

I. なぜ、経営再生プログラムのバージョンアップを行い、 集中改革プランを策定するのか？

- (1) 取り組みによって改革は着実に進んできている。(処方箋取り組み状況と実績)
- (2) しかし、改革実績に頭打ちの傾向が現れてきている。(改革実績の推移)
- (3) 現状は今なお深刻な状況にある。(各種財政指標の推移と現状)
- (4) しかも、今後の見通しは極めて厳しい。(財政収支試算・職員数の見込み)

II. どのようにして危機的状況の解決を図っていくのか？

- (1) 財政危機と職員激減にどのように対処していくか。
- (2) 改革のポイントはどこにあるのか。＜歳入に見合っていない歳出構造の変革＞
- (3) 改革の基本スタンスはなにか。
- (4) 取り組みの期間
- (5) 指標の設定・目標数値の設定
- (6) 改革の処方箋

I. なぜバージョンアップして集中改革プランを策定するのか？

(1) 取り組みによって改革は着実に進んでいる。

①11の処方箋の取り組み状況

処 方 箋	計画 項目数	達成済	取組中	未実施
1. トップマネジメントの充実・強化	4	3	1	
2. 行政評価制度	6	5	1	
3. アウトソーシング計画	1		1	
4. 職員定員適正化計画	3	2	1	
5. 外郭団体等の改革	2		2	
6. 構造改革のための個別的政策課題	16	8	8	
7. 公共施設再配置構想見直し	3	2	1	
8. 滞納整理の特別対策	3		3	
9. 受益者負担の適正化	1			1
10. 人事給与研修制度改革	15	3	10	2
11. 組織活性化の諸方策	5		3	2
合計	59	23	31	5
		39%	53%	8%

■構造改革としては、

意思決定プロセスの明確化や横断的課題プロジェクト会議の開催、行政評価制度の見直しを図り、組織機構改革の実施を含めて、顧客志向・成果志向の行政システムへの変革を行うとともに、アウトソーシング計画・第2次定員適正化計画による行政組織のスリム化を進め、補完性の原則から、各経営改革計画策定をふまえた外郭団体改革を促進し、小さな政府への転換を進めてきている。また、箕面サンプラザの活性化やコミュニティセンターを核としたコミュニティ施策の展開など構造改革のための個別政策課題についても取り組みを進めてきた。

■歳出改革としては、

行政評価制度により「施策の優先度」に着目しながら、事業の休止、廃止を含めて取り組むとともに、アウトソーシング計画・第2次定員適正化計画をはじめとして、人事給与制度の改革を進めてきている。また、歳入面では、滞納整理の特別対策を実施するとともに、公共施設用地として利用を見込まない遊休地について売却などの活用を図っている。しかしながら、受益者負担の適正化などについては具体化が図れていない。

■意識改革としては、

組織機構改革にあわせた政策調整課の設置など組織活性化方策に取り組むとともに、人事考課の見直し、目標管理制度の導入、加点主義の導入などを通じて、がんばった職員が報われる人事給与制度改革に着手している。しかしながら、常に自己啓発に努め、改革に進んで取り組むモラル(士気)の高い職場環境を整え、さらに改革を広げていくにはまだまだ取り組むべき課題が残されている。

これまでの取り組みによって、抜本的な自治体改革を実現するための基盤は、一定、形作ることができてきているといえる。課題としては、受益者負担の適正化など歳入に関わる課題や職員の人事給与制度、組織活性化方策などが残されている。

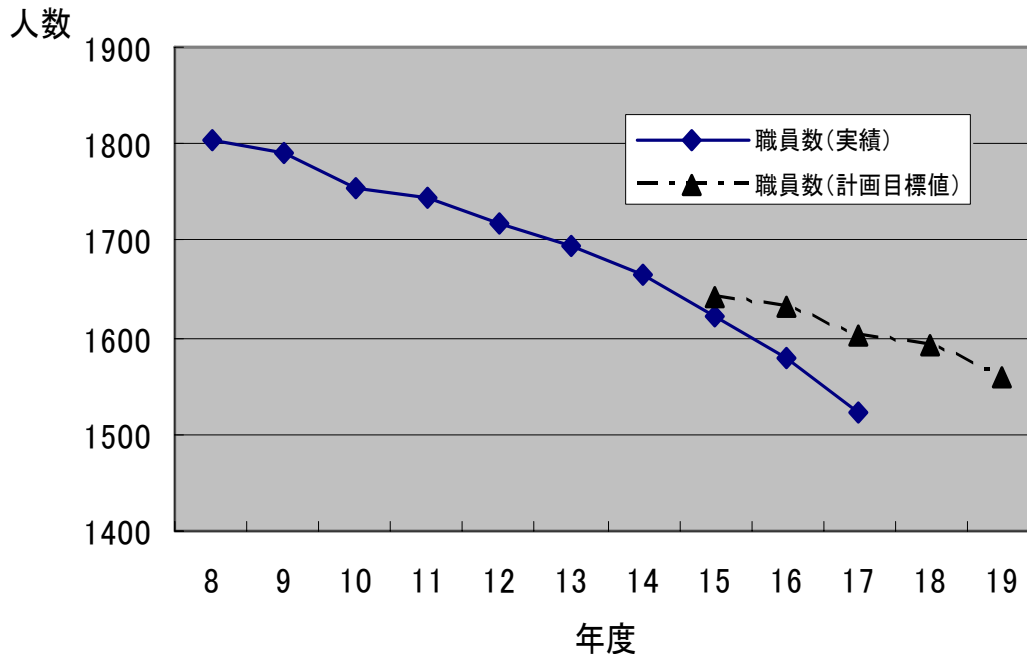
I. なぜバージョンアップして集中改革プランを策定するのか？

(1) 取り組みによって改革は着実に進んでいる。

②職員定数の推移(第2次職員定員適正化計画の目標値と実績)

								第2次職員定員適正化計画					
年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	合計
職員数(実績)	1,805	1,792	1,753	1,746	1,717	1,696	1,666	1,623	1,597	1,524	-	-	-
増減	-	▲13	▲39	▲7	▲29	▲21	▲30	▲43	▲44	▲55	-	-	▲142
第2次職員定員適正化計画目標値								職員数	1,643	1,631	1,603	1,592	1,559
								削減数	▲23	▲12	▲28	▲11	▲33
													▲107

(単位:人)



◆第2次職員定員適正化計画の削減目標

平成14年度 1,666人(実績:平成14年4月1日職員数)
目標:平成19年度 1,559人
⇒ $\triangle 107$ 人の削減
削減率: $\triangle 6.4\%$

◆実績(平成17年4月1日職員数)

平成14年度 1,666人(平成14年4月1日職員数)
実績:平成17年度 1,524人
⇒ $\triangle 142$ 人の削減
削減率: $\triangle 8.5\%$

I. なぜバージョンアップして集中改革プランを策定するのか？

(1) 取り組みによって改革は着実に進んでいる。

③取り組みによる財政削減効果

◎全会計・一般職

(単位：百万円)

	15年度	16年度	17年度	合計額
事務事業見直し効果額	▲219	▲400	▲459	▲1,078
アウトソーシング効果額	▲117	▲213	▲237	▲567
人件費効果額(職員削減)	▲152	▲352	▲608	▲1,112
人件費効果額(給与改正等)	▲705	▲781	▲837	▲2,323
合 計	▲1,193	▲1,746	▲2,141	▲5,080

* 主な事務事業の見直し効果額の累計及びアウトソーシングによる効果額(人件費-委託料)、人件費削減効果額ではアウトソーシング効果額との重複は除いている。(注：数値精査中)

人件費削減の市独自の取り組み
人事院勧告による給与マイナス改定に加えて、市独自に財政健全化の取り組みも実施。

・期末勤勉手当の減額(国家公務員以上の支給率削減)
H14年度からの効果累積額：5億4百万円
・職員の昇給を12ヶ月延伸
H14年度からの効果累積額：8億7千万円 など

◎経営再生プログラムの削減目標との比較(企業会計除く・一般職)

(単位：百万円)

	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	合計額
事務事業見直し効果額	▲219	▲400	▲459	-	-	▲1,078
アウトソーシング効果額	▲117	▲141	▲165	-	-	▲423
人件費効果額	▲534	▲455	▲578	-	-	▲1,567
合 計	▲870	▲996	▲1,202	—	—	▲3,068
経営再生プログラム目標値	▲307	▲614	▲921	▲1,228	▲1,535	▲4,605

* 主な事務事業の見直し効果額の累計及びアウトソーシングによる効果額(人件費-委託料)、人件費削減効果額ではアウトソーシング効果額との重複は除いている。(注：数値精査中)

現行プログラムにおける「経常経費の対前年度削減目標額」として、年平均して307百万円ずつの削減を積み重ねることによって、経常収支比率の抑制等を達成する考え方をとっている。
これまでの間、財政効果としては、毎年度の削減目標額は達成してきている。

I. なぜバージョンアップして集中改革プランを策定するのか？

(1) 取り組みによって改革は着実に進んでいる。

④財政指標にかかるプログラム目標数値との比較

・経常収支比率の抑制

【目標】H19年度当初予算 105%程度に抑制 → 【実績】H17年度当初予算 104.1%

		15年度	16年度	17年度	18年度	19年度
経常収支比率	目標値	103.0%	106.6%	104.0%	105.7%	105.0%
	実績値	99.2%	101.0%	104.1%	-	-

・財政規模の適正化

【目標】H19年度当初予算 概ね360億円程度 → 【実績】H17年度当初予算 349億円

		15年度	16年度	17年度	18年度	19年度
財政規模 (公社貸付除く)	目標値	-	-	-	-	360億円
	実績値	387億円	383億円	349億円	-	-

・基金の活用

【目標】H19年度当初予算 基金残高110億円 → 【実績】H17年度当初予算 基金残高176億円

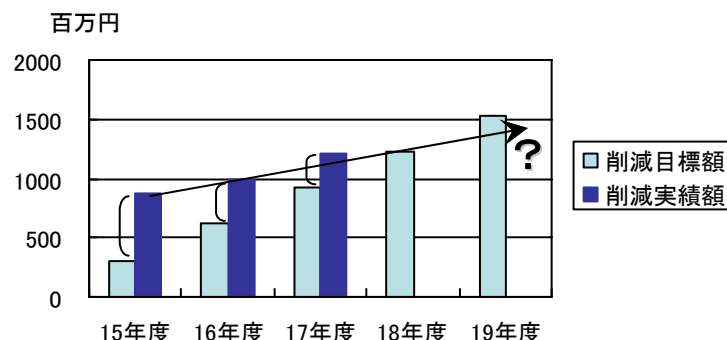
		15年度	16年度	17年度	18年度	19年度
基金残高(実績値)		200億円	195億円	176億円	—	← 110億円(目標)
単年度の基金充当額 (取り崩し額)	上限 (目標)	30億円	20億円	11億円	15億円	12億円
	実績値	20億円	14億円	19億円	-	-

プログラムにおける目標数値は、平成17年度当初予算時点においては概ね達成している。

I. なぜバージョンアップして集中改革プランを策定するのか？

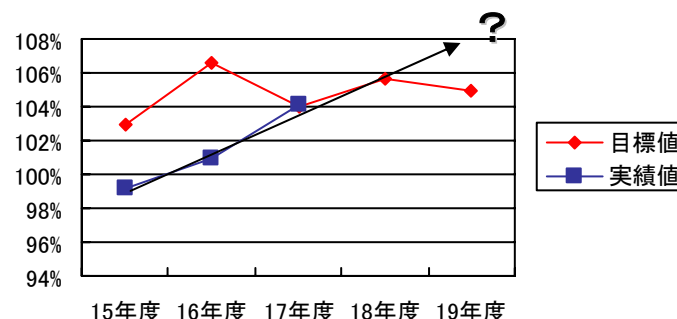
(2)しかし、改革実績に頭打ちの兆候が現れてきている。

①削減額の推移



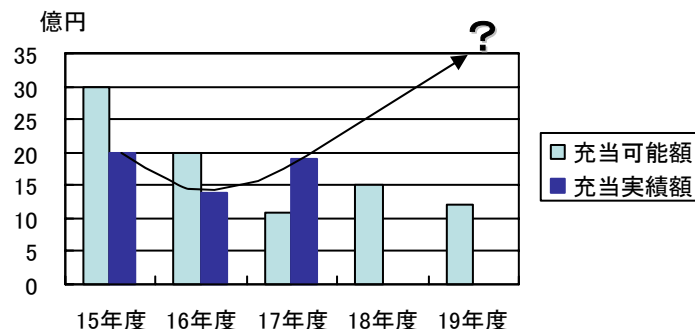
プログラムの目標では、毎年度307百万円の削減効果を積み上げることとしている。H15年度に大幅な削減を実施したが、その後の削減幅は年々縮減しており、このままでは、H19年度の目標額達成は危ぶまれる状況にある。

②経常収支比率の推移(当初予算)



H15、16年度と経常収支比率を目標額以下に抑えてきたが、H17年度当初予算ではほぼ同率となった。この傾向が続くならば、H18年度にはほぼ同率だが、H19年度以降は大幅に目標を上回ることが予測される。

③基金充当額の推移



基金充当額についても、H15、16年度は目標としていた上限額の範囲の取り崩しに抑えたものの、H17年度では目標を大きく逸脱した予算編成を余儀なくされており、今後もこの傾向が想定される。

結論：

これまで見てきたように、H17年度までに関してみれば、経営再生プログラムにおける目標数値をほぼ達成してきている。

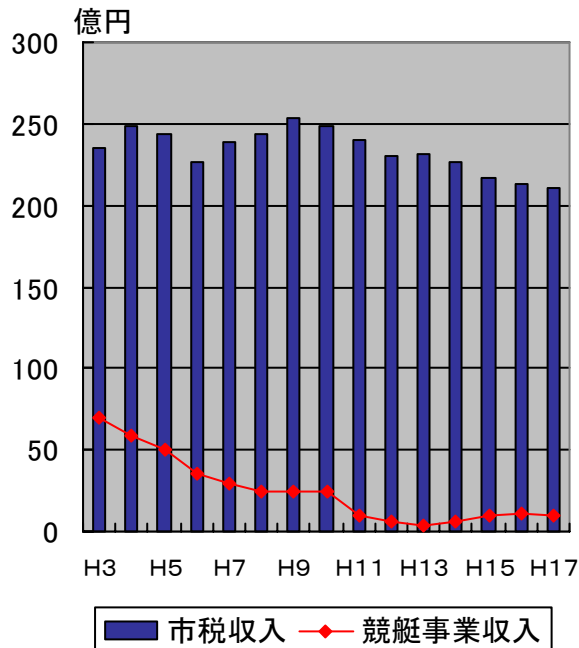
しかしながら、改革のスピードが鈍化し、実績数値には頭打ちの兆候が現れてきていることが如実に分かる(~)。改めて、今後の財政見通等もみながら、取り組みの強化を図らなければいけない状況といえる。

I. なぜバージョンアップして集中改革プランを策定するのか？

(3) 現状は今なお深刻な状況にある。(各種財政指標)

各種財政指標の推移と現状値

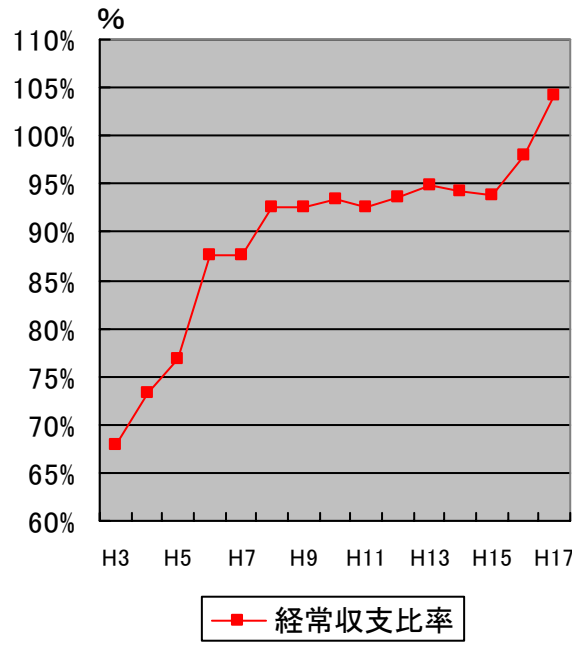
・市税収入及び競艇事業収入



市税収入は、この10年間程度で年々減少傾向にあり、H9年度をピークから、H17年度当初予算では、約44億円、17.3%もの減少となっている。

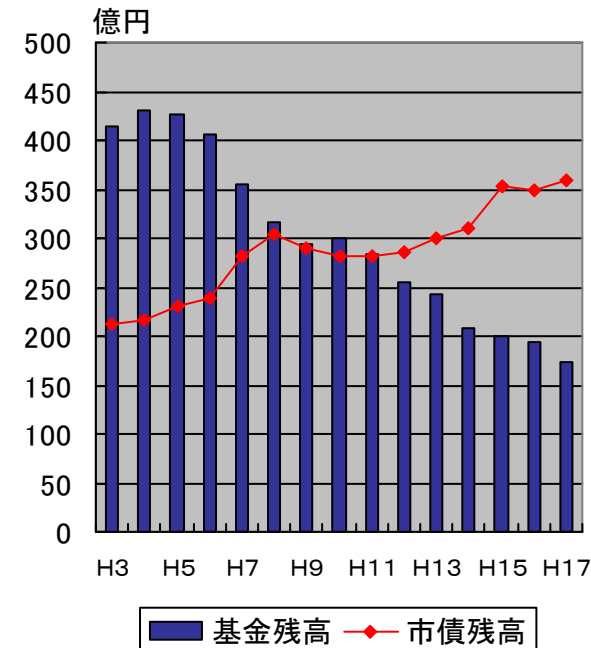
本市の貴重な自主財源である競艇事業収入は、H2・3年度の70億円をピークに、H17年度当初予算では、60億円もの大幅な減少となっている。

・経常収支比率



自治体財政の健全性を測る尺度である経常収支比率は、H8年度以降90%を超える状況となり、H17年度当初予算では、104.1% (減税補てん債及び臨時財政対策債を一般財源に算入) となっており、財政の硬直化は極めて深刻な状況にある。

・基金残高と市債残高



基金と市債についても今なお深刻な状況にある。かつて400億円を超えていた基金残高は、17年度では、半分以上の約172億円となっており、まもなく3分の1となる。一方、市債残高は逆に350億円を超えるに至っている。

I. なぜバージョンアップして集中改革プランを策定するのか？

(4) 今後の見通しは極めて厳しい。【毎年度35億円規模の財源不足・基金は底をつく】

①財政収支試算

(単位：百万円)

区 分	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22
一 般 財 源	30,583	30,912	30,377	29,165	28,483	26,806	25,403	25,315	25,046	24,997
市 税	23,169	22,638	21,646	21,336	21,842	21,749	21,677	21,618	21,249	21,213
競艇事業収入	400	600	1,000	1,100	1,000	500	500	500	500	500
そ の 他	7,014	7,674	7,731	6,729	5,641	4,557	3,226	3,197	3,297	3,284
充 当 一 般 財 源	28,985	29,021	29,491	28,134	28,465	29,372	29,690	28,742	28,765	28,728
義務的経費	14,980	14,791	14,694	15,159	15,276	15,663	15,954	15,386	15,315	15,155
投資的経費	2,119	2,811	2,112	2,148	1,702	1,832	1,784	1,620	1,620	1,620
そ の 他	11,886	11,419	12,685	10,827	11,487	11,877	11,952	11,736	11,830	11,953
収 支	1,598	1,891	886	1,031	18	▲ 2,566	▲ 4,287	▲ 3,427	▲ 3,719	▲ 3,731
差 引	0	0	0	0	0	▲ 2,566	▲ 6,853	▲ 10,280	▲ 13,999	▲ 17,730
参	91.6%	94.2%	93.8%	97.9%	100.7%	106.1%	114.5%	112.6%	113.5%	113.3%
經常収支比率	94.9%	99.9%	105.3%	107.0%	108.1%	112.1%	115.8%	113.8%	114.8%	114.6%
基金 残高(年度末)	24,313	20,754	20,032	19,486	17,645					
基金 増減額	—	▲ 3,559	▲ 722	▲ 546	▲ 1,841					
市債 残高	30,096	30,925	35,221	34,810	35,947					
市債 増減額	—	829	4,296	▲ 411	1,137					
考										

※H17年11月時の財政収支試算に、三位一体改革による影響額等について反映

※經常収支比率の下段は、減税補てん債及び臨時財政対策債(H13～H18)を經常一般財源に加算しなかった場合の比率

※H17年度基金現在高は当初予算ベースの残高。H18年度はH18年度当初予算とは異なる。

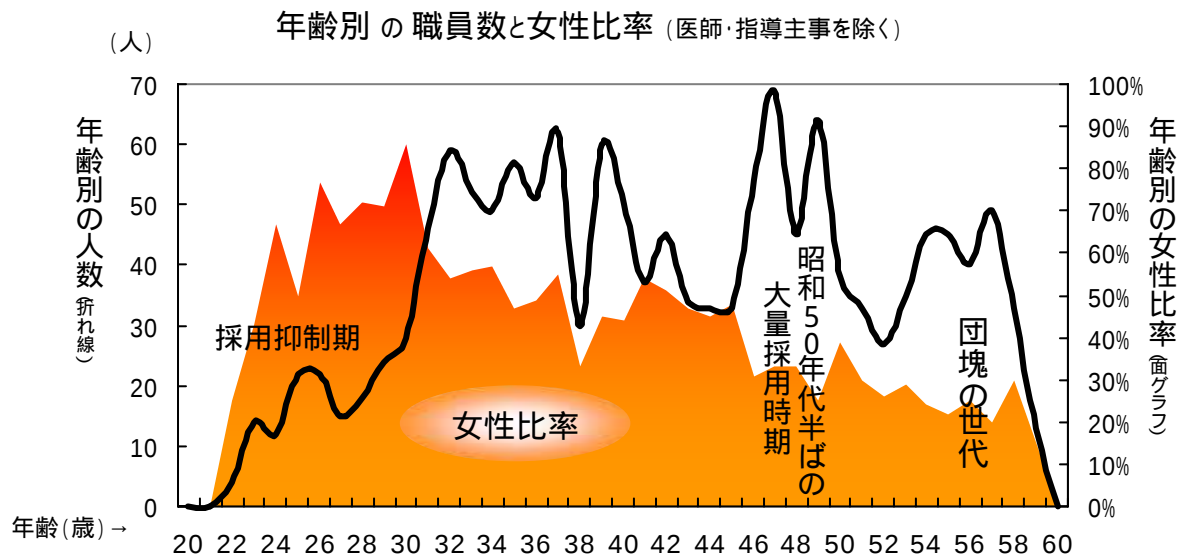
財源不足と經常収支比率

H17年11月に財政収支試算をおこない、三位一体改革による影響額について、現時点で見通せる範囲について反映をしたところ、各年度35億円規模の財源不足が生じ、第四次算面市総合計画終了年度のH22年度には、財源不足の累計は約177億円に達し、財源不足を基金の取崩で賄うとすれば、基金は底をつくこととなる。しかも、その間の經常収支比率は110%を超えるといった極めて深刻な見通しとなる。

I. なぜバージョンアップして集中改革プランを策定するのか？

(4) 今後の見通しは極めて厳しい。＜職員の激減＞

②職員数の見込み



男女雇用機会均等法制定以降、女性の採用が増加し事務部門における女性比率も高まっている。しかしながら、女性職員に庶務業務を安易に任せてしまうなど人材育成の観点を欠いた配置などもみられる。全体の職員数が減少する中であって、女性職員の能力が十分に発揮できる職場環境づくり、人材育成の重要性が一層増している。

2007年問題といわれているように、日本では「団塊の世代」の退職が大きな課題となるが、箕面市においても、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。

Ⅱ. どのようにして危機的状況を解決していくのか？

(1) 財政危機と職員激減にどのように対処していくか。

<問題点1> 今なお厳しい財政状況

- ・経常収支比率が100%を超えるなど硬直化が著しい状態にある。
- ・景気の回復基調はみられるものの、歳入について大きな回復は期待できない。
- ・財源不足が累積し、10年もしないうちに基金が底をつくおそれがある。
- ・三位一体改革や少子高齢化などの社会情勢からみて、さらなる財政負担の増加が予測される。

<問題点2> 職員数の急激な減少

- ・団塊の世代や昭和50年代半ばに採用された職員の退職という2つのピークが押し寄せてくるなかであって、否応なしに職員数が激減する。
- ・経験豊かな職員が退職し、職員が減少するなかで、確実に仕事を実施できるように仕組みを整えておく必要がある。
- ・一方、勤務体系の異なる再任用職員が増加するなか、業務のあり方を整理する必要がある。

これまでどおりの事業や業務の仕方のままでは、仕事が成り立たない。

経営再生プログラムの11の処方箋に基づいて着実に進めてきた取り組み成果をふまえ、10年後、20年後を見通しながら、いかに持続可能な自治体を創るのか、職員の創意工夫と目的意識的な取り組みが重要。

公共施設配置・事業の見直し・歳入の確保

行政評価や予算編成を通じて、各種事業の見直しを図る。
その際、各事業担当部局での裁量権限が最大限活かされる方式をとる。
他市に比べて多い公共施設の統廃合を含めた見直しを進める。
補助金や市独自事業について廃止・見直しを進める。
未利用地の売却、受益者負担の適正化、所得制限の適用など歳入確保を進める。
広告事業などの新たな歳入確保方策や歳出を伴わない事業手法の創造などを進める。

業務プロセスの再構築・地域自治との役割分担

現行の業務プロセスが最適であるか検証し、省力化するとともに、コア(中核)となる業務とそれ以外を峻別し、再任用職員の活用やアウトソーシングを進める。
業務プロセス再構築にあたっては、業務の「可視化」「標準化」「マニュアル化」「省力化」「簡素化」「アウトソーシング」などの整理を行う。
補完性の原則に基づき「地域自治」の観点から、地域でできることは地域に戻す。

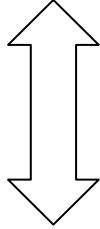
Ⅱ. どのようにして危機的状況を解決していくのか？

(2) 改革のポイントはどこにあるのか。＜歳入に見合っていない歳出構造の変革＞

① 他市に比べて多い公共施設や水準の高い各種事業等の見直し

) 公共施設配置の見直し

) 各種事業の見直し



② 他市に比べて多い職員数等の見直し

Ⅱ. どのようにして危機的状況を解決していくのか？

(3) 改革の基本スタンスはなにか。(基本的な考え方)

- 着実に改革成果をあげてきた経営再生プログラムの考え方を踏襲しながら、「集中改革プラン」を策定
- 市民協働をさらに徹底して進め、改革処方箋を豊富化して取り組むことによって「小さな政府」を実現

- ◆第四次箕面市総合計画の推進
- ◆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(補完性の原則)

箕面版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」

※全国的に「集中改革プラン」策定の動き

「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」(H17年3月総務省)
H17年度を起点とし、概ねH21年度までの具体的な取り組みを明示した計画(集中改革プラン)をH17年度中に作成、公表。
内容は、事業の再編整理、廃止統合、民間委託等の推進、定員管理の適正化、給与の適正化、第三セクターの見直し、経費節減等の財政効果など。

(4) 取り組みの期間

第四次箕面市総合計画期間であるH22年度まで

Ⅱ. どのようにして危機的状況を解決していくのか？

(5) 指標の設定・目標数値の設定

① 経常収支比率 ⇒ H22年度当初予算 100%??

- 本来、75～85%の範囲が適正といわれているが、H22に実現することは極めて困難である。
- そこで、補完性の原則に基づく地域自治への移行、人件費の削減、公共施設の統廃合、事業の廃止見直しによって、経常経費を30億円削減し、H22年度には経常収支比率を100%とする。??

(単位: 百万円)

	H18	H19	H20	H21	H22
経常一般財源	24,149	22,804	22,769	22,605	22,598
経常経費	25,629	26,108	25,635	25,662	25,601
経常収支比率	106.1%	114.5%	112.6%	113.5%	113.3%

* 経常一般財源には減税補てん債含む。

② 基金残高 ⇒ H22年度当初予算 約???億円

- 箕面市の将来に備えるため、H22年度に基金を???億円残す。

(単位: 百万円)

	H18	H19	H20	H21	H22	合計
収支不足予測	▲2,566	▲4,287	▲3,427	▲3,719	▲3,731	▲17,730
経常経費削減額						
収支不足再差引						
基金充当可能額						

③ 職員数 ⇒ H22年4月 国の集中改革プランが示す目標純減率である4.6%を上回る??%の純減

- H17年4月 1,524人 → H22年4月 ???人

見込み(単位: 人)	H17	H18	H19	H20	H21	H22
職員数(年度当初)	1,524	1,511	1,478	1,428	1,387	1,341
退職数(年度末)	13	33	50	41	46	

* 職員数は消防・保育・教諭・医療・技能の職員含む。

Ⅱ. どのようにして危機的状況を解決していくのか？

(6) 改革の処方箋

処 方 箋	主な項目
1. トップマネジメントの充実をふまえた権限委譲	・政策調整課を中心とした事業担当部局での政策形成、企画調整
2. 行政評価制度	・行政評価等を通じた事業見直し ・「上乗せ、横出し」の見直し ・前納報奨金見直し ・行政評価 - 予算編成 - 執行 - 決算の一体的運営
3. アウトソーシング計画	・「団塊の世代」退職をひかえ、再任用、民間企業、NPOの活用 ・指定管理者制度の活用
4. 職員定員適正化計画	・H22年4月に4.6%純減(H17年4月比)??
5. 外郭団体等の改革	・経営改革計画の推進と市の関与見直し
6. 構造改革のための個別的政策課題	・NPO、地域との協働強化(市民協働パートナーシップ推進員制度)
7. 公共施設再配置構想	・未利用地の売却 ・公共施設の統廃合を含めた適正配置の検討
8. 滞納整理の特別対策	・特別対策をふまえ担当部局での滞納対策体制への移行 ・督促等民間ノウハウ活用検討
9. 受益者負担の適正化	・全体コスト把握、受益と負担の考え方整理を行い、受益者負担の適正化
10. 人事給与研修制度改革	・人財育成方針の具体化 ・給与構造改革の取り組み
11. 組織活性化の諸方策	・政策課題の提言、研究活動の推進 ・職員庁内公募制、担当ポスト公募制
12. 歳入確保強化の取り組み	・広告事業の推進 ・未利用地の売却 ・競艇事業の推進 ・法人市民税率見直し
13. 業務改善・再構築の取り組み	・業務プロセスの再整理、業務の仕分け
14. 公営企業における取り組み	・市立病院の広域化、地方独立行政法人化等検討 ・上下水道事業の経営戦略の作成

(7) 推進体制の強化

スケジュール

	経営再生プログラムのバージョンアップによる集中改革プラン策定
1月	・行政評価・改革推進委員会(1 / 20)
2月	・パブリックコメント(2 / 1 ~ 26)
3月	・政策調整会議等 ・行政評価・改革推進委員会(3 / 22) ・公表

参考

地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針（H17年3月29日 総務省）

H17年度を起点とし、概ねH21年度までの具体的な取組を住民にわかりやすく明示した計画（集中改革プラン）をH17年度中に公表すること。

可能な限り目標の数値化や具体的かつ住民にわかりやすい指標を用いることとし、特に、定員管理の適正化計画については、退職者数及び採用者数の見込みを明示し、H22年4月1日における明確な数値目標を掲げること。

地方公営企業についても同様に、 、 、 、及び の事項に関する集中改革プランを公表すること。

□ 地方自治法第252条の17の5に基づく助言

事務・事業の再編・整理、廃止・統合

民間委託等の推進（指定管理者制度の活用を含む）

・給与旅費計算、財務会計、人事管理事務等の総務事務や定型的業務を含めた事務・業務全般にわたり、民間委託等の推進の観点から総点検。

・事務・事業や施設区分ごとに、委託先、委託理由等を公表。指定管理者制度の活用、検証結果を公表。

・地方公営企業、地方公社の経営健全化。 等

定員管理の適正化

手当の総点検をはじめとする給与の適正化（給料表の運用、退職手当、特殊勤務手当等諸手当の見直し等）

：都道府県のみ（市町村への権限移譲、出先機関の見直し）

第三セクターの見直し

経費節減等の財政効果

・資源配分の効率化、受益者負担の適正化、徴収率の向上。補助金等の整理合理化。 等

その他