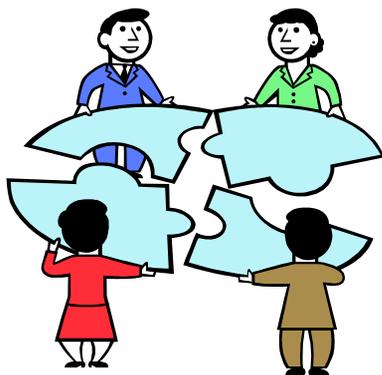


# 箕面市業務再構築計画について (概要版)

平成19年度(2007年度)～平成22年度(2010年度)



平成19年(2007年)3月  
箕面市

# 1. これまでの行政改革の取り組み経過と課題

## (1) これまでの行政改革の取り組みと現状

### 経緯

- H 7年 4月 行政改革推進本部発足(庁内組織)
- H 7年 7月 行政改革推進委員会(附属機関)
- H 7年12月 箕面市における行政改革の推進について(第1次答申)
- H 8年 3月 箕面市行政改革大綱(H8~12)  
第1次定員適正化計画(H8~12)
- H11年10月 行政改革推進5カ年計画(案)(H11~15) ・地方分権、介護保険制度の導入など新たな行政課題への対応
- H11年12月 箕面市行財政健全化計画(案)(H11~15)
- H15年 2月 箕面市経営再生プログラム(H14~18)
- H15年 2月 箕面市アウトソーシング計画(H14~18)
- H15年 2月 第2次箕面市職員定員適正化計画(H14~18)
- H18年 3月 **箕面市集中改革プラン(H17~22)**

### 箕面市集中改革プランによって取り組みを強化

現行の経営再生プログラムを補強し集中改革プランを策定  
(計画期間:平成17~22年度)

市民参加・協働によるまちづくり

小さな政府による豊かな行政の実現

第四次箕面市総合計画の推進

目標(財政収支)

10年後までに、収支が均衡する財政構造への変革

目標(職員数)

平成22年度までの職員数純減目標率を6.6%( 100人)

### 取り組み項目

- ・各種事業の廃止、休止、見直し
- ・民間企業やNPOへの業務委託
- ・「地域でできることは地域へ」行政の守備範囲の見直し
- ・使用料や手数料などの受益者負担適正化
- ・公共施設の統合化を含めた配置見直し
- ・未利用地の積極的売却
- ・職員の意識改革
- ・職員数の削減と給与構造改革
- ・広告事業等収入拡大の取組強化 など

## (2) MOS計画の位置づけ

### なぜ策定したのか

#### NPM(小さな政府づくり)国の動向

- ・H13年6月に経済財政諮問会議が発表した「骨太の方針(今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針)」に基づき、7つの聖域なき構造改革を断行し、持続的成長を達成しようとしている。その中でNPM手法を取り入れ、大きくなった行政の役割を小さくしていこうとしている。

#### 地方分権下での行財政運営

- ・地方自治体はこれまで、国の中央集権やナショナルミニマム達成のための全国画一的政策に従い、どちらかといえば執行中心、つまりDo中心の行財政運営をしてきた。
- ・しかし、地方分権の時代にあっては、自己決定自己責任原則の下で、各自治体が政策形成から成果の評価まで、つまり、Plan・Do・Check・Actionという政策サイクルのマネジメントを担い、市民と協働した独自のまちづくりを進めていくことが求められる。VFM(バリューフォーマネー)の視点での行財政運営。

#### アウトソーシングの必要性

- ・市民ニーズの拡大や多様化に対応した行政サービスを提供するには、**行政自らが業務を行うより、むしろ専門的技術、ノウハウを持つ民間の活力や、地域に密着したNPO等の市民活動に任せる方が、有効かつ効率的なことが多々ある。**
- ・また、こうしたアウトソーシングは、行財政運営の効率化や簡素化にもつながるものであり、コストダウンも期待できる。
- ・執行(Do)は極力アウトソーシングし、職員の仕事の重点は、政策形成(Plan)や成果の評価と再構築(Check・Action)に移行させる必要がある。

#### NPOへの支援と期待

- ・公共分野の担い手としてのNPO。H11年6月「非営利公益市民活動促進条例」制定。活動促進しNPOに任せていく。

### 位置づけ

「経営再生プログラム(H14～H18年度)」に引き続き「集中改革プラン(H17～H22年度)」においても、改革処方箋のひとつとして、「MOS計画」を位置づけている。

## (3) アウトソーシングを進めた考え方

### < 対象業務 >

対象:「市の職員が直接執行しなければならない事務」以外のすべての事務(業務)

(おおむね「公権力の行使に関すること」「政策形成に関すること」の2つ以外すべて)

選定1:行政が行うべき事務かどうか

選定2:実施主体を外部に求められないか

### < 基本的な考え方 >

#### アウトソーシングの視点

- ・事業の効率化や簡素化
- ・業務の効率化 **行政の役割を見直し**
- ・**補完性の原則**
- ・専門的な技術の導入

#### アウトソーシングの目標

- ・市民ニーズの拡大や多様化に対応した行政サービスを提供
- ・専門的な技術やノウハウを持つ**民間の活力を導入**
- ・地域に密着したボランティア、NPOなどの**市民活動の促進**
- ・市民、行政の役割分担の見直し

## (4) MOS計画の検証

### 成果

#### < 達成状況 >

平成18年12月末時点で、MOS計画で定めた対象業務の70項目のうち、実施済みが46項目(66%)、一部実施済みが11項目(16%)、未実施が13項目(18%)となっている。

対象業務の分類	対象業務の項目数	実施状況		
		実施済み	一部実施済み	未実施
施設の管理運営	31	13(42%)	7(23%)	11(35%)
専門的業務	24	20(83%)	3(13%)	1(4%)
一般事務(その他)	15	13(86%)	1(7%)	1(7%)
計	70	46(66%)	11(16%)	13(18%)

#### < 平成19年度実施予定項目 >

指定管理者制度移行  
(老人いこいの家)  
瀬川保育所を民営化  
学校給食調理業務を1校拡大  
(計5校委託)

#### < 効果額 >

(単位:百万円)

	15年度	16年度	17年度	18年度	合計額
効果額	117	213	277	387	994

\* アウトソーシングによる効果額(人件費 - 委託料)

\* 年度にアウトソースした効果は、後年度においても継続することから、累積額で評価

#### < 主な実施結果 >

##### 平成15年度

市民サービスコーナー廃止  
ごみ焼却炉運転業務  
野外活動センター管理委託  
萱野小給食調理業務  
理科実験助手(市費) など

##### 平成16年度

病院会計事務等委託拡大  
病院給食調理業務 など

##### 平成17年度

コミュニティセンター指定管理者  
市民活動センター指定管理者 など

##### 平成18年度

可燃ごみ収集業務  
豊川南小給食調理業務  
移動図書館運転等  
浄水場施設運転操作監視業務委託  
総合運動場指定管理者 など

#### < 市民サービスについて >

野外活動センター利用者へのアンケート等では、管理業務を委託したことによって、専門家の指導が受けられてよかったという意見もでてい

小学校の給食調理業務委託にあつては、調理の工夫や味付け等から、調理内容について概ね満足できるとの評価を得ている。

ごみ収集やごみ焼却炉運転業務委託にあつては、市職員がサポートして受託業者の技術向上及び人材育成を進めながら市民サービスを維持向上し、コスト面での削減ができてい

「MOS計画」により生み出した人員を道路・公園のパトロールや維持補修業務と市有建築物維持管理業務に対応する新たな担当に配置し、直営で迅速な対応を行い、市民サービスの向上を図っている。

アドプト制度などにより市民やNPO等との協働によるアウトソーシングが進んできているものもある。

## 課題

環境クリーンセンター	:新たに策定される「ごみ処理基本計画(改訂版)」を踏まえ、改めて職員が担う役割を整理することが必要。
【ごみ焼却炉運転業務】	:受託業者の急な撤退などで、技術の安定的な継承の確保ができず、今後、検証及び検討が必要。
【可燃ごみ等収集業務】	:官民割合が概ね50%となった現時点において、現業部門の意見を取り入れながら、業務執行形態の検討が必要。
公立保育所	:官民の役割分担を踏まえ、3保育所について順次民営化していくことについて、引き続き対応が必要。
箕面浄水場	:施設運転操作監視業務の委託(50%)を実施したが、その後の委託について、検証及び検討が必要。
学校給食調理業務	:中学校区ごとに1校の直営校を残しながら検討が必要。
図書館	:移動図書館車両の運転業務委託などを実施したが、カウンター業務等含めて、さらなる検討が必要。
公立幼稚園	:定員充足率が低い現状にあり、公私立幼稚園の役割分担のあり方の観点から検討が必要。
その他 市民利用施設	:直営により蓄積したノウハウや市民との連携を活かしつつ、指定管理者制度への移行や業務委託、再任用の活用などの検討が必要。
市立病院	:より自立性の高い組織をめざして、地方独立行政法人化への移行手続きを進めることが必要。
事務部門	:これまでは、現業部門のアウトソーシングが中心であったが、国の規制緩和の動向もふまえ、一定の定例化された事務部門の業務について、内部管理事務も含めて、アウトソーシングの可能性等を検討していくことが必要。とりわけ、総務(庶務)業務や窓口部門のアウトソーシングを検討していくことが必要。

### <市民サービスについて>

市民の満足度については、毎年度、実施している市民満足度アンケートを活用するなどして、指定管理者も含め、今後も引き続き、市民の満足度など市民サービス面について検証をしていく必要がある。

市職員がサポートして受託業者の技術向上及び人材育成を進めながら市民サービスを維持向上しているが、受託業者の撤退や競争原理が働かないときの検証が必要である。

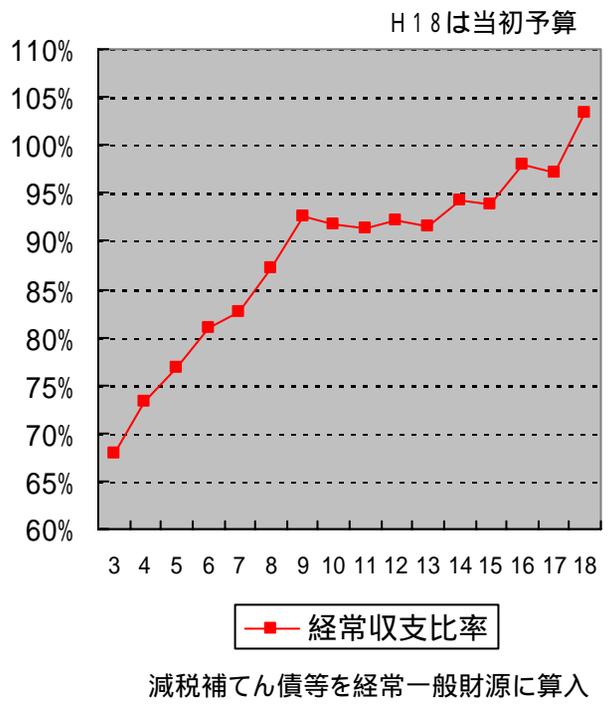
「MOS計画」により生み出した人員を新たな業務を創設して、配置対応しているが、新たな業務創設の緊急性や職員で実施する必要性などについて、引き続き、検証が必要である。

アドプト制度などにより、市民やNPO等のアウトソーシングが進んでいるが、真に市民主体となっているかといった観点から検証し、あらためて官民の役割分担が必要である。

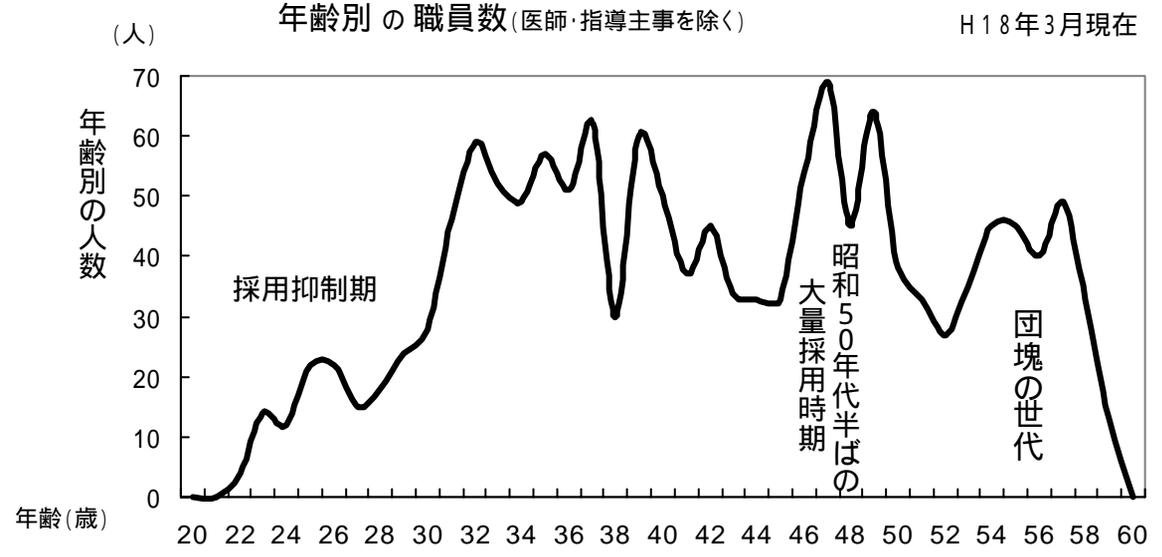
(5)本市の抱える課題

硬直化した財政構造(経常的な収入・支出)と急激に減少する職員(「団塊の世代」職員の退職)

経常収支比率



職員数の見込み



ここ数年のうちに団塊の世代が退職する。さらに本市の独自の特徴として、数年先には、市立病院が開設された昭和56年前後に採用された職員の退職の第2波がやってくる。一方で、この数年は新規採用を抑制してきた結果として、職員数の激減とともに職務経験年数(年齢)構造の激変が生じる。つまり、経験豊かな職員が退職し、少ない職員数で、施策を展開していくことが必要となる。

このため、これまで、補完性の原則の考え方に基づいて実施してきた、「市民参加・協働」や「アウトソーシング」の取り組みなどを通じた「小さな政府」づくりを一層進めていくとともに、行政が実施する業務においても、将来を見通しながら、業務内容はもちろん、業務遂行の行程、手法の見直しや省力化ふくめて、「仕事の仕方」自身を根本的に見直すことが必要となる。

経常収支比率が100%を超える予算編成

(6) 国の動向・本市の状況等をふまえた新たな計画策定に向けて

**【課題の検証】**

**施設の管理運営**

- ・委託拡大:ごみ収集・処理、学校給食調理、浄水場施設運転監視業務等
- ・民営化:保育所 など
- ・指定管理者制度等:市民利用施設の管理運営

**専門的・一般業務**

- ・事務のアウトソーシング:窓口業務、給与計算等
- ・独立行政法人化:市立病院 など

**【MOS計画策定以降の新たな動きなど】**

- 指定管理者制度
- 再任用職員の活用
- 提案型アウトソーシング
- 市場化テスト
- 特区制度 など

課題の整理  
取り組み方法の再検討  
行政の役割の明確化  
官と民の役割分担



**新たな計画の策定**

**< 新たな計画の策定に向けて >**

歳入状況に見合った歳出構造に変革するため、行政評価制度を活用するなどして、事業の廃止・見直しを行い、行政の業務範囲の見直しを図る必要がある。その際、法定受託事務か、自治事務か、自治事務でも法令によるものか、市独自のものかなどの視点から市の裁量範囲を整理する必要がある。

業務を切り出して、アウトソーシングすることにとどまらず、地方分権、市民協働の観点から、あらためて、自治体の担い手を見直す視点に立って、取り組む必要がある。

今後も職員数が減少していくなか、すべてを職員が担える状況ではなく、職員が力を注ぐべき業務を整理するとともに、民間企業、NPO等へのアウトソーシングをさらに進める必要がある。

事務部門に関しても、職員以外で執行可能な業務を整理し、アウトソーシングを検討する必要がある。

今後拡大する再任用職員の活用を図ることも併せて検討する必要がある。

地方自治法の改正により制度化された指定管理者や市場化テスト等の制度について、導入を検討する必要がある。

**国の動き**

- 行政改革推進法
- 公共サービス改革法
- 地方自治法の改正  
(指定管理者制度など)
- 公益法人制度改革 など

**市の状況**

- 財源の減少
- 市民ニーズの拡大、多様化
- 業務の高度化(専門性の要請)
- 国や府からの移管業務の拡大
- 団塊世代職員の大量退職 など

新たな取り組みが必要

第3期実施計画の策定  
MOS計画の見直し

**官民の役割分担を見直し**

## 2. 計画の策定

### (1) 計画の目的

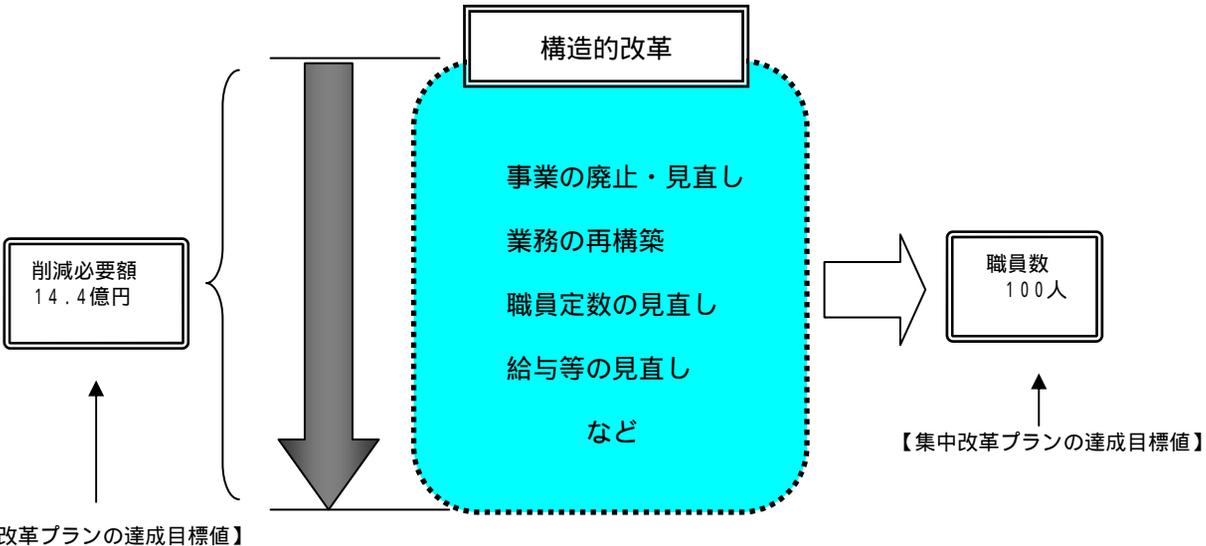
行政が真に実施すべき業務を不断に見直しなが、市民等との協働・民営化・民間委託を進め、公共サービスの質の維持向上を図るとともに、持続可能な財政構造の実現に向けた「小さな政府」による豊かな公共の実現をめざしていく。

### (2) 計画の位置づけと計画期間

集中改革プランを具体化する個別計画のひとつとして位置づける。平成19年度(2007年度)～平成22年度(2010年度)

### (3) 計画の目標値

集中改革プランでは、毎年度、3億6千万円ずつ経常経費の削減を積み重ね、集中改革プランの期間終了後の平成22(2010)年度当初予算における経常収支比率を106.9%(財政試算では113.3%)に抑制することとしている。そのためには、平成22年度までに経常経費で14億4千万円の削減を達成する必要がある。



### (4) 計画の視点

役割明確化のため、現在の業務を精査し、民間に任せると職員が担う役割を整理する必要がある。

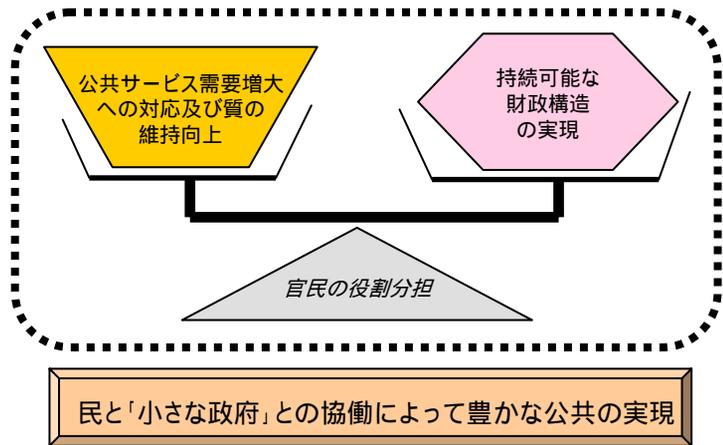
民との協働によって改革を進めていく必要がある。(アドプト制度、提案型アウトソーシングなど)

国の規制緩和、特区制度、市場化テストなどの動向もみながら、取り組む必要がある。

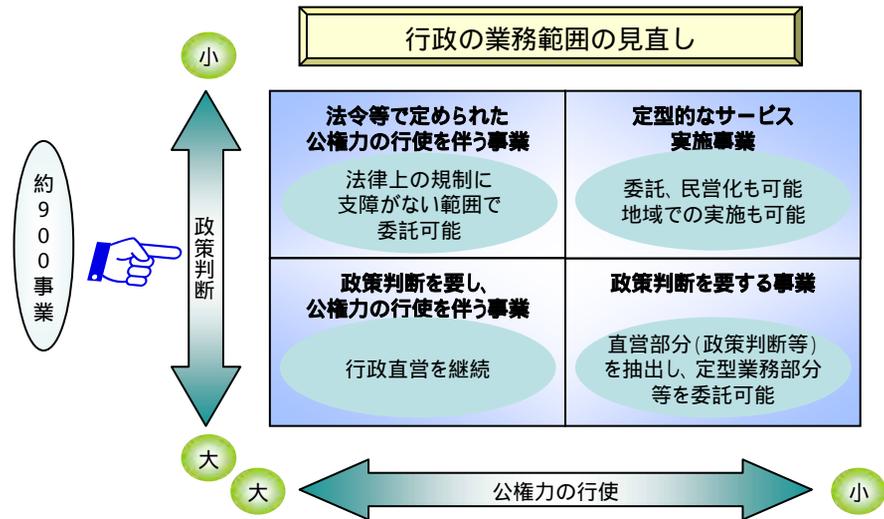
施設管理運営(人権文化センター、生涯学習センター、図書館、公園など)  
専門的業務(環境クリーンセンター、鳥獣駆除、学校給食調理など)  
窓口業務(証明、交付、介護保険など)  
事務部門(庶務、コールセンター、滞納対策など)  
民営化・経営形態見直し(保育所、市立病院など)  
提案型アウトソーシング

# 3. 再構築の方向性

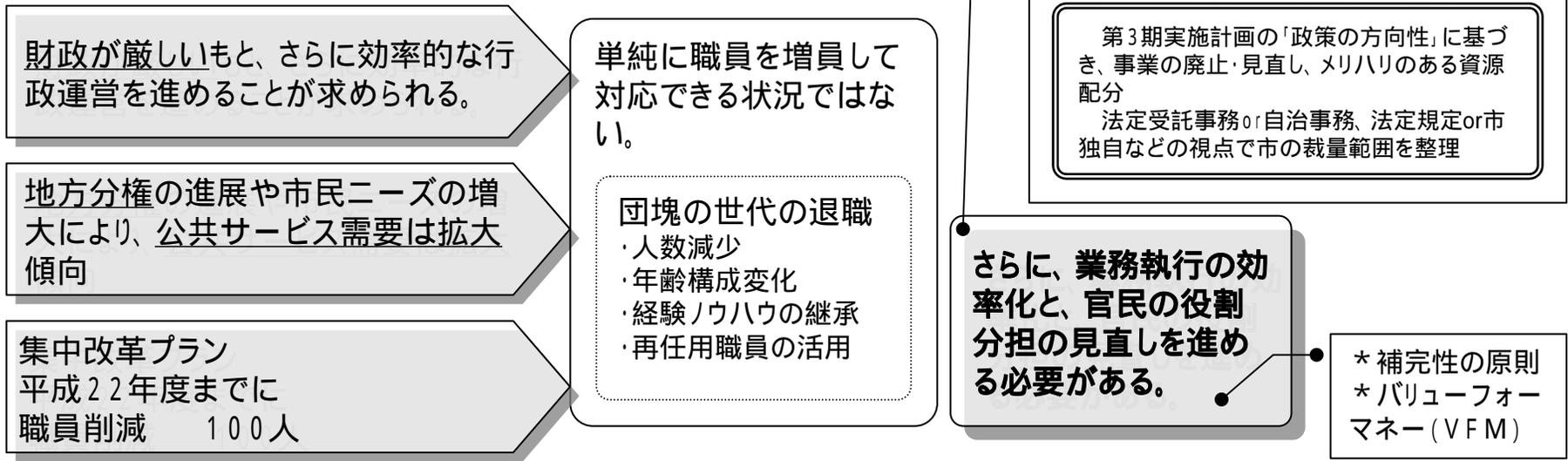
## (1) 豊かな公共の実現



## (2) 行政の業務範囲の見直しの観点



## (3) 業務の再構築



## 4. 計画の取り組み内容

### (1) 官と民の役割の明確化

#### 官民役割分担(業務再構築)の基本的な考え方

##### 施設の管理運営について

施設に関しては、施設そのものの必要性も鑑みながら、管理運営のうち、施設の維持管理に関する業務や定型的日常業務については民間に委ね、運営内容の企画立案機能に関して、民間の専門性等を最大限に活かしながら、職員の役割として実施する。運営は、施設の状況に合わせて職員役割か民間役割かを検討する。

##### 事業の再構築について

施策、事業の推進にあたって、核となる職員役割を明確化し、注力、強化していく業務と、定型的で重要な判断を要しない業務で民間役割に委ねる業務とに区分整理を行い、業務の再構築を図る。業務の再構築にあっては、ノウハウの蓄積や市民ニーズの把握に努めながら、業務目的を明確にし、業務プロセスを短縮・簡素化するとともに、効率的な業務システムの構築や業務の集約・共有化を図っていく。併せて、コアな業務とノンコアな業務とを区別し、定型的で判断を伴わない業務は民間企業等に委ねていく。委ねるにあたっては、競争原理を働かせ、民間優位にならないように配慮しながら、できるだけ民間企業の専門性を最大限に活かしていく。

#### 取り組み内容

業務を精査し、民間に任せる  
業務と職員が担う業務を整理

民(事業者・市民等)との協働  
による改革

国の市場化テストなどの動向  
をみながら、外部化の推進

#### 官と民の役割の明確化

業務再構築検討メニュー など

#### 民との協働

提案型アウトソーシング など

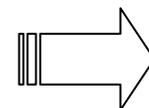
#### 官民競争・民間開放

民営化・特区制度 など

進行管理  
検証

## 業務の再構築

行政の役割を見直し、本来行政が担うべき役割を強化  
 地方分権、市民協働の観点から、あらためて、自治体の担い手を見直す  
 NPOや民間事業者等といった公共サービスを支える主体の支援や促進



質・コストの両面で  
 最も優れた公共サ  
 ービスの担い手を  
 選定(VFM)

区分	分野	項目	考え方	職員役割の強化を検討する業務	民間等に委ねることを検討する業務
施設管理運営	人権、生涯学習	人権文化センター、老人いきいの家、生涯学習センター、公民館など	* 施設管理業務や貸館業務等の定例的的日常業務について民間活用を進めるとともに、職員は、相談業務、講座の企画立案等における役割に注力する。 * 運営補助金制度、他市での指定管理者制度などの動向をみながら、移行検討。	* 講座の企画立案業務 * 相談業務	* 施設維持管理業務 * 貸館業務 * 老人いきいの家については、H19年度から指定管理者制度移行
		図書館	* 施設管理業務や、返本、図書整理等の定型的日常業務について民間活用を進めるとともに、職員は、選書、専門的カンファレンス等における役割に注力する。 * 他市での指定管理者制度の動向をみながら、移行検討。	* 選書 * 専門的カンファレンス	* 日常のカウンター業務 * 図書整理等 * 施設維持管理業務
	高齢福祉	老人福祉センター	* 再任用職員による管理運営を行うとともに、パソコン講座等運営内容におけるボランティアの活用を進める。	* 再任用職員による管理運営	* パソコン講座等運営内容におけるボランティア活用
	その他	自転車駐輪場、聖苑、市営住宅など	* 施設維持管理業務や定型的日常業務について民間活用を進めるとともに、指定管理者制度への移行等について検討を行う。	* 自転車施策 * 適正入居の確保、住宅マスタープランの策定	* 施設維持管理業務 * 定期的日常業務
	公用施設	本庁、総合福祉センター、市立病院等	* 公用施設等の維持管理業務の一括民間活用の検討	* 公用目的の遂行	* 維持管理業務

区分	分野	項目	考え方	職員役割の強化を検討する業務	民間等に委ねることを検討する業務
専門的業務	子育て支援	保育所	* 待機児解消をめざし、公立保育所の民営化を進め、民間保育所補助の充実や家庭保育を含めた子育て相談機能の充実などに資源配分をシフトする。	* 保育内容の研究	* 3所について民営化 * H19年度に1所、H20年度に1所を民営化
		幼稚園	* 公立幼稚園の定員充足率が低い現状にあり、公私立幼稚園の役割分担のあり方の観点から検討。		
	資源循環	環境クリーンセンター	* ごみ処理基本計画改訂版の策定をふまえ、資源循環型社会の形成に向け、事業系ごみの減量をはじめとした施策の展開が必要であり、収集、処理のうちで、定型的日常業務について民間活用するとともに、職員は減量、循環に向けた調査、指導、政策立案の役割を強化する。	* 事業系ごみ減量に向けた業務(分析、指導方針確立、指導等) * ごみ減量に取り組むまちづくりの誘導	* ごみ収集業務 * ごみ焼却炉運転業務について受託状況を検証し、検討
	食教育	学校給食調理	* 中学校区に1校の直営校を残しながら、調理業務の民間委託を進めるとともに、食教育の充実に向けた取り組みや除去食等のノウハウ蓄積、開発等の役割を強める。	* 食教育の充実 * 除去食等の開発	* 中学校区に1校の直営校を残しながら民間委託 * H19年度に5校目民間委託
	水道	日常管理業務	* 安全で、安定給水をめざし、ソフト・ハードの両面において、高水準な給水体制を確保するため、日常的な管理業務等について、民間活用し、水道事業をより重点的かつ効率的に進める。	* 新市街地の基盤整備 * 既存のライフラインの老朽化対策 * 経営改革	* H19年度から検針業務について100%業務委託化。 * 施設運転操作監視業務について委託状況を検証し、検討
医療	市立病院	* より自立性の高い組織形態をめざして、地方独立行政法人化への移行手続きを進める。			
その他・事務部門等の業務	専門的事務	窓口業務	* 窓口業務のうち、申請書の受け取りや電算入力など、判断を要しない定型的日常業務について民間活用を進めるとともに、職員は審査、相談等の業務に注力をする。	* 審査、チェック機能 * 相談対応	* 判断を要しない定型的日常業務(受け取り、入力、受け渡し等)
		コールセンター	* 定型的問い合わせ対応について民間活用	* 非定型的問い合わせ対応	* 定型的問い合わせ対応
		滞納対策	* 納付期限切れの連絡等について民間活用を進めるとともに、職員は、臨戸訪問、困難事案の対応、研究などに注力する。	* 困難事案の対応、研究	* 滞納連絡業務等
		動物対策	* 専門的ノウハウを要する捕獲業務等に民間活用を進めるとともに、職員は動物対策の総合的な企画調整に注力する。	* 企画調整	* 捕獲業務 * 防疫業務
	内部管理	人事給与・福利厚生・研修	* 給与計算等の定型的日常業務について民間活用を進めるとともに、職員は人事管理、人事政策、人材育成等の業務に注力する。	* 人事管理、人事政策 * 人材育成・研修企画	* 定型的日常業務(給与支払い業務等)
その他	その他	* 定型的な業務は民間活用を進めるとともに、職員は、総合的な企画調整に注力する。	* 企画調整	* 諸手続等の定型業務	

## 【参考】 関連する集中改革プランの取り組み

行政評価	・第3期実施計画の「政策の方向性」をふまえ、メリハリのある資源配分 ・事業の廃止・見直し(一定水準以上の市民サービスについて重点的に見直し)
NPO、地域との協働強化	・NPOパートナーシップ推進員制度 ・公共サービス起業講座等
公共施設配置の再構築	・施設機能の複合化統合化を含めた公共施設配置検討(必需・選択、公益・私益、量的水準、老朽度合い、利用率など)
経営分析指摘事項の改革	・清掃関係経費、公営住宅管理経費、図書館設置数、公立幼稚園定員充足率、私立幼稚園関連補助金、スポーツ施設耐用年数など
業務の簡素効率化	・文書の電子化、電子決裁の導入
企業会計改革	・市立病院の地方独立行政法人化検討 ・水道事業の経営ビジョン策定(H19～)
外郭団体経営改革	・経営改革計画の進捗把握 ・公益法人改革の動向への対応(公益団体化・統合・広域連携等検討)