

## 令和7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7年12月24日（水） 午前10時00分～午前11時35分

場 所 川崎市役所本庁舎2階204会議室（WEB併用）

出席者 委員 出石会長、出雲委員、内海委員、藏田委員、黒石委員  
市 側 鹿島担当理事・行政改革マネジメント推進室長、  
猪俣行政改革マネジメント推進室担当部長、  
窪田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、  
北川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、  
加藤行政改革マネジメント推進室担当課長、  
中村都市政策部企画調整課担当課長、  
白須公共施設総合調整室担当課長、  
川又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、  
飛田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、  
二宮行政改革マネジメント推進室主任

議 題 1 (1) 次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針案」について  
(2) 川崎市行財政改革第4期プログラム素案について  
2 その他

公開及び非公開の別 公開

傍聴者 0名

議事

窪田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7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の窪田でございます。どうぞよろしくお願ひいたします。  
初めに、本日は委員全員のご出席によりまして、本委員会は成立しておりますことをご報告させていただきます。ありがとうございます。

次に、本委員会は原則公開とさせていただいておりまして、市民の皆様の傍聴やマスコミの方の取材を許可とさせていただいております。ご了承ください。ただ、現時点で傍聴の方、マスコミの方はいらっしゃいません。

また、本日の議事内容については、録音内容に基づき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。

本日オンラインで共有させていただく資料一式につきましては、あらかじめメールで送付をさせていただいておりますので、画面共有もいたしますけれども、併せてご覧いただければと存じます。

資料の不備や操作方法のご不明点などがございましたら、お申し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、次第に従いまして、進めさせていただきます。

ここからの進行は会長にお願いしたいと存じます。

出石会長、よろしくお願ひいたします。

## 出石会長

おはようございます。それでは、早速進めてまいります。

次第に従いまして、まず（1）次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針案」についてです。

この議題については、事務局から資料1－1と1－2に基づき、方針全体について説明いただいた上で、委員の皆様にご審議をいただきたいと思います。

その後、各法人に関して、資料1－2で委員の皆様から事前にご意見、ご質問をいただいておりますので、法人及び所管からの回答も含め、ご審議いただく形で進めていきたいと思いますが、それでよろしいでしょうか。

では、まず資料1－1と1－2について、事務局から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

それでは、次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針案」の策定について、資料1－1でご説明いたします。

初めに、本資料につきましては、令和8年度を始期とする出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針について、その考え方等を取りまとめたものでございまして、2ページ目をご覧ください。

### 1、取組の趣旨・背景についてでございます。

これまでの経緯といたしまして、1ポツ目のとおり、本市では、平成14年の第1次行財政改革プランの策定以降、出資法人の統廃合、市の財政的・人的関与の見直し等を進めるとともに、「出資法人の経営改善指針」を策定してまいりました。

また、2ポツ目のとおり、国においても、出資法人の「効率化・経営健全化」と「活用」の両立を目的とした通知を発出するなど、出資法人を取り巻く環境も変化してまいりました。

こうしたことを受け、「出資法人の経営改善及び・連携活用に関する指針」を定め、本指針において法人ごとに方針を策定し、毎年度、各法人の取組の点検評価を実施することとしております。

また、公益法人においては、令和7年度から、財務規律の柔軟化や明確化、行政手続の簡素化・合理化、ガバナンスの充実などを内容とする制度変更が実施されたところでございます。

3ページに参りまして、（2）「経営改善及び連携・活用に関する方針」に基づく取組状況についてございます。

下段の棒グラフと併せて、資料中段をご覧いただけますでしょうか。

この間の評価結果といたしましては、本市施策推進に向けた事業取組、経営健全化に向けた取組において、令和2年度、3年度では、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けて達成状況は後退しており、こうした社会経済状況の影響を受けて、現在の方針の指標・目標値を設定したところでございますが、令和4年度以降の達成状況については、コロナ禍からの回復もあるものの、昨今の物価・エネルギー価格の高騰も確認されている状況となっております。

次に、4ページに参りまして、（3）社会経済状況の変化と出資法人への影響についてでございます。

この間のコロナ禍や物価高騰、事業への民間企業の参画などにより、出資法人の事業運営や財務面での影響も確認されており、法人の役割や存続意義については、将来における見通しも視野に整理、検討を行う必要が生じてきています。

また、深刻な労働力不足が生じており、出資法人の事業運営の担い手不足も拡大していることから、市と法人が緊密に連携し、人材の確保・育成に向けた対策を講じるなど、改善に向けて取り組む必要が生じています。

こうした状況を踏まえ、5ページ目のとおり、次期「連携・活用方針」を策定するものでございまして、（1）名称につきましては、これまでどおり「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針」といたします。

（2）計画期間については、令和8年度から11年度までの4年間。

次に、（4）対象法人につきましては、6ページに参りまして、記載の23法人とするものでございます。7ページ目に参りまして、3、策定に向けた考え方についてでございます。

現「連携・活用方針」策定時において、これまでの取組評価で顕在化した課題を踏まえて整理、対応してきていることから、次期方針の策定に向けては、基本的には現在の考え方を継続していくこといたします。

一方、2ポツ目のとおり、出資法人の役割の再確認や急速なデジタル化、物価高騰、人手不足などの社会状況の変化、また、今後、想定される課題などを適切に把握しながら、取組事業や指標、目標値について精査していく必要があり、策定の考え方としては、下段に5つの方針としてまとめております。

次の8ページに参りまして、まず、方針1として、市総合計画と連動した本市施策における法人の役割の確認への対応につきましては、1ポツ目にありますとおり、出資法人が担う公共的な役割の検証、法人の設立目的、存続意義の確認、また、新たな社会課題を踏まえた対応への確認を行ってまいりました。

また、方針2として、各取組事業の網羅性の確認や取組項目への経営状況、業務・組織に関する優先的取組の反映でございますが、1ポツ目のとおり、各取組事業・項目について、本市施策における法人の役割を踏まえた取組、経営課題を踏まえた改善に資する取組、また、効率的・効果的な事業実施に資する取組となっているかなどの確認を行ってまいりました。

次のページに参りまして、9ページ目、方針3では、指標及び目標値の合理性・実現性の確認でございますが、設定する指標は成果等を評価するものとして妥当か、目的に合致しているかの確認とともに、目標値における合理性と実現性について確認を行ってまいりました。

次の方針4では、各法人の直近の経営状況等の確認と将来見通しの算出として、この間のコロナ禍や物価高騰などの影響も含め、経営健全化に向けた適切な対応が必要であることから、方針策定及び評価と連動した経営状況の把握を引き続き適切に行ってまいります。

最後に、ページ下段、方針5については、取組期間中における目標変更の可能性の確認として、社会経済状況の変化や本市施策の進展などにより、目標変更を要することを確認するとともに、目標未達による目標値の引下げは今後も想定していない旨を明確化したものでございます。

次に、資料10ページに参りまして、法人の存続意義や事業、設定指標等の検討状況について記載してございます。

この間、各法人へのヒアリング等を実施し、法人の存続意義をはじめ、事業建て、指標設定について検討を進めてきたところでございまして、例えば項番1のかわさき市民放送株式会社は、役割・存続意義としては地域情報の発信、災害時の緊急放送などの取組は継続する必要があるものの、中段にある事業計画では地域連携・地域貢献事業の新規事業建てとなっており、対象となる23法人の検討状況は記載のとおりでございまして、法人ごとの方針については18ページ目以降となっています。

16ページに参りまして、策定のスケジュールでございますが、本日の委員会でのご意見やご審議の内容

も踏まえ、府内での計画内容や指標・目標値の精査調整いたしまして、来年2月の市議会に報告を行うことを予定しています。

続きまして、資料1－2についてご説明させていただきます。

事前に委員の皆様にご確認いただいた各法人の次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針」に関するご意見等を頂戴し、一覧表として資料1－2としてまとめさせていただいております。

本日は、ご意見等の内容とそれに対する考え方を説明させていただきます。

まず、1ページ目の項目1、次期「出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針」の策定に向けた考え方となります。

こちらでは、取組期間中における目標について、目標変更を認める場合の考え方を確認したい。また、方針策定当初の目標値設定は非常に重要であるとのご意見を頂戴しており、これに対して、目標値変更の考え方については、各取組事業・項目の適切な方向付けが困難な場合に、目標変更を要することとし、具体的には、①全法人に共通する想定できない社会経済状況の変化や、本市施策の進展や法人の計画の更新・改定に伴い目標値の整合が必要な場合、また、3番として指定管理事業の管理者・実施内容が変更される場合など、目標管理の適正性が確保できない場合であり、目標未達による安易な目標値の引下げは今後も想定していません。

今回のご意見を踏まえ、資料の記載内容も修正しております。

また、次期方針の目標値設定に当たっては、法人の課題等を踏まえ、取組の達成度が評価できる指標と目標値であることは重要と考えておりますので、引き続き、法人とも協議・調整を進めてまいります。

これから、各法人の説明をさせていただきますが、資料1－1、1－2の方針全体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。

個別の法人についてはこの後一つずつ扱いますので、ただいまの方針案の策定に関する内容のところまでで、事前意見があったのは私だけですが、他の委員の方で、ここまで点について何かご質問等はございましょうか。よろしいですか。

それでは、私から、9ページの方針5のところです。回答の内容は理解できましたが、必要な見直し、目標変更するということで、この最後の行に、「なお、目標未達による目標（値）の引き下げは今後も想定していません」というのは、よく分かるところ、事情によっては法人の存続に関わる可能性も出てくるわけです。引下げということ以前に、目標未達が大きい場合とか、あるいは、本当に不可抗力でこれはどう考えても変えざるを得ないようなときは、あり得るような気がします。目標値を大幅に下回るような状況が見えたときの法人の対応というのは、どう考えていますか。

北川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す。

今のご質問で、目標の未達状況が大きいときですとか、存続意義に関わるようなときということだと思うんですけど、今回の方針につきましては、ご承知のとおり、令和8年度から11年度の4か年でございまして、その間の中で、一定見込みなどを立てている状況でございます。

そうした中で目標値については、その実現性も含めて設定させていただいてございます。

一方で、今おっしゃっていただいたように、社会状況を含めていろいろな状況変化の中で、数値、スコアが達成できないというところについては、それはそれで、そういう状況ということをしっかりと評価した上で、その法人の存続の在り方ですとか、もしくは令和12年度以降についても、この方針の策定について

継続する方向で実施すると考えてございますので、そういったところでしっかりと見直しをしていくというふうに考えてございます。

以上です。

## 出石会長

分かりました。

他に、委員の方、よろしいでしょうか。

それでは、続いて各法人に関する審議に移ります。

まず、資料1－2に基づき主立った項目について事務局から説明いただきまして、その都度、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。

23法人ありますので、説明は計5法人分を説明し意見をいただいて、最後にその他の法人についてご意見を賜るという形にさせていただきたいと思います。

では1件目の、川崎市文化財団について、事務局から説明をお願いします。

## 峯元行政改革マネジメント推進室課長補佐

ありがとうございます。

まず、2ページ目に参りまして、項番4、5の公益財団法人川崎市文化財団となります。

本法人は、市民の文化芸術活動の振興等による多様な文化芸術事業の実施、施設の管理運営を通じた市民の自発的かつ創造的な文化芸術活動の場の提供や効率的な事業運営を担っておりまして、こうした活動を通じて、市民の文化芸術活動の振興を図り、創造を促進し、市民が生き生きと心豊かに暮らせるまちづくりに寄与することを目的としています。

項番4では、ミューザ川崎シンフォニーホールの休館中の代替策や休館により市民利用が一定制限されるが、市民サービス低下への対応はどのように考えているのか、とのご質問を頂戴し、これに対して、令和8年度中に休館スケジュールを公表する予定であり、他ホールや市民館などの利用案内とともに、休館に伴い市民の皆様にご不便をおかけすることとなります、ホールを良好な状態で維持するために必要な改修工事であることのご理解を得られるよう、取組を進めてまいります。

また、項番5では、現状の法人の財務状況を踏まえると、中長期的な収支改善計画の策定が必要と考えるが、具体的な支出削減、収入増加策について確認したいとのご質問を頂戴し、これに対して、財団本部で行っている業務の可視化、業務の棚卸を実施の上、業務ごとの内容や、収入、支出などの状況を整理し、今後の中長期的な業務の改善・効率化を進めます。

また、今年度から一部施設の利用料金やイベント入場料の値上げを行うなど、収支改善に向けた取組を進めており、また、指定管理施設において、ミューザ川崎シンフォニーホールでは海外からの招聘オーケストラ公演の内容を見直すとともに、チケット料金、スポンサー制度の見直し、広告宣伝費の削減などに取り組んでいますとのことでございます。

説明は以上でございます。

## 出石会長

それでは、本法人については、出雲委員と私から事前質問させていただいたもので、まず、出雲委員から何か、今の件についてご発言がありましたらお願いします。

## 出雲委員

お答えいただいたとおりで了解しました。

出石会長

では、他の委員で、この文化財団について何かございますでしょうか。

では、藏田委員、どうぞ。

藏田委員

ありがとうございます。

今のお答えの中長期の改善計画は、かなり定性的な回答になっていると思います。中長期の目標を確実に実現していくためにも、具体的な数値目標や中間段階でのチェック、目標管理が必要だと思います。直近、1年、2年、3年、数か年、とそれぞれの時点において、どう進めていくのかということについて、検討されているようでしたらご回答ください。

出石会長

事務局、お願いします。

峯元行政改革マネジメント推進室課長補佐

こちらの回答にも記載させていただいておりますが、今、財団の本部でやっている事業について、外部の意見や知見も活用しながら、一つ一つ業務の棚卸を進めているところでございます。

藏田先生からご指摘いただきましたように、中長期的な視点が重要になろうかと考えております。

まずは財団の法人運営がきちんと成り立つように、今年度中に、まず全事業の見直しをした上で、計画的に取り組むと聞いておりますので、そちらについては引き続き、市と法人とで連携して、取組を進めていくものと考えております。

以上でございます。

出石会長

よろしいですか。

藏田委員

結構でございます。ありがとうございます。

出石会長

ほかはよろしいでしょうか。

それでは、2件目に移ります。川崎市産業振興財団について、事務局から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

ありがとうございます。4ページ目にございます。項番15、16、公益財団法人川崎市産業振興財団となります。

本法人は、中小企業の産業競争力の強化に向けて、長年にわたる中小企業等への支援により蓄積された知見や、これまでのネットワーク等を活用し、中間支援組織としての役割、中小企業へのコーディネートマッチング支援、起業、新産業の創出を支援する役割や、ワンストップサービス窓口としての役割を担っています。

さらに、臨海部のキングスカイフロントでのクラスター事業を通じて、産学公連携や国内外クラスターと

のネットワークを活用し、研究成果の事業化やベンチャー企業の創出等を促進しています。

本法人につきましては、項番15では、iCONM事業やインキュベーション事業での採算性のある取組が必要となるが、状況を確認したいとのご質問を頂戴しており、これに対して、iCONM事業においては、研究内容に関連する事業領域を有する企業と接点を持つことによって、企業との共同研究の獲得を強化していくとともに、インキュベーション事業については、内部方針に基づき収益性の向上に取り組み、黒字化に向けて進捗管理を行っていくとのことでございます。

また、項番16では、収益化に向けては、法人の強みである産学官のつながりやネットワーク化を活かして取り組む必要があるとのご意見も頂戴しており、これに対しては、中小企業・ベンチャー育成事業において支援した有望な中小企業、ベンチャー企業に対して、中小企業産業施設、かわさき新産業創造センターへの入居の促進とともに、首都圏以外の大学等とのネットワークも活用して、事業領域がナノ医療イノベーションセンターとの親和性の高く、成長志向の高いベンチャー企業にもアプローチを進めていくとのことでございます。

説明は以上でございます。

出石会長

それでは、本法人については、出雲委員と藏田委員から事前質問いただいておりますので、ご意見がありましたらまずお願ひしたいと思います。いかがでしょうか。

出雲委員

市から借入金があるということで、念のため確認させていただきました。お答えで承知しました。ありがとうございます。

出石会長

藏田委員はいかがでしょうか。

藏田委員

よろしいですか。

本事業について、かなり内向きというか、川崎市内、川崎の中にとどまる話になっております。しかし、キングスカイフロントも含めて、海外を含めた羽田空港からのアクセスが非常に良いので、ぜひ、川崎市の政策・事業ですが、その対象は川崎の中だけではなくて、ネットワークを含めて、もう少し広い視点で取り組んでいく必要があるのではないかと思いました。

以上です。

出石会長

今の藏田委員の御意見について、何か事務局からありますか。

峯元行政改革マネジメント推進室課長補佐

ありがとうございます。

藏田先生からご指摘いただきましたように、実際にこのエリアの取組自体は、この間も国の支援制度等も活用しながら、世界を見据えるというような取組でもございまして、実際に産業振興財団の中のクラスター事業部では、国立大学とも協力に関する覚書のようなものを締結するなど、さらに拠点での研究開発が進むようなことに取り組んでおりますので、引き続き技術力の高い大学や研究機関等と連携して取組を進めてい

くというふうに聞いております。

以上でございます。

出石会長

他の委員で、この法人についてございますでしょうか。

よろしければ、続いて3件目、川崎未来エナジーについて、事務局から説明をお願いします。

峯元行政改革マネジメント推進室課長補佐

次に、同じく4ページ目の項番17、18の川崎未来エナジー株式会社となります。

本法人は、市域への再エネ普及や地産地消を推進するとともに、地域エネルギープラットフォームの中心的な役割を果たしていくことをミッションとしており、そのミッションを果たすため、今後、電源開発やエネルギー・マネジメントの導入に向けた取組も推進していくこととしています。

また、事業規模の拡大や国の動向等を踏まえ、現方針から指標の見直しを行っています。

本法人につきましては、まず、項番17では、新たに設定した市域への再エネ電力販売量について、目標値の妥当性や、今後も健全経営を継続していくのかどうかという採算性の考え方について確認したい、などとのご質問を頂戴しています。

これに対し、市域への再エネ電力販売量の目標値につきましては、市域の脱炭素の推進に寄与できるよう、会社の事業規模を順次拡大していくことを前提に設定しており、事業規模に応じ、販売量に見合った電力を調達するため、採算性を確保した事業運営が可能とのことでございます。

また、項番18では、こちらも新たに設定しました相対電源確保率について、もっと高い目標設定ができるのではないかといったご意見や、再エネ電源の拡大という政策的視点と法人の経営健全化の視点のバランスが重要になるといったご意見を頂戴しています。

これに対し、今後、市域への再エネ供給量を増やしていくためには、川崎市からの廃棄物発電以外の電力を調達することが必要となるとしており、また、政策的視点と経営健全化の視点の両面に配慮しながら、国が求める相対電源確保率を踏まえ、相対電源による調達と電力市場からの調達のバランスを取り、経営を行っていくとのことでございます。

説明は以上でございます。

出石会長

それでは、本法人につきましては、私と黒石委員から事前質問いただいておりますので、まず黒石委員、何かございますでしょうか。

黒石委員

質問に書いたとおりなんですけども、国際情勢、脱炭素の動向は折り返していますので、国が立てた目標に真面目に従うこの国の国民性はあるんですけども、世界情勢を見据えてちゃんと考えていいかないとけないというのが、まず総論1点目の指摘です。

「注視していくとともに」というふうに書かれていますけれども、普通に日経新聞とNHKを見ていても駄目ですよという話は、最近よく周知されてきていることだと思います。

あと、エネルギー・マネジメント、需給の最適化に関しては、世界においても、やはりイノベーションを含めて競争領域だと思いますので、そこにちゃんと投資してやっていくというために、機能的主体をつくったという、この趣旨をちゃんと覚知してほしいなと思います。

相対電源確保率という数値目標については、回答いただいたことで理解しました。

情報公開も、法令ルールに基づいてやりますだけではなくて、趣旨に基づいて、より機動的な情報公開を心がけていただきたいと思います。

以上です。

出石会長

私もここは非常に難しいというか、それこそ東京電力の柏崎刈羽の再稼働の話も今動いていますし、電力関係はこの数年で目まぐるしく変わってくるような気がするので、それこそ安易に目標値を変えることはしないにしても、先ほどの方針5にあるとおり、適時的確に対応をしていくということはあると思うので、この辺りはすごく重要な法人だと思います。社会情勢とか国際情勢とか、今、黒石委員もおっしゃったところはしっかりと注視して、市のほうも見ていく必要があると思います。

事務局からさらにご返答はありますか。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

ご意見ありがとうございます。

全体として電力業界含め世界情勢というところをしっかりと見据えなければいけないというような、会長と委員からのご指摘、ご意見だったかと思ってございます。

再エネ供給量の全体量としては、例えばメジャーなところの電力会社と比べると、そう多くはないんですけども、やはり脱炭素の部分と、エネルギーについて考えるきっかけを市民の方たちに共有するということも大切だと思ってございますので、そういう面でもしっかりと取組を進めさせていただくとともに、得た利益で事業を拡大する、もしくは、その利益を活用し、社会貢献というところも含めてやっていきたいということを法人からも伺ってございますので、そういう面も含めて、進めさせていただければと思ってございます。

以上です。

出石会長

この方針について、他の委員からご発言はございますでしょうか。

よろしければ、4件目、川崎市公園緑地協会について、事務局から説明をお願いします。

峯元行政改革マネジメント推進室課長補佐

次に、7ページ目に参りまして、項番28、29の公益財団法人川崎市公園緑地協会となります。

本法人は、民有地の緑の保全及び緑化の普及啓発と市民の緑化意識の向上、市民による緑の街づくりの推進などの役割を担うとともに、グリーンコミュニティ形成の促進に向けた中間支援機能の活性化と拡充などをミッションとしており、そのミッションを果たすため、緑に関する事業運営を主体に、公園緑地の運営及び健全な利用促進を推進拡充していくこととしています。

一方で、等々力緑地再編整備事業の影響に伴い、駐車場等事業収益が大幅に減少したことにより、赤字経営が続いているという課題がございます。

本法人につきましては、この課題に対して、項番28では、赤字補填について今後どのように対応していくのかといったご質問や、都市緑地法の改正等を踏まえて、市と法人で連携した取組についてどのように考えているのかなどのご質問を頂戴しています。

これに対し、赤字補填については、新たな指定管理事業及び中間支援事業等の獲得や、自動販売機等の拡充により自主財源確保にも取り組み、経営基盤の安定化と財源確保に取り組むこととし、また、緑化推進に係る市と法人の連携については、都市緑地法の改正を踏まえ、関連計画の改定に向けて方向性を検討すると

ともに、緑化推進は市民との協働により進めていくことが重要という認識の下、市民活動を支援する当該法人と引き続き連携を進めていくとのことでございます。

また、項番29では、法人の長期的な持続可能性を見据え、主体的なニーズ把握や、企業や学校など様々な主体を巻き込めるようチャレンジしてほしいというご意見も頂戴しており、これに対しては、緑化フェアをレガシーとした様々な講座やイベントの実施ほか、市内小中学校や緑の活動団体等との連携にも取り組んでおり、様々な形で未来のみどりの担い手を育成する活動を進めていくとのことでございます。

説明については、以上でございます。

#### 出石会長

それでは、本法人につきましては、内海委員と藏田委員から事前質問いただいておりますので、お二方からご質問等がありましたらお願ひしたいと思います。

#### 内海委員

質問に対してご回答いただきまして、ありがとうございます。

私の質問について、一つ目は、駐車場の管理という業務をPFIなどによって失ったことによって、それに代替するような事業を今後具体的にどのように考えているのかという点です。ご提示いただいた自販機の販売等、そういうもので本当に賄えることができるのかというのを、追加で質問させていただきます。

2点目は、質問の内容が、私が申し上げたものと違っていて、緑地保全に関する内容についてということであったかと思います。いずれにしても、次の内容と同様で、都市緑地保全法が改正されて様々な施策が提示されている中で、中間支援組織という役割が非常に重要になっていく。その上で、その役割を担うであろう公園緑地協会が、今後、具体的に市民との関係において、どのような事業を展開しようと考えていらっしゃるのかという質問させていただきましたが、そういう方向で検討しますという回答なんですが、具体にはどういうものがあるのかというのを加えてご質問できたらと思います。お願ひいたします。

#### 出石会長

それでは、今の2点について、事務局からコメントをお願いします。

#### 植木行政改革マネジメント推進室担当係長

今いただきました2件のご質問について、お答えさせていただきます。

まず1点目につきましては、赤字補填の部分ですけれども、今ご指摘いただきましたとおり、自動販売機のところにつきましては、1台当たり、年間の収益としても10万円から15万円程度というところで伺っておりますので、これだけで赤字を賄うというところは非現実的かと考えております。

そういうことも踏まえまして、新たな指定管理事業ですか、中間支援事業、その他民間活用事業への参画ですか、そういうところの獲得に向けて組織整備も図りながら、引き続き法人と所管課で連携して進めていくというところで伺っているところでございます。

次に2点目につきましては、都市緑地法の改正趣旨や緑化フェアのレガシーなども踏まえ、市内の公園などを活用して市民を巻き込んだ様々な取組を進めているところでございます。たとえば、直近では指定管理事業として担っている緑化センターを活用した取組（プレイグリーンパーク（12月13日開催））も行ったところであります、そのほかにも公園の緑を活用した市民参加型のイベントなども開催しているところであります、引き続きそのような取組に力をいれていく方向性と伺っております。

ご説明としては以上でございます。

## 内海委員

ご回答ありがとうございました。

承知いたしましたが、恐らくこの公園緑地協会に対する要請や期待というのはどんどん大きくなっている中で、しっかりと収益につなげるような事業を、今後具体的に検討いただけたらと思います。よろしくお願ひします。

## 出石会長

では、藏田委員、いかがでしょうか。

## 藏田委員

非常に大きな課題を抱えている、ある意味ではチャンスだと、とらえられると考えておりますが、ご説明をうかがって、あらためて疑問を感じました。

すなわち、行革なり経営改善に向けて、こういった価値ある取組をすることで、どういう社会的な価値を生み出すのか、が持続的な行政改革・運営に必要不可欠です。その生み出した価値に対応して、寄附であるとか、様々な協賛であるとか、事業費の獲得、競争的な資金の獲得も含めて、どうやってお金を循環させていくのかというところまで見込む必要があります。価値あることをやっていますから、お金は別に考える、切り離して考えるというのは、行革の議論の重要な部分からはずれていると思います。ぜひこういう価値ある取組の中で、1件でも多く寄附をいただき、1件でも多くサポーター企業や事業費を獲得して、失った部分を補って余りある成果を出していただくということをしっかりと考えていただきたいと思います。

改めて、先ほどほかの団体でもあったように、外部の専門的な知見も入れながら抜本的に取り組まないと、なかなか出口が見えないのではないか。このまま数年、なんの対策も行わずに、課題が深刻化していくというようなことも危惧されるので、早めに手を打たれる必要があると感じました。

以上です。

## 出石会長

今の点について、私も特に藏田委員の最初の質問にある「現在の規模を維持していく必要があるのか」というところで、極論を言ったらこの分野は外部に任せてもいいのではないかという気がしないでもないです。

回答の中で、ノウハウが云々と書いてありますが、民間もノウハウが十分あるように思います。そのほうが安くなるのではないかという気がしますが、その点も含めてこの辺りは、協会よりも、市側に聞いたほうがいいような話なので、見解や所見があつたらお願ひしたいと思います。

## 北川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す。

協会の存続意義としては、この間も、民間のノウハウですとかNPOが持っているノウハウなどというところも含めて、いろいろと調査や確認しているところでございます。

そうした中でも、協会については、昨年実施いたしました緑化フェアを市と連携して取り組んできたところで、もちろん他の企業さんや団体さんも参画してやっていたいしているところなので、公園緑地協会オンリーという話ではないんですけども、緑の部分については、かなりの役割を担って取組を進めていただいだというふうに伺ってございます。

この回答にも記載ございますけれども、レガシーですとか、また、横浜で開催されます園芸博などについての取組についても、今、市のほうと一緒に連携して検討されているというところも伺っているところでございますので、そういうふうにこの間積み上げてきたものをいかに発揮できるかというところと、あとは組織

の最適化、財源の確保というところについては、いただいた意見のとおりだと思ってございますので、外部機関のサポートをいただくとか、また、協賛金についても得るような取組を実施するなどの検討も求めたいと考えています。既に里山コラボ事業というような形で市内事業者さんを含めていろいろ取組もしてございますので、そういったものが少し、もうちょっとお金につながるような取組というところがあるはずだというふうに考えてございますので、そういったところを改めて確認させていただければと思ってございます。

以上でございます。

出石会長

藏田委員、いかがでしょうか。どうぞ。

藏田委員

一つ言い忘れました。

PFI・コンセッション事業をやっている等々力緑地の担い手の方と、この公園緑地協会を比較していくだくことが必要と思います。

今おっしゃった取組は、川崎市にとって必要な取組ですけれども、それは公園緑地協会でなければならぬのかというと、必ずしもそうではなくて、様々な主体がそれを担い得るという視点をマネジメント側は持つべきだと思います。公園緑地協会だけに頼るのではなくて、様々なプレイヤーがいると思いますので、セカンドチョイス、サードチョイスとして、PFIの代表企業を含めて、同じ投げかけをしてみていただければと思います。そうすると、協会とは違った答えが返ってくると思いますので、それらを比較しながらどう判断していくのかというふうに政策を考えていかれるといいと思います。

以上です。

出石会長

内海委員、どうぞ。

内海委員

今、会長から協会に対する存続の是非の話がございましたけれども、川崎市の緑地に関する調査を行っていた際に、協会に対する市民の信頼とか、そういったものが厚くあるのではないかと感じたことがありました。ですので、そういった市民とのつながりを生かすような形にしていただきたいと思いますが、これは以前行った私の調査であって、今もこの緑地協会に対する市民の信頼、つながり、そういったものは現在も維持されているのでしょうか。質問です。

北川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す。

協会と市民の皆様との信頼関係の度合いなどについて、手元に情報がないんですけれども、所管から伺っている限りでは、市民との関係については良好で、築き上げてきたものがあるということを伺ってございますので、一定そういう方向はあるかなというふうに考えてございます。

また、所管にも確認させていただきまして、例えば数値化でお示しできるようなものがあれば、ご案内できればと思ってございます。

以上でございます。

内海委員

そういう市民との関係も含めて、ご検討いただければと思います。よろしくお願ひします。

#### 出石会長

今の提案、大事だと思います。

やはりこういう出資法人が担うというのは、そういった単なる利潤追求だけじゃなくてということだと思います。他方で、経営が立ち行かない状態でも市民性を優先するのかという議論もあると思うので、ここは十分協会のほうに伝えてもらいたいと思います。

他の委員で、この法人について、ご質問、ご意見はございますでしょうか。

よろしければ、続いて5件目です。川崎市消防防災指導公社について、事務局から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

最後に9ページ目に参りまして、項番33、34の公益財団法人川崎市消防防災指導公社となります。

本法人は、公共の福祉の向上に寄与することを目的とし、消防防災に関する普及啓発事業や、各種講習会事業等を開催しています。

本法人につきましては、普及啓発事業について、時期や時間帯などにより市民の希望に添えないことが度々あることから、ニーズに対応できる体制づくりが求められており、また、収支についても赤字が続いているため、財務状況の改善を図る必要があるなどの課題がございます。

これらの課題に対して、項番33では、赤字要因の分析や経営改善に向けた今後の取組についてどう考えているのかといったご質問を頂戴しており、これに対しては、講習会事業収入の増加や修繕費の減少等により収支改善が図られた一方、普及啓発事業の収支不足により赤字が生じているため、人員を確保し、普及啓発事業を確実に実施するほか、講習会事業の安定実施により収入増を図っていくとのことでございます。

また、項番34では、重要な役割を担っている法人として、人員不足の中でも様々な工夫をして市民のニーズに対応していってほしいとのご意見も頂戴しており、これに対しては、事業の重要性を踏まえ、人員確保と合わせて、常勤、非常勤等の職員の適切な配置なども工夫し、ニーズに応えられるよう引き続き取り組んでいくとのことでございます。

説明は以上でございます。

#### 出石会長

それでは、こちらのこの法人につきましては、内海委員と黒石委員から事前に質問いただいたおりますので、ご発言がありましたらお願ひいたします。

#### 内海委員

ご検討いただきまして、ありがとうございます。

ご回答いただいた内容で理解をいたしました。ありがとうございました。

#### 出石会長

黒石委員はいかがでしょうか。

#### 黒石委員

ご回答の趣旨に返すようなんですか?も、本当にこの時代、環境としてはすごく大事なテーマを、従来型のやり方だけで手が足りません、お金が足りませんだけでやるんじゃなくて、何とかしないといけないと

いう、そういう責任感を持ってほしい、強く持ってほしいという思いで書いた質問でありますので、デジタルの活用などを含めて何とか、とにかくお金と人が集まってからみたいな話じゃなくて、喫緊の課題として取り組まなきやいけないという意識を持ってやっていただきたいという、そういう意識づけを市ほうにもお願ひしたいなと思う次第です。

2つ目の指摘なんですが、せっかく公益認定を取っているんですから、寄附に関しても、ホームページで募集しているけど来ません、だけではなく、ちゃんとチャレンジしないといけないんじやないかと、個人的には強く思います。

何も寄附も集めていないのに公益認定を取っているだけだったら、コスト倒れです。正直言って、一般法人化したほうがいいと思います。という突っ込みが入らないように頑張っていただきたいと思います。

以上です。

出石会長

事務局から、何か今の点について、所見等はありますか。

植木行政改革マネジメント推進室担当係長

ご意見ありがとうございます。

今の黒石委員のご指摘について、ご指摘いただいたとおり、法人や所管課の課題に対する考え方につきましては、お金のことや人員のことですとか、そういう視点での見解に留まっているところでございます。一方で、法人と所管課の間で、4か年を期間とした経営改善に向けた取組課題の認識共有ですとか方向性の整理といったところも進めているところでございますので、今ご指摘いただきましたデジタル化の活用の話ですとか、寄附の獲得に向けた取組の見直しですとか、そういった視点も盛り込めるように、行革室からも働きかけていきたいと考えております。

以上でございます。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

補足よろしいでしょうか。

今、黒石委員からいただきました寄附についてですが、他都市ですと賛助会員というような形で、いろいろな団体から賛助金や寄附金のほうをいただいている実績はあるようです。場合によっては数百万円単位で獲得している、こういった法人があるということも聞いていますので、そういったところをしっかりともう一度検討するように、当委員会からも意見があり、我々行革室からもしっかりとお伝えさせていただきたいと思ってございます。ありがとうございました。

出石会長

他の委員から、この法人についてございますでしょうか。

私から、今答えなくとも構わないのですが、今、他都市という話がありましたが、こうした消防関係の公社は、ある程度の規模以上の自治体では設置しているのでしょうか。また、川崎市のこの公社にどのぐらい消防OBがいるのか。これは今分かりますか。

北川行政改革マネジメント推進室担当課長

他都市の状況について、過去に調べたこともあるんですが、今手元に詳細なものはないんですけども、大きな都市では一定存在するようなところでございます。政令市では、全てがあるというよりは、規模感というと大体7割ぐらいの数かなというふうに印象でございます。

また、法人の在り方としても、消防のところに特化するのではなくて、例えばまちづくりの関係とあわせてですか、幾つかの事業と一緒にやっているというようなところもあり、あとは、法人規模としても、政令市でも片手ぐらいいの人間しかいないとかというようなところもあり、もまちまちになってございます。

ちなみに、川崎市の消防公社としては、常勤が職員で9名になってございまして、非常勤で4名というような体制になってございます。これは職員数で、役員についても、非常勤、常勤ございますけれども、そういう意味では10数名の体制になってございます。常勤・非常勤の職員全てが市のOBですが、全員が元消防士というわけではなかったと思いますが、ほぼほぼ消防士というような形になってございます。

それ以外に人員が必要なイベントや事業については、アルバイトなど臨時の職員を雇用しているというふうに伺ってございます。

以上でございます。

#### 出石会長

端的に言うと、やはり消防退職者の受入先になっているのではないか。天下りではないのでしょうかが、こういう公社が必要なのか。先ほど委員からもありましたけども、こうやって赤字が出ていて、それで更に寄附も集まらないのだったら、消防局でやればいいのではと思ってしまいます。要するに黒字化できないのだったら、もともと消防でやればいいことじゃないのかと、私は思います。それで聞きました。

全ての自治体が作っているかどうかはありますが、単なる消防の幹部の受け入れ先になっていないかという、疑問は感じてしまいます。

#### 北川行政改革マネジメント推進室担当課長

今のお話について、お話をさせていただいてもよろしいでしょうか。

まず1点目、消防の職員の受入先になっているという事実は事実としてあるんですけども、こちらのほうの職員の報酬ですとか収入につきましては、他の法人より、ある程度低い状況になってございます。

消防局の消防士さんが60歳を超えて、もしくは定年延長の末に退職した後に、行き先として今選ばれないような職場になっているというところがございますので、どちらかというと、この公社のほうに何とか来てくださいというお願いをしている状況です。本来であればもう少し待遇がいいところがある中で来ていたいているというような実情がございます。

次に、2点目として、赤字というのは実際そのとおりなんですけれども、他の法人と比較したところで大きな違いがございまして、この消防指導公社については、市からの補助金が入ってございません。川崎市の公益法人については、ほぼほぼ運営費補助、人件費補助というものが入っており、そこをベースに公益目的事業のほうを実施しているというところがあるんですけれども、この公社についてはそういったものが入っていない中、取組を実施しているというところがございます。補助があればいいという話ではないんですけども、こうした他の法人との違いというのが一定あるということだけは、少しお伝えさせていただきました。

以上でございます。

#### 出石会長

逆に補助金も入らずに、安く雇用されて、モチベーションが上がらなくて効果が上がらないのではないかとも思います。それこそ廃止したほうがいいのではないかと私は思います。他の委員、どう思いますか。

黒石委員、何かありますか。

#### 黒石委員

先ほども申し上げましたように、本当にこの時代、環境的に、めちゃくちゃ大事な機能なので、一昔前の天下り法人みたいな運用をしている場合じゃないという強い危機感を、外部の委員が叫んでいたと言ってくれていいので、それぐらいの本腰の入れ方にしてもらわないと困ると、所管に言っていただきたいと思います。

#### 出石会長

ありがとうございました。この点、ほかの委員、よろしいでしょうか。

それでは、以上で5法人について説明と質疑が終わりましたので、他の法人について、委員の皆さんから何かありましたらお願ひしたいと思います。いかがでしょうか。かなり数が多いので、それぞれ質問や意見に対しての考え方を示されておりますが、それで一応回答に代えるという形でよろしいですか。ありがとうございます。

では、この案件については、今の質問の中でも特に最後の二つ辺りは、そもそも存続の意見も出ておりますので、今日のこの質疑、それから、事前質問への考え方などを踏まえて、まずそれぞれの法人にしっかりと伝えていただいて、法人の取組をさらに改善するとともに、必要な修正等が出てきたら、我々の意見等を踏まえて修正、対応してほしいと思います。

では、1件目はこれでよろしいでしょうか。

それでは、議題の（2）川崎市行財政改革第4期プログラム素案についてです。

今般、素案が取りまとめられたということで、成案に向けて個別の改革課題を中心に議論を深めていければと思いますので、事務局からまず、資料2-1に基づきまして、素案全体について説明をいただいて、そこでもし何かご意見、ご質問があつたら受けた上で、その後、また資料2-2に基づいて、委員の皆さんからいただいた事前質問についてのやり取りをしたいと思います。

#### 原田行政改革マネジメント推進室担当係長

行財政改革プログラムにつきまして、説明をさせていただきます。

行財政改革プログラムにつきましては、第3回の委員会でいただきましたご意見を反映しまして、11月26日に第4期行財政改革プログラムの素案を公表いたしました。現在、パブリックコメントを実施しております、12月26日まで意見を募集しているところでございます。

本日は、まず初めに、第3回委員会で委員の皆様からいただきましたご意見を反映した箇所についてご案内させていただきまして、その後、改革課題について、幾つかピックアップしてご説明を差し上げればと思っております。

まず16ページでございまして、16ページ、4段落目でございますが、コンプライアンス意識につきまして、法令遵守という矮小化された訳として捉えるのではなく、イノベーションにチャレンジする上でのリスクヘッジの視点で捉えるべきであるというようなご意見をいただいたところでございます。

このご意見をいただきまして、4段落目でございますが、コンプライアンス意識をより広い範囲、意味で捉えることができるよう、文章を修正したところでございます。

次に、20ページでございます。

20ページでございまして、こちらにつきましては、全般的にAIの絵や考え方を示しておく必要があるのではないかや、AIの位置づけそのものにつきまして、捉え方が間違っているではないかといったご意見をいただいたところでございます。

ご意見を受けまして、AIなどの先進技術の活用につきましては、行財政改革を進める上での前提となるものであることを明確にするために、（2）確保すべき経営資源の部分につきまして、「経営資源の確保に当たっては、AIなどの先進技術の活用を前提に、業務の高度化や効率化を進め、行財政改革の実効性を高

める」ことを追記しました。

また、右の図でございますが、こちらにつきましては、A I 等の技術活用が経営資源の確保の土台、基盤であることが分かるように修正したところでございます。

ページ飛びまして、108ページでございます。

こちらにつきましては、行財政改革プログラム全体としての経営資源の確保の状況が見えないため、全体像が把握できない。ヒト・モノ・カネ・情報・時間の経営資源につきまして、分野ごとや部署ごとに確保の進捗を確認できるよう、全体をグリップする仕組みを整備すべきではないかといったご意見をいただいたところでございます。

ご意見を受けまして、進行管理・取組評価の手法に、第4期プログラム全体の経営資源の確保の状況を評価結果と併せて公表すること。日々の生活に身近な行政サービスについての満足度を市民満足度の向上を把握するための手段の目安としていくことを追記したところでございます。

以上が第3回委員会でいただきましたご意見を反映した主な箇所でございます。

次に、第3章の改革課題について説明させていただきます。本日は事前に委員の皆様からご意見、ご質問いただいた課題を中心に、改革課題についてご説明をいたします。

委員の皆様からいただいたご意見、ご質問とその考え方につきましては、この後、資料2-2でご紹介をいたします。

まず初めに、35ページをご覧ください。

35ページでございまして、こちら取組の柱1、改革項目1の課題でございまして、高齢者施策における市単独事業のあり方・見直しの検討の課題でございます。

こちらの課題につきましては、福祉住宅、敬老祝品等、第3期プログラムからの引き続きの取組となっております。

福祉住宅につきましては、制度開始から30年以上経過しまして、開始当初と比較して民間等の高齢者住宅、施設の整備状況や事業を取り巻く環境が大きく変化しているところでございます。利用者は現在もいるため事業の見直しが難しいところではございますが、国の施策等の他の施策と整理を進めてまいりたいというふうに考えております。

また、敬老祝品につきましては、政治的な決断が必要であり、判断する時期や決定主体を明確にする必要があるという形で委員の皆さんからもご指摘をいただいたところでございますので、判断手法や時期について、検討していくかというふうに考えているところでございます。

次に、40ページをご覧ください。

こちらにつきましては、保育需要を踏まえた保育・幼児教育に係る支援施策の再整理の課題でございます。

こちらの課題につきましては、保育需要に合わせて定員の見直しを行いながらも、7区3園ずつある公立保育所の今後の在り方を検討していくというような形の課題になっております。

公立保育所につきましては、子供や子育て家庭を孤立から守り、また、身近な場所で適切な支援を受けられるよう、家庭、施設、地域、行政等が連携・協力して、地域社会全体で子供や子育て家庭を支える仕組みづくりを進めるために区役所との連携を強化し、公立施設としての役割を果たしていくための取組を推進していくことを想定しているところでございます。

こちらの改革課題の中の成果指標①の待機児童数につきましては、別途ご意見いただいているところでございますので、そちらのご意見につきましては、後ほどご紹介させていただければなというふうに考えております。

次に、43ページの下段の課題をご覧ください。

こちらは取組の柱1、改革項目2の課題でございます。

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の推進でございまして、行政手続

の原則オンライン化につきましては、一定程度達成したところでございますが、バックヤード改革が不十分で、オンライン申請により職員側の負担が増加している事例もあるため、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進めることを課題としたところでございます。

システム標準化や行政情報システムの再構築、マイナンバー制度のさらなる利活用といった取組の中で、業務プロセス改革を実施していきたいというふうに考えているところでございます。

次に、49ページの上段の改革課題をご覧ください。

こちらにつきましては、取組の柱1、改革項目3つ目の課題でございまして、民間活用手法の効率的・効果的な導入に向けた取組の課題でございます。

こちらにつきましては、PPP推進方針に基づきまして、さらに幅広い分野での民間活力の導入を検討していきたいというふうに考えているところでございます。

一方で、議会からは、指定管理事業者選定の際の1者選定の課題や、市職員のモニタリング能力について指摘を受けているところでございます。こちらのご意見につきましても、後ほど紹介をさせていただきます。

次に、58ページをご覧ください。

こちらは、取組の柱一つ目の改革項目4の課題でございまして、多様な主体の参加と協働による地域づくりの推進でございます。

第3期プログラムでは、市民文化局と7区役所、個々にあった課題を統合しまして、地域づくりを下支えするコミュニティ施策につきまして、各区の独自性を踏まえつつ、市全体として俯瞰できる構成とした課題となっております。

地域社会都市型コミュニティの形成に資する政策や、町内会・自治会の活性化に向けた取組などを進めるとしておりますが、まちの広場、ソーシャルデザインセンター、地域デザイン会議など、若干抽象的な取組が多く、これらの取組や取組の結果、目指す方向が明確でないことや、これまでの取組の効果の検証がなされていないことに課題があるというふうに考えているところでございます。

続きまして、71ページの上段の課題をご覧ください。

こちらは取組の柱2、改革項目1の課題でございまして、データを活用した政策形成の推進の課題でございます。

行政の信頼性を高め、政策の有効性を向上させるため、データに基づく政策形成を推進してまいりたいと考えております。

また、データに基づく政策形成や事業執行は、これまで個別には行ってきたところでございますが、全局的に環境整備し、職員の育成、意識醸成を高めるために課題設定しているところでございます。

主な取組内容としては三つありますて、一つ目はEBPMの仕組みづくりでございます。政策立案において、データを活用するためのガイドラインやルールを整備していきたいというふうに考えております。

また、二つ目としましては、データ連携基盤の整備でございまして、統計データや各種調査データを一元的に管理するとともに、それらを相互に関連づける機能を備えた府内横断的な活用可能なデータ連携基盤の整備を進めまして、府内でのデータ共有を促進し、分析に必要な環境を構築していきたいというふうに考えております。

三つ目としましては、職員のスキル向上でございまして、データ分析ツールの活用能力やEBPMに関する知識を持つ人材を育成していきたいというふうに考えております。

次に、79ページをご覧ください。

こちら、取組の柱二つ目の改革項目三つ目の課題でございまして、卸売市場事業特別会計の健全化等に向けた取組の推進でございます。

南北市場ともに施設の老朽化が進みまして、時代の変化に対応し切れなくなっていくことから、他市場との間で集荷における競争力が低下して、北部市場では卸売取扱量とともに市場使用料の収入が減少傾向にある

というような形になっております。

一方、南部市場につきましては、利用料金制度の下で指定管理者が運営しております、南部市場の利用料金は全額が指定管理者の収入となっているため、市への収入がないような状況になっております。

こうした事情から、卸売市場会計は長期的に歳入不足が続いておりまして、健全化が求められていることから、第3期プログラム取組期間においても課題となっているところでございました。

第4期プログラムにつきましても継続して課題設定をしまして、北部市場につきましては、老朽化対策や業務の効率監査を進め効率的な管理運営を実施してまいりたいと考えております。

また、南部市場につきましては、指定管理者の利用料金収入の一部を納付金として本市が收受できるような仕組みの導入を予定しつつ、指定管理者制度に基づく効率的な運営を継続し、将来の施設の在り方を検討してまいりたいというふうに考えております。

続きまして、85ページをご覧ください。

取組の柱2、改革項目四つ目の課題でございます。「川崎市立病院中期経営計画2024-2027」等に基づく経営健全化の推進の課題でございます。

病院事業につきましては、人件費、物価の高騰等に伴い経営健全化の取組が急務となっていることから、不採算医療等を提供する役割機能を確保した上で、市立3病院を合わせた経営収支比率の向上に向けて、収支の確保と支出削減の取組を推進してまいりたいというふうに考えております。

あわせて、人材確保や働き方改革についても、医師や看護師から多職種へのタスクシフト、タスクシェアをはじめとした取組を推進してまいりたいというふうに考えております。

次に、94ページをご覧ください。

94ページ上段の課題でございまして、取組の柱3、改革項目1の課題でございまして、総務事務の効率化に向けた取組でございます。こちらの改革課題につきましては、第3期プログラムからの継続の課題となっております。

各局の旅費等の総務事務を総務事務センターに集約しまして、会計年度任用職員を活用して運用してきたところでございますが、教育委員会に関する業務の集約化など、当初見込んでいた内容まで至っていないような状況になっております。

会計年度任用職員や職員の数を増やして対応していくだけでは解決ができないというふうに考えておりますので、対象となる業務の選定や委託化なども視野に検討を進めていきたいというふうに考えているところでございます。

105ページをご覧ください。

取組の柱3、改革項目5の課題でございまして、職員個々の状況に応じた働く環境づくりの課題でございます。

こちらにつきましても、第3期プログラムからの継続の課題でございまして、全ての職員がその能力を十分に発揮できる職場環境の実現を目指して、個々の状況に応じた柔軟な働き方を推進し、子育てや介護、障害などの事情を抱える職員を含め、誰もが安心して働ける環境を整える取組を推進してまいりたいと考えております。

こちらの課題につきましては、ハラスメント対策を含む課題となっておりまして、第3回の委員会で出石会長のほうからご指摘ありましたカスタマーハラスメントにつきましては、現在、不当要求行為等防止対策に関するマニュアルに基づきまして、組織的に対応しているところでございます。

今後も国から発出される予定の指針等を踏まえまして、必要な対策を講じていくことを考えておりますので、各種ハラスメントの分類としまして、カスタマーハラスメントを明記しているところでございます。

資料2-1についてのご説明は以上でございます。

出石会長

資料2－1のただいまの説明につきまして、何かございますでしょうか。

私のほうから1点だけ、71ページは、ここだけではないのかもしれません、EBPMの説明がありましたが、AIを活用しようと冒頭に入れてもらったわけですけども、AIは必須なので、ここでも書いたほうがいいんのではないかと思います。確かにデータの活用なのですが、さらにAIをうまく使って、分析等をしていくことが必要だと思います。そういう追記をしたらどうかと思いますが、いかがでしょうか。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

まさにデータの活用のところは、AIがなじむところかなというふうに思いますので、所管を含めて検討していきたいなというふうに考えております。

出石会長

ありがとうございます。

ほかはよろしいでしょうか。

出雲委員

前回、意見として、目標値が入っていないところが結構あるのではないかと。特に、新規のものに関しては入れる必要があるんじゃないかといったことを申し上げたんですけど、入ったものがあるのでしょうか。比較して認識できなかつたんですが、もし追加されているということがあればご説明いただけますか。

出石会長

では、お願いします。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

目標値も含めて追加はさせていただいているんですが、申し訳ございませんが、今、現状を比較してお示しできるような資料を用意しておりませんので、確認させていただいて、整理させていただければなというふうに思います。

出雲委員

追加されたものが結構あるということですね。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

はい。当然、具体化させていただいたところも含めてございます。

出雲委員

分かりました。それでしたら結構です。ありがとうございます。

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、資料2－2に移りたいと思います。

事前に出していただいた質問に対しての考え方方が示されております。

それから、参考資料として、委員以外の市民から寄せられた素案への意見に対しても整理したものがございますので、こちらも参考にしてもらえればと思います。

では、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

ありがとうございます。

では、まず初めに、資料2-2のほうからご説明を差し上げますので、No. 1をご覧ください。

第1章、第2章につきまして、黒石委員からご意見をいただきまして、インフレ時代に入りまして、これまでのやり方では立ち行かなくなっている。手数料や利用料、病院経営など、これまでの前提に基づく仕組みでは対応が困難であり、根本的な見直しが必要であるといったご意見をいただいているところでございます。

こちら、頂戴したご意見に対する本市の考え方でございますが、人手不足や物価高など、急激な社会状況の変化が今後の行財政運営に大きな影響を及ぼすというふうに考えておりますので、従来の枠組みにとらわれず、柔軟な発想で改革の取組を推進する必要があると認識しております。こうした視点を持った適切な進行管理や取組評価の実施を努めてまいりたいというふうに考えております。

次に、No. 2をご覧ください。

確保を想定する経営資源の考え方方が明確でない。デジタル関連の改革課題で「情報」を選択していないものがあるが、デジタル活用は「情報」そのものだと思う。「情報」の確保を想定していないのかといったご意見を頂戴しているところでございます。

頂戴したご意見に対する本市の考え方でございますが、デジタル技術を活用した最適化の取組では、デジタル化によって業務を最適化し、その結果生まれる「時間」やサービスの向上による「モノ」の効果を確保することを、経営資源として形で捉えているところでございます。

次に、No. 3をご覧ください。

こちらにつきましては、人手不足の中では、AIの活用を積極的に打ち出すことが重要である。今後の改革課題における取組では、まずAIの活用を検討すべきである。全てを同時に進めることは困難であると考えるが、効果が期待できる分野から優先的に取り組むべきである、の意見を頂戴しているところでございます。

頂戴したご意見に対する本市の考え方でございますが、改革課題の取組におきましては、AIなど先進技術の活用を前提に、業務の高度化や効率化を進め、行財政改革の実効性を高めてまいりたいというふうに考えております。

次に、No. 4をご覧ください。

取組柱1につきまして、数字に基づいて検証することが重要である。検証の結果、明らかに利用者に偏りがある場合や限定的な場合、事業の妥当性を再検討すべきである。特に、財政的な支援を行う取組については、成果を示せなければ取組の意義を説明できない。そのため、成果指標が設定されていない課題については、成果指標を設定すべき、のご意見を頂戴しているところでございます。

頂戴したご意見に対する本市の考え方でございますが、案の策定に向けましては、改革課題について可能な限り定量的な目標を設定するとともに、定量的な目標の設定が難しい課題については、具体的な工程を記載するように調整をしていきたいというふうに考えております。また、毎年度の取組評価を通じまして、抽象的な目標をより具体的な数値や内容に落とし込み、次年度以降の計画に反映させることで、目標を段階的に精緻化してまいりたいというふうに考えております。

次に、No. 5をご覧ください。

例えば、保育所について、民間事業者は大変すばらしいサービスを提供しているので、費用対効果の観点から、直営を継続するためには相当高度な説明が必要である。事業開始時にはその理由を説明できたと考えるが、現状では同様の理由で説明を続けることは難しいと考える、のご意見を頂戴しているところでございます。

頂戴したご意見に対する本市の考え方でございますが、委託や指定管理による事業の実施を適正に管理し、民間事業者との協働を円滑に進めることが重要であるというふうに考えておりますので、市場環境や民間のサービス水準等を踏まえながら、直営施設の役割や必要な機能を整理し、効率的・効果的に再構築を進めてまいりたいというふうに考えております。

次に、No. 6をご覧ください。

「地域防災力の向上に向けた取組の推進」の課題では、「自助・共助・公助」と記載されている。川崎市では、「互助」という言葉を使用してきたという経緯があるが、この改革課題において「互助」の記載は不要なのか、のご意見をいただいているところでございます。

頂戴したご意見に対する本市の考え方でございますが、防災の取組につきましては、これまでの地域防災計画等で「自助・共助・公助」の表現を使用しているために、これに沿った記載としているところでございますが、本市としては、地域包括ケアシステムの考え方において、「共助（互助）」として「互助」を明記し、共助の概念と切り分けて互助を明確に整理しているところでございます。

次に、No. 7をご覧ください。

企業会計について、施設の老朽化対策に伴う支出は、施設の建設時や運営開始段階で想定されているのかのご意見を頂戴しているところでございます。

頂戴したご意見に対する本市の考え方でございますが、資産マネジメント第3期実施方針において、既に故障した部位・設備の事後保全的な修繕だけでなく、予防保全的な改修を行うことを明記しておりまして、更新計画等を策定し、長寿命化に対応しているところでございます。しかし、昨今の物価高騰等によりまして、当初の前提どおり遂行することは困難な状況にあるというふうに考えているところでございます。

次に、No. 8をご覧ください。

上下水道事業について使用者が減少するなど、人口変動による影響はあるのか。今後の人口減少を見据え、設備をコンパクトかつ効率的に活用することを、従来以上に検討する必要があると考える。全国的な人材不足の状況を踏まえると、そのような視点が必要ではないか、のご意見を頂戴しているところでございます。

頂戴したご意見に対する本市の考え方でございますが、現時点では、人口変動による大きな減った影響はございませんが、管路の更新等に際しては、今後の排水量の需要等を見据えた対応を行っているところでございます。また、一部作業の委託化やデジタル化を推進し、維持管理の効率化に取り組んでいるところでございます。

最後に、No. 9をご覧ください。

取組の柱3、改革項目2の総務事務の効率化に向けた改革課題について、どういった業務について範囲拡大を検討するのか、といったご意見を頂戴しているところでございます。

頂戴したご意見に対する考え方でございますが、教育委員会事務局をはじめとした他任命権者の総務事務集約に向けた取組などを想定しているところでございます。

資料2-2についてのご説明は以上でございまして、続きまして、資料2-3の参考資料についてご説明をさせていただきます。

こちらにつきましては、この間、議会からいただいたご意見と、現在実施しているパブリックコメントに対して、本日までに提出されたご意見をまとめた資料でございます。本日は、この資料の中から、ご意見を受けて修正や加筆の検討が必要であると考えられるものをピックアップして、ご紹介させていただければなというふうに考えております。

初めに、1ページ目のNo. 1をご覧ください。

こちらにつきましては、本庁と区役所の連携不足が市民サービスの低下に拍車をかけており、区役所の立場を考慮した行財政改革が必要ではないか、そういう視点を個別課題ではなく示すべきではないかといった意見を頂戴しているところでございます。

こちらにつきましては、部局横断的な取組などにおいて、部門間の連携や厳格な進捗管理がこれまで以上に重要であることや、そのために日常的にディスカッションが行われる組織文化を定着させ、対話・協力・連携できる職場環境の醸成が必要であることなどについて加筆することなどを検討していきたいなというふうに考えております。

次に、No. 5、5番目の質問をご覧ください。

取組評価シートについて、記載内容の見直しは行うのかの意見を頂戴しているところでございます。

こちらにつきましては、令和8年3月に開催を予定しております第5回の行財政改革推進委員会におきまして、第4期プログラムにおいて見直しした内容を踏まえ、取組評価シート案をお示しし、委員の皆様からご意見をいただいた上で、最終的な記載内容を決定していきたいというふうに考えているところでございます。

次に、No. 6をご覧ください。

取組の柱1の改革課題、「保育需要を踏まえた保育・幼児教育に係る支援施策の再整理」の待機児童数の成果指標、①の成果指標については、地域ごとの保育需要に応じた対応等をすべきフェーズであって、待機児童数ゼロ人であるということは当然の状況にあることから、見直しが必要ではないか、の意見を頂戴しているところでございます。

こちらにつきましては、成果指標①の待機児童数の要否につきましては、改めて所管課と検討してまいりたいというふうに考えているところでございます。

次に、7番目をご覧ください。

指定管理者制度の運用の在り方やモニタリングについて課題があり、加筆すべきではないか。1者選定が多いことやモニタリングスキルの低下等に対応する必要がある、の意見を頂戴しているところでございます。

こちらにつきましては、取組の柱1、改革項目3の行政サービスの向上に向けた民間活用の推進の説明や、改革課題の民間活用手法の効率的・効果的な導入に向けた取組において、適切な事業手法の選択や、指定管理者制度に係る課題を踏まえた取組内容について加筆することなどを検討していきたいというふうに考えております。

次に、No. 9をご覧ください。

学校施設への包括管理委託導入など、民間活用に際して、市内事業者への配慮はどのように考えているのか、の意見を頂戴しているところでございます。

こちらにつきましては、民間活用推進方針においては、地域経済の活性化に向けて、市内事業者を積極的に活用することを基本姿勢としておりますので、取組の柱1、改革項目3、行政サービスの向上に向けた民間活用の推進の説明等への加筆を検討していきたいと考えているところでございます。

次に、2ページのNo. 15をご覧ください。

事務ミスが絶えない根本原因について、議論されているのか、また、職員に対して、どうしたら意識づけができるのかの議論をされているのか。行政文書の適切な管理にもしっかりと取り組む必要がある、の意見を頂戴しているところでございます。

こちらにつきましては、取組の柱3の改革項目、不祥事防止、内部統制の取組の推進における事務事故・事務ミス等の防止に向けた内部統制等をはじめとする取組を強化していきたいというふうに考えているところでございます。

最後に、No. 16をご覧ください。

こちらにつきましては、見出しと本文のフォントサイズにメリハリがない、余白が少なく圧迫感があり文字が読みにくい、読み手に対して正しく内容が伝わるような見せ方を工夫したほうがよいといったご意見を頂戴しているところでございます。

こちらにつきましては、修正案を示したサンプルページ、本日作成しておりますので、委員の皆様にそちらをご確認いただきまして、ご意見をいただきたく存じております。

4ページをご覧ください。

4ページにつきましては、こちら、現状の行財政改革プログラム素案の第1章、2の現状・課題認識のページでございます。

こちら、見出しと本文、メリハリがなく見出し自体が分かりにくいこと、また、本文の文字が詰まって見えるため、こちらにつきまして、5ページのように、見出しと本文のフォントを変えて、メリハリをつけるとともに、本文のフォントや文字間を調整することで、文字の詰まり感を低減させるような修正を行っていきたいというふうに考えているところでございます。

また、6ページにつきましては、第2章の1、基本理念のページでございますが、下の部分でございますが、四つの基本理念の説明を横長に記載してしまっていたことで、文字を読む際に追いにくくなってしましました。そこで、横長に記載していた、こういったページの構成になっていたものにつきましては、7ページのように配置を見直していくということを考えていきたいなというふうに考えております。

また、8ページの改革項目ごとの説明につきましても、文字の詰まり感や圧迫感がありますので、9ページのようにフォント等を見直しまして、圧迫感を低減させるように修正を行っていきたいなというふうに考えているところでございます。

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、ただいまのご説明につきまして、ご意見、ご質問がありましたらお願いしたいと思います。いかがでしょうか。

私から1点。資料2-2の6の私の質問です。互助の件ですが、要は、65ページのところには、互助は書かないということでいいですか。

原田行政改革マネジメント推進室担当係長

はい。こちらの課題については、書かないという形で整理していきたいと考えております。

出石会長

明確に整理しているという意味がよく分かりません。

要するに、地域包括ケアシステムというのが最上位にあり、共助の中に（互助）と入っているから、共助と書けば互助が入っていると言いたいのですか。整理がついていないのではないかでしょうか。

地域防災計画と地域包括ケアシステムと、行革プログラムの上位下位関係はないでしょう。だとすれば、整理がついていないのではないかでしょうか。批判しているわけではありませんが。

たまたま地域包括ケアでは共助の中に互助を含めて考えているから入れているということなのでしょうか。私も市長から、川崎市長は互助を重要視していると聞いたのが、確かに包括ケアの話でしたが、それは他には当てはまらないという理解でいいでしょうか。市の政策全般に、互助はないという考え方でいいでしょうか。他都市は多分使っていない言葉です。それを川崎は使ったというのがすごく意義深いと思っていたのですが、それはあくまでも地域包括ケアの話だという理解でいいのでしょうか。

### 鹿島担当理事・行政改革マネジメント推進室長

よろしいでしょうか。室長の鹿島です。

私がたまたま地域包括ケアの取組を前の部署で担当しておりまして、平成28年に遡るんですが、当時、地域包括ケアシステムのビジョンをつくったときに、地域防災の関係が国から下りてきている中で、3分類にしか分けることができないということがまず前提としてありまして、地域包括ケアシステムは、自助・互助・共助・公助ということで、四つの分類に分けることを、どう市民の方に理解いただけるかということで議論した経過がございます。

その中で、地域包括ケアシステムの自助・互助・共助・公助に関しては、共助と互助の違いというのがなかなか浸透し切れていないという現状がある中で、今、会長がおっしゃられたとおり、共助の中に当然互助も含めた形で、防災と切り分けてご理解いただいていると認識しています。

厳密には、市長が地域包括ケアシステムを推進していくということで発信している以上、本来であれば4分類で記載をしたいところなんですが、国が示す防災上の3分類に関しては、それ以上手を加えられないという現状がございますので、その中でご理解いただきたいと思っております。

### 出石会長

分かりました。

そのほか、委員の皆さんからよろしいでしょうか。

### 出雲委員

すみません、総務事務の件ですけれど、これは他任命権者ということですから、つまり市長部局ということになるんでしょうか。

### 原田行政改革マネジメント推進室担当係長

市長事務部局以外の企業会計も含めて検討していきたいという形で考えているところでございます。

### 出雲委員

分かりました。

現状は、もう既に市長部局に関しては一元化されているということなんでしょうか。

### 原田行政改革マネジメント推進室担当係長

そうです。市長事務部局に関しては、おおむね完了しているところですが、例えば消防局であったり、教育委員会事務局に関しては、旅費の一部だけは集約しているんですが、それ以外の部分ができておりませんので、そういうところも含めてということと、さらに、企業会計につきましては一切手が入っていないので、そこについても最終的には検討していきたいと考えているところでございます。

### 出雲委員

分かりました。ありがとうございます。

### 出石会長

内海委員、どうぞ。

内海委員

ありがとうございます。

2-2の質問させていただいた内容の補足をさせていただいてもよろしいでしょうか。

出石会長

よろしくお願いします。

内海委員

取組の柱の2というのは、戦略的な経営意識に基づく持続可能な行政運営ということで、事前質問のNo 8で、上下水道について例を挙げてご紹介したんですが、基本的にこの真意というのは、人口が減少する中で、施設、つまり、上下水道、道路、橋、河川の管理、公共住宅、公園、こういったものの建設年数がもう50年も経過をしている都市が多くなっている。川崎市においてもそういった状態、老朽化をしている状況になってきているのではないかと思います。

その中で管理だけではなく、修繕なども含めて行わなければいけないような状況がある中で、修繕費用というものがどんどんかさんでくる、さらにはそこで管理をしている人材が、技術者を含めて急激に減少しているという状況があります。そういう状況をどのように考えていくかということが、日本全体ではあるんですが、川崎市としても戦略的に検討いただきたいというような考えで申し上げました。その点も踏まえて、今後検討いただければと思います。

以上です。

出石会長

これは、検討いただくということでおろしいでしょうか。

内海委員

はい。

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、いかがでしょう。

私から、細かいことを1個だけ。なかなか鋭いご指摘が参考資料のほうにあり、体裁の話ですが、修正案の第2章、基本理念のところは、四つになっている箇所について、分かりやすくなりましたが、もともとは(1)から(4)まであるので、番号をつけておかないと、後々ここを引用するときに大変だと思います。

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、よろしいですか。

それでは、いろいろと意見がございました。特に、市のほうも議会やパブリックコメントの意見に対して

修正を施す予定、検討するということになっているので、大変望ましいことだと思います。我々の今日出した意見なども含めて、それらを踏まえたプログラムの成案の策定に向けて調整を進めていただければと思います。

それでは、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いたします。

窪田行政改革マネジメント推進室担当課長

会長、ありがとうございました。

長時間にわたりまして、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まして、行財政改革第4期プログラム及び出資法人の経営改善及び連携・活用に関する方針の策定に向けまして、調整を進めてまいりたいと考えております。

また、次回の委員会でございますけれども、先日メールでもご案内したところでございますが、年を明けまして3月12日木曜日の15時から第5回委員会を開催させていただきたいと思いますので、どうぞ、引き続き、よろしくお願い申し上げます。

それでは、以上をもちまして、令和7年度第4回川崎市行財政改革推進委員会を終了いたします。本日はどうもありがとうございました。