

令和2年度以降の市政改革計画について（基本的考え方）〔案〕

はじめに

- ・本市では、これまで多額の単年度通常収支不足額が見込まれる厳しい財政状況の下で、平成18年度に市政改革に着手し、改革の取組を継続してきた。これにより、職員数の削減や財政状況の改善などに大きな成果を上げ、中期的には通常収支不足額が一旦解消するなど当面の収支均衡を見通せる段階に入りつつある。
- ・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、Society5.0¹に示されているように、IoT²やAI³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る。
- ・こうした中で、豊かな大阪をめざして政策を推進するとともに、住民生活の利便性を向上させ、「市民が本市に暮らすことの満足度」をさらに高めていく必要がある。
- ・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、ICT⁴を活用した市民サービスの向上や官民連携、働き方改革などに取り組む。
- ・令和2年度から4年間、着実かつスピード感をもって市政改革を推進していく。

1. これまでの改革の成果

(1) これまでの改革の経過

バブル崩壊後の長期の経済低成長の中、本市は危機的な財政状況に陥り、平成18年2月に「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年度からは「市政改革プラン2.0（平成28～31年度）」のもと、ICTの徹底活用や職員の能力を最大限引き出すことで、質の向上を図る改革などに取り組んできた。

(2) 成果

平成18年度以降の改革の取組により、職員数の削減や財政状況の改善などに大きな成果を上げている。

①職員数を大きく削減 【参考資料】参照】

職員数は、47,470人（平成17年度）から34,633人（平成30年度）まで12,837人（▲27%）を削減した結果、市民1万人当たりの職員数は128.7人となり、他都市〔横浜市、名古屋市、神戸市、京都市〕（135.2人）並みとなっている。

②市債残高を大きく削減 【参考資料】参照】

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、5兆5022億円（平成17年度）から3兆5064億円（令和元年度）まで1兆9958億円（▲36%）を削減した。

¹ 第5期科学技術基本計画において提唱された、日本がめざすべき未来社会の姿。

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。

⁴ 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。

③外郭団体数を大きく削減 【参考資料】参照】

本市の財政的関与・資本的関与等について見直しを進め、外郭団体数は、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%）を削減した。

④単年度通常収支不足額の減少 【参考資料】参照】

単年度通常収支⁵不足額の見込みは平成 24 年 2 月時点で毎年 500 億円程度であったが、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の市政改革の取組を進めた結果、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た。

中期的な財政見通しとしては、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、通常収支不足額が一旦解消するなど当面の収支均衡を見通せる段階に入りつつある。

2. 生産性向上の視点を踏まえた市政改革の推進

これまでの改革では、収支不足の解消を図るためインプット（費用などの投入資源）の削減に重点を置いてきたが、今後は、アウトプット（市民サービスなどの成果）も重視し、生産性（アウトプット／インプット）向上の視点から、市民サービスの向上・コスト削減・スピードアップ（QCD⁶の改善）をめざす。

3. 取組項目

（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いる。

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する。

- ・行政手続きのオンライン化とBPR⁷
- ・市民利用施設に係る手続きの利便性向上
- ・多様な公共料金支払い手段の整備

（2）官民連携の推進

民間でできることは民間にゆだね、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る。

官民の最適な役割分担のもと、官が担っている事業を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する。また、公共施設等の整備・運営等に当たっては、PPP/PFI⁸手法の活用などを促進する。

① 各事業の経営システムの見直し

- ・水道、工業用水道、下水道、幼稚園、保育所、一般廃棄物（収集輸送）、市場（本場・東部市場）、動物園

⁵ 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。

⁶ 生産管理において重視されている Quality（品質）、Cost（費用）、Delivery（納期）

⁷ 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。

⁸ 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。

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。

② 最適な民間活力の活用手法の導入

- ・ P P P / P F I の活用促進

(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る。

庁内事務における「ムダ」の徹底的な排除の取組や最新技術（ドローン等）の活用など、業務処理の質・速度の向上を推進する。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のリスク管理を行う。

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る。

① 質の高い業務執行

- ・ 業務改革の推進
- ・ 最新技術を活用した維持管理業務等の効率化

② 施設・事業の適切なマネジメント

- ・ 持続可能な施設マネジメントの取組の推進
- ・ 大規模事業のリスク管理

③ 効率的な行財政運営

- ・ 歳出の削減（施策・事業の見直し、技能労務職員にかかる人員マネジメント）
- ・ 歳入の確保（未利用地の有効活用等、未収金対策の強化）

(4) ニア・イズ・ベターの徹底

「市政改革プラン」以降推進してきたニア・イズ・ベター⁹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る。

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¹⁰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¹¹の適切な運用の徹底等を行う。

- ・ 地域活動協議会による自律的な地域運営の促進
- ・ 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
- ・ 区役所業務の業務プロセス改善の推進、標準化¹²

(5) 人材育成・職場力の向上

高度化・多様化する住民ニーズに的確に対応し、従来水準で公共サービスを維持するためには、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。

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む。

- ・ 次代を担う職員の育成

⁹ 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。

¹⁰ おおむ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、さまざま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。

¹¹ 区シティ・マネージャー制度：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ための制度。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。

¹² 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。

(6) 働き方改革

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なか、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。

職員のワーク・ライフ・バランスにも配慮した、働きやすい、働きがいのある職場環境づくりを推進する。

- ・働き方改革の推進（テレワーク¹³の一層の推進、管理職研修の実施等）

4. めざす成果

(1) 市民サービスの向上

- ・行政手続きオンライン化による手続きの負担減
- ・申込み方法や支払い方法の多様化による利便性の向上 など

(2) コスト削減

- ・点検・精査が必要な施策・事業について費用対効果等を検証したうえで見直しを実施
- ・PPP／PFI手法の導入によるコスト削減 など

(3) スピードアップ

- ・最新技術（ドローン）の活用による防潮堤の効率的な点検
- ・水道事業への新たな経営手法導入による管路耐震化の迅速化
- ・各区業務プロセスのベストプラクティスをもとにした24区の標準化
- ・フリーアドレス¹⁴による職員間のコミュニケーションパフォーマンスの向上 など

5. 取組期間及び推進体制

(1) 取組期間

令和2年度から4年間

（取組期間中に中間評価を行い、以降の計画内容に反映）

(2) 推進体制

「大阪市改革プロジェクトチーム」を活用し、全庁的な観点から組織横断的に改革を推進

¹³ 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。

¹⁴ 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。

取組項目一覧

項 目	取組の方向性
1 ICTを活用した市民サービス向上	
行政手続きのオンライン化とBPR	・区役所窓口等に来なくとも行政手続きが可能となるよう、子育てや介護に係る手続きのうち、申請数が多い手続き、窓口で直接手続きに訪れることが難しい方に関係する手続きから優先的に、特性等を勘案しつつ、段階的にオンライン化を実現していく。合わせて、既存業務プロセスの見直しを行うなど、業務プロセスの最適化を図っていく。
市民利用施設に係る手続きの利便性向上	・市民利用施設について、市民が施設窓口等に訪れることなく、利用手続きをオンラインで完結することができる手続きを増やすなど、市民サービスの向上を図る。
多様な公共料金支払い手段の整備	・公共料金については、口座振替をはじめ、クレジットカード・コンビニ収納等様々な方法を講じているところであるが、今後、ICT等も活用しながら、より多様な公共料金の支払い手段の整備を図る。
2 官民連携の推進	
①各事業の経営システムの見直し	
水道	・改正水道法に基づく運営権制度を適用したPFI管路更新事業の導入により、配水管更新にかかる一連の業務を一括して民間事業者へ委ね、現行の管路更新ペースを倍速に引きあげることで、南海トラフ巨大地震等の発災直後において当面必要となる水量を供給できる管路網構築の早期実現を目指す。
工業用水道	・公共施設等運営権制度の導入により、民間事業者の経営ノウハウや先進技術、創意工夫を最大限に活用し収益性向上とコスト縮減を進めることで、安定的な工業用水の供給と持続可能な事業経営の確保を目指す。
下水道	・経営形態見直しの取組による更なるコスト縮減を図るため、民間活用手法の導入を拡大することにより、民間活用効果の早期発現を目指す。
幼稚園	・これまでの民営化の進め方については、地域の十分な理解を得ることが難しく、個々の園や地域状況を十分考慮して進める。
保育所	・セーフティネットとしての公立保育所の必要性を考慮しつつ、民間において成立している事業については、民間に任せることを基本として、民営化等を推進する。
一般廃棄物(収集輸送)	・「家庭系ごみ収集輸送事業改革プラン」に掲げる目標は順調に進捗しており、次期計画については、現行プランの考え方(経費の削減・市民サービスの向上)を踏襲しつつ、新たな内容も盛り込んだ計画を策定予定。
市場(本場・東部市場)	・中央卸売市場の有する社会的役割・機能を持続的に発揮するため、市場の経営基盤強化や市場機能の充実・強化を図るとともに、開設者と関係業界が市場の活性化に向けた検討・協議をすすめる中で、民間活力を最大限活用しながら最適な市場運営のありかたを検討する。
動物園	・より効果的に動物園を運営し、市民サービスの向上や社会教育施設としての成果実現等が期待できる経営形態として地方独立行政法人の設立に向けた検討を行う。
②最適な民間活力の活用手法の導入	
PPP/PFIの活用促進	・公共施設等の整備・運営等にあって、民間の資金と創意工夫を活用することにより効率的で質の高い公共サービスの提供を目的とし、サービス水準の維持と財政健全化の両立を図るうえで有効なPPP/PFI手法について、全庁的に積極的な検討・導入を促し、最適な民間活力の活用手法の導入につなげる。また、検討・導入に資するよう、官民対話を促進する。

項 目	取組の方向性
3 効果的・効率的な行財政運営	
①質の高い業務執行	
業務改革の推進	・生産性の向上を図るため、業務特性に見合った手法を選択して組み合わせ、新たな業務プロセスを構築する。
最新技術を活用した維持管理業務等の効率化	・防潮堤等の公共施設の維持管理業務等において、状況確認が容易になるドローン等の最新技術を活用することで、より効率的かつ安全な遂行をめざす。
②施設・事業の適切なマネジメント	
持続可能な施設マネジメントの取組の推進	・「一般施設の将来ビジョン」等を踏まえ、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の推進。
大規模事業のリスク管理	・大規模事業実施に伴うリスクについて、有識者会議を中心としたリスク管理を行うとともに、事業・財務リスクに関する職員の研修等に取り組む。
③効率的な行財政運営	
施策・事業の見直し	<p>・全市的な効果の検証や費用対効果に課題が生じている施策・事業があれば、有効性や効率性、財務諸表の活用等によるフルコストの把握など多様な視点で点検・精査し、必要に応じて見直しを行うなど、さらなる生産性の向上に取り組む。</p> <p>※市政改革プラン等に基づき見直すこととしていた施策・事業については、見直しが可能なものについては概ね実現していることなどを踏まえ、令和2年度以降については、事業を所管する所属長のマネジメントのもと取り組んでいくことを基本とする。</p>
技能労務職員にかかる人員マネジメント	・「民でできることは民で」という考え方の下、技能労務職員においては、退職不補充を前提に引き続き委託化、効率化を徹底的に進めるとともに、事務転任制度等を再構築して、職員を有効活用していく。
未利用地の有効活用等	<p>・不用品未利用地の計画的売却を進めるとともに周辺のまちづくりに寄与する観点にも留意し、必要に応じて長期的あるいは暫定的な有償貸付にも取り組む。</p> <p>・商品化に時間を要する未利用地において、未利用状態の解消や本市歳入確保への貢献に向け、暫定的な貸付にも積極的に取り組む。</p>
未収金対策の強化	・未収金対策は、歳入の確保はもとより、市民負担の公平性・公正性の確保からも不断に進めていくべきものであり、継続的なモニタリングの必要もあることから、「新たな未収金を極力発生させない」「既存未収金の解消」の2本柱で全市的な未収金対策の取組を継続する。
4 ニア・イズ・ベターの徹底	
地域活動協議会による自律的な地域運営の促進	・地活協のめざすべき姿に向けて、各区において地域の実情に即したきめ細かな支援を行い、仕組みの定着を図ることで、より多くの住民参加による自律的な地域運営を実現する。
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、PDCAサイクルによる事業監理を強化すること等により、区CMによる効果的・効果的なマネジメントの実現を図るとともに、区CM権限等の整理を図ることにより、ニア・イズ・ベターのさらなる徹底をめざす。
区役所業務の業務プロセス改善の推進、標準化	・区役所業務の業務プロセス改善の推進に向け、ベストプラクティスを取り入れる24区の標準化を行う。同時に継続して24区の改善を行うための新たな仕組みを構築する。
5 人材育成・職場力の向上	
次代を担う職員の育成	・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や幹部（候補）の育成を進めるとともに、複雑・多様化する行政課題にも対応できる専門性や行動力のある職員を育成する。
6 働き方改革	
働き方改革の推進	・ワーク・ライフ・バランス推進の観点から、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等を進める。