

改革創造会議 意見具申

— 「事業等の戦略的たな卸し」を終えて—

平成 22 年（2010 年）11 月 11 日

豊中市改革創造会議

意見具申にあたって	1
1. 「事業等の戦略的たな卸し」の概要	2
(1) これまでの経過	2
(2) 「戦略的たな卸し」の目的	2
2. 施策・テーマ選定に至った経緯と選定項目	3
(1) 施策・テーマ選定までの経過	3
(2) 選定項目	3
(3) 項目選定の理由	4
3. たな卸し項目別の戦略的方向性（意見）	5
【たな卸し項目（1）】	5
【たな卸し項目（2）】	6
【たな卸し項目（3）】	7
【たな卸し項目（4）】	8
【たな卸し項目（5）】	9
【たな卸し項目（6）】	10
【たな卸し項目（7）】	12
【たな卸し項目（8）】	14
【たな卸し項目（9）】	15
【たな卸し項目（10）】	16
【たな卸し項目（11）】	18
【たな卸し項目（12）】	20
4. 全体に関わる意見	22
(1) 情報共有について	22
(2) 戦略的テーマにもとづいた部門間連携のあり方	23
(3) 施策・サービスの「有効性」の視点	23
(4) 人件費へのアプローチについて	23
豊中市改革創造会議委員	25

意見具申にあたって

平成22年（2010年）10月30日と31日の両日、当「豊中市改革創造会議」が参画して、公開による「事業等の戦略的たな卸し」が開催された。

豊中市にとっても、改革創造会議にとっても初めての経験であったが、当会議の委員はもとより、参加された担当課の職員の皆さんも真剣にこれに臨んだ。また、市議会や市民の方々も多数来場され、少なからずご意見も寄せられて、意義のある試みだったと思う。

改革創造会議は、この二日間のたな卸しで議論した内容をもとに、取り急ぎ意見を取りまとめ、ここに豊中市長に提出することとした。非常に短期間での意見具申とはいえ、当会議として強く申し述べたい内容を取りまとめたものであり、豊中市がこれを真摯に検討されることを希望するものである。

今回の意見は、これまで豊中市が取り組んできた改革から、より一層創造的な改革へと歩を進めていくための戦略的方向性を検討し、具申したものである。今後、ここからの具体的な戦略展開について、豊中市の取り組みを注視していくとともに、改革創造会議としても議論を深めていきたいと考えている。

1. 「事業等の戦略的たな卸し」の概要

(1) これまでの経過

豊中市においては、これまで平成10年（1998年）策定の『豊中市行財政改革大綱』や、平成16年（2004年）策定の『豊中市行財政再建指針』等にもとづく行財政改革を進めてきた。その後、平成19年（2007年）には『新・豊中市行財政改革大綱』を策定し、現在に至るまで改革を継続している。

一方で、平成20年（2008年）9月からの世界同時不況に起因する税収の落ち込みや扶助費の増加なども加わり、ますます厳しい行財政運営を余儀なくされている。

また、その底流において今後の本格的な少子高齢化、人口減少社会の到来を控え、事業のスリム化・歳出抑制にとどまらない施策・部局の枠を超えた行政運営の戦略的・構造的な改革が求められている。

(2) 「戦略的たな卸し」の目的

そのため、豊中市は各部局の部分最適の視点からの改善や、一律的な減量化にとどまることなく、全市的な視点から部局や施策の枠を超えて、事業、施設、しくみを構造から見直す「事業等の戦略的たな卸し」を行うこととしたものである。

「事業等の戦略的たな卸し」の狙いは、複数の部局や施策にまたがっている同種・同目的の事業等を整理し、行政内部のしくみ等を抜本的に見直すことによって、予算や人員といった資源の配分を最適化することにある。

また、事業等を再構築、再統合することで、個々の施策や事業の効果が高まり、相乗効果も期待できる。このたな卸しを進めることで、「新しい公共空間づくり」「持続可能な行財政システムづくり」「都市の未来づくり」「財政の健全化」といった『新・豊中市行財政改革大綱』の目的をスピーディに達成し、経常収支比率を95%（基本的な施策分90%＋市の特色分5%）とするとともに、総合計画に掲げる「まちづくりの将来像」の実現をめざすこととしている。

そこで改革創造会議は、後述する経緯により当会議が議論するにふさわしい施策およびテーマ12項目を選定し、当会議による「事業等の戦略的たな卸し」を行った。改革創造会議としても、豊中市の考えを受け、個々の項目について単に予算カットの議論にとどまることなく、施策における今後の戦略的な方向性にまで視野を拡げた議論を行うことを目的とした。

即ち、それぞれの施策やテーマの議論を通じて、経常収支比率目標の達成を含め『新・豊中市行財政改革大綱』に掲げる目標を実現し、市長の基本政策を実施するための「戦略」の議論を展開したものである。

2. 施策・テーマ選定に至った経緯と選定項目

(1) 施策・テーマ選定までの経過

豊中市では、平成 22 年（2010 年）4 月から事業・施設再編プロジェクト・チームを編成し、第 1 段階のたな卸しとして、『新・豊中市行財政改革プラン（第 3 年次）』の項目に沿った見直しを試行的に 35 項目実施し、その内 17 項目については方向性を出している。

たな卸しの第 2 段階では、本格実施として『第 3 次豊中市総合計画前期基本計画』に位置づけられる全ての施策（68 施策）を対象に全庁的にたな卸しを行うこととした。そのなかから 35 施策 62 項目を、「事業実施状況、実績等を見て施策への達成効果を検証する必要があるもの」「制度に関わるもの等、複数部局に跨るなど単独部局だけでは全体最適の考え方が出しにくい、自己完結し難いもの」「第 1 段階から第 2 段階へ移行するもの」として事業・施設再編プロジェクト・チームで選定している。

さらに、外部の専門的知見あるいは市民の視点を活かし、行財政の抜本的な構造改革につなげるため、第三者機関によるたな卸しを実施することが行財政構造改革本部会議で決定され、10 月から発足した「豊中市改革創造会議」即ち当会議において、第三者機関によるたな卸しを行うこととなった。

(2) 選定項目

改革創造会議では、前述の 35 施策 62 項目から、次の項目を選定した。

	施策の名称	議論のテーマ	該当課（室）
1	乳幼児保育・教育の充実	幼保一体化へ向けての展開（幼稚園事業・保育所事業の今後のあり方）	幼児教育課 保育課
2	義務教育の充実 （運営体制）	給食センター事業の運営体制 学校用務の体制	学校給食課 教育総務課
3	介護サービスの充実	介護サービスの今後のあり方	高齢介護課
4	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のあり方	地域福祉課 高齢介護課
5	保健・医療・福祉のネットワークづくり	保健センター業務のあり方	健康支援室 保健所準備プロジェクト・チーム
6	子育て・子育て支援の充実	放課後子どもクラブ事業のあり方 子育て支援センター事業のあり方	子育て支援課

	施策の名称	議論のテーマ	該当課（室）
7	地域産業の活性化	商工業振興の今後の展開	地域経済振興室
8	就労環境の充実	就労支援事業の今後の展開	地域経済振興室
9	歴史環境の保全および 都市景観の保全・創造	景観形成推進における市の役割	環境政策室
10	行政情報の提供・公開の推進 新たな市民参加・参画の推進	市民参加・参画の今後のあり方（広聴業務、パブリック・コメント制度、審議会等委員の市民公募の推進）	広報広聴課 行財政再建対策室
11	行政情報システムの構築と 事務効率の向上	人的資源の最適化を進めるしくみづくり	行財政再建対策室等
12	人材の育成と行政組織の 活性化	人事制度、給与制度、研修制度のあり方	人事課 職員課 職員研修所

(3) 項目選定の理由

改革創造会議としてどのような項目を選定するかに関して、基準とした考え方は以下のとおりである。

- ①第2期浅利市政で戦略的に取り組むとされている三つのプロジェクト（“暮らし応援”生活あんしんプロジェクト、“豊中っ子”健やかはぐくみプロジェクト、“お役所仕事”点検・見直しプロジェクト）に関連深いもの。
- ②行財政構造全体の改革につながる、市の施策、事業を進めるうえで基調となる市内部のしくみに相当するもの。
- ③市民視点からみて、特に議論をしておきたいと思われるもの。
- ④総合計画の各章をカバーするもの（各章に偏りのないテーマ選定）。
- ⑤相乗効果や波及効果を想定したグルーピングが考えられるもの。

3. たな卸し項目別の戦略的方向性（意見）

12項目を対象として担当部局の現状と考えを聴取し意見交換したのち、改革創造会議においても各項目の戦略的方向性について議論を行った。

以下、改革創造会議の意見として取りまとめた各項目の戦略的方向性を示すものである。

【たな卸し項目（1）】

施策名称	テーマ	該当課（室）
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のあり方	地域福祉課 高齢介護課

①保健・医療・福祉のネットワークについて、その内容の具体化と明確化を図ること。

「ネットワークづくり」をめざすのであれば、まず「ネットワーク」の定義やイメージを市民とも共有するべきである。

②全市的なネットワークづくりやその充実・強化は市が担当すること。

既存の団体以外の組織、NPO および任意の団体などを巻き込んだネットワークは、社会福祉協議会にも限界があるので、市が直接担当するべきである。

③各種団体、社会福祉協議会の自立化を促進すること。

市や社会福祉協議会が事務局を担当している団体に対して、自立計画の策定を促すなど、原則的に自主自立を促進するべきである。併せて、社会福祉協議会の自立についても促進する必要がある。

④市が担うべき範囲の明確化を図ること。

市民生活に関わる全ての団体を巻き込んだネットワークを想定すれば、市が現在関与している団体と市との関係を整理する必要があり、市がどこまで関わるのか、関与の範囲を明確にする必要がある。

⑤社会福祉協議会の負担増に対する方策を検討すること。

団体事務局の移管にあたっては、社会福祉協議会の財政負担を含む受け入れ体制を考慮し、可能な限り社会福祉協議会の負担軽減を図りつつ、市の団体事務局業務の整理や団体の自立化を促進する必要がある。

【たな卸し項目（2）】

施策名称	テーマ	該当課（室）
介護サービスの充実	介護サービスの今後のあり方	高齢介護課

①給付と負担の長期的な計画を策定すること。

介護保険の運営は、3年サイクルで行われているといえる。しかし、高齢化が進むなか、今後ますます経費の増加が予想されるので、長期的な財政計画を策定し、戦略的な視点を持って制度運営に当たるべきである。

②施設整備について、施策の方向性を明確に打ち出すこと。

住み慣れた地域での生活を維持するため、地域密着型介護老人福祉施設や小規模多機能型サービスなどの地域密着型サービスが主流となりつつある。市としても地域密着型を中心とした施策展開への方向転換を明確にし、今後の整備方針を打ち出していくとともに、制度の周知徹底をはかり、事業所の参入を促進して早急に整備を進める必要がある。

③大阪府からの権限移譲を検討すること。

大阪府から施設の許認可権限の移譲を受け、業務執行の迅速化と介護サービス給付の適正水準の維持により、一層の利用者保護を図るべきである。

④特別養護老人ホームへの入所待機の解消を図ること。

特別養護老人ホームへの入所待機の解消を図らなければならない。さらに、要介護高齢者が入所しなくても在宅で生活を継続できるようにするため、在宅介護サービスを質的・量的に充実させることも緊急の課題である。同時に、認定の適正化にも取り組む必要がある。

⑤介護保険の制度などについて、市民により一層周知すること。

介護保険の適用範囲や保険料など介護保険制度、利用方法、市内事業者など、市民に情報提供することにより、制度の適正運用を図るべきである。

⑥他部局が担当する類似事業と整理統合を行うこと。

介護予防について、他部局、特に健康支援室との連携を強化し、より効果的な施策の展開を図るべきである。

【たな卸し項目（3）】

施策名称	テーマ	該当課（室）
子育て・子育て支援の充実	放課後こどもクラブ事業のあり方 子育て支援センター事業のあり方	子育て支援課

①関係機関との連携強化を図ること。

支援が必要な家庭に対して市が対応できる範囲が限られているので、関係機関との連携が不可欠となる。現行でもネットワークを構築して連携が行われているが、より一層の効果を上げるには、ネットワークのコーディネート機能を強化する必要がある。

②子育て支援センターについては、他部局が担当する類似事業との整理統合を図ること。

類似事業である教育委員会所管の「幼児教育支援センターたんぽぽ」との整理統合を検討するべきである。

③在宅で子育て中の家庭への支援について、今後の施策展開の展望を持つこと。

子育て支援センターやつどいの広場などへ出向いてくる親子だけでなく、幼稚園・保育所に通わず家庭から出てこない親子に対してアプローチしていく必要がある。地域や民生委員児童委員の協力なども含め、組織や人とのネットワークの充実・強化など、今後の施策展開のあり方を明確にし、取り組みを推進する必要がある。

④放課後子どもクラブの指導員について、多様な人的資源の活用を図ること。

ボランティアや学生インターンシップなど、多様な人的資源の活用にあたっては、責任の明確化を図ったうえで推進する必要がある。

【たな卸し項目（4）】

施策名称	テーマ	該当課（室）
乳幼児保育・教育の充実	幼保一体化へ向けての展開 （幼稚園事業・保育所事業の今後のあり方）	幼児教育課 保育課

①平成 25 年度に予定されている制度改革に向け、準備を進めること。

子育てを取り巻く制度が大きく変更されようとしているので、国の動向を注視しながら、想定できる準備を進めるべきである。

②保育所入所の待機児童の解消を図ること。

平成 22 年（2010 年）4 月 1 日現在で保育所へ入所申込を行い入所不可となった児童が 288 人いる。しかし、国への報告では待機児童が 8 人となっている。市として待機児童解消のターゲットは 8 人ではなく、288 人とすべきである。

現行では、保育所入所児童の増加策として、既存施設の増築を模索しているが、家庭的保育事業も待機児童の解消に有効と考えられるので、早急に家庭的保育事業の受け皿について調査を行うべきである。併せて、既存施設を有効に活用するための方策として、送迎バスの有効性について検討する必要がある。

③幼稚園と保育所で類似事業の整理統合を図ること。

幼稚園教育要領が見直され、幼稚園においても在宅で子育て中の家庭を対象とした支援を行うこととなっている。保育所でも同様の事業を展開している。公営・私営を問わず、施設の場所が近接している幼稚園と保育所においては、早急に連携および整理統合を進めるべきである。

④民間活力の導入を図ること。

公立幼稚園と公立保育所の民営化を検討するべきである。

【たな卸し項目（5）】

施策名称	テーマ	該当課（室）
義務教育の充実（運営体制）	給食センター事業の運営体制 学校用務の体制	学校給食課 教育総務課

①給食センターの運営に市民の声を反映させること。

給食センターを市民に開かれた施設とすべきであり、施設のあり方を含め、至急、市民の声を反映するための方策に取り組む必要がある。

②給食センターは、他部局の事業との関連や連携を含めて活用すること。

学校用の給食をつくっている時間帯以外の施設の有効活用を図るべきである。高齢者へのサービスなど、他部局の事業目的達成をサポートする施設としても期待できるので、給食をつくるという特性を最大限発揮した施設運営を行う必要がある。

③給食センターは、収益事業の導入を検討すること。

衛生的な施設でつくられた給食は収益事業としての可能性も持つため、市立の給食センターでの収益事業導入の可能性について検討し、自立する施設をめざすべきである。

④給食センターの更新については、運営手法に建設手法も含め再検討すること。

給食センターの更新手法について、市の直接建設が既定路線となっているが、PFIなどの多様な建設手法について再検討を行い、最も費用対効果が高い手法とする必要がある。

また、施設の運営については、雇用の創出も期待できるので、外部委託の導入も行うべきである。

⑤各校2名体制の学校用務員について、人員の配置体制を見直すこと。

文書送達業務は外部委託化の方向で検討されているが、委託後の各校における2名配置の必要性について、検証が不十分である。他市では、1校1名体制のところもあるので、早急に各校1名体制について検討を行う必要がある。なお、用務員には正規職員のみならず、多様な人的資源を活用すべきである。

また、教員、生徒、保護者も含め、現在用務員が担当している業務の執行主体を検討するとともに、外部委託業務の一層の拡大を図るべきである。

【たな卸し項目（6）】

施策名称	テーマ	該当課（室）
保健・医療・福祉のネットワークづくり	保健センター業務のあり方	健康支援室 保健所準備プロジェクト・チーム

①広報をより積極的に行うこと。

保健センター業務をさらに効果的に実施するため、多面的な広報活動を展開していく必要がある。また、保健所が大阪府から移管されることが、どのように市民サービスの向上につながるかについても積極的な広報が必要である。

②他部局が担当する健康関連事業、子育て支援事業との連携を図ること。

各部局の責任の明確化を図り、健康づくりに関連する事業の連携を図る。また、支援が必要な子どもについては、こども未来部所管の子育て支援事業との連携強化を図るべきである。

③検診未受診者の減少に取り組むこと。

検診受診率の目標値が示されているが、その目標をどのようにして達成するのか、具体的な展望を持って、未受診者対策に取り組む必要がある。

④健康講座の効果について評価を行うこと。

各種の健康に関する講座が開催されているが、どれほどの効果が上がっているのか、費用対効果を検証する。併せて、講座参加者の拡大策に取り組むべきである。

⑤保健所移管に伴い、事業の整理統合を行うとともに、新たな市民サービスの向上を図ること。

大阪府から保健所が移管されるが、事業と人員の整理統合を行い、業務執行の効率化を図る必要がある。特に人員体制については、ゼロベースで新体制を検討し、人員の有効活用を図らなければならない。現行の保健センターの人員に余剰が発生した場合は、他の部署への配置転換などにより、効率的なマンパワーの活用を図るべきである。

また、現在大阪府が担当している業務が市の担当となることから、市内部では今までにはない連携が求められるので、事業間での新たな連携を構築し、市民サービスの向上につなげるべきである。

⑥保健所移管に伴う経費負担の試算を行うこと。

保健所の大阪府からの移管に伴い、大きな経費負担増が見込まれる。早急に経費負担について試算を行い、円滑な移管と保健所運営が可能となるよう、財政担当部門とも協議する必要がある。

なお、試算内容を改革創造会議にも提出いただきたい。

【たな卸し項目（7）】

施策名称	テーマ	該当課（室）
地域産業の活性化	商工業振興の今後の展開	地域経済振興室

①地域産業活性化の戦略テーマを明確にすること。

現在の産業振興施策のメニューを整理する必要がある。総花的に他市でも見られる支援策を実施するのではなく、独自性をもって地域産業活性化のための資源の重点配分を行うことが必要である。そのためには豊中独自の、ワクワクするようなテーマ設定をするべきである。

②豊中市の強みを明確にし、最大限に活用すること。

地域産業を活性化するうえでの豊中市の強みとして4点（研究機関の集積・交通の利便性・技術力ある工業事業所の集積・商業が地域に根づいていること）挙げられているが、なかでも、近隣市も含めれば研究機関の集積が他市にはない大きな資源と考えられる。この強みを最大限に活用すれば、世界中から人が集まることもあながち空想ではなくなる。活用する戦略を考えるべきである。

③商業振興と工業振興のそれぞれに適したアプローチをふまえ、関連部局との連携を行うこと。

商業は高齢者福祉やまちづくりなどに関連し、工業は誘致というアプローチと関わりが深いといった特色がある。それぞれに適したアプローチを行うためには、様々な関連部局との連携が必要である。

④小地域ごとにメリハリをつけた商工業振興を行うこと。

全市域を対象に振興を行うのではなく、小地域単位で各地域のめざす方向性を定め、戦略的、集中的に支援や振興を行うべきである。

⑤産業振興における成功事例の分析を行うこと。

振興策を講じた後の成功事例、芳しくない事例を分析し、それらの要因を次の振興策に活かすべきである。また、賑わいがある商店街の事例から活性化策を検討する必要がある。さらに、上手くいっていないところが、上手くいっているところから学ぶしくみが必要である。

⑥商業団体への支援から、意欲ある新しい商業の担い手への支援を視野に入れること。

商業団体が弱体化している例も見られるため、意欲ある新しい商業の担い手への支援策も検討する必要がある。

⑦コミュニティビジネスを活用すること。

他市においては地域コミュニティから NPO 法人等を起業して、地域産業に関わるビジネスを展開している例もある。地域コミュニティの活性化の効果を併せ、こういったコミュニティビジネスの活用を図るべきである。

⑧製造業の技術力等を豊中市外に対して情報発信すること。

市内における展示会の開催だけでなく、全国各地で開催される展示会へ参加するなど、豊中市として積極的に外部に売り込むべきである。産業振興のためには、良いテーマと場づくりが必要であり、さらにそれを全国に発信することが重要である。

【たな卸し項目（8）】

施策名称	テーマ	該当課（室）
就労環境の充実	就労支援事業の今後の展開	地域経済振興室

①近隣市と連携し、強みを活かした取り組みを進めること。

特に就業困難者への支援は先進的取り組みであり、各企業の事業所に訪問して調整できる能力を有している。そのノウハウ・強みを生かし、近隣市と連携した取り組みを進めるべきである。

②地域福祉など他部局との連携を強化し、動きやすい体制を構築すること。

就労支援は、生活保護世帯の減少、税収増、健康推進、産業振興などとの関係が深い。また、学校の用務員など市関係でも就労の場はあるため、他部局との連携を強化する必要がある。まず部門間で問題意識を共有することが必要であるとともに、例えば市長直轄のプロジェクト・チームを作るなど、組織としてスピーディーに動ける体制を構築することが必要である。

③企業との関係を作る人材育成を進めること。

就労という「出口」に結びつけるためには、企業との関係構築が重要である。企業との関係を作る人材は、プロジェクト・チームのなかで動きながら育成するべきである。

④中間労働市場も視野に入れること。

最低賃金以下の報酬であっても、地域貢献や働き手の生きがいにつながる仕事であれば、地域就業の一つのパターンとして位置付けるなど、中間労働市場も視野に入れておく必要がある。

【たな卸し項目（9）】

施策名称	テーマ	該当課（室）
行政情報システムの構築と事務効率の向上	人的資源の最適化を進めるしくみづくり	行財政再建対策室

①業務と政策・施策の関係を明確にすること。

業務が政策・施策の成果と結びついていなければ、いくら業務を効率化しても無駄になる。現状の業務を分析するだけでなく、業務が政策や施策の成果に貢献するべく関係づけられているか確認する必要がある。

②業務や事業について、民間が担う方がふさわしくないか確認すること。

多様な雇用形態の活用を検討する前に、民間が担うことが適切でない事業・業務なのかどうかを確認する必要がある。現在の職員を減らさないため、あるいは現在職員が従事しているからといった理由だけで、事業や業務を残してはならない。

③専門的業務については非正規職員の効果的な活用を視野に入れること。

専門的な分野など正規職員より非正規職員を活用することでより効果が上がるものがある。分野によって、確かな専門能力を有する非正規職員を効果的に活用することを考えるべきである。

④庁内情報の共有を進めること。

事務効率向上を考える際には情報共有を図ることが必須である。そのための方法として、データ共有とともにフェイス・トゥ・フェイス（対面）のコミュニケーションが重要である。

⑤目標を定めると同時に、工程表を作成すること。

事業を積み上げで検討するのではなく、望ましい姿をまず描き、そこに至るまでの時間と方法を含めたロードマップを明確にする必要がある。

【たな卸し項目（10）】

施策名称	テーマ	該当課（室）
人材の育成と行政組織の活性化	人事制度、給与制度、研修制度のあり方	人事課 職員課 職員研修所

①職員数を見直すこと。

正規職員・非正規職員ともに、他市よりも多い職員数を見直さなければならぬ。また、本庁以外の職員数が多い可能性がある。

たしかに職員数削減そのものを目的化するべきものではなく、施策・事業や業務の見直しの「結果」として職員数が定まってくるものであるが、確実な「結果」を出すことが求められているのもまた現実である。平成 25 年度（2013 年度）において経常収支比率 95%の行財政構造への転換を果たすためには、現在『新・豊中市行財政改革プラン』で掲げている削減目標（H20～H24 の 5 年間で職員定数 400 名削減）にとどまらない、一層の見直しが求められる。

②技能労務職員の採用を凍結すること。

総務省の通知を受け、ほとんどの自治体では技能労務職員の採用を凍結しているのが現状である。豊中市においても、技能労務職員の行っている業務について一層の見直しが必要と考えられることから、今後は採用を凍結する必要がある。

③役職別人員構成を見直すこと。

役職別の人員構成が不均衡であり、係長級職員の構成比率が他市と比べても著しく多い。管理監督する職員の方が管理監督される職員よりも多いという現状は、組織の体をなしていない。誰でも係長（主査）に昇格させるというような人事運用を改め、役職別人員構成を是正しなければならない。

④給与構造を見直すこと。

現在の給与構造については、3 等級（係長級）給料表における昇給幅の継ぎ足しや、技能労務職員に対する行政職（一）給料表の適用など、他市と比較しても高コスト体質を招く要因が存在する。市民に対して説明責任を果たすためにも、給与構造を見直すためのロードマップを作成する必要がある。

⑤職員の意欲を導き出すための評価方法の見直しを行うこと。

目標による管理（Management by objectives）を進め、目標と関係づけて評価を行う必要がある。また、専門性を持つ非正規職員のやる気を高めるためにも、正規職員と非正規職員を、業務内容や専門性の観点から公正な給与制度とするべきである。

⑥複数の部局にわたるチームで動ける人材の育成を進めること。

今後、チームで動くことが非常に多くなる。そのようなチームで動ける人材の育成を進める必要がある。

⑦政策推進に必要な業務を担える非正規職員を採用すること。

正規職員の不足を補うために非正規職員を採用するのではなく、必要な業務に対して最適な人材を確保するという考え方で、非正規職員を採用するべきである。

⑧非正規職員をマネジメントできる正規職員を育成すること。

今後、専門性を有する非正規職員は増加すると考えられる。正規職員には、非正規職員をマネジメントする能力が求められる。

【たな卸し項目（11）】

施策名称	テーマ	該当課（室）
歴史環境の保全および都市景観の保全・創造	景観形成推進における市の役割	環境政策室

①組織機構の再検討を行うと同時に、他部局との横断的組織を検討すること。

景観形成は産業、自然、文化、生活環境などとの関係があるが、現在の環境部が政策を推進するうえで最適な組織機構かどうかの検討が必要である。また、現在の人的投入資源では限界があるため、戦略に応じた人的投入資源を再考し、必要に応じて横断的な組織（たとえばプロジェクトチーム）を検討する必要がある。

②市民窓口を整理し、統合を図ること。

行政内部で処理する事項に関しては、連携システムが機能していればよく、必ずしも組織一元化している必要はないが、対市民の窓口に関しては一本化されている必要がある。

③景観形成の対象エリアの考え方を検討すること。

これまでの施策は、地域や住民からのアクションに対応する形態での支援が多い。結果的にその成果は市全域から見ると地点というポイントでしか表れないが、今後、ラインやエリアとして広げていくかどうか見極める必要がある。また、「地域の顔づくり」を景観の面からどのように取り組むことができるか特定地域に対して戦略的に景観施策を行う可能性について検討するべきである。

④既存市街地に対するアプローチを検討すること。

再開発事業地域など新規開発地域だけでなく、既存市街地の景観や修景などへのアプローチも検討するべきである。

⑤市民に対して景観形成の意義を周知すること。

良好な景観形成がない場合にどのようなデメリットがあるのか、防災や観光面などから市民に切実感を持ってもらう必要がある。

⑥支援を行った地域数だけでなく、市民への施策効果を検証すること。

投入資源は少ないように見えるが、そもそも市民の理解や共感を得られているか調査するべきである。

⑦合意形成の方法論を検討すること。

景観形成に限らないが、どのような方向性を取るかについて、様々な利害が対立する住民のコンセンサスを得ることは容易ではない。短期的には、住民どうしの利害はコンフリクトの関係になる。しかし、中長期的には全体最適となる戦略的方向性は考え得る。この方向性に向けた住民合意のマイルストーンをどう用意するかを検討しなければならない。

⑧法と条例の役割や範囲を上手く組み合わせ効果をあげること。

施策を推進する過程で、景観法を使うのか条例を使うのか、状況に応じて上手く組み合わせ、より良い豊中方式を確立するべきである。

【たな卸し項目（12）】

施策名称	テーマ	該当課（室）
行政情報の提供・公開の推進 新たな市民参加・参画の推進	市民参加・参画の今後のあり方 (広聴業務、パブリック・コメント制度、審議会等委員の市民公募の推進)	広報広聴課 行財政再建対策室

①庁内情報の統合化・共有化を図ること。

各部局が保有し、埋もれている庁内情報の統合化、共有化を図る必要がある。

②政策の形成や遂行のための情報整理と内容分析を行うこと。

情報には、市民がまちづくりに参加するための情報と、自治体の政策形成のための情報とがある。特に後者の場合、情報を集めるだけでなく、政策の形成や遂行のための情報として内容分析を行う必要がある。ただし、広報広聴課の業務かどうかの検討は必要である。

③情報の集約と分析を行う政策形成のためのチームを編成すること。

現行の広報広聴委員会のような横のつながりを発展させ、政策形成を行う場とすることが考えられる。同時に、情報伝達を行うためだけの同様の委員会が多数存在するため、整理が必要である。

④豊中市が抱える課題の情報発信を行うこと。

市民に対して発信する行政情報としては、現在の豊中市が抱える課題、マイナス情報も含めて発信する必要がある。

⑤小地域単位の情報分析を行うこと。

全市的な情報だけでなく、小地域の情報を提供し、他の地域と比較できるようなやり方を検討するべきである。

⑥情報を市民に届ける工夫を行うこと。

情報を発信するだけでなく配信、つまり市民に届ける工夫が求められる。

⑦若年層への情報発信手法も集約、統合化すること。

中学生、高校生に関連する情報を積極的に配信することにより、豊中市への愛着が育まれる可能性がある。若年層関連の部局との連携が求められる。

⑧情報媒体の有機的融合を図ること。

情報収集や情報提供の成果およびコストの観点から、情報媒体の有機的な融合を図るべきである。コストについては、事業ごとに人件費を含めた投入資源と効果を確認する必要がある。

⑨市民との双方向の情報交流手法を検討すること。

新しい公共、市民協働の視点から情報の役割を見直し、双方向の情報交流のしくみが求められる。

4. 全体に関わる意見

今回、12のテーマについて一つずつ戦略的方向性を議論してきたが、それら全体に共通する課題が明らかになったと考える。

以下、全体に共通する意見を記すものとする。

(1) 情報共有について

市が政策を効果的に進めていくためには、戦略的な経営資源の配分と活用が必要である。市の経営資源として挙げられるものには、人員・市有資産・財源のほかに「情報」がある。

情報という資源の特徴として、どこかで使えば他で使えなくなるという性質の資源とは違い、共有することができるということ、むしろ共有によってその価値が増すということが挙げられる。

①情報共有のための情報システムについて

豊中市においては、各施策・事業において情報システム（ICTシステム）の導入が進んでいるが、情報システムがどれだけ庁内組織の情報共有に資しているかが課題である。

現状を聴取すると、基幹システムは政策企画部情報政策室が管理しており、部門別システムについても同室が総合調整しているとのことであるが、庁内の様々なシステムが情報共有に貢献するべく有機的な結合が図られている、という状態にはないようである。情報政策室を中心にそれらの改善を図るとともに、政策・施策単位のデータベース（現在、豊中市が構築に取り組んでいるとする「統合型データベース」がほぼこれに該当すると考えられるが）の構築を進めるべきである。その際には、これが生きた情報共有のためのツールとなることを念頭に、データ連携のしくみを考え抜く必要がある。

②フェイス・トゥ・フェイスの情報共有の重要性

ただし、情報システムのデータベースが構築されていればいいということにはならない。フェイス・トゥ・フェイス（対面）での情報共有がより重要であるが、豊中市の組織はこの点についてやや弱いと感じられる。

行政組織は施策・事業の実行機関として設計されており、必然的に縦割りとなる。職員がこの組織のなかに収まって、従来型の行動様式に従っていると、横断的な情報共有が進まないということになる。しかし、いま豊中市が求められていることは従来どおりの縦割り執行の枠には収まらず、職員に求められていることも従来型の行動様式ではない。今後は、様々な階層の職員間で、対面

による横の情報共有を図るしくみを確立する必要がある。一例を挙げれば、まだ成長過程にある職員に関しては、日常の縦割り業務だけを行うのではなく、横断的なプロジェクトワークに参画することをキャリア形成の一環として必ず組み込むといった工夫が必要である。横断的な仕事のなかで、暗黙知も含めた知識および経験を蓄積しなければ、職員の能力も向上しないと思われる。今後の行政職員に求められる能力の水準からすれば、それでは明らかに不足である。

(2) 戦略的テーマにもとづいた部門間連携のあり方

前項でも述べたように、現在を含め今後市が直面していく困難な課題のほとんどに対しては、横断的な取り組みが必要である。実行機関としての行政組織が縦割り構造となるのは避けがたいことであるから、通常の実行組織に上重ねて、戦略的テーマにもとづいた部門間連携を柔軟に構成するしくみを創造する必要がある。市長の基本政策および「三つのプロジェクト」を戦略的に進めるためにも、早急にこのしくみを作らなければならない。

(3) 施策・サービスの「有効性」の視点

今回の「戦略的たな卸し」において、12の施策・テーマについて市の取り組みを聞いていると、そこには共通して「有効性」に関する視点が乏しいように感じられた。一般に自治体が追求しなければならないとされる「費用対効果」という概念は、できる限り投入資源（インプット）を抑えてサービスを実施し、活動量（アウトプット）も維持できる工夫をしようというアプローチであり、「効率性」の視点である。行財政改革を続けるなかで、施策・サービスにおいても「効率性」を追求する視点までは認識されていることがうかがえるが、一歩進めた「有効性」の視点は、まだ血肉化していないのではないかと思われる。真に市民のニーズに応えるためには、それぞれの施策・サービスの使命は何かを問い直し、それを果たすという成果をめざして戦略を考え、実施以降はどれだけそれが成果を挙げたか（有効であったか）を基本に評価しフィードバックすること、即ち施策・サービスの市民に対する「有効性」の視点が今後は不可欠である。

(4) 人件費へのアプローチについて

豊中市は、平成25年度（2013年度）当初に経常収支比率95%の達成をめざすとしている。その際、経常収支比率を単純に現状から5%程度ダウンさせるのではなく、90%+5%とするという概念は、戦略的思考とも合致するもので、同意できる考え方である。今回、たな卸しで議論した未来のまちづくりのための諸戦略を支えるためにも、経常収支比率95%という目標達成は欠かせない。

そこで、平成21年度(2009年度)経常収支比率における人件費比率が34.5%、他にも臨時職員等の賃金が物件費にカウントされている現状から、経常収支比率95%を達成して未来のまちづくりを進めるためには、人件費の適正化は不可避の課題である。

①人事給与制度の適正化

人件費の適正化のためには、適正な人事給与制度への改革が必須条件である。個別項目(【たな卸し項目(10)】)で問題提起された点の適正化を図り、公正で市民にも説明責任を果たせる人事給与制度としていかなければならない。

さらに、人事給与制度が適正なものでないと、人件費の高コスト体質を招くだけでなく、能力と意欲のある職員の士気を低下させるという弊害もある。前述したように、今後市の政策を展開するうえで職員に要求される能力の水準は高く、したがって職員の一層の成長が欠かせないが、そのためにプラスに作用する人事給与制度さらに研修等の人材育成システムがなければならない。この面からも、適正な制度の構築が不可欠と考えるものである。

②職員数の適正化

また、人件費の適正化のためには、職員数の適正化(正規・非正規とも)が欠かせない。これも個別項目で述べたとおりである。

職員数の適正化に結びつけるためには、戦略ベースの事業・施設・組織の統廃合が必要となる。その際、セットで考えなければならないのは、廃止部分等で生まれる人員を他で有効に活用するしくみである。人を資源と考え、人材を市全体で最大限に有効に活用するシステムを構築しなければならない。

豊中市改革創造会議委員

委員名	所属等
相川 康子	(特活) NPO 政策研究所専務理事
石黒 暢	大阪大学世界言語研究センター准教授
伊丹 康二	大阪大学大学院工学研究科助教
稲継 裕昭	早稲田大学大学院公共経営研究科教授
内谷 二郎	市民公募委員
金井 一頼 (委員長)	大阪大学大学院経済学研究科教授
坂田 怜子	市民公募委員
櫻井 宏美	市民公募委員
瀬田 史彦	大阪市立大学大学院創造都市研究科准教授
高田 一宏	大阪大学大学院人間科学研究科准教授
西田 健太郎	市民公募委員
廣瀬 史朗	市民公募委員
的場 啓一	関西大学経済学部非常勤講師
吉野 忠男 (委員長職務代理者)	大阪経済大学経営学部准教授

(五十音順)