

～平成 25 年度からの行政改革プラン策定にあたって～

新潟市行政改革点検・評価委員会

1 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 従来の減量型の行政改革に加え、質的な強化を目指し策定された行政改革プラン 2010 は、概ね良好に推移しているものの、一部の取組指標で進捗が遅れているものがあり、その原因を再検した上で、さらに取組みを強化すべきである。
- ② これまでの行政改革の取組みは、他都市との比較でみると、情報公開度をはじめ各種外部評価での高い評価結果となって現れている。

(2) 行政改革プラン 2010 の進捗の確認

- ① 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であるが、定員適正化の取組みは継続的に実施されている。
- ② 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。
- ③ 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。
- ④ 一方で、一部の改革実施項目の工程において、取組みとその成果を表す指標の進捗に乖離がみられる。

(3) 個別取組みに対する意見

別紙のとおり

2 新潟市の行政運営における課題について

(1) 財務状況

- ① 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も必要である。
- ② 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があり、十分な分析と対応が必要である。
- ③ 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、交流人口の拡大などの政策に一層の力を注ぐとともに、使用料・手数料の見直しや、新たな財源確保に知恵を絞ることが必要である。
- ④ 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。

- ⑤ これまでの取組みを見ると、歳出削減に比べ、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、取組んで行く必要がある。特に行政改革プラン 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費用の損失につながる可能性があり大きな問題である。
- ⑥ 戦略的にこれらの取組みを強化・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とともに、財務の状況を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べきである。

(2) 組織・職員の状況

- ① 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。
- ② 組織では「大きな区役所、小さな市役所」の理念がコスト増の要因とならないよう留意するとともに、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、組織のスリム化を図る必要がある。
- ③ 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。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。
- ④ その上で、組織ごとの定員管理を徹底していく必要がある。また、今後迎える職員の大量退職、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。
- ⑤ さらに、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。

3 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 計画期間は、市総合計画とあわせ平成 26 年度までの 2 年間とし、その間に、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べきである。
- ② 行政改革プラン 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。
- ③ 成果目標は、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、新たな財源確保などが考えられる。その際、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。また、目標に優先順位をつけておくことも必要である。

- ④ 行政改革プラン 2010 の取組みにより、様々な仕組みが導入され、形を整えることができたと考えられる。今後はそれぞれ質的な強化、魂を入れていくことが必要である。
- ⑤ 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2年間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べきである。

(2) 留意すべき事項

- ① 目標設定は、PDCAのCA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とともに、非数値目標の進行管理の方法、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。
- ② 目標設定や進捗状況は、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。
- ③ 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不可欠である。
- ④ 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こと。
- ⑤ 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こと。
- ⑥ 達成が見込まれる取組項目でも、新たな課題に対応するとともに、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こと。

特に、アセットマネジメントの取組みはスピードを上げて実施していくこと。

- ⑦ 今後新たな取組みとして、次の事項を検討してはどうか。
 - ・ 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型の行政サービス提供方法の導入
 - ・ 経営革新度調査などの外部評価結果の分析に基づき、市に必要な取組みは積極的に実施

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む。その時に優先順位は何かという発想を持っていないと、全部こなすこととなる。
- 行政手続きの簡素化をさらに進めるべき。
- 手続きの合理化を図ることが市民の利便性の向上だけではなく、コストの削減にも寄与する。今までのように縦割りではなく、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。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べき。
- 目的が明確になっていれば、様々な改革もやりやすくなる。方向性を持って、行革とサービス向上とモチベーションを両立していくべき。
- 二次利用のない文書は電子化する必要はないと考える。電子申請について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る。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
- 新しいシステム構築にあたり、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・運用を検討してはどうか。(分母が大きくなるとコスト減になると思われる)
- 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。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
- 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、税の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ないか。
- 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、質の強化が必要ではないか。
- 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、全市民的な防災・避難訓練を行える体制を整備すべき。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求められる。
- 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。組織のスリム化ができないので削減が困難とあるが、早急に計画の見直しが必要ではないか。今年度達成できないならいつまでにできるか明示すべき。
- 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をしっかりと整理した上で、組織を見直しして、必要な人員をはりつける。
- 技能労務職の給与や退職金を民間準拠で見直すべき。

人材育成、職員意欲

- 少子高齢化、財政が厳しくなる中で、財源をどう政策順位をつけて対応していくか、これは市の全職員に同一の意識として持ってほしい。
- 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。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
- 専門職は専門性を高めることが重要だと思うが、合わせて、他の知識も身に着けたバランス感覚ある職員の育成をするため、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
- 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、実績あっ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べき。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べき。
- 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。

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べき。
- 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。支えあい、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されたい。
- 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と考え。
- 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のと思うが、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ことが必要
- 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べきである。
- 協働、民間委託、指定管理など、民間との連携は時代の要請。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べきである。
- 民間活力の導入は更に強力に推進すべき。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すべき。
- 民間委託した事業の評価は、すぐにでも実施すべきである。
- 指定管理者制度について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してもらいたい。また、新たな導入対象先を計画に盛り込む必要がある。
- 指定管理者制度が導入されても、すべての団体・企業やNPOなどに平等な機会が提供されているかどう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、民間開放の方法が検討されることが必要

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・必要性を再検討すべき。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重要
- 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すべきである。

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」に本気で取り組むべき。
- 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べき。
- 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べき。
- 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計るべき。
- 行政サービスの受益と負担の適正化を更に推進すべき。
- 各種手数料の見直しについて、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、早急に具体的に着手すべき。
- 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すべき。
- 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すべき。

アセットマネジメント、資産活用

- 新たな財源確保のため、遊休資産の売却処分を早急に計画・実施すべき。
- 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みてもどうか。
- 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
- 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。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検討が必要ではないか。
- 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のしっかりした説明が必要ではないか。