

市政改革マニフェスト（市政改革基本方針） マネジメント改革

大項目	課題	ページ	具体的取組	ページ
財務リストラクチャリング	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	52	経常経費の2割削減（当面5年間で900億円の削減）	53
	2 新手法による投資的経費の追加的圧縮	56	新規事業から維持管理への公共事業の転換	58
			民間企業やNPO等の活用	60
			需給予測・コスト計算等の精査による質・規模の見直し	61
			公募型競争入札等によるコストの圧縮	62
	3 特別会計の改革	63	特別会計・一般会計の区分の見直し	64
			特別会計管理システムの確立	65
			一般会計からの繰出の見直し	66
			国民健康保険事業会計等の健全化	67
	4 公債発行の削減(一般会計)	68	5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)	69
			臨時財政対策債等の使途の財政健全化への限定	70
	5 戦略的的不良債権処理の体制構築	72	総合的な財務リスク管理体制の構築	74
	6 歳入確保策	75	未収額の圧縮に向けた取組の強化	76
			効率的で強力な賦課徴収体制の整備と運営	77
受益と負担の関係の適正化			78	
新たな収入源の模索			79	
資産の流動化	1 施設の利用率の向上	80	利用者制限の緩和	81
			一元的な利用案内情報の提供	82
			利用率の向上	83
	2 施設の活用の見直し	84	面積当り経費の削減	85
			統廃合	86
	3 土地の有効活用の促進	87	未利用地の処分	88
転活用の徹底			89	

大項目	課題	ページ	具体的取組	ページ	
グループ経営の質的向上 (監理団体及び関連団体)	1 大阪市の関与の見直し	91	委託料・出資の見直し	93	
			法人形態の見直し	94	
			組織運営体制の見直し	95	
人材マネジメントの再構築	1 職員数の削減	96	職員採用の凍結。当面5年間で5,000人を超える職員数を削減	97	
			共通管理業務の集約及び民間への業務委託	98	
			監理団体等派遣職員の大幅な引きあげ	99	
			50歳からの早期退職制度の導入	100	
	2 人材の弾力的運用	101	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	102	
			勤務形態の多様化	103	
			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	104	
組織の生産性の向上	1 業務プロセスの改善	105	共通管理業務の集約	108	
			局・区における業務プロセスの改善	109	
	2 事業の経営形態の見直し	110	110	民営化・独立法人化など経営形態の見直し	111
	3 アウトソーシング(外部資源の活用)・民間委託の推進	112	112	事務事業全般にわたる民間委託等の推進	114
	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	115	他の法人(大阪府等)との連携	116	
			市政全般への民間企業等との協働の推進	117	
			市民・地域団体との健全な協働の推進	118	
	5 恒常的評価体制の構築	119	局・区経営方針と連動した行政評価	120	
			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	121	

大項目	課題	ページ	具体的取組	ページ
職員の生産性の向上	1 勤務実績の給与への反映	122	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)	123
			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)	124
			特殊勤務手当及び給料の調整額の抜本的見直し	125
	2 職員の資質向上のための柔軟かつ厳格な制度の導入	126	希望降任制度の実施	127
			人事評価制度に基づく分限降任等の仕組みのルール化	128

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1	具 体 的 取 組	経常経費の2割削減 (当面、5年間で 900億円の削減)
				2		
				3		
				4		
				5		
				6		
<p>【現 状】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経常経費、経常収支比率、市税のこの20年間の推移は別紙1のとおりである。 ・ 市税と経常経費が同水準の時期には、経常収支比率が約90%から約95%の水準で推移してきた。 ・ しかし、市税収入が、平成8年度決算にピークを迎え、それ以降減少を続けるなかにあって、経常経費は引き続き増加しており、平成16年度決算の経常収支比率が103.6%と100%を超え、市税等の経常的な収入では経常経費を賄えない状況にある。 <p>【何が問題か】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経常収支比率が100%を超え、経常的な収入で経常経費を賄うことができていない状況にある。 ・ 赤字債600億円が経常経費に充てられている。(平成16年度決算) ・ 行政コスト/市税収入の比率が他都市に比して高い。(平成15年度決算 大阪市 2.22 横浜市 1.62 名古屋市 1.74) 				<p>【これまでの取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経常経費については、高齢化の進展などにより現行制度下では削減できない扶助費や過去の公債発行の償還である公債費等を除き、平成11年度より、毎年10%のマイナスシーリングを実施しているが、総額は扶助費等の影響により増加している。平成10年度決算 10,183億円 平成17年度予算 11,928億円 +17.1% (年率+2.4%) ・ 人件費については、現行の行財政改革計画(計画期間平成13~17年度)において、一定削減した。平成10年度決算 3,397億円 平成17年度予算 2,914億円 14.2% (年率 2.0%) <p>【今後の具体的な取組課題】</p> <p>経常的な収入で経常経費を賄うことが出来ない状況にあり、経常経費の削減が必要であるが、加えて今後、福祉費が高齢社会の進展により増加、また公債費も既発行分の償還により増加するなど、更なる財政悪化要因もあることから、持続可能な財政運営を行うには、身の丈(市税収入)に見合った経常経費の水準に引き下げる必要がある。</p>		

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的取組	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		
				3 特別会計の改革		
				4 公債発行の削減(一般会計)		
				5 戦略的不良債権処理の体制構築		
				6 歳入確保策		

【具体的取組】

他都市並みの行政コストを目指すため、経常経費を最終的に 2割削減する。(当面、5年間で 900億円の削減)

(1) 身の丈(行政コスト/市税の比率)で見て、大阪市の比率 2.22 を横浜市・名古屋市並の 1.68 まで引き下げるためには、経常経費の 2割を削減することが必要。

経常経費 1兆 1,928億円の 2割削減には約 2,400億円の削減が必要である。

経常経費 1兆 1,928億円の内、扶助費や公債費など、高齢化の進展や過去の公債発行額の累積により削減困難な経費等が 7,244億円ある。(削減が困難な経費等 ・公債費 1,985億円、扶助費 3,726億円 特別会計繰出金 1,533億円)

したがって、当面、5年間で見ると、全体の 2割削減は困難と考えられる。

(2) そのため、当面 5年間の削減目標として、削減可能な人件費(2,914億円)と経常的施策経費及び管理費(1,770億円)の合計額について、 2割削減することを図る。

人件費(2,914億円) + 経常的施策経費及び管理費(1,770億円)の 2割 合計約 900億円

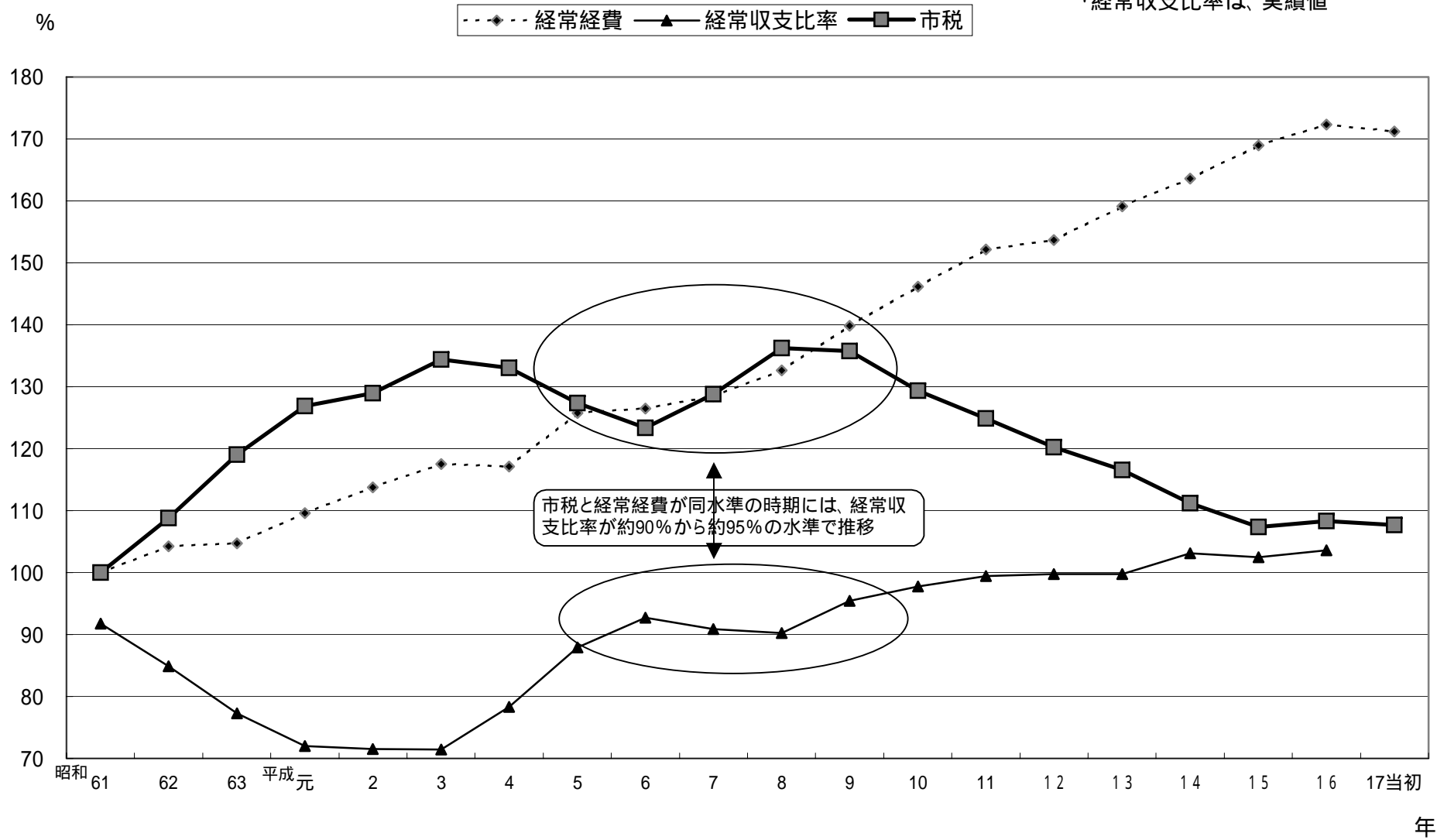
(3) 市民に理解を得られる市政改革を進め、一層の行政コストの圧縮や、各種補助金等、市民サービスのあり方についての検討を行う。(別紙 2)

《スケジュール》

平成 18年度予算から取り組む。

経常経費、経常収支比率、市税の推移(大阪市)

・経常経費、市税は
昭和61年度決算 = 100とする指数
・経常収支比率は、実績値



市民に理解を得られる市政改革を進め、一層の行政コストの圧縮とあわせて、あり方や水準を検討すべき各種補助金等、
市民サービスの例

生活保護世帯に対する個人給付、減免の廃止検討

上下水道料金福祉措置の廃止(企業会計負担)
市営交通料金等福祉措置の廃止

その他のサービス水準の検討

市営交通料金等福祉措置(敬老優待乗車証)における本人や交通事業者の一部負担の検討
新婚世帯向け家賃補助の補助内容についての検討
児童いきいき放課後事業における運営方法の見直し
幼稚園就園奨励費の再構築
重度障害者給付金・難病見舞金のあり方検討
上下水道料金福祉措置のあり方検討(所得制限の導入など)
高校生奨学費のあり方検討(給付制から貸与制への移行検討など)
施設の適正配置の検討(1区1館の市民利用施設、学校の適正配置など)

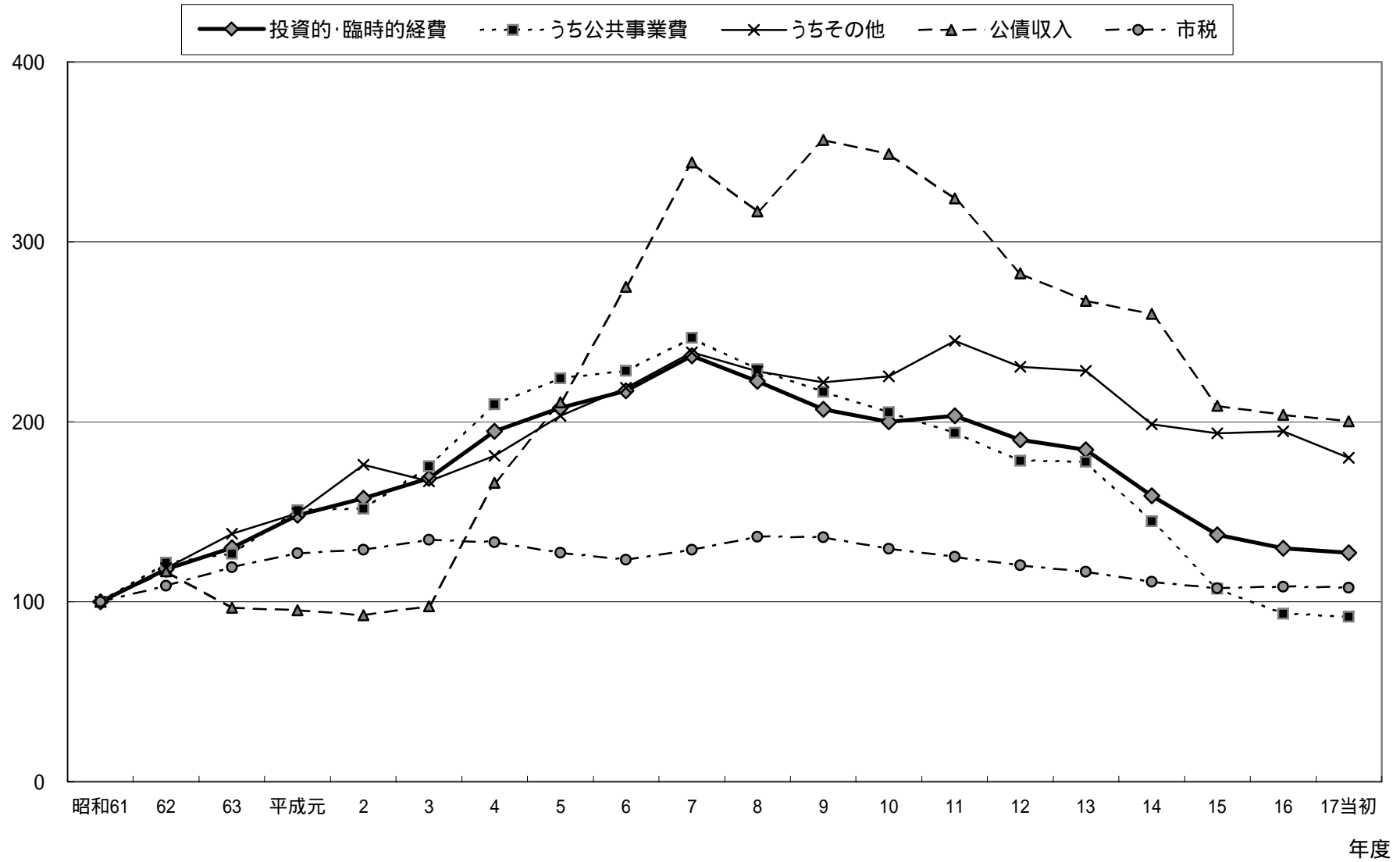
これらのサービス例は、あくまでも市民のご理解を得られる市政改革を進め、一層の行政コストの圧縮を図ることとあわせて、検討すべきものの例としてあげているものである。

検討を進めるにあたっては、例えば、敬老優待乗車証について本人や交通事業者による一部負担、所得による発行の制限、利用時間帯の制限、市内居住年数などの観点から検討するなど、ただちに廃止というのではなく、制度の趣旨が意義を失っていないか、不必要になっている部分がないかなど、時代の変化を踏まえて、多角的にそのあり方や水準について検討を進める。

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1	具体的取組	新規事業から維持管理への公共事業の転換	
				2		身の丈に合わせた経常経費の圧縮	民間企業やNPO等の活用
				3		新手法による投資的経費の追加的圧縮	需給予測・コスト計算等の精査による質・規模の見直し
				4		特別会計の改革	公募型競争入札等によるコストの圧縮
				5		公債発行の削減(一般会計)	
				6		戦略的不良債権処理の体制構築	
						歳入確保策	

<p>【現 状】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資的・臨時的経費（除く特別会計繰出金）の内訳（＝「公共事業費」＋「その他」）、公債収入、市税のこの20年間の推移は別紙のとおりである。 ・公共事業費、その他の水準は、いずれも市税の水準を上回る状況で推移してきたが、平成7年度以降、経常経費の増大に対処するためにも厳しく抑制を図ってきており、現在はバブル前の水準に圧縮している。特に公共事業費は、市税収入の減に比してもより厳しく圧縮している。 ・公共工事コストの削減状況は、(H15/H8)で、建築関係 19.9%(2.8%)、土木関係 10.8%(1.5%)、(H16/H15)で建築関係 2.3%、土木関係 7.3%であった。(()は年平均) <p>他都市</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在の公共事業費の水準は、市税から見ても、歳出規模に占める割合でみても、指定都市平均を下回っている。 <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">(平成17年度予算ベース) 公共事業費/市税 公共事業費/歳出規模</td> </tr> <tr> <td style="width: 25%;">大阪市</td> <td style="width: 25%;">32.2%(8番目)</td> <td style="width: 25%;">11.4%(9番目)</td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> <tr> <td>指定都市平均</td> <td>37.8%</td> <td>14.3%</td> <td></td> </tr> </table> <p>【何が問題か】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公共事業費の水準は、昭和62年度決算ベース(市税が平成17年度予算と同水準)を既に下回っている。しかし、この間前倒して事業執行をしてきたこと、またその主たる財源である公債収入が依然として高水準にあることから、公共事業費の水準を引き下げる必要がある。 ・その他の水準は、昭和62年度決算ベースを上回り、依然として高水準にあり、引き下げる必要がある。 	(平成17年度予算ベース) 公共事業費/市税 公共事業費/歳出規模				大阪市	32.2%(8番目)	11.4%(9番目)		指定都市平均	37.8%	14.3%		<p>【これまでの取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「大阪市財政構造の改革に向けて」(平成16.12.17)において、公共事業費については市債発行(一般債)の抑制を図るためにも平成20年度までに20%の削減を図ることとしている。 ・一般会計の削減額に比べて投資的・臨時的経費、特に公共事業費は大幅に削減してきた。 <p>(参考)事業費の推移</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">平成7年度決算</th> <th style="text-align: center;">平成17年度予算</th> <th style="text-align: center;">差し引き</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>一般会計</td> <td style="text-align: right;">18,911億</td> <td style="text-align: right;">17,285億</td> <td style="text-align: right;">1,626億</td> <td style="text-align: right;">8.6%(年 0.9%)</td> </tr> <tr> <td>投資的・臨時的経費</td> <td style="text-align: right;">8,520億</td> <td style="text-align: right;">4,383億</td> <td style="text-align: right;">4,137億</td> <td style="text-align: right;">48.6%(" 4.9%)</td> </tr> <tr> <td>公共事業費</td> <td style="text-align: right;">5,333億</td> <td style="text-align: right;">1,979億</td> <td style="text-align: right;">3,354億</td> <td style="text-align: right;">62.9%(" 6.3%)</td> </tr> </tbody> </table> <p>【今後の具体的な取組課題】</p> <p>本市は古くから都市整備が進み、また、平成4年度以降景気対策の観点もあり、前倒して公共事業を進めてきた。したがって、当分の間、新たなインフラ投資は抑制し、維持管理に重点を置く。</p> <p>また、工事コストの圧縮策を講じて、公共事業費をさらに抑制する。</p>		平成7年度決算	平成17年度予算	差し引き		一般会計	18,911億	17,285億	1,626億	8.6%(年 0.9%)	投資的・臨時的経費	8,520億	4,383億	4,137億	48.6%(" 4.9%)	公共事業費	5,333億	1,979億	3,354億	62.9%(" 6.3%)
(平成17年度予算ベース) 公共事業費/市税 公共事業費/歳出規模																																	
大阪市	32.2%(8番目)	11.4%(9番目)																															
指定都市平均	37.8%	14.3%																															
	平成7年度決算	平成17年度予算	差し引き																														
一般会計	18,911億	17,285億	1,626億	8.6%(年 0.9%)																													
投資的・臨時的経費	8,520億	4,383億	4,137億	48.6%(" 4.9%)																													
公共事業費	5,333億	1,979億	3,354億	62.9%(" 6.3%)																													

投資的・臨時的経費(=公共事業費+その他)(除く特別会計繰出金)、
公債収入(除く臨時財政対策債・減税補てん債)、市税の推移(61年度=100)



マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的取組	新規事業から維持管理への公共事業の転換	
				2 新手法による投資的経費の追加的圧縮			
				3 特別会計の改革		民間企業やNPO等の活用	
				4 公債発行の削減(一般会計)			
				5 戦略的不良債権処理の体制構築			需給予測・コスト計算等の精査による質・規模の見直し
				6 歳入確保策			

【具体的取組】

新規事業から維持管理への公共事業の転換

- (1) 投資的・臨時的経費はピークの平成7年度決算の8,520億円から平成17年度予算の4,383億円(別紙)へと10年間で半減してきた(48.6%)。既に、かなりの事業量の圧縮をしてきており、従来手法では、今後、同じペースでの圧縮は困難。
- (2) このため、新手法を導入し、新たな視点から見直す。即ち、今後の公共事業は、新規事業重視から効率的な維持管理中心へと質的転換を図る。具体的には別途ガイドラインを定め、維持管理等を中心に、真に必要なものだけを行う。
- (3) 以上の新手法によって、削減率は、年率 5%(5年間で 25%)
- (4) 削減率の考え方

公共事業費

- ・平成4年度以降景気対策の観点から、前倒しで公共事業を進めてきた。
- ・この間(18年間)の公共事業費の前倒しの累計額は2兆776億円と推計される。(単年度経費に換算すると1,154億円)
- ・市税収入が現在と同レベルの昭和62年度の公共事業費の決算額を基準にすると、18年かけて前倒し経費の解消を図るためには、2,629億円(昭和62年度決算) - 1,154億円 = 約1,500億円規模に圧縮する必要がある。
- ・この目標を達成するには、平成17年度予算1,979億円から更に 25%(約 500億円)の削減が必要となる。

その他の臨時的経費(除く特別会計繰出金)

- ・別に見直しを行う特別会計繰出金を除いた額について、公共事業費と同率の削減を図る。
 $(3,378 \text{ 億円} - 974 \text{ 億円}) \times 25\% = 600 \text{ 億円}$ (平成17年度予算) × 25% = 600億円(昭和62年度決算1,584億円)
- ・ を合わせて5年間で 1,100億円の事業額の圧縮を図る。(削減率は5年間で 25%(年率 5%))

《スケジュール》

平成18年度予算から取り組む。

(参考) 投資的・臨時的経費(除く特別会計繰出金)(一般会計平成17年度予算)

(単位:億円)

		17年度予算	内 容	
公共事業費	合計	1,979		
	主なもの	建設	716	道路改築など
		住宅	313	公営住宅など
		港湾	265	新人工島など
		教育	214	校舎建設など
		ゆとりとみどり振興	140	公園整備など
		健康福祉	94	特養建設助成など
		計画調整	71	鉄道整備など
その他	合計	2,404		
	内訳	運用基金	890	中小企業融資、住宅建設資金等融資など
		貸付金	710	住宅供給公社、信用保証協会など
		出資金	88	阪神高速道路(株)、関西国際空港(株)、本州四国連絡高速道路(株)など
		その他	716	維持補修、信用保証協会補助など
合 計	4,383			

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的取組	新規事業から維持管理への公共事業の転換
				2 新手法による投資的経費の追加的圧縮		
				3 特別会計の改革		民間企業やNPO等の活用
				4 公債発行の削減(一般会計)		
				5 戦略的不良債権処理の体制構築		
				6 歳入確保策		
		公募型競争入札等によるコストの圧縮				

【具体的取組】

民間企業やNPO等の活用によるコストの圧縮

(1) により事業対象を精査した上でなお、必要性が認められる事業について、地域、民間企業やNPOなど、本市以外の主体が出来ないかといった代替策を検討・実施することにより、事業費の圧縮を行う。

(例)

PFI(公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法)を活用するとともに、その対象を従来の箱物整備から公営住宅の整備などへも拡大

《スケジュール》

平成18年度予算から取り組む。

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的取組	新規事業から維持管理への公共事業の転換	
				2 新手法による投資的経費の追加的圧縮			
				3 特別会計の改革		民間企業やNPO等の活用	
				4 公債発行の削減(一般会計)			
				5 戦略的不良債権処理の体制構築		需給予測・コスト計算等の精査による質・規模の見直し	
				6 歳入確保策		公募型競争入札等によるコストの圧縮	

【具体的取組】

事業内容の精査によるコストの圧縮

- (1) 本市の事業実施が必要と認められる事業について、質や規模など、内容を精査することにより、事業費の圧縮を行う。
過去の同様の事業の評価などを基に、質や規模など、事業内容を見直す。

《スケジュール》

平成18年度予算から取り組む。

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的取組	新規事業から維持管理への公共事業の転換
				2 新手法による投資的経費の追加的圧縮		
				3 特別会計の改革		民間企業やNPO等の活用
				4 公債発行の削減(一般会計)		
				5 戦略的不良債権処理の体制構築		需給予測・コスト計算等の精査による質・規模の見直し
				6 歳入確保策		

【具体的取組】

公募型競争入札等によるコストの圧縮

(1) 事業の発注に際しては、電子入札の導入による工事コスト自体の低減や公募型競争入札の一層の拡大による競争性の促進による入札価格の引き下げを図り、事業費の圧縮を行う。

他自治体の導入状況(公正取引委員会 平成16年4月1日現在)

47都道府県・13政令指定都市

電子入札 導入済み14団体 導入予定46団体

公募型指名競争入札 全ての案件で採用1団体 一定の基準額以上の案件で採用50団体 未実施9団体

《スケジュール》

平成18年度予算から取り組む。

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的取組	特別会計・一般会計の区分の見直し	
				2 新手法による投資的経費の追加的圧縮			
				3 特別会計の改革			特別会計管理システムの確立
				4 公債発行の削減(一般会計)			一般会計からの繰出の見直し
				5 戦略的不良債権処理の体制構築			国民健康保険事業会計等の健全化
				6 歳入確保策			

【現 状】

- ・本来独立採算性を基本とするが、経済社会情勢の変化などにより、料金等の収入では賄えず、収支が合い償わない事業がある。
- ・時代の変化、事業の性格等に照らせば、本来、一般会計の範疇にあってもおかしくない事業が含まれる。

【資料 1】本市における特別会計

地方自治法の適用を受ける会計		地方公営企業法の適用を受ける会計	
政令等特別会計	大学医学部附属病院事業会計	準公営企業会計	市民病院事業会計
	食肉市場事業会計		中央卸売市場事業会計
	市街地再開発事業会計		港営事業会計
	駐車場事業会計		下水道事業会計
	有料道路事業会計		
	土地先行取得事業会計	公営企業会計	自動車運送事業会計
	母子寡婦福祉貸付資金会計		高速鉄道事業会計
	国民健康保険事業会計		水道事業会計
	心身障害者扶養共済事業会計		工業用水道事業会計
	老人保健医療事業会計		
	介護保険事業会計		
	公債費会計		

【何が問題か】

- ・現在抱える累積欠損金（平成 16 年度末で 2,359 億円）や借入金の償還（借入金残高は平成 16 年度末で 2 兆 8,465 億円）などが将来的に一般会計に大きな負担となる可能性がある。
- ・各担当部局が個々に管理しており、特別会計全体を通じた体系的な管理体制が無い。
- ・特別会計のあり方や一般会計と特別会計の役割分担について総合的な整理、見直しできていない。

【これまでの取組】

- ・これまで、事業を担当する部局において、事業の合理化や効率化などの見直しを図ってきた。
- ・一定の繰出基準に基づき、一般会計で負担すべき費用について補助を行うとともに、これらの基準の見直しを行ってきた。

【今後の具体的な取組課題】

これまで、個別事業の見直しなどを各担当部局で行ってきたが、特別会計全体を通じた体系的な見直しが必要である。個々に管理してきた会計を、統一的に一元管理し、特別会計全体の姿と問題点を明らかにしながら全てについて健全化を急ぐ仕組みが必要である。

一般会計からの繰出基準を見直す。また対象となる事業の合理化・効率化をより進めることにより、繰出金の総額を抑制していく。

国民健康保険事業、老人保健医療事業、介護保険事業、母子寡婦福祉貸付資金、心身障害者扶養共済事業等については、事業運営の改善と制度改正により、健全化を図る。

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的取組	特別会計・一般会計の区分の見直し	
				2 新手法による投資的経費の追加的圧縮			
				3 特別会計の改革		特別会計管理システムの確立	
				4 公債発行の削減(一般会計)		一般会計からの繰出の見直し	
				5 戦略的不良債権処理の体制構築		国民健康保険事業会計等の健全化	
				6 歳入確保策			

【具体的取組】

特別会計・一般会計の区分の見直し

特別会計設置当初との状況の変化、事業の実態（投資リスクの大小・特定収入の大小・法的根拠の有無等）に応じて、特別会計・一般会計の区分の見直しを行い、事業の会計状況の管理等を効率化する。

- (1) 特別会計制度設置の趣旨と現状の乖離、民間での事業の実施状況など、時代の変化に応じて、特別会計の区分を見直し、事業実態を明確化する。
- (2) 特別会計について収支状況や民間での事業の実施状況などを勘案して、特別会計での存続の意義・必要性が薄れたものについて、事業の民営化、一般会計化、廃止などを検討する。
- (3) 事業の実態を明確化するため、市営住宅など収入のある一般会計の事業について、事業分析を行い、特別会計化の可能性について平成 17 年度中に結論を出す。

《スケジュール》

平成 17 年度から取り組む。

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的取組	特別会計・一般会計の区分の見直し		
				2 新手法による投資的経費の追加的圧縮				
				3 特別会計の改革				特別会計管理システムの確立
				4 公債発行の削減(一般会計)				一般会計からの繰出の見直し
				5 戦略的不良債権処理の体制構築				国民健康保険事業会計等の健全化
				6 歳入確保策				

【具体的取組】

特別会計管理システムの確立

財政運営の効率化と会計内容の明確化を図るため、特別会計を一元的に管理する。

(1) 管理体制の構築

各局が個々に管理してきた会計を統一的、一元的に管理する体制を構築する。

(2) ガイドラインの作成

財務状況、生産性等の観点から会計の状況を明らかにするガイドラインを作成する。

(3) アニュアルレポート(年報、年次報告書)の作成

一元的な管理体制のもとで、ガイドラインを用いて会計の分析・評価を行い、特別会計年次報告書を作成する。

《スケジュール》

平成 17 年度に見直し、平成 18 年度から実施

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的取組	特別会計・一般会計の区分の見直し
				2 新手法による投資的経費の追加的圧縮		特別会計管理システムの確立
				3 特別会計の改革		一般会計からの繰出の見直し
				4 公債発行の削減(一般会計)		
				5 戦略的不良債権処理の体制構築		
				6 歳入確保策		国民健康保険事業会計等の健全化

【具体的取組】

一般会計からの繰出の見直し

一般会計からの繰出金（平成 17 年度当初予算 2,500 億円）は、平成 10 年度を基準として年率 2% ずつ増加している。公債費、保険給付に係る負担に対する繰出など削減が困難な繰出額を除いた額 830 億円について、当面 3 年間（平成 18～20 年度）で 3 割削減（ 250 億円、年率 10% ）を図る。

(1) 会計ごとに現行の繰出金を、その性質や必要性によって分類した上で、コストダウンのインセンティブが働くような繰出基準に段階的に見直すとともに、繰出金の抜本的な見直しを行う。

（見直しの内容）

- ・国の基準に基づかない本市任意の繰出のあり方について
- ・黒字・資金剰余を有する会計に対する繰出のあり方について
- ・人件費や物件費など経常費用に基づく繰出金にかかる繰出のあり方について
- ・投資費用に係る繰出金の整理

《スケジュール》

平成 18 年度から取り組む

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的取組	特別会計・一般会計の区分の見直し
				2 新手法による投資的経費の追加的圧縮		特別会計管理システムの確立
				3 特別会計の改革		一般会計からの繰出の見直し
				4 公債発行の削減(一般会計)		国民健康保険事業会計等の健全化
				5 戦略的不良債権処理の体制構築		
				6 歳入確保策		

【具体的取組】

国民健康保険事業会計等(国民健康保険事業、老人保健医療事業、介護保険事業、母子寡婦福祉貸付資金、心身障害者扶養共済事業)の健全化
事業運営の改善と制度改正により国民健康保険事業会計等の健全化を図る。

(1) 未収対策の強化

保険料の時間外徴収や特別徴収制度の拡充、口座振替の加入勧奨の強化、貸付金の回収業務の強化、法的措置の徹底など

例 国民健康保険料の収納率(平成16年度決算)

大阪市 83.9% 指定都市平均 87.7%

(2) 事務費の抑制

職員の嘱託化や人員の見直しに伴う人件費の抑制など

(3) 事業運営の適正化

医療費の過誤請求や過剰医療のチェック体制についてより一層の改善と減免基準の見直しなど

(4) 制度上の問題点の解消

国民健康保険加入者に高齢者が多く、かつ低所得層が多いといった問題と人口構造による地域偏差が生じ、加えて、老人保健制度の改正に伴い市町村単位による財政運営は既に限界を超えている。

運営主体の最小単位を少なくとも都道府県以上とする広域化の実施を国に対して強く要望する。

《スケジュール》

平成17年度から検討し、平成18年度以降順次実施。

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的 取組	5年間で公債発行水準の800億円(除く臨時財政対策債等)までの削減
				2 新手法による投資的経費の追加的圧縮		
				3 特別会計の改革		臨時財政対策債等の使途の財政健全化への限定
				4 公債発行の削減(一般会計)		
				5 戦略的不良債権処理の体制構築		
				6 歳入確保策		

【現 状】

- ・公債発行、公債残高のこの20年間の推移は別紙のとおり。
- ・平成4年度以降は、地方交付税措置のある特別債も含め公債を活用しながら、市民生活に密着した社会資本整備を積極的に進めてきた。最近では抑制しているものの、平成4年度以前(800億円前後)と比べ高水準の公債発行(平成17年度予算1,981億円)となっており、公債残高(平成17年度末見込2兆9,331億円)が累増している状況にある。

他都市

- ・市税収入と公債収入(赤字債である臨時財政対策債・減税補てん債を除いたベース)の比率(=公債収入/市税収入)をみると、大阪市は24.6%と、指定都市平均(除く大阪市)の17.4%を大きく上回っている。
- ・また、公債残高と市税収入との比率(=公債残高/市税収入)をみると、大阪市は477.0%と、指定都市平均(除く大阪市)の439.4%を上回っている。

【何が問題か】

- ・現在の公債発行水準のままでは、公債残高やその償還費(公債費)は、ますます増加する。いずれはこの負担が本格的な人口減少期における財政運営を困難にするのは必至である。持続可能な財政運営を行うには、公債発行額を大幅に削減し、公債残高や公債費の水準を引き下げる必要がある。

【これまでの取組】

- ・「大阪市財政構造の改革に向けて」(平成16.12.17)において、将来の世代に対する負担を抑えるため、平成21年度には市債残高(一般債)の減少を目指しており、そのため、一般債について平成17~20年度の4年間で発行額の20%削減に取り組んでいる。
- ・上記の取組も含め、最近の公債発行の抑制により、公債収入はピーク時の平成7年度決算2,821億円に比して、平成17年度予算では、1,981億円と840億円削減している。

【今後の具体的な取組課題】

大阪市の20~64歳の稼働人口(労働力人口が半数を超える階層)は、平成7年度をピークに既に減少傾向である。また主たる償還財源となる市税収入も今後高い減少率が見込まれる。早急に公債残高を減少させ、償還可能な水準に下げることが必要。

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的取組	5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 新手法による投資的経費の追加的圧縮			
				3 特別会計の改革			
				4 公債発行の削減（一般会計）			
				5 戦略的不良債権処理の体制構築			
				6 歳入確保策			

【具体的取組】

5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・減税補てん債）

当面の目標（5年後）として平成4年度以前の公債発行の水準800億円（昭和62～平成3年度平均）まで抑制する（除く臨時財政対策債・減税補てん債）。

（1）大阪市における都市インフラは既に成熟しており、また平成4年度以降景気対策の観点もあり事業を前倒しで進めてきたことから、基本的には今後新規で整備していくものは少ないと認識。

（2）5年間で800億円の水準まで抑制すると、公債残高（除く臨時財政対策債・減税補てん債）は減少基調になり、10年後には平成17年度末残高の約20%減となる。また公債費も12年後には収束を迎え、現行水準に戻る。

《スケジュール》

平成18年度予算から取り組む。

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的取組	5年間で公債発行水準を2000億円ベースから800億円まで削減(除く臨時財政対策債等)
				2 新手法による投資的経費の追加的圧縮		
				3 特別会計の改革		臨時財政対策債等の使途の財政健全化への限定
				4 公債発行の削減(一般会計)		
				5 戦略的不良債権処理の体制構築		
				6 歳入確保策		

【具体的取組】

赤字債である臨時財政対策債(平成17年度予算340億円)・減税補てん債(平成17年度予算127億円)については、地方全体の財政対策により財源保障がなされているものでもあり引き続き発行を行うこととするが、その使途としては、公債償還や負の遺産処理など財政健全化に資するものに用いるものとする。

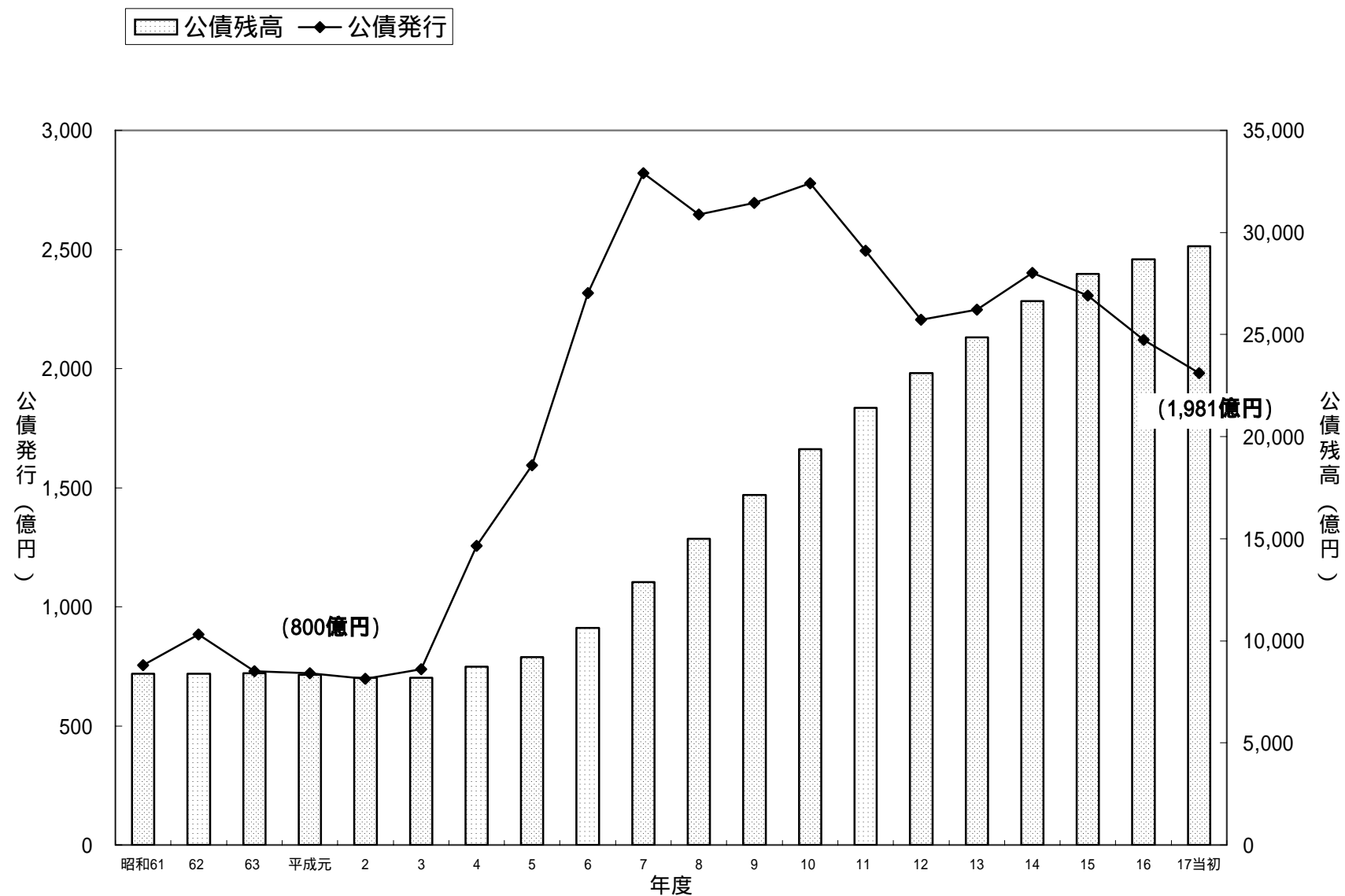
(参考)過去の臨時財政対策債・減税補てん債の発行額の推移

	17予	16決	15決	14決	13決	12決
臨時財政対策債	340億円	441	611	367	157	-
減税補てん債	127億円	140	117	70	72	70
合計	467億円	581	728	437	229	70

《スケジュール》

平成18年度予算から取り組む。

公債発行、公債残高の推移(一般会計)



マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的 取組	総合的な財務リスク管理体制の構築
				2 新手法による投資的経費の追加的圧縮		
				3 特別会計の改革		
				4 公債発行の削減(一般会計)		
				5 戦略的不良債権処理の体制構築		
				6 歳入確保策		
				<p>【現 状】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特別会計の事業や特別会計以外の土地信託事業・監理団体・その他については、各局が個別に管理してきており、全体を統一しての専門家によるリスク管理をしてきていない。 ・特別会計の事業の中には、資産の時価（仮定）に対して多額の累積損益・起債残高・借入金残高を有するものがある。（別紙資料1） ・特別会計以外の土地信託事業・監理団体・その他にも今後、新たな財政負担の発生が見込まれるものがある。（別紙資料2） ・経営破綻に陥った第3セクター5社のうち、4社については特定調停が成立し再建を目指しており、残り1社については会社更生手続中である。 特定調停の成立に際して本市は追加出資、貸付金の劣後化、損失補償などを行った。 		

《資料1》事業収束時負債額イメージ

安倍野再開発事業	約 1,880 億円
有料道路事業	約 20 億円
国民健康保険事業	約 320 億円
土地先行取得事業	約 900 億円
此花西部臨海土地区画整理事業	約 40 億円
市民病院事業	約 120 億円
中央卸売市場事業	約 110 億円
自動車運送事業	約 30 億円

(合計約 3,400 億円)

《資料2》特別会計以外の事業収束時負債額イメージ

オーク 200	約 320 億円
ソーラ 21	約 80 億円
ビッグステップ	約 20 億円
土地開発公社	約 990 億円
道路公社	約 400 億円
その他貸出金等	

(合計約 1,800 億円 +)

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的取組	総合的な財務リスク管理体制の構築
				2 新手法による投資的経費の追加的圧縮		
				3 特別会計の改革		
				4 公債発行の削減(一般会計)		
				5 戦略的不良債権処理の体制構築		
				6 歳入確保策		

【具体的取組】

総合的な財務リスク管理体制の構築

本市のリスク要因全体を一括管理した上で、民間専門家のノウハウを導入した詳細な実態分析等を活用しつつ、財政運営等の対応策を検討・実施する。

(1) リスク要因を局単位ではなく、本市全体で一括管理を行うことにより、関係局の事情・経過を超えた本市総体として有利な客観的・合理的な対応策を検討・実施する。

(2) 民間専門家のノウハウの活用

経営内容の見直し・収支見込の策定

収支改善策の検討・実施(収入の改善策、コストの圧縮策 他)

負債の圧縮方法の検討・実施(財産のより早期・高額での処分策、資産の効率的な運用策 他)

新たな負債発生項目の調査と実態分析

(3) 第3セクター4社については、民間経営ノウハウの活用による再建、専門家による経営監視の継続(特定調停成立後から実施中)

《スケジュール》

平成17年度から検討。平成18年度から実施。

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1	具体的 取組	未収額の圧縮に向けた取組の強化
				2		
				3		
				4		
				5		
				6		
<p>【現 状】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 厳しい財政状況の中、収入確保の必要性が高まっている。 ・ 景気や所得の動向の影響もあり、収納率は低迷している。 ・ 減免制度による減収もある。 <p>《資料 1》 収納率の状況（平成 16 年度決算）</p> <p>市税 現年課税分 98.5% 滞納繰越分 20.5% 総計 93.9% (93.3%)</p> <p>国民健康保険料 現年課税分（除く退職者）82.7% (83.9%)</p> <p>市営住宅家賃 現年度分 98.0% 過年度分 18.8% 総計 90.9% (90.9%)</p> <p>《資料 2》 減免による減収額（平成 15 年度決算）</p> <p>市税 21 億円 国民健康保険料 法定軽減 161 億円 一般減免 75 億円</p> <p>【何が問題か】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 制度によっては未収額（滞納額）の大きさが会計に与える影響が、大きなものになっている。（市税・国民健康保険料） ・ 収納率の低下は負担者のモラルハザードを招きかねず、また、負担とサービスの水準を見直す上での障害となる。 <p>《資料 3》 収入未済額の状況（平成 16 年度決算）</p> <p>市税（含む滞納繰越分） 収入未済額 362 億円 国民健康保険料 現年賦課分（除く退職者）収入未済額 137 億円</p>				<p>【これまでの取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市税・国民健康保険料・住宅使用料の収納率について数値目標を定め、各局で収納対策を実施。 ・ 口座振替の利用促進 ・ より効率的な賦課徴収組織のあり方の検討（税務事務の集約化の検討、国民健康保険料の徴収体制の見直し等） ・ 受益と負担の関係と減免等の再検討（例 都市計画税の軽減措置の廃止） ・ 新たな収入源の調査検討（ネーミングライツ・未利用地の売却促進等） <p>《資料 4》 数値目標</p> <p>市税 平成 15 年度決算 93.3% を 18 年度決算までに 1 ポイント改善</p> <p>住宅使用料 平成 15 年度決算 97.5% を 19 年度決算までに 1 ポイント改善</p> <p>国民健康保険料 平成 15 年度決算 83.9% を 19 年度決算までに 88% 以上に改善（16 年度決算は 82.7%）</p> <p>《資料 5》 口座振替利用率</p> <p>市税 平成 16 年度当初 12.9% 平成 17 年 3 月現在 25.3%</p> <p>国民健康保険料 新規加入世帯 平成 16 年 7 月 1,714 件 平成 17 年 7 月 2,724 件</p> <p>【今後の具体的な取組課題】</p> <p>未収額の圧縮、収入額の確保のための方策の検討・実施。 効率的で強力な賦課徴収体制の運営（市場化テストの対象として検討されている） 受益と負担の明確化による制度の適正化 新たな収入源の確保</p>		

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的取組	未収額の圧縮に向けた取組の強化	
				2 新手法による投資的経費の追加的圧縮			
				3 特別会計の改革			
				4 公債発行の削減(一般会計)			
				5 戦略的不良債権処理の体制構築			
				6 歳入確保策			

【具体的取組】

未収額の圧縮に向けた取組の強化

(1) 数値目標の徹底

未収額の圧縮、収入歩合の改善等に向けた数値目標の設定と実現

例 大阪市税の収納率(平成 16 年度決算)

大阪市 93.9% 指定都市平均 94.4%

(2) 外部の専門家(弁護士・金融機関等)の知識経験の活用と滞納者に対する法的処分の徹底など、厳正な滞納整理

(3) 職員に対する研修の強化などによるスキル・経験の向上

(4) 未収額の発生を未然に防止するため、口座振替・自動払込の加入促進による納期内納付者の確保

(5) 市民が納付しやすい環境づくり

《スケジュール》

平成 17 年度から検討、平成 18 年度本格実施。

マネジメント改革	大項目	財務 リストラチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的取組	未収額の圧縮に向けた取組の強化	
				2 新手法による投資的経費の追加的圧縮			
				3 特別会計の改革			
				4 公債発行の削減(一般会計)			
				5 戦略的不良債権処理の体制構築			
				6 歳入確保策			

【具体的取組】

効率的で強力な賦課徴収体制の整備と運営

事務処理の統合等により、管理部門などを見直し、より効率的な体制運営を行うとともに、賦課徴収体制の強化を図る。

(1) 市税事務所構想の具体化など、事務処理の統合による賦課徴収事務の効率化及び取組強化

24区役所で行っている税務事務について、平成19年度から市長に権限を一本化したうえで、一定数の市税事務所に統合し、税務行政の高度化と組織の強化を図る。

なお、市税事務所の具体化に際しては、税証明書の区役所での発行や申告受付時期の区役所での窓口開設など、市民の利便性維持に配慮する。

(2) 臨時職員の導入や事務の効率化により生み出された人材等を活用した一時的増員・人員の集中投入による取組強化

(3) IT技術の活用等による生産性の向上

《スケジュール》

(1)(2) は、平成17年度から検討し、平成19年度中に実施。

(3) は、平成17年度から検討し、平成18年度以降、順次実施。

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的取組	未収額の圧縮に向けた取組の強化
				2 新手法による投資的経費の追加的圧縮		効率的で強力な賦課徴収体制の整備と運営
				3 特別会計の改革		受益と負担の関係の適正化
				4 公債発行の削減(一般会計)		
				5 戦略的不良債権処理の体制構築		
				6 歳入確保策		新たな収入源の模索

【具体的取組】

受益と負担の関係の適正化

市民が受益している制度について、時代の変化を踏まえ、負担水準が施策目的や受益と負担の観点に照らして適当かどうかを検証して、必要に応じて見直しを実施する。

(1) 例えば、ごみ収集の手数料や保育所保育料などについて適正かどうかの検討を行うほか、本市が独自に実施している各種のサービスの対価や負担軽減措置について、設立趣旨と現状の比較による見直し等を実施

《スケジュール》

平成 17 年度から検討し、平成 18 年度後半以降、順次実施。

マネジメント改革	大項目	財務 リストラクチャリング	課題	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	具体的取組	未収額の圧縮に向けた取組の強化
				2 新手法による投資的経費の追加的圧縮		効率的で強力な賦課徴収体制の整備と運営
				3 特別会計の改革		受益と負担の関係の適正化
				4 公債発行の削減(一般会計)		新たな収入源の模索
				5 戦略的不良債権処理の体制構築		
				6 歳入確保策		

【具体的取組】

新たな収入源の模索

既存の歳入を補完するものとして、新たな収入を確保する。

(1) 課税自主権の活用

徹底した行財政運営コストの効率化・市政改革を進めた上で、市民の理解を得ながら課税自主権について検討を実施する。

(2) 市有財産の有効活用

監理団体分を含む本市所有財産の処分、有効活用や業務に付随する収入の確保を図る。

未利用地の売却・転活用の促進

本市施設のネーミングライツ(スポンサーの企業名・ブランド名などを施設の名称にする権利)の販売

本市施設・印刷物・ホームページなどへの広告掲載

地下鉄、庁舎内の売店等の収益の改善

《スケジュール》

平成 17 年度から順次実施。

マネジメント改革	大項目	資産の流動化	課題	1 施設の利用率の向上	具体的取組	利用者制限の緩和																																																								
				2 施設の活用の見直し		一元的な利用案内情報の提供																																																								
				3 土地の有効活用の促進		利用率の向上																																																								
<p>【現 状】</p> <ul style="list-style-type: none"> 市内には多数の市民利用施設が存在し、貸館業務や自主事業が実施されている。 各施設を所管する局や、管理委託を受けた団体などがそれぞれホームページや配布物等で利用案内情報を発信している。 実際の機能が類似していても、施設の種別により利用状況に大きな差がある。《資料》 <p>《資料》主な市民利用施設の利用状況（平成 15 年度）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>対象施設名</th> <th>施設数</th> <th>主な施設内容</th> <th>平均利用率*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人権文化センター</td> <td>13</td> <td>ホール、会議室</td> <td>12.7%</td> </tr> <tr> <td>区民センター等</td> <td>36</td> <td>ホール、会議室</td> <td>40.9%</td> </tr> <tr> <td>アピオ大阪（労働会館）</td> <td>1</td> <td>会議室、宿泊室</td> <td>47.3%</td> </tr> <tr> <td>勤労者センター</td> <td>1</td> <td>会議室、事務室</td> <td>51.8%</td> </tr> <tr> <td>青年センター</td> <td>2</td> <td>会議室、体育室</td> <td>53.7%</td> </tr> <tr> <td>社会福祉センター</td> <td>1</td> <td>会議室、事務室</td> <td>54.6%</td> </tr> <tr> <td>市民学習センター</td> <td>4</td> <td>研修室、会議室</td> <td>56.6%</td> </tr> <tr> <td>こども文化センター</td> <td>1</td> <td>ホール、展示室</td> <td>70.8%</td> </tr> <tr> <td>老人福祉センター（政策系）**</td> <td>10</td> <td>事務室、大広間</td> <td>11.0人/㎡・年</td> </tr> <tr> <td>青少年会館**</td> <td>12</td> <td>本館、体育館</td> <td>16.6人/㎡・年</td> </tr> <tr> <td>トモノス**</td> <td>26</td> <td>講習室、図書室</td> <td>38.4人/㎡・年</td> </tr> <tr> <td>老人福祉センター（基盤系）**</td> <td>26</td> <td>事務室、大広間</td> <td>51.7人/㎡・年</td> </tr> <tr> <td>合 計</td> <td>133</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>* ホール・会議室などの年間利用実績件数を年間利用可能件数（年間開館日×1日あたりの利用可能時間単位数×室数）で除したもの。なお一部の施設では、自主事業による利用実績を含まず、貸室の利用率のみを表記している。</p> <p>** 利用者への全館開放等を行っており、室単位での利用実績データなし。参考として単位床面積あたりの年間利用者数を表記。</p>				対象施設名	施設数	主な施設内容	平均利用率*	人権文化センター	13	ホール、会議室	12.7%	区民センター等	36	ホール、会議室	40.9%	アピオ大阪（労働会館）	1	会議室、宿泊室	47.3%	勤労者センター	1	会議室、事務室	51.8%	青年センター	2	会議室、体育室	53.7%	社会福祉センター	1	会議室、事務室	54.6%	市民学習センター	4	研修室、会議室	56.6%	こども文化センター	1	ホール、展示室	70.8%	老人福祉センター（政策系）**	10	事務室、大広間	11.0人/㎡・年	青少年会館**	12	本館、体育館	16.6人/㎡・年	トモノス**	26	講習室、図書室	38.4人/㎡・年	老人福祉センター（基盤系）**	26	事務室、大広間	51.7人/㎡・年	合 計	133			<p>【何が問題か】</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業目的によっては年齢等の利用者制限を設けた施設が存在し、空き室があっても利用できない状況が生じている。 各管理者がそれぞれに情報発信しており、分かりにくい。 平均利用率が4割程度と低く、特に1割程度しか利用されていない施設も存在するなど、事業として生産性が乏しい状況が生じている。 <p>【これまでの取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> 個々のホームページをリンクしているので、施設内容、設備、利用料金、申込方法など各施設の情報が整理されていない。 <p>【今後の具体的な取組課題】</p> <p>市民への一層の開放や情報提供の充実に努めて施設利用を促進し、市民活動の活性化や施設の生産性の向上を目指す必要がある。</p> <p>施設の性質にもよるが、少なくとも利用率50%以上の確保を目指した運営プログラムを実施する必要がある。</p>		
対象施設名	施設数	主な施設内容	平均利用率*																																																											
人権文化センター	13	ホール、会議室	12.7%																																																											
区民センター等	36	ホール、会議室	40.9%																																																											
アピオ大阪（労働会館）	1	会議室、宿泊室	47.3%																																																											
勤労者センター	1	会議室、事務室	51.8%																																																											
青年センター	2	会議室、体育室	53.7%																																																											
社会福祉センター	1	会議室、事務室	54.6%																																																											
市民学習センター	4	研修室、会議室	56.6%																																																											
こども文化センター	1	ホール、展示室	70.8%																																																											
老人福祉センター（政策系）**	10	事務室、大広間	11.0人/㎡・年																																																											
青少年会館**	12	本館、体育館	16.6人/㎡・年																																																											
トモノス**	26	講習室、図書室	38.4人/㎡・年																																																											
老人福祉センター（基盤系）**	26	事務室、大広間	51.7人/㎡・年																																																											
合 計	133																																																													

マネジメント改革	大項目	資産の流動化	課題	1 施設の利用率の向上	具体的取組	利用者制限の緩和	
				2 施設の活用の見直し		一元的な利用案内情報の提供	
				3 土地の有効活用の促進		利用率の向上	
<p>【具体的取組】</p> <p>利用者制限の緩和</p> <p>(1)施設の設置趣旨やその事業目的によって年齢などの利用者制限を設けた施設があり、利用率向上には制限の緩和が必要である。</p> <p>(2)制限の緩和では、本来の事業対象者の利用が妨げられない範囲内で、申し込みの弾力的運用等を行う。</p> <p>《スケジュール》 平成 17 年度中に検討作業を終え、平成 18 年度から全面实施。</p>							

マネジメント改革	大項目	資産の流動化	課題	1 施設の利用率の向上	具体的取組	利用者制限の緩和	
				2 施設の活用の見直し		一元的な利用案内情報の提供	
				3 土地の有効活用の促進		利用率の向上	
<p>【具体的取組】</p> <p>一元的な利用案内情報の提供</p> <p>(1)施設の利用率向上には、各管理者が発信する利用案内情報を一元的にまとめて、より分かりやすい案内を行う必要がある。</p> <p>(2)現在それぞれの管理者が発信している利用案内情報を横断的に網羅した一覧表を作成し、ホームページ上で公開する。</p> <p>(3)将来的には、市民利用施設を一括管理し、より効率的な情報案内や管理運営を実現する。</p> <p>《スケジュール》 平成 17 年度から取組、平成 18 年度には全ての施設において実施する。</p>							

マネジメント改革	大項目	資産の流動化	課題	1 施設の利用率の向上	具体的取組	利用者制限の緩和	
				2 施設の活用の見直し		一元的な利用案内情報の提供	
				3 土地の有効活用の促進		利用率の向上	
<p>【具体的取組】</p> <p>利用率の向上</p> <p>(1)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。</p> <p>《スケジュール》</p> <p>平成 18 年度から全施設について取り組む。</p>							

マネジメント改革	大項目	資産の流動化	課題	1 施設の利用率の向上	具体的取組	面積当たり経費の削減
				2 施設の活用の見直し		
				3 土地の有効活用の促進		統廃合

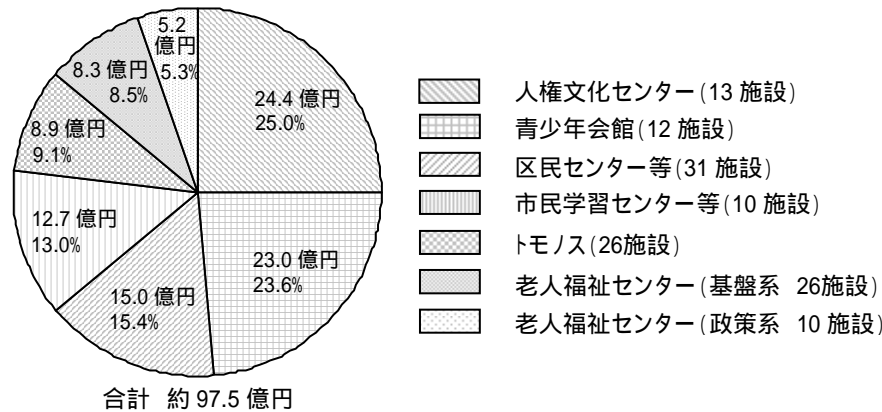
【現 状】

- ・各區ごとに整備された基盤的施設と、政策的に整備された施設が存在し、それぞれ貸館業務や自主事業が実施されている。
- ・主な 133 施設の管理に、年間約 100 億円、人員約 1,000 人を要している。《資料 1》
- ・実際の機能が類似していても、施設の種別により単位面積あたりの管理費に大きな差がある。《資料 2》
- ・築 30 年前後の施設が多く、近い将来に集中的に更新時期を迎える。

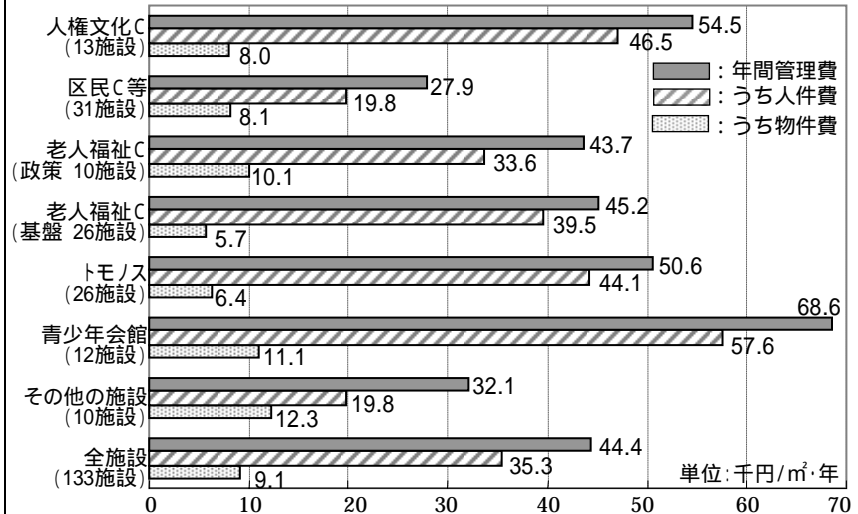
【何が問題か】

- ・大半の施設管理委託に市場原理が生じておらず、非効率的である。
- ・施設の所有と運営が一体的に捉えられ、施設の運営・活用が硬直化している。

《資料 1》主な市民利用施設の種別ごとの年間管理費（平成 15 年度実績）



《資料 2》主な市民利用施設の単位面積あたりの管理費



資料1・2に関して

- * 区民センターの36施設のうち、区役所に併設されて区が一体的に管理している5施設は対象から除いている。
- * 自主事業を行っている施設については、その事業に携わる職員の人件費が含まれる。

【これまでの取組】

- ・関連団体を活用し、管理委託を行っている。
- ・最近建築された施設の多くは複合施設として整備されているが、施設事業のあり方を精査する必要がある。

【今後の具体的な取組課題】

- 指定管理者制度の導入を進める。
- 施設の効率的・効果的な活用を図るとともに統廃合を進める。

マネジメント改革	大項目	資産の流動化	課題	1 施設の利用率の向上	具体的取組	面積当たり経費の削減	
				2 施設の活用の見直し			
				3 土地の有効活用の促進		統廃合	
<p>【具体的取組】</p> <p>面積当たり経費の削減</p> <p>(1)より効率的な管理運営を実践し、経費を削減する必要がある。</p> <p>(2)施設の管理運営は、指定管理者制度の導入など原則として競争原理の生じる形態での外部委託とし、その効率化・変動化を図る。</p> <p>《スケジュール》 平成 17 年度から取り組む。</p>							

マネジメント改革	大項目	資産の流動化	課題	1 施設の利用率の向上	具体的取組	面積当たり経費の削減	
				2 施設の活用の見直し			
				3 土地の有効活用の促進			

【具体的取組】

統廃合

- (1)施設において実施される各種事業について、その公共性に応じて廃止や民間委託も含めた今後のあり方を整理する。
- (2)施設本来の設置目的を損なわない範囲で、ニーズに応じた運用や柔軟な利用料金の設定、また廃校後の校舎や運動場用地の活用を図るなど施設の有効活用に努める。
- (3)同時に、施設自体のあり方についても転用や複合化、廃止も含めて見直し、全庁的な組織のもとで方向性を示す。

《スケジュール》

平成 18 年度から取り組み、平成 19 年度中には方向性を示す。
平成 19 年度から統廃合を進める。

マネジメント改革	大項目	資産の流動化	課題	具体的取組	未利用地の処分
			1 施設の利用率の向上		転活用の徹底
			2 施設の活用の見直し		
			3 土地の有効活用の促進		
<p>【現 状】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市域全域（222 ㎢）の 25%強の 57 ㎢が市有地（含む道路） ・市有地・監理団体には利用予定のない土地や利用予定はあるが現在未利用のものがある。 ・市の未利用地は各局単位で管理されている（処分は財政局・港湾局） <p>（資料 1）大阪市有地の状況（平成 16 年度末）《別紙 1》 （資料 2）市有地の主な用途（平成 16 年度末）《別紙 1》</p> <p>【何が問題か】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・未利用地が多い。 ・事業予定地について事業化が長期化し、空き地が多い。 ・転活用されている土地について、政策的に無償・減額しているもの、地元要望等により暫定利用が長期化しているものがある。 ・国庫補助金を受けた土地について目的外使用・収益が禁止されている。（暫定利用も困難） ・土地開発公社が時価簿価差を抱える土地を長期保有し、金利負担が生じている。 ・監理団体の保有地を含めた未利用地に関する情報を一元化しての有効活用に向けた分析、企画立案機能が弱い。 ・測量、境界確定、地下埋設物、土壤汚染処理等が商品化に障害。 			<p>【これまでの取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大阪市財産運用委員会等で未利用地を調査し、事業予定地を除く未利用地について、市内部における転活用・外部への貸付・売却処分を実施。 ・「大阪市財政構造の改革に向けて(資料)(平成16年12月17日)」において、未利用地の売却促進による40億円の収入確保を平成16年度以降4年間の目標として設定 <p>（資料 3）財政局での売却額 平成 14 年度 21 億円 15 年度 50 億円 16 年度 153 億円</p> <p>（資料 4）財政局での処分（売却、転活用）面積状況(17.4.1) 活用検討地 75 万㎡、処分検討地 19 万㎡、合計 94 万㎡の内、11 万㎡が処分又は活用済（約 12%）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・港湾局分譲地については、臨港地区の活性化を行い、処分を促進する観点から、分譲地の一部を暫定的に事業用定期借地に変更し企業を誘致するなど処分の促進。 <p>【今後の取組課題】</p> <p>事業用地の洗い直しの徹底や測量、境界確定、地下埋設物、土壤汚染処理等の商品化の障害への対応などを進めることで未利用地についての処分を進める必要がある。</p> <p>当面利用見込みのない土地の転活用の促進を図るとともに、既に転活用している土地の賃料水準等、あり方を見直す。</p> <p>併せて、土地開発公社の長期保有土地についての有効利用を図る。</p>		

マネジメント改革	大項目	資産の流動化	課	1 施設の利用率の向上	具体的取組	未利用地の処分	
			題	2 施設の活用の見直し			
				3 土地の有効活用の促進		転活用の徹底	

【具体的取組】

未利用地の処分

市民の貴重な財産である本市所有の土地のうち、利用計画のない土地及び利用計画はあるが事業化の目処が立たない用地について、本市としての活用を検討するものと処分を検討するものに分類した上で、処分検討地については、売却を促進することで、税外収入並びに固定資産税等の確保と金利負担の削減などを図る。

- (1) 全市の市有地（利用予定がある土地を含む）一元管理の実施。
市有地(監理団体等の保有地を含む)に関する情報の一元化、有効活用に関する分析、企画立案機能を民間シンクタンク(様々な分野の専門家を集めた研究組織)の活用などにより強化する。
未利用地（特に活用検討地）について、事業化の目処や継続保有の必要性を精査し、売却可能な土地をさらに抽出する。
(例 10年以上利用計画の確定しない土地については処分を行う。)
全ての未利用地について将来の必要性を判断するため、利用の検討状況・地元の要望内容等を情報公開し、オープンな議論を進める。
長期貸付地の効率的な処分方法の検討を行うなど、処分促進を図る。
- (2) 施設の新築建替に当たっては、高度利用・複合利用を図り、余剰地を生み出すとともに、施設の統廃合跡地の有効活用（処分・貸付）を図る。
- (3) 民間業者の活用
市有地の商品化等に当たっての民間業者のノウハウの活用を検討

《スケジュール》

平成 18 年度から取り組む。

マネジメント改革	大項目	資産の流動化	課題	1 施設の利用率の向上	具体的取組	未利用地の処分	
			2 施設の活用の見直し				
			3 土地の有効活用の促進	転活用の徹底			

【具体的取組】

転活用の徹底

市民の貴重な財産である本市所有の土地のうち、利用計画のない土地及び利用計画はあるが事業化の目処が立たない用地のうち、引き続き、活用を検討する土地については、暫定利用等を積極的に行い、収入の確保を図る。

また、暫定利用されている土地について、利用方法などの見直しを図る。

(1) 転活用の障害となる法制度の改正要望

例 国庫補助金を受けて取得したことによる転活用の制限についての緩和を国に働きかける。

(2) 無償貸付地の原則有償化と賃料減額の見直しなど、収益性のある暫定利用を進める。

(3) 総務省の土地開発公社経営健全化対策（平成16年12月27日）を活用し、市の再取得などにより土地開発公社の長期保有土地を解消するとともに、土地の有効活用を進める。

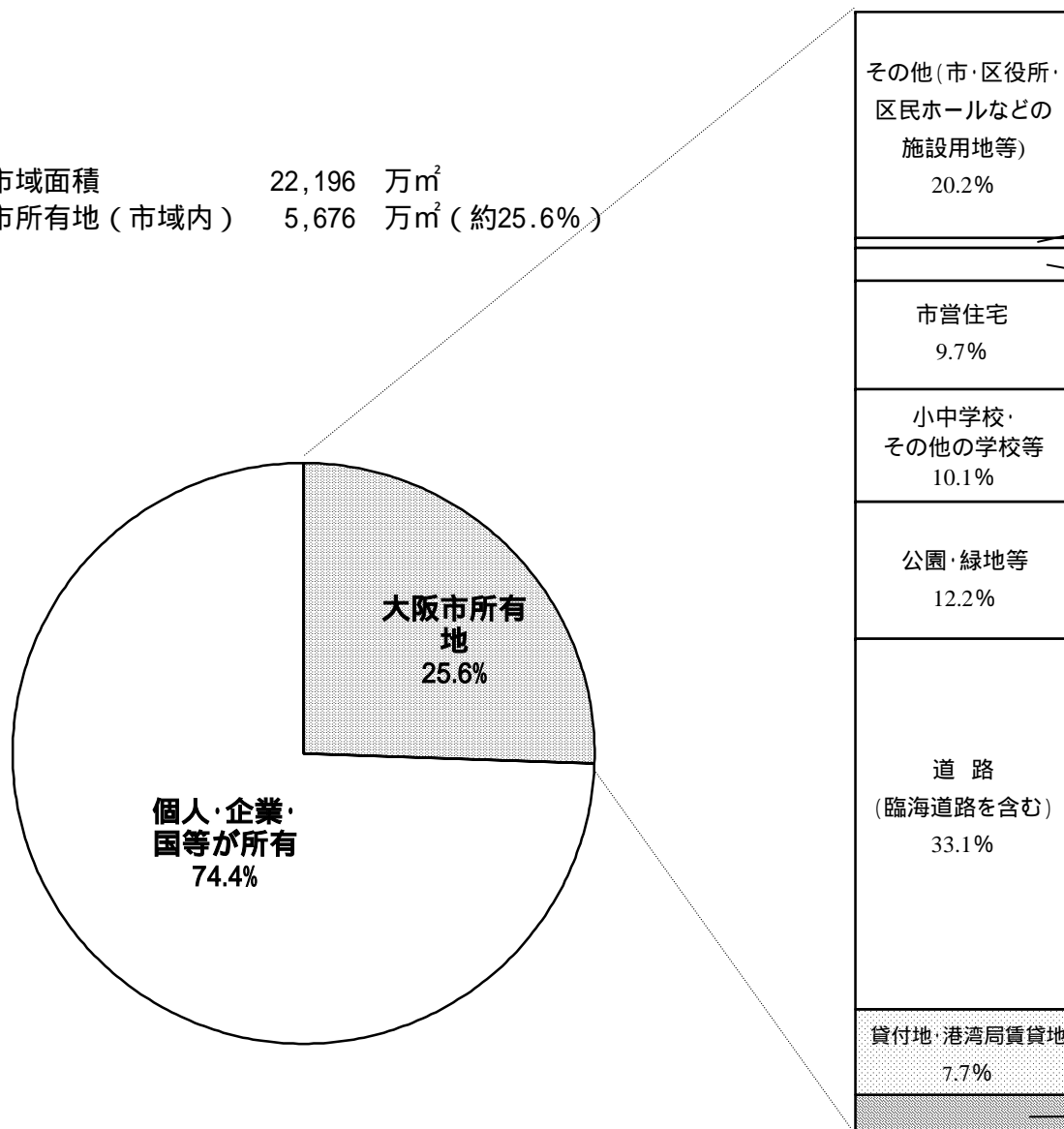
(4) 未利用地の暫定利用として駐車場の用途に供されている土地について、そもそも駐車場の用途に供すべき土地かどうか、経営努力の余地の有無、運営主体の適否などの見直しを行うとともに、委託等の手続や賃貸料の見直しなどを行う。

《スケジュール》

平成 17 年度から取り組む。

(資料 1) 大阪市所有地(市域内分)の状況(平成 16 年度末)

大阪市域面積 22,196 万㎡
 大阪市所有地(市域内) 5,676 万㎡(約25.6%)



(資料 2) 市有地の主な用途(平成 16 年度末)

用途	面積(万㎡)
大阪市所有地(市域内)	5,676
(内訳)	
道路(臨海道路含む)	1,880
公園・緑地等	695
小中学校・その他の学校等	571
市営住宅	551
下水処理場・浄水場	166
霊園	48
貸付地・港湾局賃貸地	434
未利用地・港湾局分譲予定地	184
その他	1,147

その他市域外に 407 万㎡の土地を所有。

大阪市政改革 現状と課題

マネジメント改革	大項目	グループ経営の質的向上 (監理団体及び関連団体)	課題	1 大阪市の関与の見直し	具体的取組	委託料・出資の見直し	法人形態の見直し	組織運営体制の見直し
<p>【現 状】</p> <ul style="list-style-type: none"> 大阪市の関与が大きい関連団体（146）のうち、監理団体（66）については、監理団体評価委員会から団体の統廃合・再編（株式会社への出資の見直し、法人形態の見直し等を含む）委託料削減目標、人的関与の見直し等に関する報告を受けた(平成 17 年 9 月)。 報告団体（10）及びその他の関連団体（70）への財政的・人的関与の詳細については、現在調査中である。 <p>(資料) 大阪市の関与が大きい関連団体 - 別紙のとおり</p> <p>【何が問題か】</p> <ul style="list-style-type: none"> 大阪市の関与が大きい関連団体には、財政・人事に関する問題など、大阪市の抱える様々な問題が集約されている。 そのため、大阪市の委託料等財政的関与は適切か又今後とも株式会社への資本関与等が必要か、公益法人という法人形態での事業運営は適切か、事業・業務の量に比べ、過剰な人員の配置や給与・手当の支払いがなされていないか、などを明らかにした上、不適切なものは見直し、オール大阪市グループ経営の質的向上につなげる必要がある。 				<p>【これまでの取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> 監理団体（66）について、本年 4 月に外部の専門家により構成する監理団体評価委員会に対して団体の統廃合・再編、委託料等財政的関与の見直し等に関する報告を本年 9 月末までに求めた。 報告団体（10）及びその他の関連団体（70）は、平成 16 年度決算等の状況について、その公表に向けとりまとめた。 <p>【今後の取組課題】</p> <p>監理団体への委託料・出資の見直しの実施、報告団体・その他の関連団体への委託料・出資の見直しを検討</p> <p>監理団体は、法人形態の見直しの実施、報告団体・その他の関連団体は、法人形態の見直しを検討</p> <p>監理団体・報告団体・その他の関連団体への派遣職員の引きあげやOB 職員の雇用のあり方を見直しを含む大阪市の人的関与と団体の組織運営体制の見直しを検討</p>				

大阪市の関与が大きい関連団体一覧(146団体・平成17年7月1日現在)

監理団体(66団体)

所管名	項番	団体名
市長室	1	(財)大阪都市協会
	2	(財)大阪国際交流センター
	3	(財)大阪二十一世紀協会
市民局	4	(財)大阪市女性協会
	5	(財)アジア・太平洋人権情報センター
財政局	6	(財)大阪市開発公社
計画調整局	7	(財)大阪市都市工学情報センター
	8	(株)湊町開発センター
	9	大阪外環状鉄道(株)
	10	(株)大阪シティドーム
健康福祉局	11	(財)大阪市勤労福祉文化協会
	12	(社)大阪社会医療センター
	13	(財)大阪市環境保健協会
	14	(財)大阪市救急医療事業団
	15	(財)大阪市おとしより健康センター
	16	(財)大阪市医療事業振興協会
ゆとりとみどり振興局	17	(財)大阪市公園協会
	18	(財)大阪市スポーツ振興協会
	19	(財)大阪城ホール
	20	(財)大阪市体育協会
経済局	21	(財)IAAF世界陸上2007大阪大会組織委員会
	22	(財)大阪国際経済振興センター
	23	(財)大阪市都市型産業振興センター
	24	大阪市信用保証協会
	25	(株)大阪キャッスルホテル
	26	(株)大阪マーチャンダイズ・マート
	27	アジア太平洋トレードセンター(株)
	28	大阪中小企業輸入振興(株)
	29	(株)大阪鶴見フラワーセンター
	30	大阪市商業振興企画(株)
都市環境局	31	(財)大阪市下水道技術協会
	32	(財)地球環境センター
環境事業局	33	(財)大阪産業廃棄物処理公社
	34	(財)大阪市環境事業協会
住宅局	35	大阪市住宅供給公社
	36	(財)大阪市建築技術協会
建設局	37	(財)大阪市都市建設技術協会
	38	大阪市土地開発公社
	39	大阪市道路公社
	40	大阪地下街(株)
	41	大阪市住地開発(株)
	42	クリスタ長堀(株)

港湾局	43	(財)大阪港湾頭公社	
	44	(財)大阪港湾開発技術協会	
	45	大阪港振興(株)	
	46	大阪港湾頭ターミナル(株)	
	47	大阪港木材倉庫(株)	
	48	(株)大阪港トランスポートシステム	
	49	大阪港スポーツアイランド(株)	
	50	大阪ウォーターフロント開発(株)	
	51	(株)大阪ワールドトレードセンタービルディング	
	52	(株)ユー・エス・ジェイ	
	大阪市立大学	53	(財)大阪市立大学後援会
		54	(財)大阪市立大学医学振興協会
教育委員会事務局	55	(財)大阪市教育振興公社	
	56	(財)大阪市文化財協会	
	57	(財)大阪市美術振興協会	
	58	(財)大阪科学振興協会	
	59	(財)大阪国際平和センター	
交通局	60	(財)大阪市交通事業振興公社	
	61	(財)大阪市交通局協力会	
	62	交通サービス(株)	
	63	大阪運輸振興(株)	
水道局	64	(財)大阪市水道事業サービス協会	
	65	(財)大阪市水道技術協会	
消防局	66	(財)大阪市消防振興協会	

報告団体(10団体)

所管名	項番	団体名
危機管理室	1	(財)大阪府暴力団対策推進センター
計画調整局	2	関西高速鉄道(株)
	3	大阪国際空港ターミナル(株)
	4	西大阪高速鉄道(株)
	5	中之島高速鉄道(株)
健康福祉局	6	(株)かんでんエルハート
ゆとりとみどり振興局	7	(財)大阪観光コンベンション協会
	8	(財)国際花と緑の博覧会記念協会
経済局	9	(財)大阪生涯職業教育振興協会
	10	(財)大阪市農業センター

その他の関与が大きい関連団体(62団体)

所管名	項番	団体名
市民局	1	(社)大阪市人権協会
健康福祉局	2	(財)大阪市民共済会
	3	(社)大阪社会福祉協議会
	4	(社)みおつくし福祉会
	5	(社)大阪市障害者福祉・スポーツ協会
	6	(財)大阪市身体障害者団体協議会
	7	(社)大阪市老人クラブ連合会
	8	(社)大阪生活衛生協会
	9	(財)大阪バイオサイエンス研究所
	10	(財)大阪市中小企業勤労者福祉サービスセンター
港湾局	11	(社)大阪港振興協会
	12	(社)大阪市青港会
教育委員会事務局	13	(財)大阪市学校給食協会
	14	(財)大阪市青少年活動協会

(各区コミュニティ協会)

所管名	項番	団体名
市民局	1	(財)北区コミュニティ協会
	2	(財)都島区コミュニティ協会
	3	(財)福島区コミュニティ協会
	4	(財)此花区コミュニティ協会
	5	(財)中央区コミュニティ協会
	6	(財)西区コミュニティ協会
	7	(財)港区コミュニティ協会
	8	(財)大正区コミュニティ協会
	9	(財)天王寺区コミュニティ協会
	10	(財)浪速区コミュニティ協会
	11	(財)西淀川区コミュニティ協会
	12	(財)淀川区コミュニティ協会
	13	(財)東淀川区コミュニティ協会
	14	(財)東成区コミュニティ協会
	15	(財)生野区コミュニティ協会
	16	(財)旭区コミュニティ協会
	17	(財)城東区コミュニティ協会
	18	(財)鶴見区コミュニティ協会
	19	(財)阿倍野区コミュニティ協会
	20	(財)住之江区コミュニティ協会
	21	(財)住吉区コミュニティ協会
	22	(財)東住吉区コミュニティ協会
	23	(財)平野区コミュニティ協会
	24	(財)西成区コミュニティ協会

(各区社会福祉協議会)

所管名	項番	団体名
健康福祉局	1	(社)北区社会福祉協議会
	2	(社)都島区社会福祉協議会
	3	(社)福島区社会福祉協議会
	4	(社)此花区社会福祉協議会
	5	(社)中央区社会福祉協議会
	6	(社)西区社会福祉協議会
	7	(社)港区社会福祉協議会
	8	(社)大正区社会福祉協議会
	9	(社)天王寺区社会福祉協議会
	10	(社)浪速区社会福祉協議会
	11	(社)西淀川区社会福祉協議会
	12	(社)淀川区社会福祉協議会
	13	(社)東淀川区社会福祉協議会
	14	(社)東成区社会福祉協議会
	15	(社)生野区社会福祉協議会
	16	(社)旭区社会福祉協議会
	17	(社)城東区社会福祉協議会
	18	(社)鶴見区社会福祉協議会
	19	(社)阿倍野区社会福祉協議会
	20	(社)住之江区社会福祉協議会
	21	(社)住吉区社会福祉協議会
	22	(社)東住吉区社会福祉協議会
	23	(社)平野区社会福祉協議会
	24	(社)西成区社会福祉協議会

監理団体等が20%以上出資している団体(8団体)

所管名	項番	団体名
経済局	1	オーエムエム・サービス(株)
	2	(株)エーティーシーサービス
都市環境局	3	大阪環境保全(株)
住宅局	4	(株)大阪ハウジングサービス
建設局	5	大阪地下街サービス振興(株)
	6	堂島地下街(株)
港湾局	7	大阪臨海サービス(株)
	8	南港航空貨物ターミナル(株)

マネジメント改革	大項目	グループ経営の質的向上(監理団体及び関連団体)	課題	1 大阪市の関与の見直し	具体的取組	委託料・出資の見直し	
						法人形態の見直し	
						組織運営体制の見直し	
<p>【具体的取組】 委託料・出資の見直し</p> <p>(1) 監理団体(66)への委託料について、監理団体評価委員会の報告に従い、平成16年度予算比30%削減(約934億円 約654億円)を実施し、委託料の大幅な削減を図る。</p> <p>《スケジュール》 平成17～19年度の3年間で実施</p> <p>(2) 報告団体(10)及びその他の関連団体(70)への委託料約208億円《16決算》の見直しについては、評価委員会の報告に準じた削減となるよう、平成18年度予算に反映させるべく早急に検討する。</p> <p>《スケジュール》 平成18年度から実施</p> <p>(3) 監理団体のうち株式会社について、監理団体評価委員会から当初の出資目的が達成され又はされつつあると報告のあった株式会社に対する出資の見直しを行い、株式の全部又は一部の売却処分を実施する。</p> <p>《スケジュール》 平成18、19年度で実施</p> <p>(4) 報告団体及びその他の関連団体のうち株式会社についても本市及び監理団体からの出資の見直しを検討する。</p> <p>《スケジュール》 平成18年度から実施</p> <p>監理団体の統廃合・再編については、監理団体評価委員会の報告に従い、実施する。</p>							

マネジメント改革	大項目	グループ経営の質的向上(監理団体及び関連団体)	課題	1 大阪市の関与の見直し	具体的取組	委託料・出資の見直し	
						法人形態の見直し	
						組織運営体制の見直し	
<p>【具体的取組】 法人形態の見直し (1)監理団体評価委員会から団体の収入に占める法人税法上の収益事業の割合が大きく株式会社化すべきであると報告のあった(財)大阪市交通局協力会については法人形態の見直しを実施し、その他の団体についても、団体の統廃合・再編の状況などを見ながら、法人形態の見直しを検討する。</p> <p>《スケジュール》 平成 18 年度中に実施</p> <p>(2)同様に、報告団体及びその他の関連団体のうち、財団法人及び社団法人については、今後調査・分析を行い、団体の収入に占める法人税法上の収益事業の割合が大きい団体について、法人形態の見直しを検討する。</p> <p>《スケジュール》 平成 18 年度から実施</p>							

マネジメント改革	大項目	グループ経営の質的向上(監理団体及び関連団体)	課題	1 大阪市の関与の見直し	具体的取組	委託料・出資の見直し	
						法人形態の見直し	
						組織運営体制の見直し	
<p>【具体的取組】 組織運営体制の見直し (1)監理団体については、団体への委託料・出資の見直し、法人形態の見直しとあわせて、派遣を継続する一定の考え方に該当しない場合、派遣職員を引きあげる（現在の派遣者数の約8割程度は引きあげることになるものと見込まれる）。 派遣継続の考え方 派遣の継続が必要と考えられるのは、経営再建中の団体や出えん・出資者としての最低限の監理が必要な場合、他の出えん・出資者との関係で引きあげが困難な場合等。 (2)報告団体及びその他の関連団体への派遣についても、派遣を継続する考え方を明確にし、現在派遣している団体ごとの状況を個々に精査し、可能な限り引きあげる（人材マネジメントの再構築の項目参照）。</p> <p>《スケジュール》 平成17年度に派遣に関する考え方を整理し、平成18年以降順次引きあげる。</p> <p>(3)OB職員の再就職のあり方についての検討を進めるとともに、大阪市の人的関与と団体の組織運営体制の考え方を整理する。</p> <p>OB職員の再就職のあり方については、退職時の役職等に応じた慣習的な取扱いは撤廃し、真に必要とされる経験と能力を有する人材を登用するなど、その考え方を整理する。</p> <p>今後、その実施状況を公表する（OB職員の再雇用のために団体を維持しているとの疑惑を払拭する）。</p> <p>《スケジュール》 民間企業を含めたOB職員の再就職状況について、平成17年度に実態を明らかにするとともに透明な再就職ルールを決め平成18年度から毎年調査結果を公表</p>							

マネジメント改革	大項目	人材マネジメントの再構築	課題	1 職員数の削減	具体的取組	職員採用の凍結。当面5年間で5,000人を超える職員数を削減																																
				2 人材の弾力的運用		共通管理業務の集約及び民間への業務委託																																
						監理団体等派遣職員の大幅な引きあげ																																
						50歳からの早期退職制度の導入																																
<p>【現 状】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在の大阪市の職員数は47,693人(平成17年5月1日現在)で、他都市と人口当たり職員数を比較しても突出して多い。(資料1) ・経常経費削減が強く求められる中、人件費は経常経費の約25%を占めている。(平成17年度予算) ・今後5年間で6,000人以上が定年退職予定。 ・庶務担当等共通管理業務に多くの職員が従事している。 ・監理団体等本市の関連団体に多くの職員が派遣されている。(平成17年7月1日現在 監理団体等(146団体)への派遣職員 1,966名) ・早期退職制度は、適用対象が55歳以上に限定されている。(平成16年度末の場合、年度末退職者の内1/5程度が早期退職者) <p>《資料1》他都市との比較 人口1万人当たり職員数 (大阪市と同様人口規模の大きい横浜市と名古屋市との比較)</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">大阪市</th> <th style="text-align: center;">横浜市</th> <th style="text-align: center;">名古屋市</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>常住人口(人)</td> <td style="text-align: center;">185</td> <td style="text-align: center;">95</td> <td style="text-align: center;">140</td> </tr> <tr> <td>昼間人口(人)</td> <td style="text-align: center;">131</td> <td style="text-align: center;">105</td> <td style="text-align: center;">119</td> </tr> </tbody> </table> <p style="font-size: small;">人口は平成12年度国勢調査、職員数は平成16年度定員管理調査に基づき算出</p> <p>【何が問題か】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまで一定の取組はなされたものの、十分な人員削減がなされていない。 ・これまでの行財政改革の取組でも人員削減を行ってきたが、削減率は8%にとどまる。(平成13年度以降の取組) ・これまでの削減の取組は、税収や人口規模など客観的指標による目標設定をして削減を図るという発想がなかった。 ・市役所では、民間でもできる仕事をやっているとの指摘が経済界からなされている。 					大阪市	横浜市	名古屋市	常住人口(人)	185	95	140	昼間人口(人)	131	105	119	<p>【これまでの取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまでの行財政改革の取組により、平成12年10月から平成17年5月の比較で、4,161名(8%)(年率1.6%)削減している。 《資料2》 <p>「新行財政改革計画」(平成13年3月策定)の取組</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">H12.10</th> <th style="text-align: center;">H17.5</th> <th style="text-align: center;">増減</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>市長部局等</td> <td style="text-align: center;">40,092</td> <td style="text-align: center;">37,484</td> <td style="text-align: center;">2,608(6.5%)</td> </tr> <tr> <td>交通局</td> <td style="text-align: center;">9,269</td> <td style="text-align: center;">7,908</td> <td style="text-align: center;">1,361(14.7%)</td> </tr> <tr> <td>水道局</td> <td style="text-align: center;">2,493</td> <td style="text-align: center;">2,301</td> <td style="text-align: center;">192(7.7%)</td> </tr> <tr> <td>合 計</td> <td style="text-align: center;">51,854</td> <td style="text-align: center;">47,693</td> <td style="text-align: center;">4,161(8.0%)</td> </tr> </tbody> </table> <p>【今後の具体的な取組課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> 退職者の不補充 共通管理業務の集約化・民間委託化 監理団体等関連団体からの派遣職員の引きあげ 早期退職制度の拡充 				H12.10	H17.5	増減	市長部局等	40,092	37,484	2,608(6.5%)	交通局	9,269	7,908	1,361(14.7%)	水道局	2,493	2,301	192(7.7%)	合 計	51,854	47,693	4,161(8.0%)
	大阪市	横浜市	名古屋市																																			
常住人口(人)	185	95	140																																			
昼間人口(人)	131	105	119																																			
	H12.10	H17.5	増減																																			
市長部局等	40,092	37,484	2,608(6.5%)																																			
交通局	9,269	7,908	1,361(14.7%)																																			
水道局	2,493	2,301	192(7.7%)																																			
合 計	51,854	47,693	4,161(8.0%)																																			

マネジメント改革	大項目	人材マネジメントの再構築	課題	1 職員数の削減	具体的取組	職員採用の凍結。当面 5 年間で 5,000 人を超える職員数を削減	
				2 人材の弾力的運用		共通管理業務の集約及び民間への業務委託	
						監理団体等派遣職員の大幅な引き上げ	
						50 歳からの早期退職制度の導入	
<p>【具体的取組】 平成 18 年度より 5 年間、新規職員の採用を凍結する。 ただし、専門的資格を要する職種等で正規職員として採用しないと確保しがたい人材については例外的に採用する。 当面 5 年間の定年退職予定者は約 6,000 人であるが、この取組により 5,000 人を超える削減を行う。 この他、市立大学等の独立行政法人化により削減(2000 人程度)をはかり、平成 22 年度には、職員数 3 万人台を実現する。</p> <p>(1)専門的資格を要し、正規職員としての採用が必要となると考えられる分野の職員の退職予定者概数(向こう 5 年間) 消防職員 約 550 名、高等学校(教諭・養護教諭) 約 200 名、幼稚園(教諭・養護教諭) 約 40 名、 病院(医師・看護師・助産士) 約 90 名、その他</p> <p>ただし、上記専門的資格を要する職種等についても、事業の見直しや臨時的採用の活用により、最小限の範囲で採用する。 一般事務・技術についても、将来市政運営の中核となりうる極めて優秀でその年でなければ得がたい稀有な人材のみについて最小限の数を採用する。</p> <p>(2)市税収入に合わせた経費の削減、行政コストの他都市比較、人口当たり職員数の他都市比較などを勘案すると、1 割から 4 割程度の削減を要する。</p> <p>(3)平成 22 年度以降についても、当該時点の財政状況等を勘案し、更なる取組を進める。</p> <p>《スケジュール》 平成 18 年度より実施</p>							

マネジメント改革	大項目	人材マネジメント の再構築	課題	1 職員数の削減	具体的取組	職員採用の凍結。当面 5 年間で 5,000 人を 超える職員数を削減	
						共通管理業務の集約及び民間への業務委託	
				2 人材の弾力的運用		監理団体等派遣職員の大幅な引きあげ	
						50 歳からの早期退職制度の導入	

【具体的取組】

現在、各局・区・事業所等に分散している共通管理業務を集約化、民間委託化し、共通管理業務部門の職員数を大胆に削減する。
この取組により、共通管理業務部門の職員を数百人規模削減する。

- ・現在、各局・区・事業所等の庶務関連部署(各局・区の庶務担当課職員数：約 1,170 人)など組織内事務処理に相当な人的資源が費やされている。
- ・業務集約に当たっては、これまでの業務の進め方の抜本的な業務改革を行う。
- ・共通管理業務の集約化により現金取扱事務は廃止(口座払いの徹底)。

(参考)

大阪府は、人事・給与・福利厚生・財務会計・物品調達等の業務を総務サービスセンターに集約・業務委託化し、約 400 人の職員を削減した。(このための総事業投資額約 35 億円)

《スケジュール》

平成 17 年度より検討を開始し、平成 18 年度以降実行に着手。平成 22 年度までに実現する。

マネジメント改革	大項目	人材マネジメント の再構築	課題	1 職員数の削減	具体的取組	職員採用の凍結。当面 5 年間で 5,000 人を 超える職員数を削減	
				2 人材の弾力的運用		共通管理業務の集約及び民間への業務委 託	
						監理団体等派遣職員の大幅な引きあげ	
						50 歳からの早期退職制度の導入	

【具体的取組】

監理団体等派遣職員の大幅な引きあげ

(1) 監理団体(66 団体)については、団体への委託料・出資の見直し、法人形態の見直しとあわせて、派遣を継続する一定の考え方に該当しない場合、派遣職員を引きあげる。(現在の派遣職員数の約 8 割程度は引きあげることになるものと見込まれる。)

<派遣継続の考え方>

- ・派遣の継続が必要と考えられるのは、経営再建中の団体や出えん・出資者としての最低限の監理が必要な場合、他の出えん・出資者との関係で引きあげが困難な場合等。

平成 17 年 7 月 1 日現在 1,545 名の職員が、監理団体へ派遣されている。(監理団体 66 団体)

	常勤役員	一般職員				計
		1号職員	2号職員	3号職員	消防吏員	
公益法人等	59	529	633	217	18	1456
株式会社	13	58	18	0	0	89
計	72	587	651	217	18	1545

1号職員、2号職員、3号職員は、職種区分規程に基づく分類。1号職員は一般事務・技術職員。2号職員は一般作業員・土木作業員等。3号職員は福祉職員・医師・看護師等

(2) 報告団体及びその他の関連団体(80 団体)(グループ経営の質的向上の項目参照)への派遣職員についても、派遣を継続する考え方を明確にし、現在派遣している団体ごとの状況を個々に精査し、可能な限り引きあげる。

- ・平成 17 年 7 月 1 日現在 421 名の職員が、報告団体及びその他の関連団体へ派遣されている。
- ・派遣職員については、その必要性等を情報公開し、職員派遣制度の透明性を図る。

《スケジュール》

平成 17 年度に派遣に関する考え方を整理し、平成 18 年度以降順次引きあげる。

マネジメント改革	大項目	人材マネジメント の再構築	課題	1 職員数の削減	具体的 取組	職員採用の凍結。当面5年間で5,000人を超える職員数を削減	
						共通管理業務の集約及び民間への業務委託	
				2 人材の弾力的運用		監理団体等派遣職員の大幅な引き上げ	
				50歳からの早期退職制度の導入			

【具体的取組】

50歳から早期退職が可能な制度を導入し、退職時年齢が低い職員に対して、より高い加算率を設定した退職手当割増制度を導入する。対象年齢の引き下げと高い加算率の効果的な組み合わせにより、高齢層の早期退職を促し、トータルとして人件費を削減する。

(1) 現在の大阪市の早期退職制度

大阪市には55歳以上59歳までの間に退職すると、退職手当に最高9月(58歳退職)の加算がなされる早期退職制度がある。現在対象となる職員数(55~59歳)は約6千人、適用年齢を50歳からとすると対象職員数(50~59歳)は1万2千人になる。

《大阪市の早期退職による退職手当の加算制度》

55歳	56歳	57歳	58歳	59歳
10.1%	11.8%	13.5%	15.2%	7.6%

注) 勤続年数により支給月数は変動

(2) 国からは、国並みの扱いにするよう指導されているが、国の加算制度では、削減効果は期待できないと思われる。従って、特定期間については効果的な割り増し制度を適用する等の策を講じる。(平成17年度中に具体策を検討)

《国の早期退職による退職手当の加算制度》

50歳	51歳	52歳	53歳	54歳	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳
20%	18%	16%	14%	12%	10%	8%	6%	4%	2%

(3) 他都市の状況

横浜市では、国と同じ加算に加え、40歳から49歳までの間、30%から21%までの加算制度を独自に設けている。平成16年度末の例では、40歳から49歳の間で、約50名が退職している。

《スケジュール》

平成18年度より実施

マネジメント改革	大項目	人材マネジメントの再構築	課題	1 職員数の削減	具体的取組	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 人材の弾力的運用		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

【現 状】

- ・局と局、局と区間の人事異動は、単純な労務に従事する職員(以下「技能職員」という。)については原則として行われておらず、一般行政職員についてもあまり行われていない。
- ・多くの職員が同種の業務に固定化される傾向にあるため、能力開発の機会に恵まれない。

《職員アンケート結果より抜粋》

- ・限られた範囲での人事異動(現在の問題頻出事項)
- ・本庁と区役所・事業所間の人事異動(具体的提案頻出事項)
- ・技能職員の人事交流促進(具体的提案頻出事項)
- ・若いうちから現場と本庁を経験させ適性を絞り込む(部長級意見)
- ・他都市・民間企業との人事交流促進(部長級意見)
- ・業務量に見合う適正な人事配置(具体的な提案頻出事項)

【何が問題か】

- ・向こう5年間で大幅な人員削減を行う中、単純な人員削減だけにとどまると、分野別、職種別人員構成にひずみが生じる。
- ・様々な職場を経験しないと、多様な行政ニーズに対応できる能力があがらない。
- ・能力開発が行われないと、職員の意欲も高まらない。
- ・有能な外部人材を活用していない。

【これまでの取組】

局・区をまたがる人事交流の実績(事務職員、係員の例)

年度	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	計
事務職員 (係員数)	6,572	6,296	6,067	5,912	5,613	5,510	5,475	5,288	-
交流数	161	299	106	335	283	307	313	262	2,066

庁内公募募集人員数

	H14	H15	H16	H17
課長級	1	5	5	9(2)
係長級	2(1)	6(1)	8(1)	7(3)
計	3(1)	11(1)	13(1)	16(5)

「課長級」には課長代理含む
()内は技術職対象。 内は福祉職対象。

技能職員の場合、平成16年度において、全職員約8,900人のところ所属間交流は100人。(技能職員の人事交流は他政令都市においても限定的であるのが実状。)

【今後の具体的な取組課題】

人員構成のひずみを避けるため、職員の多能工化(一人の職員が複数の業務をこなせるようにすること)及びこれまでの分野を超えた大幅な人事異動の拡大。
職員の能力を最大限活用するための勤務形態の多様化。
職員で十分に対応できない専門的分野についての外部人材の活用。

マネジメント改革	大項目	人材マネジメント の再構築	課題	1 職員数の削減	具体的取組	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 人材の弾力的運用		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	

【具体的取組】

職員の能力を最大限活用するため、職員の多能工化(一人の職員が複数の業務をこなせるようにすること)を図るとともに、局と局、局と区をまたがる大幅な人事異動に取り組む。

(1) 現在、技能職員は次のように多岐にわたり職種がわけられており、同一業務に長期にわたり従事することとなる。人事異動の活性化、職員の多能工化を図り、職員の意欲を高めるため技能職員の職種を一本化する。そのうえで、技能職員の局と局等をまたがる人事異動を促進する。

=現在の職種区分=

監視員、自動車運転手、汽かん員、業務員、一般作業員、営繕作業員、土木作業員、農芸作業員、機械作業員、電気作業員、船舶作業員、印刷作業員、家政作業員、一般技工員、金属技工員、昇降機手、保険員、巡回奉仕員、介護福祉員

=多能工化の例=

地域の安全対策と公園管理、放置自転車対策と清掃業務等

《スケジュール》

平成 18 年度を目途に技能職員の職種を一本化し人事異動を拡大。

(2) 一般行政職員は、採用後 10 年の期間毎に 2 回は、局と局、局と区間の人事異動を経験させるルールなど、従前の規模を大幅に上回る人事交流を実施。

《スケジュール》

平成 17 年度中に新たな異動基準を策定し平成 18 年度以降順次実施。

マネジメント改革	大項目	人材マネジメント の再構築	課題	1 職員数の削減	具体的取組	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 人材の弾力的運用		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	

【具体的取組】

勤務形態の多様化のため、法改正の働きかけも含め新たな制度構築に取り組む。

大幅な人員削減を進める一方で、新たに求められる行政ニーズに迅速・的確に対応するための公務能率の向上を図るため、また、少子高齢化の進展等による育児・介護等の職員の個人的事情への配慮等の観点より、多様な勤務形態の導入について検討する。

《検討課題》

（業務遂行上の必要性に関する課題への対応策）

- ・早出遅出勤務の活用
- ・一日当たりの勤務時間の弾力的運用
- ・執務時間の見直し 等

（人材の活用・育成・確保上の必要性に関する課題への対応策）

- ・修学等の休業制度の導入
- ・家庭生活との両立のための勤務時間の弾力化 等

《スケジュール》

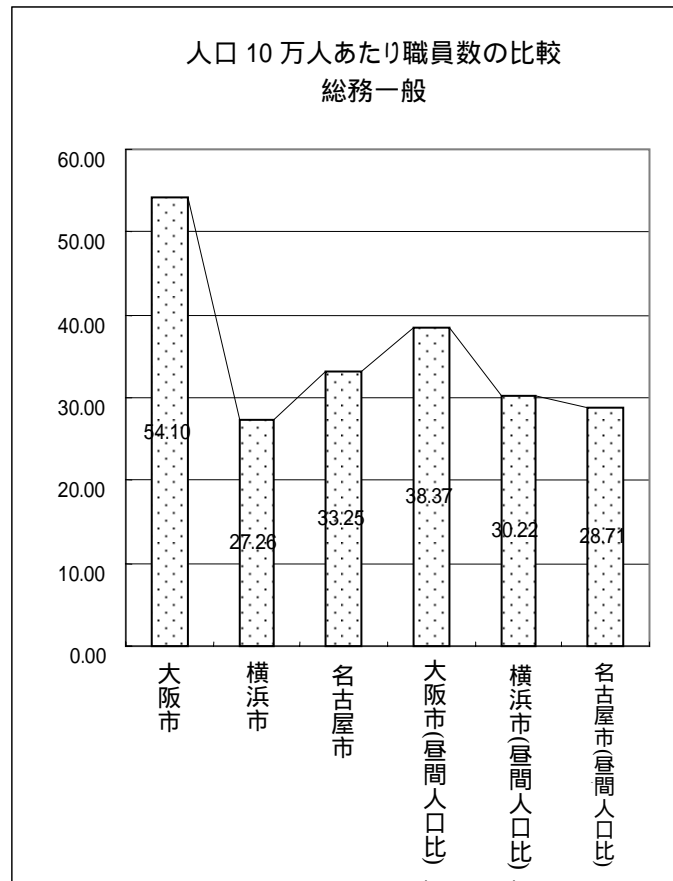
平成 17 年度より具体的検討を行い、できるものから 18 年度早期に実施する。

マネジメント改革	大項目	人材マネジメント の再構築	課題	1 職員数の削減	具体的取組	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 人材の弾力的運用		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	
<p>【具体的取組】 局部長級ポストなど経営層や専門的技術・能力が求められるポストに公募も活用しながら外部人材を登用する。</p> <p>(1) 登用ポスト及び求める人材を明確にし、人材を活用。(正規採用、任期付採用等多様な活用形態により多様な人材活用) (例)外郭団体管理部門へ企業財務の専門家、広報部門へ宣伝広報の専門家、コンプライアンス部門へ法律の専門家など</p> <p>《参考》外部人材登用他都市状況 札幌市、川崎市、京都市、神戸市、北九州市、福岡市の各政令指定都市においては、外部人材登用を行っているが、いずれも特定部署への配属、任期付採用ではない。(平成16年度調査)</p> <p>(2) 意欲ある職員の能力を最大限発揮させ、行政サービスの向上に資するため、庁内公募を拡大する。(全ての局への拡大を図る)</p> <p>(3) 民間企業等への派遣についても庁内公募により実施する。</p> <p>《スケジュール》 平成18年度より区長を含めた局部長級ポストまで庁内公募を拡大するとともに、外部人材の登用に取り組む。</p>							

マネジメント改革	大項目	組織の生産性の向上	課題	1 業務プロセスの改善	具体的取組	共通管理業務の集約
			2 事業の経営形態の見直し			
			課題	3 アウトソーシング（外部資源の活用）・民間委託の推進		局・区における業務プロセスの改善
			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			
			5 恒常的評価体制の構築			

<p>【現 状】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 庶務関連部署が各局ごとに設置され、相当な人的資源が費やされており、非効率になっている。 ・ 各局における事業実施プロセスの点検が十分になされていない。 <p>《参考》</p> <p style="padding-left: 20px;">人口 10 万人あたりの総務部門の職員数 別添資料 のとおり</p> <p style="padding-left: 20px;">「大阪府総務サービスセンター」の状況 別添資料 のとおり</p> <p>【何が問題か】</p> <p>各局の庶務関連部署など内部の管理について各局ごとに個別組織を持ち、またそこでは現金を取り扱ったり、IT 化が進んでいない理由から、集約化による業務プロセスの見直し等人的資源の効率化や外部委託の余地が大きい。</p>	<p>【これまでの取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一定の業務委託等は進められているが、抜本的な業務改善の見直しの取組がなされていない。 <p>【今後の具体的な取組課題】</p> <p style="padding-left: 20px;">共通管理業務の集約化 局・区における業務プロセスの改善</p>
--	--

資料 人口 10 万人あたり職員数



資料 大阪府総務サービスセンター(平成 16 年度より稼働)

- *対象の業務 人事・給与・福利厚生・財務会計・物品調達
- *対象者範囲 知事部局等の職員 約 15,000 人、府立学校職員 約 15,000 人、市町村立学校教職員 約 40,000 人(給与データの整備)
- *委託の範囲 システム開発、保守・運用業務 直接サービス等業務 (コールセンターの整備・運営、マニュアルなどのコンテンツの整備・運営など)
システム運営関連業務 POS 倉庫運営管理、納入通知書・督促状作成等 経営管理業務
- *業務改善(BPR) 発生源入力 + 権限の集中と分散 中間関与を省略(約 400 人削減)
- *人事・給与・福利厚生業務の BPR

各職員が発生源入力	各職員の入力手続き 60 種類、上司の電子決裁手続き 19 種類	
自己情報等の閲覧・修正	人事給与情報等 6 情報	
紙による出勤簿の廃止	「カードリーダー」による出勤チェック、休暇等の電子申請と電子出勤簿	
事象別ナビゲーションの整備	ワンストップ化:異動、転居、結婚、出産、育児、休暇	
権限の分散と集中化	通勤認定、育児休業の承認、	各所属に分散
	扶養・住居・児童手当の認定	総務サービスセンターに集中
- *財務会計業務の BPR

各課各グループの事業担当者が発生源入力(従来は専門部門で一括して入力)

権限の委譲	財務権限	各部総務課から支出命令などの財務権限を本庁各室課及び指定出先機関等に委譲
	審査権限	出納長の職務権限である支出審査権を各所属の出納員に委任

事務の効率化 支出伺い等、過去に登録された情報を複写・修正登録をする事により、事務処理を促進
電子文書として保存された法定帳票の適時印刷等、電子データの効率的な活用
- *物品調達業務の BPR

各所属・各グループの物品担当者が発生源入力(従来は専門部門で一括して入力)

本庁と出先機関のルールの一斉化(一般物品、用品、指定物品の 3 区分)

権限の分散と集中化	一般物品	一定金額(160 万円)超(競争入札等) 入札契約センターに集中
		一定金額(160 万円)以下(随意契約) 各所属に分散(電子公開見積もりあわせ)
	用品	総務サービスセンターに集中(事務用消耗品) POS 倉庫の運営、出先機関への展開
	指定物品	各所属に分散(10 万円以下の一般物品、単価契約締結物品等)

物品管理の電子化 備品出納簿の電子化

マネジメント改革	大項目	組織の生産性の向上	課題	1 業務プロセスの改善	具体的取組	共通管理業務の集約	
				2 事業の経営形態の見直し			
				3 アウトソーシング（外部資源の活用）・民間委託の推進			
				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			
				5 恒常的評価体制の構築			
	局・区における業務プロセスの改善						

【具体的取組】

共通管理業務を集約し業務委託する。

- (1) 各所属で行われている給与・旅費・福利厚生・物品調達等の共通管理業務を集約する。
- (2) 業務集約にあたっては、これまでの業務の進め方の抜本的な業務改革を行う。
(共通管理業務の集約化により現金取扱事務は廃止。口座払いの徹底)
- (3) 共通管理業務集約について組織横断的なタスクフォース（ある計画を遂行するために臨時に組織されたチーム）を立ちあげ、検討を進める。

《スケジュール》

平成 17 年度から検討を開始し、平成 18 年度以降実行に着手。平成 22 年度までに実現する。
(バックオフィス業務の集約・委託については、一人一台パソコン整備と連携)

マネジメント改革	大項目	組織の生産性の向上	課題	1 業務プロセスの改善	具体的取組	共通管理業務の集約	
				2 事業の経営形態の見直し			
				3 アウトソーシング（外部資源の活用）・民間委託の推進			
				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		局・区における業務プロセスの改善	
				5 恒常的評価体制の構築			

【具体的取組】

局・区における業務プロセスの改善

(1)各局・区の全ての事務事業について、経営的視点及び市民の利便性向上の視点より、業務の集約化・IT化など、業務プロセス改善の可能性について点検し、可能なものから順次実施する。

《スケジュール》

平成 17 年度に点検を行い、平成 18 年度より順次実施。

(2)職員の業務環境の改善として、原則一人一台のパソコンを導入し、個人メールアドレスを付与する。

- ・市民サービスの反映や、現在のネットワークの容量で対応可能な台数も勘案し、平成 17 年度中に区役所へ、平成 18 年度前半に本庁など他部門へ導入する。
- ・平成 17 年度中に必要な職員全員(約 19,000 人)にメールアドレスを付与する。

《スケジュール》

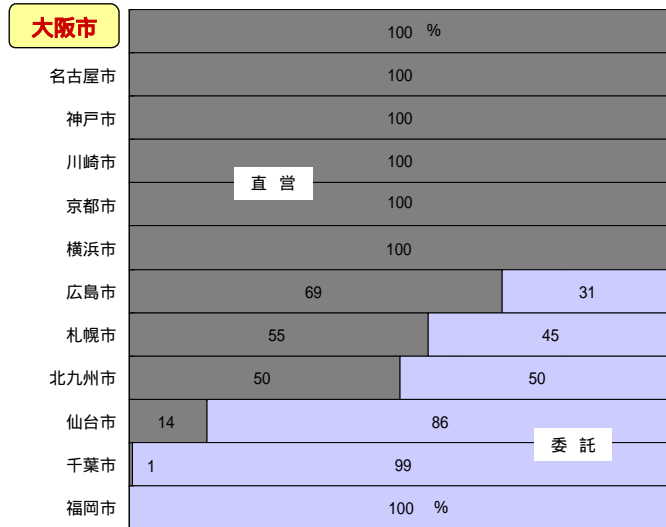
平成 17 年度、18 年度 2 カ年で実施。

<p>マネジメント改革</p>	<p>大項目</p>	<p>組織の生産性の向上</p>	<p>課題</p>	<p>1 業務プロセスの改善 2 事業の経営形態の見直し 3 アウトソーシング（外部資源の活用）・民間委託の推進 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 5 恒常的評価体制の構築</p>	<p>具体的取組</p>	<p>民営化・独立法人化など経営形態の見直し</p>
<p>【現 状】 ・一部の事業を監理団体を中心に業務委託を行っているが、現在、20局2室及び24区役所において、直営で行政活動を行っている。（水道事業、交通事業は公営企業としてサービス提供）</p> <p>【何が問題か】 ・大阪市の事業の非効率の原因は、 民間のノウハウを導入すれば改善できるもの 経営形態そのもの（制度を含む）を変更すれば改善できるもの 民間などの資金を導入すれば改善できるもの などに分類できるが、これまで、単に監理団体に管理させるなど、事業ごとの非効率の原因を分析した対処がなされてこなかった。</p>				<p>【これまでの取組】 ・大阪市立大学について、平成18年4月からの独立行政法人化実施に向け、現在、具体的な検討を進めているが、それ以外の取組は特になし。</p> <p>【今後の具体的な取組課題】 ・水道事業、交通事業、病院事業、特別会計事業等の、民営化・独立法人化など経営形態の見直し検討</p>		

マネジメント改革	大項目	組織の生産性の向上	課題	1 業務プロセスの改善	具体的取組	民営化・独立法人化など経営形態の見直し
				2 事業の経営形態の見直し		
				3 アウトソーシング（外部資源の活用）・民間委託の推進		
				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		
				5 恒常的評価体制の構築		
<p>【具体的取組】 民営化・独立法人化など、経営形態の見直しに向けた事業点検を行う。</p> <p>(1)事業の発展可能性、民間資金導入の可能性等の視点より、大阪市の組織全般にわたり、市役所組織で継続するのか、独立行政法人・財団法人・株式会社等他の経営形態へ見直すのか、経営形態の見直しを検討する。</p> <p>なお、環境事業、博物館・美術館等の文化施設事業については独立行政法人化を前提とし、また、バス・地下鉄事業については公設民営化を前提として作業を行う。</p> <p>(2)経営形態を変更する場合は、理事長等トップは、市OB職員以外も広く登用する。</p> <p>現在分析中の事業 バス事業、環境事業、広聴相談事業、人権施策、健康福祉局(福祉関係事業)、健康福祉局(保健衛生関係)、市民病院事業、公園管理、文化集客、中小企業等への支援、中央卸売市場（本場、東部市場）、中央卸売市場（南港市場）、市営住宅の整備と管理、営繕、道路河川管理、市街地整備、廃棄物処分地整備、港湾埋立て事業、高等学校、学校給食、博物館等施設、地下鉄、下水道事業、保育所・幼稚園、水道事業、工業水道など67事業について分析を進めている。</p> <p>《スケジュール》 平成17年度から事業分析を進め、平成18年度中に方針を決定する。</p>						

マネジメント改革	大項目	組織の生産性の向上	課題	1 業務プロセスの改善	具体的取組	事務事業全般にわたる民間委託等の推進
				2 事業の経営形態の見直し		
				3 アウトソーシング(外部資源の活用)・民間委託の推進		
				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		
				5 恒常的評価体制の構築		
<p>【現 状】 ・ これまでも各種事務事業や施設運営等に関し、監理団体を含め一部の事業のみ外部へ業務委託を行ってきたが他都市と比べて不十分。</p> <p>《参考》 家庭ごみ収集の民間委託 別添資料 のとおり</p> <p>【何が問題か】 ・ 民間で実施できるサービスまで直営で実施しているため、各種の制度の制約などから非効率となっている。</p>			<p>【これまでの取組】 ・ 一定の業務委託は進められているが、抜本的な見直しはなされていない。</p> <p>【今後の具体的な取組課題】 事務事業全般にわたる民間委託等の検討および推進。</p>			

資料 家庭ごみ収集の民間委託



資料: 大阪市環境事業局調べ

マネジメント改革	大項目	組織の生産性の向上	課題	1 業務プロセスの改善	具体的取組	事務事業全般にわたる民間委託等の推進
				2 事業の経営形態の見直し		
				3 アウトソーシング(外部資源の活用)・民間委託の推進		
				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		
				5 恒常的評価体制の構築		
<p>【具体的取組】 事務事業全般にわたる民間委託等の推進</p> <p>民間委託の考え方を整理し、各部門において、全ての事務事業について民間委託等の可能性チェックを行い(統一的チェックシートによる)、局長改革マニフェスト(局改革実施方針)において実施時期、実施方法などを明らかにしたうえで、順次実施。 可能性チェックに際しては、外部人材など第三者がその妥当性を点検する。</p> <p>《スケジュール》 平成 17 年度に点検を行い、平成 18 年度より順次実施</p>						

マネジメント改革	大項目	組織の生産性の向上	課	1 業務プロセスの改善	具体的取組	他の法人(大阪府等)との連携
				2 事業の経営形態の見直し		
				3 アウトソーシング(外部資源の活用)・民間委託の推進		市政全般への民間企業等との協働の推進
			題	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		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		
<p>【現状】</p> <ul style="list-style-type: none"> 他の自治体との関係では、大阪府等と共同して事業を推進する等の取組を行っているが、経営的視点にたった抜本的な取組は進んでいない。 これまで雇用形態の柔軟化のため監理団体への業務委託を進めてきたが、民間のノウハウ・資金がほとんど取り入れられていない。 地域団体との連携では、地域振興会による大阪市の事業普及活動(市から振興会への業務委託)等に取り組んでいる。 本市各施策の基本的な計画の策定等に際し、パブリック・コメント(行政機関などの意思決定過程において広く市民に素案を公表し、それに対して出された意見や情報を考慮して意思決定を行う制度)を実施している。 地域での市民参画・協働による事業を推進するため、ワークショップ(講義など一方的な知識伝達のスタイルではなく、参加者が自ら参加・体験する参加型の学習)を実施するなど、市民からの意見、要望、提言等を聴取している。 <p>【何が問題か】</p> <ul style="list-style-type: none"> 民間ノウハウの導入、民間資金の導入等により、効率的な事業運営が可能な場合があるが、これまで、事業ごとの分析が十分になされていない。 官民協働(PPP)の推進体制がない。 地域団体への業務委託については、業務実施状況が不明瞭との批判がある。 各局・各区ホームページ等による情報発信が不十分。 地域で実施する個別事情に対して、市民参画が不十分。 市民からの意見聴取の機会が不十分。 			<p>【これまでの取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> 大阪府とは、海外事務所の共同化や安全キャンペーンの共同実施等を行っている。 平成13年12月策定の「分権推進プログラム」により、市民やNPO等との協働が一定進められてきた。 市民活動との連携、協働を推進するため、「市民活動推進条例」の制定に向けて取り組んでいる。 市民の声のデータベース化に取り組み、平成17年2月から稼働している。 <p>【今後の具体的な取組課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業分野ごとの他の自治体との連携の検討。 事業分野ごとの官民協働(PPP)推進の検討。 市民や地域団体との健全な協働の推進。 			

マネジメント改革	大項目	組織の生産性の向上	課	1 業務プロセスの改善	具体的取組	他の法人(大阪府等)との連携	
				2 事業の経営形態の見直し		市政全般への民間企業等との協働の推進	
			題	3 アウトソーシング(外部資源の活用)・民間委託の推進		市民・地域団体との健全な協働の推進	
				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			
				5 恒常的評価体制の構築			

【具体的取組】

事業分野ごとに他の法人との連携を検討する。

大阪府・堺市等他の自治体、国の機関等との連携

大阪府と大阪市は、地方制度上異なる位置づけ、役割のもと、一定の連携を図ってきたが、府市の行財政を取り巻く厳しい状況の中、都市経営を効率的に実施するため、組織統合も含めた新たな連携について検討する。

(例)水道事業、信用保証協会、社会教育施策、中小企業経営支援施策、新産業創出支援施策、産業技術支援施策、消費者施策、男女共同参画施策、青少年施策、ボランティア活動支援等

《スケジュール》

平成 17 年度より検討。平成 18 年度より可能なものから順次実施。

マネジメント改革	大項目	組織の生産性の向上	課	1 業務プロセスの改善	具体的取組	他の法人(大阪府等)との連携
				2 事業の経営形態の見直し		市政全般への民間企業等との協働の推進
			題	3 アウトソーシング(外部資源の活用)・民間委託の推進		市民・地域団体との健全な協働の推進
				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		
				5 恒常的評価体制の構築		
<p>【具体的取組】 外郭団体も含めた大阪市政全般について民間企業等との協働を推進。</p> <p>(1) 外郭団体を含めた事務事業全般にわたり、官民協働推進の観点から、企業等から提案を募集する。</p> <p>(2) 検討体制を整備する。</p> <p>《スケジュール》 平成 17 年度より検討を開始、平成 18 年度前半には基本方針を整理し、可能なものから順次実施する。</p>						

マネジメント改革	大項目	組織の生産性の向上	課	1 業務プロセスの改善	具体的取組	他の法人(大阪府等)との連携
				2 事業の経営形態の見直し		市政全般への民間企業等との協働の推進
				3 アウトソーシング(外部資源の活用)・民間委託の推進		
			題	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		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		

【具体的取組】

市民・地域団体との健全な協働の推進

個別事業推進に際して、ワークショップ手法(講義など一方的な知識伝達のスタイルではなく、参加者が自ら参加・体験する参加型の学習)を活用するなど、市民参画の仕組みづくりを図る。

「未来わがまち会議」を活用し、区レベルでの地域活動のさまざまな課題について議論するための場(プラットフォーム)を形成。
(ガバナンス改革 区政改革参照)

各局・各区ホームページの充実を図り、財務情報や市民利用施設の一元的な利用案内など、市民が必要とする情報を分かりやすくかつ積極的に情報公開・情報発信を行う。

地域振興会等地域団体や、コミュニティ協会・社会福祉協議会等本市の関与が大きい関連団体等への委託料、補助金等について実態を調査し、健全な協働推進を図る。

- ・ コミュニティ協会、社会福祉協議会等本市の関与が大きい関連団体(62団体)への本市委託料:約201億円

本市補助金:約55億円(平成16年度決算)

不明瞭であるとの批判のある地域団体など各種団体との関係について点検し、業務委託契約・施設利用のあり方などを見直す。

《スケジュール》

平成17年度に委託料等の実態調査。平成18年度から順次実施。

マネジメント改革	大項目	組織の生産性の向上	課題	1 業務プロセスの改善	具体的取組	局・区経営方針と連動した行政評価
				2 事業の経営形態の見直し		
				3 アウトソーシング(外部資源の活用)・民間委託の推進		
				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		
				5 恒常的評価体制の構築		
<p>【現 状】</p> <ul style="list-style-type: none"> 各課各部が事業単位で自己評価を行い、第三者が2次評価を行っている。 施策レベルの評価を試行的に実施している。 <p>【何が問題か】</p> <ul style="list-style-type: none"> 行政評価を実施しているが、各課各部の事務と事業レベルの自己点検に留まっており、市全体の経営の見直しや事業戦略に結びついていない。 評価時期なども含めて、資源配分(例えば予算編成)に連動できる制度設計になっていない。 各局が実施している事業が、体系的に整理されていない。 経営方針レベルでの見直しが対象になっておらず、市全体の意思決定や見直しに対し、第三者委員会が有効に機能していない。 各事業における事業分析が不十分である。 			<p>【これまでの取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> 平成12年度から業績評価を、平成13年度から大規模事業評価を試行的に実施、事業再評価とともに平成15年度から本格実施。 施策的評価を平成15年度から試行実施。 事業評価は、大規模事業評価及び事業再評価を除いて現在実施を凍結中。 <p>【今後の取組課題】</p> <p>局・区経営方針と連動した行政評価 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</p>			

マネジメント改革	大項目	組織の生産性の向上	課題	1 業務プロセスの改善	具体的取組	局・区経営方針と連動した行政評価
				2 事業の経営形態の見直し		
				3 アウトソーシング(外部資源の活用)・民間委託の推進		
				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		
				5 恒常的評価体制の構築		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
<p>【具体的取組】</p> <p>局・区経営方針と連動した行政評価</p> <p>(1) 各局・区において局長・区長改革マニフェスト(局・区改革実施方針)を反映し、かつ、具体的な目標を掲げた局・区経営方針の作成と局・区経営方針に連動した評価システムを構築。</p> <p>(2) 市役所の中での意思決定(予算編成や施策の選択と集中など)のPDCAサイクルと連動した評価システムの設計。 計画(Plan)を実行(Do)し、評価(Check)して改善(Action)に結びつけ、その結果を次の計画に活かすプロセスのこと</p> <p>(3) 各事業において既存データの数値化による現状分析の実施とその分析結果に基づく評価の実施。</p> <p>《スケジュール》 平成17年度中に新たな行政評価システムを検討、平成18年度実施</p>						

マネジメント改革	大項目	組織の生産性の向上	課題	1 業務プロセスの改善	具体的取組	局・区経営方針と連動した行政評価	
				2 事業の経営形態の見直し			
				3 アウトソーシング（外部資源の活用）・民間委託の推進			
				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			
				5 恒常的評価体制の構築			

【具体的取組】

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

- （１）今回分析を行っている６７の事業について、見直し状況を監視。
- （２）各局・区の自己点検結果を２次的に評価。
- （３）個別の事業について、民間経営のノウハウ（業務プロセスの改善、事業の経営形態の見直し、アウトソーシング・民間委託の推進、官民協働の推進）を取り入れた評価・見直しを行う。
- （４）独立した立場で独自の評価手法により、広範かつ包括的に評価を行う。

《スケジュール》

平成 17 年度中に新たな第三者評価委員会を発足。

マネジメント改革	大項目	職員の生産性の向上	課題	1 勤務実績の給与への反映	具体的取組	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 職員の資質向上のための柔軟かつ厳格な制度の導入		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)
						特殊勤務手当及び給料の調整額の抜本的見直し
<p>【現 状】</p> <p>1 給 料 表 公務員の給与は、職務と責任に応じたものでなければならないが(職務給の原則)、5 級に係長と係員が並存するなど現状は徹底されていない。</p> <p>2 昇 給 よほどの欠格事項がない限り、ほぼ全員が年 1 回昇給。特別昇給は、勤務成績が特に優秀である場合に適用されるが、現実には実質的に勤続年数等で運用されている。</p> <p>3 手 当 特殊勤務手当・給料の調整額は、種類が多岐にわたり、市民から見てわかりにくい。勤勉手当は通常に勤務を行っていただければ満額支給。</p> <p>4 情報公開 職員の給与の情報が詳細に公開されていない。</p> <p>【何が問題か】</p> <p>1 職務給の原則が徹底されていない。このため下級職員が上級職員よりも給与が高いといったねじれが生じている。</p> <p>2 年 1 回、ほぼ全職員が 1 号給の定期昇給をする。また特別昇給の適用も持ち回りや勤続年数等で運用されており元々の制度の趣旨が活かされていない。</p> <p>3 特殊勤務手当・給料の調整額については、市民感覚からみて疑問視されるものが含まれる。 勤勉手当は、通常に勤務を行っていただければ満額支給され、職員の勤務実績が反映されない。</p> <p>4 情報公開が不十分なため、市民に不信感を与えている。</p>				<p>【これまでの取組】</p> <p>1 給料表の課題 特になし。</p> <p>2 昇給の課題 - 特別昇給の廃止 平成 17 年度より長期勤続者に対する特別昇給等を廃止</p> <p>3 手当の課題 (1) 特殊勤務手当・給料の調整額 平成 16 年度末に、変則勤務者手当、主任手当、業務手当、施設維持作業手当を廃止した。(削減額 49 億円) (2) 勤勉手当 特になし。</p> <p>4 給与状況の情報公開の課題 年に 1 回、市政だよりに「市職員の給与等の状況」として、平均給料月額、勤続年数別の給料月額、諸手当の状況を掲載している。</p> <p>【今後の具体的取組課題】 職務給(職務と責任に応じた給料)の原則の徹底 職員の能力・実績を反映させる昇給制度の構築 特殊勤務手当・給料の調整額の抜本的見直しとともに、詳細な給与支給状況の情報公開</p>		

マネジメント改革	大項目	職員の生産性の向上	課題	1 勤務実績の給与への反映	具体的取組	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 職員の資質向上のための柔軟かつ厳格な制度の導入		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)
<p>【具体的取組】</p> <p>職務給の原則()を徹底する。</p> <p>(1) 現状は、一般行政職の5級において係長と係員が并存し、7級において課長と課長代理が并存しているなど、職務給の原則上課題があるので、級別標準職務、昇格基準の見直しを行う。</p> <p>(2) 年功的な要素が強い給料表の構造を見直し、給料表上異なる級間の給料水準の重なり縮小などの措置を講じる。</p> <p>(3) 給料表における各級の最高額に到達した以降の昇給を廃止する。</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 3em; margin-right: 10px;">{</div> <div style="margin-right: 10px;">現行</div> <div style="margin-right: 10px;">各級の最高額である場合：18月で昇給</div> <div style="margin-right: 10px;">各級の最高額を超えている場合：24月で昇給</div> <div style="font-size: 3em; margin-left: 10px;">}</div> </div> <p>《スケジュール》 遅くとも平成18年度に制度設計を行い、平成19年度に実施。</p> <p>職務給の原則 公務員の給与は職務と責任に応じたものでなければならないという原則。</p>						

マネジメント改革	大項目	職員の生産性の向上	課題	1 勤務実績の給与への反映	具体的取組	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 職員の資質向上のための柔軟かつ厳格な制度の導入		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)															
						特殊勤務手当及び給料の調整額の抜本的見直し															
<p>【具体的取組】 人事評価制度を活用し、勤勉手当に成績率を導入するとともに個々の勤務実績を反映した昇給制度を実施する。</p> <p>(1) 成績率導入の国・他都市状況 国(17年6月期、平成17年人事院勧告・報告より)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 0~1.4月の成績率 ・ 成績率の基準 <table style="margin-left: 20px;"> <tr><td>特に優秀</td><td>0.95月以上</td></tr> <tr><td>優秀</td><td>0.8月以上 0.95月未満</td></tr> <tr><td>良好(標準)</td><td>0.7月</td></tr> <tr><td>良好未満</td><td>0.7月未満</td></tr> <tr><td>戒告</td><td>0.55月</td></tr> <tr><td>減給</td><td>0.45月</td></tr> <tr><td>停職</td><td>0.35月</td></tr> </table> <p>他都市 札幌市、北九州市、横浜市において、管理職について成績評価による支給率配分を実施している。</p> <p>(2) 国の昇給制度の方向性(平成17年人事院勧告・報告より)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現行の特別昇給と普通昇給を統合し、昇給区分を5段階設けることで、職員の勤務成績が昇給に適切に反映される仕組みとする。 <p>《スケジュール》 遅くとも平成18年度に制度設計を行い、平成19年度より実施。</p>								特に優秀	0.95月以上	優秀	0.8月以上 0.95月未満	良好(標準)	0.7月	良好未満	0.7月未満	戒告	0.55月	減給	0.45月	停職	0.35月
特に優秀	0.95月以上																				
優秀	0.8月以上 0.95月未満																				
良好(標準)	0.7月																				
良好未満	0.7月未満																				
戒告	0.55月																				
減給	0.45月																				
停職	0.35月																				

マネジメント改革	大項目	職員の生産性の向上	課題	1 勤務実績の給与への反映	具体的取組	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）	
				2 職員の資質向上のための柔軟かつ厳格な制度の導入		職務給(職務と責務に応じた給料)の原則の徹底（級別標準職務・昇格基準の見直し）	
						特殊勤務手当及び給料の調整額の抜本的見直し	
<p>【具体的取組】</p> <p>特殊勤務手当・給料の調整額の運用実態を改めて精査し、職務の特殊性が時代の変化とともに失われていないかどうか等も含め、必要性及び妥当性を改めて検証し、抜本的な見直しを実施する。</p> <p>(1) 著しい特殊性が認められるか 重複していないか 支給方法は適切か 金額は妥当かについて、明確な基準を定めた上で、その基準に基づき、個々の手当についての方向性を明らかにし、見直しを行う。</p> <p>(2) 特殊勤務手当・給料の調整額の種類、支給額、支給要件や査定昇給の実施状況など、給与制度全般についてより市民に分かりやすく公表する。</p> <p>《スケジュール》 平成 17 年度から制度設計を進め、平成 18 年度より実施</p>							

マネジメント改革	大項目	職員の生産性の向上	課題	1 勤務実績の給与への反映 2 職員の資質向上のための柔軟かつ厳格な制度の導入	具体的取組	希望降任制度の実施 人事評価制度に基づく分限降任等の仕組みのルール化
<p>【現 状】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職員の意思により、下位の職務に戻る事ができる仕組みがないため、管理職員が自身の能力や疾病、親族の長期介護等の事情により、職責を果たすことが困難な状況にあった場合、本人の心身への負担が大きい。また、そのことにより、円滑な業務遂行に影響を与えるおそれがある。 ・ 職員の勤務成績が著しく悪い職員に対し、地方公務員法に基づく分限処分制度の運用が厳格に行われていない。 <p>【何が問題か】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職員の希望に基づく降任制度がない。 ・ 勤務評価に基づく分限処分のあり方がルール化されていない。 				<p>【これまでの取組】</p> <p>特になし</p> <p>【今後の具体的な取組課題】</p> <p>職員の個別事情の配慮、組織の活性化のため、職員の希望に基づく降任制度の導入。 人事評価制度に基づく分限処分の仕組みのルール化</p>		

マネジメント改革	大項目	職員の生産性の向上	課題	1 勤務実績の給与への反映	具体的取組	希望降任制度の実施	
				2 職員の資質向上のための柔軟かつ厳格な制度の導入		人事評価制度に基づく分限降任等の仕組みのルール化	

【具体的取組】

職員本人の意志を尊重し、個人の能力と意欲に応じた任用を行うことにより、職員の意欲の向上、組織の活性化を図ることを目的として、職員本人の希望に基づき、現在の役職から下位の役職への降任を行う制度を導入する。

希望降任制度導入の他都市状況（平成 16 年 8 月現在）

	策定年月	対象者
仙台市	平成 13 年	課長級
東京都	平成 13 年	課長級以上（課長補佐級以下も準用して対応）
川崎市	平成 14 年	係長級以上
横浜市	平成 14 年	係長級以上
名古屋市	平成 13 年	係長級以上
京都市	平成 15 年	課長代理・係長級
北九州市	平成 14 年	係長級以上
福岡市	平成 14 年	課長級

左の各都市の実績は、多い都市で 18 名。少ない都市でゼロ。平均すると約 6 名

神戸市：制度化はしていないが、係長級を対象に本人希望により実施

《スケジュール》

平成 17 年度に制度設計し、平成 18 年度より実施。

マネジメント改革	大項目	職員の生産性の向上	課	1 勤務実績の給与への反映	具体的取組	希望降任制度の実施
			題	2 職員の資質向上のための柔軟かつ厳格な制度の導入		人事評価制度に基づく分限降任等の仕組みのルール化

【具体的取組】

人事評価制度を活用し、勤務実績が不良な職員に対する降任処分等の仕組みのルール化を行う。

地方公務員法及び分限条例により、現行制度においても分限処分を行うことは可能であるが、制度の厳格な運用を行うため、処分の仕組みのルール化を行う。

【参考】
岐阜県多治見市
平成16年度から勤務評定に基づく降格制度の運用を開始。
勤務評定制度に基づき、2～3年間、評価の低い職員にその旨を通告した上で、その後猶予期間として6ヶ月改善がなければ降格。
対象：主査以上

【参考】
地方公務員法 第28条
第1項 職員が左の各号の一に該当する場合には、その意に反して、これを降任し、又は免職することができる。
一 勤務実績が良くない場合
二 (略)
三 前二号に規定する場合の外、その職に必要な適格性を欠く場合。
四 (略)
第2項 (略)
第3項 職員の意に反する降任、免職、退職及び降格の手續及び効果は、法律に特別の定めがある場合を除く外、条例で定めなければならない。
第4項 (略)

分限条例 第4条
第1項 法第28条第1項第1号の規定に該当するものとして職員を降任し、又は免職するには、勤務成績の評定の結果による等、客観的事実によってその職員の勤務実績が良くないと認められる場合でなければならない。
第2項 (略)
第3項 法第28条第1項第3号の規定に該当するものとして職員を降任し、又は免職するには、その職員が他の同等の職に必要な適格性をも欠くと認められる場合でなければならない。
第4項 (略)

《スケジュール》

平成18年度の新たな人事評価制度の導入にあわせてルール化を図る。