

第 5 回新潟市行政改革・点検評価委員会議事録

日 時 平成 21 年 9 月 1 日 午後 1 時～午後 2 時
会 場 市役所本館 議会第 1 委員会室
出席委員 今井誠委員, 上山信一委員, 遠藤麻理委員, 高野洋一委員, 永山庸男委員長 (50 音順)
議 題 「新潟市行政改革プラン 2005 点検評価並びに提言書について」
配付資料 資料 1 「新潟市行政改革プラン 2005 点検評価並びに提言書(案)」
資料 2 「新潟市行政改革・点検評価委員会意見一覧(案)」
資料 3 「若手職員の改革に向けたアイデア」

木山行政経営課長補佐
開会・資料確認 (省略)

篠田市長

委員の皆さま, ご多忙のところ 5 月から 5 回にわたる委員会に出席いただき, ありがとうございます。また, 「行政改革プラン 2005」の点検評価とともに, 次期行政改革にむけての提言をも頂くことになっていると聞いております。これまでの委員会の議論や提言内容については真摯に受けとめ, 市民に喜んでいただける行政のあり方につなげていきたいと考えています。

また, 若手職員からなる「行政改革チーム」も, 委員会での資料作成にあたり適切なテーマを与えていただいたこともあって大変鍛えられたのではないかと思います。今後は, テーマごとに庁内プロジェクトチームを立ち上げ, 課題解決に取り組むことのできる体制づくりを進めたいと思います。

本日は私も皆さまの意見をお聞きしたいと思います。よろしくお願いたします。

永山委員長

それでは, 本日の委員会の傍聴につきましては, 傍聴に関する要領に則り許可したいと思います。また写真撮影と録音も許可します。

さっそく, 本日の議事に入ります。

本日の議事は一点, 新潟市行政改革プラン 2005 点検評価並びに提言書についてです。お手元の資料 1 を基に議論を進めたいと思います。まず, 提言書のポイントについて私から説明申し上げ, その後ご意見を伺います。

まず 1 ページは, 「新潟市行政改革プラン 2005」の点検評価についてです。同プラン工程表の未達成項目については, 「原因分析を基に今後の対策についての検討を行い, 検討結果を次期プランに反映することを要望する」との提言を盛り込みたいと思います。また, 次期プランの計画期間については, とりまく環境の変化が急激であることから 3 年程度が適当である, との提言をしたいと思います。

3 ページの「新潟市の課題について」に関しては, 各委員のご意見も伺いたいと思いますので, 多少長くはなりますが, ここで読み上げたいと思います (以下, 3 ページ以降の記述を読み上げ)。

上山委員

1 ページの「1 はじめに」と「2 新潟市行政改革プラン 2005 の点検評価について」に関してはこれまで議論を詰めてきましたのでこのとおりで良いと思います。(3), (4)についても違和感はありません。しかし何点か意味を明確にした方がよい, 誤解を招かないために修正した方がよい部分を指摘します。

まず, 3 ページに「百年に一度といわれる経済危機」という記述があります。しかし自治体の財政危機は 1990 年代前半からの国民一人あたり GDP の低下に起因するものであって, 昨年の「リーマンショック」以降の金融危機が原因ではない。この点をはっきりさせた方がよいと思います。

たしかに来年度予算編成にあたって税収が落ち込むのは困るという現実ではありますが。しかし後のページに記載のある財政危機問題の背景はもっと根の深いものです。枕詞としての表現なのだろうとは思いますが、財政危機の原因を去年の経済危機に求めない方が良いと思います。さもなければ来年は経済危機はないでしょうから、再来年にもはや行政改革は不要になる、ということになってしまいます。問題は構造的な財政危機であるという点からスタートする必要があります。

財政危機の原因ですが、一つは税収が伸びないという問題。二つ目は、扶助費や公債費など削減できない費目が全体に占めるウェイトが高いという財政の硬直性の問題です。こうした内容についての記述があった方が良いと思います。後ろのページに、「財政危機対応」とあるのに財政危機とは何かについてどこにも書いてないので説明が必要でしょう。3 ページ 3 行目の「一般財源の不足」が財政危機なのではなく恒常的な財政危機であると、ここはもっと正確に書いた方が良いでしょう。

また、3 ページに「当時の計画を無条件に実施していくことには、疑問を感じる」との記述があるが、少なくとも委員会での議論をふまえれば、「きわめてリスクが高く、後世に大きな禍根を残す」くらいの記述があって然るべきところです。

7 ページの「(2)合併後のマネジメントについて」のなかに、「地域に重複する既存施設の一体管理や施設統合を検討するとともに、機能の向上を図ること」とあるが、一体管理や施設統合を論じる前に稼働率、耐用年数、利用者満足度といったデータを揃えるべきです。重複施設であっても稼働率が高く利用者が待っているのであれば重複していても構わないわけです。データに基づく分析がなされないと、数合わせに終始する行政改革に陥ってしまう気がします。一律に施設の一体管理や統合を進めることも必要かもしれないのですが、「きめ細かく実態を測定した上で」のような表現を加える必要がある。

8 ページの「参画型行政改革について」は、「参画」の内容が市役所外部との連携だけであれば問題ないのですが、提言書の中身をみると庁内の要素がかなり入っています。従来は、市長と行政改革部門が各部に指示する形で「上からの行政改革」だったわけですが、これからは各部・各区も責任を分担して行政改革を進めようという趣旨です。したがって「参画」という明るく楽しそうな表現ではなく、「責任分担アンド参画」くらいの表現が適切なのだらうと思います。

項目の順番も、9 ページの「各区、各部が目標を設定し、自ら達成責任を負う行政改革プランとすること」が最初にあるべきで、次に「全職員に対し、職員意欲・満足度調査を継続的に実施するほか、適切な評価と処遇を行い、ES（職員満足度）の向上を図ること」です。それから、「公共施設における指定管理者制度の導入など民間活力の積極的な導入により、多様な市民ニーズに応えるとともに、経費削減を図ること」がくる。その後「企業、コミュニティ協議会、NPO 等を含む市民と行政が担うべき役割を明確にし、市民と職員が対等な立場で知恵を結集し、協働を推進すること」、そして最後に「協働の状況について、NPO による評価を行うこと」が入る。要は先に役所の内部の話をしてその後外部とのやりとりの話をするべきです。ひょっとすると、「(4)参画型行政改革について」のなかに市役所内部の話と外部とのやり取りの話を一括することに無理があるのかもしれない。

永山委員長

ありがとうございました。いまほのご指摘のうち、まず状況把握のお話がありましたので、これについては文言を修正したいと思います。それから 7 ページの既存施設一体管理・統廃合については、利用率などをしっかりと検証したうえでの対応が必要、ということを確認すべきとのご意見でしたが、これについても文言を修正したいと思います。8 ページ「参画型行政改革」については、まず組織内の話があって、次に外部との連携というように項目の並べ替えについてのご意見でございました。

他に何か委員の方からご意見はありますでしょうか。

高野委員

提言書に記載するのは難しいかもしれませんが、企業に勤務する立場からすると、第1回委員会でも申し上げたとおり、現プラン工程表の取組項目の達成率が高すぎます。目標設定がチャレンジ目標になっていないのではないかという点が気になります。やる気をもって高い目標に挑むチャレンジ目標を立て、意欲的な目標の設定に対してはきちんと評価するといった仕組みを考えていただきたいと思います。話が抽象的なので提言書には載せにくいかもしれませんが、一考をお願いしたいと思います。

永山委員長

ご指摘の点については1ページの「2 新潟市行政改革プラン 2005 の点検評価について」に、「設定した指標や目標値が妥当であったか否かの疑問は残るが」との記載がありますので、この部分に関連するのかなと思います。

今井委員

全体として違和感はありませんが、市役所内部と外部との意識のずれをどうすればいいのかという点が気になります。市役所の場合、「財政危機」といっても倒産することはないので、「改革」や「危機」のような表現を多用する割に職員の意識は旧態依然としている気がします。市役所に根本的に欠けているのは何かをよく捉えたうえで次期プランを策定してほしいと思います。

8ページに「都市再生本部を設置し」とありますが、法律実務では倒産した団体を立て直すことを「再生」と呼んでいますので、「再生」という表現が適切なのかどうかという点が気になります。

外部との連携に関してNPOについての記述がありますが、NPOと一口に言っても多種多様なNPOがありますし活動分野も多岐にわたるので、個々のNPOの特性をよく捉えたうえで、どうすればNPOとの協働が可能であるかということをよく議論することが大切だと思います。9ページに記載のある指定管理者についても、さまざまな事業者が存在しますので、指定管理料は安価だけれども仕事の内容をみると批判されない程度に最低限の仕事しかしていない事業者もなかにはいます。NPOとの協働にせよ、指定管理者制度にせよ個々のNPOや事業者は多様ですので、市役所側には相手方との意見交換を密にして、相手をよく知ろうとする努力が求められるのではないかと思います。こうしたやり取りがあってはじめて協働が成立するのではないのでしょうか。

ただいま申し上げた内容を文章化するのは難しいかもしれませんが、若干なりともこうしたこともふまえていただけるとありがたいと思います。

永山委員長

今井委員がおっしゃった内容は5ページの「複雑化・高度化する市民ニーズや環境変化に適切に対応するためには、行政に全面的に依存する従来のマネジメントに替えて、市民・NPO・民間事業者といった多様な主体とのパートナーシップを形成するという視点が必要であり、行政の内外に存在する多様な知を統合することが有効である」という部分に関連しますので、今井委員のご指摘をふまえ、表現をきめ細かにすることでご指摘の趣旨を織り込みたいと思います。

遠藤委員はいかがですか。

遠藤委員

4ページの「インフラストック」や8ページの「都市ブランディング能力」などの表現からは具体的内容が思い浮かばないのですが、用語として一般的な表現なのでしょう。

今井委員

私も同感です。

永山委員長

わかりやすい文言に書き換えます。その他よろしいでしょうか。

遠藤委員

はい。

永山委員長

第4回委員会の際、改革チームに「改革にむけたアイデア」の提出を宿題としてお願いしていました。資料3をご覧くださいとわかるとおり、チームの提案事項を提言書の四つの改革の柱に分類してあります。内容としては今後、アクションプランの具体的な取組を考える際に有益なアイデアが数多く含まれているように思います。

改革チームから提出していただいた約60のアイデアの今回の提言書への反映方法については、まず「(4)参画型行政改革について」に「改革チームなど組織内部からの提案を積極的に活用する」といった文言を加えてみてはどうかと思います。このほか資料3にある提案事項のうち、提言書に吸収できるものがあればと思いますが、いかがでしょうか。

上山委員

ざっと目を通したかぎりでは、資料3にある提案事項はピックアップというよりもむしろ、すべて考慮に値するものという気がします。むしろ、これらのアイデアはすべて実施することを前提に各担当部門で実現に向けた検討を行い、検討結果を総務部長に報告するという形で進めるべきでしょう。つまり提案事項で面白いものを拾い上げて使うのではなく、すべて実行する前提で扱うべきです。実現が難しそうなものも含まれていますが、他の市役所ですでに導入済みのもものもたくさんあります。実施できないのであれば、なぜできないか担当課が理由をしっかりと開示すべきです。おかしな理由を掲げた場合には担当課の見識が世間の評価にさらされることになる。このようにして立証責任の転換を行わない限り、いつまでたっても若手職員からの提案は単にイベントに花を添える程度の扱いにとどまることになってしまう。考えてみれば「若手」という言い方も失礼なわけです。現場の第一線からの提案がもし実施できないならその理由を担当課側は市民に説明する責任がある、ということです。

今井委員

参考までにお聞きしますが、改革チームの若手職員の年齢や勤務年数についての目安はありますか。

佐藤行政経営課長

改革チームのメンバーである6名はいずれも30歳代の職員です。

永山委員長

改革チームからの提案をしっかりと受けとめるべきことについては提言書にも盛り込みたいと思います。

今井委員

資料3は私も興味深く拝見しました。現行制度上実現が難しいものもあるかもしれませんが、庁内でいろいろな意見が出て活発に議論されるというのは必要なことなのだと思います。同時に思うのですが、市役所の外で活躍している若手の経営者の方々などからも意見を募ってみると良いのではないかと思います。

上山委員

9 ページに「職員意欲・満足度調査」とありますが、職員に対して具体的な業務改善提案を求めるとするのがこの委員会の議論だったと思います。満足しているかどうかを職員に尋ねるのではなく、「業務上困っている制度がないかどうか」「こんな政策があった方がよい」など、半年に一度くらい職員が意見を言える場を設けるということです。

「(4)参画型行政改革について」に関して先ほど二つに分けた方がよいと提案しました。しかし改めて見直すと、三つに分けてもよい気がします。まず、「各部長、各区長が自ら目標を設定し、自ら達成責任を負う」という項目を独立させて4番目の柱にする。部長区長責任の明確化は他の自治体ではかなり浸透しているもので、「部長マニフェスト・区長マニフェスト」という形で大阪府、大阪市、横浜市なども実施しています。部長区長が行政改革の責任を負うことをはっきり打ち出した方がよい。そういう意味では「参画」では表現として非常に弱く、「部長・区長の改革責任の明確化」くらいがいいと思います。

一方、「職員意見の吸い上げ」は(5)として扱う。その第一歩が今日の資料3ですが、今後は全職員の意見を吸い上げていく。そのうえで「市役所の外部との連携」が(6)になる。このくらいははっきりさせた方がいいですね。

新潟市は部長・区長の改革責任が曖昧で依然として改革は総務部が行うという認識があるように思える。「改革する側」と「改革される側」に分かれてしまう構造そのものを改革する必要があります。

永山委員長

「(4)組織改革」という柱を設けて、「部長区長の改革責任」と「職員の業務改善提案」を盛り込む。外部とのコミュニケーション関係は単独で(5)として、柱を5本立てにしてみてもどうでしょう。

上山委員

「(4)参画型行政改革」は改革の進め方についての話です。「組織改革」よりは「庁内巻き込み型」など改革の進め方の話だとわかる名称が良いと思います。

永山委員長

当事者としてもっとコミットメントしていくということですね。コミットメントの主体を見たときに、市役所の内部の話と外部の話が混在すると曖昧になるというのが上山委員のご意見ですねので、そのあたり整理が必要ですね。たしかに柱を分けた方がよいかもしれませんが、今井委員のご意見にあった外部とのコミュニケーションなどもふまえて整理が必要かもしれませんね。

高野委員いかがでしょう。

高野委員

組織内部で意見を言うのはなかなか大変ですが、他部署に対して意見を言ったり、他部署の意見を受け入れられる組織風土をつくっていくことが必要でしょうね。よそから意見を言われるのは嫌だという反応は企業でもよく見られるのですが、こういった体質を放っておくと組織が硬化してとなりの部署が何をやっているのかわからなくなるといったことにつながります。

改革チームのアイディアに「事務用品の一括購入」の話がありましたが、こうしたことに気がつくためにも他部署の仕事を見えてみることは大切なのだと思います。

永山委員長

組織を活性化するためには、「責任の明確化」と「意見の吸い上げ」がまず必要であると。しかも吸い上げるだけでは不十分で、吸い上げた意見を改革に反映させることが重要とのご指摘かと思えます。

今ほど各委員から頂いた意見をふまえ文言修正等を行いたいと思います。

上山委員

先ほど「都市再生」についての話がありましたので補足しますと、「地域再生」「都市再生」が意味するところは「破綻再生」とは全く異なるものです。多くの自治体で「都市再生本部」を設置していますが、法律用語でいうところの「破綻再生」とは無関係です。

永山委員長

”renew”からきているのでしょうか。

上山委員

もともとは公共事業が半減した当時、「都市再生」という言葉が使われるようになったのです。その後、「地方再生」「地域再生」という表現も登場した。政令指定都市機能の充実というのは、かつての栄光の復活をめざすのか、あるいは新たに小さな街を大きくするのか、両方ありえますので市内でよく議論してほしいと思います。

永山委員長

「インフラストック」「都市ブランディング」よりは、「都市再生」の方が用語としては市民権を得ているということですね。

上山委員

そうです。

永山委員長

今ほどご意見を頂きましたので資料1の文言を直したいと思います。また、資料3については、クリティカルなトーンで位置付けるということで扱いたいと思います。文言修正等については委員長一任とさせていただきたいと思います。

本日の議事はこれにて終了します。提案書については委員長一任で確定させていただきたいと思います。なお、提言書については9月7日に私から市長に提出させていただきます。

最後になりますが、5月末から実質3カ月半で5回の委員会を開催し、大変建設的な議論を通じて「新潟市行政改革プラン2005」の点検評価を行い、提言書をまとめることができました。皆さんありがとうございました。

西総務部長

5回にわたる大変熱のこもった議論、ありがとうございました。

改革チームの改革に向けたアイデアについては、実施に向けた検討を行いたいと思います。制度的に実現が難しいものもあるかもしれませんが、その場合にはしっかりと理由を説明し、改革に向かう姿勢を示したいと思っております。

今後、委員会の提言を受け、私どものほうで次期行政改革プランの骨格づくりを本格的に進めてまいります。これからも皆さまからはいろいろな場面でお世話になることと思いますが、どうぞよろしくお願いいたします。

篠田市長

最後に一言発言させていただきます。

まず、改革チームの改革に向けた提案に関連して一言申しますと、私どもが現在進めている職場改善提案の少なからぬ部分を女性職員が提案していることもあり、今回の改革チームに女性職

員が入らなかったのは残念でした。今後こういった選考にあたっては、そのような観点をも念頭において進めていきたいと思えます。

先日、新規採用職員と話をする機会がありまして、入庁して4カ月余り経った感想を尋ねたところ、所属する課の目標がはっきりとわからないという意見を多く耳にしました。現場起点の改革を考える際には、現場職員が課の目標を明確に意識しているかどうかということが重要なポイントになるのだなと感じております。

行政改革・点検評価委員会からこのたび提出いただく提言書をまずは拝読し、そのうえで今度は私どもの方で責任を持って提言事項の優先順位を決めながら、改革の実践にあたりたいと思っております。

大変ありがとうございました。