

## 第1回新潟市行政改革・点検評価委員会議事録

日時 平成21年5月21日 午後1時～午後3時

会場 本館3階302会議室

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，富澤佳恵委員，  
永山庸男委員長

配付資料 資料1 「新潟市行政改革プラン2005」成果報告

資料2 行政サービス外部評価分析報告

資料3 新潟市の現状分析

参考資料1 次期行政改革プラン策定・推進体制等

参考資料2 新潟市行政改革プラン2005 策定の背景

参考資料3 新潟市の行政計画について

木山行政経営課課長補佐

それでは定刻となりましたので、第1回新潟市行政改革・点検評価委員会を開会します。司会を務めさせていただきます木山と申します。よろしくお願いいたします。それでは、開会にあたり新潟市長の篠田昭よりご挨拶申し上げます。

篠田市長

このたびはお忙しいところ大変難儀な役割をお願いしまして、恐縮しております。新潟市が大合併をして4年目、政令市に移行して3年目となりました。現在新潟市では合併により増加した職員数の適正化や行財政改革を行っておりますが、他方で合併地域との約束である合併建設計画事業の実施を進めています。

幸い、日本経済新聞社の行政革新度調査など外部評価においてはかなり高い評価を頂いております。また、格付機関などの格付においても京都市を上回る評価を頂いています。したがって、外部評価は決して悪くない評価を頂いているわけですが、経済環境の悪化により税収減が見込まれますので、合併建設計画後期計画においては見直すべき事業の見直しを行わなくてはならない状況にあります。そのため、今後の行財政改革も従来の改革よりもさらに一歩踏み込んだもの、あるいは視点を変えたものとすべき状況にあるといえます。政令指定都市に移行して5年も経過しますと、その後軌道修正をするのは困難といわざるを得ません。今の時点で反省すべきものは反省し、今後の方向性を固めていく必要があるのだと考えております。

このたびの行政改革・点検評価委員会では、幸い各専門分野で活躍されている皆様に加わっていただいておりますので、まずは「新潟市行政改革プラン2005」の点検評価を行っていただき、その過程において提言にも踏み込んでいただければ私どもとしては大歓迎でございます。というわけで、委員会の役割としては点検評価を土台として頂くわけですが、さらにどこまで踏み込んでいくべきかという点についても委員会においてご議論いただければと考えております。私どもの方でも、踏み込んだ提言を頂く段階を見定め、皆さまにお願いしたいと考えています。本日は第1回ですので、今後の進め方をご議論いただき、良い方向性を見出していただければ幸いです。本委員会での議論は私どもも最大限尊重させて頂くつもりでおりますので、よろしくお願いいたします。本日は市議会5月臨時会のため、大変失礼ですが挨拶のみにて退席させていただきます。誠に申しわけありませんがよろしくお願いいたします。

木山行政経営課課長補佐

ありがとうございました。本日は市議会5月臨時会のため、市長はこれにて退席させていただきます。

それでは本日お配りした資料の確認をさせていただきます。今回の資料としてはまず「次第」がございます。それから「資料1. 新潟市行政改革プラン2005 成果報告」、「資料2. 外部評価分析報告」、

「資料 3. 新潟市現状分析資料」でございます。また今回の議事には直接使用いたしません。参考資料として、「参考資料 1. 次期行政改革プラン策定・推進体制等」、「参考資料 2. 新潟市行政改革プラン 2005 策定の背景」、「参考資料 3. 新潟市の行政計画について」を用意してございます。資料が揃っているかどうかご確認ください。

次に委嘱状でございます。本来であればお一人ずつお渡しするところですが、机上配付とさせていただきますのでよろしくご確認ください。

富澤委員が若干遅れて到着の予定ですが、進めさせていただきます。

それでは本委員会の委員長選任に移ります。第 1 回委員会に先立ち、5 月 7 日にお集まりいただいた際、委員長については永山委員にお願いしてはどうかというお話がございましたが、委員の皆さまいかがでしょうか。

(各委員から異議なしの声あり)

ありがとうございます。それでは委員の皆さまからご賛同を頂きましたので、委員長は永山委員に決定とし、今後の議事進行は永山委員長にお願いしたいと思います。

なお、本日の委員会は 3 名の方が傍聴を希望されており、また報道機関の方もおられますので写真撮影と録音の許可をお願いいたします。

それでは永山委員長は委員長席に移っていただき、今後の議事進行をお願いいたします。

#### 永山委員長

委員長を拝命いたしました永山でございます。限られた時間のなかで、内容は盛り沢山の課題があるかと思います。各委員の建設的なご意見を賜りながら、まとめていきたいと思っておりますので、どうぞご協力のほどよろしくお願いいたします。

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まして許可といたしたいと思います。また写真撮影と傍聴も許可といたしたいと思います。皆さんよろしいでしょうか。

(各委員から異議なしとの声あり)

それでは許可いたします。

先ほど市長のご挨拶にもありましたとおり、本日が第 1 回委員会でございます。5 月 7 日に顔合わせは行っておりますが、あらためて各委員から一言自己紹介を兼ねたご挨拶を頂戴したいと思います。それではお願いします。

#### 今井委員

委員の今井誠でございます。本業は弁護士であります。税理士にも登録しておりますが、業務としては行っておりません。市役所との関わりといたしましては、法令順守審査会の委員長を仰せつかっておりますが、以前に包括外部監査人を 3 年間担当し、4 つほどのテーマで報告させて頂きました。市の状況について概括的には承知しておりますが、最近の社会状況の変化が激しいため、頂いた資料を読んでも分からない部分も多うございます。勉強をしてできるだけ発言できるようにになりたいと思っておりますのでよろしくお願いいたします。

#### 上山委員

慶應義塾大学の上山信一です。よろしく申し上げます。一昨年度から都市政策研究所の所長を仰せつかっており、わずか 2 年ではありますが新潟市の実態を勉強してまいりました。今年はまだ都市政策研究所で新潟市の都市構想をまとめるという作業を並行しており、都市構想との関係性をも考えながら、本委員会に貢献できればと思っております。よろしく申し上げます。

#### 遠藤委員

ラジオ局エフエムポートの遠藤麻理と申します。月曜から金曜までの朝の「モーニングゲート」という番組と毎週土曜日 11 時 45 分からの「遠藤麻理のライブステーション」という二つの番組を

担当しています。先ほど市長がおっしゃっていた「専門的分野」というものを持ってはいないのですが、普段ラジオをお聞きの皆さんから寄せられるような様々な意見をここで反映できるような、そういった意味で貢献できるような委員をめざして頑張ろうと思います。よろしくお願いいたします。

#### 高野委員

亀田製菓総務部の高野と申します。よろしくお願いいたします。私と新潟市との接点は、私が入社して以来、新潟市内に立地している企業の従業員であるということ、そして新潟市民であるということだけでありまして、市役所との接点は今までほとんどないといった状態でございます。また、民間と行政では立場がかなり異なっているのではないかと思いますので、多少ピントのずれた話をすることもかもしれませんがご容赦頂ければと思います。精一杯頑張りますのでよろしくお願いいたします。

#### 永山委員長

新潟大学の永山でございます。本学と新潟市とは包括連携協定を結んでいるということもございまして、そうした関係でこのたびのお役目を仰せつかったのではないかと思います。新潟市の発展のために大学全体を挙げて協力申し上げたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

それではさっそく議事に移りたいと思います。本委員会の目的につきましては、先ほど篠田市長からお話があったとおりでございます。新潟市の行政改革の推進については、まず「新潟市行政改革プラン 2005」の検証評価をしていくことになるかと思います。ただし検証評価にとどまるのではなく、そのプロセスのなかで、次期行政改革に活かされる提言を行うことも大きなミッションであると思っております。したがって今後は、「新潟市行政改革プラン 2005」の点検評価を行うのと同時に、次期行政改革につながるような意見をまとめていくことで、本委員会を進めていきたいと思っております。

まずは「新潟市行政改革プラン 2005」に基づく5年間の改革成果につきまして、事務局に報告をお願いしたいと思います。また新潟市の行政サービスについての外部評価を分析した資料を用意しているとのことですので、併せて説明をお願いします。

#### 佐藤行政経営課長

行政経営課長の佐藤と申します。よろしくお願いいたします。お手元の資料1と資料2に沿った内容の説明をさせていただきます。

(以下資料1と資料2の内容に沿った説明)

説明は以上です。

#### 永山委員長

資料1と資料2に基づいて「新潟市行政改革プラン 2005」及び外部評価について説明して頂いたわけですが、今ほどの説明についてご質問やご意見を頂きたいと思っております。まず、全国の自治体経営に詳しい上山委員にご意見やご質問をお願いしたいと思います。

#### 上山委員

「新潟市行政改革プラン 2005」の達成状況としては順調であると思っております。ところで、新潟市の場合、合併や政令市移行など変則的な事情があったわけですが、合併絡みの話と通常の行政改革との区別が今一つ分かりませんでした。合併に伴う行政改革と当初計画に沿った行政改革との違いについて説明してください。

#### 佐藤行政経営課長

「新潟市行政改革プラン 2005」を策定した背景には、広域合併に際し一時的に職員が増加するこ

とになるので、そうした部分を圧縮していこうという考えがございました。そのために定員適正化を行い、また市議会議員数も一時的に増加しますので議員定数の削減などを実施し、その結果金額的な成果は出ているということでございます。

上山委員

結果だけではなく、途中経過というかプロセスをもう少し詳しく教えてください。

佐藤行政経営課長

合併により合併市町村の旧市役所・町村役場に設置された支所が平成 19 年 4 月の政令市移行に伴い 8 区役所とその他出張所に整理され、その際に一定のスリム化が図られました。また同時期に並行して民間委託と指定管理者制度導入を進めましたので、労働組合とも折衝しながら職員の配置転換を進めておりました。

上山委員

定員適正化は進んでいるようですが、人事交流はどのくらい進んでいますか。合併市町村職員と旧新潟市職員との異動による交流がどのくらい進んだか大まかな進捗状況を教えてください。

和田人事課長

人事課長の和田と申します。合併当初から相互の人事交流をすべきだということで、平成 17 年 3 月から本庁と支所との人事交流を進めておりましたが、当時は率としては高くはありませんでした。しかし毎年交流を行ってきましたので現在ではかなりの程度、旧新潟市職員が区役所へ異動し、また合併市町村の職員が本庁に異動することで、人事交流は進んでおります。

上山委員

すると合併前から人事交流については準備してきたと理解していいですか。あまり準備をしないで合併する自治体も多いわけですが。

佐藤行政経営課長

当然想定して準備を進めてきました。

永山委員長

合併後の人事交流の進捗に関する資料を求めますか。

上山委員

いえ、資料は結構です。

永山委員長

それでは包括外部監査に携わっておられた今井委員、ただいまの説明に関してご意見等お願いします。

今井委員

頂いた資料には事前に目を通してきたのですが、順調すぎる進捗との印象を受けました。もっといろいろな問題があるのではないかなという気がしました。市域が広がって市役所の意識統一はうまく行っているのかなという点が気になっていました。なかには同じ仕事をしていても随分扱いが違うなどの話も耳にしています。また、形式的には外部委託をしたり、指定管理者制度を導入したけれども、委託前後・導入前後で内実が変わっていないなどということも耳にしています。また、以前外部監査した際には西堀地下駐車場の経営状態が気になっていたわけですがそうした

課題が見えないなという気がします。また、合併市町村の職員の中には、合併前には管理監督職であったのに、合併後に役職なしの担当職員となってしまった職員もおり意識にかなりズレがあったはずなので、現在そうした意識のズレがどの程度解消されたのかが気になります。

佐藤行政経営課長

当然ただ今の説明のなかでははっきり見えてこない課題もあります。毎年進捗評価はしていますが、こうした進捗報告には現れない課題があるということは認識しています。また職員の意識の問題ですが、合併した当初は仕事の仕方が変わったり、また処遇面での問題などが実態としてはあったと考えています。合併して4年目となる現在も職員意識の統一のため市長が折に触れ職員向けメッセージを発しています。また現場での改善事例を集めて発表会を行い、他の区での取組を紹介しながら職員意識の統一を図っています。

永山委員長

今ほど両委員から、成果報告の数値に現れない中身の問題、HRM（人的資源管理）の側面でどういった取組を行っているのかとの質問がありました。たとえば人件費削減効果が140億円に達しているということですが具体的にそれがどういった実質的な内容を持つのかという部分が見えてくるとよろしいのではないかと思います。今井委員のご意見も概ね関連したお話だったのではないかと思います。遠藤委員は市民の視点から先ほどの説明に関してご意見などありますでしょうか。

遠藤委員

私は格付けやその他の外部評価を見て、新潟市がこれほど高い評価を受けているということに驚きました。市役所の皆さんは私たち市民の税金を使っていったい何をやっているんだ、などという話もよくありますが、皆さん頑張っているんだなと感じました。ただ、「子育てにやさしいまちランキング」で1位に輝いているわけですが、周囲のお母さん方の話を聞くと1位という結果は必ずしも実感と一致しないと思いますし、私自身もこの新潟市で安心して子どもを育てていけるという確信がもてないのはなぜなのかな、と思います。こうしたランキングをどこまで信用しているのかという点で疑問を持ちました。

佐藤行政経営課長

たしかにこうしたランキングは、捉え方によって結果が大きく変動することもありますので、私どもも好結果を得て胸を張るということではなく、1位になったのはなぜかということ进行分析し、今後も引き続き伸ばしていく努力が必要ですし、本当に新潟市が子育ての面で理想的なまちなのかという点と必ずしもそうとは言えないのではないかなとも思います。

永山委員長

ビジネスの視点から高野委員のご意見を伺いたいと思いますがいかがでしょうか。

高野委員

意地悪な言い方のように申し訳ないのですが、「新潟市行政改革プラン2005」の取組項目75項目のうち70項目が達成されているということはすばらしいことだと思う反面、これだけ達成率が高いということは企業人として考えた場合、もともとの目標設定が低かったのではないかという見方をしてしまいます。一般的には一生懸命取組んだけれども、結果的にできなかったということがよくあるわけですし、もともとの目標設定が適切であったのかどうかについて質問させていただきます。それから定量的な改革成果は十分出ているとは思いますが、定性的な面での課題の把握を行っているのかどうかお聞かせください。とりわけ合併後、政令市移行後にそうした課題把握がなされているか質問させていただきます。

#### 佐藤行政経営課長

当初の目標設定のハードルが低かったのではないかとというご質問については、たしかに行政がこうした計画を策定する際には公開が前提となるため達成困難な目標は設定しにくいということがございます。また定性的な課題把握については、職員の意識改革などまだまだやるべきことがあるのだと考えています。人材育成の取組などにおいて職員の意識をより市民の方向に向けていくよう意識づけを行うことが今後も必要な状況にあるといえます。

#### 永山委員長

企業でも行政でもない NPO という第三の視点からのご意見を富澤委員にお聞きしたいと思いますがいかがでしょうか。

#### 富澤委員

資料を拝見して気になったのは、「新潟市行政改革プラン 2005」の「市民との連携」の取組項目に一部未達成や未達成の項目があったということです。市民活動に携わっている者としては気になる結果です。新潟市だけではなく全国の自治体に共通していますが、近年市民活動支援の制度が整備されてきている一方で、活用度が低いという状況があるため未達成項目があるのではないかと思います。

取組成果を見ても、補助金制度の創設や、市民活動支援センター開設があがっていますが、活用度合を検証した場合には達成度が変わり得るのではないかと思います。

#### 永山委員長

各委員から頂いた意見を整理いたしますと、改革成果の定量的な面では当初の目標設定が適切であったのかどうかを検証しながら提言をすることが今後の委員会のミッションなのかなと思っています。また、定性的な面では遠藤委員がおっしゃったように、成果が数値としては現れているが実感がわからないという問題、また富澤委員が言われたように制度を整備したけれども「仏つくって魂入れず」といった状況にあるとすれば、政令市移行後 3 年目であるわけですから中身を考える時期なのかなと思っています。ハード面ではなくソフト面は評価が難しいところではありますが、今後は内実を整えていくことが必要だとのこと指摘であったように思います。

今ほど「新潟市行政改革プラン 2005」の自己点検結果と外部評価結果について報告いただいたわけですが、この点についてさらに何かご意見等ありますでしょうか。

#### 上山委員

資料 1 の自己点検で先ほど富澤委員がおっしゃった部分、つまり一部未達成や未達成の項目について原因分析を行う必要があると思います。「審議会における公募委員、女性委員の拡大」について、「審議会の性格上そもそもなじまない」といったことが資料に書かれていますが、そもそもなじまないものをなぜ目標に立ててしまったのか検証する必要があるでしょう。目標設定が間違っていた場合には、次回目標を立て直すことが必要という可能性もあるし、本当は達成できるはずなのに達成できていないという可能性もあるので、達成できていない項目については掘り下げて分析する必要があるのではないかなと思います。

#### 佐藤行政経営課長

「審議会における公募委員の拡大」については、計画策定当初、審議会の 50 パーセント以上公募委員を入れるという目標を立てておりました。平成 20 年度現在 37.4 パーセントですので、原因は何かと分析したところ、もともと法令で構成員が定められているような審議会もありました。そうした審議会を除いてみたところ、9 割がたの審議会が公募委員拡大の目標を達成している実態があり、目標設定の仕方に問題がある項目ということでございました。

#### 上山委員

他の未達成項目についての原因分析は次回までの宿題としてください。この種の委員会では、4つ質問して、1つ答えて終わりになってしまい、残り3つの質問が消えてしまうといったことが多いもので。資料として次回までに用意してください。

#### 永山委員長

上山委員がご指摘されたのは、そもそも達成できないような目標をなぜ立ててしまったのか、方法が適切であったのかという点を検証する必要があるということかと思います。原因分析をしないと単なる言い訳になってしまいますので、次回資料の用意をよろしくお願いいたします。

改革の成果を検証するにあたっては、まず新潟市が合併して政令市移行をめざした際にどういったプロセスで進んできたのかを押さえる必要があるかと思います。そこで新潟市の若手職員の皆さんから成る「新潟市行政改革チーム」が基礎資料を用意しているということでございます。ここで新潟市の現状についての分析結果を報告いただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

#### 水野行政経営課主幹

行政改革チームの水野と申します。本日はチームを代表しまして報告いたします。お手元の「資料3 新潟市の現状分析」をご覧ください。

(以下、資料3に基づき報告)

説明は以上です。

#### 永山委員長

主にカネの側面、ヒトの側面で現状分析がなされていますが、皆さん他にもほしい情報があるのではないかと思います。今井委員は現在税理士業務の実務をされていないとお話もありましたが、財政的な側面をご覧になっていかがでしたでしょうか。

#### 今井委員

税理士業務は財務状況をミクロに捉えますので、財政を全体的に捉えることは難しいわけですが、不況で税収が不足しているという現在、収納率向上に向けた回収の努力はどこまでやっているのか気になります。10年前も今もあまり状況は変わっていないのではと思います。たとえば固定資産税評価でも今の世の中の実勢を反映していないという話を耳にすることがあります。そうした歳入増加に向けた見直しも含めた市の財政はどうなっているのかお聞きしたいと思います。税率は法律で定められているわけですが、課税対象の評価の仕方によって税収が変動する面もありますので、税徴収対策や各種貸付金・学校給食費など不良債権回収の取組をどう行い、その成果がどうであったのかを示してほしいと思います。

#### 佐藤行政経営課長

新潟市が今後取組を強化していくものとしては収納率向上に向けた取組があります。たしかにいままでは市税や保育料などの徴収を個別バラバラに行っていました。しかし今後不良債権化しそうなものについては、徴収専門のセクションで収納対策を集中的に取組む準備を進めています。

#### 今井委員

市民が行政に頼る部分は年々広くなったり深くなったりするわけですが、負担増を嫌う一方で受益は増やしたいという意識が年々強まっています。負担率を上げると、一般市民は税金が高くなっているという不満を持ちますよね。市役所内部の見方と、外部の見方ではかなり違うのかなと思います。他の自治体で徴収の仕方について良いものがあれば新潟市でも取り入れてください。

佐藤行政経営課長

全国的にも徴収部門一元化の取組がなされていますので、参考にしながら取組を進めていきます。

今井委員

成果は現れていますか。

佐藤行政経営課長

ISO の品質マネジメント管理では、納税課が課の目標として市税収納率の目標を定めて取組を行っています。

永山委員長

公会計の側面、また他の自治体との比較という側面で、今ほどの現状分析についての意見や質問がありましたらお願いします。

上山委員

若手チームで分析を行ったとのことですが、正直で問題意識も旺盛で、良い分析がなされていると思います。しかし公会計の限界ですが、財務情報として P/L（損益計算書）の収支情報とバランスシートの負債情報は載っているが、資産の状況が載っていない。現在の資産状況と今後の資産形成の状況が分からないと最終的な評価はできません。

古い政令市、たとえば大阪市は P/L でみると最悪です。ところが資産はだいたい 16 兆円で、借金が 5 兆円です。大阪市の面積の 25% は市役所が持っている。都心のいい場所に昔の小学校の跡地だとか駐車場をいっぱい持っている、地下鉄も民営化すれば 3,000 億円くらいの実収入につながる。ものすごく資産リッチであるというのが実態です。横浜市も都心に莫大な資産を持っています。ですから、他の政令指定都市との財政状況比較を見て新潟市はお金持ちだと思ったら間違いでしょう。

ではなぜ大阪市がそれほどの資産リッチになったかといえば、何十年もかけて投資をしてきた結果であるわけです。いち早く地下鉄御堂筋線をつくり、国が反対しても大阪港の開発に投資をしてきた。これを維持管理するので毎年赤字になっている。ところがこれを売ってしまえば、キャッシュで数千億円が入ってきます。

新潟市はいわばまだ政令市の青年期であるから今後投資をしなくてはいけないし、競争力をつけるために港とか空港とかインフラの足りない部分を整備していく必要がある。何で政令市の中心部をこんなに路線バスが走っているのか気にもなる。インフラが足りない。

これからは都心への投資が必要です。投資をしなければ収入はおそらく減っていきます。人口が減って、GDP も下がっていくので、都心部への集中投資が不可欠です。

投資をすると施設の維持管理経費や人件費は当然上がっていく。そういう意味で資料 3 の 7 ページの分析は疑問に思います。歳出合計は微減だが人件費はかなり減っていくかのように記載されていますがどうでしょうか。合併建設計画事業費がコンスタントに 200 億円台で推移している。その他の建設事業費もある。ある程度は仕方がなく、合併後はどの自治体でも同じようなことになるし、インフラ投資も必要なわけです。しかしこれだけの投資をしていく中で、人件費がこんなに簡単に減るかは疑問です。

例えば GDP を上げる、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て優先的にやっていく。そうやって税収と人口を維持しながら、人件費は抑制していくことが必要です。もう少し資産形成を頭に入れた戦略的な設計がいるかもしれない。

つまり投資をしたらリターンがあるのかどうかという分析と、新潟市はどれくらい資産があって本当にお金持ちなのかという 2 つの分析が必要です。今後の大きな投資計画は時期も含めて見直していく必要がある。ともかく前半のデータは危険です。こんなにお金持ちではないはずだと



と思いますが。

永山委員長

いわゆる「財務諸表のマジック」の部分があるわけですが、不良債権情報を前面に出していくと同時に、資産状況の情報も必要というお話であったと思います。企業経営という視点から、高野委員いかがでしょうか。

高野委員

上山委員の指摘にもあったとおり、経営にバランスシートの考え方をもう少し入れていく必要があるなと思います。損益計算書だけではやっていけないので、同意見です。

今井委員

最近、内部的には進めているのではないですか。公表はしていないかもしれませんが。

佐藤行政経営課長

資産の現状把握は財務部に専門のセクションを設けて取組を始めたところです。合併町村の中には資産台帳が不備だったところも実はあり、調査を進めているところです。

高野委員

一人あたり地方税が政令市中最下位というのは、企業の賃金が低いからでしょうか。

佐藤行政経営課長

雇用されている側の個人市民税も関係ありますが、ここでいう地方税の中には法人が納める市民税などもありますので、新潟市の場合特定の大きな企業もないことから結果的に政令市中一番少ない額になっているものです。

永山委員長

公会計の限界もあるとは思いますが、限界を超えた形で現状把握を行わないと中身が見えないので、ぜひとも資産状況が分かるようにして頂きたいと思います。

それから、市民病院では医療費の未回収債権はどのくらいありますか。

佐藤行政経営課長

正確な数字は手元に資料がなく分かりません。たしかに市民病院でも未回収債権については問題にしております。回収のための方策を検討しており、専門の収納員を置くなどの対応をしています。

永山委員長

未回収債権の額は全体から見ればそれほど大きなものではないのだろうとは思いますが。新潟大学附属病院では、大体年間1億2千万円程度の未回収債権があります。債権の中身を見ると本当に払えない人と、払えるのに払わない人がいて、回収に費やす経費つまり人件費と天秤にかけ必要があるわけですね。債権を回収するという考え方と同時に、資産から得られる将来的な見込利益を視野に入れて分析を進めてください。

遠藤委員はいかがですか。

遠藤委員

資料を見ると、今はまだ大丈夫だけど、先は危ないということですね。基金取崩しというのは貯金を使うということですね。今年は「水と土の芸術祭」もありお金をたくさん使う年だと思

いますし。投資に見合ったリターンがあるのかということも心配になります。資料 3 の 7 ページでは行財政効果がどんどん伸びていますが、こんなに順調に伸びるのかどうか、何か具体的に施策を考えてのことなのかなという点が気になりました。

永山委員長

資料 3 の 7 ページでは行財政改革効果が右肩上がりになっていますね。

上山委員

ちょっと調子が良すぎるという気はしますよね。

佐藤行政経営課長

たしかに 7 億円という数字の根拠は「新潟市行政改革プラン 2005」の年毎の行財政改革効果額 5 億円にもう一段努力を加えて算出したものであり、具体的な見通しがあるというものではありません。

永山委員長

あくまでシミュレーションで、従来数字 7 億円というモデルですよ。あくまでモデルでしかないということです。

富澤委員いかがでしょうか、NPO 運営で財務諸表を見る機会もおありかと思いますが。

富澤委員

もともと NPO はお金がなくても仕事をやる組織なのですが、今は NPO もマネジメント能力が必要になってきています。経営的視点で考えると収入は決まっているのであれば、どこに投資をしていくのかを社会のニーズとマッチさせて方向性を考えていかなければいけないのだな、と考えていました。

あくまで私の経験でしかお話できませんが、お金がないときにハードは削ってもソフトは削ってはいけないと思っています。NPO 協会はもともとソフト面を重視する組織ですので、職員の研修費つまり、人材育成だけは削らないようにしています。職員に投資して県外に派遣することで、県外からの仕事の要請にもつながっています。新潟市の場合もどこに投資していくかを考えなければいけない時期なのではと思います。今までのプランではどこに重点が置かれているのかを知りたいのですが。

佐藤行政経営課長

策定背景は資料にまとめましたが、合併して政令市となる新潟市の土台を作るという位置づけをしておりました。つまり合併・政令市移行を背景に持っていたということです。

また、プラン策定時には理念「改革から創造へ」「協力から協働へ」「管理から経営へ」を念頭に置いておりましたので、取組項目が網羅している範囲は狭いものであったという認識を持っています。

上山委員

あともうひとつ財政の質の問題がある。高齢化した政令指定都市では動脈硬化、つまり歳出構造が硬直化してしまうという問題があります。典型的には扶助費、老人医療費や生活保護費など困っている人たちに支払うべきお金、これはセーフティネットである以上削れない。こうした部分がじわじわ増え、自由に使えるお金が減っていくことになります。一方でインフラを整備すると維持管理費が増えるし、人件費も実は削れない。人件費率は下がらず、扶助費率は上昇、加えてインフラを作ることで公債費率も上がる。三重苦になるわけです。つまり、義務的経費が増え、自由な投資ができなくなり、何もできなくなるというのが、古い政令市がみんな陥る動脈硬化現

象なわけです。

この資料を見ていると、新潟市はあっという間に古い政令市並みに動脈硬化を起こしていく気がします。ですから投資はかなり慎重に考えないといけない。この金額で投資していくとどうなるのか。元々税収は低いので、政令市としての青年期だからといってどんどん投資していくと10年くらいでかなりシビアな状況になります。まして、マクロ経済が必ずしも明るくない。そういった要素を考え合わせると実はとても危険な状態です。新潟市にとっては今が一番いい時期なのかもしれない。今後急速に大変な状態になる気がします。

#### 永山委員長

各委員からのご意見をまとめてみますと、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るわけですが、運営していくには最低限必要な人数というものもあるのだから、市としての最適な職員数のシミュレーションが必要ということになります。

建設投資は新規の箱物を作る投資をするのか、あるいは既存施設を有効利用していくのか、つまり中身やお金の使いみちの側面を考えていく必要があるのかなど。

合併関連では、全体的に人を減らせばよいというのではなく、旧合併市町村の職員と旧新潟市の職員を一度シャッフルしてみると最適人数が決まるのではないかと思います。削るばかりだと現場の業務効率が悪くなりますし、これだけ人を減らすというのは、一人ひとりの労働生産性が低かったともいえるので、労働生産性なども分析に加えていかなければ実際の評価というのはいけません。

それとあわせ、まちづくりとしての投資が必要ですね。こんなのが近所であればいいというものはいけないわけで集客効果も考えなければいけないわけです。遠藤委員が言われたとおりあまり貯金を減らすのでは先行きが不安になります。収入と支出のシミュレーションを単一ではなく、いくつかのケース別に作成してみないと、「行政改革プラン2005」の成果を評価することは難しいと思います。

次回にお願いしたいこととして、先ほどお願いしたもののほかに、新潟市の現状分析について、もう少し突っ込んだ資料、分かりやすい資料をお願いします。

#### 今井委員

職員はサービス第一で、営業マンになるくらいの意識で仕事をしてもらいたいですね。そのためには、意識的に人材を養成することも必要で、研修が大切です。コンピュータなど先端技術においては、職員が適切な価格なのか判断することができず業者の言いなりになっているのが現状だと思います。職員が技術者並みになる必要はないとしても、業者の提案内容に対し対して意見や注文をつけるぐらいの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のだらうと思います。

都市再開発にしても、市役所の中に専門チームを設けて10年先20年先がどうなるかということを考えて再開発しないと、業者主導になってしまう恐れがあります。新潟駅南口のプラカーは最終的には民間に譲渡されたわけですが、新潟市が確保しておいても良かったのではないかと私は思っています。新潟駅南口の地域は新潟市役所の拠点に活用しても良かったのではないかと考えていました。

常時庁内で市の重要課題の解決策を検討する専門のセクションなりチームが必要だと思うので、そうした任務に耐えうる質の高い職員を養成することが必要ではないでしょうか。もし、現時点で職員の養成プログラムの研修資料などがあれば委員会の資料として用意してください。

#### 上山委員

現状分析の最後のページの更なる解析が必要です。行政改革を考えるときはカネとヒトの話が基本となるので、さらに精緻にシミュレーションを行う必要があります。

点検評価をするうえで、合併建設計画は大きな要因として、今回の資料は包括的なものなので、

次回には投資事業計画の形式に整理したうえで、資料として提示してほしいですね。たとえば、縦に旧市町村名、横にセクター（福祉、下水道など）を並べて一覧表を作成し、具体的なプロジェクトを金額ベースで把握できる資料を用意してください。また、各プロジェクトを要人件費のものとするものとそうでないものに分類してください。たとえば箱物をつくると人件費がかかるので、何人職員を要するののかというシミュレーションをしてもらいたいですね。こうした経費を積算すると、資料3の7ページに記載されていた毎年7億円の行財政改革効果を全て相殺してしまうでしょうね。合併建設計画を全て計画通りに実施するとどれくらいの人件費がかかるのか、プロジェクトごとに精査して積み上げる必要があると思います。

それからお願いしたいのは、合併建設計画のプロジェクトを性格別に分類した資料です。カテゴリーとしては、①企業誘致・GDP・雇用・税収向上に貢献するもの、②集客・交流人口向上に貢献するもの、③福祉施設など市民の幸福度向上に貢献するもの、④合併による合理化に貢献するもの、⑤老朽施設立替など既存施設の更新に類するもの、くらいです。性質別に分類する。そして分類別投資額を集計する。こういう資料がないと今後の姿は描けないでしょうね。

永山委員長

合併建設計画のプロジェクト別のイニシャルコストとランニングコストがわかる資料ですね。

上山委員

加えて必要人員数と人件費、それにプロジェクトの性格別整理ですね。

永山委員長

それから、それぞれのプロジェクトがなぜ計画化されたのかを加えてください。

上山委員

単に老朽施設を更新するものもあれば、合理化のためのもの、地元の要望によるものなど様々ですよ。

熊倉企画調整課長

企画調整課長の熊倉です。いくつかの合併を経ておりますので、合併建設計画は全部で4つあります。計画をそれぞれ個別に見ていかないと数字が出るものと出ないものがあると思います。どの程度実際にできるかは別として、上山委員からお話のあったプロジェクトの性格別整理をふまえた資料を用意いたします。人件費を盛り込んだ資料は、これまで同種の資料を作成していないのでどの程度できるかどうか。

永山委員長

インフラ整備として新潟市がやらなければならないものは必ずあると思いますが、それ以外のものもあると思うので、性格別に分類整理をしてプロジェクトごとの経費を示してください。

次回は、「新潟市行政改革プラン2005」の成果を、本日の現状分析をふまえて本当に達成されているのかどうかを点検評価いたします。そのうえで課題を抽出し、その課題を今後どう取り扱っていくのかを評価し第3回以降につなげていく、ということによろしいでしょうか。

(各委員から異議なしの声あり)

本日の議題は以上です。

事務局から第2回以降の開催日程について連絡をお願いします。

佐藤行政経営課長

日程案を配付いたします。9月まで5回の開催がございます。日程については、議会日程やときめき国体などがあり、お手元の資料にある日程案にて開催準備を進めさせていただきたいというお

願いでございます。ご都合が悪い場合には連絡を頂き、事前に説明に伺うなどしてフォローさせていただきたいと思っております。

今井委員

6月11日の第2回委員会は都合がつかないので欠席になります。

永山委員長

今井委員は次回欠席ということですので、事務局から事前に配付資料に基づく説明をお願いし、ご意見を預かっていくということにしてください。

それでは本日の委員会はこれにて終了です。本日はご協力ありがとうございました。