

「行政の維新プロジェクト」  
改革の工程  
(平成24年度改訂版)

平成24年(2012年)10月

吹 田 市

# 目 次

	(ページ)
1 「行政の維新プロジェクト」改革の工程 （平成 24 年度改訂版）の作成について	1
2 財政運営方針	2
3 歳入確保のための方策	3
4 公務員制度改革の基本方針	5
5 事業の見直し実施方針	7
6 公共施設の最適化方針骨子	8
7 各課題の取組による効果見込額のまとめ	9

# 1 「行政の維新プロジェクト」改革の工程（平成24年度改訂版）の作成について

平成23年（2011年）5月16日、市長は「財政非常事態宣言」を行い、今後は、「借金と貯金の取崩しに頼って予算を組む」という「赤字体質」から抜け出し、「収入に合わせて支出を組む」財政規律を基本に、抜本的な行政改革に取り組む姿勢を明らかにしました。

この宣言のもと、本市は、「行政の維新プロジェクト」として、新たな行政改革に取り組んでいるところです。同年8月末には、国や大阪府の動向、他市平均との比較などを踏まえて「第2期財政健全化計画(案)前期計画」を見直し、取組方策の拡充や具体策の追加、効果見込額の上方修正を行うことで、「行政の維新プロジェクト」の年次目標達成への道筋を「改革の工程」としてまとめました。

収入率の向上による市税収入の確保をはじめ、職員給与のカットや職員体制の見直しによる人件費の削減や、市が独自で実施している事業を中心に行った「事業の見直し」等により、平成23年度（2011年度）は、当初予算に計上していた赤字地方債（臨時財政対策債）を発行せず、平成24年度（2012年度）においても計上することなく当初予算案を編成することができました。まずは、赤字体質からの脱却の第一段階、「借金に頼らない」という目標を達成できたものです。

しかしながら、収支改善の効果額としては、平成23年度は工程上の目標を上回るものの、平成24年度以降については目標達成の目途が立っていません。また、財政構造の弾力性を示す指標である経常収支比率についても、平成23年度の決算においては人件費削減の取組などを反映し、平成22年度（2010年度）決算と比較して0.6ポイント改善しましたが、依然として100%を超えています<sup>注(1)</sup>。

本市の財政状況を見通した場合、今後も景気の低迷や少子高齢化の進展等により厳しい財政運営が続くことが予想されます。また、国の財政が慢性的に危機的状況にあることから、今後、国庫補助金や地方交付税などの削減による地方財政への影響も懸念されるところです。

こうした中であって、平成24年度には、市政運営システムの刷新に取り組み、機構改革により、企画・財務部門の統合、資産経営を一括して担う組織を新設して改革を強力に推進するための体制を整備しました。また、庁内分権を推進し、各部長に予算編成や人事に関する権限を大幅に移譲することにより、市民ニーズや地域事情を最も把握している各部において最適な事業体系を再構築することとし、マネジメント力の強化も図っています。

そのうえで、新たな収支見通しを立て、各課題についても取組項目の見直しやさらなる追加を行い、改めて達成すべき目標を示した「行政の維新プロジェクト」改革の工程（平成24年度改訂版）を作成しました。

今後とも、歳入の確保をはじめ、事業の選択と集中によって市民サービスの質的向上と最適化を図る取組を進めることにより、将来世代に過度な負担を残すことなく、持続可能で安定した財政基盤を確立し、市民満足度の高い市政を推進してまいります。

<sup>注(1)</sup>平成13年度(2001年度)に経常収支比率の算定方式が変更され、現行の方式では、分母に赤字地方債発行額を含めて算出することになっています。赤字地方債を含めない旧方式により算定した場合、平成22年度決算額は102.9%となり、平成23年度決算額は102.3%となります。

## 2 財政運営方針

### 1 基本的な考え方

- (1) 将来世代への負担の先送りをしないため、資産形成に寄与しない赤字補てんの「借金」にあたる赤字地方債（臨時財政対策債）を発行しません。 【平成23年度決算で達成】
- (2) 持続可能な財政運営を図るため、必要な調整機能を果たす「貯金」にあたる財政調整基金を決算において取り崩しません。 【平成25年度決算で達成】
- (3) 柔軟な財政構造のもと、持続可能で市民満足度の高い市政を推進するため、経常収支比率95%を達成します。 【平成26年度決算で達成】

### 2 具体的な取組

基本的な考え方の下、新たな財政健全化の計画及び毎年の実施計画、予算編制方針を策定・運用することで、プロジェクトの目標達成に向けた全体的な進行管理を行います。

- (1) 現場に近いところで適確に市民ニーズを把握し、効果的・効率的な事業実施が可能となるよう、一般財源ベースでの次年度の配分予算について、対象となる性質費目の大幅な拡充を行い、事業所管の各部長へ予算編成権を移譲します。
- (2) ハード・ソフト両面での市単独事業については、市民サービスの質的向上と最適化を目指すことを踏まえて事業の重要性や必要性をより厳格に精査を行ったものを除き、新規・拡充を行いません。
- (3) 国や大阪府の補助事業であっても、市民サービスの質的向上と最適化を目指すことを踏まえて事業の重要性や必要性を十分精査した場合に限り、新規・拡充を図ります。
- (4) 継続事業についても、市民サービスの質的向上と最適化を目指し徹底した見直しを行い、事業の継続、廃止・縮小を図ります。
- (5) 予算執行段階においても、効果的で適切な予算の執行に努め、事業費の節減を図り、次年度の予算編成に反映させます。
- (6) 市税、国民健康保険料、保育所保育料などの徴収率の向上や、使用料・手数料等の改定による受益者負担の適正化など、歳入の確保を図ります。
- (7) 特定目的基金の活用や公有財産の利活用など、市民共有の財産を有益に活用することにより資金の確保を図ります。

### 年次目標

		平成 23 年度 (2011 年度)	平成 24 年度 (2012 年度)	平成 25 年度 (2013 年度)	平成 26 年度 (2014 年度)
財 源 の 補 て ん	赤字地方債	決算において 発行しない	予算編成において 財源補てんに用いない		→
	財政調整基金			決算において 取り崩さない	→
経常収支比率					95%

## 3 歳入確保のための方策

### 1 基本的な考え方

- (1) 既成の概念を前提とせず、市民、事業者、職員など広くアイデアを求め、歳入確保に効果があると考えられることはすべて検討し、有効なものは速やかに実施します。
- (2) 費用対効果の観点を重視し、有効な方策から優先的に実施する。また、実効性のある取組とするため、年次計画を策定し計画的に取り組みます。
- (3) 広告収入の拡大など所管における積極的・主体的な財源確保策については、予算配分において一定の加算を行います。
- (4) 必要な場合は、統一的な基準や窓口等を設置するなど、具体的な推進のための方策を講じます。
- (5) 制度設計に時間を要する方策については、実現に向けた具体的な検討に速やかに着手します。

### 2 既存の歳入確保策の充実

- (1) 市税収入の確保（収入率の向上、コンビニ収納の実施）
- (2) 受益者負担の適正化（使用料・手数料・自己負担金・減免基準の見直し）
- (3) 公有財産の積極的な利活用と売却
- (4) 広告事業の推進
- (5) 公共施設駐車場有料化の推進

### 3 新たな方策の取組

- (1) 従来 of 広告掲載による収入増加という手法に限らず、イベント開催における民間事業者とのタイアップ等を推進し、官民ともに効果があがるような手法に取り組みます。

## 主な取組のスケジュールと効果見込額

(単位：億円)

取組項目	平成 23 年度 (2011 年度)	平成 24 年度 (2012 年度)	平成 25 年度 (2013 年度)	平成 26 年度 (2014 年度)
収入率の向上による 市 税 収 入 の 確 保  (うちコンビニ収納分)	実施			
	1. 3	5. 1	5. 8	5. 8
	検討 .....▶	実施		
	(—)	(0. 4)	(0. 4)	(0. 4)
使用料・手数料・自己負担金・ 減免基準見直しによる 受益者負担の適正化	検討 .....▶	実施・検討		
	—	1. 8	4. 8	5. 1
公有財産の利活用と売却 <sup>注②</sup>	検討 .....▶	実施①	実施②	実施③
		①	②	③
	1. 6	10. 0	10. 0	10. 0
広告事業の推進	実施			
	0. 0 1	0. 1 1	0. 1 6	0. 1 6
公共施設駐車場有料化	検討 .....▶	実施・検討		
	—	0. 0 4	0. 2	0. 2
効果見込額 小計	2. 9	17. 0 (0. 4)	20. 9 (0. 4)	21. 2 (0. 4)

注② 公有財産の売却による歳入については、経常的な事業に充当するのではなく、公共施設最適化等のための財源として、公共施設等整備基金などへの積立を基本とします。

## 4 公務員制度改革の基本方針

### 1 基本的な考え方

市民に信頼される効率的で質の高い行政の実現をめざし、「わたり」の廃止をはじめとする給与制度改革や職員数の削減、さらには組織を支える職員のモチベーションを高める人事制度改革や研修制度改革など、抜本的な公務員制度改革に取り組みます。

### 2 給与制度改革

- (1) 実質わたりの廃止など職務給原則を徹底し、メリハリのある給与制度の実現をめざします。  
【実施済】
- (2) 市民理解の得られない独自制度を撤廃し、国・府準拠の徹底を図ります。【実施済】
- (3) 役職に応じた給料カットの実施により給与水準の適正化を図り、人件費を削減します。  
【実施済】

### 3 人事制度改革

- (1) 退職者の外郭団体等への再雇用あっせんを廃止します。【実施済】
- (2) 希望降任制度を導入します。【実施済】
- (3) 役職別定数の考え方を導入し、役職者数を削減します。【実施中】
- (4) 課長代理級の管理職化や主任の新設など、職務・職階制度を見直します。【一部実施済】
- (5) 全職員が昇任・異動の希望やキャリアプラン等を提出できる自己申告制度を実施します。  
【実施済】
- (6) 休暇制度を見直します。【夏期休暇は実施済、その他休暇は見直し中】
- (7) 人事評価結果を給与・昇任・昇格に反映します。【実施中】
- (8) 分限基準を策定します。【平成24年9月1日より実施予定】
- (9) 部長級職員登用制度を構築します。【実施済】
- (10) 再任用制度を見直します。
- (11) 非常勤職員制度を見直します。

### 4 福利厚生制度改革

- (1) 仕事と生活と健康のバランスを高める制度を構築します。【実施中】
- (2) 福利厚生制度を継続的に見直します。【実施中】

### 5 研修制度改革

- (1) 意識改革を徹底します。【実施中】
- (2) 外部講師等を活用します。【実施中】
- (3) 人事制度との連携を図ります。【一部実施済】
- (4) 管理監督職員の能力向上を図ります。【実施中】
- (5) 職員のキャリアプランを支援します。【実施中】

(6) 人材育成基本方針を改定します。【実施済】

## 6 職員体制見直しの骨子

- (1) 事務事業等を見直し、正職の採用については、3年間（平成24年度～平成26年度）全面停止を図ります。
- (2) 事業見直し及びアウトソーシング推進の部局別推進計画結果を職員体制再構築計画(案)（平成20年4月～平成25年4月）に反映し、職員体制をさらに見直すことで、平成24年4月までに住民千人当たりの職員数（普通会計）を全国特例市平均水準の6.55人<sup>注(3)</sup>以下とします。【実施済】
- (3) (仮称)次期職員体制計画（平成25年4月～平成30年4月）を策定し、平成30年4月までに住民千人当たりの職員数（普通会計）を6.00人以下とします。
- (4) 各部局に人事権等の権限を付与するなど、部内で柔軟な運用が可能となる方策を実施した上で、各部局に責任をもった計画策定と計画実行を求めます。
- (5) 職員体制評価委員会が一元的に評価・判断を行い、進捗状況を把握します。

### 主な取組のスケジュールと効果見込額

(単位：億円)				
取組項目	平成 23 年度 (2011 年度)	平成 24 年度 (2012 年度)	平成 25 年度 (2013 年度)	平成 26 年度 (2014 年度)
実質わたりの是正	平成24年1月～ 0.2	実施 1.1	1.5	1.7
給与水準の適正化など (わたり以外)	平成24年1月～ 1.2	実施 4.9	4.8	4.7
福利厚生制度の見直し	—	0.1	0.1	0.1
職員体制見直し	(43人 <sup>注(4)</sup> )	削減①89人	削減②40人	削減③62人
	—	① 6.5	①+② 13.4	①+②+③ 15.4
効果見込額 小計 (国庫支出金の減額 <sup>注(5)</sup> )	1.4 (▲0.2)	12.6 (▲0.7)	19.8 (▲1.4)	21.9 (▲1.6)

注(3) 平成22年度総務省定員管理調査の結果から、特例市平均水準を算出しています。

注(4) 効果見込額には含みません。

注(5) 公務員制度改革による人件費削減の結果反映される国庫支出金の減収額を表示しています。

## 5 事業の見直し実施方針

### 1 基本的な考え方

- (1) 市が独自で実施している事業については原則廃止・縮小の検討を行います。
- (2) 単独扶助費については住民一人当たりの額を府内特例市並みとなるよう進めます。
- (3) 簡素で効果的・効率的な行政運営をめざして、事務事業のアウトソーシング（民営化、指定管理者制度、業務委託等）を年次的に進め、職員体制を見直します。
- (4) 本来の目的意義が薄れた施設や費用対効果に著しく問題がある市有施設等については、早期の廃止を検討します。
- (5) 主要な見直しについては、外部の有識者を含めた「事業見直し会議」を開催して、公開で見直しを行ないます。
- (6) 事業の見直しを徹底するために、行政評価の内容を抜本的に見直したうえで、すべての事業をスクリーニングするとともに、新しく外部評価を導入します。
- (7) 庁内分権を推進して、各部長が経営部門の長として経済性・効率性・効果を重視した実施計画を策定し、PDCAマネジメントサイクルの確立を図ります。
- (8) 一連の改革により、経営資源の最適化を図り、市民の安心、安全な暮らしのための施策、将来への希望を託す子どものための施策、まちを元気にするための施策に重点的に取り組み、市民満足度と効率を兼ね備えた最適な事業体系を再構築します。

### 2 見直し結果の反映

見直しの結果は、実施計画及び予算編成において、計画的に反映していきます。

#### 主な取組のスケジュールと効果見込額

(単位：億円)

取組項目	平成 23 年度 (2011 年度)	平成 24 年度 (2012 年度)	平成 25 年度 (2013 年度)	平成 26 年度 (2014 年度)
事業の見直し	実施(第1弾)			
	5.6	8.9		
	—	実施① ① 10.2	実施② ①+② 22.2	実施③ ①+②+③ 25.0
市有施設の早期見直し	—	実施① ① 0.1	実施② ①+② 0.2	実施③ ①+②+③ 1.0
効果見込額 小計 (国庫支出金の減額 <sup>注(6)</sup> )	5.6 (▲2.4)	19.2 (▲5.3)	22.4 (0.1)	26.0 (0.2)

注(6) 事業見直し(第1弾)に伴う国・府支出金の減収額や市債の影響額等を表示しています。

## 6 公共施設の最適化方針骨子

### 1 基本的な考え方

道路や橋りょう、上下水道などの社会生活基盤、公共用地を含めた公共施設は、世代を超えた市民の共有財産と位置づけるとともに、経営管理の視点から最適化を進めることが必要となります。

公共施設の最適化にあたっては、全体の総量の縮減及び質的な見直しを図るとともに、計画的な利活用や保全管理、再整備など、戦略的かつ効果的な対策を検討し、良好な施設機能を長期的かつ安定的に供給することを目的として「公共施設の最適化方針」を策定します。

#### (1) 財務の視点

施設運営コストの削減や運営効率の向上、ライフサイクルコストの削減に止まらず、経済性と効率性の2つの視点から、施設に係るトータルコスト及び財政負担の削減を図ります。

#### (2) 供給の視点

公共施設の機能と求められるニーズ及び役割を精査し、効率性及び有効性の視点から、その役割を終えたものや民間施設において同等のサービス供給が期待できる施設については、市民満足度の維持・向上を前提として公共政策としてのアウトソーシング推進の意義を反映し、積極的に民間施設によるサービス供給への転換を図ります。

#### (3) 品質の視点

災害の際の避難場所としての役割を担う公共施設において、耐震の課題に取り組むなど、安全性確保を前提にした施設をめざすとともに、適切な維持管理による環境問題への対策や、ユニバーサルデザインの視点を踏まえた施設機能の向上など社会的要請への対応を図ります。

### 2 具体的な取組

- (1) 戦略的かつ効果的に最適化を進める組織体制の整備
- (2) 道路、橋りょう及び公共用地を含めた公共施設情報の一元管理
- (3) 施設白書の作成及び公表
- (4) 用地利活用検討書の作成及び公表
- (5) 公共施設最適化計画等の策定及び公表
- (6) 計画の進行管理

#### 取組のスケジュール

取組項目	平成 23 年度 (2011 年度)	平成 24 年度 (2012 年度)	平成 25 年度 (2013 年度)	平成 26 年度 (2014 年度)
公共施設の最適化方針大枠策定	○			
施設白書作成・公表		○		
公共施設最適化計画策定			○	
個別施設に係る活用策具体化、再整備、保全管理事業化				○

## 7 各課題の取組による効果見込額のまとめ（平成24年8月末時点）

### 1 「行政の維新プロジェクト」の主な取組課題による効果見込額

（単位：億円）

取組課題	平成23年度 (2011年度)	平成24年度 (2012年度)	平成25年度 (2013年度)	平成26年度 (2014年度)
歳入確保策の実施	2.9	17.0	20.9	21.2
公務員制度の改革	1.2	11.9	18.4	20.3
事業の見直し	3.2	13.9	22.5	26.2
合計	7.3	42.8	61.8	67.7

備考 1 効果見込額は、国・府支出金や市債の影響額を差し引いた後の金額を表示しています。

2 取組課題ごとに四捨五入した金額を表示しているため、合計と一致しません。

### 2 「行政の維新プロジェクト」の各取組前後の比較

#### (1) 取組前（平成23年8月末時点）

【第2期財政健全化計画の取組前】

（単位：百万円）

区 分		平成23年度 (2011年度) (決算見込み)	平成24年度 (2012年度) (推 計)	平成25年度 (2013年度) (推 計)	平成26年度 (2014年度) (推 計)
歳 入	市 税	61,723	61,176	61,770	61,816
	使用料・手数料	2,822	2,903	2,932	2,951
	国庫支出金	19,079	21,662	22,287	21,868
	財産収入	34	39	37	36
	諸 収 入	1,043	1,268	1,301	1,328
	そ の 他	21,219	27,661	23,525	20,757
	計	105,920	114,709	111,852	108,756
歳 出	人 件 費	23,901	23,735	23,892	23,602
	物 件 費	15,526	16,088	16,236	15,937
	扶 助 費	31,549	32,618	32,951	33,305
	補 助 費 等	4,871	4,057	3,975	4,222
	繰 出 金	12,317	12,141	11,877	11,546
	そ の 他	17,756	26,070	25,673	25,821
	計	105,920	114,709	114,604	114,433
実 質 収 支	0	0	▲2,752	▲5,677	
単 年 度 収 支	0	0	▲2,752	▲2,925	
臨時財政対策債発行額	0	0	0	0	
財政調整基金取崩し額	2,075	5,781	1,586	0	
財政調整基金年度末残高	7,366	1,586	0	0	
経 常 収 支 比 率	102.2%	104.9%	104.4%	103.7%	

## (2) 取組後

【第2期財政健全化計画+「行政の維新プロジェクト」の取組後】

(単位：百万円)

区 分		平成23年度 (2011年度) (決 算)	平成24年度 (2012年度) (決算見込み)	平成25年度 (2013年度) (推 計)	平成26年度 (2014年度) (推 計)
歳 入	市 税	61,859	62,258	62,184	62,462
	使用料・手数料	2,739	2,993	3,304	3,319
	国庫支出金	18,740	17,647	20,951	20,419
	財産収入	212	1,029	1,034	1,033
	諸 収 入	2,413	4,050	2,251	2,323
	そ の 他	22,018	25,726	22,936	24,381
	計	107,981	113,702	112,661	113,938
歳 出	人 件 費	23,930	21,507	20,937	20,619
	物 件 費	15,202	14,824	14,591	15,158
	扶 助 費	30,921	30,732	30,377	30,547
	補 助 費 等	4,270	6,634	4,387	4,349
	繰 出 金	12,702	15,068	12,994	12,493
	そ の 他	19,941	24,426	27,456	28,369
	計	106,967	113,191	110,741	111,535
実 質 収 支	77	511	1,920	2,402	
単 年 度 収 支	▲85	511	1,408	483	
臨時財政対策債発行額	0	0	0	0	
財政調整基金取崩し額	250	0	0	0	
財政調整基金年度末残高	9,269	9,270	10,164	11,824	
経 常 収 支 比 率	102.3%	97.1%	95.2%	<b>94.9%</b>	

&lt;参考&gt; 各年度の経常収支比率の内訳

(単位：%)

区 分	平成23年度 (2011年度)	平成24年度 (2012年度)	平成25年度 (2013年度)	平成26年度 (2014年度)
人 件 費	33.6	30.3	29.2	28.6
物 件 費	19.0	18.9	19.1	19.3
維 持 補 修 費	3.4	3.4	3.1	3.1
扶 助 費	14.9	13.6	13.2	13.7
補 助 費 等	5.0	4.4	5.4	5.3
公 債 費	11.8	11.5	10.9	10.3
繰 出 金	14.6	14.9	14.4	14.5