

箕面市経営再生プログラム

～何をめざし、何をなすべきか～

平成15年(2003年)2月

箕 面 市

箕面市経営再生プログラムの策定に当たって

このたび、箕面市経営再生プログラムを策定いたしました。このプログラムは、現下の厳しい社会・経済情勢の中で、本市が今後も継続して、安定した市民サービスを展開し、市民と協働した地方分権時代にふさわしいまちづくりを進めることができるよう、文字どおり自治体経営という視点から、市政全般にわたる抜本的な改革方針をとりまとめたものです。

いわゆる「バブル」が崩壊して以降、長引く景気の低迷や減税などにより、本市の経営は、誠に厳しい状況を迎えております。政府においては、様々な景気浮揚策や構造改革を進めておられますが、未だ際立った効果が見えておりませんし、急速な景気回復は望むべくもありません。

かつては、安定した市税収入や競艇事業収入によって、全国の3200市町村の中でも、常に上位に位置し、健全財政を誇ってきた本市も、現在の状況が続けば、赤字団体へ転落する危機に直面しています。

加えて、今後さらに急激に進むと予測される少子高齢社会は、まちづくりの基本的な枠組みを根本的に見直すことが求められますし、高度情報化、国際化をはじめ、今後も増加する様々な市民ニーズに的確に対応した市政運営をするためには、右肩上がりの発想を根本的に改め、すべての施策や制度、仕組みをゼロベースで見直すことが必要となります。

経営の基本は「入るを計って、出ずるを制する」といわれますが、私はまさに地方分権時代の基礎自治体として、他力本願ではなく、このプログラムを実施することにより、歳入、歳出両面からの効果的な経営改革を早急に推進する決意です。そして、市民が住むまちを選択するといわれる自治体間競争時代に勝ち残る自治体として、第四次箕面市総合計画を着実に推進することにより、「箕面市ブランド」をより確かなものにして、「住みやすく、ずっと住んでいたいまち箕面」を実現したいと考えています。

市民各位におかれましては、これら事情をご賢察のうえ、今後とも市政へのご理解とご協力をお願い申し上げます。

また、このプログラムが着実に成果を挙げるためには、何といたっても、職員の意識改革と不断の努力が必要です。職員にあっては、全体の奉仕者として、地方公務員の原点に立ち返り、自己啓発に努めるとともに、職務に精励されますようお願いいたします。

平成15(2003)年2月

箕面市長 梶 田 功

プログラム策定の目的	1
プログラムの位置づけと構成	2
1 プログラムの位置づけ	2
2 プログラムの構成	2
3 改革期間	3
現状と課題 - 箕面市は危機的状況にある	4
1 社会経済の変化	4
2 危機的な財政状況	4
3 大規模プロジェクトの見通し	8
4 地方分権の進展による業務量の増加	9
5 市民との協働の模索	9
6 職場モラルの低下	10
プログラム策定に至る経過 - これまでの取り組みをどう見るか	12
1 これまでの行政改革の取り組み	12
2 箕面市行政改革推進5カ年計画(案)	12
3 箕面市財政健全化計画(案)	13
4 これら取り組みの総括 - 改革は道半ば	14
箕面市の将来像 - 何をめざすのか	16
1 第四次箕面市総合計画の推進	16
2 地方分権時代に求められる自治体像	16
3 箕面市理念の実現	17
4 これからの行政の姿、市民の姿	18
5 箕面版NPMの推進 - 小さな政府による豊かな行政の実現	19
改革の方向性・処方箋と目標 - 何をなすべきか	22
1 構造改革とその処方箋	22
2 歳出改革とその処方箋	23
3 意識改革とその処方箋	24
4 プログラム実行により達成すべき数値目標	25
処方箋の具体的内容	27
1 トップマネジメントの充実・強化	27
2 行政評価制度	28
3 箕面市アウトソーシング計画(MOS計画)	32
4 第2次箕面市職員定員適正化計画	34
5 外郭団体等の改革	36
6 構造改革のための個別的 policy 課題	39
7 公共施設配置構想(素案)の見直し	42

8	滞納整理の特別対策	43
9	受益者負担の適正化	45
10	人事・給与・研修制度改革	46
11	組織活性化の諸方策	48
	プログラムの推進体制	51
1	進行管理	51
2	各職場での取り組み	51
	【用語解説】	52

参考「処方箋の実施スケジュール」(その1～3)

プログラム策定の目的

バブル崩壊後、10年余りを経過したが、日本国中のあらゆる組織が出口の見えない迷路をさまようような状態が続いている。特に、経済の長期的低迷による税収の激減は、地方自治体の財政基盤を大きく揺り動かし、財政再建準用団体^{*1}に転落するといった形での自治体崩壊が現実的な問題として議論されるようになった。

本市においても、税収減を直接の要因とする財政危機は深刻の度合いを強めているが、近隣市に比較すると、市民はもとより市職員の危機感は切迫したものではない。その大きな原因は、主に競艇事業収入によって蓄積された潤沢な基金が財源不足を顕在化させなかったこと、また、第四次算面市総合計画に基づく事業がほぼ予定どおり進行していることによると思われる。

しかしながら、実態は、平成14(2002)年度当初予算経常収支比率^{*2} 106.1% (減税補てん債及び臨時財政対策債を一般財源に置き換えれば、99.5%)という数字が端的に示すとおり、全国的に見ても財政の硬直化は著しいものであり、行財政基盤の建て直しが焦眉の急であることは間違いない。

この経常収支比率の数字の高さをもたらす主な要因は人件費であり、本市において行政によって供給されるサービスの水準が(市民の実感は別として)いかに高いものであるかを示している。つまり、右肩上がりの時代に、豊かな財政基盤を背景として、行政が大量に職員を採用し、「大きな政府」を構築することで、市民ニーズに応えるサービスの提供を図ってきたのである。

社会経済の変化により、「大きな政府」を支える財政基盤が失われつつある現状を鑑みると、本市が現に提供している行政サービスを、少なくとも質的に、将来的にも維持していくためには、限られた資源を前提として、有効に機能しうる行政システムを新たに構築しなければならない。これまでの右肩上がりの経済を前提とした一時的な行財政基盤の建て直しではなく、抜本的な自治体改革に取り組むことが必要となっている。

このため、本プログラムを策定するものである。

プログラムの位置づけと構成

いわゆる「行政改革」は、本市においても繰り返し実施され、また、現に実施中でもあり、そうした取り組みと本プログラムの関係を以下に示すとともに、プログラムの構成を明らかにする。

1 プログラムの位置づけ

現在、本市は「箕面市行政改革推進5カ年計画(案)」及び「箕面市財政健全化計画(案)」に基づく取り組みを実施中であり、ともに計画年度は平成15(2003)年度までとなっている。

本プログラムは、これらの計画に基づく取り組みの継続的实施を前提としている。しかしながら、計画策定時には予測がつかなかった社会経済状況等を勘案すると、計画どおりの改革を実施したとしても、本市における財政面の危機的状況は避けられない。

そこで、危機の進行による破局を回避するとともに、これまでの「行政改革」から、さらに一步踏み込んだ抜本的な自治体改革を行うために必要な取り組みを検討し、プログラムとして網羅的に提示しようとするものであり、先行の諸計画とあわせて実施することになる。

なお、本プログラムが対象とする改革領域は、本市の体質改善を目的とする以上、主に経常的な部分となるが、本市においては、「箕面新都心」「彩都(国際文化公園都市)」「水と緑の健康都市」(いわゆる三大プロジェクト)などの大規模プロジェクトを推進中であり、今後もそうしたプロジェクトを中心に多額の投資的経費が必要となってくる。

総合計画に位置づけられている大規模プロジェクトをはじめとする事業は、地域の過疎化対策や生活利便性の確保という長年の地域課題の解消などを目的とし、市民合意を得て推進しているもので、着実な実施をめざしていく必要がある。また、公共的インフラは、市民が安心して快適に暮らすために必要な基盤であり、その整備等に係る投資的経費は、基金と起債の活用等により世代間の負担の均衡を図りながら、本市の財政体力の範囲内でまかなっていくものである。

したがって、これらについても、現時点における財政収支見通しを明らかにして、投資的事業に係る経費見込みや、経常的事業の実施に支障のない財政運営方針を定め、トータルな経営再生をめざすものとする。

2 プログラムの構成

本プログラムは、当面の本市の改革事項を網羅的に提示することを意図して

おり、次の各項目で構成している。

「現状と課題」においては、財政状況をはじめとする本市の危機的状況を具体的に明らかにするとともに、それに伴って生じる課題を提示する。

「プログラム策定に至る経過」においては、の課題解決に向けて、これまで実施した「行政改革」の取り組みを振り返り、何がどこまで進んだのかを評価するとともに、今後の取り組みに向けて、何が足りないのかを明らかにする。

「箕面市の将来像」においては、改革によって実現しようとする本市行政システムの新しい姿を提示する。

「改革の方向性、その処方箋と数値目標」においては、行政システムの再構築に不可欠な改革の方向性を3つに分けて整理し、それぞれの方向性を具現化する改革処方箋を列挙するとともに、この取り組みの結果、達成しようとする財政面での具体的数値目標を設定する。

「処方箋の具体的内容」においては、で示した各処方箋の具体的内容を、実施すべき目標年次とともに提示する。概ね、実施に向けて詳細まで練り上げた内容で提示するが、処方箋によっては、検討途中のため方向性を示すにとどまるものも存在する。ただし、そうした処方箋についても、実施期限を明示することにより、改革期間内に実行されるよう担保性を持たせる。また、「箕面市アウトソーシング(MOS)計画」や「第2次箕面市職員定員適正化計画」のように、詳細は別冊の形で示すものもある。

「プログラムの推進体制」においては、本プログラムの進行管理の体制等を明らかにする。

3 改革期間

本プログラムに基づく取り組み期間(改革期間)は、平成14(2002)年度から平成18(2006)年度までの5年間とする。

ただし、平成14(2002)15(2003)年度は先行の二計画と合わせた集中取り組み期間として位置づけ、特に財政基盤の安定化に留意しながら実施する。

現状と課題 - 箕面市は危機的状況にある

従来型の行政システムでは対応できない社会経済の変化。そうしたシステムの機能不全が特に顕在化したのが、本市を含む自治体財政の危機的状況である。また、財政危機だけではなく、地方分権、市民参加という新しい自治体のあり方に向けた方向に舵を切りかけているものの、本市の行政システムが変化に対応できていないことに伴う課題が生じている。

1 社会経済の変化

戦後、半世紀近く続いた冷戦構造下において、ひたすら経済活動に専念した日本は、80年代においては米国をしのぐ勢いの経済力を持つに至った。この間、自治体はいくつかの不況は経験しつつも、基本的には右肩上がりの時代において、確実に行政サービスを向上させていった。

しかしながら、冷戦の終焉は日本の経済的繁栄の終焉ももたらした。時を同じくしてバブル経済は崩壊し、日本は20世紀最後の10年を停滞感の中で過ごした。21世紀に突入した現在も状況は好転する兆しを見せない。平成18(2006)年をピークに人口減に転じる日本が、往時のような経済的プレゼンスを回復することは想定しない方が賢明である。

自治体にとっては、税収が伸び悩み、もしくは減少する中で、これまでのように利害調整に徹しながら、徐々に行政サービス拡大を図っていくというシステム自体が立ち行かなくなってきた。本市は、これまで豊富な市税収入と競艇事業という恵まれた財源に支えられ、村落共同体から大都市近郊の住宅都市として成長する過程で急速に都市基盤を整備し、多様化する市民ニーズに次々と応えながら新たなサービス提供に努めてきた。しかし、そうした行政手法からの決別を迫られている。

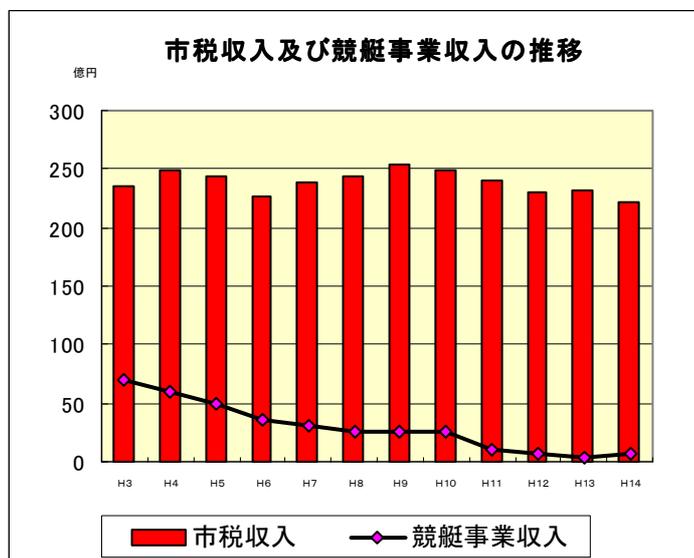
だが、この間の変化があまりにも急激であったために、行政システム及びそれを支える職員の意識、また、サービスの享受者である市民の大多数も変化に対応しきれず、様々な問題が生じているのが現状である。

2 危機的な財政状況

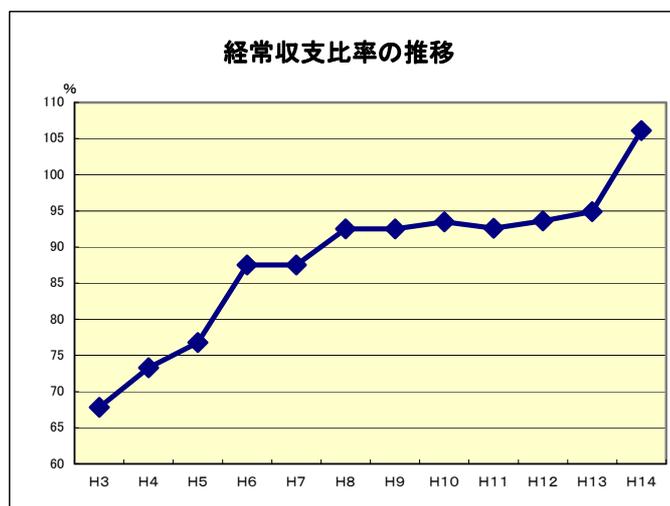
平成14(2002)年度当初予算では、市税収入の減少などにより、経常一般財源は、前年度比約17億円の減となっており、基金や市債の活用により、かろうじて予算を編成することができた。

市税収入に関していえば、対前年度約8億5千万円の減となっており、平成9(1997)年度のピーク時に比較すると、約32億円の減少。また、競艇事業収入の見込みは、平成14(2002)年度当初予算で6億円にとどまっており、

平成 2 (1990)、3 (1991) 年度の 70 億円に比べると実に 64 億円の減少である。



また、自治体財政の健全性を測る尺度として利用される経常収支比率^{*2}は、平成 13 年 (2001) 度当初予算に比べ、8.1 ポイント増の 106.1% (減税補てん債及び臨時財政対策債を一般財源に置き換えれば、99.5%) となっており、財政の硬直化はきわめて深刻な状況に立ち至っている。

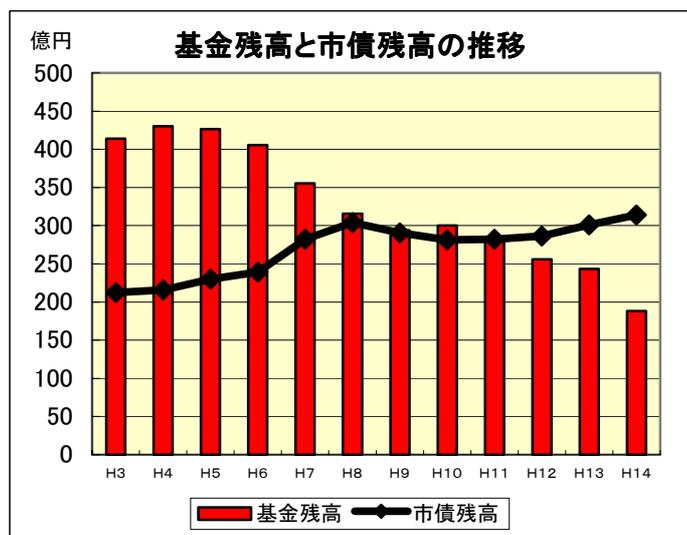


経常経費は人件費、公債費、扶助費等から構成されるが、本市の場合、経常収支比率^{*2}のうち人件費が占める数値が 43.7% (平成 12 (2000) 年度決算ベース) となっており、これは全国 693 市の中 (東京都 23 区を含む) でもワースト 14 位である。豊富な市税収入と競艇事業収入に支えられて、公共施設を

次々と整備した結果、その施設を管理する人員や修繕費等、ランニングにかかるコスト負担が年々増加したことが背景にある。経常的経費に充当した一般財源が経常一般財源を上回っているということは、基金などの臨時的な財源を使わなければ経常的な行政サービスすら維持できない状況にあることを示している。

財源の年度間調整や世代間の負担調整の機能を有する基金と市債についても状況が深刻化している。平成 14 (2002) 年度当初予算については、財政調整基金 10 億円をはじめ、基金約 50 億円を取り崩し、市債についても約 25 億円を計上しているが、その結果、かつては 400 億円を超えていた基金残高は半分以下の約 198 億円となり、市債残高は逆に 300 億円を超えるに至っている。

平成 12 (2000) 年度において、市債残高が基金残高を上回るという事態に陥ったが、こうした傾向は改善されるどころか、ますます悪化していることになる。長らく健全財政を誇ってきた本市が、10 年経たずして財政危機に落ち込んだことは、この間の経済的低迷が如何にすさまじいものであり、このままの経営を続けると、今後、取り返しのつかない事態を招くことを物語っている。



本プログラム策定に当たっては、今後の財政収支見通しが必要であり、本市総務部財政課において試算を行った。普通建設事業費については、通年の小規模事業(主に道路・公園・学校等の維持補修関係)にかかる最低限の事業費(6 億円)のみを見込み、これまで毎年発生していた学校等の大規模改修や新設の道路・公園整備などをあえて排した極端に緊縮型の歳出を想定しているにもかかわらず、結果は深刻な様相を呈している。

【財政収支試算集計表(一般財源)】

単位:百万円

区 分	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22
一 般 財 源	30,583	29,739	27,416	27,118	27,077	26,941	26,916	26,947	26,631	26,550
市 税	23,169	22,495	21,636	21,851	21,797	21,419	21,295	21,253	20,867	20,813
競艇事業収入	400	600	1,000	1,100	1,200	1,300	1,400	1,500	1,500	1,500
そ の 他	7,014	6,644	4,780	4,167	4,080	4,222	4,221	4,194	4,264	4,237
充当一般財源	28,985	29,214	29,768	28,790	28,157	28,735	28,669	27,935	27,698	27,461
義務的経費	14,980	15,454	15,948	16,636	16,154	16,631	16,687	15,856	15,521	15,185
投資的経費	2,119	2,644	2,338	1,108	621	621	621	621	621	621
そ の 他	11,886	11,116	11,482	11,046	11,382	11,483	11,361	11,458	11,556	11,655
収支	1,598	525	▲ 2,352	▲ 1,672	▲ 1,080	▲ 1,794	▲ 1,753	▲ 988	▲ 1,067	▲ 911
差引収支累計	0	0	▲ 2,352	▲ 4,024	▲ 5,104	▲ 6,898	▲ 8,651	▲ 9,639	▲ 10,706	▲ 11,617
参 考										
經常収支比率	94.9%	106.1%	112.8%	112.7%	111.8%	115.4%	116.4%	113.6%	113.8%	113.1%
	91.6%	99.5%	105.7%	111.1%	110.2%	113.7%	114.7%	111.9%	112.1%	111.4%
(年度末)基金現在高	24,313	19,830								

注1) 平成14年度基金現在高は、当初予算ベースの残高

注2) 經常収支比率の下段は、減税補てん債及び臨時財源対策債(H13~H15)を經常一般財源とした場合

これによると、各年度10~20億円程度の財源不足が生じ、第四次算面市総合計画終了年度の平成22(2010)年度には、財源不足累計は約116億円に及ぶことになる。しかも、その間の經常収支比率は110%前後を推移するという極めて異常な状態が続く。

地方自治体の財政危機の深刻さを強調する場合にしばしば言及される財政再建準用団体*1への転落という事態が、本市においても現実のものとなる恐れがある。ただし、「財政再建団体」という制度は簡単に言えば、国といういわば親企業の信用力によって、資金繰りを担保することにより倒産を免れるという仕組みであり、地方分権時代にふさわしいものでは決してない。

そもそも、「財政再建団体」などという事態に陥らない財政運営をめざすことが、これからの地方自治体に求められる責務であり、「財政再建団体」に転落することを理由に改革を行うという発想自体が、国に依存した前時代的なものである。最後には、「財政再建団体」制度があるという油断が、現在の自治体危機の大きな原因となっている。

国の信用力すら国際的に維持できるか危惧される時代であることを認識し、本市としては、社会経済状態の変化を見据えながら、財政の健全性を取り戻し、

地方分権時代に、市民が安心して税を負担できるような信用力を確保することをめざす。

3 大規模プロジェクトの見通し

本市では、現在、市が事業主体である「箕面新都心」の整備をはじめ、「彩都（国際文化公園都市）」「水と緑の健康都市」の3つのプロジェクトを推進中だが、社会経済情勢を勘案しながら、可能な限り事業内容を見直し、事業費の削減を図ってきた。その結果、平成 22（2010）年度までの3事業の一般財源負担見通しは、以下に示すとおりとなった。

3事業の一般財源負担見通し （単位：百万円）

年度	彩 都	水と緑の 健康都市	箕面新都心	計
H12 以前	0	42	3,047	3,089
H13	1	0	717	718
H14	11	0	2,226	2,237
H15	8	23	1,092	1,123
H16	19	123	0	142
H17	25	74	0	99
H18	83	73	0	156
H19	203	205	0	408
H20	483	205	0	688
H21	615	205	0	820
H22	385	205	0	590
H23 以降	1,828	533	0	2,361
計	3,661	1,688	7,082	12,431

これによれば、平成 15（2003）年秋の箕面新都心のまち開きをもって、第四次総合計画期間中については、本市が主体的に取り組んできたプロジェクトへの大規模な投資は概ね終了する。残りの2プロジェクトは、後述する毎年度の基金充当可能額（31 頁参照）の枠内に収まる規模の投資にとどめることが可能となる。

いずれにしても、彩都や水と緑の健康都市は、それぞれ都市基盤整備公団と大阪府が事業主体であり、当面は、社会情勢や市の財政状況等を見定めながら、

関係機関と慎重かつ十分に協議を重ね、地元自治体として最低限求められる役割を果たすことを基本とし、さらなる事業費削減に向けて努力する。

4 地方分権の進展による業務量の増加

平成 12 (2000) 年度の地方分権一括法施行にともない、地方分権の流れは名実ともに決定的となったが、そのことを反映して、地方自治体の業務量は確実に増えている。例えば、保健・福祉分野では、介護保険、精神障害者保健福祉業務、支援費制度など、国における社会福祉基礎構造改革が急速に推進される中で、基礎自治体である市町村が実施主体・責任主体となる方向で制度設計や事務移管が進んでいる。

「地方分権」は肯定的なイメージがあるが、裏を返せば、これまでの中央集権型のシステムでは立ち行かなくなったことを示している。地方自治体のことは自治体の責任でなすべきで、国は関与しないという発想である。

ところが、そうした方向に沿って地方自治体になすべき業務が増えているにもかかわらず、国が財源を地方に移すという、地方分権を推進するために不可欠の手続きは具体化されていない。経済財政諮問会議等で遅滞きながら議論は開始されたが、決着についての見通しは不透明である。

本市も各自治体同様、すでに行政改革に取り組み、定年退職者不補充による定員削減等に努力してきており、これまでよりも少ない人数で、これまでよりも増大する業務に対応しているという状況である。

5 市民との協働の模索

行政に対する市民ニーズの多様化は、バブル期以降ますます進んでおり、景気の悪化とともに、むしろコミュニティに関するあらゆる課題を行政の責任として要求していこうとする傾向が強まっている。その結果、行政改革に並行して取り組みながらも、一方で、行政サービスの拡大が持続するという奇妙な現象が起こっている。これは、行政の果たすべき役割はどこまでなのかという検証が、行政、市民の双方に欠如していることに起因する。

また、本市は早くから市民との協働という理念を掲げ、例えば、公文書公開条例により積極的に情報公開の責任を果たし、市民参加条例によって、行政の政策形成過程に市民意見を反映するための取り組みを行ってきた。

ところが情報公開においては、一部の市民が公文書開示請求を連続して、かつ大量に行うことが常態化し、多くの職員がその対応に追われ、日常業務に多大な支障を来す事態を招いている。

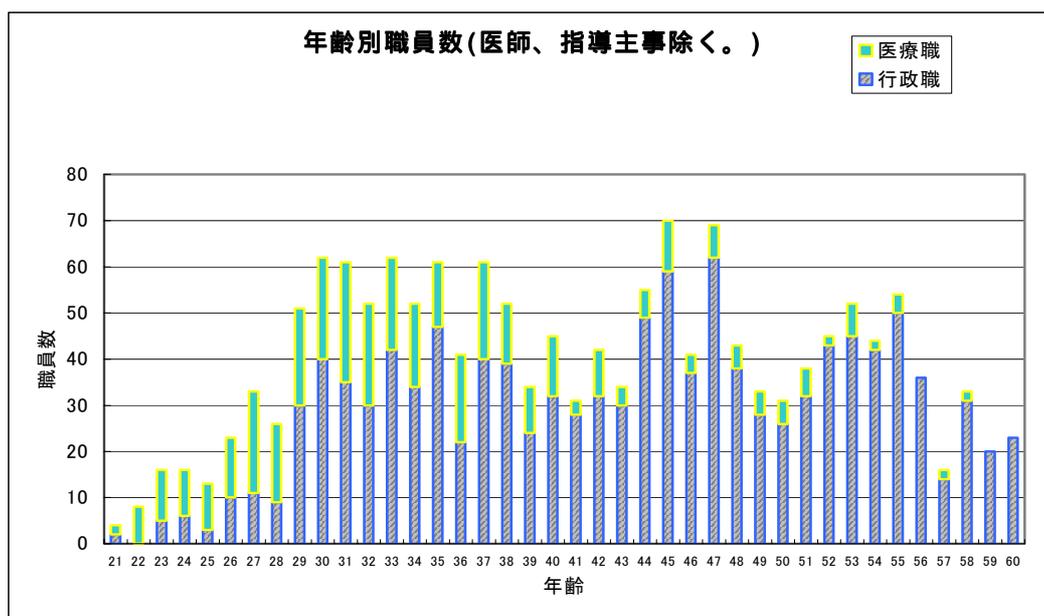
また、政策形成における市民参加も、どのように市民意見を反映させ、また、その結果をどのように市民に説明していくのかについて、行政側に確立した手

法がないこと。また、一部の市民の側でも、思いつくままに行政に要求することのみにとどまり、それを実行した場合の財政に与える影響等を考慮することがないこと。そうしたことが要因となって、政策決定を行うまでの間、市民意見をとり入れるために、従来に比して作業、時間ともにかけているにもかかわらず、市民満足度の向上につながらない場合がしばしば見られる。

6 職場モラルの低下

上述したとおり、社会経済の構造的変化にともなう慢性的な財政の悪化により、これまでの右肩上がり時代の行政スタイルが通用しなくなったこと。地方分権の本格化により業務量が増大していくこと。市民参加の理念に即した行政システムに移行するための模索により、情報公開などにみられる、時に過剰な市民の監視等があること。これらを主な要因として、これまでに比べ本市の職場は、明らかに多忙かつストレスの多い職場となっている。

それにもかかわらず、行政改革による定年退職者不補充等のため、職場の人員が不足するとともに、20代の若手職員が極端に少なく、高齢化が進行している（平成14（2002）年4月1日現在の医療職、指導主事をのぞく職員の平均年齢は42.11歳）。管理職にとっては、人手が足りないために、以前の管理職とは違い、管理に徹することができず、実務にも関与しなければならない。一般職員にとっては、上司ばかりが多く、何年たっても末席のまま、雑事を含め大部分の実務をこなしていかなければならない。そして、双方が不満を募らせたまま、職場の活性化がなかなか進まない状況が続く。



また、公務員制度の欠点として、現行法制上ではリストラの危険にさらされることのないために、困難な仕事から逃れていても給与は保障される。こうしたことから、仕事を一生懸命こなす職員には、ますます仕事が集中し、一方では、意識改革ができない、もしくはする気がない職員は、忙しく働く職員を冷ややかに眺めながら、公務員制度に胡坐をかいているという現状がある。

結果として、現在の本市の職場モラル（morale：士気）は決して高いものではない。

以上のような課題を解決するには、財政再建の視点からの緊縮策のみではなく、根本的な自治体改革が必要であり、また、そのことについて市民理解を求めていくことが重要である。

プログラム策定に至る経過 - これまでの取り組みをどう見るか

本市では、平成 7（1995）年度から行政改革の取り組みを実施しており、今後さらなる改革を進めるに当たっては、これまでの行政改革の成果と限界を明確にしておかなければならない。

1 これまでの行政改革の取り組み

本市では、平成 7（1995）年 4 月に、市長を本部長として庁内職員で構成する行政改革推進本部を設置するとともに、市民等で構成する行政改革推進委員会を設置した。同年 7 月に委員会に対して行政改革の推進についての諮問を行い、12 月に第一次答申を受けた。この答申に基づき平成 8（1996）年度を初年度とし、平成 12（2000）年度までを期間とする行政改革の指針として「箕面市行政改革大綱」を策定した。

大綱では、限られた人材や財源を有効に活用し、行政サービスをとおして市民福祉の最大化を実現するという視点に立って、組織機構の見直し、職員数の適正化等の内部管理改革とともに、事務事業の見直しなどにも取り組むよう改革の方向性を示した。

大綱策定後も行政改革推進委員会より 6 次におよぶ答申を受けながら、平成 12 年（2000）度までに行政改革大綱の実現を図るため、箕面市行政改革大綱（改革項目）実施計画書を平成 10（1998）年 9 月に策定した。

さらに、平成 11（1999）年 10 月には、地方分権の推進、介護保険制度の導入など、新たな行政課題に対応するため、行政改革緊急行動指針（案）及び行政改革推進 5 力年計画（案）を策定するとともに、同年 12 月には、市税収入の伸び悩みや競艇事業収入の減少による財政環境の急速な悪化に対応するため、行政改革推進 5 力年計画（案）と連動して、財政の健全化に向けた具体的方策を示す財政健全化計画（案）を策定した。

以上のように、平成 7（1995）年度以来、すでに 10 年近く行政改革に取り組んだにもかかわらず、行政を取り巻く環境の悪化が予想を上回ったため、計画を追加しつつ、改革期間を延長してきたという状況である。

2 箕面市行政改革推進 5 力年計画（案）

現在、行政改革大綱と行政改革大綱（改革項目）実施計画書を補完するものとして位置づけ、平成 15（2003）年度までを計画期間とする行政改革推進 5 力年計画（案）と財政健全化計画（案）が進行中である。

行政改革推進 5 力年計画（案）は、行政改革大綱の計画年度を平成 12（2000）年度から 3 力年延長したものであり、以下の 4 つの重点方針に基づき 87 項目

の具体的な改革項目を設定して、取り組んでいる。

【重点方針】

政策の改革：「効率性」「創造性」「自律性」を重視した質の高い行政運営

業務の改革：コスト意識の徹底による行政のスリム化

組織運営の改革：簡素で効率的な組織運営

人事・給与の改革：能力や業績の重視、人件費の抑制

平成 13 (2001) 年度、14 (2002) 年度における一部項目の統合と追加をあわせ、現在では 95 項目の改革項目を設定しているが、実施済みまたは実施中の項目は 79 項目、未実施または検討中の項目は 16 項目である。あくまで参考的な数字に過ぎないが、これら改革項目を実施したことによる経費削減は、平成 13 (2001) 年度末までの累計で約 8 億 8 千万円に達している。

数多くの改革項目を実施する中でも、特に、ゴミ収集業務、学校給食調理業務、スポーツ施設の管理運営などについて民間委託の道筋をつけたことは、今後の行政と民間の役割分担見直し、大きな政府から小さな政府へという、これからの自治体のあり方にかかわる重要な改革であり、大きな成果であったと評価できる。

しかしながら、改革項目を子細に検討してみると、各部局にまたがって万遍なく改革の芽出しがなされているものの、中身の軽重がバラバラである。極端に実行がたやすい項目もあるが、一方で、本気で取り組もうとすれば困難な改革になるにもかかわらず、抽象的な表現にとどまって目標が明示できていない項目もある。また、社会経済状況のさらなる悪化を背景として、公務員に対する世論を考慮すれば、目標数値をさらに精査して現状にあったものに改めるべき項目も見受けられる。

総じて、一定の成果はあげているものの、4 つの重点方針に基づく取り組みとしては、既存行政システムの体質改善・スリム化の効果がでてきているか、職員の意識改革が進んでいるかという点では不徹底にとどまっている。

3 箕面市財政健全化計画（案）

財政健全化計画（案）は、行政改革推進 5 力年計画（案）の一環として策定したものであり、計画期間は同じく平成 15 (2003) 年度までとなっている。既存の事務事業を見直し、事業のさらなる効率化と再構築を図るなかで市財政の構造改革を進め、市税収入等の財源に見合った歳出構造の確立を図ることを目的としている。

【財政健全化の具体的方策】

歳出抑制策 財源確保目標額合計 148 億 39 百万円

- 1) 人件費の抑制：目標額 19 億 1 百万円
- 2) 内部管理事務費等の削減：目標額 11 億 2 百万円
- 3) 事務事業の見直し：目標額 10 億 26 百万円
- 4) 企業会計・特別会計に対する財政支出の見直し：目標額 68 億 10 百万円
- 5) 投資的経費の削減：目標額 40 億円

歳入確保策 財源確保目標額合計 108 億 82 百万円

- 1) 市税収入の確保：目標額 1 億 46 百万円
- 2) 使用料・手数料の確保：目標額 未定
- 3) 遊休地の処分等：臨時的方策
- 4) 地方債の確保と特定目的基金の充当：目標額 107 億 36 百万円
- 5) 競艇事業収入の確保：目標額 24 億円見込み

基本目標は、財政収支試算において、平成 15（2003）年度までに見込まれる財源不足額 269 億円を解消し、経常収支比率*2 を 90%以下に引き下げることに おき、具体的に歳出抑制策、歳入確保策の両面から目標の達成をめざしている。

これまでのところ各年度の目標は達成されており、平成 13（2001）年度決算における全体の達成状況についても、

- ・ 歳出目標額 3,468 百万円に対し、決算確保額 2,621 百万円、達成率 75.6%
- ・ 歳入確保額 2,717 百万円に対し、決算確保額 5,784 百万円、達成率 212.9%

となっており、歳出抑制策として掲げた具体的目標額については、概ねクリアしている。しかし、歳入面においては、地方債及び基金活用に依存するところが大きい。また、平成 13（2001）年度決算については、経常収支比率*2 は 94.9%にとどまっているが、平成 14（2002）年度は予測を超えた市税収入の減少が影響するため、経常収支比率*2 の悪化傾向に改善の兆しはなく、財政の硬直化に歯止めをかけるまでには至っていない。

4 これら取り組みの総括 - 改革は道半ば

以上のように、行政改革をめざして複数の計画を策定し、概ね当初予定どおりの取り組みをしてきたにもかかわらず、予想以上の税収減と景気低迷の長期化がダメージとなって、特に財政面では、経常収支比率*2 の悪化が一層深刻となっていく状況である。したがって、これまでの努力はあるにしても、経常的経費の歳出抑制がまだまだ不十分ということは厳然たる事実である。

また、行政改革推進 5 力年計画（案）の基本方針に示すとおり、従来の自治

体システム自体を変革しようとする取り組みが萌芽的に見られるものの、従来型の緊縮策としての行政改革の項目が並ぶ中で課題が焦点化されず、思い切った踏み込みができていない状況である。

例えば、現在の行政システムの高コスト構造そのものにメスを入れること、公民の役割分担を徹底して見直すこと等によって大胆な改革を進めることが不可避の状況となっているのである。

箕面市の将来像 - 何をめざすのか

現状と課題の正確な認識に基づき、これまでの取り組みの限界を検証した上で、課題の抜本的解決に向けてさらなる努力が必要になるが、本プログラムを実施することにより何をめざすのか、つまり、改革後の箕面市の将来像をどのように描いていくのかを市民と市職員が共有しなければならない。

1 第四次箕面市総合計画の推進

箕面市の市政運営に当たっての当面の将来ビジョンは、平成 13 (2001) 年度を計画初年度とし、平成 22 (2010) 年度までを計画期間とする「第四次箕面市総合計画」に示されている。

第四次箕面市総合計画が提示するビジョン

1 将来都市像

- ◇ 人のあたたかさとかげがえのない自然を守り育てる都市 “みのお”
- ◇ ときめきと豊かな人生をつくりだす都市 “みのお”
- ◇ 安全で快適に暮らし続けられる都市 “みのお”

2 基本目標

- ◇ 安心な暮らし
- ◇ いきいきとした暮らし
- ◇ 暮らしを支える

その着実な実施を可能とするためには、行政システムの再構築が必要であり、本プログラムの策定は、その道筋を明確化するものである。

2 地方分権時代に求められる自治体像

明治以来の中央集権型行政システムは、全国画一の統一性と公平性を重視することにより、ナショナルミニマムの目標水準を概ね達成した。しかしながら、国際社会の変動、東京への一極集中とその反作用である地域文化の衰退といった要因により、もはや制度疲労をおこしていることは明らかである。

こうした現象を背景に、中央省庁主導の縦割り画一行政を住民主導の個性的で総合的な行政システムに転換することをめざし、地方分権改革がなされてきた。この理念を象徴する「自己決定・自己責任」という標語が示すとおり、国から地方自治体に権限移譲が進むことで、市民自治が拡充し「自己決定」領域が拡大するとともに、そうした決定に関与したことに対する「自己責任」も問われる時代が到来することになる。

本市の場合、この「自己決定・自己責任」という観点からすると、もともと財政面で国のサポートに頼るところが少なく、各分野に万遍なく（特に福祉や教育分野を中心として）、全国的に見ても非常に高い水準の行政サービスを展開してきた。さらには、昭和 52（1977）年に制定された箕面市環境保全条例をはじめとした独自の条例整備によって、良好な住環境確保にも努めてきた。そうした実践が大阪府内における住宅都市としての本市のブランドを高めてきたことは間違いない。

今後は、「自己決定・自己責任」を一層意識するとともに、限られた財源の中で、市民にとって「住みやすく、ずっと住んでいたいまち箕面」を実現するまちづくりに努め、これまで培ってきた「箕面市ブランド」をさらに高めなければならない。それにより、人口減少時代・自治体間競争時代においても、定住人口を確保しつつ、持続的に発展可能な自治体像をめざしていく。

3 箕面市理念の実現

分権型社会においては、地域住民の自治への参画が促され、行政サービスは地域住民の自主的な選択に基づく個性的なものになるといわれている。

本市においては、こうした流れを早い段階で自覚し、全国の自治体に先駆けて、行政と市民との協働によるまちづくりを理念として掲げた「箕面市まちづくり理念条例」を定め、その理念に基づき「箕面市非営利公益市民活動促進条例（NPO条例）」をはじめとする条例体系を整備してきた。また、協働の推進を目的として「箕面市市民参加条例」を定め、「会議公開の原則」「市の付属機関における委員の市民公募」といった内容を実践してきた。

こうした条例群に示された「箕面市理念」は、まさにこれからの成熟社会における自治体像を表すものである。

戦後の高度成長期には、各自治体同様、本市においても、市民ニーズを幅広く受け入れてサービスを拡大することに主な注意を払い、そのサービスの導入や提供の過程を市民と共有していくという考えには乏しかった。このような市民と行政の関係は、当時の時代状況に適合しており、そうした中でナショナルミニマムの底上げが可能となったのである。

バブル期以降、右肩上がりの時代は終焉を迎えた。行政側においては、市民ニーズの多様化・高度化が進んでいるにもかかわらず、税収の減少などにより、「ヒト、モノ、カネ」の資源が限られるようになってきた。そのため、コミュニティに関わる問題については、「あれもこれも」ではなく「あれかこれか」の優先度に応じた施策選択を迫られ、そのことに市民理解を得ながら施策を展開していくことが求められている。

一方で、市民の多くは様々な視点からコミュニティの課題にますます関心を

抱くようになり、これまでよりもきめの細かい行政サービスを望んでいる。行政と市民が「協働」することによって、望ましい施策のあり方を模索し、コミュニティを支えていく方向をめざすべきである。その結果、箕面市民の自主的な選択に基づいた個性的な行政サービスが展開される、分権社会にふさわしい新しい自治体像が実現されていくはずである。さらには、行政と市民の協働による新しいコミュニティの構築が、経済成長を一段落させた 21 世紀型の成熟社会における、より豊かな生き方の形成に大きく貢献することも期待される。

4 これからの行政の姿、市民の姿

本市の掲げる理念を実現するためには、行政、市民の双方がこれまで慣れ親しんできた考え方、行動パターン等に決別しなければならない。

行政は、職員個々のレベルまで社会経済状況の変化を認識し、箕面市理念である「市民との協働」が必要になった所以の十分な理解に努める。その理解に立って、例えば、「市民ニーズにはもれなく積極的に応えることが行政の使命」と捉えるような、従来の考え方を改め、市民と行政が一体となって、箕面市という「自治体」=「地域」を支えていくという新しい自治体のあり方を確立し、「経営改革」という発想で改革を進めていくことが必要である。

具体的に言えば、他の部局、他の課より少しでも多く予算を獲得して事業化に結びつける職員。これまでは、とかくこのような職員が仕事のできる者として評価されたが、これからの行政では必ずしも評価されることではない。むしろ、市民のニーズはあっても総合的に検討し、市税負担によって措置すべきでないと判断したならば、そのことを市民にきちんと説明して理解を得ることができる職員の方が、より評価される。

市民の側も、自治の担い手としての自覚を一層高め、市民によって納められる税金にはあくまで限りがあり、多種多様な要望をすべて実現することは、結局、市民自らの間接的な負担増につながることを認識いただき、特定の者が利便を受けるサービスについては、受益者負担が求められることについても、負担の公平性という観点から、理解をいただく必要がある。

また、行政とのパートナーシップを築いてコミュニティを支えることは、行政と馴れ合うということではなく、健全な緊張関係を保ちつつ、市と市民がそれぞれに果たすべき責任と役割を自覚し、相互に補完し、協力すること。つまり真に「協働」することが必要である。したがって、納税者の当然の権利として、税金の用途等について行政を厳しく監視し、市政の疑問については情報公開を求めて解決することは奨励されなければならない。

しかし、情報公開にも人件費がかかり、極端な場合には税金の無駄遣いにつながる可能性もあるため、過度な権利の行使は慎んでいただくことも必要であ

る。税金を払っているのだから、市職員には何を言っても、何をやらせても良いのだという姿勢では、健全なパートナーシップは構築できない。権利と義務のバランス感覚を大切にしながら、市民と行政の協働の時代にふさわしい制度の運用を図っていかなければならない。

5 算面版NPMの推進 - 小さな政府による豊かな行政の実現

前節に述べたこれからのコミュニティのあり方を実現するためには、本市の行政システムをどのように変革すべきなのか。

20世紀後半期のように税収増加を前提とした大きな政府の発想を廃し、市民の税金で支えられる規模の小さな政府に転換し、それによって豊かな行政の実現を可能にしなければならない。そのためには、NPM（ニュー・パブリックマネジメント）の考え方を本市にも導入する必要がある。

NPMは「新公共管理法」と訳すことができるが、80年代以降、イギリスやニュージーランドなどで行われた行政運営の制度・運用のことをさす。「ゆりかごから墓場まで」という言葉に示されるように、大きな政府による福祉国家を確立したイギリスは、長期にわたり社会活力の停滞に悩まされていたが、サッチャー政権以降、これまでの競争のない行政運営のもたらす非効率性を打破するために、市場競争原理の導入や、成果目標とその実現への責任の明確化など、新しい発想の行政改革を実施し成果をあげた。

日本でも90年代後半以降、自治体の行政改革において、ようやくNPMが注目されるようになった。NPMの内容については画一化されたものはないが、ここでは本市におけるNPM実践、つまり算面版NPMの推進についての考え方を5つの原則に基づいて整理する。

算面版NPMの基本的な考え方

顧客志向：「市民は市役所にとってお客様」

協働重視：「市役所は市民によるまちづくりをサポート」

成果志向：「税金は最も役立つ使い方を」

権限委譲：「市民に接する場からの政策立案」

競争原理：「他市よりも活気のある市役所づくり」

(1) 顧客志向

一般的には、民間企業と同様に、行政サービスの利用者であり納税者である市民を顧客と考え、顧客満足度（CS）を最大化するような仕事のやり方をめざすことをいう。行政側はお上意識を払拭すること、市民側は税金を対価として支払い、行政サービスを受けているという意識を持つことがポイント

トとなる。

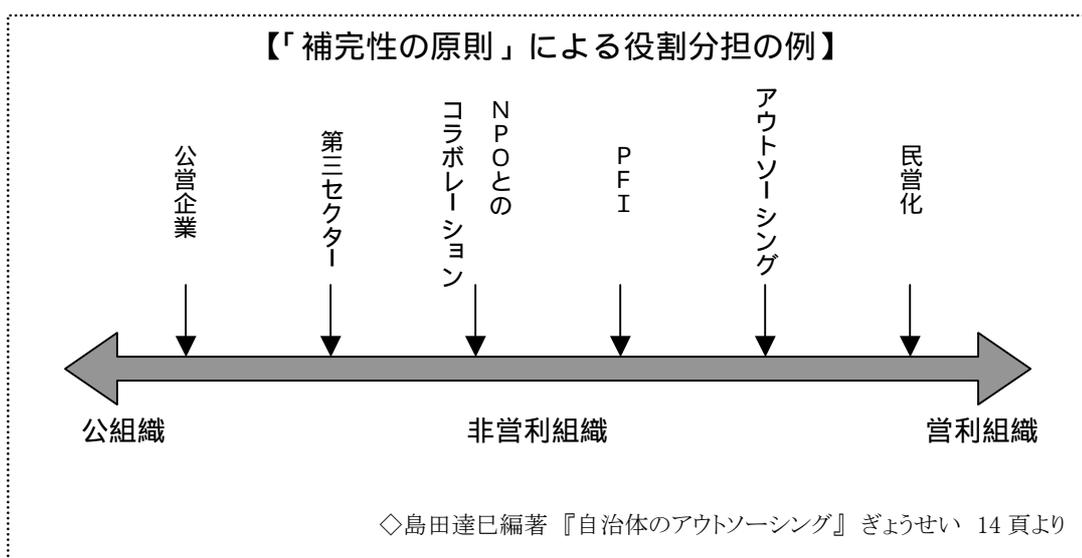
市職員はCSを高めることで市民の定住を促し、将来的にも箕面市という「企業」が存続するよう努めるといった発想を持つ。そのためには、これまでも増して市民ニーズを的確に把握し、行政サービスの改善を図ることや、情報公開にとどまらず積極的に情報提供を図っていくことで、顧客としての市民に対し説明責任を果たすことが重要になる。

(2) 協働重視

本市の掲げる理念に照らせば、「顧客志向」と併せ、重要なのが「市民との協働」である。市役所だけがコミュニティを支えるという考え方ではなく、まちづくりを市民とともに進めていく「協働」をさらに推進していく必要がある。

その際には、「補完性の原則」*3を徹底し、市民ができること、地域ができることは積極的に委ねていき、それ以外の部分について行政が責任を持つようにしていく。

また、行政はあらゆる行政サービスを直接提供するという役割から転換し、まちづくりにおける専門家集団として、市民・NPO・事業者などと協働する際のプロデューサー、コーディネーターとしての機能を充実させる。そのためには、市民参加の手法をさらに工夫するとともに、市民とともに政策形成プロセスの共有を図っていく。



(3) 成果志向

限られた経営資源（ヒト、モノ、カネ）を有効に活用するため、同じ資源を投入するならより効果の高いものに、さらに、同じ効果を達成するならより効率的な（安価な）方法によって実施しようとする考え方をVFM（バリュー・フォー・マネー）といい、これからの行政運営に不可欠の発想である。

従来であれば一度立ち上がった行政サービスについては、固定的に予算を計上するだけで、執行した成果を検証する視点に欠けていたが、今後は、PLAN（計画）・DO（実施）・CHECK（評価）・ACTION（対応）のPDCAマネジメントサイクルを確立することで、コスト意識を醸成するとともに、サービスの絶えざる改善・改革を志向する行政運営をめざす。

(4) 権限委譲

箕面市政の方向性など経営理念については、トップが強力なリーダーシップを発揮し、全職員に浸透させる必要があるが、一方で従来の行政のように中央集権型の組織で管理統制していくという考え方は転換を図り、積極的に原部局・原課へ権限委譲していく。市民ニーズ等を直接把握することができ、現行サービスのメリット・デメリットをともに熟知しているセクションが、主体的に業務改善や政策形成に取り組み、そこからの提案がスムーズに意思決定されるようなシステムを確立することが成果志向につながるものである。

(5) 競争原理

現行の法制度の下で困難な側面はあるが、行政のあらゆる分野に極力、競争原理を導入する必要がある。市民の立場からすれば、同じ税金を払うならよりよいサービスが提供される自治体を選択するはずであり、本市としては他市と比較して、市民満足度がより向上するよう努力していく。トップマネジメントの強化など、企業家精神の長所を取り入れた行政運営を行うことも不可欠である。

また、組織レベルでも職員個々のレベルでも、これまでの行政システムにおいては、横並び重視や減点主義評価のために、事なかれ主義が横行してきたが、これからは組織間・職員間の競争が大いに促されるようなシステムに改めていく。

改革の方向性・処方箋と目標 - 何をなすべきか

前章では算面版NPMを確立し、本プログラムを実施することにより、めざそうとする本市行政の新しい姿を述べたが、その実現のための基本的な取り組みとして、何をなすべきであるのかという改革の方向性をここで示す。すなわち改革の方向性として「構造改革」「歳出改革」「意識改革」の3つに分け、それぞれの改革を着実に推進するための処方箋を整理する。

また、それらの取り組みの結果、達成しようとする目標について明らかにする。

1 構造改革とその処方箋

右肩上がり時代の利益調整型行政システム(大きな政府)を低成長時代の協働型総合行政経営システム(小さな政府)に変革し、限られた経営資源を効率的に運用・配分して、最大の成果をあげられるようにするためには、既存組織の整理、再構築や本市の抱える構造的な問題など、様々な側面からの構造改革を行わなければならない。

(1) 小さな政府への転換のために

中長期的には、既存行政組織のスリム化を図り、少数精鋭の身軽な組織に変えていくことが不可欠であり、まずはPDCAサイクルにおける執行部分(DO)の軽量化や行政の守備範囲の見直しを計画的に進めるため、算面市アウトソーシング計画(MOS計画)を策定する。また、このことにより、段階的に人員体制の縮小を図っていくため、第2次算面市職員定員適正化計画を策定する。

行政の守備範囲の見直し、補完性の原則*3の徹底という観点からは、外郭団体等の改革も必要である。社会経済情勢の変化により、設置目的が薄れていないか、経営環境が厳しくなる中で自立をめざした経営努力がなされているか、などについて検証し、必要であれば統廃合も含め、外郭団体の経営改革計画を策定する。

(2) 顧客志向・成果志向の行政システムへの変革

限られた経営資源の中で、顧客志向・成果志向を貫徹するための必須のツールとして行政評価制度があり、その中でPDCAサイクルを確立するとともに、職員のコスト意識の醸成や市民との情報共有を図る。

また、行政の責任範囲については、縦割りや意思決定の遅さといったこれまでの欠点を克服するため、トップマネジメントの充実・強化を図っていく。

そして、市民との協働を推進するため、組織活性化の諸方策を検討し、市民に接する職場への権限移譲や、担当職員の改善提案や政策立案が施策へ反映されるシステムを整備する。

さらには、市役所の組織・機構を固定化せず、恒常的に市民ニーズ等に即した見直しを行っていくことも重要である。また、地域密着型行政を推進するためのシステムを構築し、組織横断的に市民ニーズを的確に受け止め、素早く施策化が図れるような組織づくり等にも取り組んでいく。

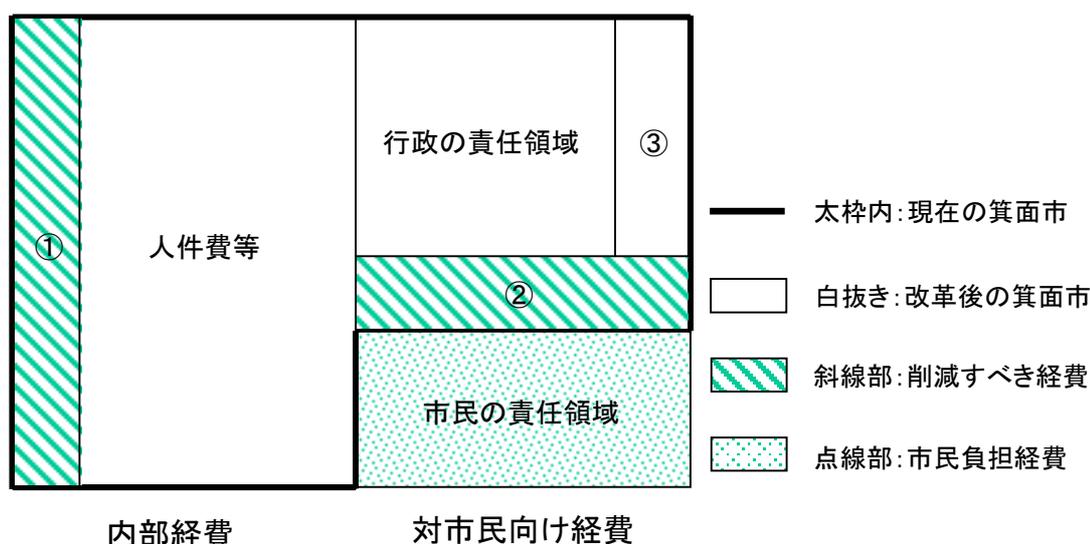
(3) 構造的課題の解決

構造改革のための個別的課題への取り組みとして、資源の有効活用という視点から、本市の貴重な財産であるライフプラザ群の一体的な機能強化を図るために「保健・医療・福祉の連携再構築」を推進するとともに、サンプラザ1号館等の活性化を検討することにより、将来における行政課題を未然に防ぐための取り組みが必要である。

2 歳出改革とその処方箋

本質的には構造改革に含まれるべきであるが、現状では、本市の抱える課題が財政危機として表れている以上、歳出改革には特に重点を置いて取り組まなければならない。

【箕面市の歳出の現状と改革領域】



より市民の責任領域が拡大し、現在の箕面市の歳出規模は太枠内となっている。しかし、現状においてもなお内部経費、対市民向け経費ともに過剰負担となっており、歳入に見合っていない。したがって、改革領域を3つに分け、中期的（5年程度）・短期的（1年～3年）効果が期待される改革処方箋を実施することにより、適正な規模（図では白抜きの部分）まで歳出をスリム化していかなければならない。

まず、は内部経費の削減であり、中期的には、MOS計画、第2次箕面市職員定員適正化計画により、適正規模の人員体制まで、組織を縮小していくことが必要である。しかしながら、人件費は経常収支比率*2悪化の最大の原因であり、今後、団塊の世代の退職時期が到来し、退職金負担が増大することを考慮すると、短期的には、人事・給与・研修制度改革により、給与カットや早期退職制度などによる対応も必要である。

は、公民の役割分担の見直しや受益者負担の適正化による対市民向け経費の削減であり、中期的には、行政改革推進5カ年計画（案）に盛り込まれた関連項目やMOS計画により、補完性の原則*3に基づき行政の守備範囲を見直すことで、不必要と判断される事業は廃止していく。また、行政評価制度の精度を高めることにより、緊急性や有効性などを十分吟味し、それらが乏しい事業は休止や廃止をしていく。そして、行政サービスのうち、特定の者が利便を得るもの等については、今後も順次、適正な使用料・手数料を徴収していく。

は、行政の責任領域であるが、行政評価制度により、恒常的にスクラップ・アンド・ビルドを心掛け、歳出が拡大しないようにする。

以上のような歳出削減の努力に加え、歳入確保の努力も必要である。市税等の滞納については、滞納整理の特別対策を実施し、市民負担の公平化を図る。また、公共施設配置構想（素案）の見直しによって、公共施設用地としての活用を見込まない遊休地については、売却することにより市有財産を効率的に活用する。

3 意識改革とその処方箋

職員一人ひとりが箕面版NPMをはじめとする今回の改革の趣旨を理解して意識改革を遂げなければ、究極の自治体改革は達成できない。社会経済状況の変化に対応した自治体システムの変革を積極的に推進するため、常に自己啓発に努め、改革に進んで取り組むモラル（士気）の高い職員に支えられた行政組織が本市のめざすべき姿である。

成果志向の行政運営を行うためには、自分で考え、行動できる職員が多くならなければならない。そして、既存事業の執行を漫然と行うのではなく、執行の結果を評価し、改善するという作業を恒常化することが必要である。このこ

とを踏まえ、職員の意識改革のツールとしても行政評価制度への取り組みを強化する。また、市民と接する全ての職員が意思決定に参画できるよう権限移譲を図るとともに、組織活性化の諸方策を検討し、やる気のある職員の意見が施策選択に反映されるようにする。

さらに、横並び組織の中で、やってもやらなくても処遇は変わらないというこれまでの人事・給与システムを見直し、職員間に健全な競争原理が働くよう抜本的な人事・給与・研修制度改革に取り組み、がんばった職員が正当な評価に基づき処遇され、さらにやる気を高めて能力向上に取り組むような加点主義人事を導入していく。また、職員が達成すべき目標をあらかじめ明確にして、成果向上や能力開発に結びつける目標管理制度も新たに導入する。

4 プログラム実行により達成すべき数値目標

本プログラムを実行することにより、算面版NPMの考え方に基づく行政システムへの変革を遂げ、目前の課題である財政危機に対応し、現状の行政組織のスリム化・効率化を図るとともに、職員のそれぞれの職場における自己実現が市民の幸福に直結することをめざしていく。

なお、改革の成果の一面しか示さないが、財政危機克服の目安とするため、改革期間中の数値目標を以下のように設定する。

(1) 経常収支比率の抑制

で触れたとおり経常収支比率*2については、平成14(2002)年度99.5%(減税補てん債及び臨時財政対策債を一般財源に置き換えた場合。以後、基本的にこの考え方に基づく。)となっているが、今後においても歳入面では厳しい状況が続くと見込まれ、試算では、平成15(2003)年度以降110%前後を推移し、平成19(2007)年度には、114.7%と予測されている。

人件費・扶助費や市民サービスに直結する経常経費の削減は、大変困難ではあるが、これらの改革を行うことによって、経常経費を順次圧縮し、改革期間終了後の平成19(2007)年度における経常収支比率*2を105%程度に抑制することをめざす。

(2) 財政規模の適正化

平成14(2002)年度一般会計当初予算は449億円であり、このうち箕面市土地開発公社への貸付金60億円を除くと389億円となっている。予算規模は各年度における建設事業費等に大きく左右されるため、適正な規模は一概には言えないが、類似団体を参考にすると概ね360億円程度が平均的な数値であると考えられる。

本市においても、事業見直しを行うことにより、平成 19 (2007) 年度一般会計当初予算においては、箕面市土地開発公社への貸付金を除き、360 億円程度の予算規模となるように、順次、予算規模の圧縮を図る。

(3) 基金の活用

前出の財政収支試算によると、平成 14 (2002) 年度末の基金残高は、198 億円となっている。今後見込まれる財源不足に対応するには、余裕財源のあった時期に積み立てた基金を活用する必要がある。しかし、基金にも限りがある上、後年度の社会経済状況の激変に備えることや、箕面市政の継続と安定を図り、持続可能なまちづくりを行うためにも、一定額を確保する必要があり、その活用は慎重に行わなければならない。

今回の収支試算の不足額には、現在確定していない事業費は見込んでいないため、事業が確定すれば当然、収支不足額は増加することとなるが、これら経費はもとより、既存経費を圧縮することなどにより、平成 19 (2007) 年度末における基金残高 110 億円を確保目標とする。

処方箋の具体的内容

前章では改革の方向性を「構造改革」「歳出改革」「意識改革」という3つに分けて示し、それを具体化するための処方箋を列挙した。ここでは、その処方箋の具体的内容について、実施の目標年次とともに明らかにする。処方箋の一部は方向性を提示するにとどまるが、今後詳細を検討の上、目標年次までに実行することとする。また、取り組みを行う部局については、特に明記しない限り全部局が対象となる。

なお、内容の詳細については別冊の形をとるものもある。

1 トップマネジメントの充実・強化

成果志向に基づき顧客満足度を高めるためには、行政内部の意思決定は迅速に行うことが必要である。その際、市長がVFM（バリュー・フォー・マネー）を考慮し、かつ市民ニーズに合致した施策を選択できるように、トップマネジメントの充実・強化を図るようにする。なお、このトップマネジメントの充実・強化によって、「構造改革」を強力に推進していく。

(1) 政策総括監の設置（平成14（2002）年度実施済み）

従来の政策企画ラインと行政改革ラインを統括して「経営改革」というトータルな視点で推進し、市長、助役を補佐する。

市長公室政策企画課をスタッフに全庁を統括して政策推進に当たるとともに、政策企画課に加え、市長公室職員課、総務部財政課、同情報文書課職員を構成メンバーとする経営改革チームのリーダーとなる。

(2) 政策決定会議、政策調整会議の設置（平成14（2002）年度実施済み）

市として重要な政策判断を下さなければならない案件について、それに関係する各部局、所管助役の責任と、意思決定プロセスを明確化しながら、市としての方針を打ち出すことをめざす。

政策決定会議：政策及び重要施策の決定を行う場とし、市長が主宰する。構成員は、市長、助役、政策総括監、市長公室長、総務部長、案件関係部局長。政策決定会議での案件説明者は案件所管助役とし、月1回開催する。

政策調整会議：政策決定会議へ諮る案件の事前調整を行う場とし、市長公室担当助役が主宰する。構成員は、助役、政策総括監、市長公室長、総務部長、都市整備部長、市長公室次長（政策担当及び法制担当）、政策企画課長、法制課長、案件所管部局長と担当ライン。政策調整会議での案件説明者は、案件所管部局長とし、原則月1回だが、随時開催も可能とする。

政策調整会議へ諮る以前に、政策総括監が関係部局と調整し、案件の熟度アップを図る。

- (3) 春の政策課題ヒアリングの有効活用（平成 14（2002）年度実施済み）
毎年度、4月下旬から5月上旬にかけて、各部局が所管する政策課題について調書を作成し、特に重要な課題については、市長・助役がヒアリングを実施する。ヒアリング事項の調整については、政策総括監及び政策企画課が担当する。調書作成に際しては、課題についての中長期及び当該年度内の到達目標と達成に向けてのスケジュールを明示することとし、課題所管助役と関係部局長が責任を持って推進する。各部局における進行管理の実務は総務次長が担当する。
- (4) 横断的課題への取り組み強化（平成 14（2002）年度実施済み）

現在進行中のプロジェクト会議（下線部が事務局）

- ・ コミュニティ行政と地域密着型行政運営の推進
（構成部局：市長公室、人権文化部、健康福祉部、教育推進部）
- ・ サンプラザ活性化、箕面都市開発（株）のあり方
（構成部局：市長公室、総務部、市民生活部、都市整備部）
- ・ コミュニティバスの導入検討
（構成部局：市長公室、市民生活部、健康福祉部、都市整備部）
- ・ 水と緑の健康都市
（構成部局：市長公室、総務部、健康福祉部、都市整備部、教育推進部等）
- ・ 保健・医療・福祉連携再構築
（構成部局：市長公室、健康福祉部、市立病院）

平成 14（2002）年度の政策課題ヒアリングからは、縦割りの弊害を廃して、重要な政策課題に取り組むため、各部局にまたがる課題については市長指示による横断的特命課題と位置づけヒアリングを実施した。

横断的特命課題のヒアリングの結果、特に重要と判断された課題については、政策総括監が主宰するプロジェクト会議を設置し、全庁的な取り組み体制を整備した。

2 行政評価制度

本市における「構造改革」と「意識改革」を推進するための重要な処方箋として、行政評価制度が位置づけられる。また、行政評価制度は、それが効果を発揮することにより「歳出改革」も期待できる。

本市では、平成 12 (2000) 年度から行政評価制度を導入し、第四次箕面市総合計画の進行管理を行っている。新しい行政システムにおいては行政評価の活用が重要となることから、ここで行政評価制度の目的、現在までの取り組みと今後の展開について整理しておく。

(1) 行政評価制度導入の目的

限られた資源(ヒト、モノ、カネ)の中で、市民生活の向上を図るため、今後進めていく施策や事業についての評価を行い、成果志向の(効果的・効率的な)行政運営を実現する。

情報公開から一步進んだ「情報提供」により行政の説明責任の確保を図る。

P D C A のマネジメントサイクルに即した業務遂行により職員の意識改革を図る。

(2) 本市行政評価制度の理念

行政評価は、長期にわたる「市民との協働」「職員の意識改革」によって醸成されていく発展型の制度とする。

評価結果は、市民・議会・行政が、今後のまちづくりについて議論・判断するための共通材料である。

行政評価は、行政活動の改善を目的とする制度であり、単なる財政縮減のための制度ではない。

ただし、当面は歳出改革を念頭に置き、緊急性や成果が乏しい事業については、思い切って縮小・廃止・休止等の判断を下す。

評価そのものが目的ではないので、評価にかかる経費と手間はできるだけ簡素化する。(Simple and Easy)

(3) これまでの取り組み(平成 12 (2000) ~ 13 (2001) 年度)

第四次箕面市総合計画をもとに行政評価体系図を作成した。(総合計画とリンクしたもの)

施策レベル(有効性重視)と事業レベル(効率性重視)の評価を導入した。

施策レベルでは、総合計画策定委員会において、行政評価体系図に基づき、有効性を重視した 166 の成果指標と目標数値(= outcome)を設定し、箕面市ホームページ等で積極的に情報提供している。

事業レベルでは、施策目標を達成するための手段として、事業の有効性・緊急性等を明らかにするため、事業評価調書を作成し、事後(事中)評価と事前評価を実施。サービスを提供するために投入した経費(コスト)が、効率よく使われたかを評価するための結果指標と目標数値(= output)を設定している。

行政評価調書と予算管理調書を一体化し、M - N E T (庁内 L A N) 上で管理する行政評価支援システムを開発した。

平成 13 (2001) 年度からは行政評価の事前評価結果に基づき、次年度の予算査定を実施している。

(4) 今後の展開

職員のコスト意識醸成とより適正な事業コストを把握するため、人件費を含むフルコストにより評価を実施した。(平成 14 (2002) 年度実施済み)

「有効性」「経済性」「緊急性」「公共性」の視点から事後(事中)評価を行う。(平成 14 (2002) 年度実施済み)

現行の各種目標数値は、「行政の活動結果」「利用結果」「成果」の 3 種が混在しているため、第 2 期実施計画策定に際しては、市民満足度アンケート等を活用しながら「成果」指標を精査する。(平成 15 (2003) 年度中に実施)

平成 15 (2003) 年度までは学識経験者によって構成された行政評価アドバイザーの助言等により、制度運用やシステムの向上を図る。(例：年度ごとの重点項目の決定方法、結果指標・成果指標の精査等)

市民との協働に資する情報提供を行うことを目的として箕面市ホームページ上等に事業評価調書を公開していく。(平成 15 (2003) 年度中に実施)

第 2 期実施計画策定以降は、(仮称)箕面市行政評価委員会を条例設置し、第三者機関の中立的な視点を導入しながら、行政評価制度を運用していく。(平成 16 (2004) 年度中に実施)

(5) 歳出削減のための取り組み強化

平成 15 (2003) 年度予算から 19 (2007) 年度予算までは、年度ごとに目標を立て、事務事業の縮小・休止・廃止により歳出削減を図る。

の 4 で示した「プログラム実行により達成すべき目標数値」に基づく一般財源の基準方針は次のとおり

- ・平成 19 (2007) 年度における経常収支比率を 105%程度に抑制
- ・平成 19 (2007) 年度末における基金残高は 110 億円を確保

以上を堅持することを前提に、平成 19 (2007) 年度までの中期的財政試算を当てはめ、年度ごとの目標を設定する。

当面、毎年度の数値目標を念頭に置きながら、歳出削減に努めることとするが、特に経常経費の削減については、前倒しでの目標達成をめざす。なお、目標数値については、財政状況を踏まえて毎年度調整を行う。

主担部局は市長公室及び総務部

【各年度の削減目標(一般財源)】

① 経常経費の削減目標(対前年度:単位百万円)

	H14	H15	H16	H17	H18	H19
対前年度要削減額		▲307	▲307	▲307	▲307	▲307
経常収支比率(%)	99.5	103.0	106.6	104.0	105.7	105.0

☆ 目標設定については、あくまで当面の予測に基づくものだが、大略以下のような考え方による。

- 1) 平成 19(2007)年度経常収支比率を 105%程度に抑制するには、現状の予測では、平成 19(2007)年度経常経費を 24,303 百万円に抑制することが必要
- 2) 平成 14(2002)年度経常経費と比較すると、削減必要額は、302 百万円……(a)
- 3) 平成 19(2007)年度までの義務的経費の増加予測額は、1,233 百万円……(b)
- 4) (a) + (b) = 1,535 百万円 が平成 15(2003)年度におけるトータルの削減額
- 5) これを5年間で削減するためには、単純に年平均にすると
- 6) $1,535 \text{ 百万円} \div 5 = 307 \text{ 百万円/年}$ となる。

② 毎年度の基金充当可能額(単位百万円)

	H15	H16	H17	H18	H19	合計
収支差引予測 (a)	▲2,352	▲1,672	▲1,080	▲1,794	▲1,753	▲8,651
経常経費削減による 財源確保額 (b)	307	614	921	1,228	1,535	4,605
収支再差引 (a)+(b)	▲2,045	▲1,058	▲159	▲566	▲218	▲4,046
基金充当可能額	2,995	2,009	1,110	1,517	1,169	8,800

☆ 目標設定については、あくまで当面の予測に基づくものだが、大略以下のような考え方による。

- 1) 198 億円(平成 14(2002)年度基金残高) - 110 億円(平成 19(2007)年度末基金確保目標額)
= 88 億円(5年間の取り崩し可能額)
- 2) 88 億円(5年間の取り崩し可能額) - 40 億 46 百万円(5年間の収支不足額)
= 47 億 54 百万円……財源不足額を解消した後の基金充当可能額
- 3) $47 \text{ 億} 54 \text{ 百万円} \div 5 = 9 \text{ 億} 50 \text{ 百万円}$ ……年平均の収支不足額を解消した後の基金充当可能額……(c)
- 4) 毎年度の基金充当可能額は収支不足解消分と(c)を合計したものとなる。

3 箕面市アウトソーシング計画（MOS計画）

アウトソーシングは事務（業務）の外部化のことをいい、狭義では、行政サービスの一部を外部へ委託することをいうが、本市における検討では、公共と民間・NPO・市民との役割分担の見直し、他団体との連携を含め、広くアウトソーシングと定義した。

このアウトソーシングの取り組みにより「構造改革」を進め、大幅な「歳出改革」を実現するものである。箕面市アウトソーシング計画（MOS計画）は、本プログラムにおける新規取り組みの中で最も重要なものであり、計画期間は当面、平成14（2002）～18（2006）年度の5年間とする。詳細は別冊の「箕面市アウトソーシング計画（MOS計画）」を参照。ここでは計画のポイントを要約して示す。

(1) アウトソーシングのメリット

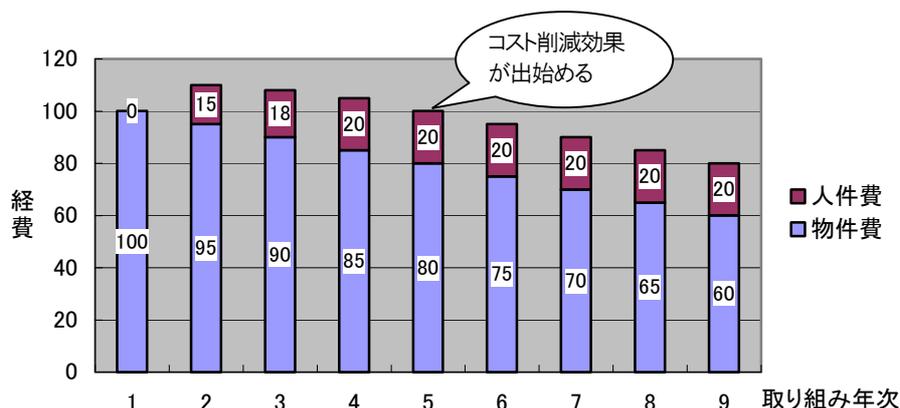
専門的な技術やノウハウをもつ民間の活力を導入することにより、より高い効果が期待できる。

特定の業務を専門的かつ集中的に行っている民間企業等に委託することにより、「執行（DO）」のコストダウンを図るとともに、プラン・チェックを強化し、行政運営の効率化と簡素化につなげる。（ ）

ボランティア、NPOなど、より地域に密着した市民活動に任せる方が地域コミュニティの活性化と自治意識の高揚をもたらすとともに効率的である。

【アウトソーシングのコスト面での効果】

- * ミクロ的に見れば、アウトソーシングによるコスト削減効果は中・長期的になる場合がある。
- * 例えば、下図において、ある行政サービスについて、アウトソーシング前の人件費を100とし、人件費40に相当する業務をアウトソーシングすれば20で済むと仮定
- * 2年目にそのサービスの一部業務をアウトソーシングしたとしても、そのことによる余裕人員と退職者数がイコールとならないため、アウトソーシングによる物件費の計上により、トータルコストが100を超える状態がしばらく続く。しかし最終的には累計でアウトソーシングによる余裕人員を退職者数が上回り、コスト削減効果が確保される。
- * 中・長期的に高コスト構造の体質自体が改善されるところがアウトソーシングの最大の効果
- * ただし、本市でアウトソーシングを進めるに当たっては、財政全体のバランスを考慮し物件費の突出を避けるとともに、余裕人員は強化部門に配置することで行政サービスの向上を図る。



(2) アウトソーシングの検討対象及び方法

「市の職員が直接執行しなければならない事務」をおおむね「公権力の行使に関すること」と「政策形成に関すること」の2つとし、それ以外のすべての事務（業務）を検討対象とする。

「公共性の検証（補完性の原則）」と「執行の効率化」の2つの観点から検討
公共性の検証：「公共サービスとして行う事務か」⇒ NOならば、民間や地域に委ねる。（公共と民間の役割分担の見直し、事務事業の廃止）

執行の効率化：「実施主体を外部に求めることが効率的か」⇒ YESならば、委託等による執行方法の見直し（業務委託、人材派遣、施設の公設置民運営、NPO・ボランティア、広域連携）

(3) アウトソーシングの対象となる主な業務

ゴミ、し尿処理：ゴミ収集業務は段階的に業務委託拡大。ゴミ処理業務は100%業務委託する。

市民サービスコーナー：廃止する。

保育、子育て支援：現在進行中の保健医療福祉総合審議会児童福祉部会における審議結果を踏まえ、可能であれば民営化を検討する。

道路、公園、河川管理等：アドプト制度を拡大し、行政の直接的関与を減らす。

水道、下水等：浄水業務は段階的に業務委託。また、水源のあり方についても総合的に検討する。

学校教育、子ども施策等：給食調理業務は段階的に業務委託拡大。校務業務は人員を半減。理科実験助手は市としての配置を廃止。指導主事の役割を見直す。

生涯学習等：図書館の効率化にむけ、業務委託やボランティアへ委ねる部分の拡大を検討する。

市立病院：医事業務は業務委託を拡大し、人員縮小する。

一般事務、その他：各種団体事務への職員関与を段階的に廃止する。

以上を進めるに当たっては、行政として今後当該業務に関し、ある程度のノウハウの蓄積や市民ニーズの把握が可能になるよう配慮する。

また、アウトソーシング実施後も費用対効果の観点等から恒常的に成果を検証・チェックする。

(4) アウトソーシングによって生み出された人員で強化する分野

退職者の補充要員にするとともに、政策形成や成果の評価等、今後、強化が必要な部門へシフトする。

事務部門での強化分野：情報化推進、コンプライアンス、政策法務、人材育成、子育て支援、高齢者福祉等

現業部門での強化分野：総合的な公共施設管理、メールサービス、各部局室での事務補助等

4 第2次箕面市職員定員適正化計画

定員適正化計画は、効率的な行政運営を推進するために人件費を抑制する手法として必要不可欠であり、少数精鋭の行政組織をめざし、必要な人材は一定確保することも念頭において、MOS計画と整合を図りながら策定するものである。すなわち、本計画により「構造改革」を推進し、大幅な「歳出改革」を実現する。

計画期間は、平成15(2003)～19(2007)年度の5年間とする。詳細は別冊の「第2次箕面市職員定員適正化計画」を参照。ここでは計画のポイントを要約するとともに、計画を補う諸施策を示す。

(1) 策定に当たっての考え方

職種ごとに今後5年間の事業計画等を勘案し、退職者補充の可否及び補充数、補充手法の選択を行う。

MOS計画による業務運営手法・体制の見直しや事務事業の廃止・縮小・統合等を検討し、必要最小限の人員を確保する。

組織の新陳代謝や活性化を図りつつ、長期的視点から将来の箕面市を支える人材を計画的に採用する。

少数精鋭の行政組織をめざし、職員一人ひとりの能力を高めるための人事・給与・研修制度の抜本的改革を並行して行う。

常勤職員数の減少を前提として、現在、常勤職員が担っている業務や職域を常勤職員以外へシフトする。

(2) 計画の内容

第2次定員適正化計画削減目標職員数

平成14年4月1日職員数 1,666人 ⇨ 平成19年4月1日職員数 1,559人 △107人 (内訳) 事務技術職: △19人、専門職: △21人 技能職: △58人、医療職: △9人 目標削減率 △6.4%
--

定年以外の退職（普通退職、勸奨退職）は、新陳代謝の観点から、退職者の2 / 3程度の範囲内で新規採用を行うこととすれば、5年間でさらに37人減員と予測される。

人件費抑制効果は、平成15（2003）～19（2007）年度の累計で約13億3千万円（平成14（2002）年4月1日現在職員数1,666人を固定した場合に必要な年間人件費との比較）

再任用職員の活用：常勤職員又は非常勤職員の職域およびトータル人件費の範囲内で積極的に活用していく。

(3) 任用制度の弾力化（平成14（2002）年度実施）

MOS計画と定員適正化計画を進める際、事業の見直しや業務委託等の結果、生み出された余裕人員については、職員能力等の有効活用の観点から、任用制度の弾力化を図り、拡充・強化が必要な分野にシフトする。

任用替え（事務・技術・技能吏員など職名の変更）：技能吏員から事務吏員へは任用替え試験で判定する。

職種替え（同一職名の中での職種の変更）：所属長の推薦により行う。（意向調査は行うが、本人の同意は要件としない。）

(4) 新たな「退職手当特別措置」（平成14（2002）年度実施）

定員適正化計画の取り組みを加速し、組織の新陳代謝、活性化を図るとともに、総人件費の抑制や退職手当支給にかかる財政負担の平準化を目的とする。

実施期間：単年度（平成14（2002）年度）

対象者：退職の日（平成15（2003）年3月31日）において45歳以上59歳6月未満の職員（医師は除く）

退職日：平成15（2003）年3月31日

(5) 一般職非常勤についての考え方

一般職非常勤（週4日、31h勤務）は現在45業務、163人（平成14（2002）年4月1日現在）

本市の豊かな行政サービスを担う上で大きな役割を果たしてきたが、一方で、1年の任用期間でありながら、勤務成績が良好な場合は、60歳の雇い止めまで更新してきていること、常勤職員との業務範囲の切り分けが不明確なこと、法的根拠が曖昧なことなど、問題も多く抱えている。

平成18（2006）年度に予定される国の公務員制度改革、地方公務員法改正などを踏まえ、抜本的な制度見直しを実施するが、それまでの間は退職者不補充とし、常勤職員の再任用等で補充する。（平成18（2006）年度までに検討）

非常勤職員の業務見直し：市としての理科実験助手業務の廃止、市民サービスコーナーの廃止等を行う。

5 外郭団体等の改革

ここでいう外郭団体等とは、本市が設立に主体的に関与し、資本金およびこれらに準ずるものを出資又は出捐しているものに加え、補助金の交付や市職員の派遣など、財政的・人的関与を行っている民法・社会福祉法人法に基づく法人及び株式会社とする。

外郭団体等は、これからの市政運営にとって、協働してコミュニティを支えていくパートナーとして位置づけられる。本市行政システムの抜本的な改革を進めている現在、行政と密接な関係を持つ外郭団体等においても、組織のスリム化や効率化など、積極的な改革に取り組み、健全な経営基盤を構築することが求められている。このような取り組みを通じて、箕面市行政の「構造改革」を推進し、「歳出改革」にもつなげることができる。

(1) 改革に当たっての基本的方向性

外郭団体等は、地域の活性化や保健・福祉の向上など、さまざまな行政目的を達成するため、民間的手法を取り入れることにより、事業コストの低減を図りながら、機動的かつ弾力的な業務執行を行うことで、行政の補完的・代替的役割を果たしてきた。

しかしながら、最近の社会経済状況の変化を背景に、経営上の課題や民間企業との競合が生じ、その役割分担の考え方も大きく変化してきた。

こうした変化や業務の実態を踏まえ、外郭団体等の設立目的・行政目的がどれほど達成されているかという観点から、現に果たしている機能、その公益性や事業の必要性、経営状況等について検討を行い、行政の関与のあり方について見直しを図るとともに、団体等の自立経営への取り組みを促進する。

(2) 各団体に共通する課題

事業の中で、市からの受託事業比率が高くなるなど、市資金（補助金、委託料等）への依存度が高く、財政基盤が脆弱なものが多い。

人的資源についても市への依存度が高く、外郭団体等の自立性を高めるためには、団体固有職員の養成・確保が急務である。特に「公益法人等派遣法」の制定の趣旨に鑑みると、派遣職員の段階的引き上げを視野に入れた対策が必要である。

事業内容やそれに伴う体制などが、市の政策方向に左右されることが多く、自立経営の妨げとなっている。

(3) 個別的課題

箕面都市開発株式会社：箕面駅前再開発ビル「サンブラザ」の管理業務等を行っているが、経営改善への早急な取り組みが必要。平成 14 年度中に別途関連調査を実施して、検討する。

箕面コミュニティ放送株式会社：地元の生活情報を市民ぐるみで提供する番組の質を維持しながら、組織スリム化の取り組みが進められているが、番組制作にかかる高コスト体質の改善がなお必要。また、放送媒体としての FM の将来性を鑑みると、インターネットによる情報提供を図ることにより地域ポータルをめざすなど、新たな収益源の確保が求められる。

財団法人箕面市文化振興事業団：メイプルホール等を活用した舞台芸術の振興により市民文化の充実に寄与している。しかし、ホール規模（客席数）の関係で採算が赤字前提の自主事業展開となることから、自主事業のあり方も含め、抜本的な改革が必要。市としての文化施策の方向性を再確認するとともに、その際、事業団の担うべき役割についても検証の上、明確に位置づけることとする。検討にあたっては、外部人材の導入等や基本財産の取り崩しも視野に入れ、自立経営への取り組み強化を行う。

財団法人箕面市国際交流協会：市民の自主的な国際交流、国際理解のための活動については、国際交流協会をキーに積極的な展開がなされている。しかし、中核を担うべき常勤職員を雇用・育成してこなかったことが、法人としての独立性を損なう原因の一つであると考えられる。本市の国際交流の今後の進め方を確定した上で、協会の存続が必要であるならば自立した組織の確立が必要である。

財団法人箕面市医療保健センター：休日急病診療や総合健診（人間ドック）など、地域医療体制の確立と健康増進の諸事業を推進してきているが、採算部門ですら赤字であり、派遣職員の状況等を踏まえると、実質的に市直営と変わらない。進行中の「保健・医療・福祉連携再構築」プロジェクト会議での検討により、抜本的な見直しが必要である。

財団法人箕面市障害者事業団：障害者の雇用促進、職種開拓、職業的・社会的自立支援という、本市独自の労働・福祉政策を推進する法人であり、法人の存在意義は今もって大きい。かつ、障害者雇用支援センターに見られるように、目的に沿った成果と実績を着実に挙げている。しかし、設立当初の市民的結集力や、行政的位置づけ、さらには職員の意識・ビジョンが薄れてきていることも否めない。就労支援センターへの事務所移転を契機として、法人としての使命と明確な将来ビジョンを再構築し、自立経営への具体的取り組みが必要である。

社団法人箕面市シルバー人材センター：高年齢者の雇用の安定等に関する法律に基づき、臨時的・短期的・軽易な就業機会の確保に努めつつ、「自主・自立、共働・共助」を理念に自主運営体制が実践され、透明性のある組織運営がなされている。高齢者をめぐる環境が大きく変化している現在、自主財源の確保や独自事業の検討など、さらなる健全経営に向けての課題抽出と整理を行い、自立運営に対する取り組みを推進していく。

社会福祉法人あかつき福祉会：市立授産施設2カ所、市立デイサービスセンター、ショートステイ室、グループホームの運営などを市から受託している。社会福祉基礎構造改革や市民ニーズの多様化に的確に対応し、ノーマライゼーション社会の実現に向けて、法人独自の経営改革及び人材育成に取り組んでいるが、市立施設の運営部分については社会福祉事業団に準ずる団体であるため、必要経費の大半を市からの委託料でまかなっている。平成15(2003)年度から障害者福祉サービスについて「支援費制度」が始まることにより、どのような経営形態に移行するかを市及びあかつき福祉会双方で検討・立案していかなければならない。

社会福祉法人箕面市社会福祉協議会：地域における社会福祉事業や市民福祉活動活性化の中核団体として、地域福祉の推進に寄与している。本来、地域住民に密着した福祉活動の連携・支援・推進が主目的であるが、市が在宅福祉サービスを専門的・安定的に提供していく事業主体として委託した経過から、事業部門が大きくふくらみ、現在に至っている。特に、介護保険制度の発足以降、事業者としての独立経営が問われる一方、公的セクターとして、重度要介護者の受け入れなど「不採算部門」の担い手としても期待されている。事業社協となって約10年が経過し、抜本的なあり方を検討する時期に来ている。

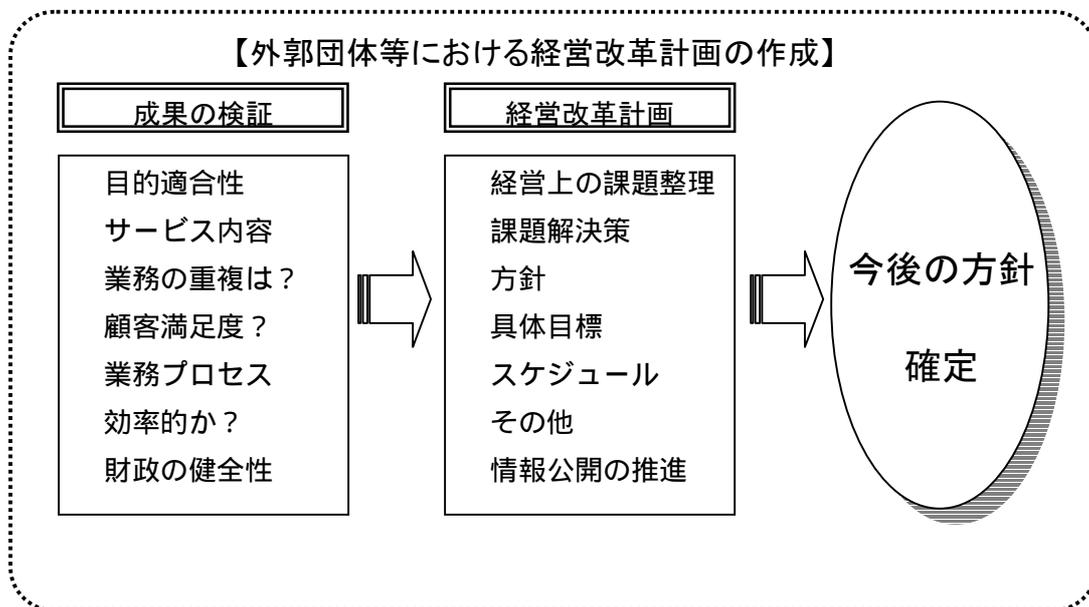
(4) 改革の具体的手順

下のフロー図に従った検証を外郭団体等と所管部局が協働して実施

フロー図における各作業の詳細は、政策総括監及び経営改革チームと外郭団体等所管部局間で協議・調整（平成14(2002)年度中）

平成14(2002)年度から平成15(2003)年度にかけて成果の検証を行うとともに、経営改革計画を策定する。さらに今後の方針について廃止・統合も含めて検討する。

毎年度、フロー図に従った検証を行うことにより、絶えず事業内容及び経営状況を改善し、外郭団体等においてもPDCAのマネジメントサイクルを確立する。



6 構造改革のための個別的 policy 課題

算面版 NPM を具現化するには、「構造改革」として、市民との協働を進めるためのシステム整備や本市の抱える構造的課題の解決など、いくつかの取り組みが不可欠であり、ここでは改革期間中における個別的 policy 課題の主なものを整理する。これらの取り組みにより、「歳出改革」や「意識改革」も推進するものである。

(1) コミセンを核としたコミュニティ施策展開

本市の小学校区ごとに存在する 12 箇所のコミュニティセンターを核として市民の主体的なまちづくり活動の促進と、市民が地域の課題に気付き解決できる仕組みづくりをめざし、各種地域団体の活性化・ネットワーク化を図る。

普通財産として地域の自主的な運営に委ねてきたコミュニティセンターを条例化することにより行政目的を持った公の施設とし、本市のコミュニティ施策の中に明確に位置づける。コミュニティセンターを交流のプラットフォームとし、各校区において特色のあるコミュニティ活動が展開されることが理想

前述の「コミュニティ行政と地域密着型行政運営の推進」プロジェクト会議における検討を踏まえ（平成 14（2002）～15（2003）年度）例えば、地域担当制などの新たなコミュニティ施策を平成 16（2004）年度よりモデル的に試行し、順次拡大をめざす。

主担部局は人権文化部

(2) 市民との情報共有化の推進

昭和 62 (1987) 年 4 月に施行した公文書公開条例の改正について、現在、箕面市情報開示審査会の専門部会で審議中。平成 15 (2003) 年度中の改正議案上程をめざす。

現行公文書公開制度の問題点として、大量請求の場合、開示等の決定期限が不明確であること、また、事務負担が増大すること、権利濫用ではないかと思われる請求が情報公開に対する職員意識の低下を招いていること、実施機関の開示決定等の事務手続きに不統一性が出ること、等が挙げられる。

改正に当たっては、公文書概念、第三者情報の取り扱い等について、国の情報公開法に照らして見直すとともに、受益者負担の導入などを検討し、上記課題の改善も図る。

インターネットの普及などメディアの多様化を考慮し、広報紙の月 2 回発行を見直す。(平成 14 (2002) 年度中検討、平成 15 (2003) 年度から実施)

市ホームページについては、全庁的に掲載内容の充実が図られるようなシステム及びルールを整備する。(平成 14 (2002) 年度中検討、平成 15 (2003) 年度から実施)

市民意見聴取手法のあり方や対象となる内容等についてのルールを整備する。(平成 14 (2002) 年度中検討、平成 15 (2003) 年度から試行運用)

担当部局は市長公室

(3) 地方分権時代にふさわしい組織づくり

ISO9001 の認証取得の検討：顧客志向を徹底することにより職員の意識改革を図るため、認証取得に向けた取り組みの是非について検討する。(平成 15 (2003) 年度中)

コンプライアンスに関する取り組み強化：コンプライアンスとは、法令や各種規定等を遵守し、公正かつ公平に業務を遂行すること。地方公務員は関係法令等に則った業務遂行を行うことは当然であるが、地方分権時代にふさわしい顧客志向の組織として、コンプライアンスに関する取り組みの強化を検討する。(平成 15 (2003) 年度中)

政策法務能力の向上策の検討：地方分権の時代にあっては、自治体の実情に応じた独自の政策や施策を積極的に展開していくことが求められる。そのためには、当該政策や施策を実施していく際に必要となる新たな法的制度を設計する政策法務能力の向上が不可欠であり、その具体的向上策について検討する。(平成 15 (2003) 年度中)

主担部局は市長公室及び総務部

(4) NPOとの協働の推進

行政の役割分担を見直し、市民との協働を進めていくためには、NPO活動が本市においても促進されることが必須である。

MOS計画に示されたアウトソーシングを推進するに当たり、その委託先としてNPOが積極的に選択されうよう、市民活動センターがインターメディアリー機能を十分発揮することが必要である。

また、行政としても、NPOへの委託が円滑になされるよう、NPOとの契約に関するガイドラインを策定する。(平成14(2002)年度中)

主担部局は人権文化部及び総務部

(5) 各種団体への関与の見直し等

本市と関わりのある団体で、事務局が市役所内に置かれているもの、市からの補助金等が交付されているもの、団体の事務が市職員によって担われているもの、が存在する。

行政の役割分担を徹底するためには、そうした各種団体への市の関与のあり方を見直すことが必要。基本的に、事務局は市役所から団体に移す、団体の事務は団体の責任として担う、ことを原則とする。

行政改革推進5カ年計画(案)に基づく各種補助金見直しへの取り組みを加速・強化する。(平成15(2003)年度までに実施)

団体の事務局・事務分担の見直しは、関係部局が各種団体と協議の上、自立性を確保しながら(例えば、市役所OBによる団体事務を担うNPOの設立)順次、推進する。(平成14(2002)年度中に方針を確定し、15(2003)年度までに実施)

見直しの例：「らいとびあ21あり方検討会議」の議論を踏まえ、同和対策の一般施策化の流れを受け、「地域協」の事務を明確に市の業務から切り離し、人員体制のスリム化・効率化を図る。

(6) 保健・医療・福祉の連携再構築

前述のプロジェクト会議において検討中。平成14(2002)年度中に短期及び中・長期の取り組みの方向性を確定し、平成16(2004)年度までに実施する。

市立病院への一般会計からの繰り出しは、公立病院としての救急医療・高度医療など、市域内の一医療機関だけでは負担しきれない分野を担うためのものであるが、一方で、箕面市行政が提供する医療サービスとして必要不可欠な分野以外の選択的分野においては、よりよい医療サービスをより効率的に提供することの検討が必要である。

そのために、箕面市の貴重な資源であるライフプラザ群を一元的に統括された

システムとするなどの機能強化を図り、限られた資源を有効に活用して市民満足度を高め、かつ質の高いサービスを提供することをめざす。

検討事例としては、行政の体制として、市立病院と健康福祉部を一元的に統括する体制のあり方、ソフト面として、市民が安心して生活できる（予防、治療、介護が受けられる）システムについて、等があげられる。

そうした観点とは別に、国の医療制度改革のもとでの市立病院の方向性を見定め、たうえで経営課題を抽出し、目標数値を明確化した経営計画（経営改善策）を策定する（平成 15（2003）年度中）。なお、策定に当たっては、経営コンサルタント等の活用も視野に入れて検討する。

(7) サンプラザ活性化、箕面都市開発(株)のあり方

前述のプロジェクト会議において検討中。平成 14（2002）年度補正予算により調査事業に着手、平成 15（2003）年度中に方向性を確定し、平成 16（2004）年度から必要な措置を講ずる。

空き店舗増加により経営的に行き詰まり状態にあるサンプラザ 1 号館の活性化について、様々な手法を探るとともに、新たな事業展開などによる箕面都市開発(株)の経営安定化のための抜本策を検討する。

課題へ早期に対応することにより、将来的なリスクを軽減することが目的となる。

7 公共施設配置構想（素案）の見直し

平成 11（1999）年 11 月に策定した第四次箕面市総合計画推進のための公共施設配置構想（素案）を見直し、公共施設（再）配置基本計画 Vol. 2 を策定し（平成 14（2002）年度中）、中期的な公共施設配置についての考え方を明らかにするとともに、施設の配置を予定しない遊休地については、売却して有効活用する。この取り組みにより「構造改革」及び「歳出改革」を推進する。

(1) これまでの経過

公共施設配置構想（素案）とあわせて、旧職員寮、市役所第 2 別館、旧清掃工場跡地を対象に、より具体的な方向性を示した既存公共施設及び施設跡地活用計画・公共施設（再）配置基本計画 Vol. 1 を策定した。

位置づけは、市内公共施設配置の基本的な方向を示すものであるが、逼迫した財政状況及び社会情勢の変化に対応できるよう「イメージの共有化」にとどめ、具体的な整備については総合計画の実施計画において明確にしていくもの。

配置構想というフィルターを通すことにより、市内全体の施設配置も視野に入れながら、整備の優先順位、さらには複合化や既存施設の利用の可能性などを

見極めることが目的である。

策定後、現在までに約3年が経過し、少子・高齢化等による社会構造の変化、景気低迷の長期化による本市財政状況の悪化及び新市街地整備などの進捗、さらに市民ニーズの高度化・多様化に的確に対応できるよう見直しを行う。同時に、平成16(2004)年度を初年度とする第四次箕面市総合計画第2期実施計画の策定を視野に入れる。

(2) 策定に当たっての考え方

平成11(1999)年11月配置構想策定時における市の課題認識は、地域的アンバランスの是正、健康志向型機能の確保、施設間の有機的なネットワークの3点であった。

平成11(1999)年11月以降、平成14(2002)年11月現在までに、西南図書館、聖苑、萱野北小会館がオープンし、平成14(2002)年度中に就労支援センター、平成15(2003)年度に市民活動センターが整備され、平成16(2004)年度までにささゆり園の再整備を予定している。

就労支援センターがオープンすることにより、ささゆり園から障害者事業団、あかつき園から障害者雇用支援センター、市役所第2別館からシルバー人材センターが移転する。

箕面新都心においては、民間企業により健康増進機能を有した施設の提案あり。以上のような動きを踏まえ、財政状況も勘案しながら、今後、平成18(2006)年度までの期間は、上記の施設のほかに、第一総合運動場の改修、桜保育所の改修のみを考慮し、それ以外の施設機能の実現については場所の確保にとどめ、整備は見送ることとする。

(3) 遊休地の売却等

具体的施設機能を確保する場所以外の遊休地については、積極的に売却することを方針とする。売却する土地の選定基準と候補リストの策定を平成14(2002)年度中に行い、平成15(2003)年度から順次、売却を実施する。

なお、本市公共施設の適切な維持管理を行い、ライフサイクルコストの低減や各施設等の延命を図ることを目的として、「(仮称)市有建築物保全計画」を策定する。(平成16(2004)年度までに策定)

主担部局は市長公室及び都市整備部

8 滞納整理の特別対策

市民負担の公平性を確保するために、市税の徴収率の向上を図るとともに、使用料・貸付金返還等における滞納についても、収納に向けた全庁的な取り組み

みを行う。この取り組みは、「歳出改革」を支援するものと位置づけられる。

(1) 市税収納部門の取り組み

徴収率向上の具体的方策： 高額滞納事案（50万円以上）の優先的処理及び進行管理、 現年課税分にかかる滞納の早期着手、 納付（分納中のものを含む）約束不履行事案の処理促進、 出張整理を必要とする事案の処理促進、 差押事案の処理促進を図る。（平成 14（2002）年度実施）

人材育成： 担当者の滞納整理能力を図るための職場研修、 滞納事案に応じた適切な指導及び助言を行う。（平成 14（2002）年度実施）

平成 14（2002）年度の滞納整理事務の進捗状況を検証しながら、滞納事案を類型化して管理するなど、現行の徴収体制と異なる新たな体制も視野に入れ、より効率的・効果的な徴収体制を確立する。（平成 15（2003）年度実施）

(2) 全庁的な滞納整理状況把握（平成 14（2002）年度実施）

これまでは各所管課ごとに取り組みがまちまちの状況である。

平成 14（2002）年度においては、5月及び8月（平成 13（2001）年度決算確定後）に全庁の債権所管課を対象に管理状況・収納対策等についての調査・ヒアリングを実施した。

主なヒアリング事項

- ・ 債権の管理方法・状況の確認： 現年度分と滞納分に分けて管理しているか、電算化するなど管理がしやすい状況か、時効は認識しているか、不納欠損した場合の取り扱いは適正か、等の諸点
- ・ 平成 13（2001）年度末の状況について： 収入未済の状況は、悪質なもの等の件数・額の内訳は、不納欠損額は、等の諸点
- ・ 収納強化策及び滞納対策の取り組みについて： 時効の中断にかかる分納誓約・督促を行っているか、強制徴収できる債権は実行しているか、特に悪質な滞納者に対してはどのような取り組みを行っているか、等の諸点

(3) 債権所管課ごとの取り組み強化

平成 14（2002）年度中にヒアリング結果等を踏まえ、全庁的な取り組み方針を確定する。

取り組み方針に基づき、債権所管課ごとに滞納整理目標を立てるとともに、滞納整理特別対策計画を策定する。

平成 15（2003）年度からは、同計画にしたがった取り組みを実施する。

9 受益者負担の適正化

多様な行政サービスの中には、市民のほとんど全員が利用されるサービスもあれば、ごく一部の市民のみが利用されるサービスもある。今後、市民ニーズがますます多様化する中で、市民間の負担の公平性を図るため、受益と負担のあり方を明確にし、それについて市民理解を得ながら、受益者負担の適正化に努めていく。この取り組みも「歳出改革」を実現するための一つの方策と位置づけられる。

(1) 受益と負担の考え方

図は、受益と負担の関係を考えるためのアプローチ例

【受益者負担が考慮されるべき領域】

	必要性	選択性
公益性	I	III
私益性	II	IV

負担の導入が検討可能なサービスは、受益者が特定できるものに限定される。公益性と私益性、必要性と選択性を評価基準とした場合、租税負担の原則が貫かれるのは の領域のみであるが、この領域についても、すべて租税で賄いきれるものではなく、受益者負担を検討していく。

については、基本的に、民間が主体となって供給されるべき分野であり、公共部門の役割ではないため、受益者負担が原則となる。

については、必要性はあるものの私益性を考慮すると、ある程度は受益者が負担することが必要である。

については、公益性が高いものの選択性が強い領域であるため、受益者に応分の負担を求めていかなければならない。

(2) 今後の受益者負担導入の進め方

今後、順次、受益者負担の適正化を図る。(平成 18 (2006) 年度までに実施)
受益者負担導入の基準などについて考え方を整理しながら、受益者負担を導入するサービスの選定を行う。(平成 15 (2003) 年度中)

実際に負担を導入する場合には、当該サービスにかかる全体コストを明らかにし、そのうちどの部分を受益者負担の範囲として設定したのかを理由とともに

示し、市民理解を求めていく。

一度設定した負担額についても定期的に見直し、負担の公平性を担保する。

10 人事・給与・研修制度改革

スリム化された少数の組織で新しい自治体の役割を果たそうとすれば、職員能力のさらなる向上が不可欠である。そのためには、職場において自己実現を図ろうとする職員、つまり、がんばった者が報われる加点主義人事への転換と、それを支える給与や研修システムを整備することが必要である。このような人事・給与・研修制度改革により「意識改革」を推進するとともに、「歳出改革」を実現する。

(1) より公正な評価を行うためのシステム構築

人事考課制度の見直し（平成 15（2003）年度実施）

- ・ より客観性を高めるための「多者評価の導入」を検討する。
- ・ 人事考課結果をOJTや部下指導に結びつけるシステムの確立を図る。
- ・ 自己申告制度と人事考課制度の統合を図る。
- ・ 研修効果測定結果の人事考課への反映を進める。
- ・ 人事考課へ「加点評価」を導入する。

目標管理制度の導入（平成 14（2002）年度実施）

- ・ 業務目標及び業績・目標達成度の明確化、チャレンジする職場風土の醸成を図るため、平成 14（2002）年度中に管理職（参事級以上）から導入した。毎年度見直しを行いながら制度の熟度アップを図るとともに、段階的に対象範囲を拡大していく。

(2) 評価の「処遇」への反映

人事考課結果等の給与への反映（平成 17（2005）年度までに実施）

- ・ 人事考課・目標管理評価結果を昇任、人事配置へ反映させるとともに、給与（勤勉手当等）への反映について検討する。
- ・ 「特別昇給」の積極的運用も検討する。

昇任制度の見直し（平成 17（2005）年度までに実施）

- ・ 昇任試験制度の見直し：対象職種・職階の拡大は平成 14（2002）年度に実施済み。受験資格年齢の見直し等についても、段階的に進め、平成 17（2005）年度までに実施する。
- ・ 昇任試験対象外職種・職階の昇任のあり方を検討する。
- ・ 業績をあげた職員の管理監督職への早期選抜手法を検討する。
- ・ 「自主降格制度」の導入を検討する。

- (3) 長期的視点からの人材育成
ジョブローテーション（教育的配置）の方針の確立（平成 17（2005）年度までに実施）
複線型人事制度の確立（平成 17（2005）年度までに実施）
- ・管理職体系の見直しと複線型の人材育成（ゼネラリスト、スペシャリスト）
自己申告制度の見直し：職員一人ひとりの希望するキャリアプラン等を的確に把握し、人事配置、能力開発、人材育成に積極的に活用できるよう見直す。（平成 17（2005）年度までに実施）
女性職員の職域や能力開発、積極的登用：女性職員の昇任試験の受験率が低下している一方で、現在 30 歳以下の事務職については、ほぼ半数が女性職員であることから、将来の組織活性化のため、抜本的な対策を検討する。（平成 17（2005）年度までに実施）
- (4) 多様な人材の確保と活用の推進
採用試験制度の見直し（平成 17（2005）年度までに実施）
- ・面接や人物重視の観点からの採用試験方法の見直し
高度な専門的知識や民間的感覚を持った人材の確保・活用
 - ・任期付き任用制度の活用（平成 14（2002）年地方公務員法改正）、非常勤職員としての期限付き任用などを検討する。
- (5) 「（仮称）箕面市人材育成基本計画」の策定
本市職員の人材育成マスタープランとして位置づける。
計画期間：平成 16（2004）～25（2013）年度までの 10 年間。3 年ごとに検証・見直しする。
構成：基本方針（平成 14（2002）年度策定）と推進計画（平成 15（2003）年度策定）で構成する。
- ・基本方針は現状の課題や問題点を整理し、各制度の見直しの方向性を示す。
 - ・推進計画は実施に向けた各制度の具体的な見直し方針とスケジュールを示す。
- (6) 短期的取り組み事項（平成 14（2002）年度実施）
短期的には財政危機を迎える中で、人件費の縮減に直接効果をもたらす対策をとることが不可欠
- ・退職時特別昇給の見直し：平成 15（2003）年度以降、現行の退職時の特別昇給（20 年以上 2 号給、10 年以上 1 号給）を廃止する。
 - ・高齢職員の昇給制度の見直し：平成 15（2003）年度以降、人事院勧告及び国

制度に準じ、高齢職員の昇給制度の見直し（55歳昇給停止）を行う。

給与・手当のカット等：給与水準については、平成14（2002）年度人事院勧告に準ずるとともに、財政状況を勘案し、本市独自の取り組みも実施する。なお、本市独自の取り組みについては毎年度の財政状況を踏まえ見直しを行う。

時間外勤務抑制策、勤務時間制度の見直し：36協定の締結、勤務時間制度の弾力的運用（ずらし勤務制度等）を実施する。

11 組織活性化の諸方策

本市行政の「構造改革」をなしとげるための一つの柱としての「成果志向」を実現するためには、市民に直接、接する職員の活性化が不可欠であり、職員がのびのびと働ける柔軟で風通しの良い職場をつくるための諸方策を講じる必要がある。また、この組織活性化の取り組みは、併せて「意識改革」を推進するものである。

(1) 各職場における双方向機能強化

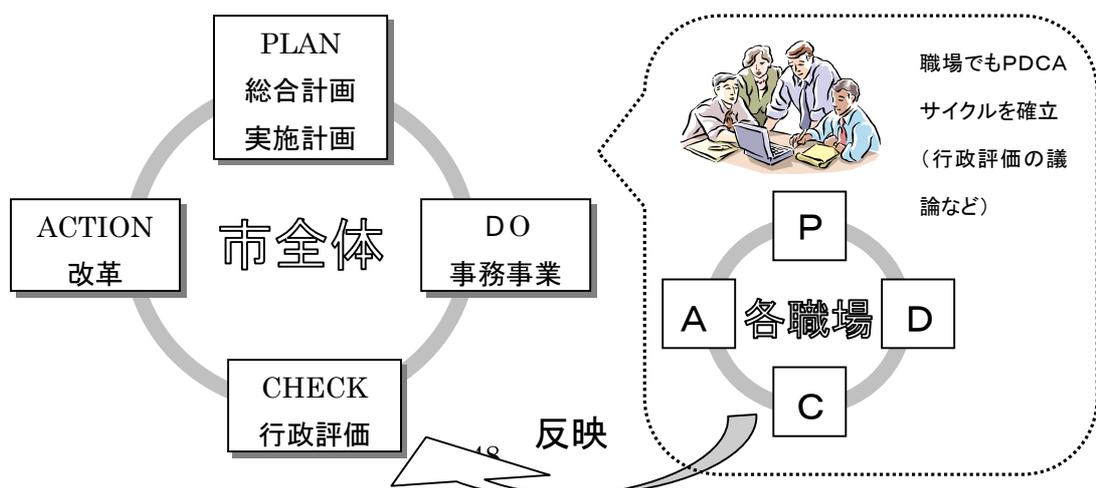
P D C Aのマネジメントサイクルは市役所全体というマクロ的な視点で実行されるとともに、各事業、もしくはそれを構成する各作業においても実行されなければならない。

あらゆる行政サービスの改善ポイントは、その執行に当たっている職員が最も熟知していることから、行政評価については管理部門が机上で行うのではなく、職場の各方面からの意見を汲み取り、市民ニーズや社会状況の変化を勘案した上で行うようにする。

各部局においてそれぞれの実情にあった双方向機能の強化策について検討し、それぞれの職場ごとにP D C Aマネジメントサイクルが常に機能するよう制度化し、平成15（2003）年度の行政評価から取り組むこととする。

また、目標管理制度の目標設定に際しても双方向の議論により行う。（平成18（2006）年度までに実施）

【PDCAマネジメントサイクル】



(2) 政策課題研究会

平成 14 (2002) 年度から緊急性を要する横断的特命課題については、政策総括監が主催するプロジェクト会議で取り組むこととなっている。

それに加え、平成 15 (2003) 年度からは、緊急性には乏しいものの、将来必要となる可能性がある取り組み（例えば、法定外目的税の導入）等について、部局横断的な研究組織を設置し、課長補佐クラスが主宰者となって、年間を通して研究を行う。

その成果を市長、両助役、政策総括監及び政策企画課に報告し、必要があると認められた場合、春の政策課題ヒアリングに横断的特命課題等として取り上げることにより（熟度が高ければ速やかに）、施策化に向けた取り組みを行う。

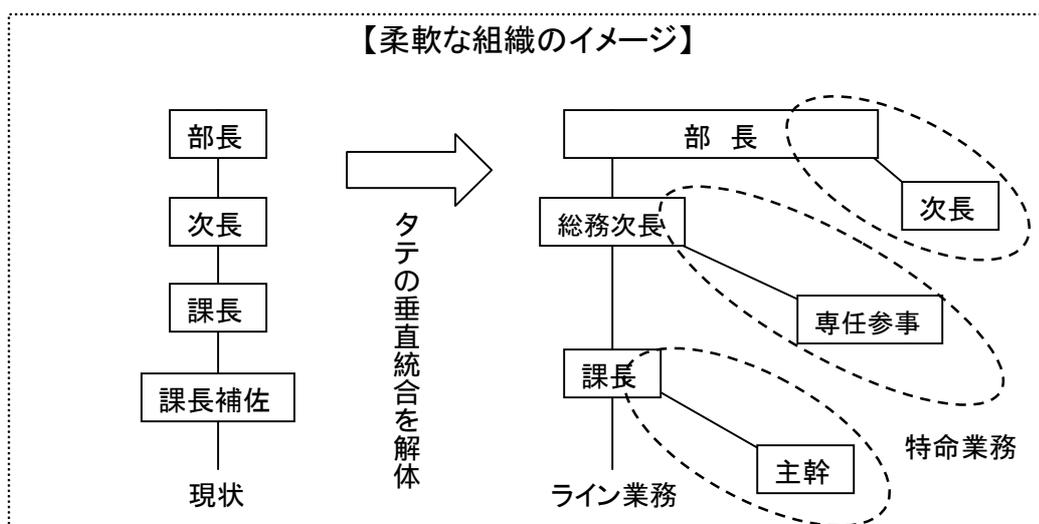
主担部局は市長公室

(3) フラット型組織の構築

現在、次長クラス、課長クラスのポスト増加により、実質的にタテのラインが長くなり、政策決定までのスピード低下を招く傾向がある。管理職の人材を十分に活用するとともに、上下間のコミュニケーションを活発化することが必要である。

例えば、次長クラスは総務次長を除き、原則としてラインから外れることで、それぞれがスタッフとして部局長からの特命課題を単独で担う、もしくは部局横断的な特命課題を実質的に主宰するなど、資格制度の積極的運用等によるフラットで効率的な組織のあり方を平成 15 (2003) 年度中に検討し、平成 16 (2004) 年度から実施する。

主担部局は総務部



(4) 組織・機構の恒常的見直し

本市においては、市長公室の設置や資格制度の導入をはじめとする抜本的な組織・機構の見直しを行い、平成 13 (2001) 年 4 月からスタートした。

しかしながら、組織・機構については固定的に考えるのではなく、市民ニーズや社会経済状況の変化へ対応しつつ、より効果的・効率的な組織のあり方をめざして絶えず見直すことを基本とする。

当面は組織の簡素化等の観点から、部局の統廃合についてさらに検討し、平成 14 (2002) 年度もしくは 15 (2003) 年度中を目途に結論を出す。

主担部局は市長公室及び総務部

(5) M - N E T の活用方策

M - N E T (箕面市行政情報ネットワークシステム) のブロードバンド化が平成 14 (2002) 年度中に完了したことを受け (基幹 2 Gbps、支線 100Mbps)、組織の活性化のための活用方策をより幅広く考える必要がある。

平成 13 (2001) 年度末策定の「箕面市情報化推進計画」に基づきながら、例えば、部長会議の電子会議化や職員の政策アイデアコンペ等、M - N E T 活用による各種コミュニケーション方策を平成 18 (2006) 年度までに検討・実施する。

そのための前提として、端末は原則として一人一台の環境を早期に実現する。

検討の主担部局は総務部

プログラムの推進体制

終わりに、前章で提示した改革処方箋を確実に実施するための進行管理の体制その他について示す。

1 進行管理

本プログラムの進行管理は、政策総括監及び経営改革チーム（市長公室政策企画課、同職員課、総務部財政課、同情報文書課）が、各部局室と連携・協力しながら行う。

経営改革チームでは、毎年度のはじめに前年度の進捗状況を取りまとめるとともに、当該年度の取り組み事項をスケジュール化する。

なお、具体的な改革項目の評価や今後の方向性等については、行政評価制度を活用し、毎年度、効果や効率等を確認しながらトータルな改革を推進する。

2 各職場での取り組み

直接に市民と接し、日々協働を実践するそれぞれの職場において、全ての職員が常にVFM（バリュー・フォー・マネー）の視点から、PDCAのマネジメントサイクルに即した業務を展開し、市政運営の絶えざる革新を主体的に推進していく。

【用語解説】

*1 財政再建（準用）団体

財政上の赤字を解消するため、財政の再建を行う地方公共団体をすべて財政再建団体という場合と、昭和30(1955)年に制定された地方財政再建促進特別措置法（以下「再建法」という。）に基づき、財政再建を行っている地方公共団体を財政再建団体という場合がある。

「財政再建団体」は厳密には、昭和29(1954)年末に赤字のある地方公共団体が財政再建に取り組む場合に適用され、現在は赤字のある地方公共団体が再建法の規定を準用して、財政再建に取り組む場合、「財政再建準用団体」という。

赤字団体が再建法を準用して財政再建を行う場合は、議会の議決を経て、総務大臣に再建の申出をし、総務大臣の指定する基準日現在の再建計画を作成し、議会の議決を経て、総務大臣の同意を得て、再建計画に基づき、予算を調整する義務が生じ、その要領を市民に公表する等の手続きが必要になる。

つまり、地方税や使用料等の自主財源の増収を中心とする歳入の増収措置及び人件費、物件費等の管理的経費の節減措置を中心とする歳出の抑制措置によって、過去に生じた赤字を年次ごとに段階的に解消するとともに、財政構造の改善を図り、将来における財政の健全性を確保することを目的としており、赤字の解消によって単に形式収支*の均衡を回復するだけでは不十分であり、行財政運営全般にわたる見直しを行って、計画完了時までには財政構造の健全化を図るものである。

また、財政措置として、一時借入金について政府資金の融資あつせん、一時借入金の利子支払い及び退職手当債についての特別交付税による措置、退職手当債の発行許可及び地方債の制限の解除がある。

*形式収支＝歳入歳出差引額。これに対し、形式収支から翌年度へ繰り越すべき財源を控除したものを「実質収支」という。

*2 経常収支比率

自治体の財政構造の弾力性を測定する比率として使われ、次の式によって求められる。

$$\frac{\text{経常経費充当一般財源 (①)}}{\text{経常一般財源総額 (②)}} \times 100 (\%)$$

この比率は、人件費、扶助費、公債費等の義務的性格の経常経費に、地方税、地方交付税、地方譲与税を中心とする経常一般財源収入がどの程度充当されているかを見ることにより、当該団体の財政構造の弾力性を判断する指標とされている。

つまり、市民税など毎年経常的に収入が見込め、用途が特定されていない一般的歳入（経常一般財源）が、職員の給与、社会保障、市債の償還など、毎年支払うことが

ほぼ義務づけられている経常的歳出（経常経費）に充てられている率で、通常、市町村にあっては70～80%が健全であるとされている。

本市の平成14(2002)年度の一般会計当初予算では、この率が106.1%(平成13(2001)年度の地方交付税制度の改正に伴う普通交付税の代替財源として措置された臨時財政対策債及び恒久的減税に伴う市民税減税補てん債を經常一般財源に置き換えた場合は、99.5%)となり、毎年経常的に収入が見込める歳入で、毎年義務的に支払う必要がある歳出がまかなえない状況となっている。

*3 補完性の原則（原理）

EU（欧州連合）が誕生する際、平成4(1992)年2月7日にオランダのマーストリヒトで各国の代表が調印したマーストリヒト条約で明確に打ち出された考え方で、その後、ヨーロッパ地方自治憲章などでも打ち出されています。元は19世紀のローマ法皇の思想に基づいて、個人でできないことを家族が、家族ができないことを市町村が、市町村ができないことを都道府県が、都道府県ができないことを国が、国ができないことをEUが行うという考え方。

わが国においても、地方自治制度そのものがそういう考え方に基づいており、特に地方分権を論議する中で、基礎自治体として市民生活に密着した市町村でできるものは、できるだけ市町村に事務権限を委譲すべきであるといった観点から、盛んに用いられるようになってきた。

「経営再生プログラム」や「アウトソーシング計画」においても、この考えを引用し、民間でできるものは民間に委ね、地域でできるものは地域に委ねて、大きくなった市行政の役割を小さくしていこうとするものである。

箕面市経営再生プログラム：処方箋の実施スケジュール(その1)

	(年度)	H14 (2002)	H15 (2003)	H16 (2004)	H17 (2005)	H18 (2006)
◇ トップマネジメントの充実・強化	○政策総括監の設置	設置	運用			
	○政策決定会議・政策調整会議の設置	設置	運用			
	○春の政策課題ヒアリングの有効活用	検討	運用			
	○横断的課題への取り組み強化	検討	運用			
◇ 行政評価制度	○人件費を含むフルコストの把握等	検討	運用			
	○市民満足度調査等による成果指標の精査		精査		検証	
	○行政評価アドバイザーによる制度の改善	検討				
	○事業評価調書の公開	公開準備			公開	
	○(仮称)行政評価委員会の設置		条例整備等		運用	
	○事務事業の縮小・廃止・休止		取り組み強化		財政状況を勘案しながら取り組み	
◇ 箕面市アウトソーシング計画	策定	運用				
◇ 第2次箕面市職員定員適正化計画	○任用制度の弾力化	策定	運用			
	○新たな「退職手当特別措置」(早期退職の募集)	検討	運用			
	○一般職非常勤についての考え方	適用				
◇ 外郭団体等の改革	○経営改革計画の策定		策定・方針検討		毎年度継続	
○抜本的対策の実施				方針に基づく対応		
◇ 構造改革のための個別的政策課題	○コミセンを核としたコミュニティ施策の展開		条例整備等	運用		
	・コミュニティセンター設置条例の整備		プロジェクトでの検討		モデル試行	拡大
	・新たなコミュニティ施策					
	○市民との情報共有化の推進		専門部会での検討	改正準備	運用	
	・公文書公開条例の改正					
	・広報紙の月2回発行見直し	検討		実施		
	・市ホームページの充実方針の確立	検討・策定		実施		
	・市民意見聴取手法の全庁的ルール確立	検討・策定		試行運用		
	○地方分権時代にふさわしい組織づくり			検討	必要あれば導入	運用
	・ISO9001の認証取得の検討			検討	対応策	運用
・コンプライアンスに関する取り組み強化			検討	対応策	運用	
・政策法務能力の向上策の検討						

箕面市経営再生プログラム：処方箋の実施スケジュール(その2)

	(年度)	H14 (2002)	H15 (2003)	H16 (2004)	H17 (2005)	H18 (2006)
◇ 構造改革のための個別的政策課題 (続き)	○NPOとの協働の推進 ・市民活動センターの機能充実 ・契約に関するガイドライン	機能充実 策定	運用	新都心に移転し本格稼働		
	○各種団体への関与の見直し等 ・補助金の見直し ・団体の事務局・事務分担の見直し	行革推進5カ年計画にしたがって実施	各種団体と協議し方針決定	継続的見直し 方針にしたがって実施		
	○保健・医療・福祉の連携再構築 ・市立病院の経営について	プロジェクトでの検討	細部検討	対応	毎年度継続	
	○サンプラザ活性化、箕面都市開発(株)のあり方	検討		対応		
◇ 公共施設再配置構想(素案)の見直し	策定	策定	実施	運用		
◇ 滞納整理の特別対策	○市税収納部門の取り組み	運用				
	○全庁的な滞納整理状況把握 ○債権所管課ごとの取り組み強化	調査・整理	検討	実施		
◇ 受益者負担の導入			検討	順次導入		
◇ 人事・給与・研修制度改革	○より公正な評価を行うためのシステム構築 ・人事考課制度の見直し ・目標管理制度の導入	検討	検討	運用		
	○評価の「処遇」への反映 ・人事考課結果等の給与への反映 ・昇任制度の見直し		運用及び制度の改善			
	○評価の「処遇」への反映	検討			運用	
	○評価の「処遇」への反映	検討及び段階的实施			運用	
	○長期的視点からの人材育成 ・ジョブローテーションの方針の確立	検討			運用	
	○長期的視点からの人材育成	検討			運用	
	○長期的視点からの人材育成	検討			運用	
	○長期的視点からの人材育成	検討			運用	
	○多様な人材の確保と活用の推進 ・採用試験制度の見直し	検討			運用	
	○多様な人材の確保と活用の推進 ・高度な専門的知識や民間的感覚をもった人材の確保・活用	検討			運用	

箕面市経営再生プログラム：処方箋の実施スケジュール(その3)

		(年度)	H14 (2002)	H15 (2003)	H16 (2004)	H17 (2005)	H18 (2006)
◇ 人事・給与・研修制度改革 (続き)	<ul style="list-style-type: none"> ○「(仮称)箕面市人材育成基本計画」の策定 ○短期的取り組み事項 <ul style="list-style-type: none"> ・退職時特別昇給の見直し ・高齢職員の昇給制度の見直し ・給与・手当のカット等 ・時間外勤務抑制策、勤務時間制度の見直し 	基本方針	→	→	→		
		推進計画					
		運用					
		見直し					
		見直し					
見直し							
見直し							
◇ 組織活性化の諸方策	<ul style="list-style-type: none"> ○各職場における双方向機能強化 ○政策課題研究会 ○フラット型組織の構築 ○組織・機構の見直し ○M-NETの活用方策 	検討	→	→	→		
		運用					
		検討	→	→	→		
		運用					
		検討	→	→	→		
運用							