

豐中市行財政改革大綱
豐中市行財政再建指針
總括

平成 20 年（2008 年）11 月
豐中市行財政構造改革本部

もくじ

I. はじめに—豊中市における行財政改革 10 年間の経緯—	1
II. 『豊中市行財政改革大綱』の達成状況について	4
1. 市民と行政とのよい関係づくり	4
(1) 市民参加・参画の推進	4
(2) 情報の受発信の強化	6
2. 市役所が変わる	7
(1) いきいきとした組織・風土づくり	7
(2) スリム&パワーアップ作戦	9
(3) 財政運営の健全化	10
3. 国・府への要望	16
III. 『豊中市行財政再建指針』の達成状況について	18
1. 取り組み方向性毎の達成状況について	18
(1) 経営システムの改革 ～「あれか、これか」の徹底を～	18
(2) 改革を担う職員の育成 ～改革へのチャレンジを～	21
(3) 仕事のやり方の改革 ～メリハリのある仕事を～	22
(4) 行政サービスの総点検 ～ゼロベースからの見直しを～	24
(5) 市民自治の基盤づくり ～市民との新しい関係づくりを～	25
2. 指針に掲げる二つの目標に沿った総括について	26
(1) 「財政の健全化」について	26
(2) 「持続的・自律的な行財政運営の基盤づくり」について	29
IV. 行財政改革の総合評価と今後の取り組みについて	36
(1) 「新しい公共空間づくり」に向けて	37
(2) 「持続可能な行財政システムづくり」に向けて	38
(3) 「都市の未来づくり」に向けて	40
(4) 「財政の健全化」に向けて	42
V. おわりに	46
VI. まとめ・資料	47

I. はじめに—豊中市における行財政改革 10 年間の経緯—

豊中市では、地方分権の進展や、バブル経済の崩壊に伴う景気の低迷、少子・高齢化の進展など社会経済状況の大きな変動等様々な背景のもと、市民と行政との協働による新たな「分権型社会」の実現をめざすため、市民や市民団体の代表、学識経験者などで構成される行財政活性化市民懇話会からの提言『いっしょに創ろう 21 世紀のとよなか』をふまえ、平成 10 年（1998 年）4 月に、『豊中市行財政改革大綱～分権型社会の実現をめざして～』を策定しました。

この『豊中市行財政改革大綱』は、平成 10 年度（1998 年度）を初年度に、概ね 10 年間を目標年次として、可能な限り数値目標を設定するとともに、大綱のより具体的な実現をめざして実施計画を策定し、平成 10 年（1998 年）11 月に設置した豊中市行財政改革推進市民会議から意見をいただきながら、進管理を行ってきました。

大綱の具体化に向けての基盤整備を進めることを基本理念として、同年 9 月に策定した『行財政改革第 1 期実施計画』¹では、積極的な情報公開や審議会等の会議の公開等を通じて、行政に対する信頼を高めるとともに、行政に評価のしきみを取り入れるなど 127 の見直し項目を設定し、取り組みを始めました。しかしながら、その間、金融不安を契機として景気が悪化し、本市においても急激な市税収入の落ち込み等により財政状況の悪化が見込まれるため、平成 11 年（1999 年）10 月に財政非常事態宣言を行い、併せて準用財政再建団体への転落を回避する方策として「緊急財政再建対策」を策定しました。

さらに、平成 12 年（2002 年）12 月に緊急財政再建対策を強化した『行財政改革第 2 期実施計画』²では、大綱の基本理念である「分権型社会の実現」に向けて、残された課題の解決をめざすこととし、4 年間で行財政改革の総仕上げを前倒しで行うこととしました。

行財政改革第 1 期・第 2 期実施計画に掲載した項目は、概ね着実に実施に移すことができたものの、市税収入の一層の落ち込みが続き、再び準用財政再建団体転落の危機に直面したことから、平成 16 年（2004 年）11 月に大綱の理念を継承した『豊中市行財政再建指針』および『豊中市行財政再建計画』³を策定し、3 年の間集中的に行財政再建に取り組むこととなりました。

¹ 計画期間；平成 10 年度（1998 年度）～平成 12 年度（2000 年度）

² 計画期間；平成 13 年度（2001 年度）～平成 16 年度（2004 年度）

³ 計画期間；平成 17 年度（2005 年度）～平成 19 年度（2007 年度）

このような経過をたどり、『豊中市行財政改革大綱』策定からその対象期間とされていた 10 年間にわたって、豊中市は一貫して行財政改革に取り組んできたこととなります。さらに現在、『新・豊中市行財政改革大綱』⁴および『新・豊中市行財政改革プラン（初期計画）』⁵を策定し、引き続いて行財政改革の道を歩むこととなっていますが、本書においては『豊中市行財政改革大綱』が示した 10 年間、『豊中市行財政再建指針』が示した 3 年間で平成 19 年度（2007 年度）をもって同時に終了したことを受け、その達成状況等を総括することとします。

⁴ 計画期間；平成 20 年度（2008 年度）～平成 24 年度（2012 年度）

⁵ 計画期間；平成 20 年度（2008 年度）～平成 22 年度（2010 年度）

【これまでの行財政改革の歩み】（『新・豊中市行財政改革大綱』 p25 より引用）

年度	方針・計画等	期 間	取り組み内容等
H10.1	行財政活性化市民懇話会提言	H8.10 → H10.1 検討	基本方針 ①市民主体の改革 ②意識の改革 ③聖域なき改革 ④行政責任の明確化 ⑤評価のしくみづくり 具体方策 ①行政が変わる ②市民も変わる ③市民と行政のよい関係作り ④国・府への要望
H10.4	行財政改革大綱	H10 → H19 おおむね10年	基本方針 ①市民主体の改革 ②職員の意識改革 ③聖域(例外)なき改革 ④行政責任の明確化 ⑤評価のしくみづくり 具体的な考え方 ①市民と行政とのよい関係づくり ・市民参加、参画の推進 ・情報受発信の強化 ・地域に密着したサービスの向上 ②市役所が変わる ・いきいきとした組織・風土づくり ・スリム＆パワーアップ作戦 ・財政運営の健全化 ・広域行政の推進 ③国・府への要望
H10.9	行財政改革（第1期実施計画）	H10 → H12	127項目の内 経常収支比率(95%以下)の改善を除きおおむね達成
H11.10	財政非常事態宣言 緊急財政再建対策	●	
H12.12	行財政改革（第2期実施計画）	H13 → H16	103項目 おおむね達成
H16.5	財政収支見通し作成		H19 財源不足見込 △235億円
H16.11	行財政再建指針	H17 → H19	行財政再建の目標 ①財政の健全化 （基礎的な体づくり） ②持続的・自律的な行財政 運営の基盤づくり 取り組みの方向性 ①経営システムの改革 ～「あれか、これか」の徹底を～ ②改革を担う職員の育成 ～改革へのチャレンジを～ ③仕事のやり方の改革 ～メリハリのある仕事を～ ④行政サービスの総点検 ～ゼロベースからの見直しを～ ⑤市民自治の基盤づくり ～市民との新しい関係づくりを～
H16.11	行財政再建計画（第1年次）	H17 → H19	
H17.11	行財政再建計画（第2年次）	H18 → H19	
H18.11	行財政再建計画（第3年次）	H19	

Ⅱ. 『豊中市行財政改革大綱』の達成状況について

『豊中市行財政改革大綱』では、分権型社会に対応した行財政システムに再構築するための具体的な取り組みとして「市民と行政とのよい関係づくり」、「市役所が変わる」という二つの柱が設定されました。これらのねらいがどこまで達成されたのか、振り返ります。

1. 市民と行政とのよい関係づくり

標題の取り組みについて

「市民参加・参画の推進」については、市民会議の設置や審議会等における市民公募委員の選任などを進めるとともに、「市民公益活動推進条例」の制定など市民と行政とのよい関係づくりの構築を図りました。また、「市民から信頼される市役所づくり」については、その基盤整備を進めてきました。

「情報の受発信の強化」については、ホームページの充実や情報セキュリティの向上に努めるなど、前進することができたものと考えています。

なお、課題については、市民参画を進めるうえで、適切な情報提供や情報公開が重要であるとともに、市民から真に信頼されうる市役所づくりが進んでいるのか自己点検が必要です。また一方で、市民自治の視点に立った自治体運営の基本を定めた「自治基本条例」が平成19年（2007年）3月に制定されましたが、今後はこの条例を市民に広く知ってもらい、具体的な市民自治の取り組みのための基盤を固める段階といえます。

（1）市民参加・参画の推進

標題の取り組みについて

各分野における市民会議の設置や審議会等における市民公募委員の選任など様々なしくみづくりを行い、市民参加・参画の取り組みを推進させるとともに、市民・事業者・市民公益活動団体との協働を図るために「市民公益活動推進条例」を制定しました。協働の実績事例はまだ少ない状況にありますが、「協働」をキーワードに新しい公共空間の創造、即ち多様な主体の連携と役割分担による公共運営のしくみづくりと公共サービスの提供に向けた取り組みを積極的に進めていかなければなりません。また、「市民から信頼される市役所づくり」に

については、職員が市民の目線に立ち、行政が責任を持って行うべきことを明確に認識しながら、きちんと説明責任を果たしていくことが重要であると考えています。

また一方で、行財政活性化市民懇話会の提言では、「行政が変わる、市民も変わる」という方向性のもと、市民と行政がそれぞれ自己変革していく考え方が示されましたが、この間、市民がどのように変わってきたのかについては、今後、市民の間において議論ができるよう意見交換のしくみ・場（ラウンドテーブル）を協働でつくる必要があると考えています。

①参加・参画のしくみづくり

- 市民自治の視点に立った自治体の運営の確立として、まちづくりの基本原則や市民・議会・行政の権利と責務、協働の原則、市民参加・参画の基本的ルールなどを定めた「自治基本条例」を制定。
- 行政の各分野で市民会議を設置するとともに、『審議会等委員の選任に関する指針』および『審議会等委員の市民公募に関する要領』を策定し、市民公募を推進（19 審議会等で選出）。

②市民と行政との協働の推進

- 市民公益活動への支援として、平成 16 年（2004 年）に「市民公益活動推進条例」を制定し、「提案公募型委託制度」「市民公益活動推進助成金制度」「協働事業提案制度」の運用を開始。
- 災害時に、情報収集、市などとの緊急連絡、消火活動、救護活動、避難誘導、救援物資の配分などを行う市民による「自主防災組織」設置。

③市民から信頼される市役所づくり

- 行政手続きの適正化については、平成 9 年（1997 年）に策定した「行政手続条例」の運用により、市の行政運営における公正の確保と透明性の向上に努めており、事務手続きの簡素化および市民の負担の軽減を図るため、平成 11 年（1999 年）に押印の見直し等を実施。
- 開示対象となる公文書の範囲の拡大、市政情報コーナーの充実など情報公開の推進。
- 監査機能の独立性・専門性を一層充実するとともに、市政の透明性と信頼性の向上を図るため、平成 15 年度（2003 年度）に「豊中市個別外部監査

契約に基づく監査に関する条例」を制定。

- 条例案や計画、方針を作る過程を分かりやすくし、市民の意見を反映させるため、平成 16 年（2004 年）から「パブリックコメント制度」（市民意見の提出手続）を導入。さらに、「（仮称）意見公募手続条例」の制定に向けて作業中。
- PDCA（計画→実施→評価→改善）というサイクルにおいて、行政の評価だけではなく、市民からの評価を反映するしくみが必要であり、今後、行政評価システムにそのしくみを内包させるとともに、わかりやすいものとするのが課題。

（2）情報の受発信の強化

標題の取り組みについて

情報化時代を迎え、情報の受発信については、市民の利便性の向上、庁内事務の効率化をめざして、取り組みを進めてきており、平成 15 年（2003 年）には情報セキュリティポリシーを策定しました。また、平成 18 年（2006 年）には市民課等においてセキュリティマネジメントシステムの国内標準規格である「ISMS 認証基準」を取得するとともに、他市町村に先駆け国際基準も取得するなどの達成事項がありました。引き続き信頼性の高い「電子自治体づくり」を積極的に進めていかなければなりません。

①情報提供の推進

- 広報誌に加え、ホームページやケーブルテレビなど様々な媒体の相互活用を進めることにより、情報提供の充実を図るとともに、**公共施設間ネットワークの構築**など地域情報基盤の整備。

②地域情報化の推進

- **オーパス・スポーツ施設情報システムの共同開発**や**地図情報システムの開発・運用**を行うとともに、**エキスタとよなかの開設・運営**や、健康福祉・都市・生活・学校・人権など各分野において地域情報化を推進。

③地域に密着したサービスの向上

- 市民サービスコーナーを再編し、**電話・ホームページからの証明書の受け**

取り予約や証明書の即時発行を実施。

- 市民が住みやすい豊中のまちづくりをともに考えていく機会として、職員による「出前講座」を平成14年（2002年）から実施。
- 災害発生時における要援護者情報を事前に把握するため、消防職員による一声訪問を実施。

2. 市役所が変わる

標題の取り組みについて

市役所が本当に変わったのかについては、二つの面から考察する必要があります。

市の組織・機構、定員の適正化、事務事業の見直しなど市役所のスリム化はかつてないほど進んだといえます。一方、職員の意識改革、役所のシステムなどの見えにくい領域において、根本からの変革がなされたかどうかという問題があります。これについては、『豊中市行財政再建指針』の総括も経たうえて、後段において記述することとします。

（1）いきいきとした組織・風土づくり

標題の取り組みについて

開放的でいきいきとした組織づくりに向けた取り組みについては、平成12年（2000年）に『人材育成基本方針』を策定し、めざすべき職員および職場の姿を明らかにし、活力ある職場作りの推進などに取り組んでいます。また、社会の変化に対応した組織・機構の再編、定員の適正化に取り組んできましたが、団塊世代の職員の大量退職に直面する現在、さらに機動的で処理能力に優れ、かつ創造的な組織のあり方に向けての変革が課題です。

①柔軟性のある組織・機構

- 部の新設・統合、チーム制・グループ制の導入など、社会の変化に応じた組織の再編。

表 1. 行政機構数の推移

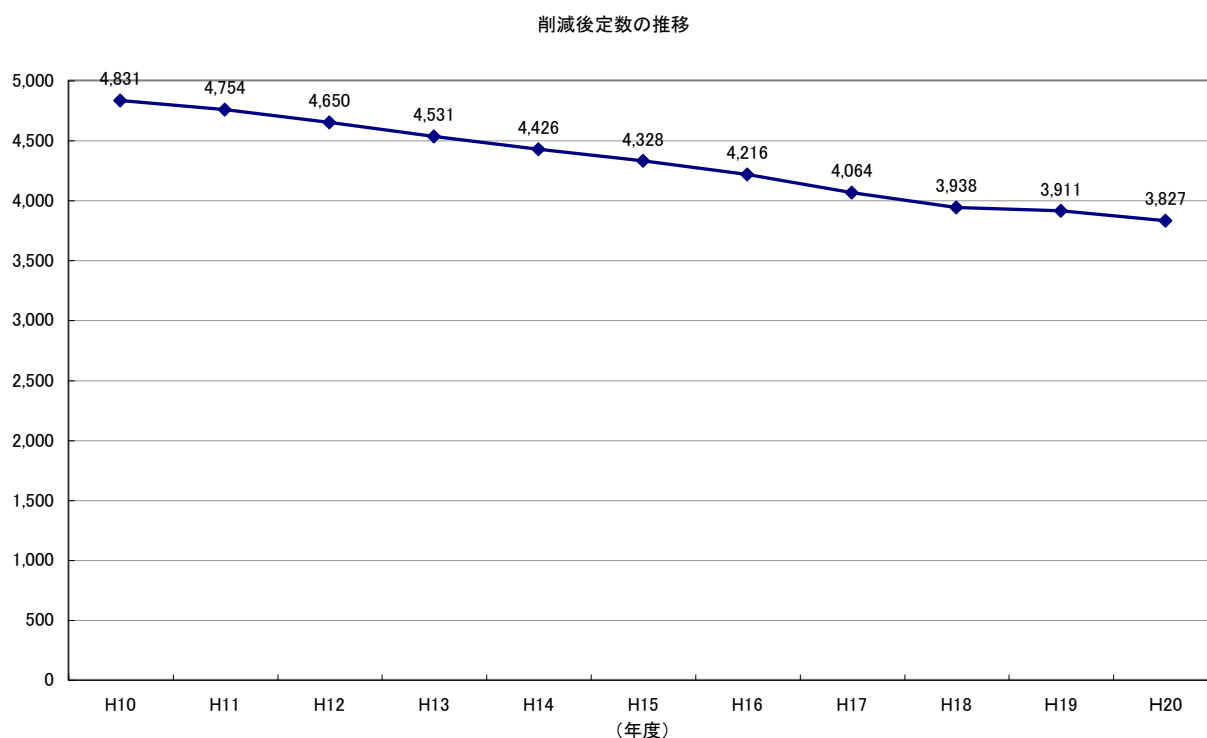
機構改正日	平成 10 年 4 月	平成 20 年 4 月	増減 (H20-H10)
部	22	15	▲7
室・課	137	121	▲16
係	348	190	▲158
計	507	326	▲181

②定員の適正化

- 定員の適正化を実施し、職員定数を削減(平成10年・平成20年比▲20.8%)。
- 職員配置基準の見直しを実施。
- 再任用職域を拡大し、雇用形態の多様化を推進。

表 2. 職員定数の削減の推移 (人)

年度	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	合計
削減数 (▲)	0	77	104	119	105	98	112	152	126	27 ⁶	84	1,004
削減後定数	4,831	4,754	4,650	4,531	4,426	4,328	4,216	4,064	3,938	3,911	3,827	—



⁶ 市立豊中病院において、看護師配置の新基準に対応するため、85名の定数拡充を行った。

③働きがいのある組織体へ

- 専門職歴コースや人事評価制度の導入など、人事制度の見直しを進めるとともに、消防団員の定年制を導入。
- 女性職員の職域拡大および登用を推進。
- ライフプラン推進計画を策定。
- 全補職者を対象にした職務目標の設定を実施。

④職員の意識改革と能力向上

- 大学院・大阪府への派遣、インターンシップ制度を実施するなど外部交流を推進。
- 自主研修や基本研修の実施など職員研修の充実。
- 職員へのボランティア情報の提供、国家試験の受験支援など職員の社会参加を奨励。

(2) スリム&パワーアップ作戦

標題の取り組みについて

外部活力の導入や外郭団体の活性化に向けた、取り組みを進めていますが、指定管理者制度の活用等、より一層の取り組みが求められています。また、これまでの国・府基準からの上乗せ・横出しといった給付事業の見直しの面からのアプローチから、行政評価や市民満足度調査を活用しながら、真の市民サービスの向上と効率化を図ることが課題となりつつあります。

①事務事業の見直し

- 少子化、超高齢社会など新たな行政課題への対応。
- 平成12年度（2000年度）から事務事業評価による事業の休廃止、市民サービス事業の評価結果の具体化などを実施。
- 公共事業の再評価等を実施。
- 行政評価システムの構築を推進。
- イベントの同時開催・集約化・簡素化等による見直し。

②外部活力の導入

- ごみ収集運搬業務などに外部委託の導入・拡大。

- 公立保育所の民営化の推進（8か所）。

③外郭団体の活性化

- 派遣職員の引き揚げ等、外郭団体における運営の主体性の強化を推進。

④市有財産の有効活用

- 市立幼稚園の統廃合を実施（2園）。
- 普通財産の売却を実施。

⑤事務効率の向上

- 情報端末を増設し、人事給与システム、文書管理システムの運営等イントラネットの活用により、事務の効率化を実施。
- 平成12年度（2000年度）から固定資産評価システムを導入。
- 遠隔操作システム導入によるポンプ場の無人化を実施。

⑥窓口サービスの向上

- 接遇の向上のため研修の充実・ハンドブックの作成・市民アンケートの実施等の取り組みを実施。
- 申込書等のインターネットでの提供による窓口手続きの簡素化など、市民の利便性向上への取り組み推進。

（3）財政運営の健全化

標題の取り組みについて

平成10年度（1998年度）に一般会計の実質収支が18年ぶりに3億円の赤字となって以来、行財政改革の取り組みにもかかわらず、赤字額が累増し、平成15年度（2003年度）には29億円に達しました。このため、平成16年度（2004年度）においては、職員給与の一律削減、特別会計への繰り出しの抑制、普通財産の売却などの財源対策により、累積赤字を解消し1億5千万円の黒字を計上することができました。しかしながら、黒字化は臨時的な措置によるもので、経常収支比率において明らかな改善が見られないように、財政構造の赤字体質からの脱却には至っていません。

平成16年（2004年）5月試算の財政収支見込では、平成19年度（2007年

度)に235億円の財源不足が見込まれる推計となり、準用財政再建団体に陥る危機に直面したことから、「財政の健全化」「持続的・自律的な行財政運営の基盤づくり」を目標に掲げた『豊中市行財政再建指針』および『豊中市行財政再建計画』を策定し、行財政再建に取り組むことになりました。しかし、三位一体の改革に伴う歳入の減少により再建効果が相殺されるなど、財政構造の根本的な改善には至りませんでした。大綱では、財政構造の改善として経常収支比率85%を目標としておりますが、現実問題として100%前後の数値にあったことから、実施計画および行財政再建指針においては95%を取り組み目標としました。取り組み過程で数値は若干改善したものの、目標値の95%には達しておらず、財政構造の硬直化問題が解決していないことを数値が示しています。

表3. 一般会計の決算状況の推移(億円)

	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
実質収支	10	▲3	▲8	▲5	▲10	▲28	▲29	1	1	4	2
市税収入	756	726	695	663	655	636	611	607	615	634	654
市債残高	1,102	1,111	1,127	1,184	1,234	1,250	1,233	1,211	1,194	1,159	1,141
基金残高	206	145	95	52	50	41	29	39	66	86	75

* 基金残高は繰入運用後

(奨学基金を除く)

市税収入・市債残高・基金残高の推移

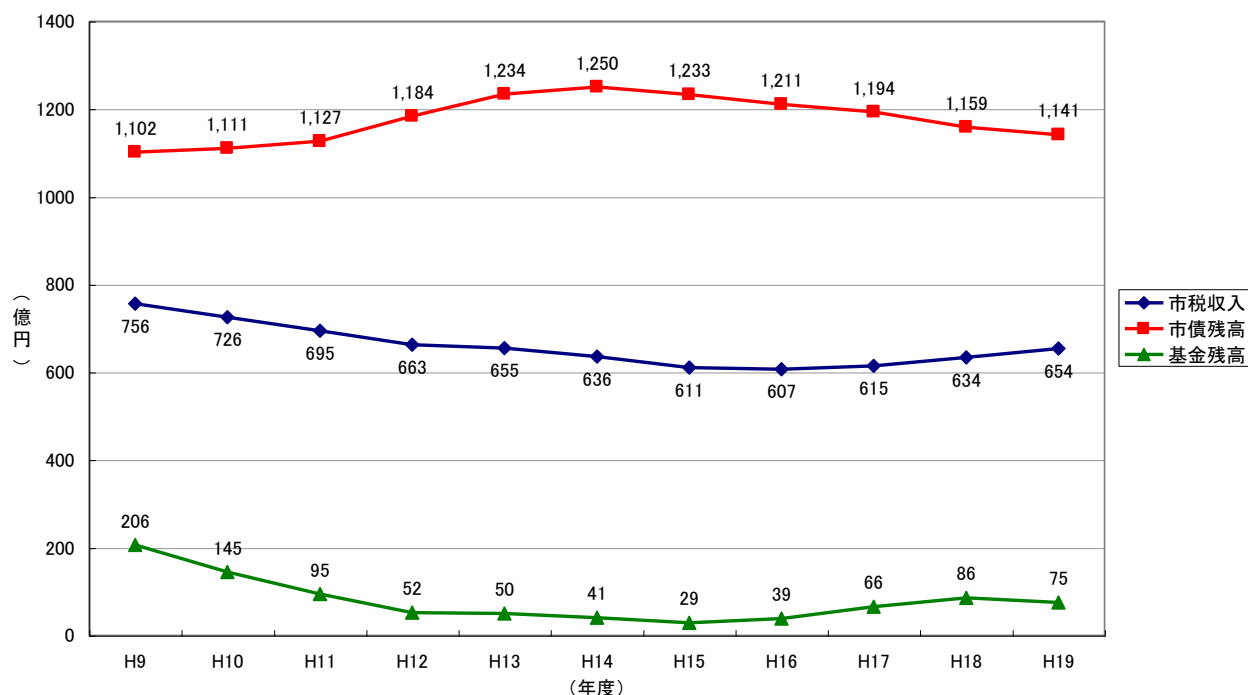


表 4. 経常収支比率の推移 (%)

	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
豊中市	105.1	103.2	103.6	98.1	101.6	101.3	96.9	97.8	97.2	102.6
府内都市	99.3	96.1	95.6	95.5	97.5	96.6	96.9	96.2	96.1	-

* 経常収支比率は、市税等の通常の収入に対し、人件費・扶助費・公債費など通常の支出がどれだけ使われているかを見る指標。

経常収支比率の推移

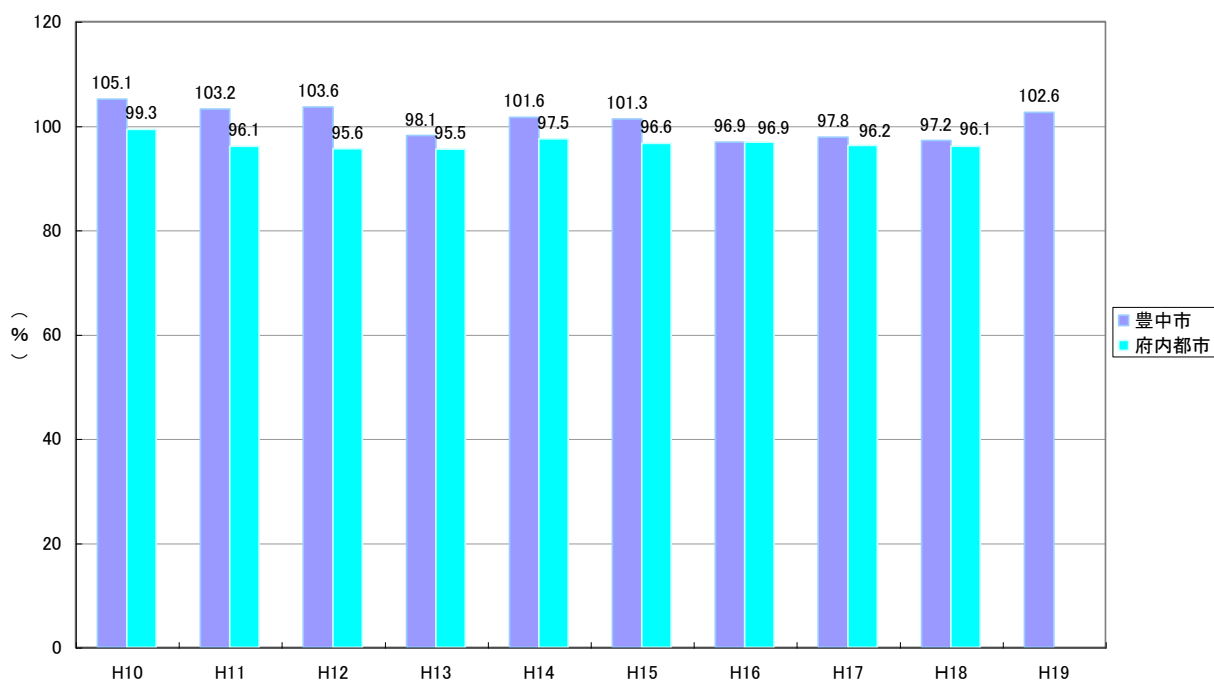


表 5. プライマリーバランスの推移 (一般会計; 元金ベース) (百万円)

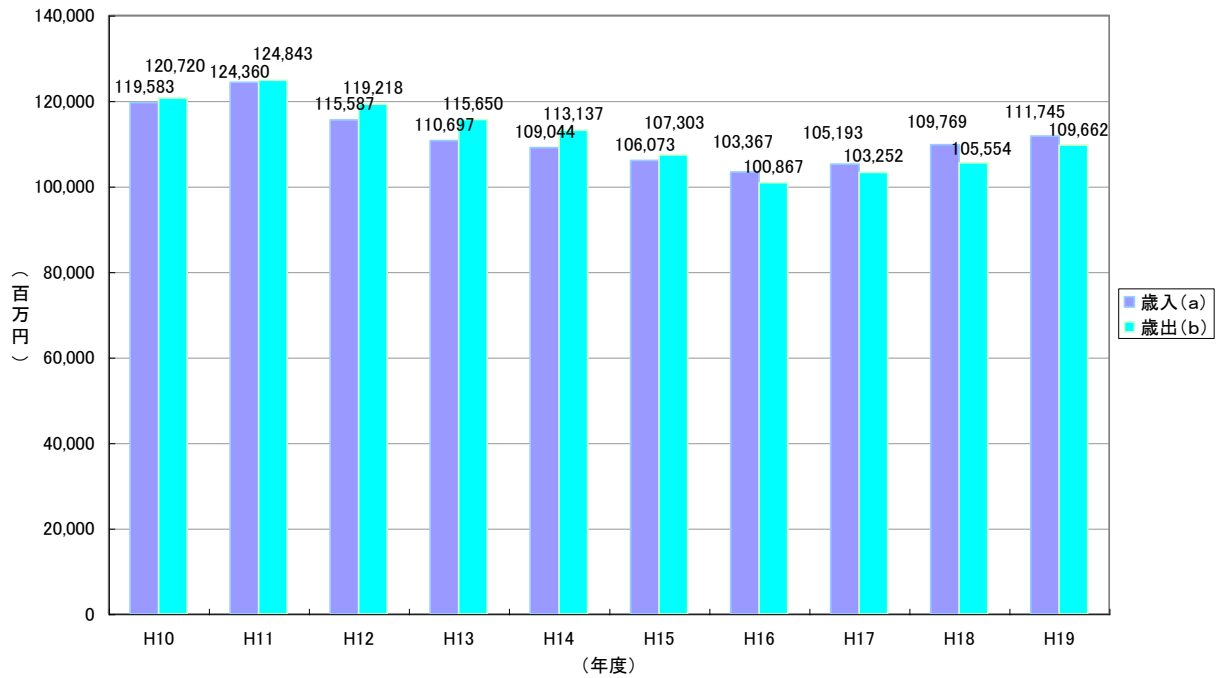
	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
歳入 (a)	119,583	124,360	115,587	110,697	109,044	106,073	103,367	105,193	109,769	111,745
歳出 (b)	120,720	124,843	119,218	115,650	113,137	107,303	100,867	103,252	105,554	109,662
プライマリー バランス (a - b)	▲1,137	▲483	▲3,631	▲4,953	▲4,093	▲1,230	2,500	1,941	4,215	2,084

* プライマリーバランスとは、借金に頼らず税収等で運営ができているかを見る数字で、マイナスの場合は、市債の発行によらなければその年の税収等で支出が賅えない状態。

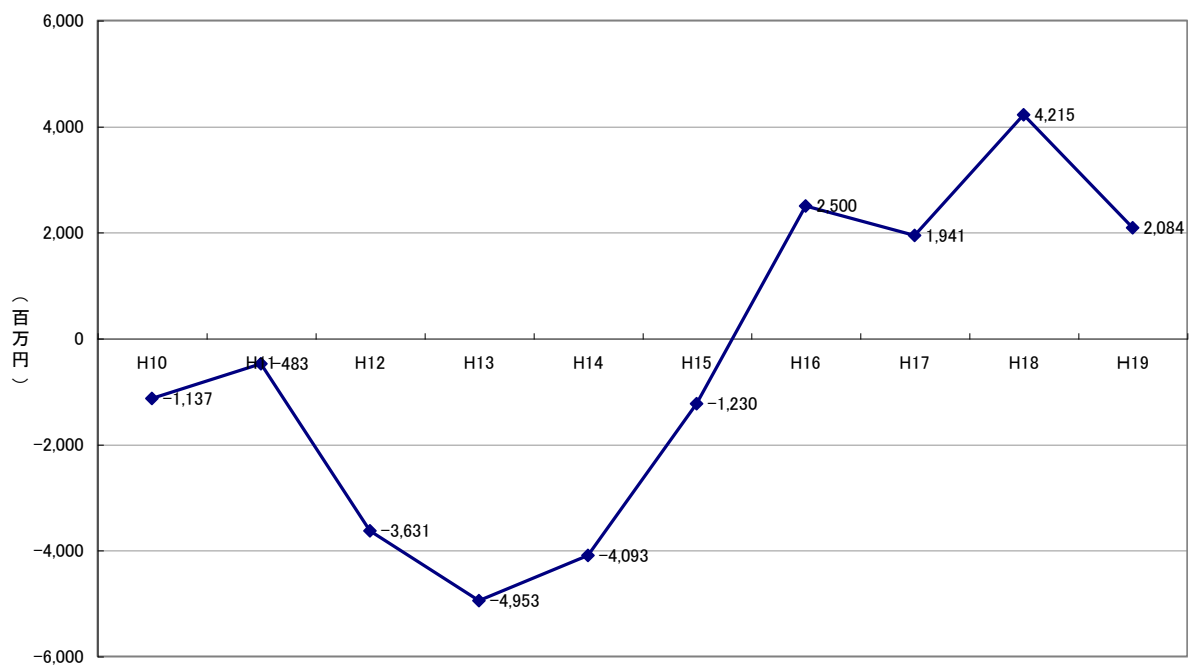
* 歳入 a は歳入総額から市債を差し引いたもの、歳出 b は歳出総額から元金償還金を差し引いたもの。

* 各項目で表示単位未満四捨五入しているため、差引が合わない箇所があります。

プライマリーバランスにおける歳入・歳出比較



プライマリーバランスの推移



①財政運営の計画化

- 中期財政見通しを毎年作成し、中期的な財政運営・行財政改革に活用
- バランスシート等の財務諸表を作成し、企業会計的手法による財政状態の分析および公表による市民等への財務情報提供。
 - バランスシート（平成 11 年度決算から）
 - 行政コスト計算書（平成 12 年度決算から）
 - キャッシュフロー計算書（平成 16 年度決算から）
 - 連結バランスシート試案（平成 16 年度決算から）
 - とよなかの家計簿（平成 16 年度決算から）

②歳入の確保

- 市税や国民健康保険料などの収納率向上対策の強化、使用料・手数料等の受益者負担の適正化を実施。
- 新たな受益者負担の導入や減免制度の見直し。

③歳出の抑制

- 給与の適正化や物件費の節減、事務事業評価の活用による補助金・個人給付事業の見直しを行うとともに、市有建築物ライフサイクルコストの低減に向けた取り組みを実施。
- 職員給与の一律削減を実施。

表 6. 職員給与の一律削減

年度	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
削減率	▲2%	▲2%	▲2%	▲1%	▲5% ▲10%	▲5% ▲10%	▲3% ▲8%	▲2% ▲5%

*H14 年度は、平成 15 年 1 月から ▲1%に改定し、昇給期間を延伸。

*管理職は、平成 16 年度・17 年度 ▲10%、18 年度 ▲8%（12 月まで）、18 年度 1～3 月及び 19 年度 4～5 月 ▲5%。その他の職員は、平成 16 年度・17 年度 ▲5%、18 年度 ▲3%（12 月まで）、18 年度 1～3 月及び 19 年度 4～5 月 ▲2%。

④公営企業・特別会計などの健全化

- 公営企業会計・特別会計・一部事務組合の財政健全化を推進。平成 11 年度（1999 年度）は、一般会計及び国民健康保険事業特別会計、老人保健医療

事業特別会計、公共下水道事業特別会計、病院事業会計の 5 会計が赤字→平成 19 年度（2007 年度）は病院事業会計のみ赤字。

表 7. 豊中市平成 19 年度決算（全会計）（百万円）

区分	歳入 a	歳出 b	差引 a - b	繰越すべき 一般財源 c	実質収支 a - b - c	単年度収支
一般会計	120,715	120,383	331	122	209	▲202
国民健康保険事業特別会計	41,215	41,142	74	0	74	▲437
老人保健医療事業特別会計	28,614	28,516	98	0	98	▲133
介護保険事業特別会計	19,130	18,169	962	20	962	150
自動車駐車場事業特別会計	137	112	26	0	26	6
公共下水道事業特別会計 (*)	15,661	13,588	2,073	48	2,025	1,673
	18,629	18,125	505		457	106
公共用地先行取得事業 特別会計	8,798	8,787	11	0	11	0
財産区特別会計	65	65	0	0	0	0
計	234,335	230,762	3,573	170	3,403	1,057
	237,303	235,298	2,005		1,835	▲511

* 3 月 31 日打ち切り決算（下段は出納閉鎖期間があった場合の決算額＝従来の決算額）。

* 四捨五入しているため、差引や合計が合わない欄があります。

企業会計	収益	費用	当年度 損益	18 年度までの 累積欠損金・ 利益剰余金	19 年度 未処理欠損金・ 未処分利益剰余金	資金 剰余金
病院事業会計	14,984	16,276	▲1,292	▲14,495	▲15,787	3,660
水道事業会計	8,877	8,535	342	747	1,089	829

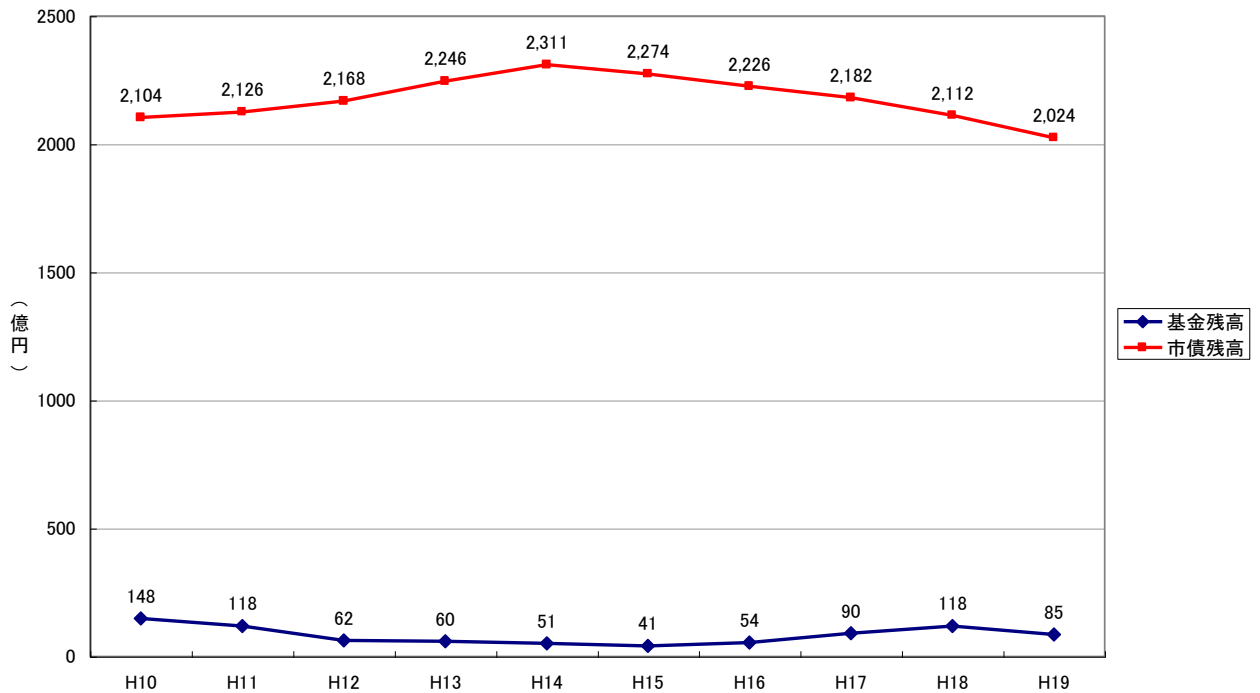
* 四捨五入しているため、差引や合計が合わない欄があります。

表 8. 市債・基金残高の推移（全会計）（億円）

	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
市債残高	2,104	2,126	2,168	2,246	2,311	2,274	2,226	2,182	2,112	2,024
基金残高	148	118	62	60	51	41	54	90	118	85

（奨学基金を除く）

全会計における市債・基金残高推移



3. 国・府への要望

標題の取り組みについて

地方分権を進めるうえでは、とりわけ権限移譲の推進や関与・規制の緩和が必要ですが、平成12年（2000年）に施行された地方分権一括法により、機関委任事務が廃止され、法定受託事務に移行するなど新たな一步を踏み出したといえます。本市も平成13年（2001年）4月に特例市に移行し、分権時代に向けて権限の拡大を図りました。また、財政的に自立した都市として自主財源の確保が重要であり、市長会を通じて大都市周辺の財政需要の交付税算入や地方消費税など自主税源の充実を求めてきました。

平成13年（2001年）の地方分権推進委員会最終報告では、未完の分権改革として税財源の移譲が課題とされたことから、平成14年（2002年）以降、国庫補助・負担金、地方交付税、税源配分のあり方を三位一体的に見直す、いわゆる「三位一体の改革」が進められ、4兆円の国庫補助負担金の削減と3兆円の税源移譲が実施されることになりました。しかしながら、地方六団体が分権に寄与する改革の推進を求めたにもかかわらず、分権の推進よりも国の財政再

建を優先させる結果にとどまりました。特に、本市のように高額所得者の比率が高い都市において、実質的な税源移譲とならなかったことなど課題を残しました。

今後は、全国市長会、全国特例市連絡協議会等を通じて地方分権推進・一括法の制定や地方と国が協議を行う（仮）地方行財政会議の創設など第2期分権改革の推進を求めていくこととなります。

Ⅲ. 『豊中市行財政再建指針』の達成状況について

平成 16 年（2004 年）11 月に策定した『豊中市行財政再建指針』は、『豊中市行財政改革大綱』の取り組み期間概ね 10 年間のうち、最後の 3 年間についての集中的な取り組みを規定するものと位置づけられます。なぜ、このような『指針』を作って取り組みを強化しなけりばならなかつたかは、「Ⅰ.はじめに」でもふれたとおり、策定当時の財政状況が直接の要因です。当時、市税収入の落ち込みを主な要素として、それまでの行財政改革の効果を飲み込んでしまうほどの財政状況悪化に見舞われ、新たな取り組みの指針とその実施計画が必要とされたものです。

この『豊中市行財政再建指針』『豊中市行財政再建計画』により、目前の財政危機を回避するとともに、将来にわたって持続的・自律的な行財政運営の基盤を構築することをめざしました。以下、この期間の取り組みについて総括を行います。

1. 取り組み方向性毎の達成状況について

（1）経営システムの改革 ～「あれか、これか」の徹底を～

標題の取り組みについて

社会経済情勢の変化に的確に対応し、地方分権時代に市の自主性・自律性を確保するためには、経営システムの改革を進め、財政運営の健全化を図る必要があります。

『豊中市行財政再建指針』にもとづく取り組みで、それらの改革を緒につかせることはできたといえます。しかしながら、経営システム改革の完成形にはいまだ至っていないと考えられ、『新・豊中市行財政改革大綱』にもとづく今後の改革期間に課題が引き継がれたといえます。

「あれか、これか」の徹底、とスローガンを掲げることはできても、実際にそれを形に表して行うことは非常に難しく、真にこれを可能とするためのシステム的な改革に知恵を絞らなければならないと考えています。例えば、それぞれ目的の違う政策を比較したとき、どのような評価軸で優先順位をつけることができるのか、そもそも必要性や有効性の数値化が可能なのか、不可能とすれ

ば行政としての判断をどう行い、市民の判断をどう仰ぐのかという納得性のある手続き等を検討しなければなりません。

一方、これまで取り組んできた事務事業のスリム化や職員定数の削減等にもかかわらず、なぜ財政状況の根本的改善に至らないのかを問い直すとともに、そこに三位一体の改革などの外部要因が一部指摘できるにせよ、今後は多少の外部要因があっても振り出しに戻ってしまわないような構造的な改革案を見だし、断行しなければならぬと考えられます。

加えて、都市経営的発想による歳入の拡大についても、さらに具体策を提示していかなければなりません。都市の発展ということを考えれば、本市市域が持つ潜在的な価値を引き出し、何らかの新たな「財」が創造されて地域に還元され、さらにそれが繰り返される構造が生まれることが必要です。そのために行政として貢献できる施策は何か、縮小均衡方向の財政健全化策ばかりではなく、そちらも検討を加えていく必要があります。

「あれか、これか」の徹底と、「選択と集中」の観点からいえば、市有施設の問題も避けて通ることができません。本市が保有する施設数は、同人口規模の他市と比較しても相当数上回っており、しかも今後は順次老朽化時期を迎えるため、施設を存続させるためには建て替えの必要が生じます。これらをすべて市が建て替えながら維持していくのか、それに耐えられるほどの財政状況の好転が望めないとすれば、一部については統廃合や民による建設や運営に委ねていくのか、その判断基準を検討するなど、公有財産の有効活用の指針を策定すべき時期に来ています。

職員の給与一律削減は、財政危機の回避に大きな効果を発揮しました。さらに職員が危機意識を持つということ、市の姿勢を示すという点で、意義はありました。その反面これは恒久的な改革ではなく、あくまでも緊急避難的な財源対策という位置づけの取り組みであり、この取り組みを経て新たな価値が創造されるということは期待できない性格のものです。財政危機を招く前に、財政運営の基盤を固めておくということが求められます。一方で、この計画期間に職員定数や職員給与について、適正化および給与構造改革も実施してきました。行財政システムを改革した結果として職員の定数や給与構造が適正化し、財政構造も健全化するというのが本来のあり方といえます。

①財政運営の健全化

財政運営の健全化については、達成状況を見極めるために三つの指標を設定しており、以下三つの指標にもとづきチェックします。

■ 「実質収支の黒字の維持」

実質収支については、表 3（11 ページ）に示したように一般会計では平成 16 年度（2004 年度）に黒字化し、以降平成 19 年度（2007 年度）まで黒字を維持しています。

■ 「経常収支比率 95%以下」

市税等の通常の収入で通常の支出を賄う割合を見る経常収支比率については、表 4（12 ページ）に示したように一旦は改善の傾向を見せたものの、平成 19 年度（2007 年度）は 102.6%と再上昇して目標値には達せず、財政の弾力性が回復できていません。

■ 「プライマリーバランスの均衡を堅持」

市の財政支出が借金に頼らず税金を中心に賄われているかどうかを測るプライマリーバランスについては、表 5（12 ページ）に示したように平成 16 年度（2004 年度）に黒字化し、以降黒字を維持しています。なお、黒字を維持することにより、市債残高は徐々に減少することになります。

次に、個別の取り組みで主なものを掲げていきます。

- 有料広告について、広報誌、テレホンガイドなどの刊行物や市ホームページのバナー広告に加え、「まちかねビジョン」へのテロップ広告などを実施。平成 18 年度（2006 年度）からは市内で有料広告物検討会議を立ち上げて検討の結果、同年 10 月『豊中市広告掲載等に関する基本指針』を策定。
- 市税において滞納処分や体制の強化を行い、目標どおり徴収率向上を達成。
- 他の徴収金においても、それぞれに取り組みを行ったが、例えば国民健康保険料については厳しい収納環境に加え、それに対応する徴収体制が整備途上であり、平成 18・19 年度（2006・2007 年度）と徴収率が低下。市税以外の徴収金については、現状の体制のなかでさらに充実した徴収対策を展開することには限界があり、総じて徴収率の引き上げは難しい状況にあった。

- いくつかの代表的な徴収担当部署が組織横断的な連絡会議を開催し、今後の徴収体制の見直しや徴収業務のレベル向上策について検討。『徴収事務のガイドライン』を作成。
- 千里中央地区や旧市立豊中病院跡地における再開発・再利用事業において、従来の直投資とは異なり民間活力を活用した手法を導入。
- 空港周辺跡地や中心市街地等においても、新たな発想による地域活性化策を検討・協議中。

②政策目標に基づく施策の選択と集中

- 政策会議における市の重点施策の明確化と、各部局が取り組むべき重点目標の設定。
- 限られた資源を重点的に投入するための重点予算要求枠の設定。

③政策・施策の評価に基づく成果重視の行政運営

- 行政評価システムの指標づくりを「とよなか未来会議」と協働で設定。
- 課の組織目標を設定しての組織単位の目標管理を、平成 17 年度（2005 年度）から実施。

④政策関連情報の共有化

- 政策会議の審議結果や財政収支見通しの公表や『とよなかの家計簿』など財政情報を提供。

（２）改革を担う職員の育成 ～改革へのチャレンジを～

標題の取り組みについて

市民の期待に応えるとともに、社会経済情勢の変化に迅速で柔軟に対応することができる、改革を担う職員の育成については、職員の職務目標の明確化や人事制度の見直しなどの取り組みにより、前進が図られたといえます。今後も、地方分権時代の担い手としてプロ意識を持った職員の育成に努め、市民から職員が変わったといわれるレベルまで取り組まなければなりません。とりわけ、職場でのコミュニケーションの活性化や、職員が職務使命の自覚やコスト意識を持って業務を改善する職場作りを職員一丸となって進めなければなりません。

①職員の職務目標の明確化

- 市のあるべき将来像に向けて、各部の目標、課の目標をもとに職員が**職務目標を設定し、取り組みを進めること**によって市の将来像の実現が可能となるものであり、平成 17 年度（2005 年度）から実施。

②人事・給与制度の見直し

- 『人材育成基本方針』にもとづき、管理職を対象とした**目標の達成度評価**や**人事評価の昇給への反映**など、人事制度の充実を実施。
- 住居手当の見直しや人事院勧告にもとづく**給与構造改革**を平成 18 年度（2006 年度）から実施。

③職場の活性化

- 職場の活性化に向け、**職場ミーティングの定例化**などを推進。

④職場発の事務改善

- 年度末年度当初の休日における**臨時窓口開設の試行実施**。

⑤地方分権時代の担い手としての人材の育成

- **職場研修の充実**や**協働型職員の育成**を推進するとともに、個人や各職場で保有している業務上の知識やノウハウを他の職員や職場と共有し活用を図る「ナレッジマネジメント@とよなか」や「一課一改善運動」を実施。

(3) 仕事のやり方の改革 ～メリハリのある仕事を～

標題の取り組みについて

最小の経費で最大の効果を挙げるためには、業務の効率の改善や限られた資源の最適配分が必要であり、事務事業の整理縮小や外部活力の導入を通じて、職員定数の適正化を進めてきましたが、これまでの手法では限界に近づいてきており、新たな手法の導入を検討する必要があります。別の側面からいうと、個々の現場の状況に対応しながらも、最小資源の投入で最大の効果を挙げることを大前提に、今後は実施体制の大幅な見直しを原則に据えて定数配分等を行う必要があります。

資源の最適配分については、選択と集中が必要であり、行政評価システムに連動した「包括予算制度」の導入を急がなければなりません。とりわけ、行政評価システムや行財政制度改革との連携が弱い場合、十分な成果が得られず、システムを作っただけに終わることが危惧されるため、制度設計や運用において関係部局が連携を図らなければなりません。事務事業レベルの単体を自己評価している段階から、なかなかその上の次元へと昇華できない現状の問題点を鑑み、様々なアプローチも考えながら、「評価」や「選択」といったシステムの構造を再構築することが、今後の課題です。

また、組織機構の簡素化についても、団塊世代の退職など社会潮流の変化を見通した組織機構について、基本的な考え方をまとめ、見直しを進めなければなりません。具体的課題の一例としては総務機能の見直しをはじめ、庁内分権に対応できる最適配置の組織デザイン実現等があります。また、組織パフォーマンスの良し悪しは人材とセットであり、人材が最大限に能力を発揮できる組織構造、あるいはマネジメント側から見た場合、各課題解決に最適な人材に、時機を逃がさず柔軟に活躍の場を与えられるシステム構築の検討等が必要です。

各公営企業においては、健全化計画等を策定し、経営の独立採算を原則に取り組んできているところですが、今後経営環境がますます厳しくなるなか、市と各公営企業が連携しながら、最適な経営のあり方や、市として公営企業に求める公共サービスの内容を検討していかなければなりません。

外郭団体の経営健全化については、これまでも進められてきたところであり、今後も各団体が自主的な経営健全化を推進するとともに、連結会計の視点から、市も出資者として経営責任を負うとともに、市税による補助・負担金に見合う成果を各団体に求めなければなりません。

①職員定数の適正化

- 平成 20 年（2008 年）4 月までの 4 年間で 580 名の削減目標に対し、389 名⁷を削減。

⁷ 市立豊中病院の看護師配置の新基準対応による定数拡充分を除外すれば、474 名の削減。

②資源を最適配分する行財政システム

- 選択と集中を進めるうえで重要である「包括予算制度」（各部に予算編成や執行に係る権限を可能な限り移譲）および行政評価システムと一体化した財政運営の改革について検討。

③事務の効率化

- 公共料金の口座振替払の導入など、事務の効率化を推進。
- 契約事務の一元化等に取り組み、施設清掃・有人警備業務の契約一元化を実施。

④組織の見直し

- 上下水道組織一元化に向けての準備⁸やチーム制・グループ制の拡充など、社会潮流の変化に対応した組織の見直しを推進。

⑤公営企業・外郭団体等の経営健全化

- 『病院運営健全化計画』、『水道中期取組プログラム』、『豊中市伊丹市クリーンランド行財政再建プラン』を推進。
- 豊中市箕面市養護老人ホームの管理運営のあり方を検討中。
- 第2期経営健全化計画にもとづく土地開発公社の健全化など外郭団体等の経営健全化を推進。

（4）行政サービスの総点検 ～ゼロベースからの見直しを～

標題の取り組みについて

社会経済情勢の変化や市民ニーズの変化に的確に対応するため、行政サービスの総点検が必要であり、これまで事務事業や事業手法の見直し、受益と負担の見直しを進めてきました。事務事業の見直しについては、長期継続事業や投入コストに比し成果・効果が乏しい事業を中心に、相当進んできたといえます。

外部活力の導入について、まず指定管理者制度の活用については、従前より管理委託を実施してきた施設に限られるなど、他市と比べてまだ導入事例が少ない状況にあります。

⁸ 平成20年（2008年）4月に一元化。

公立保育所については、8か所の民営化を終えましたが、公民の役割分担や施設の老朽化、待機児童の動向など様々な要因をふまえて今後の運営について検討しなければならない時期にあるといえます。他に、ごみ収集運搬業務の外部委託化などにも取り組んできましたが、引き続きサービスの質の維持向上・コスト最適化等を実現する手段として、各種事業・業務への外部活力導入の可能性をさらに検討していく必要があります。

①社会経済情勢に対応した事務事業の見直し

- 市税前納報奨金の廃止や交通災害共済・火災共済事業の見直しなどを実施。
- その他事務事業のスリム化に関わる項目を実施。

②事業手法の見直し

- 公立保育所8か所の民営化導入と公立保育所への地域担当保育士の配置。
- ごみ収集運搬業務の外部委託化（30%）を実施。
- その他戸籍事務の集中処理化等を実施。

③受益と負担のあり方を見直し

- 公園内有料スポーツ施設の個人使用料改定や粗大ごみ有料化を実施。

（5）市民自治の基盤づくり ～市民との新しい関係づくりを～

標題の取り組みについて

地方分権時代に対応した真の市民自治を確立するため、市民と行政のあり方を見直すとともに、協働事業の推進を図り、きめ細かく質の高い公共サービスの実現が必要です。その環境基盤の整備については、提案公募型委託事業などの制度化により進展したといえますが、市民と行政の役割分担のあり方を見直しについては、引き続き検討を加えなければなりません。

また、今後の市民自治を推進するなかで、行政としてできることは何か、どこまでしなければならないか、いま以上に行政が守備範囲を拡大してでも実施すべき行政サービスとは何か、といったことを詳細に検討する必要があります。具体的には、市から市民公益活動団体や地域団体に「事務移譲」して行政の守備範囲を狭めるという発想ではなく、逆に行政が各団体から仕事を引き受けて

行政の関与を強めるようなあり方でもなく、むしろ「自治基本条例」を基本に据えながら、真に市民自治の底辺を広げ、力強いものにしていくため、地域自治のしくみづくりを支援していく必要があります。

①市の役割や関与のあり方の見直し

- 平成 19 年（2007 年）3 月「自治基本条例」を制定。
- 公共のあり方については、庁内研究会を設置し公共領域における公共のあり方を検討し報告書を作成。

②協働事業の推進

- 「市民公益活動推進条例」にもとづく「提案公募型委託事業」「協働事業提案制度」等の実施。

③市民公益活動や地域での公共サービス提供活動の環境整備

- 地域コミュニティと行政のかかわり方についての検討を推進、「コミュニティ基本方針」の策定をめざす。

2. 指針に掲げる二つの目標に沿った総括について

『豊中市行財政再建指針』では、「財政の健全化」「持続的・自律的な行財政運営の基盤づくり」の二つの目標が掲げられました。この二つの目標にどこまで到達できたかを考察することによって、『豊中市行財政再建指針』にもとづく取り組み全体を総括します。

（1）「財政の健全化」について

「財政の健全化」については、『豊中市行財政再建指針』の最重要課題であり、準用財政再建団体への転落を避けるとともに、平成 19 年度（2007 年度）に見込まれた▲235 億円の財源不足の解消に向け、市民・議会・職員の協力を得て成果を挙げたといえます。しかしながら、財政構造については根本的な改善は見られず、臨時的な財源措置により現在の財政状況を維持している現実があります。

①取り組みの成果とその先にあるもの

『豊中市行財政再建指針』は、策定当時における財政の危機的な状況に対応するため、3年間で集中的に財政健全化に努めるとともに、将来的にも安定的な行財政運営ができるような財政の基礎体力づくりを目標としました。ここでいう財政の健全化とは、策定当時の危機感からいけばまず準用財政再建団体への転落の回避は至上命題として、あらゆる手段を講じつつ実質収支や経常収支比率、プライマリーバランスの改善をめざしたものです。

その結果、上記転落の危機は回避でき、前記指標も経常収支比率を除いては目標域を維持するに至りました。これは、この期間の取り組みが効果を挙げたものと評価できますが、同じ「財政の健全化」といっても「根本的」「構造的」な財政の健全化とは、さらにこの先にある状態であるといえるでしょう。それは、臨時的な財源措置に頼らずして予算編成ができることや、経常収支比率が95%からさらにより低い数値で安定すること、中期財政見直しを行っても再度大規模な悪化予測が立たないこと等を意味しています。その状態にはいまだ至っていません。

②いわゆる「身の丈以上の行政サービス」をめぐる問題

『豊中市行財政再建指針』では、豊中市が過去の豊富な税収を背景として、行政サービスを充実させていったところ、1990年代のバブル経済の崩壊や阪神・淡路大震災などの影響により経験したことのない税収減に見舞われ、結果として「身の丈以上の行政サービス」になってしまったことを財政悪化の要因と分析してきました。その点では、以降の取り組みのなかでサービスを見直し、職員数を削減してきましたので、総量として行政の相当な「スリム化」を実施したといえることができます。数々の市の単独事業で、見直せるものは見直し尽くした観もあります。それでもなおかつ財政の構造的健全化を果たしていないことをもって、まだ「身の丈に合わせた」行政になっていないと考えるべきか、そこが一つの論点となります。

この問題を考えるに際して、行政サービスを考える場合の「身の丈」とは何か、かりに身の丈以上のものがあつたら一律に刈り込むべきかどうか、いまや改めて問い直すことが求められていると考えられます。「身の丈」が、市の独自自治を一切行わないこと（即ち、ほぼ準用財政再建団体と同様の行財政運営を行うこと）とすれば明快ですが、そうなれば市の独自性をもったまちづくりの方向性も、少なくとも税収に力強さが戻るまで捨てなければなりません。これ

では、行財政改革推進市民会議でも強く要望された「豊中らしさ」を創造することもできなくなり、逆に都市の将来の発展も望めない状況に陥りかねません。

一方ではスリム化を図りながら、他方で集中強化を図る部分には財源を投入していくことが都市の経営であり、今後はそのような高度な選択を行ったうえでのスクラップ・アンド・ビルドが求められているのが、現在の状況と考えられます。身の丈に合わせることを合言葉に、ゼロベースで全事業を見直してきた取り組みは一つの到達点に達し、これはこれで財政構造の足腰強化について確実に寄与しました。今後は「選択と集中」のための理念やしくみを考えることが求められています。

③「財政の健全化」についてのまとめ

前記の理想的な状態にまで到達できなかったのは、三位一体の改革の影響も大きな要因ですが、このような外的要因に左右されずに安定的に健全な財政状況を保つためには、歳入歳出の構造が徹底的に健全化される必要があります、それには行財政運営の根本から変革しないと難しいといえます。言い換えるなら、もう一つの目標である「行財政運営の基盤づくり」が完成の域に達してこそ可能になるということです。そこに至るには、この期間内では道半ばであったと結論づけざるを得ません。

改革の取り組みによる財政効果をどう測るかについては、様々な理論値が考えられますが、期間中積み上げた財政効果で、構造的な体質改善に数えられるものは定員・給与の適正化や事務事業の見直しなど、平成 19 年度（2007 年度）時点の一般会計単年度で約 57 億円程度⁹と思われます。その他、土地売り払いや事業の一時休止、設備の更新延長などの臨時的な取り組みを行うことによって効果額を挙げて、当面の財政危機を回避してきましたが、こちらの財政効果は恒久的な体質改善にはつながりません。同様に職員の給与一律削減も、財政危機に対応する臨時的措置である以上は、体質改善効果にカウントできません。さらに、三位一体の改革のマイナス影響という前提条件の変更があり、平成 20 年度（2008 年度）現在の予算編成においても、臨時的な財源¹⁰を投入しなければならない構造が残っていると いえます。

この臨時的財源で賄っている歳入歳出構造の恒久的改善が、今後の課題とな

⁹ 「VI.まとめ・資料」の「『豊中市行財政再建計画』効果額集計」を参照。

¹⁰ 基金繰入運用金 21 億円・臨時的な地方債発行（借換債・臨時財政対策債・退職手当債）約 52 億円・土地売払収入約 26 億円。

ります。この平成 20 年度（2008 年度）予算における構造ギャップは、今後の諸要因の変化により変動する可能性はありますが、少なくとも現時点ではこのぐらいのギャップがあると認識するべきだといえます。

（2）「持続的・自律的な行財政運営の基盤づくり」について

では、「行財政運営の基盤づくり」を完成させるためには、今後どのような課題に取り組んでいくべきかという問いに至ります。

①行財政運営の構造改革がどこまで進んだか

『豊中市行財政再建指針』は、職員構成、職員の人事・給与システム、政策決定システム等、行財政運営の基本構造についての改革に取り組むことにより、短期的な財政危機回避のみならず、将来にわたって持続的な行財政運営の基盤固め、財政構造の恒久的健全化という成果もめざしました。

この計画期間にこれらの改革に着手し、概ね着実に歩を進めたといえることができます。そして同時に、それらのほとんどが道半ばであるということもできます。それら行財政システムの改革の完成については、今後への継続的課題として残されたということです。

■ 職員定数の適正化目標をめぐる

職員定数の適正化を例にとって説明すると、この計画期間内において▲580名の定員削減をめざし、事務の廃止や再任用職員の活用、外部委託化などの取り組みにより、結果としては▲389名の削減となりました。これは、各業務の現場で努力を重ね、少しずつ人員を削ったことの積み上げといえます。結果的に目標に到達しなかったのは、従来の行財政システムを大きくは変えないなかで精一杯努力した積み上げ方式の限界であり、580名を減じるに堪えるだけの行財政システムの改革が、この計画期間では追いつかなかったと考えることができます。

さらに、市民対応窓口等においては、市民への説明責任というキーワードにおいて一層ていねいな仕事が求められ、対応困難なケースも増えていくことが予想されます。これらのことから、いままでと同じ体制や業務の流れ、職場の状況等を前提にするなら、対応人員を減じることが難しくなっているといえます。

■ 必要とされているシステム改革

こういった事態を打開するには、システムの諸改革により、業務と人員等の最適化を実現することが必要です。

具体的には、事業や業務自体を統廃合するために、経営の視点・全体最適の視点から、「選択と集中」のシステムが必要になるほか、業務プロセス再構築、実施体制（仕事にあたる職員の体制・役割分担のあり方）の組み直し、市民対応トラブルで多くの場合遠因になる「縦割りの弊害」の緩和、各業務現場を支援するしくみの構築、所属長等による支援、新たな職場風土や文化、職員個人の能力と組織の力の底上げを戦略的に行うシステムの整備等、包括的な改革の進展が求められます。

このような行財政システムの改革についてはまだ途上であり、今後において完成をめざす必要があります。

②市民と行政―「新しい公共」における信頼関係はどこまで構築されたか

取り組み期間内に「自治基本条例」を制定したことは、今後の市民と行政の関係、行政の姿勢を考える際の基本的枠組みを確定したという意味において、大きな成果であったといえます。これに先行して、「市民公益活動推進条例」にもとづく市民公益活動団体等との協働の取り組みや、審議会等への市民参画の推進、地域との協働によるまちづくりなど、「協働」と「パートナーシップ」はすでに各分野で実践されています。

これらの実績をもって、現在行っていることを継続していけば、「新しい公共」と呼べる市民と行政の新たな関係、信頼と役割分担により理想的に自治が成立している状態に至るのかといえ、やはりいくつかの課題はあります。

■ 「自治基本条例」の具体化

「自治基本条例」が制定されたものの、同条例にもとづくさらに具体的な方針の策定やしくみの構築はまだ途上であり、市民にも職員にもしっかりと根を下ろした形で考え方が定着しているとはいえないのが現状です。また、諸施策の前線ですでに実践されている取り組みはあるものの、これらが束となって力強いうねりを作るといふ気運には、まだやや届いていないともいえます。大きな流れを作るには、「自治基本条例」にもとづく具体的な諸方針等が明確化され、各々の取り組みに強力な裏打ちを与えることが必要と思われます。

■ 外部活力とのパートナーシップの進展について

各事業や施設の運営において、行政以外の担い手も含めて役割分担していく

取り組みも、ダイナミックに進展するといった状況にはまだ至っていません。具体的には、指定管理者制度の活用その他、外部活力との役割分担による公共サービスの運営ということになりますが、保育所民営化などの経験をふまえ、行政直営と他の担い手による運営について、どういう場合にどちらがふさわしいのかという考え方をさらに深めるべき時期にさしかかっているといえます。

■ 市民と行政の信頼関係のために

市民と行政との信頼関係という切り口から考えると、これも構築途上というのが現実です。むしろ、従来よりも難しい局面が現れているとすらいえます。例えば、「市民に対する公的機関の説明責任を求める」という意識が年々浸透しており、行政サービスは無料・無尽蔵であるという認識のもと、市民対応窓口における非常に労力・時間を要する事例が増える傾向にあります。また、サービス拡充や質の向上を求める市民の意識も高まっていますが、単純な物量的な拡充は近年からの財政状況により不可能になっていることから、各現場セクションで市民の不満や失望の声が聞かれるという、両者にとって理想的とはいえない関係が展開されていることさえあります。この背景には、社会情勢や財政状況など、如何ともしがたい要因もありますが、行政として理解を求める力を備えること、公平・公正かつ安心・安全で安定したサービスを行うべく、堅牢な仕事のやり方を確立すること等、まだ取り組むべき課題はあります。

③この3年間では容易に変わらなかった点について

「行財政運営の基盤づくり」に関する改革は、完成には至らなかったものそれぞれが歩を進めはしました。そんななかで、行財政運営の重要な基盤でありながら、この期間内では容易に改革できなかつたものもあります。

その最重要のものは「意識」であると考えます。公共の担い手・行財政運営の主体としては、市民や事業者等の「意識」がどう変わったかというテーマもありますが、本書は行政の自己総括ですので、以下は私たち職員の意識改革について述べます。

『豊中市行財政再建指針』の策定直前、「準用財政再建団体」という将来予測が出たことにより、ほぼ全職員が危機感を抱き、各施策の現場でサービス削減の困難な調整を引き受け、定員削減によるマンパワーの限界感にも耐え、自らも給与削減を受け入れてきたことは紛れもない事実です。つまり「危機感」は共有されていましたし、がんばる精神も持ち合わせていたといえるでしょう。

しかしその一方で、まだまだ古い考え方を引きずっていたり、一時の危機感

から後退したと思われるような意識が垣間見えたりといった状況が一部にうかがえます。以下、いくつかの点に分けて述べます。

■ 改革を一過性のものと思っていなかったか

あたかも短距離を全速で走り抜くように、一時の財政危機を乗り切るために努力したのがこの計画期間であり、「自分のところでやるべきことはすべてやり切った」「改革は終わった」とする意識も一部で存在しています。それでもなおかつ今後も改革が必要な財政状況等にあるというのは、もはや自分のところではどうしようもないことであり、知った話ではないという結論になるのかもしれない。

こういう考え方が一部にでもあるとすれば、いま地方自治を取り巻く状況が、一時がんばれば構造的な諸課題も含め解決するというような簡単な状況ではないことの認識が不足している点もさることながら、行政組織も一つの経営体とするなら、組織の一員として「経営への参加意識」が不足した考え方であると言わざるを得ません。現在の財政状況等を招来した責任は、確かに個々の一職員にはないかもしれませんが、原因はどうあれ現状を打開するための努力を払うという、組織構成員としての義務はあると考えられます。

■ 「うちの仕事ではない」「前からこうやってきた」…これらの発想は克服されたか

できるだけ当事者の立場に立つことを忌避する意識が、行政内部で「うちの仕事ではない」と言い合っている状況を作ってしまう。現在も、このような現象は珍しくありません。言い合っているということは、誰かがやらなければならないにもかかわらず、中間地点で宙に浮いてしまう課題が出てくるということの意味します。行財政の現状を打開するためには、様々な改革を実践していかなければならず、それらの多くはいまだかつてどの部署も取り組んでこなかった新しい内容や、分野横断的な内容を含んでいます。この状況下において、当事者として取り組むことを回避する意識は、改革の停滞につながります。

次に、大は施策・事業から、小は職員個々の担当業務のレベルに至るまで、本来は常に見直しをしていくべきところ、「前からこうやってきたから」という意識が前面に立って、結局昨日までの延長で続けているといった現象も、まだ見ることができます。前からやっているから将来にわたってもそのやり方が恒久的に最適である、という考え方は論理的にも成立しません。ましてや、改革というのは昨日までやってきたことの否定でもありますから、このような考え方はいまのような時期にはそぐわないといえます。

これらの発想や意識は、一面では「大過なく」「安定して」業務を運営するため、バランス感覚の一端として必要ではあるかもしれませんが。しかし、これらはあまりにも根強く染みついているため、折にふれて現れては改革への強力なブレーキとして作用する危険があることを、私たちは自覚する必要があります。

■ プロフェッショナルとしての意識の徹底

職務に対する使命を自覚し、職業と呼ぶに足る仕事をしようとする精神が、プロフェッショナルの意識といえるでしょう。現在、職務状況報告書で目標管理を行うなど、職務使命を念頭に仕事をするしくみは存在します。また、仕事に真面目に取り組む職員が大半であることは事実です。

しかし、例えば行財政改革推進市民会議『平成 19 年度意見書』において、職員の人事異動に伴って仕事のレベルが落ちたり、外部の市民にとって以前から積み重ねてきた話し合いが振り出しに戻ったりといった事例があると指摘されていましたが、これなどは組織として仕事をする意識、外部のパートナーに迷惑をかけないという意識に甘さがあることを指摘された例です。内部の人事異動などの事情は、外部の人に対しては理由にならず、プロフェッショナルの組織であれば対応しなければなりません。

その他にも、意識のうでプロフェッショナルであろうと心がけた仕事ぶりになっているか、様々な局面で自問するべきことはあると考えられます。

■ スピードアップの意識

成果が同じであるなら、少しでも早く仕事を仕上げることに価値があるという意識も、まだ十分には定着していないと思われます。行政には、民間企業のように同業他社とのシェア獲得競争といった環境が存在しない分、その運営は各種公的財源で賄われており、時間当たり社会的コストが投入されています。また、市民や事業者等に余分に待ってもらうこと、内部業務であっても後工程となるセクションを待たせることは、それぞれ相手側の機会損失につながることであります。実際には、スピードアップしようにも業務が立て込んでいて・処理人員が不足・所定の手続きや各種調整に時間がかかる等、状況を説明する言葉はあります。しかし、問題はどれだけ早くできているかということよりも、これらの状況があるからスピードアップなど考えられないと思っているとすれば、その考え方自体でしょう。スピードアップすればそれだけ価値が生まれるということを認識し、そのためにどうすれば改善できるかを考えられるかどうか、意識の問題と思われます。

■ ブレイクスルー思考（がんばる→創造する）

さらに、改革というものに向き合う意識の違いについて述べます。財政危機の予測とともに、職員が強い危機感を抱き、がんばる精神も発揮してきたことは前述したとおりです。これに加えて、改革に向き合う意識として何が必要だったかということです。

それは、「耐える」「がんばる」だけでなく、何か新しい方法等を創造しようとする意識、いわば「ブレイクスルー思考」ではなかったかと考えます。

ブレイクスルーとは、技術革新等の用語で、昨日まで不可能であったことを可能にするための画期となる発見などをいいます。ただし、行財政改革にあてはめれば、非凡な能力の持ち主しかできないような革新的な取り組みに挑戦する志だけをいうのではなく、発想順を変えるということです。

例えば、やるべき仕事があるにもかかわらず、やれば業務量が膨大となるため現体制ではできない、という言い方がされることがあります。「やるべき仕事」をするのではなく、「やれる仕事」をするという考え方ですが、本来はしなければならぬ仕事なら、必ずするというを前提に、どうやったらできるかを考えるのがブレイクスルー思考であり、前述のプロ意識とも言い換えられます。このような意識を、さらに徹底させることが必要です。

■ 改革は「徒労」か

改革に向き合う意識の問題については、他にもあります。その一つの表れとして、「改革疲れ」といった表現を耳にすることがあります。こういう言葉が発せられる背景としては、改革した分だけさらに（三位一体の改革などで）到達目標が遠ざかること、改革に取り組んできた職員・組織は、困難な調整に従事して労力を費やしてきたものの、それについて個人や組織に特に見返りがあるわけではないこと、市民等からは常に厳しい視線が注がれてプレッシャーがかかることといった状況があります。行財政改革にこれまでこのような側面がつきまわってきたのが否めないとすれば、改革に携わる職員・個人がもっと誇りを持って取り組み、達成感を感じられるような方策を考えることは必要です¹¹。

一方、「改革」という言葉が長年にわたって随所に使われているうちに新鮮な語感を失い、職員の意識の方で改革に対してうんざりした負のイメージで捉えている傾向がないとはいえません。そうであるなら、改革に携わるなかで職員・組織を消耗させるような事象が各種あったことは事実としても、改革の取り組

¹¹ これらの問題については、『新・豊中市行財政改革大綱』においても課題認識と改善の方策の考察を行っている（同 29～30 ページ）。

み自体は無意味なものでも陳腐なものでもないということを再認識する必要があります。これからの改革は、様々な局面において創造する・ブレイクスルーを追求する取り組みであると述べましたが、体力や忍耐の精神だけが求められるのではなく、もっと創造性を発揮できる場面であり成長できる機会であるという捉え方をすることが求められます。

■ 職員の意識に影響を及ぼす管理職員のあり方

ところで、所属長や現場責任者など管理職員がどのように組織や業務のマネジメントに関わるかで、職員の意識・職場の士気が左右されます。しかし実際には、所属長が個別担当業務や苦情対応に忙殺されてマネジメントに傾注できなかったり、精力を消耗しているのが職場にも伝播して、組織自体もやや活気を欠いていたりとといった事例が存在するのが事実です。

本来、所属長など管理職員がマネジメントに十分なエネルギーを注ぎ、組織の目標と方向性を常に明確に示して職員・職場の意識を上向かせていくことがあるべき姿といえます。また、所属職員の心身の健康に留意し、市民等とのトラブルを1人で処理せざるを得ない状況に置かれていないか管理監督すること、能力の形成状況と職務のバランスを配慮すること、特定の職員に業務が過度に集中しないようにすること、職場内の対人関係に職員を追い込むようなものがないか注意することなど、管理職員の役割は広範かつ重要です。これらに十分に集中できない要因があるとするれば、それを除くとともに、管理職員の役割を再度明確化してその機能の発揮を図る必要があります。

IV. 行財政改革の総合評価と今後の取り組みについて

■ 状況総括

『豊中市行財政改革大綱』にもとづく取り組みにより、具体的な課題解決に向けての取り組みはほぼ計画どおり実施しており、豊中市にとって改革の一步は踏み出せたと考えられます。

ただし、この間改革効果を超える収収減に見舞われ、最終3年間は『豊中市行財政再建指針』による財政健全化・基盤強化の取り組みを、集中的に実施することとなりました。

『豊中市行財政再建指針』の取り組み期間は、この間に懸念された準用財政再建団体への転落の危機を一旦回避し、臨時的財源に頼りながらも財政運営している状態を維持するとともに、構造的な健全化に向けてシステムの諸改革にも取り組み、それらについては完成途上という状態にあるといえます。

■ 成果

この10年間で「改革が完了する」という状態に至らなかったのは、地方公共団体を取り巻く状況が、いまや一時の対策で乗り切れるようなものではなくなってきたからであり、この間の成果が乏しかったということの意味するものではありません。

これまで列挙してきた10年間の実施事項は、それぞれが改革の成果であることに間違いありません。「自治基本条例」の制定や市民公益活動の推進、電子自治体への取り組み、公立保育所運営3か年計画の実施、民間活力を導入した再開発・再利用事業、市税の徴収実績の向上、廃棄物行政の改革、病院事業の運営健全化、上下水道事業の統合、一部事務組合・外郭団体等の健全化など、地方公共団体の行財政改革における大課題に取り組み、成果を挙げてきました。これらの取り組みは、地方公共団体にとって共通の改革テーマではありますが、これらにそれぞれ豊中市として独自の創意工夫も加えつつ、成し遂げてきたともいえます。

これらの取り組みが、議会・市民・事業者等の協力によって結実したことはもちろんですが、担当した職員あるいはそれを支えた職場の功績を、私たちは誇っていいものと考えます。職員の意識改革がまだこれからであると前章において総括しましたが、少なくともこれらの取り組みに挑んだ職員はいち早く改革者精神を体現し、今後続く取り組みに臨む職員に範を示したといえます。

このような状況を受け、これまでの成果も活かしつつ、今後は『新・豊中市行財政改革大綱』『同プラン』にもとづく取り組みを実施していくこととなりますが、過去の取り組みの総括をふまえて、特に重要と思われる点を記します。

(1) 「新しい公共空間づくり」に向けて

①具体的な方針づくりやしくみの構築

「自治基本条例」にもとづく具体的な諸方針づくりが、まず課題となります。

各地域の市民自治に対する基本的な姿勢を示す『コミュニティ基本方針』が現在の焦点ですが、その他にも「パートナーシップ協定」のための指針づくり、公共サービスの担い手としての公民役割分担についての考え方の再整理など、数々の分野別のテーマがあります。これらが実際の各施策の現場における協働とパートナーシップの取り組みに関する拠り所となりますので、今後の3年間において精力的に整備していく計画となっています。

②市民参画のあり方（政策形成段階・行政評価）

市政への市民参画という点について述べると、審議会等への参画拡大を図ってきた過去の改革から、政策形成段階や行政評価に対しての参画へと深化していくことが求められています。この場合、まずその「あり方」から想定していく必要があり、新・プランの計画期間内において検討しその姿を明確化させていくこととなります。

さらに、各サービスの利用者や市民活動を行っている人、市政に強い関心を持って審議会等に加わっていただく人のみならず、その他大多数の市民の意思を探り、その方々に届くように発信していく手法も検討する必要があり、これも新・プランの取り組み課題に組み込まれています。この課題をさらに掘り下げれば、地域自治のしくみづくり・コミュニティの再構築というテーマにつながります。

今後の市民参画については、公共空間について引き続き行政が責任を持って中心的に担う領域、市民や地域が主導的に担う領域、多様な主体が協働で担う領域へと分権していくしくみとしてデザインすべきと考えます。

③信頼される行政へ

前章において、市民と行政の信頼関係の構築という点では、むしろその困難

さを示すような事例すら増えつつあることを記載しました。これを克服するために行政側からできることは、やはり行政が責任を負う「公共サービス」に関し、その原則をふまえた適正なサービスを創造し実施することが挙げられます。これについては、今年4月に策定した『豊中市外部活力導入のガイドライン』において、「公共サービスの5原則」¹²として、公平・公正・安心・安全・安定の5原則を記述しています。

また、「新しい公共」と表現する役割分担のなかで、行政としてはどのような使命感を持ち、どのようなことを従来以上に力を入れて遂行するべきか、明確化して取り組んでいかなければなりません。全方位に拡充一辺倒で施策展開できる時代ではなくなった以上、最大多数の市民の幸福につながる資源の集中という方法でしか、市民の信託に応えることはできないといえます。その選択と集中を行った理念・過程を説明する力が、今後は必要とされています。

(2) 「持続可能な行財政システムづくり」に向けて

①様々なシステムの改革のために

前章において、経営の視点・全体最適の視点による「選択と集中」のシステム、業務プロセス再構築、実施体制の改革、「縦割りの弊害」の緩和を一例とした組織改革、各業務現場を支援するしくみづくり等の必要性を掲げましたが、その他にも予算システムや人事・給与制度の改革など、行財政運営の基本プログラム（いわゆるコンピュータシステムの世界でいう OS=Operating System）を変える取り組みが、すでに新・プランに記載され、今後進めていくこととなっています。その具体的内容については、プラン本体に掲載されていますので、ここで繰り返しません。OSを変えるとすることでいえば、職員の「意識」こそさらにその根底に位置するもう一つの OS といえるかもしれません。

前章の最後に提起したこれまでの意識・思考法からの脱却をいかに図るかが、結局は様々なシステム改革の成否につながっているといえます。

とはいえ、意識改革ほどお金もかからず効果絶大で、したがって誰も異論の唱えようのない改革でありながら、実現が難しいものはありません。「こころ」を他人が変えることはできず、結局は職員一人ひとりの自覚に帰するからです。したがって、側面から自覚を促すための取り組みを追求していくことが必要と

¹² 『豊中市外部活力導入のガイドライン』6～7ページ参照。

なります。これは、スローガンの発信や研修の充実に拠っているだけではなく、しくみの整備にも取り組まなければなりません。具体的には、人事・給与システムの一層の改革や所属長など管理職員が活性化するしくみ、縦割り思考の解消をめざした組織管理システムの改革等を進めなければならないと考えます。

②職員の能力向上・職場力の向上

職員一人ひとりの能力向上を戦略的に行う必要もあります。従事業務に熟達して適正に処理する力だけではなく、職務使命に沿って新たに学ぶ力・ネットワークを構築する力などを職員が備えるべく、育成していくシステムが求められます。また、能力を発揮させるためには一層公正な人事・給与制度を追求する必要があります。

加えて、そうした職員個々の力を100%活かすためには、職場の協力関係の存在や前向きな気風など、いわゆる「職場力」と表現するべきものも必要です。こういう基盤が固まることで、職員・組織の力の底上げができ、団塊世代の職員の大量退職後にあっても業務を遂行することが可能になります。新・プランには「職場の活性化・職場づくりの推進」が取り組み項目として挙げられていますが、この内容の一層の具体化・深化を行うこととなります。

③管理職員が活性化するための条件の整備

職員の意識向上の部分で、管理職員の活性化をその方策の一つとして挙げましたが、管理職員の活性化自体もそれを可能とするだけの条件整備が必要です。その内容としては、所属長自らが個別担当業務を過度に抱え込んでいる原因の除去即ち属人的な業務のあり方の見直し・担当者のレベルの引き上げ・計画的な後継者の育成や、苦情対応に費やす時間と労力をもう少し軽減する支援体制等の構築、内部調整の手間を削減するための組織・業務のシステム改革などが挙げられます。

もちろん、所属職員の心身の健康を維持するための様々な取り組みを、管理職員個人の判断と責任のみで行うとするのではなく、この面で管理職員を支援する庁内支援システムの整備や、そもそも職員が心身に変調をきたすことのない仕事のあり方や職場風土をめざした業務改革や組織改革を、全体においても進めていくことが必要です。

(3) 「都市の未来づくり」に向けて

①特色あるまちづくりのためには

市民の信託により行財政運営をしていくなかで、あらゆる努力をしても財政状況が追いつかず、信託に応えることができなくなったとき、地方自治体には独自課税や税率のアップという手段があることはあります。その面の可能性についても、『豊中市行財政再建計画』の一環で検討しましたが、結局はどこまで市民の支持を受けるだけの特色あるまちづくりを行い、市民の多くがその点に惹かれて豊中市を居住地として選んでいるかにかかっており、単に財政状況が非常事態であるという理由をもって、そのような最終手段に訴えることは困難であるという結論となりました。

この面からも、特色あるまちづくり一言い換えれば都市としての付加価値の創造が、都市が発展するか衰退するかの命運を左右するといえます。

そのための諸計画が、『第3次総合計画後期基本計画』¹³および各分野別計画ということになり、これらの策定は新・プランの取り組みとしても掲げられています。これらの計画に沿った特色ある都市創造を進めていかなければなりません。ここにおいても「選択と集中」を図るとともに、「分野横断的に」取り組むためのシステムが必要となることから、その構築を行っていくことが重要課題です。

②市有施設に関する取り組みの課題

市有施設は、行政側でプロデュースするまちづくりにあっては、象徴ともいえる存在です。従来整備してきた市有施設が順次老朽化していくという問題と、今後の特色あるまちづくりという両面を見据え、市有施設についての整備等の指針、さらには再編計画を策定していくことは、新・プランに掲載済みです。

今後、この市有施設についての方針・計画を策定していくにあたり、まず現状の施設のデータを収集し、様々な側面から評価分析することが必要と考えています。この際には、ハード面での評価以外にも、財務的な側面、利用率などの事業的側面など、これも分野横断的な要素を総合し、市有施設の有効活用を図ることとなります。

¹³ 計画期間；平成23年度（2011年度）～平成32年度（2020年度）

③ネットワーク的価値の創造

日本の国土の発展についての論議では、地域毎（自治体毎）フルセット主義¹⁴による開発から、地域間ネットワークの構築によって各個フルセット主義では達成できない新しい価値創造を行うことが検討され始めています。あるいは、公共サービスにおいても、産業においても、分野間ネットワークを築くことにより、相互補完・相乗作用を生み出そうとする考え方が一般的となり、例えば医療・福祉・保健の地域内ネットワーク構築などは、かなり以前から志向されており、現在の『第3次総合計画前期基本計画』にも掲げられています。

今後、限りある資源を集中的に投入することによって特色あるまちづくりをするにあたり、何らかのネットワーク構築による付加価値をどこまで出すことができるかという視点が欠かせないものとなります。この場合も、分野横断的な検討や取り組みを促進することが鍵となります。

¹⁴ 文中では、ニーズのあるインフラやサービスなどを1地域（1自治体）内にひとつとおりすべて取りそろえ、地域内でニーズを満たせるようにする考え方をこう表現している。

(4) 「財政の健全化」に向けて

①平成 20 年（2008 年）8 月時点における財政収支見通しについて

最新の前提条件設定にもとづく一般会計の中期財政収支見通しは、次のとおりとなりました。

(単位：百万円)

	H19 決算	H20	H21	H22
市税	65,448	65,905	65,247	65,878
譲与税・交付金等	8,984	9,083	8,815	8,460
地方交付税	1,310	1,269	1,400	1,400
国・府支出金	22,275	22,427	22,752	24,005
市債	8,969	8,829	6,104	9,404
その他歳入	13,730	14,433	10,316	8,207
歳入合計	120,716	121,946	114,634	117,354
人件費	31,913	32,137	31,333	30,792
扶助費	21,351	22,284	22,702	23,133
公債費	13,211	15,258	14,110	18,444
投資的経費	8,088	6,680	5,052	6,289
その他歳出	45,822	45,470	47,148	45,285
歳出合計	120,385	121,829	120,345	123,943
歳入歳出差引	331	117	▲5,711	▲6,589
翌年度に繰り越すべき財源	122			
実質収支 (H19)	209	▲92	▲5,828	▲6,589
他は単年度収支				

* 投資的経費には、学校・園の耐震化推進に要する費用を見込んでいません。

この表からわかることは、現在の前提条件のまま、財政健全化のための新たな改革を一切追加しなかったら、やはり近い将来において大規模な歳入歳出の乖離が生じるということです。そこで、現在計画上に挙がっている『新・豊中市行財政改革プラン』の取り組みによる効果試算をここに加えます。

新・豊中市行財政改革プランの財政効果を加えた収支構造

(単位：百万円)

	H20	H21	H22
改革を行う前の単年度収支構造①	▲92	▲5,828	▲6,589
改革プランに伴う収支改善効果②	1,244	5,464	7,766
収支見通しに反映済みのプラン効果③	1,244	937	937
改革後の単年度収支構造 (①+②-③)	▲92	▲1,301	240

新・プランの取り組みを完全に実施し、その効果を織り込んだと想定すれば、今後の単年度収支構造については、最終年次時点で黒字転換できることとなります。

ただし、留意すべき点があります。以下でそれを述べます。

②歳入の確保について

新・プランにおいては、項目に掲げて取り組むこととなっているいくつかの市域活性化策等により、市税収入が財政収支見込み以上に増加する効果を算入しています。目論見どおりの効果を挙げるためには、分野横断的な施策の連携・相乗効果を最大限に発揮しなければなりません。即ち、「行財政システム改革」により強化した取り組み体制で「都市経営理念にもとづく政策・施策の展開」を行うことで現実化する想定といえます。

徴収金の徴収確保に関していえば、これまで市税の徴収体制については努力を重ねて充実を図り、徴収率の向上も果たしてきましたので、今後は市税以外の徴収金について公平・公正な徴収を推進するべく、強化を行うことが課題となります。

③歳出構造について

歳出構造のスリム化要因で、現在新・プランに組み込んでいる取り組み中、最大の影響を及ぼすものは定員の適正化です。この収支改善効果は、定員適正化目標（3年間で▲400名）を貫徹したものと計算していますので、それを織り込み最終年次において約78億円の構造的改善が果たせるがごとく表されています。

しかし、これは今後「行財政システム改革」あるいは「公共領域における行

政の役割の明確化」を進め、個別課題において業務の省力化やパフォーマンスの向上、多様な担い手とのパートナーシップ構築などに取り組むことの結果として、この適正化目標規模の組織内構造の変革ができるということであり、それらの取り組みなしで定員が「自然減」し、歳出構造がスリム化して財政健全化に向かうということではありません。今後、この規模の定員適正化を可能とするだけの諸改革に取り組まなければならないということを、正しく認識する必要があります。そのことによって初めて、前掲の収支改善効果を得ることができます。

さらにこの財政収支見通しの投資的経費は、既存の事業計画書をもとにした推移予測で、緊急的な経費予測を含んではいません。それにあたるもので現在確実に予測できるものがあり、それは学校・園の耐震補強に要する費用です。耐震補強の費用を考えれば、簡単に黒字化と予測することはできなくなるうえ、緊急対応として新・プランの取り組みとは別に、何らかの財源対策を講じざるを得ないような局面も想定されます。

④その他の会計の健全化

国民健康保険事業特別会計については、徴収率向上による保険料収入の確保が喫緊の課題であるほか、特定健診の実施や審査の強化による医療費適正化も課題です。保険料の納付義務や健康増進など、公的保険制度を維持するための事項について、市民への理解浸透を図る努力が必要となります。

病院事業会計では、累積欠損金の要因が新病院建設時の減価償却によるもので、現在のところは運転する資金に支障を生じているわけではないものの、国の医療費抑制政策や、病院によっては医療従事者の確保に困難をきたしているなどの全国的な状況のなかで、病院運営の改革を推進して継続的に収益の確保や費用の縮減に取り組まなければ経営を持続できず、高度で良質な医療を提供する地域の中核病院として市民の信頼に応えることが困難になります。平成15年（2003年）策定の『病院運営健全化計画』による取り組みを、実施計画更新により強化しつつ貫徹していくこととなります。

水道事業会計や公共下水道事業会計は、今後の設備更新という課題を抱えており、資金需要が予測されるため中長期的な財務計画のもとに必要な財源確保を行っていくことが求められます。また、費用の縮減など経営の効率化を図るとともに、上下水道が一体となった経営の付加価値を創造していかなければなりません。今後、上下水道事業を包括した経営ビジョンと実施プランの策定に

取り組むこととなっています。

豊中市伊丹市クリーンランドについても、平成 19 年（2007 年）12 月『クリーンランド行財政改革大綱』を策定しましたので、これにもとづいた経営改革を進めていくこととなります。

豊中市箕面市養護老人ホーム組合は、施設の老朽化や法改正による養護老人ホームの機能見直し、社会的セーフティネットの確保と効率的な運営、サービスの向上といった視点を押さえつつ今後の施設運営を考えなければなりません。

出資法人に関しては、公益法人制度改革に合わせたあり方の見直しとともに、公の施設の指定管理者に指定されている法人の場合は、次期指定にかかる公募選定を見据えた経営の効率化に取り組んでいくことが課題となっています。

V. おわりに

今後、地方分権時代に適応するためには、市税や人材など限りある行政資源を有効に活用しながら、市民満足度を高めていくとともに、市民・事業者・市民公益活動団体など公共サービスを担える主体が多様化してきており、その多様な主体と行政とが連携・協働しながら市民福祉の向上や地域コミュニティの再生を図っていく必要があります。また一方で、社会経済環境の変化に的確に対応し、市のあるべき姿に向けて、「選択と集中」により資源配分を重点的かつ戦略的に行わなければなりません。そのことにより、住民、事業者等にとって魅力あるまちに高めなければ都市の発展は望めないと認識するべきです。いま、都市経営理念にもとづき、市民サービスが効率的で満足度を高められるよう、その最適化に向けた取り組みがより一層求められていると考えています。

平成10年（1998年）の『豊中市行財政改革大綱』に始まった行財政改革の取り組みは、それぞれに歩を進め成果も挙げてきましたが、市税収入の減少や三位一体の改革など外部環境の変化により、財政構造が恒久的に改善するには至らず、また団塊世代の職員の大量退職などの新たな内部要因や「自治基本条例」にもとづく具体的施策の実施、時代に即応した新たな行政需要などにより、今後も引き続き変革が求められる状況下にあります。

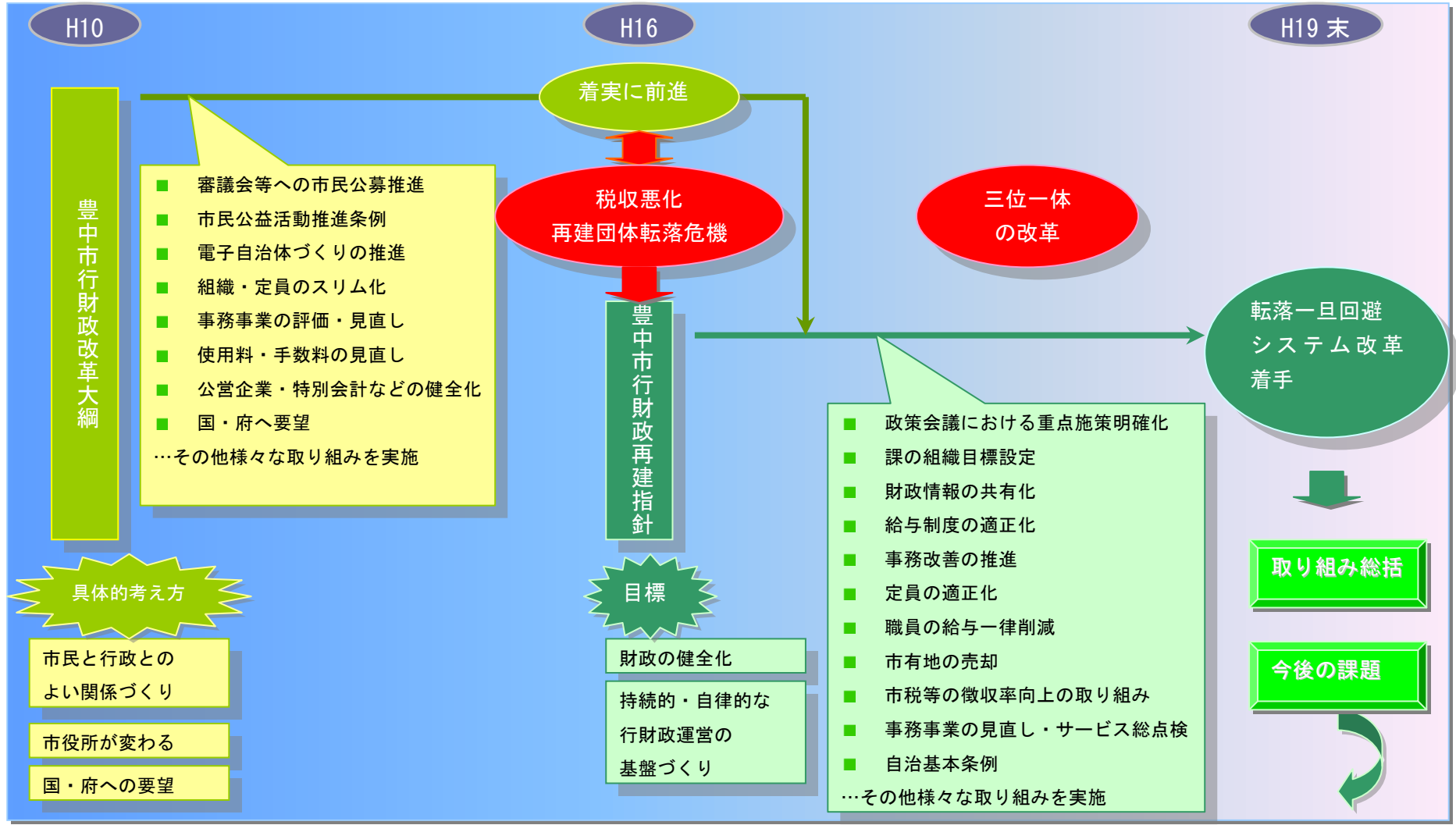
いま地方公共団体にとって行財政改革は、従来型の発想による一過性の財政対策や「一時の辛抱」で終わる取り組みではなく、何か新しいかたち・あり方・方策を創造していく挑戦へと変わってきたといえるでしょう。そして、それは本市だけでなく、今後地方公共団体が永続的に取り組まなければならない自己革新であり、恒常的な活動であると認識しなければなりません。また、市民や事業者等も同じく公共の担い手として、ともに考え取り組んでいかなければ、地域の将来の発展は望めないと考えられます。

これからの取り組みにより、10年間の改革の成果も生きてきます。私たちは今後も引き続き改革を遂行していきます。

VI. まとめ・資料

- 『豊中市行財政改革大綱』・『豊中市行財政再建指針』にもとづく取り組み（まとめ）
- 『豊中市行財政改革大綱』にもとづく『実施計画』取り組み一覧表
- 『豊中市行財政再建指針』にもとづく『豊中市行財政再建計画』取り組み一覧表
- 『豊中市行財政再建計画』効果額集計

■ 『豊中市行財政改革大綱』・『豊中市行財政再建指針』にもとづく取り組み（まとめ）



- 『豊中市行財政改革大綱』にもとづく取り組みにより、改革への歩みは確実に刻まれた。
- しかしながらこの間、それを打ち消す程の税収の減少があり、準用財政再建団体転落の危機に直面したため、『豊中市行財政再建指針』を策定しての財政健全化・行財政運営の基盤づくりに取り組まざるを得なくなった。
- 『豊中市行財政再建指針』にもとづく取り組みで、行政サービスの総点検を図り、事業手法の見直し・定員の削減・職員給与の一律削減などを実施した結果、H19年度末と予測された準用財政再建団体への転落は一旦回避した。
- ただし、臨時的・緊急的な財源対策も含めて危機を回避したこと、「三位一体の改革」が豊中市にとってマイナスに作用したこともあって、財政構造の抜本的な健全化は果たせていない。
- 財政構造の恒久的改善のためにも、結局は行財政運営の基盤づくりが完成の域に達することが必要。この面での改革にも着手し歩を進めたが、まだ道半ばである。
 - 行財政システムの改革
 - 「自治基本条例」にもとづく取り組みの推進・市民および事業者等とのパートナーシップの進展・市民との信頼関係の一層の強化
 - 職員の意識改革（改革は一過性ではない→経営への参加意識・プロフェッショナル意識の徹底・ブレイクスルー思考等）
- 「改革が完了した」状態には至らなかったが、それはいま地方公共団体が置かれた状況による。10年間で様々な改革の成果を獲得したことも確かであり、その事績を評価するとともに、それらの事例を倣うべきである。

- 『新・豊中市行財政改革大綱』『同プラン』にもとづき、引き続き行財政改革を進めなければならない＝行財政改革は一過性の対策ではなく、永続的・恒常的な取り組み。
- 「新しい公共空間づくり」に向けて
 - 「自治基本条例」にもとづく具体的な方針づくり
 - 一層の市民参画のあり方の検討・明確化
 - 市民との信頼関係の構築（公共サービス5原則＝「公平」「公正」「安心」「安全」「安定」の追求・「選択と集中」の理念と過程に対する説明）
- 「持続可能な行財政システムづくり」に向けて
 - システム諸改革（経営システム改革・実施体制・人づくり・組織・業務改革等）＝行財政運営の“OS” ←職員の意識改革＝最根底部の“OS”の変更が成否に直結…職員の自覚&促す取り組み（人事・給与システムの改革も視野に）
 - 職員の能力向上←「職場力」の向上
- 「都市の未来づくり」に向けて
 - 特色あるまちづくりのための諸計画・分野横断的に取り組むシステムづくりが課題
 - 市有施設に関する指針・計画策定のためのデータベースづくり
 - ネットワーク的価値の創造
- 「財政の健全化」に向けて
 - 歳入の確保…分野横断的な取り組みにより、市域活性化による税収拡大効果を挙げること・徴収金の確保では市税以外の徴収金が課題
 - 歳出構造のスリム化…「行財政システム改革」「公共領域における行政の役割の明確化」を進め、個別課題において変革を行った成果としての定員適正化が最大のスリム化要素
 - その他会計…それぞれの課題に向かって努力→市全体の健全化
 - 国民健康保険事業…保険料徴収の向上
 - 病院事業…改革の推進継続→収益確保・費用縮減
 - 上下水道事業…中長期的財務計画→今後の設備更新
 - 一部事務組合・出資法人…各々の計画・課題に沿って改革

豊中市行財政改革大綱

豊中市行財政再建指針

総括

豊中市行財政構造改革本部

事務局；行財政再建対策室

Tel：06-6858-2816

e-mail：gyouzaisei@city.toyonaka.osaka.jp