

摂津市行財政改革第3次実施計画 新アクションプラン (集中改革プラン)

(平成17年度～平成21年度)

平成18年3月

摂 津 市

目 次

新アクションプラン（集中改革プラン）の策定にあたって	1
I 新アクションプラン（集中改革プラン）の基本方針	3
1 改革の背景	3
(1) これまでの取組み	
(2) 行財政改革実施計画の概要	
2 改革の取組方針	7
(1) 新アクションプラン（集中改革プラン）の基本的な考え方	
(2) 新アクションプラン（集中改革プラン）の期間	
(3) 新アクションプラン（集中改革プラン）の推進体制	
(4) 取組みの公表と意見聴取	
II 新アクションプラン（集中改革プラン）のプログラム	8
1 定員管理の適正化	8
2 給料・手当の適正化	10
3 事務事業等の再編・整理等	11
4 民間委託等の推進	17
5 経費節減等の財政効果	22
(1) 財政の現状と課題	
(2) 平成 21 年度までの財政見通し	
6 その他の行財政改革	35
(1) 上水道事業・下水道事業の改革	
(2) 第三セクター等の見直し	
(3) 電子自治体の推進	
(4) 地方議会の改革	
(5) 公正の確保と透明性の向上	
おわりに	46

新アクションプラン（集中改革プラン）の策定にあたって

本市の平成 16 年度普通会計決算では、財政の弾力性を示す経常収支比率が 9 年連続 100%を超える 105.6%となり、全国ワースト 8 位という不名誉な状況にあります。つまり、人件費や扶助費、公債費（元利償還金の支払い）などの経常的に支出される経費を市税などの経常的な収入で賄えない状態が続いており、基金の取り崩しによって、かろうじて収支の均衡を図っている状態です。

このような財政危機の主な原因は、モノレール駅周辺や下水道など、市民の利便性の向上を図る都市基盤整備のために多額の市債発行（借金）をした結果、公債費や特別会計への繰出金の占める割合が高くなっているという本市の財政構造上の問題と、長引く不況や国の減税政策により、税収が予想以上に落ち込んだ結果といえます。

本市では、平成 8 年に「摂津市行財政改革大綱」を策定して以降、これまで財政健全化と職員の意識改革に鋭意取り組んできました。しかし、今後も市税収入は緩やかな減少が見込まれ、基金もほぼ枯渇してきたなかで、これまで以上の改革を断行しなければ、摂津市の財政は破綻し、準用再建団体に陥る恐れもあります。準用再建団体とは、民間企業に例えると倒産状態であり、国の管理のもと、最低限のサービス提供と高い住民負担が強いられる事態になってしまいます。

そこで、現在進行中の「第 3 次行財政改革実施計画第 1 期アクションプラン」の進捗状況を検証し、新たな改革項目を追加し、可能な限り目標数値や目標年度を明確にした「新アクションプラン（集中改革プラン）」を策定することとしました。

平成 16 年度決算を踏まえた平成 21 年度までの財政見通しにおいては、これまでの経費削減と収入増大の努力に加え、特定目的基金からの借入れや下水道事業特別会計における資本費平準化債の発行（借金返済期間の延長）などの財政的手法による工夫によって、平成 18 年度に迎える公債費のピークは乗り切れる見込みとなりましたが、今後も赤字基調は続く見通しであり、また、国庫補助・負担金、地方交付税、国と地方の税源

配分を一体的に見直す「三位一体の改革」の本市の財政に及ぼす影響も不確定な要素があります。

そして、本市において、今後、財政負担を伴う課題として、南千里丘の新駅設置を視野に入れた周辺のまちづくり構想や鉄道駅のバリアフリー化に伴う地元負担、Nox 規制に伴う消防車両やパッカー車をはじめとした公用車両の更新、ごみ焼却炉の更新、団塊世代職員の退職手当の支払いなど、問題が山積しています。また、少子高齢化に伴う子育て支援や介護予防などの新たなニーズへの対応にも迫られています。

経常収支比率が 100%を超える状況が続くなかで、このような新たな事業を展開するためには、行政のさらなる内部努力は当然のこと、市民の皆さんにもこれからは「あれかこれか」を選択する時代であることを理解していただく必要があります。

「新アクションプラン」のプログラムは、 事務事業等の再編・整理等 民間委託等の推進 定員管理の適正化 給料・手当の適正化 第三セクターの見直し 経費節減等の財政効果 その他（地方公営企業の改革、電子自治体の推進等）です。

なかでも、ピーク時の 904 人から 15.9%削減し、平成 17 年 4 月 1 日現在 760 人となった職員数については、平成 21 年度までにさらに約 10%減の 700 人以下とする数値目標を設定しました。また、引き続き、給料・手当の適正化にも取り組みます。

一方で、国民健康保険や公共下水道の特別会計への基準外の繰出しを見直すなど、受益者負担の適正化を図るとともに、これまで国基準を上回る水準にあった扶助費などについても、「三位一体の改革」により国庫補助が削減されることを契機に見直しを図ります。また、各種団体等への補助金については、団体の財政状況や補助金の目的及び使途などを精査することにより、適正な執行に努めます。

赤字基調の財政状況から脱却し、準用再建団体に陥らないために、そして、「夢のあるまちづくり」を行うためには、しっかりと将来を見据え、この「新アクションプラン」を着実に実行することが不可欠なのです。

新アクションプラン（集中改革プラン）の基本方針

1 改革の背景

（１）これまでの取り組み

摂津市では、平成 7 年度に行財政改革プロジェクトチームを立ち上げ、「業務再構築運動（SUP30）」を開始するとともに、「行財政改革市民懇談会」の提言を受けて、平成 8 年 7 月に「行財政改革大綱」を策定し、財政基盤の確立に重点を置きながら、それまでの拡大基調をベースに続けてきた行財政運営システムの見直しを図り、時代の変化に即応した経営資源の効率的な活用と再配置を目標に行財政改革を進めてきました。

そして、平成 15 年 2 月にこれまでの行財政改革を総括し、今後 10 年間の改革への指針となる「行財政改革第 3 次実施計画」を策定しました。さらにこの計画に基づき、平成 18 年度に迎える公債費のピークへの対応を「第 1 期アクションプラン」（平成 16 年度～平成 18 年度）として策定し、財政破綻の回避と行財政システムの抜本的な見直しに向けた取り組みを進めてきました。

平成 17 年 3 月に総務省から「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針（新地方行革指針）」が示され、全国の自治体において、平成 17 年度から平成 21 年度の 5 カ年を計画年度とした「集中改革プラン」を策定することとなりました。

そこで、「第 1 期アクションプラン」の中間年度ではありますが、「集中改革プラン」と計画年度を合わせた「新アクションプラン」として改定します。

平成 7 年度	業務再構築運動（SUP30）の開始（ビジネスコンサルタントへの委託） 行財政改革プロジェクトチーム（企画＋財政）発足 行財政改革市民懇談会の設置
平成 8 年度	行財政改革大綱の策定
平成 9 年度	行財政改革（第 1 次）実施計画（平成 10 年度～平成 12 年度）の策定
平成 10 年度	財政健全化計画（平成 11 年度～平成 15 年度）の策定
平成 12 年度	行財政改革第 2 次実施計画（平成 13 年度～平成 15 年度）の策定
平成 14 年度	行財政改革第 3 次実施計画（平成 15 年度～平成 23 年度）の策定
平成 16 年度	行財政改革第 3 次実施計画第 1 期アクションプラン（平成 16 年度～平成 18 年度）の策定

(2) 行財政改革実施計画の概要

ア．第 1 次実施計画（平成 10 年度～12 年度）

業務再構築運動でまとめられた改革案と「行財政改革大綱」を踏まえて、「新たな施策を展開していくための財政の健全化を示す」、「市民が主人公としてまちづくりを目指す」、「新しい時代の流れに沿った施策を展開する」ことを目的に具体的な取組みを定めました。

その結果、改革項目として掲げた 174 項目のうち、実施したものは 157 項目（90.2％）でした。これによる経費削減効果は 19 億 7,937 万 7,000 円でした。

主な取組内容としては、定員管理・給料・手当の適正化では、「職員の給与体系の見直し」、「職員手当の見直し」、「給食調理員の退職不補充」など、事務事業の再編・整理等では、「敬老祝金制度の見直し」、「住民票取次店業務の廃止」、「健康家庭表彰事業の廃止」など、経費節減等の財政効果では、「下水道使用料の改定」、「保育所保育料の改定」、「学校設備整備の節減」などでした。

一方、シフト事業として新たに実施した主なものは、「市民サービスコーナーの開設」、「女性活動拠点の整備」、「人権啓発市民組織の育成」、「訪問看護ステーションの設置」、「学校耐震事業」、「ごみ焼却炉再整備」などでした。

イ．第 2 次実施計画（平成 13 年度～15 年度）

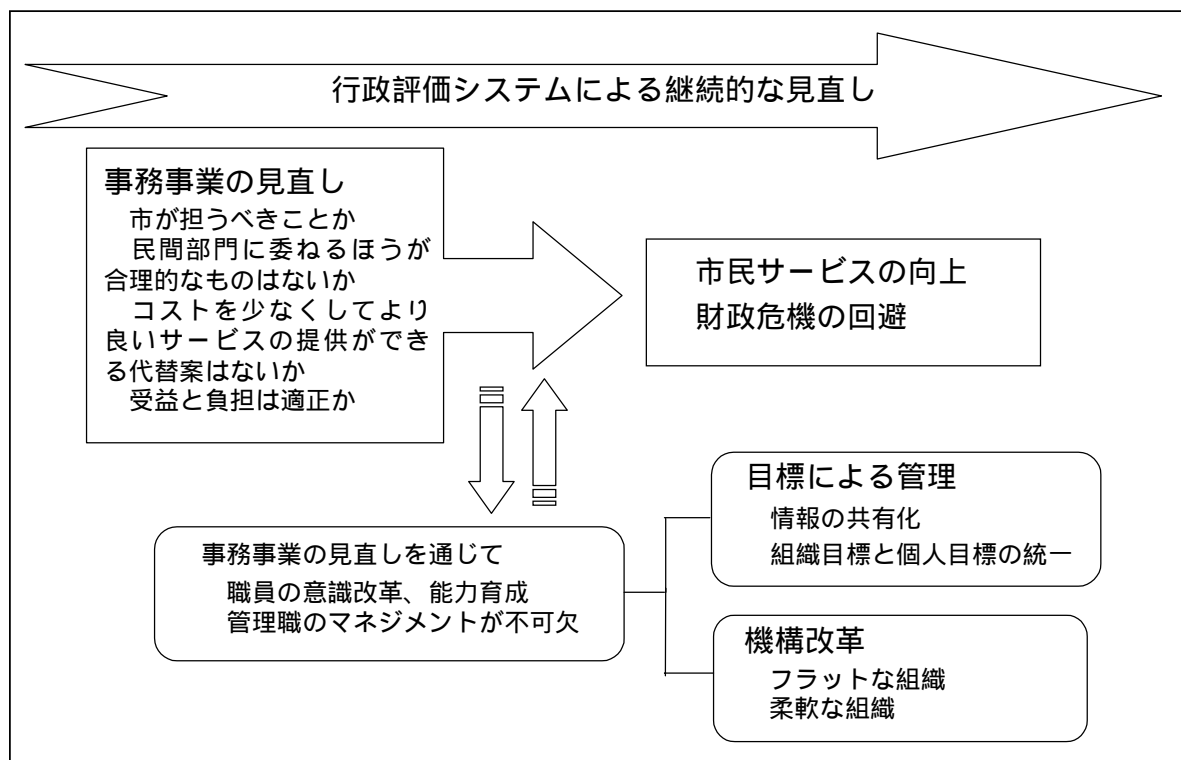
長引く不況の影響で市税収入が予想を大きく下回る状況となり、また、歳出面でも人件費抑制の努力にもかかわらず、公債費や繰出金が増大を続け、財政の硬直化が一層進行する厳しい財政状況を背景に、平成 15 年度までの収支において、基金をすべて取り崩してもなお不足する財源不足の解消を目標に、「行政の効率化」、「市民との協働による開かれた市政の確立」、「簡素で機能的な行政システムの再構築」を目指して、さらなる改革項目を定めたものです。

その結果、改革項目として掲げた 121 項目のうち、実施したものは 102 項目（84.3％）でした。この他、追加実施した 63 項目を合わせた経費削減効果は 31 億 2,367 万 5,000 円でした。

主な取組内容としては、定員管理・給料・手当の適正化では、「環境センターの配置基準の見直し」、「保育所の配置基準の見直し」、「職員人件費の削減」など、事務事業の再編・整理等では、「公用車両業務の縮減（マイクロバスのリースの廃止）」、「高齢者葬儀公費負担事業の廃止」、「タウンギャラリー事業の廃止」など、経費節減等の財政効果では、「下水道使用料の改定」、「税前納報奨金の見直し」、「公有地の売却及び未利用地の有効活用」などでした。

ウ．第 3 次実施計画（平成 15 年度～）

急務である財政状況の改善を実現するため、職員の意識改革や市民の理解と協働を念頭に置いて、平成 15 年度から 10 年間を目処として、行政評価システムによる継続的な見直しを通じた「業務の改革」、「人の改革」、「行政システムの改革」を柱とした改革プログラムを策定したものです。



その具体的な改革項目を明らかにするために、平成 18 年度に迎える公債費のピークへの対応を「第 1 期アクションプラン」(平成 16 年度～平成 18 年度)として策定し、平成 21、22 年度に迎える退職手当のピークへの対応については、第 1 期の成果と新たな見直しをもとに、改めて「第 2 期アクションプラン」として策定する計画としました。

改革項目として 113 項目を掲げており、主な取組内容としては、定員管理・給料・手当の適正化では、「職員数適正化計画に基づく職員数の削減」、「給与の一層の抑制」、「退職時特別昇給の廃止」など、事務事業の再編・整理等では、「各種福祉金事業の廃止」、「医療費の市単独助成の見直し」、「市民文化ホール自主事業の見直し」など、経費節減等の財政効果では、「下水道使用料の改定」、「各種手数料の見直し」、「各種補助金の見直し」、「広報紙・封筒等への広告掲載」などです。

行財政改革第3次実施計画の概要

1. 業務の改革

・事務事業の見直し

「市が行う必要がある事かどうか」を検討し、「目的とコストと成果のバランス」「受益と負担の適正化」の観点から事務事業を見直します。

コスト削減を図りながらも、スクラップ＆ビルドの手法を用いた市民ニーズに対応した事業実施も視野に入れます。

・民間部門とのパートナーシップ

一般事務も含めた市の業務全体を対象に、業務のアウトソーシングを軸とした民間部門とのパートナーシップの推進を図ります。

コスト削減のみならず、市民サービスの維持向上も視野に入れます。

民間企業への委託のみならず、NPO、ボランティア、市民団体との協働も検討します。

・職員の削減

事務事業の見直しに基づいて、職員の削減と業務に応じた再配分を進めます。

アウトソーシングだけではなく、非常勤・臨時職員・派遣職員等の活用と併せて検討します。

・資産の有効活用

資産活用の現状を再検討し、売却も含めた有効活用を図ります。

2. 人の改革

・職員の能力育成

OJT と自己啓発を基本に新たな研修体系を作るとともに、事務事業の見直しを通じて、職員の意識改革を進め、「目的とコストと成果のバランス」と「受益と負担の適正化」を常に考える意識の徹底を図ります。

・管理職のマネジメント機能の強化

職階の整理と基本職務の整理を行い、管理職のマネジメント機能を強化します。

・目標による管理

情報の共有化、職員の意欲・能力の開発を目指します。また、上司と本人との話し合いにより、「組織目標」と職員の「活動目標」との統合を図ります。

・希望降格制度

職員の高齢化、大量退職による環境変動への対応を図るため、管理職のマネジメント機能の強化と併せて実施します。

3. 行政システムの改革

・行政評価

平成14年度より実施している総合計画の体系に基づいた「行政評価制度」を成熟させ、システムとしての定着を図ります。

・IT化

業務効率の向上を図るため、現在ある機器等を生かした効率的IT化策を具体化します。

・機構改革

社会経済状況の急激な変化や職員の大量退職、多様化する市民ニーズに対応しうる組織を作ります。

組織のフラット化に併せて職階の整理を行うとともに、部単位での企画・マネジメント機能の強化を図ります。

2 改革の取組方針

(1) 新アクションプラン（集中改革プラン）の基本的な考え方

新アクションプランは、平成 17 年 3 月に総務省から示された「新地方行革指針」に沿って、第 3 次実施計画第 1 期アクションプラン（平成 16 年度～平成 18 年度）を改定し、歳出の圧縮と歳入の確保に努めることによって、少子・高齢社会における安全安心のまちづくりをはじめとした新たな行政課題への対応をはじめ、平成 17、18 年度に迎える公債費のピークへの対応や平成 21、22 年度に迎える団塊世代職員の退職手当のピークへの対応など、健全な財政運営とこれからの時代ニーズに即したまちづくり、組織づくりを目指して策定するものです。

(2) 新アクションプラン（集中改革プラン）の期間

計画期間は、平成 17 年度を初年度として平成 21 年度までの 5 ヶ年とします。

平成 22 年度以降の対応は、このプランの達成状況及び成果を評価したうえで、社会経済状況を踏まえつつ、改めて策定するものとします。

(3) 新アクションプラン（集中改革プラン）の推進体制

事業推進の担当課は、関係機関等の協力を得ながら、定められた期間内に確実な成果を上げるように努めるものとし、全ての職員は、成果目標を達成できるように自己統制に努めるものとします。

総合的な調整及び推進は、市長を本部長に特別職と部長級職員で組織する「摂津市行財政改革推進本部」の所掌とします。また、詳細についての調整及び検討は市長公室人事課、市長公室政策推進課、総務部財政課、総務部情報政策課からなる「行財政改革推進プロジェクトチーム」により行うものとします。

進行管理は、事業推進の担当課がそれぞれ行い、市長公室政策推進課がとりまとめて、推進本部に報告を行うものとします。

(4) 取組みの公表と意見聴取

本プランに基づく行財政改革の進捗状況は、「広報せつつ」及び市のホームページ等を通じて公表し、市民をはじめ外部からの幅広い意見を聞き入れることに努めます。

新アクションプラン（集中改革プラン）のプログラム

1 定員管理の適正化

○平成 16 年度までの実績

「第 1 次実施計画」において、最小限の人員配置で弾力的な行政運営を行うとの視点で、平成 7 年度に最大 904 人であった職員数を 10 年間で 10%削減する目標を設置しましたが、平成 17 年 4 月 1 日で 144 人減の 760 人となり、15.9%の削減となりました。

平成 11 年 4 月 1 日から平成 16 年 4 月 1 日までの 5 年間でみると 78 人の削減となり、平成 17 年 4 月 1 日まででは 102 人の削減となっています。なお、平成 14 年度及び 16 年度には、組織の活性化と退職手当の平準化を図るため、早期勧奨退職制度を実施しました。

職員数の適正化の計画については、当初、平成 18 年度末で 780 人以下を目指していましたが、人口千人あたりの職員数（普通会計ベース）が大阪府下平均よりも多い状況を踏まえ、平成 15 年 12 月に策定した「摂津市職員数適正化計画」において、平成 21 年度までに職員総数をさらに約 100 人削減し、700 人以下を目標とする数値設定に変更し、着実に取り組んできました。

（単位：人）

年月日	11.4.1	12.4.1	13.4.1	14.4.1	15.4.1	16.4.1	17.4.1
増減数	—	12	10	21	17	18	24
職員数	862	850	840	819	802	784	760

職員数は「地方公共団体定員管理調査報告」の普通会計部門及び公営企業等会計部門の職員数合計。

○平成 21 年度までの取組目標

職員数適正化の数値目標を達成する手法としては、業務のアウトソーシング(外部委託)や市民との協働による「行政パートナー制度」(多様な知識と経験を持つ市民を臨時・非常勤職員として雇用する制度)の積極的な活用により、退職者が増加する中であっても、平成 21 年度までの間、事務職員については退職者の 6 割補充、現業職員については不補充を原則として目標の達成を目指します。

なお、平成 17 年 4 月 1 日から平成 22 年 4 月 1 日までの増減数の見込みは、下記のとおりで、5 年間で 74 人(9.7%)を削減する計画です。

(単位:人)

年月日	17.4.1	18.4.1	19.4.1	20.4.1	21.4.1	22.4.1
前年度退職者数	—	24	28	46	37	53
新規採用数	—	17	15	29	24	29
増減数	—	7	13	17	13	24
職員数	760	753	740	723	710	686

さらに、特別職のあり方を見直し、より簡素な体制にするため、平成 17 年度からは助役が収入役の事務を兼掌する体制に、平成 18 年度からは水道事業管理者を置かず、市長がその権限を行う体制とし、特別職 2 名を削減します。

○定員の公表状況

定員・給与等については、毎年、地方自治法の規定により、広報紙で公表しています。また、「摂津市職員数適正化計画」についても、平成 15 年 12 月に策定後、平成 16 年 2 月に「広報せつつ」及び市のホームページで公表しました。

今後は、国の公表様式に準拠して、他の自治体と比較可能な指標を用いて、広報紙やホームページを通じて広く市民に分かりやすく公表するように努めます。

2 給料・手当の適正化

○平成 16 年度までの実績

市職員の給料・手当については、これまでも「行財政改革大綱」や実施計画に基づいて、その適正化と総人件費の抑制に努めてきました。

昇給運用の是正	
	退職時特別昇給（1 号給）廃止（平成 17 年 3 月）
退職手当の支給率の見直し	
	退職手当支給率 3%削減（平成 15 年度） 退職手当支給率 3%削減（平成 16 年度）
諸手当の総点検の実施	
	特別職期末手当 20%削減（平成 13 年 6 月～平成 19 年 3 月） 管理職手当 10～20%（部長級 20%、次長級 15%、課長級 10%）削減（平成 14 年 7 月～平成 18 年 3 月） 特別職退職手当 30～50%削減（平成 16 年 12 月 1 日～平成 20 年 10 月 11 日） 議員期末手当 20%削減（平成 13 年 12 月～平成 19 年 3 月）
その他	
	一般職員 12 ヶ月昇給延伸（平成 11 年 4 月～平成 12 年 3 月） 特別職給与 7～10%削減（平成 11 年 4 月 1 日～平成 12 年 3 月 31 日） 管理職員給与 3%削減、管理職手当 10～20%削減（平成 14 年 7 月～平成 18 年 3 月） 一般職員給与 2%削減（平成 14 年 10 月～平成 18 年 3 月）

○平成 21 年度までの取組目標

市民の理解が得られる給料・手当の制度、水準の適正化が求められていることから、国における給与制度改革の動向を見据え、新たな給与制度を構築していきます。

- ・高齢層職員昇給停止（国に順じて 58 歳昇給停止に変更）＝19 年度実施
- ・級別職務分類表に適合しない級への格付け等の見直し＝19 年度実施
- ・諸手当の総点検の実施（自動車運転業務従事手当、学校給食調理業務従事手当、年末年始勤務手当、社会福祉事務従事手当、土木・建築工事現場業務従事手当、休日業務手当の見直し）＝18 年度実施
- ・技能労務職の給与の見直し（国・民間の同種の職種との比較の実施、給料表の適正化）
- ・その他（福利厚生事業の見直し等）

○給与の公表状況

定員・給与等については、毎年、地方自治法の規定により、広報紙で公表しています。

今後は、国の公表様式に準拠して、他の自治体と比較可能な指標を用いて、広報紙やホームページを通じて広く市民に分かりやすく公表するように努めます。

3 事務事業の再編・整理等

○行政評価システムの活用

摂津市では、行政が行う活動を統一的な視点と手法によって客観的に評価し、その結果を行政運営に反映させる「行政評価システム」を平成 14 年度から導入しています。

評価とは、事務事業の妥当性および予算・人員が目標達成のために、効率的・効果的に使われているかを検証することです。つまり、行政の活動の結果、どのような成果があったのかを振り返り、うまく成果が現れなかったときには、何が問題となっていたのかを分析することです。

そして、評価を通じて職員の一人一人の考える改善策を次年度の予算編成や「総合計画実施計画」に反映させることによって、事業の再構築を行い、市民にとってよりよいサービスを提供していくことを目指しています。

さらに、実際に成果を得られたかを計測するための「指標」と、それに対する「目標」と「実績」、活動に要した「コスト」を明確にするとともに、これらの行政活動の現状や評価の結果をホームページ上で公開しています。

このようなきめ細かな情報を提供することにより、市民のほか、第三者の方から、より多くの意見聴取が可能になり、ニーズを把握できるようになります。

そして、これらのプロセス（計画→実施→評価→改善）を継続させていくことで、市民とともに「どのような活動にどれだけのお金を使っていくのか」を考えていく仕組みが本市の「行政評価システム」の考え方です。

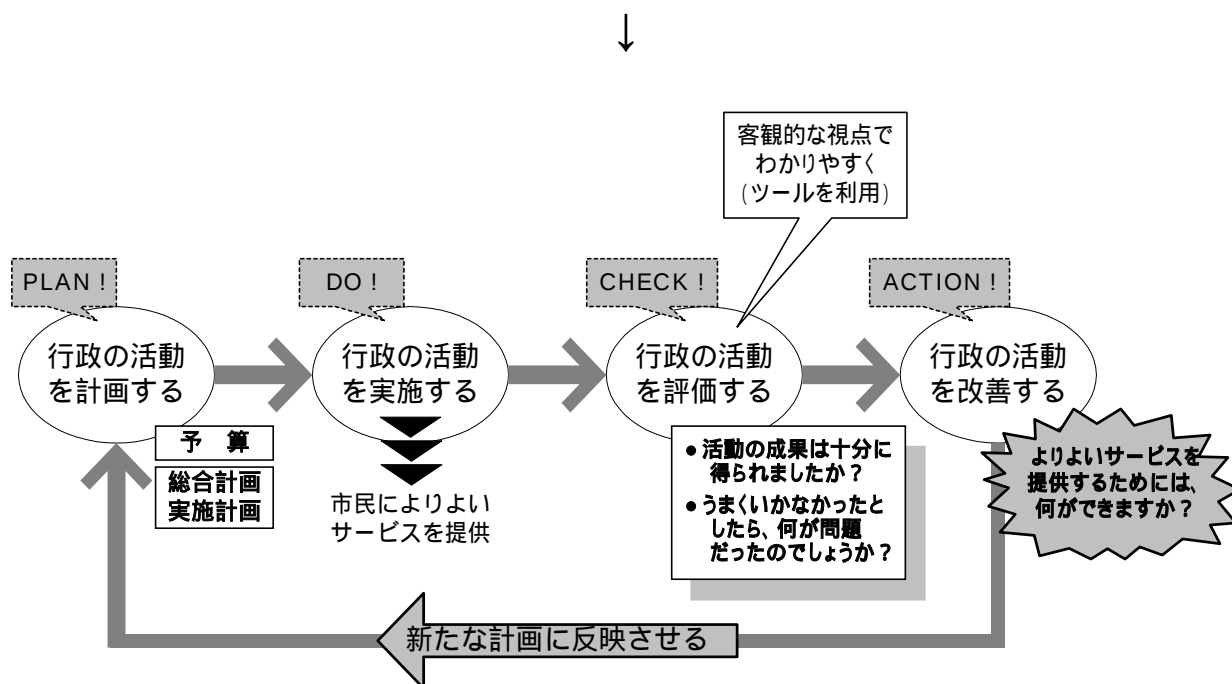
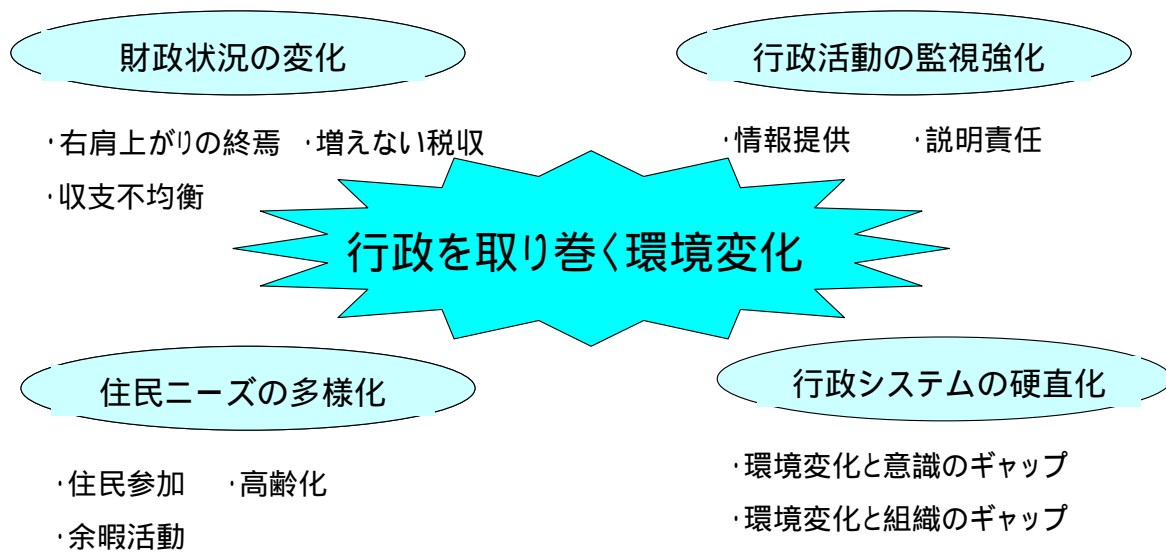
行政評価システムにおける事務事業評価の具体的な手法

< 評価の流れ >

担当課が、全事務事業について、事務事業評価シートを作成。
政策推進課と財政課があらかじめ選択した事業について、ヒアリングを実施。
ヒアリングをもとに、政策推進課と財政課による第 1 次評価を実施。
第 1 次評価結果を行政内部に公表。
各課が評価結果に基づき、予算要求。
次年度の当初予算査定（総務部長査定、市長・助役査定）を実施。
次年度の当初予算への評価結果の反映を明確にし、最終評価として確定。
ホームページを通じて、最終評価結果を公表。

< 評価の視点 >

公民の役割分担（市民との協働の観点、受益と負担の整理）
効果及び効率性（施策に対する寄与度、目標達成度、成果・活動とコストの関係）
将来性（対象、コスト、ニーズ）



○平成 16 年度までの実績

平成 8 年 7 月に「行財政改革大綱」を策定して以降、これまで第 3 次にわたる実施計画に基づき、財政基盤の確立と行財政運営システムの見直しを目指して、さまざまな行財政改革に取り組んできました。

事務事業については、平成 14 年度から行政評価システムを導入し、時代の変化に即応した経営資源の効率的な活用と再配置に努めてきました。

これまで実施してきた主な事務事業の再編・整理等は次のとおりです。

第 1 次実施計画に基づく改革（平成 10 年度～平成 12 年度）	
	・敬老祝金の見直し（11 年度 25,625 千円減、12 年度 27,091 千円減） ・住民票取次店の廃止、市民サービスコーナーの設置 ・健康家庭表彰事業の廃止（年間 2,592 千円の削減）
第 2 次実施計画に基づく改革（平成 13 年度～平成 15 年度）	
	・公用車両業務の縮減（マイクロバスリース廃止及び運転手 1 名退職不補充）（13 年度 12,131 千円、14 年度 21,631 千円、15 年度 23,631 千円） ・高齢者葬儀公費負担事業廃止（年間 7,756 千円の削減） ・タウンギャラリー事業の廃止（年間 3,832 千円の削減） ・交通指導業務委託の見直し（年間 17,335 千円の削減） ・耐震性貯水層年次計画の見直し（毎年 2 基を 3 年に 2 基）
第 3 次実施計画第 1 期アクションプランに基づく改革（平成 16 年度）	
	・福祉金給付事業の廃止（身体障害者福祉金、精神障害者福祉金、知的障害者福祉金）（年間 18,857 千円の削減） ・遺児年金給付事業の廃止（年間 6,200 千円の削減） ・医療費の市単独助成の見直し（障害者医療費、老人医療費、乳幼児医療費、ひとり親家庭医療費）（年間 9,739 千円の削減） ・敬老祝金の縮小（年間 9,486 千円の削減） ・購買実態調査と通行量調査の統合（年間 74 千円の削減） ・市民文化ホール自主事業の見直し（年間 1,924 千円の削減）
その他の改革実績	
	・35 イベント事業の見直し（年間 16,531 千円の削減） ・記念品、啓発物品の見直し 34 事業（年間 2,221 千円の削減）

○平成 21 年度までの取組目標

社会経済情勢の変化や市民ニーズの変化と新たな財政見通しを踏まえ、第 1 期アクションプランの進捗状況を検証しながら、継続して取り組む改革項目に加え、新たな改革項目を追加し、その達成時期の目標を明確にし、スピードを持って改革を推進します。

・業務の改革

担当課 全課		改革 項目	各種イベントの見直し				
改革 内容	事業の費用対効果の観点や社会経済状況の変化を踏まえ、3年サイクルで各種イベントの実施の是非や内容を見直します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			順次実施	→ 検討	順次実施	→	→ 検討

担当課 高齢者障害者福祉課		改革 項目	敬老祝金の見直し				
改革 内容	平成16年度から祝金を削減をし、敬老祝品の支給は継続していますが、個人への現金給付は原則的に廃止する方針を踏まえ、今後もあり方を引き続き検討します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
				検討	方針決定		

担当課 高齢者障害者福祉課		改革 項目	特定疾患福祉金給付事業の見直し				
改革 内容	個人への現金給付は原則的に廃止する方針を踏まえ、事業の再構築について検討します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
				検討	方針決定		

担当課 建築住宅課		改革 項目	市有建築物保全計画に基づく施設管理				
改革 内容	各施設等の延命やライフサイクルコストの低減を図るため、平成16年度に実施した現況施設の劣化度調査の結果に基づき、保全に係わる優先順位等の計画を進めます。また、保全管理の一元化に向け、取り組んでまいります。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			実施	→	→	→	→

担当課 総務防災課・環境対策課		改革 項目	省資源・省エネルギー対策の推進				
改革 内容	せつつ・エコオフィス推進プログラムを改定し、市が管理する施設のエネルギー消費の節減と環境に配慮した取組みを継続的に実施します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
				検討	実施	→	→

担当課		改革項目	入札契約制度の見直し				
契約検査課							
改革内容	工事請負契約等において、入札方法や契約方法の見直しを行い、引き続き、経費の縮減を図ります。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
				検討	実施	→	→

担当課		改革 項目	人事給与システムの導入				
人事課							
改革 内容	給与管理、経歴管理（人事管理）のデータベース化により、事務の省力化、給与実態調査等の事務の軽減を図ります。	改革年次					
		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	
		検討	→	実施	→	→	

担当課		改革 項目	選挙投票所の統合再編				
選挙管理委員会事務局							
改革 内容	有権者数の少ない投票所並びに狭隘な投票所については、近隣の投票所と統合する。	改革年次					
		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	
		検討	→	方針決定	→	→	

・人の改革

担当課		改革 項目	人材育成基本方針及び実施計画の策定				
人事課							
改革 内容	OJTと自己啓発を基本に、多様化した行政課題に柔軟に対応できる職員の育成を図るため、基本方針及び実施計画を策定します。	改革年次					
		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	
		実施	→	→	→	→	

・行政システムの改革

担当課		改革 項目	目標管理制度の導入				
人事課・政策推進課							
改革 内容	人材育成基本方針及び実施計画を踏 まえて、職員１人１人が自己の能力 の向上（スキルアップ）を図るた め、目標管理制度についての新たな 仕組みを研究し、段階的に導入を図 ります。	改革年次					
		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	
		検討	→	順次実施	→	→	

担当課		改革 項目	職階の整理と基本職務の整理				
人事課・政策推進課							
改革 内容	組織のフラット化や意思決定の迅速化を図るとともに、職階ごとの職務内容の明確化を図ります。	改革年次					
		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	
		検討	→	実施	→	→	

担当課 人事課		改革 項目	希望降格制度の導入				
改 革 内 容	職員の能力や適正、個人的事情に配慮した希望降格制度を導入します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			検討	準備	実施	→	→

担当課 全課		改革 項目	各種委員会・審議会等の見直し				
改 革 内 容	公募市民を加えるなど、市民に関わられた審議会の運営に努めます。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
				検討	順次実施	→	→

担当課 全課		改革 項目	業務のマニュアル化				
改 革 内 容	職員の大量退職、非常勤職員等の雇用拡大に対応し、職員の削減や担当者の異動等があってもスムーズに業務の処理が可能となるよう、業務のマニュアル化を推進します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			順次実施	→	→	→	→

担当課 人事課		改革 項目	管理職員数の適正化				
改 革 内 容	隔年実施してきた課長級昇任試験を見直し、毎年、有資格者を対象とした研修等の成果を評価することにより昇任を行い、管理職員数の適正化を図ります。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			実施	→	→	→	→

4 民間委託等の推進

○平成 16 年度までの実績

「公の施設」(住民の福祉増進を目的とした利用施設)の民間委託等の推進については、これまでからコスト削減効果だけではなく、市民サービスの向上を視野に積極的に取り組んできました。

また、施設の管理以外の業務についても、これまでから民間委託を推進してきました。

これまでに民間委託や統合等を行った施設、業務は次のとおりです。

廃止した施設	
市民プール(平成 13 年度)	
民営化を実施した施設	
摂津保育所(平成 16 年度)	
統合を実施した施設	
保育所(6 カ所→4 カ所)(平成 12 年度) 幼稚園(4 カ所→3 カ所)(平成 16 年度)	
民間委託(全部委託=管理委託)を実施した施設	
レクリエーション・スポーツ施設	体育館(4 カ所) 青少年運動広場、スポーツ広場、温水プール、テニスコート(2 カ所)
基盤施設	自動車駐車場(6 カ所) 自転車駐車場(7 カ所) 斎場、葬儀会館
文教施設	総合福祉会館、市民文化ホール、市民ルーム(3 カ所)
医療・社会福祉施設	ふれあいの里、障害児童センター、せつつ桜苑、みきの路、児童センター、保健センター、休日応急診療所
民間委託(一部委託=警備・清掃等業務委託)を実施した施設	
幼稚園(3 カ所) 公民館(6 カ所) 図書館、集会所(51 カ所) 公園(39 カ所)	
民間委託(全部委託)を実施した事業	
本庁舎の清掃・夜間警備・案内・受付・電話交換業務、水道メーター検針	
民間委託(一部委託)を実施した事業	
一般家庭ごみ収集、し尿収集、道路維持補修・清掃等、情報処理・庁内情報システム維持	

○平成 21 年度までの取組目標

平成 15 年の地方自治法改正により、これまで直営か市の出資団体等に限られていた「公の施設」の管理について、民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上と経費の節減等を図ることを目的として、指定管理者制度が導入されました。

平成 16 年 12 月に策定した「指定管理者制度導入に関する指針」に基づいて、住民への公平・公正なサービス提供の保障という「公の施設」の設置目的を損なうことなく、適切な管理運営を確保したうえで、市民サービスの向上と行政運営の効率化が図られることが期待できる施設については、制度を積極的に活用していきます。

また、この制度創設の趣旨を実現できる民間事業者等の動向を把握しながら、順次、導入施設の拡大や公募による管理者の選定について検討します。

指定管理者制度の対象とならない施設や業務においても、市民サービスの向上及び効果的・効率的な管理運営のため、統合や民間委託について検討を進めます。

さらに、平成 15 年に策定した「摂津市職員数適正化計画」に基づいて、民間委託だけでなく、NPO やボランティアなどのノウハウを行政運営に積極的に活用するよう努めます。

指定管理者制度を導入する施設（平成 18 年度～）	
レクリエーション・スポーツ施設	体育館（5 カ所） 青少年運動広場、スポーツ広場、温水プール、テニスコート（2 カ所）
基盤施設	自動車駐車場（6 カ所） 自転車駐車場（7 カ所） 斎場、葬儀会館
文教施設	市民文化ホール、市民ルーム（6 カ所）
医療・社会福祉施設	ふれあいの里、障害児童センター、せつつ桜苑、みきの路、児童センター、保健センター、休日応急診療所

・公の施設

担当課 関係課		改革 項目	指定管理者制度導入対象施設の拡大				
改革 内容	市民サービスの向上と施設の効率的な運営のため、指定管理者制度を導入する対象施設の拡大について検討します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
				検討	→	順次実施	→

担当課 政策推進課		改革 項目	総合福祉会館の閉鎖と新たなコミュニティ施設のあり方の検討				
改革 内容	総合福祉会館を建物の耐震性の問題や老朽化により平成17年度末で閉鎖し、貸館等の機能を代替施設に移転するとともに、新たなコミュニティ施設のあり方について検討します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			検討	→	→	→	方針決定

担当課 体育振興課		改革 項目	味舌体育館の廃止				
改革 内容	建物の老朽化により大規模な改修が必要になった場合は廃止を検討します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			検討	→	→	→	方針決定

担当課 教育委員会総務課		改革 項目	小学校の統合				
改革 内容	「摂津市立小中学校適正規模・適正配置計画」に基づき、教育的見地から三宅小学校と柳田小学校を、味舌小学校と味舌東小学校を、それぞれ統合します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			検討	準備	準備	実施	→

担当課 こども育成課		改革 項目	公立保育所のあり方の検討				
改革 内容	併設する市営住宅の老朽化による建替え構想に伴い、別府保育所のあり方について、統合や民営化など、さまざまな観点から検討します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			検討	→	→	→	→

・その他の施設

担当課 消防署		改革 項目	消防署出張所のあり方の検討				
改 革 内 容	市内交通網の拡張整備等に伴い、消防体制の強化について、消防署出張所の統合を含め、総合的に検討します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			検討	→	→	→	→

担当課 市民課		改革 項目	市民サービスコーナーのあり方の検討				
改 革 内 容	各市民サービスコーナーの利用状況や費用対効果を分析し、統合を含めた経費節減について検討します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			検討	→	→	方針決定	

担当課 環境センター		改革 項目	環境センターの体制の見直し				
改 革 内 容	ごみ焼却炉の更新を見据えて、職員採用を抑制するとともに、業務委託についても具体的に検討を進めます。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			検討	→	→	→	→

担当課 下水道業務課		改革 項目	クリーンセンターの体制の見直し				
改 革 内 容	業務委託や職員の非常勤化について、具体的に検討を進めます。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			検討	→	→	→	→ 22年度実施

・その他の業務

担当課 総務防災課		改革 項目	公用車運転業務の見直し				
改革 内容	市長車両・議長車両運転業務について、民間委託（賃借契約）または人材派遣により対応します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			検討	→	→	→	方針決定

担当課 学務課		改革 項目	小学校給食調理業務の見直し				
改革 内容	正規職員の退職補充を行わないこととし、民間委託を段階的に実施します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			検討	→	→	一部実施	→

担当課 環境業務課		改革 項目	ごみ収集業務の見直し				
改革 内容	ごみ減量化を図り、ごみ焼却炉の1炉運転の実施を実現するとともに、分別の拡大が収集経費の増大につながらないよう、収集のあり方について検討し、民間委託の拡大を図ります。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			検討	→	一部実施	→	→

担当課 環境対策課		改革 項目	環境美化業務への市民参加の拡大				
改革 内容	「町を美しくする運動連絡協議会」に加え、登録ボランティアによる「きれいにしたい・せつつ」など、市民参加の運動として拡大し、充実を図ります。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			実施	→	→	→	→

担当課 公園みどり課		改革 項目	公園・花壇維持管理業務への市民参加の拡大				
改革 内容	市民ボランティアとの協働による清掃・除草・維持管理等を段階的に拡大し、充実を図ります。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			実施	→	→	→	→

5 経費節減等の財政効果

(1) 財政の現状と課題

○歳入歳出総額の推移

本市の普通会計歳入歳出決算総額は、都市基盤整備などのための建設事業費とそれに伴う市債の増加などにより、平成3年度から急激に増加し、平成4年度からは300億円台で推移してきました。歳入歳出総額は、平成9年度にピークに達しましたが、一方で、バブル経済の崩壊による景気低迷の長期化とそれに伴う特別減税等の影響により、市税収入の伸びが非常に低水準となり、財政調整基金等の取り崩しにより、収支の均衡を図るという財政状態となりました。

このため、平成10年度から「財政健全化計画」を策定し、建設事業費の抑制を始めとする行財政改革を進め、歳出の抑制を図りましたが、同時に、市税収入の伸びがマイナスに転じたため、歳入も徐々に減少することとなり、歳出は平成13年度に、歳入は平成14年度に300億円を割り込みました。

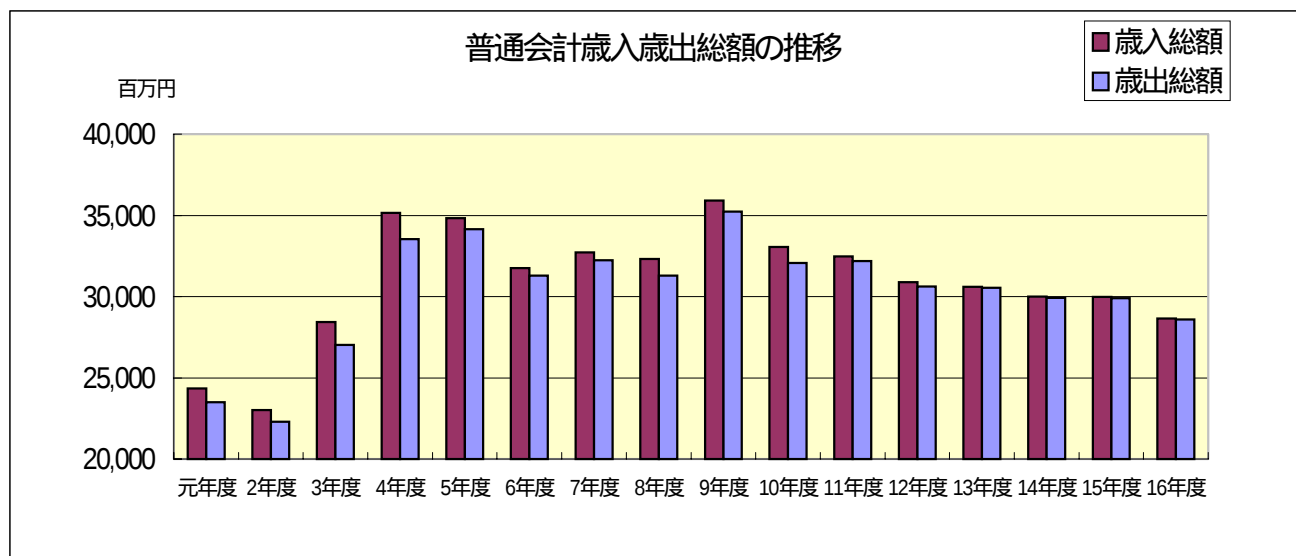
さらに、国庫補助負担金の廃止・縮減、地方交付税の見直し、税源移譲の3つの改革を同時に進める三位一体の改革が平成16年度から始められ、初年度である平成16年度には、見直しや廃止・縮減が先行したことから歳入・歳出とも急激に減少することとなりました。

以下、財政分析については、特に断りのない限り普通会計ベースとなっています。

普通会計歳入歳出総額の推移

(単位:百万円)

	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
歳入総額	24,351	23,010	28,424	35,157	34,828	31,743	32,723	32,319	35,918	33,066	32,474	30,880	30,594	30,000	29,987	28,658
歳出総額	23,495	22,297	27,032	33,532	34,149	31,285	32,234	31,284	35,238	32,072	32,186	30,615	30,539	29,923	29,895	28,589



○実質収支等の推移

歳入総額から歳出総額及び翌年度への繰越財源を差し引いたものが「実質収支額」で、通常、赤字・黒字団体の区分は、この「実質収支額」により判断されます。そして、この実質収支の赤字額が標準財政規模の20%を超えると、準用再建団体の適用を受けて財政再建を目指すか、自主再建の道をとるかを選択しなければなりません。

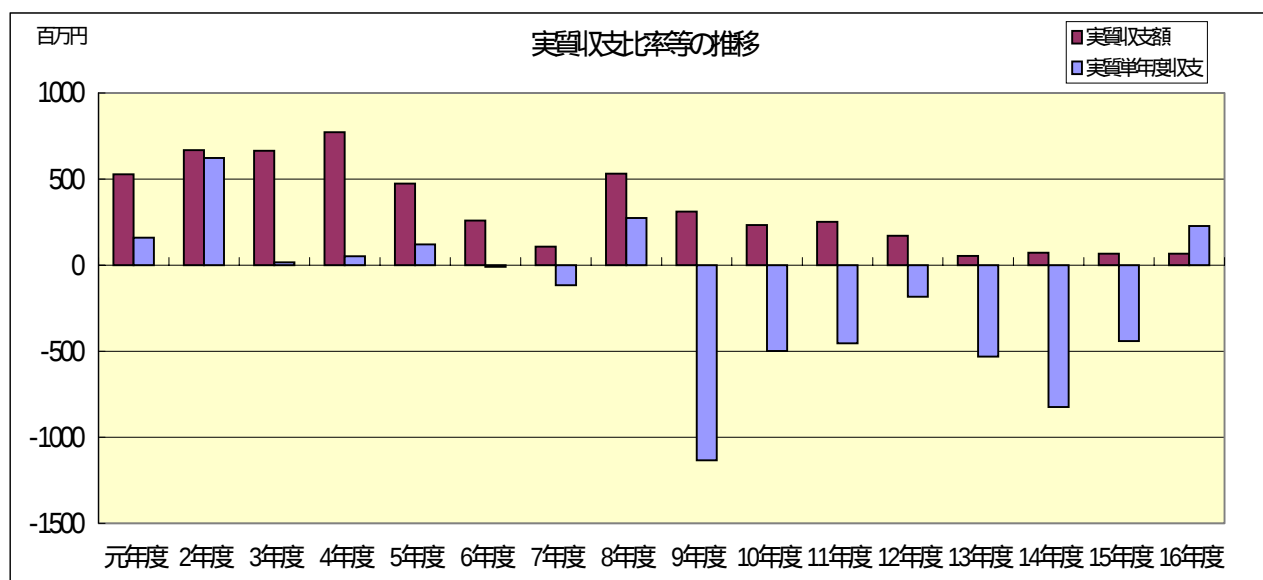
本市の「実質収支額」は、昭和53年度から毎年黒字決算となっていますが、その年度の本来の決算状況は、「実質収支額」から年度間の財源調整のための財政調整基金の積立てや取崩しの額、前年度以前の収支を差し引いた「実質単年度収支」の方が実態を反映していると言えます。

この「実質単年度収支」は、平成16年度に平成8年度以来8年ぶりに黒字決算となりましたが、その実態は、財政調整基金の枯渇によって、財政調整基金による財源の調整ができなくなり、決算状況に反映されない特定目的基金からの借入れにより収支の調整をしたため、実質的な収支の状況は依然として赤字基調が続いています。

実質収支比率等の推移

(単位百万円)

区分	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
実質収支額	527	669	664	772	474	260	107	532	312	234	251	171	54	73	67	67
実質単年度収支	159	622	16	52	120	▲9	▲117	274	▲1,133	▲498	▲453	▲184	▲531	▲824	▲440	227



○主要基金実質現在高の推移

本市の主要基金（財政調整基金、減債基金、公共施設整備基金、総合福祉会館再整備基金）の年度末実質現在高は、平成7年度の102億7,200万円をピークに9年連続で減少し、平成16年度では50億6,000万円と半分以上となりました。

本市では、平成8年度以降、「実質収支額」の黒字を確保するため、主に財政調整基金の取り崩しにより、収支を調整してきました。財政調整基金は、財源の年度間調整のための基金ですが、長年の取り崩しにより枯渇してきたため、平成16年度では特定目的基金である公共施設整備基金から借り入れるという形で収支の調整を行いました。

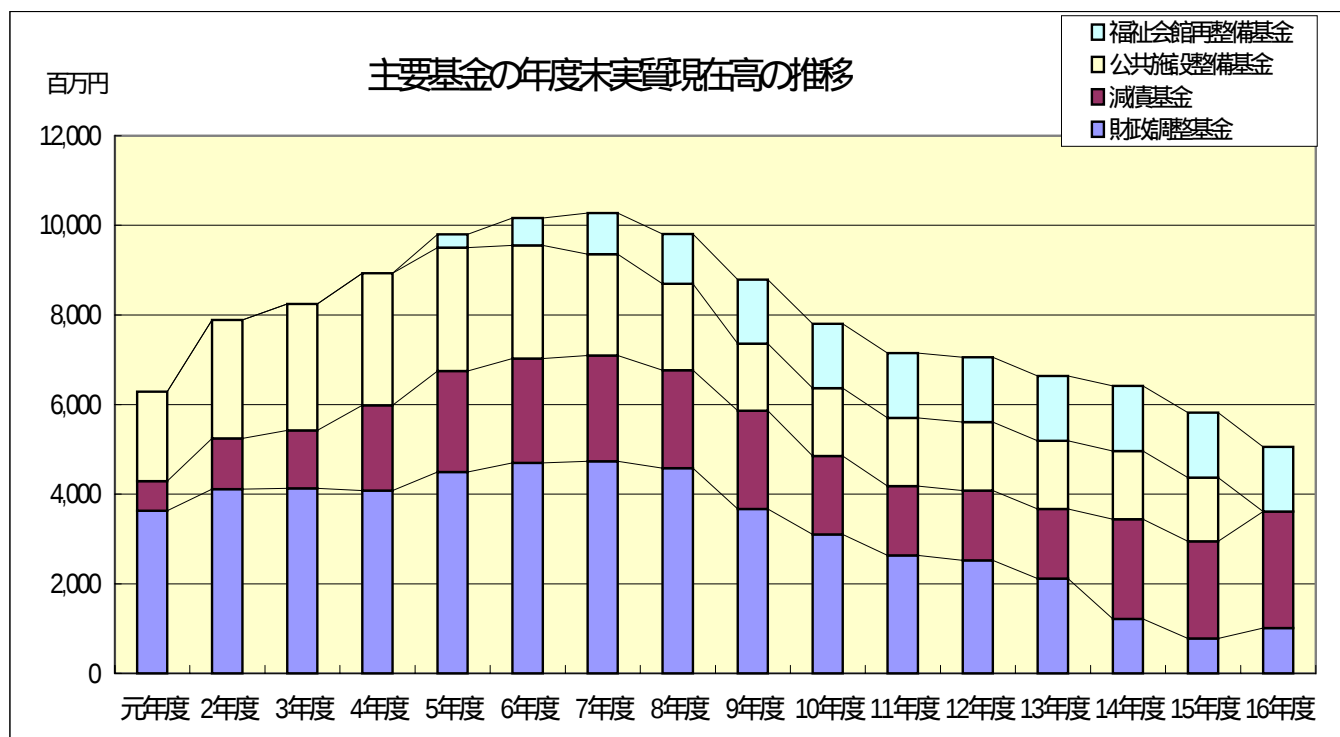
平成17年度では総合福祉会館再整備基金からも借入れを行っており、減債基金以外の基金の現状は、ほぼ枯渇したと言えます。

借入れを行った基金については、借入額を差し引いた実質現在高で表示しています。

主要基金現在高の年度末実質現在高の推移

(単位: 百万円)

	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
財政調整基金	3,630	4,111	4,132	4,077	4,494	4,700	4,736	4,584	3,671	3,101	2,632	2,527	2,113	1,218	784	1,010
減債基金	661	1,131	1,287	1,907	2,251	2,328	2,358	2,177	2,194	1,752	1,552	1,556	1,557	2,223	2,164	2,599
公共施設整備基金	2,000	2,645	2,826	2,951	2,758	2,527	2,265	1,929	1,497	1,511	1,518	1,522	1,524	1,524	1,422	2
福祉会館再整備基金	0	0	0	0	300	607	913	1,120	1,427	1,437	1,442	1,446	1,447	1,448	1,448	1,449
合計	6,291	7,887	8,245	8,935	9,803	10,162	10,272	9,810	8,789	7,801	7,144	7,051	6,641	6,413	5,818	5,060



○ 経常収支比率の推移

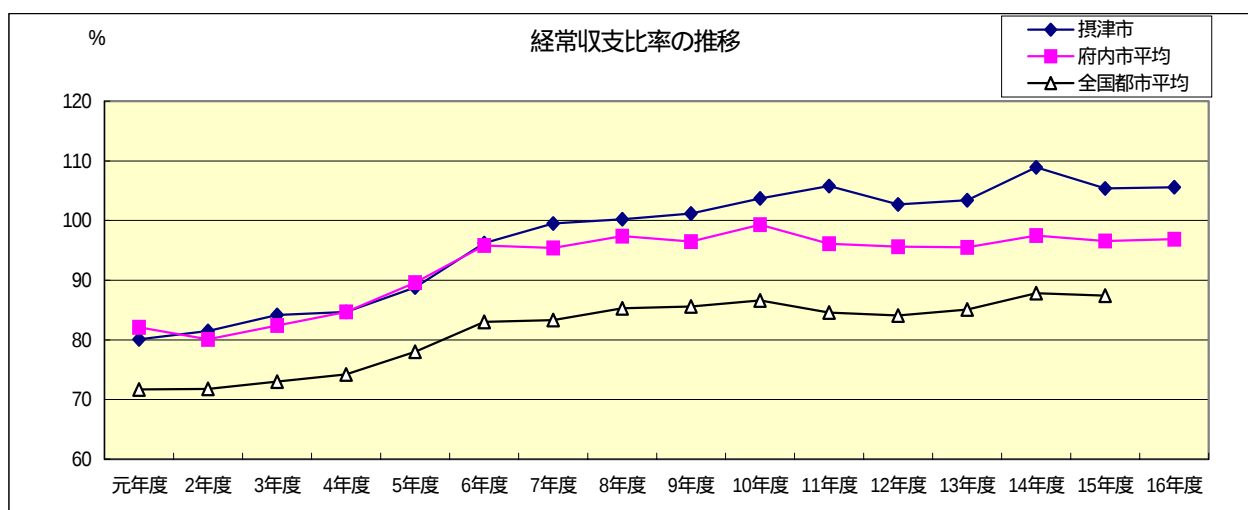
「経常収支比率」は、財政の弾力性を表す指標で、70～80％に分布するのが最良とされています。これは残る 20～30％の財源を臨時的経費に充当できる余裕を持つこと意味していますが、本市の場合、平成 8 年度から 9 年連続で「経常収支比率」が 100％を超え、財政は極度に硬直化しています。

平成 16 年度は前年度より 0.2％悪化し、大阪府内都市ワースト 2 位の 105.6％となりました。この原因は、「経常収支比率」の分子である経常経費充当一般財源（歳出）は繰出金の削減など経費節減により減少したのですが、分母である臨時財政対策債を含む経常一般財源総額（歳入）が三位一体の改革によりそれ以上に減少したためです。

経常収支比率の推移

(単位: %)

	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
摂津市	80.1	81.5	84.2	84.7	88.8	96.2	99.5	100.2	101.2	103.7	105.8	102.7	103.4	108.9	105.4	105.6
府内市平均	82.1	80.1	82.4	84.7	89.6	95.8	95.4	97.4	96.5	99.3	96.1	95.6	95.5	97.5	96.6	96.9
全国都市平均	71.7	71.8	73.0	74.2	78.0	83.0	83.3	85.3	85.6	86.6	84.6	84.1	85.1	87.8	87.4	



本市の「経常収支比率」を大阪府内市平均（大阪市除く）と比較すると、平成 6 年度までは、ほぼ平均値で推移していましたが、平成 7 年度から徐々に開きははじめ、平成 16 年度においては、8.7％も高くなっています。個別の内訳では、公債費と繰出金の差が顕著であることがわかります。

経常収支比率の内訳（平成 16 年度決算分）

	人件費	扶助費	公債費	小計	物件費	維持補修費	補助費	繰出金	合計
摂津市	34.9	7.0	24.0	66.0	15.4	2.1	5.2	16.9	105.6
府内市平均	33.7	9.7	15.9	59.3	13.6	1.1	10.3	12.5	96.9
差	1.2	-2.7	8.1	6.7	1.8	1.0	-5.1	4.4	8.7

○公債費比率等の推移

「公債費」とは、過去に発行した市債（借金）の元利償還金のことです。「公債費」の増加は将来市民の負担になるとともに財政を圧迫することとなるため、市債の発行をコントロールすることは財政上重要なことです。市債の発行額については、平成 11 年度から元金償還金以内の発行に努め、現在高の抑制に努めていますが、市債の発行を抑制しても「公債費」抑制の即効性はありません。利子償還金については近年の低金利の影響もあり抑制の顕著な効果がありますが、元金償還金については平成 17 年度にピークを迎え、平成 18 年度以降になってようやく減少し始めるからです。

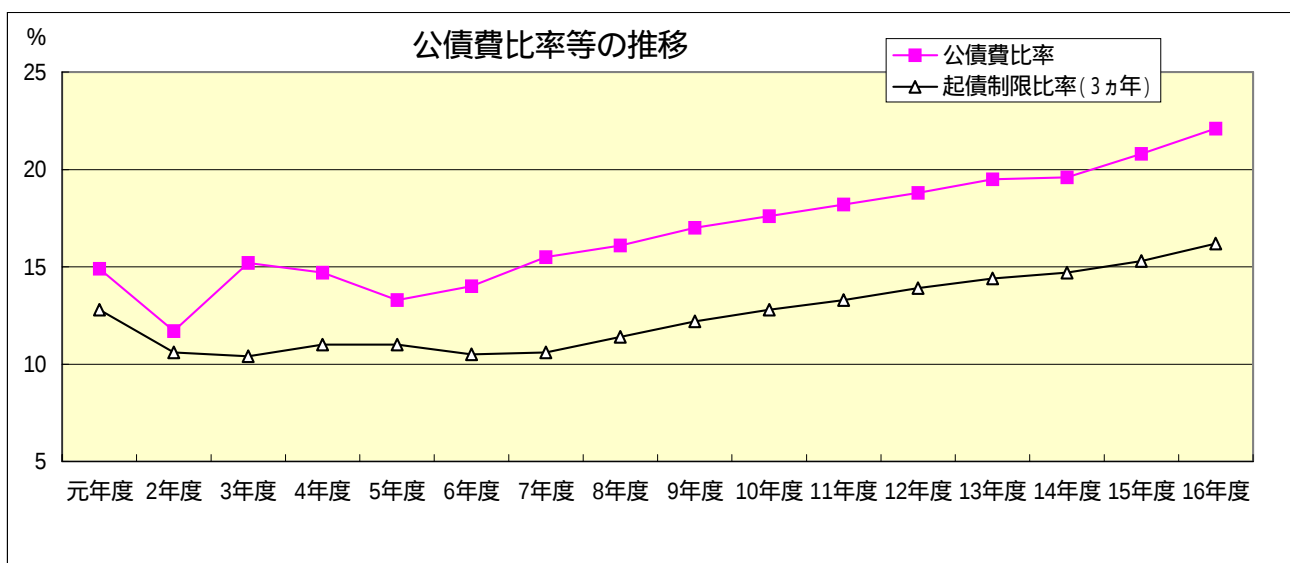
「公債費」の一般財源に占める割合を示す「公債費比率」は、下記の折れ線グラフのように平成 6 年度以降一貫して上昇しています。また、「公債費比率」の分子分母から普通交付税の事業費補正に算入される公債費等の額を差し引いた「起債制限比率(3 年平均)」も平成 7 年度からずっと上昇しています。この「起債制限比率」が 20%を超えると一般単独事業に係る市債の発行が制限されることとなっています。また、14%を超えると「公債費負担適正化計画」を策定するよう国からの指導があります。本市は平成 13 年度に 14%を超えたため、平成 20 年度までに 14%を下回るよう「公債費負担適正化計画」を策定し国に提出していますが、「起債制限比率」の分母の標準財政規模が年々縮小しているため、計画の達成が困難になってきています。

具体的にこの比率を低下させる方法は、唯一、市債発行の抑制しかなく、事業を行うにしても、まず必要な財源を基金に積み立てし、一定額を確保してから行うなど、基金の活用で対応することが必要となります。(平成 18 年度から市債は許可制から協議制に変わる予定ですが、一部許可制も残ります。)

公債費比率等の推移

(単位: %)

	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
公債費比率	14.9	11.7	15.2	14.7	13.3	14.0	15.5	16.1	17.0	17.6	18.2	18.8	19.5	19.6	20.8	22.1
起債制限比率(3 年平均)	12.8	10.6	10.4	11.0	11.0	10.5	10.6	11.4	12.2	12.8	13.3	13.9	14.4	14.7	15.3	16.2



○市債現在高の推移

普通会計及び公共下水道事業会計の市債現在高を見ると、平成元年度には425億600万円であったものが、都市基盤整備のための建設事業費に係る市債発行が急増したことから、平成7年度には2倍を超える855億9,300万円となり、ピークの平成10年度(公共下水道事業特別会計のピークは平成11年度)には968億6,400万円に達しました。

それ以降は、「財政健全化計画」に基づき、それぞれの会計で元金償還金以内の市債発行に努めたため、現在高は年々減少しています。特に公共下水道事業特別会計における公債費に関しては、普通会計からの繰出金に影響し、本市の経常収支比率が他市に比べ非常に高い原因の一つとなっていることから、事業費のペースダウンを図りながら市債発行の抑制に努めています。

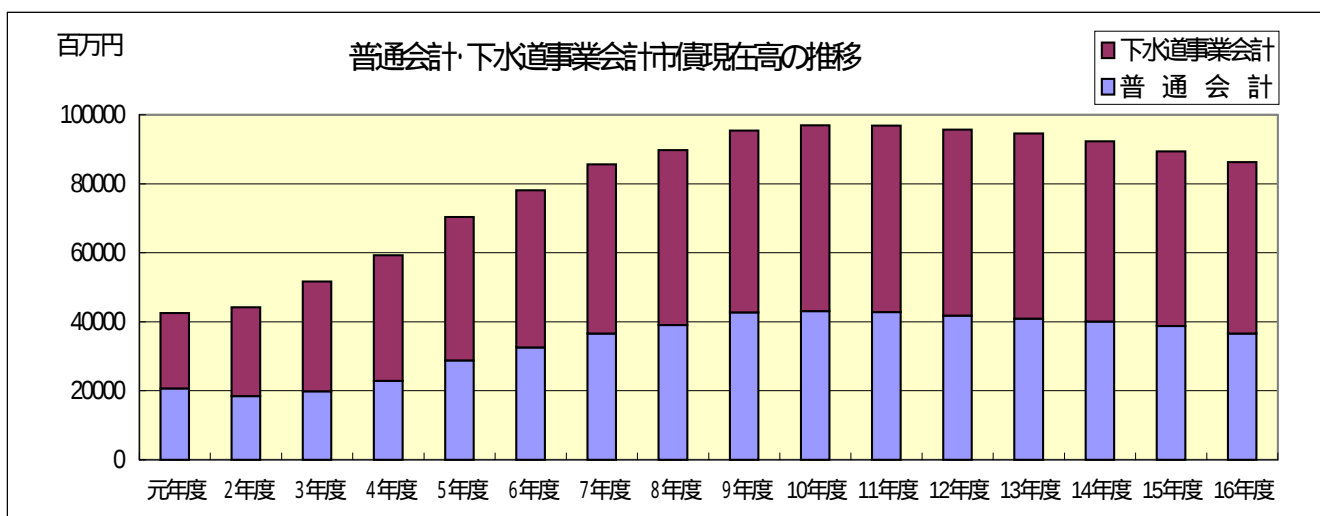
しかし、市債の発行を抑制しても前述のように公債費抑制の即効性はなく、普通会計では平成18年度からようやく効果が出始めますが、公共下水道事業会計では平成16年度から新たに資本費平準化債を発行していますので、公債費抑制の効果は当分の間先送りとなります。

いずれにしても、市債発行は後年度の公債費負担を伴うものであり、バブル経済の崩壊による景気低迷の対策として行った公共工事に伴って発行した市債の元利償還金によって、経常経費が増加したため、ここ数年は財政運営も非常に厳しい状況が続き、準用再建団体への転落も危ぶまれる状況にまで陥りました。こうした状況を二度と招かないためにも、今後の市債発行は、より慎重に行う必要があります。

普通会計 下水道事業会計市債現在高の推移

(単位:百万円)

	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
普通会計	20,654	18,393	19,872	22,816	28,789	32,590	36,557	39,003	42,688	43,071	42,792	41,741	40,875	40,032	38,774	36,612
下水道事業会計	21,851	25,812	31,818	36,454	41,559	45,498	49,036	50,784	52,690	53,793	54,041	53,928	53,642	52,266	50,593	49,636
合計	42,505	44,205	51,690	59,270	70,348	78,088	85,593	89,787	95,378	96,864	96,833	95,669	94,517	92,298	89,367	86,248



○市税決算額の推移

市税決算額は、平成 9 年度の 202 億 4,100 万円をピークに減少傾向となり、平成 16 年度では 172 億 8,500 万円と平成 9 年度に比べると 29 億 5,600 万円もの減少となっています。特に個人市民税は平成 10 年度から 7 年連続マイナスとなっており、今後も団塊の世代の退職を控え、減少傾向は強まるものと見込まれています。

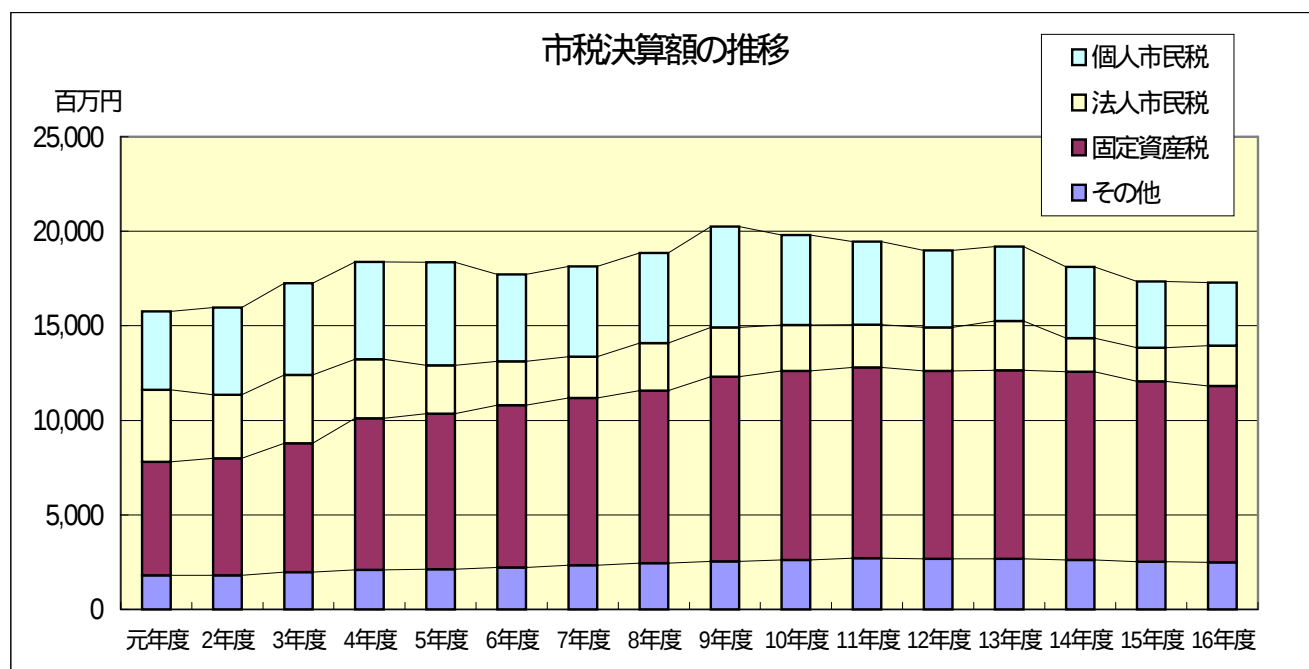
また、固定資産税も地価の下落傾向に歯止めがかからないため、当面減少を続けるものと見込まれ、市税全体では、今後とも緩やかに減少していくものと予想しています。

三位一体の改革では、平成 19 年度以降に国庫補助・負担金等の廃止縮減に伴う財源措置として、個人住民税の税率のフラット化で 3 兆円の税源移譲が予定されています。しかし、支出額の一定割合が保障される国庫補助・負担金等とは異なり、税源移譲では支出額が増加しても移譲額が増加する訳ではないという点に留意する必要があります。

市税決算額の推移

(単位: 百万円)

	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
個人市民税	4,156	4,619	4,858	5,157	5,441	4,601	4,784	4,765	5,324	4,740	4,395	4,062	3,932	3,775	3,495	3,334
法人市民税	3,806	3,339	3,615	3,120	2,559	2,320	2,179	2,521	2,604	2,435	2,256	2,300	2,597	1,778	1,782	2,139
固定資産税	5,988	6,201	6,799	8,017	8,230	8,579	8,836	9,128	9,768	9,989	10,091	9,932	9,972	9,956	9,546	9,326
その他	1,814	1,801	1,984	2,093	2,125	2,221	2,344	2,442	2,545	2,624	2,710	2,684	2,686	2,616	2,518	2,486
市税合計	15,764	15,960	17,256	18,387	18,355	17,721	18,143	18,856	20,241	19,788	19,452	18,978	19,187	18,125	17,341	17,285



○平成 16 年度までの実績

行財政改革実施計画に基づき、使用料・手数料の見直しや未利用財産の売却・賃貸などの収入増大や内部管理経費や投資的経費の見直し、事務事業や補助金の再構築などの経費節減に努めてきました(4～5 ページ参照)。平成 11 年度から 16 年度までの財政効果額は次のとおりです。

(単位：百万円)

項 目			合計	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	
歳入	超過課税の実施、法定外税新設		0	0	0	0	0	0	0	
	税の徴収対策		0	0	0	0	0	0	0	
	使用料・手数料の見直し		412	53	65	70	71	72	81	
	未利用財産の売り払い等		601	0	0	0	137	440	2	
	歳入：その他		55	5	6	5	23	8	8	
歳出	人件費削減	職員削減（議員含む）		2,336	67	191	258	372	610	838
		うち退職者の不補充	2,327	67	191	258	372	610	829	
			うち嘱託、臨時、派遣職員等の活用	9	0	0	0	0	0	9
			職員	給料	777	63	63	63	103	194
		手当		274	35	35	35	44	56	69
		三役等特別職	給料	24	4	4	4	4	4	4
			手当	52	3	3	7	10	13	16
		議員	報酬	0	0	0	0	0	0	0
			手当	69	0	0	0	12	23	34
		計	1,196	105	105	109	173	290	414	
	その他（人件費削減）	23	1	4	4	4	5	5		
		うち福利厚生事業	23	1	4	4	4	5	5	
	組織の統廃合		20	0	0	0	0	20	0	
	民間委託による事務事業費削減		367	0	0	24	79	132	132	
	うち指定管理者制度導入によるもの		0	0	0	0	0	0	0	
	施設等維持費の見直し		259	22	22	46	57	56	56	
	補助金等の整理合理化		201	31	31	31	31	34	43	
	投資的経費の見直し		77	0	0	4	9	30	34	
	内部管理経費の見直し		257	17	17	35	56	66	66	
	その他事務事業の整理合理化		396	23	24	50	90	98	111	
	歳出：その他		184	3	3	28	44	50	56	

歳入合計	1,068	58	71	75	231	520	113
歳出合計	5,316	269	397	589	915	1,391	1,755
うち 人件費削減効果額	3,555	173	300	371	549	905	1,257
効果額合計	6,384	327	468	664	1,146	1,911	1,868

(2) 平成 21 年度までの財政見通し

平成 16 年度決算に基づき、平成 21 年度までの普通会計ベースにおける中期財政見通しを試算しました。

歳入については不確定要素が大きく、あくまで予想ではありますが、市税の減少傾向と地方交付税の財源保障機能の縮小を基調とし、ゆるやかに減少するものと予想しています。なお、普通交付税は、本市の場合、税源移譲により確実に不交付になると見込まれます。

平成 16 年度決算後における平成 21 年度までの中期見込

(単位：百万円)

	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度	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
歳入	30,000	29,987	28,658	29,997	28,149	28,115	27,602	27,595
歳出	29,923	29,895	28,589	29,908	28,071	28,043	27,514	27,529
歳入歳出差引	77	92	69	89	78	72	88	66

主要基金の状況

	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度	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
年度中の増減額	▲ 728	▲ 595	▲ 759	▲ 2,000	▲ 400	▲ 700	▲ 500	▲ 600
年度末の残高	6,413	5,818	5,059	3,059	2,659	1,959	1,459	859

各年度の財源不足額は、表の「主要基金の状況」の「年度中の増減額」に現れています。平成 17 年度の財源不足額が他の年度に比べ 20 億円と高額となっているのは、平成 17 年度に公債費がピークを迎えることと、平成 17 年度に平成 18 年度の満期償還金約 6 億 7 千万円を繰上償還する予定にしていることによるものです。

平成 18 年度以降、平成 21 年度までは、毎年 4 億円から 7 億円程度の財源不足となっています。これは、平成 19 年度には三位一体改革に伴う税源移譲約 14 億円を計上するとともに、資本費平準化債の発行による繰出金の抑制を平成 16 年度から平成 18 年度までの当初予定から 3 カ年延長したこと、また、その前年度である平成 18 年度においても所得譲与税で税源移譲予定額が交付されると見込んでいることなどによるものです。ただし、資本費平準化債の発行については、公共下水道事業特別会計での経営安定化計画の策定が条件となっています。

このように資本費平準化債の発行を 3 カ年延長することにより、「第 1 期アクションプラン」策定時に見込んだ「平成 19 年度に赤字転落」という状況は回避でき、平成 21 年度までは実質収支の黒字を何とか確保できる見込となっています。

しかしながら、この手法は、根本的な改善策ではなく赤字を後年度に繰り延べしただけであるため、平準化債の発行後は 20 年間にわたる元利償還の負担（6 カ年約 64 億円の発行で、平年度で 4 億円から 5 億円）の発生を考慮しておかなければなりません。

また、退職手当支払のピークを迎える平成 22 年度には基金を使い果たし、実質収支の赤字が見込まれますが、現在のところ財源手当の目途が立たない状況であり、この「新アクションプラン（集中改革プラン）」を確実に実施していかなければ、準用再建団体への転落が現実のものとなり、市民サービスに大きな影響が及ぶことが予想されます。

普通会計ベースにおける財政見通しの前提条件

< 歳入 >

1. 市税については、税 3 課の予測資料に基づき積算している。まず、個人市民税については、今回の試算では三位一体改革に伴う平成 19 年度の税源移譲及び定率減税の段階的廃止など既定の税制改正を盛り込んでいる。税源移譲の効果額は約 14 億円と見込んでいるが、団塊の世代の退職や少子高齢化の進展による長期的な減少傾向は今後も継続するものと予測されるため、その影響額を減額している。法人市民税は、平成 16 年度に大幅増となったが、今後平成 21 年度までゆるやかに増加すると予測している。また、固定資産税は地価の下落により当面は減少するが、平成 21 年度評価替えで下げ止まるものと予測している。
2. 地方譲与税等については、平成 17 年度予算額のまま推移と見込んでいるが、所得譲与税については平成 19 年度の税源移譲を前提に、平成 18 年度では税源移譲予定額が交付されるものと見込んでいる。
3. 地方交付税については、税源移譲の実施により平成 18 年度以降、普通交付税は不交付になると見込んでいる。
4. 分担金・負担金は毎年 3% 増を見込んでいる。
5. 国・府支出金については、扶助費分は毎年 3% 増、建設事業費分は定額の 8,000 万円として積算している。なお、その他分については、平成 18 年度三位一体改革に伴う一般財源化分約 1 兆円について暫定的に人口按分で求めた 3.3 億円を減じた額を計上している。
6. 諸収入等は、平成 17 年度予算額プラス前年度実質収支額としている。
7. 地方債については、臨時財政対策債等の赤字地方債は、既定の税制改正及び税源移譲を考慮し計上、建設事業債は 1 億円としている。

< 歳出 >

1. 人件費については、人事課の予測資料により、退職者 6 割補充で積算しており、平成 20 年度中に総職員数 700 人に到達する予定となっている。
2. 扶助費については、概ね毎年 3% 程度の増を見込んでいる。
3. 公債費は歳入で見込んだ市債の元利償還を加えた額としたが、標準財政規模の縮小傾向により、このまま推移すると平成 18 年度には起債制限比率が 20% を超え、起債制限団体となる可能性がでてきたため、平成 17 年度に繰上償還約 6 億 7 千万円を計上している。
4. 物件費等は平成 17 年度予算額（普通会計分）と同額としている。
5. 繰出金については原課の予測資料に基づき積算している。なお、今回の試算では公共下水道事業会計分は、資本費平準化債の発行を、平成 18 年度までから平成 21 年度までに 3 年間延長するのを前提としている。
6. 建設事業費は、予算ベースで 8 億円を計上している。
7. 決算不用額については、毎年 13 億円を見込んでいる。

○平成 21 年度までの取組目標

社会経済情勢の変化や市民ニーズの変化と新たな財政見通しを踏まえ、「第 1 期アクションプラン」の達成状況を検証しながら、継続して取り組む改革項目に加え、新たな改革項目を追加し、その達成時期の目標を明確にし、スピードを持って改革を推進します。

・税の徴収対策

担当課		改革 項目	市税徴収率の引き上げ				
納税課							
改革 内容	徴収体制の充実を図りながら、差し押さえ等の滞納処分を行うなどして、市税の徴収率を向上させます。	改革年次					
		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	
		検討	実施	→	→	→	

・使用料・手数料の見直し

担当課		改革 項目	使用料等の見直し				
全課							
改革 内容	公平かつ適正な受益者負担の観点から、3年サイクルで各種使用料等を見直します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			順次実施	→ 検討	→ 順次実施	→ →	→ → 検討

担当課		改革 項目	手数料の見直し				
全課							
改革 内容	社会経済状況や近隣自治体の動向を見ながら、3年サイクルで各種手数料を見直します。	改革年次					
		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	
		順次実施	→ 検討	→ 順次実施	→ →	→ → 検討	

・未利用財産の売り払い等

担当課		改革 項目	保有土地の売却及び有効活用				
総務防災課							
改革 内容	市が保有する低・未利用地を売却及び賃貸するなどにより、有効活用を図ります。	改革年次					
		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	
		実施	→	→	→	→	

・その他の歳入確保策

担当課 財政課		改革 項目	各種基金の活用				
改革 内容	各種基金から借入れを行うなど、効率的な運用を図ります。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			実施	→	→	→	→

担当課 全課		改革 項目	広告掲載による収入増大				
改革 内容	「印刷物等に掲載する広告の取扱いに関する要綱」に沿って、広告を掲載した封筒等の寄贈を受けたり、広報紙やホームページに広告を有料で掲載することにより、印刷経費の削減と収入の確保を図ります。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			順次実施	拡大実施	→	→	→

・補助金等の整理合理化

担当課 全課		改革 項目	各種補助金の見直し				
改革 内容	平成16年度に策定した「補助金等の見直し指針」に基づき、補助金を見直し、適正化を図ります。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			順次実施	→ 検討	→ 順次実施	→ →	→ → 検討

担当課 全課		改革 項目	国基準を上回る財政負担の見直し				
改革 内容	国の基準を上回る財政負担を行っている制度のあり方について検討します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
				検討	順次実施	→	→

担当課 全課		改革 項目	減免制度の見直し				
改革 内容	上下水道料金の福祉減免や施設使用料に係る減免について、制度のあり方や対象者等を全面的に見直します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
				検討	順次実施	→	→

・その他の歳出削減策

担当課 納税課・国保年金課		改革 項目	前納報奨金の見直し				
改革 内容	収納率の向上に対する効果や金利の 動向を見ながら、税、国民健康保険 料等の前納報奨金を見直します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			実施	→	→	→	→
				検討	→	実施	→

担当課 財政課・関係課		改革 項目	特別会計への基準外繰出金の縮減				
改革 内容	会計独立を原則として、一般会計から 公共下水道事業特別会計、国民健康 保険特別会計等への法定分以外の 繰出金を縮減します。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			継続実施	→	→	→	→

担当課 財政課		改革 項目	適債事業の厳選				
改革 内容	市債発行額を元利償還金の額以内に 抑制し、公債費比率等の改善に努め ます。		改革年次				
			17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
			継続実施	→	→	→	→

以上の改革項目を掲げ、今後も収入増大と経費節減に努めます。これによって予想される財政効果額は次のとおりです。

(単位：百万円)

項 目		合計	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
歳入	税の徴収対策、使用料・手数料の見直し、未利用財産の売り払い等、その他(基金活用、広告収入等)	未設定					
歳出	職員削減(議員含む)	1,892	193	239	349	505	606
	うち退職者の不補充	1,892	193	239	349	505	606
	人件費削減						
	給与等削減						
	計	115	77	14	5	14	5
	民間委託による事務事業費削減、施設等維持費の見直し、補助金等の整理合理化、投資的経費の見直し、内部管理経費の見直し、その他事務事業の整理合理化、その他(特別会計への基準外繰出金の縮減等)	未設定					

歳入合計		未設定					
歳出合計		未設定					
うち 人件費削減効果額		2,007	270	253	354	519	611

6 その他の行財政改革

(1) 上水道事業・下水道事業の改革

上水道事業

ア．定員管理・給与の適正化

○平成 16 年度までの実績

上水道事業に係る職員数は、平成 4 年度では 73 人でしたが、平成 16 年度末までに 14 人減の 59 人となり、19.2%削減しています。また、平成 11 年 4 月 1 日から平成 16 年度末までの間でみると、5 人の削減となっています。

給料・手当についても、原則として一般部局に準じて適正化を図ってきました。

定員の適正化
職員数の削減（平成 11 年度当初から平成 16 年度末までの間に 5 人削減）
昇給運用の是正
退職時特別昇給（1 号給）の廃止（平成 17 年 3 月）
退職手当の支給率の見直し
退職手当支給率 3%削減（平成 15 年度） 退職手当支給率 3%削減（平成 16 年度）
諸手当の総点検の実施
特殊勤務手当（企業職員手当）の適正化：給料表の 3 等級の者＝月額 14,000 円、4 等級の者＝月額 13,000 円を 3 等級・4 等級の者＝月額 10,000 円に改定（平成 9 年 1 月 1 日） 特殊勤務手当（企業職員手当）の適正化：給料表の 3 等級及び 4 等級の者＝月額 10,000 円、5 等級の者＝月額 8,000 円を 3 等級・4 等級・5 等級の者＝月額 7,000 円に改定（平成 10 年 1 月 1 日） 特別職期末手当 20%削減（平成 13 年 6 月～平成 19 年 3 月） 管理職手当 10～20%（部長級 20%、次長級 15%、課長級 10%）削減（平成 14 年 7 月～平成 18 年 3 月） 特別職退職手当 30～50%削減（平成 16 年 12 月 1 日～平成 20 年 10 月 11 日）
その他
一般職員 12 カ月昇給延伸（平成 11 年 4 月～平成 12 年 3 月） 特別職給与 7%削減（平成 11 年 4 月 1 日～平成 12 年 3 月 31 日） 管理職員給与 3%削減、管理職手当 10～20%削減（平成 14 年 7 月～平成 18 年 3 月） 一般職員給与 2%削減（平成 14 年 10 月～平成 18 年 3 月）

○平成 21 年度までの取組目標

上水道事業の経営の健全化と財政基盤の強化を図ることや、昨今の社会経済情勢、市民感情等を勘案すると、定員管理と給与の適正化を通じて、人件費の一層の削減を図る必要があり、次のような取組みを行います。

定員の適正化

(単位：人)

年月日	17.4.1	18.4.1	19.4.1	20.4.1	21.4.1	22.4.1
前年度退職者数	—	2	3	3	5	6
採用(補充)数	—	1	2	3	3	5
増減数	—	1	1	0	2	1
職員数	58	57	56	56	54	53

給与の適正化	
昇給運用の是正 級別職務分類表に適合しない級への格付け等の見直し 企業職員手当の削減 平成 18 年 4 月から給料表の 3 等級～7 等級の職員の企業職員手当を月額 3,000 円に改定し、平成 19 年 4 月から廃止。 諸手当（企業職員手当以外の特殊勤務手当、その他の手当）の総点検の実施 技能労務職の給与の見直し（国・民間の同種の職種との比較の実施、給料表の適正化） その他（福利厚生事業の見直し等）	
定員管理、給与の適正化の公表状況	
国の公表様式に準拠して、他の自治体と比較可能な指標を用いて、広報紙やホームページを通じて広く市民に分かりやすく公表するように努めます。	

イ．経営改革の推進

○平成 16 年度までの実績

上水道事業の経営については、業務の委託化や事務の O A 等を進めるとともに、受水費や施設改修事業などの抑制にも努め、一定の成果を上げてきました。

民間的経営手法の導入
量水器取替業務委託（平成 5 年 4 月～） 夜間及び休日の修繕業務委託（平成 5 年 4 月～） 検針業務委託（平成 8 年 6 月～）
収益増加への取組実績
料金改定 平成 6 年 4 月 1 日改定（改定率 32.4%）、平成 10 年 6 月 1 日改定（改定率 5.0% = 消費税及び地方消費税を料金に転嫁）、平成 14 年 4 月 1 日改定（改定率 14.4%） 保有財産の売り払い 中央送水所敷地の一部売却：平成 4 年 3 月及び 9 月
組織、体制の見直し実績
お客さま係の設置（平成 16 年 4 月 1 日）
その他
受水量の削減 水需要の減少に伴う受水量の削減（平成 8 年度から平成 10 年度までの 3 年間の削減量は 103,429m ³ 、平成 11 年度から平成 16 年度までの 6 年間の削減量は、1,184,580m ³ ） O A 化の推進 水道料金システム（平成 6 年 4 月稼働）、財務会計システム（平成 7 年 4 月稼働）の導入 水道料金の減免制度の縮小（平成 15 年 7 月 1 日実施） 独居老人世帯等の減免対象世帯の縮小（生活保護世帯を対象外とした） 水道料金減免額の縮小（基本水量の 10m ³ に相当する額の全額免除から 5 割免除に改正） 施設改修費等の抑制と平準化 浄水送水施設等の改修計画期間の延伸と改修費の平準化 当初計画期間平成 11 年度から平成 22 年度までを平成 28 年度までに延長 年平均事業費の抑制

○平成 21 年度までの取組目標

平成 17 年度以降については、なお一層の経営改革を図る必要があり、料金の改定をできる限り避けつつ、安全で安心な水の安定的な供給に努めます。

民間的経営手法の導入	検針業務委託の拡大 事業所等に係る毎月検針業務の委託化 開閉栓業務の委託化等 開閉栓業務の委託化又は非常勤職員化 窓口業務の非常勤職員化等 お客さま窓口業務の非常勤職員化又は委託化 給水装置等修繕業務の一部委託化等 給水装置や送・配水管修繕業務の一部委託化又は請負化の拡大 浄水・送水等監視業務の一部委託化等 浄水・送水等の監視業務の一部委託化又は人材派遣の活用
その他	受水費の削減 水需要の減少に伴う受水量及び受水費の削減。 施設改修費等の抑制と起債の抑制 浄水送水施設等の改修費及び起債額の抑制による減価償却費や支払利息の削減 水道事業管理者の廃止 水道事業管理者の廃止（市長がその職務を兼務）

ウ．経費節減等の財政効果

○平成 16 年度までの実績

料金の改定による収入増大や建設改良費の見直しなどの経費節減に努めてきました。
その財政効果額は次のとおりです。

(単位：百万円)

項 目			合計	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
歳入	料金の見直し		925	0	0	0	312	308	305
	歳出	職員削減	194	18	28	37	46	28	37
		うち退職者の不補充	194	18	28	37	46	28	37
		うち嘱託、臨時、派遣職員等の活用	182	18	26	33	42	28	35
		給与等削減	54	5	4	5	8	14	18
		給料	40	5	4	4	7	10	10
		手当	14	0	0	1	1	4	8
		投資的経費の見直し	1,667	43	0	458	265	296	605
		歳出：その他	298	14	16	34	34	90	110

歳 入 合 計		925	0	0	0	312	308	305
歳 出 合 計		2,213	80	48	534	353	428	770
	うち 人件費削減効果額	248	23	32	42	54	42	55
効果額合計		3,138	80	48	534	665	736	1,075

○平成 21 年度までの取組目標

今後も経費節減による健全経営に努めます。予想される財政効果額は次のとおりです。

(単位：百万円)

項 目			合計	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
歳入	料金の見直し		0	0	0	0	0	0
	歳出	職員削減	287	34	52	61	61	79
		うち退職者の不補充	287	34	52	61	61	79
		うち嘱託、臨時、派遣職員等の活用	253	32	46	53	53	69
		給与等削減	20	5	3	4	4	4
		給料	5	5	0	0	0	0
		手当	15	0	3	4	4	4
		投資的経費の見直し	1,559	138	396	0	442	583
		その他	36	0	9	9	9	9

歳 入 合 計		0	0	0	0	0
歳 出 合 計		1,902	177	460	74	675
	うち 人件費削減効果額	307	39	55	65	83
合 計		1,902	177	460	74	675

下水道事業

ア．定員管理・給与の適正化

○平成 16 年度までの実績

下水道事業に係る職員数は、平成 11 年度末では 35 人でしたが、平成 16 年度末では 14 人減の 21 人となり、40%削減しています。平成 11 年 4 月 1 日から平成 16 年 4 月 1 日までの間でみると、12 人の削減となっています。

給料・手当についても、一般部局と同様に適正化を図ってきました（8・10 ページ参照）。

○平成 21 年度までの取組目標

一般部局と同様に見直しを実施します（9～10 ページ参照）。

定員の適正化

（単位：人）

年月日	17.4.1	18.4.1	19.4.1	20.4.1	21.4.1	22.4.1
前年度退職者数	—	—	1	1	1	1
採用(補充)数	—	2	1	1	1	1
増減数	—	2	0	0	0	0
職員数	21	19	19	19	19	19

イ．経営改革の推進

○平成 16 年度までの実績

下水道事業については、積極的な整備により、普及率の向上を図ってきましたが、一方で市債発行に伴う多額の元利償還金が下水道経営を圧迫するようになりました。このため、建設費の抑制や維持管理費の削減、さらには使用料の適正化により、下水道経営の健全化に努めてきました。

民間的経営手法の導入	
	ポンプ場電気保安業務の複数年継続契約（3 年） 施設警備の複数年継続契約（5 年）
収益増加への取組実績	
	使用料改定 平成 10 年 6 月 1 日 = 47.3%・1,627 円/20m ³ 平成 13 年 4 月 1 日 = 15.0%・1,869 円/20m ³ 平成 16 年 4 月 1 日 = 12.5%・2,058 円/20m ³ 未収金の徴収体制の強化 徴収担当職員の増員、他課の応援体制の確立、訪問回数の増
組織、体制の見直し実績	
	職員数の削減 平成 11 年度収益勘定職員数 10 名・資本勘定職員数 25 名 →平成 16 年度収益勘定職員数 13 名・資本勘定職員数 8 名

その他	
	使用料の減免制度の縮小（平成 15 年 7 月 1 日） 独居老人世帯等の減免対象世帯の縮小（生活保護世帯を対象外とした） 使用料減免額の縮小（基本水量の 10m³に相当する額の全額免除から 5 割免除に改正） 前納報奨金制度（受益者負担金）の見直し（平成 15 年度実施） 全期前納 14.5%を 5.0%に改定、全期前納以外は廃止 地方公営企業経営健全化計画の策定（平成 13 年度策定） 計画期間＝平成 13 年度～21 年度、適正な使用料料金の設定、人件費の削減、建設費の抑制、基準外繰入金の削減

○平成 21 年度までの取組目標

平成 21 年度の累積赤字解消に向け、引き続き、経営の健全化に努めます。

収益増加への取組	
	使用料の適正化（平成 18 年度検討、平成 19 年度実施）
組織、体制の見直し	
	職員数の削減 平成 18 年度収益勘定職員数 11 名・資本勘定職員数 8 名 未収金の徴収体制の強化 他課の応援体制の確立、訪問回数の増
その他	
	地方公営企業経営健全化計画の推進による実質赤字の解消（平成 21 年度完了） 建設費の抑制 水洗化率の向上

ウ．経費節減等の財政効果

○平成 16 年度までの実績

料金の改定による収入増大や建設改良費の見直しなどの経費節減に努めてきました。
その財政効果額は次のとおりです。

(単位：百万円)

項 目		合計	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	
歳入	未収金の徴収対策	6	0	0	0	0	0	6	
	料金の見直し	3,176	243	357	552	588	640	796	
歳出	人件費削減	職員削減	133		29	28	29	9	38
		給与等削減	18	2	2	2	4	4	4
		給料	18	2	2	2	4	4	4
		手当	0	0	0	0	0	0	0
	施設等維持費の見直し		10	0	0	0	6	0	4
	投資的経費の見直し		2,121	221	370	484	867	122	57
	その他事務事業の整理合理化		2	0	0	0	0	2	0
	歳 入 合 計		3,182	243	357	552	588	640	802
歳 出 合 計		2,284	223	401	514	906	137	103	
	うち 人件費削減効果額	151	2	31	30	33	13	42	
合 計		5,466	466	758	1,066	1,494	777	905	

○平成 21 年度までの取組目標

今後も使用料の適正化や未収金の徴収強化による収入増大と投資的経費の見直しによる経営健全化に努めます。予想される財政効果額は次のとおりです。

(単位：百万円)

項 目		合計	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
歳入	未収金の徴収対策	10	2	2	2	2	2
	使用料・手数料の見直し	802	0	0	266	267	269
歳出	人件費削減	職員削減	81	9	18	18	18
		給与等削減	2	2	0	0	0
		給料	2	2	0	0	0
		手当	0	0	0	0	0
	施設等維持費の見直し		未設定				
	投資的経費の見直し		60	0	60	0	0
	その他事務事業の整理合理化		未設定				
歳入合計		812	2	2	268	269	271
歳出合計		143	11	78	18	18	18

(2) 第三セクター等の見直し

○平成 16 年度までの実績

第三セクター等は、その時々時代の要請を受けて設立されたものであり、市の行政施策と密接に連携しながら公共サービスの提供主体の一つとして重要な役割を担ってきましたが、社会経済状況の変化により、それらを取り巻く状況は厳しくなっています。

さらに、指定管理者制度が導入され、「公の施設」の管理に関して、民間事業者の参入も可能になったことから、「公の施設」の管理を受託している団体にとっては、その経営基盤に大きく影響を及ぼすものであり、そのあり方が問われています。

本市には、一定の要件を満たす第 3 セクターが「財団法人摂津市施設管理公社」、「財団法人摂津市保健センター」、「摂津都市開発株式会社」の 3 団体あります。

この他、「摂津市社会福祉協議会」、「摂津市シルバー人材センター」、「摂津市社会福祉事業団」などの外郭団体がいずれも公共的な事業の担い手として活動しています。

団 体 名	区分	平成11年4月1日現在			平成16年4月1日現在		
		役員数	職員数	計	役員数	職員数	計
(財) 摂津市施設管理公社	民法法人	10	29	39	8	28	36
(財) 摂津市保健センター		13	6	19	13	15	28
摂津都市開発(株)	商法法人	5	4	9	4	4	8
計		28	39	67	25	47	72

「第三セクター等の状況に関する調査」による。土地開発公社を除く。

「第 1 期アクションプラン」において、外郭団体の事務事業の廃止・縮小・効率化等について、市と同じ基準で改革改善への取組みを行うことを基本的な方針としており、また、第三セクター等をはじめとした財政援助団体へも監査の対象を拡大することを方針として、平成 16 年度から、一部の財政援助団体に対して、監査委員による監査を実施しています。

第三セクター

国や地方公共団体と民間の共同出資による事業体のことを言うが、「第三セクターに関する指針(総務省自治財政局長通知)」によると、「地方公共団体が出資又は出えんを行っている民法法人及び商法法人をいう。」としている。

摂津市が出資等を行っている法人は 14 団体あるが、このプランでは、他の地方公共団体と共同出資した法人等を除き、「財団法人摂津市施設管理公社」、「財団法人摂津市保健センター」、「摂津都市開発株式会社」の 3 団体を第三セクターと定義した。
外郭団体

一般的には官庁などの組織の外部にあって、これと連絡を保ち、その活動や事業を助ける団体のことを言うが、明確な定義はない。当該地方公共団体による出資割合や財政支出、職員派遣を条件としている場合が多い。

財政援助団体

地方公共団体が補助金、交付金、負担金などの財政援助を与えている団体のことを言い、地方自治法で、その出納や関連する事務について、監査委員が監査することができることとされている。

○平成 21 年度までの取組目標

第三セクター等の具体的な見直しに関する総合的な計画として、この「新アクションプラン」に基づいて、「摂津市外郭団体等改革推進指針」を策定する予定にしています。

指針の内容としては、「外部による監査体制の強化」、「行政評価の視点を踏まえた経営」、「市民に対する経営状況等の情報公開」、「給与、役職員数、組織機構の見直し」、「市からの財政的関与、人的関与の見直し」を想定しており、この指針に沿って第三セクター等の経営健全化に取り組みます。

(3) 電子自治体の推進

○電子自治体の構築

個々の福祉・医療の手続き案内や法律相談、税の納付相談など、市役所への来庁を必要とする業務を除いて、今後、インターネットを活用した市役所の手続きサービス(電子申請サービス)と窓口で行われる市民サービスの2つの行政サービスが不可欠になることが考えられ、それらに加え、市民や市内企業が主体となって、市が直接関与せずに自由にやりとりのできる「市民相互ボランティアサービス」や「電子討論」などが可能となるよう、本市の実情に合った電子自治体の構築に向けて、平成 18 年度から「(仮称)摂津市IT化計画」の策定に取り組みます。

また、電子自治体の推進にあたっては、個人情報保護の観点から情報セキュリティの確保にも慎重に留意します。

○業務・システム全体の最適化(庁内業務の簡素・効率化)

行政の簡素・効率化と市民サービス、行政サービスの向上を図るため、ICT(情報通信技術)を活用した行政手続きの電子化実現に留まらず、顧客満足度を高めるよう、庁内業務・システム全体の最適化(総務省のガイドラインに基づくEA《エンタープライズ・アーキテクチャ》の実現)に取り組んでいきます。

また、情報公開や施設予約、電子決裁や財務処理などの透明性、迅速・効率性の向上とTCO(システムの導入経費だけでなく、所有するだけでかかる機器やシステム、電源や空調設備などの維持・運用経費の総額)に配慮したアウトソーシングやデータセンターの利用等も検討していきます。

○オープンシステムへの見直し

現行のホストコンピュータの運用と維持には、

市独自のOSによる高額な運用・維持費

法令や制度改正の際におけるシステム改修の困難性、システム間の障害発生と不安定性

電子自治体推進のための全国標準仕様によるデータ通信との連携の悪さ

などの問題が指摘されています。

そこで、オープンシステムへの移行について、業務・システム全体の最適化との連携を図りつつ、経費節減と業務改善、職員体制等、行財政運営の両面において改善を図れるよう、平成 19 年度末に向けて、安全で円滑な移行が実施できるよう、平成 17 年度から全庁的な検討とより実践的かつ具体的な取組みを進めます。

(4) 地方議会の改革

地方分権の進展に伴い、地方議会の果たすべき役割がますます増大しており、これを踏まえた議会運営が一層強く求められています。また、社会経済情勢や市民感情等の変化に応じた見直しが必要となっています。

「行財政改革大綱」や「行財政改革実施計画」等の進捗状況や執行機関の行う行政評価の結果等について、議会に対して積極的に報告・説明することにより、議会の執行機関に対する監視機能が高められるよう取り組むとともに、住民の多様な意見を把握し、集約・反映させるための取組みを積極的に行います。

(5) 公正の確保と透明性の向上

地方自治体の自己決定権の拡大に伴い、住民等への説明責任を果たし、議会や住民等の監視のもとに公正の確保と透明性の向上を図ることが一層必要となっています。

「情報公開条例」(平成 5 年制定)や「行政手続条例」(平成 8 年制定)を積極的に活用するとともに、パブリックコメント手続制度の導入や外部監査制度の導入についても検討を行います。

なお、職員給与の情報や財政状況の分析については、国の公表様式に準拠して、他の自治体と比較可能な指標を用いて、広報紙やホームページを通じて広く市民に分かりやすく公表し、市民や外部からの意見を求めるように努めます。

お わ り に

～行財政改革で摂津市の目指すべき方向～

本市は、これまでから長期的かつ継続的に行財政改革に取り組んできました。その源流は、平成 8 年 4 月から取り組みました「業務再構築運動 (SUP30)」です。そして、この「SUP30」のキックオフ大会から早 10 年の歳月が流れました。この間、3 次にわたる行財政改革実施計画の推進に努力してきたにもかかわらず、平成 8 年度から 9 年連続して経常収支比率が 100%を超える厳しい財政状況が続いています。

今回、「新アクションプラン (集中改革プラン)」を策定するにあたり、過去の実績を振り返り、「目指すべきもの」は何か、「改革できるもの、改革すべきもの」は何かといった視点で現行システムを見直し、持続可能な行財政改革のあり方について、今一度考えることとしました。

「SUP30」のときに、本市が取り組んだ手法は、

現在行っている事業を例外なく見直す

ニーズのない仕事は、思い切って廃止・休止・縮小などの手段を講ずる

それによって生じた余剰人員と金は必要なところにまわす

ニーズの高いものや新しいニーズに対する新規事業にシフトする

リストラクチャリングというのは、「減量経営、なんでもケチケチ節約」

するということではない

「拡大再生産」や「新規事業興し」などの積極的経営を進める

行政サービスを通じて、市民満足を高めていく

職員の使命感、職員の努力を評価することにより職員満足を高めていく

ことがポイントでした。

このスクラップ＆ビルドを基本とする「SUP30」の運動は、市民サービスコーナーの新設など、新たな市民サービスの提供を実現したものの、長引く景気の低迷による税収の悪化により、財政状況が想定していた以上に極めて厳しいものとなったことや継続的に見直しを行うシステムでなかったことから、一過性の業務棚卸しとなり、改革のビジョンとした「市民満足」や「職員満足」を測定可能な成果として達成することなく、終結を迎えることとなりました。

その後の本市における行財政改革は、実施計画に掲げた組織構造の抜本的な改革をはじめ、改善を重ねるシステムづくりを目指した第 2 次の実施計画、自治体を「運営する組織」から「経営する組織」を目指した第 3 次の実施計画においても、その目指すべき方向は間違っていないのですが、財政健全化に向けた取組みに力点が置かれ、歳出のカットだけが行革だという職員の錯覚を生じさせてきました。10 年間行われた本市の行財政改革は、一定の成果を上げたものの、なお厳しい財政状況の中で、さらに継続的な経費削減と市民サービスの向上を目標に掲げ、取り組んでいくことが必要となっ

ています。

行財政改革を実施する場合、通常、投資的経費の削減から取り組みますが、本市の投資的経費は、すでに全国的に見ても随分抑制されたものになっています。次に、義務的経費の見直しとして、人件費の削減に取り組みますが、職員の給与については、国の給与との比較であるラスパイレス指数でもすでに国を大きく下回る 96.7%となっています。これらの削減が、すでにかかなりのレベルで達成されているにもかかわらず、さらなる見直しが求められているのが現状なのです。

これを踏まえ、次に重点的に取り組むべきこと、すなわち「改革できるもの、改革すべきもの」は、「職員数の削減」と「職員の能力向上」です。今回の「新アクションプラン（集中改革プラン）」の策定にあたって、国のプログラムもこのことを意識し、職員の定員管理の適正化や給料・手当の適正化をはじめとして、事務事業等の再編・整理や民間委託の推進、第3セクターの見直しなどを改革のなかで求めています。

また、これらの取り組み状況について、すべての自治体の情報を開示し、自治体間比較をしております。これは、自治体が経営の手腕を競い合う時代の到来を意味し、本市においても、その対応が求められています。つまり、これからの自治体行政には自治体間の経営競争といった観点から、国と同様の政策立案や執行を求めるのではなく、「生活者の視点に立った行政」が求められています。これが、高い市民満足を得るために「目指すべきもの」です。

このような状況のなかで、持続可能な行財政改革を進めていくには、まず、職員の「政策形成能力の強化」と「マネジメント機能の強化」が必要です。そして、改革の推進力とそれを支える人材が求められています。その人材は、職員に限ったものではなく、個人、家族、自治会や老人クラブなどの地域組織、ボランティア、事業所など、多様な市民との協働も重要かつ不可欠な選択肢です。つまり、住民参加を促し、住民が主役の自治体を実現することが、行財政改革を通じて、今後、本市が「目指すべきもの」なのです。

摂津市に暮らす全ての人々が主人公になれる「夢のあるまちづくり」を目指して、この「新アクションプラン（集中改革プラン）」に基づいて、財政健全化を図り、職員と市民の能力を最大限に発揮して、さらなる改革を推進してまいります。