

# 新潟市行政改革プラン 2010 点検評価並びに提言書 (案)

～平成 25 年度からの行政改革プラン策定にあたって～

平成 24 年 10 月 日

新潟市行政改革点検・評価委員会

# 目 次

1	はじめに	1
2	新潟市行政改革点検・評価委員会の概要と開催状況	
	（1）委員会の開催目的	2
	（2）委員会の委員名簿	2
	（3）委員会の開催状況	3
3	新潟市行政改革プラン2010の点検評価について	
	（1）これまでの行政改革全般の進捗	4
	（2）プラン2010の進捗の確認	4
	（3）プラン2010の三つの重点改革項目の個別取組みに対する意見	5
4	新潟市の行政運営における課題について	
	（1）財務の状況	6
	（2）組織・職員の状況	7
5	今後の方向性について	
	（1）財務の状況	9
	（2）組織・職員の状況	9
6	次の行政改革プランの策定にあたって	
	（1）基本的な考え方	10
	（2）重点改革項目の取組項目の設定の際に留意すべき事項	12
	（別表1）個別取組みに対する意見 重点改革項目Ⅰ 政令指定都市機能の充実	14
	（別表2）個別取組みに対する意見 重点改革項目Ⅱ 新しい公共の構築	18
	（別表3）個別取組みに対する意見 重点改革項目Ⅲ 財政の健全化	20

# 1 はじめに

( 後 日 記 載 )

新潟市行政改革点検・評価委員会

委員長

## 2 新潟市行政改革点検・評価委員会の概要と開催状況

### (1) 委員会の開催目的

平成 25 年度からの行政改革プランを策定するにあたり、本市の行政改革の取組状況などについて、客観的、専門的な観点から助言を得ることを目的とし開催する。

(新潟市行政改革点検・評価委員会開催要綱)

### (2) 委員会の委員名簿

(敬称略・50 音順)

委員名	所属・現職
大橋 誠五	新潟経済同友会一般行政委員会委員
佐野 由香利	株式会社新宣常務取締役
鷺見 英司	新潟大学経済学部経営学科准教授
田巻 清文【委員長】	一般財団法人新潟経済社会リサーチセンター理事長
渡邊 信子	特定非営利活動法人新潟 NPO 協会代表理事

※ 内山節夫委員（一般財団法人新潟経済社会リサーチセンター理事長）及び今井誠委員（弁護士法人新潟第一法律事務所特別相談役）は、一身上の都合により、途中で委員を交代、辞任

### (3) 委員会の開催状況

開催日時	議題
<p>第1回</p> <p>平成24年6月7日</p> <p>10時～12時</p>	<p>(1)行政改革プランの意義</p> <p>(2)行政改革プランの策定と委員会の役割</p> <p>(3)これまでの本市の行政改革の取組状況</p> <p>(4)新潟市の現状分析</p> <p>(5)外部評価の状況</p>
<p>第2回</p> <p>平成24年7月11日</p> <p>10時～12時</p>	<p>(1)新潟市の現状 (第1回委員会での質疑事項整理)</p> <p>(2)行政改革プラン2010の取組評価</p> <p>(3)第3回委員会にむけた意見のとりまとめについて</p>
<p>これまでの意見とりまとめ</p> <p>～平成24年9月25日</p>	<p>(第2回委員会での質疑事項整理)</p> <p>(これまでの意見のとりまとめ)</p>
<p>第3回</p> <p>平成24年10月1日</p> <p>13時～15時</p>	<p>(1)これまでの意見のとりまとめ</p> <p>(2)提言骨格(素案)について</p> <p>(3)その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・政令市にいがたのあり方検討委員会の検討状況報告</li> <li>・新潟市事業仕分け外部評価会議の結果報告</li> <li>・行政改革作業チームの意見</li> </ul>
<p>第4回</p> <p>平成24年10月17日</p> <p>13時30分～15時30分</p>	<p>(1)提言(案)について</p>

### 3 新潟市行政改革プラン 2010 の点検評価について

#### (1) これまでの行政改革全般の進捗

- ① 広域合併後の減量型行政改革を目的とし策定された行政改革プラン 2005、政令市移行後に、効率化に加え質的な強化を目指し策定されたプラン 2010 は、概ね計画どおりに推進されている。
- ② これまでの行政改革の取組みは、情報公開度をはじめ各種の外部評価で高い評価結果となって現れているが、他都市との比較だけでなく、何が評価されているのか、指標の意味や内容、分析手法について確認しておく必要がある。
- ③ これまでの行政改革プランに位置づけた各種取組みについて、急速な少子高齢化の進展や、国の厳しい財政状況などの社会環境の変化に照らし、その内容や進捗速度が適切であったか個々に検討する必要がある。

#### (2) プラン 2010 の進捗の確認

- ① プラン 2010 は、設定した指標や目標値が妥当であったか検証する必要はあるものの、概ね計画どおり進捗している。
- ② 定員適正化の取組みは継続的に実施されているが、計画期間 300 人の人員削減目標は、新たな行政需要などから現段階では達成が難しい見通しとなっている。

- ③ 計画期間約 87 億円の歳出の削減目標は、概ね達成の見通しとなっている。
- ④ 取組工程表の 54 の改革実施項目うち、42 項目は目標を達成する見通しとなっているが、一方で取組みの進捗が遅れているものがある。
- ⑤ 取組工程表の一部の改革実施項目において、取組みは工程通り進捗しているが、成果指標が達成されないといった、取組みとその成果指標の進捗に乖離がみられるものがある。
- ⑥ 取組みの進捗が遅れているもの、取組みとその成果指標の進捗に乖離がみられるものは、その原因を再検討した上で、さらに取組みを強化すべきである。

### **(3) プラン 2010 の三つの重点改革項目の個別取組みに対する意見**

- ① 重点改革項目Ⅰ 政令指定都市機能の充実 別表 1 (14 頁)
- ② 重点改革項目Ⅱ 新しい公共の構築 別表 2 (18 頁)
- ③ 重点改革項目Ⅲ 財政の健全化 別表 3 (20 頁)

## 4 新潟市の行政運営における課題について

### (1) 財務の状況

財務指標からみると、他の政令市との比較では現在のところ財政の健全化は確保できているが、財政力指数は政令市中最低で、また自主財源比率が50%を下回っているなど、財政基盤は必ずしも強くないため、この点を踏まえた財政運営が今後必要である。

また、将来的には、少子高齢化の進展にともなう扶助費の増加や、合併などで増加した公共施設の維持管理費、将来の補修費用の増嵩などに伴う経常的経費の上昇といったマイナス要因を注視していく必要がある。

#### ① 歳出の削減について

- ・ 歳出削減では、さらなる選択と集中を図り、事務・事業の合理化・効率化についてあらゆる手段を活用し、徹底していくことが必要である。
- ・ 扶助費の増加が財政圧迫要因となることから、働く若者を増やす施策、高齢者が働ける仕事の創造、ワークアンドライフバランス支援など費用削減につながる取組みの推進が必要である。
- ・ アセットマネジメントの取組みは、早急な実施が必要である。

#### ② 歳入の確保について

- ・ 歳入確保の柱として、企業誘致や起業支援、雇用の場の確保、居



住人口・交流人口の拡大などの政策に一層の力を注ぐ必要がある。

- ・ さらに使用料・手数料の見直しや、新たな財源確保に知恵を絞り、自主財源を確保していくことが必要である。
- ・ これまでの取組みを見ると、歳出削減の取組みに比べ、歳入確保の取組みが具体的でなく、効果の面でも説明が不足している。可能であれば目標設定をし、取り組んで行く必要がある。
- ・ 行政改革プラン 2005 から計画されている、使用料・手数料など受益と負担の適正化が遅れていることは、機会損失と考えられ、特に大きな問題である。

## **(2) 組織・職員の状況**

新たな行政課題への対応により、課単位の組織数は増加傾向となっているとともに、これまで順調に推移してきた職員の削減についても、減速しつつある。

### **① 組織について**

- ・ 事務事業の大胆な見直しにより、事務事業の効率化を一層推進することで、簡素で効率的な事務の執行体制となるよう、組織のスリム化を図る必要がある。
- ・ 「大きな区役所、小さな市役所」という理念で進めてきているが、今後もこれでいいのか分析・評価するとともに、この理念を進めて

行く際、行政コストの増加要因とならないよう留意していく必要がある。

## ② 職員について

- ・ 職員数は、同規模政令市との比較で見ると、総務、民生、教育部門などで多くなっている。また、職員の年齢構成においても、特定の階層に偏りがある。
- ・ より適正な職員配置を進めるために、市が重点的に進める施策への重点配置や、災害時対応の要員確保の観点を十分考慮しながらも、一方で、民間活力の活用など他都市の取組みを分析し、具体的な検討を進める必要がある。

## 5 今後の方向性について

### (1) 財務の状況

- ① 将来的な財政面でのマイナス要因を十分に分析し、戦略的に、歳出削減、歳入確保の取組みを強化・推進することにより、市債の増加、基金の取崩しに依らない財政運営を目指す必要がある。
- ② 財務の状況について、これまで以上に市民にわかりやすい形で説明し、市民と共通の認識を形成していく必要がある。

### (2) 組織・職員の状況

- ① 組織のスリム化、民間活力活用の具体的な検討を行った上で、組織ごとの定員管理を徹底していく必要がある。
- ② 今後迎える職員の大量退職の時期・職種、職員の年齢構成バランスを十分に考慮し、中長期的な視点に立った採用を行っていく必要がある。
- ③ 政令市としての質の高い行政運営を行うためには、職員の業務互換性、市民サービスマインド、専門能力と総合力を兼ね備えた職員の育成など、人材育成・開発が急務であるとともに、職員のモチベーションを維持向上する取組みを強化する必要がある。

## 6 次の行政改革プランの策定にあたって

### (1) 基本的な考え方

#### ① 全般的事項について

- ・ 合併から 7 年、政令市移行から 5 年が経過したことから、政令市移行後の課題と解決策を明らかにしていくとともに、今後は旧市町村といった発想から脱却し、将来を見通しながら一つの新潟市という発想において行政サービスのあり方や施設配置などを見直していく道筋をつける必要がある。
- ・ 行財政改革を一層推進し、人口減少、少子超高齢社会に対応した、公共投資の選択と集中、コンパクト化など政策の一貫性が必要であるとともに、拠点性を生かしたまちづくりに投資して行く必要がある。
- ・ 新たな時代の行政のあり方において、市民やNPOとの協働が大きな役割を果たすことから、市民の力をどう活かすかという視点が重要であり、新しい公共とは何か、地域はどうあるべきかという観点でのさらなる周知が必要である。
- ・ プラン 2010 の取組みにより、人事管理や財政運営などの様々な仕組みが導入され、より望ましい方向に向かっていると考えられる。今後はそれぞれの仕組みの質的な強化、魂を入れていくことが必要である。

## ② 計画期間について

- ・ 計画期間は、市総合計画とあわせ、平成 26 年度までの 2 年間が妥当である。
- ・ 2 年の間に、平成 27 年度以降長期的に市が向かうべきビジョン、行政改革の方向性を示すとともに、将来に向けて今やっておくべきことに重点的に力を注いで行く必要がある。

## ③ 重点改革項目について

- ・ プラン 2010 は計画期間 3 年間であり着手して間もないことから、基本的には三つの重点改革項目を継承しつつ、重点改革項目の「政令指定都市機能の充実」については、昨今の状況を踏まえ「危機管理・防災機能の強化」という視点を加えることも検討が必要である。

## ④ 成果目標について

- ・ これまで同様、効率的な行政を目指して行くという方向で、歳出の削減、人員の削減などと併せ、新たな財源を含めた歳入確保や民間活力の活用などに関する成果目標も検討する必要がある。また、成果目標に優先順位をつけておくことも必要である。
- ・ 発生主義による公会計を導入し、負債・資産の状況や行政サービスにかかるコスト情報を、中期的視点から財政運営や行政改革の目標として活用していくことも必要である。

## (2) 重点改革項目の取組項目の設定の際に留意すべき事項

### ① 目標設定、工程の進捗について

- ・ 目標の設定にあたっては、P D C AのC Aが機能するように、取組みとの関係を明確にして設定する必要がある。
- ・ 非数値の目標については、進捗管理の方法、達成度評価の方法など計画策定時に明確にしておく必要がある。
- ・ 人員の削減目標の設定にあたっては、明確な積み上げの根拠をもとに設定する必要がある。
- ・ 目標設定や工程の進捗状況は、より市民にわかりやすく、納得性のある形で公表する必要がある。

### ② 取組項目の設定について

- ・ プラン 2010 で未達成の取組項目は、原因分析に基づき、改善・見直しを行いその結果を反映させるとともに、達成が見込まれる取組項目でも、新たな課題への対応や、取組みを実施することが目的とならないよう、改善・見直しを行い、その結果を反映させる必要がある。
- ・ 取組項目を設定、推進するにあたって「3の(3) プラン 2010の三つの重点改革項目の個別取組みに対する意見」に留意するとともに、時代の流れ、潮流に対応したものとする必要がある。

### ③ 今後新たな取組項目として考えられる事項

- ・ 自主財源を確保するための、市役所一丸となった検討
- ・ コスト、費用対効果の視点と事業の最終形を意識した、事業の組み立ての仕組みの整備
- ・ 一般会計でも大規模な施設、事業については、それぞれの収支管理を実施し公表。（そこから受益と負担も見えてくる）
- ・ 「新しい公共」をさらに推進していくため、協働、業務委託、指定管理者制度についての外部評価の実施
- ・ 一層のPPP型（Public Private Partnership）の行政サービス提供方法の導入
- ・ 経営革新度など外部評価結果について、それが何に貢献しているか検証、分析したうえで、市に必要な取組みは積極的に実施
- ・ 職員の業務改善提案、改革アイデアについての具体化

## (別表1)個別取組みに対する意見 重点改革項目Ⅰ 政令指定都市機能の充実

### 業務改善、電子自治体

- 住民サービスを厚くすると、住民は多様化という表現でいろいろなことを要求し、行政コストは膨大に膨らんでいく。優先順位は何かという発想を持っておく必要がある。
- 行政手続きの簡素化をさらに進める必要がある。
- 手続きの合理化を進めることが市民の利便性向上だけではなく、コスト削減にも寄与する。今までのように縦割りでなく、縦横無尽に、ワンストップサービスの実践を進めていくため、システムを活用することが必要である。法律による制限上の問題を整理し、さらなるサービスの向上を図る必要がある。
- 目的が明確となっていれば、様々な改革もやりやすくなる。方向性を持って、行政改革とサービス向上と職員のモチベーションを両立していく必要がある。
- 電子申請は、投資に見合った効率化が難しい状況にあると見受けられ、これは申請から手元に届くまで数日かかるとうたってあるため、取りに行ったほうが早い、という判断を市民が行っている結果ではないか。効果と人的・財政的コストのバランスが重要である。
- 新しいシステムの構築にあたり、初期投資削減のために周辺自治体と共同でのシステム設計・運用を検討する必要がある。
- 電子申請については市民側、行政側双方にどのような具体的なメリットが



あるかを双方に周知徹底することにより、利用促進をはかっていくことが必要である。また、現状で電子申請のネックとなっているのは何か原因を明確にし、技術的な課題を含め改善が必要である。

- 老朽化、非効率なシステム、かつ、合併により広域化されている中で、システムの再構築を進めるべきと考える。それにより、合理化が図れ、コスト削減につながるものとする。特に、課税に関するシステムについては、財政の根源をなすものであり、早急な対応が必要である。

### **組織、定員管理**

- 組織のあり方、役割分担と、職員の適正配置、業務運営の方法等は一体である。地域経営という視点に立ち、市の重点施策に組織、人員、予算を効率的に配分していく縦割りでない仕組みづくりが必要である。
- 組織をつくったことで満足していないか。組織の評価をしっかりと行い、組織がどのような成果を上げたか、見える形にしていく必要がある。
- 大きな区役所は、予算や権限を大きくするだけでなく、質の強化が必要である。
- 新・定員配置計画の策定・実施に当たっては、防災計画の立案・実施に当たる職員を相当程度確保し、全市的な防災・避難訓練を行える体制を整備すべきである。防災計画や避難誘導に IT を活用する。そのための人員と予算を確保することが必要である。
- 人員削減については、事務・事業の見直しと定員見直し、定員管理の徹

底が必要である。組織のスリム化ができないため削減が困難とあるが、早急に計画の見直しが必要でないか。今年度達成できないならいつまでにできるか明示する必要がある。

- 行政サービスの範囲をしっかりと決め、どこに優先順位があるかしっかりと整理した上で、組織を見直し、必要な人員を配置する必要がある。
- 技能労務職の給与や退職金を民間準拠で見直す必要がある。

### 人材育成、職員意欲

- 少子高齢化、財政が厳しくなる中で、財源をどの政策に優先順位をつけて対応していくか、これは市の全職員が同一の意識として持つ必要がある。
- 業務をこなす能力だけではなく、深い教養に裏付けを持っている政策を立案・遂行する方向での意識改革が必要である。国からの押しつけをこなせばよい時代でない。
- 民間人材の効果的活用については、各部署で具体的な必要性が不明瞭。内部で専門性を持った人材を育成、活用できればそれで可であり、必要性が希薄ではなかったか。
- ワンストップサービスの更なる推進には、職員のモチベーションをあげるための新たな仕組み作り、一人何役もこなせる職員の育成が必要である。
- 専門職は専門性を高めることが重要だと思うが、併せて、他の知識も身につけたバランス感覚ある職員を育成するため、民間との人的交流をさらに進めていく必要がある。

- 行政コストの削減を考えると、1 人がどれだけ仕事をやり遂げられるかが重要。そのため、職員が、将来像、自分が将来こうなりたいというイメージをもつことが重要である。
- 増加している非正規職員のモチベーションを高める必要がある。
- 年齢とともに報酬が上がる発想でなく、成果をあげて、実績があつたら給料が上がる仕組みとし、モチベーションを上げていく必要がある。
- 職員満足度について、人材の育成・確保と職員使命感が大切であり、職員意志・意欲の伴わない組織や仕組みは機能しない。目標達成度による人事評価、処遇への反映も検討する必要がある。職員意識調査については、多面的に分析し、評価の低い項目については早急に対策を講ずる必要がある。
- 公務員では人件費は一律削減が行われることが多く、職員意識を高めていこうとしているのに、モチベーションが下がることが起こりうる。

## (別表2)個別取組みに対する意見 重点改革項目Ⅱ 新しい公共の構築

### 協働、民間活力

- NPO との連携や、市民との協働によるまちづくりの推進を更に強化する必要がある。
- コミュニティ協議会の組織・運営に問題がないか、再点検する必要がある。
- 新しい公共の構築は、市民が主役である。支え合い、活気のある地域コミュニティ復活・再構築に向けた諸施策を推進する必要がある。
- 新しい公共は、まだまだ認知度が低いのが現状。新しい公共とは何か、また、地域はこれからどうあるべきか、という視点での周知が必要である。
- コミュニティ協議会、まちづくりセンターなど、新しい仕組み作りの効果の実証はこれからだと思うが、形はある程度できあがっており、これからは魂を入れていく必要がある。
- 市民や NPO との協働から、地域の力を総合的に結集する総働の時代に進んでいくものと思う。行政任せでは対応できない時代となる。地域の再生を主眼として、市民の自立・自律を応援する手法を検討する必要がある。
- 協働、民間委託、指定管理など民間との連携は時代の要請である。しかし、ただ民間に任せただけからいいということではなく、その結果を外部評価する必要がある。
- 民間活力の導入は更に強力に推進する必要がある。特に指定管理者制度の導入及び現業業務の民間委託は更に推進していく必要がある。

- 民間委託した事業の評価は、すぐにでも実施する必要がある。
- 指定管理者制度で当初導入予定の施設について再検討となったケースが多いが、その後の検討結果について確実にフォローする必要がある。また、新たな導入対象先を計画に盛り込む必要がある。
- 指定管理者制度を導入しても、すべての団体・企業や NPO などに平等な機会が確保されているか判然としない分野もある(たとえば区単位で実施されている体育施設。なぜ区単位なのかの合理的な説明ができればよいが)。機会の平等と効率性の発揮とが両立できる、民間開放の方法を検討することが必要である。

#### **外郭団体等**

- 外郭団体だけでなく事務組合などを含め、あり方・必要性を再検討する必要がある。また外郭団体は、自律的に経営できるような形にしていくということが必要である。
- 外郭団体のうち民間への完全移管が難しい団体や再建困難な団体については、思い切って法的な整理を検討していく必要がある。

### (別表3)個別取組みに対する意見 重点改革項目Ⅲ 財政の健全化

#### 収支均衡の取組み

- 「歳出削減による収支の均衡」だけを追い求めるのではなく、「自主財源の確保」に本気で取り組んでいく必要がある。
- 収支の改善は、経費の削減か収入を増やすか、という二つの点で考えることとなる。そのため「新たな産業を生み出す」「田園型政令指定都市として、農業を育てる」「観光資源の活用、イベントなどにより交流人口を増やす」等により、収入を増やすという観点での更なる推進を検討する必要がある。
- 若者や女性の働く場づくりをもっと積極的に行っていく必要がある。
- 地域経済活性化、交流人口拡大が「新たな財源」に繋がるのかどうか。具体性をもたせる必要がある。
- 地域経済の活性化による歳入増を強力に推進していく必要がある。
- 行政サービスの受益と負担の適正化を更に推進していく必要がある。
- 各種手数料の見直しは、基本方針策定で長時間要しているが、その分機会損失となっていることから、早急に具体的な着手をする必要がある。
- 受益と負担の基本方針策定の際にあわせ、表に見えにくい手数料等の減免についても整理していく必要がある。
- 今の財務の貸借対照表等は、大まかにまとまってできているので、個々の施設についてランニングコスト、この施設ではこのくらいの経費がかかるから手数料はどうしたらよいか、ということが見える形にしていく必要がある。

## アセットマネジメント、資産活用

- 新たな財源確保のため、遊休資産の売却を早急に計画・実施していく必要がある。
- 税収の確保や未収金の回収のため、専門家の知恵と知識をもっと活用するのが望ましい。地方公営企業の経営健全化についても同様。民間の活力はいろんな場面で、利用可能なのもう少し研究していく必要がある。
- 市の所有にこだわると財源は生まれない。また、公共物での民間利用を促す諸規制の緩和など、財源確保には発想の転換が必要である。
- 合併の過渡期、特例期間は終了した。旧市町村という発想が行政改革推進の障害になっていく。1つの新潟市として、地域間で効率的な行政サービス機能分担が必要ではないか。今後も、各区に同一のフルセットの施設を用意する必要があるか、各区の平等とは何か、それは本当に市民全体を利する結果となるのかどうか。効率性の観点から、施設の再配置・統廃合を考える時期に来ているのではないか。

## 企業会計、特別会計

- 下水道事業は、農漁業を含めた環境保全の観点から早急に対処すべき項目である。合併処理浄化槽整備の周知徹底と早期接続のため助成等の検討が必要である。
- 特別会計への繰出しが増加傾向にある。一般会計だけでなく特別会計の事業内容の精査を行うとともに、繰出す場合は市民へ説明が必要である。

