
八王子市行財政改革レポート

～ 減量改革から しくみ改革へ ～

<平成14～16年度
「しくみと意識のステップアップ作戦」成果報告書>



平成17年9月
八王子市

目 次

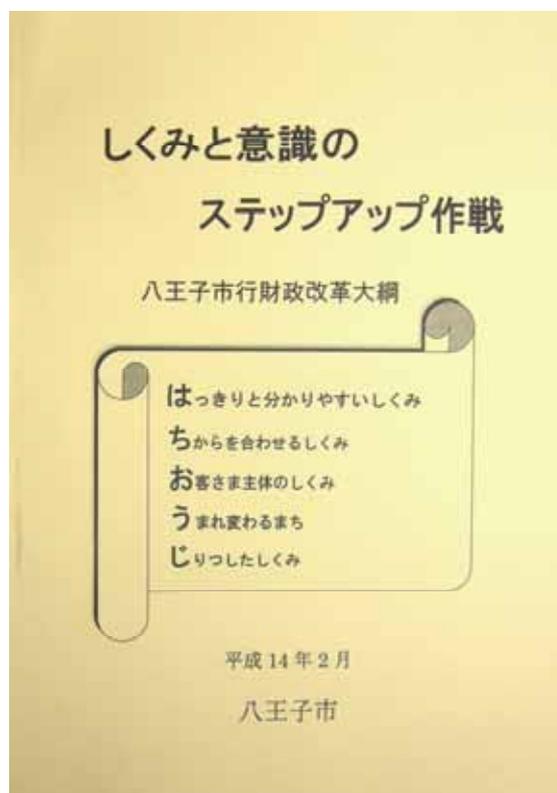
1 . 本書の目的	1
2 . 市長インタビュー	2
キーワードは「進化する自治体」！！	
改革に終りはなく、市民との協働で不断の経営改革を！！	
3 . 第四次にいたる改革の経緯	6
外部監査制度の導入	7
企業会計方式による決算分析	7
地域経済活性化推進体制の強化	8
各種審議会等委員の市民公募の促進	9
「人材育成基本方針」の策定	9
外郭団体の整理・統合	10
財政の健全化に向けた動き	11
「施設白書」の策定	12
滞納解消対策本部の設置	12
一般競争入札による未利用地の売却	12
4 . 第四次改革が歳入歳出にもたらした成果	13
5 . 第四次改革の主な個別取組の成果	17
財政マネジメントサイクルの確立	18
勤務評定の充実と目標による管理制度の導入	19
OJT推進研修の充実と新規採用職員指導育成員制度の導入	19
外郭団体派遣職員の引揚げ	20
新たな補助金制度の構築	21
市政情報の公表・提供制度の充実	22
アドプト制度の導入	23
雇用ポートフォリオ	24
市民満足度調査	26
公共サービスの通年利用	28
学童保育サービスの拡充	29
民営化	30
6 . 第四次改革の取組結果一覧	31
重点行動計画	32
個別行動計画	36

本書の目的

行財政改革の目標は「市のまちづくりビジョンを達成し、市民福祉の向上を図るためのしくみづくりと財政基盤づくり」です。本市では、いわゆる“量的な削減”が行財政改革のイメージとして注目される中、早くから、施策実現のための手段として、行政運営における“質的な改革”(しくみの改革)に取り組んできました。地方分権の進展とともに、全国の自治体が自立して個々の施策を掲げ、競い合うようになった今日、本市のこうした姿勢も徐々に着目されはじめるとともに、都市経営の視点に立った個々の取組項目についても評価を得ているところです。

しかしながら、これまでの改革への取組が市民の皆様には十分には伝えきれていないこともまた事実です。

本書は、本市が14年度から16年度において計画的に取り組んだ、第四次行財政改革の大綱である「しくみと意識のステップアップ作戦」の総括を中心に、第四次にいたるまでの改革の取組とその成果を紹介し、本市の目指す行財政改革を、市民の皆様にはわかりやすくお伝えすることを目的としてまとめたものです。



キーワードは「進化する自治体」！！

改革に終わりはない、市民との協働で不断の経営改革を！！

Q：第四次行財政改革「しくみと意識のステップアップ作戦」の実績はどうだったのですか。

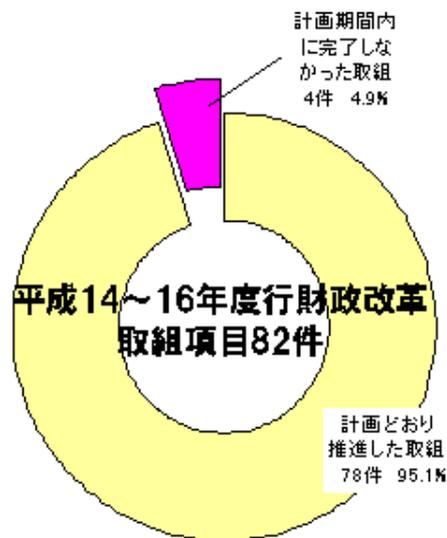
A：まず、改革の概要ですが、第四次行財政改革は、地方主権の考えから、本市がはじめて国の方針に拠らず、独自に掲げた改革です。

その内容は、目標達成に向けた“しくみ”改革と職員の“意識”改革を中心に、他市に先駆けて「協働」を打ち出し、「市民との協働による行政運営」などの4つの基本方針と4つの重点行動計画、34の個別行動計画で構成しています。



次に取組の達成状況ですが、**第四次改革の総取組項目82件中、計画どおり推進した取組は78件、率にして95.1%を達成**しました。残されたものは、しっかりと次につなげていきます。

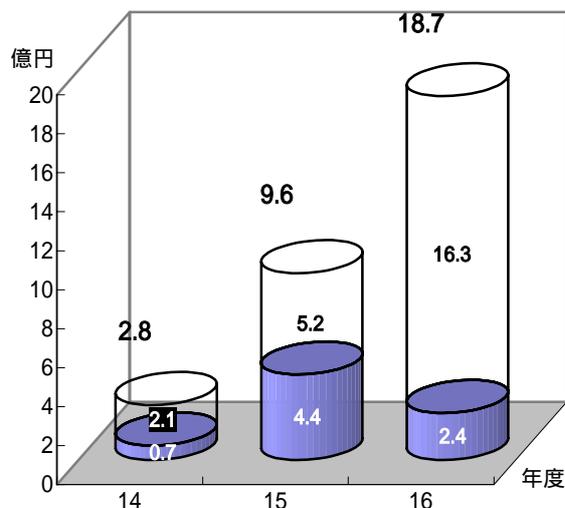
取組による金額面での効果は、3か年の合計で歳入増7.5億円、歳出削減23.6億円の31億円となっています。



まず、歳入歳出面での効果の内容ですが、主な要因として、歳入面では、税務部・市民部に徴収の専門家を配置し、目標徴収率の達成に向けた取組を行ない、歳入の確保に努めたこと。

また、歳出面では、外郭団体派遣職員の引き揚げや事務所の拠点化、老人ホームや母子支援施設の民営化などの取組により職員数の適正化を図り人件費を縮減したほか、事業手法を見直し効率化を図ったことが挙げられます。

職員数については、業務の性格や内容に応じて、全て正規職員で担うことはせず、臨時職員などの活用や事務事業を見直す取組により、3か年合計で269人(減員率7.7%)の減員を達成しました。



歳出削減額	23.6億円
歳入確保額	7.5億円

Q：第四次行財政改革を振り返ってどう自己評価されていますか。

A：この3年間の成果としては、大きく2つ挙げられます。

1つは、**行財政改革の目標を「市のまちづくりビジョンを達成し、市民福祉の向上を図るためのしくみづくりと財政基盤づくり」と明確に位置付けたこと**です。

「行財政改革」という言葉を聞くと、コストカットなど、いわゆる「量的な削減」を思い浮かべられる方は今だ少なくありません。

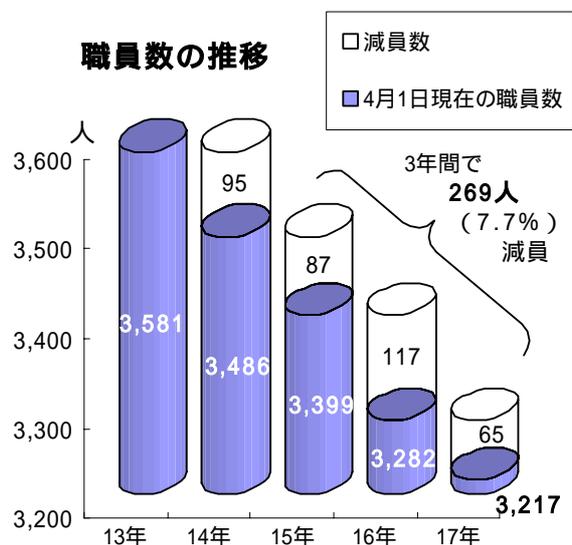
しかし、行財政改革は決して削減することだけが目標ではありませんよね。例えば、先ほど効果として挙げた職員数の推移も、事務事業を効率的効果的に見直した結果として生まれたものであり、「はじめに削減有りき」の姿勢で臨んだものではないんです。

本市は、いわゆる「量的な削減」が社会で注目される中、それだけに止まることなく、行財政改革の本旨である「質的な改革(“しくみ”の改革)」を明確化し、取組んできました。

最近では、こうした本市の取組が評価され、民間シンクタンクによる「ガバナンス評価」*において全国6位にランクインするなど、“しくみ”改革の分野では高い評価を得ています。

第四次改革が、95.1%という高い達成率を実現できたのは、職員一人ひとりが私の目指す行財政改革を理解し、自立した自治体を目指して、一丸となって取組んだ結果と考えています。残った4件についても、第五次行財政改革の中に位置付け、引続き、積極的に取組んでいます。

2つめは、**行政に「経営の視点」と「市民との協働の視点」を取入れることができたこと**です。



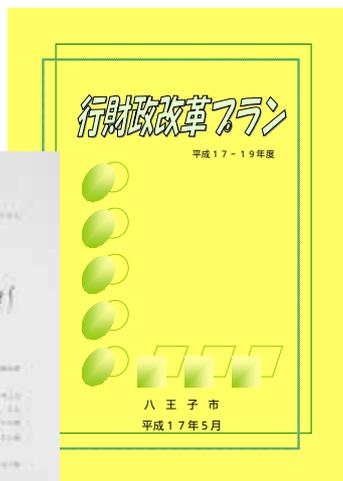
* 関西経済研究所が、平成16年に全国自治体の行革度合いを質的な面から比較したもの。回答205市・区中、本市は第6位に位置付けられた。詳細はP.18参照。

民間の会社においては、組織目標は会社の存在意義そのものです。本市の目標は、申し上げるまでもなく、市民会議を通じて市民の皆様とともに作り上げた基本構想・基本計画に掲げたまちづくりビジョンです。計画と予算が連動した「予算改革」をはじめ、それを進めるための「組織の再編」など、今改革では、従来の行政には欠けていた「経営の視点」の基盤となる、目標を実現するための取組を随所に取上げています。

また、最近でこそ各自治体で注目され始めた「市民との協働」による市政運営も、いち早く取組に加えております。協働の前提として市のもつ情報をオープンにし、市政情報を積極的に発信するとともに、「市民企画事業補助金*」、「公共施設アドプト制度**」など、直接市民の皆様との協働を進める取組を実施しました。

市民協働が定着するにはまだ時間がかかりますが、第四次改革に掲げたことで、次につながる大きな布石を打てたものと私は確信しています。

「審議会答申」



「行財政改革プラン」

Q：これからの行財政改革のビジョンはどのように考えていますか。

A：第四次改革の終了を受け、5月に「行財政改革プラン」を策定しました。私は「行財政改革に終りはない」と考えています。

自治体を取巻く社会環境が大きく変化する中では、**現状を良しとせず、常に手法やあり方を見直し、進化を遂げていこうとする姿勢が自治体には求められています。**

第五次改革では、特長として、「地域経営改革」の視点を採り入れました。市民参加や協働の気運が高まりを見せる中、市民自治が展開しやすいまちづくりを進めていくためには、**八王子という地域全域も視野に入れて改革を進める必要**があります。そうしたことから、地域（自治体）に対する資源配分の妥当性や公共サービス提供の役割分担とその手法など、市役所内部の改革にとどまらない“しくみ”づくりを「地域経営改革」として位置付けました。

もちろん、従来から取組んでいた市役所内部の改革は、一方の柱として「行政経営改革」と位置付け、経営資源である「人・もの・資金・情報」をベースに4つのマネジメントの視点から一層改革を進める所存です。

この2つの視点のもと、「行財政改革プラン」では、あわせて120の取組を掲げております。

Q：最後に、市民の皆様に向けたメッセージをお願いします。

A：我が国の総人口が予測よりも2年早く、本年前半で既に3万人減少したことが報道されま

* 本市が15年度から創設した、新たな補助金制度。市民協働を進めるための事業を市民自ら提案してもらい年次を区切って補助するもの。詳細はP.21参照。

** 公園や道路などの主に維持管理について、周辺住民の方々などが原則無償のもとで活動にあたること。詳細はP.23参照。

した。また、年齢構成も、平成 17 年の国の高齢化率が推計で 2 割に達したとされ、まさに超高齢社会の到来です。

本市は、学園都市であり、また「職と緑と住」が近接しハイテク産業が集積した、可能性と活力を秘めた極めてポテンシャルの高いまちです。

そうした本市でも、市税収入は年々減少の一途にある一方で福祉や社会保障の費用は増加の傾向にあります。

また、19 年度からはいわゆる「団塊世代」の方々が一斉に労働の第一線から地域社会へと回帰します。こうした中で**真に豊かな成熟社会を築くためには、市役所も地域も常に進化していくことが重要**です。

私は就任以来 6 年間「公務員意識の改革」を掲げ、市役所の体質改善に努めて参りました。おかげさまで、数字的には先に示した改善を図ることができましたが、そのこと以上に「市民はお客様、市役所は市内最大のサービス産業」という認識と「どうしたら改善できるか」という、進化に前向きな意識が職員に根付いたことが最大の成果と感じています。

市民の方々や学識者の皆様による前期の行財政改革推進審議会では、こうした「行政経営の改革」と並べて「地域経営の視点」を持って行財政改革に臨むことを旨とした「答申」がなされました。これを受けて**現在の「行財政改革プラン」では「地域経営改革」を大きな柱としております。**

「経営」という言葉が自治体には相応しくない、サービスカットの方針を示すものだというような誤解・曲解をなさる方も少数ながらおられます。



しかしながら、私の政策や「行財政改革プラン」に掲げた取組内容をご覧いただければ、そうした捉え方が誤りであることがご理解いただけるはず

です。これからの少子高齢社会においては今までのような「あれもこれも」といったサービス提供を市役所だけで行うことは不可能です。またそれが相応しいものでもありません。

民間やNPOで出来ることは積極的にお願いしていくとともに個々の市民の皆様のパワーもお借りして、まさしく協働で「我らが愛する郷土、八王子」の創造にあたることが重要**です。**

今後も失敗を恐れず変革にチャレンジするよう職員を叱咤激励して「行政経営改革」に努めるとともに、市民の皆様と力を携えて「地域経営改革」を進めて参る所存です。

どうかよろしくご理解とご協力をお願いいたします。

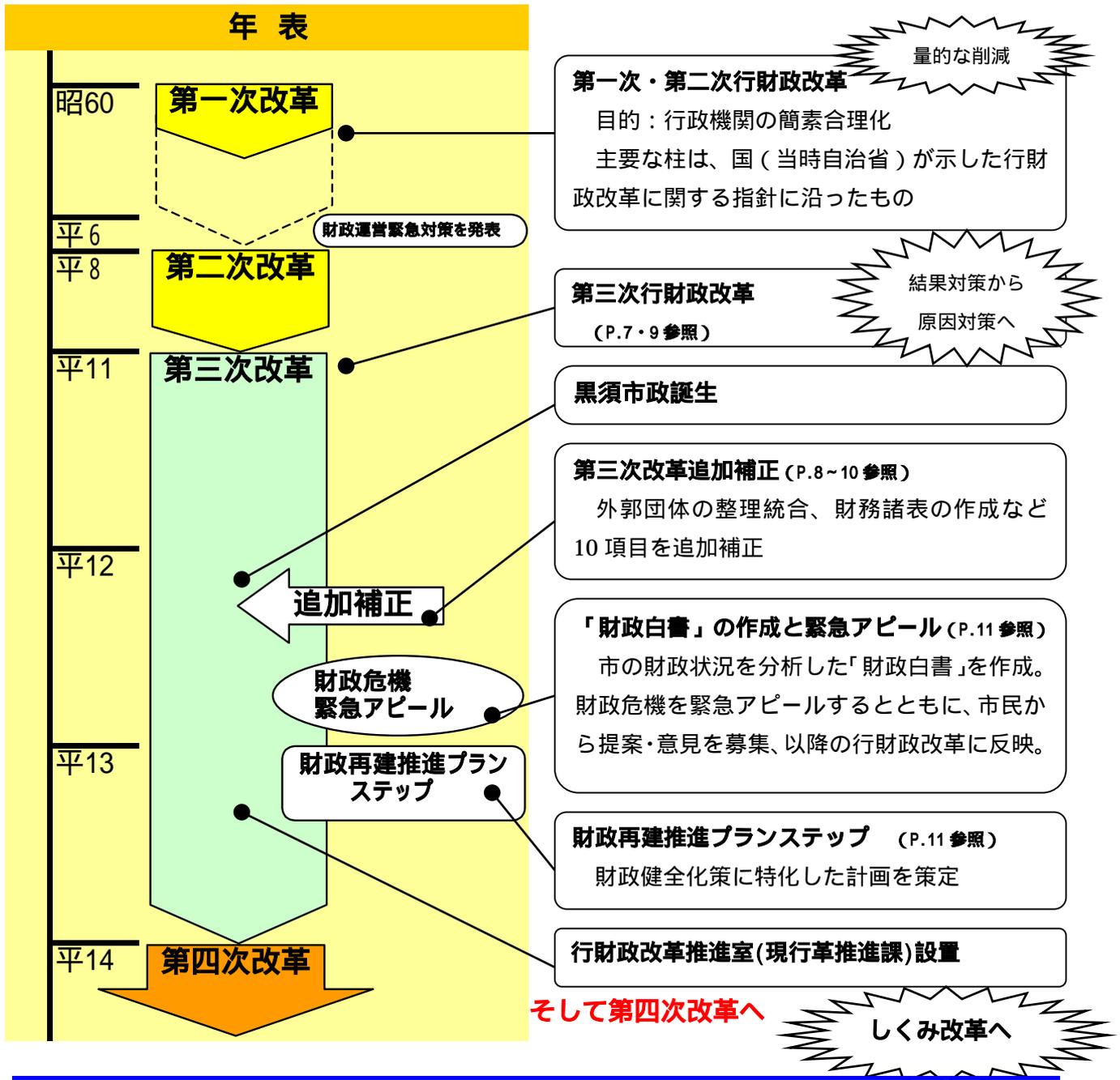
紹介します！

第四次にいたる改革の経緯

本市では、昭和60年の第一次改革を皮切りに、第二次(平成8~10年度)、第三次(平成11~13年度)と行財政改革に取り組んできました。

そうした中で、平成12年に地方分権一括法が施行され、市の自立性がより求められるようになり、ますます行財政改革の必要性が高まるとともにその内容にも変化が求められるようになりました。ここではそうした第三次までの改革の概要をお伝えします。

年表



トピックス

外部監査制度の導入（11年度～：第三次改革）

「外部監査制度」とは、外部の専門的な知識を有する者（弁護士、公認会計士、税理士など）が外部監査契約に基づいて市の監査を行う制度で、外部監査人が特定のテーマを決めて監査を実施する包括外部監査と市民・議会などからの請求に基づき実施する個別外部監査があります。

包括外部監査は、都道府県、政令指定都市、中核市に実施が義務付けられ、本市には、実施義務はありませんが、「自立した自治体」をめざし、監査機能の独立性・専門性をより充実させる目的で条例を制定し、11年度から実施しています。

当時、独自に条例を制定して実施している自治体はなく、本市が全国に先駆けて*導入しました。

年度	包括外部監査人	監査テーマ	年度	包括外部監査人	監査テーマ
11	税理士	11年度上半期に執行された委託料に関する事務	14	公認会計士	公共用財産及びそれに準ずる借用財産の維持管理等における事務の執行等について 事業資金助成事業及び中小企業金融対策(預託金)における事務の執行等について
12	公認会計士	市及び土地開発公社等が保有する土地に係る事務の執行及び事業の管理について 11年度に市が支出した補助金に係る事務の執行	15	公認会計士	委託料に関する財務事務の執行について 市税、保育料、生活保護費返納金の滞納について
13	公認会計士	清掃事業における事務の執行等について 市営住宅の建設及び管理に関する事務の執行等について	16	公認会計士	普通財産の「貸付土地及び建物」及び「その他の土地及び建物」に関する管理事務について 需用費のうち消耗品費及び修繕料に関する財務事務の執行について

企業会計方式による決算分析（11年度～：第三次改革）

国や地方公共団体の会計制度（公会計）は、単年度主義・現金主義・単式簿記に基づき、一年単位で予算の編成・執行、決算を行うことを目的としています。そのため、公会計方式による決算は、一年間にどのような収入があり、何にいくら使ったかということはわかりませんが、今までに取得した資産や負債はわかりにくいものとなっています。

本市では、一般の企業と同じように、資産と負債等の財政状況を明らかにする「貸借対照表（バランスシート）」(11年度～)を作成しています。また、下水道などの特別会計や外郭団体を含む市全体の貸借対照表となる「連結バランスシート」(12年度～)**も作成。さらに、地方公共団体の行政活動は資産形成につながらない行政サービスの比重が大きいため、当該年度の行政サービスに要した費用（コスト）とこれに伴う収入を説明する「行政コスト計算書」(13年度～)を作成し、経営成績と財政状況を総合的にわかりやすく示すとともに、都内でいち早く、企業会計方式をいかした決算分析に取り組んでいます。（写真：当時の新聞見出し***）



* 11年度に条例を制定した団体は、他に豊島区や四日市市など

** 17年3月末における連結バランスシートの作成状況(予定を含む)は、都道府県 66.0%、市区町村 11.1%

*** 見出しは、左から日経・毎日・東京の新聞各紙

トピックス

地域経済活性化推進体制の強化（12年度～：第三次改革追補）

かつて、「織物のまち」として有名であった八王子は、現在、全国でも有数のハイテク産業を中心とした産業都市へと変貌しました。しかしながら、こうした地域産業に対し、これまで行政は政策を通じた積極的なかわりを十分と言えるほどには行ってきませんでした。

12年度以降は、「地域産業の発展なくして明日の八王子はない」との考え方のもと、八王子の持つ経営資源をいかすべく、産業の振興と地域経済の活性化を目的に、積極的に推進体制を整えました。

産業に係る政策を専門に担う「産業政策課」を中心とした「産業振興部」を設置 12年7月
産業政策の提言を目的に市長の私的諮問機関「八王子市地域産業振興会議」を設置
(市内の経済人や学識経験者、公募市民により構成) 12年10月
地域産業振興会議が、平成12年度緊急提言
「首都圏情報産業特区・八王子構想の構築」、「中心市街地の活性化に向けて」を提言 13年4月
商工会議所が「TMO構想」を策定、市が認定 13年3月・6月
(社)首都圏産業活性化協会を誘致 13年8月
産・産・学のネットワーク形成*を目的とした「サイバーシルクロード八王子(正式名称：
『首都圏情報産業特区・八王子』構想推進協議会)」を発足 13年10月



コラム：サイバーシルクロード八王子の発足（13年度）

「首都圏情報産業特区・八王子」構想推進協議会（愛称：サイバーシルクロード八王子）は、地域の資源の掘り起こしや「産・産・学」連携を通じ、より実践的な産業活性化施策を進める最前線として、行政、商工会議所、地元の大学・企業の連携により設立されました。

八王子を企業家にとってより良い産業活動の場とし、新たなビジネスチャンスや新産業の創出に向けて、企業訪問を中心に企業家と企業家を結ぶ活動を進めています。

近年は「ものづくり共同研究グループ」**や「八王子ITネットワーク(HIT)」**、
「ビジネスお助け隊」****などの多くの取組が、NHKをはじめ、各種のメディアに取上げられています。

(写真：「サイバーシルクロード八王子」事務局のある「たましんブルームセンター」)



* “企業と企業”、或いは“企業と大学”の連携。行政はコーディネート役として支援に努める。

** 新事業創出に向け超微細加工関連技術のエキスパート企業で結成された共同研究グループ

*** IT情報関連企業40社で結成した共同受注を目的とした連携組織

**** 地元の大企業OBなどを組織化し、中小企業の技術や経営を支援する取組

トピックス

各種審議会等委員の市民公募の促進（12年度：第三次改革追補）

地方分権は国と地方との関係のあり方だけでなく、行政と市民との関係のあり方についても問い直すものです。市政への市民参加を進める目的で、次の指針を定めました。

「審議会等委員の市民公募に関する指針」（13年2月）

市民の意見を市政に反映し、市民参加を促進する“しくみ”を確実なものとする目的で、指針を定めました。この指針では、審議会等の委員の選任にあたっては、原則として市民の皆さんから委員を募集するよう、「公募市民の枠」と「委員の男女構成比への配慮」を示しています。

「会議の公開に関する指針」（13年2月）

審議会等の会議を公開することにより、会議の公正性の確保と透明性の向上を図り、開かれた市政を推進する目的で、指針を定めました。この指針では、「会議の原則公開」と「会議録の作成」、「実施状況の公表」などを定めています。



「人材育成基本方針」の策定（13年4月：第三次改革）

「人材育成基本方針」は、職員一人ひとりの意欲の向上を図り、その能力や可能性を引き出すことで、組織（八王子市役所）としての総合力を高めることを目的に策定したものです。

本市はこの方針の中で、めざす職員像として、“付加価値創造型職員”を掲げ、「市民感覚」「経営感覚」「チャレンジ精神」「豊かな人間性」をあわせもつ、職員の育成に向けたしくみづくりを定めました。そして、職員が市長と意見交換を行う「ふれあいタイム」や「民間企業派遣研修」の実施、接遇の向上に向けた、民間航空会社の客室乗務員経験者による研修を始めとした多くの取組を進めています。



（写真：接遇研修専門員（嘱託職員）による研修）

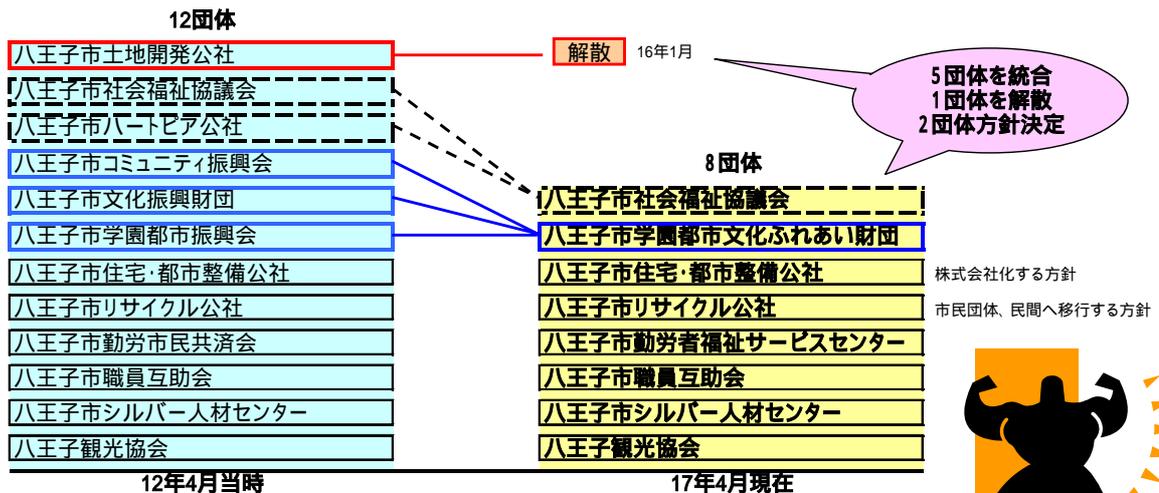
* 「八王子市人材育成基本方針」および前頁の「首都圏情報産業特区・八王子構想」は、全国の自治体が独自の取組を競い合い情報交換をしあう、『全国自治体・善政競争・平成の関ヶ原合戦』において評価され、功名賞「産経新聞社賞」「NEC賞」をそれぞれ受賞した。（16年度）

トピックス

外郭団体の整理・統合（12年度～：第三次改革追補）

市民・学識経験者・公認会計士・弁護士などで構成される「八王子市外郭団体活性化検討会」による検討を踏まえ、組織のスリム化と効率化を目的に外郭団体の整理・統合を行いました。また、外郭団体が自立して運営していける体制への転換を図るため、市から派遣している職員の順次引揚げを進めています。

「外郭団体の整理・統合状況」



コラム：土地開発公社の解散（15年度）

土地開発公社は、もともと市の施策に関わる土地を先行取得する役割から多くの自治体に設置しています。特に右肩上がりの経済成長の下では、地価高騰を続ける土地を早期に取得することにより、事業コストを抑える働きを担っていました。

しかし、地価が低落傾向にある今日においては、土地を先行取得すること自体が時代にあわなくなっています。あわせて、基本的に連結決算を行わない公会計制度のもとでは、土地開発公社が“不良債権の隠れ蓑”となるケースもあって、問題となっています。

本市では、時代に沿った外郭団体のあり方を検討する中で、さらなる財政健全化を進めていくため、全国に先駆け、土地開発公社を解散しました。

（写真：公社の解散を報じる当時の新聞(東京)）



トピックス

財政の健全化に向けた動き

「財政白書」の作成 12年度～

本市では、複数年にわたる財務分析から今後の傾向を把握し、また、市民にわかりやすい決算分析の公表を目的として、12年度から毎年「財政白書」を作成しています。

12年10月発行の初刊では、平成元年から11年度の普通会計決算を分析し、危機的な財政状況を明らかにしました。



(写真：当時の広報特集号)

財政危機緊急アピール(12年11月)

市民からの意見・提言募集

寄せられた
提案(意見)総数
1,536件

「財政再建推進プランステップ」の策定(13年2月)

「悪化状態にある財政の立て直し」と「財政の構造改革」を目的に、13～15年度の短期目標と取組を掲げ、財政再建に特化した計画を策定しました。

(13～15年度の目標)

16年度に予定されている減税補てん債*125億円の一括償還への対応
財政危機の回避から財政建て直しへの足がかりをつかむ

財政再建の目的

悪化状態にある財政の
立て直しと財政構造改革

市民サービス水準の
安定的な確保

* 個人住民税等の税制改正に伴う地方公共団体の減収額を補てんするために借入れる特別な地方債。125億円は、

バブル崩壊後、国が景気対策の一環として実施した特別減税による減収に対応するため、7・8年度に借入れた地方債の額。

トピックス

「施設白書」の策定（14年3月：再建プラン）

「施設白書」は、本市が保有する施設の現状とこれらを維持していくために必要な経費を明らかにし、今後の行政経営に役立てる目的で策定しました。この中では、有効活用のためには施設を計画的に維持改修していく必要のあること、今後の活用のため改修が有効な施設は、厳選したうえで施設改修計画書を作成することを示しました。

また、代表的な施設のライフサイクルコスト*を算出し、新たに施設を建設する場合には、ライフサイクルコストを十分検証した上で進めることにしています。こうしたライフサイクルコストの考え方は、従来、施設の新設に力点をおく形で基盤整備を進めてきた国や自治体にとっては、先進的な考え方でした。

（写真：八王子市芸術文化会館のライフサイクルコストも作成）



滞納解消対策本部の設置（13年度～：再建プラン）

市税に限らず国民健康保険税、保育料、使用料などの滞納に対し、組織をあげて効果的かつ効率的に解消するため、滞納解消対策本部を設置しました。対象者の情報を収集分析したうえで滞納解消の対策方針及び実施計画を策定し、対象部署に限らない全庁的な応援体制による臨戸訪問を行うことで滞納の解消に取り組んできました。

一般競争入札による未利用地の売却（13年度～：再建プラン）

市有地について、管理経費の節減及び未利用地の有効活用の視点から、使用の見込が無く処分可能なものについて売却を進めました。なお、売却にあたっては、一般競争入札を行うなど競争性を持たせ、より有利な条件での売却に努めると同時に、広報などに掲載して広く市民に紹介したうえで必要とする人が入手しやすいように努めました。

また、14年度に地方分権の一環として国から譲与を受けた廃道路敷、廃水路敷のうち、本来の用途を終えたものについて、積極的な売却に努めました。

（写真：市有地の競争入札を伝える広報 17年6月15日号）

市有地7宅地を売却

市は「一般競争入札」で市有地を売却します。詳しくは「参加要領(申込書付き)」をご覧ください。※「一般競争入札」とは、市があらかじめ定めた最低価格以上で、最も高い価格をつけた方を購入者に決定する方法です。特別な資格などの必要はなく、どなたでも参加することができます。

物件など 右表・下記のとおり
参加要領の配布 6月15日～7月8日(8日は午後4時まで)に市役所3階管理課、各事務所、または市のホームページで

※市のホームページでは現地の写真を見ることができます。
申し込み 直接、または書留郵便で6月16日から7月8日(必着)まで
192-8501(TEL)・7210、FAX28・

1400へ
入札日時 7月20日(水)午前10時30分
会場 市役所3階301会議室
開札 入札終了後直ちに開札を実施(落札者を決定)

所在地	面積	地目	最低入札価格
江大船橋五丁目185番31	147.04㎡	宅地	21,036,720円
定方敷敷45番10	184.13㎡	宅地	22,085,600円
定方敷敷45番11	184.05㎡	宅地	22,086,000円
定方敷敷45番12	180.13㎡	宅地	21,615,600円
定方敷敷45番1	402.33㎡	宅地	43,049,310円
定方敷敷1191番4	253.17㎡	宅地	29,620,800円
乙城原敷749番11	143.84㎡	宅地	7,134,464円

* 施設設置に係る直接的な建設費（イニシャルコスト）に加えて、改築改修費、メンテナンス費、光熱水費、解体費などの維持管理費用（ランニングコスト）も合算した施設の一生（ライフサイクル）にかかる経費の総計。施設の存続、改廃等を考える際には総経費の算出が欠かせないものとなる。

紹介します！

第四次改革が歳入歳出に

もたらした成果

ここでは第四次行財政改革「しくみと意識のステップアップ作戦」が、歳入歳出にもたらした成果を、お知らせします。

行財政改革の目標

(第四次行財政改革「しくみと意識のステップアップ作戦」より)

市のまちづくりビジョンを達成し、市民福祉の向上を図るためのしくみづくりと財政基盤づくり

まちづくりビジョン = 「基本構想」「基本計画」

基本構想

まちづくりの基本理念・都市像・施策の大綱

基本計画

基本構想に掲げる都市像を実現するための基本的な施策

実施計画

施策を具体化したもの

分かりやすく説明されているの？

市民の声は聞いているの？

人材、税、情報は必要なところに配分されているの？

「生まれ変わるまち」を実現するために

行財政改革大綱

行財政改革の4つの基本方針

はっきりと分かりやすいしくみ

ちからを合わせるしくみ

お客さま主体のしくみ

じりつしたしくみ

推進プログラム

4つの重点行動計画

34の個別行動計画

歳入

【市税】 3か年効果 約5億円

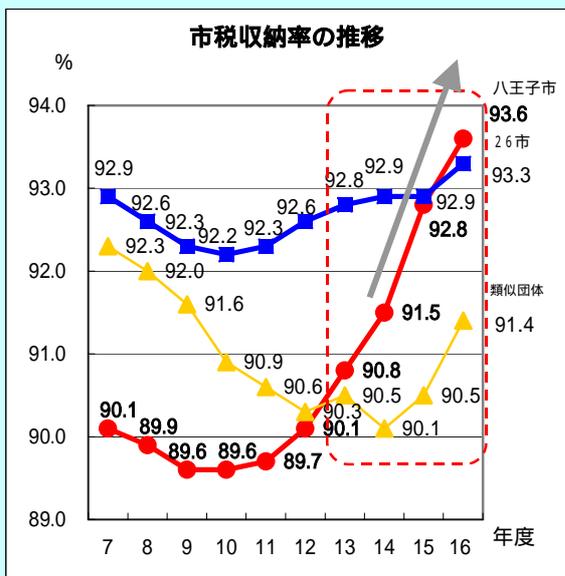
主な取組

「エージェンシー的制度」・

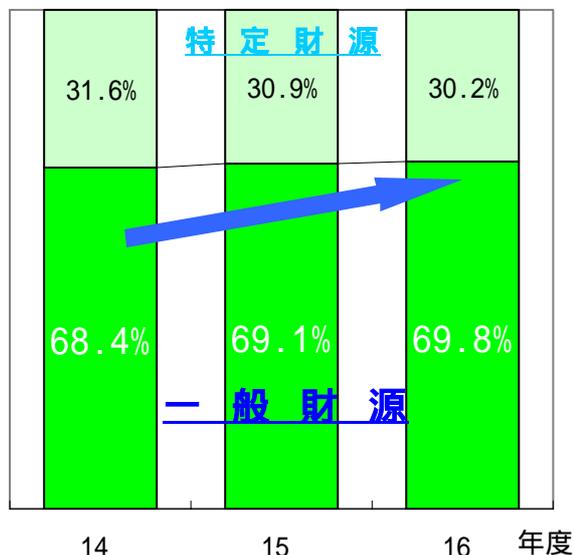
「市税負担の公平性確保のための体制」

民間の実務経験者の専門的なノウハウを市の業務に活用する(エージェンシー的制度)ため、成果が期待できる事業執行部門として、税務部門に徴収の専門家を配置しました。

また、滞納解消対策本部を中心とした、庁内の部署を横断した取組により、市税滞納額は減少し、市税収納率も大きく改善しています。



一般財源と特定財源の推移



収入には特定の目的にしか使えない特定財源と、どのような目的にも自由に使える一般財源があります。市税や財産収入などは一般財源であり、これらの収入が多いほど、市が独自の施策を展開する余地が広がり、より多くの行政需要に柔軟に対応していくことができます。

【市債】

13年度末現在高
3,092億円
市民一人あたり59万3千円



16年度末現在高
2,808億円
市民一人あたり52万6千円



3か年で
284億円
削減

主な取組「計画主導型予算への転換」・

「財政マネジメントサイクルの確立」

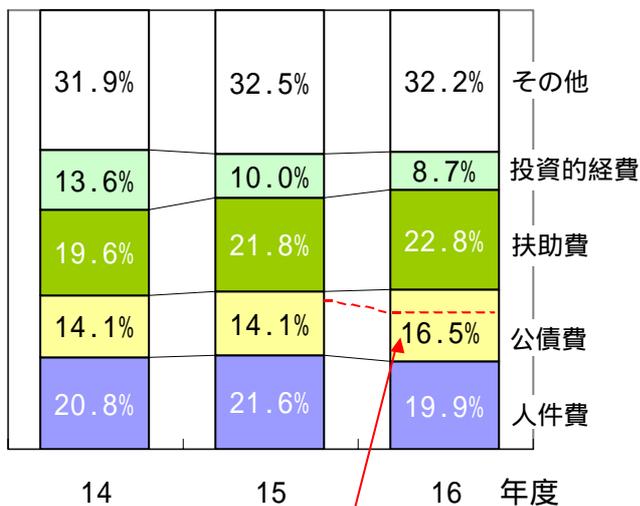
その年度に行うべき事業の決定は、基本計画との連動のなかで、中・長期の財政見通しに基づき企画政策立案部門が実施計画の形で示すとともに、最大限の効果が引き出せるような事業費配分を予算総括担当部門が行う形で連携して取り組んでいます。

その中では、計画的経営の視野に立ち、プライマリーバランス*の均衡を目的に、借入上限額を設定し、公債費の抑制を図りました。

* 詳細はP.16 参照。

歳出

性質別歳出構成比の推移



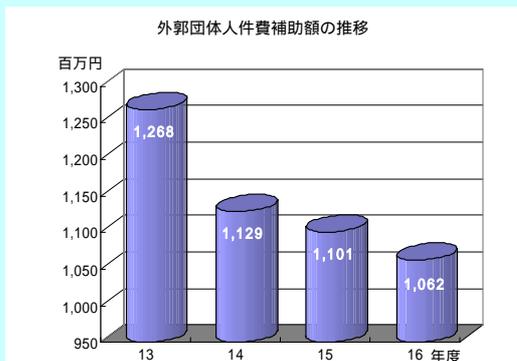
(一括償還分を除くと12.8%)

性質別歳出とは、歳出を経済的性質により、人件費・公債費などに分類したものです。そのうち、人件費・公債費・扶助費は任意に削減することが困難な「義務的経費」とされていますが、本市では、人件費と公債費についても抑制しています。(16年度の公債費は、減税補てん債の一括償還があったため、一時的に増加しています。)

【補助費等】

主な取組「派遣職員40人の引揚げ」

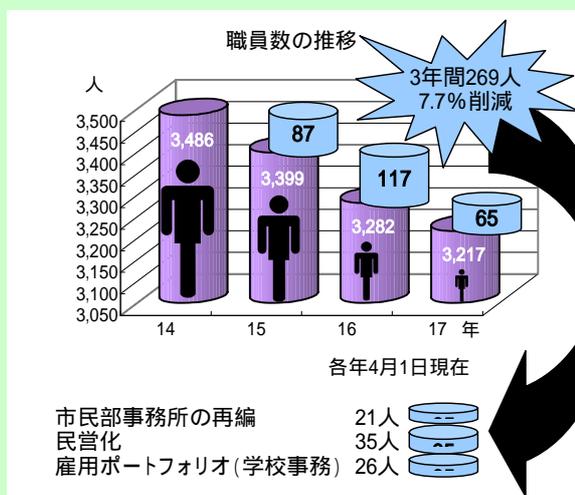
外郭団体への派遣職員を3年間で29人引揚げました。この結果、下図のとおり、外郭団体への人件費補助は、3年間で2億円縮減しました。



【人件費】【賃金(物件費)】

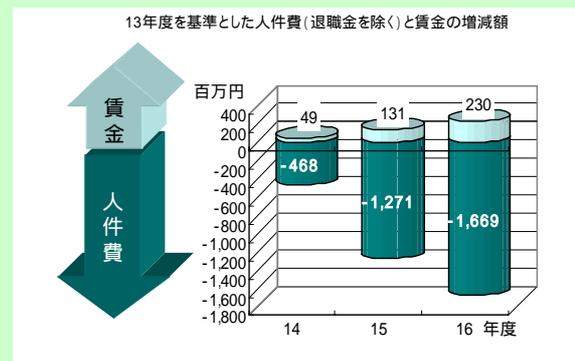
主な取組「市民部事務所の再編」・「民営化」・「雇用ポートフォリオ」

人件費は3年間トータルで20億円を縮減しました。これは下図のとおり職員を269人減員したことが大きな理由です。第四次改革においては、行政需要も総人口も増える中において、「市民部事務所の再編」などの取組により、職員を生みだしています。



一方、職員を減員したままでは、サービスの低下を招く恐れがあるため、P.24で説明する「雇用ポートフォリオ」の取組を進めました。

この結果、物件費の中に含まれる賃金を見ると、下図のとおり年々増額となっていますが、人件費の減額分と比べるとその効果は明らかです。



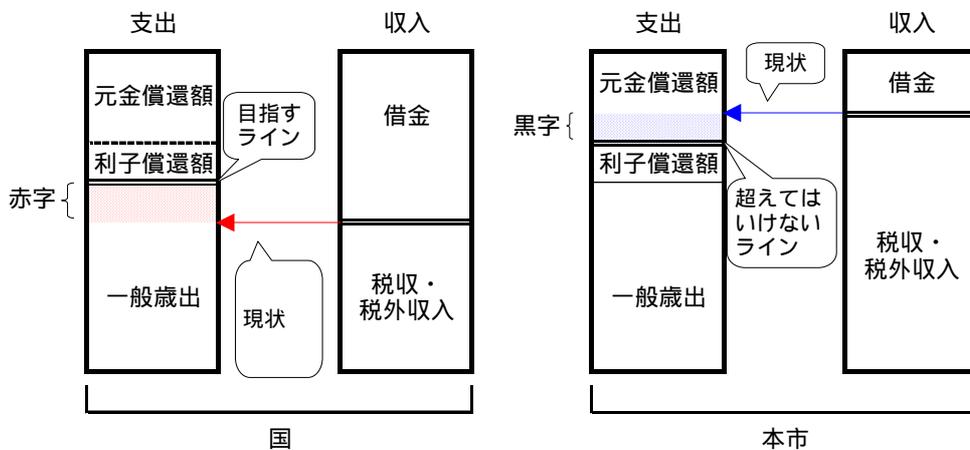


コラム：「プライマリーバランス」って何？

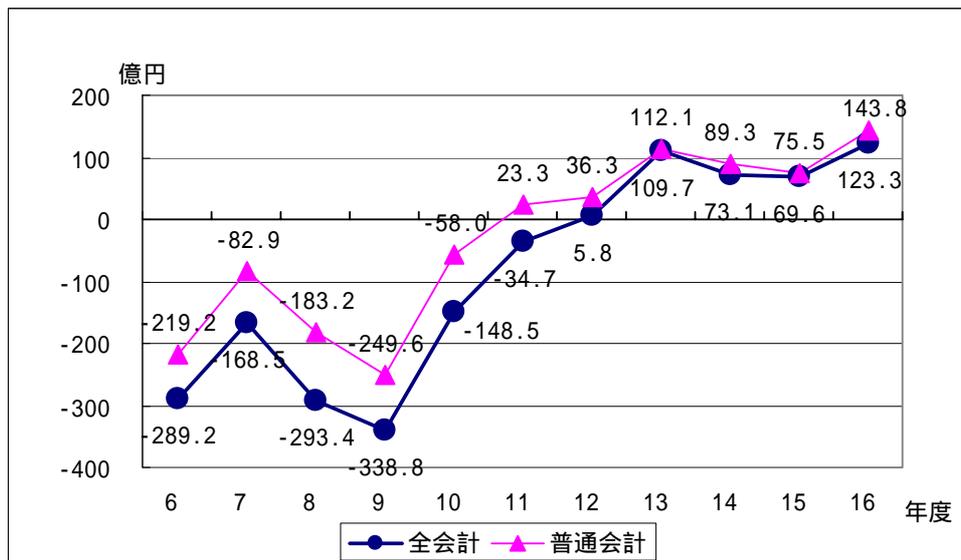
国では公債金収入（借金）を除いた歳入（税収・税外収入）と利払費・債務償還費（過去の借金の元利払い）を除いた歳出の差を表す指標です。

プライマリーバランスが均衡せず、赤字の状態とは、家庭生活にたとえると、家のローンを返済するために借金をしている状態であり、いつまでたっても借金がなくならないことを表しています。本市では、国の基準よりも厳しく、元金の返済額よりも多く借金をしないことを明確に定め、借金残高を着実に減らしています。

プライマリーバランスイメージ図



本市のプライマリーバランスの推移



紹介します！

第四次改革の主な

個別取組の成果

ここでは第四次行財政改革「しくみと意識のステップアップ作戦」の、個別取組のうち、とくに特徴的あるいは先進的な改革をピックアップしました。

重点行動計画

予算改革 「財政マネジメントサイクルの確立」

人事・給与改革 「勤務評定の充実と目標による管理制度の導入」

「OJT推進研修の充実と新規採用職員指導育成員制度の導入」

組織の再編 「外郭団体派遣職員の引揚げ」

市民との協働 「新たな補助金制度の構築」

個別行動計画

はっきりと分かりやすいしくみ（情報の共有化）

「市政情報の公表・提供制度の充実」

ちからを合わせるしくみ（市民との協働による行政運営）

「アドプト制度の導入」

じりつしたしくみ（自律都市へ向けての効率的・効果的な行政運営）

「雇用ポートフォリオ」

お客さま主体のしくみ（市民が納得する行政サービス）

「市民満足度調査」

「公共サービスの通年利用」

「学童保育サービスの拡充」

「民営化」

予算

しくみ改革

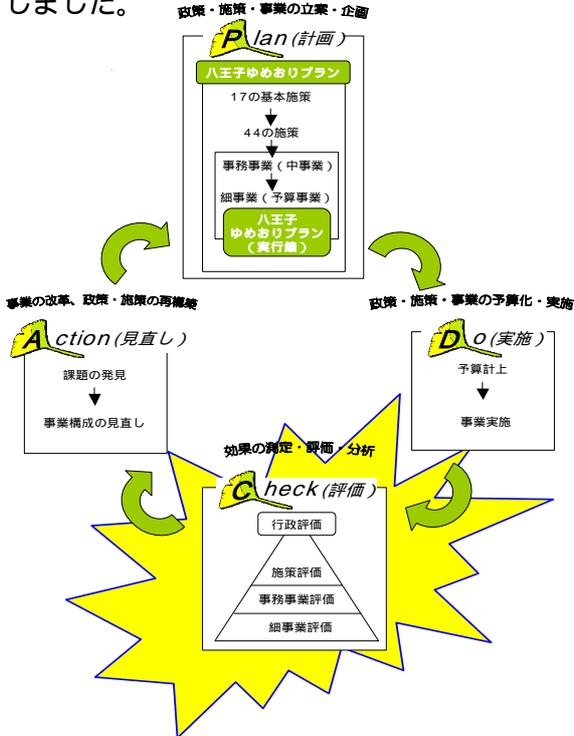
重点行動計画1「予算改革」では、『計画主導型予算への転換』『事業別予算の導入』『財政マネジメントサイクルの確立』に取り組ましました。

財政マネジメントサイクルの確立

行政運営に「評価 (Check)」というプロセスを導入することで、事業の達成度、効率性などの客観的な評価の結果を予算や実施計画に反映させるしくみの構築に取り組ましました。

この取組の中心となる行政評価については、14年度にモデル事業による試行を通して施策の分析、課題整理を実施し、15年度から細事業評価・事務事業評価・施策評価を本格導入しました。

また、あわせて「行政評価報告書」を作成し、行政評価の趣旨・目的・種類、導入までの経緯、評価結果、今後の課題を市民の皆さんにお知らせしました。



さらに、市民との協働による行政運営の取組として、「行政評価に対する外部評価」を掲げ、ゆめおりプランに指標及び目標値を設定するとともに、14年度から、市民公募3人を含む外部評価委員による評価を行っています。この積極的な行政運営システム改革の取組が、16年5月、民間のシンクタンクによる「自治体の組織運営(ガバナンス)評価」において、高い評価を得る要因となりました。



人事・給与

重点行動計画 2「人事・給与改革」は、第三次改革で策定した「人材育成基本方針」(P.9 参照)から、『やる気を高め、人を活かす制度』『意欲の喚起と達成への評価』『系統立った人事配置の推進』『能力を引き出し、高める研修制度』『人を育て、活力を生み出す職場づくり』の5つを柱に据えて取組みました。

勤務評定の充実と目標による管理制度の導入

新たな勤務評定として、役割行動基準を明確にした勤務評定制度を管理職に導入するとともに、実効性を高めるため研修を実施しました。

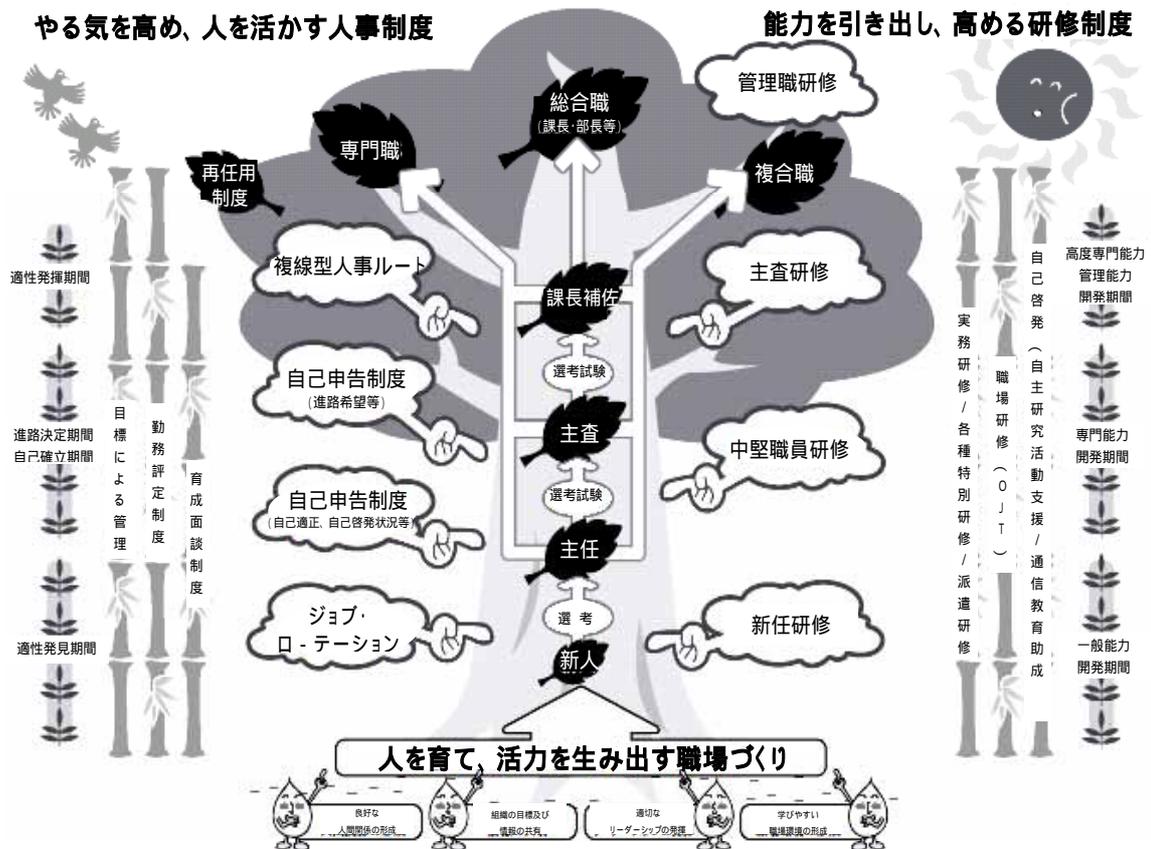
また、管理職は目標を設定し、評価、検証する「目標申告制度」を実施し、目標達成度を勤務評定に連動させ、勤務成績を16年6月期から勤勉手当に反映させています。

OJT推進研修*の充実と
新規採用職員指導育成員制度**の導入

「付加価値の高い」市民サービスを行うために、人材育成を支える重要なしくみとして研修制度の充実を図りました。

研修制度の一つである「職場研修(OJT)」では、主査職を対象に職場研修指導者養成研修やコーチング研修を実施するとともに、マニュアルの整備を図り、研修環境の整備に努めました。

また、12年以來4年ぶりの職員採用に対応するため、新規採用職員指導育成員制度を導入し、あわせて育成の手引きを作成しました。



* 日常業務などにおいて、所属職員を直接指導する役割にある主査(係長)職を対象とし、職員個人の特性に応じた個別指導などの職場研修(OJT)手法を習熟させるため行った職場指導者養成研修やコーチング研修

** 新規採用職員を育成するために導入した制度。職場の先輩職員(チューター)がマンツーマンで新人の育成・指導にあたりるとともに、職場全体で育成に気を配り、職場力の向上を図るもの。

組織

重点行動計画 3「組織の再編」では、組織のあり方を明確にするとともに、外郭団体の今後の方向性を示すことで取組の指針としました。

市役所の組織については、15年3月に策定した「ゆめおりプラン」に掲げた施策の実現に向け、同年8月、「市民活動推進部」「生活安全部」「こども家庭部」の新設を軸とした12年ぶりの全面的な組織改正を行いました。

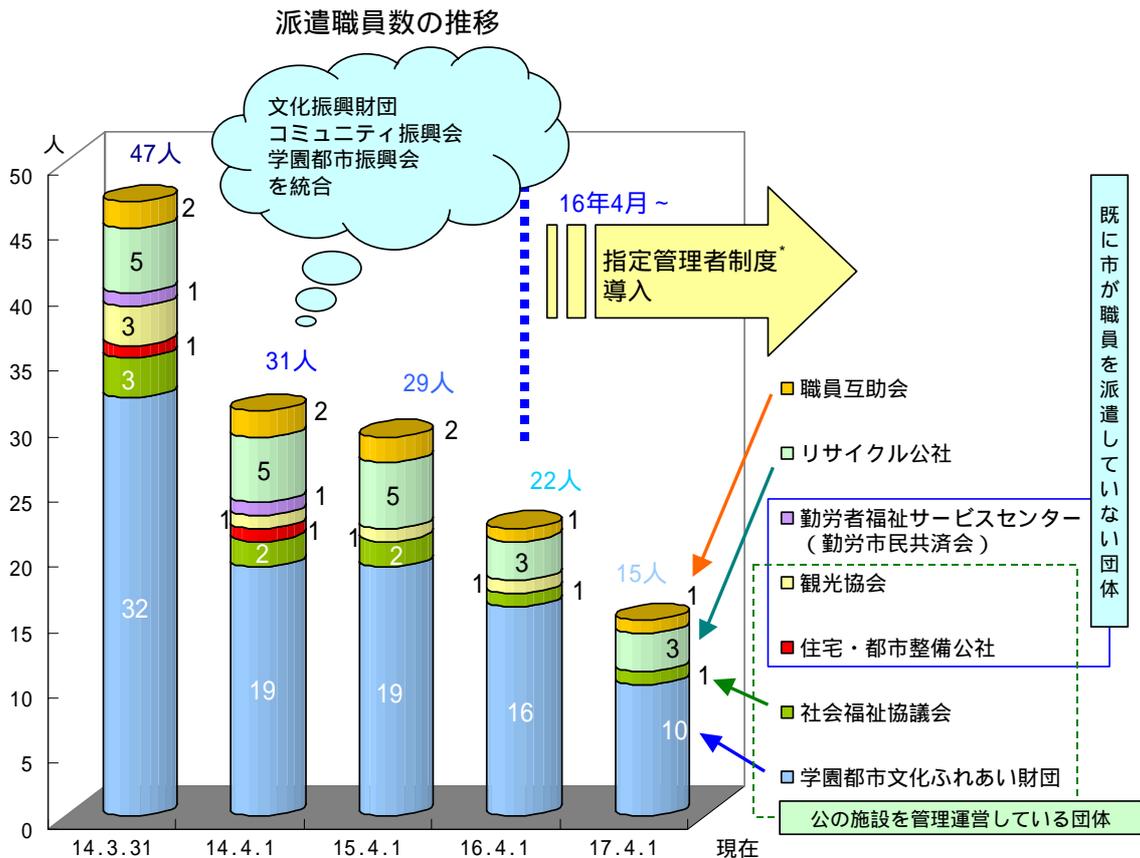
外郭団体派遣職員の引揚げ

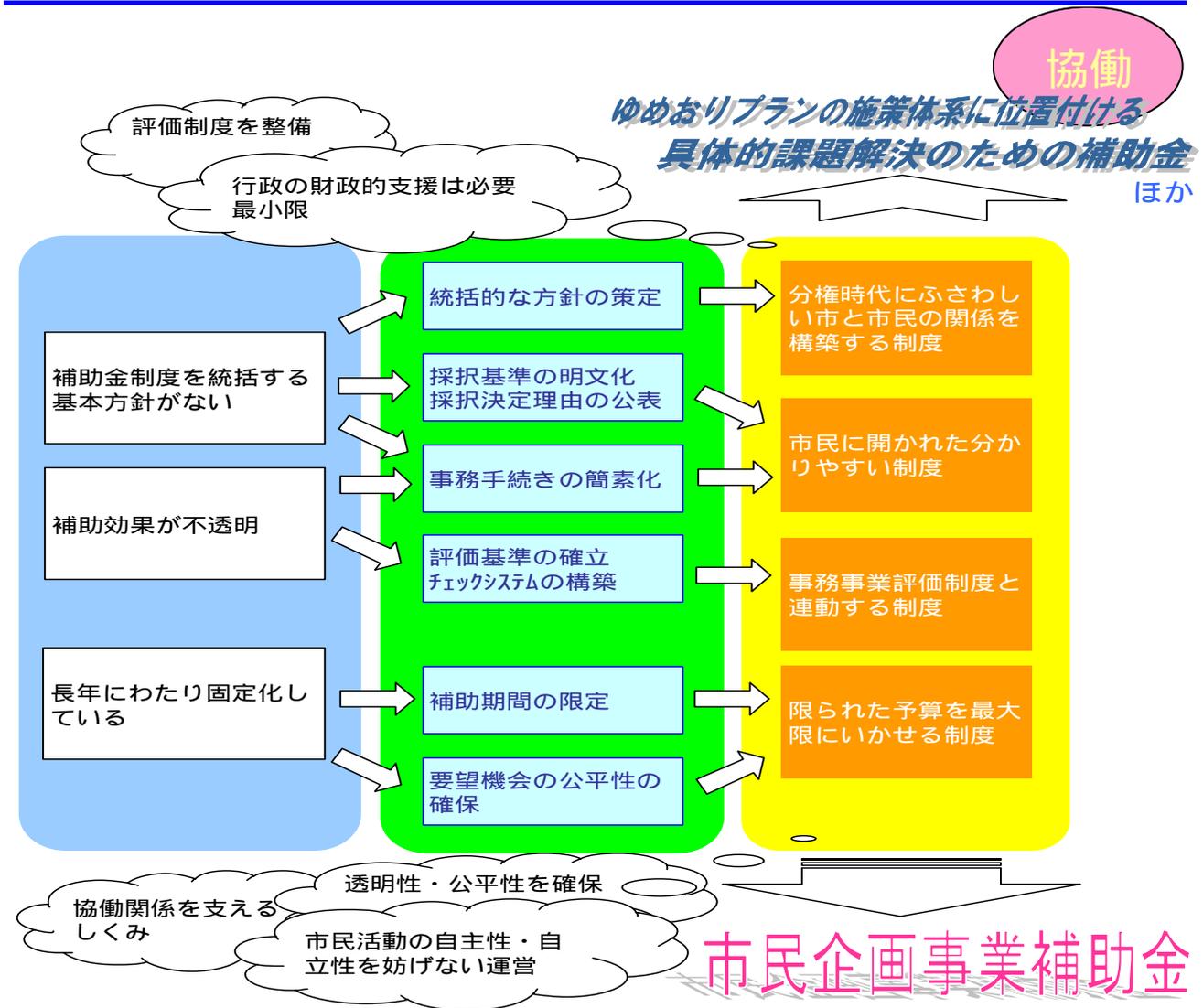
外郭団体については、第三次改革以来組織のスリム化と効率化を目的に、整理・統合を行ってきました。(P.10 参照)

第四次改革においてもこの基本方針を「団体の使命、役割の見直しに基づく解散」や「公益法人等への職員派遣条例の制定に伴う見直し」として継承し、土地開発公社を解散するとともに、リサイクル公社と職員互助会のあり方についても方向性を決定しました。

また、第四次改革では、新たな取組として「自立に向けた人的資源の見直し」を掲げ、14年3月末現在で外郭団体7団体のうち、市から職員を派遣していた5団体40人の引揚げに取組みました。

計画期間中では3団体の完全引揚げを達成しましたが、2団体については、市民サービスの継続性への視点で19年度までの完全引揚げとし、引き続き取組んでいます。





重点行動計画 4「市民との協働」では、よりよい協働関係を構築していく前提として、市民と行政が常に同じ情報を保有・活用するため、「透明性を高めるシステムづくり」に取り組みました。

また、具体的に地域の方々が活動しやすいシステムづくりにも取り組みました。

新たな補助金制度の構築

地域の方々が活動しやすいシステムの一つとして、15年度から市民企画事業補助金を開始しました。

市民企画事業補助金は、13年9月に八王子市補助金等検討会から受けた提言「八王子市における補助金等のあり方」の指摘を踏まえ導入しました。

この補助金は、地域の課題の解決やより豊かな市民生活の実現のために、市民の皆さんが自ら企画立案し実施する公益的な事業を支援するものです。15年度では20事業、16年度では24事業に対して補助を行いました。

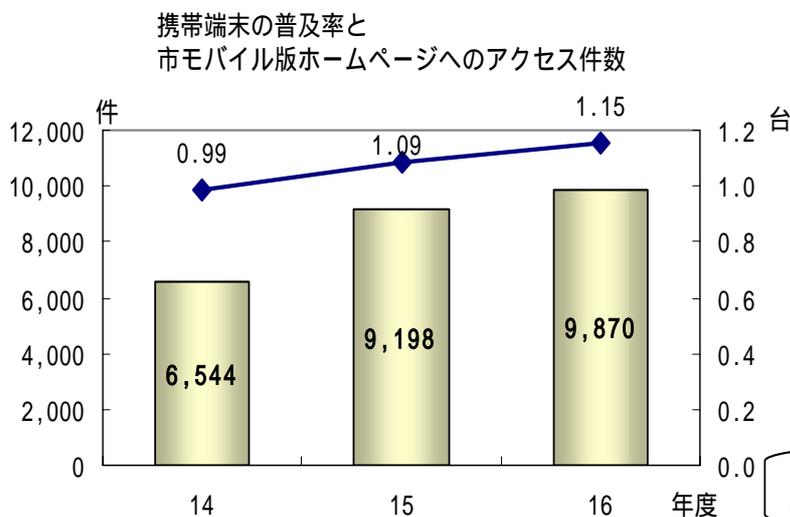
また、補助を受けた団体は、補助金が公益的かつ有効に活用されたかどうかを、毎年、事業報告会で市民の皆さんにお知らせすることとしています。

市政情報の公表・提供制度の充実

<携帯端末で受信できる市政情報>

本市では、「e-City八王子計画」*で掲げている基本理念の「市民にとってより便利で質の高い行政サービスの提供」や「情報の提供や共有により透明性が高く、市民と協働する市政運営」を実現するため、ITの活用を推進しています。特に携帯電話に代表される移動体通信の急速な成長、拡大により、インターネットの接続環境が身近なものになったことから、IT化の範囲が格段に広がりました。

そこで、14年6月より携帯端末からアクセスできるホームページを開設し、救急診療案内 施設案内 イベント案内 天気相談所の利用時間 避難場所案内や災害時の緊急情報を提供しています。また、16年10月からは、モバイル版ホームページの「英語版」と「中国語版」を開設し、外国人に対しても市内緊急診療案内や防災情報など市政情報の提供に努めました。



東京都における携帯端末(携帯電話・PHS)の契約件数を人口で除した数値。

■ モバイル版ホームページへのアクセス件数(市) ◆ 1人当り携帯端末契約数(東京都)

コラム：情報共有のしくみづくり

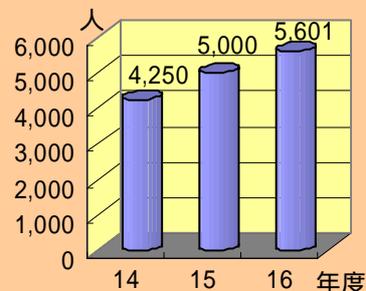
第四次改革では、基本方針の一つに「はっきりと分かりやすいしくみ(情報の共有化)」を掲げ、「いつでも、どこでも、誰でも市政情報を入手できる」環境の整備に取り組みました。

取組の中心はITの活用としましたが、IT中心の環境の中で情報を得にくい方や外国人なども含め誰もが情報を入手できることを目指しました。例えば、16年4月からは広報15日号のページ数を8ページから16ページにすることで、ITに依らない情報提供の量を増加させました。

また、16年10月の「指定収集袋制」導入の際には、およそ1,700回の説明会を実施しました。あわせて、外国人向けに6か国語の「資源物・ごみの分別と出し方」パンフレットを作成し、情報技術や言葉の壁を乗り越えた情報共有に努めました。



出前講座参加者数の推移

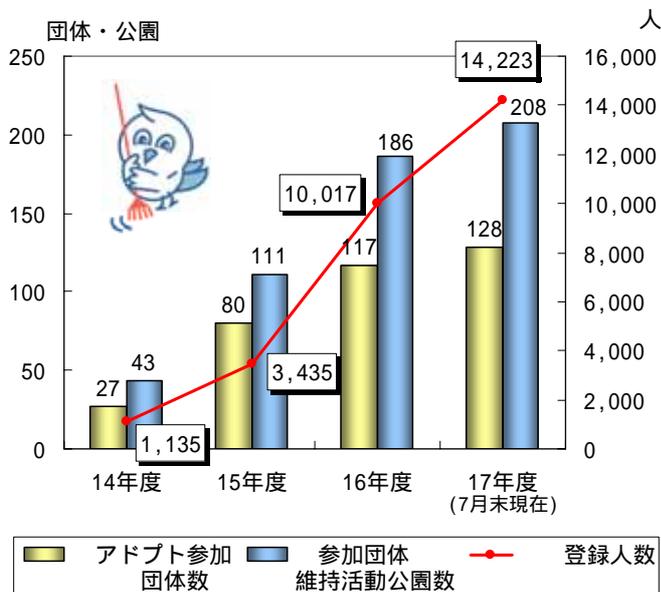


* 14年8月に地方分権や市民の視点からIT化を検討し、本市が目指す電子自治体の姿をまとめたもの。

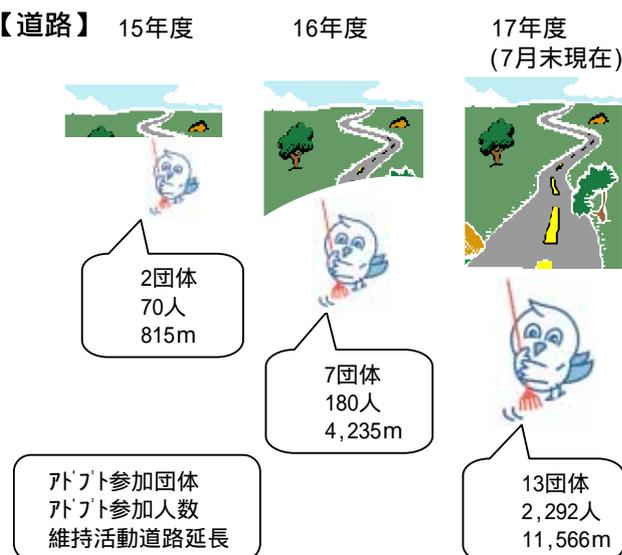
アドプト制度*の導入

本市では、市民自治を推進し、地域コミュニティの活性化を促すため、15年4月に「八王子市公共施設アドプト制度に関する基本方針」を定めました。現在、これに基づき「公園」と「道路」を対象として活動が行われており、これにより、市民の皆さんが主体となった新たな協働のまちづくりを推進することができました。

【公園】



【道路】



聞いて



みました！

片倉台自治会

生活環境委員長 田中 猛さん

Q：参加したきっかけは？

A：以前からボランティアで公園の清掃をしていたところ、傷害保険が適用されると聞き、申し込みました。



Q：どのような活動を行っていますか？

A：自治会内の9公園の清掃と草取りを月1回行っています。参加者は年間のべ1,500人ぐらいです。また、花壇と花壇用の堆肥づくりも行っています。



活動風景

Q：活動に参加しての感想は？

A：清掃終了後、きれいになった公園で参加した人たちとお茶などを飲みながら過ごすときや小さな子どもから年配の方まで和気あいあいとして清掃している姿を眺めるとき、達成感を得ることができます。

Q：今後の抱負は？

A：公園に関しては、月1回ではなく、折に触れて行います。また、低木の剪定にも挑戦したいと思います。さらに、道路アドプトについても検討しているところです。

片倉台自治会 URL

<http://www.katakuradai.jp>

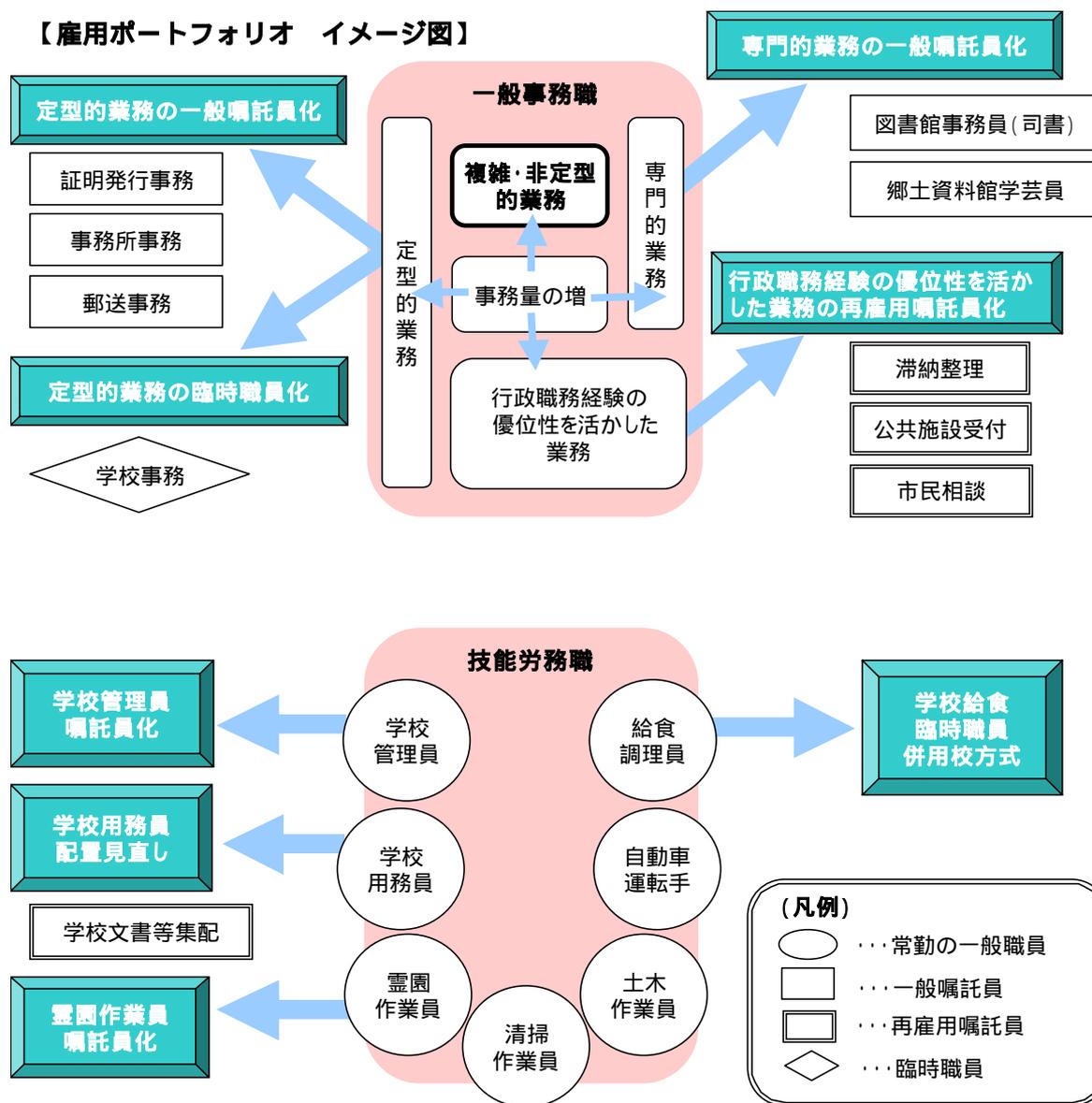
* 「協働」の理念に基づいた、新たな施設管理の制度。市民自らが、原則無償のもとで、道路や公園などの美化等に維持活動にあたる。行政は物品の貸与等で支援することとしている。市民に公の施設に対する愛着感の共有を図るとともに、市民自治や地域コミュニティの醸成を図ることを主たる目的としている。

雇用ポートフォリオ

定型 非定型、単純 複雑など業務の内容に応じて常勤の一般職員、嘱託員、臨時職員など、多様な人材の多様な働き方を適切に組み合わせ配

置することで、それぞれの特性を最大限に活用し、より充実した市民サービスが効率的に提供できる体制づくりに取組みました。

【雇用ポートフォリオ イメージ図】



図書館における雇用ポートフォリオ

本市の図書館では「読書のまち八王子推進構想」に基づき、「いつでも、どこでも、だれでも」読書に親しめるまちの実現を目指し、さまざまな取組を行いました。

また、的確で効率的なサービス提供を行うため、多様な雇用形態の職員を配置することにより、各々の専門性を生かした業務運営を図りました。

常勤の一般職員

主にマネジメント、選書、蔵書校正、レファレンス、情報提供等の企画・管理業務を担当し、嘱託員等の指導にあたる。また、出前・派遣等の館外サービスにあたる。

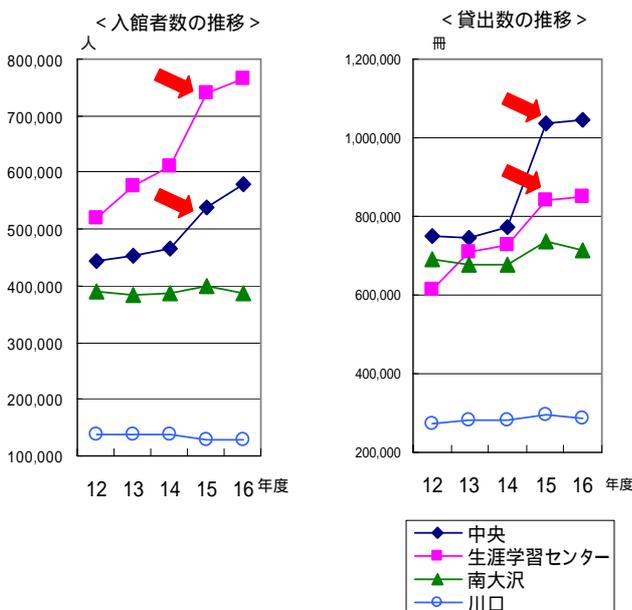
嘱託職員

原則、司書及び司書補の有資格者が従事。専門性を活用し、主にカウンター業務を担当。簡易レファレンス、リクエスト、蔵書相談等にもあたる。

臨時職員

司書等資格取得を目指す学生、書籍等に造詣の深い方、図書に関する活動をしている方が従事。主にカウンター業務を担当。貸出、返却、配架、書籍案内等にあたる。

機動的な職員配置を行うことにより、人件費を増やすことなく、15年7月から中央・生涯学習センター両図書館の通年開館が可能となりました。これに伴い、入館者数、貸出数が大幅に増加しました。



聞いてみました！



中央図書館嘱託員

北村 あずみさん（勤続6年目）

Q：どんなお仕事ですか？

A：カウンターで市民の方からの質問や相談の対応、予約の受付、逐次刊行物資料の受入管理などを担当しています。



八王子市や図書館に関する新聞記事のクリッピングなど情報管理も行っています。また、中学生ボランティアや臨時職員の指導なども任せられ、指導のためのマニュアルづくりなども行います。

Q：今のお仕事の感想は？

A：勤務当初は様々な課題がありましたが、通年開館が実施される頃には、職種ごとの職務分担が明確になり、責任ある仕事も任せられやりがいがあります。週4日勤務なので休みの日には自主的に研修に参加し、図書館内外の情報を職場にフィードバックするように努めています。

Q：今後の抱負は？

A：従来の図書館資料に付加価値をつけて提供すること、すなわち

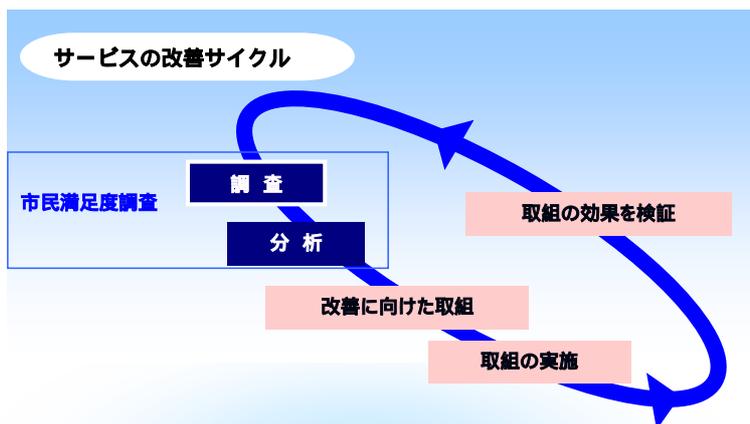


資料を有機的に結合し、更に新しい情報も加味した2次資料の作成などにより、利用者の情報収集活動に役立ちたいと思います。

また、インターネットを始めとする、IT中心の環境の中で情報を得にくい方への支援や各種講座開催など図書館から発信していく仕事にも力を入れていきたいと思っています。

市民満足度調査

利用者である市民の皆さんの視点に立った行政サービスを実現するため、本市では14年度から「市民満足度調査」を開始しました。この調査は公共サービスに対する市民の「満足度」と「大切さ」（重要度）を検証し、その結果を活用して業務改善に取組み、サービスの質を向上させることを目的としています。



（参考）満足度調査の実施初年度（14年度）調査実施状況
 調査対象行政サービス 8種類、78件
 窓口サービス 施設の利用 保健、予防対策 専門相談
 託児、育児サービス 訪問サービス 情報の提供 危機管理
 実施部署 1室、66課、2外郭団体
 平均満足度 3.16（4段階評価、最大4）

サービスの改善策や優先順位、投資配分を判断する一つの基準とし、行政サービスの改善に役立てる

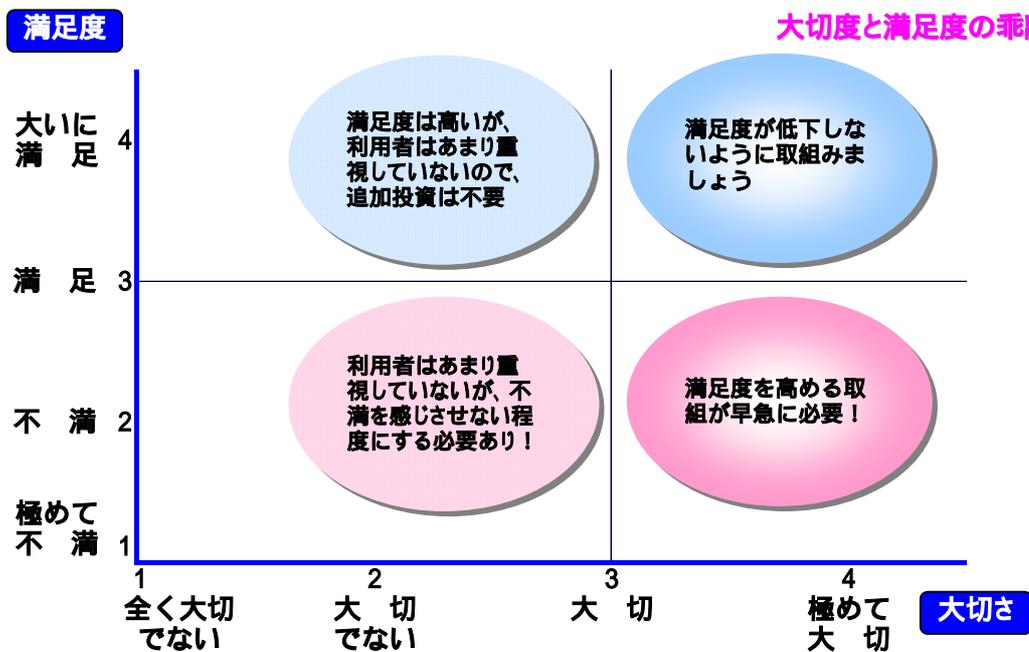
公共サービスを利用された方にアンケート調査表をお配りし、「満足度」「大切さ」の2つの視点で4段階の評価をしていただきました。その結果を集計し、下表「散布図」に基づき改善策を検討しました。

満足度が高くても重要度の低いものは、より重要度の高いものに投資配分を変更するなど、限りある資源の有効活用に努めるとともに、利用者である市民の皆さんにとって重要度が高い項目の満足度を上げることを目指して、「市民が納得するサービスの提供」に努めました。

■利用者との意識の差 =

大切度と満足度の乖離した項目

「満足度」と「大切さ」の散布図



改善取組事例紹介

ここでは市民満足度調査に基づく改善取組の一部を紹介します。

保健センター

保健センターでは、大切さと満足度の差を比較した結果、一番開きのあった「待っている間の居

心地の良さ」について、まず、「待合室の改善」に取組みました。



改善前

病院の待合室のように、一方向を向いて待合椅子が置いてある状態

待合椅子が置いてある状態



改善後

椅子を並び替えることにより、中央に新たにプレイコーナーを設けました。



子どもたちは遊びながら順番を待つことができ、また親御さん同士も気軽に話ができる場として活用されています。

この他にも、案内表示をわかりやすくしたり、子どもに親しみやすい雰囲気づくりや健康診査会場のレイアウトの見直しなどの改善を図りました。

教育センター

教育センターでは「来所教育相談」について14年度から毎年調査を行った結果、相談員の「専門性」や「対応の仕方」などソフト面が特に重視されていることがわかり、相談員に臨床心理士や心理の相談員を配置したり、研修に参加するなど積極的に相談員の専門性や資質の向上に努めることで、ソフト面の「満足度」の更なる向上を図りました。（16年度調査時ソフト面の満足度：3.52）また、満足度の低かった「相談室のPR」「施設までの交通の便」等について改善に努めました。

・・・改善策・・・

相談室のPR

広報・ホームページ
上でのPRの充実
パンフレットを作成
し、置き場所や配付方
法等工夫

相談場所の開設

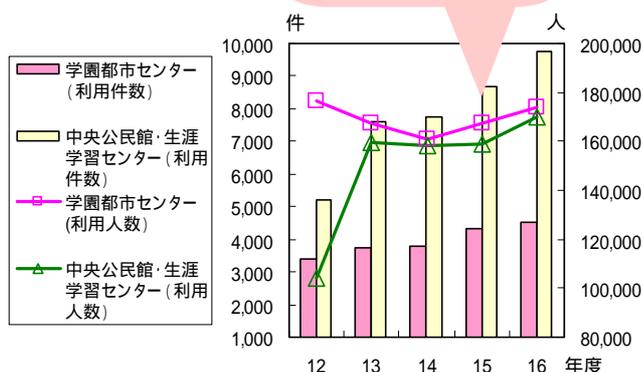
希望者に対して、相
談場所を八王子駅北口
のクリエイティブホール内
に移し、サテライト相
談を実施

公共サービスの通年利用（公共施設の通年開館）

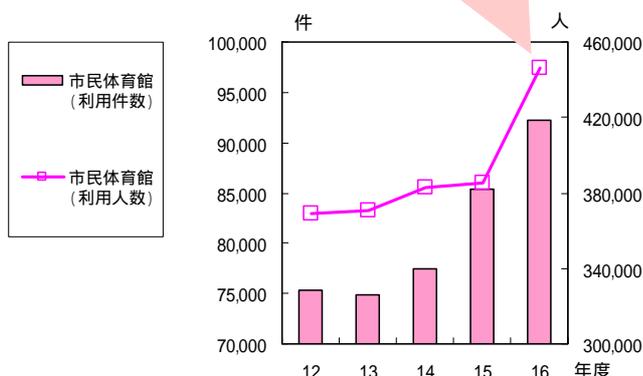
多様化する市民生活に対応し、市民の皆さんが利用しやすいよう公共施設の通年開館を進め、サービスの充実・拡大を図りました。14年度に実施にあたっての費用対効果を調査検証し、その結果に基づき15年度から学園都市センター、クリエイトホール内施設（中央公民館、生涯学習センター、生涯学習センター図書館）、中央図書館、市民体育館*において通年サービスを開始しました。

各施設の利用推移

14年度まで利用人数が減少していたが、通年開館開始年度より増加



対前年度比
15.7%の利用人数増
7.9%の利用件数増



聞いて



みました！

学園都市センター

ギャラリーホールをご利用の 坂本 優さん



Q：どのような目的でご利用されていますか？

A：スケッチ教室の仲間と展覧会場として、利用しています。

Q：「通年開館」の取組はいかがですか？

A：学園都市センターは駅前にあり、とても利便性が高いです。こうした施設の休館日がなくなったことで、利用する場合もスケジュールが立てやすくなりました。

他にも、私は図書館をよく利用するのですが、借りた時に本に挟まっているしおりで、月1回の点検日だけチェックしています。他の日は全部開いているので便利です。

これから「団塊の世代」が退職の時期を迎えますが、退職した人達にとっては、土日よりもむしろ平日が「自分たちの時間」。民間の施設と同じように休館日がなくなることで、何か活動をする時の選択肢が広がりますね。



展覧会場の風景

* 市民体育館は第2・4月曜日の開館を開始。

学童保育サービスの拡充

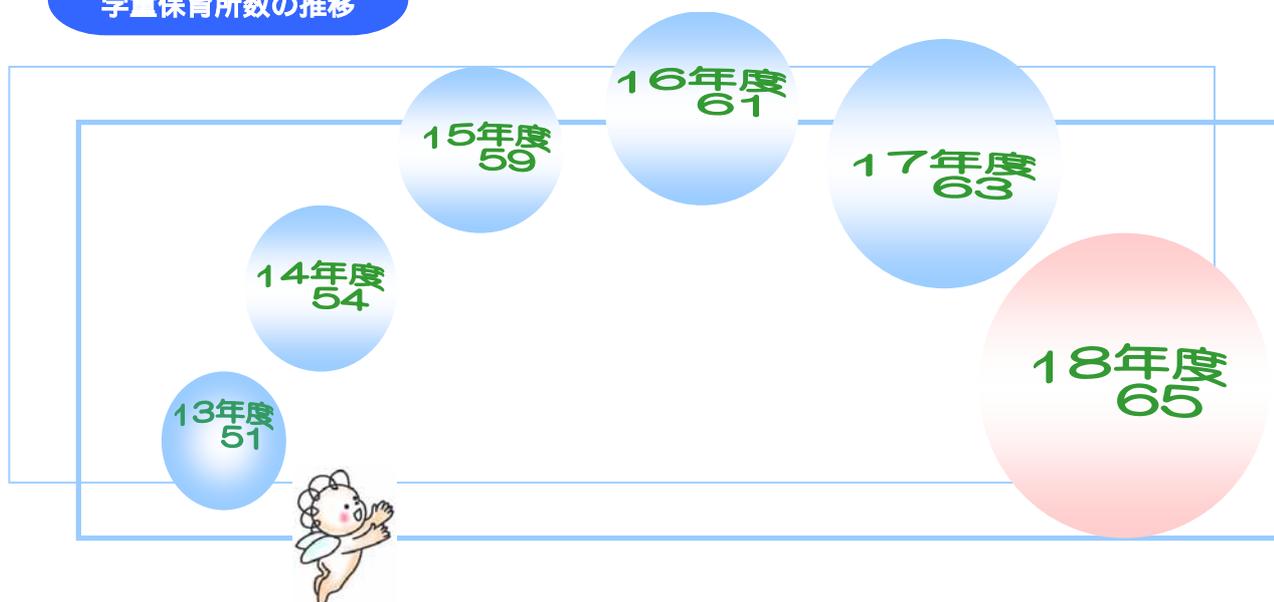
学童保育所は、保護者が就労や疾病などのために、放課後家庭において適切な保護が受けられない児童（小学校 1～3 年生*）のための施設です。児童が等しく保育を受けられる環境を整備するため、「1 小学校区 1 学童保育所の設置」を目指す中で、民設民営の「自主学童クラブ」は公営化することにより、学童保育の水准确保と運営に携わる保護者の負担軽減を図ることとしました。

そして、従来の運営形態の見直しを行い、社会

福祉協議会に運営を任せるなど、より効率的な運営に努めることによって財源を捻出し、毎年学童保育所を増やしてきました。18 年 4 月には残った 2 つの小学校区に新設することにより、当初計画を達成できる見込みとなりました。

また、より充実した学童保育所運営に向け、15 年の指定管理者制度**の創設に伴い、16 年度から同制度を導入し、サービスの向上及び経費の縮減に努めています。

学童保育所数の推移



地域再生計画**、認定第 1 号 ～返還金免除で施設拡充！！～

「余裕教室の活用によるのびのび子育て支援計画」

学童保育の環境整備を考える際の条件として、子どもが通いやすく安全な場所であることが求められます。厳しい財政状況の中、既存施設の有効活用により施設整備費を軽減した上で、できるだけ早期に「1 小学校区 1 学童保育所」を達成するためには、公立学校の余裕教室を有効活用することが適切であると判断しました。そこで、本市では地域再生計画「余裕教室の活用によるのびのび子育て支援計画」を作成し、国に認定申請を行ったところ、16 年 6 月、国から地域再生計画認定第 1 号として認定を受けることとなり、首相から市長に認定書が手渡されました。この認定により、学童保育所設置のため厩原小学校の余裕教室を活用することについて、文部科学省の支援措置が適用され、「地震防災対策施設整備費補助金」（約 240 万円）の返還が免除されました。

* 障害を持った児童は小学校 4 年生までを対象とする。

** P.20 参照

*** 地域が有する様々な資源や強みを活かしたまちづくりを行うため、自治体が企画する自立的かつ自主的な取組に対して、事業費補助ではなく規制緩和などの方法で国が一定基準の支援措置を行う制度。

民営化

民間によって既にサービスが提供されており、行政が競合して実施する意義が薄れている事業や民間に委ねたほうが市民により良いサービスを提供できるものは、民間活力の有効活用を図ることとしました。

民営化は、それ自体が目的ではなく、例えば、市民ニーズに応じた事業の充実や官民役割分担から行政の担う範囲を整理し、事業を効果的に効率性をもって実現するための手段です。

【老人ホーム】

市立老人ホームは、老朽化が進んだうえ、市内に民間の養護老人ホームが4か所あることから、その役割を民間に委ねました。

具体的には、15年3月に施設を廃止するとともに、民間養護老人ホームの建設費を補助し、入所者60名を受け入れてもらいました。

(写真：多摩第二老人ホーム「竹林」)



(写真：母子生活支援施設「リフレここのえ」)



【母子生活支援施設】

市立子安母子館は、定員が10世帯と少ないうえ、指導員体制が未整備であったため、17年3月に施設を廃止し、受入施設となる民間の母子生活支援施設の整備に対し補助を行いました。これにより、定員は20世帯になるとともに、緊急一時保護室を確保することができました。



コラム：民営化と委託化って何が違うの？

一般的に「民営化」とは、市が行っている事務事業について、資産を含み全てを民間の担い手に譲渡することを指します。

これに対し、「委託化」とは、市を事務事業の主体(サービス提供の質・量を決定する)としたまま、サービスの供給主体だけを民間に転換することとされています。

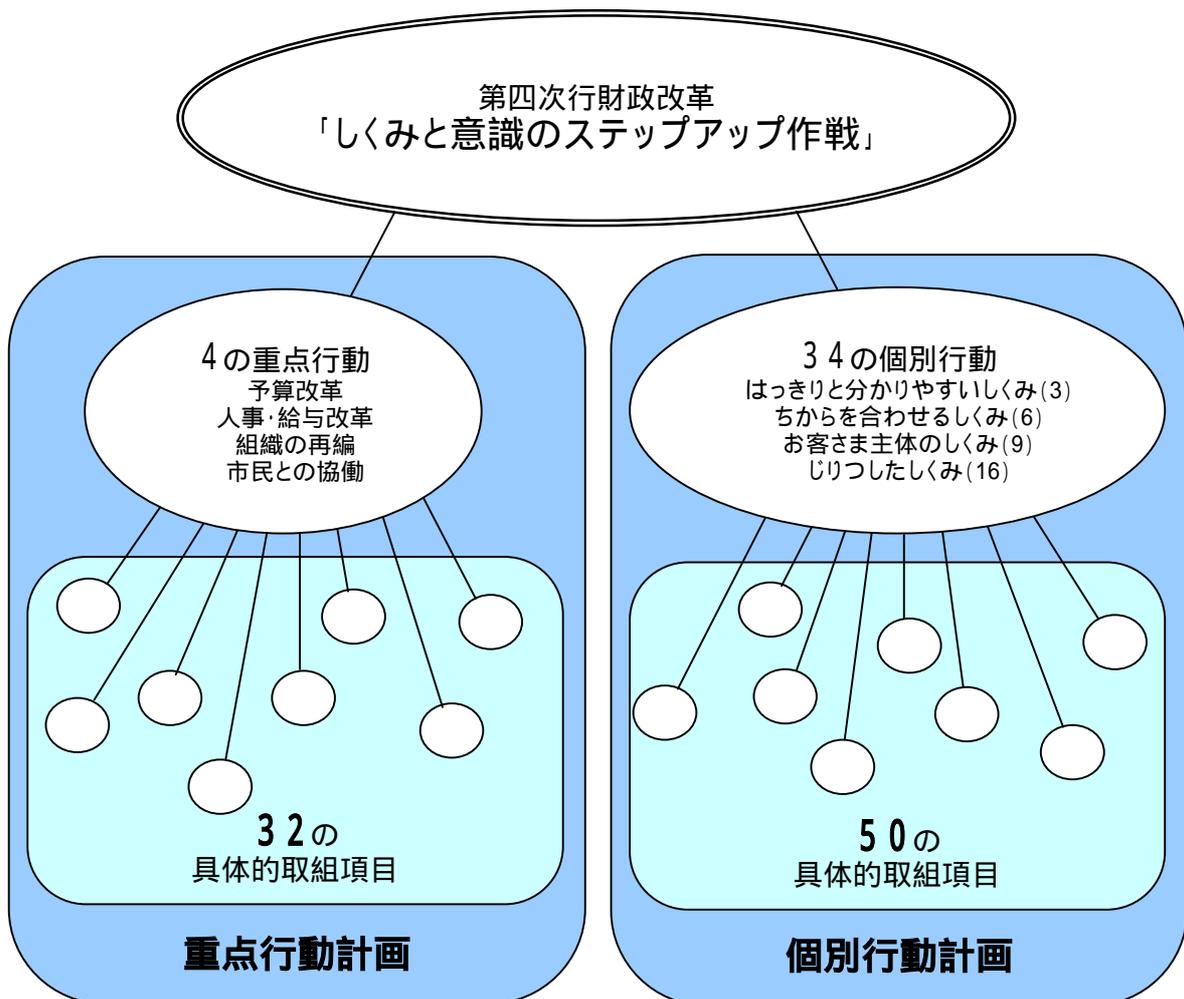
本市では、資産譲渡をしなくとも、サービス提供の質と量を決定する裁量が民間にある場合(いわゆる公設民営)には、「民営化」と位置付けています。保育園や学童保育所がこれに該当します。

いずれの場合も、これまで行政が直接提供してきた公共サービスに民間活力を導入する点では共通しています。

紹介します！

第四次改革の取組結果一覧

ここでは第四次行財政改革「しくみと意識のステップアップ作戦」の、重点行動計画、個別行動計画の取組結果を一覧で紹介します。



第四次改革の取組結果一覧

重点行動計画		
	取組項目	第四次改革で掲げた取組
1	計画主導型予算への転換	その年度に行うべき事業の決定は、基本計画との連動のなかで、中・長期の財政見通しに基づき企画政策立案部門が行い、最大限の効果が引き出せるような事業費配分を予算総括担当部門が行う
2	事業別予算の導入	<ul style="list-style-type: none"> ・事務事業単位での人件費、公債費を含めたコスト計算ができるようにする ・新規事業の政策決定に際し、後年度負担を明確にした事前評価を行うことを基本ルールに、計画、組織、人員配置、予算を連動していく
3	財政マネジメントサイクルの確立	事務事業単位での予算編成、予算執行、決算、事業評価というサイクルを確立し、結果を次の予算編成に的確に反映していく
4	勤務評定の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・役割行動基準を明確にした評価制度の導入 ・評定技法習得のための研修の推進 ・評定精度の向上（補助評定者の設置）
5	自己申告	定期的に自己の適性、進路、自己啓発の状況及び職務上の課題等を上司に申告し、部下の育成と能力開発を図る
6	目標による管理	組織目標に基づき、年度ごとに自己目標を設定。その実行過程や達成状況について検証する（係長以下の職員については、自己申告制度と一体の制度として導入する）
7	育成面談	勤務評定、自己申告、目標による管理をより効果的に運用するため、上司と部下との双方向性を確保する
8	庁内公募	プロジェクト、新規事業、長期派遣研修への希望制の導入
9	人事交流の拡大	民間からの人材を登用する
10	ジョブローテーション	育成の視点から、採用後の一定期間に多様な職場経験を計画的に積ませる
11	複線型人事ルートの確立	ジョブローテーション期間中に自己の適性を発見し、「総合職」「専門職」「複合職」の人事ルートを選択できる制度の確立
12	自己啓発	年度ごとの実施計画は、人材育成基本方針に基づき毎年度策定する <ul style="list-style-type: none"> ・通信教育、夜間大学院及び大学公開講座助成制度の充実 ・自主研究グループ活動助成制度の充実 ・管理職選考等の昇任試験自主学習会への支援 ・庁内人材バンクの設置
13	職場研修（OJT）	年度ごとの実施計画は、人材育成基本方針に基づき毎年度策定する <ul style="list-style-type: none"> ・職場研修指導者養成研修の充実 ・職場研修実施要綱の見直し ・職場研修推進員制度設置 ・職場研修マニュアルの作成 ・研修情報誌の発行
14	職場外研修（OffJT）	<ul style="list-style-type: none"> ・年度ごとの実施計画は、人材育成基本方針に基づき毎年度策定する ・市企画研修と東京都市町村職員研修所研修との役割分担を踏まえ、時代の変化に即応した効果的な研修づくりに取り組む
15	部長への人事権付与	部内の係長以下の職員の配置は、各部長の権限にする

第四次改革の取組結果一覧

取組の結果と今後の展開

→	実施計画計上事業をベースにした予算の枠配分の実施	実施計画策定段階で、職員費も含めた総事業費を明確化
→	事務事業を中事業、小事業、細事業に再構築し、事務事業単位の統一 「16年度予算の概要」に職員費を表示	実施計画策定段階で、職員費も含めた総事業費を明確化
→	P.18参照	
→	P.19参照	
→	コミュニケーションシートの試行実施	「意向調査」として本格導入
→	P.19参照	
→	コミュニケーションシートの試行実施	「意向調査」として本格導入
→	庁内公募による任命 (「八王子市都市政策研究会議」プロジェクトチームの参加者)	*本市の中・長期を見据えた政策提言のために設立した市長の私的諮問機関
→	税務部門に導入	
→	人事管理電算システムの構築(しくみ構築完了)	ジョブローテーションの運用開始
→	人事管理電算システムの構築(しくみ構築完了)	複線型人事ルートの運用開始
→	通信教育、夜間大学院及び大学公開講座助成制度 延べ403人 自主研究グループ活動助成制度 延べ10グループ	
→	P.19参照	研修基本方針の策定 研修ガイドブックの発行 職場研修マニュアルの発行 OJT実施要綱の改正
→	市企画研修 延べ 253回 9,771人 各部署主催研修 延べ 595回 1,068人 東京都市町村職員研修所研修 延べ 430回 2,304人	
→	部内応援体制の実施	部長への人事権移譲

第四次改革の取組結果一覧

重点行動計画

	取組項目	第四次改革で掲げた取組
16	企画政策機能の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・企画部門 本来のトップマネジメント機能を強化し、変動の激しい社会における問題予見、解決能力を高め、市政の基本政策の立案及び重要施策の総合調整を行う戦略性、機動性を重視する体制とする ・事業部門 特定の分野や事業領域に関する専門性の視点から、各部における企画立案機能を充実する
17	部内の人事及び予算	環境変化への対応力を高め、迅速で弾力的な組織運営ができるよう組織単位に権限を移譲
18	部内組織、定数の管理	環境変化への対応力を高め、迅速で弾力的な組織運営ができるよう各部局や出先機関等の組織単位に権限を移譲
19	部間連絡調整機能の強化	環境変化への対応力を高め、迅速で弾力的な組織運営ができるよう組織単位に権限を移譲
20	係の全廃	環境変化への対応力を高め、迅速で弾力的な組織運営ができるよう係を全廃
21	政策法務担当の設置	自治立法能力、法令解釈能力、訴訟対応能力を備えた政策法務担当の設置
22	情報戦略を展開する専門組織の設置	電子サービスだけでなく業務改革や経営改革の視点から、合理的な情報戦略を展開する専門組織の設置
23	行政管理組織の設置	都市経営の視点から成果を評価する専門組織の設置
24	派遣職員40人の引揚げ	自立に向けた人的支援の見直しを図るため、派遣職員を引揚げる <ul style="list-style-type: none"> ・学園都市文化ふれあい財団 文化振興財団(26人) コミュニティ振興会(3人) 学園都市振興会(3人) ・社会福祉協議会(3人) ・住宅・都市整備公社(1人) ・勤労市民共済会(1人) ・観光協会(3人)
25	土地開発公社の解散	市が直接的に事業展開することを視野に入れ、市と公社の役割分担の再検証
26	リサイクル公社のあり方	市が直接的に事業展開することを視野に入れ、市と公社の役割分担の再検証
27	職員互助会のあり方	会費収入のみで活動できる範囲内に事業の見直し
28	市民参加及び協働を担保する条例の制定	市民参加及び協働を担保する条例の制定
29	職員の地域活動への積極的な参加	職員の地域活動への積極的な参加
30	新たな補助金制度の構築	新たな補助金制度の構築
31	市民活動を総括する行政の体制整備	町会、自治会、企業、NPO、ボランティアグループなどの市民活動を総括していくための行政の体制整備
32	市民参加型のミニ市場公募債の発行	市民のまちづくりへの参加意識の醸成を図る手法として、市民参加型のミニ市場公募債(仮称)の発行の研究

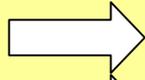
第四次改革の取組結果一覧

取組の結果と今後の展開



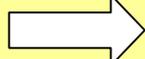
総合政策部の設置
各部への企画調整担当主幹の配置

企画調整担当主幹の専任化推進



予算編成における「実施計画」計上事業の一般財源に基づく部別枠配分方式を実施

部長への予算・人事権のさらなる移譲

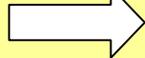


部長権限による部内人員配置の運用

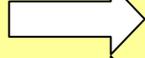


政策運営会議*の構成員を全部長とし、連絡調整機能を強化

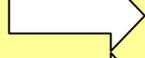
*行政の適性かつ効率的な執行を図るため、市長が主宰し、副市長・収入役・部長で構成。市政運営の重要事項について、審議・調整を行う



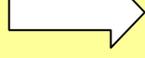
15年度 全廃



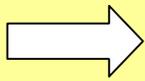
総務部法制課の設置



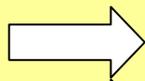
I T 推進室の設置



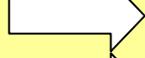
行政経営部の設置



P.20参照

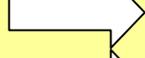


15年度 解散



方針決定

17年度 解散



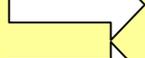
給付事業見直し（廃止2項目、変更6項目）
派遣職員1人引揚げ、アウトソーシングの実施

互助会の条例化
会費と交付金1:1

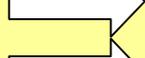


「市民参加条例」を検討

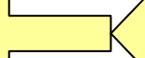
市民自治を推進する条例制定



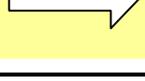
八王子まつり、花火大会、いちょう祭り、夢街道駅伝への参加



市民企画事業補助金制度の創設
P.21参照



市民活動推進部の設置



発行実務についての検討

17年度 八王子みどり市民債発行



第四次改革の取組結果一覧

個別行動計画

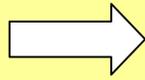
	取組項目	第四次改革で掲げた取組
1	1 市政情報の公表・提供制度の充実 例規類集のデータベース化	例規類集のデータベース化 インターネットによる市民への情報提供 職員は、庁内LANにより活用 年度版単行本スタイルの情報提供
2	1 市政情報の公表・提供制度の充実 要綱、「文書事務の手引き」のデータベース化	要綱、「文書事務の手引き」のデータベース化 インターネットによる市民への情報提供 職員は、庁内LANにより活用
3	1 市政情報の公表・提供制度の充実 市民交流コーナーの設置	「市民交流コーナー」を事務所などの公共施設に設置し、市民の情報交換の場を提供
4	1 市政情報の公表・提供制度の充実 市政情報コーナーの設置	市政情報コーナーを本庁舎内の利用しやすい場所に設置し、市政資料を配置
5	1 市政情報の公表・提供制度の充実 携帯端末で受信できる市政情報	いつでも、どこでも、誰でも市政情報が入手できるようにする
6	2 監査委員監査の充実	事務事業評価手法による監査の実施と計画への反映
7	3 職員団体との交渉過程の透明性の充実	労使協議の交渉経過、結果の公開
8	4 ワークショップの活用	ワークショップ制度の運用に関する規程の整備
9	5 パブリックコメント制度	手続きに関する取扱規程の整備
10	6 行政評価に対する外部（市民）評価	・外部（市民）評価の導入 ・評価結果の公表
11	7 地域の人材を活用したサタデースクール	・全小学校区単位にボランティアで構成する運営委員会の設立 ・地域の人材による特色あるサタデースクールの開設
12	8 アドプト制度 基準の策定	制度導入基準の策定
13	8 アドプト制度 公園	公園に制度導入
14	8 アドプト制度 道路	道路に制度導入
15	8 アドプト制度 公衆トイレ	公衆トイレに制度導入

第四次改革の取組結果一覧

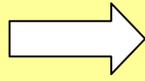
取組の結果と今後の展開



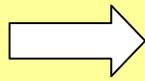
ホームページと庁内LANに掲載
データベースを年4回更新
年度版単行本を年1回作成



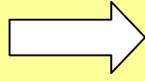
要綱をホームページ及び庁内LANに掲載
要綱のデータベースを年4回更新
文書事務の手引きを庁内LANに掲載



全事務所（駅前事務所を除く）の交流スペースに無料の
インターネット公共端末を設置



既存の配架台を有効活用

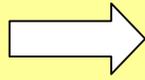


P.22参照

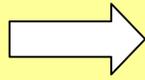


北野事務所

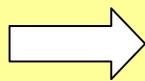
浅川事務所



行政監査の中に事務事業評価手法を導入

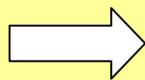
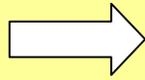


労使交渉の情報公開制度の導入
情報をホームページに掲載

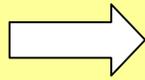


17年度以降に策定予定である「（仮称）市民自治を推進するた
めの条例」の中で位置付けるため、取組項目から除外（16年3
月）

市民自治を推進する条例制定

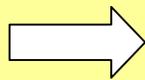


公募市民3人を含む外部評価委員会による施策評価の実施
結果をホームページに掲載



小学校69地区のうち34地区で実施

平日の放課後に実施を拡大



P.23参照



サタデースクール

第四次改革の取組結果一覧

個別行動計画

	取組項目	第四次改革で掲げた取組
16	9 ごみ減量と資源化の促進	<ul style="list-style-type: none"> ・ごみ減量施策と清掃工場のあり方検討会(仮称)の設置(検討内容) 資源物回収体制の見直し 回収回数・回収品目の拡充、中間処理の方策検討 指定収集袋制度(有料化)の実施 ごみ減量による清掃事業所、清掃工場の運営及び体制の見直し ・市民への意識啓発
17	10 市民満足度調査	窓口サービスなど、直接市民の対応をするサービス事業について、市民満足度調査の実施
18	11 窓口サービスの総合化	<ul style="list-style-type: none"> ・水平的移動(ワンフロア)で、転入、転出、転居などに伴う各種手続きができるようにする ・取扱業務の統合によるワンストップサービスの充実
19	12 市民部事務所のサービス充実	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点事務所 1か所 4か所 ・取扱業務の拡充 ・開庁時間の延長、開庁日の拡大
20	13 公共サービスの通年利用 図書館夜間開館の通年化(毎日)	図書館の夜間開館の通年化(毎日)
21	13 公共サービスの通年利用 通年サービスの実施	<p>通年サービスの実施</p> <p>クリエイトホール(駅前事務所、中央公民館、生涯学習センター、生涯学習センター図書館)、図書館、市民会館、いちょうホール、南大沢文化会館、市民体育館、甲の原体育館、学園都市センター</p>
22	14 本庁舎閉庁後のサービス充実	電話予約(開庁時間内)による住民票の写し、その他証明書の交付サービス(閉庁時間)の実施
23	15 小・中学校の学校選択制(学区の自由化)	希望校への通学が可能になる学校選択制(学区の自由化)の実施
24	16 看護専門学校運営の見直し	移管等を含め運営方法の見直しの検討
25	17 学童保育サービスの拡充	<ul style="list-style-type: none"> ・17年度までに、原則1小学校区に1学童クラブの設置(目標66クラブ) ・運営方法を公設民営方式に統一(自主運営を希望する学童クラブを除く)
26	18 民営化 母子生活支援施設	母子生活支援施設の廃止
27	18 民営化 老人ホーム	老人ホームの廃止
28	18 民営化 保育園	効率的な運営とサービス向上を図れる保育園の民営化

第四次改革の取組結果一覧

取組の結果と今後の展開

→	<p>ごみ指定収集袋制度(有料化)の導入 戸別収集の実施 資源物回収の拡充</p> <p>1人1日当たり可燃・不燃ごみ排出量 H13 666 g H16 570 g 総資源化率 H13 19.8% H16 24.3%</p>	
→	P.26参照	
→	<p>税証明の窓口統合 2階窓口通し番号サインの導入</p>	地域サービスあり方検討会で発展策の検討
→	<p>拠点事務所 4か所設置 福祉・税務関係業務の拡充 午後7時まで開庁時間を延長 駅前事務所 平日夜間、日曜日の取扱業務の拡充</p>	地域サービスあり方検討会で発展策の検討
→	毎日午後7時まで開館 中央図書館、生涯学習センター図書館	
→	P.28参照	
→	ニーズの高い8種類の証明書について実施	
→	<p>選択制を利用した児童・生徒の割合 小学校 全新入学生の10.4% 中学校 全新入学生の16.9%</p>	
→	2年課程の廃止を方針決定	18年4月から2年課程の募集停止
→	P.29参照	
→	P.30参照	
→	市立保育園17園を直営・民営化・廃止に方針決定	18年度から民営化を開始

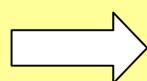
第四次改革の取組結果一覧

個別行動計画

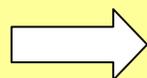
	取組項目	第四次改革で掲げた取組
29	19 財政状況に応じた人件費枠	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費適正配分研究会（仮称）の設置 （検討内容） 類似人件費（補助金、委託料等）の分析 一般財源に連動する総人件費の決定システムの研究 職員と定数が一体化した予算編成システムの構築 ・人件費計画の策定
30	20 雇用ポートフォリオ（割振り） 雇用ポートフォリオ制度検討	<ul style="list-style-type: none"> ・職務分析の実施 ・総人件費に連動した多様な雇用形態の導入 ・成果が期待できる職務へのポートフォリオの導入 ・ワークシェアリング導入の研究
31	20 雇用ポートフォリオ（割振り） 学校事務職員の嘱託員化	成果が期待できる職務へのポートフォリオの導入 （学校事務）
32	21 エージェンシー的制度	成果が期待できる事業執行部門への導入
33	22 事務事業自己検証	予算編成前に、所管自らが既存の事務事業を査定
34	23 公共事業評価システム	<ul style="list-style-type: none"> ・公共事業評価システム実施規程の策定 ・公共事業評価委員会の設置
35	24 民間委託効果測定	<ul style="list-style-type: none"> ・委託と直営の費用分析 ・競争入札契約への環境整備
36	25 財産管理の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・財産台帳の内容充実（固定資産評価額による評価、財源内訳）と公開 ・財産保有基準（財産の保有状況が適正であるかを評価する指標）の作成
37	26 既存施設の有効活用 施設活用検討会の設置	施設活用検討会の設置 <ul style="list-style-type: none"> ・有効活用の指針策定 ・地区別での施設のあり方検討 ・施設ごとの利用目標率の設定基準策定 ・新たな展開を図るときの市民参加（ワークショップ）の基準策定
38	26 既存施設の有効活用 高尾山頂無料休憩所	返還する施設 高尾山頂無料休憩所
39	26 既存施設の有効活用 八日町駐車場	返還する施設 八日町駐車場
40	26 既存施設の有効活用 旧殿入小学校	廃止後の有効活用 旧殿入小学校
41	26 既存施設の有効活用 食肉処理場	廃止後の有効活用 食肉処理場
42	26 既存施設の有効活用 鹿島小学校、松が谷小学校	廃止後の有効活用 鹿島小学校、松が谷小学校

第四次改革の取組結果一覧

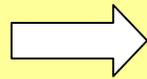
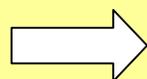
取組の結果と今後の展開



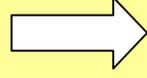
職員数のゼロベースからの検証
多様な雇用形態による適正配置
定員適正化方針決定



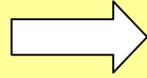
P.24参照



市税及び国民健康保険税収納部門に導入
税務指導監、滞納整理補助員、徴収嘱託員、納付推進員

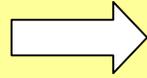


各年度事務事業自己検証結果を予算に反映



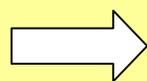
新規事業を必要性、効率性などから採択、実施計画に反映

新規事業採択基準を明確化

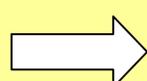


北野下水処理場、守衛業務、清掃施設関連の業務分析
委託化について直営実施した場合との経済性比較、効果検証

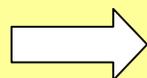
北野下水処理場 17年度中委託化



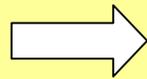
財産管理システムの稼働
公示価格の反映



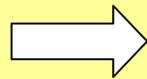
既存施設の活用検討会での方針決定
集会施設のあり方 集会施設機能をもつ他の施設
高齢者の受益者負担 利用率の向上 屋外プール



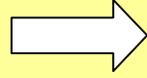
廃止
解体、現状復帰し、国に返還



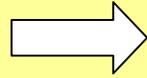
廃止
返還 民間経営



「高尾山学園」開校



廃止
有償貸付 民間経営



旧三本松小は、デジタルハリウッド大学誘致に向けて調整
旧稻荷山小は、文化財保管場所として暫定活用



第四次改革の取組結果一覧

個別行動計画

	取組項目	第四次改革で掲げた取組												
43	26 既存施設の有効活用 市民集会所、地区会館、 農村環境改善センター	方針を検討する施設 市民集会所、地区会館、農村環境改善センター												
44	26 既存施設の有効活用 学校施設の地域開放	学校施設の地域開放 中学校単位でのパソコン教室開放、音楽室・家庭科室などの開放												
45	27 市税負担の公平性確保のための体制	各年度の目標収納率は、前年度の都内26市平均収納率に設定 ・必要な人員の確保（滞納額に応じて、弾力的に変動） ・全庁応援体制による臨戸訪問 ・不納欠損処理基準の策定 ・情報の庁内共有化 ・拠点事務所、駅前事務所での納税相談窓口の開設及び増設 ・土、日曜日、休日における納付・納税相談の充実 ・ずれ勤務時間制度の導入による納付・相談窓口時間の延長 ・エージェンシー的制度の導入												
46	28 国民健康保険税負担の公平性確保のための体制	16年度までに都内26市平均収納率に到達するよう目標設定 ・必要な人員の確保（滞納額に応じて、弾力的に変動） ・全庁応援体制による臨戸訪問 ・不納欠損処理基準の策定 ・情報の庁内共有化 ・拠点事務所、駅前事務所での納税相談の開設及び増設 ・土、日曜日・休日における納付・納税相談の充実 ・ずれ勤務時間制度の導入による納付・相談窓口時間の延長 ・エージェンシー的制度の導入												
47	29 固定資産税の非課税範囲の適正化	・固定資産税非課税適用基準の策定 ・実態調査の強化												
48	30 職員提案制度の改善	・提案は全て公表 ・採用された政策提案を事業化する際、提案者が主体的に参加できるしくみを取り入れた要綱の改正												
49	31 職員満足度調査	職員満足度調査の実施 意欲向上策の実施												
50	32 勤勉手当の算定基準改善	・適正な勤務評価手法の導入 ・成績に応じた勤勉手当												
51	33 降任希望制度	本人の申し出により、上位の職から下位の職へ降任する制度の導入												
52	34 定年前早期退職制度の充実	対象年齢の引下げ <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th colspan="2">改正前</th> <th>改正後</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>対象年齢</td> <td>50歳以上で勤続25年以上</td> <td>50歳以上で勤続25年以上</td> <td>45歳以上で勤続20年以上25年未満 又は 45歳以上49歳以下で勤続25年以上</td> </tr> <tr> <td>割増率</td> <td>2%+定年退職支給率</td> <td>3%+定年退職支給率</td> <td>定年退職支給率</td> </tr> </tbody> </table>	項目	改正前		改正後	対象年齢	50歳以上で勤続25年以上	50歳以上で勤続25年以上	45歳以上で勤続20年以上25年未満 又は 45歳以上49歳以下で勤続25年以上	割増率	2%+定年退職支給率	3%+定年退職支給率	定年退職支給率
項目	改正前		改正後											
対象年齢	50歳以上で勤続25年以上	50歳以上で勤続25年以上	45歳以上で勤続20年以上25年未満 又は 45歳以上49歳以下で勤続25年以上											
割増率	2%+定年退職支給率	3%+定年退職支給率	定年退職支給率											

第四次改革の取組結果一覧

取組の結果と今後の展開

⇒ 市民集会所 事務所のあり方も合わせて総合的な検討
 地区会館 地域に無償貸与することを方針決定
 農村環境改善センター あり方と管理運営について地元協議
 地域サービスあり方検討会で検討
 有料化も視野に入れた見直し

⇒ 全38校中37校で実施
 要望のあるすべての地域で開放

⇒ 16年度収納率は93.6% 26市平均(93.3%)を上回る
 現年課税分収納率は、13年度97.6% 16年度98.1%へ向上
 管理職・一般職による臨戸訪問
 毎日曜日に本庁、毎月最終日曜日に駅前・由木事務所で納付、
 相談窓口を開設
 電話催告員の導入
 口座振替加入率向上のための「ふりカエルキャンペーン」の
 実施

⇒ 16年度収納率は66.1%
 現年課税分収納率は、13年度86.9% 16年度88.7%へ向上
 管理職・一般職による臨戸訪問
 毎日曜日に本庁、毎月最終日曜日に駅前・由木事務所で納付、
 相談窓口を開設
 電話催告員の導入
 口座振替加入率向上のための「ふりカエルキャンペーン」の
 実施

⇒ 固定資産税非課税用基準(マニュアル)の策定

⇒ 「八王子市職員の提案に関する要綱」の改正
 10年度から職員提案が事業化された数 16件

⇒ 課長以下の職員を対象に実施
 結果の公表・改善策の実施

⇒ 目標申告制度と連動した勤務評定結果を管理職の勤勉手当に
 反映

⇒ 職員降任希望制度実施要綱を策定 制度利用6人

⇒ 対象年齢の引下げ、割増率の見直し(14~18年度限定実施)
 50歳以上 49人
 45歳以上 6人

発行日 / 平成17年9月

編集・発行 / 八王子市行政経営部行革推進課

〒192 - 8501

八王子市元本郷町三丁目24番1号

電話 / 0426 - 20 - 7423 (直通)

FAX / 0426 - 27 - 5939

E-mail / gyoseikeiei@city.hachioji.tokyo.jp