

# **市政改革の成果**

**(平成18年度～22年度)**

**～市政改革早わかり～**

**大阪市**

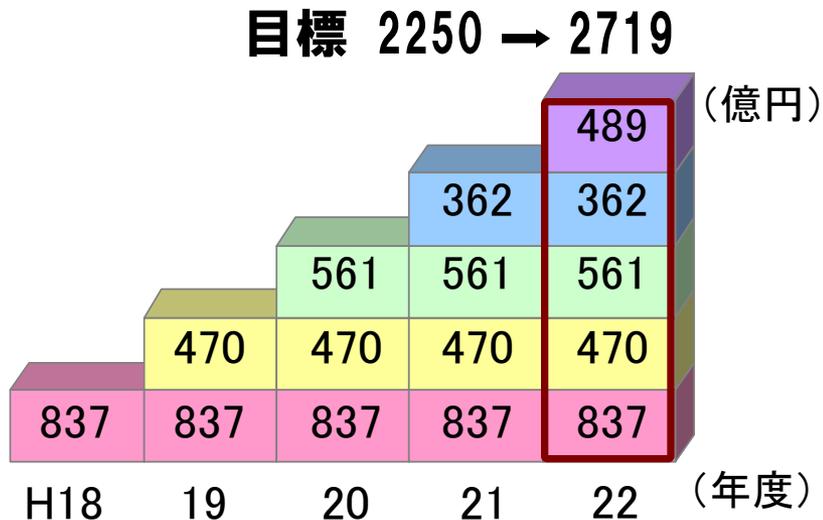
**平成23年3月**

## はじめに

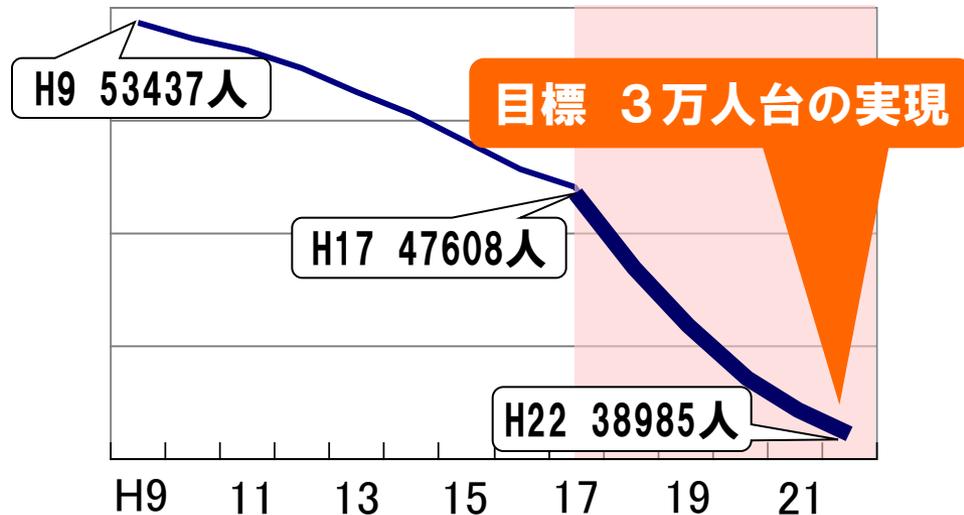
- 大阪市では、平成18年2月に「市政改革基本方針」を策定し、マネジメント改革・コンプライアンス改革・ガバナンス改革の3つの切り口からいち早く市政改革に取り組んでまいりました。**
- 平成22年度末で、「市政改革基本方針」の取組期間が終了しますので、これまでの取組成果を市民の皆さまにわかりやすくご理解いただくため、本リーフレットを作成しました。**
- 今後も引き続き、「地域から市政を変える」を理念とする、「なにわ  
ルネッサンス 2011-新しい大阪市をつくる市政改革基本方針-」  
(平成23年3月策定)のもと、市政改革に取り組んでまいります。**

# 「市政改革基本方針」の成果 ダイジェスト

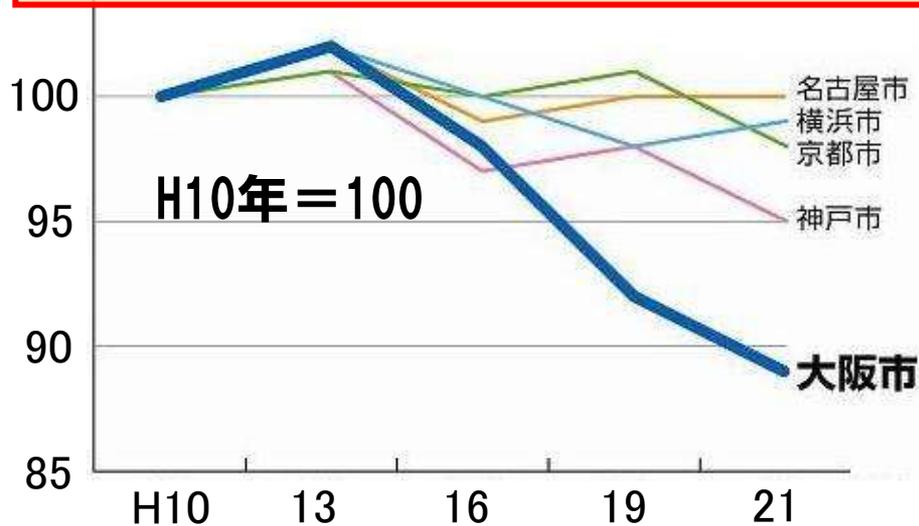
**経費削減累計額は 8961 億円**



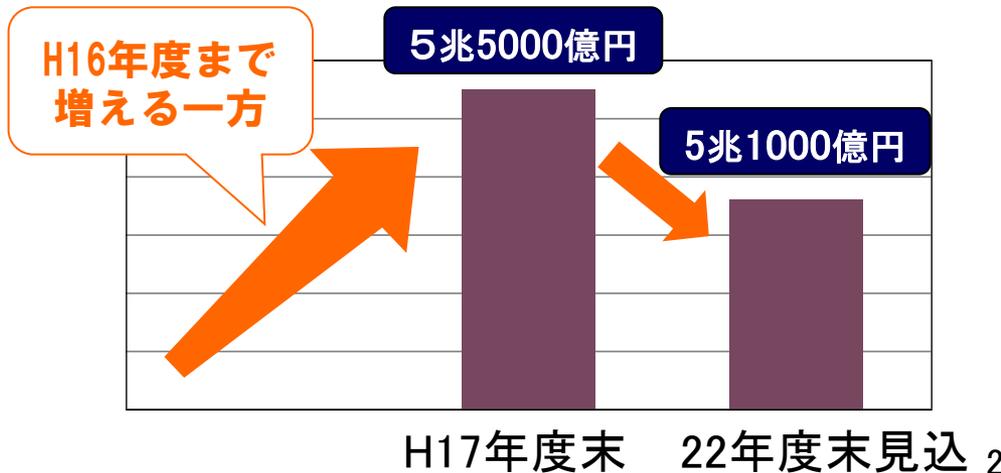
**職員数を 8623 人削減**



**給与の大幅な削減**



**市債残高を 4000 億円削減**



# 「市政改革基本方針」の成果 ダイジェスト

大阪市では平成18年度から22年度まで「市政改革基本方針」に基づき、着実に市政改革を進め、掲げた目標を大きく上回る成果をあげました。

## 《マネジメント改革》

- ・ 経費の削減 … 目標額2,250億円を大きく上回る2,719億円を削減、5年間の削減累計額は8,961億円
- ・ 職員数の削減 … 5年間で8,623人削減、22年度に3万人台にする目標を達成
- ・ 給与の削減 … 削減率は政令指定都市の中で最大、給料水準は19政令指定都市中、下から2番目
- ・ 市債残高の削減 … 5年間で約4,000億円削減
- ・ 外郭団体の改革 … 団体数を28団体、委託料を417億円削減、派遣職員を1,651人を引き揚げ

## 《コンプライアンス改革》

- ・ 情報公開の徹底 … 全国市民オンブズマン連絡会議による情報公開度ランキングではトップクラスを維持
- ・ 公正確保の仕組みづくり
  - … 「公益通報制度」、「内部監察制度」等を導入、全国で最も厳しい服務規律を策定

## 《ガバナンス改革》

- ・ 労使関係の健全化
  - … 労使交渉等に関するガイドラインの策定や、組合との交渉内容をホームページで公開

# マネジメント改革の主な取組

(図 1～15参照)

～ 健全で持続可能な経営体質の確立をめざすため、経費の圧縮や職員数の削減に取り組んでいます。

## (1) 経費の圧縮

市政改革基本方針では、平成18年度から22年度の5年間で、**合計2,250億円の削減**を目標に掲げています。

(内訳: 経常経費 900億円、投資的経費 1,100億円、特別会計繰出金 3年間で250億円)

**平成22年度予算までの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。**

	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	計
経常経費	▲177	▲146	▲220	▲200	▲184	▲927
投資的経費	▲515	▲115	▲378	▲149	▲345	▲1,502
特別会計繰出金	▲145	▲209	37	▲13	40	▲290

合計 2,719億円  
の見直し  
(達成率121%)

5カ年累計効果額

▲8,961億円

## (2) 職員数の削減

市政改革基本方針では、5年間で5,000人超の削減、市立大学等の独立行政法人化で2,000人程度の削減により、職員数3万人台をめざしています。取組の達成率は、次のとおりとなっています。

	17年10月	18年10月	19年10月	20年10月	21年10月	22年10月	計
職員数	47,608	45,016	42,952	41,148	39,979	38,985	—
削減数	—	▲2,592	▲2,064	▲1,804	▲1,169	▲994	▲8,623
うち採用凍結	—	▲1,532	▲1,808	▲1,579	▲1,072	▲936	▲6,927
うち独法化効果	—	▲1,060	▲256	▲225	▲97	▲58	▲1,696

合計 8,623人  
の削減  
(達成率 113%)

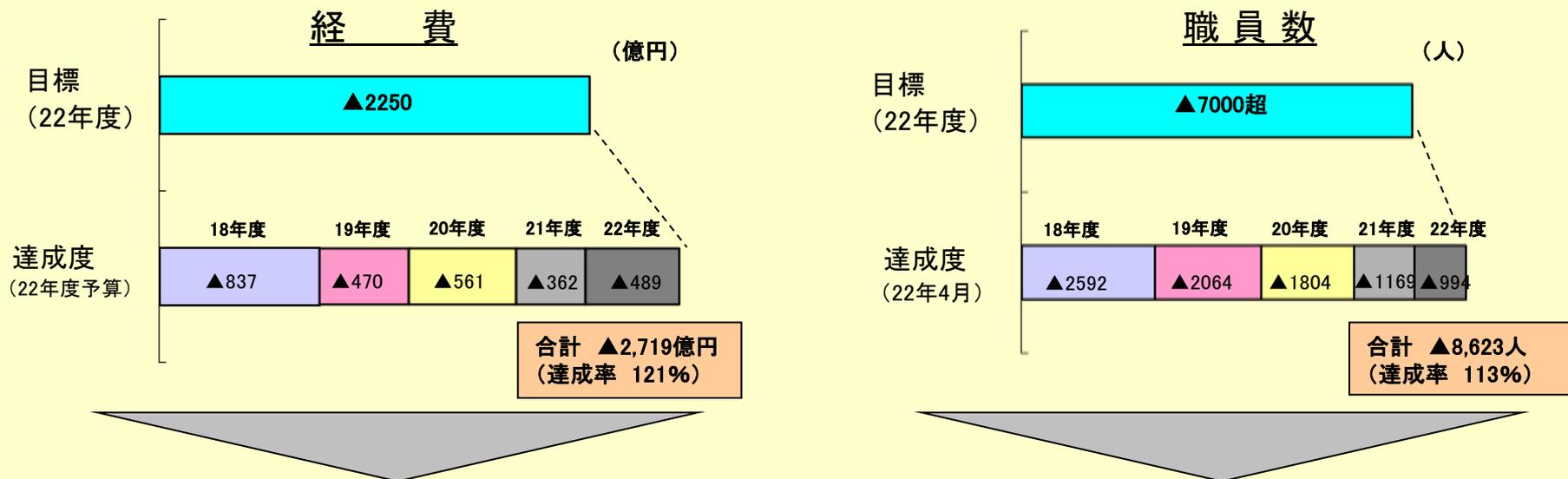
\* 職員数には派遣職員を含む。

市政改革基本方針では、平成22年度までの5年間で、経費を2,250億円圧縮し、職員数を7,000人以上削減し3万人台にすると目標を掲げています。

取組5年目に当たる平成22年度当初において、経費、職員数ともに100%を超える達成率となっています。

## 経費の圧縮と職員数の削減

図 1



平成17年度の約9,900億円(\*)を  
22年度に約7,650億円にする。

平成17年10月1日現在の職員数47,608人を  
22年度には3万人台にする。

↓  
平成22年10月1日職員数38,985人(派遣職員を含む)

\* 約9,900億円の内訳

- ・ 経常経費  
人件費(2,914億円) + 経常的施策経費及び管理費(1,770億円) = 4,684億円
- ・ 投資的経費  
公共事業費(1,979億円) + その他の臨時的経費(2,404億円) = 4,383億円
- ・ 特別会計繰出金  
830億円

人件費の削減(1,687億円)をはじめ、公用車の廃止、文書送達業務の民間委託化、外郭団体等への委託料・補助金の見直し、維持管理経費など物件費の削減(1,026億円)、市営住宅・道路・港湾の整備などの公共事業の削減(4,812億円)など、「市民目線」に立ってムダの排除や事務事業の見直しを進めました。

その結果、平成18年度予算から5年間の経費削減累計効果額は8,961億円となっています。

## 事務事業の再構築

図 2

### 経費削減の取組

(20年度とりまとめ ⇒ 21・22年度実施)

#### ● 人件費

市政改革基本方針の取組期間後の平成23年度以降も引き続き採用を抑制します。

平成21年度から29年度まで給料カット等を実施します。

#### ● 施策・事業の見直し

大阪市を取り巻く情勢や時代の変化などを踏まえ、「制度本来の趣旨が意義を失っていないか」、「受益と負担の関係が適正かどうか」など、「制度疲労していないか」といった観点から多角的に見つめなおし、利用実態を勘案しつつ、持続可能な制度として維持・継続を図ります。

### 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・精査します。

公開の場で、外部の視点から事務事業の見直しの方向性について議論を行い、「不要(廃止)、民営化、国・府実施、市実施(民間活用、市民等との協働拡大)、市実施(要改善)」などに仕分けする「事業仕分け」を平成20年度から3回実施し、事業の見直しを進めています。

## 事業仕分けの実施

図3

第1回

20年度(21年2月)  
20事業(20件)

第2回

21年度(21年8月)  
40事業(44件)

第3回

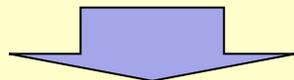
22年度(22年8月)  
30事業(30件)

第4回

23年度  
(23年秋までに実施予定)  
30事業程度

20~22年度実施結果

仕分けでの意見を受け、市として90事業(94件) 全体の見直しを進めています。



- うち、7件を廃止、3件を民営化
- 22・23年度予算での見直し効果額

**約24億8千万円**

(うち、事業費16億円、人件費8億8千万円)

全市的な事業の見直し方向についての議論に加え、新たに区役所と連携し、市民参加を得て、地域での事業のあり方について議論する場を設けます。



事業仕分けの様子(22年8月)

# 経費の圧縮

[ 5カ年 累計効果額の年度別内訳 ]

図 4

・削減額(22予算-17予算)  
▲2,719億円

・削減対象額 9,897億円

・削減目標額 ▲2,250億円

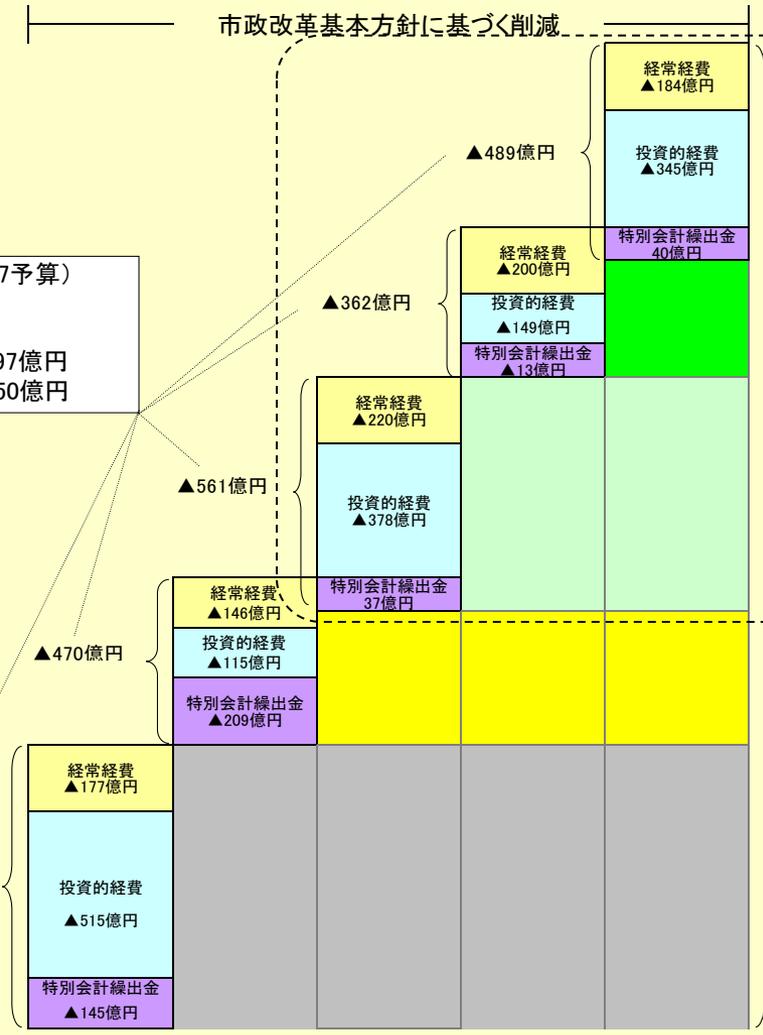
(別途)

人件費削減 ▲141億円					
17年度 予算削減	18年度 予算削減	19年度 予算削減	20年度 予算削減	21年度 予算削減	22年度 予算削減

主な削減(一般会計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

市政改革基本方針に基づく削減



削減額 (20～22予算)  
▲1,412億円

削減累計 (18予算～22予算)  
▲8,961億円

18年度以降の人件費削減(一般会計1部)は経常経費削減額に含まれている。

図 5

## 市債残高を約4000億円削減

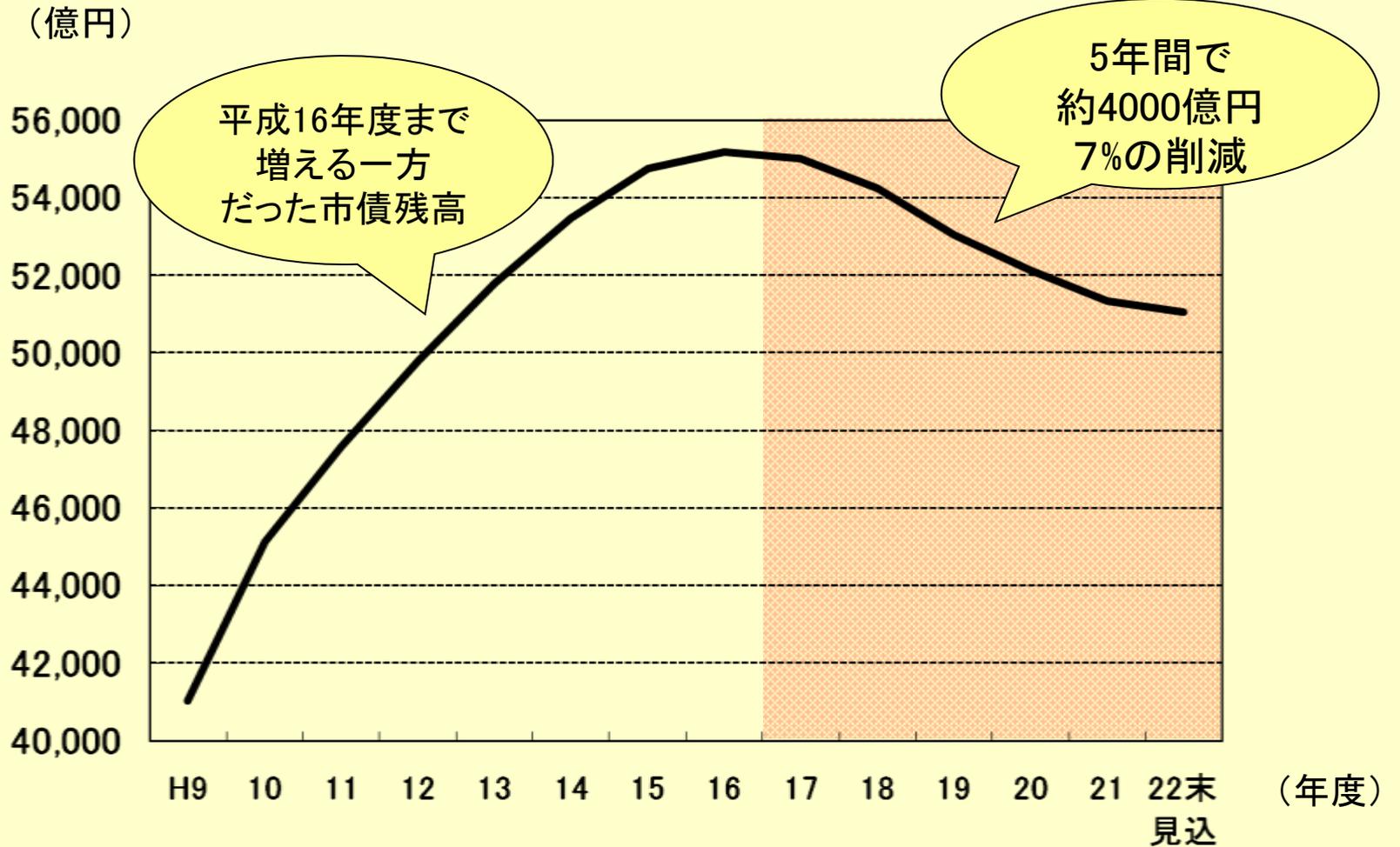
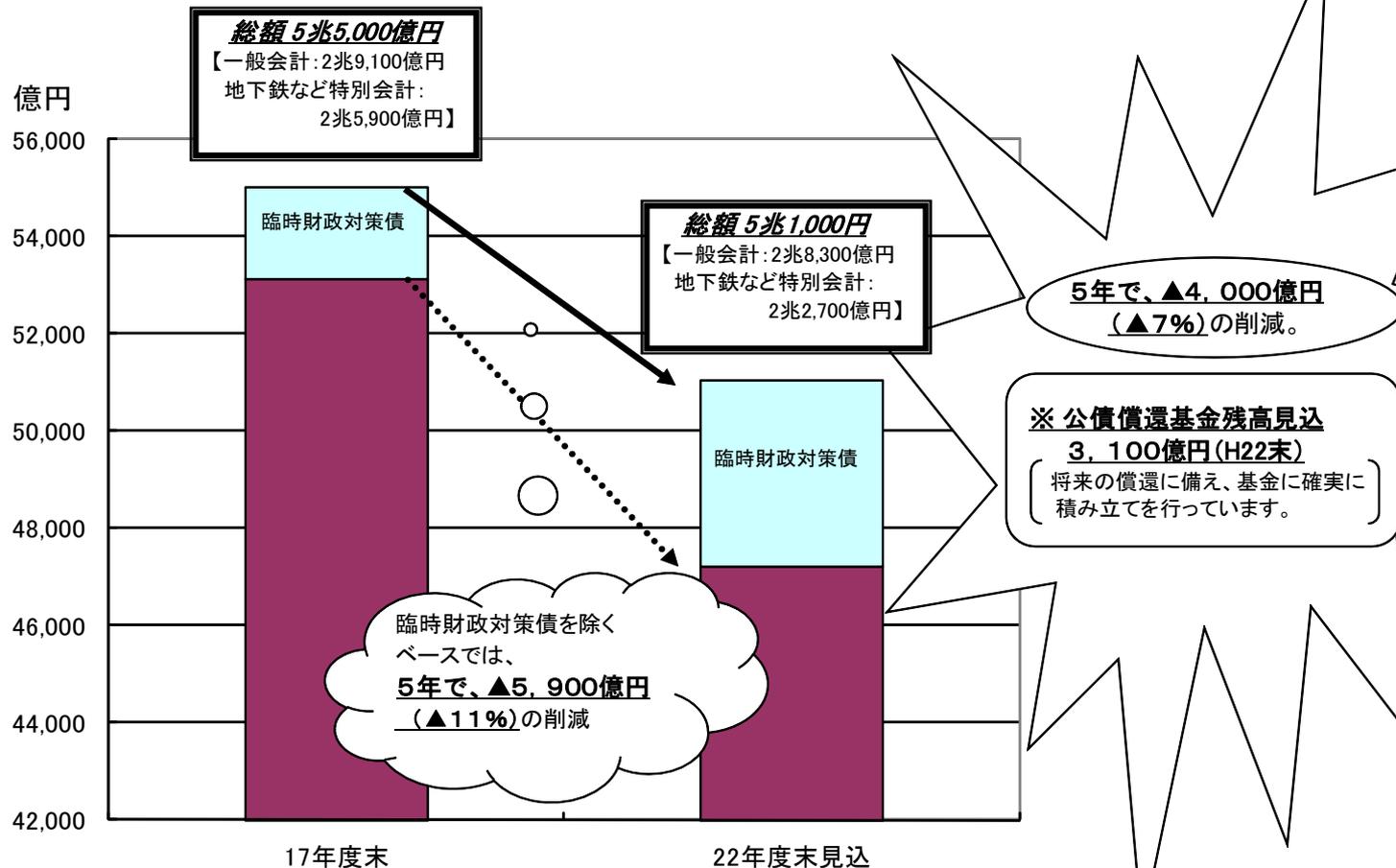


図 6

市債残高削減の取組み（全会計）



臨時財政対策債とは

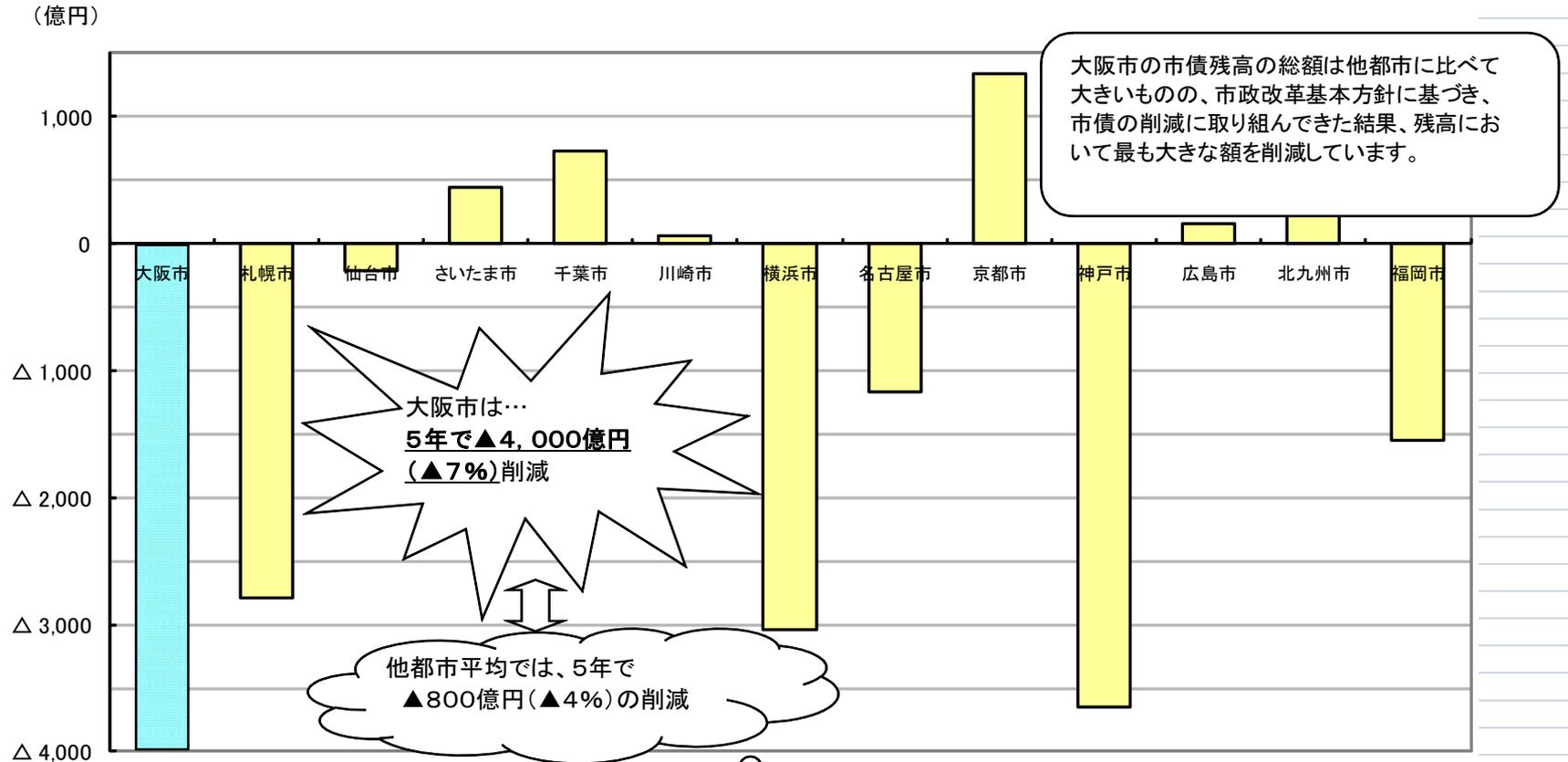
- ・ 地方全体の財源不足に対処するため、特例的に発行する地方債であり、償還に要する費用は後年度の地方交付税算定における基準財政需要額に全額算入される地方債。

(参考)市債とは、.....

- ・ 公共事業や公共施設の整備のため、借り入れるものであり、その返済については、世代間の公平の観点から、将来世代にも負担を行っていただくものです。
- ・ 地方公共団体は、国とは異なり、いわゆる赤字地方債が基本的に認められておらず、単に資金が不足(赤字)したからといって借り入れられるものではありません。

図 7

市債の削減額（全会計・他都市比較）



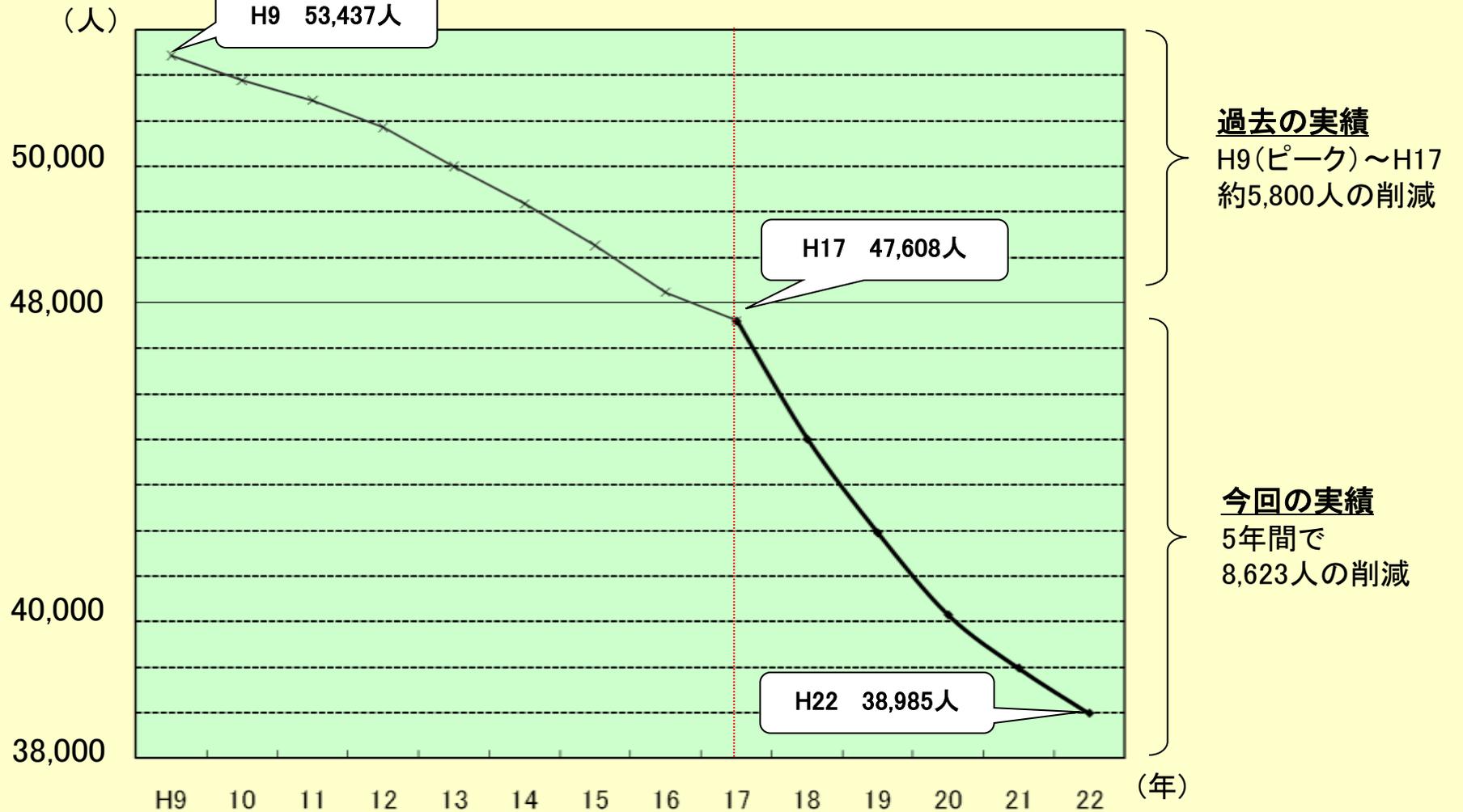
	大阪市	札幌市	仙台市	さいたま市	千葉市	川崎市	横浜市	名古屋市	京都市	神戸市	広島市	北九州市	福岡市	他都市平均
17年度末残高	55,023	22,071	13,848	6,375	10,192	15,208	48,611	34,121	21,387	27,469	16,987	13,581	26,691	21,378
22年度末残高見込	51,048	19,284	13,633	6,816	10,927	15,268	45,566	32,960	22,724	23,816	17,148	13,819	25,147	20,592
増減額	△ 3,974	△ 2,787	△ 215	440	735	60	△ 3,045	△ 1,161	1,337	△ 3,653	161	238	△ 1,544	△ 786
増減率	△ 7.2%	△ 12.6%	△ 1.6%	6.9%	7.2%	0.4%	△ 6.3%	△ 3.4%	6.3%	△ 13.3%	0.9%	1.8%	△ 5.8%	△ 3.7%

(残高の単位は億円) ※名古屋市は3月補正前

今回の市政改革基本方針では、よりスピード感を持って、5年間で7,000人超の削減に向けて取り組み、平成22年4月時点で目標を大幅に上回る、8,600人を超える削減を達成しています。これは平成17年の47,608人の約2割の削減となります。

### 職員数の削減状況

図 8



大阪市の職員数については、平成18年2月策定の市政改革基本方針に基づく取組により、5年間の目標を大きく上回る8,623人を削減したところです。

しかし、大阪市を取り巻く社会経済情勢が厳しさを増す中、持続可能な確固たる行財政基盤を構築していくためには今後もさらなる取組が必要であり、市政改革の計画期間にとどまらない将来に向けた計画的な取組のため、将来の大阪市職員数について検討を進めてきました。

### 将来の大阪市職員数について（平成22年10月）

図 9

平成17年10月1日職員数  
(取組の起点)  
**47,608人**

約4割の削減

将来の大阪市職員数  
**約29,800人**

【部門別職員数】（単位：人）

部 門	平成17年10月	将来職員数
総務・企画	3,350	約 2,500
税務	1,537	約 1,100
民生	5,260	約 4,200
衛生	5,255	約 2,400
商工	373	約 200
土木	4,401	約 1,900
教育	6,565	約 3,600
消防	3,489	約 3,400
その他	5,068	約 1,700
一般行政部門等 計	35,298	約 21,000
病院	2,113	約 2,200
交通	7,901	約 5,100
水道	2,296	約 1,500
総職員 計	47,608	約 29,800

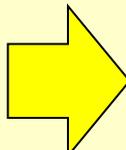
これまでの給与制度は年功序列的な要素が強く勤務成績を反映したものとはなっておらず、また特殊勤務手当についても時代の変化に応じた見直しが求められていました。これまでも見直しに着手してきましたが、今後もさらなる見直しに取り組みます。

図 10

課題		これまでの取組実績
給与制度	○年功序列的な要素が強い給料表	○職務と責任に応じた給料表 《19年度より実施》
	○毎年、例外的な場合を除き、全員一号給昇給 ○実質的に持ち回りや勤続年数等で運用されている特別昇給	《19年度より実施》 ○長期勤続者や年功的な要素の強い特別昇給の廃止 ○勤務成績を反映したきめ細かい昇給制度
	○給料表の最高号給を超える職員も昇給	○給料表の最高号給を超える職員の昇給廃止 《19年度より実施》
	○給料の減額	《21年度実施》 ○課長代理級以上 ▲5.0%、係長級以下 ▲3.3% 《22年度実施》 4月～○課長代理級以上 ▲5.7%、係長級以下 ▲3.7% 12月～○課長代理級以上 ▲5.7%、係長級以下 ▲3.2% (勤続10年未満▲0～2.8%)
手当	○勤務成績を反映した勤勉手当の支給	○人事評価に基づく勤勉手当の支給 (課長・代理級以上《18年12月》) (係長級以下《19年12月》)
	○特殊勤務手当等の見直し	《17年4月》 国の指導により3種類の手当を廃止 ⇒削減額 ▲約45億円(全市) ※別途、係長級の管理職手当廃止 ⇒削減額 ▲約44億円 《18年4月》 社会情勢の変化等を踏まえた抜本的見直しの実施 38手当→22手当 ⇒削減額 ▲約51億円(全市) (約90億円 ⇒ 約39億円 ▲57%削減)
	○管理職手当の減額	○減額率 ▲10% 《21年度～29年度》
互助・健保	○互助組合交付金の廃止	○17年度より 市交付金=0
	○健康保険組合への公費負担割合の適正化	○18年度より保険料負担割合を本人:事業主=1:1(17年度は経過措置) (19年10月 共済組合への移行)
福利厚生	○福利厚生の見直し	《17年4月以降》 互助交付金の廃止、互助組合連合会給付金事業の廃止、健康保険組合の負担割合の見直し、団体定期保険の保険料助成事業の廃止、制服の貸与事業の見直し等 ⇒ 削減額 ▲約145億円 福利厚生制度等改革委員会1次～7次の報告に沿って確実に実施(見直しの効果額:▲410億円)

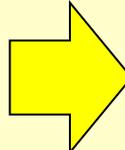
# 職員の給料の状況

## ● 職員の給料水準（一般行政職）

	平成17年4月1日現在		平成22年4月1日現在
平均給料月額(平均年齢)	<b>349,700円</b> (41.3歳) 【14位/14都市】		<b>326,900円</b> (42.3歳) 【18位/19都市】
ラスパイレス指数	<b>101.4</b> 【3位/14都市】		<b>99.3</b> 【16位/19都市】

下段【 】は政令指定都市比較

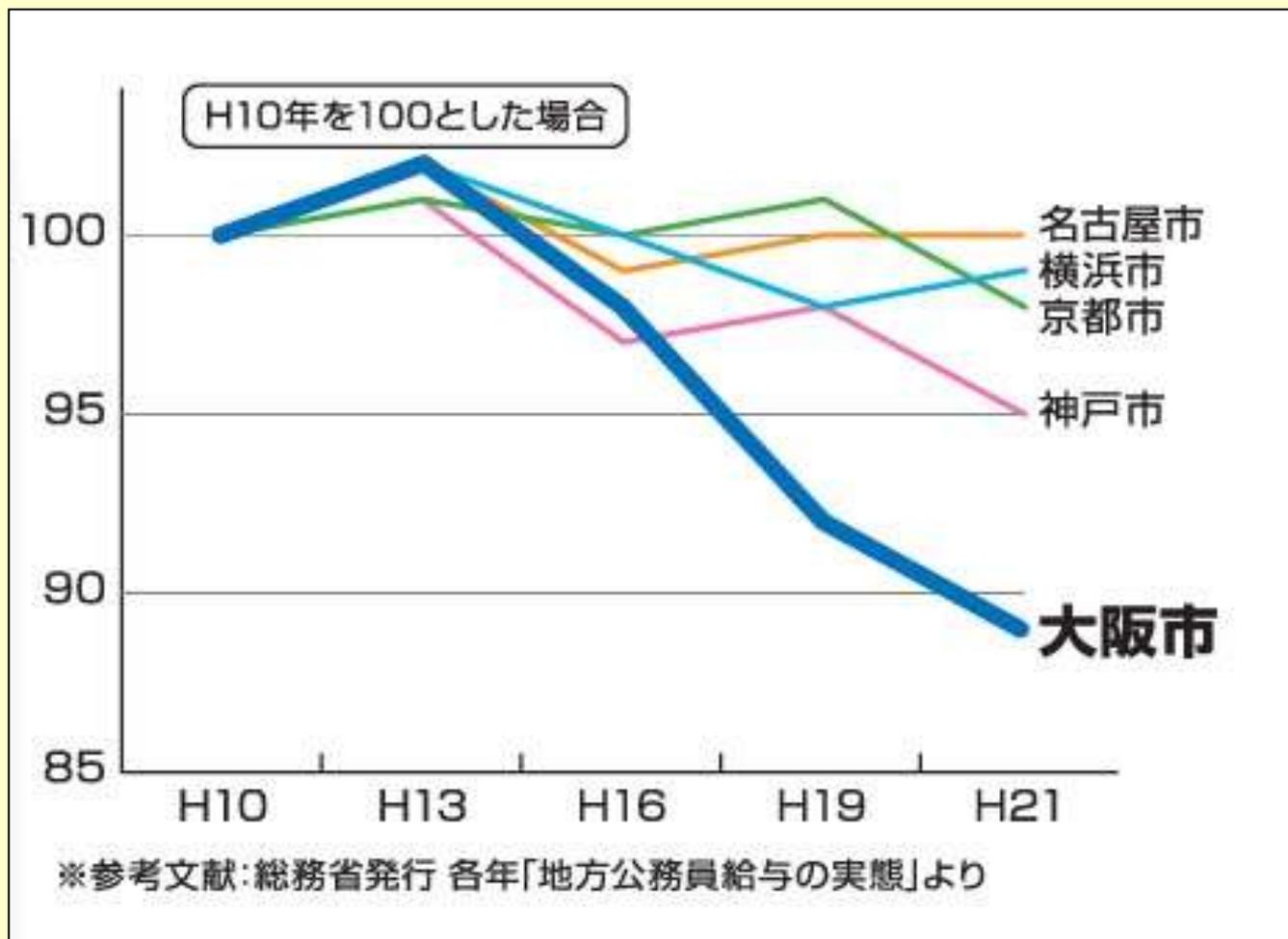
## ● 総人件費（一般会計第1部）

平成17年度当初予算		平成22年度当初予算
<b>2,914億円</b>		<b>2,362億円</b>

削減額 ▲552 億円  
削減率 ▲19 %

## 主な政令指定都市の平均給与月額の変遷（全職種）

給与とは、「給料」と「扶養手当」、「地域手当」、「通勤手当」など諸手当



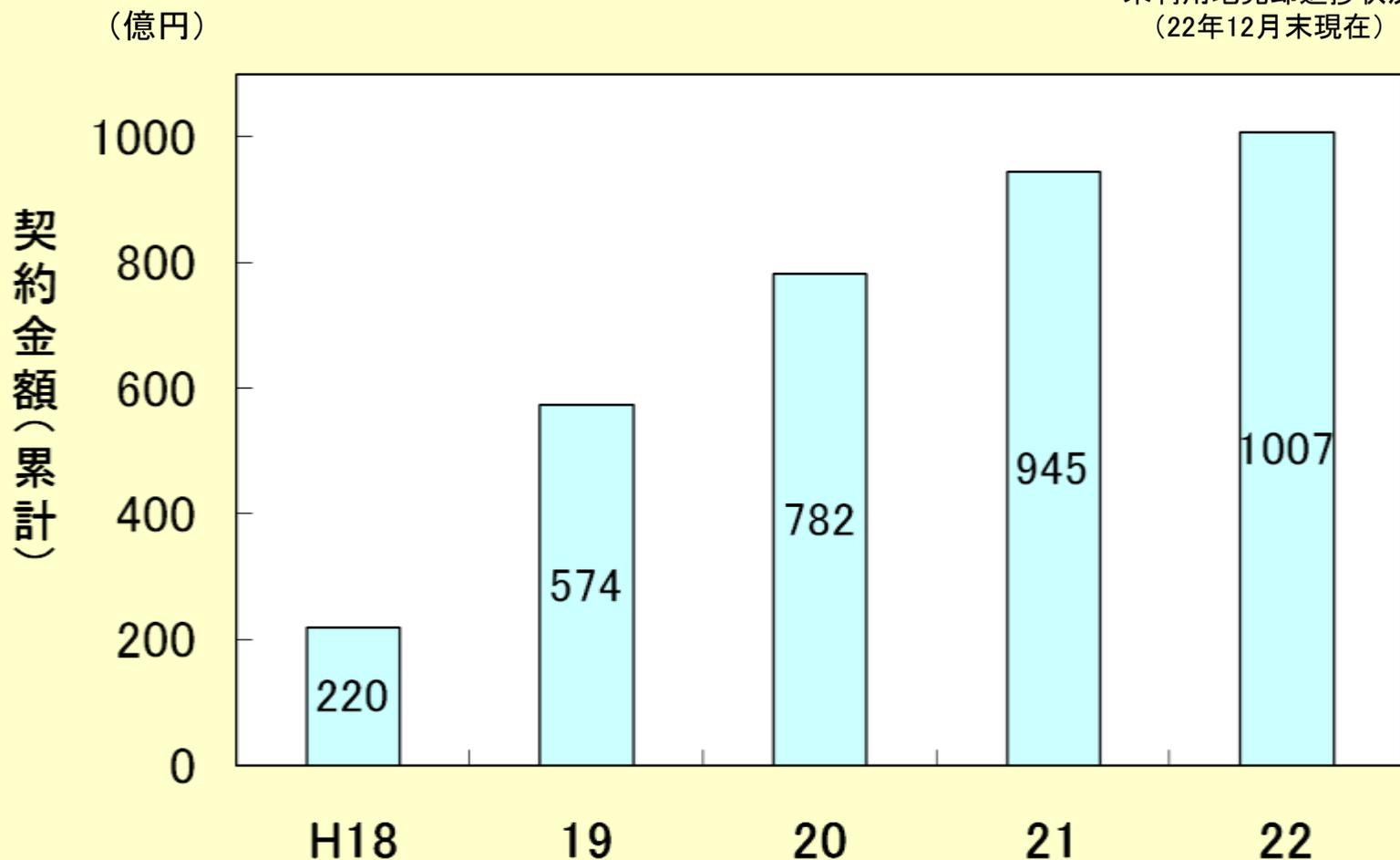
平均給料月額 は 政令指定都市の中で最低レベル

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1000億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。

## 未利用地の処分

図 13

未利用地売却進捗状況  
(22年12月末現在)

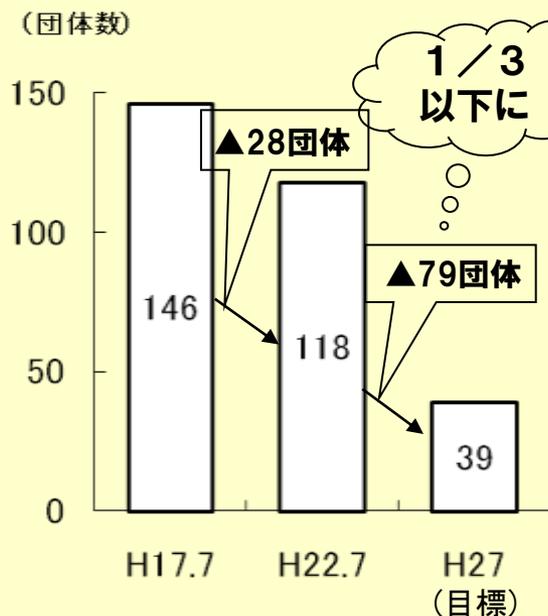


徹底した行政運営の効率化を図るため、これまで外郭団体等の抜本的な改革に取り組んでまいりました。この改革をさらに推進するため、「大阪市外郭団体改革計画」を平成23年3月に策定し、今後も不断の外郭団体等の改革に取り組み、市民サービスの向上を図ってまいります。

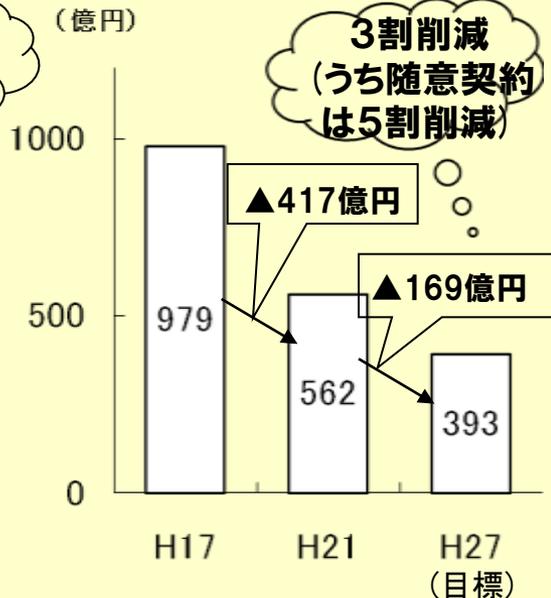
## 外郭団体等の改革

図 14

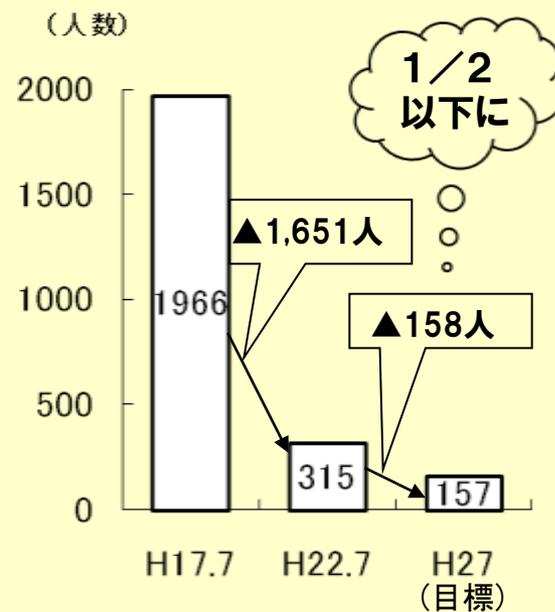
### 団体数の見直し



### 委託料の削減



### 派遣職員の見直し



ボランティアによる自転車啓発指導員(サイクルサポーター)の活動をはじめ、落書き消去活動支援や資源集団回収活動の活性化など、さまざまな市民協働の取組を行っています。

## 市民協働の取組

図15

### 重点的に行っている3つの取組

● 街頭犯罪発生件数 **約1万5,000件減少**

約4万4,000件(19年)→約2万9,000件(22年末)

街頭犯罪8項目のうち5項目についてワースト1脱却(22年5月末)

● 放置自転車台数 **約1万8,000台削減**

約5万台(19年)→約3万2,000台(22年11月)

● ごみ処理量 **約30万トン減量**

約148万トン(19年)→約118万トン(21年度末)



いっしょにやまひょ!大阪

# コンプライアンス改革の主な取組

(図 16～19参照)

～ 組織としての社会的責任の遂行をめざすため、情報公開の徹底や公正確保の仕組みづくりなどに取り組んでいます。

## (1) 情報公開の徹底

- ・ 市政運営の根底においた「徹底した情報公開」を図るため、情報公開室の設置(平成20年4月)をはじめ、ガラス張りの市政を推進してきました。より高い透明性を確保し、積極的に情報開示する行政運営スタイルへの転換を図っています。
- ・ 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、財務情報の開示を進めました。

## (2) 公正確保の仕組みづくり

- ・ 「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、コンプライアンス機能を強化しています。
- ・ 電子入札の適用範囲の拡大など入札制度の改革を進めました。

## (3) 組織管理の徹底

- ・ 職員の不祥事の事前防止・服務規律の一層の徹底を図るため、「懲戒処分に関する指針」を策定し公表、さらに処分の厳正化を図るため適宜改定し、また、懲戒条例を改正するなど、組織管理の徹底に努めています。

市政改革の取組においては、透明性の確保が不可欠です。「原則公開」の運用を早期に定着させ、積極的に情報開示していく行政運営スタイルへの転換を図っています。

## 原則情報公開の徹底

図 16

### 16年度以前

### 17年度以降の強化策

制度

- 情報公開条例では3公社※は対象外  
※ 大阪市土地開発公社、大阪市道路公社、大阪市住宅供給公社
- 全体に「原則公開」の制度はあるが運用上は未確定
- 各所属長が公開・非公開を判断
- 不服申立て案件が滞留

外部評価など

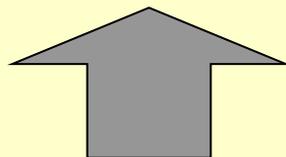
- 「交際費」の支出について不透明などの批判がある
- 「出勤簿」が非公開であるため、職員の勤怠管理が不透明との批判

- 3公社も実施機関に追加（情報公開条例を改正）
- 「情報公開推進のための指針」の作成
- 「市長が自ら判断する仕組み」の実施
- 情報公開審査会の体制強化
- 「公文書作成指針」の策定
- 「公文書管理条例」の制定
- 「交際費」の支出について、17年4月分よりホームページで公開
- 「出勤簿」を職員のプライバシー部分を除き公開

『全国情報公開度ランキング(全国市民オンブズマン連絡会議)』 [総合順位]

22年9月  
公表  
(最新)

- ①名古屋市、広島市、北九州市
- ④大阪市、神戸市
- ⑥千葉市、静岡市、京都市、堺市、福岡市
- ⑪札幌市、相模原市、新潟市
- ⑭仙台市、横浜市、川崎市
- ⑰浜松市、岡山市、⑲さいたま市



18年

- ①静岡市、②札幌市、福岡市、④横浜市、⑤川崎市、神戸市、⑦京都市、
- ⑧北九州市、名古屋市、⑩仙台市、⑪さいたま市、広島市、⑬大阪市、⑭千葉市

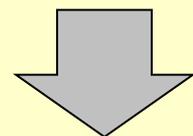
※ この情報公開度ランキングは、首長交際費やA4コピー用紙の予定価格の公開度、請求権者の範囲やコピー代、閲覧手数料の制度運用を評価対象として採点されています。

大阪市のコンプライアンス改革の目標は、市民からの信頼を回復するとともに、市民の信託に応える組織風土を確立することにあります。単に不正を正し、処分するだけではなく、各部門と個人のレベルの両方で、何が正しいことかを常にチェックし、かつ、組織の日常活動に内部統制の仕組みを根付かせるための取組を行っています。

内容	年月	主なポイント
総務局法務監察室の設置	18.4	・大阪市全体のコンプライアンスを確保するために市内部にコンプライアンス部門を設置
「職員等の公正な職務の執行の確保に関する条例」の施行	18.4	・「公益通報制度」の創設 ・不当要求行為への対応 ・「大阪市公正職務審査委員会」の設置 (平成22年12月末までに2,987件の通報を処理するとともに、55件の勧告を実施し、11件の意見書を提出した。)
内部統制体制の整備	18.5	・「公正な職務の執行の確保のための内部統制の体制に関する規程」の施行 ・局・区等における内部統制体制の確立 ・大阪市内部統制連絡会議の設置
「内部監察制度」の創設 ・内部監察の毎年度実施等	18.5	
行政対象暴力への対応	18.7	・行政対象暴力対策連絡協議会の設置
「リーガルサポーターズ制度」の創設	19.1	・弁護士による法的なアドバイスを得られる体制を整備 (当初、弁護士3名体制→7名へ増員)
「要望等記録制度」の創設	18.9	・大阪市内に寄せられる要望に対し適切な対応を図り、その公正性と透明性を確保するため、要望を記録したうえ、その内容と対応方針の概要を公表
「公文書管理条例」の制定	18.4	・情報公開制度の目的達成と、文書管理に係るコンプライアンスの徹底を目的とする
「懲戒処分に関する指針」の策定	18.4	・職員の不祥事の事前防止・服務規律の一層の徹底を図るため、処分指針を策定し公表(18年10月、19年7月、20年6・7月、21年7・11月、22年2・3・7月改定)
懲戒条例の改正など	22.3	・悪質な非違行為に対して、より厳正に対処するため停職期間を最大1年(従来は最大3ヶ月)まで延長(懲戒条例の改正) ・退職後の退職手当の支給制限・返納制度の創設(退職手当条例の改正) ・その他、懲戒処分を受けた職員の期末・勤勉手当、退職手当の減額幅の拡大など組織管理を徹底 ・全市的な体制として「服務規律確保プロジェクトチーム」を立ち上げ、不祥事根絶に向けた抜本的かつ具体的な方策を検討し「不祥事根絶プログラム」を策定(22年6月)

図 18

・ 職員のコンプライアンス意識の定着と制度内容の周知徹底



自律改革基盤  
の定着

## 公益通報制度の運用状況（22年度（22.12末現在））

図 19

### 受付・処理状況

		H21	H20	H19	H18	（年度）
内部通報窓口	337 件					
外部通報窓口	44 件					
<b>合計</b>	<b>381 件</b>	（460件	709件	771件	875件）	
処理件数	327 件	（823件	674件	570件	593件）	
未完了件数	209 件	（155件	518件	483件	282件）	
是正措置等の勧告件数	6 件	（ 8件	15件	12件	14件）	

### 主な勧告の概要

- ・環境局木津川事務所において、職員の心付けの受取等があった件  
 勧告内容⇒徹底調査及び全容の解明並びに具体的かつ有効な再発防止策の策定実施
- ・区長が地域団体と旅行をしていた件  
 勧告内容⇒違法な出張命令部分に係る給与の自主的な返還、地域団体との旅行のあり方の見直し、区長その他区役所職員の公務員倫理及び服務規律の確保
- ・連合地域振興町会等へ補助金等の返還を求めている件  
 勧告内容⇒架空領収書等による補助金及び委託料の返還請求、補助金等の交付精算等の適正な手続の確保
- ・任期付職員の瑕疵ある再任及び条例によらない退職金支給をした件  
 勧告内容⇒退職金の返還請求、給与条例主義の徹底、職員採用における公正性・平等性・競争性の確保、任期付職員法の適切な運用

# ガバナンス改革の主な取組

(図 20～25参照)

～ 環境変化に即応し改革を持続させる組織体質をめざすため、経営体制の再構築や区政改革などに取り組んでいます。

## (1) 経営体制の再構築

- ・ トップマネジメント機能の強化として、最終的な意思決定の場である都市経営会議の活性化に向けた議論・情報共有の場として、執行会議を設置(22年6月に「政策会議」へ移行)しました。
- ・ 市長の経営補佐機能を再編し、政策企画室、情報公開室を新設、市政改革室を独立部局化したほか、横断的課題に対応するため、関係局によるプロジェクトチームを適宜設置しています。
- ・ 局経営方針を策定し、それをもとにした新たな行政評価システムを構築しました。

## (2) 区政改革

- ・ 「区政改革基本方針」を策定、全区役所「画一的」な業務実施ではなく、地域の特性に応じた区役所の独自取組を進め、職員の創意工夫による市民サービスの向上に取り組みました。その結果、日曜開庁やワンストップ窓口(一部)などが実現しています。
- ・ 予算面でも、区役所が直接要求できるようにするなど、区長への権限移譲を進めています。

## (3) 健全な労使関係の構築

- ・ 労使交渉等に関するガイドラインの策定、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はかるなど、市民からの信頼獲得にむけた取組を進めました。

日常的な改革を持続させる組織体質を作り上げるために、トップマネジメント機能を強化する一方で、局から区への権限移譲など区政改革を進めています。また、人材育成の取組を強化しています。

図 20

内容	年月	主なポイント
〔経営体制の再構築〕 トップマネジメント機能の強化	18.1	・執行会議の設置(22.6「政策会議」へ移行)
	20.4	・政策企画室、情報公開室の新設、市政改革室の独立部局化
横断的課題への対応	20.4	・「債権回収対策会議」の設置
	20.4	・「不適正資金問題調査検討委員会」の設置
	21.4	・「事務事業総点検プロジェクトチーム」の設置
	21.9	・「生活保護行政特別調査プロジェクトチーム」の設置
	22.3	・「服務規律確保プロジェクトチーム」の設置 など
局・区経営方針と評価システムの確立	18.2	・局長改革マニフェスト、区長改革マニフェストを作成 ・局経営方針を策定
	19年度～	・「区の取組み方針」を策定するとともに進捗状況を公表
組織の再構築	19.4	・契約管財局、こども青少年局、環境局を新設 ・計画調整局、建設局、都市整備局を再編
	21.4	・病院局の新設
〔区政改革〕	19.3	・「区政改革基本方針」を策定、区役所の独自取組を推進 ・重点予算枠の活用により、区予算を創設(19年度予算～) ・ワンストップ窓口(一部)の実施(19年1月～)
	19.10	・市税専門の組織として、7つの市税事務所を開設
	20.4	・区役所日曜開庁の実施(試行実施18.10～)
〔人材育成〕	18.4	・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
	18.4	・係長級以上全職員への目標管理制度の実施
〔健全な労使関係の構築〕	18.3	・職員団体及び労働組合との交渉内容等をホームページで公開
	18.6	・「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年度～	・いわゆる「ながら条例」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

- ・ これまで整備した仕組みや取組が有効に機能するよう市政運営を推進
- ・ 「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」の遵守など、透明性や公平・公正を確保した市政運営の持続
- ・ 「区政改革基本方針」の具体化

局経営方針を策定し、局の目標像・使命や主な経営課題・事業戦略を明らかにすることにより、透明性の向上や市内部での組織目標の共有化を図ってきました。

また、局経営方針に基づき、戦略・具体的取組の達成状況を一体的・大局的に評価し、次年度の予算編成等に反映するなど、効果的な市政運営に役立ててきました。

## 行政評価（経営方針評価）の取組（平成19年度～）

図 21

### 経営方針評価とPDCAサイクルのイメージ

局経営方針の確定

局経営方針に基づく  
具体的取組の実施

局の自己点検・評価

年度当初振り返り  
年度途中で  
中間振り返り

※SWOT分析  
事業分析も踏まえ

次年度局経営方針の作成  
戦略・具体的取組の見直し

予算要求内容の検討

評価結果を活かす

二次評価

○行政評価委員会

外部の視点から評価

○内部二次評価

市横断的に評価

市政運営への反映

- ・施策の選択と集中
- ・予算編成
- ・体制の見直し など

Plan

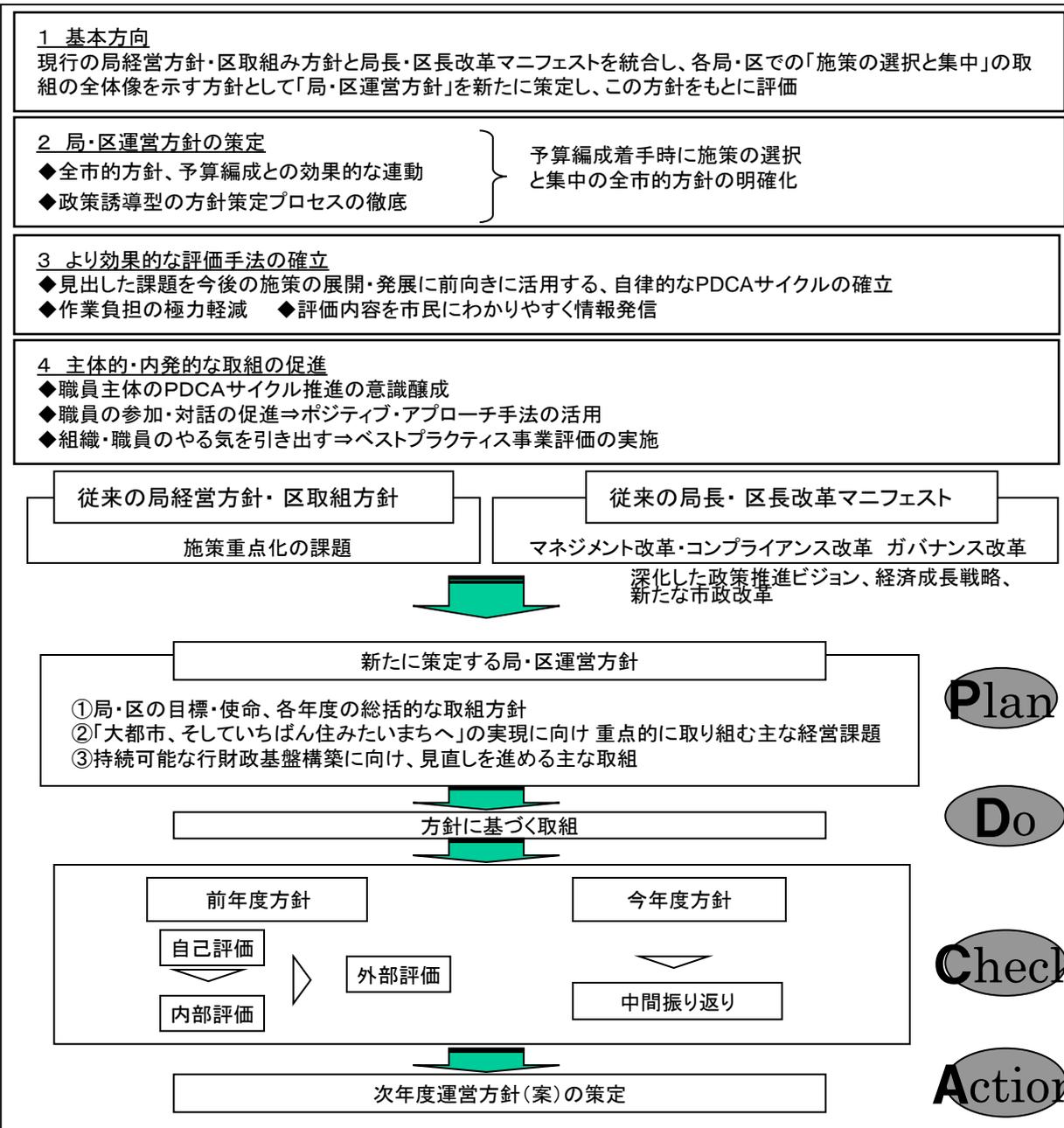
Do

Check

Action

・新たな市政改革基本方針の策定を機に、これまでの取組をさらに検証し、より実効性のあるPDCAサイクルの構築に向けた、評価システムの見直しを行い、22年9月に、「行政評価システムの見直し案」をとりまとめ公表しました。

・平成23年度から、市の方針や新たな市政改革の取組等を踏まえた各局・区での「施策の選択と集中」の取組を一体的に示す「局・区運営方針」を新たに策定し、この方針に基づき実施される取組の進捗状況を点検・評価し、次年度方針の策定等に反映しました。



## 区役所における市民サービス向上

- ・ 「できるところから」実施
- ・ 区役所現場ならではの独自の発想による取組

主な取組事例

### ワンストップ窓口

- ・ 住民異動届に伴う各種手続の際の窓口間移動の省略や、待ち時間の短縮を図るため、従来の住民基本台帳、戸籍、印鑑登録、就学関係の届出・申請に加え、
  - － 国民健康保険の資格取得及び喪失の手続
  - － 児童手当・乳幼児医療費助成の申請手続
 を住民情報担当窓口一本化。

19年1月、港区役所、22年2月、天王寺区役所、22年6月、西淀川区役所で実施

順次拡大

(課題)業務システム、人口規模や庁舎条件等の制約(窓口の増設や待合スペースの確保)など

### 証明書交付請求書の一本化

- 用紙選択の迷いや、住所・氏名の重複記入の煩わしさを解消するなど、区民の皆さんの利便性の向上を図るため、
- ・ 住民票の写し等請求書
  - ・ 印鑑登録証明書交付申請書
  - ・ 戸籍の附票の写し請求書
- を一本化。

全区で実施

(従来)

- ・ 24区一律実施が原則  
各区独自の取組みは限定的
- ・ 区は、執行機関としての性格が強く、サービス向上策についても、局が企画・検討するものという認識
- ・ 一方で、局は現場実態を把握しきれていない側面もある

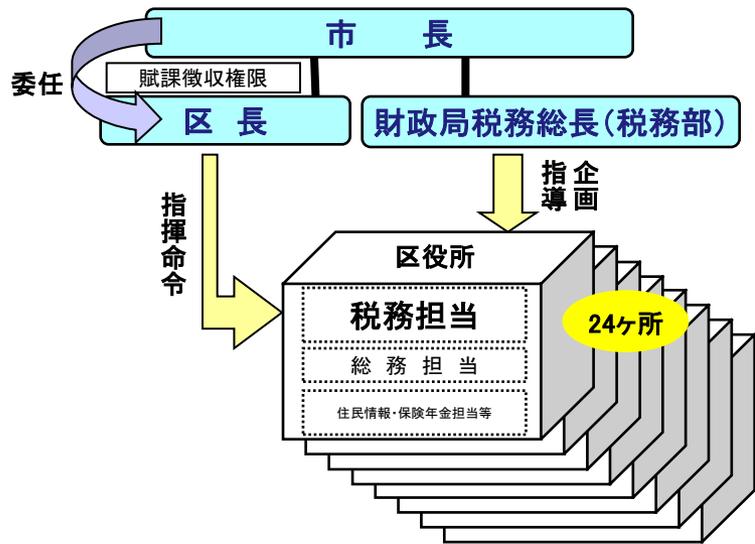
地方分権の推進に伴う税源移譲が実施されるなど、これまで以上に市税の賦課徴収に対する責任が増す中、平成19年10月9日に「市税専門の組織」として7つの市税事務所を、政令指定都市で初めて開設しました。

## ◆より適正・公平な税務行政の推進と市税収入の確保

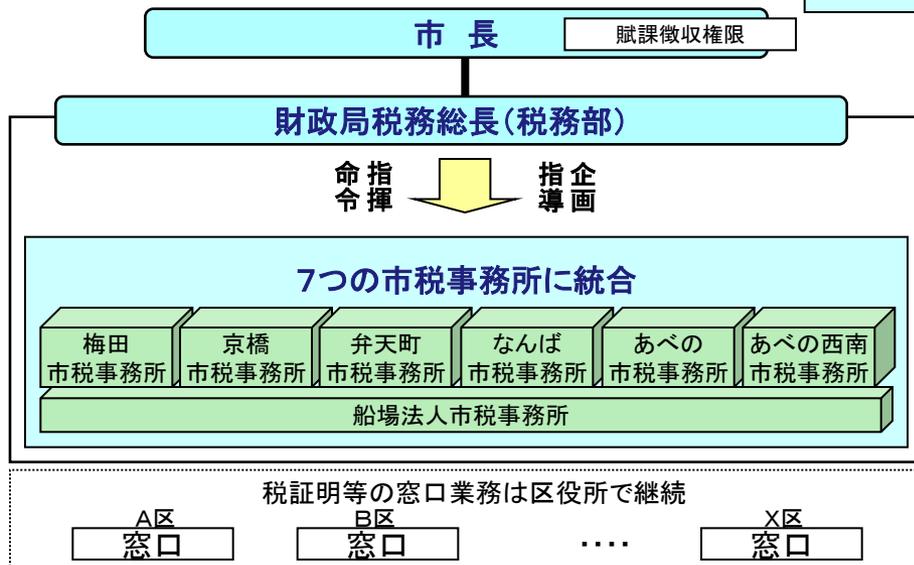
### 市税事務所の開設

図 24

<従来>



<開設後>



#### 《市税専門の組織》

- ・組織の充実・強化を図り、より一層、適正・公平で、信頼される、効率的な税務行政を推進
- ・組織目的を明確化し、専門知識と豊富な経験を持った人材を育成
- ・事務の効率化を図るとともに、規模のメリットを活かし収納対策や調査事務等を充実

※市税事務所化に伴う職員数の見直し ▲321人

#### 《利便性の向上》

- ・事務所を利用しやすい主要ターミナルに設置
- ・利用の多い税証明書等は引き続き区役所でも発行
- ・個人市・府民税に係る申告期間中は区役所でも申告受付や相談を実施
- ・申告などはどの市税事務所でも受付
- ・コンビニエンスストアでの市税収納など納付手段の拡大

## 大阪市の評価

大阪市では、市長による投資家説明会を開催するなど財政状況等についての情報提供を行ってきましたが、客観的で透明性の高い情報開示を一層積極的に行う観点から、国際的に高い認知度と実績のある格付会社2社に評価を依頼し、市政改革への取組に対する評価等により高い格付けを取得しています。

### 『大阪市債の格付けの取得』（平成23年2月末現在）

図 25

※ 政令指定都市の中で、最上位の格付けを取得しています。

**Aa2**

#### ムーディーズ(自国通貨建) (21段階評価の上から3番目)

(格付定義) Aa格は、信用力が高く、信用リスクが極めて低いと判断される債務に対する格付け。

**AA-**

#### スタンダード&プアーズ (20段階評価の上から4番目)

(格付定義) AA格は、債務を履行する能力は非常に高く、最上位の格付け「AAA」との差は小さい。

#### ◆格付理由(両社コメント概要)

- 西日本最大の経済地域の中核をなし、政令指定都市の中でも自主財源基盤が比較的強固である。
- 財政改革の効果が表れつつあり、一段の財政健全化が図られることを想定している。
- 地下鉄事業をはじめとする公営事業の採算性は、他の国内自治体に比べて良好である。
- 債務負担は政令指定都市のなかでは平均的な水準にあるといえるが、国際比較では非常に重い。市の事業や外郭団体の整理に伴う市の負担も顕在化しつつあり、こうした負担は格付けは織り込まれている。
- 高齢化の進行や制度的な制約により経常経費を抑制しにくいいため、今後、財政の柔軟性は低下するとみられるが、人件費削減、投資抑制、市の事業や外郭団体の整理、徴税率向上などの取組が継続されることによって、一定の柔軟性は確保できるとみている。

## 市政改革の成果

(平成18年度～22年度)

～市政改革早わかり～

平成23年3月

問合せ先：大阪市 市政改革室 改革推進担当

〒530-8201 大阪市北区中之島1-3-20

電話：06-6208-9765

FAX：06-6205-2660

Eメール：[ac0001@city.osaka.lg.jp](mailto:ac0001@city.osaka.lg.jp)

**市民情報フラザ（市役所本庁舎1階）、各区役所区民情報コーナーで配布しております。  
なお、大阪市ホームページではカラー版でご覧いただけます。**