

局がサービスの設計を行い、利用者に提供を行うものである。大阪市においては、分権型予算制度を採用しており、所属長のマネジメントのもと、施策の優先度を勘案しながら選択と集中を行っているため、費用対効果、必要性、効果の有無、効率性の検討については、施設を所管する所属において、適切に行われているものと認識している。」との回答であった。

しかしながら、計画期間前である平成27年度時点で82.2%という比較的高い利用者満足度が得られている中で、14億円を超える費用を投じるのであって、効率的な財源投資といえない可能性が十分にある。実際、計画初年度は利用者満足度が低下しており、施策と利用者満足度の関連性が十分にあるとも言い難い。そのような中、「費用対効果、必要性、効果の有無、効率性の検討については、施設を所管する所属において、適切に行われているものと認識している。」という、所管所属に委ねた事業推進では、敢えて市政改革プランとして本事業を取り上げ、横断的に市政改革を司る市政改革室においてチーム長を務めて推進する意義が薄れる。

については、異なる所属が所管する場合であっても、チーム長においても、資料に基づいて事業の費用対効果を検討するべきである。

意見2 市政改革室は、具体的な施策の内容を明確に策定されたい。

意見3 市政改革室は、定性的な目標を定める際には、具体的なKPIも定められたい。

意見4 市政改革室は、KPIに基づいて事業の進捗状況を管理し、効果を検証されたい。

(理由)

市民利用施設におけるサービス向上に関し、大阪市では具体的施策として、①開館日・開館時間の拡充、②トイレ等の施設改善、③附帯的なサービスの充実に掲げている。その上で、これらの施策に対する目標数値として「市民利用施設における利用者満足度」を掲げ、事業評価を行っている。

ア、しかしながら、計画策定段階で、①開館日・開館時間の拡充に関しては、具体的にどの施設に対して、開館日をどの日に何日増やし、また、開館時間についても何時から何時まで拡充するのかなど、具体的な内容が定められていない。②トイレ等の施設改善についても、どの施設について改善す

るのか、③附帯的なサービスの充実について具体的な内容が定められていない。

この点、市政改革室からは、「各所属において検討を進め、毎年の予算編成時期までに具体的な計画を策定し、市政改革室において取りまとめることとしています。そのため、予めいつまでにいくつの施設で拡充・改善させるといった、複数年度にわたる改善計画は策定していません。」との回答であった。

しかしながら、本事業の目標として一定の年度における利用者満足度の目標値を定めているのであれば、それに対して具体的にどのような施策を行うことにより当該目標値を達成するのか、具体的な行動レベルまで落とし込んだ内容を策定しなければ、事務事業の進捗状況や達成状況の検証ができない。また、前述の費用対効果の観点からしても、市政改革を部局横断的に司る市政改革室において優先順位を定めるなど、大阪市全体で計画的に事業を推進することが求められていると考える。

市政改革室の回答のように、第一義的には各所属において検討することは妥当である。しかし、各所属における検討結果を取りまとめ、その必要性を裏付ける根拠資料をもとに市政改革室が調整役となり、大阪市全体での計画を立てた上で、具体的に行う施策を事前に策定されたい。

イ、本施策については「市民利用施設における利用者満足度」という、定性的な目標が設定されている。この目標に対する具体的な施策として、①～③を行うこととされたものであるが、それぞれの施策に対して、K P I が設定されていない。すなわち、①については、いつまでにいくつの施設で開館日・開館時間を拡充させるのか、②については、いつまでにいくつの施設を改善させるのかなど、定量的な指標によるK P I を設定することが可能であるが、そのようなK P I が定められていない。

K P I が定められなければ、これらの施策の進捗管理ができないばかりか、効果の検証もできない。すなわち、利用者満足度は多様な要因によって変動するものであるから、これら3つの施策と関連なく利用者満足度が向上することは十分ありえるからである。このようにK P I が定められなかった背景には、これらの施策の具体的な内容が定められていないことに大きな原因があると思われるが、まずは、具体的にどのような施策をする

かを明確にしたうえで、K P Iとしても目標を設定するようにされたい。ウ、本施策のうち①～③（平成30年度以降は⑤に集約）については、中間見直しにより、これらの事業の進捗状況を測るK P I、効果を測るための目標が設定されず、むしろ当初の市政改革プラン2.0で定められていた目標が削除されたことにより、何ら目標が定められないこととなった。しかしながら、このように何ら目標を設定しないのであれば施策として実施する意義がない。実際、取組みと成果においても、⑤については達成したのか否かの判断がされなかった。

したがって、適切なK P Iや目標を定めた上で、それに基づいて事業の進捗管理を行い、達成したのか否かを明らかにするとともに、効果の検証もされたい。

意見5 市政改革室は、「利用者意見対応における必須項目」の実施が未了の施設について、継続的にモニタリングの上、可能な限り実施されたい。

（理由）

前述のとおり、「利用者意見対応における必須項目」については、令和2年3月末時点で、令和2年度以降に実施すると回答した施設が34施設、実施困難等との回答があった施設が52施設あり、照会がされていない施設が3施設ある。

これに対し、市政改革室においては、令和2年度以降、「利用者意見対応における必須項目」の実施に向けた工程表を策定し、令和3年度中に全ての施設において必須項目が実施されることを目指している。本事業は市政改革プラン3.0では取り上げられていないが、令和3年度中に目標が達成されるよう、引き続き取り組まれない。

2 多様な納税環境の整備（柱1-1（1）イ）

（1）取組内容

ア、概要

近年、納税者のライフスタイルの多様化により、時間や場所を問わず、手元に現金がなくても納付できる方法など、さらに納付しやすい環境が求められていた。また、大阪市では、口座振替の申込みは納税者が申込用紙に記入・捺印のうえ、金融機関に直接提出する手続が必要となるなど、手続が煩雑であるため利用件数が伸び悩んでいる面があった。

クレジットカードによる市税の納付サービス及びインターネットを利用したWeb口座振替受付サービスを導入し、多様な納税環境整備による納税者の利便性向上、口座振替申込手続の簡素化、業務の効率化を図り、利用件数の向上に取り込むこととし、具体的な取組みとして以下の2つを掲げた。

① クレジット収納

平成28年12月15日にクレジットカード収納を導入し、ホームページ・イベント等を活用して、クレジットカード収納に結びつく、より効果的な利用促進方法について検証を行いながら継続的に実施する。

② Web口座振替受付サービス

平成28年4月にWeb口座振替受付サービスを導入し、口座振替未加入者に対し、当初納税通知書に加入勧奨チラシを同封する等、積極的に加入勧奨を行い、より効果的な加入勧奨方法について検証を行いながら継続的に実施する。

イ、目標と取組内容

クレジットカード収納及びWeb口座振替受付サービスの利用件数について、各年度で以下の目標を設定した。

① クレジット収納利用件数

平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
15,000件	60,000件	75,000件	82,000件

② Web口座振替受付サービス利用件数

平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
6,000件	5,000件	5,000件	5,000件

また、上記目標を達成するため、以下の取組を実施した。

① クレジット収納

[平成28年度]

導入前

プレス発表や広報紙、ホームページへの掲載を実施し、周知を図った（平成28年12月15日利用開始）。

導入後

督促状・催告書等を利用した納税者への周知、軽自動車販売会社、軽自動車協会等への利用勧奨の協力依頼、クレジットカード会社による利用勧奨（カード利用者へのメール送信等）を行った。

[平成29年度]

- ・取組計画に沿って大阪市ホームページや広報紙で周知を行うとともに、年度当初からの取組として、固定資産税及び市・府民税の納税通知書や督促状等に勧奨チラシを同封した。また、カード会社との取組として、会員向けメールの送信やカード受付キャンペーン等でのチラシの配布、カード会社の利用キャンペーンへの登録を行った。

[平成30年度]

- ・取組計画に沿って大阪市ホームページや広報紙で周知を行うとともに、年度当初からの取組として、口座振替対象者以外の納税義務者に拡大し、固定資産税及び市・府民税の納税通知書や督促状等に勧奨チラシを同封した。また、納付書の余白部分に利用勧奨文言の印刷を実施したほか、クレジット納付サイトに「Apple Pay」が利用できるよう機能を追加し利便性の向上を図った。

[令和元年度]

- ・大阪市ホームページや広報紙（4月号など）で周知を行うとともに、固定資産税及び市・府民税の納税通知書に加え、督促状等に勧奨チラシの

同封を実施した。

- ・大阪市が関連するイベント（「税を考える週間」啓発イベント）に参加し、
勸奨チラシの配布を行うとともに、オンライン納付書の余白部分に利用
勸奨文言を印刷するなど多様な周知方法を実施した。

② Web口座振替受付サービス

[平成28年度]

- ・納税通知書、督促状へ勸奨チラシの同封や4大銀行窓口へチラシ設置、
納期後すぐに納付があった納税者へチラシの郵送を行うとともに、当サ
ービスを利用した納税者で申込み完了とならなかったものを抽出し、再
度申込みを促すメールを送信した。また、近畿税理士会、納税貯蓄組合
に利用勸奨の協力依頼を行った。

[平成29年度]

- ・取組計画に沿って大阪市ホームページや広報紙で周知を行うとともに、
年度当初からの取組として、固定資産税及び市・府民税の納税通知書や
督促状等に勸奨チラシを同封したほか、新築マンションに対するデベロ
ッパを通じた利用勸奨の実施及び、平成30年度に固定資産税が新規
課税となる対象者を抽出し試行的に対象者を絞った利用勸奨を行った。

[平成30年度]

- ・取組計画に沿って大阪市ホームページや広報紙で周知を行うとともに、
年度当初からの取組として、口座振替対象者以外の納税義務者に拡大し、
固定資産税及び市・府民税の納税通知書や督促状等に勸奨チラシを同封
した。また、納付書の余白部分に利用勸奨文言の印刷を実施したほか、
新築マンションに対するデベロッパーを通じたポスティングによる利用
勸奨を実施した。

[令和元年度]

- ・大阪市ホームページや広報紙（4月号など）で周知を行うとともに、固
定資産税及び市・府民税の納税通知書に加え、督促状等に勸奨チラシの
同封を実施した。また、固定資産税の新規課税となる対象者に対しても、
勸奨チラシの同封を実施した。
- ・大阪市が関連するイベント（「税を考える週間」啓発イベント）に参加し、

勸奨チラシの配布を行うとともに、オンライン納付書の余白部分に利用勸奨文言を印刷するなど多様な周知方法を実施した。

ウ、達成状況

「市政改革プラン2.0」の進捗状況（平成28年度末～30年度末）及び取組みと成果（令和元年度末時点）に記載された、本取組の達成状況は以下のとおりである。

① クレジット収納利用件数

年度	目標	実績	目標の評価
平成28年度	15,000件	5,123件	未達成
平成29年度	60,000件	70,589件	達成
平成30年度	75,000件	81,350件	達成
令和元年度	82,000件	110,745件	達成

② Web口座振替受付サービス利用件数

年度	目標	実績	目標の評価
平成28年度	6,000件	5,040件	未達成
平成29年度	5,000件	3,986件	未達成
平成30年度	5,000件	4,845件	未達成
令和元年度	5,000件	5,266件	達成

(2) 体制

ア、主な所管所属

財政局

イ、その他の担当チームメンバーの所属

市政改革室

(3) 指摘及び意見

意見6 前提となる目標利用件数の計上方法を公表されたい。

(理由)

①クレジット収納の利用件数、②Web口座振替受付サービスの利用件数の

それぞれについて各年度の目標件数が設定されているところ、市政改革プラン 2. 0を見る限り、いずれも利用件数の計上方法が示されておらず、目標件数を達成することの意義が市民に分かりにくいと思われる。目標件数の達成意義を明確にするためにも、前提となる利用件数の計上方法を目標件数と合わせて公表することが望ましい。

意見 7 納税者全体を母数とした利用割合の目標設定、達成状況の公表を実施されたい。

(理由)

多様な納税方法が整備され、その利用が普及しているかという観点からは、その利用納税者全体のうちどの程度の納税者に普及しているかを検証することが有意義であると思われる。したがって、納税者全体を母数とした利用割合についても一定の目標設定を行い、達成状況が公表されることが望ましい。

意見 8 取組内容と効果について検証されたい。

(理由)

大阪市は、①クレジット収納、②Web口座振替受付サービスの利用件数を増加させるため、様々な周知方法を検討、実施しているところ、それぞれの周知方法についてどれだけ利用促進の効果があったかについて各年度において検証がなされていないものがある。利用受付の際に、任意のアンケートを設けるなどして、どのような周知方法がどの程度の利用促進の効果があるのかについて検証を行い、その周知方法について見直し、改善を行うことが望ましい。

3 施策・事業の見直し（柱1-1（2）ア①）

（1）取組内容

ア、取組の概要

市政改革プラン2.0の策定前にも、大阪市においては、市政改革基本方針や市政改革プランの策定を通じて、市の財政健全化を図り市政改革に取り組んできた。

しかしながら、それらを踏まえても当面200億円程度の単年度通常収支不足の発生が見込まれていたことから、引続き通常収支の均衡に向けて新たな価値を生み出す市政改革に取り組むことが求められていた。

そこで、施策や事業について、豊かな大阪を目指した政策となっているか、行政と民間の役割分担が適切に考慮されているかどうか、受益と負担の関係が適正かどうかといった観点から、改めて事業の点検、精査を行い、見直しを進めるべく、以下のような取組みを進めていくこととした。

① 各所属における自律的な見直し

予算編成時に裁量予算についてマイナスシーリングを設定することにより、各所属長のマネジメントの下、PDCAサイクルを徹底し、選択と集中や行財政改革の推進による自律的な改革を促進する。

② 市政改革プラン等に基づく見直し

「市政改革プラン（平成24年度から平成26年度）」及び「平成27年度市政改革の基本方針」において見直すこととした施策、事業について、引続き見直しを実施する。予算編成にあたっては、施策・事業の見直し対象経費に係る予算として別枠で精査・見直しを行う。

また、各区に整備されている施設については、今後の大都市制度の在り方検討の進捗に応じて見直しを進める。

イ、成果の概要

① 各所属における自律的な見直し

各年度の予算編成にあたってマイナスシーリングを設定し、それに基づいて各所属における取組みを促すと共に、実施された見直しの主なものを集約・公表した。

② 市政改革プラン等に基づく見直し

見直しを引続き進めるものとされていた以下の事業について、取組を行った。

- ・ 大阪マラソンの開催（経済戦略局）
参加ランナー一人あたりの行政負担額を東京マラソン並みに軽減した。
- ・ 男女共同参画センター管理運営（市民局）
北部館と子育ていろいろ相談センターの機能統合及び西部館とこども文化センターの複合化を実施した。
- ・ 社会医療センター運営（福祉局）
病院機能（入院部門の維持）並びに補助金の適正化に向けた方向性について検討を実施した。
- ・ 管路輸送事業（環境局）
管路輸送業務（森之宮地区及び南港地区）を廃止した。
- ・ 住まい情報センター他（都市整備局）
住まいのミュージアムについて、業務代行料の減額等、効果的・効率的な運営に向けた取組みを実施した。
- ・ 新婚世帯向け家賃補助（都市整備局）
新規募集を停止（支給終了）すると共に、今後は現役世代の定住をより促進する観点から、分譲住宅を購入する新婚世帯等を対象に、新婚・子育て世帯向け分譲住宅購入融資利子補給制度を創設した。

（２）体制

ア、主な所管所属

財政局（取組①）、市政改革室（取組②）

イ、その他の担当チームメンバーの所属

政策企画室

（３）指摘及び意見

意見 9 客観的な指標を用いて取組結果を公表されたい。

（理由）

マイナスシーリングの設定による裁量的予算の削減及び従前からの取組の継

続による施策・事業の見直し対象経費の削減については、取組の性質上、事前に削減額・割合等の数値的な目標を設定することは困難であるため、市政改革プラン2.0における他の取組と同様の具体的・数値的な目標設定がなされないことはやむを得ない。

しかしながら、各年度の予算編成が行われた後には、どの程度のシーリング率を設定し、各所属との調整の結果、どの程度の予算が削減されたのかといった、取組の結果についての数値的な指標を示すことは可能である。現に、市ホームページにおいては、「予算事業一覧」（全事業）の公表がなされ、それに含まれる資料を確認することで、各事業の予算要求から調整に至る異同や対前年度増減などの数値的な把握が可能となっている。市政改革プラン2.0の取組の一つとして掲げられている以上は、可能な限り、市民にとって分かりやすく、成果の検証が可能な形を取って、各取組の目標との関係で、どのように、またどの程度目標が達成されているのかということを示すことが望ましい。特に、本取組については、歳出の削減という数値的な成果を生じさせるものであり、通常収支の改善という、市政改革プラン2.0の全体を通じた目的に直接に関わる項目であることから、数値的な成果がどの程度生じているのかということが重要な意義を有するものといえる。

そのため、市政改革プラン2.0及び今後の同種の取組についての成果の公表にあたっては、それら公表された成果のみを見ても、取組の成果が数値的に把握できるよう、年度ごとの削減額や部署又は施策ごとの詳細を示す、あるいは当該取組が上記のような視点で適切に遂行されていたかどうかを判断するにあたって必要となる情報が、大阪市がホームページ等で公表している資料等のうち、どの部分を参照すれば確認できるかが分かるようにリンクや参照情報を付すなどの工夫をされたい。

意見10 マイナスシーリングの設定による裁量的予算の削減に関して、予算編成の過程の中での各所属との調整の状況及び結果について公表されたい。

(理由)

裁量的予算についてのマイナスシーリングの設定については、歳出の減額が成果となる一方で、本取組に限ったことではなく、予算編成全般についていえることではあるが、一般論として、歳出が削減されたとしても、それに伴い本

来実施されるべき施策が行われず、又はその成果を十分に発揮できないような事態を生じれば、総合的に見て住民福祉を損なう結果を生じるということもあり得るところである。

また、各所属の自律的な取組を促すという性質上、表面上は同様に裁量的予算の減額がなされていても、所属ごとに取組の姿勢や、削減にあたっての方針には一定のばらつきが生じることもやむを得ないところである。

各所属と財政局等との調整・協議が適切に行われていればこれらに関わるリスクは軽減ないし削減されるものの、市民目線で予算編成過程におけるそのような調整・協議が適切に行われているのかは必ずしも明らかとはいえないことから、市政改革プラン2.0その他今後の同種の取組についても、取組みの進捗状況及び成果の公表にあたって、予算編成に係る内部的な調整等の概要を示すという視点にも配慮されたい。

4 未利用地の有効活用等（柱1－1（2）イ①）

（1）取組内容

ア、取組の概要

大阪市の所有する公有財産のうち、土地については、賃貸物件として市の歳入に寄与しているもの、又は無償での使用を認めていたとしても、市民若しくは事業者が利活用を行うことで公益に資する状況となっているものを除いた未利用地が、慢性的に多数に上る状況にあった。

そこで、平成19年6月に未利用地活用方針を策定し、平成22年度から30年度までの間に、一般会計で1500億円の売却を目標に取組みを進め、平成22年度から26年度までの実績値は846億円となったが、未売却の土地は年々商品化が困難なものの割合が高くなり、長期間未活用のままの土地が多数に上ると共に、当初目標が現実的なものではないことが明らかとなってきたことから、目標の見直しと共に、未利用地の活用に向けた実効的な取り組みを以下のように改めて推進していくこととした。

- ① 土地の商品化について全庁的な進捗管理を行い、売却を促進する。
- ② 土地の商品化に関する専門的な知識やノウハウについて全庁的な情報共有化を図る。
- ③ 貸付検討地（貸付を検討することが適当と判断される未利用地）を全庁的に抽出・公表し、有効活用を促進する。

イ、目標の設定

当初3か年について以下のとおり年度ごとに売却収入目標額を設定し、その後の平成31年度（令和元年度）については、それまでの状況を踏まえて設定するものとされた。

平成28年度：153億円

平成29年度：140億円

平成30年度：140億円

しかしながら、実績値を踏まえて、中間見直しにあたって、平成30年度の目標額が下方修正され、令和元年度と併せて以下のとおり目標額が定

められた。

平成30年度：90億円

令和元年度：90億円

ウ、成果の概要

各年度の売却収入額については、以下のとおりとなった。

平成28年度：204億円

平成29年度：108億円

平成30年度：120億円

令和元年度：67億円

結果として、平成28年度及び30年度は単年度の目標額を達成し、その余の2か年度は目標未達となったものの、4年間の累計額においては、総額として目標を達成したということになる。

(2) 体制

ア、主な所管所属

契約管財局

イ、その他の担当チームメンバーの所属

財政局、市政改革室

(3) 指摘及び意見

意見11 売却処分の対象とする物件の選定基準及び賃貸借その他の方法による売却困難物件の収益化の状況について具体的に説明されたい。

(理由)

未利用地の有効活用が大阪市にとって有益かつ重要な取組であることは明らかであるが、有効活用の方法は必ずしも売却処分に限られるものではない。

大阪市においては、平成19年6月の大阪市未利用地活用方針の策定以降、売却処分の対象とすべき土地と市の施策のために活用すべき土地その他当面市の所有管理を継続すべき土地の選別等を進め、そのうち売却処分を進めるべきとされる土地についての取組みが市政改革プラン2.0において掲げられているものの、本取組がそれ自体適切なものであるのかどうか、目標設定及び進捗状況、成果の評価が、住民福祉向上の観点から適正になされている

るのかどうかを判断するためには、売却処分の対象が適正に選別されているのかどうか、また売却処分以外の方法による使用収益その他有効活用がどのように、どの程度図られているのかといった、本取組の周辺事情ないし背景事情の把握が必要となる。

本取組の動機としても、未利用地が、地域の活性化、賑わい創出といったまちづくりへ寄与する、市の経営資源であるということに触れられており、市政改革プラン2.0及び今後の同種の取組において公表される進捗状況や成果のみを見ても、市民目線で、それらの観点を適切に踏まえたうえで売却処分の推進に取り組んでいることが分かるように、適宜説明を加えられたい。

意見12 売却処分の推進に向けた商品化スケジュールの管理についてより一層の徹底を図られたい。

(理由)

未利用地の売却処分については、従前からの継続的な取組であり、未利用地活用方針の策定に基づいて進められてきたものであるが、取組の性質上、商品化が容易な土地から処分が進められ、取組が長期化するにつれて、商品化が困難な土地が残っていくことはやむを得ないところである。

そのような土地の売却処分を進めていくにあたっては、外部の専門家の知見を要することや、売却処分の前段階での事実上及び法律上の準備行為、関係先との協議交渉、調整等の様々な手続きを要するところであり、商品化までのスケジュールが長期化し、それに伴う事業コストの増大も懸念される。

市政改革プラン2.0においては、目標設定及び実績評価が売却価格ベースでのみ示されているが、商品化困難な土地への対応が課題となる中では、本取組に係る行政目的の達成のためには、迅速な商品化を進めていくことが不可欠であることから、改めて売却までのスケジュール管理をこれまで以上に徹底し、リスケジュールが必要な状況となった場合には、その課題整理と合わせて迅速に対応していくことが重要となる。

そのため、今後の未利用地の商品化のスケジュール管理においては、より一層の進捗管理の徹底に向け、迅速な商品化に向けた体制整備、手法の検討を進めるとともに、それら対応状況についての可視化を図るなど、対外的な透明性の視点からも検討されたい。

5 未収金対策の強化（柱1-1（2）イ②）

（1）取組内容

ア、概要

大阪市は、歳入の確保、市民負担の公平性・公正性の確保のため、未収金対策に取り組んできたことにより、未収金残高は減少していたものの、平成27年度実績で511億円の未収金残高が存在したため、引き続き、全庁的な未収金対策の強化に取り組む必要があった。

そこで、「新たな未収金を極力発生させない」・「既存未収金の解消」の2本柱で、以下の取組を軸に、全市的な未収金対策の強化に取り組むこととした。

- ① 納付能力がある滞納者に対する滞納処分や厳正な法的手続の徹底等をはじめとする債権別行動計画に基づく取組みを引き続き推進する。
- ② 税の徴収及び滞納整理のノウハウを全庁的に共有できるよう「OJTによる徴収事務担当者の育成」等を引き続き実施する。

イ、目標と取組内容

未収金残高について、各年度において、以下のとおり目標を設定した。

平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
465億円以下	435億円以下	428億円以下	393億円以下

上記目標を達成するため、以下の取組を実施した。

① 債権別の行動計画に基づく取組

〔平成28年度〕

- ・平成28年4月に大阪市債権回収対策会議を開催し、市政改革プラン2.0において引き続き未収金対策の強化に取り組むことを確認した。
- ・平成28年6月～同年7月に各債権所管に対し、平成27年度の実績及び平成28年度の目標と具体処理策に係るヒアリングを実施する等、年間を通じて進捗管理を行った。

- ・平成28年8月に大阪市債権回収対策会議を開催し、平成28年度の目標及び具体的取組を確認した。
- ・法的措置の徹底等、債権別行動計画に基づく取組を推進した。
- ・平成28年7月末、同年10月末、平成29年1月末の未収金残高をとりまとめて、ホームページに公表（平成28年9月、同年12月、平成29年3月）した。

〔平成29年度〕

- ・平成29年4月に大阪市債権回収対策会議を開催し、引き続き未収金対策の強化に取り組むことを確認した。
- ・平成29年6月～同年7月に各債権所管に対し、平成28年度の実績及び平成29年度の目標と具体処理策に係るヒアリングを実施し、対応に係る指導を行う等、進捗管理を行った。
- ・平成29年8月に大阪市債権回収対策会議を開催し、平成29年度の目標及び具体的取組を確認した。
- ・平成30年2月に大阪市債権回収対策会議を開催し、平成30年度及び平成31年度の目標を設定するとともに、年度末まで及び出納整理期間の取組強化を徹底した。
- ・法的措置の徹底等、債権別行動計画に基づく取組を推進した。
- ・平成29年7月末、同年10月末、平成30年1月末の未収金の状況を取りまとめ、ホームページで公表（平成29年9月、平成30年1月、同年3月）した。

〔平成30年度〕

- ・平成30年4月に大阪市債権回収対策推進会議を開催し、出納整理期間の取組強化など、未収金対策の取組の徹底を図った。
- ・平成30年6月～同年7月に各債権所管に対し、平成29年度の実績及び平成30年度の目標と具体処理策に係るヒアリングを実施する等、進捗管理を行った。
- ・平成30年8月に大阪市債権回収対策会議を開催し、平成30年度の目標及び具体的取組を確認し、債権管理の取組の徹底を図った。
- ・平成30年10月末の未収金残高の状況に基づき、平成31年2月に大阪市債権回収対策推進会議を開催し、年度後半の取組強化など、未収金

対策の取組の徹底を図った。

- ・平成30年度中に消滅時効期間を経過する債権に対する適切な事務処理の徹底について、各債権所管に依頼した内容の対応状況確認及び進捗管理を行った。
- ・法的措置の徹底等、債権別行動計画に基づく取組を推進した。
- ・平成30年7月末、同年10月末、平成31年1月末の未収金の削減状況を取りまとめ、ホームページで公表（平成30年9月、平成31年1月、同年3月）した。

[令和元年度]

- ・平成31年4月に大阪市債権回収対策推進会議を開催し、出納整理期間の取組強化など、未収金対策の取組の徹底を図った。
- ・令和元年6月～同年7月に各債権所管に対し、平成30年度の取組実績、令和元年度の目標と具体処理策及び令和2年度の目標に係るヒアリングを実施する等、進捗管理を行った。
- ・令和元年8月に大阪市債権回収対策会議を開催し、令和元年度の目標修正（当初413億円以下→393億円以下）及び具体的取組を確認し、債権管理の取組の徹底を図った。また、令和2年度の目標（386億円以下）を設定した。
- ・令和元年10月末の未収金残高の状況に基づき、令和2年1月に大阪市債権回収対策推進会議を開催し、年度後半の取組強化など、未収金対策の取組の徹底を図った。
- ・令和元年7月末、同年10月末、令和2年1月末の未収金の削減状況を取りまとめ、ホームページで公表（令和元年9月、令和2年1月、同年3月）した。
- ・令和元年度中に消滅時効期間を経過する予定の債権で、滞納者一人あたりの滞納金額が10万円以上の債権について、滞納者数・金額の把握及び対応状況の追跡調査を実施し、対応状況が思わしくない債権所属に対する指導を徹底（令和元年8月、令和元年11月、令和2年2月）するとともに、取組の進捗管理、取組内容の認識共有を図った。
- ・法的措置の徹底等、債権別行動計画に基づく取組を推進した。
- ・積極的な未収金対策により目標達成に向けて順調に進捗していたが、新

型コロナウイルス感染症対策に伴い例年実施の出納整理期間中の収納対策強化の取組の停止を余儀なくされた事情があった。

② 「OJTによる徴収事務担当者の育成」等

[平成28年度]

・各所属の徴収ノウハウ向上のための取組として、下記の研修を実施した。

・OJT研修

前期（平成28年7月～同年10月）

4所属 4人

後期（平成28年11月～平成29年2月）

3所属 3人

・債権管理・回収研修会（債権管理・回収業務支援弁護士を活用して実施）

（平成28年5月～平成29年2月）

基本編 5回連続講座×2クール

発展編 3回

[平成29年度]

・各所属の徴収ノウハウ向上のための取組として、下記の研修を実施した。

・OJT研修（より多くの所属が参加できるよう配慮のうえ実施。以下同じ。）

前期（平成29年7月～同年10月）

5所属 5人

後期（平成29年11月～平成30年2月）

3所属 3人

・債権管理・回収研修会（債権管理・回収業務支援弁護士を活用して実施）

（平成29年5月～平成30年2月）

基本編 5回連続講座×2クール

発展編 5回

[平成30年度]

・各所属の徴収ノウハウ向上のための取組として、下記の研修を実施した。

・OJT研修

前期（平成30年7月～同年10月）

6 所属 6 人

後期（平成 30 年 1 1 月～平成 3 1 年 3 月）

6 所属 6 人

- ・債権管理・回収研修会（債権管理・回収業務支援弁護士を活用して実施）

（平成 30 年 5 月～平成 3 1 年 2 月）

基本編 5 回連続講座×2 クール

発展編 5 回

〔令和元年度〕

- ・各所属の徴収ノウハウ向上のための取組として、下記の研修を実施した。

- ・O J T 研修

前期（令和元年 7 月～同年 1 0 月）

4 所属 4 人

後期（令和元年 1 1 月～令和 2 年 3 月）

4 所属 4 人

- ・債権管理・回収研修会（債権管理・回収業務支援弁護士を活用して実施）

（令和元年 5 月～令和 2 年 2 月）

基礎編 4 回連続講座×2 クール

発展編 6 回

ウ、達成状況

「市政改革プラン 2. 0」の進捗状況（平成 2 8 年度末～3 0 年度末）及び取組と成果（令和元年度末時点）に記載された、本取組みの達成状況は以下のとおりである。

年度	目標	実績	目標の評価
平成 2 8 年度	4 6 5 億円以下	4 7 8 億円	未達成
平成 2 9 年度	4 3 5 億円以下	4 4 2 億円	未達成
平成 3 0 年度	4 2 8 億円以下	4 0 3 億円	達成
令和元年度	※ 3 9 3 億円以下	3 9 7 億円	未達成

※令和元年度は、8 月に目標額を当初 4 1 3 億円以下から 3 9 3 億円以下に修正

(2) 体制

ア、主な所管所属

財政局

イ、その他の担当チームメンバーの所属

市政改革室

(3) 指摘及び意見

意見 13 市政改革室は、未収金の債権別目標設定及び取組に関する情報を、市政改革プランにおいても確認、検証できるよう情報公開の方法を検討されたい。

(理由)

財政局においては、未収金の債権別の目標設定を行い、債権ごとに取組を実施しており、目標、取組状況について公表している。他方で、市政改革プラン 2.0 においては、未収金残高の総額について目標が設定され、その達成状況が記載されているのみで、債権別の目標や達成状況について確認することができない。市政改革室は、市政改革プランとしての取組状況を分かりやすく公開するため、財政局が公表する情報、資料を取りまとめて、具体的な取組状況が分かるような情報公開の方法を検討されたい。

6 諸収入確保の推進（柱1-1（2）イ③）

（1）取組内容

ア、概要

大阪市の広告事業効果額は、総額約5億円であり、指定都市の中でもトップクラスの水準であるが、募集している多くの媒体において広告主が確保できていない。また、「市政改革プラン2.0」の取組期間内には、広告主が確保できている大規模施設において改修工事が予定されていることから、大幅な広告料収入の減少が予想される。

そこで、「大阪市広告事業行動指針」に基づき、媒体別の取組を進めるとともに、広告主の獲得に向け新たな制度構築を図るなど、戦略的に広告事業を展開し、全庁的な取組を一層推進することにより、税外収入の確保等に努め、必要な市民サービスの維持向上につなげることとした。

- ① ネーミングライツ、施設を活用した広告など、媒体別の取組方針に基づく広告主獲得の取組を推進する。
- ② 民間のアイデアやノウハウを活用し、新たな広告主を確保するため、広告代理店の参入を促進する制度を構築する。
- ③ 媒体別の目標効果額を、前年度中に適切に設定し、全庁的な進捗管理を行うとともに、他団体の事例等について情報共有することにより、取組の強化を図る。

イ、目標と取組内容

大規模施設の改修工事により、広告料収入の大幅な減少が見込まれる状況においても、各年度の広告事業効果額について、以下のとおり、5億円程度を確保することを目標とした。

平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
5.1億円	5.6億円	5.9億円	5.3億円

また、上記目標を達成するため、以下の取組を実施した。

① 媒体別の取組方針に基づく広告主獲得の取組の推進

[平成28年度]

- ・新たなネーミングライツパートナーの獲得に向け、各所属と連携して一斉募集を実施した。
- ・区役所を中心に、デジタルサイネージの導入を推進した。
- ・新たな広告主の獲得に向け、広告事業推進プロジェクトチーム幹事会で議論した。

[平成29年度]

- ・広告代理店へヒアリングを実施し、課題を抽出した。
- ・愛称使用期間の柔軟な設定を可能にするなど、条件等を変更した上で、一斉募集を再実施した。
- ・広告掲載にかかる規制業種や申込状況について、他都市や各所属の状況を集約し、規制緩和に向けた検討を実施した。

[平成30年度]

- ・周知方法について広告事業推進プロジェクトチーム幹事会等において検討し、市民ロビーでの映像放映等周知方法を拡充したうえで、一斉募集を実施した。
- ・広告掲載にかかる規制業種について、広告事業推進プロジェクトチーム幹事会等において、規制緩和に向けた検討を行った。

[令和元年度]

- ・認知度向上に向け、ポスター掲出場所を拡充するとともに、募集施設等を集約し、一斉募集を実施した。
- ・国の動向など情報収集を行うとともに、規制緩和の実施に向けた検討を行った。

② 広告代理店の参入を促進する制度の構築

[平成28年度]

- ・制度構築にあたり、広告代理店へのヒアリングを実施した。
- ・協力広告代理店制度を創設した。

- ・協力広告代理店の募集を開始した。
- ・所属担当者を対象に説明会を実施し、平成29年度に同制度の対象とする媒体を集約し公表した。

[平成29年度]

- ・協力広告代理店の募集を実施した。
- ・平成30年度に同制度の対象とする媒体を集約・公表した。

[平成30年度]

- ・協力広告代理店の募集を実施した。
- ・令和元年度に同制度の対象とする媒体を集約・公表した。

[令和元年度]

- ・協力広告代理店の募集を実施した。
- ・令和2年度に同制度の対象とする媒体の集約・公表した。

③ 媒体別の目標効果額の設定による全庁的な推進管理と他団体事例等の共有による取組の強化

[平成28年度]

- ・平成28年度実施状況調査を実施した（平成28年5月末、同年7月末、同年10月末、平成29年1月末、同年3月末）
- ・広告事業推進プロジェクトチーム幹事会で各所属の取組状況等を情報共有した。
- ・ネーミングライツ一斉募集にかかる説明会において、他団体における取組事例を紹介した。
- ・平成29年度の媒体別目標効果額を設定し、周知した。

[平成29年度]

- ・平成29年度実施状況調査を実施した（平成29年5月末、同年7月末、同年10月末、平成30年1月末、同年3月末）
- ・広告事業推進プロジェクトチーム幹事会で各所属の取組状況等を情報共有した。（平成29年6月、同年9月）
- ・平成30年度の媒体別目標効果額を設定した。

[平成30年度]

- ・平成30年度実施状況調査を実施した（平成30年5月末、同年7月末、

同年10月末、平成31年1月末、同年3月末)

- ・ 広告事業推進プロジェクトチーム幹事会で各所属の取組状況等を情報共有した（平成30年6月、同年9月）。
- ・ 令和元年度の媒体別目標効果額を設定した。

[令和元年度]

- ・ 令和元年度実施状況調査を実施した（令和元年5月末、同年7月末、同年10月末、令和2年1月末、同年3月末）。
- ・ 広告事業推進プロジェクトチーム幹事会で各所属の取組状況等を情報共有した（令和元年7月、同年10月）。
- ・ 広告事業推進プロジェクトチームにおいて、令和2年度以降の媒体別取組方針を含めた次期行動指針を策定した（令和2年10月）。

ウ、達成状況

「市政改革プラン2.0」の進捗状況（平成28年度末～30年度末）及び取組と成果（令和元年度末時点）に記載された、本取組の達成状況は以下のとおりである。

年度	目標	実績	目標の評価
平成28年度	5.1億円	5.9億円	達成
平成29年度	5.6億円	6.5億円	達成
平成30年度	5.9億円	6.9億円	達成
令和元年度	5.3億円	6.3億円	達成

(2) 体制

ア、主な所管所属

財政局

イ、その他の担当チームメンバーの所属

市政改革室

(3) 指摘及び意見

意見14 市政改革室は、広告媒体別の目標設定額及び取組に関する情報を、市政改革プランにおいても確認、検証できるよう情報公開の方法を検討さ

りたい。

(理由)

財政局においては、広告事業効果額の確保に関し、媒体別の目標設定を行い、媒体ごとにと組を実施しており、目標、と組状況について公表している。他方で、市政改革プラン2.0においては、広告事業効果額について目標が設定され、その達成状況が記載されているのみで、媒体別の目標や達成状況について確認することができない。市政改革室は、市政改革プランとしてのと組状況を分かりやすく公開するため、財政局が公表する情報、資料を取りまとめて、具体的なと組状況が分かるような情報公開の方法を検討されたい。

7 市債残高の削減（柱1-1（2）ウ）

（1）取組内容

ア、概要

道路・公園・学校などは、整備に多額の費用が必要であり、長期間にわたって利用されるため、受益と負担の観点から、市債（借金）を活用して整備し、その返済（公債費）について、施設を利用する現世代～将来世代にわたって一般財源（市税等）により負担している。したがって、市債残高が大きくなると公債費の負担も重くなることから、将来世代の負担を十分に勘案して、市債残高を管理する必要があった。

市債残高の状況について、大阪市と同様に早くから都市基盤と生活環境の整備を進めてきた5大市（横浜市、名古屋市、京都市、神戸市、大阪市）で比較すると、返済の財源となる一般財源に対する実質市債残高⁴の割合（実質市債残高倍率⁵）では、大阪市2.8倍、他の4都市平均2.2倍（いずれも平成26年度決算）となっている。

大阪市は、他の4都市の平均を上回っている状況であり、持続可能な財政構造の構築のために、実質市債残高倍率を縮減していく必要があった。

そこで、実質市債残高倍率を5大市の他の4都市並みにすることを目指し、以下の方法により、段階的に同倍率を減少させることとした。

- ① 市債発行（臨時財政対策債を含む。）について、事業に優先順位を付けるなど選択と集中を図り、市債残高を削減する。

イ、目標と取組内容

5大市の状況を勘案し、令和2年度の予算編成時の実質市債残高倍率を2.0倍以内とするとの目標を設定した。ただし、平成29年度、平成30年度には、令和2年度の予算編成時の実質市債残高倍率を1.8倍以内とするとの目標に変更され、令和元年度、令和2年度予算編成時の実質市

⁴ 臨時財政対策債のほか、償還財源（住宅使用料）が今後も確実に確保できる公営住宅建設事業債を除く市債残高

⁵ 一般財源に対する実質市債残高の割合

債残高倍率を1.79倍以内とするとの目標に変更された。

また、上記目標を達成するため、以下の取組を実施した。

[平成28年度]

- ・平成29年度予算編成において、マイナスシーリングを設定することなどによって市債発行額を精査し、市債残高を抑制した。

[平成29年度]

- ・平成28年度決算において、実質市債残高倍率が着実に縮小していることを確認し、PT会議に報告した。
- ・平成30年度予算編成において、マイナスシーリングを設定することなどによって市債発行額を精査し、市債残高を抑制した。

[平成30年度]

- ・市改革プロジェクトチーム会議において、平成29年度の取組実績等について報告を行った。
- ・令和元年度予算編成において、マイナスシーリングを設定することなどによって、市債発行額を精査し、市債残高を抑制した。
- ・目標（実質市債残高倍率）について、平成29年度決算や他都市の状況等を踏まえ、変更を行った。

[令和元年度]

- ・市改革プロジェクトチーム会議において、平成30年度の取組実績等について報告を行った。
- ・令和2年度予算編成において、シーリングを設定することなどによって、市債発行額を精査し、市債残高を抑制した。

ウ、達成状況

「市政改革プラン2.0」の取組と成果（令和元年度末時点）に記載された、本取組の達成状況は以下のとおりである。

目標	実績	目標の評価
実質市債残高倍率1.79倍以内 (令和2年予算編成時)	実質市債残高倍率1.70倍 (令和2年予算編成時)	達成

(参考)

年度	実質市債残高倍率
平成28年度決算	2.43倍
平成29年度決算	2.14倍
平成30年度決算	1.91倍
令和元年度末見込（予算編成時）	1.86倍
令和2年度末見込（予算編成時）	1.70倍

(2) 体制

ア、主な所管所属

財政局

イ、その他の担当チームメンバーの所属

市政改革室、政策企画室

(3) 指摘及び意見

意見15 市政改革プランや今後の同種取組においては、予算管理における実質市債残高倍率の位置づけや、各取組による目標数値への影響・効果が分かるような情報公開の方法を検討されたい。

(理由)

実質市債残高倍率の削減は、収入（税収）に応じた適正な支出を行うべく、適切な予算管理を行って、過大な支出を行わないよう取り組むことにより、その結果として実現されるものであると思われる。もっとも、市政改革プラン2.0においては、実質市債残高倍率の目標数値のみが記載されており、適切な予算管理という観点からの同倍率の位置づけや、各取組を実施した場合に目標達成に向けてどのような影響、効果があるのかが分かりにくい面がある。したがって、今後、新たな市政改革プランや同種の取組を実施する際には、予算編成時のシーリング設定状況や、それによる実質市債残高倍率の削減状況等が分かるような情報公開の方法を検討されたい。

8 財務諸表の公表と活用推進（柱1-1（2）エ）

（1）取組内容

ア、取組の概要

大阪市では平成27年4月より新公会計制度の運用を開始し、民間に準じた財務諸表を導入して、同年9月には開始貸借対照表を作成、公表した。そこで、制度の導入の実質化を図るべく、同制度の導入目的である説明責任の達成とマネジメントの強化を実現していくために、継続的な財務諸表の作成、公表と、それらの具体的な活用を進めていくために、以下の取組を実施することとした。

① 市民にとって分かりやすい形式での公表・作成

資産状況や行政コストにおいて勘定科目ごとに内訳を記載するなど、分かりやすい形でホームページへ掲載する。また、公表した財務諸表が市民にとって分かりやすいものになっているかどうかを、市政モニターアンケート等により検証する。

② 事業マネジメント等への活用の推進

試行的に取り組んでいるパイロット事業での活用状況を検証しつつ、活用事業を追加選定し、財務諸表活用方策の検討、検証を行い、施策・事業の見直しに繋げていく。

イ、目標の設定

① 市民にとって分かりやすい形式での公表・作成

市政モニターアンケートにおいて、資料が分かりやすいと回答する市民の割合を、30%以上とする。

② 事業マネジメント等への活用の推進

財務諸表を事業マネジメント等に活用できると考えている職員の割合を60%以上とする。

ウ、成果の概要

① 市民にとって分かりやすい形式での公表・作成

平成29年度には分かりやすいとの回答が61.1%となり、目標を達成した。

② 事業マネジメント等への活用の推進

平成29年度には、活用できると考えている職員が72.4%となり、目標を達成した。

(2) 体制

主な所管所属として、会計室・市政改革室

(3) 指摘及び意見

意見16 取組の動機や目標設定の理由について具体的に説明をされたい。

(理由)

本件の取組については、具体的な体制の整備や予算面における直接的な成果を達成しようとするものではない関係上、数値目標の設定に困難が伴うものであることはやむを得ない。

とはいえ、本件取組のように、アンケート結果といった主観的な指標によって目標設定及び成果の確認を行う場合、一般論として、目標設定が適切になされているのか、またそのような目標の達成を図る取組がどのような行政目的を有するものであり、当該目的との関係でどのように、どの程度重要なものであるのかということが、容易には判別し難い。

そのため、市政改革プラン2.0の他、今後同種の又は同様の目標設定を伴う取組を実施するにあたっては、お手盛りの当初から達成可能な目標を設定したのではなく、市政改革のために有効な取組を行っているものであることを示すために、取組開始時点の状況や、いかなる行政目的のために取組を行うこととしたのかといった動機を踏まえて、なぜその目標設定をしたのか、また目標値はどのような合理性をもって決定したものであるのかといったことを適切かつ具体的に対市民に説明するよう留意されたい。

9 人事・給与制度の見直し（柱1－1（2）オ）

（1）取組内容

ア、取組の概要

大阪市の財政については、市政改革プラン2.0策定時において、人件費や投資的・臨時的経費の抑制に継続的に取り組んではいたものの、現状のままでは、当面の間は200億円程度の単年度通常収支不足が発生することが見込まれ、人件費の更なる適正化を図ることが求められていた。

また、技能労務職員（現業職員）の給与の適正化については、民間給与調査を実施のうえで官民給与比較を行ったものの、地方公務員の給与制度への反映は困難であったことから取り組みは難航しており、民間の個人別給与等を調査して、さらに詳細かつ正確な事実関係の認定に基づいて、取組を進めていく必要があった。

具体的な取り組みの内容・方向性についてはつぎのとおりである。

- ① 人員マネジメントを適切に行いながら、スリムで効果的な業務執行体制を構築するとともに、職員数の削減に引続き取り組む。
- ② 技能労務職員の給与について、民間の同種又は類似業務従事者との均衡を図る観点から、人事委員会による公民較差等の実態調査結果を踏まえた見直しを行う。
- ③ 給与カットを継続実施し、人件費の抑制を図る。

イ、目標の設定

- ① 市長部局の職員数について、経営システムの見直し等や、万博、G20等の期間を限定した臨時的な増員の影響を除いた減員分として、4か年の間に、平成27年10月時の職員数20,920人から、1,000人の人員削減を実現する。平成27年10月時との比較による各年度10月時点での削減数目標は以下のとおり。

平成28年10月 ▲310人

平成29年10月 ▲510人

平成30年10月 ▲750人

平成31年10月 ▲1,000人

② 技能労務職員の給与について、人事委員会による公民較差等の実態調査結果や、技能労務職員給与検討有識者会議での意見を踏まえた見直しを行う。

③ 現状の給与カットを以下のとおり継続実施する。

・ 市長部局及び水道局

一般職員の給料月額のカット ▲1.5%から▲6.5%

管理職手当のカット ▲5%

・ 交通局

一般職員の給料月額のカット ▲3%から▲20%

管理職手当のカット ▲5%

ウ、成果の概要

① 市長部局の職員数削減について

平成27年10月の職員数との比較で1,000人の削減を目標としていたが、令和元年10月時点の実績値は835人の削減に止まり、目標未達成となった。

ただし、技能労務職員以外の事務・技術・福祉・専門職等においては、削減目標を達成した。

② 技能労務職員の給与見直しについて

人事委員会に要請した公民較差の実態調査が平成28年度に実施、平成29年度にその結果が報告されたことを受けて技能労務職給与検討有識者会議を開催し、意見の取りまとめがなされた。当該意見を踏まえて、平成30年度に給与見直しに向けた労使交渉を開始したが、合意に達することはできず、令和元年度に再調査を実施することとなり、給与の見直しには至らずに目標未達成となった。

③ 給与カットの継続実施について

以下のとおり、当初目標以上の給与カットを実施し、目標を達成した。

・ 市長部局及び水道局

一般職員の給与月額のカット ▲1.5%から▲6.5% (平成29年度末まで)

	▲4.5%から▲6.5% (平成30年度から令和元年度末まで (なお、市政改革プラン2.0の期間から外れるが、給与カット自体は、その後令和2年度末まで同様に継続している。)。ただし、対象職員は部長級以上に限る。)
管理職手当のカット	▲5% (ただし、平成30年度以降については、対象職員は部長級以上に限る。)
・ (旧) 交通局	
一般職員の給与月額のカット	▲3%から▲20% (平成29年度末まで)
管理職手当のカット	▲5% (平成29年度末まで)

(2) 体制

ア、主な所管所属

人事室

イ、その他の担当チームメンバーの所属

財政局、市政改革室

(3) 指摘及び意見

意見17 目標値の設定理由について具体的に説明されたい。

(理由)

職員数及び給与の適正化が、必要かつ重要な課題であることは明らかではあるものの、人数及び適性において必要な職員を確保・配置することは、行政サービスの適正な実施を通じて住民福祉の向上を実現するための前提であることからすれば、職員数及び給与を引き下げることが目的となるわけではなく、あくまで適正化を目指すものであることを、市民に対して理解しやすい形で提示することが求められる。

この点、本件取組のうち、取組①の市長部局の職員の削減については4か年の間に1000人程度という具体的な目標値が設定されているが、その目標値がどのような根拠で算定され、目標値が達成された場合であっても市において必要な業務を遂行することができるものという判断に合理性が認められるのかどうかは、一見して明らかとはいえない。

そこで、今後の人員適正化に関する取組も含め、目標値の設定理由について、単に職員数を減少させることを目的とするものではなく、職員数の適正化を図るものであることが明らかとなるよう、当該減員数が大阪市の業務との関係で適正な職員配置に繋がるという根拠を、市民に対して了解可能な形で適切に示されるよう留意されたい。

意見18 本件取組による人件費への影響について検証可能な形で示されたい。

(理由)

職員数及び給与の適正化は、上述意見17にも記載のとおり、単に職員数及び給与の額を引き下げることが目的とするものでなく、給与の引き下げに係る取組みとしてなされる場合であっても、あくまで市の業務遂行に支障を生じない範囲に限って人件費の抑制を図るものである。これは、地方自治の原則に従い、最小の経費で最大の効率を得るべくなされるものであるから、取組の成果を評価するには、当該取組によって人件費についてどのような影響が生じたのか、あるいは生じることが見込まれるのかという観点が不可欠である。そこで、本件取組についての目標設定の適正性及び成果の程度を検証するためには、結果としてどの程度の人件費への影響が生じ、又は生じることが見込まれるのか明らかになる必要があるため、この点について、本件に限らず今後の職員数及び給与の適正化に関わる取組においても同様であるが、取組③以外の取組についても、(現状ベースの継続が適正であり、将来的にも影響が生じる見込みがないのであればその旨も含めて)示されるよう留意されたい。

意見19 現業職員と非現業職員の別に応じて取組を整理されたい。

(理由)

本件取組のうち、取組②については現業職員のみを対象とする項目である

が、取組①及び③については、現業職員と非現業職員を共に対象とする項目となっている。

しかしながら、取組①については、非現業職員については目標を達成している一方、現業職員について目標未達となった結果、全体としても目標未達成となっている。

そのため、市民目線で、実際の取組がどのように進められたのか、また取組みのどの点に問題があり目標が未達成となったのかということが理解できるよう、取組②以外の各取組についても、現業職員と非現業職員の異同という点も含めて、目標設定や具体的な取組内容について、整理して提示されるよう留意されたい。

10 外郭団体の必要性の精査（柱1-1（2）カ）

（1）取組内容

ア、概要

大阪市では、市政改革プラン2.0の策定前から、市所管の外郭団体が多数に上り、その運営のための過大な歳出の抑制が求められてきたことから、継続的に外郭団体の削減に取り組んでおり、平成24年7月に策定された「外郭団体見直しの方向性」に沿って、平成24年7月時点の外郭団体数70団体から、平成27年度末においては27団体まで削減が実現された。

そのため、引続きこれまでの方向性に沿って、さらなる外郭団体数の削減を進めていくため、以下のような取組を実施することとされた。

- ① 「外郭団体の見直しの方向性」に沿って、外郭団体に対する大阪市関与の見直しに取り組む。
- ② これまでの取組みの進捗状況等について外郭団体評価委員会で審議し、「外郭団体の見直しの方向性」を検証する。
- ③ 上記検証結果や、事業の経営形態の変更の議論状況等を踏まえて、今後の見直しの方向性について検討を進める。

イ、目標の設定

当初目標としては、平成28年度の「外郭団体の見直しの方向性」を検証し、新たな計画を策定するものとされた。

そして、中間見直しにあたって、外郭団体数を令和元年度末までに17団体とするという目標が確定された。

ウ、成果の概要

以下のとおり外郭団体数を順次削減すると共に、令和2年度以降の外郭団体の監理の在り方について要綱等を策定し、目標を達成した。

平成28年度末 27団体

平成29年度末	25団体
平成30年度末	22団体
令和元年度末	14団体

(2) 体制

ア、主な所管所属

総務局

イ、その他の担当チームメンバーの所属

市政改革室

(3) 指摘及び意見

意見20 外郭団体の削減を図る意義・目的について状況に即して具体的に示されたい。

(理由)

外郭団体の削減については、市政改革プラン2.0策定以前からの継続的な取組みであるものの、70を超える外郭団体が存在し、それらに係る市の歳出の削減・適正化が急務であった時期と、市政改革プラン2.0の策定時点以降とでは、達成すべき行政目的は異なり、平成24年に発出された「外郭団体の見直しの方向性について」と、市政改革プラン2.0策定後の平成29年に発出された「外郭団体の方向性について」とでは、削減の意図及び目的が同一であるわけではなく、後者は市政改革プラン2.0の期間後の「今後の外郭団体等の監理の方向性について」にも繋がる、外郭団体の方向性に応じた適正な関与・監理という視座に重きを置くものとなっている。そこで、必要な外郭団体の絞り込みの中で、外郭団体の単なる削減ではなく適正化を図っていくにあたっては、市民に対して外郭団体のあるべき形を明確に提示し、理解を得ることが必要となってくる。

そのため、外郭団体の数的な削減や経費の抑制だけを図るものではなく、総体としての外郭団体の適正化が必要であり、実際にそれに即した取組が実施されていることを示すために、削減対象となっていた外郭団体が担っていた業務のその後の状況、削減による市の予算への影響の有無及び程度、残存する外郭団体が、外郭団体という枠組みの中で維持される必要性について示

すことが求められる。所管部署としての業務状況の報告・公表においては、外郭団体の指定理由や関与の状況が示され、その他従来の外郭団体という定義とは別に監理対象出資法人といった概念も用いて、行政の外部団体との関わりについて適正性及び透明性の確保が適切に図られているものといえるが、これと同様に、市政改革プラン2.0及び今後なされる同種の全市的な市政改革の推進に関する網羅的、体系的な取組みの中での進捗状況及び成果の公表にあたっては、可能な限り体系的に一覧性をもって、上述の外郭団体の削減を図る意義・目的について提示されたい。

1 1 業務改革の推進（柱 1 - 1（2）キ）

（1）取組内容

ア、当初計画

質の高い住民サービスを限られた財源の中で提供するためには、これまでの業務改善に加え、全庁的な業務執行プロセス等を見直すなどの業務改革を行い、職員の生産性の向上を図る必要があった。

そこで、職員アンケート等から全庁的な課題を洗い出し、客観的データを用いて現状分析を行うとともに、他都市事例のみならず民間事例をベンチマークとして参考にしながら、以下の取組に着手したとされる。

①平成 29 年度に着手した取組

「庁内会議のあり方の見直し」、「決済事務の効率化」、「物品購入や契約の見直し」に着手。

②平成 30 年度の新たな取組

職員アンケート等で把握した新たな全庁的な課題について、ICT の徹底活用を行うなど、課題の解決に向けた業務改革の取組を検討・実施。

イ、具体的目標の設定

以上の取組を実効的なものとするため、平成 30 年度に業務プロセスの改革にかかる取組内容・工程表の策定したうえで、平成 31 年度において、平成 29 年度比で業務改革の取組による業務効率化 45,000 時間／年をめざすことを具体的目標に掲げた。

ウ、達成度合い

平成 29 年度比で業務改革の取組による業務効率化 31,600 時間／年にとどまった。

また、電子申請利用システムの利用拡充が実現できなかった。

（2）体制

ア、主な所管所属

市政改革室

イ、その他の担当チームメンバーの所属

なし

(3) 指摘及び意見

意見 2 1 2 4 区共通手続きにおける電子申請システムの利用拡充について、公平な市民サービスの提供という観点から、さらなる標準化の実現に向けた工夫に努められたい。

(理由)

電子申請システムの利用拡充に関する関係所属間での調整の一つとして、2 4 区における共通手続き（市民サービス 2 1 項目）の電子申請システムの標準化を進めようとしたとのことであるが、各区役所における利用拡充には至らず、また令和元年 1 1 月時点における進捗としても、オンライン化が 5 / 2 1 項目完了している区がある中で 1 項目もオンライン化ができていない区が 8 区存在する状況であった。

法令上最終判断は区長にゆだねられるものであるとのことであるが、公平な市民サービスの提供という観点から問題がある状況であり、本プランの取組として策定されている目的に照らし、区長会議への参加の際の議題提案や勉強会の場の主催など、区役所間での情報共有や意見交換の場を積極的に提案するなどの工夫に努められたい（がん検診についてはフロー調査と提案を行ったとのことであるが、その他の項目についても順次行われたい。）。

1 2 ICTの徹底活用（柱1－1（3）アイウ）

（1）取組内容

ア、当初計画

現代社会の様々な課題に対応し、活力と魅力のある大阪を実現するためには、急速に普及が進むICTの活用が有効であり、市民サービス向上、行政運営の効率化の取組を進めることが求められている。平成28年1月より税、社会保障などの分野でマイナンバーの利用がスタートし、行政手続きにおける添付書類の削減など利便性の向上が期待され、ICTを徹底活用した効果的・効率的な業務執行を行うことが求められる中、大阪市は、国や他の地方自治体に先駆けて市政のICT化を進めるべく、平成28年3月、独自に大阪市ICT戦略および大阪市ICT戦略アクションプランを策定し、具体的な取組を行ってきたものが、本プランに採用されたものである。

具体的には、以下のとおりである。

【平成29年度までの取組の方向性】

①情報インフラの活用（Wi-Fi、IoT等）

市民の利便性向上を図るため、ICT活用の基盤として普及が進むWi-Fiなど情報インフラの活用に積極的に取り組むとともに、最新技術を開発する企業等との実証実験に取り組み、都市の安全・安心向上をめざす。

②積極的なデータ活用の促進（オープンデータ、ビッグデータ）

大阪市が保有するデータのオープン化を進め、市民に有益なアプリが開発されるなどデータの利用促進を図るとともに、大阪市が保有するビッグデータ分析に基づく効果的な施策の実施に取り組む。

③最新情報環境への適切な対応（モバイル・ファースト）

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

④施策における徹底活用

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

⑤効果的・効率的な行政運営

マイナンバー活用による大阪市への申請・届出手続きにおける証明書添付の全廃に向け、業務フローの検討を進め、証明書添付の廃止による市民の利便性向上に取り組む。

⑥効果的・効率的な行政運営

・施設の維持管理

・道路、橋梁、河川、下水道、公園、港湾・海岸施設などのインフラ施設や市設建築物の維持管理において、定期的な点検や施設の状態把握等に有効なICTの活用を検討し、長寿命化と機能維持を図りライフサイクルコストの低減をめざす。

・行政事務の改善

・外出先においてタブレットを活用したモバイルワークを導入することや、職員が利用する庁内情報端末をハイブリッド端末（モニターが着脱可能でタブレット端末として利用できる端末）に置き換え、会議や説明をペーパーレスで行うなど、事務の効率化を図る。また、ICT活用の観点から業務フローの最適化に取り組み、さらなる効率化を図るとともに、行政事務にかかる各種データや職員の知識・スキルを共有する仕組みを構築し、政策立案の高度化と業務の質の向上を図る。

・システム集約の推進

・既存システムの機種更新や再構築を契機に、システム構成や更新時期などについての調査・分析を実施し、複数システム共用のサーバ上にシステムを構築する仮想化基盤構築などの費用対効果の検証等を行う。

【平成30年度以降の戦略及び取組の方向性】

「大阪市 ICT 戦略 第2版」及び「大阪市 ICT 戦略アクションプラン（2018年度～2020年度）」の策定に伴い、「ウ さらなる全庁的なICTの徹底活用」に集約

イ、目標設定

【平成29年度まで】

- ICTを活用したサービス向上施策における利用者満足度

年度	当初	実績
29年度	70%	87%

- ICTを活用したサービス向上施策の着手件数

年度	当初	実績
29年度	42件	50件

- スケジュール管理やペーパーレスなどICTの活用について常に意識を持ち業務に取り組んでいる職員の割合

年度	当初	実績
29年度	70%	74%

- ICTを活用した業務執行の効率化施策の着手件数

年度	当初	実績
29年度	17件	17件

【平成30年度以降】

「大阪市 ICT 戦略アクションプラン（2018年度～2020年度）」に掲げる20件の取組のうち、以下の取組完了件数を目標達成の評価基準としている。

30年度 11件

31年度 14件（累積）

ウ、達成度合い

令和元年度設定目標である14件の着手は実現できている。

(2) 体制

ア、主な所管所属

ICT戦略室

イ、その他の担当チームメンバーの所属
市政改革室

(3) 指摘及び意見

意見 2 2 大阪市 I C T 戦略アクションプランとして着手した過去の取組について、その取組内容、目標数値、要した経費、達成未達成の別、中止としたのであればその理由について、本プランの結果として、適時に公表されたい。

(理由)

大阪市においては、平成 2 6 年度当初、当時の橋下市長より「スマートフォンの普及に対応した様々なアプリケーションの開発や活用等によって、市民サービスの向上を図るとともに行政と市民の距離感を縮め、さらに職員の日常業務についてもタブレット端末等の積極的活用により業務改善を図るなど、最先端の I C T 装備都市をめざして、徹底した I C T の活用を全庁的に検討してもらいたい」との指示を受け、本プラン策定以前より、平成 2 6 年 8 月には市内部に「I C T 戦略プロジェクトチーム」を設置、平成 2 8 年 3 月には「大阪市 I C T 戦略」を策定し、本格的に I C T 戦略の取組をスタートさせてきたところである。具体的には以下のとおりである。

【市政改革プラン 2. 0 との関係】

ア I C T を活用したサービスの向上

(目標) I C T を活用したサービス向上施策の着手件数

当初取組予定件数：4 2 件 (内、取組内容確定件数：3 4 件)

取組実績件数：5 0 件

イ I C T を活用した業務執行の効率化

(目標) I C T を活用した業務執行の効率化施策の着手件数

当初取組予定件数：1 7 件 (内、取組内容確定件数：1 3 件)

取組実績件数：1 7 件

平成 2 8 年度当初、取組みとして具体的施策に着手した件数は 4 7 件であり、その後取組の追加を実施した件数は 2 2 件となった。その後、一部の施策「都島区民センター Wi-Fi 設置、利用状況調査」及び「港湾施設の維持管理業務における I C T 活用案検討」については、事業その

もの見直し等が発生したことから、ICTの施策としては施策を実施しなかった。

ウ さらに全庁的なICTの徹底活用

新たな取組として20の取組項目を掲げ、内、平成30年度は11件、令和元年度に14件（累計）を実施

しかし、具体的な取組実施件数や目標達成の有無、事業や施策の見直し等について、少なくとも本プランの成果として一覧化された公表物は存在せず、ICT戦略室における取組実施の状況が市民にとって分かりやすく公表されているとは言えない状況にある。限られた税収入の中で予算の割当てを受けて行う以上、これらに要した費用や見直し理由・経過も含めて、今般包括外部監査人に提供した程度の一覧化した資料を、適時に公表の上、市民の知るところとすべきである。

意見23 各施策について、具体的な費用を把握・想定の上、可能な限り事前に適切な費用対効果の検証をなされたい。

（理由）

各ICT化の施策については、市民サービス向上が目的であれば具体的な需要の検証が事前になされるべきである。

例えば、窓口のオンライン化については一定平均的な需要が想定できるが、粗大ごみのインターネット申込にどれだけ平均化できる需要があるのかは疑問があるところである。ICT戦略室からは、①他の指定都市の多くで既にインターネット申込が開始されていたこと、②大阪市議会からも市民の声等を踏まえ、インターネット受付に関し改善するよう要望されていたことにより一定の需要があると予測がなされていたとの説明、また、③結果として令和2年度において令和2年4月から10月に申込のあった粗大ごみ受付件数全体のうち、約50%においてインターネット申込が活用されているという実績についての説明を受けているが、厳しい財政事情にある大阪市が具体的なコストをかけてまで行うべき施策であるのかという点を事前に細かく検証したという説明はない。

また、現に地域見守りサービスについては、無料の実証実験段階では一定の評価を得られていたようであり、実証実験後に行われた利用者アンケートを前

提として、浪速区の全児童（1411人）に対する約4割（564人）の児童に関して利用が見込める可能性があるとして判断し、先行して浪速区で本格導入を実施したものの、結果として利用者数が伸びず事業の撤退基準に到達し、24区への展開はせず、また浪速区の本格実施も終了することとなったとのことである。24区全体ではなく、最小単位（浪速区）で実証実験として実施しており、影響を最小限にとどめたものではあったが、実証実験を行う以前に、有料による運用を前提とした需要検証は行われていない。

予算のみならず、限られた人的資源を活用する以上、大阪市における具体的かつ細やかな需要および費用対効果の検証を可能な限り事前に行うべきである。

1.3 環境に配慮した率直的な取組（柱1-1（4）ア）

（1）取組内容

ア、当初計画

大阪市は日本を代表する大都市として、国の温室効果ガス削減目標達成へ貢献する役割を担っていることから、大阪市役所による率先垂範の取組の徹底が求められていた（市域の温室効果ガス排出量のうち大阪市役所排出分6%）。

そこで、環境局が主体となって大阪市地球温暖化対策実行計画（事務事業編）を策定し、以下の取組をはじめとする具体的な取組を行ってきたものが、本プランに採用されたものである。

①公共施設における低炭素化の推進

LED照明の導入拡大、E S C O事業の実施拡大、太陽光発電の導入拡大など

②ごみの減量・リサイクルの推進

ごみ焼却量の減量化など

③車両対策の推進

市バスの省エネ化、地下鉄車両の省エネ化など

④職員による環境マネジメントの強化

不要照明の消灯、冷暖房負荷の低減、設備の運転方法の見直しなど

⑤未利用エネルギーの有効活用の推進

公共施設における廃熱等の余剰エネルギーの有効利用

イ、目標設定

概要は以下のとおりである。当初目標は、電力排出係数の低下等の影響で平成28年度に目標を前倒しで達成できたため、平成29年度以降は上方修正されている。

年度	当初（平成25年度比）	変更	実績
28年度	3, 2%減（4.0万トン-CO2に相当）		12.1%減（15.2万トン-CO2に相当）
29年度	4.3%減（5.4万ト	28年度のCO2排	9.9%減（12.6万

	ン-CO2 に相当)	出量削減 8.1 % 以上	トン-CO2 に相当)
30 年度		29 年度の CO2 排出量削減 10.3%を 超える削減	10.9%減(10.9 万 トン-CO2 に相当)
31 年度	6.4%減 (8.1 万ト ン-CO2 に相当)	16.8%減 (16.8 万 トン-CO2 に相当)	17.4%減 (17.4 万 トン-CO2 に相当)

ウ、達成度合い

令和元年度 17.4%減として、目標は達成している。

(2) 体制

ア、主な所管所属

環境局

イ、その他の担当チームメンバーの所属等

市政改革室（所掌事務を総括管理するリーダーとして市政改革室長）

(3) 指摘及び意見

意見 24 温室効果ガス削減の目標数値について、①達成できることが予定されているもの、②具体的かつ能動的な取組によるものを区分し、後者を具体的に策定したうえで市民に公表し、より積極的な削減を実現されたい。

(理由)

大阪市では、本件プランに先んじて、大阪市地球温暖化対策実行計画（事務事業編）を策定し、既に動き出していたものである。

ただ、各年度における削減目標数値は、当初より老朽更新が予定されている電灯・蛍光灯・車両等を、省エネルギー性能が高く温室効果ガス削減効果の高いLED照明やエコカーに切り替えるなどにより、①ある種達成できることが予定できている部分を基礎としている。

上記①を基礎としたうえで、②具体的かつ能動的な取組による部分も上乘せしたうえで、具体的な目標値が設定されているとのことであるが、公表資料からは一瞥して明らかでない。

そこで、上記②の内容とこれによる削減効果を具体的に策定して市民に提供することで、より効果的かつ積極的な温室効果ガス削減を実現されたい。

意見 25 温室効果ガス削減に要する費用面も把握、検証し、さらに市政改革室にもこれを提供して意見交換をすることで、温室効果ガス削減についての監督的立場を全うされたい。

(理由)

本件プランに先んじて策定された大阪市地球温暖化対策実行計画（事務事業編）は、環境局によるものである。環境局は、建設局、水道局、交通局などの温室効果ガスの排出量の多い部署と一定連携を取り、設備更新の予定等を聴き取り、削減できる見込みを確認のうえ、各部署の削減目標を設定している。

しかし、「削減できる見込み」を超えて、他部署の具体的かつ能動的な取組の策定には積極的に関与しておらず、また各部署における温室効果ガス削減に要する費用面についても把握をしていないとのことである。

環境局には、これらの費用対効果面の検証も含めて、温室効果ガス削減という領域における監督的立場を全うされたい。また、具体的な取組内容等に関しては、本プランの重要な一部として、市政改革室の第三者的視点からの意見を取り入れるなど、工夫をされたい。

1.4 迅速な災害対策ができるリスク管理（柱1-1（4）イ）

（1）取組内容

ア、当初計画

今後高い確率で想定される南海トラフ巨大地震における津波や浸水など、大規模災害発生時において、大阪市の行政機能が低下した場合であっても、必要不可欠な業務を継続していく必要がある。

そのため、危機管理室は、「大阪市地域防災アクションプラン」に基づき、平成28年3月に大阪市業務継続計画（第1版）を策定し、大阪市の業務継続計画の実効性を確保するために、所属ごとの業務詳細一覧及び具体的な業務の実施方法を示したマニュアル（以下「所属業務詳細一覧等」という。）を策定し、迅速な災害対応ができるよう以下の取組をはじめとする具体的な取組を行ってきたものが、本プランに採用されたものである。

①所属業務詳細一覧等の策定及び適切な運用

各所属において、所属業務詳細一覧等の作成・運用に努めるなど、自らの業務継続のための体制整備を行い、適切に運用する。

②所属業務詳細一覧等の検証

各所属において、所属業務詳細一覧等の実効性を高めるために、業務資源の有用性や非常時優先業務の実行可能性等が検証できる訓練を行う。

③庁舎内での耐震対策

災害発生時での、オフィス家具等の倒壊や転倒等によって市民・職員の負傷者が発生するリスクを極力抑えるとともに、必要な業務を速やかに実施できるよう、市民・職員の安全の基盤を整備するため、特に、オフィス家具や事務機器類転倒防止などの庁舎内での耐震対策について、具体的に取り組む。

イ、目標設定および達成状況

①所属ごとの業務詳細一覧を策定した所属の割合

＜当初＞29年度 100%（局は28年度 100%）

＜実績＞28年度 全所属（区も含む）において、業務詳細一覧を作成

②所属ごとの業務実施方法を示したマニュアルを策定した所属の割合

＜当初＞30年度 100%（局は29年度 100%）

<実績> 平成 29 年度 マニュアルを作成した局の割合 59%
令和元年度 マニュアルを作成した局の割合 87%

②訓練等により所属業務詳細一覧等の検証をした所属の割合

<当初> 平成 31 年度 100% (局は 30 年度 100%)

<実績> 令和元年度 93%

③オフィス家具や事務機器類転倒防止など庁舎内の耐震対策に取り組んだ所属の割合

<当初>

29 年度 50% (半数の所属の対策が完了)

30 年度 100% (全所属の対策が完了)

<実績>

29 年度 67% (49 所属中 33 所属完了)

30 年度 100% (全所属の対策が完了)

(2) 体制

ア、主な所管所属

危機管理室

イ、その他の担当チームメンバーの所属等

市政改革室 (所掌事務を総括管理するリーダーとして市政改革室長)

(3) 指摘及び意見

意見 2 6 大阪市業務継続計画別冊「各局・室業務詳細一覧」について、これを作成した各局・室との間で具体的意見交換を行い、その実効性を担保されたい。

意見 2 7 大阪市業務継続計画別冊「各区役所業務詳細一覧」について、応急対策業務・通常業務のそれぞれの目標着手時期がどの区役所においても一定レベルに保たれるよう、各区役所担当者間の意見交換の場や勉強会など具体的施策を講じられたい。

(理由)

緊急災害時の非常時優先業務やその着手時期について、危機管理室は全所属にその業務の洗い出しと目標着手時期を各所管所属に一覧化させている。

所管所属のうち、各局・室分については、非常時優先業務の洗い出しも含め、その内容についてはすべて各局・室にゆだねており、その内容を俯瞰的視点から検証していない。

また、所管所属のうち、区役所については、基本業務が定まっていることから、事前に検討会議において非常時優先業務を危機管理室にて集約・設定し、全区役所に同一内容の一覧を投げかけ、各業務について目標着手時期を記載させる形で同一覧を完成させている。しかし、区役所ごとの特別事情はあるにせよ、目標着手時期は区役所ごとに完全にばらついており、危機管理室からこの点を是正したことはない。

災害時対応は、広く市民にとって平等・公平であるべきであり、危機管理室が主導して各区役所間での目標着手時期が一定レベルに保たれるよう、監督部署として積極的に横展開を行ったり、意見交換の場や勉強会などを主催して、よりレベルの高い緊急時サービスを公平平等に提供できるよう、具体的施策を講じるべきである。

意見 28 緊急時に使用する「業務マニュアル」について、作成されていない所管所属を公表されたい。

意見 29 緊急時に使用する「業務マニュアル」について、市政改革室とともに、その内容を把握し、各所管所属と積極的に意見交換されたい。

(理由)

大阪市業務継続計画においては、災害時の応援職員等が具体的業務を遂行できるよう、詳細な業務マニュアルを作成するものとされている。

しかし、令和元年度末において、その作成状況は全所属中 87%にとどまっており、十分な期間があったにもかかわらず、100%という当初目標を達成できていない。危機管理室からは作成を何度も促すものの、未だ作成に着手しない部署が散見されるとのことであり、危機管理意識の低さとばらつきが見取れる。このような部署は早期に公表することで、早期に詳細な業務マニュアルの作成を促すべきである。

また、各部署にて作成された災害時用の業務マニュアルについて、危機管理室はこれを閲覧、保管、把握していない。危機管理室が監督部署としてこれを把握し、業務マニュアルのレベルが全部署にて一定担保されるよう、積極的に

横展開を行ったり、意見交換の場や勉強会などを主催して、よりレベルの高い緊急時サービスを公平平等に提供できるよう、具体的施策を講じるべきである。

意見 3 0 業務詳細一覧、業務マニュアルを用いた訓練をすべからく実施し、これらの施策の実効性の検証を全部署において進められたい。

意見 3 1 同訓練を行っていない所管所属を公表されたい。

(理由)

大阪市業務継続計画においては、各所管所属が策定した「業務詳細一覧」および「業務マニュアル」の実効性を検証し、よりよいものへと改変していくための訓練等を行うものとされている。

しかし、令和元年度末において、その作成状況は全所属中 9 3 %にとどまっており、十分な期間があり、かつ令和元年度大阪市震災総合訓練という統一的な訓練実施のチャンスがあったにもかかわらず、1 0 0 %という当初目標を達成できていない。危機管理室からの原因調査に対し、当該所属は「人員不足」「時間不足」などの理由を述べるようであるが、危機管理意識の低さとばらつきが見て取れる。このような部署は早期に公表することで、訓練等により策定した対策内容の実効性の検証を行うよう促すべきである。

1.5 公共施設の総合的かつ計画的な管理（柱1-2（1））

（1）概要

大阪市では、高度成長期を中心に多種多様な公共施設の整備を進め、膨大な量の施設を保有しており、今後、多くの施設が更新時期を迎え、維持管理や更新・建替えに要する費用の増大が想定される。本事業は、かかる将来の人口推移や厳しい財政状況などを見据え、平成27年12月に策定した「大阪市公共施設マネジメント基本方針」を踏まえて、中長期的な視点に立って、公共施設の総合的かつ計画的な管理を行うものである。

（2）内容

ア、事業内容

大阪市では、「大阪市公共施設マネジメント基本方針」を踏まえ、財政負担の軽減・平準化や施設の安全確保・機能維持に向けて、当初は次のとおり取組を進めることとしていた。

①施設総量の抑制に向けた数値目標・方針の検討

公共施設の施設総量の抑制に向けた数値目標（マクロ目標）・方針について検討する。

②一般施設にかかる将来ビジョンのとりまとめ

庁舎・事務所や市民利用施設などの一般施設について、施設の耐用年数等も勘案した中長期的な視点でのビジョンをとりまとめる。

③一般施設にかかる個別施設計画の検討

上記①、②の取組を踏まえて、予防保全の強化に向けた施設カルテの整備、及び施設区分ごとの個別施設計画の検討を行う。

④学校施設・市営住宅・インフラ施設の維持管理

施設区分ごとに策定する個別施設計画に基づき、効率的に維持管理や更新を実施する。

その後、中間見直しの際に、上記①の取組が変更された。①のうち市設建築物については、平成30年3月に策定された「一般施設の将来ビジョン」の内容を踏まえて数値目標・方針の検討の見直しを行うこととされ、下記⑤に移行することとなった。また、①のうちインフラ施設については、