



# 経営戦略方針

## 2019～2022

改訂版

豊中市

令和2年（2020年）9月改訂

# 目次

---

はじめに

1. 策定の目的	1
2. 現状と課題	2
(1) 行財政運営を取り巻く状況	2
(2) 中期行財政運営方針の振り返り	7
(3) 課題のまとめ	14
3. 経営戦略の考え方	16
(1) 経営戦略の定義	16
(2) 基本的な考え方	16
(3) 進行管理	16
4. 経営戦略と取組方針	17
戦略1 生産性・成果向上戦略	18
戦略2 人・組織づくり戦略	21
戦略3 財務戦略	24
戦略4 共感・共創戦略	26
戦略5 未来への投資戦略	29
5. 中期財政計画（改訂版）の概要	35

# 1

## 策定の目的

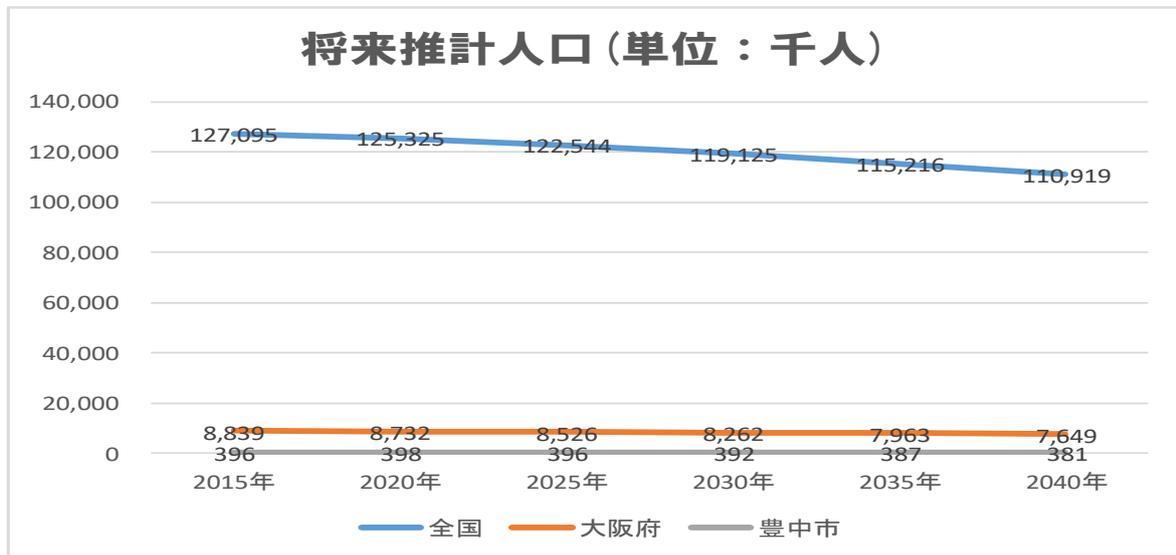
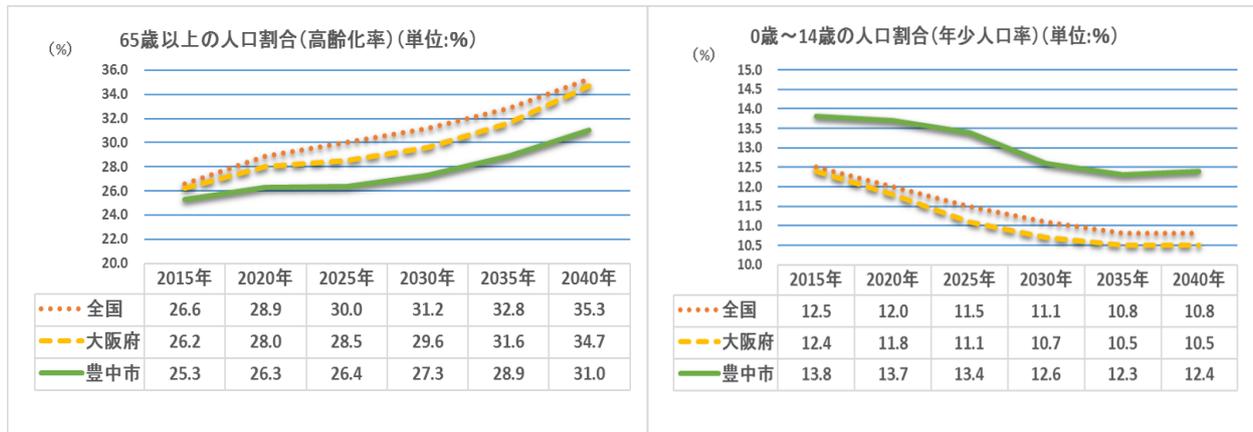
- 本市では、総合計画や基本政策を着実に推進するために、『中期行財政運営方針』（平成28年（2016年度）7月策定）を軸に、行財政運営基盤の強化に取り組んできました。
- 一方で、平成30年（2018年）4月から『第4次豊中市総合計画』をスタートさせ、同年6月には、市長が掲げる「未来につなぐ創る改革」を基本理念に据えて、5つの政策の柱と3つの重点プロジェクトで構成する「基本政策」を取りまとめました。
- 目まぐるしく変化する社会のなかで、基本政策を着実に進めていくためには、既成概念にとらわれないスピード感ある取組みが必要です。それには、市役所内部だけを見るのではなく、社会の状況変化や市民の思いをキャッチし、経営的視点をもって取り組んでいかなければなりません。
- そこで、これまでの行財政運営の基盤強化の取組みに加え、発信力の向上、未来を見据えた重点投資、事業を成果面から見直すなどの新たな視点を持ち、戦略的に都市経営を進めるための具体的指針として、令和元年度（2019年度）に『経営戦略方針（計画期間：令和元年度（2019年度）～令和4年度（2022年度））』を策定しました。
- しかしその後、新型コロナウイルス感染症\*拡大により、社会経済情勢や人々の生活様式、価値観に大きな変化が生じています。今後は、それらをふまえた新たな社会に対応していく必要があることから、本方針を令和2年（2020年）9月に改訂します。

# 2 現状と課題

## (1)本市の行財政運営を取り巻く現状

### 【人口減少・少子高齢化】

○平成30年（2018年）6月、国において策定された『経済財政運営と改革の基本方針2018』によると、中長期的にみれば、年少人口や生産年齢人口が急速に減少していく一方、高齢者人口は令和22年（2040年）頃のピークに向け、今後も増加が続くものと見込まれています。



※国立社会保障・人口問題研究所の「日本の地域別将来推計人口（平成30年(2018年)推計）」  
『豊中市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン』を基に作成

○年少人口の割合（年少人口率）は将来的に減少していく一方、高齢者人口の割合（高齢化率）は、全国や大阪府で令和22年（2040年）に34%の見込みで、本市も同様の増加傾向を示しています。

○こうした人口の構成変化や人口減少の加速化などをふまえ、市民サービスを見直す必要があります。

## 【自治体戦略2040構想】

- 国では、今後の人口減少に対応するため、各自治体においても、子育てや教育、公共施設などの主要分野において、高齢者人口がピークとなる令和22年（2040年）頃に想定される課題を整理し、その対策に着手しなければならないとされています。
- これまでの行政改革により自治体職員数が減少していますが、令和22年（2040年）頃には、更に少ない職員数での行財政運営が必要になる可能性があると考えられています。
- 本市においても、人口減や生産年齢人口の減に伴う職員の確保が厳しくなる中、公共サービスをどう維持していくかが課題であり、将来を見据えた政策展開を進めるとともに、引き続き簡素で効率的な執行体制を構築する必要があります。

## 【SDGs(エスディーズ)】

- 平成28年（2016年）から令和12年（2030年）の15年間で達成すべき持続可能な開発目標（SDGs）が、平成27年（2015年）9月に国連サミットにおいて採択されました。SDGsは、17の目標とそれらを達成するための具体的な169のターゲットで構成されています。
- SDGsでは、貧困問題をはじめ、気候変動やエネルギーなど持続可能な社会をつくるために世界が一致して取り組むべきビジョンや課題が網羅されています。
- 令和2年（2020年）7月、本市は「SDGs未来都市」に選定されました。「誰一人取り残さない持続可能なまち」をめざし、SDGsを合言葉に地域・事業者・行政が連携を進め、「経済」「環境」「社会」の三側面を統合的に結び付け、「全員参加型SDGsコミュニティ」の実現に向けて取り組んでいきます。



## 【ダイバーシティ(多様性)\*の推進】

- 女性や、障害のある人、外国人など多様な人材の社会参加は、多様化する市民ニーズや課題に対応するため、また少子高齢化において人材を確保するうえで、自治体にとって必要不可欠です。本市でも、女性や障害のある人といった多様な人材が就労して活躍し、イノベーション\*を起こすため、働き方改革をさらに推進する必要があります。そのためには、ジェンダー\*、身体状況の違い、人種、国籍、民族などの違いを、社会が認め、受け入れ、それぞれの違いを活かしていく基盤整備が必要です。
- また、働き方改革をさらに推進するため、長時間労働の是正や年次有給休暇の取得促進など、ワークライフバランスをより一層推進するとともに、労働環境の見直しや生産性向上の取組みを進めていく必要があります。

## 【デジタル技術の発展・浸透】

- デジタル技術が、近年、急速に進化をとげているなか、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う外出抑制や接触機会の低減に際し、デジタル技術の有用性は、人と人、人と社会を結ぶツールとして広く再認識されました。
- 一方で、行政分野におけるデジタル化の取組みの遅れは、国において最重要課題の一つとして捉えられ、デジタル・ガバメントの推進に向けて取組みが加速化しているところです。
- 本市においてもコロナ禍を変革の機会と捉え、デジタル技術を活用し、市民サービスの利便性・快適性の向上や地域経済の支援、まちの発展につなげる取組みを重点的に進めることが求められています。

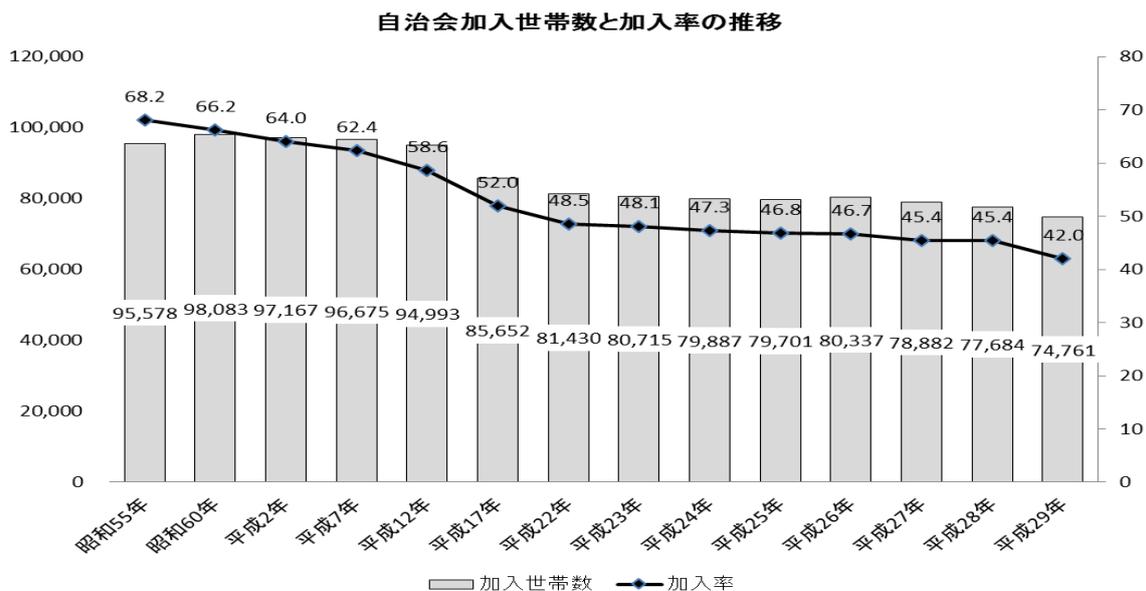
## 【各種ビッグイベントの開催】

- 今後、国内のビッグイベントとして、「オリンピック・パラリンピック東京大会」（令和3年（2021年））、「ワールドマスターズゲームズ2021関西」（令和3年（2021年））、大阪で「2025年日本国際博覧会」（令和7年（2025年））が開催されます。
- また、今後予定されている「全国高校サッカー選手権」や「全国高校ラグビーフットボール大会」の100回記念大会の開催は、「高校スポーツ発祥の地」である本市をアピールする機会となります。
- このような契機に、関係機関・自治体と連携し、本市の魅力発信や関連事業を実施することで、都市の発展につなげていく必要があります。

## 【地域コミュニティの活性化】

○地域コミュニティを取り巻く環境は、少子高齢化や近隣関係の希薄化など大きく変化しており、本市においても自治会加入率の低下や地域の主体的な活動の担い手不足など様々な課題があります。

○地域の課題は、地域特性に応じて市民が主体的に取り組むとともに、本市はその地域活動を支援することで、今後も引き続き、地域コミュニティの活性化と、地域自治の実現に向けた取組みを進めていくことが必要です。

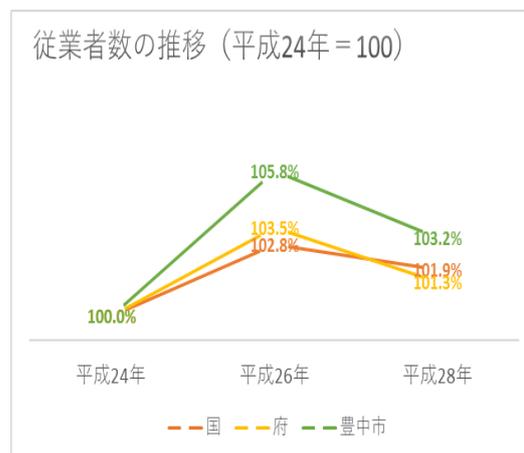
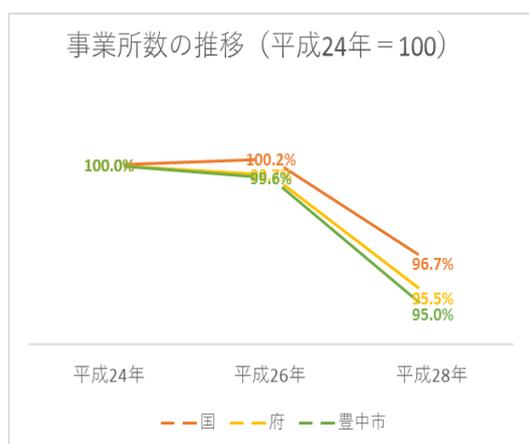


## 【本市の事業所・従業者数の状況】

○本市の事業所数は府内で4番目、従業者数は5番目に多い状況です。一方、平成24年（2012年）から平成28年（2016年）までの経済センサスの推移を見ると、事業所数及び従業者数は国、大阪府、本市ともに減少傾向です。

○更に、新型コロナウイルス感染症拡大により、事業者は大きな影響を受けており、事業転換が行われる可能性が出てきているところです。

○こうしたことから、市内事業者の実態を調査し、地域経済再生に向けた取組みを進めていく必要があります。



## 【気候変動の影響】

○世界の平均気温は、この130年ほどの間に0.85℃上昇し、地球温暖化による気候変動は確実に進んでいます。その影響は日本でもすでに現れ始め、豪雨や洪水などの大規模な自然災害、夏期の気温上昇による熱中症などの被害が増加しており、今後、水資源、食料、自然生態系、健康など様々な分野で起こりうる影響を予測し、予防的適応策を考える必要があります。

○本市においても、気候変動がもたらす様々なリスクをあらかじめ把握し、対策を行っていくとともに、引き続き温室効果ガスの排出抑制に取り組むことが不可欠となっています。

## 【新型コロナウイルス感染症の影響】

○令和2年（2020年）、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大を受けて、政府より不要不急の外出自粛や事業者への休業要請、大阪府内における緊急事態宣言が発出されるなど、人や経済の動きが大きく変化する事態となりました。

○事態の収束の目途がつかず、社会経済や人々の暮らしに相当期間にわたり影響を及ぼすことが予測される状況のなかで、感染予防とともに市民のくらしや地域経済に早急な対策を講じていくことが求められています。

○また、自粛等で大きく落ち込んだ経済活動の影響により、今後の税収が大きく落ち込むことは避けられません。一方で、市では市民の生命や生活を守ることを最優先に、生活困窮に対する支援金、新たな生活様式に対応した暮らしや産業への支援など、かつてない規模の対策を講じているところです。

○そうしたことから、事業の優先順位を見直すとともに、新型コロナウイルスとの共存やコロナ危機後の新しい社会に対応した取組みの加速化、次なる感染症の波など、新たな脅威に備えた対策を行うため、「新たな社会」に対応した都市戦略を進める必要があります。

## (2) 中期行財政運営方針の振り返り

中期行財政運営方針では、令和2年度（2020年度）までの達成をめざして目標設定しており、平成30年度（2018年度）3月末現在、達成状況は下表のとおりです。

	◆目標◆	達成状況
①連携・協働の推進	窓口関連業務への外部活力導入	達成（平成29年1月実施）
	寄附金収入拡大（平成27年度比）	取組中（平成27年度決算；61百万⇒平成29年度決算；39百万円）
	他自治体との水平連携拡大（平成28年度時点2件（H24 豊能地区図書館の広域利用、H27 池田市との消防指令業務共同運用））	達成（新たに1件（H29 北摂地区7市3町での図書館広域利用））
マネジメント強化	②事業・施設の窓口開庁日拡大	達成（平成29年1月実施）
	建物劣化診断の実施と中期保全計画作成	達成（平成29年度）
	公共施設等総合管理計画策定	達成（平成28年度）
	PPP/PFI※の運用方針の策定	達成（平成28年度）
基盤の構築	③持続可能な財政 経常収支比率（決算ベースで中核市平均程度）	取組中（平成29年度決算；豊中93.5%、中核市92.2%、差1.3p）
	財政調整基金の積立 （臨財含む標準財政規模の5.5%（29年度決算ベースで約45.5億円）の残高を確保）	取組中（平成29年度決算；39.3億円）
	プライマリーバランス黒字基調	達成（毎年度）
	市税収納率97.5%	取組中（平成29年度；96.6%）
④人・組織づくり	市民1万人あたり常勤職員数（普通会計）中核市平均程度	達成（平成30年度）
	組織数（部・課・係）を平成28年度時点組織数以内	達成（毎年度）
	スタッフ職数（係長級以上、平成28年度設置数以下）	達成（毎年度）
	人件費の経常収支比率内訳を27%（割合）	取組中（平成29年度；28.7%）

○現在取組中の目標のうち、「寄附金収入拡大」については、基準額とした平成27年度（2015年度）は、豊中市立文化芸術センター（平成28年度（2016年度）開設）設立のため特に寄附が多く集まったことから、平成28年度（2016年度）以降は平成27年度（2015年度）比で減少となったことが要因として考えられます（平成29年度（2017年度）は、平成28年度（2016年度）比で寄附件数は2倍・金額は3倍に増加）。

○人件費の経常収支比率内訳については、常勤職員数が中核市平均を下回るまで見直しを進めることができましたが、報酬等の増加などの要因から未だに高い水準にあります。これらについては、引き続き目標を設定し、取り組んでいきます。

○中期行財政運営方針にもとづき、取組みの方向性にしたがって振り返ります。

## ①連携・協働の推進

### ◇民間資源の活用促進

市民サービスを適切に提供し、その水準を維持向上していく観点から、窓口業務の一部委託化やたちばな園の指定管理者導入、介護予防センターの貸付、Park-PFI※の研究など民間資源の活用を進めました。

### ◇公民連携による公共づくり

多様な主体とそれぞれの得意分野や特性を活かしながら、適切な役割分担のもと、連携・協働を通じて、地域での様々なニーズや課題に対応するべく、美化推進道路の一部における事業者ボランティア導入や新たな地域自治組織の認定、ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）※の研究などを進めました。

### ◇自治体連携による地域発展

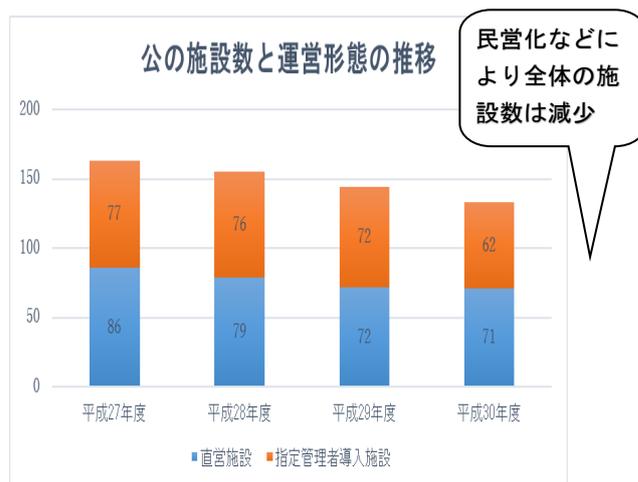
北摂地区7市3町での図書館広域利用をはじめ、水道施設の共同化に向けた取組みなどの自治体連携により、周辺地域全体としての価値向上につなげました。

### ◇自己決定・自己責任による自治の推進

地方自治のさらなる充実・強化のために、国家戦略特区制度を活用し、関西初となる都市公園内での民間保育所開園や地方分権改革による認定こども園の認定業務の権限移譲などに取り組みました。



特区制度を活用した公園内の保育所



## 今後の課題

行政需要が多様化・複雑化・高度化する一方、労働力人口や税収が減少することが見込まれるなかで、市民生活に必要なサービスを安定的に提供するために、既成概念にとらわれず効果的に民間資源の活用と、多様な主体との連携・協働を推進していく必要があります。

## ②事業・施設マネジメントの強化

### ◇事業マネジメントの強化

行政評価制度を活用したPDCAマネジメントを徹底するとともに、公民連携の観点から事務事業の見直しを着実にすすめました。また、庁内会議数の整理・構成員の絞込みによる会議コストの削減、電子決裁やタブレットを利用した会議によるペーパーレスの推進、コピー代などの経常的な事務経費の支出事務の一元化など全市的な観点から事務の効率化に取り組みました。

### ◇市施設マネジメントの強化

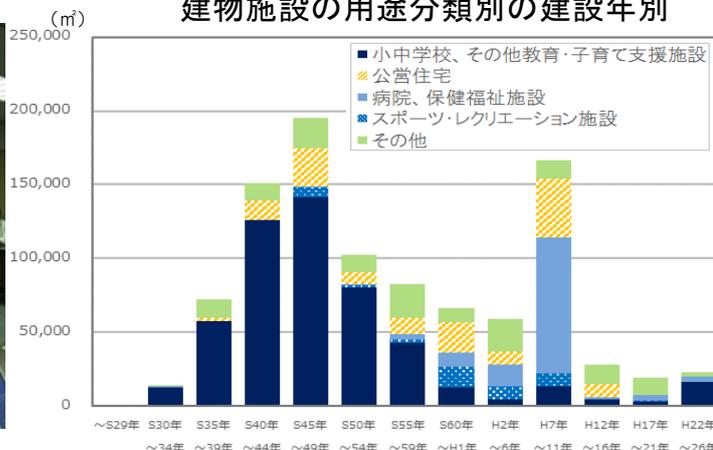
市施設全体の中長期的なマネジメントの仕組みを整えるため、『豊中市公共施設等総合管理計画』を策定し、施設総量の削減目標を設定するとともに、施設マネジメントの基礎となる施設カルテや固定資産台帳の整備を行いました。また、南部地域における（仮称）庄内さくら学園や（仮称）南部コラボセンターのほか、（仮称）福祉総合相談支援・交流センターなどの施設再編に取り組みました。

建物劣化診断や計画的な耐震化（平成29年度（2017年度）時点：市有施設97.0％・学校施設100％）・維持保全を行い、長寿命化や維持管理コストの縮減に取り組みました。



タブレットを利用した会議

建物施設の用途分類別の建設年別



### 今後の課題

多様な課題に対し迅速かつ柔軟に対応しつつ、市民サービスの価値を高めていくため、全体最適の観点での業務の集約や先進的技術の導入などにより、事業マネジメントの強化をいっそう進める必要があります。

公共施設等総合管理計画に示した基本方針（施設の複合化・多機能化・戦略的配置の推進、長寿命化と財政負担の平準化等）に基づき、施設総量フレームの達成とよりよい市民サービスの実現にむけて施設マネジメントを強化していく必要があります。

### ③持続可能な財政基盤の構築

#### ◇効果的な資源配分

予算編成において、社会保障関係経費・普通建設事業費・維持補修費・新規拡充事業の4フレームごとに予算の上限額（目標額）を設定する「用途別フレーム目標方式」を新たに導入しました。また、事業のビルド・アンド・スクラップ\*など、一般財源の増を伴う事業を行う場合に、歳入確保または歳出削減の取組みにより、それに見合う財源創出を行うことを基本として予算編成を行いました。

#### ◇歳入確保の推進

市税等の収納率向上の取組みや、クレジット収納など納付環境の整備、同一滞納者による複数債権の一体的回収整理のほか、ネーミングライツや有料広告など使用料等の確保につながる取組みを行いました。また、売却や貸付による市有地の有効活用のほか、新たにふるさと納税の返礼品を設定し、市の魅力発信を行うとともに寄附金収入の拡大を図るなど、『歳入確保に係る基本方針』に基づく取組みを行いました。また、毎年度『歳入確保に係る基本方針』に基づいた取組みの総括を行いました。

#### ◇歳出の適正化

予算フレームの設定等を通じ、社会保障関係経費の適正管理を行うとともに、『公共施設等総合管理計画』のうち特に重点的に検討すべき個別施設の方向性を定めた『個別実行計画』に基づく優先順位付けを行うなど、資源の最適配分を行いました。さらに、前掲「②事業・施設のマネジメント強化」の取組みなどにより、歳出の適正化を進めました。

#### ◇健全な財政運営の推進

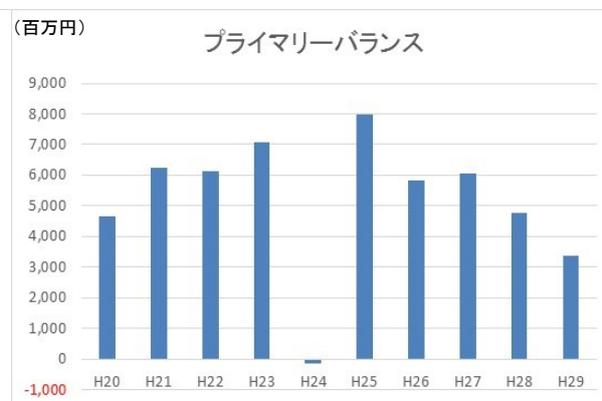
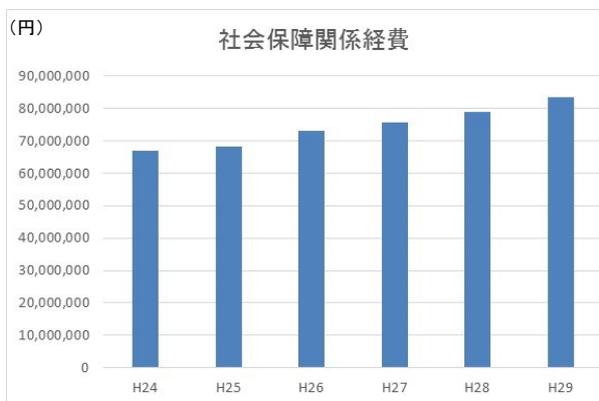
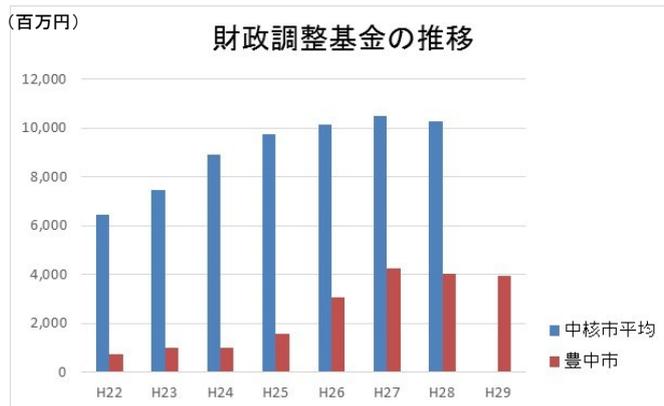
経常収支比率や財政調整基金積立額など財政運営上の数値目標を設定するとともに、市債発行の抑制により残高の縮減を行ったほか、『公共施設等総合管理計画』に基づき、将来の公共施設等の建替ピークに備え、公共施設等整備基金の計画的な積み立てを行うなど、計画的な財政運営を行いました。また、財政状況をより分かりやすく提供するため「とよなかの家計簿」を全面リニューアルして「とよなかのお財布事情」を作成し、そのなかで統一的な基準による地方公会計制度をふまえた新たな財務書類を公表しました。

#### ◇公営企業における健全な経営の推進

良質なサービスを安定的に提供するため、中長期的な経営計画として『市立豊中病院運営計画』および『第2次とよなか水未来構想』を策定し、より効果的・効率的な事業運営を推進しました。

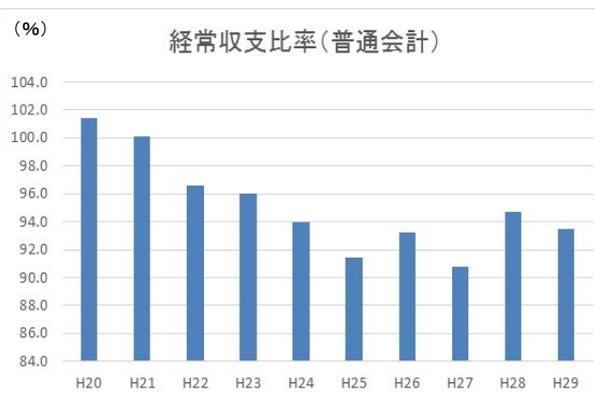
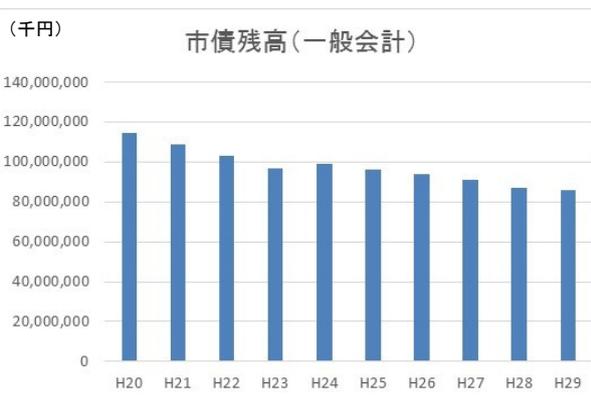


ネーミングライツ導入施設（温水プール）



社会保障関係経費の範囲

- ①款：民生費に関する費目（目：福祉会館費除く）
- ②款：衛生費に関する費目のうち項：保健衛生費（目：飼犬登録費、環境衛生費、葬儀費、火葬場費、衣衣等取扱所費、水道費除く）
- ③款：労働費に属する費目（目：労働会館費除く）
- ※上記の費目のうち“普通建設事業費”に係る費目を除く
- ※葬儀費は、市営葬儀条例の廃止にともない平成26年度まで



今後の課題

公共施設の老朽化対策や社会保障関係経費の増大が避けられないなか、災害などによる突発的な財政負担にも対応できるよう、将来世代にわたり安定して行政サービスを提供できる財政基盤を築くことが必要です。

## ④人・組織づくり

### ◇多様な人材確保、人事・給与制度の充実

今後10年間の人材育成の方向性を明らかにした『人材育成基本方針（第4版）』を策定し、「めざすべき職員」（「市民視点、未来志向、チームプレーで質の高い市民サービス提供をめざす職員」「誰もが、“住んでみたい”“住み続けたい”と思えるまちづくりを推進する職員」）の資質をもった人材を確保し、多様な職務経験を通じた能力開発に努めました。また、女性管理職比率の向上や障害者雇用の拡大（チャレンジ雇用制度の創設など）にも取り組みました。

また、技能職員の職制・給与制度や人事評価結果の給与反映など、長期的な視野に立った人事・給与制度を運用しました。

### ◇人材育成の推進

効果的・効率的な組織運営を実現するマネジメント力や多様な主体と協働を進める調整力、社会経済情勢の変化に柔軟に対応する政策形成力などを高めるため、各種研修と職場による育成を進めました。また、働きやすい職場づくりとワーク・ライフ・バランスを推進するため、「時間外勤務状況の見える化」や「ノー残業デープラス1」を実施しました。

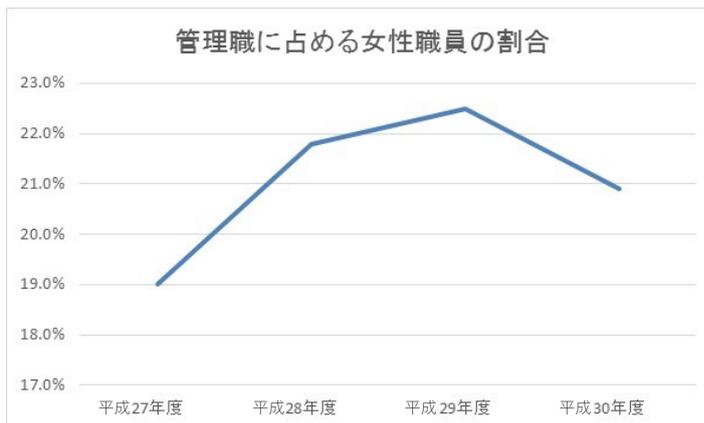
### ◇簡素で効率的な執行体制の構築など

限られた人材を活用し、市民の暮らしを支える市民サービスを安定的に提供するため、事務事業や仕事の進め方を見直し、簡素で効率的な執行体制を構築することにより、総職員数ベースでの適正化を進めました。

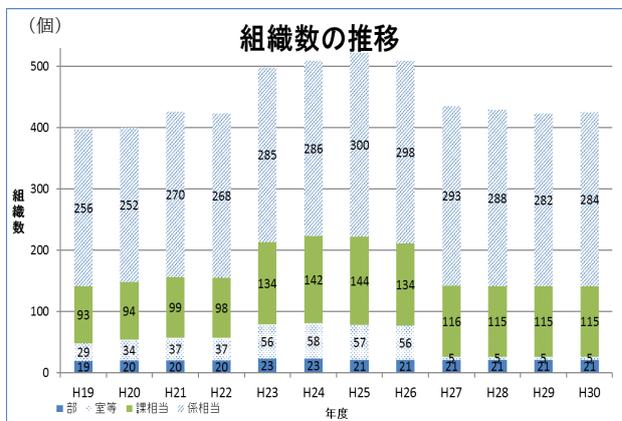
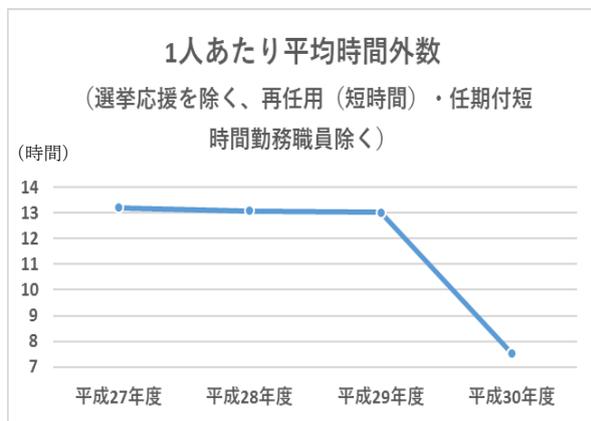
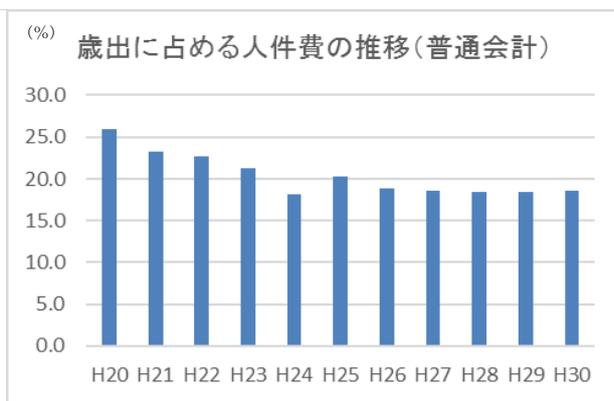
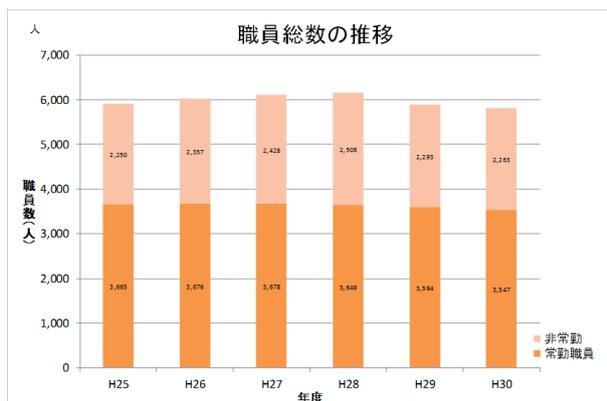
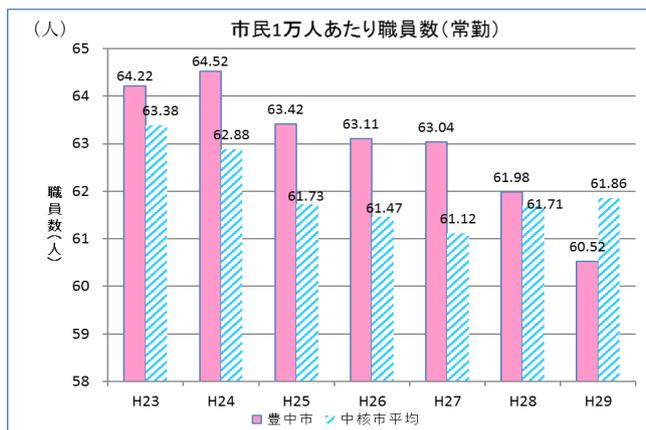
### ◇組織体制の見直し

廃棄物行政体制の見直し（事業所統合）など、社会情勢をふまえ柔軟に組織機構の見直しを行うとともに、都市経営部、福祉部、健康医療部の設置など、基本政策の推進体制の整備を行いました。

待機児童解消プロジェクト・チームを設置し、平成30年度（2018年度）当初に待機児童を解消するなど、行政課題に応じて関係する部局や職員が柔軟に連携し、事業を推進しました。



車いす体験と移動介助の職員研修



## 今後の課題

将来的な人口減少や社会保障費の増大も見据え、より簡素で効率的な執行体制の構築と、総職員数ベースでの人数管理により、引き続き総人件費の適正化を進める必要があります。

限られた職員数で、多様化・複雑化・高度化する行政課題に対応できるように、一人ひとりが能力を発揮できるよう、働きやすく、風通しのよい職場環境づくりをより一層進めていく必要があります。

### (3) 課題のまとめ

- 『中期行財政運営方針』において、「まちの活力向上と行財政運営基盤の充実・強化の好循環を創出する」を基本方針として掲げてきましたが、これをめざす行程は中長期的であり、現時点で完了するものではありません。また、「新型コロナウイルスとの共存」を前提に、「誰一人取り残さない」というSDGsの理念をふまえ、支援が必要な市民や事業者をしっかりと支えながら、未曾有の危機を乗り越えていく、そしてコロナ禍が収束した先にある、「成長・発展する豊中の未来」を創っていくことが求められています。

#### 【今後の「行財政運営基盤の充実・強化」に関する課題】

- めざしてきた好循環の構成要素の一つ「行財政運営基盤の充実・強化」については、これまでの取組みを進めつつも、台頭する新技術を活かした市民サービスや行政内部事務におけるデジタル改革を行い、一層の生産性と成果の向上をめざす必要があります。また、それを可能とするための、新たな時代に対応した人づくりも課題です。
- 財政運営については、非常時における財政管理や投資案件の絞り込み、歳入確保に向けた新たな打開策など、コロナ危機に対応した「財務」戦略が必要です。

#### 【今後の「まちの活力向上」に関する課題】

- 好循環のもう一方の構成要素「まちの活力向上」に関連しては、地域コミュニティ活性化や健康寿命のさらなる延伸など、取組みを強化すべき課題があります。
- コロナ禍においては、市民の生命や暮らしを守るセーフティネットを充実させるとともに、社会・経済活動の維持を図ることが求められます。
- 一方で、デジタル化の進展や産業構造の変化、人々の行動・意識変容などにより、これまでは大都市に求められていた「働く場所・自己実現の場所」という役割を、郊外（本市含む）でも担うことが期待されており、自律的な発展・成長をめざす必要があります。
- 良好な住宅都市、教育文化都市としての強みを維持し、まちの活力も内発的に生み出すことをめざす本市ですが、広域的な発展・成長や課題解決を行うために、都心部や近接都市等の他の自治体と連携した取組みがさらに必要です。
- また、都市の発展・成長にはそのための「投資」が必要であり、何にどう投資をするかという考え方が重要となります。
- 都市を発展・成長させる一番の力は、市民の未来へ向けた意識と行動です。そのため、市は市民にただ発信するだけでなく、市民のニーズや動きをキャッチし、課題やめざすものを共感しながら、市内外の人と共有できる新たな価値を創り出していきます。

## (参考) 基本政策 (5つの政策の柱)

### 教育文化先進都市

- 子どもたちが健やかに育ち・学ぶことができる環境を整えます。また、文化芸術の振興や生涯学習・市民スポーツの推進を図り、希望に満ちた夢あふれるまちづくりを進めます。

### まちづくり先進都市

- 本市の特性である良好な住環境を維持・継承し、優れた交通利便性を活かしながら、南部地域や中心市街地、千里中央駅周辺地区、大阪国際空港周辺地区の拠点地域の活性化を図り、誇りと風格にあふれるまちづくりを進めます。

### 安全安心・健康先進都市

- 誰もが住み慣れた自宅や地域で自分らしく暮らせる「地域共生社会」の実現をめざし、福祉・保健・医療・介護・住宅・コミュニティなどの施策に取り組みます。また、災害に備えた危機管理体制の充実を図り、安全安心で笑顔あふれるまちづくりを進めます。

### 魅力活力先進都市

- まちの魅力を創造・発信して都市ブランドの向上を図るとともに、産業振興や農地の保全・活用を図り、活力あふれるまちづくりを進めます。

### 市民サービス先進都市

- 総合窓口や公共施設の再編を図るとともに、未来につながる行財政改革や女性の活躍などに取り組み、さらなる市民サービスの向上を図ります。

# 3

## 経営戦略の考え方

### (1) 経営戦略の定義

豊中市の発展と成長のため、既成概念やこれまでのやり方にとらわれず、未来に向けて中長期的な視点に立ち、今なにをすべきかを考え、様々な主体と連携・協働しながらスピード感を持って行動することを「経営」ととらえます。

そして「経営」を行う上で、資源の充実を図りながら効果的・効率的に投資し、めざす未来へ到達するためのシナリオを「戦略」と定義します。

### (2) 基本的考え方

- 市民サービスを持続的・安定的に提供するため、行政起点ではなく「市民起点」で市民にとってより価値のあるサービスを提供します。
- 「誰一人取り残さない」を基本理念におくSDGsの考え方を根底におき、中長期的な視点で、様々な関係者とのパートナーシップのもと、経済、社会、環境を統合した取組みを進めていきます。
- 対象範囲について、行政組織だけでなく、多様な主体とともに取り組んでいく戦略とします。

### (3) 進行管理

- 毎年度、この経営戦略方針に基づく単年度の『経営方針』を策定し、具体的な取組みと目標などを示します。それを各部局の組織目標管理に反映し、具体化を図ります。
- 経営戦略会議において、経営戦略方針に基づく取組状況や基本政策の進捗をモニタリングします。

# 4

## 戦略と取組方針

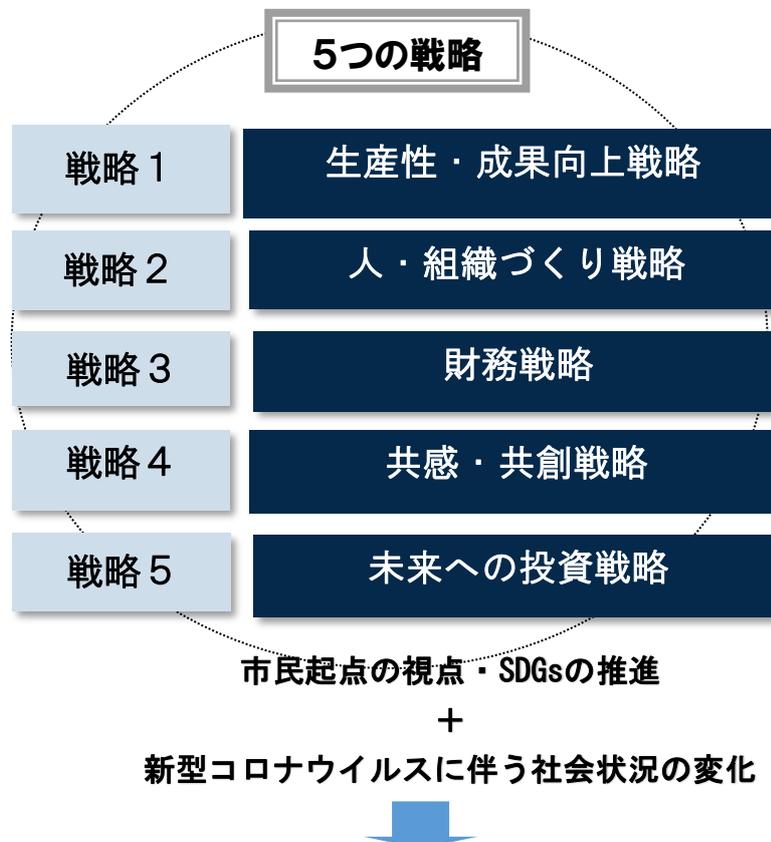
### 「新たな社会を創造する都市戦略」

○豊中市は、豊中に住む人・働く人・学ぶ人一人ひとりが、「健康・安心・安全」、「経済」の安定、「生きがい」の充実によって“豊かに生きること”ができるまちづくりを進めます。また、社会の変化を敏感にキャッチする、持続可能なまちであり続けます。

○コロナ危機により、今後の市民生活や地域経済を取り巻く環境・影響は、長期的かつ多岐にわたり変化することが予想されます。この危機を「変革する機会」ととらえ、次の3つの視点を取り入れた「新たな社会を創造する都市」の実現をめざします。

- コロナ危機に対応する財政・事業運営
- デジタル・ガバメントの推進
- コロナ危機後の未来への投資

○こうした、本市のめざす未来へ到達するためのシナリオ（戦略）として、以下の5つを軸に取組みを進めます。



### 『新たな社会を創造する都市戦略』

（達成指標）＝人口増（定住人口・関係人口、交流人口）、健康寿命の延伸、市民定住意向の向上

### 取組方針1-1 デジタル・ガバメントの推進

- 市民サービスの質を向上させるため、デジタル技術の活用を進めます。また、新しい生活様式をふまえた職員の多様な働き方を推進するとともに、デジタル化により業務を効率化します。
- ◇ **デジタルを活用した市民サービスの利便性・快適性の向上**
  - ・オンライン申請の拡充やオンライン相談の導入など、市民が来庁せずに出来る手続きを進めます。
  - ・マイナンバーカードの交付を促進し、サービスの利便性向上を図ります。
  - ・市の窓口やオンラインでのキャッシュレス決済を推進します。
  - ・新たなデジタル技術の活用支援など、市民の情報リテラシー向上に取り組みます。
  - ・市が保有する公共的な情報（位置情報を含む市の公共施設データなど）の利活用を推進するため、誰もが二次的に利用しやすい形式（オープンデータ）での公開と活用を進めます。
  - ・デジタル技術と官民データを活用し、健康・安全等、まちづくりや地域課題を解決するスマートシティの実現に向けた取組みを進めます。
- ◇ **ワークスタイルの変革**
  - ・モバイル型端末の活用、庁内コミュニケーションツールなど、効率的なオフィス環境を推進します。
  - ・ペーパーレス会議やWEB会議を積極的に導入し、会議にかかるコストや時間を削減します。
  - ・AI・RPA\*の活用により、作業の効率化、業務時間の削減を進めます。
  - ・テレワークや時差出勤など、多様な働き方を推進します。
  - ・ペーパーレス化を促進するため、庁内各種届出書類の押印の見直し、業務に係る書類のデジタル化を進めます。
  - ・全部局で共通する財務会計事務などについて、事務の集約、一元化を推進します。
  - ・クラウド\*\*活用を含めたサーバ及びネットワークなどの最適化により、運用管理の効率化を図ります。

## **取組方針1-2 事業・施設マネジメントの強化**

- 社会情勢を見据えた新たな価値の創出（ビルド）と、既存の事業や方法を見直し・廃止（スクラップ）するという思考に基づく事業、施設のマネジメントを進めます。
- ◇ **事務事業の見直し**
  - ・ 市民サービスの向上や業務の効率化、社会情勢に応じたサービスの見直しの観点から事務事業を見直します。
- ◇ **施設再編の推進**
  - ・ 『豊中市公共施設等総合管理計画（平成29年（2017年）3月）』の目標である施設総量80%（令和22年度末（2040年度末））の達成に向け、個別施設計画を策定し、令和10年度（2028年度）までに公共施設総量90%を達成するための具体的な方針を示します。
- ◇ **施設整備・管理手法の見直し**
  - ・ 施設の再編・適切な更新を進めていくにあたり、リース方式も含め、性能発注による設計施工一括発注方式およびPPP/PFI※の活用を優先的に検討し、積極導入します。
  - ・ 各部局が個別に行っている施設管理事務について包括的に管理する仕組みを構築します。
- ◇ **客観的データに基づく政策推進**
  - ・ 膨大なデータを組合せ、分析できるツールなどを活用し、客観的なデータに基づいた施策等の企画立案（EBPM※）を進めます。

## 主な取組の工程

	2019	2020	2021	2022
<b>取組方針 1-1</b>				
<b>デジタル・ガバメントの推進</b>	オンライン申請の実施	オンライン申請の拡大・オンライン相談の実施	オンライン申請・相談の拡大	公共施設オンライン予約システムの導入
◇デジタルを活用した市民サービスの利便性・快適性の向上		マイナンバーカードの交付促進		活用検討
	キャッシュレス決済の試行導入	キャッシュレス決済の本格導入・拡充	全庁導入に向けて拡充	
◇ワークスタイルの変革	WEB会議試行導入	モバイル型端末の導入	WEB会議の拡充・モバイル型端末、コミュニケーションツールの利用拡大	
		押印の見直し・電子決裁の利用拡大		
	テレワーク・時差出勤制度導入検討	テレワーク試行導入・時差出勤制度試行実施	テレワーク・時差出勤制度の利用拡大	
	AI/RPAの検証	AI/RPAの本格導入	AI/RPAの対象拡大	
<b>取組方針 1-2</b>				
<b>事業・施設マネジメントの強化</b>				
◇事務事業の見直し		全ての事業を対象に見直しを実施		
◇施設再編の推進		個別施設計画の策定・実施		
◇施設整備・管理手法の見直し		設計施工一括発注方式、PPP/PFIの活用推進		
		包括的な施設管理の運用に向けた検討	包括的な施設管理を実施	包括的な施設管理の運用
◇客観的データに基づく政策推進		データ分析手法の研究・周知・啓発	実践に向けた取組み（体制づくり）	客観的データに基づく施策の企画立案

## 戦略指標

指標	現状(令和元年度)	目標
オンライン申請の割合	2.8%	100%
キャッシュレス決済の割合	5%	100%
web会議の実施数	2回	利用拡大
時間外勤務時間数/人・月	7.5時間/人・月	減少
社会情勢に応じたサービスの見直し	-	10業務以上

### 取組方針2-1 ダイバーシティ(多様性)の推進

- 新たな価値や考え方を組織に取り入れ、イノベーションを起こすため、性別、年齢、価値観などの多様性を認め合い、誰もが働きやすく能力を発揮できる環境づくりを通して、組織の活性化をめざします。
- ◇ **障害者雇用の推進**
  - ・ 障害者雇用について、引き続き、当該職員の能力が発揮できるよう、職場定着支援を進め、障害のある人もない人も共に働く職場づくりを進めます。
- ◇ **女性のキャリアアップ推進**
  - ・ 女性の活躍を推進するため、研修の受講機会の拡充などキャリアアップ支援を充実させ、管理監督職につくため支援を行います。
- ◇ **育児・介護と仕事の両立支援**
  - ・ 男女ともに育児休業や時短勤務などを推進し、育児や介護といった個々のライフステージと両立しながら、自分らしい働き方が出来るよう支援します。

### 取組方針2-2 人材育成の推進

- 市民ニーズや社会課題に向き合い、従来の価値観にとらわれない柔軟な発想力と行動力で業務に取り組むことのできる人材を確保、育成します。
- ◇ **戦略を支える人材の育成**
  - ・ 多様なネットワーク・関係性を通じて、幅広い見識を身につけるとともに、新たな発想等によるサービスを創出するため、他自治体や民間事業者等との人材交流を促進します。
  - ・ 職員が自らの課題意識や知識経験等を活かし、主体的にチャレンジ、実践する行動を促進するため、庁内人材公募制を積極的に活用します。
  - ・ 多様な主体との連携や市民起点で活動できる職員を育成するため、地域に出向き、市民とともに活動するアウトリーチ型職員研修を実施します。
  - ・ 柔軟な発想でICTやデータを利活用して、サービス価値を高められる人材を育成します。
  - ・ 組織が横断的かつ柔軟に機能するよう、所属や職階にこだわらず、職員からの提案を直接改革につなげる「創る改革実現プロジェクト」を実施します。
- ◇ **採用活動の強化**
  - ・ 市政運営を支える多様な人材の確保に向け、SNS\*などさまざまな手法を活用し、市で働く魅力のPRや試験内容の見直しなど、人材を確保するための採用活動を強化します。

### **取組方針2-3 簡素で最適な執行体制の構築**

- 限られた人材を有効に活用し、組織としての効用を最大化するため、簡素で効率的な組織体制を整備するとともに、必要に応じて柔軟に組織を見直します。
- ◇ **状況に応じた柔軟な組織管理**
  - ・ 効果的・効率的な執行体制の確立のため、必要に応じて柔軟に組織を見直します。
- ◇ **総職員数・総人件費ベースでの管理**
  - ・ 類似団体の状況を参考にしながら、業務の執行状況をふまえ、総人件費及び総職員ベースでの職員数の最適化を進めます。
- ◇ **人事・給与制度の見直し**
  - ・ 定年延長など国の動きや法改正、人材育成施策等の進捗をふまえ、人事・給与制度を見直します。

### **取組方針2-4 ガバナンス(内部統制、管理体制)の強化**

- 限られた財源、人材を効率的・効果的に活用するとともに、事務の適正な執行を確保するため、ガバナンスを強化します。
- ◇ **内部統制システムの整備**
  - ・ 地方自治法改正（平成29年（2017年）6月）の趣旨をふまえ、主に契約や債権管理回収事務をはじめとした財務に関する事務について、内部統制システムを導入、運用します。
- ◇ **PDCAマネジメントシステムの強化**
  - ・ 事業の計画、実施、評価、改善というマネジメントの仕組みについて、より効果的・効率的な行財政運営を確保するため、各制度の見直しや相互の連携を進め、意思形成過程の充実、効率化を図ります。

## 主な取組の工程

	2019	2020	2021	2022
<b>取組方針 2-1</b>				
<b>ダイバーシティ（多様性）の推進</b>				
◇女性のキャリアアップ推進		研修の受講機会の拡充		
◇育児・介護と仕事の両立支援		男性の育児休業推進		
		特定事業主行動計画策定	特定事業主行動計画の運用	
<b>取組方針 2-2</b>				
<b>人材育成の推進</b>				
◇戦略を支える人材の育成	人材戦略策定	他自治体や民間事業者等との人材交流		
◇採用活動の強化	採用活動見直し検討	新たな採用手法の実施	新たな採用手法の検証・運用	
<b>取組方針 2-3</b>				
<b>簡素で最適な執行体制の構築</b>				
◇柔軟な組織管理		状況に応じた組織改編、人事異動		
◇人事・給与制度の見直し	会計年度任用職員制度の検討	会計年度任用職員制度の導入	運用	
<b>取組方針 2-4</b>				
<b>ガバナンス（内部統制、管理体制）の強化</b>				
◇内部統制システムの整備	基本方針案策定	試行運用 基本方針策定	本格運用	運用 報告書の作成

## 戦略指標

指標	現状(令和元年度)	目標
総人件費比率(経常収支比率構成割合)	26.9%	減少
管理職比率	9.8%(平成31年4月1日現在)	減少
管理職の女性比率(%)	23.4%(平成31年4月1日現在)	上昇
男性の育児休業取得率	7.9%(平成30年度)	上昇

### 取組方針3-1 コロナ危機に対応した『中期財政計画』の見直し

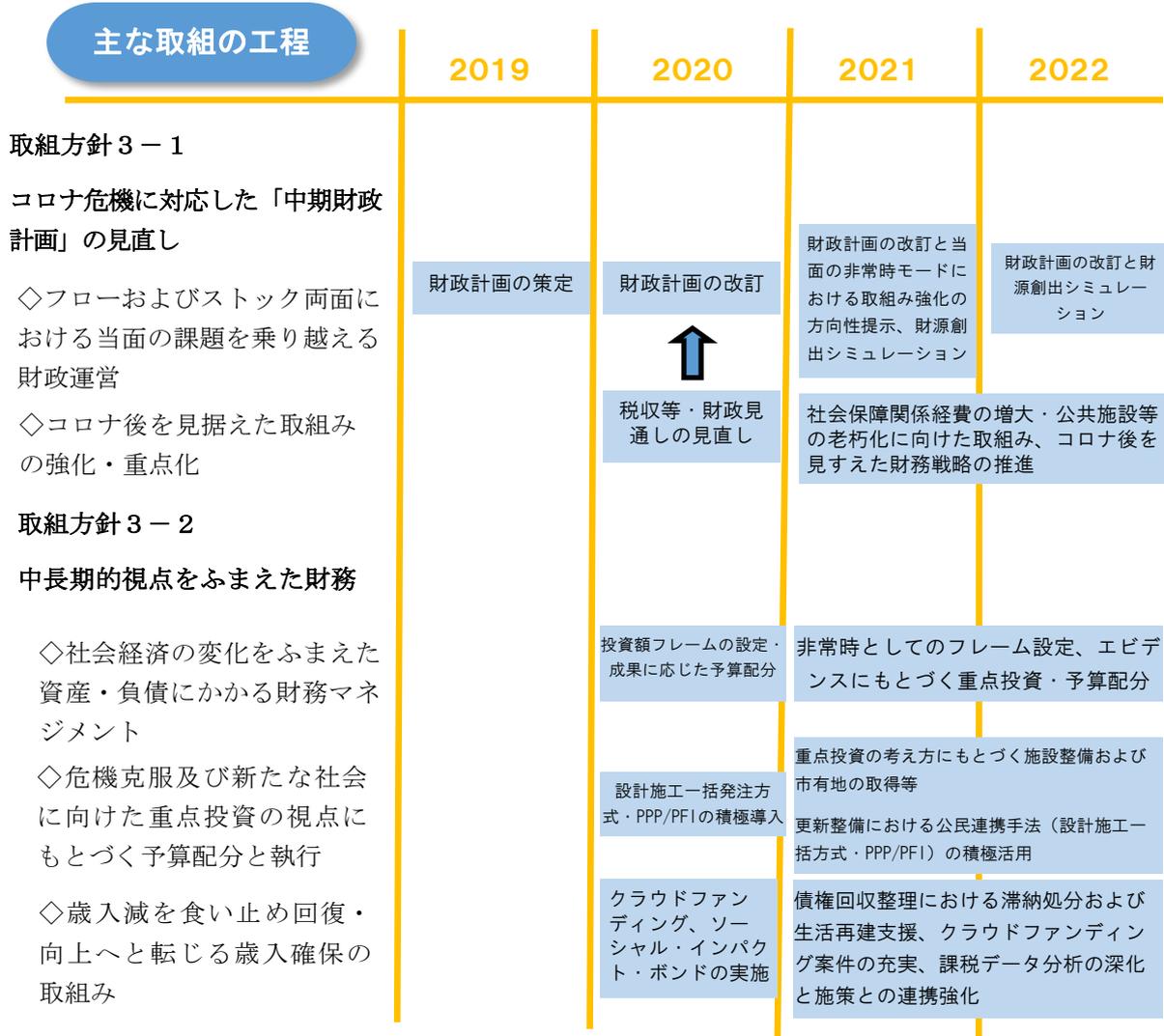
- 『中期財政計画』の改訂に伴い、コロナ危機からコロナ後を見据えた財政運営の道筋を示します。(p.35『5 中期財政計画の概要』を参照)
- ◇ **フローおよびストック両面における当面の課題を乗り越える財政運営**
  - ・ 『中期財政計画』の改訂にあたり、コロナ危機に伴う歳入減と歳出増を想定し、令和5年度までは非常時モードのもとでの財源創出と支出管理を行う収支計画とします。
  - ・ 当面の非常時モードにおける、財産取得と公共施設整備の絞り込み、基金繰り入れ、市債に関しては地方財政措置のあるものの重点活用とともに後年度負担の増大を最小限に食い止める発行管理を、資産計画において計画化します。
- ◇ **コロナ後を見据えた取組みの強化・重点化**
  - ・ コロナ危機を乗り越えつつ、社会保障関係経費の増大・公共施設等の老朽化を克服する取組みの方向性を示します。
  - ・ 本市に特徴的な財政課題の早期克服に向け、改革の取組みの強化・重点化を行います。

### 取組方針3-2 中長期的視点をふまえた財務マネジメント

- 予算、資産、債権など財務全般に関するマネジメントにおいて、危機を乗り越え新たな社会に対応する視点に立って取り組みます。
- ◇ **危機克服および新たな社会に向けた重点投資の視点にもとづく予算配分と執行**
  - ・ 市民生活と地域経済の落ち込みを食い止める施策への予算を確保します。
  - ・ データ分析とエビデンスの考え方を導入し、新たな社会に向けた重点投資を行います。
  - ・ 従来型の事業のあり方からの転換を進める視点での予算のビルド・アンド・スクラップを徹底します。
  - ・ 執行管理の徹底により、支出の精査と収入の上乗せをさらに強化します。
  - ・ 建設案件については、安全上緊急性の高いものと地元業者育成のためのフレーム内実施のほかは、資産計画に沿って重点投資案件の絞り込みを行います。
- ◇ **社会経済の変化をふまえた資産・負債に係る財務マネジメント**
  - ・ 施設更新整備は重点投資案件に限定したうえで、性能発注による設計施工一括発注方式およびPPP/PFI\*の活用を優先的に検討します。
  - ・ 市有地の取得・処分・用途の変更については、まちづくりにおける重点投資と一体のものとして、戦略上重要な案件を実施します。

## ◇ 歳入減を食い止め回復・向上へと転じる歳入確保の取組み

- ・税ほか市債権の徴収に関しては、コロナ危機による影響が続くなかでは一層の「債権回収整理の高度化」をめざすという考え方のもと、納付環境整備から滞納者の生活再建までを見据えた回収・整理を行います。
- ・クラウドファンディングを通じた寄附文化の醸成（新たな共助の定着）をめざすとともに、本市歳入構造を分析し強化を図るべき部分について底上げの取組みを行います。
- ・課税データ分析結果をふまえ、新たな社会への移行も見据えたうえで、市民の所得向上や資産価値向上につながる施策への重点投資を行います。



## 戦略指標

指標	現状(令和元年度(見込))	目標
経常収支比率(決算)	91.4% (H30中核市:92.2%)	中核市平均程度
財政調整基金積立金残高	60億円	50億円ラインを維持
ストックベースのプライマリーバランス	黒字	黒字を維持
市税収納率(市税現年度分、繰越し分)	99.2%、28.1%	99.5%、36.0%
市税収入	708億円	令和4年度から増に転じる

### 取組方針4-1 広報力の強化

- 市からのメッセージや情報を積極的に発信するとともに、広報誌やホームページ、SNSなど多様なメディアを通じ、市民が必要な情報をスピーディーに受け取ることができる環境づくりを進めます。また、職員と市民が対話する機会の拡充を図ります。
- ◇ **発信力・広聴力の向上**
  - ・ SNSやデジタルサイネージ※を活用し、プッシュ型の情報や魅力をよりスピーディーかつリアルタイムに伝えていきます。
  - ・ 情報の見やすさ・取り出しやすさの視点に立ち、広報誌・ホームページを見直します。
  - ・ 地域での助け合いや、防犯・防災などの有事の備えのため、アプリを活用した地域の情報交換・繋がりづくりに取り組みます。
  - ・ 広報戦略アドバイザー制度により、外部の視点を取り入れ、職員一人ひとりの企画力・発信力の強化を図ります。
  - ・ 市民や事業者の意見、課題などを共有するために、市長と直接対話する「ふれあいトーク」を実施します。

### 取組方針4-2 都市ブランドの向上

- 「新しい生活様式」に対応しながら、本市独自の魅力創造と積極的な発信を行い、市のブランド向上を進めます。
- ◇ **市の魅力創造と積極的な発信**
  - ・ 第2期豊中ブランド戦略に基づき、豊中の魅力を高める具体的事業を展開しつつ、事業者や団体、大学などと連携・工夫し、程よい距離感を保てるイベント手法（野外での開催、双方向のオンライン方式等）を導入します。
  - ・ 地元住民や近隣大学と連携し、新しくオープンするグリーンスポーツセンターにアートや防災などの様々なジャンルを取り入れ、にぎわいやつながりを生み出します。また、国際・国内のスポーツイベントとの連動を考慮しながら、本市のアピールに繋がるスポーツイベントを実施します。
  - ・ 文化芸術活動への助成や音楽の映像配信、子どもを対象とした野外でのアートフェスティバルなど、子どもを含むすべての市民が文化芸術活動に触れる機会をつくります。
  - ・ 大阪国際空港周辺地区の整備の方向性を検討するなかで、千里川土手隣接地（緩衝緑地）の新たな活用の可能性を示す構想案を作成します。
  - ・ 公民連携で「豊中発」の取組みを発信し、市民のシビックプライドの醸成とともに都市ブランドの向上を図ります。

### **取組方針4-3 オープンイノベーション※の推進**

- 市民、公益活動団体、民間事業者、大学、他自治体など、多様な主体による連携・協働・ネットワークの強化や、それぞれの強みやアイデアを活かしたまちづくりを進め、新たなまちの魅力や地域の価値を共に創りあげていきます。
- ◇ **公・民・学連携の推進**
  - ・行政、事業者、大学など多様な主体による「公・民・学連携プラットフォーム」を活用し、地域課題の解決に向けてともに取り組みます。
  - ・連携協定の締結などにより、新たな取組みを生み出します。
- ◇ **民間活力の導入**
  - ・市民サービスのさらなる質の向上を図るため、民間委託、指定管理者制度、民営化、Park-PFI、PFIなど事業の実施手法の最適化を図ります。
- ◇ **自治体間の広域連携の推進**
  - ・近隣自治体間の広域連携によって市民サービスの向上を図る取組みを検討・実施します。

## 主な取組の工程

	2019	2020	2021	2022
取組み方針4-1 広報力の強化 ◇発信力・広聴力の強化		広報誌アンケート調査	広報誌見直し検討	広報誌リニューアル
	SNSフォロワー増加に向けた仕掛け			
	広報戦略アドバイザー制度の創設	企画力・発信力の強化		
	「市長ふれあいトーク」の実施			
取組方針4-2 都市ブランドの向上 ◇市の魅力創造と積極的な発信		ブランド戦略推進ネットワーク会議や助成金制度を活かした具体的事業の実施と発信		
		(仮称)文化芸術フェスティバルの実施	子どもが文化芸術活動にふれる機会の創出	指定管理者と協力した国際的音楽祭の開催
	千里川土手隣接地の活用構想案について調査・検討	活用構想案作成	実施	
取組方針4-3 オープンイノベーションの推進 ◇公・民・学連携の推進		公民連携プラットフォームの設置	連携事業の実施	
	千里中央公園の再整備基本計画の策定	Park-PFI等を活用した千里中央公園などの運営事業者の公募	千里中央公園などの施設の整備	千里中央公園などの公園施設の事業者による運営
		新たな事業検討・実施		
◇自治体間の広域連携の推進	新たな広域連携の検討・実施			

## 戦略指標

指標	現状(令和元年度)	目標
プレスリリース採用件数	93件	増加
SNSでのフォロワー数	13,158	22,000
公民学連携件数	18件	増加
今後も住み続けたいと思う市民の割合	85.0%	上昇

### 取組方針5-1 子育て支援・学び方改革

- 子育てしやすい環境づくりや働く場所・機会の創出とともに、新たな学習環境の整備に取り組みます。
- ◇ **安心して子育て・働ける環境づくり**
  - ・待機児童ゼロ維持をめざし、多様な保育定員確保方策に取り組みます。
  - ・育児支援家庭訪問の充実や家事支援の仕組み作り、休日・夜間の一時預かりの検討等を進めます。
  - ・ひとり親家庭の経済的・精神的自立への支援を充実します。
  - ・妊娠、出産、子育ての切れ目のない支援、慢性疾患を抱える子どもとその家族への支援や子育て相談機能を充実します。
  - ・「夢はぐくむ」公立こども園整備計画に基づき、子どもたちが自分らしく過ごせ夢を育める施設とするため、公立こども園の再整備を進めます。
  - ・公・民の多様な主体の連携による子どもの居場所づくり事業を進めます。
- ◇ **ICTを活用した学び方改革の推進**
  - ・市立小中学校の児童・生徒全員にタブレット端末を配備するなど、デジタル技術による教育環境を整備し、場所にとらわれない、すべてのこども一人ひとりに最もふさわしい新たな学びを実現します。
  - ・新しい授業手法として、デジタル学習教材の活用や、授業支援ソフトを活用した協働学習を実施するとともに、一人ひとりの習熟度に応じた学習ドリル教材や、遠隔オンライン型授業などを活用し、学習内容を充実します。
  - ・デジタル技術により校務の効率性を高めるため、タブレット端末や授業支援ソフトを活用した学校と家庭との効果的な連携や教職員が教育に専念できる環境を整備します。

### 取組方針5-2 経済活動の支援

- 新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた地域経済の再生や新たな社会を見据えた経済活動の取り組みを支援します。
- ◇ **地域経済の再生・活性化支援**
  - ・新型コロナウイルス感染症の影響を受けた市内事業者の状況を把握し、事業活動の下支えを行う具体的なプランを策定し、地域経済を活性化する取り組みを支援します。また、これらを（仮称）豊中市新・産業ビジョンの策定につなげていきます。
  - ・規制緩和や制度の改革など、民間事業者の活動を後押しする環境の整備を行います。
  - ・優れた交通利便性や良好な住環境を活かし、市内での起業や企業立地を促す環境づくりを進めます。

## **取組方針5-3 市民の健康や暮らし支援**

- 少子高齢化・人口減少社会を見据えた対策に継続して取り組み、地域包括ケアシステム・豊中モデルを推進するとともに、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた市民生活の支援や健康づくり対策の充実を図ります。
- ◇ **雇用創出・就労支援**
  - ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、失業や雇用の不安を抱える市民に対して支援します。
  - ・定年廃止や継続雇用制度の導入などに取り組む企業を支援します。
  - ・テレワークなどの働き方改革の環境整備について、相談事業や事業主への啓発を行います。
  - ・女性活躍をさらに進めるため、表彰制度等の検討などを通して、ロールモデルとなる女性や事業者を支援します。
- ◇ **市民の暮らしを守る包括的な支援**
  - ・生活困窮状態にある市民の暮らしを守るため、多様で複合的な困りごとを一元的な相談窓口で対応し、関係部局が連携しながら包括的に支援します。
  - ・新しい生活様式を実践しながら、地域での繋がりをさらに強化するため、デジタル技術を活用した交流や相談等を実施します。
  - ・福祉施設・事業所等が持続可能なサービスを展開できるよう、福祉人材の確保・育成を支援します。
  - ・外国人市民に必要な情報を発信するとともに、困りごとを一元的な相談窓口で対応し、関係機関等と連携して包括的に支援します。
  - ・公共交通改善計画に基づき、マイカーに頼らなくても移動できる交通体系を構築するため、デマンド型乗合タクシー\*やシェアサイクル\*など、地域特性や課題に合わせた新たな交通システムを推進します。
- ◇ **心と体の健康づくり支援**
  - ・市民の健康増進を図り健康寿命を延ばすため、若年層や健康無関心層にも自発的な健康づくりを働きかける新たな手法を追求します。
  - ・市民の不安やストレスの軽減、うつ病や精神疾患の予防と早期発見・早期支援を行うため、こころのケア体制を強化します。
  - ・多様な主体との連携により高齢者の介護予防・生きがいつくり支援をすすめます。

## **取組方針5-4 強靱なまちづくりの推進**

- 「豊中市強靱化地域計画」に基づき、大規模災害などが発生してもまちの機能不全や地域経済活動の低下に陥らないまちづくりを進めます。また、新型コロナウイルス感染症拡大の予防・拡大防止に向けた対策を進めます。さらに、近年急速に進んでいる気候変動の影響に対し、温室効果ガス削減対策と合わせて、被害の回避・低減に取り組みます。
- ◇ **災害対策の実施**
  - ・消防活動困難区域の解消をめざし、市南部の大島町地区の防災性向上と住環境改善を図るため、主要生活道路を整備します。

- ・市民が一時的に滞在する避難場所の機能充実として、災害時に活用できる設備を備えた「防災公園」を整備します。
- ・災害時にも上下水道としての機能が損なわれないように、管路施設や構造物など上下水道施設の耐震化を進めます。
- ・災害時における防災空間や避難経路を確保するため、都市計画道路の整備及び無電柱化を進めるとともに、橋梁等の道路施設の耐震化や長寿命化を進めます。
- ・災害時において密集・密接を避けた避難所開設を行うとともに、消毒用アルコールや感染防止保護シート等の衛生資材の備蓄と補充を行います。
- ・災害時の電力確保に向け、事業者と連携し、指定避難所への太陽光発電設備と蓄電池の設置に取り組みます。
- ・近隣自治体等と連携した避難先の確保、市民への災害リスクの周知に取り組みます。また、民間企業や団体との連携協定により、災害時における支援体制を整備していきます。
- ・避難行動要支援者名簿を活用した地域防災力向上のため、民生委員及び校区福祉委員等と協力・連携します。
- ・災害時の情報収集や連携調整におけるデジタル技術の活用を進めます。

#### ◇ 感染症対策の実施

- ・「豊中市新型コロナウイルス感染症対策本部」を設置し、総合的な対策を進める中で、各施設・市主催（共催）イベントの感染防止策を徹底します。また、SNSやホームページなどで、感染防止への注意喚起を行います。
- ・即座に有事体制に変更し、実働できるよう、平時から有事を想定した体制を整備し、訓練を行います。
- ・感染症拡大防止のマスクや消毒液などの備蓄を補充するとともに、臨時医療施設の準備に取り組みます。
- ・市立豊中病院において、感染症の再流行を見すえた医療体制の強化を図るとともに、感染症指定医療機関としての役割を適切に果たせるよう、大阪府や保健所など、関係機関との連携強化に取り組みます。

#### ◇ 気候変動への対策

- ・気候変動の影響による熱中症や水害、感染症などを回避・低減するための対策や、予防に関する普及啓発を進めます。
- ・低炭素のまちづくりに向けて、様々な省エネ設備などの普及促進を後押しします。
- ・近隣自治体と連携・協力し、市民や個人事業主に、再生可能エネルギーの使用割合の多い電力会社との契約を促す「電力のグループ購入」の取組みを進めます。
- ・温室効果ガスの排出抑制を図るため、市有施設の電力調達に際して、環境負荷の少ない電力を購入します。

。

## **取組方針5-5 南部地域活性化の推進(個別活用計画の策定など)**

- 南部地域活性化構想に掲げる「子どもたちの元気があふれるまちづくり」「誰もが安全に暮らせるまちづくり」「にぎわいとゆとりのあるまちづくり」の実現に向け、多様な主体との連携や民間活力の効果的な活用を図ります。
- ◇ 『南部地域活性化基本計画』の推進
  - ・ 公共施設再編に伴い生じる跡地の利活用の方向性や南部地域活性化に向け、個別活用計画を策定します。
  - ・ まちの地域資源の活用・発信や、地域のつながりを生かした子育て・子育て支援など、市民・公益活動団体・企業・市が一体となり取組みを進める仕組みを作ります。
  - ・ 南部地域全体を「ICTフィールド」に位置づけ、市民生活の利便性向上や地域の活性化が期待される新しい技術の先行的な導入や試行的な社会実験を行い、教育や保育、福祉、防災、ダイバーシティ（多様性）など様々な課題解消とともに新たな価値の創造、イノベーションへの挑戦を推進します。
- ◇ 魅力ある学校づくりの推進
  - ・ 庄内地域の教育環境の充実を図るため、庄内地域の小学校6校と中学校3校を再編し、義務教育学校2校を新設します。2校のうち、（仮称）庄内さくら学園については令和5年（2023年）開校に向けて取り組みます。また、（仮称）南校についても開校に向けた準備を進めます。
  - ・ 先進的な教育の導入や、（仮称）南部コラボセンターと連携した取組みなど、特色ある独自の教育活動を行います。また、事業所や大阪音楽大学など地域資源を活用し、キャリア教育や職業体験、芸術体験など多様な体験を通じた学びの場を提供します。
- ◇ （仮称）南部コラボセンターの開設
  - ・ 南部地域の課題解決と魅力創造を行うために、公民館、図書館や保健センター、出張所など多様な機能を持つ（仮称）南部コラボセンターの開設に向けて取り組みます。
  - ・ 地域子育て支援拠点（ほっぺ分室）設置具体化に向けて検討するとともに、南部地域の就学前施設の連携や多世代交流を深め、地域で子どもを大切にはぐくみます。
  - ・ 市民・民間事業者・有識者等らの意見・提案を収集したうえで、まちの魅力、地域の活性化の拠点となるよう学校跡地の活用策を示します。

## 主な取組の工程

	2019	2020	2021	2022	
取組方針5-1 子育て支援・学び方改革 ◇安心して子育て・働ける環境づくり	幼児教育サポートセンター開設	民間保育所等の整備や預かり保育の拡充など保育定員等の確保			
		休日・夜間の一時預かりの検討・実施			
		育児支援家庭訪問の対象年齢を小学生まで引き上げ	家事支援の実施	家事支援の対象拡充	
			支援が必要な子ども（家庭）への相談支援機関の連携強化		
	子どもの居場所ネットワーク事業の検討	子どもの居場所ネットワーク事業の実施			
	◇ICTを活用した学び方改革の推進		全小中学生へのタブレット端末の順次配備	端末を活用した個別最適学習の展開	
			高速大容量通信ネットワークの整備、充電保管庫の配備	学校と家庭の連携の検討	学校と家庭の連携強化
				校務の効率化	
	取組方針5-2 経済活動の支援 ◇地域経済の再生・活性化支援	企業立地の促進	規制緩和や制度改革など、支援策の整備検討	規制緩和や制度改革などの取組み実施	
		事業者状況調査、事業活動復興に向けたプラン策定	プランに基づく事業活動支援の実施		
取組方針5-3 市民の健康や暮らし支援 ◇雇用創出・就労支援 ◇市民の暮らしを守る包括的支援		失業や雇用の不安を抱える市民に対する支援			
		働き方改革の環境整備への相談事業等の実施	テレワーク等の導入を検討する事業所に労務管理面に関する専門家派遣		
		包括支援プロジェクトチームの設置・支援実施	包括的な相談支援の実施		
		校区拠点へのタブレット端末配備、Web交流・相談	タブレットを活用したWeb交流・相談実施		
		地域人材活用支援金事業の実施			
		生活支援サービス従事者研修の実施			
		デマンド型乗合タクシーの実験運行	運行（西部）、実験運行（南部）	運行	
	◇心と体の健康づくり支援		SIBを活用した禁煙支援事業		
			健康マイレージ事業の実施		
			大学・薬局と連携した「健康サポート薬局・豊中モデル」の推進		
		「コロナこころのケアダイヤルとよなか」の設置	検診の無料化・個別化	こころのケア相談の実施	
			介護予防に向けた通いの場の拡充		
取組方針5-4 強靱なまちづくりの推進 ◇災害対策の実施		大島町地区主要生活道路の整備			
		野畑南公園、ふれあい緑地における防災公園の設計工事	備蓄資器材の設置	防災公園の活用	
		上下水道施設の耐震化			
		都市計画道路の整備及び無電柱化と橋梁等道路施設の耐震化及び長寿命化			
		民間企業や団体との災害時連携協定の締結			
		避難行動要支援者への支援強化			

## 主な取組の工程

	2019	2020	2021	2022
◇感染症対策の実施		備蓄の補充、PCR検査体制の拡充のための場所の確保や機材の購入 病床確保、感染防護具の安定的確保、PCR検査体制の確立	見直しと補充 感染防護具の確保、職員感染対策マニュアル見直し、府・保健所との連携強化	
◇気候変動への対策	気候変動による被害を回避・低減するための対策、普及啓発 省エネ設備の普及促進 電気のグループ購入 環境ポイント制度の構築 環境アプリの構築 庁舎への環境への負荷が少ない電力購入			
<b>取組方針5-5</b> <b>南部地域活性化の推進（個別活用計画の策定など）</b> ◇『南部地域活性化基本計画』の推進 ◇魅力ある学校づくりの推進 ◇（仮称）南部コラボセンターの開設		（仮称）庄内さくら学園の整備に伴う学校跡地活用計画の策定 既存校舎解体工事、（仮称）南校の事業手法の決定 庄内さくら学園中学校における英語教育・ICT教育の充実 （仮称）南部コラボセンター建設工事	サウンディング型市場調査→事業者公募 （仮称）庄内さくら学園建設工事、（仮称）南校工事に向けた準備 （仮称）南部コラボセンターとの連携についての検討・調整	事業者選定 （仮称）庄内さくら学園工事了、（仮称）南校の開校に向けた既存校舎解体工事 特色ある教育活動の検討 （仮称）南部コラボセンター開設

## 戦略指標

指標	現状(令和元年度)	目標
年少人口(14歳以下)割合	13.7%	維持
南部地域の年少人口(14歳以下)割合	10%	増加
保育所等待機児童数	ゼロ	維持
教育・保育環境が充実しているまちだと思ふ市民の割合	40.7%	増加
健康寿命	83.9歳(女)79.9歳(男)(平成29年度)	延伸

# 5

## 中期財政計画（改訂版）の概要

○新型コロナウイルス感染症拡大により令和元年度（2019年度）の中期財政計画策定時から社会経済情勢が大幅に変化し、その後の社会に対応した取組みが必要となったことから、本計画を令和2年度（2020年度）に改定します。

### 1. 本市が抱える継続的な財政課題

- 子育て支援、医療・介護分野等の需要増大などによる「社会保障関係経費の増大」
- 災害復旧や「公共施設等の老朽化対策」に伴う費用の増大

### 2. 新型コロナウイルス感染症拡大に伴い想定される新たな課題

- 歳入の急激な減少が見込まれる。
- 新型コロナウイルス感染症対策のための歳出増。
- 不況の長期化などの影響が続けば社会保障関連経費の一層の増大につながる。
- 国の地方財政措置による財源保障はあるが、本市特有の財政的課題を克服しなければ乖離が大きくなる。
- 基金残高・市債残高というストック面の余力を維持しなければ今後の危機時への対応ができない。



「社会保障関係経費の増大」「公共施設等の老朽化」への対応に加え、「新型コロナウイルス感染症に伴う危機を乗り越え新たな社会に向かう」視点を踏まえた財政運営

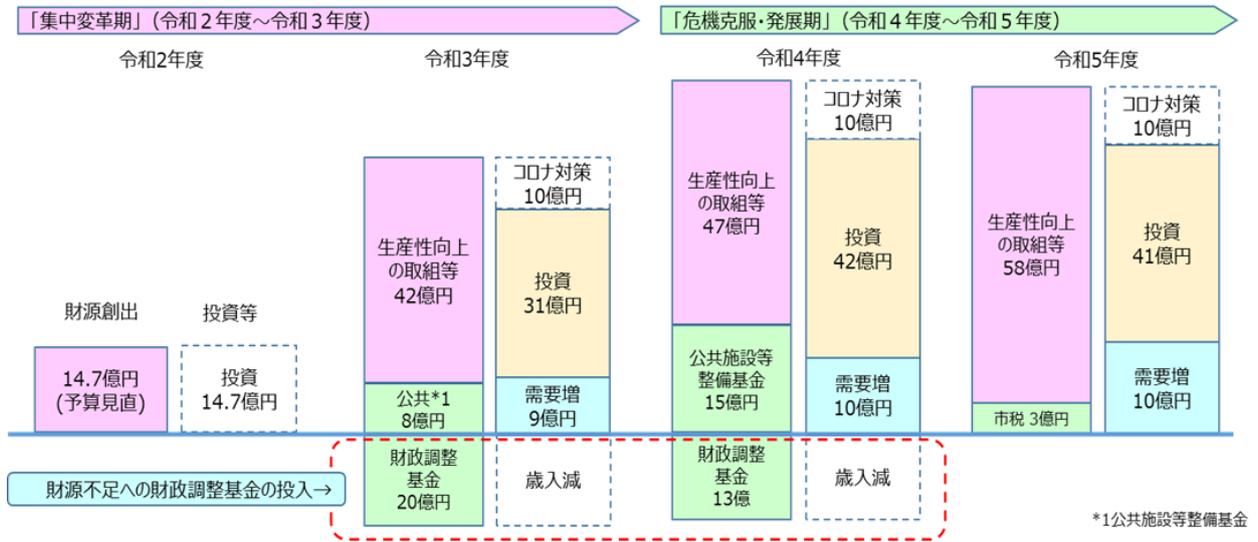
### 3. 基本的な考え方と改革方向性

- 集中変革期（令和2～3年度）と危機克服・発展期（令和4～5年度）を分けた財政運営
- 「新たな財源の創出」と「投資額の確保」による財政運営の実施
- 「経常フレーム」「建設事業フレーム」及び「コロナ対策フレーム（新設）」による管理

取組み・方向性		内 容
生産性向上の取組み	人件費・物件費等に係る取組み	AI・RPA・窓口サービス電子化などデジタルガバメントの加速化 業務の効率・標準化（他団体ベンチマーク） 公民役割分担の更なる推進
	建設コストの縮減	中期財政計画をふまえた施設整備の決定 施設管理者における整備方針・提供サービス等の早期明確化 整備決定時の費用概算を超えない事業マネジメント PPP/PFI/性能発注一括方式の積極的導入 多様なコスト縮減策の適用 クラウドファンディング等多様な資金調達手段の活用
	扶助費等の伸び抑制	地域包括ケアシステムの推進；就業促進や介護予防などの強化データを活用した効果的な事業実施の推進
	予算配分・執行管理	各フレーム設定をふまえ、従来型の事業・業務のあり方からの転換を進める視点でのビルド&スクラップ方式の徹底、データとエビデンスに基づく成果の精査により予算を配分。執行段階においても、支出の精査と収入の上乗せを図る取組みをさらに強化
	税収等向上の取組み	市税収納率の向上 データ分析による関連施策への反映
	基金等の活用	集中改革・危機克服期における投資への活用（公共施設等整備基金）

○新たな財源の創出と投資のイメージ

- ・グラフ左側：各年度の主な「財源創出額」
- ・グラフ右側：各年度の主な「投資額」
- ・差額：決算黒字及び更なる投資額の財源



4. 収支計画（一般会計・全体）

○経常フレーム

歳入は市税等一般財源や扶助費等に係る国・府支出金を計上し、歳出は各事業実施に係る人件費や物件費、社会保障関係経費に要する経費を計上しています。毎年度の効果額、中長期的な視点に立った取組みにより経費の抑制を図ります。

○建設事業フレーム

建物や土地等の取得及び売却に係る経費や基金積立・取崩しなど「資産」に係る経費を計上しています。後年度の事業費等の状況を明らかにすることで、計画的な資産活用を図ります。

○コロナ対策フレーム

市民生活・地域経済の下支えとなるよう、基礎自治体としての施策に要する費用を計上するとともに、危機克服・新たな社会への対応に資する施策に財源を配分します。

(単位：百万円)

フレーム		令和2	令和3	令和4	令和5
収 支 計 画	経常F歳入				
	市税等一般財源	95,482	89,510	90,307	91,216
	使用料・手数料等	11,664	8,091	7,053	7,553
	国費・府費	86,782	43,579	45,107	45,339
建設F歳入	市債	4,910	5,050	5,351	5,501
	国費・府費	1,513	1,923	2,249	2,116
	基金取崩	2,451	2,914	2,910	100
	土地売却	160	160	160	160
歳入合計		202,962	151,227	153,136	151,985
経常F歳出	人件費	27,712	27,066	26,777	25,476
	物件費等	92,459	46,882	47,160	46,636
	扶助費	54,537	54,796	55,383	56,182
	事業費	8,730	11,098	12,976	12,212
	公債費	9,205	9,271	9,472	10,108
事業F歳出	基金積立	7,434	1,107	365	365
	コロナ対策フレーム（一般財源）	1,400	1,000	1,000	1,000
	歳出合計	201,478	151,220	153,134	151,979
収支		1,484	7	2	6

## 6

## 用語集

あ	P.21,28	アウトリーチ	通常の活動の場で接する機会の少ない人々に対して、出張やワークショップなどを通して住民との新たな接点を広げ、積極的に働きかけること。
	P.4,21,32	イノベーション	新たなものを創造し、変革を起こすことで、経済や社会に価値を生み出すこと。
	P.27,28	オープンイノベーション	異業種、異分野が持つ技術やアイデア、ノウハウ、データ等を組み合わせ、革新的なサービス等の創出につなげる技術革新の方法論のこと。
か	P.18,20	キャッシュレス	クレジットカードや電子マネーによる支払いなどのように、現金のやり取りなしで決済がなされること。
	P.18	クラウド	従来は利用者が手元のコンピュータで利用していたデータやソフトウェアを、ネットワーク経由で、サービスとして利用者に提供するもの。
	P.25	クラウドファンディング	主にインターネットを通じて、イベントや事業の趣旨に賛同した不特定多数の人々から、資金を集める仕組み。
	P.33	健康マイレージ事業	市民のさらなる健康の増進を図り、また、国民健康保険の医療費の適正化を図るため、個人に対するインセンティブを活用した事業を実施することにより、市民の健康づくりに対する意識の向上と行動の変容を促すもの。
さ	P.34	サウンディング型調査	民間事業者等から広く意見・提案を求める市場調査。事業検討の早い段階での民間事業者との対話を通じ、利活用の方向性、市場性の有無、市場性の確保に向けたアイデアを得ることにより、幅広い事業展開を可能とするもの。
	P.8,25	ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)	優れたサービスに投資家が資金を提供してプログラムを実施し、削減された財政支出などの事業成果に応じて、自治体が投資家へ成果報酬を支払う仕組み。
	P.4	ジェンダー	生物学的性差と区別した、性別に基づいて社会的に要求される役割などの社会的性差をさす言葉として用いられる。
	P.30	シェアサイクル	都市内に複数のポート(自転車の貸し出し・返却場所)を配置し、いつでもどのポートでも自転車の貸し出し・返却が可能な、短時間・短距離の移動を目的とした新しい都市交通システム。
	P.26	シビックプライド	市民が自分のまちに対して抱く当事者意識を伴った自負心。
	P.1,6,17,29,30,31	新型コロナウイルス感染症	コロナウイルス科ベータコロナウイルス属の新型コロナウイルス(2020年1月に中華人民共和国から世界保健機関に対して、人に伝染する能力を有することが新たに報告されたものに限る。)による急性呼吸器症候群。家族間、医療機関などをはじめとするヒトヒト感染が報告されている。2019年12月より中華人民共和国湖北省武漢市を中心として発生がみられており、世界的に感染地域が拡大している。主な症状は、発熱、咳、全身倦怠感等の感冒様症状であり、頭痛、下痢、結膜炎、嗅覚障害、味覚障害等を呈する場合もある。高齢者及び基礎疾患を持つものにおいては重症化するリスクが一定程度あると考えられている。
	P.18	スマートシティ	都市の抱える諸問題に対して、ICT等の新技術を活用しつつ、マネジメント(計画、整備、管理・運営等)が行われ、全体最適化が図られる持続可能な都市または地区。

た	P.4,21,23,32	ダイバーシティ(多様性)	社会的要求の多様性に応じ、性別、年齢、性格、価値観などの多様性を受け入れ、広く人材を活用することで、最大限の生産性を高めようとする考え方。
	P.30,33	デマンド型乗合タクシー	デマンド型交通とは、乗客から事前に連絡(予約)を受けて運行したり、基本路線以外の停留所に停車するなど、乗客の要望を運行に反映できる運行形態の交通のこと。本市では、このデマンド型交通の運行を乗合いで(利用者同士が一つの車両に同乗して)、タクシー車両にて行う予定であるため「デマンド型乗合タクシー」と呼称する。
	P.26	デジタルサイネージ	映像表示装置とデジタル技術を用いた広告媒体。屋外・店頭・公共施設などに、液晶ディスプレイやプロジェクターを設置して広告や各種案内を表示するもの。従来のポスターや看板と異なり、通信ネットワークを利用することで、表示内容をリアルタイムで更新したり、複数の広告を配信したりすることができる。
	P.18,20,30,33	テレワーク	情報通信技術を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方。在宅勤務やモバイルワークなどが可能になる。
は	P.10,24	ビルド・アンド・スクラップ	時代の要請や事業の役割に応じ、事業を見直すことで資源を再配分したり、新たな事業を立ち上げたりすること。
A	P.18,20	AI	「Artificial Intelligence」(人工知能)の略。人間が行ってきた知的行為を、機械が実行する人工知能のこと。
E	P.19	EBPM	エビデンス・ベースド・ポリシー・メイキングの略。政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化した上で合理的根拠(エビデンス)に基づくものとする。また、データを示すだけでなく、住民との合意形成までを含む。
	P.21,29,32,33,34	ICT	「Information and Communication Technology」(情報伝達技術)の略。インターネットやコンピュータのほか、スマートフォン、ビッグデータ、ソーシャルメディア、スマートスピーカーなどさまざまなデジタル技術やサービス、ビジネスをさす際にも使われる。
P	P.8,27,28	Park-PFI	都市公園における民間資金を活用した新たな整備・管理手法。売店などの公園利用者の利便の向上に資する公園施設の設置と、当該施設から生じる収益を活用してその周辺の広場などの公園施設の整備・改修などを一体的に行う者を、公募により選定する仕組み。
	P.7,19,20,24,25	PPP/PFI	公民が連携して公共サービスの提供を行う手法。指定管理者制度、公設民営方式、包括的民間委託、自治体業務のアウトソーシング等も含まれる。PPPの手法の一つであるPFI(プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)は、公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を行うもの。
R	P.18,20	RPA	ロボティック・プロセス・オートメーションの略。デスクワークのうち定型作業をロボットが代行・自動化する仕組みのこと。
S	P.21,26,28,31	SNS	ソーシャルネットワーキングサービスの略。インターネット上で人同士がつながり交流できるサービスで、フェイスブックやツイッター、ライン、インスタグラムなどの種類がある。