

令和８年度第２回川崎市行財政改革推進委員会 議事録

日 時 令和８年７月２７日（月） 午後２時００分 ～ 午後３時２６分

場 所 川崎市役所２階 ２０４会議室（WEB併用）

出席者 委員 出石会長、出雲委員、嘉藤委員、黒石委員、中村委員
市 側 岩上行政改革マネジメント推進室長
羽田野行政改革マネジメント推進室担当部長
川又行政改革マネジメント推進室担当課長
北村行政改革マネジメント推進室担当課長
寺岡行政改革マネジメント推進室担当課長
吉田行政改革マネジメント推進室担当課長
甲斐行政改革マネジメント推進室担当課長
江津都市政策部企画調整課担当課長
水嶋公共施設総合調整室担当課長
一色財政局財政部財政課担当課長
峯元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
植木行政改革マネジメント推進室担当係長
原田行政改革マネジメント推進室担当係長
中山行政改革マネジメント推進室職員

議 題 １ 議題

- （１）川崎市行財政改革第３期プログラム 令和４年度～令和７年度の取組結果について
- （２）令和７年度出資法人「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」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

川又行政改革マネジメント推進室担当課長

それでは、ただいまから、令和８年度第２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川又でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

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。

初めに、本日の委員会は公開とさせていただいており、市民の皆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いておりますのでご了承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、公開の手続を進めさせていただきたいと存じます。

次に、資料についてですが、お手元にご用意しておりますタブレット端末に資料一式を格納しております。資料一式については、あらかじめメールでも送付をさせていただいております。資料の不備や操作方法の不明点などがございましたら、お申出いただければと存じます。よろしいでしょうか。

それでは、お手元の次第に従いまして進めさせていただきます。ここからは、会長に議事進行をお願いしたいと存じます。出石会長、よろしくお願いいたします。

出石会長

皆さん、こんにちは。

出雲委員、聞こえていますね。大丈夫ですね。

出雲委員

聞こえております。

出石会長

ありがとうございます。

それでは、次第に従いまして進めてまいりたいと思います。

初めに、議題（１）「川崎市行財政改革第３期プログラム 令和４年度～令和７年度の実施結果」についてです。

この議題につきましては、前回、第１回委員会での審議を踏まえた結果、資料の修正内容を確認することと、審議結果として本委員会から市に示す内容について審議したいと思います。

説明を受けた後に、ご意見等を承りますので、よろしくお願いいたします。

では、修正内容について、事務局から説明をお願いいたします。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

それでは、第１回委員会で行ったご質問への回答と、いただいたご意見を踏まえまして、資料の修正、追記を行った箇所についてご説明をさせていただきます。

それでは、資料２の２ページをご覧ください。よろしいでしょうか。

では、資料２の２ページでございまして、項番４の「１（１）４ マイナンバーカードの利用動向を踏まえた証明書発行体制のあり方の検討」についてでございます。

委員から、第１回のほうで「「引越しワンストップサービス（転出届）」の利用率について、目標値を設定した上で取組を進めているのか」といったご質問をいただきました。

このご質問に対する本市の考え方でございますが、混雑期に限定した目標値というものは設定していませんが、総合計画において、年度ごとの目標値を設定しておりまして、令和１１年度までに転出届におけるオンライン申請の割合を３５％以上とすることを目標として、取組を進めているところでございます。令和６年度時点の実績は２６．３％となっております。令和１０年度までに３人に１人がオンラインで申請をしている状態を目指しまして、毎年度１．７ポイントの増加を見込んでいるところでございます。

続きまして、資料の１５ページをご覧ください。

１５ページでございまして、項番３９、２「４（１）１ 組織力の向上に向けた計画的な人材の育成」についてでございます。

こちら委員のほうから、「成長意欲のある職員が学びやチャレンジの機会を得られる環境づくりが重要であり、その成長を組織力の向上や市民サービスの向上につなげるべきである」とのご意見、また、「長時

間労働やワークライフバランスの低下につながるとの記載については、必ずしもそうとは言えず、本人の意思に基づくチャレンジの機会は確保されるべきではないか」とのご意見もいただきました。

これらのご意見に対する本市の考え方でございますが、ご意見のとおり、成長意欲を持つ職員に対して、学びや挑戦の機会を提供し、それぞれのキャリアアップにつなげていく取組は重要であると認識しておりますので、職員が意欲や適性に応じて主体的に学び・成長できる環境を整備してまいります。一方で、本市においては長時間勤務の是正も重要な課題であると考えておりまして、職員の自己研鑽や挑戦の機会を確保しつつ、特定の職員に過度な負担が集中しないよう配慮していく必要があると考えております。そのため、夜間研修等の実施を含め、職員の学習機会の充実に向けて、職員のニーズや意向を踏まえながら検討を進めてまいりたいというふうに考えております。

続きまして、ページが戻ってしまうのですが、8ページをご覧ください。

項番20番、「2（1）2 総務事務執行体制の見直し」についてでございます。

第1回委員会では、「AIが飛躍的に進んでいるので、これをどう、うまく市の業務全般に取り込んでいくかが重要である」とのご意見をいただきました。

このご意見を踏まえまして、「AIによる自動化や民間活用等の新たな手法の導入についても検証する」ことを取組評価シートの「今後の取組の方向性」の欄に追記いたしました。

次に、その下、項番21、「2（2）1 業務プロセス改革の推進」についてでございます。

第1回委員会では、「申請をオンライン化しても、内部で手作業や紙への印刷が残ることのないよう、業務全体のデジタル化を進めていただきたい」とのご意見をいただきました。

このご意見を踏まえまして、「申請から通知・交付までの手続が一貫してデジタルで行われる、いわゆるエンドツーエンドのデジタル化をはじめとした業務プロセス改革の取組を推進する」ことを取組評価シートのほうに追加したところでございます。

続きまして、第1回委員会では取り扱わなかった項目につきまして、委員の皆様から事前にいただいたご意見を踏まえ、取組評価シートを修正した箇所についてご説明いたしたいと思っておりますので、一番最初の1ページにお戻りいただければと思います。

1ページの項番1、「1（1）1 地方分権改革の更なる推進」についてでございます。

委員からいただいたご意見を踏まえまして、ご意見・質問等に対する考え方に記載しております「大都市が果たすべき役割を十分に発揮し、自主的・自立的な行政運営を可能とする特別市制度の創設に向けた取組を進めていく」ことを取組評価シートの改善の欄に追記したところでございます。

続きまして、資料8ページをご覧ください。

8ページの一番下、項番22でございます。こちら項番22の「2（3）29 学校給食調理業務の委託化」についてでございます。

こちらにつきましては、委員からいただいたご意見を踏まえまして、意見・質問等に対する考え方に記載しました「災害対応の観点からも、安全性や安定的な供給、効率性など様々な観点を総合的に考慮しながら検討する」旨を取組評価シートの「今後の取組の方向性」欄に追記いたしました。

資料の説明は以上でございます。

出石会長

ありがとうございました。それでは、ただいまの説明につきまして、委員の皆様からご意見、ご質問を受けたいと思います。ご意見等がある方は挙手をお願いいたします。いかがでしょうか。

取組の評価シートの何番、資料の……。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

資料の３でございます。

出石会長

私から、資料３で、私がいつもご意見を申し上げる最初の地方分権のところですね。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

１ページです。

出石会長

この取組評価シートの加筆修正の内容を確認したいのですけれども、取り組みによってどのように変わるのでしょうか。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

資料の３でございまして、今、画面に映します。

少し小さくて申し訳ないのですけれども、資料３の一番最初の改革課題になっておりまして、修正したところは資料３の１４ページでございます。

１４ページの今後の取組の方向性のところでございますけれども、こちら、取組のほう、この地方分権に関する方針に基づき取り組んでいくということを書いてはいたんですけれども、その中で特別市に関する記載というのが非常に少なくなっておりましたので、この頭の部分、この地方分権に基づき取り組みますという形と「対応するとともに、大都市が果たすべき役割を十分に発揮し、自主的・自立的な行政運営を可能とする特別市制度に向けた取組も含め」という形のことを明記するような形にしております。

出石会長

意見なのですが、その部分とそれからもともとあったのかもしないですけど、③のところで、指定都市市長会等と連携とありますよね。昨今、ニュースでも出ているように、むしろ指定都市間じゃなくて、近隣自治体との連携が不可欠ですよね。あるいは県ですよ。今の状況だと、３政令指定都市が四面楚歌の状態ですから、そういう意味では、これに取り組むときに、指定都市、「等」があるのだけど、指定都市市長会だけじゃなくて、しっかり県内自治体あるいは神奈川県及び県内市町村との連携ということはしっかり書いたほうがいいと私は思いますけど、どうでしょう。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

現状、新たな地方分権改革に関する方針に基づき取組を進めていくという形にしておりまして、この方針上、書かれていること以上のことが、現状、まだここには書けないというのがちょっと申し訳ないですけど、現状の状態でございます、その方針が平成２９年に一度つくって、令和４年に一旦改定はしているんですけれども、そのときの状態でございますので少し古いような形になっておりますので、今後はそういったところも含めて、記載内容とかも含めて、修正等々を検討していくべきなのかなというふうに思っているところでございます。

出石会長

分かりました。行革で、地方分権の一環としてこれは上がっているけれども、やっぱり重要な川崎市の政策なので、今のところは、行革の意見ではないのかもしませんが、議事録には残してもらいたいと思います。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

はい。

出石会長

ほか、いかがでしょうか。この件はよろしいですか。

(なし)

出石会長

では、よろしければ、特にこの部分についての修正、あるいは、取組評価シートに加筆や修正が加えられるということについて、ご了解いただけるということによろしいですか。

(異議なし)

出石会長

では、そのようにさせていただきます。要するに、原案どおりという形になります。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

ありがとうございます。

出石会長

それでは、続きまして、今、意見はなかったわけですが、前回の審議を踏まえて、取組結果に対する審議結果として、本委員会から市に示す内容について審議したいというふうに思います。

事務局から、説明をお願いいたします。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

それでは、引き続き、審議結果の案につきまして、事務局からご説明いたしますので、資料Aの1ページをご覧ください。

こちらは、まず、1ページ目、行財政改革推進委員会の概要でございまして、第1回委員会でいただきました主なご意見を下の欄のほうに記載しているところでございます。本日いただきましたご意見につきましても、この後いただきましたご意見につきましても、2ページに記載したいというふうに考えているところでございます。

行財政改革推進委員会の概要につきましては、この資料Aの最後のページにも参考資料として掲載しているところでございますが、審議経過をより明確に示すために、こちら第5章の冒頭、1ページ目にも掲載しているところでございます。

次に、3ページ目をご覧ください。

3ページ目が通知文の案でございまして、4ページ目以降が本編という形になっているところでございます。

それでは、5ページをご覧ください。

全体の構成でございます。こちらにつきましては、1については、今回の審議対象となった行財政改革第3期プログラムや取組結果の評価手法の概要、2については、評価全般に関する審議結果、3については、

個別取組の評価に関する審議結果を記載しているところでございます。

次に、6ページをご覧ください。

「1 川崎市行財政改革推進委員会における審議について」でございます。

「(1) 審議対象について」でございますが、川崎市行財政改革第3期プログラムにおける215の改革課題に対して、令和4年度から令和7年度までの取組結果や各取組に対する内部評価の内容について、適正な評価となっていることをご審議いただきました。

審議に当たっては、取組の進捗状況や目標の達成状況、評価の客観性等についてご留意いただいたところでございます。

また、「(2) 川崎市行財政改革第3期プログラムについて」でございますが、前回ご説明いたしました資料1の内容に沿って、本プログラムの目的、計画期間、基本理念等を記載しているところでございます。

さらに、下段に参りまして、「(3) 取組結果の評価手法について」につきましても、前回ご説明いたしました内容に沿って、PDCAサイクルによる進捗管理と取組評価について記載しているところでございます。

7月6日及び本日開催の委員会における評価全般に関する審議結果でございますが、そちらは7ページ以降に記載しているところでございますので、7ページをご覧ください。

「2 評価全般に関する審議結果について」でございます。

全体の評価結果としましては、一部で活動目標を下回ったものの、大部分がほぼ目標どおり進捗し、約85%が何らかの形で事務事業等に貢献できていることから、全体としては、「川崎市総合計画」に掲げる政策・施策の推進に一定貢献できたものと認められたとしているところでございます。

一方で、本委員会における審議の結果、明らかとなった課題について、事務局のほうで2点に分けて、整理させていただいているところでございます。

1点目につきましては、「(1) の取組の進捗管理及び原因分析等について」でございます。

第3期プログラムにおける計画期間を終えまして、取組はおおむね順調に進捗したものの、経営資源確保の観点から何らかの課題を抱えている改革課題も一定数認められました。

2段落目に参りまして、課題があり、効果が限定的であった課題につきましては、社会経済状況の変動をはじめとする外的要因など、その要因は様々であると考えているところでございます。「実施結果(Do)」が目標を下回った課題や成果指標が目標未達であった取組につきましては、到達目標の達成に向けまして、原因を分析するとともに、その結果を踏まえ、今後の取組へ確実に反映させること。

次に、3段落目に参りまして、第4期プログラムを推進するに当たっては、工程管理の観点をこれまで以上に明確かつ具体的に整理する必要があること。

また、5段落目でございますが、私ども事務局においては、これまで以上に各課題の所管部署との連携や適時適切なフォローアップ等を行うとともに、評価・進捗管理自体が目的化しないよう、過度な事務負担を抑制しつつ、目的達成への寄与を的確に把握できる仕組みへと見直ししていく必要があることについて記載させていただいたところでございます。

次に、2点目についてでございますが、8ページをご覧ください。

2点目は、社会経済状況の変化を踏まえた行財政改革の取組の推進についてでございます。

1段落目でございますが、第3期プログラム策定以降、新型コロナウイルス感染症を契機としたデジタル活用の流れは、社会全体に定着する一方で、物価高騰や担い手不足の深刻化などにより、行政を取り巻く環境は一層厳しさを増しております。こうした中、限られた財源や人的資源の下で持続的に行政サービスを提供していくことが、これまで以上に重要な課題となっております。

2段落目に参りまして、デジタル化につきましては、単なる利便性向上の手段にとどまらず、行政運営の在り方そのものを転換する重要な基盤であり、特に近年急速に進展している生成AIをはじめとしたAIの

活用は、行財政改革を大きく前進させる可能性を有していることから、活用を積極的に検討するとともに、個別業務ごとの導入にとどまらず、全庁横断的な視点による業務改革につなげていくことが重要であるとしているところでございます。

3段落目に参りまして、第3期プログラムでは、行政手続のオンライン化、PFI手法の活用など一定の成果が確認された一方で、デジタル化が既存業務の置き換えにとどまり、業務プロセス全体の見直しや人員配置の最適化にまで十分結びついていない事例も見受けられましたところでございます。

4段落目に参りまして、官民連携につきましても、単なる事業実施にとどまらず、新たなサービスの創出や業務変革につなげていくことが重要であること、また、これまでデジタル化や民間活用が困難と考えられてきた分野においても、実証事業やスモールスタートなどを通じて、積極的に活用可能性を検討していくことが期待されるとしております。

5段落目に参りまして、こうした取組を進めるに当たりましては、市民の理解と信頼の確保が極めて重要であることから、丁寧な説明や情報発信を行うとともに、市としての方向性を明確に示しながら、スピード感を持って改革を進めていくことが重要であるとしているところでございます。

6段落目以降は、人材育成に関することを記載しておりまして、社会経済環境が大きく変化する中、自治体職員には従来以上に課題発見力や企画立案力、多様な主体との協働を進める実践力が求められているところでございます。

そのため、職員一人ひとりが主体的に学び、挑戦できる環境を整備するとともに、その取組を組織として支援する仕組みの充実を図ること、デジタル技術の進展や行政課題の複雑化に対応するため、専門性の向上とともに、柔軟な発想や変革を推進するマインドの醸成にも取り組むことが必要であるとしております。

また、職員のチャレンジや成長を組織全体で評価・支援する風土を醸成し、人材育成と組織力の向上を一体的に進めることで、持続可能な行財政基盤の構築と市民サービスの更なる質の向上につなげていくことについて記載させていただいているところでございます。

以上、2点についてまとめているところでございます。

次に、個別の取組に関する審議結果についてでございますが、9ページから25ページまでにまとめているところでございます。

内容につきましては、前回及び先ほどご確認いただきました審議内容を受けまして、資料2でお示しさせていただいた各委員からのご意見等をベースに作成させていただいたものでございます。

内容が多いものでございますので、修正等が必要な場合につきましては、後日事務局までご連絡を頂戴できればと存じております。

説明は以上でございます。

出石会長

ありがとうございました。

それでは、説明のあった内容につきまして、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。意見のある方は挙手をお願いいたします。

黒石委員

よろしいですか。

出石会長

黒石委員、どうぞ。

黒石委員

ありがとうございます。8ページのところ、今、丁寧に説明いただいたところですけど、これも我々側もちょっとふわふわしたコメントばかりで、まとめにくいのかもしれないですけど、この2段落目か、A Iの活用、生成A Iということは入っているんですけど、以下の3段落目、4段落目、全て業務改善とか、官民連携の在り方が全部変わっているんですよ、今、もう既に。特にスタートアップの世界では。大企業は、大企業病でセキュリティーにうるさくて、なかなか変われなかったりするんですけど、もう生成A Iはツールじゃなくなっていて、スタートアップとかベンチャーとか中小企業の世界では、もう社長が経営のやり方を変えていたりするんですよ。

今まで僕らも、もう、こんな年になってきてあれですけど、いかにプロジェクトを明確化して、リソースを最適化して、要領の悪いスタッフとか部下を品質管理しながら、コントロールしながら、人材育成しながらやっていくかという、そういう在り方自体がもう生成A Iでひっくり返っている。言葉で言えないぐらい、もう変わっているんですよ、最近のスタートアップベンチャーの社長たちの生成A Iの使い方を見ると。

もうリソースの使い方が全部変わっているんですよ、人材の活用とか、情報の活用とか。それぞれをつぶつぶでいい情報をサーチしてくれてまとめられるというのは、それはツールとしての活用なんですけど、もうそんなのではないレベルで、もう自分はビジョン設定だけで、目標管理とか、中間管理職役割も全部A Iに任せたりしてやると、本当にフロント業務、顧客マーケットと接するところと微妙なビジョナリー設定だけしかもうすることがなくなっていますというような社長の話を聞いているので、このずうたいがでかい、しかも行政というめちゃくちゃ保守的な業界ではありますけれども、何かそこもちゃんとビビットにキャッチした上で、社会環境変化ということを捉えないといけないのではないかと、もう一回思いますので、ちょっと発言させてもらいました。

単なる業務改善B P Rとかの置き換えじゃなくて、もう、行政経営の在り方自体も根本から変わってしまうし、もうどっこいしょと要件定義をシステム開発ベンダーに委託してやっていたというのが、もう今や、そこにいる一人がペペっとやったらできるわけじゃないですか。これを使えば。だからもう、今までの常識が本当に常識じゃなくなっているぐらいの変化を受け止めて行政経営の在り方の再設計を考えないといけないのではないかというぐらい、もうちょっと温度を上げて文字化しておいたほうがいいのではないかなと思いますというのが意見です。

以上です。

出石会長

私も同感なんですよ。これは個別対応の書き方ですよ。なので、一つの方法としては、黒石委員がおっしゃるような問題提起を最初に書く。もう従来の考えが通用しない時代になっていると。それを踏まえた取組です。市としては結局細かくは書きたくないのでしょうけど、前提を述べておくべきかと。この答申は我々の文章なので。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

そうですね。

出石会長

なので、原案を市の事務局で作ってもらっているわけですが、委員側の立場としたら、生成A I革命をまず大前提に捉えて、従来のことが通用しなくなっている時代だということを、社会経済情勢の変化とか、従来の言葉どおりになっているから、工夫というか、書き方の工夫、言葉遊びではないんですけども、インパクトを与えないと、我々からしてインパクトを与えなければいけないと思うんですよ。この辺り、工

夫を一回してもらいたいんですが、どうでしょうか。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

では、この文章で言うところの1段落目と2段落目のところがまだ捉え方が甘いという形なのかなというふうに今、お話を伺っている限りでは思ったんですけども、その部分をもう少し、今の状況を踏まえて内容を更新させていただいて、3段落目以降は個別のところにつなげるというような形でもよろしいでしょうか。

出石会長

委員の立場で書いてほしいですね。

黒石委員、どうですか、まず、大前提を記す形で。

黒石委員

もう細かいことを言い出しちゃうと小じゅうとみたいになってしまうのであれなんですけど、2段落目の「デジタル化は単なる利便性向上の手段にとどまらず、行政運営の在り方そのものを転換」と、デジタル化じゃもうないんですよ。本当に業務プロセス自体、今あるものをデジタル化して改善するんだという考え方じゃなくなっている世界で一部は走っていますから。もちろん、旧態依然の社会に取り残されているんです、一生懸命使い方を覚えましょうということで研修に通っているわけですけども、それこそシステム開発への考え方とかも含めて、自分たちの業務、それから情報収集とかの在り方がもう全部、一人の超優秀なスタッフとして使うAIでできるし、超優秀な管理職の方のモニタリング能力ももうAIで代替できるんだというようなそういうレベルで認識しているんだというニュアンスもちょっと入れてほしいので。

出石会長

他の委員にご異論がなければ、黒石委員にお手伝いいただいて、長くなくていいと思うんですよ。むしろドラスチックに変わって、これがもうこれからの行革どころか、役所の仕事が変わるぞということを全面的に打ち出すことが、もしかしたら今回の肝になるような気もするのですよね、世の中の流れで。そこを黒石委員にお手伝いいただいて文章整理してもらおうということで、ほかの委員、よろしいですかね。

(異議なし)

出石会長

では、そのようにしましょう。

他にご意見、いかがでしょうか。

嘉藤委員

ちょっとすみません。これも意見レベルになると思うのですが、やっぱり(2)でこれほど早いサイクルで社会の動いている中に対応するとなると、(1)のほうのプロセス管理というのは、もはや単年度では遅いぐらいですよ。そうすると、評価だとか、新しい事業の立ち上げというのは、かなり早い周期で回していけないと、ついていけなくなってしまうことがありますので、その(2)の、今、お話のあった大目標に向かって動いていくための(1)のプロセスをどう回すかというのは、なるべく早い形でできるように動かしていけるようにしていただければというのが、うまく反映できると、スピード感というところは(2)にもありますけれども、(1)はどういった形ですのかというところが、ちょっとあまり見えないので、

ここも適宜、新しい課題に対して新しい技術をすぐに導入できるような体制整備、ここをお願いできればなと思います。

以上になります。

出石会長

どうでしょうか。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

そのプロセスのところも、（２）のところに入ってしまうんですけども、最後から２段落目で、「そのため」から始まる段落なんですけれども、そこの真ん中辺りに「加えて」というところで、「従来の計画策定サイクルや施策推進の在り方についても不断の見直しを行い」という形のところを書かせていただいております。それが今、まさに嘉藤委員からいただいたことを反映したつもりではあったんですけども、そのところが（１）のほうにもあったほうがより分かりやすい。

嘉藤委員

うん。そうふうに思いましたのでということです。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

分かりました。

出石会長

うまく「次項にも出るように」とかつなげればいいのかもしれないですね。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

かしこまりました。

出石会長

じゃあ、それで。

ほか、どうでしょうか。

中村委員

よろしいですか。

出石会長

どうぞ。

中村委員

中村です。ありがとうございます。

多分、解はないと思います。外部環境の変化が早くて、今までの通常の行政の仕組みが追いついていかないうのは、行政にとどまらず、企業においてもどこの組織も同じ課題なのかなとは思いますが。

なので、皆さんから出ているコメントでスピード感とか、いろんな言葉がありましたし、正直言って今、ここでPDCAというのも多分、今の世の中を見ると使われなくなってきた、今、OODAというのが出て

きたりしているのですけれども、OODAを書けばいいのかということそうでもないと思います。

なので、ここが私からのご提案なんですけれども、なぜ行政が計画行政に行かざるを得ないのかは、多分、失敗をしたときの許容範囲が、許容される範囲が少ないから、計画であらかじめ決めていたでしょうという縛りがあったのが今までの行政の在り方なのかなと思いました。今、各委員の先生方がおっしゃっていることを踏まえると、それがそもそも根底的にもう違う方向に来ているような気がします。したがって、ここでもし、一言、1段落入れるのであれば、小さな失敗、もしくは許容できる失敗をあらかじめ設定して、それを恐れずに挑戦し、見直しを図っていくという、失敗を許容するというものを入れておいたほうがいいのかと個人的には思いました。

ただ、許容においても、いわゆる何十億とか何百億の損失を許容ができるかではなくて、小さなものでいいと思います。それが多分、(2)にかかってくるチャレンジだとか、そういったものにもつながると思います。したがって、小さな失敗を許容できる範囲をあらかじめ設定し、それに関しては恐れずに新しいものに取り組んでいく積極姿勢とか、そういう文言をどこかに入れておくと、皆さんが言っていることもすっと入るのではなかろうかなと思いました。こうしてくださいというよりは、あくまでも提案であります。

以上、コメントです。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

ありがとうございます。

出石会長

もし入れるとしたら、やっぱり最初のほうですかね。

中村委員

そうですね。

もしよろしければ、そうしていただけると。

出石会長

どうでしょうか。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

分かりました。それで検討させていただきます。

出石会長

では、それも、妥当なご意見ということだと思いますので。

中村委員

市議会からも、議題で失敗すると、多分、すごくご指摘をされると思いますし、同じく市民からも恐らく、なのですが、同様だと思います。失敗しないようにするということは、もうほぼほぼ無理なので、だから小さな失敗を許容するというものは、一つの方針としてあらかじめ、皆さんとコンセンサスを図っていくということが重要なと思います。よろしくお願いいたします。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

ありがとうございます。

出石会長

ほかはいかがでしょうか。

私から、内容ではないのですが、特に分かりやすいところというと、6ページ辺りがいいかな。端的に言う文章が長過ぎます。一文が6行から7行、例えば、この今、1の(2)の1段落目、これはもうあり得ない、この文章。8行でしょう。要は、我々が作る文章だとしても、市民が読むときに、長ければ長いだけ文章は理解できなくなりますから、接続詞をうまく使って、もう少し文を分けて、簡単に言えば、例えば、今の(2)のところだと、5行目辺り、「とともに」のところで一回終わらせる。「こととしている。加えて」とかです。その次の段階もそうですが、3行目のところ「基本理念とする。このため」とか、そういう文章に全体的に整理してください。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

かしこまりました。

出石会長

役所の文章は、そういう特徴があるのは私もよく知っているんですけども、やはり、よく言うのですけども、普通100字とか3行とかがMAXだと思います。引用している場合はいいんですけども、そこは形式的なことは問題ないですが、全体を見返して、形式的に句点を切ったほうがいいところは切ってください。接続詞を使ってください。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

分かりました。

出石会長

それと今度は意見になります。7ページの辺りになると思うのですが、私は毎度申し上げていて、ここも書いていただいている、事務負担の件ですね。一方、何となく感じるものがあって、それが黒石委員のところ、またAI革命でどんどん大きく世の中が変わっていくんだけど、どうも行革がマンネリ化してしまわないかというのがすごく気になります。

毎年、川崎市は積極的な取組をしているんだけど、それこそ215も項目があって、まだ多いと私は思います。ですが、これは書き方というより意見になりますが、マンネリ化しない取組を検討していく必要があるのではないか。ちょうどこのページの最後が「仕組みへと見直していく必要がある」となっているので、その辺りかどこかを、もし書けるところがある、あるいは(2)のところかもしれませんが、マンネリ化しない取組というのが必要なのではないのでしょうか。

これは答申に書く、書かないではなく提言的になりますが、例えば、毎年度全項目を対象にするのではなく、年度ごとにテーマを絞って検討してはどうかと。今までも抽出して説明されているでしょう。もっと、各部局への報告、調査というか、それも悉皆ではなくて、特に今年度はこういうテーマを重点化するみたいなやり方で行革を回していったほうが、私はもっと各部局にとって新鮮味があっていいのではないかなと思うのです。

今のところはいいい。あくまでも意見として。マンネリ化しないような取組というような表現はできないでしょう。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

そうですね。目的、行財政改革も、この評価自体が目的化しないようにというところは今の（１）のところの下のところにかかせていただいたんですけど、そこがもう少し、各所属にとっても、マンネリ化、ダラダラと同じことをしているというふうにならないような取組にするような記載を追記するような形で、考えていきたいと思います。

出石会長

では、そういうことで、ほかいかがでしょう。よろしいでしょうか。

（なし）

出石会長

それでは、今、幾つか意見が出ましたので、それらはおおむね事務局としても反映できるところはするということでよろしいですね。黒石委員には恐縮ですが、文章のところをお手伝いいただくということで、整理をしていただければと思います。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

黒石委員にご確認いただいて、文をつくらせていただいた後は、最終的には会長のほうに、ご一任いただくということでよろしいでしょうか。

出石会長

よろしいでしょうか。

（異議なし）

出石会長

では、そのように。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

ありがとうございます。

出石会長

それでは、（２）の令和７年度出資法人「経営改善及び連携・活用に関する取組評価」についてです。

こちらにつきましては、法人ごとの財務状況等をお示しした「法人情報シート」と関連して、次期方針における目標値の変更についてご審議するとともに、前回のご審議を踏まえた取組評価に対する審議結果として、本委員会から市に示す内容について、こちらでも審議したいというふうに思います。

初めに、法人ごとの「財務状況」等をお示しした「法人情報シート」のうち、事務局から特筆して説明を要する３法人分と、関連して次期方針における目標値の変更について、まとめて説明をいただきまして、委員の皆様にもまとめてご審議いただきたいという形にしたいと思います。

資料のＢと資料８について、説明をお願いいたします。

峯元行政改革マネジメント推進室課長補佐

では、説明のほうをさせていただきたいと思います。よろしくお願いします。

それでは、資料Bの法人情報シートについて、ご説明させていただきますので、1ページをご覧ください。

1番、法人情報シートの概要にありますとおり、法人の財務状況として、「損益計算書」又は「正味財産増減計算書」と「貸借対照表」から、収支と財産の状況が分かる数値を抽出するとともに、「主たる勘定科目の状況」、「本市の財政支出等」と「財務に関する指標」の分析値等を記載してございます。

また、本年7月1日現在の役員・職員の状況を記載し、総役員における本市職員及び退職職員の割合が3分の1を超過する場合は、法人の見解を記載するとしていますが、3分の1を超過する法人につきましては、昨年度に引き続きまして本年もございませんでした。

次に、令和7年度決算の状況にありますとおり、令和7年度につきましては、利用料金改定や受託事業獲得等の取組により、経営改善が図られた法人もあったことから、昨年度の赤字法人のうち、4法人が黒字化し、黒字が17法人、赤字が7法人という結果となりました。一方で、収支面において、引き続き課題が生じている法人も見られることから、経営改善に向けて、要因分析とともに、事業内容や手法の見直し等も含めた一層の取組が必要と考えております。

なお、法人の形態別における決算状況は、それぞれ記載のとおりとなっておりまして、赤字となった7法人につきましては、資料下段、右側の破線の赤枠に記載のとおりでございます。

本日は、この7法人のうち、先日の第1回でご説明した法人及び剰余金解消計画等でもともと赤字が見込まれていた法人を除いた3法人の財政状況等をご説明するほか、関連する法人の経営計画に変更があった1法人について、ご説明いたします。

まず、赤字となった法人のうちの3法人についてでございますが、23ページをお開きください。

1法人目の川崎市身体障害者協会についてでございます。

資料上段、正味財産増減計算書にありますとおり、令和7年度の当期一般正味財産増減計算額は、マイナス300万円余となっております。

資料下段、法人コメントの現状認識にございますとおり、安全性については流動比率300%超・正味財産比率70%超と問題なく推移していますが、令和6年度の障害福祉サービス報酬基準の改定の影響など自立支援給付費収益の増収が十分に図れなかったことなどにより、二期連続での赤字となったものでございます。

なお、令和7年度の市からの財政支出額は増加しておりますが、これは補助金の増額や受託事業の拡大が反映されたものとなっております。

今後につきましては、法人コメントの今後の取組の方向性にありますとおり、二期続けて赤字となったものの、その赤字額はおよそ半減しており、更なる収益性の改善を図るべく、引き続き、適正な法人運営や業務執行に取り組むとともに、指定管理事業である作業室の利用者確保や、作業室の利用増による給付費収益の改善に取り組み、経常収支比率99%超の保持を目指していくとのことでございます。

続きまして、28ページをご覧ください。

2法人目、川崎市公園緑地協会でございます。

資料上段、正味財産増減計算書にありますとおり、令和7年度の当期一般正味財産増減額は、マイナス4,200万円余となっております。

資料下段、法人コメントの現状認識の1ポツ目にありますとおり、川崎市緑化センターの指定管理事業を新たに受託したことなどにより、経常収益は令和6年度に比べて約2,300万円増加し、2ポツ目にありますとおり、単独では収益率が上がらなかった多摩川河川敷駐車場の撤退により、売上は減少したものの人件費などの経費削減を進めた結果、約950万円の赤字圧縮となった一方で、事務所移転に伴う解体費用や仮事務所への引っ越し費用など約2,900万円の支出があったことなどが赤字の主な要因となっております。

また、4 ポツ目にありますとおり、収益確保に向け、収益事業として自動販売機の新規設置や設置台数の拡充を進めつつ、新たな駐車場運営候補地の調査・研究を行い、所管局への提案書提出や許可申請に向けた取組などを進めたとのことでございます。

今後につきましては、法人コメントの今後の取組の方向性の2 ポツ目にありますとおり、協会の強みを生かし、中間支援事業獲得に努めるとともに、プロポーザル事業や指定管理事業への応募にも引き続き積極的に取り組み、収益事業による自己収入の拡充にも努めていくとのことでございます。

続きまして、31 ページをご覧ください。

3 法人目の川崎市消防防災指導公社についてでございます。

資料上段、正味財産増減計算書にありますとおり、令和7年度の当期一般正味財産増減額は、マイナス570万円余となっております。

資料下段、法人コメントの現状認識の1 ポツ目にありますとおり、講習会事業収入は令和6年度から約130万円減少したものの、普及啓発事業の委託料が約1,400万円増額されたことにより、経常収益は約9,900万円となり、令和6年度から約1,500万円の増加となりました。

一方で、2 ポツ目にありますとおり、物価高騰等の影響により法人全体の人件費の見直しが進む中、職員給与の見直しを行った結果、人件費が増加し、また、事務所移転に伴う、諸費用の増加の影響も受けて経常費用が約1億円となるなど、コスト増の傾向が継続している状況でございます。

今後につきましては、法人コメントの今後の取組の方向性の2 ポツ目にありますとおり、講習会事業の開催回数・新規会場の掘り起こしなど受講者数の拡充や追加講習を検討し、事業収益の拡大を図るとともに、3 ポツ目にありますとおり、引き続き人件費の圧縮に努めるとともに、処遇改善との両立を図り、必要経費が適切に委託料に反映されるよう協議を継続し、さらには4 ポツ目にありますとおり、経営健全化に向けた計画を策定するための要因分析等の取組を進めるとのことでございます。

赤字法人のうち3法人の財務状況等についての説明は以上でございます。

続きまして、関連する法人の経営計画に変更があった法人として、川崎アゼリアについてご説明いたします。

お手数ですが、8 ページ目をご覧ください。

当該法人につきましては、平成26年度から、川崎地下街のリニューアルに着手し、それ以降、赤字に転じたものでございましたが、令和6年度に、資料上段、損益計算書の経常損益にありますとおり、当期純利益が黒字となり、令和7年度につきましても、約1億800万円余の黒字となっております。

資料下段、法人コメントの現状認識にありますように、営業収益については、アゼリアPLUSカードの各種ポイントUPキャンペーンや市と連携した復興支援物産展の展開等の来街促進や広場等を利用した短期催事・イベントの開催等積極的な展開を行ったことにより、前年度比7,300万円の増収となり、営業費用については、減価償却費の低減や省エネ計画に基づく電気・ガス量の削減による光熱料のコストダウンを図ることができましたが、物価・人件費上昇による業務委託費等の増加もあり、当期損益としては、前年度比5,300万円の改善により、前年度を上回る黒字を達成しました。

今後につきましては、法人コメントの今後の取組の方向性にありますとおり、令和8年度からの次期中期経営計画に基づき、引き続き黒字を維持し、財務基盤の安定化に取り組むとともに、下段部分にありますとおり、電気・ガス料金の単価変動等の社会経済環境の影響を踏まえ節電等の取組を行いながら、経費削減にも継続的に取り組むことで、黒字化した収益の定着化と累積損失の解消を図っていくこととしております。

なお、同法人は、昨今の社会経済環境の変化等を踏まえ、今回「中期経営計画」であるアゼリアプラン2030を策定したことから、同計画に基づき、市が昨年度策定した令和8年度から11年度の「経営改善及び連携・活用に関する方針」の目標値の変更を行うものでございまして、ここで目標値の変更についてご報告させていただきますので、9 ページをご覧ください。

目標値の変更と理由についてですが、（１）本市では、令和８年３月に、地下街アゼリアの施設全体の活性化や法人の経営の健全化、地域社会への連携・貢献等のさらなる推進を図るため、令和７年１０月時点での社会経済環境や財務情報等を踏まえ、川崎アゼリア株式会社の方針を策定しました。

（２）では、法人としては、川崎駅周辺における商業活性化の中核的な役割を担い、持続可能で安定的な経営基盤の確立を目指すため、直近の社会経済環境の変化を踏まえ、今後の具体的な取組や投資計画等を整理した「アゼリアプラン２０３０」をこの３月に策定したところでございます。

（３）のとおり、これらの策定経緯を踏まえ、「連携・活用方針」における財務見通しおよび目標値と、「アゼリアプラン２０３０」における財務計画や各種指標との間に差異が生じていることから、「連携・活用方針」に掲げる行動計画及び目標値について、「アゼリアプラン２０３０」における取組内容や財務計画等に基づき変更することで、市と法人のより連携した取組の推進を図っていくこととしたものでございます。

９ページの真ん中から、中期経営計画である「アゼリアプラン２０３０」の概要が記載されておりまして、次の１０ページには、ポイントとして、（６）としてプランの基本方針では、本計画期間を「再構築フェーズ（２０２６－２０３０）」、次期計画期間を「強靱化フェーズ（２０３１－２０３５）」と位置付け、再構築フェーズの最終年度となる２０３０年度の店舗売上高１８０億円の達成により、持続的成長への軌道を確立することとしております。

目標値を変更する指標についてですが、１５ページをご覧ください。

本市施策推進に向けた事業計画②につきましては、中期経営計画の令和１１年度の店舗売上高の目標に基づき、店舗活性化事業の指標、店舗売上高の目標値を変更するものでございます。

また、真ん中、経営健全化に向けた事業計画①につきましては、令和１１年度に新たに設備更新資金のため新規に１０億円を借入れ、また令和８から１１年度までの店舗売上高や光熱料等の変更に伴い、指標、有利子負債額、有利子負債比率、営業収益成長率、税引後当期利益の目標値をそれぞれ変更するものでございます。

さらに、業務・組織に関する計画①につきましては、売上高の計画数値を変更することに伴い、指標、従業員一人あたりの営業収益の令和８から１１年度の目標値をそれぞれ変更するものでございます。

長くなりましたが、４法人の財務状況等についての説明は以上でございます。よろしくお願いいたします。

出石会長

では、ただいまの説明につきまして、委員の皆様からご意見やご質問等をいただければと思います。ご意見等がある方は挙手をお願いいたします。

なかなか全部、目を通し切れないところがあると思いますが、どうぞ。

黒石委員

いいですか。ごめんなさい。見落としているかもしれませんけれども、前々から申し上げているように、赤字だから即駄目ということはないです。せっかく市政の外枠で外郭団体として経営しているわけですから、その存在意義をちゃんとやっぱり明確に認識しておくべき話で、市本体よりも機動的、弾力的な意思決定ができる。それこそ人件費の単価も変えられるという、さっきの人件費問題も今、ＡＩで要らなくなっているかもしれないみたいな環境変化もありながら、考えていかなくてはいけませんので、常々、もちろん赤字、黒字は、サステナビリティの管理のために必要ですけれども、常々法人の存在意義というのは、まず、皆さんの所管に対して、コミュニケーションするに当たって大前提として、大事にしてほしいところです。それは時代、環境変化に従って変わってきつつある部分は、それは認識していかないといけない。その大きな体制変更も考えなくてはいけません。

もちろん、赤字が出ていて、経営としてよくない、改善しますよ、さらなるコスト削減をしますみたいな、

無駄があるところはもちろんやるべきなんですけど、それが正しいわけでは全然ないのだという認識でいたいと改めて申し上げておきたいと思います。

出石会長

これは、次の資料Cのところで、審議結果、出資法人との改善関係の審議結果があるので、その意見として取りましょうか。

では、一旦、置いておいて、取りあえず資料のBと資料1ですよね、法人関係のシートについては、よろしいでしょうか。

(なし)

出石会長

では、これは、この説明を受けて、了承という形にしたいと思います。

今、黒石委員からありましたが、委員会としては肝腎な部分がありますので、今は前回の審議を踏まえた取組評価に対する審議結果として、この委員会から市に示す内容について、まず、事務局から作っていただいた案を説明していただきまして、それについて審議したいと思います。

では、事務局から説明をお願いいたします。

植木行政改革マネジメント推進室担当係長

それでは、資料Cについて、事務局のほうから説明させていただきます。

資料Cのファイルをお開きいただきまして、2ページ目をご覧くださいませでしょうか。

こちら、先ほどのプログラムの審議結果の案と同様に、行財政改革推進委員会の概要として、第1回委員会でいただきました主なご意見を記載してございます。本日いただきましたご意見につきましても、こちらの3ページのところ、現在空白にしていますけれども、こちらに記載する予定でございます。

1ページ進みまして、次の4ページが審議結果の通知文案、その後5ページ以降が、審議結果の本編となっております。

続きまして、6ページをご覧くださいませでしょうか。

こちらにつきましましては目次となっておりまして、まず、全体の構成でございませけれども、1番としまして、川崎市行財政改革推進委員会における審議についてでございます。こちらにつきましましては、今回の審議対象となった取組評価等を記載するものでございまして、次の2番、評価全般に関する審議結果については、取組全体の評価と審議内容、続きまして、3番の個別の評価に関する審議結果については、先日の第1回行財政改革推進委員会にてお示ししました個別の評価に関する審議結果をまとめさせていただいております。

続きまして、7ページをご覧くださいませでしょうか。

こちらの1番の(1)審議対象についてでございますけれども、第2段落のところでございますとおり、今回の審議に当たりましては、「現方針」に基づく最終年度の評価となるものであり、評価全般に対し、4年間の総括を行い、また、令和8年3月に策定した次期方針の取組にも円滑につながっていくよう評価を行うとともに、個別の評価については、方針策定時の現状値を下回り、目標達成が不十分で一層の取組が必要とされるものや、社会経済環境の変化を踏まえた関連する法人の経営計画の変更等により目標値の変更を行うものなどを中心に審議を行ったことを記載してございます。

続きまして、8ページをご覧くださいませでしょうか。

2番の評価全般に関する審議結果についてでございます。

こちらにつきましては、まず、（１）番の取組全体の評価でございますけれども、前回ご報告しました内部評価における総括を踏まえて、本委員会として、その内容を要約したものとなってございまして、９ページから、具体的な審議内容として、事務局で整理を行い、記載させていただいております。

それでは、９ページに進みまして、下段の方の（２）審議内容でございます。

まず、アとしまして、「出資法人の設立目的等について」でございます。

こちらにつきましては、まず、＜本委員会の意見＞として、社会経済状況の変化などが法人に及ぼしている影響を踏まえ、指標及び目標値の妥当性や、その変更の必要性を確認するだけでなく、法人の設立目的やミッションが着実に果たされているものなのかどうかとも確認し、現状や今後の見通しを的確に把握した上で取組を進めていく必要があるとのご意見としてまとめてございます。こちらにつきましては、前回の未来エナジーですとか、母子寡婦福祉協議会のところで、いただいたご意見をまとめたものとなっております。

１ページお進みいただきまして、１０ページでございます。こちらにつきましては、ご意見に対する＜市の見解＞としてまとめてございまして、法人の設立目的やミッションについては、令和８年度を始期とする「次期方針」において、改めて検討・整理して示したところであり、本市としても法人の存続意義に関わる重要な要素であると認識しているため、社会経済状況の変化などを踏まえつつ、法人の事業や取組が、設立目的やミッションを果たすためのものになっているかどうかという視点をはじめ、その事業や取組に対する行政関与の必要性、さらには事業実施のための財政的・人的な経営基盤が整っているかなどの視点から、引き続き確認・検証を行っていく必要があると考えるものでございます。

続きまして、イのところでございますけれども、「適正な人件費の確保について」でございます。

こちらにつきましては、＜本委員会の意見＞としまして、公共サービスの担い手である出資法人において、そのサービスを安定的に供給するために必要な人材が適切に確保されるよう、必要な処遇改善や給与水準の見直しなどは進めていくべきであり、人事政策として、そのために必要な費用は市がきちんと負担する仕組みを構築することが重要と考えるのご意見としてまとめてございます。

こちらにつきましては、前回いただきました消防防災指導公社に関するご意見を中心にまとめたものでございます。

続きまして、その下の＜市の見解＞でございますけれども、まず、第１段落にて、出資法人は、独立した事業主体として高い専門性を持ちながら、多様化・複雑化する市民ニーズに柔軟かつ効率的に対応することで、行政機能を補完・代替・支援するという役割が期待されているところであり、また、「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する指針」においては、出資法人の事業目的を達成するために市が行う財政的関与については、出資法人の自立的な経営努力を促す面からも必要最小限のものとするよう、継続的に適正化に取り組む必要があるとしています。

続いて、１１ページにまたがりますけれども、第２段落でございますが、一方で、昨今の人件費高騰下において、本市職員の年間給与については、本市人事委員会による「職員の給与に関する報告及び勧告」を受け、直近まで４年連続の増額改定が続いている状況でございます。また、行政課題の複雑化・多様化や厳しい人材獲得競争が今後も見込まれる中、出資法人に期待される役割が十分に果たされるよう、必要な経営基盤の確保という視点により、出資法人の適正な給与水準等の実現に向けて、各法人の経営状況等を確認した上で、適切な財政的関与の必要性について、検討していく必要があると考えているものでございます。

こういった形で、本市の見解としてまとめさせていただきました。

最後に、その下の３番ですけれども、個別の評価に関する審議結果についてでございます。

こちらにつきましては、３つの取組の柱に従い、個別の法人の評価項目について、本委員会の意見とそれに対する市の見解を整理したものでございまして、１１ページから最終ページの３３ページまでまたがって記載をしております。

基本的には事前質問でご意見等を頂戴し、前回の委員会で市の見解をご報告させていただき、ご了承いた

だいた内容を記載させていただいているものでございます。

審議結果についての説明は以上でございます。

出石会長

ありがとうございました。

それでは、ただいまの説明につきまして、ご意見やご質問等を受けたいと思いますが、先ほど黒石委員のご意見、ここに多分入れられると思うのですけれども、独立しているような感じですかね。今、ア、イとありますよね。9ページから10ページにかけて、アとして出資法人の設立目的等について、イとして適正な人件費の確保について、例えばウとして、赤字法人への対応についてみたいな形で、必ずしも赤字が悪いわけではない。赤字法人に対しての考え方、AIの活用とか、そういうものを先ほどのご意見のような形で入れることは可能とは思いますが、黒石委員、どうですか。あるいは違う箇所だとか。

黒石委員

9ページ、10ページ……。

出石会長

場所はここのことかと思うのですけど。

黒石委員

イの適正な人件費の確保について。イだけ飛び出しているのも何か不自然かなと思ったりするのですけれども。

出石会長

あるいは、(2)の審議内容の前のところに書くかですね。上記取組について、現方針の計画期間である4年間を総括する、一方で、他方で赤字法人についてはどうだこうだ書いて、こういう実情があるとやって、(2)が具体的な話の内容、こんな感じでどうですかね。

黒石委員

そうですね。

出石会長

どうでしょうか。

植木行政改革マネジメント推進室担当係長

かしこまりました。今、ご提案いただきましたとおり、9ページの(2)の審議内容の前の総括の部分で、黒石委員からご指摘いただきました内容について、補足をさせていただきたいと考えてございます。

また、先ほど、黒石委員からご指摘いただいたところ、赤字法人への対応といったところなんですけれども、まさに昨年度の委員会でも、公園緑地協会の議論のところでご意見いただいていた部分かなと認識しております。事例を出してしまっただけで恐縮なんですけれども、公園緑地協会ですと、今、収益事業として駐車場ですとか、自販機の設置ですとか、そういったところを主に収益事業として取り組んでいるところなんですけれども、やはりそこは、公園緑地協会に求められる役割、ミッションですとか、そもそもの設立目的に照らしたときに、そこにばかり注力して利益を追求していかなくちゃならないという現在の状況について、そ

ういったところは、所管課、我々も含めて市としても、今の状態が本当に正しい状況なのかといったところも含めて、今の赤字は今後どうなっていくのかとか、対策とかも含めて、一体的に対応していく必要があると考えております。そういったところの受け止めにつながるように、ここの9ページのところに追記をしていきたいと考えてございます。

黒石委員

そうなんです。だから、さっき申し上げたこととつながるんですけど、やっぱり何か、計画管理とか目標管理とかという、もうそんなゆっくりした話でもないぐらい環境が変わっているんで、人的リソースの確保だというのも、それももうそんなもの全然代替する方法はほかでも幾らでもあるじゃないかとか、存在意義から考えると、もっと違うやり方があるんじゃないかと、常々自問自答しながら考えていきたいと、設立したから、そのときの計画に従ってよっこいしょとやっていくぞというのもちよっと時代錯誤かなと思ったりするということを申し上げたいと思います。

ですので、目の前の赤字、黒字というよりも、本当に存在意義に照らして、どうあるべきかというのを常に自問自答しながら基本的に所管課が考えていくところが大きくなっているのではないかなと思います。

植木行政改革マネジメント推進室担当係長

ありがとうございます。

出石会長

今、最後のところは、所管課というのは、市の出資法人を担当している部局ということ。

黒石委員

そうですね。

出石会長

その部分だけ、(2) 審議事項の前のところは、確かに法人の存続意義や云々と書いてあって、そこをもう少し丁寧に書くことでいいんだけど、最後の部分はここにはないと思います。担当課、市の担当課自身もしっかり考えるべきであるみたいな、それは、いいですかね。

植木行政改革マネジメント推進室担当係長

そうですね。そういった所管課の取組姿勢といったところについても、ここの部分に追記をさせていただきたいと思います。

出石会長

入れないと投げっぱなし。

植木行政改革マネジメント推進室担当係長

ありがとうございます。

出石会長

分かりました。では、そのようにしましょう。

他の委員、いかがでしょうか。

出雲委員

すみません。

出石会長

どうぞ。

出雲委員

１０、１１ページ辺り言及していいですか、今。

出石会長

どうぞ。

出雲委員

先ほどの消防のところにも記載があったのですが、人件費の高騰によって赤字が生じていると、そういう記載があったりしました。その中で、委託料に人件費の増加分を見てもらうように市にしているみたいな、そういう記載がちょっとあったりしたんですけれども、その問題を考える中で、意見、本委員会の意見としては、必要な経費を人件費の増加分ですね、主にここでは。市がきちんと負担する仕組みを構築することが重要だというふうに述べて、市の意見としては、なかなか入り組んだ記載にはなっているんですけれども、財政的な関与を減らしてきたというふうな、減らしてきて必要最小限とするというふうなことに取り組んできたという経緯と、このたびの人件費、かなり高くなってきた、ここ何年間の状況に関しては、市の職員給与は上がっているんで、なかなか即応することが難しいみたいな、そんなふうに読めるんですけれども、市の記載は、いろいろ入り組んでいますけれども、まず、これでよろしいのでしょうか。

出石会長

１０ページから１１ページにかけての市の見解のところですよ。

出雲委員

そうですね。

その次になんですけれども、委員会としては、先ほどの消防のところの記載にあったように、人件費増加分は、委託料に含めて市が適正に含むべきだという、そういう意見を持っているということによろしいでしょうか。委員会のほうの記載です。

出石会長

それは、出資法人のところ、消防のところの記載という意味ですか。

出雲委員

１０ページです。１０ページの本委員会の意見です。

出石会長

なるほど。その最後のところですね。「必要な費用は市がきちんと負担する仕組み」というのは、そういうことかということですね。

出雲委員

つまり委託料に人件費分を含めて、要は委託料を上げるべきだという、そういう趣旨で理解していいのでしょうか。

出石会長

事務局は、どういう趣旨で書かれましたか。

植木行政改革マネジメント推進室担当係長

事務局でございます。

そうですね。今、出雲委員からご指摘いただきました部分ですけれども、まさにこちらの今の消防の例をまずもって書いた部分ではあるんですけれども、現状、消防の委託料につきましては、実際に人件費の増加分といったところも反映した形で最近では増額傾向にあるというところなんです。これについてはある種の横展開といいますか、今は消防の要求に対して個別に財政部門で対応してくださっているという状況がありますので、そういったところについては、関係部署で一定の共通認識を持ったうえで、統一的、横断的な対応ができるような形で図れるように仕組みを構築していきたいというところの意図で記載した部分でございます。

出雲委員

分かりました。消防に見られる、消防が要求していたように、人件費増額分に見合う委託料の増額を委員会としても意見として申し述べているという、そういうことでございますね。

植木行政改革マネジメント推進室担当係長

もし他法人の同様の要求に対して、そういったところがまだ反映され切れていないということがもしあるようであれば、適切に対応していくべきというところでの案として書かせていただいた部分でございます。

出雲委員

分かりました。その市の見解がちょっと入り組んでいて分かりにくいんですけれども、これまでは出資法人の自立化を求めてきた経緯を記載しながら、他方で、最近の人件費の上昇は、市の職員の給与も増額されていることもあって、財政的に関与することは若干ためらう、こんな趣旨でしょうか。

植木行政改革マネジメント推進室担当係長

すみません。ちょっと分かりづらい形で書いてしまって恐縮なんですけれども、全体については、あくまで指針に書いてある出資法人の経営改善及び連携・活用に関する指針に書いてあるところを、基本的な考え方として掲載をさせていただいたところが、第1段落の4行に渡る部分でございます。

これまでの経緯なども含めて、市の基本的な関与の仕方としては、自立的な経営努力を促す面からも、財政的関与については必要最小限にしましょうといったところで、あくまで大前提として書かせていただいているんですけれども、そういった中で第2段落以降、今のこういった物価や人件費の高騰下というところも、非常に顕著なところもございますので、そういった状況も踏まえて、適切に、まさに先ほどの委託料のお話ですとか、例えば、補助金とかでそういった人件費も含まれている部分があるのであれば、各法人のそういった経営状況なども踏まえた上で、経営健全化の取組ですとか、事業見直しですとか、そういった法人が実際に今、取り組まれている状況なども踏まえた上で、市として関わるべきところはちゃんと積極的に見ていきたいというところでの考え方を示したものでございます。

出雲委員

分かりました。皆さんがどういうふうにお考えになるかも知るんですけども、私としては、人件費の増額分に関して、直ちに委託料を増額すべきかどうか、特に消防を念頭に置いた記載だと思うんですけども、どうなんだろうという意見を持っております。

出石会長

多分、その辺りもあるので、本委員会の意見は少しぼかして書いてありますよね。委託料を上げるとは書いていないですよね。

出雲委員

それで直接書いていないわけですね。

出石会長

だと私は思っていました。

出雲委員

なるほど、なるほど。ただ必要な費用は市がきちんと負担する仕組みというふうになっておりますから。

出石会長

まあ、そうですね。

出雲委員

ええ、現状、消防の内訳を見ましても、いわゆる市への依存率というのが高まる傾向にありまして、それで、かつ赤字が生じているという現状がある。高まりながら赤字も生じているということなので、この仕組みが続くと、さらに高まりながら、なお赤字を維持するという、そういう可能性があるのではないかというふうにちょっと思ったんですけども。

植木行政改革マネジメント推進室担当係長

そうですね。事務局でございます。ちょっとすみません。消防の話に特化してしまっていて恐縮なんですけれども。

出雲委員

すみません。私がそれを念頭に置いたものですから、ほかの意味もあるのかもしれませんが。

植木行政改革マネジメント推進室担当係長

すみません。消防の例で申し上げますと、こちらの法人については、まず、補助金が市から1円も出ていないという状況がございまして、今、委託料のみで、本当に必要な事業に、必要なお金をお渡ししてやっていただいているというところなので、どうしてもその法人会計のところですか、そういったところでの赤字なども出てきてしまっている状況でございます。

とはいえ、先ほど黒石委員からもご指摘ありましたとおり、赤字が続いてしまっている状況とはいえ、設立目的とかミッションがある中で、それをどうしていくのかといったときに、また市として、これは極論の

お話になってしまいますけれども、例えば、その補助金の、今、1円も出ていないところに検討の余地があるのかどうかとか、そういったところについてもちゃんと検討していかななくてはならないといったところについて、少し示唆するような意見として書かせていただいたところでございます。

なので、実際に今、ご議論いただいている中で、この仕組みの構築といったところが少し形式ばってしまっているようなところはあるかもしれませんので、こういったところの表現については、見直す必要もあるかなというのは今、ご審議いただいた中で感じたところでございます。

出石会長

出雲委員の危惧されているのもよく分かるので、例えば、法人の自主努力を前提としつつもみたいなことを入れた上で、必要な経費は市が負担するという、まず法人が自分で努力するんだよと。その上で、市が負担する仕組みという書き方をしたらどうですかね。

出雲委員

それがよいのではないかと思います。

出石会長

他の委員もそんな感じでよろしいですか。何か人事政策というのは要らないような気がしていたので……。

中村委員

ちょっとよろしいですか。

出石会長

どうぞ。

中村委員

多分これ、私からの発言がベースにあるのだとは思いますが、もともとの発言は、市役所職員の人件費も必要なものは上げるべきだと。そこをいつも削減させるというのはおかしいだろうというところだと。必ず次来るのが、出資法人に関しても同様だし、出資法人の一部に關すると市の職員がいわゆる退職後にそこで仕事をしているのが実態、それが意味で市の人事政策ともリンクしているのも実態だとすると、外郭団体の人件費も踏まえて市職員のキャリアを通しての生涯年収なるものがしっかりとした形で確保されていくべきだろう。なので、外郭団体だからといって人件費をたたけばいいという話ではない。こういうふうな問題意識で申し上げたと思います。

したがって、本件に關すると、まず一段落目のところに書いてあるのは、市の見解の全体に關しては、市の今までは基本的に継続的に適正化に取り組む必要があると書かれているものの、一方で人件費に關しては民間の事業者も踏まえて、今、人件費が上がっている状況を考えると、そこに關しては適正に考慮していくという書きぶり。なので、今までの、特に第2回目ですかね、前回の議論を踏まえた表現になっていて、私は適正なのかなというふうに思っています、というのが二つ目ですね。

最後にちょっと思うのが、委託費に關しても、委託を受けるときに委託の見積りが提示されるかどうか分かりませんが、通常においては再委託費や人件費を積むわけで、人件費に關しては必ず一般の人件費上昇見合いは上げてきているわけですね。国土交通省の出している設計関係の技監の人件費も多分、技術者たちのレベルで4万8,500円が多分4万9,300円に上がっているんで、人件費を上げる根拠を国も認めていることを考えると、川崎市の委託費に關しても、基本的に人件費を上げることを前提に考えるべ

きと思います。別段過度な上げ方をするという話ではなく、ほかにも上げているのであれば、当然そこは委託費も上がってくるという前提で予算を組まないといけないし、それに対して大きな問題はないというふうに私は理解しています。

したがって、今の表現ぶりというのは、これまでの議論、実際に反映されているものなのかなとは思いました。

以上です。

出石会長

ありがとうございます。

そうしたら、出雲委員のご意見もありましたが、先ほど私、ちょっと申し上げたような形で、本委員会の意見として、法人の努力はするんだけど、必要な市の負担、今の中村委員の、そういう文章にする程度でよろしいでしょうか。市の見解は今の流れ、これまでの議論を踏まえて、書き方としてはこのまま維持するというところでよろしいですか。

出雲委員

結構だと思います。

出石会長

では、この件はそのような形で、他の案件、何かありますでしょうか。よろしいでしょうか。

(なし)

出石会長

それでは、ただいま出た修正等の意見について、こちらを事務局のほうで文書整理していただいて、修正するようにしていただきたいというふうに思います。

植木行政改革マネジメント推進室担当係長

かしこまりました。

出石会長

いいですか。それで、最終的には会長との調整で、一任でよろしいでしょうか。

(異議なし)

出石会長

ありがとうございます。

それでは、以上で今日の議題が終わりましたので、本日は終了といたしまして、事務局のほうに進行をお返しいたします。

川又行政改革マネジメント推進室担当課長

ご審議のほう、ありがとうございました。今回、ご審議いただきました内容につきましては、来月の下旬に市議会に報告する予定となっております。

本日、委員の皆様からいただいた意見を踏まえ、審議結果案につきましては、精査をさせていただきますして検討を進めさせていただきたいと考えております。

事務的な連絡になりますけれども、資料の修正に関しましては、改めてメール等でご確認をお願いしたいと考えておりますので、引き続きよろしくお願いいたします。

その他、審議結果以外の全体の部分につきましてもご意見、ご修正等がありましたら、8月4日火曜日までに事務局までご連絡いただければと存じます。

さて、今年度はまだ期間を残しておりますけれども、本委員会につきましては、本日をもって今年度の開催を終了する予定となっております。この間、委員として長年にわたりご尽力いただきました出石会長、そして黒石委員におかれましては、本市の委員の在任期間に関する規定によりまして、今年度をもちましてご退任の予定となっております。

ここでお二方より一言、ご挨拶をいただければと存じます。

それでは、まずは、出石会長からお願いいたします。

出石会長

長年にわたりまして、特に黒石委員とは最初から、この福田市長になって、この行財政改革推進委員会が設けられて、珍しいのですけれども1年任期という委員会なのですが、ずっとこの間、委員を務めさせていただきました。

伊藤正次先生が長らく会長を務められていたところ、何年か前に退任された後は会長という非常に重職を承らせていただきまして、十分な審議がうまく進行できたかどうか、甚だ疑問ではありますが、何とか務めていくことができました。本当に、特に委員の皆様、それから事務局の皆さんに感謝を申し上げたいというふうに思います。

結局何年努めましたのでしょうか……。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

前身のものを含めますと12年。この委員会ですと10年。

出石会長

ああ、ちょうど一回りですね。

ということで、どうもお世話になりました。ありがとうございました。

川又行政改革マネジメント推進室担当課長

ありがとうございました。

(拍手)

川又行政改革マネジメント推進室担当課長

それでは、続きまして、黒石委員、よろしくお願いいたします。

黒石委員

本当12年お世話になりました。実は、思い起こせば、前の阿部市長のときから、コンサルとして関わっていたので、行政の意思決定する情報がないところをまず情報をちゃんと棚卸してやりましょうとやって、それからぶわっと膨れ上がり過ぎて、情報過多になり過ぎて、何書いているか分からなくなって、シンプル

化しましょうみたいな議論をしてきたのが、この１０年ぐらいかなと思いますけれど。さっき申し上げたように、本当に、先生が言われたように、もう本当に１日、２日で行政のやり方が変わってしまいかねない柔軟性が求められる難しい時代に皆さん入ってこられて、大変ですね、これから。ぜひ、マンネリ化しないように、引き続き頑張っていただきたいと思います。お世話になりました。

(拍手)

川又行政改革マネジメント推進室担当課長

ありがとうございました。これまで本市の行財政改革の推進に当たりまして、数多くのご助言、また知見を賜りましたこと、改めて感謝申し上げます。

最後に、行政改革マネジメント推進室長の岩上よりご挨拶を申し上げます。

岩上行政改革マネジメント推進室長

本日は、お暑い中、お忙しい中、長時間に渡りまして本当にありがとうございました。

今、司会からございましたとおり、今年度の委員会、まだ７月の末というところですが、本日終了の予定でございます。今年度におきましてご退任されます出石会長、それから黒石委員におかれましては、本会議の前身でございます「行財政改革に関する研究会」の時代から、本市の行財政改革の推進に向けて、的確なご助言と豊富な知見をいただきました。本当にありがとうございました。

先ほど事務局のほうからもありました、調べましたところ、お二人のご就任が、平成２６年、２０１４年の６月ということで、計１２年です。ほぼ福田市政と同じタイミング。あと、私、サッカーが好きなんですけど、先日ワールドカップが終わりましたが、ワールドカップ４回分ということで、２０１４年を調べたら、ブラジルワールドカップ、監督はイタリア人のザッケローニ監督という、非常に懐かしい感じがいたしますが、そういう時期からいろんな世の中の移ろいを考えますと、すごく長きにわたって、委員としてご議論いただいたということを改めて実感した次第でございます。

このたび、委員としてのご退任ということ、３月までは任期がございますので、万が一何かありましたら、またお声かけをさせていただきますが、基本的にはご退任ということでございますが、今後も、何らかの形で川崎市政にご指導、ご助言いただければ幸いです。

また、出雲委員、嘉藤委員、中村委員におかれましては、次年度以降も継続して委員就任をお願いする予定でございますので、引き続きよろしくお願いしたいと思います。

それでは、本日は長時間にわたりまして、熱心なご審議をいただき本当にありがとうございました。

これをもって閉会のご挨拶とさせていただきます。

川又行政改革マネジメント推進室担当課長

それでは、令和８年度第２回川崎市行財政改革推進委員会を終了いたします。ありがとうございました。