

令和3年度第4回川崎市行財政改革推進委員会 議事録

日 時 令和3年10月28日(木) 午後3時00分 ～ 午後3時57分

場 所 WEB会議にて開催(川崎市役所第3庁舎5階 行政不服審査会室)

出席者 委員 伊藤会長、藏田委員、黒石委員、藤田委員  
市 側 石渡行政改革マネジメント推進室長  
佐藤行政改革マネジメント推進室担当部長  
吉永行政改革マネジメント推進室担当課長  
上林行政改革マネジメント推進室担当課長  
藤原行政改革マネジメント推進室担当課長  
林行政改革マネジメント推進室担当課長  
坂本行政改革マネジメント推進室担当課長  
小山行政改革マネジメント推進室担当課長  
後藤公共施設総合調整室担当課長  
岡村行政改革マネジメント推進室課長補佐  
鈴木行政改革マネジメント推進室担当係長  
安倍都市政策部企画調整課担当係長  
大島財政局財政部財政課予算第1係長  
菊地行政改革マネジメント推進室職員

議 題 1 川崎市行財政改革第3期プログラム 基本的な考え方について  
2 その他

公開及び非公開の別 公開

傍聴者 0名

議事

吉永行政改革マネジメント推進室担当課長

それでは、定刻になりましたので、ただいまから、令和3年度第4回川崎市行財政改革推進委員会を開催させていただきます。

私は、総務企画局行政改革マネジメント推進室担当課長の吉永でございます。どうぞよろしくお願いたします。

それでは、会議に先立ちまして、幾つか事務連絡をさせていただきます。

本日は、ご都合により出石委員がご欠席でございます。

初めに、本日の委員会はWEB会議で行うものでございますが、公開とさせていただきます。市民の皆様様の傍聴やマスコミの方の取材につきましては許可とさせていただきますので、ご了解いただきたいと思います。

また、本日の議事内容について、録音させていただくとともに、録音内容に基づいて議事録を作成させていただき、公開の手续を取らせていただきたいと思います。

次に、資料の確認をさせていただきます。

本日、Zoomで共有させていただく資料1-1、資料1-2については、あらかじめメール等で送付させていただいておりますので、そちらと併せて、ご覧いただければと思います。

よろしいでしょうか。

それでは、議事に入らせていただきたいと思います。これからの進行は会長にお願いしたいと存じます。伊藤会長、よろしくお願いいたします。

伊藤会長

よろしくお願いいたします。

それでは、次第に従って進めてまいりたいと思います。

川崎市行財政改革第3期プログラム基本的な考え方についてということで、今年度策定するプログラムの総論部分になりますけれども、今後策定を進める中で、総論の内容についても、必要に応じて修正を加えていただきたいと思いますのでございます。

したがって、まずは、事務局から「基本的な考え方」の内容についてご説明いただき、その後、各委員の方からご意見・ご質問等をいただければと思います。

それでは、事務局から説明をお願いいたします。

鈴木行政改革マネジメント推進室担当係長

行政改革マネジメント推進室の鈴木と申します。よろしくお願いいたします。

私の方から、本日は時間の関係もございまして、資料1-1の基本的な考え方の概要版にて、ご説明をさせていただきます。

それでは、資料を共有させていただきます。皆さん、資料をご覧いただいておりますでしょうか。

それでは、行財政改革第3期プログラム基本的な考え方について、ご説明をさせていただきます。

こちらの概要版につきましては、本編の章立てに沿って、3ページにわたりまして作成させていただいております。第1章、策定の趣旨、1のこれまでの取組と成果というところでございますけれども、総合計画に掲げる目指すべき都市像である「成長と成熟の調和による持続可能な最幸のまち かわさき」の実現に向けまして、市民に必要なサービスをより質の高いものとして確実に届けることで、市民満足度の向上を図るといふところと、ヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源の確実な確保、これを行うことによりまして、持続可能な行財政基盤を構築しながら市総合計画に掲げる政策・施策の着実な推進に貢献してきたところでございます。その下(1)から(3)が主な成果の部分になりますけれども、(1)行革の進捗状況といたしましては、第1期、第2期、通じまして、目標達成度については9割を超えているという状況でございますので、改革の取組については、おおむね順調に進捗しているものと考えているところでございます。

それから、その取組による成果ないし貢献度の状況でございますけれども、約7割から8割程度の取組が、総合計画に掲げる事務事業等に貢献できているという結果が出ておりますので、政策・施策の推進に寄与できたものと考えているところでございます。

それから、その下(3)行革の主な成果の内容というところでございますけれども、毎年度、予算編成の過程におきまして、40億円以上の財政効果を反映できているという効果が出ておりますので、一定ヒト・モノ・カネ・情報等の経営資源の確保には貢献できているかなというところと、この間、1期、2期におき

ましては、市民満足度というところに少しこだわってやってきたわけですが、こちらにつきましても、緩やかな上昇傾向にございますので、一定の改革効果があったものと認識しているところでございます。

しかしながら、その下の現状・課題認識になりますけれども、やはり本市を取り巻く状況は厳しいものがあるという認識を持ってございます。大きく分けて6点に課題認識を分けておりますけれども、一つ目が厳しい財政環境への対応ということで、いまだ、本市の財政環境は非常に厳しいという状況になってございますので、こちらに対してはしっかりと対応していく必要があるというところでございます。

それから（２）市民ニーズの多様化・増大化への対応ということで、我が市におきましても、今後人口減少社会に突入していくという部分がございますけれども、やはり新型コロナウイルス感染症を契機とした社会変容ですとか、そういった部分にはしっかりと対応していく必要があるというところでございますので、そうした市民ニーズの変化ないし多様化・増大化へしっかりと対応していく必要があるだろうという課題認識を持ってございます。

それから（３）人口減少等を見据えた戦略的な資産マネジメントということで、人口減少社会に突入してまいりますので、このまま保有している資産を、特に箱物になりますけれども、保有したままでは市民1人当たりの負担がますます増大してくるというところがございますので、しっかりと戦略的な資産マネジメントを実施していく必要があるという課題認識を持ってございます。

それから（４）が多様な主体との連携、（５）は職員を取り巻く環境の変化への対応、（６）は情報の収集、活用というような課題認識を持ってございますので、引き続き来年度以降につきましても、こういった課題認識に基づきまして、行革を進めていく必要があるという認識を持ってございます。

その下、3の行財政改革の必要性ということで、これまで説明してきた課題認識に基づきまして、引き続き行革を進める必要がございますので、来年度以降、4年間を計画期間とする第3期のプログラムを策定してまいりたいと考えてございます。

それから合わせまして、本市におきましては、事業見直し・業務改善という枠組みを設けてございまして、職場における自発的な取組等を進めることによりまして、職員の改革意識ですとか、あるいはコスト意識というものの醸成を図ってまいりたいと考えてございますので、来年度以降につきましても、プログラムに位置づけた各課題の取組を進めるだけでなく、こうした取組を総合的に進めることによりまして、本市における行革を進めてまいりたいと考えてございます。

それから、資料右上にまいりまして、第2章、プログラムの概要でございまして、名称につきましては冒頭申し上げたとおりでございます。

それから、計画期間につきましても、繰り返しになりますけれども、来年度からの4年間を計画期間としてございます。

それから、関連計画との連携・調整というところで、行革プログラムの策定と合わせまして、本市の総合計画第3期実施計画等々についても、今、策定を進めているところでございますので、そうした関連計画と十分に連携・調整を図りながら、第3期プログラムを策定してまいりたいと考えてございます。

併せまして、第2期プログラムの反映ということで、これまでの2期プログラムの取組を進めてもなお、課題が残るものですとか、あるいは効果がいまだ発現していない取組もございますので、そういった取組を中心に、適切に第3期プログラムへ反映してまいりたいと考えてございます。

それから、その下、2の基本理念でございまして、こちらにつきましても、四つの基本理念を設けてございます。第2期プログラム、第1期プログラムを踏襲してまいりたいと考えてございます。一つ目が市民ニーズと地域課題の的確な把握。それから二つ目、三つ目で、市民サービスの質的改革の推進、それから併せて、市役所内部の質的改革の推進をしていき、こうした取組を進めることによりまして、（４）になりますけれども、効率的・効果的な行財政運営による「持続可能な最幸のまち」の実現を図ってまいりたい

と考えてございます。

それから、3、計画の目的でございますけれども、(1)計画の目的と位置づけにつきましては、こちらにつきましても第2期プログラムを踏襲いたしまして、引き続き「成長と成熟の調和による持続可能な最善のまち かわさき」の実現に向けまして、必要な経営資源の確保等を行いながら、将来にわたり持続可能な行財政基盤を構築していくというところと、質の高い市民サービスを安定的に提供することによりまして、市民満足度の向上を図りながら取組を進めていきたいと考えてございます。

それから、資料の2枚目にまいりまして左上になりますけれども、確保すべき経営資源ということで、第2期プログラムまでは、ヒト・モノ・カネ・情報の四つの経営資源の種類で取組を進めてまいりましたけれども、第3期プログラムにおきましては、業務効率化ですとか、あるいは事業見直しの効果を定量的に図るために、新たに時間の概念を加えまして、ヒト・モノ・カネ・情報・時間ということで、五つの経営資源の確保の状況というのをしっかりと進捗管理してまいりたいと考えてございます。

それから(3)行財政改革の取組指標というところになりますけれども、こちらにつきましても、やはり第3期プログラムにおいても市民満足度の向上という部分にスポットを当てて取組を進めてまいりたいと考えてございますので、引き続き市民アンケートにおける「日々の生活に身近な行政サービスについての満足度」というアンケート項目を用意しまして、こちらの状況を見ながら、市民満足度の向上の状況というのをしっかりと把握してまいりたいと考えてございます。

それからその下、第3章、改革の取組になりますけれども、基本理念に基づきまして、改革の取組を推進するために、取組の柱を設定いたしまして、その柱ごとに、各改革項目をぶら下げまして、行革の取組を進めてまいりたいと考えてございます。第2期プログラムまでは、「共に支える」、「再構築する」、「育てチャレンジする」という三つの柱で取組を進めてきたわけですが、今回、「再構築する」という部分を、市民サービスの再構築というところと、市役所の経営資源の最適化と、二つに分けるような形で柱を設定しまして取組を進めてまいりたいと考えてございます。柱ごとに、各改革項目について少しご説明させていただければと思います。

これまでの「再構築する」という部分を分けた一つ目として、社会経済状況の変化を踏まえた市民サービスの再構築ということで、三つの項目に基づいて取組を進めてまいりたいと考えてございます。一つ目が、将来を見据えた市民サービスの再構築というところで、第2期プログラムから継続する課題への対応ですとか、あるいは新しい課題へしっかりと対応する必要があるがございますので、将来を見据えまして、しっかりと市民サービスの再構築に取り組んでまいりたいと考えてございます。

それから、二つ目が、市民サービスのデジタル化の推進ということで、行政手続の原則オンライン化ですとか、あるいは窓口でのキャッシュレス化、こうした取組にしっかりと対応してまいりたいと考えてございます。

それから三つ目になりますけれども、市民サービスの向上に向けた民間活用の推進ということで、こちらにつきましても、第1回の行革委員会におきましても、委員の皆様から、やはり今後の行革においては、民間活用を積極的に進めていくことが重要であるというようなご意見を頂戴しておりますので、そうしたご意見も踏まえまして、今回、市民サービスの向上に向けた民間活用の推進ということで、一つ項目立てをさせていただきます。しっかりと取組を進めてまいりたいと考えてございます。

それから、二つ目の柱になりますけれども、これまでの「再構築する」を切り分けたもう一つの柱ということで、市役所の経営資源の最適化ということで、計8項目を設定してまいりたいと考えてございます。

一つ目が、働き方・仕事の進め方改革の推進ということで、2期プログラムまでも、別途、働き方・仕事の進め方改革プログラムというプログラムを策定いたしまして、そのプログラムに基づきまして、働き方・仕事の進め方改革の取組を進めてまいりましたけれども、今回、行革プログラムの中に入れ込む形の対応と

させていただければと考えてございまして、今回、働き方・仕事の進め方改革の推進という項目を設けさせていただいたところでございます。

それから、資料の右上にまいりまして、デジタル化の関係になりますけれども、市役所内部のデジタル化の推進というところで、これは国から求められている部分もございまして、システムの標準化・共通化へしっかりと対応するということと併せまして、やはり業務プロセスの見直しによる効率化というものも重要性を増しておりますので、こういった取組をしっかりと進めてまいりたいと考えてございます。

それから、(3)が組織の最適化、(4)が財源確保策の強化ということで、特に財源確保策の強化におきましては、これも行革委員会の委員の皆さんからご意見を頂戴しておりましたけれども、ふるさと納税の部分につきましては、しっかりと個別の課題を設定しまして、取組を進めてまいりたいと考えてございます。

それから、(5)は戦略的な資産マネジメントということで、先ほども冒頭の課題認識の部分で申し上げましたけれども、やはり、人口減少社会を迎えてまいりますので、しっかりと戦略的な資産マネジメントを進めることによりまして、市民1人当たりの負担をできるだけ抑制できるような、そんな取組になるように、行革プログラムの策定と並行して資産マネジメント第3期実施方針を策定しておりますので、その方針としっかりと連携しながら、戦略的な資産マネジメントにしっかりと取り組んでまいりたいと考えてございます。

それから、(6)が特別会計の健全化、(7)が公営企業の経営改善、(8)が出資法人の経営改善及び連携・活用という形にさせていただいております。なお、出資法人の経営改善及び連携・活用につきましては、別途、個別の計画を策定する予定でございまして、また12月に、行革委員会を開催できればと考えておりますので、またしっかりとご議論をいただければと考えてございます。

それから、資料の3枚目にまいりまして、三つ目の柱でございまして、多様な主体との協働・連携のさらなる推進ということで、4項目ほど設定させていただいております。

一つ目が、多様な主体との協働・連携によるまちづくりの推進ということで、様々な行政分野におきまして、多様な主体との協働・連携が必要になってくるということと、特に、町内会・自治会等におきましては、新たな担い手の確保に苦慮しているという部分もございまして、そうした取組をしっかりと進めてまいりたいと考えてございます。

それから、二つ目が、区役所機能の強化、三つ目が、地域防災力の向上に向けた連携ということで、地域防災力の向上に向けた連携の部分につきましては、行革委員会の中で、委員の方から、防災の観点もしっかりと行革の中に位置づけて取り組まれているかというようなご意見を頂戴したところでございますので、第2期プログラムにおきましても、個別の課題を設定しまして取組を進めてきたわけですけれども、今回、しっかりと項目立てをさせていただきまして、取組を進めてまいりたいと考えてございます。

それから(4)が積極的な情報共有の推進とさせていただいております。

四つ目の柱になりますけれども、庁内の人材育成と意識改革ということで、4項目ほど掲げさせていただいております。

一つ目が、組織力の向上に向けた計画的な人材の育成等ということで、これまでも行革プログラムにおきましては、しっかりと人材育成の部分については取組を進めてきたわけですけれども、やはり今後、採用環境が非常に厳しくなるという部分もございまして、より一層、採用後の育成という部分にしっかりと取り組んでいく必要がございますので、そういった課題認識の下に、個別の課題を設定しながら、しっかりと取組を進めてまいりたいと考えてございます。それから、合わせまして、定年の段階的な引上げという部分も予定されているところでございますので、高齢層職員の知識や経験、そういったものをしっかりと人材育成に活かしていく、あるいは、そういった知識やノウハウをしっかりと後世の職員に承継していくというような部分について、取組を進めてまいりたいと考えてございます。

それから(2)、行財政運営上の課題解決に必要な人材の育成ということで、行政を取り巻く課題として、

デジタル化への対応ですとか、あるいはコーディネートの向上、それから地域防災力の担い手として、公助の担い手として、職員一人一人の能力の向上等が求められている状況でございますので、そうした課題にしっかりと取り組んでまいりたいと考えてございます。

それから（３）が職員の改善・改革意識及びコンプライアンス意識の向上ということで、特に事務ミスや不祥事等につきましては、本市においても多く発生している状況もございますので、こうしたところを未然防止する観点からも、コンプライアンス意識の向上等にしっかりと取り組んでまいりたいと考えてございます。

それから資料の右上にまいりまして、職員の能力が十分に発揮できる職場づくりということで、ワークライフバランスの実現ですとか、あるいはメンタルヘルスの不調の予防等々に取り組んでまいりたいと考えてございます。

それから、第４章、推進体制と取組評価でございますけれども、推進体制につきましては記載のとおりでございます。２の取組評価でございますけれども、こちらにつきましては２期プログラムと同様、基本的にはPDCAサイクルによりまして、取組評価を実施してまいりたいと考えておりますけれども、こちらが昨年度の中間評価の際に、今後の計画の策定に当たっては、個別の課題ごとに４年後の到達目標だとか、あるいは単年度ごとの到達地点みたいなものを設けてはいかかかというようなご意見を頂戴したところでございますので、今回、第３期プログラムにおきましては、個別の課題ごとに到達目標等の設定をしてまいりたいと考えているところでございます。それから、評価の客観性を確保するためということで、引き続き２年に一度、行革委員会の皆さんに外部評価をいただければと考えてございます。

それから、第５章、今後の財政運営の基本的な考え方ということで、１、本市の財政状況でございますけれども、本市の行財政運営を取り巻く環境は厳しさを増していくということが想定されている中、扶助費や公共施設の更新費用の増加、あるいはコロナへの対応ということが見込まれているところでございまして、ますます厳しさが増してくる、あるいは継続するというような部分もございまして、こうした基本的な考え方を、今年度、行革プログラムと併せて策定しまして、しっかりと取り組んでまいりたいと考えてございます。

それから、最後になりますけれども、第６章、策定スケジュールでございますけれども、今後、１１月下旬に素案の策定をしまして公表してまいりたいと考えてございます。以降、１か月程度、パブリックコメント手続によりまして市民意見等を聴取しながら、２月上旬に成案を策定・公表いたしまして、３月下旬に策定というふうに進めてまいりたいと考えてございます。

少し長くなりましたけれども、基本的な考え方についてのご説明は以上でございます。

伊藤会長

ありがとうございました。

それでは、説明のあった内容等について、委員の皆様からご意見、ご質問等をいただきたいと思います。

なお、ご意見、ご質問等については、順番にお伺いしたいと思います。藏田委員、黒石委員、それから藤田委員の順で、ご発言をお願いしたいと思います。

それでは、まず、藏田委員、お願いいたします。

藏田委員

よろしく願いいたします。４点ほどあります。まず１点目です。該当箇所ですけれども、項番の第１章の２番です。現状・課題認識のところについてです。おおむね結果が出ているということで、一定の評価ができるかなというふうに思いますが、効果が出ていればこそ、次の段階にどう進んでいくのかというところ

が重要だというふうに思っております。その点で、今後の持続的な行政経営を視野に入れて、EBPMであるとか、SDGsであるとか、DXを進める、ファイナンスのことで言えば、ESGなども含めて取組を進めていくということが肝要かと思っておりますので、どこかでそういったようなことについて、入れ込む余地があれば、そういったようなところを。

2点目について、第2章の3の(2)です。確保すべき経営資源のところでございます。今回の行革の考え方の中に、ヒト・モノ・カネ・情報などに時間を加えたというのは大変重要かというふうに思います。行革の一項目としての長時間労働とかそういうレベルではなくて、一つ一つのマイクロレベルでの仕事の仕方の中で、時間の確保というのがとても重要だという着眼はとても重要だというふうに思っています。その点で、この時間の計測について、全体でどれくらい削減効果があったのかというのを正確に把握するのはなかなか難しいと思いますけれども、例えば、端的な例で言えば、オンライン化することで、職員の移動時間が往復30分減りました、掛ける何人減りました、というようなマイクロレベルでの目標であるとか効果を、ぜひ把握していただいて、それらを全体としての効果に見積もっていくというようなところを考えていただいて、進めていただくと、やっていただいたものがより効果的に、かつ明確に表現できるかなというふうに思っております。

3点目でございます。第3章の4の(4)です。職員の能力が十分に発揮できる環境づくりというところでございます。先ほど申し上げたSDGsであるとか、あと最近は大ダイバーシティの尊重、ワークライフバランスの改善といったようなことと併せて、いろいろな個性や能力を持っている人材を活かしていくということが、川崎市の最幸のまちづくりにとっても、とても重要ではないかなということでございますので、その点、どのような表現か分かりませんが、多様な人材、個性、能力を最大限に活かすということが、いろいろな意味でサービスの在り方についても、一つの指針になっていくのではないかなというところでご考慮いただければということでございます。

最後でございます。デジタルの活用について、1点、申し上げたいと思います。DXが進んでいく中で、様々なものが業務としても「見える化」していくということがあろうかと思いますが、このデジタル化をしていく中で、スマートフォンを含めてのモバイルが進んでいくと、いわゆる大規模な市民アンケートを取らなくても、ちょっとしたサービスが終わった後、「どうですか」というようなコメント、フィードバックみたいなものを、簡単に取ることができると思いますので、ぜひ、そういったマイクロレベルでの評価、定性・定量的な評価を、記録する、それを集計することに非常にデジタルは向いていますので、川崎市の行革の次の仕掛けとして、そういった小さな仕組みを組み込んでいくことで、全体としての絵姿を描いていけるのかなというふうに思いました。

長くなりましたが、以上でございます。

伊藤会長

ありがとうございます。

それでは、事務局の方のご回答といたしますか、ご意見は、まとめてということよろしいでしょうか。

鈴木行政改革マネジメント推進室担当係長

はい。まとめて、現時点の考え方についてお答えさせていただければと思います。

まず、1点目でございますけれども、EBPM、それからSDGs、DXの関係になりますけれども、蔵田委員がおっしゃられた内容につきまして、そのとおりだと考えてございまして、その文言を直接プログラムの中に入れ込めるかどうかというところは、今後の検討になってくるかなというところはございますけれども、こういった視点については、しっかりと持ちながら計画の策定をしていきたいとは考えてございます。

特にEBPMの部分につきましては、市全体としても、今後どうしていくかというところは、今、検討を進めているところでございますので、その動きに合わせられればというところと、SDGsにつきましては、今、策定を進めております第3期実施計画、行革プログラムの上位になりますけれども、そちらの方で、SDGsの17の開発目標を市の総合計画の各取組とひもづけるような形で、計画策定を予定しているところでございますので、そういったところとの連携をより深めていければと考えてございます。

それから、DXの部分につきましては、本市におけるDX推進計画というのを策定する予定で、今、検討を進めているところでございますので、その計画としっかりと連動を図りながら、個別の取組をしっかりと位置づけ、取り組んでまいりたいと考えてございます。

それから、時間の関係になりますけれども、やはり全体で時間をどれだけというのはなかなか難しいかなと考えているところでございますので、こちらにつきましても、個別の課題ですとか、あるいはその課題の取組の中で、どれだけ時間の効果というところを積み上げていけるかというところが課題かと思っておりますので、できる限りしっかりと積み上げながら時間の効果というものを、今後の4年間の評価の中で「見える化」していきたいと考えてございます。

それから、関連してSDGs、ダイバーシティの関係ですけれども、こちらにつきましても、取組の柱の四つ目の柱の中で、多様な職員が、しっかりと活躍できるような職場づくりだったり、働き方というところは一つ、課題設定する予定でございますので、そうした取組の中で、しっかりと対応できればと考えてございます。

それから、最後にいただきましたデジタル化を進める中において、コンパクトな形でアンケートを実施して、その中から随時、市民の声というのを拾っていきけるようにしてはいかかかというようなご意見につきましては、できるかできないかという部分も含めまして、デジタル化部門と少し調整をしながら、検討してまいりたいと考えてございます。

雑駁ではございますが、私からは以上でございます。

伊藤会長

よろしいでしょうか。

藏田委員

ありがとうございます。はい、結構でございます。ありがとうございます。

伊藤会長

それでは次、黒石委員、お願いいたします。

黒石委員

黒石です。よろしく申し上げます。

藏田委員と重なる部分も多いので、所感とポイントだけ申し上げたいのですが、もう冒頭から全部きれいに整理されていて、網羅的で文句のつけようのない教科書みたいになっていますので、逆に、色づけをはっきりさせたらどうなのかなという視点で見えています。藏田委員からも、言葉が出ていましたけれども、やっぱり2期から3期、この3期の変わり目に当たって、もう一回重く再認識すべきなのは、言葉にはもちろん出ていますが、環境変化に対する対応で、もう痛いほど思い知ったのは、やっぱりコロナショックで、「本気でDX化をしないとイケない」、「本気で危機管理対応の備えをしなければならぬ」、この2点じゃないかなと思います。網羅的にきれいに教科書みたいに並んでいるので、漏れているんじゃないかという

指摘ではないですが、強調すべき点は、やっぱりその2点かなとあえて言うならば思います。ですので、この1ページ目の基本理念、全部正しい文言が並んでいるので、どこに入れるのかなというふうに考えていたんですけども、やっぱりこの第3期プログラムに当たって、そういう強調感がどこかにあっていいんじゃないかなと思います。

これも蔵田委員のご指摘がもう既にあったんですが、2ページの左方の行財政改革の取組指標で満足度を入れられて、その上で時間という経営資源を今回からちゃんと演繹的にしようというのは、すばらしいことだと同じく思います。そこであえて、1ページ目の上でも、もう既に書かれているんですけど、やっぱり行財政改革のパフォーマンスというのは、「成果／行政コスト」ですので、成果の一番主たる指標は満足度であるべきだし、社会インパクト、アウトカムの指標は満足度であるべきだし、分母は行政コストです。行政はまず財政効果、財政効果と言ってしまうんですけど、財政効果というのは、マジックワードで、本当は時間概念も含めた、人概念も含めた行政フルコストで測られるべきだと思っていて、ちょっとだけ会計士っぽいことを言いますが、財政効果の内訳資料を見せてくださいとお願いしたんですけど、やっぱりこれ、経年比較・対年100してもやっぱり、投資概念とオペレーションコスト概念が混ざっていたりしますので、本当は「満足度をはじめとする成果指標／行政フルコスト」、これが取組に有効だと思います。これが1点です。

第3章以下、個別に読み下されているところですが、全部正しいこと書かれていますけれども、これもあえて、キーワードとして強調すべきではないかと思う点は、第3章の1の(2)デジタル化の推進です。これ、意識なく使われているのかもしれませんが、意識されていたら、ちょっとそれは問題だと思いますけど、やっぱり「DX化」と書くべきだと思います。単なる現行行政業務フローの電子化だけにとどまって、ぐちゃぐちゃになっている例はもうさんざん見ているはずですが、本当に、業務の在り方の見直し、BPR込みのデジタルトランスフォーメーション、DXをしないといけない。本当は、川崎市だけでやるべきかとか、もっと広域で考えないといけないとか、そういう話もあるんですけど、まず川崎市としてやるデジタル化に向かう姿勢としては、ちゃんとBPR込みのDXをやるんだという覚悟と、いつもお題目だけ唱えて皆忘れるんですが、「ワンスオンリー」を本気で徹底させるべきだと思う。「ワンスオンリー」というのをキーワードとして、どこかに埋め込んだらいいんじゃないかなと思います。

あと、1番の(3)の民間活用の徹底も、これもみんな、もう言い飽きている言葉ですけど、言葉だけ踊って、本物の民間活用の成功事例というのは、個人的には数えるほどしかないと思っていて、同時に公共側の調達改革が必要です。公共サイドの調達改革の必要性というのも個人的にはキーワードだと思っています。

それから、ちょっとざっと過ぎて、3番です。3ページの冒頭の「多様な主体との協働」、これも間違っている文句じゃないんですけども、新技術・イノベーティブな技術を有するスタートアップ企業との連携というのもあっていいんじゃないかなと思います。キーワードとしては、自助・共助・公助の在り方の見直しというのは、環境変化に従って公共サービスをデリバリーする皆さんが考えるべき理念だと思いますので、その形こそ協働の在り方を考える上流の理念だと思いますので、自助・共助・公助の見直しという言葉もキーワードじゃないかなと思います。

最後、4番の人材育成面ですが、これはもうあえて言いますが、デジタル人材問題だと思います。昔から言われて久しい、役所・公務員にはその専門家がない、民間人から採用する、採用するにもお金を払えないので良い人が雇えないとか、変なベンダーロックインされてしまうと、そういう問題がもうずっと20年繰り返されているわけです。今回の国のデジ庁もそれで失敗しています。本気で、「これどうしたらいいか」と、某大阪府なんかは考えているんですね、今。もう新しい別主体にしようとか、そこまで含めて、本当にデジタル人材、デジタル知識をどう行政の内部、行政サービスに活かすかということ、デジタ

ル人材をどうハイヤリングするのか、活用するのかということは、現環境下、至上命題だと思いますので、その辺りがキーワードとして加えられたらいいんじゃないかなと思います。

以上です。

伊藤会長

ありがとうございました。事務局のほうでいかがでしょうか。

鈴木行政改革マネジメント推進室担当係長

まず、いただきました環境変化への対応ですとか、危機管理の部分、それからデジタル化ではなく、DX化にした方がよいのではないかという、文言整理だとか、あるいは計画における強調感の部分でございますけれども、こちらにつきましては、今、素案の策定を進めているところでございますので、その中で、あるいは成案の中で、どこまでできるかという部分はございますけれども、もう少し工夫なりできないか検討してまいりたいと考えてございます。

それから、「成果／行政コスト」ということで、満足度とコストの関係になりますけれども、いただいたご意見のとおりだと考えてございますので、こういう観点でどう効果を出せるか、あるいは各課題ごとにその効果を見せていけるかという部分については、もう少し検討を深めていきたいなと考えてございます。

それから、新技術を持った企業、スタートアップ企業等との連携の部分につきましても、どこまで個別の課題設定の中で、連携なり活用できるかという部分については、少し考えていきたいかなというところと、それから、最後、デジタル人材のところ、ご意見を頂戴しているところかと思っておりますけれども、我々もいたしましても、デジタル人材の育成なり、獲得まで入ってくるかも分からないですけれども、この部分については今、非常に悩ましい課題だなと考えてございまして、この場でも、別途の機会でも構いませんけれども、具体的にご提案だとかご意見を忌憚なくいただくと非常にありがたいなと思っております、どの階層で、どういう能力が必要かとか、そういったところから悩んでいるところでございますので、そういったご意見を頂戴しながら、所管部署と共に考えてまいりたいと考えてございます。

それからちょっと飛ばしてしまいましたけれども、民間活用の部分につきましても、昨年度になりますけれども、本市における民間活用方針を改訂したところでございますので、改訂した方針に基づきまして、より成功事例になるような活用事例が創出できるように、しっかりと取組を進めていければと考えてございます。

雑駁ではございますが、私からは以上でございます。

伊藤会長

ありがとうございました。

それでは、藤田委員お願いいたします。

藤田委員

藤田です。よろしく申し上げます。

事前に、シートのほうを提出できなくて大変申し訳なかったんですが、3点申し上げます。2点ちょっと大きな点でご質問、1点は細かい点なんですけれども、まず、大きなところから申し上げますと、基本理念で、四つ理念が示されております。その後で、取組の柱ということで、四つの取組の柱が示されているわけなんですけれども、ちょっとこの二つの関係性が読んでいるとよく分からない。もちろん、同じ方向を向いているものではあるんですが、基本理念と取組の柱というのが、抽象度が同じような表現になっていて、ち

よっとこの二つの関係性がよく分からないというのが感想としてございます。恐らく基本理念が上位にあって、その理念を実現するための取組というのが、大きく四つ柱があるということなんだと思うんですが、そうしますと、上位理念、上位目標の実現のための取組の柱という、そういった位置づけで考えるときに、この四つの理念と四つの柱というのが、ちょっとよく分かりにくいというのが一つ、感想というかご質問でございませう。

それから、二つ目なんですけれども、第5章で、今後の財政運営の基本的な考え方というのが収録されています。これが、第3期プログラムとどういう関係にあるのか、こちらの冊子が第3期プログラムの基本的な考え方になりますので、その中であえて、この第5章は、今後の財政運営の基本的な考え方を挿入したというか、収録したことの意味とか、理由とか、それと、この第3期プログラムの概要のところ、関連計画との連携・調整という中で、財政運営の基本的な考え方というのは出てきているんですけれども、ただ、これをあえてこの中に入れたことの理由というのが書かれていませんので、それはご説明が必要なのではないかと感じました。これが2点目です。

それから、3点目は、ちょっと細かいことになってしまうんですが、この基本的な考え方の40ページと41ページ、社会経済状況の変化を踏まえた市民サービスの再構築ということで、申し上げたいのは、「解決に至らなかった課題や、効果の発現に時間を要する課題もあることから」というのが、40ページの方にありまして、41ページも「いまだ検討段階で課題の解決に至らない取組や、効果の発現に時間を要する取組がある」ということで、ちょっと読んでいて分かりにくいので、全てではないにしろ、幾つかどういう課題が解決に至っていないのかという例示をあげた方が、より分かりやすくなるのではないかと思います。それと、40ページ、41ページを並べて読んだ時に、「課題」と「取組」というのが、同じような文章で出てきているんですけれども、もしかしたら、40ページのほうはむしろ「課題」というより「取組」にしたほうが、41ページとの整合性というか、一致するのかなということ、その辺の表現ですとか、情報の追加などがあつた方がよいのではないかと思います。

以上です。

伊藤会長

ありがとうございました。

それでは、事務局からお願いいたします。

鈴木行政改革マネジメント推進室担当係長

まず、1点目の基本理念、それから取組の柱の関係性でございませうけれども、第1期からこの基本理念につきましては設定をしているということと、取組の柱につきましても、第1期、第2期につきましては、先ほど申し上げたとおり、「共に支える」、「再構築する」、「育てチャレンジする」という三つの柱にさせていただいておりましたけれども、基本的に計画の形式的な作りといたしまして、まず、基本理念を掲げた上で、その基本理念に基づく計画全体の目的なり位置づけ、これを明確にした上で、それを達成するために、もともと掲げた基本理念に基づく具体的な取組の柱というものを設定しまして、その柱ごとに細かい課題なり、取組を紐づけていくというような作りになってございませうので、こういった形になっているところでございます。ただ、やや分かりづらい部分等もあろうかと思つたので、第3期プログラムにおきましては、基本理念については、このまま踏襲をしていこうかと考えているんですけれども、それ以降につきましては、どうしていくかということも含めて、少し考えていきたいと考えてございませう。

それから、二つ目にいただきました、今後の財政運営の基本的な考え方との連動の部分になりますけれども、行財政改革を進めることで、財政的な効果を財政運営にしっかりと反映していく必要があるという視点、

それから、その視点については行革を進める上で、重要なポイントというふうに考えてございまして、第5章の今後の財政運営の基本的な考え方につきましては、今後10年間の収支の見通しというものを算出したしまして、出していくことを予定しておりますけれども、その中で一定行財政改革による財政効果という部分を見込んでいくというところと、基本的な考え方の冒頭のところで少しご説明させていただきましたけれども、具体的な取組を進めることによりまして、毎年度どれだけ行革の取組によって財政効果を生み出せたかというところを、毎年度の予算に反映するような形を取ってございますので、そういった関係性もあって、行革プログラムの中に今後の財政運営の基本的な考え方も、一体的に取り組むということで計画の中に入れて込んで、連携した取組を進めているというような状況でございます。

それから、基本的な考え方における40ページ、41ページの記載で、「いまだ検討段階で課題の解決に至らない取組です」とか、あるいは「効果の発現に時間を要する取組があり、」といったような表記の部分になりますけれども、ここで想定しておりますのが、第2期プログラムにおきまして4年間の取組を進めてもなお課題が残る、いわゆる評価で言うとCの取組ですとか、あるいは効果が発現しないYの取組といったものを想定しておるんですけれども、計画策定段階では、個別の取組が必ずCになるのか、Yになるのかということが明確に出てこない部分もございますので、ちょっと分かりづらくはなっておるんですけれども、こういった濁ったという言い方が正しいかどうか分かりませんが、濁った表現にせざるを得ないという部分がございます。

私からの説明は、以上でございます。

伊藤会長

ありがとうございました。よろしいでしょうか。

藤田委員

はい。

伊藤会長

はい。最後のご指摘の部分、やっぱり40ページと41ページでちょっと、文言の何というんですかね、「課題」と「取組」というのが、多分、同じようなことを言っているんですけど用語が違っているので統一したほうがいいというのは、ご指摘だと思いますので、その部分も検討していただければと。

それでは、皆さん、ご意見いただきましてありがとうございました。私としては、概括的なコメントですけれども、皆様からご意見いただいたとおり、一つはやはり、今回の第3期プログラムをどう位置づけるかというときに、黒石委員からも明確にご指摘ございましたけれども、コロナの問題、あるいは、デジタル化、DXというような課題が出てきたということで、これまでの取組とは大きく異なる部分というのを強調するというのも一つの在り方かなというふうに思います。ただ、全体のその表現の仕方というのは、また検討していただければと思います。

他方でやはり、第2期プログラムからいろいろ積み残してきた課題ですとか、あるいは、以前とかなり共通する部分と、あるいは継承している部分というのがあると思いますので、その部分もしっかり、この第3期プログラムには引き継ぐべきところは引き継ぐと、そういう視点も必要なのではないかとというふうに考えています。

あとはやはり、個別の取組に関して、いろいろと表現ぶり含めて、ご指摘をいただきましたので、事務局のほうでは、これまでの各委員からいただいたご意見、ご指摘を踏まえて、引き続き、総論部分とはいえ、この部分、重要だというふうに考えておりますので、プログラムの策定を進めていっていただきたいという

ふうに考えております。

それでは、皆様よろしいでしょうか。

それでは、委員会としては本日の議題は以上となりますので、事務局に進行をお返ししたいと思います。

吉永行政改革マネジメント推進室担当課長

ご審議いただきまして、ありがとうございました。

本日、委員の皆様からいただいたご意見を踏まえて、11月に公表を予定しております。プログラムの素案ですとか、2月にはプログラムの成案を策定いたしますので、内容をよりよいものとするべく、さらなる検討を行ってまいりたいと考えております。

それでは、以上をもちまして、令和3年度第4回川崎市行財政改革推進委員会について終了いたします。ありがとうございました。