

羽曳野市行財政改革大綱

平成31年3月

目 次

第1章 行財政改革の必要性と目標	1～2
1 行財政改革の必要性	
2 新たな行財政改革大綱の目標	
第2章 これまでの取組の検証	3～4
1 行財政改革大綱策定後の経過	
2 具体的な成果と今後の課題	
第3章 優先して取り組むべき課題	5
第4章 改革の基本項目	
1 持続可能な行財政運営の確立	6～7
(1) 自主財源の確保	
(2) 事務事業の見直し	
(3) 職員数の適正管理	
(4) 広域連携の推進	
2 人材の育成と組織の変革	8～10
(1) 人事評価制度の充実	
(2) 職員研修の充実	
(3) 女性職員の活躍	
(4) 組織力の強化	
(5) 組織体制の構築	
(6) 効率のよい仕事の仕方の追求	
3 公共施設マネジメントの推進	10
(1) 公共施設の最適な配置	
(2) 財政負担の平準化及び維持管理費の縮減	
4 市民協働によるまちづくりの推進	10～11
(1) 市民参画の推進	
(2) 情報の積極的な公開と情報共有の推進	
(3) 市民等との協働の推進	
5 外郭団体等の改革	11～12
(1) 外郭団体の改革	
(2) 一部事務組合の改革	
第5章 行財政改革の取組期間及び推進体制	13
1 取組期間	
2 推進体制	
3 大綱の具体化	

第1章 行財政改革の必要性と目標

1. 行財政改革の必要性

平成17年度に羽曳野市行財政改革大綱が策定された当時は、一般会計において、平成13年度からの赤字財政の最中にあり、同大綱には、コスト削減や民間活力の導入等によって、計画的に赤字を解消するという、当時の強い意思が示されています。そして、赤字財政転落直後の平成14年度に策定した維新実行プラン、それに続く現行の行財政改革大綱と財政健全化計画に基づき、職員が一丸となった行財政改革を強力に推し進めた結果、平成18年度に、赤字財政を解消することができました。

一方で、大綱がスタートして以降、行政を取り巻く社会情勢は大きく変わりました。それは、少子高齢化がさらに進行し、また、人口の減少が鮮明になったことです。本市の住民基本台帳人口においては、平成14年の122,119人をピークに減少に転じ、平成30年には112,083人と、16年間で約1万人減少（8.2%減）しました。また、年齢3区分別人口における平成24年から29年の5年間の変化を見ると、15歳未満の年少人口は、16,032人から2,308人減少（14.4%減）し13,724人へ、また、15歳から64歳の生産年齢人口は、72,245人から5,788人減少（8.0%減）し66,457人へと、それぞれ減少しました。一方で、65歳以上の高齢者人口のみ、28,639人から32,631人へと、3,992人増加（13.9%増）しました。

生産年齢人口の減少は、労働力の不足を来し、企業活動の停滞を招きます。また、働く人は消費者でもあることから、その減少は消費の落ち込みともなります。こうした事態は、地方自治体において、税収の減少となって跳ね返ることになります。その一方で、2025年問題と言われるように、団塊の世代すべてが75歳に到達した後も、医療・介護の必要な後期高齢者が増え続け、社会保障費は、大きく膨らみます。さらに、年少人口の減少は、将来の生産年齢人口の減少に拍車をかけ、支える側の負担は増すことになります。

このように進行する少子高齢化・人口減少に伴う収支の変化、さらに、公共施設の更新などの財政支出も加わって、収支の均衡を保つことが困難となり、地方自治体の行財政運営は、厳しい状況に置かれることになります。

本市においても、一般会計決算は、平成28・29年度ともに実質収支は黒字を維持しているものの、それぞれ単年度収支は赤字という状況にあります。このように厳しさを増す現実を見据え、職員は危機感を共有しながら、さらなる行財政改革に取り組まなければなりません。

大変な状態になる前の今のタイミングで、新たな行財政改革大綱を策定し、少子高齢化・人口減少社会のもとで多様化・高度化する市民ニーズ等に的確に対応する組織体制の構築、

持続可能な行財政運営の確立に向けて改革を推進していくことが何よりも重要となります。

2. 新たな行財政改革大綱の目標

以上のことを踏まえ、新たな行財政改革大綱における取り組むべき目標を次のとおりとします。

少子高齢化・人口減少による社会変動に耐えうるよう、「内なる構造改革（組織体制の強化、持続可能な行財政運営の確立）」をさらに推し進め、市民との協働を拡充しながら、安定した市民サービスの提供をめざす。

第2章 これまでの取組の検証

1. 行財政改革大綱策定後の経過

平成18年3月策定の羽曳野市行財政改革大綱では、改革の指針となる、取り組むべき5つの基本項目として、「市民との協働によるまちづくり」、「小さな市役所の構築」、「財政健全化」、「効率的な施設運営」、「外郭団体の整理・統合」を設定し、あわせて、その実施計画の一つである財政健全化計画も策定して、不断の改革を推し進めました。平成18年度の赤字財政解消後も改革の手を緩めることなく、平成29年度決算まで12年連続で黒字財政を堅持し、その効果額は、97億円に上ります。また、この間、建設地方債の残高も約187億円減少させ、次代への負担を軽減することができました。

しかし、国からの地方交付税等の依存財源に支えられた脆弱な財政基盤に変わりなく、高齢化の進展に伴う社会保障費の増加や公共施設の更新などにより、財政状況は厳しくなっていくことを認識しなければなりません。

2. 具体的な成果と今後の課題

次に、これまでの具体的な成果と今後の課題を明らかにします。

「市民との協働によるまちづくり」においては、地域住民が主体となって、介護予防と健康増進に取り組む「いきいき百歳体操」の普及や、大学等との包括連携協定に基づき、地域社会の発展や活性化等に資する官学連携が図られています。今後ますます多様化・高度化する市民ニーズや地域課題に的確に対応していくためには、行政と市民など多様な主体との協働によるまちづくりを一層推進していくことが重要となります。

また、「小さな市役所の構築」に向けて、この間、職員数は、集中改革プランや財政健全化計画のもとで、計画的な削減に取り組んだことにより、住民一人当たりの人件費は、大阪府内自治体で最小の水準を維持しています。しかし、多様化する行政需要などに対応するため、平成25年度を境に、職員数は増加に転じています。今後は、人材育成や効率的な業務遂行、事務事業の見直し等の取組と連携しながら、これまで以上に職員数の適正管理に努める必要があります。

そして、職員が組織を支え、多様化・高度化する市民ニーズに的確に対応して、質の高いサービスを提供していくためには、人材の育成が重要であることは言うまでもありません。本市では、職員に主体的な能力開発を促しつつ、職務に対する意欲も高め、もって組織力の強化につなげることを目的に、平成27年度に人事評価制度を導入しました。今後は、制度運

用をより一層充実させる必要があります。

「**財政健全化**」の取組では、市が実施している事務事業を評価し、効率的かつ効果的な行財政運営に資するため、平成 18 年度に行政評価の一つである事務事業評価制度を導入しました。事務事業個々について、評価を通じて課題を洗い出し、効率化等の改善を図るなど P D C A サイクルに基づく継続的な見直しに取り組むこと、加えて、スクラップ・アンド・ビルドの原則を徹底する意識改革を進めることが今後も重要となります。

収入の確保については、この間、使用料・手数料等の公共料金を改定しましたが、今後も受益に対する適正な負担のあり方を分析し、検討する必要があります。また、市の根幹的な財源である市税収入については、コンビニ納付をはじめ、催告コールセンターによる納付勧奨、大阪府域地方税徴収機構による共同徴収などの取組によって、徴収率は向上しています。今後も、徴収・滞納整理の強化、適正課税を推進することが欠かせません。

「**効率的な施設運営**」においては、子育て支援センター・古市図書館・青少年センターの古市複合館への再編や向野第 1・第 2 保育園の統廃合、公立幼稚園・保育園の認定こども園化のもと、平成 30 年 4 月の高鷲幼稚園の「こども未来館たかわし」への移行・開園など、公共施設の再編・統合が図られました。

また、平成 18 年度には、21 の公の施設に指定管理者制度を導入し、民間活力による効率的かつ効果的な施設運営が図られ、市職員の施設からの引き上げによる人件費の抑制など、コスト削減にも寄与しました。

しかし、人口減少が進む中、今後の公共施設のあり方については、人口動態や市民ニーズ等を踏まえ、施設配置の最適化等に向けて、全庁横断的に取り組まなければなりません。

最後に、「**外郭団体等の整理・統合**」の取組については、羽曳野市土地開発公社と羽曳野市施設管理公社は、設立の目的や役割の達成を見たことで解散され、一定の整理は図られたところです。今後とも、市民へのサービスを補完する重要な役割を担うべく、効果的なサービスを提供できる効率的な運営体制の確立に向けて、自主的、主体的に改革に取り組むことが求められます。

第3章 優先して取り組むべき課題

本市の根幹的財源である市税収入は、平成29年度決算において、ピーク時の平成9年度より23億円余り減少しています。さらに、市税収入に、使用料及び手数料等の歳入を加えた自主財源の水準（市民一人当たり金額）は、大阪府内自治体では下位にあり、財政基盤は脆弱です。その一方で、今後、高齢化はさらに進行し、社会保障費は確実に膨らみます。このほか、ここ最近5年間は職員数の増などによって人件費は増加し、また借金の返済費である公債費も高止まりの状況で推移しています。このまま歳入・歳出の改革を一体的に進めなければ、財政収支は恒常的に不均衡となり、確実に財政悪化を来すこととなります。こうした状態を踏まえ、「脆弱な財政基盤と社会保障費等の増加」を優先して取り組むべき課題（以下、「優先課題」）の一つ目と位置づけます。

また、「公共施設における将来コストの増大」を二つ目の優先課題とします。公共施設の更新について、平成27年度策定の羽曳野市公共施設等総合管理計画では、今後、40年間で約900億円の将来コストがかかるとの推計が示されています。将来にわたる人口減少など、公共施設を取り巻く環境が大きく変化する中、全ての公共施設を現状のまま維持していくことが困難になり、総量の抑制による最適化等の施策を講じることが不可欠となります。

さらに、今後は、人口減少社会の本格的な到来に伴う地域のコミュニティ機能や活力の低下をはじめ、社会の年齢構成のバランスを欠くことによる歪みが、市民生活の様々な面で顕在化していくことが予想されます。そして、こうした事態は、市民ニーズをますます多様化・高度化、また複雑化させることとなります。そこで、優先課題の三つ目を「市民ニーズの多様化・高度化」とします。これらニーズに迅速かつ的確に応え、安定した市民サービスを提供していくためには、行政自らが内なる構造改革を推し進め、人材・組織の能力向上を図っていかねばなりません。加えて、外郭団体等においても、市民サービス提供の補完機能を高めるとともに、市民など多様な主体との「協働」もより一層進め、サービスを提供するシステムを再構築する必要があります。

【優先して取り組むべき課題】

1. 脆弱な財政基盤と社会保障費等の増加
2. 公共施設における将来コストの増大
3. 市民ニーズの多様化・高度化

第4章 改革の基本項目

第3章では、本市における、優先して取り組むべき課題として、「脆弱な財政基盤と社会保障費等の増加」、「公共施設における将来コストの増大」、「市民ニーズの多様化・高度化」の三項目を掲げたところです。

そこで、これらの課題に対応していくために、次のとおり5つの改革の基本項目を設定します。そして、各項目において、取り組むべき指針を明らかにします。

1. 持続可能な行財政運営の確立
2. 人材の育成と組織の変革
3. 公共施設マネジメントの推進
4. 市民協働によるまちづくりの推進
5. 外郭団体等の改革

1. 持続可能な行財政運営の確立

安定した財政基盤を確立するためには、収入に見合う支出の構造にすることが重要です。そのため、自主財源等の増収策を講じる一方で、事務事業の見直しや職員数の適正管理に取り組むことが不可欠となります。また、市民の生活圏域の広がりとともに、市域を越えて多様化する市民ニーズへの対応や自治体間の共通課題の解決等に当たっては、これまでも増して、近隣自治体等との連携を強化することが重要となります。

(1) 自主財源の確保

将来にわたり安定した財政基盤を確立するためには、まずもって自主財源の増収を図ることです。市の根幹的な財源である市税収入について、新たな課税客体の把握強化に努め、適正課税を推進するとともに、効率的かつ効果的な徴収及び滞納整理の強化により、徴収率の向上を図ります。また、地域経済を活性化し増収につなげることが重要となります。そのため、地域の魅力を発信しながら、地域産業の振興に効果的な施策を講じるとともに、市内消費の拡大を促す啓発活動等を展開することも大切です。

使用料・手数料等については、サービス提供に要するコストの手数料等による回収率の分

析・管理を徹底し、受益と負担の公平性の確保に努めます。

また、市有財産や刊行物における広告掲載やモニター広告、自動販売機の収益加算金など、多様な媒体を活用して、収入の確保を図ります。

このほか、市有財産で利用が見込めないものなどについては、売却や貸付を進めます。加えて、今後の取組として、公共施設等総合管理計画及びアクションプランに基づく公共施設の統合・廃止により出現する余剰財産の売却処分を検討します。

(2) 事務事業の見直し

限りある行政資源を有効に活用していくために、事務事業個々について、有効性・効率性など多角的に分析・検証し、事務事業全般における経費の最適化に取り組みます。

そのため、行政評価の一つである事務事業評価制度を引き続き運用します。事務事業個々について、職員に見直しの動機を与え、常に点検して課題を洗い出し、PDC Aサイクルに基づく継続的な見直しを徹底します。

また、コスト管理について、民間企業における生産管理の手法も参考に、その徹底に努めます。そして、職員一人ひとりがコスト管理を習慣づけることで、市民サービスを効率よく適正に提供し、同時にムダも排除することで、超過勤務の抑制につなげます。

さらに、新たな施策（事務事業）の実施に当たっては、既存事務事業の見直しを前提とするスクラップ・アンド・ビルドの基本原則を徹底し、事務事業の増加を抑制します。

(3) 職員数の適正管理

効率的かつ効果的な行財政運営を推進するため、事務事業の見直しや増加抑制策、業務の効率化に取り組むとともに、正規職員をはじめ、再任用職員、嘱託員、一般職非常勤職員等の役割を踏まえた適材適所の人員配置を図りつつ、職員数の適正管理に努めます。

(4) 広域連携の推進

広域連携は、市域を越えて多様化する市民ニーズに対応し、質の高いサービスを提供するとともに、行政コストの削減や事務の効率的執行に資する有効な手段となります。

本市では、これまで、防災、環境、魅力発信など、多岐にわたる分野において広域連携の実績を積んできました。今後も引き続き、市民にとって有益となりうる取組については、これまでの枠組みにとらわれることなく、国・大阪府・関連自治体の動向に注視しながら、実施に向けた検討を進めていきます。

2. 人材の育成と組織の変革

今後、市民ニーズは、多様化・高度化し、また、様々な行政課題が生じることも予想されます。こうした中、市民ニーズ等を敏感に捉えて未然に問題に対処し、また、業務遂行に当たり、前例にとらわれず、ゼロベースの発想でチャレンジする、こうした職務に対する高い意欲を持つ積極的な人材を育成することが求められます。そして、管理職員を中心とする組織マネジメントのもとで、人材を束ね、組織力を強化しながら、ニーズ等に迅速かつ的確に対応できる組織体制の構築や、より柔軟で機動的な組織運営を図ることが重要となります。

(1) 人事評価制度の充実

本市においては、平成 27 年度に人事評価制度を人材育成の根幹的ツールと位置づけ、制度の導入を図りました。

今後も人事評価制度の充実を図りながら、職員の職務に対する意欲を高め、主体的な能力開発を促しつつ、職員を長期的な視点から育成していきます。あわせて、組織マネジメント力の強化も図り、組織力の向上につなげていきます。

(2) 職員研修の充実

職員の自己啓発と能力開発を促し、組織力の向上及び組織全体の活性化を図り、市民へのより良いサービスの提供につなげるのが重要となります。そのため、市民ニーズや行政課題に適切に対応するとともに、職員一人ひとりがその職責と役割に応じた能力を十分発揮できるよう、それぞれのステージに応じた、きめ細やかな研修を体系的に実施します。

また、市民サービスの質の向上や事務処理ミス等の防止に向けて、管理・監督職員においては、組織マネジメント能力の向上を図りつつ、職員の職務に対する意識変革を促します。

(3) 女性職員の活躍

本市における管理的地位に占める女性職員の割合は 23.1%であり（平成 29 年 4 月 1 日現在）、国の男女共同参画推進本部が決定した、社会のあらゆる分野における指導的地位に女性が占める割合を 2020 年までに少なくとも 30%程度とする目標を下回っているのが現状です。

これまで以上に、市の政策や方針決定の過程に、女性職員が参画することで、より柔軟かつ効果的な施策の展開が期待されます。そのため、女性職員のキャリア形成や男性職員を含めたすべての職員に対する仕事と家庭の両立の支援、長時間労働の是正などの働き方改革等の取組を推し進めることで、女性職員の活躍を促し、さらなる組織力の向上を図ります。

(4) 組織力の強化

組織は職場であり、職場は職員により構成されています。そして、職員一人ひとりが育つことで、職場全体の能力が向上します。また、管理・監督職員は、職員の成長を願い指導することで、自らの能力も磨かれ、これらの相乗効果で組織力の向上を図ります。

また、市の方針や施策について、部署ごとに組織としての目標を設定し、職員間で意思統一を図りつつ、その実現に取り組み、結果とプロセスを評価することも、組織力を強化するうえで有効です。

組織を構成する職員は、組織にとって大切な財産です。その職員一人ひとりの人材育成、組織マネジメントの両面から、職員が同じ部署で長期滞留することを避け、職員の人材育成や職場の活性化に資する職員の適正配置を推進します。

さらに、事務の円滑な処理方法や過去に起きた問題・課題等の経緯や解決法を共有し、引き継ぐこと、これは、「組織の力」になります。このように、組織力の向上に資する引継書や事務処理マニュアルの活用をより一層図ります。

(5) 組織体制の構築

新たな行政課題や多様化・高度化する市民ニーズに、迅速かつ的確に行政機能を発揮し、さらなる効率的かつ効果的な行財政運営を可能とする組織体制の構築に向けて、継続的な改善に努めます。

また、市全体や複数部署に及ぶ行政課題や緊急事態等に、迅速かつ的確に対応できるよう、緊密な情報共有のもとで、部署間の連携強化と柔軟で機動的な組織運営を図ります。

(6) 効率のよい仕事の仕方の追求

職員一人ひとりの事務量が増える中で、管理・監督職員は、所属職員に対し、ムダの排除や優先順位づけなど効率的な仕事の仕方の助言・指導の強化にあたります。

また、管理職員は、組織内のコミュニケーションを緊密に取り合い、職員間の業務の偏りを早い段階で把握し、業務の精査や相互応援など組織マネジメントの発揮に努めます。あわせて、成果の出ていない事務事業は廃止も視野に見直しを行い、成果の出ているものに行政資源を集中的に投入する、「選択と集中」の意識改革とその実行に努めます。

さらに、職務の遂行にあたっては、職員一人ひとりの時間感覚とコスト意識をさらに徹底します。

こうした取組を、管理職員を中心とする組織マネジメントによって進めることで、効率的

な行財政運営を図ります。

このほか、事務の効率化や経費削減につながる情報システム等の導入を検討します。

3. 公共施設マネジメントの推進

優先課題の一つである「公共施設における将来コストの増大」に対応して、将来人口の見通しや市民ニーズ等を踏まえた施設の配置、維持管理費の縮減など、公共施設のマネジメントを推進していく必要があります。

(1) 公共施設の最適な配置

公共施設の更新時期を迎えるに当たり、建て替えのみの選択ではなく、市民ニーズやサービス水準と将来の財政負担の均衡を図りながら、施設の長寿命化や統合・廃止による総量の抑制等も進めつつ、周辺自治体との共同利用も視野に、最適な配置に努めます。

(2) 財政負担の平準化及び維持管理費の縮減

施設の更新に必要な財源を確保するため、公共施設の統合・廃止により出現する余剰財産の売却益等を公共施設整備基金に積み立てを行います。そして、施設の更新に当たり、計画的に基金を取り崩すことで、財政負担の平準化を図ります。また、効率的な修繕により、維持管理コストの縮減に努めます。

このほか、公共施設の更新整備やその後の維持管理・運営に当たり、民間の資金と経営能力等を活用するPFIの導入を検討します。

4. 市民協働によるまちづくりの推進

少子高齢化・人口減少の進行に伴い多様化・高度化する市民ニーズや地域の課題に対応し、活力を維持していくためには、行政と市民など多様な主体との信頼関係をより強固にし、それぞれの役割に応じて協働によるまちづくりを推進することが重要となります。

(1) 市民参画の推進

各種計画の策定をはじめ市の政策形成過程において、多様な媒体を活用しながら、市民の意見や提言を反映する取組をより一層推進します。

また、各種委員会等において、市民の声を市政に反映させるべく、市民の公募枠の拡大を図るなど、市民の市政への積極的な参画を進めます。

(2) 情報の積極的な公開と情報共有の推進

市民の理解と信頼を深め、公正で開かれた行政、市民との協働によるまちづくりを推進するため、市政に関する情報等にアクセスしやすい工夫を講じながら、積極的に情報公開に努めます。あわせて、市民にとって、わかりやすく、魅力ある情報を発信し、市民と行政の情報共有を図ります。

(3) 市民等との協働の推進

防災や防犯、環境美化、地域福祉など幅広い分野における地域住民共通の課題解決に取り組む自治会は、地域コミュニティの中心的存在として、その重要性はますます高まってきました。今後も自治会におけるコミュニティ活動を活性化するための支援に努めます。

そして、今後、多様化する地域課題を解決するためには、行政だけがその役割を担うのではなく、市民や企業、大学などの多様な主体の発想や創造力、得意分野を活かしながら、それぞれの役割に応じて協働によるまちづくりを進めます。

また、多様化・高度化する市民ニーズに対応していくためには、市民と行政による「協働」を拡充し、きめ細やかなサービスの展開をめざします。

5. 外郭団体等の改革

行政の補完的な役割を担う外郭団体や、ごみ処理・消防の事務等の共同処理を行う一部事務組合へは、市より補助・負担金や委託料などが支出されています。外郭団体等においては、これら補助金等の適正な執行に努める必要があります。

さらに、市民ニーズが多様化・高度化する中、行政によるサービス提供の補完機能を高める組織運営体制の確立が求められます。

(1) 外郭団体の改革

本市が外郭団体に支出している補助金・委託料等が適正に執行されているか、また効率的かつ効果的にサービスが提供されているかを検証し、必要に応じて改善の助言等を行います。

さらに、本市の外郭団体においては、他の民間事業者に負けない競争力を培い、自立力を高めることが求められます。そのため、外郭団体自らが、健全かつ柔軟な組織運営体制を確立し、質の高いサービスを提供できるよう、今後も主体的に改革に取り組むことを基本に、市として、適切な助言・指導を行います。

(2) 一部事務組合の改革

一部事務組合においては、事務処理に必要な財源について、構成市が財源を捻出し、分担金という名目で収入されます。一方で、分担金のため、その詳細は市民に見えにくいものとなりがちです。分担金も市税で賄われているという意識のもとで、構成市と緊密に連携しながら、引き続き、一部事務組合の運営のあり方をはじめとする主体的な改革を促します。

第5章 行財政改革の取組期間及び推進体制

1. 取組期間

本大綱による改革の取組期間は、2019年度から2023年度までの5年間とします。ただし、取組期間中であっても、国の行政改革の進展や社会情勢、経済環境などの変化を踏まえ、必要に応じて大綱を見直すものとします。

2. 推進体制

少子高齢化・人口減少による社会変動は、日常生活の中では、なかなか実感の湧かない問題でもありますが、対応を遅らせる要因となります。しかし、日々確実にそれは進行し、社会のあらゆる場面で混乱を招くこととなります。

こうした危機感を全ての職員が共有し、市長を本部長とする「羽曳野市行財政改革推進本部」のもとで、全庁一体となって、市民の理解と協力を得ながら改革を推進します。

3. 大綱の具体化

第4章「改革の基本項目」で掲げる取組について、具体化を図りつつ、計画的に推進し、羽曳野市行財政改革推進本部で進行管理を行います。そして、取組状況を市ウェブサイト等を活用しながら、広く市民に公表することとします。