

『新・豊中市行財政改革大綱』
取り組み総括

平成 25 年（2013 年）3 月

豊中市行財政構造改革本部

1. はじめに—背景と目的	1
(1) 取り組みの経過	1
(2) 本市を取り巻く状況	6
(3) 本総括の目的	6
2. 目標別達成事項	8
(1) 「新しい公共空間づくり」に関する達成事項	8
(2) 「持続可能な行財政システムづくり」に関する達成事項	9
(3) 「都市の未来づくり」に関する達成事項	12
(4) 「財政の健全化」に関する達成事項	13
(5) その他の総合的な取り組みの達成事項	19
3. 『中間総括』をふまえた取り組みに関する達成事項	20
(1) 『中間総括』で導出された課題に関する取り組みについて	20
(2) 『新大綱達成プラン』以降の重点的な取り組みについて	22
4. 成果および課題	34
(1) 「新しい公共空間づくり」に関する成果および課題	34
(2) 「持続可能な行財政システムづくり」に関する成果および課題	35
(3) 「都市の未来づくり」に関する成果および課題	37
(4) 「財政の健全化」に関する成果および課題	38
(5) 行財政改革の取り組み全体を通じての成果および課題	39
5. 今後の取り組みの方向性—自律と創造	42
(1) 事業・施設・制度等の見直しにかかる継続工程の着実な実施	42
(2) 恒常的・恒久的な改善改革の継続（マネジメントサイクル）	43
(3) 新たな時代に相応しい人づくり・組織づくりの継続	43
(4) 連携と協働により未来を創造する取り組みの推進	44
(5) 「改革・再建のステージ」から「自律と創造のステージ」へ	44
6. 資料編	45

1. はじめに—背景と目的

(1) 取り組みの経過

①『新・豊中市行財政改革大綱』策定以前の豊中市の行財政改革の歩み

■『豊中市行財政改革大綱』『実施計画』にもとづく改革期

本市は、平成 10 年度（1998 年度）から『豊中市行財政改革大綱』（平成 10 年（1998 年）4 月）にもとづく本格的な行財政改革に着手しました。以降、『第一期実施計画』（平成 10 年（1998 年）9 月）『第二期実施計画』（平成 12 年（2000 年）12 月）により、事務事業の見直しや職員定数の縮減など様々な事項を実施しました。しかしその一方、取り組みと並行し大幅な市税収入の減少等による財政状況の悪化に見舞われ、平成 11 年（1999 年）10 月に「**財政非常事態宣言**」を行わざるを得なかったのがこの時期です。現実に平成 10 年度（1998 年度）から一般会計実質収支の赤字が継続し、平成 15 年度（2003 年度）には実質収支▲29 億円となり、平成 16 年（2004 年）5 月の財政収支見込みにおいては、3 年後は一般会計に赤字が累積し▲235 億円にも上る試算となりました。

■『豊中市行財政再建指針』『豊中市行財政再建計画』にもとづく改革期

国の監督下に置かれ自主性が奪われる準用財政再建団体への転落の可能性を示すこの試算に至って、平成 17 年度（2005 年度）から平成 19 年度（2007 年度）までの 3 年間、『豊中市行財政再建指針』『豊中市行財政再建計画』（平成 16 年（2004 年）11 月）にもとづき、より一層の改革の集中強化を図りました。ここでさらに徹底した事業の見直しや平成 18 年度（2006 年度）給与構造改革等の制度の見直し、この間の給与独自減額の強化（一般職員▲5%・管理職▲10%・特別職▲20～▲25%）等により、平成 16 年度（2004 年度）決算から一般会計実質収支を黒字化し、その後も黒字を維持して、準用財政再建団体への転落は回避しました。

しかしながら、この間にも少子・高齢化社会の進行や三位一体改革等、自治体を取り巻く状況は変化を続け、厳しさを増していきました。このようななか、今後においても持続可能な行財政運営を可能とする根本的な行財政改革は、未完の課題として残されたといえます。

図表 1 - 1

『新大綱』策定以前の取り組み概略

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 (基礎的な体力づくり) 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	

②『新・豊中市行財政改革大綱』の策定から『中間総括』まで

■『新・豊中市行財政改革大綱』の策定

今後のさらに厳しい社会経済情勢に対応し得る、根本的な改革が未完であるという課題認識のもと、「新たな改革を創造する」ことを基本姿勢とし、四つのビジョン・目標・方向性（7 ページの「図表 1-3」参照）を掲げた『新・豊中市行財政改革大綱』（以下、『新大綱』とします。）を平成 19 年（2007 年）8 月に策定しました。その後、『新・豊中市行財政改革プラン』（以下、『新プラン』とします。）を策定し、平成 20 年度（2008 年度）から平成 24 年度（2012 年度）までを取り組み期間と定めて、新たな取り組みを開始しました。

■『新・豊中市行財政改革大綱の取り組み 中間総括』

その間、取り組み初頭の平成 20 年（2008 年）9 月の世界同時不況の影響により、税収減と行政サービスの需要増による財政状況悪化という、今後の社会における問題構造の再認識を余儀なくされる事態が早々に訪れました。ここで、『新大綱』策定時の原点に帰り、改革の集中強化をめざして『新プラン』を第 3 年次まで改訂して取り組みました。

そののち、平成 22 年（2010 年）6 月に 2 年間の取り組みを振り返り、『新・豊中市行財政改革大綱の取り組み 中間総括』（以下、『中間総括』とします。）を行いました。『中間総括』においては、2 年間の取り組みに不足していたものとして、改革のスピードアップや取り組みの戦略性の向上などを今後の課題として掲げました。

③『中間総括』以降—『新大綱達成プラン』の策定と進行管理

■『新大綱達成プラン』へと『新プラン』の全面改訂

平成 22 年度（2010 年度）、『中間総括』を経て「事業等の戦略的な卸し」を実施、その結果もふまえ平成 23 年（2011 年）2 月『新大綱達成プラン』へと『新プラン』の全面改訂を行いました。このなかで、平成 25 年度（2013 年度）以降にめざす行財政運営の姿、それまでの主要取り組み事項、経常収支比率目標の設定および年次的な達成シミュレーション、経常収支比率目標達成に直接かわる「特定項目」の設定など新たな考え方を導入するとともに、年度の四半期毎に振り返りとプラン改訂を行う進行管理を導入することとしました。

■平成 23 年度（2011 年度）の取り組み

平成 23 年度（2011 年度）は四半期単位進行管理を実施し、「事業等の戦略的たな卸し」の継続課題であり行財政改革上の重要課題である 15 件の特定事業の概略的な方向性の提示や、『人材育成実施プラン』（平成 23 年（2011 年）6 月）の具体化である『人事給与・人材育成および人件費にかかわる取り組み』（平成 24 年（2012 年）1 月）等をプラン改訂時に取り込みながら、結果として平成 24 年度（2012 年度）予算において経常収支比率は 96.9%と、年次目標である 97.0%以下を達成しました。

その他、平成 23 年（2011 年）7 月『市有施設有効活用計画』の策定やそれにもとづく 14 件の「特定施設」の選定、『歳入確保に係る基本方針』の案づくりに取り組みました。

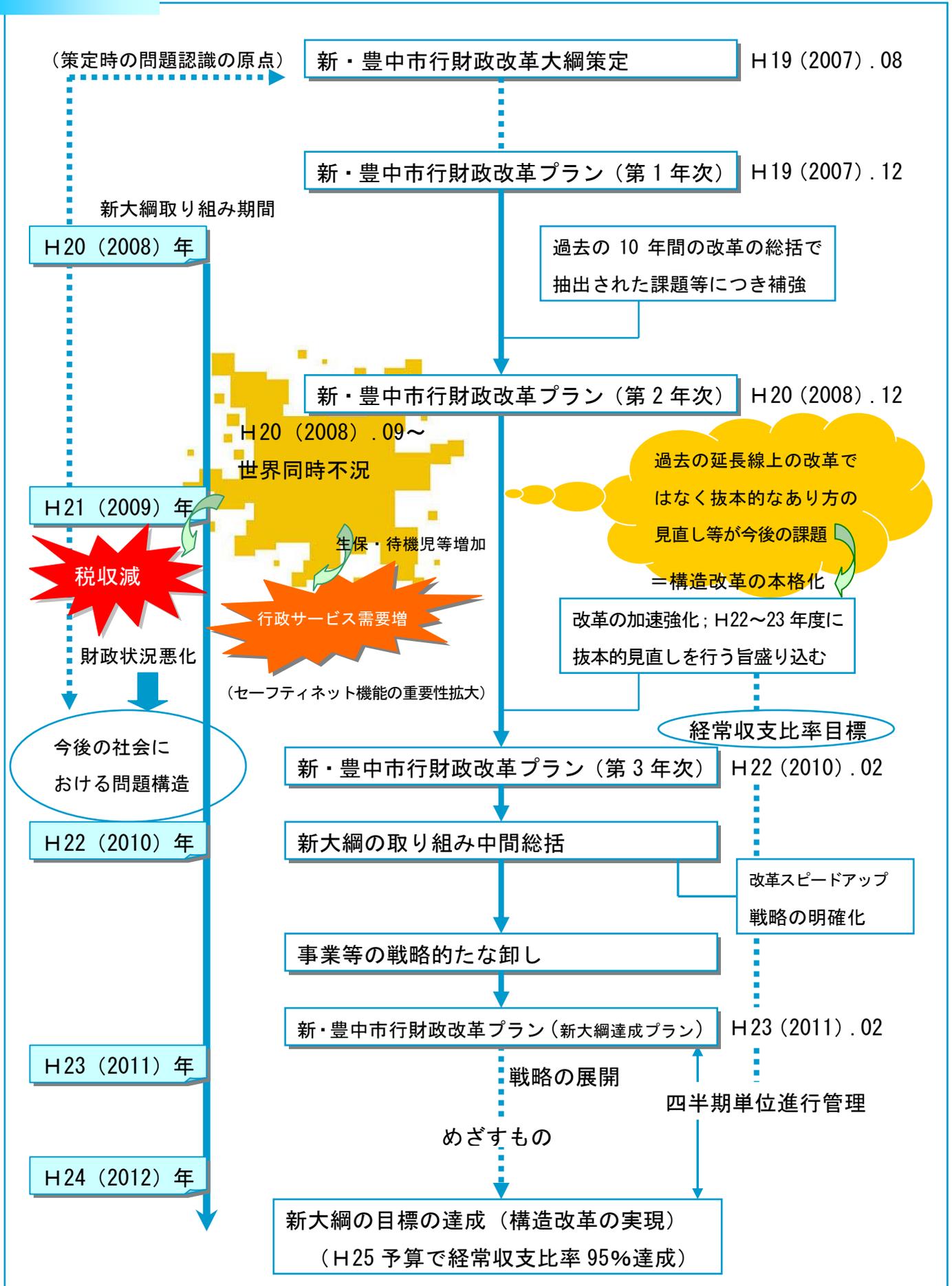
■平成 24 年度（2012 年度）の取り組み

平成 24 年度（2012 年度）、プランの四半期単位の進行管理を堅持するとともに、7 月に『歳入確保に係る基本方針』を策定しました。市有施設に関しては 6 月に今後の特定施設選定等にかかわる基準、8 月に『公の施設の使用料に関する指針』を策定しました。

その他、「事業等の戦略的たな卸し」の継続課題としての事業・業務の見直しを行うとともに、人事給与・人材育成や行財政マネジメントのしくみづくりを継続するなど、『新大綱』にもとづく改革の総仕上げに向けて歩を進めました。

図表 1-2

『新大綱』策定後の取り組み・イメージ図



(2) 本市を取り巻く状況

①近年の社会経済情勢と基礎自治体に求められているもの

少子・高齢化の進展、バブル崩壊以降の長期経済不況と平成7年(1995年)の阪神淡路大震災など、自治体運営にとって厳しい環境は長きにわたり続いてきましたが、『新大綱』の取り組み期間以降に限ってみても、平成20年(2008年)9月からの世界同時不況と雇用不安、政権の短命化など、社会・経済・政治情勢の一層の不安定化が顕著になっています。さらには平成23年(2011年)3月に東日本大震災があり、ここからの復興と、ますます進行する少子・高齢化、長期不況など社会経済の課題に日本全体が直面しており、自治体の行財政運営を取り巻く環境は困難かつ不透明の度をさらに増してきています。加えて、長期にわたる大阪経済圏の不振もあり、大阪府内に関していえば、失業者や生活困窮者、子育て・教育などのうで困難を抱える人は、全国の他の地域にもまして増大している状況にあります。

そのなかで、市民にもっとも身近で、直接に市民と接する現場で具体的問題に直面するとともに、市民の生活を支えなければならない基礎自治体の責務は極めて重いものがあります。大阪府内の基礎自治体である本市は、他の地域の自治体よりも一層、この責務を真摯に受け止めなければなりません。

②中核市移行・権限移譲—新たな局面への移行の好機

平成24年(2012年)4月1日に本市は中核市に移行し、教職員人事権の移譲なども併せて、歴史の節目を迎えています。さらに、『新大綱』の取り組み期間が平成24年度(2012年度)で終了します。このことを契機に、いままでの行財政運営のあり方からさらに高い次元に上がって、平成25年度(2013年度)から市政の新たな局面へと移行しなければなりません。

(3) 本総括の目的

『新大綱』の取り組みを検証し、達成事項とその成果および課題をふまえて今後の取り組みの方向性を提示することを目的とします。

図表 1-3

本総括の目的・イメージ図

(平成 20 年度 (2008 年度) ~平成 24 年度 (2012 年度))

新・豊中市行財政改革大綱



2. 目標別達成事項

『新大綱』に掲げる目標と方策単位に、主な達成事項を列挙します。

(1) 「新しい公共空間づくり」に関する達成事項

①市民と行政の関係づくり

住民の生活課題に関する相談を実施する「福祉なんでも相談窓口」の開設や、概ね小学校区毎に子育て・子育て支援のネットワークづくりを進めるなど、地域人材との関係作りを推進しました。

また、『窓口サービス基本方針～ハートフルとよなか』（平成 23 年（2011 年）4 月）を策定し、市民との信頼関係を構築する窓口サービスのあり方の方針設定とともに、出生・転出入等のライフイベントに伴う手続きおよび証明発行窓口のワンストップ・総合窓口サービスの開始に向けた検討・調整など窓口サービス改革に道筋をつけました。

②公共サービス提供主体の多様化と行政の役割の遂行

行政と民間の最適な役割分担による公共サービスの創造をめざした『外部活力導入のガイドライン』（平成 20 年（2008 年）4 月）策定、『新・指定管理者制度導入に関する指針』（平成 21 年（2009 年）3 月）の策定および指定管理者制度にかかる第 2 期選定の取り組み、『選定のための指針』（平成 22 年（2010 年）2 月）『モニタリングおよび評価の指針』（平成 23 年（2011 年）2 月）『標準 SLA』（同）『安全管理指針』（同）等の一連の基準づくり、『出資法人等の見直し指針』（平成 22 年（2010 年）11 月）策定などが達成事項に挙げられます。

③市民自治の促進

「自治基本条例」（平成 19 年（2007 年）3 月）にもとづく「市民投票条例」（平成 20 年（2008 年）4 月）、「意見公募手続に関する条例」（平成 21 年（2008 年）4 月）の制定、「市民公益活動基金」の設置、『コミュニティ基本方針』（平

成 21 年（2009 年）3 月）の策定、地域自治組織の設置等を盛り込んだ**地域自治システムの検討**および「**地域自治推進条例**」（平成 24 年（2008 年）3 月）の制定などが達成事項として挙げられます。

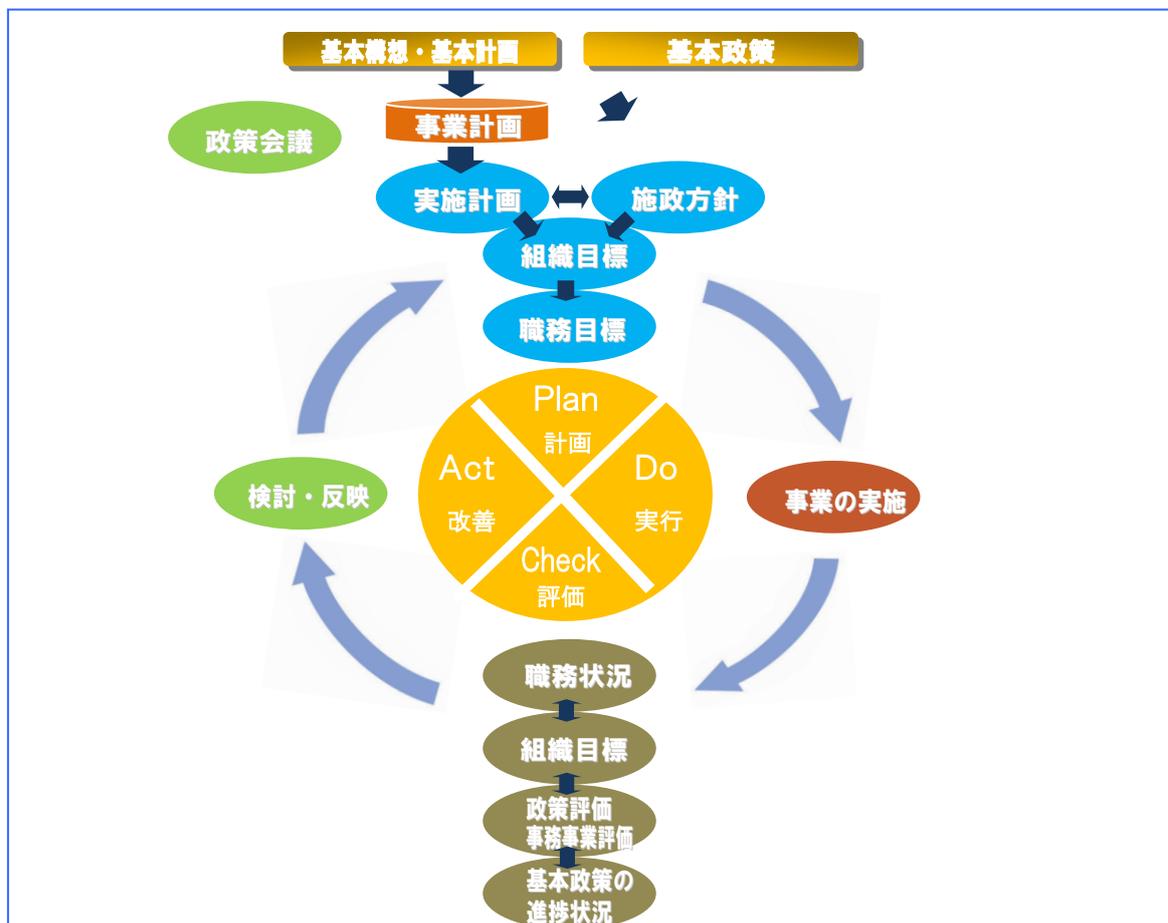
(2) 「持続可能な行財政システムづくり」に関する達成事項

①経営システムの改革

PDCA マネジメントサイクルによる効率的・効果的な行財政運営をめざす行財政マネジメントシステムづくりにかかわっては、**行政評価制度の構築**等が挙げられます。それらを支援するシステム基盤として、総合計画にもとづく事業計画と財務会計等のシステム連携を構想した**統合型データベース構築**を行いました。また、**豊中版包括予算制度の検討と一部導入**のほか、**政策会議の通年開催**による意思決定過程の強化も行いました。

図表 2-1

マネジメントのしくみ・イメージ図



図表 2-3

職員定数の推移



③人づくりの改革

人づくりにかかわる一連のしくみづくりでは、『人材育成基本方針』（平成 22 年(2010 年)11 月)『人材育成実施プラン』（平成 23 年(2011 年)6 月)の策定、これらにもとづく制度構築などが達成事項として挙げられます。

また、『中間総括』後は、人事給与・人材育成を行政改革上の重点課題の一つとして、『新大綱達成プラン』に『人事給与・人材育成および人件費にかかわる取り組み』（平成 24 年(2012 年)1 月)を掲載して制度改革等に取り組みました。その達成事項については、3.『中間総括』をふまえた取り組みに関する達成事項において後掲します。

④組織の改革

平成 20 年度(2008 年度)における上下水道局の設置、平成 23 年度(2011 年度)～平成 24 年度(2012 年度)組織機構改革および部の使命・取り組み方針・目標・戦略の設定、条例設置による附属機関化を含む審議会のあり方の見直し等を行いました。また、チーム制・グループ制の活用を推進し、柔軟な組

織運営を進めました。その結果、平成 19 年度（2007 年度）との比較で、平成 24 年度（2012 年度）現在、課数は▲10（88→78）、チーム数は+59（5→64）、係数は▲54（198→144）、グループ数は+69（58→127）となりました。

⑤業務の改革

各業務現場で、恒常的な業務の見直しに取り組んだ結果として、前述の実施体制の変革に結びつけてきました。また、全庁共通の見直しとしては、総務系事務の見直しを進め、庁内照会業務の見直し等による業務改革を行いました。

さらに、『中間総括』後の重点取り組み事項として、改めて全庁的基準（※資料編において後掲）のもと、係・グループ単位の業務見直しを行いました。その達成事項については、3.『中間総括』をふまえた取り組みに関する達成事項において後掲します。

(3)「都市の未来づくり」に関する達成事項

①都市経営政策・施策の実施基盤の確立

『第 3 次総合計画後期基本計画』（平成 23 年（2011 年）2 月）の策定、『教育振興計画』（平成 22 年（2010 年）3 月）の策定などにより、中長期的な施策展開の方向性等を明らかにしました。

②都市の付加価値の創造

また、平成 24 年（2012 年）4 月 1 日中核市移行、大阪版権限移譲により、自己決定・自己責任による自治の運営の実現を進めるとともに、大学・産業との連携の強化、産業振興・企業立地の促進、空港を活かしたまちづくりなど地域資源を活かし、新たな付加価値を生み出していく取り組みを行いました。

③市有施設の最適化

『市有施設の有効活用のための基本方針』（平成 21 年（2009 年）4 月）『市有施設有効活用指針』（平成 22 年（2010 年）8 月）『市有施設有効活用計画』

(平成 23 年 (2011 年) 7 月) の策定等によって、今後の施設見直し・再配置を工程化したことなどが達成事項に挙げられます。その他、『中間総括』後に改めて重点取り組み課題と位置づけて、市有施設有効活用に取り組んだなかでの達成事項については、3.『中間総括』をふまえた取り組みに関する達成事項に後掲します。

④その他の資産の有効活用

市有地の有効活用等に取り組み、都市の活性化に資する市有地の売却を行ったほか、『豊中市行財政再建計画』の時期に取り組んできた旧病院跡地の有効活用の取り組みを完了(部分売却および平成 21 年 (2009 年) 2 月における「すこやかプラザ」新設供用開始)しました。

また、市有街路灯の有効活用により、道路整備の一環として平成 24 年度 (2012 年度) からとよなか・ほっとライト事業(歳入確保の取り組みにおいても後掲)を行いました。

(4)「財政の健全化」に関する達成事項

①行政サービスの原価(コスト)の縮減

各所管部局で恒常的な経費の最適化に取り組んだ結果、後述するように経常収支比率の年次目標の達成に結びつけてきました。また、統合型データベースを活用して、平成 24 年度 (2012 年度) 分から、人件費も含めた行政コストを各事務事業に割り付けて可視化した事業別予算説明書の作成を行い、原価に対する意識を徹底したことも挙げられます。

②事務事業の見直し

事業や業務の見直しが職員体制や市有施設の見直しにつながり、行政構造・財政構造につながるという関係性を明確に打ち出し、事務事業の見直しに取り組みました。「事業等の戦略的な卸し」を経て、特定事業の見直しへと進めた取り組みの達成事項については、(5) その他の総合的な取り組みの達成事項および 3.『中間総括』をふまえた取り組みに関する達成事項に後掲します。

その他には、運転業務の職員体制見直し、市民ホール事業の職員体制の見直し、生活保護における医療扶助費の適正化のためのレセプト点検強化、就労支援事業の充実による扶助費の増抑制、平成 22 年度（2010 年度）末における老人デイサービスセンター事業の見直し（立花・北条・東豊中の各センターの廃止）、平成 23 年度（2011 年度）における民間保育所整備費の市負担額の軽減、平成 23 年度（2011 年度）末における市営庄内東・服部南駐車場の廃止、千里中央駅北自転車保管所の廃止、用品調達基金の廃止、公民館事業の職員体制見直し、平成 22 年度（2010 年度）末における庄内温水プールの休止等、**事業の廃止統合、職員体制見直しなどの事務事業の見直し**が達成事項に挙げられます。

③歳入の確保

電話で納付のお知らせを行うとよなか納税納付コールセンター、とよなか保険料コールセンター設置や債権管理室への債権引き継ぎのしくみ導入による徴収事務の強化を行いました。また、『債権管理マニュアル』（平成 23 年（2011 年）7 月）を策定、「債権管理条例」（平成 25 年（2013 年）3 月）を制定し、市全体として統一的な考え方・基準等を示すとともに、債権回収業務を担当する組織において具体的な成果目標を明確にした目標管理のしくみを導入し、PDCA サイクルによる取り組みのしくみを確立しました。

また、自動販売機設置の公募を推進し、平成 24 年度（2012 年度）からは公園内にも設置して、熱中症対策に資すると併せて歳入の確保を図るとともに、とよなか・ほっとライト事業（前出）などの新たな発想による歳入の創出も行いました。

『中間総括』後に改めて歳入確保を重点課題と位置づけ、歳入確保について基本方針の策定およびそれにもとづく取り組みを行ったなかでの達成事項については、3. 『中間総括』をふまえた取り組みに関する達成事項に後掲します。

④特別会計・公営企業等の健全化

『国民健康保険事業健全化計画』（平成 23 年（2011 年）3 月）の策定および国民健康保険事業特別会計の健全化（黒字化・保険料収納率向上；平成 19 年度（2007 年度）から 4 年間で約 6%改善）、『市立豊中病院運営健全化計画』（平成 15 年（2003 年）12 月）完遂を通じた病院事業運営の健全化（平成 22 年（2010

年) 11月大阪府より地域医療支援病院として承認・資金剰余金の向上等) および新たな『市立豊中病院運営計画』(平成24年(2012年)8月)策定、上下水道事業における『とよなか水未来構想』(平成21年(2009年)2月)および実行計画の推進、豊中市伊丹市クリーンランドにおける『新・豊中市伊丹市クリーンランド行財政改革プラン』第1次プラン(平成21年(2009年)2月)実施による運営健全化および新炉建設までを見すえた第2次プラン(平成24年(2012年)4月)の策定、豊中市箕面市養護老人ホーム組合の取り組み、市の出資法人等に対する取り組み(土地開発公社の健全化、あり方検討および解散の決定、福祉公社の社会福祉協議会への統合・水道サービス公社・学校給食会の各財団法人の廃止)などが達成事項に挙げられます。

⑤その他

その他の財政指標に表される達成事項としては、**実質収支黒字の維持とプライマリーバランス黒字の維持**(平成24年度(2012年度)の第三セクター等改革推進債発行による一時的要因を除く)、**経常収支比率についての年次目標設定と目標達成(後掲)**、**市債残高の減少、基金繰入運用金の繰入残高の減少、地方財政健全化法にもとづく健全化判断比率が問題のない水準にて推移していること**(※資料編に掲載)等が挙げられます。

図表2-4

平成23年度(2011年度)各会計決算状況(百万円)

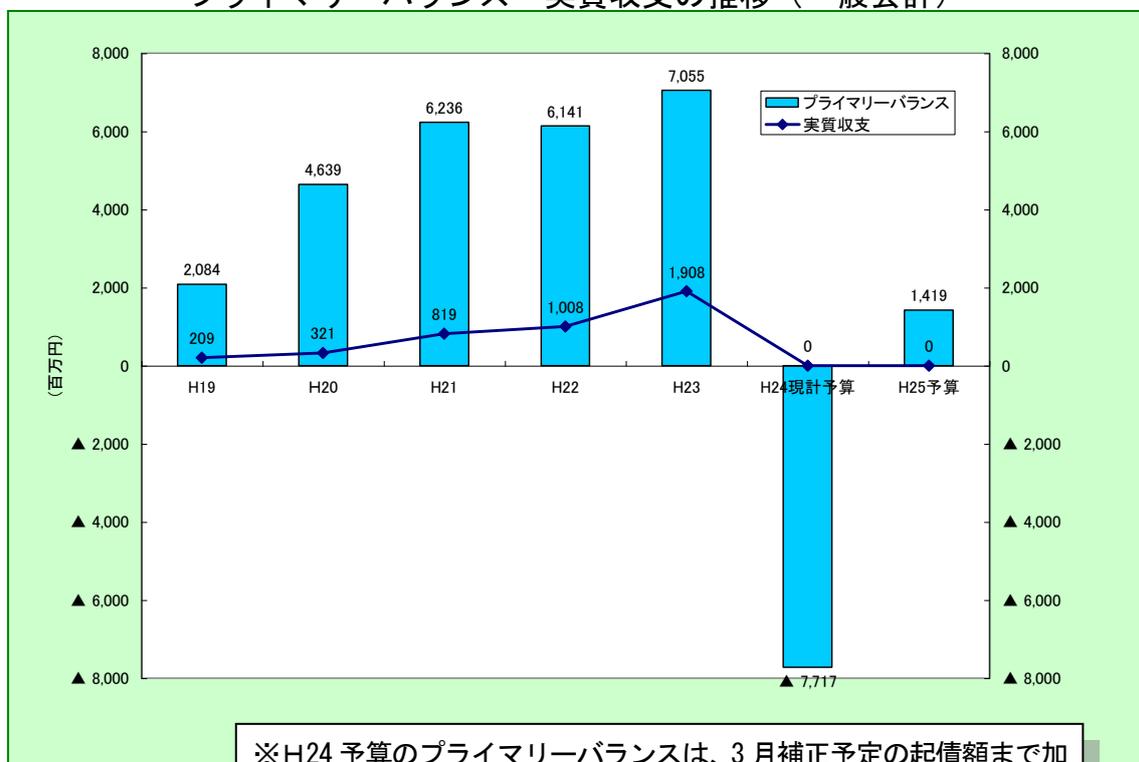
区分	歳入 a	歳出 b	差引 a - b	繰越すべき 一般財源 c	実質収支 a - b - c	単年度収支
一般会計	130,699	128,710	1,989	81	1,908	900
国民健康保険事業特別会計	44,318	42,874	1,444	0	1,444	578
後期高齢者医療事業特別会計	4,550	4,355	195	0	195	▲22
介護保険事業特別会計	22,963	22,426	537	0	537	290
自動車駐車場事業特別会計	103	83	20	0	20	▲2
公共用地先行取得事業特別会計	1,001	987	14	0	14	1
財産区特別会計	824	824	0	0	0	0
計	204,458	200,258	4,200	81	4,119	1,744

企業会計	収益	費用	当年度 損益	22年度までの 累積欠損金・ 利益剰余金	23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	17,655	17,937	▲282	▲19,518	▲19,800	3,812
水道事業会計	7,889	7,135	755	1,243	1,998	1,546
公共下水道事業会計	11,804	11,645	159	770	929	1,498

* 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。

図表 2-5

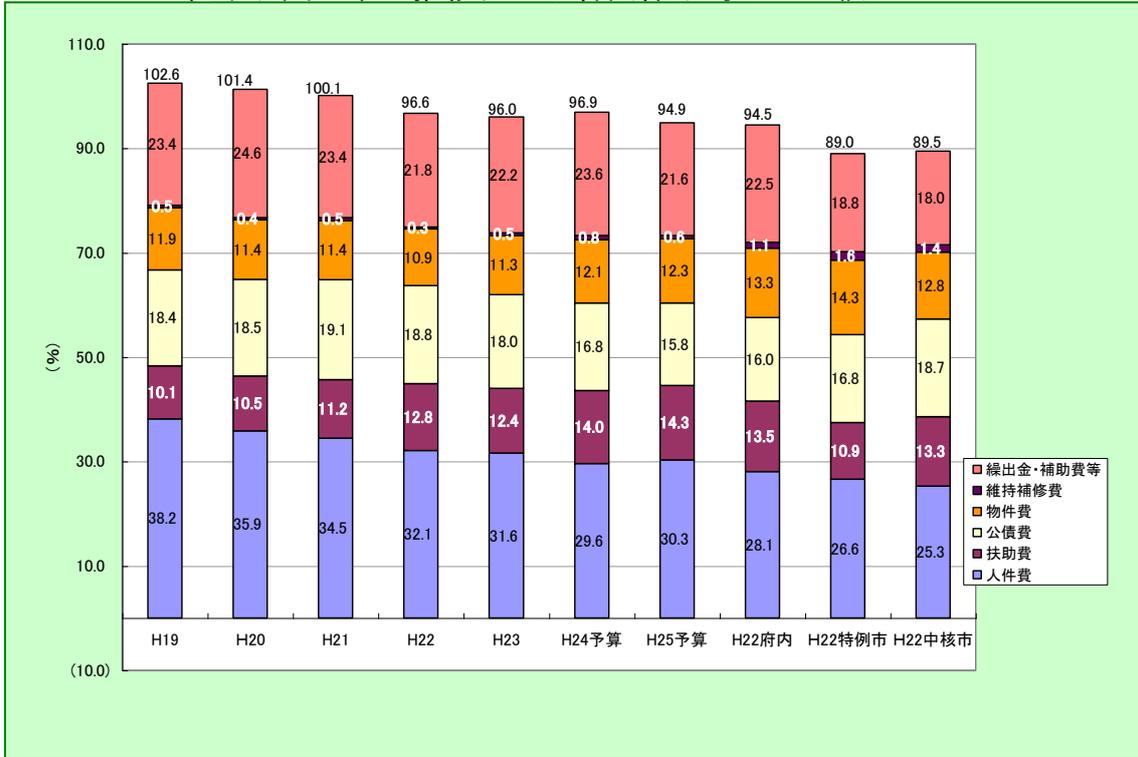
プライマリーバランス・実質収支の推移（一般会計）



※H24 予算のプライマリーバランスは、3月補正予定の起債額まで加えた現計予算額での見込み。H24については土地開発公社の清算に伴う第三セクター等改革進債の発行（4,500百万円）を当初予算に計上しているという特殊事情があるが、これを除いて今後、決算時まで調整を進めることにより、実質的に黒字相当となる見込みである。

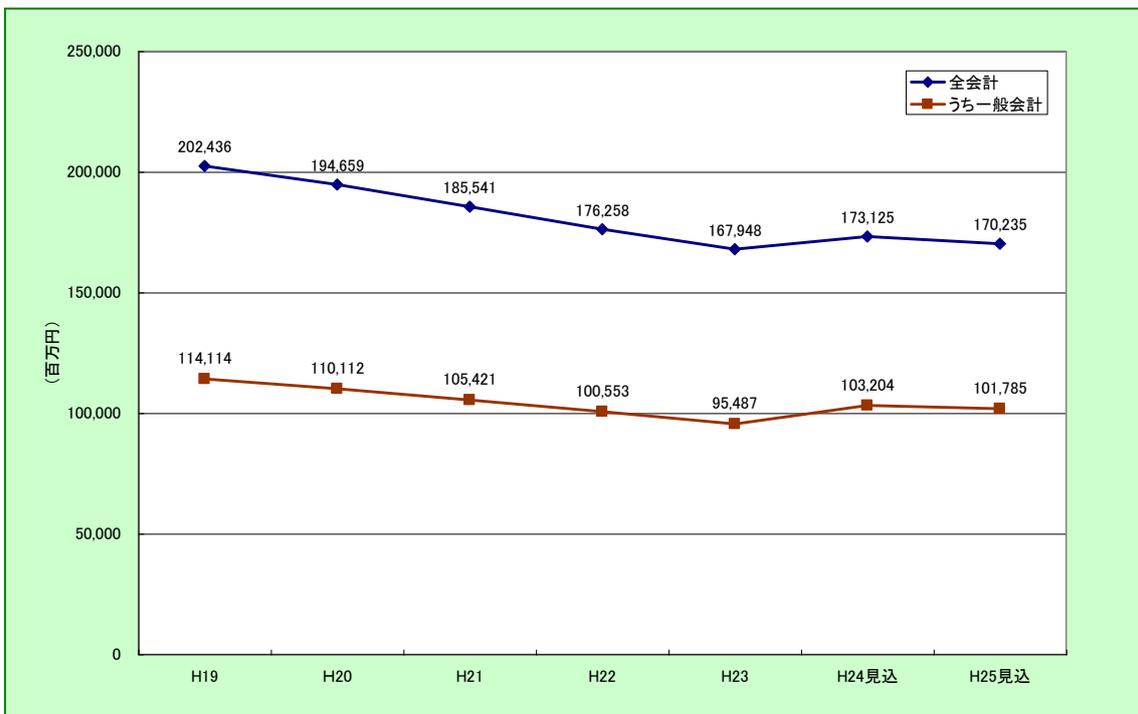
図表 2-6

経常収支比率の推移および各団体平均との比較



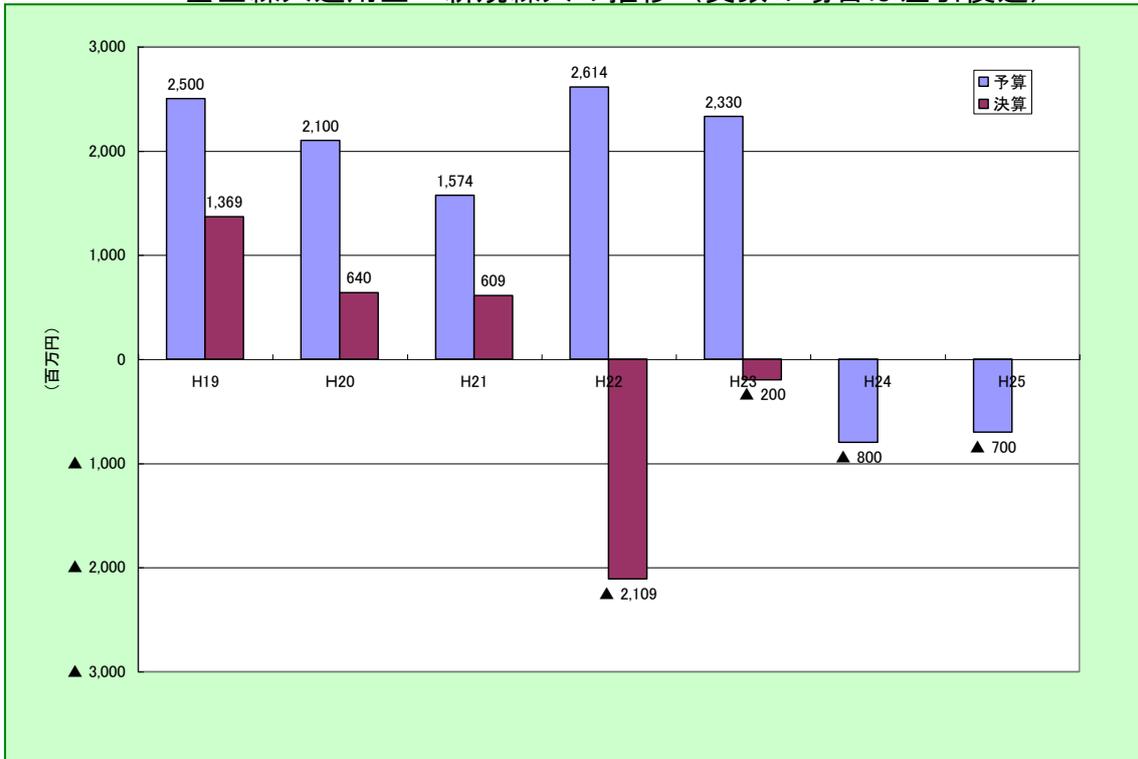
図表 2-7

市債残高の推移（年度末）



図表 2-8

基金繰入運用金・新規繰入の推移（負数の場合は差引償還）



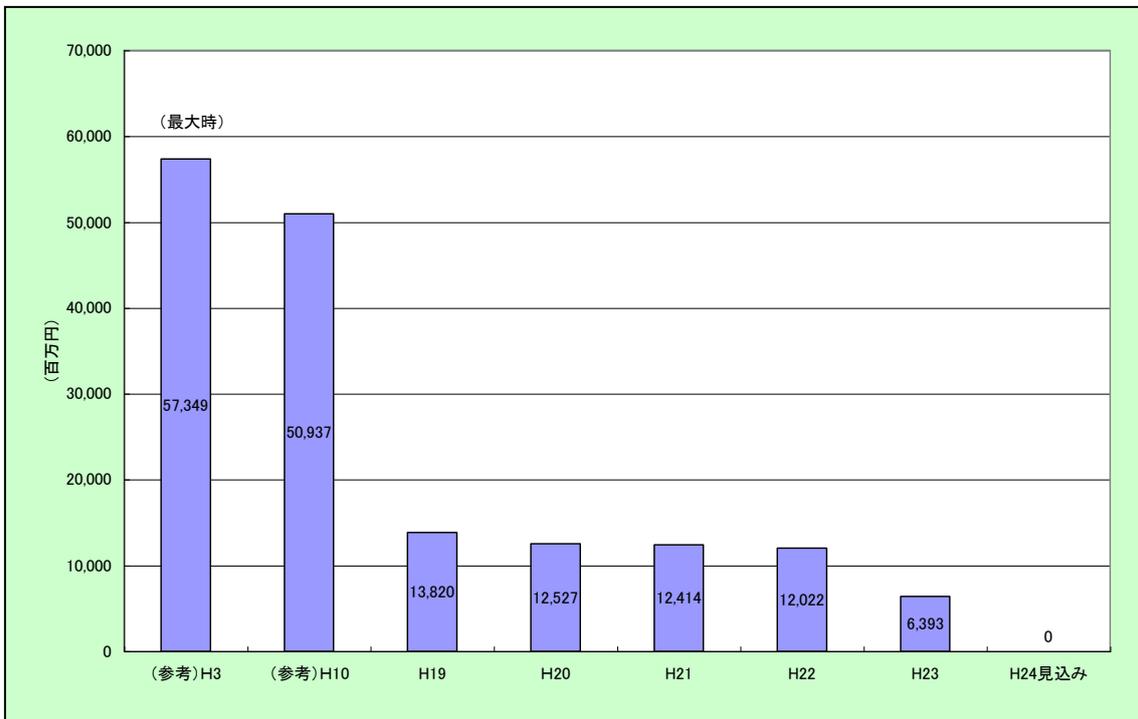
図表 2-9

基金繰入運用金の繰入残高（年度末）の推移



図表 2-10

土地開発公社の保有土地の簿価推移



(5) その他の総合的な取り組みの達成事項

平成 22 年度（2010 年度）に「事業等の戦略的たな卸し」で 2 段階に分けて総合計画の 68 施策（当時）単位に効率的・効果的な事業のあり方等について検討し、12 項目については 2 日間にわたり「豊中市改革創造会議」（平成 22 年（2010 年）9 月、市長に対し行財政改革に関する意見を述べる第三者機関として設置・委員 14 名（うち公募市民 5 名））の参画のもと、公開たな卸し（平成 22 年（2010 年）10 月 30～31 日）を実施しました。その後、一旦平成 23 年（2011 年）2 月に「たな卸し結果」（※資料編に掲載）を公表しましたが、そこでも継続課題となったものを 15 件の「特定事業」として引き続き検討しました。これらの見直し結果については 3. 『中間総括』をふまえた取り組みに関する達成事項において後掲します。

3. 『中間総括』をふまえた取り組みに関する達成事項

(1) 『中間総括』で導出された課題に関する取り組みについて

平成22年（2010年）6月、『中間総括』において『新大綱』にもとづく過去2年間（平成20～21年度（2008～2009年度））の取り組みを総括し、以降の取り組みに関する課題を導出しました。おおよその内容は、次のとおりです。

図表3-1

『中間総括』の記載内容概略（取り組み総括部分）

視点	過去2年間の取り組みの総括	導出された課題
成果	<ul style="list-style-type: none"> ● 地ならし・基礎づくりという意味では前進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 具体的な改革成果を挙げ、目標に到達する必要
スピード	<ul style="list-style-type: none"> ● もっとスピードアップできなかったか ● スピードアップ阻害要因 <ul style="list-style-type: none"> ● 組織風土・文化 ● 職員の動機づけ 	<ul style="list-style-type: none"> ● スピードアップのための方策を講じる必要 ● 組織の見直しの必要 ● 組織風土・文化の変革の必要 ● 人材育成基本方針にもとづく能力の向上・改革志向への転換の必要
変革への動き・うねり	<ul style="list-style-type: none"> ● 抜本的な変革につながるという躍動感の不足 ● 閉塞感 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業等の戦略的たな卸し・市有施設の有効活用の取り組みによる現状打破の必要
プランのあり方	<ul style="list-style-type: none"> ● メニュー陳列型のプラン <ul style="list-style-type: none"> ● 疲弊感 ● 戦略的なシナリオの不足 	<ul style="list-style-type: none"> ● プラン改訂により「戦略」を明確に示す必要 ● 経常収支比率95%までの戦略的シナリオ等の提示の必要
未達成の目標 (定数適正化)	<ul style="list-style-type: none"> ● 定数削減が自己目的化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人件費トータルで適正化する視点に転換する必要 ● 職員の仕事のあり方から見直しての人件費最適化が必要

『中間総括』後は「事業等の戦略的たな卸し」を経て『新大綱達成プラン』を平成23年（2011年）2月に策定し、上記課題をふまえた取り組みを行ってきました。

そのうち、まず「改革のスピードアップ」「組織風土・文化の変革」「戦略性をもった改革手法の導入」について、取り組み内容を記載します。

①改革のスピードアップについて

課題をふまえて、年度の四半期毎に取り組みの振り返りと『新大綱達成プラン』の改訂を行う進行管理を導入しました。このなかで、常に振り返りをふまえた今後の重点取り組み課題の抽出を行うとともに、経常収支比率については年次目標の設定（平成 23 年度（2011 年度）決算 99%・平成 24 年度（2012 年度）予算 97%・平成 25 年度（2013 年度）予算 95%以下）を行い、四半期毎に目標到達への状況把握を行いながら、プランにおいて直接的な財政的效果を及ぼす取り組み事項である「特定項目」の強化・追加を図ってきました。

また、組織機構において、部、室、課等の組織構造のルールを再定義するとともに、使命にもとづく戦略的組織として部を再編し、意思決定を迅速化するしくみとして、各部局の権限によるセンター内の人事配置、係編成などスピードアップに資する庁内分権の前進を図りました。

②組織風土・文化の変革について

『中間総括』において、改革スピードの課題の背後には、本市に限らずおそらく従来の自治体組織共通のものとして「縦割り文化」、スピードや挑戦よりも正確性や守り重視の組織文化があると分析しました。

この組織風土・文化の変革も行財政改革の課題として取り組んできました。人事給与・人材育成にかかわるしくみづくりも、組織風土・文化に影響する要因であり、職員の成長を大きく促す「場」である職場の学習的風土づくりや人を育てる組織風土の醸成に向けた取り組み事項を明確化しました。そのほか、生活保護受給者等就職困難者に対する就労相談・支援および就職促進や統合型データベースの構築、空港周辺地域における国有財産の有効活用については庁内プロジェクトを設け、縦割り文化を超えて部局間連携が定着するような取り組みを行いました。

併せて、行財政構造改革本部からの方針や情報の発信の強化（本部会議の開催・広報誌 Tomorrow の内容強化等）により、職員の意識改革を図りました。

③戦略性をもった改革手法の導入について

従来のプランを全面改訂し、取り組み項目の列挙に留まっていたこれまでの

「メニュー陳列型」のプランから、めざすべき成果（あるべき姿）とそこに至るための取り組みの作用関係およびその全体像を示したうえで、何を、いつ、どうするのか、『新大綱』に掲げる目標の具現化に向けたシナリオを明らかにしたプランへと刷新を図り、改革を進めました。また、経常収支比率目標については、あるべき姿（平成25年度（2013年度）予算において95.0%以下）をまず設定し、それに段階的に至るための年次目標を逆算して設定し、取り組みを進めるという手法をとりました。

また、特定事業の方向性を検討する際に、「あるべき姿」「その到達時期」「その間の取り組み工程」をセットで考え、戦略的に取り組む手法や、組織・機構において、部局ごとに使命やその実現に向けた方針、具体的な取り組み内容、取り組み事項を明確化して施策を推進していく目標管理のしくみを新たに導入しました。

さらには、限られた資源の有効活用を図り、効率的・効果的な行財政運営を進めていく基盤として、統合型データベースや新たな行政評価制度などの構築を行いました。これにより、既存の組織単位、職員単位など多層なマネジメントにかかる制度・しくみを再編し、各制度・しくみを有機的に結合させ、一連のマネジメントサイクルとして統合的に運用していくしくみを確立しました。

(2) 『新大綱達成プラン』以降の重点的な取り組みについて

『中間総括』をふまえ、『新大綱達成プラン』を策定し四半期単位の振り返りと課題抽出を行うなかで、特に重点的な取り組み課題としてきたのは、「事業・業務の見直し」「歳入の確保」「人事給与・人材育成および人件費」「市有施設有効活用」です。また、『新大綱達成プラン』においては四半期単位のプランの特定項目の強化・追加を行い、**経常収支比率年次目標の達成**をめざしてきました。これらの取り組みについての達成事項は、次のとおりです。

①事業・業務の見直し

「事業等の戦略的な卸し」をふまえ、「特定事業」として位置づけた15の事業については集中的に検討を重ね、「あるべき姿」とその到達目標年度、その間の工程を明らかにしました。

図表 3-2

特定事業の主な見直し内容

特定事業（所管部局）	主な見直し内容
<p>人権まちづくりセンター （人権文化部）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○くらし再建支援機能等の新機能を付加した複合・多機能型施設として条例改正し平成 28 年度に新たにスタート ○施設の管理運営形態としては指定管理者制度を念頭に検討、平成 25 年度に方向性決定（検討体制として（仮称）「人権施策系施設事業改革チーム」を設置） ○平成 28 年度までに市民 1 人あたり 575 円以下のコストとする＝指定管理者制度導入も念頭におき現行の 10% 以上削減（現行 639 円・中核市平均 807 円） ○児童館事業とこども未来部・教育委員会の事業等との統合につき部局間検討体制を設置して検討、平成 25 年度に方向性決定
<p>ごみ収集運搬 （環境部）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○災害等の非常時対応のための計画を今年度中に策定 ○他部局所管の地域巡回事業（独居老人安否確認等、市民の安心安全に関わる市内全域的取り組み）を併せて実施 ○平成 26 年度からごみ種別による公民役割分担方式を順次導入し、平成 29 年度から全域実施 ○平成 32 年度までに市民 1 人あたり収集運搬コストを委託率 50% 以上の中核市平均以下に縮減する（現行 5,258 円・中核市平均 4,466 円・うち委託率 50% 以上の中核市平均 4,061 円）
<p>美化推進 （環境部）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○平成 32 年度までに清掃等業務委託化（指導監督行政・非常時セーフティネット機能※を直営） ○道路・水路維持事業と関連する業務の効率的な執行体制について、平成 25 年度に都市基盤部との部局間検討部会を設置し、方向性を決定する
<p>窓口サービス （市民協働部）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○平成 25 年度に転出入戸籍関連総合窓口・コンビニエンスストア交付・コールセンター・パスポートセンターの運用を開始し新たな窓口サービス体系に移行 ○コンビニエンスストア交付普及等に伴う省力化・体制見直しを行い、平成 26 年度までに市民 1 人あたり人的コストは 2,000 円を下回るコストとする＝現行の 10% 削減（現行 2,216 円） ○市民サービスコーナーは新たな窓口サービス体系への移行に伴い平成 25 年度中に全面廃止（住民基本台帳カード登録促進など新体系への集中的環境整備期間中は経過措置として存続）
<p>保健医療 （健康福祉部）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○地域医療機関との連携強化 ○市民 1 人あたり人的コスト 1,927 円を維持（中核市平均 2,245 円）

特定事業（所管部局）	主な見直し内容
障害福祉サービス 障害福祉施設 （健康福祉部）	<ul style="list-style-type: none"> ○平成 26 年度末に現おおぞら園・みずほ園廃止 ○平成 29 年度までに市民 1 人あたりコスト 690 円以下とする＝指定管理者制度・外部委託等の手法を含め最適なコストを想定（現行 1,070 円・中核市平均 529 円） ○ひまわり・たちばな園・みのり園の管理運営形態について、指定管理者制度・外部委託導入等を含め検討（平成 28 年度末に最終決定）
老人福祉センター （健康福祉部）	<ul style="list-style-type: none"> ○高齢者を対象とした施設に留まらず地域における支え合いネットワーク拠点機能など多機能化 ○平成 28 年度に指定管理者制度導入
保育所 （こども未来部）	<ul style="list-style-type: none"> ○平成 27 年度から着手し平成 29 年度までに公立保育所・幼稚園を認定こども園化 ○平成 32 年度までに公立保育所の事業コストを民間保育所と同レベルとする（現行児童 1 人あたり月額公立 148,000 円・民間 121,000 円）
幼稚園 （こども未来部）	<ul style="list-style-type: none"> ○公立施設の役割をベンチマーク機能・人材育成機能・子育てに関するセーフティネット機能および地域拠点機能とし、現行の施設配置を戦略的に見直す ○平成 25 年度に具体的な配置構想の公表とそれに沿った採用計画を明確化
放課後こどもクラブ （こども未来部）	<ul style="list-style-type: none"> ○学年延長・開設日の拡大等の市民サービスの拡充 ○小学校における教育と連携し一体となって個々の子どもの状況に応じた学びと育ちのサポートを行う ○新指針に合わせた配置基準 ○平成 32 年度までに児童 1 人あたりのコスト 120,000 円以下（国補助金・会費充当分を除く）とする（ただし新指針により拡充等の方向性が示された場合や他市状況の変化等があった場合は再設定・現行 152,000 円・中核市平均 103,000 円） ○児童館事業との統合につき部局間検討体制を設置して検討、平成 25 年度に方向性決定

特定事業（所管部局）	主な見直し内容
道路・水路維持 （都市基盤部）	<ul style="list-style-type: none"> ○平成 27 年度に現行 2 分室を 1 分室体制とする ○この際のコスト目標として市民 1 人あたり道路・河川の維持管理にかかるコストを 3,419 円とする（現行 3,811 円・中核市平均 3,419 円） ○除草・清掃・補修等業務委託化（市民対応・調査・計画・非常時セーフティネット機能を直営） ○美化事業と関連する業務の効率的な執行体制について、平成 25 年度に環境部との部局間検討部会を設置し、方向性を決定する
学校用務 （教育委員会）	<ul style="list-style-type: none"> ○平成 32 年度までに 1 校あたり人的コストは 6,000 千円以下とする（現行 10,467 千円・中核市平均 6,069 千円）
学校給食 （教育委員会）	<ul style="list-style-type: none"> ○平成 27 年度新センター1 館を学校給食衛生管理基準にもとづきドライ方式で運用開始→平成 29 年度新センター2 館 ○平成 29 年度に 1 食あたり人的コスト 100 円以下とする（現行 117 円・中核市平均 109 円・うち委託による市平均 82 円） ○新第 2 センター運用開始時に合わせ単独校のあり方を検討、平成 25 年度に方向性決定 ○行政と民間の最適な役割分担のあり方を基本に外部委託の拡大を検討、平成 25 年度に方向性決定
図書館 （教育委員会）	<ul style="list-style-type: none"> ○本市図書館事業の独自性として、①子ども達が生涯を通して学び続ける基礎づくりのための公共図書館と学校図書館の連携（公共図書館の資源を活用した学校図書館の機能強化）②地域の課題解決に向け、情報提供および市民との協働や関係部局などと連携した支援③知識・情報の地域における発信および共有ならびに地域への還元の間づくりをとおして、全国のモデルとなる「学びのまちづくり」を実現する ○自動貸出・開館日数および開館時間の延長・返却ポイントの拡充など利用サービスの向上を実現 ○本市図書館の独自性とサービスの向上により、図書館を積極的に利活用する登録市民 60%の達成（現行 40%） ○平成 32 年度までに市民 1 人あたり 2,000 円を下回るコストとする（現行 2,631 円・中核市平均 1,667 円） ○あるべきサービス水準・コストを実現する手法として、ICT を活用したカウンター業務の効率化を平成 25 年度より導入するとともに、本市独自の考え方にもとづき外部活力の導入（指定管理者制度による館の管理運営・各種業務の外部委託化・市民との協働）を検討、平成 25 年度に方向性決定 ○特色ある図書館づくりや地域の知の拠点としての施設のありようなどをふまえた今後の戦略的な施設配置について、館数の見直しをはじめ複合化・多機能化なども視野に入れ、平成 25 年度に具体的な配置計画を策定

特定事業（所管部局）	主な見直し内容
消防体制 （消防本部）	<ul style="list-style-type: none"> ○東南海・南海地震への対応力整備 ○消防力を維持しつつ市民1人あたりコスト9,921円（現行）を上回らないコスト（中核市平均10,172円） ○指令業務共同運用・多様な雇用形態の活用等による体制効率化 ○庁内各部門の合同非常時訓練の支援
共通 （全体）	<ul style="list-style-type: none"> ○「検討→（今後）決定」というパターンにおいては、毎年度の進捗状況と決定時点での結論を議会に報告・市民に公表することとする ○「非常時セーフティネット機能」は、他部門との情報共有・マニュアル整備・非常時体制の明確化・非常時訓練の定期実施等を行うことによって確保する ○中核市再調査等による比較検証を数年毎に行う

※一般に、社会保障などの制度を「(社会的)セーフティネット」と表現する例が多く見られますが、ここではそういった社会的制度としてのセーフティネットとは違い、非常時等に対応できるような市としての安心・安全確保の備えを「セーフティネット機能」と表現しています。

また、事業よりさらに細かい単位の仕事である「業務」についても、恒常的な見直しを進めてきましたが、平成 24 年度（2012 年度）には、『新大綱』にもとづく改革の総仕上げの一環と位置づけ、各部局の各所属長の責務として全庁的基準で分析し、標準的な手法や考え方にもとづき組織として改善を進めました。その結果、組織内の情報共有に関する見直しなど、過去から様々な職場で取り組まれてきたことと同様の改善ではあるものの、この機会に改めて全職場が業務の最適化を図りました。

図表 3-3

平成 24 年度（2012 年度）実施・全庁的な業務の見直し結果概要

見直し方向性	具体例
業務自体の廃止 業務の一部工程省略	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政文書における公印押印の見直し ● 毎年度発送物の隔年化 ● 文書送達時の添書を廃止 ● 刊行物の内容を見直し量的削減 ● 事業にかかる広報紙の発行回数を見直し ● 複数のパンフレットを統合し一本化 ● 現場作業にかかる作業内容を再度分析し工数を削減 ● 内部書類への捺印の省略
業務間の統合・部分統合	<ul style="list-style-type: none"> ● 指定管理者制度にかかる事務の共通部分を部内で一本化 ● 複数部署が所管する啓発事業を部内で共同実施 ● システム保守契約事務の一本化 ● 他課との連携により（休日出勤）体制を削減
ICT の活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 定型的な作業をシステム化することを契機に業務標準化 ● 旧型システムを改修しオープンシステム化 ● 印刷製本（冊子）のデータ保存 ● マニュアルの電子化（WEB 化） ● 電子データのファイルやフォルダの名称の規則化 ● 紙ベースの申請書類等の電子化
段取りの見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● 庶務系事務の優先順位付けによる手待ち・手戻りの防止 ● 会議資料の事前電子配布 ● 会議準備等の一定時期集中型業務に対する短期工程表の作成 ● 業務に集中するコアタイムの設定 ● 関連情報を集約し一元的に整理することによる問い合わせ数の減および情報検索の効率化

見直し方向性	具体例
作業分担の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● 総務担当で集約していた事務を各所属で分散実施 ● 他部局からの照会に対する取りまとめ事務効率化（総務担当室経由と直接回答の振り分け適正化） ● 担当にとられない業務バックアップ体制の確立・グループ制の活用による柔軟な作業分担 ● 内部管理事務にかかる受付事務の窓口一本化 ● 専門分野にとられない職員の統合的運用 ● 正職員と臨時職員・パート職員等との作業分担の恒常的な見直し
情報共有 引き継ぎもれの点検 業務の基本情報の把握 マニュアル化 職員間の連絡	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務マニュアル管理システムの導入 ● 電子文書の共有化（電子供覧の活用など） ● 問い合わせマニュアル（FAQ）作成 ● 所属内ミーティングの定例化 ● 業務マニュアルの詳細作成による業務の定型化 ● 部内の共有フォルダの設定と活用（議会答弁の経緯、委員会や審議会情報など） ● 部内の複合的課題にかかる情報の共有化 ● 企画業務のタイプ別担当者固定によるノウハウ属人化回避のため相互レクチャー会の実施 ● 業務に関する各担当者の意見を書きためる共有ファイルの設定
業務の全部または一部工程の担い手の変更	<ul style="list-style-type: none"> ● 電話対応業務の一部追加など既存委託業務の範囲拡大 ● 議事録作成業務の外部委託化
市全体の制度見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● 事故賠償金に対する予備費充当 ● 庶務事務（一部）への電子決裁導入

②歳入の確保

『歳入確保に係る基本方針』（平成24年（2012年）7月）で、「既存の歳入の確保」「新たな歳入の創出」「歳入の源泉の涵養」の3レベルに整理して、歳入の確保の取り組みの方向性を明確化し、平成25年度当初予算における経常収支比率目標の達成を見すえ、速やかに成果を挙げるべき短期的な取り組みと、以降における持続可能な行財政構造の確立に資する中長期的な取り組みとを同時並行して進めることとしました。

図表 3 - 4

『歳入確保に係る基本方針』にもとづく今後の取り組み一覧

歳入確保	取り組みのテーマ	主な内容
既存の歳入の確保	課税・賦課の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 課税客体の捕捉強化 ● 保険資格適用調査の強化 ● 効果的・効率的な課税体制の推進 ● 府と連携した市・府民税の特別徴収の推進 ● ネットバンキング、口座振替等の納付環境の整備 ● 診療報酬の適正な算定（市立豊中病院） ● 使用者の捕捉強化と適正な調定（上下水道局）
	徴収実績の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 徴収ノウハウの研究と庁内への共有化・徴収事務の人材育成 ● 早期接触・滞納の進捗状況管理の強化 ● 口座振替の一層の推進・コンビニ納付の拡大 ● コールセンターの活用拡大 ● 徴収部門間連携の強化 <p>（強制徴収公債権）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 年度毎の徴収目標・徴収計画の策定 ● 各部局における徴収環境の整備 <p>（非強制徴収公債権及び私債権）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 公債権の強制徴収事案を通じた私債権担当課のスキルアップ ● 滞納整理システムの導入等、収納管理の適正化、早期の未納督促の実践 ● 年度毎の徴収目標・徴収計画の策定 ● 非強制徴収公債権における延滞金の減免基準の策定と適正な延滞金徴収 ● 私債権の納入遅延による損害金の徴収 ● 連帯保証人に対する債権管理 ● 歳入予算計上科目の見直しに伴う適切な債権管理
	使用料に係る受益者負担の適正化	<ul style="list-style-type: none"> ● 『公の施設の使用料に関する指針』にもとづく取り組み
	手数料に係る受益者負担の適正化	<ul style="list-style-type: none"> ● 手数料に係る合理的な受益者負担割合の設定
	市有資産の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 市有施設の売却も含めた有効活用 ● 車両等の売却手法の拡大
新たな歳入の創出	有料広告・自動販売機・命名権等の市有資産の活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様なメディアに対応した広告の実践 ● 公募による自動販売機設置に向けた取り組み ● 市有施設等の命名権の販売に向けた取り組み ● 手続きの簡素化
	行政財産の目的外使用や貸付	<ul style="list-style-type: none"> ● 『行政財産の目的外使用に係る基準』にもとづく取り組み

歳入確保	取り組みのテーマ	主な内容
歳入の源泉の涵養	寄附金収入の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 各基金メニューのPR 拡大（寄附 PR 用ポスターの作成） ● 新しい基金メニューの創出 ● 多様な広告媒体の調査及びそれを活用した寄附のPR の実践
	企業立地促進総合戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな企業立地促進策の可能性の検討
	空港を活かしたまちづくり	<ul style="list-style-type: none"> ● 空港でのイベント等の実施 ● 空港周辺地域でのイベント等の実施 ● 就航都市との相互交流、連携強化等 ● 移転補償跡地の有効活用 ● 周辺地区整備
	市有施設の複合化・多機能化・戦略的配置	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略的な施設配置見直しによる地域活性化の促進 ● 複合化・多機能化による相乗効果の創出 ● 施設移転等の跡地利用の基準設定
	都市魅力発信	<ul style="list-style-type: none"> ● 豊中ブランドの創出と発信
	南部地域活性化	<ul style="list-style-type: none"> ● 南部コラボセンター構想 ● 地元商工業者や大阪音楽大学との連携 ● 学校・社会教育の連携
	高校・大学連携を通じた学びのまちづくり	<ul style="list-style-type: none"> ● 高校・大学連携の窓口一本化 ● 高校生・大学生の地域活動への参加促進 ● 産官学による学びの演出を通じた都市魅力の発信と雇用マッチング
生活あんしん都市づくりと関連ビジネス等による地域活性化	<ul style="list-style-type: none"> ● 生活あんしんに係る重層的ネットワーク（医療・福祉・介護のネットワーク、くらし再建支援ネットワーク、子どもを健やかに育むネットワーク）の構築 ● 関連する新ビジネス・新技術の創出促進 ● 高齢者・生活困窮者に関する就労の促進 	

受益者負担の見直しに関しては、使用料については『公の施設の使用料に関する指針』（平成 24 年（2012 年）8 月）『行政財産の目的外使用に係る料金等の基準』（平成 24 年（2012 年）11 月）の策定により使用料算定等にかかる統一の考え方や基準を設定するとともに、手数料についても統一的なコスト算定の考え方を明確化しました。

そのうえで、実際の施設・サービスのコストと現行使用料・手数料の対比を行い、今後のコスト縮減を計画化するとともに、改定すべき使用料・手数料の改定を行うこととし、受益者負担の適正化を図りました。

また、行政財産の目的外使用に関しても、基準にもとづき減免等の必要性を判断しながら、適正な料金負担を求めることとしました。

③人事給与・人材育成および人件費

人事給与・人材育成に関しては、『人材育成基本方針』『人材育成実施プラン』にもとづき取り組みを進めてきました。さらに、平成23年度（2011年度）に『新大綱達成プラン』に位置づけた『人事給与・人材育成および人件費にかかわる取り組み』（※資料編に掲載）において、「人材育成」「地方公務員制度の適正実施」「行財政改革」「財政運営」のそれぞれの観点から、10項目の取り組み事項を定め、めざす成果・ねらい、目標、具体的な実施事項と工程を明らかにするとともに、工程に沿った取り組みを実施しました。

図表3-5

『人事給与・人材育成および人件費にかかわる取り組み』にもとづく平成23～24年度（2011～2012年度）の主な達成事項

取り組み事項	主な達成事項
人事評価制度の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価結果を昇格・昇給に適切に反映するしくみについて制度設計（平成25年度に試行実施予定） ● 昇格時試験制度導入に向けた制度設計（平成25年度実施予定）
キャリア形成支援策の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● キャリア管理ツールの試行実施 ● 資格・免許取得支援策の整備
非常勤職員を対象とした人材育成の取り組み推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 一般職非常勤職員制度の導入（役割の明確化と労働条件の見直し）
給与制度の適正化	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事院勧告にもとづく給与改定（各年度） ● 前歴換算制度の導入
職場・組織の風土改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理・監督職員のマネジメント研修の充実
時間外勤務の縮減	<ul style="list-style-type: none"> ● 数値目標を掲げた『時間外勤務縮減プログラム』を策定、平成24年度より前年度対比▲5%ずつ縮減
人材育成と連動した新たな組織マネジメントの推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成23年度（2011年度）組織機構改革において各部局へセンター内人事権等の権限強化を実施 ● 業務を類型化し役割分担の最適化や人材育成との連動に資する「業務管理システム」を設計
行政・民間の最適な役割分担による事業・業務の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● 15 特定事業について「あるべき姿」「到達年度」「その間の工程」を明確化（図表3-2参照）
最適な職員体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 中核市移行に伴う移譲事務職員体制の整備 ● 15 特定事業について「あるべき姿」「到達年度」「その間の工程」を明確化（図表3-2参照）
経常収支比率95%化のための人件費適正化	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成24年度（2012年度）予算において人件費シミュレーションおよび予算精査の徹底（実員の精査の徹底・時間外勤務縮減プログラムの反映・給与制度適正化・特別職5%・管理職3%給与独自減額等）

④市有施設有効活用

『市有施設有効活用計画』策定後、今後方向性を見直す「特定施設」を平成23年度（2011年度）14施設、平成24年度（2012年度）13施設決定し、それぞれに規定した方向性に沿った有効活用アクションプランの策定、アクションプランに沿った有効活用を順次実施することとしました。

図表3-6

平成23～24年度（2011～2012年度）に選定した特定施設一覧

選定年度	施設名称	備考
平成23 (2011) 年度	市民会館	新文化芸術センター創設予定
	おおぞら園	平成26年度末廃止予定
	みずほ園	平成26年度末廃止予定
	共同浴場	
	旧東豊中老人デイサービスセンター	
	旧北条老人デイサービスセンター	
	環境情報サロン	平成25年度統合予定
	リサイクル交流センター	
	環境センター旧南部事業所	
	旧職員会館・旧あゆみ学園	
	旧公館	
	旧庄内再開発庁舎	
	豊中市箕面市養護老人ホーム組合立永寿園	平成24年度末廃止予定
	北消防署新千里出張所	移転建替予定
平成24 (2012) 年度	豊中人権まちづくりセンター	老人憩いの家の有効活用
	ルシオーレホール	事務所スペースの縮小
	蛍池市民サービスコーナー	平成24年度末廃止予定
	道路維持課勝部分室	平成27年度統合予定
	水路課稲津分室	
	原田学校給食センター	新センター建設予定
	服部学校給食センター	新センター建設予定
	庄内温水プール	廃止予定
	豊中市民サービスコーナー	平成25年度中廃止予定
	桃山台市民サービスコーナー	平成25年度中廃止予定
服部市民サービスコーナー	平成25年度中廃止予定	

選定年度	施設名称	備考
	利倉西市民サービスコーナー	平成 25 年度中廃止予定
	(仮称) 南部コラボセンター ・エリア内の主な施設；庄内公民館・庄内図書館・ 庄内老人福祉センター・庄内少年文化館・庄内保健セ ンター・庄内出張所・労働会館・福祉事務所庄内分室	平成 25 年度中に構想具体化

さらに、これら特定施設として見直す方向性を概ね固めた施設のほか、前掲の特定事業の見直しにもとづき、**人権まちづくりセンター・老人福祉センター**について複合化や多機能化による新たな施設のあり方への移行、**保育所・幼稚園・図書館**については戦略的な施設配置の見直しを行っていくこととしました。

また、このように特定施設を定めて市有施設の配置を再構築していく際、都市の未来づくりに資する施設配置の全体最適を図るため、基本となる方針を示した『複合化・多機能化・戦略的配置についての方針』（平成 24 年（2012 年 12 月）を策定しました。

こうした市有施設の有効活用に関する意思決定を支援するため、施設に係る基礎情報、ストック情報、サービス情報などを一元的に管理する「**市有施設有効活用システム**」（平成 25 年度から運用開始）の開発を行い、今後の市有資産にかかるデータの高度利用の基盤が整いました。

⑤経常収支比率年次目標の達成状況

『新大綱達成プラン』において、平成 23 年度（2011 年度）から平成 25 年度（2013 年度）まで経常収支比率年次目標を設定し、達成をめざしてきました。その達成状況は、次のとおりです。

図表 3-7

経常収支比率年次目標と実績対比

	平成 23 年度（2011 年度） （決算）	平成 24 年度（2012 年度） （予算）	平成 25 年度（2013 年度） （予算）
目標	99.0%以下	97.0%以下	95.0%以下
実績	96.0%	96.9%	94.9%

4. 成果および課題

(1) 「新しい公共空間づくり」に関する成果および課題

【成果】

- 「自治基本条例」にもとづく様々なしくみの整備
- 地域自治の理念の具体化についての前進
- 公共サービスへの外部活力導入にかかわる考え方としくみ整備

「自治基本条例」にもとづき「市民投票条例」や『コミュニティ基本方針』等、「新しい公共空間」を具現化するための条例や方針など、様々なしくみを整備し、今後の取り組みの基盤を構築しました。

地域自治に関しては、地域における防災等における活動の強化、「地域自治推進条例」の制定、地域自治組織の立ち上げなど、理念の具体化について前進が図れたと考えます。

また、ともすれば行政のコスト縮減に有効な手法という側面のみが強調されがちな指定管理者制度などの外部活力導入を、一貫して「新しい公共空間づくり」のための手法と位置づけ、しくみの整備を図ってきました。これらを通じて、行財政改革における一手法でもある外部活力導入を、「行政の役割縮小」「コスト縮減」を目的とした取り組みに矮小化するのではなく、「新しい公共空間」即ちより良い地域社会像を創造するための手段と位置づける本市の考え方を確立できたと考えます。

【課題】

- 市民・事業者・行政の共通認識の形成
- 公共サービスにかかる様々な主体とのパートナーシップ確立

「新しい公共空間づくり」は、その理念を見すえつつ、より良い姿へと常に前進を図っていくべき取り組みであり、一定期間に計画に定めた事項を実施したら完了するといった性格のものではありません。今後においても着実に「新しい公共空間づくり」を前に進めるために、その取り組みの主体である市民・事業者・行政が、課題やビジョンについて認識を共有する必要があります。

また、外部活力導入という公共サービスの担い手多様化の方向性に向けての課題としては、サービスの質の向上と効率性を両立させるためにも、モニタリング等のしくみの運用を充実させることが挙げられます。さらに、その根底において必要とされていることは、対等の関係でともに公共を支え問題を解決しようとするあり方、即ち様々な主体とのパートナーシップの確立といえます。

(2) 「持続可能な行財政システムづくり」に関する成果および課題

【成果】

- 特定事業における「あるべき姿」の明確化とその達成への道筋をつけたこと
- 人事給与・人材育成にかかる新たな制度の設計と実施工程の明確化
- 使命・目標等を明確にした組織マネジメントの強化
- 新たな行財政運営の基盤（行財政マネジメントシステム）整備

持続可能な行財政構造への変革をめざした事業や制度の見直しに関しては、平成 22 年度（2010 年度）における「事業等の戦略的な卸し」を経て、今後の新たな市政運営の局面へと移行できる成果を挙げたと考えます。

そのなかで、15 の特定事業においては、サービス水準・コスト・実施手法・施設配置について事業の「あるべき姿」を明確化し、その達成に向けて概ね道筋をつけたといえます。

職員の「人づくり」に関しては、『人材育成基本方針』『人材育成実施プラン』の策定を契機に、今後の人づくりに必要な人事給与・人材育成にかかる新たな制度については、概ねの主要な制度の設計と工程の明確化を、『新大綱』取り組み期間内において行ったと考えます。

また、組織の見直しに関しては、平成 23 年度（2011 年度）の組織・機構改革および平成 24 年度（2012 年度）の中核市移行に伴う組織・機構改定をとおして、使命と取り組み方針・目標等を明確にしつつ、係の設置等を庁内分権的に進めていく組織マネジメントの強化を図りました。

行財政運営の基盤となるしくみづくりにおいては、事業計画や行政評価制度、組織目標と職員の職務目標との連動等、成果指向で PDCA マネジメントサイクルを回していく行財政マネジメントシステムの構築が成ったといえます。これらにより、平成 25 年度（2013 年度）以降、施策・事業の効率性・有効性を高めつつ、持続可能な行財政運営を維持していく基盤が整ったと考えます。

【課題】

- 特定事業にかかる工程の着実な実施および恒常的・恒久的な事業・業務の見直し
- 職員・組織をさらに活性化させる人づくり・組織づくりの継続
- 行財政マネジメントシステムの一層の定着

15の特定事業の見直しは、平成25年度（2013年度）以降に「あるべき姿」への到達が設定されており、改革が完了するのはそこへ至る工程をすべて実行した時点となります。現時点で道筋は明らかになりましたが、今後もその工程に従い着実に進めていく必要があります。さらに、特定事業以外の全事業についても、事業計画・事務事業評価のしくみを活用しつつ、恒常的・恒久的な見直しを続けていかなければなりません。

また、業務レベルの見直しについては、前述の全庁的な見直しの結果において、過去からも様々な職場で取り組まれてきた内容が挙げられていたことから、現場における業務の見直しが、一過性の取り組みで完了できる性格のものではないことを再認識することとなりました。平成25年度（2013年度）以降も恒常的・恒久的な取り組みとして、各現場において事業計画・事務事業評価とも連動を図りつつ、業務見直しを続けていく必要があります。

次に、今後の持続可能な行財政運営のためには、多様な主体とのパートナーシップのもと、その運営の任にあたる職員および組織の一層の能力向上・機能向上が必要です。自ら学び成長する職員・組織へと、さらに活性化する必要があります。

職員に関しては、『人材育成基本方針』『人材育成実施プラン』『人事給与・人材育成および人件費にかかわる取り組み』は平成25年度（2013年度）以降にも続く取り組みであり、人づくりについても今後、これらに示された成果・目標等に向けて着実に進めていく必要があります。

組織に関しては、各部局がそれぞれの使命を遂行するため、いかに庁内分権的なしくみを使いこなして効果を挙げているかを検証しつつ、必要に応じた調整や改善を行っていく必要があります。

行財政マネジメントシステムについては、今後それぞれのしくみ間の連携をさらに緊密にするとともに、PDCAマネジメントの考え方を行政内部により一層浸透させ、市民サービスの効率性・有効性の向上となって市民にその価値を十分還元できるよう、取り組んでいかなければなりません。

(3) 「都市の未来づくり」に関する成果および課題

【成果】

- 「新たなステージ」へ移行するための諸計画の整備・都市格の向上
- 「豊中らしさ」を創出する地域資源の発見活用および地域活性化のための取り組みの前進
- 市有施設有効活用のための方針・計画・工程の明確化

「都市の未来づくり」にかかわる成果としては、一方で事業等の見直しを行いながらも、『第3次総合計画後期基本計画』策定や中核市移行など、次段階以降に都市の未来づくりの新たなステージに本格的に移行できる準備も進めてきたことが挙げられます。

『新大綱』のビジョンで掲げてきた「豊中らしさ」の創出に関しては、その源となる様々な地域資源の発見と活用について、都市の「強み」の分析や都市魅力創造にかかる専管組織の設置など、前進が図れたと考えます。また、地域資源を活かして地域活性化へと結びつける取り組みに関しても、企業立地促進等の産業面の取り組みから、大学連携等の文化・教育面の取り組みに至るまで、進歩を記しました。

一方、市有施設の有効活用に関しては、今後の方針・計画・工程を明確化しました。このことにより、市有施設の有効活用を、単に将来的な建て替え需要の財政負担軽減のための施設数削減ではなく、新たな時代のニーズに合わせた施設のあり方を創造していく取り組みと位置づけました。これも、今後において本市の未来を創造する取り組みの礎の一つに挙げられます。

【課題】

- 部局間や関係主体との連携・協働の強化による計画等の推進
- 都市魅力の発信力の向上・地域資源の一層の集積の促進
- 市有施設の戦略的配置に向けた工程の着実な実施
- その他資産の有効活用の推進

今後、地域資源を活かし、地域活性化・都市の発展を促進する取り組みは、単一の部局が所定の取り組みを進めれば成果が挙げるといったものではなく、複合的で難度が高いテーマです。行政内部において関係部局が連携し、さらに

多様な主体が協働して取り組まなければ成果が挙がらないものと考えます。

また、活性化や発展を促進させる条件として、そういった都市の魅力に関し市域内外への発信力を向上させる必要があります。そのことが、一層の人や情報を惹きつけることとなり、地域資源の集積につながるという良い循環が形成されます。都市の明るい未来を創造するためには、現状の地域資源だけでなく、今後もさらに新しい地域資源の創出や、既存の地域資源の持てる力の向上を促進しなければなりません。

市有施設に関しては、『新大綱』取り組み期間中に『市有施設有効活用計画』にもとづき定めた工程を着実に実施し、持続可能な行財政運営とともに地域活性化・都市の発展を実現する「戦略的配置」を進めていく必要があります。

これらの取り組みの有効な促進剤として、市有地はじめ公有地さらには民有地まで含めた土地、都市インフラなど他の都市資産の一層の有効活用も推進する必要があります。

(4) 「財政の健全化」に関する成果および課題

【成果】

- 財政指標（実質収支・プライマリーバランス・市債残高等）の改善
- 経常収支比率目標の達成
- 歳入確保にかかる従前からの取り組みの前進と今後の取り組みの明確化
- 特別会計・公営企業・一部事務組合等の財政健全化

様々な財政指標は、『新大綱』取り組み時のみならず平成 10 年（1998 年）の最初の行財政改革取り組み時と比べても、最善の数値を示すに至りました。

また、『中間総括』において改めて課題提起し、総合的に適正化をめざしてきた人件費についても、事業・施設・制度等の見直しの結果として、中長期的に「あるべき人件費」へと収束していく道筋はついたと考えられます。それらの結果として、平成 10 年度（1998 年度）以来目標としてきた経常収支比率 95% 以下を、平成 25 年度（2013 年度）予算において達成しました（94.9%）。

歳入の確保については、従前から取り組んできた債権管理回収において、一元的組織の設置などを通じ、例えば市税や国民健康保険料の徴収実績向上に現れる顕著な成果を挙げ、市民の負担の公平性・公正性の向上にもつながりました。また、『歳入確保に係る基本方針』において、今後の歳入確保に関し、改

めて新しい試みを加えつつ取り組みを明確化したことも成果といえます。

特別会計・公営企業会計においても、いずれも『新大綱』策定時よりも財政指標は好転しています。また、一部事務組合および地方公社（土地開発公社）の将来負担は、各々の健全化の取り組みにより減じることとなりました。

【課題】

- 将来においても健全な財政運営の持続
- 歳入確保の取り組みの推進
- 特別会計・公営企業・一部事務組合等の健全な運営の持続

財政健全化は、一度目標に到達したから自動的に持続されるものではありません。また、経常収支比率 95%という財政構造は当面の目標であったもので、中核市平均等と比較してもまだ高めであり、極めて柔軟な財政構造という評価にはいまだ至りません。今後も財政の健全化を進め、健全な財政運営を持続する必要があります。

歳入確保については、今後に向けて改めて明確化した「既存の歳入の確保」「新たな歳入の創出」「歳入の源泉の涵養」の各レベルの取り組みをそれぞれ推進し、短期的には収納すべき歳入の確実な収納と創出可能性のある歳入の積極的な創出、中長期的には地域の活性化・都市の発展が堅固な財政基盤につながる、良好な循環構造をめざす必要があります。

特別会計・企業会計・一部事務組合についても、それぞれ独立した財政運営を旨としており、一般会計と同様、一層の健全化・健全運営の持続が課題です。

(5) 行財政改革の取り組み全体を通じての成果および課題

【成果】

- 本市の行財政構造上の課題の改革につき概ね道筋をつけたこと
- 「財政非常事態」の脱却
- 平成 10 年度（1998 年度）以来の行財政改革につき締め括りがついたこと

これまでに記載したことを通じて述べると、本市の行財政構造上の課題として取り組んできた特定事業や特定施設、人事給与・人材育成等の諸制度など様々な事項に関する改革は、概ね道筋はついたと考えます。

また、平成 25 年度（2013 年度）予算においては、経常収支比率 95%以下も達成したことに加え、特定目的基金から繰り入れて運用している残高も減少し、繰り入れの解消に近づいています。

「**財政非常事態宣言**」（平成 11 年（1999 年）10 月）は、当時の大幅な市税収入の落ち込みを背景とし、準用財政再建団体への転落の危機感を表明するとともに、「歳入・歳出両面にわたっての経費の見直し」「弾力的で柔軟性のある市政運営」「行政の厳しい内部努力」「行政評価にもとづく行政サービスの『あれかこれか』の選択」といった事項の必要性を訴えたものでした（※資料編に掲載）。この時に課題提起した内容については、この間の取り組みを通じ、実質収支・プライマリーバランス黒字化、準用財政再建団体への転落の回避およびその後の健全化判断比率の水準の安定、市債残高の減少、土地開発公社の整理、事業・施設・制度等の構造改革の道筋が概ねついたこと、経常収支比率 95%以下の目標達成、行政評価制度を含む行財政マネジメントシステムの構築等を実現したことにより、当時求められた成果をほぼ挙げる事ができたと考えます。これらのことから、平成 11 年度（1999 年度）の宣言から継続する「財政非常事態」も脱したものと考えます。

したがって、『**新大綱**』にもとづく改革のみならず、平成 10 年度（1998 年度）以降、一貫して本市が取り組んできた行財政改革については、ここで一つの締め括りをつける事ができたといえます。

【課題】

- 『**新大綱**』完了後も継続する取り組みの着実な実施
- 行財政改革・行財政再建を超えた新たな取り組みの展開

ただし、このたび道筋をつけた行財政構造上の課題は、現時点で「あるべき姿」への変革を完了したものではなく、その到達点と工程を明確にしたということです。定めた工程をしっかりと履行して、実際に「あるべき姿」を現実のものとしなければなりません。

また、従前からの行財政構造上の大きな課題だけでなく、行財政運営においては恒常的・恒久的に事業や制度等を検証し、効率性や有効性の向上にはやむことなく取り組んでいく必要があります。

これらはそれぞれ『**新大綱**』完了後も継続する課題であり、いずれも着実な

実施が求められます。

さらには、『**新大綱**』を終えたのち、行財政改革・行財政再建を超えた新たな取り組みを展開する必要があります、本市はいままで、「改革」「再建」という概念のもと、様々な困難な事項にも挑戦し、危機を乗り越え将来を切り拓こうとしてきました。今後、「改革」「再建」の時期が終わったとしても、そのことはそういった取り組みをトーンダウンすることを意味するのではなく、もはや行財政改革・行財政再建ではない、より高いステージでの取り組みに移行するということがなければなりません。

5. 今後の取り組みの方向性—自律と創造

本市は、今後も改革を継続するとともに、自ら学び成長する人と組織による自律的な行財政運営を基盤として、豊中の未来を創造する取り組みに挑戦していきます

(1) 事業・施設・制度等の見直しにかかる継続工程の着実な実施

① 特定事業・特定施設・人事給与・人材育成等の中長期的取り組みの完遂

「概ね道筋をつけた」と総括した事業・施設・制度等の見直しについては、その道筋に沿って実際に工程を完遂して初めて改革が完成します。工程を着実に実施するとともに、状況の変化に直面した場合も、創発的に対応して必ず改革の実を挙げるものとします。

そのように、工程に従い「あるべき姿」に着実に近づいていくことにより、持続可能な行財政運営を確保します。

特定事業については、それぞれの工程に沿って「あるべき姿」に到達します。

特定施設については、それぞれのアクションプランに沿って、地域等との調整を行いつつ、市全体の施設配置の「あるべき姿」の実現を図ります。

人事給与・人材育成については、『人材育成基本方針』『人材育成実施プラン』『人事給与・人材育成および人件費にかかわる取り組み』に沿って、それぞれに記した成果・目標等の実現を図ります。

② 今後の事業等の見直しの視点—公共領域における行政の役割

特定事業以外の事業についても、事務事業評価のしくみ等を通じて課題の発見と見直しを恒常的・恒久的に行います。その見直しについては、事業そのものの必要性の検討とともに、事業継続する場合には『新大綱』の方向性の一つであった「公共領域における行政の役割の明確化」の視点による公民の役割分担最適化の検討が不可欠です。検討に際しては、これまでの特定事業等の見直し同様、今後も次の考え方を基本とします。

- 見直す単位事業・単位業務の内容のなかで、執行能力が行政にしか存在しないことが客観的に明確なため、行政にしかできない部分を抽出する。この部分についても、成果本位の「あるべきサービス水準」を定め、定めたサービス水準を達成するために最も効率的な資源投入とする。

- また、何らかの非常事態に備え、民間の担い手が担い得る部分に対しても、敢えて行政側で実施体制を保有しておく「行政による非常時セーフティネット機能」の確保は、非常事態による市民生活への大きな影響が想定し得る場合においては必要である。その場合は、その非常事態への「あるべき対応水準」を明確にするとともに、そのために民間に任せる場合よりも追加コストを投入することの是非や、追加コストの大きさについては、どのような非常事態に備えたセーフティネットであるかという目的レベルや、その非常事態の想定規模・市民生活に及ぼす影響度等の観点から、妥当であると説明できるものでなければならない。
- 上記部分以外は、行政または民間の担い手（事業者等）のいずれかの主体のうち、VFM（バリューフォーマネー）において優れた主体、即ち効率性・有効性を総合的に判定してより優れた成果を挙げ得ると判断される主体が担う。この場合の効率性・有効性は、短期的な視点だけでなく、見通せる限りの中長期的な視点も含めて判断する。

(2) 恒常的・恒久的な改善改革の継続（マネジメントサイクル）

今後も、行財政運営のうえでは恒常的・恒久的に事業等の見直しに取り組んでいかなければなりません。今後においては、総合計画体系にもとづく行財政マネジメントシステムによる事業計画→実施→評価→改善というマネジメントサイクルを定着させ、その精度を向上させることによって、最適な資源の配分、効率的・効果的な事業・業務の運営を持続していきます。

また、統合型データベースを活用しての市有資産管理や「人」「資産」「財源」「情報」など資源要素間の効果的連携のあり方の実現など、行財政マネジメントシステムの一層の充実を図ります。

また、特別会計・公営企業・一部事務組合においては、それぞれの計画に従い、これもマネジメントサイクルを着実に回すことにより、それぞれの計画のめざす目標達成を図ります。

(3) 新たな時代に相応しい人づくり・組織づくりの継続

持続可能な行財政運営を支え、後述するように多様な主体と連携・協働しながら豊中市の未来づくりを推進していく、新たな時代に相応しい行政の人づくり・組織づくりに継続して取り組みます。

また、強いられてではなく、自らの発意でこのような職員・組織へと自ら学び成長する、自律的な組織風土・文化の一層の定着をめざします。

(4) 連携と協働により未来を創造する取り組みの推進

(1)～(3)の取り組みを基盤として、総合計画等にもとづき地域の活性化や都市の発展を促す、本市の未来を創造する取り組みを推進します。『新大綱』の重点的取り組みからの継続課題でいえば、今後における「市有施設の戦略的配置」や「歳入の源泉の涵養」も、豊中の未来を創造する取り組みに他なりません。

これらはいずれも複合的で難度の高いテーマであり、単一部局が所定の工程をふめば確実に成果が挙がるようなものではありません。部局間の連携や、市民・事業者等の多様な主体との協働により、持てる力を結集しつつ取り組んでいきます。

(5) 「改革・再建のステージ」から「自律と創造のステージ」へ

「改革」あるいは「再建」という名で取り組んできた、「従来の行財政構造の課題を分析し、それを改める」という一連の取り組みについては、一旦の終止符を打つこととなります。今後は、期間限定型の取り組みではなく、恒常的・恒久的に、施策や事業の効率性・有効性を向上し、より一層持続可能な行財政運営へと高めていくとともに、この間整備したしくみや計画に沿って、人づくり・組織づくりも進めていきます。これは、期間限定の「改革・再建」よりもさらに高次元の、自律的な行財政運営ということができます。その堅固な土台のうえで、地域活性化と都市の発展を促進する、未来を創造する取り組みも継続していきます。これも、これまでの「改革・再建」より難度の高い、一層の連携・協働、未知の事柄への挑戦や試行錯誤の努力が要求されます。

本市の「改革・再建のステージ」につづく新たなステージは、「自律と創造のステージ」であるということもできます。これは、本市にとってある面では一層厳しく、高度な挑戦でもあります。しかし、市民の信頼を獲得し、かつそれに応えるべく、この間の行財政改革・行財政再建の成果を活かし、果敢に取り組んでいきます。

6. 資料編

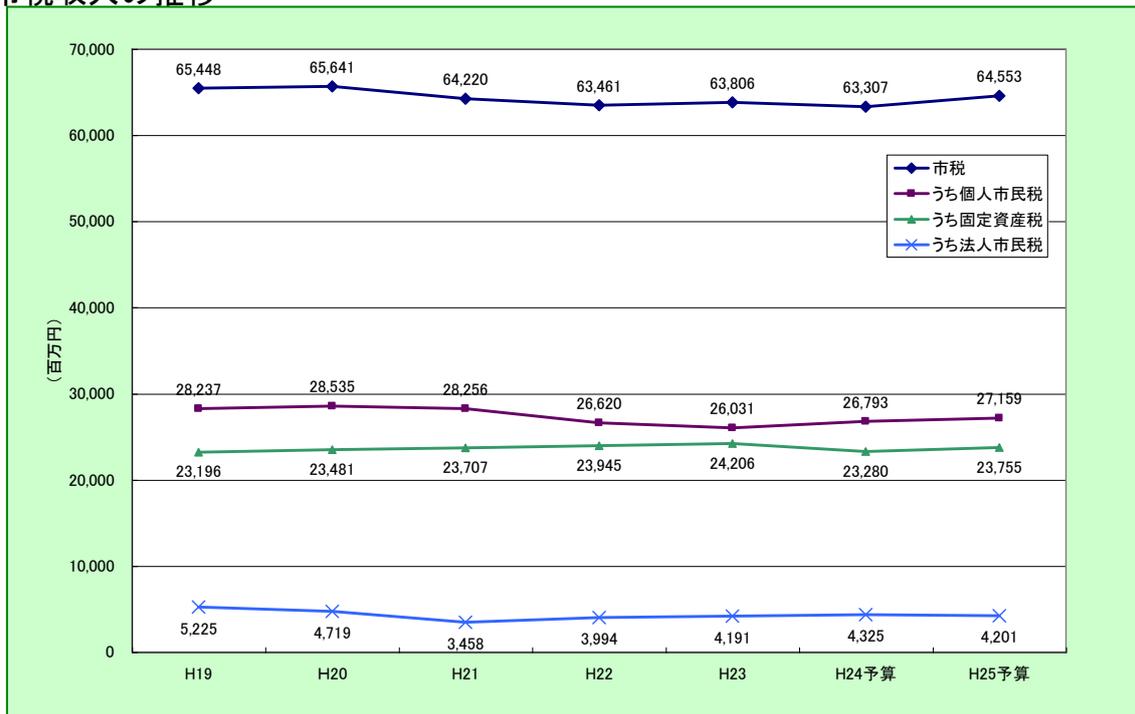
指定管理者制度導入施設一覧

施設名	指定管理者制度導入年月日
原田老人デイサービスセンター	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
桜井谷老人デイサービスセンター	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
庄本老人デイサービスセンター	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
ほづみ老人デイサービスセンター	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
服部老人デイサービスセンター	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
高川老人デイサービスセンター	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
柴原老人デイサービスセンター	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
特別養護老人ホームほづみ	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
在宅介護支援センターほづみ	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
在宅介護支援センターかがやき	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
母子福祉センター	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
とよなか国際交流センター	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
とよなか男女共同参画推進センターすてっぷ	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
介護老人保健施設かがやき	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
豊中駅西自動車駐車場	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
市営住宅(借上)	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
市営住宅	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
豊島体育館	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
柴原体育館	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
庄内体育館	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
千里体育館	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
武道館ひびき	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
高川スポーツルーム	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
ニノ切温水プール	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
豊島温水プール	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
グリーンスポーツセンター	平成 18 年(2006 年)4 月 1 日
青少年自然の家	平成 22 年(2010 年)4 月 1 日
大門公園野球場	平成 23 年(2011 年)4 月 1 日
豊島公園野球場	平成 23 年(2011 年)4 月 1 日
千里北町公園野球場	平成 23 年(2011 年)4 月 1 日
ふれあい緑地少年野球場	平成 23 年(2011 年)4 月 1 日
豊島公園庭球場	平成 23 年(2011 年)4 月 1 日
千里東町公園庭球場	平成 23 年(2011 年)4 月 1 日
野畑庭球場	平成 23 年(2011 年)4 月 1 日
ふれあい緑地庭球場	平成 23 年(2011 年)4 月 1 日
養護老人ホーム永寿園とよなか	平成 25 年(2013 年)4 月 1 日(予定)
環境交流センター	平成 25 年(2013 年)4 月 1 日(予定)

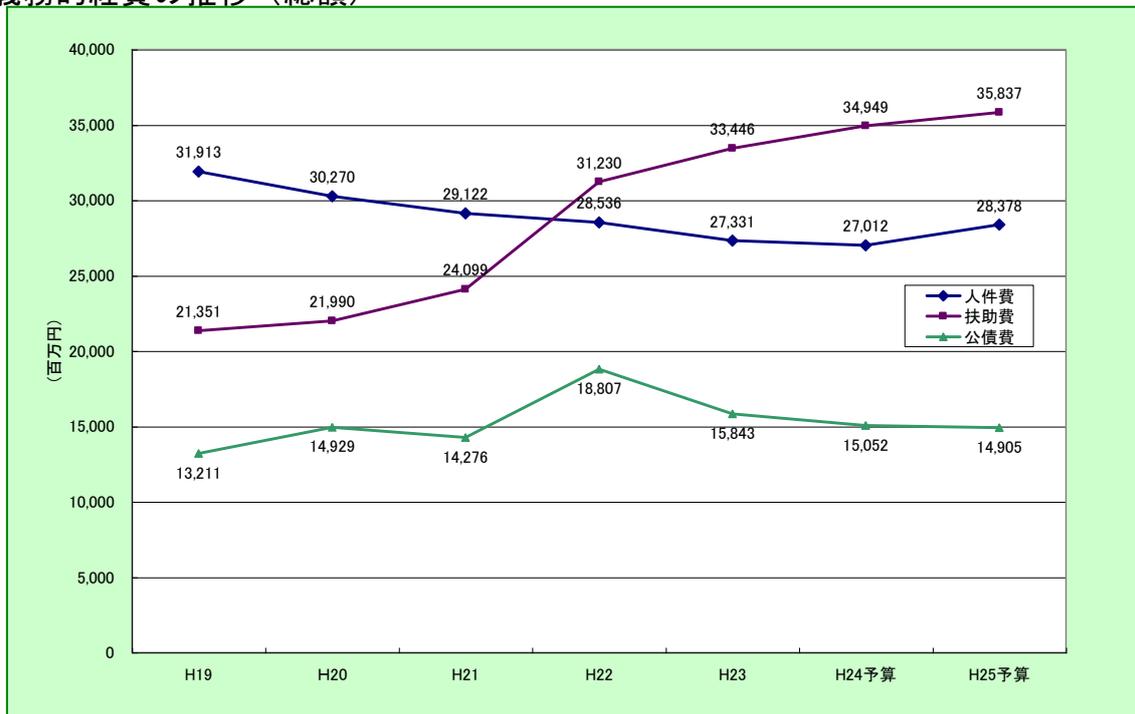
全庁的な業務見直し基準（平成 24 年（2012 年）7 月）

	見直すべき業務（対象業務抽出の着眼点）	対応の方向性
1	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務のひもづく上位の事業目的に照らして、必ずしも必要でない業務はないか ● 成果の不明な業務や、年月とともに意義の薄れた業務がないか ● 業務目的に照らして、必ずしも必要でない工程を含む業務はないか 	<p>業務自体の廃止 業務の一部工程省略</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務の全部または一部工程を他の業務と一体的に行うことで、効率化や相乗効果の発揮が期待できる業務はないか 	<p>業務間の統合・部分統合</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> ● コンピュータで代行できる反復作業を人力で行っている業務はないか（反復計算・情報の保存抽出・条件毎に同一内容の書類の作成など） 	<p>ICT の活用</p>
4	<ul style="list-style-type: none"> ● 多くの担当者を待機状態にさせるなど、段取りの問題で効率が低い業務はないか ● 検証作業・責任者による判断など、業務を大幅にやり直す可能性のある工程を後の方に回しているなどの手順のせいで、頻繁に手戻りが生じている業務はないか 	<p>段取りの見直し</p>
5	<ul style="list-style-type: none"> ● ある担当者が処理する間に別の担当者に手待ちの発生する作業分担となっている業務はないか ● 職員間の作業分担が細分化されすぎているため、相互調整などの二次業務が発生していたり、全体が見えないためにかえって担当職員の習熟が進まなかったりしている業務はないか ● 個々の担当者の技量・雇用形態の特性等に応じた作業分担になっていないため、例えば技量の高い人が簡易な仕事をしている一方で、技量を超えた難度の仕事に取り組んで停滞している人がいる、といった状況はないか ● 担当者が電話対応などで作業寸断され、集中できないために効率が低下している業務はないか 	<p>作業分担の見直し</p>
6	<ul style="list-style-type: none"> ● 引き継ぎが適切に行われず停滞している業務はないか ● 属人化されているため、何のためにどんな作業をどのように行うといった基本情報が組織に共有されていない業務はないか ● 記述できる内容であるにもかかわらず、マニュアル等で共有されていないために、効率や成果が低い業務はないか ● 職員間でいま何に取り組んでいるかを共有していないために、同じ作業を重複して取り組んでいたりと、連携が円滑にできていなかったりといった状況はないか 	<p>情報共有 引き継ぎもれの点検 業務の基本情報の把握 マニュアル化 職員間の連絡</p>
7	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務の全部または一部工程について、民間の事業者等に蓄積された能力で行った方が効率性・有効性が高まるなど、外部活力の導入がふさわしい業務はないか 	<p>業務の全部または一部工程の担い手の変更</p>
8	<ul style="list-style-type: none"> ● 何らかの市全体の制度改革があれば、効率性・有効性が高まるという業務はないか 	<p>市全体の制度見直し提案</p>

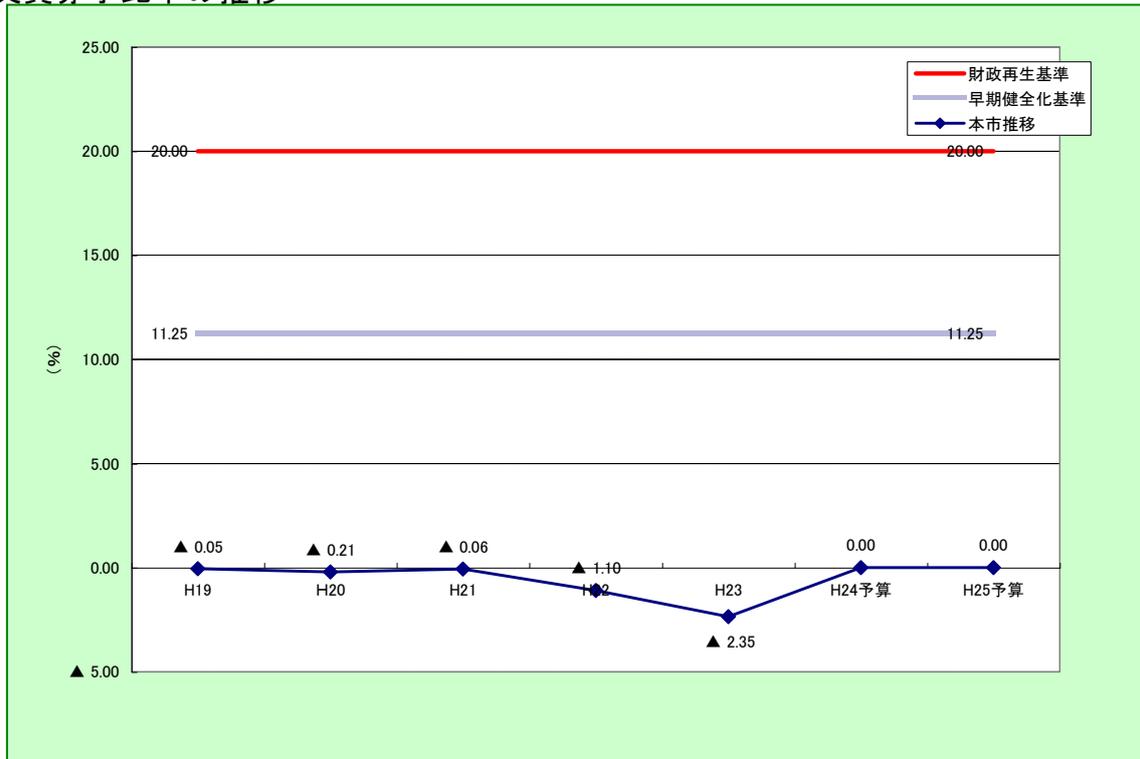
市税収入の推移



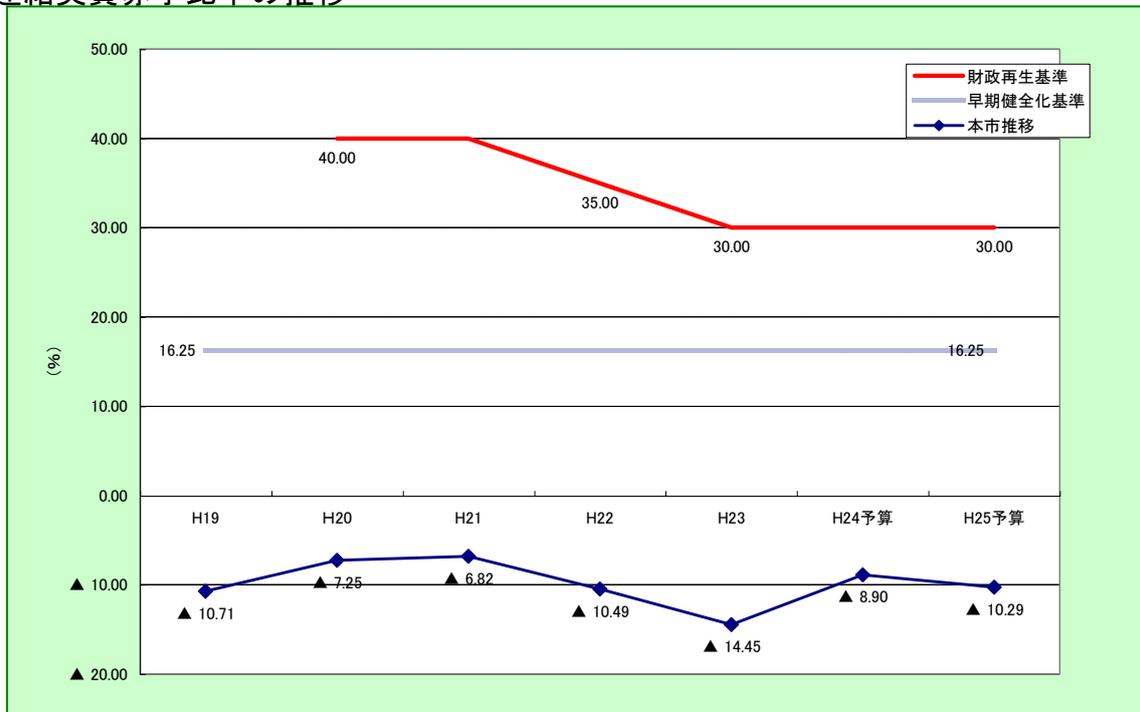
義務的経費の推移 (総額)



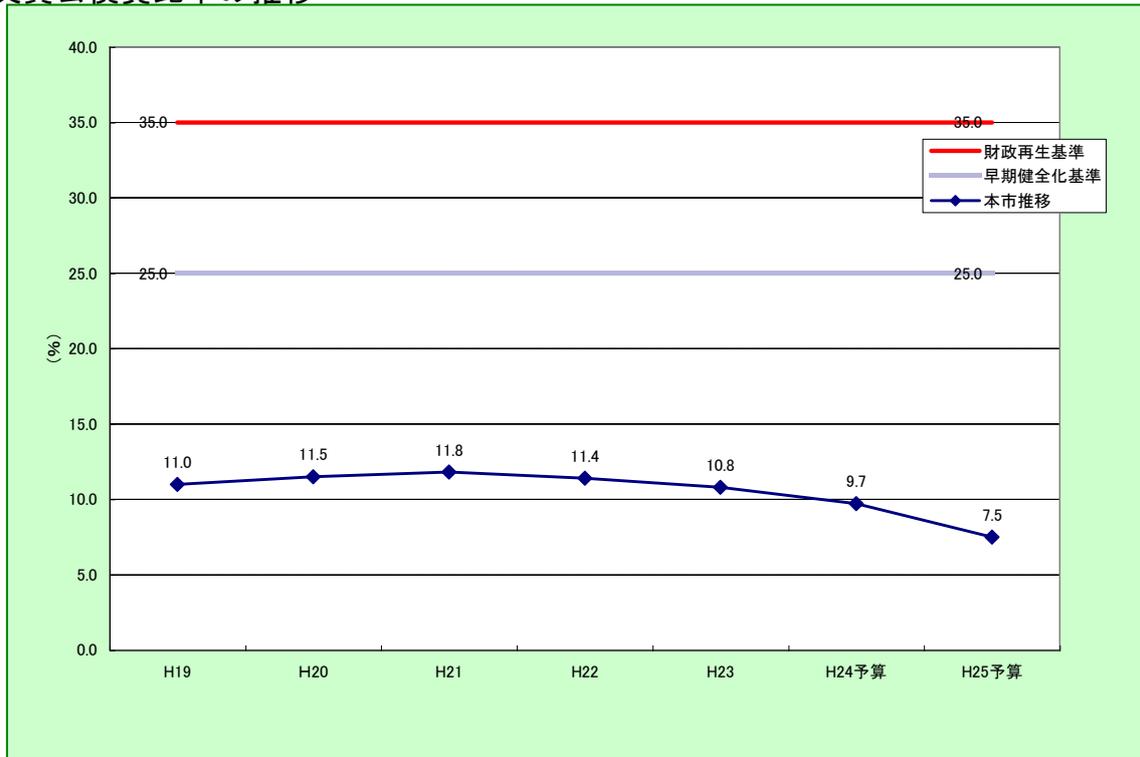
実質赤字比率の推移



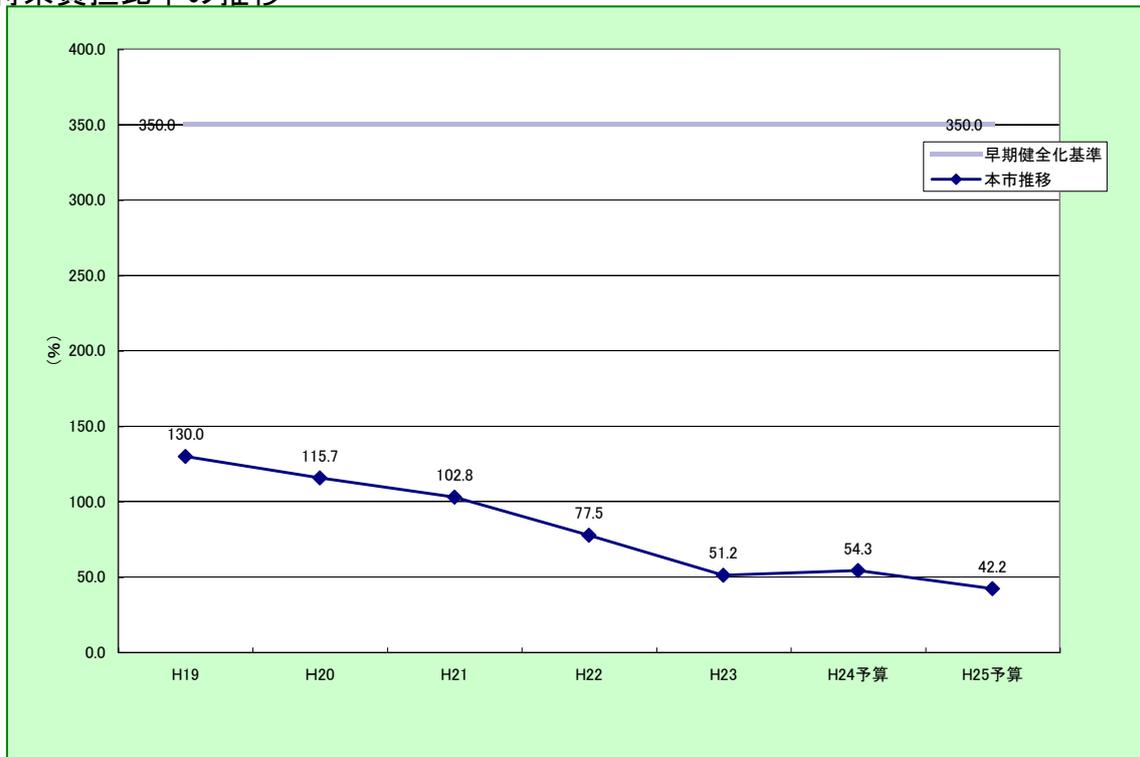
連結実質赤字比率の推移



実質公債費比率の推移



将来負担比率の推移



事業等の戦略的たな卸しの結果 (第3次豊中市総合計画前期基本計画施策体系順) 平成23年(2011年)2月公表

章	施策	たな卸しの重点となる事業	主な取りまとめ部局	たな卸しの結果
第1章 人と文化を育む創造性あふれるまちをめざして	1-(1)-① 非核平和都市の実現	平和月間事業	人権文化部	平和月間事業については、人権文化部が全庁的な企画・調整を担い、事業実施部門と連携し事業を実施していきます。
第1章 人と文化を育む創造性あふれるまちをめざして	1-(1)-② 人権施策の総合的推進	人権相談・啓発(相談啓発事業、人権啓発市民ネットワーク会議、人権相談機関ネットワーク会議)	人権文化部	人権啓発市民ネットワーク会議については、市民と行政との協働による啓発活動が充実できるよう、参加団体相互の関係づくりに重点を置いた活動を進めていきます。
第1章 人と文化を育む創造性あふれるまちをめざして	1-(1)-③ 同和行政の推進	同和行政基本方針の推進 人権まちづくりセンター事業	人権文化部	豊中・蛍池人権まちづくりセンターについては、関係部局とさらに連携を図るとともに、センターの運営にあたって地域性や設置目的に沿って、より効率的・効果的な事業展開ができるよう検討します。
第1章 人と文化を育む創造性あふれるまちをめざして	1-(1)-④ 男女共同参画社会の実現	男女共同参画計画の推進 DV基本計画の推進	人権文化部	男女共同参画推進センターすてっぷについては、指定管理者とともにより一層効率的・効果的な事業運営に向けての条件整備を行いつつ、管理運営経費の削減を図ります。 なお、DV基本計画については、平成23年度から実施できるよう、関係機関等との調整に努めます。
第1章 人と文化を育む創造性あふれるまちをめざして	1-(1)-⑤ 国際化施策の推進	国際交流の推進	人権文化部	とよなか国際交流センターの指定管理者とともに、より一層効率的・効果的な事業運営に向けての条件整備を行います。
第1章 人と文化を育む創造性あふれるまちをめざして	1-(2)-① 生涯学習を支える基盤整備	図書館事業(図書館広域利用サービス、読書振興事業、(学校図書館教育の充実))、 公民館事業	教育委員会	図書館事業について、業務の改善、集中化を進めて人員配置のあり方を見直すとともに、学校図書館との連携を強化し、より効率的・効果的な事業運営を検討します。なお、サービス需要に変化のみられる庄内幸町図書館については、市南部地域の施設の有効活用の観点から、その提供するサービス内容や提供等の見直しを行います。 一方、公民館事業については、中央公民館において事業企画を一元化するとともに、他の館については、地域のコミュニティ形成の場として活用を図ります。

章	施策	たな卸しの重点となる事業	主な取りまとめ部局	たな卸しの結果
第1章 人と文化を育む創造性あふれるまちをめざして	1-(2)-② 生涯スポーツの推進	スポーツ振興(市民体育大会、種目別研修会・講習会、小中学校体育施設開放、体育施設運営管理)	教育委員会	生涯スポーツの推進について、市民の健康志向の高まりに的確に対応していくため、健康支援担当部局との連携も視野に事業展開のあり方について検討します。 なお、老朽化と耐震性に課題を抱える庄内温水プールは休館します。
第1章 人と文化を育む創造性あふれるまちをめざして	1-(2)-③ 市民文化の創造を支えるしくみづくり	文化行政の推進(市民ロビーゆうゆうコンサート、文化芸術祭、美術展、(仮称)文化芸術センター建設構想)、ルシオーレホール	人権文化部	(仮称)文化芸術センターの整備について、他の市民ホールも含めて民間活力の導入を視野に事業企画・運営手法の検討を行います。
第1章 人と文化を育む創造性あふれるまちをめざして	1-(2)-⑤ 乳幼児保育・教育の充実	公立幼稚園事業、私立幼稚園就園奨励費、幼児教育の充実推進 幼児教育支援センター事業 地域に開かれた幼稚園づくり事業 公立保育所運営事業、民間保育所・簡易保育所等入所事業、待機児解消	教育委員会、こども未来部	国の動向を注視し、市内の公私立の幼稚園・保育所のあり方について検討を行うとともに待機児童の解消を図ります。 幼児教育支援センターと子育て支援センターの事業の見直しを行い、地域における子育て支援を総合的に進めます。
第1章 人と文化を育む創造性あふれるまちをめざして	1-(2)-⑥ 義務教育の充実	給食センター事業、学校図書館教育の充実、学校用務	教育委員会	学校給食センター事業については、センターの建て替えに合わせて民間施設の運営体制との比較を行い、より効率的な運営体制並びに学校給食以外の給食サービスの提供の可能性についても検討します。 学校図書館教育推進事業については、公共図書館との連携を強化して、学校図書館の充実を図り、子どもたちの読書活動を推進します。 学校用務については、文書送達業務の委託化を図り、学校用務員の専門的スキルを学校施設以外の公共施設での活用を含めて検討します。
第1章 人と文化を育む創造性あふれるまちをめざして	1-(2)-⑦ 障害児教育の充実	障害者学習事業	教育委員会	障害者学習事業については、社会教育の機会均等の提供に沿って、これまでの実施内容の検証を行い、より効率的・効果的な事業実施に向け見直しを行います。
第1章 人と文化を育む創造性あふれるまちをめざして	1-(2)-⑧ 青少年の育成	青少年育成事業	こども未来部	子ども・若者育成支援推進法(平成22年4月施行)に基づく子ども・若者の育成支援の充実を図ります。

章	施策	たな卸しの重点となる事業	主な取りまとめ部局	たな卸しの結果
第2章 安心してすこやかな生活のできるまちをめざして	2-(1)-② 消防・救急体制の充実	消防体制の見直し	消防本部	消防体制については、消防活動に支障のない範囲で職員の再任用化を進めるとともに、消防自動車等についても、整備時期等の見直しを行います。
第2章 安心してすこやかな生活のできるまちをめざして	2-(1)-③ 交通安全対策の推進	交通安全の推進(交通安全運動、交通安全協会補助)	土木部	交通安全の推進については、「交通事故をなくす運動」豊中市推進協議会の設置趣旨に沿って行政と関係団体との役割分担を明らかにして協働による事業の推進を図ります。
第2章 安心してすこやかな生活のできるまちをめざして	2-(1)-④ 防犯対策の充実	防犯活動の推進(防犯協議会補助、青パト助成、防犯カメラ設置補助)	危機管理室	防犯活動について、これまでの活動に対する各種補助効果の効果検証を行い、警察をはじめ防犯活動団体等との連携を強化し効果的な活動を推進していきます。
第2章 安心してすこやかな生活のできるまちをめざして	2-(2)-① 介護サービスの充実	介護保険サービス(在宅介護、施設介護)	健康福祉部	市立老人デイサービスセンターについては、民間事業者の参入により十分な充足が図られていることから、北条、立花、東豊中の3センターについて、見直しを図ります。 生活支援ハウスについては、高齢者向け居住環境の充実などをふまえ、当該事業のあり方を見直します。 また、介護予防事業については、介護保険と成人保健との役割を明らかにするとともに、より効率的・効果的な事業展開を図るために機能の統合を含めて事業のあり方を検討します。
第2章 安心してすこやかな生活のできるまちをめざして	2-(2)-④ 社会参加の促進と生きがいづくりの推進	老人福祉センター事業	健康福祉部	老人福祉センターについては、施設の役割を明らかにするとともに、管理運営体制の見直しなど管理運営経費の縮減を行います。
第2章 安心してすこやかな生活のできるまちをめざして	2-(3)-① 安定した社会保険制度の確立	介護保険制度の普及啓発	健康福祉部	介護保険制度の普及啓発について、新たなサービスや制度の改正等による普及啓発活動を進めます。

章	施策	たな卸しの重点となる事業	主な取りまとめ部局	たな卸しの結果
第2章 安心してすこやかな生活 のできるまちをめざして	2-(3)-② 保健・医療・ 福祉のネットワークづく り	各種団体事務局業務、保健センタ ー業務	健康福祉部	各種団体事務局業務について、各団体の自立運営を促すとともに、運営基盤の弱い団体については引き続き支援を行なっていきます。 保健センター業務については、平成24年度に保健所が市に移管されることに合わせて、効率的な事業展開が可能な体制の検討を行い、総合的な保健衛生行政を進めていきます。
第2章 安心してすこやかな生活 のできるまちをめざして	2-(3)-③ 子育て・子育て 支援の充実	放課後子どもクラブ事業、子育て支 援センター事業	子ども未来部	放課後子どもクラブ事業については、預かり時間の延長を行うとともに、多様な人的資源の活用により事業の充実を図ります。 幼児教育支援センターと子育て支援センターの事業の見直しを行い、地域における子育て・子育て支援を総合的に進めます。
第2章 安心してすこやかな生活 のできるまちをめざして	2-(3)-④ 障害者の自 立生活支援の充実	障害福祉各種サービス・給付事 業、障害福祉センター、障害福祉 施設	健康福祉部	障害福祉各種サービス・給付事業については、平成25年の法改正も視野に障害福祉サービスの提供のあり方について、民間事業者との役割を明確にして新たなサービス提供のあり方を検討します。 障害福祉センター・障害福祉施設については、障害者福祉施設4園(おおぞら園、みずほ園、みのり園、たちばな園)の運営のあり方について、民間活力の導入や、障害福祉センターの有効活用も視野に検討を行います。
第2章 安心してすこやかな生活 のできるまちをめざして	2-(3)-⑤ 要援護者に 対する自立支援	生活保護事務	健康福祉部	生活保護事務については、就労支援施策との連携を深めながら受給者の自立支援を強化するとともに、介護扶助の適正化を図ります。
第2章 安心してすこやかな生活 のできるまちをめざして	2-(3)-⑥ 良質な住ま いの確保を支援する取 り組みの推進	市営住宅事業	まちづくり推進部	震災復興対策として緊急に追加供給した住戸数について被災による入居世帯の退去状況等を勘案しながら段階的に縮減するとともに、資源の有効活用と効率的・効果的な維持管理に向けてストックの改善や建替等の具体的な実施方針を定めた市営住宅長寿命化計画に基づき、管理運営経費の適正化を図ります。
第2章安心してすこやかな生活 のできるまちをめざして	2-(3)-⑦ 消費者擁護 と自立の促進	くらしかん事業(啓発・相談)	市民生活部	生活情報センターくらしかんの消費者啓発・相談事業については、平成23年度の労働会館機能の移転に伴い相談など関係部局との連携の強化等、事業内容を見直すとともに、啓発事業については、市民団体の主体的な消費者啓発事業を支援していきます。

章	施策	たな卸しの重点となる事業	主な取りまとめ部局	たな卸しの結果
第2章 安心してすこやかな生活 のできるまちをめざして	3-(2)-① 総合的な交通体系の確立	市営駐車場・運営事業	土木部、まちづくり推進部	土木部所管の4市営駐車場のうち、利用率が減少傾向にあり採算の取れない服部南・庄内東自動車駐車場については、平成23年度中に廃止します。また存続する緑地公園駅西・服部西自動車駐車場の管理運営手法の見直しについて検討を進めます。 また、同様に利用率が低迷している豊中駅西、蛸池駅西両自動車駐車場については、今後のあり方を検討するとともに、当面は管理運営経費の低減を図ります。
第3章 活力ある個性的・自律的なまちをめざして	3-(3)-① 地域産業の活性化	地域産業の活性化(商工業振興、TMO)	市民生活部、まちづくり推進部	地域産業の活性化にあたっては、意欲ある市内事業者への経営改善への支援、事業所間の連携、取引先拡大、販路開拓のための支援等について、継続・充実するとともに、本市の強み、資源を活かしながら、商工業の振興施策、起業支援、金融支援施策、各々について、関係機関との連携と役割分担を進め、より効果的な施策展開を図ります。 TMOは、従来から中心市街地の活性化に重要な役割を果たしてきましたが、根拠となる法律の裏付けがなくなるなど状況が変化しているため、TMO運営協議会において今後のあり方を検討します。
第3章 活力ある個性的・自律的なまちをめざして	3-(3)-③ 就労環境の充実	労働会館事業、就労支援事業(無料職業紹介事業)	市民生活部	労働会館事業については、貸し館のほか南部地域における雇用・就労支援の拠点として関連分野と連携した取り組みを行います。雇用・労働対策のさらなる充実推進を図るとともに、訴訟費用貸付事業や中小企業勤労者互助会事業の事業効果の検証をもとに見直しを検討します。 また、就労支援事業については、全市的な観点から今後とも財源等の確保を行い、関係機関・部局との連携をさらに強めながら事業を展開します。
第4章環境と調和し共生するまちをめざして	4-(1)-① 地球環境の保全に向けた啓発・教育の推進	地球温暖化対策実行計画の推進	環境部	地球温暖化対策実行計画の推進について、計画の進行管理に必要な各施設における毎月のエネルギー(電気・ガス・水)使用量の把握方法を、これまでの各部局への照会から、新しい財務会計システムの活用に変更するなど、事務の効率化を検討します。
第4章 環境と調和し共生するまちをめざして	4-(2)-① 緑に関する取り組みの総合的な推進	花とみどりの相談所業務、農業祭・市民農園運営業務	環境部、市民生活部	花とみどりの相談所の管理運営業務について緑化リーダーとの協働、委託を進めるなどの方策により、業務執行体制の見直しの検討を加え、可能なものから実施します。 また、農業祭並びに市民農園の運営に係る経費の節減を図ります。

章	施策	たな卸しの重点となる事業	主な取りまとめ部局	たな卸しの結果
第4章 環境と調和し共生するまちをめざして	4-(3)-① 廃棄物の減量およびリサイクルの促進	リサイクル交流センター、減量推進員制度	環境部	リサイクル交流センターについては施設の利用状況を踏まえ、市有施設有効活用計画のなかで今後の当該施設のあり方を明らかにしていきます。 廃棄物減量等推進員制度については、地域活動団体等との連携を強化し事業効果の向上を図るとともに、推進員に対しての研修・指導の充実を図ります。
第4章 環境と調和し共生するまちをめざして	4-(3)-③ 環境への負荷の少ない社会システムへの転換	交通システムにおける環境配慮(E-STモデル)	環境部	交通システムにおける環境配慮について、コミュニティバス運行事業の定期的な検証を行うとともに、財源の確保を図ります。
第4章 環境と調和し共生するまちをめざして	4-(4)-② 歴史環境の保全および都市景観の保全・創造	景観形成推進事業	環境部	景観形成推進事業について、これまでの取り組みの総括を行い、景観計画をもとに総合的な景観行政を推進していくため窓口の一体化も含めて検討します。
第4章 環境と調和し共生するまちをめざして	4-(4)-③ 環境衛生の充実	ごみ収集運搬業務、環境センター、美化業務、事業系ごみ	環境部	ごみ収集運搬業務については、平成24年4月の豊中市伊丹市クリーンランドの新しいごみ処理施設の整備に伴う、分別収集の変更とあわせて、業務の更なる効率化を図るため、委託地域の拡大や3人乗車の見直しなど具体的手法の取組みを進めます。これに伴い、ごみ収集運搬の拠点である3か所の環境センターについても、2センター化に向けた業務・体制の見直しなどセンターのあり方についても検討を進めます。さらに環境美化業務について、緊急時の散乱ごみの処理並びに不法投棄対応などの体制を見直します。 事業系ごみについては、これまで市が収集運搬している一部の事業系ごみを平成24年度から事業者自身による処理に移行します。
基本姿勢1 協働とパートナーシップに基づくまちづくりの推進	5-(1)-① 行政情報の提供・公開の推進	行政文書開示、市政情報コーナー、広聴業務	総務部	情報公開制度については、今後とも、市民の求める情報の把握に努め情報の提供・公開の推進に努めていきます。 また、市史編さん事業により入手、整理した歴史的文化的文書については、マイクロ化・デジタル化を進めるとともに市としての選別基準を学識経験者等の意見を聞きながら策定し、併せて公開の方法やルールづくりを検討します。 一方、広聴業務について、市民の市政への参加・参画を推進するため、たとえば計画・予算・制度など施策の策定段階からの情報公開を推進し、広く市民の声が市政に反映できるようしくみを検討します。 また、広報誌については、行政広報が果たす役割を損なうことのない限りにおいて、たえず作成経費の削減手段を検討していきます。 さらに、市民相談室で行っている、各種専門相談については、他に同種の相談をより専門的に行う機関が存在している一方、市民生活のセーフティネットの役割も一定担っている現状も踏まえ、その時々時代に応じたよりよいあり方を検討していきます。

章	施策	たな卸しの重点となる事業	主な取りまとめ部局	たな卸しの結果
基本姿勢1 協働とパートナーシップ に基づくまちづくりの推進	5-(1)-② 新たな市民 参加・参画の推進	審議会等委員の市民公募の推 進、意見公募手続	総務部、行財政再建対 策室	各審議会等委員の市民公募の推進について、これまでの制度運用の総括を行 い、新たな公募・選考の方法等について検討します。 意見公募手続については、まずは同手続のみならず、計画の策定から完成までの 各段階で実施されているさまざまな市民参加手法の予定や結果を一覧できるように し、これらを総合的な視点から検証できるように努めます。
基本姿勢1 協働とパートナーシップに 基づくまちづくりの推進	5-(3)-② 市民・事業 者・行政・NPO等の協 働型事業の展開	協働事業市民提案制度、提案公 募型委託制度	政策企画部	協働事業市民提案制度・提案公募型委託制度については、今後、効果的な制度 の運用を図るために職員への啓発を進めるとともに、市民団体や市の各部局が活用 しやすい制度となるように改善に努めます。
基本姿勢2 効率的・総合 的な行財政運営の推進	6-(1)-② 行政情報シ ステムの構築と事務効 率の向上	事務の効率化、条例・規則の棚 卸、運転手業務、窓口サービスの 向上(自動交付機、出先窓口、コ ールセンター)、保険収納業務、水 路課維持事務所、会議の見直し	行財政再建対策室、総 務部、政策企画部、市 民生活部、健康福祉 部、土木部、会計室	事務の効率化については、職員の業務の負担軽減を図るため、統合型データ ベースの導入に合わせて総務系事務や他部局照会事務などを見直します。全部 局に対して長期未改定条例の整理の必要性について調査するとともに、時代の変 化に合わせ必要に応じた見直しを進めます。運転手業務については、原則一般送 迎業務を廃止し、一般貸出業務へ移行します。電算システムについては、管理運 営や開発経費の低減を図るために、電算機の借り入れ仕様を見直すとともに、主要 システムの更新時にオープンシステムへの変更するなど、可能な限り競争性を担保 できるしくみの検討を行います。窓口サービスについては、ライフイベントに対する ワンストップサービス等の検討を行います。また、証明書自動交付機の利活用やコン ビニ交付等の検討を行うとともに、市民課・庄内出張所・新千里出張所・サービス コーナーの役割・あり方について見直しを行います。保険収納業務については、収 納の効率化の観点から収納体制の見直しを行います。水路施設や下水道施設の 清掃維持業務、環境衛生業務及び緊急対応業務について、更なる業務の効率化 に向けて検討を行います。会議の見直しについては、庁内の各種会議のあり方 を見直し、組織横断的な意思決定の仕組みについて検討を行います。従来から、事 務用品の廉価な購入に効果のあった用品調達基金についても、近隣により廉価で 購入できる店舗等が整備されていることから、見直しについて検討します。

章	施策	たな卸しの重点となる事業	主な取りまとめ部局	たな卸しの結果
基本姿勢2 効率的・総合的な行財政 運営の推進	6-(1)-③ 人材の育成 と行政組織の活性化	人事制度、組織・機構、給与制度 等、その他制度等、研修制度、職 員厚生	総務部	<p>人事制度については、限られた人材資源を有効に活用するため、新入材育成基本方針に基づき、総合的な人事評価制度の構築に向けた取り組みを進めることで、職員の意欲・能力の向上を図るとともに、メンタル不全職員が職場への復帰を円滑にできるよう、「心の健康づくり推進計画」に基づく取り組みの強化を図ります。</p> <p>また、引き続き、人員数の適正化を図ります。</p> <p>給与制度等については、職員の士気の向上並びに公平性の確保を図ることを目的に、他市との比較検討も行いながら、職務給の原則や均衡の原則を踏まえ給与制度の見直しを行います。</p> <p>研修制度については、新入材育成基本方針に基づき、社会経済状況や公共課題、組織・職場環境の変化に対応して、より質の高い市民サービスを提供する職員の育成をめざし、管理職・監督職の評価能力・人材育成力・マネジメント力の向上、OJTの推進等の職場の学習風土づくり等について、職場や人事制度等と連携した取り組みを進めます。</p>
基本姿勢2 効率的・総合的な行財政 運営の推進	6-(1)-④ 透明で公正 な行政の推進	職員駐車負担、市出資法人のあり 方	行財政再建対策室	<p>自動車通勤で市有施設敷地内に駐車している職員に対しては、環境負荷低減の観点からできるだけ公共交通機関の利用を促すとともに、やむを得ない理由で駐車する職員については応分の負担の導入に向けて取り組みます。</p> <p>また、土地開発公社等、出資法人に対する市の関与のあり方及び統廃合も含め、出資法人のあり方から検討し見直しを行います。</p>
基本姿勢2 効率的・総合的な行財政 運営の推進	6-(1)-⑥ 行政資源の 有効活用	市有施設の有効活用	行財政再建対策室、総 務部、健康福祉部、全 部局	<p>施設の老朽化、利用者の減少などにより設置目的が失われた、職員会館、豊中市公館、庄内再開発ビル、共同理髪店、共同浴場などについて早期に課題整理を行い、売却を進めます。</p> <p>他の公共施設についても、経営的観点から現状を分析・評価し、問題点を解決しながら施設の有効活用を進めます。また、複合施設の効率的な運営体制についても検討します。</p>
基本姿勢2 効率的・総合的な行財政 運営の推進	6-(2)-② 財源の確保	市税収入等の滞納整理	財務部	<p>市税や使用料等の滞納分について、可能なものから計画的に整理するとともに、市民がその納入の円滑化を図るための取組みを進めます。</p>

章	施策	たな卸しの重点となる事業	主な取りまとめ部局	たな卸しの結果
基本姿勢2 効率的・総合的な行財政 運営の推進	6-(2)-③ 公営企業・特 別会計などの健全化	病院事業、上下水道事業	市立豊中病院、上下水 道局	市立豊中病院について、平成23年4月からの地方公営企業法の全部適用に向け調整を図るとともに、医療面のサービスや経営面の向上が図れるよう新たな組織体制について検討を行い、その具体化を図ります。 また、上下水道事業については、事業運営の効率化を図り、市からの繰入金の軽減に努めます。
基本姿勢2 効率的・総合的な行財政 運営の推進	6-(3)-① 広域的共同 事業の推進	豊中市伊丹市クリーンランド、豊中 市箕面市養護老人ホーム組合	健康福祉部、豊中市伊 丹市クリーンランド、豊 中市箕面市養護老人 ホーム組合	豊中市伊丹市クリーンランドについて、豊中市の行財政改革に合わせて、業務の一層の効率化や買電入札の実施などに取り組んでいきます。 また、豊中市箕面市養護老人ホーム組合については、箕面市からの事務組合の解散についての協議申し入れをふまえ、本市単独の施設の移転構想を着実に進められるよう、必要な取り組みを進めていきます。

『人事給与・人材育成および人件費にかかわる取り組み』

目的	取り組み事項	概要	めざす成果・ねらい	目標	実施事項
<ul style="list-style-type: none"> ●人材育成 ●地方公務員制度の適正実施 	人事評価制度の見直し	<p>職員が、職場で明確化された役割のもと、多様な職務経験を通じて能力を開発・発揮し、それを自ら振り返り、また適切に評価することで、自身の成長を客観視し、次の成長へと導きさらに能力を発揮させることができます。こうした仕事を通じた人材育成過程を経ることにより、結果として組織の力が最大限に発揮され市民サービスの向上につながります。また、職員のやる気、頑張りを引き出すために、公平・公正・透明で職員が納得できる人事評価制度のしくみをつくっていくことが大切です。この考え方に立ち、人事評価制度の内容や運用方法を見直し、評価結果を昇格や昇給など、職員の処遇に適切に反映するしくみを構築します。また、評価者と被評価者の共通理解のもとに評価が実施できるよう、制度趣旨の周知を行い研修の充実を図ります。</p> <p>一方で、メンタル不全に陥る職員などを含め、職務遂行に課題のある職員については、円滑に職務が遂行できるよう組織的な支援を行っていく必要があります。その具体的な手法について検討するとともに、地方公務員法に照らし、身分の取扱いにおいて課題となる事項について、基準の整備を行います。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●すべての職員が組織の一員としての自覚を高め、自らのめざすべき目標を意識し、それに向けて使命感や意欲をもち努力する風土を醸成します。 ●職員に必要な能力を伸ばすことにより、市民サービスの質の向上(組織力の向上)をめざします。 	<ul style="list-style-type: none"> ● やりがいを感じて働く職員の割合の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●平成 23 年度 (2011 年度) ● 評価対象者の拡大(全職員を対象とした評価制度の実施) ● 評価表・評価基準の改正(試行) ● 昇格にかかる基準、手法の検討 ● 職務状況報告書・面談のあり方見直し検討 ● 昇格前研修の検討実施 ●平成 24 年度 (2012 年度) ● 職務状況報告・面談の対象拡大(全職員を対象とした面談実施) ● 係長級昇格時の試験制度の検討・実施 ● 評価者・被評価者研修の見直し・実施 ● 職務遂行に課題のある職員の育成支援策の検討 ● 人事評価制度の給与・賞与への反映検討 ●平成 25 年度 (2013 年度) ● 職務遂行に課題のある職員の育成支援策の実施 ● 人事評価制度の給与・賞与への反映(試行) ●平成 26 年度 (2014 年度) ～ ● 人事評価制度の給与への反映実施
<ul style="list-style-type: none"> ●人材育成 	キャリア形成支援策の推進	<p>職員が育ち、伸びる「場、機会」は、何よりもまず「職場、仕事の現場」にあります。その中で「仕事に向き合い」、組織の一員として必要な能力、姿勢、意識、行動を高め、仕事で発揮するための努力をしていく「キャリア形成」の視点が人材育成においては不可欠です。こうした「キャリア形成」の視点を職員と組織の双方が意識し、計</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●職員が中長期的な視点で自らのキャリアや適性を意識し、「こんな職員になりたい」という具体的な目標をもち、必要な自己学習や自己啓発に取り組んでいる 	<ul style="list-style-type: none"> ●すべての職場で、職場ごとの特性を活かした人材育成が行われていること ●すべての職種で職種に応じた人材育成計画が整備され、推進されて 	<ul style="list-style-type: none"> ●平成 23 年度 (2011 年度) ● キャリアモデルの策定 ● 職種ごとのキャリア形成のあり方の設定検討 ● 複線型人事制度の見直し ● 職員ごとのキャリア管理ツールの導入検討 ●平成 24 年度 (2012 年度) ● 職場情報の拡充

目的	取り組み事項	概要	めざす成果・ねらい	目標	実施事項
		<p>画的に育成するしくみづくりに取り組みます。具体的には、それぞれの職種の特性を踏まえたキャリア形成のあり方を明確にした上で、その具体化として職種ごとや職種を超えた異動ルールなど、多様な職務経験の蓄積を促すしくみづくりを行います。</p> <p>また、職員の所属や担当業務の経歴、研修の履歴、資格免許の取得状況など、キャリアのたな卸しが適時に可能となるとともに将来のキャリア形成が考えていけるよう、キャリア管理ツールの導入や研修などを検討実施します。また、キャリアのあり方の1つとして、専門的な知識や技能を要する職域を専門職歴コースとして設定する「複線型人事制度」を見直すなど、プロフェッショナルの育成手法について検討実施します。</p> <p>また、こうしたキャリアは自分一人で切り拓いて歩めるものではなく、まわりとの様々な関係性の中で作り上げられるものであることから、人間関係を築く力の向上につながる研修等の充実を図ります。</p>	<p>ことをめざします。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 多様な職務経験の蓄積を促進するとともに、部局を超えた総合的・計画的な人材育成を進めます。 ● 職場のニーズと職員の意欲・能力をつなげることで、市民サービスの向上や職場の活性化に役立てます。 	<p>いること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 職種ごとのキャリア形成のあり方設定検討 →一部導入。 ● キャリア管理ツールの実施(試行) ● 上記に伴う特定職種向けの人材育成・人事給与制度の詳細設計 ● 職務に有益な資格取得等の支援制度の検討 ● 平成 25 年度 (2013 年度) ～ ● 職種ごとのキャリア形成に基づく人事異動、配置の実施 ● 職務に有益な資格取得等の支援制度の実施 ● キャリア形成に関する研修の検討実施
<ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成 ● 地方公務員制度の適正実施 	<p>非常勤職員を対象とした人材育成の取り組み推進</p>	<p>より効果的効率的な市民サービスを行う観点から、多様な雇用形態の活用を進めています。非常勤職員がそれぞれの職場での期待される役割を上司が明確化して適切に評価・指導することで、仕事に対する意欲が高まり、能力向上をめざして努力する姿勢が育まれます。結果として、常勤職員を含む様々な雇用形態の職員がそれぞれの特性を活かしチームとして最大の力を発揮することが可能となります。</p> <p>地方公務員法の位置付けを踏まえ、現行の非常勤職員全体の制度の枠組みを再整備するととも</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員一人ひとりが組織の一員として自分の役割を自覚し、目標をもって業務遂行していることをめざします。 	<ul style="list-style-type: none"> ● やりがいを感じて働く職員の割合の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成 23 年度 (2011 年度) ● 非常勤職員全体の枠組み整備 ● 任期付短時間勤務職員への評価制度導入(試行) ● 接遇研修の実施 ● 平成 24 年度 (2012 年度) ● 各職場職域における任用形態の最適化検討 ● 任期付短時間勤務職員への評価制度実施(本格) ● 非常勤職員の評価制度検討(試行) ● 公務員としての基礎や職務遂行能力の向上につながる研修の実施 ● 平成 25 年度 (2013 年度) ～

目的	取り組み事項	概要	めざす成果・ねらい	目標	実施事項
		<p>に、それぞれの雇用形態に応じた役割を明らかにし、人事評価制度導入や必要な研修を検討実施することで、非常勤職員の人材育成の取り組みを進めます。</p>			<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな枠組みでの非常勤職員制度開始
<ul style="list-style-type: none"> ● 地方公務員制度の適正実施 ● 人材育成 	<p>給与制度の適正化</p>	<p>給与制度については、地方公務員法の規定に基づき、その水準、構造等において国や他の地方自治体との均衡を図る必要があります。また、平成18年度に国に準じた給与構造改革を行い、それまでの年功的な給与制度から職務・職責や人事評価を反映した適切な給与を支給できるよう給料表の見直しを行いました。人事評価制度の給与への反映については未実施であり、意欲の向上につなげるためにも昇給や勤勉手当に反映させるしくみについて導入していく必要があります。このような考え方に立ち、地方公務員法の均衡の原則に基づく給与改定や諸手当の見直しなど、必要な改正を行うとともに、職制等人事制度の見直しに伴い職員の職務・職責に応じた給与体系の見直しを行います。</p> <p>また、平成25年度からの定年延長の動きを見据え、現行の再任用制度と合わせて本市における制度検討を行います。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 均衡の原則に照らし適正な給与水準を維持します。 ● 職員の職務職責に応じた給与制度を構築します。 	<ul style="list-style-type: none"> ● ラスパイレス指数の適正化 ● 平均給与の適正化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成23年度（2011年度） <ul style="list-style-type: none"> ● 平成23年人事院勧告に準じた給与改定 ● 平成18年度給与構造改革時の経過措置額の廃止に向けた検討実施 ● 初任給決定のための前歴換算制度導入検討 ● 平成24年度（2012年度） <ul style="list-style-type: none"> ● 平成18年度給与構造改革時の経過措置額の廃止に向けた年次の措置実施 ● 55歳以上昇給抑制実施 ● 持ち家にかかる住居手当廃止 ● 技能職員にかかわる初任給基準の改正 ● 定年延長に対応した給与制度の構築検討 ● 職制の見直しに伴う給料表改正検討 ● 平成25年度（2013年度） <ul style="list-style-type: none"> ● 定年延長に対応した給与制度実施 ● 職制の見直しに伴う給料表改正および人事評価制度の給与・賞与への反映実施（試行） ● 平成26年度（2014年度）～ <ul style="list-style-type: none"> ● 人事評価制度の給与・賞与への反映実施
<ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成 ● 行財政改革 	<p>職場・組織の風土改革</p>	<p>時代の変化に的確に対応し、質の高い市民サービスを提供する組織であるということは、それを担う職員が、問題意識と広い視野をもって粘り強くチャレンジし、行動（改善）するとともに、そうした職員を輩出し続ける組織であることだといえます。複雑高度化する課題を目の前に、ともし</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 今後ますます自治体職員の役割が多様化・高度化するとともに、担う責務が変容し、重くなるなかにあっても、問題意識をもって自ら 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各職場において、職員が改善提案をしやすく、それを受けて職場内で自由に意見を出し合い、対話が活発に行われ、事務、事業等の 	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成23年度（2011年度） <ul style="list-style-type: none"> ● 管理・監督職員のマネジメント、リーダーシップの支援（研修実施） ● 係長級昇格の前段階でマネジメント入門研修の実施 ● 職場における計画的な人材育成の研究・検討 ● 業務の実践を通じた学習に関する研究・検討 ● 職場研修支援の手法の多様化の実施

目的	取り組み事項	概要	めざす成果・ねらい	目標	実施事項
		<p>れば内向き、前例踏襲に陥りそうになる状況の中で、職員の主体的な行動（改善）を促すには、その持てる意欲を引き出し、高める取り組みに加え、職員がその力を最大限発揮できる環境、「場」をつくることが不可欠です。また、求める職員像を明確にもち、人を育てる姿勢が組織の風土・文化にまで高まっていることが、そうした職員の輩出につながります。</p> <p>以上を踏まえ、職員の成長を大きく促す「場」である職場の学習の風土づくりを進めるとともに、人を育てる組織風土の醸成に取り組みます。</p>	<p>考え、行動し、改善する職員を継続的に育成します。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 継続した人材育成を通じ、市民の信頼に応え、市民とともに地域の発展のために貢献する活力あふれる組織を実現します。 	<p>改善に向けた創意工夫を継続して行っている</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 部局間での意見交換や検討、連携した事業等が活発に行われている ● 自らの役割を明確に認識し、期待されていると感じる職員が増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員提案制度の活用に関する検討 ● 人材育成の取り組みに関する情報の受発信、研修等の実施 ● 人材育成実施プランの推進状況の公表、成果・課題の共有（試行） ● 人材育成の推進体制の充実に向けた検討 ● 平成 24 年度（2012 年度） ● 係長級昇格時の試験制度の検討・実施にあわせた昇格前研修の検討・実施 ● 職場における計画的な人材育成に関する情報提供、研修の実施 ● 業務の実践を通じた学習に関する情報提供、研修の実施 ● 職員提案制度を活用した業務改善、調査研究等・提案の促進 ● 人材育成の取り組みに関する情報の受発信、研修等による情報共有の推進 ● 人材育成実施プランの推進状況の公表、成果・課題の共有 ● 人材育成の推進体制の整備 ● 仕事、職場環境等に関する職員の意識に関する調査 ● 平成 25 年度（2013 年度） ● 前 2 年度に引き続き取り組みの充実・推進 ● 『人材育成実施プラン 2』策定に向けた調査検討 ● 平成 26 年度（2014 年度）～ ● 『人材育成実施プラン 2』に基づく取り組みの実施
<ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成 ● 行財政改革 	<p>時間外勤務の縮減</p>	<p>時間外勤務を行うことによる問題点は、メンタル不全や過労死などを含む心身の健康への影響や、事務能率や労働意欲の低下、光熱水費や時間外手当の増加等、職員にも職場にもマイナス要因が発生することであり、結果として組織力の低下にもつながります。逆に、時短の推進によるワークライフバランスの実現により、時代に対応した柔軟な発想や提案の創出ができる職員を支えるこ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 縮減の取り組みを通じて、業務の見直しや業務に関する情報の組織内共有を図り、業務改革につなげます。 ● 長時間労働を削減することにより、職員の疲弊感の増大、モチベー 	<ul style="list-style-type: none"> ● 時間外勤務の総時間数を段階的に縮減（対前年度▲5%）し、平成 27 年度（2015 年度）時点で平成 23 年度（2011 年度）比▲20%の縮減を達成 ● 取り組み前より職員の 	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成 23 年度（2011 年度） ● 時間外勤務が恒常化している部署について、コンプライアンスや安全配慮義務の観点から、労務管理の研修を実施 ● ノー残業デーのさらなる徹底 ● 時間外縮減プログラム策定 ● 平成 24 年度（2012 年度）において時間外勤務時間数の前年度比較 5%縮減を可能とする方策の立案→予算反映

目的	取り組み事項	概要	めざす成果・ねらい	目標	実施事項
		<p>とができ、質の高い市民サービスの提供に大きく寄与します。</p> <p>これまで様々な時間外勤務縮減に向けた取り組みを行ってきましたが、あらためて時間外勤務の現状と課題を整理し、長時間労働発生の要因を分析しながら、さらなる有効な方策を検討・実施します。また、各職場が主体的に仕事の進め方や業務内容の精査に取り組んでもらえるようなしくみづくりを行います。</p>	<p>ション低下を防ぎ、メンタル不全、健康障害を抱える職員が減少し、組織力の向上につなげていきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● スキルアップのための時間投資の機会や育児、介護への参加機会を増やすことで、ワークライフバランスの実現を図っていきます。 	<p>スキルアップを確実に図る</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 職員一人あたりの業務効率を取組み前より確実に向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成 24 年度 (2012 年度) <ul style="list-style-type: none"> ● 前年度検討した方策の実施 ● PDCA サイクルを通じた縮減取組みの継続 ● 平成 25 年度 (2013 年度) <ul style="list-style-type: none"> ● 統合型データベース構築・総務系事務見直しの成果を反映 ● PDCA サイクルを通じた縮減取組みの継続 ● 平成 26 年度 (2014 年度) ～ <ul style="list-style-type: none"> ● PDCA サイクルを通じた縮減取組みの継続
<ul style="list-style-type: none"> ● 行財政改革 ● 人材育成 ● 地方公務員制度の適正実施 	<p>人材育成と連動した新たな組織マネジメントの推進</p>	<p>組織の力を最大限に発揮するためには、人材育成と組織運営が連携し車の両輪のように進んでいくことが大切です。</p> <p>つまり、部局での縦割り組織の枠組みだけでなく、職種の特長や職制の役割を十分活かすことができる幅広い視点での組織づくりをしていくことが、組織力の強化につながります。</p> <p>現在、部局への権限移譲により、部局内での連携を強め、必要に応じてチーム制やグループ制を活用するなどの柔軟な対応が可能となるようなしくみづくりを行っていますが、今後は、類似する現場業務を一元化するなど組織を超えた横断的な業務のあり方を検討し、効果的な組織運営を行うことで、人材育成と連動した組織マネジメントを推進します。同時に、新たな組織マネジメントに適した職制の整理を、『人材育成基本方針』にもとづいて行い、明確かつ仕事本位の職制体系を確立します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● いわゆる「縦のライン」の機能も、組織内・組織間の柔軟な連携も、現状以上に能力を発揮する組織マネジメントを定着させます。 ● 職員一人ひとりの職務使命の自覚を高めて仕事の成果を向上させます。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取り組み前よりも組織の活力の向上を確実に図る ● 取り組み前より職員のスキルアップを確実に図る ● 職員一人あたりの業務効率を取組み前より確実に向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成 23 年度 (2011 年度) <ul style="list-style-type: none"> ● 新たな考え方にもとづく組織機構改革を実施(4 月当初) ● センター内人事権の移譲等、部への権限移譲の推進 ● 業務データベースシステム構築に伴う業務の分類の考え方整理 ● 平成 24 年度 (2012 年度) <ul style="list-style-type: none"> ● 市有施設管理一元化など横断的な業務体系見直しに向けた組織検討 ● 職制の見直し(職責などの明確化)の詳細検討 ● 平成 25 年度 (2013 年度) <ul style="list-style-type: none"> ● 職制の見直し実施

目的	取り組み事項	概要	めざす成果・ねらい	目標	実施事項
<ul style="list-style-type: none"> ●行財政改革 ●人材育成 	行政・民間の最適な役割分担による事業・業務の見直し	<p>市の既存の事業・業務において、民間の主体が一部または全部を担うことが可能なものについては、行政・民間でどのような役割分担を行うことが最適かという観点を踏まえて今後の方向性を明確化します。その上で、『新・豊中市行財政改革大綱』のビジョン・目標・方向性に基づき、行政と民間の最適な役割分担＝当該事業・業務において行政と民間がどのような性質・種類を受け持つか（質的分担）、どれだけの仕事量ずつを受け持つか（量的分担）について、その費用と創出価値の両面から最善と思われる実施体制を構築します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●将来にわたっても、公共サービス需用に対し、限られた資源のもとで質・量ともに過不足なく応え得る行財政運営を確立します。 ●行政が担っていく範囲が明確になることにより、行政職員としてのプロフェッショナル性を高め、市民サービスの向上につなげます。 	<ul style="list-style-type: none"> ●各事業・業務において、取り組み前よりも VFM を確実に向上 ●取り組み前より当該事業・業務の従事職員のスキルアップを確実に図る ●各事業・業務の従事職員 1 人あたりの業務効率を取り組み前より確実に向上 	<ul style="list-style-type: none"> ●平成 23 年度（2011 年度） ● 「事業等の戦略的たな卸し」の継続課題を中心とした特定事業の方向性の明確化 ●平成 24 年度（2012 年度）～ ● 各事業にて明確化した方向性と経過目標に沿って必要な取り組みを展開
<ul style="list-style-type: none"> ●行財政改革 ●人材育成 	最適な職員体制の構築	<p>今後、施策・事業の方向性や市民サービスのあり方などを考えるにあたっては、行政と民間の最適な役割分担の形や費用対効果という観点を含めて検証し、必要に応じて外部活力の導入を進めます。</p> <p>検証した結果、市が直営で運営すべきであると判断した業務についても、そのすべてを常勤職員が担うという発想ではなく、業務内容等に応じて多様な雇用形態を積極的に活用し、より効率的・効果的な職員配置を進めます。</p> <p>また、定年延長制度の導入（平成 25 年度～）に伴い、必要な業務執行体制の見直しを行います。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●持続可能な行財政運営を可能にするため、施策や事業の見直しを行いながら、より効率的な業務執行体制を構築します。 ●総人件費の縮減と市民サービスの向上につなげます。 ●それぞれの雇用形態の役割を明確化するとともに、適材適所の配置、キャリア形成の推進をはかることで人材の育成につなげます。 	<ul style="list-style-type: none"> ●各事業・業務において、取り組み前よりも VFM を確実に向上 ●取り組み前より当該事業・業務の従事職員のスキルアップを確実に図る ●各事業・業務の従事職員 1 人あたりの業務効率を取り組み前より確実に向上 	<ul style="list-style-type: none"> ●平成 23 年度（2011 年度） ● 事業等の戦略的たな卸しの継続課題を中心に特定事業の方向性を明確化 ●平成 24 年度（2012 年度） ● 各施策・事業にて明確化した方向性と経過目標に沿って必要な取り組みを進めるに伴い、職員体制の見直しを行う ● 定年延長にかかる制度設計と配置のあり方検討 ●平成 25 年度（2013 年度） ● 各施策・事業にて明確化した方向性と経過目標に沿って必要な取り組みを進めるに伴い、職員体制の見直しを行う ● 定年延長の実施 ●平成 26 年度（2014 年度）～ ● 各施策・事業にて明確化した方向性と経過目標に沿って必要な取り組みを進めるに伴い、職員体制の見直しを行う ● 定年延長職員の配置開始

目的	取り組み事項	概要	めざす成果・ねらい	目標	実施事項
<ul style="list-style-type: none"> ●行財政改革 ●財政運営 	経常収支比率 95%化のための人件費適正化	<p>予算編成に際して、常に直近の財政見直しにもとづき、予算編成しようとする年度の経常収支比率目標に合致した人件費充当一般財源の額を算定し、人件費総額をその範囲内とする予算管理を徹底します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●恒常的に経常収支比率が 95%以下となることに象徴される、将来への投資とセーフティネットの維持を可能にする持続可能な行財政運営を実現します。 ●持続可能な行財政運営を示す財政指標から導き出される人件費総額を基本に、本市において人件費が適正である状態を維持します。 	<ul style="list-style-type: none"> ●平成 24 年度（2012 年度） 予算経常収支比率・97.0%以下 ●平成 25 年度（2013 年度）以降、予算経常収支比率 95.0%以下 	<ul style="list-style-type: none"> ●平成 23 年度（2011 年度）～平成 24 年度（2012 年度） <ul style="list-style-type: none"> ● 財政見通しの更新→翌年度予算における経常収支比率目標を前提とした経常一般財源の性質別充当額を算定→人件費充当一般財源の額をシミュレーション ● 充当一般財源の額を見すえ、職員数の適正化・給与改定・時間外勤務の縮減等の効果を反映して人件費総額算定 ● 人件費予算の適正化のため、総合的に判断してさらに抑制すべき場合、給与独自減額も視野に入れて必要な措置を補完する ● 年度途中においても、人件費の執行状況の検証、経常収支比率目標の達成見通しを計るなかで、適正化のために必要な措置を講ずる ●平成 25 年度（2013 年度）～ <ul style="list-style-type: none"> ● 基準とする財政指標や手法、他の制度改革による人件費適正化状況等を検証しながら、引き続き適正な人件費管理を実施

財政非常事態宣言

—豊中の明日を拓くために—

平成 11 年（1999 年）10 月 27 日

豊中市長 一色貞輝

21 世紀を目前に控え、日本の社会は大きな変化のうねりの中にあります。豊中市もまた、介護保険サービスをはじめとする高齢社会に対処するため、福祉施策の充実のほか、生涯教育振興などの教育施策、駅前再開発、防災対策、健康や環境対策など、安全で安心できる市民生活を確保するための重要課題に取り組んでおります。しかしながら、豊中市の財政はいま、危機的状況に直面しております。市税収入は長期にわたる経済不況と震災の影響により、今なお低迷を続け、本年度は平成 2 年度の水準にまで落ち込む見込みです。平成 11 年度は 120 億円の財源が不足しましたが、来年度以降もこのままの財政状況が続きますと、現在実施している市独自の助成制度の廃止など行政サービスが制約を受ける赤字再建団体に転落する恐れがあります。

この事態からの回避を図るために、私は公約であります行財政改革の徹底を図り、歳入・歳出両面にわたって経費の見直しを行い、弾力的で柔軟性のある市政運営に取り組んでまいります。そのため、行政自らも厳しく内部努力を重ね、簡素で効率的な行政をめざします。

また、この財政危機の中で、社会の変化に対応した給付事業の見直しなど施策の再構築にあたりまして、市民の皆様にも痛みを分かちあっていただかざるを得ない状況です。

これからの行政サービスは「あれも これも」の時代から、行政評価による優先順位を検討し、「あれか これか」を選択する時代に移っております。

私は、この危機が豊中の明日を拓くための再構築の機会であるととらえ、職員と一丸となって乗り切る覚悟であります。また、市民の皆様や市議会のご意見をいただきながら、共に困難を乗り越え、力を合わせて、財政再建を進めてまいります。よろしくご理解とご協力をお願いいたします。

『新・豊中市行財政改革大綱』 取り組み総括

平成 25 年（2013 年）3 月

豊中市行財政構造改革本部

事務局：豊中市行財政再建対策室

〒561-8501 大阪府豊中市中桜塚 3 丁目 1 番 1 号

電話 (06) 6858・2816

ファックス (06) 6858・3145

ホームページ <http://www.city.toyonaka.osaka.jp>