

**市政改革基本方針の取組成果について**

**(平成 18 年度～22 年度)**

**平成 23 年 7 月**

**大阪市**

---

---

## はじめに

---

---

### 市政改革のこれまでの取組

大阪市では、平成 18 年 2 月に今後 5 年間で取り組むべき課題を明らかにした「市政改革基本方針」を策定し、これに基づき、各局長・区長が所管業務に関わる具体的な改革の実施方針・取組目標を明らかにした「局長改革マニフェスト」、「区長改革マニフェスト」を策定して、これまで様々な取組を進めてまいりました。

その結果、経費と職員数の削減については、平成 22 年度予算において経費削減目標額 2,250 億円に対し 2,719 億円を削減(達成率 121%)、職員数削減目標数 7,609 人に対し 8,623 人を削減(達成率 113%)と、当初の数値目標を達成したほか、情報公開の徹底や公正確保の仕組みづくりなど、「市政改革基本方針」の各項目について、概ね目標を達成しました。

### 今後の取組 ～ 新たな市政改革の検討

このように「市政改革基本方針」の取組は大きな成果をあげてきましたが、依然として厳しい財政状況に加え、少子高齢化、グローバル化の進展など本市を取り巻く社会状況が大きく変化する中で、行政のスリム化、経費削減などを中心とする市役所内部の改革にとどまらず、大阪市政の枠組みの抜本的な改革が必要となっています。

今後、これまでの取組もふまえて、「地域から市政を変える」を理念として策定した「なにわルネッサンス 2011 - 新しい大阪市をつくる市政改革基本方針」に基づき、大都市大阪の地域力の復興と公共の再編、区役所・市役所力の強化、持続可能な大阪市を支える行財政基盤の構築を柱に新たな市政改革に取り組んでまいります。

# 目次

<b>1 マネジメント改革 ～ 健全で持続可能な経営体質の確立を目指す</b>	
I 財務リストラクチャリング	3
II 資産の流動化	8
III グループ経営の質的向上	10
IV 人材マネジメントの再構築	11
V 組織の生産性の向上	12
VI 職員の生産性の向上	14
<b>2 コンプライアンス改革 ～ 組織としての社会的責任の遂行を目指す</b>	
I 透明性の確保	15
II 社会責任の遂行	16
III 職員の自律・自主管理	16
<b>3 ガバナンス改革 ～ 環境変化に即応し改革を持続させる組織体質を目指す</b>	
I 経営体制の再構築	17
II 区政改革	18
III 人材育成	18
IV 政策形成過程の高度化	19
V 健全な労使関係の構築	19
(参考) 市政改革基本方針の掲げた 87 項目	20

## マネジメント改革

### I 財務リストラクチャリング

経常経費の削減、投資的経費の追加的圧縮、特別会計の改革などについて具体的数値目標を掲げて取り組み、5年間で総額2,719億円の経費圧縮を図ることができました。(達成率121%)

公債発行の削減や、総合的な財務リスク管理体制の構築を図るとともに、未収金対策のための横断的組織を設置して未収金の圧縮を図り、また市税専門の組織として7つの市税事務所を開設するなど賦課徴収体制を整備し、使用料や手数料などについては受益と負担の適正化に取り組むなど、歳入確保に向けた取組を進めることができました。

【経費の圧縮一覧表】

(単位:億円)

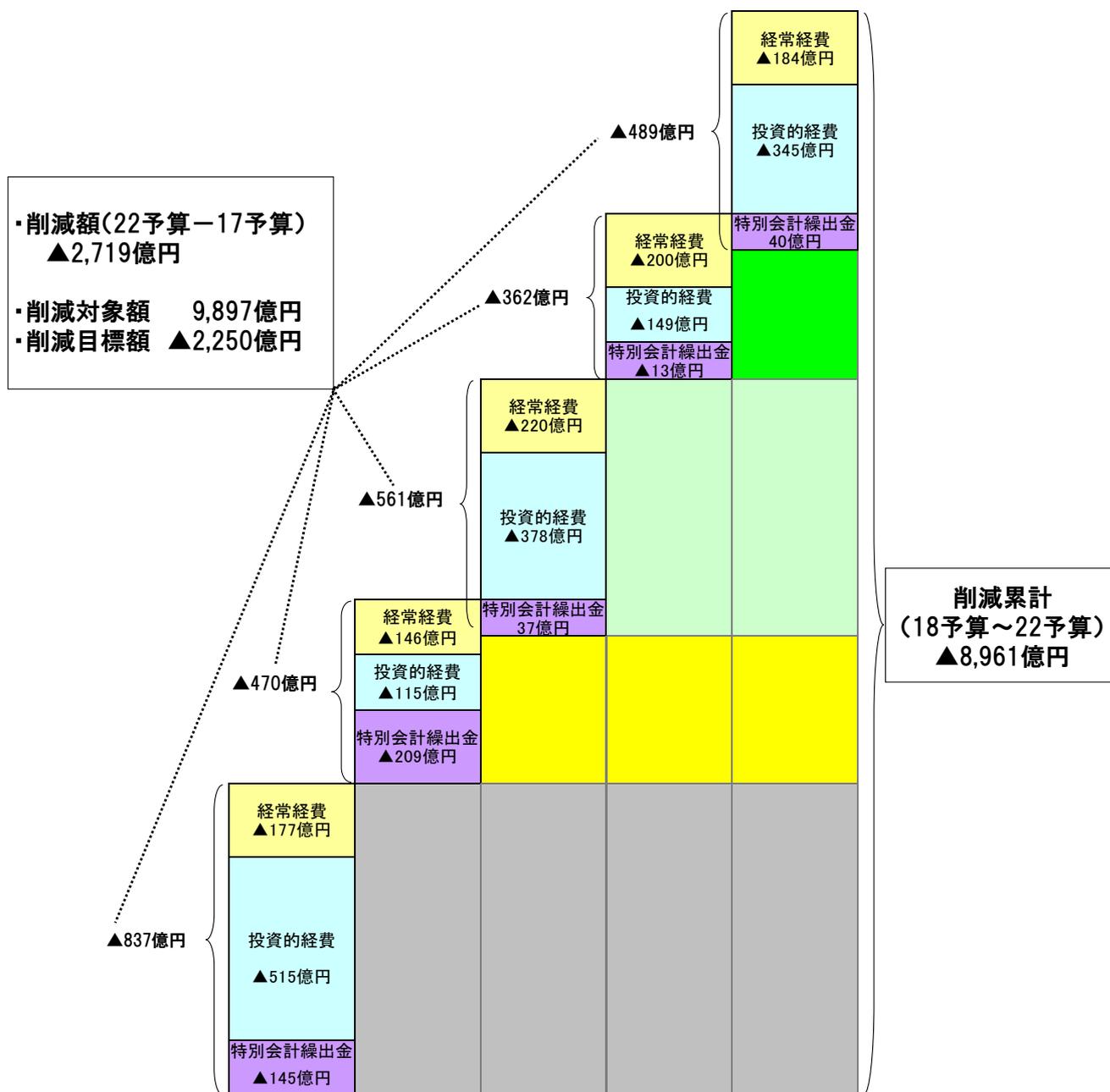
	削減目標額	22年度予算		5カ年累計効果額
		22年度削減額	5カ年削減額(達成率)	
経常経費	▲900	(▲25) ▲184	(▲25) ▲927 (103%)	▲2,713
投資的経費	▲1,100	(▲99) ▲345	(▲99) ▲1,502 (137%)	▲4,812
特別会計繰出金	▲250	(0) 40	(0) ▲290 (116%)	▲1,436
合計	▲2,250	(▲124) ▲489	(▲124) ▲2,719 (121%)	▲8,961
公債発行	▲714	▲153	▲857 (120%)	▲2,909
監理団体委託料	▲280	▲33	※ ▲551 (197%)	※ ▲2,283

(注) 上段( )内の数字は事務事業総点検による削減額で内数

※ 監理団体委託料は17年度予算より削減しているため、6カ年累計額

[5カ年累計効果額の年度別内訳]

—— 市政改革基本方針に基づく削減 ——



(別途)

年度	削減額 (▲)
17年度	▲141億円
18年度	▲141億円
19年度	▲141億円
20年度	▲141億円
21年度	▲141億円
22年度	▲141億円

主な削減(一般会計第1部)

- ・係長級管理職手当廃止 ▲31億円
- ・特殊勤務手当の見直し ▲24億円
- ・互助交付金の廃止 ▲31億円
- ・互助組合連合会給付金事業の廃止 ▲15億円
- ・健保組合負担割合の見直し ▲19億円

18年度以降の人員費削減(一般会計第1部)は経常経費削減額に含まれている。

## 〔経常経費の圧縮など〕

### 事務事業の見直し

- ・乗用公用車の見直し、文書送達業務の民間委託化（18年4月）、指定管理者制度の導入（16年2月～）などを実施
- ・事業の必要性や実施主体・方法等について外部の視点から公開の場で議論し、「不要（廃止）・民営化・市実施（民間活用、市民等との協働拡大）・市実施（要改善）」等に仕分けする事業仕分けを実施（21年2月、8月、22年8月）
- ・地対財特法期限後の事業等の見直し（18年11月～22年3月）  
人権文化センター・地域老人福祉センター・青少年会館を廃止、委託事業・補助金等の見直しなど

### 経費削減の取組（20年度とりまとめ ⇒ 21・22年度実施）

- ・市政改革基本方針で掲げられた経費の削減、職員数の削減などの数値目標の達成をめざして、スピード感を緩めることなく各項目の取組を推進
- ・真に必要な市民サービスの低下をきたさないよう「市民の目線」に立った取組を推進

### 事務事業総点検（21年11月中間とりまとめ）

- ・当面の税収悪化に伴う財政収支不足に対応し、少子高齢化やグローバル化の進展など社会経済環境の大きな変化を踏まえ、施策転換の時期に来ているとの認識のもと、新たな市政改革につなげるため、全ての事務事業[3,174事業]についてゼロベースから点検・精査

## 〔特別会計の改革〕

- ・夢洲土地造成事業について、事業収支の明確化を図るため、一般会計から港営事業会計へ移行（20年3月）
- ・市民病院事業会計について、地方公営企業法の全部適用へ移行（21年4月）
- ・より経営的な観点に立った財務状況の実態把握とリスク管理の向上等につなげるため、公営・準公営企業会計におけるアニュアルレポート・経営分析調書を公表（19年9月～）

## 〔総合的な財務リスク管理体制の構築〕

- ・財務リスクの全体像にあげた事業の取組・処理状況
  - ①□ 処理を終えた事業  
ビッグステップ、ソーラ新大阪21、キッズパーク、WTC、土地開発公社
  - ② 計画的に処理又は健全化に向けた取組みを進めている事業  
阿倍野再開発事業、此花西部臨海地区土地区画整理事業、道路公社、市民病院事業
  - ③ 抜本的対策に取り組んでいる事業  
オーク200、MDC、ATC、クリスタ長堀、国民健康保険事業、中央卸売市場事業、バス事業、オスカードリーム

### 〔未収額の圧縮に向けた取組の強化〕

- ・マルチペイメントネットワークを活用した電子収納（19年1月）
- ・コンビニエンスストア収納の実施（19年4月）
- ・総合医療センター等におけるクレジットカード収納の実施（19年6月）
- ・「大阪市未収債権管理事務取扱規則」を策定（20年3月）
- ・「大阪市債権回収対策会議」「市債権回収特別チーム」を設置（20年4月）
- ・重複滞納者に対応するため、「大阪市債権回収対策推進会議」内に「名寄せ部会」を設置（21年7月）
- ・国民健康保険料などの債権について、一部市税と併せた収納を実施するため、「市税収納対策特別チーム」内に「重複滞納整理班」を設置（22年7月）
- ・「国民健康保険料及び介護保険料」特別収納対策（滞納整理の強化）を実施（22年9月）

未収金の推移 (単位：億円)

項目	17年度決算時	23年1月末現在
市税	332	235
国民健康保険料	307	265
住宅使用料	28	16
保育所保育料	20	11
介護保険料	18	19
その他の債権	94	96
全体	799	642

### 〔効率的で強力な賦課徴収体制の整備と運営〕

- ・7ヵ所の市税事務所を主要ターミナル周辺へ設置（19年10月開設）するとともに、開設にあわせ「市税務事務所運営方針」を作成

### 〔受益と負担の適正化〕

効果額と主な見直し事項 ※効果額については、料金改定に伴う予算影響額（理論値）である。

年度	効果額 (平年度化ベース)	主な見直し事項
18年度	21億円	火葬料及び許可業者ごみ搬入手数料の改定、粗大ごみ処理手数料の新設など
19年度	2億円	再生資源業者への減額措置の廃止、65歳以上市外居住者にかかる公園使用料及び動植物園使用料の有料化など
20年度	2百万円	定時制高等学校授業料の改定など
21年度	24億円	納骨堂使用料、北霊園使用料・管理料、住宅使用料、道路占用料、港湾施設使用料の改定、栄養専門学校入学科、合葬式墓地使用料の新設など
22年度	27億円	高等学校授業料の無償化、保育所保育料、犬・猫の引き取り手数料、市民病院分べん料の改定など

### 〔新たな収入源の模索〕

- ・局、区ホームページバナー広告の実施
- ・「市政だより」など印刷物への広告掲載
- ・行政財産等を活用した広告（区役所エレベーター内広告等）
- ・長居球技場においてネーミングライツを実施（22年8月）ほか

印刷物や行政財産等を活用した広告事業効果（※）

年度	広告事業効果額
18年度	3,577万円
19年度	9,200万円
20年度	10,211万円
21年度	11,577万円
22年度	16,300万円（見込み）

※ 広告事業効果額＝広告料収入＋歳出削減額  
但し、公営企業会計実施分は除く。

## Ⅱ 資産の流動化

本市の施設について、本来の事業対象者の利用が妨げられない範囲での利用者制限の緩和や、一元的な利用案内情報の提供を行うことにより、利用率を向上することができました。

また、指定管理者制度の導入を進めるとともに資産流動化プロジェクトチームを設置し、統廃合など市設建築物の総合的な有効活用を図るファシリティマネジメントを実施し、施設の活用見直しを進めることができました。

未利用地の処分については、平成19年6月に策定した「大阪市未利用地活用方針」に基づき、情報の一元管理を実施し、処分すべき未利用地の売却を進めた結果、全会計ベースで約1,097億円の売却実績をあげたほか、転活用の徹底を図り、土地の有効活用の促進ができました。

### 〔利用率の向上〕

利用率50%以上の施設数

	18年度	21年度
市全体の施設数	166施設	161施設
利用率50%以上の施設	93施設	116施設
全体に占める割合	56.0%	72.0%

主な施設の利用率状況

施設名	18年度	21年度
区役所附設会館	49.3% (37施設)	62.0% (36施設)
人権文化センター (※)	14.9% (13施設)	35.0% (11施設)
市民学習センター	65.2% (5施設)	71.6% (5施設)
クレオ大阪	63.9% (5施設)	68.3% (5施設)

※ 21年度末をもって供用廃止済み

### 〔面積当り経費の削減〕

- ・より円滑な制度導入及び適正な運用に資するため、「指定管理者制度の導入及び運用に係るガイドライン」を策定（18年12月）

指定管理者導入状況

	18年度末	23年3月末
公募	162施設	332施設
非公募	115施設	21施設
計	277施設	353施設

導入による効果額：17～21年度の5年度合計 ▲44.7億円（全会計 税等ベース）

〔統廃合〕

- ・地域老人福祉センター（9館）の廃止（19年3月）
- ・中央児童相談所、教育センター内教育相談部門を移転・統合し、こども相談センターを設置（22年1月）
- ・人権文化センター、もと青少年会館、もと地域老人福祉センター3施設の交流機能を統合し、人権文化センターは廃止（22年3月）、市民交流センターを設置（22年4月）

〔未利用地の処分〕

- ・未利用地情報の一元化及び公表（18年9月）
- ・「大阪市未利用地活用方針」を策定（19年6月）  
22年7月公表時点：322万㎡ 処分検討地 373件 継続保有地 233件 事業予定地 349件

未利用地売却進捗状況

	件数	面積（㎡）	契約金額（億円）
18年度	23	96,030	220
19年度	35	153,811	354
20年度	41	105,238	208
21年度	67	61,715	163
22年度	107	128,819	152
計※	273	545,613	1,097

〔転活用の徹底〕

未利用地転活用状況

	件数	面積（㎡）
18年度・19年度	32	264,735
20年度	26	94,398
21年度	44	173,969
22年度	30	504,929
計	132	1,038,031

### Ⅲ グループ経営の質的向上

外郭団体等への委託料・出資の見直しを図るとともに、法人形態や組織運営体制の見直しに取り組み、外郭団体等への派遣職員を見直すなど、大阪市の関与のあり方について見直しました。

これらの取組により、市役所の中の組織だけではなく、外郭団体等の活用の仕方やあり方を見直し、大阪市全体のグループ経営の質的な向上を図ることができました。

#### 〔委託料・出資の見直し〕

外郭団体等の団体数の見直し

17年7月	22年7月	削減数
146	118	28

外郭団体等への委託料の削減

17年度	21年度	削減額
979億円	562億円	417億円

#### 〔組織運営体制の見直し〕

外郭団体等への派遣職員の見直し

17年7月	22年7月	見直し人数
1,966人	315人	1,651人

#### IV 人材マネジメントの再構築

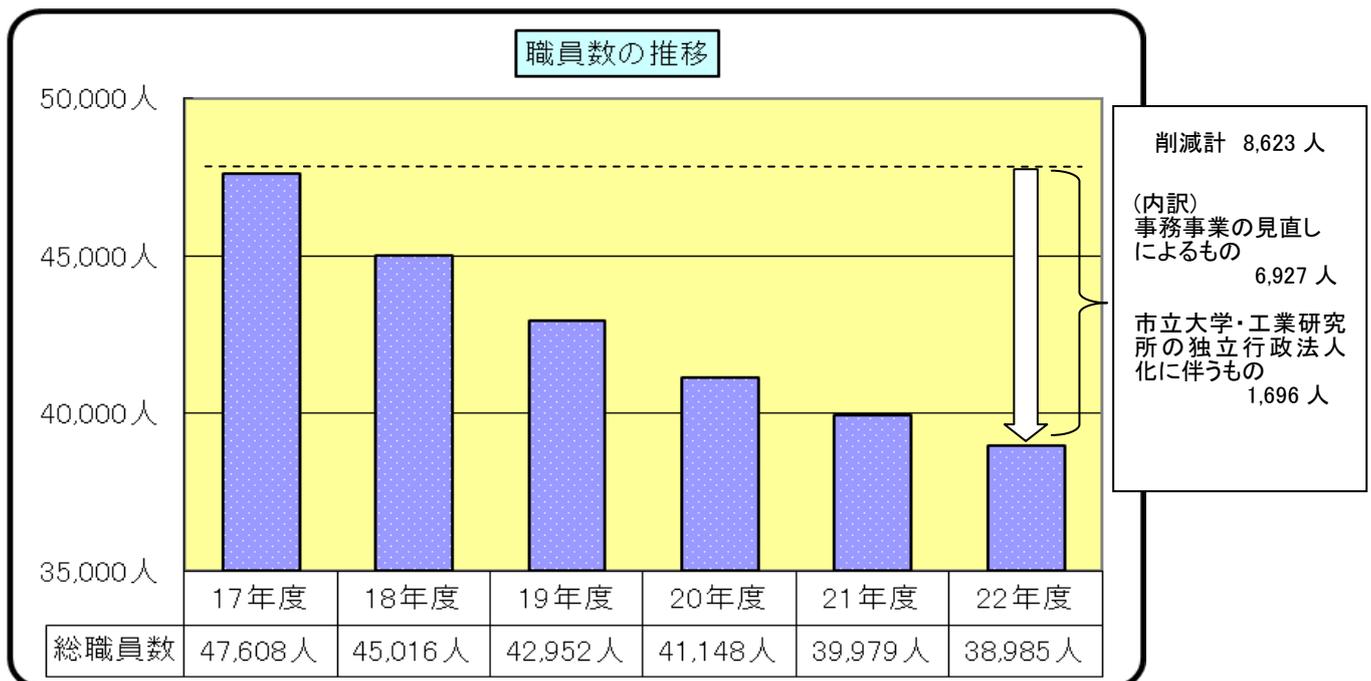
総務事務センターの開設により共通管理業務の集約化・民間委託化を進めるなど、全ての事務事業について見直しの取組を進めることにより、職員数削減の数値目標を達成（達成率 113%）するとともに、監理団体等への派遣職員の引き上げについても目標を達成しました。

また、全市的な取組として、技能職員の多能工化、勤務形態の多様化、局部長ポスト等経営層や専門的分野への外部人材の登用、庁内公募の拡大など、民間の人材マネジメント手法を取り入れることにより人材の弾力的運用を実現しました。

これらの取組により、限られた人員で効果的に仕事を行うため、職員の意欲を向上させ、能力を最大限に引き出す人材マネジメントへと再構築することができました。

#### 〔職員数の削減〕＊目標達成

17年10月	47,608人	〔派遣職員、交通局、水道局、病院局、学校園を含む。〕
22年10月	38,985人	
削減計	▲8,623人	達成率 113%



※上記のほか、任期付職員 314 人在籍（22 年 10 月 1 日時点）

#### （事務事業の見直し、再構築の主な取組）

事務用公用車運転業務の廃止、市民病院業務執行体制の見直し、普通ごみ収集・焼却工場運転体制の見直し、下水道維持管理業務の効率化・浄水場業務の見直し、区役所における住民情報業務・税務業務等の見直し、職員情報システムの導入、市税事務所の開設、学校園の管理作業員・給食調理員業務の見直し、総務事務センターの開設、抽水所の遠方監視制御に伴う見直し など

## V 組織の生産性の向上

各局・区の共通管理業務の集約化・民間委託化や、全ての事務事業について業務の集約化・IT化を進めるなど業務プロセスを改善しました。

さらに、事業の発展可能性、民間ノウハウ導入の可能性等を検討し、民営化・独立行政法人など事業の経営形態の見直しを図り、組織の生産性を上げる方策として、アウトソーシング・民間委託の推進、官民協働の取組を進めました。

また、恒常的評価体制の構築として、局経営方針と連動した行政評価システムを構築し、PDCAサイクルの確立を図ったほか、第三者評価委員会による包括的評価体制として、外部委員による「大阪市行政評価委員会」を設置し、外部の視点からの評価体制を確立することができました。

これらの取組によって、限られた人員と予算で事業を行うための組織の生産性を向上させることができました。

### 〔業務プロセスの改善〕

(共通管理業務)

- ・簡素化・集約化実施に伴う縮減人員 ▲422人(19～22年度の合計)
- ・費用対効果 22年までの累積：約▲19億円、23年度以降の平年度ベース：年間約▲16億円

### 〔経営形態の見直し〕

(経営形態を見直したものの)

- ・市立大学の公立大学法人への移行(18年4月)
- ・工業研究所の地方独立行政法人化(20年4月)
- ・市民病院事業について、地方公営企業法の全部適用へ移行(21年4月)

(現行の経営形態のもと、経営の改善・効率化に取り組んでいるものの)

- ・港湾事業(18年度方針決定)  
埠頭公社の株式会社化(23年4月～)など港湾の経営管理体制の改革を実施
- ・水道事業(18年度の方針決定に基づき、22年度に再検討及び方針を決定したもの)  
地方公営企業としてさらなる効率化を推進し、国内外の水道事業への貢献
- ・中央卸売市場(19年度方針決定)  
現行の準公営企業制度のもとで経営改善を推進
- ・地下鉄・バス事業(19年度方針決定)  
地方公営企業の形態のもとで質の高いサービスの提供と効率的な経営をめざし経営改善を推進

(現行の経営形態のもと、効率化・機能向上を図るものの)

- ・環境科学研究所(20年度方針決定)  
健康危機事象への迅速な対応や行政権限の行使、法的規制に基づく試験検査・調査研究を実施することから、現行の経営形態を維持

- ・弘済院（21年度方針決定）  
医療・介護の一体的な実践により培ってきた高いレベルの医療・介護技術力を活用推進
- ・廃棄物処理事業（21年度方針決定）  
収集・運搬については、事業の一層の効率化を図るため、民間活力の導入を推進する。
- ・博物館施設（21年度方針決定）  
地方独立行政法人化については「対応困難」との国の最終回答があったため、施設の一層の効率化と市民サービスの向上を図るため、各施設を管理する監理団体を統合（22年4月）

（経営形態を変更し、効率化・機能向上を図るもの）

- ・廃棄物処理事業（22年度方針決定）  
焼却工場の地方公営企業化を図る。

#### 〔アウトソーシング・民間委託の推進〕

- ・文書通送業務、公の施設の管理運営（指定管理者制度）、公立保育所の運営業務、図書館のカウンター業務等、病院施設及び小学校の給食調理業務、バス事業の管理委託、車両整備業務、受付案内業務、施設の運転管理業務、市税の納付督促業務 など

#### 〔他の法人（大阪府等）との連携〕

- ・「府市連携協議会」を4回開催し、薬局等の権限移譲や消費者支援施策の府市共同実施などを実現（18年4月～）
- ・鉄道整備事業について国・大阪府等地方公共団体や民間企業と協働し、おおさか東線（放出～久宝寺間・20年3月開通）、中之島線（20年10月開通）、阪神なんば線（21年3月開通）を整備
- ・「府知事と市長との意見交換会」を6回開催（20年4月～）
- ・「府市水道事業統合検証委員会」を設置し、検証結果報告書が市長と府知事に提出された（20年9月～21年1月）
- ・府等と共同で実行委員会を設立し（平成20年8月）、経済界の協力のもと、「環境先進都市・水都大阪の挑戦」を基本テーマに上海万博へ出展（22年5月～10月）
- ・夢洲・咲洲地区の活性化に府市で連携して取り組むため、「夢洲・咲洲地区活性化共同チーム」を発足（22年7月）
- ・契約業務における府市連携として「物品の共同購入」（22年2月・23年1月）及び「入札参加資格登録の共同化」（22年2月～）を実施
- ・府市水道事業の統合協議については、最終的に白紙となったが、本協議を通じて府の用水供給料金の値下げを実現（22年4月）
- ・府内15市と連携し、救急医療相談の共同運営を開始（22年4月）、さらに「救急安心センターおおさか」として対象地域を府内全域（33市9町1村）に拡大
- ・国際コンテナ戦略港湾の選定に向け、大阪市、神戸市、大阪府、兵庫県など6者が応募者とな

って計画書を選定委員会に提出し、阪神港が国際コンテナ戦略港湾に選定される（22年8月）

- ・国の総合特区制度「国際戦略総合特区（仮称）」に、国際コンテナ戦略港湾促進協議会（大阪市、神戸市、大阪府、兵庫県及び経済団体により構成）として、「阪神港国際コンテナ戦略港湾総合特区」を提案（22年9月）

#### 〔民間企業等との協働の推進〕

- ・「大阪市提案競争型民間活用基本方針 Ver. 1」の策定（21年3月～）
- ・「災害時における帰宅困難者に対する支援に関する協定」への参加事業者の拡大
- ・「大阪駅周辺における大規模災害時帰宅困難者対策検討会」の設置（21年7月）及び対応策の素案の策定（23年1月）
- ・コンビニエンスストアとの連携開始（21年8月）  
「水都大阪 2009」の盛り上げや観光振興に向けての連携、包括連携協定の締結など

#### 〔市民・地域団体との健全な協働の推進〕

- ・市長自ら市民と直接対話する機会を拡充（20年4月～）  
「なにわ元気アップ会議」（63回）、「ウェルカム！！なにわ元気アップ会議」（23回）、  
「なにわ元気アップフォーラム」（13回）、「サプライズ訪問」（184回）を実施
- ・「大阪市民活動推進条例」の制定（18年3月）
- ・「大阪市地域コミュニティ活性化ビジョン」「大阪市協働指針【基本編】」を策定（22年3月）
- ・「大阪市協働指針【実践編】」を策定（23年3月）

## VI 職員の生産性の向上

職務と責任に応じた職務給の原則の徹底や、勤務実績を反映した給与制度への改善を図るとともに、資質向上のための柔軟かつ厳格な制度の導入など、人と組織の生産性の向上にむけた取組を進めました。

（主な取組）

- ・級別標準職務表、給料表の構造の見直し（19年3月条例改正）
- ・勤勉手当への成績率、査定昇給制度の導入（19年度（一部18年度）より実施）
- ・特殊勤務手当及び給料調整額の抜本的見直し（18年度より実施）
- ・希望降任制度の導入（17年度）、「分限処分等に関する指針」の策定（19年度）

## コンプライアンス改革

### I 透明性の確保

「公益通報制度」、「内部監察制度」、「リーガルサポーターズ制度」の導入などにより、公正確保の仕組みづくりを進めるとともに、市長の附属機関として「大阪市公正職務審査委員会」を設置し、市内部のコンプライアンス機能を高めることができました。また、電子入札の適用範囲の拡大など入札制度の改革を進めることができました。

情報公開については原則公開を徹底するとともに、ガラス張りの市政を実現するため、情報公開室の設置などを行い、積極的に情報公開していくスタイルへの転換を図りました。

その他、公会計制度の抜本的見直し、予算・決算情報のきめ細かな開示など、財務情報の開示を行い、これらの取組を通じて、透明性を確保することができました。

#### 〔内部統制システムの確立〕

- ・「懲戒処分に関する指針」を策定(18年4月)
- ・内部統制体制を整備、内部監察を実施(18年6月～)
- ・「要望等記録制度」を創設(18年7月規則公布、9月実施)
- ・「リーガルサポーターズ制度」(弁護士による相談制度)を設置(19年1月)
- ・「不祥事根絶プログラム」を策定(22年6月)
- ・不祥事根絶推進チームを設置(22年9月)

#### 〔外部監視制度の構築〕

- ・「職員等の公正な職務の執行の確保に関する条例」を制定(18年4月)
- ・「公益通報制度」の創設、「大阪市公正職務審査委員会」(コンプライアンス委員会)を設置(18年4月)

#### 〔入札制度(電子入札)の改革〕

- ・電子入札の原則全件適用(19年8月)
- ・原則として、全件事後審査型制限付一般競争入札の実施(20年10月)
- ・電子調達システム更新の検討とあわせて、入札契約事務の一元化拡大について検討を行い、方針を確定(23年1月)

#### 〔情報公開制度の原則公開運用の定着〕

- ・「情報発信ガイドライン」実践マニュアル(20年12月)策定
- ・「説明責任を果たすための公文書作成指針」を策定(18年1月)、「公文書管理条例」を制定(18年4月)

#### 〔積極的に情報開示していく行政運営スタイルへの転換〕

- ・公文書の不存在を理由とする非公開についても「市長自ら判断する仕組み」の対象とした(20年3月～)
- ・全国情報公開度ランキング18年度～20年度1位、21年度4位(政令市 市長部局)
- ・情報公開室の設置(20年4月)
- ・専門的分野へ外部人材を活用(広報報道アドバイザー19年3月・広報主幹21年6月)

## Ⅱ 社会責任の遂行

安全の確保として「大阪市安全管理委員会」及び「専門部会」（交通・市民施設・工事・作業現場）を設置し、全庁的に事故情報の共有を図る体制を構築し、多発する交通事故、市民利用施設における事故の削減に向けた対策を導入することができました。

また、環境への配慮として、全庁的に「庁内環境保全行動計画（エコオフィス21）」に基づく環境保全の取組を展開し、省エネルギー、リサイクルなど大阪市自らが率先した環境保全の行動を推進できました。

個人情報の保護については、「大阪市個人情報保護条例」を制定し、大阪市が保有する個人情報の開示や訂正、利用停止を請求する権利を保障し、個人情報の適切な取扱いを徹底するとともに、指定管理者及び業務委託者にも趣旨を徹底して点検を行い、個人情報保護の徹底にむけた取組を進めることができました。

### 〔安全の確保〕

- ・全庁的な組織として「大阪市安全管理委員会」及び「専門部会」を設置（18年10月）

### 〔環境への配慮〕

- ・「庁内環境保全行動計画」（エコオフィス21）において行動目標を設定し、全庁的に取組を推進
- ・オフィス系庁舎のISO14001認証更新とともに、中央卸売市場の一部事務所部分（19年12月）や消防局、財政局の全市税事務所（21年12月）で新たに認証取得
- ・「大阪市電力の調達に係る環境配慮指針」を策定（20年11月）

## Ⅲ 職員の自律・自主管理

職場改善運動のより一層の浸透を目的とする「元気アップ運動」などを展開し、職員が自らの仕事の意義を見つめなおして、常に職場を改善する風土づくりを進めることができました。

また、大阪市職員としての当たり前な行動を明確に記すことにより、職員の意識向上、具体的な行動実践を導く職員自らの宣言として「大阪市職員行動宣言」を策定するなど、職員の自主的な改革・改善の基盤整備の取組を進めることができました。

### 〔職場改善運動の展開など〕

- ・職場改善運動事例発表会「カイゼン甲子園」を実施（17～19年度・総エントリー1,133件）
- ・新たな職員提案（職員ベンチャー）制度を創設（18年5月）
- ・「元気アップ運動」の展開（20～21年度・総エントリー169件）
- ・「職員ベンチャー制度」、「メールを活用した職員から市長への政策提案」を統合した「政策提案支援制度」を創設（20年4月、20～21年度提案数48件）
- ・「カイゼン甲子園」に代わる新たな事例発表会として「職員提案制度」、「政策提案制度」及び「元気アップ運動」の3つの提案・改善運動にかかる「提案・改善合同報告会」を開催（20年度～）

## ガバナンス改革

### I 経営体制の再構築

都市経営会議の役割を再構築し、政策企画室、情報公開室、市政改革室の新設等、経営補佐部門を再編成して実効性のある市長の経営補佐機能確立し、横断的な課題については組織体制の見直しを図るなど、本市のトップマネジメント機能を強化することができました。

また、局長・区長改革マニフェストの作成とそれに沿った目標管理制度の実施や、局経営方針の策定と新たな行政評価の運動によるPDCAサイクルの確立を行い、局と局長・区と区長の位置づけと責任を明確化しました。

その他、政策テーマごとの局組織の再編成や監理団体をはじめとする外郭団体について一元的な統括監理を行うなど、経営体制の再構築を行いました。

#### 〔トップマネジメント機能の強化〕

- ・都市経営会議の活性化に向け議論・情報共有の場としての執行会議を設置(18年1月)
- ・市長の経営補佐部門を再編し、政策企画室及び情報公開室を新設するとともに市政改革室を独立部局化(20年4月)
- ・都市経営会議と執行会議を一本化し、市政運営の基本方針、重要施策その他の市政の重要事項に関する最終的な意思決定を行う政策会議を新たに設置(22年4月)

#### 〔局と局長・区と区長の位置づけと責任の明確化〕

- ・各局長・区長が所管業務に関わる具体的な改革の実施方針・取組目標を明らかにした局長改革マニフェスト、区長改革マニフェストを作成(18年2月)
- ・局経営方針を策定(18年2月)
- ・「大阪市行政評価委員会」を設置(18年3月)
- ・「区取組み方針」を策定(19年3月)

#### 〔組織の再構築〕

- ・契約管財局、こども青少年局及び環境局を新設するとともに計画調整局、建設局、都市整備局(旧住宅局)をそれぞれ再編(19年4月)
- ・病院局を新設し、計画調整局、経済局、ゆとりとみどり振興局、港湾局の海外関連部門及び企業誘致関連部門を政策企画室に再編(21年4月)

## Ⅱ 区政改革

区役所から財政局への直接予算要求を可能にするなど区長への権限移譲を進め、区の特性に応じた業務執行体制づくりを図るとともに、「区取組み方針」の策定と中間振り返りの公表及び自己評価を実施することにより政策形成を強化するなど、区役所の自律経営を進めることができました。

また、地域に応じた業務の再構築として、全区役所統一による業務実施ではなく、区役所の独自取組を推進し、区役所職員の創意工夫による市民サービスの向上に取り組むなど、区政改革の取組を進めることができました。

### 〔区の自律経営〕

- ・ 予算規則の一部を改正し、各区役所から財政局への直接予算要求を可能にした(18年11月)
- ・ 「区政改革基本方針」を策定(19年3月)
- ・ 局から区役所への一部予算移管、重点政策予算枠の活用により、区予算を創設(19年度予算)
- ・ 24区横並びを基本としてきた組織体制を改め、一部の区役所において、地域課題や現場実態に基づく組織体制を整備(19年4月)
- ・ 区政改革基本方針の各項目、区長改革マニフェストに基づく改革項目などを記載した各区役所の「区取組み方針」を策定(19年4月公表)するとともに、進捗状況を公表(19年10月)
- ・ 24区役所の税務担当課を7箇所市の税務事務所に集約(19年10月)
- ・ 局から区役所への一部予算移管の拡充(20年度予算)
- ・ 区役所に移管された予算について、局と同様に包括的な財源配分を行い、区役所において予算算定(20年度予算編成から)
- ・ 日曜開庁(月1回全日、年度末・年度始め実施)
- ・ 「市民サービスの向上」や「業務の効率化・コスト削減」など窓口業務の最適化に向けた検討を行い、「区役所窓口業務改善計画」を策定(22年3月)

## Ⅲ 人材育成

全職員を対象に新たな人事評価制度を導入するとともに、係長級以上全職員を対象に組織目標と連動した目標管理制度を導入し、目標管理の達成度を成績率として勤勉手当に反映させるなど、能力・実績に基づく人事管理を推進することができました。

また、課長級以下職員を対象にキャリア(職歴提示)開発制度を導入するとともに、外部機関(人材)を活用した職員研修の見直し、キャリア(職歴提示)開発と研修との連動化に取り組み、高度化する政策課題の対応にむけた人材育成の取組を進めることができました。

### 〔能力・実績に基づく人事管理の推進〕

- ・ 全職員を対象とした能力・実績に基づく新たな人事評価制度を導入(18年4月)し、毎年度研修を実施。

#### 〔研修制度の見直し〕

- ・民間企業派遣研修を実施（18年10月）
- ・「人材育成基本方針」を策定（19年1月）
- ・職員人材開発センターにキャリア相談窓口を設置（19年5月）

### IV 政策形成過程の高度化

予算編成過程の公開を順次実施して透明性の確保に取り組むとともに、「審議会等の設置及び運営に関する指針」を改正し、その遵守状況に関する調査を行うなど、審議会や第三者委員会のあり方の見直しと情報公開に取り組み、政策形成過程の高度化を進めることができました。

#### 〔予算編成過程の公開等〕

- ・18年度予算編成から市長ヒアリング資料などを公開
- ・20年度予算編成から正副議長・運営理事並びに各会派への提供資料を公開

#### 〔審議会や第三者委員会のあり方の見直し〕

- ・「審議会等の設置及び運営に関する指針」を改正（18年4月）
- ・指針の遵守状況に関する調査を実施（18年4月～ 毎年4月10月に実施）

### V 健全な労使関係の構築

労使関係に関する実態調査等を実施するとともに、交渉等に関するガイドラインの策定など協議ルールを確立し、「ながら条例」の適正な運用を行うなど、健全な労使関係を構築しました。

また、組合との交渉内容等をホームページで公開するなど情報公開の徹底を図り、市民からの信頼獲得に向けた取組を進めました。

（主な取組）

- ・職員団体及び労働組合との交渉内容・協議結果等をホームページで公開（18年3月～）
- ・「職員団体及び労働組合との交渉等に関するガイドライン」を策定（18年6月）
- ・いわゆる「ながら条例」（職員団体のための職員の行為の制限の特例に関する条例）に基づき行った交渉について、その職務免除の回数などを公開（18年度～）
- ・「適法な交渉の範囲を定める規則」の廃止（20年4月）

(参考) 市政改革基本方針の掲げた 87 項目

【①マネジメント改革】

課 題	具体的取組
<b>I 財務リストラクチャリング</b>	
1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	①経常経費の2割削減(当面5年間で900億円の削減)
2 新手法による投資的経費の追加的圧縮	①新規事業から維持管理への公共事業の転換
	②民間企業やNPO等の活用
	③需給予測・コスト計算等の精査による質・規模の見直し
	④公募型競争入札等によるコストの圧縮
3 特別会計の改革	①特別会計・一般会計の区分の見直し
	②特別会計管理システムの確立
	③一般会計からの繰出の見直し
	④国民健康保険事業会計等の健全化
4 公債発行の削減(一般会計)	①5年間で公債発行水準を800億円まで削減(除く臨時財政対策債等)
	②臨時財政対策債等の使途の財政健全化への限定
5 戦略的不良債権処理の体制構築	①総合的な財務リスク管理体制の構築
6 歳入確保策	①未収額の圧縮に向けた取組の強化
	②効率的で強力な賦課徴収体制の整備と運営
	③受益と負担の関係の適正化
	④新たな収入源の模索
<b>II 資産の流動化</b>	
1 施設の利用率の向上	①利用者制限の緩和
	②一元的な利用案内情報の提供
	③利用率の向上(※)
2 施設の活用の見直し	①面積当り経費の削減
	②統廃合
3 土地の有効活用の促進	①未利用地の処分
	②転活用の徹底
<b>III グループ経営の質的向上</b>	
1 大阪市の関与の見直し	①委託料・出資の見直し
	②法人形態の見直し
	③組織運営体制の見直し

IV 人材マネジメントの再構築	
1 職員数の削減	①当面5年間で5,000人を超える職員数を削減（平成22年度には職員数3万人台を実現）
	②共通管理業務の集約及び民間への業務委託
	③監理団体等派遣職員の大幅な引きあげ
	④50歳からの早期退職制度の導入
2 人材の弾力的運用	①職員の職種職域を転換（職員の多能工化）し人事異動を拡大
	②勤務形態の多様化
	③局部長ポスト等経営層や専門的分野への外部人材の登用、庁内公募の拡大
V 組織の生産性の向上	
1 業務プロセスの改善	①共通管理業務の集約
	②局・区における業務プロセスの改善
2 事業の経営形態の見直し	①民営化・独立法人化など経営形態の見直し
3 アウトソーシング（外部資源の活用）・民間委託の推進	①事務事業全般にわたる民間委託等の推進
4 官民協働（パブリック・プライベート・パートナーシップ＝PPP）の推進	①他の法人（大阪府等）との連携
	②市政全般への民間企業等との協働の推進
	③市民・地域団体との健全な協働の推進
5 恒常的評価体制の構築	①局・区経営方針と連動した行政評価
	②第三者評価委員会による独立した包括的評価体制の確立
VI 職員の生産性の向上	
1 勤務実績の給与への反映	①職務給（職務と責任に応じた給料）の原則の徹底（級別標準職務・昇格基準の見直し）
	②新たな人事評価に基づく勤勉手当成績率の導入と昇給制度の構築（査定昇給の導入）
	③特殊勤務手当及び給料の調整額の抜本的見直し
2 職員の資質向上のための柔軟かつ厳格な制度の導入	①希望降任制度の実施
	②人事評価制度に基づく分限降任等の仕組みのルール化

※ 「II 資産の流動化－1 施設の利用率の向上－③利用率の向上」

取組目標に「利用者制限の緩和や一元的な利用案内情報の提供を行い、少なくとも利用率50%以上を達成する」と掲げていますが、一律50%の設定については課題もあり、今後、施設の特性にあわせた利用率目標の設定など検討を進めます。

## 【②コンプライアンス改革】

課 題	具体的取組
I 透明性の確保	
1 公正確保の仕組みづくり	①内部統制システムの確立
	②外部監視制度の構築
	③入札制度（電子入札）の改革
2 情報公開の徹底	①情報公開制度の原則公開運用の定着
	②積極的に情報開示していく行政運営スタイルへの転換
	③監理団体・関連団体の情報公開の徹底
3 財務情報の開示	①公会計制度の抜本的見直し
	②予算・決算情報のきめ細かな開示
II 社会責任の遂行	
1 「安全」の確保	①安全管理に関する全庁的な取組体制の確立
	②多発する交通事故の削減に向けた対策の導入
	③市民利用施設における事故の削減に向けた対策の導入
2 環境への配慮	①大阪市自らが率先した環境保全行動の強化
	②環境関連計画の推進
3 個人情報の保護	①市が保有している個人情報の必要性の再チェック
	②委託先業者が保有する個人情報の保護対策
	③市職員自身の個人情報保護
III 職員の自律・自主管理	
1 自主的改革・改善の基盤整備	①職場改善運動の展開
	②新しい職員提案制度の作り直し
	③大阪市職員行動指針の策定

### 【③ガバナンス改革】

課 題	具体的取組
I 経営体制の再構築	
1 トップマネジメント機能の強化	①資源の集中管理体制の確立
	②実効性ある市長の経営補佐機能の確立
	③横断的課題への対応
2 局と局長・区と区長の位置づけと責任の明確化	①市長に対する局長・区長の責任の明確化
	②局・区経営方針と評価システムの確立
3 組織の再構築	①内部の組織構造の見直し
	②監理団体のガバナンスの再構築
II 区政改革	
1 区の自律経営	①区長への権限の移譲（予算・人事）
	②政策形成の強化、機能の拡大・充実
2 地域に応じた業務の再構築	①新たな業務単位の検討（※）
	②地域活動のプラットフォームの形成と活動支援
	③区役所の独自取組の推進
III 人材育成	
1 能力・実績に基づく人事管理の推進	①能力と実績に基づく新人事評価制度の導入
	②業績評価への目標管理制度の本格的実施
2 キャリア(職歴提示)開発の仕組みの構築	①課長級以下職員のキャリア(職歴提示)開発制度の導入
3 研修制度の見直し	①外部機関（人材）を活用した職員研修の見直し
	②キャリア(職歴提示)開発と研修との連動化
IV 政策形成過程の高度化	
1 予算編成過程	①予算編成過程の公開等
2 審議会や第三者委員会のあり方の見直し	①審議会や第三者委員会のあり方の見直しと情報公開
V 健全な労使関係の構築	
1 組合との関係の見直し	①組合との関係の明確化
2 市民からの信頼の獲得	①組合との交渉・協議結果の情報公開の徹底

#### ※ 「II 区政改革-2 地域に応じた業務の再構築-①新たな業務単位の検討」

取組目標に「政策立案対象となる区域の統合」を掲げていますが、市立大学と共同で「行政区と区役所のあり方研究会」を設置して、複数区連携による事務事業の共同実施について検討し、中間とりまとめを行いました。

今年度立ち上げた局横断的なプロジェクト（新たな市政改革プロジェクト）の中で、契約事務について試行実施するとともに、課題や改善点の検証を行い、結果をとりまとめていくこととします。