

# 新 行 革 大 綱

～池田市の再生と飛躍を期して～

平成12年8月

池 田 市

池田市教育委員会

## 目 次

はじめに	1
1 行財政改革の目的と視点	2
2 「みなおし'97」の成果	7
3 新行革大綱策定に至る考え方	8
4 計画期間と数値目標	9
5 緊急に取り組むべき事項	10
(1) 公共施設のみなおし	10
・職員住宅	10
・勤労者センター	10
・古江共同浴場	10
・共同利用施設	10
・保育所	10
・市営住宅	10
・幼稚園	10
・小学校	11
・山の家	11
・青少年野外活動センター	11
・少年自然の家	11
・北豊島公民館	11
・水月児童文化センター	11
・教員会館	11
・石橋プラザ	11
・供用廃止後の公共施設のあり方	11
・公共施設管理公社への管理委託のあり方	11
(2) 業務運営の効率化に向けたみなおし	12
・市民文化会館の管理運営業務	12
・財務会計システムの導入による人件費削減	12
・電話交換業務	12
・蜂駆除業務	12

・家庭ごみ収集業務	1 2
・クリーンセンターの機器運転業務	1 2
・市営葬儀業務等	1 2
・市民課業務	1 2
・くすのき学園及び養護老人ホームの管理運営業務	1 3
・保育所及びやまばと学園の調理業務	1 3
・やまばと学園のバス運転業務	1 3
・下水処理場の機器運転業務	1 3
・道路・下水道の維持管理業務	1 3
・水道給水装置等の修繕業務	1 3
・病院における診療科の受付業務	1 3
・給食センター運営業務	1 3
(3) 事務事業のみなおし	1 4
・被服貸与制度	1 4
・車両等のリースバック方式	1 4
・公用バス	1 4
・庁内印刷業務	1 4
・経常経費の見直しガイドライン作成	1 4
・宿日直業務	1 4
・社会教育関係講座	1 4
・移動図書館	1 4
・各種団体事務局業務	1 4
(4) 公共事業のみなおし	1 4
(5) 特別会計及び外郭団体のみなおし	1 5
・土地開発公社の健全化	1 5
・特別会計に対する基準外繰出金の見直し	1 5
・さわやか公社の業務見直し	1 5
・公共施設管理公社の業務見直し	1 5
・特別会計の事業精査	1 5
(6) 組織・機構のみなおし	1 5
・人事評価システム等の構築	1 5
・職員研修の充実	1 5
・組織の見直し	1 6

(7) 定員及び給与のみなおし	1 6
・ 定期昇給の延伸	1 6
・ 定期昇給停止年齢の引下げ	1 6
・ 初任給の引下げ	1 6
・ 期末勤勉手当の削減	1 6
・ 管理職手当の削減	1 6
・ 特別職等の給与削減	1 6
・ 調整手当の削減	1 6
・ 旅費の削減	1 7
・ 特殊勤務手当の削減	1 7
・ 職員数の削減	1 7
・ 勸奨退職・整理退職の活用	1 7
・ 退職者再任用制度の導入	1 7
・ アルバイト制度の見直し	1 7
・ 退職金の分割支給の検討	1 7
(8) 補助金等のみなおし	1 8
・ 補助金	1 8
・ 負担金	1 8
(9) 収入確保のためのみなおし	1 8
・ 徴収率アップ	1 8
・ 法定外目的税等の検討	1 8
・ 公有地売却	1 8
・ 国庫補助金、交付税の確保努力	1 8
(10) 受益者負担のみなおし	1 8
・ 駐車場の有料化	1 8
・ 使用料・手数料の見直しガイドライン作成	1 9
・ ごみの有料化	1 9
・ 下水道使用料	1 9
・ 公立幼稚園入園料、保育料	1 9
(11) 広域行政推進のためのみなおし	1 9
(12) 行政の公正の確保と透明性の向上のためのみなおし	2 0
・ 事務事業評価システムの導入	2 0
・ パブリックコメントの導入	2 0

・ 情報公開の積極的な推進	20
・ 審議会、協議会等の積極的公開	20
(13) 市民と行政の協働推進のためのみなおし	20
・ 職員のボランティア休暇の積極的活用	20
・ ボランティア条例の制定	21
・ 公共施設のNPO等への委託	21
6 今後の取組み方針	21

## はじめに

本市において、行財政改革が叫ばれて久しい。第1次行革といわれる昭和61年度に策定された行政改革大綱、平成8年度に策定された「みなおし'97」に引き続いて、今回のこの新行革大綱は本市において第3次の行革計画と称するものである。

この間、本市の行革はその時その時において一定の成果をみてきたところであり、これまで、財政再建団体に転落することなく推移してきたが、財政危機が恒常化している現状をみれば、長期的に見た財政構造の改革には更なる努力が必要である。

そもそも、市町村の税体系は固定資産税や個人市民税を基本としており、景気の変動に左右されにくい体質であるが、本市の財政の硬直化を示す経常収支比率が昭和61年度当時から100%前後を推移し、平成6年度からは恒常的に100%を超え、平成10年度には112%という全国ワースト2位に至った事実は、景気の変動のほかにも本市の財政危機の原因があることを如実に物語っている。

一方、本市のように財政力指数が高い自治体は、交付税等の財政調整機能が十分に作用せず、市税収入の変動により、財政運営が大きく左右される面は否定できない。この点については、補助金、交付税のあり方を踏まえた国税と地方税の配分割合といった地方分権時代に見合った国と地方の税財源システムのあり方にかかわる問題であり、本市としても、国等に対してその改革を求めていくことが必要である。

少子高齢化の時代に入り、これからも行政に期待される役割は大きいものがある。しかし、右肩上がりの税収を当てにした要求回答型行政の展開は期待できない。むしろ選択型行政を進め、真に必要なところに必要な施策を実施することができるような行政を進めることが必要である。

改革には痛みを伴うものである。しかし、一時の痛みを恐れ改革しないことにより、問題の先送りをするのはもはや許されないものであり、その結果、真に必要な行政サービスが展開できないのであれば、市民の信託に応えたことにはならないのではないかと考えられる。

21世紀に向けて、地方分権が進展し、自主的・主体的なまちづくりがさらに求められる中で、小さくとも世界に誇れる池田を目指し、住んでよかった、住みたいと思える池田を創出するためにも、その財政基盤について、長期的に見て安定的に財政運営ができる行政システムの構築が必要である。

そのために、今、何をすべきかということについての一つの指針を本計画は示すものである。

## 1 行財政改革の目的と視点

### (1) 池田市の財政の現状

現在の池田市の財政状況は、「みなおし'97」の実施によって一定の改善はなされたものの、その後の景気の低迷、恒久減税、大阪府の財政再建プログラムの実施などの要因により歳入が減少し、一方、高齢者福祉経費の増大、職員の高齢化に伴う退職金の増大、各種施設の老朽化に伴う修繕費用の増大などの経常的支出の圧迫要因が重なり、経常収支比率が100%を超える財政の硬直化が恒常化し、現行のサービスを維持するのが精一杯の状況である。

加えて、今後も、少子高齢化の進展や新たな行政需要としての社会福祉サービスの増大が予想されるなかで、仮に景気が若干の上向きの回復をすると想定したとしても、依然として、毎年度15～20億円の財源不足が見込まれ、このまま何も手を加えなければ平成15年度には財政再建団体ラインである40億円の累積赤字額を超える恐れがある。

財政再建団体になれば、新たな行政サービスの展開が困難になることはもとより、現在提供している行政サービスの維持すら難しくなり、市民サービスの大幅な低下を招くことは必至である。

### (2) 改革の目的

通常、財政危機を回避するためには、「入る」を増やすか、「出る」を減らすことが必要である。

しかし、現行の景気動向、利息収入の低下等の環境下では、租税負担の増は極めて困難であろうし、また、全市民に影響するような使用料、手数料の大幅な値上げも困難であると考えられる。

人口増や企業誘致、ベンチャー企業の育成による租税収入の増についても、併せて検討していく必要があり、都市基盤整備公団の事業の進展、細河地域活性化構想の策定や、本市としてもベンチャー企業育成についてはその第一歩を踏み出すなど一部の事業は進んでいるものの、現在の景気動向等の経済環境、全国を通じた少子化傾向を踏まえれば、大幅な税収増も期待できない。

一方、歳出を減らすためには、行政のスリム化、行政手法の見直しが必要である。現行の事務事業や公共施設等について、改めて徹底的に検証し、現在のサービスレベルをできる限り落とさない形での経費効率が上がる仕組の導入や、各種事務事業や公共施設の見直しによる人件費等経常経費の削減などについて精力的に検討していく必要がある。

行財政改革の目的は、単なる経費削減、人員等の削減による単年度の財政収支の改善ではなく、本市の再生と飛躍のために、市職員と市民が一丸となって、現在の、そして

後世の市民に大きな負担を強いることのないように、そして、市民サービスの大きな低下を来たすことのないように本市の財政再建を行うことである。

具体的には、市民本位の簡素で効率的、効果的な行政の実現、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できる安定した財政基盤構築のための行財政の構造改革を目指すものである。

### (3) 改革の視点

行財政改革を進める上で、以下の点に重点をおく。

#### ① 情報公開と選択型行政への転換

行財政改革を行う場合、一般的に、現にサービスを受けている市民とそのサービスを受けていない市民において意見の相違が出るのが十分想定されることから、すべての市民に議論をしてもらえるための必要な情報を広く公平に提供していくべきである。

そして、それらの情報を市民に十分理解してもらった上で、行政の評価をしてもらうことが、これからの行政、特に、要求回答型行政から選択型行政に転換する上で必要なことである。

また、特定のサービスを見直す場合、まず、職員内部や他の行政分野の見直しが先であるにもかかわらず、何故、このサービスから手をつけるのかといった指摘がある。

しかし、そもそも行財政改革というものは聖域のないものであり、職員自らの改革も含めてすべての行政分野がその対象となるのであって、特定の分野のみを対象とするものではない。現実に「みなおし'97」策定以後、高齢者、障害者施策の見直し、下水道、水道料金といったすべての市民に影響する料金への消費税の転嫁、職員数は2分の1の補充しおさない、特別職の給与削減、管理職手当の削減、課長以上の定昇延伸、全職員のボーナスカットなどを総合的に行ってきたのである。にもかかわらず、このような指摘があるとすれば、その原因は、行財政改革に対する市民への情報公開や理解が徹底されてこなかったこと等の理由によるものであると考えられる。

したがって、今後の行財政改革においては、その内容について速やかに市民に公表することはもとより、市民が理解しやすいよう工夫を講じて積極的に広報を行うとともに、その進行管理についても、市民代表からなる委員会等の審議を経たり、適宜、アンケート調査を行うなどにより、行財政改革に対する市民の評価や意見を把握し、これを行財政改革に適切に反映させることが必要である。

#### ② 市民と行政の相互理解

行財政改革は、その性格上、現にサービスを受けている市民にとって痛みを伴うことが多い。その場合、その対象となる市民にその改革の必要性、改革後の市民サービスの内容等について、十分説明するという説明責任（アカウンタビリティ）が行政に特に求



められている。

一部に、現在ある市民サービスを維持することが市民サービスを低下させないということと理解されている向きもあるが、そうではなく、市民サービスにかかわる改革をする際に、何故、改革をしなければならないのか、改革の内容等を十分市民に分かりやすく説明し、理解を得ることもすべての市民の税金を預かり、公平な執行をしなければならない行政としては、必要なことである。必要な改革を避けることは、裏返せば、一部の市民の満足は得られても、市全体の税金の公平・効率的執行の点では問題があり、すべての市民の理解が得られるとは限らないことを十分認識する必要がある。

また、市民に理解してもらう前提として、職員は常に市民サービスを意識し、公務員の倫理や能率等についての市民の批判に虚心に応える努力が求められている。

「みなおし'97」策定以降、職員の意識も着実に変化しており、職員給与の削減、経常経費の徹底的見直しなど、職員の自助努力が浸透しつつあるが、市民と行政の信頼関係がなければ市民に評価されないことを忘れてはならない。

一方、市民の側においても、あらゆるサービスを行政に求めるのではなく、自助、互助の精神をもって、自立していくことも求められている。

以上のように、行政と市民がお互いに意識を変え、相互の理解と信頼関係を醸成することによって初めて、行財政改革を進めていくことが可能となるのである。

### ③ 行政分野の見直し

国、地方を通じて膨張する財政を抑制し、健全な財政を構築するためには、経済成長に合わせて膨張してきた行政範囲をゼロベースで見直すことが必要である。

本来、行政は市民の福祉の増進を図る観点から、様々な施策を展開する必要があるが、それらは、民間では行えない事業や非採算事業、あるいは、民間でのサービスが未熟であり、民間が育つまでの間、行政が主として行ってきた事業などであったと考えられる。

しかし、経済成長に合わせて、右肩上がりの税収を前提に、行政と民間の役割の範囲があいまいになり、また、一律給付型行政の展開や各種公共施設の整備などいわゆるバラマキ型の行政が各自治体の特色という名の下に展開されてきたのではないかと考えられる。

これまでのような右肩上がりの税収が期待できない状況や、社会が成熟し、民間事業者が十分にサービスを展開できるようになったこと、また、行政と民間以外の第3のセクターとして、NPOやボランティアに代表される市民の自主的、自立的活動の展開が進展してきたことなどを踏まえ、改めて行政の分野を見直し、行政は民間や市民団体が行えない事業や非採算性事業に限定し、民間や市民団体に任せられる分野は任せていく、給付型行政については、所得制限を導入したり、受益者負担を徴収する、公共施設につ

いてもその必要性の精査や広域調整等の利用形態の見直し、また、市民との協働によつたほうがより効果的、効率的な市民サービスにつながるものについては、市民と協働していくなどの総合的な見直しが必要である。

以上の行政分野の見直しは、行政と市民の発想の転換をその前提としている。しかし、今後も、柔軟で弾力的な発想の転換がなく、従来型の行政を継続していたのでは、限られた財源の使い方として、真に必要とされる行政サービスが財政難という言葉で実施されなくなるという負の面と表裏一体であるということ、逆にいえば、この改革を行うことによって得た財源が真にサービスを必要とする市民に使われ得るということ、十分職員は理解し、また、市民にも理解してもらわなければならない。

#### ④ 市民本位の効率的な行政の実現

行政には、住民福祉の増進を図ることを基本として、最少の経費で最大の効果を上げることが求められている。

現状では、市民から求められる行政需要とそれを充足すべき財政収入の間には大きなギャップがある。これまでは、そのギャップは、「みなおし'97」による歳出削減以外にも、地方債や基金の取崩し、市有地の売却等に頼ってきたところが大きい。しかし、このような臨時的収入に頼った財政運営には限界がある。

本市における基金は枯渇寸前であるし、売却可能な土地も殆どなくなってきたのが現状である。

そのためにも、行政の簡素化、効率化は急務であり、仮に、今、効率化を進めずに市民負担を軽減しなければ、将来の市民負担の増大につながることは必至であるから、必要なものは直に取り掛かる迅速な対応が必要である。

一方、行政において効率化を求めることは必要だが、行政は市民の福祉の増進に応える行政サービスを展開する必要がある。その観点から、事業によっては非効率もやむを得ない場合もあり、事業内容に応じて検討していくことは当然である。

効率化の目的は、行政の業務を見直して、市民に対するサービスが殆ど同じで変わらないのであれば、「コストの高いシステム」から「よりコストの低いシステム」に切り替え、それによって新たな財源を生み出し、新たな市民サービスに的確に応えていくことである。

具体的には以下のような方策が考えられる。

##### ア 民間委託、公設民営、嘱託・パート化等

今後は、コストの高い公立（直営）からよりコストの低い、民間委託、公設民営、嘱託・パート化等へという方向で検討していくべきである。

公のコスト高の要因は、人件費単価が異なる、職員1人当たりの仕事の負荷が異なる、継続して仕事がない業務にフルタイムの正規職員が充てられている、単純な業務や事務についても、正規職員を充てている等である。

サービスを民間に任せると非効率部分を切り捨てることから、サービスが低下するとの指摘があるが、既に民間委託、公設民営化等を行っている他の自治体の実態をみても、極端に悪くなることはない。むしろ、民間の方が、利用者ニーズに敏感であり、ニーズに合ったサービスを展開する面もある。

これは、民間に任せるといっても、完全に自由化するのではなく、行政の契約、監督等を通じたサービスの公平性、安定性の担保、民間のサービスの場合、競争原理が働くこと、加えて、法令等により国の基準遵守が課せられること等を踏まえて民間もサービスを展開するためと考えられる。

また、業務のうち、継続的に仕事がない業務や、単純業務等については、民間委託よりも、非常勤嘱託化・パート化等の方が効率的な場合もあり、その活用も積極的に検討していくべきである。

これらの、民間活力の活用は、行政組織のスリム化、職員数の削減につながるのみならず、地域経済の発展、雇用の創出などの効果もある。

一方、行政としては、民間委託や公設民営化後の民間のサービス提供の実態については、常に把握し、市民サービスを維持していくという事後評価を忘れてはならない。

#### イ 広域的調整

現在、市町村合併が避けておれない問題として議論されているが、その背景には、どのまちも同じような文化施設やスポーツ施設などを持つという行政の非効率を回避し、広域的連携に基づいた各種施設の再編を検討すべきとの問題意識がある。もちろん、広域連携にはハード面だけではなく、ソフト面の連携も必要である。

また、廃棄物処理、水道、下水道、消防などの基幹的行政サービスについても、単独直営で行う時代から、広域的に効率的に事業を実施していくことを検討すべき時期に来ていると考えられる。

これらの調整によって、職員数の削減、税の効率的執行が可能となる。

#### ウ コスト意識の醸成

行政は、効率・非効率が共存することをその基本的性格にしていることから、これまで、行政にはコスト意識が育ちにくい環境であったと考えられる。しかし、選択型行政を展開する以上は、今後は、行政としても、事務事業を徹底的に見直し、効率性を追求すべきものについては、効率的なサービス提供のシステム構築について積極的に検討していく必要がある。

また、節電、備品の見直し等の経常経費の見直しについても、経費効果からいえば、わずかかもしれないが、このような徹底した経常経費の見直しが全体としては税金の効率的執行に資することになるということ踏まえて、行政の意識を変えていくべきであろうし、併せて、このような地道な自助努力がなければ、市民の信頼を得ることも難しいのではないかと考えられる。

#### ⑤ 自主財源の確保

##### ア 徴収率の向上

租税負担に対する市民の公平を図ることは、行政に対する市民の信頼を得る上で極めて重要なことである。地方税については、課税客体、課税標準等の的確な把握、滞納整理の着実な実施等により、徴収率の向上に向けた取組みを積極的に展開していくべきである。

##### イ 受益者負担

受益と負担の考え方から、特定の者がサービスを受ける事務については、当該事務にかかる所要経費を賄うに足る使用料、手数料を徴収する必要がある。

逆にいえば、特定の者が利益を受ける場合に適正な使用料、手数料が徴収されなければ、直接何らのサービスを受けない一般市民との間に均衡を欠き、結局その活動に要する経費は租税という形で他の多くの一般市民が不公平な負担をせざるを得ないということになる。

したがって、物価の変動等社会情勢の変化があるにもかかわらず、料金の見直しが行われていないもの、本来受益者負担を徴収すべきものについて徴収していないものなどについて徹底的に見直すことは、現在サービスを受けている市民には痛みを伴うこととなるが、市民負担の公平等の観点から必要である。なお、低所得者等については、無料または低額といった政策的配慮も必要である。

#### ⑥ すべての職員の意識改革

効率的で、効果的な行政を執行する責任はすべての職員に求められる資質であり、一部の職員のみがコスト意識を持っても行財政改革は達成できない。行政運営にかかわるすべての職員が自らの問題として取り組むことが求められる。

また、行革という萎縮するだけの否定的な受け止められ方をするが、そうではなく、今市民が何を求めているのか、将来の本市にとって何が必要なのか等を十分把握し、見直しの結果得られる財源で、新たな行政ニーズに応じていくことも併せて必要である。

## 2 「みなおし' 97」の成果

平成8年度に策定した「みなおし' 97」は、平成9年度から平成11年度の3年間で

目標節減額の90億円以上の成果を上げることができた。その結果、平成11年度に予想されていた財政再建団体への転落を回避することができた。

「みなおし'97」のこれまでの実績の主なもの、使用料、手数料への消費税の転嫁、敬老年金の廃止、障害者福祉金等の廃止、毎年の経常経費の徹底した見直し、職員の2分の1補充、事業系ゴミの許可制の採用、事務事業の委託化等であり、まさに、市民の理解と協力を得ながら、精力的に改革を実施してきたものである。

また、職員の意識改革も徐々に進み、「みなおし'97」に記載されているいないにかかわらず、恒常的に経常経費の効率化に向けた取組みが実施され始めているのも事実である。

### 3 新行革大綱策定に至る考え方

#### (1) 基本的認識

本来であれば、平成9年度より実施してきた「みなおし'97」が一定の成果を上げたことから、行財政改革については一応の目処がつけられればよかったのであるが、経常収支比率については、依然として100%を下回る状況になく、毎年度財源が不足する状態が恒常化し、一方で、景気低迷の長期化、府の財政再建プログラム、恒久減税等による歳入の減少、また、地方分権による権限委譲や介護保険など避けてはおれない新規需要等への対応などの歳出の増加により、土地売却、基金の取り崩しがなければ予算を組めない厳しい状況であることに変わりはなく、改めて平成15年度には財政再建団体に転落する可能性が出てきている。

市民及び職員の中にはいつまで行革を続けるのかということについて、若干の疲弊を感じている向きも有るが、税収の大幅な回復が期待できない状況において、これからの行財政改革は、既存の枠組みや従来の発想にとらわれずに実施しなければ、いつまでもこの状態が続くということをも十分認識する必要がある。

今、職員に求められている資質は、過去及び現在のみを踏まえた施策展開ではなく、将来を見通し、あくまで全体の市民の奉仕者であることを自覚し、今市民が何を求め、今後何が必要となるのかについて、常に意識した行政運営が求められているのである。

一方、行財政改革ばかりでは、将来の明るい夢が語れないのではないかという指摘も有るが、この行財政改革は、本市の財政基盤を強化し、安定的かつ弾力的な財政運営を可能にすることによって、総合計画や各種事業計画の実現を図るための第一歩である。

したがって、行政も市民も今そこにある痛みを耐える、または避けることばかりではなく、その痛みを超えた先の21世紀の本市のあり方について積極的に議論し、本市のまちづくりの明るい将来展望を切り開いていくことが極めて重要なことである。

#### (2) 具体的方針

本市の財政硬直化の一番の原因は、他市との比較において、扶助費や公債費よりもむしろ、人件費、特にその職員数にあることは明らかである。

そこで、本計画においては、平成12年度以降の措置の一つのポイントとして、職員数のさらなる削減について力を入れることとし、その前提として事務事業や公共施設の見直しを積極的に進めることとする。

さらには、行政の簡素化、効率化、収入の確保、受益と負担の適正化、市民との協働といった観点からの改革にも力を入れ、聖域なき改革を目指していくこととする。

具体的には、まず、本計画は、「みなおし'97」の継続・拡充を基本とし、「みなおし'97」に記載された項目で未実施の分のうち引き続き取り組むべきものを記載するとともに、「みなおし'97」に記載されていない項目で新たな行革項目として行うべきものを記載している。

新たな項目の設定については、平成12年1月に行った市民及び職員から公募した新行革への提案を反映させるとともに、平成11年11月に設置された公共施設再評価委員会の報告を最大限尊重することとしている。

#### 4 計画期間と数値目標

最終目標年度は、「みなおし'97」と同様の平成18年度とし、平成12年度から平成14年度を集中改革期間と設定する。

本計画に掲載している項目については、できる限り集中改革期間中にその結論を出し、実行できるものは直ちに実行することとする。

数値目標については、以下のとおり設定する。

- 経常収支比率が100%を下回る財政構造の構築
- 10年間で15%の職員数削減  
これまでの職員数5%削減に加え、さらに職員数5%削減を集中改革期間中に行い、(合計6年間で職員数10%(100人)の削減)。加えて、残る4年間で事務事業、公共施設の見直し等を踏まえて5%削減する。
- 10年間で180億円の経費削減  
平成12年度以降にさらに90億円程度の経費削減を目標とし、当初目標額90億円と併せて10年間で180億円の経費削減を目標とする。

## 5 緊急に取り組むべき事項

### (1) 公共施設のみなおし

- 職員住宅（市長公室）

役割が終了したことや、大規模改修に多大の経費が見込まれることなどを勘案し、廃止する。

- 勤労者センター（人権平和部）

利用実態等を踏まえ、新町勤労者センターを廃止し、城山勤労者センターへ機能集約を図る。なお、城山勤労者センターについては、城跡公園との連携を視野に入れた運営方法についても検討する。

- 古江共同浴場（人権平和部）

自己風呂の普及等を踏まえ、廃止する。これに伴い、解放会館に併設している老人福祉センターの浴場の利用促進を図る。

- 共同利用施設（市民生活部）

航空機騒音対策の進展により、騒音被害を軽減するための利用形態から公民館的な形態へと移行しつつあることから平成10年度に目的外使用を実施している。

今後は、維持管理経費がかさんでいる実態や、老朽化に伴う改修経費の増加が見込まれることなどを踏まえ経費の節減を図るとともに、多目的利用を促進していく。

- 保育所（保健福祉部）

特別保育の実施など多様な保護者ニーズへの対応、民間活力の活用による行政の効率化の推進等の観点から、立地条件や入所児童数の推移等を勘案しながら、次の保育所について公設民営方式を導入する。

- 中央、天神保育所（平成13年度実施）

その他の公設民営化及び統廃合については、ここ数年来の入所児童数の急増現象、待機児童数の推移等を踏まえ引き続き検討する。

さらに、保育士の配置基準について、府下平均を目処に見直す。

加えて、幼保一元化等については、庁内検討委員会を教育委員会とともに設置し、検討する。

- 市営住宅（都市整備部）

高齢者、母子、障害者等の特定目的のための住宅については、公共が直営で建設し管理することを基本とし、一般世帯用の住宅については、市内の住宅整備状況等を踏まえ、関係団体との連携を図りながら住宅の借り上げ方式を検討する。

- 幼稚園（管理部、教育部）

池田市幼児教育審議会の答申を踏まえ、統合等の実施を検討し、併せて公私間の役割分担と保護者負担の適正化を図る。

幼保一元化等については、庁内検討委員会を市長部局とともに設置し、検討する。

- 小学校（管理部、教育部）

地域によっては児童数が減少し、1学年1クラス化が進むことなどの想定も踏まえ、今後の児童数の推移や適正規模を見極め統合を検討していく。

- 山の家（教育部）

利用実態等を踏まえ、山の家分室を廃止する。

なお、山の家については、立地場所が良いことなどから改築等を含め将来的な有効活用のあり方を検討する。

- 青少年野外活動センター（教育部）

利用実態を踏まえ、廃止を含めて検討する。

- 少年自然の家（教育部）

施設利用・活用のあり方を見直し、基本的には廃止する方向で検討する。

当面は、経費効率を高める観点から管理運営体制のあり方を見直す。

- 北豊島公民館（教育部）

公民館機能を中央公民館に集約することによって、北豊島公民館を廃止する。

- 水月児童文化センター（教育部）

児童のみの利用ではなく、公園の休憩施設等として幅広い市民の利用に供する方向で検討する。

- 教員会館（教育部）

住宅部分の役割が終了したことを踏まえ、福利厚生等の機能にかかる部分について他施設との統合等の方向で検討する。

- 石橋プラザ（教育部）

利用実態に即して運営の効率化を図る。

- 供用廃止後の公共施設のあり方（共通）

基本的には売却可能なものは売却の方向で検討することとするが、必ずしも売却にこだわることなく、他の公共施設への転用、地域住民の自主管理、NPO・市民団体の利用などの可能性についても検討する。

- 公共施設管理公社への管理委託のあり方（共通）

公社への公共施設の管理運営委託が増えつつあることを踏まえ、委託に要する経費を縮減する観点から、予算編成に際して、公社における担当職員のプロパー化や非常勤・アルバイト化の促進など効率化についての協議を行うものとする。



(2) 業務運営の効率化に向けたみなおし

- 市民文化会館の管理運営業務（市長公室）

リニューアルを経た後、施設の管理運営全般とともに自主事業の実施を（財）いけだ市民文化振興財団に委託する。なお、委託に際しては財団の自主、自立性を促進する観点から利用料金制度の導入を併せて検討する。
- 財務会計システムの導入による人件費削減（市長公室）

簡素で効率的な事務処理システムを構築する趣旨に鑑み、事務量の低減などの変化に即して、システムの維持管理に見合う経費節減を念頭に、関係課の職員数の削減を図る。
- 電話交換業務（総務部、病院事務局）

全面的な民間委託に向けて検討する。
- 蜂駆除業務（人権平和部）

労務管理の面からも見直しが必要であり、当面は、民間委託化を図るとともに、なんでも相談業務の職員体制を見直す。将来的には、防護服の貸し出しや専門業者の登録・斡旋等の代替措置を含め、廃止の方向で検討する。
- 家庭ごみ収集業務（市民生活部）

収集区域の見直しなど業務の効率化に向けて自助努力を推進し、職員数の削減を図る。

  - 収集区域を14区域から12区域に見直し（12年度実施済）
  - 狭隘道路での軽自動車による収集の見直し

なお、将来的には、収集業務の部分的な民間委託を含めた更なる効率化に向けて検討を進める。
- クリーンセンターの機器運転業務（市民生活部）

管理監督部門の強化等の条件整備を前提として、民間委託を含めた効率化を検討する。
- 市営葬儀業務等（市民生活部）

民間活力の活用を検討していくが、当面、職員の非常勤・アルバイト化を図るとともに、葬祭場、やすらぎ会館、火葬場使用料等について民間や他市との比較のうえに見直しを行うこととする。
- 市民課業務（市民生活部）

諸証明の作成及び郵送請求業務について部分的に非常勤化を進め、職員数の削減を目指す。

- くすのき学園及び養護老人ホームの管理運営業務（保健福祉部）
  - くすのき学園について、当面、調理業務の民間委託を検討する。
  - 将来的には、養護老人ホームを含め、社会福祉法人等への全面的な管理運営委託を検討する。
- 保育所及びやまばと学園の調理業務（保健福祉部）
  - 調理業務の委託が可能になったことを踏まえて、保育所全体の調理業務の民間委託を検討する。
- やまばと学園のバス運転業務（保健福祉部）
  - バス運転業務の効率化の観点から民間委託化を図る。（12年度実施済）
- 下水処理場の機器運転業務（建設部）
  - 水処理の業務を民間委託することを前提とし、既に民間委託を実施している汚泥処理業務を含めて委託経費の縮減に向けて業務委託のあり方を検討する。
- 道路・下水道の維持管理業務（建設部）
  - 600ミリ以下の下水道管の洗浄作業の（財）公共施設管理公社での受託体制が肥大化していることを踏まえ、当該業務について民間委託への移行を図る。更に、一体的に委託している下水道の維持管理業務全般や道路の維持管理業務についても、（財）公共施設管理公社への委託管理を維持しつつも、派遣職員からプロパー、アルバイトへの切り替えを段階的に進める。
- 水道給水装置等の修繕業務（水道部）
  - 指定給水装置工事事業者との連携体制の整備を含め、緊急時の体制などを勘案しながら、段階的な民間委託への移行を検討するとともに、料金徴収についてコンビニエンスストア対応が制度化されることなどを踏まえ、宿日直業務についても併せて段階的に委託化を目指すこととする。
- 病院における診療科の受付業務（病院）
  - 13診療科の一部に正職員を配置している状況であり、全科を通して受付職員のアルバイト化もしくは民間委託を進める。
- 給食センター運営業務（管理部）
  - 学校給食施設の更新事業の基本構想、基本設計を受け、ハード面の整備に併せ、調理業務等のアルバイト化・パート化を図る。将来の全面的な民間委託については検討を進める。

### (3) 事務事業のみなおし

- 被服貸与制度（市長公室）

事務服の支給内容を見直すとともに、技術服、事務服の貸与期間を延長する。  
(12年度実施済)  
将来的には、事務服の廃止を検討する。
- 車両等のリースバック方式（総務部）

現有する市有財産を売却し、新たにリース契約によって必要な財産を整備するシステムについて検討し、民間活力の導入による経費負担の平準化を図る。
- 公用バス（総務部）

運行状況等を精査し、バスの配備の必要性について検討する。
- 庁内印刷業務（総務部）

業務内容を精査し、タイピストの配置を全面的に廃止するなどの縮小を図る。
- 経常経費の見直しガイドライン作成（総務部）

日常的な経費節減への取組みについて、庁内に実務担当者レベルの研究会を設置し、課題の抽出及び見直しに係る一般的ルールを作成する。
- 宿日直業務（総務部）

業務内容を踏まえ、職員配置の全面的な非常勤化の方向で検討する。
- 社会教育関係講座（教育部、人権平和部）

公民館、青年の家、働く婦人の家等で実施している社会教育関係講座について、その施設における本来の目的に即したものを中心とし、機能分担を明確にするとともに、社会教育活動を池田のまちづくりや活性化にもつながるような特色のあるものにする方向で検討を進める。
- 移動図書館（教育部）

利用状況と地域性を踏まえ、効率的な運営を検討する。
- 各種団体事務局業務（共通）

各種団体の自主的な運営を促進する観点から、市が実施している事務局業務のあり方を再検討する。

### (4) 公共事業のみなおし（共通）

限りある投資的経費を効率的に活用するため、事業の厳選化を図るとともに、国の公共工事コスト縮減の見直しの動向と歩調を合わせながら、適切な設計等を行うことにより公共事業のコスト縮減に積極的に取り組む。新たな公共事業の執行方法であるPFIに

についても、導入可能な施設の検討、官民のリスク分担のあり方、他団体の実例等を十分に踏まえて検討を進める。

#### (5) 特別会計及び外郭団体のみなおし

- 土地開発公社の健全化（総務部、建設部）

公社健全化のため、平成11年度3月補正で大規模な買い戻しによる将来の利子負担の軽減を図ったことに続き、平成13年度をめどに、取得用地の厳選化、借入金利の低減、事務費比率の見直し、都市整備等今後の利用計画に照らした保有地の精査などを柱とする公社健全化計画を策定し、依然残る残債部分の軽減に努める。今後とも、現保有地の計画的な買い戻しや処分を進めるとともに、併せて遊休地の短期貸付等も検討する。

- 特別会計に対する基準外繰出金の見直し（総務部）

基準外繰出金は各会計の収支状況を不明瞭なものとし、特別会計の意義を希薄にするとともに個々の経営努力を低下させる側面を有することから、基本的に基準外繰出金を廃止し、各会計における自助努力を促進する。

- さわやか公社の業務見直し（保健福祉部）

介護保険制度の安定化を見極めながら業務内容の見直しを進めるとともに、各種事業の利用料金についても見直すこととし、将来的には、民間や市民団体に任せられる業務は根本的に見直すことによって事業内容を非採算部門に特化する方向で、公社の規模と体制の見直しを検討する。

- 公共施設管理公社の業務見直し（建設部）

公社における業務の効率的執行に努めるとともに職員のプロパー化を促進する。また将来的には、業務内容を精査し、事業部門を株式会社形態で運営することについても検討を加える。

- 特別会計の事業精査（共通）

特別会計の経費が一般会計の繰出金額に影響することから、特別会計の事業計画についても、一般会計負担との兼ね合いで十分検討を加えることとする。

#### (6) 組織・機構のみなおし

- 人事評価システム等の構築（市長公室）

努力や業務実績を適正に反映し、“やる気”を醸成しうる人事評価制度の構築を給与制度の弾力的な運用も含めて検討する。

- 職員研修の充実（市長公室）

職員像を「夢を語れる職員」に設定し、市民の視点で考え市民とともに行政を推進できるよう根本的な意識改革と個々の能力の向上を図るため、職場内教育・研修（OJT）の浸透等に努める。

- 組織の見直し（政策推進部）

住民ニーズに機動的に対応し、かつ、効果的な行政執行に資する簡素で効率的な行政組織のあり方について、適宜、弾力的な見直しを行う。

（7）定員及び給与のみなおし（市長公室）

- 定期昇給の延伸

単年度措置として、課長以上の職員の定期昇給を12月延伸する。（12年度実施済）

- 定期昇給停止年齢の引下げ

再任用制度の導入を前提として、昇給停止年齢を国基準に合わせて55歳に引き下げる方向で検討する。

- 初任給の引下げ

国基準と比較して高いこと等を踏まえ、1号給引き下げる方向で検討する。

- 期末勤勉手当の削減

3年間の時限措置として、期末勤勉手当の支給率を毎年度0.3月分引き下げる。

（12年度実施済、継続課題）

- 管理職手当の削減

3年間の時限措置として、課長以上の職員について管理職手当の額を次のように削減する。また、課長未満の管理職についても、削減を検討する。

○理事、部長等 10%（12年度実施済、継続課題）

○次長等 5%（12年度実施済、継続課題）

○課長 3%（12年度実施済、継続課題）

○課長代理、主幹、主査等 3%

- 特別職等の給与削減

平成13年度末までの時限措置として、市長以下特別職及び教育長、水道事業管理者の給与の額を次のように削減する。

○市長10%、他の特別職等5%（11年度実施済、継続課題）

- 調整手当の削減

国における調整手当の見直しについては、人事院勧告により調整手当の支給割合を10%から6%に引き下げる地域に池田市が含まれている。国家公務員に関しては

16年度からの段階的な実施が決定されている。

本市としても市職員に関する支給割合の見直しを検討する。

- 旅費の削減

50キロメートル未満の日帰り出張に伴う日当の支給を廃止する。(12年度実施)

- 特殊勤務手当の削減

支給対象、支給基準等を精査し、支給総額の10%削減をめどに、廃止も含めて全体的な見直しを行う。

- 職員数の削減

本計画の削減目標として、集中改革期間中に5%削減を目指すこととする。そのため、平成13年度は、従来の退職者2分の1補充から原則完全不補充とし、平成14年度及び15年度についても、退職者再任用制度との整理を踏まえ、退職者不補充の継続を検討する。

また、集中改革期間以後についても、事務事業の見直し等を踏まえて、完全補充は行わないものとし、「みなおし'97」からのトータル10年間で15%の削減を実施する。

- 勸奨退職・整理退職の活用

勸奨退職については、年齢50歳、勤続25年以上の職員を対象に、3年間の時限措置として実施することとし、状況に応じて対象年齢の引き下げを検討する。

(12年度実施済、継続課題)

整理退職については、公共施設の見直し等を踏まえ、実施の必要性を見極めつつ対処する。

- 退職者再任用制度の導入

共済年金との連動を視点に、退職者再任用制度を導入する。なお、制度の導入を今後の退職者の補充に活用することとする。

- アルバイト制度の見直し

業務の繁忙や迅速性などを見極めつつ適正な雇用を図るとともに、雇用期間の限定などにより総人員の削減に努める。また、ボーナス支給の見直しなど、賃金のあり方についても検討を行う。

- 退職金の分割支給の検討

いわゆる「団塊の世代」の退職時への対応を見据えながら、具体化に向けて検討する。

(8) 補助金等のみなおし (総務部)

● 補助金

補助金の時限措置の徹底や団体補助から事業補助への移行、さらには補助金のメニュー化などの庁内検討委員会での検討を継続する。

○団体補助金の原則一律10%カット(12年度実施済)

● 負担金

各種団体、協議会等への負担金について、その必要性を改めて精査し、経費削減に努める。

(9) 収入確保のためのみなおし (総務部)

● 徴収率アップ

市税における滞納額の総額が平成11年度末で16億4千万円近い状況を踏まえ、国保、介護保険、その他使用料・手数料を含め、専門家や期限付き職員の採用などによる庁内一元的な滞納整理体制の整備を検討する。

● 法定外目的税等の検討

法定外目的税と法定外普通税について、独自税源の確保に向けて、市民の理解や課税の公平性を前提として、その可能性、徴収コスト等について課税技術的な問題も含めて検討を進める。また、電気自動車やソーラーカーなどの導入を促進し、環境への負荷を低減しようとする国や府のグリーン税制の動向を見極めつつ、環境にやさしい社会づくりの一環として税のグリーン化についても検討を進める。

● 公有地売却

旧市立病院跡地や看護婦宿舎跡地及び公共施設の見直しに伴い廃止することとなる施設、さらには、今後とも利用が見込めない土地開発公社所有地などについて売却を検討する。

● 国庫補助金、交付税の確保努力

交付税措置のある地方債の活用、国庫補助制度の活用、国のモデル事業・地域指定の活用など、投資的事業の企画立案に際しては、財源の確保を前提条件とするよう徹底を図ることとする。

(10) 受益者負担のみなおし

● 駐車場の有料化 (市長公室、建設部、教育部)

特定の市民が便益を受ける場合の負担の適正を期すとともに施設の機能的管理を促

進する観点から、五月山体育館をベースに総合スポーツセンター及びテニスコートの駐車場を有料化する。また、同様の考え方のもとに、市民文化会館の駐車場についても、青年の家の駐車場と併せて有料化を図る方向で検討する。

○総合スポーツセンター、テニスコート（12年度実施済）

さらに、猪名川運動場の駐車場について、市道猪名川堤線の開通に伴う交通環境の変化を見極めながら、必要に応じて駐車場使用料の見直しを行うこととする。

● 使用料・手数料の見直しガイドライン作成（総務部、政策推進部）

庁内検討委員会を設置し、改定の期間、基準等を明確化し、市民の理解を得られる見直しのルールづくりを行う。

● ごみの有料化（市民生活部）

特定家庭用機器再商品化法の施行に合わせて、テレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコンの4品目の収集を対象とし、将来的には、ごみの減量化及び受益に見合う負担という観点から経費効果を踏まえ、ごみの有料化を検討していく。

● 下水道使用料（建設部）

下水道の維持管理を賄う使用料収入が不足していることから、収支改善を目的に、当面は下水道事業の見直しによる歳出面の削減を図ることとする。下水道使用料については、特定の市民ではなく、全ての市民に影響を及ぼすものであり、当面現状維持とするが、府下最低水準にあることや長年見直していないこと、さらには下水道特別会計の今後の収支バランスなどを踏まえ、将来的には引き上げを検討する。

● 公立幼稚園入園料、保育料（管理部、教育部）

公私間の負担格差を考慮に入れ、引上げを検討する。

(11) 広域行政推進のためのみなおし（政策推進部）

大きな時代の変換期を迎え、将来の合併をも見据えながら段階的な取組みとして、ハード、ソフトの両面から広域行政を具体的に調査、研究、実践する。当面、豊能地区市長・町長連絡会議を通じて、次の課題などを中心に協議、検討を進める。

○各市町の行政水準に関する調査

○豊能地域の情報化施策の広域化

○消防事務の広域化

○図書館利用の広域化

○防災合同訓練の実施



(12) 行政の公正の確保と透明性の向上のためのみなおし（政策推進部）

● 事務事業評価システムの導入

行政の評価と説明責任が地方自治における新しい潮流となりつつあることを踏まえ、次の視点にたって独自の総合的な事務事業評価システムの導入を目指す。

当面、現在構築中の財務会計システムの活用を念頭に事務事業をサンプリングし、決算をベースにバランスシートの分析を行うなどの試行的な取組みを進めるとともに、評価に客観性をもたせるため第三者機関の設置や市民の意見を反映させる仕組みづくりについて検討する。

- 最少の経費で最大の効果を上げる効率的な行政サービスの提供
- 既存の事務事業を見直し、そこから生じる財源を新たな行政サービスに展開
- 経営感覚のある職員の育成
- 市民と行政の協働による予算策定作業の実施
- 客観的な予算査定の実施
- 要求型行政サービスから選択型行政サービスへの転換

● パブリックコメントの導入

既に、国においては閣議決定により規制系の政省令をはじめとして制度の導入を図っているところであり、本市においても、行革市民提案や市民会議等で一部考え方を取り入れているが、今後は行政手続条例や情報公開条例との関連を踏まえ、一定のルール作りを検討することとする。

● 情報公開の積極的な推進

行政情報コーナーのコピー機使用料を引き下げるなど条件整備を進めるとともに、外郭団体、出資法人の情報公開についても検討する。

● 審議会、協議会等の積極的公開

附属機関について平成11年度から会議の公開を実施しているところであり、今後は、市民への周知についてホームページを活用するなど、制度の充実に努める。また、附属機関以外の協議会等についても、会議の公開の実施について検討する。

(13) 市民と行政の協働推進のためのみなおし

● 職員のボランティア休暇の積極的活用（市長公室）

ボランティア活動のための基盤整備等と並行して、ボランティア活動にかかる市民と職員の相互理解を深める観点から、職員のボランティア休暇の積極的な活用を促進する。

- ボランティア条例の制定（政策推進部）

提出が予定されているボランティア市民会議の提言を踏まえ、市民と市の協働について明確化するとともに非営利活動の促進を図る観点から、社会福祉協議会等との関係を整理することを前提に、以下の項目について検討を加え、本市独自のボランティア条例を制定する方向で検討する。

- ボランティアセンターの設置（公設市民営の検討）
- 行政サービスのNPOとの役割分担による協働（コミュニティビジネスの検討）
- ボランティア促進協議会の設置
- ボランティア基金の設置
- ボランティア情報誌の発行、ボランティアホームページの開設
- ボランティア人材バンクの設置など

- 公共施設のNPO等への委託（政策推進部）

行政の業務の一部をNPO等の団体に委託するコミュニティビジネスについて、NPO活動にも一定の責任を課すことを前提として検討する。

## 6 今後の取組み方針

財政再建団体転落が「みなおし‘97」策定当時と同様、現実の問題として認識され、転落すれば現在のサービスレベルを維持することすらできない状態になる。

そこで、今回の新行革大綱は現在の池田市の高度な行政サービスレベルを維持することを基本とし、なおかつ、新たな行政需要にもできるだけ対応できるような財政体質を構築するいわば構造改革を目指して行うものである。

経費効果の大きいものを早急に行うことはもちろんであるが、構造改革という観点から、短期的には経費効果が現れなくても、長期的に見て経費効果があると考えられる事項についても行う必要がある。

何故ならば、このような財政危機状態にあるからこそ、池田市の行財政構造の議論ができるのであり、財政運営が好調なときは構造改革の議論をすることは、今後も難しいと考えるからである。

そういう意味で、現在池田市が置かれている財政危機状態は、別の観点からいえば「チャンス」と捉え、最大限活かしていくことが求められている。

また、この構造改革の流れは、景気が仮に回復した後も引き続き行うべきであり、景気回復に併せて再び行政が膨張することがあれば、また、いつの日か再び厳しい財政状況に陥り、結局その繰り返しとなる恐れがあると考えられる。

過去の経緯は大切にしながらも、これからの時代は過去の経緯のみを踏まえた議論ではなく、これからの新たな時代に前に進むために必要な場合に限って、過去の経緯を踏まえることとし、必要以上に過去の経緯にこだわるのではなく、確かな将来の展望を持って行政運営を行わなければならない。

21世紀を目前に控え、これからは、新しい時代をいかに読むかが求められていることを十分に認識した上で、この新行革大綱を進め、また、この大綱に掲げられていないものであっても、同様の視点から不断の見直しを行うことが、地方分権時代の市の職員の心構えとして必要である。

行財政改革は、市民、労働組合等関係諸団体の理解を始め、市政運営の車の両輪である議会と行政がお互いに協力してはじめてその実が得られるところであり、今後は本計画に記載されている事項について、全庁的に推進する体制を強化し、不退転の決意で更なる改革に望むこととする。