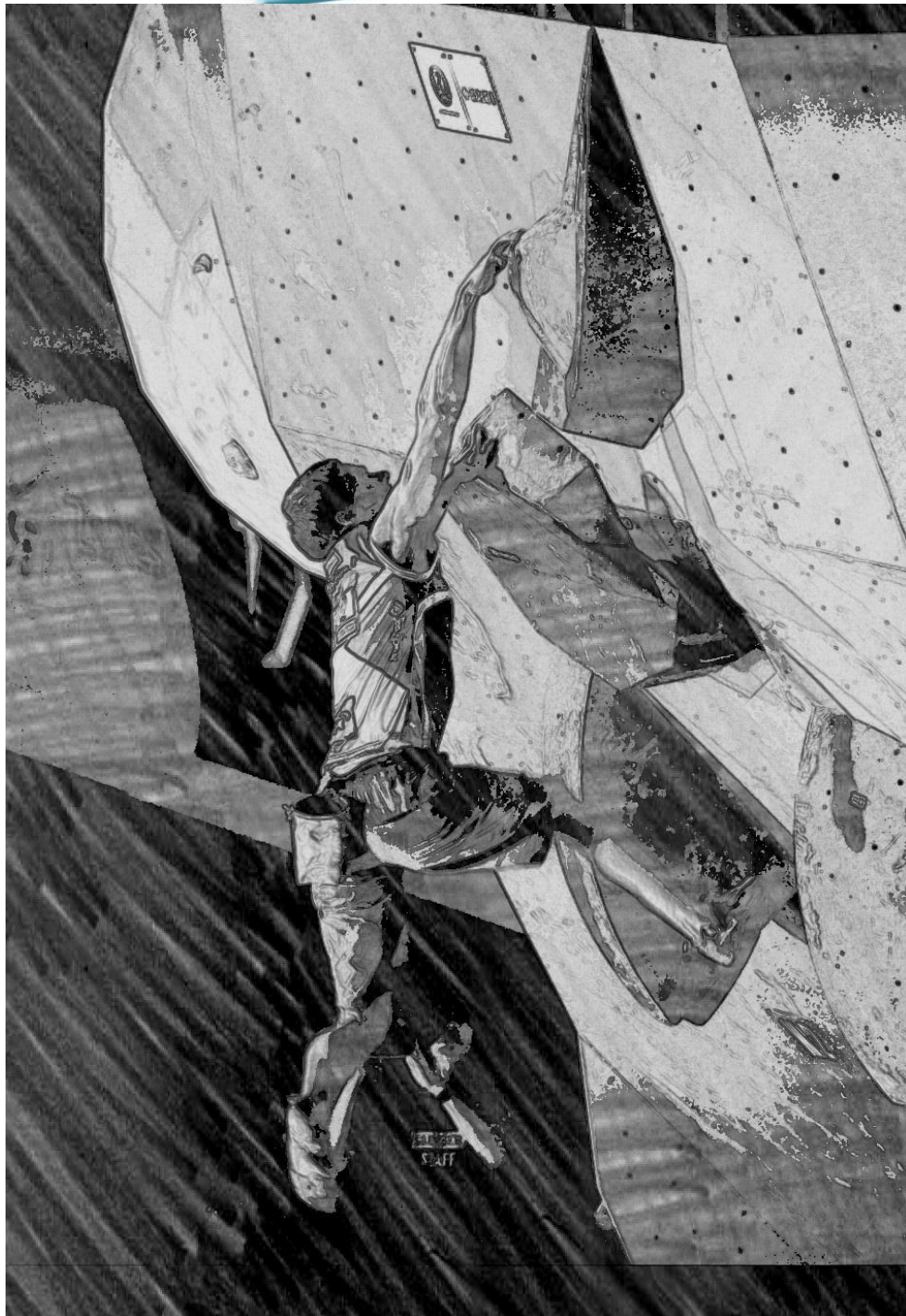


目標めざして 課題にトライ



第9次行財政改革大綱

令和元年度～5年度(2019年度～2023年度)

八王子市
令和元年(2019年)5月

いきいきと暮らし続けられるまちの実現のために

八王子市長

石森孝志



私は、平成 24 年（2012 年）の市長就任以来、市民の皆様とともに「活力ある魅力あふれるまち」の実現を目指し、中心市街地の活性化の取組や、圏央道八王子西インターチェンジのフル機能化の整備などにより、地域経済の活性化を進めてまいりました。また、将来を担う子どもたちが安心して遊び、学び、暮らしていける「子育てしやすいまち」の実現を目指し、教育環境の整備をはじめとした次世代育成に力を注いでまいりました。

さらに、平成 27 年（2015 年）4 月には都内初の中核市に移行し、その権限を最大限に活用することで、ワンランク上のまちづくりを推進しております。平成 29 年（2017 年）には、市制施行 100 年という歴史的な節目を迎え、全国都市緑化はちおうじフェアをはじめとする記念事業を市民協働の下で実施するとともに、新たな 100 年に向けた第一歩を踏み出したところ です。

先の第 8 次行財政改革では、「持続可能な行財政運営の推進」を目指し、施設の適正管理と資産の有効活用を目指す公共施設マネジメントの推進、受益者負担の適正化、発生主義によるフルコスト分析を用いた行政評価システムの構築など、職員のコスト意識や行政運営の透明性の向上を図ってまいりました。

今後、加速度的に変化する社会環境に対応し、地域の特性を活かしたまちづくりを進めていくために、市民の皆様との更なる連携や、現場力、組織力の向上が必要であることから、この度、令和元年度（2019 年度）を初年度とする第 9 次行財政改革大綱を策定いたしました。策定にあたっては、行財政改革の原点に立ち返り、行政内部のしくみやひとづくりに改めて着目し、職員が真に担うべき業務を明らかにした上で、ICT 技術や民間ノウハウの更なる活用を図り、行政運営の効果・効率性の向上やしくみ改革に焦点を当てました。あわせて、職員がやりがいを持って働くことができる人事制度や組織体制を整え、「地域起点のサービス」への展開につなげることを目指してまいります。

行財政運営を持続可能なものとするためには、行財政改革の不断の取組が重要です。本大綱に掲げる取組を着実に達成し、多摩のリーディングシティとしてのまちづくりを推進するとともに、地域住民主体の地域づくりを進めてまいります。そして、市民一人ひとりが多様な生き方、働き方、学び方、遊び方をえらび、「じぶんのみち」を歩けるまちづくりや、豊かな地域コミュニティの中で支え合いながら、「いきいきと暮らし続けられるまち」の実現に取り組んでまいります。

結びに、本大綱の策定にあたり御尽力いただいた、行財政改革推進審議会の皆様にご心から御礼を申し上げます。

令和元年（2019 年）5 月

目 次

はじめに	1
1 八王子市における行財政改革の変遷と成果	1
2 社会環境の変化による本市への影響	2
3 行財政改革推進審議会の答申で示された方向性	3
I 第9次行財政改革大綱の概要	7
1 改革の目的	8
2 取組の柱と視点	9
3 取組期間	9
第9次行財政改革の特徴 ～ボルダリング型行財政改革の実践～	10

Ⅱ 個別取組	15
1 個別取組	16
取組一覧	16
第 1 の柱 サービスの適正性の確保	18
(1) 市民起点の窓口改革	18
(2) 子ども・子育て関連施策の見直しによる次世代の育成	20
(3) 自前主義からの脱却	22
(4) 地域起点のサービス展開	26
(5) 外郭団体の特性を活かした柔軟なサービス展開	28
(6) 中核市移行後の検証を踏まえた独自のまちづくり	30
(7) 行政手続きのオンライン化	32
(8) I C T技術の活用による実施手法の見直し	34
(9) 事業評価制度の充実	36
第 2 の柱 資源の効果的な運用	38
(10) 施設の魅力の向上に向けた実施手法の検証・見直し	38
(11) 施設・拠点整備における官民連携	40
(12) 地域の実情に応じた施設の適正性の確保	42
(13) 一体的な債権管理	45
(14) 負担の公平性と歳出に応じた財源確保	46
第 3 の柱 職員と組織の能力を引き出す環境づくり	48
(15) 職員が成長を実感できる人財育成	48
(16) 持続可能性を確保する執行体制	50
第 4 の柱 情報の利活用・マネジメント	52
(17) 政策形成における情報の利活用	52
(18) 情報の電子化とマネジメント	54
柱を横断する取組	55
(19) 若手職員による「行政事業イノベーションプロジェクト」	55
代表・関連所管一覧	56
2 評価の方法	58
Ⅲ 取組期間中の定員管理の考え方	61
<附属資料> 八王子市行財政改革推進審議会答申	68

1 八王子市における行財政改革の変遷と成果

本市は、昭和 59 年（1984 年）の行財政調査委員、昭和 60 年（1985 年）の行財政改革推進本部の設置により、行財政改革の取組に着手しました。簡素で効率的な行政運営を目指し、「量的な削減」を主とした「減量改革」に取り組み、第 3 次改革において本市として初めての「行財政改革大綱」を策定しました。第 4 次改革では、量的削減から質的向上を目指す「しくみの改革」にシフトし、続く第 5 次改革では地域が有する人材や施設等を経営資源として捉え、有効に活用する「地域経営の視点」を取り入れました。続いて第 6 次改革では、「事業仕分けの手法を用いた総事業再点検」により、建設的な視点から事業のあり方を検討し、第 7 次改革における「市民と行政の役割分担」の考え方に つなげてきました。

そして、第 8 次改革では、「持続可能な行財政運営の推進」を着実に図ることとし、「施設マネジメント」や「受益者負担の適正化」など、現状を知り将来を見据えた取組を進め、時代に適した行財政運営の実現に向けて、今日に至るまで歩みを止めることなく実施しています（図－1）。

【図－1】行財政改革の変遷

第 1 次	【昭和 59～平成 5 年度】	}	簡素で効率的な行政運営を目指した量的削減
第 2 次	【平成 6～10 年度】		
第 3 次	【平成 11～13 年度】		
第 4 次	【平成 14～16 年度】		量的削減から質的向上を目指す改革
第 5 次	【平成 17～19 年度】		地域経営の視点による行政経営
第 6 次	【平成 20～22 年度】		事業仕分けの手法を用いた総事業再点検の実施
第 7 次	【平成 23～25 年度】		市民と行政の役割分担
第 8 次	【平成 26～30 年度】		施設マネジメント、受益者負担の適正化などのしくみづくり

30 年以上にわたり行ってきた本市の行財政改革の不断の取組は、職員数の適正化や市債残高の縮減など、大きな成果を挙げています。

持続可能な行財政運営に向けた最適化を実現するため、指定管理者制度や民間委託の推進、嘱託員や臨時職員を活用した雇用ポートフォリオの推進、I C T 技術の活用などにより、業務の効率化に取り組みました。その結果、平成 30 年度（2018 年度）の職員数は 2,690 人で過去最大であった平成 9 年度（1997 年度）の 3,950 人と比べると 1,260 人の減員となりました。この間、平成 19 年（2007 年）の保健所政令市移行や平成 27 年（2015 年）の中核市移行への対応など、新たなサービスの充実に向けた体制強化も図っています。

市債残高については、財政危機緊急アピールを行った平成 12 年度（2000 年度）末の 3,184 億円を、平成 30 年度（2018 年度）決算見込では 1,940 億円と、約 39%縮減しています。これは、平成 13 年（2001 年）2 月に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、健全化の取組を強化したことによるものです。

ほかにも、最少の経費で最大の効果を上げるべく、時代の変化に合わせて行財政改革の内容を進化させ、取組を進めてきました。

2 社会環境の変化による本市への影響

我が国では、平成 20 年（2008 年）をピークに総人口が減少に転じており、人口減少局面に入っています。国立社会保障・人口問題研究所の将来推計では、15 歳から 64 歳の生産年齢人口は、平成 27 年（2015 年）と比べ、令和 22 年（2040 年）には 21.3%減少することが推計されています。

本市においても生産年齢人口は平成 17 年（2005 年）をピークに減少し、65 歳以上の老年人口は年々増加しています。

「八王子市まち・ひと・しごと創生総合戦略」においては、令和 22 年（2040 年）頃に老年人口が最大となり、生産年齢人口は平成 27 年（2015 年）と比べ 22.1%減少すると推計しています。

自治体においても職員の確保が難しくなると想定されるため、将来を見据え、経営資源が制約された中においても、真に必要な行政サービスを継続的に提供できる体制を整備する必要があります。

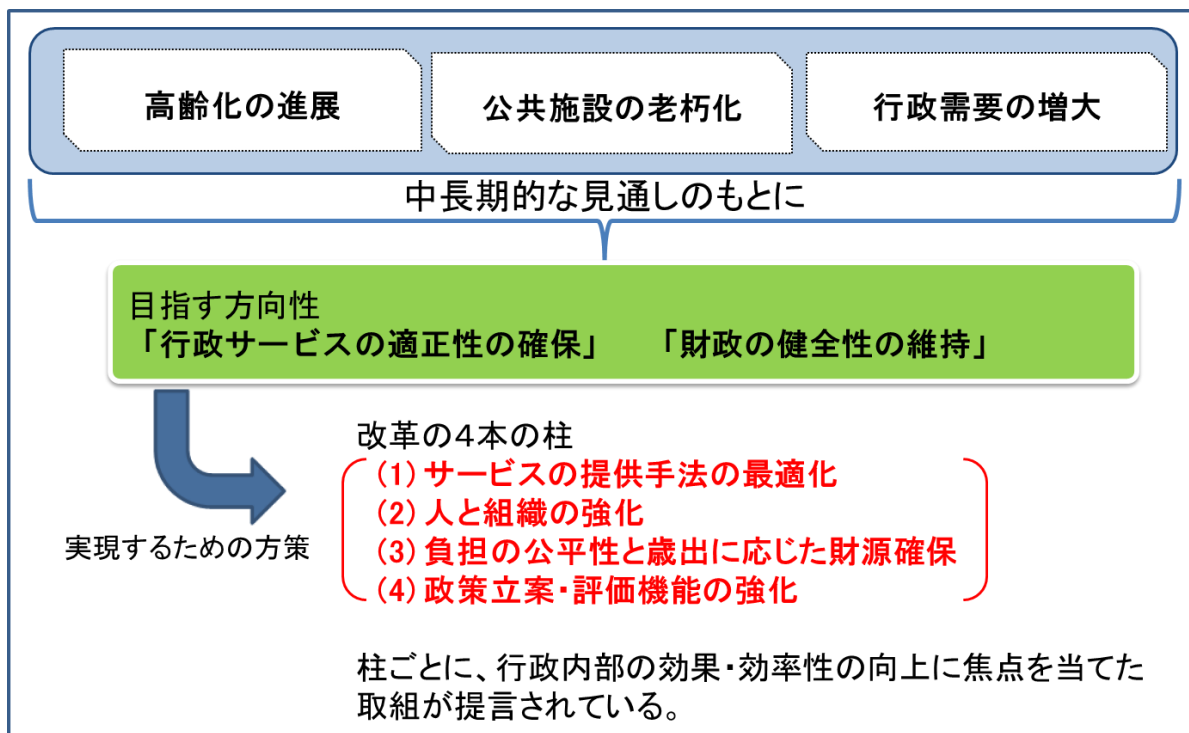
また、本市は、平成 27 年（2015 年）4 月に、自らの判断と責任に基づくまちづくりを実践するため、東京都から 1,200 以上の事務権限の移譲を受け、中核市に移行しました。市の実情に合った独自基準を設けるなど、サービスの質の向上につながる取組を進めている事務がある一方、円滑な移行を最優先したため、東京都と同じ手法で実施している事務もあります。引き続き成果を検証しながら、職員の意識をより一層高め、更なる市民サービスの向上に向けた、市独自のサービスやまちづくりを展開していくことが求められています。

3 行財政改革推進審議会の答申で示された方向性

新たに取り組む行財政改革の基本方針として、「行政コストの削減」と「歳入歳出の一体改革」の2点について、学識経験者や公募市民等で構成する八王子市行財政改革推進審議会に諮問し、平成30年（2018年）8月に答申を受けました（図－2）。

この答申では、高齢化の進展や、公共施設の老朽化、行政需要の増大等の中長期的な見通しのもと、今後の財政を取り巻く環境を見据えた場合、厳しい現実があると認識した中で、行財政改革の原点に立ち返り、行政内部の効果・効率性の向上やしくみ改革に焦点を当て、新たな行財政改革が目指す方向性を「行政サービスの適正性の確保」と「財政の健全性の維持」としています。その実現に向けた取組、「サービスの提供手法の最適化」、「人と組織の強化」、「負担の公平性と歳出に応じた財源確保」、「政策立案・評価機能の強化」を改革の4本の柱として提言し、柱ごとに具体的な取組が示されています。

【図－2】答申の内容



I 第9次行財政改革大綱の概要

I 第9次行財政改革大綱の概要

- 1 改革の目的
- 2 取組の柱と視点
- 3 取組期間

第9次行財政改革の特徴 ～ボルダリング型行財政改革の実践～

1 改革の目的

第9次行財政改革は、本市の基本構想・基本計画である「八王子ビジョン2022」を推進するための改革であるとともに、令和5年度（2023年度）からの次期基本計画の基盤づくりとなるものです。

そのため、少子高齢化の進展により老年人口がピークとなり、生産年齢人口の減少が続く令和22年（2040年）を見据え、医療・介護ニーズの急増や職員の確保が難しくなるなど、人財や財源といった経営資源が制約される状況であっても、必要な行政サービスを継続して提供できる体制を整備することが必要です。

今後の社会情勢の変化や行政需要に適切に対応し、将来の持続可能性を確保するため、行財政改革推進審議会の答申で示された方向性を踏まえ、行政内部の効果・効率性の向上としくみづくりに着目し、次の2点を目的として掲げ、具体的な取組を行います。

社会変化に対応した適正な 行政サービスの維持

- ・「公務員でなければできない仕事」の整理や、多様な人財の登用、組織としての業務スキル・ノウハウの継承など、「定員管理の考え方」に基づく取組を実践しつつ、将来、職員や財源の確保が難しい状況になっても、行政として、社会の変化に応じて担うべき機能を発揮できるような体制を整備するとともに、市民にとって真に必要なサービスを見極め、「適正な行政サービスの維持」を目指します。

地域と職員の協創による ひととしくみづくり

- ・人事制度改革をはじめとした取組により、自ら考え行動できる職員を育成するとともに、働き方改革（ワーク・ライフ・バランス）の推進により、職員が地域に足を運び、市民と共に考え行動できる環境をつくることで、市民や事業者、行政等の様々な主体が、協働により課題解決に取り組むことができる「地域と職員の協創によるひととしくみづくり」を目指します。

2 取組の柱と視点

改革の目的を確実に達成するため、4本の柱を設定し、それぞれの柱を軸に個別の取組を行います。また、全ての取組について、2つの視点を持って推進します。

(1) 4本の柱

第1の柱 サービスの適正性の確保

時代の変化に即したICT技術の活用等により、申請、手続き方法の見直しや各業務における効率的な実施手法の整備を行います。

第2の柱 資源の効果的な運用

将来を見据えた公共施設の管理運営手法の見直しや、適正な債権管理手法の確立に取り組みます。

第3の柱 職員と組織の能力を引き出す環境づくり

人財育成制度の充実や人事制度の検討など、多様なニーズに対応できるひとづくりと持続可能性を確保する組織づくりに取り組みます。

第4の柱 情報の利活用・マネジメント

本市が保有するデータの活用や市民から提供される情報を収集・活用するしくみを検討・構築します。

(2) 2つの視点

第1の視点

“機”動力と“起”動力の向上

状況に応じてすばやく行動する「機動力」と、一步を踏み出し行動を起こす「起動力」を高め、迅速で着実な行財政運営を行います。

第2の視点

組織を横断する柔軟な対応

多様化、複雑化する行政課題に柔軟に対応するため、全ての職員が行財政改革を全庁的な取組として理解し、組織横断的に対応します。

3 取組期間

令和元年度（2019年度）から令和5年度（2023年度）までの5か年とします。

人口減少や少子高齢化の進展が既に現実のものとなり、今後、働き手の減少による税収減など、社会情勢の大きな変化が見込まれる中で、地域のニーズに的確に対応した行政サービスを継続的に提供していくために、第9次行財政改革は不可欠です。

本大綱においては、行財政改革推進審議会の答申を踏まえて、行政内部のしくみやひとづくりに着目した考えに基づき、4本の「取組の柱」を掲げ、全ての取組に共通する2つの視点を持って、個別取組を実施し、「社会変化に対応した適正な行政サービスの維持」と「地域と職員の協創によるひととしくみづくり」という「改革の目的」の達成を目指します。

そのため、改革の特徴として、社会変化に対応した適正なサービスを提供していくための取組や、地域と職員の協働により課題解決に取り組むことができるしくみづくりに関する取組を掲げています。

地域の課題やニーズを時代に合った形で、的確な行政サービスとして提供していくために、これまで以上にスピード感と危機感を持ち、前例や固定観念にとらわれない柔軟な発想で目的の達成に向けて取り組んでいきます。





第9次行財政改革は「ボルダリング型行財政改革の実践」を主題として取り組みます。

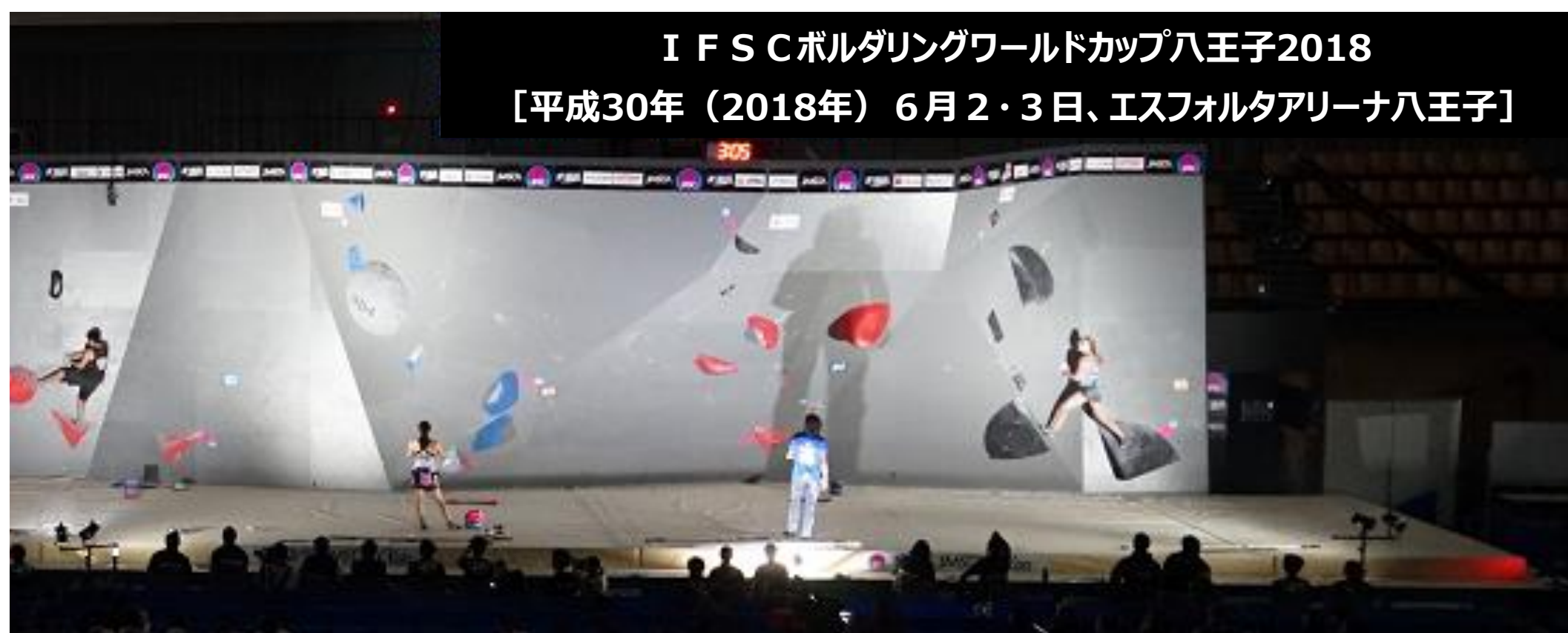
ボルダリングは、複数のボルダー（コース）を制限時間内にいくつ登ることができたかを競う競技です。

ボルダーの攻略にあたっては、瞬発力や持久力といった身体能力はもとより、最適なルートを見つけるための柔軟な発想力や経験による想像力といった思考能力も必要になります。

第9次行財政改革においても、目的を達成するためには、スピード感を持って課題の解決に取り組む行動力だけではなく、柔軟な発想や新たなルールの提案といった戦略的な思考力が必要になります。



本大綱では、各個別取組の達成を目標に掲げて、『目標めざして 課題にトライ』し、将来に向けて安定した行財政運営を推進していきます。



Ⅱ 個別取組

◆ 4本の柱を軸に 19 の取組項目を掲げ、個別の取組を実施します。

Ⅱ 個別取組

1 個別取組

取組一覧

第1の柱 サービスの適正性の確保

- (1) 市民起点の窓口改革
- (2) 子ども・子育て関連施策の見直しによる次世代の育成
- (3) 自前主義からの脱却
- (4) 地域起点のサービス展開
- (5) 外郭団体の特性を活かした柔軟なサービス展開
- (6) 中核市移行後の検証を踏まえた独自のまちづくり
- (7) 行政手続きのオンライン化
- (8) ICT技術の活用による実施手法の見直し
- (9) 事業評価制度の充実

第2の柱 資源の効果的な運用

- (10) 施設の魅力の向上に向けた実施手法の検証・見直し
- (11) 施設・拠点整備における官民連携
- (12) 地域の実情に応じた施設の適正性の確保
- (13) 一体的な債権管理
- (14) 負担の公平性と歳出に応じた財源確保

第3の柱 職員と組織の能力を引き出す環境づくり

- (15) 職員が成長を実感できる人財育成
- (16) 持続可能性を確保する執行体制

第4の柱 情報の利活用・マネジメント

- (17) 政策形成における情報の利活用
- (18) 情報の電子化とマネジメント

柱を横断する取組

- (19) 若手職員による「行政事業イノベーションプロジェクト」

代表・関連所管一覧

2 評価の方法

1 個別取組
取組一覧

項目	取組内容	期 間					ページ
		元年度 (2019年度)	2年度 (2020年度)	3年度 (2021年度)	4年度 (2022年度)	5年度 (2023年度)	
1 サービスの適正性の確保							18
(1)市民起点の窓口改革							18
1	ライフイベントに応じた窓口のワンストップ化						
2	外部資源を活用した窓口業務の整理						
3	窓口サービスのキャッシュレス化						
(2)子ども・子育て関連施策の見直しによる次世代の育成							20
4	学童保育所と放課後子ども教室の連携による居場所づくりの充実						
5	児童福祉施設等の役割整理及び若者支援の充実						
(3)自前主義からの脱却							22
6	車両管理業務における効率的な執行体制の整備						
7	課税業務における効率的な執行体制の整備						
8	総合税システムの再構築に向けた方針の策定						
9	会計業務における効率的な執行体制の整備						
10	ごみ総合相談センターにおける効率的な執行体制の整備						
11	保健福祉センター送迎バスのあり方を踏まえた対応						
(4)地域起点のサービス展開							26
12	地域人材との連携による学校の施設管理						
13	樹林地の質の向上に向けた斜面緑地保全区域制度の見直し						
(5)外郭団体の特性を活かした柔軟なサービス展開							28
14	外郭団体の役割の整理						
(6)中核市移行後の検証を踏まえた独自のまちづくり							30
15	八王子市の特性を踏まえた開発行為に係る業務内容の整理						
16	不法投棄対策における官民連携						
(7)行政手続きのオンライン化							32
17	マイナポータルを活用したワンストップサービスの拡充						
18	電子申請の拡充(「地方公共団体におけるオンライン利用促進指針」に基づき実施)						
19	ごみの相談対応におけるAIの活用						
20	問い合わせ対応における総合コールセンター及びAIの活用						
(8)ICT技術の活用による実施手法の見直し							34
21	RPAツールの活用による業務の自動化						
22	電子会議の導入						
23	クラウドサービスの活用推進						
(9)事業評価制度の充実							36
24	事業の事前評価のしくみづくりと運用						
25	実施している事業を再評価するしくみづくりと運用						
26	自治体間比較を用いた事業評価						
2 資源の効果的な運用							38
(10)施設の魅力の向上に向けた実施手法の検証・見直し							38
27	生涯学習センターの管理運営手法の検証・見直し						
28	こども科学館の管理運営手法の検証・見直し						
29	運動施設の管理運営手法の検証・見直し						
30	図書館におけるICT技術・雇用ポートフォリオの更なる活用						
31	看護専門学校の公立としてのあり方の整理						
32	斎場の管理運営手法の検証・見直し						

項目	取組内容	期 間					ページ
		元年度 (2019年度)	2年度 (2020年度)	3年度 (2021年度)	4年度 (2022年度)	5年度 (2023年度)	
(11)施設・拠点整備における官民連携							40
33	道路の維持管理における官民連携						
34	道路照明灯・公園灯の設置管理における官民連携						
35	給食調理業務の効果的な委託化を見据えた給食センターの運営手法の構築						
36	区画整理事業に係る委託内容の見直し						
(12)地域の実情に応じた施設の適正性の確保							42
37	地域づくりのための公共施設の再編						
38	高齢者あんしん相談センターの地域事務所等への移転						
39	市立保育園の適正な配置・定員数の確保と公私連携型保育所への移行						
40	戸吹湯ったり館のあり方を踏まえた対応						
41	姫木平自然の家のあり方を踏まえた対応						
42	北野余熱利用センター(あったかホール)のあり方を踏まえた対応						
43	上川農村環境改善センターの運営主体の地域移管化						
44	地域の自主性を尊重するための地区会館の地域移管						
(13)一体的な債権管理							45
45	適正な債権管理を行うための手法及び管理体制の整備						
(14)負担の公平性と歳出に応じた財源確保							46
46	ガバメントクラウドファンディングのしくみの構築・活用						
47	広告付地図情報板や自動販売機などを活用した幅広い財源確保策の展開						
48	行政サービスに対する受益者負担の適正性の確保						
49	未利用資産の有効活用・売り払いの強化						
3 職員と組織の能力を引き出す環境づくり							48
(15)職員が成長を実感できる人財育成							48
50	多様なニーズに適応できる人財育成制度の充実						
51	職員の意欲を引き出し組織を活性化する人事評価制度の充実						
52	適材適所により職員の能力を活かす人事制度の充実						
53	実現可能性を高め職員のやりがいに繋がる職員提案制度への見直し						
(16)持続可能性を確保する執行体制							50
54	組織・機構の見直し						
55	市有建物の修繕・改修に係る事前協議のしくみの構築						
56	内部統制体制の整備・運用						
57	効果・効率的なし尿処理事業の展開						
58	下水道事業における経営基盤の強化						
59	駐車場事業における経営改善						
4 情報の利活用・マネジメント							52
(17)政策形成における情報の利活用							52
60	政策立案における効果的なデータの活用						
61	ICT知識を活用した政策立案能力の向上						
62	市民からの情報を収集・活用するしくみの検討・構築						
(18)情報の電子化とマネジメント							54
63	文書管理システムによる効果・効率的な公文書管理						
柱を横断する取組							55
(19)若手職員による「行政事業イノベーションプロジェクト」							55
64	人財育成と事業マネジメントを目的とした行政事業イノベーションプロジェクトの実施						

※  の期間に取組を実施し、 は継続及び運用を行う期間とします。

1 サービスの適正性の確保

取組番号

取組項目

(1)

市民起点の窓口改革

現状・目指す姿

窓口の現状



ライフイベント時の窓口が、目的ごとに、複数に分けられている。



個々の事情に応じた複数のサービスを受けるためには、多くの手続き書類が必要になる。



支払いや納付で現金を用意しなければならない。



手続きごとにフロアが分かれ、移動しなければならない場合がある。



子育て・介護のダブルケア等で、市役所に行く時間を確保できない。

市民起点で改革！ (市民の目線で)

主な解決策

ワンストップ化・電子申請

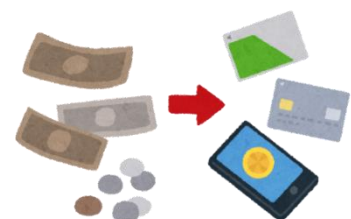
- 効 市民の手続き簡素化
- 果 市民の負担軽減
- 市民の利便性向上

外部資源の活用

- 効 柔軟なサービス提供
- 果 民間ノウハウの活用

キャッシュレス化

- 効 市民の利便性向上
- 果 公金保管リスクの減少



取組内容【代表所管】と実施スケジュール



1 ライフイベントに応じた窓口のワンストップ化

【経営計画第二課】



ワンストップ化
対象業務の決定
(令和元年度)



新たな窓口体制
の整備
(令和2年度)



総合窓口における
ワンストップ化の実施
(令和4年度)



2 外部資源を活用した窓口業務の整理

【経営計画第二課】



外部化の検討
(令和元年度)



方向性の決定
(令和2年度)



方向性に基づく
窓口業務の再構築
(令和4年度)



3 窓口サービスのキャッシュレス化

【経営計画第二課】



キャッシュレス化の
検討
(令和元年度)



導入の方向性
の決定
(令和2年度)



キャッシュレス化
の一部実施
(令和5年度)

1 サービスの適正性の確保

取組番号

取組項目

(2)

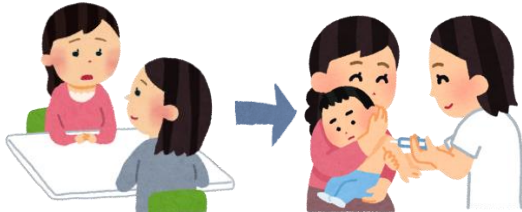
子ども・子育て関連施策の見直しによる次世代の育成

現状・目指す姿

現在、市が取り組んでいる子ども・子育て関連事業(事例)

八王子版ネウボラ

妊娠期からの切れ目のない支援



子ども食堂の運営支援

地域の子どもを支える市民活動の支援



更なる充実に向けて

背景

放課後における
児童の居場所の拡充



核家族化、共働き家庭等の増加

更なる充実に向けて

背景

若者支援や
相談機能の充実



解決策

学童保育所

保育の必要性が高い児童の
安心な居場所の拡充

連携

放課後子ども教室

実施校拡大により
全ての児童の居場所を確保

解決策

児童館

子ども家庭
支援センター

経営資源の活用

◎ 児童館と子ども家庭支援センターの役割や事業を整理し、若者支援・子育て相談機能の充実を図る。

取組内容【代表所管】と実施スケジュール



4 学童保育所と放課後子ども教室の連携による居場所づくりの充実

【生涯学習政策課】



両事業のあり方
の検討
(令和元年度)



検討結果を踏まえた
事業の推進
(令和2年度)

「放課後子ども教室」・・・市では、市内小学校区を単位に、地域の人材やボランティアの参画を得て、放課後や土日、夏休み等に小学校の施設を活用し、子どもたちに安全で安心な居場所を提供する「放課後子ども教室」を実施しています。運営は、保護者や地域の皆さまのほか、学童保育所指定管理者の法人など、小学校区ごとの実施団体が行っており、子どもたちが安全管理員の見守りの中で、放課後の校庭や教室などを利用して自由に遊んだり、学習したりしています。



5 児童福祉施設等の役割整理及び若者支援の充実

【児童青少年課】



児童館のあり方の
検討
(令和元年度)



子育てひろば事業等の
実施体制・役割の整理
(令和2年度)

新体制による
児童福祉事業の展開
(令和3年度)

「子育てひろば」・・・市内には、子ども家庭支援センターや児童館などの施設で色々な子育てひろばを実施しており、0歳～概ね3歳とその保護者が利用できます。子育てについての相談を行うとともに、地域の子育て支援を進めており、それぞれの施設で特色ある講座やイベントを実施しています。

1 サービスの適正性の確保

取組番号

取組項目

(3)

自前主義からの脱却

現状・目指す姿

背景・課題

少子高齢化、人口減少が進むと…
→労働力(職員)の確保が困難に
→社会保障費が増加し、税収は減少

規制緩和により…
→行政の業務領域への民間参入が進む

サービスの
適正性の確保

行政コストの削減

民間ノウハウの活用

業務・役割の整理

専門定型業務

- ◎行政特有の専門性が必要
- ◎マニュアル化など標準化が可能(一部)

《業務例》

- 窓口サービス(説明、申請受付、証明発行)、
会計・出納業務、課税業務 など

市職員



嘱託員



委託など



定型的

非専門定型業務

- ◎行政特有の専門性は必要なし
- ◎マニュアル化など標準化が可能

《業務例》

- 施設清掃、警備、車両運行 など

委託など



委託など



低

専門非定型業務

- ◎政策的な判断が必要
- ◎組織横断的な調整が必要

《業務例》

- 各施策の企画・立案、執行管理、
予算編成、計画策定 など

市職員



市職員



非定型的

非専門非定型業務

- ◎行政特有の専門性は必要なし(一部)
- ◎一定の指揮命令が必要

《業務例》

- 庶務事務、物品調達、
イベントや講座の企画・運営 など

市職員



地域



委託など



取組内容【代表所管】と実施スケジュール



6 車両管理業務における効率的な執行体制の整備

【庁舎管理課】



あり方の検討
(令和元年度)



方向性の決定
(令和2年度)



方向性に基づく運用
(令和3年度)



7 課税業務における効率的な執行体制の整備

【税制課】



現状分析・効果検証
(令和元年度)



体制整備
(令和2年度)



新体制による運用
(令和3年度)



8 総合税システムの再構築に向けた方針の策定

【情報管理課】



業務標準化の検討
(令和元年度)



総合税システムの
更新に係る方針策定
(令和元年度)



9 会計業務における効率的な執行体制の整備

【会計管理課】



現状分析・あり方
の検討
(令和元年度)



方向性の決定
(令和2年度)



方向性に基づく運用
(令和3年度)

取組内容【代表所管】と実施スケジュール



10 ごみ総合相談センターにおける効率的な執行体制の整備

【ごみ総合相談センター】



現状分析・効果検証
体制の見直し
(令和元年度)



効率的な体制による
運用
(令和2年度)



11 保健福祉センター送迎バスのあり方を踏まえた対応

【大横保健福祉センター】



現状分析
あり方の検討
(令和元年度)



方向性の決定
(令和2年度)

方向性に基づく対応
(令和3年度)

「スペシャリストとゼネラリスト」

現在、八王子市には、幅広い行政需要に対応するため、一般行政職として、いわゆる事務職から土木や電気などの技術職まで様々な職種の職員が在籍しています。今後の行政運営において、職員の役割として「スペシャリスト」と「ゼネラリスト」、どちらの能力が必要になるでしょうか。

答えは、「両方」です。市役所には多種多様な仕事があり、業務によって求められる能力が変わってくるからです。全体的には、限られた資源を効果的に活用して行政課題を解決する能力や、将来を予測した政策企画能力など、市全体を見渡した中での判断が必要になることから、ゼネラリストの要素が求められることが多くなります。しかし、土木や保健業務など、職員がその道の専門家(スペシャリスト)であり続けなければならない業務は今後も存続していきます。

「スペシャリスト」と「ゼネラリスト」が有機的に連携するとともに、組織の横連携を深めることが、地域の課題解決に向けてより一層重要になると言えます。

1 サービスの適正性の確保

取組番号

取 組 項 目

(4)

地域起点のサービス展開

現状・目指す姿

地域が求めていることってなんだろう…

地域のサービスに、地域と市がさらに連携して取り組むにはどうすればよいか…

これからも、子どもたちの学びや成長を地域全体で支えていけないだろうか…

まちなかのみどりを適切に管理してほしい…

市職員

市民



地域が必要とするサービスに

学校の施設管理



樹林地の質の向上



地域と職員

地域の視点で取り組む

取組内容【代表所管】と実施スケジュール



12 地域人材との連携による学校の施設管理

【教職員課】



施設管理、学校用務
のあり方の検討
(令和元年度)



施設管理、学校用務
のあり方決定
(令和2年度)



決定内容による運用
(令和4年度)



13 樹林地の質の向上に向けた斜面緑地保全区域制度の見直し

【環境保全課】



方向性の決定
(令和元年度)



土地所有者との
合意形成
(令和2年度)



新制度での運用
(令和5年度)

1 サービスの適正性の確保

取組番号

取組項目

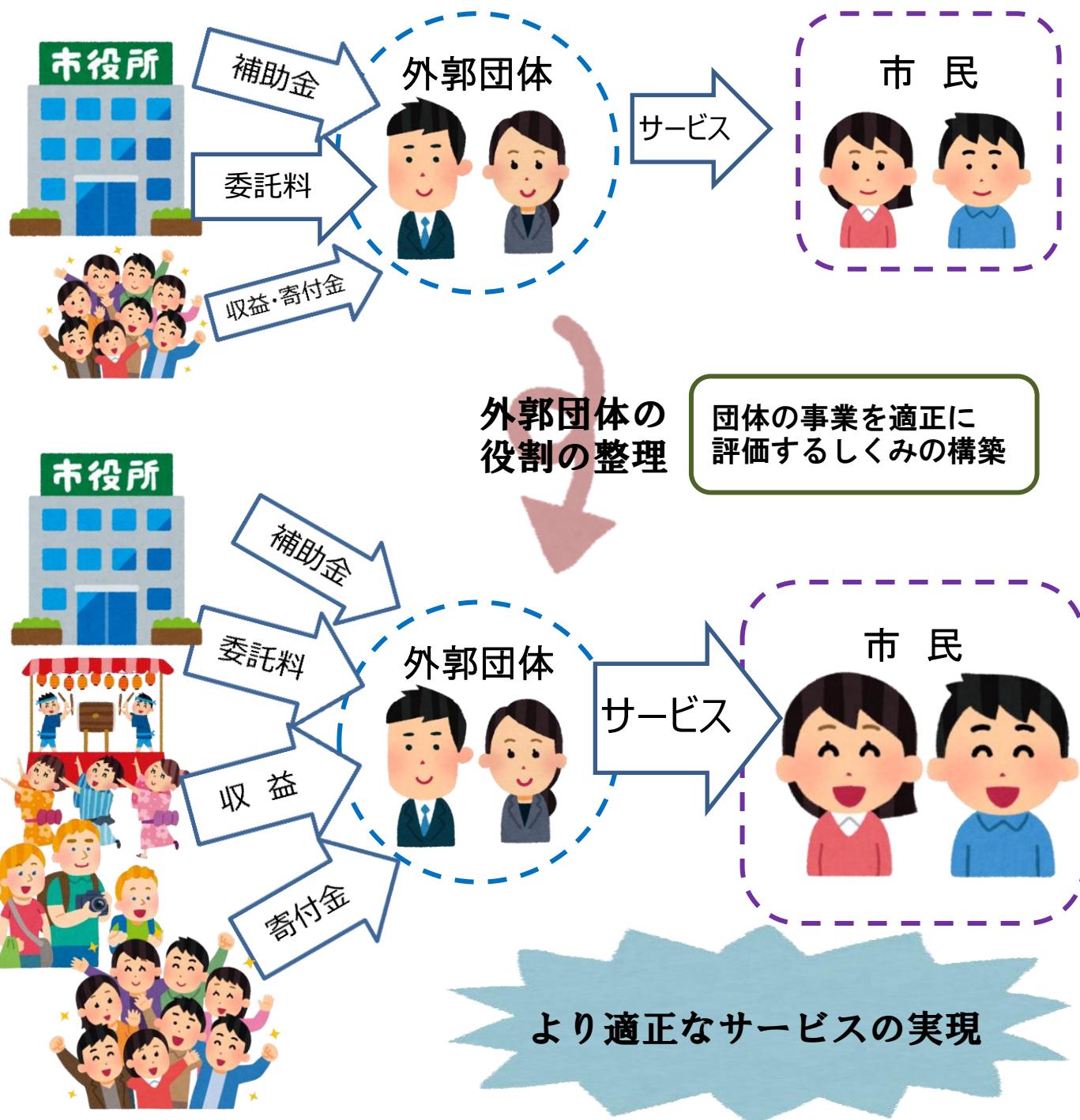
(5)

外郭団体の特性を活かした柔軟なサービス展開

現状・目指す姿

<現状>

- ・ 外郭団体は、文化芸術や社会福祉などの分野で市が目指す姿を実現するために、市と協働して事業を行っている。
- ・ 市が外郭団体へ運営費や事業費に対する補助を行っている。
- ・ 今後も新たな行政需要や社会環境の変化に対応できる役割を外郭団体が担うためのしくみが必要である。





14 外郭団体の役割の整理

【経営計画第二課】



現状分析、調査・研究
(令和元年度)



外郭団体との調整・
ガイドライン等の
検討及び決定
(令和2年度)



策定したガイドライン等
の運用による外郭団体の
見直し
(令和3年度)

「外郭団体」・・・市が出資等をしている割合が50%以上の団体若しくは市の行政を補う役割を担う団体として、市が継続的に財政等運営全般に支援を行っている団体のことです。

主な外郭団体としては、「公益財団法人八王子市学園都市文化ふれあい財団」などが挙げられます。

1 サービスの適正性の確保

取組番号	取組項目
(6)	中核市移行後の検証を踏まえた独自のまちづくり

現状・目指す姿



課題

- ◎ 移譲権限の更なる活用
- ◎ 移譲権限をより効果的・効率的に活用できるしくみの構築
- ◎ “八王子市”の特性・資源を活用した取組の推進

移譲された権限を更に活かした市独自の取組



取組内容【代表所管】と実施スケジュール



15 八王子市の特性を踏まえた開発行為に係る業務内容の整理

【開発審査課】



現状分析、調査・研究
(令和元年度)



審査基準等の検討
業務マニュアルの作成
(令和2年度)



審査基準等の修正・運用
業務マニュアルの運用開始
(令和3年度)



16 不法投棄対策における官民連携

【廃棄物対策課】



協定内容の調査・検討
(令和元年度)



不法投棄対策に関する
協定の締結
(令和2年度)



協定に基づく運用
(令和2年度)

1 サービスの適正性の確保

取組番号	取組項目
(7)	行政手続きのオンライン化

現状・目指す姿



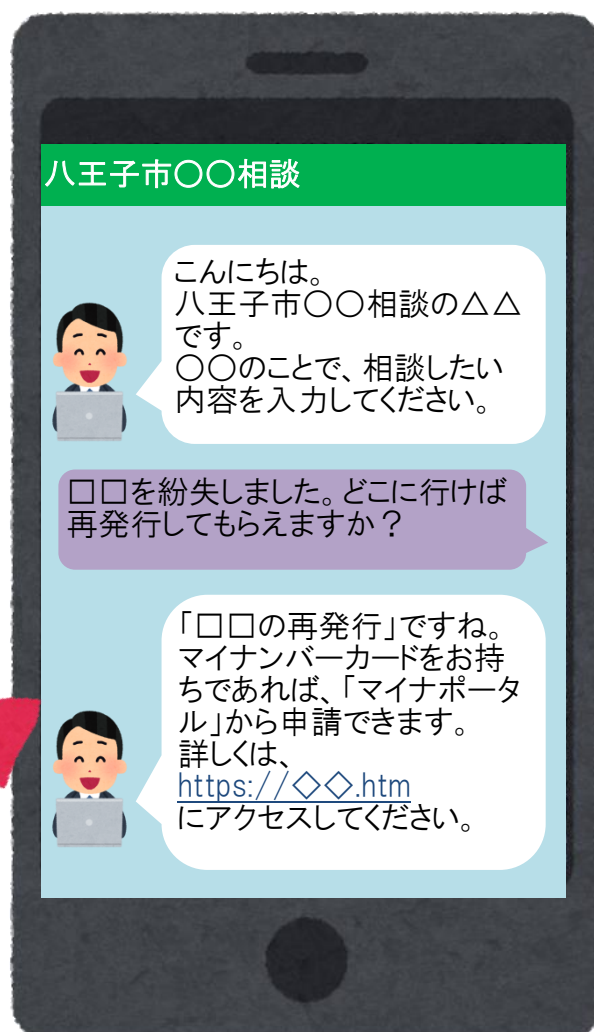
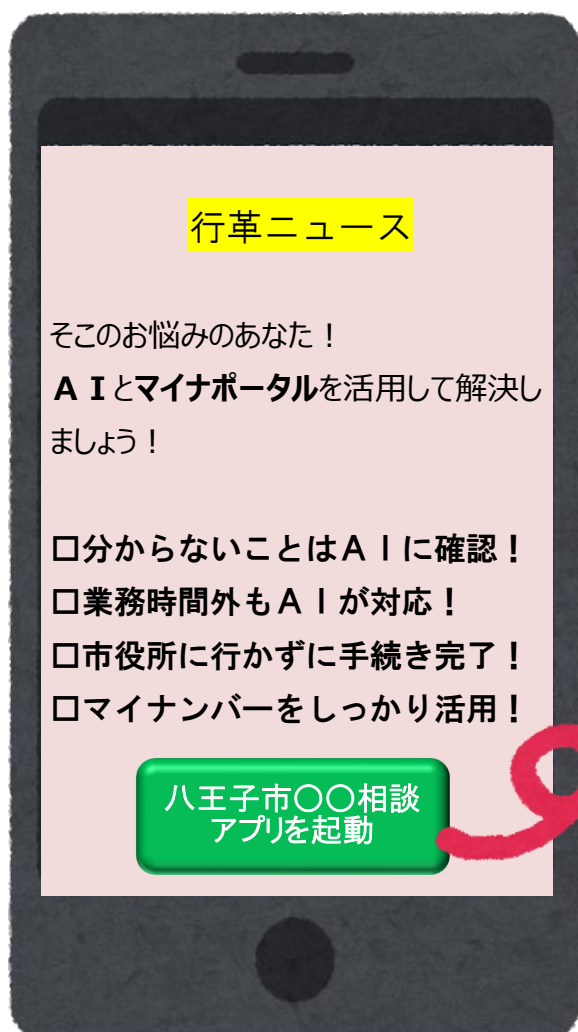
市役所のどこに聞けばいい
か分からない。

市役所があいている時間に
電話がかけられない…



市役所に行くのが大変だ…

マイナンバーカードを取得
したのに活用できる場面が
少ない…



※イメージです。

取組内容【代表所管】と実施スケジュール



17 マイナポータルを活用したワンストップサービスの拡充

【情報管理課】



周知・啓発
(令和元年度)



介護ワンストップ
サービスの導入
(令和2年度)

「マイナポータル」・・・政府が運営するオンラインサービスです。行政手続きがワンストップでできたり、行政からのお知らせが自動的に届いたりします。



18 電子申請の拡充（「地方公共団体におけるオンライン利用促進指針」に基づき実施）

【情報管理課】



庁内での情報共有、
サービスの選定
(令和元年度)



周知・啓発
(令和元年度)



新たな電子申請
サービスの運用
(令和2年度)



19 ごみの相談対応におけるA I の活用

【ごみ総合相談センター】



調査・研究
(令和元年度)



効果検証・方向性の決定
(令和2年度)



方向性に基づく運用
(令和3年度)

「A I」・・・Artificial Intelligence（アーティフィシャル・インテリジェンス）の略で、人間が持つような知性、知能を人工的に機械で実現する技術のことです。市民からの相談に、AIを活用して自動応答できることが期待できます。



20 問い合わせ対応における総合コールセンター及びA I の活用

【庁舎管理課】



調査・研究、効果検証、
データベースの
作成・分析
(令和元年度)



最適な手法の検討・決定、
導入準備
(令和2年度)



最適な手法による
サービスの提供
(令和3年度)

1 サービスの適正性の確保

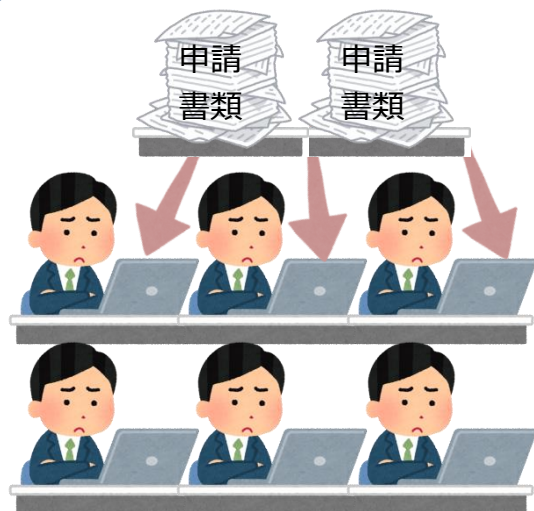
取組番号

取組項目

(8)

ICT技術の活用による実施手法の見直し

現状・目指す姿



定型業務に労働力が割かれている。



会議に場所や時間が割かれている。

ICT技術の活用

RPA (ロボティック・
プロセス・オートメーション)
ツールの活用

電子会議
の導入



実施手法の見直しによる効率的な事務執行

取組内容【代表所管】と実施スケジュール



21 RPA ツールの活用による業務の自動化

【情報管理課】



対象業務の洗い出し
実証実験の実施
(令和元年度)



RPA ツールの活用
効果検証
(令和元年度)



対象業務の拡大
(令和2年度)

「RPA」・・・Robotic Process Automation (ロボティック・プロセス・オートメーション) の略で、プログラムを使って業務を自動化するしくみのことです。人の手で時間をかけて行っていた作業を大幅に効率化させることが期待できます。



22 電子会議の導入

【行革推進課】



試行実施、課題整理
(令和元年度)



運用ルール作成
(令和元年度)



運用
(令和2年度)



23 クラウドサービスの活用推進

【情報管理課】



住民記録システムの更新
に係る自治体クラウド
対応の方針決定
(令和元年度)



住民記録システム
再構築計画の策定
(令和2年度)



住民記録システム
再構築計画に
基づく対応
(令和3年度)

「クラウド」・・・ユーザ（企業、個人など）がインターネットなどの通信回線を通じて、遠隔地にあるデータセンター等に用意された情報システムをサービスとして利用する技術のことです。

「自治体クラウド」・・・地方公共団体が情報システムを庁舎内で保有・管理することに代えて、クラウド技術を活かし、データセンター上に複数の地方公共団体の情報システムを集約し、共同利用するしくみのことです。

国は、経費の削減、住民サービスの向上及び災害時の業務継続の観点から、地方公共団体における自治体クラウドの推進を求めています。

1 サービスの適正性の確保

取組番号

取組項目

(9)

事業評価制度の充実

現状・目指す姿

<現状>

フルコスト分析による事務事業評価
(事後評価)を行っている。

事後の評価(構築済み)

なぜ、終わった事業
を振り返る必要がある
のだろう？

Q

課題を明らかにして、
次にどう取り組みば最
適か、コスト意識を持
って考えられるからだ
よ！

A

事業計画

事前の評価

なぜ、事前に効果や経
費を出す必要があるの
だろう？

Q

事業の効果とコストを可
視化して最適な事業を
選択することで、資源の
有効活用につながるか
らだよ！

A

事業完了

事業実施

なぜ、一度やると決め
たのに、事業の途中
で評価する必要がある
の？

Q

実施途中でも、社会
環境や市民ニーズの
変化を踏まえて、手
法や必要性を見直せ
るからだよ！

A

実施途中の評価

<目指す姿>

事業の実施前や実施途中
における評価も含めた評価
制度を構築する。

取組内容【代表所管】と実施スケジュール



24 事業の事前評価のしくみづくりと運用

【行政管理課】



評価手法の検討、
しくみの構築
(令和元年度)



導入
(令和元年度)



25 実施している事業を再評価するしくみづくりと運用

【行政管理課】



評価手法の検討、
しくみの構築
(令和元年度)



導入
(令和元年度)



26 自治体間比較を用いた事業評価

【行政管理課】



しくみの構築
(令和元年度)



導入
(令和元年度)

2 資源の効果的な運用

取組番号

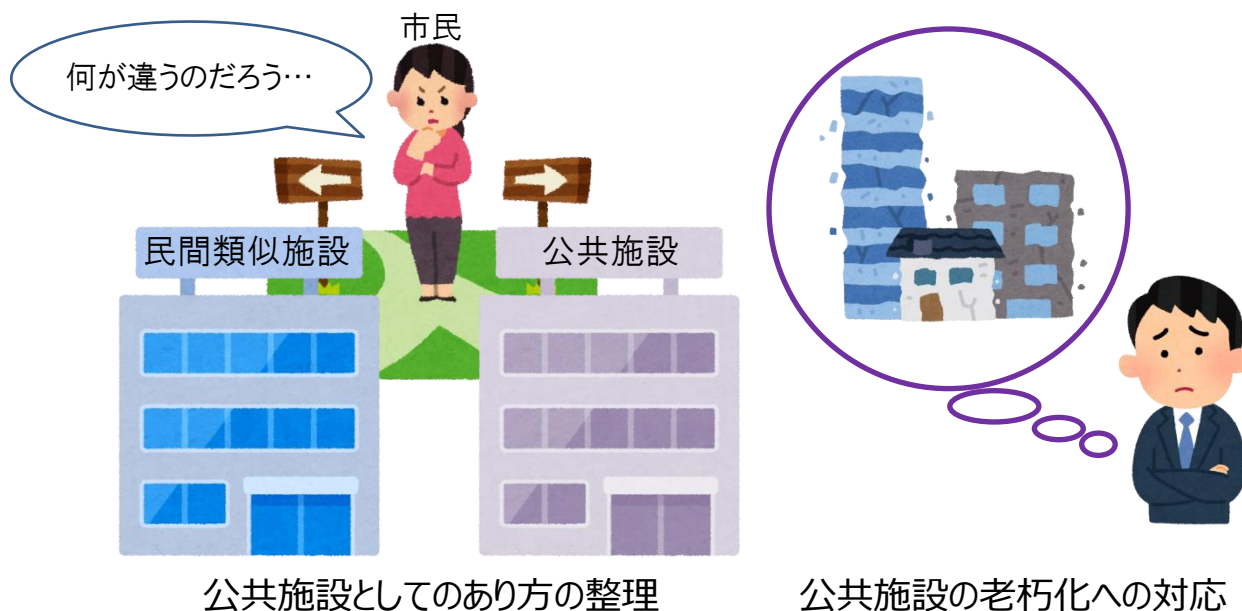
取組項目

(10)

施設の魅力の向上に向けた実施手法の検証・見直し

現状・目指す姿

課題



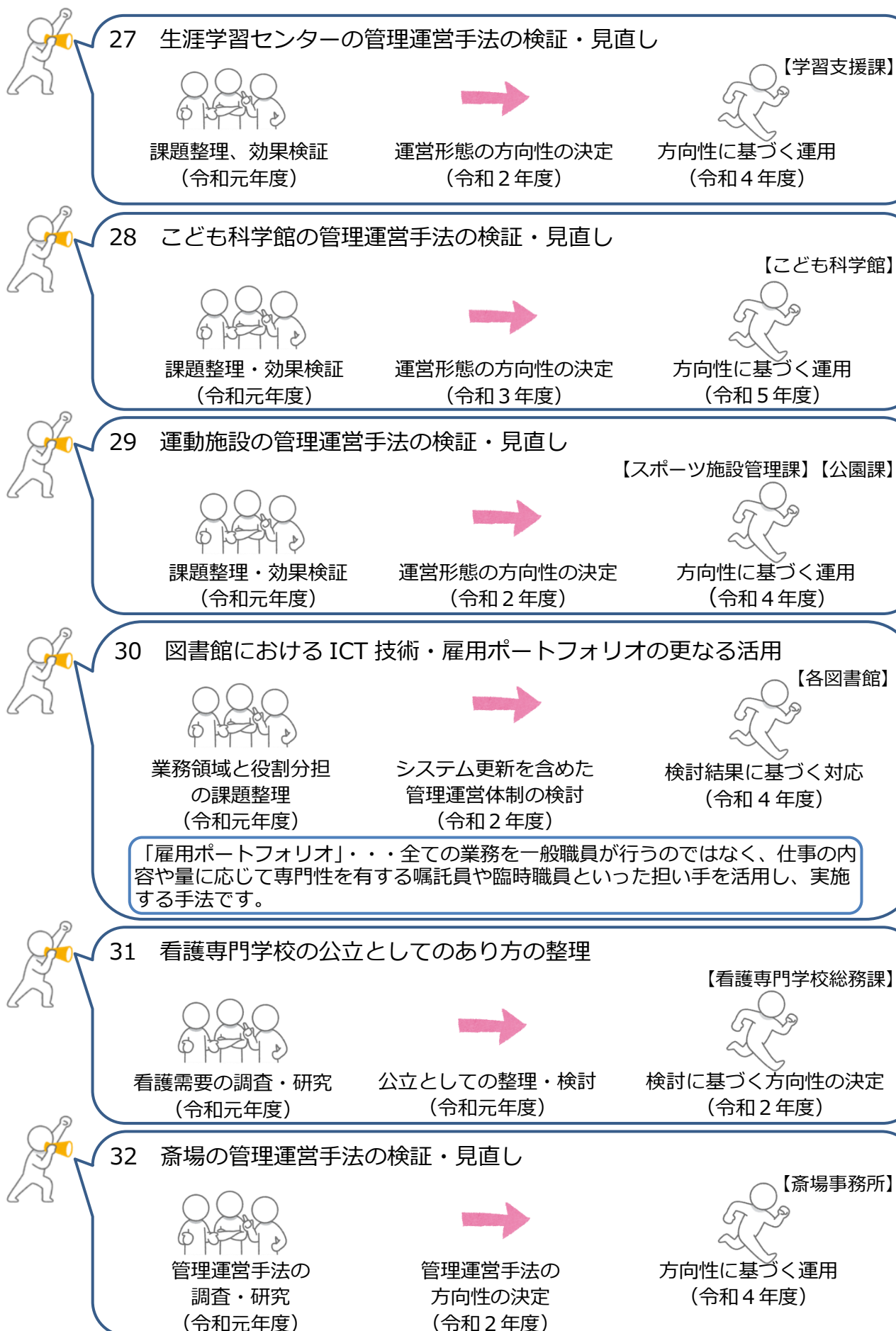
解決策



目指す姿



取組内容【代表所管】と実施スケジュール



2 資源の効果的な運用

取組番号	取組項目
(11)	施設・拠点整備における官民連携

現状・目指す姿

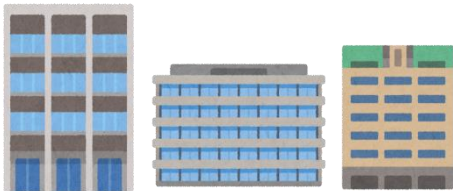
公共施設の整備管理において民間企業のノウハウを活用する手法が充実してきている。

行政

ヒト



モノ



カネ



民間

ヒト



モノ



カネ



お互いのノウハウや強みを効果的に活用



民間と行政が連携した効率的な施設・拠点整備

取組内容【代表所管】と実施スケジュール



33 道路の維持管理における官民連携

【路政課】



現状分析・課題整理
(令和元年度)



先進事例の調査・研究
(令和2年度)



最適な維持管理手法の
検証・整理
(令和3年度)



34 道路照明灯・公園灯の設置管理における官民連携

【路政課】



整備手法の方向性の
決定
(令和元年度)



照明灯更新に
向けた調査
(令和2年度)



灯具更新
(令和3年度)



35 給食調理業務の効果的な委託化を見据えた給食センターの運営手法の構築

【保健給食課】



官民連携手法の
調査研究
(令和2年度)



運営手法の方向性の
決定
(令和3年度)



新たな手法による運用
(令和5年度)



36 区画整理事業に係る委託内容の見直し

【区画整理課】



東京都都市づくり公社
への事務費単価見直し
の要望提出
(令和元年度)



新たな委託内容に
よる事業実施
(令和3年度)

2 資源の効果的な運用

取組番号

取組項目

(12)

地域の実情に応じた施設の適正性の確保

現状・目指す姿

<現状>

市では、「八王子市公共施設等総合管理計画」において施設の類型別に取り組方針を示しており、財産を適正に管理、活用していく施設マネジメントに取り組んでいる。



量の適正性の確保

市民ニーズ

設置目的



地域と一緒に考える
〔地域における課題の共有
提供するサービスの検討〕

- 公共施設の複合化
- 適正配置
- 施設の改修
- 地域への移管



地域との協働

行政サービスの
質と量の適正化

取組内容【代表所管】と実施スケジュール



37 地域づくりのための公共施設の再編

【都市戦略課】 【資産管理課】



地域づくり推進の
ための公共施設
再編方針の策定
(令和元年度)



方針に基づく地域別
の計画策定に向けた
課題整理
(令和2年度)



順次地域別計画
の策定
(令和3年度～)



38 高齢者あんしん相談センターの地域事務所等への移転

【高齢者福祉課】



課題整理
(令和元年度)



移転可能な事務所等
の選定・準備
(令和2年度)



一部移転の実施
(令和4年度)



39 市立保育園の適正な配置・定員数の確保と公私連携型保育所への移行

【保育幼稚園課】



移行計画の策定
(令和元年度)



直営園の定員縮小
(令和元年度)



段階的な移行
(令和2年度～)

「公私連携型保育所」・・・社会福祉法人等が市町村との協定に基づき、当該市町村から必要な設備の貸付け、譲渡その他の協力を得て、当該市町村との連携の下に保育及び子育て支援事業を行う保育所です。



40 戸吹湯ったり館のあり方を踏まえた対応

【地域医療政策課】



あり方の検討・決定
(令和元年度)



あり方に沿った対応
(令和2年度)

取組内容【代表所管】と実施スケジュール



41 姫木平自然の家のあり方を踏まえた対応

【生涯学習政策課】



あり方の検討
(令和元年度)



あり方の決定
(令和2年度)



あり方に沿った対応
(令和4年度)



42 北野余熱利用センター（あったかホール）のあり方を踏まえた対応

【北野清掃工場】



あり方の検討
(令和元年度)



あり方の決定
(令和2年度)



あり方に沿った対応
(令和5年度)



43 上川農村環境改善センターの運営主体の地域移管化

【農林課】



あり方の検討
(令和元年度)



地域との合意形成
(令和2年度)



地域への移管
(令和4年度)



44 地域の自主性を尊重するための地区会館の地域移管

【協働推進課】



地域との合意形成
(令和元年度)



順次合意に基づく
地域移管
(令和3年度～)

2 資源の効果的な運用

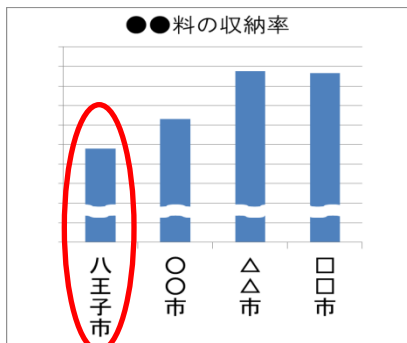
取組番号

取組項目

(13)

一体的な債権管理

現状・目指す姿



債権管理所管

- 収納率の向上が求められている。
- 債権種別ごとに取扱方法が異なる。



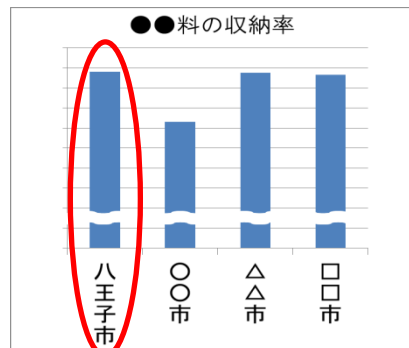
適正な債権管理体制
の整備



適正な債権管理の
統一的な手法の構築



負担の公平性の確保



歳入の確保

取組内容【代表所管】と実施スケジュール



45 適正な債権管理を行うための手法及び管理体制の整備

【経営計画第一課】



課題整理
(令和元年度)



管理手法の確立
(令和2年度)



体制の整備・運用
(令和2年度)

2 資源の効果的な運用

取組番号

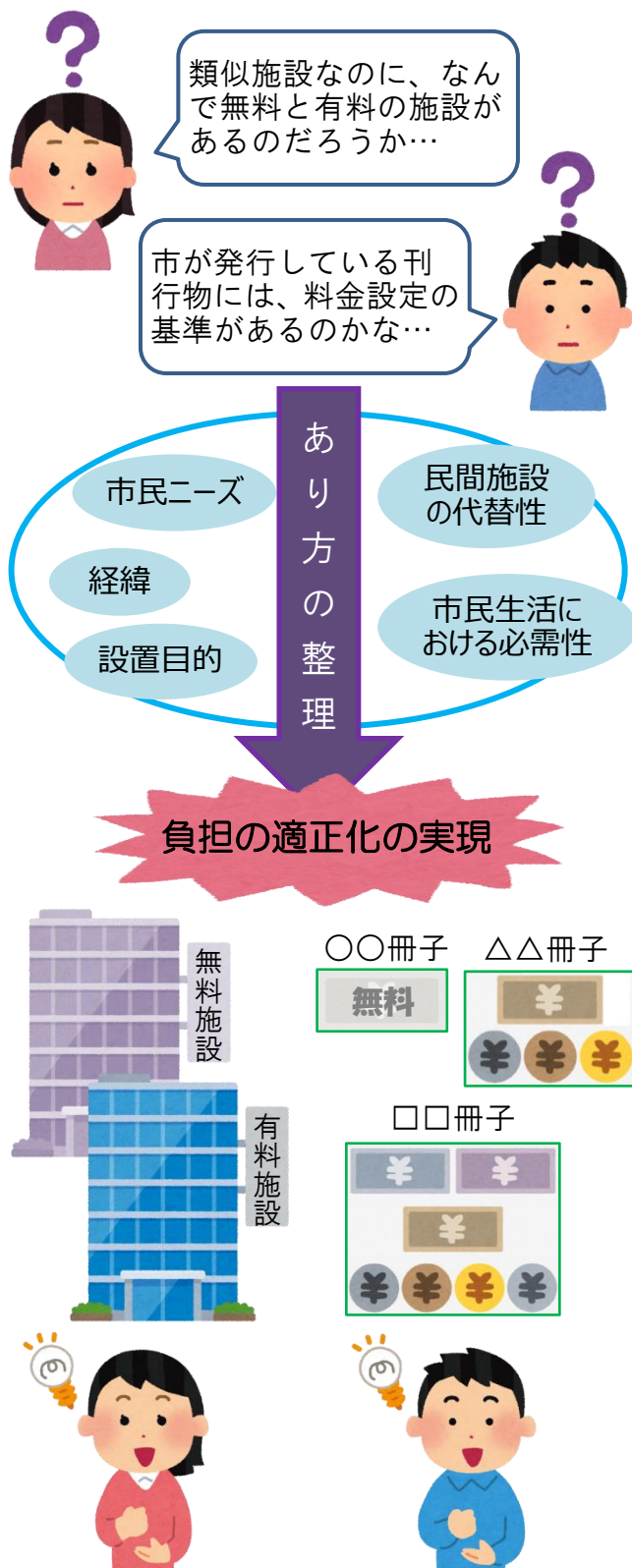
取組項目

(14)

負担の公平性と歳出に応じた財源確保

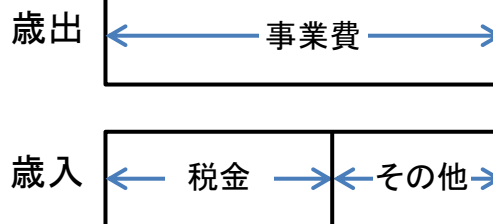
現状・目指す姿

負担の公平性の確保

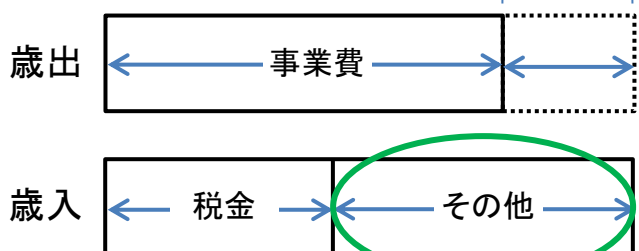


多様な財源の確保

【現状】



【目指す姿】



財源確保策



取組内容【代表所管】と実施スケジュール



46 ガバメントクラウドファンディングのしくみの構築・活用

【行革推進課】



調査研究
(令和元年度)



しくみの構築
(令和2年度)



活用
(令和3年度)

「クラウドファンディング」・・・一般には「新規・成長企業等と資金提供者をインターネット経由で結び付け、多数の資金提供者から少額ずつ資金を集めるしくみ」を指すものとされています。



47 広告付地図情報板や自動販売機などを活用した幅広い財源確保策の展開

【行革推進課】



財源となる資産の
整理
(令和元年度)



候補媒体の調整・
決定
(令和元年度)



順次導入
(令和元年度～)



48 行政サービスに対する受益者負担の適正性の確保

【行革推進課】



無料施設や諸収入等
の課題整理、
市発行物の現状把握
(令和元年度)



料金の適正化に向け
た方向性の決定、
市発行物料金設定
基準の策定
(令和2年度)



基準に基づく
新料金の設定
(令和3年度)



49 未利用資産の有効活用・売り払いの強化

【資産管理課】



課題整理
(令和元年度)

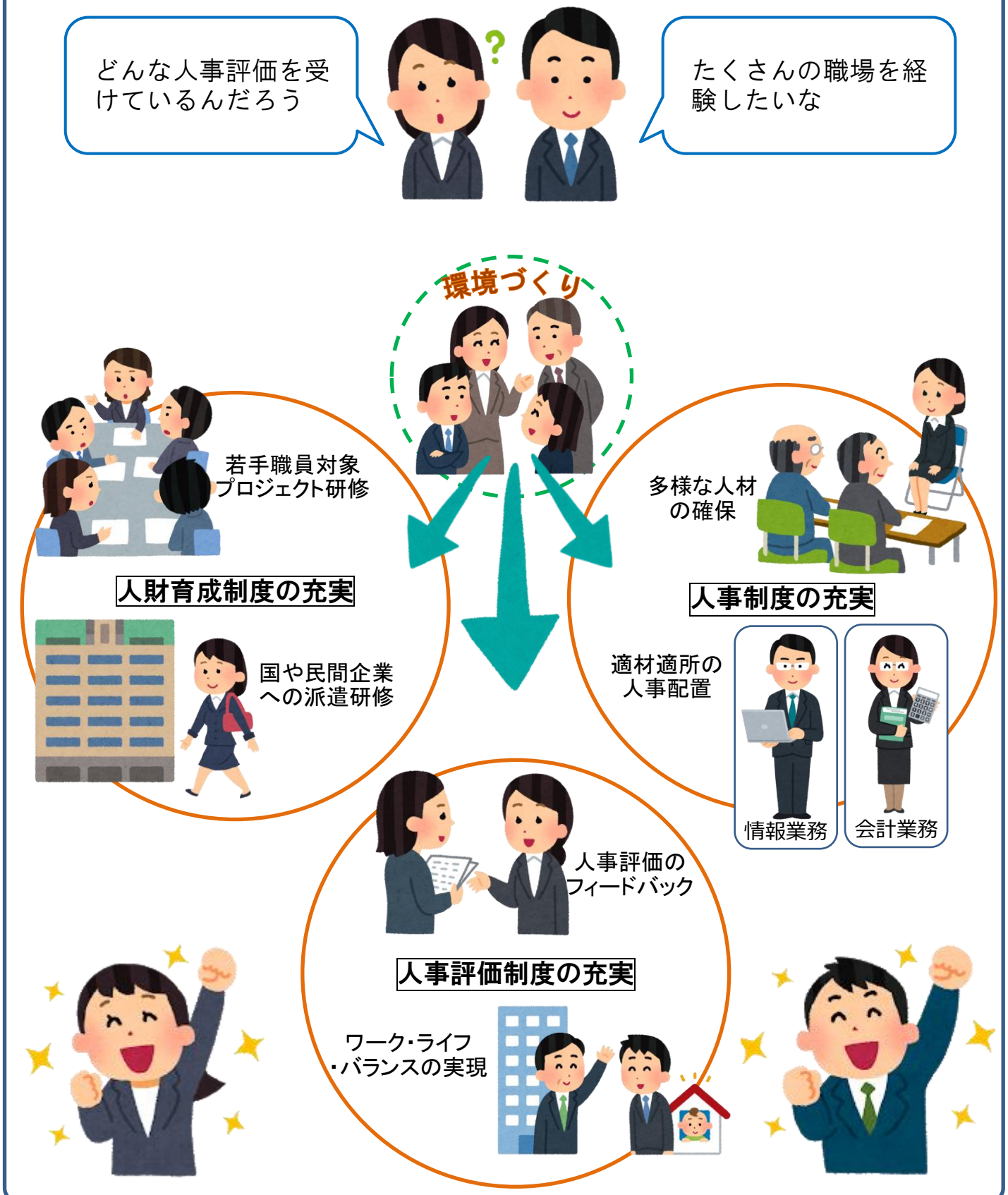


最適な手法による
有効活用・売り払いの実施
(令和2年度)

3 職員と組織の能力を引き出す環境づくり

取組番号	取組項目
(15)	職員が成長を実感できる人財育成

現状・目指す姿



取組内容【代表所管】と実施スケジュール



50 多様なニーズに適応できる人財育成制度の充実

【職員課】



人財育成プランの
中間見直し検討会議
設置
(令和元年度)



人財育成プランの
中間見直し
(令和元年度)



人財育成プランに
基づく運用
(令和2年度)



51 職員の意欲を引き出し組織を活性化する人事評価制度の充実

【職員課】



人事評価の反映方法や
要素などの課題整理
(令和元年度)



中間見直した人財
育成プランに基づく
人事評価制度の検討
(令和2年度)



検討結果に基づく
運用
(令和3年度)



52 適材適所により職員の能力を活かす人事制度の充実

【職員課】



採用・昇任選考、
人事異動等の
人事制度の課題整理
(令和元年度)



中間見直した人財
育成プランに基づく
人事制度の検討
(令和2年度)



検討結果に基づく
運用
(令和3年度)



53 実現可能性を高め職員のやりがいに繋がる職員提案制度への見直し

【経営計画第二課】



課題整理
制度の見直し
(令和元年度)



試行
(令和元年度)



新制度による運用
(令和2年度)

3 職員と組織の能力を引き出す環境づくり

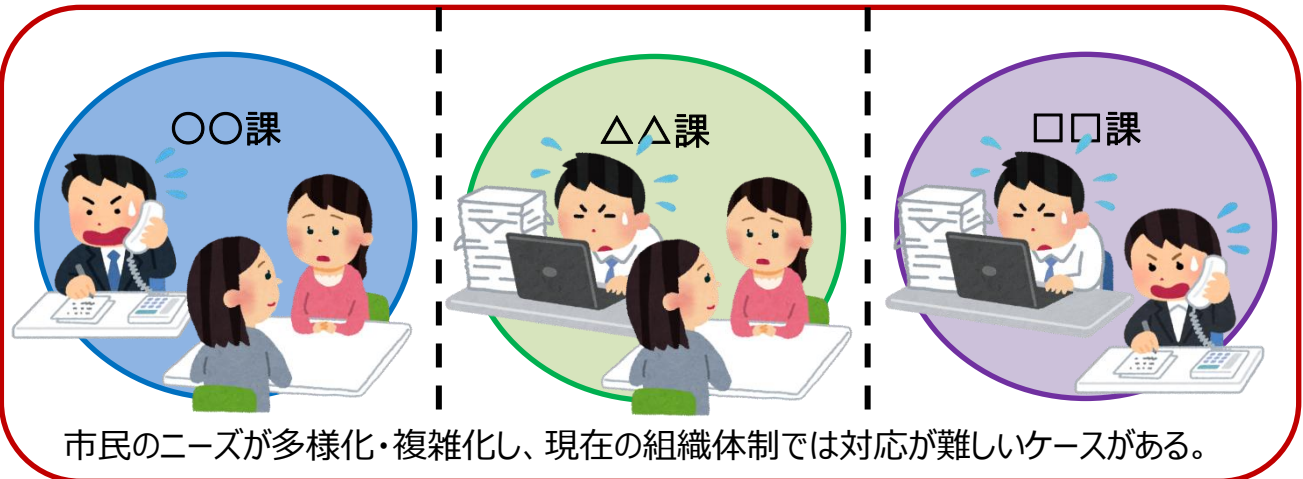
取組番号

取組項目

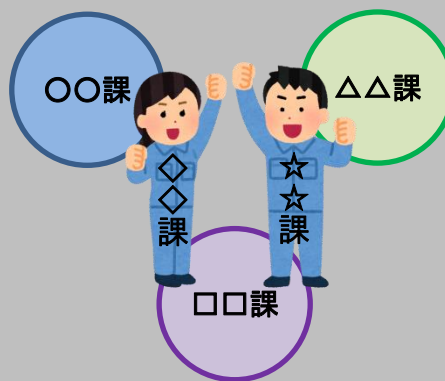
(16)

持続可能性を確保する執行体制

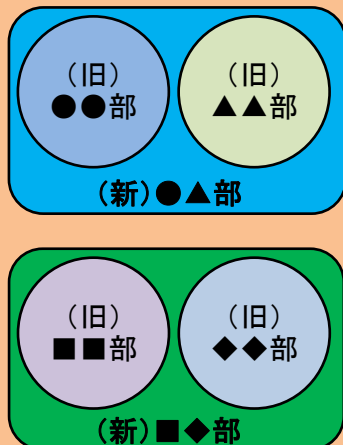
現状・目指す姿



専門的な知識やノウハウを
全庁で活用



組織・機構の見直し

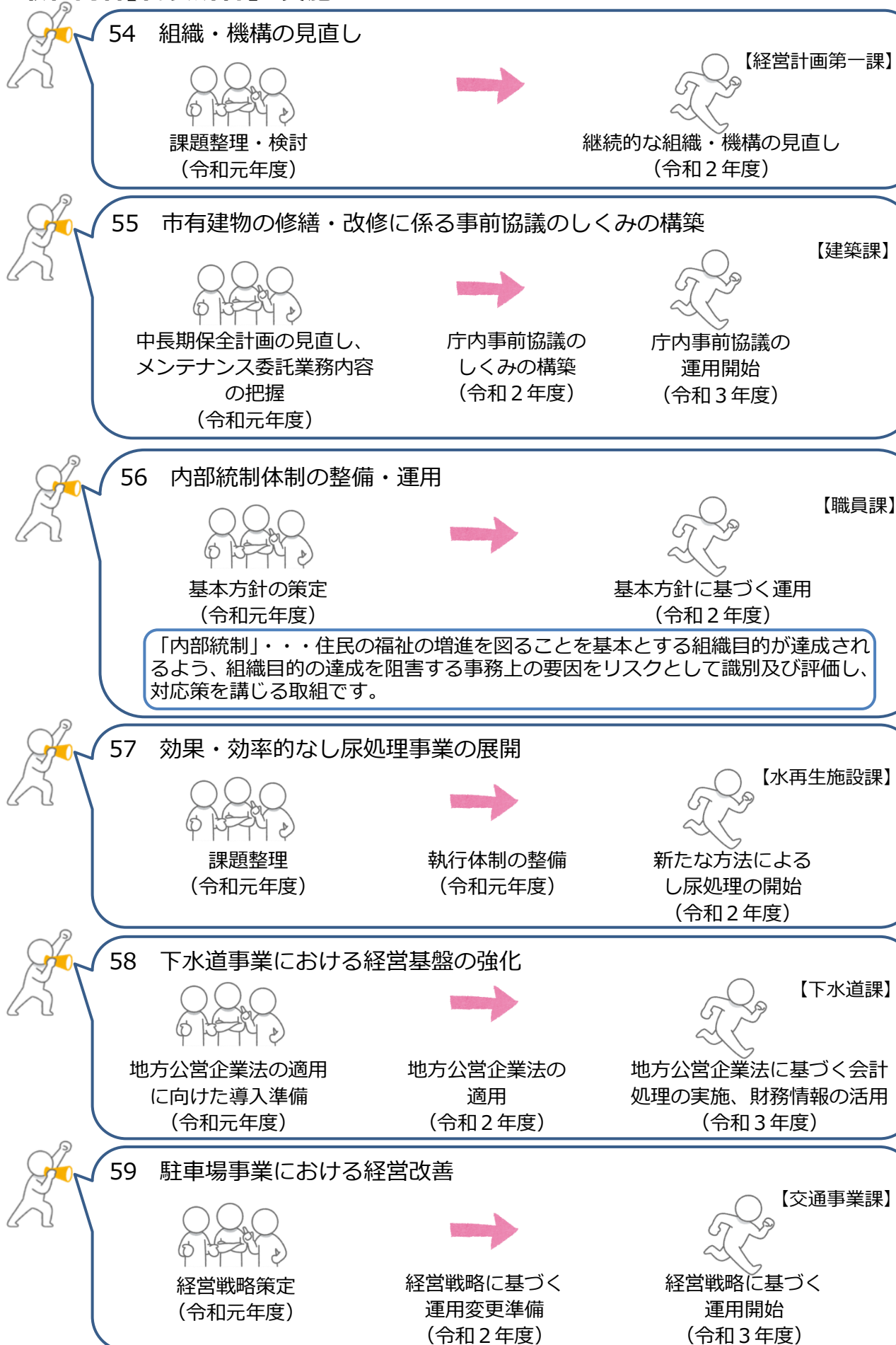


- 新たな行政需要に対応
- 市民に分かりやすい体制
- 各部の権限・人財育成・予算編成など

内部統制体制の整備・運用



取組内容【代表所管】と実施スケジュール



4 情報の利活用・マネジメント

取組番号

取組項目

(17)

政策形成における情報の利活用

現状・目指す姿

<主な課題>

- ・行政情報の更なる活用
- ・ICT技術を効果的に活用できる人財の育成



取組内容【代表所管】と実施スケジュール



60 政策立案における効果的なデータの活用

【都市戦略課】



庁内データの
洗い出しと整理
(令和元年度)



データ分析を行うこと
ができる人財の育成、
データを活用した政策
立案を促進するための
体制やしくみの検討
(令和2年度)



検討結果を踏まえた
対応
(令和3年度)



61 ICT知識を活用した政策立案能力の向上

【情報管理課】



しくみの検討・構築
(令和元年度)



デジタルリーダー（仮称）
の配置
(令和元年度)



デジタルリーダー（仮称）
の会議・訓練・研修の実施
(令和元年度)



62 市民からの情報を収集・活用するしくみの検討・構築

【広聴課】



市民ニーズの把握・
情報の収集手法及び
活用方法の検討
(令和元年度)



検討結果を踏まえた対応
(令和2年度)

4 情報の利活用・マネジメント

取組番号

取組項目

(18)

情報の電子化とマネジメント

現状・目指す姿



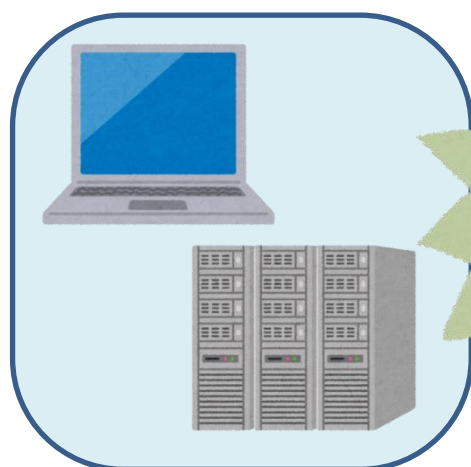
現 状

・紙文書が多いため、
整理や管理に時間が
かかっている。



電子化

電子決裁



・ペーパーレス化
・業務の効率化
・セキュリティ対策の強化



取組内容【代表所管】と実施スケジュール



63 文書管理システムによる効果・効率的な公文書管理

【総務課】



文書管理システムの
調査・研究、
公文書管理条例の制定
(令和元年度)



システムの構築
(令和3年度)



システム導入・運用
(令和4年度)

柱を横断する取組

取組番号	取組項目
(19)	若手職員による「行政事業イノベーションプロジェクト」

現状・目指す姿

私たちが市役所に求めるものは時代によって変わっていく。ニーズに合わせて柔軟なサービスを提供してほしい。



市民

予算は限られているから、上手くスクラップ＆ビルドを進め、新たなニーズに対応しよう



市職員

時代の変化に敏感で、事業内容を見直す企画力と行動力を持った仲間を増やそう

若手職員のプロジェクトチームによる 既存の行政事業の刷新提案



1 人財育成

- 課題発見力、分析力、行動力、企画提案力の育成
- 次代を担う若手職員が活躍する場の確保
- 自身(チーム)の提案が成果になる経験の積重ねによるモチベーション向上

2 事業マネジメント

- 「経験」や「しがらみ」に囚われない発想による事業の刷新、業務改革
- 時代に即した市民サービスの「質」「量」「提供手法」の最適化

取組内容【代表所管】と実施スケジュール



64 人財育成と事業マネジメントを目的とした行政事業イノベーションプロジェクトの実施 【行政管理課】



プロジェクトチーム
の立ち上げ・運営
(令和元年度)



既存事業の検証
・刷新提案
(毎年実施)



人財育成・事業
マネジメントの向上
(令和5年度)

代表・関連所管一覧

取組内容	代表所管	関連所管
1 ライフイベントに応じた窓口のワンストップ化	経営計画第二課	行革推進課、情報管理課、庁舎管理課、税制課、市民生活課、市民課、各事務所、福祉政策課、高齢者福祉課、介護保険課、障害者福祉課、保険年金課、子どものしあわせ課、保育幼稚園課、子育て支援課、児童青少年課、子ども家庭支援センター、教育支援課
2 外部資源を活用した窓口業務の整理	経営計画第二課	行革推進課、庁舎管理課、市民生活課、市民課、各事務所、保険年金課
3 窓口サービスのキャッシュレス化	経営計画第二課	情報管理課、会計管理課、会計審査課
4 学童保育所と放課後子ども教室の連携による居場所づくりの充実	生涯学習政策課	児童青少年課
5 児童福祉施設等の役割整理及び若者支援の充実	児童青少年課	子どものしあわせ課、子ども家庭支援センター
6 車両管理業務における効率的な執行体制の整備	庁舎管理課	
7 課税業務における効率的な執行体制の整備	税制課	住民税課、資産税課
8 総合税システムの再構築に向けた方針の策定	情報管理課	税制課、住民税課、資産税課、納税課
9 会計業務における効率的な執行体制の整備	会計管理課	会計審査課
10 ごみ総合相談センターにおける効率的な執行体制の整備	ごみ総合相談センター	
11 保健福祉センター送迎バスのあり方を踏まえた対応	大横保健福祉センター	
12 地域人材との連携による学校の施設管理	教職員課	
13 樹林地の質の向上に向けた斜面緑地保全区域制度の見直し	環境保全課	
14 外郭団体の役割の整理	経営計画第二課	学園都市文化課、福祉政策課、高齢者いきいき課、産業政策課、観光課
15 八王子市の特性を踏まえた開発行為に係る業務内容の整理	開発審査課	開発指導課
16 不法投棄対策における官民連携	廃棄物対策課	
17 マイナポータルを活用したワンストップサービスの拡充	情報管理課	介護保険課
18 電子申請の拡充(「地方公共団体におけるオンライン利用促進指針」に基づき実施)	情報管理課	
19 ごみの相談対応におけるAIの活用	ごみ総合相談センター	情報管理課
20 問い合わせ対応における総合コールセンター及びAIの活用	庁舎管理課	情報管理課
21 RPAツールの活用による業務の自動化	情報管理課	住民税課、全所管
22 電子会議の導入	行革推進課	情報管理課
23 クラウドサービスの活用推進	情報管理課	市民課
24 事業の事前評価のしくみづくりと運用	行政管理課	経営計画第一課
25 実施している事業を再評価するしくみづくりと運用	行政管理課	
26 自治体間比較を用いた事業評価	行政管理課	
27 生涯学習センターの管理運営手法の検証・見直し	学習支援課	
28 こども科学館の管理運営手法の検証・見直し	こども科学館	
29 運動施設の管理運営手法の検証・見直し	スポーツ施設管理課、公園課	
30 図書館におけるICT技術・雇用ポートフォリオの更なる活用	各図書館	協働推進課
31 看護専門学校の公立としてのあり方の整理	看護専門学校総務課	
32 斎場の管理運営手法の検証・見直し	斎場事務所	

取組内容	代表所管	関連所管
33 道路の維持管理における官民連携	路政課	管理課、補修センター
34 道路照明灯・公園灯の設置管理における官民連携	路政課	公園課、管理課、補修センター
35 給食調理業務の効果的な委託化を見据えた給食センターの運営手法の構築	保健給食課	
36 区画整理事業に係る委託内容の見直し	区画整理課	
37 地域づくりのための公共施設の再編	都市戦略課、 資産管理課	経営計画第二課、福祉政策課、教育総務課、 学校教育政策課、学校複合施設整備課、施 設管理課、指導課
38 高齢者あんしん相談センターの地域事務所等への移転	高齢者福祉課	経営計画第二課、資産管理課、市民生活課、 各事務所、介護保険課
39 市立保育園の適正な配置・定員数の確保と公私連携型保育所への移行	保育幼稚園課	子どものしあわせ課
40 戸吹湯ったり館のあり方を踏まえた対応	地域医療政策課	戸吹クリーンセンター
41 姫木平自然の家のあり方を踏まえた対応	生涯学習政策課	
42 北野余熱利用センター（あったかホール）のあり方を踏まえた対応	北野清掃工場	資産管理課、環境政策課、ごみ減量対策課、 清掃施設整備課
43 上川農村環境改善センターの運営主体の地域移管化	農林課	
44 地域の自主性を尊重するための地区会館の地域移管	協働推進課	
45 適正な債権管理を行うための手法及び管理体制の整備	経営計画第一課	行革推進課、法制課、納税課、福祉政策課、 生活福祉総務課、生活福祉地区第一課、生 活福祉地区第二課、保険年金課、保険収納 課、子育て支援課、住宅政策課、会計管理 課、会計審査課
46 ガバメントクラウドファンディングのしくみの構築・活用	行革推進課	全所管
47 広告付地図情報板や自動販売機などを活用した幅広い財源確保策の展開	行革推進課	庁舎管理課、全所管
48 行政サービスに対する受益者負担の適正性の確保	行革推進課	全所管
49 未利用資産の有効活用・売り払いの強化	資産管理課	水環境整備課、財産課
50 多様なニーズに適応できる人財育成制度の充実	職員課	
51 職員の意欲を引き出し組織を活性化する人事評価制度の充実	職員課	労務課、安全衛生管理課
52 適材適所により職員の能力を活かす人事制度の充実	職員課	
53 実現可能性を高め職員のやりがいに繋がる職員提案制度への見直し	経営計画第二課	行革推進課
54 組織・機構の見直し	経営計画第一課	行政管理課
55 市有建物の修繕・改修に係る事前協議のしくみの構築	建築課	資産管理課
56 内部統制体制の整備・運用	職員課	監査事務局
57 効果・効率的なし尿処理事業の展開	水再生施設課	
58 下水道事業における経営基盤の強化	下水道課	
59 駐車場事業における経営改善	交通事業課	
60 政策立案における効果的なデータの活用	都市戦略課	広聴課、情報管理課、統計調査課
61 ICT知識を活用した政策立案能力の向上	情報管理課	
62 市民からの情報を収集・活用するしくみの検討・構築	広聴課	広報課、情報管理課
63 文書管理システムによる効果・効率的な公文書管理	総務課	経営計画第二課、情報管理課、法制課
64 人財育成と事業マネジメントを目的とした行政事業イノベーションプロジェクトの実施	行政管理課	経営計画第一課、行革推進課、職員課

2 評価の方法

将来に向けた持続可能な行財政運営を行っていくためには、経営資源の確保が重要になってきます。今後、生産年齢人口の減少により「人財（ヒト）」や「財源（カネ）」といった経営資源が制限されることが見込まれています。また、「財産（モノ）」である公有財産についても、建物の老朽化等による維持管理コストの増加が見込まれます。

行財政改革推進審議会の答申にもあるとおり、今後の財政を取り巻く環境を見据えた場合、厳しい現実があると認識することが重要です。そうした環境においては、限られた資源を効果・効率的に活用していく必要があります。

そこで、第9次行財政改革における取組成果の評価を次のとおり行います。

- (1) 第9次行財政改革では、大綱に個別取組を掲げ、その推進のための進捗管理を行います。
- (2) 本大綱の目的である「社会変化に対応した適正な行政サービスの維持」と「地域と職員の協創によるひととしくみづくり」の成果として、人財・財源・財産の3点を指標（バロメーター）に、その変化の状況を確認します。

人 財

職員が直接実施すべき業務を明らかにし、ICT技術や民間ノウハウを効果的に活用する取組によって、新たな行政需要に対応できる人財を確保

財 源

効率性の向上や負担の公平性を図る歳出削減や歳入確保の取組によって生み出した財源を、「八王子ビジョン2022」に掲げる「私たちが目指すまち」を実現するために活用

財 産

公共施設の維持管理コスト削減や安全性の確保、サービスの充実などを目指し、公共施設マネジメント基本方針に基づく、施設の複合化や多機能化、民間移譲を実施

Ⅲ 取組期間中の定員管理の考え方

Ⅲ 取組期間中の定員管理の考え方

生産年齢人口の減少に伴い、職員の確保が困難な状況下でも、必要な市民サービスを提供していくためには、民間のノウハウや多様な人財を活用するなど自前主義からの転換を図り、職員は「公務員でなければならない仕事」に注力できる体制を整えていかなければなりません。

そこで、第9次行財政改革大綱の取組期間中の定員管理について、次のとおり考え方を定めます。

1 自前主義からの転換

- (1) 限られた職員が「公務員でなければならない仕事」に特化できるような効果的なアウトソーシング
- (2) 市が単独で提供しているサービスやシステムの他団体との標準化・共通化
- (3) AIやロボティクスなど、新技術を積極的に活用した業務の自動化による効率的な事務処理を前提とした体制の整備

2 メリハリのある人員配置

行財政改革の取組により生まれた人的リソースを、新たな行政需要への対応に機動的に配置

3 多様な人財の登用

- (1) 子育て・介護による離職者や定年退職者など、様々なバックグラウンドとスキルを持つ幅広い年齢層の人財を登用
- (2) 事務の種類や性質により、一般職員、再任用職員、任期付職員、会計年度任用職員など多様な任用制度を活用

4 業務スキル・ノウハウの継承

- (1) 組織として継承すべき知識の可視化と業務マニュアルの策定・改定・活用
- (2) 建築、土木、保健師等、専門分野におけるノウハウの確実な継承と、新たな行政課題に対応するための専門性の高い職種の確保
- (3) 危機管理や市民・民間との協働、地域課題の解決・支援等に必要となる職員の確保

八王子ビジョン2022 組織・定数管理基本方針

(令和元年(2019年)5月13日改定)

I 策定の目的

「八王子ビジョン2022」計画期間中の組織・定数管理についての基本的な方針を明示することにより、共通認識に基づく各部長の部内マネジメントと庁内連携協力体制の強化を図り、適正な執行体制を確保して49施策の着実な実現を目指す。

II 基本認識

1 市政を取り巻く社会環境の変化

(1) 人口減少・超高齢社会の到来

平成27年(2015年)の国勢調査において、本市の人口は減少に転じ、4人に1人が65歳以上の高齢者であることが明らかになった。平成30年(2018年)に改定した「人口ビジョン」では、今後も年少人口・生産年齢人口が減少する一方、高齢者人口は増加すると見込んでいる。生産年齢人口の減少により、労働力の確保が難しくなる状況においても、必要な市民サービスを将来にわたり持続的に提供できる執行体制の整備が求められる。

(2) 就業をめぐる状況

生産年齢人口が減少する一方で、女性の就業率、高齢者及び障害者の就業者は増加している。働き方改革の推進により、多様で柔軟な働き方を可能とするとともに、長時間労働の是正、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保を図ることで、労働者が安心して活躍し続けられる就業環境の実現が求められる。

(3) ICT技術の進展

ICT技術の進展により、事務処理の自動化・省力化が可能となり、自治体業務や公共サービスのあり方が大きく変わっていく。従来の発想から脱却した行財政運営が求められる。

(4) 行政責任の複雑化・高度化

頻発する自然災害や、新たな感染症発生、情報ネットワークを通じた個人情報漏えいなどから、市民の生命・財産を守り、日常生活を支えるためのリスクマネジメント、地域マネジメントの強化が求められる。

2 本市の状況の変化

(1) 市政運営基盤の変化

① 「八王子ビジョン2022」の大きな柱である市民と行政との協働を推進する体制を拡充する必要がある。

- ② 中核市として戦略的で独自性・独創性あふれる市政運営が求められる。
- ③ 地域との合意形成を踏まえた公共施設マネジメントなど、中学校区を圏域とした地域づくりを推進する必要がある。

(2) 人事・給与制度の改革

- ① 平成 27 年度（2015 年度）に次世代育成支援対策法の改正に合わせ、「誰もがやりがいを感じられる働きやすい職場づくり」の実現に向け、時間外勤務の削減、休暇取得の促進などの取組を進めている。
- ② 平成 28 年度（2016 年度）から人事評価制度を導入し、評価の結果を翌年度の昇給へ反映する仕組みとした。
- ③ 平成 28 年度（2016 年度）からの人事評価制度の導入に伴い、昇任選考の対象となる経験年数及び年齢の見直しを行い、昇任意欲を喚起するとともに、組織の活性化が図られる制度とした。

Ⅲ 組織・定数管理に係る基本方針

1 対象期間

「八王子ビジョン 2022」の計画期間である令和 4 年度（2022 年度）までとする。

2 基本的な考え方

- (1) 「八王子ビジョン 2022」の 49 施策を実現するための執行体制を確保する。
- (2) 第 9 次行財政改革の目的に沿って、執行体制を確保する。
- (3) 「人財育成プラン」と連動した、職員の意欲と能力が最大限発揮できる執行体制を目指す。

3 組織整備の基本方針

- (1) 新たな行政課題に対応するための事務分掌の見直し・組織体制の整備は、全庁的な連携体制のもとで、迅速に行う。
- (2) 管理職の新規配置を伴う組織改正は、4 月実施を原則とする。ただし、円滑な業務執行に不可欠な場合は、適時適切に実施する。
- (3) 指揮命令系統が明確で、市民に分かりやすい組織体制とする。

4 定数管理の基本方針

- (1) 「八王子ビジョン 2022 アクションプラン」に基づき、職員を配置する。
- (2) 職員が担うべき業務を明確にしたうえで、適切かつ効率的な執行体制を確保する。

- (3) 専門職の適正配置と業務の質・量の変化に対応した雇用ポートフォリオを行う。
- (4) 職員が長年培ってきた経験・知識・技術を継承し、組織力を高めるため、再任用制度を積極的に活用する。
- (5) 現業職場の執行体制を以下の考え方で再編する。
- ① 民間事業者への委託を進める業務と、市職員が直接実施する業務を次の2つの視点により精査する。
 - 視点1：公共サービスを担う民間事業者を育成し、地域雇用を創出する。
 - 視点2：自律的で質の高い公共サービスを実現する。
 - ② 市職員が実施する業務は、次の2つの条件にかなう規模とバランスに配慮した体制を目指す。
 - 条件1：現場経験に培われた技能・知識を組織的に蓄積し、適切に継承する。
 - 条件2：市民に直結したサービス提供を通じて、地域情報・課題を把握し、サービスの改善と政策への反映を実現する。

多様な雇用形態の職員の任用基準

1 基本方針

多様な雇用形態の職員を最適に組み合わせることで、最少の経費で最大の効果をあげる行政運営を実現する。そのために、各々の雇用形態における任用基準を明確化し、業務内容に応じた最適な執行体制を確立する。

2 対象範囲

一般職員、任期付職員、再任用職員、※会計年度任用職員

※令和2年度(2020年度)から、現在の嘱託員及び臨時職員は会計年度任用職員に移行。

3 雇用形態ごとの任用基準

各々の雇用形態の職員が担う業務の範囲は、概ね次のとおりとする。

(1) 一般職員・任期付職員・再任用職員

区分	業務の範囲
一般職員・任期付職員 ・再任用職員共通	企画立案、進行管理、調整、非定型的審査、公権力行使等の基幹的業務
任期付職員 (専門職)	一定の期間専門的な知識・経験が必要とされる業務 〈例〉自立相談支援員・八王子市先端技術センター相談員等
任期付職員 (一般職)	一定の期間内に終了することが見込まれる業務 一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務 〈例〉計画策定、国勢調査業務、国や都の制度改正等による一時的な業務対応等
再任用職員	これまで一般職員として培ってきた知識・経験を活用する業務

(2) 会計年度任用職員

区分	業務の範囲
現嘱託員	専務的 定型業務 知識、経験を必要とする定型業務のうち、一年間継続して勤務することによる業務の専門化を要するもの 〈例〉窓口受付、定型的審査、証明書発行等
	分野別 専門業務 専門性が高い業務で、一年間の継続勤務を要するもの 〈例〉専門的相談業務、専門的指導業務、技能的業務、訪問徴収業務、専門的審査業務、資格業務、調査業務等
現臨時職員	機械的 定型業務 マニュアルなど一定の手順に従って機械的に処理できる単純な業務 〈例〉書類整理、システム入力、図表作成、計算、点検、通知発送、電話催告、窓口受付等
	補助的 専門業務 一定の資格等を必要とする業務のうち補助的なもの 〈例〉託児保育、健康診査、健康教室等

< 附属資料 >

八王子市行財政改革推進審議会答申

平成 30 年 8 月 23 日

八王子市長 石森 孝志 殿

八王子市行財政改革推進審議会

会長 飯島 大邦

行財政改革の推進について（答申）

八王子市行財政改革推進審議会条例第 2 条の規定に基づき、平成 29 年 5 月 17 日付で諮問のあった標記の件について、本審議会として別添の提言をもって答申します。

1 はじめに

私たちは、平成 29 年 5 月に石森孝志市長から新たに取り組む行財政改革の基本方針として、「行政コストの削減」と「歳入歳出の一体改革」について諮問を受けた。

これを受け、審議会においては、八王子市におけるこれまでの行財政改革の取り組みと今後の人口推計や財政見通しの把握・分析を行い、諮問の背景にある社会・経済情勢や地方自治体が抱える課題の共有化を図った。

これまでの八王子市の行財政改革では、行政内部の改革に留まらず、さらに広い視点から捉えた大きな意味での行財政改革、すなわち市民との役割分担など、市政運営そのものの見直しを進めてきた。また、業務の効率化についても、あらゆる視点からの取り組みを進めてきたところである。

今後の財政を取り巻く環境を見据えた場合、現在が健全な状態であったとしても、決して楽観はできず、むしろ厳しい現実があると認識した中で、今次の行財政改革では、今一度行財政改革の原点に立ち返り、市民協働の観点を取り入れ市政のあり方を見直す大きな意味での行財政改革ではなく、行政内部の効果・効率性の向上やしくみ改革に焦点を当て、審議を行ってきたところである。

そして、改革が目指す方向性を「財政の健全性の維持」と「行政サービスの適正性の確保」と捉え、この実現に向け、行政運営と財政運営の両視点から提言を行うこととした。

本答申では、それぞれの諮問に対する 4 つの取り組みを「改革の柱」と位置付けている。

「行政コストの削減」に対しては、行政運営の視点から「サービスの提供手法の最適化」とそれを補強する「人と組織の強化」、「歳入歳出の一体改革」に対しては、財政運営の視点から「負担の公平性と歳出に応じた財源確保」及び「政策立案・評価機能の強化」を掲げ、提言を整理した。

この答申は、次のような順序でまとめている。

「2 これまでの行財政改革」では、国がこれまで地方分権を進めてきた中での八王子市における行財政改革の取り組みとその成果に触れ、「3 今後の見通し」では、社会情勢の変化による影響や行財政改革の必要性を述べた。「4 改革の柱となる取り組み（提言）」では、具体的な取り組みを 4 つの柱として提言し、「5 参考意見（市民力・地域力を活かした取り組み）」では、市民協働の観点を取り入れた取り組みについて参考意見として示した。そして、「6 おわりに」では、審議会における行財政改革への思いや行政への期待を述べて、答申の締めくくりとしたところである。

2 これまでの行財政改革

平成 12 年の地方分権一括法の施行以来、地方自治体の自由度を高め、地域の実情に応じたまちづくりを可能とする制度改革やしくみづくりが国により進められてきた。都道府県の事務権限の一部を政令指定都市や中核市等に移譲する大都市制度の拡充、地方の発意や自立性を尊重する提案募集方式の導入などのしくみ改革により、自治体の責任と裁量によるまちづくりの範囲は確実に広がっている。また、市民参加の促進と情報公開の徹底により、そこに暮らす人々と行政の関係性が近づき、多くの自治体では住民自治の気運が高められてきたところである。

しかし、自治を実現するための財源に目を向けると、この間、三位一体改革により、国から地方へ一部税源の移譲はあったものの、国庫補助負担金の廃止や縮減、地方交付税の減額がなされてきた。

こうした中、八王子市においては「地方主権の確立」を掲げ、地域のことは住民に最も身近な自治体が決めるという自己決定・自己責任を基本に市民意思を尊重したまちづくりを推進してきた。また、行政サービスの迅速化が図られるとともに、まちづくりの選択肢が広がる中核市へ移行し、分権時代に相応しい国や東京都との関係を築いてきた。

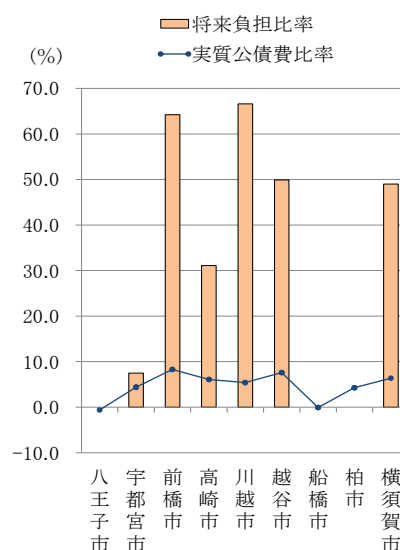
一方、行財政運営の持続可能性の確保に向けては、昭和 59 年に着手した第一次行財政改革を皮切りに、今日に至るまで、不断の取り組みとして行財政改革を行い、増加し続ける社会保障費など、行政需要の拡大に対応してきたところである。

「返す以上に借りない」という財政規律の設定、指定管理者制度や外部委託の積極的な導入、雇用ポートフォリオを活用した定数管理、ICT 技術の活用、他団体との共同運営方式による業務の標準化などにより、財政基盤を強化するとともに、業務の効果・効率性を高めてきた。

こうした取り組みによって、職員数は平成 9 年度の 3,950 人から 1,200 人弱を削減し、市債残高は過去最高であった平成 12 年度末の 3,184 億円から約 1,200 億円縮減している。基金残高は平成 12 年度末の 112 億円から 150 億円積み増し、さらに、市税収納率においては、現年課税分と滞納繰越分の合計が平成 28 年度に 97.2%となり、昭和 51 年度以降最高の収納率となった。

現在、八王子市の財政は健全な状態にあると言える。これは、国が示す財政健全化判断指標による関東の中核市との比較（図－1）からも明らかである。

【図－1】中核市の財政状況(平成 28 年度)

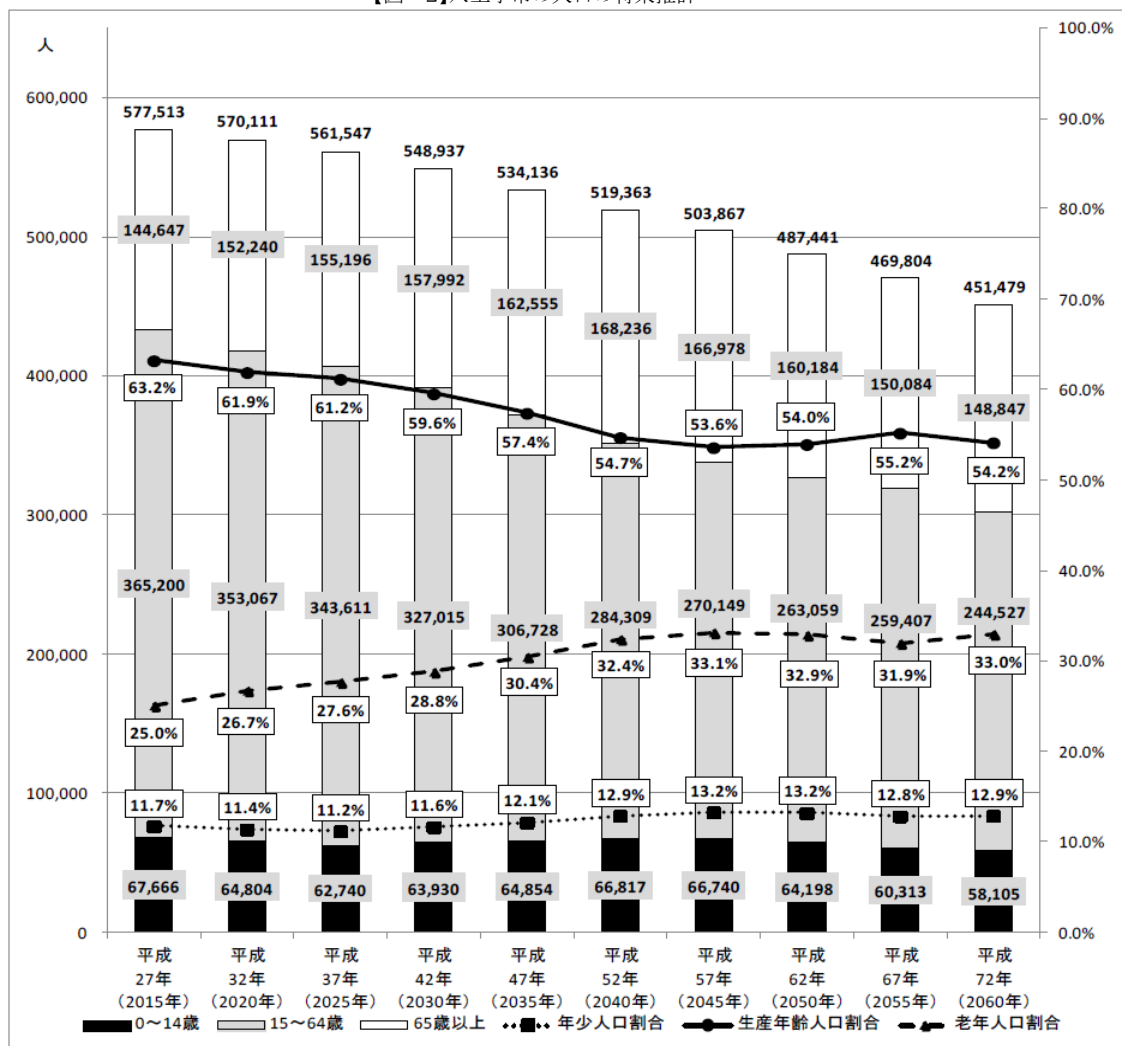


< 出典: 八王子市財務部財政課資料 >

3 今後の見通し

我が国では、世界に類を見ない速さで少子高齢化・人口減少が進行している。八王子市では、平成 27 年の国勢調査において、初めて総人口が減少に転じるとともに、4 人に 1 人が 65 歳以上の高齢者であることが明らかとなった。八王子市の推計では、今後も若年人口や生産年齢人口が減少する一方、老年人口が増加すると見込んでいる（図－2）。

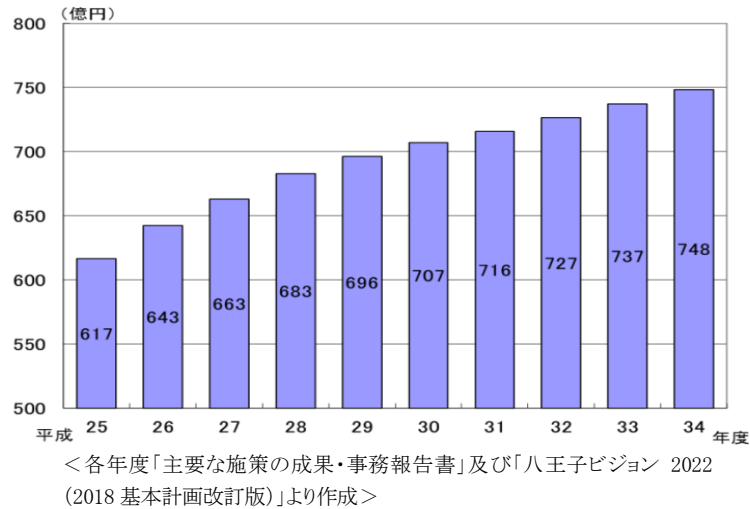
【図－2】八王子市の人口の将来推計



＜出典：「八王子市まち・ひと・しごと創生総合戦略（平成 30 年改定版）」＞
 ※基本条件：出生率が国民希望出生率（1.8）まで上昇し、かつ、若い世代の転出を抑制

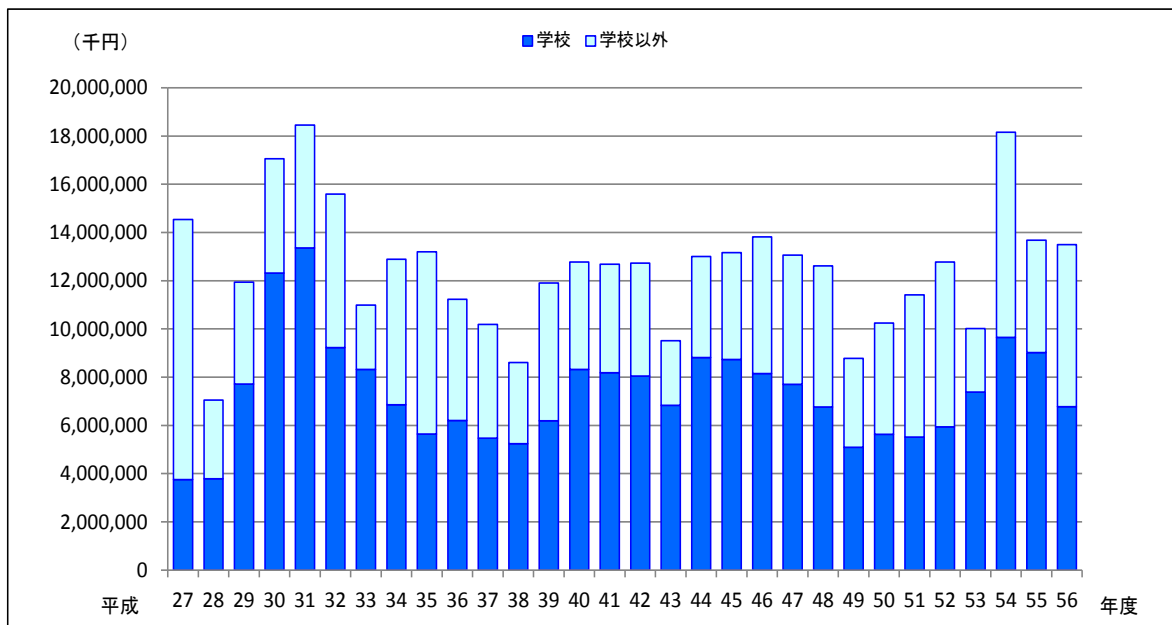
高齢化の進展により医療や介護に係る社会保障費の増加（図－3）が見込まれている。その財源確保に向け、消費税率の改定などの制度改正も進められているが、我が国の財政構造は、未だ将来世代への負担の先送りが改善できていない。こうした状況から、国は、国と地方を合わせた財政収支の改善に取り組んでいる。そのため、地方交付税や国庫補助金等の地方財源が将来にわたって維持される保証はない。

【図－3】扶助費(社会保障関係費)の推移・推計



こうした中、八王子市では、平成 30 年 3 月に基本構想・基本計画「八王子ビジョン 2022」を改定し、八王子市の将来を見据え、「人づくり」と「まちづくり」に積極的に投資し、「活力ある魅力あふれるまち」の実現を目指すとともに、将来にわたる財政見通しを立て、計画的な行財政運営に取り組んでいるところである。しかし、社会保障費の増加だけでなく、公共施設の老朽化に伴う維持管理コストの増加(図－4)、市民の生活様式の変化に伴う育児や介護に係る行政需要の増大が見込まれる状況においては、行政運営における効果・効率性を高めていくことが必須の課題となっている。

【図－4】中期保全計画コスト+改築コスト



＜出典:「八王子市公共施設白書」＞

財政の健全性を維持し、適正な行政サービスを確保するためにも、行財政改革の不断の取り組みは必要不可欠であり、常に危機感を持ち、「強固で弾力性のある財政基盤の構築」を目指さなければならない。

4 改革の柱となる取り組み（提言）

具体的な取り組みについて、次のとおり示すので、対応願いたい。

（１）サービスの提供手法の最適化

八王子市では、給食調理、ごみの収集等の技能労務職が担う業務の段階的な委託化、図書館、郷土資料館等における雇用ポートフォリオ、施設の管理運営を包括的に委任する指定管理者制度など、市民・民間事業者の専門性を積極的に活用している。このことにより、効率的な執行体制を構築してきた。

しかし、これまで外部化を図っていなかった業務であっても、民間事業者の積極的な市場への参加がなされている分野がある。また、ＩＣＴの技術革新により、業務改善が可能となるなど、行政の業務を取り巻く環境は常に変化し続けている。今後、限られた経営資源をより効果的に活用するためには、更なる効率化に努め、サービスの提供手法の最適化を図る必要がある。

最適化にあたっては、単なる外部化やＩＣＴ化を進めるのではなく、業務フローを見直すことで、ムダ・ムラ・ムリを排除し、効率化を徹底する必要がある。また、法に基づく自治体の共通事務については、他市との比較分析を行うことも有効である。

ア 職員が担うべき業務と役割の整理

国の規制緩和により、従来行政が直接実施してきた業務領域への民間参入が広がりを見せている。市場拡大は民間事業者にとってビジネスチャンスとなり、地域経済の活性化につながる事が期待できる。一方で、今後、人口減少に伴い人材確保が厳しくなる局面を見据えた場合、公務員を優先的に確保できなくなる状況も想定しなければならない。また、日々目覚しく進歩するＩＣＴの最新技術は、行政においても様々な分野で活用できる可能性が広がっている。

現在、八王子市の職員が担っている業務の中には、定型的な窓口サービス等の業務や庶務的事務など、公務員でなくても行うことができるものがある。窓口で職員が直接市民の生の声を聴き、行政の情報を伝えることは重要なことだが、サービスの向上や効率性の視点から窓口業務を一律的に職員が担う必要性は低い。その一方で、公共としての公平性や持続性を確保する視点から、政策決定に関するものや市民の権利義務に係る指導や規制に関する業務については、職員が引き続き担うべきものとする。また、社会的弱者に対する支援や相談業務は、公務員が担うべき要素が多い。市場拡大や人材確保への懸念、ＩＣ

Tの技術革新、市民ニーズの変化などの社会背景を踏まえ、改めて職員の担うべき業務と役割を整理する必要がある。

職員が直接実施する必要がない業務については、効果的・効率的なサービス提供を実現するため、外部化やICTの活用を検討すべきである。検討にあたっては、業務継続性、サービスの内容や性質、市場の成熟度、受け皿となる受託者の状況などを調査し、実施の可否を判断する必要がある。なお、公務員が直接実施した場合と比較検証し、競争原理を働かせることも必要である。

外部化やICT化を進めた場合、職員に求められる能力や役割も変わってくる。職員が直接業務を実施しなくなったとしても、業務を熟知し民間事業者を指導・監督できるよう創意工夫が必要である。

業務を熟知する必要性は、複数の自治体で事務を共同処理する「一部事務組合」や「広域連合」においても同様である。これらの組合等の事業費は構成自治体が分担しているため、業務内容や事務の執行状況を把握することは当然のことであり、事務改善や収支の適正性など八王子市としての考え方を明確に発信していくことも必要である。

イ 外郭団体の効果的な活用

行政事務の外部化には、民間事業者への委託化のほか、外郭団体やNPO法人の活用、地域住民との連携、他の行政機構への委任など、様々なパターンがある。また、外部化の効果は、行政コストの削減や公務領域の市場開放による地域経済の活性化だけではない。自由度の拡大によるサービスの質の向上や、地域住民が主体となることによるコミュニティ機能の充実など、内容や相手方によって様々な効果が期待できる。

例えば、外郭団体について、八王子市では、社会環境の変化とともに、適宜、整理統合を行いながら、市政の重要なパートナーとして連携を高めてきた。行政よりも自由度が高く、民間事業者のように収益を高めることを組織の第一目標としていない外郭団体との連携は、行政需要が複雑化・多様化する中であって、有効なサービス提供手法である。外郭団体が有する機動力や専門性、また、何よりも八王子市の地域特性を熟知したノウハウをこれまで以上に活用することで、事業実施における効果・効率性だけでなく、地域経済の活性化やまちの魅力の向上にも資することが期待できる。

一方で、外郭団体と連携し事業を進めるにあたり、その財源が公金であることを踏まえれば、適正な事務執行が大前提であり、コンプライアンスの確保にあたっても、行政が監視・評価するしくみを充実する必要がある。

現在、八王子市には、八王子市学園都市文化ふれあい財団や八王子市まちづくり公社、八王子観光コンベンション協会など、複数の外郭団体が存在している。八王子市は、それらの外郭団体と連携し、公の施設の管理運営や川口地区物流拠点整備事業、MICE事業などを推進しているが、さらに、自転車駐車場整備センターなどの国の外郭団体を活用した事業展開も図っている。

しかし、前述した機動力や地域特性を活かしたきめ細かな事業展開、コンプライアンスへの対応などを踏まえれば、八王子市の今後の施策展開に向け、連携のあり方を見直す時期にあると考える。そのためには、既存の外郭団体の再編や新たな外郭団体の立ち上げ、八王子市からの支援の充実なども必要である。また、地域の雇用創出や活性化につなげるためにも、国ではなく、八王子市の外郭団体を積極的に活用していくべきである。こうした取り組みを行ったにもかかわらず、目指す効果が発揮されなかった場合には、団体の廃止や縮小を行うなど、柔軟な対応が望まれるところである。

ウ 窓口サービスの最適化

少子高齢化の進展により、子育て世代の人が親の介護も重複して担うダブルケアや、高齢者が配偶者の介護を担う老老介護など、家庭への負担が増加している。また、核家族化や共働き世帯の増加により、時間的制約等からも行政手続きにおける利便性の向上が求められている。引越しや結婚、出生、死亡等の際に必要な手続きは、住民異動や戸籍の届出のほか、健康保険や医療費に係る各種申請など、様々である。

現在、こうした手続きにおいて、八王子市では市民が各々の窓口に出向く必要がある。サービスの受け手である市民の目線に立ち、行政手続きを簡素化し、利便性・快適性の向上を図るべきである。

例えば、複数の手続きを一括して行える窓口サービスのワンストップ化、ICT技術やマイナンバー制度を活用した市役所へ行かなくても手続きが完了するしくみの構築が挙げられる。

一方、窓口サービスの提供手法については、国が外部委託を推進するなど、効率化が課題となっている。さらに、国は、人口減少問題への対応の一つとして、地方独立行政法人の窓口サービスにおける公権力の行使を可能とする法改正を行い、制度整備を進めている。八王子において、包括的な外部化を考えた場合、地方独立行政法人の活用は有効な提供手法と考えられ、選択肢の一つとして検討すべきである。

窓口サービスは、市民から見ると最も基本的で身近な行政サービスであるため、行政はそのあり方を見直し、市民が必要とするサービスを最も効果的・効率的に提供できるよう努めるべきである。

(2) 人と組織の強化

地方分権の推進や中核市への移行により、多くの事務権限が東京都から八王子市に移譲された。八王子ビジョン 2022 では、こうした事務権限を最大限有効に活用し、自らの判断と責任において、地域特性に応じた施策を主体的に実施することとしている。こうした取り組みを実行していくためには、地域を知り、自ら課題を設定し、全力で取り組むことができる職員が必要となる。

また、八王子市では、市政運営の基本的な方針として、「市民力・地域力」との協働によるまちづくりを掲げ、施策を展開してきた。今後は、中核市への移行によって移譲された権限を、高い市民力や地域力と一体となって活用することで、魅力あふれるまちを実現することとしている。そのためには、市民とともに考え、対話し、コミュニケーションを取りながら様々な問題を解決できる能力が今まで以上に職員に求められる。

さらに、社会・経済情勢や市民の生活様式が変化する中で、複雑化・多様化する行政需要に柔軟に対応できる組織が必要となっている。

どんなに素晴らしいしくみを作ったとしても、それを動かすのは人であり、組織であることを踏まえれば、時代に即した人づくり・組織づくりが極めて重要である。

ア 自ら考え行動する職員の育成

八王子市では、職員の成長へのモチベーションを高めるとともに、組織の力を引き出すことを目的として、適材適所を実現するための人事制度を進めている。若手職員については、自己の適正を発見させるとともに、広い視野とバランスの取れた能力を身に付けさせるため、様々な職場や業務を経験させることで、幅広い知識を有したジェネラリスト型職員を育成している。しかし、行政課題が複雑化・専門化する中、職員には、様々な業務をフレキシブルに行う能力が今まで以上に求められる。

そのため、他の行政組織や民間事業者への派遣研修の拡充など、市役所内部に留まらず、より広い視野や専門性を養う研修制度の充実が必要となる。また、行政のあり方が刻々と変化している中で、職員一人ひとりが公務員としてのより強い自覚や向上心、将来に向けた行政運営に対する問題意識を持つことが大切である。これには、「働き方改革」によるワー

ク・ライフ・バランスの実現と適正な人事評価により、職員のモチベーションの向上を図ることが重要となる。

働き方改革の本質は、単なる時間外勤務の削減ではなく、実施手法や職員の意識を変えることで仕事の効率性を高め、職員個人の生活の充実や職場の魅力づくりにつなげるものである。その実現には、人事評価制度が重要となってくる。

人事評価制度は、職員自身が仕事を振り返り、改善を図ることで組織全体の生産性や職員の能力向上に資することを本来の目的としている。さらに、評価結果を次年度における昇給や勤勉手当に反映させることで、職員のモチベーションの向上にもつながるものである。そうした点を踏まえれば、人事評価を上司と部下の更なるコミュニケーションツールや分限等の人事管理の基礎として活用する現行の制度をより効果的に運用し、メリハリのある人事管理を行うべきである。なお、国においては評価によって給与額が上がらない場合もあるが、八王子市は、最低の評価であっても昇給が行われる。このことについては、却って職員のモチベーションの低下を招いている可能性もあり、民間の感覚では違和感があると言わざるを得ない。人材育成のために最大の効果を発揮できる制度への改善が必要である。

イ 機動的・計画的な人材確保戦略

八王子市では、「八王子市人財育成プラン」において、「市民の信頼に応える職員」、「自らを高める職員」、「組織の力を向上させる職員」を「めざす職員像」として掲げており、それを期待できる人材の採用を行っている。しかし、雇用の流動化や市民ニーズの変化が激しい今日において、限られた財源をより効果的に活用するためには、新卒者を採用し、育成していく従来の方法に限らず、他の行政機関や民間事業者からのヘッドハンティング、任期付職員の活用など、組織が必要とする人材を必要なときに必要な期間のみ外部から調達できるしくみを確立すべきである。

職員採用にあたっては、年齢要件の緩和や、公務員試験対策を不要とする試験の導入、選考時に経験値等も含めた評価を行うしくみづくりなど、様々な手法を検討すべきである。また、子育てが落ち着いた女性の採用を推進することにより、女性活躍社会の実現を図ることも考えられる。

なお、公務員として採用された者は、地方公務員法により身分が保証され、原則、市側の事情で職を解くことができないため、将来的に過員が生じないように、中長期的な展望

を持って計画的に採用を行う必要がある。近年の外部化やＩＣＴ化の推進に伴い、職員の担う業務自体が無くなっていくことを考慮し、より慎重な対応が求められる。

ウ 庁内分権の推進と多様な視点での横断的な業務執行

「縦割り組織」については、複数の所管にまたがる行政課題に対し、迅速な対応ができないことや他所管への責任の転嫁などの弊害が生じている。市民や地域のニーズが複雑化・多様化する中で、行政課題に対し、今まで以上に組織横断的な対応や、多様な視点での業務執行が求められる。そもそも、行政が担う業務は、税務や福祉、環境、土木など、多岐にわたる。それらの業務について、効率的かつきめ細かな対応をするために、組織を分化し、守備範囲を明確にしている。しかし、市民の生活様式の変化とともに、従来の守備範囲の狭間に新たな課題が生じ、増加する傾向にある。そのため、組織全体として目的を共有し、様々な分野に横串を通し、つなぎ合わせる事が今まで以上に重要となっている。

縦割り組織の弊害を打破する方策は複数存在するが、ここでは三つの提案を行う。

一つ目が横断的なプロジェクトチームの活用である。既に八王子市では、全庁にまたがるしくみづくりや大型の施設整備などの検討にあたり、プロジェクトチームを立ち上げ、多角的な視点から検討を行っている。こうしたプロジェクトチームの設置は、各部署を越えた視点で議論できることや、立場に基づいて異なった意見や考え方を議論の場に持ち込めるメリットがある。

しかし、一方で、混合チームであるため、チームのマネジメント力が求められ、そのためのリーダーの存在が重要となる。また、参加するメンバーは、所属している組織としての立場からの情報収集や意見集約を行い、会議に臨むことや、事業実施においても責任所管として参加し、当事者意識を持って取り組むことが重要である。

例えば、八王子市では、今後、新たな施設を整備する場合、施設マネジメントの観点から、これまでのような単独目的ではなく、複数の行政目的に対応するために複合化を行うこととしている。その場合、複合化する施設を所掌する所管はもとより、土木部門や建築部門等の技術的・専門的視点も重要となる。

単に形式的な検討会では意味が薄いことから、横断的なプロジェクトチームが真に力を発揮することができるしくみや組織づくり、リーダーの養成が必要である。また、それぞれの専門部署が専門性を発揮し、責任を持って係わることができる組織・機構への見直しも必要となっている。

二つ目が局制の導入である。現状の細分化された組織はそのままに、部の上に「局」を設定し、市長の様々な権限を「局」に委譲することで庁内分権を推進することが考えられる。現在も、予算編成における一般財源や職員の人事異動については部別に配分を行い、部内の編成については部長に権限が委譲されている。しかし、現在の八王子市の組織は30の部局に分かれているため、組織の細分化とともに守備範囲が限定される傾向は否めない。そこで、部よりも数が少ない「局」で実施すれば、今まで以上に臨機応変な対応が可能となるとともに、より迅速な関係部署間の連絡調整が期待できる。また、これに併せてICT技術を活用した電子決裁を推進すれば、さらにスムーズな意思決定が可能となる。

三つ目が専門性を有する職員の横断的な活用である。専門職が組織のラインを越え、職員同士の連携や助言を行うことができるしくみも必要である。

現在、八王子市には、専門的な知識や資格を有する職員が数多く配置されている。その専門性の更なる活用や、専門的視点からの他部署への助言、専門職としての人材育成など、通常の組織のラインを越えた横連携は、少ない職員を最大限に活かした組織運営を可能とする。そのためには、従来の組織のラインをマネジメントする管理職としての役割に加え、複数の部署にまたがる専門職を統括する役割を担えるポジションを、必要に応じて設けることが望ましい。

自らの組織の本来業務が、他の所管が実施する業務に関連する場合には、他人事と考えず、当事者意識を持って、専門的な見地からの助言を行うなど、積極的に業務に係わっていく姿勢が大切である。部署は違っても、それぞれの組織、あるいは職員一人ひとりが広い視野を持ち、八王子市全体の業務を見渡すことにより、組織全体で市としての業務を効果的に遂行していく必要がある。

(3) 負担の公平性と歳出に応じた財源確保

行政運営の根底には社会への信頼があり、その信頼を確保し続けることが持続可能性を高めることにもつながる。そのため、税や施設使用料などの負担の公平性と、誰もが必要に応じてサービスを受けることができる利用機会の公平性を確保することが重要となる。特に、歳入の大宗をなす市税については、市民の意思ではなく、法律に基づいて納入の義務が課されるものであり、その徴収にあたっては公平性を確保することが大前提となる。八王子市では、これまでの取り組みにより、滞納額を大幅に解消しているところであるが、市税以外の債権についても、更なる徴収率の向上が見込めるため、新たな段階における徴収強化の取り組みを進める必要がある。

また、市民ニーズの変化とともに、行政の守備範囲が拡大している。少子高齢化に伴う介護サービスや子育て支援サービスの充実、環境施策や防災対策、子どもの貧困対策、産業振興、観光施策、スポーツ振興の充実など、多岐にわたっている。

そうした役割を担っていくためには、そのすべてに対し税だけで財源を賄うことは不可能であり、歳出の性質に応じた財源調達が重要となってくる。事業目的に賛同する人が財源を負担するクラウドファンディングや、八王子市の自然を求めて来訪する人に環境保全のための経費を負担していただくなど、幅広い視点での受益者負担を考える必要がある。

ア 税徴収の充実

地方税法を根拠とする八王子市の税は、市税と国民健康保険税の2種類である。その徴収は、市税は税務部納税課、国民健康保険税は医療保険部保険収納課が担っている。また、収入未済額を合理的に解消するため、平成13年11月に滞納解消対策本部を設置し情報交換と共同処理を行うことで、当初は市税と国民健康保険税を含む13債権で130億円あった収入未済額を70億円まで縮減した。

滞納解消対策本部は、その役割を終えたとして平成29年度末をもって解散しているが、残りの70億円の債権のうち、市税・国民健康保険税分の65億円について、各々の所管が徴収コストの削減と収納率の向上に取り組んでいる。しかし、滞納額全体が縮小されたことを踏まえれば、新たな展開に向け徴収業務を整理し、執行体制を再編することが必要である。

こうした点を考慮し、滞納解消対策本部解散後の新たなしくみづくりを進めることが望ましいと考える。大口の債権回収の大半が完了し、解消に向けたハードルが高い債権が残っている現状を踏まえれば、更なる徴収のスキルの向上や業務量に応じた効率的な執行体制の構築が必要となる。地方税法を根拠とする「市税」と「国民健康保険税」については、共通する事務処理が多いことから、組織を一本化するなど、現状の課題に対応するための効果的な体制づくりが必要と考える。

イ 私債権の適切な管理と支援体制

滞納解消対策本部の解散後、納税課が収納実績情報の収集や所管の相談窓口としての役割を引き続き担い、税以外の保険料や使用料及び手数料などの債権徴収のサポートが行われている。しかし、行政需要が複雑化・多様化している中、徴収事務の優先度は多くの所管において必ずしも高くはない。決算の収納率からも、各所管において債権管理の取り組

みが十分でないことが危惧される。行政運営は市民の信頼の上に成り立つものであり、その根底の一つが公平な負担の実現である。今後、八王子市が保有する債権において少額債権の比率が増えることが予想される中、法的措置も含め適切に対応していく必要がある。

一方、大幅な市税収入の増加が見込めない中、拡大し続ける行政需要に対応するためには、行政における効率性の向上が大きな課題となっている。これは、徴収業務においても例外ではない。

これらの課題に対応するためには、市全体における統一的な視点での債権監視と、所管が徴収の取り組みを着実に推進するための支援体制が必要と考える。また、少額債権へのきめ細かな対応を効果的・効率的に行うためには、債権管理条例を制定し、私債権における不良債権について、適正で正確な処理を行う環境を整えることも有効である。

ウ 特定の事業目的に見合った多様な財源確保

事業目的に見合った財源調達の検討も必要である。

例えば、高尾山は、八王子市が誇る貴重な自然であり、市内外から年間 300 万人もの人が訪れている。しかし、登山客が増えれば、その維持管理経費も増えることとなる。訪れる人にその経費を負担していただく高尾山応援基金は広い意味での受益者負担の適正化の取り組みであり、今後、こうした発想での財源確保も重要となってくる。

国際的なスポーツ大会の誘致など、市民に分かりやすいテーマでクラウドファンディングを実施すれば、市民の参加意識の高揚につながり、多くの賛同者を獲得できると思われる。特に、市民生活に直結せず、特定の人が賛同する事業については、負担の公平性の観点から、クラウドファンディングを活用することが有効と考えられる。

また、八王子市では、ものづくりや繊維産業を中心とした中小企業への支援を実施している。これは、市内の産業を支援することで、経済の活性化を図り、税収の確保を目指す取り組みであるが、税金による特定の事業者への「生業支援」という側面があることも事実である。国の公会計制度の考え方によれば、税金を「資本」、特定の事業者への支援を「投資」と捉えられることができるため、事業者（受益者）が事業の成功により一定の利益を確保できた場合に、八王子市から受けた支援額の一部を市に返還（配当）するしくみの構築も考えられる。市からの支援を受けた者も受けていない者も、税は平等に課されていることから、公平性の観点からもこのしくみの構築を検討すべきである。

さらに、現在、八王子市では指定収集袋制度（ごみの有料化）を導入しているが、これは、単にコストを賄うためだけでなく、ごみ減量の重要性を認識してもらうために手数料を取るといった、事業目的を達成するための歳入の取り組みであり、同様の手法は拡大すべきである。例えば、八王子市が発行する刊行物については、ホームページ等で電子データにより公開しているが、「紙の使用量の削減」（環境配慮）を政策的に進めるのであれば、原則として有料化するなども検討すべきである。それは、行政あるいは社会としてのあるべき姿を実現するためのツールとしても有効と思われる。

負担の公平性を考える場合、世代間にも目を向ける必要がある。八王子市では、八王子ビジョン 2022 において、負債と純資産の割合を一定に維持することを財政規律として定めたところである。今後のまちづくりを踏まえ、過度な起債制限を掛けることは望ましいとは言えないため、現在の状況に適した指標が設定されたと評価できる。しかし、本指標は、ストック指標であるため、一定割合を維持していくためには、実施計画である「アクションプラン」や予算でのコントロールが重要である。

（４）政策立案・評価機能の強化

市長は、八王子ビジョン 2022 において、将来の八王子市を見据え、「人づくり」と「まちづくり」に積極的に投資するとともに、市民の視点に立った質の高い行政サービスとまちの魅力を高める戦略的な事業にバランス良く取り組むとしている。

その実践には、事業実施にあたっての投資効果を検証し、的確な戦略を立てる政策立案能力や、動き出した事業について評価検証を行い、柔軟な見直しを可能とする評価・修正機能の強化が必要である。現在、八王子市では、フルコスト分析による事務事業評価を行っているところであるが、事業実施前や事業実施途中における評価も含めた評価制度の構築が必要である。

ア 事業効果を評価・検証するしくみの充実

政策立案時は、政策の目的・手段の因果関係を明らかにしたうえで、統計分析や経済効果分析により費用対効果・費用便益を評価・検証し、その結果をもとに事業の実施可否を判断することが戦略的にも有効である。

八王子市では、「職員のコスト意識の向上」、「行財政運営の透明性の確保」、「PDCAサイクルのマネジメントによる事務の見直し」を目的とした事務事業評価制度が運用されている。これは、行政活動の成果の検証や業務の効率性、生産性の向上を図るうえで有効な

取り組みと言える。また、地方公会計制度では、現金主義会計を補完するものとして、企業会計の考え方及び手法を活用した発生主義会計に基づく財務書類等の開示が推進されており、従来の官庁会計では得られなかったフルコストを明らかにすることが可能となった。施設マネジメントや予算編成における一層の活用が期待される。

公共投資は、計画の決定から事業の完了まで相当の期間を要するものである。その間に社会環境は刻々と変化し、極端な例を挙げれば、事業採択の根拠となった諸条件が喪失していることも考えられる。現在及び将来にわたっての社会情勢や市民ニーズを的確に捉え、今後の進捗の見通しや、そのまま継続した場合の費用対効果・費用便益を定期的かつ客観的に再評価・検証するしくみを構築したうえで、事業の廃止や縮小を含めた見直しを判断すべきである。見直しの決断が遅れるほど、無駄な税金を投入し続けることになるので、厳格な運用を求める。

評価・検証は、当初の設置目的が希薄化している施設のあり方を再検討するうえでも有効である。例えば、建築から数十年が経過し、少子化の進行や余暇の過ごし方の多様化により利用率が低迷している宿泊施設や、他の行政施策や民間事業者のサービスで代替が可能となった温浴施設など、取り巻く環境が大きく変化し、行政サービスとして税金を投入し続けることに疑問符が付く施設について、設置当初の目的と現在の状況を比較・再検証し、廃止も含めた見直しを検討すべきである。

既に八王子市では、複数の施設について、廃止や譲渡を検討しているとのことである。八王子市民にとっての全体最適化の観点から、確実な推進を図られたい。

イ 行政サービスの質と量の最適化（施設マネジメント）

八王子市では、「八王子市公共施設等総合管理計画」において施設の類型別に取り組方針を示しており、持続可能な行財政運営を実現するために、総合的・長期的視点から財政負担の軽減・平準化を図り、財産を適正に管理、活用していく施設マネジメントに取り組んでいる。人口減少社会においては、この施設マネジメントの視点から行政サービスの質と量の最適化を図ることが必要である。

市施設全体の約6割を占める学校施設については、児童・生徒数がピーク時から約4割減少しており、施設に「余裕スペース」が発生している。維持管理コストの縮減や施設の更新、大規模改修に係る財政負担の平準化を図るためにも、児童・生徒数に見合った適切な施設数・規模への縮小や、学校用途以外の用途や機能を付加した複合化の推進など、施設の有効活用を図るべきである。

また、地理的な配置の面から見ても、市民に最も身近な施設と言える地域事務所においても、地域で需要のある福祉をはじめとした機能の付加（複合化）や切り替え（転用）を検討し、地域が求めるサービスの充実に努めるべきである。この場合、地域事務所は施設の老朽化が進んでいることが多いため、中長期的な市民ニーズを把握したうえで、最適な活用と維持管理に努める必要がある。

さらに、地区会館の移管も検討が必要である。地区会館は、八王子市が所有し管理運営を行っているが、主にその地域の町会や自治会が使用しているのが実態である。独自に会館を整備している町会等もある中で、公平性の観点からも、それを八王子市から町会等へ移管し、地域主体で管理運営が行えるしくみを構築すべきである。地域にある施設は、「地域コミュニティの核」として有効活用できるため、移管が地域の負担にならないように、設置の経緯も踏まえたうえで、地域への必要な支援を検討すべきである。

ウ 合理的な政策選択のための中期財政計画の充実

今後、少子高齢化・人口減少が進行し、ますます労働力や税収の減少が見込まれる中で、過大な「負債」を将来に残す結果となってはならない。そのためには、一定の条件で立てた財政見通しのもとに、合理的な政策選択を行っていくことが有効である。ただし、中期財政計画の策定にあたっては、国が示す地方財政計画や将来的な景気動向など、不明瞭な点も多い。そのため、八王子市においても八王子ビジョン 2022 の中で中期財政計画を示しているが、策定にあたっての苦慮がうかがえる。今後は、策定にあたっての一定の条件を明示し、情勢の変化を踏まえ、適宜見直しを行うなど、中期財政計画を充実させる必要がある。

中期財政計画の見直しにあたっては、生産年齢人口、老年人口の増減に伴う市税・社会保障費の推計や国の税制改正の影響、行財政改革の取り組みによる効果などを適宜反映することにより、将来の財政運営上の課題を明らかにすることが可能となる。

なお、計画的な行政運営を図るにあたり、事業の終期設定も有効である。前述したとおり事務事業評価といった評価のしくみは運用されているが、その時代、時期に合ったサービス提供を機動的に行うためには、見直しのきっかけとなるしくみを強化する必要がある。そこで、予め「終期」を設定し、終期の到来を契機として費用対効果や費用便益を測定したうえで、継続・廃止・縮小を含めた見直しの判断を義務付けることとすれば、既存事業を是とすることなく、その時点で最も効果的な事業を選択し、実施することが可能となる。

5 参考意見（市民力・地域力を活かした取り組み）

今までの行財政改革において、公共領域における市民との協働の観点から、地域の課題を市民自らが解決できる環境づくりを行政が支援し、行政は行政にしか対応できないものを担うという考え方を掲げ、取り組みを進めてきた。これは、八王子ビジョン 2022 におけるまちづくりの基本理念にも沿った取り組みとして、一定の成果を上げてきた。

しかし、この考え方について、削減のイメージが強い行財政改革として掲げたことで、「従来行政が担ってきたものを地域に押し付けられた」と感じている市民が少なからず存在することも事実である。そこで、今次の審議会への諮問内容は「行政事務の実施手法」あるいは「行政サービスの提供手法」に関するものとの理解から、「市民力・地域力を活かした取り組み」は行財政改革と切り離し、本答申における提言は見送った。別途検討する必要がある取り組みについて、次のとおり示すので、政策の検討・推進にあたって参考とされたい。

（１）市の内外との連携

八王子市では、これまでも高い「市民力・地域力」と連携し、地域特性を踏まえたまちづくりを進めてきた。市民力の主体は、従来からの町会・自治会に留まらず、商工会議所や市民活動団体、地域の福祉団体、個人ボランティアなど、様々である。企画・立案段階から、これらの「市民力・地域力」と連携する姿勢が八王子市の大きな特長となっている。

しかし、今後のまちづくりを考えた場合、八王子市内に在住する市民の目線だけでは十分と言えない。インターネットの普及により全世界がつながりグローバル化している。八王子市が誇る高尾山には、海外からも多くの人々が来訪しており、その人達が魅力を発信することで、更なる好循環が生まれている。

市民だけでなく、市外の人や外国人が八王子市というまちに何を求めているのか、また、それに応えるために、まちの魅力をどのように高めていくのかが、大きな課題である。「内」から見た八王子と「外」から見た八王子を考え、つなぎ合わせる事が重要である。

今後の市政運営にあたっては、「協働」の範囲を広げた活動を追求されたい。

（２）地域組織の強化

現在、地域としての活動は、主に町会・自治会等の地縁団体が担っている。しかし、近年その加入率が低迷しているうえ、活動の負荷が一部の理事や役員等に偏っている実態があり、地域コミュニティの衰退が危ぶまれている。

そこで、継続的・安定的な地域運営を図るために、町会等を母体としたNPO法人の設立を促進し、まちづくりや地域福祉等の地域課題への取り組みに対して行政が支援を行うことで、地域の体制強化を図ることが考えられる。市内では、既に町会等を母体としてNPO法人が設立され、空き家、耕作放棄地、山林等の地域資源を再生する事業を行う「小津倶楽部」（小津町）や、学童保育、子育て・障害者支援等の事業を行う「からまつ」（川口町）など、地域社会づくりに貢献している好事例がある。地域の組織力を強化することで、より一層「市民力・地域力」の活性化が図られ、持続可能で安定した地域運営が期待できる。

（３）職員の地域参画の奨励・促進

行政と地域は地域運営のパートナーとして、互いに立場を尊重し、それぞれの立場でその責務を果たすことが大切である。そのためにも、八王子市の職員は、行政のプロであることと同時に「八王子市のプロ」として、地域が抱える様々な課題を理解する必要がある。八王子市は市域が広く、地域が抱える課題も様々である。八王子市の職員がこのような地域の様々な事情を理解できていないと行政と地域の連携は難しくなる。

近年、職員の新規採用者は、市内在住者が決して多くはない状況にある。必ずしも市内に係る経歴が必要とまでは言えないが、市民から見れば、市役所の職員は地域の実情や課題を十分に理解していることが当然である。このことから、職員が積極的に地域に出ていき、地域を知り、地域活動に参加することは、行政と地域の関係を築くうえでも重要なことであり、結果として職員や組織のレベルアップにつながると考えられる。

また、一般的に、「公務員の兼業は原則禁止」といった認識が浸透しているが、地方公務員法では営利企業との兼業を禁じているのであって、職員が地域の非営利法人において公益活動を行うことは可能である。基準等を明確化することで運用面での環境整備を行い、職員が地域の公益活動に参画しやすくしている国や他市の事例がある。八王子市においても同様の環境整備を行うことで、職員の積極的な地域参加を促す効果が期待でき、行政と地域の距離を縮める一助となるはずである。

（４）「地域学校協働活動」の推進

文部科学省が提唱している「地域学校協働活動」について、すでに教育委員会において準備を進めている。

この取り組みは、地域と学校が連携・協働して地域全体で未来を担う子どもたちの成長

を支えていこうとするもので、八王子ビジョン 2022 の大きな柱である「人とひととの支えあい、つながり」を醸成するとともに、「市民力・地域力」が発揮される取り組みとして非常に有効と考えられる。この取り組みにより、これまで行政が実施してきた業務の一部を、将来的に地域が担えるようになれば、業務の効率化にもつながり、近年問題となっている多忙な教職員の負担軽減にもつながる。

例えば、現在、学校職員が実施している共用部分の日常清掃や校庭の環境整備、あるいは委託により実施している学校施設開放の管理等を地域が担い、今まで掛かっていたコストを対価として地域に還元するしくみとすれば、そのお金は他の地域活動に活用され、地域コミュニティや地域福祉の向上につながることを期待できる。

この取り組みは、幅広い範囲の地域を巻き込む必要があるため、積極的に推進するのであれば、学校や教育委員会のみならず、地域と関係する市長部局も一体となって取り組む必要がある。

6 おわりに

めまぐるしく変化する社会情勢や市民ニーズに的確に対応するためには、より効果的・効率的な行財政運営を目指す必要があり、行財政改革の不断の取り組みが必要不可欠である。

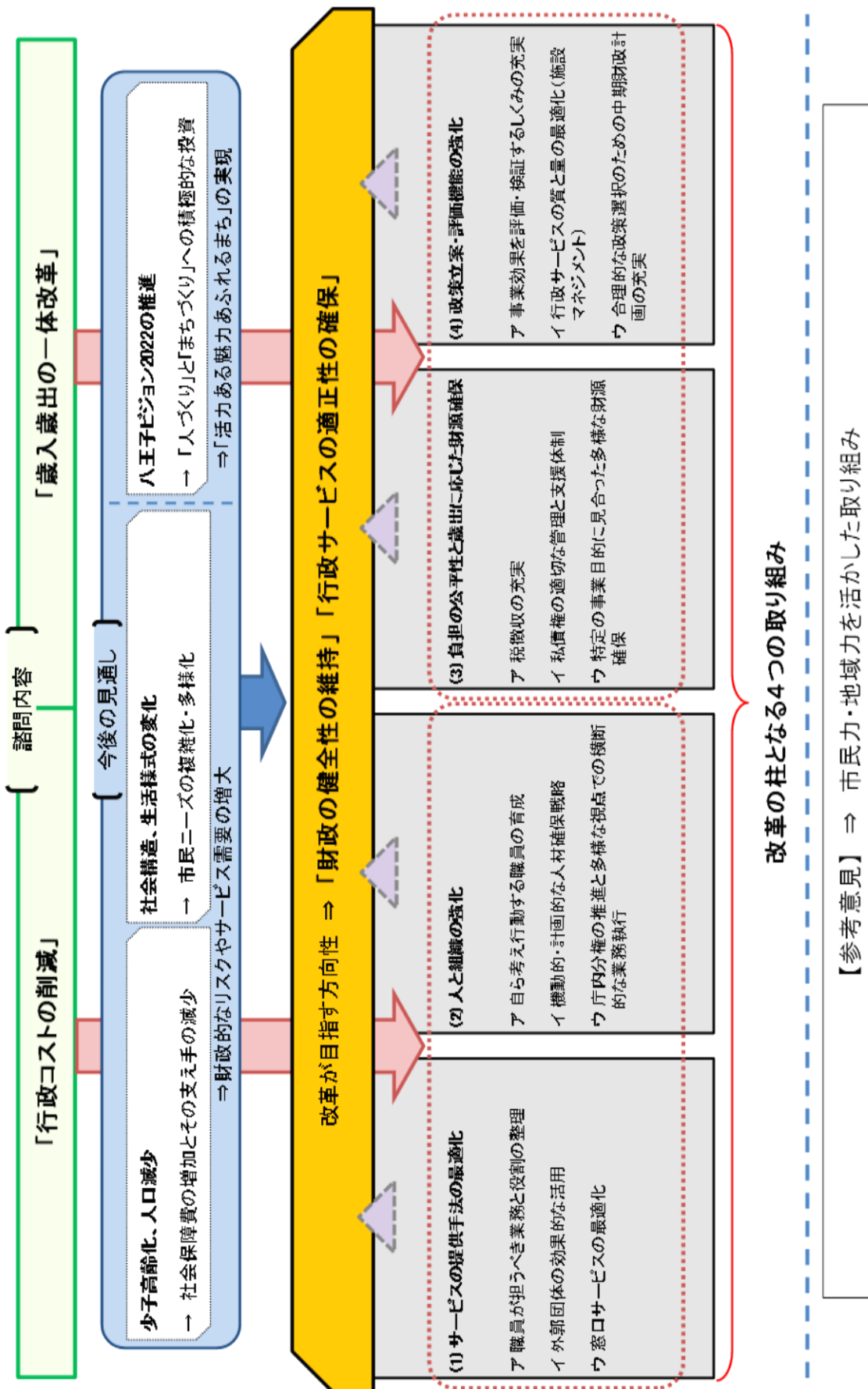
今次の審議会において考え得る様々な取り組みは既に述べたとおりであるが、取り組みの実行は早ければ早いほど効果的なため、早急に行財政改革大綱を策定し、取り組みを推進されたい。

本答申では、「市民力・地域力」を活かした今後の政策展開についても参考として述べさせていただいた。行財政運営の持続可能性を考えた場合、地域経済の活性化は重要な課題である。そのためには、まちの魅力を高めることで、流入人口を増やし、地域の人々がこのまちをさらに好きになり、まちづくりに参加する割合を増やしていく必要がある。

地域経済の発展と活性化を目指し、まちの魅力を高める戦略的な事業を積極的に推進するとともに、社会情勢が大きく変化する中でも安定的に市政運営を継続するための行財政改革に取り組む石森孝志市長の政治姿勢に対し、敬意を表したい。今後、石森孝志市長のリーダーシップのもと、職員一人ひとりが行財政改革の必要性を十分に認識し、市民と共に考え、行動していく姿勢を忘れずに、市民と行政が「オール八王子」として行財政改革に取り組むことを期待する。

行財政改革は、経費削減や効果・効率性を高めることが目的ではなく、市民がいきいきと暮らし続けられるまちづくりに資することが本来の目的である。提案させていただいた様々な取り組みにより生み出された財源や人材を活用し、八王子ビジョン 2022 に掲げるまちづくりの実現を切に願うものである。

【行財政改革推進審議会】答申のイメージ



八王子市行財政改革推進審議会 委員名簿

氏 名	選 出 区 分	備 考
いいじま ひろくに 飯島 大邦	学識経験者	(会長)
い さ こういち 伊佐 浩一	市民委員（公募）	
いとう まさつぐ 伊藤 正次	学識経験者	
おかもと きょうこ 岡本 恭子	学識経験者	
てらにし ひろとも 寺西 宏友	学識経験者	(副会長)
ときひさ 時久 いずみ	学識経験者	
のうとみ きよたか 納富 清孝	市民委員（公募）	
まえはら のりひさ 前原 教久	市民委員（団体推薦）	

※ 50 音順



第9次行財政改革大綱

令和元年（2019年）5月発行

発 行： 八王子市

編 集： 八王子市行財政改革部行革推進課

〒192-8501 八王子市元本郷町三丁目 24 番 1 号

電 話 / 042-620-7423（直通）

F A X / 042-627-5939

E-MAIL / b430100@city.hachioji.tokyo.jp

本冊子は再生紙を使用しています。

