

	集中改革プラン策定の目的 .....	1
	集中改革プランの位置づけと構成 .....	3
1	集中改革プランの位置づけ .....	3
2	集中改革プランの構成 .....	4
3	改革期間 .....	4
	改革処方箋の取り組み状況と目標達成状況 .....	5
1	取り組みによって改革は着実に進んでいる .....	5
2	改革実績に頭打ちの兆候 .....	8
	現状：箕面市は今なお危機的な財政状況にある .....	10
1	今なお危機的な財政状況 .....	10
2	社会経済の変化 .....	12
	今後の見通し .....	14
1	長期財政収支の見通し .....	14
2	大規模プロジェクトの見通し .....	15
3	地方分権の進展による業務量の増加 .....	17
4	少子高齢社会の進展等による市の経費増加 .....	17
5	職員数の減少 .....	18
6	市民と行政（情報提供・市民参加） .....	19
	箕面市の将来像 - 何をめざすのか .....	21
1	第四次箕面市総合計画の推進 .....	21
2	地方分権時代に求められる自治体像 .....	21
3	箕面市理念の実現 .....	22
4	これからの行政の姿、市民の姿 .....	23
5	箕面版NPMの推進 - 小さな政府による豊かな行政の実現 .....	23
	改革の方向性・処方箋と目標 - 何をなすべきか .....	27
1	構造改革とその処方箋 .....	27
2	歳入・歳出改革とその処方箋 .....	28
3	意識改革とその処方箋 .....	29
4	集中改革プラン実行により達成すべき数値目標 .....	30
	処方箋の内容 .....	32
1	トップマネジメントの充実をふまえた事業担当部局への権限委譲 .....	32
2	行政評価制度 .....	33
3	箕面市アウトソーシング計画（MOS計画） .....	35
4	箕面市職員定員適正化計画 .....	37
5	外郭団体等の改革 .....	38
6	構造改革のための個別的な政策課題 .....	39

7	公共施設配置構想 .....	42
8	滞納整理の特別対策 .....	42
9	受益者負担の適正化 .....	42
10	人事・給与・研修制度改革 .....	43
11	組織活性化の諸方策 .....	44
12	歳入強化の取り組み .....	46
13	業務改善・再構築（BPR）の取り組み .....	47
14	公営企業における取り組み .....	50
	集中改革プランの推進体制 .....	51
1	進行管理 .....	51
2	各職場での取り組み .....	51
参考	【11の処方箋項目別達成状況】 .....	52
参考	【用語解説】 .....	57

【添付資料】

- 集中改革プラン（病院編）
- 集中改革プラン（上水道編）
- 集中改革プラン（下水道編）

## 集中改革プラン策定の目的

本市では、平成 15（2003）年 2 月に箕面市経営再生プログラム（以下「プログラム」という。）を策定し、改革処方箋に基づき各種の取り組みを進めてきた。しかしながら、策定の際における問題状況からは今なお脱し切れていない。

バブル崩壊後、10 年余りを経過し、景気回復の兆しが見えつつあるといわれたが、少子高齢社会のさらなる進展、人口減少時代への突入など、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てきている。

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、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、第四次箕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 17（2005）年度当初予算経常収支比率\*2 104.1%（減税補てん債及び臨時財政対策債を一般財源に加算しなければ、112.0%）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や事業費であり、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、事業を拡充し、「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。

プログラム策定時点から 3 年あまりが経過し、計画期間の平成 18 年度末まで

残り1年となった現時点において、これまでの取り組みの成果と課題を整理し、また、本市のおかれている現状をみたとき、プログラム策定時の問題認識が抜本的に改革できたとはいいがたい状況にある。

つまり、プログラムに基づく取り組みによって、改革基盤の整備は一定前進してきているが根本的な解決には至ってはいない。景気動向には回復基調がみられるものの市の歳入の大幅な回復等は見込めない状況にある。また、本市においても「団塊の世代」等の退職による経験豊かな職員の減少、年齢構成の激変といった事態に直面している。しかし現在の財政状況にあっては、退職と同人数の職員採用は現実的ではない。一層、効率的な業務執行が可能な体制に転換をしていくとともに、市民との協働によって「小さな政府」による豊かな行政の実現を図っていかなければならない。

そこで、平成15(2003)年2月に明らかにしたプログラムの改革理念を再確認するとともに、持続可能な行政体質への変革を着実に進めるべく、これまでの取り組みの評価を行い、改革処方箋の豊富化等の作業を行い、集中改革プランを策定するものである。

## 集中改革プランの位置づけと構成

### 1 集中改革プランの位置づけ

プログラムは先行する行革5カ年計画等の継続的实施を前提として、抜本的な自治体改革を行うために必要な取り組みをプログラムとして網羅的に提示したものである。集中改革プラン策定にあたっては、プログラムの考え方を踏襲するとともに、状況に応じた必要な取り組みを豊富化することによってさらに着実な改革を進めていく。

現在、地方自治を巡る情勢の変化にはめまぐるしいものがある。特に、「三位一体の改革」については、平成18(2006)年度地方財政対策において、その全体像は示されたものの、平成19(2007)年度以降の本市の財政見通しを試算するには情報が不足している。改革にあたっては、変化に応じた的確な対応や職員の自発的な改革取り組みが求められるため、集中改革プランは、**随時必要な取り組みを加えていくこととする。**

また、総務省から「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」が平成17(2005)年3月に示された。平成17(2005)年度からおおむね平成21(2009)年度までの具体的な取り組みを明示する計画として「集中改革プラン」の策定公表が求められており、本集中改革プランを同趣旨の計画としての位置づけるものである。

なお、本プラン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。本市においては、平成15(2003)年秋に「箕面新都心」のまちびらきを経て「まち育て」段階に入っているが、一方、「彩都(国際文化公園都市)」「水と緑の健康都市」といった大規模プロジェクトが推進中であり、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、公的開発による良好なまちづくりと、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 集中改革プランの構成

集中改革プランの構成としては、まず、これまでの改革処方箋に基づく取り組みの到達点を明らかにし、財政状況等の本市のおかれている現状、及び、今後の見通しについて整理をする。次に、理念と方向性（何をめざすのか・何をなすべきか）について再確認したうえで、改革の方向性を整理し、目標を設定する。また、豊富化して取り組む処方箋の項目について提示する。

## 3 改革期間

集中改革プランに基づく取り組み期間（改革期間）は、平成 14（2002）年度からのプログラムの取り組みを引き継ぎ、第四次箕面市総合計画の計画期間である平成 22（2010）年度までとする。

## 改革処方箋の取り組み状況と目標達成状況

### 1 取り組みによって改革は着実に進んでいる

平成 15（2003）年 2 月に経営再生プログラムを策定し、箕面市の将来像の実現に向けた改革処方箋に基づき各種の取り組みを推進してきているが、改革の 3 つの方向性の観点から、現時点における達成状況は次のように整理できる。

**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）の高い職場環境を支え、さらに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が、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、意識改革などにおいて、

さらに取り組みを強化すべき状況にある。

① 1 1 の処方箋項目別達成状況

処 方 箋	項目数	達成成果	継続向上	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%

② 財政効果（全会計・一般職）

（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）の累計を算定。人件費削減効果ではアウトソーシング効果額との重複を除いている。（注：数値精査中）

## ◎プログラムの削減目標との比較（企業会計除く・一般職）（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	▲141	▲165	▲423
人件費効果額	▲534	▲455	▲578	▲1,567
合計	▲870	▲996	▲1,202	▲3,068
プログラム目標値	▲307	▲614	▲921	▲1,842

\* 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）の累計を算定。人件費削減効果ではアウトソーシング効果額との重複を除いている。（注：数値精査中）

■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を達成している。

## ③職員定員適正化（一般職）

		15年度	16年度	17年度	合計
職員数	職員数（人）	1,623	1,579	1,524	―――
	増減数（人）	▲43	▲44	▲55	▲142

\* 増減数は一般職の退職及び新規採用の差。

## ④プログラム目標数値の達成状況

		15	16	17	18	19
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	―――	―――
基金充当 （億円）	可能額	30	20	11	15	12
	実績値	20	14	19	―――	―――
財政規模 （億円）	目標値	―――	―――	―――	―――	360
	実績値	387	383	349	―――	―――

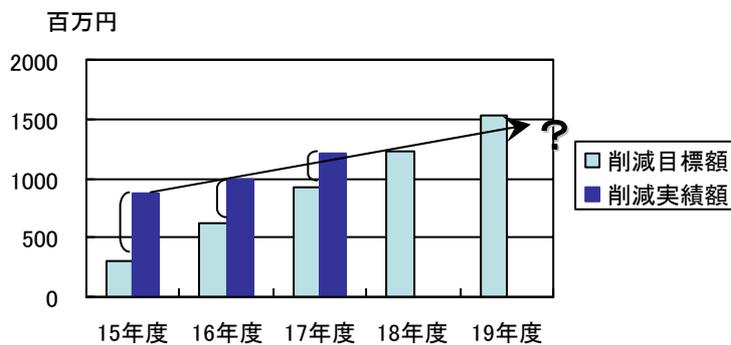
\* 財政規模は土地開発公社貸付を除く。

プログラムにおける目標数値は、平成 17 年度現在において、概ね達成しているといえる。

## 2 改革実績に頭打ちの兆候

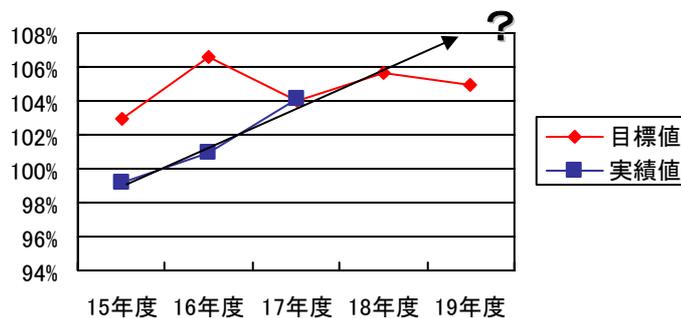
これまでみてきたように、平成 17 年度までに関してみれば、プログラムにおける目標数値をほぼ達成してきている。しかしながら、改革のスピードが鈍化し、実績数値には頭打ちの兆候が現れてきている。

### ①削減額の推移



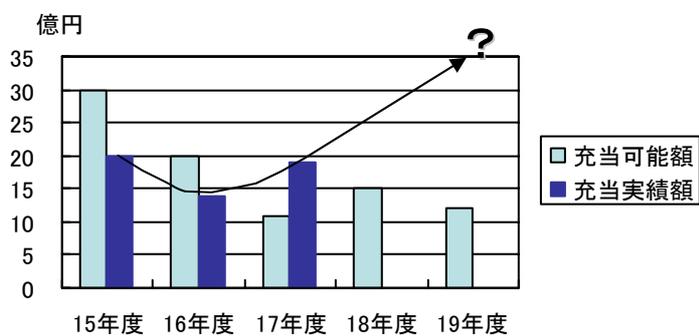
プログラムの目標では、毎年度 307 百万円の削減効果を積み上げることとしている。平成 15 年度に大幅な削減を実施したが、その後の削減幅は年々縮減しており、このままでは、平成 19 年度の目標額達成は危ぶまれる状況にある。

### ②経常収支比率の推移(当初予算)



平成 15、16 年度と経常収支比率を目標以下に抑えてきたが、平成 17 年度当初予算でほぼ同率となった。この傾向が続くならば、平成 18 年度にはほぼ同率だが、平成 19 年度以降は大幅に目標額を上回ることが予測される。

③基金充当額の推移



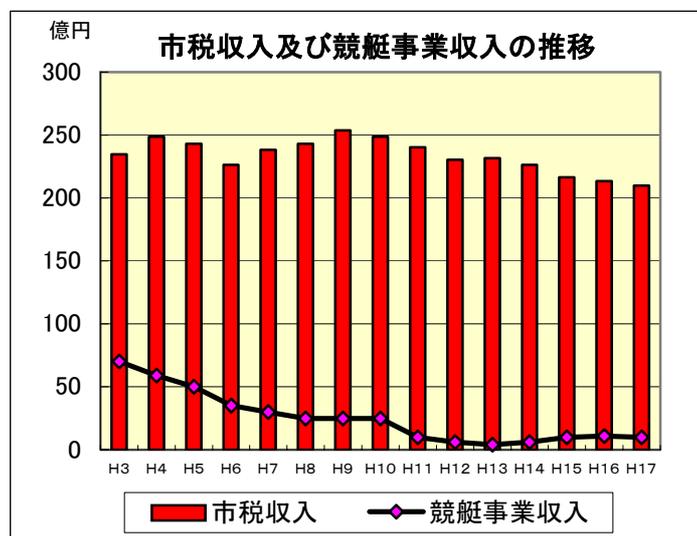
基金充当額についても、平成15、16年度は目標としていた上限額の範囲の取り崩しに抑えたものの、平成17年度では目標を大きく逸脱した予算編成を余儀なくされており、今後もこの傾向が想定される。

## 現状：箕面市は今なお危機的な財政状況にある

### 1 今なお危機的な財政状況

平成 17 (2005) 年度当初予算では、市税収入の減少などにより、一般財源総額は、前年度比約 8 億 6 千万円の減となっており、基金の取り崩しや市債の発行によって、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 4 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 44 億円の減少。また、競艇事業収入の見込みは、平成 17 (2005) 年度当初予算で 10 億円となっており、平成 2 (1990)、3 (1991) 年度の 70 億円に比べると実に 60 億円の減少である。



また、経常収支比率\*2は、平成 16 (2004) 年度当初予算に比べ、3.1 ポイント増の 104.1% (減税補てん債及び臨時財政対策債を経常一般財源に加算しなければ、112.0%) となっており、財政の硬直化はさらに深刻な状況に陥ってきている。

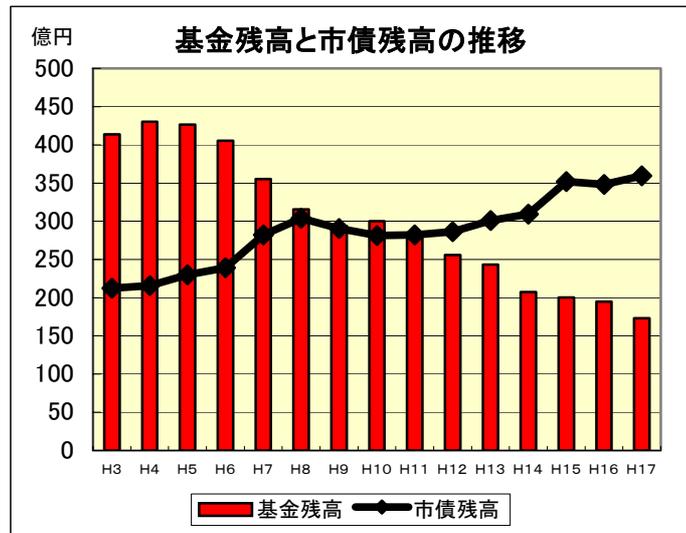
市税収入の減収が大きく、臨時財政対策債という「赤字地方債」を発行することによって当初予算が編成できている状態にある。臨時財政対策債の元利償還金は 100% 交付税算入されることとなっているが、本市は平成 17 (2005) 年度時点では不交付団体であり、償還金財源もすべて市で手だてしなくてはならないこととなる。



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<sup>\*2</sup>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** 位であった。人件費削減に取り組み、平成 **15** 年度決算では、**38.2%**と削減したものの、全国順位では **35** 位（**712** 市中）と、人件費の占める数値は未だに高い（平成 **16** 年度決算では **40.5%**）。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 **17（2005）** 年度当初予算については、都市施設整備基金 **9** 億 **5** 千万円をはじめ、基金約 **19** 億円を取り崩し、市債についても約 **20** 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 **180** 億円となり、市債残高は逆に **350** 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、ますます悪化しており、市民の将来負担が増加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。



## 2 社会経済の変化

では、このような危機的な財政状況となっている社会経済的な要因はどこにあるのか。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のである。

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を経験しつつも、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。今日、景気回復の兆しがあるといわれるものの、予測よりも早く平成**17(2005)**年から既に人口減少傾向に転じだしている日本が、往時のような経済状況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。

## 今後の見通し

これまで、プログラムによる改革が前進し着実に成果をあげ、目標数値も概ね達成してきているものの、改革のスピードが鈍化し、実績数値に頭打ちの兆候が現れてきていること、また、現状の各種財政指標をみても、今なお財政の危機的状況にあることをみてきた。ここでは、箕面市を巡る今後の見通しについて整理をする。

### 1 長期財政収支の見通し

集中改革プラン策定に当たって今後の財政収支見通しの試算を行った。

【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
<b>一 般 財 源</b>	<b>30,583</b>	<b>30,912</b>	<b>30,377</b>	<b>29,165</b>	<b>28,483</b>	<b>26,806</b>	<b>25,403</b>	<b>25,315</b>	<b>25,046</b>	<b>24,997</b>
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
<b>充当一般財源</b>	<b>28,985</b>	<b>29,021</b>	<b>29,491</b>	<b>28,134</b>	<b>28,465</b>	<b>29,372</b>	<b>29,690</b>	<b>28,742</b>	<b>28,765</b>	<b>28,728</b>
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	11,817	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
差引収支累計	0	0	0	0	0	▲ 2,566	▲ 6,853	▲ 10,280	▲ 13,999	▲ 17,730
参										
経常収支比率	91.6%	94.2%	93.8%	97.9%	100.7%	106.1%	114.5%	112.6%	113.5%	113.3%
	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					
考 市債 増減額	—	829	4,296	▲ 411	1,137					

注1) 平成17年度基金現在高は、当初予算ベースの残高

注2) 経常収支比率の下端は、減税補てん債及び臨時財源対策債(H13~H18)を経常一般財源に加算しない場合

注3) 平成17年11月時の試算に三位一体による影響額等を反映

注4) 平成18年度は、当初予算とは異なる。

本試算にあたっては、三位一体改革による影響額などについて、平成17年11月時点で見通せる範囲について反映したものである。これによると、各年度35億円規模の財源不足が生じ、第四次箕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177億円に及ぶことになり、このまま財政収支が改善できず、財源不足を基金の取り崩しで賄うとすれば、基金は底をつくこととなる。しかも、その間の経常収支比率は110%を超えるという極めて深刻な見通しとなる。

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。

## 2 大規模プロジェクトの見通し

本市では、市が事業主体である「箕面新都心」については、平成15(2003)年秋のまちびらきを経て「まち育て」の段階となっているが、一方、「彩都(国際文化公園都市)」「水と緑の健康都市」といったプロジェクトが進行中である。この間、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ており、平成22(2010)年度までの一般財源負担見通しは、概ね以下に示すとおりである。

## 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	2,288	2,330
H13	1	0	372	373
H14	11	0	1,818	1,829
H15	8	0	1,452	1,460
H16	6	23	315	344
H17	0	74	68	142
H18	14	100	0	114
H19	14	233	0	247
H20	14	205	0	219
H21	19	205	0	224
H22	45	205	0	250
H23 以降	3,529	601	0	4,130
計	3,661	1,688	6,313	11,662

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。箕面新都心では、商業施設の開設をはじめ、周辺地域の土地活用などにより、平成 17 年度単年度だけで約 4 億 5 千万円の税収増加が見込まれ (固定資産税 : 約 2 億 5 千万円、法人市民税・個人市民税 : 約 2 億円)、今後の税収も期待できる。

彩都や水と緑の健康都市は、それぞれ都市再生機構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。

### 3 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。また、経営再生プログラムを策定した平成 15 年 2 月以降も、各種の行政制度が改定、創設されている。地方自治法の改正により指定管理者制度が創設され、アウトソーシング手法の選択肢が拡大したり、任期付き職員制度の施行により、職員の任用選択肢が拡大するなど、自治体の創意工夫が活かされる状況となっている。逆にいうと、今後ますますそれぞれの自治体の知恵と取り組み方によって、自治体の個性が生まれ、市民から選ばれる自治体とそうでない自治体との格差が広がっていく。構造改革特区制度など、規制改革や民間との協働したまちづくりについても、全国一律のものではなく、地域の実情をふまえた取り組み次第となっている。地方自治の真価が問われる時代となっているといえる。権限が拡大していることに伴って、業務量は当然増加しているが、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。

### 4 少子高齢社会の進展等による市の経費増加

少子高齢社会の進展などによって、新たな市民ニーズが顕在化しており、市の経費負担の拡大が求められる分野がある。具体的には、高齢者の増加による経費の自然増に加えて、介護保険制度の改正による高齢福祉分野での負担増加、少子化対策や保育ニーズの高まりに対する子育て関係経費、子どもや市民の安心、安全に関わる施策などである。施設の耐震補強やアスベスト対策なども必要となっている。また、この間の経済情勢を反映して生活保護費などの扶助費の増大などもみられる。

また、施策的に拡充をしていなくても、国制度の変更や府補助金の削減などによって市としての財源負担が増加するものもある。

加えて、これまで整備してきた各種の市の施設についても、建築後の経過から大規模な改修や保全経費が必要となる時期を迎える施設が数多くある。平成 4 年に建設した環境クリーンセンターについてもプラント等の改修経費が増大してきており、今後 10 数年のうちには建て替えの時期も迎えることとなる。

これらの対応のための経費増加が見込まれる。

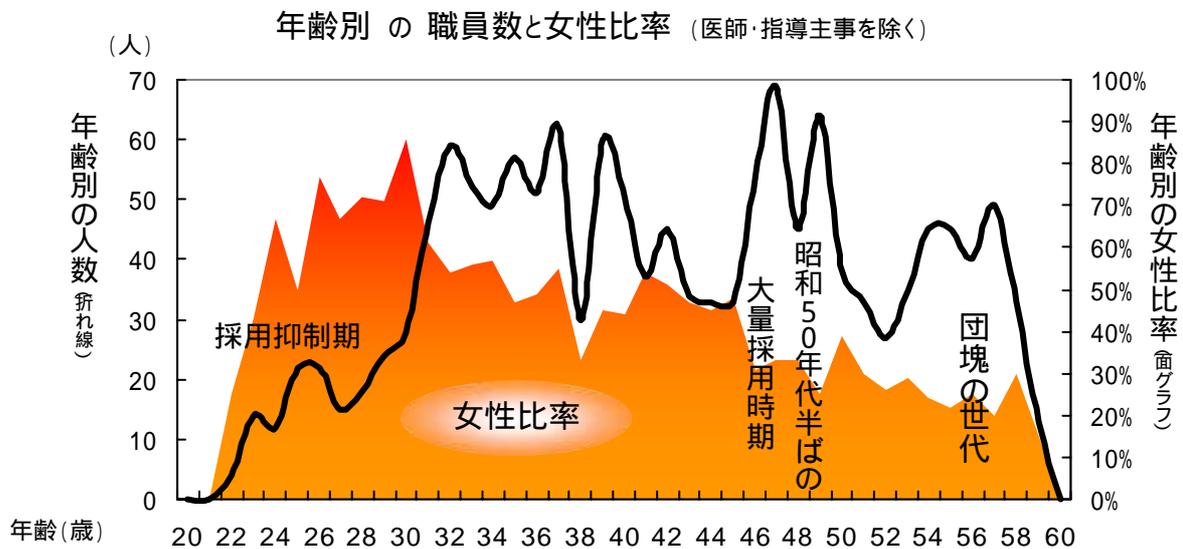
## 5 職員数の減少

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17（2005）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43.86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がないために、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もみられ、結果として、職場モラル（*morale*：士気）にも悪影響を及ぼしている。

さらには、「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し、さらに数年先には、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極端にひかえてきていることとも相まって、職員数の激減と職務経験年数（年齢）構造の激変が生じる。経験豊かな職員が退職し、少ない職員数で、これまでの施策を支障なく実施することが可能であるのか、どのように執行体制を整えるのか、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をふくめて、「仕事の仕方」自身を根本的に見直すことが必要となる。あわせて、職員の採用、人材育成を含めた計画の確立が求められる。

また、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っ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、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。



## 6 市民と行政（情報提供・市民参加）

行政に対する市民ニーズの多様化は、ますます進んでおり、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もみられる。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、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。

市としては、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（平成17年3月、情報公開条例に改正）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。また、地域対話集会を積み重ね、市民と行政が直接に意見交換を図る機会を設けるとともに、平成17年度には、パブリックコメント（意見募集）の実施に関するガイドラインも整備した。

一方、市民の状況をみると、福祉、子育て、教育、環境、景観をはじめ、子どもの安全見守り活動、公園や道路におけるアドプト活動などあらゆる分野において発揮されている市民の力には、機動力、発想力、ネットワークを広げる力など、すばらしいものがある。

団塊の世代の退職といった社会状況は、これまで企業等で活躍してきた人材が、地域に帰ってくることであり、さらに厚い市民層が地域の活動に参加できる状況が生まれてくることでもある。

行政は、市民の活動との関係を改めて問い直すとともに、市民協働の観点にたった仕組みを創り出すことによって、地域住民の自治を基本として、市民と行政とが協働してまちづくりを進めていく必要がある。

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るが、箕面市民の力を活かすことによって改革を実現できる状況が生まれつつあるといえる。

## 箕面市の将来像 - 何をめざすのか

以上のような現状や今後の見通しをふまえると、これまでの取り組みをさらに徹底して進めることよって、持続可能な自治体改革を実現していく必要がある。ここでは、箕面市の将来像について再確認をしておく。

### 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。

#### 5 箕面版 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根付かせる必要がある。

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、つまり箕面版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。

#### 箕面版NPMの基本的な考え方

- ①顧客志向：「市民は市役所にとってお客様」
- ②協働重視：「市役所は市民によるまちづくりをサポート」
- ③成果志向：「税金は最も役立つ使い方を」
- ④権限委譲：「市民に接する場からの政策立案」
- ⑤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う発想を持つ。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。

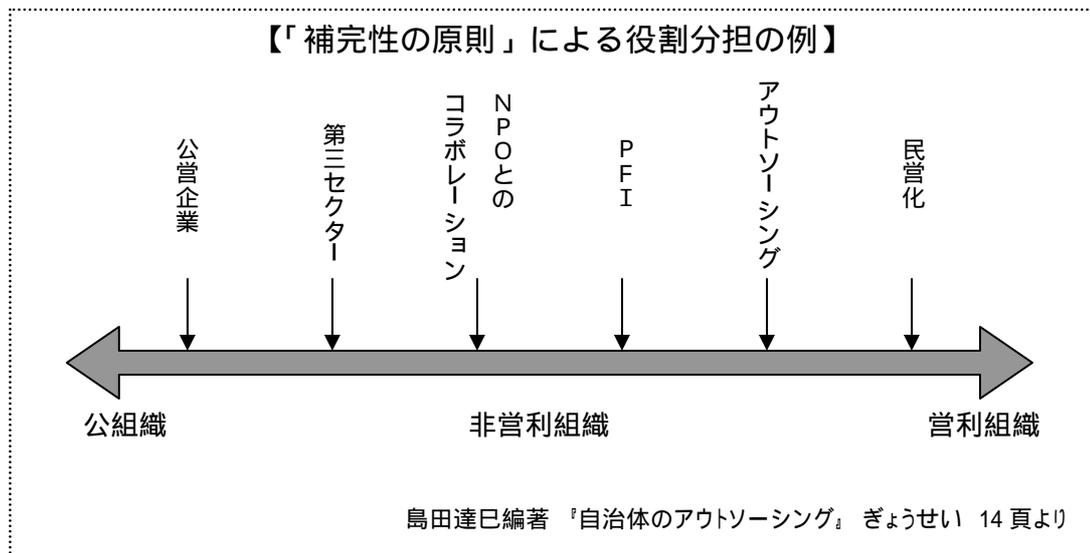
#### (2) 協働重視

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、ジカン）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 of 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・運用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

ここでは、何をなすべきであるのかという改革の方向性として「構造改革」「歳入・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

「大きな政府」を「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P D C Aサイクルにおける執行部分(D O)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、平成15年2月策定の箕面市アウトソーシング計画(M O S計画)及び第2次箕面市職員定員適正化計画について検証し、第四次箕面市総合計画期間内の方針を定め取り組みを進める。

また、職員が減少する中で、業務の品質が確保され、かつ効率的に業務遂行できるように、業務改善・再構築の取り組みを進める。

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、外郭団体等の改革が必要である。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て各外郭団体が策定した経営改革計画に基づき、市としても改革を促すべく必要な役割を担う。

#### (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P D C A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・強化を図ってきたが、その体制と整合させながら事業担当部局への権限委譲を図っていく。

また、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委譲や、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の整備をふまえ、分権型の組織運営を図っていく。

さらには、平成 17 (2005) 年度に実施した組織・機構改革による組織運営が基本ではあるが、常に市民ニーズ等に即した見直しを行っていくことも必要である。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 policy 課題への取り組みとして、箕面駅前公共施設等再配置をはじめ中心市街地の活性化を推進するとともに、分権時代に対応した自立したコミュニティ形成に向け、地域と行政の協働の新しい仕組みを検討することが必要である。

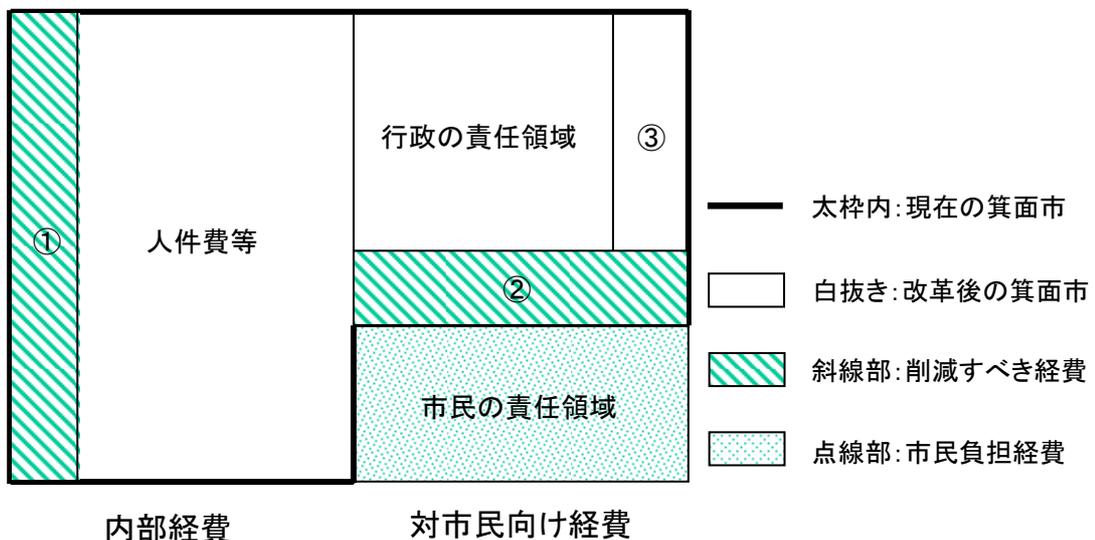
## 2 歳入・歳出改革とその処方箋

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。

あわせて、職員の経営感覚を磨き、新たな歳入を確保する努力を強化しなければならない。

### (1) 歳出改革

【箕面市の歳出の現状と改革領域】



図は、本市の歳出の現状と改革領域を模式的に示したものである。左側が内部経費、右側が対市民向け経費であり、これまで受益者負担原則の一部導入に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、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、①は内部経費の削減であり、MOS計画、第2次箕面市職員定員適正化計画により取り組みを進めてきているが、まもなく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も考慮しながら人事・給与・研修制度改革により、給与抑制などによる対応も必要である。

②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、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、行政評価制度の活用により、緊急性や有効性を十分吟味し、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。

③は、行政の責任領域であるが、行政評価制度により、「施策の優先度」に基づくメリハリのある行政資源の配分を行うとともに、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。

## （２）歳入改革

以上のような歳出削減の努力に加え、歳入確保の努力も極めて重要である。職員のコスト意識や経営感覚の醸成を含めて、広告事業収入の確保策の強化を図る。市税等の滞納について平成16年度から時限的に実施している滞納整理の特別対策の検証を行い、効果的な実施体制を整える。また、公共施設配置構想によって、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・職場環境に支えられ

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を十分に活用する。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委譲を進めるとともに、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、平成 17 (2005) 年度に策定した箕面市人財育成方針等をふまえ、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の考え方を拡大していく。

#### 4 集中改革プラン実行により達成すべき数値目標

集中改革プランを実行することにより、箕面版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。

この数値目標は、あくまで現時点で判明している要件に基づいての収支試算等によって設定したものである。現在、三位一体改革による国庫補助、税源委譲の枠組みが定まりつつあるが、平成 18 年度以降の本市への影響については、まだ明確ではない面もある。国庫補助金が廃止、減額することは確実であり、さらに、所得税と市民税の税率見直しといった税源委譲によって、本市の税収に関しては激減する可能性も考えられる。そうなった場合は、根本的に財政構造が変わるため数値目標の設定に関しても見直すこととする。

##### (1) 経常収支比率の抑制

経常収支比率\*2 は、平成 17 (2005) 年度当初予算 104.1% (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た場合。以後、基本的にこの考え方にに基づく。) となっているが、今後においても厳しい状況が続くと見込まれ、試算では、平成 18 (2006) 年度以降 100%を超える数値で推移し、平成 22 (2010) 年度には、109.1%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 22 (2010) 年度における経常収支比率\*2 を ???% に抑制することをめざす。

## (2) 基金の活用

財政収支試算によると、平成 17 (2005) 年度の基金残高は、約 180 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。これら経費はもとより、既存経費を圧縮することは、もちろんであるが、将来負担軽減の観点から、起債発行を極力抑制ながら基金を活用することとして、平成 22 (2010) 年度末における基金残高 ?? 億円を確保目標とする。

## 処方箋の内容

1 1 の処方箋に関して現在の到達点をふまえての今後の取り組み内容を整理するとともに、新たに豊富化して取り組む処方箋について提示する。

### 1 トップマネジメントの充実をふまえた事業担当部局への権限委譲

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。この間、政策総括監の設置、政策決定会議等の設置などにより、トップマネジメントの充実や意思決定プロセスの明確化などを図り、改革を推進してきた。今後は、平成 17（2005）年度の組織・機構改革の際に各部局に設置した政策調整課の機能を強化し、市民と直接接する事業担当部局からの政策形成がより実施しやすくなるよう権限委譲を進めていく。

#### (1) 設置済みの体制のより有効な運用

平成 14（2002）年度に、政策総括監の設置、政策決定会議・政策調整会議の設置を行い、市長の補佐をするとともに、意思決定プロセスの明確化を図った。

春の政策課題ヒヤリングにおいては、当該年度の重要課題について、庁内意識共有を図るとともに、中期的視点に立っての事業推進や見直し等が進むようにヒヤリング項目の設定を図る。

#### (2) 政策調整課の機能強化

平成 17（2005）年 4 月の組織機構改革において、各部局室に政策調整課を設置した。市民に最も近い事業実施部局での政策形成が一層促進されるように、その機能強化を図っていく。

#### (3) 横断的課題への取り組み強化

各部局にまたがる重要な課題についてはプロジェクト会議を設置し、全庁的な取り組みを推進する。平成 14（2002）年度からプロジェクト会議方式を採用した際は、政策総括監が主宰をしていたが、事業担当部局への権限委譲の一環として基本的には中心となる事業担当部局の部長が主宰することとする。

## 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。第 2 期実施計画（平成 16～18 年度）では、施策評価と事業評価、事前評価と事後評価を整理した。「施策の優先度」の基づき大局的な観点からの資源配分の見直しを進めていくために施策という大きくくり単位で実施する事前（施策）評価と、事業担当部局での自己点検ツールとしての事業単位での事後（事業）評価といった仕組みを導入した。事後（事業）評価調書については、市民との議論の素材とするために四半期単位で公表することとしている。

今後は、平成 18（2006）年度作業から、行政評価・予算編成・予算執行・決算をトータルに管理する新たな財務会計システムに移行することをふまえ、予算編成との連動性を一層強めながら、行政活動全体の最適化を図っていく。

### (1) 第四次箕面市総合計画第 3 期実施計画との連動

平成 16～18 年度を計画期間とする第四次箕面市総合計画第 2 期実施計画においては、行政評価制度を計画の進行管理のツールとして用いることとしている。第 3 期実施計画についても、メリハリのある施策実施が図れるよう行政評価制度と連動した進行管理を行うこととする。

### (2) 歳出削減のための取り組み強化

- ① 平成 19（2007）年度予算から 22（2010）年度予算まで、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。
- ② VIIの 4 で示した「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 22（2010）年度における経常収支比率を ??? %程度に抑制
  - ・平成 22（2010）年度末における基金残高は ?? 億円を確保
- ③ 以上を堅持することを前提に、平成 22（2010）年度までの中期的財政試算を当てはめ、目標を設定する。
- ④ 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。

【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)

	H17	H18	H19	H20	H21	H22
対前年度要削減額	(▲307)	(▲307)	▲	▲	▲	▲
経常収支比率(%)						

☆ 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 22(2010)年度経常収支比率を ??? %程度に抑制するには、現状の予測では、平成 22(2010)年度経常経費を ??? 百万円に抑制することが必要
  - 2) 平成 22(2010)年度経常経費予測 25,131 百万円と比較すると、削減必要額は、??? 百万円
  - 3) これを4年間で削減するためには、単純に年平均にすると ??? 百万円/年 となる。
- \* 平成 18 年度は前回設定の目標数値

② 毎年度の基金充当可能額(単位百万円)

	H19	H20	H21	H22	合計
収支差引予測 (a)	▲2,560	▲1,723	▲1,901	▲1,822	▲8,006
経常経費削減による 財源確保額 (b)					
収支再差引 (a)+(b)					
基金充当可能額					

☆ 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 18 年度基金残高見込み 約 ??? 億円 ...(a)
- 2) 平成 19～22 年度の財源不足額 約 ??? 億円 ...(b)
- 3) 平成 19～22 年度の間 収支不足解消後の毎年度基金取り崩し設定額 ??? 億円以内 ...(c)
- 4) 平成 22 年度基金残高 約 ??? 億円

\* 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。

## \* 予算編成にあたって

毎年度の予算編成にあたっては、経常経費の部局別枠配分といった事業部局の権限による予算編成方式を引き続き実施するとともに、市民の将来負担増加を招かないためにできる限り起債発行を抑制し、基金の活用を図ることとする。なお、現在の設置している基金について設置目的等が現状に合致しているか検証し、基金の統合整理についても検討する。

### 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。

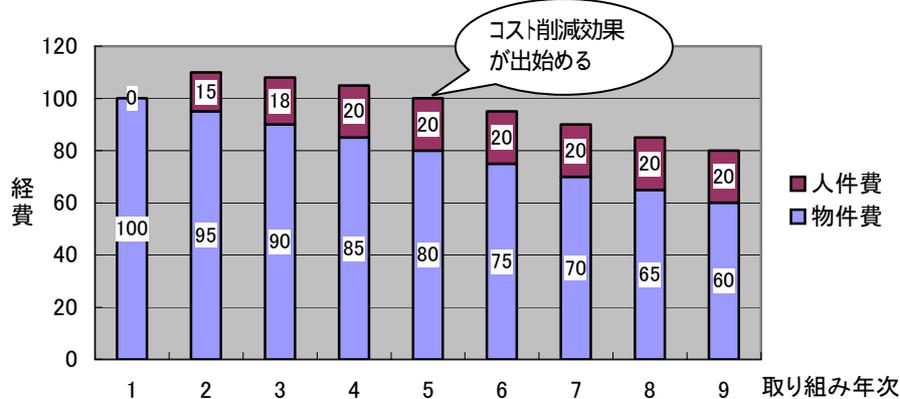
このアウトソーシングの取り組みにより「構造改革」を進め、大幅な「歳出改革」を実現するものである。平成15（2003）年2月に策定した箕面市アウトソーシング計画（MOS計画）は、プログラムにおける取り組みの中で最も重要なものであり、平成14（2002）～18（2006）年度の5年間を当面の計画期間として実施してきている。この間の取り組みを整理、検証するとともに、指定管理者制度の創設や、「団塊の世代」職員等の大量退職、再任用制度の活用などの状況をふまえ、第四次箕面市総合計画期間内の方針を定め、さらにアウトソーシングを進めていく。

#### (1) アウトソーシングのメリット

- ① 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。
- ② 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。（※）
- ③ 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

- ① 「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。
- ② 「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
- ③ 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）
- ④ 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について

- ① この間、ごみ収集業務・ごみ処理業務・学校調理業務、病院調理業務などのアウトソーシングを進めてきており、今後も検証を行いつつ着実に進めていく。
- ② 事務部門に関しても、公務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。

- ③ アウトソーシングの実施検討に際しては、今後拡大する再任用職員の活用を図ることを併せて検討する。
- ④ 直営で運営している公の施設について指定管理者制度の導入を検討する。

#### 4 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進めるものである。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。

現行の「第2次箕面市職員定員適正化計画」の取り組み状況を検証し、団塊の世代等の退職や再任用制度の活用などについても勘案し、平成22年度までの取り組みを方針化し進める。

##### (1) 策定に当たったの考え方

- ① 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。
- ② アウトソーシング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。
- ③ 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。
- ④ 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。
- ⑤ 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) 計画の目標値

- ① 平成17年4月1日現在職員数を5年間で???%純減する。

平成17年4月1日職員数 1,524人

⇒ 平成22年4月1日職員数 ????人     △???人

## 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。

この間、各外郭団体によって経営改革計画が策定されている。市としても、経営改革計画を尊重し、外郭団体の自主的自立的運営がなされていくように協働して取り組む。

### (1) 経営改革計画の策定

- ① 各団体においては、市民ニーズの変化などをふまえての団体の存続意義や、コスト低減方策などの経営の健全性、また、市との役割分担のあり方などについて、検証を実施し、団体のあるべき姿や経営改革へ向けての課題、取り組み事項について定めた経営改革計画を策定してきた。
- ② 市としても、平成 15（2003）年 12 月に、団体改革計画策定に向けた「市としての方針」を決定した。団体経営の自主性・自律性の確立を図ることを基本原則におき、団体への補助金等については、団体の経営努力のインセンティブが働き、職員の意識改革につながる財政支援とすること、人事給与関係については、プロパー職員の人材育成や、団体に即した独自の人事給与制度の確立に向けた支援を行うこととしている。
- ③ 経営改革計画策定団体
  - ・ 社会福祉法人 箕面市社会福祉協議会
  - ・ 社会福祉法人 あかつき福祉会
  - ・ 財団法人 箕面市文化振興事業団
  - ・ 財団法人 箕面市国際交流協会
  - ・ 財団法人 箕面市医療保健センター
  - ・ 財団法人 箕面市障害者事業団
  - ・ 社団法人 箕面市シルバー人材センター
  - ・ 箕面市都市開発株式会社

## (2) 経営改革計画のさらなる推進

- ① 各団体の策定した経営改革計画をふまえ、各団体と市とで定期的に意見交換を図るなどして、経営改革計画の着実な推進を市としても協働して取り組む。
- ② その際、外郭団体の自立的運営を促進することを基本として、市の関与を最小限に限定していく。人的資源をみると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。

## 6 構造改革のための個別的政策課題

箕面版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問題の解決など、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政策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

- ① 平成14(2002)年度からコミュニティ行政に関して調査、研究等を進めてきたところであるが、平成16(2004)年6月に「地域と行政の協働の新しい仕組みのあり方」プロジェクト会議の報告書としてとりまとめを行った。その中で、地域的な連帯感が希薄化してきているもと、地域課題の解決に向けて、補完性の原則に基づいた、地域と行政の協働した取り組みの必要性が再確認された。また、地域の団体の抱える課題や実情もふまえながら、地域自治の発展を展望しつつ、取り組みを例示した。その上で、地域の財産であるコミュニティセンターを中核として活用し、各種の地域団体やNPO、市民のネットワークの形成をファーストステップとして位置づけた。そのための取り組みとして、「緩やかな会議(ラウンドテーブル)」のモデル試行を行うこととして、地域が中心となって開催されてきている。
- ② 報告書にも明記されているが、地域の自主性が何よりも重要であり、それぞれの地域の特色、個性が大切にされる必要がある。行政からの「画一的な押しつけ」とならないよう、行政として必要な助言、支援を受け持つパートナーとしての役割を果たすこととしている。

- ③ 今後も、「緩やかな会議」のモデル試行などの状況もふまえながら、補完性の原則に基づいて、地域でできることは地域で行えるようコミュニティ施策の展開を図っていく。

## (2) 市民との情報共有化の推進

情報公開としては、公開対象を電磁的記録を含めて組織的共用文書に拡大するなど、平成 17 (2005) 年 3 月に情報公開条例改正を行った。また、情報提供としては、市の経営会議や政策決定会議などの概要をホームページに掲載したり、市の重要な計画等について策定前に市民意見を聴く「パブリックコメント」に関するガイドラインを平成 17 (2005) 年に定めるなど、市民との情報共有のための仕組みを整備してきている。今後、外郭団体における情報の公開制度が整備されるよう働きかけるとともに、市民との情報共有が図れるよう適切な運用を図っていく。

## (3) 地方分権時代にふさわしい組織づくり

- ① 品質管理の取り組み検討：業務改善・再構築の取り組みの中で、業務の可視化を行い、マニュアル整備やチェック機能の整備などを進め、ISO9001 などの理念、趣旨を活かし市民サービスの品質管理を図っていく。
- ② 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、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（コンプライアンス）とともに、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、法令等を的確に解釈し運用できる能力とあわせて、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る。事業担当部局と政策法務担当部局双方での能力向上と役割分担について検討する。

## (4) NPOとの協働の推進

- ① 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。
- ② 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るよう、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。
- ③ 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に基づき取り組む。

- ④ NPO団体からの提案制度検討
- ⑤ 市の推進体制として各部局に「市民活動パートナーシップ推進員」制度

#### (5) 各種団体への関与の見直し等

本来、市の職員が事務を担うべきでない団体への関与のあり方について見直しを図ってきている。今後も、各団体の自立的運営を基本とするなかで、市との協働関係を進めていく。

#### (6) 保健・医療・福祉の連携再構築

プロジェクト会議において、保健・医療・福祉の連携について取り組んできたところであるが、平成16(2004)年3月に市立病院経営健全化計画の策定、平成16(2004)年4月に豊能広域こども急病センターの開設、平成17(2005)年4月からは市立老人保健施設が指定管理者制度へ移行するとともに、平成18(2006)年度には医療保健センターの指定管理者制度への移行や市立病院のリニューアルオープンがなされるなど、ライフプラザ群を構成する各施設の状況の変化をふまえ、連携を強化するとともに、市立病院の自立的経営をさらに進めるため、地方独立行政法人化、指定管理者制度移行などの具体化を検討する。

#### (7) サンプラザ周辺地区の活性化

サンプラザ公共施設の再配置に伴い、商業・観光等の関係者と連携して地域の活性化を図る。

#### (8) 土地開発公社のあり方

高度経済成長期においては、地価が高騰し、公共用地の確保が困難となる中、公社の機動力を活かし、用地を先行取得することは大きなメリットがあった。しかしながら、近年においては、地価は下落傾向を示しており、土地開発公社を介して用地を先行取得する意義が希薄になってきた。今後、公社による先行取得を実施する見込み等も勘案しながら、公社の解散を含めて、今後のあり方を検討する。また、土地開発基金についても併せて検討する。

#### (9) 入札制度の改革

契約事務の一元化など効率性の観点から現行事務の見直しを検討するとともに、一般競争入札制度や総合評価制度の実施について検討する。また、他市事例も検証しながら電子入札の導入是非についても検討する。

## 7 公共施設配置構想

平成 16（2004）年 4 月に改訂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Ⅱに基づき、中期的な公共施設配置についての考え方をふまえ、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。

## 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を行ってきている。平成 16～18 年度の間、時限的に設置している特別対策部署の取り組みをふまえ、担当部局における滞納整理の実施体制へと移行する。あわせて、督促等における民間ノウハウの活用を検討する。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。

## 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

① 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】

	必需性	選択性
公益性	I	III
私益性	II	IV

- ② 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。
- ③ 公益性と私益性、必需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Ⅰ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。
- ④ Ⅳ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。
- ⑤ Ⅱについては、必需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。
- ⑥ Ⅲ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

- ① 今後、順次、受益者負担の適正化を図る。
- ② 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。
- ③ 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。
- ④ 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。平成17年度策定の箕面市人財育成方針をふまえ、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) 評価の「処遇」への反映

- ① 人事考課結果等の給与への反映
  - ・ 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。
- ② 昇任制度の見直し
  - ・ 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。

## (2) 長期的視点からの人材育成

- ① ジョブローテーション（教育的配置）の方針の確立
- ② 複線型人事制度の確立
  - ・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）
- ③ 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。
- ④ 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。

## (3) 多様な人材の確保と活用の推進

- ① 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）を検討する。

## (4) 給与構造改革

平成 17（2005）年度人事院勧告に基づく給与構造改革の実施を検討する。

- ① 給料表の構造見直し
  - ・給料表水準を引き下げ、地域手当による官民格差是正を検討する。
  - ・昇給カーブのフラット化を図り、年功的な給与構造の見直しを検討する。
  - ・勤務成績を給与にきめ細かく反映できるよう現行の 1 号給を 4 号給に細分化を検討する。
- ② 昇給制度の見直し
  - ・昇給の区分を数段階設け、勤務成績が昇給に適切に反映される仕組みを検討する。

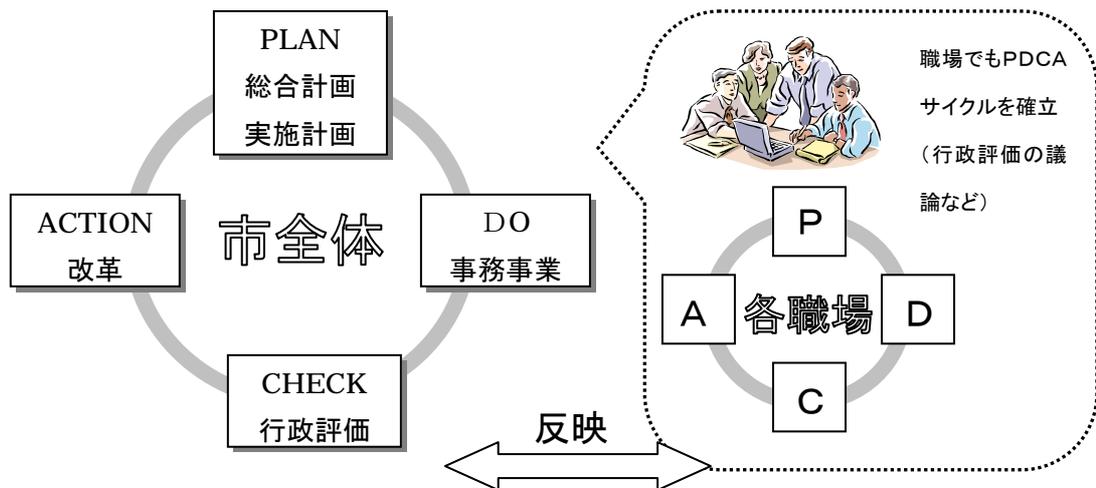
## 11 組織活性化の諸方策

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

- ① 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。
- ② 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。管理部門と事業担当部門との双方向での議論を強化し、市全体での方向性と整合させながら、市民ニーズに的確に対応した施策の推進を図る。
- ③ 各部局においてP D C Aマネジメントサイクルが機能するよう業務の実情にあった仕組みの整備を進める。
- ④ 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。

### 【PDCAマネジメントサイクル】



## (2) 政策課題の提言・研究・推進

当初、部局横断的な政策研究組織を設置して研究を行うこととしていたが、適切な課題設定ができなかったことなどから、設置ができなかった。

平成 17 (2005) 年度に再編した職員提案制度を通じて、職員の提案・提言を促し実現に向けた取り組みを進めるとともに、同じく平成 17 (2005) 年度から実施している政策課長会議において政策課題についても議論ができるよう取り組む。

### (3) フラット型組織運営の検討

- ① 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。
- ② 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検討する。
- ③ 課内ミーティングの開催やM n e tの活用により、職員間の情報共有は図りながら、意思決定の決裁の簡略化や権限委譲を行い迅速な意思決定ができる仕組みを検討する。

### (4) 庁内公募制度

横断的課題や新規施策の実現に向けて、職員の興味関心、能力を活かして取り組みを進めるために、これまで実施している庁内公募制度について今後も適正に運用する。あわせて、特命的課題に関する職（ポスト）についての希望異動制度を検討する。

### (5) M - N E Tの活用と情報活用能力の向上

- ① M-NET（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、職員提案制度におけるM-NET上でのフォーラム設置などの取り組みを行ってきた。
- ② さらに、例えば、総務次長会議の電子会議化などM-NET活用による各種コミュニケーション方策を検討・実施する。

## 12 歳入強化の取り組み

この間、財政構造改革について取り組みを進めてきたが、1つ1つの事業見直しという手法のみでは一定の限界がみられ、施策という大きなくりに着目し「施策の優先度」にもとづいた大胆な資源配分の見直しや、経常事業に関し

ての各部局枠内配分による予算編成方式の復活などの手法を取り入れてきた。さらに、歳入面での改革を積極的に推進していく。

#### ・ 広告事業

市が発行、配布、設置、運用などを行っている各種の媒体（紙、壁面、車体など）を使って、広告による歳入確保や現物提供による経費の削減などの取り組みを強化する。また、フェンスや案内板、各種施設など市の構造物等の設置や維持管理を含めて民間にゆだねる、いわば「広告付きアドプト」方式の導入を図っていく。

これらの取り組みによって、一定の新たな財源の確保や経費の削減を行うのみならず、職員のコスト意識の醸成など意識改革にもつなげていく。

#### < 参考 >

平成 17（2005）年 7 月、国の「行政効率化推進計画」改定。「行政の効率化と財政の健全化に資する観点から、広報印刷物を広告媒体として活用することにより、歳入の確保に努めることとする」ことが明記され、各地方公共団体においても同様の取り組みについて参考にするようにとの通知があった。

### 13 業務改善・再構築（BPR）の取り組み

職員の退職等により、今後否応なく行政組織の人数、構成年齢（経験年数）は大きく変動する。これまでと同じような業務遂行パターンのままでは円滑に業務実施できない状況に陥っていく。より効率的に、業務・市民サービスの品質管理を徹底するためには、現行の業務遂行過程の徹底的な見直し改善が必要となる。

なお、取り組みにおいては、日常的な事務改善レベルの取り組みについても同時並行して実施し、全庁的に共有化、促進を図ることによって、改革志向の意識改革、職場環境の醸成につなげる。

## ■BPR とは

ビジネス・プロセス・リエンジニアリング (Business Process Reengineering) の略で、業務過程改善のこと。企業活動に関する目標設定に対して、達成するための業務内容や業務の流れ、組織構造を分析、最適化すること。行政の活動においても、この考え方を取り入れ、これまでの業務活動を抜本的に見直し、仕事のやり方を刷新する。現在の事務・事業で行われている業務プロセスにとらわれずに、効率的かつ適切に成果を得るためには、どのような仕事の処理手順がふさわしいかといった観点で改善を図る。

### (1) 現状の問題点

#### \*業務プロセスがわからない → 可視化

業務内容が複雑、多岐、多様にわたり、一方、人員数が限られ、また、電算システム化が進んできている中であって、業務フローの内容が個々の職員の経験と力量に任せ、組織としての共有が薄れている。業務遂行のプロセスを誰が見てもわかるようにすること（可視化）が、まず第一に求められる。

業務のプロセス・内容をマニュアル化したり、組織で共有化することによって、正確で効率的な事務執行が図れるとともに、人事異動の際に、引き継ぎが迅速に実施でき、必要以上に生じがちな混乱が回避できる効果も持つ。

#### \*コアミッションとノンコアミッションが混在

人員が減少し、業務が多様化複雑化する中であって、職員は業務を「こなす」だけで精一杯の状態に陥っている。業務の中でも、本来、市の職員が一番注力すべき、中心核となる業務（コアミッション）と、それを取りまく周辺業務（ノンコアミッション）とが混在している状況にある。

#### \*事務ミスが発生

業務の流れが鮮明にわからない状態の中、限られた職員配置で周辺業務を含めて業務に追われる実態では、業務上のミスが生じやすい。ミスのチェックが十分になされないケースも見受けられ、電算システムで一括大量処理している場合、1つのミスの見落としが多大な被害を及ぼす。ミスが生じないように点検体制を整備するためにも、業務プロセスを明確化し、ミスの生じやすいポイントのチェック業務プロセスを事前に事務フローに組み込んでおくなどして、市民サービス向上の観点からも業務の品質管理を徹底していく必要がある。

### (2) 方向性

まず、現状の業務を丁寧に整理し、どのような業務を、どのようにして、どれ

くらい実施しているのかを誰でもわかるようにする（可視化）。

その整理を通じて、コアミッションとノンコアミッションとを区分したうえで、マニュアル化、システム化、業務統廃合、アウトソーシングなどの手法を用いて、業務プロセスの省力化、標準化を行う。

また、業務の省力化の観点からも、必要に応じて、事業実施部門や業務担当職員への権限委譲を図る。

現行の業務フローを前提とするのではなく、より簡素効率的な業務フローに見直すことは当然のこと、特に、電算化にあたっては本市独自のシステム・プログラム開発をするのではなく、全国各地の自治体で同様の業務はあり、そこで使用されている既存のシステム・プログラムを導入し、逆に、これまでの業務プロセス自身を見直しことを基本とする。

業務を最適化することによって、限られた職員や時間をより付加価値の高い業務への重点的な配分をおこなう。

### (3) 対象業務

すべての業務について見直し対象とするが、特に、大量処理業務、定例業務、全庁共通業務などについてはとりわけ重点的に見直す。

分類	項目案
大量処理業務	・ 給与福利厚生（時間外、出退管理等）
定例業務	・ 庶務業務の「総務センター」集約
全庁共通業務	・ 契約検査、会計、予算、配当、決算、物品購入管理
重複業務	・ 特別旅費チェック、職免手続き
業務マニュアルの 全庁共有化と活用	・ 内部管理業務マニュアル整理掲出 ・ 問い合わせ対応軽減FAQ ・ 対市民業務マニュアルの掲出（市業務フローの共有化）

### (4) 実施手順の例と着眼点

#### ①可視化

現行の実施している業務の内容や量について整理把握するとともに、それぞれの業務遂行過程を明確化する。その際、当然のこととして前提とされている暗黙のルールや既存の取り決めなどについても極力明記する。

#### ②中核業務と周辺業務の峻別

現行業務における中核となる業務（判断を伴うもの、政策形成にかかわるもの、非定型的なものなど）と、周辺業務（単純反復的なもの、定型的なものなど）とを区分する。

## ③分析

業務の最終目的を意識しながら、現行の業務遂行過程の改善点を分析する。必要性の低い手続きなど業務自身の廃止、作業工程数の削減、書類・様式の簡素化、同類業務の集約・統合や同時処理、決裁権限の委譲など。

## ④業務改善の実施

マニュアル化、省力化、標準化、アウトソーシングなどにより業務の改善を進めていく。なお、当該部局の権限を超えた、全庁的な取り決めなどについては全庁的な調整を図ることとする。

## (5) 業務改善の共有化

個別業務における事務改善が、他部署における事務改善のヒントとなったり、さらに大きな改革へのきっかけとなったりすることが考えられるため、ナレッジマネジメントの一環として M n e t 掲示板への掲示等を通じて組織的に共有化を図る。

■ナレッジマネジメント (Knowledge Management 知識・情報の組織的共有)  
業務を遂行する上で得た個別の知識やノウハウを組織全体で共有し、有効活用することによって、効率的な事務執行や課題解決に役立てること。

## (6) 業務改善強化の取り組み

各部局における業務改善の取り組みに向けて、提言調査やフリーミーティング等を実施するとともに、すでに試行実施している業務改善の取り組みの周知などを行い、事業実施部門に根ざした業務改善を図る。

## 14 公営企業における取り組み

これまで、病院事業、上・下水道事業等についても、プログラムやそれぞれ独自の計画等に基づき改革を進めてきたところであるが、さらに各公営企業体の取り組みを市全体での整合を図りながら進めていく。

各公営企業の「集中改革プラン」を整理し別掲するが、具体的な取り組みにあたっては、各公営企業における改革のための計画等に基づいて実施を図っていくものとする。

なお、財政統計上の区分では公営企業にあたる「宅地造成」「介護サービス」に関しては、特段の区分をせずに市全体の取り組みと連動して進める。

## 集中改革プランの推進体制

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

集中改革プランの進行管理は、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）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。

## 参考 【11の処方箋項目別達成状況】

A：(達成成果) 既に取り組んでおり、終了もしくは継続中だが、成果を上げている。

B：(継続向上) 既に取り組んでいるが、成果を上げるには、なお継続した取り組みが必要である。

C：(未実施) まだ取り組めていない。

11の処方箋	改革内容	評価
1. トップマネジメントの充実・強化	○政策総括監の設置 全庁を統括し経営改革・政策推進に当たり市長・助役を補佐する。	A
	○政策決定会議・政策調整会議の設置 各部署、所管助役の責任と、意思決定プロセスを明確にする。	A
	○春の政策課題ヒヤリングの有効活用 重要課題の中長期目標及び当該年度内の到達目標と、達成スケジュールを明確にする。	A
	○横断的課題への取り組み強化 部局横断的な課題について全庁的に取り組むため、案件ごとに政策総括監主宰のプロジェクト会議を設置する。	B
2. 行政評価制度	○人件費を含むフルコストの把握等 各事業の評価にあたっては、事業費だけでなく、当該事業にかかる人件費も含め実施する。	A
	○市民満足度調査等による成果指標の精査 第2期実施計画策定に際して、市民満足度アンケート等を活用して成果指標を精査する。	A
	○行政評価アドバイザーによる制度の改善 学識経験者で構成される行政評価アドバイザーによる行政評価制度の向上を行う。	A
	○事業評価調書の公開 市民との協働を進めるため、事業評価調書を公開する。	A
	○(仮称)行政評価委員会の設置 行政評価に第三者の中立的視点を導入しながら、行政改革を推進する。	A
	○事務事業の縮小・廃止・休止 効果の薄れた事業は縮小・廃止・休止を行い、歳出改革を推進する。	B
3. 箕面市アウトソーシング計画	公民の役割分担を前提に、「市の職員が直接執行しなければならない事務」以外はアウトソーシングを検討し、業務の効率化を推進する。	B
4. 第2次箕面市職員定員適正化計画	○任用制度の弾力化 アウトソーシング推進に伴う余裕人員の有効活用のため、任用替え・職種替えを推進する。	A
	○新たな「退職手当特別措置」	A

	早期退職者への特別措置を実施する。	
	○一般職非常勤についての考え方 一般職非常勤(週4日31時間勤務)のあり方を見直す。	B
5. 外郭団体等の改革	○経営改革計画の策定 外郭団体の自主・自律へ向けて、経営改革計画の策定を促す。	B
	○抜本的対策の実施 策定された経営改革計画の進捗管理を行うとともに、市の関与のあり方について見直しを図る。	B
6. 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 ・コミュニティセンター設置条例の整備 コミセンを核に市民の主体的なまちづくり活動を促進する。	A
	・新たなコミュニティ施策 地域担当制など新たなコミュニティ施策をモデル的に試行する。	B
	○市民との情報共有化の推進 ・公文書公開条例の改正 情報公開法の趣旨を踏まえ、制度を見直す。	A
	・広報紙月2回発行見直し インターネットの普及などメディアの多様化を考慮し、発行回数を見直す。	A
	・市ホームページ充実方針の確立 各課でまちまちなホームページについて、全庁的なルール作りを実施する。	A
	・市民意見聴取手法の全庁的なルール確立 パブリックコメントなど市民意見を聴取する手法について、全庁的なルール作りを行う。	A
	○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 顧客志向の具体化の手法として検討する。	B
	・コンプライアンスに関する取り組み強化 顧客志向の組織に向けてコンプライアンス(法令遵守)の強化を推進する。	B
	・政策法務能力の向上策の検討 政策・施策を推進する法制度設計にかかる能力向上策を検討する。	B
	○NPOとの協働の推進 ・市民活動センターの機能充実 アウトソーシング拡大も見据えたNPO活動を促進する。	A
	・契約に関するガイドライン NPOとの契約に関するガイドラインを作成する。	A

	○各種団体への関与の見直し等 ・補助金の見直し 行政の関わり方を見直しの一環として、補助金のあり方を見直す。	B
	・団体の事務局・事務分担の見直し 関係部局が各種団体と協議のうえ、自立性を確保しながら、順次推進する。	A
	○保健・医療・福祉の連携再構築 ・保健・医療・福祉の連携再構築 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、機能強化を図ることをめざす。	B
	・市立病院の経営について 行政が負担するサービスを見直しながら、効率的・効果的なサービス提供のあり方を検討するなど、経営計画を策定する。	B
	○サンプラザ活性化、箕面都市開発(株)のあり方 将来的なリスク回避のため、サンプラザ1号館の活性化と箕面都市開発(株)の経営安定化を推進する。	B
7. 公共施設再配置構想(素案)の見直し	○遊休地の売却等 ・公共施設(再)配置基本計画Vol. 2の策定 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。	A
	・売却する土地の選定基準と候補リスト策定 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、積極的に売却を進める。	B
	・「(仮称)市有建築物保全計画」 ライフサイクルコストを考慮した計画的な施設の維持管理を実施する。	A
8. 滞納整理の特別対策	○市税収納部門の取り組み 効率的・効果的な徴収体制を確立する。	B
	○全庁的な滞納整理状況把握 各所管課ごとにまちまちに管理収納する債権の状況を把握し、今後の対策を検討・実施する。	B
	○債権所管課ごとの取り組み強化 滞納整理特別対策計画を策定し、これに基づき取り組みを強化実施する。	B
9. 受益者負担の導入	行政サービスの公益性や必要性などから、受益者が負担すべき部分を見直し、市民負担の公平性を確保する。	C
10. 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 多者評価・研修への反映・加点点評価等を検討する。	B

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標管理制度の導入 業務目標を明確にするため、管理職に導入し、さらに段階的に対象範囲を拡大していく。</li> </ul>	B
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○評価の「処遇」への反映 <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事考課結果等の給与への反映 人事考課・目標管理の評価結果を昇任、配置、給与に反映する。</li> </ul> </li> </ul>	B
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昇任制度の見直し 受験資格の見直しや、早期選抜手法、自主降格制度の導入を検討する。</li> </ul>	B
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○長期的視点からの人材育成 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ジョブローテーションの方針の確立 ジョブローテーション(教育的配置)の方針を確立する。</li> </ul> </li> </ul>	B
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複線型人事制度の確立 管理職体系を見直し、複線型(ゼネラリスト、スペシャリスト)の人材育成を実施する。</li> </ul>	C
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己申告制度の見直し 自己申告制度で職員個々のキャリアプラン等を把握し、配置や育成に活用する。</li> </ul>	B
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性職員の職域や能力開発、積極的登用 将来の組織活性化に向けた、抜本的対策を検討する。</li> </ul>	B
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○多様な人材の確保と活用の推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>・採用試験制度の見直し 高度な知識や民間的感覚を持つ人材を確保する。</li> </ul> </li> </ul>	B
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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 任期付き任用制度の活用などを検討する。</li> </ul>	B
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「(仮称)箕面市人材育成基本計画」の策定 本市の人材育成マスタープランとして位置づける。</li> </ul>	B
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○短期的取り組み事項 <ul style="list-style-type: none"> <li>・退職時特別昇給の見直し 退職時の特別昇給を廃止する。</li> </ul> </li> </ul>	A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢職員の昇給制度の見直し 人事院勧告や国制度に準じ、55歳昇給停止を実施する。</li> </ul>	C
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・給与・手当のカット等 人事院勧告や市の財政状況を踏まえ、給与・手当の削減を実施する。</li> </ul>	A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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を実施する。</li> </ul>	A
11. 組織活性化	○各職場における双方向機能強化 各職場におけるPDCAサイクルを推進する。	B

の諸方策	○政策課題研究会 課長補佐クラスを中心に将来の政策課題研究を部局横断的に実施する。	C
	○フラット型組織の構築 管理職人材を、縦割りの意思決定ラインだけでなく、このラインからはずれ、特命課題を担うスタッフとするなど、有効活用する。	C
	○組織・機構の恒常的見直し 効率的・効果的に行政運営を行うため組織・機構改革を実施する。	B
	○OM-Netの活用方策 庁内情報ネットワークの積極的な活用を推進する。	B

## 参考 【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、①議会の議決を経て、総務大臣に再建の申出をし、②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、③再建計画に基づき、予算を調整する義務が生じ、④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。

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

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経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。