

# 枚方市新行政改革大綱

～「選択と集中」を実現する行政経営システムの構築へ～

平成 24 年 12 月

枚方市

はじめに

枚方市では、平成8年の「枚方市行政改革大綱」策定以降、危機的な財政状況の改善に向け、計画的な職員数の削減や給与の適正化、また民間活力の導入などの行政改革に取り組んできました。

その結果、本市の財政は実質収支の黒字を維持するなど、危機的な状況を脱することができました。今後、財政の健全性を維持しながら、人口減少・少子高齢社会の進展など社会情勢の変化に対応し、都市の魅力と活力をさらに高めていくためには、行政経営システムの変革はもとより、まちづくりに市民の力が最大限発揮される仕組みづくりなど、新たな改革に取り組むことが必要となっています。

こうしたことから、本市では、新たな行政改革の方向性を打ち出すため、市民や各界の有識者の方々に構成する「枚方市新行政改革大綱策定審議会」を設置し、同審議会からの答申に基づき「枚方市新行政改革大綱」を策定しました。

この大綱は、「都市ブランドづくり」など、市民の皆さんと共有すべきまちづくりの視点を示しながら、平成25年度から平成31年度までの7年間に本市が取り組むべき行政改革の方向性を明らかにしたものです。

今後、この大綱に基づく具体的な改革プランを策定し、副題に示す「『選択と集中』を実現する行政経営システムの構築」などに取り組むことで、市民の皆さんと共に、未来を見据えた枚方市のまちづくりの礎を築いていく決意です。

平成24年12月

枚方市長 竹内 脩

## <目 次>

<b>1. これまでの行政改革</b>	<b>1</b>
(1) 枚方市行政改革大綱の策定	1
(2) 枚方市の行政改革の成果	1
① これまでの主な取り組み	1
② 行政改革の効果	2
(3) 枚方市の行政改革の課題	4
① これまでの改革の検証・評価	4
② 事務事業の見直しのさらなる推進	4
③ 市民への説明責任を含めた職員の意識、意欲のさらなる向上	4
<b>2. 社会経済状況の変化</b>	<b>5</b>
① 人口減少・少子高齢社会の進展と財政縮小の時代の到来	5
② 家族・地域関係等の希薄化と、コミュニティ・NPO等の役割の拡大	5
③ 地方分権の進展による、基礎自治体の行政責任の拡大	6
④ 省エネルギー・環境重視社会への転換	6
⑤ 自然災害等危機事象の多発	6
<b>3. 行政の責任と役割</b>	<b>7</b>
<b>4. これからの行政改革の基本的な考え方</b>	<b>8</b>
(1) 「枚方市の魅力向上」へ ～新たな行政改革の必要性～	8
<視点①> 成熟社会における都市ブランドづくりを推進する	8
<視点②> 省エネルギー、低コストの時代を見据え都市インフラを再構築する	9
<視点③> 市民活動の力を「市民自治の推進」へとつなげていく	10
(2) 新たな行政改革の目的と方向性	11

## 5. これからの行政改革の取り組み方向 13

---

- (1) 様々な主体がまちづくりに参画できる仕組みづくり 13
  - A) 市政情報をより効果的に発信し、市民に的確に届ける 14
  - B) 市民の声を市政に反映する仕組みを充実する 15
  - C) コミュニティ・NPO等による、まちづくり活動を支援する 16
  - D) 市民・事業者・行政の連携により、地域防災体制の強化を図る 17
  
- (2) 「選択と集中」を実現するシステムづくり 18
  - E) 新たな総合計画を策定し、「選択と集中」を実現するためのシステムを構築する 18
  - F) 機能的・横断的に行動できる、行政経営組織を構築する 19
  - G) 次代を見据えた戦略的な公有財産の保全・活用を図る 20
  
- (3) 事務事業の見直し・改善を進める仕組みづくり 21
  - H) 事務事業の改革・改善サイクルを構築し、効率化等に向けた見直しを進める 21
  - I) 都市間連携の強化による、市民サービスの向上をめざす 22
  
- (4) スリムで機動力をもった市役所の組織風土づくり 23
  - J) 職員定数基本方針を策定し、総人件費の適正化を図る 23
  - K) 人材育成基本方針に基づく、職員力向上の取り組みを進める 24
  - L) 行政の役割と責任を踏まえ、民間活力を効率的・効果的に活用する 25
  
- (5) 社会経済状況の変化に対応できる、より強固な財政基盤の確立 26
  - M) 将来世代への負担の先送りを抑制するなど、より堅実な財政運営をめざす 26
  - N) 自主財源の確保と受益者負担の適正化を進める 27

## 6. 新行政改革大綱の期間 28

---

## 7. 推進体制・実施プランの策定 28

---

## 1. これまでの行政改革

### (1) 枚方市行政改革大綱の策定

枚方市では、バブル経済の崩壊による急激な景気後退に加え、政府の不況対策としての減税政策（平成6年～）の影響も重なり、平成7年度に実質収支が赤字に転落するなど、市財政の急速な悪化に直面しました。こうした中で、有識者からの提言を踏まえ、平成8年に「枚方市行政改革大綱」を策定し、危機的な財政状況からの脱却、健全財政への転換を目標としながら、総人件費の削減や民間活力の活用等の行政改革に取り組んできました。

### (2) 枚方市の行政改革の成果

#### ①これまでの主な取り組み

##### <人件費の削減>

平成8年度に3,769人であった本市の職員数は、平成23年度に2,534人となり、約1,200人の削減を実現しています。加えて、職員給与の削減や各種手当の見直し等に取り組んだ結果、平成22年度の普通会計における人件費は、平成8年度比で約80億円（▲25%）減少しています。他の自治体との比較においても、市民1人あたりの人件費では、特例市<sup>※</sup>の平均約60千円/人であるのに対して、本市は約56千円/人となっています。

こうした人件費削減の取り組みとともに、小さな市役所をめざし、人材育成重視の人事行政を進め、職員の意識・意欲の向上を図ってきました。

<sup>※</sup>40団体（平成23年4月1日現在）

### <民間活力活用の拡充>

公の施設への指定管理者制度の導入や、公立保育所の民営化、PFI による学校園施設の整備など、民間活力の活用を拡充し、コストの縮減とともに、民間事業者等のノウハウをサービス向上に反映してきました。

### <事務の効率化、情報化の推進>

IT の急速な普及の中で、戸籍や税、施設予約など、様々な行政システムの情報化を図り、事務の効率化とサービスの向上を進めてきました。また、ホームページ等を通じた情報発信、パブリックコメントなど、市政への市民参画の促進に努めてきました。

## ②行政改革の効果

### <赤字財政からの脱却>

平成 11 年度には実質収支の赤字額が約 30 億円となり、財政再建準用団体への転落が危惧される危機的な状況にあった本市の財政は、人件費の削減をはじめとする行政改革により改善し、平成 14 年度以降、9 年連続で実質収支の黒字化を実現しています。

### <普通会計決算の推移（平成 7 年度～22 年度）>

（単位：百万円）

	H7 年度	H8 年度	H9 年度	H10 年度	H11 年度	H12 年度	H13 年度	H14 年度
歳入総額	103,931	105,674	107,089	106,381	105,581	101,910	103,936	104,792
歳出総額	104,680	106,505	108,097	106,131	107,894	104,089	104,687	104,635
実質収支	▲1,222	▲1,828	▲1,751	▲2,103	▲2,976	▲2,490	▲999	70
単年度収支	▲1,392	▲606	77	▲352	▲873	486	1,491	1,069
経常収支比率	98.2%	98.7%	95.8%	99.1%	93.9%	92.2%	90.7%	92.6%
積立金（総計）	15,723	14,807	14,109	13,203	15,511	13,568	13,586	13,756

(単位：百万円)

	H15年度	H16年度	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	H21年度	H22年度
歳入総額	102,180	105,014	102,320	113,029	112,036	108,070	113,482	119,902
歳出総額	101,819	104,632	101,805	111,635	110,888	106,987	112,058	118,364
実質収支	157	276	409	1,042	868	703	918	1,221
単年度収支	87	119	133	633	▲174	▲164	215	303
経常収支比率	90.5%	92.1%	91.2%	89.6%	93.2%	94.3%	92.8%	88.7%
積立金(総計)	13,869	14,275	14,984	16,277	16,371	15,595	18,157	22,116

### <市民福祉の向上等につながる施策の推進>

改革を通じて生み出した財源により、長年の懸案課題であった清掃工場や火葬場の整備、学校園の耐震化や空調設備の導入を完了するなど、市民福祉の向上と教育環境の充実につながる施策を着実に推進することができました。

### <「住み良い」「住み続けたい」都市の実現>

こうした行財政改革と市民サービスの向上に努めてきた結果、本市は、市民アンケート等においても、約8割の市民が住みやすさを感じ、9割の市民が市内定住志向を示す結果となっています。

### (3) 枚方市の行政改革の課題

#### ①これまでの改革の検証・評価

前述のとおり、財政状況の改善や市民生活を支える施策の展開など、これまでの行政改革によって本市では安定した行財政運営ができるようになりました。しかし、職員数の削減を進める中で、地方分権改革の進展や社会保障関連のニーズの高まり等によって市の業務は拡大しており、市民ニーズに応じたきめ細やかな対応や、専門知識・経験・ノウハウの円滑な継承等が難しい状況となっています。

また、さらなる民間活力活用の推進にあたっては、コストの縮減とサービスの維持・向上が図られてきたかなど、これまでの導入効果についての検証・評価が必要です。

#### ②事務事業の見直しのさらなる推進

本市の財政は赤字からの脱却を実現したものの、市税収入の減少など、将来にわたる不安定要素を抱えており、楽観することは許されない状況にあります。こうした中で財政の健全性を維持していくためには、さらなる事務事業の見直しが不可欠であり、厳しさを増す市民生活への影響や危機管理等の視点を持ちながら、見直しを進めていくことが求められます。

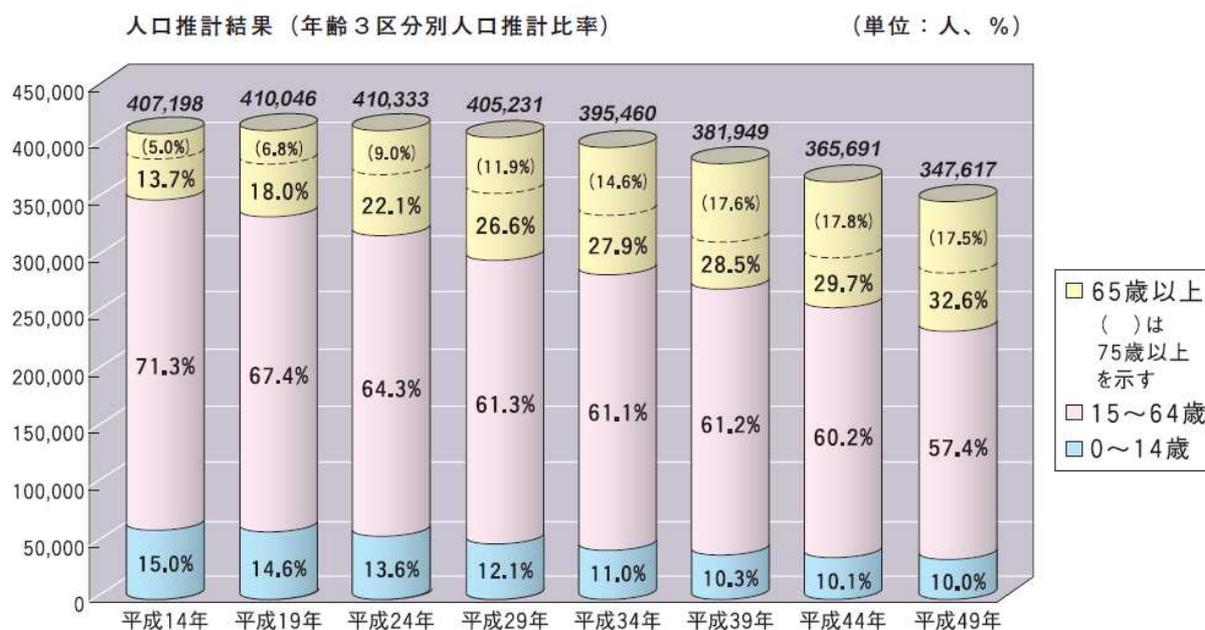
#### ③市民への説明責任を含めた職員の意識、意欲のさらなる向上

まちづくりの各方面におけるボランティア活動、コミュニティ活動等の市民活動の重要性が増す中で、市民と行政との連携、市民の市政への参画機会を充実することが重要となっています。今後、市民と共にまちづくりを進めていくために、市民への説明責任能力を含めた職員意識・意欲のさらなる向上が必要となっています。

## 2. 社会経済状況の変化

### ①人口減少・少子高齢化の進展と財政縮小の時代の到来

わが国は、人口減少・少子高齢化の時代を迎え、また経済の低成長期が長引く中で、個人所得・個人消費の両面において、今後も中長期的に減少傾向が続くものと予想されます。こうした中、本市を含む多くの地方自治体においては、社会保障や市有財産の維持・保全に要する支出が拡大する一方で、税収等の増加は見込めなくなっており、収支の均衡をより意識した行財政運営が必要となっています。



### ②家族・地域関係等の希薄化と、コミュニティ・NPO等の役割の拡大

わが国では少子高齢化の一方で、世帯数は一貫して増加しており、とりわけ単独（単身）世帯の増加が顕著となる中で、家族・地域関係等の希薄化が進んでいます。こうした中、地域における市民相互のふれあい、支え合いを深めていくため、コミュニティ・NPO等が主体的に行う市民活動の役割はますます大きくなっています。

### ③地方分権の進展による、基礎自治体の行政責任の拡大

近年、地方分権の流れが強まる中、市町村合併や都市制度の創設とともに、機関委任事務制度の廃止や地方自治体への権限移譲、税源移譲などが進んでいます。現在は、平成23年に公布された分権改革一括法に基づき、国による義務付け・枠付けの見直しや基礎自治体への権限移譲を進めているところです。

こうした中、基礎自治体である市町村では、厳しい財政状況の下で行政のスリム化を図りつつ、移譲事務の増加に伴う行政責任の拡大に対応できる行政経営が求められています。

### ④省エネルギー・環境重視社会への転換

地球温暖化対策やエネルギー問題等の地球規模の課題について、市民生活や企業経済活動など幅広い分野において、自らの課題として受け止め行動していく意識が高まっています。

また、身近な自然環境や花と緑の空間についても、市民の定住志向に沿った貴重な都市空間として守り育てていくことが求められています。

### ⑤自然災害等危機事象の多発

度重なる集中豪雨の被害、また未曾有の被害をもたらした東日本大震災、原子力発電所事故等を踏まえた、防災やエネルギー、食の安全など、幅広い分野において危機管理体制の強化が求められています。

### 3. 行政の責任と役割

本市におけるこれまでの行政改革の成果と課題や社会経済状況の変化、さらには平成26年4月の中核市への移行を踏まえた上で、これからの行政に求められる責任と役割を、下記のとおり定めます。

- ①市民の命と財産を守る、市民生活のセーフティネットの充実
- ②市民ニーズに沿った効果的で効率的な施策の推進
- ③枚方市の強みを活かし、魅力を高める取り組みの推進
- ④市民とともにまちづくりを推進するための仕組みの充実

本市の行政改革は、上記の行政の責任と役割を踏まえ、市民本位の考え方を堅持しながら、改革を推進するものとします。

## 4. これからの行政改革の基本的な考え方

### (1) 「枚方市の魅力向上」へ ～新たな行政改革の必要性～

戦後の高度成長期以降、半世紀にわたり住宅都市として発展してきた本市は、宅地開発の沈静化や少子高齢化の時代を迎え、都市の成熟期を迎えつつあります。こうした中で、これからも多くの人々が愛着や誇りを感じることもできる「選ばれるまち」として発展し続けていくためには、以下に示す視点から、都市の魅力と活力をさらに高めていく必要があります。

#### ＜視点①＞成熟社会における都市ブランドづくりを推進する

本市は、これまでから健康や教育など市民生活の基盤を支える施策を重点的に推進しており、また市民の文化芸術活動が盛んな都市でもあります。こうした特色を活かし、「健康医療都市」「教育文化都市」を、本市の魅力を代表するブランドとして確立していくことをめざしています。

また本市には、歴史・文化を感じさせる町並みや豊かな自然など、魅力ある地域資源が数多く存在しており、これらの魅力をさらに高め、市内外に発信していくことも必要です。

#### 【まちづくりの方向】

- ◇都市ブランド「健康医療都市」「教育文化都市」の推進
- ◇子どもから高齢者まで安心して暮らせる都市づくり
- ◇緑地の保全・歴史的景観の保全活用など、潤いや風格を持った都市づくり
- ◇地域経済の基盤づくり、市内大学との連携

## <視点②>省エネルギー、低コストの時代を見据え都市インフラを再構築する

大震災などの自然災害が相次ぐ中で、わが国では現在、災害に強いまちづくりや省エネルギーの推進が社会全体の課題となっています。本市においても、市民・事業者・行政の連携により、都市の防災力の強化と省エネルギー化を進めていくことが必要です。

とりわけ、昭和 40～50 年代の人口急増期に形成された本市の道路や上下水道等の生活基盤などのほか、学校園等の施設については、その多くが更新時期を迎えようとしています。こうした都市インフラ（※）について、耐震性の確保や省エネルギー性能の確保とともに、ライフサイクルコスト（※）の低減や、施設のさらなる効率的活用・再編を進めていくことが必要です。

また、枚方市駅周辺地区などの拠点エリアについても、時代に即した役割を担い、その魅力を高めることができるよう、再整備に取り組むことが必要です。

### 【まちづくりの方向】

- ◇枚方市駅周辺など、拠点エリアの再整備
- ◇上下水道・道路など、生活インフラの計画的な保全管理
- ◇公共施設の効率的活用と再編、ライフサイクルコストの低減

※インフラ…インフラストラクチャーの略。生活や経済活動等に必要な、社会の基盤となる公共施設の総称。

※ライフサイクルコスト…建築物等について、建設から廃止に至る全期間を一生涯（＝lifecycle）に例え、その全期間に要する総費用を指す。設計、建設などの初期費用と、エネルギー使用や改修等の維持管理費用、耐用年数の経過等による解体費用等により構成される。

### ＜視点③＞市民活動の力を「市民自治の推進」へとつなげていく

近年、「分権型社会」の実現に向けた社会構造の転換が進みつつある中、国から都道府県へ、都道府県から市町村へと、権限移譲が進んでいます。こうした中で、行政相互の関係だけでなく、市民と行政との関係も「分権型社会」に沿った変革が必要となっており、市民自治の推進を図っていくことが重要な課題となっています。

「自分たちのまちは自分たちで良くしたい」という市民の思いが、まちづくりの中で最大限に発揮されるよう、市民相互の連携を深めるとともに、市民と行政の連携によるまちづくりなど、市民の行政への参画機会を充実していく必要があります。

#### 【まちづくりの方向】

- ◇コミュニティ・NPO・ボランティア等、市民活動のさらなる発展
- ◇市民への情報発信の充実などによる、行政への信頼の向上
- ◇市民自治の推進による、わがまちへの愛着・誇りの醸成
- ◇災害への対応など、市民・事業者・行政の連携によるまちづくりの充実

## (2) 新たな行政改革の目的と方向性

こうした 3 つの視点を踏まえ、「枚方市の魅力向上」をめざしたまちづくりを進めていくためには、行政改革についても、財政の健全化や市役所のスリム化等といった、従来型の行政改革から一歩踏み出し、行政経営システムや市民と行政の連携の仕組みの変革に取り組む、新たな改革のステージへと移行していくことが必要です。

市民と共に「住みたい、住み続けたいまち」を「市民が誇れるまち」へと高めていく、新しいまちづくり・新しい改革の方向性を共有するため、「新たな行政改革の目的」を下記のとおり定めます。

### <新たな行政改革の目的>

「枚方市の『魅力』の向上をめざし、次代を見据えた『行政』の再構築と『市民自治』の推進を図る」

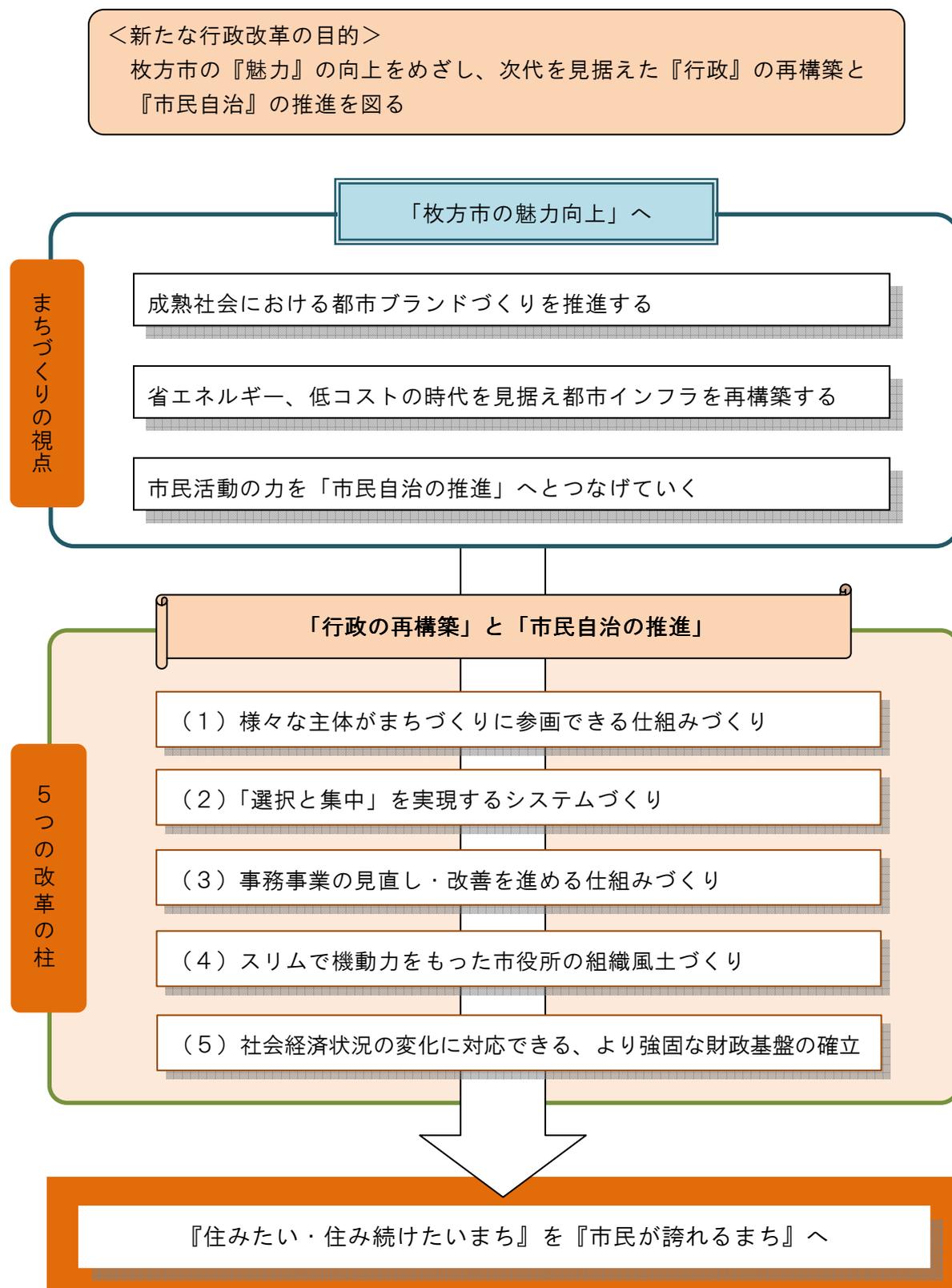
本大綱では、前記の 3 つのまちづくりの視点に基づき、「枚方市の『魅力』の向上」を図るために、次の 5 つを改革の柱として、「『行政』の再構築」と「『市民自治』の推進」をめざします。

前記の「行政の責任と役割」を踏まえつつ、改革の柱に基づく具体的な取り組みを実行していくことで、「選択と集中」を実現する行政経営システムの構築、市民と行政の連携の仕組みの変革などに取り組めます。

### <5つの改革の柱>

- (1) 様々な主体がまちづくりに参画できる仕組みづくり
- (2) 「選択と集中」を実現するシステムづくり
- (3) 事務事業の見直し・改善を進める仕組みづくり
- (4) スリムで機動力をもった市役所の組織風土づくり
- (5) 社会経済状況の変化に対応できる、より強固な財政基盤の確立

<新しい行政改革の全体イメージ>



## 5. これからの行政改革の取り組み方向

本大綱では、5つの改革の柱を具体化するものとして、A～Nの14の「これからの行政改革の取り組み方向」を設定し、それぞれ、「これまでの取り組みと課題」と「今後の方向」を提示しています。

### (1) 様々な主体がまちづくりに参画できる仕組みづくり

- A) 市政情報をより効果的に発信し、市民に的確に届ける
- B) 市民の声を市政に反映する仕組みを充実する
- C) コミュニティ・NPO等による、まちづくり活動を支援する
- D) 市民・事業者・行政の連携により、地域防災体制の強化を図る

## A) 市政情報をより効果的に発信し、市民に的確に届ける

### <これまでの取り組みと課題>

本市からの情報発信は、『広報ひらかた』の各世帯への配布をはじめ、ホームページ、ケーブルテレビ、エフエムひらかたの情報番組、報道機関への情報提供のほか、地域団体の協力による自治会掲示板・自治会回覧や職員による出前講座、近年ではツイッターによる情報発信にも取り組んでいます。

また、平成9年には、市民の「知る権利」を保障する観点から、情報公開・個人情報保護制度を創設し、平成20年度には、審議会等の原則公開（傍聴、会議録・会議資料等の公表等）を制度化しました。

今後、行政への信頼度をさらに高め、市政への市民参画をより一層進めていくためには、幅広い世代の市民に市政情報を的確に届けるとともに、「都市ブランド」の推進等、本市の魅力を高めていくための効果的な情報発信が必要です。

### <今後の方向>

- コミュニケーション環境の急速な変化に対応しながら、子どもから高齢者に至る幅広い世代に応じた戦略的な広報活動を展開し、迅速・的確に市政情報を市民に届ける。
- 市民・事業者等が運営主体となっているタウン誌や地域情報サイトなど、多様な情報媒体を通じた行政情報の発信に取り組む。
- 市政に関するテーマ別の講座を開催するなど、職員が直接、市民に市政情報を届ける機会を充実する。
- まちづくりに関する若い世代の関心を高めるため、子どもの視点を生かした情報発信やまちづくりの学習機会を充実し、将来のまちづくりへの参画につなげる。

## B) 市民の声を市政に反映する仕組みを充実する

### ＜これまでの取り組みと課題＞

本市では、市民の声を市政に反映する取り組みとして、市民生活に影響を及ぼす市の計画や条例などを定める場合に、内容等を公表し市民の意見を聞く機会を設け、寄せられた意見と市の考え方を公表する「パブリックコメント」の実施や、市ホームページ上で施策や事業についての意見等を聞く「e アンケート」の実施、各種審議会等において、市民委員の公募などを行っています。

また、総合計画（第2期基本計画）の進行管理として、各施策の重要度・満足度等について市民アンケートを行い、施策推進に反映していく「施策評価」の取り組みも行っています。

こうした取り組みを進めていく中で、20～30歳代の若い世代でアンケート等における回答率が低いなどの課題も生じており、幅広い世代の声を受け止める仕組みづくりが必要となっています。また、行政に直接意見や要望を伝えることのできない、伝えることのない市民の声をどのように受け止め、市政に反映していくのかも、重要な課題となっています。

今後、より市民ニーズに応じたサービスの向上を図っていくためには、サービス等の効果を検証・評価していく仕組みの充実とともに、市民がより積極的に考え、意見を表明し、まちづくりに参画できる場づくりが必要です。

### ＜今後の方向＞

- 若い世代も含めた幅広い世代のまちづくりへの関心を高め、その声を市政に反映できるよう、ソーシャルネットワーキングサービス等、様々な仕組みを活用しながら、広聴制度の充実を進める。
- 施策評価制度等の充実を図り、評価結果を的確に施策への反映につなげるとともに、市民の声を反映した次期総合計画を策定する。
- 市民からの問い合わせに的確に対応できる、新たな情報提供サービスを開始し、サービスの改善と市民満足度の向上につなげる。

## C) コミュニティ・NPO 等による、まちづくり活動を支援する

### <これまでの取り組みと課題>

本市では市内45小学校区全てにおいて校区コミュニティ協議会が組織され、防災や防犯、青少年の見守りなどの地域活動を積極的に展開しており、NPO活動についても、「ひらかたNPOセンター」を活動拠点として、約200団体が登録・活動しています。

本市では、これまでも、『広報ひらかた』や、ケーブルテレビ、エフエムひらかたなどを活用し、コミュニティ・NPOの活動の重要性を広く市民に周知するとともに、枚方市コミュニティ連絡協議会と連携して、地域のリーダーを育成する研修会の実施、NPOと行政との中間支援組織である（特活）ひらかた市民活動支援センターへの補助金の交付などの支援を行ってきました。

こうした活動の持続的な発展をめざす上で、リーダーとなる担い手の確保・育成といった課題や、また自治会への加入率低下の対策など、基盤を支える取り組みも必要となっています。また、行政と地域という関係だけでなく、コミュニティとNPOの連携など、地域内における市民活動の相互連携を充実していくことも必要です。

### <今後の方向>

- 地域において行われるコミュニティ活動を支援するため、校区コミュニティ協議会に対する支援策を充実する。
- （特活）ひらかた市民活動支援センターと連携し、NPO・ボランティア活動への支援策を充実する。
- アダプトプログラム等、市民・事業者による主体的な社会貢献活動の定着に向け、支援策を充実する。
- 地域における市民活動の相互連携を促進するため、活動内容等の情報収集と必要な情報提供を行う。
- 地域活動やボランティア活動に対する子どもたちの関心を高めるため、体験学習の機会等を充実する。

## D) 市民・事業者・行政の連携により、地域防災体制の強化を図る

### <これまでの取り組みと課題>

本市では、平成 19 年に市内 45 小学校区全てに自主防災組織が結成され、地域主体で防災訓練の実施や防災資機材の確保等を行っています。平成 23 年 3 月からは、各校区の自主防災活動のリーダーとなる地域防災推進員の育成など、人材育成の支援等を実施しています。また、学校と地域が連携し、子どもたちの学校宿泊体験「防災キャンプ」なども実施しています。

事業者との連携については、ケーブルテレビ、エフエムひらかたによる災害時の緊急放送や、ホームセンター、建設機械リース会社等との物資・資機材の確保に関する応援協定を締結しており、自治体相互の連携についても、特例市間や近隣都市間に加え、本市の友好都市間（北海道別海町、高知県四万十市、沖縄県名護市、枚方市）や環境自治体会議参加都市間での災害時相互応援協定なども締結しています。

今後、高い確率で東南海・南海地震が発生すると予測されている中、大規模な災害に対応できるよう、地域防災体制の一層の強化が必要となっています。

### <今後の方向>

- 「枚方市地域防災計画」の見直しを行い、地域の自主的な防災活動や事業者とのさらなる連携により、避難所機能の充実や運営体制の確立など、地域防災体制の強化を進める。
- 子どもたちの防災意識の向上のため、学校園における防災教育の充実を図る。
- 校区コミュニティ協議会等と連携し、災害時要援護者を支える仕組みを充実する。
- 既存の市有建築物の耐震改修を進めるとともに、住宅や事業所などの民間建築物の耐震化を促進する。
- 災害時における広域応援体制の強化に向けて、情報交換や相互応援の仕組みづくり等を進める。
- 防災行政無線のデジタル化をはじめとする、災害時情報収集伝達システムの基盤整備を進める。

## (2)「選択と集中」を実現するシステムづくり

- E) 新たな総合計画を策定し、「選択と集中」を実現するためのシステムを構築する
- F) 機能的・横断的に行動できる、行政経営組織を構築する
- G) 次代を見据えた戦略的な公有財産の保全・活用を図る

### E) 新たな総合計画を策定し、「選択と集中」を実現するためのシステムを構築する

#### <これまでの取り組みと課題>

平成 13 年度に策定した第 4 次枚方市総合計画は、めざすまちの姿を「出会い・学びあい・支えあい、生きる喜びを創るまち、枚方」と定め、平成 27 年度を目標年度とした基本構想、基本計画、及びそれを具体化する事業計画で構成されています。

平成 21 年度には、社会経済状況の変化等に対応するため基本計画の改定を行うとともに、計画期間が 3 年間の実施計画を年度毎に策定する事業計画に再編し、より迅速な課題解決につなげるなど、計画の実行性を高めてきました。しかし、今後も厳しい財政状況が続くと予想される中で、本市の魅力向上をめざしていくためには、都市ブランドの確立や良好な都市インフラの形成等に向けた施策の「選択と集中」が必要であり、そのためには長期的な視点に基づく計画的な行政システムの構築が必要です。

#### <今後の方向>

- 新たな総合計画を策定し、施策の「選択と集中」を実現するため、人事・財政・行革の基本方針と連動した行政経営システムを構築する。
- 総合計画を具体化する事業計画の実行性を高めるため、市長公約や他の行政計画との整合性を踏まえた施策の優先度を設定するとともに、状況変化に対応した柔軟さも兼ね備えた計画とする。

## F) 機能的・横断的に行動できる、行政経営組織を構築する

### <これまでの取り組みと課題>

本市では、各部に予算編成や人事評価等における権限の一部を付与するとともに、総務担当課を設置するなど、部を行政運営の中核的な組織と位置づけています。

本市が「選択と集中」を通して都市の魅力の向上を図っていくためには、行政全体の経営能力を高めていくことが必要であり、事業の実施段階における財源・人材等の経営資源の最適な投入、事務事業の見直し等を主体的に行っていく組織づくりも重要です。

また、公共施設の計画的な保全などを的確に行っていくためには、組織の所管の垣根を越えた対応が求められています。

### <今後の方向>

- 各部における事業の「選択と集中」を実現するため、毎年度、部単位で所管の重点施策や財政、人事、行政改革課題への対応策などをまとめた「部の運営方針」を作成する。
- 「部の運営方針」と、その実施状況等について、市民・市議会への情報発信を行う。
- 総合計画をはじめとする行政計画や財政・人事・行政改革の方針と連動した行政運営を推進するため、組織の総合調整機能を充実する。
- プロジェクトチームなど、行政ニーズに応じた柔軟な組織体制を構築する。

## G) 次代を見据えた戦略的な公有財産の保全・活用を図る

### ＜これまでの取り組みと課題＞

庁舎・学校・図書館など市有施設の管理は、原則としてそれぞれの施設を所管する部署で管理する体制となっており、将来的な活用方法についても、それぞれの部署で検討・具体化してきました。これからは、土地や建物等の公有財産を都市経営における資源ととらえ、全庁横断的な活用を図っていくことが必要です。

また、市有施設の多くは高度成長期につくられており、今後、修繕や更新が集中することによる財政負担が課題となっています。このため本市では、「予防保全」の観点から、市有施設の機能の維持を図るための「市有建築物保全計画」を策定しました。

都市の魅力の向上には、良好な都市インフラの形成が必要不可欠ですが、市有施設の老朽化対策や少子高齢化の進展に伴う土地・建物の最適な保有、有効活用策の推進などが今後の課題となっています。

### ＜今後の方向＞

- 本市が保有する公有財産の現状について、全庁横断的な把握を行う。
- 市有施設について、施設の利用状況と人件費や公債費等も含めたコスト情報を示した上で、様々な視点から施設の廃止も含めた今後の方向性を検討していく。
  - たとえば、支所について、これまでの機能に加えて、新たな機能を付加して充実を図るのか、あるいは現行サービスの代替機能を確保することで、見直し・縮小とするのか、という形で今後のあり方を検討する ― など
- 「市有建築物保全計画」に基づく市有施設の改修を確実に実施していくため、基金の積み立てなど財源確保に努める。

### (3) 事務事業の見直し・改善を進める仕組みづくり

H) 事務事業の改革・改善サイクルを構築し、効率化等に向けた見直しを進める

I) 都市間連携の強化による、市民サービスの向上をめざす

#### H) 事務事業の改革・改善サイクルを構築し、効率化等に向けた見直しを進める

##### <これまでの取り組みと課題>

本市では、これまで、各分野における行政計画で目標を設定し計画的に施策の見直しを進める改革と、費用対効果の検証等により事務事業の見直しを進める改善に、それぞれ取り組んできました。

前者については、現在「枚方市構造改革アクションプラン」に基づき、平成24年度末を計画期間とした取り組みを進めています。また後者については、「事業仕分け」の試行（平成22年度）のほか、平成24～25年度の2年間で事務事業の総点検に取り組んでいます。

地方分権改革の推進等により市の事務事業が拡大する中で、財政運営はさらに厳しさを増すことが見込まれており、堅実な財政運営を続けていくためには、今後も継続して事務事業を見直す取り組みが必要となっています。

また、行政の補完的な役割を担っている外郭団体等についても、設立趣旨や今後の施策等を踏まえ、適切な支援のあり方について見直しを進める必要があります。

##### <今後の方向>

- 全ての事務事業について、費用対効果・利用者のニーズや事業継続の必要性等から、定期的に検証・評価・見直しを行う「改革・改善サイクル」を構築する。
- 「改革・改善サイクル」では、事業の達成状況や課題への対応策に対する評価機能を高めることで、事業の充実や縮小など、見直しにつなげていく。
- 本市が支援を行っている外郭団体等について、今後の経営計画の策定を要請し、経営健全化を促進する。

## l) 都市間連携の強化による、市民サービスの向上をめざす

### <これまでの取り組みと課題>

地方自治体の都市間連携には、一部事務組合、広域連合、協議会、事務委託など多様な形態があり、本市においても消防行政や廃棄物処理、救急医療などにおいて、他の自治体と連携した取り組みを行ってきました。

箕面市・池田市・豊能町・能勢町では、大阪府の地方分権改革による権限委譲に対応するため、平成 23 年に改正された地方自治法に基づく全国初の取り組みとして「共同処理センター」を設置し、広域的な執行体制で効率的に市民サービスの提供等を行うなど、新たな動きも生まれています。

本市においても、北河内 7 市における図書館の相互利用といった、広域的な市民サービスを実現してきましたが、中核市への移行など地方分権のさらなる推進をめざす中で、より幅広い分野において都市間連携の可能性を検討していく必要があります。

### <今後の方向>

- 中核市など全国の都市との連携を強化し、国への要望、先進的な取り組みの共同研究等を効果的に展開する。
- 事務の共同処理や施設の相互利用の拡大など、近隣の自治体と連携したサービスについて、これまでの役割分担等の検証を行うとともに、今後の連携のあり方を検討する。

#### (4) スリムで機動力をもった市役所の組織風土づくり

- J) 職員定数基本方針を策定し、総人件費の適正化を図る
- K) 人材育成基本方針に基づき、職員力向上の取り組みを進める
- L) 行政の役割と責任を踏まえ、民間活力を効率的・効果的に活用する

#### J) 職員定数基本方針を策定し、総人件費の適正化を図る

##### <これまでの取り組みと課題>

本市では、平成8年に行政改革大綱を策定して以降、職員数の削減と、総人件費抑制の取り組みを進めており、現在は「枚方市構造改革アクションプラン（平成18年3月策定）」の中で、普通会計と企業会計・特別会計をあわせた正職員数を、平成25年4月までに770名削減する目標（平成16年度比）を設定し、達成に向けて取り組んでいます。

こうした正職員数の削減は、各事業の民間委託等の拡大や将来にわたる退職者数の動向を見極めつつ、計画的な職員採用を行うことによって実現してきましたが、市民ニーズに応じたきめ細やかな対応や、専門知識や経験の蓄積・ノウハウの継承が課題となっています。

今後、中核市への移行など地方分権の進展等に伴い市の業務が拡大する中で、一定の職員数の増加は必要ですが、事務事業の見直しや効率化等を通して、職員数の適正化を図っていくことが必要です。

##### <今後の方向>

- 「人材育成型の『人事計画』」に代わる新たな「職員定数基本方針」を策定し、職員数の適正化を図ることで総人件費の抑制をめざす。
- 国の動向や社会経済状況の動向等を踏まえ、適正な給与水準となるよう、常に見直しを行う。

## K) 人材育成基本方針に基づく、職員力向上の取り組みを進める

### <これまでの取り組みと課題>

本市では、平成 16 年度に採用から退職まで、ライフステージに応じた人材育成の取り組みを体系化する「人材育成型の『人事計画』」を策定し、職員研修や勤務評価、昇任試験等の適正な運用を図っています。

基礎自治体である本市の役割は、市民生活の安心と安定を支えていくことであり、今後、市民サービスの向上を図るためには、職員がより一層、市民とともにまちづくりを進めていく視点を高めていくことが必要です。

また、本市では、業務改善・品質向上の取り組みとして、ISO9001（品質管理マネジメントシステム）に基づく活動や、職員提案制度等を展開していますが、より効果的な業務改善に取り組んでいくためには、職員の主体的な行動や改善を促す組織づくりとともに、職員の能力をより一層高めていく人材育成が必要です。

### <今後の方向>

- 地方分権時代に対応できる政策形成能力を持ち、市民とともにまちづくりを進めていく視点を持った職員を育成していくため、新たに策定する「人材育成基本方針」に基づく取り組みを進める。
- 課題へのチャレンジや創意工夫を促す職員意識改革や組織風土づくりに向けて、職員提案制度や ISO9001 の見直しを含めた、新たな業務改善活動に取り組む。

## L) 行政の役割と責任を踏まえ、民間活力を効率的・効果的に活用する

### <これまでの取り組みと課題>

本市では、平成 8 年に行政改革大綱を策定して以降、様々な事務事業において民間事業者への業務委託を拡大しており、学校給食やごみ収集など、これまで直営体制で対応してきた業務についても、順次、委託化を進めています。

施設の管理運営においても、民間事業者のノウハウ等を活用しつつ、コストの縮減を図るため、平成 17 年度以降、公の施設への「指定管理者制度」の導入を進めており、現在では自動車駐車場や火葬場など、38 施設で指定管理者制度を導入しています。

また、施設整備等において PFI（※）を活用し、学校園への空調設備導入等を実施してきました。

その他、平成 16 年度以降には、限られた財源の中で保育サービスを充実するために公立保育所の民営化を推進し、定員増を図るなど、民間活力を活用し市役所のスリム化と財政支出の削減を実現してきました。

今後は、行政の役割と責任を踏まえた上で、サービスの維持・向上が図られてきたのかなど、これまでの効果についての検証・評価が必要となっています。

### <今後の方向>

- コスト削減やサービス向上の視点に加えて、災害時等におけるサービス供給体制の確保など、多様な側面から、民間活力の活用を検討する。
- サービス利用者等の声を聞く手法、市における業務モニタリングの実施、リスクマネジメントの体制整備など、サービスの維持・向上につながる評価・改善の仕組みを整備する。
- 公の施設の管理運営について、施設の役割や効果を検証し、効率的・効果的な民間活力の活用を進める。
- 民間活力を活用した業務について、実施状況や活用の効果を検証・評価する仕組みづくりを行う。

※PFI（Private Finance Initiative）…民間事業者から資金を調達し、公共施設等の整備やサービス提供を民間事業者等が実施する事業手法。

## (5) 社会経済状況の変化に対応できる、より強固な財政基盤の確立

M) 将来世代への負担の先送りを抑制するなど、より堅実な財政運営をめざす

N) 自主財源の確保と受益者負担の適正化を進める

### M) 将来世代への負担の先送りを抑制するなど、より堅実な財政運営をめざす

#### <これまでの取り組みと課題>

本市の財政は、平成14年度以降9年連続で黒字を維持しており、平成24年2月に策定した長期財政の見通しでは、平成32年度まで実質収支の黒字を維持できると見込んでいます。

また、決算における各種財政指標からも、比較的安定した財政状況にありますが、市税収入が伸び悩む中で臨時財政対策債（※）の発行額が多額に上っていることや国の地方財政制度、社会保障制度の先行きの不透明さなど、中長期的には多くの不安要素があります。

これらに加えて、施設更新に伴う財政負担の増大や、少子高齢化の進展に伴う税収の伸び悩みが予想されることなどから、より一層堅実で計画的な財政運営が求められます。

#### <今後の方向>

- 総合計画と財政運営の連動性を高め、計画を着実に実行していくため、現在の収支見通しに加えて、経済成長率の低位予測を見込んだ収支見通しを作成する。
- 市全体の財政の堅実性を確保するため、一般会計・特別会計・企業会計等を含む連結財務諸表の積極的な活用を図るとともに、公営企業の経営健全化に取り組む。
- 地方債残高の適正水準を設定し、公債費の抑制を図る。
- 経済情勢の急激な悪化や将来の財政需要に備え、財政調整基金等の基金の積み立て目標を設定する。

※臨時財政対策債…地方債の一種。国の財源不足により地方交付税交付金が減額された場合に、その穴埋めとして地方公共団体自らに地方債を発行させる制度。償還に要する費用は後年度の地方交付税で措置されるため、実質的には地方交付税の代替財源とされる。

## N) 自主財源の確保と受益者負担の適正化を進める

### <これまでの取り組みと課題>

本市では、これまでの財政再建に向けた取り組みの中で、歳入確保と受益者負担の適正化の視点から、下水道使用料、保育所保育料、公共施設の使用料、各種証明書発行手数料等の改定を行ってきました。

今後も、公共サービスや公共施設を維持・充実していくための財源を確保するため、受益者に適正な負担を求めていくことが必要です。

また、長期的な視点から都市の歳入構造の強化を図るため、市内経済活動の活性化、人口流入の促進をめざすことが必要です。

### <今後の方向>

- 市税に加え、各種保険料や保育料等、あらゆる債権の徴収率の向上を図る。
- 公共サービスや公共施設の維持・充実に要するコスト情報を把握し、費用対効果等の客観的なデータ等を公表する。
- 周辺自治体におけるサービス水準、料金体系との均衡に留意しつつ、受益者負担の適正化を図る視点から、公共料金・施設使用料等の見直しを進める。
- 市内経済活動の活性化と雇用の創出を図るため、産業振興基本条例に基づき企業・大学等と連携した産業振興策を展開する。

## 6. 新行政改革大綱の期間

新行政改革大綱の期間は、平成 25 年度を初年度とし、平成 31 年度までの 7 年間とします。

## 7. 推進体制・実施プランの策定

本大綱の実現に向け「(仮称) 行政改革実施プラン」を策定し、改革の具体的な取り組みとその目標を明らかにしつつ、計画的に推進するものとします。

実施プランについては、本大綱の期間を前期と後期に分け、計画期間をそれぞれ 3 年、4 年に設定します。また、その進捗状況を市民・市議会等に公表し、検証・評価を行うとともに、地方財政制度や急激な社会経済状況の変化があった場合など、必要に応じて実施プラン及び本大綱の見直しを図ります。

発行 枚方市

〒573-8666

大阪府枚方市大垣内町2丁目1番20号

TEL 072-841-1221

編集 行政改革部 行政改革課