

## 第4回新潟市行政改革・点検評価委員会議事録

日 時 平成21年8月6日 午後1時～午後2時30分  
会 場 市役所本館 議会第3委員会室  
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（50音順）  
議 題 1 「新潟市行政改革プラン2005」点検評価について  
2 「新潟市の現状分析」等に対する委員会意見整理及び委員会提言の方向性について  
配付資料 資料1 新潟市行政改革プラン2005点検評価表  
資料2 「新潟市の現状分析」等に対する主な委員会意見  
参考資料 校区住民自治組織等に関する調べ

木山行政経営課長補佐

開会（省略）

資料確認（省略）

永山委員長

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許可したいと思います。また写真撮影と録音も許可します。

早速、本日の議事に入らせていただきます。

前回、行政改革プラン2005点検評価表を用いて、委員会としての点検評価を行うことについてご了承をいただいたところです。そのためには新潟市側の自己評価を検討材料として議論していくことが有用かと思えます。事務局から点検評価表を準備していただきましたので、その説明を聴いたうえで議論を行い、委員会としての評価をまとめていきたいと思えます。

それでは、事務局から資料の説明をお願いします。

佐藤行政経営課長

（資料1の内容に沿った説明）

永山委員長

説明のありました資料1と、参考資料として添付された「委員意見・質問一覧」を基に行政改革プラン2005の点検評価について議論していきたいと思えます。

今ほどの説明に関し、ご確認、ご質問はありますでしょうか。

まず、「歳出削減」について、自己評価は4（目標を超えて達成）。評価の考え方はお手元の資料のとおり、次期についてもこれらを踏まえて、更なる財政の健全化を図りたいというところですか。この点いかがでしょうか。

→意見なし

（以下、「定員適正化」「民間委託等の推進」「指定管理者制度の導入」「外郭団体の見直し」について→意見なし）

最後に、『新潟市行政改革プラン2005工程表』に基づく改革の成果について、75項目中、70項目を達成で評価が3（概ね達成）。単純な評価の仕方が難しいのですが、75項目の全ては達成をしていないのですから、評価は1（未達成）なのですよね。

高野委員

企業の見方からすると、4くらいあげても良い気がします。未達成があるので、ちょっと甘いかもしれませんが。

永山委員長

私たちのような国立大学法人では、1つでも未達成があるというのはダメなのです。その見方なのですが、いかがでしょうか。この辺の基準がグラつくところなのですが。高野委員から、4くらいあげてもいいという意見ですが。

上山委員

私はそもそも5段階評価という手法自体があまり意味を持たないと思う。何でも数字でと言うのは、日本人の悪い癖。我々は中身の分析をちゃんと今回はやったわけですから。

永山委員長

それでは、2005については、それぞれ自己評価を行い、そこから得られた時期への反映が出てきていると言えると思います。

上山委員

これはあくまで自己評価として市役所は3だと思っているというだけです。我々、委員が3とか4とか決める必要はそもそもないのでは。

永山委員長

見方だけは、はっきりとさせておきたいのです。達成したことに対して市としてどのような自己評価をしたか。重要なところを除いた形で評価したのか、ある程度見た結果しっかりと評価したのか、この委員会でチェックをしておきたいということです。

上山委員

それだけ確認したかったのです。委員会は3とか4とかを、そもそもつける必要がない。

永山委員長

我々の（各項目への評価）欄はございませんので。

今井委員

もともと、目標を設定したときに外部の人の意見が入ったのか、ということが根本的にあります。内部だけで設定したときは、現状を良く知っているのだから、やりやすいように設定するんだと思いますが、設定の仕方は今の時代状況とかいろいろなものを見て設定して、何が何でもやらなければいけないものから、できるならやれば良いもの、ほとんど後回しでいいものまで、いろいろありうるわけです。そういうものを設定との関係で見ると、民間委託など、こんなに簡単にできるのであれば、そもそも大部分は民間ができたはずなのに、今はいろいろと言われる時代だから民間に落としてしまえという。もともとの出発が安易で、今回の処理も安易だと言われる恐れがないのかなと思う。だから、できないようなことをどうやってやったかということが大事で、民間委託とか外郭団体の見直しも同じです。外郭団体も見直しが難しい団体もあれば、割に簡単に整理できる団体もあると思います。例を言えば西堀地下開発のように非常に難しいところもあり、そういうところに切り込んでいくような改革に取り組んでいくということになると、こういう評価も変わってくるのではないかと思います。

そういう意味で言えば、重点的に新潟市が置かれている状況の中で、内部的にも外部的にも市民の立場でも、どうしてもここだけは改革しないと新潟市の今後の発展にはマイナスだということ

ころは、みんなで知恵を出し合って変えていくということが必要だと思います。

#### 永山委員

その点については、そもそも目標の設定が適切だったのかというご意見をいただいています。次期プランの設定の段階で、そういった姿勢なり視点がしっかりと反映されるということが、どれだけ担保されるかが、私たちが意見を述べていくべき事と思います。プラン 2005 の点検評価について、以上でよろしいでしょうか。

次に、第1回から3回で報告のありました「新潟市の現状分析」あるいは「合併建設計画」、「市民協働」について今一度振り返り、委員会での意見を整理したものを事務局から説明していただき、今ほどの意見も反映させる形で次に行きたいと思います。それでは説明をお願いします。

#### 佐藤行政経営課長

今までの委員会の中でいただいた意見を回ごとに整理し、次期プランではどういう課題につながっていくのかということ事務局でまとめた資料です。  
(資料2の内容に沿った説明)

#### 永山委員長

お手元の資料2にまとめたものに齟齬等ありませんでしょうか。今の資料は回ごとに対応する課題が出ていますが、これを1枚にまとめたものがありますので、これをもとに各委員から提言につながるご意見を頂きたいと思いますが、いかがでしょうか。

配布をお願いします。  
(「新潟市行政改革・点検評価委員会意見集約」を配布)

今ほどの、委員会での発言に対応する課題をまとめていただいたものを大きく4つにまとめてあります。

1つ目が財政危機に対する対応、2つ目が合併後の都市マネジメントに関する側面、3つ目が政令指定都市機能の充実に関する側面、そして4つ目が参画型行政改革という側面です。その中で、財政危機への対応というところでは、将来負担の縮減、収入確保策、受益と負担のあり方、資産の有効活用、公会計改革といった課題があります。

合併後マネジメントの側面につきましては、合併建設計画を見直していく、既存公共施設の効率・効果的な管理運営、区役所と出先機関の見直し、適正な職員定数のあり方。

そして、政令指定都市機能の充実の側面からいきますと、政令市機能を強化すること、本庁・区役所機能のあり方、都市機能バランスを見た投資を行っていく、それから人材育成・活用をすすめていく。

参画型行政改革というところでは、現場職員、幹部職員、市民が参画する行政改革を行っていく。民間活力の推進をする。職員の意欲を向上させるというような、大きな枠組みの中で捕らえられていくものになるかと思えます。

もし、このカテゴリーでよろしければ、これは単にタイトルだけですので、もう少ししっかりと中身を踏まえたご意見をいただけたらと思います。

#### 上山委員

4つの切り方は良いと思います。  
1 (財政危機対応) と 2 (合併後マネジメント) は状況対応として、やらなければいけない。

しかし、それだけでは頑張れないし将来性が無いので、3（政令指定都市機能の充実）と4（参画型行政改革）がある。

中味として書いてあることには違和感はないです。しかし、もう少し中身をはっきりさせないといけない。分かりやすいところからいくと、4で現場、幹部、市民と並べてあるけれども、幹部というのは参画というほどやわいものではない。今までの行政改革は市長と行革担当部門がやっていて、各部と区役所はやらされる方だった。次期プランでは部長や、区長の責任が明確になるような行政改革にする。つまり、彼らが当事者になる。現場職員と、幹部職員を並べるのには違和感がある。もう1本別な柱で「各部長、各区長が自ら目標を立て、自ら達成責任を負う」としましょう。最近の政令市はみんな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。

あと、「民間活力の推進」というのはちょっと分かりづらい。字面だけ読むと「民間が元気になるのが、なんで役所の行革なんだ」と。これは「民間活力の導入」とか「指定管理者の導入拡大」という趣旨だと思うのですが、それならもっとはっきりと書いたほうが良いです。

それから、ES向上とありますが、こうしたら職員が喜ぶだろうというのではなくて、ESというのは意見が言えるということから始まるので、職員の意識調査とか、アンケート、あるいは提案をやる。そういう意味では、参画の第一歩は職員が現状を「これはおかしい」「こういう制度を変えたい」「自分がもっと良い仕事をするために、こういう環境を作ってくれ」ということを言うことです。単にESと言うと「職場にクーラー入れてくれ」とかいう話になってしまう。職員が問題を提起して、自分で行政改革に参加していく。

それから、「政令指定都市機能の充実」とあって、その下にも「政令市機能強化」と書いてあるのは変で、もう少し書き込んでもらいたい。私は前から「都市再生本部がなぜ新潟市にはないのか。おかしい。」とずっと言ってきた。あるいは福祉とか地域のことばかりで、政令市の中核機能、中枢機能そのものを作ることやっていない。そこが問題。政令市の中核機能を作るために、まず市役所に中枢機能を作る必要がある。単に政令市機能と言ってもわからないので、広くてバラバラになりがちな新潟市の高度中核都市機能を作る。そのための都市再生機能だとか、その辺まで踏み込んだ方が良くと思います。これは政策そのものになるので、いろんな意見が出るかもしれませんが。

#### 今井委員

限られた財政の中で、どういうサービスをするかという選択が大切だと思います。選択の基準を時代時代で見直すというのが必要だという気がしまして、今持っている資産を有効活用するという時でも、市の財政に貢献できるような形で、ひとつ1つの施設を有効活用するための考え方を出していく必要があると思います。

受益と負担のあり方でも、単に安く使えるというだけでよいのか、それが地域の活性化とか、住民福祉とか、医療費削減とか、につながるような良い施設があれば、多少高くても施設整備をするということも必要だと思います。

収入の確保策を考える場合でも、相当な数のある公共施設を「民間の発想でいちばん収益が上がる方法を出してください」と言えば、かなりの案が出るという気がします。実際にはそんなことやれる人は簡単にはいないとも思いますが、たまにはそういうことも意識して、数は多くなくてもいくつかのものをチェックしてもらおうということをしてみたらどうかと思います。それは財政の一時的な対応ではなくて、施設や職員の有効活用とか、時代にあったサービスのレベルアップということに結びつくと思います。

金がなくなるとすぐに、人減らしだとか、施設を減らすとかそういう発想にいきやすいですが、私はやり方としてどうかと思います。

それから、合併後のマネジメントということになると、かなりたくさん似たような施設が作られて、それが本当に活用されているのか、かなりの人が疑問を持つと思うのですが、地域の人た

ちにとって、一定の施設が無いよりはあったほうが良いというのは当たり前のことかもしれませんが、新潟市全体で何が必要かと考えるときに、一律に考えない方がよいと思います。ここにはどうしても必要だという施設なら、他には無くてもそこだけあって良いと思いますが、そういうことを全市的に施設配置と統廃合を考えていく必要があると思います。

政令指定都市機能の充実ということでも、新潟のモデルになるような政令指定都市があるのかと考えてみても、どこも何か違うなと思う。本当に新潟らしい政令市が作れるのかと考えると、市役所の皆さんが合併を経て、何が良かったのか、どんな問題が出てきたか、職員の中でちゃんと総括するというか点検することが必要ではないか。それによって何が良かったか、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。先ほど、上山先生がおっしゃったような検討もしながら、あるべき新潟のまち、暮らしを意識して充実させていく必要があると思います。

最後に参画型の行政改革について、市の方から積極的にいろんな企業、各団体、地域住民の所に出向いて行って、市長だけでなく、市の職員全体がそちらに向かって行って、情報を得たり、教えを請うたり、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ように思います。戦後の日本は中央集権的で、国も自治体も上が決めたことに下が従うということがずっと続いていて、それが住民自治の遅れとして指摘されているように思われるので、市長以下、ここにおられる皆さんも率先して市民や企業の中に入って行って、研修や交流をしていただけたら良いと思います。

#### 高野委員

参画型の行政改革というところで、幹部の職員、現場の職員の皆さんがその気にならないと、市民に参画しろといっても無理だと思いますので、その意識を高めていただきたいと思うのですが、職員とは言いながらも評価されますので、目標のあり方というのを最初から言っているのですが、市の目標のアウトプットの仕方、出し方が難しいとは思いますが、行革をしていくポイントとしては評価をきちんとしてあげることが大切だと思いますので、目標管理をやられていると思いますが、表面的なやり方じゃない対応が必要になると感じられます。

私どもの業界ではイトーヨーカドーさんの改革というのが有名なのですが、毎週やらないと徹底しないというのでやられるのですが、徹底の仕方というか、旗振り役がみんなを引っ張るやり方をきちんと作られていくと成功するんじゃないかと思いますので、推進の仕方について、ぜひともお考えいただければと思います。

#### 富澤委員

質問ですが、既存施設の効率・効果的な管理運営というのは、例えば指定管理により民間への委託を進めて効果的に管理運営するということが含まれているのでしょうか。

#### 佐藤行政経営課長

ここでは、合併後のマネジメントというくくりで、既存公共施設が重なっているところも多く、一体で管理ができないかとか、将来的には統合ということも考えられるので、そういった意味です。指定管理というのは従前からやっていますので、そこでの効率的な管理運営というのは当然目指していきます。

#### 遠藤委員

漢字ばかりでよく分からないのですが。

今までずっと削減と縮小が中心と思って会議にも出席していたのですが、まず見直しがあって、推進、改革という、前向きなイメージを持つことができましたし、そうであって欲しいなと思いました。夢とか、ビジョンみたいな、市民のみんながワクワクするような、付いていきたいくなるようなものがあるとすごくいいなと思います。「ほんとにキツイんです、助けてください。」という叫びでもいいと思います。こういう状態で、将来こうなるということを明確に分かりやすく示

すということも一つの手だと思います。

職員の皆さんが給与を政令市最低レベルまで引き下げているということに、本当に泣けました。他と比べてどうということより、自分自身の給料が前よりもちょっとでも下がるというのはモチベーションが下がりますよね。その上での今回の自己評価は決して甘くないと思いました。これからも頑張ってくださいと思います。

#### 上山委員

合併後マネジメントのところは（施設の）数を減らすとか、人を減らすとかボリュームの話が多いが、旧合併市町村の職員の人事交流という質の話もある。よそでは時々やっていますが、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ります。そこに新しい発見や驚きや衝撃が起きますから。無理やりの人事異動というのはぜひやるべきだと思います。役場が区役所に名前が変っただけでは、中身は変わらないと思います。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。効果が大きいと思います。一方で、アンケートや意識調査もしっかりやって、文句や不満や良い意見をちゃんときめ細かく吸い上げる。

それから、政令指定都市機能でどうしても必要なのが、ブランディングなのです。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のです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。また、そもそもどういうところかあまり知られていない。都市ブランディングとか発信とか広報が必要です。北九州はものすごく成功しています。公害とはネガティブなイメージだったが、うまく発信してイメージが良いです。ブランドも実力のうちという意味で言うと、発信とかブランド作りというのも今後の課題の1つにしてもいいと思います。

幹部の当事者責任というのも次期プランの課題の1つで出しても良いと思います。

もう1つ欲しいのが、第三者専門家の参画です。横浜や大阪を見ていると、結局難しいテーマになってく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。職員だと3年ごとに異動して、たまたま「医療何とか担当の課長です」とかいても限界がある。政策作りには外部の人材、特に専門家をうまく使う。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書きちゃんと書かないと政令市として回らない。

市民の意見を聴いて良かれと思ってやっていたらいいのは区役所の仕事であって、政令市機能というのは素人だけでは運営できない。そういう意味では霞ヶ関から30人くらいしばらく借りてきたって良いと思うし、あるいは県庁から採ってきて良いかもしれない。東京都庁の職員を採ってきて良いし、とにかく技術導入しないとダメだと思う。スキルの部分というのは、頑張れ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要ると思います。

#### 富澤委員

人材育成・活用と職員意欲の向上は同じように見えるのですが、人材育成も具体的に職員意欲を向上させていくということなので、どちらかに統一させて分かりやすくすると良いと思いました。人材育成は既にやられているので、もう一言、例えば「戦略的な人材育成」とか、目標設定を考えた上での人材育成として、ただ研修をやっているということではなく、何を重点的にやっているのかという言葉があつての「人材育成」という表現だとストーンと落ちるなと思いました。

#### 上山委員

政令指定都市型の人材育成なんでしょうね。

永山委員長

乱暴な言い方をすると、3（人材育成・活用）は能力向上で、4（職員意欲の向上）は意識向上なんです。

上山委員

政策立案が3で、4は現場のちゃんとしたサービス対応とか執行と考えても良いのかもかもしれません。

永山委員長

今ほど頂いた各委員の意見を整理してみます。まず、改革に取り組むためにはビジョンが欠かせないのご意見がありました。遠藤委員からご指摘があったとおり、ビジョンがまずあって、そのうえでコンセプトを形成し、さらにしかるべきアクションプランへとつながるという全体像が必要です。この体系の中で個別の取組が決まることになるわけで、たとえば財政危機対応などのあるべき方向性が決まるべきなのだと思います。また今井委員が言われた選択と集中についてもなぜ選択を行ったかの基準を明確にする必要がありますし、またある選択と別の選択との一貫性や整合性を明らかにする必要があるということです。

先ほどから議論されているとおり、戦略があって組織が生まれるのであって、その逆ではないということです。よく言われることではありますが、戦略を決めるためには、まず「何をやらないこととするか」を決めなければなりません。戦略決めからスタートすることで、総花的なものではなく、新潟市の顔が見えてくるのだらうと思います。

財政の領域にあった「受益と負担のあり方」にしても、もう少し具体的な方法で、何についての受益と負担のあり方を見直すのかを表現する必要があると思います。また、見直した場合、ステークホルダー（利害関係者）である市民に対していかにして見直しによる効果を還元できるかを考える必要があるのだらうと思います。

それから政令指定都市機能については、上山委員からのご意見にもあったとおり、タスクフォース（特命チーム）的な取り組みが可能な組織を考えていく必要があると。しかも本庁職員だけでなく、区役所職員も加わるようなあり方、つまり混血的といいますか、人材の流動化を促進するようなあり方を考える必要があるのではないかとのことでした。

また、プラン 2005 では各改革項目に指標があったわけですが、そもそもプランに掲げてある指標が改革効果を検証する上で適切な指標であったのかどうか、という問題提起が今井委員からありました。次期プランでは指標の妥当性を明確に示す必要があるとのご指摘であったかと思えます。

参画型行政改革については、まず表現として「参画型」が適切かどうかというご指摘がありました。CS（顧客満足）を充足するのはいわば当然のことですので、いかにしてCSを高めていくかという次元で取組を考えていくことが必要ということになります。参画型行政改革のうち、「現場職員、幹部職員、市民が参画する行政改革」については、三者が同列に並んでいるのはいかげなものとのご指摘がありました。

また、提案事項として、市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のではないかとのご提案でした。

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なのではないかとのご意見がありました。

以上、皆様のご意見を私なりに整理してみましたが、何か補足などありましたらどうぞ。

上山委員

一つだけよろしいでしょうか。

経済財政諮問会議に相当する会議をやるという案ですが、中央政府にはある程度当てはまる。しかし自治体には必ずしも適合しないモデルではないかと考えています。経済財政諮問会議が機能したのは、議院内閣制の政府であればこそだと思います。それに対し、自治体では首長の意思が組織を貫徹する構造になっています。経済財政諮問会議のようなものを敢えて設けなくとも、外部の専門家を首長や部長のアドバイザーとして分野別に登用すればよいのだらうと思います。

永山委員長

自治体の場合に大切なのは、あくまで実務レベルで第三者の視点を取り入れていくということですね。

上山委員

そうですね。評価・検証・諮問といった機能を担う部分の話です。

永山委員長

PDCA サイクル（Plan:計画 Do:実行 Check:検証 Action:改善）を効果的に展開するうえでのチェック機能を果たす存在が必要ということですね。

今ほどご意見のあった論点が提言にも載ることになるのだらうと思いますが、他にご意見はありませんか。

上山委員

委員長がおっしゃったビジョンについてですが、ビジョンがないと改革の腰が定まらないというのは事実です。しかし、この委員会のミッションは行政改革ですから、未来の夢を論ずる部分まで踏み込むと役割から逸脱する。市長を中心とした体制で行政改革とは別個にビジョンを描いていく必要があるのでしょうか。次期プランとビジョンが車の両輪となって改革が効果的に機能する。

永山委員長

ビジョン不在では、たとえば「政令指定都市機能の充実」を掲げても、政令指定都市機能の中身がそもそもないということになりますので、何らかの形でビジョンはやはり必要なのだと思います。ですから、他の政令市と比較して欠落しているものを探して次期プランに取り入れるというのでは非生産的なわけで、新潟市らしさを発揮するためのビジョンが必要であると。そして、その実現のためには痛みも伴うのだ、ということがこれまで委員会で話しあってきたことなのだらうと思います。

ただし、ビジョン自体はこの委員会の場で決める事柄ではないので、「ビジョンの必要性」について委員会から提言したいと思いますし、ぜひとも市に示してほしいと思います。

上山委員が言われた「人事交流の数値目標設定」をこのたびの提言に加えることについてはいかがでしょうか。細部まで踏み込んでいくのか、あるいは市が項目策定をする上での概括的なルールにとどめるかという問題がありますので。

上山委員

「委員会意見集約」に記載のある項目はいずれも提言の柱に相当するものです。表現としては「人事交流の推進」のような項目でよいと思います。ただし、以前、この委員会で合併建設計画の新規事業については一度凍結した上で見直しが必要、と提言したのと同じような意味で人事交流の数値目標の設定をぜひ行うべきと考えています。とはいえ、それは「委員会意見集約」に並んでいる大きな柱と同レベルとは言えない。付帯決議くらいの位置づけでしょうか。



永山委員長

先ほど遠藤委員から漢字の羅列であるとの指摘がありました。題目に終わらないよう、いかにして具体性を持たせるかが鍵になるのだと思います。合併建設計画についても、単に見直しを行うべし、というレベルにとどまらずに、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やはり必要なのでしょう。そこまで具体的な話に切り込まないと、単なる謳い文句になるのではないかと危惧しています。

上山委員

今回の委員会提言の光り物になりうるものとして、一つは合併建設計画の新規建設事業一時凍結の話、また先ほど申し上げた人事交流の数値目標設定がある。これらに加えて全職員の意識調査・アンケートがありうる。これらは提言書に盛り込む柱とは別に、提案事項としての扱いでしょう。

それから協働を柱に盛り込むのであれば、NPOによる評価ですね。役所が評価するのではなく、NPOが評価する。もちろん、そのコストは役所が負担する。

ですから、「合併建設計画一旦凍結」、「出身区役所外への人事異動」、「職員意識調査」、「NPOによる役所の協働状況評価」といった具体提案を次回に全員で話し合えばいい。

今井委員

資産の有効活用については、不動産鑑定士による資産評価の他に、市民の視点から見た場合の活用の仕方ということもありうると思いますので、両面から論じてほしいと思います。

職員定数についてですが、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と思いますので、職員に対し適正な評価と処遇を行うべきであると思います。職員数という量的表現でまとめられない質の問題については、適切な評価と処遇によって職員の納得を得ることが不可欠なのだと思います。

永山委員長

新潟市は人事考課を導入していますか。

西総務部長

人事評価制度は試行的に導入しています。現在のところ、試行の段階ですので、処遇への反映についてはまだ時間がかかる、というのが現状です。

永山委員長

人事評価制度は施行段階ということですので、給与への反映にはまだ時間が必要なのでしょうが、職員にとってのインセンティブ（誘因）形成という視点からぜひとも設計して頂きたいところです。

上山委員

宇都宮市や逗子市など、コンピテンシー（行動特性）評価を導入して、給与面で職員間に差をつけている自治体がありますよね。広島市も改革を検討中です。すでに導入済みの自治体がある一方で、導入していない自治体は相変わらず役所に人事考課はなじまないといった時代錯誤の議論をしている。新潟市はどちらなのか気になるところです。最近、取り組んでいるふりだけしている自治体もあるので、案外そのグループなのではないかという気もしますが。「いずれ給与反映を実施する」のではなく、たとえば5年後に実施といった具合に期限を決める必要があるでしょう。

人事関係の提案では、このほか就職氷河期世代の非常勤職員の常勤化がありうると思います。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ですが、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わけです。ここで障害となるのが年齢制限ですが、「年齢制限〇歳まで」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と思います。

また、地方分権に関してですが、国・県の権限のうち市に移譲すべきものがまだあるのではないかと思います。空港・港湾関連の権限移譲状況をみると、まだ真の政令市になりきれていないという感があります。

永山委員長

地方分権・権限移譲関係の項目は、「政令指定都市機能の充実」に加わるべきものでしょうね。「政令市機能強化」と「都市機能バランスを見た投資」の両方に関わる事柄だと思います。さきほど話題になったビジョンが提示されると、提言のなかに具体的に盛り込めるところでしょう。

高野委員

職員意欲・職員満足度についてこれまで職員調査を実施したことはありますか。

西総務部長

全職員を対象とした調査としては実施したことはありません。合併後時間も経過していますので、実施時期としては適切だろうと思います。

永山委員長

プラン 2005 策定時には合併が大きな目標としてあったわけですが、合併を終え時間も経過した今、次期プランを今後策定するうえでは一体化がどの程度定着・浸透しているかを見ていく必要があるのでしょうか。

高野委員

できるだけ早い時期に調査を行うことが大切ですし、一回限りではなく定期的に調査・把握することが必要だと思います。

上山委員

この会議室にいる職員からもアイデアを出してもらいたいですね。五十件くらいは集まるでしょう。若手職員からのアイデアには良いものが期待できるのではないのでしょうか。

永山委員長

次回委員会では、「委員会意見集約」を用いて委員会提言をまとめてみたいと思います。その際、改革チームメンバーのアイデアを上司のチェックなしで用意してもらい、分野別に整理できればと思います。提案についてのチームのプレゼンテーションは不要です。

資料 2 の委員会提言の欄に、「委員会意見集約」の四つの柱を基に提言項目を私の方で整理し、そのうえで若手職員のアイデアを加えるということで進めたいと思います。

上山委員

職員の提案はできるだけ具体的なものをお願いしたいと思います。

今井委員

亀田郷土地改良区の職員による新潟市の都市交通についての研究発表を拝聴したのですが、新潟市の組織内部からこのような長期的ビジョンについての議論が湧き上ってほしいなと思います。

また、プレーカや西堀地下開発のように判断や処理が困難な課題についての取組体制を加えていただきたいと思います。職員のプロジェクチームに市民や専門家も交え、期限を決めて処理

策を判断し、プロジェクトチームの処理策によってもなお期限内に解決が困難であれば、撤退や清算を決定するといった大胆な案があっても良いと思います。

永山委員長

今井委員からお話のあった二点は宿題とし、提案に加えていきたいと思います。

本日の検討事項は以上です。次回が最終回ですので、私のほうで用意した資料をたたき台として意見をまとめ、また若手職員からのアイデアを整理して委員会提言にも加えたいと思います。