

1. 本審議会設置の背景と審議経過

(1) 本市の財政状況と今後の見通し

八幡市では、これまで8次にわたる行財政改革を実施し、職員数や給与の適性化、事務事業の見直し、民間活力の活用、市有財産の適正管理、行政サービスのデジタル化など、持続可能な行財政運営に取り組んでこられました。

しかし、人口減少及び少子高齢化が進む中、市税収入を安定的に確保することが難しくなる一方、物価及び人件費の上昇、扶助費の増加、公共施設の整備・改修等による財政負担が見込まれています。このため、単年度の収支だけで財政状況を判断するのではなく、基金残高、地方債残高、経常経費及び将来負担を含め、中長期的な視点で財政運営を行う必要があります。

また、こうした状況を踏まえると、今後も財政運営を取り巻く環境は、引き続き厳しいものと考えられます。

今後の財政運営に当たっては、事業の必要性、有効性及び効率性等を客観的に検証し、限られた財源、人員及び施設等の行政資源を、将来のまちづくりに必要な分野へ重点的に再配分していくことが重要です。

(2) 本市のまちづくりの将来像

第9次行財政改革が始まる令和9年度は、第5次八幡市総合計画の最終年度に当たります。このため、第9次行財政改革には、現行総合計画に基づくまちづくりを着実に締めくくるとともに、令和10年度以降の新たな総合計画に基づくまちづくりを支える行財政基盤を整える役割が求められます。

また、人口減少を理由として行政サービスを一律に縮小するの

ではなく、将来のまちづくりに必要な取組を着実に進めていく視点も必要です。

今後策定される新たな総合計画と第9次行財政改革については、それぞれを別個に進めるのではなく、基本的な方向性を共有し、双方の取組を連動させながら、政策、予算、組織及び人員などを一体的に捉えて推進することが求められます。

(3) 本審議会の設置と審議経過

以上のような状況の中、将来世代に過度な負担を先送りすることなく、市民に必要な行政サービスを安定的に提供するためには、中長期的な視点に立った行財政改革を進める必要があります。

このような背景の下、八幡市行財政検討審議会は、令和8年5月22日に委員10人で発足し、川田市長から「第9次行財政改革の基本方針について」の諮問を受けました。

本審議会では、市の行財政の現状、これまでの行財政改革の取組状況及び今後の課題について説明を受け、諮問事項に基づき、計4回の会議を開催して審議を重ねました。

第2回審議会では「スクラップ&ビルドの推進」及び「行政DXの推進」について審議し、事業評価に基づく見直し、受益者負担、生成AIの活用、ペーパーレス化など、業務の進め方を見直す行政改革について議論を行いました。

第3回審議会では、「人材マネジメントの推進」について審議し、職員に求める能力の明確化、人材ポートフォリオ、専門人材とゼネラリストの配置、人材育成、採用、人事異動、管理職の育成、職員のエンゲージメント及び組織体制等について意見が交わされました。

本審議会は、これらの審議結果を取りまとめ、ここに答申します。

2. 行財政改革の基本的な考え方

人口減少や少子高齢化が進み、行政課題が複雑化する一方、市民ニーズは多様化しています。

このため、第9次行財政改革は、単なる経費削減ではなく、市民サービスの質と持続可能性を高める改革として進める必要があります。

また、事業の廃止や縮小だけでなく、統合、実施主体の変更、民間活力の活用、デジタル化等によって事業の続け方を見直し、そこで生み出された財源や人員を、将来の市民生活やまちづくりに資する施策へ振り向けることが必要です。

さらに、限られた人員を最大限活用するためには、職員一人ひとりの能力や経験を把握し、適切な配置と育成を行うとともに、職員が仕事の意義を実感し、意欲と能力を発揮できる組織づくりを進める必要があります。

第9次行財政改革では、スクラップ&ビルド、行政DX、人材マネジメントを相互に関連する取組として一体的に進め、市民サービスの向上と持続可能な行政運営の両立を図ることが重要です。

3. 諮問事項別方策

(1) スクラップ&ビルドの推進

スクラップ&ビルドは、単なる事業の廃止や経費削減を目的とするものではなく、社会情勢や市民ニーズの変化を踏まえて既存事業を継続的に検証し、行政資源の配分を見直す取組として推進すべきです。

①事務事業の整理合理化

長期間継続している事業については、実施すること自体が目的となり、開始時の目的、現在の市民ニーズ及び事業効果が十分に検証されないまま継続されるおそれがあります。

○既存の事業については、開始当初の目的や現在の市民ニーズ、利用状況及び成果を踏まえて検証し、廃止、縮小、統合、実施方法の見直しなどを進めることを求めます。

○事業の評価にあたっては、事業費だけでなく、職員の従事時間を含めた行政コストを把握するとともに、利用者数や実施回数だけでなく、市民生活や地域社会にもたらした成果を重視することを求めます。

○市が直接実施する必要性について継続的に検証し、民間事業者や地域団体等との役割分担及び受益者負担の適正化を含め、持続可能なサービス提供のあり方を検討することを求めます。

○補助金については、交付目的、活動実績、成果及び交付先団体の財政状況等を確認し、補助の必要性や金額の妥当性について、定期的な検証と見直しを行うことを求めます。

②効果的施策の創造

スクラップ＆ビルドでは、既存事業を見直すだけでなく、新たな市民ニーズや行政課題に対応するための必要な施策を創り出していくことが重要です。その際には、短期的な政策効果だけでなく、人口定着、将来の歳入確保及び行政需要の抑制等につながる効果についても考慮する必要があります。

○子育て、教育、医療、健康福祉、地域経済など将来への投資となる施策については、その効果の中長期的な視点から捉え、

優先順位を明確にした上で重点的に推進することを求めます。

- 新たな施策については、十分な実績データがないことのみを理由に実施を見送るのではなく、必要性、緊急性及び先進事例の取組等を踏まえ、適切な時期に着手することを求めます。
- 新たな施策の実施後は、その効果や課題を確認し、必要に応じて内容を改善することを求めます。
- 市が実施している施策のうち、一定の成果が認められるものについては、その成果を積極的に検証するとともに、市民に分かりやすく伝え、市内外への情報発信を強化することを求めます。

(2) 行政D Xの推進

限られた人員で複雑化・多様化する行政課題に対応するため、行政D Xは、デジタル技術を活用しながら市民サービスの向上と業務の効率化を両立し、持続可能な行政運営につながる取組として推進すべきです。

① デジタル化による市民サービスの向上

デジタル技術の活用にあたっては、市民の利便性向上を第一に考えるとともに、誰もが必要な行政サービスを安心して利用できる環境を整備することが重要です。

- 行政手続きについては、来庁や紙を前提とした手続きを見直し、市民が時間や場所を問わず利用できる行政サービスの実現を求めます。
- デジタル機器の利用が困難な市民に対しては、引き続き対面や電話等による支援を確保し、誰一人取り残されることなく

必要な行政サービスを利用できるよう配慮することを求めます。

○A I等の新たなデジタル技術については、市民サービスの充実や利便性の向上につながる活用可能性を検討することを求めます。

○行政D Xの推進に当たっては、職員だけでなく、市民にとっても利用しやすい仕組みとなるよう、分かりやすい案内や利用支援を行うことを求めます。

②行政の効率化

生成A Iをはじめとするデジタル技術の活用は、今後の行政運営において不可欠であり、活用の可否ではなく、適切な活用方法を検討しながら、業務の効率化につなげていくことが重要です。

○既存の業務をそのままデジタル化するのではなく、まず業務の必要性や手順を見直し、廃止、簡素化、統合及び自動化を検討することを求めます。

○文書案、議事録、要約、照会回答等の定型的又は補助的な業務は生成A Iを積極的に活用し、職員の作業時間を削減することを求めます。

○デジタル化により生み出された時間は、政策立案、市民対応その他、人が担うべき業務に振り向けることを求めます。

○職員に対し、基本的な操作、情報セキュリティ及び生成内容の確認に関する研修を実施することを求めます。

○ペーパーレス化については、会議資料、庁内通知、決裁文書等のうち、効果が見込まれる業務から段階的に進めるとともに、紙の減量化と業務の効率化の双方につながるよう取り組むことを求めます。

(3) 人材マネジメントの推進

人口減少に伴い、将来的には職員の確保が一層難しくなる一方、行政課題は複雑化・多様化しています。このため、職員一人ひとりの能力、経験、専門性及び意欲を最大限に生かし、限られた人員で組織力を高めていく人材マネジメントを進める必要があります。

① 人的資源管理の強化

人材マネジメントを推進するためには、職員に求める能力を明確にするとともに、採用、配置、育成及び登用を一体的に進め、それぞれの能力や経験を最大限生かすことが重要です。

- 市が必要とする職員の能力を明確にした上で、専門人材かゼネラリストかの二者択一ではなく、職員の能力、経験及び適性を組み合わせた人材ポートフォリオを構築し、組織全体として必要な人材を確保することを求めます。
- 中途採用者や専門的な職務を担う職員については、その能力や専門性を適切に把握し、配置・育成に生かすとともに、専門職の採用が困難な分野については、任期付採用、外部人材、民間事業者及び他自治体との連携等、多様な人材確保の方法を検討することを求めます。
- 若手職員については、早い段階から責任と権限を伴う業務を経験させ、失敗を恐れず挑戦できる環境を整えとともに、能力を発揮し成長できる機会を設けることを求めます。
- 管理職については、従来の経験年数や特定業務の経験だけで判断するのではなく、職員の能力、適性及び意欲を踏まえて育成・登用する仕組みを検討することを求めます。
- 社会情勢や複雑化する行政課題に対応するため、部局横断的

な組織やプロジェクト型の体制を活用するとともに、組織図や事務分掌についても必要に応じて見直し、限られた人員を効果的に配置できる機動的かつ効率的な執行体制を構築することを求めます。

②エンゲージメント向上

エンゲージメントは、職員が組織の目標や方向性を理解し、自らの仕事に意義を感じ、組織に貢献しようとする意欲を持つ状態をいいます。職員のエンゲージメントを高めることは、職員の能力発揮、離職防止、組織力の向上及び市民サービスの質の向上につながります。

- 職員が自らの仕事の目的や市民生活との関わりを理解し、仕事の意義と成果を実感できるよう、組織の方針や目標を分かりやすく共有することを求めます。
- 中間管理職については、上司と部下の間で組織運営を担う重要な役割を有することから、マネジメント能力、職員との対話、業務配分及び人材育成に関する研修を充実することを求めます。
- 職員が能力や意欲を発揮できるよう、責任や役割に応じた適切な権限を付与し、挑戦や改善提案を後押しする職場環境を整えることを求めます。
- 職員が新たな業務や役割に挑戦したことを適切に評価し、失敗を過度に恐れることなく改善に取り組める組織風土を醸成することを求めます。
- DXをはじめとする行政改革については、一部の専門人材だけに依存するのではなく、各職場で改革を担う職員を計画的に育成し、その取組を組織全体へ広げることを求めます。

4. むすびに

本審議会は、市の行財政の現状と将来の課題について多角的な議論を重ね、市長から諮問された「第9次行財政改革の基本方針について」に関する答申を取りまとめました。

冒頭で述べたとおり、人口減少及び少子高齢化が進む中、今後も厳しい行財政環境が続くことが見込まれます。

しかし、行財政改革は、市民サービスを一律に削減することを目的とするものではありません。社会情勢や市民ニーズを的確に捉え、限られた行政資源をより効果的に活用しながら、必要な行政サービスを持続的に提供していくための取組です。

市におかれては、現行総合計画から次期総合計画へとまちづくりを着実につなぐとともに、本答申を踏まえた、今後の行財政改革の基本的な考え方を取りまとめ、市長のリーダーシップの下、組織全体で改革の目的を共有し、一体となって着実に推進されることを求めます。

また、改革は策定して終わりではなく、取組の成果を継続的に確認し、改善を重ねていくことが重要です。このため、重点的な取組を明確にするとともに、既存の決算資料等を活用し、分かりやすい指標により進捗を確認しながら改善につなげることを求めます。

改めて、今後の行財政改革に当たっては、スクラップ&ビルド、行政DX及び人材マネジメントをそれぞれ独立した取組としてではなく、一体的に推進することが不可欠です。

市が社会情勢や市民ニーズの変化を的確に捉え、必要な見直しを重ねながら、将来にわたって持続可能な行財政運営と質の高い市民サービスが実現されることを本審議会として強く期待します。