

大阪府住宅供給公社の

「自立化に向けた 10 年の取り組み」

平成 20 年 6 月

大阪府住宅供給公社

基本方針

◆ 経過

大阪府住宅供給公社は、(財)大阪府住宅協会の設立(昭和25年)以来、戦後復興期、高度経済成長期の住宅不足への対応、居住水準の向上など、大阪府の住宅まちづくり政策の一翼を担ってきました。

しかし、バブル経済崩壊に伴う地価下落など社会経済情勢の大きな変化の中で、宅地開発事業の計画変更や、特定優良賃貸住宅の空き家発生に伴う損失が拡大してきました。これまで府の支援も得ながら、様々な経営改善対策に取り組んできましたが、経営は大変厳しい状況にあります。

こうした中、府が設置した「公社のあり方検討会」の提言(平成19年度)や、一般の「大阪府財政再建プログラム案」では、建替計画の見直しや人件費削減等の取組により計画的に債務の縮減を図り、経営改善を進めるとともに、人的・財政的な府の関与を段階的に軽減し、自立化を目指すとの方向性が示されました。

◆ 自立化に向けた10年の取り組み

〔両輪となる計画〕

公社の主要事業である賃貸住宅事業について、事業採算性や費用対効果など経営の観点から建替計画や管理方法を抜本的に見直し、賃貸住宅資産をより効率的に活用できるよう、「賃貸住宅中期管理計画」を策定いたしました。

また、併せて、公社が経営体として自らの力を発揮できる効率的で機動的な組織づくりに取り組むため、組織のスリム化や効率化、府派遣職員の縮減などを柱とした「組織自立化推進計画」を策定いたしました。

〔自立化への舵取り〕

これらの計画を車の両輪にして、市場の誘導や府施策の補完といった公的機関の役割は最大限果たしつつ、更なる経営改善に取り組み、最終的には資金調達力や経営企画力を備えた、自立した経営体となることを目指してまいります。

計画の推進に当たっては、真に実効性あるものとするため、社会経済情勢の変化や施策の方向性、公社の経営改善状況を踏まえ、これら計画の進捗状況について、常に点検・検証を行ってまいります。また、点検・検証の結果、随時、見直すこととします。

第 1 編 賃貸住宅中期管理計画

第1編 賃貸住宅中期管理計画

目次

1. 目的等	1-1
(1) 目的	
(2) 計画の対象	
(3) 計画期間	
2. 基本方針	1-2
(1) 基本的な考え方	
(2) 基本方向	
3. 具体的方策	1-2
(1) 経営採算性等を重視した賃貸住宅経営	
(2) 建替事業の見直し	
(3) 収益向上の取組み	
(4) 住宅まちづくり施策の補完	
4. 目標	1-5
(1) 数値目標	
(2) 目標設定の考え方	
5. 管理方針	1-7
(1) 建替事業中団地	
(2) 建替説明に入る予定としていた団地	
(3) 三原台単身者住宅	
(4) その他の団地	
■ 管理方針（一覧表）	
■ 管理戸数の予測	
■ 団地リスト	

1. 目的等

(1) 目的

大阪府住宅供給公社は、府の施策を補完する役割を担いながら、資金調達力や経営企画力を備えた事業体として自立化を目指すことが求められている。そのためには、経営上の最大の課題である多額の借入金を計画的に縮減するなど、まず財務の健全化を進めることが急務であると考えている。

本計画では、公社の主要な事業である賃貸住宅事業について、経営の観点から建替計画を抜本的に見直すとともに、経営効率を重視しつつ政策課題に対応した管理を行う考え方を示す。また、建替、統廃合、経営廃止、現状維持などの取り扱い方法（「管理方針」）を示すものである。

(2) 計画の対象

平成 20 年 4 月 1 日現在、公社が建設し、管理している 132 団地 23,455 戸、及び建設中の 5 団地 939 戸を計画の対象とする。

(3) 計画期間

平成 20 年度から 29 年度まで（10 年間）とする。

中間年に社会経済情勢の変化や公社の経営改善状況等を踏まえ、見直す。また、管理方針を変更すべき団地が生じた場合にも、随時見直すものとする。

2. 基本方針

(1) 基本的な考え方

これまで公社では、中堅所得者層への良質な住宅供給という府の住宅施策に沿って賃貸住宅事業を行ってきた。特に、平成5年度以降は、老朽化した住宅の建替事業により、高齢社会への対応や居住水準の向上に努めてきたところである。

しかし、建替事業の推進は多額の資金を必要とする一方、特定優良賃貸住宅の空家損失が拡大するなど経営状況が悪化した結果、借入金の増大を招いた。

また、管理についても、市場や空家の状況に対応した家賃の見直しや建物の的確な維持管理に努めてきたところであるが、ややもすればこれらの要素を個別に判断してきた結果、長期的見通しのもとに、各団地をどのように経営すれば収支を最もよく出来るかという、総合的な経営の視点を欠く傾向があった。

こうした中、平成19年度、府が設置した外部専門家で構成する「大阪府住宅供給公社のあり方検討会」において、当面公社形態の利点を活かしながらさらなる経営改善による自立化を目指した取り組みが必要であるとされ、そのため、賃貸住宅団地の採算性等を厳しく精査し、中期的な管理計画を策定することなどの提言がなされたところである。

そこで、公的団体として政策的役割は一定果たしつつ、借入金の圧縮を中心に経営の観点
をより重視して賃貸住宅事業を捉えなおすこととする。

(2) 基本方向

○経営採算性と費用対効果を重視した賃貸住宅経営を行い、これに大きな影響を及ぼさない範囲内で公的団体として政策的役割を最大限発揮していく。

○原則、新たな建替事業を行わず、団地ごとの経営採算性を厳しく精査し、統廃合、経営廃止も視野に入れ、建替えや維持・改善などのハード管理と、募集、家賃設定などのソフト管理を一体的、総合的に取り組み、賃貸住宅資産の価値を高めていく。建替事業は借入金を増やさない新たな手法が導入できる団地に限り行う。

3. 具体的方策

(1) 経営採算性等を重視した賃貸住宅経営

① 民間の経営手法の導入

効果的な資産活用により投資効果を高めるアセットマネジメント機能や、現場の管理を行い、資産価値を維持、向上させるプロパティマネジメント機能について、民間のノウハウの導入など、その確立を図る。

② 団地カルテの整備

団地ごとに収支、入居率、建物の状況に加えて、家賃動向など周辺の住宅需給の動き等を「団地カルテ」にまとめ、これに基づき、家賃設定、リフォームや経営廃止、建替事業等の実施等の対応策を講じる。

(2) 建替事業の見直し

① 未着手団地の原則中止

今後建替の説明に入る予定とした団地の事業着手は、原則として行わない。ただし、事業の採算性が見込まれ、オフバランス手法(*)が活用できる団地は建替事業を実施する。なお、既に説明に入っている団地においても、まだ事業者を決定する手続き（事業コンペ）を準備していない団地についても、オフバランス手法を検討する。

*:土地を民間事業者に貸し付け、または売却し、民間事業者が資金を調達し建設した住宅を借上げて公社賃貸住宅として管理する手法。一定の条件を満たすと、決算書の貸借対照表（バランスシート）において、その資産及び負債を計上しない（オフ）ことができることから、このように呼ぶ。

② 建替事業のコスト削減等

建替事業を行う場合には、建設工事費の圧縮などコスト削減や、可能な場合にはさらなる土地の高度利用による再生地の生み出し等に、引き続き取り組む。また、今後建替の説明に入る予定とした団地で事業を行う場合には、移転補償費の減額等を行う。

(3) 収益向上への取組み

① 計画修繕の見直し

計画修繕について、建物の経年劣化を最小限にとどめ資産価値を維持する考えを前提に、費用を節減する観点から、修繕周期や工事の単価、仕様・工法を見直す。実施時期は、募集状況、建物の実情や経営廃止のスケジュールに応じて柔軟に設定する。

② 家賃改定方法の検討

家賃改定では、基本的に市場家賃の考え方を導入し、団地ごとに周辺の民間賃貸住宅事例との比較法による鑑定に基づき、原則3年ごとに一斉改定を行っているが、住宅需要等に応じて適宜改定することを検討する。

③ 様々な収益向上

建替事業中団地の空家の定期借家による活用や、駐車場の外部開放、退去後の修繕期間の短縮、自動販売機の団地内設置など、柔軟な発想のもとで住宅団地ストックを有効活用し、様々な収益向上を図る。

(4) 住宅まちづくり施策の補完

会社の政策的役割については、経営に大きな影響を及ぼさない範囲内で、新婚・子育て世帯や高齢者世帯などへの支援や地域のまちづくりへの貢献など、大阪府の住宅まちづくり施策の補完、民間市場の誘導・補完に取り組んでいく。

① 新婚・子育て世帯への支援

- ・ 建替事業に伴う新規募集時の新婚・子育て世帯への優先募集の実施及び、既存住宅の空家募集時の検討
- ・ 子育て支援施設の誘致検討や、子育て支援サービスと連携した住宅供給の検討

② 高齢者世帯等への支援

- ・ 建替事業を行う際に、高齢者向け優良賃貸住宅を一部導入、建設
- ・ 高齢者支援施設の誘致検討や、高齢者支援サービスと連携した住宅の供給
- ・ 車いす対応住宅の検討

③ 地域のまちづくりへの貢献

- ・ 建替に伴う再生地について、地元市と連携して施設導入など有効活用
- ・ 空き区画のある駐車場の外部開放
- ・ 余剰地等を活用した新たな施設誘致の検討

④ 他の公的住宅主体との連携

- ・ 千里ニュータウンなどで府営住宅の建替事業と連携（仮移転用住宅として活用）

4. 目標

(1) 数値目標

本計画に基づく建替事業や維持管理の見直しなどに取り組むほか、「新経営計画」の検証と対策（平成 18 年 11 月）に基づく経営改善対策を着実に実施することなどにより、借入金の残高を 1500 億円以下に縮減する。

	平成 19 年度末	平成 29 年度末
借入金残高	1,915 億円	1,500 億円以下

(2) 目標設定の考え方

借入金の額が適正か否かを判断する際、事業によって生まれる毎年度の利益（減価償却費を考慮しない減価償却前利益。以下「償却前利益」という。）で、借入金を何年で返済できるか、が大きなポイントになる。自力で資金調達ができるような経営状態の一つの目安として、不動産賃貸業を行う上場企業で 10 年以内、最大でも 20 年以内と言われている。また、公社のような公的団体の場合で、借入金に係る損失補償など設立団体の支援のもとで資金調達が円滑にできる健全な状態と言えるのは、最大 30 年以内とされている。

公社の場合は、主要事業である賃貸住宅管理事業の償却前利益によって、何年で返済できるかを判断基準とした。平成 18 年度決算の数値を当てはめると、

借入金残高は 1924 億円、

償却前利益は約 48 億円、ただし各事業に賦課できない借入金の利息が約 6 億円あるので、正味の返済原資は 42 億円にとどまること

から、返済には 46 年（ $1924 \div 42$ ）かかることになり、利益に比べ借入金規模は明らかに過大と言える。

このため、最終的な目標設定としては、自立化を目指して 10 年、20 年以内としていくことになるが、まずは経営の健全化を図ることが先決であり、当面の目標を 30 年以内とする。

また、経営の健全化を図るためには、返済原資となる償却前利益を高めていく必要がある。中期的には、組織のスリム化による人件費の削減（平成 18 年度比 8 億円以上、「組織自立化推進計画」参照）や本計画で示すコスト低減や収益向上の様々な取り組みのほか、それに伴う借入金縮減による金利負担の軽減などをあわせ、正味の返済原資 50 億円程度の確保を目指すものである。

これらを踏まえ、経営の健全化を図るための中期的な数値目標を、

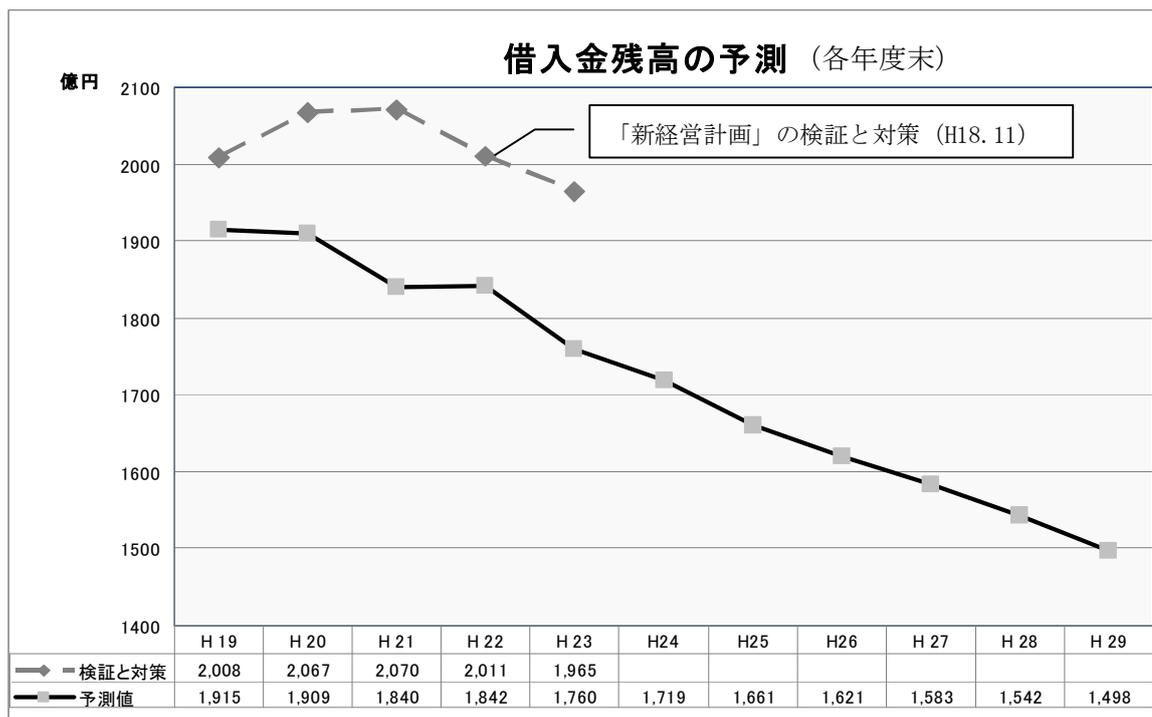
50 億円 × 30 年以内 ⇒ 1500 億円以下

とした。

【借入金残高の予測】

「新経営計画」の検証と対策（平成 18 年 11 月）における予測を基本に、以下の事項などを反映させて H29 年度末の借入金残高を予測した。

- ・建替計画の見直し（本計画による）
 - 未着手団地の原則中止
 - （今後建替説明に入る予定としていた団地の事業化は見込まない）
- ・人件費の削減（組織自立化推進計画による）
 - 人件費を10年で4割削減（平成19年度比）
 - （賃貸住宅事業（独自事業部門）を担う組織のスリム化など）
- ・現在の借入金残高や金利などの時点修正



5. 管理方針

団地を分類し、建替え、統廃合、経営廃止、現状維持などの取り扱い方法（「管理方針」）を示す。

分類の考え方は、まず建替計画のある団地を事業着手済みか否かによって、建替事業中団地(1)と建替説明に入る予定としていた団地(2)とに分類し、(2)については建替事業の採算性等により細分類を行った。

残りの団地については、経営廃止を行う1団地(3)と、経営を継続することを基本とするその他の団地(4)に分類した。

(1) 建替事業中団地

対象団地

「建替の時期に関する計画」(平成13年11月)において、平成14年度から17年度までに建替の説明に入るとした団地のうち、現時点で事業が完了していない団地、及び新千里南町団地と一体的に建替える新千里南町B団地

団地の状況

全団地の住民に建替事業に係る説明を行い、すでに工事中、または着工のために本移転や仮移転などを行っている。

管理方法

事業中であることから、出来るだけ早期に事業を終了させる。

事業に当たっては、建設工事費の縮減に努める。また、土地の高度利用により再生地を効率的に生み出し、これを処分することにより地域のまちづくりに貢献するとともに、借入金の縮減を図る。さらに、建設工事を行う事業者を決定する手続きの準備が完了していない団地については、オフバランス手法の活用を検討する。

建替え後住宅のうち、旧住宅の戻り入居者を除いた住宅の入居者募集に当たっては、子育て世帯への優先的な募集を行う。

(2) 建替説明に入る予定としていた団地

「建替の時期に関する計画(H18.3)」で平成19年度から建替の説明に入る予定としていた団地を対象として、平成19年度に、これまでと同様に公社が資金調達し自ら建設することを前提に各団地の採算性を検討することなどにより見直し作業(以下、「建替検討」という。)を行った。

(基本的な考え方)

- ・当面、借入金の抑制を図ることを優先するため、原則として建替事業を行わず、現状維持を基本に適正な管理を行う。
- ・ただし、建替検討の結果、事業の採算性が見込まれる団地(下記の①-(a))については、平成20年度にオフバランス手法の導入を検討し、その結果、実施可能と判断される場

合には、事業を行う。また、一部の団地では経営廃止を検討する。

- ・なお、建替事業を実施する場合には、従来の移転補償費の額や従前入居者が再入居する場合の家賃減額制度については縮小する。
- ・「団地カルテ」を次期家賃改定時に合わせて作成する。

* 「建替検討」の概要

団地の立地条件や建替え事業の採算性のほか、建替えた場合の毎年度の資金収支と、建替えずにそのまま経営を続けた場合の資金収支（前者においては建替えの結果生まれる余剰地の売却益も考慮）を比較するなどの作業を行い、下記のグループに細分類した。

（細分類）

① 引続き検討

(a) オフバランス手法を検討

対象団地

石橋、石橋西、神田町、喜連、井口堂・B、箕面・B・C

団地の状況

「建替検討」において、再生地処分収入を加味した建替事業収支が、現状維持と比較して有利または同等。

検討方法

オフバランス手法により実施した場合の事業の成立性、その他を検討し、平成 20 年 12 月までに検討結果をとりまとめ、建替えるか否かの方針（建替える場合のスケジュールを含む）を明らかにする。

管理方法

オフバランス手法の検討の結果、事業を行うこととなった団地で、現在、定期借家制度を採用している団地については、事業に着手するまでの間は引き続き、定期借家で入居者を募集する。

事業を行わないこととなった団地については、計画修繕など居住に支障のないように適切な管理を行うとともに、定期借家で入居者を募集する。

(b) 経営廃止を検討

対象団地

豊津

団地の状況

駅から近いことや住環境が良いことなど立地条件は良好だが、敷地が小さい、法面が多いなど、事業化に適さないと考えられる。

さらに、同じ吹田市内の千里佐竹台団地で建替事業を行っており、平成 21 年に経営を開始する住宅があるため、今が移転を検討する機会と考えられる。

検討方法

速やかに入居者の方々と同意に向けて協議を行う。

管理方法

経営を継続する場合は、計画修繕など居住に支障のないように適切な管理を行う。
停止していた入居者の募集については、定期借家で再開する。

② 経営継続

(a) 建替えない

対象団地

浜寺、浜寺東、布施（布施 B 含む）、長瀬東・B、大町、枚方

団地の状況

事業の採算性が悪く、建物を更新して経営を行うのに適さないと考えられる。

管理方法

計画修繕など居住に支障のないように適切な管理を行う。現在、枚方を除いて新規募集を停止しているが、団地によって定期借家による募集を検討する。なお、いずれは経営廃止を行うこととなるので、建設時期が古い団地については、居住者の移転先も含め、その方法について検討する。

(b) 本計画期間中は建替えないがオフバランス手法の検討も行う

対象団地

金岡東・B・C・D・E・F・G

団地の状況

「建替検討」では団地によって差異はあるものの、総じて立地条件・経営状況が良い。オフバランス手法が成立する可能性もあり、様々な選択肢を引き続き検討すべきであると考えられる。

管理方法

計画修繕など居住に支障のないように適切な管理を行う。現在、定期借家による入居者募集を行っているが、期限を新たに設定し直して引き続き募集を行う。また、府営住宅の建替事業における仮移転住戸として活用を図る。

さらに、平成 29 年度までは建替えないが、今後の会社の経営状況や周辺の賃貸住宅の需給動向の推移をもとに、適切な時期にオフバランス手法による建替えなど将来の管理方針を決定する。

(3) 三原台単身者住宅

団地の状況

入居率が低迷する一方、設備が老朽化し、管理を続けるためには大規模な修繕が必要となるなど、採算性に大きな問題がある。

管理方法

単身者向けの公的住宅としての役割は終わったと考えられ、むしろ土地を処分して借入金の圧縮を図るべきであると考えられることから、平成 22 年度をもって経営を廃止する。

(4) その他の団地

対象団地

上記(1)～(3)に掲げる団地以外の団地

団地の状況

すでに建替え済み又はまだ建替え等を検討する時期にきていない団地であり、今後、団地の経営状況等により対応を検討していく必要がある。

管理方法

原則として現状維持を基本に適正な管理を行う。

団地ごとに、収支、入居率、建物の状況、入居者ニーズ等に加えて、家賃動向など周辺の住宅需給の動きなど、アセットマネジメントとして経営判断するために必要な情報を網羅した「団地カルテ」を、次期家賃改定時に合わせて作成する。

「団地カルテ」により、各団地の経営状況を的確に把握し、

ア. 計画修繕について修繕周期や工法等を見直すなど、効率的な維持管理

イ. 入居率の変化や周辺市場動向を反映した家賃の改定

ウ. ニーズと採算性が見込まれる場合のリフォームの実施

エ. 経営状況の悪化が見込まれる場合の売却や近隣団地への統廃合、団地内集約化など費用対効果を踏まえた経営廃止や規模縮小

など様々な賃貸資産活用方策について検討し、実施する。

■ 管理方針（一覧表）

団地の分類	管理方針（細分類）	団地数・戸数
(1)建替事業中団地 「建替の時期に関する計画 H13. 11)」 で平成 17 年度までに建替の説明に入ることとした団地で事業未完了の団地、及び新千里南町と一体的に建替える新千里南町B	<ul style="list-style-type: none"> ・ 早期事業終了 ・ 事業者決定手続きの準備が未完了の団地はオフバランス手法の導入を検討 	14 団地 3, 216 戸 (建設中) 939 戸
(2)建替説明に入る予定としていた団地 「建替の時期に関する計画(H18. 3)」 で平成 19 年度から建替の説明に入る予定としていた団地	建替事業の採算性等により細分類	24 団地 3, 535 戸
	① 引続き検討	—
	(a) オフバランス手法を検討	9 団地 1, 174 戸
	(b) 経営廃止を検討	1 団地 56 戸
	② 経営継続	—
	(a) 建替えない	7 団地 641 戸
(b) 本計画期間中は建替えないがオフバランス手法の検討も行う	7 団地 1, 664 戸	
(3)三原台単身者住宅	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営廃止 	1 団地 700 室
(4)その他の団地	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営継続 	93 団地 16, 004 戸
合 計		132 団地 23, 455 戸 (建設中) 939 戸 合計 24, 394 戸

■ 管理戸数の予測

現在進めている建替事業を推進するとともに、一部の団地で経営を廃止することにより、概ね 10%、2400 戸を削減し、約 2 万 2 千戸の管理戸数となる。

	平成 20 年度当初	平成 29 年度末
管理戸数	24, 394 戸 (建設中の 939 戸含む)	約 22, 000 戸

■ 団地リスト

分類	市町村	団地名	管理開始年度	戸数		
建替事業中団地	大阪市	土居	26	114		
		柴島	26	48		
	豊中市	服部緑地B	34	160		
		新千里西町	42	270		
		新千里南町	45	300		
		新千里南町B	45	286		
	吹田市	千里丘陵	37	150		
		千里丘陵B	37	30		
		千里丘陵C	39	550		
		千里丘陵F	40	200		
		千里丘陵G	40	500		
		佐竹台C	41	290		
	藤白台B	41	150			
	茨木市	茨木	36	168		
	豊中市	服部緑地	建設中	187		
	吹田市	千里丘陵B	建設中	356		
茨木市	茨木	建設中	213			
守口市	土居	建設中	60			
堺市	金岡東H	建設中	123			
小計				4,155		
建替説明に入る予定としていた団地	引き続き検討	大阪市	喜連	43	350	
			石橋	31	48	
		池田市	石橋西	32	96	
			神田町	34	40	
			井口堂	35	64	
			井口堂B	35	136	
		箕面市	箕面	37	224	
			箕面B	37	64	
			箕面C	38	152	
		廃止検討	吹田市	豊津	27	56
	経営継続	東大阪市	布施（・布施B）	27	54	
			長瀬東	34	128	
			長瀬東B	34	90	
		枚方市	枚方	31	120	
			堺市	大町	29	57
		浜寺		35	96	
		浜寺東		35	96	
		計オフバランス期間中は建替手法検討せず	堺市	金岡東	40	200
				金岡東B	41	304
				金岡東C	42	296
金岡東D	43			350		
金岡東E	43			64		
金岡東F	43			160		
金岡東G	45	290				
小計				3,535		

分類	市町村	団地名	管理開始年度	戸数
三原台単身者	堺市	三原台単身者	46	700
その他の団地	大阪市	北堀江	37	63
		ペア歌島	63	42
		住吉	H11	78
		春日出	H13	141
		鷹合	H13	311
		西田辺	H13	155
		西田辺B	H14	54
		山坂	H15	130
		殿辻町	H16	61
		東長居	H17	205
	OPH杉本町	H19	72	
	豊中市	豊中	H08	234
		豊中B	H10	117
		OPH新千里西町	H19	246
		OPH新千里東町	H19	72
	池田市	五月丘	45	32
	吹田市	竹見台	46	206
		千里山田西	53	356
		OPH千里佐竹台	H16	88
		OPH吹田片山	H18	204
	茨木市	茨木郡山	H19	96
	高槻市	茨木郡山B	46	290
		下田部	44	590
		下田部B	45	106
		下田部C	45	444
	柱本	47	570	
	島本町	ペア島本江川	H01	40
	東大阪市	ペア東大阪鴻池	H04	30
		メープルコート	H06	44
		衣摺	H09	55
		ふれっくすコート吉田	H11	53
	みと	H11	80	
	枚方市	村野	44	160
		牧野	44	210
		牧野B	44	170
		招提	48	180
招提B		48	160	
招提C	52	30		
寝屋川市	香里三井	43	340	
	香里三井B	44	258	
	香里三井C	46/47	340	
	打上	50	380	
香里三井K	63	47		

分類	市町村	団地名	管理開始年度	戸数
その他の団地	寝屋川市	いらか	H08	49
		萱島南町	H12	83
		OPH寝屋川豊野	H19	56
	交野市	星田	49	380
	門真市	門真A	42	160
		門真B	42	28
	大東市	ペア大東朋来	60	70
	八尾市	ペア八尾緑ヶ丘	H01	40
		ペア八尾緑ヶ丘B	H02	40
		山本	H18	76
	堺市	三原台	46	250
		茶山台	46	990
		金岡東 I	47	80
		三原台B	47	211
		晴美台	47	530
		晴美台B	47	460
		原山台	48	430
		高倉台	48	150
		三原台C	48	40
		晴美台C	48	98
		晴美台D	48	104
		槇塚台	48	112
		茶山台B	49	270
		庭代台	49	430
		庭代台B	49	300
		原山台B	50	495
		赤坂台	51	105
		鴨谷台	52	370
		鴨谷台B	53	40
		ペア浅香山	63	50
		諏訪の森	H09	110
		湊	H14	80
		大浜	H18	74
	OPH戎之町	H20	24	
	OPH少林寺	H20	40	
	高石市	羽衣	H07	65
	泉大津市	さつき	51	130
		あすと松之浜	H12	73
	岸和田市	加守	45	200
		岸和田天神山	53	220
		天神山B	55	150
貝塚市	貝塚中央	50	200	
	二色の浜	H08	54	
	二色の浜B	H09	10	
	二色の浜C	H09	20	
	二色の浜D	H14	19	

分類	市町村	団地名	管理開始年度	戸数
その他の団地	河内長野市	ロジェ長野	H14	149
		熊取	51	110
	熊取町	熊取B	53	120
		小計		

総合計				24,394
-----	--	--	--	--------

第2編 組織自立化推進計画

第2編 組織自立化推進計画

目次

1. 目的等	2-1
(1) 目的	
(2) 計画期間	
(3) 目標数値	
2. 公社組織の現状等	2-2
(1) 現状と課題	
(2) 「公社あり方検討会」における公社組織への提案	
3. 自立化に向けた取り組み（独自事業部門）	2-7
(1) スリムで効率的な組織体制の整備	
(2) 人事に関する諸制度の改革	
(3) 民間経営手法等の導入	
4. 自立化に向けた計画（独自事業部門）	2-10
(1) 職員数削減計画	
(2) 人件費の削減見込み	

1. 目的等

(1) 目的

大阪府住宅供給公社は、府の施策を補完する役割を担いながら、自らの資金調達力や経営企画力を備えた経営体として自立化を目指すことが重要であると考えている。

本計画では、公社が経営体として自らの力を発揮できる効率的な組織づくりに取り組むための計画を示すものである。

なお、公社事業のうち、府営住宅管理部門は、管理代行により受託しているが、現在、大阪府において指定管理者制度のモデル実施が検討されており、その結果によっては、業務執行体制等への大きな影響が予測される場所である。

そのため、本計画は、独自事業部門を中心に策定するものとし、受託事業部門については、今後の動向を踏まえ、計画の修正を行うこととする。

(2) 計画期間

平成 20 年度から 29 年度まで（10 年間）とする。

本計画で示した計画の進捗や課題の検討状況等を踏まえ、随時見直しを行うものとする。

(3) 目標数値（独自事業部門）

- ・府等派遣職員数は平成 25 年度当初に「原則ゼロ」。
- ・常勤職員は平成 29 年度当初には 90 名体制とし、10 年間で約 35% の削減。
- ・人件費は平成 19 年度と比して、平成 25 年度当初に約 30% 削減、平成 29 年度当初には約 40% の削減。

■ 職員数

項 目	H20 当初	H25 当初	H29 当初
常勤職員数	139人	109人	90人
(うち 府等派遣職員数)	(33人)	(原則ゼロ)	
非常勤職員数	115人	113人	106人

■ 人件費

項 目	H20 当初	H25 当初	H29 当初
人件費 (H19 との比較)	▲10%	▲34%	▲44%

2. 公社組織の現状等

(1) 現状と課題

① 業務執行体制

- ・ 公社組織は、今年度当初に部の統廃合、大括室の新設、グループ制の試験的導入などの組織改正を行い、役員のほか5部 1部内室 21課 1課内室 6グループ 31係及び5管理センターで構成されており、職員数は常勤職員319名、非常勤職員330名の合計649名となっている。
- ・ 課長等所属長が所管する平均職員数は、本社で13.6名、管理センター所長で65.2人となっており、本社の課に於いては小課制が採用されている。小課制は、業務分担次第では、執行体制が縦割りとなってしまう、新たな課題に迅速な対応ができないなどの課題がある。
- ・ また、賃貸住宅事業に関し、中期的な管理計画を策定しているところであるが、それを踏まえて、今後の業務見直しに応じた効率的で機動的な組織再編を行う必要がある。

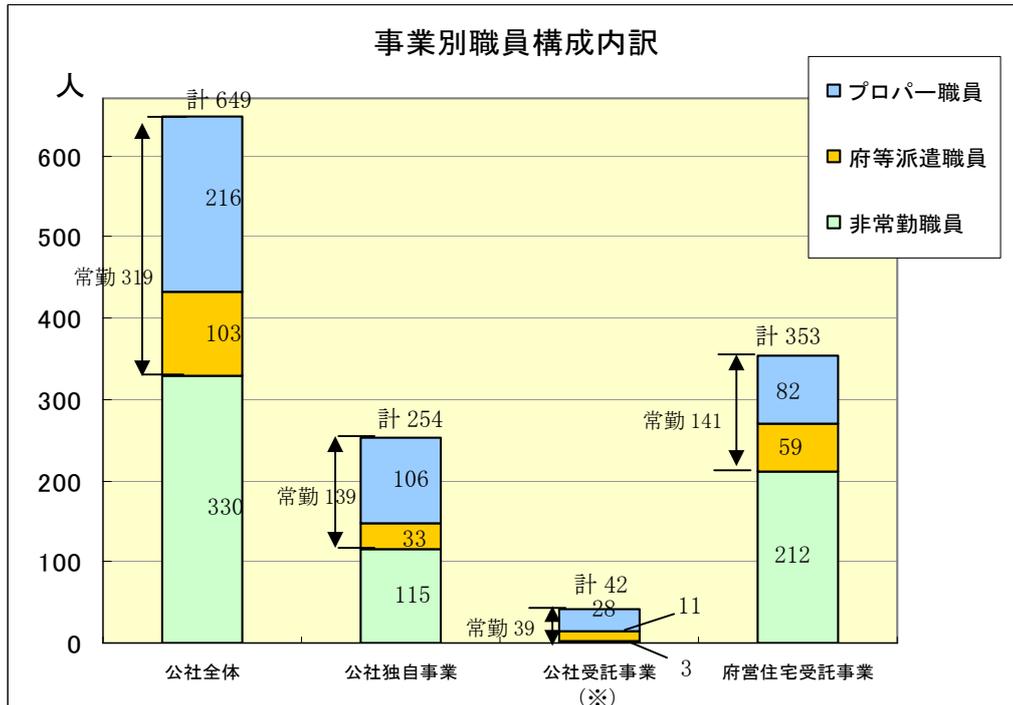
② 人員構成

(a) 府職員の派遣

- ・ 公社の人員構成は、常勤職員319名のうちプロパー職員が216名、大阪府等からの派遣職員（以下「府等派遣職員」という。）が103名となっており、府等派遣職員が常勤職員中3分の1を占めている。
- ・ 独自事業部門においては、中堅勤労者への住宅供給等の役割を担い、府と一体となって、住宅まちづくり行政に取り組んできたところである。特に、特定優良賃貸住宅制度導入時における実務面での初動期対応や、府営住宅建替事業のノウハウを活用した公社賃貸住宅の建替事業の促進など、公社事業の円滑な推進にあたって、府派遣職員の割合が増加してきたものである。しかしながら、多量の府職員の派遣は、近年の出資法人の役割の明確化や自主自立化を指向する行政改革の流れの中では、相反するものとなってきた。
- ・ なお、府営住宅管理の受託事業部門においては、(財)住宅管理センターとの統合など独自事業部門とは異なる経過を有しており、今後、受託事業に関する府の施策判断等に応じて検討を行うこととする。

(b) 非常勤職員

- ・ 窓口来訪者や電話問合せ者への住宅相談や各種申請書の案内、データ入力業務などの定例的業務については、既に非常勤職員の活用に努めており、その人数は常勤職員を上回る330名となっている。今後ともコスト削減等の観点から、さらなる非常勤職員化について検討を行う必要がある。



※公社受託事業…工事監理業務及び施設保全業務のこと。

注) 府等派遣職員には、他団体からの派遣職員2名、府OB職員1名を含む。

また、非常勤職員には、非常勤嘱託のほか人材派遣社員を含む。

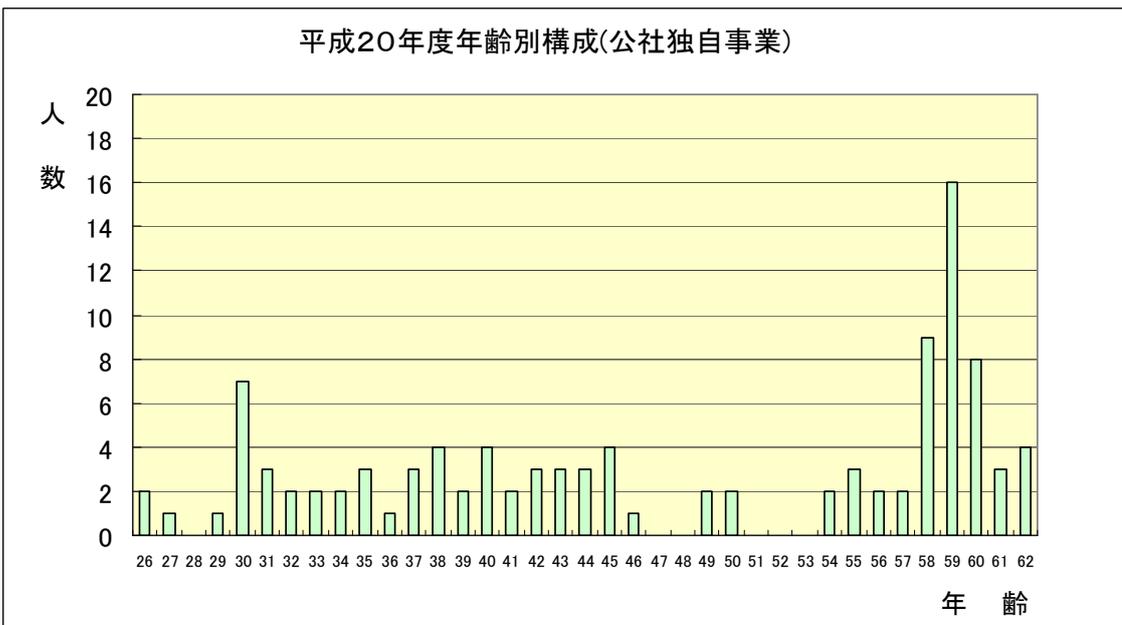
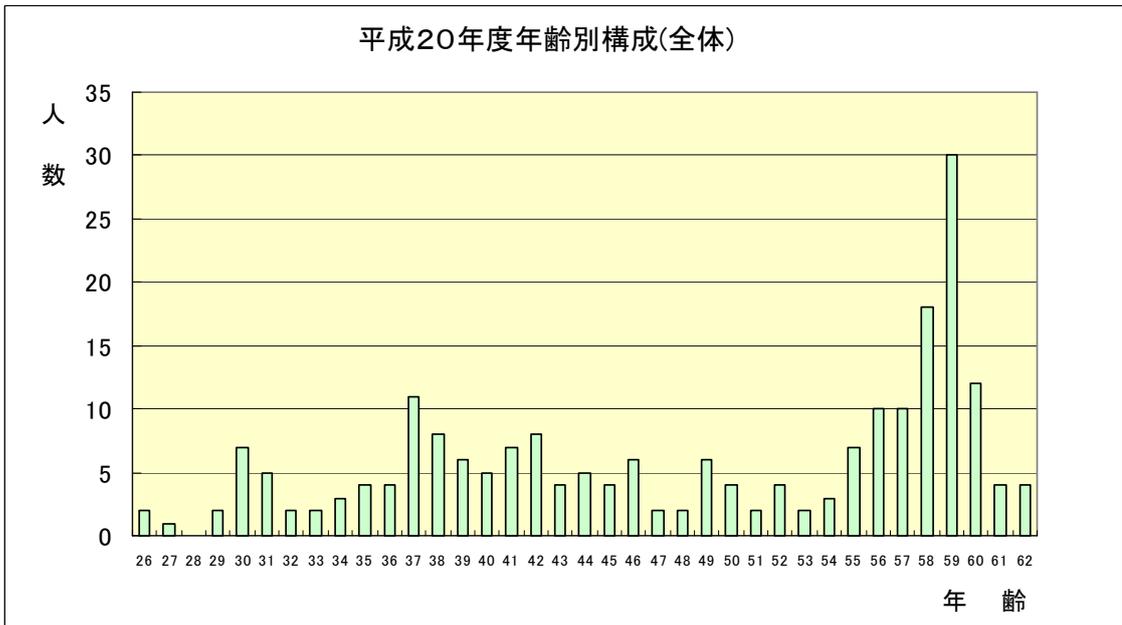
■事業別現員表

(平成20年4月1日現在)

	公社事業			府営住宅 受託事業	合計
		独自事業	受託事業		
プロパー職員	134	106	28	82	216
府等派遣職員	44	33	11	59	103
常勤職員／計	178	139	39	141	319
非常勤職員	118	115	3	212	330
合計	296	254	42	353	649

③ 年齢構成

- ・ プロパー職員の平均年齢は平成 20 年度末で 48.3 歳であり、50 歳以上の職員が職員全体の約 51%（216 人中 110 名）を占めるに至っている。
- ・ また、平成 26 年当初（6 年後）までには、プロパー職員の約 44%にあたる 95 名（再雇用職員 8 名を含む）が定年退職することとなるが、次世代を担う中間年齢層の職員が極端に少ない状況となっている。
- ・ このことから、今後、職員が大量退職する時期において、業務が円滑に継承できるよう計画的な組織計画を策定する必要がある。



④ 人件費

- ・ 公社職員の給料及び手当の額、支給方法は、府の職員の例によるものとなっており、平成19年4月1日現在の平均給与月額、下表のとおりである。
- ・ 大阪府と比較して平均年齢が2.5歳上回っており、また府等派遣職員の職階、年齢が高いため、平均給与月額は、大阪府の職員と比べ高いものとなっている。このため、今後、組織効率化と合わせ、計画的な世代交代を図っていく必要がある。

■ 公社常勤職員（独自事業部門）の平均給与（H19.4.1現在）

	職員数	平均年齢	平均給与月額（管理職手当含む）
プロパー職員	116人	45.9歳	421,061円
府等派遣職員	35人	52.1歳	522,385円
全体	151人	47.3歳	444,746円

■ 大阪府職員の平均給与（H19.4.1現在）

	職員数	平均年齢	平均給与月額（管理職手当含む）
行政職	15,535人	44.8歳	407,929円

公社職員（独自事業部門）の年間給与総額（H19年度見込み）は次表のとおりとなっている。

■ 年間給与総額（独自事業部門）（H19年度見込み）

	職員数	年間給与総額	備考
常勤職員	151人	1,186百万円	退職手当は含まず
非常勤職員	101人	295百万円	
全体	251人	1,481百万円	

(2) 「公社のあり方検討会」における公社組織への提案

平成 19 年度に大阪府が設置した外部委員で構成する「公社のあり方検討会」の提言を踏まえ、公社組織のあり方について検討を進めてきたが、大阪府の「財政再建プログラム（案）」においても自立化をめざす方向性が示されたところである。

○「公社のあり方検討会」の提案内容

- ・ 今後、公社の自主自立性を確保する観点から派遣職員の数は抑制する方向で検討を行うべき。
- ・ 団塊世代の大量退職時期に合わせて検討し、抜本的な組織改革の機会とする。
- ・ 自主・自立的で機動的な経営や事業運営が可能な組織とするためには、以下の取り組みが必要である。

① 経営企画力の向上

- ・ 効率的、効果的な事業化手法等の検討や、経営分析に基づく組織の構築、経営の健全化、自立性の確保など、より機動的に取り組めるよう、経営企画力を高める必要がある。
- ・ また、少子高齢化への対応など、市場の誘導・先導的役割や補完機能を担う場合、常に業務を見直す必要があり、情報収集力を含め、経営企画力を高める必要がある。

② 機動的な事業遂行力の確保

- ・ 経営戦略に基づいて事業を具体化する遂行力が必要となる。各事業部門や組織全体としての即断性、府民ニーズの即応性など機動力が求められる。このためには、組織の機動性や人材の能力、モチベーションなどの向上が必要である。

③ 組織の柔軟性や人材確保

- ・ 市場の先導・誘導等の政策的役割を担って事業を展開する場合、当該事業の目的・期間を十分に考慮し、スクラップ・アンド・ビルドによる組織の構築を前提に、多様な手法により、人材を確保する必要がある。
- ・ また、事業内容や事業量の変化に対応するためには、即戦力となる人材の確保ができるような組織づくりが求められる。

④ 組織の効率化や業務の外部化

- ・ 自主、自立的で持続可能な組織づくりのため、組織体制のスリム化、効率化や外部化を図り、サービスの向上と経費節減を図る必要がある。

○大阪府「財政再建プログラム(案)」(抜粋)

- 方向性 存続
- 考え方 多額の債務を抱えていることから、建替計画の見直しや人件費削減等の取組により計画的に債務の縮減を図り、経営改善を進めるとともに、人的・財政的な府の関与を段階的に軽減し、自立化をめざす。

3. 自立化に向けた取組み（独自事業部門）

公社が自主・自立的で機動的な経営や事業運営を行うために、組織のスリム化、効率化を確立するとともに、府派遣職員の縮減に向けて諸制度の改革を行う。

また、さらなる経営企画力の強化を図るため、民間の経営手法の取入れや先進的な組織づくりに学んだ体制整備など、常に適切な事業運営ができるよう取組みを進める。

(1) スリムで効率的な組織体制の整備

「賃貸住宅中期管理計画」における公社賃貸経営方針や今後の街づくり事業の収束見込みなどを踏まえ、今後 10 年間の業務執行体制について目標設定を行うとともに、組織の更なる簡素・効率化、柔軟な組織体制の整備を進める。

① 簡素で効率的な組織の再構築

(a) 部・課制の編成

- ・ 今後の業務内容や業務量を見据えながら、スクラップ・アンド・ビルドによる組織の再構築を実施するなど、常に簡素・効率的な部編成となるよう見直しを行う。具体的には、平成 25 年度当初までに、技術部門について、現行の 3 部から 1 部まで統廃合を実施し、公社全体で 3 部体制となるよう再構築を図ることとする。
- ・ また、課制については、管理職員の管理可能な範囲、業務類型も考慮しながら、関連分野を可能な限り大きく括ること等により、再編成をすすめることとする。

(b) 機動的な組織づくり

- ・ 公社では現在、係制を採用しており、府民の視点から手続き等の窓口がわかり易いなどの長所があるが、反面、業務に繁閑が生じたり、縦割り執行となるなど非効率な側面も否定できない。
- ・ 係制が抱える課題の解消と効率的な業務執行体制を図るため、平成 20 年度当初から一部でグループ制を試験的に導入した。
- ・ 今後は、その効果や課題等の検証を踏まえて、より機動的で効率的な組織づくりを行うものとする。

② 管理職ポスト等の精査

- ・ 非常勤職員を含む全職員に占める管理職比率については、平成 17 年度に法人統合し、特に住宅管理部門においては公社賃貸住宅と府営住宅について一元的管理体制を構築したため厳格な比較は困難であるが、平成 13 年度の 11.0%に対し、平成 20 年度は 10.1%と約 1%低下している。
- ・ 今後、管理職ポストは、原則、ライン職（課長等）のみとし、スタッフ職（参事等）については、廃止に向けて厳しく精査することとする。

- ・ この取り組みにより、平成 25 年度当初における管理職員数は、平成 20 年度（26 名）と比して半減となる 13 名を目標とする。
- ・ また、管理職員以外の職制についても、組織のフラット化を検討していく中でその適正化に努めていくこととする。

③ 更なる非常勤職員化、業務外部化の検討

- ・ 公社では、多様な人材の活用、コストの削減の観点から窓口来訪者や電話問合せ者への住宅相談、各種申請書の案内、データ入力業務などの非コア業務について非常勤職員を最大限活用している。
- ・ また、滞納督促業務等の専門的な知識、経験・ノウハウが必要な業務については、その能力を有している民間派遣会社の派遣社員を活用している。
- ・ その結果、非常勤職員数は常勤職員数 319 名を上回る 330 名となっている。
- ・ このように非常勤職員化等は、限界に近い状況となっているが、今後、業務の再点検を行い更なる効率化について検討する。

(2) 人事に関する諸制度の改革

団塊世代の大量退職や次代を担う中堅職員層が希薄であるという課題を抱える中、自立化に向けた取り組みを行うためには、府等派遣職員の段階的な縮減にあわせ、公社の事情に即した任用やプロパー職員の人材育成の強化など人事制度の改革が必要である。

① 社会人経験者の積極的採用

- ・ 採用にあたっては、財務や不動産に関する知識、能力、経験を有する即戦力となる人材を確保するため、社会人経験者の採用も積極的に行っていく必要がある。
- ・ 公社プロパー職員の退職・再雇用の状況、派遣職員の段階的な削減計画や業務内容・業務量などを総合的に勘案した中期的な採用計画を早期に策定し、平成 20 年度から計画的・継続的な採用を行う。

② 能力ある職員の抜擢登用

- ・ 能力ある若手職員等について、管理職を含め必要なポストに抜擢登用していくため、昇任基準の見直しを図るとともに、平成 21 年度当初昇任者から適用させていく。

③ 再雇用制度のさらなる活用

- ・ 平成 19 年度当初から大阪府に準じた再雇用制度を新設し、平成 20 年度当初で 7 名の再雇用職員が在籍している。
- ・ 今後の大量退職や府派遣職員数の縮減による影響をできる限り緩和するため、柔軟な制度運用を行うなど、更なる活用方策を講じるものとする。

④ 研修の充実

- ・ これまで、職員個々の資質を高め、職務遂行能力の向上を図るため、研修計画を策定して取組みを進めてきたほか、「資格取得助成金制度」や人事異動を通じた O J T などに取り組んできた。
- ・ 公社組織の抜本的な見直しにあたり、公社経営の次代を担う人材の確保と、社会情勢の変化や府民ニーズを敏感にとらえ、新たな発想と経営感覚を身に付けた人材の育成に向け、外部の民間研修機関の受講等も含め、研修のさらなる充実を図ることとする。

(3) 民間経営手法等の導入

賃貸住宅中期管理計画において、賃貸住宅事業の投資効果や資産価値を高める民間経営手法(アセットマネジメント、プロパティマネジメント機能)の導入や、民間資金や企画力を活用した公社経営に負担が少ない、新たな建替手法(オフバランス手法)の導入について、平成 20 年度内に検討を行い、民間ノウハウを取り入れた経営機能の強化を図ることとしている。

この検討結果を踏まえ、必要に応じて、組織拡充や人材確保についての検討を行い、平成 21 年度から具体化を図るものとする。

4. 自立化に向けた計画（独自事業部門）

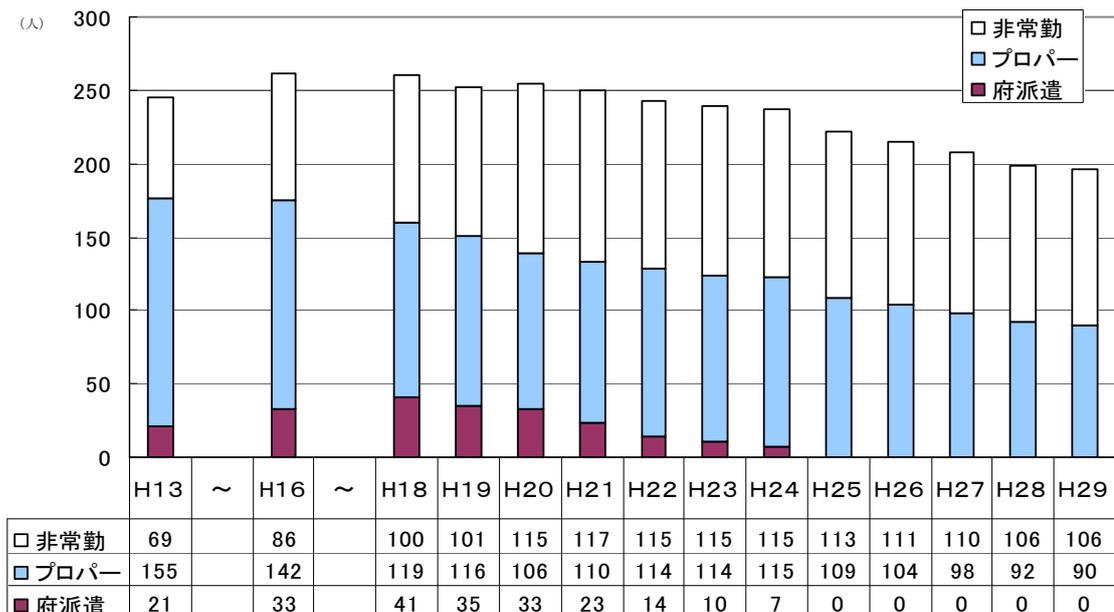
(1) 職員数削減計画(独自事業部門)

① 常勤職員

- ・ 常勤職員数は、前掲「3. (1) スリムで効率的な組織体制の整備」を着実に
行い、平成 29 年度当初には平成 20 年度当初の 139 名から 49 名を削減
し 90 名体制とし、10 年間で約 35% の削減を目指す。

② 府等派遣職員

- ・ 府等派遣職員については、公社の組織・運営体制の見直しに合わせ、平成
25 年度当初に向けて「原則ゼロ」とする。ただし、例外的に公社運営上や
府の施策との関連性などの点で必要と考えられる場合は、最低限度の派遣要
請を行う。



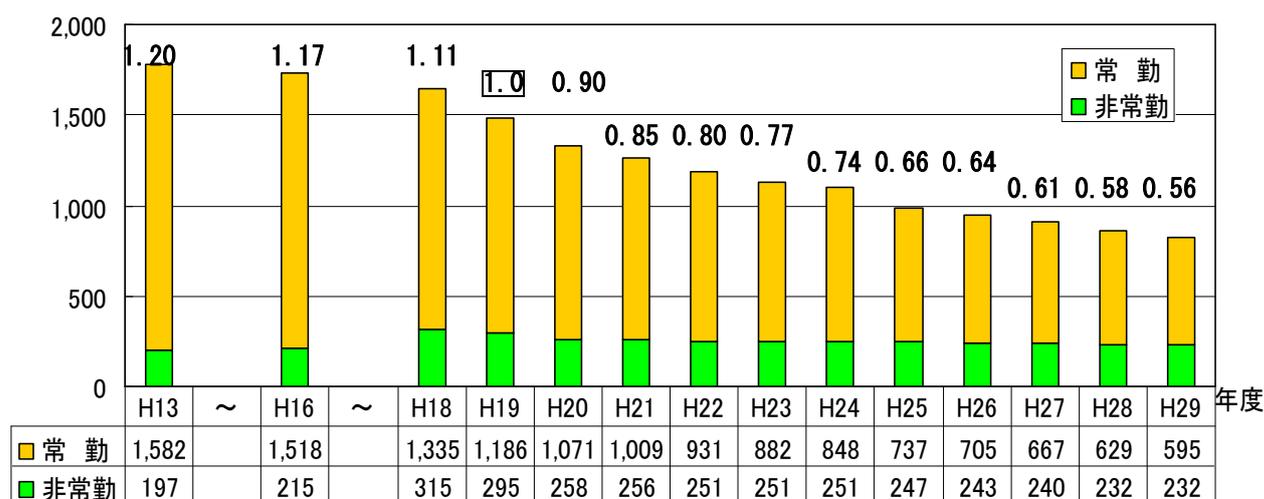
注) ・ 今後の主な組織再編等の取組みを踏まえて試算。

- ・ 府等派遣職員は H25 以降原則ゼロ。
- ・ 新たな建替手法や民間経営手法の導入の検討結果による人員・人材の確保は未算入。

(2) 人件費の削減見込み(独自事業部門)

本組織自立化推進計画に基づく取り組みを着実に推進した場合、平成 29 年度の職員の人件費は、平成 19 年度の約 56%まで削減することができる見込みとなっており、公社の経営改善にも大きく貢献する。なお、算出にあたっては、平成 19 年 4 月 1 日時点の給与水準に基づいている。

(百万円)



注) 府財政再建プログラム(案)の人件費削減は未算入。

■ 大阪府住宅供給公社における経営改善に向けたこれまでの取り組み

◇ 『新経営計画（平成16年9月策定）』 《計画期間：平成16年度～23年度》

「経営改善計画（平成13年）」の見直しを行い、引き続き、自主努力を基本に経営改善に取り組む。

[基本的な考え方]

- ・ 公社の経営全般にわたる経営計画とする。
- ・ 今後の公社の役割と事業展開、経営改善の取り組みを示す。
- ・ 経営の見通しを損益・資本収支の予測、財務状況の推移で示す。

[経営改善の取り組み]

- 公社資産の有効活用
- 経営の合理化・適正化
- 事業資金コストの軽減

◇ 『新経営計画の検証と対策（平成18年11月策定）』 《計画期間：～23年度》

経営環境の変化を踏まえ、現計画の検証を行い、経営安定化に向けた対策を明らかにする。

[対策の考え方]

- ・ 検証の結果、「借入金の着実な縮減」を改善目標に追加し、総合的な対策を実施。

[経営改善の更なる取り組み]

- 賃貸住宅事業収支の改善
- 借上特定優良賃貸住宅の収入等の確保
- 建替計画の見直し

■ 「大阪府住宅供給公社のあり方検討会」の提言（平成19年度）

◇ 経営形態のあり方

- ・ 当面、税制上の特別措置や公益法人としての信用力など、現在の公社形態の利点を最大限活かしながら、さらなる経営改善による自立化を目指すべき。
- ・ 借入金の縮減等に向け、賃貸住宅団地の中期的な管理計画を策定し、段階的に適正な事業規模に移行する。
- ・ オフバランス手法など建替事業への民間資金や企画力の活用や、投資効果を高めるアセットマネジメント機能の確立など民間経営手法の導入を積極的に図る。

◇ 組織のあり方

- ・ 自立的で機動的な経営や事業運営が可能な組織となるよう、次の観点から大胆かつ具体的な組織改革に取り組む。
 - 経営戦略性や企画力の向上
 - 機動的な事業遂行力の確保
 - 組織の柔軟性や人材の確保
 - 組織の効率化や業務の外部位化