

3 働きやすい職場環境づくり（柱3-1（2）ア①）

（1）取組内容

ア、当初計画

価値観やライフスタイルが多様化する中、職員がその能力を十分に発揮し、多様性を受容しながら、高い士気をもって効率的に業務を行うためには、ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場環境の整備など、全ての職員が働きやすい職場環境づくりが必要であった。

平成17年度に制定された次世代育成支援対策推進法や、その後の第4次男女共同参画基本計画（平成27年12月25日）により国が示した具体的目標数値を前提として、人事室において「特定事業主行動計画（仕事と生活の両立支援プラン）」を策定・改訂し、男性職員の育児休業等取得率の向上に向けて具体的な目標設定（令和2年度を終期）と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。

イ、目標設定

男性職員の育児休業等取得率

年度	当初	中間設定	実績
28年度	7.0%		7.2%
29年度	8.0%		7.8%
30年度		9.5%	9.1%
元年度		11.0%	10.1%
2年度	13.0%（※）		

※「特定事業主行動計画（仕事と生活の両立支援プラン）（28年3月〔改訂〕）」より

ウ、達成度合い

令和元年度設定目標である11.0%に対し、10.1%と未達成であった。

（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

市政改革室

(3) 指摘及び意見

意見64 具体的なKPIを定められたい。その際には、引き続き、育児休業を取得する男性職員に対する具体的サポート施策や意識改革・制度周知に関する他都市や民間企業における施策例の情報収集の充実など、令和2年度の当初目標の早期実現に向けての工夫に努められたい。

(理由)

各種研修によるだけでなく、子の誕生した職員への直接のメールでの働きかけなどの工夫によって男性職員に対する制度周知は一定の成果を上げているものと考えられるが、目標としていた育児休業等取得率は令和元年度において未達成（10.1%）である。

複合的な要因が考えられるものの、平成25年を最後に、令和元年度末（令和2年1月～3月）までの間、職員アンケートが実施されておらず、タイムリーな職員の実態調査やこれに基づくさらなる創意工夫の余地の探求と検証が不十分であった可能性がある。適時の実態調査・意識調査・問題点の抽出を心がけ、そのうえで可能な範囲で他都市や民間企業における施策等を参考にしながら、令和2年度の当初目標13.0%の早期実現に向けたさらなる創意工夫に努められたい。

4 女性の活躍推進（柱3-1（2）ア②）

（1）取組内容

ア、当初計画

価値観やライフスタイルが多様化する中、職員がその能力を十分に発揮し、多様性を受容しながら、高い士気をもって効率的に業務を行うためには、ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場環境の整備など、全ての職員が働きやすい職場環境づくりが必要であった。

平成27年8月に制定された女性の職業生活における活躍の推進に関する法律や、その後の第4次男女共同参画基本計画（平成27年12月25日）により国が示した具体的目標数値を前提として、人事室において「特定事業主行動計画（仕事と生活の両立支援プラン）」を策定・改訂し、女性職員の管理職割合の向上に向けて具体的な目標設定（令和2年度を終期）と取組みを行ってきたものが、本プランに採用されたものである。

イ、目標設定

管理職に占める女性職員の割合（事務系） [市長部局（各委員会事務局・市会事務局含む）]

年度	当初		中間設定		実績	
	課長級 以上	係長級 以上	課長級 以上	係長級 以上	課長級 以上	係長級 以上
28年度	13.0%	25.0%			13.0%	25.1%
29年度	14.5%	26.0%			14.0%	25.5%
30年度			15.0%	26.0%	13.8%	25.5%
元年度			16.0%	27.0%	15.2%	26.4%
2年度	20.0%	30.0%	←（※）			

※「特定事業主行動計画（仕事と生活の両立支援プラン）（28年3月〔改訂〕）」より

ウ、達成度合い

令和元年度設定目標である16.0%（課長級以上）に対して15.2%、27.0%（係長級以上）に対して26.4%と、未達成であった。

(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

市政改革室

(3) 指摘及び意見

意見65 具体的なKPIを定められたい。その際には、引き続き、管理職を目指す女性職員に対する具体的サポート施策や意識改革・制度周知に関する他都市や民間企業における施策例の情報収集の充実など、令和2年度の当初目標の早期実現に向けての工夫に努められたい。

(理由)

各種研修によるだけでなく、キャリアデザインシートによる管理職希望調査の実践などの工夫によって女性管理職登用は一定の成果を上げているものと考えられるが、目標としていた管理職割合は、ほぼ目標通りに推移しながらも、令和元年度において未達成（課長級以上15.2%、係長級以上26.4%）である。

複合的な要因が考えられるものの、平成25年を最後に、令和元年度末（令和2年1月～3月）までの間、職員アンケートが実施されておらず、タイムリーな職員の実態調査やこれに基づくさらなる創意工夫の余地の探求と検証が不十分であった可能性がある。適時の実態調査・意識調査・問題点の抽出を行い、そのうえで可能な範囲で他都市や民間企業における施策等を参考にしながら、令和2年度の当初目標13.0%の早期実現に向けたさらなる創意工夫に努められたい。

5 5 S、標準化、改善、問題解決力向上の推進（柱3-1（2）イ）

（1）取組内容

ア、現状と課題

大阪市では、全庁的に個人情報漏えいなどの不適切事務件数が増加しており、また、職員の業務改善提案数も低迷しているなど、現場のノウハウを活かしつつ適正な業務執行を行うための基盤整備が不十分であるとしている。大阪市は、かかる認識のもと、「市民サービスの向上」及び「業務執行の効率化」には、一人ひとりの職員がチャレンジ精神を育み、継続的・自律的に改革・改善を進めていくためのスキル向上を行うこと、また、職員同士が互いを尊重し、知恵を持ち寄り、職場力(チームワーク)による課題解決を推進するための意識改革が不可欠であるとしている。

イ、事業内容

「5 S活動」や「標準化」を実践し、適正な業務執行を行うための基盤整備を行う。また、「標準化」をベースに、現場のノウハウを活かす改善活動や市政課題に適切に対応するOJTによる実践的な問題解決手法の活用を通じて人材の育成を進め、予算や業務執行にかかるムダを排除し、職員が市民のために生み出す付加価値の最大化を図る。

5 S活動：5 S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）を徹底し、ムダを取り除き、業務執行の効率化を図る。

標準化：作業要領書などの整備を徹底し、作業効率を向上させるとともに、担当者間ムラ及び変化点(引継ぎや制度改正など)リスクの低減を図る。

①「5 S活動」・「標準化」の実践

- ・「5 S活動」・「標準化」にかかる実践的な研修を実施し、職員の理解、スキル、職場力の向上に取り組む。
- ・各所属において、研修内容に基づき、「5 S活動」・「標準化」に取り組むとともに、全所属共通のチェックシートなどにより自律的に進捗状況を把握し、活動を推進する。
- ・「5 S活動」・「標準化」の取組に関し、全庁的に進捗管理を行う。

②改善活動・問題解決力向上の推進

- ・改善活動・問題解決力の向上にかかる実践的な研修を実施し、職員の理解、スキル、職場力の向上に取り組む。
- ・各所属では、研修内容に基づき、改善活動に取り組むとともに、職員の問題解決力・企画力の向上に向けて、O J Tによる実践的な問題解決手法の活用に取り組む。

イ、目標と実績

「自身の職場で5 Sが徹底されていると感じている職員の割合」

目標	実績
28年度 30%	28年度 61.6%
29年度 40% (28年度末に63%に変更)	29年度 80.8%
31年度 60%	

【平成30年度以降】

大阪市では、目標指標について、2年間の実績を踏まえ、めざす状態をより適切に測定できるものとして、以下の指標に変更した。

「自身の職場において、5 S・標準化の活動が自発的な改善につながっていると評価している職員の割合」

目標	実績
30年度 20%	80.7%
31年度 30% → 85%	79.1% (未達成)

平成31年度（令和元年度）の目標については、平成30年度実績が令和元年度目標を上回ったため上方修正した。

(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

人事室、総務局

(3) 指摘及び意見

意見66 複数の指標を用いて多角的に効果測定をされたい。

(理由)

大阪市では、当初、「自身の職場で5Sが徹底されていると感じている職員の割合」を目標指標としていたが、中間見直しの際、目ざす状態をより適切に測定できるものとして、目標指標を「自身の職場において、5S・標準化の活動が自発的な改善につながっていると評価している職員の割合」に見直した。その趣旨は、「意識」から「成果」へと取組を高めていく観点から、当初は個人の主観的な感覚による指標であったものを、職場における改善の成果について評価したうえで「組織において改善が実現しているか」を問うものへと高めたものとのことである。また、平成29年度から全所属においてアクションプランを作成し、5S・標準化を実施するとともに、年度末には自己評価を行うよう取組を進めてきており、目標と取組の両面において、多角的に事業検証を行ってきたとのことである。

しかしながら、いずれについても自己評価であって、主観的なものである。実際に「5S、標準化、改善、問題解決力向上の推進」が目指すところの、適正な業務執行を行うための基盤整備や予算や業務執行にかかるムダの排除が実際に行われているかを客観的に示すものとは言い難い。

このような意識面でのアンケート自体も有意義ではあるが、本事業のように明確な数値でとらえにくい事業については、一つの指標によるのではなく、複数の指標を用いて多角的に効果測定を行うことにより、より正確に事業の効果を検証できると考える。例えば、当該年度において実際に改善が行われた業務の件数や、作成されたカイゼンツールの数、予算に比して削減された支出額など、客観的な効果指標を設定することも可能である。また、現在も市政改革室において調査を行っている各所属における業務改善活動の状況なども客観的な効果指標として活用することが可能である。効果指標が一つである必要はない。したがって、可能な限り客観的な指標も用いて、多角的に効果測定をし、事業検証をされたい。

6 コンプライアンスの確保（柱3-1（3））

（1）概要

大阪市では、これまでの取組により、コンプライアンスの確保について一定の成果をあげることができたものの、コンプライアンス違反に起因した不祥事等が依然として発生しており、引き続き、個々の職員のコンプライアンス意識の向上の取組やコンプライアンス確保に向けての組織的な取組を進めていく必要があった。

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

（2）内容

ア、事業内容

職員のコンプライアンス意識の向上や公益通報制度の運用を通じて各所属における違法・不適正な事実に対する主体的な調査や是正・再発防止措置を促すことで、すべての職員がコンプライアンスを意識し、各職場でコンプライアンス違反を発生させないための自律的な取組を促進する。

①コンプライアンス研修等の実施

- ・職員へのコンプライアンスアンケートの結果や発生した不祥事等を踏まえ、課題に対応した適切な研修テーマを設定するとともに、対象者を重点化した研修を効果的に実施。
- ・コンプライアンス・ニュースの発行やコンプライアンス推進強化月間の取組などにより、職員のコンプライアンス意識を啓発。

②公益通報制度の着実な運用

- ・公正職務審査委員会における審議の公正性を確保しつつ、さらなる

効率化を図るとともに、審議結果に応じて必要な情報を共有するなど同種事案の再発防止を図る。

③不祥事根絶に向けた取組の推進

- ・不祥事根絶に向けた全市横断的・自律的な取組を推進。

イ、目標と実績

「コンプライアンスを「意識していない」職員の割合」

目標	実績
28年度 3.1%以下	3.5% (未達成)
29年度 2.1%以下 (27年度実績 4.1%)	3.2% (未達成)

その後、平成30年度以降は、目指す状態をより適切に測定できるものとするためとして、目標指標を以下のものに変更した。

「直属の上司が日々の業務においてコンプライアンスを意識していると評価する職員の割合」

目標	実績
30年度 77%	97.1% (達成)
31年度 78% → 97.1%	97.2% (達成)

平成31年度目標については、平成30年度実績が令和元年度目標を上回ったため、令和元年度目標を上方修正した。

(3) 体制

ア、主な所管所属

総務局、人事室

イ、その他の担当チームメンバーの所属

市政改革室

(4) 指摘及び意見

意見67 コンプライアンス違反の件数、公益通報件数、懲戒処分件数など、客

観的な効果指標を用いて効果検証をされたい。

(理由)

大阪市では、コンプライアンスの確保のための効果検証として、「コンプライアンスを「意識していない」職員の割合」や、「直属の上司が日々の業務においてコンプライアンスを意識していると評価する職員の割合」を目標指標として用いている。しかし、かかるアンケートに対して、敢えて否定的回答をすることは想定しにくく、概ね良い結果が得られるであろうことが想定できる以上、かかるアンケート回答が、コンプライアンス確保の効果検証として有効性があるとは考えにくい。また、現在大阪市が用いている目標指標は極めて主観的な数値であるうえ、いかようにも回答することができ、そのような意識や他者からの評価とは無関係にコンプライアンス違反は生じるものであるから、およそ効果指標として適切とは言い難い。

そもそもコンプライアンスの確保のための最終的な目標は、コンプライアンス違反を無くすことであることは疑いがなく、それを適切に示す指標としてはコンプライアンス違反の件数であることは間違いがない。コンプライアンス違反の定義づけや件数把握が困難であれば、公益通報の件数、懲戒処分の件数、市民からのクレームの件数など、それに代替する指標を用いることも可能であり、これらの指標によっても、コンプライアンスが確保されているかを把握することはある程度可能である。

これに対し、対象部局からは、これらの件数はコンプライアンスと一定の関連性はあるといえるものの、①公益通報に関しては、単なる私的な苦情や市政に対する意見・要望に関する通報もかなりの割合を占めており、②懲戒処分の件数については、服務規律違反を反映するもので、職員の非違行為に対して適用されるものであり、コンプライアンスの定義に鑑みて効果検証の数値とすることが適当でない、③市民からのクレーム件数については、コンプライアンス違反の行為にとどまらず、市政に関する意見・要望に関する指摘を含むうえ、クレームの定義付け自体も困難であって件数把握が困難であるため、効果指標とすることが適当でないという回答があった。

しかしながら、例えば懲戒処分の件数については、市政改革室もコンプライアンス違反の「参考指標」として位置づけていることからしても有用であることは明らかである。また、公益通報や懲戒処分、把握できているクレームのう

ち、コンプライアンス違反に該当するか否かについては、コンプライアンスの定義がある以上、分類は可能である。

この点、計画期間中の懲戒処分の件数は以下のとおりであるが、大阪市では、かかる懲戒処分について、「一般サービス関係」「一般非行関係」「交通法規関係」として分類したうえで、さらにこれら3分類の中でもいくつかの類型に分類して件数を把握している。したがって、懲戒処分件数によってコンプライアンスの確保に向けた施策が機能しているかを測ることは可能であるし、上記のとおり事業目標が達成されたとされているが、実際にはコンプライアンス違反の件数という成果に結びついていないなど、施策の有効性を見直す必要がある。

(単位：件)

年度	28年度	29年度	30年度	元年度
件数	64	49	73	63

したがって、上記のような客観的な指標からコンプライアンス違反に該当するものを抽出し、効果指標として位置づけ、事業の有効性を検証すべきである。

意見68 コンプライアンス違反の件数把握に努めるべきである。

(理由)

大阪市では、コンプライアンスを「法令等をしっかり守ることを基本とし、全体の奉仕者として、法令の奥にある市民の要請を理解し、これに応じていくこと」と定義づけ、これに違反するものをコンプライアンス違反としている。大阪市では、コンプライアンス違反の件数については、公益通報や処分案件から適宜フィードバックを行っているが、市全体のコンプライアンス違反案件数を集計することまでは行っていないとのことである。

しかしながら、コンプライアンスの定義づけがされているのであれば、その定義に沿った該当件数について、少なくとも認知件数としては把握することが可能であるので、大阪市は、コンプライアンス違反の件数についても把握するよう努められたい。

7 施策・事業のPDCAサイクルの徹底（柱3-2（1））

（1）概要

大阪市では、各所属の目標や主な経営課題・戦略などを明らかにする「運営方針」を策定・評価することで、効果的・効率的な行政運営を推進し、全庁的にPDCAサイクルを徹底してきた。これまでの取組によってPDCAサイクルに対する意識は高まってきているが、まだ不十分であり、全庁的にPDCAサイクルが徹底されているとは言い難い状況であった。

本事業は、PDCAサイクルの徹底にあたっては、施策・事業の効果的・効率的な実施を図るため、目的を明確にしたうえで実施し、その後の点検・評価が不可欠であるという認識のもと、各所属の自主性・自律性の向上に向けたノウハウや成功事例等の情報の共有化を図るものである。

（2）内容

ア、事業内容

施策の目的を明確にしたうえで事業を実施し、定期的に当該事業の施策目的の実現（成果）に対する有効性をチェックして事業内容の改善や新たな事業展開につなげるマネジメントサイクルとして、PDCAサイクルを全庁的に徹底する。

①運営方針を活用したPDCAサイクルの徹底

各所属の作業負担を軽減するため運営方針にかかる手順等を大幅に簡素化するとともに、効果的・効率的な策定・評価を実施

②各所属による自主的・自律的なPDCAサイクル徹底の促進

各所属の自主性・自律性の向上に向けたノウハウや成功事例等の情報を共有

③効果的な情報発信

PDCAサイクルの浸透に向けて、あらゆる媒体や機会を通じて効果的な情報発信を実施

イ、目標と実績

「日頃からP D C Aサイクルを意識して業務に取り組んでいる職員の割合」

目標	実績
28年度 75%	81.7% (達成)
29年度 77% → 83%	84.3% (達成)
31年度 83% → 85%	
(27年度実績 73% (2所属が60%台、1所属が50%台))	

平成29年度以降の目標については、平成28年度の実績が目標を上回ったため上方修正された。また、平成30年度以降の目標については、実際にP D C Aサイクルが実践されているかどうかを測定する新たな指標を設定することとなり、目標指標が以下のものになった。

「自ら担当する業務について、P D C Aサイクルを回して5割以上の業務を改善できたと評価している職員の割合」

目標	実績
30年度 48%	61.2% (達成)
31年度 50% → 65%	60.4% (未達成)

令和元年度目標については、平成30年度実績が令和元年度目標を上回ったため、上方修正された。

(3) 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

総務局、人事室

(4) 指摘及び意見

意見69 市政改革室は、令和元年度目標が未達成に終わった原因を検証し、P D C Aサイクルの全庁的徹底に向けた効果的な対策を検討すべきである。

(理由)

本事業に関しては、自ら担当する業務について、P D C Aサイクルを回して5割以上の業務を改善できたと評価している職員の割合が令和元年度目標を下回り、未達成となった。

市政改革室は、目標を下回った原因について、どの所属が目標を下回ったのかなど、具体的に細分化したうえで検証するとともに、P D C Aサイクルの全庁的な徹底に向けた効果的な対策を検討されたい。

8 内部統制体制の確立（柱3-2（2））

（1）概要

大阪市では、これまでの取組により、リスクに対する意識や対応のノウハウは徐々に浸透してはきているものの、依然として不適正な事務処理等が発生していることから、自律的なリスク管理体制の構築が求められていた。

本事業は、適正な業務執行を確保するため、各所属において日々の業務執行上のリスクを意識し、リスクへの対応を行うため、各所属がPDCAサイクルを検証しながら、自律的なリスク管理を行う体制の構築をめざした取組を推進するものである。

※「内部統制」とは、リスクの発生を未然に防止し、あるいは早期に見出し、リスクが発生した場合に適切に対応する仕組みをいう。

（2）内容

ア、事業内容

各所属が内部統制のPDCAサイクル（業務執行上のリスク把握・評価→リスク対応策の実施→リスク対応策の有効性の検証→リスク対応策の改善）を自ら回すことができる、自律的なリスク管理体制が構築されている状態をめざす。

また、地方公共団体の内部統制を制度化し、大規模な地方公共団体についてはその具体的な手続きも制度化すべきであるとの第31次地方制度調査会の答申を受け、今後地方自治法の改正が当時予定されていたことから、その内容を踏まえ、これまでの取組の再構築を行う必要があるとして、本事業の取組を開始した。

①内部統制に関する情報等の共有

内部統制に関する基本的な事項、概念、リスク把握・評価の手法など、各所属において自律的に取組を進めるための情報やノウハウを全庁的に共有する。

②各所属のPDCAサイクルの検証

各所属の自己点検の実施を促すとともに、モニタリング（実地調査

等)を実施することにより、各所属のPDCAサイクルの検証を定期的に行い、不備、不適がある場合は改善を図る。

平成29年に成立した地方自治法等の一部を改正する法律により、令和2年度から都道府県及び政令市の長に内部統制の基本方針の策定や体制の整備が義務付けられることとなった。これに加えて、毎年度、内部統制評価報告書を作成し、監査委員による審査や議会への提出が義務付けられることから、これまでの内部統制制度を再構築する必要が生じた。大阪市は、これに伴い、中間見直しの際、本事業の取り組みについて、以下のものを加えた。

③内部統制の再構築

今後国において示される予定のガイドラインを踏まえ、内部統制を再構築する。

イ、目標と実績

「適切に業務が行われているか日常的にチェックを行っていると考えている職員の割合」

目標	実績
28年度 76%	75.1% (未達成)
29年度 80%	79.3% (未達成)
(27年度実績 71.3%)	
※31年度の目標は、内部統制にかかる地方自治法の改正内容等を踏まえて設定予定。	

地方自治法の改正に伴い、都道府県及び政令市では内部統制制度の導入が義務付けられることから、中間見直しにおいて、30年度以降の目標が以下のとおり改められた。

「内部統制制度の導入・実施に関し、30年度中に提示される見込みである総務省のガイドラインに従い、32年度の改正法施行に向けた工程表を作成」

ウ、達成状況

(ア) 平成30年度

平成30年7月末に総務省が公表したガイドライン（たたき台）に基づき、内部統制体制の段階的整備に関する工程表を作成した。

(イ) 令和元年度

総務省の「地方公共団体における内部統制の導入・実施ガイドライン（31年3月）」を踏まえ作成した工程表に基づき、改正地方自治法に基づく内部統制制度の円滑な導入・実施に向けた試行実施や、「大阪市内部統制基本方針」等の規定整備を行い、内部統制の再構築に係る準備を完了した。

(3) 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、人事室

(4) 指摘及び意見

意見70 不適切な事務処理をフィードバックして、内部統制制度の自己点検を定期的に行われたい。

意見71 内部統制制度が実効的に機能しているかについて、不適切な事務処理事例の件数などの客観的な指標により検証されたい。

(理由)

内部統制体制の確立は、適正な業務執行を確保するために行われるものである。したがって、内部統制体制が適切に機能しているかを把握し、内部統制制度の改善を行っていくためには、実際に行われた不適切な事務処理を把握する必要がある。

しかし、大阪市では、これまで「報道発表資料等により、不適切な事務処理等が依然として発生していることは把握しているものの、総務局においては、不適切な事務処理等の発生件数の集計は行っておらず、件数やその推移については把握していない。」とのことであった。そのため、不適切な事務処理が行わ

れた場合に、内部統制体制の構築、改善を所管する総務局に全ての事例が報告されることとなっておらず、不適切な事務処理事例や件数が把握されていなかった。

この点については、令和2年4月1日以降は、不適切な事態が生じた場合は、内部統制責任者（所属長）において内部統制の自己評価を実施したうえで、総括内部統制責任者（総務局長）に報告がされる形になっているようである。

したがって、不適切な事務処理が行われた場合、当該事例をフィードバックして、内部統制制度の自己点検を定期的に行われたい。また、内部統制制度が実効的に機能しているかについて、不適切な事務処理事例の件数などの客観的な指標により検証されたい。

なお、市政改革室の方では、内部統制制度の確立がなされているかを測るための参考指標として、「個人情報に係る事務処理誤り等発生件数」を用いている。計画期間中の件数の推移は以下のとおりである（大阪市全体）。

（単位：件）

年度	28年度	29年度	30年度	元年度
件数	233	201	199	229

個人情報に係る事務処理誤り等発生件数は、市政改革室が参考指標として用いていることからしても、内部統制制度が確立しているかを測るための指標として有用である。実際、内部統制制度の確立に向けた取組を行ってきたはいるものの、上記件数は結果的に横ばいとなったのであり、内部統制制度の確立に向けた取組を検証し、さらなる取組に活かしていく必要があることが示されている。

かかる客観的な指標も用いながら、多角的に検証し、さらなる取組に活用されたい。

第4 全取組に関する横断的な意見

1 市政改革室の果たすべき役割と、各所管所属との連携について

意見72 市政改革室は、主な所管所属が策定するすべての計画や取組について、継続的に、「企画及び立案」者として参画されたい。

指摘1 市政改革室は、主な所管所属が実行するすべての計画や取組について、成果に関する資料を随時徴求し、管理されたい。そのうえで、各所属の行うすべての取組の具体的内容について、目標の見直し面、さらに費用対効果の検証の面で、プロジェクトチーム会議の場、担当チーム会議の場、その他の日常的なやり取りの中で、より具体的な「指導」者としての積極的な関与をすることに努められたい。また、担当チーム内の意見交換等のやり取りの内容については、細やかな議事録等の記録を作成し、保管されたい。

意見73 各取組の主な所管所属は、取組に基づいて作成された成果物等を、積極的に市政改革室へ提供・説明したうえで、市政改革室と活発な意見交換をなされたい。

(理由)

ア、市政改革室の役割について

(ア) 市政改革室は、大阪州市長直轄組織設置条例に基づき、市長直轄組織として設置されている。第2編第2. 2 (1) にて摘示した通り、常時30名強の職員により構成される組織である。

(イ) 大阪州市長直轄組織設置条例により与えられた市政改革室の組織としての分掌事務は以下のとおりである。

- ①市政改革の推進に係る総合調整、進捗管理及び指導に関する事項
- ②行財政改革に係る企画及び立案並びに推進に関する事項
- ③市民参加の推進に関する事項
- ④その他市政改革の推進に関する事項

公表されている各年度の「市政改革室運営方針」によれば、本監査の対象となっている平成28年度～令和元年度の市政改革室の中心業務は、本プランの実践にある。同方針によれば、市政改革室の使命として、本プランにおける総合調整者・進捗管理者としての役割だけでなく、具体的な取組の「指導」並びに「企画」が掲げられている。また、「各所属の

状況把握に加え、ベンチマークとなるような他都市や民間事例を積極的に情報収集し活用するなど、改革をリードする。」とある。

(ウ) また、第2編第2.2(2)(3)にて摘示した通り、市の制定する規則及び要綱に基づいて、本プランの制定以前より市改革プロジェクトチームが組織され、同プロジェクトチーム内には、個別具体的な取組みごとに複数所属担当者により構成される「担当チーム」が組織されている。市改革プロジェクトチームのリーダーは市政改革室長であり、同規則に基づき、市政改革室より各局への指示ができる体制となっている。

年2回の本プランの進捗状況の取りまとめに合わせて、市改革プロジェクトチーム会議も年2回開催されるものとされている。当該プロジェクトチーム会議は、リーダー・サブリーダーによる報告と意見交換の場とされており、例えば平成29年6月21日開催の同会議にはリーダー・サブリーダーとして、市政改革室長、ICT戦略室長、人事室長、総務局長、財政局長、契約管財局長、市政改革室理事、住之江区長、中央区長、鶴見区長が参加している。

取組内容に関する個別具体的な内容共有・点検・評価等は、市政改革室担当者と各取組に係る所管所属の担当者において形成される「担当チーム」において行われるものとされており、各担当チームは上記プロジェクトチーム会議に合わせて、担当チーム報告書を作成し、提出している。

イ、具体的取組の内容面における企画立案について

(ア) ①市政改革室が主な所管所属となっている取組の企画立案を行っているほか、②その他の取組についても各取組を本プランの具体的取組項目として選択することで全市的な市政改革として推進を図るとともに市民に分かりやすく提示している点、③さらには改革推進に必要な予算の調整を行っている点などの実績については、一定評価がなされるべきものであると考えられる。

(イ) しかし、その他の取組に関して、主たる所管所属へのヒアリング調査による監査結果として、例えば財政局の立案する多様な納税環境の整備・諸収入確保の推進・市債残高の削減、環境局の立案する一般廃棄物

や温室効果ガス削減、ICT戦略室の立案する個別のICTに関する取組、危機管理室の立案する具体的な危機管理に関する取組（庁舎内での耐震対策を除く）、人事室における働きやすい環境づくり等について、各取組内容や目標設定への市政改革室による積極的関与や意見陳述がなく、市政改革室による「企画」という側面は希薄であった点は無視できない。専門的分野に関しては各所属のプランニングを尊重すべきという立場もありうるものとは考えられるため、「意見」とするが、他都市の情報収集を協力して行うなどの積極的関与を行う余地はあるものと考え、今後の取組に反映されることを願いたい。

ウ、進捗管理、成果物の確認等について

(ア) 市政改革室によれば、市政改革室以外の所属が主な所管所属となっている取組に関する成果物等は、各所属が独自で資料を公にしているため、基本的には内部での資料提供等はなく、市政改革室がこれを保管するものではないとする。

そのため、特に市政改革室以外の所属が主な所管所属となっている取組について、担当チーム内の各担当者間のやり取りも口頭での報告が主となっており、担当チーム内で具体的な成果物ベースでの細やかな説明と具体的な意見交換がなされていないと評価されるケースが散見された（上記イ（イ）記載の取組等）。また、一部には、目標未達成となっている取組についても市政改革室より具体的な意見が述べられないケースもあった。

なお、各担当チームにおいて、上記の通り年2回「担当チーム報告書」が作成されているが、市改革プロジェクトチーム会議への提出用のものとして簡単な進捗状況等の記載にとどまる内容がほとんどであった。各担当チーム内でのやり取りについて、統一的なルールに則った議事録等の記録化がなされておらず、各担当チーム内にて具体的にどのような議論や意見交換、問題点・課題の抽出等がなされたのかが事後的に検証できる状況となっていない。

(イ) 成果物の細やかな内容把握と報告は「指導」の端緒である。担当チームによる年2回のチーム報告書の作成の場だけでなく、日常的なやり取

りの中で、成果物を確認し、問題点を抽出し、具体的な意見交換を行うことが「指導」役として求められるものであると考えられる。仮に、専門領域に関しては各所属の裁量を尊重すべきという側面を重視したとしても、成果物の積極的提出を求め、担当チーム内において、その内容把握のため細やかな説明要求を行うことは、条例の求める「指導」の内容から漏れるものではない。

よって、本プランに掲げられた全ての取組について、

①市政改革室による積極的な資料管理と精査、さらにはこれに基づく積極的意見を述べるという役割をさらに充実させるべきであるという点

②市政改革室が当該意見を述べ、指導的役割を果たしていることの証として担当チーム内のやり取りについて詳細な議事録等の記録を残すべきであるという点

について「指摘」とし、

③他の所管所属がこれに協力すべきという点

について「意見」とする。

また、各取組における成果物の検証と各所属より受けた説明内容によっては、必要に応じて、年2回の振り返り以外の適宜のタイミングにて市民に情報開示されることもぜひ検討されたい。

なお、以上の指摘・意見については、各所属に報告用の新たな資料作成を求めるものではなく、あくまでも既存の成果物等を市政改革室に提供し、必要に応じて市政改革室に詳細の説明を行うことで、相互理解と意見交換の端緒とすることを期待するものであり、各所属への資料作成業務としての新たな負担を求めるものではないことを付言しておく。

第5 総括

- 1 大阪市による市政改革は、平成16年に取り沙汰された大阪市職員の厚遇問題・残業や出張に関するコンプライアンス上の問題に端を発し、当時の關市長の主導のもと、職員待遇の改革・適正化を図ることを第一としてスタートした。

職員待遇の適正化については、労働組合との意見調整を重ね、その後の歴代市長のもと一定の成果を上げてきたものである。橋下市長下における市政改革プラン（平成24年度～平成26年度）においては、職員厚遇問題に関する改革を引き続き遂行し、その他大幅な補助金カットなど行財政改革をさらに推し進められるに至った。本プランは、その後の吉村市長下において、歳出削減・収支改善に軸足を置いた従来の市政改革をさらに強固に推し進め、さらに並行して住民サービスを向上させることをも主眼の一つとして策定されたものである。

- 2 大阪市の市政改革においては、市政改革室が市長直轄部署として組織されている。市政改革室には、市民により選出された市長の意を市政改革に反映し、縦割り行政の弊害を除去して全市的・全庁的視点から改革の企画・運営を進める中核的な役割が期待されているものと思料する。

今年度の包括外部監査は、以上の視点より、4年間の「市政改革プラン2.0（平成28～31年度）－新たな価値を生み出す改革－」（本プラン）を検証することとしたものである。

- 3 本監査において浮き彫りとなったのは、本プランを統括する市政改革室と、各取組を遂行する所管所属との連携の難しさである。

常時30人程度の人員により構成される市政改革室には、各取組の内容やその実施状況に関して、より厳しい目線でチェックを行い、また内容面についても指導的役割を果たしてもらいたいというのが基本的な市民目線からの意見であると考えられ、本監査における基準でもある。

他方で、市政改革室の立場からは、市政改革室と他部署との間で「市政改革室の役割や機能」について明確なコンセンサスがなく、また市政改革室に対するリスペクトについても問題が生じている状況にあり、規則等で市政改革プランの推進に関する市政改革室の指導権限が明記されているにも関わらず、各所管所属において市政改革室の意見や指摘を尊重する姿勢が不足しており、効果的な意見交換や積極的な意見提出のための土台（信頼関係）が確立していない

との声がある。

- 4 今後、市政改革プラン3.0を実現するためには、大阪市が一体としてプラン実現に向けて協力することが必要である。そのためには、市長及び市長直轄組織である市政改革室が中心となってプラン実現の進捗状況を把握し、大阪市の全部署の調整等を実施していかなければならない。

市政改革室は市長直轄の組織である以上、市長の意思によりその役割や位置づけは変わりうるものであると考えられる。大阪市の全部署が一致団結して市政改革を推し進めるには、市政改革室の役割や機能に関する全市的・全庁的なコンセンサスの成立が不可欠であるが、市政改革室が設立されて10年以上が経過し、その間市政の状況は当然に変化し、市長も交代をしてきた。その時々々の時勢において、市民が市政改革室に求める役割も変化していく中、当該役割を市政改革室自らが判断して改革を推進していくことも当然ながら重要であるが、市政改革室の役割や機能について市民目線・市長目線より明確化される機会が乏しかったことが、現在の市政改革室の抱える上記問題点の原因の一つであった可能性がある。

- 5 本監査は、包括外部監査人が考える「市民目線」を基準として、本プランにおける各取組内容を検証するだけでなく、市政改革室の役割・機能に関して意見を述べたものであり、これを機に市政改革室の指導的役割に関して議論がなされることを期待するものである。これにより各所管所属への市政改革室の役割に関する理解が浸透し、例えば各所管所属の業務に精通した職員を市政改革室へ配属させるなどの人事交流を進めるなど具体的な施策が定着することで、市長直轄組織としての市政改革室という有意義な資源が、組織としてさらに意義のある役割を果たされることを期待し、本監査の総括的意見とする。

以上