

新潟市行政改革プラン 2015 中間評価・提言書

～行政改革プラン 2015 の見直しにあたって～

平成 29 年 11 月

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)	委員名簿	2
(3)	委員会の開催状況	3
3	新潟市行政改革プラン 2015 の点検評価について	
(1)	これまでの行政改革全般の取組について	4
(2)	プラン 2015 の取組状況（中間評価）について	5
(3)	プラン 2015 の取組工程表の改革実施項目の進捗状況	9
4	新潟市の行政運営における課題と今後の方向性について	
(1)	財務の状況	10
(2)	組織・職員の状況	10
5	行政改革プラン 2015 の見直しにあたって	
(1)	基本的な方向性	13
(2)	強化・改善に向けて考えられる項目	13
 改革実施項目の進捗状況		
(別表1)	重点改革項目Ⅰ	15
(別表2)	重点改革項目Ⅱ	16
(別表3)	重点改革項目Ⅲ	17

1 はじめに

新潟市では、総合計画「にいがた未来ビジョン」に合わせ、将来を見据えた「時代の変化に即応した行政運営の基本方針」として、平成27年度から行政改革プラン2015（以下「プラン2015」という。）を推進している。

プラン2015では、「時代の変化に即応した行政経営品質の向上」、「市民や民間とのパートナーシップ・連携の深化」、「持続可能な財政運営」の3つを重点改革項目に掲げ、それに基づく各種の取組を進めている。

プラン2015は計画期間が4年間（平成27～30年度）で、人口構造や急激な経済環境の変化により、短期間で施策を見直し、的確に対応していくため、2年を経過した今年度に中間評価を実施することとしている。

新潟市行政改革点検・評価委員会は、篠田市長からの依頼により、新潟市の行政改革の取組であるプラン2015の進捗状況について、点検評価を行うとともに、客観的かつ専門的な観点から意見をまとめ、市へ提言することを目的としている。

新潟市の今後の行政運営のあるべき方向性について、平成29年7月から9月にかけて、準備会を含め4回にわたる会議において議論を重ね、この度、プラン2015の点検評価並びに行政改革に対する提言書を取りまとめた。

この提言書の内容を踏まえ、持続可能な行政運営の確立に向けた、実効性のある見直しが行われることを期待する。

新潟市行政改革点検・評価委員会
委員長 曾山 稔

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

行政改革プラン 2015 の計画期間の折り返しにあたり、本市がこれまで実施してきた行政改革の取組などについて中間評価を行い、今後の方向性などについて客観的、専門的な観点から助言を得ること。

(新潟市行政改革点検・評価委員会開催要綱)

(2) 委員名簿

(敬称略・50音順)

氏名	所属
大橋 誠五	新潟経済同友会 一般行政委員会副委員長 株式会社ITPホールディングス 代表取締役社長
佐野 由香利	一般社団法人新潟青年会議所 元理事長 株式会社シンセンホールディングス 代表取締役社長
鷺見 英司	新潟大学 経済学部経営学科 准教授
曾山 稔【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
辻川 明美	新潟県社会保険労務士会 理事
富澤 佳恵	特定非営利活動法人新潟NPO協会 理事
牧野 茂夫	連合新潟 事務局長

(3) 委員会の開催状況

開催日時	議題
準備会 平成 29 年 7 月 11 日 平成 29 年 7 月 13 日 14 時 00 分～16 時 00 分	(1) 行政改革プランの意義 (2) 行政改革プランの中間評価と委員会の役割 (3) これまでの本市の行政改革の取組状況 (4) 新潟市の現状分析 (5) 外部評価の状況
第 1 回 平成 29 年 7 月 31 日 15 時 00 分～17 時 00 分	(1) 行政改革プラン 2015 の取組評価 (2) 意見のとりまとめ方法について
第 2 回 平成 29 年 9 月 1 日 9 時 30 分～11 時 30 分	(1) これまでの意見のとりまとめについて
第 3 回 平成 29 年 9 月 27 日 9 時 30 分～11 時 30 分	(1) 提言(案)について

3 新潟市行政改革プラン 2015 の点検評価について

(1) これまでの行政改革全般の取組について

合併後、政令指定都市としての行政サービスの質的向上と持続可能な財政運営の両立を目指し、これまで平成 18 年 3 月に策定した行政改革プラン 2005 から現行のプラン 2015 まで 4 回にわたる改訂を行い、将来を見据えた改革の取組を推進してきた。

こうした取組の結果として、報道機関による経営革新度調査の中で、高いランキングに位置付けられたことは評価できるが、今後も一層の行政改革を進め、総合計画「にいがた未来ビジョン」の実現に向け、質の高い行政経営に取り組んでいく必要がある。

特に、改革全般の課題として以下の視点に留意されたい。

- ・義務的経費の急増、公共施設の老朽化に伴う財政負担の増加、基金の減少など、一段と厳しさを 増す財政状況に鑑み、歳入の増加、歳出の削減などの財政基盤の抜本的な強化につながる施策の推進。
- ・市民サービスのレベルを維持しながら、効率的な組織と職員配置による持続可能な行政運営を実現するため、民間の活用・連携など一層の工夫。
- ・施策を遂行し、成果を上げるには市民との協働が不可欠であり、それを進める前提となる徹底的な情報開示と丁寧な説明。

- ・ 社会経済環境の変化に機敏、的確かつ柔軟に対応するため、制度、組織体制、職員の意識を含めた抜本的な改革のスピードアップ。

(2) プラン 2015 の取組状況（中間評価）について

【概況】

中間評価を実施した平成 28 年度までの段階で目標設定のある 8 つの重点指標のうち、7 つの指標は目標を達成（87.5%）している。

また、年度末における未収金額が目標未達成となっている。

個別項目（改革実施細目）では 68 項目のうち、49 項目が達成（約 72.1%）となっており、19 項目が取組の進捗に遅れが生じている。

達成状況としては概ね評価できるが、進捗が遅れている項目は原因を分析し、改善策を早急に講ずるべきである。

また、重点指標と具体的な個別項目（改革実施細目）との関係性をわかりやすくする必要がある。

今後の 2 年間に於いて、C 評価の項目を中心に未達成部分について、より実効性があるような形で取組が進むよう、進捗管理をしっかりと行っていく必要がある。

【全体指標】

全体をとおして、掲げた目標をほぼクリアしている点は十分評価に

値する。今後はもう一步踏み込んだ目標を掲げて取り組んでいくべきである。なお、各指標に対する意見は以下のとおり。

- ・ 市民満足度の指標は、現プランの残りの期間中における実施結果も踏まえ、次期プラン検討の際に改めて検討すべきである。
- ・ 職員満足度が年々上がっていることは評価できる。
- ・ 平成28年度の未収金額の回収については、目標値に対して大幅な未達成となっており、償却を含めた抜本的な対策を立てる必要がある。

【個別項目（改革実施細目）】

目標の設定について、取組項目によっては、実施すること自体が目標となっている項目もあるので、具体的な成果や、数値目標の達成の可否などで取組を評価すべきであり、可能な範囲で客観的な指標への見直しを進めていくべきである。

また、社会情勢の変化の中で対応できていないものがあれば、このタイミングで見直す必要がある。

▶ 時代の変化に即応した行政経営品質の向上について

質の高い行政運営を確保するためには、市役所（本庁）の政策立案能力と区役所（出先）の現場対応能力を上げ、両者が一体となって業務を遂行していくことが重要で、職員の専門能力の計画的な育成につながるようなフランチャイズ制に基づく人事制度など、さらに改善し深化させ

るべきである。

また、専門性の高い職員の育成という目標に対して、客観的な評価手法を導入し、目標達成の判断に客観性を持たせる工夫も必要である。

人員や予算など限られた経営資源の有効活用は喫緊の課題であるが、職員の能力を一層引き出し、業務の能率を伸ばしていくために「働き方改革」の視点は重要である。

中央区役所に総合窓口が設置されるなど、市民サービス向上への取組が見られる。今後も引き続き、市民ニーズにあったサービス向上に取り組んでいく必要がある。

▶ 市民や民間とのパートナーシップ・連携の深化について

パートナーシップや連携については、ホームページの情報発信、財務状況の公開など、他政令市に比べて先駆的と思われるものもあるが、市民側にも発信された情報の活用度が低く、参画に繋がっていない状況がある。

地域との連携は、核となる人材がその地域に存在するか、という問題もあるので、市としても、次代を担う地域人材の育成に向け連携が必要である。

また、民間活力の導入推進にあたっては、これまで取り組んできた民間委託や指定管理者制度を一層推進するとともに、PPP／PFI手法の導入を進めるため、優先的検討規程に基づいた適正な運用を確保して

いく必要がある。

▶ 持続可能な財政運営の確立について

行政サービスの受益と負担の適正化をより一層強力に推進すべきであり、情報開示を徹底し、市民と情報を共有しながら理解と協力を得る努力を重ねていく必要がある。

公共施設やインフラ資産については、その老朽化や利用需要の変化などの課題を踏まえ、戦略的な財産経営を確立するための長期的なビジョンのもと、縮小、廃止、統合などを選別していくことを明確にし、住民に対する十分な説明を行い、理解を求めながら公共施設の集約化を含め選択と集中による経営資源の適正配分に取り組み続けていく必要がある。

国民健康保険・介護保険は、給付適正化とサービスの向上に引き続き検証を行っていくべきであり、特定健診受診率の向上は医療費抑制の観点からも重要な施策の一つで、産業界と連携し、インセンティブの導入等も含め、さらなる受診率の向上を目指していくべきである。

(3) プラン 2015 の取組工程表の改革実施項目の進捗状況

○重点改革項目Ⅰ

時代の変化に即応した行政経営品質の向上 別表 1 (15 頁)

○重点改革項目Ⅱ

市民や民間とのパートナーシップ・連携の深化 別表 2 (16 頁)

○重点改革項目Ⅲ

持続可能な財政運営の確立 別表 3 (17 頁)

4 新潟市の行政運営における課題と今後の方向性について

(1) 財務の状況

財政構造の弾力性を示す経常収支比率は94.0%（平成27年度決算）と、財政の硬直化が進んでいる。さらに基金残高も減少を続けており、広域合併による大型公共施設の老朽化に係る財政措置を考慮すると、財政状況は一段と厳しい状況である。

公営企業も含め、市の財政計画が広く市民にも分かるよう、扶助費の状況をはじめ、税金、基金残高、積立の根拠等を説明し、財政状況とあわせて市民の理解を得るために一層の情報開示に努める必要がある。

継続事業や既存施設については、客観的な評価を徹底し、結果を市民に開示したうえで理解を得る努力を続けていくことが必要で、縮小、廃止、統合など真の「選択と集中」を断固実行することが望まれる。

また、歳入の一層の増加にも取り組む必要があり、広告収入やネーミングライツ等更に民間の活力を導入すべきである。

(2) 組織・職員の状況

【組織】

同規模の他政令市に比べ、課の数が多い状況にある。これは、農業など他の政令市にはない特殊性により、区役所に課が多いことが理由の一つとなっている。

また、区役所だけでなく、市役所（本庁）においても、新しい行政課題に対応するなどの理由から、課の数が増加傾向にある。

組織の増加は職員数の増加にもつながっていくことから、スクラップアンドビルドの視点で、仕事の見直しとセットで組織体制を常に検証していく必要がある。

今後、区役所や出張所などで行っている窓口業務について、コンビニエンスストアでの証明書発行など新たな行政サービスの提供を契機として、市民の利便性を勘案しながら非効率な業務を見直すなど、組織運営の効率化を進めていく必要がある。

なお、区の数についても他政令市に比べ多い状況であり、将来に向けて検討を進めていく必要があることを付言する。

【職員】

職員の専門性と満足度をさらに向上させていくためには、適材適所の配置を考慮することが必要であり、人事評価制度を一層発展させる必要がある。

また、国を挙げて「働き方改革」が叫ばれている昨今、職員の能力を一層引き出し、業務効率の向上もしっかり見据え、市自身がトップランナーとして、市内外に取組を発信していくべきである。

特に、業務が一時期に集中する職場や慢性的に時間外労働が多い職場

に対しては、例えば各部署の繁忙期や一日の仕事の流れを精査し、多様な勤務形態や働き方の検討を進めるなど、今後の対策が必要である。

同時に、過重労働対策や職員の健康管理については、時間外労働の多少にかかわらず、部署内で見直していく必要がある。

5 行政改革プラン 2015 の見直しにあたって

(1) 基本的な方向性

プラン 2015 の中間評価の結果を踏まえ、喫緊の課題ともいえる持続可能な行財政運営の確立に向け、民間の活力を十分に生かした行政運営を目指し、他都市のモデルとなるような大胆な「新潟方式」の行財政改革を断行するべきである。

また、職員個人の意識改革をはじめ、例えば、庶務事務の集約化や情報システムのクラウド化といった I C T の利活用や業務フローの再構築など、労働生産性の向上にもつながるよう働き方を抜本的に見直していく必要がある。

(2) 強化・改善に向けて考えられる項目

- ・ 時間外労働を縮減するため、課題を抱える部門の業務プロセスの把握やワークシェアリングのほか、多様な勤務形態などの方策も検討していく必要がある。
- ・ 他都市と比較して、時間外勤務時間の多さや休暇取得率が低いという現状を職員一人ひとりが認識し、働きやすい職場に向けた改善につなげていく必要がある。
- ・ 業務のあり方そのものを見直さない限り、職員数をこれ以上減らすことは困難である。改めて、市役所が直接行う必要がある仕事と、民間が実施することでサービスレベルの向上も期待できる部分という視

点で業務を見直し、民営化や民間委託など官民連携手法の導入を徹底的に進めていくべきである。例えば、保育園民営化や公民館、図書館などの指定管理者制度導入など、今後検討を進めていく必要がある。

- すべての区役所や出張所などの出先機関で同一サービスを提供する必要があるのかなど、一つ一つを見直す必要がある。拠点で総合的な窓口サービスを提供し、取扱い件数が少なく、ニーズが低いあるいは代替手段がある行政サービスなどについては、出先機関の取扱業務を“ダウンサイジング”することも検討していく必要がある。
- 財政の硬直化は必至の状況であり、公共施設の縮小、廃止、統合などを個別具体的にスケジュール化していく段階にきている。
- 目標達成が困難になっている未収金額の縮減について、新たな未収債権の抑制に力を入れるとともに、徴収部門の徴収能力の向上に向けた組織の見直しや弁護士等の専門家との連携強化を図るほか、既存の未収債権が本来管理していく必要がある債権なのかを精査したうえで、償却すべき債権は償却するなど、未収金額の縮減に向けた抜本的な対策を講ずるべきである。
- 将来に向けた行政の継続性の観点からも、現在想定していない分野についても、連携中枢都市圏を中心とした周辺市町村や近隣の関係機関とのさらなる連携の強化を進めていく必要がある。

(別表1)改革実施項目の進捗状況

重点改革項目Ⅰ 時代の変化に即応した行政経営品質の向上

■ 改革実施項目の進捗状況

取組項目	実施項目数	進捗に遅れがある項目数
1 政策課題の高度化への対応		
・新潟市総合計画（にいがた未来ビジョン）第1次実施計画など主要施策の戦略的実施	1	
・戦略的都市経営のための対応	2	
2 本市にふさわしい大都市制度への対応		
・地方分権・都市内分権への対応	4	
3 選択と集中による経営資源の適正配分		
・予算・組織編制、人員配置での選択と集中の強化	2	
・外部評価をふまえた事業の見直し、内部事務の効率化・簡素化	2	
・電子自治体の推進	2	1
・窓口サービスの向上	2	1
4 戦略的な組織・人材マネジメントによるガバナンスの強化		
・組織内部のマネジメント機能の強化	3	
・災害時における災害対応能力の強化	1	
・人材マネジメント機能の強化	5	1

取組の進捗が遅れている項目の主な内容

- 「電子自治体の推進」で、ICT投資経費の抑制額が計画を下回っているもの。
- 「窓口サービスの向上」で、モデル区役所におけるシステムサポート型総合窓口試行に至らなかったもの。
- 「人材マネジメント機能の強化」で、フランチャイズ登録者数が目標を下回っているもの。

(別表2)改革実施項目の進捗状況

重点改革項目Ⅱ 市民や民間とのパートナーシップ・連携の深化

■ 改革実施項目の進捗状況

取組項目	実施項目数	進捗が遅れがある項目数
1 区自治協議会、地域コミュニティ協議会、NPOなどとのさらなる協働の推進		
・区自治協議会、地域コミュニティ協議会、NPOなどとの連携・協働によるまちづくり・公共サービスの推進	2	
・地域コミュニティによる主体的なまちづくりのための支援の強化	2	2
・地域活動を支える担い手を創出するための場の積極的な提供	1	1
2 市民との情報共有と市民参画の推進		
・市民への情報公開・情報発信、市民との情報共有の徹底した推進	4	1
・市民参画・協働の充実・拡大	2	1
・職員の意識改革と協働を実践しやすい庁内体制の整備	1	1
3 民間活力の効果的な活用と制度的検証		
・民間活力の効果的な活用に向けた検討・実施	3	1
・さらなる民間活力導入推進に向けた制度整備	1	

取組の進捗が遅れている項目の主な内容

- 「地域コミュニティによる主体的なまちづくりのための支援の強化」及び「地域活動を支える担い手を創出するための場の積極的な提供」で、地域との合意に至らなかったなど、まちづくりセンターの設置数が計画を下回っているもの。
- 「市民への情報公開・情報発信、市民との情報共有の徹底した推進」で、Web公開度の向上を促進するための職員研修の実施に至らなかったもの。
- 「市民参画・協働の充実・拡大」で、既存の附属機関等での公募委員導入が進まず、導入率が予定を下回っているもの。
- 「職員の意識改革と協働を実践しやすい庁内体制の整備」で、地域向け補助制度の整理に向けた議論を優先的に行う必要が生じたため、庁外と連携する協働推進会議の開催に至らなかったもの。
- 「民間活力の効果的な活用に向けた検討・実施」で、既存の外郭団体が分離し、新たに外郭団体が1団体増えたもの。

(別表3)改革実施項目の進捗状況

重点改革項目Ⅲ 持続可能な財政運営の確立

■ 改革実施項目の進捗状況

取組項目	実施項目数	進捗が遅れがある項目数
1 財政予測計画をふまえた持続可能な財政運営		
・中長期的な収支均衡、事務事業の選択と集中による計画的な歳出の見直し	3	
・市税等の収納率向上と新たな財源確保の取組	3	1
・公会計による財務情報を活用した財務運営、財産経営の推進と市民に向けた情報発信	1	
・受益と負担水準の検証と各種使用料等の負担水準の適正化	1	
2 ファシリティマネジメントの考え方に基づいた財産経営の推進		
・将来的なニーズに見合った効率的な財産経営の推進	1	
・計画的な維持保全による公共施設などの長寿命化の推進	5	
・市有財産の有効活用の促進	1	
3 地方公営企業などの経営改革		
・水道事業の経営改革の取組強化	3	1
・病院事業の経営改革の取組強化	3	2
・下水道事業の経営改革の取組強化	3	2
・その他特別会計の経営改革の取組強化	7	3

取組の進捗が遅れている項目の主な内容

- 「市税等の収納率向上と新たな財源確保の取組」で、徴収困難案件の増加などにより、未収金縮減額が計画を下回っているもの。
- 「水道事業の経営改革の取組強化」で、国の固定価格買取制度の見直しの影響もあり、遊休資産の有効活用が進んでいないもの。
- 「病院事業の経営改革の取組強化」で、患者満足度や職員満足度が目標値を下回っているもの。
- 「下水道事業の経営改革の取組強化」で、新たに下水道整備が進んでいる郊外・農村部での新規接続増加数が伸び悩み、目標値を下回っているもの。
- 「その他特別会計の経営改革の取組強化」で、特定健診受診率が目標値を下回っているもの。