

「新潟市行政改革プラン2005点検評価並びに提言書」付属資料

新潟市行政改革・点検評価委員会 意見一覧

平成21年9月7日

新潟市行政改革・点検評価委員会

1 財政危機対応について

提言項目	委員会での委員発言
「将来世代に負担を与えないように起債残高の縮減につとめるとともに必要な公共事業は、戦略的・計画的に実施すること」	<p>経済状況悪化による収収減などの外的要因を除くと、地方債償還額の増大が見込まれることであり、その主たる原因として合併建設事業の進捗に伴う地方債の増発がある。</p> <p>他の政令指定都市と財政状況を比較すると、比較的良好な財政状況に見えるが、現実問題として基金の取り崩しにまで及んでいる点を考えると、今後の財政状況は決して明るいとは言えない。</p>
「徴収体制の見直し、徴収部門の一元化などに取り組み効率的・効果的な歳入の確保につとめること」	<p>収納率向上に向けた取り組みが重要であるが、市税、保育料などの徴収をセクションごとに行っているが、徴収専門のセクションで収納対策に取り組むことが必要。</p>
「使用料・手数料を見直すなど受益と負担のバランスがとれた行政サービスを実施すること」	<p>市民が行政に頼る部分が多くなっているが、市民感情として負担増を嫌う一方で受益は増やしたいと意識が強まっている。受益と負担のあり方が課題となる。</p> <p>サービスの受益と負担の均衡を図ることの必要性について、行政も市民も意識すべきである。</p> <p>市民は負担と調和の取れた、節度ある受益を心がける必要がある。</p>
「保有資産の有効利用を前提とした既存施設の活用を再検討すること」	<p>保有資産の状況把握と遊休施設の活用が重要である。</p> <p>新規施設整備ばかり実施するのではなく既存施設の有効活用も検討することが必要である。</p> <p>地域活性化、住民福祉向上、医療費削減などにつながるような施設であれば、費用を伴うものであっても整備する意義がある場合もありうる。</p>
「長期的に持続可能な財政運営と財政の効率化、適正化及び市民に対する説明責任の充実につながるよう公会計改革に取り組むこと」	<p>財政運営と財政の効率化、適正化や説明責任の充実につながるよう損益計算のほかに貸借対照表の視点も重視した公会計のあり方が重要である。</p> <p>経営にバランスシートの考えを入れていく必要がある。</p> <p>公会計の限界もあるが限界を超えた形で資産状況などの現状把握を行わないと中身が見えてこない。</p>

2 合併後のマネジメントについて

提言項目	委員会での委員発言
<p>「合併建設計画事業については『一時凍結』扱いとし、事業を着手するためのガイドラインを作成し優先順位をつけて実施すること。特に下水道・道路整備については過剰投資とならないよう慎重に投資を行うこと」</p> <p>「既存施設の利活用状況の明確な検証を行ったうえで、各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」</p>	<p>合併建設計画策定後5年が経過しており、策定当時は想定されていなかった経済状況や、耐震化事業など市民にとって緊急的に必要な建設事業もあるなか、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。</p>
	<p>全国的な傾向として、下水道・道路整備は、過剰投資により際限なく拡張したあげく将来の負担を膨らませる結果となりやすく、大きな不安要因である。</p>
	<p>合併建設計画は、事業の整理ができおらず合併協議のプロセスの記録でしかない。</p>
	<p>旧市町村時代には財政事情が許さずできなかった事業が合併を契機に計画化され合併建設計画には多く掲載されている。</p>
	<p>合併建設計画で（法律で項目化されている）「公共施設の統廃合」に関する事業がないのはおかしい。</p>
	<p>合併建設計画は市全体の視点で設計されておらず、単に合併時点での約束の色合いが濃く、本来的に施設が必要なかどうかをとらえる視点がない。今後建設を進めるにあたっては、経営資源配分の仕方を十分に考える必要がある。</p>
	<p>施設の有効性、効率性の観点から後期事業の中で見直しができる部分がある。</p>
	<p>合併建設計画は、単に見直しを行うというレベルにとどまらず、新規建設事業を実施する際に満たさなければならない財源あるいは効率性の基準を具体的に決めることが必要</p>
	<p>建設事業と言っても、都市基盤整備のように誰もが必要性を認めるものがある一方、一部の利害関係者のみが必要性を主張する建設事業もある。限られた資源を配分する際には、都市機能向上の視点から優先順位を決めることが重要である。また、都市基盤整備を進める際、全市域において一律の拡大を図るのでは無理があるため、地域ごとの実情をよく吟味した上で整備を進める必要がある。</p>
	<p>施設数が多いが、数だけでなく質（稼働率、集客度、満足度）の観点が重要。</p>
	<p>今はまだ合併しただけであり、その後の職員の異動や施設の統廃合はほとんど行われていない。他の合併市町村と比べてのんびりしすぎている。</p>
	<p>合併建設計画は昔あった市町村の計画を足しただけで政令指定都市としての論理性とか戦略性は一切感じられない。今後の行政改革の作業の中で戦略的・論理的な後期合併建設計画をつくる必要がある。</p>
<p>合併建設計画について再度見直しを図れるものは図っていくべきだ。平成22年度から始まる事業についてはある程度の基準で検証を行い着手基準に基づいた事業着手としない限り着手凍結扱いをしていただきたい。これは全委員が一致した意見である。</p>	

<p>「定員管理にあたっては、単なる職員削減ではなく、仕事の量と質を時代の状況に合わせて把握し、職員配置についても明確な基準を設けること」</p>	<p>市の成り立ちと生業によって職員の配置が変わってくるというのは仕方がないことで、一概に職員が多いとか少ないとかは的を射てない。</p>
	<p>他都市より職員数が多いから単純に職員を削減することには疑問がある。</p>
	<p>職員数について政令指定都市との比較分析結果からは、例えば保育行政分野における職員数及び保育所数が多い点が上げられるが、一方で政令指定都市の中で新潟市と北九州市だけ待機児童がない点にも着目する必要がある。</p>
	<p>今はまだ合併しただけであり、その後の職員の異動や施設の統廃合はほとんど行われていない。他の合併市町村と比べてのんびりしすぎている。</p>
	<p>人件費削減による財政支出抑制が行財政改革の中心的要素になっていたが、市政運営に必要な人員数もあるわけだから、市としての最適な職員数の基準が必要。</p>
	<p>旧市町村の数が多い区は必ず職員数が多い。組織の融和とか全体サイドで考えて人事異動を行うことが必要。</p>
	<p>合併後に他の自治体がやっている程度の人材の横移動を、もっと激しくやっても良い。</p>
	<p>役場が区役所に名前が変わっただけでは、中身は変わらない。人事交流は、強制的な数値目標値を設定してやると良い。</p>
	<p>合併後の改革はこれからがスタートという状況とを感じる。まず合併の後に当然やるべきことをやり、そこから発生した余裕を使って、前向きの部分、次の段階に向かう。</p>
	<p>仕事の量と質を時代の状況に合わせて把握し、業務を標準化、基準化させながら、人員配置の指標を本庁がリードして基準化していくべきである。</p>
	<p>職員の配置状況について、最大の象徴は区役所間の職員数の差であって、強力な本庁体制を引いている合併市町村はこういう状況にはならない。</p>
	<p>人員配置については、業務を標準化、基準化させながら、どのように配置していくかという指標を、本庁がリードして基準化すべき。</p>
<p>「活性化と一体感醸成のため旧市町村職員の出身区外への人事異動に数値目標を設定し、積極的に行うこと」</p>	<p>旧合併市町村の職員の人事交流もある。よそでは時々やっているが、目標値を設定してやると良い。例えば、旧新津市の職員を秋葉区内では3割以内にしてしまうとか。要するに、原則として元居た役場には居られない。そういうことをすると飛躍的に変わる。そこに新しい発見や驚きや衝撃が起きるからだ。無理やりの人事異動というのはぜひやるべきだ。強制的な数値目標を上から入れて、とにかく大異動をすると効果が大きいと思う。</p>

3 政令指定都市機能の充実について

提言項目	委員会での委員発言
<p>「日本海側の中枢都市としての拠点機能を高めるため、『都市再生本部』を設置し、政策立案機能の高度化を図ること」</p>	<p>今後人口減少や中心部への人口集中化が予想されることから、「コンパクトシティ」の発想が必要。</p>
	<p>政令指定都市の中核機能、中枢機能そのものを作る「都市再生本部」がなぜ新潟市にはないのはおかしい。</p>
	<p>市の施策は、福祉とか地域のことばかりで政令市の中枢機能を作ることをしていない。政令市の中枢機能を作るために、まず市役所に中枢機能を作る必要がある。</p>
	<p>市域が広く分散しがちな地域性があるので、意識して高度拠点都市機能を作ることが必要</p>
<p>「重要課題に対応する質の高い職員、専門性の高い職員を育成する人事戦略を推進すること」</p>	<p>都市インフラの集中的な投資の必要性を感じていないこと自体が問題で、周辺の小さな施設整備ばかり考えていて、中心的なインフラ投資について考える人材が存在しないという中空現象が起きており、職員配置状況から非常にアンバランスな実態が分析結果からハッキリ出ている。</p>
	<p>意識的に人材を養成することが必要。技量を持った職員を育てないと、本当の意味での効率的な運営はできない。常時、重要課題を検討する専門のセクションなりチームが必要で、対応する質の高い職員の養成が必要。</p>
	<p>本当に新潟らしい政令市を作るため、職員が合併を経て、何が良かったか、どんな問題が出てきたか、しっかり総括、点検することが必要。そこから何が良かったか、悪かったか、欠けていたか、あるいは人材の育成の方向というものも出てくるのではないか。</p>
<p>「職員採用にあたっては、広く優秀な人材を確保できるように受験年齢の制限を見直すなど弾力的運用を図ること」</p>	<p>就職氷河期世代の非常勤職員の常勤化がありうる。新卒職員に比べ、役所での仕事に慣れていることに加え、もともと優秀な人たちが仕事を通じて鍛えられている。忠誠心もあるので契約を継続しているわけだが、これはつまり意欲と能力を備えた人材を安価に雇用しているわけで、適正な雇用環境を考えるならば彼らを常勤雇用に切り替えればいい。ここで障害となるのが年齢制限だが、「年齢制限 歳まで」というのは無意味な制限なので、こういった障壁を撤廃するのもありうる。</p>
	<p>広く優秀な職員を確保できるように職員採用試験における受験年齢制限を見直すことが必要。</p>
<p>「高度な専門的課題解決に対し外部の専門家を積極的に活用すること」</p>	<p>もう1つ欲しいのが、第三者専門家の参画だ。横浜や大阪を見ていると、会計士とかコンサルタント、医療だったらお医者さんとか、そういう人たちを入れて政策を作っている。政策作りには外部の人材、特に専門家をうまく使う。市民の参画とは別な意味で専門家の参画をちゃんと得るということをきちんと書かないと政令市として回らない。</p>
	<p>政令市機能というのは素人だけでは運営できない。例えば、国や県庁、東京都など、とにかく技術導入する必要がある。スキルの部分というのは、頑張りとか意識の問題ではなく、物理的に外から注入しないとレベルが上がらない。外部知識を入れるということが必要。</p>

「情報発信と都市としてのブランド価値を高める方策を検討し、実施すること」	政令指定都市機能でどうしても必要なのが、ブランディング。新潟の場合は地震とか拉致とか原発とか古くは雪という、新潟市だけではないがネガティブなイメージがある。それでポジティブなイメージを出していく必要がある。
	政令市としての拠点性、自然資源、観光資源などを最大限活用することが重要であり、都市としての魅力を高め、全国に魅力を発信していく分野に予算や人員を重点的に配分していくべき。
「中枢拠点都市として必要な高次都市機能の整備充実に資する投資については積極的に行うこと」	政令市の青年期であり都心への投資をしないといけないし、競争力をつけるためにインフラ整備が必要。
	GDPを上げ、税収を上げることに貢献する合併建設計画事業から前倒しで優先的にやり、税収と人口を維持しながら、人件費の抑制が必要。資産形成を頭に入れた戦略的な設計がいる。
	収入は決まっているので、どこに投資するのか、社会のニーズとマッチさせて方向性を考えなければいけない。
	他都市と比較してインフラが脆弱なのが、有形固定資産額にでている。都市基盤系のプロジェクトが少ない。都市基盤整備部門が存在せず、日本海側中核都市という感じがしない。

4 現場起点・多様な主体による行政改革

提言項目	委員会での委員発言
<p>「各区長、各部長が目標を設定し、自ら達成責任を負う行政改革プランとすること」</p>	<p>最近の政令市はセクションごとに権限と責任をあげて自己改革をする。上から数字を割り振っていったというのは役場の行革手法。大きなところはみんな各部、各区に目標を立てさせる。ここは、政令市型の行革をやってもらいたい。</p>
	<p>幹部の当事者責任というのも次期プランの課題の1つとして取り入れてほしい。</p>
	<p>他の自治体に比べて新潟市は部長・区長の改革責任が曖昧だ。依然として改革は行政改革担当部門である総務部が行うものだという認識があるように思える。庁内に「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める必要がある。</p>
	<p>現プラン工程表の取組項目の目標達成率が高すぎ、目標設定がチャレンジ目標になっていない点が気になる。やる気を持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ほしい。</p>
<p>「全職員に対し、目的意識と職務（政策・業務提案を含む）に関する定期的なアンケート調査を実施するほか、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」</p>	<p>行革をしていくポイントとしては、職員の評価をきちんとしてあげることが大切。</p>
	<p>ES向上は、こうしたら職員が喜ぶだろうというのではなく、ESというのは意見が言えるというところから始まるので、職員の意識調査とか、アンケート、あるいは提案をやる。職員が問題を提起して、自分で行政改革に参加していくことが必要。</p>
	<p>職員の中には意欲的に仕事に取り組む職員もいれば、あまり熱意のない職員も存在するので、職員に対し適正な評価と処遇を行うべき。</p>
	<p>人材については、職員の能力向上に関する事柄と職員意欲に関する事柄に大別されるのではないかと。そのうえで、職員意欲に関する事柄についてはしっかりと人事評価制度を考えることが必要</p>
	<p>「職員意欲・職員満足度調査」については、職員に対して具体的な業務改善提案を求めるとというのがこの委員会で議論した内容だ。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良い」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のことだ。</p>
<p>若手職員の提案事項は実施することを前提に各担当課で実現に向けた検討を行い、実施できないのであればなぜできないのか担当課が理由を開示すべきだ。正当な理由が示されて然るべきだが、おかしな理由を掲げた場合には担当課の見識の程度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の提案は単なるイベントに花を添える程度の扱いにとどまることになる。</p>	
<p>「公共施設における指定管理者制度の適切な導入など民間活力の積</p>	<p>数ある公共施設の管理運営については、民間の発想も参考にしながら効率的・効果的な手法を採用することが必要。</p>

<p>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」</p>	<p>新潟はハコ物が多い、スポーツ施設を例にとると野球場ばかりあるが需要が分散化されている現状に見合った使い勝手のより施設がない。</p>
	<p>公共施設のあり方を考えるときトータルの新潟市役所の機能から見直していく必要がある。本庁があまりにも弱いから職員が多く配置されている公共施設などの出先機関を大幅に縮小しようという議論があっても良い。</p>
	<p>既存施設の有効活用には指定管理者により民間への委託を進めて効果的に管理運営を行っていただきたい。</p>
	<p>相当数ある公共施設を「民間の発想で一番収益があがる方法をだしてください」と言えばかなりの提案が出てくる。</p>
<p>「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、市民と職員との協働的都市経営を推進すること」</p>	<p>公共サービスには、いろいろな活動の担い手があり市役所と担い手たちとの役割分担を考え直す必要がある。</p>
	<p>戦略プランの中で従来より踏み込んだ協働についての内容がある。行政がどういう役割を担っていくかを考え、本庁機能と各区の協働における機能の分業設計が必要である。</p>
	<p>地域で発生する様々な課題すべてを行政で解決するよりは、それぞれ地域に抱える課題を地域の皆さんが主体的に解決することが重要である。</p>
	<p>市役所の本来の行政と地域コミュニティ協議会の役割を見直し、きちんと性格づけをしておかないとまずい。</p>
	<p>市役所の末端機能をすると住民に不安を与える恐れがあるので現状を踏まえて、新しい政令市にふさわしいものをつくるのが重要。</p>
	<p>地域イベントなどは、公民館などの職員だけで実施するには限界があり、そこを市民、NPO、ボランティアの力を借りてより良いイベントを実施し、地域の人たちに利用してもらう。このような協働がもっと増えてきても良い。</p>
	<p>行政、コミ協、NPO等の担うべき役割（支援（補助金、スペース提供）、参画、コーディネート）を明確にしないといけない。</p>
	<p>庁内外の知恵を結集することが重要である。</p>
	<p>参画型の行政改革については、市から積極的に企業、各団体、地域住民に出向いて、市職員全体がそちらに向かって行って、情報を得たり、教を請うたり、知恵や要求を引き出してくるという形の参画が望ましい。率先して市民や企業に入って、研修や交流をしてほしい。</p>
	<p>参画型の行政改革については、幹部の職員、現場の職員がその気にならないと、市民に参画しろといっても無理。第三者である専門家の参画が必要。他の政令市では難しいテーマになってくると会計士、コンサルタント、医療であれば医師などの専門家を入れて政策を作っている。職員では3年ごとに異動があるので限界がある。政策作りには外部の人材、特に専門家をうまく使う必要がある。</p>

	役所の支援事業に対し、支援先はどう思っているのか。仕組みの検証が必要。
	企業がどういう状態で、どんな悩みを持つのか、情報の共有と連携をして、社会ニーズを踏まえた施策対応が重要。
	役所の組織を運営するにあたり、クローズドな環境で意思決定を行うのではなく、民間企業でいうところの「外部取締役」、あるいは政府の「経済財政諮問会議」に相当する会議を立ち上げ、こうした会議と現場とのコミュニケーションを行う必要がある。
	市役所の外で活躍している若手の経営者などからも意見を募ってみると良いのではないかと。
	組織内部で意見を言うのは大変だが、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だ。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が、こういった体質を放っておくと組織が硬直化して隣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なる。
	NPOとの協働にせよ、指定管理者制度にせよ個々のNPOや事業者は多様なので、市役所側には相手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だと思う。こうしたやり取りがあってはじめて協働が成立する。
「協働の状況について、NPO等による評価を行うこと」	どこでも協働はやらなくてはいけないということで取り組んでいるが評価が難しい、役所が評価するとそれ自体が協働ではなくなる。
	現時点で協働における評価は正面から ×とするには時期尚早である。
	協働を柱に盛り込むのであれば、評価そのものを協働でやるような仕組みを考えると、その評価作業自体が行政改革をすることになる。
	協働に関する評価は、役所が評価するのではなく、NPO等の評価が必要。