

箕面市集中改革プラン(概要版)

箕面市においては、平成15年2月に箕面市経営再生プログラムを策定し、それまでの行政改革の取り組みも引き継ぎながら、抜本的な自治体改革に取り組んできています。

策定から3年が経過し、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、取り組みの成果と課題を整理し、また、市のおかれている現状や今後の見通しをみたとき、財政状況等は、極めて深刻な状況にあるといわざるをえません。

そこで、箕面市経営再生プログラムを補強し、箕面市集中改革プランとしてとりまとめ、さらに自治体改革を進めて行きます。

なお、この概要版は、本編冊子の理解に役立つよう要点のみを図表等を中心にまとめたものです。詳しくは本編冊子をご覧ください。

概要版の構成

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)

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) 改革の基本スタンスはなにか。
- (3) 取り組みの期間
- (4) 指標の設定・目標数値の設定
- (5) 改革の処方箋

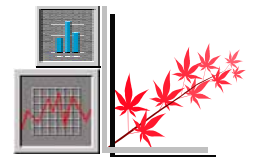
箕面市経営再生プログラムとは

本市の危機的な財政状況の中で、持続可能な行政システムへの再構築を図り、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ていけるよう、市政全般にわたる抜本的な改革の方針をとりまとめ、平成15年2月に策定したものです。

「ひと・もの・かね・じかん」、つまり本市の経営資源の効果的・効率的な配分をトータルに進めるような自治体経営という視点からの行財政運営全般にわたる改革を進めるべく、具体的な処方箋(改革の方策)を整理し取り組みを進めてきています。

なお、このプログラムの取り組み期間(改革期間)は、平成14年度から平成18年度までの5年間。

箕面市市長公室経営改革担当
平成18年3月31日



箕面市集中改革プラン(概要版)の目次

市の財政は危機的状況と職員数

6~8頁

市の収入は激減

市税収入:約44億円(17%)も減少
約254億円(平成9年度) 約210億円(平成17年度)
競艇事業収入:約60億円も減少
約70億円(平成2・3年度) 約10億円(平成17年度)

基金(貯金):約250億円も減少
約430億円(平成4年度) 約176億円(平成17年度)
市債(借金)
350億円超(平成17年度)
職員数の激減
1,805人(平成8年度) 1,524人(平成17年度)

これまでの取り組み成果(平成15~17年度):経営再生プログラム(平成15年2月策定)によって取り組んできました。

1~4頁

- ・3年間の財政効果額約50億円(事務事業の見直し約10億円・民間委託等約5億円・職員削減約11億円・給与改正約23億円)
- ・行政評価制度の機能強化
- ・組織機構改革の実施と行政組織のスリム化
- ・外郭団体の経営改革促進
- ・コミュニティ施策の展開 など

しかしながら、

5頁

- ・取り組みの成果に頭打ち
- ・少子高齢社会、安全安心等、市民ニーズの増加
- ・「三位一体改革」による収入の実質的減少の見込み

集中改革プランによって取り組みを強化します。

9~13頁

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年度の職員数純減目標率を6.6%(100人)

取り組み項目(改革処方箋)

- ・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

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な政策課題	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、人事給与と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て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。

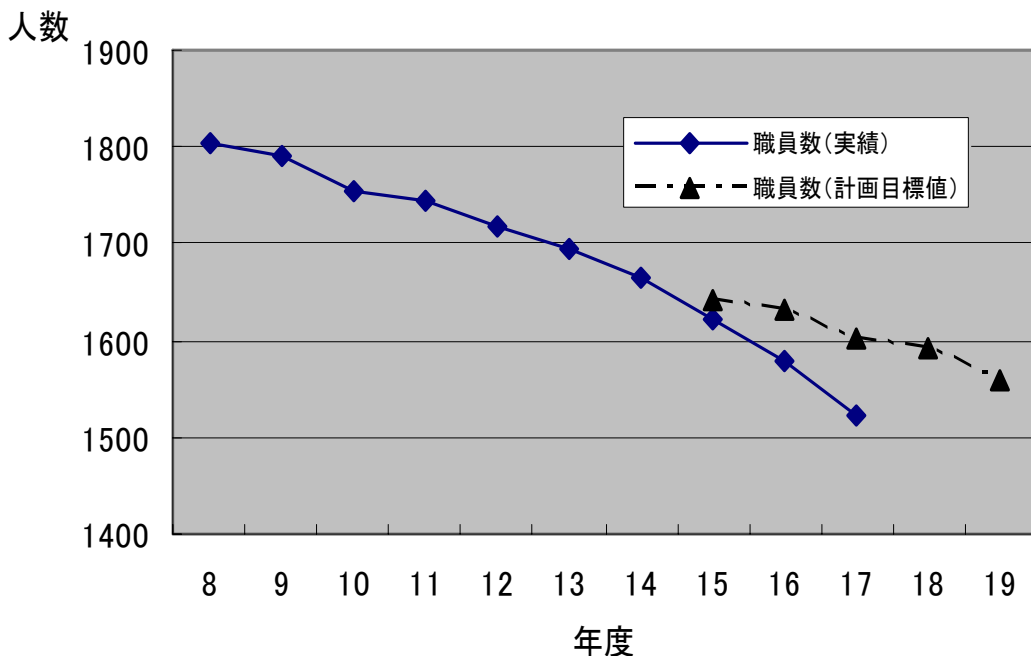
I. なぜバージョンアップして集中改革プランを策定するのか？

(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)

年度	過去の実績							第2次職員定員適正化計画					合計
	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	
職員数(実績)	1,805	1,792	1,753	1,746	1,717	1,696	1,666	1,623	1,579	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
 ⇒ $\frac{\Delta 107\text{人の削減}}{\Delta 6.4\%}$
 削減率: $\Delta 6.4\%$

◆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
 ⇒ $\frac{\Delta 142\text{人の削減}}{\Delta 8.5\%}$
 削減率: $\Delta 8.5\%$

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。

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)
 平成14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
 平成14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。

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3億7百万円ず
 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】平成19年度当初予算 105%程度に抑制 → 【実績】平成17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】平成19年度当初予算 概ね360億円程度 → 【実績】平成17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】平成19年度当初予算 基金残高110億円 → 【実績】平成17年度当初予算 基金残高176億円

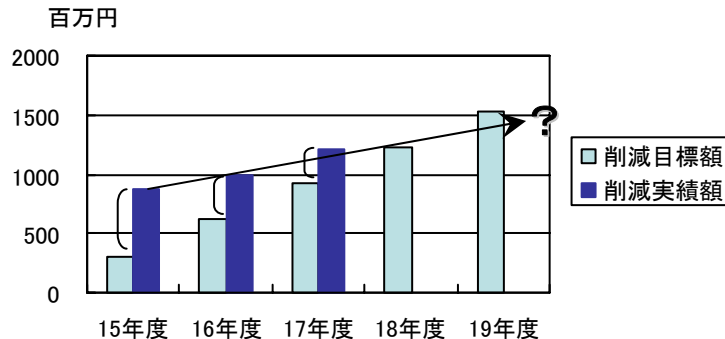
		15年度	16年度	17年度	18年度	19年度
基金残高(実績値)		200億円	195億円	176億円	-	← 110億円(目標)
単年度の基金充当額 (取り崩し額)	上限 (目標)	30億円	20億円	11億円	15億円	12億円
	実績値	20億円	14億円	19億円	-	-

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？

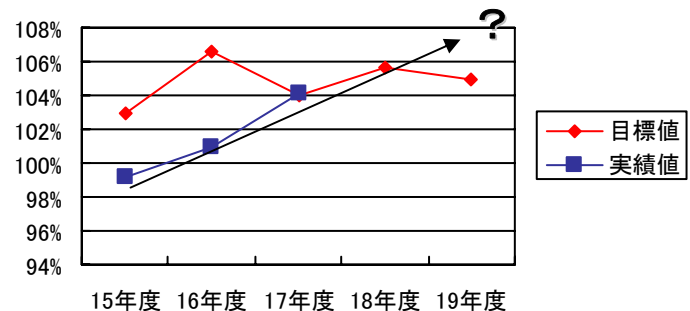
(2)しかし、改革実績に頭打ちの兆候が現れてきている。

①削減額の推移



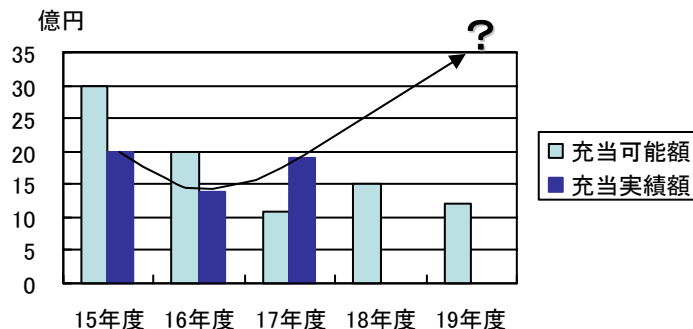
プログラムの目標では、毎年度3億7百万円の削減効果を積みあげることとしている。平成15年度に大幅な削減を実施したが、その後の削減幅は年々縮減しており、このままでは、平成19年度の目標額達成は危ぶまれる状況にある。

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額以下に抑えてきたが、平成17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、平成19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、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。

結論:

これまで見てきたように、平成17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。

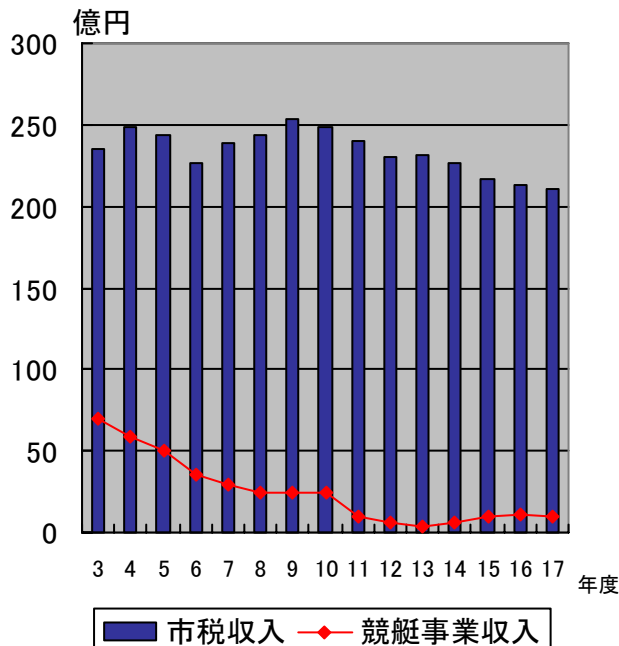
しかしながら、改革のスピードが鈍化し、実績数値には頭打ちの兆候が現れてきていることが如実に分かる(~)。改めて、今後の財政見通等もみながら、取り組みの強化を図らなければいけない状況といえる。

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？

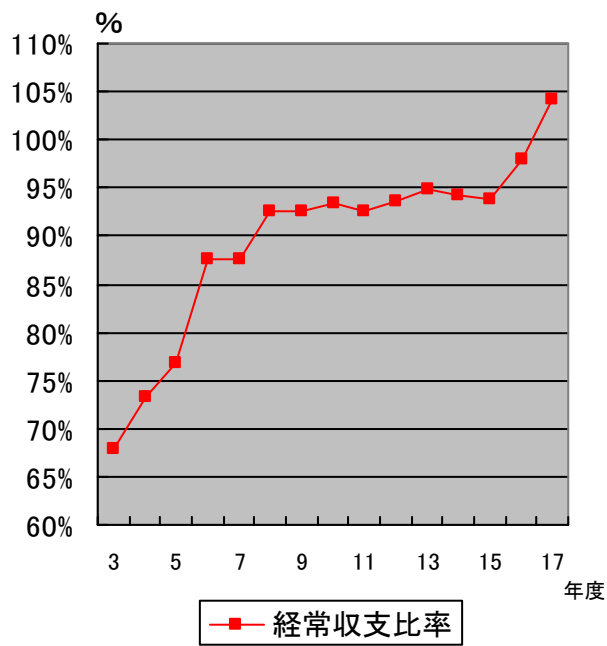
(3) 現状は今なお深刻な状況にある。(各種財政指標)

各種財政指標の推移と現状値

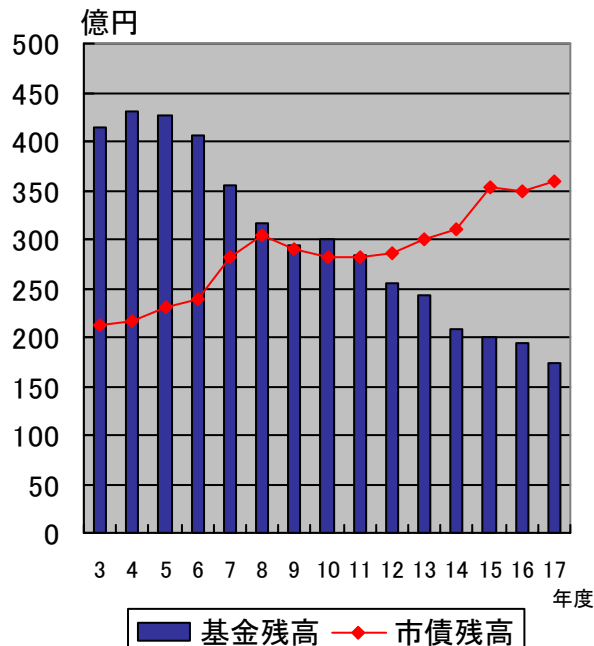
・市税収入及び競艇事業収入



・経常収支比率



・基金残高と市債残高



市税収入は、この10年間程度で年々減少傾向にあり、平成9年度をピークから、平成17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、平成2・3年度の70億円をピークに、平成17年度当初予算では、60億円もの大幅な減少となっている。

自治体財政の健全性を測る尺度である経常収支比率は、平成8年度以降90%を超える状況となり、平成17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、平成17年度では、半分以下の約176億円となっており、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	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
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 差 引	1,598	1,891	886	1,031	18	▲ 2,566	▲ 4,287	▲ 3,427	▲ 3,719	▲ 3,731
収支累計	0	0	0	0	0	▲ 2,566	▲ 6,853	▲ 10,280	▲ 13,999	▲ 17,730
参 考										
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					
市債 増減額	—	829	4,296	▲ 411	1,137					

※平成17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

※経常収支比率の下段は、減税補てん債及び臨時財政対策債(13～18年度)を経常一般財源に加算しなかった場合の比率

※平成17年度基金現在高は当初予算ベースの残高。平成18年度は、18年度当初予算とは異なる。

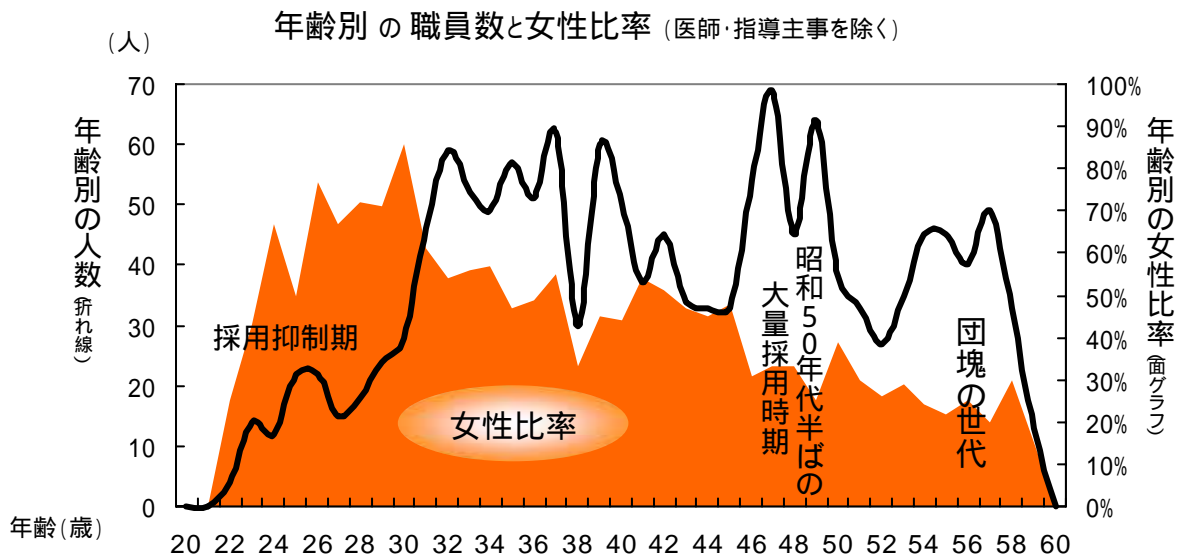
財源不足と経常収支比率

平成17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平成22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、その間の経常収支比率は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

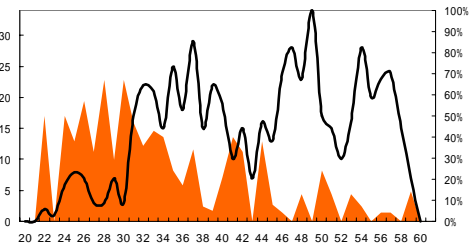


男女雇用機会均等法制定以降、女性の採用が増加し事務部門における女性比率も高まっている。しかしながら、女性職員に庶務業務を安易に任せてしまうなど人材育成の観点を欠いた配置などもみられる。全体の職員数が減少する中において、女性職員の能力が十分に発揮できる職場環境づくり、人材育成の重要性が一層増している。

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。

事務職・技術職での年齢別職員数と女性比率



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みでは、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。
施設機能の複合化・統合化など効率的活用を含めた公共施設配置の見直し検討を進める。
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」

補完性の原則とは、

個人でできることは個人で、家庭でできることは家庭で、地域でできることは地域で、それでも解決できないことは市が行い、市ができないことを都道府県が行い、都道府県ができないことを国が行うという考え方。

※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」(平成17年3月総務省)
平成17年度を起点とし、概ね21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17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。

(3) 取り組みの期間

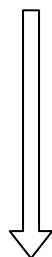
第四次箕面市総合計画期間である平成22年度まで

Ⅱ. どのようにして危機的状況を解決していくのか？

(4) 指標の設定・目標数値の設定(財政収支)

単年度収支の財源不足を基金取崩しで賄うとすれば、平成22年度には基金が底をつくおそれ。

(単位:百万円)



	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
経常一般財源		22,804	22,769	22,605	22,598	22,598	22,598	22,598	22,598	22,598	22,598
経常経費		26,108	25,635	25,662	25,601	25,601	25,601	25,601	25,601	25,601	25,601
経常収支比率 ②/①		114.5%	112.6%	113.5%	113.3%	113.3%	113.3%	113.3%	113.3%	113.3%	113.3%
単年度収支		4,287	3,427	3,719	3,731	3,731	3,731	3,731	3,731	3,731	3,731
基金残高	15,079	10,792	7,365	3,646	▲ 85	▲ 3,816	▲ 7,547	▲ 11,278	▲ 15,009	▲ 18,740	▲ 22,471

* 平成23年度以降は22年度の数値が続くものと仮定

①10年後までに、経常収支比率100%以下で、かつ、収支均衡した財政構造へ変革する。

平成22年度当初予算での目標額

- i) 経常収支比率 106.9%
- ii) 基金残高 48億円

経常収支比率は、本来、75～85%の範囲が適正といわれているが、現在の財政見通しでは実現は不可能。

急激に単年度収支を均衡させることは極めて困難であり、長期的視点に立って、経常収支比率100%以下で、かつ、臨時事業も含めて一般財源の収入と支出が均衡する財政構造にすることをめざす。

おおむね10年以内で、基金がなくなる前に経常収支比率を100%以下、単年度収支均衡とするためには、毎年度、3億6千万円ずつ経常経費の削減を積み重ね、あわせて、臨時事業にあてる経費についても毎年度3億3千万円削減することが必要。

* 財政見通しシミュレーション

(単位:百万円)

	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
経常収支比率を100%にする。	経常一般財源		22,804	22,769	22,605	22,598	22,598	22,598	22,598	22,598	22,598
	経常経費		26,108	25,635	25,662	25,601	25,601	25,601	25,601	25,601	25,601
	経常削減額 ③		▲ 360	▲ 720	▲ 1,080	▲ 1,440	▲ 1,800	▲ 2,160	▲ 2,520	▲ 2,880	▲ 3,240
	経常経費再計算 ④:②-③		25,748	24,915	24,582	24,161	23,801	23,441	23,081	22,721	22,361
	経常収支比率 ④/①		112.9%	109.4%	108.7%	106.9%	105.3%	103.7%	102.1%	100.5%	99.0%
単年度収支を均衡させる。	単年度収支		4,287	3,427	3,719	3,731	3,731	3,731	3,731	3,731	3,731
	臨時事業削減額 ⑥		▲ 330	▲ 330	▲ 330	▲ 330	▲ 330	▲ 330	▲ 330	▲ 330	▲ 330
	単年度収支再計算 ⑤-③-⑥		▲ 3,597	▲ 2,377	▲ 2,309	▲ 1,961	▲ 1,601	▲ 1,241	▲ 881	▲ 521	▲ 161
基金を活用する。	基金残高	15,079	11,482	9,105	6,796	4,835	3,234	1,993	1,112	591	430

* 平成23年度以降は22年度の数値が続くものと仮定。今後、毎年度、実績や情勢変化を反映してシミュレーションを更新する。

Ⅱ. どのようにして危機的状況を解決していくのか？

(4) 指標の設定・目標数値の設定(職員数)

②職員数



◆国の示す純減目標率

4.6%の純減。
国は、平成17年4月1日現在の定数を、平成22年4月1日現在で4.6%を上回る純減を図ることを指示している。
この4.6%は、平成11年度から16年度までの全国の地方公共団体の総定員の純減実績。

◆職員数削減の関連要件

市では全国の平均的な削減を上回る削減実績を上げてきている。厳しい財政状況を克服するべく、さらなる職員削減を進めていく必要があるが、急激な市民サービスの低下を招かないためにも、業務の見直しや執行方法の見直しと連動させながら取り組みを進めていかなければならない。
・業務の見直し(事業の廃止、業務プロセス見直し)、アウトソーシング、再任用職員の活用、市民との役割分担の見直し など

また、計画期間内には新たなまちびらきによる世帯増加、地方分権による業務の増大なども見込まれることから、必要に応じて見直しを図る必要がある。

◆職員数の見込み

今後、団塊の世代の退職によって職員が大幅に減少するが、現在の財政見通しからみて、退職者と同じ人数の新規採用はできない。

見込み(単位:人)	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
職員数(年度当初)	1,524	1,460	1,428	1,379	1,338	1,291
退職数(年度末)	64	32	49	41	47	

* 職員数は消防・保育・教諭・医療・技能の職員含む。
* ただし平成17年度は市立病院改修工事のため看護職23人の採用を抑制した。

計233人の退職

◆職員削減の実績

職員数がピークであった平成8年度に比べ、平成17年度では281人(15.5%)の削減実績。

平成11年度から16年度までの職員定数は、9.6%の純減実績。

第2次職員定員適正化計画では、平成15年度から5年間での目標値107人(6.4%)を上回って、3年間で142人(8.5%)の削減実績。

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	削減率	
職員数(実績)	1,805	1,792	1,753	1,746	1,717	1,696	1,666	1,623	1,579	1,524	-	-	-	-	
増減	-	13	39	7	29	21	30	▲43	▲44	▲55	-	-	▲142	▲8.5%	
								職員数	1,643	1,631	1,603	1,592	1,559	-	-
								削減数	▲23	▲12	▲28	▲11	▲33	▲107	▲6.4%

(単位:人)

第2次職員定員適正化計画目標値

Ⅱ. どのようにして危機的状況を解決していくのか？

(5) 改革の処方箋

処 方 箋	主な項目
1. トップマネジメントとバランスのとれた事業担当部局への権限委譲	・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(一定水準以上の市民サービスについて重点的に見直し) ・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	・業務の見直し等と連動して、平成17年4月から平成22年4月時点で職員100人(6.6%)純減。 (国の示す基準では4.6%純減)
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. 公共施設配置の適正化	・未利用地の売却 ・公共施設の複合化、統合化を含めた適正配置の検討
8. 滞納整理の特別対策	・効果的・効率的な滞納整理の実施体制への移行 ・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 ・競艇事業の継続 ・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