

| 10 外郭団体の必要性の精査（柱1-1（2）カ） |                | 該当頁  |     |
|--------------------------|----------------|--|-----|
| 意見<br>20                 | 総務局<br>（市政改革室） | <p><b>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。</b></p> <p>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。</p> <p>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</p> | 107 |

|            |                             |   |            |
|------------|-----------------------------|---|------------|
|            |                             | 示されたい。  |            |
| <b>1 1</b> | <b>業務改革の推進（柱1-1（2）キ）</b>    |   | <b>該当頁</b> |
| 意見<br>21   | 市政改革室                       | <p><b>意見21 24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。</b></p> <p>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、24区における共通手続き（市民サービス21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11月時点における進捗としても、オンライン化が5/21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。</p> <p>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。）。</p> | 110        |
| <b>1 2</b> | <b>ICTの徹底活用（柱1-1（3）アイウ）</b> |   |            |
| 意見<br>22   | ICT戦略室<br>（市政改革室）           | <p><b>意見22 大阪市ICT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。</b></p> <p>大阪市においては、平成26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ICT</p>  | 114        |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>           装備都市をめざして、徹底したICT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26年8月には市内部に「ICT戦略プロジェクトチーム」を設置、平成28年3月には「大阪市ICT戦略」を策定し、本格的にICT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。         </p> <p> <b>【市政改革プラン2.0との関係】</b> </p> <p> <b>ア、ICTを活用したサービスの向上</b><br/>           (目標) ICTを活用したサービス向上施策の着手件数<br/>           当初取組予定件数：42件 (内、取組内容確定件数：34件)<br/>           取組実績件数：50件         </p> <p> <b>イ、ICTを活用した業務執行の効率化</b><br/>           (目標) ICTを活用した業務執行の効率化施策の着手件数<br/>           当初取組予定件数：17件 (内、取組内容確定件数：13件)<br/>           取組実績件数：17件<br/>           平成28年度当初、取組として具体的施策に着手した件数は47件であり、その後取組の追加を実施した件数は22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ICT活用案検討」については、事業そのもの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。         </p> <p> <b>ウ、さらなる全庁的なICTの徹底活用</b><br/>           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<br/>           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         </p> |  |
|--|--|--|

|          |                     |   |     |
|----------|---------------------|---|-----|
|          |                     | 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<br>23 | I C T戦略室<br>(市政改革室) | <p><b>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。</b></p> <p>各I C T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。</p> <p>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。I C T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の説明、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。</p> <p>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かと判断し、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</p> | 115 |

|                                    |                |  |            |
|------------------------------------|----------------|--|------------|
|                                    |                | <p>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。</p> <p>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。</p>   |            |
| <b>1 3 環境に配慮した率先的な取組（柱1-1（4）ア）</b> |                |  | <b>該当頁</b> |
| 意見<br>24                           | 環境局<br>（市政改革室） | <p><b>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。</b></p> <p>大阪市では、本件プランに先んじて、国の掲げる温室効果ガス削減目標を率先してクリアするべく、既に動き出していたものである。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> | 118        |
| 意見<br>25                           | 環境局<br>（市政改革室） | <p><b>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。</b></p> <p>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。</p>   | 119        |

|                                     |                  |  |       |
|-------------------------------------|------------------|--|-------|
|                                     |                  | <p>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。</p> <p>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。</p>  |       |
| 1 4 迅速な災害対策ができるリスク管理（柱1-1（4）イ）      |                  |  | 該当頁   |
| ①<br>意見<br>26<br>・<br>②<br>意見<br>27 | 危機管理室<br>(市政改革室) | <p>意見26 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・室との間で具体的な意見交換を行い、その実効性を担保されたい。</p> <p>意見27 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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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</p> | 1 2 1 |

|                                     |                  |  |     |
|-------------------------------------|------------------|--|-----|
|                                     |                  | 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。   |     |
| ①<br>意見<br>28<br>・<br>②<br>意見<br>29 | 危機管理室<br>(市政改革室) | <p><b>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。</b></p> <p><b>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。</b></p> <p>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。</p> <p>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て取れる。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。</p> <p>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。</p> | 122 |
| ①<br>意見<br>30<br>・<br>②<br>意見       | 危機管理室<br>(市政改革室) | <p><b>意見30 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。</b></p> <p><b>意見31 同訓練を行っていない所管所属を公表されたい。</b></p> <p>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</p>  | 123 |

|  |  |  |                   |
|--|--|--|-------------------|
| 31   |  | <p>練等を行うものとされている。</p> <p>しかし、令和元年度末において、その作成状況は全所属中93%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、100%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。</p>   |                   |
| <p><b>15 公共施設の総合的かつ計画的な管理（柱1-2（1））</b></p> |  |  | <p><b>該当頁</b></p> |
| <p>意見<br/>32</p>                           | <p>市政改革室・政策企画室・都市整備局・建設局<br/>(財政局)</p> | <p><b>意見32 市政改革室は、公共施設の総合的かつ計画的な管理に関する進捗状況を「市政改革プラン2.0の取組と成果」において適切に公表されたい。</b></p> <p>本事業に関しては、もともと、①施設総量の抑制に向けた数値目標・方針の検討が事業内容に含まれていたが、前記のとおり、中間見直しの際に、市設建築物については⑤に、インフラ施設については④に集約された。その背景には、各施設をそれぞれの所管局が管理をしているため、具体的にどのように施設総量を抑制していくかの方向性や議論が定まらないため、まずは施設やコスト、利用率などの基本的な情報を集約し、一元化をすることにより、議論の前提状況を整えることとしたものである。</p> <p>大阪市では、施設管理費用にかかる財政需要の増加への対応として、施設の集約化等による施設規模の適正化やライフサイクルコストの削減に取り組んでいる。その結果、現状では限られた財源の中で収支が回っている状況である。しかしながら、これらの取組により財政需要をどの程度縮減できているか、また、現状の取組で将来的な財政需要の増加にどの程度対応できているのかを見通した計画とはなっていないとのことである。有体に言い換えるならば、現状は現実的に確保できる予算内で優先順位をつけて施設の維持改修、長寿命化などに取り組んでいるというだけにほか</p> | <p><b>126</b></p> |



|          |                                |  |     |
|----------|--------------------------------|--|-----|
|          |                                | <p>ならず、将来的に予想される財政需要の増加が訪れた際でも必要な維持改修等が適切に実施できるかという見通しの下に、計画的な取組を行っているとは言い難い状況である。</p> <p>したがって、現時点でも公共施設の総合的かつ計画的な管理の究極的な目的の一つである財政負担の軽減・平準化が達成されているものではなく、中間見直し後の市政改革プラン2.0において定められた目標は、あくまで最終目標である財政負担の軽減・平準化を達成するための過渡的な行動目標である。</p> <p>現状、そのような取組を見直すこと自体は、現実に議論が進まない以上、やむを得ないところがあり、それについて批判するものではない。しかしながら、そのような過程を経ているにもかかわらず、「市政改革プラン2.0の取組と成果（令和元年度末時点）」にはかかる経過が記載されていない。市民が市政改革プラン2.0の成果を確認する際に、これまでの中間時点での報告書までも確認するとは限らない。それにもかかわらず、当初掲げられていた重要な目標が修正されているにもかかわらずその記載がなく、計画期間最終年度の令和元年度の目標が「達成」と記載されているだけでは、市民が、公共施設の総合的かつ計画的な管理の究極的な目標である財政負担の軽減・平準化そのものが達成されたかのように誤って伝わる可能性が高い。</p> <p>ついては、公共施設の総合的かつ計画的な管理があくまで最終目標の途上にあることや、特に重要な目標が修正されているという経過を市民に適切に公表されたい。</p> |     |
| 意見<br>33 | 市政改革室・政策企画室・都市整備局・建設局<br>(財政局) | <p><b>意見33 施設総量の抑制に代替する方針で財政負担の軽減・平準化が可能かを検討されたい。</b></p> <p>大阪市では、市政改革プラン2.0において、施設総量の抑制に向けた数値目標・方針の検討を掲げていたが、中間見直しの際に、「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い、持続可能な施設マネジメントに向けた取組の推進に取組を変更した。「一般施設の将来ビジョン」では、</p>   | 127 |

|                                     |  |   |            |
|-------------------------------------|--|---|------------|
|                                     |  | <p>「地域特性に応じた利用者目線での規模の最適化」として、「持続可能な市民サービスを提供するため、施設について地域特性に応じた利用者目線で見直し、集約化、複合化、多機能化など規模の最適化に取り組む。」とされているが、施設総量の抑制に向けた数値目標・方針を策定するか否かやその時期については明記されていない。</p> <p>したがって、施設総量の抑制に向けた数値目標・方針については、当初、その策定が必要とされていたにもかかわらず、中間見直しにおいて方針を変更した後、現在までに数値目標や方針は定められていない。他方で、施設総量の抑制に代わる現在の取組によって、将来的な財政需要をどの程度縮減できるのかなどの将来的な収支予測はされておらず、不透明な状況となっている。まずは、現在の取組によって当初の目的に沿った財政負担の軽減・平準化が可能であるかを検証すべきである。その上で、現状の取組では財政需要の増加に対応することができず、財政負担の軽減・平準化のために施設総量の抑制が必要なのであれば、施設総量の抑制の数値目標・方針を検討するか、これに代わる代替案を検討すべきである。</p> |            |
| <b>16 市民利用施設の受益と負担の適正化（柱1-2（2））</b> |  |   | <b>該当頁</b> |
| ①<br>意見<br>34<br>・<br>②<br>意見<br>35 | <p>市政改革室<br/>（財政局・政策企画室・都市整備局・建設局）</p> | <p><b>意見34</b> 市政改革室は、市政改革プラン2.0において本事業の内容及び目標を説明するに当たり、担当部局の意図を正確に反映させ、間違っても市民に対して誤解を与える記載をしないようにされたい。</p> <p><b>意見35</b> 市政改革室は、事業の目的として行動目標だけでなく成果指標も定められたい。</p> <p>本事業はあくまで受益と負担の適正化を図るものであり、市政改革プラン2.0においても、「施設の指定管理者の更新時期にあわせて使用料を点検・精査し、受益者負担を適正化。」が目標であると掲げられている。これに対し、本事業の実績値として公表されているのはあくまでも「点検・精査を実施し、結果を公表した施設数」であって、実際に受益者負担額の適正化が行われた施設数ではない。大阪市は、このように、実際にはすべ</p>   | <b>130</b> |

|                         |                                |  |     |
|-------------------------|--------------------------------|--|-----|
|                         |                                | <p>ての施設で適正化が行われていないにもかかわらず、すべての対象施設で点検・精査を実施して結果が公表されたことをもって目標が達成されたと評価している。</p> <p>この点に関し、担当部局の意図としては、「「受益者負担を適正化（していくこと）。」、つまり、「経費削減や利用促進等に努めたうえで必要に応じて料金改定を行う。」こと（というアウトプット）を意図した記載であり、「受益者負担額の適正化が行われた」こと（というアウトカム）を意図した記載ではありません」とのことである。</p> <p>担当部局から事業の趣旨として上記のとおりであると説明されれば、市政改革プラン2.0における記載についてはそのような意味のものであることを前提として意見を述べざるを得ない。しかしながら、市政改革プラン2.0における記載としては、計画期間中に受益者負担の適正化という結果を達成することを目的とした事業であると読むのが一般常識的な読み方であり、市民に対してもそのように伝わると思われる。したがって、まずは、市政改革プラン2.0において、市民に対して誤解を与える表現、より良く装飾するような表現は改めるべきである。なお、提出された資料からは担当部局の意図のように読むべきことが明確ではなかったのであり、本監査に対する回答のために解釈を歪めたということはないように念の為付言しておきたい。</p> <p>また、単に「点検・精査を実施し、結果を公表した」だけでは、受益者負担の適正化という究極の目的は達成されない。したがって、目標として、「受益者負担の適正化を達成できている施設数」など、最終的な目標を設定した上で、かかる目標が達成できているか、できていない場合はその原因を検討して、事業を進められたい。</p> |     |
| ①<br>意見<br>36<br>・<br>② | 市政改革室<br>(財政局・政策企画室・都市整備局・建設局) | <p><b>意見36 受益者負担率が基準を下回っている施設を所管する所属は、期限を決めたうえで受益者負担の適正化に向けた計画を策定されたい。</b></p> <p><b>意見37 市政改革室は、受益者負担の適正化に向けた計画の進捗状況をモニタリングされたい。</b></p> <p>受益者負担率について、大阪市の点検・精査の結果、</p>  | 131 |

|          |  |   |  |
|----------|--|---|--|
| 意見<br>37 |  | <p>平成30年度末時点で、81施設において受益者負担が基準を下回っていた（なお、令和元年度については、最終四半期に新型コロナウイルス感染症拡大の影響で施設のキャンセル、返金を行っており、適正な決算数値といえないことから、集計をしていない。）。「受益者負担の適正化」の取組は、受益者負担金の額を変更のみではなく、経費削減や利用促進による負担額の軽減などによっても達成することができ、様々なアプローチがある。他方で、どのような手段で受益者負担の適正化を達成するかを所管所属に無期限に委ねることも適切ではない。</p> <p>については、これらの受益者負担の適正化が達成されていない施設については、期限を決めた上で受益者負担の適正化に向けた計画を策定させ、進捗状況をモニタリングするべきである。</p> |  |
|----------|--|---|--|

## 2 【改革の柱2】官民連携の推進について

| 1 地下鉄（柱2-1（1）ア①） |                              |   | 該当頁 |
|------------------|------------------------------|---|-----|
| 意見<br>38         | 都市交通局<br>（市政改革室・<br>財政局・人事室） | <p><b>意見38 民間活用の効果に関する検証結果を記載されたい。</b></p> <p>地下鉄事業について、市100%出資の株式会社化を図るという目標が掲げられ、その設立が完了したことをもって、目標達成とされているが、自立した企業体として自らの経営責任で、持続的にさらなる効率性や生産性を追求し、利用者のニーズに即応する柔軟・スピーディな事業展開、中長期的な視点からのコスト削減や効率的な事業運営を進めるという本来の目的のための進捗管理等に関しては、市政改革プラン及びその成果からは読み取れない。</p> <p>この点、都市交通局からのヒアリングによれば、市政改革プランでは株式会社化までの進捗管理を行うという市政改革室のスタンスに従ったものであるとのことである。しかし、株式会社化はあくまで手段であって、株式会社化したことによって、上記目的が当然に達成できるというものではない。したがって、株式会社化が完了したというだけではなく、同社の経営方針や市の監理体制及びその状況、株式会社化による経費削減効果につ</p> | 133 |

|          |                              |   |            |
|----------|------------------------------|---|------------|
|          |                              | <p>いても十分な説明がなされるべきである。</p> <p>実際に、都市交通局からのヒアリングによれば、外郭団体である大阪市高速電気軌道株式会社の監理を実施しており、株主としても適切に監理し、その配当状況についても市政改革プラン外ではあるが公表しているとのことである。同社の経営改善は大阪市への配当増額につながるため、グループ中期経営計画の取組が行われているかを確認し、他方、必ずしも収益につながらないが公共交通機関の役割を維持するとともに、企業として成長していくための民営化プランで定めた内容が適切に実現されているかを確認しているとのことであるから、市政改革プランとしての俯瞰的観点からも情報の整理及び公開を通じて、市民の理解を深めることが望ましい。</p> <p>この点、市政改革室からは、民営化会社に対する監理の必要性、重要性は認識しているものの、市政改革プランは経営形態変更までについて、その進捗を管理する手法であること、新設された都市交通局を設け、適切に監理し情報の公表を行っていることから、市政改革プランとして目標に掲げた民営化会社の設立以降のモニタリングや結果公表を行うことは二重的な管理となり、合理的ではないとの意見があった。</p> <p>しかし、本意見は、市政改革室による直接のモニタリング等を求めているものではなく、二重管理が発生することはない。むしろ、市政改革プランにおける地下鉄事業の経営システムの見直しとしては、株式会社化だけではなく、その後のモニタリングの方法や結果を一体的に記載しなければ課題の解決・克服につながる取組であることが市民に伝わりにくいことを懸念しているものである。</p> |            |
|          | <b>2 バス (柱2-1 (1) ア②)</b>    |   | <b>該当頁</b> |
| 意見<br>39 | 都市交通局<br>(市政改革室・<br>財政局・人事室) | <p><b>意見39 民間活用の効果に関する検証結果を記載されたい。</b></p> <p>バス事業について、大阪シティバス株式会社にバス事業を一括譲渡するという目標が掲げられ、それが完了したことをもって、目標達成とされているが、同社の運営</p>  | <b>136</b> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>コストの削減など経営計画を着実に進め、バス事業の経営基盤を強化し、バス事業を安定的に継続するという本来の目的のための進捗管理等に関しては、市政改革プラン及びその成果からは読み取れない。</p> <p>この点、都市交通局からのヒアリングによれば、市政改革プランでは事業譲渡までの進捗管理を行うという市政改革室のスタンスに従ったものであるとのことである。しかし、バス事業の大阪シティバス株式会社への一括譲渡はあくまで手段であって、同社に事業を譲渡したことによって、上記目的が当然に達成できるというものではない。したがって、事業譲渡が完了したというだけではなく、同社の経営方針や市の監理体制及びその状況、事業譲渡による経費削減効果についても十分な説明がなされるべきである。</p> <p>実際に、都市交通局からのヒアリングによれば、外郭団体である大阪シティバス株式会社の監理を実施しているとのことである。グループ中期経営計画の取組を確認し、他方、必ずしも収益につながらないが公共交通機関の役割を維持するとともに、バスサービスを発展させるために必要な民営化プランで定めた内容が適切に実現されているかを確認しているとのことであるから、市政改革プランとしての俯瞰的観点からも情報の整理及び公開を通じて、市民の理解を深めることが望ましい。</p> <p>この点、市政改革室からは、民営化会社に対する監理の必要性、重要性は認識しているものの、市政改革プランは経営形態変更までについて、その進捗を管理する手法であること、新設された都市交通局を設け、適切に監理し情報の公表を行っていることから、市政改革プランとして目標に掲げた事業譲渡以降のモニタリングや結果公表を行うことは二重的な管理となり、合理的ではないとの意見があった。</p> <p>しかし、本意見は、市政改革室による直接のモニタリング等を求めているものではなく、二重管理が発生することはない。むしろ、市政改革プランにおけるバス事業の経営システムの見直しとしては、事業譲渡だけではなく、その後のモニタリングの方法や結果を一体的に記載</p> |  |
|--|--|--|--|

|                        |                            |  |            |
|------------------------|----------------------------|--|------------|
|                        |                            | しなければ課題の解決・克服につながる取組であることが市民に伝わりにくいことを懸念しているものである。   |            |
| <b>3 水道（柱2-1（1）ア③）</b> |                            |  | <b>該当頁</b> |
| 意見<br>40               | 水道局<br>（市政改革室・<br>財政局・人事室） | <p><b>意見40 市政改革プランにおいても、事業の持続性等、水道の経営改革の全体像を明確に提示すべきである。</b></p> <p>PFI管路更新事業によって民間資金を活用した管路の耐震化についてはそれによる水道事業の安心・安全の向上については一定の目途がきつくと考えられる一方で、水道局も認識しているとおり、市内の水需要の減少が今後も続くと思込まれることから、PFI管路更新事業は、収益を確保することで水道事業全般の持続性を確保するという課題を根本的に解決するものではない。</p> <p>この点、水道局のヒアリングによれば、平成30年3月にとりまとめた大阪市水道経営戦略では、水需要の減少傾向、耐震化対策という課題に対して、平成30年からの10年間で①リスクマネジメント、②資源活用マネジメント、③組織・経営マネジメント、④業務・財務マネジメントの強化という4つの施策を打ち出し、長期的に黒字収支を確保するための取組を行っているとのことである。</p> <p>PFI管路更新事業はこのうちの1施策にすぎず、それのみをもって長期的な目線での水道事業の改革について方向性又は検討状況の全体像が市民に伝わるものではない。官民連携の推進という柱に位置付けられていることから官民連携施策に重点を置いた記載となることを否定するものではないが、市の水道事業の将来像について誤解を生じさせないためにも水道局が作成した水道経営戦略にも言及すべきであった。</p> | 141        |
| 意見<br>41               | 水道局<br>（市政改革室・<br>財政局・人事室） | <p><b>意見41 広域連携に向けた検討状況の進捗を提示することが望ましい。</b></p> <p>本プランの中間見直しにおいて、周辺自治体における水道事業体の職員数減少に伴う技術継承の問題に対して、大阪市の経営資源、ノウハウを活用した技術支援の必要性について言及されているものの、PFI管路更新</p>  | 141        |

|          |                            |  |            |
|----------|----------------------------|--|------------|
|          |                            | <p>事業における具体的な広域連携方策の推進の内容は不透明であり、市が広域連携による収入の増大やコスト削減を検討した結果が提供されていない。</p> <p>本プランにおいて広域連携の拡大を課題として認識している以上、取組の方向性として示した新たな運営権制度の活用も含めた経営形態の見直し検討の中で、課題解決に向けてどのような検討を行ったのかを目標の達成状況や取組の実施状況等において確認できるようにすることが望ましかったといえる。</p> <p>なお、水道局のヒアリングによれば、PFI管路更新事業を民間事業者に行わせることで水道局の技術職員の再配置が可能となり、技術承継に課題を有する周辺自治体に対して大阪市が持つノウハウを展開することによって広域連携の拡大を推進することを想定している（あくまで技術承継が主眼であり、コスト削減や収益増への貢献は大きくない。）とのことであり、PFI管路更新事業の実施と一体的な課題解決が検討されてきたようである。</p>         |            |
|          |                            | <b>4 下水道（柱2-1（1）ア④）</b>  | <b>該当頁</b> |
| 意見<br>42 | 建設局<br>（市政改革室・<br>財政局・人事室） | <p><b>意見42 民間活用による歳出削減効果を公表された</b><br/><b>い。</b></p> <p>下水道事業については、平成29年4月にはクリアウォーターOSAKA株式会社に対し、下水道施設の運転維持管理業務の包括委託を開始しており、すでにその実績は3年分にのぼる。平成30年度及び令和元年度には包括委託による業務の実施状況の点検を実施したとされているが、公表資料からその結果を読み取ることはできない。また、建設局のヒアリングによれば、費用削減効果について市議会への報告は行っているが、建設局としての情報公開は行っていないとのことである。</p> <p>大阪市としては、更なる民間能力の活用に向けてコンセッション方式の導入を検討しているところではあるが、並行して包括委託による事業の効率化を定量的に把握・公表し、市民監視のもと包括委託方式での更なる効率化を検討するとともに、包括委託方式での課題を洗い出し、コンセッション方式での改善に活かすべく検討を</p> | <b>145</b> |



|          |                            |   |     |
|----------|----------------------------|---|-----|
|          |                            | 進めるべきである。   |     |
| 意見<br>43 | 建設局<br>(市政改革室・<br>財政局・人事室) | <p><b>意見 4 3 目標の進捗確認に際し、課題や目標の更新など検討状況を適時に公表されたい。</b></p> <p>平成30年度の見直し段階では、早ければ令和元年度からのコンセッション方式導入をめざすこととしていたところ、平成30年度から民間事業者との対話を実施する中で、リスク分担や財源確保など大阪市だけでは解決できない課題もあり、解決には相当な時間を要することなどから、当該時点において、下水道事業全体の運営を民間事業者だけで実施することはできないことが判明した。そのため、民間事業者と対話をさらに深め、民間活用の拡大に適した事業領域から進めることとしたが、本プランの期間内では民間活用効果の早期発現できる事業領域として必要な条件を確認するまでにとどまっており、具体的な民間活用手法の導入拡大は市政改革プラン3.0に引き継がれることとなった。</p> <p>建設局によれば、スケジュールに沿った目標が達成できなかった原因は、大阪市だけで解決できない長期の契約期間にわたる改築工事の補助金確保の担保といった課題解決のため、国との協議調整などに時間を要することにあるとのことである。また、民間事業者との対話を踏まえた官民のリスク分担に関する検討にも時間を要するとのことである。そのため、下水道事業全体のコンセッション導入は引き続き検討を続けるものの、民間活用効果を早期に実現できる事業領域における事業スキームを検討しているとのことである。</p> <p>以上の経緯等を踏まえ、市政改革プラン3.0においては、進捗確認の際に課題や目標に変更が生じた場合、内容の更新を行い、その具体的な検討状況を適時に公表すべきである。</p> | 146 |
| 5        | 幼稚園(柱2-1(1)ア⑤)             |   | 該当頁 |
| 意見<br>44 | こども青少年<br>局<br>(市政改革室・     | <p><b>意見 4 4 民間移管による効果に関する検証結果を記載されたい。</b></p> <p>民間において成立する事業については民間に任せる</p>   | 148 |

|                 |  |  |
|-----------------|--|--|
| <p>財政局・人事室)</p> | <p>という考え方のもと、市内の幼稚園児のうち8割が私立幼稚園に通園しているという現状に鑑み、市政改革プランでは、市立幼稚園について民間移管を図るという目標が掲げられ、民間移管に向けた手続の進捗状況を管理している。しかし、民間移管後において、公立幼稚園で行われてきた教育水準が維持されているか、民間ノウハウ活用による教育水準の向上があるかといった民間移管後の状況に関しては、市政改革プラン及びその成果からは読み取れない。</p> <p>民間移管はあくまで手段であって、民間移管したことによって、上記目的が当然に達成できるというものではない。したがって、民間移管が完了したというだけでなく、その後のモニタリング状況についても十分な説明がなされるべきである。</p> <p>実際、こども青少年局からのヒアリングによれば、民間移管した2園については、幼保連携型認定こども園が1園、公私連携幼保連携型認定こども園が1園となっており、認定こども園としての監査対象となっているほか、民間移管前から、保護者、事業者及び市の三者協議会を立ち上げて、その教育方針、教育内容、実施体制などについて話し合いを重ねており、三者協議会は、民間移管後入園した園児が卒園するまで、参加者からの要望により実施可能であるが、特に民間移管後において寄せられた意見や要望について対応を要するものについては、その都度課題解決を行ってきており、民間移管による不満や要望は出ていないという認識であるとのことであった。</p> <p>また、民間移管後の満足度調査に関して、こども青少年局より、移管後の個別園としての運営方針に対する満足度であるため、個々の園としての評価はされるべきであるが、それを民間移管による評価とすることは疑問があるとの意見があったが、これまでの運営方針との関係で、その水準が維持されているか、民間ノウハウにより向上したのかを知ることにより、民間移管という選択が適切であったか、民間移管によるメリットが市民によりわかりやすく説明できるため、満足度調査やモニタリン</p> |  |
|-----------------|--|--|

|                  |                                |  |     |
|------------------|--------------------------------|--|-----|
|                  |                                | <p>グは有用であると考ええる。</p> <p>民間移管後の利用者の満足度やモニタリング状況について、市政改革プランとしての俯瞰的観点からも情報の整理及び公開を通じて、市民の理解を深めることが望ましい。</p> <p>この点、こども青少年局からは、各園の事情が様々であることから、民間移管後の利用者の満足度やモニタリング状況についての情報の公開が民間移管の推進に有用な効果とはならないとの意見があった。しかし、当該園の民間移管により公営時の課題を解決し克服できる取組であったか否かを検証のために、かかる調査が有用であり、それを市政改革プランに、一体的に記載することにより、市民に伝わりやすくなるを考える。</p> <p>もともと、また、市政改革プラン2.0において民間移管がなされた園については、公営時の在園児はすでに卒園していることから、今後、市政改革プラン3.0において民間移管がなされる園について、かかる調査等の対応がとられることが望ましいと考える。</p> |     |
| 6 保育所（柱2-1（1）ア⑥） |                                |  | 該当頁 |
| 意見<br>45         | こども青少年局<br>（市政改革室・<br>財政局・人事室） | <p><b>意見45 民間移管による効果に関する検証結果を記載されたい。</b></p> <p>民間において成立する事業については民間に任せるという考え方のもと、市政改革プランでは、公立保育所について民間移管を図るという目標が掲げられ、民間移管に向けた手続の進捗状況を管理している。しかし、民間移管後において、公立保育所で行われてきた保育水準が維持されているか、民間ノウハウ活用による保育内容の向上があるかといった民間移管後の状況に関しては、市政改革プラン及びその成果からは読み取れない。</p> <p>民間移管はあくまで手段であって、民間移管したことによって、上記目的が当然に達成できるというものではない。したがって、民間移管が完了したというだけでなく、その後のモニタリング状況についても十分な説明がなされるべきである。</p> <p>こども青少年局からのヒアリングによれば、民間移管</p>                                    | 151 |

|          |                                |  |            |
|----------|--------------------------------|--|------------|
|          |                                | <p>前1年から引継ぎ保育を行い、保護者代表、事業者担当者及び大阪市担当者による三者協議会により、民間移管に向け、当該保育所の保育内容の継承等について、協議がなされた。また、民間移管後においても、公立保育所での保育内容を大きく変える場合において、保護者が保育内容変更に関する異議がある場合には開催することになっているが、実際には保護者による求めはないため開催はされておらず、大きく保育条件を変更した例はなく、円滑に運営が行われているということであった。</p> <p>民間移管後1年目の保育所の保護者にアンケートを実施し、こども青少年局のウェブサイト上で公開しており、90%以上の保護者が満足または概ね満足と回答したとのことである。</p> <p>実際に把握されている民間移管後の利用者の満足度やモニタリング状況について、市政改革プランとしての俯瞰的観点からも情報の整理及び公開を通じて、市民の理解を深めることが望ましい。</p>                                  |            |
| <b>7</b> | <b>福祉施設（柱2-1（1）ア⑦）</b>         |  | <b>該当頁</b> |
| 意見<br>46 | 福祉局・こども青少年局<br>（市政改革室・財政局・人事室） | <p><b>意見46 民間移管による効果に関する検証結果を記載されたい。</b></p> <p>一定期間経過により事業者の変更がありうる指定管理者制度を取りやめ、安定的で継続的な運営により「利用者に精神的な負担を与えない」ように民間移管を活用すべく、民間移管に向けた手続の進捗状況を管理している。民間移管後の効果については、市政改革プラン及びその成果からは読み取れない。</p> <p>福祉局に対するヒアリング結果においては、各施設については、法に基づく事業所への監査及び運営法人への監査が定期的に行われており、民間移管後の利用者サービスの適正な水準の維持は、各施設の根拠法令等に基づき指導監査が行われることにより担保されているとのことであるが、これらの指導監査は、当初より民間が行っている事業所に対するものと同じものである。</p> <p>この点、福祉局及びこども青少年局から、民間移管により、指定管理者の事業者変更がないような安定的運営が確保されたのであるから利用者サービスは向上して</p> | <b>153</b> |

|                        |                              |  |            |
|------------------------|------------------------------|--|------------|
|                        |                              | <p>おり、法定の定期的な指導監査によりモニタリングは十分である旨の意見があった。</p> <p>しかし、目的は、民間移管そのものではなく、指定管理者制度によらず民間移管を行うことにより、サービスを継続して提供し、「安定的で継続した運営が可能となることにより利用者に不安を与えない」ようにすることであるから、実際に、指定管理者制度から民間移管がなされたことにより利用者に精神的な負担を与えないという効果を得られたかを検証するためには、民間移管後における利用者らの声、利用者らがサービス継続により安心を得られているかといった民間移管後の状況に関して、その後のモニタリングも行われるべきであった。</p>   |            |
| <b>8 博物館（柱2-1（1）イ）</b> |                              |  | <b>該当頁</b> |
| 意見<br>47               | 経済戦略局<br>（市政改革室・<br>財政局・人事室） | <p><b>意見47 地方独立行政法人によるセルフモニタリングや評価委員会による第三者モニタリングの結果を踏まえて実績を記載されたい。</b></p> <p>地方独立行政法人化という目標が定められ、その設立のための手続が順調に進んでいることは認められるが、地方独立行政法人による業務の実施が実現した場合に、博物館のポテンシャルを十分に引き出し、経営の自主性や柔軟性、迅速性を期待するという本来の目的のためのガバナンス設計や進捗管理等に関する情報開示の内容が市政改革プラン及びその成果からは読み取れない。</p> <p>この点、経済戦略局のヒアリングによれば、博物館運営の課題に対して地方独立行政法人化という解決手法を決定したことから、市政改革プランのゴールは地方独立行政法人化であり、それによって課題解決につながることから、市政改革プランはその進捗管理の場と捉えていたとのことである。しかし、地方独立行政法人化はあくまで手段であって、地方独立行政法人による運営がアприオリに博物館運営の最適解となるものではない。したがって、地方独立行政法人化の手続進捗だけでなく、地方独立行政法人の経営方針やガバナンスに関する市の関与やモニタリングの状況について</p> | 157        |

|          |                                  |  |     |
|----------|----------------------------------|--|-----|
|          |                                  | <p>ても十分な説明がなされるべきである。実際、これらサービスの向上や業務の効率化に関しては、地方独立行政法人によるセルフモニタリングや評価委員会による第三者モニタリングの仕組みが整えられており、市政改革プランとしての俯瞰的観点からも情報の整理及び公開を通じて、市民の理解を深めることが望ましい。</p> <p>なお、市政改革室及び経済戦略局からは、地方独立行政法人に対する監理の必要性、重要性は認識しているものの、市政改革プランは短期的・有期的に実施すべき事項を設定し、その進捗を管理する手法であること、法人所管局である経済戦略局において地方独立行政法人法に基づくPDCAサイクルとしての年度評価等を行い、適切に情報の公表を行っていることから、市政改革プランとして目標に掲げた地方独立行政法人化以降のモニタリングや結果公表を行うことは二重的な管理となり、合理的ではないとの意見があった。</p> <p>しかし、本意見は、市政改革室による直接のモニタリング等を求めているものではなく、二重管理が発生することはない。むしろ、市政改革プランにおける博物館の経営システム見直しとしては、地方独立行政法人の設立だけではなく、地方独立行政法人による博物館運営におけるモニタリングの方法や結果を一体的に記載しなければ課題の解決・克服につながる取組であることが読み手に伝わりにくいことを懸念しているものである。かかる観点から、地方独立行政法人化とともに、その経営に当たっては、地方独立行政法人法に定めるPDCAサイクルとしての年度評価等を行い、それを適時に公表している事実及びそれらによって課題の解決が図られている旨が読み取れるよう記載を検討すべきであった。</p> |     |
| 意見<br>48 | 経済戦略局<br>(市政改革室<br>・財政局・人事<br>室) | <p><b>意見48 新美術館の公共施設等運営権制度導入に関する取組及び目標設定についても言及されたい。</b></p> <p>新美術館（大阪中之島美術館）については、地方独立行政法人によって、公共施設等運営権制度を用いた官民連携手法が採用され、令和元年度には民間事業者の</p>   | 159 |