

宝塚市行財政システム改革マスタープラン  
に基づく取組みについて（総括）

平成13年度～平成17年度

宝塚市

平成18年8月

## 宝塚市行財政システム改革マスタープランに基づく取組みについて（総括）

### 目次

1 概説.....	1
2 マスタープラン総括.....	3
3 アクションプラン総括.....	8
4 推進委員会最終提言とその対応.....	10
5 財政構造改革.....	12
6 平成15年度事務事業見直し.....	18
7 平成17年度事務事業見直し.....	19
8 課題別の取組み成果.....	20
(1) 定員適正化の取組み.....	20
(2) 職員人件費抑制の取組み.....	22
(3) 民間活力導入の取組み.....	23
(別表1) アクションプランの主な取組み項目.....	24
(別表2) アクションプラン効果額（体系別）.....	32
(別図) マスタープランに基づく取組みの概念図.....	35

# 1 概説

平成 13 年度から平成 17 年度までを取組み期間とする行財政システム改革においては、平成 8 年度から平成 12 年度までの「行財政改革大綱」に基づく取組みの総括を踏まえ、従来の「減量型行財政改革」は手法として限界を来たしているとして、行政の仕組み自体を改革する「システム改革」をその基本的な考え方とした。

行財政システム改革の基本方針として市行財政システム改革マスタープラン（以下「マスタープラン」という。）を定め、それに基づく具体的な行動計画として市行財政システム改革アクションプラン（以下「アクションプラン」という。）を策定し、毎年度ローリング方式で取り組んだ。

このアクションプランは、行政自らが取り組むべき項目を定めるもので、各部の行財政システム改革に取り組む「決意表明」として、職員一人ひとりの主体的な参加を目指し、各部の自主的・自律的な改革への取組みを企図したものである。

また、マスタープランに基づくもう一つの重要な取組みとして、市行財政システム改革推進委員会（以下「推進委員会」という。）を設置し、4 次にわたる提言を受理した。

この推進委員会は、市民及び専門家の立場から幅広い視点で行財政システム改革を実現するための助言及び提案を検討する機関として位置付け、行財政システム改革の方向と取り組むべき項目を提言としていただいたものである。

これら、行政内部の主体的な取組みと、推進委員会の外部的な視点からの取組み項目を併せて、この間の行財政システム改革の具体的課題として、多面的、かつ、総合的に取り組んできたところである。

その他の主な取組みとしては、まず、平成 14 年 10 月に、「宝塚市の財政構造改革に向けて（緊急宣言）」を発するとともに、財政構造改革の基本方針（平成 15 年度～平成 17 年度）として構造改革目標値を掲げ、財政健全化に向けた取組みを行った。

その後も、財政計画として 5 年間の財政見通しと財政対策を策定し、構造改革目標値を適宜見直ししながら、継続して財政健全化の取組みを行っている。

定員適正化計画に基づく職員数の削減、給与、各種手当、超過勤務の縮減による総人件費の抑制、職員の福利厚生事業の見直しなど、行政自らの改革も着実に進めるとともに、平成 15 年度及び平成 17 年度には、事務事業の見直しを図るため、全部局を対象に事務事業の洗い出しを行った。

なお、これら、それぞれの個別の取組みや課題については後述する。

行財政の仕組み自体の改革という中心的課題の解決に向けては、事務事業評価システムをはじめ、包括予算編成制度、戦略計画に基づく予算編成などの財政システム改革、成果目標チャレンジ制度や能力行動評価の導入といった人事制度改革、庁議の改革としての都市経営会議や都市政策会議の設置、全庁的な協働のまちづくりの推進、環境マネジメントシステム（ISO14001）の認証取得など、様々な新しい仕組みの導入や旧来の仕組みの見直しを行ってきた。

仕組み自体の整備の進捗とともに、これらの仕組みが効果的に機能し、また、有機的連携をもって総合的に機能する取組みについては、今後とも継続する必要がある。

また、仕組み自体をより進化、発展させる取組みも必要である。

理念的には、仕組みの導入により、業務の目標及び成果が明確になるとともに、職員の行動様式が変わり、行動様式の変化が意識の変革を、そして、組織文化そのものが変革されると期待されるものである。

そういった観点からは、いまだそれぞれの仕組みが機能的に運用され、組織自体の行動原理として定着しているとは言い難い面もある。また、仕組みの設計自体の見直しも含めた検証を引き続き行っていかなければならない。今後の行財政改革の取組みについては、これらの仕組みの運用を実質のあるものにする努力が重要である。

### 平成 13 年度～平成 17 年度における主な成果

#### ○ アクションプランによる取組み（平成 13 年度～平成 17 年度）

取組み項目数	591 項目
効果額（累計）	約 70.5 億円
成果率（達成状況）	78.2%

#### ○ 定員削減

減職員数（公営企業職員を除く。） △ 194 人（11.0%減）

※ 平成 13 年 4 月 1 日と平成 18 年 4 月 1 日の比較

#### ○ 職員人件費抑制（平成 13 年度～平成 17 年度）

効果額 約 15.9 億円（8.7%減）

※ 平成 12 年度と平成 17 年度（見込み）の職員人件費決算額の比較

#### ○ 平成 15 年度事務事業見直し

対象事業数	274 事業
効果額	約 31.2 億円

#### ○ 平成 17 年度事務事業見直し

対象事業数	70 事業
効果額	約 0.5 億円

## 2 マスタープラン総括

マスタープランは、今後の行財政システム改革の取組みの基本的な方針である。

副題を「－ 3つの健全化を7つの改革で－ 全ての改革は情報公開から始まる」として  
いるとおり、7つの改革項目を掲げている。以下、各項目について、「ねらい」、「主要な取  
組み事項」、「評価と課題」として総括する。

### 1 行政評価システムの構築

行財政運営の健全化

#### ○ ねらい

- ・ 事務事業評価の本格導入、評価結果公表によるモニタリング（監視）効果での事務事業の改善、見直しを行う。
- ・ 政策評価について、導入の検討を行い、行政評価全体の仕組みを構築する。

#### ○ 主要な取り組み事項

事務事業評価導入（平成12年度試行・平成13年度本格導入）

事務事業体系と総合計画体系の整合

#### ○ 評価と課題

事務事業評価や決算成果報告書の公表を実施しているが、市民による監視効果は十分に機能していないところがある。今後は、評価内容の再検討とともに、公表の方法等に工夫が必要である。

平成15年度における事務事業見直しの取組みにおいては、事務事業評価を用い、各事業の効果の検証とともに、整理・縮小・再編なども含め、事業の必要性、有効性、効率性などの観点から、踏み込んだ見直しを行った。

政策評価システムの構築が未達成である。システムの構築のためには、成果指標の確立、検証方法など困難な課題があるが、喫緊の取組み項目である。

### 2 財政システムの改革

行財政運営の健全化

#### ○ ねらい

- ・ 総合計画体系に基づく予算の整理を行い、総合計画と事務事業の関係を明確にすることにより、「総合計画の実現」の観点からの予算編成を行う。
- ・ 歳入に見合った予算編成、予算策定プロセスの情報公開、決算から予算へのフィードバック、政策論議による予算の大枠の決定、行政評価システムと予算編成との有機的連携の構築などにより、限られたな財源を、市民の合意を得ながら、いかに有効に使用するかという視点で、財政システムを改革する。
- ・ 発生主義会計による決算書、財政計画の公表等により、積極的な財政状況の公開を行う。

#### ○ 主要な取組事項

包括予算制度の実施

事業別予算書

バランスシートによる財政分析

中期財政計画の作成

戦略計画に基づく予算編成

### ○ 評価と課題

包括予算制度を導入し、各部局の自主的、かつ、効率的な予算運営を目指している。

今後は、決算や行政評価による事後評価を、次期の予算編成に反映させる仕組みを進化させる必要がある。

また、よりわかりやすい財政状況の公表は、今後の課題である。

## 3 行政みずからの改革

行財政運営の健全化

### ○ ねらい

- ・ 機動性を発揮できる組織運営の検討を行う。
- ・ 簡素で効率的な組織運営を目指した職員定数の適正化を図る。
- ・ 引き続き、職員給与の適正化に取り組む。
- ・ 職員の意識改革、とりわけ幹部職員が厳しく現状を認識するとともに、改革への強い意志を持続する。
- ・ 人材育成計画に基づき、次代を担う職員の育成に努める。
- ・ 能力評価・実績評価に基づく人事管理に努める。

### ○ 主要な取組事項

定員適正化計画の策定（平成 16 年度～平成 22 年度）とその推進

給与制度、諸手当などの総合的な見直し

成果目標チャレンジ制度の導入（管理職対象）

新しい人事評価制度の導入（試行）

人材育成基本方針の改定

### ○ 評価と課題

職員の定員適正化については、平成 13 年 4 月 1 日に比べ、平成 18 年 4 月 1 日現在で、194 人の削減（率にして 11.0%の減）を行った。

また、給与制度、時間外勤務手当の削減、各種手当の見直し等により、職員人件費の抑制は約 15 億 9 千万円（平成 12 年度決算額と平成 17 年度決算見込み額の差額）となっている。

人事制度については、成果目標チャレンジ制度の導入、さらに、成果評価と能力行動評価を基本とした新しい人事評価制度の試行を行った（管理職員を対象）。

今後とも、定員適正化計画の着実な推進とともに、給与制度の見直し、全職員を対象とした新しい人事評価制度の導入、また、計画的な人材育成を進めていくことが必要である。

組織については、第 4 次総合計画の重点プロジェクトの推進及び機能的な組織・機構の実現を図るため、平成 17 年度に大幅な組織改編を行った。

今後は、団塊の世代の職員の大量退職も控えており、より簡素で効率的な組織を目指し、組織のフラット化や職務権限の見直しなど、様々な検討が必要である。

#### 4 外郭団体の経営健全化

行財政運営の健全化

##### ○ ねらい

- ・ 課題を抱える外郭団体それぞれについて対策方針を決定し、改善に向け具体的な計画を策定する。
- ・ 水道及び病院事業については、継続して経営改善に取り組む。

##### ○ 主要な取組事項

土地開発公社経営健全化団体の指定及び健全化計画の推進

都市整備公社へ公園墓地整備事業委託

外郭団体経営等検討委員会による検討

宝塚都市開発株式会社破綻の教訓を共有化（外郭団体経営等検討委員会報告書）

病院事業への地方公営企業法の全部適用

下水道事業の水道局への統合・公営企業化

##### ○ 評価と課題

外郭団体経営等検討委員会の答申を踏まえ、市として、各外郭団体のあり方についての具体的な方針を定める必要がある。

土地開発公社経営健全化計画は、平成 17 年度までの計画における数値目標はほぼ達成し、引き続き、長期保有土地簿価縮減のため、平成 18 年度から平成 22 年度までの新たな健全化計画を策定した。計画実行には、将来の財政負担を視野に入れ、財政計画と整合した取組みが必要である。

公営企業については、各企業において、総務省の指導に基づき、集中改革プランを策定し、改革の取組みを進める。

#### 5 情報化の推進による行政サービスの向上

市民と行政の関係の健全化

##### ○ ねらい

- ・ 市民の市政運営への参加を進めるため、情報公開の方策として情報技術を最大限に利用する。
- ・ 市民サービス向上の視点から、庁内情報のデータベース化・共有化、事務処理の迅速化・高度化・合理化を進め、電子自治体の実現を目指す。

##### ○ 主要な取組事項

電子自治体アクションプランの策定による取組み

総合窓口（ワンストップサービス）の実施

文書管理システム、電子決裁システムの導入

各担当課が直接作成する市ホームページ作成システムの構築

公共施設のインターネット予約システムの構築

図書館のオンラインサービスの構築

電子申請・届出サービスシステムの構築

## ○ 評価と課題

電子自治体化に向けた取組みは、着実に進捗しつつある。

今後は、新財務会計システムの導入、さらに、ホストコンピュータのオープン系システムへの移行が大きな課題である。特に、ホストコンピュータのオープン系システムへの移行については、基幹業務の再構築、アウトソーシングの導入等も含め、総合的、かつ、計画的な取組みが必要である。

これらの取組みについては、単なる業務の合理化・効率化という視点にとどまらず、市役所全体の情報政策のあり方についての検討が必要である。

また、引き続き、セキュリティの維持・向上に取り組む必要がある。

## 6 協働のまちづくりの推進

市民と行政の関係の健全化

### ○ ねらい

- ・ 政策決定に係る市民参加の方策として、コミュニティ、NPO、ボランティア等と協働のまちづくりに向けたシステムの構築を行う。
- ・ 審議会等については、開催日や会議内容の情報公開を進め、公募制を拡充するなど、さらに活性化を図る。

### ○ 主要な取組事項

まちづくり基本条例・市民参加条例の制定

地域ごとのまちづくり計画の策定

審議会等の運営に関する指針の策定

### ○ 評価と課題

市民と市の協働のまちづくりについては、着実に進展している。今後とも、全部局における積極的な取組みを進めるとともに、その体制作りが必要である。

また、第4次総合計画後期基本計画において策定した地域ごとのまちづくり計画を、市民と行政との役割分担のもとに実現していかなければならない。

## 7 環境配慮型社会への変革

社会と行政の関係の健全化

### ○ ねらい

- ・ 持続可能な社会をめざし、環境への負荷を減らす取組みについて、行政として先導的役割を担う。
- ・ 環境マネジメントシステム（ISO14001）の認証取得に取り組む。
- ・ 公共事業の実施に際し、環境配慮の検討を行う。

### ○ 主要な取組事項



市役所本庁舎における環境マネジメントシステム（ISO14001）の認証取得（平成 14 年度）

ごみ減量化の取組み

公共工事コスト縮減に関する新行動計画に基づく省資源・省エネルギー化、リサイクル等の推進

地域省エネルギービジョンの取組み

## ○ 評価と課題

ISO14001 の取組みについては、本庁舎内に浸透・定着しつつあり、行政運営に当たり環境への配慮が進んでいる。

平成 17 年度には、ISO14001 の再認証取得をしたものの、出先機関等へのサイト拡大までには至らなかった。

今後は、平成 18 年度からの第 2 次環境基本計画、地域省エネルギービジョン等に基づき、官（行政）・民（市民、各種団体、NPO、民間事業者等）がそれぞれの役割を担いつつ、あらゆる主体があらゆる場で、協働して環境配慮型社会の実現のために取り組む必要がある。

### 3 アクションプラン総括

#### ○ アクションプランによる取組みの特徴

マスタープランの体系に基づく各部からの取組み提案を基本に、アクションプランとして策定し、推進した。各年度終了後には、取組み結果を検証のうえ次年度プランに見直しを加えるPDCAサイクルでの取組みを行った。

取組み項目としては、基本的には行財政システムの改革（仕組みの改革）を目指したが、いわゆる事務改善的な項目も含め、項目は多数で、かつ、多岐多様なものとなった。また、課題の大小にもかなりの幅がある。

アクションプランは、「各部の決意表明」という位置付けで、各部の自主的・自律的な改革への取組みを企図したものである。反面、全庁的に俯瞰すれば、結果的に、組織間での取組みについての強度に差が生じた点は否めない。

そういった現象に対しては、別途、全庁的な取組みとして、平成 15 年度及び平成 17 年度に事務事業の見直しにより、一定の見直し方針に基づく統一的な取組みを行った。

そのうち、平成 15 年度に実施した事務事業の見直しの項目は、平成 16 年度のアクションプランの策定時に反映させた。

#### ○ アクションプランの取組み実績

取組み項目数	591 項目 (別表 1) アクションプランの主な取組み項目参照 (24 ページ)
効果額 (累計)	約 70.5 億円 (別表 2) アクションプランの効果額 (体系別) 参照 (33 ページ)
達成状況 (成果率)	78.2% アクションプランの達成状況の集計 (体系別) 参照 (次ページ)

#### ○ アクションプランによる取組みの評価と課題

アクションプランの取組みの基本的な考え方は、担当部がその担任する事務事業の改革・改善すべき点を最も理解しているという前提のもと、担当部の自主性を尊重し、自律的に改革する仕組みを構築することを目指したものである。

しかしながら、自主的な改革を期待するためには、それがなされる組織的な土壌が必要である。たとえば、改革に積極的な組織文化及び職員の行動様式、さらには、改革へのインセンティブとペナルティーの仕組みなどが挙げられる。

その点からは、自律的な行財政改革の仕組みの構築は、現時点においては、十分な成果を挙げたとは言い難い点がある。

今後、行財政改革を進めるに当たっては、改革の原動力となる組織文化や風土、職員の意識改革を進めるとともに、一方で、重点的に取り組むべき項目については、統一的な取組みを並行して進め、改革の全庁的な推進及び職員の意識を喚起することが必要である。

また、改革の全体像と進捗状況を適宜明らかにするとともに、改革を進めることにより、目指すべき行財政運営の姿をビジョンとして明確にする必要がある。

なお、行財政改革の進め方として、庁内分権の推進とともに自律的な改革の仕組みづくりは、今後とも目指すべき姿として変わるものではない。それを実現するためのステップを、様々な手法を総合的に機能させながら、確実に進めていかなければならない。

## ○ アクションプランの達成状況の集計（体系別）

体系1	体系2	体系3	計	取組み結果				達成率 ○の比率	成果率 ⇒を含む率
				○	⇒	×	※		
<b>I 行政運営の健全化</b>									
		<b>1 行政評価システムの構築</b>	288	227	19	5	37	79%	85%
		1 政策評価システムの構築	2	1		1		50%	50%
		2 総合計画の進行管理制度の構築	2	2				100%	100%
		3 事務事業評価システムの定着	284	224	19	4	37	79%	86%
		<b>2 財政システムの改革</b>	68	38	17	1	12	56%	81%
		1 予算編成システムの見直し	4	4				100%	100%
		2 財政状況の公表	4	4				100%	100%
		3 財源の確保	60	30	17	1	12	50%	78%
		<b>3 行政みずからの改革</b>	65	38	15	0	12	58%	82%
		1 組織・機構の見直し	31	18	2		11	58%	65%
		2 定員管理の適正化の推進	12	2	10			17%	100%
		3 給与の適正化の推進	3	2	1			67%	100%
		4 職員の意識改革	6	6				100%	100%
		5 人材育成	13	10	2		1	77%	92%
		<b>4 外郭団体等の経営健全化</b>	40	16	21	0	3	40%	93%
		1 外郭団体等の経営健全化	15	3	9		3	20%	80%
		2 水道事業の経営健全化	6	2	4			33%	100%
		3 病院事業の経営健全化	19	11	8			58%	100%
<b>II 市民と行政の関係の健全化</b>									
		<b>5 情報化の推進による行政サービスの向上</b>	64	13	3	0	48	20%	25%
		1 行政情報の提供	5	2			3	40%	40%
		2 電子市役所の実現	0						
		3 庁内情報化の推進	7	5			2	71%	71%
		4 市民の利便性の向上	15	3			12	20%	20%
		5 協働のまちづくりをめざして	8		1		7	0%	13%
		6 効率的な市役所の実現	23	3			20	13%	13%
		7 電子自治体実現に向けての基盤整備	4				4	0%	0%
		8 総合的な情報化の推進	2		2			0%	100%
		<b>6 協働のまちづくりの推進</b>	56	39	9	1	7	70%	86%
		1 特例市への移行	2	2				100%	100%
		2 条例の制定	9	7			2	78%	78%
		3 広聴制度の充実	3	2			1	67%	67%
		4 地域のまちづくり	7	5	1		1	71%	86%
		5 NPOによるまちづくり	4	3	1			75%	100%
		6 市民との協働	31	20	7	1	3	65%	87%
<b>III 社会と行政の関係の健全化</b>									
		<b>7 環境配慮型社会への変革</b>	10	7	0	1	2	70%	70%
		1 環境マネジメントシステムの導入	3	3				100%	100%
		2 環境配慮への具体的取り組み	7	4		1	2	57%	57%
		計	591	378	84	8	121		
		比率	100.0%	64.0%	14.2%	1.4%	20.5%		78.2%

※ この集計表は、マスタープランの期間内において取り組んだ項目の結果を体系別に集計したものである。

※ 取組み結果の凡例

「○」…目標を達成し、完了した項目

「⇒」…目標年次を定めず継続的に取り組む項目で、一定の成果のあったもの

「×」…目標達成年度において未達成で、目標年次の繰り延べするもの

「※」…取組み内容の見直しなどにより項目を削除したもの

※ 達成率・成果率について

達成率…目標を達成し完了した項目の比率

成果率…目標を達成し完了したもの及び一定の成果のあった項目の比率（目標達成項目「○」と継続項目「⇒」を加えたもの）

## 4 推進委員会最終提言とその対応

### ○ 行財政システム改革推進委員会からの提言

- 第1次提言 (平成13年11月)
- 緊急提言 (平成14年5月)
- 中間提言 (平成14年10月)
- 最終提言 (平成15年6月)

### ○ 部会テーマ (最終提言)

- 第1部会 政策の決定システム、財源確保、公営企業・外郭団体のガバナンスについて
- 第2部会 人事制度改革について
- 第3部会 市民参加の方策、補助金改革、民間活力の導入

### ○ 主な成果と対応する提言内容

- ・ 成果目標チャレンジ制度・新人事評価制度の導入  
提言 (「成果指向型の組織・風土への転換を目的とした人事制度改革を押し進めていく」)
- ・ 外郭団体経営等検討委員会の答申  
提言 (「外郭団体・第3セクター等の経営内容の情報公開を行い、撤退に関する基準を明確化し、経営再建ないし撤退を行う」)
- ・ 外郭団体経営等検討委員会による宝塚都市開発㈱に関する意見書 (サンビオラの検証)  
提言 (「サンビオラについて事後評価を行い、今後のシステム改革につなげる」)
- ・ 補助金制度検討委員会の答申  
提言 (「補助金の公募制の新設、第三者機関による審査制度の創設を行う」)
- ・ 「広報たからづか」A4冊子化、広告料収入、市民参加ページ、配布方法の宅配化  
提言 (「『広報たからづか』の改善」)
- ・ 「審議会等の運用に関する指針」策定  
提言 (「審議会、委員会の改革」)
- ・ 都市政策会議、都市経営会議の開催日時、議題等の事前公表及び会議結果の公表  
提言 (「PDCAのあらゆる段階の情報の提供」)

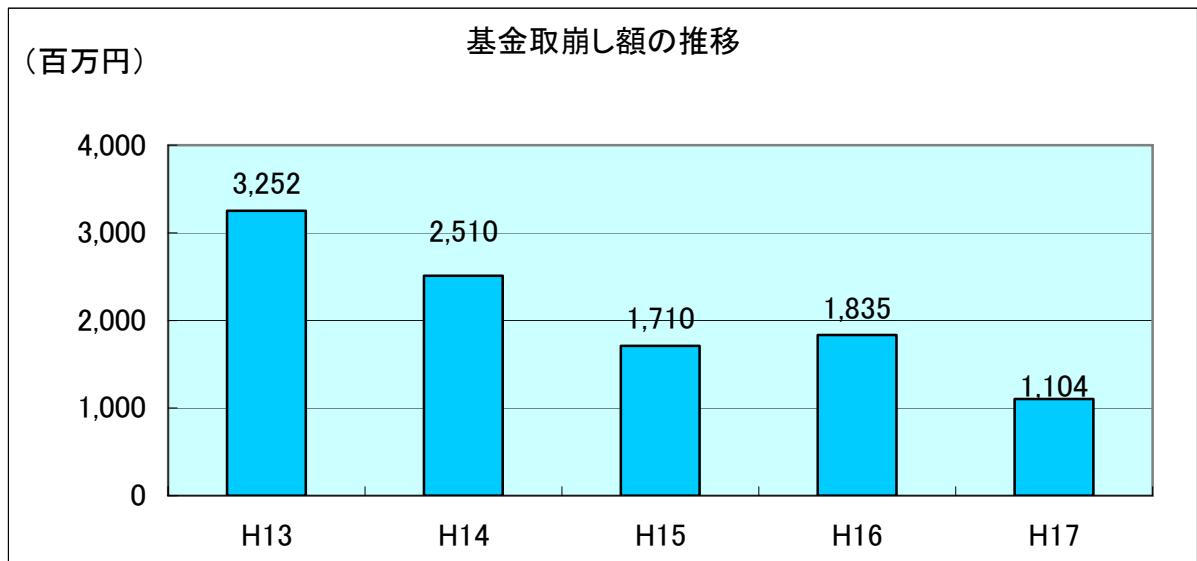
- ・ **平成 15 年度事務事業見直しにおける受益者負担の見直し**  
提言（「受益者負担率の引上げ」）
- ・ **平成 15 年度事務事業見直しでの補助金見直し**  
提言（「平成 16 年度予算における補助金総額を平成 14 年度の額以下に。法令や契約等によるものを除いた補助金は市税収入の 2 %以下が相当」）

## 5 財政構造改革

平成14年10月10日に行った緊急宣言「宝塚市の財政構造改革に向けて」に基づき、平成19年度予算において財源不足対策として基金の取崩しをしない収支均衡型の予算編成を目標として財政構造改革に取り組んできたところである。平成17年度決算見込みまでの結果については次のとおりである。(普通会計・一般財源ベース)

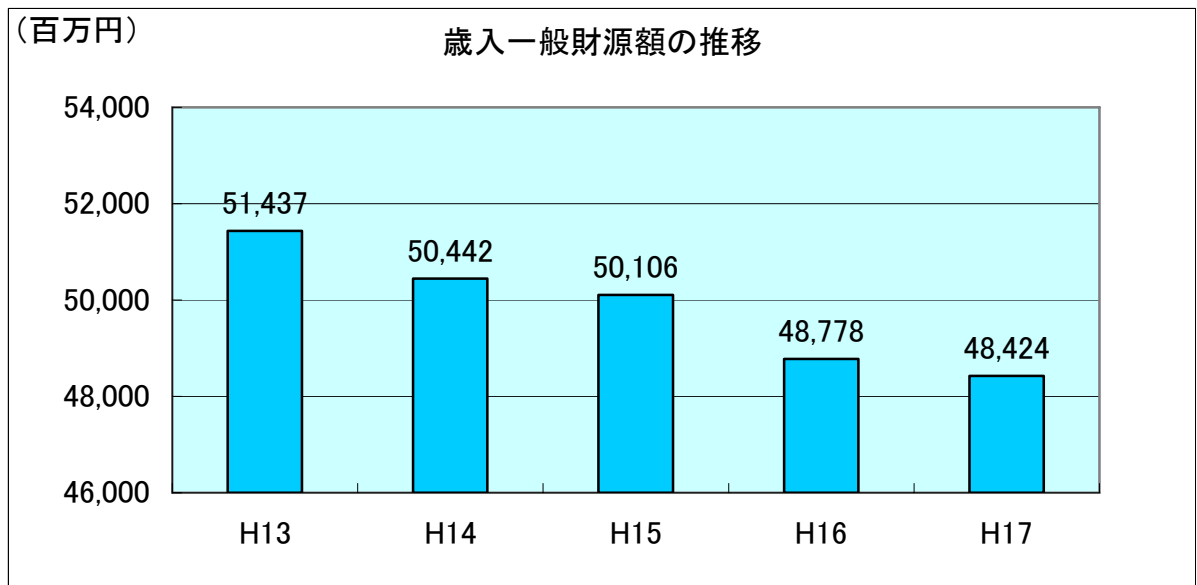
### ○ 基金取崩し額の推移

基金取崩し額は平成13年度に比べて21.5億円減額している。これは、財政構造改革の取組みが反映された結果であり、収支不足は改善されつつある。



### ○ 歳入

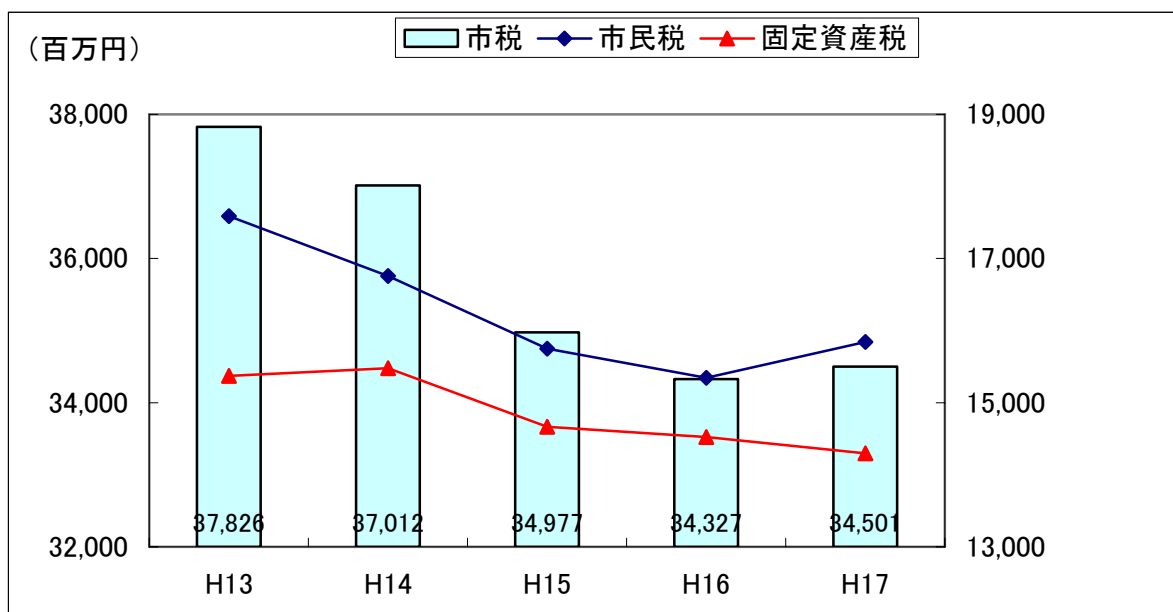
一般財源総額は514.4億円から484.3億円となり、平成13年度に比べて30.1億円の減となっており、減少傾向にある。主な理由は、市税が33.3億円の減となったためである。



## ○ 市税

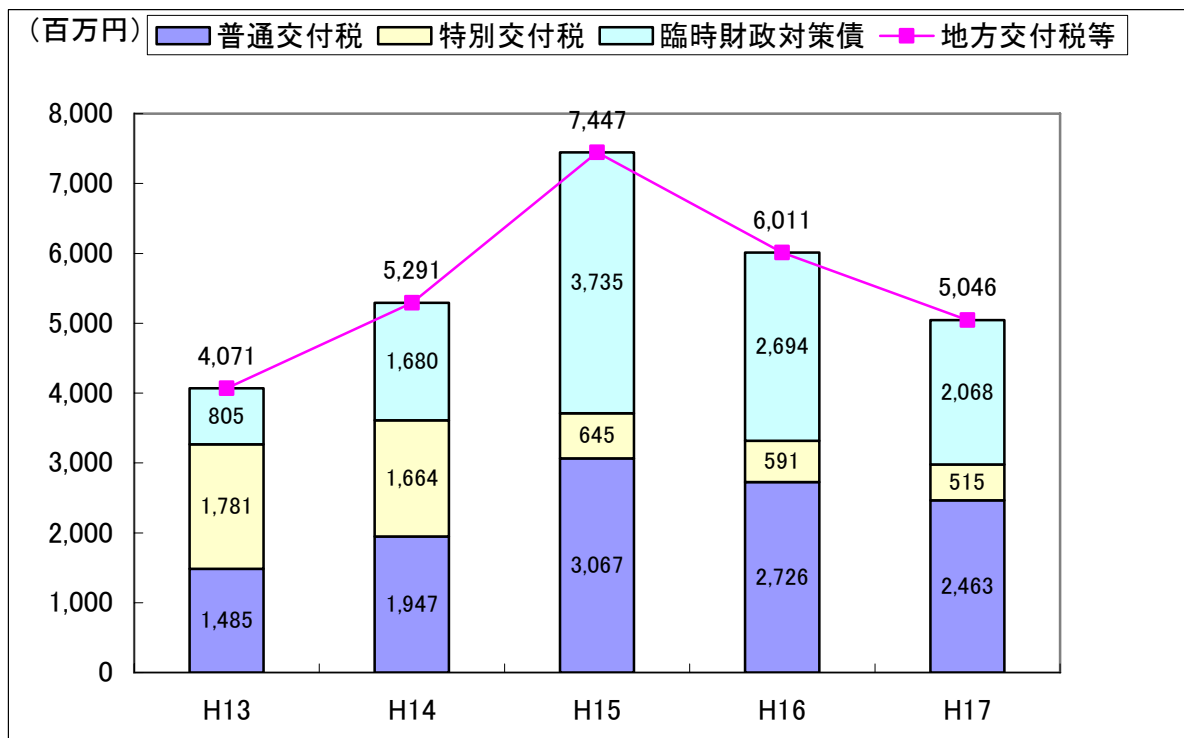
市税全体としては、平成 13 年度に比べて収入額は 33.3 億円の減となっている。

個人市民税が、平成 17 年度に配偶者特別控除廃止等により増収したため、市税全体でも 7 年ぶりに増収に転じている。



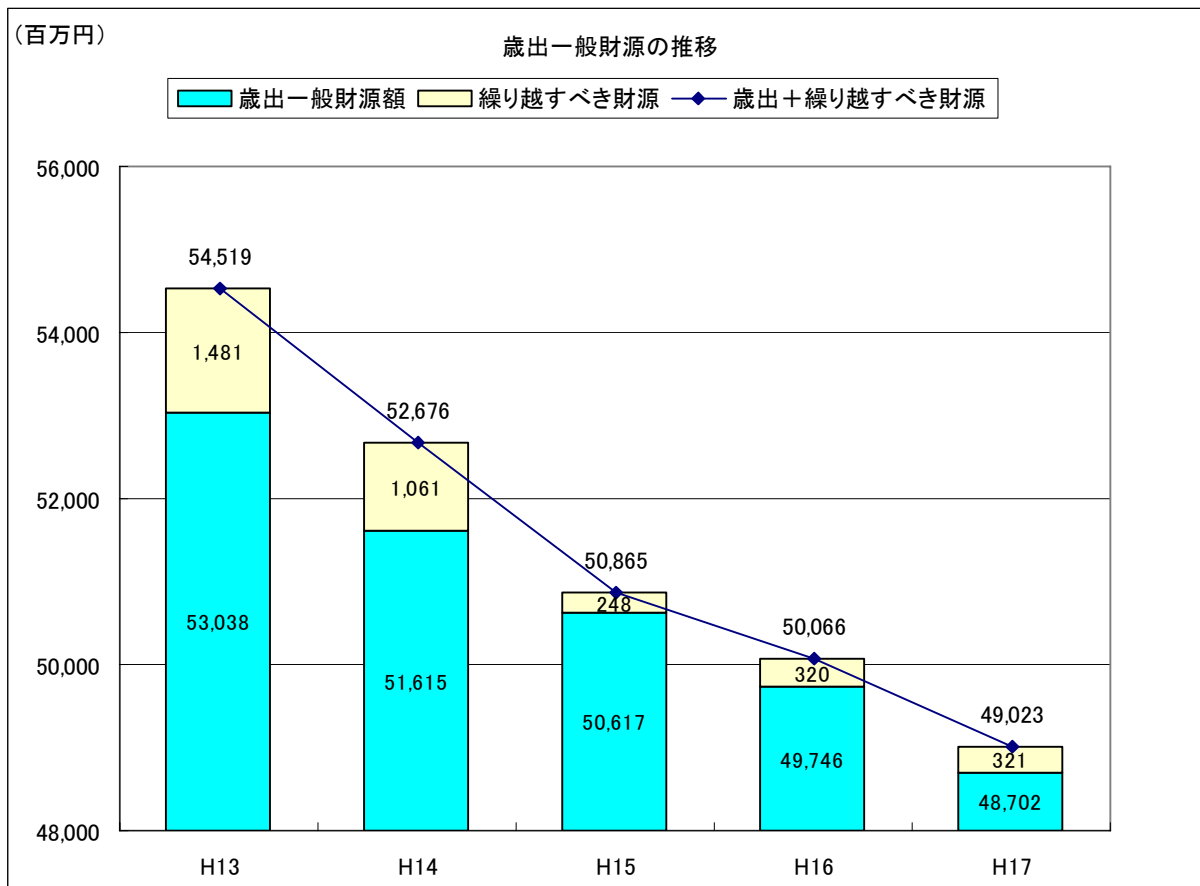
## ○ 地方交付税等

地方交付税等については、「三位一体の改革」などの地方交付税改革により、総額の大幅な抑制が行われたため、平成 15 年度以降減少し続けている。



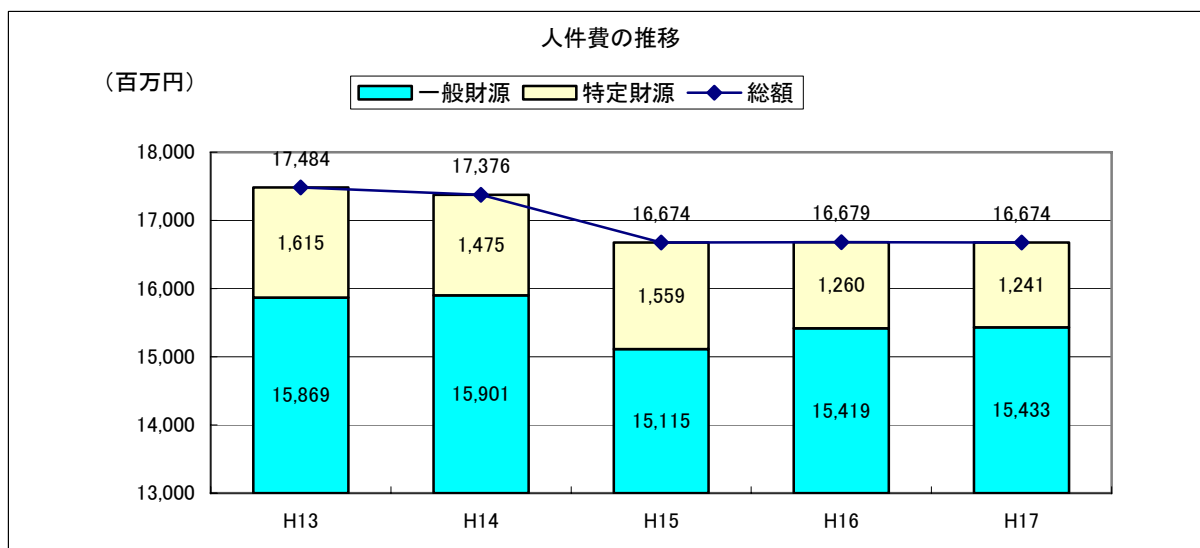
### ○ 歳出（繰り越すべき財源を含む。）

財政構造改革の取組みにより、一般財源総額は 545.2 億円から 490.2 億円となり、平成 13 年度に比べて 55.0 億円の減となっており、減少傾向にある。



### ○ 人件費

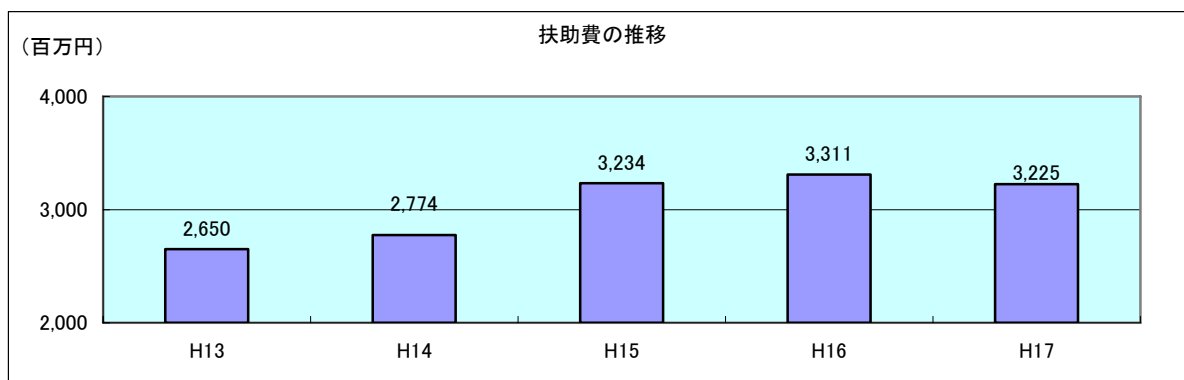
総人件費抑制の取組みにより、平成 13 年度に比べて 4.4 億円の減（一般財源ベース）となっている。ただし、「三位一体の改革」により、平成 16 年度には公立保育所に係る国庫負担金が、また、平成 17 年度には公立養護老人ホームに係る国庫負担金が一般財源化されたため、その影響により一般財源ベースでは平成 16 年度と平成 17 年度の人件費は増加している。なお、人件費総額は、平成 15 年度以降ほぼ横ばいである。





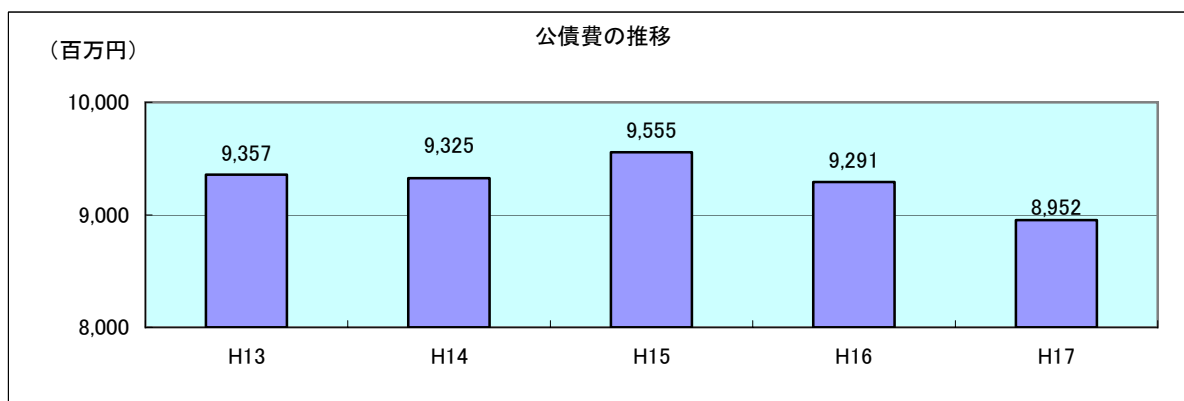
### ○ 扶助費

平成 13 年度に比べて 5.8 億円の増となっている。主な特徴としては、支援費制度の創設による社会福祉費の増、児童手当の拡充等少子化対策による児童福祉費の増、生活保護費等の増であるが、近年は横ばいの状況である。



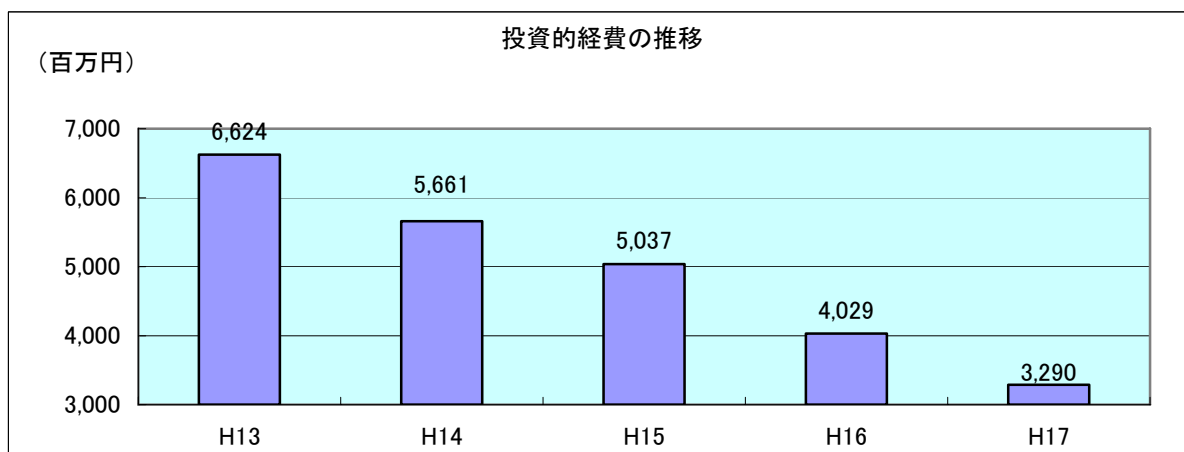
### ○ 公債費

平成 13 年度に比べて 4.1 億円の減となっている。義務教育施設整備事業及び災害復旧事業に係る公債費が減っているため、平成 15 年度をピークとして、以降減少傾向にある。ただし、平成 13 年度から発行している臨時財政対策債の償還が今後本格化するため、増加要因もある。



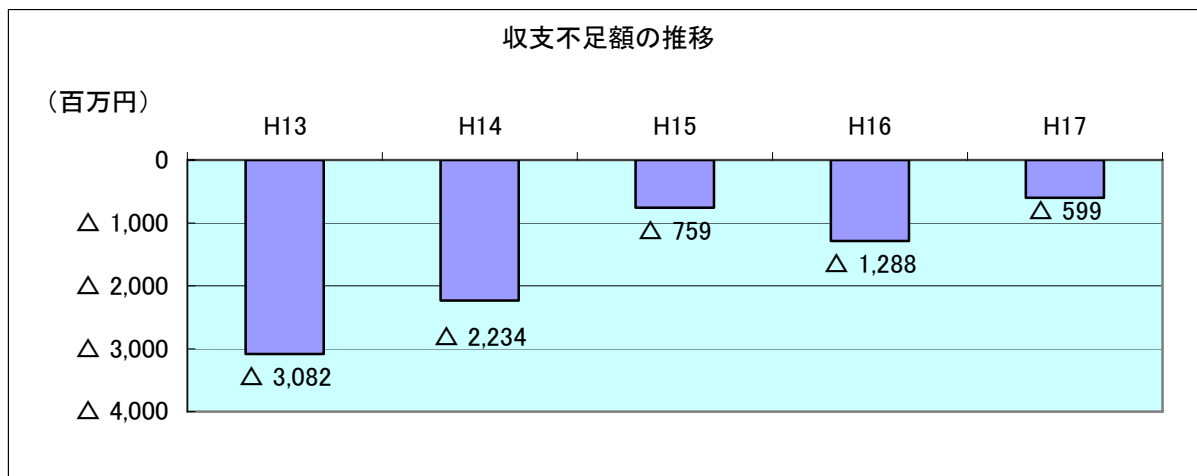
### ○ 投資的経費

投資的経費の見直しや大規模事業が完成又は縮小したため、平成 13 年度以降減少し続けている。平成 13 年度に比べて事業費は 164.1 億円から 86.2 億円に半減し、77.9 億円の減、一般財源は 66.2 億円から 32.9 億円になり、33.3 億円の減となっている。



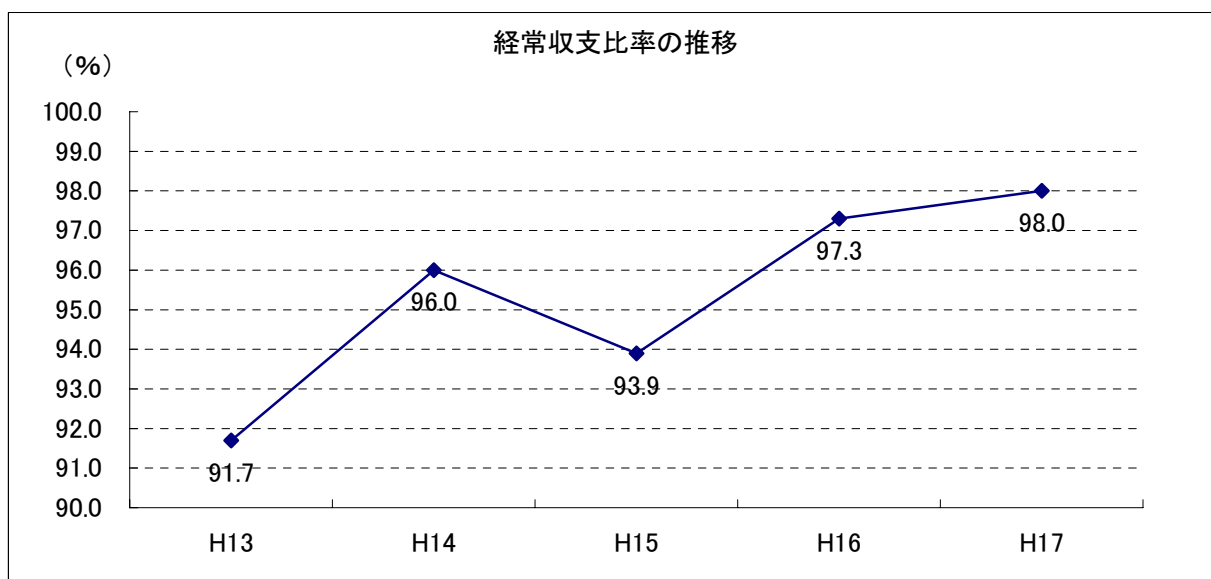
## ○ 収支不足額

財政構造改革の取組みの結果、平成 13 年度に比べて収支不足額は 24.8 億円改善しており、継続的に改善されている状況である。



## ○ 経常収支比率

経常収支比率は、91.7%から 98.0%へと 6.3 ポイント悪化しており、危機的状況にある。悪化の要因については、人件費及び公債費が減となったものの、物件費、扶助費、補助費等が増となり、歳出が増となったこと並びに市税及び地方譲与税・交付金が減となり、歳入が減となったことである。



## ○ 総括

当初の目標である収支不足額の改善については、平成 13 年度決算に比べて平成 17 年度決算見込みでは 30.8 億円から 6.0 億円に、24.8 億円の改善がなされ、一定の成果があったと確認できる。

この収支不足額の改善は、主に投資的事業の大幅な削減並びに職員人件費等の削減及び補助金など事務事業の見直しにより実現することができた。一方、懸命に行財政改革の取組みを進めてきたが、少子高齢化の進行、社会経済状況の変化による市税収入の大幅減、扶助費等の増により、経常収支比率は悪化し、財政構造の弾力性を回復することは実現できなかった。

今後、継続する少子化の傾向、高齢化の進行による急激、かつ、構造的な社会経済状況の

変化、また、一定の整備を実現した都市基盤等の施設の維持管理や老朽更新など、課題が山積する中、第4次総合計画後期基本計画における4つの重要目標の実現を図るため、その基盤となる弾力的な財政構造の確立に向け、継続的に行財政改革の着実な推進に取り組む必要がある。

### 決算額推移(普通会計一般財源ベース)

(単位:百万円)

区 分		H13 (2001)	H14 (2002)	H15 (2003)	H16 (2004)	H17 (2005)	H13-16 5カ年合計
収入	A 市税	37,826	37,012	34,977	34,327	34,501	178,643
	B 地方譲与税・交付金	6,255	4,631	4,625	5,216	5,600	26,327
	C 地方交付税等	4,071	5,291	7,447	6,011	5,046	27,866
	普通交付税	1,485	1,947	3,067	2,726	2,463	11,688
	特別交付税	1,781	1,664	645	591	515	5,196
	臨時財政対策債	805	1,680	3,735	2,694	2,068	10,982
	D その他の収入	3,285	3,508	3,057	3,224	3,277	16,351
	減税補てん債	584	565	529	534	522	2,734
	繰越金	567	204	574	1,047	613	3,005
	寄附金	864	797	773	761	757	3,952
	その他の収入	1,270	1,942	1,181	882	1,385	6,660
E 計(A+B+C+D)	51,437	50,442	50,106	48,778	48,424	249,187	
支出	F 義務的経費	27,876	28,000	27,904	28,021	27,610	139,411
	人件費	15,869	15,901	15,115	15,419	15,433	77,737
	扶助費	2,650	2,774	3,234	3,311	3,225	15,194
	公債費	9,357	9,325	9,555	9,291	8,952	46,480
	G その他の経費	18,538	17,954	17,676	17,696	17,802	89,666
	物件費	6,534	6,878	6,653	6,503	6,745	33,313
	補助費等	3,737	3,733	6,897	6,506	6,465	27,338
	企業会計補助金	1,360	1,373	4,478	4,215	4,240	15,666
	その他補助金	2,377	2,360	2,419	2,291	2,225	11,672
	維持補修費	281	363	331	361	276	1,612
	積立金	300	178	215	480	290	1,463
	繰出金	6,631	6,772	3,580	3,846	4,016	24,845
	その他	1,055	30	0	0	10	1,095
	H 投資的経費等	6,624	5,661	5,037	4,029	3,290	24,641
I 計(F+G+H)	53,038	51,615	50,617	49,746	48,702	253,718	
J 歳入歳出差引(E-I)	△ 1,601	△ 1,173	△ 511	△ 968	△ 278	△ 4,531	
繰り越すべき財源 K	1,481	1,061	248	320	321	3,431	
収支不足額 J-K	△ 3,082	△ 2,234	△ 759	△ 1,288	△ 599	△ 7,962	
基金取り崩し額	3,252	2,510	1,710	1,835	1,104	10,411	
実質収支	170	276	951	547	505	2,449	
基金残高(特定目的基金含む)	14,313	11,977	10,481	9,126	8,314		

## 6 平成 15 年度事務事業見直し

平成 15 年度予算を踏まえた平成 16 年度以降の財政見直しにおいて、市税収入等の大幅な減少による財源不足が予見されたため、財政構造改革をより強力に進めるべく、財源不足対策として事務事業全般にわたる見直し作業を実施した。

### ○ 見直しの実績

第 1 次見直し（対象 180 事業）	事業数	効果額（百万円）
歳入の確保	11	39
受益者負担の見直し等 主なもの 保育料の基準見直し 幼稚園保育料の引上げ 地域児童育成会の有料化 市営住宅無料駐車場の有料化	8	28
基金取り崩しによる充当	3	11
歳出の削減	205	1,679
人件費削減 内容は、8 課題別の成果 （1）定員適正化の取組み （2）総人件費抑制の取組み欄参照	2	923
企業会計補助金削減	1	234
その他補助金削減	87	182
イベントの見直し	17	18
うち補助金で支出しているもの（再掲）	(7)	(11)
扶助費の見直し	7	27
その他事務事業見直し	98	306
<b>第 1 次見直し小計</b>	<b>216</b>	<b>1,718</b>
※表中、事業数については、1 事業に複数の補助金、イベントが含まれるため、180 事業に合致しない。 また、イベントによっては補助金で支出しているものがあるため、一部、件数、金額に重複がある。		

第 2 次見直し（対象 94 事業）		
投資的事業の圧縮	94	1,404
<b>第 2 次見直し小計</b>	<b>94</b>	<b>1,404</b>

<b>第 1 次、第 2 次合計</b>	<b>313</b>	<b>3,122</b>
----------------------	------------	--------------

## 7 平成 17 年度事務事業見直し

財政構造改革取組み期間の最終年である平成 17 年度の予算編成後においてもなお、平成 21 年度までの 5 年間で 154 億円の財源不足が生じる見通しとなったため、平成 15 年度に引き続き、再度事務事業の見直し作業を行った。ただし、平成 18 年度予算が骨格予算のため、反映項目は限定的なものとなった。

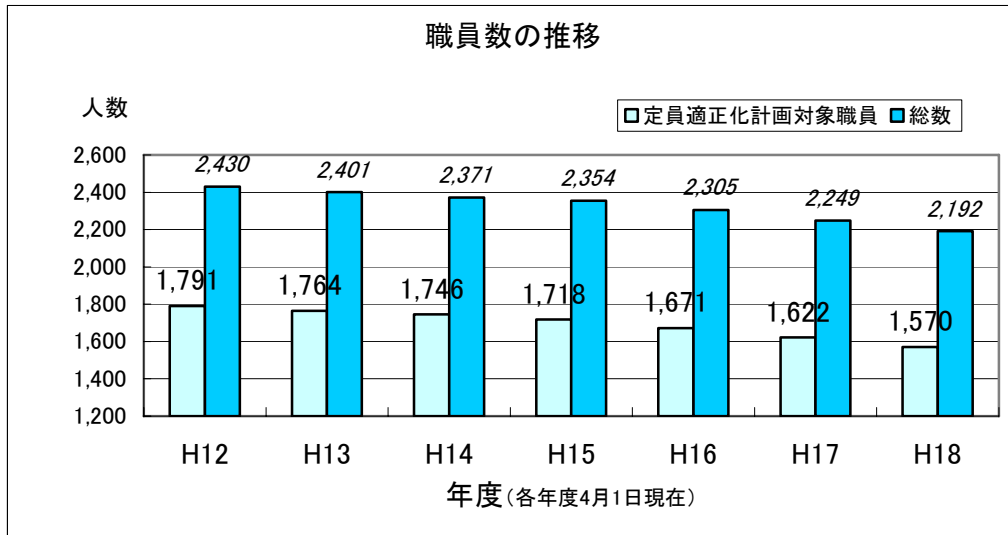
### ○ 見直しの実績

事務事業の見直し	70 事業	(歳出 68 事業、歳入 2 事業)
効果額	50 百万円	(歳出 28 百万円、歳入 22 百万円)

## 8 課題別の取組み成果

### (1) 定員適正化の取組み

#### ○ 職員数の推移



※ 対象職員は企業会計（病院・上下水道）を除く（平成17年3月策定計画における対象者区分に統一するため、前計画期間の人数を補正した。）。

#### ○ 平成13年4月から平成18年4月までの減職員数（公営企業会計職員を除く。）

H13. 4. 1	H18. 4. 1	減人数	削減率
1,764	1,570	△194	△11.0%

#### ○ 定員適正化計画（平成12年11月策定・平成11年度～平成16年度）

	H11. 4. 1	H16. 4. 1	減人数	削減率
計画	1,864	1,770	△94	△5.0%
実績	1,864	1,707※	△157	△8.4%

#### ○ 定員適正化計画（H17.3策定・平成16年度～平成22年度）

	H16. 4. 1	H22. 4. 1	減人数	削減率
計画	1,671	1,504※	△167	△10.0%

※ H16. 4. 1時点の人数の差は、上下水道事業の組織統合のため、下水道会計職員が定員適正化計画の対象外となったことによる。

平成18年4月1日現在においては、平成16年4月1日現在の1,671人に対し1,570人としており、101人の減員で、削減率は6.0%を達成している。

## ○ 構造的な総人件費抑制対策としての定員削減対策基本方針に基づく取組み

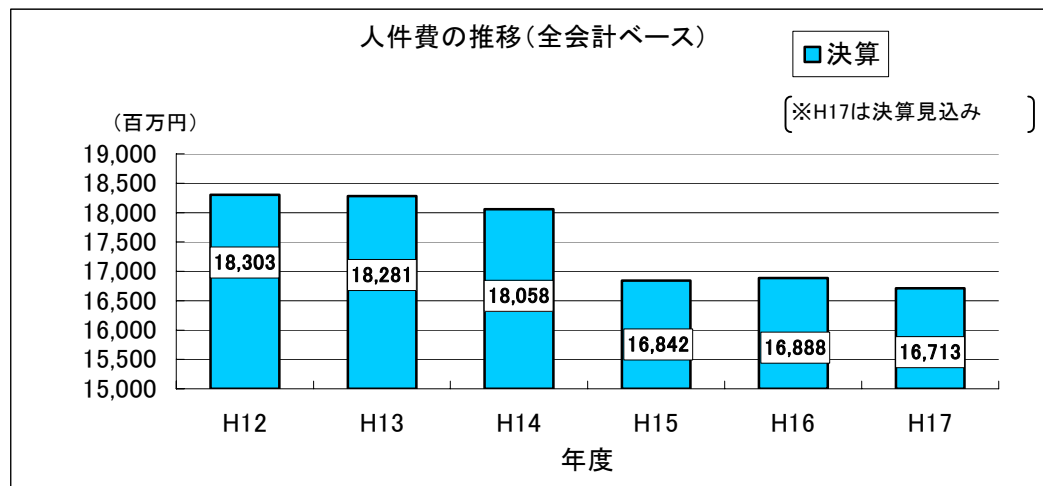
- ・ 事務職の採用は、毎年度、5人～10人程度にとどめた。
- ・ 技術職（土木職、建築職等）や資格職は、技術や知識の空洞化を回避するため、年次的に一定数の確保を図りつつ、採用の抑制を行った。
- ・ 保育所及び幼稚園は早期に民営化等の検討を行うこととし、その間、保育士・幼稚園教諭の退職補充は臨時職員で対応した。
- ・ 消防職は、代替が不可能なことから、必要数を精査しながら採用を行った。
- ・ その他の職種は、事務・事業の削減や廃止、また、委託方策等の検討を行い、徹底してその必要数を精査した上で最小限度の退職補充のみを行った。
- ・ 技能職については、その職域のほとんどが民間委託又は民営化等の可能性があり、全ての職域でその方向を検討することとし、退職補充は行わなかった。

## ○ その他の取組み

- ・ 個別退職勧奨の推進
- ・ 学校調理職員の嘱託化の推進

## (2) 職員人件費抑制の取組み

### ○ 職員人件費総額の推移



平成 17 年度の職員人件費は、平成 12 年度決算額と比較して、約 1 5.9 億円 (8.7%) の減となった。特に、緊急宣言に基づく財政構造改革の取組みの結果、平成 15 年度における決算額は前年度比約 1 2.2 億円 (6.7%) 減であった。

### ○ 職員人件費削減のための主な取組み

定員適正化計画の推進と財政構造改革における「構造的な総人件費抑制対策としての定員削減対策基本方針」による取組みに加え、以下の人件費削減策を実施した。

- ・ 特別職給料カット
- ・ 人事院勧告の完全実施
- ・ 管理職手当のカット
- ・ 役職段階別加算率のカット
- ・ 定期昇給 12 月延伸
- ・ 超過勤務の縮減
- ・ 管理職員特別勤務手当のカット
- ・ 近接地日当の廃止
- ・ 冬季事務服貸与期間延期
- ・ 6 箇月定期導入による通勤手当の削減



### (3) 民間活力導入の取組み

平成 14 年 5 月策定の「民間活力の導入基準」に則り、全庁的に取り組んできた。

財政構造改革の取組みのうち、総人件費抑制のための取組み方針として、保育所及び幼稚園の民営化の検討のほか、各般にわたる業務の外部委託を実施した。

地方自治法改正に伴う公の施設の指定管理者制度については、従前の管理委託による施設を中心に導入を進めた。

#### ○ 主な取組み実績

取組み内容	施設名・業務内容等	実施時期等
民営化実施	宝塚市立介護老人保健施設ステップハウス宝塚	平成 18 年度～
	宝塚市立知的障害者支援センター (ワークプラザ宝塚)	平成 18 年度～
民営化検討	市立保育所 (社会福祉審議会答申を受け民営化計画(案)策定)	平成 20 年度に 1 園を民営化予定
	市立幼稚園	答申を受け対応方針検討中
民間委託実績	公用車運転業務 (市長車、助役車、教育長車、議長車、マイクロバス、移動図書館車)	平成 12 年度から順次実施
	レセプト点検業務	平成 14 年度～
	メール業務	平成 14 年度～
	健康増進事業	平成 14 年度から段階的实施
	水質検査業務	平成 15 年度～
	計量業務	平成 15 年度～
	ごみ収集民間委託割合の引上げ(62%)	平成 16 年度～
	保存期間満了文書等の分類・廃棄作業	平成 16 年度～
	窓口サービス課における証明書発行等業務委託	平成 17 年度～
指定管理者制度導入	14 種 48 施設について指定管理者制度導入 (平成 18 年 4 月 1 日現在)	

(別表1) アクションプランの主な取り組み項目

体系1	体系2	体系3	体系4	体系5	初年	最終	主な取り組み項目(成果)	項目数	継続課題
I	1	1 行政評価システムの構築	1 政策評価システムの構築	体系5	H13	H17	総合計画6つの基本目標に対する評価システム構築に向けて調査研究 今後は後期基本計画における施策評価システム構築に向けての調査研究として継続	2	政策評価システムの確立
		2 総合計画の進捗管理システムの構築	1 総合計画の進捗管理システムの構築		H13	H17	行政評価との一体的に行うシステムの検討を行った	2	政策評価システムの確立
		3 事務事業評価システムの定着	1 事務事業評価システムの導入		H13	H13	事務事業評価システムの導入(H13)	1	
			2 入札制度の改革		H13	H17	制限付き一般競争入札の対象金額の引き下げ(H13) 公募型指名競争入札、抽選型指名競争入札を導入(H13) 入札監視委員会の開催(H14) 指名業者の公表時期を事前から事後へ変更(H15) 抽選型指名競争入札の廃止(H15) 予定価格の事前公表対象の拡大(H15) まらづくり研究所の廃止(H15)	5	入札制度の見直し
			3 シンクタンク機能のあり方の検討		H13	H16		1	
			4 事務事業の見直し	1 事務事業の見直し	H13	H17	各部署における経営精査の取り組み 平成15年事務事業見直しによる取り組み項目の反映(H16)	107	扶助費の見直し ごみ袋有償指定袋制度 西谷地域の道路管理業務のあり方検討 経費削減の取り組み継続 補助金制度検討委員会答申への対応
				2 補助金の見直し	H13	H17	平成15年の「事務事業見直し」での全庁的な補助金見直し 補助金制度検討委員会を設置し、補助金のあり方や補助金の公募制について答申を得た(H17)	84	
			5 広域的事務処理の検討	1 3市1町での事務事業の効率化の検討	H13	H17	共通の電算システムの検討(H13-H14) 医薬品・診療材料の共同一括購入(市立病院) 雨量等防災情報の共有化 児童虐待防止市民啓発シンポジウム共同開催 ファミリーサポートセンター相互利用実施 消防活動の連携強化 水道事業の広域化および広域連携の調査研究に関する報告書作成(H14)	12	
			6 民間活力の導入	1 PFI手法の積極的な検討とその推進	H13	H17	・導入実績なし ・検討実績 廃棄物施設⇒継続検討 養護老人ホーム再整備⇒県と協議により実施不可(方針変更) 新公園墓地⇒都市整備公社活用を決定	5	廃棄物処理施設におけるPFIの研究

(別表1) アクションプランの主な取り組み項目

体系1	体系2	体系3	体系4	体系5	初年	最終	主な取り組み項目(成果)	項目数	継続課題
			2 民間委託の推進		H13	H17	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>公用車運転業務(助役車、議長車、教育長車、移動図書館車、マイクロバス(養護学校、本庁))</li> <li>メール業務</li> <li>青少年ホーム講座運営業務</li> <li>選挙人名簿の投票所への搬送業務(宅配業者へ委託)</li> <li>ごみ収集民間(委託割合の引上げ(H17現在62%))</li> <li>健康増進事業</li> <li>レセプト点検業務</li> <li>水質検査業務</li> <li>計量業務</li> <li>ごみ処理施設の精密機能検査業務</li> <li>新老人福祉センター、大型児童センター、安倉児童館の管理運営(その後、指定管理者制度へ移行)</li> <li>中央減菌業務(病除)</li> <li>保存期間満了文書等の分類・廃棄作業</li> <li>起業家支援セミナー開催</li> </ul> </li> <li>・検討実績 <ul style="list-style-type: none"> <li>自転車返還業務⇒当面直営(理由:料金取扱、苦情処理対応のため)</li> <li>し尿処理手数料事務委託⇒直営化(都市環境サービスへの委託廃止)</li> <li>学校給食調理⇒小学校への嘱託制導入</li> <li>印刷室業務⇒再任用職員で対応</li> <li>広報板管理⇒検討中</li> <li>西谷地区の道路管理事業の民間委託検討⇒検討中</li> <li>・指定管理者制度の検討実績 <ul style="list-style-type: none"> <li>手塚治虫記念館⇒協議中止(記念館誘致経緯上、民営化等の検討継続が困難)</li> <li>勤労市民センター⇒検討継続</li> <li>市営住宅⇒検討継続</li> <li>国際・文化センター⇒検討継続</li> <li>男女共同参画センター⇒検討継続</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>・指定管理者制度の導入実績(アクションプラン記載項目のみ) <ul style="list-style-type: none"> <li>温泉利用施設</li> <li>スポーツセンター</li> <li>身体障害者テニサービスセンター</li> </ul> </li> </ul>	40	<ul style="list-style-type: none"> <li>・霊園・火葬場の管理運営のあり方について検討</li> <li>・ごみ収集業務の民間委託率の拡大</li> <li>・公用車運転業務等の民間委託の推進</li> <li>・学校給食の実施のあり方の検討</li> </ul>
			3 民間への業務の移転		H13	H17	<ul style="list-style-type: none"> <li>保育所の民営化検討</li> <li>社会福祉審議会答申</li> <li>宝塚市立保育所民営化計画(案)作成</li> <li>幼稚園の民営化検討</li> <li>幼稚園教育審議会答申</li> <li>対応策を継続検討</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保育所民営化計画の推進</li> <li>・幼稚園民営化の検討</li> </ul>
			4 公共施設の管理運営の民営化		H13	H17	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークブラザ宝塚(ざんが福祉会)</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトソーシング計画の策定</li> <li>・広報板の管理委託実施</li> <li>・直営施設の指定管理者制度導入検討</li> </ul>

(別表1) アクションプランの主な取り組み項目

体系1	体系2	体系3	体系4	体系5	初年	最終	主な取り組み項目(成果)	項目数	継続課題
2	財政システムの改革	1 予算編成システムの見直し	7 公共施設の有効活用	1 公共施設の有効活用	H13	H17	<p>勤労福祉会館・勤労青少年ホームを廃止し、よりあい広場および市倉庫として活用(H14)</p> <p>全公共施設の多面的活用の検討</p> <p>市民介護講座の実施(看護学校)</p> <p>高校生対象看護体験講座の実施(看護学校)</p> <p>目的外利用の促進(男女共同参画センター)</p> <p>講座開催による稼働率向上、開館時間の延長(あいあいパーク)</p> <p>学校施設の開放を実施</p> <p>宝塚市公営住宅ストック総合活用計画の策定(H14)</p> <p>市営住宅管理改善計画の作成(H15)</p> <p>宝塚市建築物等保全規定の作成(H16)</p>	14	各施設の稼働率、利便性等の向上
					H13	H14	<p>宝塚南口駅周辺3自転車駐車場の統廃合検討⇒立体駐車場等整備事業の中止により統合できず(H14)</p> <p>自転車駐車場の廃止(売布北・逆瀬川西)(H14)</p>	3	
					H13	H17	<p>普通財産の不用地の処分</p> <p>4,209千円(H15)</p> <p>45,249千円(H16)</p> <p>387,924千円(H17)</p>	2	
					H13	H17	すみれが丘保育所建設予定地の有効活用の検討	1	「協働のまちづくり計画」の内容などをもとに、活用方法を検討
					H13	H16	<p>1 施策の選択方法の検討</p>	1	<p>成果主義の導入による予算配分の検討</p> <p>施策の選択方法、重点施策への優先配分方法の検討</p> <p>予算配分方式を各部署への枠配分方式に変更(H15)</p>
					H13	H15	<p>2 行政評価システムとの連携の検討</p>	1	<p>事務事業評価を活用し、事務事業の見直しを実施(H15)</p>
					H13	H15	<p>3 経営健全化に向けた目標値の設定</p>	2	<p>財政見直し(5年間)に基づく健全化目標数値の設定(H14)</p> <p>債務償還能力の分析と市債発行限度額の設定のあり方について研究(H15)</p>
					H13	H13	<p>1 財政状況の公表</p>	4	<p>バランスシートによる財政分析の公表(H13)</p> <p>行政コスト計算書の作成公表(H13)</p> <p>当初予算、財政状況、財政計画をホームページに掲載(H13)</p> <p>「主要な施策の成果を説明する書類」を事務事業評価シートをもとに作成(作成方法の変更)(H13)</p>

(別表1) アクションプランの主な取り組み項目

体系1	体系2	体系3	体系4	体系5	初年	最終	主な取り組み項目(成果)	項目数	継続課題
		3 財源の確保	1 市の徴収金の確保		H13	H17	<p>滞納整理の強化 (上下水道料金) (住宅資金貸付金償還金) (し尿処理手数料) (介護保険料) (市営住宅使用料) (道路占用料) 収納事務体制の強化 (災害援護資金) (市税) (保育所保育料) (幼稚園保育料) 口座振替制度の導入、勧奨 (市営住宅使用料)(H15) (市税) 市税等収納対策連絡会の開催(H16) コンビニ収納の実施 (水道料金) (軽自動車税)</p>	24	市税等収納対策連絡会による取組み 収納業務の電話催告システム導入検討
		2 受益者負担のあり方の検討			H13	H17	<p>幼稚園保育料の引上げ(H18) 地域児童育成会の有料化(H17) 人権文化センター有料化(H14) 勤労対策課実施の教養講座受講料の引上げ(H14) 健診業務委託化にあわせ使用料3000円増の料金改定(H14) 自転車駐車場料金の改定(H14) 保育所保育料の段階的引上げ(H17-) 市営住宅無料駐車場の有料化(H17)</p>	21	保育所保育料の段階的引上げ 旧幼稚園跡施設使用に係る光熱水費の受益者負担 市営住宅無料駐車場の有料化に対する入居者の理解を進める
		3 公共工事のコスト削減			H13	H17	<p>「公共工事コスト削減に関する宝塚市新行動計画」(H14策定)による取組み効果額 (H14)190,498千円 (H15)131,588千円 (H16)143,907千円 (H17)24,724千円</p>	13	新行動計画による取り組みの継続、計画見直し
		4 新たな財源の確保			H16	H17	<p>ホームページへのバナー広告掲載(H16) 手塚治虫記念館におけるクレジットカード会員募集場所の提供(H16) 広報たからづか紙面で有料広告を掲載(H17)</p>	2	企業広告の導入と広告媒体の検討
3	行政みずからの改革	1 組織・機構の見直し	1 組織・機構の見直し		H13	H17	<p>子ども室、子育て支援課新設(H15) 防災防犯課新設(H15) 商工振興課、観光振興課新設(H15) 人権啓発課・人権教育推進課の事務分掌の見直し(H14) 都市産業活力部設置(H17) クリーンセンターを環境部へ移管(H17) 企画財務部内に外郭団体経営指導担当の配置(H14) 公共下水道事業の地方公営企業法全部適用(H16) コールセンター機能を備えた広聴業務の検討</p>	16	少年自然の家のあり方等について検討
		2 窓口サービスのあり方の検討			H13	H17	<p>総合窓口の実施(H17)</p>	15	

(別表1) アクションプランの主な取り組み項目

体系1	体系2	体系3	体系4	体系5	初年	最終	主な取り組み項目(成果)	項目数	継続課題
		2 定員管理の適正化の推進	1 定員の適正化		H13	H17	定員適正化計画に基づく取組み結果 H18.4.1現在職員数 1,570名(△194名:対H13.4.1) 学校用務員の配置基準の見直し⇒継続協議 外郭団体への職員派遣抑制	8	定員適正化計画の見直し 【現行計画(H16-H22)での最終目標 1,504名] 学校用務員の配置基準見直し 外郭団体への職員派遣抑制
		3 給与の適正化の推進	2 再任用職員の活用 1 給与の適正化の推進		H13	H17	学校用務員等で配置実績 管理職員特別勤務手当の2分の1支給 一時金の役職加算率のカット 管理職手当のカット 普通昇給の12月延伸 ノー残業デーの徹底等による時間外勤務手当支給額の抑制	4 3	再任用職員の検討 継続して適正化に努める
		4 職員の意識改革	1 コスト意識の定着 2 職場の活性化		H13	H16	財政計画の斤内周知徹底(H13)	2	
		5 人材育成	1 人事制度の確立 2 職員研修		H13	H17	職員提案制度の改正(H17) 勤続賞の廃止、優良賞・善行賞の表彰事由見直し(H16) 昇格選考、事務職採用試験の実施方法変更(H14) 成果目標チャレンジ制度の導入 新人事評価制度の運用	4 2	成果目標チャレンジ制度・新人事評価制度の定着
4	外郭団体等の経営健全化	1 外郭団体等の経営健全化に対する取り組み 2 外郭団体の活用方法の再検討	1 経営健全化に対する取り組み 2 外郭団体の活用方法の再検討		H13	H17	総務省チェックシートによる経営状況の把握と経営分析 各団体所管課による指導 土地開発公社経営健全化計画(H13-H17)にもとづく取組み 外郭団体経営等検討委員会の設置(H16) 都市整備公社の活用方法検討⇒新霊園の設置運営主体となり、長尾山霊園等の現霊園の管理を受託することとする(H14)	11 14	外郭団体経営等検討委員会 申への対応
		2 水道事業の経営健全化	1 財政計画の策定 2 県営水道受水量の抑制 3 建設投資の平準化 4 職員の定員適正化 5 徴収金の確保		H13	H17	財政計画(5か年)の策定(H13) 計画と実績の分析 H16-H19の受水協定の水量据え置き(H15) 小浜浄水場整備事業への重点投資で、給水原価に占める資本費の増高を抑制(H14-H19) 平成17年度定数職員数 141名(△11名:対H13年度比)	1 1 1 1	22年度までの財政計画を策定し、経営の指標とする 重点投資により、資本費の増高を抑制する 水道事業と下水道事業の組織統合により効率的な組織運営を目指す 不明水の解消により、流域下水道への負担金減少を図る
		3 病院事業の経営健全化	1 患者の権利と安全の確保 2 療養環境の充実と患者サービスの追求 3 地域ニーズの更なる反映		H13	H17	インフォームドコンセントの徹底 クリニカルパス委員会の設置による治療計画書作成推進(H16) インシデントレポート提出の定着 クレーム対応のため相談員1名を配置(H16) 再来受付機の導入(H13)	5 1	インフォームドコンセントの徹底 長期修繕計画に基づく修繕計画の精査
					H13	H17	阪神北園域の災害拠点病院に指定(H13) 女性専門外来を開設(H15) 福知山線脱線事故での患者受入(H17)	3	災害拠点病院としての充実 地域住民との積極的な関わり

(別表1) アクションプランの主な取り組み項目

体系1	体系2	体系3	体系4	体系5	初年	最終	主な取り組み項目(成果)	項目数	継続課題
		体系3	体系4	体系5					
		4	適正な診療報酬の確保		H13	H17	患者紹介率30%達成(H14) 紹介状なし初診患者の初診加算料新設(H14) 亜急性病床設置による新たな診療報酬請求(H16) レセプトの査定減対策のための再審査請求の活用 未収金発生の防止策として、患者に対する高額医療費制度等の保険 関連医療情報の提供	3	診療報酬の適正かつ積極的な 請求事務への取組み 再審査請求の活用 未収金の収入確保
		5	事務の合理化と経費節 減の徹底		H13	H16	看護婦宿舎の返還(H13) 病院職員の定期健康診断の外部委託(H13) オーダーリングシステムの導入(H13) 診療科別原価計算の実施(H14) 医事事務の完全委託化、総務課と業務課の統合(H16)	5	
		6	病診連携・病病連携の 推進		H16	H17	初診患者の紹介率30%にし、ホームドクター制度の推進を図る(H16)	1	初診患者の紹介率30%超の 維持、ホームドクター制度の 推進
		7	組織機構の見直し		H16	H16	地方公営企業法の全部適用(H17)	1	
II		5	1 行政情報の提 供		H13	H13	全部署でのホームページ作成(H13) メールマガジンの配信(H13) 市民電子会議室の設置(H13) インターネットによる例規の発信(H13)	4	
			2 メディアを活用した行 政情報の提供		H13	H13	コミュニティFM放送での情報発信の充実 ケーブルテレビの市広報番組で手話とテロップの挿入	1	
			3 出資法人の情報公開要 綱整備の推進		H13	H13	すべての対象法人で情報公開要綱の制定(H16) ※H14より「市民の利便性向上→行政情報の提供の充実」へ体系移行	※	
			3 庁内情報化の 推進		H13	H13	新税金収納システムの整備 電子文書管理システム、電子決済システムの整備 例規のデータベース化 開票システムの導入	7	
			4 市民の利便性 の向上		H14	H16	宝塚市に関する新聞記事を庁内イントラネットで配信(H13) すべての対象法人で情報公開要綱の制定(H16)	5	
			5 協働のまちづ くりをめざして		H14	H14	電子申請システムの整備 電子決済システムの整備 電子施設予約システムの整備 電子入札システムの整備検討 住民基本台帳ネットワークシステムの構築 不在者投票システムの導入 電子会議室、掲示板の整備・充実	10	
			6 効率的な市役 所の実現		H14	H16	電子文書管理システム・電子決済システムの整備 水防計画のイントラネットによる配信 医療制度改正に伴う処理システムの確立 救命処置についての検証医による検証に係る事務のコンピュータ処理 の構築	19	
			2 庁内体制の整備		H14	H14	市民を対象としたIT技能講習の実施	4	
			3 外部とのネットワー ク化の推進		H14	H14	電子文書管理システム・電子決済システムの構築 住民基本台帳ネットワークシステムの構築	3	



(別表1) アクションプランの主な取り組み項目

体系1	体系2	体系3	体系4	体系5	初年	最終	主な取り組み項目(成果)	項目数	継続課題
		7 電子自治体実現に向けての基盤整備 8 総合的な情報化の推進	体系4 1 業務における情報化の推進 1 電子自治体アクションプランの推進	体系5	H14	H14	総合行政ネットワークシステム(LGWAN)への接続	4	
		6 1 特例市への移行 2 条例の制定 3 広聴制度の充実	1 特例市への移行 1 まちづくり基本条例の制定 2 市民参加条例の制定 3 条例制定後の取組		H13	H15	開発審査会設置(H14) 平成15年4月1日特例市へ移行。18法律22項目の事務について市への権限委譲が実現 平成13年12月「まちづくり基本条例」制定 平成13年12月「市民参加条例」制定 平成17年3月「宝塚市開発事業における協働のまちづくりの推進に関する条例」制定 審議会における市民公募枠の拡大(H15) ふれあいトーク(出前講座)の実施(H13) 市民意識調査の実施(H14)	2 1 1 7 3	電子申請システムの活用 電子入札システムの構築 電子自治体アクションプランに基づく取組みの推進
		4 地域のまちづくり 5 NPOによるまちづくり 6 市民との協働	1 地域ごとのまちづくり計画の策定 2 地域のまちづくりへの支援 1 NPOとの協働 1 市民との協働		H13	H17	19のまちづくり協議会において地域ごとのまちづくり計画を策定(H17) 「地区計画等の導入の促進に関する要綱」を制定(H15) 中山台コミュニティセンターの管理業務を中山台コミュニケーションセンターへ委託(H16) 市民活動促進支援事業を宝塚NPOセンターに委託実施(H13) 宝塚NPOセンター設置の委員会からの提言 「市民活動促進支援指針提言書」(H14) 「市民活動促進支援基金(仮)の設置に関する検討結果」(H15) 屋外広告物市民ボランティア制度(H14) 市主催イベント実施体制における市民団体の参画拡大(H14) 広報紙に市民ページ「風だより」開設(H13) 各種団体事務局のあり方について市民との協働の方向性を検討(H13-H17) 阪神野外CSR整備事業用地の断定利用としてのハイキングコースの整備を、地元まちづくり協議会と協働実施(H15) 学校・幼稚園改築工事における市民合意の事業展開(H14) 水路・道路側溝清掃の市民運動を支援(汚泥回収実施)(H15) 公園版アドプトプログラムの実施(H17)	1 6 4 31	自治会館3施設の所有と管理を住民へ移管(逆瀬台・青葉台会館、光ヶ丘会館、つつじヶ丘会館) 市民活動促進のための条例策定検討 各種団体事務局のあり方について市民との協働の方向性を検討 花壇管理業務の市民団体等への委託検討 川づくり委員会設置での地域住民による管理の推進
Ⅲ	7 環境配慮型社会への移行	1 環境マネジメントシステムの導入 2 環境配慮への具体的取り組み	1 ISO14001の認証取得とその運用 2 環境配慮の視点を入れたシステム構築 0 地球温暖化対策実行計画の策定 1 環境配慮指針の策定 2 環境調査システムの検討		H13	H14	平成14年12月18日 ISO14001の認証取得(H14) ISO規格による環境マネジメントシステムの構築(H14) 温室効果ガスの削減などの視点を入れたシステム構築に取り組む⇒ISO認証取得の中で構築することとした(H13) 地球温暖化対策実行計画の策定(H13) 公共施設整備及び事業所向け環境配慮指針の策定検討 環境調査システム実施の可否を検討⇒当面実施は困難(H16)	2 1 1 1 1 1	



(別表1) アクションプランの主な取り組み項目

体系1 の 健全化	体系2 の 変革	体系3	体系4	体系5	初年	最終	主な取り組み項目(成果)	項目数	継続課題
			3 ゴミの細分別の検討		H13	H17	廃棄物減量等推進審議会答申(H14)その他プラスチック容器包装の分別収集を平成19年度から実施する(H17)	2	
			4 環境実行計画の更なる徹底		H13	H16	平成14年3月に策定された環境実行計画に基づき、環境マネジメントシステムを構築し温室効果ガス削減に努めた。	2	

591

(別表2) アクションプラン効果額(体系別)

(別表2) アクションプラン効果額(体系別)

				効果額集計(千円)							
体系1	体系2	体系3	体系4	体系5	H13	H14	H15	H16	H17		
I 行政運営の健全化	1 行政評価システムの構築	1 行政評価システムの構築	1 政策評価システムの構築	体系5		0	0	0	0	0	
			2 総合計画の進行管理制度の構築								
			3 事務事業評価システムの定着								
			1 入札制度の改革								
			3 シンクタンク機能のあり方の検討								
			4 事務事業の見直し	183							
			1 事務事業の見直し	484,357	25,098	26,146	26,766	139,540	266,807		
			2 補助金の見直し	459,174	30,114	60,364	11,673	333,072	23,951		
5 広域的事務処理の検討	1,000	1,000	0	0	0	0	0	0			
2 財政システムの改革	1 予算編成システムの見直し	1 予算に関する意思決定システムの検討	6 民間活力の導入	1 PF1手法の積極的な検討とその推進	18,468	0	9,751	8,717	0	0	
			2 民間委託の推進	2 民間委託の推進	45,516	3,574(再掲)	2,300	21,698(再掲)	32,501	10,715	
			3 民間への業務の移転	3 民間への業務の移転	0	0	0	0	0	0	
			4 公共施設の管理運営の民生化	4 公共施設の管理運営の民生化	0	0	0	0	0	0	
			7 公共施設の有効活用	1 公共施設の有効活用	15,811	0	0	0	0	0	15,811
			2 既存施設の統廃合	2 既存施設の統廃合	0	0	0	0	0	0	0
			8 市有地の有効活用	1 普通財産の有効活用	446,190	0	0	13,017	45,249	387,924	
			2 行政財産の有効活用	2 行政財産の有効活用	0	0	0	0	0	0	1,470,699
3 組織・機構の見直し	1 組織・機構の見直し	1 組織・機構の見直し	1 施策の選択方法の検討		0	0	0	0	0		
			2 行政評価システムとの連携の検討								
			3 経営健全化に向けた目標値の設定								
			1 財政状況の公表								
			1 市の徴収金の確保	24,291	338	3,985	7,799	10,433	1,736		
			2 受益者負担のあり方の検討	1,327,000	0	8,569	0	43,450	1,274,981		
			3 公共工事のコスト削減	490,831	114	190,498	131,588	143,907	24,724		
			4 新たな財源の確保	525	0	0	0	525	0	1,842,647	
2 窓口サービスのあり方の検討	27,000	0	0	0	0	0	27,000				

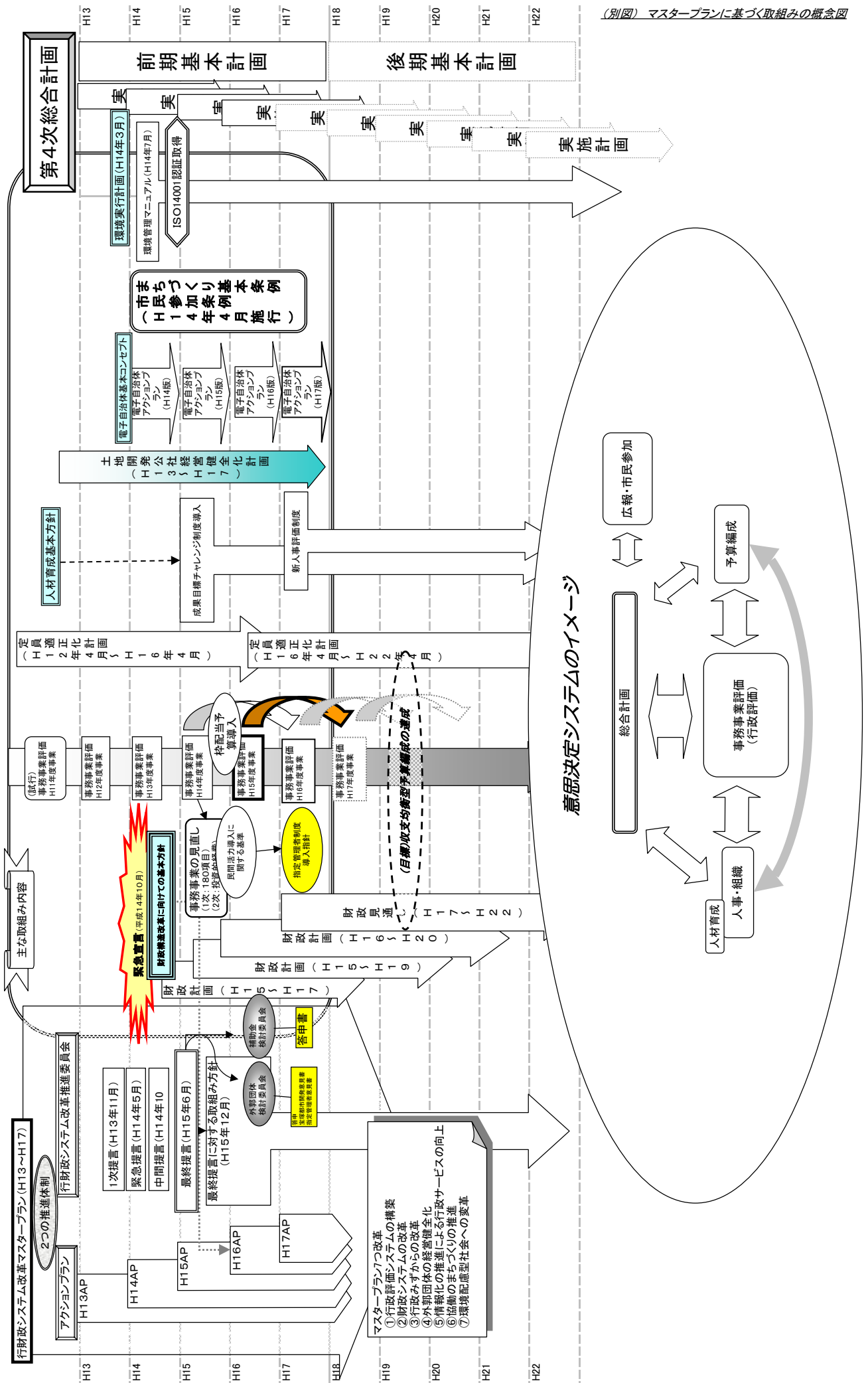
(別表2) アクションプラン効果額(体系別)

			効果額集計(千円)											
体系1	体系2	体系3	体系4	体系5	H13-H17計	H13	H14	H15	H16	H17				
4	4	外郭団体等の経営健全化	1 定員の適正化	体系5	1,449,180	263,552	176,811	282,459	555,358	171,000				
			2 再任用職員の活用			0	0	20,000(再掲)	20,000	30,000				
			3 給与の適正化の推進			113,334	0	385,000	424,000	370,000				
			4 職員の意識改革			0	0	0	0	0				
			5 人材育成			0	0	0	0	0				
		外郭団体等の経営健全化	1 経営健全化に対する取り組み			704,726	0	0	0	0	0	0	0	0
			2 外郭団体の活用方法の再検討				0	168,607	207,465	189,344	139,310			
			1 財政計画の策定				0	0	0	0	0			
			2 県営水道受水量の抑制				0	0	0	0	0			
			3 建設投資の平準化				0	0	0	0	0			
			4 職員の定員適正化				0	0	0	0	0			
			5 徴収金の確保				0	0	0	0	24,000			
			3 病院事業の経営健全化				0	0	0	0	0			
5	5	病院事業の経営健全化	1 患者の権利と安全の確保	体系5	129,579	0	0	0	0	0				
			2 療養環境の充実と患者サービスの追求			0	0	0	0	0				
			3 地域ニーズの更なる反映			1,203	0	0	0	1,203				
			4 適正な診療報酬の確保			10,650	34,929	0	24,000	60,000				
			5 事務の合理化と経費節減の徹底			51,084	0	0	18,920	0				
			6 病診連携・病病連携の推進			0	0	0	0	0				
			7 組織機構の見直し			0	0	0	0	0				
		市民と行政の関係の健全化	1 行政情報の提供			体系5	1 ニューメディアを活用した行政情報の提供	910,592	0	0	0	0	0	
			2 メディアを活用した行政情報の提供				0		0	0	0	0		
			3 出資法人の情報公開要綱整備の推進				0		0	0	0	0		
市民と行政の関係の健全化	2 電子市役所の実現	体系5	1 ITを活用したシステムの整備	0	0	0	0	0	0					
	3 庁内情報化の推進		2 総合行政ネットワークシステムへの参加		0	0	0	0	0					
	市民の利便性の向上		1 庁内情報化の推進		0	0	0	0	0					
			1 行政情報の提供の充実		0	0	0	0	0					

(別表2) アクションプラン効果額(体系別)

				効果額集計(千円)							
体系1	体系2	体系3	体系4	体系5	H13-H17計	H13	H14	H15	H16	H17	
Ⅲ 社会と行政の関係の健全化	1 ビスの向上		体系4	体系5		0	0	0	0	0	
		5 協働のまちづくりを始め 2 市民の情報環境の整備		2 行政手続きにおける市民の利便性向上		0	0	0	0	0	0
				1 コミュニティ活動の支援		0	0	0	0	0	0
				2 市民の情報環境の整備		0	0	0	0	0	0
				1 業務における情報化の推進		7	0	7	0	0	0
				2 庁内体制の整備		0	0	0	0	0	0
	7 電子自治体実現に向けての基盤整備		3 外部とのネットワーク化の推進		0	0	0	0	0	0	
			1 業務における情報化の推進		0	0	0	0	0	0	
			1 電子自治体アクションプランの推進		0	0	0	0	0	0	
	6 協働のまちづくりの推進	6		1 特例市への移行		0	0	0	0	0	0
				2 条例の制定		0	0	0	0	0	0
				1 まちづくり基本条例の制定		0	0	0	0	0	0
				2 市民参加条例の制定		0	0	0	0	0	0
				3 条例制定後の取組		0	0	0	0	0	0
				3 広聴制度の充実		0	0	0	0	0	0
	4 地域のまちづくり	4		1 地域ごとのまちづくり計画の策定		0	0	0	0	0	0
				2 地域のまちづくりへの支援		698	0	0	698	0	0
				5 NPOによるまちづくり		239	0	0	239	0	0
				6 市民との協働		230	0	0	230	0	230
			1 市民との協働		0	0	0	0	0	0	
7 環境配慮型社会への変革	7		1 ISO14001の認証取得とそ の運用		0	0	0	0	0	0	
			2 環境配慮の視点を入れたシス テムの構築		0	0	0	0	0	0	
			0 地球温暖化対策実行計画の策 定		0	0	0	0	0	0	
			1 環境配慮指針の策定		0	0	0	0	0	0	
環境配慮型社会への変革	2		2 環境調査システムの検討		0	0	0	0	0	0	
			3 ゴミの細分別の検討		0	0	0	0	0	0	
			4 環境実行計画の更なる徹底		0	0	0	0	0	0	
					4,220	0	4,220	0	0		
					7,047,846	476,364	686,187	1,075,421	1,980,482	2,829,392	
					7,047,846	476,364	686,187	1,075,421	1,980,482	2,829,392	
										7,047,846	

(別図) マスタープランに基づく取組みの概念図



(別図) マスタープランに基づく取組みの概念図