

市政改革プラン2.0 (素案)

(平成28~31年度)

— 新たな価値を生み出す改革 —

平成28年6月

大阪市

はじめに

大阪市はバブル崩壊後の長期の経済低成長期の中、税収の落ち込みや市債残高の増加など、危機的な財政状況に陥っていました。

こうした状況を踏まえ、平成18年2月に、行政規模を人口や税収に見合ったいわゆる「身の丈」に見合った水準にすることを目的に「市政改革基本方針(平成18～22年度)」を策定し、市政改革に着手しました。その後も「なにわルネッサンス2011」、「市政改革プラン(平成24～26年度)」、「平成27年度市政改革の基本方針」などの計画に基づき徹底した市政改革を推進し、ムダを徹底的に排除し成果を意識した行財政運営などに取り組んできました。

これらの取組により、歳出の削減や歳入の確保、市債残高の削減、職員数の削減、外郭団体の見直しなど、一定の成果をあげてきました。しかし、当面は200億円程度の単年度通常収支不足が見込まれているほか、他都市と比較すると市債残高も高水準にあるなど、大阪市の財政状況は依然として厳しく、引き続き改革を推進していく必要があります。

また、平成28年3月に公表した「大阪市人口ビジョン」によると、今後、本格的な人口減少社会の到来や少子高齢化が想定されており、税収の確保が難しくなる一方で、社会保障関連経費の増加が見込まれるほか、施設の老朽化が進み、多くの施設が更新時期を迎え、維持管理や更新・建替えに要する費用の増大が想定されます。

さらに、情報化やグローバル化が急速に進展している中で、市民ニーズの変化やICTの革新など社会経済情勢の変化に敏感に対応できる行財政運営や組織運営が求められています。

こうした課題に対応していくため、「新たな価値を生み出す市政改革」を推進します。市民・利用者の視点に立った質の高い行財政運営を推進するとともに、官民の最適な役割分担のもと、民間活力の活用によりコストの削減とサービスの向上を図っていきます。あわせて、人材育成の強化やPDCAサイクルの徹底など、改革推進体制の強化を図っていきます。

これらの取組の推進により、安定した財政基盤の構築をめざすとともに、業務執行の効率化、市民サービスの向上を図ります。

さらに、今回の市政改革とともに、大阪の成長戦略を推進することにより、教育・医療・福祉などの市民サービスの拡充を図り、将来にわたり活気ある豊かな大阪の実現をめざします。

大阪市は、平成28年度から31年度までの4年間、この「市政改革プラン2.0」に基づき、着実かつスピード感をもって市政改革を推進していきます。

目 次

第1章 基本方針

1 大阪市の現状と今後の見通し	6
(1) 人口構造の変化	6
(2) 大阪の経済の地盤沈下	7
(3) 財政状況	8
(4) 市民の安全・安心の確保と増大するリスク	11
(5) 将来にわたり豊かな大阪の実現に向けて	13
2 これまでの市政改革の成果	14
3 新たな価値を生み出す市政改革の推進	17
(1) 改革の柱	18
(2) 改革の推進によりめざすもの	20
4 具体的な取組の方向性	21
改革の柱1 質の高い行財政運営の推進	21
1 質の高い効率的な行財政運営	21
(1) 市民サービス向上.....	21
(2) 効率的な行財政運営.....	21
(3) ICTの徹底活用.....	22
(4) 環境と安全の基盤づくり.....	22
2 公共施設等の見直し	22
(1) 公共施設の総合的かつ計画的な管理.....	22
(2) 市民利用施設の受益と負担の適正化.....	23
改革の柱2 官民連携の推進	23
1 官民連携の推進	23
(1) 各事業の経営システムの見直し.....	24
(2) 最適な民間活力の活用手法の導入.....	24
改革の柱3 改革推進体制の強化	24
1 人材の育成	24
(1) 改革を推進する職員づくり.....	25
(2) 働きやすい職場環境づくり.....	25
(3) コンプライアンスの確保.....	25
2 PDCAサイクルの徹底	25
(1) 施策・事業のPDCAサイクルの徹底.....	26
(2) 内部統制体制の確立.....	26

5 取組期間及び推進体制	27
(1) 取組期間	27
(2) 推進体制	27

第2章 具体的な取組項目

改革の柱1 質の高い行財政運営の推進

1 質の高い効率的な行財政運営

(1) 市民サービス向上	
ア 市民利用施設におけるサービス向上.....	29
イ 多様な納税環境の整備.....	30
(2) 効率的な行財政運営	
ア 歳出の削減	
① 施策・事業の見直し.....	31
イ 歳入の確保	
① 未利用地の有効活用等.....	32
② 未収金対策の強化.....	33
③ 諸収入確保の推進.....	34
ウ 市債残高の削減.....	35
エ 財務諸表の公表と活用推進.....	36
オ 人事・給与制度の見直し.....	37
カ 外郭団体の必要性の精査.....	38
(3) ICTの徹底活用	
ア ICTを活用したサービス向上.....	39
イ ICTを活用した業務執行の効率化.....	43
(4) 環境と安全の基盤づくり	
ア 環境に配慮した率直的な取組.....	45
イ 迅速な災害対応ができるリスク管理.....	46

2 公共施設等の見直し

(1) 公共施設の総合的かつ計画的な管理.....	47
(2) 市民利用施設の受益と負担の適正化.....	48

改革の柱2 官民連携の推進

1 官民連携の推進

- (1) 各事業の経営システムの見直し
 - ア 民営化・公共施設等運営権制度の活用をめざすもの
 - ① 地下鉄..... 49
 - ② バス..... 50
 - ③ 水道..... 51
 - ④ 下水道..... 52
 - ⑤ 幼稚園..... 53
 - ⑥ 保育所..... 54
 - ⑦ 福祉施設..... 55
 - イ 地方独立行政法人化をめざすもの
 - ① 博物館..... 56
 - ウ その他の形態をめざすもの
 - ① 一般廃棄物（収集輸送）..... 57
 - ② 弘済院..... 58
 - ③ 市場..... 59
- (2) 最適な民間活力の活用手法の導入
 - ア P F I の活用..... 60
 - イ 指定管理者制度の活用..... 61

改革の柱3 改革推進体制の強化

1 人材育成

- (1) 改革を推進する職員づくり
 - ア 改革を推進する職員づくり..... 62
 - イ 市政改革の取組の理解と実践..... 63
- (2) 働きやすい職場環境づくり
 - ア 働きやすい職場環境づくり
 - ① 働きやすい職場環境づくり..... 64
 - ② 女性の活躍推進..... 65
 - イ 5 S、標準化、改善、問題解決力向上の推進..... 66
- (3) コンプライアンスの確保 67

2 PDCAサイクルの徹底

- (1) 施策・事業のPDCAサイクルの徹底..... 68
- (2) 内部統制体制の確立 69

第 1 章 基本方針

1 大阪市の現状と今後の見通し

大阪市では平成18年度以降、歳出の削減や歳入の確保、市債残高の削減、職員数の削減、外郭団体の見直しなど、徹底した改革を進めてきました。

しかしながら、「今後の財政収支概算（粗い試算）（平成28年2月版）¹」によると、当面は200億円程度の単年度通常収支²不足が見込まれています。

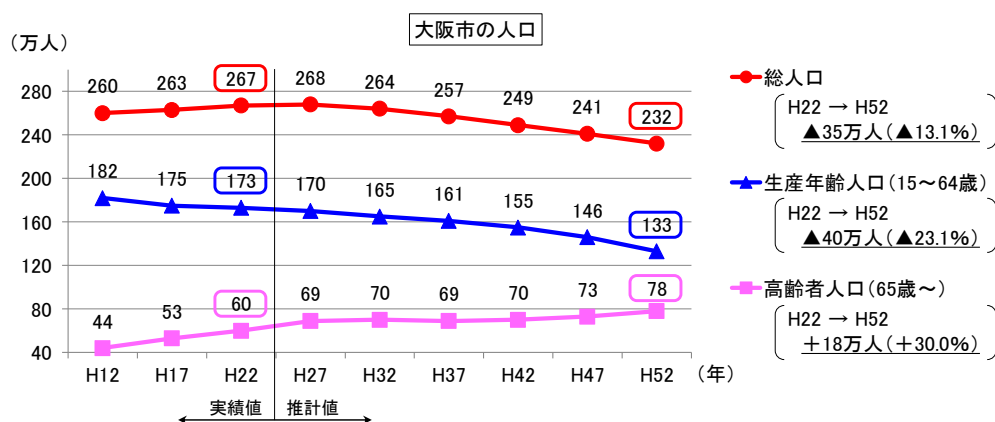
また、今後急速に進むと予想される人口減少と高齢化の進展、生産年齢人口の減少等に伴い税収の確保が難しくなる一方、扶助費³など社会保障関連経費の増加なども見込まれ、大阪市の財政状況はさらに厳しい状況が続くと見込まれます。

一方で、これまで以上に国内外の活力を取り込みながら関西経済をけん引できるよう、うめきた2期関連事業など都市インフラ整備への投資が必要とされています。

(1) 人口構造の変化

現在、日本全体で人口減少と高齢化の進展が問題となっていますが、大阪市においても、近年増加傾向にあった人口が今後減少に転じるとともに高齢化の進展が見込まれるなど、活力の低下が懸念されるところです。

平成28年3月に公表した「大阪市人口ビジョン⁴」によると、大阪市の総人口は、267万人（平成22年）から232万人（平成52年）へと35万人減少する（▲13.1%）と推計されています。同様に、生産年齢人口は173万人から133万人へと40万人減少する（▲23.1%）一方で、高齢者人口は60万人から78万人へと18万人増加する（+30.0%）と推計されています。



¹ 大阪市は将来世代に負担を先送りしないため、補てん財源に依存するのではなく収入の範囲内で予算を組むことを原則とし、単年度通常収支の均衡をめざした行財政運営を進めている。そのために必要となる収支改善の目安を一定の前提により試算する「今後の財政収支概算（粗い試算）」を、毎年度公表している。

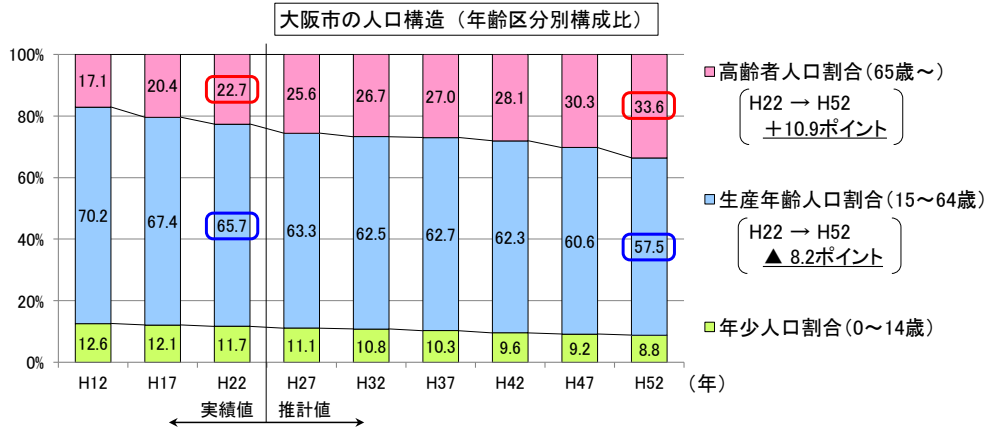
平成28年2月版は、平成28年度当初予算を基本に、収支等に大きく影響のあるもの（平成28年度の新規・拡充事業など）や平成27年度補正予算等による影響を反映する等の前提条件により試算している。

ただし、インフラや公共施設の老朽化に伴う更新経費などは、その影響が不明確なことから織り込んでいない。また、この試算には多くの不確定要素（税収や金利の動向など）があり、相当の幅をもって見る必要がある。

² 補てん財源（不用地等売却代、財政調整基金）を活用しない収支。

³ 生活保護など、主に福祉・保健・医療に必要な費用。

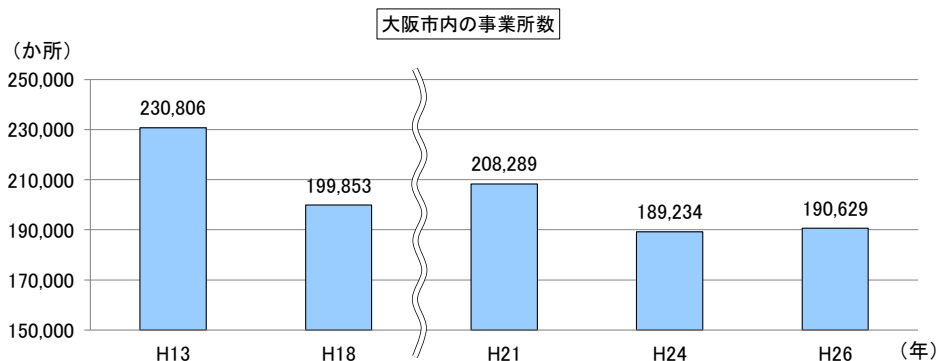
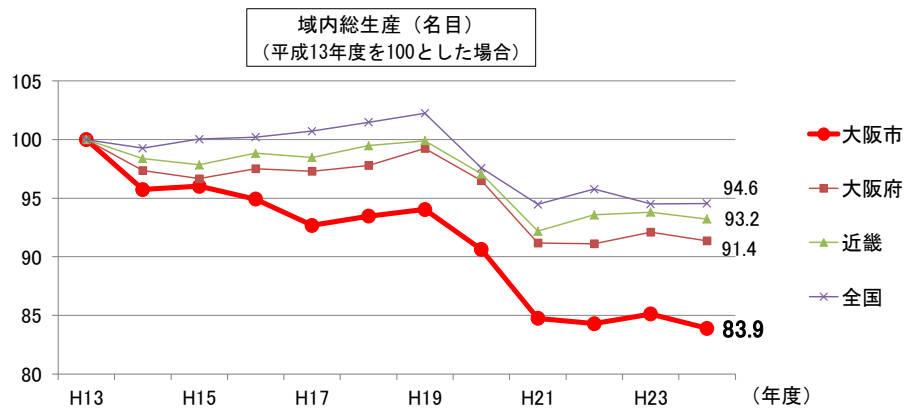
⁴ 大阪市の人口の現状分析、人口減少・超高齢社会が地域住民の生活や地域経済に与える影響、今後の取組を検討するうえでの基本的視点、人口の将来展望などについてとりまとめたもの。



(2) 大阪の経済の地盤沈下

平成15～19年度にかけて、全国や近畿では域内総生産⁵（名目）が上昇基調であった中、大阪市では同様の動きとはならず、その差が拡大しました。さらに、平成20年度からはリーマンショックによる打撃を受けて大幅に減少し、大阪の経済の地盤沈下が進みました。

また、大阪市内の事業所数も減少傾向にあります。



（注）平成13・18年は「事業所・企業統計調査」、平成21～26年は「経済センサス」の結果に基づく。

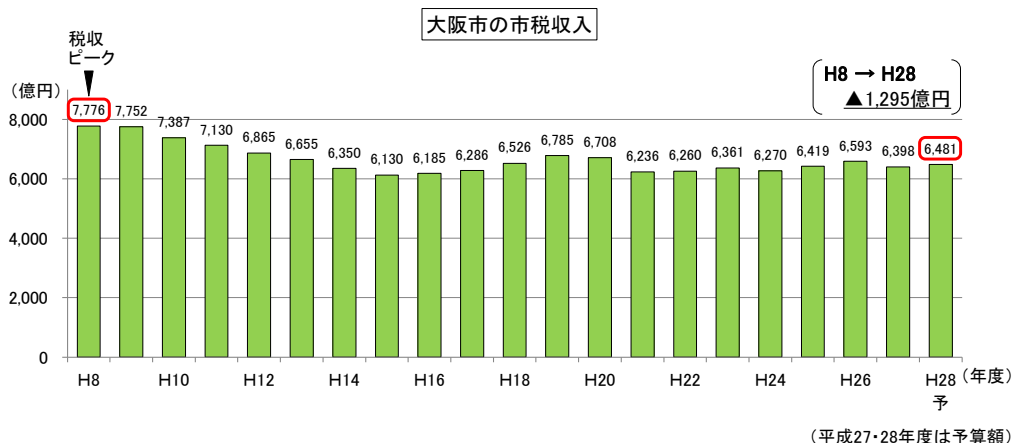
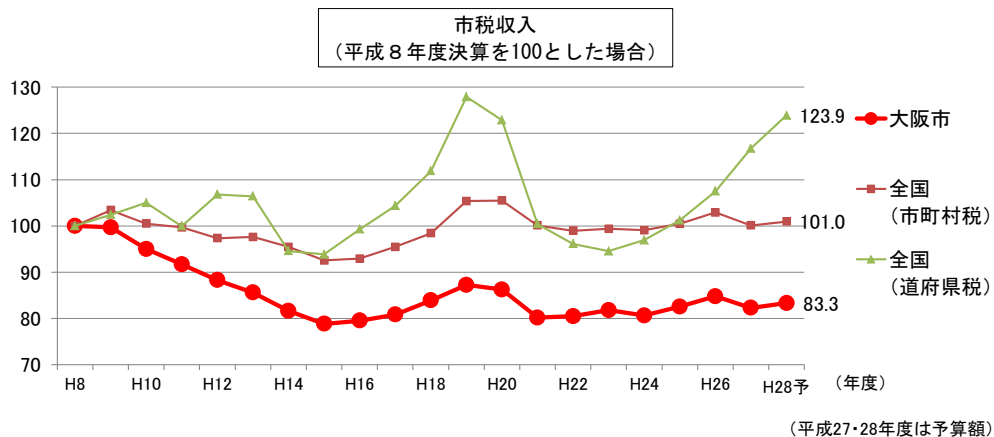
なお、経済センサスは、事業所・企業統計調査（平成18年まで実施）と調査対象は同様であるが、調査手法が一部異なることから、事業所・企業統計調査との差数が全て増加・減少を示すものではない。

⁵ 一定期間内に域内各経済部門の生産活動によって生み出された付加価値の総額。

(3) 財政状況

バブル崩壊後の「失われた20年」と呼ばれる長期の経済低成長期や、他の先進国に類を見ないスピードで進行する少子高齢化の影響などにより、地方財政は厳しい状況にあり、財政健全化は全国の自治体にとって喫緊の課題となっています。

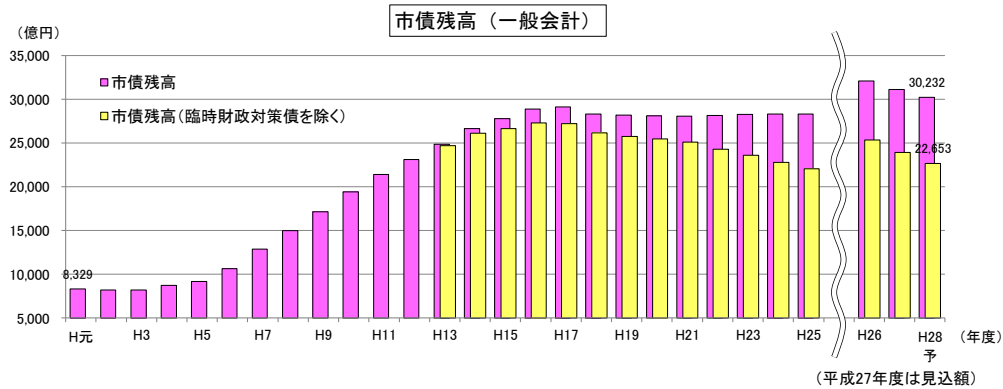
大阪市においては、市税収入は、平成8年度決算を100とすると平成28年度予算は全国（市町村税）の101.0に対し大阪市は83.3となっており、また、平成8年度決算と平成28年度予算を比較すると1,295億円もの減収となっています。



今後の市税収入については、大阪の経済の先行きが不透明であるほか、総人口減少・生産年齢人口（15～64歳）減少に伴い、大きな増は見込めない状況にあります。

一方、市債残高については、バブル崩壊後の長期の経済低成長期の中、国の景気対策に呼応して積極的に公共投資を行ってきた結果、増加の一途をたどっていました。市政改革の取組の中で投資的経費を抑えたことにより、臨時財政対策債⁶を除く市債残高は着実に減少しつつありますが、バブル期以前と比較すると今もなお高水準にあることは明らかで、市債残高の削減は依然として重要な課題となっています。

⁶ 地方全体の財源不足に対処するため、特例的に発行する地方債。償還に要する費用は、後年度の地方交付税算定における基準財政需要額に全額算入される。



(注) 平成26・27年度の数值は、実質的な比較を行うため、土地先行取得事業会計の廃止等にあわせて計数整理した数值としている。

ほかにも、外郭団体等に対する債務保証・損失補償など、団体が借入金を返済できなくなったときに大阪市が負担しなければならないものがあります。また、再開発事業などの中には、市債を発行して事業を実施したものの、資産価値の下落、資産処分が遅れなどにより、事業収支に不足が生じているものがあります。こうした将来財政負担のおそれのあるものを「財務リスク」として整理するとともに、売却や第三セクター等改革推進債⁷の活用等により、計画的な処理・健全化を進めてきました。

平成27年度末現在の財務リスク額は、阿倍野再開発事業の約1,040億円をはじめ合計約2,193億円となっており、将来、大阪市財政の負担が増大しないよう取組を進めているところです。

財務リスク額

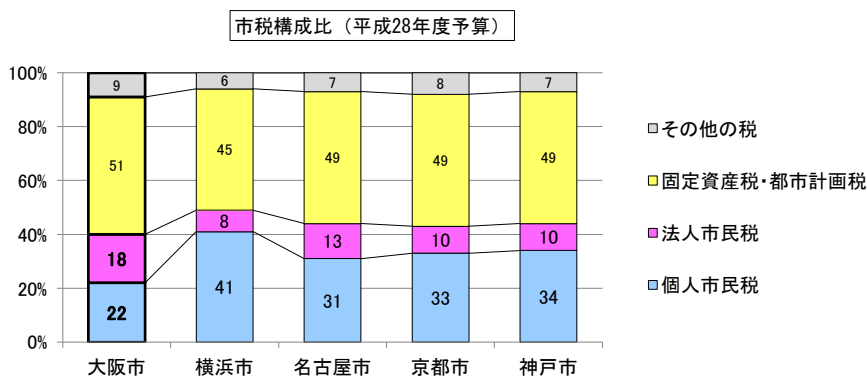
(単位：億円)

事業名	H19.2	H28.3 (見込み)
阿倍野再開発事業	2,150	1,040
此花西部臨海地区土地区画整理事業 (※)	258	—
オーク200	719	521
MDC (湊町開発センター) (※)	69	44
ATC (アジア太平洋トレードセンター) (※)	362	213
クリスタ長堀 (※)	101	81
国民健康保険事業	361	123
中央卸売市場事業 (※)	117	14
バス事業 (※)	32	157
ビッグステップ	96	売却、第三セクター等改革推進債の活用等により処理を完了
ソーラ新大阪	157	
キッズパーク	117	
WTC (大阪ワールドトレードセンタービルディング)	546	
土地開発公社	134	
道路公社	330	
市民病院事業	116	
オスカードリーム	278	
合計	5,943	

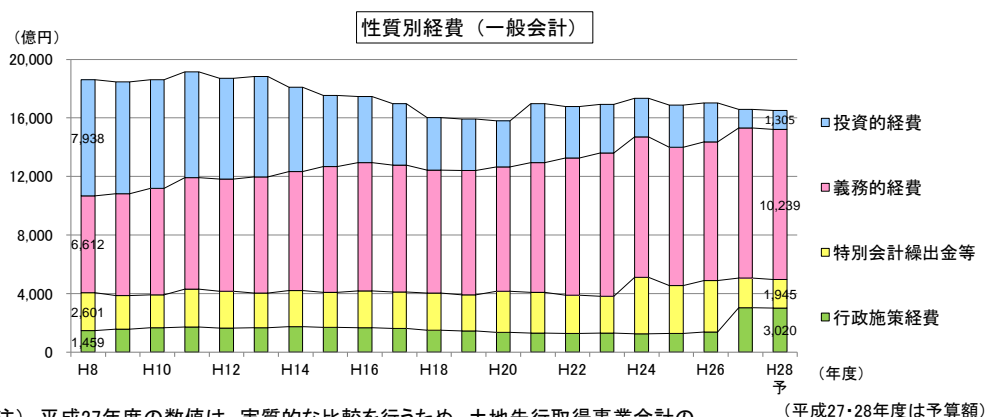
※今後の経営改善の取組状況等によっては、必ずしも大阪市財政の負担額とはならないもの。

⁷ 地方公共団体が地方公共団体財政健全化法の全面施行から5年間(平成21～25年度)で地方公営企業、地方公社及び第三セクターの抜本的改革(廃止、解散、事業再生等)を集中的に行うことができるよう措置された地方債。

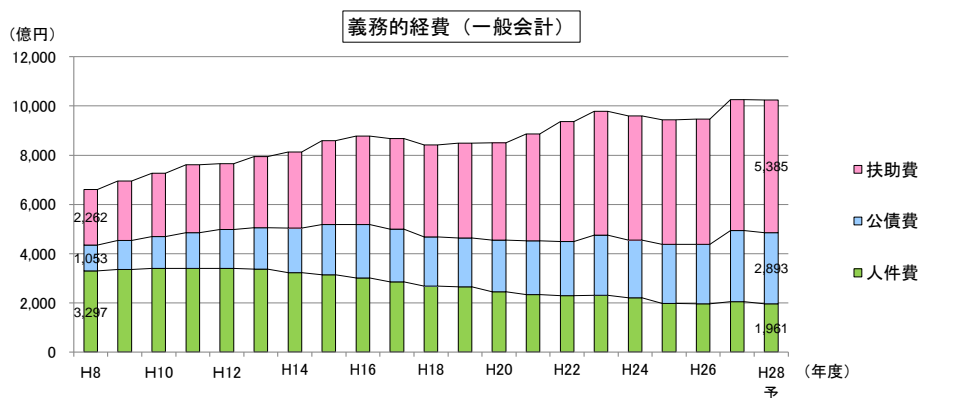
財政構造で見ると、大阪市の市税収入は他都市と比べて個人市民税の割合が小さく、法人市民税の割合が大きいため、景気変動の影響を大きく受ける構造となっています。



一方、歳出面では、投資的経費や人件費の削減に努めるなど、歳出全般にわたり見直しを行ってきたものの、扶助費や市債償還のための公債費といった義務的経費⁸が高い伸びを示しており、とりわけ扶助費の割合が突出している構造となっています。



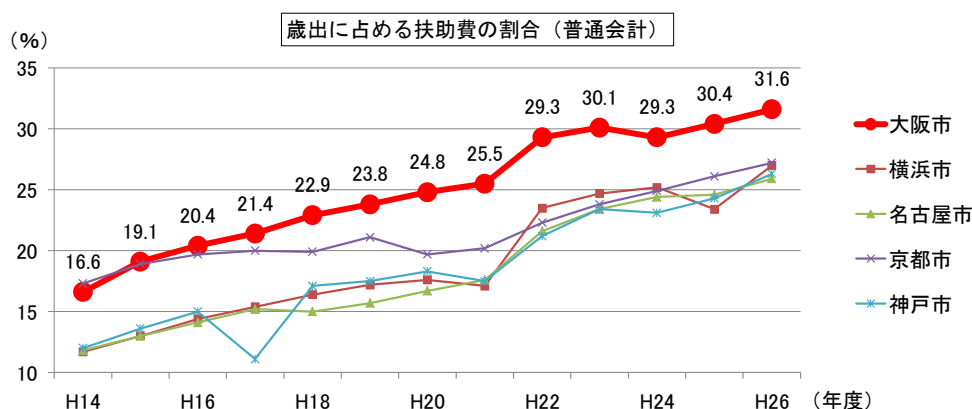
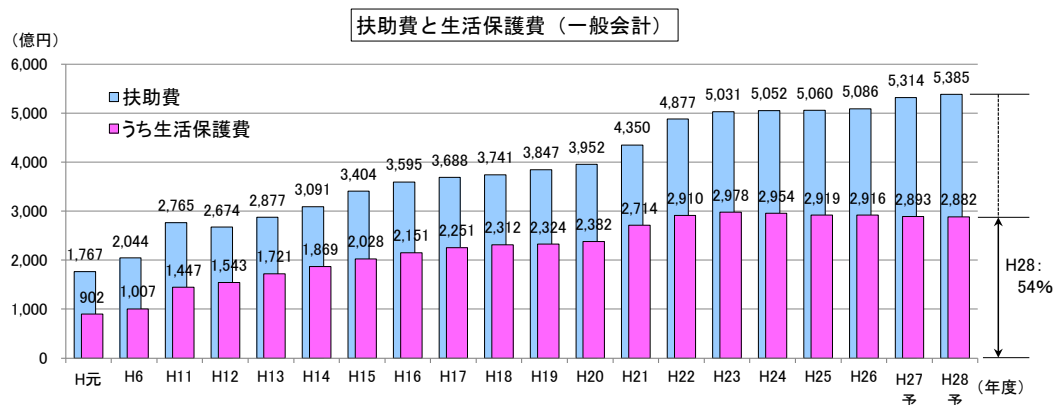
(注) 平成27年度の数値は、実質的な比較を行うため、土地先行取得事業会計の廃止等にあわせて計数整理した数値としている。(平成27・28年度は予算額)



(注) 平成27年度の数値は、実質的な比較を行うため、土地先行取得事業会計の廃止等にあわせて計数整理した数値としている。(平成27・28年度は予算額)

⁸ 支出が義務的で任意では削減できない経費。特に、人件費・扶助費・公債費が義務的経費とされている。

特に、生活保護費は扶助費の5割以上を占め、不正受給対策などその抑制に取り組んでいるものの、高齢化の進展により高水準で推移し、今後もその増大が予測されます。歳出に占める扶助費の割合も他の指定都市よりも高くなっており、財政全体を圧迫しています。



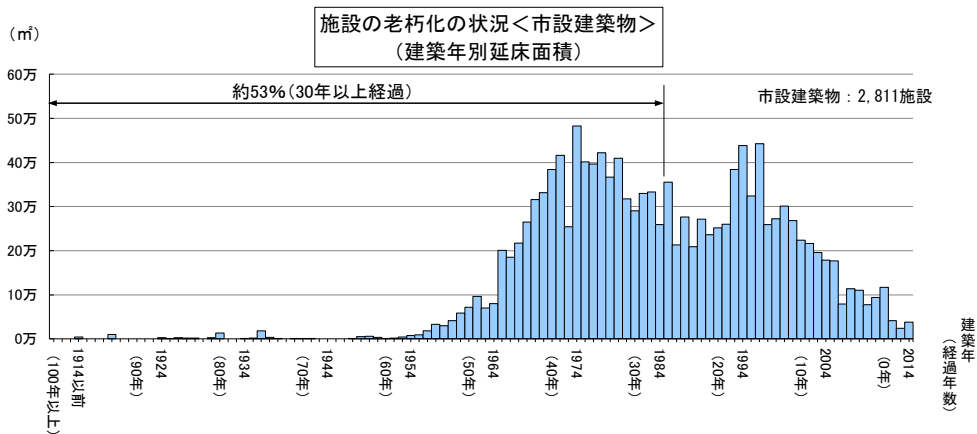
(総務省 地方財政状況調査関係資料より作成)

(4) 市民の安全・安心の確保と増大するリスク

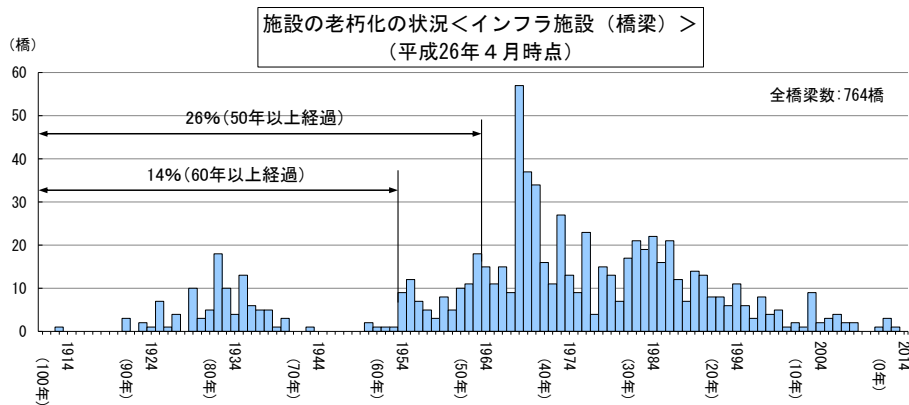
厳しい財政状況のもと、事業費を抑制してきているものの、公共施設の老朽化が進んでおり、建替え・更新や維持管理に要する経費の増大が見込まれています。

「大阪市公共施設マネジメント基本方針（平成27年12月）」によると、高度経済成長の影響が大きい1960年代後半から70年代に多くの公共施設が建設され、市設建築物⁹では、建築後30年以上経過したものが全体の約53%となっています。また、1990年代にも多くの施設が建設されており、今後これらの施設の大規模修繕や設備更新、建替えが必要となります。

⁹ 教育・文化・スポーツ施設や庁舎、学校園、市営住宅など、大阪市が設置した各種施設。



また、インフラ施設¹⁰については、今後大規模改修や更新が必要な施設の増加が見込まれます。例えば、橋梁については、建設後60年以上経過したものが約14%ありますが、10年後には約26%まで増加することが見込まれます。



また、大阪市のまちの特徴として、戦災を免れた地域を中心に老朽化した木造住宅が多く、防災性等に課題を抱えた密集市街地が形成されていることや、海拔ゼロメートル地帯が広く、災害時に浸水のおそれがある地域が多く存在していることが挙げられます。

市民の安全・安心を守るため、平時だけでなく、今後発生が見込まれる南海トラフ巨大地震をはじめ、あらゆる災害に備えた密集市街地の整備や防潮堤の耐震化・液状化対策が、優先的に取り組むべき課題となっています。

¹⁰ 道路や橋梁、河川、港湾、上下水道、公園、地下鉄などの施設。

(5) 将来にわたり豊かな大阪の実現に向けて

大阪市を取り巻く厳しい状況を克服し、将来にわたり豊かな大阪を実現するためには、現役世代が子どもを安全で安心な環境の中で育てることができるよう切れ目なく支援することで、現役世代の活力を生み出し、その活力を高齢者にも還元する流れを作るとともに、真に支援を必要とする高齢者等には徹底して支援を行うなど、市民サービスを拡充していく必要があります。

また、大阪の成長をより確実なものとしていくためには、「大阪の成長戦略（2015年2月版）¹¹」にもあるように、うめきた2期関連事業やなにわ筋線をはじめとする都市インフラの充実や防災力の向上など、未来への投資を行い、それをまた成長につなげていく必要があります。

¹¹ 大阪を新たな成長軌道に乗せるため、概ね平成32年（2020年）までの10年間の成長目標を掲げ、それを実現するための短期・中期（3～5年）の具体的な取組方向を明らかにすることをねらいとして、平成22年（2010年）12月に策定。

2 これまでの市政改革の成果

大阪市はバブル崩壊後の長期の経済低成長期の中、税収の落ち込みや市債残高の増加など、危機的な財政状況に陥っていました。

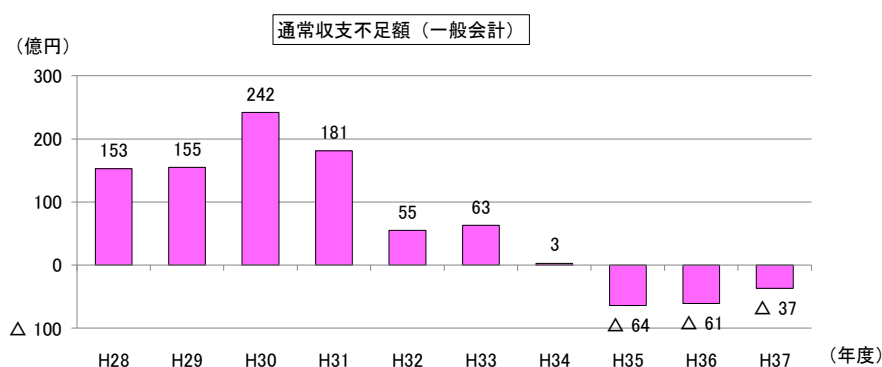
こうした状況を踏まえ、平成18年2月に「市政改革基本方針（平成18～22年度）」を策定し、市政改革に着手しました。その後も「なにわルネッサンス2011」、「市政改革プラン（平成24～26年度）」、「平成27年度市政改革の基本方針」などの計画に基づき徹底した市政改革を推進し、ムダを徹底的に排除し成果を意識した行財政運営などに取り組んできました。

これらの取組により、歳出の削減や歳入の確保、市債残高の削減、職員数の削減、外郭団体の見直しなど、一定の成果をあげてきました。しかし、大阪市の財政状況は依然として厳しく、引き続き改革を推進していく必要があります。

①単年度通常収支不足額は減少

「今後の財政収支概算（粗い試算）（平成28年2月版）」によると、当面は200億円程度の単年度通常収支不足が見込まれているものの、これまでの市政改革の取組により不足額は減少してきており、将来的な収支均衡を見通せる状況にまで到達しています。

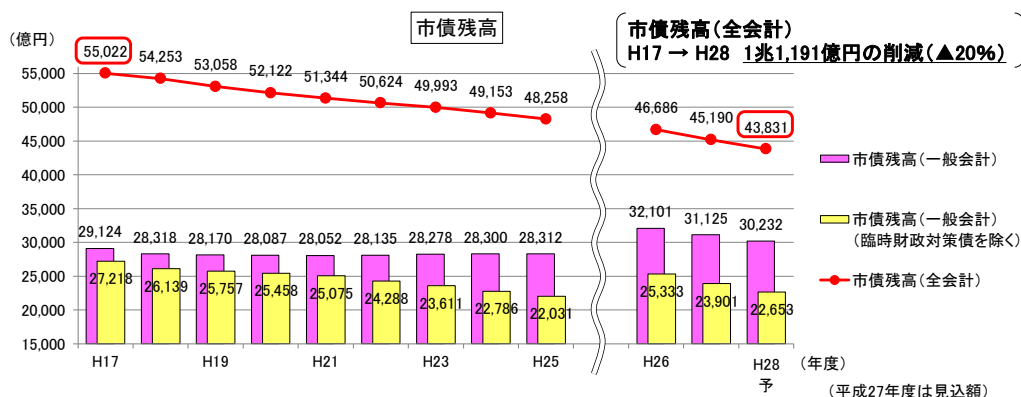
しかし、この試算には、インフラや公共施設の老朽化に伴う更新経費等を織り込んでおらず、また、税収や金利の動向など多くの不確定要素があるため、相当の幅をもって見る必要があります。先行きは決して楽観できない状況です。



②市債残高を大きく削減

投資的経費を削減し市債の新規発行を極力抑制したことにより、市債残高は減少してきており、全会計ベースで見ると、5兆5,022億円（平成17年度）から4兆3,831億円（平成28年度予算）まで、1兆1,191億円（約20%）を削減しました。同様に、臨時財政対策債を除く一般会計ベースで見ても、市債残高は削減してきています。

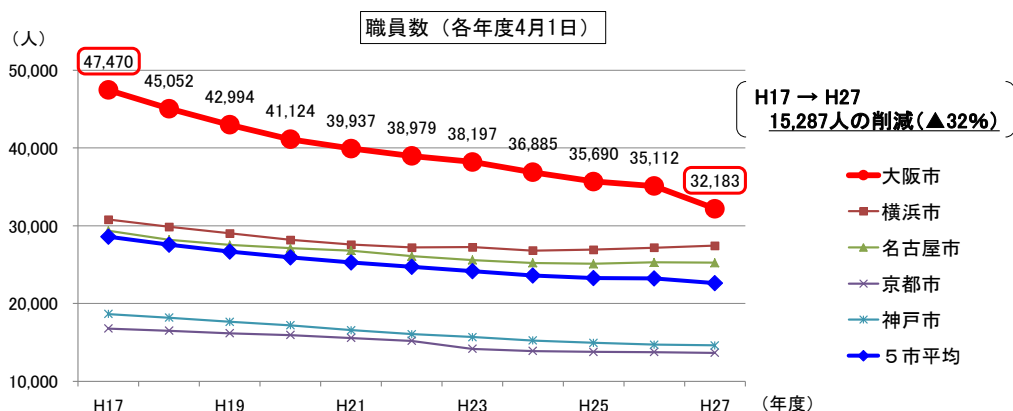
しかし、返済の財源となる一般財源に対する実質市債残高¹²の割合（実質市債残高倍率）が5大市¹³の他の4都市の水準を上回っている（平成26年度決算：大阪市2.8倍、他の4都市の平均2.2倍）など、引き続き、市債残高の削減に向けた取組を進める必要があります。



③職員数を大きく削減

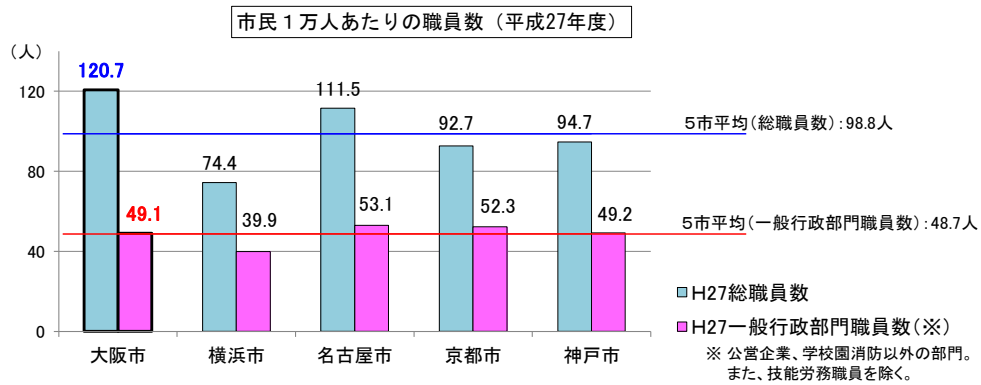
職員数については、47,470人（平成17年度）から32,183人（平成27年度）まで15,287人（▲32%）を削減した結果、市民1万人あたりの一般行政部門職員数は、他都市と比較しても遜色のないレベルまで到達しました。

しかし、公営企業、学校園、消防部門や技能労務職員を含んだ総職員数については、市民1万人あたりで見ると、依然として多い状況にあります。



¹² 臨時財政対策債（地方全体の財源不足に対処するため特例的に発行する地方債）のほか、償還財源（住宅使用料）が今後も確実に確保できる公営住宅建設事業債を除く市債残高。

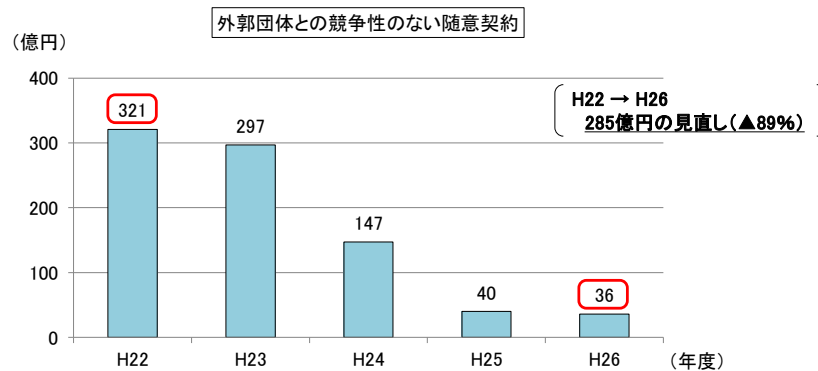
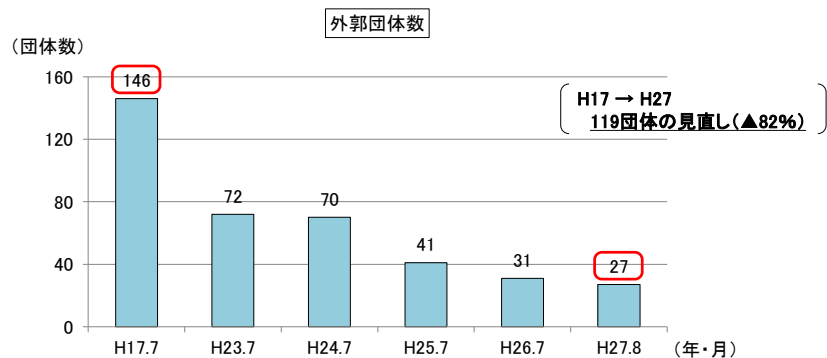
¹³ 大阪市に加え、大阪市と同様に早くから都市基盤と生活環境の整備を進めてきた横浜市・名古屋市・京都市・神戸市を指す。



④外郭団体の改革

外郭団体への財政的関与・資本的関与等の見直しを進め、団体数については146団体（平成17年7月時点）から27団体（平成27年8月時点）にまで見直すとともに、競争性のない随意契約額については321億円（平成22年度）から36億円（平成26年度）にまで大幅に見直しました。

これまでの取組により外郭団体数は着実に削減してきたものの、平成27年度末までに19団体にするという目標には達しておらず、引き続き、団体の自立化等の促進に取り組んでいく必要があります。



3 新たな価値を生み出す市政改革の推進

行政運営にあたっては、常に組織及び運営の簡素化・効率化に努め、最少の経費で最大の効果をあげなければなりません。そのためには、限られた行政資源を最大限に活用しながら、市民サービスの維持・向上を図るとともに、施策・事業の見直しを不断に推進していくことが求められています。

大阪市では、これまで改革に取り組んできたことにより、単年度通常収支不足額は将来的な収支均衡を見通せる状況にまで到達するとともに、市債残高の大きな削減を実現することができました。また、職員数を大きく削減し、外郭団体の改革を行ってきました。こうした市政改革の取組により一定の成果をあげてきたものの、今後、税収は大きな増を見込めず、また、扶助費など社会保障関連経費のさらなる増加も見込まれることから、引き続き、強力に改革に取り組んでいく必要があります。

今後も厳しい財政状況が続くことが予測される中、補てん財源に依存することなく収入の範囲内で予算を組むことを原則とするなど、将来世代に負担を先送りすることのないよう、市民の安全・安心を支える安定した財政基盤の構築に向け、着実かつ積極的に取り組んでいかなければなりません。

一方で、本格的な人口減少社会の到来や少子高齢化、情報化やグローバル化が急速に進展している中で、市政課題に適切に対応していく必要があります。

そのためには、歳出の削減、職員数の削減など、ムダを徹底的に排除し効果的・効率的な行財政運営をめざしたこれまでの取組を継続する一方で、新たなアプローチによる取組が必要となってきます。

こうしたことから、施策・事業の見直しなど歳出の削減・歳入の確保を図るとともに、ICT¹⁴を活用するなど市民・利用者の視点に立ったサービス向上・業務執行の効率化など質の高い行財政運営を推進します。また、地下鉄事業などの経営システムを見直すほか、民間活力の活用に向けて、官民連携を推進します。あわせて、改革推進体制の強化に向けて、人材育成やPDCAサイクルの徹底を図り、改革の担い手となる職員の能力向上や、働きやすい、働きがいのある職場づくりを推進します。

具体例としては、市民サービスの向上に向けて、オープンデータの利活用の促進などICTの徹底活用に取り組むとともに、業務執行の効率化に向けて、モバイルワークの促進などに取り組みます。また、民間・他都市・海外の先進事例や手法などを積極的に活用することを通じて、市政改革を推進する職員の育成を強化するとともに、PDCAサイクルの浸透を図り、市民サービスを最大化できる職員の育成や仕組みの構築をめざしていきます。

この「市政改革プラン2.0」に基づき、「新たな価値を生み出す市政改革」を推進していくことにより、安定した財政基盤の構築をめざすとともに、業務執行の効率化、市民サービスの向上を図ります。

さらに、今回の市政改革とともに、大阪の成長戦略を推進することにより、教育・医療・福祉などの市民サービスの拡充を図り、将来にわたり活気ある豊かな大阪の実現をめざします。

¹⁴ Information and Communication Technology (情報通信技術)。

(1) 改革の柱

この「市政改革プラン2.0」では、次の3つの改革の柱に沿って、具体的な取組を進めていきます。

改革の柱1 質の高い行財政運営の推進

市民・利用者の視点に立ったサービスの向上や効率的な行財政運営に向けた経費の削減及び歳入の確保等に取り組むとともに、ICTも徹底活用しながら、質の高い行財政運営をめざします。

改革の柱2 官民連携の推進

官民の最適な役割分担のもと、地下鉄・バス事業や水道事業をはじめとした官が担っている事業を民間が担うことにより、コスト削減とサービス向上が期待できるものは積極的に民間活力の活用を推進します。また、公共施設の整備にあたっては、PFI¹⁵手法の活用などを促進します。

改革の柱3 改革推進体制の強化

改革を推進していくため、職員が持つ能力を十分に引き出し、高い士気をもって業務を執行できるよう人材育成の強化を図るとともに、ワーク・ライフ・バランスに配慮し、職員がチャレンジ精神をもって仕事に取り組み、職場力(チームワーク)を発揮できる職場環境づくりを推進します。あわせて、PDCAサイクルの徹底や内部統制体制の確立を引き続き推進するなど、改革推進体制の強化を図っていきます。

¹⁵ Private Finance Initiative。行政が実施している公共施設等の設計・建設・改修・更新や維持管理・運営に、民間の資金と経営能力・技術力(ノウハウ)を活用し、公共サービスの提供を民間主導で行う手法。

新たな価値を生み出す市政改革

市民サービスの向上

業務執行の効率化

安定した財政基盤の構築

市政改革プラン2.0 (平成28～31年度)

【改革の柱1】

質の高い行財政運営の推進

- 質の高い効率的な行財政運営
 - ・市民サービス向上
 - ・効率的な行財政運営
 - ・ICTの徹底活用
 - ・環境と安全の基盤づくり
- 公共施設等の見直し
 - ・公共施設の総合的かつ計画的な管理
 - ・市民利用施設の受益と負担の適正化

【改革の柱2】

官民連携の推進

- 官民連携の推進
 - ・各事業の経営システムの見直し
 - ・最適な民間活力の活用手法の導入

【改革の柱3】 改革推進体制の強化

- 人材の育成
 - ・改革を推進する職員づくり
 - ・働きやすい職場環境づくり
 - ・コンプライアンスの確保
- PDCAサイクルの徹底
 - ・施策・事業のPDCAサイクルの徹底
 - ・内部統制体制の確立

現状の課題

当面の単年度通常収支不足（200億円）
今後見込まれる税収の減少・社会保障関連経費の増加
都市の成長に向けた未来への投資 など

これまでの市政改革の取組（平成18～27年度）

単年度通常収支不足額の減少 市債残高 9,345億円を削減（▲17%）
職員数 15,287人を削減（▲32%） 外郭団体 119団体を削減（▲82%）

(2) 改革の推進によりめざすもの

改革の推進により成果を着実に実現していくためには、この「市政改革プラン2.0」でどのような改革をめざしているのか、職員間で共有して、取組を実践していくことが必要です。

この「市政改革プラン2.0」でめざす安定した財政基盤の構築や市民サービスの向上の実現に向け、次のとおり改革目標を掲げ、取組期間満了時の達成に向けて各取組を推進していきます。

【安定した財政基盤の構築】

●一般財源に対する実質市債残高の割合の縮小（実質市債残高倍率）（p 35）

市債残高が大きくなると公債費の負担も重くなることから、将来世代の負担を十分に勘案し、返済の財源となる一般財源に対する実質市債残高の割合（実質市債残高倍率）を段階的に縮小させていきます。

●歳出の削減・歳入の確保

豊かな大阪をめざした政策となっているか、行政が関与する領域か民間に任せられる領域かといった観点や、受益と負担の関係を再検討するなど、点検・精査を行い、施策・事業の見直しを進める（p 31）とともに、給与カットを継続実施します（p 37）。

また、周辺のまちづくりに寄与する観点にも留意しつつ未利用地の売却・貸付を進める（p 32）とともに、ネーミングライツなど広告事業を推進（p 34）し、市税外収入を確保します。

【市民サービスの向上・業務執行の効率化】

●市民利用施設の利用者満足度の向上（p 29）

市民利用施設において、利用者ニーズ、費用対効果や他都市状況等を踏まえ、市民や利用者の視点に立ったサービス改善策を検討・実施し、利用者満足度の向上をめざします。

●ICTを活用したサービス向上施策への着手（p 39）

申請手続き等における証明書添付の全廃に向けた取組を進めるなど、ICTを活用した市民サービス向上をめざします。

●ICTを活用した業務執行の効率化施策への着手（p 43）

ペーパーレス化、タブレット等を活用したモバイルワークの促進など、ICTを活用した業務執行の効率化をめざします。

なお、「市政改革プラン2.0」では、これらの目標だけでなく、各取組項目においても原則として数値目標を設定することとし、計画した取組の評価・検証を行うとともに、未達であった場合にはその原因を分析し、改善等につなげていきます。

4 具体的な取組の方向性

どのように改革を進めていくのか、3つの改革の柱に沿って具体的な方向性と取組内容を設定し、各所属長のマネジメントのもと、P D C Aサイクルを徹底しながら改革を進めていきます。

改革の柱 1	質の高い行財政運営の推進
改革の柱 2	官民連携の推進
改革の柱 3	改革推進体制の強化

改革の柱 1 質の高い行財政運営の推進

1 質の高い効率的な行財政運営

市民利用施設等におけるサービス向上や、効率的な行財政運営をめざして歳出の削減と歳入の確保を図るとともに、人事・給与制度や外郭団体の見直しなどに取り組めます。

また、「大阪市 I C T戦略」に沿って I C Tを活用した市民・利用者の視点に立ったサービス向上や業務執行の効率化に取り組むとともに、環境と安全の基盤づくりに向けた取組を推進します。

(1) 市民サービス向上

これまで、市民利用施設におけるサービス向上を図るため、各施設において、臨時開館や開館時間の延長、トイレの改善等のサービス改善策を実施してきました。今後もこれらの取組を推進するとともに、新たな視点も含めたサービス改善策を実施し、利用者満足度の向上に取り組めます。

また、市税にかかるクレジット収納及びW e b口座振替受付サービスの導入など、多様な納税環境の整備を進めます。

(2) 効率的な行財政運営

市民の安全・安心を支える安定した財政基盤の構築に向け、施策・事業の目標の達成度、費用対効果の検証を行いながら、歳出面では、予算編成時にマイナスシーリングを設定することにより各所属長のマネジメントのもと施策・事業の自律的な見直しを促すほか、歳入面では、周辺のまちづくりに寄与する観点にも留意しつつ未利用地の有効活用等を図るとともに、市民負担の公平性・公正性を確保するため、支払い能力のある滞納債務者に対する法的措置の徹底など、未収金対策の強化に取り組めます。

また、市債残高の削減や、平成27年4月から運用を開始している新公会計制度による財務諸表を用いた市民への分かりやすい情報発信と事業マネジメント等への活用を進めるほか、人事・給与制度の見直しとして、職員数の削減や給与カットの継続、公民較差等の実態調査結果を踏まえた技能労務職員の給与の見直しなどに取り組みます。

(3) ICTの徹底活用

行政と市民の距離を縮め、市民サービスの向上を図るとともに、業務執行の効率化に向けて、ICTを徹底活用します。

平成28年3月に策定した「大阪市ICT戦略」に基づき、マイナンバー制度の活用による大阪市への申請手続き等における証明書添付の全廃に向けた取組や、オープンデータの利活用の促進など、ICTを活用した市民・利用者の視点に立ったサービス向上に取り組むとともに、ペーパーレス化、タブレット等を活用したモバイルワークの促進など、ICTを活用した業務執行の効率化に取り組みます。

(4) 環境と安全の基盤づくり

事務事業の実施にあたっては、エネルギー等の使用量抑制など日常の環境マネジメントに努めるとともに、施設・設備の省エネルギー改修、再生可能エネルギーの導入の取組を強化するなど、省エネルギー・創エネルギーのさらなる取組を全庁的に推進します。

また、大規模災害発生時において、大阪市の行政機能が低下した場合であっても、必要不可欠な業務を継続していけるよう、所属ごとに業務詳細一覧及び具体的な業務の実施方法を示したマニュアルを策定し、迅速な災害対応ができるリスク管理を進めます。

2 公共施設等の見直し

大阪市では、高度成長期を中心に多種多様な公共施設の整備を進め、膨大な量の施設を保有しています。今後、多くの施設が更新時期を迎え、維持管理や更新・建替えに要する費用の増大が想定されます。このため、将来の人口推移や厳しい財政状況などを見据え、中長期的な視点に立って施設全般の維持管理をより計画的に進め、財政負担の軽減・平準化、施設の安全確保・機能維持に努めていきます。

また、財政負担の平準化を図るため、引き続き公共事業の選択と集中を行います。

(1) 公共施設の総合的かつ計画的な管理

平成27年12月に策定した「大阪市公共施設マネジメント基本方針」を踏まえ、規模の最適化（ストックの有効活用、施設総量の抑制など）、予防保全による長寿命化（適切な点検・診断、計画的な修繕・更新など）、多様なコスト削減手法の導入（省エネルギー化、民間活力の導入など）により適切な管理を実施していくとともに、同基本方針の部分的な見直しを適宜実施し、内容の充実を図っていきます。

(2) 市民利用施設の受益と負担の適正化

市民利用施設の使用料については、施設サービスの特性等に応じた「参考・目安となる受益者負担基準」を設定しており、実際の受益者負担率が基準を下回っている施設は指定管理期間の更新時期にあわせて点検・精査し、経費削減や利用促進等に努めたいうえで必要に応じて料金改定を行うなど、受益者負担の適正化に向けた取組を進めます。

改革の柱2 官民連携の推進

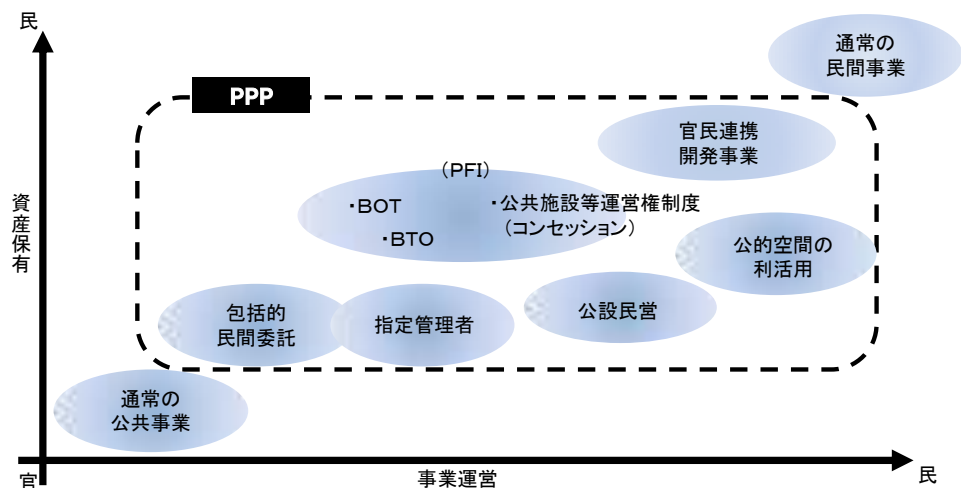
1 官民連携の推進

民間でできることは民間に委ね、官が果たすべき役割については市場原理が機能しない部分に限るなど、公共サービスの提供手法について改めて問い直すことが求められています。

官民の最適な役割分担のもと、官が担っている事業を民間が担うことにより、コスト削減とサービス向上が期待できるものは積極的に民間活力の活用を推進します。

民間活力の活用にあたっては、民営化（民間移管）、公共施設等運営権制度、委託化など官民が連携して公共サービスの提供を行うPPP手法¹⁶の中から、事業の使命・目的の達成に最適な手法を選択し、見直し等に取り組んでいきます。

また、公共施設の整備等にあたっては、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して効率的で質の高い公共サービスの提供を行うPFI手法の活用などを促進します。



(国土交通省総合政策局資料より作成)

¹⁶ Public Private Partnership。行政と民間が連携して、それぞれお互いの強みを生かすことによって、最適な公共サービスの提供を実現し、地域の価値の向上や住民満足度の最大化を図るもの。

(1) 各事業の経営システムの見直し

公営事業、とりわけ地下鉄や上・下水道事業等に代表される都市インフラにかかる事業については、当初は莫大な初期投資がかかり、また、適当な事業者も見当たらなかったことから、公で実施する必要性や理由がありました。しかし、公共サービスの提供手法が増えた現在では、全てを公営で実施し続ける必要性は薄れてきています。

今後、各事業を取り巻く経営環境がより一層厳しくなると予想される中、各事業が抱える課題の解決や今後の発展に向けて、引き続き、経営システムの見直しを進めていきます。

見直しの方向性を定めるにあたっては、事業の法的位置づけ、受け手となる事業者の有無、公的関与のあり方などを総合的に検討し、民営化（民間移管）、公共施設等運営権制度の活用、地方独立行政法人化、指定管理者制度の活用、委託化など、事業の特性を踏まえて、それぞれ最適な形態をめざします。

このような経営システムの見直しにより、これまで行政が果たしてきた公的な責務を一定担保しつつ、事業コストの削減とともに、市民サービスの維持・向上を図ります。

(2) 最適な民間活力の活用手法の導入

公共施設の整備等にあたっては、官民の最適な役割分担のもと、効率的・効果的な施設整備と良質なサービス提供を図るため、P F I の推進体制や具体的な進め方、リスク分担の考え方などを整理したP F I ガイドラインを活用するなど、P P P / P F I 手法も含めた中から最適な事業手法を導入します。

また、すでに多くの施設で導入済の指定管理者制度については、外部有識者からの意見等も取り入れたマネジメントサイクルを確立し、継続的に制度運用の改善を実施していきます。

改革の柱3 改革推進体制の強化

1 人材の育成

大阪市を取り巻く環境は大きく変化しており、これまでの人事管理制度改革の取組状況を検証しながら、求められる職員づくりや人材マネジメントの推進にこれまで以上に迅速かつ的確に対応していきます。

職員が「全体の奉仕者」であるという認識を持ち、多様性を受容¹⁷しながら、高いコンプライアンス意識と士気をもって効率的に業務を行えるよう、人材の育成を進めます。あわせて、ワーク・ライフ・バランスにも配慮し、職員がチャレンジ精神をもって仕事に取り組み、職場力（チームワーク）を発揮できる職場環境づくりや女性の活躍推進に向けた組織活性化を進めます。

¹⁷ 性別やこども、高齢者、障がいのある人、LGBTなどの性的少数者など、様々な人の違い等を互いに認め合い、受け容れること。

(1) 改革を推進する職員づくり

改革を進めていくため、職員が前向きで主体性・チャレンジ意識を持つとともに、職員の気づきを促進するため、若年層職員の育成や管理監督者のマネジメント力の向上を図るとともに、市政改革の必要性や考え方について、職員が共通認識を持って改革を実践できるよう意識改革に取り組みます。

(2) 働きやすい職場環境づくり

職員がその能力を十分に発揮し、高い士気をもって効率的に業務を行えるよう、ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場環境を整備します。特に、女性職員がその能力を十分に発揮し活躍できるよう、研修の拡充や管理職の意識改革等に取り組みます。

また、市民サービスの向上に向けて、5 S活動¹⁸や標準化によるマネジメント手法や問題解決に向けた改善活動を実践することにより、仕事のムダの削減、自ら気づいて動ける人材の育成、組織活性化、行政運営の効率化を図ります。

(3) コンプライアンスの確保

法令の遵守はもとより、市民の期待・要請に応えるという職員のコンプライアンス意識を向上させるために効果的な研修を実施するとともに、公益通報制度¹⁹を着実に運用して違法・不適正な事実に対する各所属の主体的な調査や是正・再発防止措置を促します。さらに、不祥事根絶に向けた取組を推進することで、全職員がコンプライアンスを意識し、各職場でコンプライアンス違反を発生させないための自律的な取組や服務規律の確保を促進します。

2 PDCAサイクルの徹底

事業実施にあたっては、施策目的を明確にしたうえで成果（市民や社会にどのような変化が生じているか）を常に意識し、定期的にその事業の有効性をチェックし、内容の改善や新たな展開につなげていく必要があります。

PDCAサイクルを徹底し、内部統制体制の確立に取り組むなど、継続的・自律的な市政改革の取組を推進します。

¹⁸ 整理・整頓・清掃・清潔・しつけを徹底し、ムダを取り除き、業務執行の効率化を図る活動。

¹⁹ 大阪市職員や委託先事業者の役職員（大阪市からの委託事務のみ）について、職務の執行に関して法令に違反する事実や不適正な事実などがある場合に、大阪市の機関や外部委員からなる「大阪市公正職務審査委員会」に通報ができる制度。

(1) 施策・事業のPDCAサイクルの徹底

各所属の目標や主な経営課題・戦略などを明らかにする「運営方針」を策定・評価することで、効果的・効率的な行政運営を推進し、全庁的にPDCAサイクルを徹底します。

さらに、各所属のニーズに応じた各種の支援や情報発信、他都市・他所属の成功事例等の共有化などを進め、各所属による自主的・自律的なPDCAサイクルの徹底を促進します。

(2) 内部統制体制の確立

内部統制とは、リスクの発生を未然に防止し、あるいは早期に発見し、リスクが発生した場合に適切に対応する仕組みです。これまでの取組により、リスクに対する意識や対応のノウハウは徐々に浸透してはきているものの、依然として不適正な事務処理等が発生していることから、自律的なリスク管理体制の構築が求められます。

引き続き、各所属がPDCAサイクルを検証しながら、自律的なリスク管理体制の構築をめざした取組を推進します。

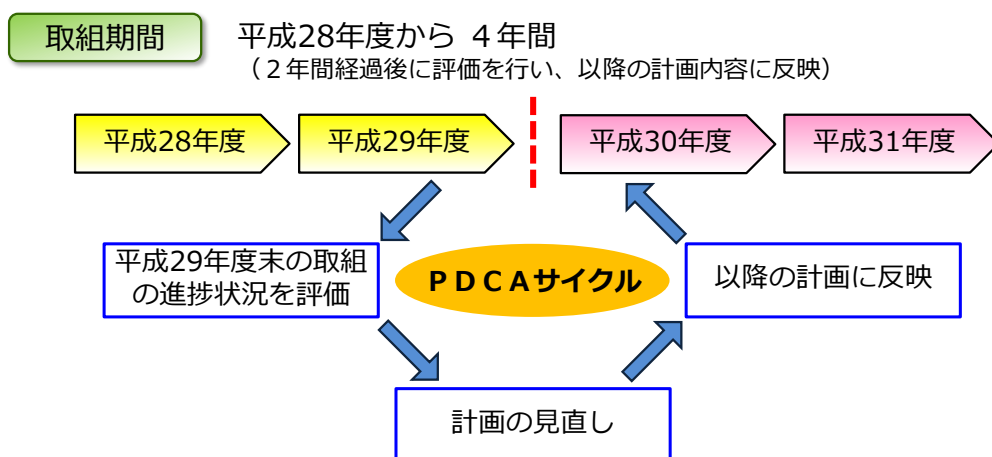
5 取組期間及び推進体制

市政改革を進めるにあたっては、PDCAサイクルを推進する観点から、取組を漫然と実施するのではなく、計画どおり進捗しているか、また、目標とした成果があがっているかを定期的に点検・評価し、期待どおりの成果が得られていない場合には、改善を図っていきます。また、組織横断的な観点から「大阪市改革プロジェクトチーム」を活用し、それぞれの取組ごとに各所属間で連携を図りながら改革を推進していきます。

(1) 取組期間

平成28年度から4年間とします。

ただし、2年間経過後の平成30年度に平成29年度末の取組の進捗状況等を評価し、以降の計画内容に反映することとします。



(2) 推進体制

大阪市では、平成23年12月に、市民生活の安定と都市の成長発展が持続的に確保される効果的・効率的な行財政運営の実現に向けて行財政改革を着実に推進するため、「大阪市改革プロジェクトチーム」を設置しました。

「市政改革プラン2.0」を推進するにあたっては、こうしたプロジェクトチーム等を活用し、全市的な観点から組織横断的に改革を推進していきます。

第2章 具体的な取組項目

第1章で示した基本方針を踏まえ、取組期間中（28～31年度）に具体的にどのように取組を進めるのかについて、主な取組を項目ごとに示すものです。

なお、30年度に実施予定の中間評価（29年度末の進捗状況）において、目標や取組の進捗状況を評価し、取組の見直しや30年度目標の設定、31年度目標の見直し等を行う予定です。

<各欄について>

- 現状と課題**

- ・改革が必要になった背景や、解決すべき課題について示しています。

- 戦略・取組の方向性**

- ・課題を解決するため、どのように取組を進めるのかを示しています。

- 目 標**

- ・取組の結果、どのような状態をめざすのかについて、原則として数値化して設定しています。

- ・年次目標については、28年度・29年度（中間目標）・31年度（最終目標）の設定を基本としています。

- 取組スケジュール**

- ・取組をどのようなスケジュールで進めるのかを示しています。

1 質の高い効率的な行財政運営

(1) 市民サービス向上

ア 市民利用施設におけるサービス向上

現状と課題	<p>市民利用施設におけるサービス向上を図るため、各施設において、この間、臨時開館や開館時間の延長、トイレの改善等のサービス改善策(※)を実施してきた。今後もこれらの取組を推進するとともに、新たな視点も含め、一層の市民サービスの向上を図る必要がある。</p> <p>※主な取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・お盆、ゴールデンウィークや年末年始等繁忙期における臨時開館、開館時間の延長 ・トイレの洋式化、温水洗浄便座の設置 ・最寄駅からの案内表示や周辺一帯の案内表示の充実
戦略・取組の方向性	<p>利用者ニーズ、費用対効果や他都市状況等を踏まえ、市民や利用者の視点に立ったサービス改善策を検討・実施し、利用者数や利用率等の向上につながるよう、一層の市民サービスの向上を図る。</p> <p>①開館日・開館時間の拡充 臨時開館や開館時間の延長の拡充、毎週設定されている休館日の見直しなどを検討・実施する。</p> <p>②トイレ等の施設改善 トイレの洋式化など利用しやすい施設をめざし、施設の改善を検討・実施する。</p> <p>③附帯的なサービスの充実 カフェなどの附帯施設の充実や利用しやすい環境の整備を検討・実施する。</p>
目標	<p>市民利用施設における利用者満足度</p> <p>28年度 83%</p> <p>29年度 84%</p> <p>(27年度実績 82.2%)</p> <p>※31年度の目標は、29年度の進捗状況を踏まえて設定予定。</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①②③				
	各市民利用施設におけるサービス改善策の検討・実施			

(凡 例) 制度設計等： 実施：

1 質の高い効率的な行財政運営

(1) 市民サービス向上

イ 多様な納税環境の整備

現状と課題	<p>近年、納税者のライフスタイルの多様化により、時間や場所を問わず、手元に現金がなくても納付できる方法など、さらに納付しやすい環境が求められている。</p> <p>また、口座振替の申込みは納税者が申込用紙に記入・捺印のうえ、金融機関へ直接提出するなど、手続きが煩雑であるため利用件数が伸び悩んでいる。</p>
戦略・取組の方向性	<p>クレジットカードによる市税の納付サービス及びインターネットを利用したWeb口座振替受付サービスを導入し、多様な納税環境整備による納税者の利便性向上、口座振替申込手続きの簡素化、業務の効率化を図り、利用件数の向上に取り組む。</p> <p>①クレジットカード収納 28年12月末までに導入し、ホームページ・イベント等を活用し、クレジットカード収納に結びつく、より効果的な利用促進方法について検証を行いながら継続的に実施する。</p> <p>②Web口座振替受付サービス 28年4月に導入し、口座振替未加入者に対し、当初納税通知書に加入勧奨チラシを同封する等、積極的に加入勧奨を行い、より効果的な加入勧奨方法について検証を行いながら継続的に実施する。</p> <p>※①・②の取組については、それぞれ利用状況等を検証したうえで、毎年度、目標値を設定する。</p>
目標	<p>利用件数 28年度 ①15,000件 ②6,000件 ※29年度以降の目標は、28年度の進捗状況を踏まえて設定予定。</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	<p>-----></p> <p>実施に向け調整・ 12月末導入(予定)</p>	<p>-----></p> <p>検証・改善しつつ継続実施</p>		
②	<p>-----></p> <p>4月導入、検証・改善しつつ継続実施</p>			

(凡 例) 制度設計等： -----> 実施： ----->

1 質の高い効率的な行財政運営

(2) 効率的な行財政運営

ア 歳出の削減

① 施策・事業の見直し

現状と課題	<p>これまで「市政改革基本方針（18～22年度）」、「市政改革プラン（24～26年度）」、「平成27年度市政改革の基本方針」などに取り組んできたが、「今後の財政収支概算（粗い試算）（28年2月版）」において、当面の単年度通常収支不足額は200億円程度になる見込みとなっており、引き続き通常収支（単年度）の均衡に向け、新たな価値を生み出す市政改革に取り組む必要がある。</p>
戦略・取組の方向性	<p>施策や事業について、豊かな大阪をめざした政策となっているか、行政が関与する領域か民間に任せる領域かといった観点や、受益と負担の関係を再検討するなど、これまでの考え方ややり方にとらわれずに、聖域を設けることなくゼロベースで点検・精査を行い、見直しを進める。</p> <p>①各所属における自律的な見直し 予算編成時にマイナスシーリングを設定することにより、各所属長のマネジメントのもと、PDCAサイクルを徹底し、選択と集中や行財政改革の推進による自律的な改革を促進。</p> <p>②市政改革プラン等に基づく見直し 「市政改革プラン（24～26年度）」、「平成27年度市政改革の基本方針」において見直すこととした施策・事業について、引き続き見直しを実施。 各区ごとに整備されている施設（スポーツセンター、屋内プール、老人福祉センター、子ども・子育てプラザ）については、今後の大都市制度のあり方検討の進捗に応じて見直しを進める。 ※当面、施設の耐用年数等を勘案し、「公共施設の総合的かつ計画的な管理」（p47参照）のもとで、見直しに取り組む。</p>
目標	<p>毎年度予算編成時に調整 （28年度予算 マイナスシーリングの設定 ▲51億円）</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①②				

(凡 例) 制度設計等： 実施：

1 質の高い効率的な行財政運営

(2) 効率的な行財政運営

イ 歳入の確保

① 未利用地の有効活用等

現状と課題	<p>大阪市の市税収入は依然として低い水準にあり、未利用地の売却や貸付等による有効活用を推進し、引き続き歳入確保に努める必要がある。</p> <p>また、未利用地は大阪市が都市として有しているポテンシャルを引き出すための経営資源でもあるため、地域の活性化や賑わいの創出など、まちづくりに資する未利用地の有効活用に取り組む必要がある。</p> <p>「未利用地活用方針」に基づき、22～30年度までに一般会計で1,500億円の売却を目標に取組を推進してきた（22～26年度実績 846億円）が、商品化に時間を要する土地が残るなど、年々売却が難しくなっており、結果として、長期間未活用の土地が多数存在している。</p> <p>【参考】 未利用地（現状が空地のもの）のうち、公表されてから5年以上売却・事業化されず、現在貸付もされていないもの（27年3月末時点） 処分検討地 103件/221件（46.6%） 事業予定地 84件/149件（56.4%）</p>
戦略・取組の方向性	<p>未利用地について、周辺のまちづくりに寄与する観点にも留意しつつ、可能な限り売却予定時期を明らかにして計画的に売却を進めるとともに、個々に施策決定されて貸し付ける場合や売却が困難な土地、売却・事業化に相当な期間を要する土地については、長期的あるいは暫定的な貸付による有効活用にも取り組む。</p> <p>①資産流動化プロジェクト用地チームによる照会やヒアリングを定期的を実施し売却を促進。</p> <p>②土地の商品化を進める各土地所管局に対し、実務的・専門的な知識やノウハウに関する情報を提供するなどのサポート機能の充実。</p> <p>③貸付検討地（貸付を検討することが適当と判断される未利用地）を全庁的に抽出・公表し、有効活用を促進。</p>
目標	<p>売却収入目標額 28年度 153億円 29年度 140億円 30年度 140億円 (27年度実績見込み 94億円) ※31年度の目標は、29年度末までに売却及び貸付の進捗状況を踏まえて設定予定。</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①②	検証・改善しつつ継続実施			
③	用地 PT で仕組みを構築	検証・改善しつつ継続実施		

(凡 例) 制度設計等： 実施：

1 質の高い効率的な行財政運営

(2) 効率的な行財政運営

イ 歳入の確保

② 未収金対策の強化

現状と課題	<p>未収金対策については、歳入の確保はもとより、市民負担の公平性・公正性の確保のため、取り組んできたところである。</p> <p>この間の取組により、未収金残高は着実に減少しているが、いまだ、552億円の未収金残高（26年度決算）が存在するため、引き続き、全市的な未収金対策の強化に取り組む必要がある。</p>
戦略・取組の方向性	<p>「新たな未収金を極力発生させない」・「既存未収金の解消」の2本柱で、全市的な未収金対策の強化に取り組む。</p> <p>①支払い能力がある滞納債務者に対する法的措置の徹底等をはじめとする債権別の行動計画に基づく取組を引き続き推進する。</p> <p>②「市債権回収対策室」において、引き続き税の徴収ノウハウを活かした徴収及び滞納整理を行う。</p> <p>③徴収及び滞納整理のノウハウを市債権回収対策室と各所属が共有できるように「OJTによる徴収事務担当者の育成」を引き続き実施する。</p>
目標	<p>未収金残高</p> <p>28年度 465億円以下</p> <p>29年度 435億円以下</p> <p>(26年度実績 552億円)</p> <p>※31年度の目標は、29年度の進捗状況を踏まえて設定予定。</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①②③				
	検証・改善しつつ継続実施			

(凡 例) 制度設計等： 実施：

1 質の高い効率的な行財政運営

(2) 効率的な行財政運営

イ 歳入の確保

③ 諸収入確保の推進

現状と課題	<p>広告事業効果額は、これまでの取組により、総額では約5億円と指定都市の中でもトップクラスの水準にあるが、募集している多くの媒体において広告主が確保できていない。</p> <p>「市政改革プラン2.0」の取組期間内には、広告主が確保できている大規模施設において改修工事が予定されていることから、大幅な広告料収入の減少が予測される。</p>
戦略・取組の方向性	<p>「大阪市広告事業行動指針」に基づき、媒体別の取組を進めるとともに、広告主の獲得に向け新たな制度構築を図るなど、戦略的に広告事業を展開し、全庁的な取組を一層推進することにより、税外収入の確保等に努め、必要な市民サービスの維持向上につなげる。</p> <p>①ネーミングライツ、施設を活用した広告など、媒体別の取組方針に基づく広告主獲得の取組を推進する。</p> <p>②民間のアイデアやノウハウを活用し、新たな広告主を確保するため、広告代理店の参入を促進する制度を構築する。</p> <p>③媒体別の目標効果額を、前年度中に適切に設定し、全庁的な進捗管理を行いながら、各所属の取組を支援する。</p>
目標	<p>広告事業効果額</p> <p>広告料収入の大幅な減少が見込まれる状況においても、「市政改革プラン2.0」の取組期間中、5億円程度を確保する。</p> <p>28年度 5.1億円 (27年度実績 5.3億円)</p> <p>※29年度以降の目標は、進捗状況を踏まえて前年度中に設定予定。</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	媒体別の取組方針に基づく広告主獲得の取組を推進			
②	新たな制度構築	検証、改善しつつ継続実施		
③	次年度の媒体別目標額の設定、全庁的な進捗管理、所属の取組支援を継続実施			

(凡 例) 制度設計等： 実施：

1 質の高い効率的な行財政運営

(2) 効率的な行財政運営

ウ 市債残高の削減

<p>現状と課題</p>	<p>道路・公園・学校などは、整備に多額の費用が必要であり、長期間にわたって利用されるため、受益と負担の観点から、市債（借金）を活用して整備し、その返済（公債費）について、施設を利用する現世代～将来世代にわたって一般財源（市税等）により負担している。したがって、市債残高が大きくなると公債費の負担も重くなることから、将来世代の負担を十分に勘案して、市債残高を管理する必要がある。</p> <p>市債残高の状況について、大阪市と同様に早くから都市基盤と生活環境の整備を進めてきた5大市（横浜市、名古屋市、京都市、神戸市、大阪市）で比較すると、返済の財源となる一般財源に対する実質市債残高（※1）の割合（実質市債残高倍率（※2）（26年度決算））では、</p> <p>大阪市：2.8倍 他の4都市の平均：2.2倍</p> <p>となっている（大阪市の市債残高の推移については、p15参照）。</p> <p>大阪市は他の4都市の平均を上回っている状況であり、持続可能な財政構造の構築のために、実質市債残高倍率を縮減していく必要がある。</p> <p>（※1）実質市債残高 臨時財政対策債のほか、償還財源（住宅使用料）が今後も確実に確保できる公営住宅建設事業債を除く市債残高</p> <p>（※2）実質市債残高倍率 一般財源に対する実質市債残高の割合</p>
<p>戦略・取組の方向性</p>	<p>実質市債残高倍率を5大市の他の4都市並みにすることをめざし、段階的に縮小させる。</p> <p>①市債発行（臨時財政対策債を含む）について、事業に優先順位を付けるなど選択と集中を図り、市債残高を削減する。</p>
<p>目標</p>	<p>実質市債残高倍率</p> <p>5大市の状況を勘案し、次のとおり設定。</p> <p>32年度予算編成時 2.0倍以内 (26年度実績 2.8倍)</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	段階的縮小		→	32年度予算編成 2.0倍以内 (32年度末)

(凡 例) 制度設計等： - - - - -> 実施： →

1 質の高い効率的な行財政運営

(2) 効率的な行財政運営

エ 財務諸表の公表と活用推進

現状と課題	<p>27年4月から新公会計制度の運用を開始し、同年9月には開始貸借対照表を作成・公表したところであるが、制度の導入目的であるアカウンタビリティ（説明責任）の達成とマネジメントの強化を図るため、財務諸表を作成・公表するとともに、マネジメントへの活用方法について具体の検討が必要である。</p>
戦略・取組の方向性	<p>財務諸表の作成・公表については、28年度に初めてとなる財務諸表を作成し、市民にとって分かりやすい形式で決算情報を公表するとともに、市民からの評価にかかる目標設定について検討を行う。また、事業マネジメント等への活用については、各所属が自律的に予算算定や事業の見直しなどに活用できる状態をめざす。</p> <p>①市民にとって分かりやすい形式での作成・公表</p> <p>28年度に初めてとなる財務諸表を作成し公表するが、資産状況や行政コストにおいて勘定科目ごとに内訳を記載するなど、分かりやすい形式でホームページへ掲載する。また、公表した財務諸表が市民にとって分かりやすいものとなっているかについては、関係局で組織する財務諸表活用検討ワーキンググループにおいて、28年度にその目標設定等について検討し、経年比較による財務状況の分析が可能となる29年度から市政モニターアンケート等により検証を行う。</p> <p>②事業マネジメント等への活用の推進</p> <p>財務諸表活用検討ワーキンググループにおいて試行的に取り組んでいるパイロット事業（母子父子寡婦福祉貸付資金事業における未収債権回収、方面体育館事業における施設管理）での活用状況を十分に検証しながらパイロット事業を追加選定し、財務諸表活用方策の検討、検証を行い、施策・事業の見直しにつなげていく。</p>
目標	<p>※新たな取組であるため、28年度に財務諸表活用検討ワーキンググループにおいて検討し、当面の目標や評価方法等の方針を決定する。</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	財務諸表の作成・公表	検証・改善しつつ継続実施		
②	事業マネジメント等への活用	検証・改善しつつ継続実施		

(凡 例) 制度設計等： -----> 実施： —————>

1 質の高い効率的な行財政運営

(2) 効率的な行財政運営

オ 人事・給与制度の見直し

現状と課題	<p>人件費や投資的・臨時的経費の抑制を図っているものの、当面は200億円程度の単年度通常収支不足が見込まれる。また、適切な組織管理や人事管理を着実に推進することが求められている。</p> <p>技能労務職員給与のさらなる適正化に向け、人事室で民間給与調査を実施のうち公民給与比較をしたが、給与制度への反映が困難だったことから、民間の個人別給与等を調査してより詳細な実態を把握する必要がある。</p>
戦略・取組の方向性	<p>質の高い行財政運営を支える人事・給与制度を構築する。</p> <p>①人員マネジメントを適切に行いながら、スリムで効果的な業務執行体制を構築するとともに、職員数の削減に引き続き取り組む。</p> <p>②技能労務職員の給与について、民間の同種または類似業務従事者との均衡を図る観点から、人事委員会による公民較差等の実態調査結果を踏まえた見直しを行う。</p> <p>③給与カットを継続実施し、人件費の抑制を図る。</p>
目標	<p>●市長部局の職員数 経営システムの見直し等を除き、約1,000人削減。</p> <p>28年10月 20,610人 29年10月 20,410人 31年10月 19,900人 (27年10月実績 20,920人)</p> <p>また、経営システムの見直し等を推進（地下鉄、バス、水道、下水道、幼稚園、保育所、博物館、一般廃棄物（収集輸送）、弘済院、市場）。あわせて、区役所と連携しながら、区役所における職員の適正配置を進める。</p> <p>●給与カットを継続して実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市長部局及び水道局 給料月額のカット▲1.5%～▲6.5%、管理職手当のカット▲5% (29年度末まで) 28年度年間削減効果額 ▲29.4億円 ・交通局 給料月額のカット▲3%～▲20%、管理職手当のカット▲5% (28年度末まで) 28年度年間削減効果額 ▲23.2億円

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	(▲約 310人)	(▲約 200人)	→	
②③	→			

(凡 例) 制度設計等： - - - - -> 実施： ———>

1 質の高い効率的な行財政運営

(2) 効率的な行財政運営

カ 外郭団体の必要性の精査

現状と課題	<p>外郭団体評価委員会の審議を経て24年7月に取りまとめた「外郭団体見直しの方向性」に沿って外郭団体に対する大阪市関与の見直しに取り組み、外郭団体数は着実に削減(※)しているが、現時点において、削減見込み(27年度末で19団体)に達していない。</p> <p>※外郭団体数：70団体(24年7月)→27団体(27年度末)</p>
戦略・取組の方向性	<p>外郭団体の見直しにあたっては、これまでの取組を踏まえて団体ごとの方向性の検証を行ったうえで、引き続き、自立化等の促進に取り組む。</p> <p>①引き続き、「外郭団体見直しの方向性」に沿って、外郭団体に対する大阪市関与の見直しに取り組む。</p> <p>②これまでの取組の進捗状況等について外郭団体評価委員会で審議いただき、「外郭団体見直しの方向性」を検証する。</p> <p>③上記検証結果や、事業の経営形態の変更の議論状況等を踏まえて、今後の見直しの方向性について検討を進める。</p>
目標	<p>28年度 「外郭団体見直しの方向性」を検証し、新たな計画を策定。</p> <p>※31年度の目標は、新たな計画の中で設定予定。</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	外郭団体に対する大阪市関与の見直しの継続等			
②③	新たな計画の策定	(取組①へ反映)		

(凡 例) 制度設計等： 実施：

1 質の高い効率的な行財政運営

(3) ICTの徹底活用

ア ICTを活用したサービス向上

<p>現状と課題</p>	<p>現代社会の様々な課題に対応し、活力と魅力のある大阪を実現するためには、急速に普及が進むICTの活用が有効であり、市民サービス向上、行政運営の効率化の取組を進めることが求められている。</p> <p>28年1月より税、社会保障などの分野でマイナンバーの利用がスタートし、行政手続きにおける添付書類の削減など利便性の向上が期待されている。</p>
<p>戦略 ・ 取組の方向性</p>	<p>「大阪市ICT戦略」及び「大阪市ICT戦略アクションプラン」に基づき全庁的なICT活用を推進するとともに、マイナンバーを活用した証明書添付の全廃に向けた取組を進める。</p> <p>①情報インフラの活用（Wi-Fi、IoT等）</p> <p>市民の利便性向上を図るため、ICT活用の基盤として普及が進むWi-Fiなど情報インフラの活用積極的に取り組むとともに、最新技術を開発する企業等との実証実験に取り組み、都市の安全・安心向上をめざす。</p> <p>■公衆無線LAN（Wi-Fi）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外国人観光客向けに民間施設等に設置が進められているOsaka Free Wi-Fiと連携しつつ、市民の利便性向上を図るため、大阪市所有施設における公衆無線LANについて、市民ニーズの把握に努め、施設の目的や市民の利用状況などから、より効果の出る施設から優先し整備を進める。 <p>■最先端ICT実証実験</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業、研究機関等との実証実験を積極的に誘致し、魅力的なサービスの開発からまちづくりまで、常に時代をリードする都市となることをめざす。 ・都市交通・歩行者移動に関する分野や、地域の見守りに関することなど、都市の安全・安心向上の取組を進めるため、企業、研究機関等と共同で実証実験を実施する。 <p>②積極的なデータ活用の促進（オープンデータ、ビッグデータ）</p> <p>行政が保有するデータのオープン化を進め、市民に有益なアプリが開発されるなどデータの利用促進を図るとともに、市が保有するビッグデータ分析に基づく効果的な施策の実施に取り組む。</p> <p>■オープンデータ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各種行政情報を商用利用及び2次利用が可能で、かつ機械判読に適したデータのオープン化を推進する。

- ・市民に身近な区広報紙/誌のお知らせやイベント情報等のオープンデータ化から始め、市民ニーズの動向等を確認しながら、区役所発信型のオープンデータを積極的に進める。
- ・オープンデータの利用促進のため専用サイトを構築するとともに、ビッグデータと組み合わせたビジネスの創出をめざすため、民間企業の参画意欲を誘起する会議を開催し、民間企業との連携・協働を促進する。

■ビッグデータ

- ・市が保有するビッグデータが有効に活用され、データ分析に裏付けられた効果的な施策を実施する。
- ・消費者、観光客、交通、医療、福祉など各方面に蓄積された情報が適切な専門家・機関等によってデータ分析され、社会・経済活動における有効利用を推進する。

③最新情報環境への適切な対応（モバイル・ファースト）

スマートフォンをはじめモバイル端末の普及に対応した情報発信や申請・届出の仕組みづくり、民間アプリの活用を進め、ICTを活用したサービス向上に取り組む。

■モバイル対応

- ・保育所空き状況をはじめ地図情報と連携して検索の利便性を高めることや、居住区や施策別など市民ニーズに応じた情報発信など、順次スマートフォン等に対応した情報提供を進めるとともに、施設の利用申請をはじめ、将来的にはあらゆる申請・届出がモバイル端末から可能となる仕組みづくりに取り組む。
- ・スマートフォンのアプリについては、民間企業やCode for X（※）などコミュニティにおいて様々な公共領域のアプリ開発が進められていることから、民間アプリの活用や協働を推進することとし、行政はアプリ開発を促進するオープンデータに積極的に取り組む。

※「Code for 地域名」として、地域の課題解決に役立つアプリ等を開発する有志の団体

④施策における徹底活用

行政施策におけるICTの徹底活用について、防災、市民協働の促進から取組を始める。


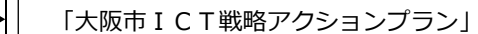
■防災

- ・安全・安心な市民生活を実現するため、「大阪市地域防災アクションプラン」に掲げる施策においてICTの活用を検討する。
- ・災害時における迅速な避難を支援し、市民の安全を確保するとともに、日頃から災害に対する意識を啓発し、防災知識の普及等を図るため、防災アプリを開発し、その普及促進に努める。

	<ul style="list-style-type: none"> ・災害時における通信手段の多重化をめざして、広域Wi-Fiネットワークとクラウドの活用による市役所と拠点（区役所等）間の情報共有・連絡手段の構築に関する実証調査を行うとともに、地域BWA(※)活用による通信導入試験を行う。 <ul style="list-style-type: none"> ※地域Broadband Wireless Access（広帯域移動無線アクセス）：2.5GHz帯の周波数の電波を使用し、地域の公共サービスの向上等を目的とした電気通信業務用の無線システム <p>■市民協働の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市民同士または市民と行政がつながり、様々な地域課題を市民協働で解決するきっかけづくりを推進する。 ・大阪市が保有する各種情報・データを文字情報だけでなく分かりやすくビジュアルで公開するとともに、市民に身近でニーズの高い情報のオープンデータ化を推進する。さらに、市民や民間プログラマーが地域課題の解決をめざしたアプリを開発するハッカソン(※)等の取組と連携し、成功事例を積み重ねていく。 <ul style="list-style-type: none"> ※ハックとマラソンを掛け合わせた造語で、プログラマーたちが技術とアイデアを競い合う開発イベント <p>⑤効果的・効率的な行政運営</p> <p>マイナンバー活用による大阪市への申請・届出手続きにおける証明書添付の全廃に向け、業務フローの検討を進め、証明書添付の廃止による市民の利便性向上に取り組む。</p>
<p>目標</p>	<p>【全体目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● I C Tを活用したサービス向上施策における利用者満足度 29年度 70% ※30年度以降の目標は、29年度に策定予定。 ● I C Tを活用したサービス向上施策の着手件数 29年度 42件 ※30年度以降の目標は、29年度に策定予定。 <p>【項目別目標】</p> <p>①情報インフラの活用（Wi-Fi、IoT等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大阪市所有施設におけるWi-Fiの市民ニーズを把握し、施設の目的や市民の利用状況などからより効果の出る施設から優先して整備 ・企業等と共同で実証実験を実施 年間4件 <p>②積極的なデータ活用の促進（オープンデータ、ビッグデータ）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オープンデータ専用サイト アクセス数 年間10,000件 データ公開 100件（29年度まで） ・ビッグデータ活用実証実験実施

	<p>③最新情報環境への適切な対応（モバイル・ファースト）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市民向け情報のスマートフォン対応 年間3件追加 ・大阪市ホームページ再構築 ・大阪市関連ウェブサイト モバイル対応 ・市税クレジット収納及びWeb口座振替受付サービス導入 <p>④施策における徹底活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・防災アプリ ダウンロード数 69,000件（29年度まで） ・避難所等Wi-Fi案の検討 ・災害発生時の情報共有の構築案の作成 ・地域BWA活用による通信実証実験 ・ICTツールを活用した担い手の拡大に取り組む ・区に関するデータのビジュアル化を行い公開 アクセス数 年間10,000件 ・市政に関するデータのビジュアル化を行い公開 アクセス数 年間10,000件 <p>⑤効果的・効率的な行政運営</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マイナンバー活用による証明書添付全廃に向けた業務フローのあり方検討
--	--

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①～⑤				
	「大阪市ICT戦略アクションプラン」参照		「大阪市ICT戦略アクションプラン」の改定に伴い再設定	

(凡 例) 制度設計等：  実施： 

1 質の高い効率的な行財政運営


(3) ICTの徹底活用

イ ICTを活用した業務執行の効率化

<p>現状と課題</p>	<p>これまでほぼ全ての定型業務にシステムの導入を行い、また庁内パソコンの整備を行ってきたが、クラウド、モバイルなど近年のICT技術の発展によって、ペーパーレス化、テレワークなどより一層のICT活用による業務改善・効率化を行うことが可能となっており、ICTを徹底活用した効果的・効率的な業務執行を行うことが求められているとともに、システムの安全性・信頼性を確保し、投資効果を高めていく取組を進めていく必要がある。</p>
<p>戦略 ・ 取組の 方向性</p>	<p>「大阪市ICT戦略」及び「大阪市ICT戦略アクションプラン」に基づき、行政運営にかかる施設の維持管理業務や業務遂行においてICTの徹底活用を進め、効果的・効率的な行政運営を実現するとともにシステムの集約の実現性を検討して、効率的なシステム運用及び経常経費の圧縮をめざす。</p> <p>①効果的・効率的な行政運営</p> <ul style="list-style-type: none"> ■施設の維持管理 <ul style="list-style-type: none"> ・道路、橋梁、河川、下水道、公園、港湾・海岸施設などの都市基盤施設や市設建築物の維持管理において、定期的な点検や施設の状態把握等に有効なICTの活用を検討し、長寿命化と機能維持を図りライフサイクルコストの低減をめざす。 ■行政事務の改善 <ul style="list-style-type: none"> ・外出先においてタブレットを活用したモバイルワークを導入することや、職員が利用する庁内情報端末をハイブリッド端末（モニターが着脱可能でタブレット端末として利用できる端末）に置き換え、会議や説明をペーパーレスで行うなど、事務の効率化を図る。 ・また、ICT活用の観点から業務フローの最適化に取り組み、さらなる効率化を図るとともに、行政事務にかかる各種データや職員の知識・スキルを共有する仕組みを構築し、政策立案の高度化と業務の質の向上を図る。 ■システム集約の推進 <ul style="list-style-type: none"> ・既存システムの機種更新や再構築を契機に、システム構成や更新時期などについての調査・分析を実施し、複数システム共用のサーバ上にシステムを構築する仮想化基盤構築などの費用対効果の検証等を行う。

目標	<ul style="list-style-type: none"> ●スケジュール管理やペーパーレスなど I C T の活用について常に意識を持ち業務に取り組んでいる職員の割合 29年度 70% ※30年度以降の目標は、29年度に策定予定。 ● I C T を活用した業務執行の効率化施策の着手件数 29年度 17件 ※30年度以降の目標は、29年度に策定予定。
-----------	--

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	 「大阪市 I C T 戦略アクションプラン」参照		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 「大阪市 I C T 戦略アクションプラン」 の改定に伴い再設定 </div>	

(凡 例) 制度設計等：  実施： 

1 質の高い効率的な行財政運営

(4) 環境と安全の基盤づくり

ア 環境に配慮した率先的な取組

現状と課題	<p>気候変動枠組条約第21回締約国会議において、32年（2020年）以降の地球温暖化対策の新たな国際的枠組みが合意され、また、日本の新たな温室効果ガス削減目標が国際的に約束された。</p> <p>大阪市は日本を代表する大都市として、国の温室効果ガス削減目標達成へ貢献する役割を担っていることから、大阪市役所による率先垂範の取組の徹底が求められている（市域の温室効果ガス排出量のうち大阪市役所排出分6%）。</p>									
戦略・取組の方向性	<p>率先垂範の取組推進に向けて、新たに市長を本部長とした「地球温暖化対策推進本部（仮称）」を設置することで、省エネルギー・創エネルギーのさらなる取組を全庁的に推進する。そのことにより、大阪市役所の事務事業に伴い発生する温室効果ガスの排出削減の取組や削減目標等を定める「大阪市地球温暖化対策実行計画〔事務事業編〕」（計画期間：28～32年度）に沿って日常的な環境マネジメント（エネルギー等の使用量抑制）や、施設・設備の省エネルギー改修、再生可能エネルギーの導入の取組を強化する。</p> <p>①公共施設における低炭素化の推進 LED照明の導入拡大、ESCO事業の実施拡大、太陽光発電の導入拡大 など</p> <p>②ごみの減量・リサイクルの推進 ごみ焼却量の減量化 など</p> <p>③車両対策の推進 市バスの省エネ化、地下鉄車両の省エネ化 など</p> <p>④職員による環境マネジメントの強化 不要照明の消灯、冷暖房負荷の低減、設備の運転方法の見直し など</p> <p>⑤未利用エネルギーの有効活用の推進 大阪市施設における廃熱等の余剰エネルギーの有効利用</p>									
目標	<p>大阪市事務事業の低炭素化 CO₂ 排出量削減（いずれも25年度比）</p> <table border="0"> <tr> <td>28年度</td> <td>3.2%減</td> <td>(4.0万トン-CO₂ に相当)</td> </tr> <tr> <td>29年度</td> <td>4.3%減</td> <td>(5.4万トン-CO₂ に相当)</td> </tr> <tr> <td>31年度</td> <td>6.4%減</td> <td>(8.1万トン-CO₂ に相当)</td> </tr> </table> <p>(26年度実績 2.9%減 (3.7万トン-CO₂ に相当))</p>	28年度	3.2%減	(4.0万トン-CO ₂ に相当)	29年度	4.3%減	(5.4万トン-CO ₂ に相当)	31年度	6.4%減	(8.1万トン-CO ₂ に相当)
28年度	3.2%減	(4.0万トン-CO ₂ に相当)								
29年度	4.3%減	(5.4万トン-CO ₂ に相当)								
31年度	6.4%減	(8.1万トン-CO ₂ に相当)								

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①～⑤	「地球温暖化対策推進本部（仮称）」の設置（全庁的な取組体制の構築） 実施状況の点検・評価等			
	P D C Aに基づく取組の推進			

(凡 例) 制度設計等： 実施：

1 質の高い効率的な行財政運営

(4) 環境と安全の基盤づくり

イ 迅速な災害対応ができるリスク管理

現状と課題	<p>南海トラフ巨大地震における津波や浸水など、大規模災害発生時において、大阪市の行政機能が低下した場合であっても、必要不可欠な業務を継続していく必要がある。そのため、「大阪市地域防災アクションプラン」に基づき、28年3月に大阪市業務継続計画（第1版）を策定したところであるが、大阪市の業務継続計画の実効性を確保するために、所属ごとの業務詳細一覧及び具体的な業務の実施方法を示したマニュアル（以下「所属業務詳細一覧等」という。）を策定し、迅速な災害対応ができるリスク管理を進めていかなければならない。</p>
戦略・取組の方向性	<p>各所属業務詳細一覧等の策定とその検証にあたっては、「大阪市地域防災アクションプラン」に沿って取組を進め、実効性のあるリスク管理体制を整える。</p> <p>①所属業務詳細一覧等の策定及び適切な運用 各所属において、所属業務詳細一覧等の作成・運用に努めるなど、自らの業務継続のための体制整備を行い、適切に運用する。</p> <p>②所属業務詳細一覧等の検証 各所属において、所属業務詳細一覧等の実効性を高めるために、業務資源の有用性や非常時優先業務の実行可能性等が検証できる訓練を行う。 ・区長会議「安全・環境・防災部会」との連携 ・各所属における自己検証の推進</p> <p>③庁舎内での耐震対策 災害発生時での、オフィス家具等の倒壊や転倒等によって市民・職員の負傷者が発生するリスクを極力抑えるとともに、必要な業務を速やかに実施できるよう、市民・職員の安全の基盤を整備するため、特に、オフィス家具や事務機器類転倒防止などの庁舎内での耐震対策について、具体的に取り組む。</p>
目標	<p>①所属ごとの業務詳細一覧を策定した所属の割合 29年度 100%（局は28年度 100%） 所属ごとの業務実施方法を示したマニュアルを策定した所属の割合 30年度 100%（局は29年度 100%）</p> <p>②訓練等により所属業務詳細一覧等の検証をした所属の割合 31年度 100%（局は30年度 100%）</p> <p>③オフィス家具や事務機器類転倒防止など庁舎内の耐震対策に取り組んだ所属の割合 29年度 50%（半数の所属の対策が完了） 30年度 100%（全所属の対策が完了）</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	(業務詳細一覧策定) 局	※必要に応じて見直し 全所属		
	(マニュアル策定)	局	※必要に応じて見直し 全所属	
②				
③	危機管理室が計画を策定	半数の所属で対策完了	全所属で対策完了	

(凡 例) 制度設計等： - - - - -> 実施： ———>

2 公共施設等の見直し

(1) 公共施設の総合的かつ計画的な管理

現状と課題	<p>大阪市では、高度成長期を中心に多種多様な公共施設（市設建築物・インフラ施設）の整備を進め、膨大な量の施設を保有しているが、施設の老朽化が進み、今後多くの施設が更新時期を迎え、施設の維持管理や更新・建替えに要する費用が増大することが想定される。</p> <p>これまでも、市設建築物の総合的な有効活用や、インフラ施設の長寿命化を基本とした効率的な維持管理などに取り組んできたが、今後は、「大阪市公共施設マネジメント基本方針」（27年12月策定）を踏まえ、将来の人口推移や厳しい財政状況などを見据えながら、中長期的な視点に立って公共施設の総合的かつ計画的な管理を行っていく必要がある。</p>
戦略・取組の方向性	<p>「大阪市公共施設マネジメント基本方針」を踏まえ、財政負担の軽減・平準化や施設の安全確保・機能維持に向けて、次のとおり取組を進める。</p> <p>①施設総量の抑制に向けた数値目標・方針の検討 公共施設の施設総量の抑制に向けた数値目標（マクロ目標）・方針について検討する。</p> <p>②一般施設にかかる将来ビジョンのとりまとめ 庁舎・事務所や市民利用施設などの一般施設について、施設の耐用年数等も勘案した中長期的な視点でのビジョンをとりまとめる。</p> <p>③一般施設にかかる個別施設計画の検討 上記①、②の取組を踏まえて、予防保全の強化に向けた施設カルテの整備、及び施設区分ごとの個別施設計画の検討を行う。</p> <p>④学校施設・市営住宅・インフラ施設の維持管理 施設区分ごとに策定する個別施設計画に基づき、効率的に維持管理や更新を実施する。</p>
目標	<p>28年度 一般施設にかかる将来ビジョンのとりまとめ</p> <p>29年度 マクロ目標・方針の決定</p> <p>30年度 一般施設にかかる施設カルテの整備</p> <p>28年度～ 個別施設計画の策定及びそれに基づく維持管理等 (計画策定分より順次実施)</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	マクロ目標・方針の検討	→		
②	一般施設にかかる将来ビジョンのとりまとめ	[取組①・③へ 順次反映]		
③	一般施設にかかる施設カルテの整備		→	
		一般施設にかかる個別施設計画の検討		→
④	個別施設計画に基づく維持管理・更新（計画策定分より順次継続的に実施）			

(凡 例) 制度設計等： -----> 実施： —————>

2 公共施設等の見直し

(2) 市民利用施設の受益と負担の適正化

現状と課題	<p>市民利用施設の使用料について、25年6月にとりまとめた「市民利用施設に係る受益者負担のあり方(案)」に基づき、指定管理者の更新時期にあわせて点検・精査し、受益と負担の適正化を図ってきたが、いまだ参考・目安となる受益者負担基準に達していない施設もあることから、今後も引き続き取組を進めていく必要がある。</p>
戦略・取組の方向性	<p>市民利用施設の使用料について、「必需性(提供されるサービスが日常生活のうえで必需的かどうか)」と「市場性(民間でも提供されているものかどうか)」の観点から、施設の特性等に応じた受益と負担の適正化を図る。</p> <p>①市民利用施設の使用料について、25年6月にとりまとめた「市民利用施設に係る受益者負担のあり方(案)」に基づき点検・精査し、経費節減や利用促進等に努めたうえで、必要に応じて料金改定を行う。</p> <p>②各施設の受益と負担の状況を公表し、現状を「見える化」していくことにより、受益と負担の適正化に向けた取組を促す。</p>
目標	<p>施設の指定管理者の更新時期にあわせて使用料を点検・精査し、受益者負担を適正化。</p> <p>(参考) 28~31年度に現行の指定管理期間が終了する施設 計84施設</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①②				
	検証・改善しつつ継続実施			

(凡 例) 制度設計等： 実施：

1 官民連携の推進

(1) 各事業の経営システムの見直し

ア 民営化・公共施設等運営権制度の活用をめざすもの

① 地下鉄

現状と課題	<p>民営化をめざした取組として、24年度に、交通局に「経営」の意識を取り入れ、民間手法で「経営目標」「数値目標」を掲げた「地下鉄事業中期経営計画」を策定し、サービスの改善・経営の健全化に取り組み、一定の成果をあげてきた。</p> <p>今後の少子高齢化等の事業環境の悪化を想定すると、概ね鉄道整備が進み、事業の管理・運営が中心となっている地下鉄事業の現状を考えると、自立した企業体として自らの経営責任で、持続的にさらなる効率性や生産性を追求し、成長力を高めていくことが極めて重要である。</p> <p>しかしながら、公営企業の制約などにより、お客さまニーズに即応する柔軟・スピーディな事業展開ができないことに加え、中長期的な視点からのコスト削減や効率的な事業運営を進めにくい状況となっており、また、関連事業を展開していくにも制約がある。</p>
戦略・取組の方向性	<p>公営企業の枠を超えて、自立した企業体として自らの経営責任で持続的にさらなる効率性や生産性を追求し、事業をさらに成長・発展させるため、民営化を行う。</p> <p>①デューデリジェンスを実施するとともに、準備会社の設立に必要な手続きを行う。</p> <p>②事業の譲渡譲受や企業債の償還方法等について、国や金融機関等の関係先と調整を行う。</p>
目標	<p>当面、市100%出資の株式会社化を図る。</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①②	----->	—————> バスと同時期の民営化をめざす		

(凡 例) 制度設計等： -----> 実施： —————>

1 官民連携の推進

(1) 各事業の経営システムの見直し

ア 民営化・公共施設等運営権制度の活用をめざすもの

② バス

現状と課題	<p>25年度において、すでに591億円の累積欠損金を抱えるなどバスサービスを維持することが困難な状況にあった。さらに、26年度の住之江用地土地信託事業の和解金支払いにより、累積欠損金は807億円に上り、資金不足額が約165億円、資金不足比率は140.9%となり、経営健全化団体となった。</p> <p>また、バス事業の乗車人員は、今後も確実に総人口が減少していく社会環境にあることに加え、生産年齢人口の減少により通勤・通学需要が大きく減少するため、事業の収入の根幹である運輸収入の減少リスクが高まる環境にある。</p> <p>これまで事業規模の見直しや民営化を前提とした局独自の給与カットによる人件費の削減、バス車両更新計画の見直し等による投資の抑制といった様々な経営改善に取り組み、25・26年度に経常黒字を確保したものの、現状以上の公営での改善は限界にある。</p>
戦略・取組の方向性	<p>官民の適切な役割分担を再構築したうえで、大阪シティバス（株）にバス事業を引き継ぐことにより、持続可能な輸送サービスを確保する。</p> <p>①「大阪シティバス創業プロジェクトチーム」において、大阪シティバス（株）へ円滑に事業を引き継ぐための検討を行うとともに、一括譲渡に向けた必要な手続きを実施。</p> <p>②引き続き大阪シティバス（株）の運営コストの削減など経営改革を着実に進め、経営基盤の強化に取り組む。</p>
目標	<p>30年度までに、大阪シティバス（株）にバス事業を一括譲渡する。</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①②	----->	—————>		
		30年度までに、地下鉄と同時期の民営化をめざす		

(凡 例) 制度設計等： -----> 実施： —————>

1 官民連携の推進

(1) 各事業の経営システムの見直し

ア 民営化・公共施設等運営権制度の活用をめざすもの

③ 水道

現状と課題	<p>大阪市水道事業は、水需要の減少が今後とも続くと見込まれる一方、管路耐震化のペースアップを実現するためには多額の事業費が必要であり、経営環境が極めて厳しい中、市民への新たな料金負担を回避しつつ、将来にわたり、事業の持続性を確保していくことが求められている。</p>
戦略・取組の方向性	<p>公共施設等運営権制度を活用した上下分離方式の経営形態により、市は水道施設の所有者として、事業の公共性などについてガバナンスを働かせる一方、市100%出資により設立する運営会社は、民間事業者としての経営の自由度を発揮することによって、水道事業の公共性、安心・安全を担保しつつ、事業の効率性と発展性を追求することをめざす。</p> <p>①市100%出資による運営会社の設立 ②運営権設定（運営会社に運営権を付与するための議決） ③市と運営会社の間での運営権実施契約の締結 ④運営会社の水道事業認可の取得</p>
目標	<p>30年度からの運営会社による業務の開始</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	-----> 会社設立手続き 会社設立 (2~3月)		運 営 事 業 開 始	
②		運営権設定 (5月頃)		
③	-----> 実施契約書案準備 (29年2~3月 骨子案) (29年5月頃 案)	締結		
④		-----> 取得		

(凡 例) 制度設計等： -----> 実施： ----->

1 官民連携の推進

(1) 各事業の経営システムの見直し

ア 民営化・公共施設等運営権制度の活用をめざすもの

④ 下水道

現状と課題	<p>大阪市下水道事業は浸水対策など施設整備に相当の期間と費用を要する一方、使用料収入は長期的な減少傾向が続いており、また、老朽施設の改築更新事業の増加が予想され、今後ますます厳しい経営環境となることが見込まれている。</p>
戦略・取組の方向性	<p>上下分離方式を導入し、民間の経営手法の導入によるコスト縮減や収益性の向上及び国内外事業展開を図るため、現在（一財）都市技術センターが行っている維持管理の包括委託業務は、新たに市100%出資により設立する新組織が実施する。</p> <p>さらに、最終的に維持管理と建設投資を一体的に実施することでより効率的に事業運営ができる公共施設等運営権制度を活用した経営形態をめざす。</p> <p>①新組織の設立及び業務開始</p> <p>②公共施設等運営権制度の導入にかかる課題の整理・手続</p>
目標	<ul style="list-style-type: none"> ●28年度中に新組織を設立し、29年度から新組織による業務開始 ●公共施設等運営権制度の導入にかかる課題の整理に取り組み、早ければ31年度からの導入

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	<p>----->-----></p> <p>新組織の 設立準備</p> <p>-----></p> <p>新組織の 設立</p>	<p>-----></p> <p>新組織による業務開始</p>		----->
②	<p>-----></p> <p>運営権制度導入にかかる課題の整理・手続</p>		<p>-----></p> <p>早ければ31年度からの導入をめざす</p>	

(凡 例) 制度設計等： -----> 実施： ----->

1 官民連携の推進

(1) 各事業の経営システムの見直し

ア 民営化・公共施設等運営権制度の活用をめざすもの

⑤ 幼稚園

現状と課題	<p>大阪市においては、市内の幼稚園等に通う幼児のうち約8割が私立に通園しており、市内の2区においては市立幼稚園が存在せず私立が幼稚園教育を担っている。</p> <p>このような大阪市の状況を踏まえ、大阪市における幼稚園教育については、民間において成立する事業と考えられることから民間に任せ、限られた人的・物的資源を有効活用し、大阪市全体の幼児教育の充実を図ることが必要である。</p>
戦略・取組の方向性	<p>民間において成立している事業については、民間に任せることを基本に、区長において、施設や地域の状況を精査したうえで、市立幼稚園の民営化を進めてきたが、今後については、区長と協議のうえ、個々の園や地域状況を十分考慮しながら進め方を検討し取り組む。</p> <p>①個々の園の状況や地域ニーズ等から進め方を検討</p> <p>市立幼稚園としての今日的な役割についての再検証や、公としての役割を明確化したうえで、個々の園の状況や地域ニーズ等を踏まえ、今後の進め方についての方針を示し取り組む。</p> <p>②民営化の方針が決定している園の取組</p> <p>すでに公私連携幼保連携型認定こども園として民間移管の方針が決まっている園について法人の公募選定、当該認定こども園の建設予定地の既存施設解体撤去、引継ぎ等を実施する。</p>
目標	<p>28年度末までに今後の進め方についての方針を策定し着手可能なところから、順次取り組む。</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	<p>-----> 今後の進め方の方針</p> <p>-----> 方針に基づく取組</p>			
②	<p>-----> 民間移管準備（法人公募選定・建設予定地の既存施設解体撤去・引継ぎ等）</p>			<p>公私連携幼保連携型認定こども園として民間移管</p>

(凡 例) 制度設計等： -----> 実施： ----->

1 官民連携の推進

(1) 各事業の経営システムの見直し

ア 民営化・公共施設等運営権制度の活用をめざすもの

⑥ 保育所

現状と課題	<p>近年、共働き世帯の増加や就労形態の多様化等、こどもや子育て家庭を取り巻く環境は大きく変化しており、保育に対するニーズは増大・多様化している。</p> <p>こうした中、子育ての支援を行う社会づくりが急がれており、民間保育所整備等、子育て支援施策の充実・強化を図るためには、限られた人的・物的資源の有効活用が必要である。</p> <p>公立保育所は、民間保育所に比べて運営経費が高い課題があり、民間移管について、引き続き、推進していく必要がある。</p>
戦略・取組の方向性	<p>民間において成立している事業については、民間に任せることを基本として、セーフティネットとしての公立保育所の必要性を考慮しつつ、「公立保育所新再編整備計画」に基づき民間移管を推進する。</p> <p>また、保育所に公的施設が併設となっている場合や、施設の老朽化等から、民間移管の着手が難しい保育所についても、様々な手法を検討することで、民営化を確実に進める。</p> <p>①民間移管等の条件（「大阪市市有地に単独で設置されている」など）を満たす公立保育所については、引き続き取組を継続する。</p> <p>②民間移管に加え、補完的な手法として運営委託を実施 ただちに民間移管の条件を満たさないが、運営委託の条件を満たす公立保育所については、同計画における補完的手法として運営委託を推進する。</p> <p>③同計画に定める民間移管条件のもとでは着手が困難な保育所について、新たな手法を検討し、民営化を推進する。</p>
目標	<p>各年度の公立保育所数の1割程度を民間移管にかかる公募実施 28年4月1日現在 104か所 (市内保育所数 公立104か所・民間313か所 計417か所)</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	現行の計画の推進	→	→	→
②	→	→	民営化手法の実施	→
③	→	→	新たな民営化手法の実施	→

(凡 例) 制度設計等： - - - - -> 実施： →

1 官民連携の推進


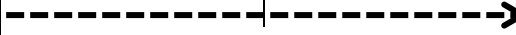

(1) 各事業の経営システムの見直し

ア 民営化・公共施設等運営権制度の活用をめざすもの

⑦ 福祉施設

現状と課題	福祉施設は、利用者に精神的な負担を与えないようにするためには、サービスが継続して行われることが望ましいが、指定管理者制度においては運営者が変更になる可能性があり、日常接している担当者や支援方法が変更になることがある。また、「民間にできることは民間で」という方針のもと、指定管理施設の民間移管を進めていく。
戦略・取組の方向性	<p>指定管理者制度を導入している福祉施設のうち、児童福祉施設などのように支援を受ける方が特定できる施設で、運営主体が社会福祉法人であるものについては、民間移管を行っていく。</p> <p>対象施設 10か所（児童養護施設 2か所、母子生活支援施設 3か所、情緒障害児短期治療施設 2か所、児童発達支援センター 2か所、特別養護老人ホーム 1か所）</p> <p>①28年4月1日民間移管施設</p> <ul style="list-style-type: none"> ・入舟寮（児童養護施設） ・北さくら園、南さくら園（母子生活支援施設） ・都島こども園、淡路こども園（児童発達支援センター） ・大畑山苑（特別養護老人ホーム） <p>②30年4月1日民間移管予定施設</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東さくら園（母子生活支援施設） <p>※現在の建物が耐震基準を満たしていないことから、移管先法人が新築したうえで、民間移管を行う</p> <p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・児童院（情緒障害児短期治療施設） 32年度まで指定管理 ・弘済みらい園（児童養護施設） 33年度まで指定管理 ・弘済のぞみ園（情緒障害児短期治療施設） 33年度まで指定管理
目標	<p>安定的で継続した運営が可能となるよう民間移管を進め、利用者サービスの向上を図る。</p> <p>28年度に6か所 30年度に1か所</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	 民間移管実施			
②	 建替施設整備期間（基本調査・設計・工実施等）		 民間移管実施	

(凡 例) 制度設計等：  実施： 

1 官民連携の推進

(1) 各事業の経営システムの見直し

イ 地方独立行政法人化をめざすもの

① 博物館

現状と課題	<p>現行の指定管理者制度による博物館の運営においては、期間の定めがあるため、事業の継続性や専門人材の安定的確保が難しく、また、協定書に基づく管理代行にとどまるなど、自主性や柔軟性、迅速性が十分に発揮しづらい状況にある。</p> <p>そのため、博物館の活性化により利用者サービスの向上を図り、さらには大阪の文化の発展と都市魅力の向上に貢献していくにあたり、博物館のポテンシャルを十分に引き出しきれていない。</p>
戦略・取組の方向性	<p>博物館の活性化を図り、大阪の文化の発展と都市魅力の向上に貢献するために博物館がめざす姿と魅力向上に向けた取組を「大阪市ミュージアムビジョン」として定め、ビジョン実現に相応しい経営形態として地方独立行政法人の設立をめざす。</p> <p>①「大阪市ミュージアムビジョン」の策定等に向けた取組 博物館の魅力向上を図るため、外部有識者の意見も踏まえながら、めざす姿やその実現に向けた取組について検討を進める。 そのうえで、ビジョン実現に最適な経営形態について、地方独立行政法人化を軸に検討を深め、広く市民の理解を得る。</p> <p>②「博物館施設の地方独立行政法人化に向けた基本プラン」の策定に向けた取組 ①の最適な経営形態の検討結果を踏まえ、基本プラン策定に向け、法人の基本的な姿や設立手順等について検討を進める。</p> <p>※以降の取組は、上記②の議論の状況に応じて決定予定。</p>
目標	<p>28年度 「大阪市ミュージアムビジョン」及び「博物館施設の地方独立行政法人化に向けた基本プラン」の策定</p> <p>※以降の目標は、28年度の進捗状況を踏まえ、改めて設定予定。</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	案策定 → 策定 経営形態議論			
②	→ ①の進捗に応じて策定	以降のスケジュールは、28年度末の進捗状況を踏まえ、改めて設定予定		

(凡 例) 制度設計等： - - - - -> 実施： —————>

1 官民連携の推進

(1) 各事業の経営システムの見直し

ウ その他の形態をめざすもの

① 一般廃棄物（収集輸送）

現状と課題	27年度までに、全市の粗大ごみ収集並びに北部環境事業センターにおける資源ごみ収集、容器包装プラスチック収集及び古紙・衣類収集について民間委託化を順次拡大したが、今後、スピード感をもって、より一層の効率化・低コスト化を図る必要がある。
戦略・取組の方向性	<p>北部環境事業センターの委託状況の検証も踏まえつつ、スピード感をもって、より一層の効率化・低コスト化を図る。</p> <p>①民間委託化の拡大・推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・28年度については、早期退職の特例制度等の活用を図りながら職員数を削減し、民間委託の範囲を拡大して、はじめて普通ごみ収集まで踏み込み、北部環境事業センターにおける家庭系ごみ収集全般について民間委託化する。 ・29年度以降も、早期退職の特例制度などにより、職員数を削減するとともに、北部環境事業センターの委託状況を検証しながら、他の環境事業センターの民間委託化を推進していく。 <p>②さらなる改革の推進</p> <p>今後の廃棄物行政の展望も視野に入れて、既存の枠組みを越えた改革方策について検討を進める。</p>
目標	より一層の効率化・低コスト化に資するため、28年度には、民間委託化の範囲を拡大し、北部環境事業センターの普通ごみ収集、西部環境事業センターの古紙・衣類収集を新たに委託し、検証結果をまとめ、31年度末までに、さらに1センター（あるいは同等規模）以上に拡大する。

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	—————→			
②	-----→			

(凡 例) 制度設計等： -----→ 実施： —————→

1 官民連携の推進

(1) 各事業の経営システムの見直し

ウ その他の形態をめざすもの

② 弘済院

現状と課題	<p>弘済院は、附属病院と介護施設が連携し、認知症に対する専門的な医療・介護の提供をはじめ、臨床研究、専門人材の育成、市民への情報発信などの施策を担っている。</p> <p>「民間でできることは民間で」の視点から経営形態の見直しにかかる基本的方向性を取りまとめ、事業継承（民間移譲）をめざしている。</p> <p>附属病院は、施設・設備の老朽化も著しいことから、早期の建替えが必要である。</p>
戦略・取組の方向性	<p>認知症対応にかかる専門的な医療・介護機能の維持・継承。 特別養護老人ホームについては、病院のあり方、方向性とあわせて検討。</p> <p>①弘済院の全体の整備構想を策定 医療と介護の役割や機能について全体の整備構想を策定。</p> <p>②附属病院（新病院） 現地建替え、事業継承に向け、関係機関との調整を行う。</p> <p>③第1特別養護老人ホーム 将来の民間移管を視野に入れ、当面は公募による指定管理を継続。</p> <p>④第2特別養護老人ホーム 医療との連携を活かした運営形態の検討を行う。</p>
目標	<p>①弘済院の全体構想を策定 28年度 整備構想策定</p> <p>②附属病院建替え 29年度 基本設計 31年度 建設工事</p> <p>③第1特別養護老人ホーム 28年度 指定管理公募 29年度 指定管理継続</p> <p>④第2特別養護老人ホーム 29年度以降 進捗状況を見ながら改めて目標設定</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	全体の整備構想を策定			
②	基本計画	基本設計	実施設計	建設工事
③	指定管理公募	指定管理継続		
④	運営形態の検討	進捗状況を見ながら改めて目標設定		

(凡 例) 制度設計等： -----> 実施： ——>

1 官民連携の推進

(1) 各事業の経営システムの見直し

ウ その他の形態をめざすもの

③ 市場

現状と課題	中央卸売市場（本場・東部市場・南港市場）においては、近年、事業収入が減少傾向にあり、これまでも業務の民間委託化による人員削減やその他コストの見直しによる収支改善に取り組んできたが、市場の収支状況は、依然として赤字を解消するには至っていないため、管理運営手法を抜本的に見直すことなどにより、収支構造の改善を図る必要がある。
戦略・取組の方向性	安全・安心な生鮮食料品を安定的に供給するという公的インフラとしての役割を果たしていくため、民間活力を最大限活用しながら、効率的な管理運営を行う。 ①本場・東部市場への指定管理者制度の導入 先行事例や指定管理者の撤退リスクにかかる対応策についてのさらなる調査を行い、制度導入についての検討を継続実施 ②南港市場将来戦略プランに基づく市場機能の向上と市場運営の効率化 西日本の食肉流通の拠点市場としての役割・機能を今後とも果たしていくための戦略として策定した「南港市場将来戦略プラン」に基づき、施設整備をはじめとする市場機能の向上や市場運営の効率化に向けた取組を実施
目標	【本場・東部市場】管理運営経費の削減に資するため指定管理者制度を導入 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">29年度の進捗状況を踏まえて、30年度以降の目標については設定予定</div> ※当面は委託範囲拡大等による業務の効率化にも取り組む。 【南 港 市 場】効率的な運営手法の確立 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">「南港市場将来戦略プラン」に基づく施設整備をはじめとする市場機能の向上も含む</div> ※28年度中に基本計画を策定後、基本設計、実施設計・工事に着手。

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	制度導入についての検討 当面は委託範囲拡大等による業務の効率化にも取り組む	----->	29年度の進捗状況を踏まえて、 30年度以降の目標については設定予定	
②	28年度中に基本計画を策定後、基本設計、実施設計・工事に着手			

(凡 例) 制度設計等： -----> 実施： ----->

1 官民連携の推進

(2) 最適な民間活力の活用手法の導入

ア PFIの活用

現状と課題	<p>公共サービスの提供手法について、従来の手法にとらわれることなく、公共の責任と負担のもとに引き続き実施する必要性の有無、民間に全部もしくは一部を委ねることによりサービスの質の維持向上や経費の削減につながるか否かといった点を踏まえたうえで、民間でできることは民間に委ね、官が果たすべき役割については市場原理が機能しない部分に限るなど、どの提供主体及び提供手法が最も望ましいのか検討し、事業を推進することが求められている。</p>
戦略・取組の方向性	<p>公共施設等の整備・運営等にあたって、民間の資金と創意工夫を活用することにより、効率的で質の高い公共サービスの提供を目的とし、サービス水準の維持と財政健全化の両立を図るうえで有効なPFI手法について、各所属での積極的な検討導入を促す。</p> <p>①各所属におけるPFIの導入に向けた検討に資するよう、PFIガイドラインの研修、他都市導入事例の研修などによりPPP/PFI手法に対する職員の理解を促進する。</p> <p>また、PFIの積極的な検討に向けた支援体制を構築し、PFIの適性があり、なおかつPFIによる実施が有効と判断した事業においては、ガイドライン等に基づきPFIを円滑に導入・実施する。</p> <p>【28年度の主な取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●海老江下水処理場改築更新事業 28年4月入札公告、11月落札者の決定及び公表 29年1月PFI事業契約・事業開始 ●天保山客船ターミナルの整備・運営 実施方針の策定及び公表、特定事業の選定 ●新しい美術館の整備事業 美術館の運営におけるPFI手法導入に向けた検討
目標	<p>事業の企画を担当している職員のうち、事業手法としてPPP/PFI手法を理解し積極的に検討しようとする職員の割合</p> <p>28年度 30% 29年度 45% 31年度 80%</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①				
	検証・改善しつつ継続実施			

(凡 例) 制度設計等： 実施：

1 官民連携の推進

(2) 最適な民間活力の活用手法の導入

イ 指定管理者制度の活用

<p>現状と課題</p>	<p>大阪市では、多様化する住民ニーズにより効果的・効率的に対応するため、民間の能力を活用し住民サービスの向上と経費の節減等を図ることを目的として、多種多様な施設で指定管理者制度の導入を進めてきている。</p> <p>(28年5月1日時点で362施設に導入済み)</p> <p>その結果、利用者の満足度の向上や経費の削減など、導入により一定の効果を得ることができている。</p> <p>しかしながら、例えば指定管理者によるさらなるサービス向上の動機づけなど、改善を検討すべき余地はあり、将来にわたって、より適切な制度設計・運用とするため、制度全体について外部有識者の視点も交えたマネジメントサイクル（PDCA）を確立していく必要がある。</p>
<p>戦略・取組の方向性</p>	<p>指定管理者制度全体について、外部有識者からの意見等も取り入れたマネジメントサイクルを確立し、継続的な管理・改善を実施することで、より一層導入しやすく、サービスの向上とコストの節減に資する制度としていく。</p> <p>①土地活用等評価委員会を活用したマネジメントサイクルの確立 公募条件の見直しや募集時の事業者への情報提供の充実の取組を継続するとともに、制度設計や制度運用の考え方のほか、管理の手法等についても28年度に新設する「土地活用等評価委員会」に諮り、外部有識者からの意見を取り入れながら必要に応じてガイドラインの改善を図るなど、継続的に制度全体を管理・改善できる体制を確立する。</p> <p>②未導入施設の導入適否の確認 民間活力の活用手法としての指定管理者制度導入の適否を確認するため、各施設について調査を実施する。 調査においては導入への障壁等についても確認し、制度運用上の課題が判明した場合は、①の取組に反映する。</p>
<p>目標</p>	<p>①土地活用等評価委員会の答申を踏まえ、29年度を目途に、より適切な制度設計・制度運用について検討し、ガイドライン等の改正を行う。 ※31年度の目標は、29年度の検討状況を考慮して設定。</p> <p>②28年度中に導入の適否及び導入への障壁等について確認を完了する。</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	委員会の立ち上げ、諮問	答申に基づき検討を行いガイドライン等の改正を実施	以降、継続的に実施、検討	
②	調査	確認		

(凡 例) 制度設計等： -----> 実施： —————>

1 人材育成

(1) 改革を推進する職員づくり

ア 改革を推進する職員づくり

現状と課題	<p>大阪市を取り巻く様々な状況や環境は大きく変化しており、これに対応するためには、求められる職員づくりや人材マネジメントの推進にこれまで以上に迅速かつ的確に対応していく必要がある。</p>								
戦略・取組の方向性	<p>改革を進めていくため、職員が前向きで主体性・チャレンジ意識を持つことの重要性を認識し、かつ、具体的な行動につなげることを目的とし、若年層職員の育成や管理監督者のマネジメント力の向上を図る。</p> <p>①若年層職員の育成 職員に求められる行動姿勢である「プロ意識」・「チャレンジ精神」・「市民志向」の定着を図る。 キャリアデザイン研修等により、職員としての役割を自覚するとともに、自己啓発意欲を喚起し、能力の向上に取り組む。また、現状に甘んじることなく、問題意識を持ち、解決できる能力を備えた職員づくりをめざす。 これらの取組により、行政のプロとして改革を推進する職員を育成する。</p> <p>②管理監督者のマネジメント力の向上 環境変化に対応し、改革を推進する職員づくりには、管理監督者のマネジメント力の発揮が要となる。管理監督者は、組織の目標・方向性を示し、目標を達成するとともに、部下に動機づけをし、育成を行うことが求められる。そのために、研修等を通じて管理監督者のマネジメント力の向上、キャリアに関する意識の醸成を図ることで、OJTをはじめとした職場での人材育成機能を強化する。</p>								
目標	<p>常に行政のプロとしての意識を持ち業務に取り組んでいる職員の割合</p> <table style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>28年度</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>29年度</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>31年度</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td colspan="2">(27年度実績 32.3%)</td> </tr> </table>	28年度	34%	29年度	36%	31年度	40%	(27年度実績 32.3%)	
28年度	34%								
29年度	36%								
31年度	40%								
(27年度実績 32.3%)									

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①②				
	検証・改善しつつ継続実施			

(凡 例) 制度設計等： 実施：


1 人材育成

(1) 改革を推進する職員づくり

イ 市政改革の取組の理解と実践

現状と課題	市政改革を着実に推進していくためには、職員が市政改革の必要性や考え方について共通認識を持ち、改革を実践していくことが不可欠であるが、職員アンケートによると「仕事のやり方を変えることを意識している職員の割合」は必ずしも十分ではない。
戦略・取組の方向性	<p>改革の必要性や考え方について、全職員が共通認識を持てるよう、工夫を凝らした情報発信や研修を行い、改革を実践していけるよう支援する。</p> <p>①所属長に対する啓発 改革による成果を着実に実現できるよう、各所属の改革を率先垂範する所属長に対し、改革の方向性や手法等に関する研修等を実施する。</p> <p>②庁内ポータルや研修による啓発 効率的な行財政運営に向けて、職員が改革の目標を意識し、普段から仕事のやり方を変えていくことを意識するよう、改革の必要性や考え方について、分かりやすい資料を作成し、庁内ポータルや各種研修の場を活用して周知する。</p>
目標	<p>市政改革の基本的な考え方を踏まえ、仕事のやり方を変えることを意識している職員の割合</p> <p>28年度 60% 29年度 62% 31年度 65% (27年度実績 59%)</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①②				
	検証・改善しつつ継続実施			

(凡 例) 制度設計等：  実施： 

1 人材育成

(2) 働きやすい職場環境づくり

ア 働きやすい職場環境づくり

① 働きやすい職場環境づくり

現状と課題	<p>価値観やライフスタイルが多様化する中、職員がその能力を十分に発揮し、高い士気をもって効率的に業務を行うためには、ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場環境の整備による組織活性化が求められている。</p>
戦略・取組の方向性	<p>市長のイクボス宣言等、組織のトップから強くメッセージを発信し、管理職の意識改革を行うとともに、職場全体の働き方改革に取り組む。</p> <p>①ワーク・ライフ・バランスを推進する取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・トップのメッセージ発信 市長及び幹部職員のイクボス宣言を通じて、組織全体でワーク・ライフ・バランスの取組を進めていく。 ・働き方改革の取組（各種啓発や研修等） ワーク・ライフ・バランス推進期間の設定や管理職向けの研修を実施。 ・超過勤務の縮減（ノー残業デーの追加など） ・テレワーク（ICTを利用した時間や場所にとらわれない働き方）、時差勤務など多様な働き方の検討、実施。 <p>②安心して出産・子育てをすることができる職場環境づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・休暇・休業制度の周知徹底 ・管理職をはじめとした職員の意識向上 ・男性職員の育児への支援（育児休業等の利用促進） 上司が男性職員の子育てをスムーズに支援できるよう、上司向けリーフレットを作成。
目標	<p>男性職員の育児休業等取得率</p> <p>28年度 7.0%</p> <p>29年度 8.0%</p> <p>32年度 13.0% (※)</p> <p>(26年度実績 6.2%)</p> <p>※「特定事業主行動計画（仕事と生活の両立支援プラン）（28年3月〔改訂〕）」より</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	→			
	検証・改善しつつ継続実施			
②	→			
	検証・改善しつつ継続実施			

(凡 例) 制度設計等： -----> 実施： —————>

1 人材育成

(2) 働きやすい職場環境づくり

ア 働きやすい職場環境づくり

② 女性の活躍推進

現状と課題	「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」の制定・施行に伴い、女性がその個性と能力を十分に発揮して職業生活において活躍することが一層重要となっている。															
戦略・取組の方向性	<p>次世代育成支援対策推進法及び女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画（27～32年度）に則り、全ての職員が働きやすい職場環境づくりと女性の活躍推進の取組を両輪として進める。</p> <p>特に、女性の活躍推進の取組としては、以下の取組を進め、女性職員がその能力を十分に発揮し、活躍できるよう環境整備を行う。</p> <p>①女性の活躍推進に向けた取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セミナーの実施やキャリア形成のための研修の拡充 ロールモデルとなる女性管理職との交流等を通して、自身のキャリア形成を考えるきっかけとしてもらうためのセミナーや、女性職員向けキャリアデザイン研修を実施。 ・管理職の意識改革 部下のキャリア支援などについて管理職に対する階層別の研修を実施。 ・女性職員の活躍事例などの情報発信 ・多様な職務経験を可能とする人事配置、人事異動 															
目標	<p>管理職に占める女性職員の割合（事務系） [市長部局（各委員会事務局・市会事務局含む）]</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">28年度</td> <td style="width: 15%;">課長級以上</td> <td style="width: 15%;">13.0%</td> <td style="width: 15%;">係長級以上</td> <td style="width: 15%;">25.0%</td> </tr> <tr> <td>29年度</td> <td>課長級以上</td> <td>14.5%</td> <td>係長級以上</td> <td>26.0%</td> </tr> <tr> <td>32年度</td> <td>課長級以上</td> <td>20.0%</td> <td>係長級以上</td> <td>30.0%（※）</td> </tr> </table> <p>（27年度実績 課長級以上 12.5% 係長級以上 24.6%）</p> <p>※「特定事業主行動計画（仕事と生活の両立支援プラン）（28年3月〔改訂〕）」より</p>	28年度	課長級以上	13.0%	係長級以上	25.0%	29年度	課長級以上	14.5%	係長級以上	26.0%	32年度	課長級以上	20.0%	係長級以上	30.0%（※）
28年度	課長級以上	13.0%	係長級以上	25.0%												
29年度	課長級以上	14.5%	係長級以上	26.0%												
32年度	課長級以上	20.0%	係長級以上	30.0%（※）												

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①				
	検証・改善しつつ継続実施			

（凡 例） 制度設計等： 実施：

1 人材育成

(2) 働きやすい職場環境づくり

イ 5S、標準化、改善、問題解決力向上の推進

<p>現状と課題</p>	<p>「市民サービスの向上」及び「業務執行の効率化」には、一人ひとりの職員がチャレンジ精神を育み、継続的・自律的に改革・改善を進めていくためのスキル向上を行うこと、また、職員同士が互いを尊重し、知恵を持ち寄り、職場力（チームワーク）による課題解決を推進するための意識改革が不可欠である。しかし、現状は、全市的に個人情報漏えいなどの不適切事務件数が増加している。また、職員の業務改善提案数も低迷しているなど、現場のノウハウを活かしつつ適正な業務執行を行うための基盤整備が不十分である。</p>
<p>戦略・取組の方向性</p>	<p>「5S活動」(※1)や「標準化」(※2)を実践し、適正な業務執行を行うための基盤整備を行うとともに、「標準化」をベースに、現場のノウハウを活かす改善活動や市政課題に適切に対応するOJTによる実践的な問題解決手法の活用を通じて人材の育成を進め、予算や業務執行にかかるムダを排除し、職員が市民のために生み出す付加価値の最大化を図る。</p> <p>(※1) 5S活動：5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）を徹底し、ムダを取り除き、業務執行の効率化を図る。 (※2) 標準化：作業要領書などの整備を徹底し、作業効率を向上させるとともに、担当者間ムラ及び変化点（引継ぎや制度改正など）リスクの低減を図る。</p> <p>①「5S活動」・「標準化」の実践</p> <ul style="list-style-type: none"> 行政改革をリードする関係所属（市政改革室、人事室、各区役所、総務局、市民局等）が連携し、「5S活動」・「標準化」にかかる実践的な研修を実施し、職員の理解、スキル、職場力の向上に取り組む。 各所属において、研修内容に基づき、「5S活動」・「標準化」に取り組むとともに、全所属共通のチェックシートなどにより自律的に進捗状況を把握し、活動を推進する。 必要に応じて各所属の進捗状況を点検し、「5S活動」・「標準化」の取組に関して指導・支援を行う。 <p>②改善活動・問題解決力向上の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 行政改革をリードする関係所属が連携し、改善活動・問題解決力の向上にかかる実践的な研修を実施し、職員の理解、スキル、職場力の向上に取り組む。 各所属では、研修内容に基づき、改善活動に取り組むとともに、職員の問題解決力・企画力の向上に向けて、OJTによる実践的な問題解決手法の活用に取り組む。
<p>目標</p>	<p>自身の職場で5Sが徹底されていると感じている職員の割合</p> <p>28年度 30% 29年度 40% 31年度 60%</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	制度設計 研修等実施 各所属で活動実施	研修等継続実施 点検等実施 各所属で活動実施	検証・改善 研修等実施 点検等実施 各所属で活動実施	研修等実施・点検等実施 各所属で活動実施
②	制度設計	研修等実施 各所属で活動実施	検証・改善 研修等実施 各所属で活動実施	研修等実施 各所属で活動実施

(凡 例) 制度設計等： - - - - -> 実施： —————>

1 人材育成

(3) コンプライアンスの確保

現状と課題	<p>コンプライアンスの確保のためには、職員のコンプライアンス意識の向上が不可欠であり、これまでの取組により一定の成果をあげることができたもののコンプライアンス違反に起因した不祥事等が依然として発生しており、引き続き、個々の職員のコンプライアンス意識の向上の取組やコンプライアンス確保に向けての組織的な取組を進めていく必要がある。</p>
戦略 ・ 取組の 方向性	<p>職員のコンプライアンス意識の向上や公益通報制度の運用を通じて各所属における違法・不適正な事実に対する主体的な調査や是正・再発防止措置を促すことで、すべての職員がコンプライアンスを意識し、各職場でコンプライアンス違反を発生させないための自律的な取組を促進する。</p> <p>①コンプライアンス研修等の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員へのコンプライアンスアンケートの結果や発生した不祥事等を踏まえ、課題に対応した適切な研修テーマを設定するとともに、対象者を重点化した研修を効果的に実施。 ・コンプライアンス・ニュースの発行やコンプライアンス推進強化月間の取組などにより、職員のコンプライアンス意識を啓発。 <p>②公益通報制度の着実な運用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公正職務審査委員会における審議の公正性を確保しつつ、さらなる効率化を図るとともに、審議結果に応じて必要な情報を関係所属と共有するなど同種事案の再発防止を図る。 <p>③不祥事根絶に向けた取組の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「サービス規律刷新プロジェクトチーム」のもと、不祥事根絶に向けた自律的な取組を推進。
目標	<p>コンプライアンスを「意識していない」職員の割合</p> <p>28年度 3.1%以下 29年度 2.1%以下 (27年度実績 4.1%)</p> <p>※31年度の目標については、29年度の進捗状況を踏まえて新たな指標を設定予定。</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	検証・改善しつつ継続実施			→
②	検証・改善しつつ継続実施			→
③	検証・改善しつつ継続実施			→

(凡 例) 制度設計等： - - - - -> 実施： →

2 PDCAサイクルの徹底

(1) 施策・事業のPDCAサイクルの徹底

現状と課題	<p>PDCAサイクルの徹底にあたっては、施策・事業の効果的・効率的な実施を図るため、目的を明確にしたうえで実施し、その後の点検・評価が不可欠である。</p> <p>これまでの取組によってPDCAサイクルに対する意識は高まってきているが、まだ不十分であり、全庁的にPDCAサイクルが徹底されているとは言い難い。</p>
戦略・取組の方向性	<p>施策の目的を明確にしたうえで事業を実施し、定期的に当該事業の施策目的の実現（成果）に対する有効性をチェックして事業内容の改善や新たな事業展開につなげるマネジメントサイクルとして、PDCAサイクルを全庁的に徹底する。</p> <p>①運営方針を活用したPDCAサイクルの徹底 各所属の作業負担を軽減するため運営方針にかかる手順等を大幅に簡素化するとともに、効果的・効率的な策定・評価を実施</p> <p>②各所属による自主的・自律的なPDCAサイクル徹底の促進 各所属のニーズに応じた支援や他都市・他所属等の成功事例などの共有化の検討と実施</p> <p>③効果的な情報発信 PDCAサイクルの浸透に向けて、あらゆる媒体や機会を通じて効果的な情報発信を実施</p>
目標	<p>日頃からPDCAサイクルを意識して業務に取り組んでいる職員の割合</p> <p>28年度 75%</p> <p>29年度 77%</p> <p>31年度 83%</p> <p>(27年度実績 73% (2所属が60%台、1所属が50%台))</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	 検証・改善しつつ継続実施			
②	 検証・改善しつつ継続実施			
③	 検証・改善しつつ継続実施			

(凡 例) 制度設計等： 実施：

2 PDCAサイクルの徹底

(2) 内部統制体制の確立

<p>現状と課題</p>	<p>適正な業務執行を確保するためには、各所属において日々の業務執行上のリスクを意識し、リスクへの対応を行う必要がある。 これまでの取組により、リスクに対する意識や対応のノウハウは徐々に浸透してきてはいるものの、依然として不適正な事務処理等が発生していることから、自律的なリスク管理体制の構築が求められている。</p>
<p>戦略 ・ 取組の方向性</p>	<p>各所属が内部統制のPDCAサイクル（業務執行上のリスク把握・評価→リスク対応策の実施→リスク対応策の有効性の検証→リスク対応策の改善）を自律的に回すことができるよう支援を行うことで、各所属において自律的なリスク管理体制が構築されている状態をめざす。 また、地方公共団体の内部統制を制度化し、大規模な地方公共団体についてはその具体的な手続きも制度化すべきであるとの第31次地方制度調査会の答申を受け、今後地方自治法の改正が予定されていることから、その内容を踏まえ、これまでの取組の再構築を行う必要がある。</p> <p>①各所属への周知・情報提供 内部統制に関する基本的な事項、概念を各所属に周知するとともに、リスク把握・評価の手法など、各所属において自律的に取組を進めるためのノウハウを提供する。</p> <p>②各所属のPDCAサイクルの検証 各所属に対し自己点検の実施を促すとともに、モニタリング（実地調査等）を実施することにより、各所属のPDCAサイクルの検証を定期的に行い、不備、不適がある場合は助言・指導を行う。</p>
<p>目標</p>	<p>適切に業務が行われているか日常的にチェックを行っていると考えている職員の割合 28年度 76% 29年度 80% （27年度実績 71.3%） ※31年度の目標は、内部統制にかかる地方自治法の改正内容等を踏まえて設定予定。</p>

取組スケジュール

	28年度	29年度	30年度	31年度
①	→	→	→	→
	-----→	再構築後の取組を実施		
②	→	→	→	→
	-----→	再構築後の取組を実施		

(凡 例) 制度設計等： -----→ 実施： →

大阪市 市政改革室 P D C A担当

〒530-8201

大阪市北区中之島 1 - 3 - 2 0

TEL 06-6208-9885

FAX 06-6205-2660

Eメール ac0003@city.osaka.lg.jp