

令和2年度

包括外部監査の結果報告書（概要版）

大阪市包括外部監査人

弁護士 浦田 和栄

第 1 部 監査の概要

第 1 章 監査の主体

第 1 監査の種類

地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 252 条の 37 第 1 項から第 3 項まで及び大阪市外部監査契約に基づく監査に関する条例（平成 11 年大阪市条例第 6 号）第 2 条の規定に基づく包括外部監査

第 2 包括外部監査人

1 氏名及び資格

浦田 和栄（弁護士：弁護士法人関西法律特許事務所）

2 利害関係

包括外部監査人と大阪市との間に地方自治法第 252 条の 28 第 3 項 7 号から 11 号までに該当する利害関係はない。

第 3 包括外部監査人補助者

包括外部監査人は、地方自治法第 252 条の 32 第 1 項に基づき、次の者を監査事務の補助にあたらせた。

- 弁護士 栗本知子
- 弁護士 原仁志
- 弁護士 伊藤海大
- 弁護士 難波泰明
- 弁護士 和田健
- 弁護士 赤木翔一
- 弁護士 西川大貴
- 公認会計士 大塚祐介

第2章 監査の客体

第1 特定の事件

1 事件名

市政改革プラン2.0「新たな価値を生み出す改革」（行革編）の検証
～目標設定・取組実績の精査から、市政改革プラン3.0へ～

2 利害関係

外部監査人と特定の事件との間に地方自治法第252条の29に該当する利害関係はない。

第2 監査対象

1 監査対象事務

「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」（行革編）」（平成28年8月）（以下、「市政改革プラン2.0「新たな価値を生み出す改革」」は、特別の記載のない限り「行革編」を指す。）において策定された具体的目標及び取組、並びに「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」【中間見直し版】策定2年経過後の具体的な取組項目の見直し」（平成30年7月）において策定された具体的目標及び取組の全てを対象とする（以下、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」」を総称して、「本プラン」という）。

なお、平成29年8月に策定された「市政改革プラン2.0（区政編）（平成29～31年度）「ニア・イズ・ベターの更なる徹底」」は、監査対象外とする。

2 監査対象部局

統括部局として、市政改革室を主たる対象部局とする。その他、「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」」において策定された各取組を実施する現局（所管所属）を対象部局とする。

3 包括外部監査実施期間

原則として、「市政改革プラン2.0「新たな価値を生み出す改革」」の策定・取組期間である平成28年度～令和元年度を監査対象とし、必要に応じて、同プランの策定前及び終了後の期間も含める。

第3章 監査の方法

第1 監査方針

1 全般事項

- (1) 過去の市政改革に関して具体的に策定された計画やプランの内容を検証し、「市政改革プラン2. 0ー新たな価値を生み出す改革ー」を策定したバックグラウンドを総括的に把握・分析したうえで、具体的目標設定の適性を検証する。
- (2) 「市政改革プラン2. 0ー新たな価値を生み出す改革ー」にて掲げられた具体的目標・取組を実現・実施するにあたって、市政改革室において現場・現局に指示した更なる具体的な通知・通達文書、これを受けた現場・現局における周知文書・要綱・マニュアル・構築システム・人員体制等を確認し、その実施状況を調査・検討する。
- (3) 設定された目標・取組がスケジュール通りに達成・実行できているかを確認する。
- (4) 現場・現局の作成した成果物、報告書、その他目標の達成度合いに関して市政改革室に提出した文書等を確認し、適切な報告ができているかを検証する。
- (5) 現場・現局より報告を受けた市政改革室が、現場と連携をする際に作成した通知・通達文書等を確認し、適切な連携・フィードバックがなされているかを検証する。
- (6) 民営化、官民連携、民間外部委託に関しては、適法性・合規性、効率性・有効性を検証するほか、特に手続きの進捗が芳しくない項目について問題点を抽出し、より良い手法の有無などを検証する。
- (7) 他都市における市政改革の例に関する資料を検討し、比較的視点から目標の策定・達成度合いの適性を検証する。

2 重点項目① 具体的な数値目標を掲げている取組

市政改革室及び現局（取組ごとの主な所管所属）へのヒアリング調査を実施し、各数値目標が、現状及び過去の取組の検証内容や、現場・現局の状況に照らして、実現可能性、費用対効果、緊急性等を適切に考慮したうえで、適確なものとなっているかを検証する。

3 重点項目② 年度ごとに目標が「未達成」とされた取組

市政改革室及び現局（取組ごとの主な所管所属）へのヒアリング調査を実施し、目標が未達成となった理由を確認のうえ、未達成であること自体の問題点を抽出・検証し、また次年度以降の目標設定・取組実施に適切につながられているかを検討する。

第2 監査の着眼点

項目	着眼点
①目標・取組の設定	<p>○住民の福祉の増進・最少の経費で最大の効果を挙げること、組織及び運営の合理化の観点から、適切な目標・取組が設定されているか。</p> <p>○中間見直しにおいて、当初目標を変更する合理的な理由が存在したか。また、変更後の目標・取組は、住民の福祉の増進・最少の経費で最大の効果を挙げること、組織及び運営の合理化の観点から、適切な目標・取組が設定されているか。</p> <p>○他の都市における市政改革と共通する目標・取組については、他の都市との比較という観点から目標達成度合い・取組進捗度合いに問題はないか。また、他の都市における市政改革と比較し、本来取り組むべき課題が見落とされていないか。</p> <p>○数値目標は、現状・過去の取組の検証内容を加味し、現場・現局の状況に照らした実現可能性、費用対効果、緊急性等を適切に考慮したうえで、適確なものとなっているか。</p>
②取組内容	<p>○設定された目標・取組が、スケジュール通りに達成・実行されているか。</p> <p>○複数の現局(所管所属)が取組の主体となっている場合、各現局(所管所属)における足並みがそろっているか。</p> <p>○目標を達成できなかった点に合理的な理由が存在したか。</p> <p>○目標未達成である場合、その理由を適切に評価・検証し、次年度以降の目標設定・取組実施に生かすことができているか。</p> <p>○「市政改革プラン2. 〇ー新たな価値を生み出す改革ー」における各目標・取組につき、達成度合い、未達成理由等を適切に評価したうえで、「市政改革プラン3. 〇ー市民の暮らしの満足度向上をめざした市政改革ー」(令和2年4月)の策定に適切につながられているか(連続性)。</p> <p>○具体的取組内容について、適法性・合規性を確認するほか、効率性・有効性を検証する。</p>
③組織体制	<p>○各目標・取組について、統括部局と現場・現局の間で、適切に報告・フィードバックがなされているか。また、現場・現局の意見を適切に取り入れた目標・取組の再設定ができているか。</p> <p>○複数の現局(所管所属)が取組の主体となっている場合、各現局</p>

	<p>(所管所属)における足並みが揃うよう、市政改革室による監督、その他連携が適切に取れているか。</p> <p>○目標未達成である場合、その理由を市政改革室が第三者的視点より適切に評価・検証し、また指導をすることで、次年度以降の目標設定・取組実施に生かすことができているか。</p> <p>○市政改革室が、法令(大阪州市長直轄組織設置条例)上求められている「市政改革の推進に係る<u>総合調整、進捗管理及び指導</u>」、「行財政改革に係る<u>企画及び立案並びに推進</u>」という分掌事務・役割を適切に全うしているか。</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

第3 監査対象期間

監査対象の部署に対し、令和2年7月15日から令和3年2月2日までの期間で監査を実施した。

第4章 監査対象の選定理由

第1 「市政改革プラン2.0－新たな価値を生み出す改革－」の重要性

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

「市政改革プラン2.0－新たな価値を生み出す改革－」に始まる市政改革の具体的計画は、市民に示された行政の在り方の未来像であり、中長期的な視点に基づく市民に対する約束ごとである。「市政改革基本方針」の策定から10年目に整備された「市政改革プラン2.0－新たな価値を生み出す改革－」は、初動10年間の市政改革の取組の振り返り評価を前提に市政改革中期にさしかかる最初の4年間の改革計画である。当初計画における課題に対する取組のうち多くは仕上げ段階に差し掛かり、その他の課題については取組方法の改善を検討し、また新たな課題の検出とこれに対する具体的取組を検討した内容が反映される、いわば市政改革における成熟期にあたるものであると考えられる。

「市政改革プラン2.0－新たな価値を生み出す改革－」の策定にあたり初動10年間の市政改革の取組が適切に評価されているか、平成28年時点における改革の必要性が適切に反映されているか、策定された目標と具体的取組は適切に実現されているかは、今後の中長期的な市政改革を監視する市民の視点からも重要なものであり、このタイミングで問題点の抽出と検証を行う意義は大きいものとする。

第2 外部監査の必要性

外部監査契約は、「普通地方公共団体が、地方自治法第2条第14項及び第15項の規定の趣旨を達成するため、外部監査人の監査を受けるとともに監査の結果に関する報告の提出を受けることを内容とする契約とする。」とされており（地方自治法第252条の2）、同法第2条第14項及び15項の規定の趣旨からすれば、「最少の経費で最大の効果」「組織及び運営の合理化」は外部監査の中核的視点であり、「市政改革プラン2.0－新たな価値を生み出す改革－」をはじめとする市政改革の具体的取組はまさに中長期視点からの「最少の経費で最大の効果」「組織及び運営の合理化」を目指すものであるから、包括外部監査人として「市政改革プラン2.0－新たな価値を生み出す改革－」の目標・取組の策定、実施、評価、再策定が適正に行われているかを調査することは同法の趣旨に正面から応えるものと言える。

個別具体的な日常的行政事務・事業執行の合規性、正確性、効率性、有効性を監査するという視点を中心に据えることなく、「積極的かつ中長期的な改革計画の推進過

程の横断的検証」という視点を中心にするという意味では大阪市包括外部監査としては初めての試みとなると考えられるが、地方自治法の本来の趣旨に適うものとして、監査のテーマを選定した。

第2部 指摘及び意見

第1 定義

本報告書における「指摘」及び「意見」の定義は次のとおりである。

① 指摘

適法性（法令、条例、規則、規程、要綱等）の観点から、改善の必要を認める事項。経済性・効率性・有効性（いわゆる3E）の観点から、改善の必要を認める事項。

② 意見

適法性の問題はないものの、経済性・効率性・有効性（いわゆる3E）の観点から、改善することが期待される事項。

各指摘及び意見の対象は、「主な所管所属」とし、各主たる所管所属は必要な範囲で市政改革室と協同して改善することを期待するものである。

第2 一覧

本報告書において記載した「指摘」及び「意見」の概略は次のとおりである。詳細は各該当頁を参照されたい。

1 【改革の柱1】 質の高い行財政運営の推進について

1 市民利用施設におけるサービス向上（柱1-1（1）ア）		該当頁
意見	<p>主な所管所属 (担当チーム等)</p>	意見及びその理由
1	<p>市政改革室 (財政局、政策企画室、都市整備局、建設局)</p>	<p>意見1 市政改革室は、具体的な施策を検討するにあたり、費用対効果の観点から、対象施設横断的に具体的なニーズを把握したうえで、効果的に利用者満足度の向上につながる施策を検討されたい。</p> <p>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を掲げている（中間見直し以降は、⑤施設の改善・充実等のサービス向上に集約された。）。これらの施策は、いずれも市民の利便性を向上させるものであるため、実施すれば利用者満足度が向上することは当然のことと思われるが、他方で、いずれもある程度の支出を伴うものである。</p> <p>しかしながら、これらの施策を講じるにあたってアンケート調査などの各施策を求める利用者意見などの</p>
		69

		<p>具体的な資料はなく、事業費に対する利用者満足度向上の効果という、費用対効果が十分に検討されているとは言い難い。</p> <p>この点に関し、市政改革室としては、「市民利用施設については、さまざまな種類の施設があり、その施設の性格、利用者の利用実態等に応じて、施設所管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。</p> <p>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。</p> <p>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べきである。</p>	
<p>① 意 見 2 ・ ② 意</p>	<p>市政改革室 (財政局、政策企画室、都市整備局、建設局)</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>市民利用施設におけるサービス向上に関し、大阪市</p>	<p>70</p>

<p>見 3 ・ ③ 意 見 4</p>	<p>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を掲げている。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。</p> <p>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、どの施設についてどの施設を改善するのか、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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>イ、本施策については「市民利用施設における利用者満</p>	
----------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	
意見 5	市政改革室 (財政局、政策企画室、都市整備局、建設局)	<p>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。</p> <p>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</p>	7 2

		<p>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。</p> <p>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。</p>	
2	多様な納税環境の整備（柱1-1（1）イ）		該当頁
意見6	<p>財政局 (市政改革室)</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>	76
意見7	<p>財政局 (市政改革室)</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>	77
意見8	<p>財政局 (市政改革室)</p>	<p>意見8 取組内容と効果について検証されたい。</p> <p>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つ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</p>	77

		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）		該当頁
意見 9	市政改革室 （財政局、政策企画室）	<p>意見9 客観的な指標を用いて取組結果を公表された</p> <p>い。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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</p>	79

		<p>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。</p>	
意見 10	<p>市政改革室 (財政局、政策企画室)</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	80
<p>4 未利用地の有効活用等（柱1-1(2)イ①)</p>			<p>該当頁</p>
意見 11	<p>契約管財局 (財政局、市政改革室)</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>大阪市においては、平成19年6月の大阪市未利用</p>	83

		<p>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。</p> <p>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。</p>	
意見 12	契約管財局 (財政局、市政改革室)	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>市政改革プラン2.0においては、目標設定及び実績</p>	84

		<p>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、リスク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。</p> <p>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。</p>	
5 未収金対策の強化（柱1-1（2）イ②）			該当頁
意見 13	<p>財政局 (市政改革室)</p>	<p>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。</p> <p>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、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。</p>	90
6 諸収入確保の推進（柱1-1（2）イ③）			該当頁
意見 14	<p>財政局 (市政改革室)</p>	<p>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れたい。</p> <p>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、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</p>	94

		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。	
7 市債残高の削減（柱1-1（2）ウ）			該当頁
意見 15	財政局 （市政改革室・政策企画室）	<p>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。</p> <p>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。もともと、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。</p>	98
8 財務諸表の公表と活用推進（柱1-1（2）エ）			該当頁
意見 16	会計室・市政改革室	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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</p>	100

		<p>が、容易には判別し難い。</p> <p>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。</p>	
<p>9 人事・給与制度の見直し（柱1-1（2）オ）</p>			<p>該当頁</p>
<p>意見 17</p>	<p>人事室 (財政局・市政改革室)</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>103</p>

意見 18	人事室 (財政局・市政改 革室)	<p>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。</p> <p>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必要である。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が明らかにされる必要があるため、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。</p>	104
意見 19	人事室 (財政局・市政改 革室)	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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となっている。</p> <p>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。</p>	104