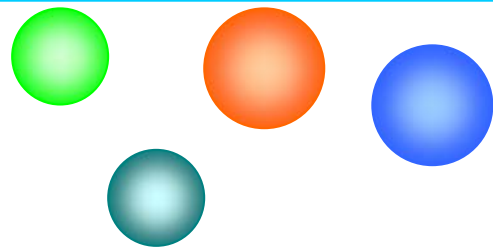


新たな改革を「創造」する

新・豊中市行財政改革大綱



平成 19 年 (2007 年) 8 月
豊中市行財政構造改革本部

2007. 08. 24 策定

—もくじ—

はじめに.....	1
第1章 行財政改革が必要な理由（策定の背景）.....	2
(1) 地方自治を取り巻く状況.....	3
■ 三位一体の改革.....	3
■ 地方自治をめぐる最近の法整備等.....	4
■ これからの社会と財源負担.....	7
(2) 都市・豊中の変容.....	9
■ 人口・年齢構成の推移.....	9
■ 市域の開発の状況—都市基盤整備から「まちづくり」へ.....	11
■ 市有施設の現状と今後.....	12
(3) 豊中市財政の現状と今後.....	14
■ 未完の課題—財政構造の抜本的健全化.....	14
■ 平成19年（2007年）5月における一般会計収支見込み.....	19
■ 特別会計・公営企業会計等の財政状況.....	21
■ 財政状況についての今後の課題.....	23
(4) 豊中市の行財政運営の現状と今後.....	24
■ 現在までの行財政改革の経過.....	24
■ 10年間の行財政改革の中間総括について.....	26
■ 『豊中市自治基本条例』の制定.....	27
■ 職員と職場の状況.....	29
■ 団塊世代の職員の大量退職による人員構成の変化.....	30
第2章 改革の向こうにあるべきもの（ビジョン・目標）.....	32
(1) 行財政改革のビジョン.....	32
■ ビジョン（将来像）.....	32
■ 新たな改革を「創造」する.....	35
(2) 行財政改革の目標.....	36
■ 目標.....	36
第3章 改革を着実に進めるために—取り組み姿勢についての考え方.....	38
(1) 取り組み期間.....	38
■ 新・行財政改革大綱の取り組み期間.....	38
■ 総合計画との関係.....	38
■ 実施計画『新・行財政改革プラン』の策定とその計画期間.....	39
(2) 推進体制.....	39
■ 行財政構造改革本部・構造改革推進委員会体制の堅持.....	39
■ 新たな推進体制.....	39
■ 「推進責任者」「推進担当者」の明確化.....	39
(3) 進行管理.....	40
■ プラン実施項目毎の目標管理.....	40
■ 改革に取り組むことへの評価のしくみづくり.....	40
■ 進捗状況等の公表.....	40

第4章. 新・行財政改革プラン策定に向けて	41
(1) 「新しい公共空間づくり」に向けて	41
■ 方向性；公共領域における行政の役割の明確化	41
■ 取り組みにあたってふまえる点	42
■ 方策	43
① 市民と行政の関係づくり	43
② 公共サービス提供主体の多様化と行政の役割の遂行	44
③ 市民自治の促進	45
(2) 「持続可能な行財政システムづくり」に向けて	45
■ 方向性；行財政システム改革	45
■ 取り組みにあたってふまえる点	46
■ 方策	47
① 経営システムの改革	47
② 実施体制の最適化	48
③ 人づくりの改革	49
④ 組織の改革	50
⑤ 業務の改革	50
(3) 「都市の未来づくり」に向けて	51
■ 方向性；都市経営理念にもとづく政策・施策の展開	51
■ 取り組みにあたってふまえる点	51
■ 方策	52
① 都市経営政策・施策の実施基盤の確立	52
② 都市の付加価値の創造	53
③ 市有施設の最適化	53
④ その他の資産の有効活用	54
(4) 「財政の健全化」に向けて	54
■ 方向性；財政再建のための新たな取り組み・一層の取り組み	54
■ 取り組みにあたってふまえる点	57
■ 方策	58
① 行政サービスの原価（コスト）の縮減	58
② 事務事業の見直し	58
③ 歳入の確保	59
④ 特別会計・公営企業等の健全化	59
⑤ その他	60
資料集	61

はじめに

豊中市は、平成 10 年（1998 年）4 月に『豊中市行財政改革大綱』を策定して以来行財政改革を推進し、さらに平成 16 年（2004 年）11 月に『豊中市行財政再建指針』を策定、この間一貫して行財政改革・行財政再建に取り組んできました。

『行財政改革大綱』では、「市民と行政のよい関係づくり」「市役所が変わる」を柱とし、これにもとづいて『行財政改革第 1 期実施計画』（平成 10 年（1998 年）～平成 12 年（2000 年））、『行財政改革第 2 期実施計画』（平成 13 年（2001 年）～平成 16 年（2004 年））を策定して改革に取り組みました。

『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」の二つを目標に、『行財政再建計画（第 1 年次）』『同（第 2 年次）』『同（第 3 年次）』（平成 17 年（2005 年）～平成 19 年（2007 年））の着実な実施に取り組み今日に至っています。

これらの取り組みに対して、平成 19 年 4 月に「豊中市行財政改革推進市民会議」から『平成 18 年度意見書』が豊中市長に対して提出されました。この『意見書』においては、これまでの 10 年間の行財政改革をふまえ、そのなかで結果的に未完として残された課題と、今後一層強化すべき点などが指摘され、市が行財政改革の新しい局面に移行すべきであることが提案されています。

この 10 年間に、地方自治をめぐる状況は大きく変化し、様々な法改正や社会経済情勢の変遷がありました。地方分権の方向性すなわち地方公共団体が自主・自立を基本に自治を進めていくという方向性に、逆戻りはあり得ません。この自覚を持ち、市民とともに自治を維持し豊中の未来を明るくするために、さらに新たな行財政改革に取り組むことが必要と考え、そのビジョン・目標・方向性などを定めた『新・豊中市行財政改革大綱』を、ここに策定するものです。

第1章. 行財政改革が必要な理由（策定の背景）

豊中市が取り組む行財政改革とは、市の行政運営や財政状況の現状を変え、豊中市という地域やそこに住む人々にとって、より良い未来を拓く改革であると言えます。

しかし一方では、行財政改革とは財政再建の同義語として受け取られがちであり、「行政が変わり、それによって財政のあり方が変わる」という本来の意味ではなく、誰かに受忍を強いるような改革ととらえられる傾向があります。

これは、現行の『豊中市行財政改革大綱』が、行政が変わることをめざしていたにもかかわらず、策定当時には予想もできなかった大幅な^{ひら}税収減により、結果として財政再建を最優先せざるを得なかったことにも一因があります。

また、現状を変える行為そのものにもエネルギーが要るものです。

このようなことから、行財政改革はより良い未来を拓くためのものであるにもかかわらず、「必要な時期でないなら避けたい」、「やってもらえばいいが、自分とは関わりのないところでやってほしい」など、市民および市職員ともにあまりいい印象で受け取られていないかもしれません。

一方、豊中市の財政状況の中心をなす一般会計※決算は、平成16年度（2004年度）から実質収支※黒字に転じており、平成18年度（2006年度）の決算においてもそれは維持される見通しであることから、現在すでに行財政改革が必要な時期は脱したのではないかと、との見方も一部にあります。

しかし、実はこれらの見方は適切ではありません。

なぜその見方が適切とは言えないか、なぜ豊中市に今後も行財政改革が必要か、その背景や変えるべき現状から見ていくこととします。

※を付した言葉については、「資料集」に用語解説を載せています。

(1) 地方自治を取り巻く状況

■ 三位一体の改革

三位一体の改革は、地方税財政制度の改革で、税源移譲・国庫補助負担金改革・地方交付税の見直しを一体として、平成 14 年度（2002 年度）以降政府が推進してきた改革です。

この改革は、「地方にできることは地方に」の方針のもと、国の関与を縮小し、地方の権限と責任を大幅に拡大するため、使途が限定され国の関与を受ける国庫補助負担金を削減し、地方公共団体がその責任において自由に使える財源として税源を国から地方に移譲するとともに、地方交付税^{*}についても算定方法の簡素化や基準の見直しを行うという内容でした。この改革を通じ、受益と負担の関係を明確化し、地方が自らの支出を自らの権限、責任、財源で賄^{まかな}う割合を増加して、真に必要な行政サービスを地方自らの責任で自主的に選択し効率的に活用できる幅を拡大しようとしたものです。

この改革により、平成 18 年度（2006 年度）までに、国全体としては約 4.7 兆円の国庫補助負担金改革に対して約 3 兆円規模の税源移譲^{*}が行われるとともに、約 5.1 兆円の地方交付税等の改革（削減）が行われました。

豊中市の場合、三位一体の改革の影響額は、平成 19 年度（2007 年度）予算において初めてなされた所得税から個人市民税への税源移譲額が約 3.6 億円なのに対して、平成 16 年度（2004 年度）から始まった国庫補助負担金等の削減は約 59.9 億円に達しており、差し引きすると約 56.4 億円のマイナスの影響を受けました。さらに定率減税の廃止にかかる影響額^{*}も含めると、約 66.8 億円のマイナスの影響を受けたこととなります。

少なくとも、国庫補助負担金の削減に見合うだけの税源と権限の移譲が行われるべきであるという地方側からの主張は、引き続き地方六団体^{*}等を通じて訴えていくとしても、国にも巨額の財政赤字^{*}があり、平成 18 年（2006 年）7 月には歳入・歳出一体改革^{*}という考え方も打ち出されているように、日本全体で財政再建を迫られている現実から、地方公共団体にとって厳しい傾向は今後も続くと考えなければなりません。

地方公共団体には、今後さらに厳しい状況に遭遇しても自立運営していけるだけの財政基盤を、常に確保しておくことが求められます。

そのためには、個々の地方公共団体において、財政構造の抜本的な健全化が必要不可欠です。

■ 地方自治をめぐる最近の法整備等

このような状況を受け、昨年から今年にかけて、地方自治および地方行財政改革に関わる法律や通知が、次のとおり政府から出されています。

▶ 簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律（行政改革推進法・平成18年6月施行）

国および地方公共団体が、今後行政のスリム化を図って民間領域の拡大と国民負担の上昇抑制に寄与する責務があることを規定しています。

● 基本理念

- ・事務および事業の透明性の確保
- ・必要性の有無および実施主体のあり方について仕分けをふまえた検討を行ったうえで、国民生活の安全に配慮しつつ、政府または地方公共団体が実施する必要性の減少した事務・事業を民間に委ねる⇒民間活動の領域拡大、行政機構の整理・合理化による経費の抑制で国民負担の上昇を抑制
- 国および地方公共団体は、簡素で効率的な政府を実現するための行政改革を推進する責務を有する

▶ 競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（公共サービス改革法・平成18年6月施行）

公共サービスについて、実施主体を決定するにあたり民間事業者と「官」（国の機関・地方公共団体）とが競争入札で争って落札者を決める、いわゆる「市場化テスト」を法制化したものです。

● 法の趣旨

- ・「民間にできることは民間に」という構造改革を具体化
- ・官民競争入札・民間競争入札を活用することによって公共サービスの改革（質の維持向上および経費の節減）を推進

● 基本理念

- ・国民の立場に立って、公共サービス全般について不断の見直しを行い、民間事業者の創意と工夫を適切に反映させることにより、良質かつ低廉な公共サービスを実現する
- ・見直しを通じ、公共サービスのうち、国の行政機関等または地方公共団体

の事務・事業として行う必要のないものは廃止する

- 実施について
 - ・「実施方針」の作成
 - ・「入札実施要項」の作成
 - ・実施方法と経費で「民」と「官」が競争⇒落札者の決定

▶ 地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針（平成 18 年 8 月総務省通知）

「行政改革推進法」「公共サービス改革法」等をふまえ、地方公共団体が次のような一層の行政改革を推進するよう通知したものです。

- 総人件費改革
 - ・一層の職員数の純減
 - ・地域民間給与の更なる反映
 - ・一層の給与適正化の推進
 - ・第三セクター（出資法人）等の人件費に関する情報公開
- 公共サービス改革
 - ・事業仕分けをふまえた検討⇒廃止・民営化・民間譲渡・民間委託等の推進
 - ・市場化テストの積極的な活用
- 地方公会計改革
 - ・発主義を活用・複式簿記の考え方の導入
 - ・関連団体等も含む連結ベースでの公会計整備
 - ・資産・債務に関する情報開示と適正な管理
 - ・資産・債務改革の方向性と具体的な施策を 3 年以内に策定
- 情報開示の徹底・住民による監視の強化

▶ 地方分権改革推進法（平成 18 年 12 月公布・平成 19 年 4 月施行）

地方公共団体の自主・自立を促進することや、地方の行財政改革を推進することなどの基本的な理念・方針を示しています。

- 基本理念
 - ・国と地方公共団体の分担すべき役割を明確化
 - ・地方公共団体の自主性・自立性の向上⇒自らの判断と責任において行政を運営することを促進
 - ・個性豊かで活力に満ちた地域社会の実現を図る
- 国および地方公共団体の責務
 - ・国は地方分権改革を集中的かつ一括的に実施するための推進体制の整備と

分権改革に関する施策を総合的に策定・実施し、地方公共団体は行政運営の改善・充実に係る施策を推進

- ・国および地方を通じた行政の簡素化および効率化の推進

- 基本方針

- ・地方公共団体への権限移譲の推進
- ・地方公共団体に対する事務の処理またはその義務づけの整理・合理化
- ・地方公共団体に対する国または都道府県の関与の整理・合理化
- ・国庫補助負担金、地方交付税、国と地方公共団体の税源配分等の措置のあり方につき検討
- ・地方公共団体は、行財政改革を推進するとともに行政の公正の確保および透明性の向上ならびに住民参加の充実のための必要な措置を講ずる

- ▶ **地方公共団体の財政の健全化に関する法律（平成 19 年 6 月公布・平成 21 年 4 月施行）**

地方公共団体の財政の健全化について、一般会計を中心とした普通会計から公営企業会計や一部事務組合、出資法人等の状況にまで広げた判断指標を設定し、「早期健全化」「再生」の二段階に分けて財政を健全化するしくみを規定しています。

- 地方公共団体は、以下の健全化判断比率を毎年度、監査委員の審査と議会の報告を経て公表しなければならないこととする
 - ・①実質赤字比率
 - ・②連結実質赤字比率（全会計の実質赤字等の標準財政規模に対する比率）
 - ・③実質公債費比率
 - ・④将来負担比率（公営企業、出資法人等を含めた普通会計の実質的負債の標準財政規模に対する比率）
- 財政の早期健全化
 - ・いずれかの比率が早期健全化基準以上となった場合、財政健全化計画を定めなければならない
 - ・計画の議決と公表、総務大臣・都道府県知事へ報告、毎年度の議会への実施状況の報告を義務づけ
 - ・総務大臣または都道府県知事による勧告
- 財政の再生
 - ・再生判断比率（比率①～③）のいずれかが財政再生基準以上の場合には、財政再生計画を定めなければならない
 - ・計画の議決と公表、毎年度の議会への実施状況の報告を義務づけ

- ・地方債の起債制限・総務大臣の再生計画への同意が必要
- ・総務大臣による勧告
- 公営企業の経営健全化につき、同様のしくみを設ける

これらの法律等が次々と打ち出されていることからわかるとおり、政府では地方公共団体の自主・自立、行財政改革と財政健全化を急務の課題と位置づけています。

何よりも、政府からの方針を受けて改革に着手するというような指示待ちの姿勢ではなく、このような動向の背後にある時代の要請は地方公共団体としても的確にとらえ、必要な手立てを講じていかなければなりません。

■ これからの社会と財源負担

日本全体で、一層の「少子高齢化」「人口減少」が進んでいます。

わが国の少子高齢化は、先進国で例を見ないスピードであり、人類の歴史上でもわが国が初めて体験することになる社会の姿であると言われてしています。

端的に言って、このような社会は、少子化に対応する政策の実施や高齢者が増えることによる福祉・医療・保健サービスの需要など、公共サービスへのニーズが増大・多様化する一方で、公的財源を負担する年齢層が少数となる社会と考えることができます。負担する年齢層が少数となるということは、高度成長期のような強力な経済成長が再来するか、国民が負担する率を高めない限り、公的財源が増えないことを意味します。財源が増えないなかで、増え続けるニーズにどのように応えていくかという課題を、国も地方公共団体もずっと背負っていかなければなりません。

これからの施策展開にあたっては、市政全般にこの課題を考慮せざるを得ません。一般会計のほか特別会計*の分野でも基本的には同じ課題に直面しており、国民健康保険事業や介護保険事業も保険制度というシステムを介してはいるものの、ニーズの拡大に対して財源の伸びが容易に追いつかない構造を抱えています。公営企業*は独立採算制を取っており、税や保険料で直接運営されているわけではありませんが、例えば公営企業のうちの一つである病院事業の主たる収益源は保険料負担（および税）にもとづく保険診療報酬*であり、政府の医療保険制度改革によって診療報酬の伸びが抑えられる一方、多様化する医療ニー

ズや医療の質の向上への期待に応えていかなければならないという、やはり同様の課題に向き合っています。他方の公営企業である水道事業や公共下水道事業については、少子高齢化と人口減少によってむしろ需要が下がるという関係にあるものの、需要低下は料金収入の減をもたらし、さらに需要の動きにかかわらず安全安定給水・生活環境の維持向上といったライフラインとしての役割と、大規模な施設を備えることによってサービスを供給する「装置産業」としての性格から、管路※をはじめ施設の維持管理・更新をたえまなく実施していかなければなりません。これらの費用を、受益者負担の原則により現在から将来にわたる使用者の料金負担によって賄っていくことになるわけですが、ここでもまた負担する側がどこまでの負担に応じられるかという問題があり、必要な費用を単純に上乘せすべきものではありません。

これらのことからわかるとおり、今後の行財政運営においては、たえまない改革を進めることにより財源を生み出していくことが求められているのです。

いずれニーズと財源のギャップが埋められなくなったら、市民の合意のもとに税などの負担の引き上げが必要かもしれません。しかし、その前に公的部門がどれだけの努力をして、ギャップを埋める手立てを尽くしてきたのかが問われることとなります。

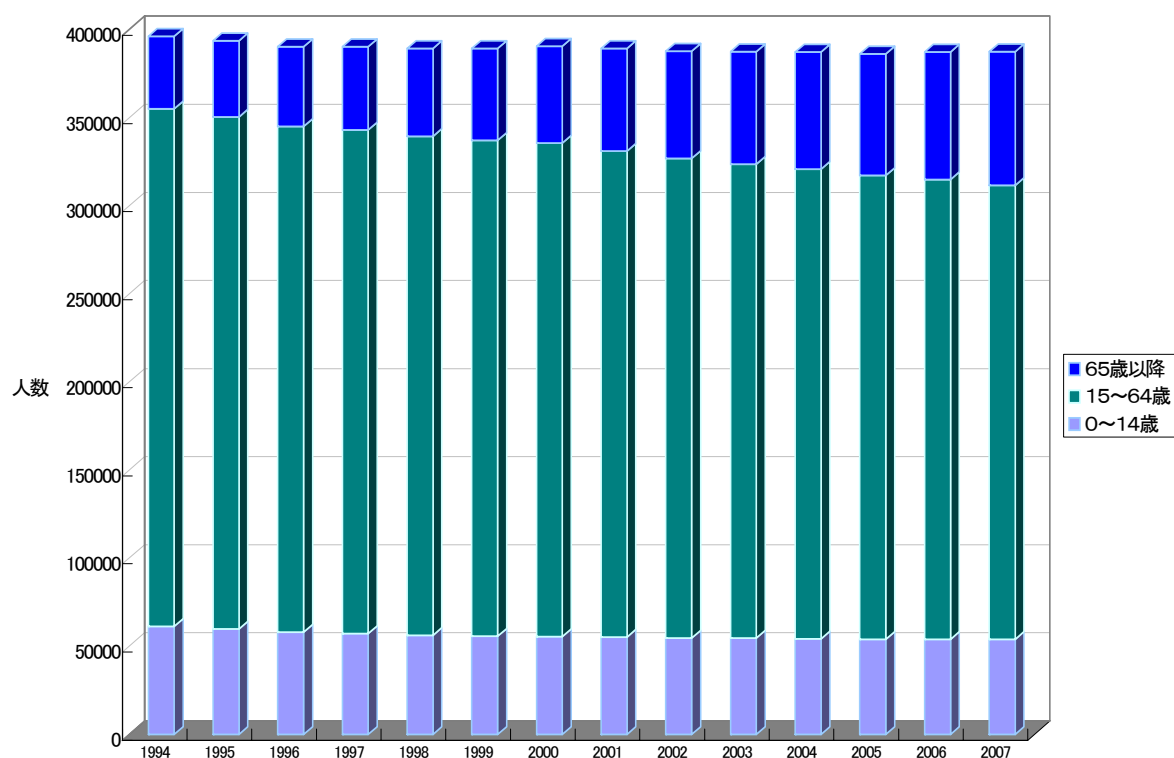
(2) 都市・豊中の変容

■ 人口・年齢構成の推移

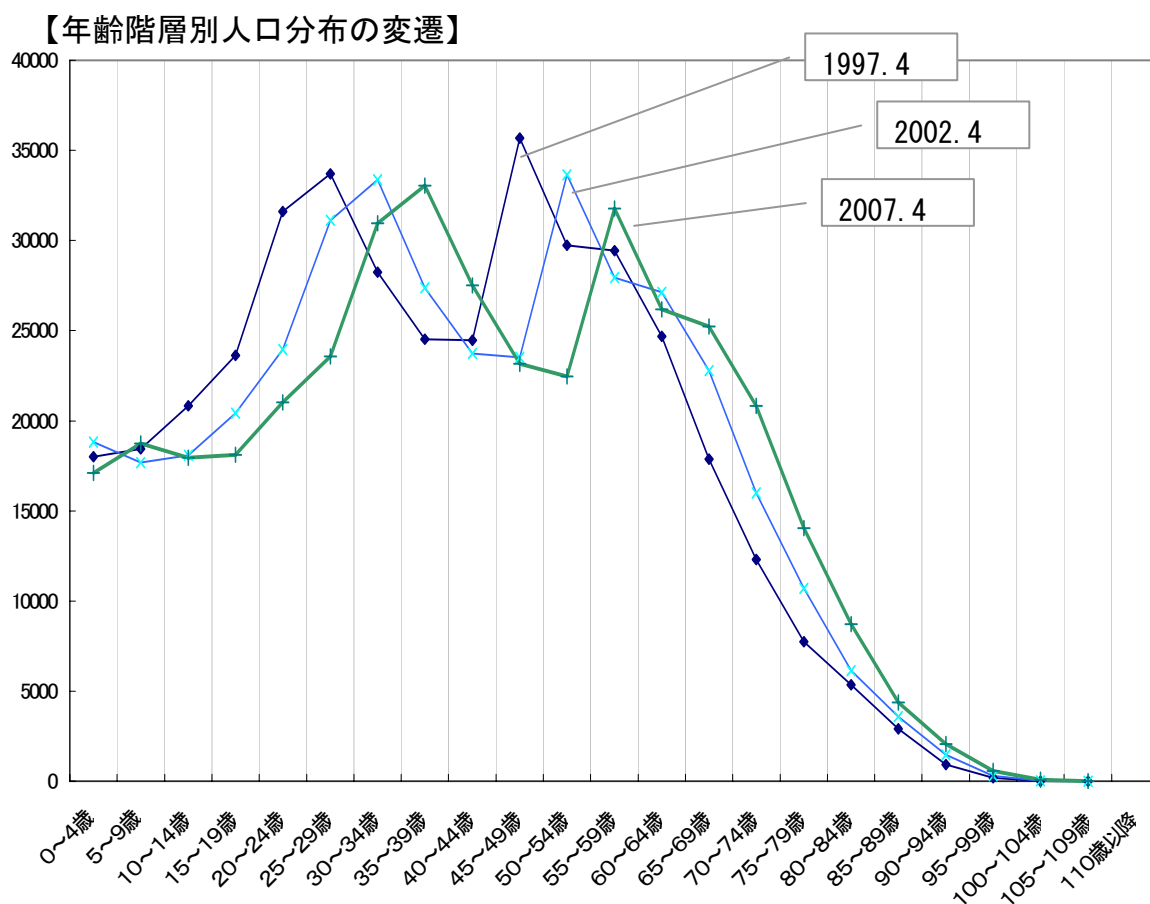
豊中市は、昭和の高度成長期に大阪都市圏の住宅地として急激な人口増加を経験し、昭和62年（1987年）に42万人弱（推計人口）を記録しました。その後減少に転じており、平成17年（2005年）3月からは若干回復傾向となっておりますが、平成19年（2007年）4月では住民基本台帳登録387,456人、外国人登録4,901人と、最大時に比べると減少しています。

また、少子高齢化の傾向も例外ではなく、最近14年間で次の図のように推移しています。

【豊中市の人口と年齢層内訳の推移】



さらに、各年齢階層別人口分布の変遷を追ってみると、次の図のような傾向が見て取れます。



この図で見ると、この10年間で最多人口の年齢層が徐々に高い年齢にシフトしてきており、あと5年後には60~64歳の年齢層が最多という構造に移行することが予測されます。

これは、昭和22年（1947年）から昭和24年（1949年）生まれを中心層とするいわゆる「団塊の世代」の市民が、徐々に高齢者層側（非労働力人口層）へと移っていくことを示しています。

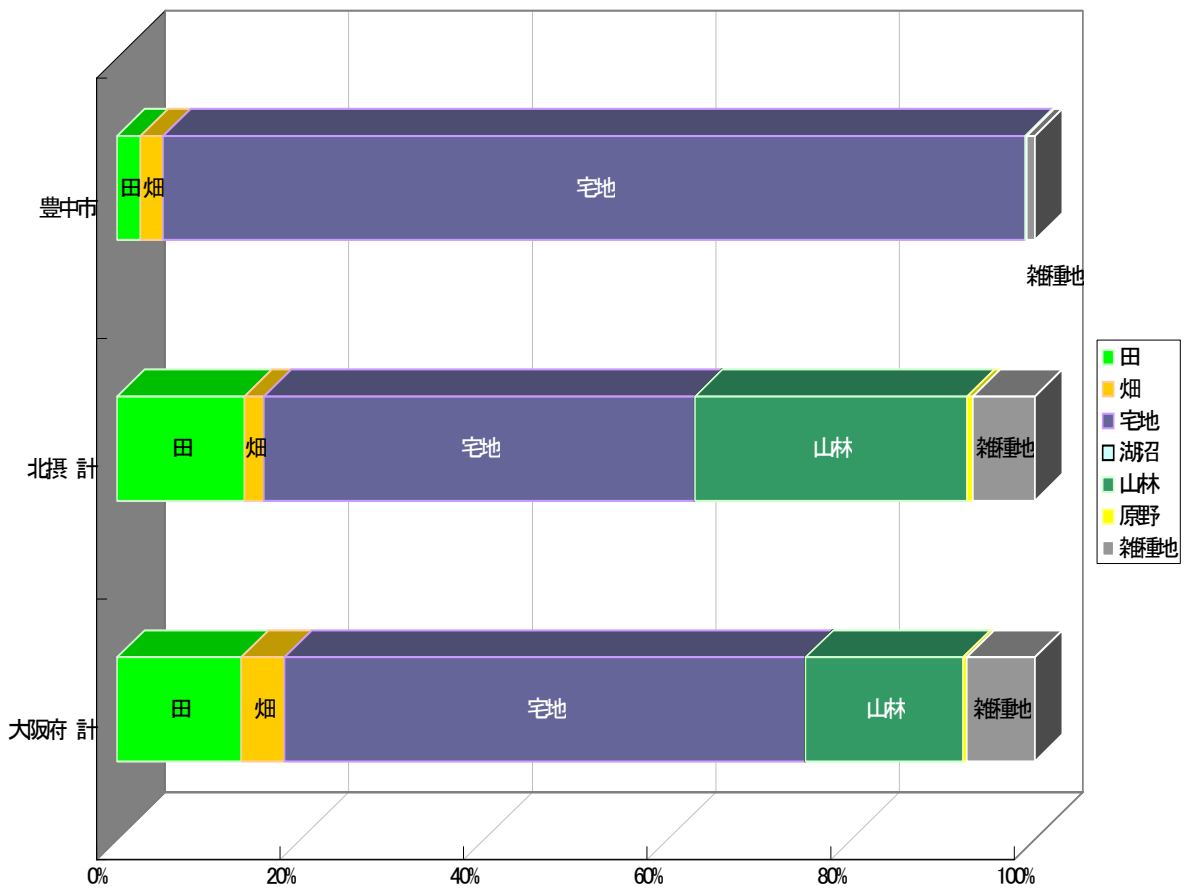
このような少子高齢社会に合わせ、高齢者層の経験や能力を活かして地域を活性化しようとするのか、大阪都市圏に隣接しているという地理的利点を活かした生産年齢層中心型の都市を志向するのか、あるいは折衷型や中間の道を探るのか、いずれにせよ従来の構造をもとにした都市政策やまちづくりから一歩進め、新しい時代に対応した政策等が求められています。

さらに、このまま推移すれば財源を負担する層が少数となることを見通したうえで、なおかつどのような都市政策・まちづくりにも対応できる行財政運営の基盤を確保しておかなければならないということが課題となります。

■ 市域の開発の状況—都市基盤整備から「まちづくり」へ

「土地」の利用状況という面からも、豊中の都市としての特徴を確認することができます。

【平成 18 年度（2006 年度）固定資産税地目別の土地割合】



固定資産税の評価の対象となっている土地の面積に占める各地目の割合を、豊中市・北摂全体・大阪府全体で比較した場合、豊中においては宅地（小規模住宅用地・一般住宅用地・商業地の合計）の占める割合が、他と比べても際だって高く、93.9%に達しています。北摂全体や府内全体では、まだ田畑や山林といった土地も相当部分を占めていますが、豊中では5%程度となっています。

すなわち、都市・豊中は現在ほぼ市街地（住宅市街地・商業市街地・工業市街地など）化されているということです。さらに、上下水道普及率がほぼ100%であることでもわかるように、公共の都市基盤も府内他市町村に先駆けて整備を行い、開発・都市基盤整備という側面ではすでに一つの到達点に達した都市の様相を呈しています。

このことは、将来の都市の発展を考えるうえで、重要なポイントとなります。未利用地に対する資源（公的財源や民間資本）投入によって大規模ニュータウンや工業団地、学術研究都市などを開発し、その開発を契機に都市が発展するという政策は今後取りようがなく、土地利用の観点からは既成市街地の再開発・再整備をどう考えるかという選択肢しか与えられていないということです。

既成市街地の再開発・再整備による地域の発展は、そこでいま暮らしを展開している市民との合意形成が欠かせず、市民の参画と協働で「まちづくり」を推進するという視点が必要となります。

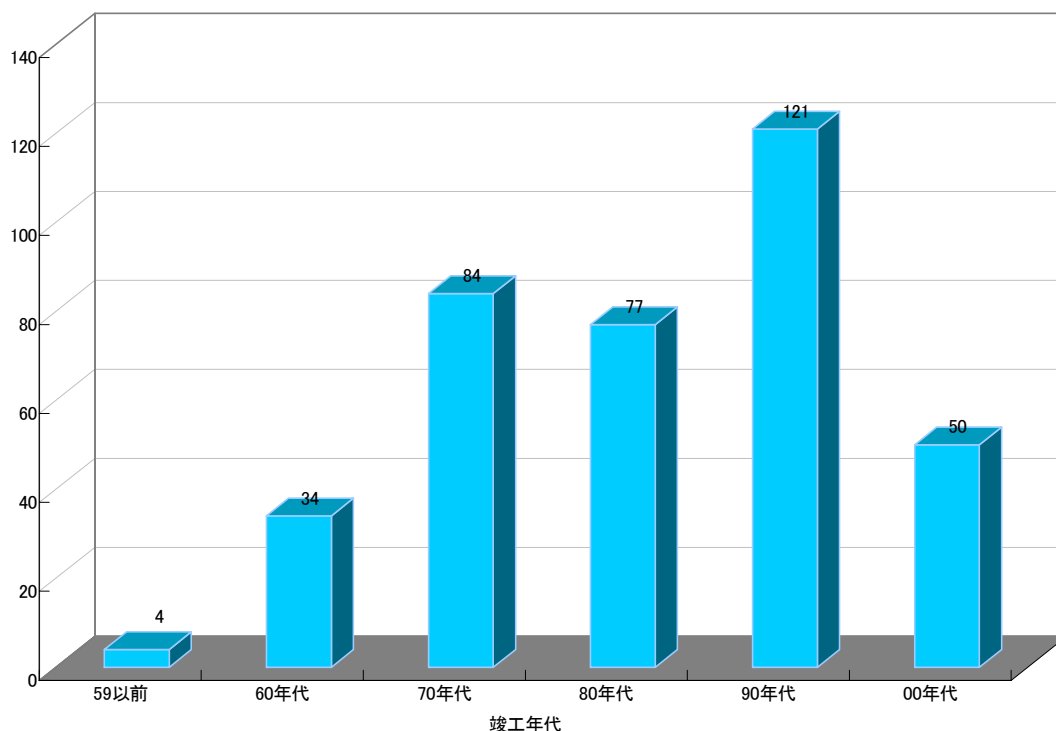
既成市街地の発展のため、限られた資源をいかに効果的に投入し、市民との合意形成を行い、参画と協働のまちづくりに結びつけていくか。これらのことをスムーズにやり遂げるために、都市の将来像の構想力、市民との協働力、様々な施策を結びつけて相乗的に効果を引き出す行政のマネジメント力が求められます。

■ 市有施設の現状と今後

今後の政策・施策展開を考えるうえで、**市有施設**（市有の建築物）のあり方が重要なテーマの一つとなります。

豊中市は、人口急増・市域全域の市街地化に伴うサービス需要の拡大に対し、多数の市有施設建設で応えてきました。さらに、バブル経済による市税収入の増、福祉関連施設の需要拡大、震災後の市営住宅需要などの条件が重なり、90年代においても施設を新設してきました。

【竣工年代別・市有施設数】



市有施設は、有形物であるとともに市の公共サービスそのものでもあります。市税収入が豊かな時期には、それを市民に還元するためサービスを拡充することは一つの選択と言えますが、施設は建設した時点とは状況の違う長期のサイクルのなかでサービスを提供していくという性質を持っており、その間いかに市民ニーズに合ったサービスを提供し、まちづくりに役立てるかという課題を、維持管理・補修などのマネジメントとからめて追求していく必要があります。さらには施設の老朽化に伴い、他のサービスに移行するかサービスを継続するために建て替えるかどうかという判断を行う時期をいずれ迎えます。建て替える場合には、巨額の財源を確保しなければなりません。財源確保については、建設当時と違い、少子高齢化の進展をはじめ財政環境が大きく変化しています。

高度成長期やバブル期に建設した市有施設を、建設時とは違う状況下でいかに有効活用し、将来の建て替え等をどうするか。提供するべき公共サービスを継続するため、利用者のみならず財源を負担しなければならない市民にとっても理解を得られる方針を策定し、民間活力の導入も視野に入れ、最適な活用や今後の配置の最適化を図っていく必要があります。

また、義務教育施設についても、将来の児童・生徒数の推移や教育環境の向上、子どもたちの安全性の確保などの観点をふまえ、施設の老朽化に伴う補修・

建て替えの方針を策定することが求められています。

(3) 豊中市財政の現状と今後

■ 未完の課題—財政構造の抜本的健全化

このような外部状況と時代背景のもと、自立した地方自治を行うための基盤となる豊中市の財政状況について、現状を概観することとします。

豊中市は、バブル経済崩壊後の不況と阪神・淡路大震災後の税収減により、財政調整基金^{*}の大幅な取り崩しを余儀なくされるといった事態となり、平成 10 年(1998 年)に『行財政改革大綱』、平成 11 年(1999 年)『緊急財政再建対策』、平成 16 年(2004 年)『行財政再建指針』と、それぞれに財政健全化を目標として、職員定数の適正化や事務事業の見直しを行ってきました。

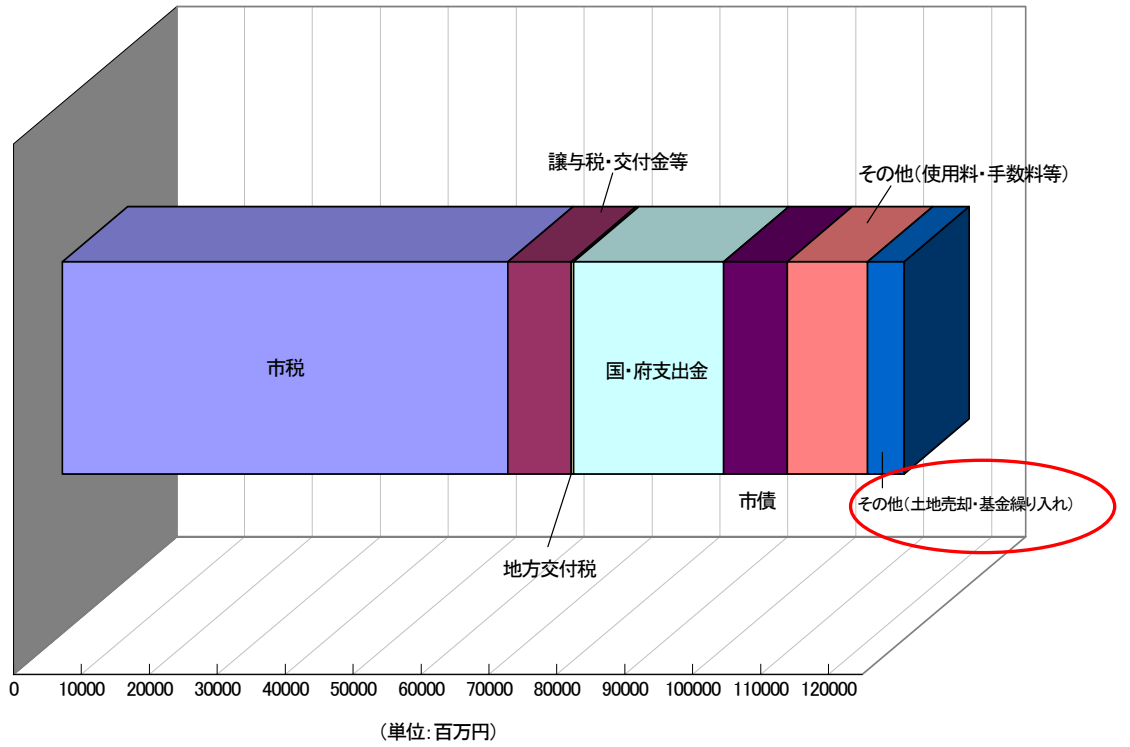
特に『行財政再建指針』策定時には、当時の一般会計収支見込みで 3 年後の累積赤字^{*}が 235 億円と見込まれ、準用財政再建団体^{*}転落を避けるために、同指針にもとづく実施計画『行財政再建計画』を策定し、第 1 年次計画～第 3 年次計画と取り組んできました。

この結果、市民・議会・事業者の協力、職員の努力により、平成 16 年度(2004 年度)決算以降、一般会計の実質収支が黒字化したこと、235 億円にも上る累積赤字という事態をほぼ回避したことは、この間の取り組みの成果と言えます。

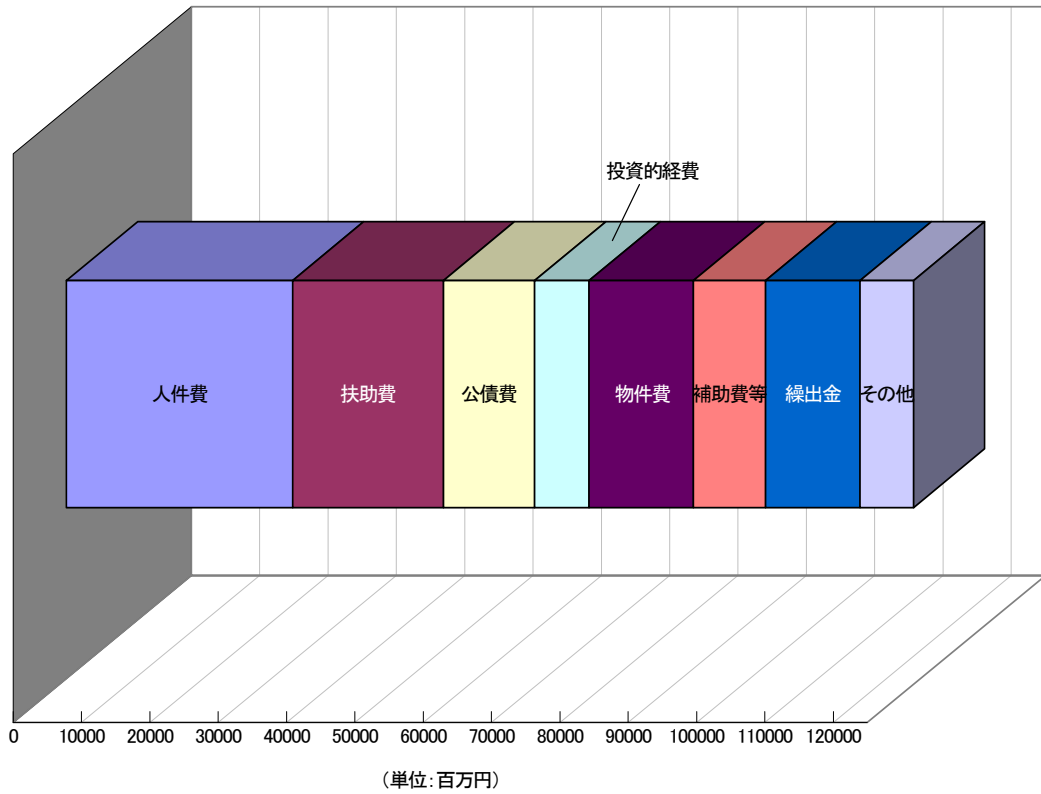
しかし、その背後にある財政構造を考えると、前述の三位一体の改革によるマイナス影響が加わったこと、これまでの財政再建の取り組みに土地売却などの一時的な効果のものが多く含まれていたこと等の理由により、恒久的な健全化を果たしたとはまだ言えない状況となっています。例えば、平成 19 年度(2007 年度)の一般会計予算編成状況では、歳入に土地売却収入と特定目的基金^{*}からの基金繰入運用金^{*}が約 54 億円含まれており、これらは次年度以降には財源として見込めないことから、臨時的な財源対策で収支不足分を賄っていることを意味しています。

これまでの取り組みにもかかわらず、財政構造の抜本的な健全化は未完であると言わざるを得ないのです。

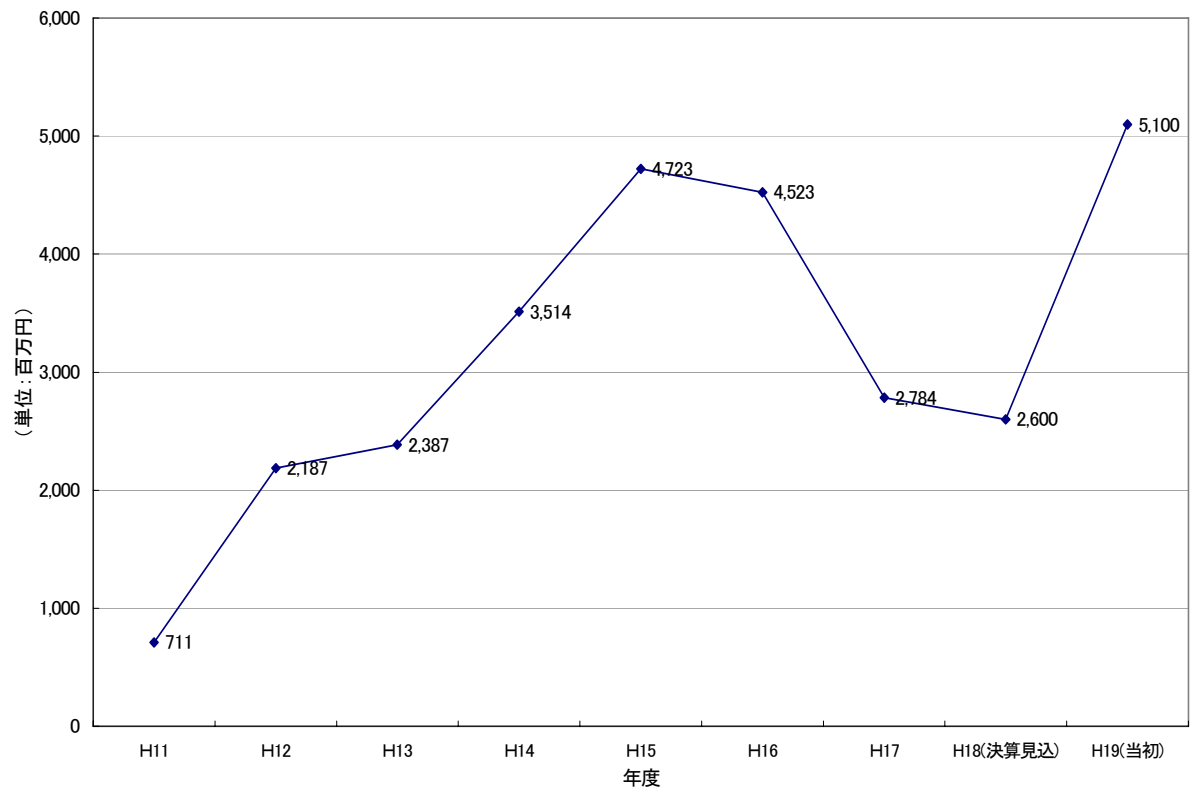
【平成 19 年度（2007 年度）一般会計予算・歳入の構造】



【平成 19 年度（2007 年度）一般会計予算・歳出の構造】



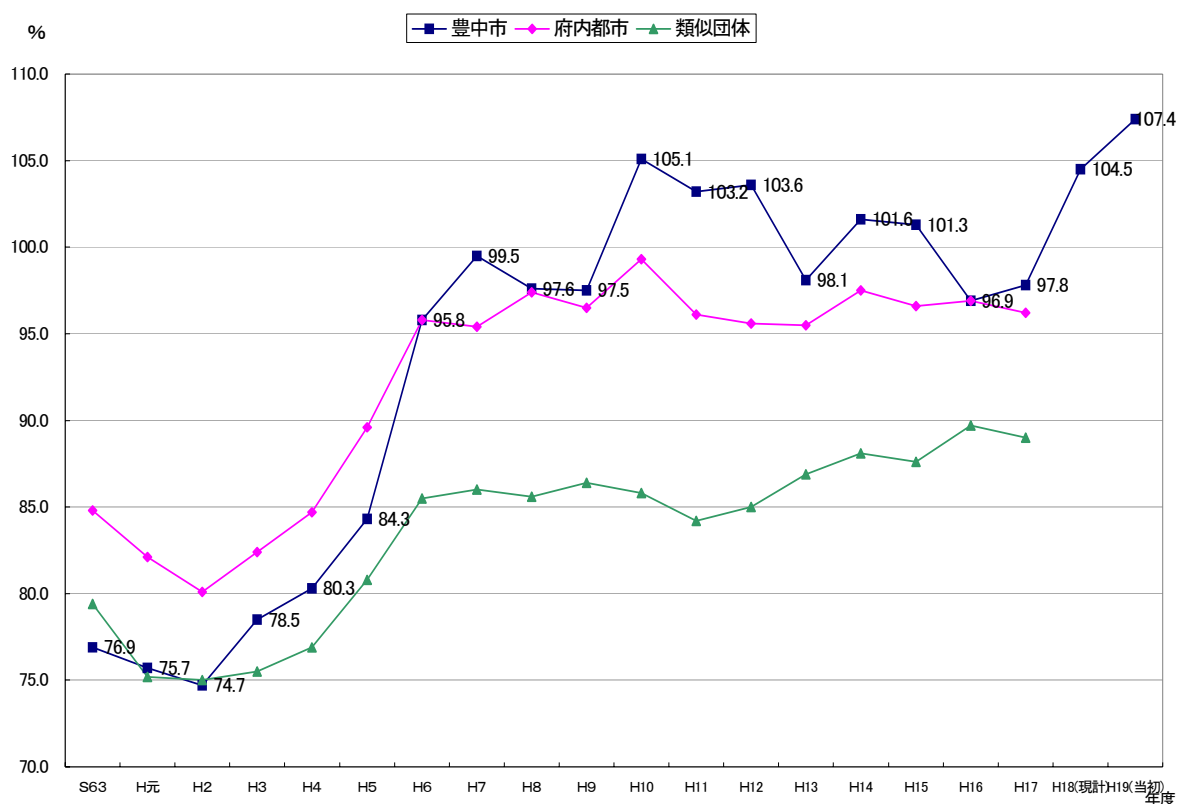
【基金繰入運用金残高の推移】



また、地方公共団体の財政構造の弾力性（臨時の需要に対応できること）を示す経常収支比率※は、平成 17 年度（2005 年度）決算においても『行財政再建指針』の目標値である 95%には達しておらず（97.8%）、府内都市や類似団体と比較しても平成 7 年度（1995 年度）以降、一貫して高い数値を示しています。

このことは、他市と比べ豊中市の財政構造の硬直化（臨時の需要に対応できないこと）が進んでいることを意味しています。

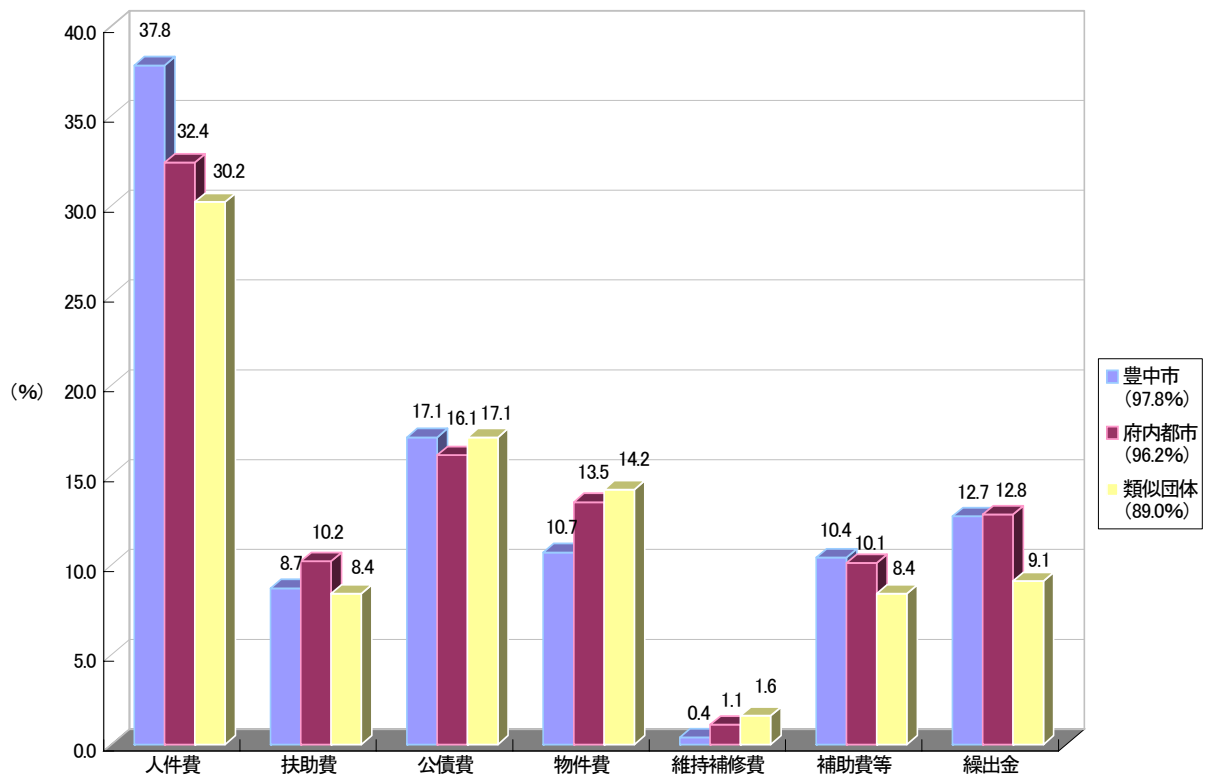
【経常収支比率の推移】



類似団体：①人口 23 万人以上 43 万人未満でありかつ②第 2・3 次産業就業人口が 95%以上かつ第 3 次産業の就業人口が 65%以上の都市。
平成 13 年度（2001 年度）以降はそのうち特例市の数値。
ただし、平成 17 年度（2005 年度）は全特例市の数値を使用。

一方、平成 17 年度（2005 年度）決算における経常収支比率の構成内訳を、府内都市・類似団体と比較すると、府内都市や類似団体と比べて人件費・補助費、さらに府内都市と比べて公債費、類似団体と比べて扶助費・繰出金の割合が高くなっています。

【平成 17 年度（2005 年度）経常収支比率の構成内訳比較】



■ 平成 19 年（2007 年）5 月における一般会計収支見込み

平成 19 年（2007 年）5 月に一般会計の今後 3 年間の収支を推計したところ、平成 20 年度（2008 年度）では単年度収支が約 70 億円、平成 21 年度（2009 年度）では約 62 億円、平成 22 年度（2010 年度）では約 77 億円の赤字が見込まれています。

【平成 19 年（2007 年）5 月策定 一般会計収支見込み概略】

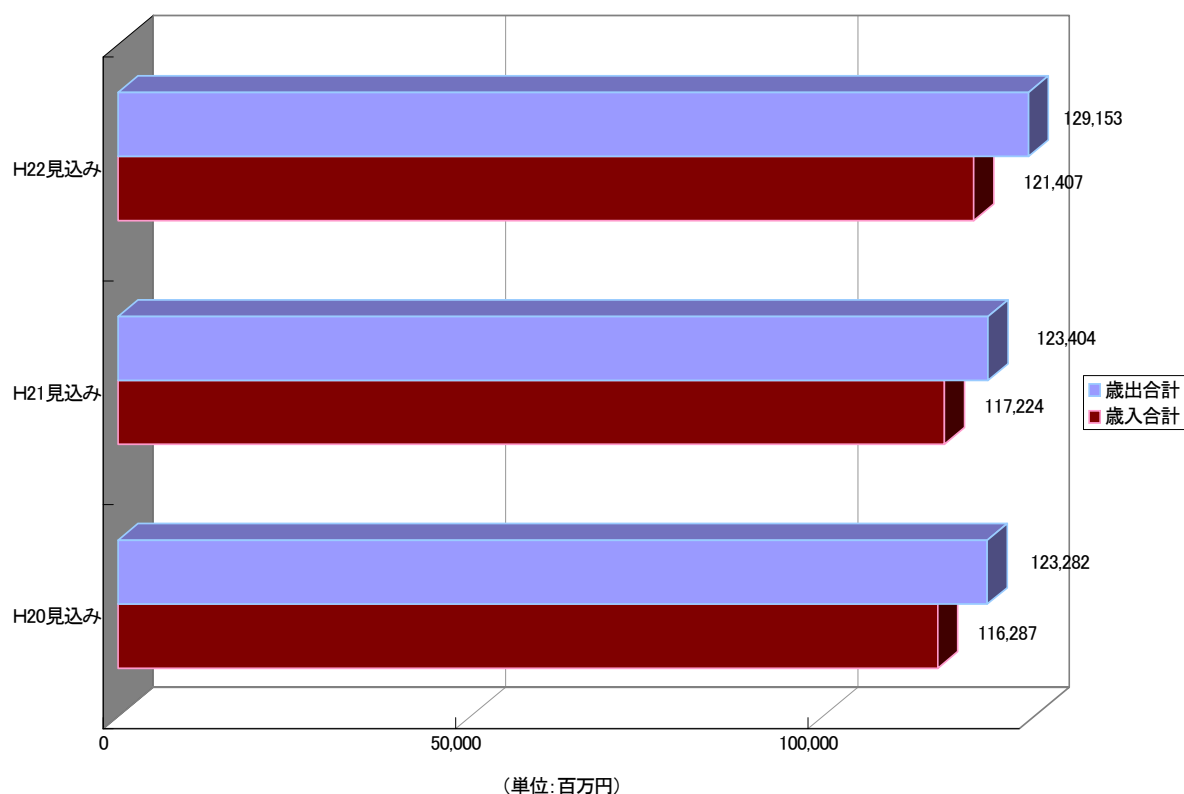
	H18 決算 見込み	H19 予算	H20	H21	H22
市税	63,423	65,602	66,274	66,047	66,543
譲与税・交付金等	12,145	9,280	9,280	9,280	8,730
地方交付税	1,481	400	1,400	1,400	1,400
国・府支出金	20,155	22,066	22,920	23,137	24,000
市債	8,148	9,350	7,276	7,338	11,569
その他歳入	12,574	17,221	9,137	10,022	9,165
歳入合計	117,926	123,919	116,287	117,224	121,407
人件費	31,075	33,053	32,683	31,810	31,365
扶助費	20,449	22,062	22,800	23,530	24,296
公債費	14,472	13,362	13,879	14,155	19,377
投資的経費	5,146	7,978	8,198	7,145	8,155
その他歳出	46,437	47,464	45,722	46,764	45,960
歳出合計	117,579	123,919	123,282	123,404	129,153
歳入歳出差引	347	0	▲6,995	▲6,180	▲7,746
翌年度に繰り越すべき財源	84				
実質収支～ 単年度収支	263	0	▲6,995	▲6,180	▲7,746

H18 まで実質収支
H20 以降は単年度収支で記載

（単位：百万円）

一般会計については、今後新たな行財政改革をまったく行わない状態で推移した場合、平成 20 年度（2008 年度）以降において、恒常的に毎年度 70 億円程度が不足するという構造的な問題点があります。

【平成 20～22 年度（2008～2010 年度）一般会計収支見込みにおける歳入・歳出比較】



なぜ、この見込みに至るのか、平成 16 年度（2004 年度）決算で実質収支を黒字化して以降、現在に至るまでそれを維持しているのに、将来予測をするとなぜまた赤字が出るのかという理由については、以下のことが挙げられます。

- ▶ 平成 19 年度予算をベースとして見込みを立てているが、先に述べたように財源対策として歳入に組み込んだ土地売払収入等の臨時的な財源が次年度以降は計上できないことに加え、市税収入は若干の増加を見込んでいるものの大幅な歳入の伸びは基本的に想定できない。
- ▶ しかしながら、歳出面では扶助費の増、市有施設の改修需要の発生に伴う投資的経費の伸びといった増大方向の要素が今後見込まれる。

したがって、現在の歳出のコスト構造を変えない限り、今後見込まれる歳入で行政サービス需要を賄えないということです。

■ 特別会計・公営企業会計等の財政状況

つづいて、一般会計以外の会計の財政状況も概観します。以下は、特別会計等の平成17年度（2005年度）の決算状況です。

（単位：百万円）

特別会計等	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
交通災害共済事業特別会計	47	47	0	0	0
火災共済事業特別会計	42	42	0	0	0
国民健康保険事業特別会計	35,695	35,286	409	0	409
老人保健医療事業特別会計	28,996	28,862	134	0	134
介護保険事業特別会計	16,077	15,680	397	0	397
自動車駐車場事業特別会計	455	441	15	0	15
公共下水道事業特別会計	15,689	15,516	174	53	121
野田土地区画整理事業特別会計	99	98	1	0	1
公共用地先行取得事業特別会計	1,946	1,936	11	0	11
財産区特別会計	57	57	0	0	0

（単位：百万円）

公営企業会計	収益	費用	当年度 損益	前年度まで の累積損益	累積損益
病院事業会計	14,184	15,136	▲952	▲12,557	▲13,509
水道事業会計	8,983	8,592	391	211	602

（単位：百万円）

関連一部事務組合	歳入 a	歳出 b	差引 a - b	実質収支 (不良債務)	地方債 現在高	当該団体の 負担割合
豊中市伊丹市クリーンランド	4,655	4,517	138	138	6,244	ごみ処理勘定 65.7% 共通勘定 58.5%
豊中市箕面市養護老人ホーム 組合	490	420	70	70	79	66.7

出資法人	経常損益 (千円)	資本又は 正味財産 (千円)	市からの 出資金 (千円)	市からの 補助金 (千円)	市からの 貸付金 (千円)	債務保証 に係る 債務残高 (百万円)
豊中市土地開発公社	▲88,881	254,214	5,000	0	6,232,372	14,175
(財) 豊中市住宅協会	30,722	1,886,760	300	59,381	0	0
(財) 豊中市学校給食会	0	2,000	2,000	17,057	0	0
(財) 豊中市医療保健センター	▲40,463	333,758	5,000	254,757	356,440	0
(財) 豊中市スポーツ振興事業団	0	175,433	100,000	114,475	0	0
(財) 豊中市水道サービス公社	1,246	39,888	45,000	※77,130	0	0
(財) とよなか国際交流協会	▲3,030	222,173	200,000	55,033	0	0
(財) 豊中市福祉公社	▲46,779	212,033	200,000	165,837	0	0
(財) とよなか男女共同参画推進 財団	▲5,774	161,576	150,000	93,171	0	0
豊中都市管理株式会社	14,147	166,278	90,000	0	0	0

※ (財) 豊中市水道サービス公社への補助金は、豊中市水道局からのものが主となっています。

病院事業会計では、キャッシュフロー上では約34億円の剰余資金を保有しているものの、新病院建設に伴う減価償却費の影響により、135億円の累積赤字を計上する結果となっています。医療費の伸び抑制の政府方針と、医療ニーズ多様化や医療の質向上の期待とのほざまで、公立医療機関としての信頼を失わず健全運営を行うという、困難な課題と取り組まなければなりません。

決算に現れる状況以外にも、各会計それぞれに課題があり、例えば国民健康保険事業会計は、被保険者に占める低所得者層・高齢者層の割合が高く、構造的に財政基盤が脆弱ななかで事業を運営しなければならないことに加え、相互扶助という公的保険制度本来の趣旨や保険料負担の義務について、被保険者に理解が得られるよう常に地道な収納努力をしなければ、保険料の納付意識低下を招いて収納率が悪化、負担の公平性が損なわれるという問題を抱えています。

水道事業や公共下水道事業は、安全安定給水の確保や快適な生活環境の保全

等を図りながら、サービスの向上に努めていくことが求められています。前述のとおり装置産業であるがゆえの施設の維持管理・更新を、計画的・継続的に実施する必要があり、とりわけ高度成長期に建設した大量の施設の更新が今後の焦点となります。この財源をいかに計画的に確保するかが課題となっており、効率的経営の一層の推進をはじめ、適正な料金負担や引当金制度の活用等※による計画的な財源確保策を図りながら、経営基盤を強化していくことが必要です。

土地開発公社については、平成13年度から2期にわたって経営健全化に取り組み、平成11年度末時点で518億円の保有地簿価を、平成18年度末見込みでは約150億円にまで縮減しましたが、今後も計画にもとづき健全化に取り組む必要があります。

特別会計等については、それぞれ特別会計等の本来の趣旨をふまえながら、引き続き適切な財政運営を行っていくことが求められます。

■ 財政状況についての今後の課題

これらの状況から、一般会計のみならず特別会計・公営企業会計等を含めた全会計において、今後も一層の健全化を図っていかなければならないということが出来ます。

平成16年（2004年）11月に、『行財政再建指針』『行財政再建計画』を策定して今日に至るまでの再建取り組みの期間中、時として市民の方からは、市の財政状況は民間企業で言えば倒産に向かおうとしている状態であるのに、なぜ懸命に経営建て直しに取り組んでいる民間企業のようにもっと切迫感を持った財政再建策を取らないのか、といった厳しい声を寄せられてきたのも事実です。

現在、一般会計の実質収支の黒字が維持されているため、「準用財政再建団体転落」などといった危機的イメージは遠ざかったかのように見えます。しかし、これが臨時的財源に相当部分頼った結果であり、今後新たな改革の効果を追加できなければ再び収支バランスが悪化することは前述のとおりです。

平成11年（1999年）10月に発せられた「財政非常事態宣言」は、いまだに解除されておらず、さらに市民感覚では黒字といっても歳入に市債つまり借金が含まれていること、全会計の市債の残高が2000億円以上あること自体が不安視され、プライマリーバランス※が改善しつつあるといっても安心できないという評価がされています。

今後においても、増大する行政サービス需要と歳入のギャップが続くことに対して持続可能な財政運営を行うには、現在の歳入および歳出の構造を直視し、構造的な問題点があれば早急にその改善を図っていかねばなりません。

(4) 豊中市の行財政運営の現状と今後

■ 現在までの行財政改革の経過

平成 10 年（1998 年）に『豊中市行財政改革大綱』を策定して以降の行財政改革の経過を図にすると、次のようになります。

【これまでの行財政改革の歩み】

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	<p>基本方針</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>具体方策</p> <ul style="list-style-type: none"> 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	<p>基本方針</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>具体的な考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> ①市民と行政とのよい関係づくり <ul style="list-style-type: none"> ・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 <ul style="list-style-type: none"> ・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	財政収支見直し作成			H19 財源不足見込 △235億円
H16.11	行財政再建指針		H17 H19	<p>行財政再建の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>取り組みの方向性</p> <ul style="list-style-type: none"> 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	

■ 10年間の行財政改革の中間総括について

これまでの行財政改革の進捗状況については、公募市民、各種団体代表および学識経験者で構成する「豊中市行財政改革推進市民会議」に報告を行い、7次にわたる意見書をいただけてきました。

特に、平成18年度（2006年度）においては、『行財政改革大綱』策定後おおむね10年となることから、10年間の取り組みの中間総括について行財政改革推進市民会議に報告を行い、それに対しての審議をいただきました。

そこで報告・審議を行った10年間の取り組みの中間総括は、次のような内容です。

- ▶ 具体的な取り組み項目はほぼ計画どおりに実施しており、豊中市にとって改革の一步を踏み出すことはできた。
- ▶ 財政健全化の取り組みについても、計画に記載したものを上回る効果額を挙げることができた。
- ▶ しかし、予想を上回る大幅な市税収入の減少や三位一体の改革の影響等により、結果的に財政の健全化には至らなかった。（経常収支比率95%以下という数値目標は結局達成できず）
- ▶ その要因と今後の課題を、次のように考える。
 - 公共領域における行政のあり方にまで踏み込んだ根底からの見直しができなかった⇒公共のあり方そのものを見直していくこと、市民や事業者等とともに「新しい公共空間」を創造していくことが必要。
 - 事務事業評価を導入し、休廃止・見直しによる歳出削減を行ったが、事業の優先順位や施策の大胆な組み替えについての意識やしくみを確立することができず、「市役所そのもののしくみ」を根底から変えるまでには至らなかった⇒今後は、市全体の戦略や方向性から見た施策や事業の再構築が可能となるような行財政システムの構造改革に踏み込まなければならない。
 - これまでの予算削減中心の発想から、限られた資源を効率的・効果的に活用し、併せて税収等の歳入をいかに確保するのかといった発想へと大胆に切り替えていくことが求められている。
 - 実施計画策定後、予想を上回る市税収入の減少が続いたが、これに的確かつ迅速に対応することができず、目標数値の更新やその周知徹底が図れなかった⇒「目標管理の定着」「PDCA サイクル（＝PLAN；計画⇒DO；実行⇒

CHECK ; 評価⇒ACT ; 改善を繰り返すこと) の定着」が必要。

- 全職員が危機意識を共有し、財政健全化の視点を持って取り組むための環境が整っていなかった⇒全職員が一丸となって改革に取り組むことができるよう、情報共有や各職場の取り組みなどの環境を積極的に整えていくことが必要。

中間総括におけるこれらの課題をふまえ、行財政改革推進市民会議の『平成18年度意見書』では、新たな行財政改革の目標として「**財政の健全化**」という成果目標に加え、「**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**」という創造的目標の設定が必要であると結論づけられました。

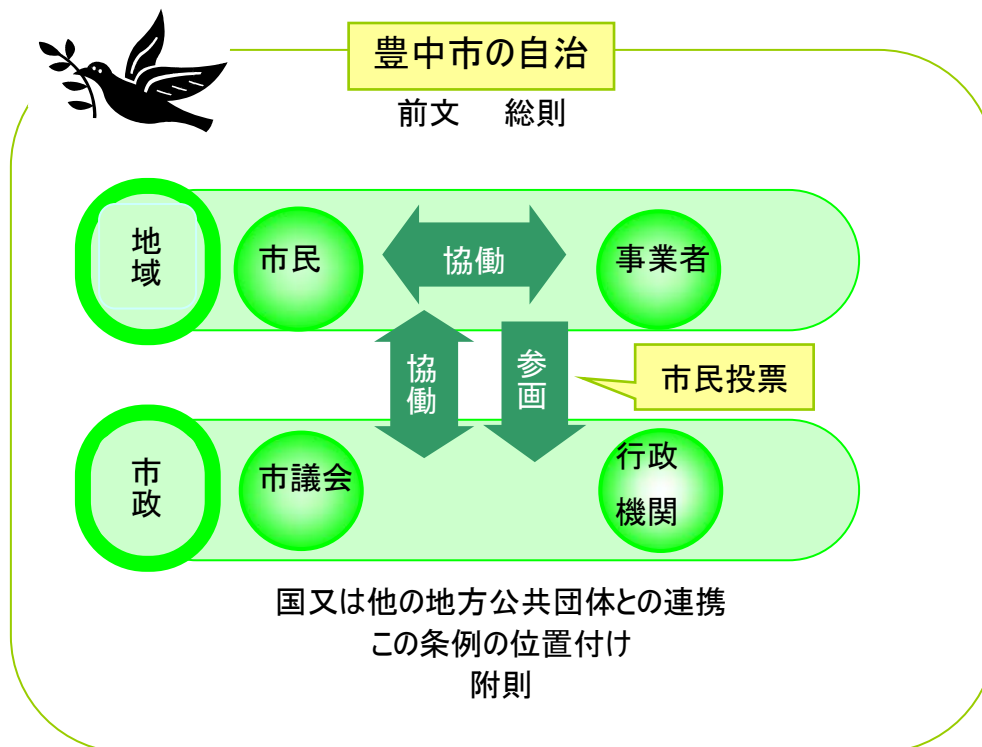
■ 『豊中市自治基本条例』の制定

平成19年(2007年)3月に『豊中市自治基本条例』が制定されました。

豊中市自治基本条例とは、市民主体のまちづくりを進め、豊中独自の自治を充実させていくため、自治に関する基本的な事項を定めた条例です。

同条例では、その前文に「新たな公共」＝公共領域のサービスや課題の解決などは、行政がすべて担うのではなく、市民や事業者と協力し合って担っていくという考え方が示され、自治の主体である市民・事業者・市が、参画と協働によって自ら決定し責任を負うという「自己決定、自己責任による自治」といったあり方、市民が自治体の主権者として市政に参画し、協働の担い手として自治体運営に関わっていくまちづくり＝「市民自治」の考え方等が述べられています。このような考えを基調に、自治の主体である市民・事業者、市議会・行政機関(市長・職員)の権利・権限と責務、地域・市政それぞれの自治の運営、参画と協働、市民投票、国または他の地方公共団体との連携などについて定めています。

【豊中市自治基本条例の構成】



この条例の制定により、今後の行財政運営・行財政改革の根本理念が規定されたということが出来ます。参画と協働の推進といった要素以外に、市独自の市政運営についても、効率性を最大限に発揮すること、市民の視点で公正な市政運営を推進して市民の権利利益の保護を図ること、市政運営の透明性の向上を図り、市民の信頼を得なければならないことが義務づけられています（第13条）。また、行政組織の編成については、事務および事業の運営が簡素かつ効率的なものとする事、相互に連携が保たれるように配慮することとされ（第15条）、以下行政手続（第16条）、政策法務（第17条）、法令遵守（第18条）、情報公開及び個人情報の保護（第19条）、行政評価（第20条）、人材育成（第21条）、財政運営（第22条）、危機管理（第23条）について定めています。

この条例に則った市政運営を行っていくためには、常に現状を条例に照らし合わせてたえまない改革を行っていくことが求められます。そのことは行財政改革の遂行にほかなりません。

■ 職員と職場の状況

平成10年度（1998年度）以降の10年間、行財政改革を続けてきたなかで、職員定数削減や事務事業見直しに取り組む一方、『行財政改革大綱』においては「いきいきとした組織・風土づくり」、『行財政再建指針』においては「改革を担う職員の育成～改革へのチャレンジを～」 「仕事のやり方の改革～メリハリのある仕事を～」との方向性を掲げ、職員と職場の活性化に取り組んできました。

この取り組みの一環として、専門職歴コースの新設、女性職員の登用の推進、課の組織目標の明確化と全補職者を対象とした職務目標の設定、職場ミーティングの推進などを実施し、職員と職場を取り巻く状況についても改革を図りました。

これらの「活性化度」を測る適切な指標はありませんが、例えば平成17年度（2005年度）実施の「職場での情報伝達・意見交換に関する実態調査」では、91%の職場でミーティングを定期的実施しており、他の手段を含めて職場内の情報伝達・意見交換はほぼ100%浸透しているとの結果が出ています。

さらに、「職員提案制度」*のなかで、平成17年度（2005年度）、平成18年度（2006年度）と各職場での改善事例の報告を中心に募ったところ、それぞれ65件、67件の応募があり、両年度とも表彰に至った優秀な改善事例が報告されました。これらの提案を行った職員に象徴されるように、自分たちの仕事を前向きに変えていこうという意識が広がっていることがうかがわれます。

そういった良い兆候の半面、一方では「職員がかなり疲弊している」「モチベーションが下がっている」という声も聞かれ始めました。

職員が、10年間の行財政改革に相当のエネルギーを費やしたことは事実で、いままで精力を傾けてきた職員ほど「行き詰まり感」を感じているとも言われています。

しかし、行財政改革はこれからも継続して取り組まなければならない、今後の改革を遂行するために、行き詰まり感を感じている職員の意欲を取り戻させ、他の職員も含め全体のモチベーションをいかに上げるかを考えるべきでしょう。さらには、改革で職員と職場を変えることによって意欲を喚起するという発想が必要です。

意欲を持って仕事に取り組む気にさせる要因をつきつめたとき、人事・給与制度といった面も課題であり、別途改革を図っていかなければなりません、

- ▶ 仕事の手応え＝努力したことに対する何らかの反応・返答や承認
- ▶ 協力し合って仕事をする組織文化
- ▶ 人を育てるマインド（こころ・精神・性向）を持ったリーダー・職場などの要素が、今後重要になるものと思われま

また、縦割り組織の内部調整に非常な労力を要すること、そのなかで仕事を断ったり干渉を嫌ったりして組織防衛する、どうしても部局内に閉じた考え方をしてしまう、といった傾向が互いに閉塞感を生み出していないでしょうか。

主として若手・中堅職員の間には、自分たちの仕事を変えていこうという意識が広がりつつあることは前述のとおりですが、様々な市役所内の旧弊が残っていることから、これを打破してまで状況を動かすのが難しいこと、内部調整に相当な労力を要することなどがあり、結局大きく現状を変えるには至っていないのが実態と考えられます。

改革に果敢に取り組んでいる職員を、孤立させてしまうような状況があってはなりません。


職員と職場の状況にも、改革するべき課題があります。

■ 団塊世代の職員の大量退職による人員構成の変化

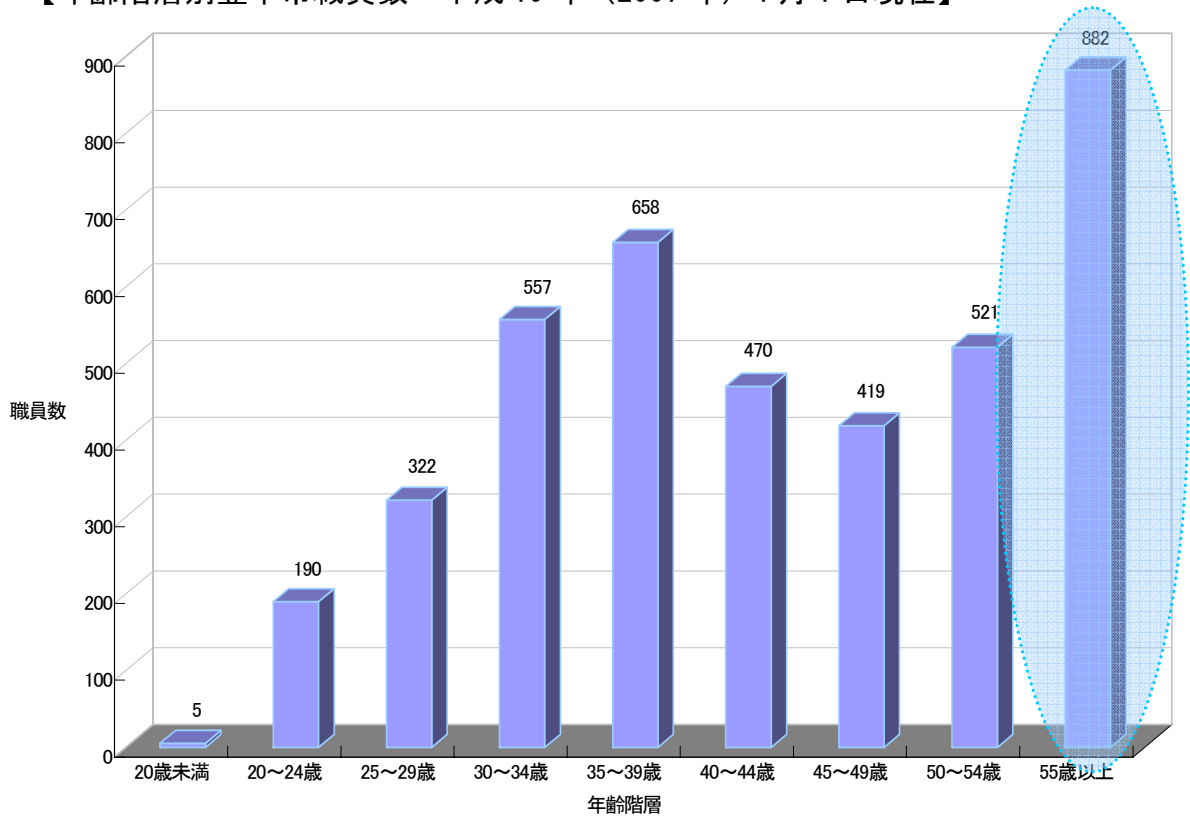
現在の豊中市職員の年齢階層別構成を見ると、55歳以上の層が全体の約22%を占める最大多数層となっています。

この年齢層は、「団塊の世代」と呼ばれる世代に該当し、ちょうどこの世代が就職期を迎えた昭和40年代、豊中市も人口急増期で、税収と行政サービス需要がともに右肩上がりに伸びていたことから、当時職員の大量採用を行ってサービス拡大に対応したことによるものです。

この年齢層が順次定年退職を迎えることとなり、職員の人員構成は大きな変更を余儀なくされます。

次の図における  で囲んだ層が、5年の後にはすべて退職していることとなります。

【年齢階層別豊中市職員数・平成 19 年（2007 年）4 月 1 日現在】



（出向中職員等を含む）

これに近い現象は、一般社会における企業・公的機関問わず全般に「2007 年問題」と呼ばれ、社会問題となっていますが、豊中市の場合は特にそれが顕著であるということが出来ます。

最大多数層であり、かつ最年長・最多経験層である層が抜けるということは、単なる人の量だけでなく仕事のイニシアティブ（主導権）を握っている層という意味でも、現在の市役所における業務の実施体制の根幹が影響を受けることとなります。

これに対応するには、現体制を前提とした実施体制を続けるというのではなく、新しい発想に切り替えることが求められます。業務自体と実施体制が不可分とすれば、

- ▶ 業務自体を変えること
- ▶ 実施体制を変えること

の両方が求められているということです。

第2章. 改革の向こうにあるべきもの（ビジョン・目標）

(1) 行財政改革のビジョン

新たな行財政改革大綱の策定にあたって、私たちは私たちが希求する将来像の実現に向かって、積極的に改革を志向するという姿勢を選びます。

その将来像を、ここでは改革の「ビジョン」と表現することとします。

後述しますが、『新・行財政改革大綱』においては、取り組み期間をおおむね5年程度としており、この「ビジョン」はおおよそ5年後の豊中市の行財政運営、市民と行政との関係、都市・豊中の姿を想定したものであることができます。

その新たな行財政改革のビジョンは、次のとおりとします。

■ ビジョン（将来像）

- **「新しい公共」の定着と信頼される行政**…自治基本条例に示す「新しい公共」の着実な具現。そして、その担い手の一員である行政は自らの使命を果たすとともに、市民との一層の信頼関係を築き上げる。
- **刷新された市役所**…行政組織・豊中市役所は、ポスト団塊世代へ移行するにあたり、活力とスピードのある組織体へと新たに生まれ変わり、チャレンジ精神ある職員にとって働きがいのある場を実現する。
- **「豊中らしさ」が創造される都市経営**…創意ある都市経営政策・施策の実施により、新たな都市の付加価値—市民にとって、住んで誇りに思える「豊中らしさ」を創造する。
- **健全な財政状況を背景にしたまちづくり**…一般会計のみならず特別会計・公営企業等を含めた「豊中市グループ」全体において、抜本的財政再建・経営基盤の強化を果たし、今後の特色あるまちづくりに必要な財源を確保する。

- **「新しい公共」の定着と信頼される行政**……自治基本条例に示す「新しい公共」の着実な具現。そして、その担い手の一員である行政は自らの使命を果たすとともに、市民との一層の信頼関係を築き上げる。

キーワード ; 「自治基本条例」「新しい公共」「行政の使命」「市民との信頼関係」

公的サービスへの需要が多様化し、むしろ増大するなかにあつて、市民も事業者も公共の担い手として、みんなで支え合う豊かな公共を作っていこうという考え方が浸透しつつあります。「豊中市自治基本条例」はそのような考え方を示した基本条例であり、市民と行政、市民と市民の「協働」や、地域で行う「地域自治」などの概念を掲げています。行政は、このような「新しい公共」が着実に根づくための施策や情報発信を行う一方、自らもその主体の一つとして独自の使命を果たし、大多数の市民から「行政は信頼できる」「市役所があるから安心」と思われる存在となる。このようなビジョンを追求します。

- **刷新された市役所**…行政組織・豊中市役所は、ポスト団塊世代へ移行するにあたり、活力とスピードのある組織体へと新たに生まれ変わり、チャレンジ精神ある職員にとって働きがいのある場を実現する。

キーワード ; 「ポスト団塊世代」「スピード」「チャレンジ」「働きがい」

いままでの市役所を構成していたあらゆるものを刷新することによって、活気、スピード、専門能力などに優れた組織、新しい時代に適合した組織体へと変わるというビジョンを追求します。また、そのことがそこに勤務する市職員のやりがいにつながり、特に何かを「やってみよう」と思う職員が失望することなく、敢えて困難な課題に挑戦したくなるような組織風土を実現することをビジョンとして追求します。

- 「豊中らしさ」が創造される都市経営…創意ある都市経営政策・施策の実施により、新たな都市の付加価値—市民にとって、住んで誇りに思える「豊中らしさ」を創造する。

キーワード；「都市経営」「新たな付加価値」「豊中らしさ」

豊中の強みを生かした「選択と集中」の政策・施策、新しい魅力の創造に寄与する政策・施策と市民・事業者等の活動、産学公連携*などの相乗効果により、都市・豊中が府内あるいは全国にも際立つ個性を発信し、他市町村の人々からは「住んでみたいまち」、豊中市民からは「住んで誇りに思えるまち」と思われ、知や財の集積する都市として発展する未来を有すること。このようなビジョンを追求します。

- 健全な財政状況を背景にしたまちづくり…一般会計のみならず特別会計・公営企業等を含めた「豊中市グループ」全体において、抜本的財政再建・経営基盤の強化を果たし、今後の特色あるまちづくりに必要な財源を確保する。

キーワード；「豊中市グループ」「抜本的財政再建」「経営基盤強化」「財源確保」

財政構造の抜本的改革は、過去の改革においても未完の課題として残されました。地方財政制度などの変化も一因であるにせよ、外的な要因があっても地方公共団体として自立できる財政構造を持っていなければなりません。「豊中市グループ」全体で抜本的財政再建・経営基盤の強化を果たし、財政破たんなどといった事態を引き起こして自治の放棄に至ることのないように、まちづくりに必要な財源を確保していくことをビジョンとして追求します。

■ 新たな改革を「創造」する

『行財政改革大綱』では「市役所が変わる」、『行財政再建指針』では「変わろう、変えよう、とよなか」をスローガンに、私たちは「変わる」という価値観を常に追求してきました。にもかかわらず、行財政改革が「いままであったサービスが削られ、予算・人員が削減される」というだけのイメージに矮小化されると、「変わる」ということは「縮小」であり、「改革」とは現状からの縮小幅についての調整作業であるかのような受け取り方をされてしまい、もう改革の時期は終わったなどといった考え方が「希望的」観測になってしまうことにもなります。

私たちは新たな改革の局面に移行するにあたり、このような考え方とは違う視点に立つこととします。

改革とは、「痛みを伴うもの」、「改革とは、余儀なく受け入れるもの」、「将来のために越えなければならない障壁」という意見がありますが、これもまた一面的な見方というべきです。

先に掲げたビジョンを実現するには、あらゆる部分において過去 10 年間で成し得なかったような改革を断行しなければなりません。そのためには、新鮮で独創的な発想を持って様々な取り組みを立案し、意欲的に推進することが求められます。

今回の行財政改革は困難であるけれども、困難なるがゆえに挑戦するだけの価値がある改革にしなければなりません。それは、受け身で耐える一方の改革ではなく、新しい取り組みを創造していくような改革であり、私たちは

「新たな（行財政）改革を『創造』する」

という基本姿勢を取るものとします。

ビジョンに向かう基本姿勢

新たな改革を「創造」する

この行財政改革に挑戦し取り組むことを通じて、私たちは市民とともに自治を担う、真の市民自治の担い手になることができるのです。

(2) 行財政改革の目標

ビジョンに表現された将来像を実現するため、4つの視点の「目標」を設定します。この「目標」とは、今回の行財政改革において、私たちが具体的な取り組みを考え推進していくにあたり、めざすべき到達点を4点に整理して簡潔に言い表したものです。

■ 目標

● 新しい公共空間づくり

自治基本条例を基本に、市民・事業者等と行政がそれぞれに役割を果たしてかたちづくる「新しい公共空間」*の創造をめざします。

● 持続可能な行財政システムづくり

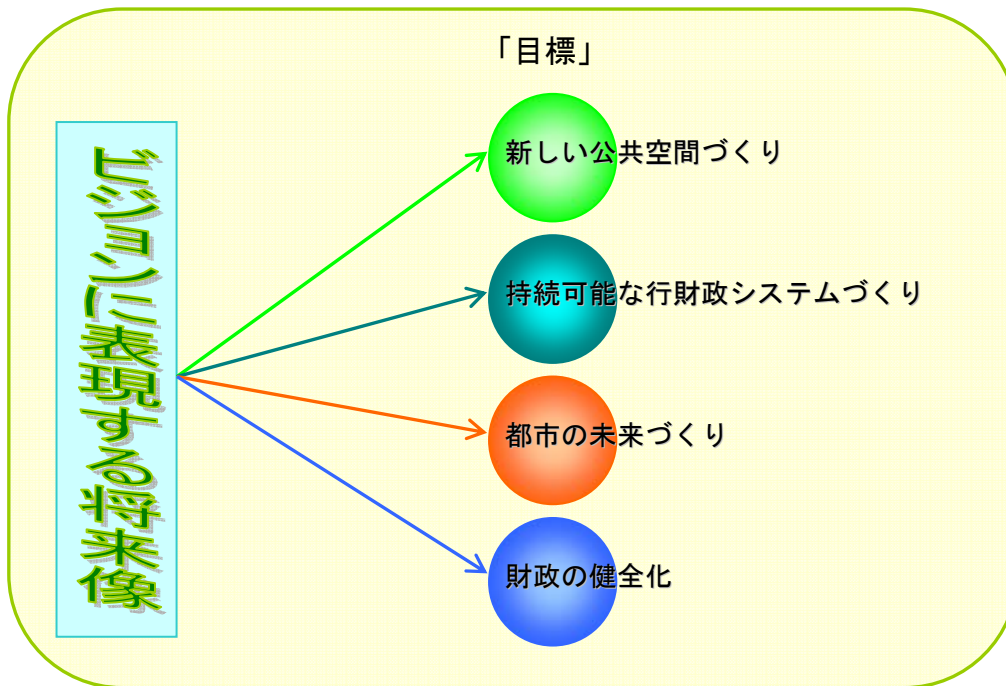
機能性に優れ柔軟かつスピードのある組織やしくみなど、将来に向かって持続可能な行財政運営の基盤の創造をめざします。

● 都市の未来づくり

豊中らしさが発揮された永続的な市域の発展—都市・豊中の未来の創造をめざします。

● 財政の健全化

市の関わる全会計において財政の構造的改善を図り、将来にわたり財源の不足や財政破たんなどの心配のない、健全な状態の実現をめざします。



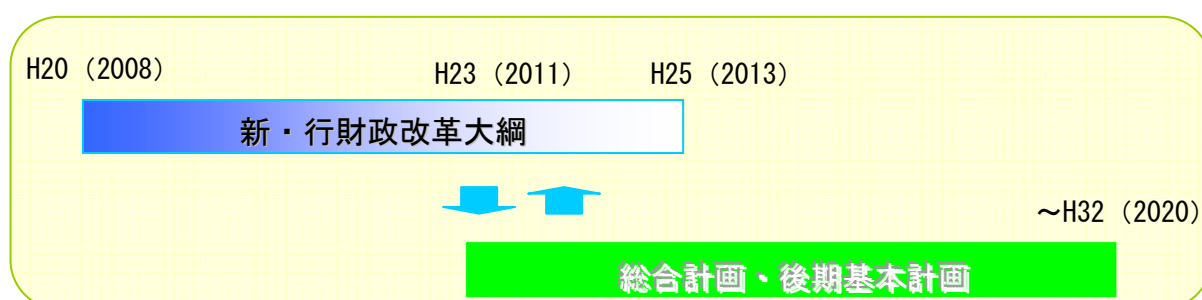
第3章. 改革を着実に進めるために—取り組み姿勢についての考え方

(1) 取り組み期間

■ 新・行財政改革大綱の取り組み期間

この大綱の取り組み期間は、平成 20 年度（2008 年度）から平成 24 年度（2012 年度）までの 5 年間とします。

市の上位計画となる『第 3 次豊中市総合計画』の『前期基本計画』が平成 22 年（2010 年）に終了し、翌 23 年度（2011 年度）から 10 年間の『後期基本計画』へと引き継がれることから、『後期基本計画』策定前に新・行財政改革大綱の中間総括を行い、必要に応じて見直したうえ、その内容は『後期基本計画』に反映させていくこととします。



■ 総合計画との関係

『新・行財政改革大綱』は、当然に市政運営の根幹となるまちづくりの目標を明らかにした基本計画である『第 3 次豊中市総合計画』の理念に立脚したものであり、「人と文化を育む創造性あふれるまち」「安心してすこやかな生活のできるまち」「活力あふれる個性的・自律的なまち」「環境と調和した共生するまち」といった豊中市将来像の達成を「協働とパートナーシップに基づくまちづくり」「効率的・総合的な行財政運営」にもとづいて行うための方針です。

これは、平成 22 年度（2010 年度）に終了する『前期基本計画』にもとづく取り組みであるとともに、平成 23 年度（2011 年度）からスタートする『後期基本計画』へと引き継がれるものであり、この大綱の中間総括・見直しや実施計画である『新・行財政改革プラン』の進行管理を行ったうえで、一貫した市の行財政運営の方針として活かしていきます。

■ 実施計画『新・行財政改革プラン』の策定とその計画期間

この大綱にもとづいて、具体的な個々の行財政改革の取り組み内容を記した実施計画『新・行財政改革プラン』を策定し、これに沿って改革を進めます。

この『新・行財政改革プラン』は、まず平成 20 年度（2008 年度）から平成 22 年度（2010 年度）までの 3 年間で計画期間とするものを初期計画として策定し、取り組みを軌道に乗せることとします。

財政状況に関しては、初期 3 年間で一般会計の単年度収支を構造的に改善し、以降の年度で累積赤字を縮小することをめざします。

(2) 推進体制

■ 行財政構造改革本部・構造改革推進委員会体制の堅持

市長を本部長とし、副市長を副本部長とする「行財政構造改革本部」に加え、各部局において課長相当職以上の者で構成する「構造改革推進委員会」による推進体制を引き続き堅持します。

■ 新たな推進体制

課題によっては、中堅・若手職員も加え、組織横断的なチーム等を編成して取り組みます。

特に、部局の壁を超えて庁内横断的なチーム等を編成する場合、副市長直属のプロジェクトと位置づけ、取り組みの推進力を強化します。

■ 「推進責任者」「推進担当者」の明確化

プラン実施項目ごとに、「推進責任者」（課長相当職以上の者）と「推進担当者」（実際の取り組みに従事する者 1 名以上）を明確化して取り組みます。

(3) 進行管理

■ プラン実施項目毎の目標管理

プランの各実施項目は、その目的と必要性を明確にしたうえで、可能な限り成果についての年次数値目標を設定して取り組むこととし、各推進責任者のもとに達成責任の所在を明示するものとします。

目標の設定にあたっては、財政効果の視点（コスト縮減額・歳入増加額）のほかにも、取り組みの目的に沿った成果指標の設定を検討することとします。

■ 改革に取り組むことへの評価のしくみづくり

プラン実施項目の推進担当者に対しては、改革に取り組むことに対する評価を行い、動機づけを高めるしくみを構築します。また、評価の視点についても、達成度だけではなく以下の視点での多角的評価を導入し、積極的に改革を志向する意識の浸透を図ります。

- ▶ 取り組みにチャレンジすることへの評価
- ▶ 取り組んだプロセス（過程）に対する評価
- ▶ 取り組みの達成度に対する評価

■ 進捗状況等の公表

取り組みの進捗状況や数値目標の達成状況については、毎年調査するとともに市民・議会への公表を行います。

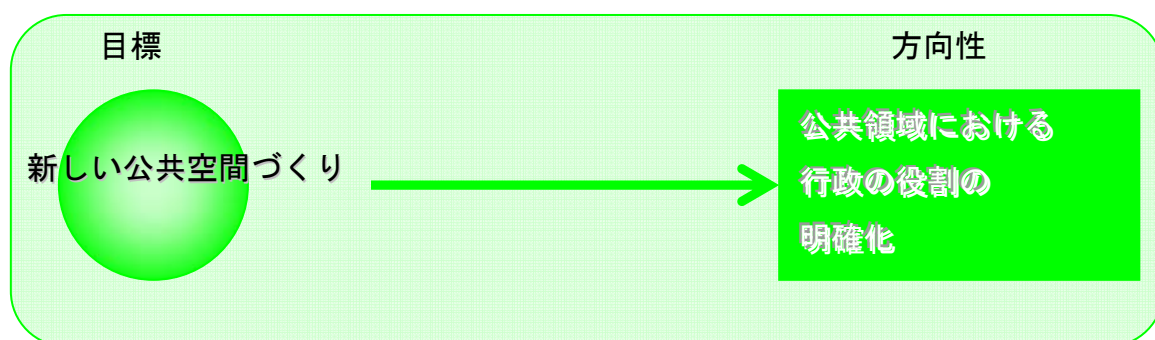
また、「豊中市行財政改革推進市民会議」に報告し意見を求めながら、計画の見直しや取り組み内容の強化などに反映します。

第4章. 新・行財政改革プラン策定に向けて

この大綱に掲げる目標を実現するために、実施計画である『新・行財政改革プラン』を策定し、初期3年間での個別具体的な実施項目、それらの年次数値目標等を設定していくこととします。

『新・行財政改革プラン』策定の際の方向性と、取り組みを考え推進するにあたってふまえる点、方策を以下に掲げます。

(1) 「新しい公共空間づくり」に向けて



■方向性；公共領域における行政の役割の明確化

公共への貢献すなわち市民の福祉、幸福の増進のための諸事業は、行政にとって不変の使命です。しかし、公共ニーズの多様化や複雑化が進む一方で行政の持つマンパワー・財源など行政資源の限界があり、行政が直接サービスを提供することが困難となったり、そうすることが必ずしも市民の福祉、幸福の増進に結びつかなくなる局面が出てきたりしています。

このような時代にあって、多様な主体が参画し多様な手法で公共を支えること＝新しい公共をかたちづくるために行政が果たすべき様々な役割を考え、それらを実践します。

■ 取り組みにあたってふまえる点

● 自治基本条例に示された考え方を出発点とする。

自治基本条例には、「参画」「協働」「情報の共有」など、市民自治の基本の考え方が示されており、「職員の責務」や市政についての基本姿勢も記されています。

新しい公共空間づくりをめざすうえで、あらゆるケースにおいて立ち戻って考えるべき原点がこの条例といえます。

● 市民との信頼関係の向上をすべての基本とし、情報公開・法令遵守などの責務を果たす。

ともに公共空間を支えるにあたって、市民と行政相互の信頼関係が存在することがすべての基本であり、それを維持向上させるように努めなければなりません。行政の行っていることに信頼性がなければ、すべての前提が崩れてしまいます。情報公開や法令遵守は公的機関として当然のことですが、今後の行財政改革の取り組みにあっても、これらの責務を果たす視点を常に保つものとしします。

● 各事業・施策について、提案公募型委託事業制度の活用等、多様な主体との協働・多様な主体による実施の検討を必須とする。

現在市が行っている、あるいは行おうとしている各事業・施策について、それが他の主体との協働で実施できないのか、あるいは他の主体が実施主体として行うことができないのか検討することを必須のプロセスとします。これを考える際に、現在は提案公募型委託事業制度などの具体的なしくみがあり、これらのしくみを活用できないか具体的に検討することとします。

各事業・施策について、市の直営事業がふさわしいかどうかといった一連の検討は、これまでの行財政改革のなかでも行ってきたことですが、従来の考え方を当然とせず、再度考えてみるものが「新しい公共空間づくり」につながる「新たな改革の創造」でもあります。

●ただし、協働や市民自治を行政のコスト削減手段とはとらえず、新しい公共空間の創造・開拓ととらえ、そのために行政として行える支援や推進策を立案し実施する。

協働や市民自治を、行政のコスト削減の便法として利用するような「手段」と考えることは不適切です。このような行政側の都合で公共空間を運営するような発想では、他の主体との良好なパートナーシップを築くことができなくなってしまいます。

今後、新しい公共空間を創造するために、行政が他の主体との役割分担を行い、調整や支援を進めていくことが重要になります。

●一方、行政独自の使命は何かを見極め、いままで以上に効率性や成果を向上させて公共に貢献する。

一般的に行政本来の使命は、公平・公正な社会を実現させる、住民のくらしの安全を守るといった様々な側面から、最大多数の幸福の増進を図ることと考えられます。なかでも行政の立場でしかできない貢献が独自の使命ということが出来ます。それが具体的にどのような施策や事業、業務を意味するのかは、各行政分野において常に考え、遂行していく必要がありますが、それが確かにあると見極めたら、その役割にこそ力を注がなければなりません。この際、従来の業務を従来のペースで行うと考えるのではなく、より効率的に、より成果を高めることを考えます。

■方策

①市民と行政の関係づくり

協働とパートナーシップの基盤となる、より幅広い市民と行政との一層の信頼関係を構築します。

◆市民への説明責任・信頼関係の維持

情報を公開し、誰もが理解できる言葉で市民に対する説明責任を果たすとともに、市民からも提案が活発に行われるような、市民と行政との信頼関係を維持します。

◆行政への市民参画・市民による行政評価

政策形成段階からの市民参画のあり方を検討し、参画を一層促進するとともに、行政評価への市民参画のしくみを構築します。

◆「公共の担い手」としての市民への行政からの働きかけ

個々の市民は、公共サービスの受け手であるとともに、自らが公共の担い手という存在でもあります。例えばごみ減量や放置自転車の問題等、市民にもう少し気をつけてもらうことで、限りある公共資源を一層有効に活用することができることとなり、これも市民による公共への貢献といえることができます。このようなことを考える契機となる情報・機会の提供に努め、ともに考えていく取り組みを進めます。

◆サイレント・マジョリティ（ふだん行政に対し関心・発言の少ない多数の市民）への発信

ふだんは行政に対し関心・発言の少ない多数の市民にも伝わるような発信の手法やしくみを作ります。

②公共サービス提供主体の多様化と行政の役割の遂行

「新しい公共」の創造という視点のもと、今後の公共サービスを多様な担い手で支えていくしくみを推進します。また、行政もその担い手の一つとしての役割を明確化し、そのミッション（使命）を自覚して遂行するものとします。

◆市民公益活動団体等との協働の拡充等

市民公益活動推進条例にもとづく協働事業提案制度や提案公募型委託事業制度の活用実績向上をはじめ、市民公益活動団体や地域団体等、新たな公共の担い手となる実施主体との協働を拡充するとともに、現状の直営サービスについては積極的にそれら実施主体への解放を図ります。

また、こういった協働の活動内容を市民や市職員にも広く情報発信します。

◆公共サービス提供の様々な局面における行政の役割の実行

公共サービスの提供主体の多様化を進めることと一対のものとして、局面によって行政の役割は「公平性・公正性を維持する」「補完性の原則※にもとづき補完を行う」「他の主体による公共活動を調整・支援する」等、様々なものが求められます。それらを適切に実行して、行政の使命に対する職員のモチベーションを高め、公共への貢献を実現します。

③市民自治の促進

地域での活動や協働などを通して、市民が積極的に自治に参画することを、行政サイドから促進する手立てを講じます。

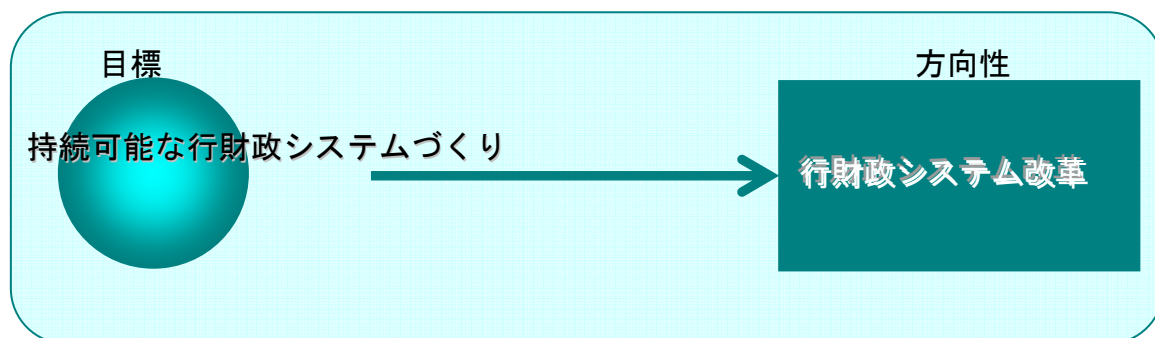
◆地域コミュニティへの支援策の検討と実施

『(仮称) コミュニティ基本方針』の策定など、地域で自治組織を形成して自治を進める活動(地域自治)を支援するための方針を定め、地域ごとの特性に応じた支援策を実施します。

◆パートナーシップ協定にもとづくまちづくりの具体化

自治基本条例における「パートナーシップ協定」の考え方にもとづき、市民・事業者・市が協定を締結してまちづくりを進める取り組みを具体化します。

(2) 「持続可能な行財政システムづくり」に向けて



■方向性；行財政システム改革

持続可能な行財政システムを構築するため、現在の市役所を構成しているしくみ、人、仕事などのすべてにわたって根本的な変革を図ります。

特に、市職員構成のなかで最も厚い層である団塊世代の職員が退職するにあたり、それに対応するための新しい実施体制づくり、業務改革、後継世代の職員の人材育成などを同時進行で行い、この時期を抜本的変革期ととらえて次世代型の行財政システムを創造します。

■ 取り組みにあたってふまえる点

● 部分最適ではなく全体最適を追求する。

自分の組織とそこで働く職員を大事にする、自分の組織で持つ施策・事業を円滑に進めるといった視点は大切です。しかし、その目的を追求した結果が、他の組織にしわ寄せを強いたり、それを相互に主張するために調整がつかず膠着してしまったりすることがあります。各組織が部分的な最適を追求した総和が、全体では最適となっていない例です。これを防ぐには、すべての組織レベルにおいて、「全体最適」を意識する発想の転換が必要です。課全体ではどうか、部全体ではどうか、市全体ではどうか、行政内部に留まらず公共空間全体ではどうか…という意識を持って、全体最適につながる改革案を考えることとします。

● スピードアップと「まずはやってみる」積極性を重視する。

失敗しないよう慎重に、時間をかけて取り組む視点も大事ですが、これを重視しすぎると、最も効果の上がる実施時期を失ってしまうことがあります。このことによる損失については、いままで私たちはあまり意識してきませんでした。また、同じ結果を出すのに余計に時間をかけることは、それだけコストが増大することになりますが、こういう意識も欠けがちだったように思われます。今後は、同じ結果を出すなら少しでもスピードアップするということと、機会損失も失敗と考え、何か改革案を考えたら「まずはやってみる」という積極性を重視する考え方に軸足を置くこととします。

● 各課は、業務の改革・スリム化、実施体制に対する発想の転換を図り、現在の人員体制からポスト団塊世代型の体制へと変革する。管理部門は、そのために必要な最大限の実施部門への支援を行う。

団塊世代の職員が退職した後の体制を考えたとき、市民サービスの維持向上のため、業務のやり方や業務量の見直しを行うことが必要です。ベテラン層がいなくなる以上、どういう仕事を何人が担当するかという実施体制については、従来の職員構成を前提とした発想から離れて、新たな体制を構想する必要があります。各課がこのようなポスト団塊世代型体制に変革するにあたっては、各種の支援や現場のニーズに合ったしくみづくりなど、実施部門側の努力だけに委ねるのではなく、連携して解決を図るべき課題について、管理部門も協働で取り組んでいくものとします。

●事務の集中化・ICT化・簡素化・標準化等の可能性を常に検討し、パフォーマンス（資源の投入量あたりの成果）の向上が望める場合は、従来の方法に固執することなく改革を図る。

あらゆる観点から業務を見直し、常に効率化を図ることとします。そのアプローチとしては、

集中化…類似業務を集中処理することによって効率化を図る

ICT化…情報通信技術＝コンピュータの活用

簡素化…業務プロセスの無駄を省いてコンパクトにする

標準化…属人的な業務プロセスを見直し、マニュアル化を進めて、誰が担当しても一定の質が確保できる形に直す

といったものがあり、常にこれらの可能性を探りながら業務を変えることを、今後の業務姿勢の基本とします。従来の方法を、「いままでこうやってきたから」という理由だけで踏襲するような思考パターンは排していくこととします。

●職員の専門能力・総合能力の育成、公平・公正に努力・実績を反映する評価制度・組織文化づくりを推し進め、今後の体制を支える人づくりを行う。

ポスト団塊世代型の体制を支える人材を作っていくため、能力の育成と意欲を向上させるための制度と組織文化づくりが必要です。今後は、チャレンジしたこと、努力過程や成果が公平・公正に反映されることを基本方針として制度を構築し、しくみの面からも人づくりを支援することとします。それとともに、モラルを維持する観点からも、「がんばった者が損をする」「声の大きい者の言うことが通る」といった現象の起きない組織文化を築き上げることとします。

■方策

①経営システムの改革

「選択と集中」「あれか、これか」を適切に判断し、資源の最適な配分を可能とするシステムを確立します。

◆トップマネジメント改革

新しい行財政システムにおけるトップ（市長・副市長）マネジメントの役割を明確にし、必要な場面でトップのリーダーシップが効果的に発揮されるしくみを確立します。

◆新たな事務事業評価視点の導入

事務事業の見直しにあたり、コスト分析や類似団体や民間企業とのベンチマーキング（優れた事例との比較による検討）などの手法を参考に、市民ニーズ・市民満足度や公共性の視点も考慮した新たな評価視点を導入します。

◆政策・施策の選択と集中を図るシステムの構築（行政評価システムと政策決定システムの結合）

行政評価に、現行の事務事業評価のほか、新たに施策単位での評価を加えて施策間の優先度を明らかにするとともに、これが予算などの資源配分に反映されるよう、行政評価と政策決定が結びついたしくみを構築します。

◆経営戦略立案機能の強化

部局長級会議のあり方を見直し、市長および副市長（トップマネジメント）、部局長（経営幹部）を補佐するスタッフ機能の強化などにより、市の経営戦略立案機能を高めます。

◆予算制度の改革

「豊中方式包括予算制度※」の導入と拡充を図るとともに、改革を推進する組織への動機づけとして、メリット予算制度※を拡張活用します。

②実施体制の最適化

現行の実施体制を見直し、最小資源の投入で最大限の成果を挙げる体制への変革を図ります。

◆多様な雇用形態の活用による体制の変革

市民サービスの維持向上を図りながら、最も効果的・効率的な業務が執行できるよう、業務の特性や内容に応じて、再任用職員※や任期付職員※等、多様な雇用形態の職員を活用し、機能的で改革志向にあふれた実施体制の構築を図ります。

◆外部活力の導入による体制の変革

外部委託・指定管理者制度・PFI※など様々な外部活力導入の手法を各事業において検討し、行政責任を明確化したうえで、その特性に応じた導入を図ります。

事業全体のみならず業務レベルにおいても、業務プロセスの分析を行い、必要に応じてプロセスの組み替えを行ったうえで、外部活力の導入が適した部分については積極的に導入し、パフォーマンス（資源の投入量あたりの成果）の向上を図ります。

◆柔軟な実施体制の拡大

今後、恒常的に夜間勤務が必要な業務についてのシフト勤務体制や、実情に応じた業務間の連携応援体制など、業務効率が上がるよう、より柔軟な実施体制を構築します。

◆職員定数適正化の徹底

団塊世代の職員の退職に伴い、年齢構成のひずみを生じさせない職員体制のあり方、中長期的視野に立った採用方針、多様な雇用形態の職員や外部活力との役割分担等の検討から導き出される、職員定数の最適化を図ります。

③人づくりの改革

組織や業務を支える根本は「人」であり、人づくりは行財政システムの改革の基本にあたるものです。中長期的な視点だけでなく、変革期にあることから、喫緊の課題として職員の資質向上に取り組みます。

◆職員の意識改革の促進

『豊中市人材育成基本方針』[※]に掲げる職員像、これからの行財政改革を推進する職員に求められる使命感や改革への志を全職員が有することをめざします。

◆人事・給与制度の改革

新たなことに挑戦する姿勢や努力の過程および結果が正当に評価されることが、職員の意欲向上・育成につながり、組織の弛緩を防ぎます。このような評価のしくみとそれを反映する人事システム・給与システムの改革を行います。

◆職員の専門能力・総合能力の向上

頻繁な制度変更や行政ニーズの多様化、配置の流動化に対応するために、職員の事務処理能力・専門能力・総合能力を維持向上し、適材適所の人事配置を行う必要があります。そのため採用、育成、活用、評価の

システムの充実を図ります。

④組織の改革

人を活かし、能力を100%発揮させるための組織編成、組織運用のしくみの構築などにより、組織体としての能力や効率性の向上を図ります。

◆新しい時代（ポスト団塊世代）に対応した組織編成への変革

組織編成の簡素化や階層のフラット化、必要に応じた集中一元化などを進めるとともに、現行のグループ制・チーム制[※]の趣旨である、各部局・各課で柔軟に組織編成ができる考え方をさらに推し進めた庁内分権[※]型のしくみづくりに取り組み、機能性を発揮し最小の人員で最大の効果を上げることができる組織体への変革を進めます。

◆柔軟な課題対応を可能とするしくみの構築

庁内横断プロジェクトチーム制度の強化など、課題発生に即し柔軟に対応できるしくみを構築します。

◆組織風土の刷新

職員のやる気をサポートし、積極的に改革を志向する組織文化を根づかせるため、職場において意見を言い合える場の設定、改革の牽引役となり人を育てるリーダーの輩出・支援のしくみづくりなどを行います。

⑤業務の改革

業務の実施体制や、その基盤となる組織・人と並んで、業務そのものを改革することが必要です。同じ業務成果を得るために投入する資源をより少なくする、あるいは同じ投入資源であれば成果の向上が図れるように、業務の改革に取り組みます。

◆ICT（Information and Communication Technology＝情報通信技術）

活用による業務の効率化

各業務において業務プロセスの分析・組み替えを行ったうえで、積極的にコンピュータシステムの導入を進め、非効率な手作業や情報の分散管理の解消などを行います。

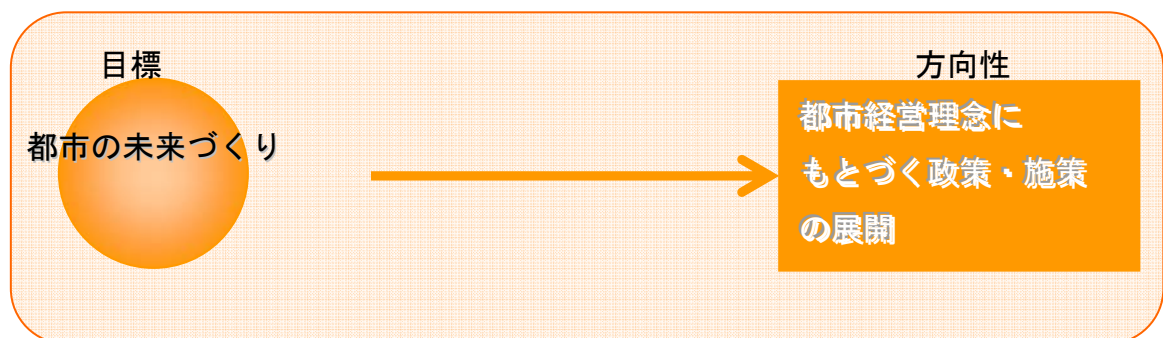
また、情報端末機を最大限に活用し、電子メール等を主とした仕事の進め方を普及させることにより、ペーパーレス化や庁内会議のスリム化

に結びつけます。

◆業務プロセス改革の推進

業務の集中化、簡素化、標準化など業務プロセス改革を推進するとともに、それを支援する指導者の確保や相談システムの整備を図ります。

(3) 「都市の未来づくり」に向けて



■方向性；都市経営理念にもとづく政策・施策の展開

都市・豊中を経営するという大きい視点に立ち、かつ限られた資源の戦略的活用を図って、都市を永続的に発展させるための政策・施策の展開を行います。

一方、都市経営上の資産と位置づけられる市有施設については、保有数が多く、今後これらの老朽化に伴う補修や建て替え需要が発生することから、これらを都市の発展に結びつけることを、最大のテーマとして取り組みます。

■取り組みにあたってふまえる点

●「豊中らしさ」ーオンリーワンの価値を創出する。

産業であれ、無形の知的財産や地域ブランドであれ、「オンリーワン」と呼べるような価値の創出が、都市の将来の発展につながります。そのような可能性を見つけ、育てる政策・施策を考えていくこととします。

● 複数部局が連携し、施策の相乗効果により都市の付加価値の創造・持続的発展を図る。

各部局の単発施策の集合体を都市政策・まちづくり政策とするのではなく、関連性を持つ施策間で相乗効果を発揮させることが、限られた資源の効果的活用の観点からも重要となります。今後の都市政策・まちづくり政策については、複数部局の連携を基本方針とします。

● 市有施設については、総合的指針の策定と政策的判断の場の設定を行い、選択と集中を主眼に整備・管理運営・配置の最適化を図る。

市有施設については都市政策・まちづくりに関わる行財政改革の最重点課題と位置づけて、取り組むことを基本方針とします。

現在の市有施設数、これらの老朽化に伴う建て替え需要、起債も含めた市の今後の歳出負担から判断し、既存施設をすべて現在の運営形態のまま、建て替えつつ維持していくことは、まず不可能です。この前提条件のもと、市有施設整備・管理運営・配置のグランドデザインを早期に策定し、個々の施設のあり方について検証していくこととします。

■ 方策

① 都市経営政策・施策の実施基盤の確立

都市の永続的発展のための政策・施策を実施するため、その基盤となる取り組みを行います。

◆ 都市将来像の考察

豊中市の強みや置かれている条件、時代背景などをもとに、施策の立案にあたっては都市の将来像を考察したうえで取り組みます。

◆ 都市政策・施策の実施体制の確立（相乗効果の発揮）

今後の様々な都市政策・施策が有機的に関連し合い、相乗効果を発揮するような関連部局の連携や実施体制の見直しを図ります。

②都市の付加価値の創造

都市・豊中の新たな付加価値を生み出す政策・施策に取り組みます。

◆産業の振興

ものづくり支援や商業・サービス業の振興策など、構造改革特区制度[※]の活用や各種規制の緩和も視野に入れ、豊中の強みを伸ばす産業振興を行います。

◆地域の知的財産の創造促進

産学公連携などの手法を活用し、豊中市域においても知的財産の創出と蓄積、地域還元が行われるような促進策を検討し、実施します。

◆地域ブランド力の開発

「教育文化都市」などの従来からの伝統的なブランド力の再創造や、新たな「豊中らしさ」の創造につながる政策・施策によって地域ブランドを開発し、「住み続けたいまち」「移り住みたいまち」としての魅力を高めます。

◆連携・ネットワークによる付加価値創造

他の地方公共団体等との広域連携による機能分担や、保健・医療・福祉の分野などで市内の事業者等と行政とのネットワーク強化を図る等、「連携」「ネットワーク」をキーワードに様々な共存共栄モデルを作ることによって、地域の保有する資源の付加価値を高めます。

③市有施設の最適化

市有施設に関し、都市経営上の重要課題として、その整備・管理運営・配置の最適化に取り組みます。

◆市有施設のあり方にかかる総合方針の策定

市有施設について、政策的位置づけ・市民ニーズ・耐震診断結果・LCC（Life Cycle Cost＝施設の生涯通じての費用）試算などの指標設定を行い、整備・管理運営・配置について、統廃合・廃止まで視野に入れた総合方針を策定します。

◆既存市有施設の有効活用

既存の市有施設について、評価指標を用いた有効活用度の把握を行う手法を開発するとともに、場合によって転用や外部活力による運営等の

選択肢も含め、地域の公共資産としての施設の付加価値が最大限に発揮されるよう有効活用を図ります。

◆ **選択と集中の観点による市有施設配置の再編**

市有施設の整備・管理運営・配置に関する総合方針にもとづき、配置について政策的に検討する場の設定を行って、選択と集中の観点から再編を図ります。

④ **その他の資産の有効活用**

施設以外にも道路・上下水道設備等の都市基盤、市有地などの市有資産があり、これらについても最大限の有効活用を図ります。

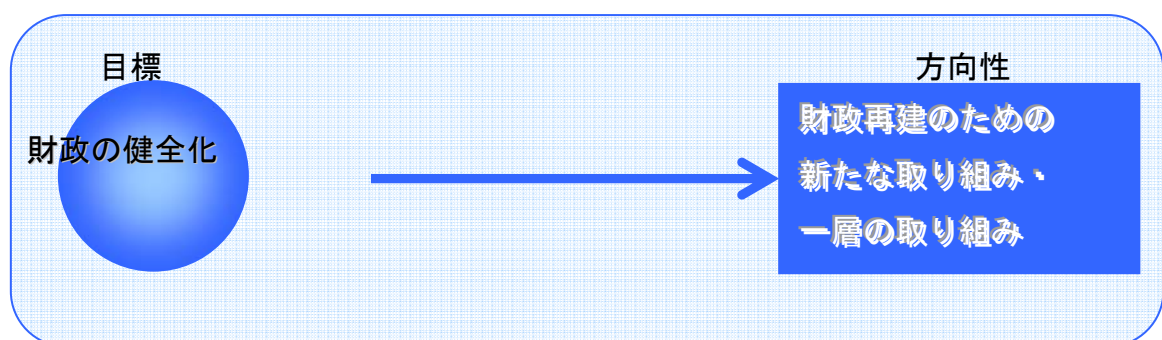
◆ **市有資産の多目的活用**

現在用いられている用途と並行して、さらに付加価値を出せる多目的活用の方途があれば積極的に活用を図ります。

◆ **民間等への資産譲渡による発展的転用**

未利用地・施設跡地など、現在市が十分に有効活用できておらず、今後も市の財源投入による整備と有効活用が見込めない資産については、民間等の資本によって地域の発展につながる転用を促すこととセットでの譲渡を行います。

(4) 「**財政の健全化**」に向けて



■ **方向性；財政再建のための新たな取り組み・一層の取り組み**

財政の再建のために従来から様々な取り組みを行ってきましたが、さらに新しい改革にチャレンジするとともに、従来からの取り組みで今後も継続し

なければならないものは、一層のパワーアップを図ります。

これまでコストと意識されていなかった投入人員や所要時間などの資源も含め、総合的に見直すことでコストの削減を図るとともに、歳入の確保についても新たな手法を導入しつつ取り組みます。

「豊中市グループ」全体の健全化を達成するために、一般会計のほか特別会計・公営企業等でも個々の方針・計画にもとづいて経営改善・運営健全化を図り、財政指標の向上に結びつけます。

この財政指標は、次のとおり設定するものとします。

● **実質収支・経常収支比率・プライマリーバランス（『行財政再建指針』からの継続課題としての財政指標）**

財政の健全化の面については、『行財政再建指針』において財政指標として、「実質収支」「経常収支比率」「プライマリーバランス」を掲げていましたが、この3指標は引き続き新たな行財政改革におけるマクロ目標として掲げます。

指標名	概要	目標値
実質収支	市の財政の収支の均衡を見る指標 歳入と歳出の差引額（形式収支）から、 翌年度へ繰り越すべき財源を控除した額	黒字化 黒字の維持
経常収支比率	市の財政構造の弾力性を示す指標 市税等の経常的な収入に対して、人件費、 扶助費、公債費など経常的な経費に 使われた一般財源の割合を示す比率	95%以下
プライマリー バランス	市の財政支出が借金に頼らず税収を中心 に賄われているかどうかを示す指標 市債発行などの借金を除いた収入と、 過去の借金の元金払を除いた支出の差	均衡を堅持

● **新たな財政指標**

従来の3指標に加え、今後は一般会計のみならず他の会計も含めた全会

計の健全化・全体最適化を志向するうえで、連結的な財政指標、フロー／ストック両面を検証できる財政指標も導入します。

平成 19 年（2007 年）6 月、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」が成立し、そこには①実質赤字比率②連結実質赤字比率③実質公債費比率④将来負担比率という 4 指標※が示されています。これらは全会計を視野に置いた財政指標であり、地方公共団体は一般会計だけでなく全会計を健全化しなければ種々の制約を受けるということが、この法律の骨子となっています。これらの基準値制定などの動向を見据え、明確化した段階で目標値の設定を行っていきます。

●財政指標の目標管理

これらの財政指標は、プラン全体の進捗状況を示すマクロ目標であり、全庁的な管理部門（行財政再建対策室・財政課など）が責任部局として、全体調整を図りながら目標管理することとします。

●特別会計・公営企業等における固有の指標

上記の指標のほか、特別会計や公営企業、一部事務組合※や出資法人※において、各事業の特質に合わせた経営指標や財政指標が考えられる場合、それぞれ健全化目標を設定して取り組むこととします。

■ 取り組みにあたってふまえる点

● 行政サービスにかかる原価（人件費含む）に削減目標を設定する。

内部系事務も含め、市の業務に要している原価（コスト）を可視化し、それに対して目標を設定して低減を図ります。

ある一つの事業・業務で、目的を達するまでの1サイクルを1単位とした場合、その行政サービス1単位当たりの原価（コスト）は、所要物件費や人件費（時間当たり平均単価×従事人数×所要時間）、使用施設・設備の維持管理費や減価償却費の按分割り当ての総計と考えられます。これらの要素に分解して構造を分析し、削減目標を立てて原価低減を図る考え方を導入するものとします。民間企業においては、製品の品質を保ちつつ、いかに原価を下げるかを常に考え、競争力を高めています。行政と民間企業とを同列に論じられない点もありますが、同じサービスを提供するのにいかにコストを下げるかという視点は共通のものです。

● 歳入確保については、負担の公平性を追求するための各種徴収金の徴収対策推進と、新たな財源確保に向けた積極的なチャレンジを両輪として取り組む。

各種の徴収金においては、納付者の「納付離れ」を招かないためにも、徴収金によって徴収姿勢の差がないよう、市全体で公平・公正な徴収を行うこととします。

一方、新しい財源や新しい収納方法の開発については積極性を重んじ、可能性があればチャレンジしていくことを基本姿勢とします。

● 特別会計・公営企業会計等を含めたグループ連結ベースでの財政指標向上を図る。

今後は一般会計の領域で財政を健全化することを目標とするのではなく、「豊中市グループ」全体でどれだけプラスになるかという観点から、全体最適の財政健全化策を考えることとします。

●財政危機時の定義とその際に取り得る選択肢を明確化する。

「財政危機」という状況になれば、さしあたり財政破たんなどといった最悪の事態を回避するため、通常に行財政改革の取り組みにはない緊急的財政対策を講じなければなりません。どういう状況に至ったかを想定するのか、その際にはどのような緊急措置を取り得るのか、あらかじめ明確化しておくこととします。

■方策

①行政サービスの原価（コスト）の縮減

ABC（Activity Based Costing＝活動基準原価計算）分析などの手法を参考に、行政サービスのコスト分析を行い、問題点を可視化したうえでコスト縮減に取り組みます。

◆行政サービスのコストの公開

現在公開している行政コスト計算書[※]のような市全体のマクロの数値に加え、個々のサービスについても可能な限りコストを公開します。

◆新たな手法によるコスト構造の分析と縮減

活動単位に分解してコスト解析する手法や、費やす時間も投入資源と見る考え方を導入し、問題点の分析とコストの縮減を図ります。

◆仕様・契約方法の見直し等による調達コスト縮減

公共工事から業務委託・指定、リース契約に至るまで、調達コストについては仕様や契約・指定方法の見直しによる縮減を追求します。

②事務事業の見直し

事務事業については、従来から相当の見直しを行ってきていますが、新たな評価の視点にもとづき、実施主体の見直しや必要に応じて事業の統廃合を進めます。

◆実施主体の見直し

「新しい公共」の視点や、外部活力導入の視点もふまえながら、事業の実施主体の見直しを行います。

◆事業の統廃合

すでに目的を達した事業や、他の事業に比べ実施する優先順位が低い

事業があれば、統廃合を進めます。

③歳入の確保

従来から努力してきた市税等の徴収対策に加え、新たな手法による収納率・収納額の向上や、新たな財源確保への積極的な取り組みを行います。

◆各徴収金の徴収向上・負担の公平性の確保

市税のみならず他の徴収金についても、自主納付推進策を強化するとともに、未納分に対しては既納付者との負担の公平性の見地から、市として一貫して公正な徴収を図ります。

◆次世代手法を活用した公金納付の多様化

ICT（情報通信技術）進展により、コンビニエンスストア、ATM（現金自動預け払い機）をはじめ、携帯電話やパーソナルコンピュータで納付が可能となりつつあります。これらの手段の公金納付への導入を図り、納付者の利便性の向上と収納率・収納額の向上に結びつけます。

◆有料広告収入など新たな財源の積極的確保

既存の歳入の確実な徴収だけに留まらず、有料広告収入など新たな財源の積極的確保に取り組みます。

④特別会計・公営企業等の健全化

各特別会計や公営企業、出資法人などにはそれぞれの特性や置かれている状況に合わせた固有の健全化努力も求められており、一層の健全化に取り組みます。

◆国民健康保険など特別会計の健全化

国民健康保険、老人保健医療、介護保険などにおいて、それぞれ医療費の適正化や保険料徴収の強化等固有の課題に取り組み、財政の健全化を図ります。

◆公営企業・一部事務組合の運営健全化

病院事業、水道事業のほか、企業会計導入予定の下水道事業を含め、公営企業や一部事務組合については、それぞれの健全化計画に該当する計画に沿って運営健全化に取り組みます。

また、従来からの観念にとらわれず、各々の経営目的にもとづく公共

サービスを提供するための、最適な経営形態や経営手法を追求していきます。

◆出資法人のあり方の検討と運営健全化

市が出資や財政的支援を行っている団体については、その事業の公共性や市民ニーズを常に検証し、運営のあり方や市の関与を見直すとともに、自主・自立を基本に運営健全化に取り組めます。

⑤その他

以上の方策のほか、様々な手立てを講じたにもかかわらず財政上の危機を迎えた場合には、必要に応じ機敏な対応を行います。

- 一般会計収支見込み
- 市町村財政比較分析表における豊中市の状況
- 中期市税収入見込み
- 用語解説

■ 一般会計収支見込み

【平成19年5月策定分】

(単位：百万円)

	H16決算	H17決算	H18決算見込	H19	H20	H21	H22
市 税	60,744	61,467	63,423	65,602	66,274	66,047	66,543
譲与税・交付金等	11,877	12,300	12,145	9,280	9,280	9,280	8,730
地方交付税	2,072	1,122	1,481	400	1,400	1,400	1,400
国・府支出金	20,596	20,912	20,155	22,066	22,920	23,137	24,000
国庫支出金	15,871	15,515	14,631	15,748	16,444	16,534	17,237
府支出金	4,725	5,397	5,524	6,318	6,476	6,603	6,763
市 債	17,711	8,770	8,148	9,350	7,276	7,338	11,569
うち臨時財政対策債	4,567	3,517	3,334	3,000	2,000	2,000	0
うち退職手当債	0	0	0	1,000	2,000	2,000	2,000
うち借換債	10,195	343	1,798	594	390	284	5,581
そ の 他	8,078	9,392	12,574	17,221	9,137	10,022	9,165
分担金・負担金	1,466	1,568	1,616	1,831	1,831	1,831	1,831
使用料・手数料	2,274	2,304	2,308	2,485	2,485	2,485	2,485
繰 入 金	194	301	2,870	2,576	1,110	2,734	2,610
うち基金繰入運用金	0	100	2,500	2,500	100	2,500	2,500
そ の 他	4,144	5,219	5,780	10,329	3,711	2,972	2,239
歳 入 合 計	121,078	113,963	117,926	123,919	116,287	117,224	121,407
人 件 費	31,833	31,186	31,075	33,053	32,683	31,810	31,365
うち退職手当	3,955	3,794	4,291	5,736	6,100	6,000	6,300
扶 助 費	19,412	19,693	20,449	22,062	22,800	23,530	24,296
公 債 費	23,434	13,753	14,472	13,362	13,879	14,155	19,377
うち借換債対象	10,195	343	1,798	594	390	284	5,581
投資的経費(普通建設事業費)	4,382	4,343	5,146	7,978	8,198	7,145	8,155
そ の 他	39,196	44,764	46,437	47,464	45,722	46,764	45,960
物 件 費	12,995	13,252	13,765	15,276	15,291	15,291	15,291
補助費等	10,338	12,026	12,357	10,534	12,483	14,155	14,078
うち基金繰入運用金返還金	200	1,839	2,684	0	100	2,500	2,500
積 立 金	1,030	1,080	1,880	1,349	69	64	64
繰 出 金	12,782	12,823	13,464	13,857	14,066	14,161	14,149
そ の 他	2,051	5,583	4,971	6,448	3,813	3,093	2,378
前年度繰上充用金	2,586						
歳 出 合 計	120,843	113,739	117,579	123,919	123,282	123,404	129,153
歳入歳出差引	235	224	347	0	△6,995	△6,180	△7,746
翌年度に繰越すべき財源	85	121	84				
実質収支/20年度以降単年度収支	150	103	263	0	△6,995	△6,180	△7,746

《設定条件》

1. 平成18年度までの税制改正(税源移譲、定率減税の廃止等)を反映させて試算。
2. 平成20年度以降の国庫補助金削減等は見込んでいない。
3. 臨時財政対策債は地方財政計画に基づき、平成19年度から21年度まで計上。
4. 人件費の抑制(一律給与削減(2%・5%))は平成20年度以降見込んでいない。
5. 各年度の退職者については同数を新規採用者で補充。
6. 退職手当は現行所要額を計上。
7. 投資的経費(普通建設事業費)は一般財源を30億円ベースで試算(平成20年度以降)。
8. 平成16年度休止事業(約3億円)は20年度以降に復元するものと仮定して試算。
9. 病院事業会計の累積損失の解消(平成20年度以降、10億円)。
10. 平成20年度以降の基金の新規繰入運用は見込んでいない。

財政収支見込（一般会計・総額ベース）の設定条件

《歳入・歳出共通事項》 平成 18 年度（2006 年度）は 5 月決算見込額。19 年度（2007 年度）は当初予算額を基本とする。

【歳入】

- ①市 税 平成 18 年度（2006 年度）までの税制改正を反映。
各税目とも平成 18 年度（2006 年度）は 5 月決算見込額。19 年度（2007 年度）は当初予算額。20 年度（2008 年度）以降は税目ごとに、現年課税分については 18 年度（2006 年度）決算見込の収納率、滞納繰越分については 19 年度（2007 年度）当初予算額を用いて試算。
- ②地方譲与税 平成 20 年度（2008 年度）以降は地方財政計画等の伸率を勘案して試算した額とした。
- ③各種交付金 平成 20 年度（2008 年度）以降は各項目の地方財政計画等の伸率及び過去の推移等を勘案した額とした。
地方特例交付金については、地方財政計画で示された総額の縮減を反映させるとともに、平成 22 年度（2010 年度）廃止とした。
- ④地方交付税 普通交付税については、20 年度（2008 年度）以降は市税、地方譲与税及び各種交付金等の増減及び基準財政需要額の過去からの推移を勘案して試算。地方財政計画に基づき 21 年度（2009 年度）まで臨時財政対策債を振り替えている。特別交付税は 20 年度（2008 年度）以降、各年度 4 億円とした。
- ⑤国庫支出金
府支出金 国庫支出金・府支出金とも 20 年度（2008 年度）以降の新たな国庫補助負担金の廃止・縮減は織り込んでいない。
扶助費充当分は歳出の扶助費の伸率を考慮した。
建設事業費充当分は、投資的経費（普通建設事業費）の見込に見合う額とした。
- ⑥市 債 臨時財政対策債は地方財政計画に基づき 21 年度（2009 年度）まで計上している。
建設事業債は、投資的経費（普通建設事業費）の見込に見合う額とした。
各年度とも約定に基づく借換債を計上している。
- ⑦繰入金 基金取り崩しのほか、文化施設建設基金等の特定目的基金及び減債基金の繰入運用金を計上。
繰入運用金は、繰入 3 年経過後の償還時に同額を再繰入するものとしている。
ただし、平成 20 年度（2008 年度）以降の新規繰入運用は見込んでいない。
- ⑧その他 使用料・手数料、分担金・負担金及び諸収入などについては、19 年度（2007 年度）と同等の額で設定。

【歳 出】

- ①人 件 費 平成 20 年度（2008 年度）以降は、19 年度（2007 年度）の額を基に定期昇給、給与改定及び新陳代謝を織り込んで試算した（伸率△3.10%）。
退職手当は現行制度で所要額を計上。
職員定数は現行どおり（各年度の退職者は同数を新規採用者で補充）とした。
- ②扶 助 費 平成 20 年度（2008 年度）以降は各費目の過去の伸率等を勘案した。
- ③公 債 費 平成 19 年度（2007 年度）以降の新規発行債の利子については、公的資金、銀行等引受資金ともに借り入れ利率を年 4.0%で設定。
- ④普通建設事業費 平成 19 年度（2007 年度）は一般財源ベースで 20 億円。20 年度（2008 年度）以降は一般財源を 30 億円前後で設定。
- ⑤物 件 費 平成 20 年度（2008 年度）以降はベースの伸率を 0%とした。
- ⑥補 助 費 等 平成 20 年度（2008 年度）以降については金額の大きいもの、増減の要素が見込まれるものを中心に見積もった。
土地開発公社及び住宅協会の健全化を考慮（平成 19 年度（2007 年度）は 7.3 億円、20 年度（2008 年度）以降は各年度 8.3 億円上積み）。
病院事業会計の累積損失の解消を考慮（平成 20 年度（2008 年度）以降 10 億円上積み）。
基金繰入運用金返還金はこの項目に計上している（繰入の 3 年後に償還）。
- ⑦繰 出 金 国民健康保険事業会計（人件費部分除く）は基本的に同額としたが、介護保険事業会計（人件費部分除く）及び老人保健医療事業会計は一定の伸びを勘案した。（いずれも人件費部分については、「人件費」の伸率で試算。）
公共下水道事業会計については、経営健全化計画等を考慮。
- ⑧そ の 他 維持補修費は 20 年度（2008 年度）以降 6 億円で設定。

《その他共通事項》

平成 16 年度（2004 年度）予算編成において休止した事業については、20 年度（2008 年度）に復元させるものと仮定して試算している（約 3 億円）。

《解説》 一般会計収支見込

前表の一般会計収支見込は、現行制度がそのまま推移することを基本として、一定の前提条件を設定し、向こう 3 年間における歳入歳出の見込を策定したものです。

〔歳入について〕

歳入の大きな部分を占める市税収入は、平成 9 年度（1997 年度）をピークに減収が続いていましたが、平成 16 年度（2004 年度）を底に平成 17 年度（2005 年度）以降、平成 19 年度（2007 年度）まで増収となりました。これは、所得税から個人市民税への税源移譲もありましたが、定率減税[※]の見直しや老年者控除の廃止など一連の税制改正に加え、経済の好転による個人所得の増加や企業収益の回復を背景としたものです。しかし、平成 20 年度（2008 年度）以降は団塊世代の大量退職の影響を受けるとともに、固定資産税は平成 21 年度（2009 年度）に評価替えがあり、市税全体としては平成 19 年度（2007 年度）までのような伸びは期待できず微増に止まるものと見込んでいます。

地方譲与税[※]や各種交付金[※]は地方財政計画[※]等の伸び率を勘案して試算し、ほぼ横ばいの状況となっていますが、定率減税による減収額を補てんするための特例交付金が地方財政計画では平成 21 年度（2009 年度）までとされていますので、平成 22 年度（2010 年度）はその分減少しています。

地方交付税のうち普通交付税[※]は、市税や地方譲与税、各種交付金の増減を考慮し、基準財政需要額についても過去の推移を勘案するとともに、平成 18 年度（2006 年度）の交付状況もふまえて試算しており、また市債[※]のうち普通交付税から振りかえられた臨時財政対策債[※]については、地方財政計画に基づき平成 21 年度（2009 年度）まで計上しています。

国・府支出金は、歳出における生活保護や児童福祉などの扶助費の伸び率や普通建設事業費に充当される補助金を考慮して試算しています。

市債のうち退職手当債[※]については、団塊世代の退職に伴う退職手当の増加に対応するため、平成 19 年度（2007 年度）は 10 億円を計上しましたが、平成 20 年度（2008 年度）から 22 年度（2010 年度）までは、10 億円を増額し 20 億円を計上しています。また、借入時の約定に基づく借換債[※]を計上しています。

歳入の見込では、市税や譲与税・交付金、地方交付税といった市が自由に使える一般財源はさほど増えず、平成 21 年度（2009 年度）以降は減少していますので、新たな行政サービスや突発的な災害などに財源を回す余裕がないことを示しています。

なお平成 19 年度（2007 年度）は、財源対策※として特定目的基金から 25 億円の繰入運用（借入）や、市有地の売却収入 57 億円の余剰金 29 億円などを充当して収支均衡を図りましたが、平成 20 年度（2008 年度）以降はこのような措置を行っていません。

〔歳出について〕

人件費は、平成 20 年度（2008 年度）以降、定年退職者の増加に伴い、退職手当は増加していますが、退職者を新規採用で補充することを前提に試算しているため、給与に単価差が生じ、全体では逡減傾向を示しています。

扶助費は、生活保護の伸びが低くなるものの、児童手当の対象拡大などにより増加しており全体としては依然として増加傾向を示しています。

借金の返済にあたる公債費は、借換債相当分を除いた実質的な償還額でみると今後それほど大きくは増加しませんが、その内訳としては、財源対策のために発行した臨時財政対策債の償還額が大きくなってきます。

投資的経費（普通建設事業費）は、総合計画実施計画に掲載されている事業を反映するとともに、公共施設や義務教育施設などの耐震改修も想定して試算し、一般財源については 30 億円の充当を見込んでいます。

歳出については、義務的経費のうち人件費は減少し、公債費も借換債を除けばほぼ横ばいとなっていますが、扶助費のように市が抑制できない経費は伸びています。公共施設も老朽化が進んでおり、耐震改修などが必要なことから、投資的経費（普通建設事業費）が伸びています。さらに、新たな公会計制度※や財務指標※の導入が検討されているなかで、今後は一般会計、特別会計だけでなく企業会計、外郭団体を含めた市全体の財政の健全化が求められることから、多額の累積損失を抱える病院事業会計への対策を講じています。

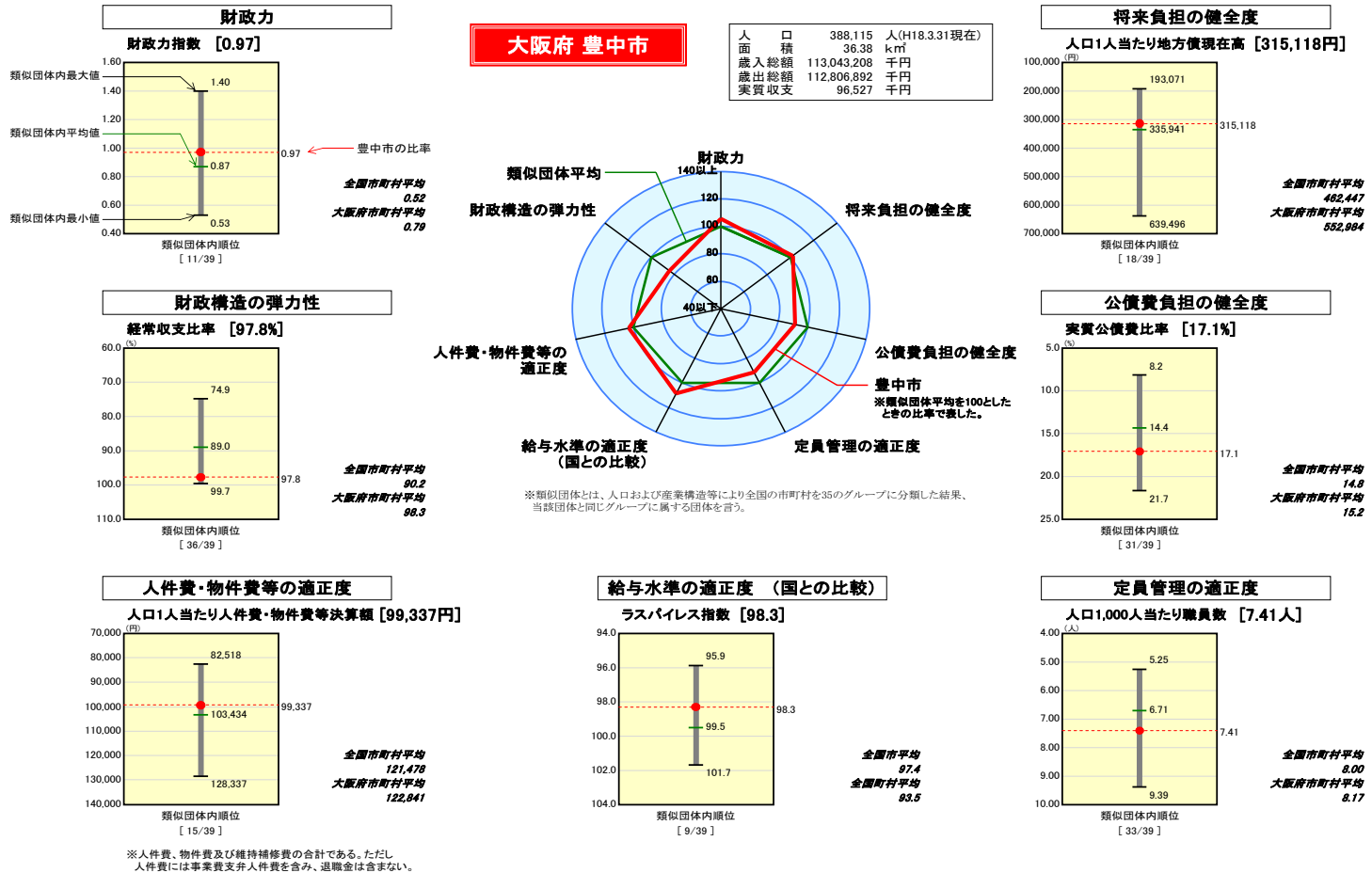
〔収支について〕

平成 20 年度以降の収支見込では、先に説明したように、新たな財源対策を行っていませんので、歳入と歳出にギャップが生じ、単年度収支は、平成 20 年度（2008 年度）70 億円、平成 21 年度（2009 年度）62 億円、平成 22 年度（2010 年度）77 億円の財源不足が生じていますが、赤字幅はおおむね拡大しないという傾向を示しています。

また、昨年（平成 18 年（2006 年））5 月における収支見込との比較では、平成 19 年度（2007 年度）に収支均衡を図るために特別な対策を講じてはおりますが、平成 20 年度（2008 年度）以降の財源不足を 40 億円以上縮減することができました。これは、議会、市民の理解と協力を得るとともに、職員の創意と工夫を結集し行財政改革に取り組んだことによって実現したものです。

市町村財政比較分析表における豊中市の状況（総務省ホームページに掲載）

市町村財政比較分析表(平成17年度普通会計決算)



分析欄

1. 財政力指数

普通交付税の交付団体ではあるが、人口一人当たりの市税収入の高さなどにより類似団体内平均値を上回っている。

2. 経常収支比率

職員数の適正化や物件費の抑制に取り組んでいるにもかかわらず、人件費や他会計への繰出金が類似団体 비해高いことなどにより類似団体内平均値を大きく上回っている。今後も、行財政再建指針の目標（95%）達成に向け、財政構造の改善をめざしていく。

3. 人口1人当たり人件費・物件費等決算額

当市は類似団体の中でも人口規模が大きいこともあり、この金額が類似団体内平均値に比べ低くなっている。今後も行財政再建計画に基づく定員の適正化や事務事業見直しによる物件費の抑制などに努める必要がある。

4. ラスパイレス指数

平成18年4月現在、職員給与を暫定的に減額（管理職8%、一般職3%）している。

5. 人口1人当たり地方債現在高

行財政再建指針の指標であるプライマリーバランス均衡（地方債発行を元金償還の範囲内に抑制する）の堅持により、類似団体内平均値を下回っている。

6. 実質公債費比率

震災復旧、土地開発公社健全化などに伴う財源に充てるために発行した多額の地方債が償還期を迎えており、類似団体内平均値を上回っている。プライマリーバランス均衡を堅持することにより、各会計とも将来的な公債費負担の軽減を図る。

7. 人口1,000人当たり職員数

市有施設が多いことなどにより類似団体内平均値を上回っているが、外部活力の導入・事務事業の見直し等により職員定数を削減（H10年～H18年に893人削減）、さらにH20年までに304人の削減を目標に掲げ、現在取組みを進めている。

【背景と今後の対応】

これまで豊かな市税収入を背景に高水準の市民サービスを展開してきたが、景気悪化等による市税の大幅減（ピーク時H9年度から141億円減）に伴い、行財政改革に取り組んできた。現在、本市の財政状況は市税がようやく増収に転じたところではあるが、三位一体改革に伴う税源移譲が不十分であったことなどにより依然厳しいものとなっており、昨年に引き続き、行財政再建指針（H16年11月策定）、同再建計画に従い、財政構造の改善、持続的・自律的な行財政運営の基盤づくりに取り組んでいる。

■ 中期市税収入見込み

(単位：百万円・%)

		平成17年度		平成18年度		平成19年度		平成20年度		平成21年度		平成22年度	
		収入額	伸び率	収入額	伸び率	収入額	伸び率	収入額	伸び率	収入額	伸び率	収入額	伸び率
市民税	個人	24,935	2.7	27,010	8.3	28,485	5.5	28,515	0.1	28,769	0.9	28,882	0.4
	法人	4,136	5.1	4,998	20.8	5,637	12.8	5,857	3.9	5,857	0.0	5,857	0.0
	計	29,071	3.1	32,008	10.1	34,122	6.6	34,372	0.7	34,626	0.7	34,739	0.3
固定資産税	土地	10,053	▲ 3.0	9,795	▲ 2.6	9,712	▲ 0.8	9,739	0.3	9,739	0.0	9,739	0.0
	家屋	10,496	4.3	9,929	▲ 5.4	10,218	2.9	10,638	4.1	10,378	▲ 2.4	10,774	3.8
	償却資産	2,605	▲ 1.9	2,655	1.9	2,597	▲ 2.2	2,544	▲ 2.0	2,493	▲ 2.0	2,456	▲ 1.5
	交納付金	451	▲ 2.4	443	▲ 1.8	343	▲ 22.6	343	0.0	343	0.0	343	0.0
	計	23,605	0.3	22,822	▲ 3.3	22,870	0.2	23,264	1.7	22,953	▲ 1.3	23,312	1.6
軽自動車税		178	2.9	182	2.2	183	0.5	183	0.0	183	0.0	183	0.0
市たばこ税		2,117	▲ 3.7	2,130	0.6	2,146	0.8	2,082	▲ 3.0	2,019	▲ 3.0	1,959	▲ 3.0
特別土地保有税		0	▲ 100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
入湯税		3	0.0	2	▲ 33.3	2	0.0	2	0.0	2	0.0	2	0.0
事業所税		927	2.9	938	1.2	910	▲ 3.0	910	0.0	856	▲ 5.9	850	▲ 0.7
都市計画税	土地	3,179	▲ 4.4	3,079	▲ 3.1	3,047	▲ 1.0	3,049	0.1	3,055	0.2	3,055	0.0
	家屋	2,387	3.7	2,262	▲ 5.2	2,322	2.7	2,412	3.9	2,353	▲ 2.4	2,443	3.8
	計	5,566	▲ 1.0	5,341	▲ 4.0	5,369	0.5	5,461	1.7	5,408	▲ 1.0	5,498	1.7
合計		61,467	1.2	63,423	3.2	65,602	3.4	66,274	1.0	66,047	▲ 0.3	66,543	0.8

※平成17年度の収入額は決算額、平成18年度は決算見込み額、平成19年度は当初予算額の数値を用いた。

■ 用語解説

● 一般会計（p2…掲載ページ；以下同じ）

国及び地方公共団体における会計区分の1つで、福祉や教育、消防など国民・住民に広く行われる行政運営の基本的な経費の歳入歳出を管理する会計のこと。

● 実質収支（p2）

歳入総額から歳出総額を差し引いた収支額から翌年度へ繰り越すべき財源を控除した決算額。当該年度に属すべき収入と支出の実質的な差額をみるための数値で、一般的にマイナスになると赤字団体という。

● 地方交付税（p3）

国税のうち所得税など5つの税の一定割合の額により、地方公共団体間の財源の不均衡を調整し、どの地域に住む国民にも一定の行政サービスを提供できるよう財源を保障するもので、地方固有の財源。そのうち普通交付税は、地方公共団体が等しく合理的かつ妥当な水準で行政運営するために必要な経費（基準財政需要額）を算定し、収入が経費に不足する場合にその差額を国が交付するもの。特別交付税は災害等の特別な財政需要により交付される。

● 税源移譲（p3）

地方分権を進めるため、国に納める税金を減らして地方に納める税金を増やすことにより、地方にとって

自由に使える財源を確保すること。平成18年度（2006年度）の税制改正により平成19年度（2007年度）に所得税から個人住民税への3兆円規模の税源移譲が実施された。

● 定率減税の廃止にかかる影響額（p3）

定率減税が1/2に縮減（平成18年度（2006年度））、廃止（平成19年度（2007年度））と制度改正されるのに伴って、定率減税の補てん措置であった減税補てん債、地方特例交付金が縮小となった。豊中市の場合、定率減税の縮減～廃止による税収の増に比べ、補てん措置の縮小による減収額が上回ったため、この部分では約10.5億円のマイナス影響となった。これは、三位一体の改革とは別制度であるが、国と地方の財源バランスを是正する制度改正のなかでマイナスの影響が生じるという点において、共通した現象である。

● 地方六団体（p3）

全国知事会・全国市長会・全国町村長会・全国都道府県議会議長会・全国市議会議長会・全国町村議会議長会の6つの団体を合わせた呼び名である。それぞれの団体は、普通地方公共団体の長である首長と、その議会の長により構成される。

● 国の巨額の財政赤字（p3）

財政支出は毎年入ってくる税収で運用することが基本だが、不足する場合は国債という形で借金をして、将来返すこととしている。1990年

代、長引く不況に対して、政府は財政支出を増やして経済を支えようとしたことにより、財政赤字が拡大した。平成 18 年度（2006 年度）末の長期債務残高（国と地方の借金の合計）は約 775 兆円に達する見込みであり、これに対して平成 18 年度（2006 年度）の GDP は約 510 兆円の見込みであることから考えても日本の財政は大幅な赤字であるといえる。

●歳入・歳出一体改革（p3）

平成 18 年 7 月閣議決定された「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2006」において、今後「新たな挑戦の 10 年」に向け、「成長力・競争力強化」「安全・安心で柔軟かつ多様な社会の実現」とともに、「財政の健全化」が優先課題とされ、そのために必要なのが歳入・歳出一体改革というスローガンで表現されている。また、その「改革の原則」として、①徹底した政府のスリム化で国民負担増を最小化する②成長力を強化し、その成果を国民生活の向上と財政健全化に活かす③優先度を明確化し、聖域なく歳出削減を行う④国・地方間のバランスのとれた財政再建の実現に向けて協力する⑤将来世代に負担を先送りしない社会保障制度を確立する⑥資産圧縮を大胆に進め、バランスシートを縮小する⑦新たな国民負担は官の肥大には振り向けず、国民に還元する、といったことが示されている。さらに 2007 年度～2010 年代初頭にかけての財政健全化目標を、16.5

兆円程度の歳出削減または歳入増としており、そのうち歳出削減は▲14.3 兆円～▲11.4 兆円としている。

●特別会計（p7）

国または地方公共団体において、特定の事業を行う場合、その特定の歳入をもって特定の支出に充て、一般会計の歳入歳出と区分して経理する必要がある場合に、条例で設置する会計（国民健康保険事業特別会計など法律で設置が義務づけられているものもある）。

●（地方）公営企業（p7）

地方公共団体が経営する企業。交通事業、ガス事業、水道事業など（地方財政法第 5 条第 1 項・地方公営企業法第 2 条第 1 項）。

●保険診療報酬（p7）

病院などの保険医療機関等が、行った医療サービス（保険適用のもの）に対する対価として受け取る報酬のこと。すべての国民がいずれかの公的医療保険の加入者となるしくみ（国民皆保険制度）がとられており、国民は受診する際に実際にかかる医療費の一部を自己負担し、残りは保険から支払われることになる。

●管路（p8）

下水の発生源と排除先を結ぶものであり、水を流すための水路やパイプである管渠（かんきょ）がある。管渠は一部の雨水を除き原則暗渠（あんきょ）であり、一般に『下水』と言う場合は管渠を指している事

が多い。路面や河川、住宅の地下に布設され、外部からの確認が困難であり、また使用される管種、施工方法ともに年代による変化が大きい。そのため、管理や清掃、更新を行ううえで対象管渠の敷設年代は重要な確認事項となっている。

● 財政調整基金（p 14）

地方公共団体における年度間の財源の不均衡を調整するための基金。予期し得ない収入減や不時の支出増加に備え、長期的視野に立った計画的な財政運営を行うために、財源の余裕がある年度に積み立てを行うことが必要とされている。

● 累積赤字（p 14）

一会計年度に新たに生じる赤字（単年度赤字）に対して、2年以上の会計年度の赤字額の累積額で、実質収支の赤字額。累積赤字が大きく膨らんで、一定規模以上になると、準用財政再建団体（次項参照）として再建に取り組む場合でなければ地方債の発行などが制限されるとともに、歳出の削減や負担の増加などにより赤字を解消し計画的に財政再建を図らなければならない。

● 準用財政再建団体（p 14）

実質収支の赤字額が標準財政規模（通常の税込収入）の20%（市町村）を超える場合に、地方財政再建促進特別措置法の規定を準用し、総務大臣の承認を受けて財政の再建に取り組む団体。地方債発行制限は解除されるが、国のもとで自治の

大幅な制約を受けながら行財政運営を行うことになる。

● 特定目的基金（p 14）

公共施設や公用施設などの整備に要する経費や庁舎の建設及びこれに伴う用地の取得等の費用に充てるため積み立てているもので、公共施設等整備基金や庁舎建設基金、減債基金などがあり条例で定めている。一部の特定目的基金については、条例の規定により、財政上必要があると認めるときは、期間及び利率等を定めて歳計現金に繰り替えて運用することができるとしている。

● 基金繰入運用金（p 14）

一部の特定目的基金については、条例の規定により、財政上必要があると認めるときは、期間及び利率等を定めて歳計現金に繰り替えて運用することができるとしており、条例にもとづき基金を財源として運用しているもの。あくまでも一時的な運用であり、必ず元の基金に返還しなければならない。

● 経常収支比率（p 17）

地方公共団体の経常経費（人件費、扶助費、公債費、施設管理費等）のために、経常一般財源（市税、地方譲与税等）がどれだけ使用されたかを示す比率。比率が低い団体は財政構造に弾力性があることになり、都市にあっては75%程度が望ましいとされている。

● 引当金制度の活用等（p 23）

具体的には、引当金制度や積立金制度など、将来に発生する負担に備え、予算上一定額を引き当てておいたり（引当金）、決算で発生した利益分を積み立てておいたり（積立金）といった、企業会計を管理するうえでの方法。

●プライマリーバランス（p 23）

市の財政支出が借金に頼らず税収を中心に賄われているかどうかを示す指標。市債発行などの借金を除いた収入と、過去の借金の元金払を除いた支出の差。

●豊中市職員提案制度（p 29）

昭和60年（1985年）からスタートし、事務の効率化や経費の削減方法などについて、個人、グループ、職場単位にて、新規提案または実績提案、PR提案などをすることができる。審査は、職場提案審査委員会で行われ、審査の結果、実現性・効果ともに優れていると認められる提案については、市長の決裁を経て、関係部局にその実施のための措置を講じるよう通知する。また、評価は点数制を導入し、合計点数によってほう賞額が決定されている。

●産学公連携（p 34）

産（産業界）、学（大学等の研究機関）公（都道府県・市町村などの自治体）が互いに連携のもと、研究開発した技術を商品化したり、行政課題解決のための技術協力を行うなど、それぞれの得意とする能力を相乗的に活用すること。

●新しい公共空間（p 36）

「公共空間」というとホテルのロビーやデパートなど不特定多数の人々が入り出す場（＝公共スペース）という意味でも使われるが、近年の行財政改革や市民協働といった分野における論議では、行政機関のみならず様々な主体が公共的活動を担うことを「新しい公共のあり方」等と表現し、その活動が展開される世界を指して「新しい公共空間」と呼ぶことが多い。

●補完性の原則（p 44）

個人で解決できる課題は個人が解決すべきであり、個人で解決できないことを地域が、それでも解決できない課題を自治体が解決に向けて取り組むこと。問題解決のために不足する部分についてのみ、より大きな組織が補うことを意味し、行政による不要な介入は廃止すべきであり、公共的課題はそれに応じた枠組みで解決することが望ましい。

●包括予算制度（p 48）

枠配分方式を基本に、予算執行権限の委譲と行政評価を一体化させた総合的財政運営システムであり、各部局が自立型組織として創意工夫や住民サービス向上を図ることを目的とした制度。

●メリット予算制度（p 48）

予算の執行段階において、執行方法の創意工夫など経費の節減についてのインセンティブを組み込むた

めのしくみ。節減努力が認められる効果の一定割合額を次年度以降の当該部局の予算編成に配慮することで、より一層の経費の節減を促す。

●再任用職員（p 48）

豊中市の再任用制度は、定年退職者、勤務延長により勤務した後退職した者、それらに準じる者（25年以上勤務して退職した者で当該退職の日の翌日から起算して5年を経過する日までの間にある者）を対象とし、選考により再任用されるもの。それまでに培った市職員としての経験を、再任用業務に活かしてもらうことが主眼。

●任期付職員（p 48）

豊中市の任期付職員制度では、以下の3種類の雇用形態がある。

◆「一般職の任期付職員の採用に関する条例」第2条の規定にもとづく任期付職員

高度の専門的な知識経験または優れた識見を有する者を、一定の期間に限って雇用。

◆同条例第3条の規定にもとづく任期付職員

公務の能率的運営を確保するために必要な場合、任期を定めて職員を雇用（以下のいずれかの業務）。

- ・一定の期間内に終了することが見込まれる業務
- ・一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務

◆同条例第4条の規定にもとづく任期付職員

公務の能率的運営を確保するために必要な場合、任期を定めて短時間勤務職員を雇用（以下のいずれかの業務）。

- ・一定の期間内に終了することが見込まれる業務
- ・一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務
- ・市民サービスの充実（サービス時間の延長や繁忙期の体制充実等）

●外部委託（p 48）

外部委託とは、行政の守備範囲の事務事業で、執行の一部又は全部を契約により外部の事業者等に委託するもの。執行の最終的な責任は行政にある。

●指定管理者制度（p 48）

公の施設の管理運営を指定管理者に委任する制度。平成15年（2003年）の地方自治法改正により、公の施設の管理運営について、公的団体のみならず株式会社を含む団体を条例により指定し、任せることが可能となった。豊中市は平成17年（2005年）5月に『指定管理者制度導入に関する指針』を策定し、既に公的団体に委託済みの施設については、同9月に個々の条例化を経て、平成18年（2006年）4月に指定管理者制度に移行した。

●PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）（p 48）

民間資金や経営ノウハウを活用し、公共事業や運営等のプロジェクト

に導入すること。民間企業が合同で出資して SPC（特定目的会社）を形成し、主として公共施設の設計・建設・管理運営等を行うという形を取る。

いずれもより現場に近い側にそれらの権限を移譲して分け持つようにすること。市民との接点に近いところで、柔軟な行財政運営が行えるようになる効果をねらっている。

● **豊中市人材育成基本方針（p 49）**

地方分権の新時代にふさわしい「めざすべき職員」と「めざすべき職場」のすがたを明らかにし、その達成に向けて「職員の主体的な自己啓発の支援」「活力ある職場づくりの推進」「研修・人事・職場の連携」を総合化し、計画的に進めるための方策を示したもの。

● **構造改革特区制度（p 53）**

平成14年(2002年)にスタートし、地方公共団体や民間事業者等の自発的な立案により、地域の特性に応じた規制の特例を導入する特定の区域を設け、当該地域での構造改革を進め、地域経済の活性化、ひいては日本経済の活性化を図る制度。

● **グループ制・チーム制（p 50）**

グループ制は、室または課において、年間を通じて事務の質・量が変動するなどの場合において、あらかじめ係を設置せず、随時、係に相当するグループを設置しこれに事務を掌理させることができることとし、チーム制は、あらかじめ課及び係を設置せず、随時、課に類するチームを設置しこれに事務を掌理させることができることとするものである。どちらも柔軟かつ機動的な組織の運営を図ることを目的として実施するものである。

● **地方公共団体の財政健全化のための4指標（p 56）**

一般会計を中心とした普通会計の収支だけをチェック対象としていた現行の財政再建制度を改め、特別会計や公営企業会計、一部事務組合、第三セクター等を含めた連結ベースで財政状況を把握するもの。地方公共団体に①実質赤字比率、②連結実質赤字比率、③実質公債費比率、④将来負担比率の数値を、監査委員の審査を経て議会に報告し公表するよう義務づける。①～④でいずれかの数値が早期健全化基準以上になると健全化計画を定めなければならない。④以外でさらに深刻な財政再生基準以上になると破綻とみなされ、再生計画を定めなければならない。具体的な基準値は平成19年度(2007年度)末までに総務省が政省令で定め、健全化判断基準(4指標)の公表は、平成19年度(2007年度)決算から、他の義務づけ規定

● **庁内分権（p 50）**

行財政運営を行っていくうえでの様々な役所内の権限について、上位権限者から下位権限者へ、予算編成・人事・組織編成・政策企画などのマネジメント権については内部管理系の部署から事業実施部門へ、

は平成 20 年度（2008 年度）決算から適用される。

● **一部事務組合（p 56）**

複数の地方公共団体や特別区が、事務（業務）の一部を共同で、効率的に行うことを目的として設置する組織で、地方自治法により設けられる特別地方公共団体。

● **出資法人（p 56）**

市が出資している法人。このうち土地開発公社、市が資本金その他これらに準ずるものの 2 分の 1 以上を出資している法人については、毎事業年度その経営状況を説明する書類を作成し、議会に提出しなければならないこととされている。

● **行政コスト計算書（p 58）**

バランスシート（貸借対照表）に見られるような建物や現金などの財産をつくるためのコストではなく、市の職員が行うサービス、市民に支給する補助金などの行政サービスのコストに注目したもの。つまり、市が提供した行政サービスにかかった費用と、これに対する税金などの収入を 1 年間分、分類してまとめた計算書のこと。

● **定率減税（p 65）**

「平成 11 年度税制改正」において、景気対策として家計の税負担を軽減するために実施されてきた減税措置。所得税については税額の 20% 相当（25 万円を限度）が、個人住民税では税額の 15% 相当（4

万円を限度）が控除されていたが、制度の見直しにより平成 18 年度（2006 年度）は 2 分の 1 に縮減、平成 19 年度（2007 年度）から廃止された。

● **地方譲与税（p 65）**

国税として徴収され、一定の基準に基づき地方に譲与されるもので、本市においては、自動車重量譲与税や地方道路譲与税などがある。

● **各種交付金（p 65）**

地方消費税交付金や地方特例交付金、自動車取得税交付金など。

● **地方財政計画（p 65）**

地方交付税法に基づき、翌年度の地方自治体の歳入と歳出の総額の見込額に関する書類を内閣が作成し、国会に提出するとともに一般に公表するもの。

（地方財政計画の役割）

① 国の毎年度の予算編成を受けて、予算に盛り込まれた施策を具体化するとともに、地方財政との調整を図る。

② 地方自治体が標準的な行政水準を確保できるよう地方財源を保障する。

③ 地方団体の毎年度の財政運営の指針とする。

● **普通交付税（p 65）**

地方公共団体間の財源の不均衡を調整し、どの地域の住民に対しても一定水準の行政サービスが提供できるよう財源を保障するためのもの

ので、国税として国が徴収し、一定の基準（法定率）に基づき地方団体に再分配される地方の固有財源。
基準財政需要額－基準財政収入額＝財源不足額（交付基準額）

●市債（p 65）

地方公共団体が財政上必要とする資金を外部から調達することによって負担する負債で、その履行が一般会計年度を超えて行なわれるもの。

地方債の機能としては、財政支出と財政収入の年度間調整、住民負担の世代間の公平のための調整、一般財源の補完などがある。

●臨時財政対策債（p 65）

地方財源の不足額は地方交付税が財源補償をしており、交付税の法定率分を上回る不足分については国が借り入れを行なっていたが、平成13年度（2001年度）以降、国と地方が財源不足を折半で負担することとされたことから、地方の負担分を補てんするために発行される地方債（赤字地方債）で、地方交付税と同様に使い道は限定されていない。また、元利償還金については、その全額を後年度地方交付税の基準財政需要額に算入されることになっている。

●退職手当債（p 65）

地方財政法の特例措置により許可される地方債。特に、平成18年度（2006年度）から27年度（2015年度）においては、地方公務員の総

人件費削減を進めることを前提として、団塊世代の大量退職等に伴う退職手当の大幅な増加に対処する場合にも認められる。

●借換債（p 65）

市債のうち、借入時の約定によって一定期間（5年または10年）経過後の元金償還期限到来時に、その残存額についてその時点における条件により再度借入れるもの。（主に銀行等引受資金による市債の発行において用いる。）

●財源対策（p 66）

本市の予算編成において、歳出に対する歳入の不足額を補てんするための措置で、特定目的基金からの繰入運用（借入）や市有地の売却、臨時財政対策債の発行などが挙げられる。

●新たな公会計制度（p 66）

現行の会計制度は、現金の移動しか記録しない現金主義に基づく会計処理を行なっているため、ストックやコストにかかる情報がなく、総合的な財務情報の説明責任と正確なコスト分析による事業評価といった面で課題となっている。このため、財政状況の把握、経営管理及び外部報告を目的として、発生主義による新たな会計制度が検討されている。

●財務指標（p 66）

既出「地方公共団体の財政健全化のための4指標」のこと。

豊中市行財政構造改改革本部

本部長

豊中市長

淺利 敬一郎

副本部長

副市長

畑中 正昭

副市長

武井 眞一

本部委員

水道事業管理者

水川 元

教育長

山元 行博

行財政再建対策監

高垣 正夫

危機管理監

白石 洋

総務部長

奥田 善造

人権文化部長

吉田 耕治

政策企画部長

田中 逸郎

環境部長

小野 勝康

財務部長

前中 史雄

市民生活部長

大源 文造

健康福祉部長

村上 茂之

こども未来部長

本岡 和巳

まちづくり推進部長

秀平 讓二

土木下水道部長

平田 豊一

会計管理者

杉本 裕子

市立豊中病院事務局長

加藤 康典

市立豊中病院看護部長

深谷 和代

水道局長

阪口 博

消防長

菅野 喜三郎

教育次長（総務担当）

奥田 至蔵

教育次長（教育担当）

服部 宏仁

市議会事務局長

大川 信男

豊中市伊丹市クリーンランド事務局長

大岡 一馬

豊中市箕面市養護老人ホーム組合事務局長

松井 晴美



新・豊中市行財政改革大綱

平成 19 年（2007 年）8 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・4111

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

