

2 行財政改革の変遷

簡素で効率的な行政運営をめざして

本市では、昭和 59 年に着手した第一次改革以来、特に国の指導や指針が示されなくても改革の必要性やその内容について独自に判断し、歩みを止めることなく行財政改革に取り組んできました。

平成 6 年から取り組んだ第二次改革では、第一次改革で掲げた基本的な理念・方針をさらに充実し、簡素で効率的な行政運営をめざして、具体的な取組項目を掲げた「推進計画」を策定し計画的に取り組みました。

「量」的削減から「質」的向上へ

厳しい経済環境が続く中、平成 12 年の黒須市長就任（第三次改革の途中）以降は、財政の再建とともに地方分権改革に対応する自立した自治組織を確立するために、それまでの量的削減をめざす改革から質的向上をめざす改革へと転換を図りました。これは、従来の「やり方」や「しくみ」を変えて効果・効率的な行政運営を実現するとともに、市民サービスの向上に努めるものです。

続く平成 14 年度からの第四次改革では、行財政改革大綱の名称を「しくみと意識のステップアップ作戦」として、その「しくみ」改革を全面的に掲げました。また、行財政改革の目標を市の基本構想・基本計画である「ゆめおりプラン」を実現するための『財政基盤づくり』、『しくみづくり』として掲げ、全国に先駆けて「市民との協働」を改革の柱の一つに据えて取り組みました。

そして、地域の価値の向上へ

平成 17 年度からの第五次改革では、しくみ改革の発展形である「行政経営改革」とそれまでの「市民との協働」の視点を拡大した「地域経営改革」を 2 つの柱に掲げました。市役所内部の更なる効率化をめざす「行政経営改革」はもちろんのこと、地域が有する人材や施設などを本市の経営資源としてとらえ、それらを最も有効に活用して公共サービスの質を向上させる、市民とともに地域全体の価値を高めることをめざす「地域経営改革」でさらなる改革を推し進めました。

行財政改革は、時代の変化とともに常に進化

そして、平成20年4月から本年3月末までを計画期間として取り組んだ第六次行革では、取り組みの視点として「市民力」「資産」「組織」の3点を挙げています。地域の主人公であり、大いなる担い手としての可能性を秘めた「市民力」。そうした市民の活躍の場ともなる「資産」。その「市民力」との連携や時代に適した「資産」管理のあり方などのマネジメントを行う行政の「組織」。これらの視点から将来世代もが安心して暮らすことができる社会の構築をめざし、行政が担う役割そのものの見直しを進めました。

このように、本市では時代に適した行政運営の実現に向けて、時代の変化にあわせて行財政改革の内容そのものも進化させてきました。ここでは、第一次改革からの変遷を主な取組内容とともに示します。

第一次行財政改革（昭和59年～）

昭和40年代以降の相次ぐ大規模宅地開発による人口急増に伴い、義務教育施設や清掃施設、道路や下水道といった生活基盤の建設を、多額の市債を発行して積極的に推進。その結果、借金の返済という負担が財政を圧迫したため、昭和59年4月に八王子市行財政調査委員会を設置し、第一次改革に着手しました。

取り組みの経過

- 昭和59年4月
「八王子市行財政調査委員会」設置
- 昭和60年4月
「行財政改革推進本部(庁内組織)」設置
- 昭和61年6月
「八王子市行財政改革の基本方針」策定

背景

- 大規模宅地開発による人口急増
- 生活基盤を多額の借金で整備
- 借金の返済が財政を圧迫
- 波多野市長就任（59年1月）

特徴

- ◆「効率化」「適正化」「健全化」の取り組みが中心
- ◆旧自治省の指針（60年1月）に先行

ねらい（目的）

- ★市債依存体質からの脱却
- ★財政構造の改善
- ★市民サービスの一層の向上

第二次行財政改革（平成6年～）

平成5年、バブル経済崩壊後の長引く不況と国の減税措置の影響により、昭和30年以降で初めて市税収入が減収に転じました。また、平成6年10月の自治省通知において、行政改革推進本部の設置や行政改革大綱の策定を求められたことから、第二次改革に取り組みました。

取り組みの経過

- 平成6年12月
「第二次行財政改革推進本部」設置
- 平成7年6月
「八王子市行財政改革推進審議会」設置
- 平成7年12月
「八王子市行財政改革基本方針」策定
- 平成8年3月
「八王子市行財政改革推進計画」策定
- 平成8年6月及び9年5月
推進計画に基づいて「実施計画」を策定

背景

- バブル経済崩壊
- 不況を乗り切るために国が減税措置
- 市税収入が減少

特徴

- ◆市民の理解を得るための意識改革とPRを実施
- ◆着実な進行管理に努めるため、実施計画を策定

ねらい（目的）

- ★所管課による主体的かつ積極的な改革の推進
- ★簡素で効率的な行政運営の実現
- ★旧自治省通知への対応

【第一次及び第二次改革の主な改革項目とその成果】

改革項目	主な取り組み
事務事業の見直し	白樺青少年の家、高尾山荘、陣馬高原山の家の廃止 補助金の整理統合 市営住宅の使用料や共益費、道路占有料の改定
組織・機構の見直し	建設部や水道部の組織改正 公園課と緑政課の統合 駅ビル市民ホールの廃止
定員管理	業務量変化に伴う減員（し尿収集体制の見直し） 職員の配置見直しによる減員（小中学校職員や保母（現：保育士）） 運営等の委託化による減員（市民会館や福祉会館結婚式場） OA化による減員（浄水場機械管理や檜原清掃事業所軽減証交付事務）
効果・効率的な行政運営	学区の見直し、統廃合についての付属機関の設置検討 各種審議会等への女性委員登用枠目標設定
職員の能力開発などの推進	早期退職制度の導入 女性職員の管理職への登用の推進 能力開発のための各種研修の充実
給与水準等適正化	代休制度の導入 時間外勤務年度計画書の作成 職務給別給与制度の導入
情報化の推進	図書館オンラインシステムや秘書業務システムの構築 駐車場案内システムの導入

第三次行財政改革（平成11年～）

平成12年度に施行された「地方分権一括法」への対応と、バブル経済崩壊後の厳しい財政状況からの脱却をめざし、第三次改革に取り組みました。

取り組みの経過

- 平成11年4月
行財政改革推進審議会から答申
- 平成11年5月
「八王子市行財政改革大綱」策定

特徴

- ◆新たな行財政システムの確立
- ◆市民参加の促進とより開かれた市政の推進
- ◆ゼロベースでの事務事業の見直し

背景

- 「地方分権一括法」の施行
- 長引く経済不況

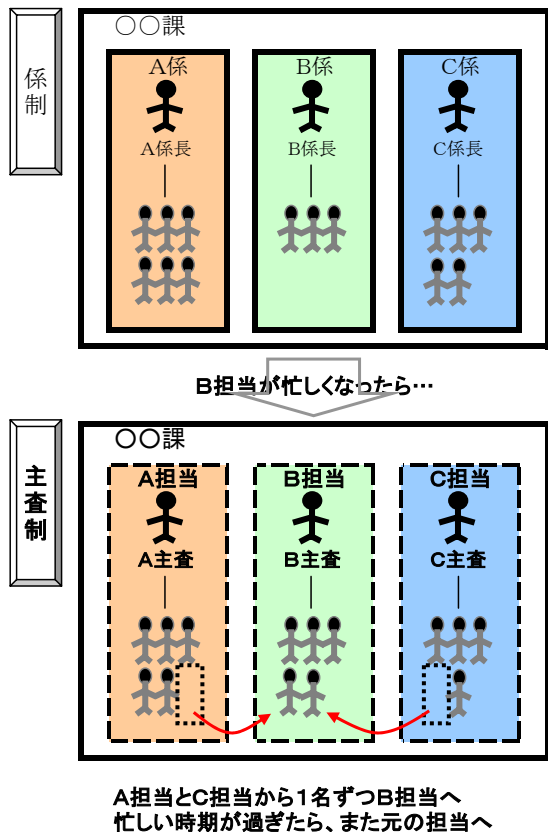
ねらい（目的）

- ★地方分権の受け皿となる自治体の形成
- ★厳しい財政状況の中で、より高度で多様な住民サービスの提供
- ★硬直化した財政の健全化

主査制の導入を推進

従来の係制度は、職員が係に配属されたことから、その係以外の業務を担うことはありませんでした。そのため、課の中でも時間外勤務が多い職員と少ない職員の差が生じるなど、組織全体の硬直化が問題となっていました。

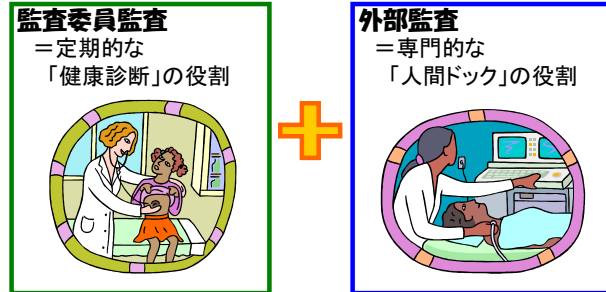
そこで、担当ごとの業務の繁閑や新規事業にも臨機応変に対応するために主査制の導入を推進。効率的かつ横断的な事務執行が実現しただけでなく、多様化する市民ニーズへの対応力も高めることができました。平成15年度にはすべての職場で係制度を廃止。組織内のタテ割りの解消が大きく図られました。



外部監査制度の導入

平成9年の地方自治法改正で創設された外部監査制度。都道府県や政令市、中核市に実施が義務付けられているものですが、本市では平成11年度に自ら条例を制定して取り組みました。

それまでも、監査委員によって、適正に財務事務が執行されているかどうかはチェックしていました。制度導入は、税理士や公認会計士といった外部の目・プロの目でのチェックを追加するもの。監査委員制度と外部監査制度の双方による監査で、行政のチェック機能を強化しています。

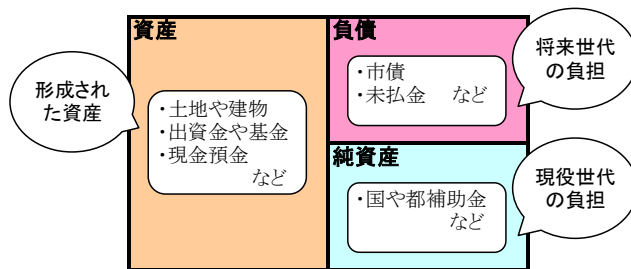


企業会計方式による決算分析

官公庁で採用されている現金主義による会計制度では、現金の増減だけを記録するため、資産や負債については把握できません。そこで、本市では民間企業で一般的に採用されている「貸借対照表」や損益計算書にあたる「行政コスト計算書」等の財務書類を都内でいち早く作成し、経営成績と財政状況をわかりやすく示してきました。

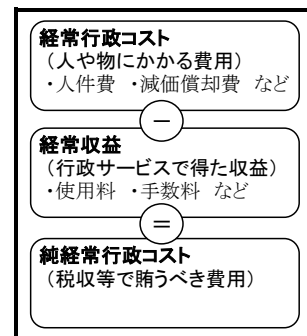
<貸借対照表>

→ 資産保有状況と財源調達状況を表示



<行政コスト計算書>

→ 資産形成に結び付かない
経常的な費用と収益を表示

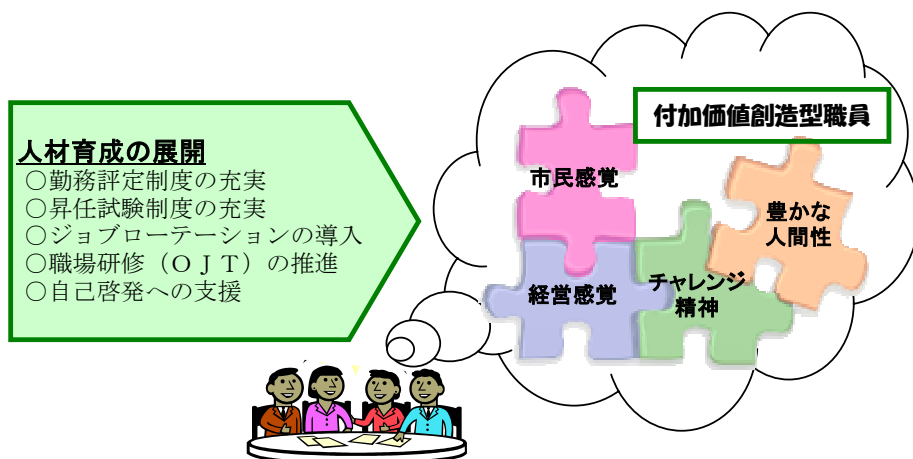


この取り組みは、平成18年8月の総務省の指針において、平成21年度までに作成するよう求められていたもので、本市は10年も早く取り組んできました。

「人材育成基本方針」の策定

職員一人ひとりのやる気を高め、その能力や可能性を引き出すことで、『市内最大のサービス産業』である市役所の総合力を高めることを目的に、平成13年4月に策定した「人材育成基本方針」。

『“元気なまち八王子”を実現する付加価値創造型職員を目指せ！』がテーマのこの基本方針では、付加価値創造型職員の「市民感覚」「経営感覚」「チャレンジ精神」「豊かな人間性」といった4つの要件を定め、付加価値の高い行政サービス、すなわち市民満足度の高いサービスの提供に努めることができる人材の育成をめざしました。



策定当初は、多くの自治体から視察も相次いだ基本方針。策定から10年以上が経過しましたが、今も色あせることはありません。

第三次行財政改革追補と財政再建計画（平成12年～）

平成12年1月に黒須市長が就任し、経営感覚と市民感覚を重視した市政運営を実現するため、スピードとコストの視点を加えて第三次改革の追補に着手しました。また、危機的な財政状況を脱するため、財政再建に特化した「財政再建推進プランステップI」を策定し、取り組みを強化しました。

取り組みの経過

- 平成12年6月
「八王子市行財政改革大綱【追補】」策定
- 平成13年2月
「財政再建推進プラン ステップI」策定

特徴

- ◆都市経営の視点からの再生
- ◆「危機意識」「コスト意識」「スピード重視」の視点を追加

背景

- 黒須市長就任（12年1月）
- 12年度末の市債残高は、過去最高の3,184億円

ねらい（目的）

- ★硬直化した財政の再建
- ★これまで以上に徹底した行革の断行

市民とともに財政再建へ

《「財政白書」と「財政再建推進プランステップⅠ」の作成》

市民にわかりやすく本市の財政状況を明らかにすることを目的として、平成 12 年 10 月に「財政白書」を作成。その結果、危機的な財政状況が明らかになりました。



財政白書

- ☆ 増え続ける歳出と市税収入との差
- ☆ 市債残高が3,200億円間近
- ☆ 都内26市で最悪の公債費比率 15.8%
- ☆ 財政の硬直化(経常収支比率94.1%)

そこで、市民に財政状況をお知らせするとともに財政再建に向けた提案や意見を募集するため、広報の臨時号(右の写真)を発行。市民から寄せられた1,536件の提案や意見を踏まえ、「財政再建推進プランステップⅠ」を策定し、財政再建に向けて取り組みました。



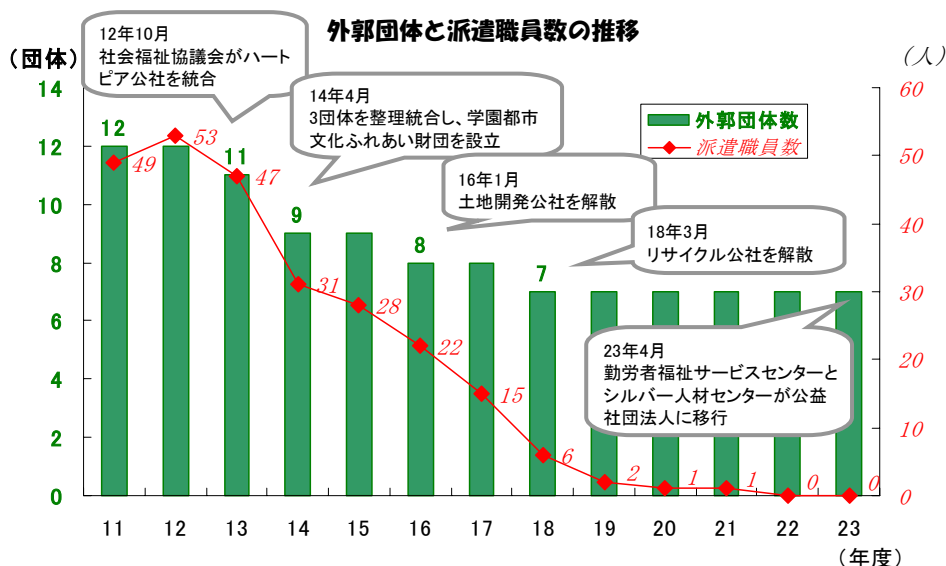
《財政再建推進プランステップⅠ》

- 財政の立て直しと構造改革が目的
- 13~15年度の短期目標と取り組みを掲げた財政再建に特化した計画

市債現在高の縮減 <ul style="list-style-type: none">・「返す以上に借らない」・減債基金を設置し、3年間の積立目標額を15億円に設定	未利用地の売却 <ul style="list-style-type: none">・一般競争入札による売却・管理経費の削減
滞納解消対策本部設置 <ul style="list-style-type: none">・あらゆる債権を一元管理・管理職等による訪問徴収	定員適正化 <ul style="list-style-type: none">・業務の見直しや委託化の推進・可燃ごみ収集体制見直し(3人乗車から2人乗車へ)・斎場火葬業務の委託化・定年退職者の不補充 など
「施設白書」の作成 <ul style="list-style-type: none">・保有施設の現状と、それを維持するための今後20年間の必要経費を明示・建設費よりも、改修費・維持管理費も含めた「ライフサイクルコスト」の考え方を重視	

外郭団体の整理統合

地方自治体の業務を補うために設立された外郭団体。本市においても多くの外郭団体を設置し、職員を派遣していました。しかし、社会環境の変化とともに、外郭団体に求める役割も変化してきました。そこで、平成12年度から組織のスリム化と効率化を目的に、外郭団体の整理統合と派遣職員の引き上げに取り組みました。



なかでも、市の政策にかかわる土地を先行取得し、事業コストを抑える役割を担ってきた「土地開発公社」は、地価の下落傾向や開発事業の減少により土地を先行取得する必要性が薄れたため、平成16年1月に解散。全国の市では初となる「土地開発公社」の解散は新聞にも取り上げられ、当時は画期的な取り組みでした。

現在では、国の公益法人改革^{*}を受け、平成23年4月に勤労者福祉サービスセンターとシルバー人材センターが公益社団法人に移行。他の団体も、移行に向けて取り組んでいます。

^{*} 一般財団法人及び一般社団法人は、登記のみで設置が可能とすることに対し、公益財団法人及び公益社団法人は、民間有識者による委員会の意見に基づき認定される。従来の財団法人及び社団法人は、平成25年11月30日までにどちらかの法人に移行しなければならない。

★★ ここに掲載できなかった第三次改革における主な取り組み ★★

- ・職員住居手当や旅費の見直し
- ・夕やけ小やけふれあいの里の委託化
- ・小学校給食調理業務の委託化
- ・国民宿舎滝山荘の廃止

<追補>

- ・市政への市民参加(「会議の公開に関する指針」「審議会等委員の市民公募に関する指針」の策定)
- ・産業振興部の設置
- ・公共施設の利用促進