

大阪の改革を評価する

- 2008年以降の府・市の取組みを中心に -

2014年9月2日

大阪府・大阪市特別顧問 上山信一

今回の改革評価の目的と視点

- 2008年の知事選、そして2011年の知事・市長選を経て、府市の政策及び仕事のやり方は大きく変わった。
- 特に2012年以降は、従来にない府と市の強固な連携が始まった。
- 今回は、2008年以降の府と市の改革を棚卸しし、その成果や意味合いを評価した。その目的は、大阪が直面する課題を整理し、それを広く府民市民、企業等と共に共有化し、都市大阪の再生の方向性を考えることとした。
- なお、今回の評価の対象は、この間の改革のスケールの大きさに照らし、いわゆる「行政改革」の進捗チェックに加え、府・市における次の取り組みも対象とした。
 - 都市のあり方（問題の解決、発展／成長）を変える取り組み
 - 従来の「行革」（日常業務の効率化やスリム化）を超えた、社会政策のイノベーション
 - 都市・大阪のインフラづくりや成長戦略

改革評価の作業プロセス

2014年
9月2日(火)

部局ヒアリング

データ収集 ・評価分析

行政報告書 まとめ

外部委員 報告書まとめ

大阪府

特別顧問・特別参与による
部局ヒアリング(12部局)

顧問・参与	大阪府
上山顧問	4/17・18
池末参与	4/17
大庫参与	4/18
蓮生参与	4/18
真鍋参与	4/17・18
丸山参与	4/18
吉川参与	4/18

各部局から、
参考データ
や関連資料
を収集

個別調査等
を経て、施
策ごとに分
析・評価

大阪府の各
事業につい
て点検・棚
卸し

結果を報告
書に取りま
とめ

上山特別顧
問を中心と
した外部委
員による第
三者の報告
書を取りま
とめ

(追加作業)
・知事、市
長、副知事、
副市長への
幹部ヒアリ
ング

・行政報告
書を参考に
客観的かつ
追加的な調
査分析

統合本部会議(改革評価)に報告・提出

大阪市

特別顧問・特別参与による
部局ヒアリング(17部局)

顧問・参与	大阪市
上山顧問	3/25・26・5/26
赤井顧問	3/25
余語顧問	3/28
池末参与	3/26
小幡参与	3/26・28
佐々木参与	3/25
曾根岡参与	3/25
蓮生参与	3/25・5/26
福田参与	3/28
真鍋参与	3/25・3/26
丸山参与	3/25
吉川参与	3/25・3/28

各部局から、
参考データ
や関連資料
を収集

個別調査等
を経て、施
策ごとに分
析・評価

大阪市の各
事業につい
て点検・棚
卸し

結果を報告
書に取りま
とめ

構成（目次）

はじめに

第 部 正しい現状認識をする

- 1．大阪問題：都市・大阪が置かれた状況
- 2．これまで（2008年まで）の府・市の対応状況

第 部 この6年の府市改革の棚卸し

- 3．改革の特徴
- 4．主な成果
- 5．改革の構造
 - （1）改革の対象の拡大（4つの“WHAT”）
 - （2）改革の手法の刷新（4つの“HOW”）

おわりに - 変化の兆しと今後の課題

はじめに

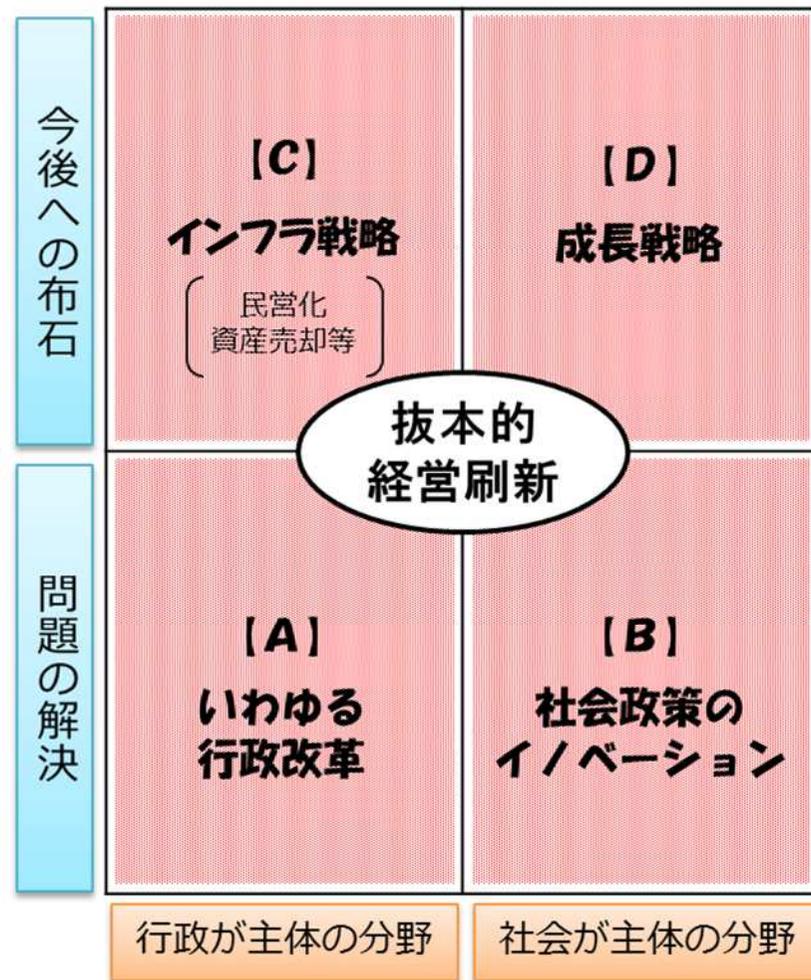
- 08年以降の大阪府市の改革は、個々の案件については、その都度、注目を浴び、報道もされてきた（教育委員会改革、地下鉄民営化、公務員制度改革など）
- しかし、この改革は、その範囲が極めて広く、深度も深く、また他都市では数年に一つあるかないかというほどの大型案件（各種事業の民営化など）が数多く、しかも同時多発的に、高速で進行する特異な形態となっている。そのため全体像を体系的に把握することは関係者ですら容易ではない。
- 一方で、各種報道の内容は、ややもすれば大都市制度の見直し（都構想）を巡る賛否両論の紹介になり、行政機関としての大阪府庁、大阪市役所が取り組む政策と執行の改革の実態は、府民や全国の人々に十分には伝えられていない。

- こうした状況のなかで今回、府庁と市役所が行った「改革評価」の作業は、首長の指導のもとで行政府がこの6年間、こつこつ取り組んできた各種の改革の実態、意義、成果を体系的にまとめた貴重な資料である。
- 私は、この6年間、府市の特別顧問として各種改革に関わってきた。また関市長時代の市役所、太田知事時代の府庁の行政改革にもアドバイザーとして関与した。そこで、今回の府市の「改革評価」の資料を手がかりに、府市における私の経験、そして幹部に対するインタビュー結果をもとに特別顧問の視点からこの6年間の改革を棚卸し、評価してみた。

今回の評価の対象は、まち全体の改革
 ・ ・ ・いわゆる「行政改革」にとどまらない。

従来の政策評価の対象

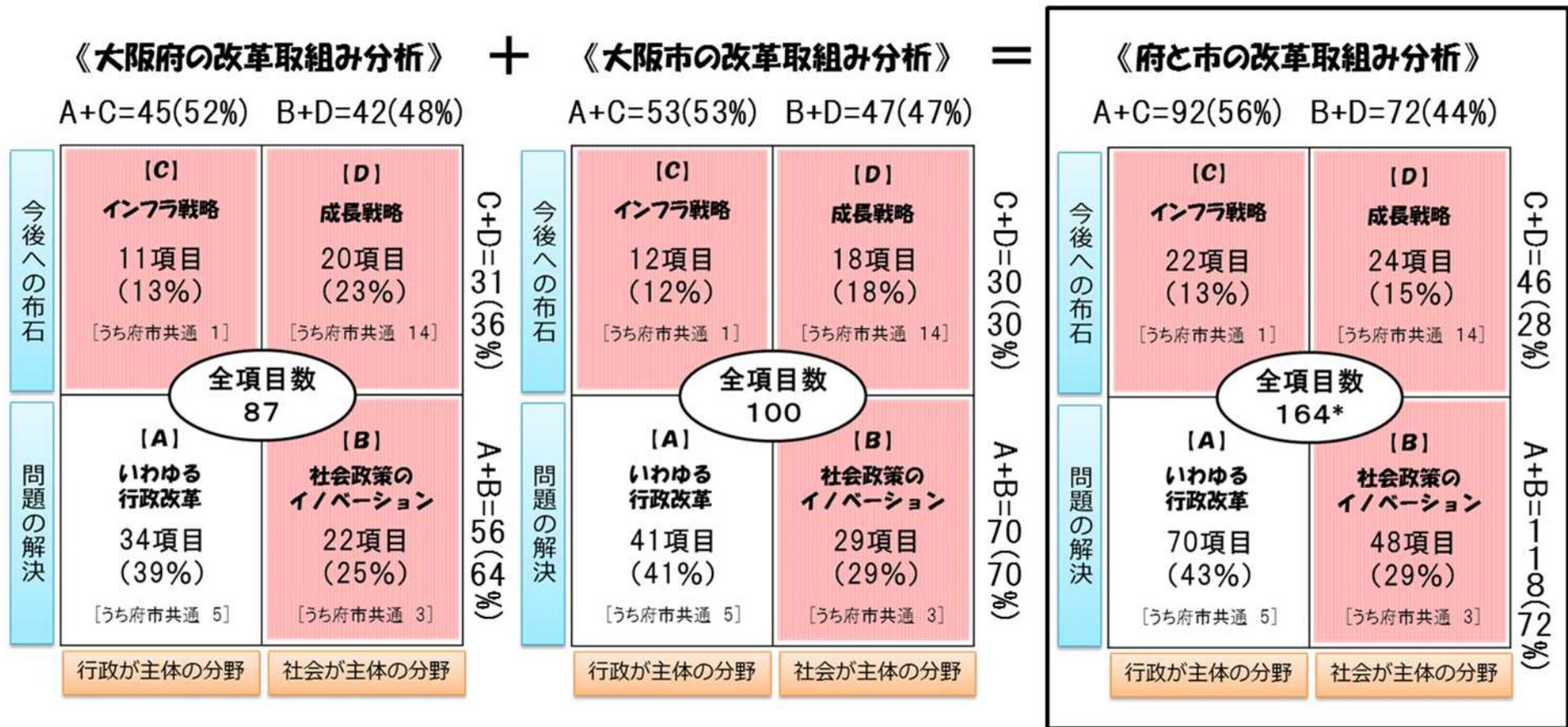
今回の評価の対象 = 『大阪の改革』



大阪問題の解決へ

府市の改革取組みの分析

府市全体で164項目もの改革に着手。そのうち従来型の行革は4割に過ぎず、3割が将来への布石（インフラ戦略と成長戦略）。また場合、社会政策のイノベーションの割合が約3割と高い。・・・府市ともに「大阪問題」に注力
 なお、成長戦略の7～8割が府市共通の項目で、府市連携が進行中



* 府と市の共通項目（連携事業等）については、合計表では1件とカウントする（そのため合計数が合わない）

時代変遷に着目した整理

《1980年代以降》

都市大阪は経済力の低下とともに、深刻な課題に直面し、社会問題が蔓延するかつ悪循環に陥っている（いわゆる“大阪問題”）。

《1990年代以降》

府庁、市役所は、その中で噴出する各種問題の解決に追われ、次第に自治体としての経営の自律性を喪失。それに伴って大阪の都市としての自力再生力も次第に低下していった。

《2008年代以降》

2008年以降の大阪府の改革、特に2011年以降の府・市の改革では、こうしたギリ貧状況を直視し、従来の行革（主にスリム化中心）にとどまらず、府と市が連携して大阪問題に対峙・・・インフラ戦略と成長戦略の打ち出し、業務と組織の抜本見直し、アセットの組換え、府市連携、制度変更をめぐる国との折衝などを一気に展開した。

《現 在》

その結果、府市ともに現状は硬直状態を脱しつつあり、社会指標も一部改善しつつある（学力、生活保護など）。また行政サービスでも目に見えるサービス改善（地下鉄終電、トイレなど）が始まりつつある。

《将 来》

しかし、インフラ戦略や成長戦略の結実までには、まだまだ時間を要する。また、急速な財政状況の好転も見込めない。その中で行政改革と社会政策のイノベーションを続けながら成長戦略を完遂するためには、さらに大胆な組織や体制の見直しが必要（民営化、府市再編など）。

第 部：正しい現状認識をする

- 1．大阪問題：都市・大阪が置かれた状況
- 2．これまで（2008年まで）の府・市の対応状況

1 . 大阪問題：都市・大阪が置かれた状況

- 都市の命運は経済（フロー）に左右されやすいが、大阪は特にその性格が強い・・・この20年の日本経済の低迷の影響を直撃された。
 - 大阪は首都機能などの特殊な権益や、希少な資産（天然資源、文化遺産等）を持たず、専らヒト、モノ、カネが離合集散する流通の場として発展
 - 自由な気風であるがゆえに、衰微と共に大阪の企業、人材、資金が域外（海外含む）に転出
- その結果、今や大阪は、低所得者の割合が他都市に比べてかなり高く、犯罪、雇用、離婚、自殺などの社会指標も軒並み全国ワーストレベルにある。加えてこれらが複合して、他の指標を一層悪化させるという悪循環に陥っている（いわゆる「大阪問題」）。
- 社会問題の深化と拡大と同時に、都市の経済力や財政力も低下・・・府庁・市役所も次第に余裕を失い、状況対応に追われ、抜本策が打ち出せないままに、都市問題が一層深刻化。
 - 税収の落ち込み（特に法人税）
 - 一方で生活保護等の社会保障費は増大し、財政が硬直化
 - そのために、都市再生のための戦略投資（企業誘致やインフラ充実）が一層遅滞
- かくして大阪が直面する課題は、経済力の低下、社会問題の悪化、自治体の問題解決力の低下 の三つの大阪問題からの脱却にあり、これらを同時に解く必要がある。

指標でみる大阪の現状（ワーストランキング）

項目	ワーストランキング		出典	
	大阪府	大阪市		
【A】 暮らし・貧困	完全失業率	③	①	労働力調査（厚労省）2012
	世帯の家計（所得／貯蓄）	—	④ ③	家計調査報告（総務省）2011
	離婚率	②	①	人口動態調査（厚労省）2012
	生活保護	①	①	厚生統計要覧（厚労省）2013
	ホームレス	①	①	ホームレスの実態に関する全国調査（厚労省）2012
【B】 健康・高齢化	平均寿命（男性／女性）	⑦ ⑧	① ①	生命表（厚労省）2010
	結核罹患率	①	①	結核登録者情報調査年報（厚労省）2012
	自殺率（男性／女性）	30 15	① ①	人口動態保健所・市町村別統計（厚労省）2008～2012
	単身高齢者世帯	⑧	①	国勢調査（総務省）2010
【C】 教育・子育て	学力テスト（小学校）*	⑦ ③ ⑫ ⑧	—	全国学力・学習状況調査（文科省）2014
	学力テスト（中学校）*	② ② ⑥ ⑧	—	同上
	長期欠席（小／中）	① ①	① ①	学校基本調査（文科省）2013
	児童虐待件数	①	①	児童相談所での児童虐待相談件数（厚労省）2013
	学童保育設置率	33	②	学童保育に関する実態調査（全国学童保育連絡協議会）2012
	少年犯罪	①	③	社会生活統計指標（総務省）2011
【D】 治安・モラル	刑法犯認知件数	①	①	犯罪統計（警察庁）2013
	ひったくり認知件数	①	—	同上
	ボランティア行動率	①	—	社会生活基本調査（総務省）2011
【E】 都市力	世界都市指数	—	55／84都市	A.T.カーニー／シカゴ国際問題評議会 2014
	世界の都市総合ランキング	—	23／40都市	森記念財団都市戦略研究所 2013
	世界都市競争力ランキング	—	26／30都市	中国都市競争力研究会 2012

< 表の見方 >

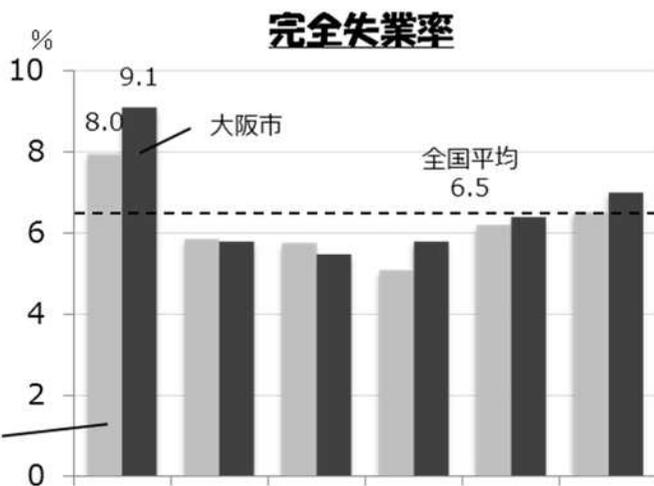
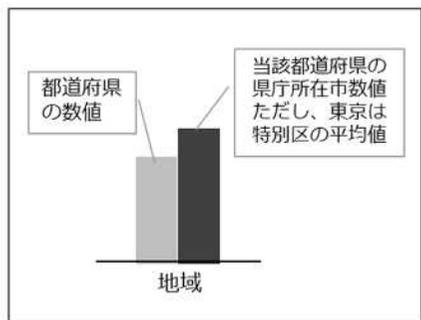
指標が悪い順から並べた順位（ワースト順位）を表示。ただし、都市力（世界ランキング）は上位からの順位を表示。

各指標順位は、大阪府は47都道府県中、大阪市は20政令市＋東京24区平均の21都市中のワースト順位。世界都市はそれぞれの調査都市数

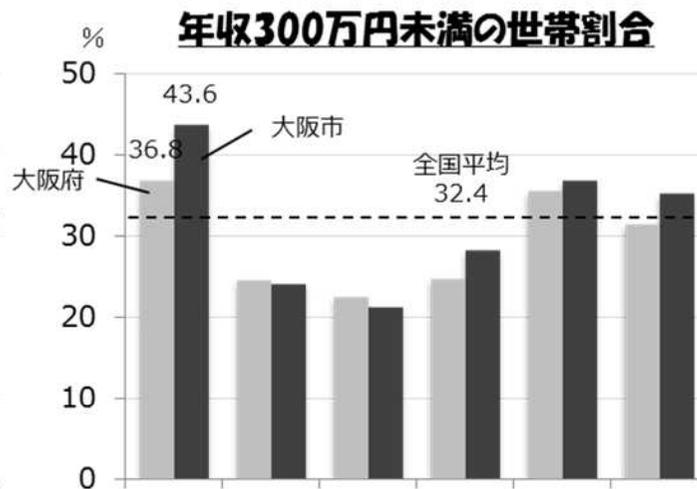
【C】教育・子育ての「学力テスト」は、左から国語A・国語B・算数（数学）A・算数（数学）Bの順位

**【A】
暮らし・貧困**

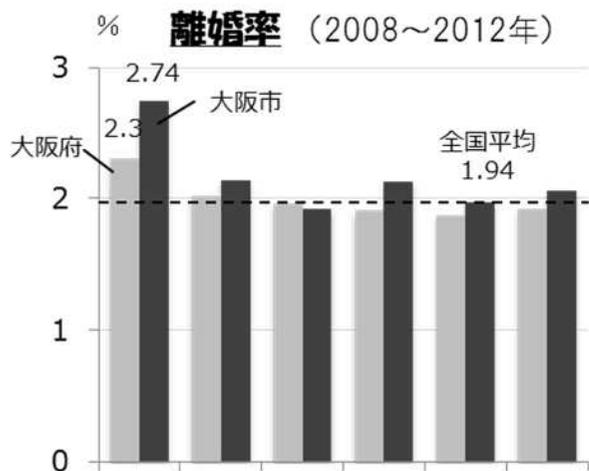
大阪は雇用環境が厳しく、低所得（300万円未満）の世帯割合が高い
離婚率、生活保護、ホームレスが突出して多く、貧困が定着化している



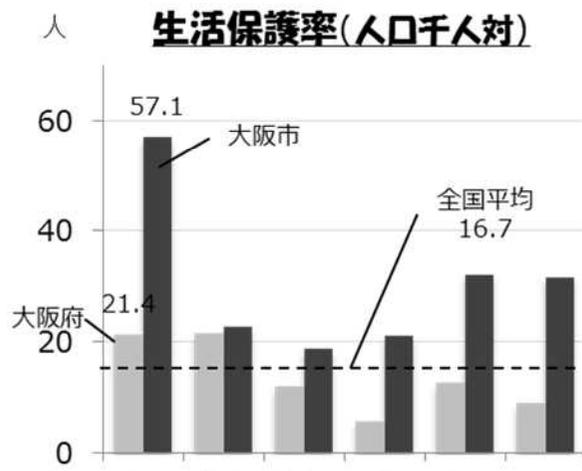
大阪 東京 神奈川 愛知 京都 兵庫
出典：「国勢調査」2010年（総務省）



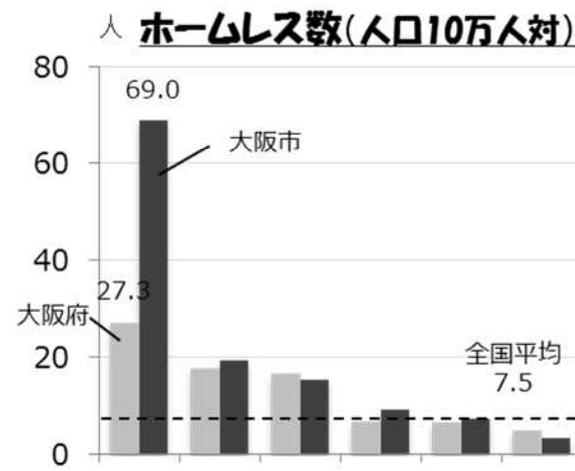
大阪 東京 神奈川 愛知 京都 兵庫
出典：「住宅・土地統計」2008年（総務省）



大阪 東京 神奈川 愛知 京都 兵庫
出典：「人口動態保健所・市町村別統計」2008～2012年（厚生省）



大阪 東京 神奈川 愛知 京都 兵庫
出典：「厚生統計要覧」2013年（厚生労働省）



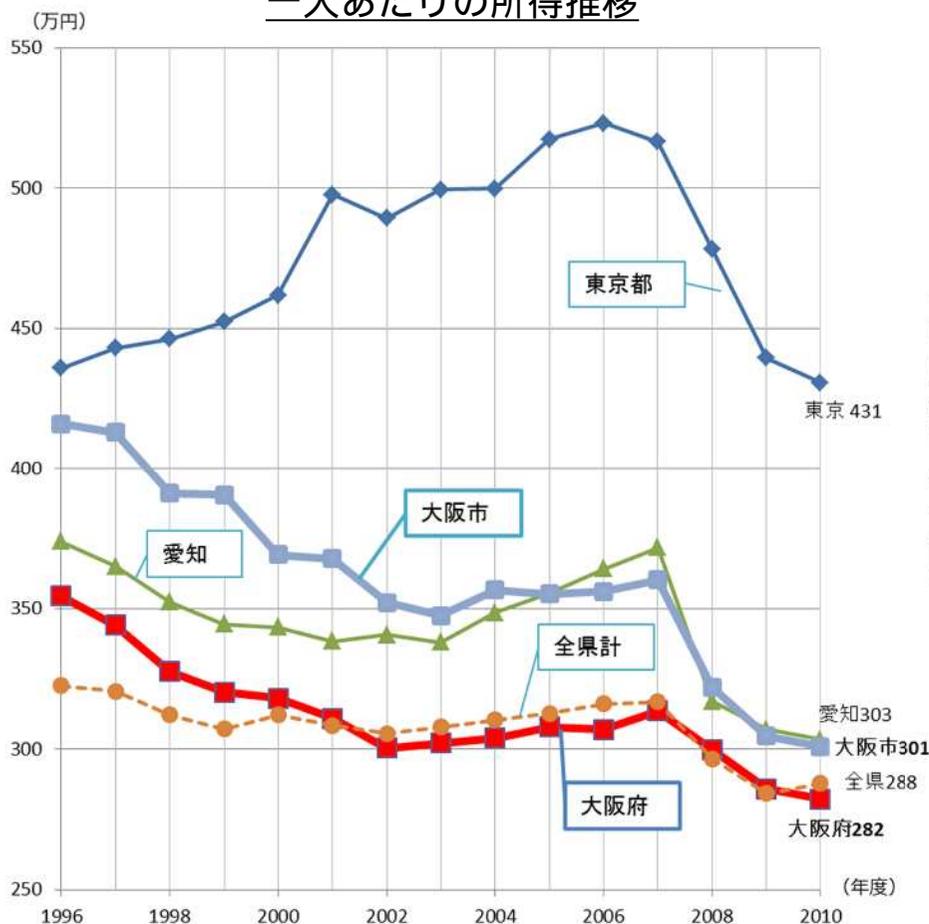
大阪 東京 神奈川 愛知 京都 兵庫
出典：「ホームレスの実態に関する全国調査」2014年（厚生省）

【A】
暮らし・貧困

所得状況問題

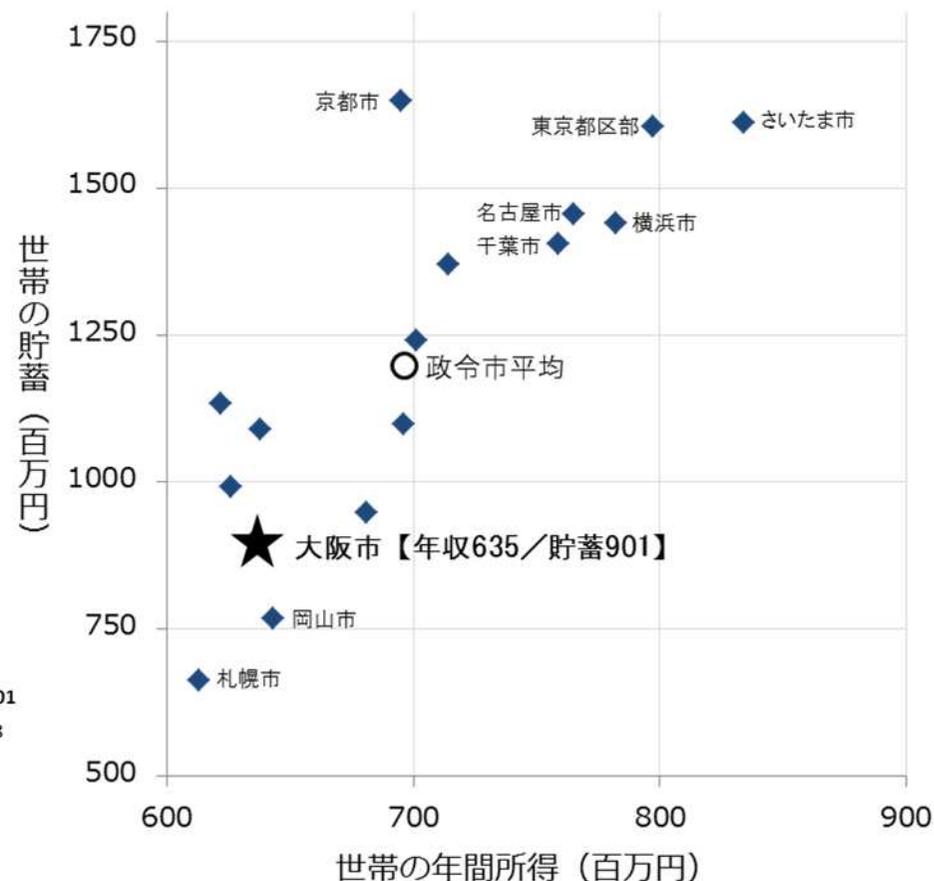
大阪府の一人当たりの所得は2002年度以降、全国値を下回り、2010年度で大阪府（281万円）は東京都（431万円）の7割弱
一方、大阪市は、世帯の所得と貯蓄の分布で、主要都市と比べて低いポジションにある

一人あたりの所得推移



内閣府県民経済計算を元に府作成（1996～2000：平成12年基準計数、2001～2010：平成17年基準計数）

世帯の年間所得と貯蓄の分布



出展：「家計調査報告（総務省）」H23年度 / 「二人以上の勤労者世帯」

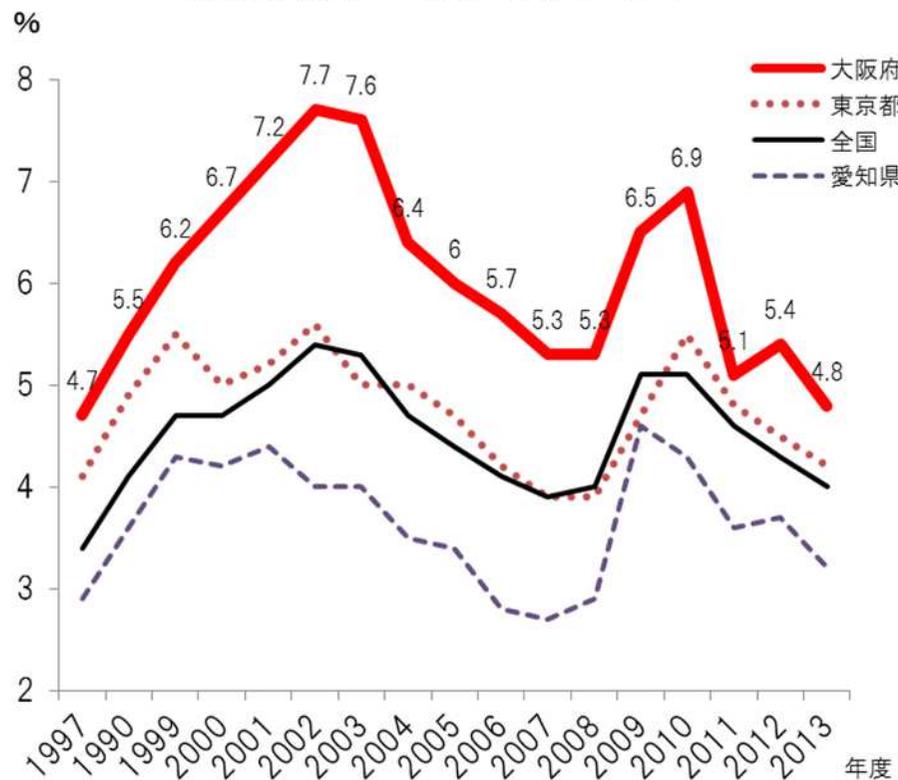
【A】
暮らし・貧困

失業・雇用

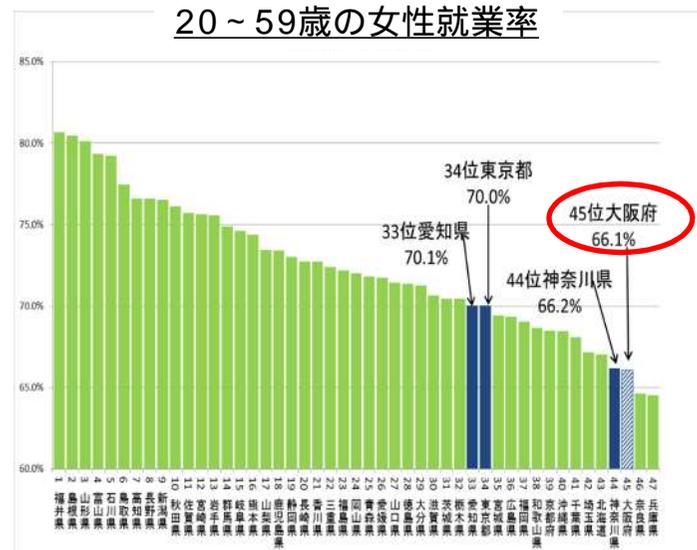
大阪府の完全失業率は、全国や東京都、愛知県を常に上回り、大都市としては異例

また、女性の就業率が低く（全国45位）、新卒対象年齢（18～24歳頃）の失業率も高い・・・女性と若年にとって厳しい雇用環境

完全失業率の推移（年平均）

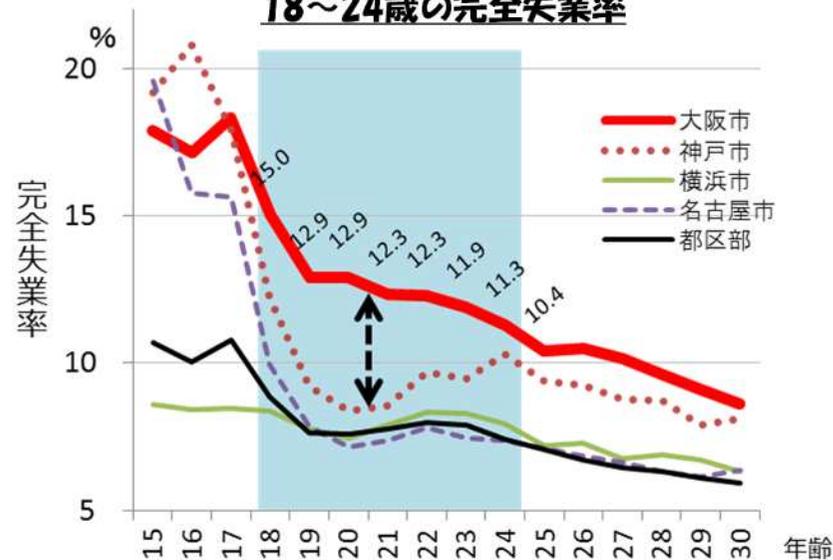


20～59歳の女性就業率



「女性の就業機会拡大に関する調査」（2014 女性の就業機会拡大PT）

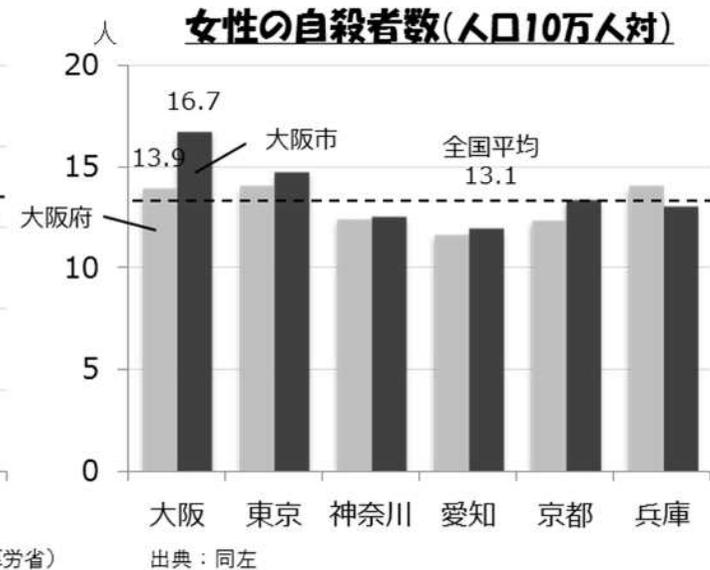
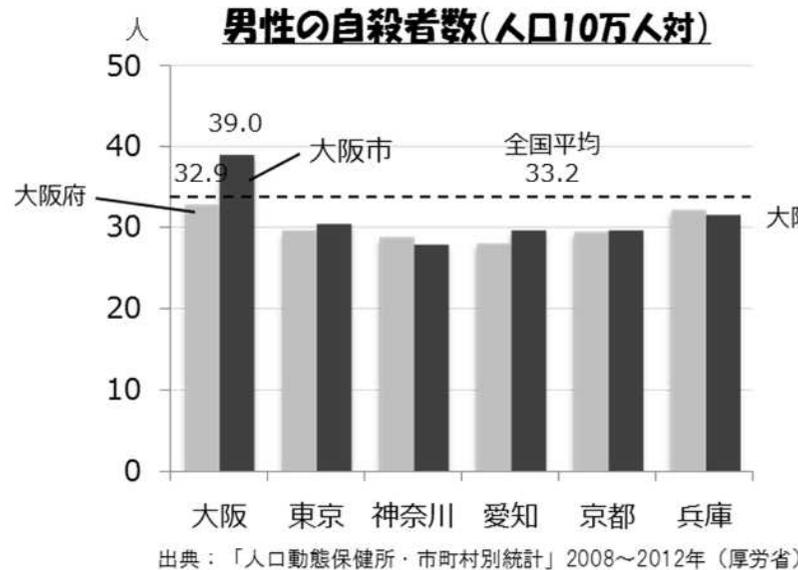
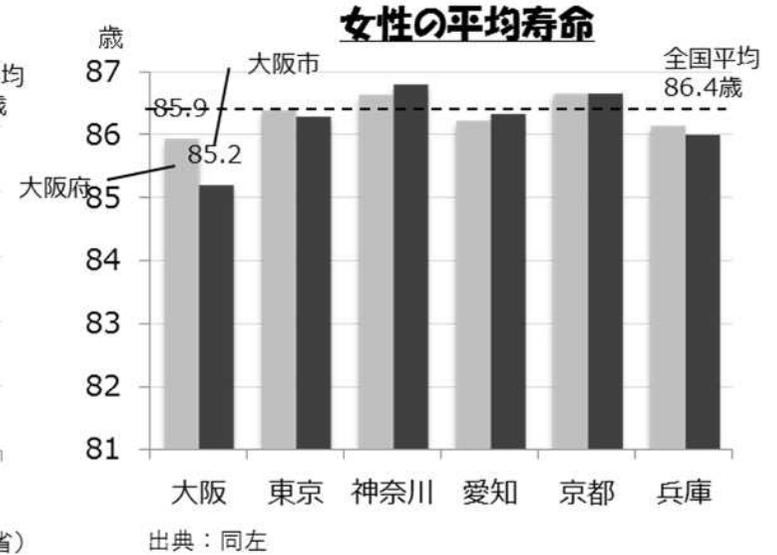
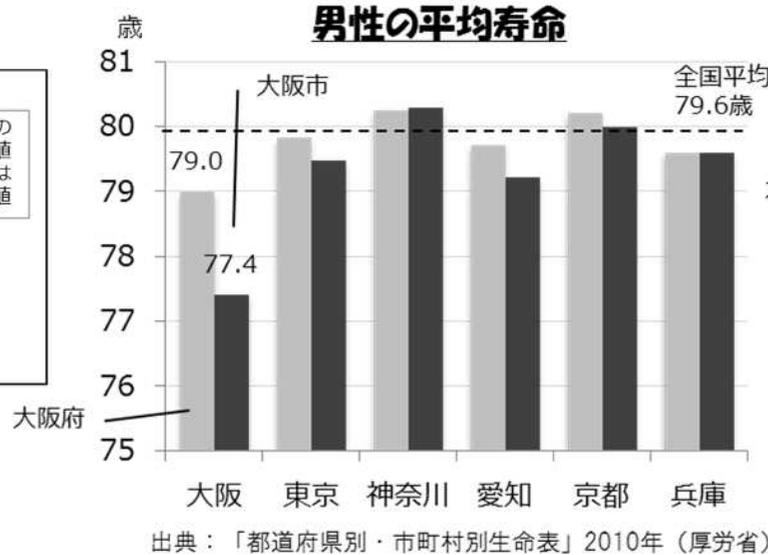
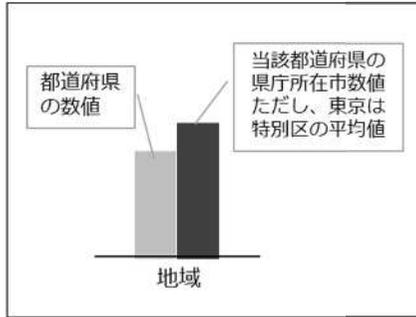
18～24歳の完全失業率



出展：平成22年国勢調査（産業等基本集計）から加工

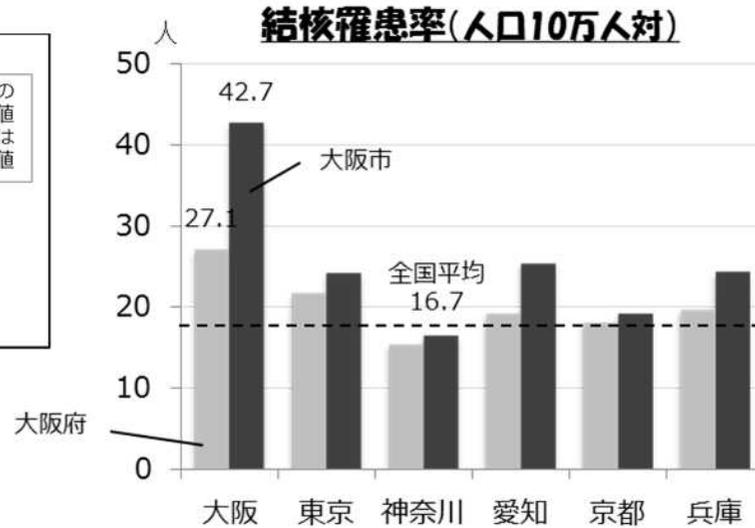
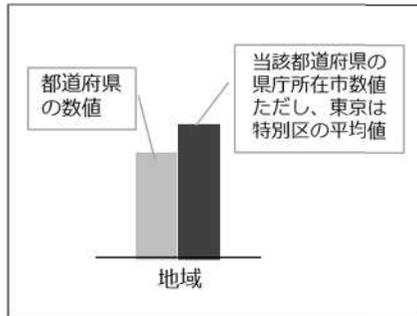
**【B】
健康・高齢化**

大阪は男女とも平均寿命が短く、特に大阪市の男性は全国平均を大きく下回る一方で自殺率が高く、こちらも大阪市の数値は府域全体に比べて悪い

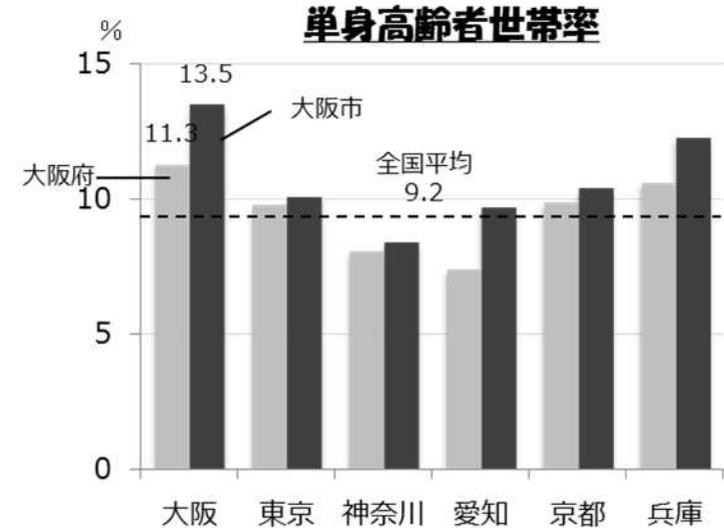


**【B】
健康・高齢化**

大阪市の結核罹患率は突出している。
また、高齢化が急速に進む中で孤独な高齢者への対応が求められる



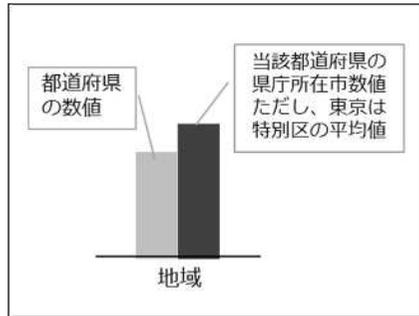
出典：「結核登録者情報調査年報」2011年（厚労省）



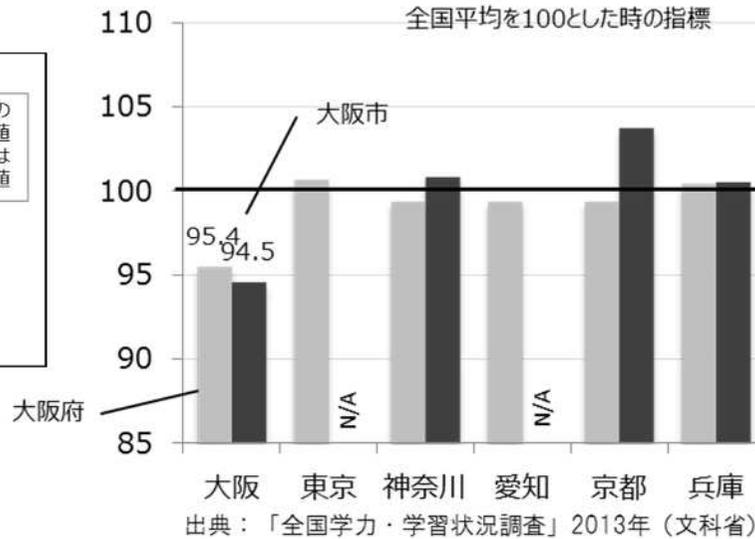
出典：「国勢調査」2010年（総務省）

**【C】
教育・子育て**

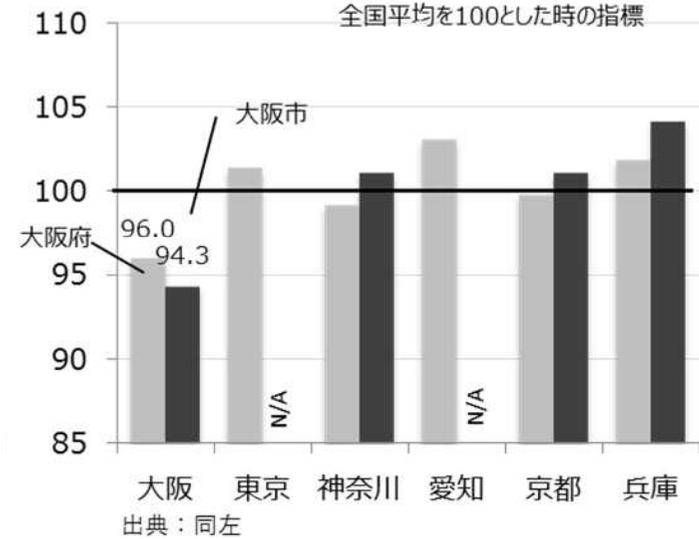
大阪は、子ども（特に中学生）の学力が相対的に低い
長期欠席者や少年犯罪も多く、子どもを取り巻く環境に課題



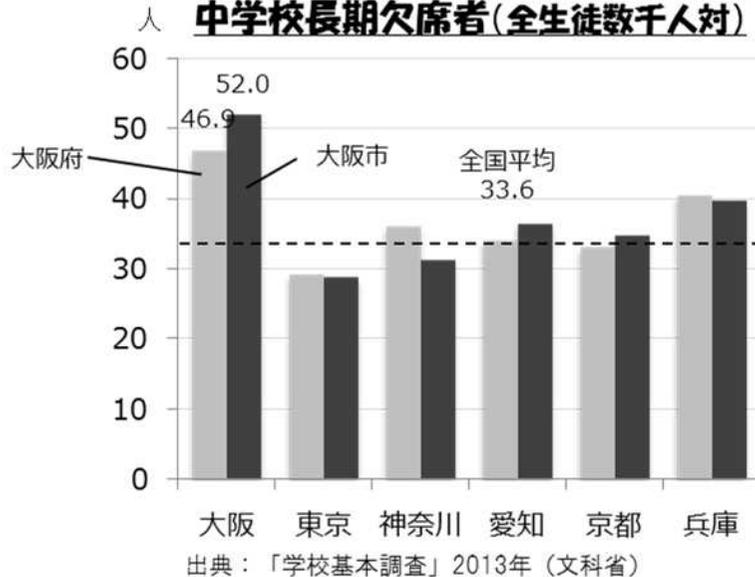
全国学力テスト(中学国語A)



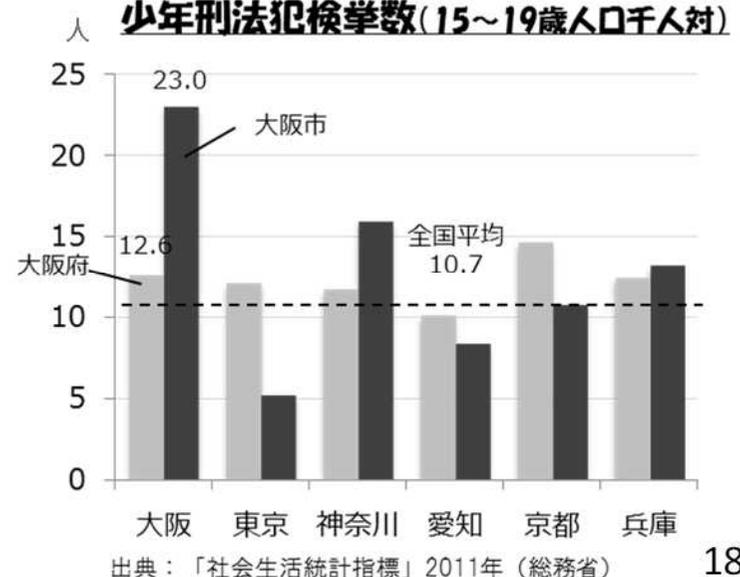
全国学力テスト(中学数学A)



中学校長期欠席者(全生徒数千人対)

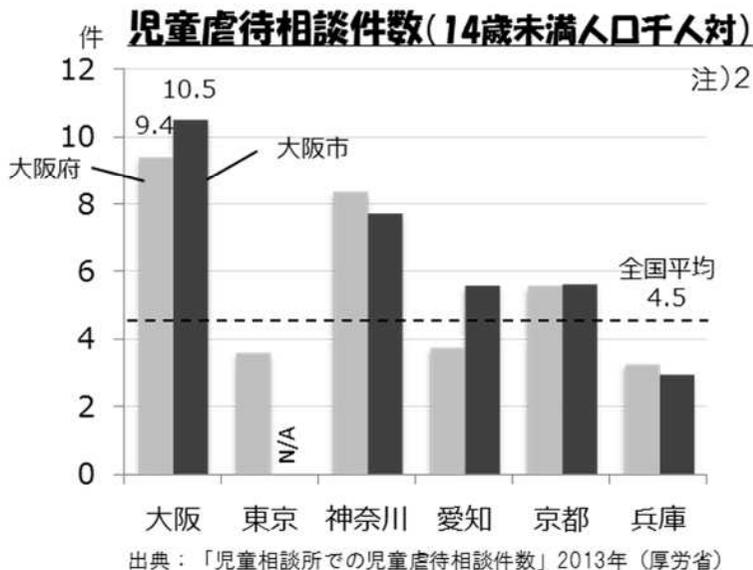
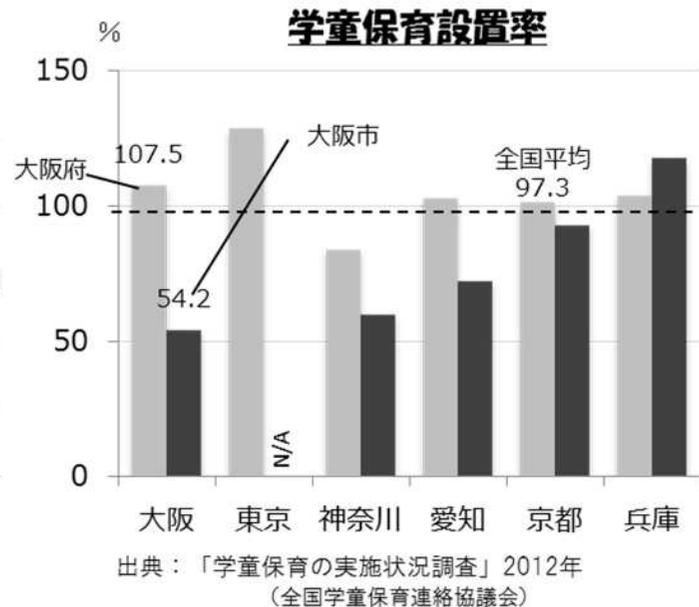
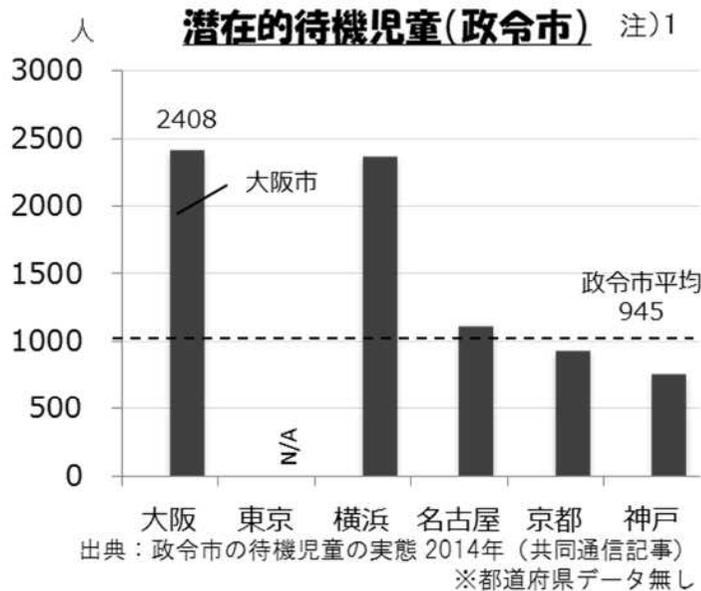
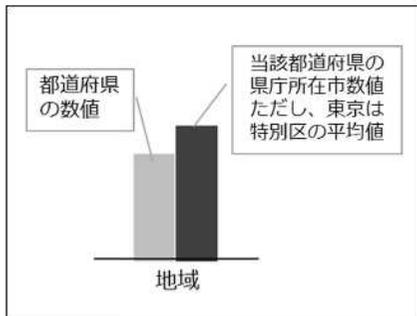


少年刑法犯検挙数(15~19歳人口千人対)



【C】
教育・子育て

潜在的な待機児童数が多い一方で、学童保育設置率が低いなど、子育て環境に課題



注)1 潜在待機児童

国が公表している「待機児童数」は、待機児童の定義が自治体によって異なるため、必ずしも実態を反映していないと言われている。当該データは、共同通信社が“定義を統一”したうえで、全政令市を対象に調査したもの。

<定義の違い>

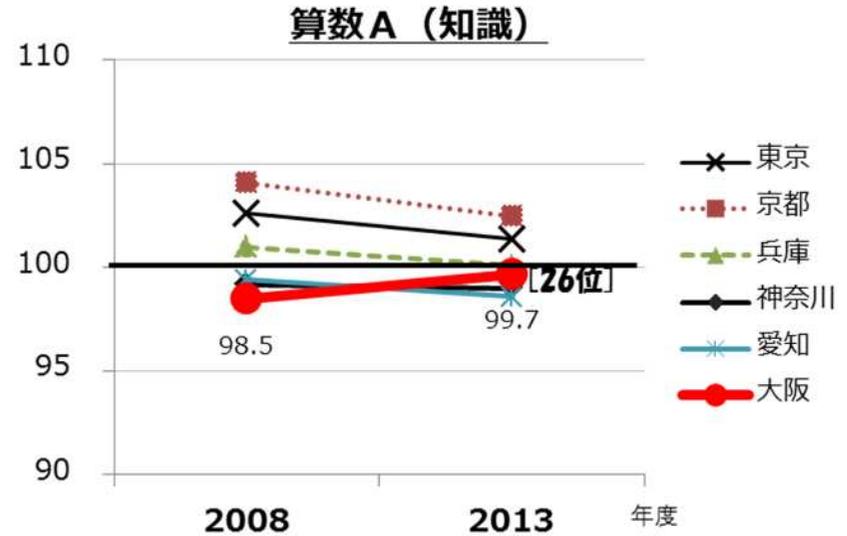
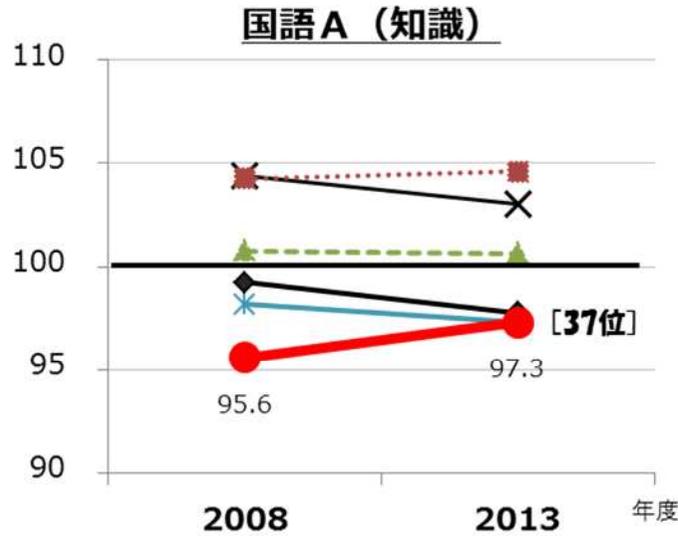
例えば、①親が育児休業中、②求職中、③認可保育所以外の地元自治体が助成する保育サービスを断った場合 など、自治体によっては待機児童に数えるところと数えないところがある

注)2 児童虐待相談件数

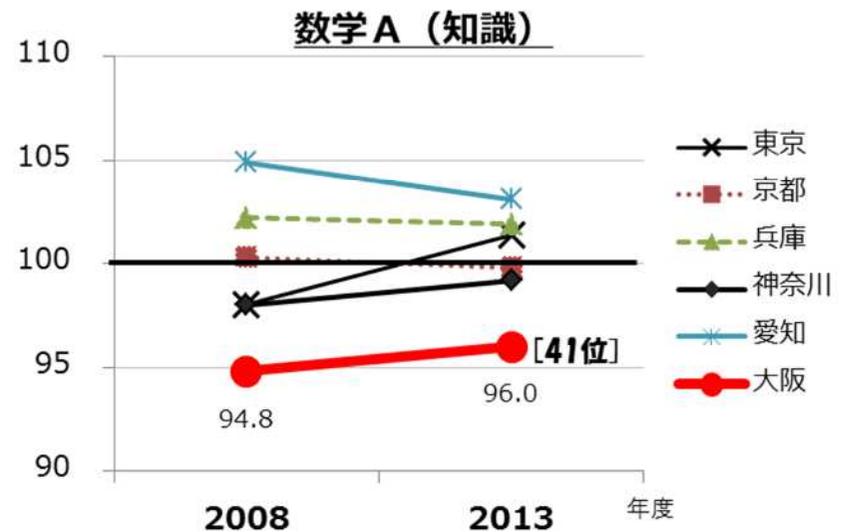
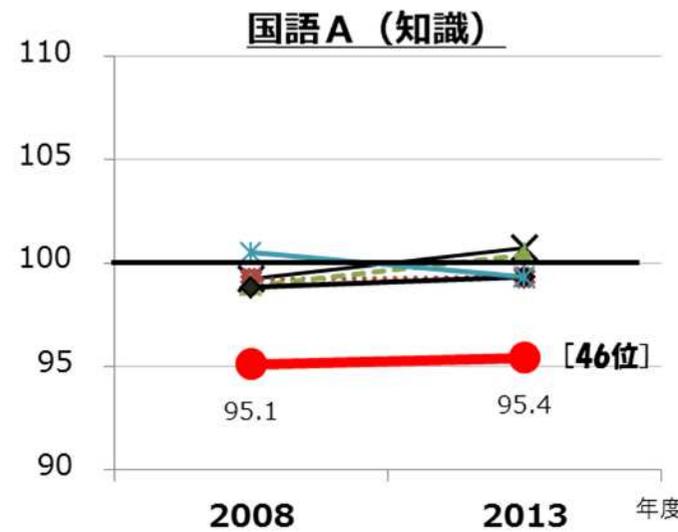
児童虐待件数が多いことについては児童相談所の対応が強化された結果とも言え、必ずしも「悪い指標」とは言えないことから注意が必要

小・中のいずれの科目でも、大阪府の学力は相対的に低い。（ただし、最近向上）

小学生

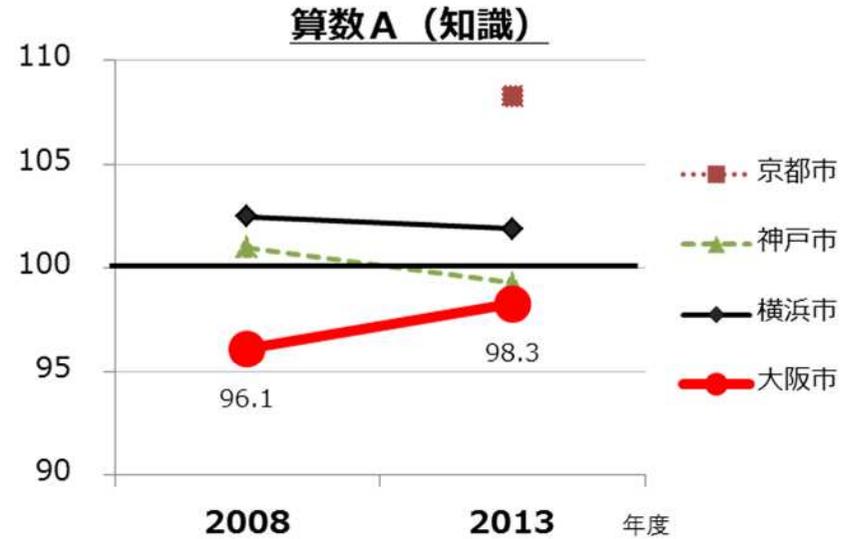
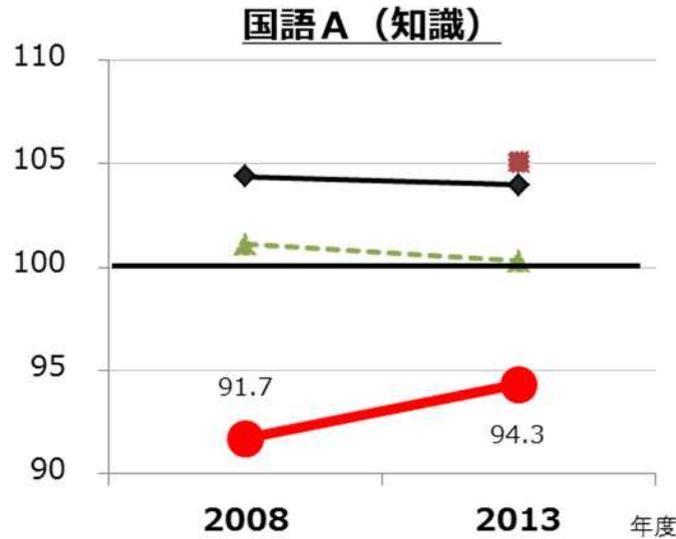


中学生

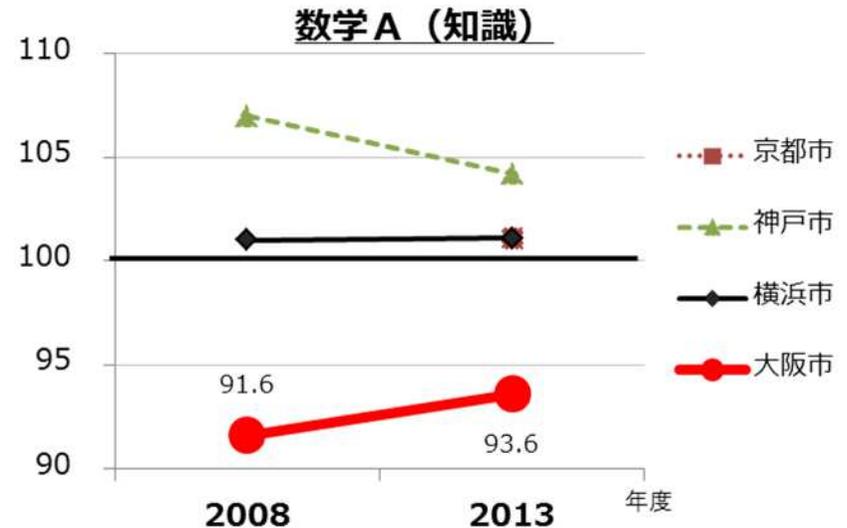
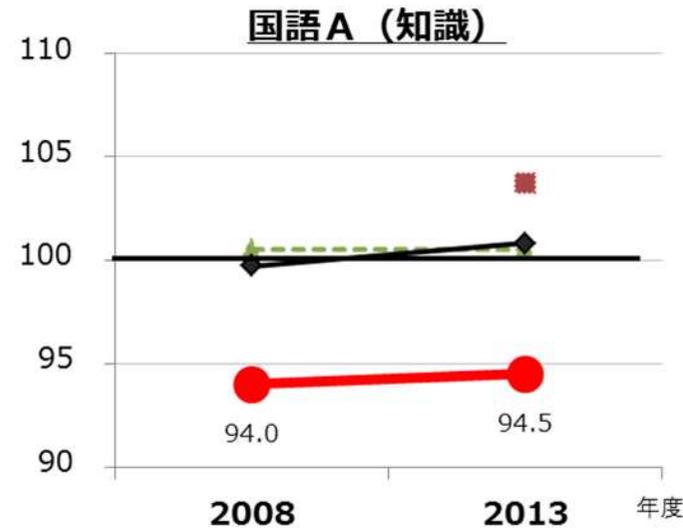


大阪市も、他都市に比べ学力は低い。なお、都心部の数値は当該都道府県より高い傾向があるが、大阪市の場合逆転する（大阪市のほうが府域全体より低い）のが特徴。

小学生

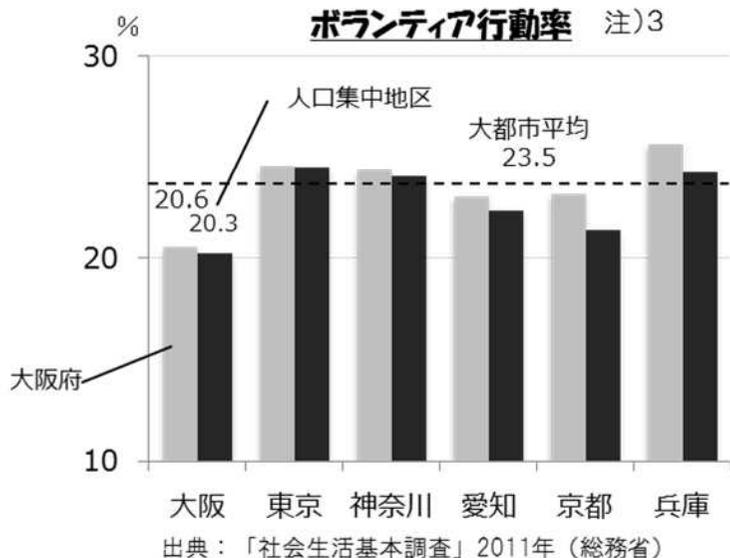
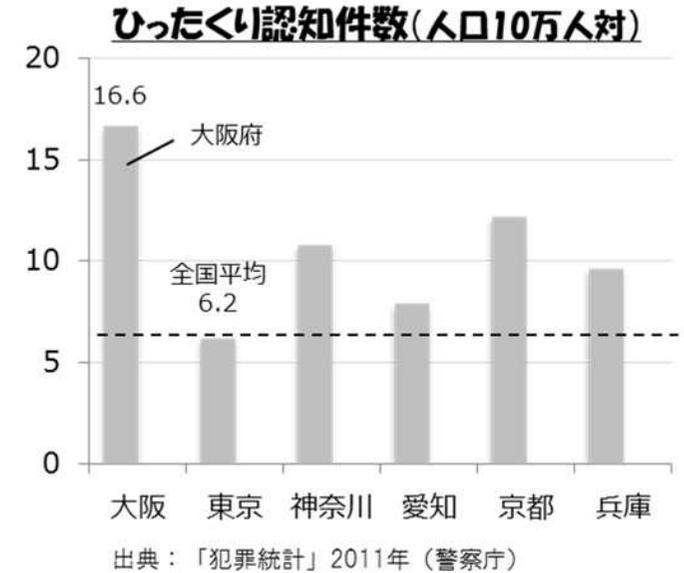
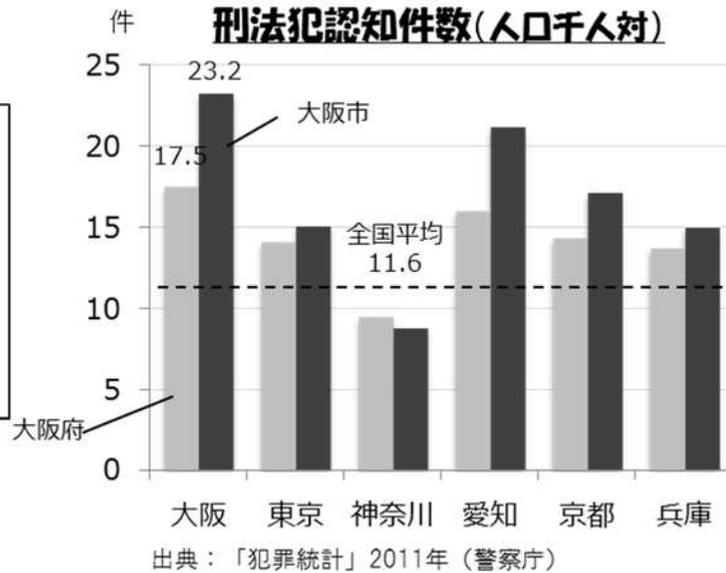
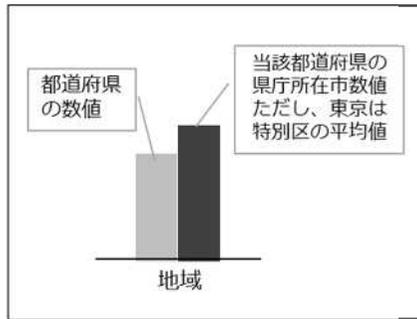


中学生



**【D】
治安・モラル**

大阪は、刑法犯やひったくりの認知件数が全国で最も多い
また、ボランティアへの参加率も低い



注)3 ボランティア行動率
棒グラフの右(濃い部分)は、県庁所在地及び東京特別区のデータではなく、当該都道府県の「人口集中地区」のデータ

【E】
都市力

世界都市ランキング

主要な世界都市ランキングで、大阪は下位に低迷（なお、ランキング上位の都市は、ほとんどがオリンピック開催都市 [の都市] ）

世界都市指数《2014.4》

A.T.カーニー / シカゴ国際問題評議会

順位	対前回	都市
1位	—	ニューヨーク
2位	—	ロンドン★
3位	—	パリ★
4位	—	東京★
5位	—	香港

54位	▼8	テルアビブ
55位	▼8	大阪
56位	▼3	リヂェンヤネロ

88位	▼18	重慶
-----	-----	----

【指標】

ビジネス活動、人的資本、情報流通、文化的経験、政治的関与

世界の都市総合ランキング《2013.10》

森記念財団都市戦略研究所

順位	対前回	都市
1位	—	ロンドン★
2位	—	ニューヨーク
3位	—	パリ★
4位	—	東京★
5位	—	シンガポール

22位	▲1	ロサンゼルス★
23位	▼6	大阪
24位	—	バンクーバー

40位	—	カイロ
-----	---	-----

【指標】

経済、研究・開発、文化・交流、居住、環境アクセス、経営者、研究者、観光客等

世界都市競争力ランキング 《2012.12》

中国都市競争力研究会

順位	都市
1位	ニューヨーク
2位	ロンドン★
3位	東京★
4位	パリ★
5位	ロサンゼルス★

25位	ブエノスアイレス
26位	大阪
27位	マドリード

30位	モントリオール
-----	---------

【指標】

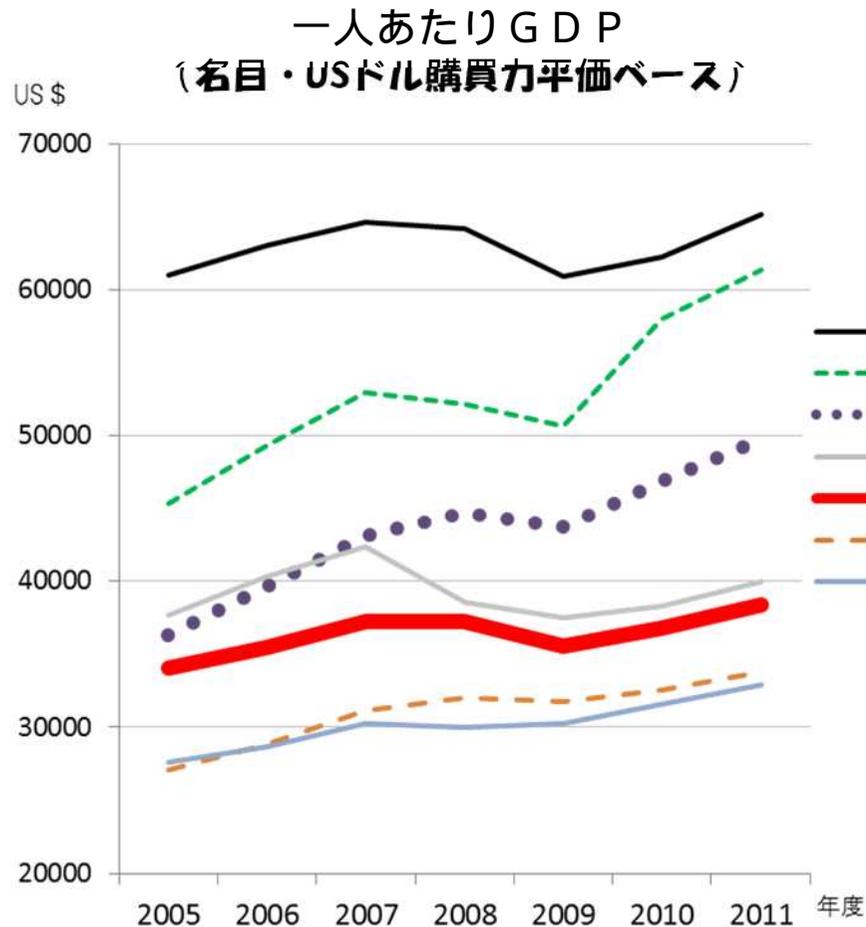
経済競争力、金融サービス、環境、文化的総合力等、12の指標

【E】
都市力

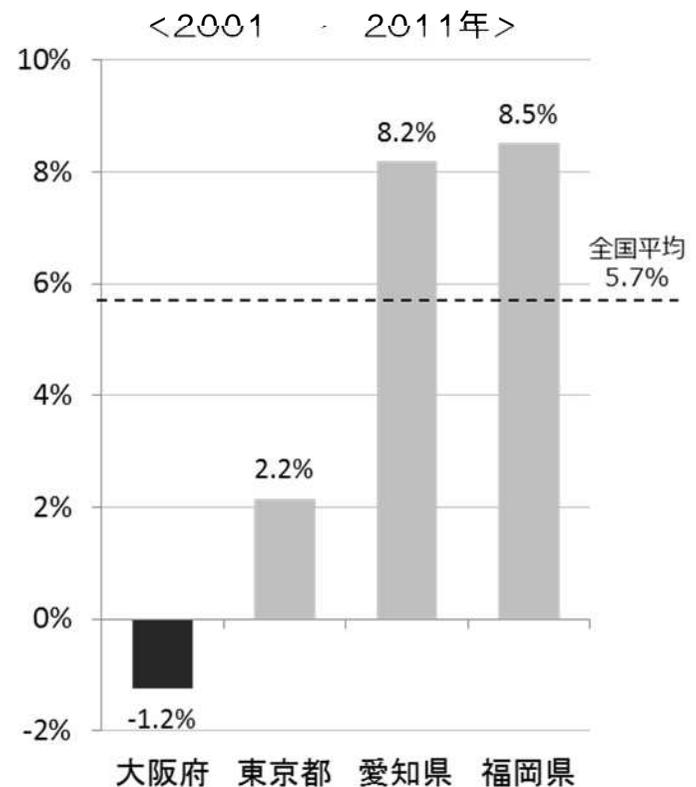
一人あたりGDP

大阪府の一人あたりGDP（名目）は、国内では東京都に遠く及ばず愛知を下回り、アジアではシンガポールや香港にも水を明けられている。直近10年の平均成長率でも、国内主要都市で唯一マイナスを示している。

主要都市のGDP比較



直近10年間のGDP（実質）平均成長率



【E】 都市力

産業構造変化への対応

1970年代以降、東京都はサービス業へのシフト、愛知県は自動車産業への転換を果たした。大阪は「何でもあるが、何にもない」状態。・・・近年の製造業と卸・小売業の凋落の直撃を受け、産業構造の変化の波に乗り遅れた。

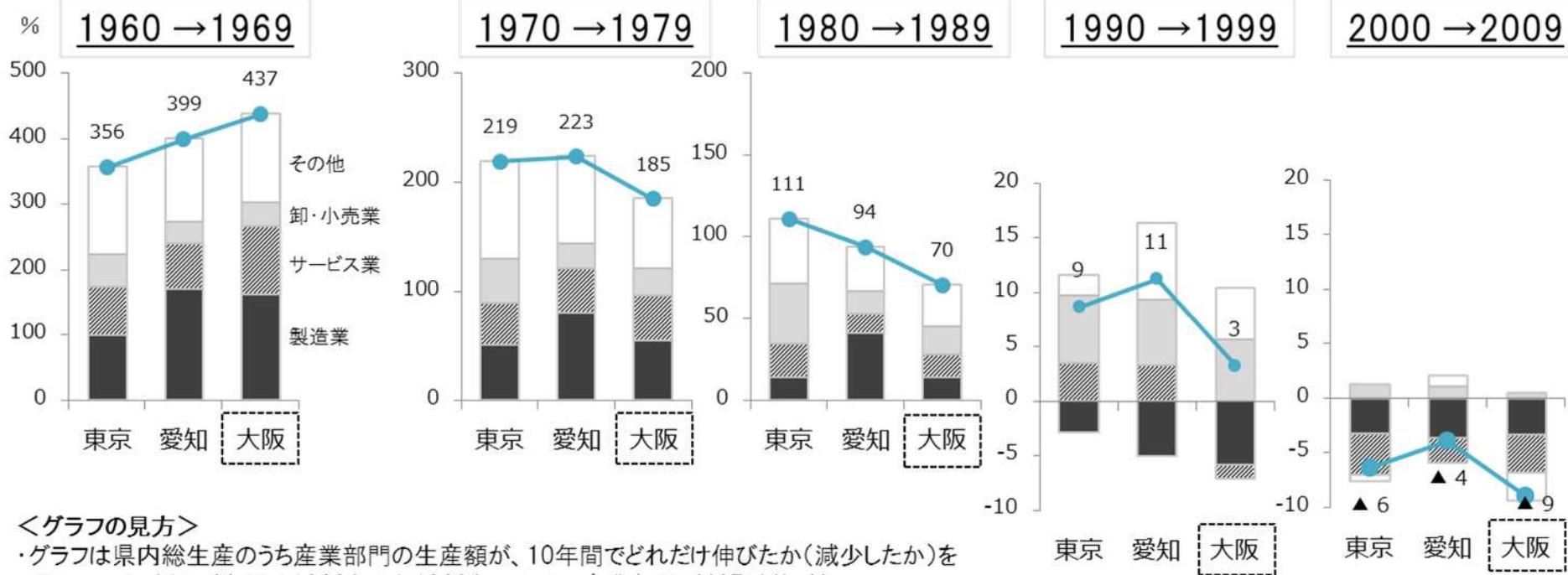
県内総生産(産業部門)の10年毎の伸び率と業態の変遷

大阪産業経済リサーチセンターのデータから作成

製造業、卸・小売業を中心に大阪が日本の高度経済成長を牽引

東京では情報通信等のサービス業が伸長。愛知では自動車産業が堅調。戦略性に欠けた大阪は次第に成長鈍化。

かつての「新しいものは大阪から」という時代が終わり、大阪は三大都市で「最も成長しない都市」になった。



<グラフの見方>

- ・グラフは県内総生産のうち産業部門の生産額が、10年間でどれだけ伸びたか(減少したか)を示している。例えば大阪は1960年から1969年にかけて産業部門が437%伸びた。
- ・なお、グラフを見やすくするため、グラフ縦軸のパーセントは年代によってスケールを変えている

【E】 都市力

企業の域外転出

大阪の大企業（資本金100億円以上）の全国シェアは、1990年代の13.3%から2009年には9.4%に減じ、四大都市で唯一減少・・・在阪の9割が大阪本社（本社機能含む）だったものが7割に落ち込み、大阪本社の大企業は、特に2000年代に入って拠点を次々と東京等に移転。

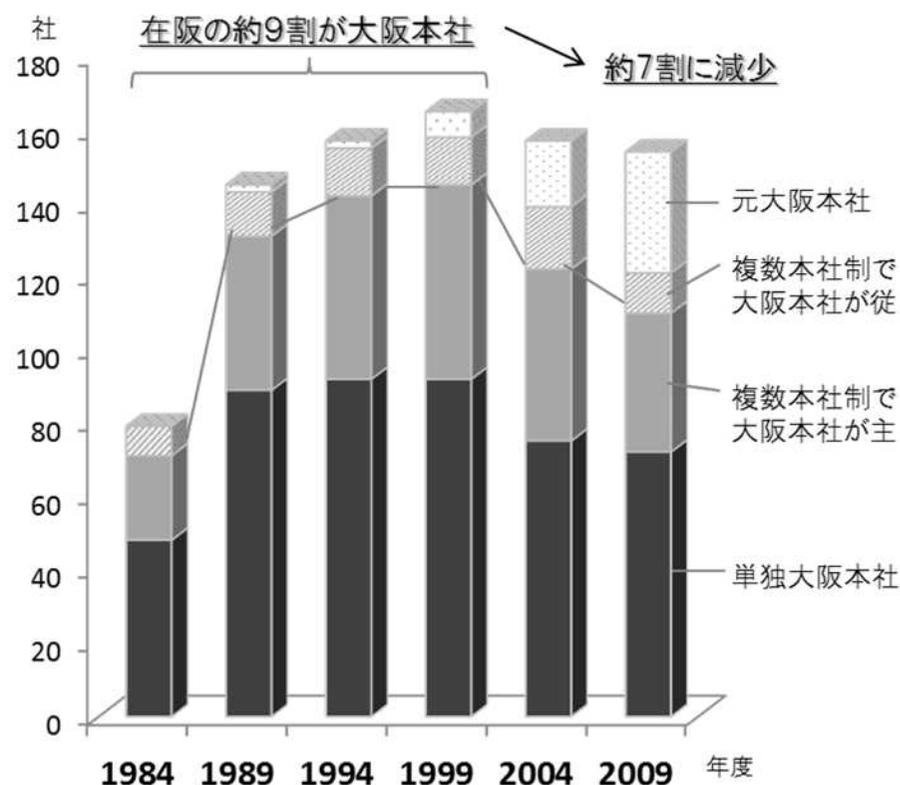
主要都市の本社数とシェアの推移 (資本金100億円以上企業)

年度	東京都		神奈川県		愛知県		大阪府	
	本社数	シェア	本社数	シェア	本社数	シェア	本社数	シェア
1990	448	56.7	30	3.8	30	3.8	105	13.3
1995	650	55.5	44	3.8	42	3.6	169	14.4
2000	749	55.6	51	3.8	50	3.7	181	13.4
2005	735	57.4	49	3.8	49	3.8	145	11.3
2009	801	60.5	41	3.1	55	4.2	125	9.4

出典：国税庁統計年報

↑
全国シェア10%を割り、東京の1/6以下

大阪本社の推移 (資本金100億円以上企業)

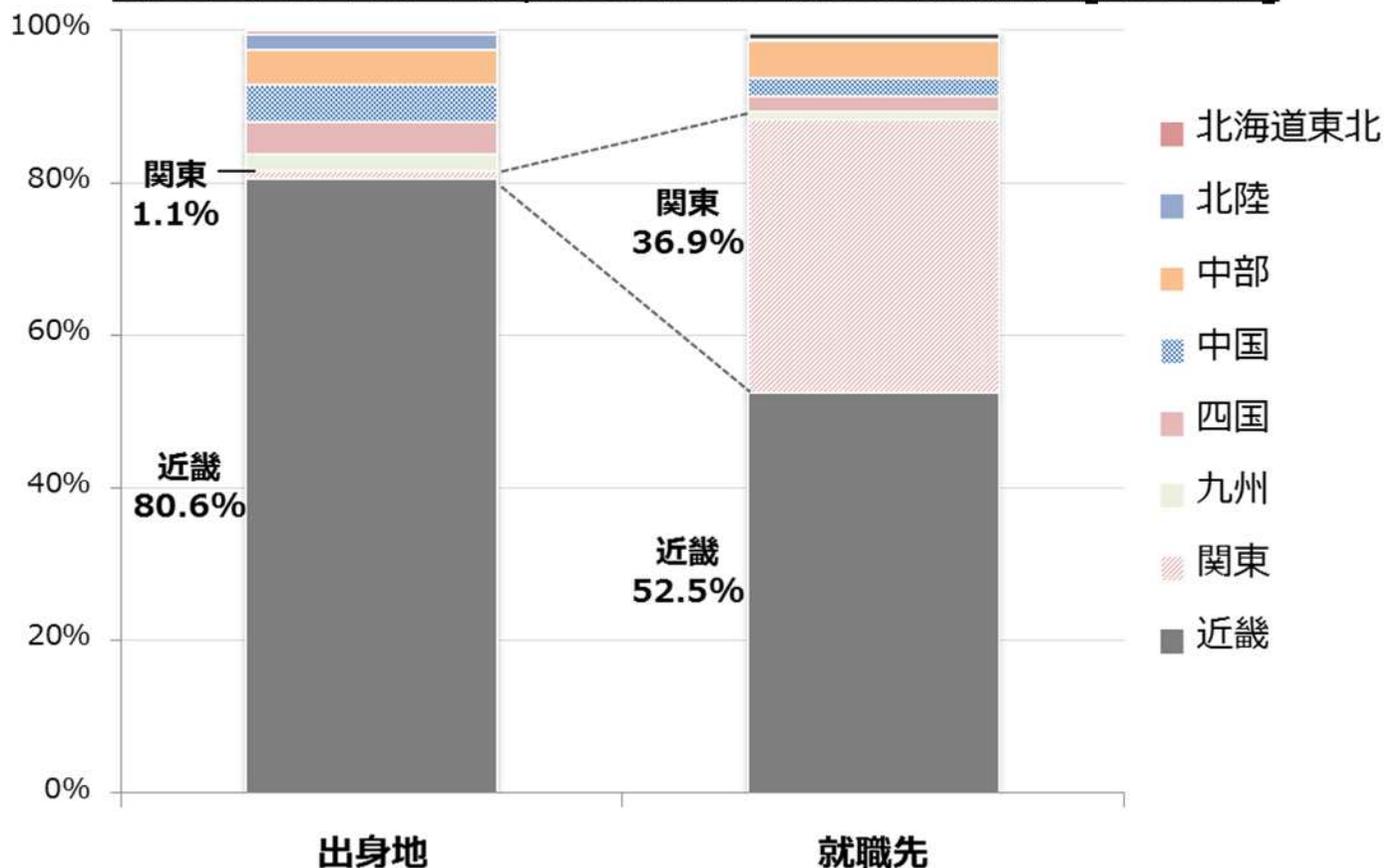


出典：大阪産業経済リサーチセンター（データ出所は会社四季報）

若年人材の域外流出

例えば、関西大学の場合、8割超が近畿出身だが、卒業時には半分しか近畿にとどまらず、4割弱の学生が関東に就職。

関西大学度卒業生（4,446人）の出身地と就職先 [2012年]



出典：関西大学キャリアセンター《地域別出身状況/本社所在地別就職状況(学部)》2012年度から作成

【E】
都市力

ミッシングリンク問題

大阪圏は、都心部の環状道路ネットワークで重要な位置を占める淀川左岸線延伸部は、未整備（未だ計画段階）のまま。ミッシングリンクになっている。

一方、東京圏、名古屋圏では、ほぼすべての環状道路ネットワークでミッシングリンクの解消に目途。
【東京圏】



- 開通済み
- 建設中
- ■ ■ 未整備(計画段階)

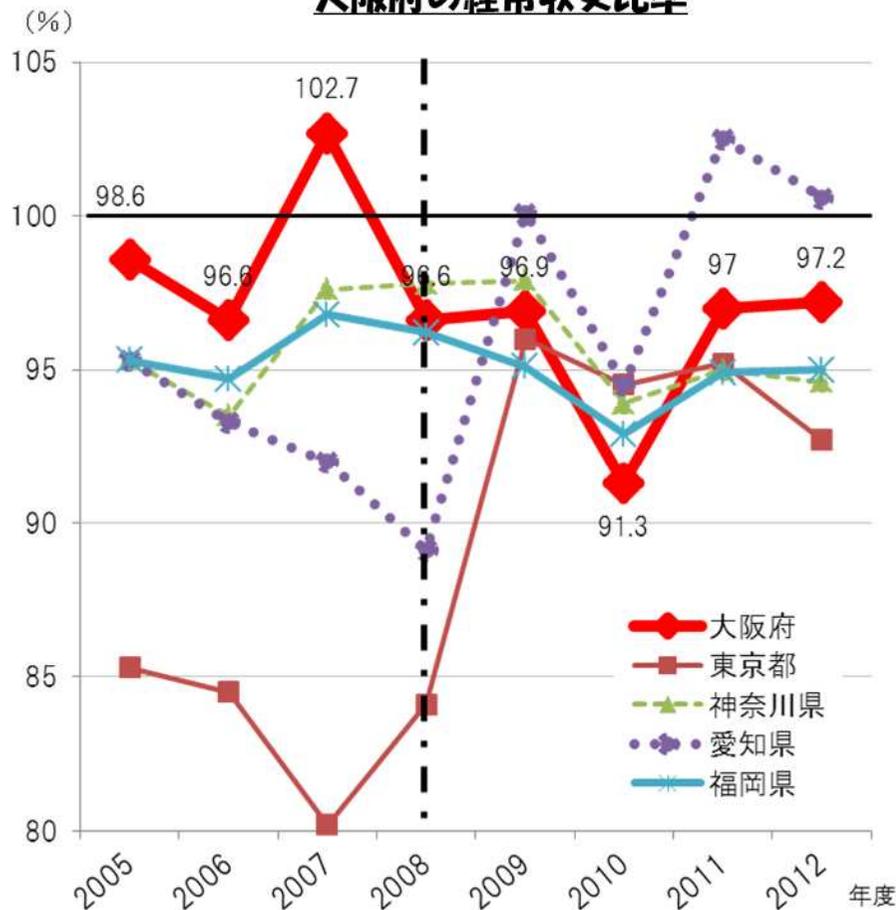


【E】
都市力

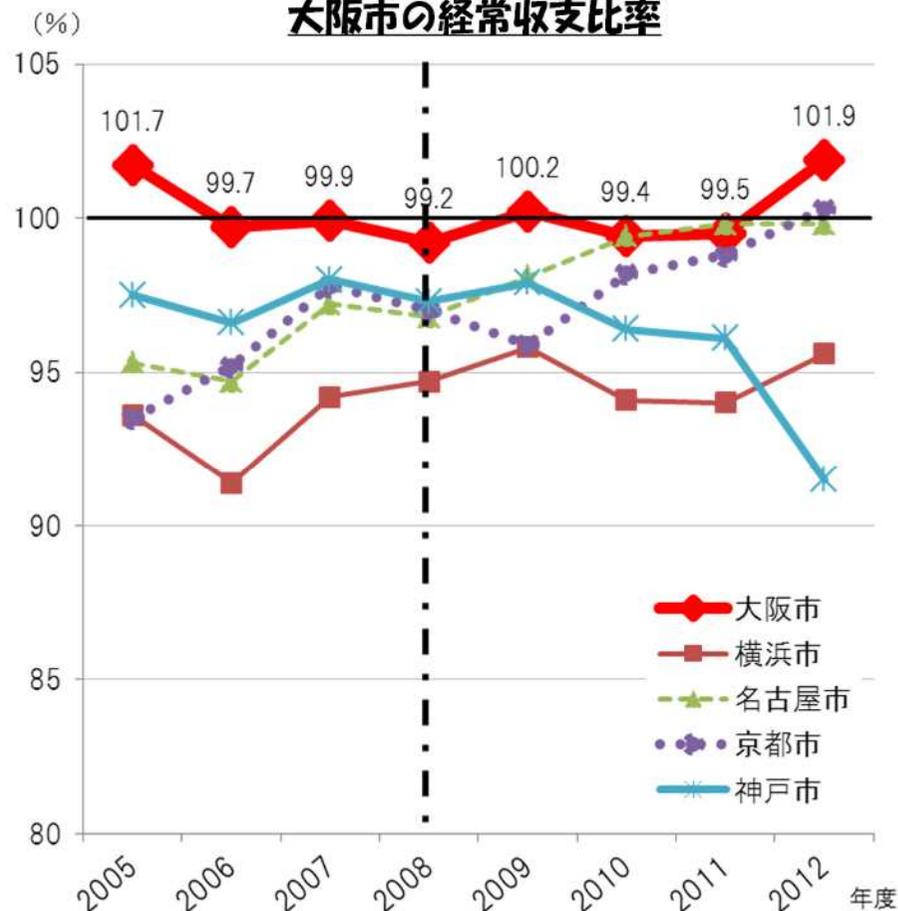
経常収支比率（普通会計の状況）

経常収支比率は大阪府も大阪市も高止まり。
特に大阪市は100%付近を前後し、財政が硬直化。

大阪府の経常収支比率



大阪市の経常収支比率



注) 経常収支比率とは

・地方税や地方交付税等の自由に使える一般財源に対する、人件費や生活保護等の扶助費、地方債返済に充てる公債費等、必ず支出しなければならない経費の割合。100%に近いほど財政にゆとりがないことを示す。

【計算式】(経常経費充当一般財源等) ÷ (経常一般財源) × 100

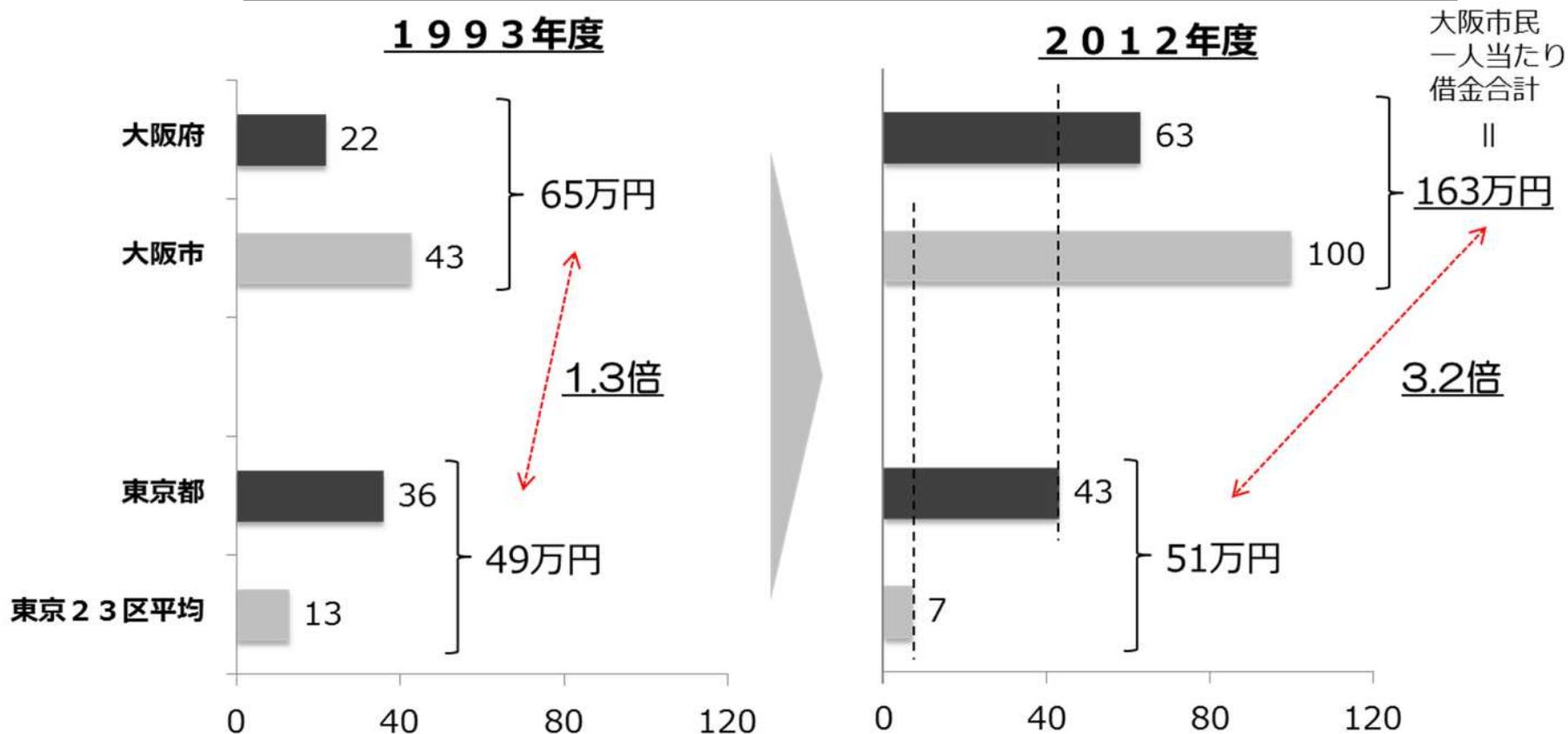
【E】
都市力

住民一人あたりの借金（地方債残高）

大阪府と大阪市、東京都と23区平均の、住民一人当たりの借金（地方債残高）を比較すると、広域自治体と基礎自治体の合計比で、1993年度の1.3倍から2012年度の3.2倍へと差が広がっている。

大阪市民一人あたりの借金（府+市）は163万円に達する。

住民一人あたり地方債残高＜普通会計決算額＞（単位万円）



2 . これまで（2008年まで）の府・市の対応状況

- 90年代後半から、府は主に激しい税収の落ち込みにより、市は主に扶助費の増大と改革の遅れによって、共に全国でも最悪レベルの財政危機に陥った。
- やがて府は財政資金の枯渇を背景に、市は様々な不祥事（3セク破綻や厚遇問題等）への市民からの批判をきっかけとして、役所のスリム化に着手した。
- 一方、全国的な景気低迷の影響をまともに受け、貧困・教育・福祉など弱者の生活に関わる大阪問題が深刻化し、その対策が喫緊の課題となった。
- しかし、都市・大阪の危機に際し、都市経営の担い手たる府、市いずれも、それぞれの役所の中での行政改革の枠を超えて課題を抜本的に解決するような、戦略的な対応はできなかった。

- 府は、

法人税の落ち込みが激しい上に、もともと府有資産が少なく、財政難に直面して最低限のサービスの維持すら難しくなり、都心部の権限と財源をあまり持たず（いわゆる“あんこの皮”）、交通インフラの整備や思い切った産業振興策などを行えず、本来広域自治体が担うべき都市再生のリード役になれなかった

- 市は、

保有する莫大な資産や人員・組織を時代の変化に合わせて迅速に再配分するマネジメント能力を欠いていた。その主な原因は、1) 組織が巨大であること、2) 不適切な労使関係や過去からの既得権益のしがらみを払拭できなかったこと。

増え続ける社会保障費を提供し続けるために、毎年予算と人員を削りながら逐次対応する縮小均衡路線を突き進んできた。

その結果、かつては全国に冠たる自治体として評価されていたにもかかわらず、バブル崩壊後は、主体的な都市経営の努力を放棄し、巨大かつ非効率な単なる基礎自治体へと転落した。

➡ 総じて、府市ともに、役所のスリム化はできたものの、捻出した資金を対症療法的に社会保障等につき込む自転車操業を続けた。また、問題対応のための組織力と人員も不足し、役所全体が疲弊。

大阪府における行政改革の流れ

大阪府は深刻な財政危機を機に、90年代後半からスリム化に取り組んできた。

主な改革テーマ	太田府政(1999～2007) 行財政計画(案) (2002～2011年度)	橋下府政(2008～2011) 財政再建プログラム(案) (2008～2010年度)	松井府政(2012～) 財政構造改革プラン(案) (2011～2013年度)
経費削減	負の遺産整理 ・企業局事業の収束 ・公社の経営改善	「収入の範囲内で予算を組む」 ・全事務事業をゼロベースで見直し・再構築 ・給与カット・退職手当の減額 ・歳入の確保	「自律的な財政運営」 ・主要400事業を他府県比較し、見直し・再構築 ・給与カット・退職手当の減額 ・歳入の確保
組織効率化 ・制度改革	全国一、スリムな組織づくり ・職員数を10年間で20%削減 出資法人改革 ・法人数を概ね半減 ・役員・職員を20%削減 ・府からの補助金等を10%削減	出資法人改革 ・全出資法人のあり方をゼロベースで見直し	公務員制度改革 ・独自給料表の導入 ・部長公募 ・出先機関の見直し
業務改革	NPO・府民との協働 ・アウトソーシング ・民間資金の活用による施設整備事業等の推進 ストックの活用 ・府有施設等の有効活用		規律ある財政運営 ・中長期的な財政収支試算の公表 ・意思決定プロセスの見える化

大阪市における行政改革の流れ

大阪市は、2005年度以降、本格的なスリム化に着手

	關市政(2003~2007)	平松市政(2008~2011)	橋下市政(2012~)
主な改革テーマ	市政改革基本方針 (2006~2010年度)	なにわルネッサンス (2011年度)	市政改革プラン (2012年度~)
経費削減	<u>マネジメント改革(身の丈改革)</u> ・経費・職員数・給与・市債残高の削減 ・外郭団体の改革	<u>行財政基盤の構築</u> ・事務事業総点検	<u>ムダの徹底的排除、成果を意識した行財政運営</u> ・歳入の確保 ・経常経費の削減 ・施策・事業のゼロベースの見直しと再構築
	<u>コンプライアンス改革</u> ・情報公開の徹底 ・「公益通報制度」等による職務の公正確保 <u>ガバナンス改革</u> ・労使関係の健全化	<u>区役所・市役所力の強化</u> ・区役所による地域活動の支援 ・区役所の体制整備と権限強化	<u>自律した自治体型の区政運営</u> ・区域内の行政を区長の決定により実施する仕組みづくり
組織効率化			
地域再編		<u>地域力の復興と公共の再編</u> ・地域運営の仕組みづくり	<u>大きな公共を担う地域社会づくり</u> ・地域活動の活性化 ・市民による自律的な地域運営

(いわゆる行政改革)

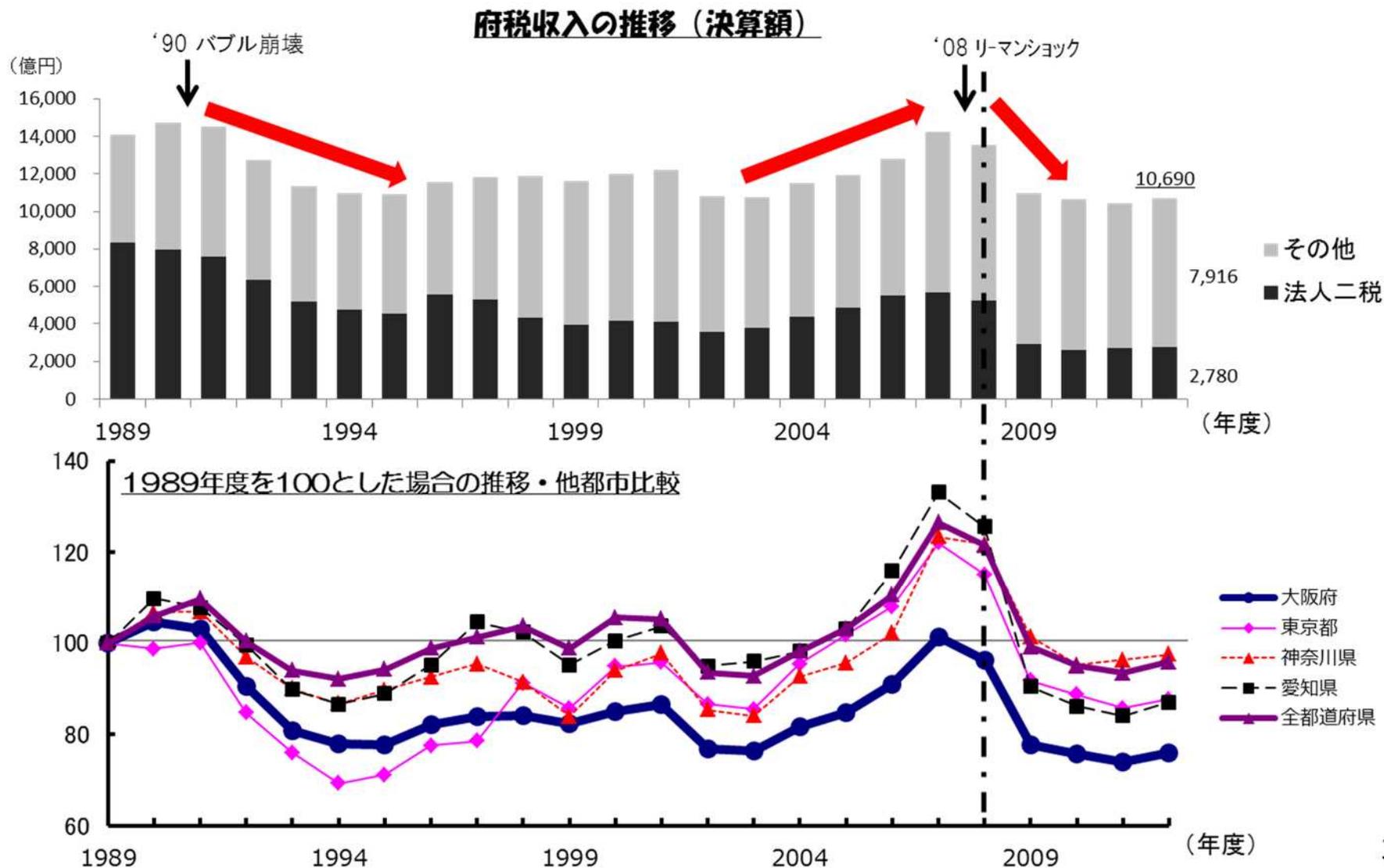
府市の財政問題の整理

府市共通	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経常収支比率は府・市とも90%台後半から100%前半で推移するなど、財政が硬直化。全国の類似都道府県、政令市と比較しても高水準 ・ 市民・府民一人あたりの借金（地方債残高）は、1993年度は東京都・23区平均とほぼ同水準だったが、2012年度に府市が2.5～3倍に悪化するなか、東京はほとんど変化がない 	
	大阪府	大阪市
税収	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法人2税に依存し、景気変動を受けやすい ・ バブル崩壊後、長期低落傾向 ・ （1990年度法人2税7,982億円 2009年度2,944億円） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 税収の落ち込みは他都市より大きい ・ 2012年度時点で、1989年度の86.6%にまで落ち込み（5大市平均は105.8%に増加） ・ 固定資産税や法人市民税の落ち込みの影響が大きい
歳出削減	<ul style="list-style-type: none"> ・ バブル後の税収の激減を受け、1996年の大阪府行財政改革大綱以降、継続的に歳出削減に取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 90年代～00年代に扶助費・公債費が増加（+4100億円） ・ 投資的経費・人件費等は削減（5,300億円）
資産処分	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他の都道府県に先駆けて実施。 ・ 未利用地等の整理・売却を早期から進めたため、売却可能資産が縮小し、売却収入は近年減少。 ・ 都心部に府有資産が少なく、今後大きな売却益は見込めない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不用資産を積極的に売却。 ・ 2005年度から7年間で、他都市を大きく上回る1,303億円を売却（5大市平均は571億円）。
債務残高	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行財政改革による建設事業の見直し等により、2006年度をピークに臨時財政対策債等以外の府債残高は減少 ・ しかし、近年の臨時財政対策債の大量発行により、府債残高全体は増加の一途 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市債残高は公共事業費・市債発行の抑制により減少（2005年度5兆5,022億円 2012年度4兆9,153億円（5,869億円））。
単年度収支	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1988年度以降2007年度まで10年連続の赤字決算 ・ しかし、橋下・松井改革により、2008年度以降、連続して黒字決算を達成中。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実質収支は1989年度決算から24年連続の黒字。

【大阪府】府税収入の推移

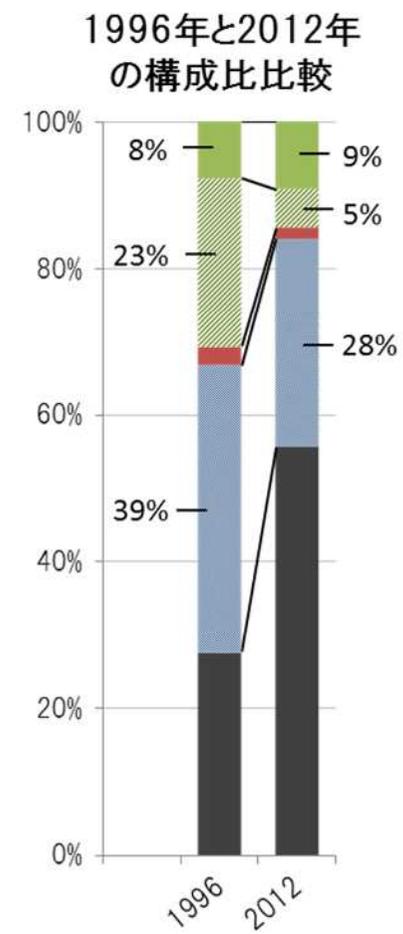
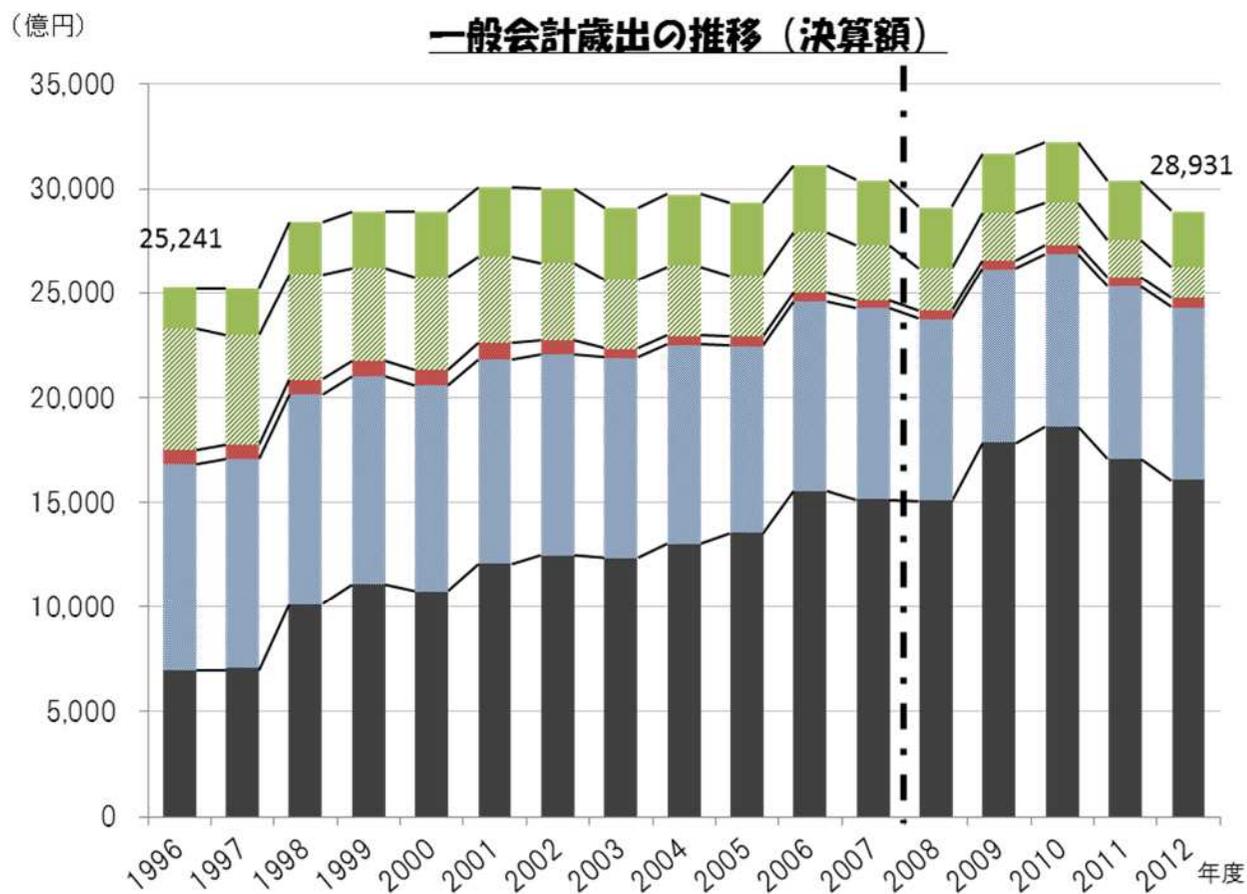
府税収入の落ち込みは全国でも突出。以前に比べ法人2税の比率（依存度）は下がっているものの、大阪は景気の変動を受けやすい税収構造。

バブル崩壊後、長らく低迷し、2000年代に若干持ち直すも、リーマン後再び落ち込む



【大阪府】歳出の推移

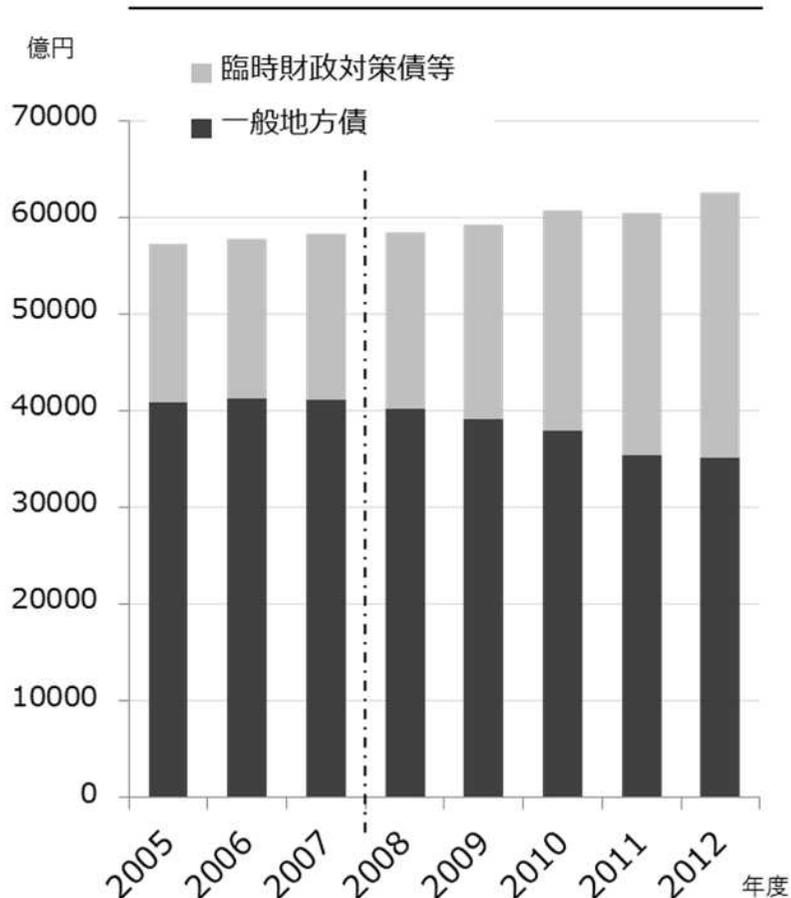
大阪府の歳出総額は毎年3兆円前後で推移・・・バブル後の税収激減を受け、1996年以降、人件費の抑制や建設事業の圧縮に取り組み経費削減に努めたが、社会福祉費の増大、教育投資（私学助成等）、景気対策（制度融資等）等により、経常経費が増大。



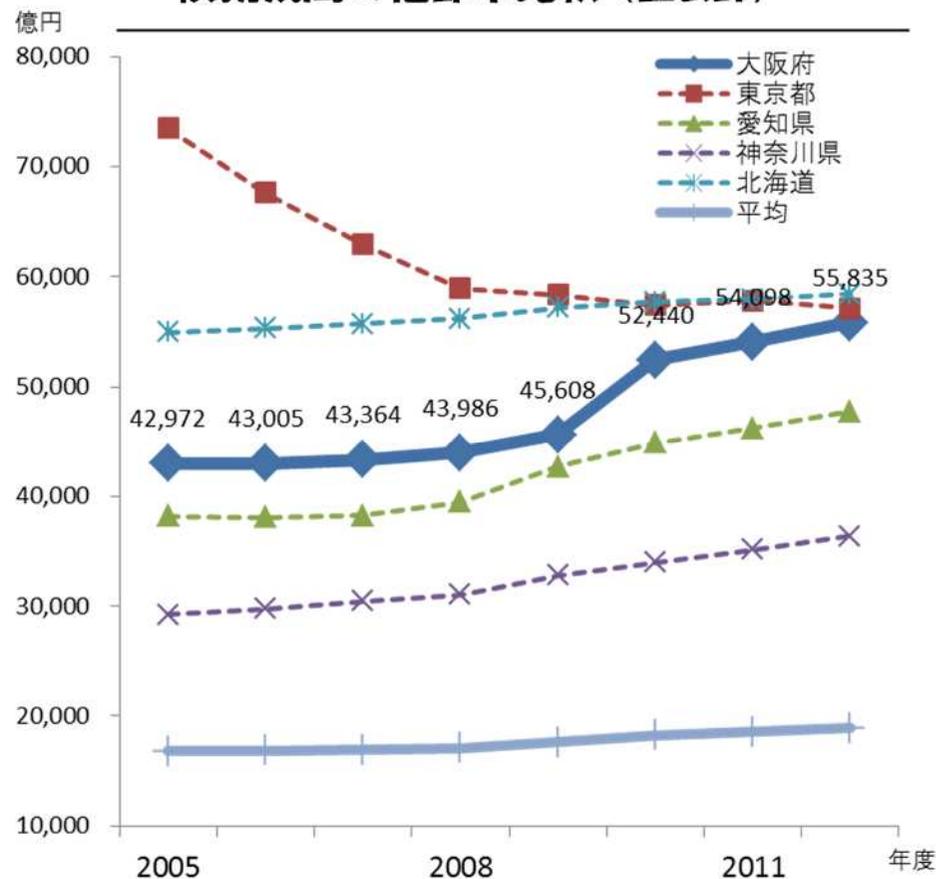
【大阪府】府債（地方債）の残高

他の都道府県と同様に、近年の臨時財政対策債（以下、臨財債）の大量発行による国の借金の肩代わりによって、府債残高は増加の一途を辿っている。
 大阪府は、他府県と比べて臨財債の割り当てが大きいいため、近年急激な府債残高の増加がみられる。

地方債の債務残高（全会計）



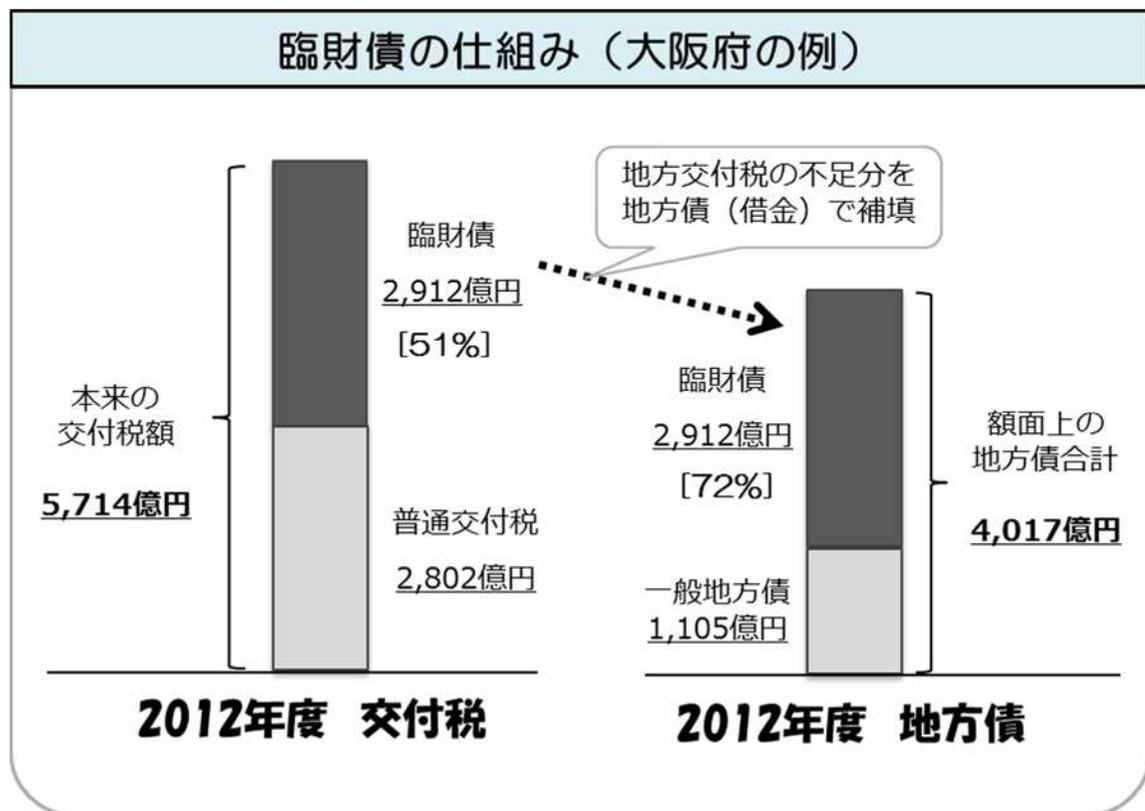
債務残高の他都市比較（全会計）



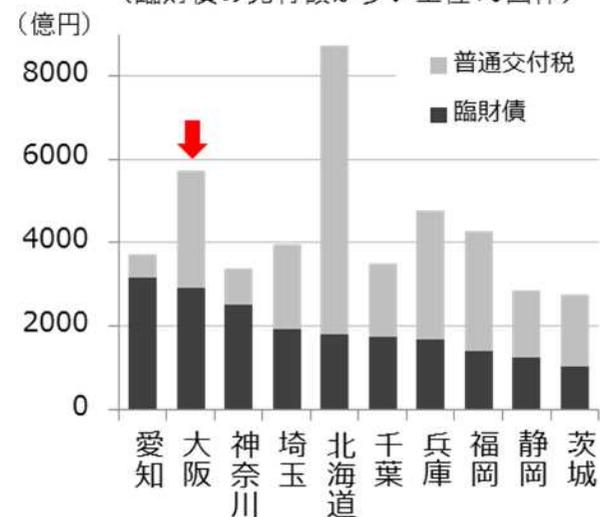
【大阪府】大阪府の特徴（臨時財政対策債の影響）

大阪府の臨財債の発行額（毎年約3000億円）は、愛知県に次いで多い。また「本来の交付税」に占める割合は51%と都道府県の中でも高い。

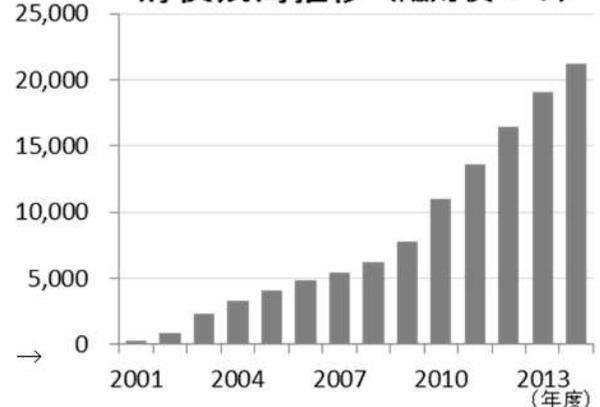
一方、地方債総発行額に占める臨財債の割合は7割を超え、府債残高を押し上げる要因になっており、府の財政を圧迫している。



交付税と臨時債の内訳 [2012年度]
(臨時債の発行額が多い上位10団体)



府債残高推移（臨時債のみ）

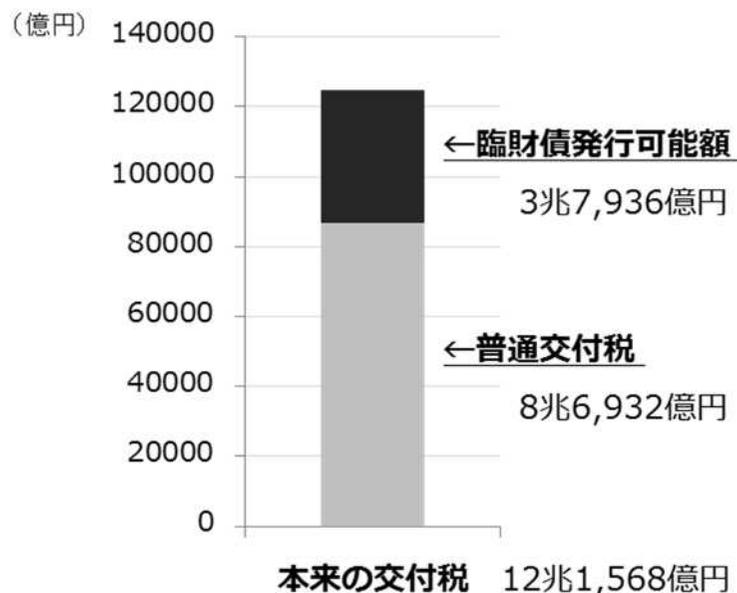


2012年度以前は「決算額」、2013年度は「最終予算額」、2014年度は「当初予算額」 →

(参考) 臨時財政対策債とは

臨時財債は、地方交付税の財源不足のうち、国が借り入れていたものを、地方が直接借りる方式として『臨時的』に制定されたが10年以上が経過し、「臨時」ではなくなっている。また「臨時財債発行可能額」としているが、発行率は99%に達し、地方の選択自由度は限定的。

2012年度普通交付税の内訳(全国)



1. 交付税に占める臨時財債への依存度は1 / 3

「本来の交付税」に占める「臨時財債発行可能額」は31%に及び、今の財源スキーム**で地方交付税制度を維持することは困難になってきている。

2. 臨時財債の発行率は99%

「臨時財債発行可能額」のうち、各自治体が実際に地方債として発行している額は3兆7,578億円。発行率は99%に達する。

* 臨時財政対策債とは

本来国が交付税として地方に配分すべきものを、財源不足のために、従来は国が借入を行ってきたが、2001年度から地方が直接借り入れる方式に改められたことにより、特例的に認められている地方債。

この元利償還金は、その全額が後年度交付税措置されることとなっており、いわば交付税の肩代わりといえるもの。

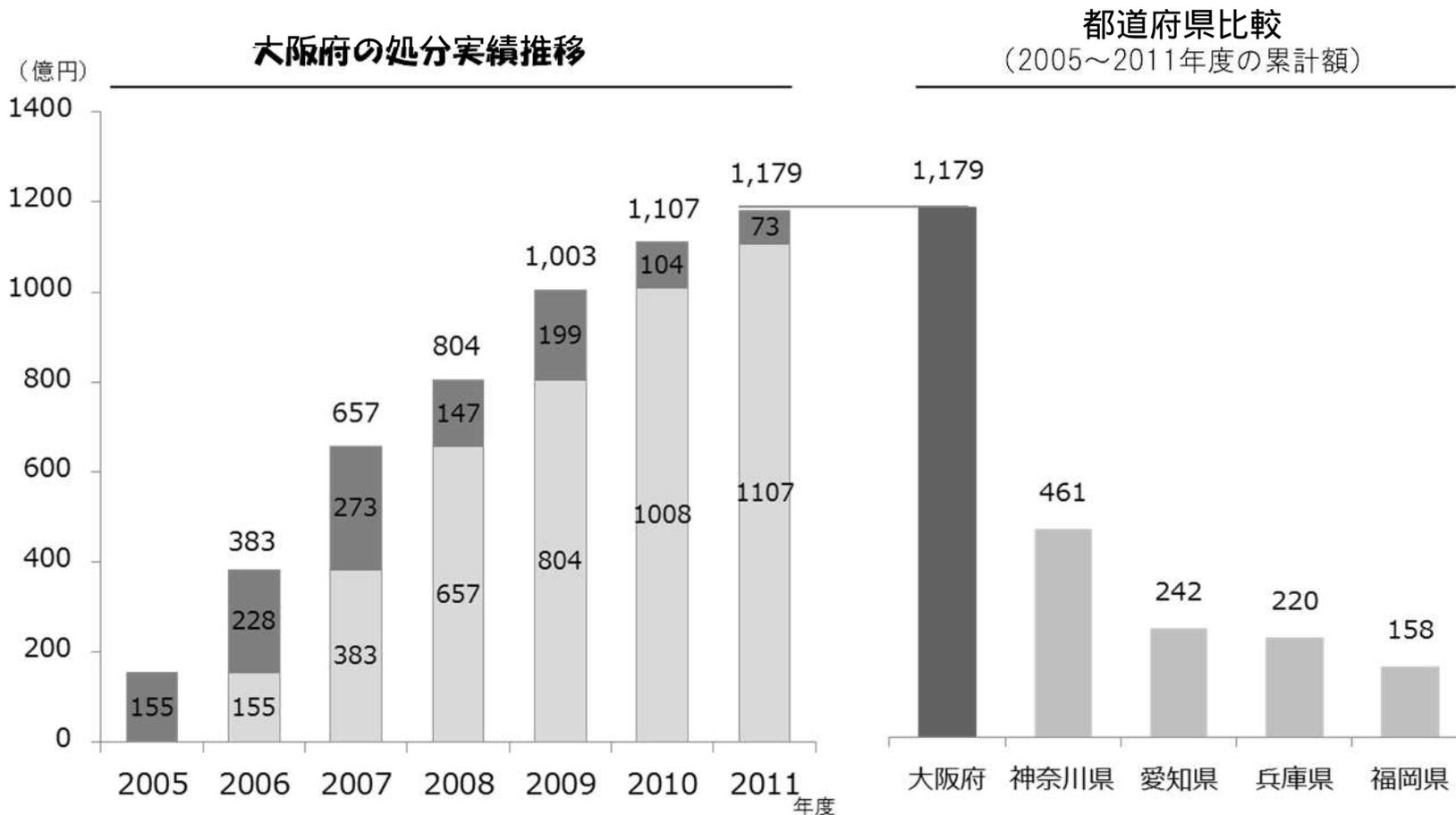
** 地方交付税の財源

地方交付税は、「所得税及び酒税」、「法人税」、「消費税」、「たばこ税」を財源して地方に配分される。

【大阪府】財政再建（資産の処分）

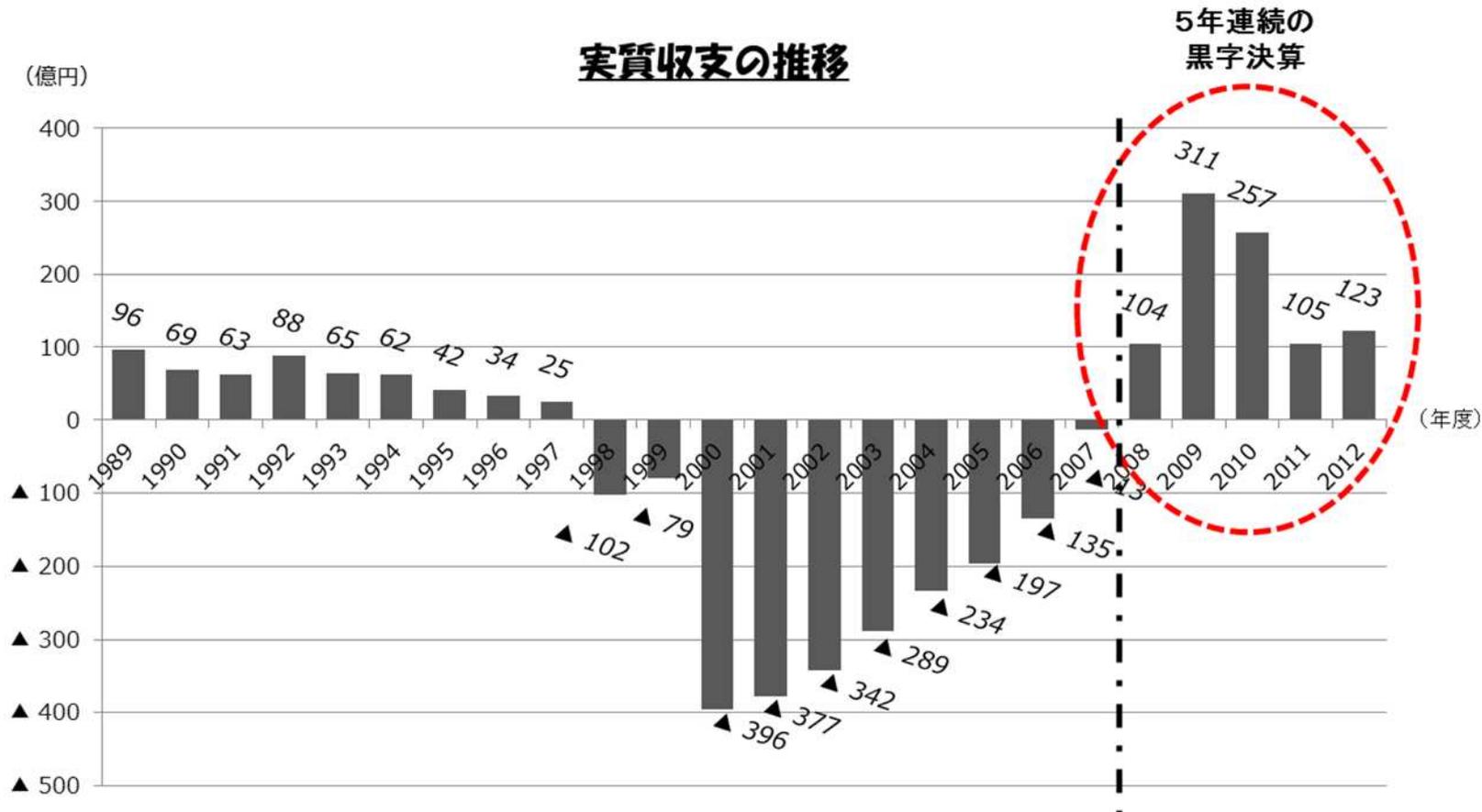
大阪府は財政再建の柱の一つとして、不用資産の売却を積極的に進めた結果、他府県に先行して着実に実績を上げている。

不動産（土地・建物）売却額 < 普通会計 >



【大阪府】単年度の収支

1998年度以降2007年度まで、10年連続の赤字決算であったが、2008年度以降5年連続で黒字決算となった。

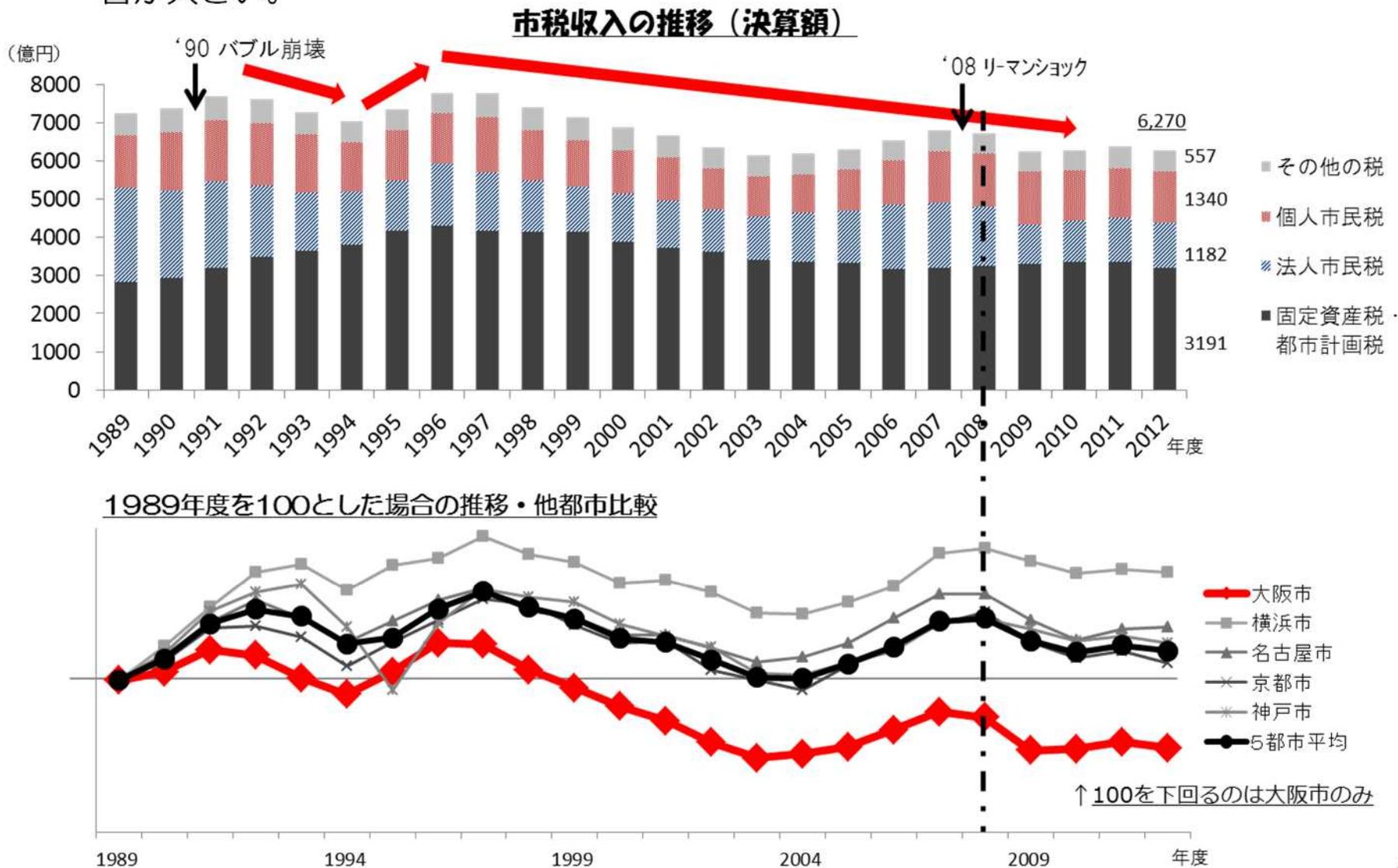


実質収支とは、決算上の形式収支(歳入(*)・歳出の差引)から、さらに翌年度に繰越すべき財源を引いたもので、その年度の実質的な黒字・赤字を示すもの。

(注) 歳入・・・府税、地方交付税、国庫支出金、府債などが含まれる。

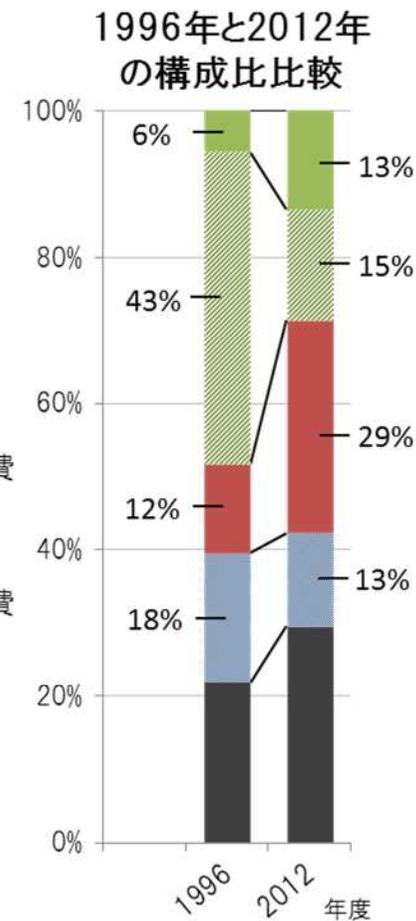
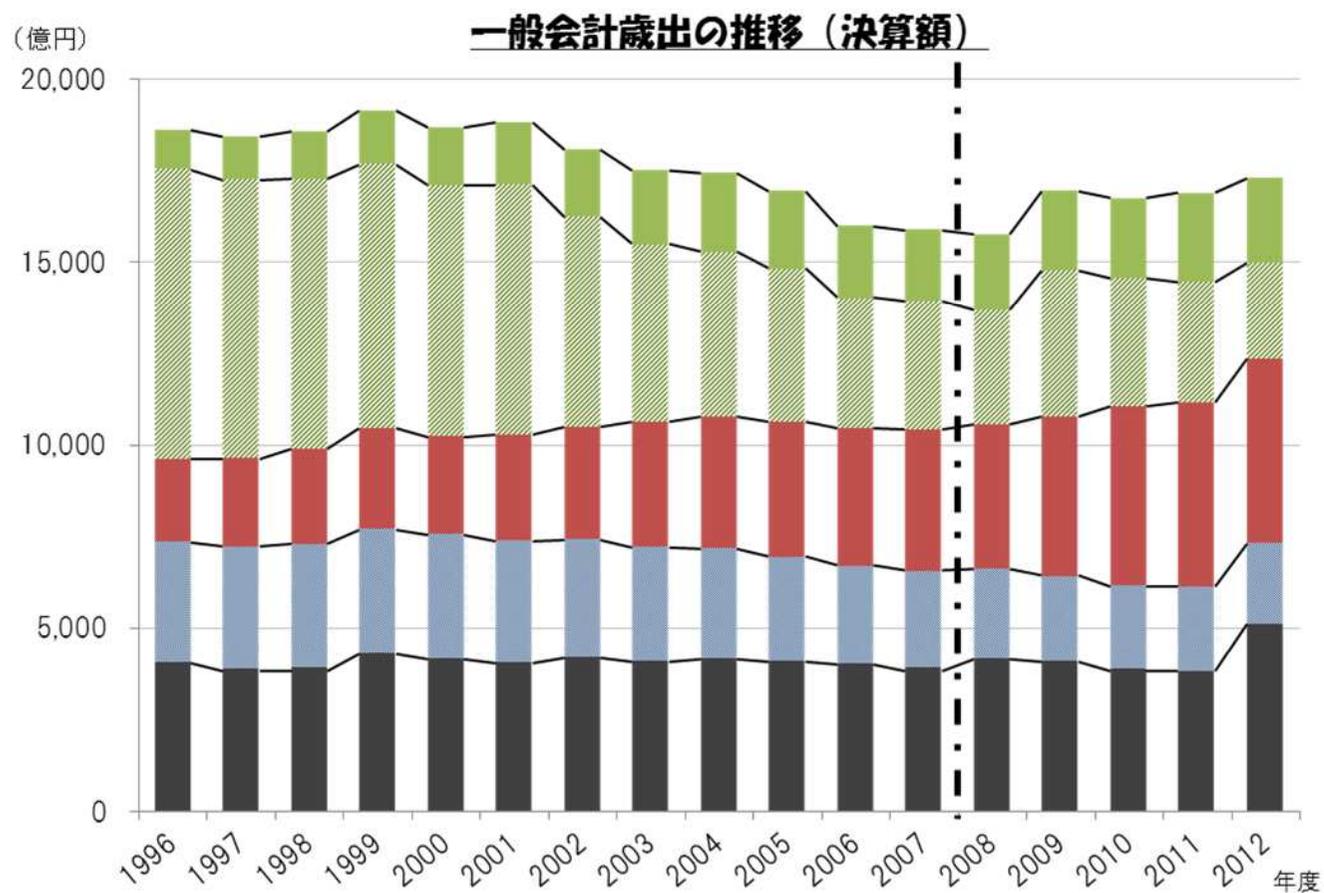
【大阪市】市税収入の推移

府税収入同様、市税収入の落ち込みも他都市と比較して大きい。
 1996年度をピークに長期低落傾向・・・固定資産税や法人市民税の落ち込みの影響が大きい。



【大阪市】歳出の推移

大阪市の歳出額は・・・1996年から2012年までの間に建設事業費は7割弱、人件費は3割強削減。一方、生活保護費を中心とする扶助費や、借金（地方債）の返済に充てる公債費が増大。

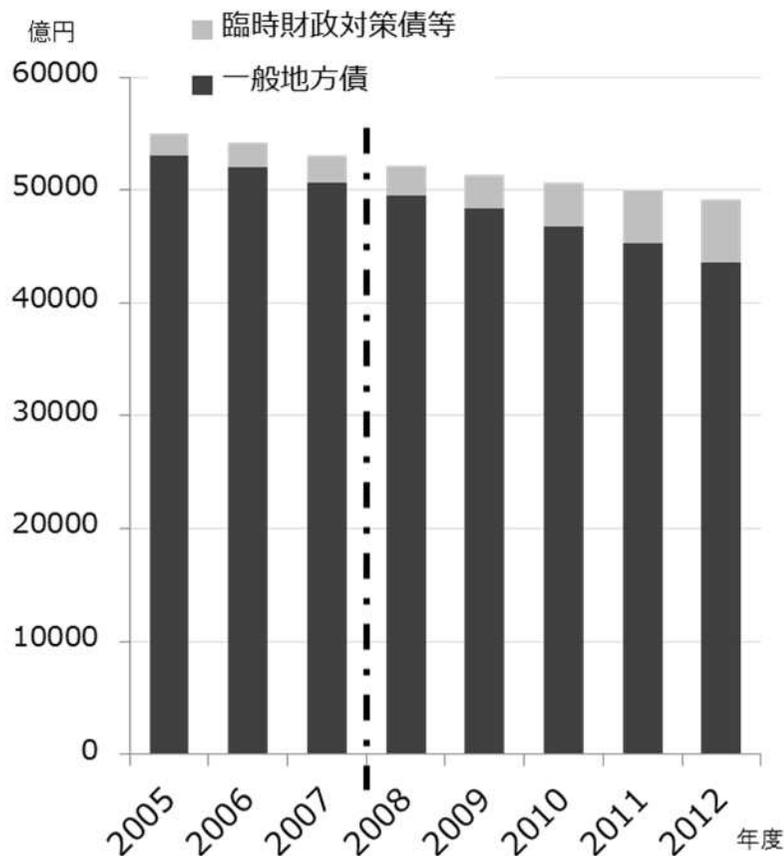


注) 大阪市は決算上、建設事業費を投資的経費と標記するが、便宜上、大阪府と標記を揃えた。

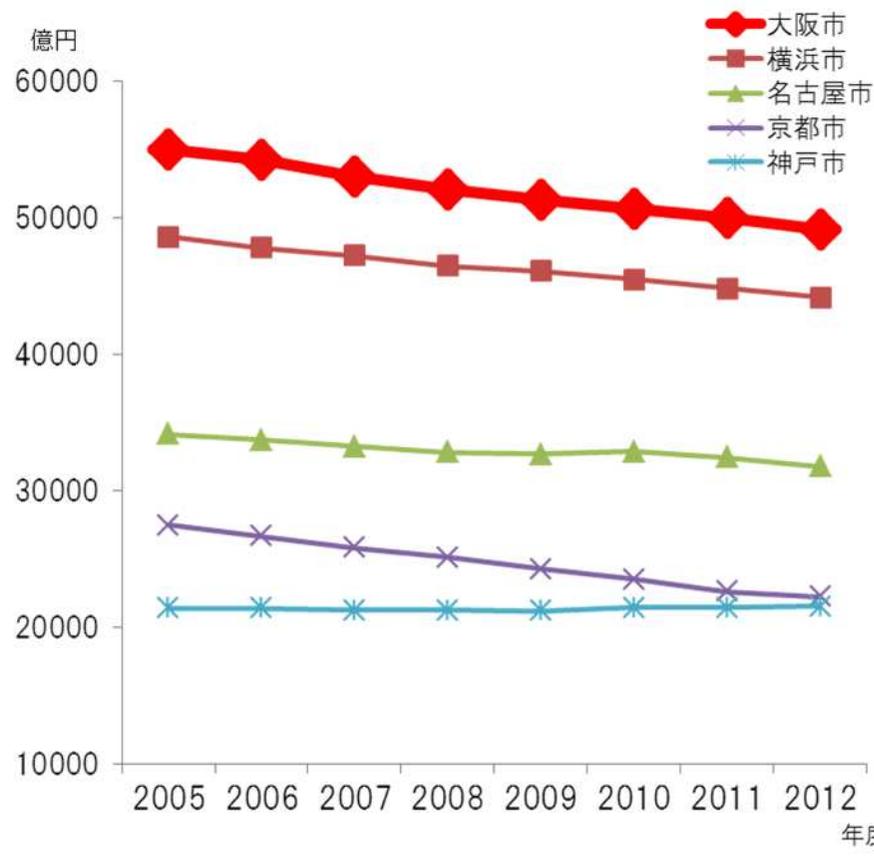
【大阪市】市債（地方債）の残高

大阪府に比べると市債残高に占める臨財債の比率は低いが、その発行額が「本来の交付税」に占める割合は高く（2012年決算で64%）、近年増加傾向にある。
 一方、一般地方債は2005年度から2012年度までに18%削減。他都市に比べて、債務残高は多いものの、年々縮減傾向にある。

地方債の債務残高（全会計）



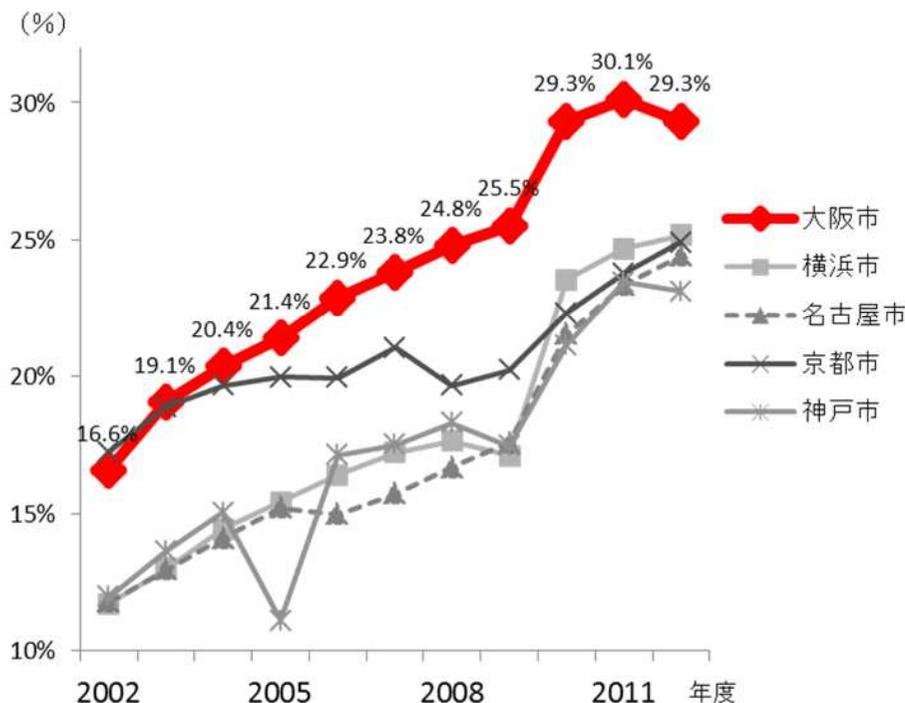
債務残高の他都市比較（全会計）



【大阪市】大阪市の特徴（扶助費 = 主に生活保護費の負担の影響）

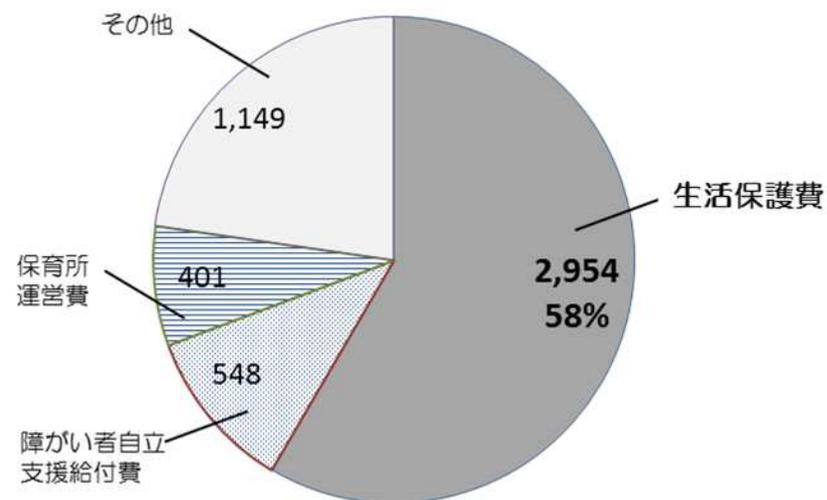
大阪市は基礎自治体に共通する特徴として、歳出に占める扶助費の比率が高い。しかし、生活保護費の突出により、扶助費の比率が他都市よりもさらに高くなっているため、財政の硬直度は高く、政策の自由度が低い。

普通会計決算に占める扶助費比率



大阪市の扶助費（5052億円）の内訳

2012年度一般会計決算

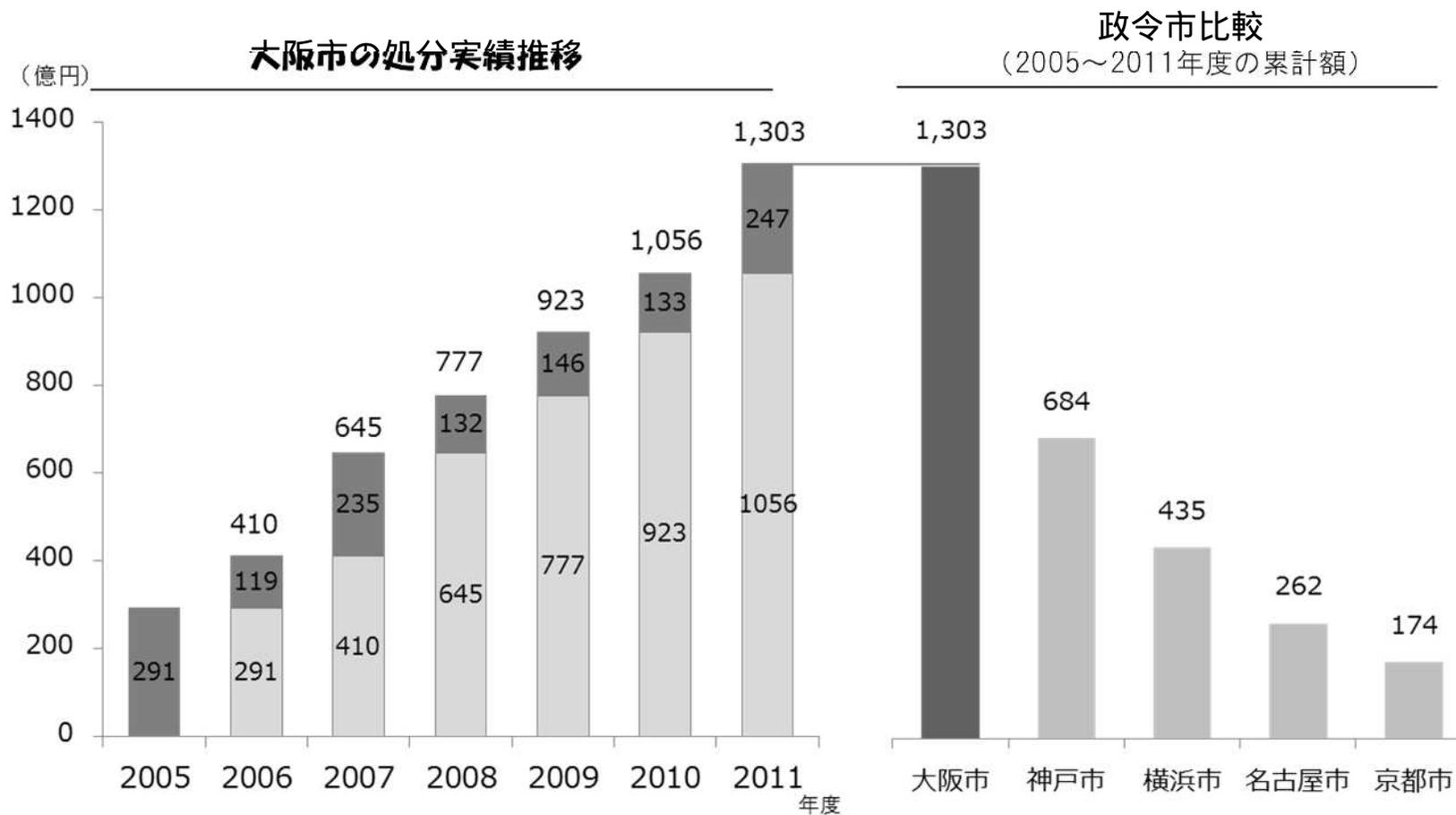


扶助費・・・生活保護費、障がい者自立支援給付費、保育所運営費など、主に福祉・保健・医療に必要な費用。
 大阪市では、扶助費の約6割が生活保護費（2012年度決算では扶助費5,052億円のうち生活保護費2,954億円）。

【大阪市】財政再建（資産の処分）

府と同様、市も不用資産の売却を積極的に進め、他都市に先行して着実に実績を上げている。

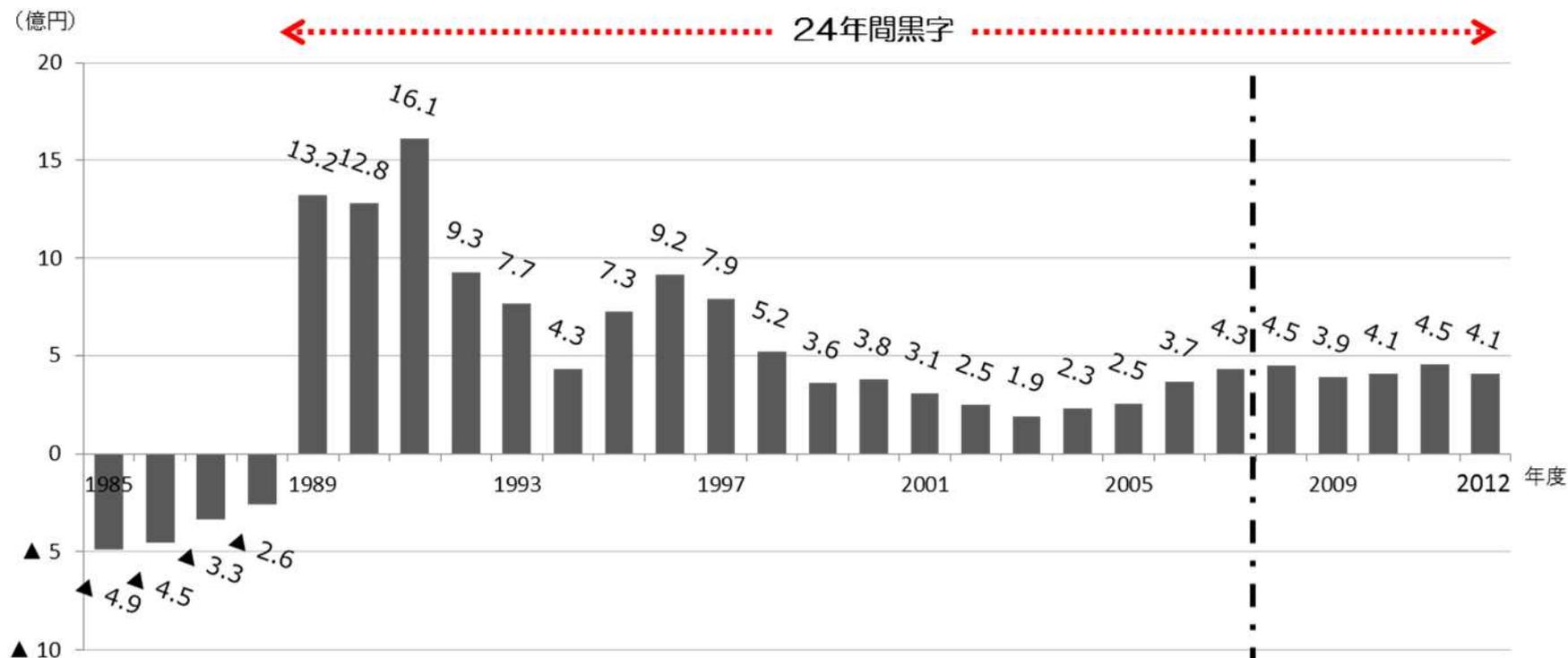
不動産（土地・建物）売却額 < 普通会計 >



【大阪市】単年度の収支

大阪市は1989年度決算から2012年に至るまでの24年間、黒字を維持してきたが、近年はわずかに数億円にとどまる。

実質収支の推移



実質収支とは、決算上の形式収支(歳入(*)・歳出の差引)から、さらに翌年度に繰越すべき財源を引いたもので、その年度の実質的な黒字・赤字を示すもの。

(注) 歳入・・・市税、地方交付税、国庫支出金、市債などが含まれる。

第 部：この6年の府・市改革の棚卸し

3．改革の特徴

4．主な成果

5．改革の構造

(1) 改革の対象の拡大 (4 つの“WHAT”)

インフラ戦略【 C 】

成長戦略【 D 】

社会政策のイノベーション【 B 】

いわゆる行政改革【 A 】

(2) 改革の手法の刷新 (4 つの“HOW”)

府市連携

権限移譲 (府から市、市から区役所)

国への問題提起 (府市の関係、国と府市の関係)

競争原理の導入

3 . 改革の特徴

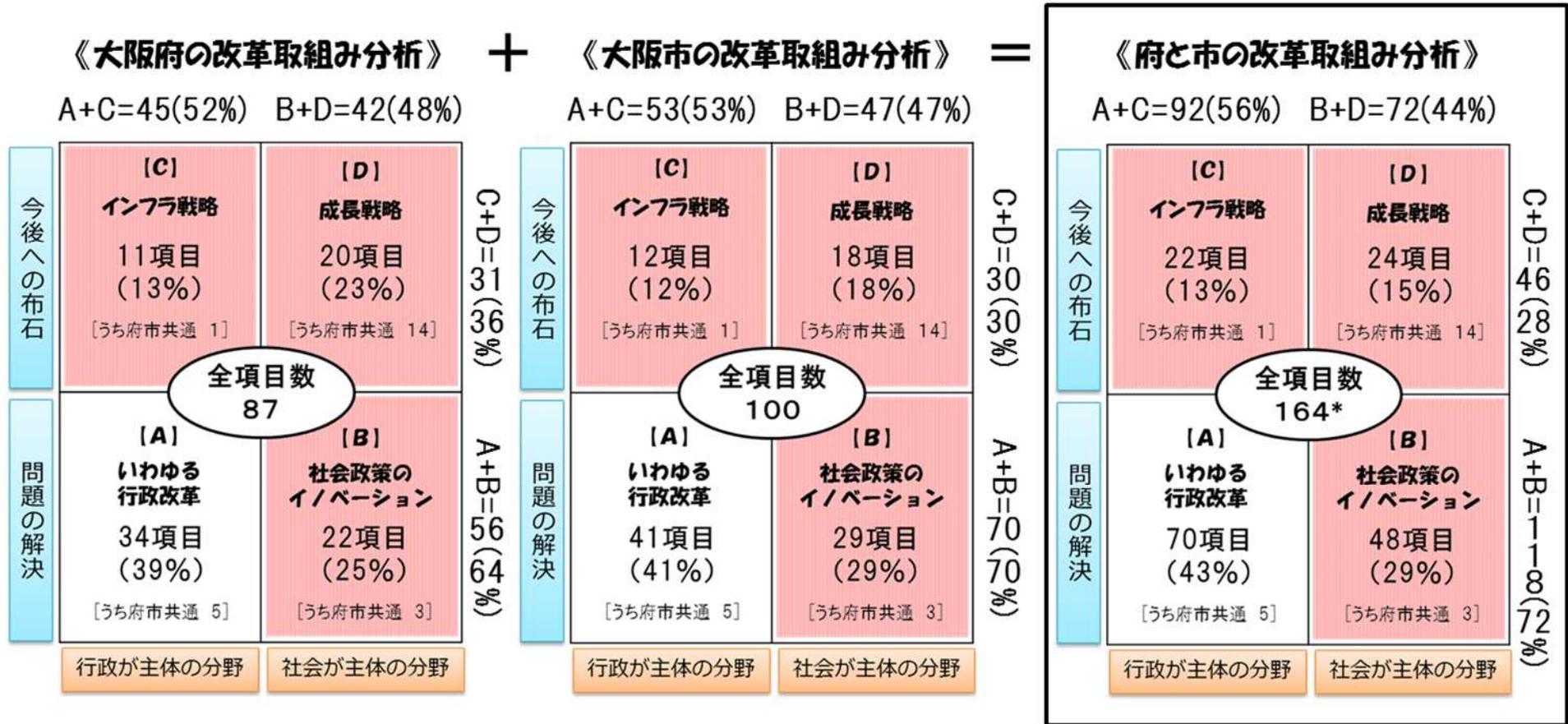
- 今回、他の顧問、参与とともに府市の各部のヒアリングを行い、また資料をもとに各部局と「主要な改革」といえる案件を洗い出した。その結果、その数は府で87件、市で100件、合計164件（重複除外）にのぼった。
- 改革の内容は、いわゆる「行政改革」に属するものは4割にとどまり、むしろ成長戦略やインフラ整備など「都市戦略」にかかわるものが3割にのぼった。また、成長戦略の7～8割が府市共通の項目となった。
- 一方で、教育、福祉、弱者対策などの社会政策においては、基礎自治体の大阪府で、現役世代重視の方針のもと、子育て、教育に予算配分を大幅にシフトさせたり、西成特区の標題のもとで、府市で連携した地域再生に取り組むなど斬新な政策が目立つ。
- また、福祉政策を再構築し、真に支援を必要とする者に着目した政策と予算の見直しを行っている。

- いわゆる「行政改革」については、府が実質収支を黒字に転換させ、市が市債残高を着実に減らすなど全般的な効率改善が進んでいる。また人事制度や情報公開においては今や、全国トップクラスに位置するまでに改革が進んでいる。
- なお、「行政改革」の詳細をみると、例えば団体向けの補助金を見直して事業に対する補助金に転換するなど、団体組織の存続や既得権益の保持に税金が使われがちな従来の行政の仕組みにメスを入れている（「改革の神々は細部に宿る」の様相を呈しており、とりわけ府市の「改革評価」の資料の補助金見直しの一覧表は圧巻である）。
- その他、随所に競争原理や利用者による選択制、民間企業の参画、現場への権限移譲などいわゆるニューパブリックマネジメントの手法を取り入れている。

府市の改革取組みの分析

再掲

府市全体で164項目もの改革に着手。そのうち従来型の行革は4割に過ぎず、3割が将来への布石（インフラ戦略と成長戦略）。また場合、社会政策のイノベーションの割合が約3割と高い・・・府市ともに「大阪問題」に注力
 なお、成長戦略の7～8割が府市共通の項目で、府市連携が進行中



* 府と市の共通項目(連携事業等)については、合計表では1件とカウントする(そのため合計数が合わない)

大阪府の改革取組リスト【4象限整理表】

大阪府市が連携して実施した改革の取組み。(別冊「大阪府市の連携」に掲載)

C インフラ戦略 11項目

< 1. 経営形態(水道) >
(57)水道事業の見直し(大阪広域事業団の設置等)

< 4. 政策の刷新(治水) >
(62)治水対策の方針転換

< 2. 政策の刷新(空港) >
(58)関空・伊丹空港の経営統合

< 5. 府市連携(組織統合) >
(63)港湾の一元管理

< 3. 政策の刷新(インフラ整備 ストック組換え) >
(59)ハイウェイオーソリティ構想(高速道路ネットワークの強化)
(60)新名神高速道路の事業着手
(61)ストック組換えによるインフラ整備の加速(鉄道の戦略4路線位置づけ、具体化)

(64)津波対策・南海トラフ等巨大地震対策
(65)密集市街地対策、住宅・建築物の耐震化
(66)インフラ・アセットマネジメント(維持管理の重点化)
(67)泉北ニュータウンのまちづくりの方向性を示すビジョン策定と体制の構築

D 成長戦略 20項目

< 1. 府市連携(特区制度) >
(68)特区制度の創出・活用

< 5. 府市連携(事業連携) >
(79)大阪府立中之島図書館・大阪市中央公会堂の連携
(80)府市文化振興会議・アツカウソル部会の設置
(81)都市の魅力を上向きさせる各種イベントの開催

< 2. 府市連携(IR) >
(69)IR実現に向けた検討

< 3. 府市連携(戦略会議) >
(70)大阪府市都市魅力戦略推進会議
(71)大阪府市新大学構想会議
(72)大阪府市エネルギー戦略会議
(73)大阪府市医療戦略会議
(74)大阪府市規制改革会議

< 4. 府市連携(組織統合) >
(75)府立大学・市立大学
(76)大阪観光局の設置
(77)府立産業技術総合研究所 / 市立工業研究所の統合
(78)大阪産業振興 / 大阪都市型産業振興センターの統合

(82)バッテリー関連産業の振興
(83)ライフサイエンス関連産業の振興
(84)金融機関提案型の融資制度の創設
(85)太陽光発電の普及拡大など新たなエネルギー社会の構築
(86)みどりの風を感じる大都市・大阪の実現
(87)「大阪産(もん)」ブランドの発信

A いわゆる行政改革 34項目

< 1. 財政再建 >
(1)財政再建
(2)国直轄事業負担金の見直し
(3)人件費の削減
(4)収入の範囲内で予算を組む原則の徹底(財政運営基本条例)

< 5. サービス改善 >
(15)サービス改善

(25)政策立案手法の刷新、データに基づく府民ニーズの分析
(26)全庁的な意思決定のあり方への見直し(戦略本部会議の設置・運営)
(27)国と地方の関係再構築(関西広域連合の設立・運営等)
(28)条例・審査基準の見直し
(29)出資法人等の改革
(30)徹底したプロセスの見える化、仕事の内容にも踏み込んだ透明化(オープン府庁)
(31)新公会計制度の導入
(32)監査事務局業務の民間への委託
(33)府営住宅の運営見直し
(34)市町村国保の累積赤字の削減に向けた府の特別調整交付金の配分基準の見直し

< 6. 市町村への権限移譲 >
(16)市町村への権限移譲

< 7. 補助金等の見直し >
(17)補助金等の見直し

< 8. 府民利用施設の見直し >
(18)府民利用施設の廃止・改革

< 9. 経営形態(独法化) >
(19)独立行政法人化

< 10. 府市連携(統合本部) >
(20)大阪府市統合本部

< 2. 財務マネジメント >
(5)債権管理の強化
(6)府有財産の活用・売却
(7)広告事業・ネーミングライツ
(8)財務マネジメント

< 3. 人事・給与制度 >
(9)府独自の職員の給与制度改革
(10)職員採用試験の抜本的見直し
(11)職員の人事評価における「相対評価」の導入
(12)職員の再就職のあっせんのあり方への見直し
(13)職員のパフォーマンスの禁止、職員とOBとの関わりへの見直し

< 11. 府市連携(組織統合) >
(21)大阪府中小企業信用保証協会・大阪市信用保証協会
(22)大阪府立公衆衛生研究所・大阪府立環境科学研究所
(23)消防学校教育訓練研修の充実強化

< 4. 公募制度 >
(14)公募による職員の登用

< 12. 府市連携(事業連携) >
(24)大阪市内の府営住宅の市への移管

B 社会政策のイノベーション 22項目

< 1. 政策の刷新(教育) >
(35)知事と教育委員会の関係再構築
(36)小中学校の児童生徒の学力向上に向けた緊急対策
(37)府立高校の特色づくりなど
(38)支援学校の整備など、障がいのある子どもへの支援
(39)校長マネジメントの推進
(40)英語教育の推進
(41)中学校給食導入促進事業

(46)街頭犯罪ワースト1返上を目指した治安対策
(47)子ども・若者自立センターでのひきこもり青少年などへの対策
(48)あいりん地域の環境整備における警察・区役所との連携・協力
(49)児童虐待防止に向けた相談受付体制の抜本的見直し
(50)府立金剛コロニー及び府立砂川厚生福祉センターの再編整備
(51)発達障がい児者の早期発見とライフステージに応じた支援
(52)スマートフォン等による地域医療・救急医療体制等の充実
(53)違法ドラッグ対策の強化
(54)「OSAKAしごとフィールド」の設置による雇用促進
(55)「ハートフル条例」、「ハートフル税制」の実施
(56)NPOの活動基盤づくり、自立運営をサポートする「市民公益税制」の導入に向けた検討

< 2. 政策の刷新(私立高校授業料無償化) >
(42)私立高校授業料無償化制度

< 3. 府市連携(組織統合) >
(43)府立病院・市民病院の統合(住吉市民病院と府立急性期・総合医療センターの機能統合)

< 4. 府市連携(事業連携) >
(44)特別支援学校の府移管
(45)高等学校の府への移管

大阪市の改革取組リスト【4象限整理表】

大阪府市が連携して実施した改革の取組み。(別冊「大阪府市の連携」に掲載)

C インフラ戦略(民営化・資産売却) 12項目	D 成長戦略 18項目
<p>< 1. 経営形態(地下鉄) > (71) 地下鉄事業の民営化</p>	<p>< 1. 府市連携(特区制度) > (83) 特区制度の創出・活用</p>
<p>< 2. 経営形態(バス) > (72) 市バス事業の黒字化 (73) バス事業の民営化</p>	<p>< 4. 府市連携(組織統合) > (90) 府立大学・市立大学 (91) 大阪観光局の設置 (92) 府立産業技術総合研究所と市立工業研究所の統合 (93) 大阪産業振興、大阪都市型産業振興センターの統合</p>
<p>< 3. 経営形態(水道) > (74) 水道事業の民営化</p>	<p>(97) グローバルイノベーション創出支援拠点(うめきた) (98) エリアマネジメント活動促進制度の創設(うめきた) (99) うめきた2期開発の緑化 (100) 御堂筋のあり方の抜本的な見直し</p>
<p>< 4. 経営形態(ごみ) > (75) 家庭系ごみ収集輸送事業の新たな経営形態への移行</p>	<p>< 2. 府市連携(IR) > (84) IR実現に向けた検討</p>
<p>< 5. 経営形態(下水道) > (76) 下水道事業の経営形態の見直し</p>	<p>< 3. 府市連携(戦略会議) > (85) 大阪府市都市魅力戦略推進会議 (86) 大阪府市新大学構想会議 (87) 大阪府市エネルギー戦略会議 (88) 大阪府市医療戦略会議 (89) 大阪府市規制改革会議</p>
<p>< 6. 経営形態(幼稚園・保育所) > (77) 幼稚園・保育所の民営化</p>	<p>< 5. 府市連携(事業連携) > (94) 大阪府立中之島図書館・大阪市中央公会堂の連携 (95) 府市文化振興会議・アーツカウンシル部会の設置 (96) 都市の魅力を向上させる各種イベントの開催</p>
<p>< 7. 政策の刷新(インフラ整備) > (78) 大阪駅地下駅舎 (東海道線支線地下化事業、新駅設置事業) (79) なにわ筋線 (80) 淀川左岸線の延伸</p>	<p>< 8. 府市連携(組織統合) > (81) 港湾の一元管理 (82) 密集住宅市街地整備の推進</p>
A いわゆる行政改革 41項目	B 社会政策のイノベーション 29項目
<p>< 1. 財政再建 > (1) 人件費の削減等 (2) 職員数の削減 (3) 施策・事業のゼロベースの見直しと再構築(市営交通料金福祉措置(敬老バス)への利用者負担導入 など11項目)</p>	<p>< 11. 府市連携(統合本部) > (29) 大阪府市統合本部</p>
<p>< 2. 財務マネジメント > (4) 広告事業の拡充による増収 (5) 不用資産の売却 (6) 未収金回収の徹底 (7) セククの破たん処理 (8) 多様なIRの展開</p>	<p>< 1. 政策の刷新(現役世代への重点投資) > (42) 予算にメリハリを付け、生み出した財源を子育て・教育関連に投資 (43) 教室への空調機設置 (44) 中学校給食の実施 (45) 塾代助成 (46) 学校教育ICTの導入 (47) 校務支援ICTの導入 (48) 待機児童の解消等 (49) こども医療費助成の拡充 (50) 妊婦健康診査の拡充</p>
<p>< 3. 人事・給与制度 > (9) 職員の政治的行為の禁止、服務規律の厳格化 (10) 人事評価への相対評価等の導入</p>	<p>< 3. 政策の刷新(西成特区構想) > (56) あいりん地域の環境整備 (57) あいりん地域の日雇労働者等の自立支援 (58) 高齢単身生活保護受給者の社会的つながりづくり (59) あいりん地域を中心とした結核対策 (60) 基礎学力アップ事業(西成まなび塾)、プレーパークモデル事業</p>
<p>< 4. 公募制度 > (11) 区長の公募 (12) 局長の公募 (13) 校長の公募</p>	<p>< 12. 府市連携(組織統合) > (30) 大阪府中小企業信用保証協会・大阪市信用保証協会 (31) 大阪府立公衆衛生研究所・大阪市立環境科学研究所 (32) 府市連携による消防学校教育訓練研修の充実強化</p>
<p>< 5. サービス改善 > (14) 市民目線に立ったサービス等の改善 (15) 天王寺動物園及び天王寺公園の課題改善</p>	<p>< 2. 政策の刷新(教育改革) > (51) 校長の権限強化 (52) 教育行政基本条例・市立学校活性化条例の制定と教育振興基本計画の改訂 (53) 学力テスト等の結果公表 (54) 学校選択制の導入 (55) 小中学校の英語教育の充実</p>
<p>< 6. 区役所への権限移譲 > (16) 区役所への権限移譲</p>	<p>< 13. 府市連携(事業連携) > (33) 大阪市内府営住宅の市への移管</p>
<p>< 7. 補助金等の見直し > (17) 補助金等の見直し</p>	<p>(34) 新公会計制度の導入 (35) 市税・使用料の減免措置の見直し (36) 外郭団体数の削減、OB再就職の適正化 (37) 外郭団体との随意契約の削減 (38) 長期未着手の都市計画道路・公園・緑地等の見直し (39) 条例・審査基準の見直し (40) 市政情報の見える化(オープン市役所) (41) 意思決定の見える化(戦略会議)</p>
<p>< 8. 市民利用施設の見直し > (18) 市民利用施設の見直し(市民交流センターの廃止など7項目) (19) 市設建築物におけるファシリティマネジメントの推進</p>	<p>< 9. 経営形態(地下鉄) > (20) 交通局長の民間人材登用 (21) 快適なトイレへの改修 (22) 地下鉄の終業時間の延長 (23) 運賃の値下げ (24) 地下鉄売店の運営者公募(FamilyMart、ポプラ) (25) 駅ナカ事業の展開(ekimo)</p>
<p>< 10. 経営形態(独法化) > (26) 市民病院の独立行政法人化 (27) 弘済院附属病院の独立行政法人化 (28) 博物館・美術館の独立行政法人化</p>	<p>< 4. 政策の刷新(福祉施策の再構築) > (61) 特別養護老人ホーム待機者の解消 (62) 認知症高齢者等支援の充実 (63) 発達障がい者支援体制の構築 (64) 重症心身障がい児者支援の充実 (65) 福祉施策推進パイロット事業 (66) 「ごみ屋敷」対策</p>
	<p>< 5. 府市連携(組織統合) > (67) 府立病院・市民病院の統合(住吉市民病院と府立急性期・総合医療センターの機能統合)</p>
	<p>< 6. 府市連携(事業連携) > (68) 特別支援学校の府移管 (69) 高等学校の府への移管 (70) 生活保護の適正実施</p>

4 . 主な成果

改革テーマの多くは、現在進行中であり、試行錯誤中のものも多い。しかし、いくつかの目に見える成果、そして他の自治体や国には見られない斬新な挑戦の成功例が散見される

(1) 積年の懸案の解決

両首長の連携を機に、府市の足並みが揃い、国との交渉力も強化した上でいくつかの懸案が解決された。

例えば、

- 淀川左岸線建設などミッシングリンク問題
- 関西空港問題：国との折衝を経て、伊丹との経営統合、さらにFEDEXやLCC誘致に成功
- WTCの府への譲渡と有効活用
- 府市の信用保証協会の統合
- 特区を手がかりにPMDA WEST（国の薬の審査機関）の誘致に成功

(2) 都市再生のためのアセットの組み換えと投資の決断

都市の成長の基盤となるインフラ投資を加速させるために不要な資産を処分し、そこから得た資金を新たな投資に振り向けつつある。

例えば、

- 泉北高速鉄道等を保有するOTKや、伊丹のターミナル会社の株式を売却して得た資金をもとに、北大阪急行の延伸、モノレールの延伸を計画
- 柴島浄水場の規模縮小と用途転換、森ノ宮・京橋・OBPの再開発など
- 懸案となっていた中之島の近代美術館の建設を決定。同時に天王寺公園のリニューアル（慶沢園、美術館、動物園など）にも着手

(3) 住民サービスの根本的見直し

財源不足を理由に遅れていた住民サービス施設のリニューアルやきめ細やかなサービス改善活動に着手

例えば、

- 文化施設等のトイレの洋式化、地下鉄の終電延長、売店の民営化など
- 区役所に権限移譲、区の独自予算で地域特性に合わせた事業を展開など

(4) 現役世代への重点投資 (大阪市の政策転換)

特に子育て、教育予算を大幅に拡充。新規事業も開始

例えば、

- 予算は、67億円 (11年度) 159億円 (12年度)
225億円 (13年度) 270億円 (14年度) へ順次拡充
- こども医療費助成拡充、中学校給食事業、小中学校へのICT教育、エアコン整備など

(5) 従来、ややもすれば諦められていた課題への挑戦

例えば、

- 西成区の地域再生、弱者支援のために府警を含む大阪府と市役所、区役所が連携したプログラムを展開 (西成特区など)
- 人事制度の見直し・・・全国ではじめて相対評価制度を導入、公務員試験の抜本改革によって法学部偏重から脱却等

(6) 税の公平な配分

例えば、

- 団体運営補助の見直し（先述）のほか、私立高校の 実質バウチャー化、市立幼稚園の民営化、教育バウチャー
- 幼稚園：保育料の見直し、固定資産税の減免の見直しなど

(7) 情報公開：府市ともに全国 1 位

(8) 財政規律：公共事業の問い直しの徹底

- 受益者サイドに立ったダムなどの公共事業のあり方の抜本見直し
（ex）大川ダム、槇尾川ダムなど
- 「収入の範囲内で」の原則のもと府は単年度収支黒字化

(9) 大都市制度や教育制度など時代遅れとなっている国の制度の見直しの働きかけ

- 時代遅れとなっている政令市制度や教育委員会制度の見直しを働きかけ、国の制度改正に成功
- 直轄交付金問題の他、教育委員会制度、学力テスト公開、関空問題など大阪発で国に問題提起した結果、国の制度が変わりつつあるものが多い。
また、国の方針を待たずに独自の政策も立案

例えば、

- 医療戦略
- エネルギー戦略 など大都市制度の見直し

5 . 改革の構造

- この6年間の改革は極めて広範囲で内容も深いものが多いが、従来の自治体改革との違いは、改革の対象の広さ（WHAT）と改革の手法の斬新さ（HOW）の 2つの角度から説明することができる

4つの“WHAT” 改革の対象の拡大

- 従来の“行革“に加えて、三つの新領域の整理に挑戦した

産業・生活の基盤となり、都市の成長を支える『**インフラ施設（C）**』への戦略的な投資

地域経済を支える、戦略的な産業振興策の展開『**成長戦略（D）**』

福祉・教育・雇用などのヒトへの支援に臨む『**社会政策のイノベーション（B）**』

（国に先駆けて実施）

また、『**いわゆる行政改革（A）**』においても抜本的な経営刷新を進めるため、民間経営にならった新たな手法、いわゆるニュー・パブリック・マネジメント（NPM）を取り入れた。

4つの“HOW” 改革の手法の刷新

『**競争原理**』の導入

府から市町村へ、市から区役所への『**権限移譲**』

府と市の政策の協調、事業の一本化による『**府市連携**』

府と市の関係や国と府市の関係についての、『**国への問題提起**』

改革の構造

<WHAT>

改革の対象
の拡大

インフラ戦略 【C】	成長戦略 【D】	社会政策の イノベーション 【B】	いわゆる 行政改革 【A】
---------------	-------------	-------------------------	---------------------



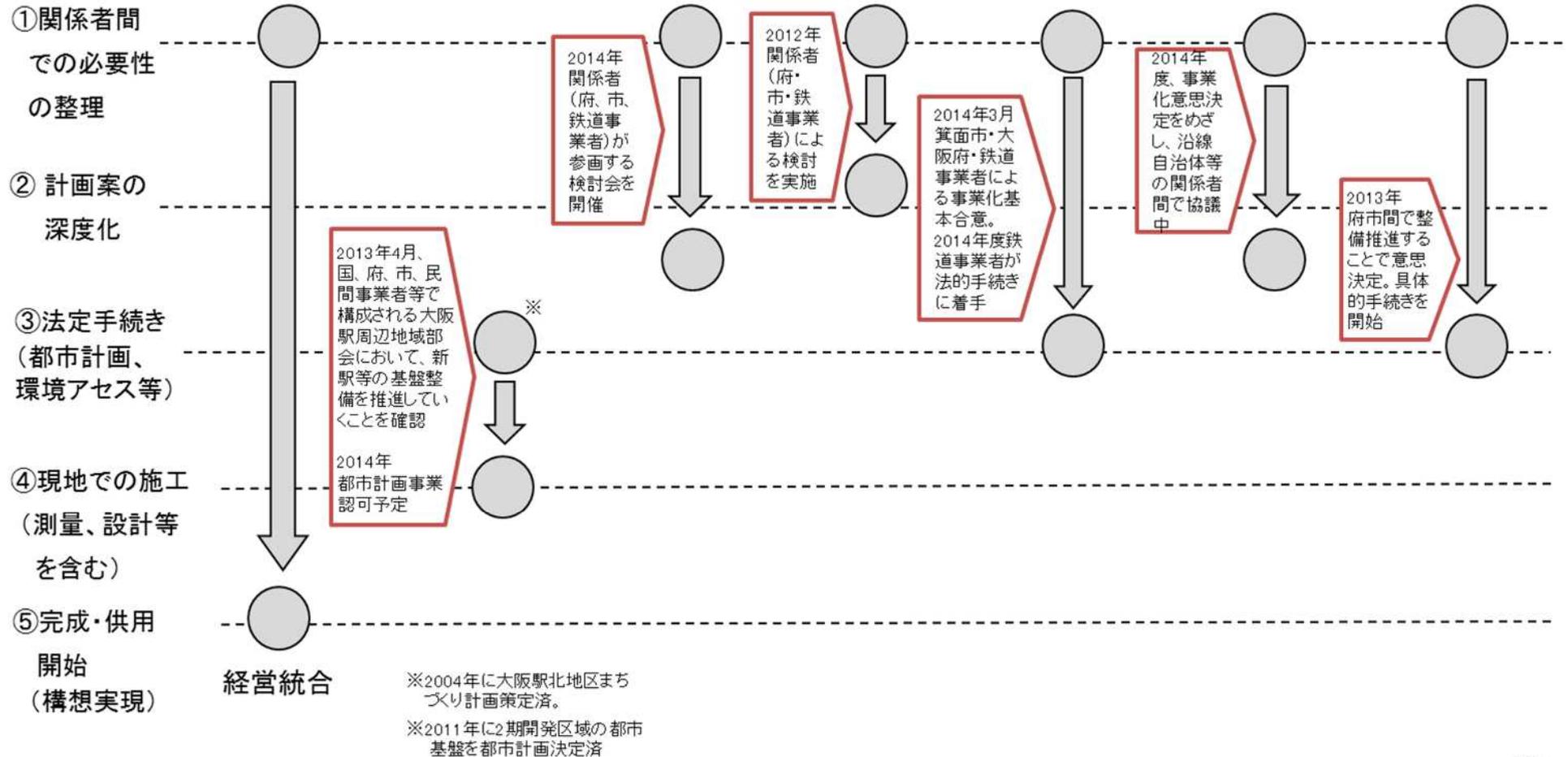
<HOW>

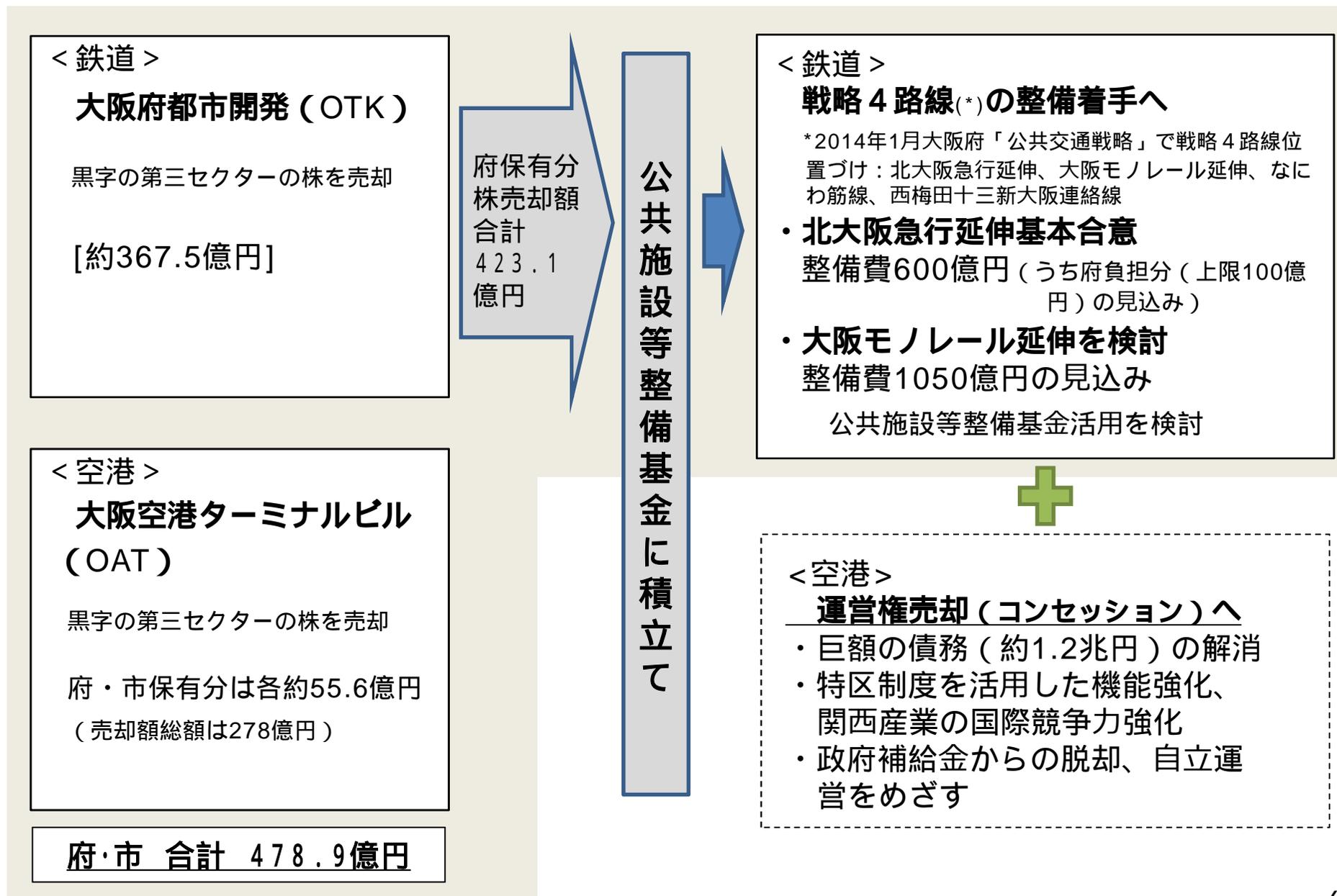
改革の手法
の刷新

『競争原理』 の導入	『権限移譲』 〔- 府から市 - 市から区役所〕	『府市連携』	『国への問題提起』 〔- 大都市制度 - 分権改革〕
---------------	--------------------------------	--------	----------------------------------

インフラ戦略【C】

- 巨額の負債を抱えていた関西国際空港と南港WTCビル、そして『府市あわせ』と表現される府市の二重行政と対立は、大阪のマイナスイメージの象徴とされてきた。
- しかし、関空問題は2008年以降、国への問題提起を機に、伊丹空港との経営統合が実現。その後、FEDEXのハブ施設やLCCの誘致に成功。
- さらに、開発が遅れていた臨海部で、カジノ等の誘致を検討中。
- 「ストックの組換え」：大阪府都市開発（OTK）や大阪空港ターミナルビル（OAT）の株式売却による、北大阪急行や大阪モノレールの延伸等の計画や、ハイウェイオーソリティ構想など、凍結していた鉄道網・道路網のプロジェクトの再始動に目途。





成長戦略【D】

- かつて大阪は、繊維と家電を主要分野に成長。しかし、グローバル化の流れの中で競争力が劣化。
- その中で、現在はバッテリー等の「新エネルギー」と「ライフサイエンス」を新分野として設定。
 - 特区等の活用
 - いわゆるターゲットポリシーが有効な広さ
- さらに、21世紀の都市ビジョンに合わせたエリア別の成長戦略を提唱・・・民間投資の誘発も意図。
 - 「スマートエージングシティ構想」（大阪府市医療戦略会議提言）
 - 重点エリアのマネジメントによる都市魅力の向上（大阪都市魅力創造戦略）
（大阪城・大手前・森之宮地区 / 中之島ミュージアムアイランド構想 / 天王寺・阿倍野地区 / 御堂筋フェスティバルモール化 / 築港・ベイエリア地区 など）

明治

・新政府の経済政策の混乱期に大阪商人が資金面で協力、大阪の経済が低迷。

その復興策として、

- 砲兵工廠

当時はアジア最大の軍事工場。兵器以外にも優れた技術・設備を活かし金属製品も製造。

- 造幣局

貨幣の製造。必要となる薬品・設備・機械などから関連産業創出

- 紡績・繊維(大阪商人の活躍)

綿花輸入業大手が現在の商社の原型(大阪五綿、船場八社)。大阪紡績(現東洋紡)工場設立以降、大規模な紡績工場が集積

戦後

家電

パナソニック(松下)・・・アタッチメントプラグ、2灯用差し込みプラグ

シャープ・・・電卓、ラジオ、テレビ、電子レンジ
三洋電機・・・自転車ランプ、洗濯機
ダイキン工業・・・エアコン

繊維

戦後一時衰退。朝鮮戦争後に盛り返すが徐々に衰退。天然繊維から化学合成繊維へ。(東洋紡、鐘紡、クラボウ、シキボウ、旭化成など)

化学・重化学

重化学・・・住友化学工業(総合化学)、積水化学(プラスチック等)、日本板硝子、大阪セメント など

化学・・・武田薬品工業、塩野義製薬、田辺三菱製薬、サンスター、マンダム など

これから

環境・エネルギー

リチウムイオン電池の製造

(携帯・PC用から車載・住宅用など大型化)

ヘルスケア

医薬品

医療機器

いわゆる健康食品

健康づくり関連サービスなど

当時のリーダーの戦略的投資(五代友厚ら)の尽力

- ・大阪開港、川口居留地開設
- ・造幣局サポート(設備・機器の輸入、金属精錬)
- ・大阪商工会議所、大阪株式取引所創設
- ・実業家教育機関創設(後の大阪市立大学)

戦前から続く技術・施設設備・人材等を活かし、民間経営者が産業を牽引

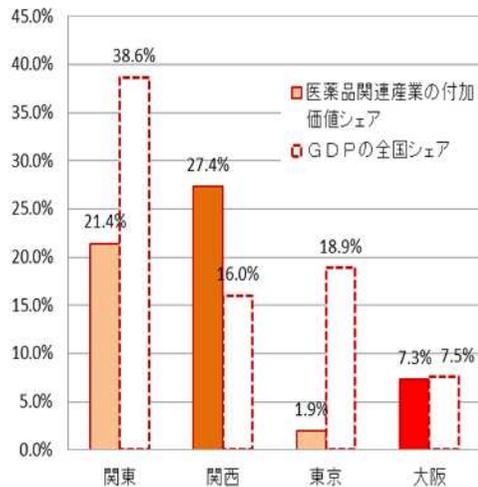
- ・フルスペック型のものづくり
- ・中小企業の集積を活用した家電製品の製造開発
- ・付加価値の高い製薬

優位性があり、かつ成長が期待できる分野に注力

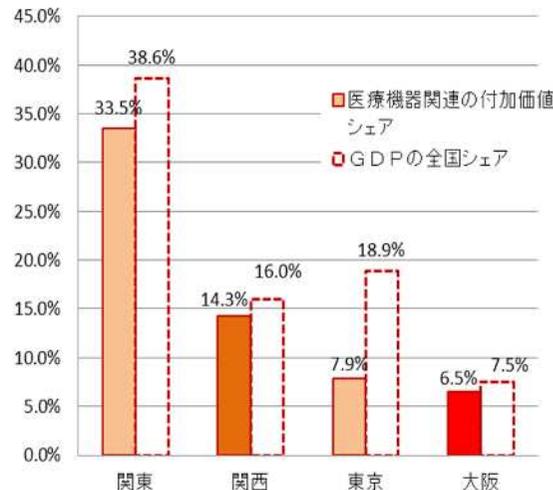
- ・行政が方向性を示し、メリハリのあつ施策を展開
- ・特区活用(税制優遇措置、規制改革など)

大阪は、今後伸張するヘルスケアやバイオ分野で蓄積と優位性がある。

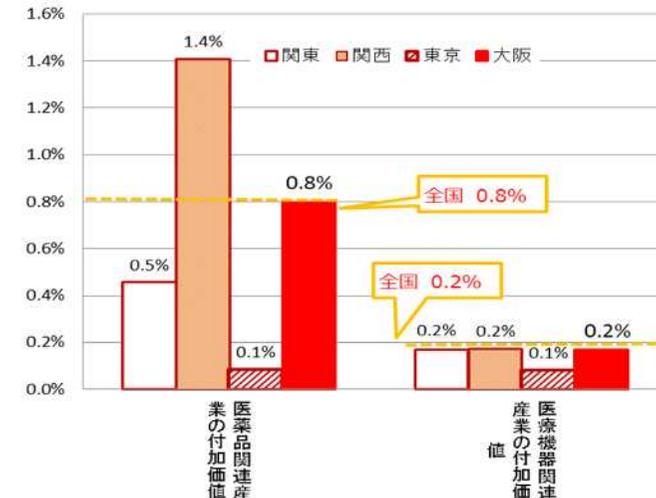
医薬品関連産業のシェア



医療機器関連産業のシェア



各域GDPに占める割合



歴史的蓄積

- 江戸時代からの薬種問屋の集積(和漢薬)
西洋薬の輸入拠点 製薬企業の集積「道修町」
- 「適塾」を祖とする大阪大学医学部
- 関連産業の集積(医薬品卸、医療機器等)

70年代からの取組み

- 北大阪を中心とするライフサイエンス研究拠点の形成
- 阪大を中心とするバイオ関連の研究推進(阪大総長山村雄一「大阪大学をバイオテクノロジーのメッカに」)
- 国立循環器病研究センター(府が用地確保に協力)
- (財)大阪バイオサイエンス研究所(大阪府市政100周年を記念して設立)
- (独法)医薬基盤研究所(府が誘致に尽力)

府・市の取組み

【大阪府】 医薬品・医療機器関連分野をターゲットにしたバイオ関連産業の振興施策を重点展開(都市再生プロジェクト獲得、大阪バイオ戦略、関西イノベーション国際戦略総合特区)

【大阪市】 抗疲労を中心としたヘルスケア産業創出支援、ロボットテクノロジーを活用した医療・介護機器の開発などの新事業展開を支援

【大阪府市医療戦略会議】

府・市が一体となり、行政分野の枠を超えた、超高齢社会の課題の提示と、それを解決するための医療、健康づくりと関連産業振興に向けた取組み(7つの具体的戦略)を提案。

	申請内容（例）	何ができるようになったか
<p>国際戦略総合特区*</p> <p>【大阪府市及び 他2府県2政令市】</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ライフ分野 <ul style="list-style-type: none"> ・PMDA-WEST機能・治験センター機能の創設 ・海外展開に向けた関空の基盤強化 ・医薬品の研究開発促進 2. グリーン <ul style="list-style-type: none"> ・バッテリー戦略研究センター機能の整備 3. インフラ・共通 <ul style="list-style-type: none"> ・MICE機能強化と海外プロモーション 	<ul style="list-style-type: none"> ・PMDA関西支部の設置実現 ・空港 <ul style="list-style-type: none"> -医薬品輸出入手続の電子化 -医薬品専用施設を活用したクールチェーン輸送の拡充 ・特区への投資総額は約631億円（見込を含む） <p>特区の実効性を高めるため、地方の独自取組みとして、府市で『地方税ゼロ』を実現</p>
<p>国家戦略特区**</p> <p>【大阪府市】</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 健康医療産業の創出 <ul style="list-style-type: none"> ・免疫・再生医療等の未来医療産業化国際展開拠点の整備 2. 世界と戦える国際都市プロジェクト <ul style="list-style-type: none"> ・民主導による都市空間構造改革 3. 環境・エネルギープロジェクト 4. 物流インフラ強化 <ul style="list-style-type: none"> ・関空グローバルサプライチェーンプロジェクト 5. 公設民営学校の実現 6. チャレンジ特区 <ul style="list-style-type: none"> ・労働法制の適用緩和 	<ul style="list-style-type: none"> ・府市の提案は大胆かつ具体的と評価を受け、指定獲得 ・知事、市長の主張により、区域会議は政治主導による規制改革の仕組みが構築される

・ 国際戦略総合特区【2011年度～】…「新成長戦略」実現のため制度で、主要産業の国際競争力強化を目指す「国際戦略総合特区」と地域資源を生かす「地域活性化総合特区」がある（民主党政権時に創設）

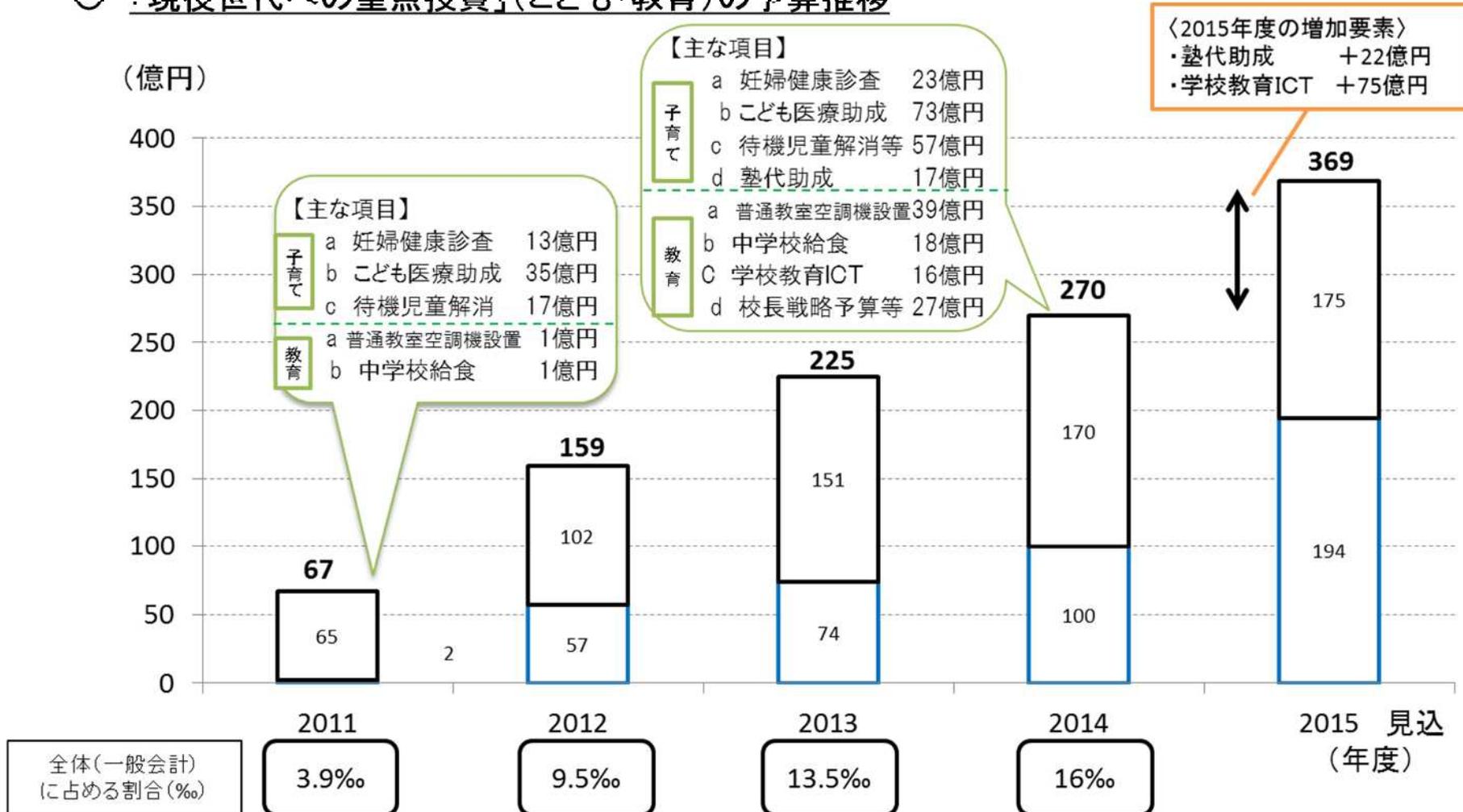
** 国家戦略特区【2014年度～】…地域を限定した規制緩和や税制面の優遇する特区制度。医療や雇用、農業など計六分野で規制の特例が認められ、いわゆるアベノミクスの“第三の矢”と呼ばれる成長戦略の中核

社会政策のイノベーション【B】

- 大阪では、雇用問題や貧困、犯罪、学力低下など、各分野で問題が頻出。これらが積み重なり悪循環、負の連鎖を生んでいる・・・“貧困の再生産”と“他地域との格差の拡大”
- この解決は、個別施策での解決は不可能。社会政策のイノベーションを起す必要がある。
- まず皮切りに、「現役世代への投資」に沿った各施策・事業を展開し、中長期的な視点をもった分野横断的な努力でまちの構造を変革に挑戦。

- ・現役世代への重点投資として、こども・教育の分野において予算の重点配分
 重点投資の額：2011年度予算 67億円 2014年度予算 270億円
 (2015年度見込 369億円)

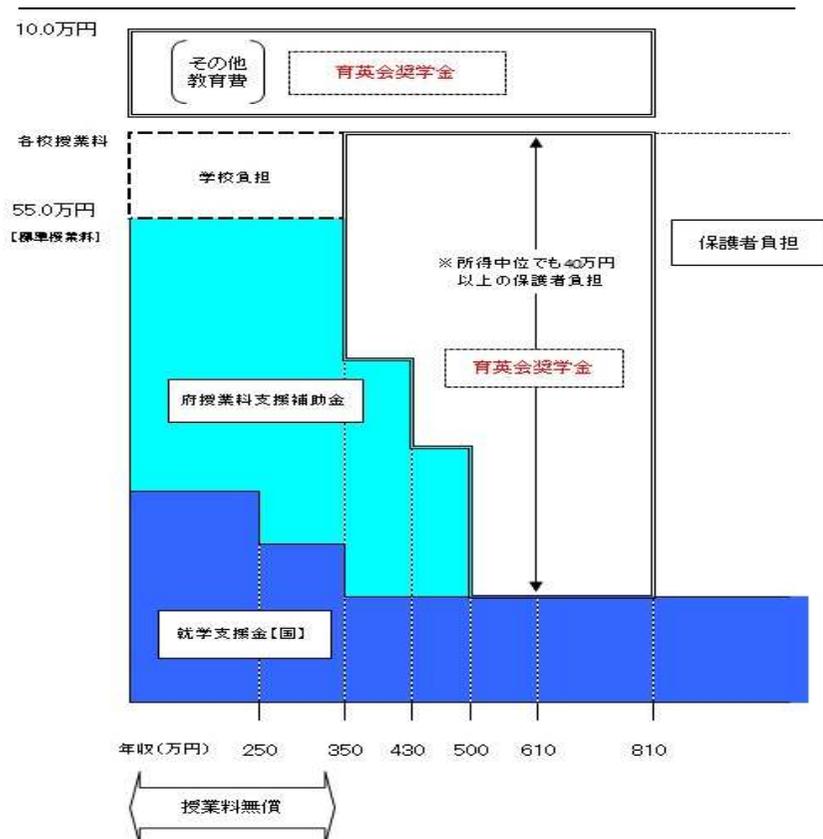
○ 「現役世代への重点投資」(こども・教育)の予算推移



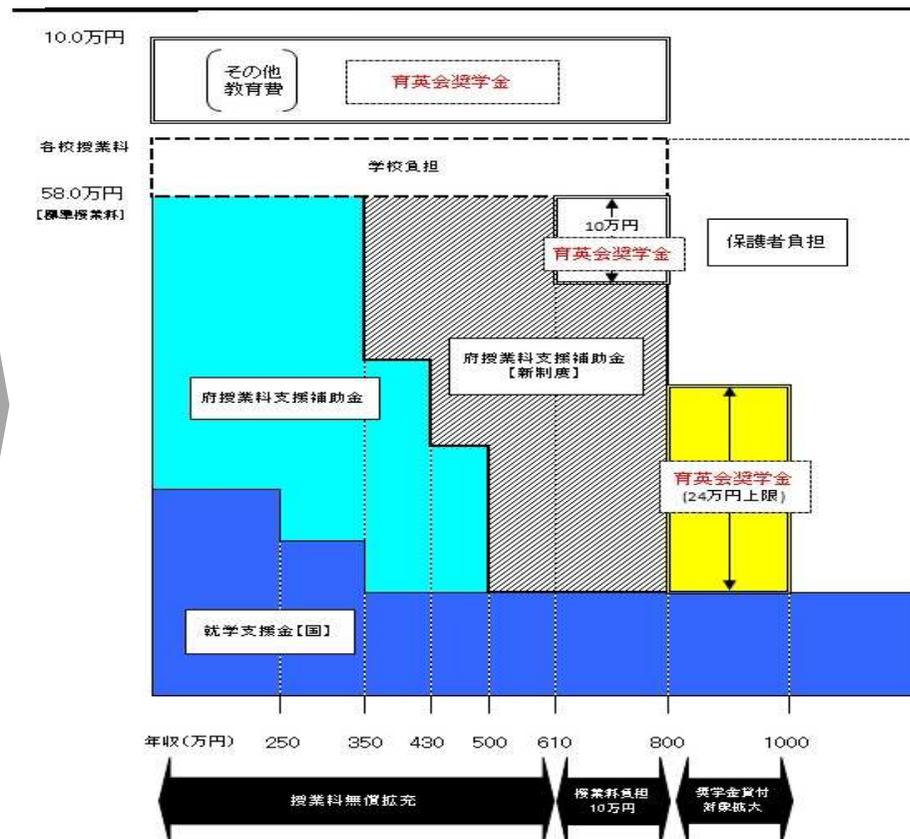
2011年度の新1年生より、私立高校生等授業料支援補助金を所得中位の世帯（年収610万円未満世帯）の生徒まで授業料を無償とし、生徒の70%（年収800万円未満世帯）までは保護者負担が10万円で収まるよう大幅に拡充

私立高校等授業料支援補助金の制度概要イメージ

2010年度の制度



2011年度以降の制度



2014年度は、国の就学支援金の増額などの変更がある

いわゆる行政改革【A】

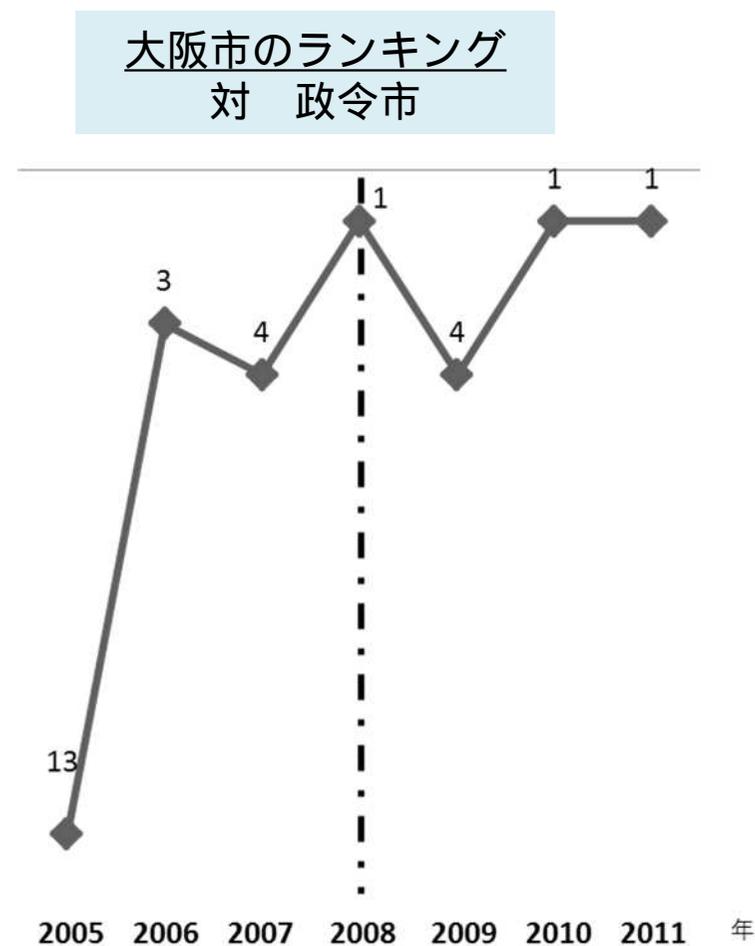
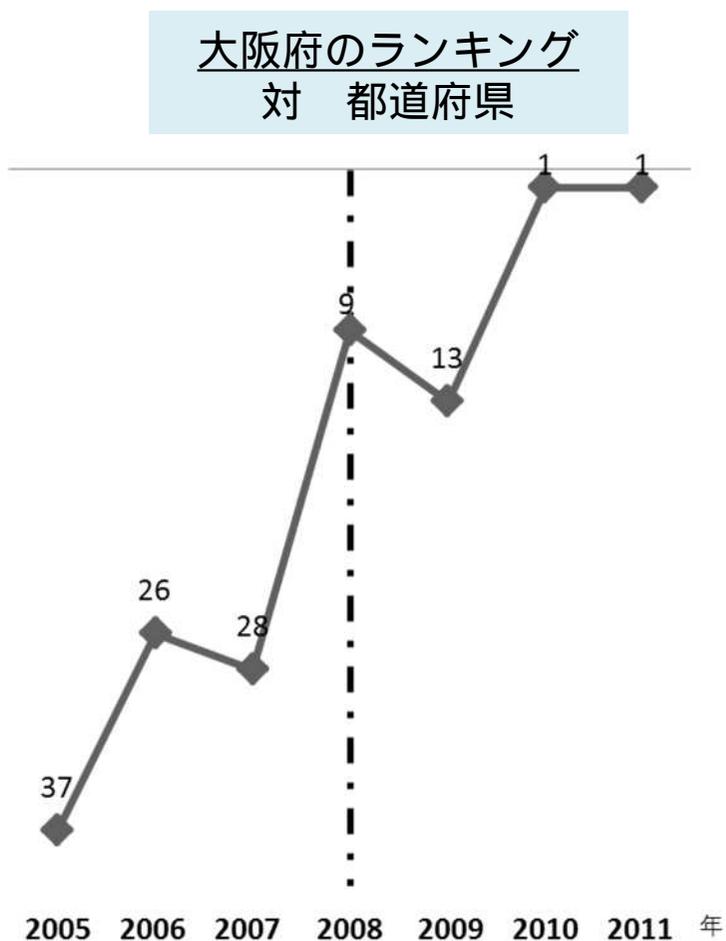
- 府市ともに首長指示のもと、事務事業と組織体制の抜本的見直しを実施。
 - 例えば、業界団体等への運営補助を事業補助に転換したり、国直轄事業負担金の見直しを国に迫った
 - また執行中心から問題解決型の組織への転換を迫ってきた
- 財政においても財務マネジメントを導入：短期債・長期債の導入や未利用資産の活用など、民間の財務マネジメントの手法を活用。
- 経営規律を回復するために、「収入の範囲内で予算を組む」原則を徹底。
- 情報公開のランキングは急上昇。全国では突出。人事面では評価制度、給与、昇給の見直しを実施。

2005年度以降、裏金や不適正支出などさまざまな事案が明るみに出た。その結果、コンプライアンスの重視・透明性の向上につながった。

：事件、 ：対策

	府		市	
	コンプライアンス	透明性確保	コンプライアンス	透明性確保
2004年度			職員厚遇問題 12月 福利厚生制度等改革委員会	
2005年度				
2006年度	4月 公益通報制度 不適正会計問題発覚 12月不適正な会計処理に関する調査委員会		4月 公益通報制度 5月 内部監察制度 9月 要望等記録制度 1月 リーガルサポーターズ制度	
2007年度			不適正資金問題発覚	
2008年度		2月 予算編成過程公表	10月 特名随契結果公表	4月 情報公開室設置 12月 情報発信ガイドライン
2009年度			不適正契約	
2010年度		1月 オープン府庁 府民の声、施策プロセス 公金支出	6月 不祥事根絶プログラム 9月 不祥事根絶推進チーム設置	
2011年度				1月 オープン市役所 4つの見える化 施策プロセス、市民の声、 公金支出、予算編成過程
2012年度	4月 人事監察委員会設置		6月 人事監察委員会設置	

この5年で透明性は府も市も大幅に向上し、直近の2年間は府・市ともに、全国トップを維持。



破たん処理等（負の遺産の整理）

いわゆる行政改革【A】

2007年度からの累計で、府では約177億円の破たん処理、市では約1,106億円の破たん処理と土地信託処理に着手し、着実に負の遺産を整理しつつある。（1）

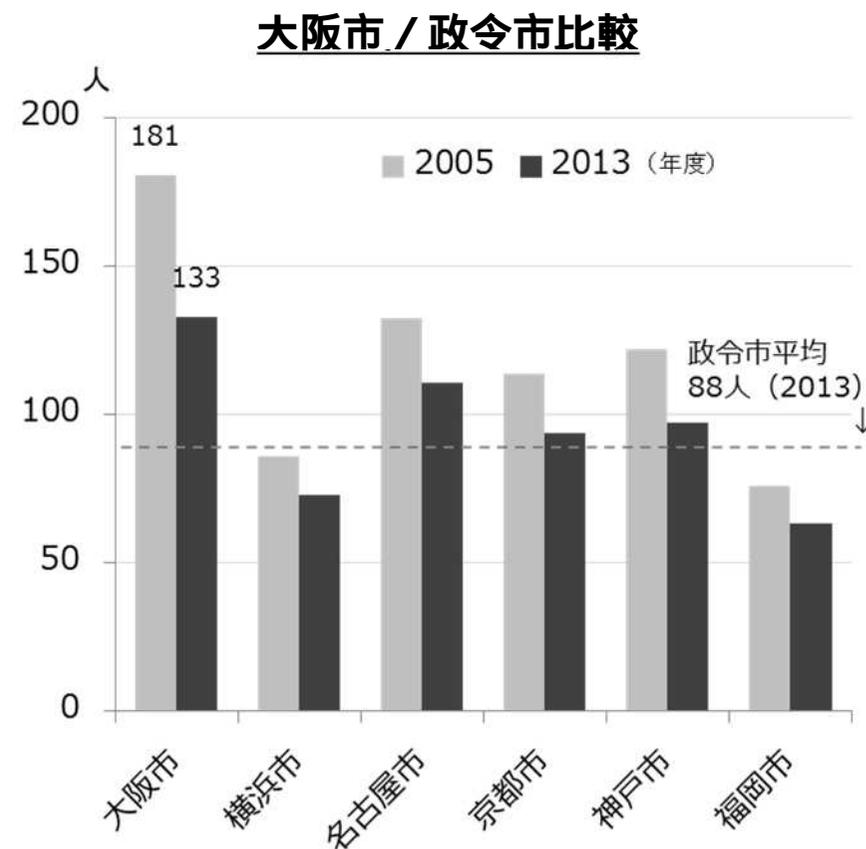
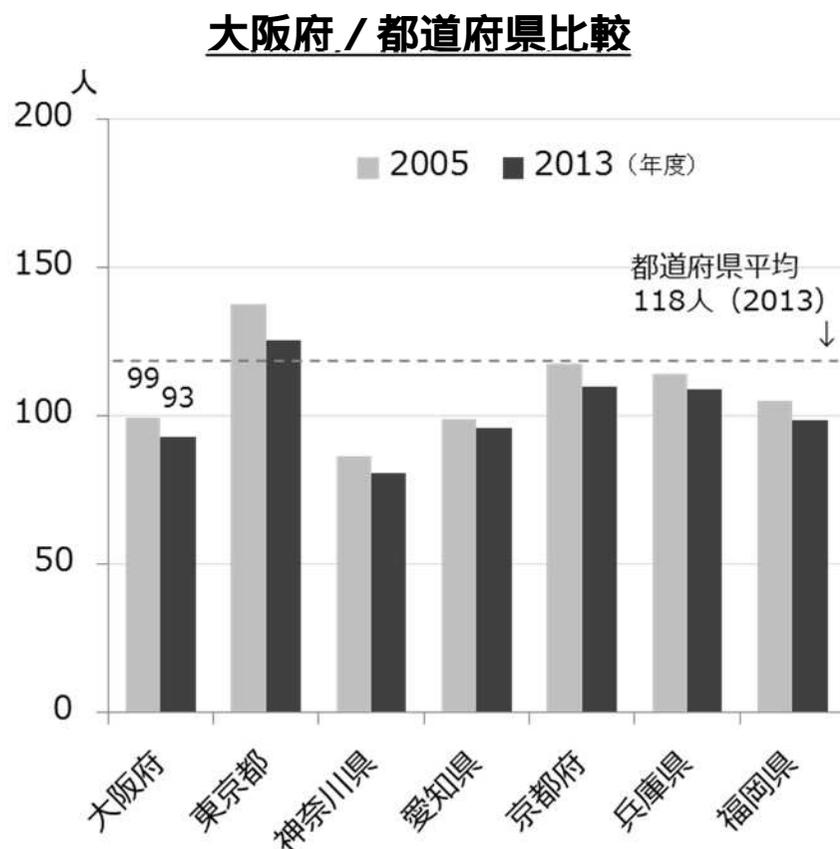
年度	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
府	破たん処理				大阪りんくうホテル （譲渡） 【OTK債権放棄額 19.5億円】 りんくう国際物 流（RIL） （民事再生手続、 施設売却） 【府債権放棄額 27.5億円 OTK債権放棄額 4.5億円】	産業基盤整備協 会 （清算） 【府債権放棄額 14.5億円 第3セクタ - 等改革 推進債発行額 110.8億円（2）】	
市	破たん処理		WTC （2009年度に損失補償履行、 2010年度に解散） 【損失補償額424億円】	土地開発公社 （債権放棄、解散） 【債権放棄額 175億円】			道路公社 （債権放棄、解散） 【債権放棄額 286億円】
	土地信託の処理	ビッグステップ 【売却額70億円】	ソーラ新大阪 【売却額41億円】 キッズパーク 【売却額110億 円】				

1 2014年4月1日現在で、今後の「財政リスク」として計上している額は、府850億円、市2,799億円

2 商工会館売却益28.3億円及び土地貸付等収益により2025年までに返還予定

府は警察以外の、一般行政、教育部門等を削減し、全体にやや減少。
市は各部門にわたって大幅削減してきたが、政令市平均よりは高水準。

人口1万人あたりの職員数（全部門）

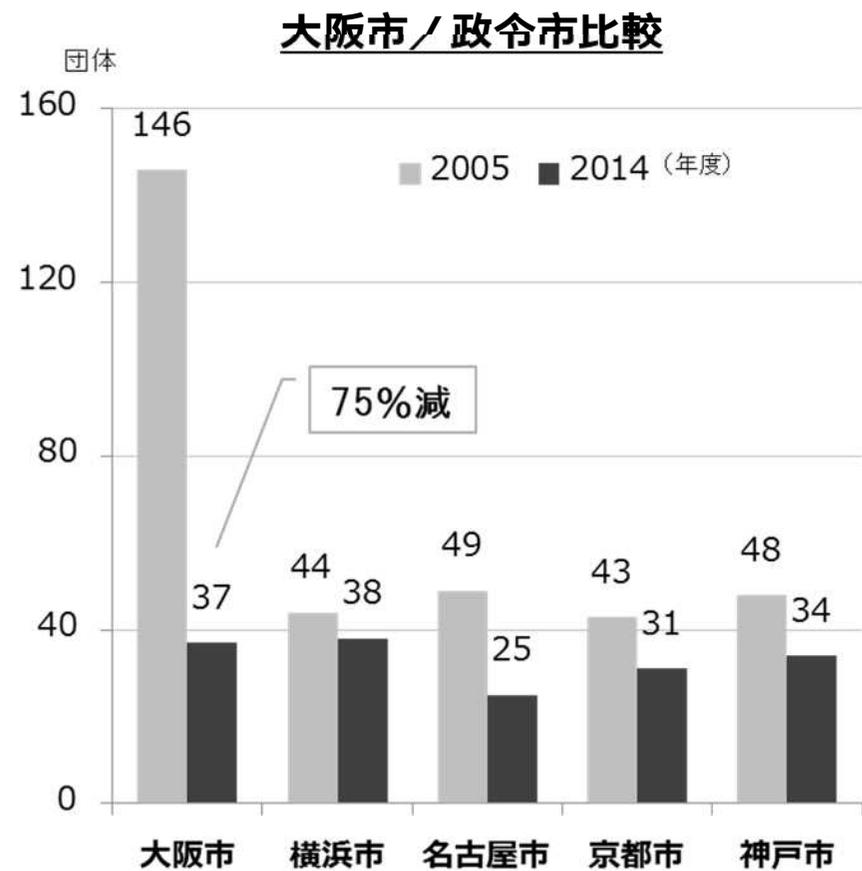
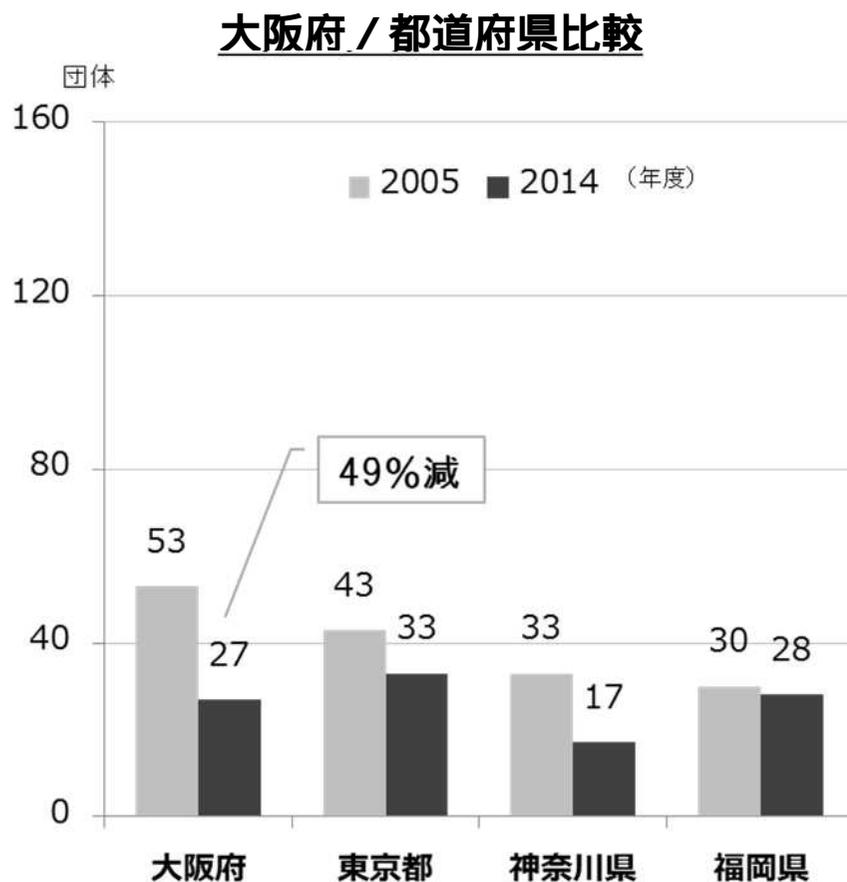


注1) 東京は東京都に消防職員が配置(他の地域は政令市に消防職員が配置)

注2) 大阪市は、交通局の規模が他都市よりも大き。2013年度の各都市の内訳は次のとおり。(左交通局 / 右全職員)

大阪市: 23 / 133人、横浜市: 5.6 / 73人、名古屋18 / 116人、京都7.5 / 94人、神戸6.5 / 97人、福岡市3.8 / 63人)

これまで、府・市ともに、全国に先駆けて外郭団体を大幅に見直し、大胆なスリム化に努めてきた
 特に大阪市は、かつて突出して多かった外郭団体を 1 / 4 に縮減し、他都市並みの水準まで減らしてきてる。



人事給与制度分野では、あらゆる分野で全国に先駆けた取り組みを实践。また、府と市の間で整合性のとれた人事・給与制度を構築

【府】 全国初、 他府県より先進的な取り組み

【市】 政令市初、 他都市より先進的な取り組み

	府	市
採用	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな試験制度の実施（2011年度） <ul style="list-style-type: none"> * 求める人材像の明確化 * エントリーシートの導入 * 「択一式」「記述式専門」の廃止 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな試験制度の実施（2012年度） <ul style="list-style-type: none"> * 求める人材像の明確化 * エントリーシートの導入 * 教養試験等の廃止
育成	<ul style="list-style-type: none"> ・人的資源マネジメント及び組織戦略を策定（2009年度） ・異動や研修等による人材育成を強化（2010年度） ・大阪版市場化テストを経て、職員研修業務を包括的に民間事業者へ委託（2008年度） 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成基本方針を改訂（2013年度）
評価	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価制度の導入（2002年度） ・相対評価の本格導入（2013年度） 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価制度の導入（2006年度） ・相対評価の本格導入（2013年度）
給与	<ul style="list-style-type: none"> ・府独自の給与制度改革（2010年度） <ul style="list-style-type: none"> * 1つの役職に1つの職務の級を割り当てることを基本として給料表を再編 * 部長級、次長級について定期昇給を廃止し「定額制」を導入 * 役職間の給料月額「重なり幅」を縮減 * 技能労務職給料表を導入 	<ul style="list-style-type: none"> 給与制度改革（2012年度） <ul style="list-style-type: none"> * 幹部職員（局長級、部長級）への「定額制」の導入 * 役職間の給料月額「重なり」幅の縮減 * 住居手当の見直し * 技能労務職の給与水準の見直し
退職	<ul style="list-style-type: none"> ・職員基本条例による退職管理の強化（2012年度） <ul style="list-style-type: none"> * 再就職禁止法人（指定出資法人等）への再就職を原則禁止 * 職員による再就職のあっせんを禁止 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員基本条例、職員の退職管理に関する条例による退職管理の適正化（2012年度） <ul style="list-style-type: none"> * 外郭団体等への再就職を原則禁止 * 職員による再就職のあっせんを禁止 * 再就職者による働きかけの禁止

区長や校長などの幹部ポストには、人材を内外から広く公募。
 市民・利用者の視点、民間の経営感覚で様々な独自策に取り組むなど、一定の成果。
 一方で不祥事も発生し、選考方法の改善など、よりよい公募制度に向けた改善が必要。

公募幹部の主な実績例

	主な実績例	取組内容
区長	訪問型病児・病後児保育支援事業(淀川区)	保護者の就労により、家庭で病気の子どもを保育できない場合に、事業者から派遣された保育者が子どもを家庭で保育できるよう保育料相当額を補助
	小中学校特別支援学級等応援事業(西区)	小中学校特別支援学級に在籍する児童・生徒等の放課後課外活動や校外活動等に対して有償ボランティアを配置
	未来の“てんのうじ”を担う社会起業家育成事業(天王寺区)	中高生インターンシップ事業 小学生社会体験プログラム事業
校長	梅香小学校(此花区)	英語力向上のため全学年で英語授業の実施、ICT(電子黒板機能付き液晶プロジェクター)を活用した授業の実施
	敷津小学校(浪速区)	基礎学力定着のため、細かいステップを踏まえたチャレンジプリントを活用し、それぞれの子どもに応じた学習の推進に取り組む

(注) ただし、ツイッター上での不適切投稿、経歴詐称、年金記録改ざん、セクハラなどの不祥事も発生。そのため、よりよい公募制度に向けた改善策を講じる。

- ・選考方法(論文・面接手法)の改善や面接スキルの向上等。また、効果的な広報戦略、採用基準の明確化。
- ・適格性を欠く場合は速やかに当該職を解任。
- ・中途採用や任期延長、職に相応しい給与処遇による優秀な人材の確保など。

改善活動に着手

利用者目線からの改善例

地下鉄

利用者の視点に立って、ハード・ソフト両面でサービス向上の取組を実施

- 1) 地下鉄売店のリニューアル
- 2) 終発時間の延長
- 3) 快適なトイレへの改修
- 4) 駅ナカ事業の展開
- 5) 初乗り運賃値下げ

地下鉄売店のリニューアル

- ・ 2013年度までに51店全て完了
- ・ 公募で選定した事業者による運営の開始
- ・ 公共料金支払いの取扱開始、商品の品揃えを充実

終発時間の延長

- ・ 2013.3～ 堺筋線を除く全線で実施
- ・ 2013.12～ 堺筋線で実施

快適なトイレへの改修

- ・ 2013年度末時点で、112駅中40駅で実施済
- ・ 利用者アンケートにおいて、90%以上が「満足」と回答

駅ナカ事業の展開

- ・ 2013.4 「ekimo天王寺」オープン
- ・ 2013.10 「ekimoなんば」オープン
- ・ 2014.4 「ekimo梅田」オープン
- ・ 日本初出店、関西初出店となる店舗も誘致

初乗り運賃値下げ

- ・ 2014.4～ 200円 180円に値下げ
- ・ ICカードPiTaPaを利用すると東京並みの初乗り運賃(162円)を実現
(東京メトロ・IC:165円・切符:170円 東京都交通局・IC:174円・切符:180円)

動物園、美術館など

利用者アンケートによるサービス改善

- 1) トイレの改修
- 2) 開館日・開館時間の延長等
- 3) 案内表示の改善・設置
- 4) 民間出身の動物園改革担当部長を起用

現場主体の自己点検による改善(2013.3～)

- ・ トイレの洋式化等の改修
- ・ ゴールデンウィーク、お盆、年末等の開館や開館時間の延長
- ・ 施設への経路表示、施設内誘導案内の充実

天王寺公園

- 1) 「職員による課題改善タスクフォース」を設置し、改善の取組を実施
- 2) 民間活力を導入

園路補修、不用物撤去等すぐできる日常的な改善を職員が実施(2013.2～)

エントランスエリアを管理運営する民間事業者を募集(2014.1～)

< 1 > 補助金等

運営費補助から事業費補助に変更したもの

（透明性の低い団体運営費補助から施策対象に確実に効果のある事業費補助に転換）

項目（補助対象）	削減額	削減率	見直し時期	見直し内容等
大阪府人権協会補助金 （（財）府人権協会）	3億円	62.1%	2008.8	運営補助を事業費補助に転換。人権協会を活用するメリットが明確な事業に絞り込み（2012年度より実施主体を公募により選定）
小規模事業経営支援事業費補助金（府内商工会議所等）	11億円	14.4%	2008.8	人件費補助中心となっている状況等を踏まえ、小規模事業者等のニーズを踏まえた事業として再構築
運輸事業振興助成補助金 （府トラック協会、大阪バス協会）	4億円	35.6%	2011.4	2010年度補助金廃止 2012.9補正から施策目的（交通安全・環境等）に沿った事業補助に再構築

一件あたりの補助コストが極めて高いため廃止・再構築したもの

（費用対効果の観点から、施策効果を高める）

項目（補助対象）	削減額	削減率	見直し時期	見直し内容等
人権相談推進事業費補助金 （府内市町村）	2億円	100% 交付金化	2008.8	補助金を廃止し、他の市町村に対する相談事業補助金と併せて交付金制度を創設

見直し前の相談件数に対する補助コスト約2.4万円 / 件

補助金廃止による団体の自立化を促進するもの

（これまで府の補助金により運営してきた団体等について、自立化・法人のあり方の見直しを促す）

項目（補助対象）	削減額	削減率	見直し時期	見直し内容等
文化関係事業 （大阪センチュリー交響楽団等）	13億円	42.0%	2008年度 から順次	大阪センチュリー交響楽団に対する補助金の段階的廃止等
大阪府青少年活動財団運営補助金（（財）府青少年活動財団）	11億円	100%	2011.3	2010年度末に法人自立化

府の役割分担の再整理によるもの

項目（補助対象）	削減額	削減率	見直し時期	見直し内容等
地域見守り・コーディネーター関係事業（府内市町村等）	23億円	69.2%	2008～	地域における相談支援体制を強化する事業については、2008年度末で府の役割は終了
観光振興事業（（財）大阪観光コンベンション協会）	3億円	60.2%	2008～	各主体（府・市・民間）の役割分担を整理するとともに、より高い効果が見込める事業に重点化

府施策全体の経費削減・見直しによるもの

項目（補助対象）	削減額	削減率	見直し時期	見直し内容等
私学助成【幼稚園振興助成】（私立幼稚園）	11億円	2.5%	2008～	経常費助成（運営補助金）2.5%カット 2014当初から0.5%カットに変更
私学助成【小中高及び専修学校経常費】（私立学校）	106億円	12.1%	2008～	経常費助成（運営補助金）小中：25%カット、高・専修：10%カット。 2014当初から高：2%カットに変更

< 2 > 分担金

国関係法人等への支出の見直しによるもの
（賛助会費等（団体への運営費的なもの）について、廃止）

項目（補助対象）	削減額	削減率	見直し時期	見直し内容等
中央労働災害防止協会会費（中央労働災害防止協会）	38億円	100%	2011	廃止
（社）日本観光協会負担金（（社）日本観光協会）	170億円	100%	2011	廃止

市政改革プラン(2012年7月策定)に基づき、補助金等を見直し。

団体運営補助の抜本的見直しによるもの
 (透明性の低い団体への運営補助等を原則廃止)

主な項目【交付先】	削減額	削減率	見直し時期	見直し内容等
(公財)大阪府中小企業勤労者福祉サービスセンター管理運営事業補助金【(公財)大阪府中小企業勤労者福祉サービスセンター】	0.5億円	100%	2012~4年度	団体運営補助のため廃止 (2012~3年度は経過措置として減額のうち継続)
UNEP支援事業補助金【(公財)地球環境センター】	0.4億円	100%	2012~4年度	団体運営補助のため廃止 (2012年度に事業補助に転換 一部見直し)

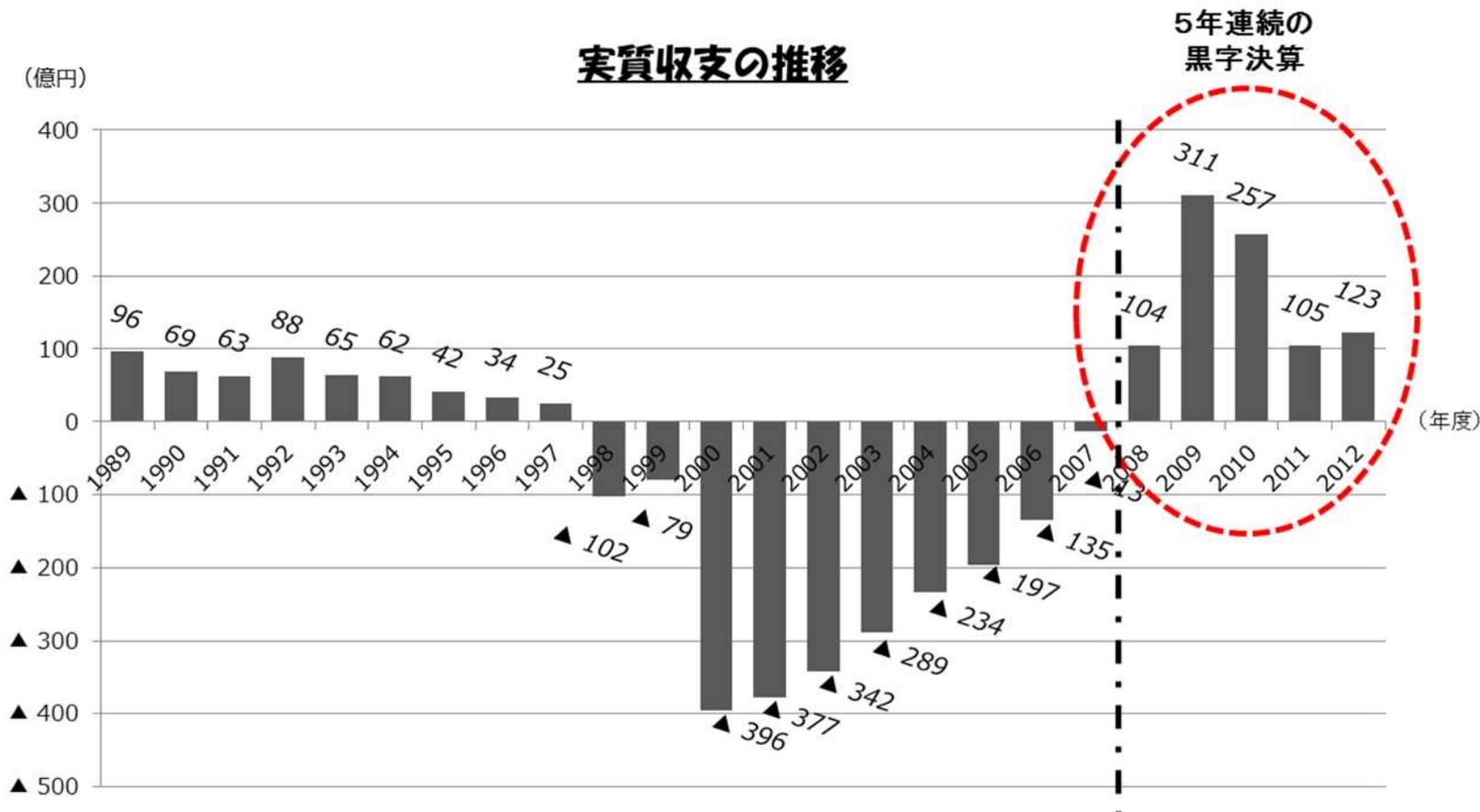
施設運営補助等の抜本的見直しによるもの
 (受益者負担の観点から原則補助率上限1/2の徹底)

主な項目【交付先】	削減額	削減率	見直し時期	見直し内容等
家庭保育・ベビーセンター助成事業補助金【家庭保育及びベビーセンター実施者】	1億円	100%	2012~3年度	保育ママ事業(個人実施型)へ移行 (2012年度は経過措置として減額のうち継続)
大阪人権博物館運営費補助【(財)大阪市人権博物館】	0.5億円	100%	2012~3年度	2012年度は経過措置として継続

国関係法人等への賛助会費の抜本的見直しによるもの
 (透明性の低い団体への運営費的なものを原則廃止)

主な項目【交付先】	削減額	削減率	見直し時期	見直し内容等
(財)アジア太平洋観光交流センター会費等50項目【(財)アジア太平洋観光交流センター】	0.1億円	100%	2012年度	賛助会費のため廃止

1998年度以降2007年度まで、10年連続の赤字決算であったが、2008年度以降5年連続で黒字決算となった。

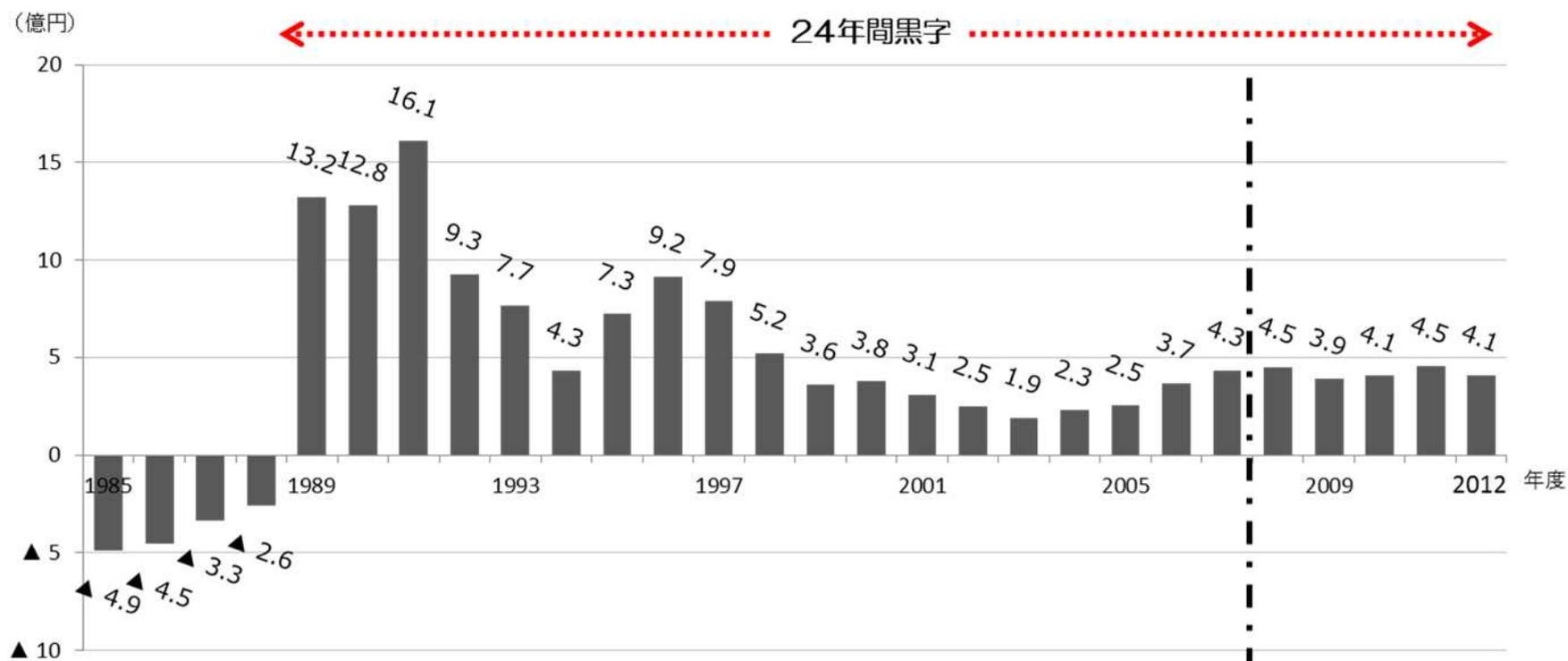


実質収支とは、決算上の形式収支(歳入(*)・歳出の差引)から、さらに翌年度に繰越すべき財源を引いたもので、その年度の実質的な黒字・赤字を示すもの。

(注) 歳入・・・府税、地方交付税、国庫支出金、府債などが含まれる。

大阪市は1989年度決算から2012年に至るまでの24年間、黒字を維持してきたが、近年はわずかに数億円にとどまる。

実質収支の推移



実質収支とは、決算上の形式収支(歳入(*)・歳出の差引)から、さらに翌年度に繰越すべき財源を引いたもので、その年度の実質的な黒字・赤字を示すもの。

(注)歳入・・・市税、地方交付税、国庫支出金、市債などが含まれる。

(2) 4 つの“HOW” 改革の手法の刷新

府・市が抜本的な経営刷新を実現するために取り入れた、新たな手法を4つに分類。

『**競争原理**』の導入、市場メカニズムの活用を公的部門へ本格導入

例) 民営化・民間委託など

府から市町村へ、市から区役所への『**権限移譲**』による、現場即応型の業務体系への転換

これまでバラバラに進めてきた府市の政策の協調、事業一本化による『**府市連携**』（二重行政の解消、広域自治体・基礎自治体の機能/役割に基づく再整理）

例) 都市の成長のためのインフラ整備での連携、組織統合や事業一本化による現業型サービスの見直し(信用保証協会、公立病院、消防学校、港湾、水道事業など)

府と市の関係や国と府市の関係についての『**国への問題提起**』

例) 直轄負担金、補助金事業の見直し、府市再編、政令市制度の見直しなど

競争原理の導入

- 民間事業者をはじめとする幅広い主体の参画を促すとともに、エンドユーザーの選択環境にさらすことで、サービスの向上を促してきた。
- 府市とも民営化が経営形態として最適と考えられる場合には、民営化に向けた取組みを進めている。
- また、公共施設の管理・運営に民間のノウハウを活用するため、指定管理者制度を導入。工事等の入札においても、指名競争入札から一般競争入札への転換を進め、広く事業者の参加を促進。
- 部長・局長や校長など幹部ポストには、競争により優秀な人材を確保するため、内外から広く人材を公募。
- さらに学校間の切磋琢磨を促すため、府では、生徒・保護者が公立・私立を問わず高等学校を選択できる環境を整備、市では、区内通学区域以外の市立小・中学校への入学を可能とする学校選択制の導入を進めた。
- その他にも、市では、区役所の区政運営や窓口業務を格付けして、区役所間の競争を促し区民サービスを改善。

より質の高いサービスと、高い生産性を追求するなど、官が担ってきた分野に民間企業など幅広い主体の参加を促す。

改革手続	視 点			実施時期	実施例	
	官		民			
民営化	官		民	府	2014年度	OTK（株式売却）
				市	未定	地下鉄、バス、水道、幼稚園、保育所など
指定管理	官		民(運営)	府	2005年度～	導入59施設中、公募による選定54施設（91.5%）【2014年4月】
				市	2003年度～	導入370施設中、公募による選定335施設（90.5%）【2014年4月】
入札	民		民	府	2007年度～	電子入札により指名競争入札から一般競争入札中心に
				市	2008年度～	指名競争入札から一般競争入札中心に
公募	官		官・民	府	2012年度～	部長職、校長
				市	2012年度～	区長・局長・校長

エンドユーザー（利用者）の満足度を高めるために、選択できるという競争環境に
さらす体制に転換

項目(主な事例)		実施時期	エンドユーザー	改革による選択環境の変化	
私立高等学校等生徒 授業料支援補助金	府	2011年度 ～	生徒・保護者	公立・私立高校で 授業料に格差	家庭の経済的事情によ らず、公立・私立にわたる 自由な学校選択を保障
小規模事業対策	府	2011年度 ～	中小企業等	無料で経営相談で きる先は、商工会 等に限られる	無料で経営相談できる 先を、商工会等と民間専 門家(中小企業診断士、税 理士等)からエンドユー ザーが選択
府立高校通学区域	府	2014年度 ～	生徒・保護者	全日制普通科には 府内4区の通学区 域があり、居住区 域内の府立高校を 選択	通学区域が府内全域に なり、すべての府立高校 の中から、行きたい高校 を選択
区役所業務の格付け	市	2012年度 ～	区民・来庁者	各区の窓口サービ スを評価・比較する 仕組みがない	格付け結果を公表し、区 役所同士の競争と切磋琢 磨によるサービス向上を 促進
学校選択制の導入	市	2014年度 ～ (一部区で実施)	保護者	学校ごとの通学区 域(校区)により、 就学校を指定	あらかじめ保護者の意見 を聞いたうえで、就学校 を指定

他都市に比べ、やや遅れていた民営化等の取組みが進み、さらに広がりつつある。

- … 太字「実現性あるプランを策定」
- … 細字「プランを策定中」
- … 「複数の都市で実施・取組み」

事業（めざす姿）	大阪市の現状	他都市の状況
地下鉄（新会社設立、上下一体経営）	民営化プラン策定・議案上程中	公営からの民営化実例なし
バス（民間事業者に事業譲渡）	民営化プラン策定・議案上程中	17都市（2014年当初）で公営廃止
水道（コンセッション）	民営化基本方針策定	民営化は新潟東港臨海水道事業のみ
下水道（コンセッション）	コンセッションに向けた基本方針策定中	浜松市、大津市で検討中（上水を含む）
ごみ収集輸送（民間化）	民間化スキームの再検討中	全国的に委託化が主流
幼稚園（原則廃園又は民間移管）	民営化計画案策定、5園可決	政令市のうち横浜市、川崎市、千葉市は市立幼稚園がない 福岡市は市立幼稚園全て廃園の方向性
保育所（原則民間移管・統廃合・休廃止）	公立保育所新再編整備計画策定	横浜市、神戸市等で民間移管
病院（独立行政法人化）	2014年10月設立に向けて準備中	6政令市で地独法化
博物館（独立行政法人化）	地独法化のプラン策定中	三重県が地独法化を検討中

ごみの例

	大阪市	大阪市(計画)	京都市	神戸市
収集 (家庭、事業)	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭系ごみは、市直営で収集(粗大ごみで全市委託) ・事業系ごみは許可業者が収集 	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭系ごみについて、民間化を予定 	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭系ごみは、民間委託化推進中(1) ・事業系ごみは許可業者が収集 	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭系ごみは、市直営で収集 ・事業系ごみは、許可業者が収集
焼却	<ul style="list-style-type: none"> ・市直営で実施、7工場稼働体制 	<ul style="list-style-type: none"> ・八尾市・松原市と一部事務組合を設立し、広域処理体制を構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・市直営で実施、3工場稼働体制 	<ul style="list-style-type: none"> ・市直営で実施、4クリーンセンター稼働体制
埋め立て	<ul style="list-style-type: none"> ・北港処分地と大阪湾広域処理場で埋立処分(2) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ごみ減量の進捗にあわせ6工場稼働体制へ 	<ul style="list-style-type: none"> ・東部山間埋立処分地及び大阪湾広域処理場で埋立処分 	<ul style="list-style-type: none"> ・2環境センター及び大阪湾広域処理場で埋立処分

1 民間委託が最も進んでいる

2 大阪市独自の最終処分場を有するため、経費が低い

府・市及び他都市、海外比較

大阪市 / 府

大阪広域水道企業団

大阪広域水道企業団が、旧大阪府水道部より水道用水供給事業、工業用水道事業を引き継ぎ、平成23年4月から事業開始。

企業団とは、地方自治法に基づき、複数の地方公共団体が、行政サービスなどの一部を共同で行うことを目的として設置する一部事務組合のうち、地方公営企業の経営に関する事務を共同で行うもの【地方公営企業法第39条の2第1項】

企業長などの執行機関のほか、議会を設置し、その運営を行う

構成団体は大阪府内42市町村

大阪市水道局

水道事業民営化基本方針(案)を策定。公共施設等運営権制度を活用した上下分離方式による民営化の検討を進める。(運営会社については、早期に民間からの出資受け入れを念頭に設立当初は市100%出資)

他都市の例

広島県三次市

2002年4月の水道法の改正を受けて、浄水場管理業務を、(株)ジャパンウォーターへ法定委託。

愛媛県松山市

2012年4月、フランスのヴェオリアウォーターが、松山市の浄水場の運転業務等を受託。外資系企業が単独で日本の自治体の水道業務を受託するのは初。

海外

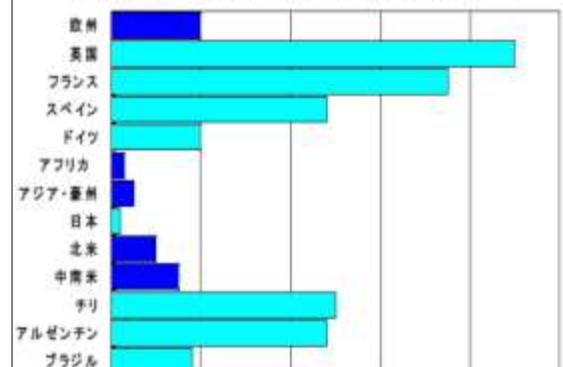
イギリス:水道民営化

水管理公社の株式を売却(1989)し、民営化

フランス:民間委託

コミューン(基礎的自治体)約14,000のうち、4,300あまりが民間会社へ委託

世界の地域別水道事業民営化率



出典:厚生労働省ホームページ

権限移譲

- 府では、従来、市町村からの申し出を受け権限移譲を進めてきたが、「住民に身近な行政サービスは基礎自治体である市町村が担うべき」という「市町村優先の原則」のもと、府が主導して「特例市並みの権限移譲」を推進。
- 福祉やまちづくりなどの業務を複数市町村で共同処理する全国初の「内部組織の共同設置」などの取り組みを進めた結果、全国トップクラスの権限移譲を達成した。
- 一方、市では、市役所の出先機関という位置づけだった区役所を、自らの権限と責任で地域の実情に即した施策を決定、実施する機関とするため、大幅な権限移譲を実施。
- 政令市で初めて区長を局長の上位とし、局を区長の補助組織に位置付けたほか、区長の人事・組織、予算編成権限を大幅に拡大した結果、区自主事業の一般会計に占める割合が増加した。

「特例市並みの権限移譲」の実施状況

分野	提案事務数	移譲率(%)
1. まちづくり・土地利用規制	42	90.1%
2. 福祉	19	86.9%
3. 医療・保健・衛生	5	81.6%
4. 公害規制	13	64.3%
5. 生活・安全・産業振興	10	79.6%
計	89	83.3%

移譲率：府から提案した延べ2,762事務に対し、市町村が移譲を受けた延べ事務数（2013年度末延べ2,302事務）

都道府県の移譲条項数状況

【2009年4月1日現在】

順位	都道府県	条項数
1	広島県	1960条項
2	静岡県	1677条項
3	岡山県	1383条項
4	埼玉県	1222条項
5	北海道	1093条項
6	栃木県	1075条項
7	新潟県	1010条項
...		
15	大阪府	779条項

【2013年4月1日現在】

順位	都道府県	条項数
1	大阪府	1955条項
2	広島県	1934条項
3	静岡県	1768条項
4	岡山県	1515条項
5	埼玉県	1391条項
6	新潟県	1344条項
7	北海道	1204条項
8	栃木県	1072条項

条項数とは、事務処理特例制度を活用した条例による権限移譲を行った場合の法律等の条項数
移譲条項数状況

（一社）行財政調査会「市町村への事務移譲の実施状況調べ」の調査結果を基に各都道府県の条項数のカウント方法が異なることから、大阪府のカウント方法に補正し条項数を比較

“全国初”の取り組み

機関等（内部組織）の共同設置（2011年10月から 府内4地域）

- 豊能地域（池田市、箕面市、豊能町、能勢町） 福祉（社会福祉法人の設立認可等）、まちづくり（都市計画法に基づく開発行為の許可等）、公害規制（大気汚染防止法に係る規制等）、生活安全（ガス用品販売事業場の立入検査等）、子育て（児童福祉施設設置の許可等）の事務処理を開始
2012年1月から南河内地域（富田林市、河内長野市、大阪狭山市、太子町、河南町、千早赤阪村）
福祉（社会福祉法人の設立認可等）、まちづくり（都市計画法に基づく開発行為の許可等）、公害規制（大気汚染防止法に係る規制等）
- 2012年4月から泉州北地域（岸和田市、泉大津市、貝塚市、和泉市、高石市、忠岡町） 福祉（社会福祉法人の設立認可等）
- 2013年4月から泉州南地域（泉佐野市、泉南市、阪南市、熊取町、田尻町、岬町） 福祉（社会福祉法人の設立許可等）

教職員人事協議会を設置（2012年4月から）

- 豊能地域（豊中市、池田市、箕面市、豊能町、能勢町） 小中学校の教職員の任命権にかかる事務処理を開始

局から区への決定権の移譲

- ・ 区長を局長より上位とし、局を区長の補助組織に位置付け。
- ・ 区役所に分掌されていない事務のうち区長に決定権を持たせる事務について、区単位で各局横断的に総理する「区シティ・マネージャー（区CM）」を設置し、区長を充てた。

	公募区長導入前 (~2012.8)	公募区長導入後 (2012.8~)																																				
組織・人事	<p>人事・組織編成に関する区長の裁量は小さかった。 24区画一的な体制。</p> <p><参考> 他都市の状況(区長の組織編成権)(*)</p> <table border="1"> <tr><td>横浜市</td><td>課以下の編成権</td></tr> <tr><td>新潟市</td><td>課未満の編成権</td></tr> <tr><td>さいたま市</td><td>係以下の編成権</td></tr> <tr><td>神戸市</td><td>まちづくり課内の編成権</td></tr> <tr><td>相模原市</td><td>課長に班の編成権</td></tr> <tr><td>札幌市、仙台市、千葉市、川崎市、静岡市、浜松市、名古屋市、京都市、 大阪市 堺市、広島市、北九州市、福岡市</td><td>なし</td></tr> </table> <p><参考> 他都市の状況(区長の人事権)(*)</p> <table border="1"> <tr><td>横浜市</td><td>課長級以下の配置権</td></tr> <tr><td>新潟市、堺市、広島市</td><td>課長補佐級以下の配置権</td></tr> <tr><td>静岡市</td><td>同一年度内に主幹以下の配置権</td></tr> <tr><td>さいたま市、相模原市</td><td>主査以下の配置権</td></tr> <tr><td>浜松市</td><td>主任以下の配置案の作成</td></tr> <tr><td>神戸市</td><td>部長に係員の人事権</td></tr> <tr><td>札幌市、仙台市、川崎市、名古屋市、京都市、 大阪市 北九州市、福岡市</td><td>係員の配置権</td></tr> <tr><td>千葉市</td><td>なし</td></tr> </table>	横浜市	課以下の編成権	新潟市	課未満の編成権	さいたま市	係以下の編成権	神戸市	まちづくり課内の編成権	相模原市	課長に班の編成権	札幌市、仙台市、千葉市、川崎市、静岡市、浜松市、名古屋市、京都市、 大阪市 堺市、広島市、北九州市、福岡市	なし	横浜市	課長級以下の配置権	新潟市、堺市、広島市	課長補佐級以下の配置権	静岡市	同一年度内に主幹以下の配置権	さいたま市、相模原市	主査以下の配置権	浜松市	主任以下の配置案の作成	神戸市	部長に係員の人事権	札幌市、仙台市、川崎市、名古屋市、京都市、 大阪市 北九州市、福岡市	係員の配置権	千葉市	なし	<p>■ 区長の人事・組織編成権を拡大。</p> <p>区の実情や特性に応じた、柔軟に組織編成・人事配置</p> <p>課・職（ポスト）の新設・改廃、名称・事務分担の変更</p> <p>人事異動（昇任や所属間異動は除く）</p>								
	横浜市	課以下の編成権																																				
新潟市	課未満の編成権																																					
さいたま市	係以下の編成権																																					
神戸市	まちづくり課内の編成権																																					
相模原市	課長に班の編成権																																					
札幌市、仙台市、千葉市、川崎市、静岡市、浜松市、名古屋市、京都市、 大阪市 堺市、広島市、北九州市、福岡市	なし																																					
横浜市	課長級以下の配置権																																					
新潟市、堺市、広島市	課長補佐級以下の配置権																																					
静岡市	同一年度内に主幹以下の配置権																																					
さいたま市、相模原市	主査以下の配置権																																					
浜松市	主任以下の配置案の作成																																					
神戸市	部長に係員の人事権																																					
札幌市、仙台市、川崎市、名古屋市、京都市、 大阪市 北九州市、福岡市	係員の配置権																																					
千葉市	なし																																					
予算	<p>局主導の予算編成。</p> <p><参考> 他都市の状況(区自主事業予算(2012年度))(*)</p> <table border="1"> <tr><td>横浜市</td><td>0.159%</td><td>北九州市</td><td>0.056%</td><td>京都市</td><td>0.028%</td></tr> <tr><td>大阪市</td><td>0.101%</td><td>浜松市</td><td>0.052%</td><td>広島市</td><td>0.016%</td></tr> <tr><td>川崎市</td><td>0.092%</td><td>新潟市</td><td>0.051%</td><td>仙台市</td><td>0.016%</td></tr> <tr><td>堺市</td><td>0.064%</td><td>神戸市</td><td>0.049%</td><td>名古屋市</td><td>0.016%</td></tr> <tr><td>さいたま市</td><td>0.060%</td><td>札幌市</td><td>0.044%</td><td>静岡市</td><td>0.010%</td></tr> <tr><td>福岡市</td><td>0.060%</td><td>相模原市</td><td>0.033%</td><td>千葉市</td><td>0.010%</td></tr> </table>	横浜市	0.159%	北九州市	0.056%	京都市	0.028%	大阪市	0.101%	浜松市	0.052%	広島市	0.016%	川崎市	0.092%	新潟市	0.051%	仙台市	0.016%	堺市	0.064%	神戸市	0.049%	名古屋市	0.016%	さいたま市	0.060%	札幌市	0.044%	静岡市	0.010%	福岡市	0.060%	相模原市	0.033%	千葉市	0.010%	<p>■ 区の施策・事業に係る財源を区に配分、区長(区CM)が地域特性に応じた予算を編成。</p> <p>■ 区自主事業予算が一般会計予算に占める割合</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2012年 / 0.101% ・ 2014年 / 0.338%
	横浜市	0.159%	北九州市	0.056%	京都市	0.028%																																
大阪市	0.101%	浜松市	0.052%	広島市	0.016%																																	
川崎市	0.092%	新潟市	0.051%	仙台市	0.016%																																	
堺市	0.064%	神戸市	0.049%	名古屋市	0.016%																																	
さいたま市	0.060%	札幌市	0.044%	静岡市	0.010%																																	
福岡市	0.060%	相模原市	0.033%	千葉市	0.010%																																	

府市連携

- 大阪府と大阪市はかつて、「府市合わせ（不幸せ）」との揶揄に象徴されるように、大都市制度のあり方に関する考え方の相違も含めて、必ずしも良好ではなかった（他都市と比べて都道府県と政令市の接触が多かった故とも言えるが）。
- 事業連携や政策連携のみならず、二重行政の見直しなどの踏み込んだ懸案についても、首長同士が直接議論する場を設定するなど、府市連携の努力は積み重ねられてきた。
- いま、基本的な方針を一にする知事と市長が誕生したことにより、府市連携の推進体制を整えるなど、その動きが以前にも増して活発化している。
- 具体的には、大阪府市統合本部で議論されている経営形態の見直し、類似・重複する行政サービスの整理、あるいは給与体系の一元化や戦略会議の共同設置など、具体的かつ広範囲に及ぶ府市連携が進められている。

《2006～2007》

《2008～2011》

《2012～2014》

年度

連携を合意した施策（「府市首脳懇談会」6項目/2006.2）

- ①中小企業支援施策
 - ・金融支援【府・市信用保証協会】 -----> ◎2014.5月に経営統合
 - ・経営支援【府・市中小企業支援センター】 → △一部事業を連携
 - ・産業技術支援【府産技総研・市工研】 → △一部事業を連携
- ②消費者施策【府・市消費者センター】 → △一部事業を連携 -----> ○2012.3に場所を隣接（ATC）
- ③水道事業（事業連携） → △一部事業を連携
- ④男女共同参画施策 → △一部事業を連携
- ⑤文化・芸術支援施策 → △一部事業を連携
- ⑥権限移譲【河川管理、医療法人認可、NPO認証等】 → ◎権限を移譲

連携を合意した施策（「府市首脳懇談会」3項目/2007.2）

- ①地方衛生研究所【府公衆衛生研究所・市環境科学研究所】 △一部事業を連携
- ②公立大学【府立大学・市立大学】 △一部事業を連携
- ③ストック活用【府営住宅・市営住宅等】 △一部事業を連携

連携を検討した施策

- ①府による市WTC購入 → ◎2010.6月に所有権移転
- ②水道事業（組織統合） → ×府は広域事業団へ、市はそのまま存続
- ③イベントの共催 → ◎大阪マラソン、御堂筋KAPPO等の共催

連携を実施している施策

- ①共同設置の組織（大都市局等）
- ②A項目・B項目34事業の推進
- ③事務所の共同化 等
- ※ 詳細は次ページ

かつての府市連携では
必ずしも実を結ばなかった

	2011年以前	2011年以降
組織 事務所 関係団体	大阪観光コンベンション協会 [03年] 府による市WTCの購入 [06年] 府税事務所敷地で区役所建替決定 [07年]	大阪府市大都市局の設置 [13年] 東京事務所の共同化 [12年] 上海事務所の共同化 [13年] 大阪観光局の設立 [13年] 消防学校の一元化 [13年] 港湾管理の一元化（行政委員会共同設置） 信用保証協会の統合 高等学校・特別支援学校の府移管 市内の府営住宅の市移管
	× 信用保証協会の統合 × 公衆衛生研究所と環境科学研究所の合築 × 水道局（事業）の統合	
人事		人事交流の拡充強化（財務部長等） 特別顧問・特別参与の共通化
施策 事業	消費者施策（共同機関紙の発行） 産業技術支援（研究所共同運営会議） 公営住宅申込用紙の相互配布 公立大学の産学官連携共同オフィス	消費者施策（センターの隣接等）[12年] 税務事務連携協議会の設立 [12年] 戦略会議の共同設置・運営[12年] 都市魅力、エネルギー、医療、規制改革、新大学
イベント	大阪マラソン 御堂筋KAPPO	大阪マラソン 水都大阪 イルミネーション（御堂筋&光のルネサンス）
府から市 への 権限移譲	河川管理 [03年] 薬局等許可及び監督指導 [08年] 医療法人認可 [10年] NPO法人設立認可 [10年] 市街地再開発認可、指導監督等 [10年]	
類似事業 経営形態 の見直し		経営形態の見直し【A項目】（一部再掲） 【病院、公立大学、水道事業、文化施設、港湾、 消防学校、の一元化】
		類似・重複事業の見直し【B項目】（一部再掲） 【公衛研・環科研、産技総研・工研、高校・特別 支援学校、埠頭会社、の一元化】

～2010年までの動き

中小企業支援 (金融)	府市信用保証協会事業等連携協議会の設置 広報(ポスター)の共同化 共同商品の開発
中小企業支援 (経営)	府市中小企業支援センター事業連携会議の設置 セミナー、イベント等の共同開催
中小企業支援 (産業技術)	府市技術支援共同運営会議の設置 セミナーの共同開催 府市研究所による技術支援マップを発行
文化・芸術支援	顕彰制度を見直し、大阪文化賞・大阪芸術賞等の贈呈式を実施
消費者施策	府市技術支援共同運営会議の設置 セミナーの共同開催 府市共同で「くらしの商品安全情報室」の設置
男女共同参画	企業啓発の推進体制を設置 キャンペーンやシンポジウムなどを連携実施
水道事業	府市水道連携協議会の設置

現在の動き

府市信用保証協会の統合	2014年5月19日に統合。「大阪信用保証協会」として営業開始
大阪産業振興機構と大阪市都市型産業振興センターの統合	平成27年度の法人統合予定
府立産業技術総合研究所と市立工業研究所の統合	平成27年度の法人統合予定
府市文化振興会議・アーツカウンシル部会の設置	2013年4月、府市文化振興会議設置 2014年度からアーツカウンシル部会
消費者行政の府市連携	2012年2月、府消費生活センターと市消費者センターで相互連携の確認書を締結 2012年3月、府消費生活センターが市消費者センター隣接地に移転
府ドーンセンター、市クレオ大阪の連携	ドーンセンター(広域・専門的、基礎自治体の支援や補完)、クレオ大阪(基礎・市民密着)に整理
大阪広域水道企業団の設置 大阪市水道局の民営化	2011年4月、水道企業団事業開始 2013年6月、水道企業団と市水道局との統合協議は一旦中止 2014年4月、市水道局民営化基本方針(案)を策定

	市への移管	府に移管	合同／一本化
2007年 まで	<p>河川管理</p> <p>-市内一級河川のうち6河川（東横堀川、道頓堀川、住吉川、今川、駒川、鳴戸川）の管理を市が実施</p>		
2008年 から	<p>公営住宅</p> <p>-市内府営住宅の市への移管に向けて協議中</p>	<p>特別支援学校</p> <p>-2016年4月の府移管に向けて協議中</p> <p>高等学校</p> <p>-新たな大都市制度実施時期に合わせた移管に向けて協議中</p>	<p>観光局</p> <p>-2013年4月～府・市経済界で設立。戦略的に観光集客を図る</p> <p>港務局</p> <p>-港湾管理者の統合に向けて協議中（法改正を待たず、行政委員会設置による業務一元化の方針を決定）</p> <p>大学</p> <p>-府立・市立大学の統合に向けて協議中</p> <p>病院</p> <p>-市立住吉市民病院と府立急性期・総合医療Cの小児・周産期医療の機能統合に向け協議中</p> <p>-「大阪病院機構」設立による一体的運営を目指す</p> <p>消防</p> <p>-府市消防学校の組織統合実現（府立消防学校＝初等教育、市消防学校＝高度専門訓練施設）</p>

国への問題提起

- 『外交・防衛・通商』など国の存立にかかわる分野は国、『住民の暮らしや地域経済』に関わる分野は地域という役割分担を徹底し、霞が関依存体質から脱却した自律的な地域経営主体として、国直轄事業負担金の見直しや特区制度の創設など、国に対して積極的な政策提案を行った。
- また、義務教育における権限と責任を一致させ、住民の声を教育行政に反映させる仕組みづくりを全国に先駆けて整理し、国の教育委員会制度改革のモデルともなりつつある。
- さらに、職員採用試験制度を筆記重視から人物重視に抜本的改革を行った。

国への提案（主なもの）

国への問題提起

	国への提案内容	提案の結果
制度改正	国と自治体の関係の見直し	
	国直轄事業負担の廃止	政府においてワーキングチームで見直し検討 H23～ 維持管理費負担金廃止(法改正)
	国による画一的な義務付け・枠付けの見直し	地域主権戦略大綱(H22閣議決定) 国から地方への権限移譲、都道府県から市町村への権限移譲、条例制定権の見直し、規制緩和(第1次～第4次地方分権一括法制定)
	新たな大都市制度の創設	強い財源と権限を持つ「特別区」の設置が可能に(大都市地域特別区設置法制定)
	特区制度の創設・活用、特区での税特例措置の実現	
	国際戦略総合特区・地域活性化総合特区	特区創設、税特例措置盛り込み(特区法制定)、地域指定
	国家戦略特区	地域指定 規制緩和 雇用における規制緩和(外国人労働者、労働時間) / 保険外療養制度の拡充(混合診療) / いわゆる健康食品の機能性表示 / 公立学校運営の民間開放 / 外国人医師の医療活動
	義務教育における権限と責任の所在の明確化	教育行政の責任明確化、教育への首長関与を明示(地教行法改正)
	統合型リゾート(IR)法制化	統合型リゾート推進法成立に向け国会で審議
運用面での見直し	ストックの組換え・既存ストックの有効活用	
	空港問題の抜本的解決(関空・伊丹経営統合)	新関空会社法(法制定)
	万博記念公園の有効活用(国から府への移譲)	(独法)万博機構の解散、公園運営の府への移譲(機構廃止法)
	国の河川整備計画策定への自治体の関与	淀川水系5ダムに関する4府県知事合意(国へ意見提出)
	医薬品等承認許可権限を持つPMDAの関西拠点の設置	PMDA-WESTの関西拠点設置(特区関連)
	労働行政の地方一元化(ハローワークの府への移管)	「おおさかしごとフィールド設置」(ハローワークとの一体的運営)
	都市圏高速道路の一体的運営(ハイウェイオリティ構想)	阪神圏について、国と地方の検討会にてH29年実施に向け検討

改革手法の刷新 / 大阪発の改革（主なもの）

分類欄の内訳： 競争原理の導入、 権限移譲、 府市連携、 国への問題提起

内容	特徴	概要	分類
大阪府市大都市局の設置	全国初	<ul style="list-style-type: none"> 新たな大都市制度の実現に向けた戦略・ビジョンの検討、組織体制の調整、二重行政の解消などに取組む、府・市職員からなる組織を市役所内に設置。 	、
役所の機関等（内部組織）の共同設置	全国初	<ul style="list-style-type: none"> 福祉、まちづくり、公害規制等の事務処理を複数市町村が共同で実施（府内4地域） 教職員人事協議会を設置し、小中学校の教職員任命権事務処理を実施（府内1地域） 	
教育制度改革	全国の先行モデル	<ul style="list-style-type: none"> 教育に関する権限、財源、責任が国・府・市町村で不一致であること、住民の声を教育行政に反映させる必要があるとの課題認識から、知事、市長が全国に先駆けて教育委員会と共同作業で「教育振興基本計画」を策定 <p style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <small>（地教行法改正(2014.6)により教委制度改革。教育委員長と教育長を一本化して責任の所在を明らかにするとともに、首長が設置する総合教育会議で、教育の振興に関する施策の大綱を策定する等、民意を反映する仕組みをビルドイン。(2015.4施行)</small> </p>	、
違法ドラッグ対策	全国の先行モデル	<ul style="list-style-type: none"> 2012年 「大阪府薬物の濫用の防止に関する条例」を全面施行（東京都に続き2番目の全面施行） -知事指定薬物の使用者に罰則を導入（全国で唯一）、知事指定薬物指定（国より迅速）、警察職員に立ち入り権限付与（全国で唯一） 	
特区地域への「地方税ゼロ」の実現	全国初	<ul style="list-style-type: none"> 特区の実効力を高めるため、地域独自施策として、国際戦略総合特区の指定地域で、固定資産税等の地方税減免を実施。府と、大阪市はじめ府内特区指定市町村が連動して税の減免措置を決め、全国初の『地方税ゼロ』を実現。 国家戦略特区でも実現予定 	、
公務員制度改革	全国初	<ul style="list-style-type: none"> 職員採用試験制度の見直し 府独自の人事給与制度改革の実施 人事評価における能力主義（相対評価） 	
新公会計制度の導入	先行事例	<ul style="list-style-type: none"> 全国に先駆けて（東京に次いで）、貸借対照表と行政コスト計算書を作成し、公表。さらに東京都と連携しながら制度を構築、2012年度から本格導入。 	、

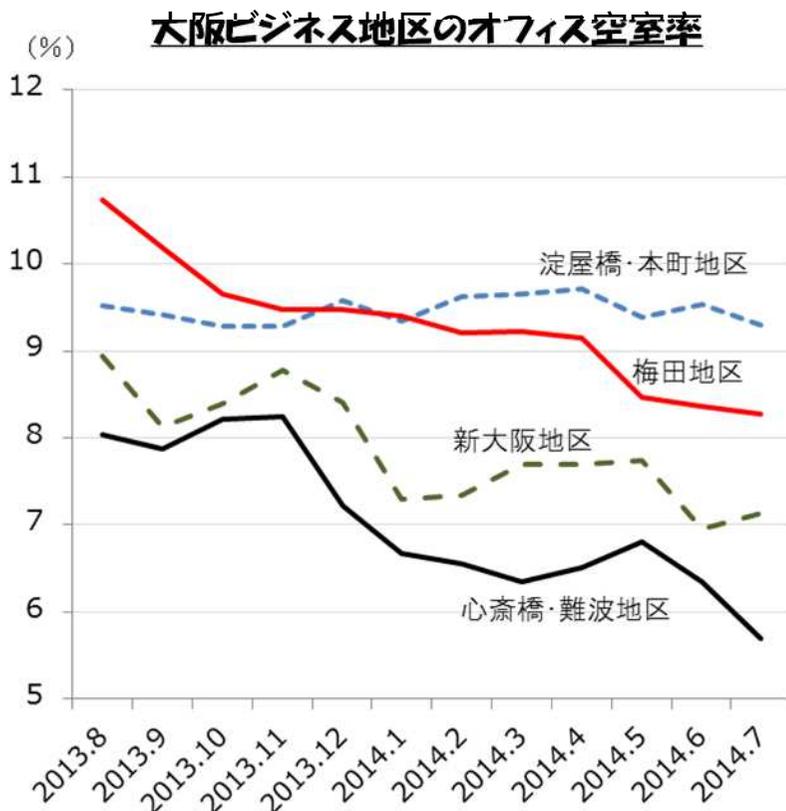
おわりに・・・変化の兆しと今後の課題

- 全国ワーストランキングを独占するなど悪化した大阪の経済・社会状況を変えていくことは、容易なことではない。
- しかし、この6年の改革努力を経て、若干の変化の兆しがみられる。
 - 例えば、外資系企業がIR / カジノプロジェクトに強い関心を示し、
 - 外国人旅行者が増加し始めている
 - また、オフィスの空室率も好転し、
 - 有効求人倍率の改善や景気回復のペースは全国平均を上回っている
- さらに、極めてかすかな兆候ではあるが、学力の向上や生活保護の増加の抑制、火災の減少などもみられる。
- こうした好材料は日本全体の回復基調に沿ったものでもあるが、近年の府市の改革がなければみられなかっただろう。

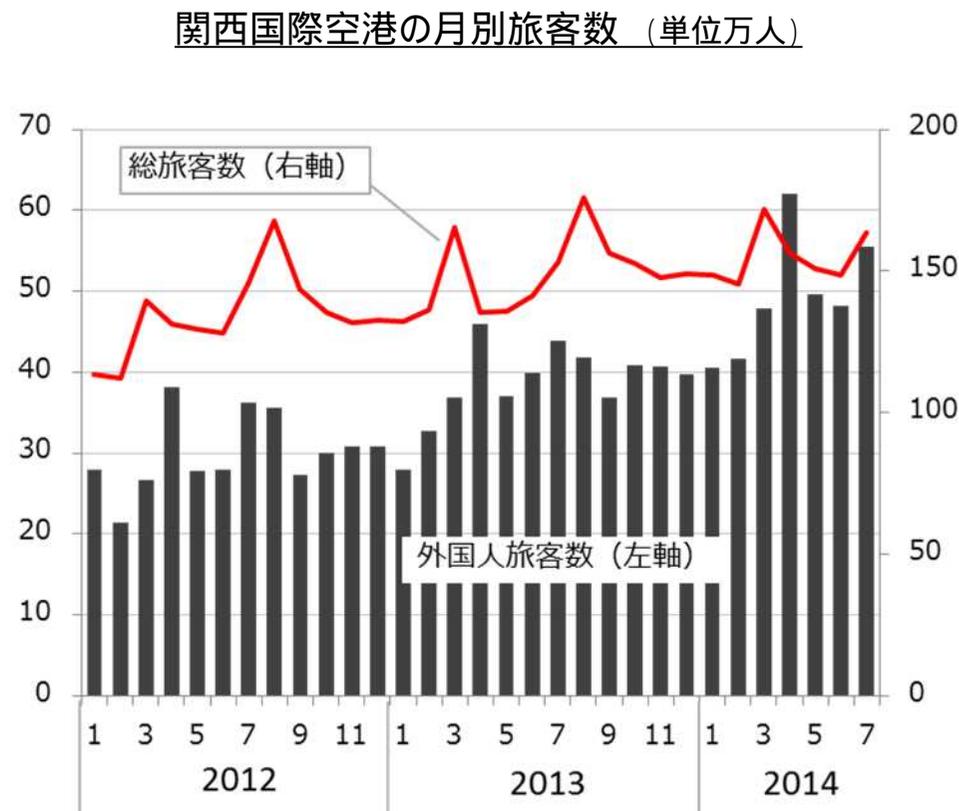
- 今後はこうした回復基調をいかに保ち、まち全体の自律的な改革に発展させることが重要である。
- その障害となる2大リスクが、府市の構造的対立を起こす、時代遅れの大都市制度と財政リスクである。
- 従って、都市・大阪が、真に再生を果たせるか否かは、次の二つの成就にかかっている。
 - 府市再編による強力かつ持続的な改革推進体制の確立
 - 大阪市の現業事業の民営化や独立行政法人による一層の効率化とアセットの組み換え

オフィス空室率の改善と外国人旅行客の伸長

心斎橋・難波地区を筆頭にオフィス空室率は大きく改善し、関空の旅客数も、外国人旅客が牽引して着実に増加するなど、大阪のヒト・モノ・カネが動き始め、景気回復の兆しが見られる。

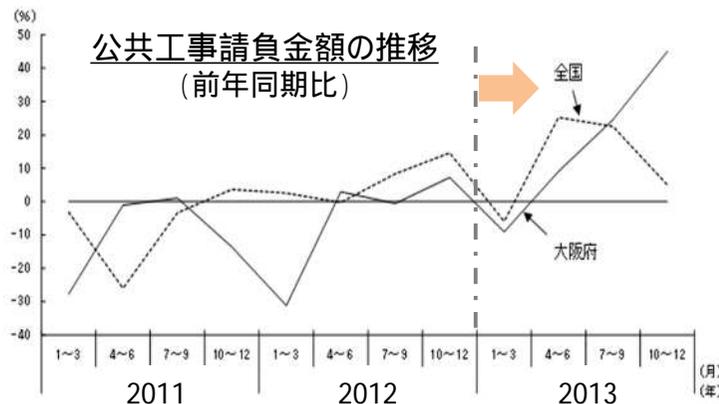


出典: 三鬼商事(株)ホームページ(オフィスデータ)より作成



出典: 新関西国際空港(株)ホームページ 運営状況資料より作成

全国を上回る景気の回復ペース



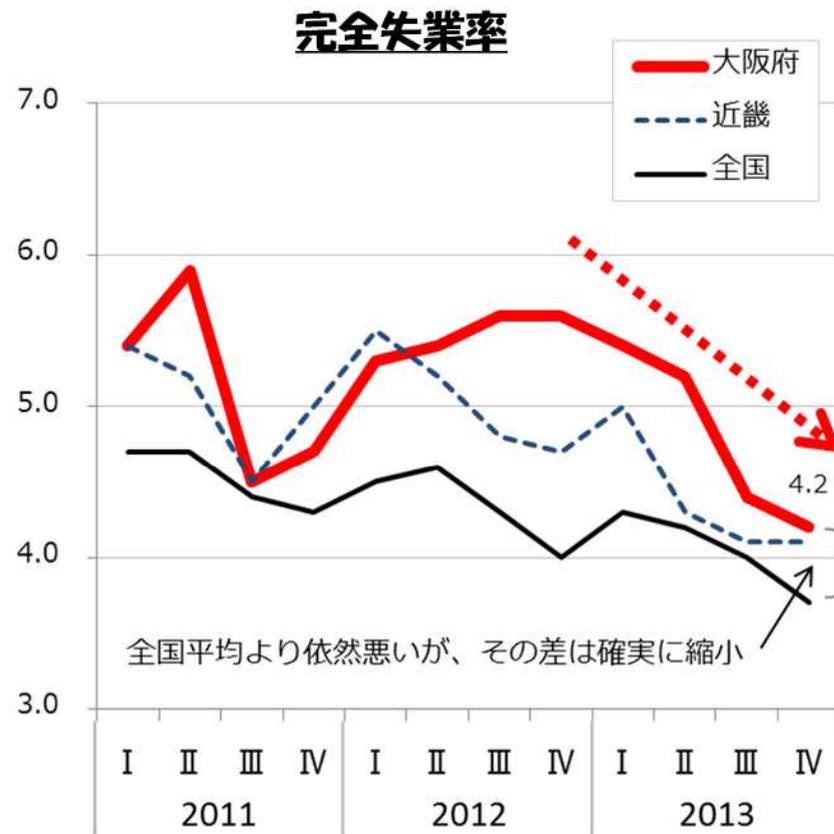
景気動向指数(一致CI)を始め、景気回復を裏付ける幾つかの指標は改善し、特に2013年以降は上昇基調にあって、景気の先行きが期待できる

有効求人倍率も全国平均を上回る

有効求人倍率や完全失業率などの雇用関連指標は確実に改善してきている。



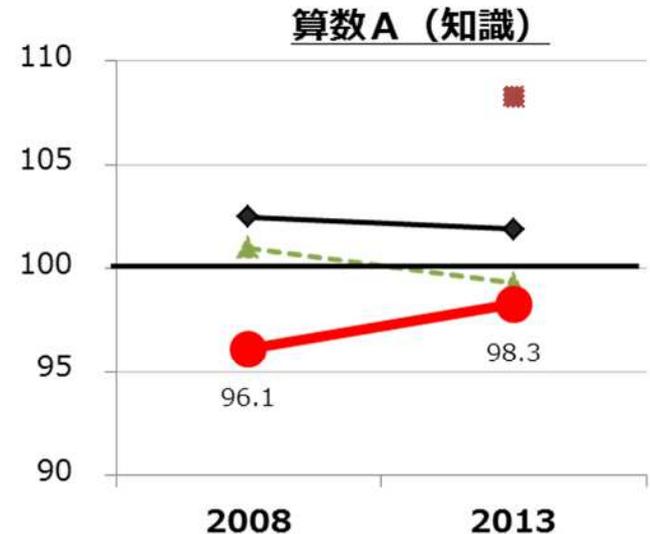
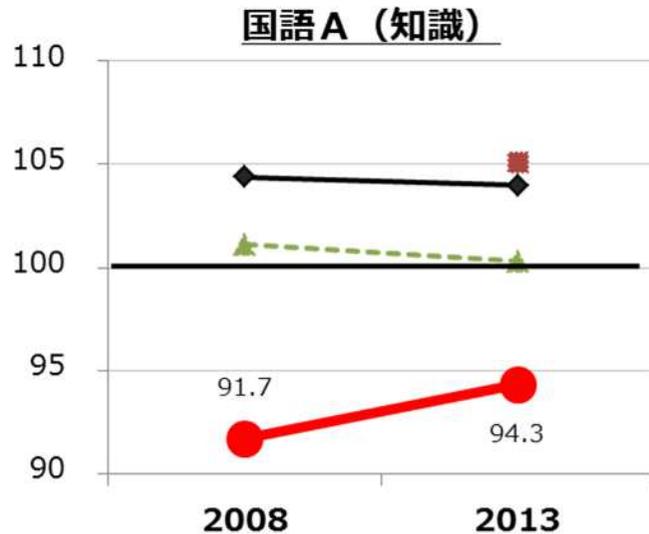
出典: 職業安定業務統計(厚労省)



出典: 労働力調査地方集計結果(厚労省)

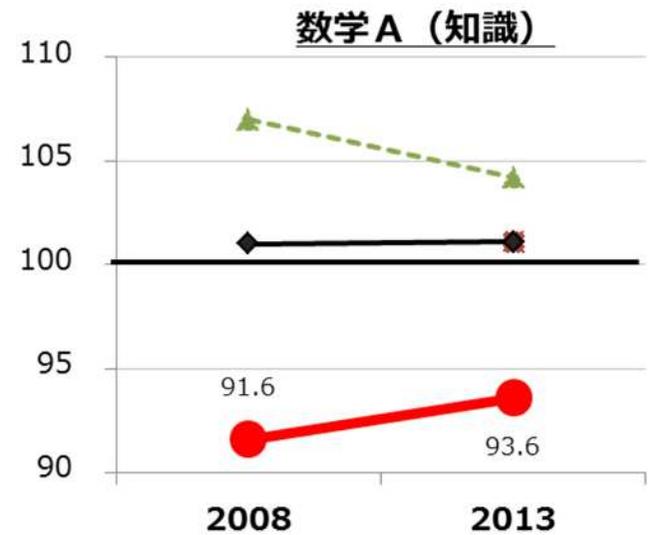
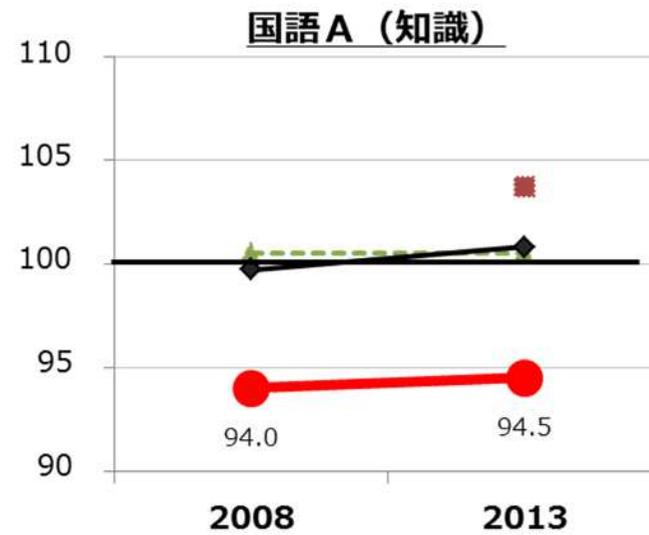
大阪市の学力は他都市と比べて依然低い水準にあるものの、着実に改善傾向にある。

小学生



- 京都市
- ▲▲▲ 神戸市
- ◆◆◆ 横浜市
- 大阪市

中学生

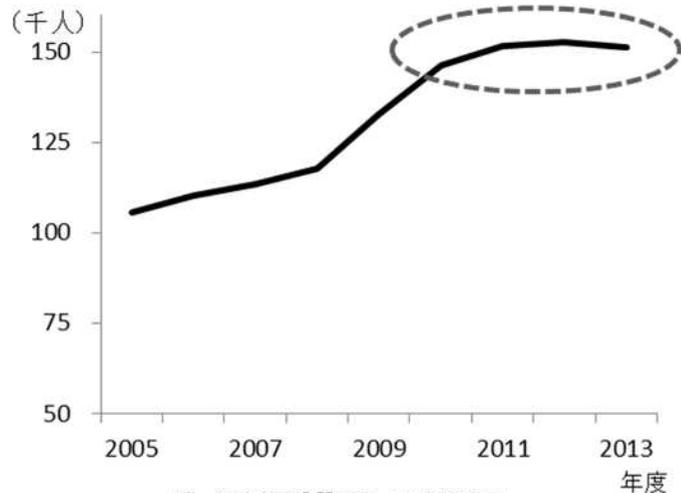


- 京都市
- ▲▲▲ 神戸市
- ◆◆◆ 横浜市
- 大阪市

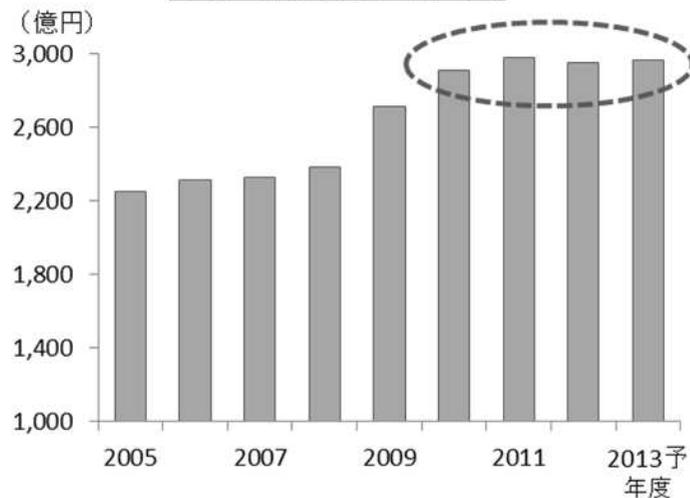
【大阪市】生活保護の伸び止まり

不正受給対策など様々な取り組みを行った結果、2010年度から被保護人員や生活保護費の増加の伸びは止まってきている

生活保護・被保護人員の推移



生活保護費の推移

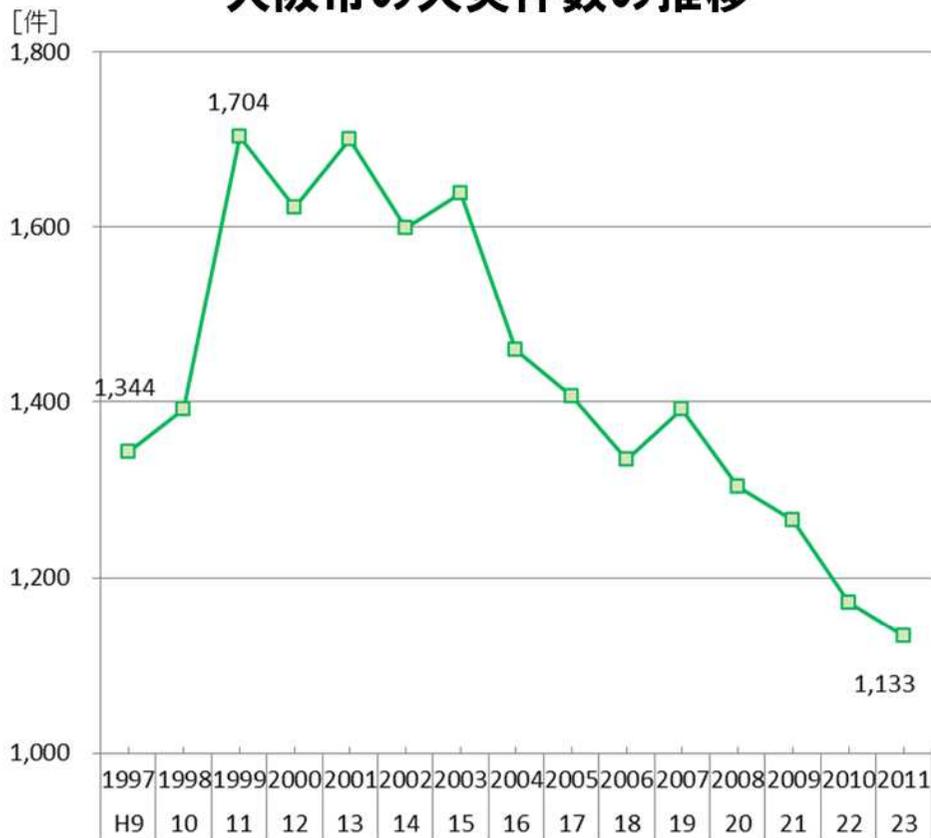


不正受給対策	不正受給調査専任チームを全区に配置 (2012~) ・調査1,695件、逮捕13件 (2013年度) 適正化推進チームを設置 (2009~) ・調査53件、逮捕30件 (2009.11~2012.3)
医療扶助適正化 (指定医療機関への個別指導)	不適切な診療報酬の請求 ・個別指導35件、返還額63,056千円 (2013年度) 疑義のある医療機関への個別指導 ・個別指導4件、返還額76,441千円 (2013年度)
就労支援	総合就職サポート事業 ・支援者数6,513人、就職者数4,403人 (2013年度)
国への要望	生活保護適正化連絡会議の設置 (2012.4) 「生活保護法の一部を改正する法律」の成立 (2013.12) ・福祉事務所の調査権限強化 ・返還金と保護費の相殺 ・医療扶助の適正化 生活保護制度発足以降、初の大幅見直し 大阪市が提案・要望してきた事項の多くが盛り込まれた。

【大阪市】火災件数の減少

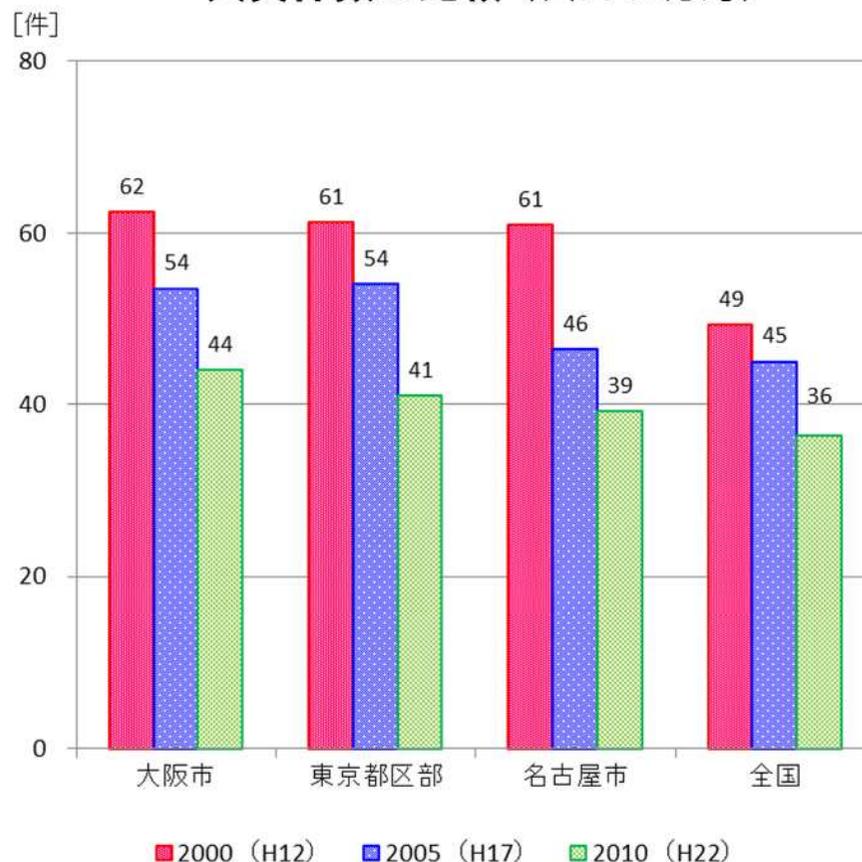
大阪市内での火災件数は、1998年をピークに減少傾向にあり、2011年はピーク時の3割減
 全国平均よりは依然多い状況にあるものの、他の都市部と同様に着実に火災件数を減らしてきている。

大阪市の火災件数の推移



出典：大阪市都市計画局「統計から読み解く大阪市の現状」(25.4)

火災件数の比較（人口10万対）



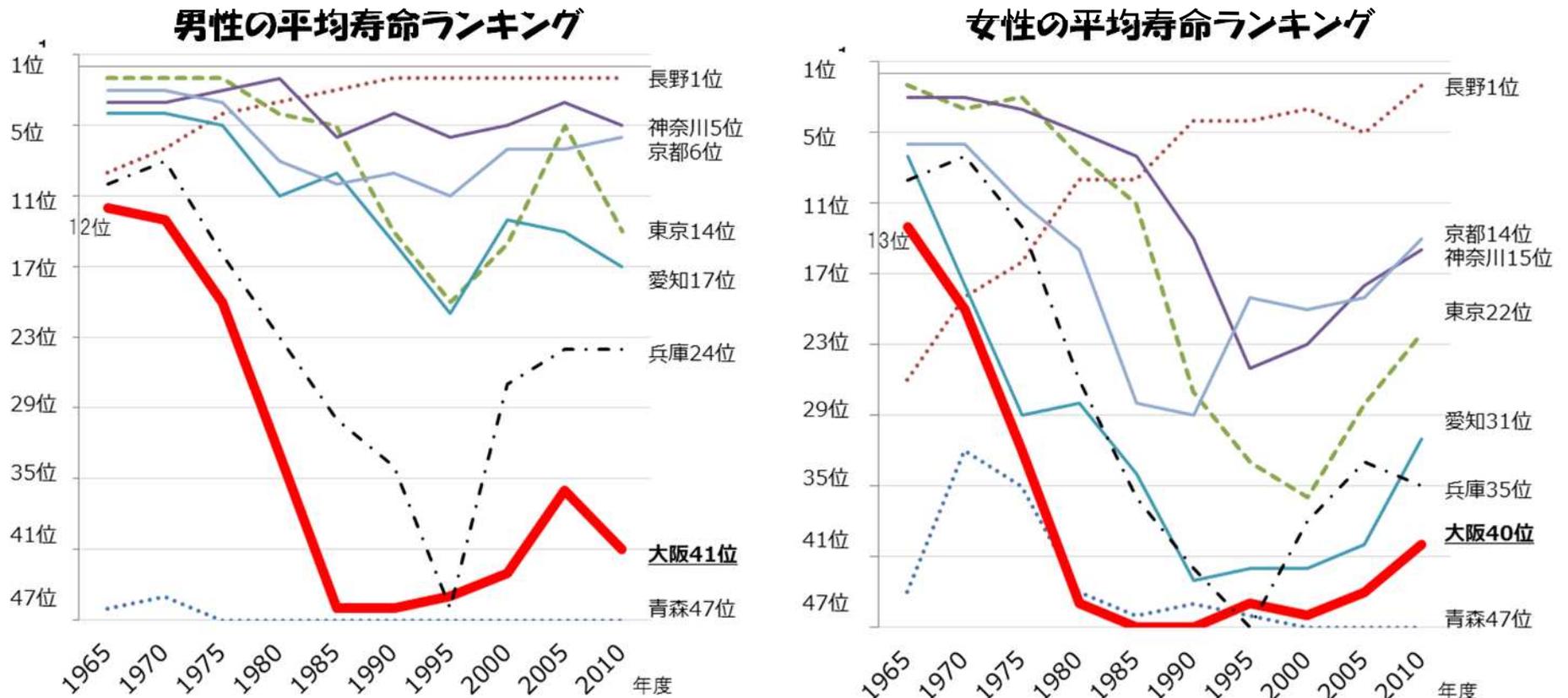
出典：大阪市都市計画局「統計から読み解く大阪市の現状」(25.4)

A p p e n d i x

【B 健康・高齢化】平均寿命の状況

都市部では環境問題等により、1965年以降、平均寿命が相対的に悪くなる傾向があるが、他都市が2000年代に入って改善している一方、大阪は低い水準で推移している。

平均寿命・都道府県ランキングの推移



出典：「都道府県別・市町村別生命表」（厚労省）

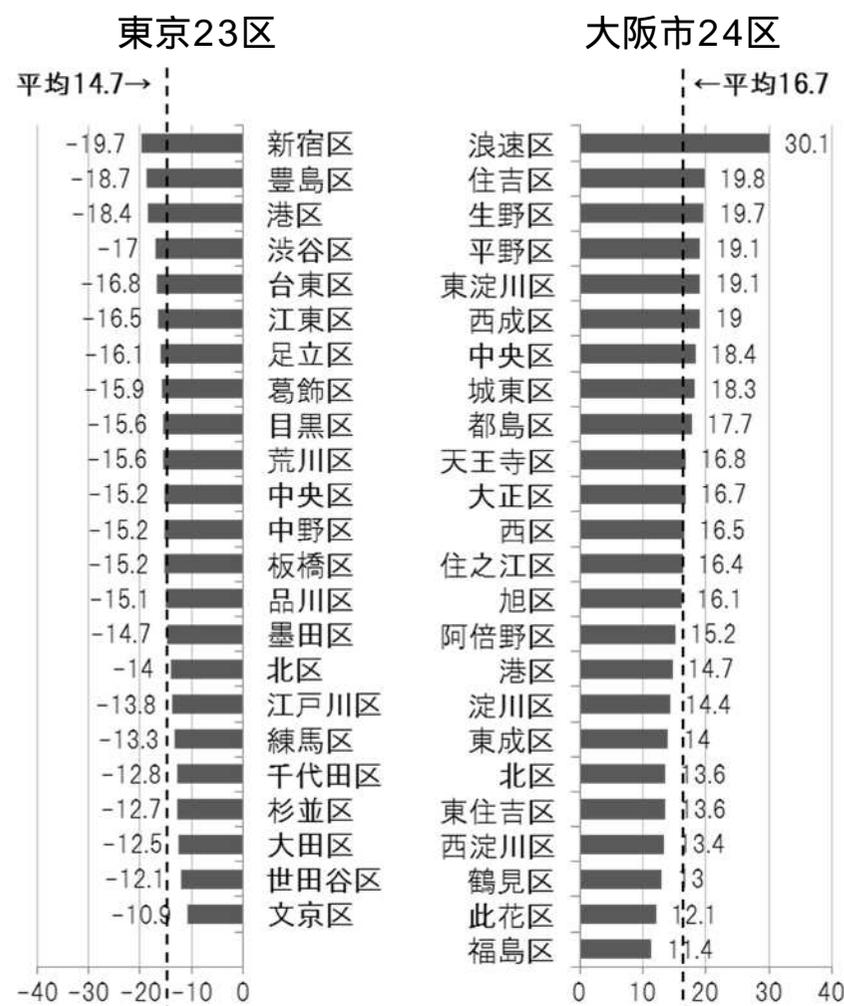
【B 健康・高齢化】自殺の状況

東京都23区と大阪市24区の自殺率を比較すると、全体に大阪が悪い中で、大阪市は一部の地域が突出して高く、地域による格差が大きい。

男性の自殺率（対10万人） [全国平均33.2]



女性の自殺率（10万人対） [全国平均13.1]

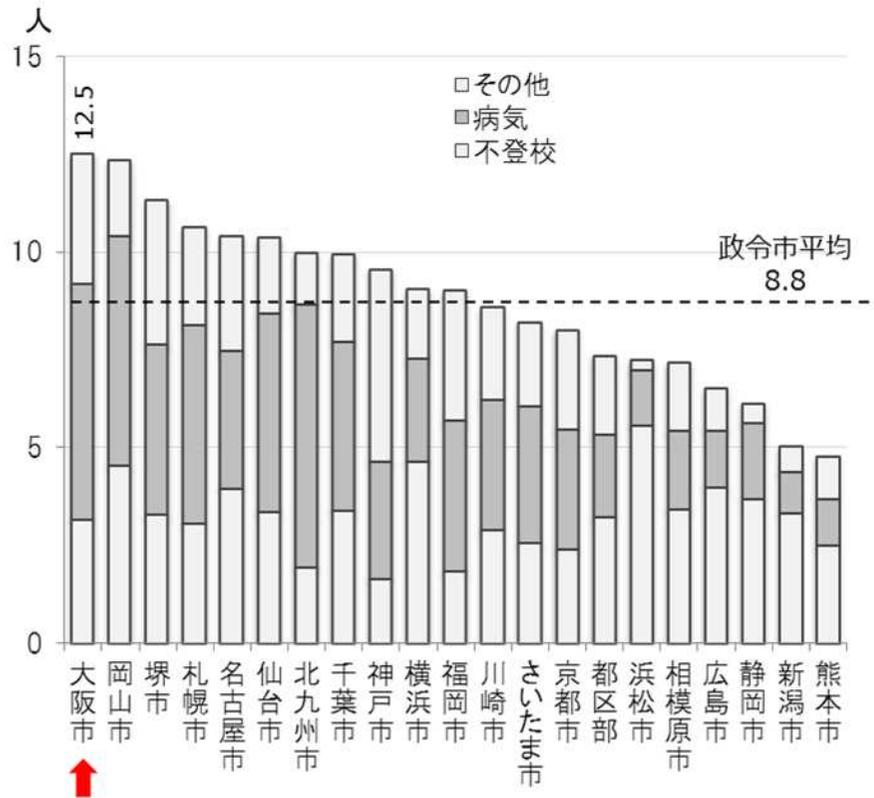


【C 教育・子育て】小・中の長期欠席生徒数

大阪市は、小学校でも中学校でも長期欠席生徒数が政令市中最も多く、特に中学校になると「不登校」理由による欠席が多い（小学校3.2人 中学校38人）。

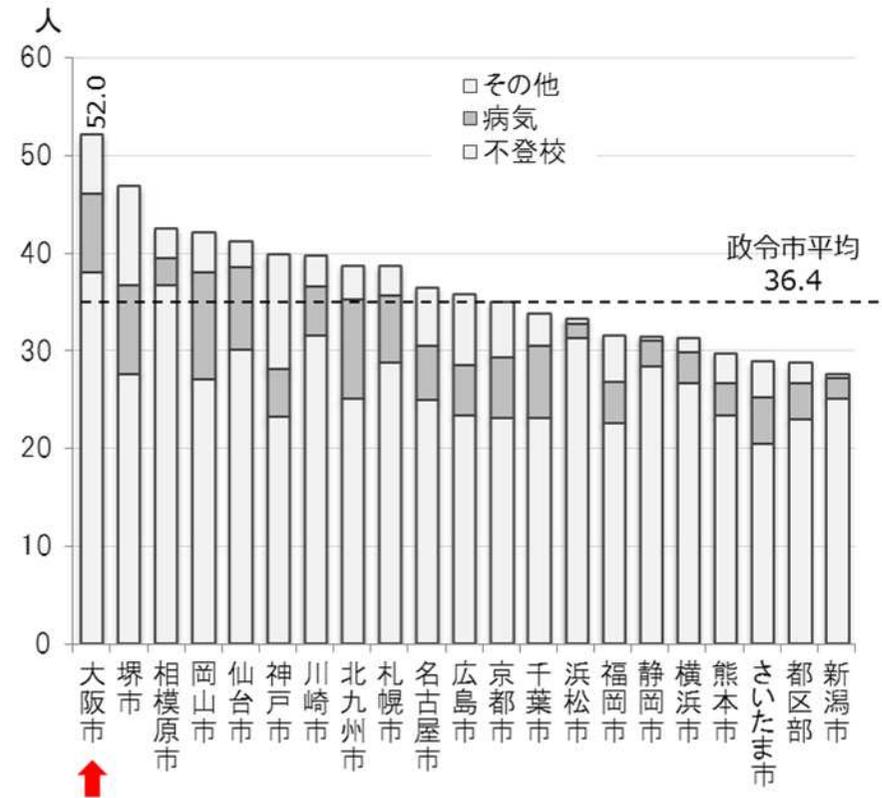
小学校の長期欠席生徒数*

（全児童千人あたり / 政令市 + 東京都区部平均）



中学校の長期欠席生徒数*

（全生徒千人あたり / 政令市 + 東京都区部平均）



(参考) 『世界都市指数』2014年の評価点数グラフ化

大阪は平均値以下の15.8で、全88都市中55位(前回調査から8ランク下落)
 アジアでは東京の4位を筆頭に、香港、北京、シンガポールがトップ10に入るなか、
 大阪はアジア19都市中11位(なお、上位にオリンピック開催地が集中)

世界都市指数(2014.4公表)

注) 数字上の \blacklozenge はアジア都市。都市名下の \blacklozenge はオリンピック開催都市(東京の決定分含む)

