

市政改革プラン3.0

(令和2～5年度)

— 市民の暮らしの満足度向上をめざした市政改革 —

(素案)

令和2年2月

大 阪 市

はじめに

大阪市はバブル崩壊後の長期の経済低成長期の中、税収の落ち込みや市債残高の増加など、危機的な財政状況に陥っていました。

こうした状況を踏まえ、平成18年2月に行政規模を人口や税収に見合った水準にすることを目的に「市政改革基本方針（平成18～22年度）」を策定し、市政改革に着手しました。その後も「市政改革プラン（平成24～26年度）」、「平成27年度市政改革の基本方針」などの計画に基づき、ムダを徹底的に排除した効果的・効率的な行財政運営に取り組むとともに、平成28年8月には「市政改革プラン2.0（平成28～31年度）」、平成29年8月には「市政改革プラン2.0（区政編）（平成29～31年度）」を策定し、ICTの徹底活用、官民連携、人材育成など行政サービスの質の向上やニア・イズ・ベターの推進を図る改革などに取り組んできました。

これらの取組により、歳出の削減や歳入の確保、市債残高の削減、職員数の削減、外郭団体の見直しなど、一定の成果をあげ、単年度通常収支不足が「市政改革プラン2.0」策定時点では当面200億円程度の見込みであったものが、今後の収支概算（令和元～10年度）では期間の後半に収支が悪化するものの、期間の半ばには一旦解消する見込みとなっています。

一方、今後人口減や少子高齢化が進行し生産年齢人口が減少する中、IoTやAIなどの技術革新が社会に大きな変革をもたらすことが見込まれており、本市においてもこれらへの的確な対応が求められています。

こうした中で、市民生活の利便性を高め、「市民が本市に暮らすことの満足度」をさらに向上させていく必要があります。

このため、これまでの収支不足の解消を中心とした改革から、生産性向上の視点を踏まえ、「市民サービスの向上」「コスト削減」「スピードアップ」をめざす新たな市政改革にステージを移し、ICTを活用した市民サービスの向上や、官民連携の推進、働き方改革などに取り組みます。

さらに、市政改革とともに、大阪の成長戦略を推進することにより、子育て・教育・福祉などの市民サービスの拡充を図り、将来にわたり活気ある豊かな大阪をめざします。

本市は、令和2年度から5年度までの4年間、この「市政改革プラン3.0」に基づき、着実かつスピード感をもって市政改革を推進していきます。

目 次

第1章 基本方針

1 大阪市の現状と今後の見通し.....	6
(1)人口構造の変化.....	6
(2)財政状況.....	7
(3)公共施設の老朽化等への対応.....	9
(4)地域コミュニティの機能低下と「公共」分野の拡大.....	10
(5)社会の変革（Society5.0）への的確な対応.....	11
(6)将来にわたり豊かな大阪の実現に向けて.....	11
2 これまでの市政改革の成果.....	12
3 市民の暮らしの満足度向上をめざした市政改革の推進.....	19
4 具体的な取組の方向性.....	22
改革の柱1 ICTを活用した市民サービス向上	
(1)行政手続きのオンライン化とBPR.....	22
(2)市民利用施設にかかる手続きの利便性向上.....	22
(3)多様な公共料金支払手段の整備.....	22
改革の柱2 官民連携の推進	
(1)各事業の経営システムの見直し.....	23
(2)最適な民間活力の活用手法の導入.....	24
改革の柱3 効果的・効率的な行財政運営	
(1)質の高い業務執行.....	24
(2)施設・事業の適切なマネジメント.....	24
(3)効率的な行財政運営.....	24
改革の柱4 ニア・イズ・ベターの徹底	
(1)地域活動協議会による自律的な地域運営の促進.....	25
(2)区CM制度の趣旨を踏まえたルールや制度の適切な運用の徹底.....	25
(3)区役所業務のさらなる標準化の推進.....	25
改革の柱5 人材育成・職場力の向上	
(1)次代を担う職員の育成.....	25
改革の柱6 働き方改革	
(1)働き方改革の推進.....	26

5	めざすべき状態と目標の考え方について	27
	(1)めざすべき状態	27
	(2)目標	27
6	取組期間及び推進体制	28
	(1)取組期間	28
	(2)推進体制	28

第2章 具体的な取組項目

改革の柱1 ICTを活用した市民サービス向上

1	行政手続きのオンライン化とBPR	30
2	市民利用施設にかかる手続きの利便性向上	31
3	多様な公共料金支払手段の整備	32

改革の柱2 官民連携の推進

1	各事業の経営システムの見直し	
	(1)水道	33
	(2)工業用水道	34
	(3)下水道	35
	(4)幼稚園	36
	(5)保育所	37
	(6)一般廃棄物(収集輸送)	38
	(7)市場(本場・東部市場)	39
	(8)市営住宅	40
	(9)動物園	41
2	最適な民間活力の活用手法の導入	
	(1)PPP/PFIの活用促進	42

改革の柱3 効果的・効率的な行財政運営

1	質の高い業務執行	
	(1)業務改革の推進	43
	(2)最新技術を活用した維持管理業務等の効率化	44
2	施設・事業の適切なマネジメント	
	(1)持続可能な施設マネジメントの取組の推進	45
	(2)大規模事業等のリスク管理	46

3 効率的な行財政運営	
(1) 施策・事業の見直し	47
(2) 人員マネジメントの推進	48
(3) 未利用地の有効活用等	49
(4) 未収金対策の強化	50

改革の柱4 ニア・イズ・ベターの徹底

1 地域活動協議会による自律的な地域運営の促進	51
2 区CM制度の趣旨を踏まえたルールや制度の適切な運用の徹底	52
3 区役所業務のさらなる標準化の推進	53

改革の柱5 人材育成・職場力の向上

1 次代を担う職員の育成	55
--------------------	----

改革の柱6 働き方改革

1 働き方改革の推進	56
------------------	----

第 1 章 基本方針

1 大阪市の現状と今後の見通し

大阪市では平成18年度以降、歳出の削減や歳入の確保、職員数の削減、市債残高の削減、外郭団体の見直しなど、徹底した改革を進めてきました。

しかしながら、今後急速に進むと予想される人口減少と高齢化の進展、生産年齢人口の減少等に伴い、税収の大きな増が見込めない一方で、扶助費¹など社会保障関連経費の増加などが見込まれています。

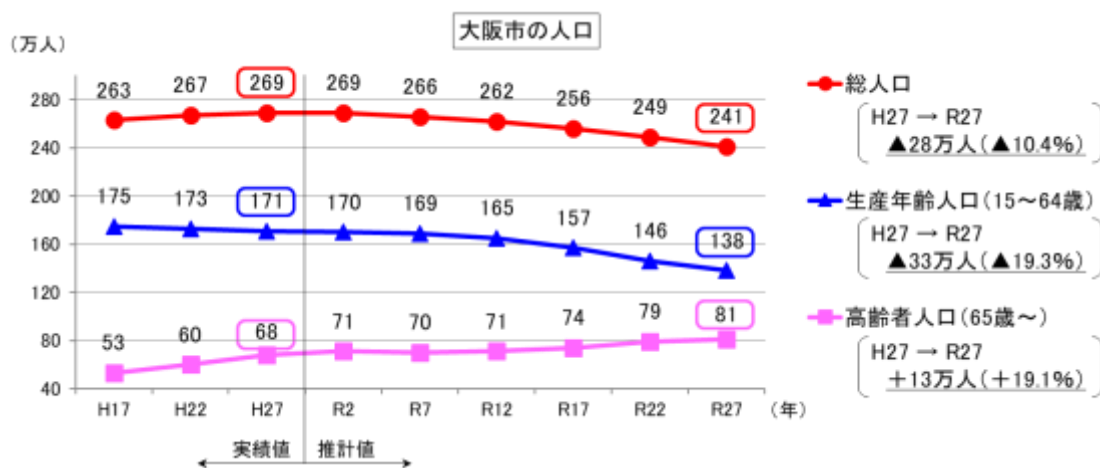
また、I o T²やA I³などの技術革新がもたらす社会の大きな変革への的確な対応が求められています。

一方で、これまで以上に国内外の活力を取り込みながら関西経済をけん引できるよう、万博関連事業など未来への投資が必要とされています。

(1) 人口構造の変化

現在、日本全体で人口減少と高齢化の進展が問題となっていますが、本市においても、近年増加傾向にあった人口が今後減少に転じるとともにさらなる高齢化の進展が見込まれるなど、活力の低下が懸念されるところです。

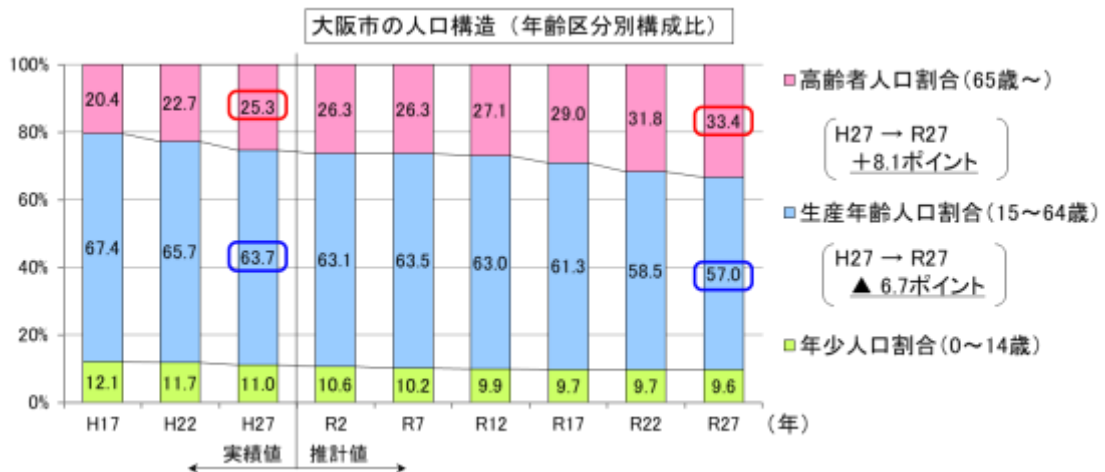
国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所のデータによると、本市の総人口は、269万人(平成27年)から241万人(令和27年)へと28万人減少する(▲10.4%)と推計されています。同様に、生産年齢人口は171万人から138万人へと33万人減少する(▲19.3%)一方で、高齢者人口は68万人から81万人へと13万人増加する(+19.1%)と推計されています。



¹ 生活保護など、主に福祉・保健・医療に必要な費用。

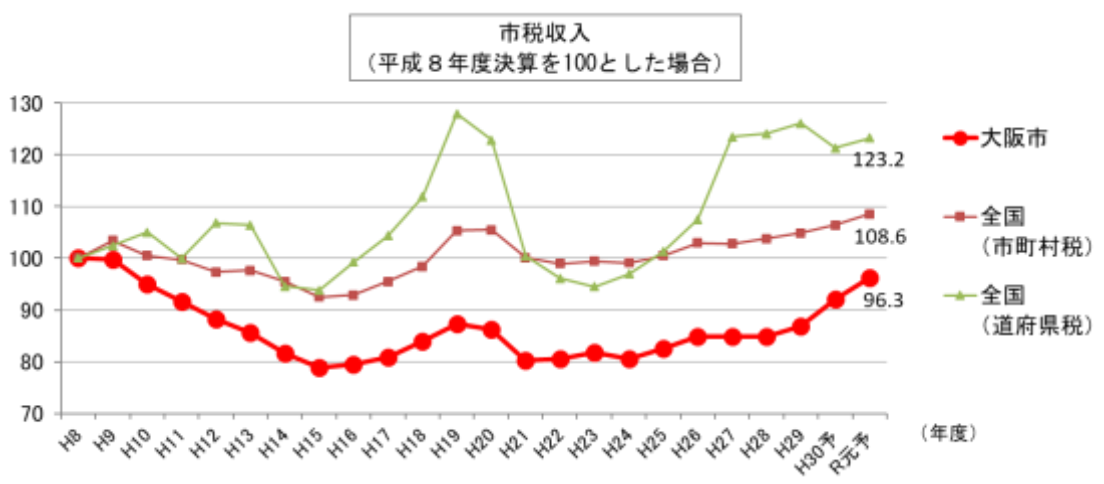
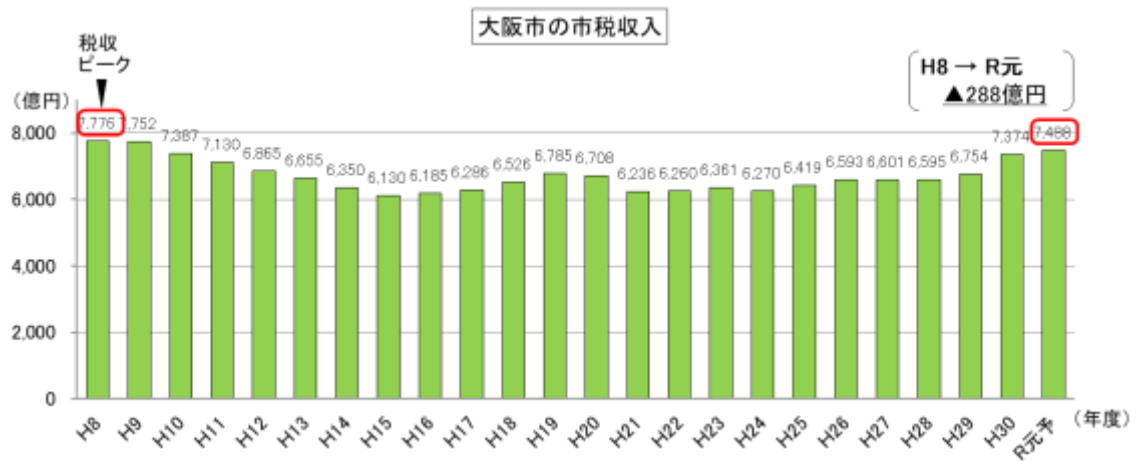
² Internet of Things：建物、電化製品、自動車、医療機器など、パソコンやサーバーといったコンピュータ以外の多種多様な「モノ」がインターネットに接続され、相互に情報をやり取りすること。

³ Artificial Intelligence：人工的にコンピュータ上などで人間と同様の知能を実現させようという試み、あるいはそのための一連の基礎技術。

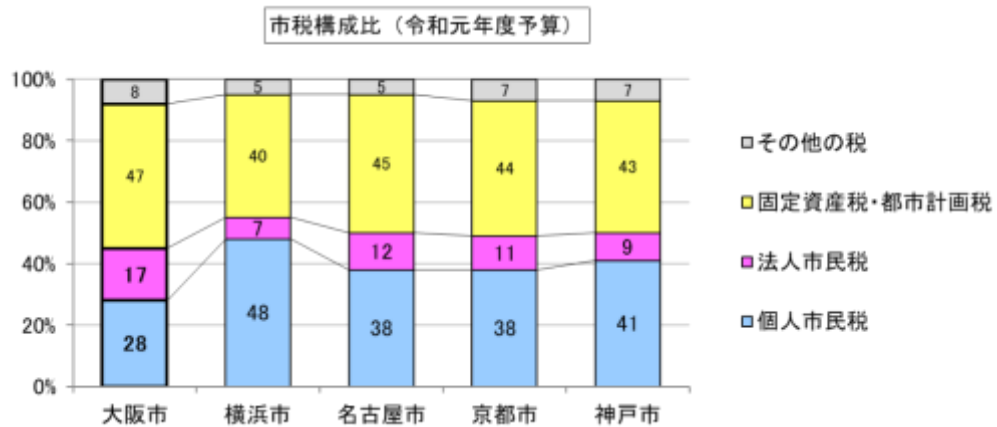


(2) 財政状況

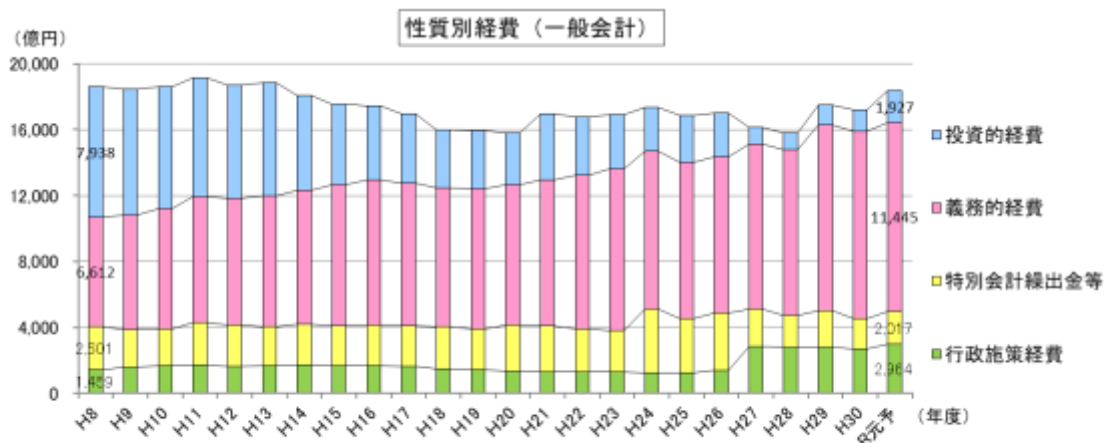
市税収入は、近年、府費負担教職員制度の見直しに伴う税源移譲があったことも含め、増収傾向にあるものの、平成8年度決算と令和元年度予算を比較すると288億円の減収となっています。また、平成8年度決算を100とすると令和元年度予算は全国（市町村税）の108.6に対し本市は96.3となっています。



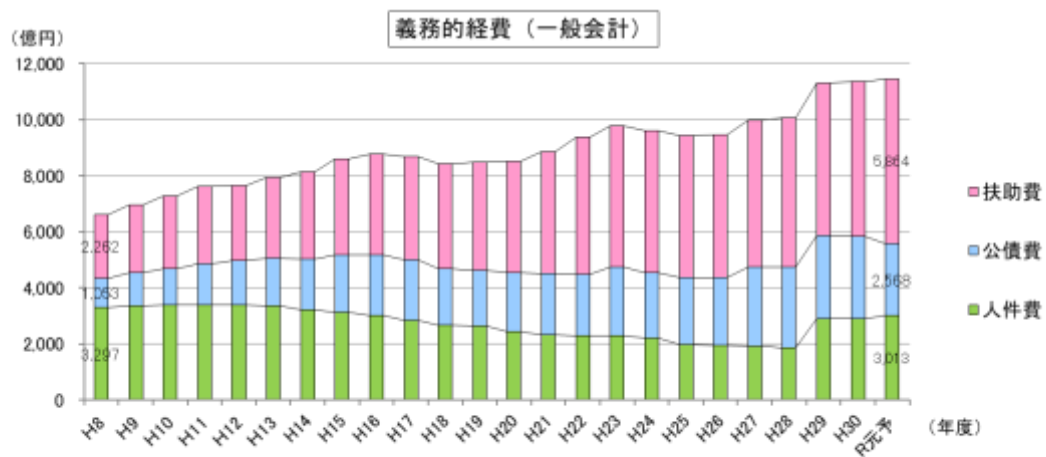
財政構造で見ると、本市の市税収入は他都市と比べて個人市民税の割合が小さく、法人市民税の割合が大きいため、景気変動の影響を大きく受ける構造となっています。



歳出面については、投資的経費が減少傾向にあったものの、義務的経費⁴は増加傾向にあり、とりわけ扶助費が大きく伸びています。



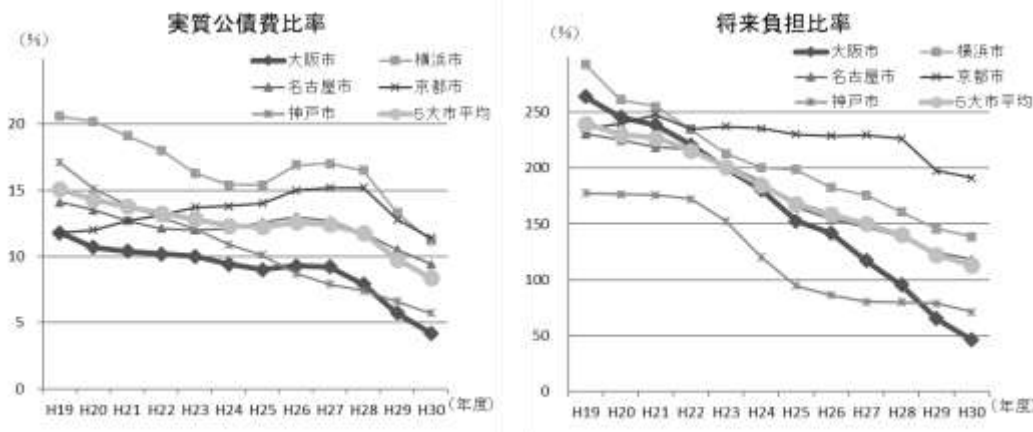
(注) 平成27年度の数値は、実質的な比較を行うため、土地先行取得事業会計の廃止等にあわせて計数整理した数値としている。



(注) 平成27年度の数値は、実質的な比較を行うため、土地先行取得事業会計の廃止等にあわせて計数整理した数値としている。

⁴ 支出が義務的で任意では削減できない経費。特に、人件費・扶助費・公債費が義務的経費とされている。

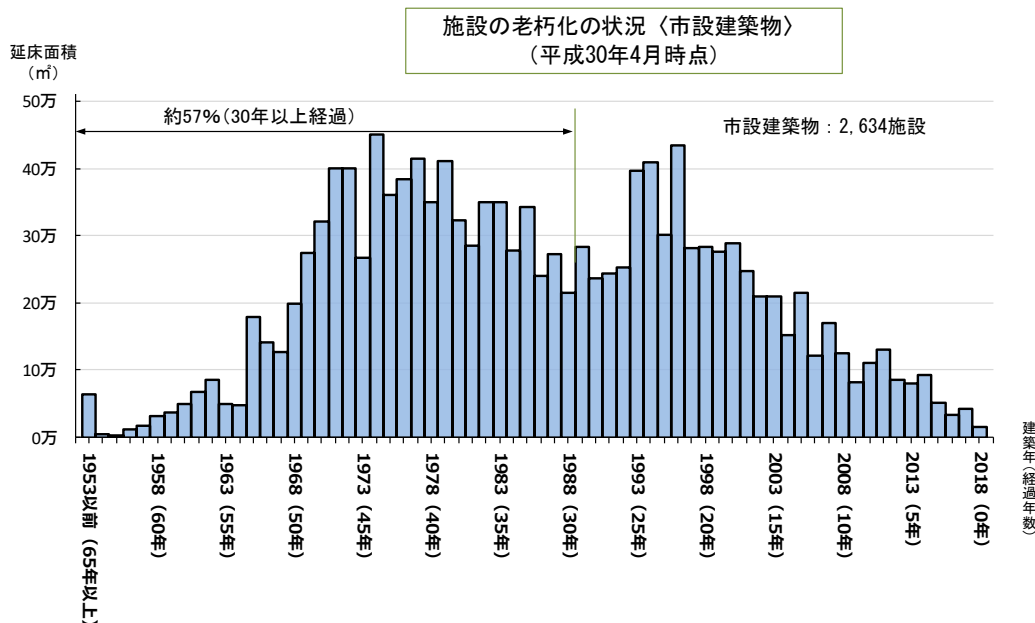
一方、実質公債費比率⁵、将来負担比率⁶については、公共事業費を削減し市債の新規発行額を極力抑制したことなどにより改善してきており、他都市と比べて低い水準となっています。



(3) 公共施設の老朽化等への対応

本市が所管する公共施設には大きく分けて市設建築物⁷とインフラ施設があります。これらの多くは、高度経済成長の影響が大きい1960年代後半から70年代に整備されたため老朽化が進んでおり、今後、維持管理や更新・建替えに要する経費の増大が見込まれています。

市設建築物については、建築後30年以上経過したものが全体の約57%となっており、また、1990年代にも多くの施設が建設されています。今後、これらの施設の老朽化に伴う大規模修繕や建替え等の時期を集中的に迎えることから、施設利用者の安全・安心を確保しつつ、長期的な視点で持続可能な施設マネジメントが必要になっています。



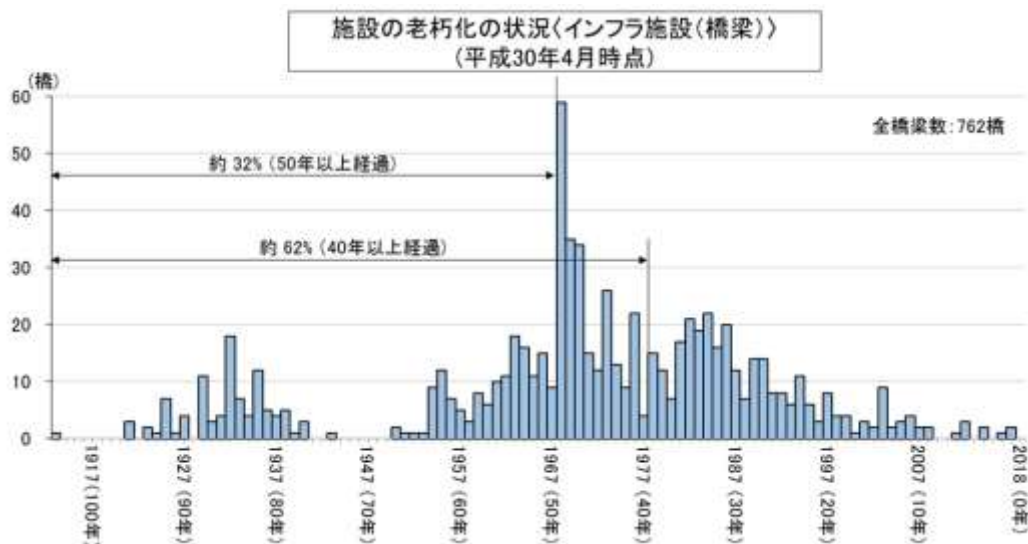
(「市設建築物ストックの現況(平成30年4月現在)」より作成)

⁵ 地方公共団体の借入金（地方債）の返済額（公債費）の大きさを、その地方公共団体の財政規模に対する割合で表したもの。

⁶ 地方公共団体の借入金（地方債）など現在抱えている負債の大きさを、その地方公共団体の財政規模に対する割合で表したもの。

⁷ 教育・文化・スポーツ施設や庁舎、学校施設、市営住宅など、大阪市の保有する建築物。

また、道路・橋梁・上下水道などのインフラ施設についても同様に、今後大規模改修や更新がピークを迎えます。例えば橋梁については、建設後50年以上経過したものが約32%ありますが、10年後には約62%まで増加することが見込まれます。インフラ施設は市民生活を支える重要な施設であることから、予防的な措置による維持管理を実施するため、それぞれの施設の特性に応じて計画的かつ着実な取組を実施しているところです。



(「橋梁維持管理計画(個別施設計画)(平成 31 年 2 月)」より作成)

さらに、これまで以上に国内外の活力を取り込みながら関西経済をけん引できるよう、万博関連事業やなにわ筋線整備事業など都市インフラ整備等への投資を予定しており、投資が将来の負担とならないような適切なリスクコントロールが求められています。

(4) 地域コミュニティの機能低下と「公共」分野の拡大

少人数世帯・高齢単身世帯の増加、マンションなどの共同住宅の増加といった地域コミュニティを取り巻く社会環境の変化や、ICT⁸の進展による人と人との相対のコミュニケーションの減少などに伴う個人の生活様式や価値観の多様化により、人と人とのつながりの希薄化もうかがえ、家庭や地域コミュニティでの「声かけ」、「見守り」、「助け合い」、「支え合い」といった「自助」、「共助」の機能が低下しています。

その一方で、NPO⁹などテーマ型のコミュニティやICTを活用して地域課題の解決に取り組むコミュニティが生まれており、活動主体は多様化しています。

⁸ Information and Communication Technology: コンピュータやインターネットなどの情報通信技術のこと。
⁹ Non Profit Organization: 法人格の有無や活動の種類とは関係なく、自発的に非営利の市民活動を行う民間の組織。日本語では「民間非営利組織」と訳されている。

地域社会が抱える課題は、より一層複雑・多様化しており、頻発する自然災害への備え、複合化する福祉課題への対応など、社会全体で対処すべき「公共」の分野はこれまで以上に拡大してきています。

また、本市内の人口動態は、市域中心部の区では若い世代を中心に人口が急増する一方で、その他の区の中には人口減少と少子・高齢化の傾向が顕著なところもあり、各区が抱える課題も異なってきています。

(5) 社会の変革（Society5.0）への的確な対応

平成28年に国において、我が国がめざすべき未来社会の姿として「Society 5.0」、すなわち、これまでの情報社会(4.0)に続く、サイバー空間の積極的な利活用を中心とした取組を通して、新しい価値やサービスが次々と創出され人々に豊かさをもたらす人類史上5番目の社会が提唱されました。

Society5.0では、I o Tで全ての人とモノがつながり、様々な知識や情報が共有され、また膨大なビッグデータをA Iが解析し、その結果がロボットなどを通して人間にフィードバックされることなどにより、これまでできなかった新たな価値が産業や社会にもたらされ、様々な社会課題が解決するとされています。

今後生産年齢人口が減少する中、本市においても、I o TやA Iなどの技術革新がもたらす社会の大きな変革への的確な対応が求められています。

(6) 将来にわたり豊かな大阪の実現に向けて

将来にわたり豊かな大阪を実現するためには、「大阪の成長戦略¹⁰（2018年3月改訂版）」にもあるように、万博関連事業や、なにわ筋線整備事業をはじめとする都市インフラの充実、防災力の強化など、未来への投資を続け、豊かな魅力を備えた国際都市へと大阪をさらに発展させることが必要です。

また、現役世代への重点投資を行い、現役世代の活力を生み出し、その活力を高齢者にも還元する流れを作るとともに、真に支援を必要とする方へのサポートを充実させるなど市民サービスを拡充していくことが必要です。

¹⁰ 大阪を新たな成長軌道に乗せるため、概ね2020年までの10年間の成長目標を掲げ、それを実現するための短期・中期（3～5年）の具体的な取組方向を明らかにすることをねらいとして、平成22年（2010年）12月に策定。

2 これまでの市政改革の成果

本市はバブル崩壊後の長期の経済低成長期の中、税収の落ち込みや市債残高の増加など、危機的な財政状況に陥っていました。

こうした状況を踏まえ、平成18年2月に、行政規模を人口や税収に見合った水準にすることを目的に策定した「市政改革基本方針（平成18～22年度）」以降、市政改革に着手し、その後も「なにわルネッサンス2011」、「市政改革プラン（平成24～26年度）」、「平成27年度市政改革の基本方針」に基づき、ムダを徹底的に排除した効果的・効率的な行財政運営に取り組むとともに、平成28年8月には「市政改革プラン2.0（平成28～31年度）」、平成29年8月には「市政改革プラン2.0（区政編）（平成29～31年度）」を策定し、ICTの徹底活用、官民連携、人材育成など行政サービスの質の向上やニア・イズ・ベター¹¹の推進を図る改革などに取り組んできました。

これらの取組を進めてきたことなどにより、歳出の削減や歳入の確保、市債残高の削減、職員数の削減、官民連携など、一定の成果をあげ、本計画の期間中に単年度通常収支¹²不足が一旦解消する見込みとなっています。

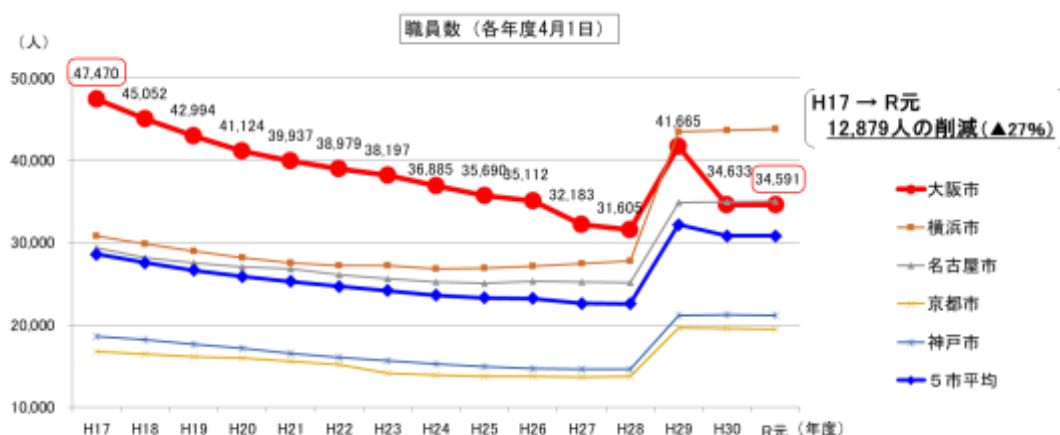
今後は、市民サービスの向上、行財政運営の質の向上、ニア・イズ・ベターのより一層の徹底等について、より強化して取り組む必要があります。

【安定した財政基盤の構築への寄与】

①職員数を大きく削減

職員数は、47,470人（平成17年度）から34,591人（令和元年度）まで12,879人（▲27%）を削減しました。

その結果、市民1万人当たりの職員数は180.6人（平成17年度）から128.5人（令和元年度）となり、他都市〔横浜市、名古屋市、京都市、神戸市〕並み（135.1人）となっています。しかし、令和元年度の一般行政職部門における技能労務職員の職員数については市民1万人当たり13.0人であり、他都市（7.3人）と比較して依然として多い状況にあります。



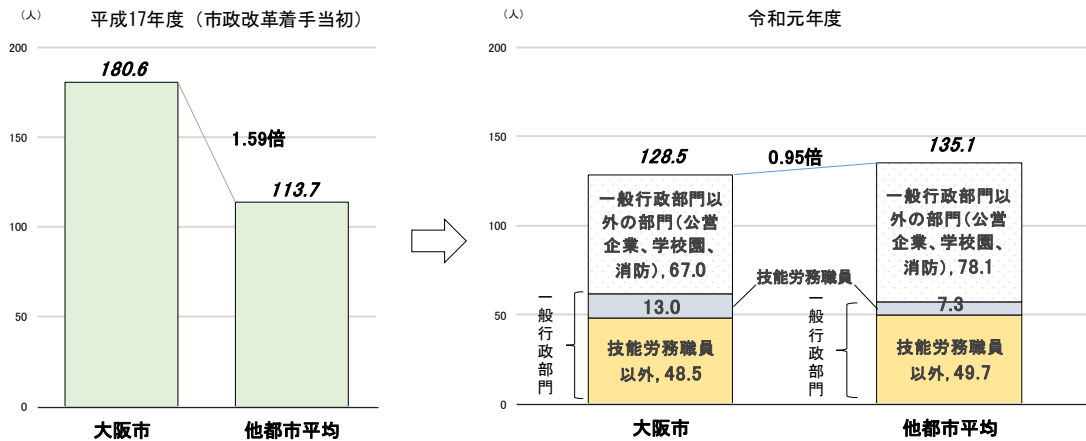
（注）29年度は各政令市において、県費（府費）負担教職員の権限移譲に伴う職員数が増加

（総務省 地方公共団体定員管理調査より作成）

¹¹ 住民に近いところで行われる決定ほど望ましい、という地方分権の基本的な考え方。

¹² 補てん財源（不用地等売却代、財政調整基金）を活用しない収支。

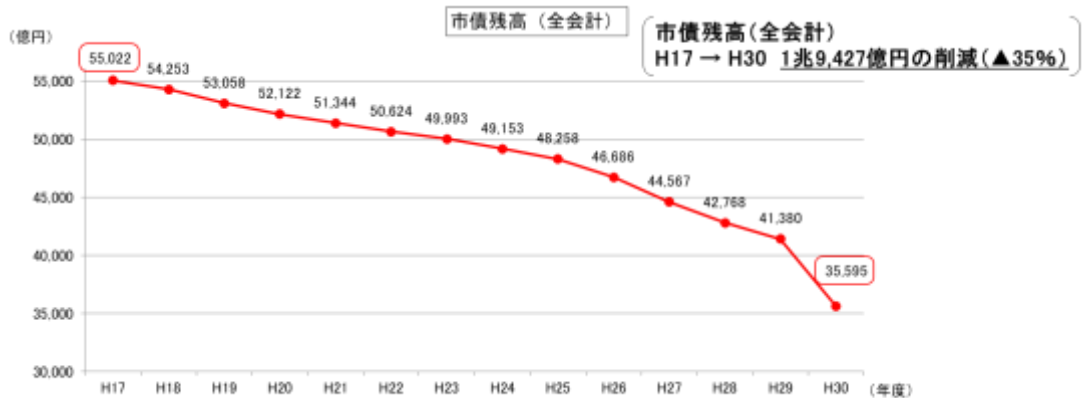
市民1万人当たりの職員数



※他都市(横浜市、名古屋市、京都市、神戸市)

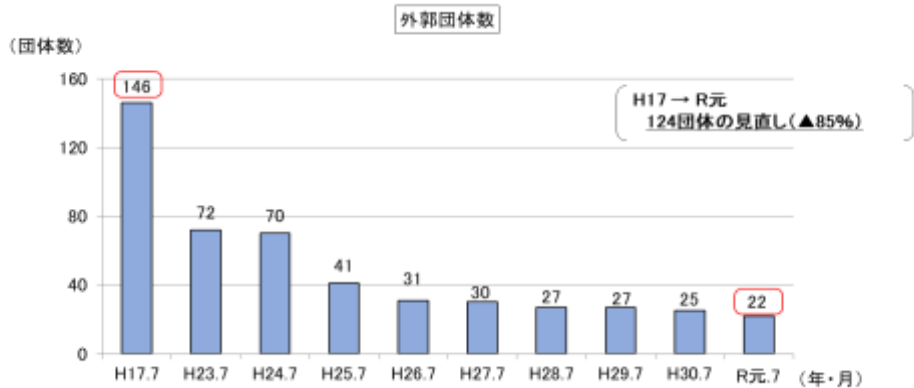
②市債残高を大きく削減

公共事業費を削減し、市債の新規発行額を極力抑制したことなどにより、市債残高(全会計)は、5兆5,022億円(平成17年度)から3兆5,595億円(平成30年度)まで1兆9,427億円(▲35%)を削減しました。



③外郭団体の改革

外郭団体への本市の財政的関与・資本的関与等について見直しを進め、団体数は、146団体(平成17年7月)から22団体(令和元年7月)まで124団体(▲85%)を削減しました。



④官民連携

地下鉄事業については、利用者満足度の向上、沿線・地域の活性化への貢献、効率的な事業経営による収支改善を実現するため、平成30年4月に大阪市高速電気軌道株式会社(Osaka Metro)へ事業を引き継ぎ、民営化を実現しました。また、バス事業についても、持続可能な輸送サービスを確保するため、同じく平成30年4月に大阪シティバス株式会社へバス事業を一括譲渡し、民営化を実現しました。

下水道事業については、平成29年4月から、民間の経営手法の導入によるコスト縮減や収益性の向上及び国内外事業展開を図るため、下水道施設の運転維持管理業務について、クリアウォーターOSAKA株式会社への包括委託を開始しました。

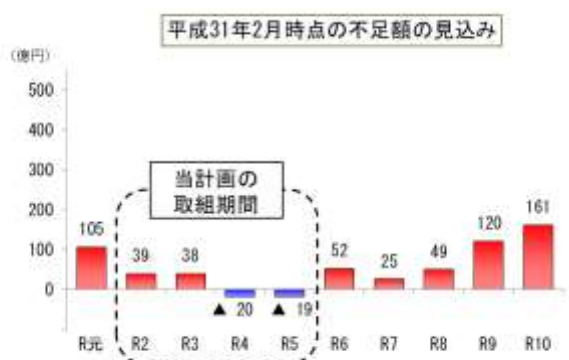
博物館事業については、博物館の活性化を図り、大阪の文化の発展と都市魅力の向上に貢献するための最適な経営形態として地方独立行政法人化を進め、平成31年4月に地方独立行政法人大阪市博物館機構を設立し、業務を開始しました。

また、海老江下水処理場改築更新事業及び天保山客船ターミナル整備等事業においてPFI¹³を導入するなど、PPP¹⁴/PFIの活用促進にかかる取組を進めました。

⑤単年度通常収支不足額は減少

単年度通常収支不足額の見込みは平成24年2月時点で毎年500億円程度でしたが、前記のとおり市政改革の取組を進めてきたことなどにより、各年度の当初予算編成時点での通常収支不足額は確実に減少してきました。(「市政改革プラン2.0」策定時点(平成28年8月)では当面200億円程度)

「今後の財政収支概算(粗い試算)¹⁵(平成31年2月版)」では、社会保障費の増や今後本格化する投資的事業の増等が見込まれる一方、この間の市債残高縮減及び金利低下に伴う公債費の減等が見込まれ、期間の後半に収支が悪化するものの、期間の半ばには一旦通常収支不足が解消する見込みとなっています。



(「今後の財政収支概算(粗い試算)」[2019(平成31)年2月版]より作成)

¹³ Private Finance Initiative: 行政が実施している公共施設等の設計・建設・改修・更新や維持管理・運営に、民間の資金と経営能力・技術力(ノウハウ)を活用し、公共サービスの提供を民間主導で行う手法。

¹⁴ Public Private Partnership: 行政と民間が連携して、それぞれお互いの強みを生かすことによって、最適な公共サービスの提供を実現し、地域の価値の向上や住民満足度の最大化を図るもの。

¹⁵ 大阪市は将来世代に負担を先送りしないため、補てん財源に依存するのではなく収入の範囲内で予算を組むことを原則とし、単年度通常収支の均衡をめざした行財政運営を進めている。そのために必要となる収支改善の目安を一定の前提により試算する「今後の財政収支概算(粗い試算)」を、毎年度公表している。

【市民サービスの向上】

⑥ ICTの活用

平成28年度に積極的なデータ活用としてオープンデータの利活用の促進、ビッグデータを活用した安全な街づくりに関する実証実験等の実施や最新情報環境への適切な対応（モバイル・ファースト）として保育所マップ、救命サポートアプリなど市民向け情報アプリの開発を行いました。

平成30年度には粗大ごみ収集のインターネット申込みや災害発生時における情報収集・発信力の強化（SNS¹⁶活用）などの取組を進めました。

しかしながら、引き続きICTの徹底活用により、市民の利便性向上につながる行政手続きオンライン化の推進等により一層取り組んでいく必要があります。

⑦市民利用施設のサービス向上

平成24年度以降、各市民利用施設において、大型連休や年末年始等繁忙期における臨時閉館や開館時間の延長、トイレの洋式化等の施設改善、案内表示の整備等を実施しました。

⑧多様な納税環境の整備

平成28年度にクレジット収納及びWeb口座振替受付サービスを導入し、納税者の利便性向上、口座振替申込手続きの簡素化、業務の効率化を図り、利用件数の向上に取り組みました。

【人材育成等】

⑨人材育成、5S、標準化の推進等

若年層職員の育成や管理監督者のマネジメント力向上など階層に応じた実践的な研修の実施等により改革を推進する職員づくりを推進しました。

また、適正な業務執行を行うために5S¹⁷や標準化¹⁸のアクションプランを各所属で策定・実施するとともに、業務の改善に係る手順書である「カイゼンツール」等を活用し、全庁的な改善活動を促進する取組を進めました。

⑩働きやすい職場環境づくりの推進

平成28年度にイクボス宣言、ワーク・ライフ・バランス推進プランの策定を行い、時差勤務制度の導入、男性職員の育児休業等の取得の推進、女性職員が活躍できる環境整備に向けた取組を実施しました。

また、平成30年度にはBYOD¹⁹の運用開始やテレワーク²⁰を本格導入しましたが、今後もこうした多様な技術を活用すること等により、働き方改革を推進する

¹⁶ Social Networking Service：インターネットを經由して他者とのコミュニケーションを行うためのツール。

¹⁷ 整理・整頓・清掃・清潔・習慣化を徹底し、ムダを取り除き、業務執行の効率化を図ること。

¹⁸ 作業要領書などの整備を徹底し、作業効率を向上させるとともに、担当者間ムラ及び変化点（引継ぎや制度改正など）リスクの低減を図ること。

¹⁹ Bring Your Own Device：個人所有端末（個人で所有しているスマートフォンなどの情報端末）を業務で使用する行為。

²⁰ ICT（情報通信技術）を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方のこと。

必要があります。

【ニア・イズ・ベターの推進】

平成 24 年 7 月に「市政改革プラン」を策定し、「ニア・イズ・ベター」という考え方のもと、「大きな公共を担う活力ある地域社会づくり」と「自律した自治体型の区政運営」に向けて、多様な活動主体が参画して地域課題に取り組む地域活動協議会²¹の形成や財政的な支援、住民に身近なところで区長が自律的な基礎自治行政を行うための権限と財源の大幅な移譲など、様々な仕組みづくりを行ってきました。

①地域社会づくり

「大きな公共を担う活力ある地域社会づくり」に向けて、人と人とのつながりづくりや、その基盤となる自治会・町内会単位（第一層）²²の活動への支援など、地域コミュニティの活性化の促進に取り組みました。

また、地域課題の解決に向けた活動が活発に行われるよう、地域活動の担い手不足や負担感の解消を進めるため、地域リーダーの活動内容の見直しや委嘱制度の再検討などを行い地縁型団体の活動の活性化を図るとともに、各区に市民活動支援情報提供窓口を設置するなどテーマ型団体²³への活動支援の充実にも取り組みました。

あわせて、多様な活動主体の参画のもと自律的にまちづくりを推進するための地域活動協議会の形成支援に取り組み、ほぼ全地域で地域活動協議会が形成されました（328 地域中 326 地域（平成 31 年 3 月時点））。以降、地域実情に応じたきめ細かな支援を行うとともに、認知度の向上や、期待される機能（「準行政的機能²⁴」「総意形成機能²⁵」）の理解度向上などに取り組みました。

また、市民活動団体や企業など様々な活動主体に関する情報や交流の場の提供などを通じて、活動主体間の連携・協働を進めてきました。

そのほか、「市民活動総合ポータルサイト」の運用や地域公共人材の派遣、コミュニティ・ビジネス²⁶（CB）、ソーシャル・ビジネス²⁷（SB）実施のサポートなど、市民活動に役立つ支援メニューの充実にも取り組んできました。

²¹ 概ね小学校区を範囲として、地域団体やNPO、企業など地域のまちづくりに関するいろいろな団体が集まり、話し合い、協力しながら、様々な分野における地域課題の解決やまちづくりに取り組んでいくための仕組み。

²² 地域活動の対象範囲を表した表現で、第一層とは「自治会・町内会単位」を指している。なお、平成 29 年 1 月にまとめられた「区政の検証」では、第一層のほかに、第二層を「校区等地域単位」、第三層を「区単位」としている。

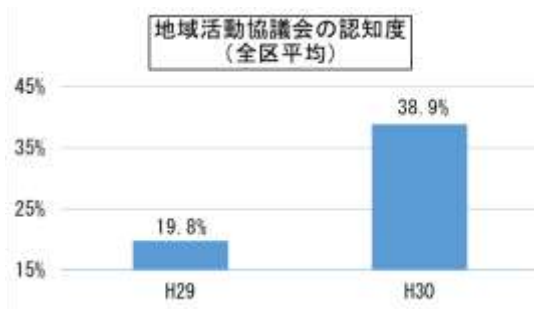
²³ お住まいのエリアに関わらず、様々な個人や団体などにより構成された団体。

²⁴ 校区等地域内で、他の市民活動団体が行っていない地域活動をカバー（補完）しながらまちづくりを進めていく機能。

²⁵ 校区等地域の将来像や、住民の様々な意見の調整・取りまとめを行う機能のこと。

²⁶ 地域の住民が、地域課題やニーズの解決のために必要なサービスなどをビジネスの手法で提供する事業をいう。営利目的ではなく、地域の利益を増大させることを目的としている。

²⁷ 市民が、社会的課題やニーズの解決のために必要なサービスなどをビジネスの手法で提供する事業をいう。営利目的ではなく、社会の利益を増大させることを目的としている。



(「区政に関する区民アンケート」結果より作成)



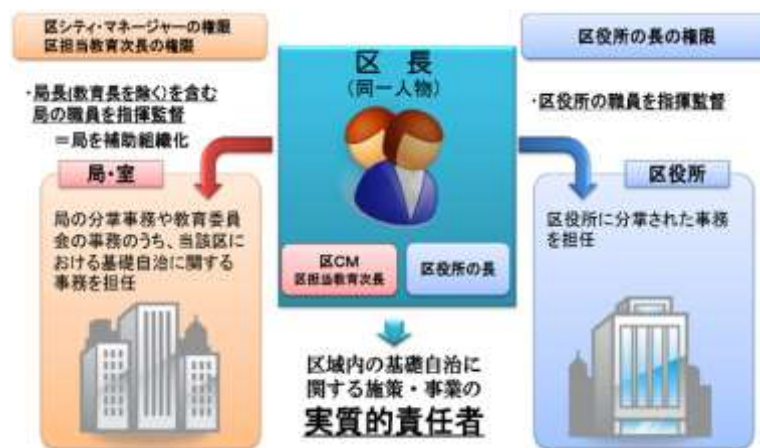
(各区からの報告件数より作成)

⑫区長権限の拡充、区民参画の推進等

区長が、自らの権限・責任のもと、区民の意見を聴き、各区の地域の実情や特性に即した総合的な施策を決定し展開することができる「自律した自治体型の区政運営」に向け改革の取組を行ってきました。

具体的には、平成24年8月から、局を区長の補助組織と位置付け、区長に区内の施策・事業に関する決定権を持たせる区シティ・マネージャー（以下「区CM」という。）制度²⁸を導入するとともに、区長（区CM）がその権限・責任において地域の実情や特性に即した総合的な予算編成ができるようにするなど、これまでの行政運営システムにない区政運営の仕組みを構築しました。

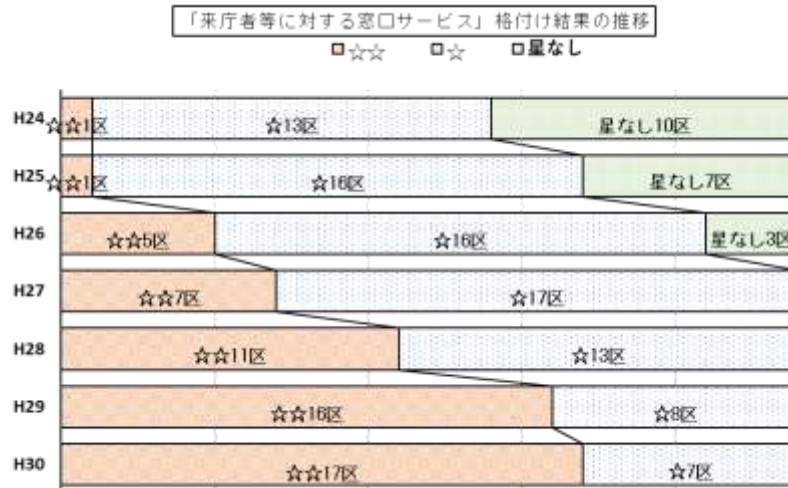
また、教育委員会においては、市長とは別の独立した執行機関であるため、平成24年8月から区長を教育委員会事務局の区担当理事に位置付け、また、分権型教育行政への転換を図るため、平成27年4月からは区担当教育次長に位置付けることにより、区CMと同様、区域内の教育施策や事業について、一定の権限を区長が持つこととしました。



²⁸ 地方自治法上、「区長」は「区役所の長」であり、局の事務を所掌できないことになっていることから、現行の政令指定都市制度のもとで、区の区域内における各局の基礎自治に関する業務を横断的に総括し、局長以下を指揮監督する職として、24の「区シティ・マネージャー（区CM）」職を設置し、24区長をもって充てる（兼務する）旨を大阪市の事務分掌規則に定めている。

また、多様な区民の意見やニーズの区政への反映、区民による区政の評価のため、区政会議を開催し、各区においては、多様な区民の意見やニーズを把握しながら、区の地域の実情や特性に即した事業を展開することができました。

さらに、区役所における区民サービスの向上と効率的な業務運営の推進のため、区役所業務の格付けの実施や窓口業務の民間委託などに取り組み、区民満足度の向上を図りました。



- ☆☆☆：全国に誇れる極めて高度なレベル
- ☆☆：民間の窓口サービスの平均的なレベルを上回るレベル
- ☆：民間の窓口サービスの平均的なレベル
- 星なし：1つ星に達しないレベル

(「区役所来庁者等に対する窓口サービス調査」結果より作成)

3 市民の暮らしの満足度向上をめざした市政改革の推進

本市では、これまでの市政改革の取組を進めてきたことなどにより財政状況の改善について一定の成果をあげ、今後の収支概算（令和元～10年度）では期間の後半に収支が悪化するものの、期間の半ばには通常収支不足が一旦解消する見込みとなっています。

しかしながら、少子高齢化と生産年齢人口の減少等に伴い、今後は税収の大きな増は見込めない一方、扶助費など社会保障関連経費の増加などが見込まれており、さらに、I o TやA Iなどの技術革新が社会に大きな変革をもたらすことが見込まれており、これらへの的確な対応が求められています。

こうした中で、市民生活の利便性を高め、「市民が本市に暮らすことの満足度」の向上をめざし、さらなる推進を図っていく必要があります。

そのため、これまでの改革では、収支不足の解消を図るためコストなどの投入資源の削減に重点を置いてきましたが、今後は、市民サービスなどの成果も重視し、生産性（投入資源に対する成果）向上の視点を踏まえ、「市民サービスの向上」「コスト削減」「スピードアップ」（Q C D²⁹の改善）をめざす新たな市政改革にステージを移し取り組んでいきます。

また改革にあたっては、財政状況を以前に後戻りさせないことを念頭に置く必要があります。

具体的には、行政サービスにおいて最先端のI C Tの活用を進めるなど、市民サービスの質の向上を推進します。

また、各事業の経営システムを見直すなど、民間活力の活用に向けて、官民連携を推進します。

あわせて、効果的・効率的な行財政運営に向けて、業務処理の質・速度の向上を推進し、持続可能な施設マネジメントを行うための取組を推進するとともに、投資が将来の負担とならないように大規模事業等のリスク管理を行います。

さらに、地域社会づくりと区行政の運営の両面において、ニア・イズ・ベターをより一層徹底します。

そしてこれらを支えるものとして、リーダーシップを発揮できる職員の育成・支援等に向けた人材育成・職場力の向上や、長時間労働の是正、働きやすい職場環境づくり等の推進に向けた働き方改革に取り組みます。

さらに、今回の改革とともに、大阪の成長戦略を推進することにより、子育て・教育・福祉などの市民サービスの拡充を図り、将来にわたり活気ある豊かな大阪の実現をめざします。

²⁹ 生産管理において重視されている Quality（品質）、Cost（費用）、Delivery（納期）。

改革の柱

本計画では、次の6つの改革の柱に沿って、具体的な取組を進めていきます。

改革の柱1 ICTを活用した市民サービス向上

先端テクノロジーを利用し、都市機能の効率化・強化に活かす「スマートシティ」の取組が求められており、行政サービスにおいて、最先端のICTの活用を進めるとともに、ICTでできることは原則的にICTを活用する方針で市民サービスの質の向上を推進します。

改革の柱2 官民連携の推進

官民の最適な役割分担のもと、水道事業や下水道事業をはじめとした官が担っている事業のうち、民間が担うことにより、コスト削減やサービス向上が期待できるものは、積極的に民間開放を推進します。また、公共施設等の整備・運営等に当たっては、PPP/PFI手法の活用などを促進します。

改革の柱3 効果的・効率的な行財政運営

業務改革の推進や最新技術を活用した維持管理業務等の効率化を図る等、質の高い業務執行を推進するとともに、施設・事業の適切なマネジメントとして、持続可能な施設マネジメントの取組の推進や大規模事業等のリスク管理を行います。また、歳出の削減や歳入の確保に努め、効果的な行財政運営を図ります。

改革の柱4 ニア・イズ・ベターの徹底

自律的な地域運営の実現をめざして地域活動協議会への効果的な支援を行うとともに、自律した自治体型の区政運営を推進するため区CM制度の適切な運用の徹底を行うこと等により、ニア・イズ・ベターをより一層徹底させます。

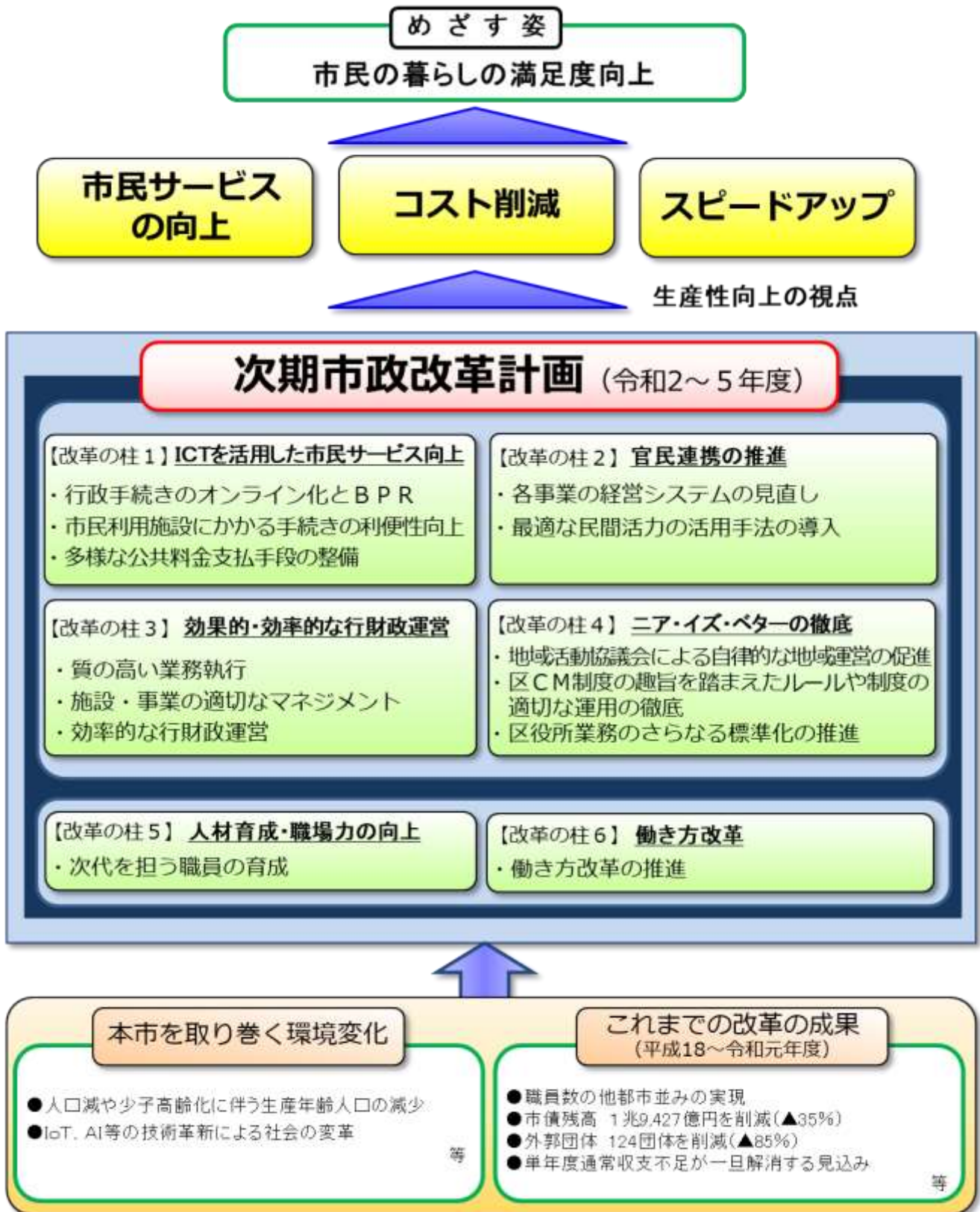
改革の柱5 人材育成・職場力の向上

高度化・多様化する市民ニーズに的確に対応するには、市政運営の基礎となる、個々の職員及び職場全体の力を向上させる必要があるため、自主的・主体的にリーダーシップを発揮できる職員の育成・支援等にこれまで以上に取り組めます。

改革の柱6 働き方改革

生産年齢人口の減少など本市を取り巻く環境は大きく変化しており、経営（行政運営）資源としての人材の確保がより厳しくなることが見込まれる中、生産性向上とともに働き方改革の推進が求められているため、職員のワーク・ライフ・バランスにも配慮した、働きやすい職場環境づくり等を推進します。

市民の暮らしの満足度向上をめざした市政改革



4 具体的な取組の方向性

どのように改革を進めていくのか、6つの改革の柱に沿って具体的な方向性と取組内容を設定し、各所属長のマネジメントのもと、PDCAサイクル³⁰を徹底しながら改革を進めていきます。

改革の柱 1	ICTを活用した市民サービス向上
改革の柱 2	官民連携の推進
改革の柱 3	効果的・効率的な行財政運営
改革の柱 4	ニア・イズ・ベターの徹底
改革の柱 5	人材育成・職場力の向上
改革の柱 6	働き方改革

改革の柱 1 ICTを活用した市民サービス向上

「大阪市行政手続きオンライン化推進計画」に基づき、ICTを活用した市民・利用者の視点に立った行政手続きや市民利用施設にかかる手続きの利便性向上に取り組むとともに、多様な公共料金支払手段の整備に向けた取組を推進します。

(1) 行政手続きのオンライン化とBPR

電子申請システムの機能拡充とオンライン化申請対象業務の拡大を図るとともに、申請手続きを含めた一連の業務プロセス全体のBPR³¹を推進するなど、将来的に市民が区役所窓口等に訪れることなく行政手続きが可能となるよう、オンライン化に向けた取組を推進します。

(2) 市民利用施設にかかる手続きの利便性向上

市民の利便性のさらなる向上を図るため、利用予約が必要な市民利用施設について、市民が施設窓口に訪れることなくオンラインでの利用手続きが可能となるようオンライン化を推進します。

(3) 多様な公共料金支払手段の整備

保育所保育料、水道料金等の公共料金については、従前より、口座振替をはじめ、クレジットカード、コンビニ収納等、利便性を考慮した支払手段の多様化を図ってきましたが、今後は、公共料金の特性や収納状況を踏まえ、ICT等も活用しながら、多様な支払手段の整備の拡大をめざします。

³⁰ 施策・事業に必要な要素である企画（Plan）、運営（Do）、評価（Check）、改善（Action）を一貫した流れのものとしてとらえ、それらを循環させることで、以降の施策・事業の改善に結びつける手法。

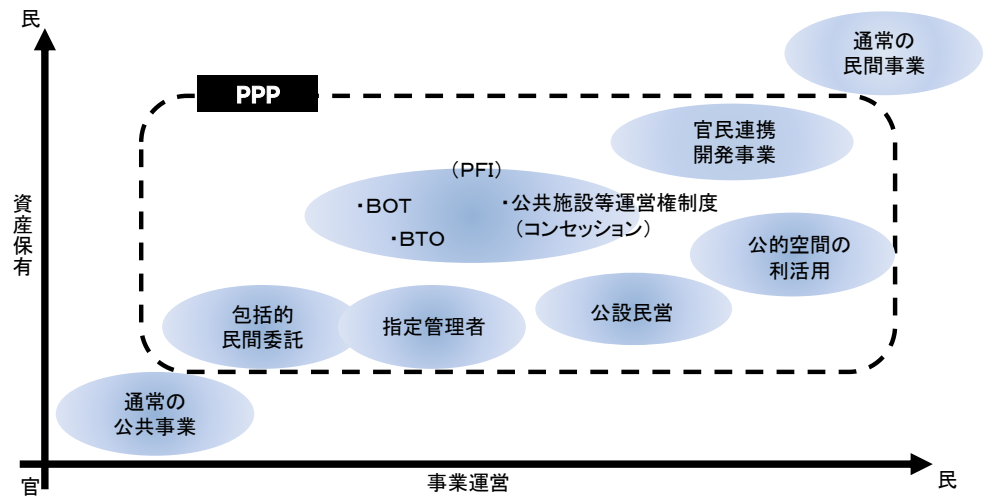
³¹ Business Process Re-engineering：現状の業務プロセス、組織・機構、諸規定・制度を見直し、ゼロベースで業務手順を刷新するもの。

改革の柱2 官民連携の推進

民間でできることは民間に委ね、官が果たすべき役割については市場原理が機能しない部分に限るなど、公共サービスの提供手法について改めて問い直すことが求められています。官民の最適な役割分担のもと、水道事業や下水道事業など官が担っている事業のうち、民間が担うことによりコスト削減やサービス向上が期待できるものは、積極的に民間活力の活用を推進します。

民間活力の活用にあたっては、民営化（民間移管）、公共施設等運営権制度、指定管理者制度など官民が連携して公共サービスの提供を行う多様なPPP手法の中から、事業の使命・目的の達成に最適な手法を選択し、見直し等に取り組んでいきます。

また、公共施設等の整備・運営等にあたっては、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して効率的で質の高い公共サービスの提供を行うPPP/PFI手法の活用などを促進します。



(1) 各事業の経営システムの見直し

各事業を取り巻く経営環境がより一層厳しくなると予想される中、各事業が抱える課題の解決や今後の発展に向けて、引き続き、経営システムの見直しを進めていきます。

見直しの方向性を定めるにあたっては、事業の法的位置づけ、受け手となる事業者の有無、公的関与のあり方などを総合的に検討し、事業が抱える課題の解決や早期の効果発現といった観点も踏まえつつ、民営化（民間移管）、公共施設等運営権制度の活用、地方独立行政法人化、指定管理者制度の活用、委託化など、それぞれ最適な形態や手法の導入をめざします。

このような経営システムの見直しにより、これまで行政が果たしてきた公的な責務を一定担保しつつ、事業コストの削減とともに、市民サービスの維持・向上を図ります。

(2) 最適な民間活力の活用手法の導入

公共施設等の整備・運営等に当たっては、官民の最適な役割分担のもと、効率的・効果的な施設整備と良質なサービス提供を図るため、PPP/PFI手法も含めた中から最適な事業手法を検討・導入します。また、検討・導入に資するよう、官民対話を促進します。

改革の柱3 効果的・効率的な行財政運営

質の高い業務執行により生産性向上を図るとともに、資産・リスクの適切なマネジメントの推進や安定した財政基盤の構築が求められています。

庁内事務の簡素化・効率化や最新技術（ドローン等）の活用など、業務処理の質・速度の向上を推進します。また施設利用者の安全・安心を確保しつつ、持続可能な施設マネジメントを行うための取組を推進するとともに、夢洲土地造成事業をはじめとする大規模事業等のリスク管理を行います。

さらに、施策・事業の見直しなど歳出の削減や歳入の確保に努め、効率的な行財政運営を図ります。

(1) 質の高い業務執行

限られた資源の中で質の高い市民サービスを提供するため、多様な技術の活用等による事務の簡素化・効率化など業務改革を推進します。

また、施設点検の際、作業者の接近が困難な場所への移動がドローン等の最新技術の活用により容易になるなど、施設・設備等の確認時間を短縮し維持管理業務等の効率化を図り、より迅速かつ安全な点検作業を実施します。

(2) 施設・事業の適切なマネジメント

本市では、高度成長期に整備した膨大な量の施設が更新時期を迎え、更新等に要する費用の増大が想定されます。このため将来の人口推移や財政状況などを見据えながら、施設の最適な設置・維持を行うための持続可能な施設マネジメントを推進します。

また、本市が実施した大規模事業等は、リスク管理が不十分なまま進められてきたことから、有識者会議を活用した総括的なリスク管理の強化に加え、事業所管所属において、より自律的なリスク管理を行うための仕組みの構築等により、全市的なリスク管理の強化を図ります。

(3) 効率的な行財政運営

より効率的な行財政運営に向け、歳出面では、全庁的な視点での「選択と集中」に資するよう、施策・事業の検証と見直しを進めます。また、人員マネジメントの推進として、技能労務職員について、退職不補充を前提に委託化、効率化等を図ります。

また、歳入面では、周辺のまちづくりに寄与する観点にも留意しつつ未利用地の有効活用等を図るとともに、市民負担の公平性・公正性を確保するため、未収金対策の強化に取り組みます。

改革の柱4 ニア・イズ・ベターの徹底

平成24年度に策定した「市政改革プラン」以降推進してきたニア・イズ・ベターについて、今後、地域社会づくりと区行政の運営の両面において、より一層徹底させる必要があります。地域の実情や特性に即した地域運営を促進するため、地域活動協議会への効果的な支援を行うとともに、自律した自治体型の区政運営を推進するため、区CM制度の適切な運用の徹底等を行います。

(1) 地域活動協議会による自律的な地域運営の促進

各区において、全地域一律でなく、地域の実情に即したきめ細かな支援を行い、より多くの住民参加による自律的な地域運営の実現をめざします。また、自治会・町内会単位（第一層）の活動等を支援し、身近な地域でのつながりづくりと地域活動の活性化を図るとともに、市民活動への支援等を通じて、様々な活動主体と地域との連携・協働を促進します。

(2) 区CM制度の趣旨を踏まえたルールや制度の適切な運用の徹底

区CM事業について、区CM・区長会議関係部会がPDCAサイクルによる事業監理を強化すること等により、区長・区CMによるマネジメントが効率的・効果的に実施されるようにします。また、事務の決定権についての点検を適宜実施するとともに、ニア・イズ・ベターのさらなる徹底に向け、区CM権限等のあり方の整理を図ります。

(3) 区役所業務のさらなる標準化の推進

区長会議のマネジメントのもと、区役所業務の改善に向け、各区のベストプラクティス等をもとに業務を標準化するとともに、改善進捗状況をモニタリングし、現場からの改善提案をもとにさらなる標準化を実施することができるよう、継続的に改善を行うための仕組みを構築します。

改革の柱5 人材育成・職場力の向上

本市を取り巻く状況や環境は大きく変化しており、限られた行政資源でこれに対応し、市民サービスの向上を図るため、自主的・主体的にリーダーシップを発揮できる職員や専門性、行動力、改善・問題解決力のある職員の育成・支援などを進めることにより、職員や組織の生産性の向上に取り組めます。

(1) 次代を担う職員の育成

自主的・主体的に組織をリードしようとする職員が必要な能力や幅広い知識・経験を身に付けることができるよう職員研修の一層の充実などに取り組むとともに、高度な専門性が必要とされる分野の行政専門家を養成するため、自己啓発（資格取得等）の促進や専門性を向上させる研修などに取り組めます。また、職員が自主的・主体的に業務改善や問題解決に取り組み、様々な課題に積極的にチャレンジする組織風土を醸成するため、既存の取組、制度や運用を見直します。

改革の柱6 働き方改革

ワーク・ライフ・バランスの推進、また業務の効率化や長時間労働の是正が本市の重要な課題となっています。働き方改革の推進により、職員・職場の生産性を向上させ、市民サービスの向上を図るため、多様な働き方を受容する意識改革や柔軟な働き方への対応、育児や介護を行う必要のある職員の職場環境づくり、オフィス改革によるコミュニケーション活性化等を進めます。

(1)働き方改革の推進

時間外勤務の上限規制を踏まえた長時間労働の是正、職員のメンタルヘルス向上や育児等や介護と仕事の両立支援等を推進する働きやすい職場環境づくり、テレワークの利便性向上などによる柔軟な働き方の推進を図るとともに、フリーアドレス³²の導入やオープンオフィス³³といったコミュニケーション活性化のためのオフィス改革に取り組みます。

³² 職場で従業員の席を固定せず、空いている席を自由に使う制度。

³³ 隔たりのない広い事務室で、大勢の職員が働く職場環境。

5 めざすべき状態と目標の考え方について

本計画では、「第2章 具体的な取組項目」に記載のとおり、取組項目ごとに「現状と課題」を挙げ、それに対応するための「戦略」及び「取組内容」を示し、あわせて、「めざすべき状態」を掲げ、それに達する又は近づくために必要となる「目標」を設定しています。

(1) めざすべき状態

「めざすべき状態」は、生産性向上の視点を踏まえ、「市民サービスの向上」「コスト削減」「スピードアップ」それぞれの観点から、できる限り簡潔かつわかりやすく記載したものであり、職員が共有・理解するとともに、取組を進めるうえで意識することが必要な将来像です。

(2) 目標

「目標」は、「めざすべき状態」に達したか又は近づいたかを客観的に評価できるよう設定しています。

定量的に測定することが適切な取組については、目標を数値化しています。一方、複数年の活動を積み重ねて制度を設計する取組等については、目標を数値化するのではなく、乗り越えるべき通過点となる事柄を目標としています。

なお、常に「めざすべき状態」に向け、手を緩めず改革を推進していくことから、年度目標を早期に達成した場合は、翌年度以降の目標の見直し等を行います。また、状況変化等により年度目標の達成が困難となった場合は、翌年度以降の目標をより適切なものに変更するなど、適宜、必要な判断を行っていきます。

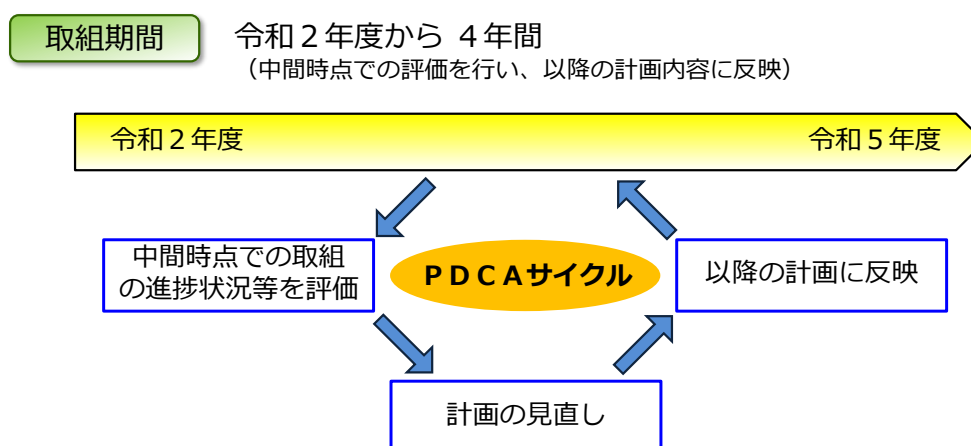
6 取組期間及び推進体制

市政改革を進めるにあたっては、PDCAサイクルを推進する観点から、取組を漫然と実施するのではなく、計画どおり進捗しているか、また、目標とした成果があがっているかを定期的に点検・評価し、期待どおりの成果が得られていない場合には、改善を図っていきます。また、組織横断的な観点から「大阪市改革プロジェクトチーム」を活用し、それぞれの取組ごとに各所属間で連携を図りながら改革を推進していきます。

(1) 取組期間

令和2年度から4年間とします。

ただし、取組期間中に中間時点での進捗状況等を評価し、以降の計画内容に反映することとします。



(2) 推進体制

本市では、市政改革を着実に推進するため、「大阪市改革プロジェクトチーム」を設置しています。

本計画を推進するにあたっては、このプロジェクトチームを活用し、全市的な観点から組織横断的に改革を推進していきます。