

# 新潟市集中改革プラン

【2019年4月～2022年3月】

令和2年2月

新 潟 市



## 目 次

### 第 1 章 集中改革プランについて

1	未来に向かって活力ある新潟市の実現	2
2	集中改革における視点・進め方	3
3	集中改革による改革効果【概要】	6
4	取り組みや効果額等をふまえた財政の見通し	9

### 第 2 章 本市の置かれている現状や見通し

1	人口減少について	14
2	市税収入について	17
3	社会保障費（民生費関係）について	19
4	職員数と組織について	20
5	公共施設について	23

### 第 3 章 集中改革プランの具体的な取り組み

1	事務事業点検による効果額	28
2	取り組み項目の一覧表	別添

### 第 4 章 経営資源の適正配分に向けた政策決定のプロセス強化

30

#### （別添）取り組み項目一覧

I.	選択と集中による経営資源の適正配分	別紙 1
II.	職員の意欲・能力を発揮できる人材育成と働き方改革の実現	
III.	民間活力導入推進・市が運営する施設のあり方の検討	別紙 2
IV.	持続可能な財政運営	別紙 3
V.	新たな財源を含めた歳入の確保と債権管理の適正化	別紙 4
VI.	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さらなる推進	別紙 5

# 第 1 章 集中改革プランについて

## 1 未来に向かって活力ある新潟市の実現

本市は、中越沖地震やリーマンショックにより税収が落ち込んだ中でも、基金を活用しながら、合併建設計画の着実な推進や新潟駅周辺整備など拠点都市・新潟を目指してきました。

また、少子・超高齢社会の進展による社会保障関係費の増加や施設の老朽化、更には除雪対策費の増大から基金は減少し、収支均衡した予算へ踏み出したものの、市税収入はほぼ横ばいの状況であり、今後も、財政状況は厳しい見通しです。

こうした中でも、住みよいまち・暮らしたいまちの実現に向け、子どもを産み育てやすい環境づくりや優れた拠点性を活かした交流人口の拡大、産業経済の活性化など、真に取り組むべき重要課題へ限られた経営資源を的確に投資し、政令指定都市の第 2 ステージとして、未来に向かって「全国とつながる」、「世界とつながる」拠点都市・新潟の更なる深化を図らなければなりません。

このため、収支均衡で基金に頼らない財政運営を堅持し、緊急時・災害時などの財政需要に対応できる強固な財政運営の基盤づくりは必須であり、更なる財政健全化への道筋をつける必要があります。

本格化する人口減少社会を見据え、2019 年度から 3 年間で集中改革期間とし、スピード感を持って政策の質を変革していくため、『集中改革プラン』を策定しました。

集中改革プランでは、職員の定員適正化に基づき「組織・人員体制のあり方」を着実に見直していくとともに、これまで進めてきた「事務事業の目的や成果、施設のあり方・やり方」をあらためて見極め、社会情勢の変化や市民ニーズに即した最適化を図っていきます。

また、公共施設のあり方をはじめとする中長期的な課題にも目を向け、将来を見据えた改革に着手します。

更に、政策決定のプロセス強化に取り組み、客観的な分析のもと、これまで以上に市民の皆さまや関係者とも課題を共有しながら、事務事業の効果、実績を評価することで、政策の方向性や優先度の見極めを行っていきます。

## 2 集中改革における視点・進め方

- 本市を取り巻く現状を踏まえ、限られた予算で最大限の効果が得られるよう事務事業の効果や実績を評価することで、事業や施策の優先度を判断し、持続可能な行財政運営につなげます。

### 《本市を取り巻く現状》

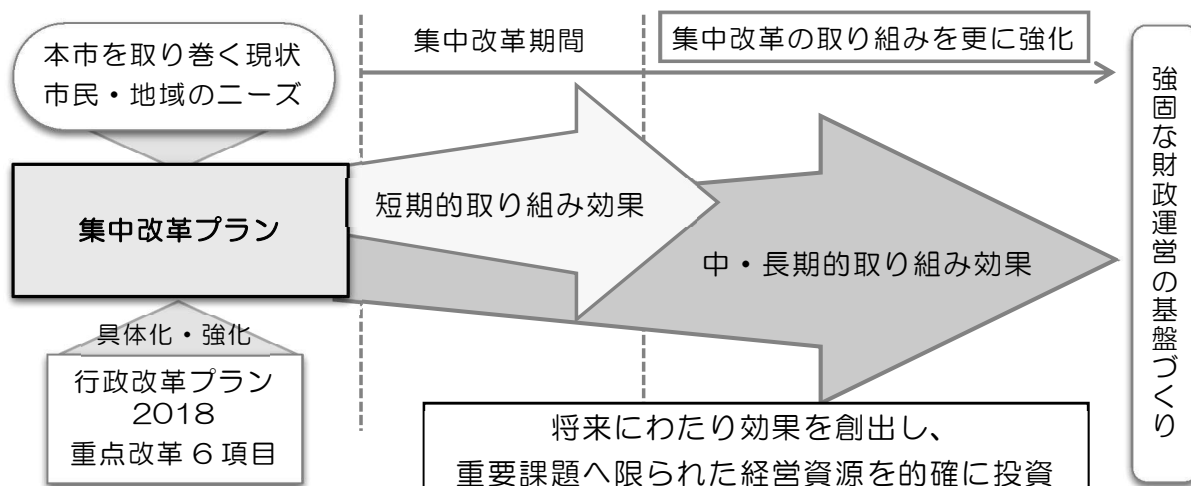
- ・本格化する人口減少社会の進展
  - 本市の推計人口 [2019 年比]
    - 2030 年 77.0 万人 [▲2.7 万人 (▲3.4%) ]
    - 2045 年 68.9 万人 [▲10.8 万人 (▲13.6%) ]
  - 2045 年では、高齢者+3.5 万人、生産年齢人口ほか▲14.3 万人となり、高齢者比率は 38.6% (2019 年 29.0%)
- ・市税収入の見込み
  - 税制改正等の影響もあり増加傾向であるものの、ほぼ横ばいに推移
- ・職員数
  - 職員数は同規模政令市の平均より約 440 人多い状況 (H30 普通会計)
- ・公共施設の課題
  - 人口 1 人当り建物保有面積は政令市中で最大 (公営住宅除く)  
(新潟市 2.89 m<sup>2</sup>/人で、政令市平均 2.21 m<sup>2</sup>/人の 1.3 倍を保有)
  - 昭和 50 年代に整備の公共施設が多く、改修や建て替え時期が一斉に到来

- 進め方として、行政改革プラン 2018 の重点改革項目である「選択と集中による経営資源の適正配分」をはじめとした 6 項目から、財政基盤の強化につながる項目を抽出し、具体化・強化を図ります。

- 3 年間の集中改革期間では、既存事業の更なる選択と集中を徹底するとともに、公共施設のあり方など中・長期的な課題にも着実に取り組み、将来に向けた強固な財政運営の基盤づくりにつなげます。

- また、集中改革期間以降も更なる洗い出しを行い、将来にわたり改革効果を創出していきます。

### 《未来に向かって活力ある新潟市の実現》



## 《行政改革プラン 2018 から具体化・強化を図っていくもの》

### I. 選択と集中による経営資源の適正配分

#### ① 事業のあり方・やり方の抜本的な見直し

- 事務事業点検を通じて常に事業のあり方・やり方を精査し、一定の事業効果に達している事業をはじめ、環境や時代の変化等により効果の薄くなった事業や緊急性の低い事業など、必要性や効果を検証し、継続して見直しを行っていきます。

#### ② 組織体制の見直し・内部事務の効率化

- 部主管課の調整機能の向上や課題解決型の組織横断的な体制の構築を検討するとともに、区役所と本庁の業務のあり方などを検討し、人員体制や業務運営手法を見直しします。
- 内部事務の効率化・簡素化の観点から、各課の共通事務の一元化など、業務の集約化を進めるとともに、AI（人工知能を活用した情報処理技術）やRPA（定型的な事務処理をソフトウェア上のロボットが自動化・省力化する機能）など ICT（情報通信技術）を積極的に活用した業務の効率化に取り組みます。
- 組織体制の見直しや業務の効率化により、定員の適正化を推進し、更なる人件費の縮減を図ります。

### II. 職員の意欲・能力を発揮できる人材育成と働き方改革の実現

- 時代の変化や多様化・高度化する市民ニーズや行政課題に対応できる人材を育成するため、職員研修をはじめとした人材マネジメントの強化を積極的に推進します。
- 職員の能力・意欲の向上とそれらを最大限に引き出す組織マネジメントを強化するため、公平で納得度の高い人事評価や適材適所の人員配置に取り組んでいきます。

### III. 民間活力の導入推進、市が運営する施設のあり方の検討

- 市民サービスの向上と効率的な行政運営を基本に、事務事業点検を通じて業務のあり方・やり方を見直し、民間活力の導入を積極的に推進していきます。
- また、委託を行っている業務については、更なる業務効率化に向けて、委託の範囲・枠組みを見直しするなど、民間活力の拡大を図っていきます。
- 公共施設についても、老朽化の状況や同規模政令市の運営状況を比較し、施設の役割や担うべきサービスのあり方など、中長期的視点を持った見極めを行っていくとともに、民間のノウハウを有効に活用することで、サービスの向上とコストの縮減を図っていきます。

#### IV. 持続可能な財政運営

- 将来世代に過度の負担を強いることなく持続可能な財政運営を確立していくため、収支均衡を図るとともに、社会資本整備の厳正な事業選択により、市債残高の縮減に取り組んでいきます。
- また、補助金や負担金、特別会計の繰出金については、社会経済情勢の変化を考慮しつつ、事業の目的や効果、他都市とのサービス水準などを比較し、さらなる適正化を図っていきます。

#### V. 新たな財源を含めた歳入の確保と債権管理の適正化

- 市税等の収納率の向上や債権管理の適正化に引き続き取り組んでいくとともに、広告収入など、新たな財源の確保にも積極的に取り組んでいきます。
- 公共施設の使用料や各種手数料について、必要経費等を踏まえてあり方を見直すなど、受益（サービス）と負担水準を検証しながら、受益者負担の適正化を図ります。

#### VI. 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さらなる推進

##### ① 公共施設の最適化（公共施設の総量削減とサービス機能の維持）

- スポーツ施設やコミュニティ施設など、公共施設の種類（17種類）ごとの最適化に関する基本的な考えを示した「市公共施設の種類ごとの配置方針」（令和2年3月予定）を基に、概ね中学校区を基本単位とした市の再編案をお示するとともに、総量削減の数値目標を盛り込んだ「新・財産経営推進計画」を策定し、公共施設の最適化の取り組みをより一層進めます。
- 地域住民との協働により条件の整ったところから、地域に密着した公共施設の最適化を図る「地域別実行計画」の策定・実行に引き続き取り組んでいきます。

##### ② 市有財産の有効活用の推進

- 公共施設の最適化と連動し、施設の集約化等により生じる跡地は、原則売却による早期の民間活用の実現を目指します。
- 未利用財産のうち、売却に適さない物件は、民間への貸付を推進し、財産の有効活用と歳入の増加を図ります。

### 3 集中改革による改革効果【概要】

- 集中改革プランについては、令和元年 9 月に素案を公表し、本市の現状や課題、見直しの必要性などについて、市民の皆さま、関係者の皆さまと認識を共有しながら丁寧に進めてきました。
- 共通事務の一元化など内部事務の集約化・効率化を進めることで定員適正化を着実に実行するほか、地域別実行計画に基づく公共施設の最適化を追加するなど、具体化・強化を図りました。
- また、限られた予算で最大限の効果が得られるよう、社会情勢の変化や他都市のサービス水準を参考に、市民サービスへの影響を考慮しながら、さらなる洗い出しを行うことで、集中改革期間として約 6 億円、10 年間で約 12 億円の改革効果を積み増すことができました。

#### ■効果額の合計（一般財源ベース）

**全体 2 3 2 事業**（素案時 2 2 7 事業）

#### ■ 集中改革期間の効果（3 年間）

	素案時	（素案からの差）
<b>合計</b> ：▲ 2 0 . 6 億円	▲ 1 4 . 1 億円	（▲ 6 . 5 億円）
うち事業費：▲ 9 . 6 億円	▲ 3 . 2 億円	（▲ 6 . 4 億円）
うち人件費：▲ 1 1 . 0 億円	▲ 1 0 . 9 億円	（▲ 0 . 1 億円）

#### ■ 2028 年度までの効果（10 年間）

<b>合計</b> ：▲ 5 3 . 9 億円	▲ 4 1 . 6 億円	（▲ 1 2 . 3 億円）
うち事業費：▲ 2 4 . 9 億円	▲ 1 5 . 4 億円	（▲ 9 . 5 億円）
うち人件費：▲ 2 9 . 0 億円	▲ 2 6 . 2 億円	（▲ 2 . 8 億円）
正職員 ▲ 352 人	▲ 318 人	（▲ 34 人）

効果額反映状況の内訳	事業数	素案からの差
・現時点で具体的な取り組み効果額が見込まれるもの	1 5 6	+ 2 4
・集中改革期間の中で事業や施設のあり方・方向性を検討するもの、仕組みやプロセスの改善を図っていくもの（現時点では効果額を反映していないもの 未算出）	7 6	▲ 1 9



## ◆ 集中改革期間の効果額の主な内訳〈3年間〉

(単位：億円)

※1 事業数の( )は、効果額を反映していない事業数

※2 (No)は別添「取り組み項目一覧表」の事業番号

### I. 選択と集中による経営資源の適正配分

### II. 職員の意欲・能力を発揮できる人材育成と働き方改革の実現

◎事務事業の集約化・整理統合、内部事務の効率化、定員管理の適正化 等

**合計：▲10.0億円 事業数：88(25)※1**

○ 高齢者向け紙おむつ支給事業 (No18) ※2 ▲1.9

○ 除雪対策 (No41) ▲0.2

○ AI・RPAなどを活用した事務の効率化 (No53) ▲0.1

○ 総人件費を意識した定員の適正化 (No57) ▲7.5

(※適正化計画と各課削減分との差を計上)

○ 総務事務センター設置等による共通事務の一元化 (No62・63) +1.8《10年間▲2.2》

### III. 民間活力の導入推進、市が運営する施設のあり方の検討

◎民間委託化の推進、指定管理者制度の導入 等

**合計：▲4.4億円 事業数：26(6)**

○ 公設デイサービスセンターの民設移行 (No6) ▲2.9

○ 無償化等に伴う保育事務の民間委託 (No9) ▲0.2

○ 学校給食調理員・用務員業務の民間委託 (No21・24) ▲0.7

### IV. 持続可能な財政運営

◎社会資本整備の見直し、補助金・負担金・繰出金の適正化 等

**合計：▲5.4億円 事業数：88(32)**

○ 障がい者交通費助成 (No33・34) ▲1.4

○ 企業立地等緊急対策事業(新たな制度に向けた拡充部分の終了) (No54) ▲2.9

○ 就学援助制度 (No88) 支給内容の拡充。拡充分+0.6は新たな財政需要として別途計上

### V. 新たな財源を含めた歳入の確保と債権管理の適正化

◎公共施設の使用料や各種手数料のあり方の見直し、市税等の収納率の向上、広告収入の拡大 等

**合計：▲0.1億円 事業数：8(2)**

○ 市税の納付勧奨業務の集約化 (No5・6) ▲0.07

### VI. 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さらなる推進

◎公共施設の最適化、未利用財産の有効活用 等

**合計：▲0.7億円 事業数：22(11)**

○ 地域別実行計画の推進 (No20~22) 3地域追加▲0.7《10年間▲2.5》

◆ 現時点では効果額を反映していないもの（未算出の主な事業）

※（No）は別添「取り組み項目一覧表」の事業番号

- 図書館の窓口業務委託のあり方（別紙 2 - No25）※
- 市立保育園配置計画の推進（別紙 2 - No26）
- 各種イベント開催補助金〔事業効果の検証〕（別紙 3 - No10～15）
- 【市民還元事業】家庭ごみ処理手数料の用途のあり方（別紙 3 - No19）
- シニア半わりの効果検証〔サービス水準の見極め〕（別紙 3 - No61）
- 総合的な汚水処理の推進〔下水道整備区域及び浄化槽設置制度の見直し〕  
（別紙 3 - 68～70）
- 公共施設の使用料や各種手数料のあり方〔受益と負担の適正化〕（別紙 4 - No3）
- スポーツ施設のストック適正化（別紙 5 - No3）
- ごみの減量に向けた焼却施設のあり方（別紙 5 - No5）
- 市食肉センターのあり方（別紙 5 - No7）
- ひまわりクラブの適正配置（別紙 5 - No19）

#### 4 取り組みや効果額等をふまえた財政の見通し

2020年度当初予算案（2020年2月）時点における財政見通しに、素案時から積み増しを行った集中改革による行財政改革効果を反映させ、今後の新たな財政需要を見込んだ基金残高は増加する見通しとなっています。

現下の税収の伸び悩みなどの影響から、基金残高の大幅な増加は見込めず、新たに生じる重要課題等に対応していくためには、引き続き行財政改革効果を生み出していくことが重要となっています。

集中改革プランに基づく取組みを着実に進めるとともに、集中改革期間以降も、事業や施策の優先度を判断し前倒しや見直しが可能な事業等がないか、更なる洗い出しを行っていくことで、今後も改革効果の積み増しを図っていきます。

##### ■新潟市財政見通し（2020年2月）

◎集中改革効果等反映後 ← 集中改革期間 → (単位:億円)

区分	2018年度 決算	2019年度 予算	2020年度 予算	2021年度 見込	2022年度 見込
歳入合計	3,850	3,922	3,910	3,982	3,992
歳出合計	(※2) 3,805	3,917	3,907	3,980	3,987
収支差	45	5	3	2	5

基金積立額	2	(※3) 20+7	3	2	5
年度末基金残高	35	62	65	67	72
年度末市債残高 (※1)	3,864	3,907	3,883	3,842	3,803

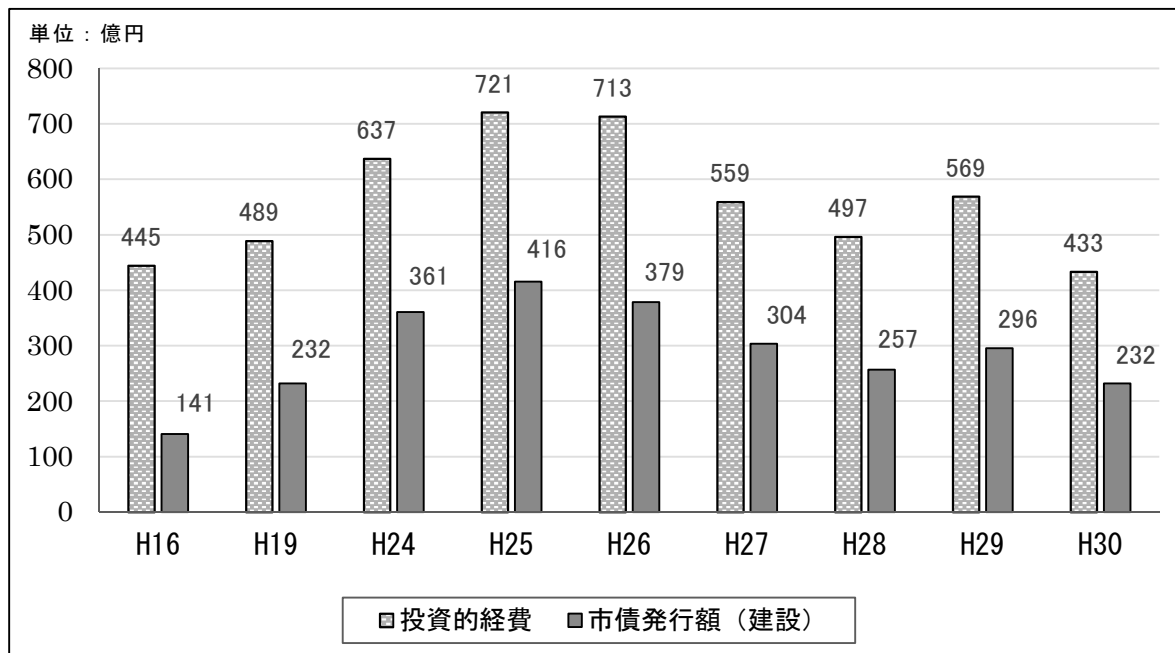
集中改革の効果 (単年度の効果額)	2	10	8	9
うち事業費	—	5	4	5
うち人件費	2	5	4	4
(正職員削減)	▲24人	▲55人	▲55人	▲55人

※1…臨時財債対策債を除く（臨時財政対策債：国の財源不足を補うために市が発行する地方債のことで、後に国から100%交付税措置される。）

※2…翌年度繰越事業分（14億円）を含む

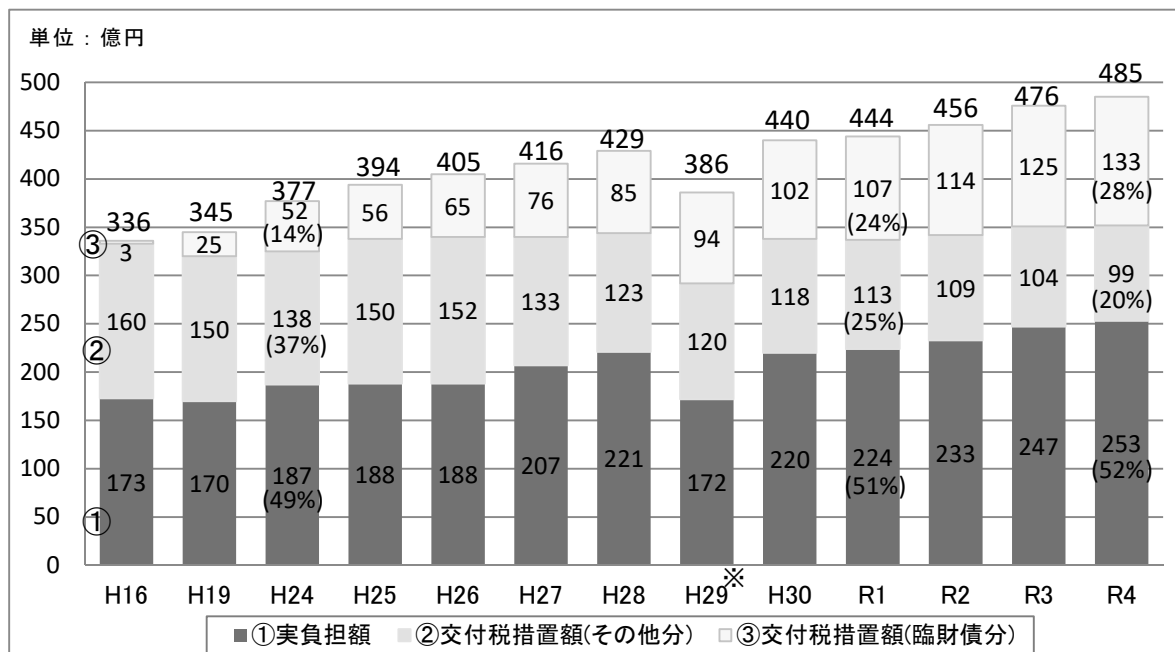
※3…2019年度はR1.6月議会における積立（20億円）と集中改革効果（2億円）を加味

## ■ 普通建設事業費（投資的経費）の推移 [普通会計]



- 合併建設計画や新潟駅周辺整備など拠点都市・新潟に向けたまちづくりを進めてきたことで、平成 26 年度まで投資的経費が増加傾向にありました。合併建設計画の終了により、平成 27 年度以降は減少しました。
- 建設事業は世代間の負担平準化の観点から、その財源に市債を活用していますが、将来世代の過度な負担とならないよう、厳正な事業選択に取り組んでいきます。

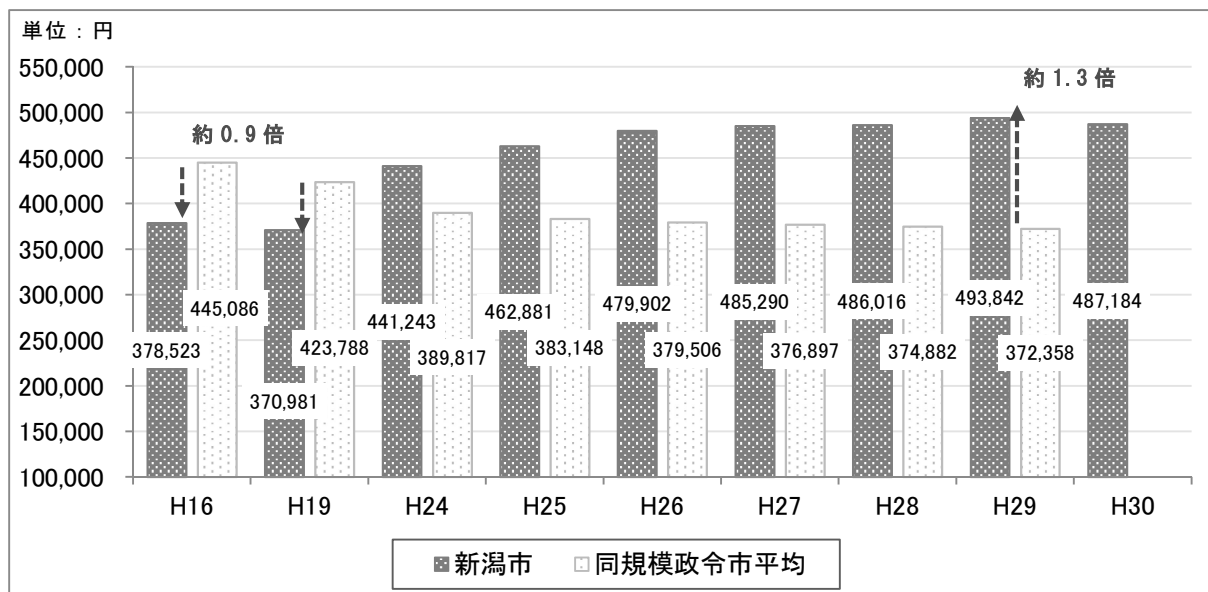
## ■ 公債費の推移



※H29 年度は満期一括償還に備えた積立方法の変更により、一時的に公債費が減少となりました。

- 公債費は臨時財政対策債のほか、合併建設計画や新潟駅周辺整備など拠点都市・新潟に向けたまちづくりの推進により増加しています。
- 令和 4 年度には 485 億円となる見込みで、うち交付税に算入される額を除いた実負担額も増加する見通しです。

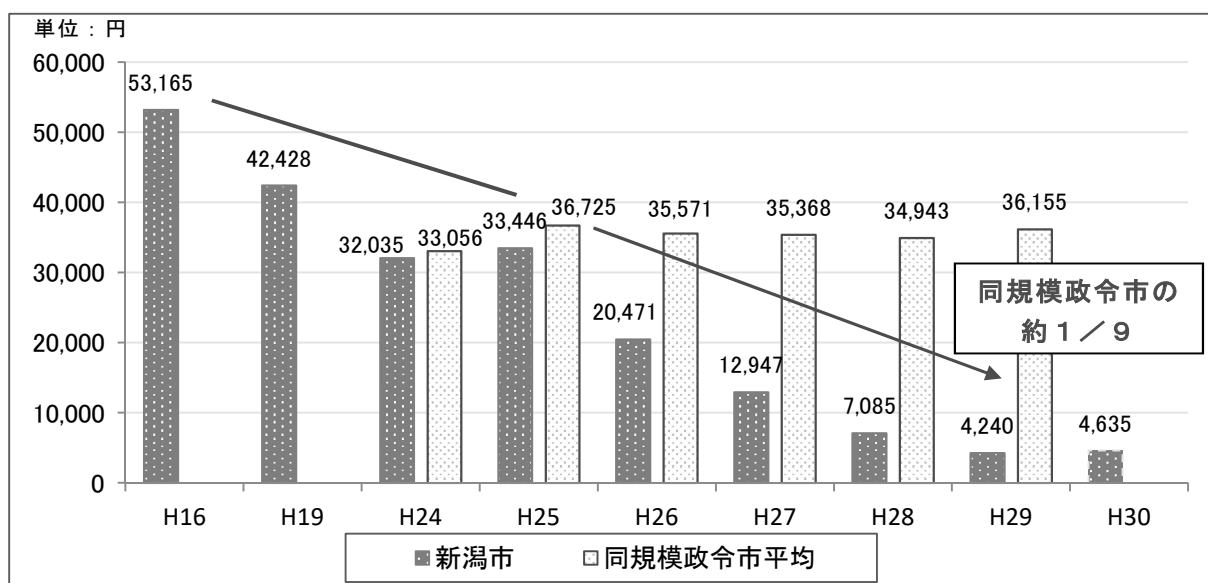
■ 市民 1 人あたりの市債残高について ※臨時財政対策債を除く



※同規模政令市…千葉、相模原、静岡、浜松、堺、岡山、北九州、熊本、新潟の 9 市

- 平成 16 年、平成 19 年では、同規模政令市平均の約 0.9 倍でしたが、平成 29 年度末では、同規模政令市の約 1.3 倍となっています。

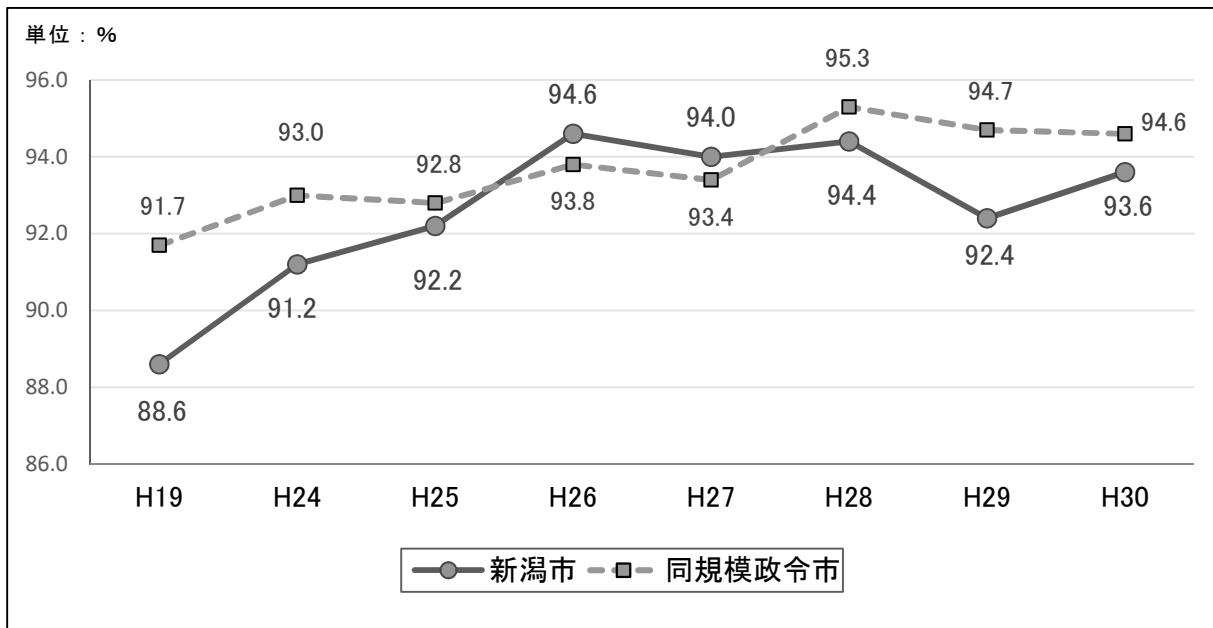
■ 市民 1 人あたりの基金残高について



- 市民 1 人あたり基金残高は、同規模政令市では、ほぼ横ばいで推移していますが、本市では、急激に減少しています。
- 中越沖地震やリーマンショックにより税収が落ち込む中での合併建設計画の着実な実施、新潟駅周辺整備をはじめとした拠点都市・新潟に向けたまちづくりの推進、社会保障関係費の増加や施設の老朽化対策、除雪経費の増大などにより、平成 29 年度末時点では、同規模政令市の 1/9 まで減少しています。

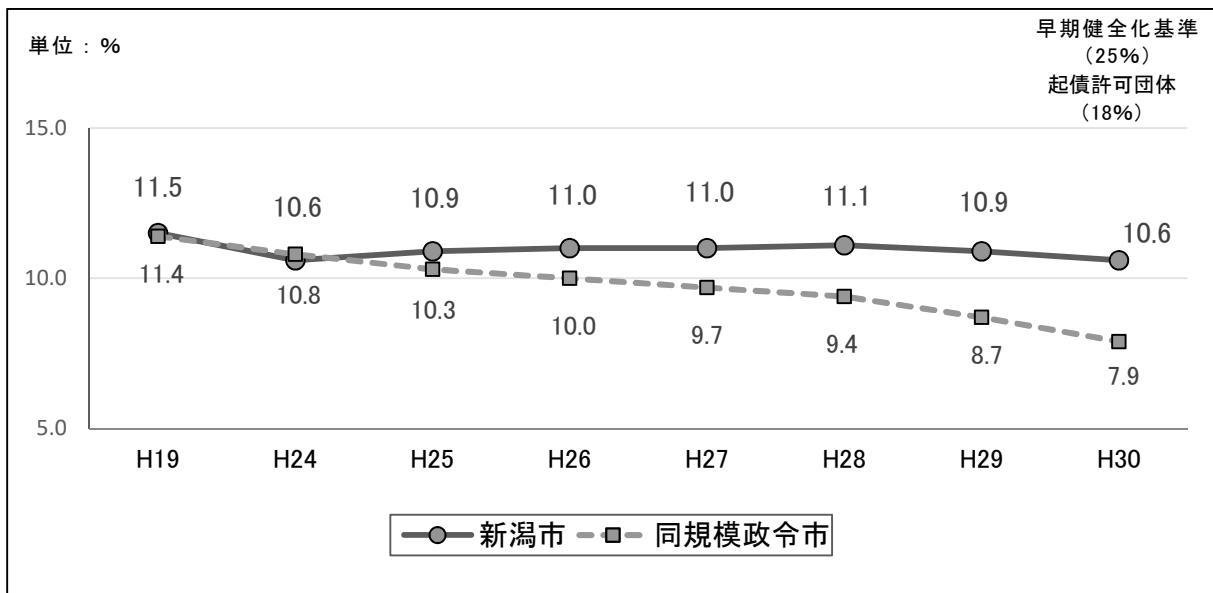
## ■ 財政指標の推移

### ① 経常収支比率



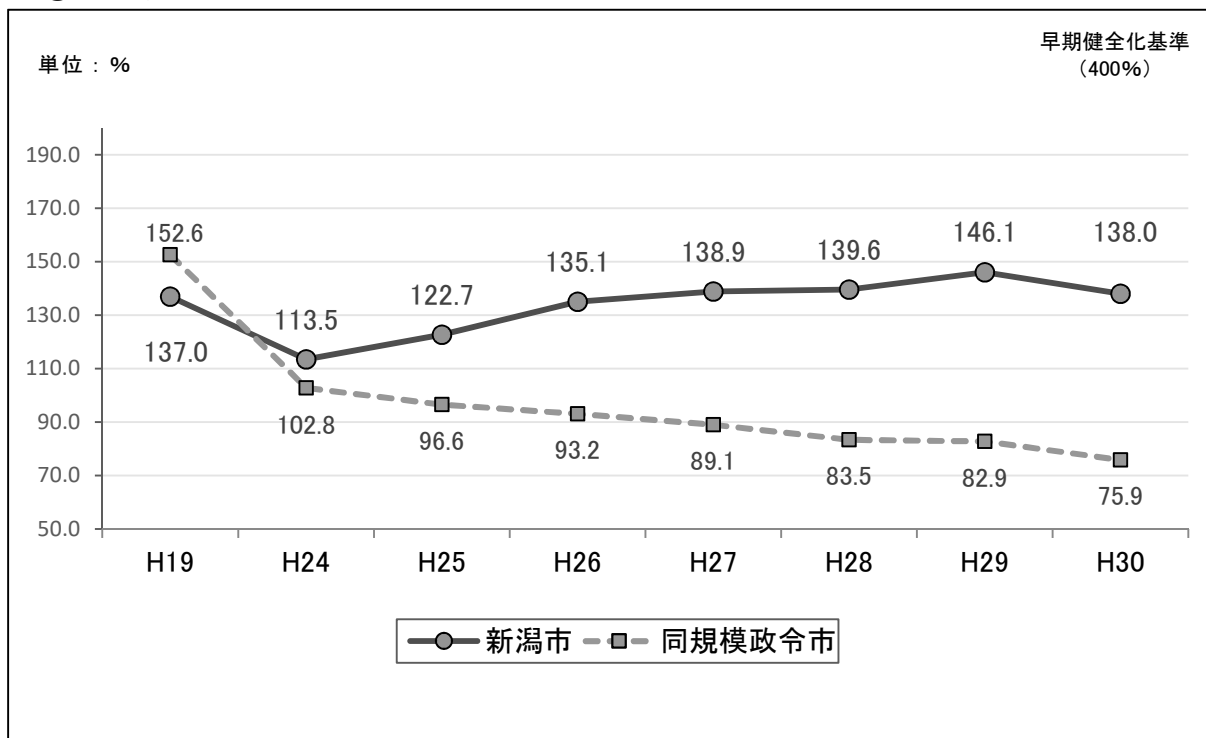
- 社会保障関係費や公債費の増加等に伴い、全体として比率が増加傾向にあります。
- 数値が低い方が弾力的な財政構造であると言え、近年は同規模政令市と比較して低い水準で推移しています。

### ② 実質公債費比率（3カ年平均）



- 合併建設計画事業や新潟駅周辺整備事業など都市基盤整備を進めてきたことで、公債費が増加し、比率が増加傾向にありました。
- 直近では標準財政規模が増加したことなどで若干減少していますが、同規模政令市と比べると公債費の割合が高い状況です。

### ③将来負担比率



- 実質公債費比率と同様に都市基盤整備による市債残高の増により比率が増加傾向にありましたが、平成 30 年度は臨時財政対策債を除く市債残高が減ったことにより減少しました。しかし、同規模政令市と比べると市債残高の割合が高い状況です。

【参考：新潟県（H30 決算）】

・経常収支比率 96.7% ・実質公債費比率 15.9% ・将来負担比率 321.4%

#### 【用語説明】

##### ① 経常収支比率

- ・ 市税や地方交付税といった使途が特定されておらず、毎年度経常的に収入される一般財源のうち、人件費、扶助費、公債費など毎年度経常的に支出される経費に充当される割合を示し、数値の低い方が弾力的な財政構造であるとされています。

##### ② 実質公債費比率

- ・ 借入金（地方債）の返済額（公債費）の大きさを、その地方公共団体の財政規模に対する割合で表したものです。  
（実質公債費比率が 18%以上で起債に総務省の許可が必要になり、25%以上で財政健全化計画の策定が必要）

##### ③ 将来負担比率

- ・ 借入金（地方債）など現在抱えている負債の大きさを、その地方公共団体の財政規模に対する割合で表したものです。  
（将来負担比率が 400%以上で財政健全化計画の策定が必要）

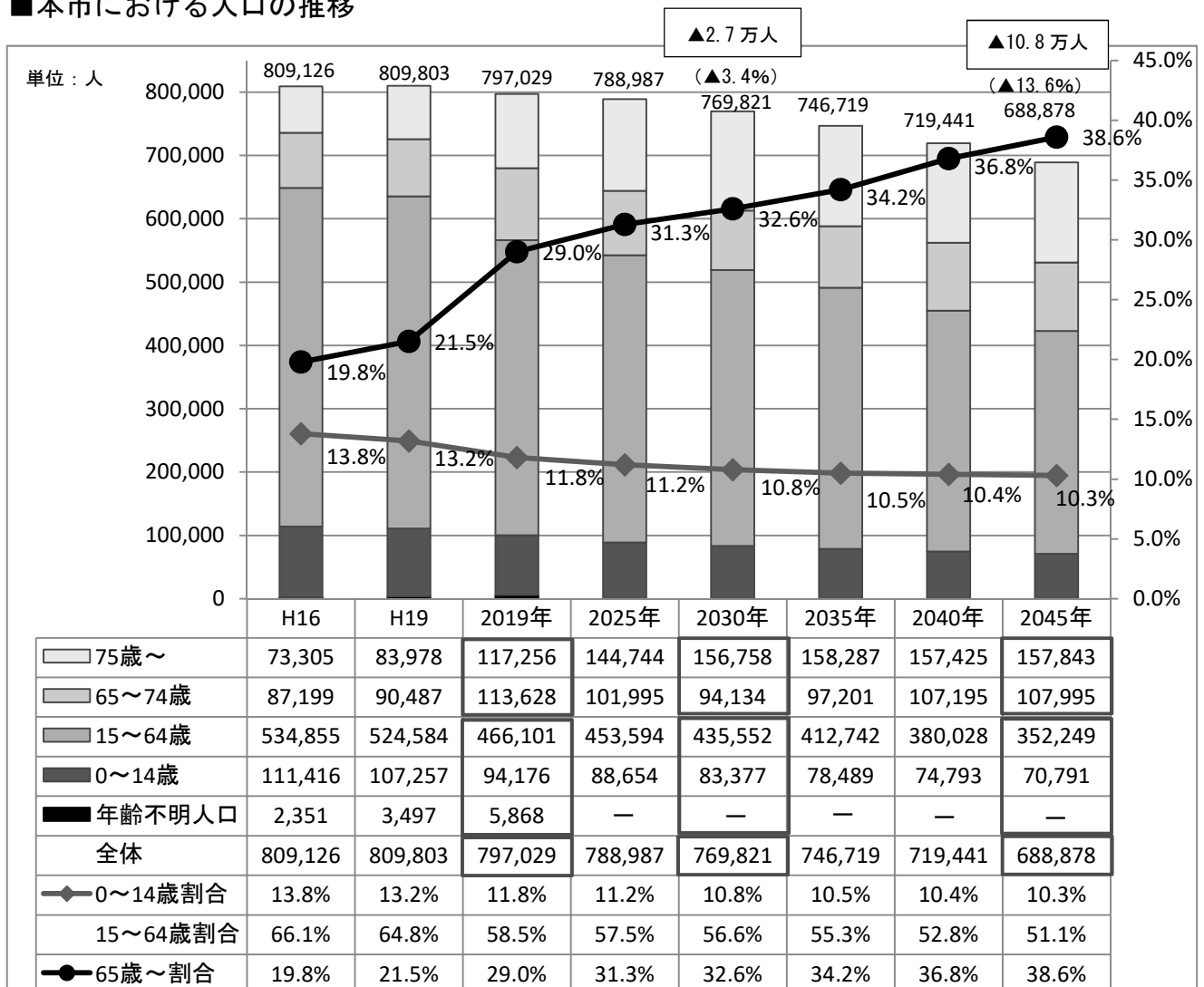
## 第2章 本市の置かれている現状や見通し

### 1 人口減少について

本市の人口は、およそ10年後の2030年には約2.7万人減少（▲3.4%）の769,821人、およそ25年後の2045年には約10.8万人減少（▲13.6%）の688,878人と70万人を割り込む予測となっています。

	[2030年]	[2045年]
・高齢者人口（65歳以上）	+約2.0万人（+8.7%）	+約3.5万人（+15.1%）
・生産年齢人口ほか	▲約4.7万人（▲8.3%）	▲約14.3万人（▲25.3%）

#### ■本市における人口の推移



※2025年以降の将来推計人口は、平成27年度国勢調査に基づく国立社会保障・人口問題研究所の推計にて算出

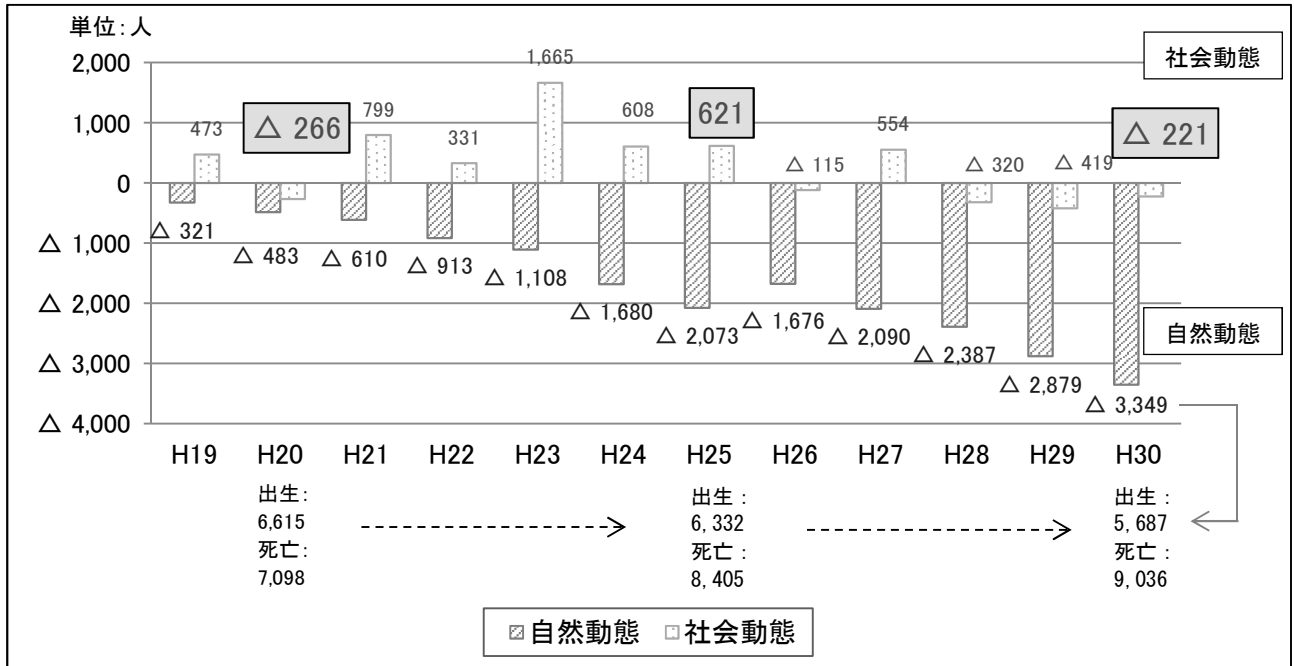
なお、2025年以降の年齢不明人口は各年齢に案分して算出

※年齢不明人口は、年齢別の構成割合に含まない。

※出典：新潟県人口移動調査（H16、H19及び2019年については、各年の4月1日現在の数値）



■人口の自然動態※<sup>1</sup>・社会動態※<sup>2</sup>

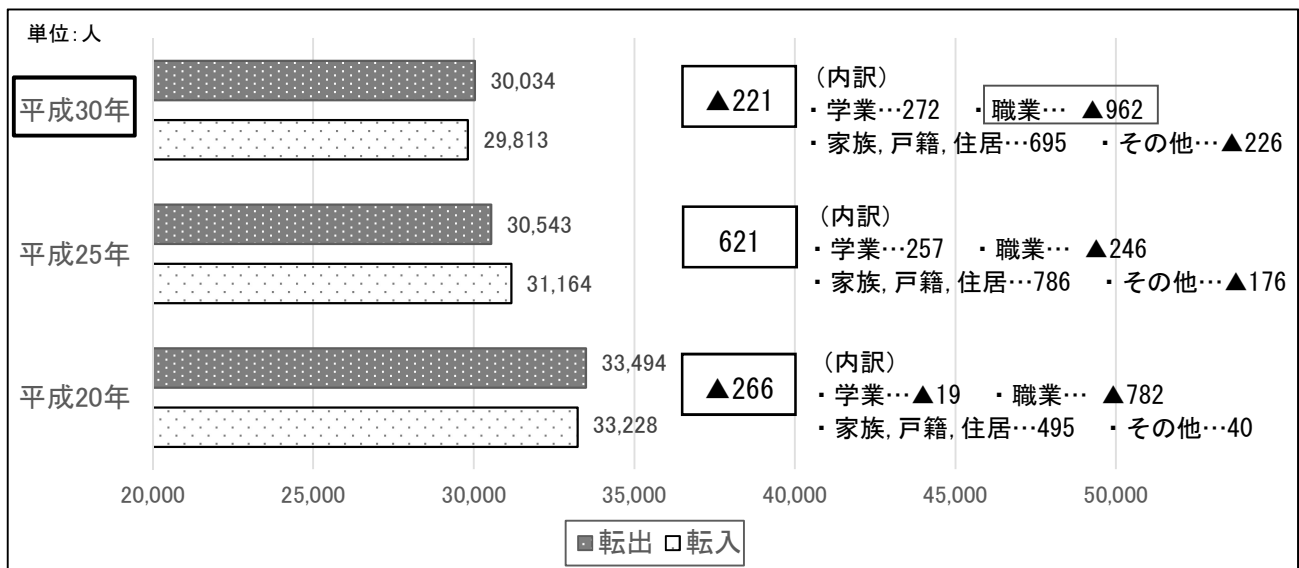


※出典：新潟県人口移動調査

※<sup>1</sup>…出生・死亡に伴う人口の動き。「出生者数」-「死亡者数」で表される。

※<sup>2</sup>…転入・転出に伴う人口の動き。「転入者数」-「転出者数」で表される。

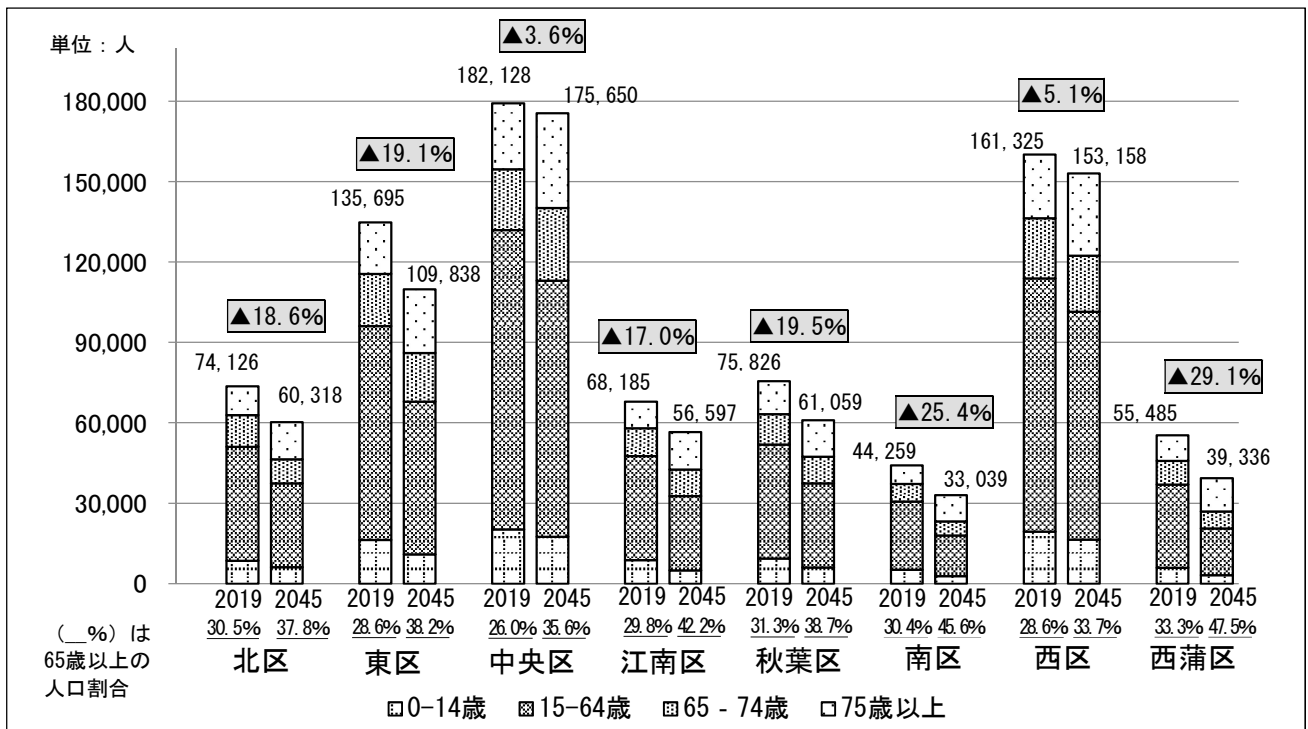
■社会動態の推移 (平成20年・平成25年・平成30年)



※出典：新潟県人口移動調査

- 自然動態については、死亡者数が出生者数を上回り、その差が年々大きくなっています。
- 大学進学などによる「学業」、婚姻などによる「戸籍」、家屋の新築・移転による「住居」については、転入超過となっているものの、学校卒業後、若者が就職を機に市外へ流出する傾向にあるため、「職業」による減少幅が大きく転入を上回っています。

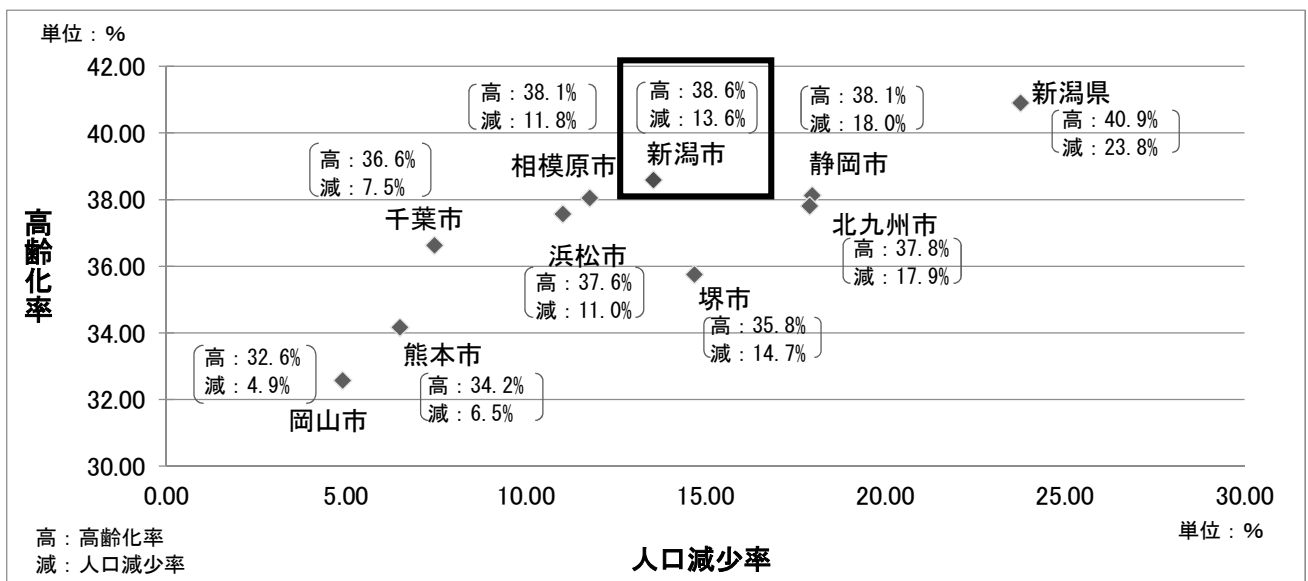
■各区における人口推移（2019年と2045年の比較）



※▲は2019年と2045年を比較した人口減少率  
 ※2019年および2045年の下記に記載の数字は65歳以上の人口割合

- 今後30年間の人口の推移では、中心部と郊外では減少率に大きな乖離が見られます。

■同規模政令市における人口減少率<sup>※1</sup>と高齢化率<sup>※2</sup>



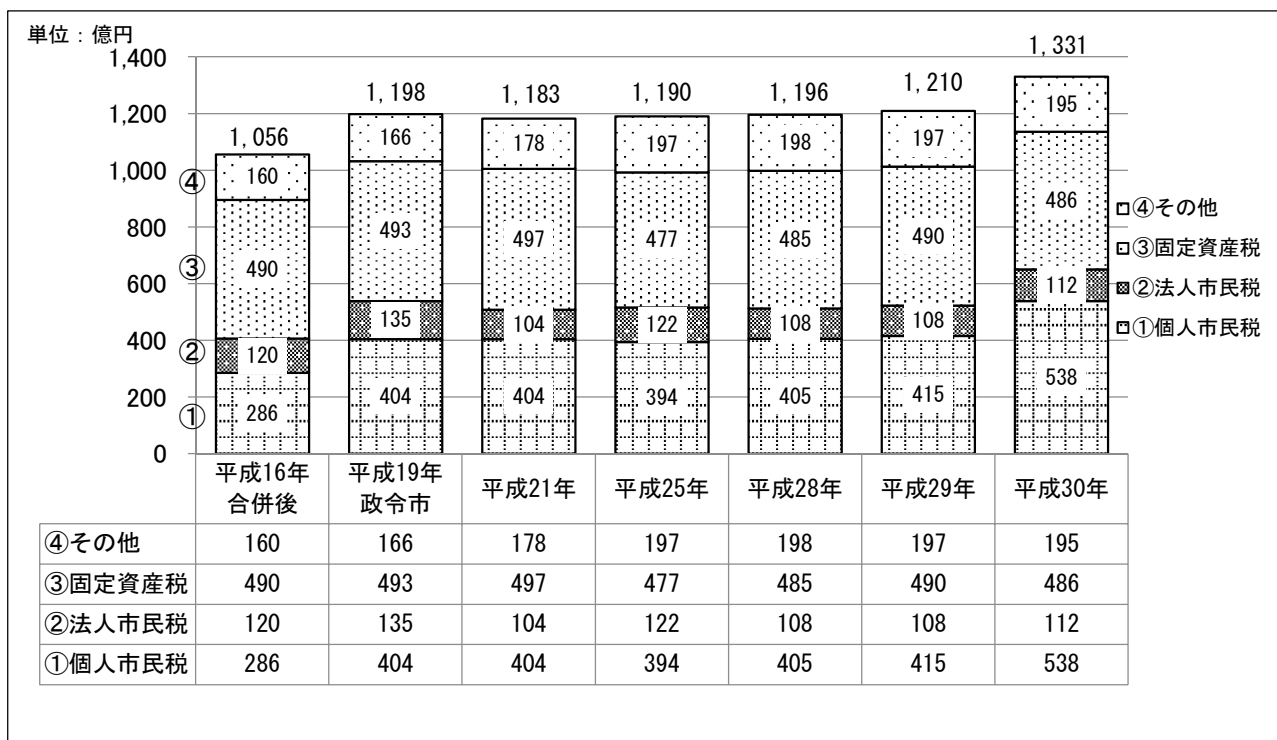
※<sup>1</sup>…2019年と2045年の人口を比較    ※<sup>2</sup>…2045年時点での65歳以上の人口割合

- 新潟市の人口減少率は13.6%と同規模政令市間では、中位に位置していますが、高齢化率は38.6%と同規模政令市の中で上位に位置しています。

## 2 市税収入について

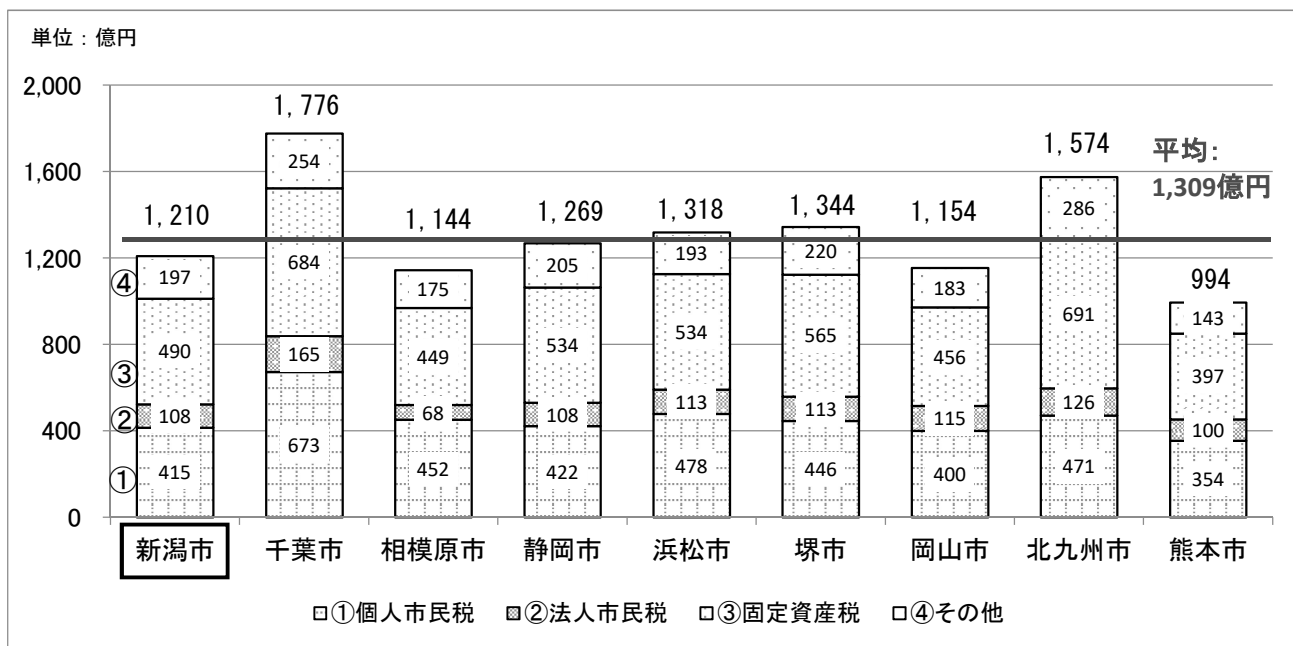
市税収入は、政令市移行による税源移譲の影響により平成 19 年度は増加しました。以降、税制改正等の影響もあり、増加傾向ではあるものの、実質的には、ほぼ横ばいの状況となっています。

### ■本市における市税収入の推移



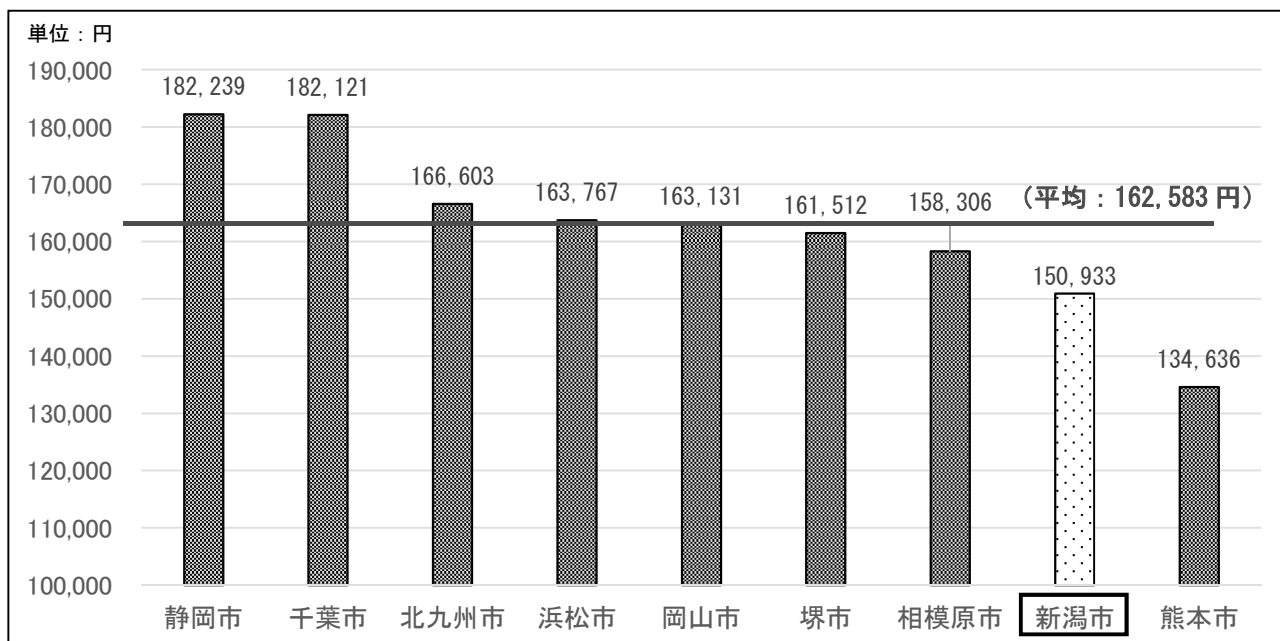
- 政令市への移行で一時的に増加したものの、以後は1,200億円前後で推移しています。
- 平成21年度は、リーマンショックの影響で法人市民税が減少しています。
- 法人市民税については、法人税率の引き下げなどにより減少傾向となっています。
- 平成30年度は、県教職員の給与負担事務の権限移譲が行われたことにより増収し、1,300億円を超えています。

■税目別税収額（平成 29 年度）



- 本市の税収額は、同規模政令市の平均を下回っています。
- 税目別に見ても、個人市民税、法人市民税、固定資産税いずれも平均を下回っています。

■市民 1 人あたりの市税収入額（平成 29 年度）



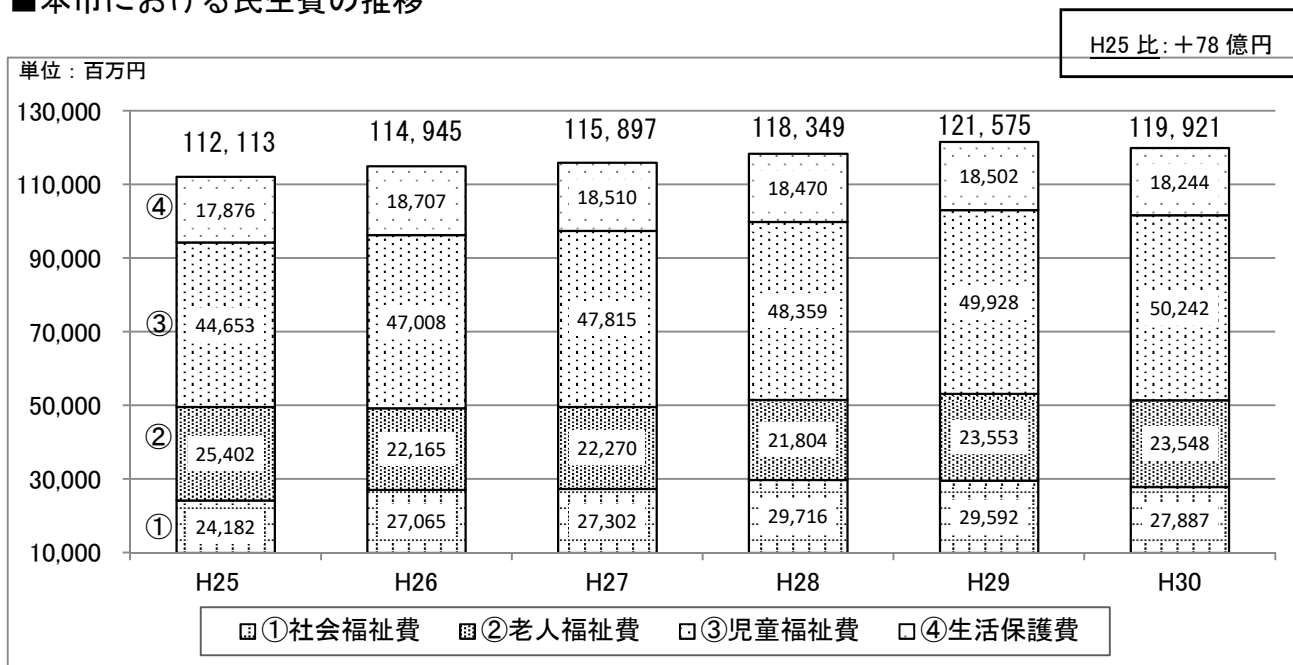
- 市民 1 人あたりの市税収入額は、同規模政令市の平均 162,583 円と比べて低い（▲11,650 円）額となっており、同規模政令市の中で 8 番目となっています。

### 3 社会保障費（民生費関係）について

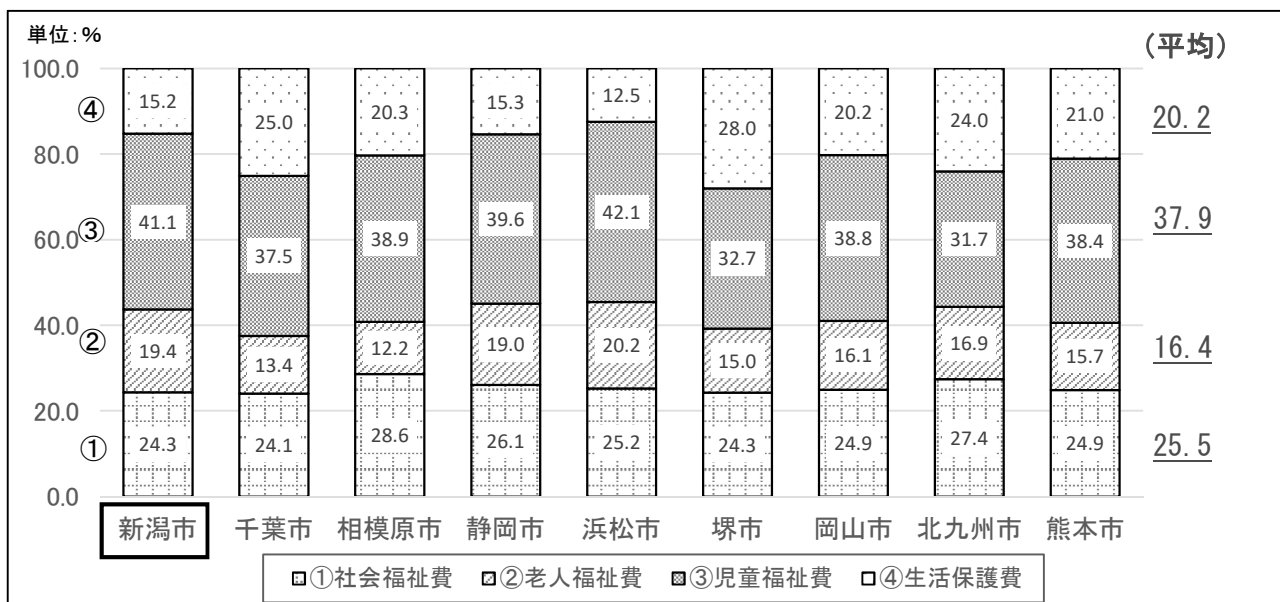
高齢化の対応や子育て支援の拡大などにより、民生費<sup>※</sup>の金額は平成 30 年度を除いて増加が続き、平成 25 年から平成 30 年では、7,808 百万円（+6.96%）の増加となっています。

※民生費…社会福祉費、老人福祉費、児童福祉費、生活保護費の合計

#### ■本市における民生費の推移



#### ■民生費の内訳（平成 29 年度）

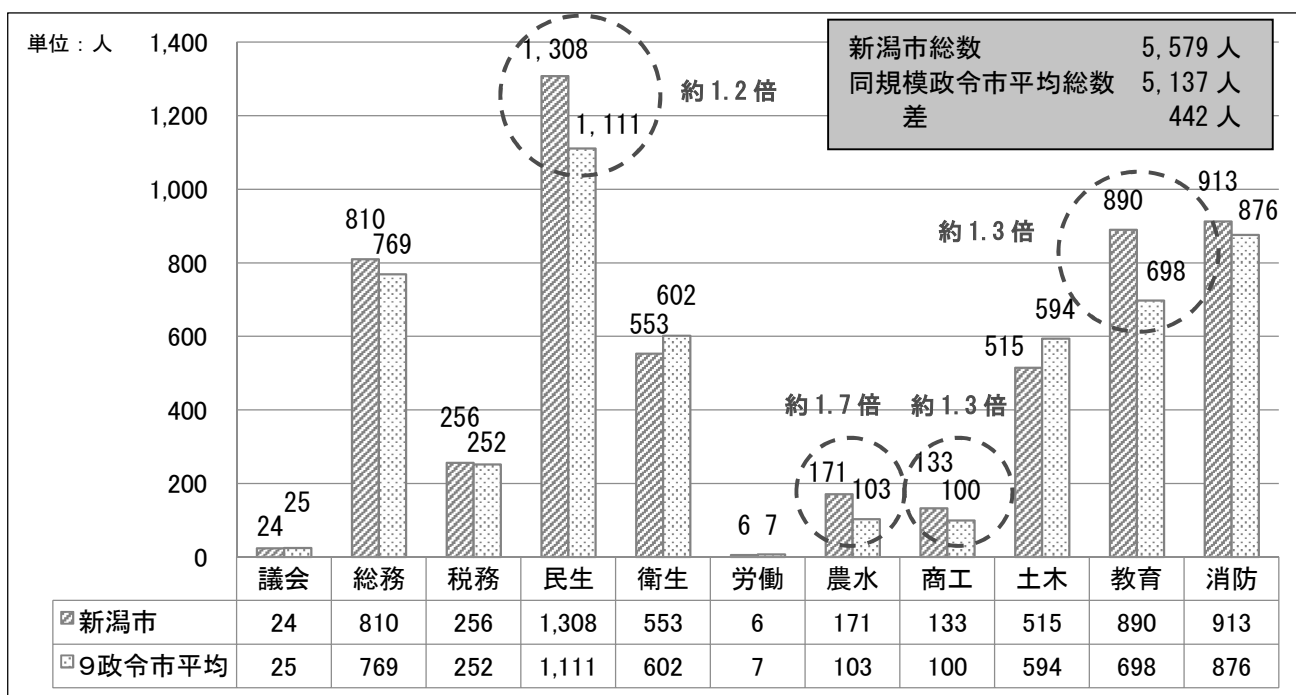


- 本市は、同規模政令市と比較して人口 1 万人あたりの保育園数が多いことなどもあり、児童福祉費が平均より高めとなっています。

#### 4 職員数と組織について

本市では、これまでも定員適正化による歳出削減など行財政改革に積極的に取り組んできました。平成 29 年度時点の総務省実施の定員管理調査から本市の職員数を見ると、人口 100 万人以下の同規模政令市との職員数の比較において、普通会計部門で 471 人超過した結果を踏まえて定員配置計画 2018 を策定し、定員配置の選択と集中を強化した更なる定員の適正化についてスピード感を持って取り組んでいます。

##### ■新潟市職員数と同規模政令市職員数の比較（平成 30 年度 普通会計・部門別）

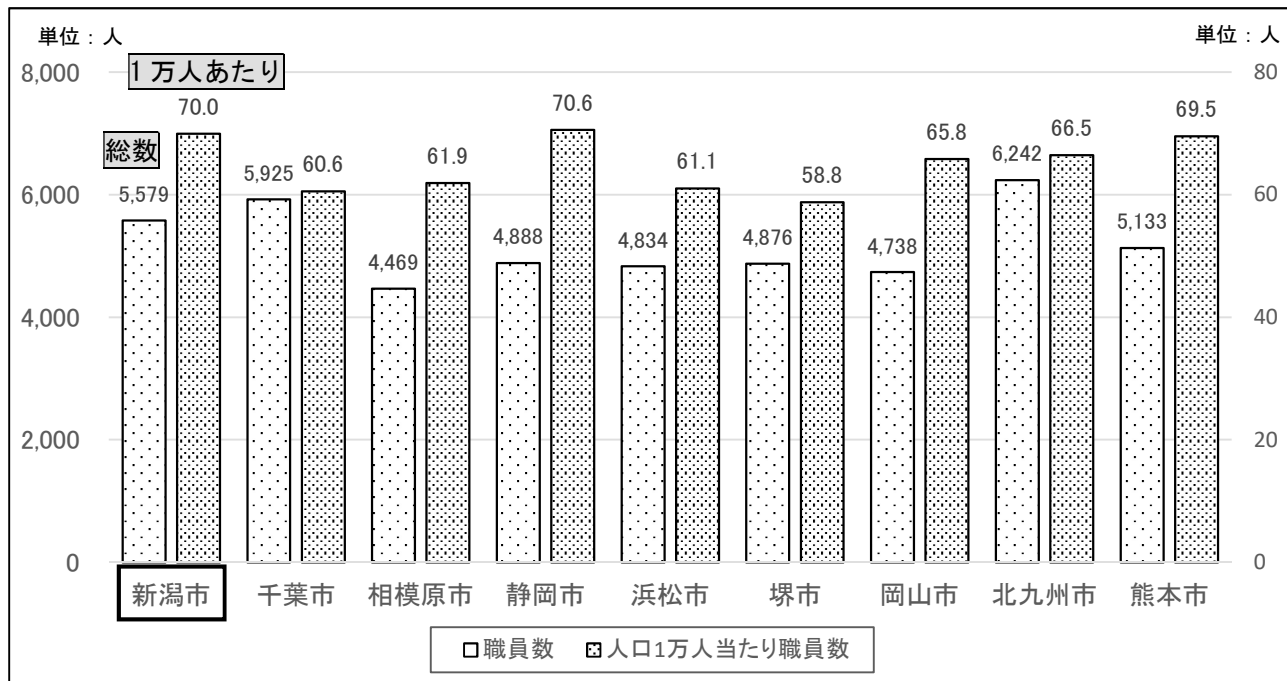


総務省定員管理調査(平成 30 年 4 月 1 日現在、平成 31 年 3 月公表)より

9政令市平均:同規模政令市の人口 1 万人あたりの部門別平均職員を算出し、新潟市人口にあてはめることにより算出したもの(教育部門は平成 29 年度に県から移管された教職員数を除く)

- 平成 30 年度調査結果では、同規模政令市の平均と比較して 442 人の超過となり、定員配置計画の着実な実施により超過数は減少しています。一方で、他の都市も継続して定員の適正化を進めており、依然として超過状況の解消には至っていません。
- 部門別では、市立保育園を多く設置していることによる民生部門や、公民館職員や給食調理員等の配置が多いことによる教育部門などが超過傾向にあります。

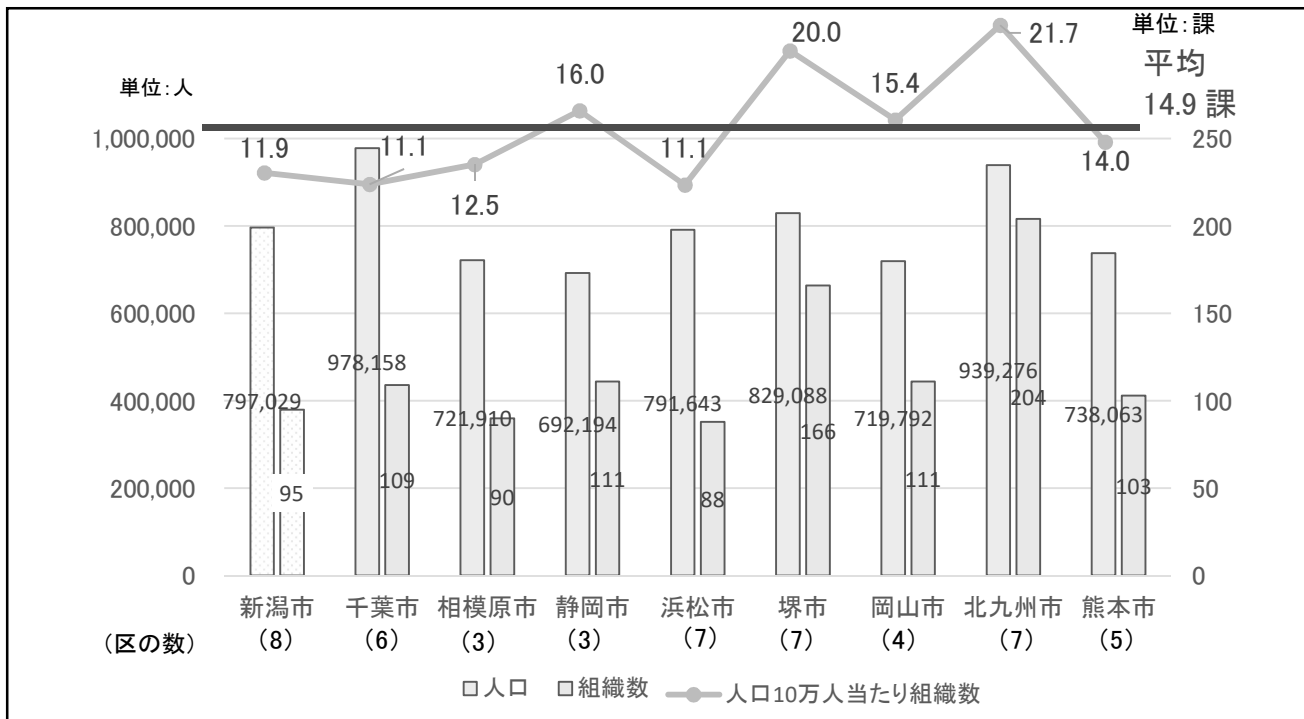
■職員総数と人口1万人あたり職員数の比較（普通会計・同規模政令市別）



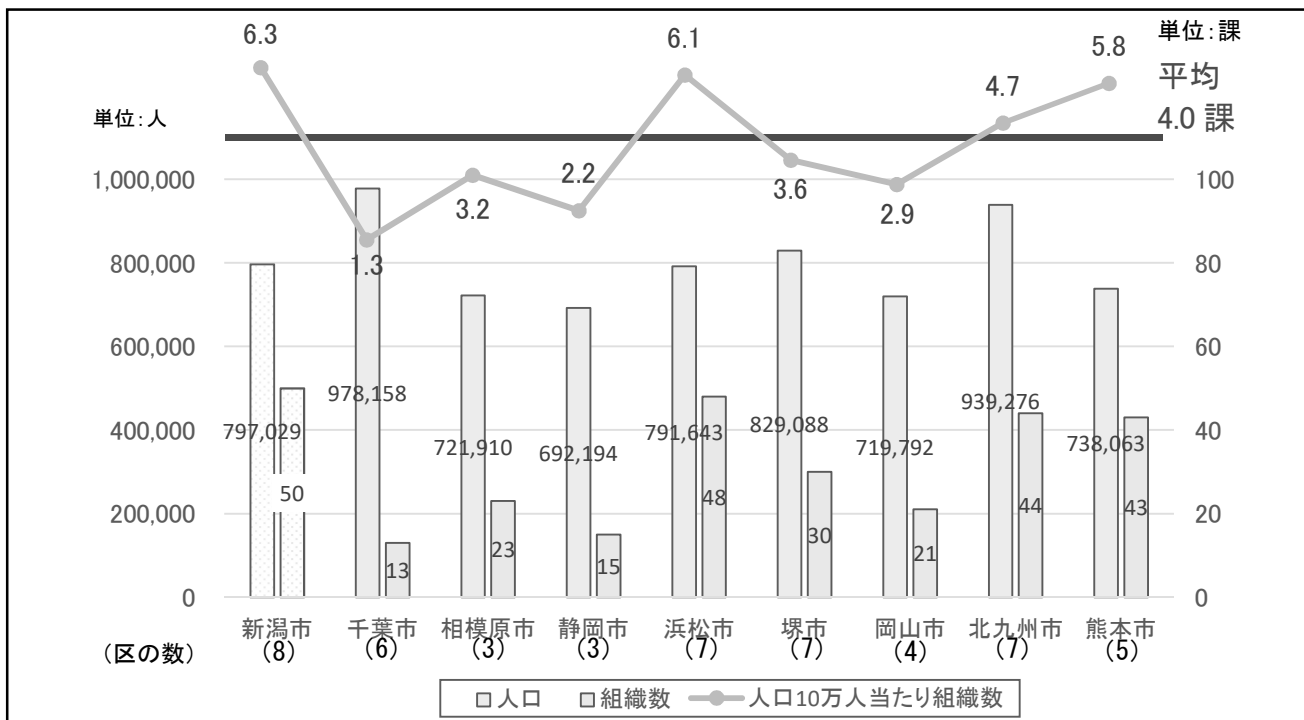
- 同規模政令市別に、人口と職員数を比較すると、人口1万人あたりの職員数は、2番目に多い70人となっています。
- 今後、定員配置計画2018に基づいた新規採用職員数の精査および現業職員の退職不補充の推進により、予算が反映される2019～2023年までに▲220人（普通会計職員）を計画しています。

■組織数と人口の比較（本庁と区役所・同規模政令市別）

①本庁(市長部局)における課相当組織の数



②区役所における課相当組織の数



- 本庁における課相当組織の数は、同規模政令市の平均と比べ少ないものの、区役所における課相当組織の数では、行政区単位での特色あるまちづくりの推進のため各区に企画部門や産業・建設部門を配置していることから、同規模政令市の中で最も多くなっています。
- 組織体制は、定員の適正化と密接に関係していることから、事務事業のあり方・やり方の抜本的な見直しとともに更なる業務の効率化を進め、簡素で効率的な組織体制の構築に取り組んでいく必要があります。



## 5 公共施設について

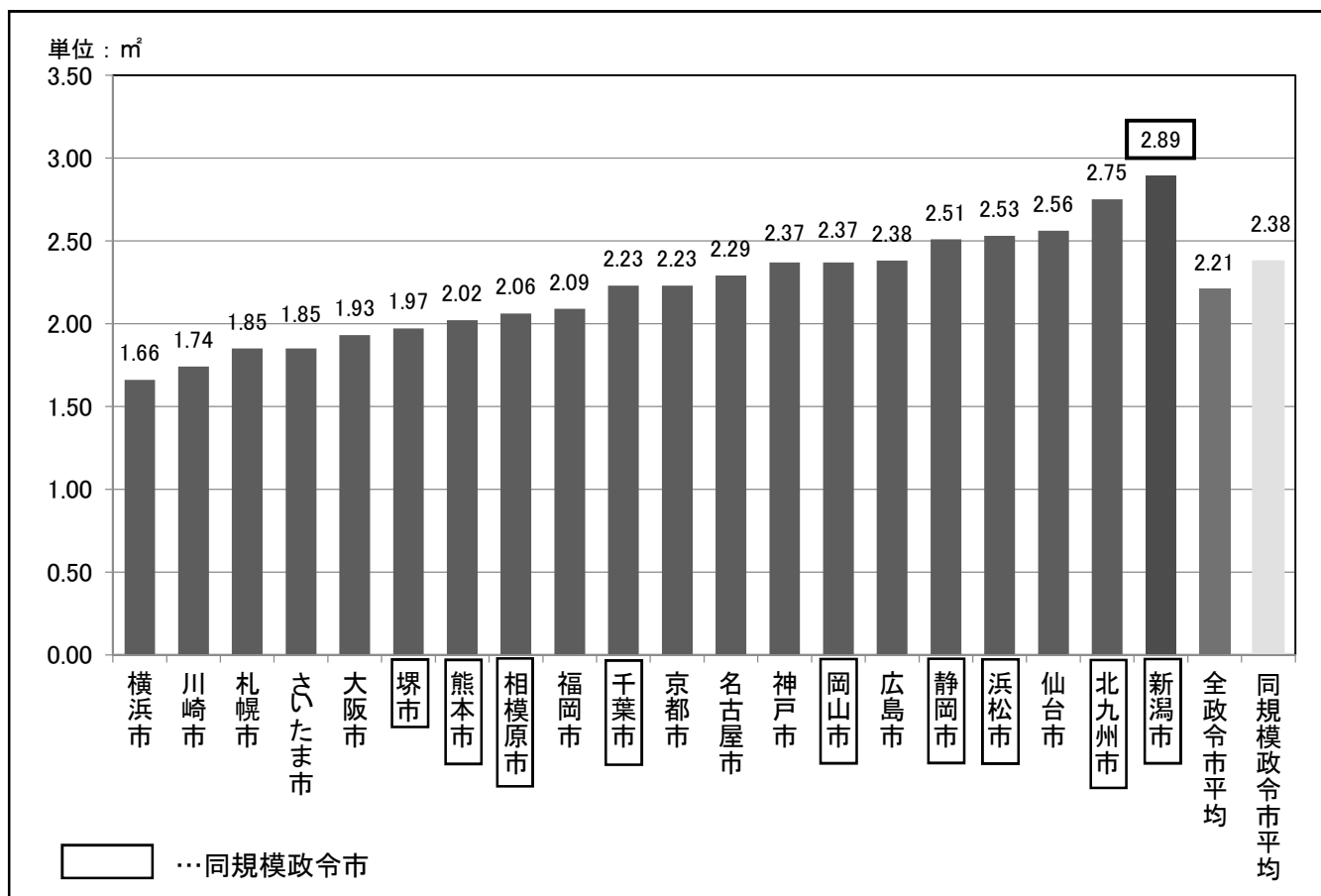
本市は、様々な公共施設を有しており、市民1人あたりの公共施設保有面積※は、全政令市のうち最も大きくなっています。

区別の状況について今後の人口の推移と併せて見てみると、市を代表する公共施設が多く立地する中央区では、人口減少が比較的緩やかに進みますが、特に人口減少が激しく進む見込みである西蒲区や南区では、地域に密着した公共施設の保有面積が大きいことから、今後は、地域内での施設再編の動きを更に加速させていく必要があります。

これまで4地域で「地域別実行計画」を策定し、再編を着実に進めているところですが、スポーツ施設やコミュニティ施設など、公共施設の種類（17種類）ごとの最適化に関する基本的な考え方を示した「市公共施設の種類ごとの配置方針」（令和2年3月予定）に基づき、地域別再編案や総量削減の数値目標を作成し、再編の加速化を目指します。

※公共施設保有面積…公営住宅を除く。

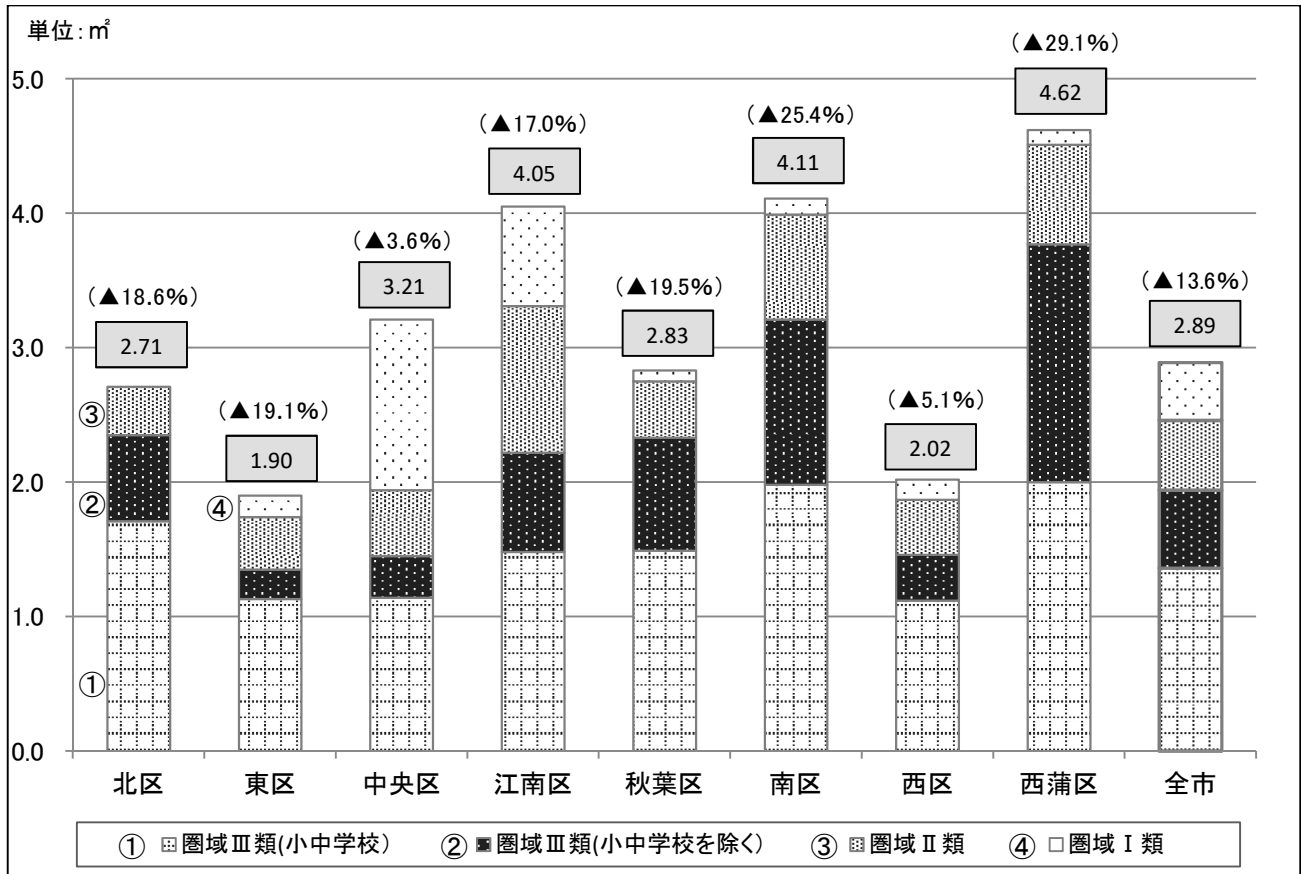
■市民1人あたりの公共施設保有面積（平成29年度）



※出典：平成30年度「新潟市財産白書」

- 全政令市と比較して、市民1人あたりの公共施設保有面積は、全政令市のうち最も大きくなっています。（政令市平均の1.31倍、同規模政令市平均の1.21倍）

■ 区が保有する公共施設に対する各区1人あたりの保有面積と人口減少率\*



※ (▲) は 2019 年と 2045 年を比較した人口減少率

※  は各区 1 人あたりの施設保有面積

※出典：平成 30 年度「新潟市財産白書」

(圏域について)

圏域Ⅰ 全市域を対象とした施設 (市民芸術文化会館、美術館、歴史博物館など)

圏域Ⅱ 区域 (1~3 区) を対象とした施設 (区文化会館、総合体育施設、中央公民館、中央図書館など)

圏域Ⅲ 圏域Ⅰ、Ⅱ以外の地域に密着した施設 (公民館、コミュニティ施設、図書館、図書室など)

- 中央区では、圏域Ⅰの保有面積が区内で最も大きくなっています。一方で、南区や西蒲区では、圏域Ⅱ・Ⅲといった区に密着した施設の保有面積が大きくなっています。
- 各区の人口減少率に照らして比較すると、減少率の大きい西蒲区と南区は、圏域Ⅲの施設を多く保有しており、今後、区域の広さなど特性を考慮しながら、地域内での施設再編の動きをさらに加速させていく必要があります。

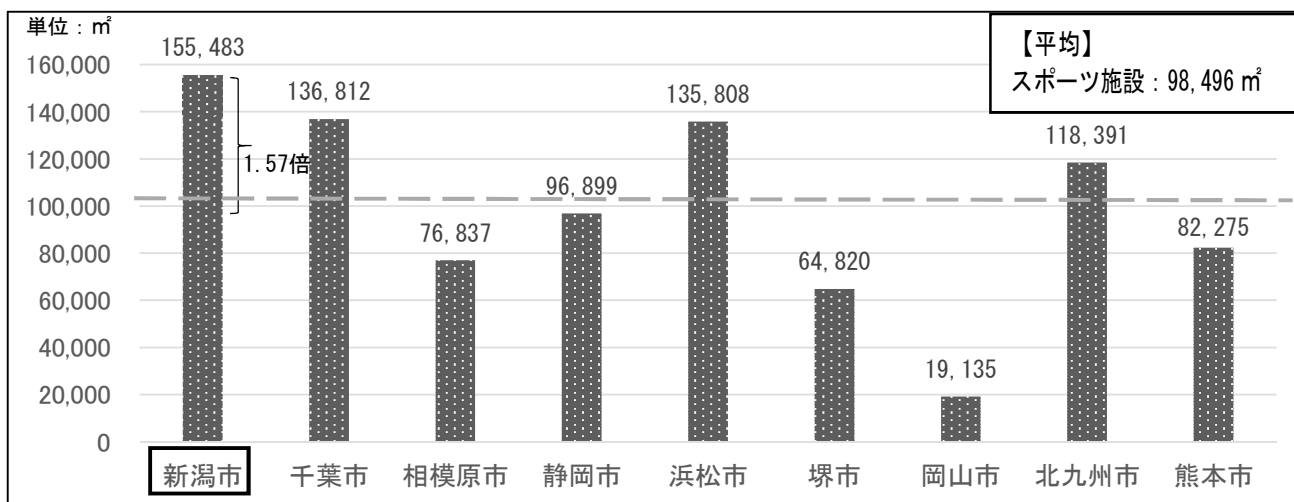
本市の市民1人あたりの公共施設保有面積は、同規模政令市と比較して1.21倍となっており、学校や子育て施設を除いて面積や施設数が比較的多い、スポーツ施設、コミュニティ施設、図書館・図書室について、同規模政令市間における総面積の比較、および2019年と2045年の人口に応じた市民1万人あたりの保有面積、それぞれの施設の収支について比較を行いました。

今回分析した3分野に限らず、引き続き保有面積や受益と負担のバランスを考慮した分析を行うとともに、運営方法を含めた他都市との比較分析や経年比較を行いながら、施設種類ごとの配置方針に基づき、更なる公共施設の最適化に取り組んでいきます。

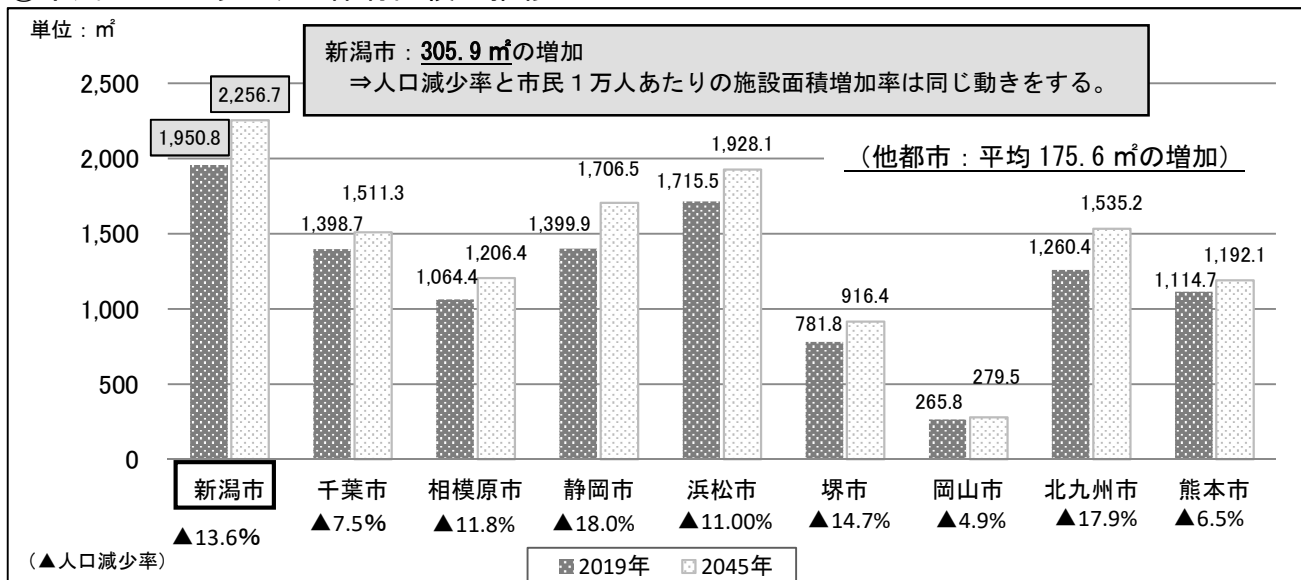
## ■スポーツ施設（1.57倍）

### ①総保有面積

※出典：財務部財産活用課調査による（各政令市の公開データをもとに作成）



### ②市民1万人あたりの保有面積の推移



### ③収支関連

※出典：支出・収入データは平成30年度「新潟市財産白書」

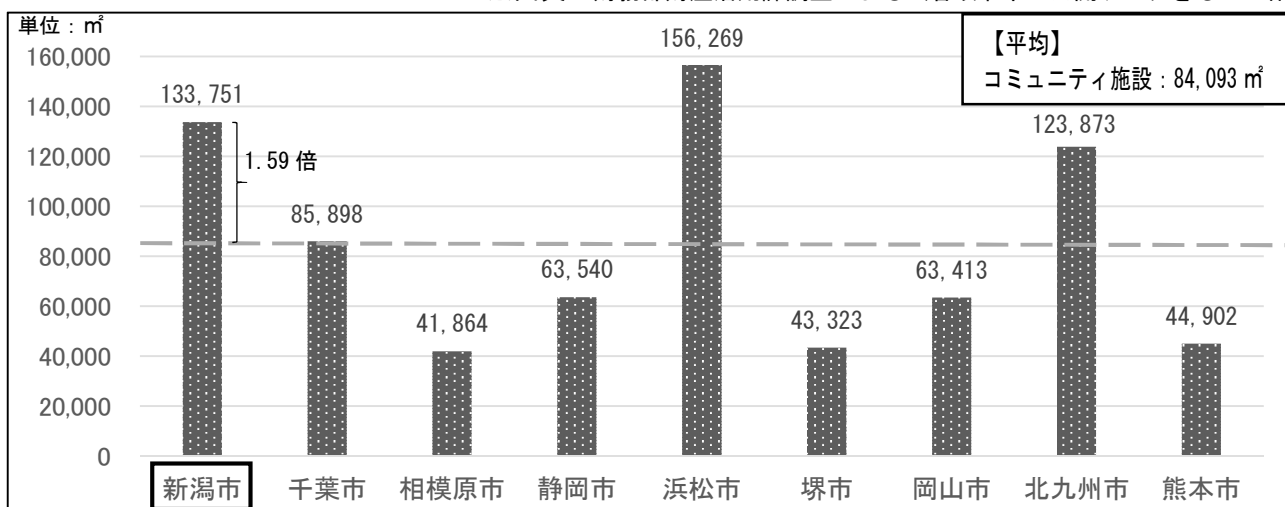
支出	2,376,286 千円（人件費・指定管理料・光熱費など含む）
収入	536,816 千円
収支差	1,839,470 千円（収支率：22.59%）
市民1人あたり	2,317 円

## ■コミュニティ施設（1.59倍）

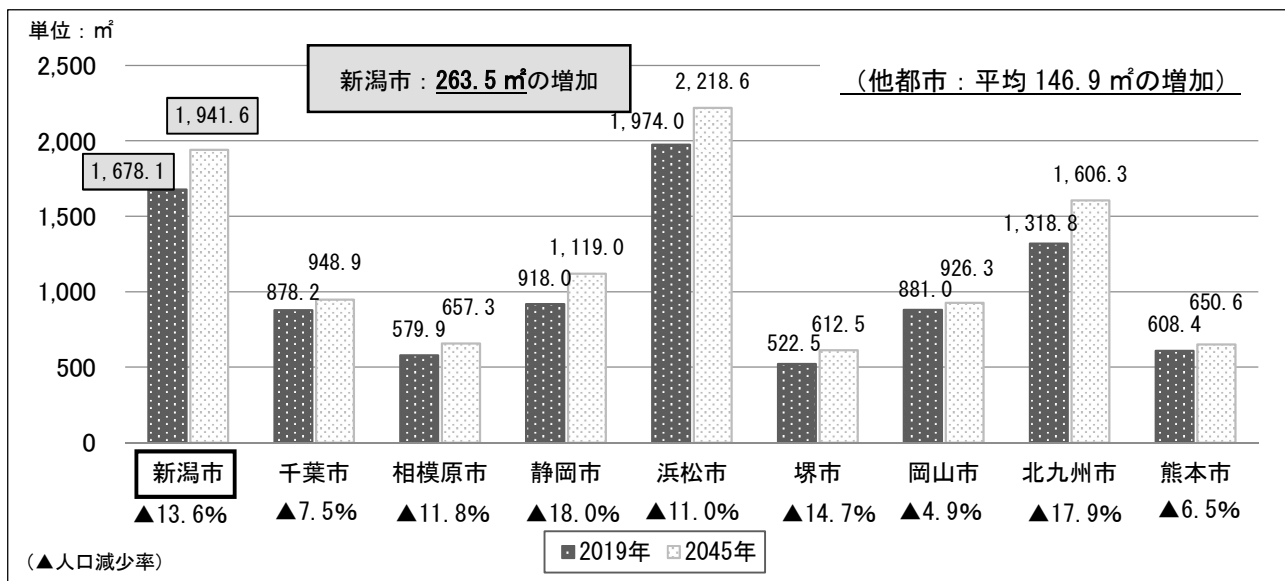
※コミュニティセンター、集会場、公民館等の小規模貸館施設）

### ①総保有面積

※出典：財務部財産活用課調査による（各政令市の公開データをもとに作成）



### ②市民1万人あたりの保有面積の推移



### ③収支関連

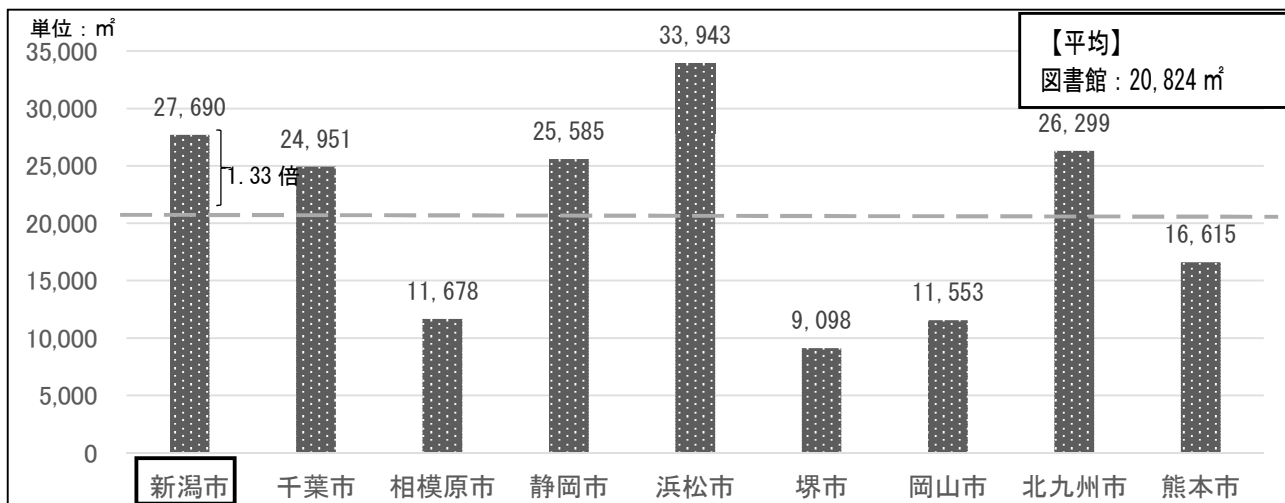
※出典：支出・収入データは平成30年度「新潟市財産白書」

支出	2,020,897 千円（人件費・指定管理料・光熱費など含む）
収入	96,765 千円
収支差	1,924,132 千円（収支率：4.79%）
市民1人あたり	2,423 円

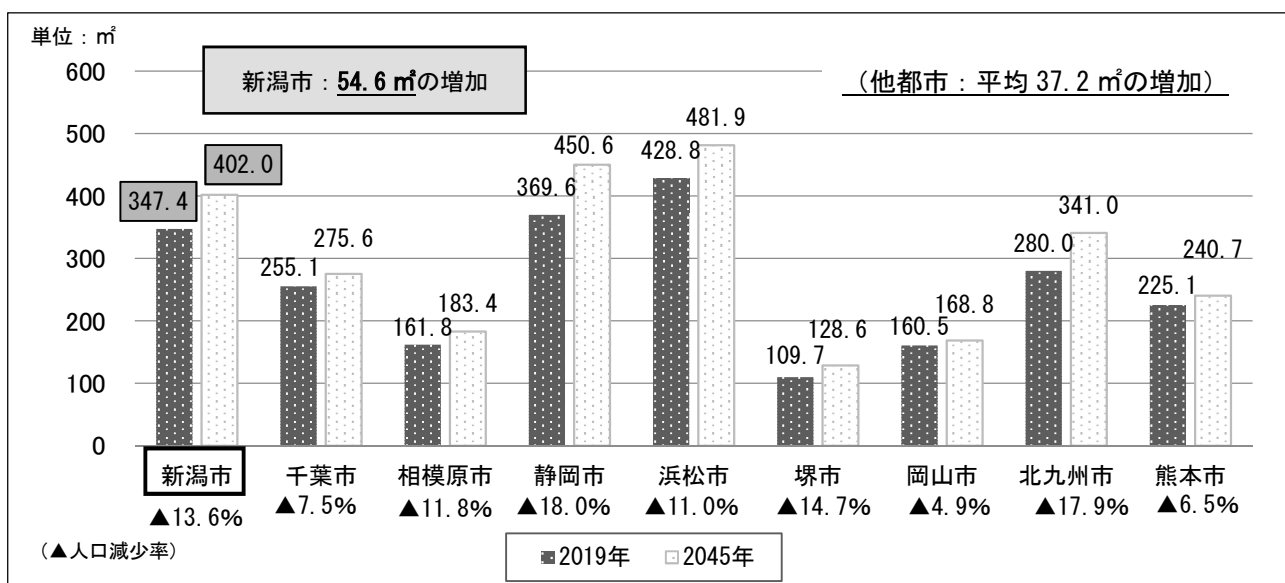
■図書館・図書室（1.33倍）

① 総保有面積

※出典：財務部財産活用課調査による（各政令市の公開データをもとに作成）



② 市民1万人あたりの保有面積の推移



③ 収支関連

※出典：支出・収入データは平成30年度「新潟市財産白書」

支出	1,427,953 千円（人件費・光熱費など含む）
収入	15,660 千円
収支差	1,412,293 千円（収支率：1.10%）
市民1人あたり	1,779 円

- スポーツ施設については、同規模政令市の中で最も保有面積が大きくなっています。
- 市民1人あたりの年間運営コストは、スポーツ施設では約2,317円、コミュニティ施設では約2,423円、図書館（図書室）では約1,779円となっており、今後、人口減少に加え、公共施設の老朽化等が進むことで現在の施設をそのまま維持しようとすると市民1人あたりの負担額は増えていくことが想定されます。

### 第3章 集中改革プランの具体的な取り組み

#### 1 事務事業点検による効果額

2019年度の事務事業点検の結果、集中改革として取り組む事業、一般財源ベースでの効果額を集計したものです。各事業の概要等については、別添の取り組み項目一覧表をご覧ください。

(1) 行政改革プラン2018重点改革項目(6項目)での効果額

(単位：百万円)

プラン2018の 重点改革項目	項目数	2019年度	2020年度	2021年度	小計	2022年度	2023～ 2028年度	合計	
		集中改革期間							
I 選択と集中による経営資源の適正配分	88								
II 職員の意欲・能力を發揮できる人材育成と働き方改革の実現		▲192.1	▲472.0	▲338.9	▲1,003.0	▲486.6	▲434.7	▲1,924.3	
III 民間活力の導入推進、市が運営する施設のあり方の検討		26	▲53.8	▲313.1	▲75.6	▲442.5	▲18.4	▲445.2	▲906.1
IV 持続可能な財政運営		88	—	▲209.2	▲326.8	▲536.0	▲228.6	▲1,425.2	▲2,189.8
V 新たな財源を含めた歳入の確保と債権管理の適正化		8	—	▲1.6	▲10.9	▲12.5	▲11.0	▲8.9	▲32.4
VI 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さらなる推進		22	—	▲4.8	▲71.1	▲75.9	▲175.7	▲93.7	▲345.3
合計	232	▲245.9	▲1,000.7	▲823.3	▲2,069.9	▲920.3	▲2,407.7	▲5,397.9	
うち事業費		▲53.9	▲532.1	▲374.0	▲960.0	▲472.4	▲1,056.4	▲2,488.7	
※うち人件費		▲192.0	▲468.6	▲449.3	▲1,109.9	▲447.9	▲1,351.3	▲2,909.2	
正職員(人)		▲24.0	▲55.0	▲55.0	▲134.0	▲55.0	▲163.0	▲352.0	
会計年度任用職員 (旧非常勤)(人)		—	▲5.0	—	▲5.0	▲1.2	▲7.0	▲13.2	
会計年度任用職員 (旧臨時)(人)		—	▲5.5	▲4.9	▲10.4	▲2.8	▲16.8	▲30.0	

※人件費の効果額には、超過勤務など業務量の削減による人件費削減を含みます。

(正職員の人件費)

年度	改革効果額の考え方
2019年度	・当初予算反映分(65人)と実績(89人)との差(計画40人)
2020～2023年度	・「定員配置計画2018」に基づき計上(180人)
2024～2028年度	・給食調理員や用務員の委託化など、現時点で見込まれている人数を計上

(参考) 概算人件費について(事業主負担分を含む)

- ・正職員：8,000千円/人
- ・会計年度任用職員：旧非常勤職員 2,200千円/人、旧臨時職員 1,900千円/人

## (2) 見直し方法別の集計

(単位：百万円)

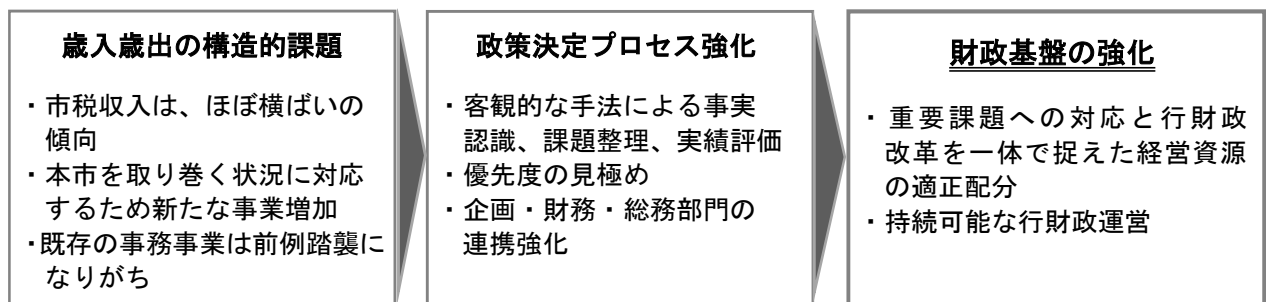
1 見直しによって事業費が削減されるもの	項目数	2019年度	2020年度	2021年度	小計	2022年度	2023～2028年度	合計
		集中改革期間						
① 集約化・整理統合	41	▲192.0	▲427.7	▲416.8	▲1,036.5	▲387.5	▲607.8	▲2,031.8
② サービス水準の適正化・受益者負担の見直し	8	—	▲110.5	▲95.6	▲206.1	▲1.8	▲156.5	▲364.4
③ 補助金・繰り出し金の見直し	28	—	▲176.7	▲226.0	▲402.7	▲118.1	▲811.9	▲1,332.7
④ 廃止・休止・隔年実施	18	—	▲18.1	▲6.1	▲24.2	▲0.8	▲87.3	▲112.3
⑤ その他内部事務等	25	▲4.0	▲27.4	▲4.5	▲35.9	▲14.1	▲104.5	▲154.5
小計	120	▲196.0	▲760.4	▲749.0	▲1,705.4	▲522.3	▲1,768.0	▲3,995.7
2 見直しと合わせて改善等を図るもの (経費の増加を伴う見直し)	項目数	2019年度	2020年度	2021年度	小計	2022年度	2023～2028年度	合計
⑥ 民間委託化やシステム導入	18	▲49.9	▲218.4	25.9	▲242.4	▲309.5	▲548.3	▲1,100.2
⑦ その他、見直しと合わせて改善を図るもの	18	—	▲21.9	▲100.2	▲122.1	▲88.5	▲91.4	▲302.0
小計	36	▲49.9	▲240.3	▲74.3	▲364.5	▲398.0	▲639.7	▲1,402.2
3 事業や施設のあり方の方向性を検討するものなど、現時点では効果額を反映していないもの	項目数	2019年度	2020年度	2021年度	小計	2022年度	2023～2028年度	合計
⑧ 施設のあり方や運営方法の見直し	11	—	—	—	—	—	—	—
⑨ 事業や計画の見直し	49	—	—	—	—	—	—	—
⑩ 民間委託化やシステム導入	3	—	—	—	—	—	—	—
⑪ その他、仕組みやプロセスなどの改善	13	—	—	—	—	—	—	—
小計	76	—	—	—	—	—	—	—
合計	232	▲245.9	▲1,000.7	▲823.3	▲2,069.9	▲920.3	▲2,407.7	▲5,397.9

※事業費、人件費の内訳は前頁と同じ

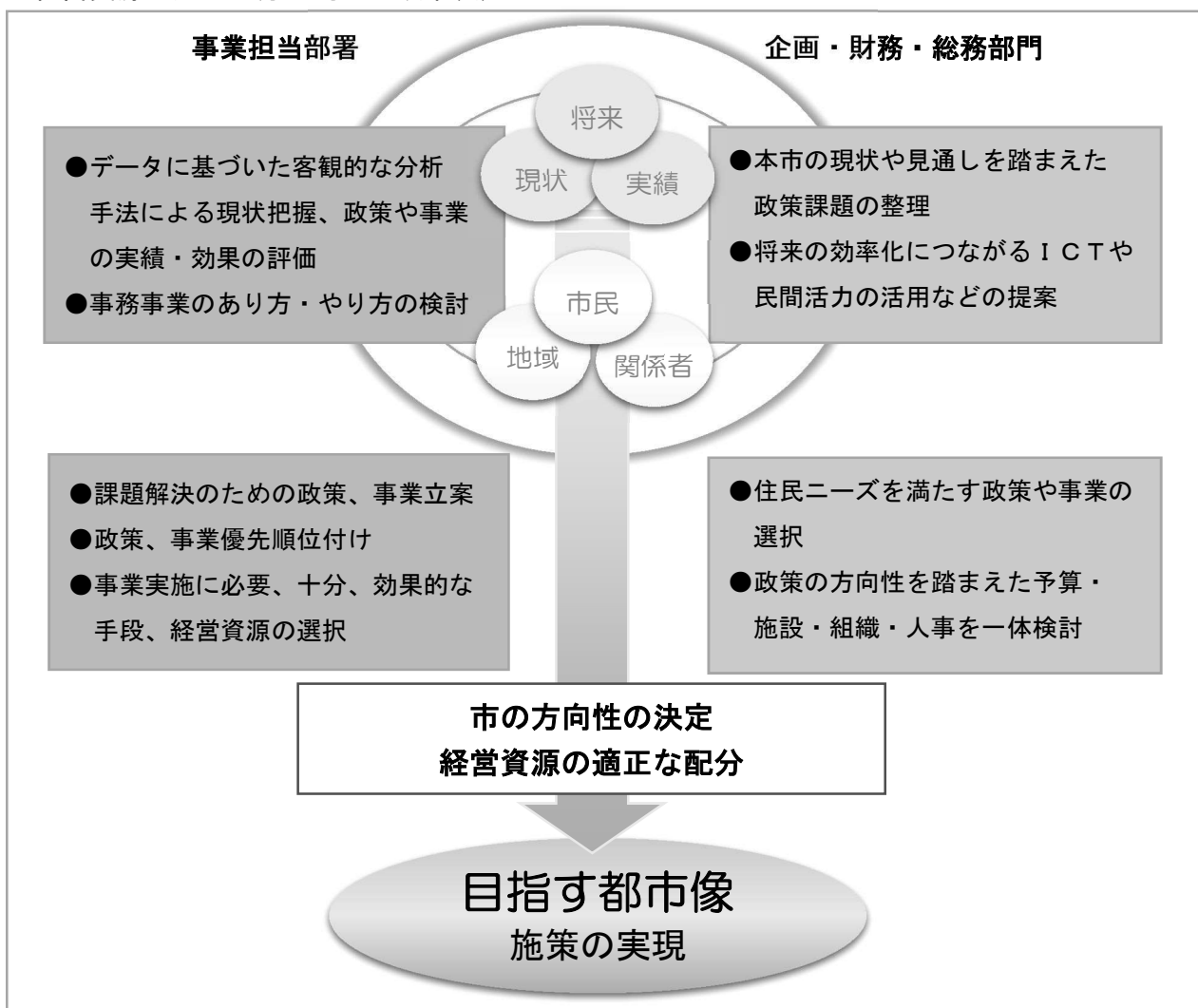
※業務委託化など、後年に効果が現れる事業があるため、効果額がプラスに転じる年度があります。

## 第4章 経営資源の適正配分に向けた政策決定のプロセス強化

- 持続可能な財政基盤の確立に向け、限られた経営資源（予算・施設・組織・人事）をより効果的・効率的に配分していくため、庁内の政策決定プロセスの強化を図ります。
- 本市を取り巻く状況を踏まえ、関係者との課題の共有、意見交換を通じて市民ニーズを把握するとともに、データに基づいた客観的な分析手法により事務事業の効果や実績を評価することで、政策の方向性や事業の優先順位を判断し、経営資源配分の選択と集中につなげます。



### 《経営資源の適正配分に向けた政策決定プロセス》





## 《政策決定のプロセス強化に向けた土台作り》

- 政策決定のプロセス強化をより円滑に行うため、その土台となる「仕事のやり方の改善」「評価・検証手法の確立」「組織力の向上、人員配置方法の見直し」に取り組みます。

### 仕事のやり方の改善

市民サービスを向上させ、行政内部の仕事の効率化、コスト削減により、生産性の向上を図ります。

#### ●ICTの徹底活用

- ・電子申請やコンビニ交付、AI、RPAを活用した業務効率化

#### ●事務のセンター化の検討

- ・業務手順の簡略化や担当業務の専門化を踏まえた共通事務の集中化

#### ●コスト意識のさらなる徹底

- ・行政手続き等にかかるコスト意識の浸透をさらに進め、効率的に業務を遂行

### 評価・検証手法の確立

可能な限りデータに基づき、現状を的確に把握して、政策形成の際の問題認識や目標設定を行います。また、政策と発生した結果の因果関係を分析、検証し、政策の見直しにつなげるPDCAサイクルを徹底します。

#### ●EBPM、因果推論等を意識した人材育成

- ・データ等を活用して客観的、定量的にコストや政策効果を把握し、評価、検証できる職員の育成  
(EBPM：証拠に基づく政策立案)  
(因果推論：事象間の原因と結果の関係性)

### 組織力の向上、人員配置方法の見直し

組織におけるマネジメント力を向上させ、組織力を強化するとともに、諸課題に対し柔軟に即応できる組織体制を構築します。

#### ●更なる定員の適正化

- ・簡素で効率的かつ効果的な組織体制の整備、総人件費を意識した更なる定員の適正化

#### ●部主管課や課題解決型組織

- ・部区の総合調整や予算等の総括を主導的な立場で行う主管課や、権限・予算を備えた実行組織の設置

#### ●行革インセンティブの検討

- ・顕著な工夫による努力削減実施部署にメリットを還元する仕組みなど