

Ⅱ 公民連携/経営形態の見直し

【独立行政法人化】

(8) 病院

(9) 博物館

(10) 動物園

Ⅱ【独立行政法人化】（８）病院

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<ul style="list-style-type: none"> ・公営企業の制約（経営資源の調達における法律上の限界、行政の非効率性） ・資金不足 	<ul style="list-style-type: none"> ・公立病院としての役割を果たすため、市立病院は、より自律的・効率的・効果的な経営形態への移行が必要。 ・意思決定の迅速化を図り、地域医療のニーズや医療環境の変化に対応した高度専門医療の提供 ・業務運営の改善・効率化 ⇒地方公営企業から独立行政法人への移行 	<ul style="list-style-type: none"> ・「大阪市立市民病院経営検討委員会」最終報告（2007年1月） ・「大阪市市民病院改革プラン」（2009～2011年度）策定（2009年3月） ・地方公営企業法全部適用へ移行（2009年4月） ・市会にて関連議案上程、可決（2014年5月） 	<ul style="list-style-type: none"> ・2010年度決算において不良債務を解消（2011年3月） ・2014年10月（地独）大阪市民病院機構設立 ・第1期中期目標期間（2014年10月～2019年3月）の業務については、全体として、計画どおり進捗し、中期目標を達成することができた。 ・第2期中期目標期間（2019年4月～2024年3月）の収支計画では2021年度末の総利益は0.5億円と見込んでいた。2020年度以降は公立病院として新型コロナウイルス感染症患者の受け入れに取り組んだため、同感染症にかかる病床確保補助金の収入による影響もあり、総利益は92.2億円となっている。

病院収支の改善

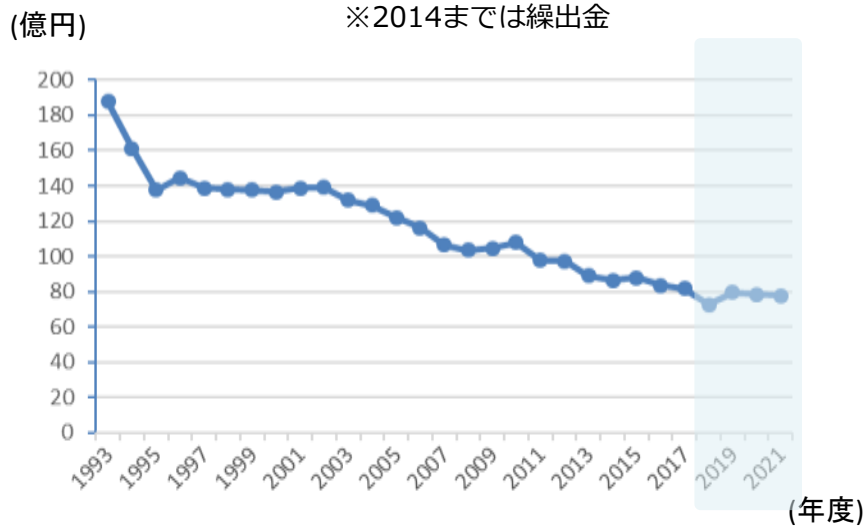
< Why >

年々抑制傾向にあるものの、政策医療等に年間数十億円の公費負担を実施。経常損益については、経営改善に取り組んだ結果、2009年度以降、黒字に転じた。地方独立行政法人化以降、自己資本比率は改善している。

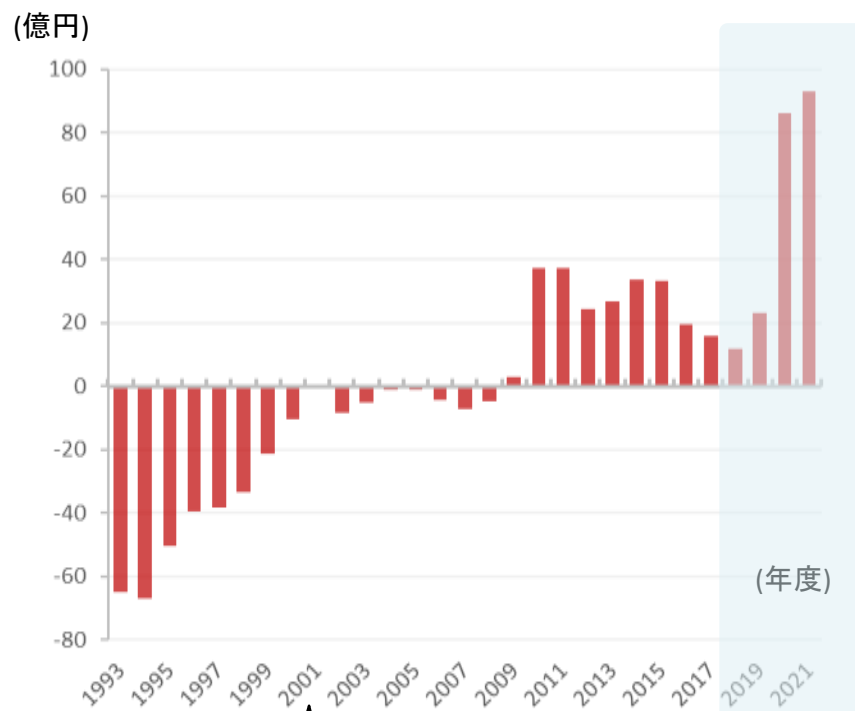
< 市民病院（合計） >

【運営費交付金】

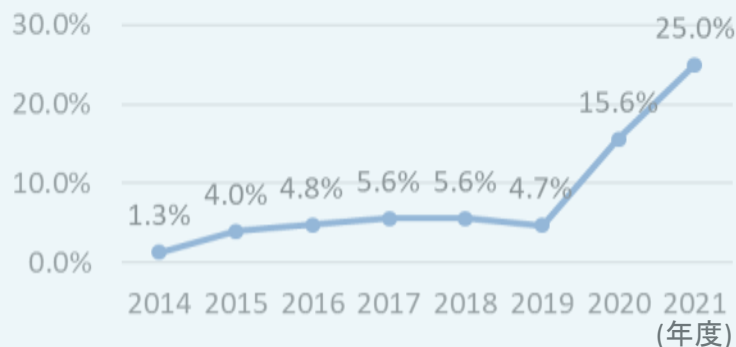
※2014までは繰出金



【経常損益】



【自己資本比率】



経営形態の見直し

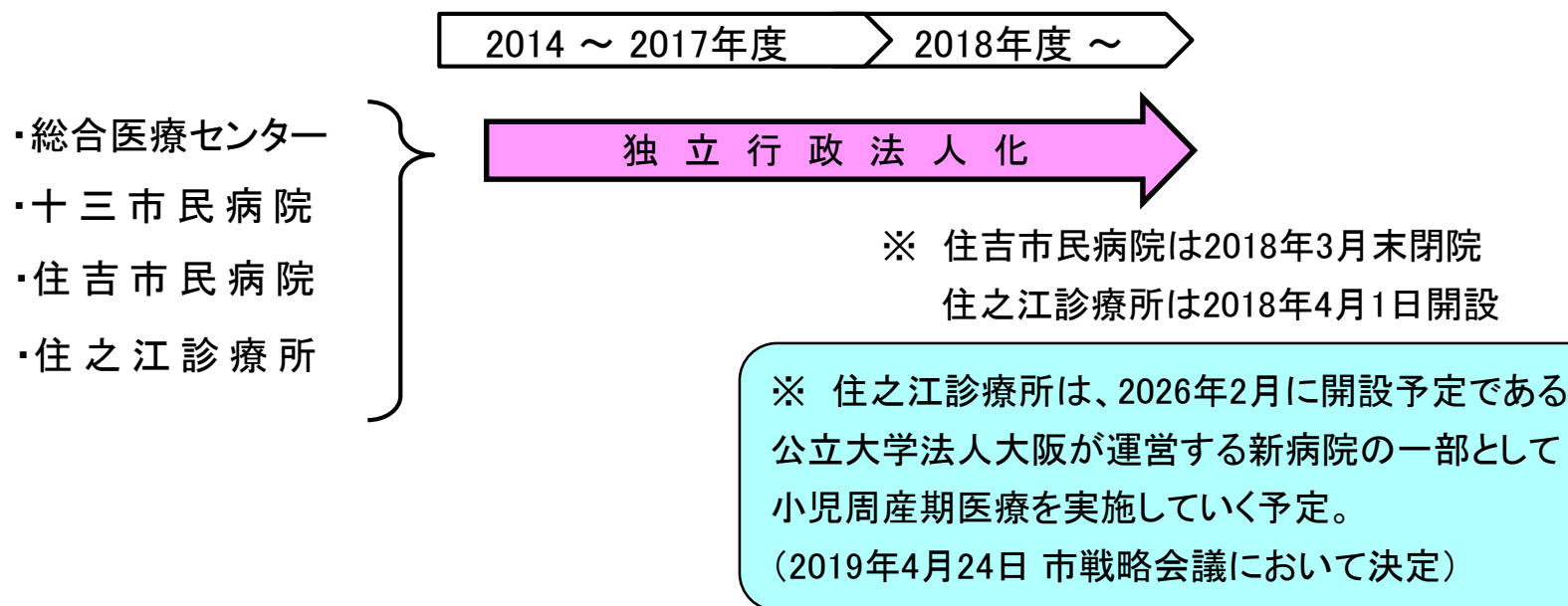
<Outcome>

<背景>

- ・ 公立病院としての役割を果たすため、市立病院は、より自律的・効率的・効果的な経営形態への移行が必要。



- ・ 独立行政法人化により、非公務員型の法人として効率的な運営を行うとともに、経営の自律性を高める。
 - ・ 市民病院（総合医療センター、十三市民病院、住吉市民病院）
→ より自立した経営形態として地方独立行政法人へ移行（2014年10月）。



Ⅱ【独立行政法人化】（9）博物館

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<ul style="list-style-type: none"> ・現状分析を通じて、次の施設を対象に、あるべき経営形態について検討。 （大阪歴史博物館、市立美術館、東洋陶磁美術館、自然史博物館、科学館、（新美術館）） ・国立館並の規模や観覧者数の施設もあるなかで、少ない経費で運営している。 ・指定管理者制度（期間の制約等）に起因し、専門人材や事業の継続性の確保が困難。 ・経費削減の影響もあり、施設や設備の老朽化が目立ち、利用者サービスが低下している。 ・指定管理者である法人や各館の運営における自由度が小さく、自主性を発揮しづらい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・168万点に上る貴重な館蔵品、2万点を超える寄託品などの継承・充実と、日常的な有効活用。 ・蓄積した経験や信頼関係を継承し、運営を支える専門人材の安定的確保。 ・市民利用施設として必要なスペックを維持するとともに、レストランやショップの充実など、利用者目線のサービスの実現。 ・各館が権限と責任を持ち、インセンティブが働き、自主性を発揮できる経営の実現。 ・今後10年で目指す方向を示した「大阪市ミュージアムビジョン」を策定（2016年）。 ・「地方独立行政法人化に向けた基本プラン」の策定（2017年）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・今すぐできる改善として、利用者の声の多かったトイレ等の改修や表示の改善を実施。 ・自主性を発揮するため、現行体制下での各館への権限移譲に向けた検討に着手。 ・改革の方向性に最適な経営形態について検討し、独立行政法人化をめざす。 ・独立行政法人化の壁となっていた政令改正をめざす。 ・独立行政法人化の実現に向けた更なる調査や詳細検討に着手。 ・2016年10月の戦略会議で、左記「ビジョン」の実現に望ましい経営形態が地方独立行政法人であることを再確認。 ・2019年4月の法人設立に向けた具体的準備業務に着手（2017年）。 ・市会にて定款の制定等にかかる議案上程、可決（2018年2月） ・市会にて中期目標の制定等関連議案上程、可決（2018年12月） 	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者である博物館協会職員アンケートを含む現状分析を行い、博物館運営改革に着手（2013年）。 ・新美術館を含めた市立美術館・東洋陶磁美術館の今後の方向性（あり方）を検討・決定（2013年）。 ・2014年から、利用者サービス及び美術館機能向上をめざし、市立美術館の新棟増設のあり方調査に着手。 ・本市の働きかけにより、博物館の独立行政法人化を可能とする政令改正が実現（2013年）。 ・2019年4月（地独）大阪市博物館機構設立 ・運営にPFI手法を導入した大阪中之島美術館開館（2022年2月）

本市施設の現状（対象施設）

<Why>

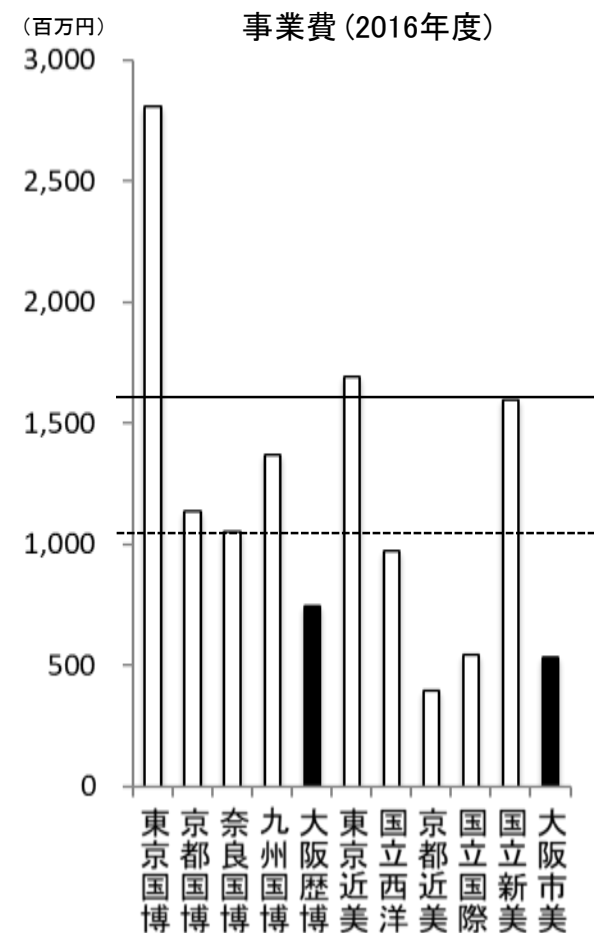
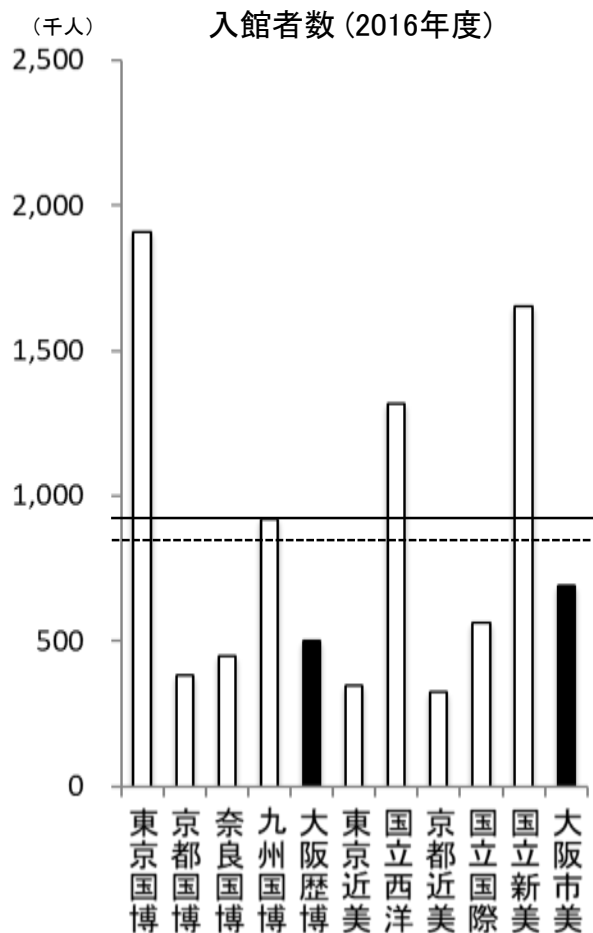
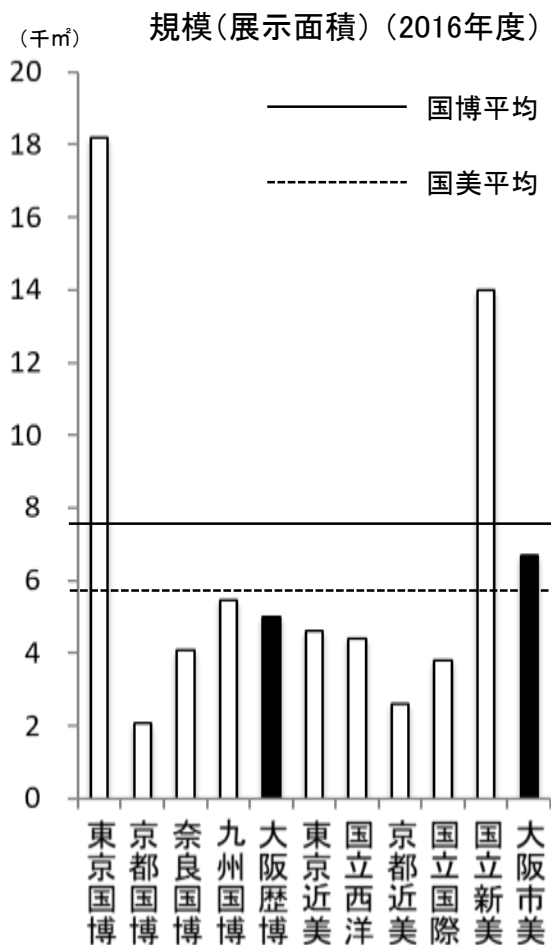
	大阪歴史博物館	市立美術館	東洋陶磁美術館	自然史博物館	市立科学館
所在地	中央区大手前4-1-32	天王寺区茶臼山町1-82	北区中之島1-1-26	東住吉区長居公園1-23	北区中之島4-2-1
設立年月日	2001年11月3日	1936年5月1日	1982年11月6日	1950年4月1日	1989年10月7日
登録・公開承認	登録博物館・公開承認施設	登録博物館・公開承認施設・勸告承認出品館		登録博物館	登録博物館
館の概要・特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・市立博物館（1960年12月1日開館）の新館と、考古資料センター機能を併設し、開館。 ・大阪が日本史上の中心都市として栄えた古代の難波宮、中世の大坂本願寺、近世の天下の台所、近代の大大阪時代をメインとする都市史の展示を展開。難波宮跡や大阪城の歴史的眺望も楽しめる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・東洋の古美術を中心に、80年間にわたり、さまざまなコレクションの収集などの活動を展開。 ・重要文化財14点を含む8,373件の収蔵品と、国宝5点や重要文化財104点を含む5,171件にのぼる寄託品。 ・公募美術展を開催する地下展示会室を有する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・安宅コレクションの寄贈を契機に、1982年に開館した陶磁器専門館で、本市では比較的新しい施設。 ・国宝2点や重要文化財13点を含む中国・韓国陶磁等、7,048点を収蔵。 ・東洋陶磁に限らず、西洋や現代の作品の展示も開催し、新たなファン層も獲得。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自然史博物館の草分け的存在で、1972年に現在地（長居公園内）に新築。 ・西日本自然史系博物館ネットワークの基幹館。 ・種の同定作業の世界基準となる模式標本は約1,700点にのぼる。 ・市民協働の先駆者的施設で、現在もNPOと連携して事業を展開。 	<ul style="list-style-type: none"> ・東洋初のプラネタリウムを導入した、日本初の科学館「大阪市立電気科学館」（1937年）が前身。 ・宇宙、科学、化学の仕組み・成り立ちを、ハンズオンやサイエンスショーなどでわかりやすく展示。 ・学芸員のライブによるプラネタリウムや常設展示の日常的な改善・改良で、実物による科学を楽しむ空間を実現。
管理運営	(公財)大阪市博物館協会	(公財)大阪市博物館協会	(公財)大阪市博物館協会	(公財)大阪市博物館協会	(公財)大阪科学振興協会
職員数(2016)	32(うち、学芸員20)人	18(うち、学芸員9)人	9(うち、学芸員6)人	22(うち、学芸員15)人	24(うち、学芸員12)人
館蔵品(2017)	143,314点	8,490件	7,362点	1,719,202点	14,966点
事業費(2017)※	725百万円	410百万円	267百万円	361百万円	243百万円
開館時間	午前9時30分～午後5時、一部の金曜日は午後8時まで	午前9時30分～午後5時	午前9時30分～午後5時	午前9時30分～午後4時30分(11～2月)、5時(3～10月)	午前9時30分～午後5時
常設展観覧料	600円(大人)、400円(高校・大学生)	300円(大人)、200円(高校・大学生)	500円(大人)、300円(高校・大学生)	300円(大人)、200円(高校・大学生)	展示場400円(大人)、300円(高校・大学生)
年間観覧者(2017)	414,385人	622,896人	187,272人	394,466人	720,032人
展示面積(m ²)	5,011	6,680	1,053	3,830	3,156
最近の主な特別展等観覧者(人数)	2016真田丸展(84,072人)、2013幽霊・妖怪画大全集(67,964人)	2017ディズニー・アート展(170,758人)、2016 Detroit 美術展(231,781人)、2013ポストン美術館展(242,725人)	2017ハンガリーの名窯ヘレンド(44,405人)、2016宮川香山(52,201人)、2012マイセン磁器展(65,837人)	2017メガ恐竜展(142,188人)、2016生命大躍進(108,089人)、2012新説・恐竜の成長(152,183人)	2010全天周映像HAYABUSA(58,812人)

※事業費には、改修・修繕費用を含む。

本市施設の現状（国立博物館との比較）

<Why>

- ・規模では、歴博は東京を除く国立並みの、市美は国立平均を上回る。
- ・観覧者では、歴博は京都国博を上回り奈良国博並の、市美は国立5館の平均と同数程度の観覧者を獲得。
- ・経費では、歴博・市美ともに国立施設よりも少ない額で運営。



現状課題

<Outcome>

【2006年度から指定管理者制度を導入】

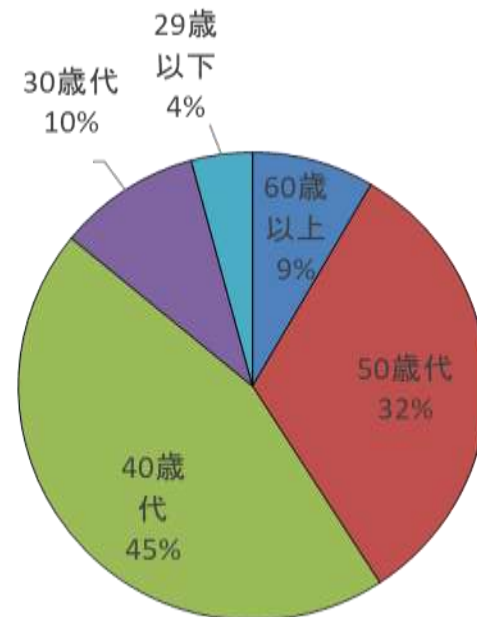
1. 指定管理者制度の課題(期間の制約)
<ul style="list-style-type: none"> ・指定期間を超えての人材確保が困難(有期契約職員 事務:47人、学芸:9人) ・長期の準備期間を要する海外展や大規模企画展等の誘致・開催に支障 ・学芸員の高齢化に加え、退職者の有期職員による代替では、寄託者等との信頼関係維持や資料獲得が困難
2. 利用者サービスの低下(経費削減の限界)
<ul style="list-style-type: none"> ・旧式のトイレや展示端末の故障など、機器や設備の補修・整備が滞る ・収蔵庫や空調設備など施設機能が不十分であったり、建物の老朽化が進む ・レストランやカフェ、ショップが貧弱
3. 厳しい経営環境(自由度の欠如)
<ul style="list-style-type: none"> ・協定書に基づく管理代行にすぎず、自主性が発揮しづらい施設運営 ・利用料金制度の特徴が活かされず、インセンティブが有効に働いていない



【第22回府市統合本部会議】(2014年1月28日): 国立館等に匹敵する規模・内容を備えた本市施設の特徴を引き出すため、専門人材や事業の継続性の確保、利用者サービスの向上、業務改善や自主性の発揮が期待できる独立行政法人化を、2015年度を目標にめざす。

【戦略会議】(2016年10月5日): 博物館のめざすべき姿について取りまとめた「大阪市ミュージアムビジョン(案)」について決定するとともに、地方独立行政法人がビジョン実現に適した経営形態であることを確認。

【学芸員の年齢構成(※)】



(※) 5施設(+新美術館)の人員
2016年4月現在

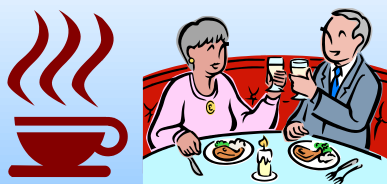
めざす方向

<Outcome>

- ・ 有用な人材と継続性の確保、コンテンツの有効活用を通じて事業の充実を図る。
- ・ 自主性を発揮し、利用者動向やニーズを踏まえた運営や評価を通じた業務改善を行う。
- ・ カフェ・レストランやショップの充実、外部資金の獲得などにより、館の魅力向上に努める。

独立行政法人化でめざす方向

サービスの充実や 資金獲得



カフェ・レストランの充実



魅力あるショップ



寄付金や外部資金の獲得

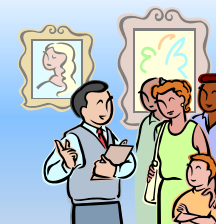
継続性の確保



寄託者等との
信頼関係の継続



展覧会など
事業の継続性



専門人材の
確保と継承

柔軟な運営と業務改善



年末年始開館や混雑時の時間延長



評価や結果の公開

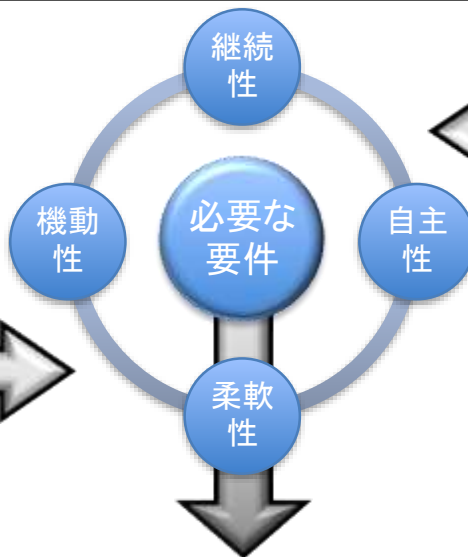
めざす方向

<Outcome>

指定管理による運営から、継続性と機動性・柔軟性・自主性を備えた地方独法による経営と運営の一元化へ

現状
 1. 指定管理者制度の下での課題(期間の制約)
 2. 利用者サービスの低下(経費削減の限界)
 3. 厳しい経営環境(一体性と自由度の欠如)

解決の方向
 1. 資料・人材の安定的確保と活用(継続性)
 2. 利用者目線のサービス(戦略的投資、ニーズに機動的かつ柔軟に対応、民間活用)
 3. 「経営」の実現(経営と運営の一元化、トップのマネジメント、自主性の発揮や業務改善)



都市のコアとしてのミュージアム
 ①大阪の知を拓く
 ②大阪を元気にする
 ③学びと活動の拠点へ

大阪魅力の発信

アクティブラーニング

インバウンド

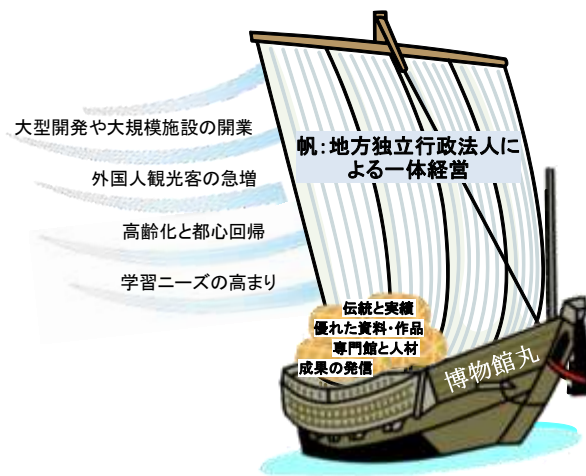
【地方独立行政法人化＋一体経営】

地方独法化のメリット

- 事業の継続性と専門人材の安定的確保が実現
- 開館延長や割引など利用者のニーズに、法人の判断により、機動力を発揮し、柔軟に応える
- 運営費交付金などの経営資源を、中期計画に基づき、自主性を発揮し、事業等に柔軟に活用できる
- 業務改善や外部評価と公開の仕組みが法定され、組織や人材の活性化が期待できる

一体経営のメリット

- 連携による総合力の発揮や、機能分担と相互補完
- ガバナンスが効き、切磋琢磨が期待できる組織
- 集約や一元化、共有によるサービス向上



地方独立行政法人大阪市博物館機構について

課題

- ・指定管理者制度による運営は、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い。また、協定書に基づく管理代行にとどまり、自主性や柔軟性、迅速性が発揮しづらい。
- ・自治体による施策の企画・立案と、指定管理者による現場運営が分離され、ガバナンスの利いた事業や施策の展開に課題が残る。



方向性

博物館施設の地方独立行政法人化



取り組み

- ・「大阪市ミュージアムビジョン」を策定（2016.12）
- ・「博物館施設の地方独立行政法人化に向けた基本プラン」を策定（2017.3）
- ・「定款」及び「評価委員会条例」を制定（2018.2）
- ・中期目標や関連条例等の制定（2019.12）

成果

2019年4月に地方独立行政法人大阪市博物館機構を設立

(成 果)

追加

○地方独立行政法人化を機に、更なる業務改善に努めるとともに、経営効率を高め、自主性を発揮した「経営」への転換を図っている。

地方独立行政法人の特長である自律性、機動性、柔軟性を発揮し、成果を上げている。

年度	展覧会等観覧料収入 (単位:千円)	展覧会等入館者数 (単位:千人)
2014～2018 平均	316,162	2,228
2019	441,726	2,218
2020	148,901	522
2021※	337,608	1,035

地方独立行政
法人移行

地方独立行政法人化初年度となる2019年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により3月が休館となったものの過去5年で最高の入館者数を記録した。

2020年度及び2021年度は引き続き、新型コロナの影響により、多くの展覧会、行事が中止を余儀なくされたこともあり、入館者数、観覧料収入ともに落ち込み、未だ回復途上ではあるが、事業再開に向けた迅速な対策を講じたことや、事業におけるオンラインを通じたさまざまな媒体の活用など、業務におけるICT化を進展させ、影響を最小限にとどめた。

※：2021年度は2022年2月に開館した大阪中之島美術館の実績含む

展覧会等観覧料収入及び展覧会等入館者数推移



追加

(成 果)

- ・学芸員・技術職員等の専門人材の確保・育成による運営体制の強化や外部資金の確保など、**法人の基盤整備の充実**
- ・各館長を「機構の経営」に参画させる組織基盤の構築など、**経営と運営の一元化に向けた取り組み**
- ・科学館と自然史博物館の「**アインシュタイン展**」**合同開催**や市立美術館と中之島美術館の**共同研究による展覧会の実施**など各館の連携が充実しつつある
- ・法人独自の**コロナ対応戦略(CRS)の策定、実施**、並びにプラネタリウムの改修や東洋陶磁美術館エントランス改修等実施
- ・運営にPFI手法を導入した**大阪中之島美術館の開館（2022年2月2日）**

○ **2021事業年度の評価結果は、「年度計画どおり順調に実施している」となっており、法人による運営は順調に進んでいる。**

（評価方法）法人による自己評価、評価委員会による意見申述を踏まえ、設立団体の長である大阪市長により年度計画の評価を行う。

小項目及び中項目ごとの進捗状況は1～5の5段階による評価	5	4	3	2	1
	年度計画を大幅に上回って実施	年度計画を上回って実施	年度計画どおり順調に実施	年度計画を十分に実施できていない	年度計画を実施できていない(未実施)

	2019事業年度	2020事業年度	2021事業年度
達成度評価	63点(100点満点中) 年度計画どおり順調に実施	62点(100点満点中) 年度計画どおり順調に実施	60点(100点満点中) 年度計画どおり順調に実施

※評価項目が20項目あり、全ての項目が「年度計画どおり順調に実施(5段階評価の3)」であれば60点となる。

Ⅱ【独立行政法人化】(10) 動物園【新規】

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<ul style="list-style-type: none"> •入園者数がここ数年横ばい傾向。 •人気希少動物が高齢化しており、新たな個体の導入を進める必要がある。 •獣舎の老朽化が進む中、飼育技術面を工夫することで動物福祉に取り組んでいるが、専門職員の採用が柔軟に行えず、技術の高度化への対応や、調査研究が十分にできていない。 •老朽獣舎をリニューアルするにあたり、多額の整備費が必要になり、縮減努力が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> •2015年に安定的で継続性を持ち、社会性を備えた公立動物園としての意義や役割も踏まえたうえで、大都市大阪にふさわしい魅力あふれる動物園を目指して、天王寺動物園基本構想を策定。 •2016年に基本構想を実現するための具体的な取り組みをまとめた「天王寺動物園101計画」を策定し、その中で望ましい経営形態の検討を取組むべきことのひとつとして掲げる。 	<ul style="list-style-type: none"> •外部有識者で構成された天王寺動物園経営形態検討懇談会で持続可能な動物園の経営形態について検討を行った。 •事業の継続性や専門人材が確保でき、事業や予算執行の自由度により効率的な運営が期待できることに加え、業務改善が図られることが確実で、組織の信頼性から公共性・公益性の担保もある地方独立行政法人制度が天王寺動物園に望ましい経営形態であると結論付けた。 	<ul style="list-style-type: none"> •市会での議論等を経て、2021年4月に地方独立行政法人天王寺動物園を設立した。 •動物福祉等の専門知識を有する人材の採用や園の実情に即応した組織体制の構築、人員配置が可能となり、園の機能強化や効果的な事業実施を実現。 •獣舎のリニューアル等において、法人の柔軟な発注方法により、手続き面の簡素化や工期短縮などを期待。 •体制強化や獣舎のリニューアル等で、動物福祉の取組を強化することにより、好循環が生まれる。

天王寺動物園の現状と課題

【新規】

<Why>

【活性化計画】

- ✓ イベントやCS（※1）改善で入園者増と成果があがっているが、ここ数年横ばい傾向（図1）
- ✓ 人気希少動物（ゾウ、トラ等）が高齢化、死亡しており、新たな個体の導入（※2）が課題
- ✓ ※1 CS⇒顧客満足度（Customer Satisfaction）
- ✓ ※2 動物導入は、金銭取引ではなく繁殖研究目的の国内外他園との取引が基本だが、その際、獣舎、飼育技術ともに、動物福祉への配慮が求められる

【機能向上計画】

- ✓ 飼育動物の高齢化と獣舎の老朽化が進むなかで、飼育技術面を工夫することで動物福祉に取り組んでいる。
- ✓ 専門職員の採用が柔軟に行えず、飼育技術の高度化への対応や十分に調査研究活動ができていないことが課題

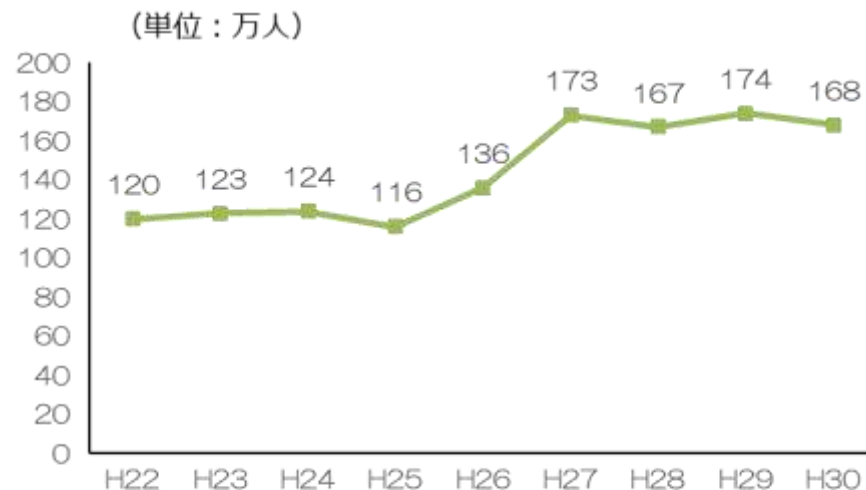
【施設整備計画】

- ✓ 総事業費が、今後、増加する見込み
- ✓ 施設整備には経常経費とは別に公費負担（現在は重点予算で対応）が必要であり、縮減努力が必要

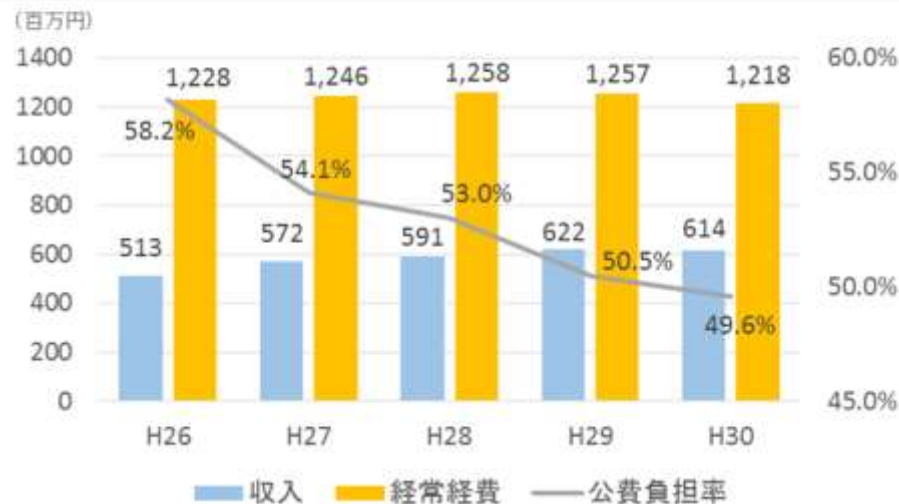
【経営計画】

- ✓ 収支面は改善し、目標である公費負担率50%をH30年度に達成しているものの、依然相当額の公費負担が必要（図2）
- ✓ 現在の経営形態のままでは、園運営の柔軟性と効率性に欠け、上記課題に対応していくことが困難

〔入園者数の推移〕（図1）



〔公費負担率の推移〕（図2）



地方独立行政法人への移行～動物中心の園運営へ～

【新規】

<What>

101計画の取組状況における課題、懇談会における有識者からの意見を踏まえ、本市としてあらためて持続可能な動物園運営を行うにあたって望ましい経営形態を検討した結果、**地方独立行政法人が最もふさわしい経営形態であると判断**

- ✓ 持続可能な動物園運営の命運を握るのは、種の保存や生物多様性の保全といった公共的使命を果たしていくための前提となる**人気希少動物などの安定的な確保**



- ✓ 安定的な動物の確保に向け、自園における繁殖のみならず、他園との取引（連携・協力）を円滑に進めていくためには、**国内外の動物園からの信頼獲得がカギ**



- ✓ そのためには、

動物福祉に配慮した
飼育手法・施設

高度な飼育・
繁殖技術の確立

社会貢献活動の推進
(種の保存・生物多様性保全)

ソフト、ハードの両面から**動物中心の取組みを推進**するためには、
専門人材の確保・育成や設備投資が必要であり、
職員採用や予算執行を動物園の実態に即して柔軟に行うことができる仕組みが求められる



こうした仕組みを実現するのに最適な経営形態である**地方独立行政法人へ移行**

独法化により期待される効果(ソフト面)

〔新規〕

<Outcome>

動物福祉等の専門知識を有する人材の採用や園の実情に即応した組織体制の構築、人員配置が可能となり、園の機能強化や効果的な事業実施を実現

■ 動物部門における機能強化とその効果

強化する機能	機能強化後の取組内容	効果
飼育管理機能	動物福祉に配慮した生活の質を高める飼育の実施 繁殖技術の向上	動物本来の行動が観覧できる環境の提供 他園からの評価の向上 安定的な動物確保
調査研究機能 国際交流機能	種の保存や生物多様性の保全など世界的な課題に対する研究の実施 海外の園館との積極的な国際交流	動物園業界におけるプレゼンスと信用の向上 安定的な動物確保
教育普及機能	学校園の課外授業等の受入回数、園内ガイドの実施回数の増加	環境教育の機会の拡大

■ 経営・事業部門における効果的な事業実施

機能	効果
経営戦略機能	園自らの判断に基づく選択と集中による業務執行体制の構築と予算投下
営業・渉外機能	積極的な企業等への訪問活動を通じた支援拡大
広報・イベント機能	積極的な情報発信と多様なイベント企画による来園者の増加
顧客サービス機能	園内トラブルや要望への迅速な対応による顧客満足度の向上（リピーターの増加）

独法化により期待される効果(ハード面: 獣舎整備)

【新規】 <Outcome>

■ 獣舎に求められる要件

【安全確保の観点】

動物、来園者、飼育スタッフの安全安心

【動物福祉の観点】

動物本来の生息地環境の提供

【集客・魅力向上の観点】

施設の陳腐化防止

しかしながら、天王寺動物園には戦前の獣舎が残っているなど、求められる要件を満たしていない獣舎が多数存在

独法化後も継続的な獣舎整備(リニューアル)が必要

■ 法人による獣舎整備の優位性

市が建設
※市が現物出資

✓ 本市の発注方式による獣舎整備 (市直営の現状と変わらない)

法人が建設
※市は補助金を支出

✓ 工事の一括発注等、法人の柔軟な発注方法により、手続き面の簡素化や工期短縮が図られ、獣舎整備コストの削減が期待
✓ 法人自らが施設整備部門を持つことで、動物、来園者、飼育スタッフ、3者の目線から柔軟な獣舎設計を実現

独法効果

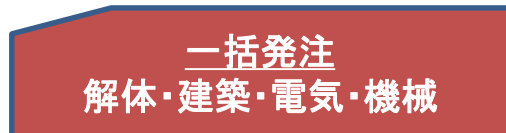
【イメージ図】 工種毎の分割発注

進捗毎の分割発注

市直営

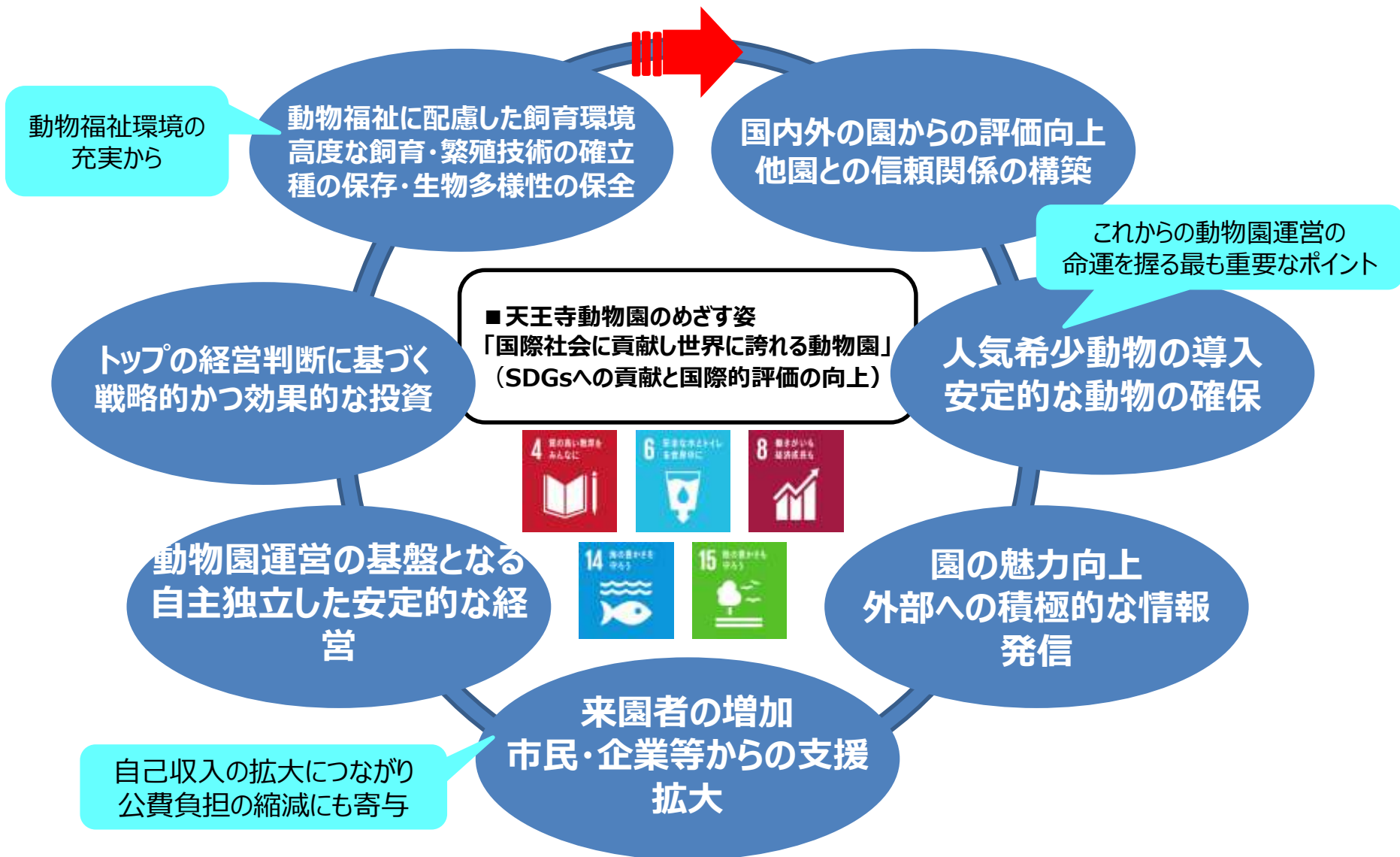


独法化後



独法化により実現可能な好循環

■ 好循環（イメージ）



Ⅱ 公民連携/経営形態の見直し

【公民連携の推進】

- (11) P F I ・ 指定管理者制度の活用
- (12) サウンディング型市場調査の実施
- (13) 企業等との連携
- (14) 天王寺公園エントランスエリア
(愛称:てんしば) ・ 大阪城公園PMO ・
難波宮跡公園
- (15) 水道基幹管路PFI

II【公民連携の推進】(11) PFI・指定管理者制度の活用

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>												
<p>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する必要がある。</p>	<p>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、PPP/PFI手法も含めた中から最適な事業手法を導入する。</p>	<p>①PFIの活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大阪市PFIガイドラインを策定(2016年3月) ・大阪市PPP/PFI手法導入優先的検討規程を策定(2017年3月) <p>②指定管理者制度の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公の施設の指定管理者の指定の指針等に関する指針を策定(2004年11月) ・指定管理者制度の導入及び運用に係るガイドラインを策定(2006年12月) ・競争を促す観点から、審査における具体的選定項目及び配点の内容を変更(2012年3月) ・事業者の積極的な取組みを促すため、インセンティブ・ペナルティ制度を導入(2022年4月) 	<p>①PFIの活用 (実績(事業開始済のもの))</p> <ul style="list-style-type: none"> ・津守下水処理場消化ガス発電設備整備事業(2006～2025年度) ・平野下水処理場汚泥固形燃料化事業(2011～2033年度) ・海老江下水処理場改築更新事業(2017～2040年度) ・天保山客船ターミナル整備等PFI事業(2020～2052年度) ・大阪市工業用水道特定運営事業等(2022～2032年度) <p>②指定管理者制度の活用</p> <p>導入数</p> <p>2018年度: 356施設 2022年度: 830施設</p> <p>・公募による選定割合</p> <table border="0"> <tr> <td>2008年度</td> <td>2018年度</td> <td>2022年度</td> </tr> <tr> <td>94.9%</td> <td>97.8%</td> <td>99.8%</td> </tr> </table> <p>・指定管理者のうち民間事業者の割合</p> <table border="0"> <tr> <td>2008年度</td> <td>2018年度</td> <td>2022年度</td> </tr> <tr> <td>64.9%</td> <td>98.3%</td> <td>41.0%(※)</td> </tr> </table> <p>※2021年度より市営住宅(490施設)に導入。公募選定の結果、全施設で大阪市住宅供給公社を指定管理者として指定。</p>	2008年度	2018年度	2022年度	94.9%	97.8%	99.8%	2008年度	2018年度	2022年度	64.9%	98.3%	41.0%(※)
2008年度	2018年度	2022年度													
94.9%	97.8%	99.8%													
2008年度	2018年度	2022年度													
64.9%	98.3%	41.0%(※)													

Ⅱ【公民連携の推進】 (12) サウンディング型市場調査の実施

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<p>民間の創意工夫を活用するにあたり、事業発案時や公募条件検討時において、官民対話による行政と民間の相互コミュニケーションを実施することが重要である。</p>	<p>民間事業者の能力や創意工夫を幅広く取り入れるべく、積極的にサウンディング型市場調査を実施。</p>	<p>(実施件数)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2012年度 1件 ・2013年度 7件 ・2014年度 4件 ・2015年度 4件 ・2016年度 4件 ・2017年度 12件(1件) ・2018年度 9件(1件) ・2019年度 9件(2件) ・2020年度 6件 ・2021年度 9件(1件) <p>()はそのうち府市合同実績を示す</p> <p>・職員向けに留意事項を整理した「マーケットサウンディング『官民対話』のポイント」を策定(2019年5月)</p>	<p>公平性と透明性を担保しつつ、事業の実施前に、幅広く企業等の提案・意見を募集し、公募内容等に反映。</p>

Ⅱ【公民連携の推進】(13) 企業等との連携

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<p>マルチパートナーシップによる活力ある地域社会づくりを進める上で、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業側からみて本市の連携窓口が分かりにくく、また具体的な連携の取組も企業側に伝わっていない。 ・企業等との連携協定などにより構築されたネットワークについて、十分な周知や組織的な共有ができていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業等との連携窓口を一元化する。 ・連携による具体的取組・連携企業の声などを整理し、企業等にその内容を届ける。 ・本市各所属の企業等との連携状況を一元的に把握し、各連携企業の強みや連携のメリットがわかるように整理して市内部で共有化する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業等との連携窓口を一元化した。(2017年4月) ・連携のメリットや手法等についてもHP等により周知を行った。(2017年6月) ・各所属と企業等との連携(ネットワーク)状況を集約し、本市HP及び庁内ポータルに掲載し、周知及び共有を図った。年2回(9月末・3月末) 	<ul style="list-style-type: none"> ・包括連携協定締結数 <ul style="list-style-type: none"> 2017年度新規 10件 2018年度新規 9件 2019年度新規 12件 2020年度新規 7件 2021年度新規 13件 2022年度新規(9月末) 9件 ・事業連携協定締結数 <ul style="list-style-type: none"> 2017年度新規 102件 2018年度新規 329件 2019年度新規 230件 2020年度新規 153件 2021年度新規 183件 2022年度新規(9月末) 67件

企業等との連携窓口の一元化(2017年4月)

<What>

大阪市ホームページに掲載、SNSや連携企業の広報媒体等による周知。

企業等の皆様からの連携のご相談・ご提案をお待ちしています！

企業・教育機関等の皆様から、
大阪市役所との連携・協働に関するご相談・ご提案をお待ちしています。
内容に応じて、皆様と市役所各部署とをおつなぎします。



- 各所属と企業等との連携(ネットワーク)状況の集約・共有化(年2回(9月末・3月末))

大阪市ホームページ、庁内ポータルに掲載

(<https://www.city.osaka.lg.jp/shimin/page/0000401733.html>)

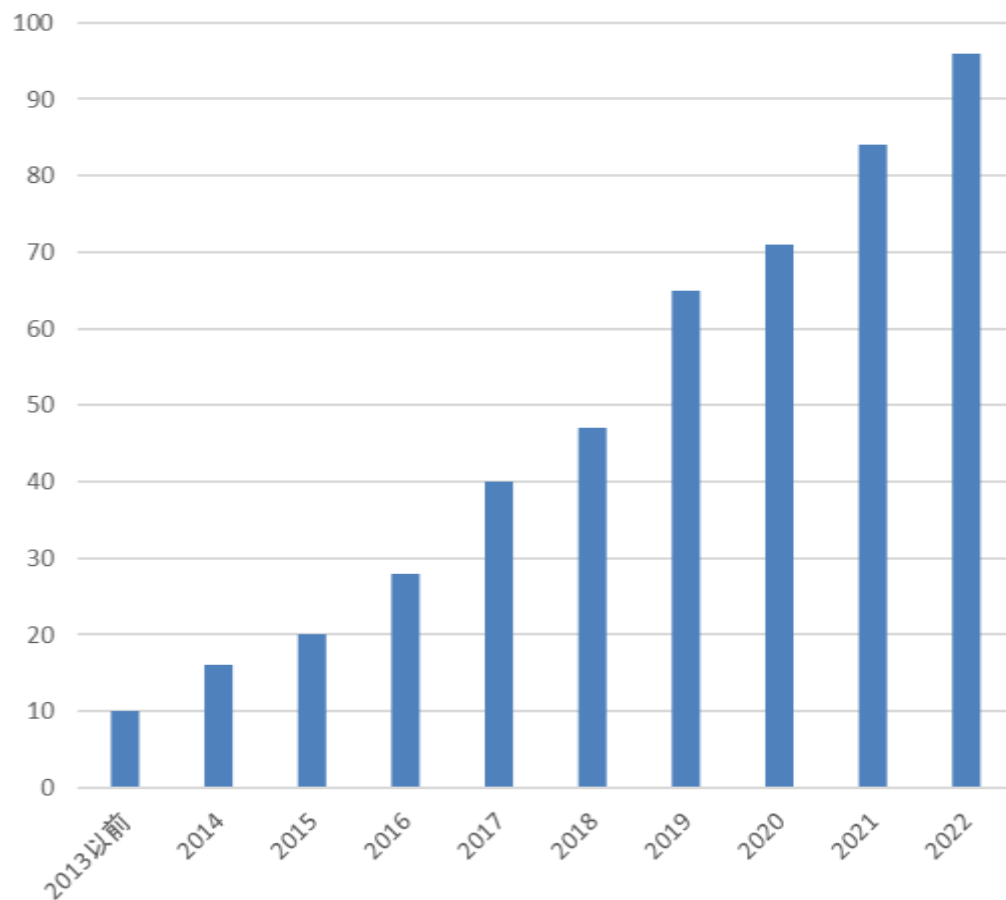
包括連携協定等締結数の推移

<Outcome>

➤ 包括連携協定締結数（年度末時点）

2013年度以前	10件
2014年度	16件
2015年度	20件
2016年度	28件
2017年度	40件
2018年度	47件
2019年度	65件
2020年度	71件
2021年度	84件
2022年9月末現在	96件

包括連携協定企業数



年度

事業連携協定締結数の推移

追加

<Outcome>

➤事業連携協定締結数(年度末時点)

2013年度以前 534件

2014年度 600件

2015年度 1,059件

2016年度 1,419件

2017年度 1,619件

2018年度 2,140件

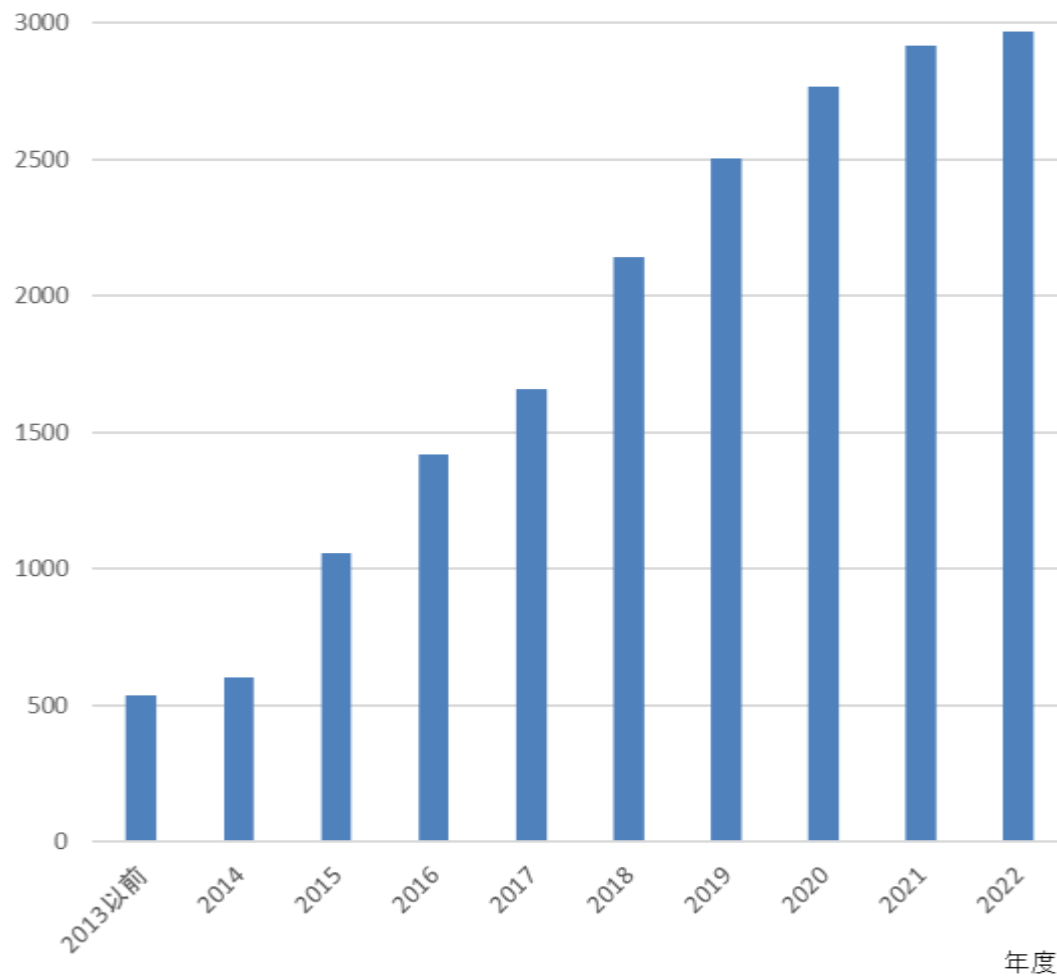
2019年度 2,502件

2020年度 2,766件

2021年度 2,916件

2022年9月末現在 2,970件

事業連携協定企業数



企業等との連携状況(2022年9月末時点)

<Outcome>

種類	内容	件数	内訳
包括連携	市民サービスの向上及び地域の活性化等の推進に向け、安全・安心、福祉・子育て、スポーツ、区政・市政のPRなど、市政のあらゆる分野を包括する連携協定。	96件	21区、8局
事業連携	<p>特定の分野・事業について連携項目を持つ事業連携協定。連携項目に基づく取り組みを特定の所属で行うことを基本とするもの。</p> <p>事業連携協定以外の連携の手法として、覚書の他、登録制度などもある。</p>	2,970件	事業連携協定 24区、18局 登録制度 20区、5局 覚書 20区、7局 その他連携 6区、4局

〔その他の連携メニュー〕

■ 地域貢献企業バンク制度

企業の社会貢献・地域貢献と行政の施策展開における公民連携の取組のニーズのマッチングにより、府民・市民サービスの向上及び地域の活性化をめざす制度。

企業の社会貢献及び利便性を高める観点から、府市連携を図り、本市においても2017年4月から同制度を活用、本市への協力希望に応じて企業登録を行い、本市の施策とのマッチングを行うこととしている。

■ 市民活動総合ポータルサイトへの登録

市民活動総合ポータルサイトは、市民活動団体等の情報や、市民活動に役立つ情報(ノウハウ・助成金・講座等)をインターネット上で収集・発信するもの。

企業として団体登録することで、企業の持つノウハウや場所・資金等の資源提供情報や社会貢献活動についても、市民活動団体向けに情報発信している。

主な包括連携協定等の連携事項等について（1／3）

<Outcome>

種類	協定名称	連携事項	主な取組
包括連携	大阪市と株式会社セブン-イレブン・ジャパン地域活性化包括連携協定 (2010.12)	・地域への参画・市民協働の推進、環境問題対策、観光情報・振興、大阪市の推進するイベントの告知・支援、健康増進・食育、子育て支援、子ども・青少年育成、大阪市の特産・名産の拡販と告知、高齢者支援、災害対策、その他、地域の活性化及び市民サービスの向上	・店舗へのポスター掲示
	大阪市とイオン株式会社との包括連携協定 (2014.12)	・WAONカードを活用した市民活動の支援等、市民の安全及び地域振興その他市民活動の推進、男女共同参画及び消費生活、人権尊重の理念の普及その他人権施策、その他、地域の活性化及び市民サービス	・「大阪WAON」カードを発行、売上の0.1%を大阪市の寄附 ・グループ店舗へのポスター掲示 ・グループ店舗でのイベント等開催
	大阪市と大阪シティ信用金庫との包括連携協定 (2016.11)	・区政・市政のPR、安全・安心、健康・福祉、社会教育、環境・美化、地域産業の振興、雇用促進、その他、市民サービスの向上及び地域の活性化	・市内各営業店と各区との連携（区政・市政のPR等） ・若年求職者を対象とした合同企業説明会の開催 ・NPO法人等への支援 等
	大阪市と株式会社関西ぱどとの包括連携協定 (2017.4)	・区政・市政のPR、市民活動の推進、雇用促進、中小企業振興、防災・防犯、福祉・子育て、健康・医療、その他、市民サービスの向上及び地域の活性化	・フリーペーパー「まみたん」による子育て支援情報及び24区の子育て情報の発信 ・「まみたん」主催イベントへの参加による市政のPR
	大阪市と東京海上日動火災保険株式会社との包括連携に関する協定 (2017.8)	・市民生活の安全・安心、女性の活躍促進、福祉・子育て、健康・医療、市民活動の推進、大阪経済の活性化及び雇用促進、区政・市政のPR、その他、市民サービスの向上及び地域の活性化	・豊富なノウハウを活かした講師派遣の協力 ・本市施策のPR

主な包括連携協定の連携事項等について（2／3）

<Outcome>

種類	協定名称	連携事項	主な取組
包括連携	大阪市と吉本興業株式会社との包括連携に関する協定 (2017.11)	・地域の活性化、健康・福祉、子育て・教育、市民活動の推進、その他協議により必要と認められること	<ul style="list-style-type: none"> ・24区住みます芸人による地域活動協議会等と連携した地域活性化 ・24区創作落語による地域の魅力発信 ・2025日本万国博覧会の誘致に向けての連携
	大阪市と明治安田生命保険相互会社との包括連携協定(2021.10)	・健康医療、市民活動の推進、スポーツ振興、こどもの健全育成、市民生活の安全・安心、福祉、大阪経済の活性化及び雇用促進、区政・市政のPR、その他市民サービスの向上及び地域の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ・感染症対策への支援 ・健康測定会の実施 ・イベント等におけるボランティア活動への参加
	大阪市と佐川急便株式会社との包括連携協定 (2022.4)	・大阪の魅力発信、区政・市政のPR、市民活動の推進、市民生活の安全・安心、こどもの健全育成、福祉、就労支援、環境	<ul style="list-style-type: none"> ・配送用トラックを活かした広報協力 ・地域との連携による、地域活性に向けた取組 ・こどもの体力づくりサポート支援事業
	大阪市と森ノ宮医療学園との包括連携協定 (2022.9)	・健康・医療、こどもの健全育成、多文化共生、市民活動の推進、福祉、2025年大阪・関西万博の機運醸成、区政・市政のPR、その他市民サービスの向上及び地域の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ・医師、教員等による健康講座の実施 ・子育て支援講座の実施 ・中学生へのキャリアデザイン教育 ・外国人向けの日本語教育、日常生活の支援

主な包括連携協定の連携事項等について（3／3）

<Outcome>

種類		協定名称	協定の概要	主な取組
事業 連携	市域 対象	大阪市地域見守りの取組みにかかると連携協定 (2016.11)	・事前に徘徊の恐れのある認知症高齢者の情報を登録していただき、その方が行方不明になった場合、登録いただいた氏名や身体的特徴などの情報を、協力者(地域団体や民間事業者)に配信し、早期に発見・保護する取組	・日常業務活動を通じ、市民の異変を察知し通報につなぐ。
		健康増進に関する大阪市と大塚製薬株式会社との連携協定 (2016.3)	・熱中症予防に関する取組や、「食」を通じた健康づくりなどの推進に向けた取組	・啓発用うちわの作成・配付(約10,000枚) 熱中症予防啓発講習会への講師派遣等
		災害救助物資の供給等に関する協定 (2016.8ほか)	・災害対策基本法(昭和36年法律第223号)に規定する地震・風水害その他の災害時の救助に必要な物資の供給等に関する協定 (協定企業等 50社)	・災害発生時における物資の供給・運搬等
	区域 対象	見守りに関する協定 (連携先:区内企業・団体等) (2013.6ほか)	・区の実情に応じて、高齢者、障がい者、子どもなどの要支援者の見守り等	・通常業務を通じて区民の異変を察知し関係機関に通報 等
		災害時に福祉避難所等として介護・高齢福祉施設等を使用することに関する協定書 (連携先:区内企業・団体等) (2011.10ほか)	・「大阪市災害時要援護者避難支援計画」に基づき、大規模な地震などの災害により高齢の要援護者が避難を余儀なくされた場合に、要援護者施設等を、計画に定める「福祉避難所」及び「緊急入所施設」として使用する。	・大規模な地震等の災害時に避難所としての協力
		こども110番の家に関する協力の協定 (連携先:区内店舗、企業等) (2002.4ほか)	・区内の店舗・事業所等が「こども110番の家」の旗を掲げる。	・こどもたちがトラブルに巻き込まれそうになったときに、駆け込み、助けを求められることができるようにする。

Ⅱ【公民連携の推進】 (14) 天王寺公園エントランスエリア (愛称：てんしば) ・ 大阪城公園PMO・難波宮跡公園

①天王寺公園エントランスエリア (愛称：てんしば)

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<p>[天王寺公園]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・周辺に豊富な観光資源が集積している立地のポテンシャルを活かせていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・天王寺公園・動物園を核とした天王寺・阿倍野地区全体の魅力向上・集客促進。 		<ul style="list-style-type: none"> ・文化観光拠点の形成
<p><エントランスエリア></p> <ul style="list-style-type: none"> ・有料(要無料化)公園として管理・運営。 ・施設老朽化に伴う再整備費や維持管理・運営費が課題。 	<ul style="list-style-type: none"> ・官民連携による公園エントランスエリア再整備・魅力向上。 ・動物園・美術館へのアプローチとしての魅力向上を図るとともに、公園内の回遊性を高める。 	<ul style="list-style-type: none"> ・エントランスエリアの無料化、開園時間の延長、既存施設の解体、動物園てんしばゲートの新設。 ・民間事業者の投資によるエントランスエリアの飲食・物販施設等の設置・運営、芝生広場・緑地等整備。 ・民間事業者による魅力づくり(イベント開催、広報等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・魅力向上(来園者数増) 2013年度 約140万人 → 2021年度 約391万人 ・財政的効果 再整備費用の縮減 (参考:民間事業者投資額 約16億円) 公園使用料収入の確保 ※イベントによる収入を除く (0→4,000万円) 運営維持管理費用の縮減 (3,700→700万円)
<p><ゲートエリア></p> <ul style="list-style-type: none"> ・既存施設の老朽化等によって閉鎖している大規模なエリア(てんしばゲートエリア)が存在。 ・老朽化した既存売店等のリニューアルとともに園内サービスの質や機能の抜本的な改善を図っていくことが課題。 	<ul style="list-style-type: none"> ・官民連携による動物園ゲートエリア再整備・魅力向上。 ・動物園の飲食・物販サービスの質・機能の抜本的な改善。 	<ul style="list-style-type: none"> ・民間事業者の投資によるてんしばゲートエリアの再整備、運営管理、動物園の飲食・物販等サービス事業を包括的に実施。 	

天王寺公園 エントランスエリア魅力創出・管理運営事業

<What, Outcome>

リニューアル前

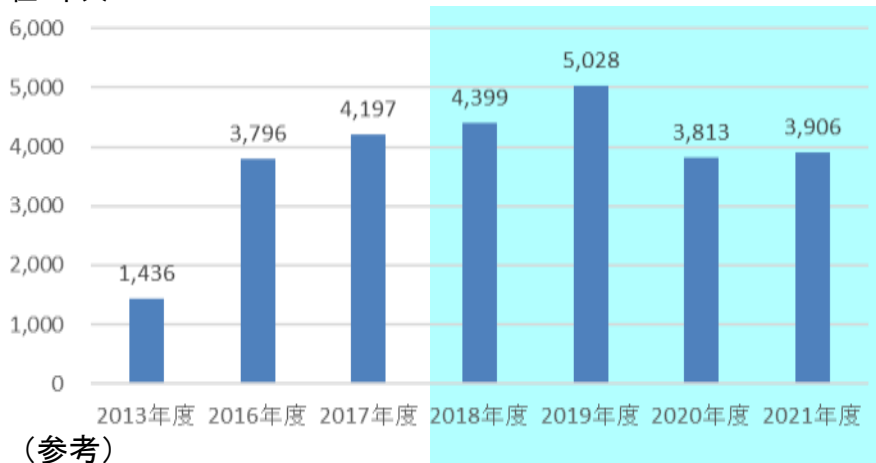


リニューアル後



エントランスエリア入園者数

単位：千人



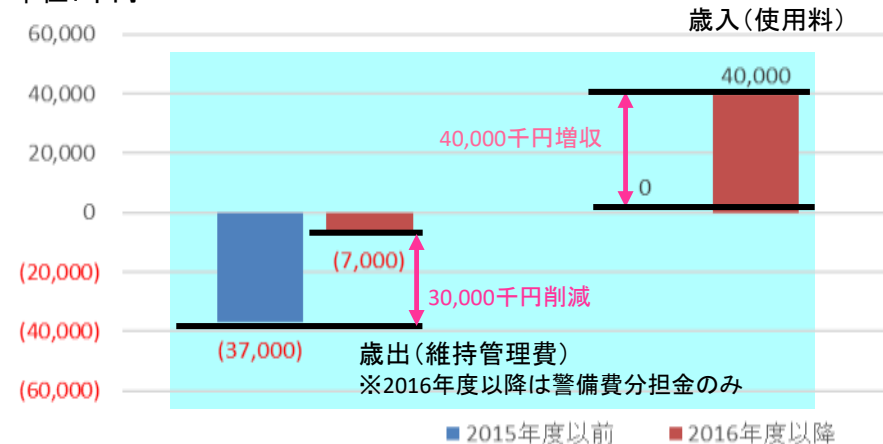
(参考)

エントランスエリア

- ◆ 無料化：2015.4.1～
- ◆ 再整備工事のため閉鎖：2015.4.1～2015.9.30
- ◆ リニューアルオープン：2015.10.1

エントランスエリア関係費 歳出と歳入

単位：千円



Ⅱ【公民連携の推進】 (14) 天王寺公園エリア（愛称：てんしば）・大阪城公園PMO・難波宮跡公園

②大阪城公園PMO

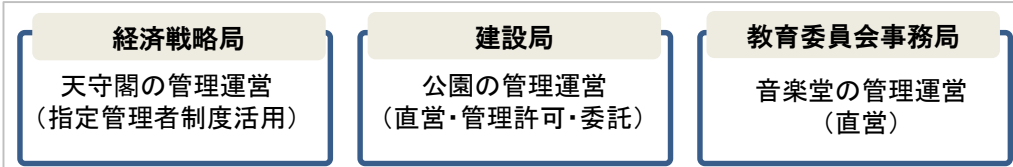
<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<p>[大阪城公園PMO]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大阪城公園全体での収支状況が赤字である。 ・来園者に対するサービスメニュー不足(見学や体験施設の不足、便益施設の老朽化及び不足)により、滞在時間が短く、経済効果が薄い。 ・迎賓館や旧第四師団司令部庁舎などの既存施設の活用ができていない。 ・天守閣に集客が一点集中しており、場所的、時間的な偏りがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・官民連携の手法による管理形態の見直し。 ・市税を投入した大規模投資は行わない。 ・新規施設の整備によりサービス向上及び滞在時間の延長により経済効果の向上を図る。 ・既存施設を改修、リニューアルし活用する。 ・点在する文化財の活用。 ・園内交通システムやイベントの実施により、昼夜問わず回遊性の向上や賑わいづくりを図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪城パークマネジメント事業(PMO事業)を導入。 ・PMO事業者の投資による新規施設整備。(便益施設及び駐車場整備等) ・PMO事業者の投資による既存施設改修整備。(迎賓館、旧第四師団司令部庁舎及び公園内の各売店等) ・PMO事業者の投資による園内各所での新サービス開始。(重要文化財の長期公開、御座船の運航、園内交通システム運行、各種イベント実施、景観照明の整備等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・PMO事業導入による収支改善を果たすも、新型コロナウイルスの影響により悪化。 2014年度 ▲4,000万円 ▶ 2021年度 ▲2億3,200万円 (参考) コロナ前の2019年度は1億5,500万円の黒字 ・来園者 2014年度 約184万人 ▶ 2021年度 約34万人 ※新型コロナウイルス感染症による影響 (参考) コロナ前の2019年度は約218万人 ・大阪城公園の世界的観光拠点化

大阪城公園PMO

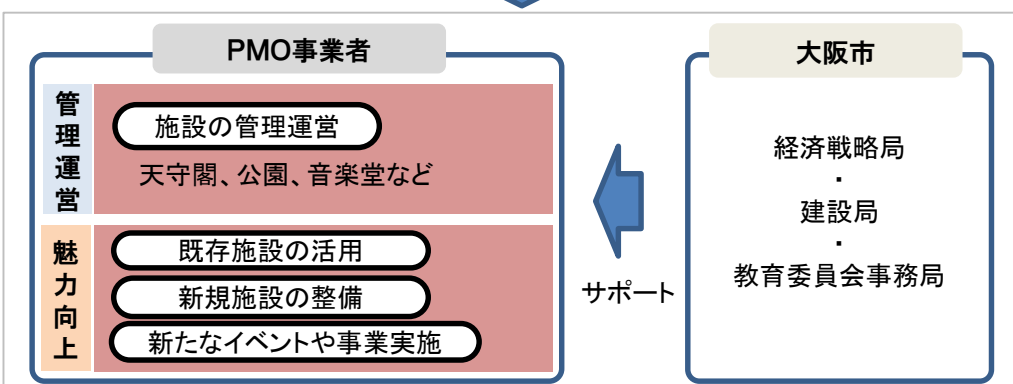
<What, Outcome>

①管理手法の変更 民間主体の事業者が公園全体を総合的かつ戦略的に一体管理

《PMO事業導入前》



《PMO事業導入後》



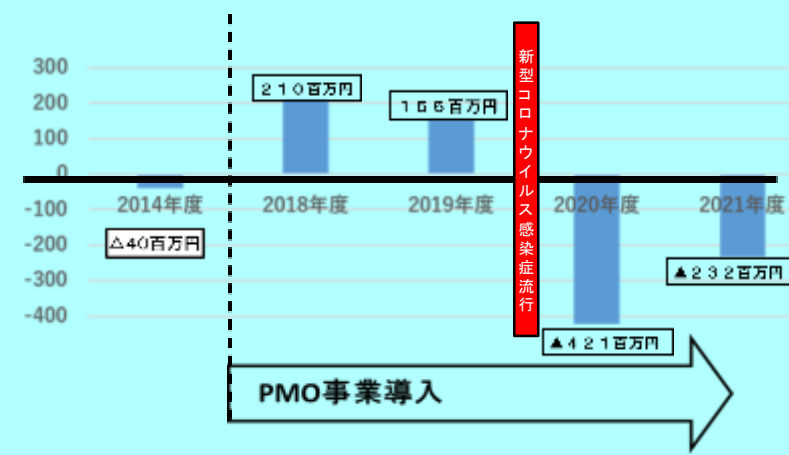
②実施事業例 民間事業者（PMO事業者）の投資により魅力向上事業を実施



③成果

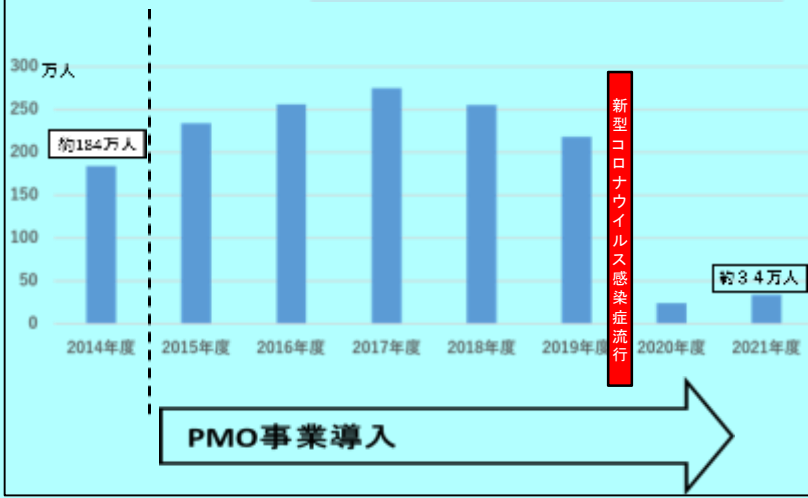
本市の収支変化

約1.5～2億円超の収支改善を果たすも、新型コロナウイルス感染症の影響により悪化



来園者数の推移 ※天守閣入場者数

複数年度に渡り200万人以上を達成するも、新型コロナウイルス感染症の影響により減少



④今後の取組 滞在時間のさらなる延長を促進

Ⅱ【公民連携の推進】 (14) 天王寺公園エリア（愛称：てんしば）・大阪城公園PMO・難波宮跡公園

③難波宮跡公園（北部ブロック）整備運営事業及び難波宮跡（南部ブロック）管理運営事業〔新規〕

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<p>【『史跡難波宮跡』の知名度向上】</p> <p>・『史跡難波宮跡』は、古代史上きわめて重要な史跡であり、その知名度向上が望まれる。</p>	<p>・令和7(2025)年の大阪・関西万博開催を契機とし、貴重な歴史遺産である難波宮跡を確実に未来へ伝えていくため、難波宮跡一体で取り組みを進めていく。</p>	<p>・難波宮の具体的な整備手法を定めた「史跡難波宮跡附法円坂遺跡整備基本計画」を策定。</p> <p>・北部ブロックの整備運営と、南部ブロックの管理運営を一体的に行う事業者公募を実施。</p>	<p>・南北ブロック一体で取り組みを行う事業者を決定。</p> <p>・公園整備を行う北部ブロックでは、Park-PFI制度を用い、難波宮跡のイメージを体感できる公園整備を行う。</p> <p>・財政的効果(北部ブロック) 公園管理費用の縮減 (参考:管理費 全額民間負担) 公園使用料収入の確保</p> <p>・周辺の歴史的観光資源である大阪城公園及び大阪歴史博物館、さらには大阪府内への文化財をはじめとした歴史的な観光資源とも連携し、難波宮跡への集客力を高める。</p> <p>・万博開催後もその知名度向上に向けた取組を持続させ、「進化し続ける史跡」を目指して、将来にわたって多くの人が集まり交流する空間に育てていく。</p>

難波宮跡公園

難波宮跡公園（北部ブロック）整備運営事業及び難波宮跡（南部ブロック）管理運営事業

大阪市の中心部に位置する難波宮跡公園は、歴史的資源を活かし、隣接する大阪城公園などと一体で、「世界第一級の文化・観光拠点の形成・発信をめざす重点エリア」に位置付けられている。

令和7年の大阪・関西万博を契機に、北部・南部ブロック一体となった様々な取り組みを行い、難波宮跡への集客力を高め、難波宮の知名度向上を目指すため、難波宮跡のイメージを体感できる公園整備や賑わい創出を担う民間事業者を公募し、官民連携で取り組んでいく。

■ 公募概要

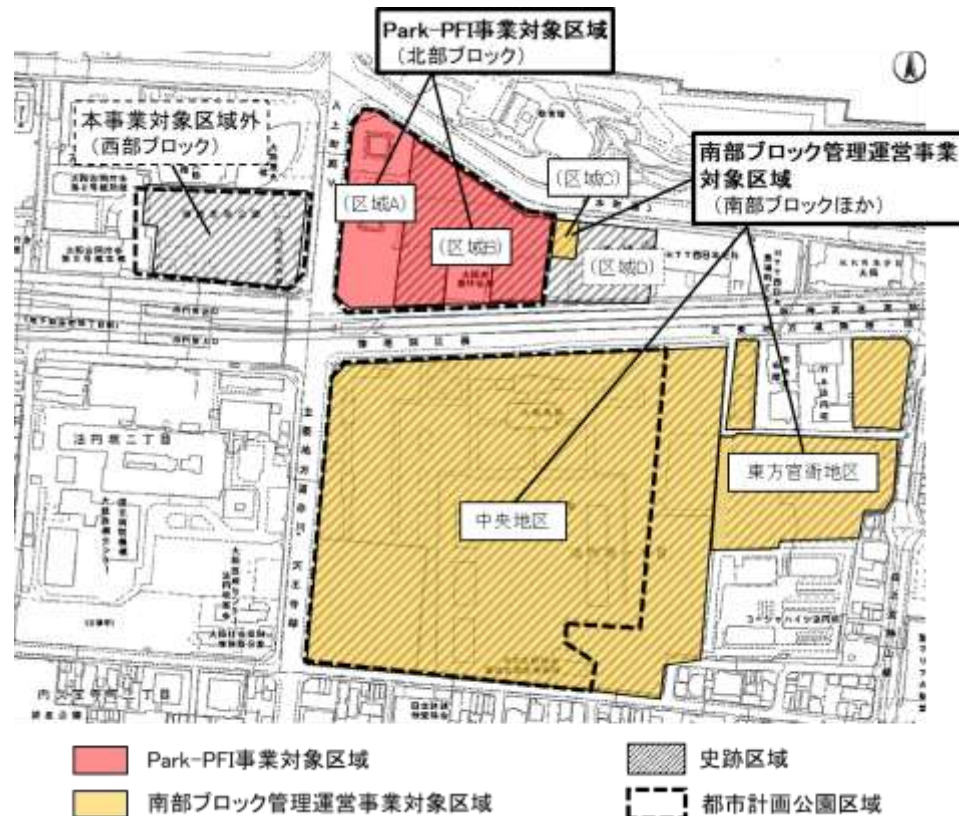
北部ブロックの整備と、北部ブロックと南部ブロック一体の管理運営（利活用）を行う事業者を公募

○北部ブロック（担当：建設局）

- 事業概要：P-PFI制度を用いた公園整備、ソフト的な魅力向上業務の実施
- 維持管理：民間事業者の収益により実施
- 事業期間：20年間

○南部ブロック（担当：経済戦略局）

- 事業概要：ソフト的な魅力向上業務、維持管理・情報発信業務の実施
- 維持管理：現在の維持管理費にて実施
- 事業期間：20年間（北部ブロックに合わせる）



難波宮跡公園

難波宮跡公園（北部ブロック）整備運営事業及び難波宮跡（南部ブロック）管理運営事業 完成予想パース※

■ 主な提案

◇ 民間施設整備に関する提案【北部ブロック】

- ・便益施設 4 棟の整備
(レストラン、カフェ、スイーツ店等)
- ・駐車場・駐輪場の整備

◇ 園地整備に関する提案 【北部ブロック】

- ・遺構表示、芝生広場

◇ 魅力向上業務に関する提案

【北部ブロック・南部ブロック】

- ・歴史ガイドツアー
- ・エクササイズ(ヨガ、太極拳等) 関連
- ・伝統芸能特別公演
- ・フードフェス など

■ 事業期間～

北部ブロックの工事着手から20年間

■ スケジュール (予定)

令和5年春	南部ブロック運営開始
令和5年冬頃	北部ブロック工事着手
令和7年春頃	北部ブロック運営開始



南方面からの鳥瞰図



北部ブロックの公園整備 (西側)

※提案段階のものであり、今後の協議により変更となる場合があります。

II 【公民連携の推進】 (15) 水道基幹管路PFI〔新規〕

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<p><管路の耐震性の課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ・大阪市域内は管路の経年化が進行し、地震に対しても脆弱な鑄鉄管が多く残存するなど、管路網全体で十分な耐震性を備えているとはいえず、南海トラフ巨大地震の切迫性が高まる中、大規模な地震が発生した場合に管路が破損し、大規模漏水や断水を引き起こすリスクを抱えている。 <p><PFI管路更新事業の公募終了></p> <ul style="list-style-type: none"> ・上記の課題を16年の事業期間で一気呵成に解消するため、配水管更新事業に水道施設運営権を活用したPFI管路更新事業の実施をめざし、2020年10月から公募を開始したが、コンセッションとして事業者が負担する施工条件の不確実性によるコスト増の影響を正確に把握できない等の理由により、2021年9月に全ての応募者が辞退した。 ・PFI管路更新事業の事業規模で、施工条件の不確実性による事業費増加リスクを市が負担することは、将来の経営に大きな影響を与える懸念があることから、再公募を断念した。 	<p><段階的な管路の耐震整備></p> <ul style="list-style-type: none"> ・PFI管路更新事業の公募終了を受けて、管路の耐震整備を段階的に進めることとし、まずは切迫性が指摘される南海トラフ巨大地震対策を優先し、同地震発生時に広域断水が回避できる状態をめざす。 ・具体的には、市内に12ある1次配水ブロックにおける全域断水の発生回避のために、基幹管路のうちの配水本管（鑄鉄管）や送水管の一部を耐震管に更新する。 ・南海トラフ巨大地震対策完了後は、引き続き、次に急がれる上町断層帯地震時の広域断水回避に向け、その対策の要となる大淀送水管の耐震管への更新に着手する。 <p><官民連携による更新のペースアップ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・官民連携手法を活用して管路更新のペースアップを図ることによって、可能な限り早期に南海トラフ巨大地震発生時に広域断水が回避できる状態を実現する。 	<p><基幹管路耐震化PFI事業></p> <ul style="list-style-type: none"> ・南海トラフ巨大地震発生時の広域断水を回避するための路線及びこれらと同時に施工することで効率的な更新が図れる路線を対象として、PFI手法を活用し、計画・運営・設計・施工業務を一括して民間事業者任せ、その技術力と創意工夫を最大限発揮させることにより、従来の公共発注の手法よりも更新ペースをアップさせる「基幹管路耐震化PFI事業」の実施をめざす。 	<p><事業実施効果></p> <ul style="list-style-type: none"> ○南海トラフ巨大地震発生時の広域断水回避の早期実現 ・南海トラフ巨大地震に対する耐震性を有する基幹管路による市内に12ある1次配水ブロックへの配水路線の構築を、従来の公共発注の手法による場合に比べて5年前倒しとなる令和13年度中に実現 ○コストメリット ・2023年1月にVFM※を公表予定 <p>※VFM (Value For Money)</p> <p>従来の方式と比べてPFIの方が総事業費をどれだけ削減できるかを示す割合</p>

2021年度末時点の管種別延長等

〔新規〕 < Why >

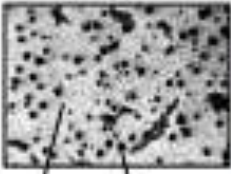
区分		全管路延長	うち基幹管路延長
管種内訳	鋳鉄管	401km	52km
	ダクタイル鋳鉄管（一般継手）	2,673km	358km
	ダクタイル鋳鉄管（耐震継手）	1,594km	231km
	鋼管	112km	107km
	その他（塩化ビニル管等）	441km	0 km
合 計		5,221km	748km

管路の分類

【新規】 < Why >

【管材質（管種）】

鑄鉄管		鉄、炭素、ケイ素からなる鉄合金。 材質的にもろく、割れやすい。
-----	---	------------------------------------

ダクタイル鑄鉄管		鑄鉄に含まれる黒鉛を球状化させたもので、鑄鉄に比べ強度が高く、割れにくい。
----------	---	---------------------------------------

鋼管		素材に鋼を用いていることから、強度が高く、割れにくい。
----	---	-----------------------------

管体の材質、継手ともに脆弱で、地震時に割れや抜けだしの被害が集中

非耐震管

【継手の構造】



埋立地など、悪い地盤に布設



岩盤・洪積層など、良い地盤に布設

耐震適合管

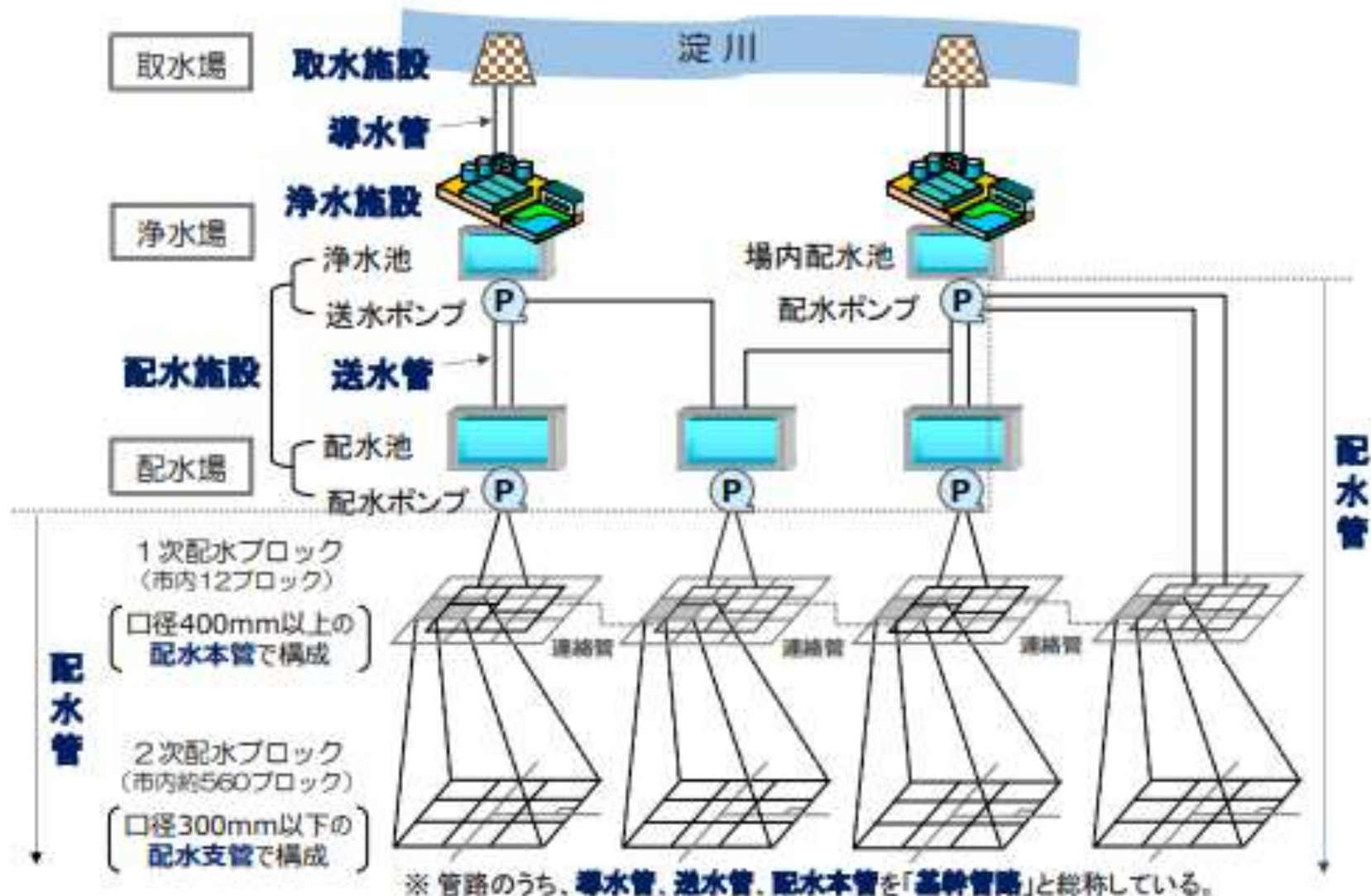
溶接継手（電食等の定期点検が必要）

耐震管

※塩化ビニル管は非耐震管に分類され、主に私道に埋設されている口径75mm以下の管路である。

水道施設の階層構造

〔新規〕 < Vision >



基幹管路耐震化PFI事業の事業概要

【新規】 < What >

【事業範囲】

		路線全体					個別路線											
		計画・運營業務					設計業務					施工業務					管理的業務	
		路線の選定	管路構成の決定	断水可否条件の提示	設計・施工の工程の全体調整	路線毎の断通水計画の策定(全体調整含む)	工法の選定	埋設調整	設計図面の作成	積算	施工実施者の選定	施工許可申請	試掘・施工協議	地元調整・管理者協議	工事実施	断通水作業の計画立案・実施	工事監督	弁類等の修繕
事業範囲	官	○	○	○				○				○		○				
	民				●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
現行体制	官	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○		○			○	
	民							■	■				■	■	■	■		■

【事業期間】

8年間（2024年度から2031年度）の予定

2022年 1月 「PFI管路更新事業の総括及び今後の基本的方向性について」
の公表

- 期間を短縮し、対象を切迫性が指摘される南海トラフ巨大地震対策に集中化

5 - 8月 民間事業者を対象にした市場調査の実施

9月 「管路更新事業の新たな官民連携プランの方向性」の公表

- 事業対象を見直し（上町断層帯地震対策の一部前倒し、インセンティブ路線の追加）

1 1月 「管路更新事業の新たな官民連携プランの方向性」の改訂

- 急激な経営環境の変化（動力費の急騰）を受けて事業対象を見直し（インセンティブ路線を対象外に）

「大阪市水道基幹管路耐震化PFI事業実施方針」の策定

Ⅲ 行財政改革

【財政】

(1) 財政再建

(2) 財務マネジメント

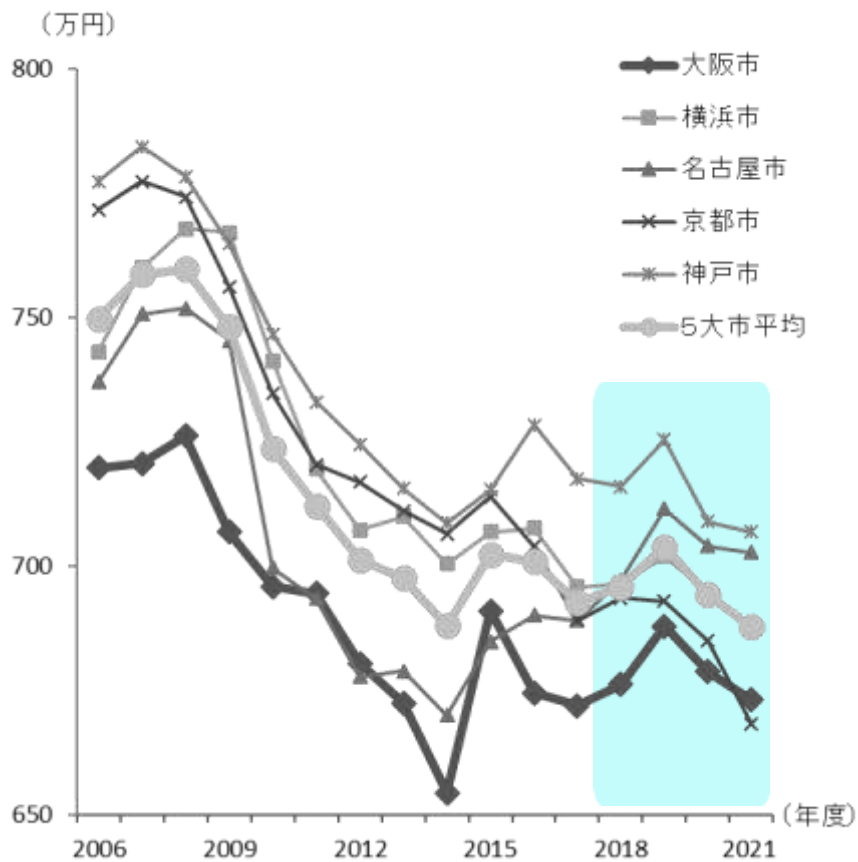
Ⅲ【財政】（１）財政再建

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<p>大阪市は、かつては堅調な 税収を背景に、膨大な昼間 人口にかかる行政需要に応 じた財政支出を実施し、イン フラ整備等を行ってきた。</p> <p>しかし、バブル崩壊以後、 税収減少にも関わらず公債 費は増加し、職員数も多いま まであった。</p> <p>また、財政の硬直化が進み、 経常収支比率は100%を超え、 経常的な収入で経常的な支 出を賄えない状況となってい た。</p>	<p>これまでの考え方ややり方 にとられず、ゼロベースで 事務事業を見直し、経費削減 を進める。</p> <p>2012年度から「市政改革プ ラン」がスタート (目標) 事務事業の見直し 一般財源1億円以上の施策・ 事業445項目のうち109項目の 内容を見直し。</p> <p>2014年度目標効果額(一般財 源):2012年度比▲226億円 →2012年度一般財源1億円以上 の事業費見込額の4.7%</p> <p>また、職員数削減と人件費 削減をあわせて進める。</p> <p>↓ 経費を削減する一方で、市 長の重点的な施策である「現 役世代への重点投資」を拡 充する。</p> <p>改革推進体制を強化し、局 横断的に改革を進める。</p>	<p>①人件費の削減</p> <p>②職員数の削減</p> <p>③事務事業の見直しと 経費削減</p> <p>④市債発行の抑制</p> <p>⑤財政の硬直性の改 善</p> <p>⑥局横断的な改革推 進体制の構築</p>	<p>・職員平均年収、ラスパイレス指数は5大市中最低 水準に</p> <p>・職員数 (2005～2013年度) →▲12,000人 約25%減 (2013～2017年度) →▲ 5,000人 約14%減 (2017～2021年度) →▲ 5,000人 約12%減</p> <p>・施策・事業のゼロベースの見直し ▲211億円(2014年度の2012年度比効果額) →2012年度一般財源1億円以上の事業費 見込額の4.4% ▲234億円(2015年度の2012年度比効果額) →2012年度一般財源1億円以上の事業費 見込額の4.9%</p> <p>市債残高は減少基調 →2017年度41,380億円(2012年度比 ▲7,773億円) →2021年度30,871億円(2017年度比 ▲10,509億円)</p> <p>・実質公債費比率 2017年度5.7%(2012年度比▲3.7%) 2021年度1.8%(2017年度比▲3.9%) 将来負担比率 2017年度 65.2%(2012年度比▲115.6%) 2021年度 —※はともに改善 ※ 2021年度の将来負担比率については、充当可能財 源等が将来負担額を上回ったため「—」と表記</p> <p>・経常収支比率は、改善傾向 →2012年度 101.9%(2005年度比 0.2%増) →2017年度 98.3%(2012年度比 3.6%減) →2021年度 85.1%(2012年度比 16.8%減)</p> <p>・市政改革室の設置(2006年度) ・改革プロジェクトチームの設置 (2011年度)</p>

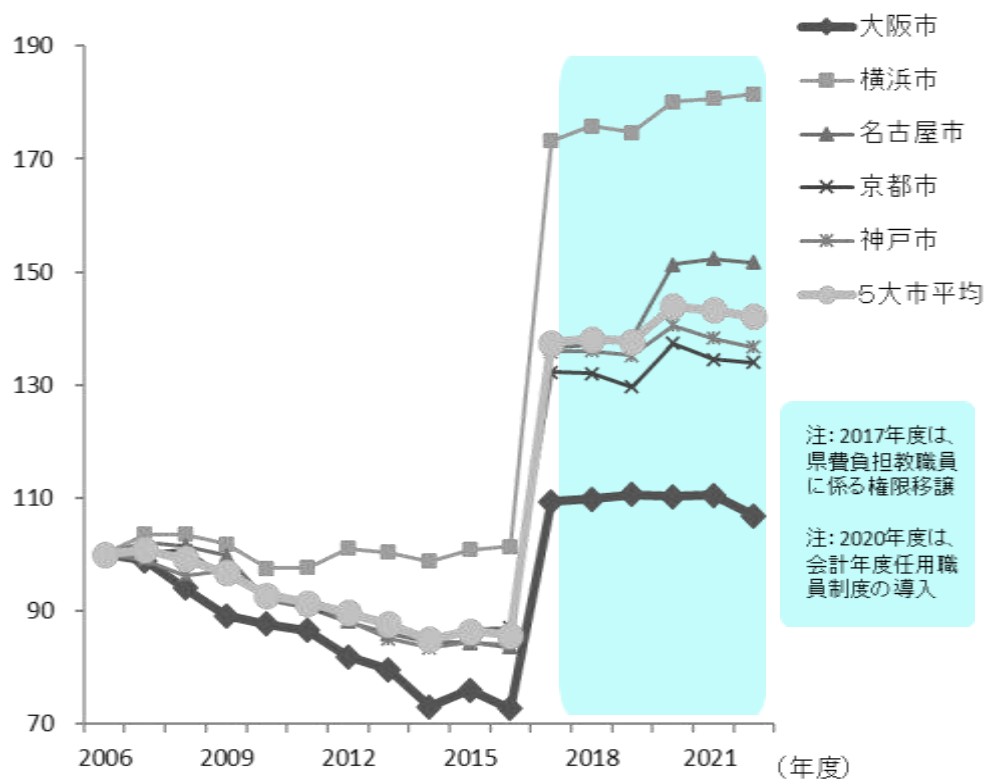
① 人件費の削減

職員の平均年収及び人件費予算額は従来から他都市より低水準。

職員の平均年収



2006年度を100とした場合の
人件費予算の推移
(一般会計予算額)



注: 2017年度は、
県費負担教職員
に係る権限移譲

注: 2020年度は、
会計年度任用職
員制度の導入

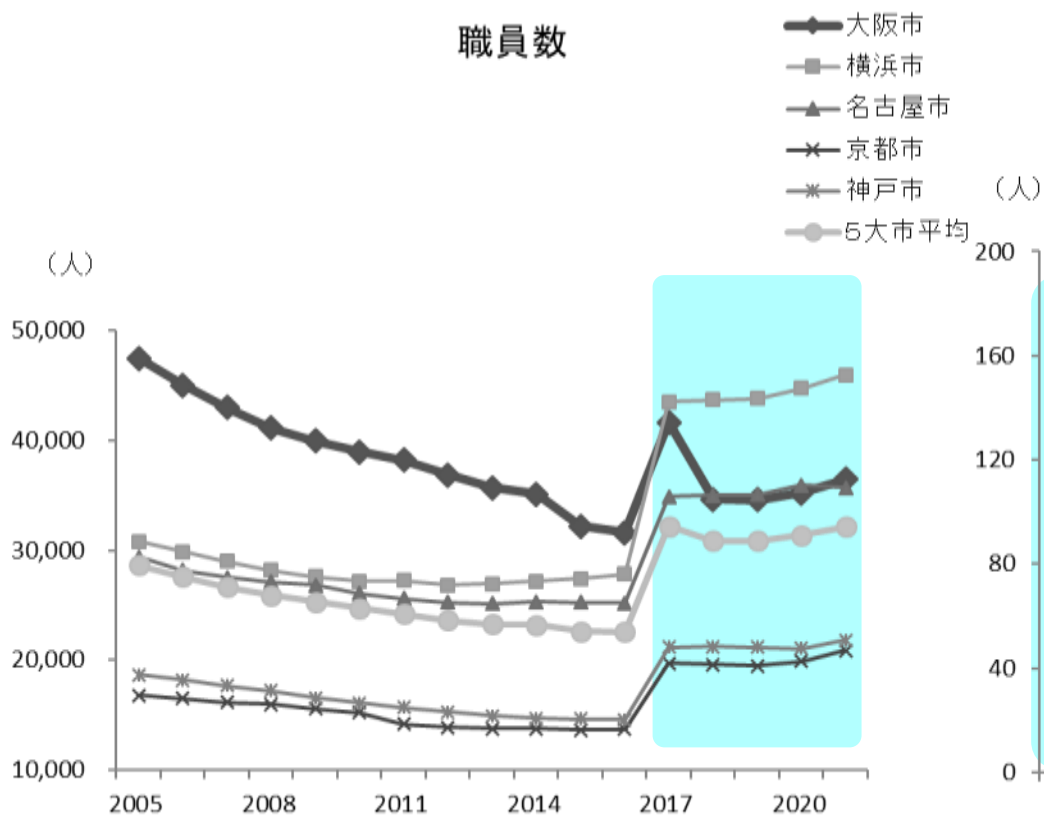
② 職員数の削減

2005年度から2013年度までで約12,000人(約25%)、2013年度から2017年度までで約5,000人(約14%)の職員を削減。

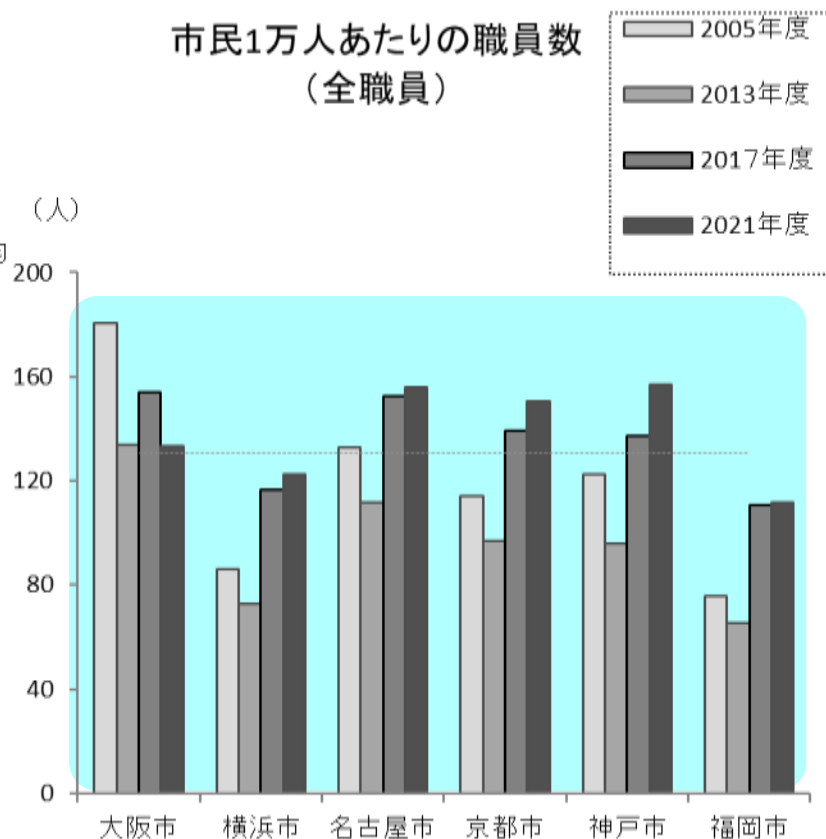
さらに、2017年度から2021年度までに約5,000人(約12%)の職員を削減し、計約22,000人(約46%)の職員を削減した。※県費負担教職員の影響を除く

他都市と比較しても大きな削減となり、市民1万人あたりの職員数は概ね政令市平均となった。

職員数



市民1万人あたりの職員数
(全職員)



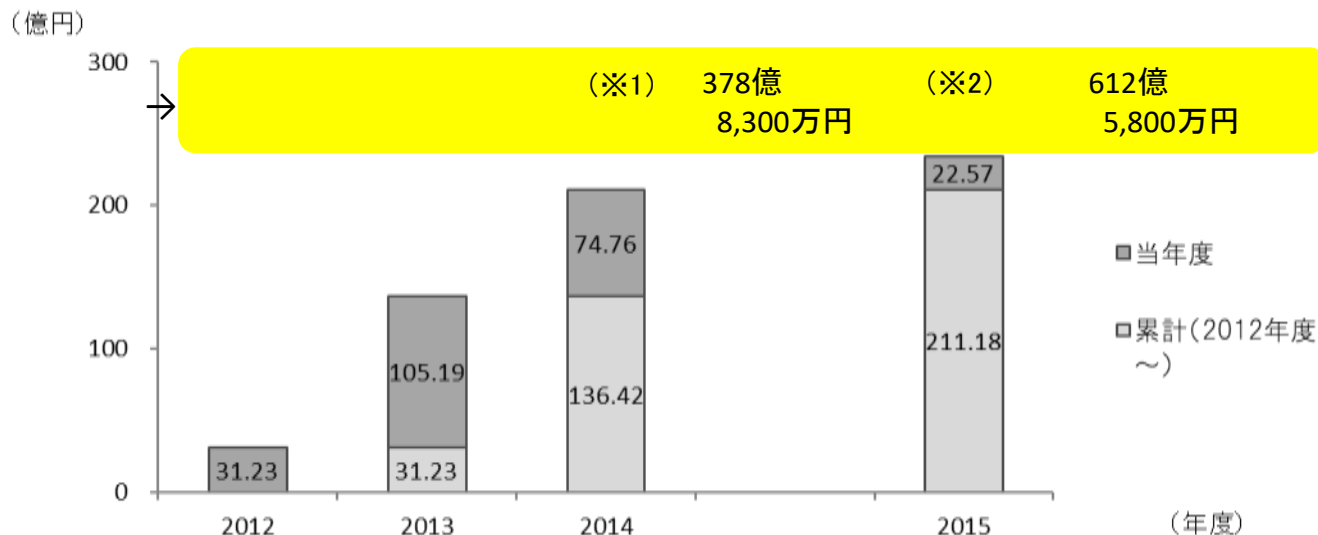
※2017年度以降は各政令市において、県費負担教職員の権限移譲に伴う職員数が増加

③ 事務事業の見直しと経費削減（1／3）

「市政改革プラン(2012年7月策定)」及び「平成27年度市政改革基本方針(2015年3月策定)」に基づき、施策・事業のゼロベースの見直し、補助金等の見直しを実施。

○ 施策・事業のゼロベースの見直し(109項目)

削減効果額(一般財源) 合計 **378億8,300万円** (2012～2014年度累計)
612億5,800万円 (2012～2015年度累計)



※1 2014年度削減効果額 211.18億円 → 2012年度一般財源1億円以上の施策・事業の事業費見込(4,767億円)の4.4%に相当(参考) 2014年度大阪市一般財源額予算額は8,278億円であるが、211.18億円はこれの約2%に相当する。

一般財源……使途が特定されておらず、自治体の裁量で使用できる市税等の財源。

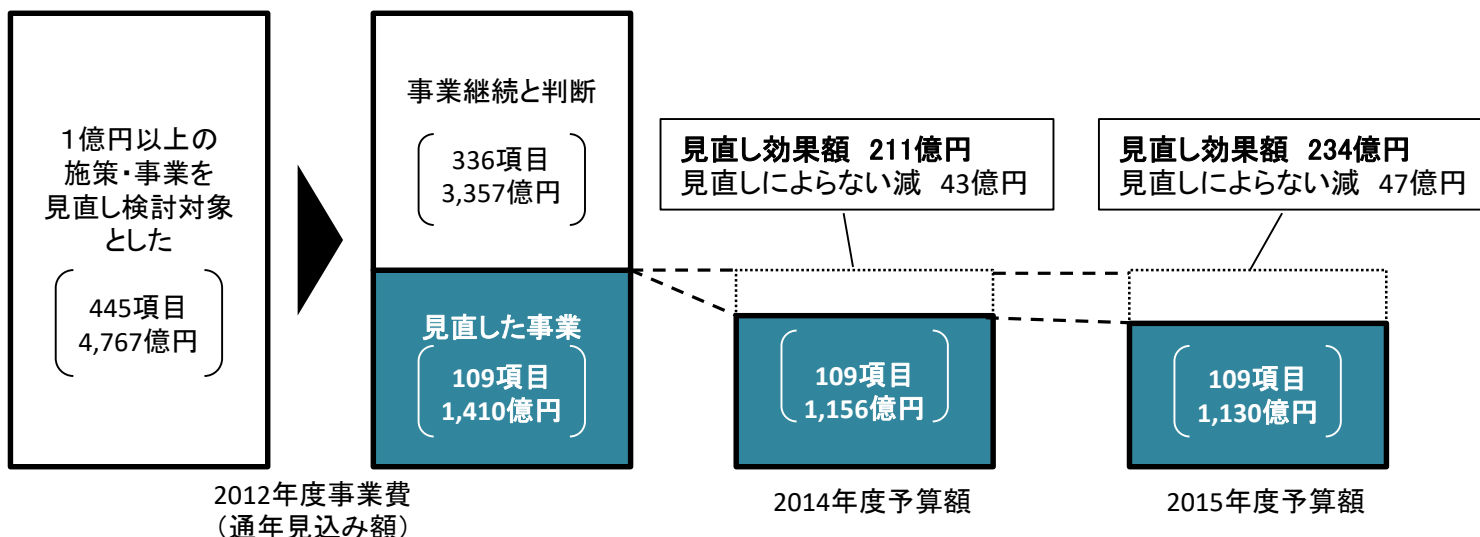
※2 2015年度削減効果額 233.75億円 → 2012年度一般財源1億円以上の施策・事業の事業費見込の4.9%の相当(参考) 2015年度大阪市一般財源額予算額は8,394億円であるが、233.75億円はこれの約3%に相当する。

なお、同基本方針終了後も、2016年度 12.13億円、2017年度 4.91億円、2018年度 2.84億円、2019年度 1.08億円の新たな見直し効果額(単年度)を達成。

③ 事務事業の見直しと経費削減 (2/3)

■ 施策・事業のゼロベースの見直し

○ 一般財源1億円以上の施策・事業(445項目 計4,767億円)の検証を行い、見直しの対象事業(109項目 計1,410億円)を抽出。その上で内容を見直し、2014年度には2012年度と比較して211億円を削減。2015年度には2012年度と比較して234億円を削減。



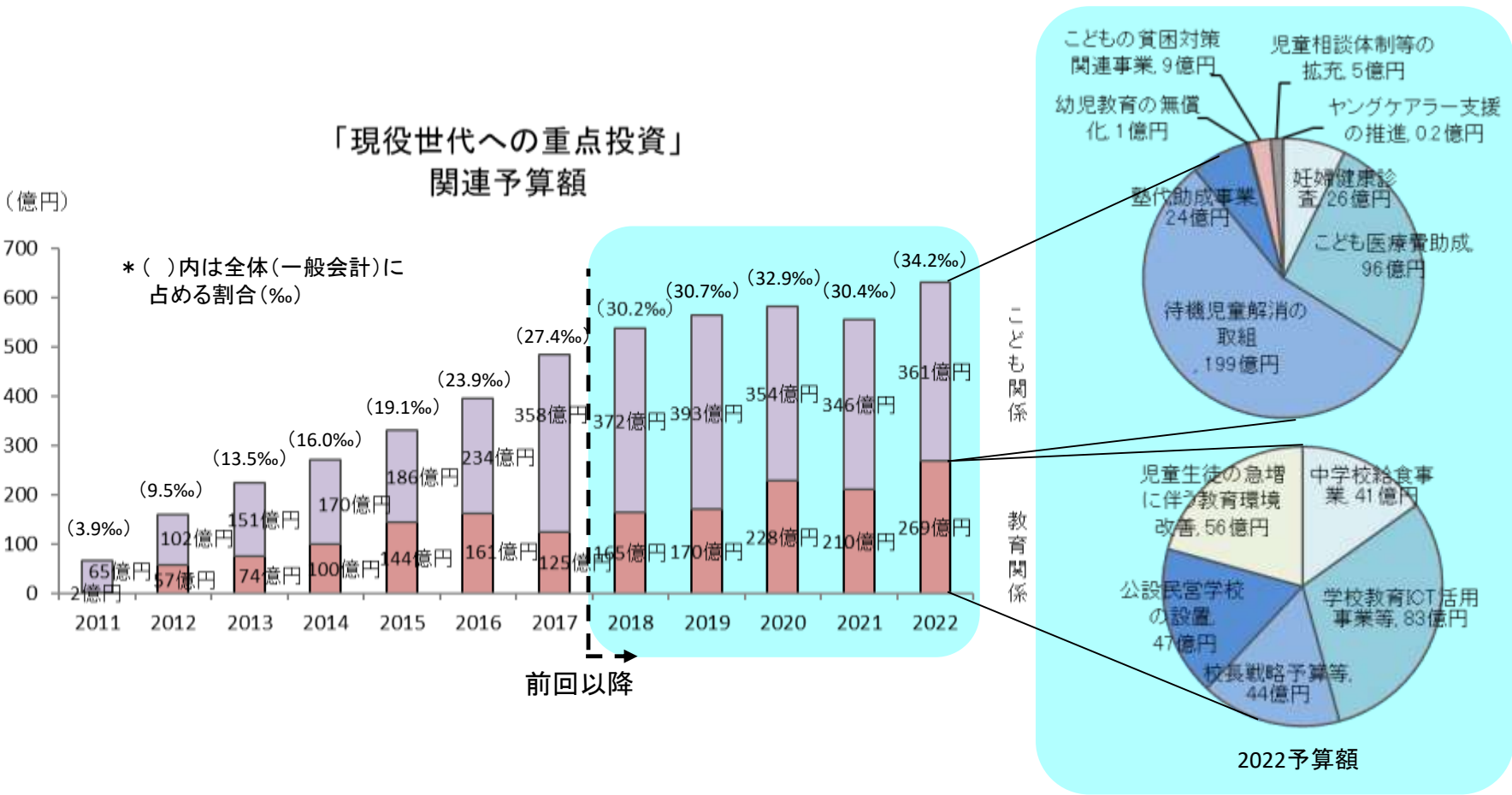
主な項目	結果
市営交通料金福祉措置(敬老パス)への利用者負担導入	・2013年7月 3千円の利用者負担導入 ・2014年8月 1回50円の利用者負担の導入
市営交通料金福祉措置(母子家庭等)の見直し	・2013年度末 廃止
高齢者世帯等への上下水道料金福祉措置(減免)の廃止	・2013年10月 重度障がい者世帯、高齢者世帯等に対する基本料金相当額の減免を廃止
社会福祉施設に対する上下水道料金福祉措置(減免)の廃止	・2013年度 減免率40%→20% ・2013年度末 廃止
保育料等の軽減措置の見直し	・2013年度 保育所保育料徴収基準額 69.4%→70.5%

全項目一覧は付属資料1(施策・事業のゼロベースの見直し)を参照。

③ 事務事業の見直しと経費削減(現役世代への重点投資) (3/3)

経費削減の一方で、市長の重点施策の「現役世代への重点投資」を拡充。
主に、こども・教育分野を拡大。

(一般会計予算に占める割合 2011年度:約4%→2014年度:16%→2017年度:27%→2022年度34%)。



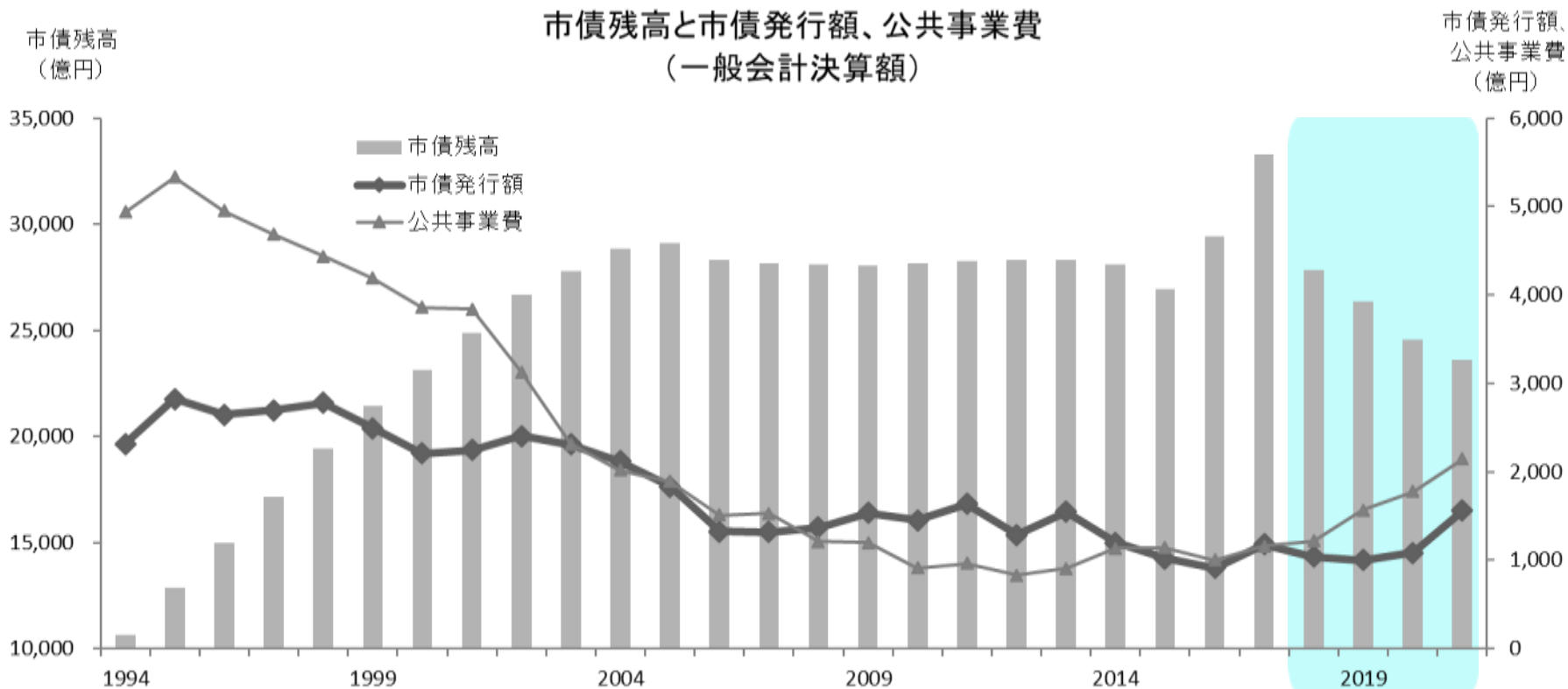
④ 市債発行の抑制（1／2）

市債残高は2005年度までは増加の一途を辿っていたが、2005年度以降は減少基調。

なお、2015年度末の市街地再開発事業会計及び土地先行取得事業会計の廃止に伴い、2016年度に当該会計の市債残高が一般会計へ移行し、2017年度の自動車運送事業会計及び高速鉄道事業会計の廃止に伴い、2017年度に当該会計の市債残高が一般会計へ移行している。

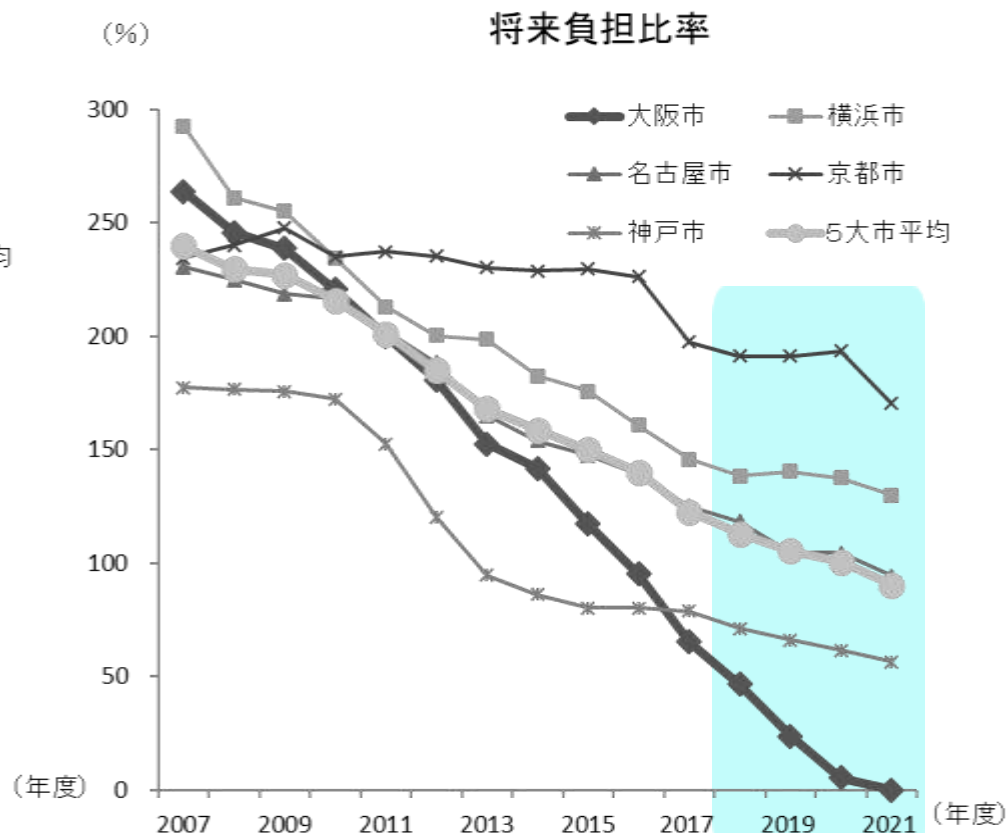
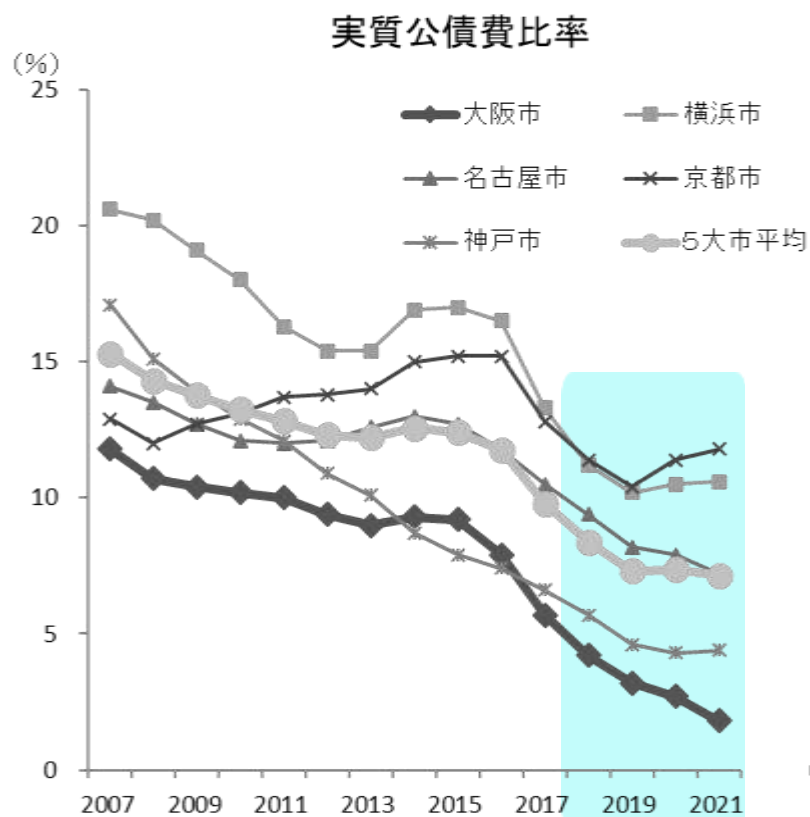
また、近年、臨時財政対策債の多額の発行があるものの、市債の新規発行額については極力抑制している。

市債残高と市債発行額、公共事業費
(一般会計決算額)



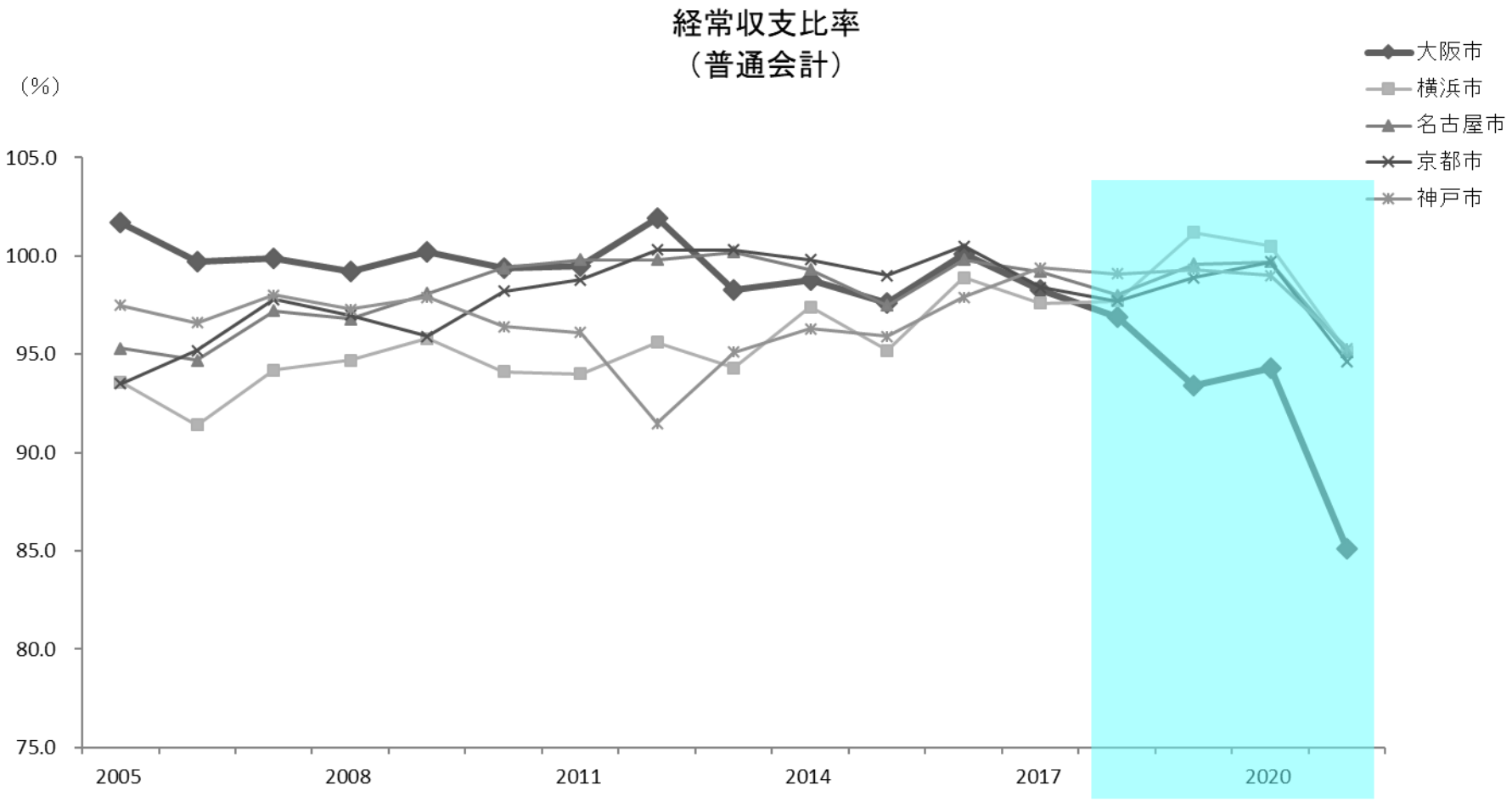
④ 市債発行の抑制（2/2）

市債発行の抑制に伴う市債残高の減少により、実質公債費比率、将来負担比率ともに改善してきた。



⑤ 財政の硬直性の改善

経常収支比率は生活保護費などの扶助費や市債の償還のための公債費といった経常的経費の増大により高い水準で推移してきたが、市税等経常的一般財源の堅調な推移に加え、市政改革の取組等により職員数の削減や市債残高の減少が進んだことから、近年は改善傾向にある。

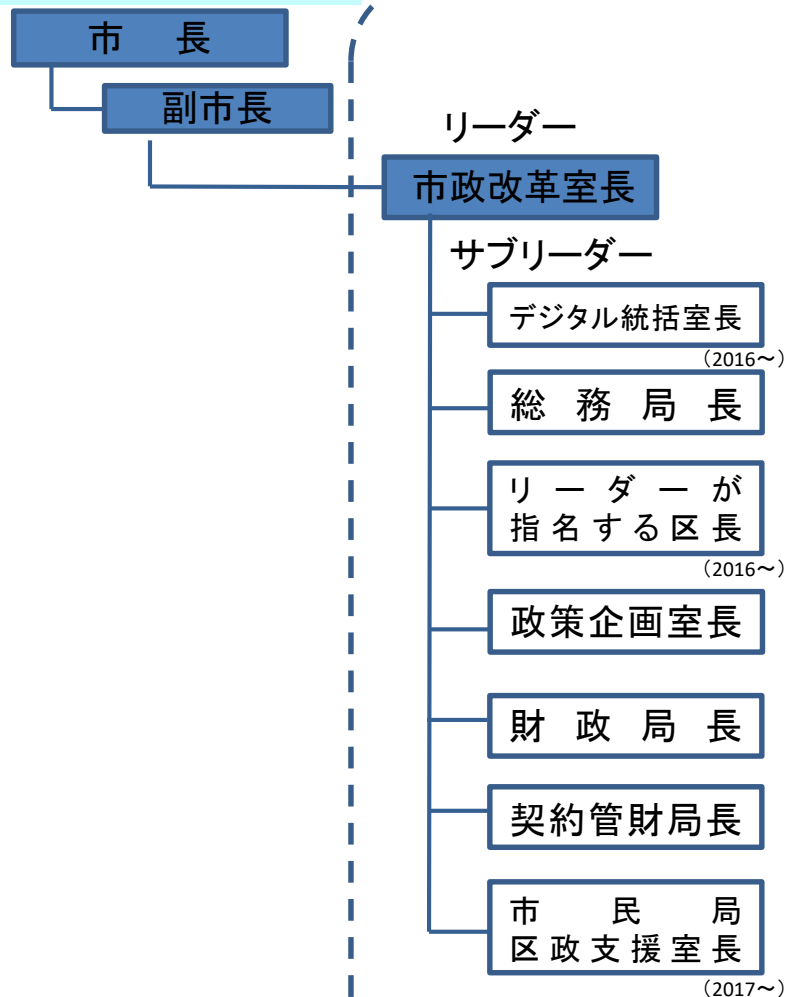


⑥ 局横断的な改革推進体制の構築

改革を推進するため、局横断的なプロジェクトチームを設置。（2011年12月）

サブリーダー、プロジェクトメンバーについて充実化。（～2018年3月）

関係所属も含めた多角的・横断的な観点から点検・評価が必要な取組のみにプロジェクトチームを再構築。（2020年4月～）



改革プロジェクトチーム プロジェクトメンバー

(2022年9月現在)

	2014年度	2017年度	2022年度
施策・事業の見直し	7名	6名	6名
(歳入の確保)	5名	7名	—
(人事・給与制度の見直し)	8名	9名	—
(外郭団体の見直し)	6名	4名	—
経営システムの見直し(経営形態の見直し)	8名	8名	8名
(指定管理者制度の活用) (指定管理者制度の見直し)	4名	4名	—
未利用地の有効活用	—	8名	9名
(ICTの活用)	—	4名	—
公共施設のあり方	—	7名	10名
(人材育成)	—	6名	—
(5S、標準化、改善、問題解決力向上)	—	6名	—
(PDCAサイクルの徹底)	—	7名	—
(地域社会づくり)	—	8名	—
(区行政の仕組みづくり)	—	7名	—
(分権型教育行政)	—	7名	—
(市民利用施設のあり方の検討)	6名	—	—
(補助金等の見直し)	4名	—	—
(公共事業の見直し)	6名	—	—
(業務フローの最適化)	10名	—	—
合計	64名	98名	33名

※()内は、2014年度、2018年度当時の取組項目

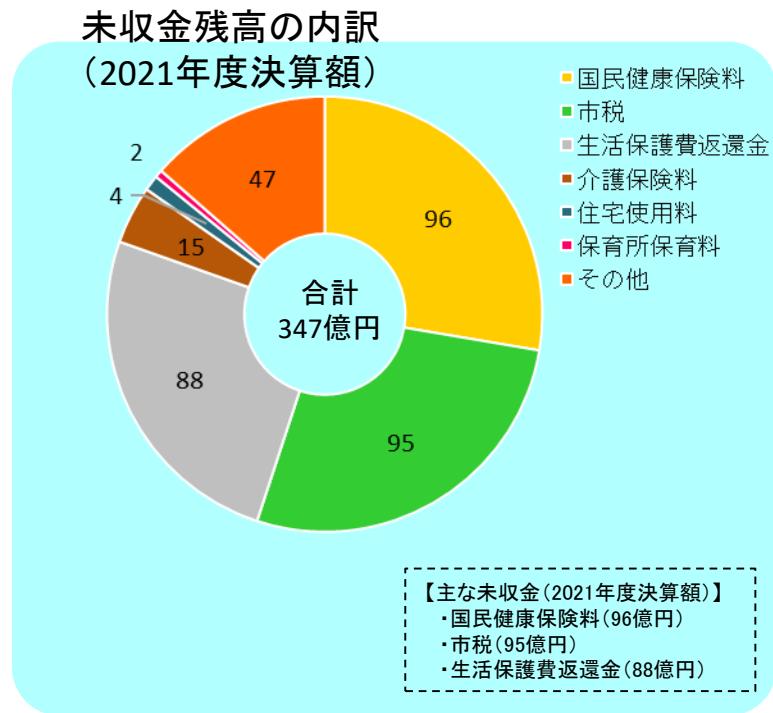
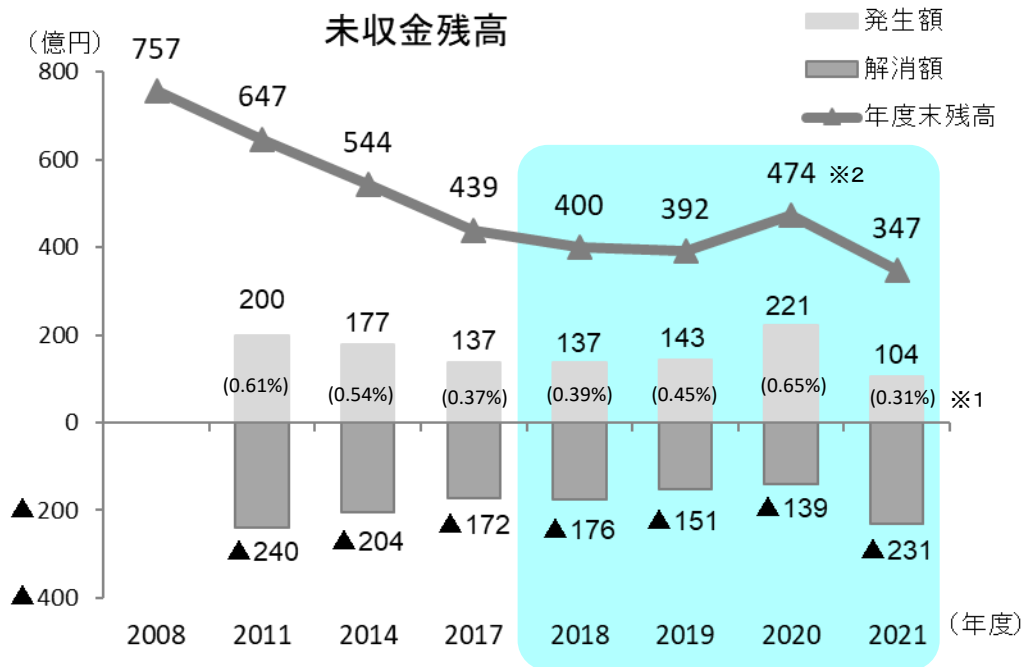
Ⅲ【財政】（２）財務マネジメント

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<p>厳しい財政状況を受けて経費削減を進めてきたが、扶助費の増大等により財政は硬直化しており、縮減だけでは限界があった。</p> <p>扶助費の推移 3,091億円 → 5052億円 (2002年度) (2012年度)</p> <p>税以外の収入を確保するための取組や体制が十分ではなく、各局が自律的に財務をマネジメントする仕組みも未成熟であった。</p> <p>一方で、地方公社等に対する債務保証や損失補償など、団体が借入金を返済できなくなった場合に市が負担を要するものがあり、将来の財政に悪影響を及ぼし得るリスクが存在していた。</p>	<p>税収の劇的な増が見込めない中、新たな収入源を確保する。</p> <p>財務リスクについては、個々の事業実態やリスクの程度、負担の内容等を勘案しながら、処理スキームや内容、処理の進捗状況に応じた分類を行う等して、統一管理・公表する。</p> <p>各部門が自らのマネジメントのもと予算編成に取り組む仕組みを構築する。</p>	<p>① 未収金回収の強化</p>	<p>・市債権回収対策室の設置 (2012年8月)</p> <p>・未収金残高</p> <p>757億円 (2008年度) → 610億円 (2012年度) → 439億円 (2017年度) → 347億円 (2021年度)</p>
		<p>② 広告事業収入の確保</p>	<p>・広告事業効果額</p> <p>0.3億円 (2006年度) → 3億円 (2012年度) → 6億円 (2021年度)</p>
		<p>③ 不用資産の売却</p>	<p>・売却実績</p> <p>1,303億円 (2005～2011年度累計) → 866億円 (2012～2015年度累計) → 667億円 (2016～2021年度累計)</p>
		<p>④ 資金調達環境の整備</p>	<p>・国債スプレッド(他都市との差)</p> <p>+4.5bp (2007年) → ±0bp (2018年) → ±0bp (2022年)</p>
		<p>⑤ 財務リスクの計画的な処理・健全化、抜本的対策</p>	<p>・財務リスク額</p> <p>5,317億円 (2007年) → 2,799億円 (2014年) → 1,482億円 (2018年) → 476億円 (2022年)</p>
		<p>⑥ 分権型予算編成システムと予算シーリングの導入</p>	<p>・各局による自律的な選択と集中による施策の展開</p>

① 未収金回収の強化

■ 効果額

未収金残高は、新型コロナウイルス感染症拡大を受けて、市税の徴収猶予特例を適用したことなどにより、2020年度は前年度から増加したものの、2008年度から着実に減少している。



※1 未収金発生額の下のは、徴収すべき額に対する発生額の割合。

※2 2020年度は市税の徴収猶予特例適用額101億円を含む。
市税の徴収猶予特例適用額を除くと、2019年度から19億円減少している。

② 広告事業収入の確保

■ 効果額

ネーミングライツ等の広告事業を展開し、税以外の収入を確保してきている。

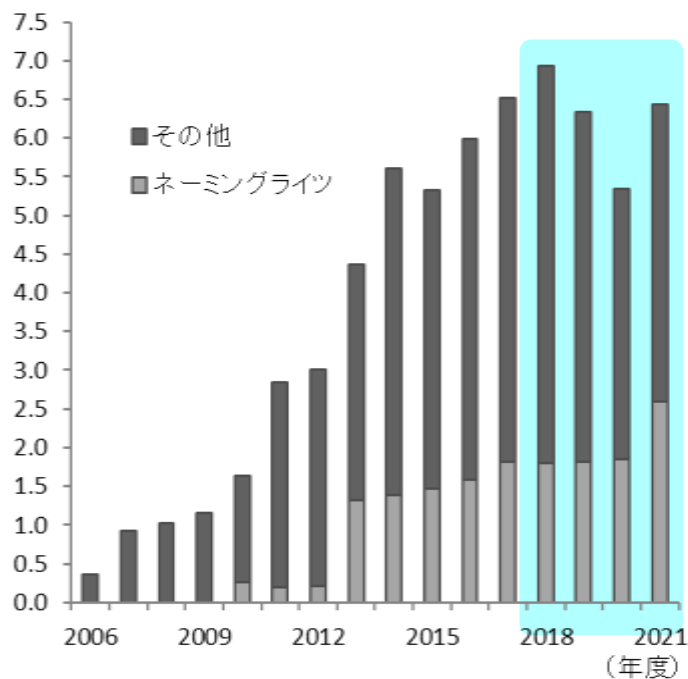
(主な契約事例)

施設名	愛称	パートナー	収入金額 (年額、税込)	契約期間
長居陸上競技場	ヤンマースタジアム長居	ヤンマー(株)	両施設で 1.1億円	2014.3.1 ～2023.3.31
長居第2陸上競技場	ヤンマーフィールド長居			
梅田新歩道橋	阪急阪神連絡デッキ 梅田新歩道橋	阪急電鉄(株)	600万円	2020.3.17 ～2023.3.16
靱テニスセンター	ITC靱テニスセンター	(株)ITC	両施設で 550万円	2017.9.1 ～2024.3.31
靱庭球場	ITC靱庭球場			
中央体育館	丸善インテックアリーナ	丸善インテック (株)	各550万円	2018.3.1 ～2023.2.28
大阪プール	丸善インテック大阪プール			
中央図書館	辰巳商会中央図書館	(株)辰巳商会	220万円	2019.10.1 ～2026.9.30
阿倍野歩道橋	友安製作所Café 阿倍野歩道橋	(株)友安製作所	135万円	2019.11.19 ～2022.11.18
南港R地区荷さばき地	さんふらわあターミナル	(株)フェリー さんふらわあ	100万円	2017.10.1 ～2027.9.30

広告事業効果額

(決算額)

(億円)

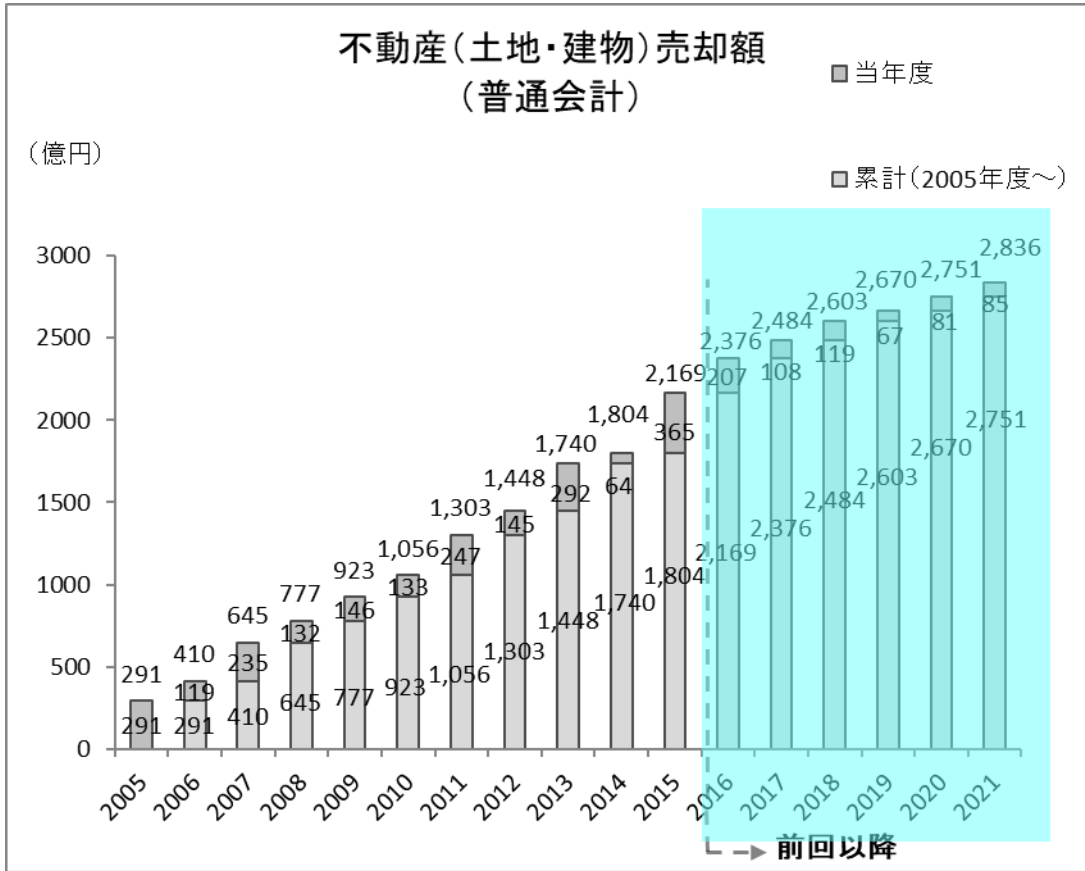


※歳出削減額を含む

③ 不用資産の売却

■ 効果額

不用となった資産は積極的に売却することで、税外収入を確保してきた。



- ・2007年度
未利用地売却目標設定(10年間で1,000億円)
→ 2010年度に前倒し達成
- ・2008年度
未利用地売却促進インセンティブ制度を導入
- ・2010年度
新たな売却目標設定: 2018年度までに1,500億円

- ・2016年度
売却目標設定
2016～2019年度までに累計473億円
→実績累計額499億円にて達成
- 2017年度予算より未利用地(処分検討地)の貸付収入を商品化経費の財源とする制度を導入

- ・2017年度
活用支援担当を設置
商品化を迅速に進めるための更なる支援

- ・2020年度
売却目標設定
2020～2023年度について各年度60億円
→2020年度実績71億円
2021年度実績84億円

- ・2022年度
未利用地売却促進インセンティブ制度等の見直し

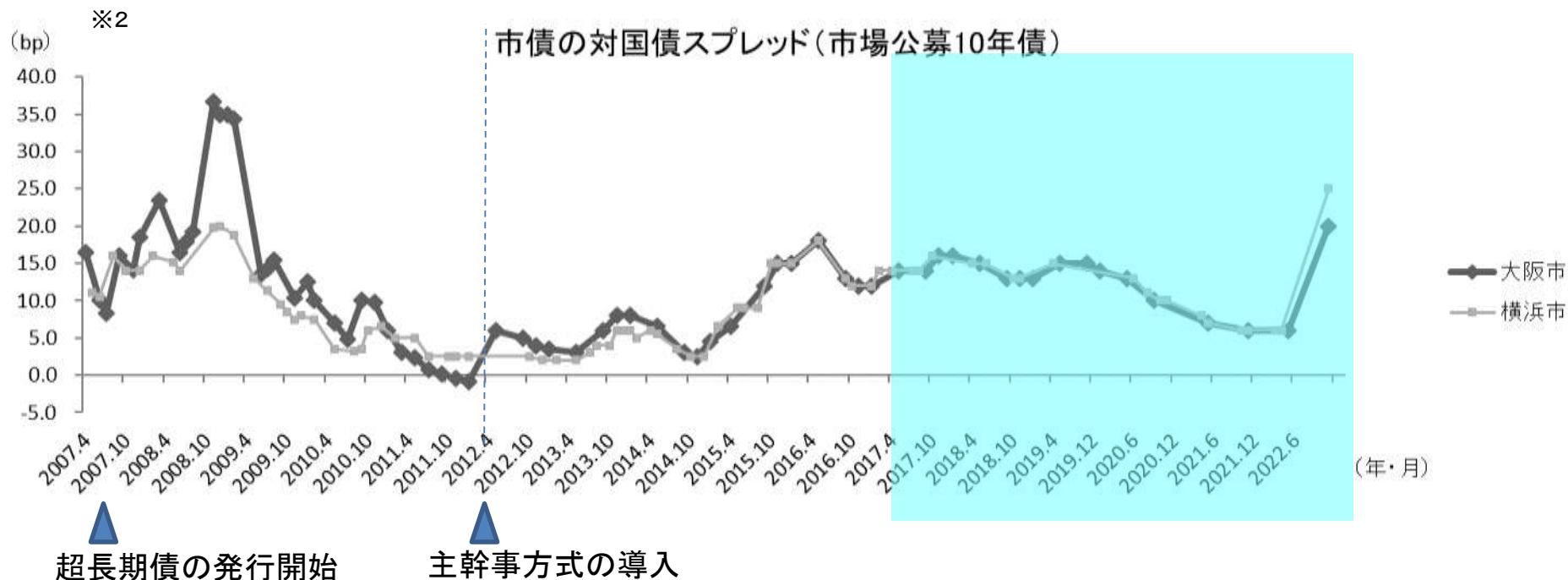
(参考)
「大阪市未利用地活用方針」における処分検討地
約1,084億円 (2022年8月1日時点)

④ 資金調達環境の整備

投資家の評価を高める工夫の結果、国債スプレッド(※1)は2014年に他都市同水準と
なっており、以降、全国トップレベルを維持している。

(投資家ニーズに応じた取組)

- ・2007年度～ 超長期債の発行
- ・2012年度～ 主幹事方式の導入



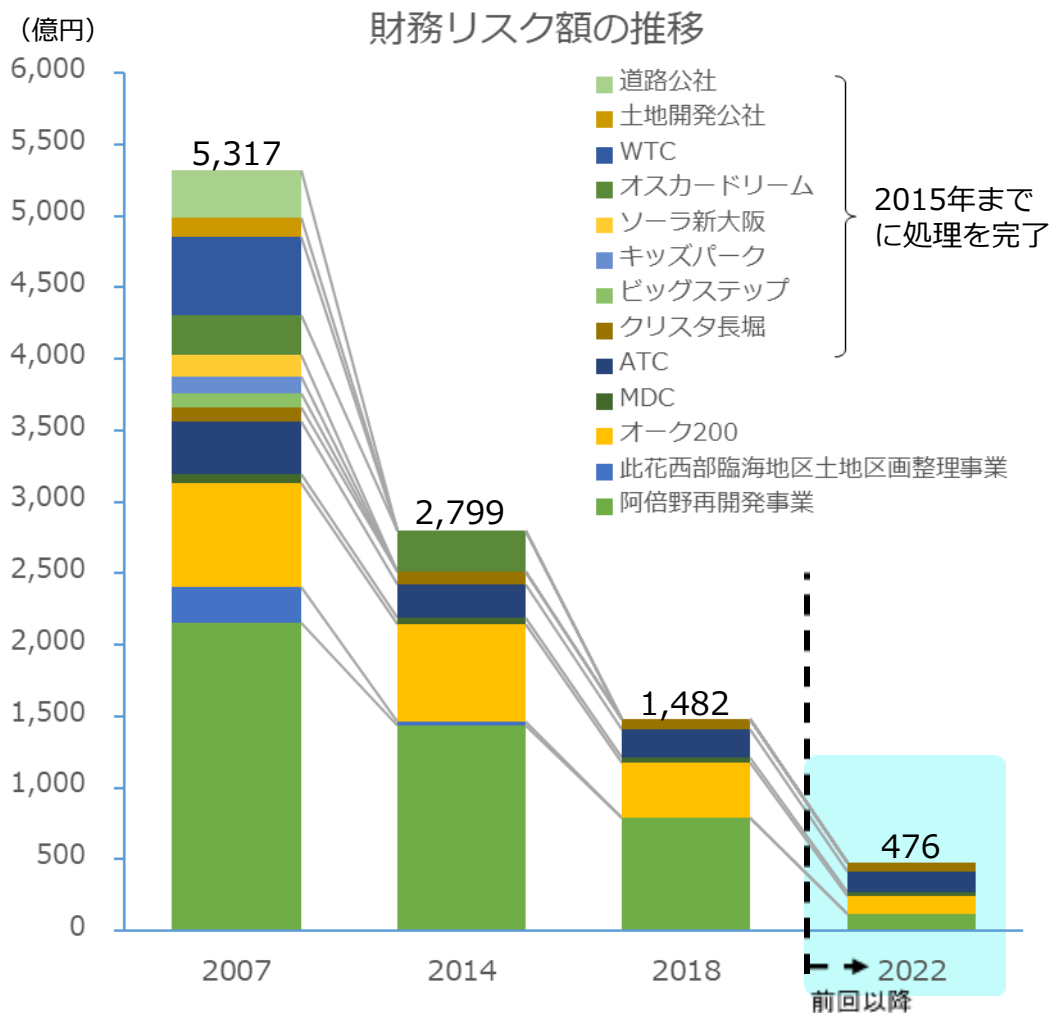
※1 国債スプレッド・・・同条件の国債と地方債を比較した場合に生じる金利差のことであり、これが小さいほど、その地方債発行体はより少ない利息で資金を調達できる。

※2 bp(ベースポイント)・・・債券の利回り等に用いられる単位(1bp=0.01%)。

⑤ 財務リスクの処理

市の財政収支に大きく影響を及ぼす危険性があるものを「財務リスク」としてとりまとめ、処理状況を公表している。

売却や第三セクター等改革推進債の活用等、計画的な処理・健全化、抜本的対策を進めてきたことで、財務リスク額は減少してきている。



<処理の済んだ事業>

- ・ビッグステップ
→ 2007年に売却(売却益70億円)
- ・ソーラ新大阪・キッズパーク
→ 2008年に売却(売却益151億円)
- ・WTC
→ 2010年に損失補償(424億円)、解散
- ・土地開発公社
→ 2011年に債権放棄(175億円)、解散
- ・道路公社
→ 2014年に債権放棄(286億円)、解散
- ・オスカードリーム
→ 2015年に和解・売却
(和解金額等287億円・売却額13億円)

<現在取組・処理を進めている事業>

- ・阿倍野再開発事業
- ・特定調停を行った団体
 - ・MDC (湊町開発センター)
 - ・ATC (アジア太平洋トレードセンター)
 - ・クリスタ長堀
- ・オーク200

<収支不足の解消が見込まれている事業>

- ・此花西部臨海地区土地区画整理事業

Ⅲ 行財政改革

【人事】

(3) 人事・給与制度

(4) 公募制度

Ⅲ【人事】(3) 人事・給与制度

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>																			
<ul style="list-style-type: none"> ・市民感覚、民間経営感覚と乖離 ・硬直化し、変化を厭う組織風土 ・コンプライアンス意識の弱さ ・ムダを徹底的に排除し、成果を意識した行財政運営が必要 <p>(次頁に続く)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人材像、組織風土の抜本的見直し <ul style="list-style-type: none"> ・職員採用 ・人材登用 ・人事考課 ・人件費の削減 ・大阪府との間で整合性のとれた制度の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ①職員採用試験の抜本的見直し等 ・事務行政(22-25)採用試験等におけるエントリーシートの導入、教養試験の廃止、民間企業の就職活動スケジュールに合わせた試験 ・社会人経験者区分採用試験の実施 ・女性職員の積極的な登用 ・大阪府との人事交流の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・エントリーシートの導入、教養試験の廃止、民間企業の就職活動スケジュールに合わせた試験実施はいずれも政令市初。従来、中心であった法学部系以外に、理系、外国語系学部出身者など、多様な人材を確保。 ・社会人経験者区分採用の拡大 <table border="1" data-bbox="1255 449 1874 542"> <tr> <td>2011年度 27名</td> <td>2012年度 101名</td> <td>2017年度 80名</td> <td>2021年度 103名</td> </tr> </table> ・女性職員の管理職への積極的な登用(課長補佐相当職以上で、企業管理者を含み、教育長及び教員を除く) <table border="1" data-bbox="1255 706 1874 792"> <tr> <td>2008年度 8.6%</td> <td>2013年度 12.4%</td> <td>2017年度 17.3%</td> <td>2022年度 21.6%</td> </tr> </table> <p>(5大市平均)</p> <table border="1" data-bbox="1255 849 1874 935"> <tr> <td>2013年度 11.7%</td> <td>2017年度 15.1%</td> <td>2022年度 16.4%</td> </tr> </table> ・大阪府との人事交流の拡大 <table border="1" data-bbox="1255 1006 1874 1092"> <tr> <td>2011年度 36名</td> <td>2014年度 76名</td> <td>2017年度 76名</td> <td>2022年度 94名</td> </tr> </table> ・人事交流の拡大に加え、組織の共同設置やカウンターパート部門職員の相互併任等により、積極的に人事面での府市連携を推進。 <<府市併任職員数>> <table border="1" data-bbox="1255 1278 1874 1363"> <tr> <td>2011年度 37名</td> <td>2014年度 247名</td> <td>2017年度 304名</td> <td>2022年度 1,137名</td> </tr> </table> 	2011年度 27名	2012年度 101名	2017年度 80名	2021年度 103名	2008年度 8.6%	2013年度 12.4%	2017年度 17.3%	2022年度 21.6%	2013年度 11.7%	2017年度 15.1%	2022年度 16.4%	2011年度 36名	2014年度 76名	2017年度 76名	2022年度 94名	2011年度 37名	2014年度 247名	2017年度 304名	2022年度 1,137名
2011年度 27名	2012年度 101名	2017年度 80名	2021年度 103名																			
2008年度 8.6%	2013年度 12.4%	2017年度 17.3%	2022年度 21.6%																			
2013年度 11.7%	2017年度 15.1%	2022年度 16.4%																				
2011年度 36名	2014年度 76名	2017年度 76名	2022年度 94名																			
2011年度 37名	2014年度 247名	2017年度 304名	2022年度 1,137名																			

Ⅲ【人事】（3）人事・給与制度

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<p>(前頁からの続き)</p>		<p>②相対評価の導入</p>	<p>・相対評価による新たな人事評価制度の導入(2013年度)</p>
		<p>③給与制度改革</p>	<p>・職員の給与カット率の拡大、政令市で初めて幹部職員への「定額制」を導入、役職間の給料月額「重なり」幅の縮減、住居手当の見直し、技能労務職員の給与水準の見直し(以上2012年度)、旅費制度の見直し(2013年度)、55歳以上昇給抑制(2014年度)、課長代理級の管理職手当の見直し、保育士・幼稚園教育職給料表の導入、技能労務職員の早期退職特例制度の実施(以上2015年度)、給与制度の総合的見直し(2016年度)、人事委員会から技能労務職相当職種民間給与調査の結果報告、技能労務職員給与検討有識者会議の開催及び意見のとりまとめ(2017年度)、人事委員会が公民較差等の実態調査を実施(2019年度)、人事委員会から技能労務職相当職種民間給与調査の結果報告、人事委員会勧告による行政職との均衡を考慮した給与改定とする方針(2020年度)</p>
		<p>④職員の政治的行為の禁止、服務規律の厳格化</p>	<p>・政令市では福岡市を除いて例のない、職員の政治的行為の制限に関する条例や、労使関係に関する条例の施行(2012年8月)</p>

人事・給与制度改革(経過)

2012年6月、職員に関する基本的な事項を定めた職員基本条例等を施行し、人事・給与制度にかかる種々の改革を進めてきた。

	人事関係	給与関係
	①:職員採用試験の抜本的見直し等 ②:相対評価の導入 ④:職員の政治的行為の禁止、服務規律の厳格化	③:給与制度改革
2011年度	① 社会人経験者区分採用の開始 ④ 服務規律刷新プロジェクトチームの設置	
2012年度	① 事務行政(22-25)採用試験等におけるエントリーシート方式の導入等 ④ 職員の政治的行為の制限に関する条例、労使関係に関する条例の制定	③ 職員の給与カット率の拡大、幹部職員への「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、技能労務職員の給与水準の見直し
2013年度	② 人事評価制度に相対評価を導入	③ 旅費制度の見直し(日当の廃止や宿泊料の減額など)
2014年度		③ 55歳を超える職員の昇給抑制制度の導入
2015年度		③ 課長代理級の管理職手当の見直し、保育士給料表・幼稚園教育職給料表の導入、技能労務職員の早期退職特例制度の実施
2016年度		③ 国の給与制度の総合的見直しに準じた制度見直し
2017年度		③ 人事委員会による技能労務職相当職種民間給与調査の結果報告 ③ 技能労務職員給与検討有識者会議の開催及び意見のとりまとめ
2019年度		③ 人事委員会が技能労務職相当職種民間給与調査を実施
2020年度		③ 人事委員会から技能労務職相当職種民間給与調査の結果報告 ③ 技能労務職員の給与について人事委員会勧告による行政職との均衡を考慮した給与改定とする方針

①職員採用試験の抜本的見直し等 (1/3)

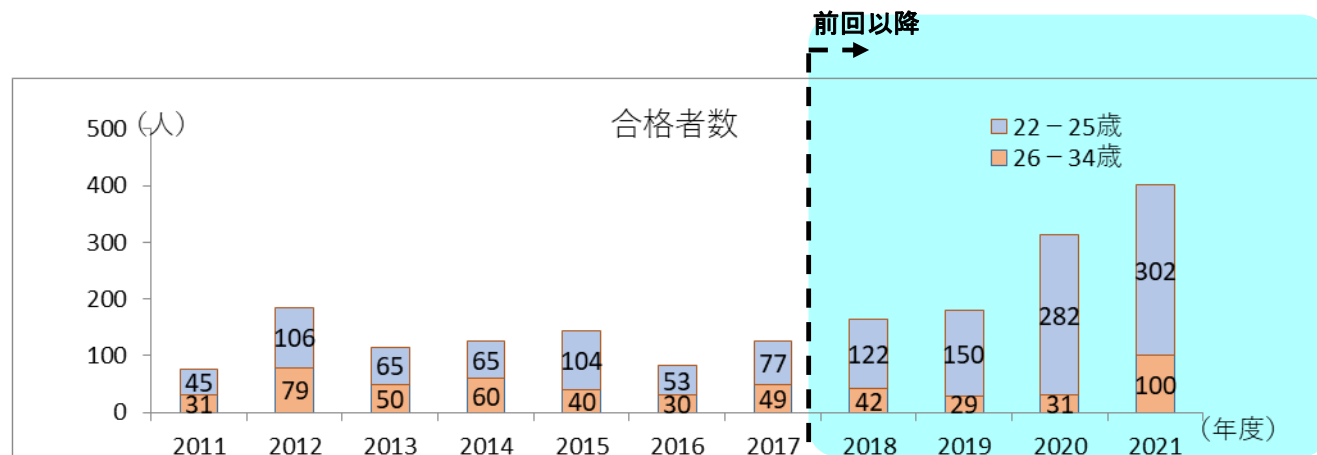
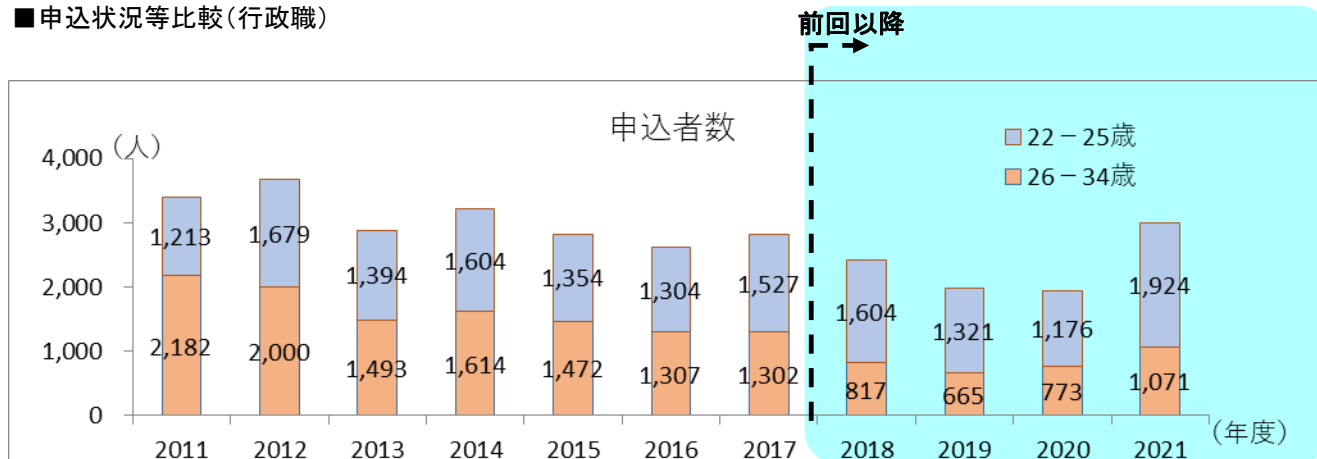
多様な人材を確保するため、政令市で初めて大学卒等採用試験においてエントリーシート方式を導入し、教養試験を廃止するなど、民間企業志望の大学生等も受験しやすい試験を実施。

		項目	内容																																																																																																																																				
職員採用	新規・中途採用（事務行政）	<p>試験区分を見直し、民間企業等で実施されている受験者の意欲・行動力を問うエントリーシート方式を導入し、すべての試験区分において教養試験を廃止【政令市初】</p> <p>民間企業の採用試験で行われる能力検査の代表的なものであるSPI3を試験問題として採用</p> <p>民間企業の就職活動のスケジュールにあわせて、試験実施日程を早期化【政令市初】 ※早期化は2020年度まで実施</p>	<p>・採用試験実施状況(大学卒等)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>年度</th> <th>申込者数</th> <th>合格者数</th> <th>入庁者数</th> <th>倍率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">2021年度</td> <td>・22-25歳</td> <td>1,924名</td> <td>302名</td> <td>173名</td> <td>6.4倍</td> </tr> <tr> <td>・26-34歳</td> <td>1,071名</td> <td>100名</td> <td>70名</td> <td>10.7倍</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2020年度</td> <td>・22-25歳</td> <td>1,176名</td> <td>282名</td> <td>216名</td> <td>4.2倍</td> </tr> <tr> <td>・26-34歳</td> <td>773名</td> <td>31名</td> <td>29名</td> <td>24.9倍</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2019年度</td> <td>・22-25歳</td> <td>1,321名</td> <td>150名</td> <td>118名</td> <td>8.8倍</td> </tr> <tr> <td>・26-34歳</td> <td>665名</td> <td>29名</td> <td>24名</td> <td>22.9倍</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2018年度</td> <td>・22-25歳</td> <td>1,604名</td> <td>122名</td> <td>104名</td> <td>13.1倍</td> </tr> <tr> <td>・26-34歳</td> <td>817名</td> <td>42名</td> <td>41名</td> <td>19.5倍</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2017年度</td> <td>・22-25歳</td> <td>1,527名</td> <td>77名</td> <td>67名</td> <td>19.8倍</td> </tr> <tr> <td>・26-34歳</td> <td>1,302名</td> <td>49名</td> <td>47名</td> <td>26.6倍</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2016年度</td> <td>・22-25歳</td> <td>1,304名</td> <td>53名</td> <td>48名</td> <td>24.6倍</td> </tr> <tr> <td>・26-34歳</td> <td>1,307名</td> <td>30名</td> <td>28名</td> <td>43.6倍</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2015年度</td> <td>・22-25歳</td> <td>1,354名</td> <td>104名</td> <td>93名</td> <td>13.0倍</td> </tr> <tr> <td>・26-34歳</td> <td>1,472名</td> <td>40名</td> <td>38名</td> <td>36.8倍</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2014年度</td> <td>・22-25歳</td> <td>1,604名</td> <td>65名</td> <td>56名</td> <td>24.7倍</td> </tr> <tr> <td>・26-34歳</td> <td>1,614名</td> <td>60名</td> <td>53名</td> <td>26.9倍</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2013年度</td> <td>・22-25歳</td> <td>1,394名</td> <td>65名</td> <td>57名</td> <td>21.4倍</td> </tr> <tr> <td>・26-34歳</td> <td>1,493名</td> <td>50名</td> <td>47名</td> <td>29.9倍</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2012年度</td> <td>・22-25歳</td> <td>1,679名</td> <td>106名</td> <td>100名</td> <td>15.8倍</td> </tr> <tr> <td>・26-34歳</td> <td>2,000名</td> <td>79名</td> <td>71名</td> <td>25.3倍</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2011年度</td> <td>・22-32歳</td> <td>1,213名</td> <td>45名</td> <td>41名</td> <td>27.0倍</td> </tr> <tr> <td>・社会人経験者</td> <td>2,182名</td> <td>31名</td> <td>27名</td> <td>70.4倍</td> </tr> </tbody> </table>							年度	申込者数	合格者数	入庁者数	倍率	2021年度	・22-25歳	1,924名	302名	173名	6.4倍	・26-34歳	1,071名	100名	70名	10.7倍	2020年度	・22-25歳	1,176名	282名	216名	4.2倍	・26-34歳	773名	31名	29名	24.9倍	2019年度	・22-25歳	1,321名	150名	118名	8.8倍	・26-34歳	665名	29名	24名	22.9倍	2018年度	・22-25歳	1,604名	122名	104名	13.1倍	・26-34歳	817名	42名	41名	19.5倍	2017年度	・22-25歳	1,527名	77名	67名	19.8倍	・26-34歳	1,302名	49名	47名	26.6倍	2016年度	・22-25歳	1,304名	53名	48名	24.6倍	・26-34歳	1,307名	30名	28名	43.6倍	2015年度	・22-25歳	1,354名	104名	93名	13.0倍	・26-34歳	1,472名	40名	38名	36.8倍	2014年度	・22-25歳	1,604名	65名	56名	24.7倍	・26-34歳	1,614名	60名	53名	26.9倍	2013年度	・22-25歳	1,394名	65名	57名	21.4倍	・26-34歳	1,493名	50名	47名	29.9倍	2012年度	・22-25歳	1,679名	106名	100名	15.8倍	・26-34歳	2,000名	79名	71名	25.3倍	2011年度	・22-32歳	1,213名	45名	41名	27.0倍	・社会人経験者	2,182名	31名	27名	70.4倍
		年度	申込者数	合格者数	入庁者数	倍率																																																																																																																																	
2021年度	・22-25歳	1,924名	302名	173名	6.4倍																																																																																																																																		
	・26-34歳	1,071名	100名	70名	10.7倍																																																																																																																																		
2020年度	・22-25歳	1,176名	282名	216名	4.2倍																																																																																																																																		
	・26-34歳	773名	31名	29名	24.9倍																																																																																																																																		
2019年度	・22-25歳	1,321名	150名	118名	8.8倍																																																																																																																																		
	・26-34歳	665名	29名	24名	22.9倍																																																																																																																																		
2018年度	・22-25歳	1,604名	122名	104名	13.1倍																																																																																																																																		
	・26-34歳	817名	42名	41名	19.5倍																																																																																																																																		
2017年度	・22-25歳	1,527名	77名	67名	19.8倍																																																																																																																																		
	・26-34歳	1,302名	49名	47名	26.6倍																																																																																																																																		
2016年度	・22-25歳	1,304名	53名	48名	24.6倍																																																																																																																																		
	・26-34歳	1,307名	30名	28名	43.6倍																																																																																																																																		
2015年度	・22-25歳	1,354名	104名	93名	13.0倍																																																																																																																																		
	・26-34歳	1,472名	40名	38名	36.8倍																																																																																																																																		
2014年度	・22-25歳	1,604名	65名	56名	24.7倍																																																																																																																																		
	・26-34歳	1,614名	60名	53名	26.9倍																																																																																																																																		
2013年度	・22-25歳	1,394名	65名	57名	21.4倍																																																																																																																																		
	・26-34歳	1,493名	50名	47名	29.9倍																																																																																																																																		
2012年度	・22-25歳	1,679名	106名	100名	15.8倍																																																																																																																																		
	・26-34歳	2,000名	79名	71名	25.3倍																																																																																																																																		
2011年度	・22-32歳	1,213名	45名	41名	27.0倍																																																																																																																																		
	・社会人経験者	2,182名	31名	27名	70.4倍																																																																																																																																		
中途採用	<p>多様な人材の確保に向けて、社会人経験者区分採用試験の実施・拡充</p>	<p>・社会人経験者区分採用の拡大(事務行政・社会福祉・保育士)</p> <p>2011年度 ▶ 2012年度 ▶ 2013年度 ▶ 2014年度 ▶ 2015年度 ▶ 2016年度 ▶ 2017年度 ▶ 2018年度 ▶ 2019年度 ▶ 2020年度 ▶ 2021年度</p> <p>27名 ▶ 101名 ▶ 65名 ▶ 68名 ▶ 87名 ▶ 65名 ▶ 80名 ▶ 82名 ▶ 58名 ▶ 85名 ▶ 103名</p>																																																																																																																																					

①職員採用試験の抜本的見直し等 (2/3)

多様な人材を確保するため、政令市で初めて大学卒等採用試験においてエントリーシート方式を導入し、教養試験を廃止するなど、民間企業志望の大学生等も受験しやすい試験を実施。

■ 申込状況等比較(行政職)



②相対評価の導入

相対評価を政令市で初めて本格的に導入。

なお、絶対評価が3.0点以上(期待レベルに達した)の職員のうち、一定数が下位の区分に分布(下表の)しているほか、相対評価の全ての区分において、絶対評価との乖離がある。

相対評価と絶対評価の分布 (2021年度実施結果)

		相対 絶対	第1区分	第2区分	第3区分	第4区分	第5区分	総人数
期待レベルを上回った	4.0以上	1						1
	3.75以上 4.0未満	100	18	2		1	121	
期待レベルに達した	3.5以上 3.75未満	661	1,491	610	5	7	2,774	
	3.25以上 3.5未満	73	1,470	6,882	420	71	8,916	
	3.0以上 3.25未満		22	1,477	1,001	391	2,891	
期待レベルを下回った	2.75以上 3.0未満			9	96	203	308	
	2.5以上 2.75未満			1	10	47	58	
	2.25以上 2.5未満					10	10	
	2.0以上 2.25未満					5	5	
	総人数	835	3,001	8,981	1,532	735	15,084	

③給与制度改革（1／3）

職員の給与制度改革を進めた結果、ラスパイレス指数(96.7)は政令市中、最も低い水準となっている。
(2021年4月1日現在)。

項目	他都市状況 ※	内容
<p>職員の給与カットの実施</p>	<p>京都市:給料(▲2.5%~▲6%) 横浜市・名古屋市・神戸市:カット未実施</p>	<p>平成24年度 ・給料月額 ▲3%~▲14% ・管理職手当 ▲5% ・退職手当 ▲5%</p> <p>平成25年度 ・給料月額 ▲3%~▲14% ・管理職手当 ▲5% ・退職手当 ▲5%相当（国を上回る支給率の引下げ）</p> <p>平成26年度 ・給料月額 ▲3%~▲14% ・管理職手当 ▲5%</p> <p>平成27年度~平成29年度 ・給料月額 ▲1.5%~▲6.5% ・管理職手当 ▲5%</p> <p>平成30年度~令和3年度 ・給料月額 ▲4.5%~▲6.5% ・管理職手当 ▲5%</p> <p>令和4年度 ・管理職手当 ▲5%</p> <p>※平成29年度まで、医師等一部職種を除く全職員が対象 ※平成30年度から、医師等一部職種を除く部長級以上の職員が対象</p>

③給与制度改革（2／3）

追加

（前頁からの続き）

項目	他都市状況 ※	内容
幹部職員への「定額制」の導入	政令市初	部長級及び局長級について、職務・職責をより明確に反映させた給与体系とするため、昇給を前提とした号給構成を撤廃し、給料月額 の定額制を導入
役職間の給料月額の「重なり」幅の縮減	例えば、大阪市の行政職給料表4級（係長級）と5級（課長代理級）との重なり幅は、横浜市・名古屋市・京都市・神戸市のいずれの重なり幅よりも小さい	「職務給の原則」の徹底を図るため、各級の最高号給をカット
住居手当の見直し	横浜市・名古屋・京都：実施済 神戸市：未実施	「持ち家」にかかる手当区分を廃止 効果額：▲17億円
技能労務職員の給与水準の見直し	賃金センサスの考慮は政令市初	<ul style="list-style-type: none"> ・民間の同一の職種又は相当する職種の水準との均衡を考慮した大阪府の技能労務職給料表に切り替え。その後、民間の給与カーブを考慮した改定を実施 ・人事委員会の調査結果を分析したところ、明確な較差は認められなかったことなどから、調査による給与改定は行わないこととし、今後当分の間は人事委員会勧告による行政職との均衡を考慮した給与改定により民間準拠を実施

③給与制度改革（3／3）

（前頁からの続き）

項目	他都市状況 ※	内容
旅費制度の見直し	京都市:実施(日当・食卓料のみ) 横浜市・名古屋市・神戸市:未実施	日当・食卓料の廃止、宿泊料の減額
55歳を超える職員の昇給抑制制度の導入	京都市:実施 横浜市・名古屋市・神戸市:未実施	55歳を超える職員については、標準以下の人事評価では昇給しないこととすることで、高齢層職員の昇給を抑制する制度を導入
課長代理級の管理職手当の見直し	横浜市・京都市は非管理職の課長補佐であり、手当は不支給 名古屋市・神戸市は相当する職位がない	課長代理を非管理職と位置付けたことに伴い、課長代理への管理職手当を廃止(超過勤務手当の支給対象)
保育士給料表、幼稚園教育職給料表の導入	民間の保育士、幼稚園教諭の給与水準との均衡を考慮した職種独自の給料表の導入は政令市初	行政職と同じ給料表の適用を受けていた保育士、小中学校の教員と同じ給料表の適用を受けていた幼稚園教諭について、職種独自の給料表への切り替えを実施
技能労務職員の早期退職特例制度の実施	横浜市・名古屋市・京都市・神戸市:未実施	技能労務職員の人員削減を促進するため、早期退職をする技能労務職員に支給する退職手当に、通常の早期退職を上回る加算を実施(2015年～2019年)
国の給与制度の総合的見直しに準じた制度見直し	各政令市で国に準じた見直しを実施	国が地域間の給与配分の適正化の観点から俸給表水準の引下げと地域手当の見直しを実施したことに伴い、本市においても給料表水準と地域手当の見直しを実施

※ 他都市状況については、2022年4月1日現在

④職員の政治的行為の禁止、服務規律の厳格化

2012年3月に大阪市服務規律刷新プロジェクトチームを設置し、服務規律の厳格化と職員の意識や組織風土の刷新に取り組んでいる。

数値目標設定期間における不祥事案の発生・処分件数

	2012年6月 ～ 2013年5月	2013年7月 ～ 2014年6月	2014年8月 ～ 2015年7月	2015年9月 ～ 2016年8月	2016年10月 ～ 2017年9月	当初からの 増減
数値目標	96	99	87	70	50 (安全運行関係除く)	—
個別重点項目 喫煙等	64	36	7	41	26	▲51
一般服務関係 兼業等	13	14	27			
一般非行関係 わいせつ行為 等	42	32	31	11	15	▲27
安全運行関係	14	13	12	15	13	▲1
計	133	95	77	67	54	▲79
数値目標 達成状況	×	○	○	○	○	—

懲戒処分件数の推移

年度	件数
2009年度	201件
2010年度	208件
2011年度	130件
2012年度	210件
2013年度	176件
2014年度	203件
2015年度	105件
2016年度	97件
2017年度	66件
2018年度	73件
2019年度	63件
2020年度	68件
2021年度	63件

➡ 全体の処分件数は大幅に減少しており、全庁的な取組による一定の成果は表れたといえるが、依然として不祥事は発生しており、今後もさらなる不祥事の削減に向けて取り組んでいくことが必要

Ⅲ【人事】（４）公募制度

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<p>行政の施策推進や学校運営にあたって、内部職員の登用のみでは市民・利用者の視点や経営感覚が足りない点があった。</p>	<p>外部人材登用(職員からの募集を含む)による職員の意識改革、組織の活性化や民間視点・経営感覚の導入。</p> <p>(選考方法) 職務経歴書・実績調書・論文等による書類選考を経て、市長・副市長・外部有識者・本市所属長等による面接選考により決定</p>	<p>大阪市の内部の人材だけでなく、外部の人材も対象とした公募を実施。職員基本条例(2012.6～)、市立学校活性化条例(2012.7～)</p> <p>(公募の実施状況)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2011年度 24区役所の区長 ・2012年度～2013年度 危機管理監、福祉局長、健康局長、港湾局長、行政委員会事務局長、経済戦略局長、都市計画局長、都市整備局長、建設局長(計9局長) 119校の校長 ・2014年度～2018年度 総務局長、環境局長、会計管理者兼会計室長、市政改革室長、経済戦略局長、契約管財局長、福祉局長、健康局長、建設局長、港湾局長、行政委員会事務局長、交通局長、危機管理監、経済戦略局長、水道局長、政策企画室長、財政局長、都市計画局長、こども青少年局長、都市整備局長、会計管理者兼会計室長、行政委員会事務局長(計22局長) 18区役所の区長 270校の校長 	<p>2012年度 (区長) ・公募24区長中18名の外部人材が就任 (但し、後に1名が分限免職となるほか、任期を待たず2名が退職、2名が異動)</p> <p>2013年度～2014年度 (局長) ・公募9局長中2名の外部人材が就任 (校長) ・公募119校長中23名の外部人材の校長が就任 (但し、後に1名が懲戒免職となるほか、任期を待たず3名が退職)</p> <p>2015年度～2018年度 (区長) ・公募18区長中5名の外部人材が就任 (局長) ・公募22局長中2名の外部人材が就任(予定含む) (校長) ・公募270校長中11名の外部人材の校長が就任</p>

(次頁に続く)

Ⅲ【人事】（４）公募制度

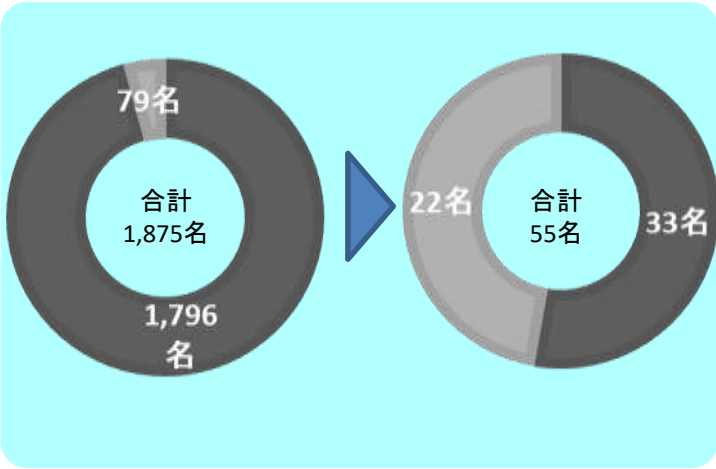
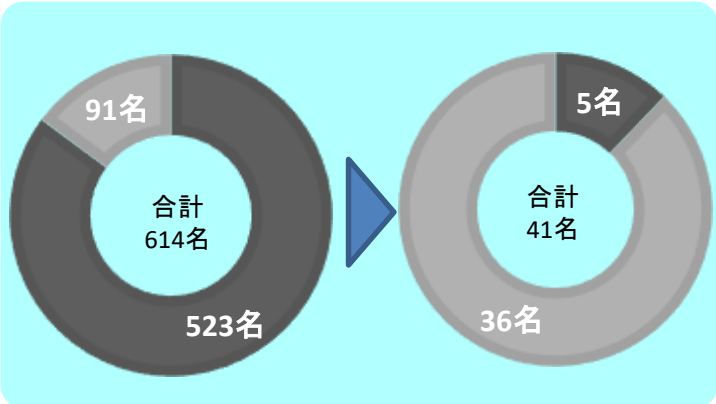
<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<p>(前頁からの続き)</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・2019年度～2022年度 人事室長、総務局長、 契約管財局長、福祉局長、 環境局長、建設局長、港湾局長、 健康局長、ICT戦略室長、 経済戦略局長、都市整備局長、 福祉局長、環境局長(計13局長) 20区役所の区長 190校の校長 	<p>2019年度～2022年度</p> <ul style="list-style-type: none"> (区長) ・公募20区長中10名の外部 人材が就任 (局長) ・公募13局長中1名の外部 人材が就任 (校長) ・公募190校長中5名の 外部人材の校長が就任 (予定含む)

人材の公募(1/2)

幹部ポストは市役所内部だけでなく、外部人材も対象として公募。

<応募者数>

<就任者数>

<p>区長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・2011年度 24区役所の全区長の公募を実施 ・2012年度 18名の外部人材が区長に就任 ・2015年度～ 18区役所の区長の公募を実施 ・2016年度～ 5名の外部人材が区長に就任 ・2018年度～ 20区役所の区長の公募を実施 ・2019年度～ 10名の外部人材が区長に就任 <p>(参考)他都市の状況 新潟市 7区長の公募を実施(2名の外部人材を登用) 堺市 1区長の公募を実施(外部人材を登用) その他 横浜市・川崎市・千葉市で庁内公募実績あり</p> <p>(但し、後に1名が分限免職となるほか、任期を待たず2名が退職、2名が異動)</p>	 <p>合計 1,875名 79名 1,796名</p> <p>合計 55名 22名 33名</p>
<p>局長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・2012年度～ 26局中9局の局長の公募を実施 ・2013年度～ 2名の外部人材が局長に就任 (行政委員会事務局長、経済戦略局長) ・2015年度～ 22局の局長の公募を実施 2名の外部人材が局長に就任 (都市整備局長、行政委員会事務局長) ・2018年度～ 13局の局長の公募を実施 1名の外部人材が局長に就任 (経済戦略局長) <p>(参考)他都市の状況 政令市では大阪市のみ</p>	 <p>合計 614名 91名 523名</p> <p>合計 41名 5名 36名</p> <p>■ 外部人材 ■ 内部人材</p>

(次頁に続く)

人材の公募(2/2)

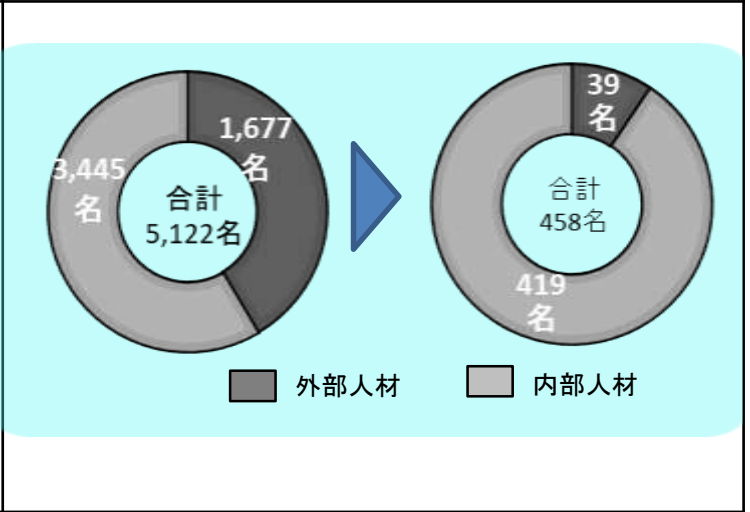
幹部ポストは市役所内部だけでなく、外部人材も対象として公募。

(前頁からの続き)

校長	<ul style="list-style-type: none"> ・2012年度～ 443校長中119校の校長の公募を実施 ・2013年度～ 23名の外部人材が校長に就任 ・2014年度～ 11名の外部人材が校長に就任 ・2019年度～ 5名の外部人材が校長に就任 (予定含む)
	<p>(参考)他都市の状況 横浜市・新潟市・堺市などで校長公募を実施</p>
	<p>(但し、後に1名が懲戒免職となるほか、任期を待たず6名が退職)</p>

<応募者数>

<就任者数>



公募人材の成果・不祥事案(1/2)

公募により任用された外部人材については、外部の視点や民間の経営感覚で様々な独自施策に取り組むなど、一定の成果。一方で、外部人材による不祥事案も発生。

【公募区長・公募校長の主な実績例】

主な実績例	取組内容
教育活動支援事業（北区）	中学校部活動に対し、プロスポーツ選手など各分野の専門家の派遣や、小・中学生を対象にクラシック、ミュージカル、能楽等の芸術鑑賞会を通じ、本物に触れる機会を提供し、自分の夢や目標を見つけ出し、未来につなげる人材育成を促進する。
エリア価値の向上に向けた地域活性化事業（大正区）	地域資源である千島公園一帯を活用した定期的なマーケットの開催や、空き家リノベーションによる新たな魅力創出スポットを巡るまち歩き企画など、大正エリアの価値を向上させ持続可能なまちをめざす実証実験を実施。
すみのえ情報局の開設・運用（住之江区）	区民や区内の多様な団体等が情報発信者となり、地域活動や地域の魅力などを動画、写真、記事等で発信できるポータルサイト「すみのえ情報局」を運営し、新たな情報発信基盤として活用。
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
新高小学校（淀川区）	「安心・安全な学校づくり」に向け、大学と連携を図り校内に安心委員会を設置し、児童が主体的にいじめについて考え行動するピアサポート活動を進めている
東粉浜小学校（住吉区）	エネルギー教育として、「電気のはたらき」（南海電鉄）等の外部教育資源を活用した「社会に開かれた教育課程」による取り組みを進めている
今津小学校（鶴見区）	キャリア教育として、企業の協力を得て、仕事への憧れが持てるような体験活動や出前授業などを多く実施している

(次頁に続く)

公募人材の成果・不祥事案(2/2)

公募により任用された外部人材については、外部の視点や民間の経営感覚で様々な独自施策に取り組むなど、一定の成果。一方で、外部人材による不祥事案も発生。

(前頁からの続き)

【不祥事案】

事案概要	処分の内容
[淀川区長] 2012年8月、ツイッター上で、不適切な投稿を行った。 2013年10月、ツイッターに不適切な内容の投稿をし、本市の信用を失墜。	2012年8月 口頭注意 2013年11月 減給1月
[東住吉区長] 経歴に関する情報提供があり、事実確認を行うなかで、本人が虚偽の回答を繰り返した。 また、年金記録に係る文書を改ざんして本市に提出。	2013年4月分限免職
[東成区長] 2012年10月から12月までにかけて、女性部下職員の私生活等に関する不適切な発言を行うとともに、不適切な行為を行った。	2013年9月 減給1月
[福島区長] 部下職員の不適正事務が発覚した際に、妥当な調査を行わず、適切な報告を怠った。	2019年6月 戒告
[大和田小学校長] 応募の際に虚偽の職歴を記載した受験申込書を提出し、選考合格後に偽造した職歴証明書を提出した。また、PTA会計預かり金を学校外に持ち出す不適正な金銭の取り扱いを行い、金銭の提示を命じた職務命令に違反した。	2014年7月 懲戒免職

よりよい公募制度に向けた改善

不祥事や退職等の事態が発生したこと等を受け、2013年12月に市長を座長とする「公募制度のあり方検討プロジェクトチーム」を立ち上げ、2014年6月に課題や対応策を盛り込んだ「公募制度のあり方について」を公表し、改善策に沿った運用を実施。

【主な改善策】

①採用プロセスの改善等

選考方法(論文・面接手法)の改善や面接スキルの向上により、優秀な人材を見極めるとともに、効果的な広報戦略、採用基準の明確化等を図る。

②適格性を欠く場合の対応策

現に就いている職(ポスト)にふさわしくない場合、内部人材、外部人材を問わず当該職(ポスト)を解任する。

③優秀な人材確保に向けた対応策

特に優秀な外部人材の中途採用や任期延長などにより優秀な人材を確保していく。

外部人材の状況<改善前>

	採用		懲戒免職	分限免職	任期満了前退職	他の職へ異動
区長	18名			1名	2名	2名
局長	2名					
校長	23名		1名		6名	

運用の改善後は、区長及び局長については、公募により任用された外部人材の不祥事や退職等の事態は発生していない。

Ⅲ 行財政改革

【業務執行の刷新】

- (5) 市町村との連携強化、市町村支援等
- (6) サービス改善（動物園など）
- (7) 区役所への権限移譲
- (8) 補助金等の見直し
- (9) 市民利用施設の見直し
- (10) ICTの徹底活用
- (11) 働き方改革

Ⅲ【業務執行の刷新】（5）市町村との連携強化、市町村支援等〔新規〕

①水道の基盤強化

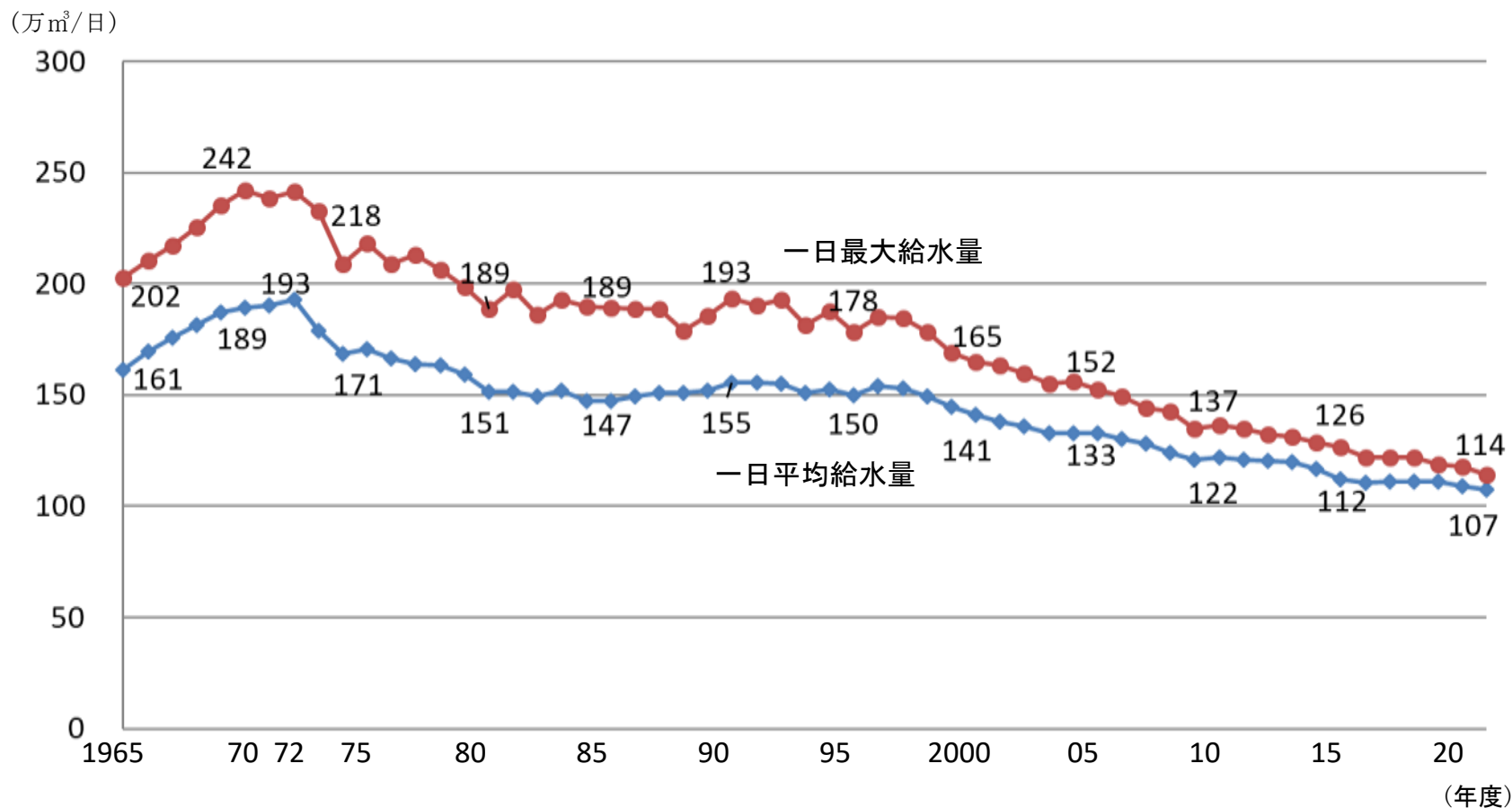
<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<p>【府域水道の現状】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・節水型社会の進展等により、多量使用者を中心に水需要の減少傾向が続いており、今後も、本格的な人口減少社会の到来等により、需要増は見込みがたい状況 ・このため、施設能力と水需要とのかい離が拡大 ・府域内の各水道事業体では、本市に限らず、他の地域においても、人口減による水需要の減少に加え、施設の老朽化の進行に伴う更新需要の増加から、経営環境の悪化が想定 ・将来にわたり水道サービスを持続可能なものとするためには、地域の実情に応じた広域連携を推進することが重要 	<p>【広域化(府域一水道)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・府域の中核となる水道事業体として、水道施設の老朽化に伴う更新費用の増大や人材不足による技術継承の困難さなど様々な課題を抱える他の水道事業体に対し、ハード・ソフトの両面において必要な支援を行うことで、府域の水道事業の基盤強化に寄与 <p>【浄水場の施設能力の適正規模化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・効率的な事業運営の観点から、浄水施設の耐震化の進展に合わせて施設能力の適正規模化を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪府及び府内全水道事業者、水道用水供給事業者が参画する「府域一水道に向けた水道のあり方協議会」において、府域一水道に向けた水道のあり方について検討・協議 ・本市浄水場の施設能力の適正規模化と府域内の他の浄水場との連携について検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・持続可能な府域水道事業の構築に向けた府と府内の全水道事業体の共通認識として「府域一水道に向けた水道のあり方に関する検討報告書」をとりまとめ(2020年3月) ・上記報告書を踏まえ、府域水道の基盤強化のための実施計画として、大阪府が「大阪府水道基盤強化計画(仮称)」を策定予定(2023年3月予定) ・施設の有効活用を図る観点から、守口市と庭窪浄水場を共同化するため「庭窪浄水場施設共同化に関する基本協定書」を締結(2019年12月)

厳しい水需要の動向 (1 / 2)

<Why>

長引く景気低迷と節水意識の浸透により、水需要は減少傾向。
今後もこの傾向は続くものと見込まれる。

給水量の推移



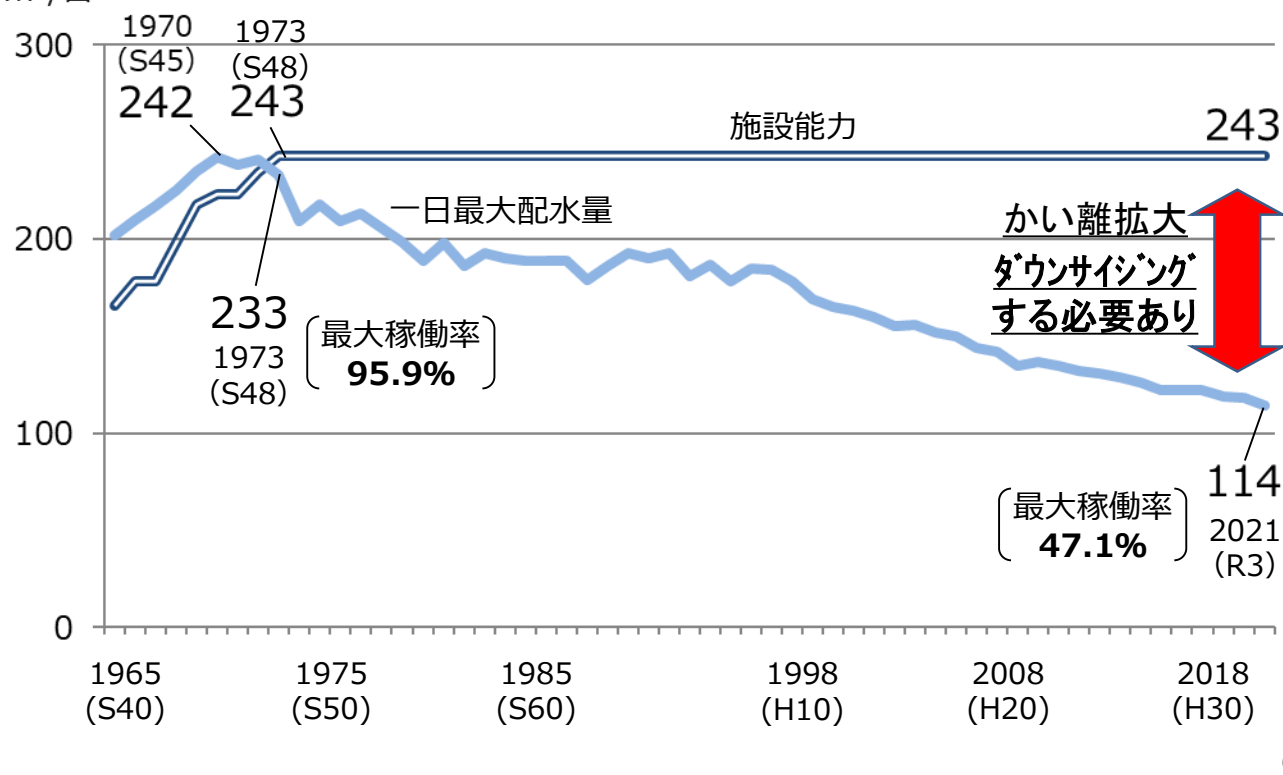
厳しい水需要の動向 (2 / 2)

<Why>

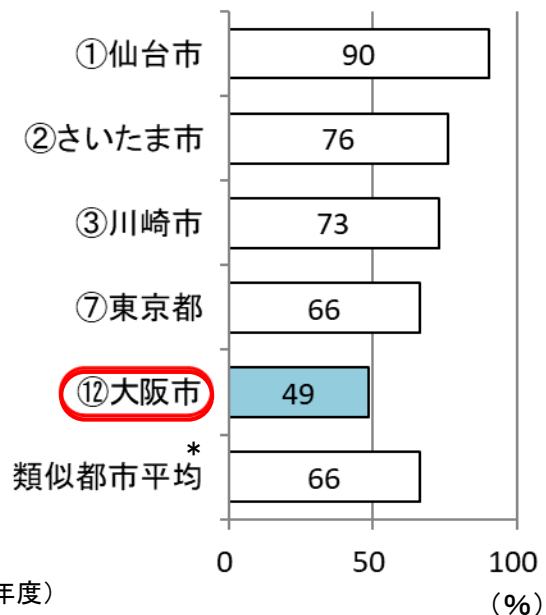
水需要の減少傾向が続き、施設能力との差(=最大施設稼働率)がかい離。
需要に見合った施設能力へとダウンサイジングする必要がある。

施設能力と給水量の推移

万m³/日



最大施設稼働率 (2020年度)



* 対象は、規模、事業内容から東京都とおおむね給水人口100万人以上の12政令指定都市の13都市としている。

大阪市と守口市による浄水場の共同化

< Outcome >

淀川系浄水場最適配置の最初の具体的取組みとして、大阪市の庭窪浄水場施設を守口市と共同化するための基本協定書を2019年12月に締結し、2024年度の共同化開始を目指す。

事業スキーム

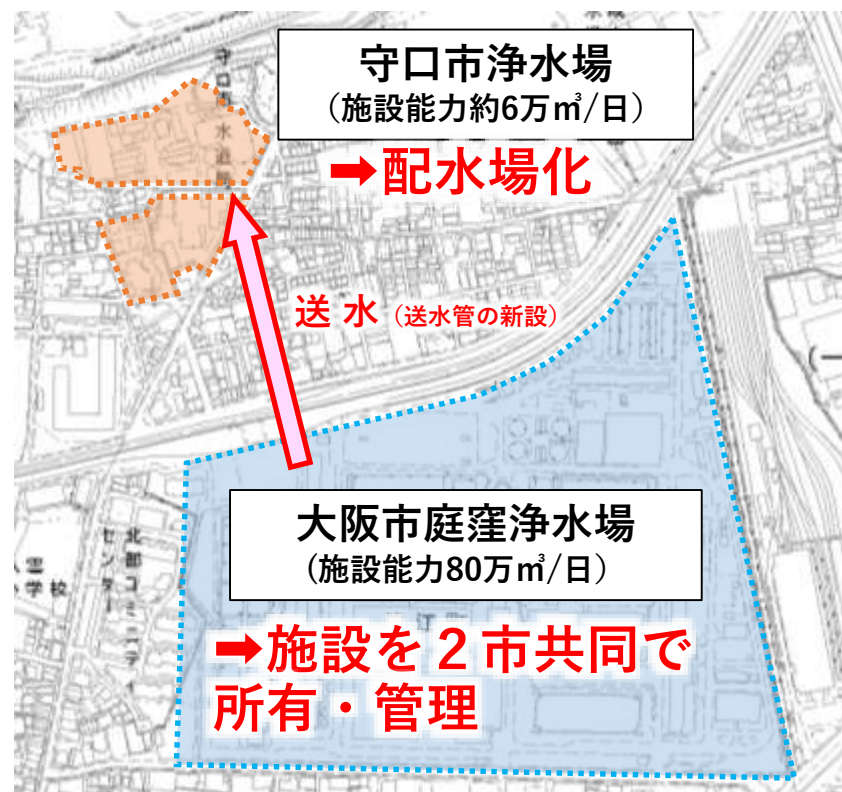
- 庭窪浄水場の施設は、両市で共同所有し、取水から浄水処理までを行う。
- 守口市の浄水施設は整備を行わず配水場化する。
- 送水管を新設し、庭窪浄水場から守口市の配水場へ送水する。
- 運転・維持管理等は大阪市の代表で行う

想定メリット

- 両市において、投資及び維持管理コストの削減等のメリットが得られる。
- 事業基盤の強化や広域化の推進につながる。

今後のスケジュール

- 2024年度の共同化開始を目途として、整備や手続きを実施する。



■ 庭窪浄水場の施設能力

現在		共同化後
大阪市 80万m ³ /日	▶	大阪市 74.07万m ³ /日 守口市 5.93万m ³ /日

Ⅲ【業務執行の刷新】（５）市町村との連携強化、市町村支援等〔新規〕

②大阪府市下水道ビジョンの取組（府市連携した市町村支援等）

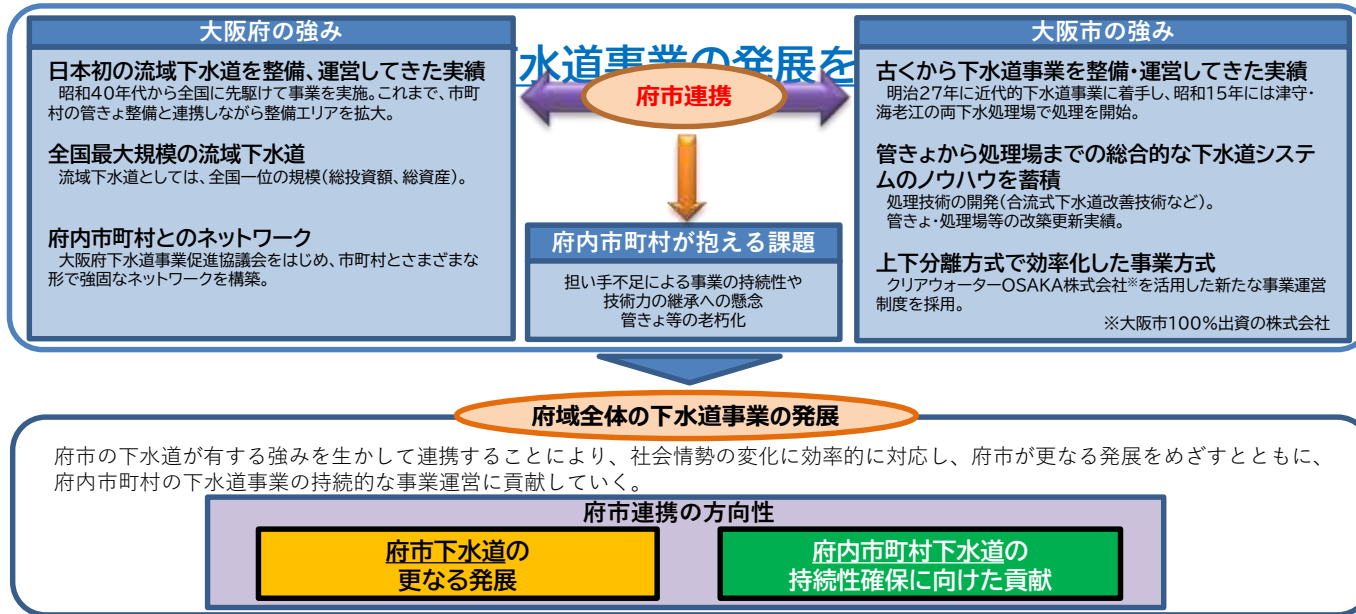
<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<ul style="list-style-type: none"> 大阪府内の下水道事業は、市町村と協力しながら広域的・効果的に事業展開を進めてきた結果、下水道普及率は96.9%（令和3年度末）に達しており、住民の安全で快適な暮らしを支えている。 一方、多くの府内市町村で下水道施設が概成しているが、今後、人口減少に伴う下水道使用料収入の減少、施設老朽化に伴う改築更新事業の増大、職員数の減少等により、下水道事業の経営環境はさらに厳しさを増すことが想定される。 	<ul style="list-style-type: none"> 大阪府と大阪市（以下、府市）が連携し、府市それぞれの強みを生かすことにより、「府市の下水道事業の更なる発展」と「府内市町村の下水道事業の持続性確保に貢献」により、府域全体の下水道事業の発展を目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> 令和3年12月に、府市が連携して行う府内市町村への支援を含めた今後30年の下水道事業実施の方向性を定めた「大阪府市下水道ビジョン」を策定。 令和4年2月に、ビジョンに掲げた取組を着実に推進するとともに、必要に応じてビジョンの内容を見直すため、「大阪府市下水道ビジョン推進会議」を設置。同推進会議には、12のテーマ別のWGを設け、府市連携して取り組んでいる。 <p>※12のテーマ</p> <p>①官民連携、②府内市町村下水道事業の持続性確保、③ストックマネジメント、④技術力向上、⑤下水道PR、⑥治水対策、⑦地震対策、⑧部品共有化、⑨下水道用地のまちづくりへの活用、⑩技術開発、⑪処理場空間の多様な活用、⑫国際貢献・海外展開</p>	<p>今後、ビジョンに定めた12のテーマについて議論し、取り組んでいく。</p> <p>（めざすアウトカム）</p> <ul style="list-style-type: none"> 民間活用の推進 広域化・共同化の推進（事務の共同発注等） 職員技術力向上（府・市町村） 施設の強靱化（浸水、地震）等

大阪府市下水道ビジョンについて

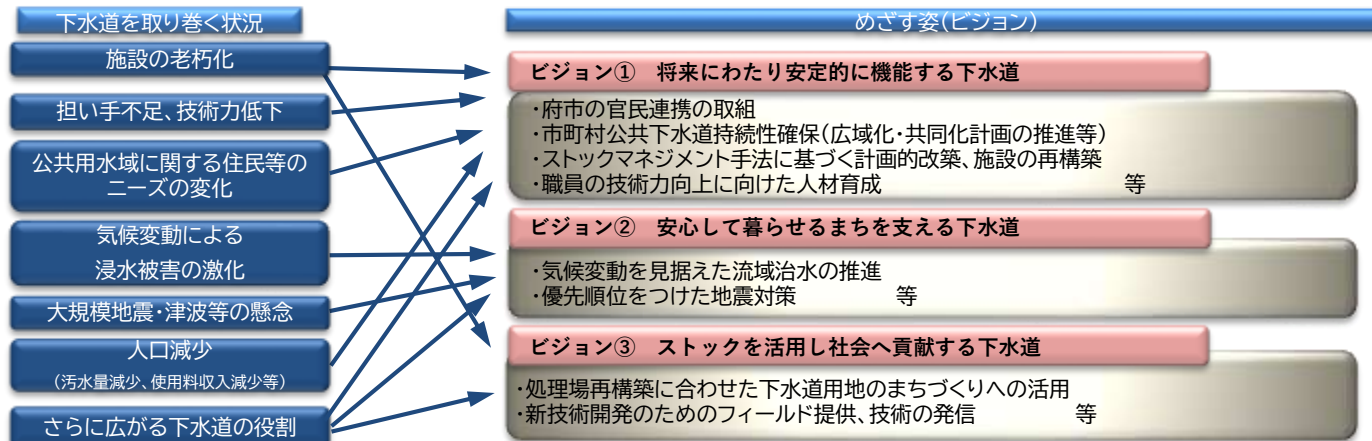
<ビジョンの目的>

府市の下水道事業の更なる発展とともに、府内市町村の下水道事業の持続性確保に貢献

し、



<府域全体の下水道事業の発展のための3つのビジョン>



Ⅲ【業務執行の刷新】（6）サービス改善（動物園など）

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>		
<ul style="list-style-type: none"> ・市民利用施設において、利用者の視点でサービスが提供されていない。 ・サービス水準が低い。 	<p>【「規制・サービス改革部会」の設置】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2013年2月に府市統合本部に「規制・サービス改善部会」が設置され、サービス改善の取組を実施する。 <p>【アンケートの実施】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・天王寺動物園、美術館、自然史博物館、東洋陶磁美術館、中央図書館、市立大学学術情報総合センターをモデル施設として、利用者アンケートを実施(2013年3月～4月) ・利用者アンケートで寄せられた意見の整理等を通して、現場主体による自己点検を行い、サービス改善を実施 <p>【今後の展開】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・府と市で情報共有しながら、他施設におけるサービス改善にも活かしていく。 	<p>【サービス改善策(別紙)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・利用者のアメニティに関わるトイレ、開館日・開館時間、案内表示のサービス改善を実施 	<p>トイレの改修</p>	<p>開館日・開館時間の延長等</p>	<p>案内表示の改善・設置</p>
		①天王寺動物園	◎	◎	◎
		②美術館	◎	◎	◎
		③自然史博物館	◎	◎	◎
		④東洋陶磁美術館	◎	◎	◎
		⑤中央図書館	◎	◎	◎
<p>⑥大阪公立大学図書館</p> <p>※2021年度まで:市立大学学術情報総合センター</p>	◎	◎	◎		
<ul style="list-style-type: none"> ・「職員による課題改善タスクフォース」を設置し、職員で改善の取組を実施する。 ・官民連携手法を導入する。 		<p>⑦天王寺公園</p> <p>【サービス改善策(2014年度～の取組は別紙)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・すぐできる日常的な改善を職員が実施 <p>・エントランスエリアを魅力創造・管理運営する民間事業者を募集(2014年1月)</p> <p>・動物園ゲートエリア魅力向上事業を実施する民間事業者を募集(2017年3月)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・開園時間の延長 ・園路補修、不用物撤去など ・エントランスエリアの無料化(2015年4月～) ・エントランスエリア開園時間の延長(2015年10月～) ・民間事業者による運営(2015年10月～) ・民間事業者による運営(2019年4月～) 		

①～⑥ モデル施設におけるサービス向上の取組 (1/2)

アンケートと「職員による課題改善タスクフォース」を経て、以下の見直しを行った。

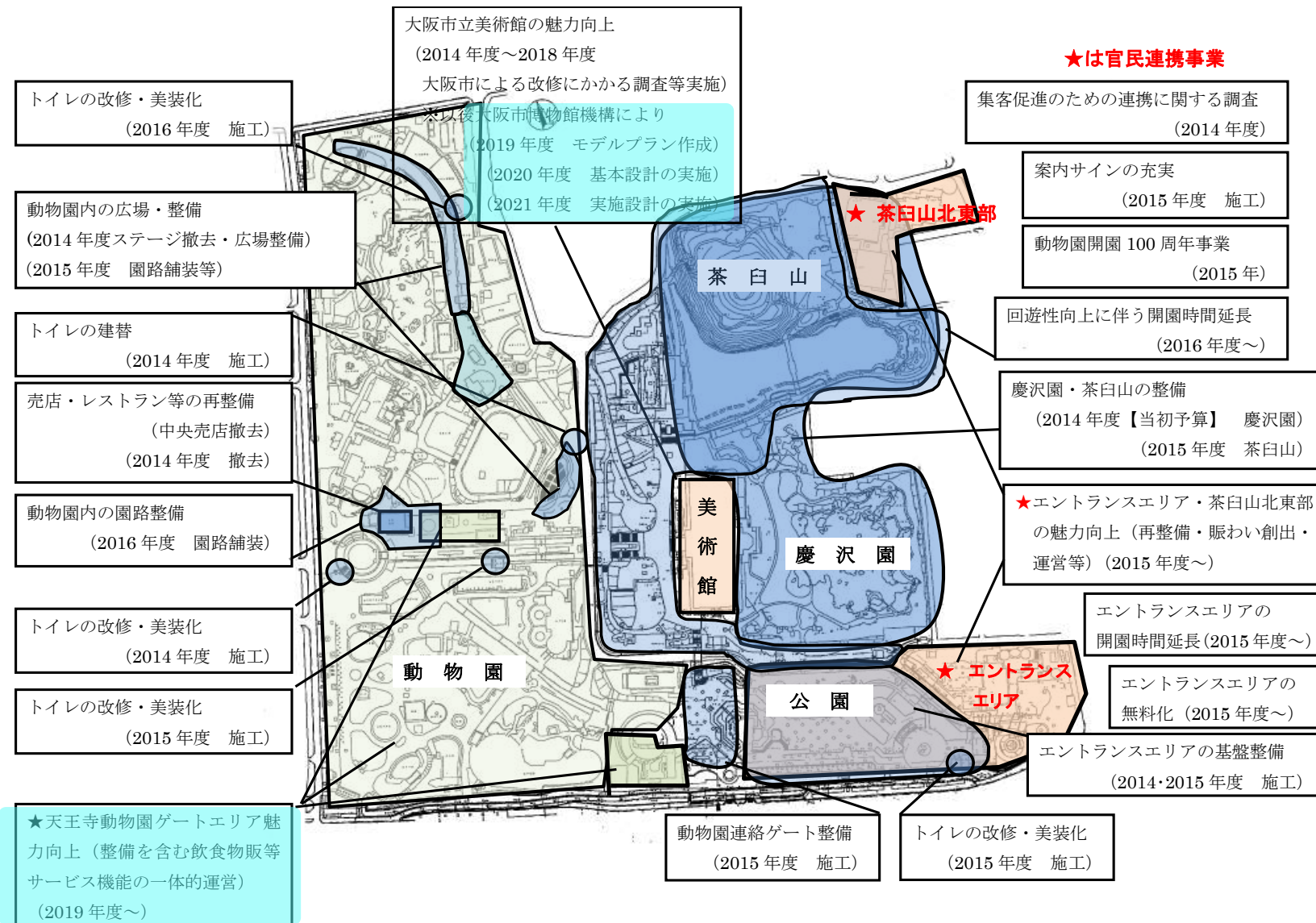
	主なサービス向上の取組(予定を含む)		
	トイレの改修	開館日・開館時間の延長等	案内表示の改善・設置等
①天王寺動物園	<ul style="list-style-type: none"> ・先行改修整備・建替 ・整備基本計画の策定 ・整備基本計画に基づく改修整備(2015年度～) 	<ul style="list-style-type: none"> ・5月・9月の土日祝時間延長(午後6時まで) ・ナイトZOOの開催(2015年度～、年間約15日間) ・元日の臨時開園 ・ゴールデンウィーク期間中等の臨時開園 	<ul style="list-style-type: none"> ・わかりやすい案内表示の設計 ・トイレの案内表示の改善 ・喫煙スペースの明示等の改善 ・わかりやすい案内表示の設置(2015年度)
②美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・地下展览会室の和式トイレの洋式化(2021年度) ・美術館の大改修に合わせた改修(工事予定期間:2022年度～2023年度) 	<ul style="list-style-type: none"> ・夜間開館の実施(2014・2017・2021・2022年度) ・ゴールデンウィーク期間中の臨時開館(2015年度～2019・2022年度) ・早朝開館(2018年度) ・お盆期間の臨時開館(2015年度～) ・年末年始臨時開館(2018・2021年度) ・シルバーウィーク期間中等の臨時開館(2021・2022年度) ・クリスマス期間の臨時開館(2018年度) ・春休み期間の臨時開館(2018年度) 	<ul style="list-style-type: none"> ・天王寺ゲートに案内表示の設置 ・館内案内板の一部改修 ・JR天王寺駅の美術館案内表示の設置 ・エリアにおける統一的な案内表示の作成(2015年度)
③自然史博物館	<ul style="list-style-type: none"> ・1階・2階トイレの改装及び洋式化(2014年度) 	<ul style="list-style-type: none"> ・春休み期間の臨時開館(2014・2015・2018・2021年度) ・ゴールデンウィーク期間中の臨時開館(2014年度～※コロナ感染拡大防止対策のための臨時休館年度を除く) ・お盆期間の臨時開館(2016年度～) 	<ul style="list-style-type: none"> ・公園内案内図の充実 ・南門・西門のイベント看板の更新、地下鉄長居駅3号出口看板改修(2015・2022年度) ・花と緑と自然の情報センター内外の案内表示の充実および改修(2017・2021年度) ・公園内の案内看板の充実(2017年度)

①～⑥ モデル施設におけるサービス向上の取組 (2/2)

	主なサービス向上の取組(予定を含む)		
	トイレの改修	開館日・開館時間の延長等	案内表示の改善・設置等
④東洋陶磁美術館	<ul style="list-style-type: none"> ・地下1階、1階、2階和式トイレの洋式化(2013年度) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ゴールデンウィーク期間中の臨時開館(2014年度～2019年度) ・お盆期間の臨時開館(2016・2017年度) ・光のルネサンス会期中の夜間延長(午後7時まで、2014年度～2019年度) 	<ul style="list-style-type: none"> ・館内案内表示の充実 ・屋外固定看板・移動式看板の充実(2015年度) ・館周辺での案内看板の充実(2017年度)
⑤中央図書館	<ul style="list-style-type: none"> ・1階・地下1階女子トイレの洋式化 ・地下1階男子トイレの洋式化 	<ul style="list-style-type: none"> ・開館日の増 中央図書館:4日間 地域図書館:2日間 ・年末開館(12月28日):2014年～ ・蔵書点検日の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ・子ども向け表示の設置 ・1階休憩スペース案内表示の設置 ・外国語案内の追加 ・障がい者向けサービス案内の追加 ・公衆無線LAN環境の整備・充実(中央図書館ほか23館) ・図書館返却ポストの設置(市役所・平野区役所) ・飲み物の利用緩和 ・情報発信の充実(デジタルアーカイブのオープンデータ化、Twitter、Facebookでの情報発信の開始)
⑥大阪公立大学図書館 ※ 2021年度まで:市立大学学術情報総合センター ※ 一般利用者登録制度の対象である杉本キャンパスと中百舌キャンパスの図書館情報を記載	(杉本) <ul style="list-style-type: none"> ・障がい者用トイレへの洗浄トイレの設置(10か所) ・ユニバーサルシート設置(1台) 	(杉本) <ul style="list-style-type: none"> ・早朝開館(午前8時30分～) ・土曜日の開館時間延長(午後7時まで) ・日曜日の開館(午前10時～午後5時まで) (中百舌鳥) <ul style="list-style-type: none"> ・早朝開館(午前8時30分～) ・日曜日の開館(午前10時～午後5時まで) 	(杉本) <ul style="list-style-type: none"> ・エレベータ前サインの充実 ・Twitterで開館情報等を発信 ・図書館返却ポストの利用可能時間拡大(開館中も投函可)

⑦ 天王寺公園

「天王寺・阿倍野地区」の核となる天王寺公園において、官民連携の取り組みなどにより公園全体の魅力を向上させ、エリア全体の集客力を強化する。

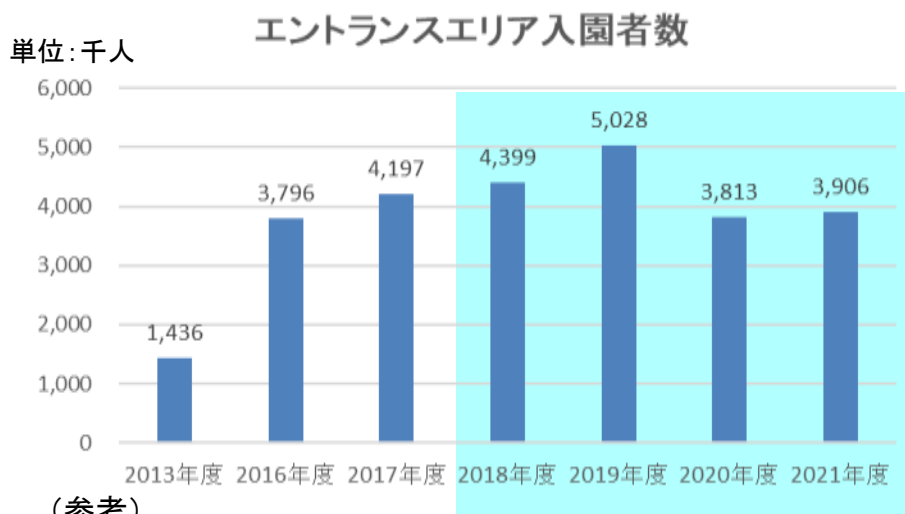


⑦ 天王寺公園 エントランスエリア魅力創出・管理運営事業 取組みの効果 (P123の再掲)

リニューアル前

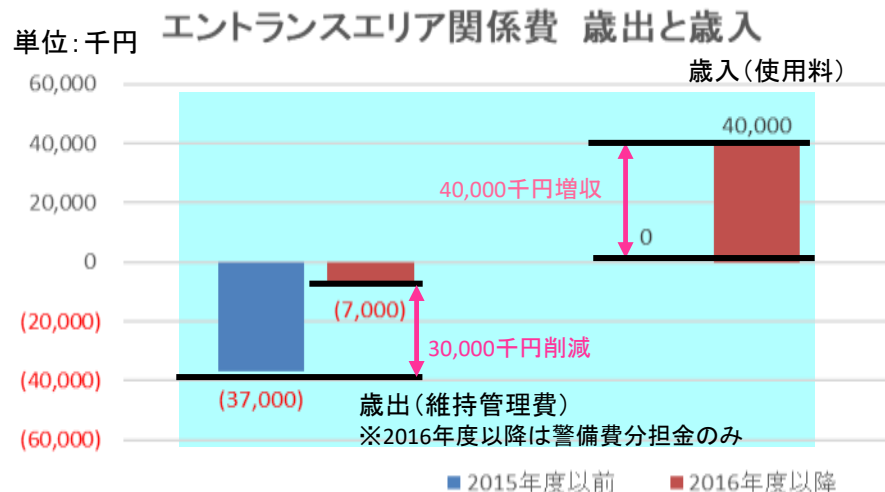


リニューアル後



エントランスエリア

- ◆ 無料化：2015.4.1～
- ◆ 再整備工事のため閉鎖：2015.4.1～2015.9.30
- ◆ リニューアルオープン：2015.10.1



Ⅲ【業務執行の刷新】（7）区役所への権限移譲

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>												
<p>各区役所の予算編成や組織編成は、市役所（局）主導。</p> <p>このため、各区の住民に身近な施策・事業が全区一律になりがちであり、必ずしも地域の実情に合った区政の展開とはなっていなかった。</p>	<p>地域の実情をよく知る区役所が、自らの権限と責任のもと、区の特性や実情に合った施策・事業を決定・展開できるようにする。</p>	<p>①区長の位置付けの変更</p>	<p>・区長が住民に身近な施策・事業の実質的な責任者となり、局長を指導監督</p> <p>(区シティ・マネージャー制の導入)</p>												
		<p>②区長の予算編成権の強化</p>	<p>・区長のマネジメントのもと、区の特性や地域の実情に応じた予算が編成できる仕組みを構築</p> <p>・区長が編成した予算</p> <table border="1" data-bbox="1110 785 1903 971"> <tr> <td>【2012年度】</td> <td>【2014年度】</td> <td>【2017年度】</td> <td>【2022年度】</td> </tr> <tr> <td>約50億円</td> <td>約270億円</td> <td>約260億円</td> <td>約290億円</td> </tr> <tr> <td>(一般会計 予算の0.3%)</td> <td>(一般会計 予算の1.6%)</td> <td>(一般会計 予算の1.5%)</td> <td>(一般会計 予算の1.6%)</td> </tr> </table>	【2012年度】	【2014年度】	【2017年度】	【2022年度】	約50億円	約270億円	約260億円	約290億円	(一般会計 予算の0.3%)	(一般会計 予算の1.6%)	(一般会計 予算の1.5%)	(一般会計 予算の1.6%)
		【2012年度】	【2014年度】	【2017年度】	【2022年度】										
約50億円	約270億円	約260億円	約290億円												
(一般会計 予算の0.3%)	(一般会計 予算の1.6%)	(一般会計 予算の1.5%)	(一般会計 予算の1.6%)												
<p>③区長の組織編成権の強化</p>	<p>・区長のマネジメントのもと、区の特性や地域の実情に応じた施策・事業が展開できる区役所組織を編成できる仕組みを構築</p>														

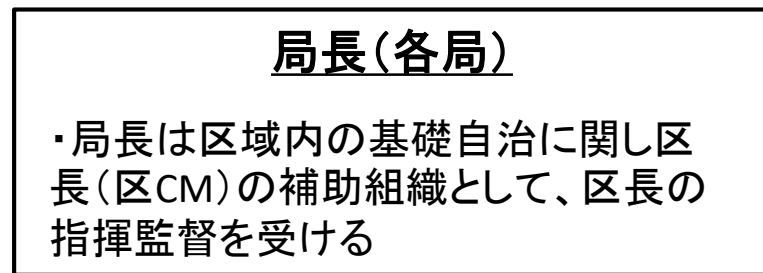
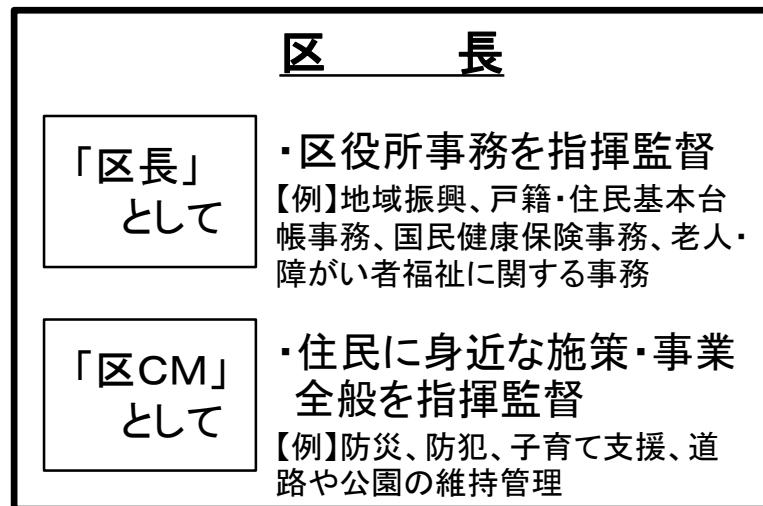
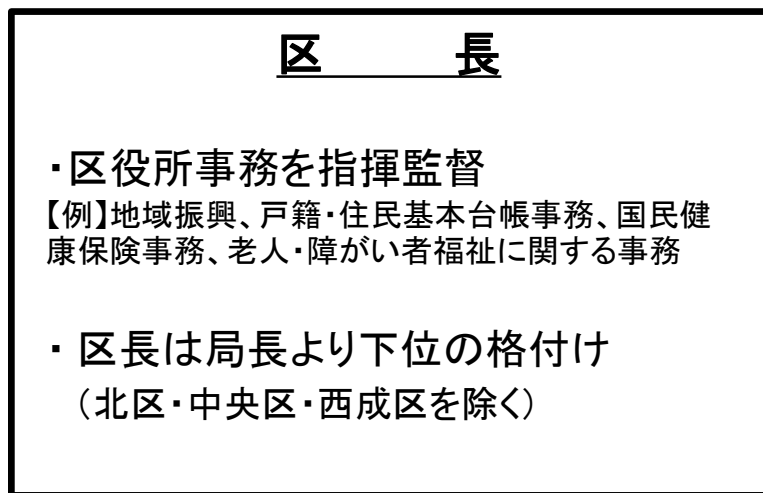
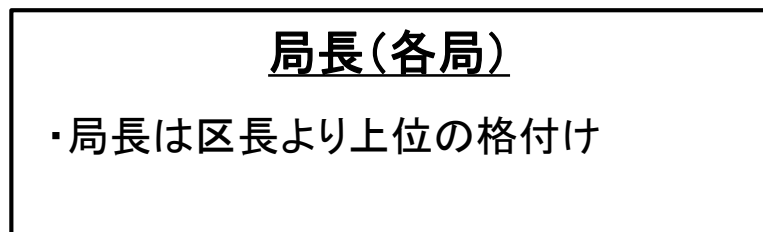
① 区長の位置付けの変更

2012年8月～

- ・区長を住民に身近な施策・事業の実質的な責任者に位置付け、区の区域内の基礎自治に関する施策・事業について、局は区長(区シティ・マネージャー(区CM))の補助組織として、区長(区CM)の指揮監督を受ける。(「区CM制」の導入)【大阪市事務分掌規則第1条の2】

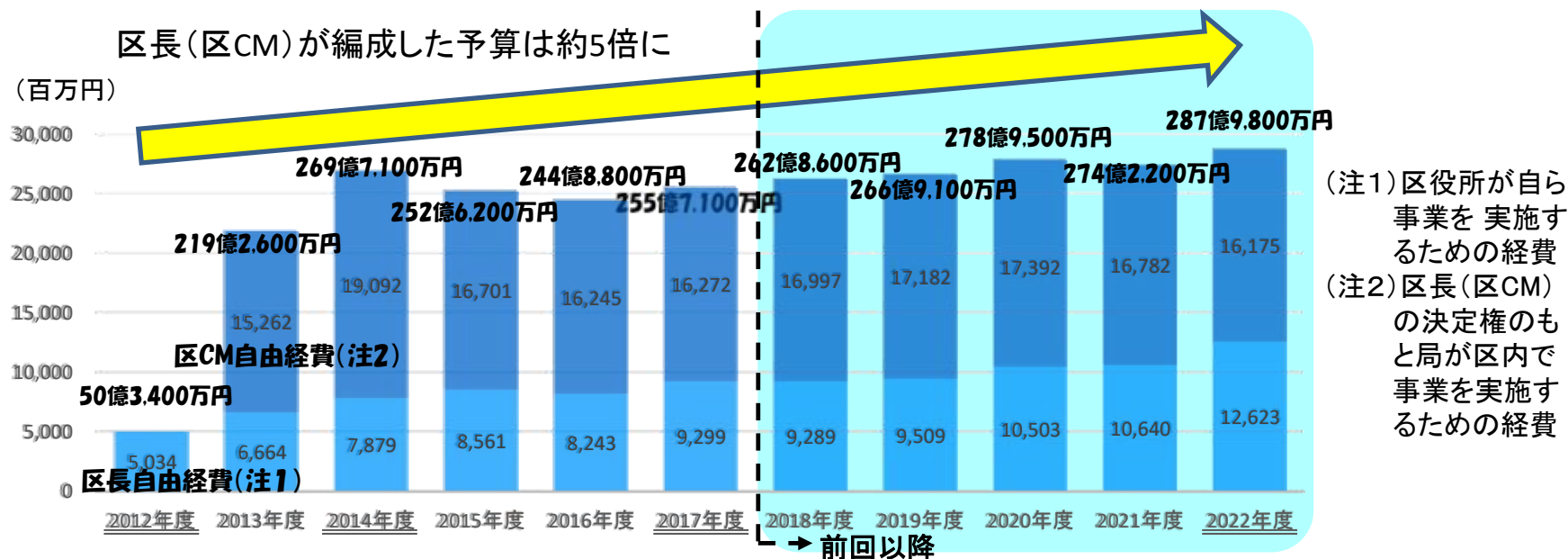
Before

After



② 区長の予算編成権の強化

区の施策・事業に係る財源を区に配分し、区長(区CM)が地域の特性に応じた予算を編成。



(参考) 他都市の状況

区長自由経費のうち施設維持管理経費を除いた区役所自主事業予算の比較

○区役所自主事業予算が一般会計予算に占める割合

2012年度予算

- ①横浜市 0.159%
- ②大阪市 **0.101%**
- ③川崎市 0.092%
- ④堺市 0.064%
- ⑤さいたま市 0.060%
- ⑤福岡市 0.060%

← (2014年度は0.338%に、
2017年度は0.397%に、
2022年度は0.556%に上昇)

年度	自主事業予算額
2012年度	1,530百万円(0.101%)
2014年度 区CM自由経費(19,092百万円)を含む	5,679百万円(0.338%) 24,771百万円(1.473%)
2017年度 区CM自由経費(16,272百万円)を含む	6,989百万円(0.397%) 23,261百万円(1.320%)
2022年度 区CM自由経費(16,175百万円)を含む	10,247百万円(0.556%) 26,422百万円(1.434%)

※「区役所のあり方について」(新潟市2013年3月より)

③ 区長の組織編成権の強化

区役所の組織編成や人事に関する区長の裁量を拡大。

Before

○ 24区役所とも、画一的な4課体制。

(全区共通)

- ・ 総務課
- ・ 市民協働課
- ・ 窓口サービス課
- ・ 保健福祉課



After

○ 区長の裁量を拡大。

- ・ 課や職(ポスト)の新設・改廃、名称・事務分担の変更

【例】

- ・ 政策共創課(西淀川区)
- ・ まち魅力課(旭区)
- ・ 教育文化課(住吉区)

- ・ 区役所内の人事異動

【例】

- ・ 住民ニーズに対応するため保健福祉課の体制を強化する必要がある場合、区長の裁量により総務課の職員を異動させることが可能となった

※ただし、職の新設・改廃は各区に配分された数の枠内に限る。
また、人事異動においては、昇任や所属間での異動は除く。

(参考)人員配置に関する他都市の状況

- 横浜市:係員のみ配置権あり
- 名古屋市:係員のみ配置権あり
- 京都市:係員のみ配置権あり
- 神戸市:係員の配置権あり

※2022年11月大阪市調べ

Ⅲ【業務執行の刷新】（８）補助金等の見直し

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<ul style="list-style-type: none"> 補助金等の財源の多くは市民の税金であり、選択と集中により、使い方を政策目的にあわせて最適化することが求められている。 	<ul style="list-style-type: none"> 必要性・妥当性・有効性・公平性といった視点から、補助金等のあり方を見直す。 「補助」とは、あくまで自主的に公益的事業を行うことに対する行政からの「支援」であるという考え方を明確化してあり方を見直す。 	<ul style="list-style-type: none"> 交付手続は補助金等交付規則を制定して明確化した(2006年度～)。 しかし、補助金等全般がどうあるべきか、統一的な観点から論じられたことはなかった。 そこで、「補助金等のあり方に関するガイドライン」をとりまとめた(2007年3月)。 さらに、「市政改革プラン(2012年7月策定)」に基づき、80項目の補助金等について、有効性・妥当性、特定の団体の既得権になっていないか等を検証。 	<p>【見直し額】 約5.31億円のうち約3.87億円(72.9%) ⇒3年間の見直し額9.3億円</p>

補助金等の見直し(1/3)

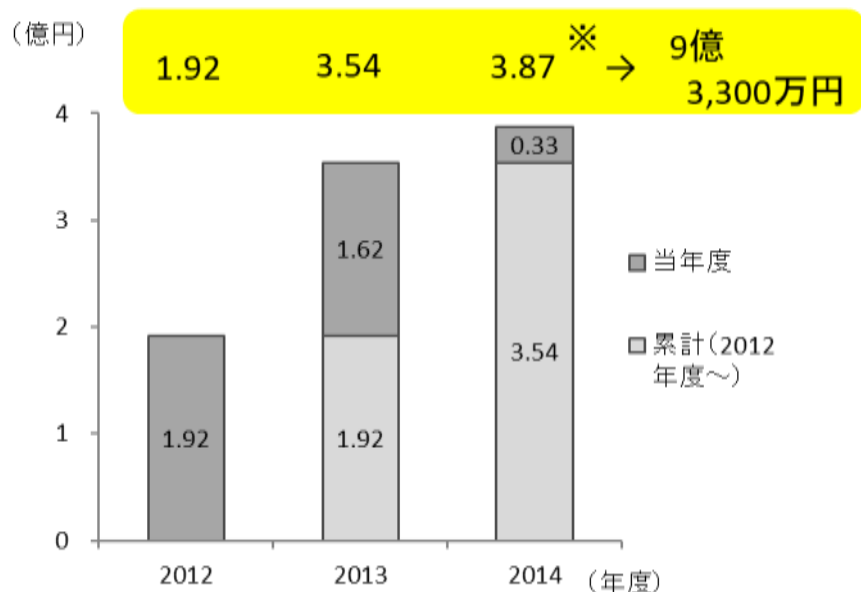
「補助金等のあり方に関するガイドライン」(2007年3月策定)に基づき補助金等の見直しを行ってきたが、さらに市政改革プラン(2012年7月策定)に基づき、団体運営補助等の補助金等(80項目)について見直しを実施。

○削減効果額

○見直し項目数

合計 9億3,300万円

(2012～2014年度累計)



種別	項目数	見直し結果
A 補助金 (団体運営補助)	14	廃止 12
		廃止(事業補助に転換) 2
B 補助金 (施設運営補助)	11	見直し済 2
		廃止 6
		補助率等の見直し 2
		他制度への移行 1
C 分担金	5	廃止 3
		存続 2
D 国関係法人等 への支出	50	廃止 50
合計	80	80

※ 2014年度削減効果額 3.87億円は2014年度補助金等予算額(394億円)の0.98%に相当

補助金等の見直し(2/3)

■ 補助金等の見直し

○ 公益法人等の団体に対する運営補助、施設運営に対する補助等(80項目)について、透明性の確保の観点などから見直しを実施し、2014年度には2012年度と比較して3.9億円を削減。

・ 団体運営補助【全14項目 ▲190百万円】

※削減額は2014年度一般財源ベース(単位:百万円)

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】	52	100%	2012～ 2014年度	廃止(2012～2013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】	35	100%	2012～ 2014年度	廃止(2012年度に事業補助に転換)

・ 施設運営補助【全11項目 ▲175百万円】

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】	99	100%	2012～ 2013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 【(公財)大阪人権博物館】	51	100%	2012～ 2013年度	2012年度は経過措置として継続

・ その他、国関係法人等への支出(賛助会費)等【全55項目 ▲22百万円】

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】	11	100%	2012年度	廃止

補助金等の見直し(3/3)

○見直しの対象とした補助金等(80項目) (1/5)

A. 補助金(団体運営補助) 【14項目】

■廃止 (12項目)

(単位:千円)

	項目(補助対象)	補助対象	削減効果額	削減率
1	学校法人に対する補助金	(財)大阪府私学総連合会	▲26,500	100%
2	義務教育に準ずる教育を実施する各種学校を設置する学校法人に対する補助金	学)大阪中華学校	▲27,500	100%
3	大阪市消費生活合理化協会運営補助金	大阪市消費生活合理化協会	▲1,230	100%
4	大阪ホームレス就業支援センター事業補助金	大阪ホームレス就業支援センター運営協議会	▲4,500	100%
5	私立保育園連盟運営補助金	(社)大阪市私立保育園連盟	▲14,700	100%
6	大阪市ユースオーケストラ運営補助金	大阪市ユースオーケストラ	▲1,840	100%
7	(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	(財)大阪府中小企業勤労者福祉サービスセンター	▲52,000	100%
8	住民参加による街づくりの促進のための助成	フレッシュ鶴橋再開発連絡協議会	▲500	100%
9	PTA協議会運営補助金	大阪市PTA協議会	▲1,200	100%
10	男女共同参画推進にかかる地域女性団体活動補助金	大阪市地域女性団体協議会	▲3,354	100%
11	大阪第一人権擁護委員協議会事業補助金	大阪第一人権擁護委員協議会	▲2,300	100%
12	UNEP支援事業補助金((公財)地球環境センター活動支援補助金)	(公財)地球環境センター	▲34,749	100%
計			▲170,373	

■廃止のうえ、事業補助に転換 (2項目)

(単位:千円)

	項目(補助対象)	補助対象	削減効果額	削減率
1	児童遊園活動費補助金	関係児童遊園及びちびっこ広場運営委員会	▲4,240	27%
2	住宅地区改良事業等におけるまちづくり協議会助成	各住宅改良地区まちづくり協議会	▲14,735	50%
計			▲18,975	

Ⅲ 行財政改革【業務執行の刷新】・補助金等の見直し

○見直しの対象とした補助金等(80項目) (2/5)

B. 補助金(施設運営補助) 【11項目】 (うち2項目は見直し済)

■廃止 (6項目)

(単位:千円)

	項目(補助対象)	補助対象	削減効果額	削減率
1	大阪人権博物館運営費補助	(財)大阪市人権博物館	▲51,323	100%
2	指定老人憩の家運営補助金	老人憩の家運営委員会委員長	▲255	100%
3	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	▲98,639	100%
4	民間保育所賃料等補助金	社会福祉法人 外	▲7,180	100%
5	港湾労働者福利厚生事業補助金	(財)大阪港湾福利厚生協会	▲3,000	100%
6	シルバーボランティアセンター運営事業補助金	(社)大阪市老人クラブ連合会	▲2,815	100%
計			▲163,212	

■補助率等を見直し (2項目)

(単位:千円)

	項目(補助対象)	補助対象	削減効果額	削減率
1	障がい者職業能力開発訓練施設運営助成	(社福)大阪市障害者福祉・スポーツ協会	▲7,464	12%
2	点字図書館運営補助金(情報文化センター)	(社福)日本ライトハウス	▲4,663	7%
計			▲12,127	

■他制度に移行 (1項目)

(単位:千円)

	項目(補助対象)	補助対象	削減効果額	削減率
1	精神障がい者社会復帰施設運営補助金	大阪市管轄社会復帰施設	0	-
計			0	

○見直しの対象とした補助金等(80項目) (3/5)

C. 分担金 【5項目】

■廃止 (3項目)

(単位:千円)

	項目(補助対象)	補助対象	削減効果額	削減率
1	地方財務協会分担金	地方財務協会	▲600	100%
2	近畿地区幹線道路協議会分担金	近畿地区幹線道路協議会	▲100	100%
3	(一財)アジア太平洋観光交流センター事業にかかる分担金	(一財)アジア太平洋観光交流センター	▲10,647	100%
計			▲11,347	

■存続 (2項目)

(単位:千円)

	項目(補助対象)	補助対象	削減効果額	削減率
1	(財)自治体国際化協会への分担金	(財)自治体国際化協会	-	-
2	(財)地域創造分担金	(財)地域創造	-	-
計			-	

○見直しの対象とした補助金等(80項目) (4/5)

D. 国関係法人等への支出 【50項目】

■廃止 (50項目)

(単位:千円)

	項目(補助対象)	補助対象	削減効果額	削減率
1	地方自治研究機構会費	地方自治研究機構会	▲ 135	100%
2	公務人材開発協会会費	公務人材開発協会	▲ 20	100%
3	(財)人権教育啓発推進センター会費	(財)人権教育啓発推進センター	▲ 500	100%
4	(社)日本租税研究協会年会費	(社)日本租税研究協会	▲ 210	100%
5	全国収用委員会連絡協議会賛助会費	全国収用委員会連絡協議会	▲ 40	100%
6	全国土地収用研究会会費	全国土地収用研究会	▲ 35	100%
7	(財)関西空港調査会会費	(財)関西空港調査会	▲ 150	100%
8	統計研究会会費	統計研究会	▲ 59	100%
9	(財)都市みらい推進機構会費	(財)都市みらい推進機構	▲ 200	100%
10	(財)都市計画協会会費	(財)都市計画協会	▲ 380	100%
11~13	(社)土木学会会費	(社)土木学会会費	▲ 90	100%
14・15	関西ライフライン研究会法人会費	関西ライフライン研究会	▲ 40	100%
16	日本国民年金協会普通会員費	日本国民年金協会	0	100%
17	(財)アジア太平洋観光交流センターにかかる会費	(財)アジア太平洋観光交流センター	▲ 3,000	100%
18	(社)日本観光振興協会にかかる会費	(社)日本観光振興協会	▲ 703	100%
19	(社)日本公園緑地協会 会費	(社)日本公園緑地協会	▲ 400	100%
20	(独)国際観光振興機構にかかる会費	(独)国際観光振興機構	▲ 500	100%
21	全国都市公園整備促進協議会会費	全国都市公園整備促進協議会	▲ 50	100%
22	大阪都市公園協議会 会費	大阪都市公園協議会	▲ 10	100%
23	大都市公園緑地問題協議会会費	大都市公園緑地問題協議会	▲ 100	100%
24	(公財)廃棄物・3R研究財団への会費	(公財)廃棄物・3R研究財団	▲ 200	100%
25	火力原子力発電技術協会会費	火力原子力発電技術協会	▲ 31	100%
26	日本ボイラ協会会費	日本ボイラ協会	▲ 48	100%
27	日本博物館協会会費	日本博物館協会	▲ 28	100%
28	公共建築協会会費	公共建築協会	▲ 5	100%

(次ページに続く)

○見直しの対象とした補助金等(80項目) (5/5)

D. 国関係法人等への支出 【50項目】

■廃止 (50項目)

(前ページからの続き)

(単位:千円)

	項目(補助対象)	補助対象	削減効果額	削減率
29	全国市街地再開発協会会費	全国市街地再開発協会	▲ 240	100%
30	(社)日本電気協会年会費	(社)日本電気協会	▲ 25	100%
31	近畿旅客船協会会費	近畿旅客船協会	▲ 25	100%
32・33	(社)地盤工学会会費	(社)地盤工学会	▲ 113	100%
34	(社)日本交通計画協会会費	(社)日本交通計画協会	▲ 100	100%
35	(社)日本河川協会会費	(社)日本河川協会	▲ 30	100%
36	(社)日本道路協会会費	(社)日本道路協会	▲ 300	100%
37	日本旅客船協会会費	日本旅客船協会会費	▲ 42	100%
38	海上保安協会会費	海上保安協会	▲ 100	100%
39	海難防止研究会会費	海難防止研究会	▲ 200	100%
40	ウォーターフロント開発協会会費	ウォーターフロント開発協会	▲ 100	100%
41	近畿旅客船協会会費	近畿旅客船協会	▲ 5	100%
42	(社)日本外航客船協会会費	(社)日本外航客船協会	▲ 300	100%
43	日本港湾協会会費	日本港湾協会	▲ 900	100%
44	日本旅客船協会会費	日本旅客船協会	▲ 10	100%
45	近畿港湾協議会会費	近畿港湾協議会	▲ 96	100%
46	港湾海岸防災協議会会費	港湾海岸防災協議会	▲ 380	100%
47	港湾都市協議会会費	港湾都市協議会	▲ 176	100%
48	国際港湾協会会費	国際港湾協会	▲ 1,047	100%
49	国際港湾協会日本会議会費	国際港湾協会日本会議会	▲ 20	100%
50	国際航路協会日本支部会費	国際航路協会日本支部会	▲ 153	100%
計			▲ 11,296	

2014年度 削減効果額 合計 (A~D合計)

3億8,700 万円

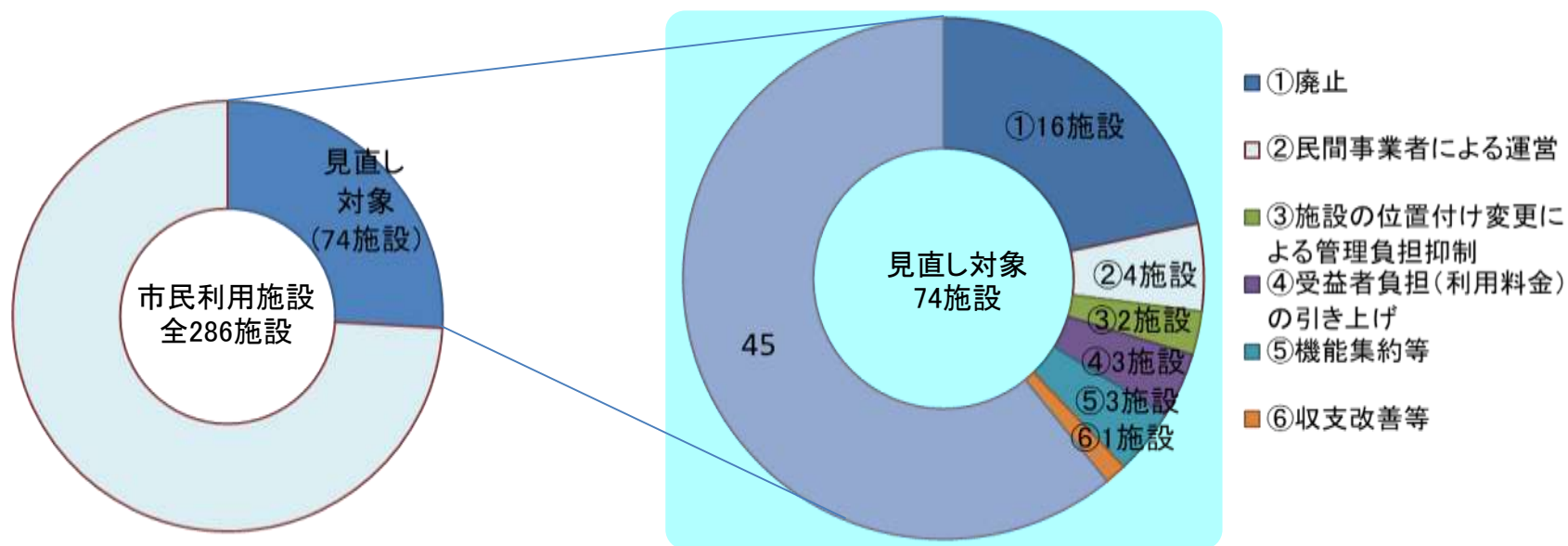
Ⅲ【業務執行の刷新】（9）市民利用施設の見直し

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<ul style="list-style-type: none"> ・社会福祉施設や地域利用施設等を含む一般施設は、築後30年以上経過したものが約4割以上。 ・今後、設備更新や大規模改修など維持保全経費の負担が、本市財政の大きな課題。 ・特に、市民利用施設(全286施設)については、比較4都市(神戸市・京都市・名古屋市・横浜市)の人口あたりの施設規模(床面積や収容人数など)の平均値と比べると、屋内プールやスポーツセンターなど、過剰な水準となっている施設も多々あり、必要性や有効性を見直すべき。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「比較4都市の水準並みに」、「民間にできることは民間に」、「施策目的ごとの施設提供から施設の全体最適化」などの観点から、施設の必要性・有効性、行政と民間の役割分担等を点検・精査。 ・施設の廃止・縮小・転用や機能統合など抜本的な見直しを行い、維持管理費の縮減や効率化を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・比較4都市と①施設規模の状況、②施設の設置目的の達成状況、③官民の役割分担、④施設間での機能重複、⑤施設配置の妥当性などを検証し、見直し対象施設(74施設)をリストアップ。 ・必要に応じて各施設の設置条例を改正し、見直しを実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・見直し対象施設(74施設)のうち、(A:27施設 B:29施設)を見直し済。 <ul style="list-style-type: none"> A:2012～2017年度 B:2012～2022年度 ①廃止 A:16施設 B:16施設 ②民間事業者による運営 <ul style="list-style-type: none"> A:3施設 B:4施設 ③施設の位置付け変更による管理負担抑制 <ul style="list-style-type: none"> A:2施設 B:2施設 ④受益者負担(利用料金)の引き上げ等 <ul style="list-style-type: none"> A:3施設 B:3施設 ⑤機能集約等 <ul style="list-style-type: none"> A:3施設 B:3施設 ⑥収支改善等 <ul style="list-style-type: none"> A:0施設 B:1施設 ・残る(A:47施設 B:45施設)についても、引き続き検討中。

見直し対象施設と進捗状況

本市市設建築物のファシリティマネジメント推進のため、従来から資産流動化プロジェクト施設チームにより見直しを進めてきたが、2011年12月以降は改革プロジェクトチームを中心に市民利用施設のあり方を検討。

市民利用施設全286施設から「比較4都市の水準並み^(注)に」、「民間にできることは民間に」、「施策目的ごとの施設提供から施設の全体最適化」などの観点から、施設の必要性・有効性、行政と民間の役割分担等を点検・精査し、見直し対象施設74施設を抽出。うち2018年3月末時点で27施設を見直し済、2022年11月末時点で29施設を見直し済み。



注: 比較4都市(横浜市・名古屋市・京都市・神戸市)における人口当たりの施設規模(床面積や収容人数など)の平均規模と同等のもの

見直し実施済み施設【29施設】 ※2017年度末は27施設

①廃止【16施設】

	施設名	市政改革プラン策定時(2012年)の見直し計画	見直し済みの状況
1	弁天町市民学習センター	廃止	廃止
2	城北市民学習センター	廃止	廃止
3	伊賀青少年野外活動センター	廃止	廃止
4	環境学習センター	廃止(ただし、自然体験観察園は維持)	廃止(自然体験観察園と別館は、本市で活用)
5	いきいきエイジングセンター	廃止	廃止
6~15	市民交流センター(10力所)	廃止	廃止(2016年度から)
16	子育ていろいろ相談センター	廃止	廃止(2015年3月末閉鎖)

②民間事業者による運営【4施設】

	施設名	見直し計画	見直し済みの状況
17	びわ湖青少年の家	廃止	民間事業者による運営(廃止、売却)
18	舞洲野外活動施設	廃止し、売却等を実施	民間事業者による運営廃止(廃止、売却・賃貸)
19	北港ヨットハーバー	条例施設としては廃止し、収支均衡させ民間移管	民間事業者による運営廃止(廃止、売却・賃貸)
20	リフレうりわり	有償貸付で民間経営に委ねるスキームの実現	民間事業者による運営(廃止、有償貸付)

③施設の位置付け変更【2施設】

	施設名	見直し計画	見直し済みの状況
21	南港魚つり園	条例施設としては廃止	施設の位置付け変更(設置条例の廃止)による管理負担抑制
22	南港野鳥園	条例施設としては廃止	施設の位置付け変更(設置条例の廃止)による管理負担抑制


④受益者負担(利用料金)の引き上げ等【3施設】

	施設名	見直し計画	見直し済みの状況
23	総合生涯学習センター	受益者負担(利用料金)の引き上げ等を検討	2014年4月より、受益者負担(利用料金)の引き上げ等
24	阿倍野市民学習センター	受益者負担(利用料金)の引き上げ等を検討	2014年4月より、受益者負担(利用料金)の引き上げ等
25	難波市民学習センター	廃止	2014年4月より、受益者負担(利用料金)の引き上げ等

⑤機能集約等【3施設】

	施設名	見直し計画	見直し済みの状況
26	こども文化センター	施設のあり方や他の施設への機能集約等を検討	2016年4月移転(クレオ大阪西)
27	クレオ大阪(北)	廃止(業務は区役所・区民センター等で実施)	2015年4月より男女共同参画と子育て支援を推進する「男女共同参画センター子育て活動支援館」として移転オープン
28	クレオ大阪(西)	廃止(業務は区役所・区民センター等で実施)	こども文化センターを移転させたくうえで業務継続

 : 廃止

 : 民間事業者による運営(廃止、売却等)

Ⅲ 行財政改革【業務執行の刷新】・市民利用施設の見直し

見直し実施済み施設 【29施設】 ※2017年度末は27施設

⑥収支改善等 【3施設】

	施設名	見直し計画	見直し済みの状況
29	クラフトパーク	収支均衡、できない場合は普通財産で貸付	2015年度から、収支均衡での施設経営を実施 ※2020年度以降は新型コロナウイルス感染症の影響による減収補填あり

見直し検討中施設 【45施設】 ※2017年度末は47施設

	施設名	市政改革プラン策定時(2012年)の見直し計画	見直し計画の変更内容	見直しの検討状況
1～15	屋内プール(15カ所)	24カ所 ⇒ 9カ所	「一般施設の将来ビジョン」(2018年3月策定)を踏まえ、施設総量の抑制から、持続可能な施設マネジメントに向けた取組に転換。(2018年7月)	・今後は、「市政改革プラン3.1」の取組である、「施設のあり方検討のためのガイドライン」に基づき、施設のあり方を検討。
16～21	スポーツセンター(6カ所)	24カ所 ⇒ 18カ所		
22～27	子ども・子育てプラザ(6カ所)	24カ所 ⇒ 18カ所		
28～35	老人福祉センター(8カ所)	26カ所 ⇒ 18カ所		
36、37	クレオ大阪(4カ所)	5カ所 ⇒ 1カ所	中央館以外の4館については、市の施設の全体最適化の中で、多機能化・複合化による活用を図る。(2015年2月)	・北部・西部館(クレオ大阪北・西)は、見直し済。(見直し済施設⑤) ・南部・東部館(クレオ大阪南・東)は、多機能化・複合化を検討。
38	青少年センター	施設のあり方や他の施設への機能集約等を検討	料金改定や供用時間の変更等により、業務代行料を負担しない形で施設運営を行う。(2015年2月)	・マーケットサウンディングの状況を踏まえ、行政財産として存続し、指定管理者への業務代行料を負担しない形で施設運営を実施。
39	住まい情報センター	区レベルでの実施の観点で整理。センター機能は、施設の全体最適化の中で検討。住まいのミュージアムは効果的・効率的運営を図る。	—	・住まい情報センターの機能について整理し、全体最適化を図り効果的・効率的な運営を実施。 ・住まいのミュージアムについては、都市魅力創造戦略に資する施設として効果的・効率的な運営を実施。
40、41	水の館ホール、陳列館ホール	収支改善策と併せて、存廃も検討	—	・収支均衡の実現(公園全体での指定管理者によりホールの管理運営にかかる業務代行料を負担しない形で施設運営を実施(2020年度～))※2020年度以降は新型コロナウイルス感染症の影響による休業指示に伴う補填あり
42	芸術創造館	青少年センターとの統合、フルコストでの収支均衡を検討	コスト縮減や利用促進策等を実施し、フルコストでの事業設計を検討する。(2015年2月)	・新たな利用促進策による収入増の取組などにより、収支改善。
43	社会福祉研修・情報センター	府市における社会福祉研修事業等の事業統合、財政負担の縮減にむけた事業スキームを検討	—	・余裕床の活用に向け、本市事業への活用や一部有償貸付(2015年4月から2016年12月まで)を実施。 ・2022年度現在、他部局への使用承認含め活用を実施
44	愛光会館	大阪府母子福祉センターとの統合検討 区保険福祉センター等へ機能移転	—	・大阪府母子福祉センターが愛光会館以外の施設へ移転するため機能統合しない。 ・区保健福祉センターへの機能移転はせず、2016年度以降も指定管理施設として事業を継続し、局事業として実施
45	社会福祉センター	増収策や管理経費の縮減を図る。有償貸付で民間経営に委ねるスキームの検討	—	・増収策として、2014年度より可能な団体に使用料負担の有償化を実施。

Ⅲ【業務執行の刷新】 (10) ICTの徹底活用

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<p>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、ICTを徹底活用し、市民サービス向上と行政運営の効率化の取組を進めること必要である。</p> <p>これまでの実績として、ほぼ全ての定型業務にシステムの導入を行い、併せて庁内パソコンの整備も行ってきたが、クラウド、モバイルなどといった近年のICTの発展によって、ペーパーレス化やテレワークなどのより一層の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いる。</p> <p>また、システムの安全性・信頼性を確保しつつ、投資効果を高めていく取組も進めていく必要がある。</p> <p>(次頁に続く)</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。</p> <p>・行政運営にかかる業務遂行においてICTの徹底活用を進め、効果的・効率的な行政運営をめざす。</p> <p>・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>ICT戦略 第1版 2015年度策定 ICT戦略アクションプラン (2015年度～2017年度)</p> <p>ICT戦略 第2版 2018年度策定 ICT戦略アクションプラン (2018年度～2020年度)</p> <p>ICT戦略 第3版 2021年度策定 ICT戦略アクションプラン (2021年度～2023年度)</p>	<p>①アクションプランの策定・進捗管理</p> <p>②データ活用の推進 ・オープンデータの取組</p> <p>・EBPMの推進</p>	<p>アクションプラン(2015年度～2017年度) 取組件数目標達成 目標:70件⇒達成:74件(2017年度)</p> <p>アクションプラン(2018年度～2020年度) 取組件数目標達成 目標:29件⇒達成26件(2020年度)</p> <p>アクションプラン(2021～2023年度) 取組中:31件(2021年度)</p> <p>オープンデータ専用サイトの構築 (2015年度) オープンデータデータセット数 112セット(2015年度) 19,605セット(2017年度) 70セット(2018年度) ※機械判読性の高いデータのみを精査 オープンデータ専用サイトの再構築 263セット(2021年度)</p> <p>クルマのビッグデータを活用した実証実験(2015年度～2016年度) 生活保護のビッグデータ分析の実施 (2016年度～2017年度) データ可視化結果をオープンデータ専用サイトへ掲載(2021年度～)</p>

Ⅲ【業務執行の刷新】 (10) ICTの徹底活用

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<p>(前頁からの続き)</p>		<p>③行政のデジタル化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・タブレット端末の短期貸与及びタブレット端末の活用方法を各所属で検討 ・庁外からのメール・スケジュール等の確認環境の構築 ・「大阪市統合基盤システム等整備計画」に基づいた住民情報系基幹システムの基盤統合の完了 ・テレワーク環境の構築 	<p>タブレット端末短期貸与事業稼働率 目標:60%⇒達成:約70%(2017年度) タブレット端末導入所属数 全51所属中30所属(2017年度) 全53所属中34所属(2021年度) ※タブレットが必要な所属での導入が概ね完了したことから、2021年7月末をもって短期貸与を終了。</p> <p>Outlookスケジューラー活用推進の取り組み率:約80%、活用による業務効率化(職員アンケート)91% コミュニケーション基盤(メール、スケジュール、チャット、Web会議)の更新(2018年度) BYODの導入 課長級以上の導入率:78.7%(2021年度)</p> <p>大阪市統合基盤システム等整備効果額(住民情報系基幹システムの経常経費削減額) 約4.2億円(2011年度～2017年度)</p> <p>テレワーク環境の導入(2018年度) テレワーク可能ユーザ数 50人(2018年度) 4,600人(2020年度) 9,000人(2021年度)</p>
<p>(次頁に続く)</p>			

Ⅲ【業務執行の刷新】 (10) ICTの徹底活用

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<p>(前頁からの続き)</p>		<ul style="list-style-type: none"> 行政手続きのオンライン化 	<p>大阪市行政オンラインシステムの運用開始(2020年度) オンライン化手続き数 約300件(2020年度) 約600件(2021年度) スマートフォン専用アプリ 「スマートOSAKA」の運用を開始(2021年度)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> AI等の最先端技術の活用 	<p>AIを活用した音声認識ツールの検証・導入(2017年度～) ・AIを活用したファイル高速検索システムの検証(2019年度～)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ④ICTを利用した行政サービスの強靱化 無線LANアクセスポイントの設置を開始 	<p>無線LANアクセスポイント設置数 本庁舎:1拠点(47か所)、区役所:4拠点(10か所)、分庁舎:2拠点(9か所)(2016～2017年度) 分庁舎:4拠点(2018年度) 区役所:11拠点、分庁舎:6拠点(2019年度) 区役所:9拠点、分庁舎:4拠点(2020年度)</p>
<p>(次頁に続く)</p>		<ul style="list-style-type: none"> ネットワーク基盤の再整備 	<p>ネットワーク基盤の設計完了・機器入替 22拠点(2021年度) 40拠点(2022年度見込み)</p>

Ⅲ【業務執行の刷新】 (10) ICTの徹底活用

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
(前頁からの続き)		⑤まちのスマート化 ・都市インフラのデジタル化の推進	インフラ施設の維持管理・施工監理等におけるICT活用(2021年度) インフラ部局横断的な連携の推進(2021年度)

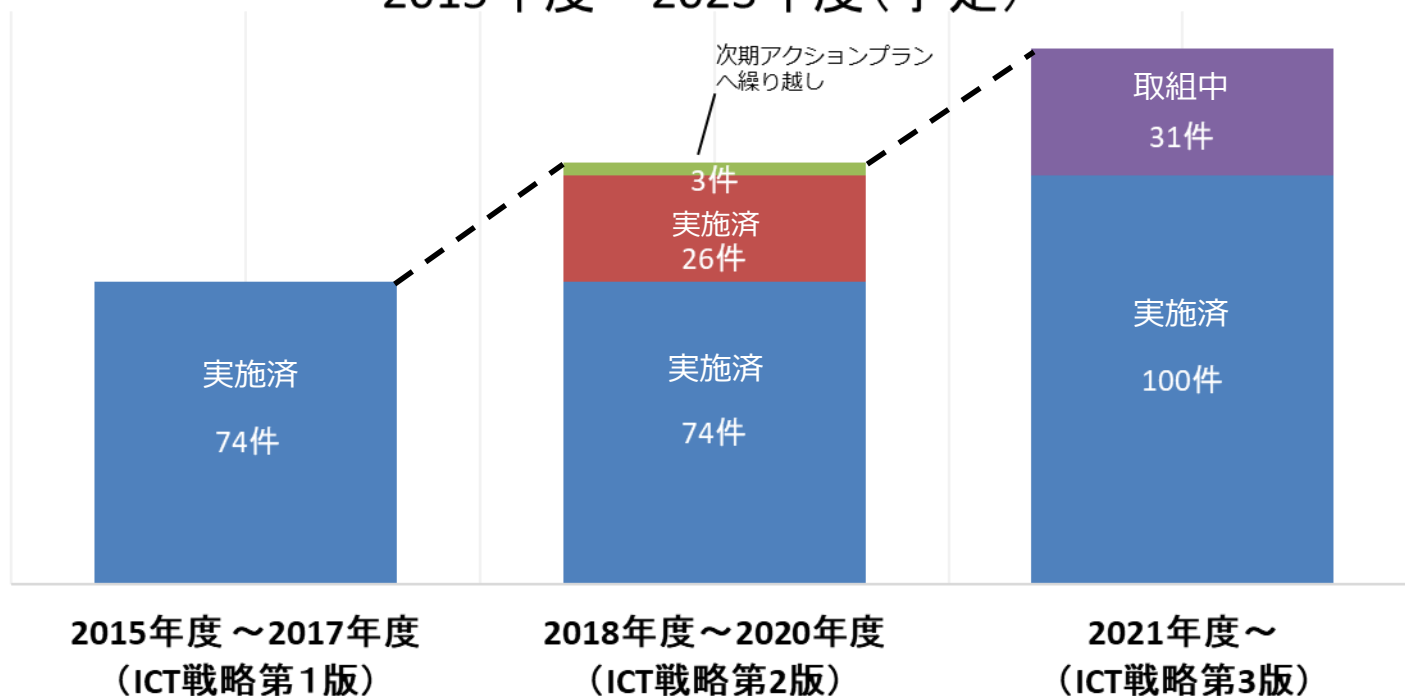
① アクションプランの策定・進捗管理

<What、Outcome>

アクションプラン(2015年度～2017年度)に設定した合計74件を実施。期間中に設定した目標件数70件を上回った。

2018年度以降5回にわたりアクションプランの見直しを行い、新たな取組を実施している。

ICT戦略アクションプランの取組状況
2015年度～2023年度(予定)



② データ活用の推進(オープンデータの推進)

<What、Outcome>

2015年1月 「大阪市オープンデータの取り組みに関する指針」策定

2016年3月 大阪市オープンデータポータルサイト開設

2017年1月 大阪市ホームページリニューアルに合わせ、CMSと連携

→ データセット数は約100件から約20,000件へ大幅増加(ただし、主に機械判読性が低いPDFファイル等)

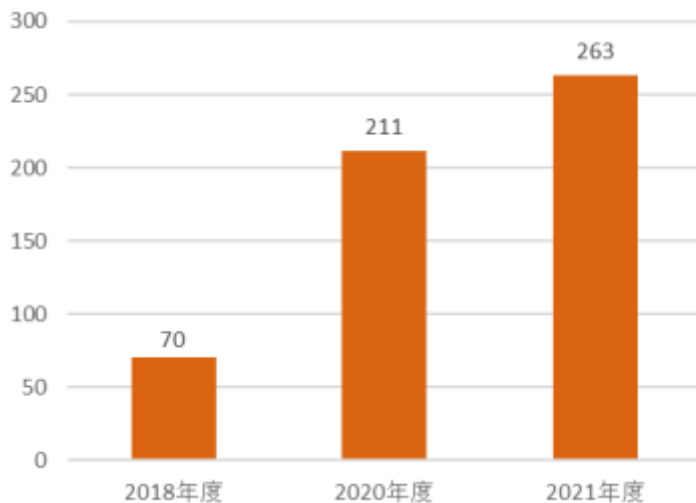
2018年度 CSVを中心とした機械判読性の高いデータに特化したポータルサイトとして
リニューアル(データセット数は70件に精査)

2020年度 オープンデータの質・量を向上させる研修等を実施(データセット数は211件に増加)

2021年度 大阪市オープンデータポータルサイト再構築(データセット数は263件に増加)

→ ポータルサイトの再構築に伴い経年の推移を動的に閲覧することが可能となった

データセット数の推移(2018年度精査後)



▼オープンデータポータルサイト(再構築後)



② データ活用の推進（※EBPMの推進）

<What、Outcome>

【これまでの主な取組】

- ・クルマのビッグデータを活用した実証実験（2015～2016年度）
- ・生活保護のビッグデータ分析（2016年度～2017年度）（全国初）

【新たな取組例】

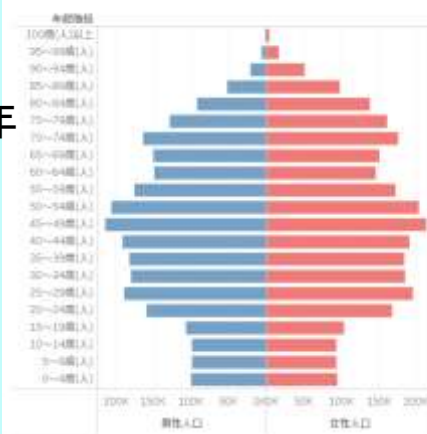
BIツールによるデータ可視化を実施(2021年度～)

- ・データを可視化し、経年の推移を動的に閲覧する等、深掘り分析をすることで、EBPMの浸透に向けて活用

▼可視化例

- ・区別人口-国勢調査 - 2020
- ・区別年齢5歳階級別人口 - 国勢調査2020年
- ・区別人口/世帯数 - 国勢調査2020年
- ・人口ピラミッド

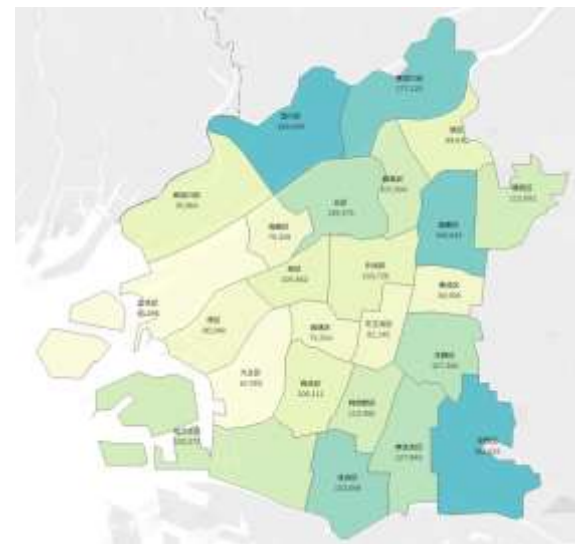
人口ピラミッド



統計時点の年、月

- (単位:千)
- 2015年11月
- 2016年12月
- 2016年2月
- 2016年3月
- 2016年4月
- 2016年5月
- 2016年6月
- 2016年7月
- 2016年8月
- 2016年9月
- 2016年10月
- 2016年11月
- 2016年12月
- 2017年1月
- 2017年2月
- 2017年3月
- 2017年4月
- 2017年5月
- 2017年6月
- 2017年7月
- 2017年8月
- 2017年9月
- 2017年10月
- 2017年11月

区別人口/世帯数・国勢調査2020年

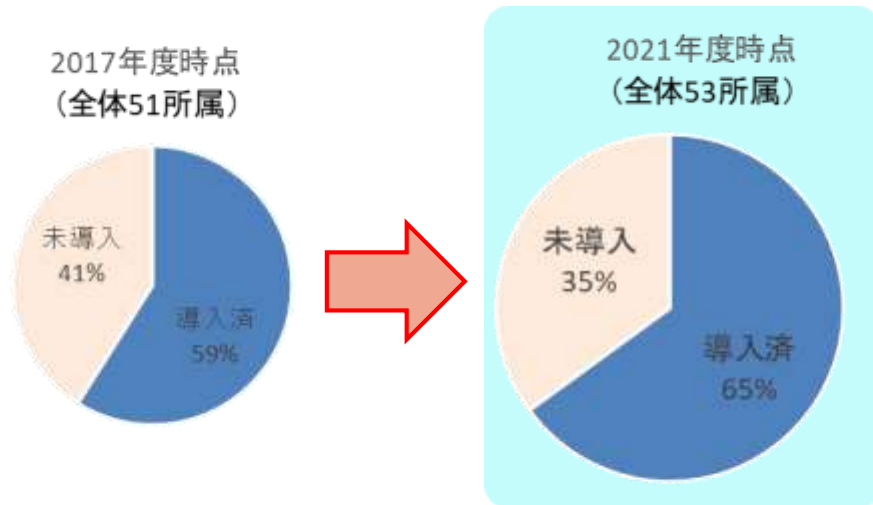


③ 行政のデジタル化

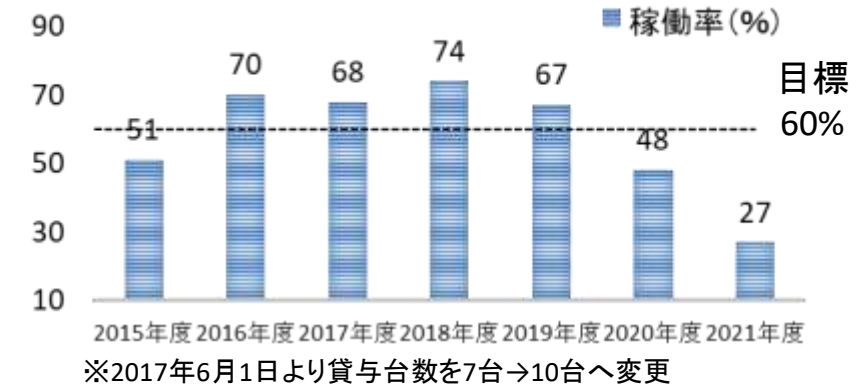
(タブレット端末の短期貸与及びタブレット端末の活用検討(各所属)〈What、Outcome〉)

- タブレット端末短期貸与事業及び、所属における活用を促すためのモデル事業の取組みにより、タブレットが必要な所属での導入が概ね完了したことから、2021年度をもって両事業を終了。今後は各所属において自律的にタブレットの活用によりデジタル化を推進。

タブレット端末所属導入率



タブレット端末短期貸与稼働率



モデル事業



※モデル事業:ICT戦略室の行っている短期貸与を利用し、各所属が自発的に担当業務でのタブレット端末の使い方を検討した事業

③ 行政のデジタル化

(庁外からのメール・スケジュール等の確認環境の構築)

<What、Outcome>

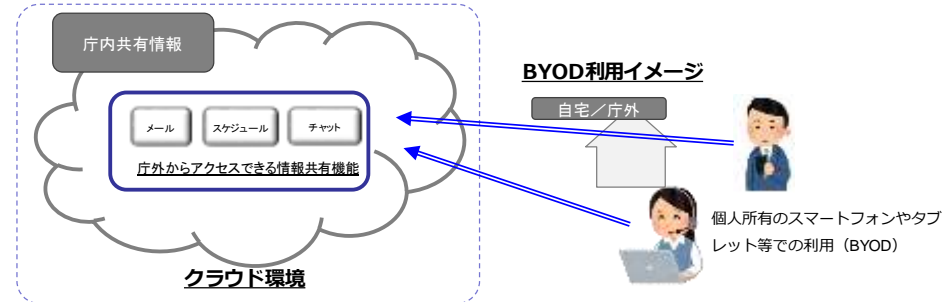
- ・各局のスケジュール活用は80%を超えており、進んでいる。
- ・効率化の実感は高く、単なる作業効率化だけでなく、マネジメントの観点でも効果が出ている。
- ・2018年度からは、災害発生時にも確実かつ迅速に連絡を取り合える環境を整備することを踏まえ、コミュニケーション基盤の更新に併せて、自身のスマートフォン(BYOD※)からでも庁内のメール、スケジュール等を確認できる仕組みやWeb会議機能(オンライン上での会議)を構築した。

※BYOD(Bring Your Own Device)・・・個人所有端末(個人で所有しているスマートフォンなどの情報端末)を業務で使用する行為

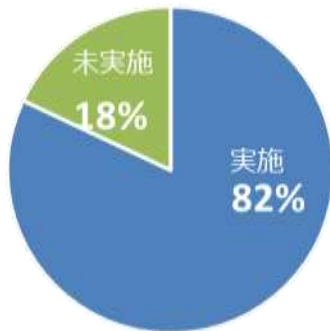
これまでの主な取り組み

- ・ 2016年6月～ スケジューラ利用の推進、ルール整備
- ・ 2016年1月、2017年1月 全課アンケート実施(2回)
- ・ 2016年7月～2017年1月 利用状況調査(システムより)
- ・ 2018年6月～ コミュニケーション基盤の更新
BYOD運用開始
Web会議運用開始

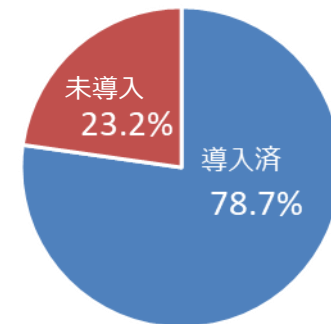
▼BYODの概念図



各所属における活用推進の取り組み率
(2016年11月アンケートより)



課長級以上におけるBYOD導入率
(課長級以上:約1,200人)



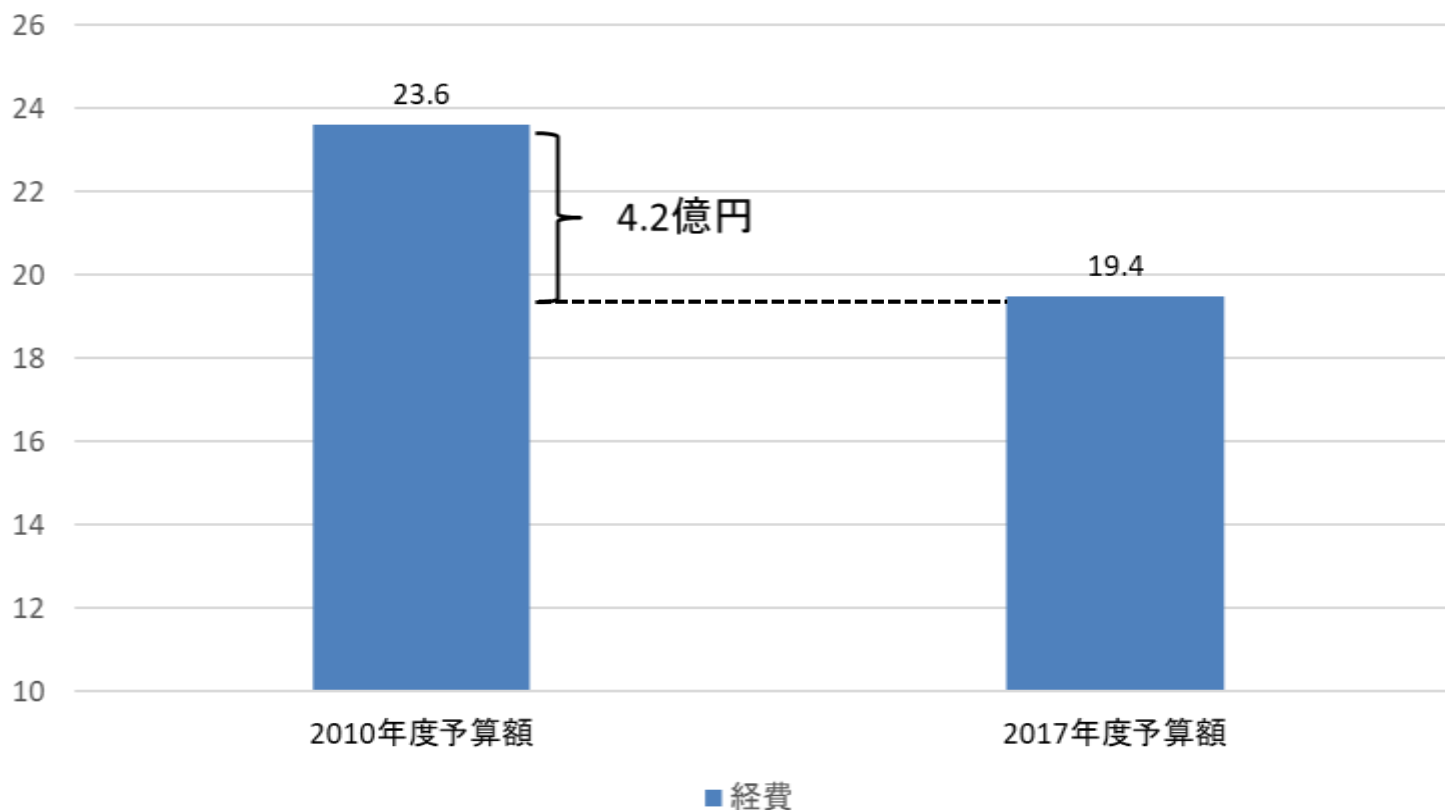
③ 行政のデジタル化

（「大阪市統合基盤システム等整備計画」に基づいた
住民情報系基幹システムの基盤統合）

<What、Outcome>

大阪市統合基盤システム等整備効果額（住民情報系基幹システムの経常経費削減額）
は予算額比較で、4.2億円であった。

住民情報系機関システム計上経費予算要求額（億円）

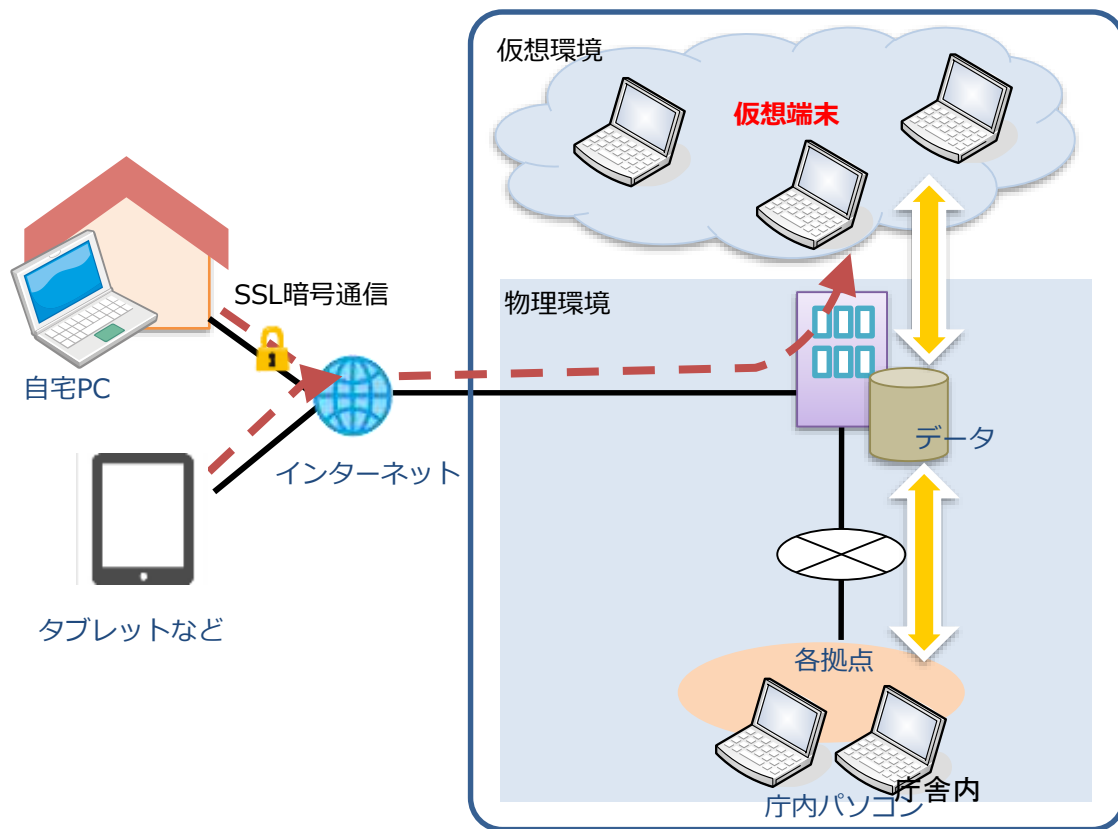


③ 行政のデジタル化 (テレワーク環境の構築)

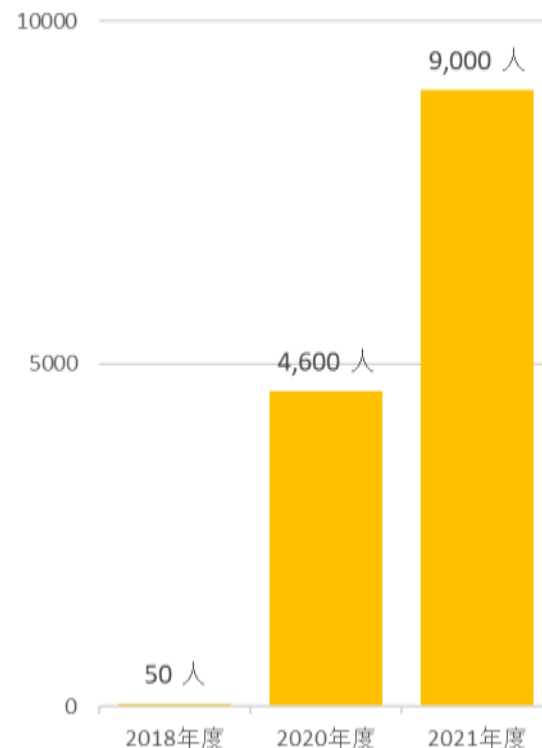
<What、Outcome>

テレワーク制度の導入に伴い、庁外から安全に庁内情報ネットワークにアクセスするテレワーク環境を2018年度に構築した。2021年度には、場所に制約されない柔軟な働き方の実現のため、本格的なテレワーク基盤を構築し、運用している。

▼テレワーク概念図



テレワーク可能ユーザ数の推移



③ 行政のデジタル化 (行政手続きのオンライン化)

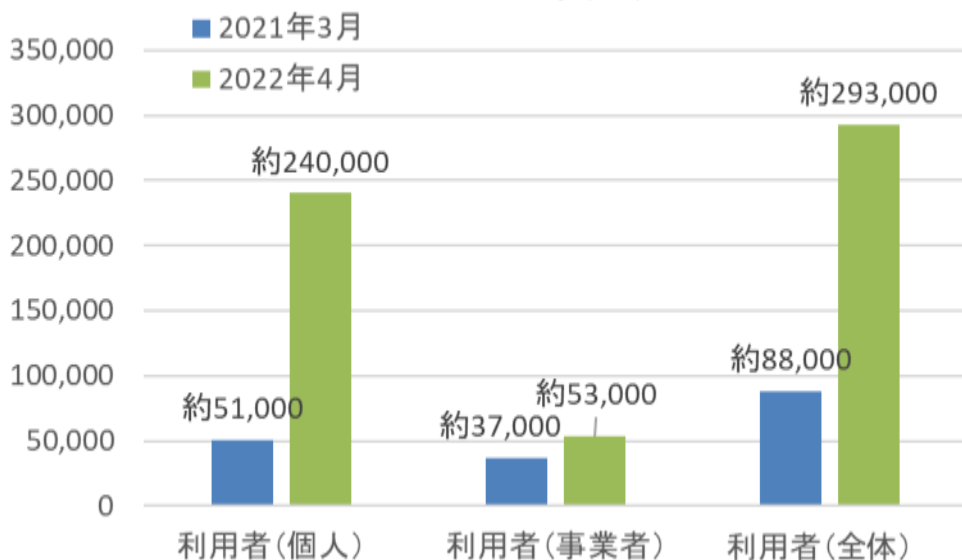
<What、Outcome>

多くの行政手続きをいつでも自宅等から簡単に申請できるシステムとして、2020年8月より「大阪市行政オンラインシステム」の運用を開始。

- ・2018年5月 「大阪市行政手続きオンライン化推進計画」策定
- ・2020年8月 「大阪市行政オンラインシステム」運用開始
「大阪市行政手続きオンライン化推進計画(別冊)リモートでの行政サービスの実現に向けて」を策定
- ・2021年4月 スマートフォン専用アプリ「スマートOSAKA」運用開始

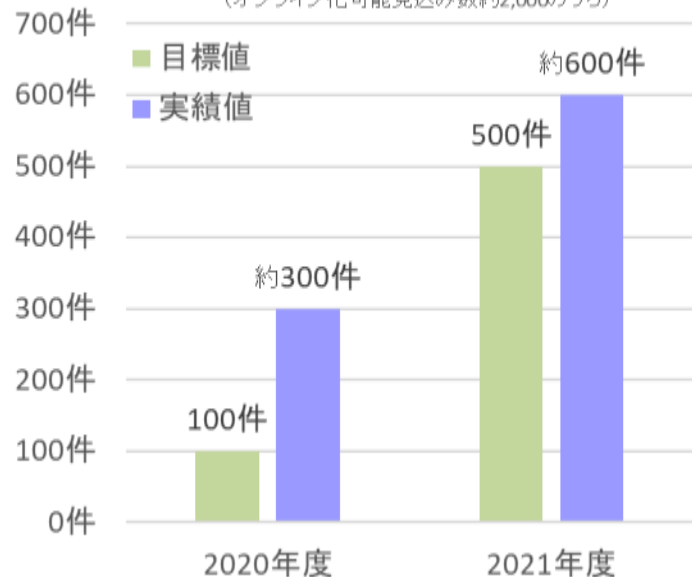
主な手続き内容(2021.4~2022.3)	申請件数
水道使用開始・中止申込	約61,000
コロナ営業時間短縮金関連申請	約39,000
子育て世帯への臨時特別給付(一括給付金)	約12,000
保育施設等利用申込	約12,000
福祉関連事業者等集団指導関連手続き	約10,000

利用登録者数



行政手続きのオンライン化実績

(オンライン化可能見込み数約2,000のうち)



③ 行政のデジタル化 (AI等の最先端技術の活用)

<What、Outcome>

A I (自然言語処理や機械学習等)を活用したツールによる実証実験及び導入を行っている。

【取組事例】

- ・音声認識・多言語翻訳アプリの検証・導入(2017年度～)
- ・戸籍事務における業務支援AIの検証(2018年度)
- ・音声認識ツールによる議事録作成支援の検証・導入(2018年度～)
- ・高速ファイル検索システムの検証(2019年度～)

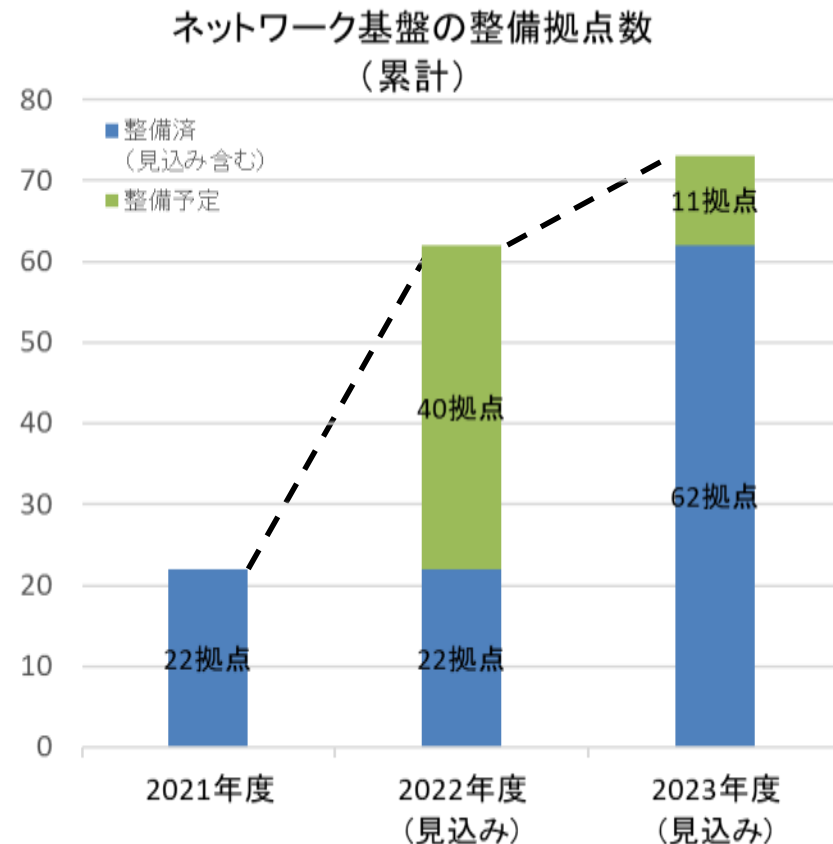
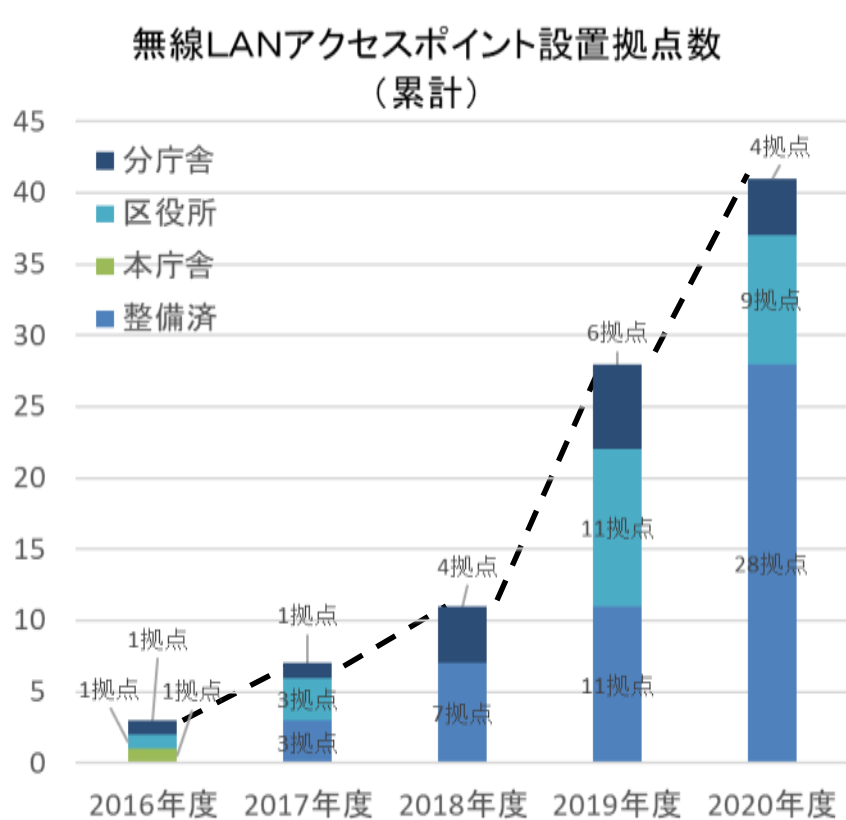
▼高速ファイル検索システム

- ・A I を活用したツールにより、所属内のファイルサーバ等の大容量なデータの中から検索ワードの関連性や類似性を学習しながら目的のフォルダ・ファイルを高速に検索するシステム



④ ICTを利用した行政サービスの強靱化 (無線LANアクセスポイントの設置及びネットワーク基盤の再整備) <What、Outcome>

無線LANアクセスポイントの設置は2016年度から整備を開始し、所属庁舎の整備を完了。また、無線LAN環境の拡大に伴い、2020年度から大容量かつ高速な通信に対応できる新たなネットワーク基盤の設計に着手し、2021年度から本庁舎・区役所等で機器の更新を行い、整備範囲を拡大中である。



⑤ まちのスマート化 (都市インフラのデジタル化の推進)

<What、Outcome>

● インフラ施設の維持管理・施工監理等におけるICT活用

・ドローン活用による安全かつ効率的な維持管理

- 立ち入り困難な場所(大阪港の防潮堤等)の安全かつ効率的な維持管理作業



・移動三次元測量(MMS※等)を活用した道路現況の測量

- モービルマッピングシステムを活用した道路現況の測量による、区域線測量等にかかる維持管理業務の効率化



・配水管布設工事施工監理システムの構築

- タブレット等を用いた遠隔でのリアルタイムな施工状況の確認や関係書類の作成・通知の効率化

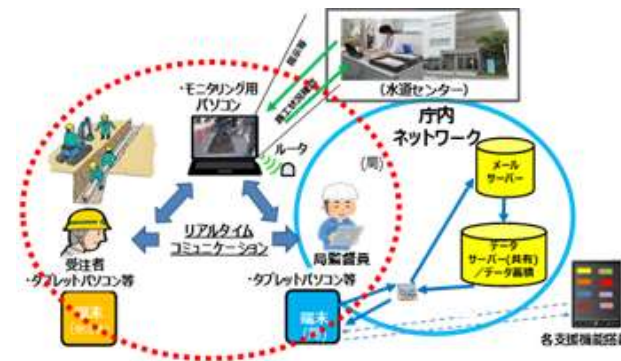
● インフラ部局横断的な連携の推進

・インフラ分野の関係部局による

「都市インフラへのICT活用を検討するワーキンググループ(WG)」を設置

【取組み項目】

- インフラ分野関係局におけるデジタル技術を活用した取組の情報共有
- 都市・まちDXの推進に向けた新たな取組みの検討・推進



※MMS (Mobile Mapping System)・・・車載装置(レーザ測距装置、デジタルカメラ等)により周辺地物の3次元データを連続的に取得できるシステム

Ⅲ【業務執行の刷新】 (11) 働き方改革

<Why>	<Vision>	<What>	<Outcome>
<ul style="list-style-type: none"> ・2003年の次世代育成支援対策推進法や2015年の女性活躍推進法などの制定に伴い、職員が働きやすい職場づくりが必要。 ・国においても働き方改革実行計画が取りまとめられた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・全ての職員が「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)」を確保でき、育児や介護をしながらでも職業生活との両立ができ、働きやすいと実感できる職場環境づくりを実施していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ①トップからのメッセージ発信 	<ul style="list-style-type: none"> ・イクボス宣言(2016年5月) →市長、副市長、所属長一同が実施
		<ul style="list-style-type: none"> ②多様化するニーズに合わせた柔軟な働き方の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・時差勤務制度の導入(2016年7月) ・テレワークのモデル実施(2020年度から本格実施) ・休憩時間の選択制の導入(2020年度から全庁舎に拡充)
		<ul style="list-style-type: none"> ③管理職の意識啓発 	<ul style="list-style-type: none"> ・イクボス研修、階層別研修の実施(2016年～) ・イクボス説明書の発行(2017年1月)
		<ul style="list-style-type: none"> ④長時間労働の是正 	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外勤務縮減の指針の改訂(2016年6月、2019年4月) ・ノー残業デーの追加 ・ワーク・ライフ・バランス推進期間の設定(2015年～) ・時間外勤務の上限規制(2019年4月)

働き方改革(ワーク・ライフ・バランスの推進)

<What>

職員のワーク・ライフ・バランスの推進を図るため、全庁をあげて働き方改革を推進

全体方針等

特定事業主行動計画の改訂
(2021年3月)
・次世代育成支援法、女性活躍推進法の取組みを記載。

イクボス宣言(2016年5月)
・市長、副市長、所属長一同による宣言を実施。

ワーク・ライフ・バランス推進プランの策定(2016年5月)
・市全体で実施するワーク・ライフ・バランスに関する取組みを策定。

多様化するニーズに合わせた柔軟な働き方の推進

時差勤務制度の導入(2016年7月)
・職員の希望に(2020年度からは最大1時間の範囲で9種類)応じて、公務に支障のない範囲で5種類の勤務時間を選択可能とする。

テレワークの推進(2015年～人事室、2017年～全所属モデル実施、2020年～本格実施)
・育児、介護などの理由がある職員について、(2020年度からは理由を問わず)在宅勤務を可能とする。

休憩時間の選択制の導入(2018年2月)
・職員の希望に応じて、公務に支障のない範囲で3種類(2020年度からは7種類)の休憩時間を選択可能とする。※市役所本庁舎のみ(2020年度から全庁舎に拡充)

管理職の意識啓発

イクボス研修・階層別研修(2016年～)
・課長級に対して、イクボスの意識を醸成するため、新規で研修を実施。各階層研修でワーク・ライフ・バランスに関する研修を実施。

イクボス説明書(2017年1月)
・上司と部下とのコミュニケーションを促進するための手引書を作成し、庁内ポータルに掲載。

長時間労働の是正

時間外勤務の縮減にかかる指針の改訂(2016年6月、2019年4月)
・ノー残業デーの追加のほか、一定の時間外勤務をした職員に対する所属長の報告義務等を記載。
・時間外勤務に上限時間を設けるとともに総務局によるモニタリングを制度化(2019年4月)

ワーク・ライフ・バランス推進期間の設定(2015年～)
・7～8月を推進期間として設定し、定時退庁の促進ややむを得ない時間外勤務について朝への振替を推進。

各所属においても独自の取組みを実施
(ノー残業デーの追加、休暇促進のための記念日休暇の設定など)