

これまでの市政改革の取組と成果

— 平成18～令和3年度 —

令和5年2月
市政改革室

はじめに

- かつて、大阪市はバブル崩壊後の長期にわたる景気低迷期の中で、関西経済の空洞化、地価の下落、個人所得の減少等により税収が落ち込む一方、国の景気対策に呼応して積極的に公共投資を行った結果、多額の市債残高を抱えるなど、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（市政改革マニフェスト）（平成18～22年度）」以降、市政改革に着手し、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、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、財政の健全化が進み、令和4年度当初予算では、補填財源（財政調整基金）に依存せず、通常収支が均衡することとなりました。
- 今後は、財政状況を以前に後戻りさせないことを念頭に、急激な環境変化にも対応できるように、引き続き市政改革に取り組み、持続可能な財政構造を構築する必要があります。
- この冊子は、こうした平成18年度以降の改革の取組と成果をとりまとめたものです。

目次


1	これまでの改革の到達点	3
2	改革の主な取組と成果	15
3	これまでの市政改革計画とその成果	28
	(1) 市政改革基本方針(市政改革マニフェスト)	29
	(2) なにわルネッサンス2011	36
	(3) 市政改革プラン	40
	(4) 平成27年度市政改革の基本方針	49
	(5) 市政改革プラン2.0(行革編/区政編)	54
	(6) 市政改革プラン3.0	63
4	大阪市の現状と今後の見通し	72

(参考) 市政改革プラン3.1【市政改革プラン3.0の中間見直し版】

1 これまでの改革の到達点

これまでの市政改革計画とテーマ(改革計画の変遷)

非常に厳しい財政状況、職員の福利厚生制度の問題等に端を発する市民からの信頼の喪失などの危機的な状況に直面していたことから、これまで数々の行財政改革（市政改革）に取り組んできました。

期間	改革計画名	ポイント	継続した取組
H18～H22年度	市政改革基本方針 (市政改革マニフェスト)	■身の丈改革	 <ul style="list-style-type: none">●歳出削減●歳入確保●職員数削減●外郭団体改革 など●市民の満足度向上
H23年度～	なにわルネッサンス2011	■地域から市政を変える	
H24～H26年度	市政改革プラン	■ニア・イズ・ベター ■成長は広域行政、安心は基礎自治行政	
H27年度	平成27年度 市政改革の基本方針	■市政改革プランの継承・発展	
H28～R元年度 (区政編はH29～)	市政改革プラン2.0 (行革編/区政編)	■新たな価値を生み出す改革 ■ニア・イズ・ベターのさらなる徹底	
R2～5年度※ ¹	市政改革プラン3.0	■市民の暮らしの満足度向上をめざした 市政改革	

その時々々の状況の変化を踏まえつつ、目標・取組の達成状況などについて点検・評価や見直しを行い、PDCAサイクル※²をまわしながら、市政改革計画を策（改）定してきました。

※¹ 令和4年度以降は、「市政改革プラン3.1（市政改革プラン3.0の中間見直し版）」に基づき改革を推進しています。

※² Plan【計画】→Do【実行】→Check【評価】→Action【改善】→Plan→…を繰り返し、改善を継続していくための手法

これまでの市政改革の到達点(まとめ)

これまでの市政改革（市債残高及び人件費削減など）の取組みにより、着実に大きな成果を上げています。

改革による成果の例

	平成17年度 (2005年)	令和3年度 (2021年)	成果
1. 職員数	47,470人	36,472人	10,998人削減 ^{※1} (約23%減)
2. 外郭団体 ^{※2} 数	146団体	15団体	131団体削減 (約90%減)
3. 市債残高	5兆 5,022億円	3兆 871億円	2兆4,151億円削減 (約44%削減)
4. 将来負担比率 ^{※3}	263.8% ^{※4}	— ^{※5}	大幅に改善

※1 県費負担教職員の影響を除くと、計約22,000人（約46%）の削減

※2 国や地方公共団体とは別の組織でありながら、その援助を受けて行政を補完する役割を担う団体

※3 一般会計等が将来負担すべき実質的な負債総額の標準財政規模を基本とした額に対する比率

※4 将来負担比率については、平成19(2007)年度決算から公表

※5 充当可能財源等が将来負担額を上回ったため「-」となっている。

主要な財政指標(令和3年度決算)

経常収支比率などの財政指標についても、大きく改善しています。

出典：「令和5年度予算(案)について ～豊かな大阪の実現に向けて～」

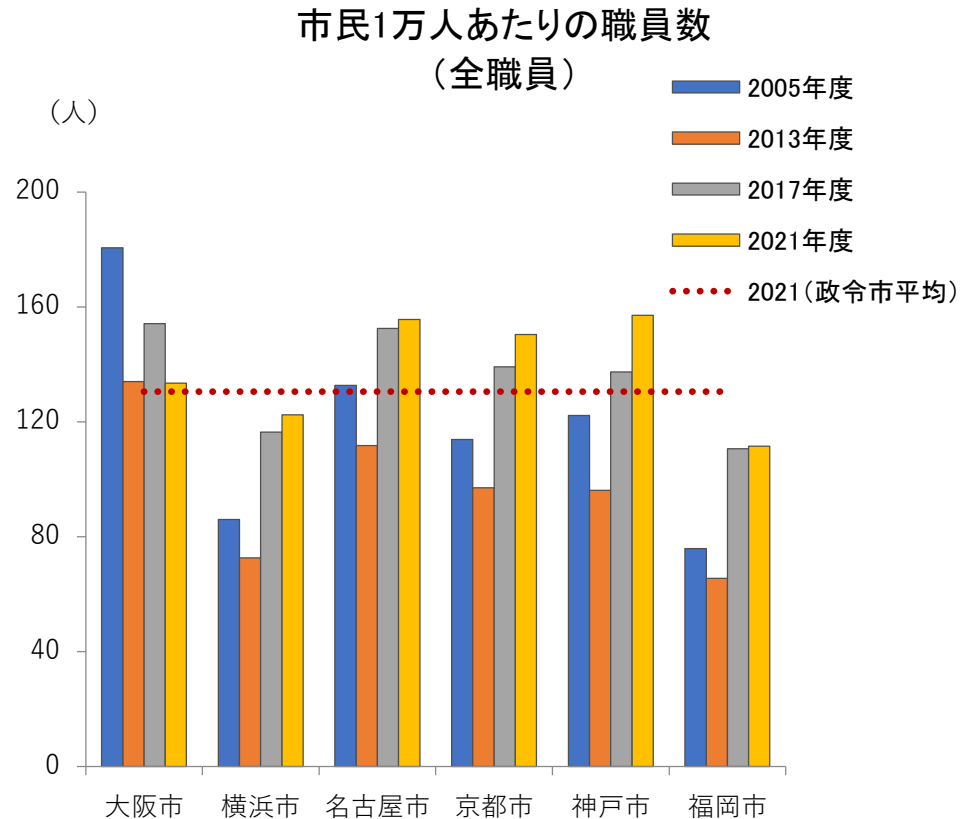
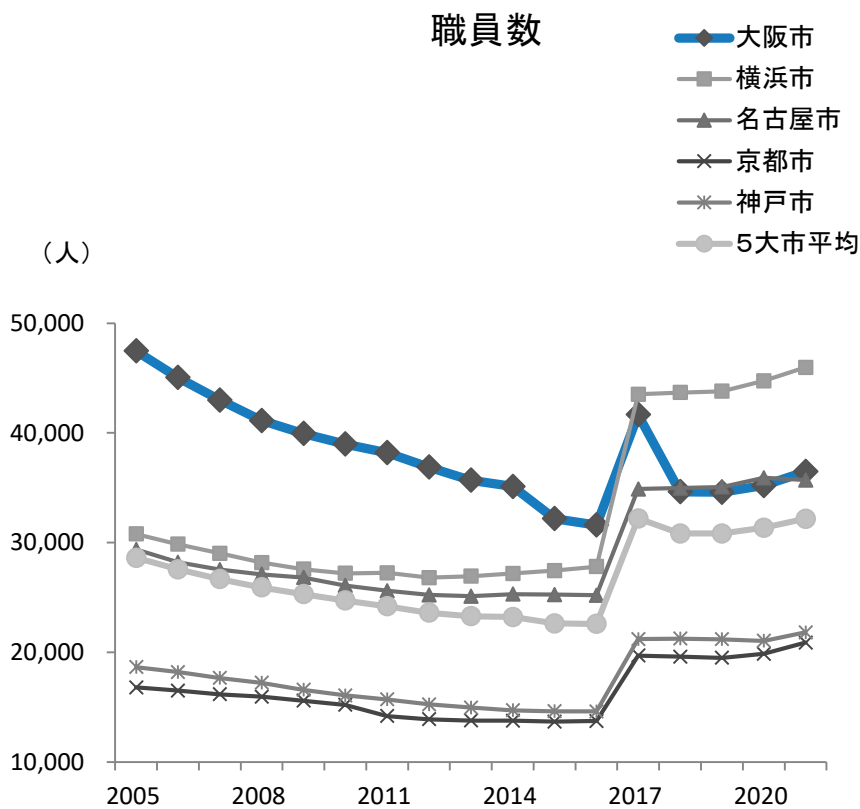
	経常収支比率	実質公債費比率	将来負担比率	財政調整基金残高
大阪市	過去最大値 (H16：103.6%) 85.1%	過去最大値 (H19：11.8%) 1.8%	過去最大値 (H19：263.8%) ※1 -	※2 2,131億円
横浜市	95.1%	10.6%	129.9%	313億円
名古屋市	95.1%	7.2%	94.2%	203億円
京都市	94.8%	11.8%	170.4%	95億円
神戸市	95.3%	4.4%	56.4%	146億円

※1 充当可能財源等が将来負担額を上回ったため「-」となっている。

※2 大阪市財政調整基金残高：2,425億円（R5年度末見込）

① 職員数の削減

平成17年度から令和3年度までに、計約22,000人（約46%）の職員を削減しました※。
 他都市との比較においても大きな削減となり、市民1万人あたりの職員数は概ね政令市平均となりました。 ※県費負担教職員の影響を除く



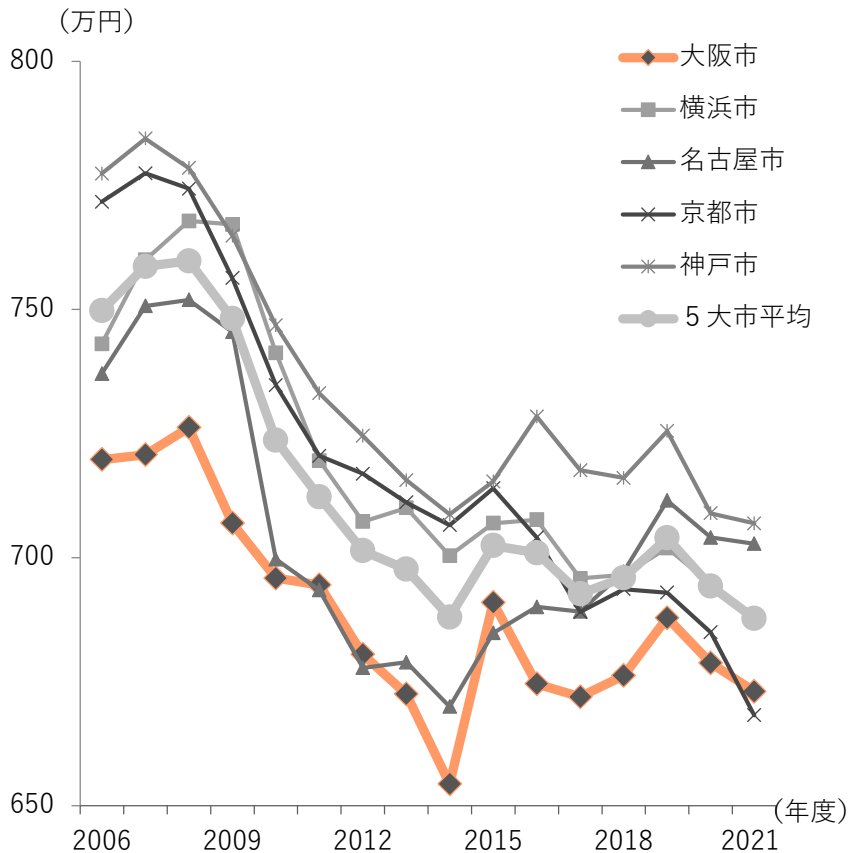
※2017年度以降は各政令市において、県費負担教職員の権限移譲に伴う職員数が増加

出典：「大阪市役所の点検・棚卸し結果（2008～2022年）」を加工

② 人件費の削減

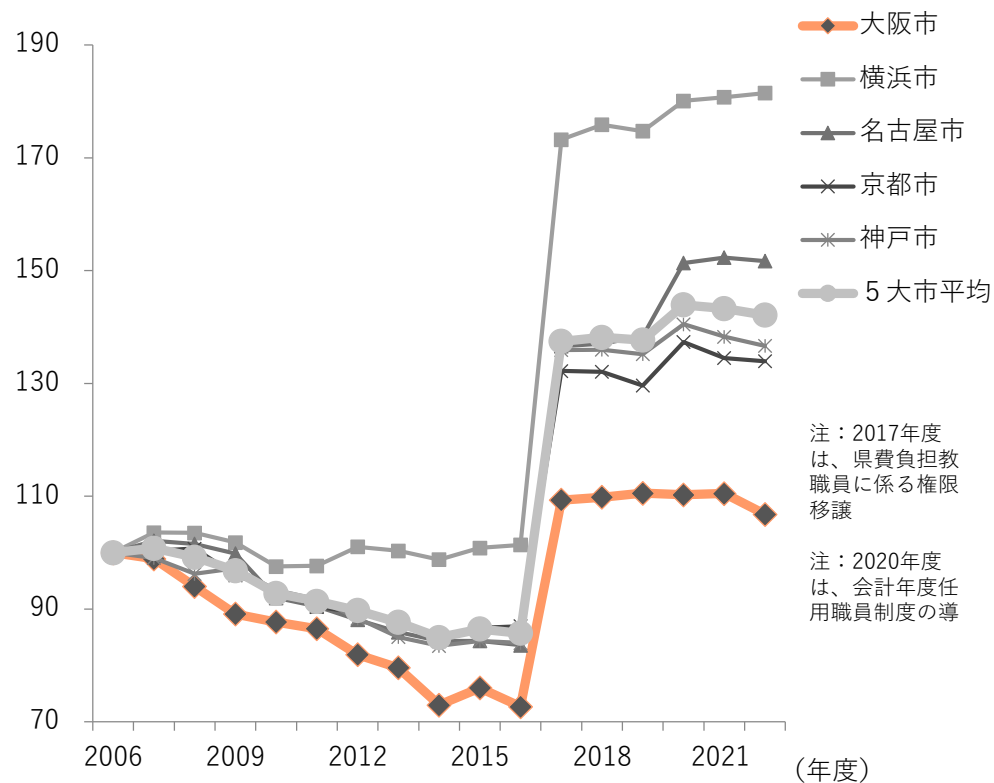
職員の平均年収及び人件費予算額は他都市と比較し低水準となっています。

職員の平均年収



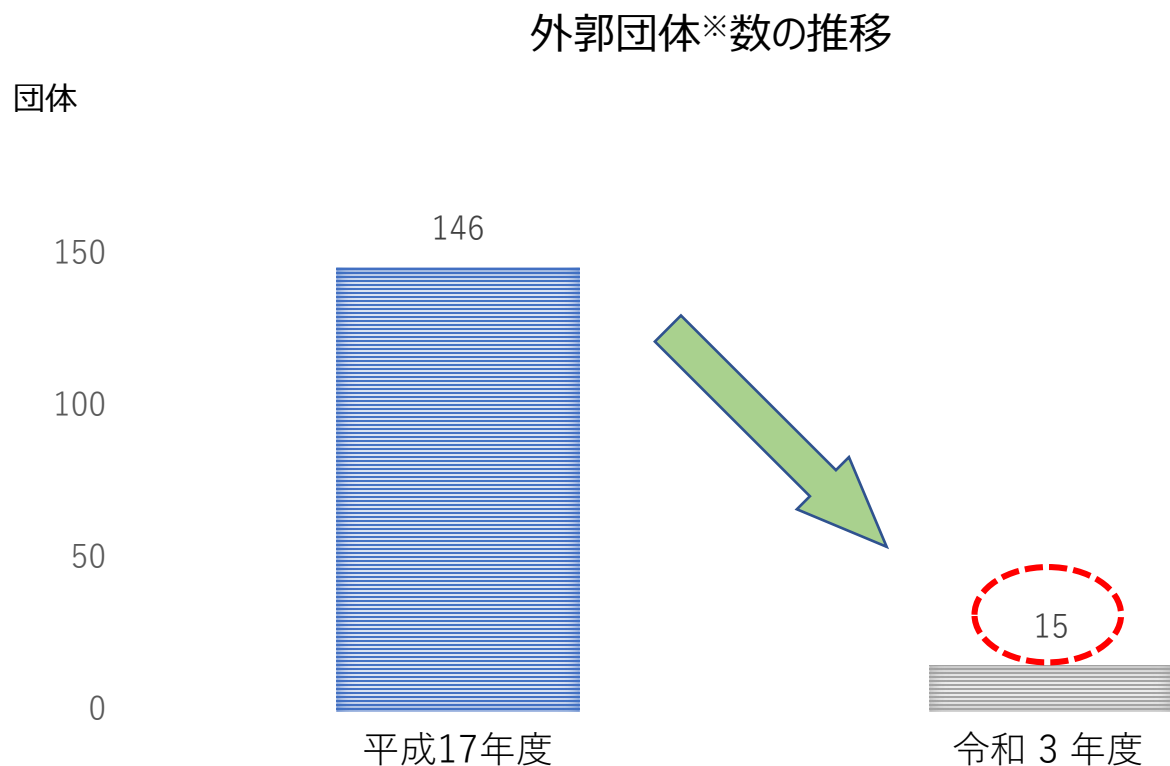
出典：「大阪市役所の点検・棚卸し結果（2008～2022年）」を加工

2006年度を100とした場合の人件費予算の推移
(一般会計予算額)



③ 外郭団体数の削減

令和3年度までで131団体を削減（約90%減）しました。

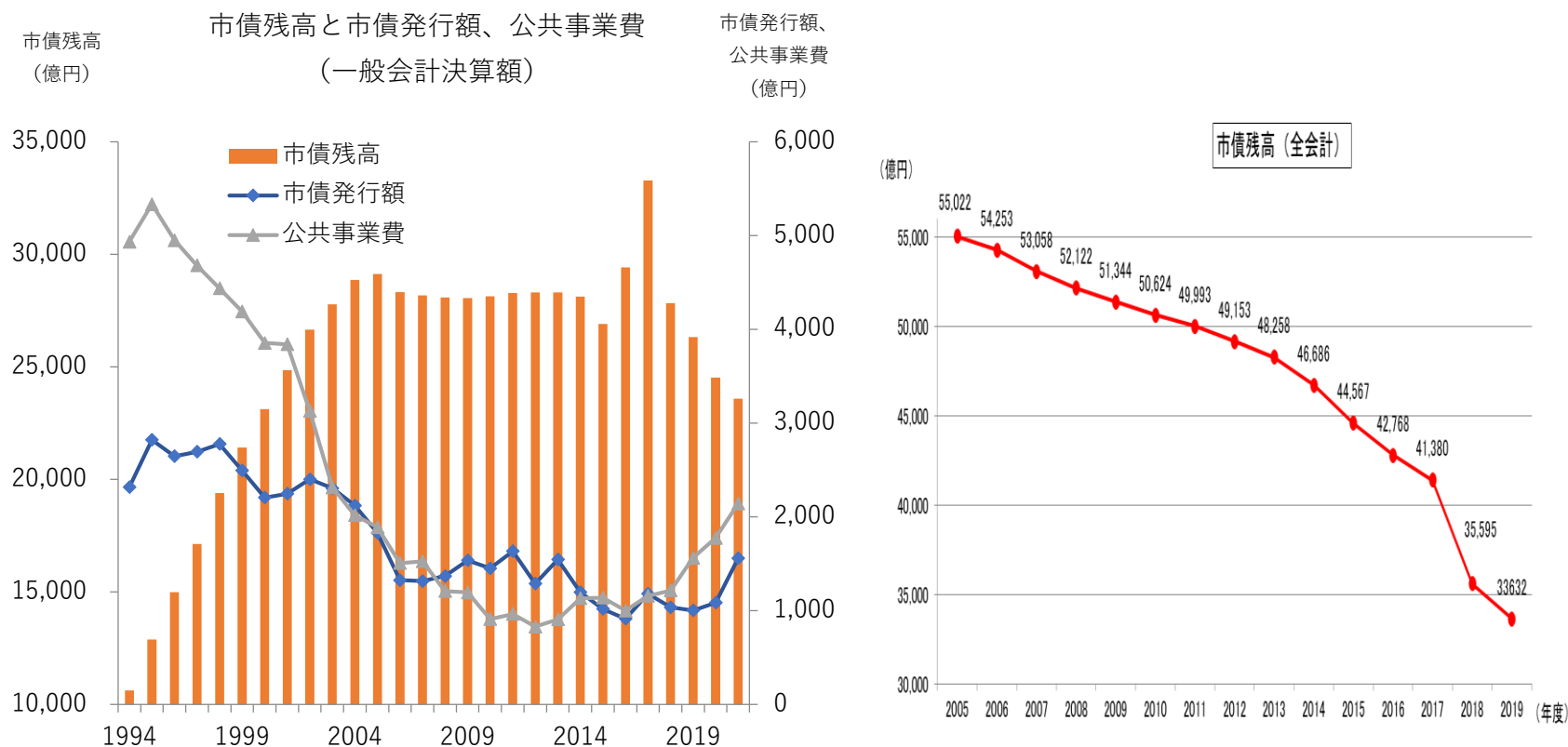


※ 国や地方公共団体とは別の組織でありながら、その援助を受けて行政を補完する役割を担う団体

④ 市債発行の抑制と市債残高の減少

市債残高は、5兆5,022億円（平成17年度）から3兆871億円（令和3年度）まで、2兆4,151億円（約44%）削減されました。

出典：「大阪市役所の点検・棚卸し結果（2008～2022年）」を加工



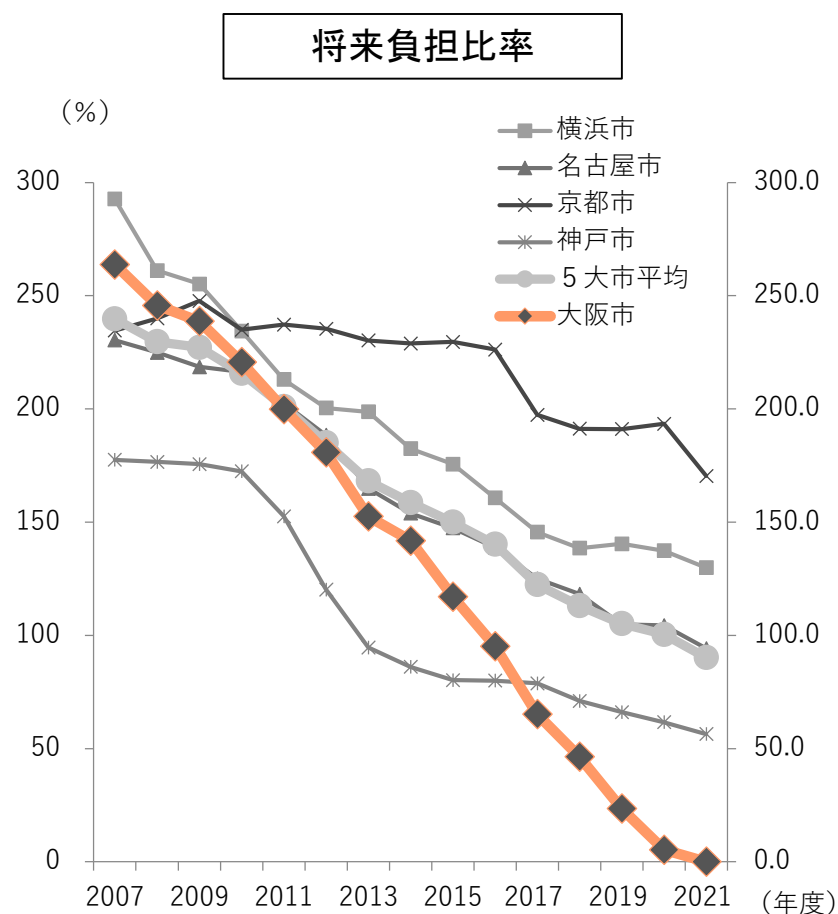
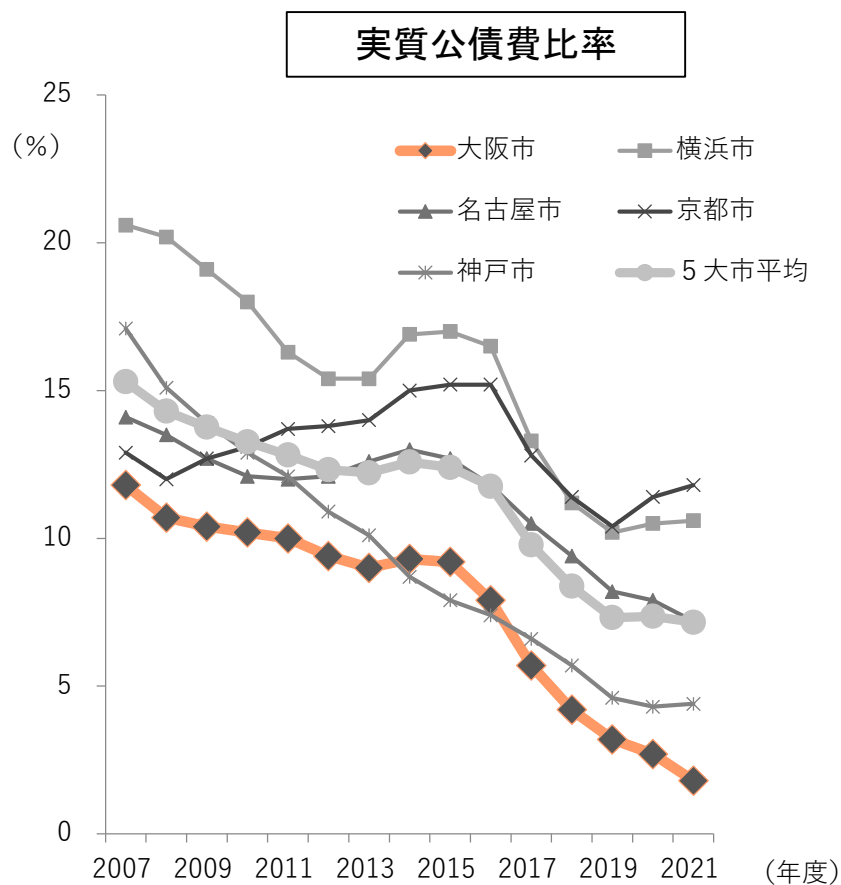
※2015年度末の市街地再開発事業会計及び土地先行取得事業会計の廃止に伴い、2016年度に当該会計の市債残高が一般会計へ移行している。

※2017年度の自動車運送事業会計及び高速鉄道事業会計の廃止に伴い、2017年度に当該会計の市債残高が一般会計へ移行している。

⑤ 実質公債費比率、将来負担比率の改善

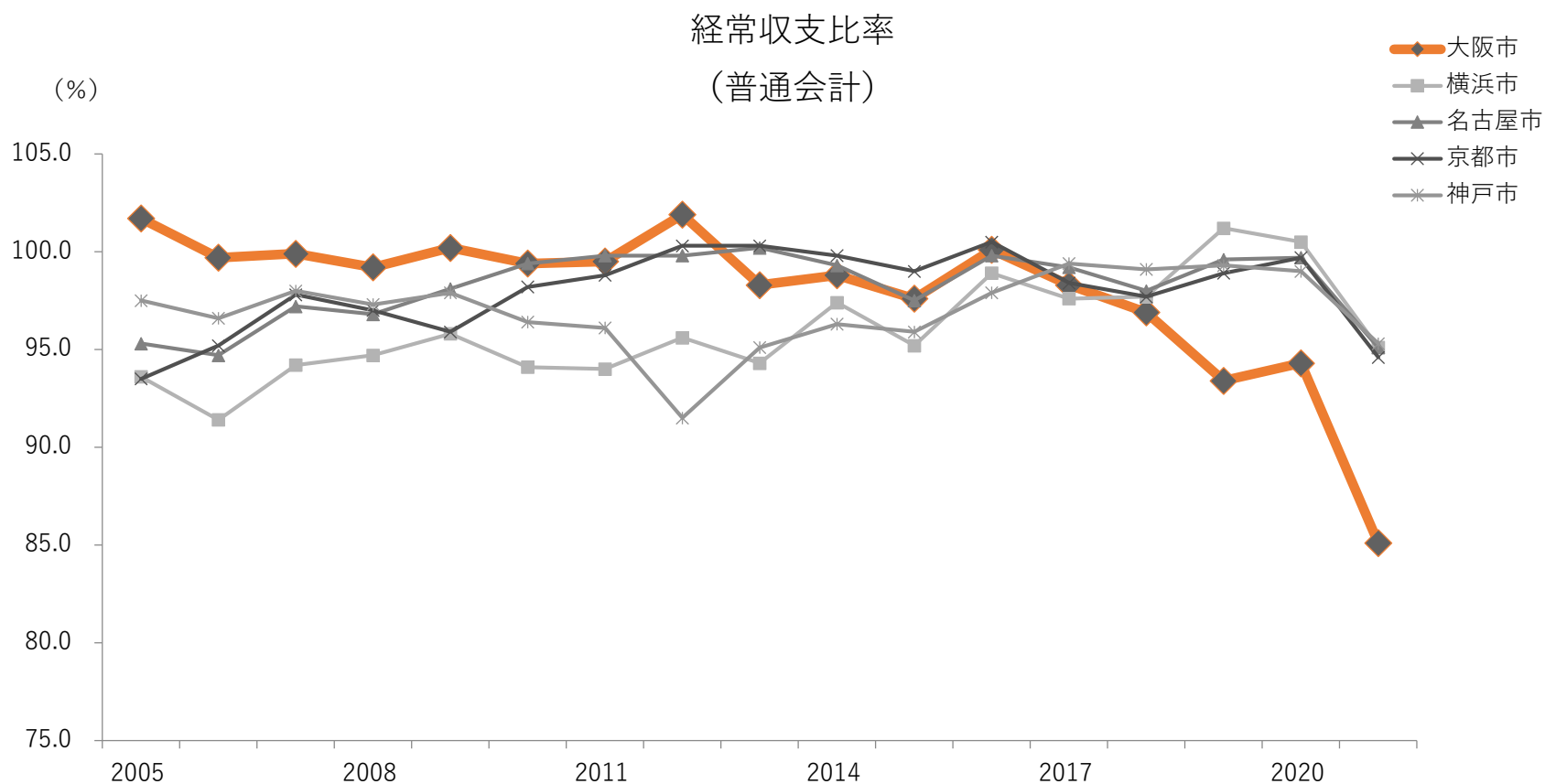
市債発行の抑制に伴う市債残高の減少により、実質公債費比率、将来負担比率ともに改善してきています。

出典：「大阪市役所の点検・棚卸し結果（2008～2022年）」を加工



⑥ 財政の硬直性の改善

経常収支比率は、生活保護費などの扶助費や市債の償還のための公債費といった経常的経費の増大により高い水準で推移してきましたが、市税等経常的一般財源の堅調な推移に加え、市政改革の取組等により職員数の削減や市債残高の減少が進んだことから、近年は改善傾向にあります。

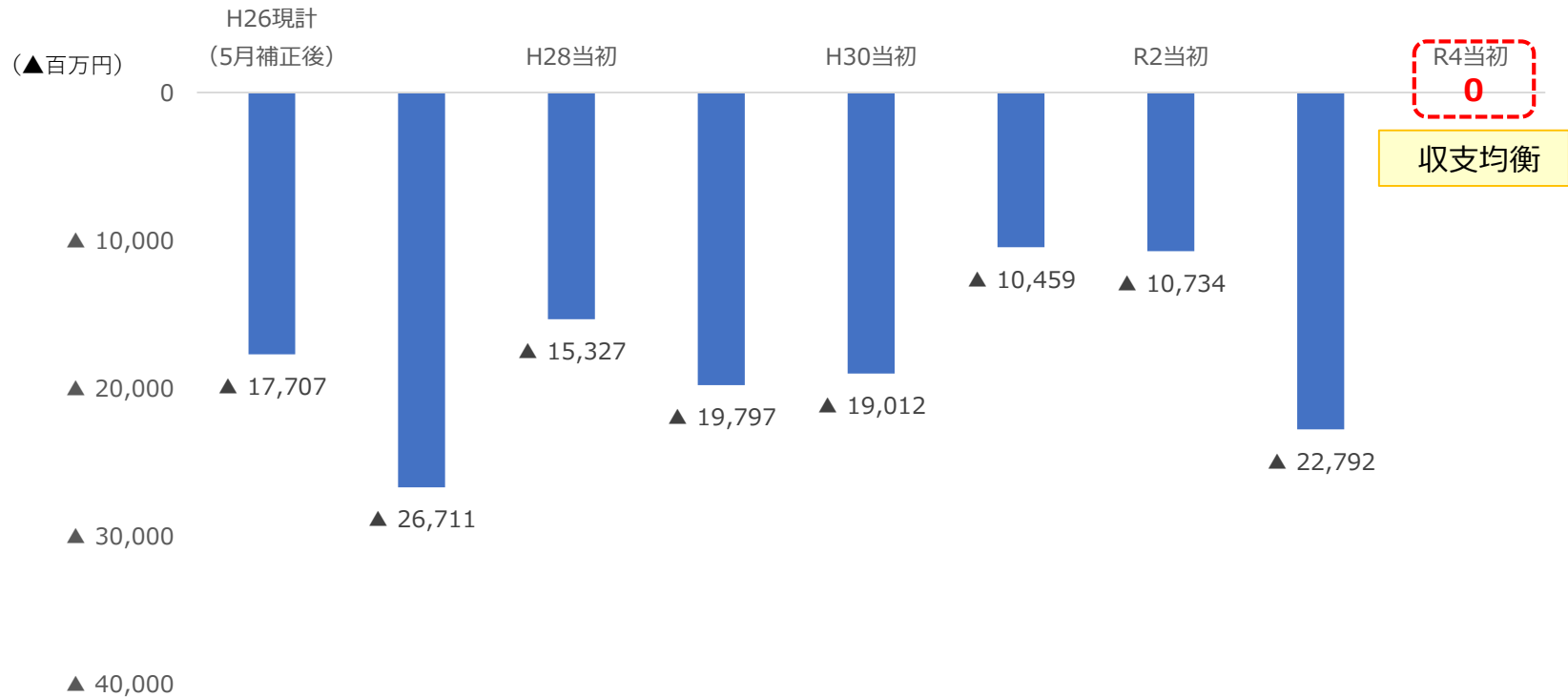


出典：「大阪市役所の点検・棚卸し結果（2008～2022年）」を加工

⑦ 通常収支不足の解消

職員数の削減や市債残高の縮減など、この間の市政改革の取組成果や、税収の堅調な推移もあり、財政健全化が進み、令和4年度当初予算は補填財源（財政調整基金）に依存せず、通常収支が均衡しました。

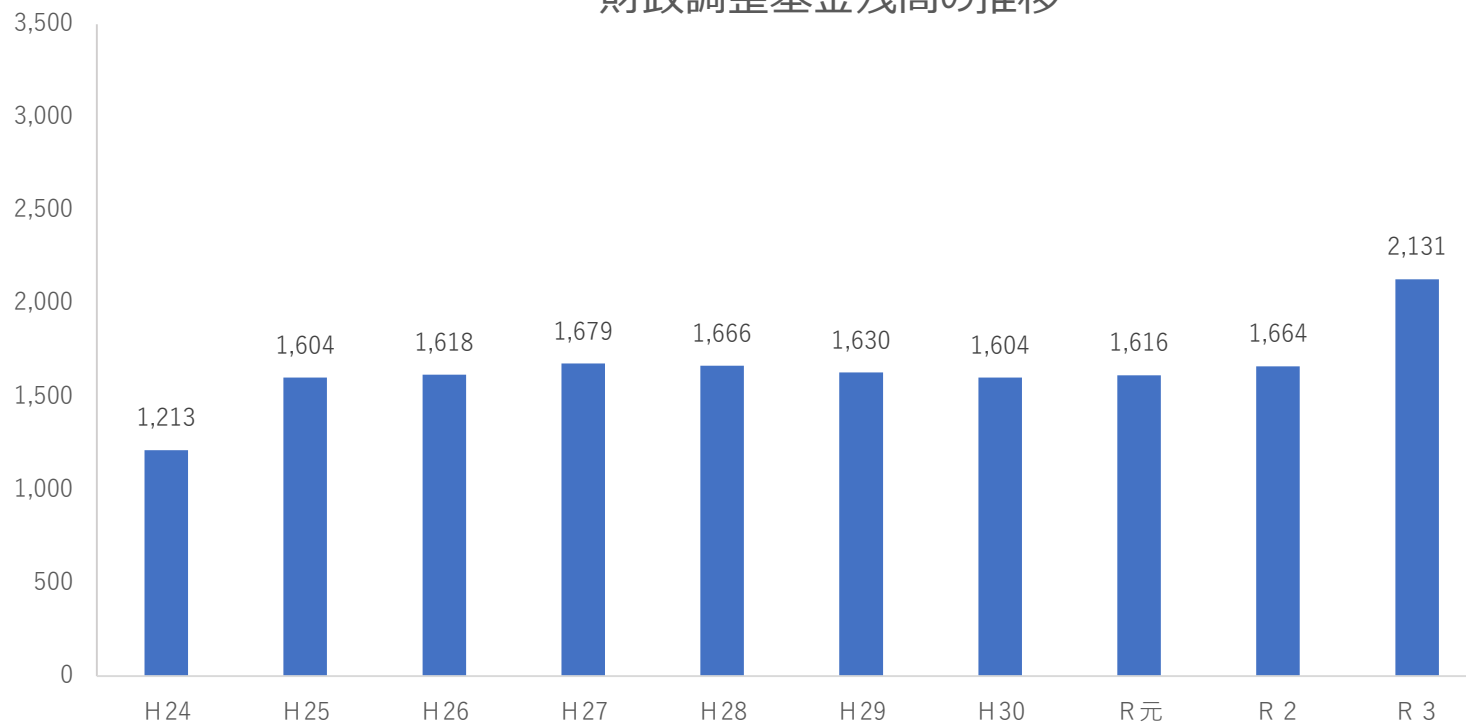
通常収支不足の推移



⑧ 財政調整基金の増加

不況による大幅な税収の落ち込みにより財源が不足する場合や、災害の発生による予期しない経費の支出などに備えて、「財政調整基金」を積み立てています。

財政調整基金残高の推移



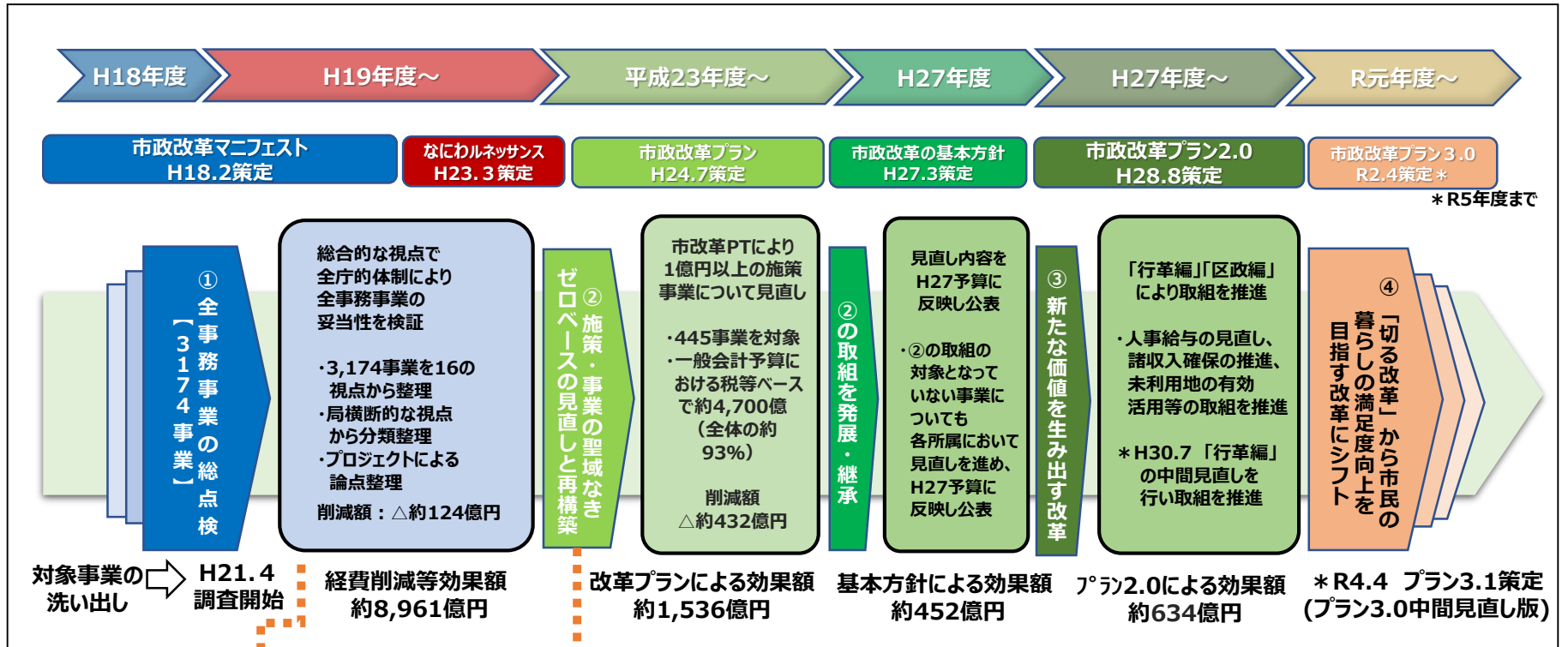
2 改革の主な取組と成果

主な改革と取組・成果

	市政改革 マニフェスト (H18～22)	なにわ ルネッサンス (H23)	市政改革プラン (H24～26)	市政改革 の基本方針 (H27)	市政改革プラン 2.0 (H28～R元)	市政改革プラン3.0 (R2～5)
財政再建 (経費削減等)	<ul style="list-style-type: none"> ● 経常経費の削減 ● 新規事業から維持管理への公共事業の転換 ● 特別会計の見直し ● 公債発行の削減 等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「事務事業総点検」等に基づく点検・精査 等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策・事業のゼロベースの見直し ● 補助金等の見直し ● 市民利用施設の見直し 等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策・事業のゼロベースの見直し ● 市民利用施設のあり方の検討 等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策・事業の見直し ● 公共施設の総合的かつ計画的な管理 ● 市債残高の削減 等 	
組織体制 (人事・給与制度等)	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員の採用凍結 ● 職員数の削減 ● 給与カット開始 ● 技能労務職員の職種一本化 ● 勤務形態の多様化（時間休暇制度や早出・遅出勤務制度の導入） ● 庁内公募の実施 ● 職務給の原則の徹底 ● 特殊勤務手当及び給料の調整額の抜本的見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員数の削減 ● 給与カットの実施 ● 社会人経験者区分採用の開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員数の削減 ● 給与カット率の拡大 ● 職員基本条例施行 ● 局長公募、校長公募開始 ● 幹部職員への「定額制」の導入 ● 役職間の給与月額「重なり」幅の縮減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員数の削減 ● 給与カットの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員数の削減 ● 給与カットの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員数の削減（技能労務職）
経営形態の見直し等	<ul style="list-style-type: none"> ● 市立大学：地方独立行政法人化（H18.4） ● 工業研究所：地方独立行政法人化（H20.4） 		<ul style="list-style-type: none"> ● 病院：地方独立行政法人化（H26.10） ● 一般廃棄物（焼却処理事業）：一部事務組合へ移行（H27.4） 		<ul style="list-style-type: none"> ● 地下鉄：民営化（H30.4） ● バス：民営化（H30.4） ● 博物館：地方独立行政法人化（H31.4） ● 下水道：包括業務委託（H29.4） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 市営住宅：指定管理者制度導入（R3.4） ● 動物園：地方独立行政法人化（R3.4）
各改革計画による 改革効果額	約8,961億円	—	約1,536億円	約452億円 ^(※)	約634億円	—

※ 施策・事業の見直し、補助金の見直し、市民利用施設のあり方検討の取組にかかる効果額については、平成24年度との比較により算出

① 事務事業の総点検、施策・事業の聖域なきゼロベースの見直し ～改革の取組経過～



【事務事業の総点検】

① 取組内容

・すべての事務事業についてゼロベースから点検・精査し、新たな市政改革につなげる検討を行った。

② 対象: 全事務事業 3,174事業

③ 体制: 総点検プロジェクトチーム (所属名は当時)
市政改革室、政策企画室、情報公開室、総務局、財政局

H24.1 調査開始

【施策・事業の聖域なきゼロベースの見直しと再構築】

① 取組内容

・これまでの考えややり方にとらわれずに、聖域を設けることなくゼロベースで点検・精査し、安全安心など市民にとって優先度が高いもの、より大きな効果が見込まれるものへの重点化・再構築化を進めた。

② 対象: 445事業 [平成23年度予算における一般会計の一般財源ベースで1億円以上の施策や事業
一般会計予算における税等ベースで約4,700億円、全体の約93%]

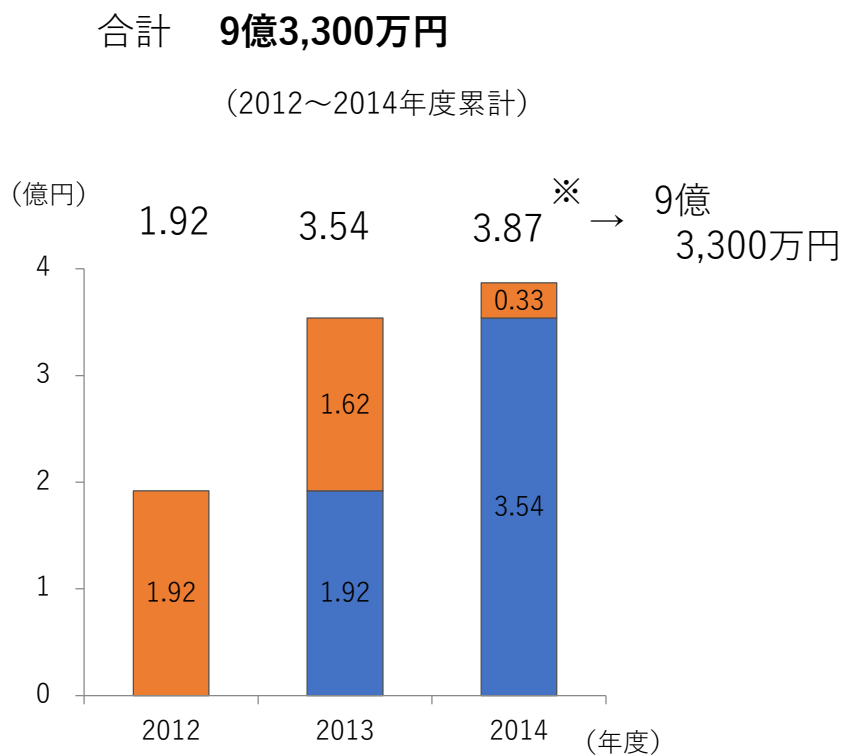
③ 体制: 市改革プロジェクトチーム (補職名は当時)

リーダー: 市政改革室長、サブリーダー: 人事室長、政策企画室長、総務局長、財政局長、契約管財局長、市政改革室理事

② 補助金等の見直し

「補助金等のあり方に関するガイドライン」（平成19年3月策定）に基づき補助金等の見直しを行ってまいりましたが、さらに市政改革プラン（平成24年7月策定）に基づき、団体運営補助等の補助金等（80項目）について見直しを実施しました。

○削減効果額



○見直し項目数

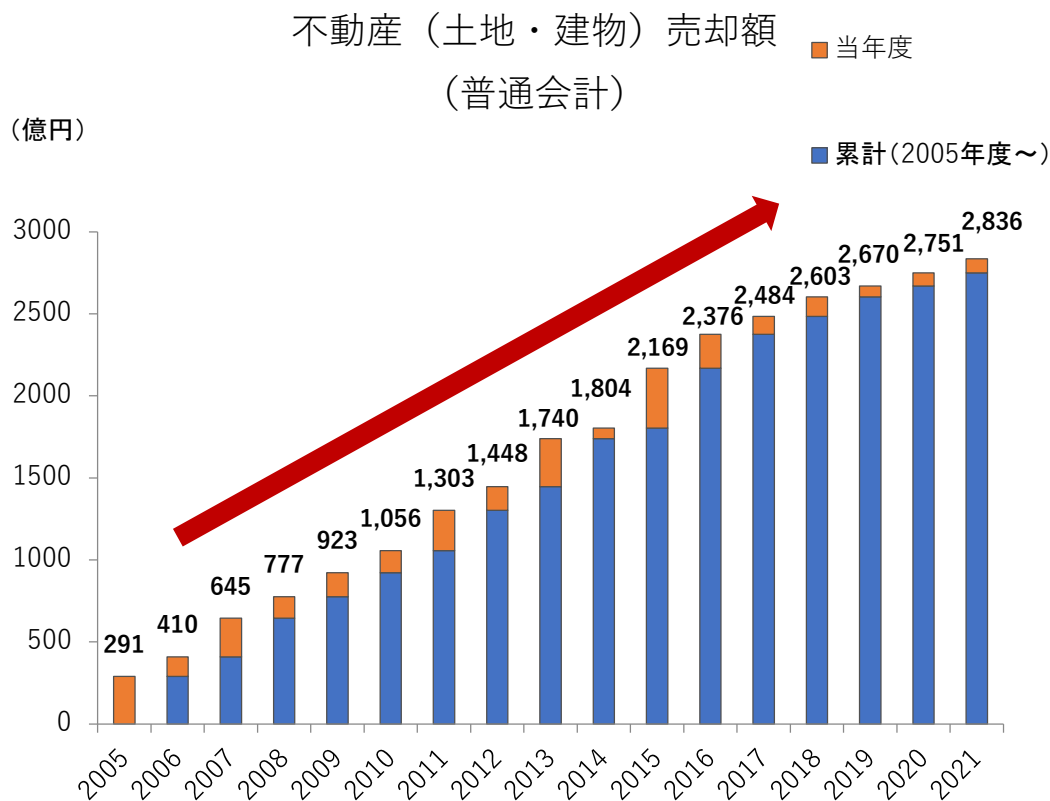
種別	項目数	見直し結果
A 補助金 (団体運営補助)	14	廃止 12
		廃止（事業補助に転換） 2
B 補助金 (施設運営補助)	11	見直し済 2
		廃止 6
		補助率等の見直し 2
		他制度への移行 1
C 分担金	5	廃止 3
		存続 2
D 国関係法人等 への支出	50	廃止 50
合計	80	80

出典：「大阪市役所の点検・棚卸し結果（2008～2022年）」を加工

③ 不用資産の売却

■ 効果額

不用となった資産は積極的に売却することで、税外収入を確保してきました。



（参考）

「大阪市未利用地活用方針」における処分検討地 約1,084億円
（2022年8月1日時点）

出典：「大阪役所の点検・棚卸し結果（2008～2022年）」

- ・2007年度
未利用地売却目標設定（10年間で1,000億円）
→ 2010年度に前倒し達成
- ・2008年度
未利用地売却促進インセンティブ制度を導入
- ・2010年度
新たな売却目標設定：2018年度までに1,500億円
- ・2016年度
売却目標設定
2016～2019年度までに累計473億円
→実績累計額499億円にて達成

2017年度予算より未利用地（処分検討地）の貸付収入を商品化経費の財源とする制度を導入
- ・2017年度
活用支援担当を設置
商品化を迅速に進めるための更なる支援
- ・2020年度
売却目標設定
2020～2023年度について各年度60億円
→2020年度実績71億円
2021年度実績84億円
- ・2022年度
未利用地売却促進インセンティブ制度等の見直し

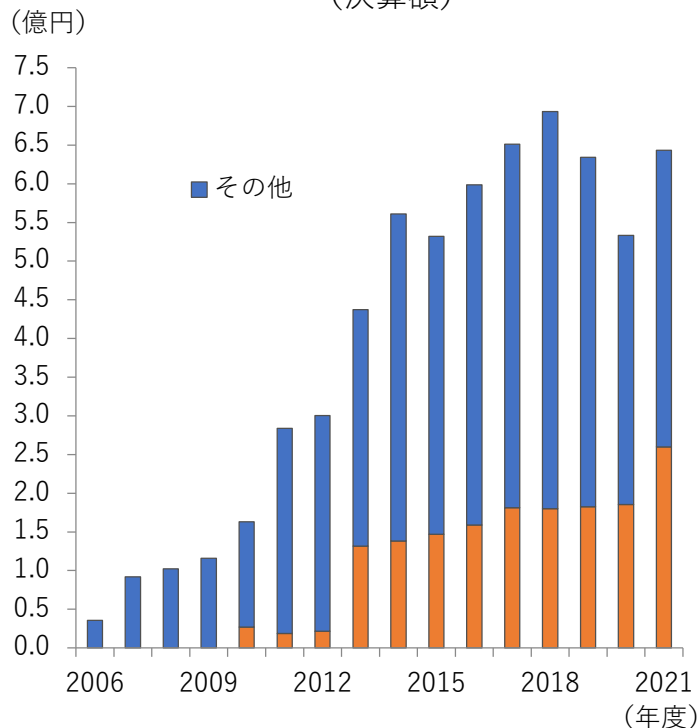
④ 広告事業収入の確保

■ 効果額

ネーミングライツ等の広告事業を展開し、税以外の収入を確保してきました。

(主な契約事例)

広告事業効果額
(決算額)



※歳出削減額を含む

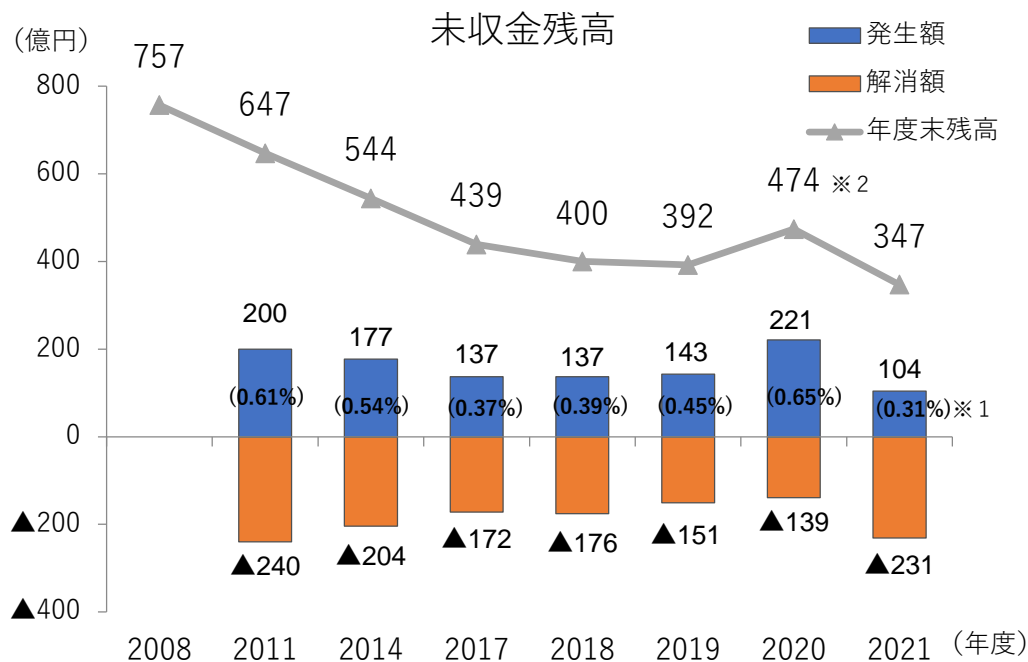
出典：「大阪市役所の点検・棚卸し結果（2008～2022年）」

施設名	愛称	パートナー	収入金額 (年額、税込)	契約期間
長居陸上競技場	ヤンマースタジアム長居	ヤンマー(株)	両施設で 1.1億円	2014.3.1 ～ 2023.3.31
長居第2陸上競技場	ヤンマーフィールド長居			
梅田新歩道橋	阪急阪神連絡デッキ 梅田新歩道橋	阪急電鉄(株)	600万円	2020.3.17 ～ 2023.3.16
靱テニスセンター	ITC靱テニスセンター	(株)ITC	両施設で 550万円	2017.9.1 ～ 2024.3.31
靱庭球場	ITC靱庭球場			
中央体育館	丸善インテックアリーナ	丸善インテック(株)	各550万円	2018.3.1 ～ 2023.2.28
大阪プール	丸善インテック大阪プール			
中央図書館	辰巳商会中央図書館	(株)辰巳商会	220万円	2019.10.1 ～ 2026.9.30
阿倍野歩道橋	友安製作所Café 阿倍野歩道橋	(株)友安製作所	135万円	2019.11.19 ～ 2022.11.18
南港R地区荷さばき地	さんふらわあ ターミナル	(株)フェリーさんふらわあ	100万円	2017.10.1 ～ 2027.9.30

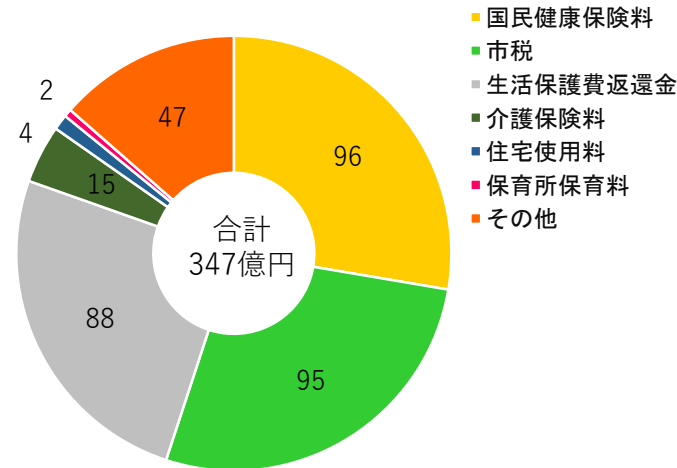
⑤ 未収金回収の強化

■ 効果額

未収金残高は、新型コロナウイルス感染症拡大を受けて、市税の徴収猶予特例を適用したことなどにより、2020年度は前年度から増加したものの、2008年度から着実に減少しています。



未収金残高の内訳 (2021年度決算額)



【主な未収金 (2021年度決算額)】

- ・国民健康保険料 (96億円)
- ・市税 (95億円)
- ・生活保護費返還金 (88億円)

※1 未収金発生額の下()は、徴収すべき額に対する発生額の割合
 ※2 2020年度は市税の徴収猶予特例適用額101億円を含む。
 市税の徴収猶予特例適用額を除くと、2019年度から19億円減少している。

⑥ 人事・給与制度改革

平成24年6月、職員に関する基本的な事項を定めた職員基本条例等を施行し、人事・給与制度にかかる種々の改革を進めてきました。

	人事関係	給与関係
		①：職員採用試験の抜本の見直し等 ②：相対評価の導入 ④：職員の政治的行為の禁止、服務規律の厳格化
2011年度	① 社会人経験者区分採用の開始 ④ 服務規律刷新プロジェクトチームの設置	
2012年度	① 事務行政(22-25)採用試験等におけるエントリーシート方式の導入等 ④ 職員の政治的行為の制限に関する条例、労使関係に関する条例の制定	③ 職員の給与カット率の拡大、幹部職員への「定額制」の導入、役職間の給料月額「重なり」幅の縮減、住居手当の見直し、技能労務職員の給与水準の見直し
2013年度	② 人事評価制度に相対評価を導入	③ 旅費制度の見直し（日当の廃止や宿泊料の減額など）
2014年度		③ 55歳を超える職員の昇給抑制制度の導入
2015年度		③ 課長代理級の管理職手当の見直し、保育士給料表・幼稚園教育職給料表の導入、技能労務職員の早期退職特例制度の実施
2016年度		③ 国の給与制度の総合的見直しに準じた制度見直し
2017年度		③ 人事委員会による技能労務職相当職種民間給与調査の結果報告 ③ 技能労務職員給与検討有識者会議の開催及び意見のとりまとめ
2019年度		③ 人事委員会が技能労務職相当職種民間給与調査を実施
2020年度		③ 人事委員会から技能労務職相当職種民間給与調査の結果報告 ③ 技能労務職員の給与について人事委員会勧告による行政職との均衡を考慮した給与改定とする方針

出典：「大阪市役所の点検・棚卸し結果（2008～2022年）」

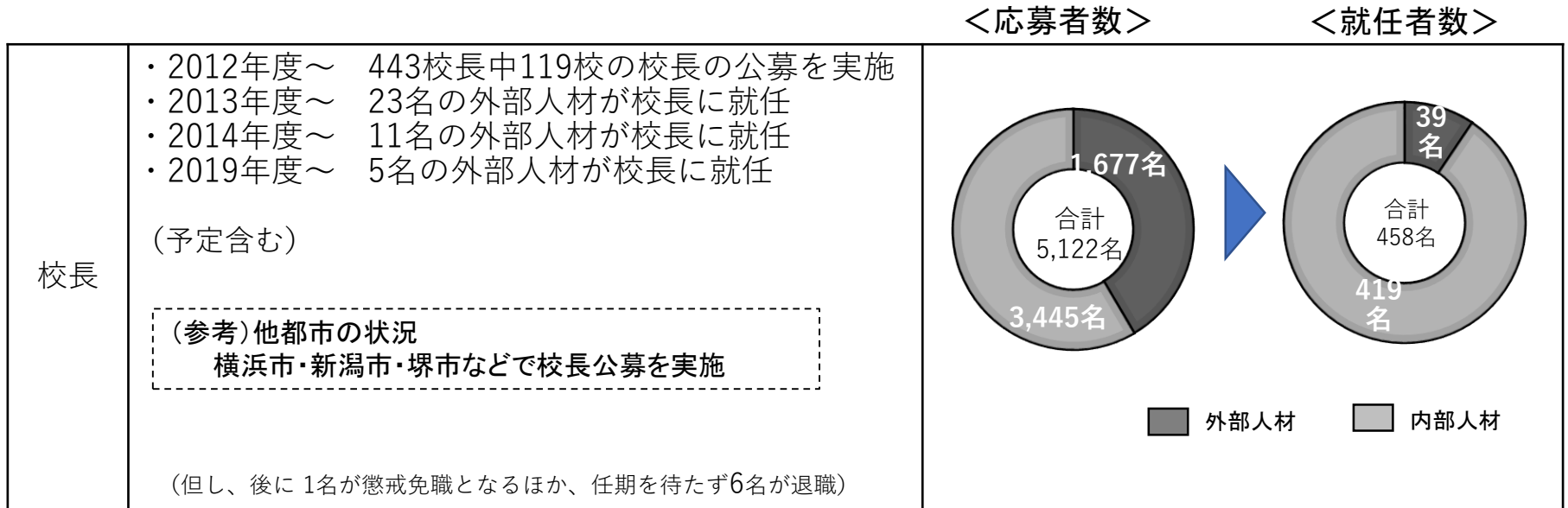
⑦ 人材の公募(1/2)

幹部ポストは市役所内部だけでなく、外部人材も対象として公募しています。

		<応募者数>	<就任者数>
区長	<ul style="list-style-type: none"> ・2011年度 24区役所の全区長の公募を実施 ・2012年度 18名の外部人材が区長に就任 ・2015年度～ 18区役所の区長の公募を実施 ・2016年度～ 5名の外部人材が区長に就任 ・2018年度～ 20区役所の区長の公募を実施 ・2019年度～ 10名の外部人材が区長に就任 <p>(参考) 他都市の状況 新潟市 7区長の公募を実施(2名の外部人材を登用) 堺市 1区長の公募を実施(外部人材を登用) その他 横浜市・川崎市・千葉市で庁内公募実績あり</p> <p>(但し、後に1名が分限免職となるほか、任期を待たず2名が退職、2名が異動)</p>	<p>79名</p> <p>合計 1,875名</p> <p>1,796名</p> <p>外部人材 内部人材</p>	<p>22名</p> <p>合計 55名</p> <p>33名</p> <p>外部人材 内部人材</p>
局長	<ul style="list-style-type: none"> ・2012年度～ 26局中9局の局長の公募を実施 ・2013年度～ 2名の外部人材が局長に就任 (行政委員会事務局長、経済戦略局長) ・2015年度～ 22局の局長の公募を実施 2名の外部人材が局長に就任 (都市整備局長、行政委員会事務局長) ・2018年度～ 13局の局長の公募を実施 1名の外部人材が局長に就任 (経済戦略局長) <p>(参考) 他都市の状況 政令市では大阪市のみ</p>	<p>91名</p> <p>合計 614名</p> <p>523名</p> <p>外部人材 内部人材</p>	<p>5名</p> <p>合計 41名</p> <p>36名</p> <p>外部人材 内部人材</p>

⑦ 人材の公募(2/2)

幹部ポストは市役所内部だけでなく、外部人材も対象として公募しています。



出典：「大阪市役所の点検・棚卸し結果（2008～2022年）」

⑧ 区長の位置付けの変更

2012年8月～

- ・区長を住民に身近な施策・事業の実質的な責任者に位置付け、区の区域内の基礎自治に関する施策・事業について、局は区長（区シティ・マネージャー（区CM））の補助組織として、区長（区CM）の指揮監督を受ける。（「区CM制」の導入）【大阪市事務分掌規則第1条の2】

Before

局長(各局)

- ・局長は区長より上位の格付け

区 長

- ・区役所事務を指揮監督
【例】地域振興、戸籍・住民基本台帳事務、国民健康保険事務、老人・障がい者福祉に関する事務
- ・区長は局長より下位の格付け
(北区・中央区・西成区を除く)

After

区 長

「区長」
として

- ・区役所事務を指揮監督
【例】地域振興、戸籍・住民基本台帳事務、国民健康保険事務、老人・障がい者福祉に関する事務

「区CM」
として

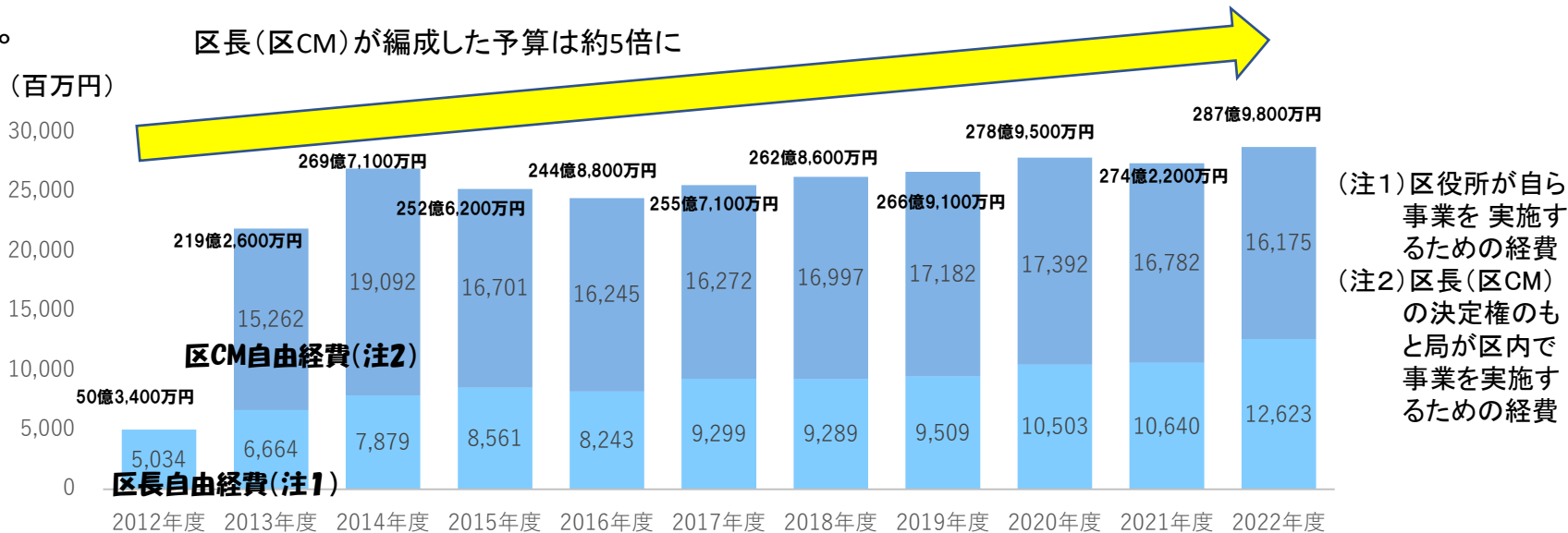
- ・住民に身近な施策・事業全般を指揮監督
【例】防災、防犯、子育て支援、道路や公園の維持管理

局長(各局)

- ・局長は区域内の基礎自治に関し区長(区CM)の補助組織として、区長の指揮監督を受ける

⑨ 区長の予算編成権の強化

区の施策・事業に係る財源を区に配分し、区長（区CM）が地域の特性に応じた予算を編成しています。



(参考) 他都市の状況

区長自由経費のうち施設維持管理経費を除いた区役所自主事業予算の比較

○区役所自主事業予算が一般会計予算に占める割合

2012年度予算

- ①横浜市 0.159%
- ②大阪市 **0.101%** ← (2014年度は0.338%に、2017年度は0.397%に、2022年度は0.556%に上昇)
- ③川崎市 0.092%
- ④堺市 0.064%
- ⑤さいたま市 0.060%
- ⑤福岡市 0.060%

※「区役所のあり方について」(新潟市2013年3月より)

年度	自主事業予算額
2012年度	1,530百万円 (0.101%)
2014年度 区CM自由経費 (19,092百万円) を含む	24,771百万円 (1.473%)
2017年度 区CM自由経費 (16,272百万円) を含む	23,261百万円 (1.320%)
2022年度 区CM自由経費 (16,175百万円) を含む	26,422百万円 (1.434%)

⑩ 経営形態の見直し・公民連携

■ あらゆる事業手法を活用し、最適な担い手が公共サービスを提供するスキームを推進しました。

(凡例) 形: 大阪市 府市統合 色: 実現済 検討中 件数

事業手法	事業の担い手		
	地方独立行政法人	出資法人(外郭団体)	民間会社
事業譲渡		地下鉄 バス	
コンセッション		下水道	工業用水道
包括委託		下水道	
地方独立行政法人化	病院 博物館 動物園 大学 産技研※1 大安研※1		

PFI			6件
指定管理者制度			340件※2
先駆的な民間手法			大阪城公園 天王寺公園 エントランスエリア

マーケットサウンディング			60件※3
--------------	--	--	---

- ※1 産技研：地方独立行政法人 大阪産業技術研究所
大安研：地方独立行政法人 大阪健康安全基盤研究所
- ※2 市営住宅、大阪城公園を除いた件数
- ※3 令和3年度までの実績

3 これまでの市政改革計画とその成果

- (1) 市政改革基本方針(市政改革マニフェスト)
- (2) なにわルネッサンス2011
- (3) 市政改革プラン
- (4) 平成27年度市政改革の基本方針
- (5) 市政改革プラン2.0(行革編／区政編)
- (6) 市政改革プラン3.0

(1)「市政改革基本方針(「市政改革マニフェスト)」(平成18～22年度)

■ 改革の概要(「身の丈改革」)

- 平成18年度から22年度までの「市政改革基本方針」では、市税収入や人口規模からみて肥大化していた行政を、いわゆる「身の丈」(※)にあったものにすることを目的に改革を進めました。

※ここで言う「身の丈」とは、経費の削減や職員数の削減などにより、行政規模を現在の人口や税収に見合った事業、財政、組織、人員水準にすることを指します。

<マネジメント改革>

- 毎年度の予算編成時にマイナスシーリングを設定するなど経費の削減に取り組むとともに、公共事業関連の投資の削減等により、当初の目標(2,250億円)を上回る実績(2,719億円)を達成しました。
- 未利用地の売却により1,097億円の成果をあげるなど、歳入の確保に取り組みました。
- 共通管理業務の集約化や民間委託等により、職員数8,623人の削減を実現し、目標を達成するとともに、人件費を大幅に削減しました。
- 出資の見直しなど外郭団体の改革を進め、28団体を見直しました。また、外郭団体への委託料の見直しを進めました。
- 市立大学や工業研究所の地方独立行政法人化など、経営形態の見直しにも取り組みました。

<コンプライアンス改革>

- 積極的に情報開示する行政運営スタイルへと転換し、情報公開を徹底しました。
- 職員等の職務の執行に関して違法又は不適正なものを広く受け付ける「公益通報制度」の導入など、コンプライアンス機能を強化しました。

<ガバナンス改革>

- 「区制改革基本方針」の策定(平成19年3月)や地域特性に応じた区の独自取組を推進しました。
- 労使交渉等に関するガイドラインの策定や、組合との交渉内容等をホームページで公開し情報公開の徹底を図りました。

項目別 取組と成果〔主なもの〕 (1/2)

項 目		取組と成果
<マネジメント改革>		
経費の削減		<p>事務事業の見直しによる経常経費の削減を進め、5年間累計で計8,961億円の経費を削減しました。 ※目標は、H17年度予算額総額に対するH22年度予算における削減額</p> <ul style="list-style-type: none"> ●経常経費 <ul style="list-style-type: none"> 〔目標〕▲900億円 〔実績〕▲927億円 (H18～22年度累計額 ▲2,713億円) ●投資的経費 <ul style="list-style-type: none"> 〔目標〕▲1,100億円 〔実績〕▲1,502億円 (H18～22年度累計額 ▲4,812億円) ●特別会計（一般会計繰出金） <ul style="list-style-type: none"> 〔目標〕▲250億円 〔実績〕▲290億円 (H18～22年度累計額 ▲1,436億円) ●公債発行の削減 <ul style="list-style-type: none"> 〔目標〕▲714億円 〔実績〕▲857億円 (H18～22年度累計効果額 ▲2,909億円)
歳入の確保	未利用地の売却	<p>未利用地活用方針を策定のうえ情報を一元管理し、売却を推進しました。 <未利用地売却額> 〔目標〕— 〔実績〕H18～22年度決算（全会計）累計 1,097億円</p>
	広告事業収入の確保	<p>新たな収入源として、ネーミングライツの実施など広告事業収入の確保を進めました。 <広告事業効果額> 〔目標〕— 〔実績〕H22年度決算（公営企業会計を除く） 1.6億円</p>
	未収金対策の強化	<p>コンビニエンスストア収納の導入など納付しやすい環境の整備等により、未収金対策を強化しました。 <未収金残高> 〔目標〕— 〔実績〕H23年1月末（全会計） 642億円 （H17年度決算額（799億円）から▲157億円）</p>

項目別 取組と成果〔主なもの〕 (2/2)

項目	取組と成果
<マネジメント改革>	
職員数の削減	共通管理業務の集約化・民間委託化などにより、職員数3万人台の実現を目標に取り組みました。 <職員数> 〔目標〕 H22年度に3万人台 〔実績〕 H22.10時点 38,985人 (H17.10時点 (47,608人) から▲8,623人)
人件費の削減	数度に渡る給与カットに加え、給与制度を年功序列的なものから能力や勤務実績を重視した制度に改革しました。また、特殊勤務手当の削減などを行いました。 <総人件費> 〔実績〕 H22年度予算 (一般会計) 2,362億円 (H17年度予算 (2,914億円) から▲552億円 (▲19%))
外郭団体の改革	外郭団体への出資の見直しや必要性の精査を実施し、団体数の削減を進めました。 <団体数> 〔実績〕 H22.7時点 118団体 (H17.7時点 (146団体) から▲28団体)
	外郭団体への委託料の見直しを進めました。 <委託料> 〔実績〕 H21年度 562億円 (H17年度 (979億円) から▲417億円)
経営形態の見直し	見直しが実現した事業は限定的ではあるが、その後の改革につながる取組みを実施しました。 〔実績〕 市立大学の独立行政法人化、工業研究所の地方独立行政法人化、市民病院の地方公営企業法全部適用を実現
<コンプライアンス改革>	
情報公開の徹底	原則公開の制度運用へと転換しました。 <情報公開ランキング> 〔実績〕 H18年度 13位/14都市 → H22年度 4位/19都市
公正確保の仕組みづくり	「公益通報制度」、「内部監察制度」、「要望等記録制度」等の導入など、コンプライアンス機能を強化しました。
<ガバナンス改革>	
地域特性に応じた区の独自取組の推進等	「区制改革基本方針」の策定 (平成19年3月) や地域特性に応じた区の独自取組を推進しました。

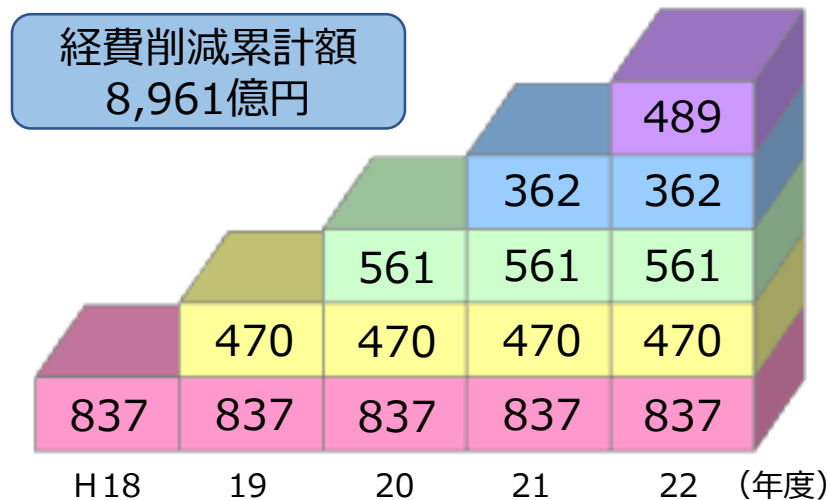
取組の概要 ① 経費削減の取組み

《マネジメント改革》

○ 経費削減効果額

経常経費の削減、投資的経費の圧縮、特別会計の改革などに取組み、目標を上回る2,719億円の経費を削減しました。

(単位：億円)



	削減額 (目標)	5カ年累計効果額
経常経費	927 (900)	2,713
投資的経費	1,502 (1,100)	4,812
特別会計繰出金	290 (250)	1,436
合計	2,719 (2,250)	8,961

○ 公債発行等の削減

公共事業費の削減による公債発行の抑制や、監理団体に対する財政的関与を見直す観点から委託料の削減に取り組みました。

(単位：億円)

	削減額 (目標)	5カ年累計効果額
公債発行の抑制	857 (714)	2,909
監理団体委託料	551※ (280)	2,283※

※ 監理団体委託料は17年度予算より削減しているため、6カ年累計額

《マネジメント改革》

「市政改革基本方針」では、事業経営形態の見直しをマネジメント改革の一環として実施しました。事業の持続性・発展可能性や民間資金導入の可能性等の視点から、市役所組織（直営）で継続すべきか、独立行政法人、財団法人、株式会社等他の形態に見直すべきかについて検討しました。

○見直しに向けた取組み

- 事業の実態を数値化し、他都市や民間との比較等を行うことで、事業の課題等を明らかにし改革の選択肢を提示する「事業分析」を実施しました。

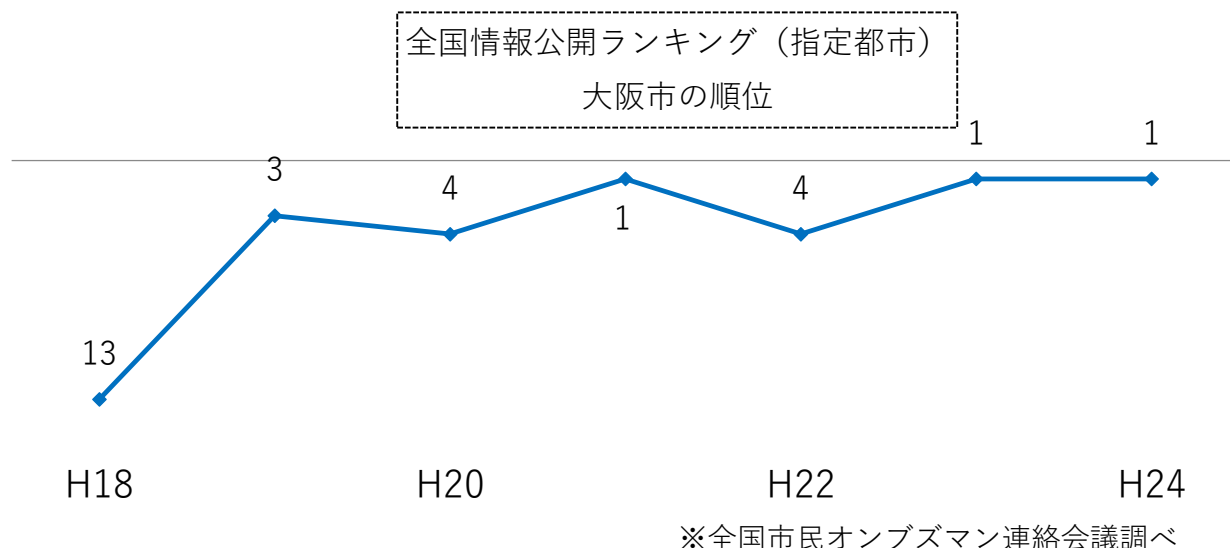
○取組みの成果

「市政改革マニフェスト」に基づく改革で実現したもの	
地方独立行政法人化	市立大学（平成18年4月）、工業研究所（平成20年4月）
地方公営企業法全部適用	市民病院（平成21年4月）
現在の改革につながる主な取組例	
民営化検討	「大阪市営交通事業の経営形態の検討について」とりまとめ（平成19年1月）
地方独立行政法人化の働きかけ	博物館の地方独立行政法人化を可能とする構造改革特区提案（平成18年10月、20年6月）
民間委託化の拡大	粗大ごみ収集の民間委託を一部地域で開始（平成23年10月）、26年4月から市内全域実施

《コンプライアンス改革》

○ 情報公開の徹底

「情報公開のための指針」を策定し、情報公開の徹底に取り組むなど、積極的に情報を公開していく行政運営スタイルへの転換を図りました。

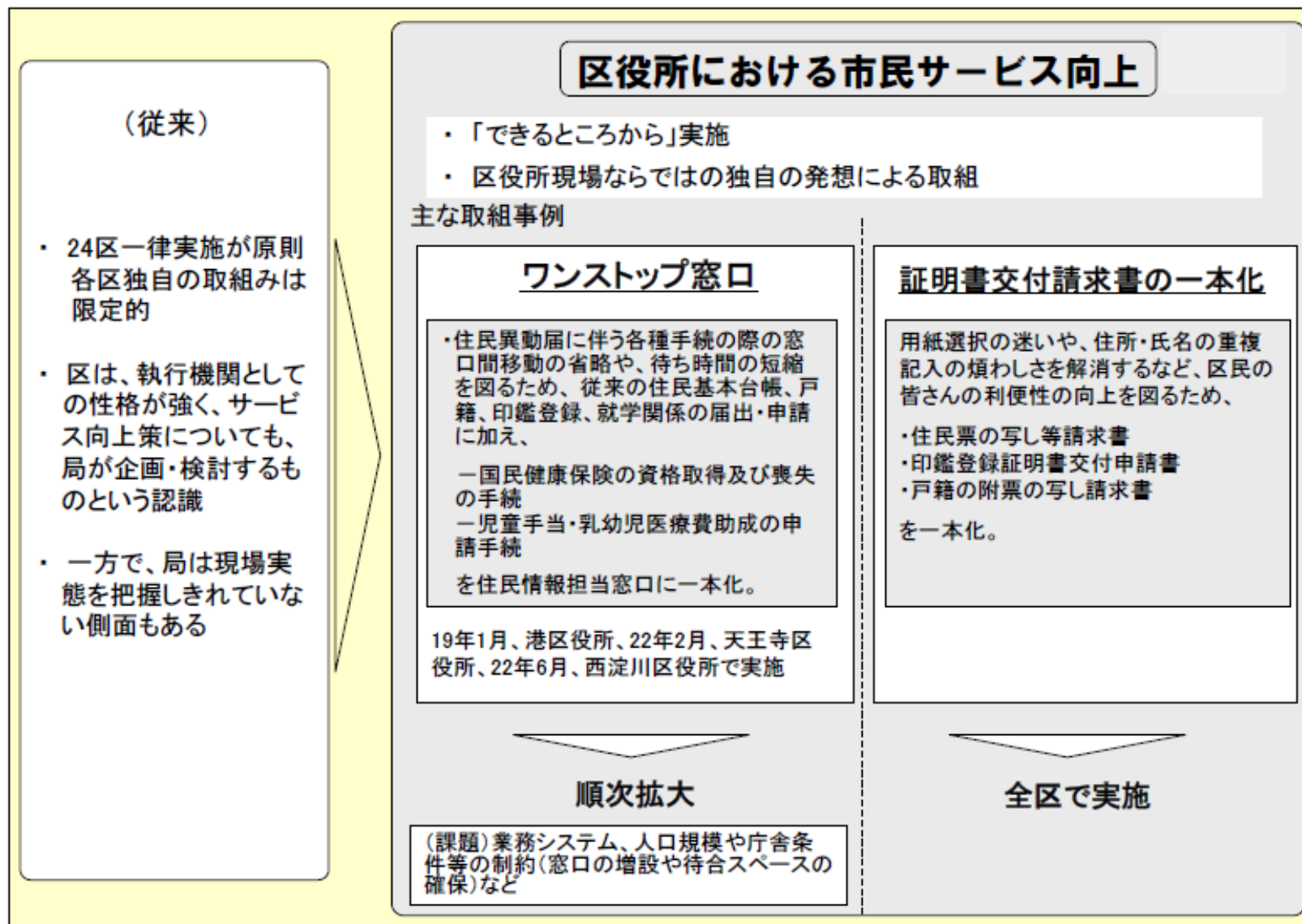


○ 公正確保の仕組みづくり

市民の信託に応える組織風土の確立をめざして、市内部のコンプライアンス機能を高めるため、次の制度を構築しました。

- ・ 職員等の職務の執行に関して違法又は不適正なものを広く受け付ける「公益通報制度」
- ・ 職員自身が主体的・積極的にコンプライアンスを推進していく「内部監察制度」
- ・ 大阪市に寄せられる要望に適切な対応を図り、その公正性と透明性を確保する「要望等記録制度」
- ・ その他、全国で最も厳しい服務規律の策定 など

《ガバナンス改革》



(2) なにわルネッサンス2011(平成23年度)

■ 改革の概要(「地域から市政を変える」)

- 「市政改革基本方針」は、当初目標を大幅に超えて達成することができたが、本市を取り巻く社会情勢が大きく変化する中で、行政のスリム化や経費削減などを中心とした市役所内部の改革にとどまらず、大阪市政の枠組みの抜本的な改革が必要となっていました。
- 平成23年から着手した「なにわルネッサンス2011」は、「地域から市政を変える」を基本理念として、「地域再生」を中心的なテーマとしました。
- 多様な協働(マルチパートナーシップ)によって、大阪市民が持つ力、そしてこれまで積み上げてきた資産を、地域の個性や時代の要請に合ったものに新しく組み立て直し、またコミュニティを再生することで、大阪市が本来持っているなにわの力の復興をめざすものでした。
- 平成24年度から「市政改革プラン」に基づく改革に着手したことから、平成23年度単年度で取組みを終了し、多くの取組みは、次の「市政改革プラン」に引き継がれることとなりました。

項目別 取組と成果〔主なもの〕 (1/2)

なにわルネッサンス2011

項 目		取組と成果
＜マネジメント改革＞		
歳入の確保	未利用地の売却	未利用地活用方針を策定のうえ情報を一元管理し、売却を推進しました。 ＜未利用地売却額＞ 〔実績〕H24.1末 約205億円
	広告事業収入の確保	ネーミングライツの実施など広告事業収入の確保を進めました。 ＜広告事業効果額＞ H23効果額 3.19億円
	未収金対策の強化	重複滞納者に対する対応として、「名寄せリスト」の作成による滞納情報の共有化及び一元的な徴収の実施により、未収金対策を強化しました。 ＜未収金残高＞ 〔実績〕H24.1末時点の過年度未収金残高 582億円（昨年度比▲60億円）
職員数の削減	共通管理業務の集約化・民間委託化などにより、職員数3万人台の実現を目標に取り組みました。 ＜職員数＞ 〔実績〕 H23.10時点 37,899人（H22.10時点（38,985人）から▲1,086人（▲2.8%））	
人件費の削減	給料月額及び管理職手当のカット、超過勤務手当の削減等を行いました。 ＜給料月額及び管理職手当のカット＞ «給料月額» 課長代理級以上 ▲5.0% 係長級以上 ▲2.4% «管理職手当» ▲10%	

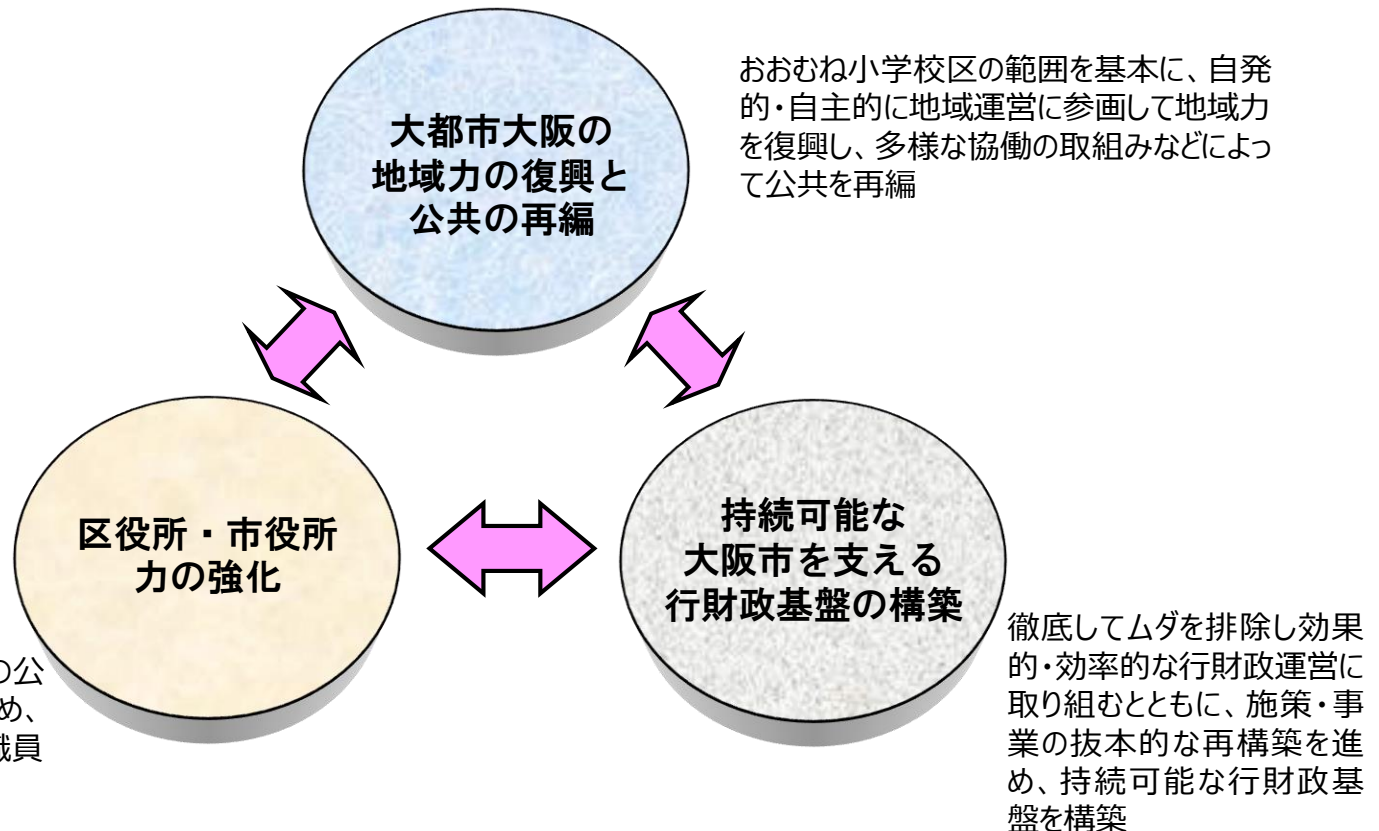
項目別 取組と成果〔主なもの〕 (2/2)

なにわルネッサンス2011

項目	取組と成果
<マネジメント改革>	
外郭団体の改革	<p>外郭団体への出資の見直しや必要性の精査を実施し、団体数の削減を進めました。</p> <p><団体数> 〔目標〕— 〔実績〕 H24.3時点 72団体 (▲46団体)</p>
経営形態の見直し	<p>都市基盤施設等の経営形態等のあり方を検討し、取組を進めました。</p> <p>〔実績〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 港湾事業 <ul style="list-style-type: none"> H23.4 大阪港埠頭公社の株式会社化 (大阪港埠頭 (株) に事業・財産の全部を承継)

「大都市大阪の地域力の復興と公共の再編」、「区役所・市役所力の強化」、「持続可能な大阪市を支える行財政基盤の構築」という、3つの柱から構成されています。

地域活動協議会の形成支援や区政会議の創設、地域担当制の導入など、平成24年度以降の「市政改革プラン」につながる改革に取り組みました。



(3)「市政改革プラン」(平成24～26年度)

■ 改革の概要 (「ニア・イズ・ベター」「成長は広域行政、安心は基礎自治行政」)

- 平成24年度から平成26年度までの「市政改革プラン」では、これまで手付かずであった懸案課題にもメスを入れ、聖域なくゼロベースで施策・事業を点検・精査することで、432億円の削減効果額をあげるとともに、この財源を活用して、待機児童対策をはじめ、こども・教育施策に重点投資するなど、政策転換を進めました。
- また、より住民に近い方がニーズにあった政策が実行できるという「ニア・イズ・ベター」の原則のもと、新たな住民自治の実現に向けて、ほぼすべての地域で地域活動協議会を形成するなど「自らの地域のことは、自らの地域が決める」ための地域社会づくりの支援や、区長の権限と責任による24区の総合的な予算編成の仕組みを構築するなどの区政改革に本格的に着手し、地域再生に向けた仕組みの構築を進めました。
- 歳入面でも、未利用地の売却に努め、3年間で479億円の収入を確保しました。
- 職員数については、経営形態の変更や施策事業の再構築などにより、6,152人を削減しました。
- 外郭団体については、競争性のない随意契約の見直しを進めるなど、財政的関与、資本的関与等の抜本的な見直しを実施し、平成23年7月時点の72団体を平成26年度末には32団体にまで見直しました。
- 幼稚園・保育所の民営化や病院の地方独立行政法人化など、経営形態の見直しを進めました。
- その他、説明責任と透明性の確保として、意思決定プロセスを公開するなど「オープン市役所」の取組みを進めるとともに、コンプライアンスを徹底するための取組みを進めました。

項目別 取組と成果〔主なもの〕 (1/3)

項 目		取組と成果
経費の削減		<p>施策・事業の聖域なきゼロベースの見直しと再構築、また、補助金等の見直し等を進めました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 施策・事業の見直しと再構築 〔目標〕 ▲226億円 〔実績〕 ▲247億円 ※実績は、目標の対象としなかった施策・事業の見直しによる効果額36億円を含みます。 削減効果額 H24～26年度累計 ▲432億円 ● 補助金等の見直し 〔目標〕 ▲4億円 〔実績〕 ▲12億円 ※実績は、目標の対象としなかった補助金等の見直しによる効果額8億円を含みます。 削減効果額 H24～26年度累計 ▲27億円 ● 市民利用施設の見直し 〔目標〕 — 〔実績〕 ▲2億円
歳入の確保	未利用地の売却	<p>可能な限り売却予定時期を明らかにし、計画的に売却を推進しました。</p> <p><未利用地売却額> 〔目標〕 H24～26年度決算（一般会計）累計 554億円 〔実績〕 H24～26年度決算（一般会計）累計 479億円</p>
	広告事業収入の確保	<p>広告事業行動計画を策定し、目標を設定のうえ取組みを進めました。</p> <p><広告事業効果額> 〔目標〕 H26年度決算 5億円 〔実績〕 H26年度決算 5.6億円</p>
	未収金対策の強化	<p>債権ごとの目標数値や具体的処理策を策定のうえ、未収金対策を推進しました。</p> <p><未収金残高> 〔目標〕 H26年度決算（全会計） 551億円以下 〔実績〕 H26年度決算（全会計） 552億円 (H22年度決算額（700億円）から▲148億円)</p>

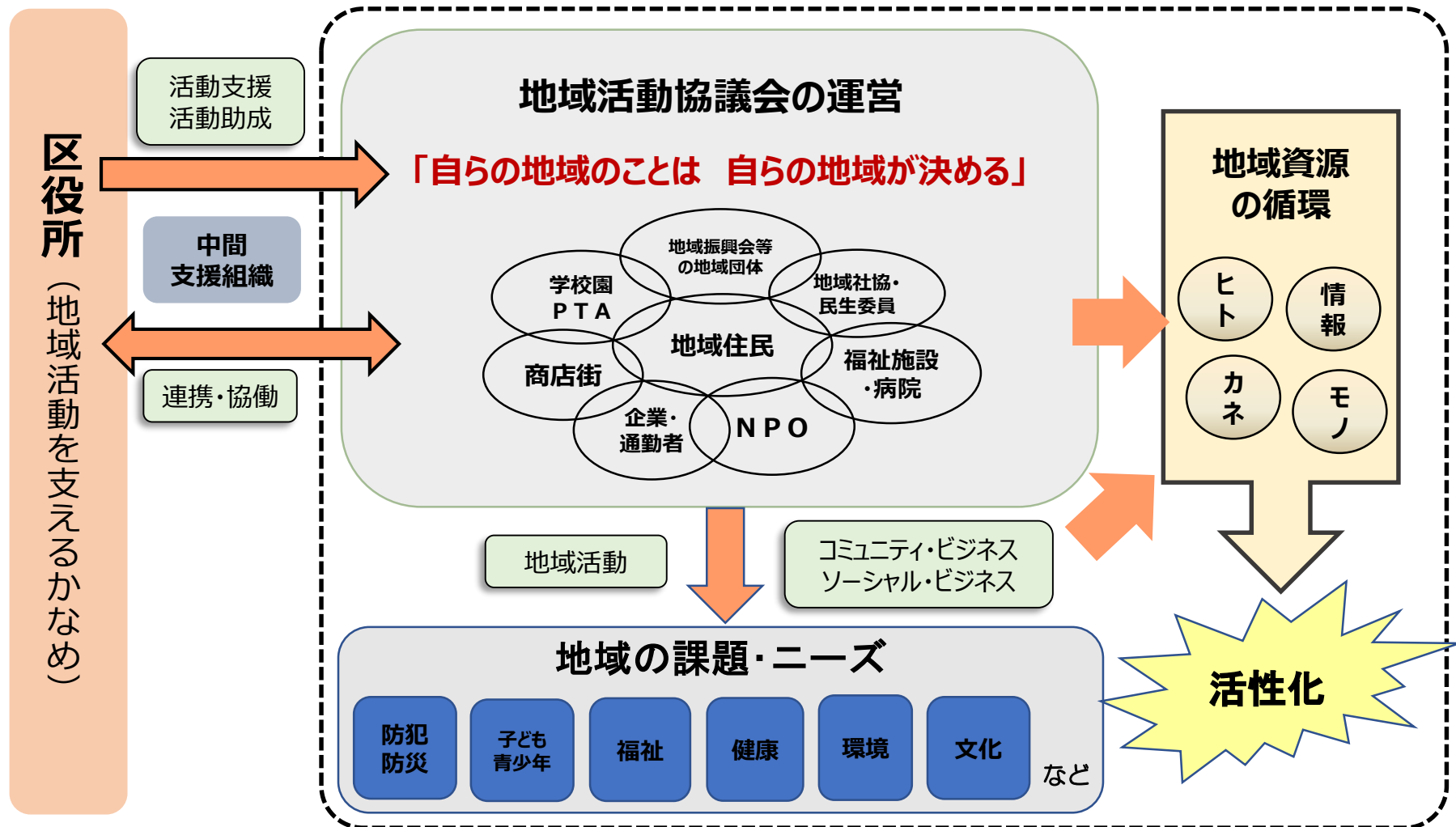
項目別 取組と成果〔主なもの〕 (2/3)

項目	取組と成果
<p>職員数の削減</p>	<p>経営形態の変更、施策事業の再構築などにより、職員数の削減に取り組みました。</p> <p><職員数> 〔目標〕— 〔実績〕 H27.4時点 31,747人 (H23.10時点 (37,899人) から▲6,152人)</p>
<p>人件費の削減</p>	<p>幹部職員への「定額制」の導入や、役職間の給料月額の「重なり」幅の縮減などを進めました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・幹部職員への「定額制」の導入 ・役職間の給料月額の「重なり」幅の縮減 など
<p>外郭団体の改革</p>	<p>外郭団体の必要性を精査し、団体数の削減を進めました。</p> <p><団体数> 〔目標〕 H23年度と比較してH26年度で70%以上減 〔実績〕 H26年度末 32団体 (H23.7時点 (72団体) から ▲55.6% (▲40団体))</p> <p>外郭団体との競争性のない随意契約の見直しを進めました。</p> <p><競争性のない随意契約額> 〔目標〕 H22年度と比較してH26年度で80%以上減 〔実績〕 H26年度決算 36億円 (H22年度決算 (321億円) から ▲88.8% (▲285億円))</p>

項目別 取組と成果〔主なもの〕 (3/3)

項目	取組と成果
<p>経営形態の見直し</p>	<p>民間において成立している事業は民間に任せることを基本とし、幼稚園と保育所の民営化を進めました。</p> <p><幼稚園民営化> 〔目標〕19園 〔実績〕民営化：1園、廃園：4園</p> <p><保育所民営化> 〔目標〕16園 〔実績〕民営化：13か所、休止：1か所</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ●病院 H26.10 市民病院の地方独立行政法人化（（地独）大阪市民病院機構設立） ●一般廃棄物（焼却処理事業） H27.4 一部事務組合へ移行（大阪市・八尾市・松原市環境施設組合による事業開始）
<p>説明責任と透明性の確保</p>	<p>意思決定プロセスや事務事業の内容、公金の使途、流れ等の透明性の確保に向けた「オープン市役所」の取組みを推進しました。</p>
<p>コンプライアンスの確保</p>	<p>コンプライアンスを確保するため、公益通報制度を運用するとともに、研修等を実施しました。</p>

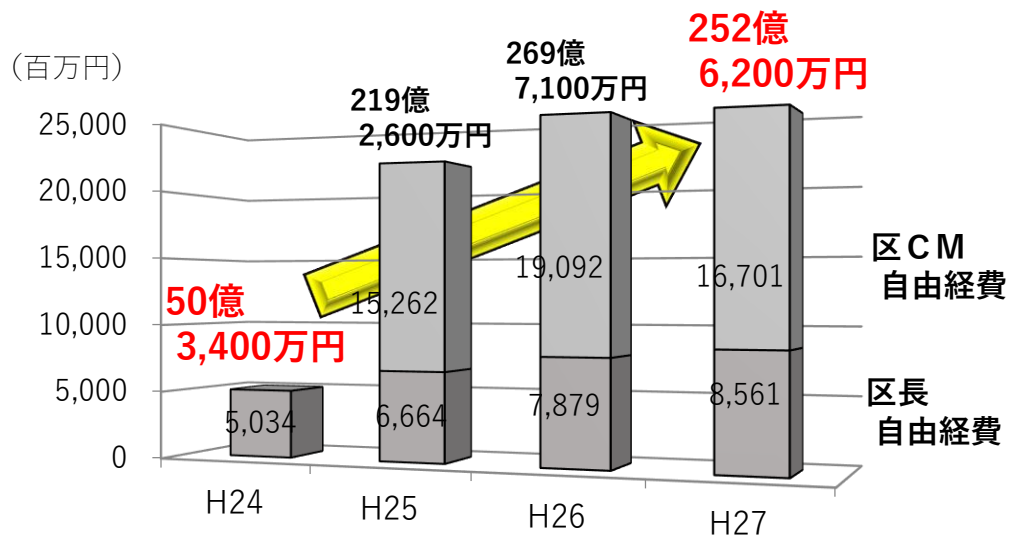
地域住民の組織をはじめ、ボランティア団体、NPO、企業など様々な団体が幅広く参画し、民主的で開かれた組織運営と会計の透明性を確保しながら、様々な分野で地域課題に対応する「地域活動協議会」をほぼすべての地域で形成し、「自らの地域のことは 自らの地域が決める」自律的なまちづくりを推進しました。



取組の概要 ② 総合行政の推進

区長の権限と責任による24区の総合的な予算編成の仕組みを構築し、区長が個性あふれる施策・事業を展開しました。

- **区長を局長より上位に位置づけ**
- **区長は区シティ・マネージャー(区CM)を兼任**
 - ・ 区長を住民に身近な施策・事業の実質的な責任者に位置づけ、局は区長の補助組織として、区長の指揮監督を受ける（区シティ・マネージャー（区CM）制の導入）
- **区内の施策・事業についての決定権を局から区長に移譲**
 - ・ 区長編成予算の拡大、区長裁量予算の確保
- **区長の判断を最大限尊重した施策・事業の推進**
 - ・ 平成27年度予算から新たに区長予算拡充の仕組みを構築
⇒ 「区政の充実のための重点経費」を創設



区長(区CM)が編成した予算は約5倍に！！

※区CM自由経費

区長(区CM)の決定権のもと局が区内で事業を実施するための経費

※区長自由経費

区役所が自ら事業を実施するための経費

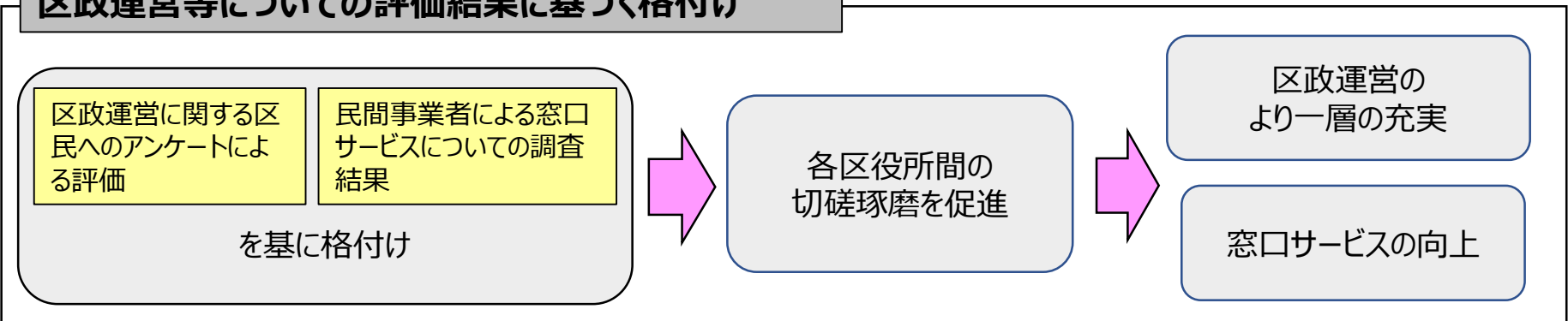
取組の概要 ③ 区民サービスの向上と効率的な業務運営に向けた取組

各区役所が切磋琢磨しながら、区民サービス向上と効率的な業務運営に向けた取組みを実施しました。

区役所における窓口サービスの向上や効率的な業務運営に向けた取組事例

- 窓口サービスの向上の取組み
 - ・ワンストップサービスの実施（ライフイベントに伴う申請手続きを一元的に受付）
 - ・案内表示物の改善（色分けするなどして初めて来庁された方にもわかりやすい案内に改善）
 - ・待合スペースの改善（キッズコーナーや新聞コーナー等の設置など）
 - ・接遇マニュアルの改正・研修の実施
- 各種証明書のコンビニ交付
 - 住基カードを利用して、コンビニで住民票の写し、印鑑登録証明書、税の証明書等を取得できるサービスを実施
- 効率的な業務運営に向けた取組み
 - サービスの向上と効率的な業務運営をめざし、住民票・印鑑証明・戸籍に関する証明書の発行等の窓口業務の一部について民間委託を実施

区政運営等についての評価結果に基づく格付け



これまで手付かずであった懸案課題にメスを入れ、公開議論で意思決定プロセスをオープンにしながら、聖域を設けることなくゼロベースで点検・精査するなどして、3カ年累計効果額は約432億円を実現しました。

○ 一般財源 1 億円以上の施策・事業を検証

(主な見直し項目)

◇ 市営交通料金福祉措置 (敬老パス) 【累計見直し効果額:41億円】

自己負担・所得制限・利用上限なし

⇒ 受益と負担の適正化の観点から一定の負担

(25年7月～ 利用者負担：年3000円の徴収、
26年8月～ 利用1回につき一律50円の負担)

◇ 上下水道料金福祉措置 【累計見直し効果額:56億円】

重度障がい者世帯、高齢者世帯等を対象に一律減免

⇒ 減免制度は廃止、真に支援を必要とする高齢者、
障がい者(児)等への福祉施策に再構築

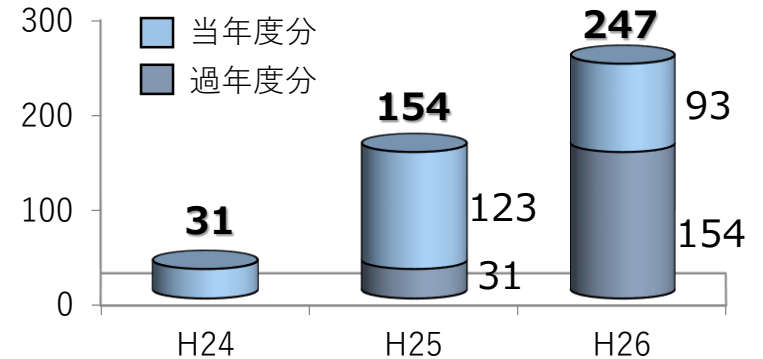
◇ 団体運営補助金等 【累計見直し効果額:10億円】

大阪バイオサイエンス研究所など

⇒ 団体運営補助は原則廃止、必要があれば事業
補助に転換

削減効果額

(億円) 3カ年累計効果額：432億円



(単位：億円)

対象	24年度	25年度	26年度	累計効果額
1億円以上の施策・事業 (効果額を見込んだ事業)	31	136	211	378
1億円以上の施策・事業 (各所属の自律的な見直し)	—	17	34	51
1億円未満の施策・事業	0	1	2	3
合計	31	154	247	432

○ 予算編成時にマイナスシーリングを設定するなど、各所属の自律的な見直しを促進

取組の概要 ⑤ 市民利用施設のあり方の検討

市民利用施設の必要性・有効性、行政と民間の役割分担等を点検・精査し、施設の廃止・転用や機能統合等を含む見直しを実施しました。

見直し施設	見直し内容	時期	備考
市民学習センター（弁天町・城北）	廃止（施設設置条例の廃止）	平成26年度より	
青少年野外活動施設（伊賀青少年野外活動センター・びわ湖青少年の家）	〃	〃	
環境学習センター	〃	〃	
いきいきエイジングセンター	〃	〃	※
舞洲野外活動施設	〃	〃	※
南港魚つり園	〃	〃	※
南港野鳥園	〃	〃	※
北港ヨットハーバー	〃	〃	
市民交流センター（10か所）	〃	平成28年度より	
クラフトパーク	収支均衡策の実施（料金改定等）	平成26年度より	※
水の館ホール・陳列館ホール	〃（指定管理者制度の導入）	平成27年度より	※
青少年センター	〃（料金改定等）	〃	※
子育ていろいろ相談センター・クレオ大阪北	機能統合・複合化	〃	
こども文化センター・クレオ大阪西	〃	平成28年度より	

※ 「市民利用施設の見直し実施計画（平成25年2月）」に掲げて見直しに取り組んだもの（効果額：約2億円）

(4)「市政改革の基本方針」(平成27年度)

■ 改革の概要（「市政改革プランの継承・発展」）

- これまでの改革で人件費や投資的・臨時的経費の抑制を図ってきたものの、依然として扶助費や公債費などの義務的経費が高い伸びを示しており、平成27年2月に公表した「今後の財政収支概算（粗い試算）」では、当面の単年度通常収支不足額は200～300億円程度になると見込まれていました。
- 一方で、少子高齢社会や情報化の一層の進展など、本市を取り巻く社会経済情勢の変化に対応して、より一層の市民サービスの向上や事務処理の効率化をめざす施策・事業の推進が強く求められていました。
- こうした状況下、平成27年度には「市政改革の基本方針」として、歳出削減や歳入確保等これまでの「市政改革プラン」の取組みを継承・発展させつつ、市民サービスの向上や事務処理の効率化といった新たな視点からの取組みも加え、効果的・効率的な行財政運営の確立をめざすこととしました。

項目別 取組と成果〔主なもの〕（1／2）

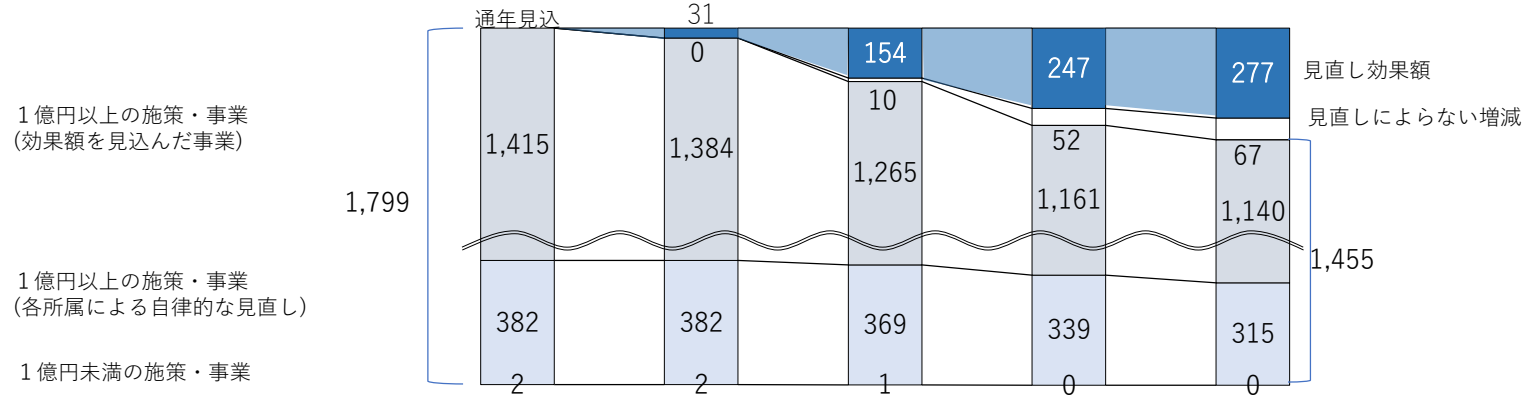
項目		取組と成果
経費の削減		<p>市政改革プランで着手した施策・事業の見直しを継続するとともに、それ以外の施策・事業についても各所属で見直しを進めました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 施策・事業の聖域なきゼロベースの見直しと再構築 削減効果額 ▲約277億円※ （うちH27年度新規効果額 ▲約30億円） ● 市民利用施設のあり方の検討 削減効果額 ▲約2億円 （うちH27年度新規事業効果額 ▲5,600万円） <p>※削減効果額は、H24年度との比較による金額</p>
歳入の確保	未利用地の有効活用等	<p><未利用地売却収入額> 〔目標〕 209億円 〔実績〕 約94億円（オーク200 約60億円を除く）</p>
	広告事業の推進等	<p><広告事業効果額> 〔目標〕 9億円 〔実績〕 10億円</p>
	未収金対策の強化	<p>債権ごとの目標数値や具体的処理策を策定のうえ、未収金対策を推進しました。 <未収金残高> 〔目標〕 515億円以下 〔実績〕 511億円</p>

項目別 取組と成果〔主なもの〕 (2/2)

項目	取組と成果
職員数の削減	<p>人事会議等により決定された方向性に基づき、適切に人員・組織マネジメントを実施しました。</p> <p><職員数> ▲575人 (H27.4時点 31,747人 ⇒ H28.4時点 31,172人)</p>
人件費の削減	<p>給与カットの実施</p> <p><給与削減効果額> 〔目標〕 57億円 〔実績〕 57億円</p>
経営形態の見直し	<p>民間において成立している事業は民間に任せることを基本として取組を進めました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 下水道 (一財) 都市技術センターへ施設の管理運営業務の包括委託及び職員派遣 ● 幼稚園 <民営化> 〔目標〕 民間移管 1園、廃園 3園 〔進捗状況〕 民間移管 1園、廃園 3園 ● 保育所 <民営化> 〔目標〕 H27 民間移管実施 10か所、休止1か所 〔進捗状況〕 H27 民間移管実施 10か所、廃止1か所
説明責任と透明性の確保	<p>意思決定プロセスや事務事業の内容、公金の使途、市民の声の見える化等の透明性の確保に向けた「オープン市役所」の取組みを推進しました。</p>
コンプライアンスの確保	<p>コンプライアンスを確保するため、公益通報制度を運用するとともに、研修等を実施しました。</p>

○見直し対象とした事業の予算及び見直し効果額の推移（一般財源）

（単位：億円）



※平成26年度までに見直しを完了した事業の平成27年度予算額は平成26年度予算額と同額として計算しています

○見直し効果額の推移及び平成27年度新規効果額（一般財源）

（単位：億円）

対象	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成27年度 新規効果額
1億円以上の施策・事業 (効果額を見込んだ事業)	31	136	211	234	23
1億円以上の施策・事業 (各所属による自律的な見直し)	-	17	34	41	7
1億円未満の施策・事業	0	1	2	2	-
合計	31	154	247	277	30

取組の概要 ②市民利用施設のあり方の検討

○見直し効果額

<平成27年度の新たな見直し効果>

平成26年度 効果額 1億6,900万円	⇒	平成27年度 効果額 2億2,500万円	新規 効果額 5,600万円
----------------------------	---	----------------------------	----------------------

(新規効果額の主なもの)

・青少年センター

平成26年度 効果額 0万円	⇒	平成27年度 効果額 4,500万円	新規 効果額 4,500万円
----------------------	---	--------------------------	----------------------

料金改定や開館時間の変更により、平成27年度から指定管理の業務代行料を負担しない形での施設運営を実施

・クラフトパーク

平成26年度 効果額 6,700万円	⇒	平成27年度 効果額 7,600万円	新規 効果額 900万円
--------------------------	---	--------------------------	--------------------

平成26年度から実施している料金体系の見直し等の収支均衡策に加え、利用促進による受講者数の増加により、平成27年度から指定管理の業務代行料を負担しない形での施設運営を実施

(5)「市政改革プラン2.0(行革編／区政編)」(平成28～令和元年度)

■ 改革の概要（「新たな価値を生み出す改革」「ニア・イズ・ベターのさらなる徹底」）

- これまでも市政改革に取り組んできましたが、平成27年2月版の「今後の財政収支概算（粗い試算）」においては、当面は約200～300億円の通常収支不足額が見込まれるなど、依然として厳しい財政状況にありました。
- また、教育・医療・福祉など市民サービスの拡充を図っていくには、これまでの改革の成果を活かしつつ、新たな価値を生み出す市政改革が必要でした。
- こうした状況に鑑み、「市政改革プラン2.0」として、平成28年度から4年間の改革計画を策定し、着実かつスピード感をもって市政改革を推進していくこととしました。
- また、これまでの市政改革の取組の中で、ニア・イズ・ベター（※）の考え方のもと、各区長のリーダーシップにより各区の地域の実情や特性に即した区政運営を進めてきましたが、区政運営について運用面あるいは制度面などの様々な課題が明らかになってきたことから、ニア・イズ・ベターをさらに推進していく観点のもと行った区政の検証をふまえ、「市政改革プラン2.0（区政編）」を策定しました。

※ 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

項目別 取組と成果〔主なもの〕 (1/2)

項目		取組と成果
経費の削減		<ul style="list-style-type: none"> ●施策・事業の見直し 予算編成においてシーリングを設定し、各所属による選択と集中や行財政改革の推進による自律的な改革を促しました。 ●市債残高の削減 ＜実質市債残高倍率※＞ H27決算時 2.51倍 ⇒ R2予算編成時 1.70倍
歳入の確保	未利用地の有効活用等	＜未利用地売却収入額＞ 〔目標〕 H28～H31 473億円 〔実績〕 H28～H31 499億円
	諸収入の確保の推進	＜広告事業効果額＞ 〔目標〕 H28～H31 21.9億円 〔実績〕 H28～H31 25.6億円
	未収金対策の強化	債権ごとの目標数値や具体的処理策を策定のうえ、未収金対策を推進した。 ＜未収金残高＞ 〔目標〕 H31 393億円以下 〔実績〕 H31 397億円
職員数の削減		市長部局の職員数の削減 ＜職員数＞ 〔目標〕 R元.10時点 ▲1,000人 〔実績〕 R元.10時点 ▲835人
人件費の削減		給与カットの継続実施 ＜給与削減効果額＞ 〔実績〕 H28～H31 ▲109億円
外郭団体の改革		外郭団体の必要性を精査し、団体数の削減を進めた。 ＜団体数＞ 〔目標〕 R2.3時点 17団体 〔実績〕 R2.3時点 14団体 ※H29.3時点 (27団体) から▲13団体

※ 一般財源に対する実質市債残高の割合のこと

項目	取組と成果
<p>経営形態の見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●地下鉄 H30.4 民営化（大阪市高速電気軌道（株）への地下鉄事業の引継） ●バス H30.4 民営化（大阪シティバス（株）へのバス事業の一括譲渡） ●幼稚園 民間移管：2園 ●保育所 民間移管実施：17か所 ●福祉施設 民間移管実施：10施設 ●博物館 H31.4 地方独立行政法人化（（地独）大阪市博物館機構設立） ●下水道 H29.4 業務の包括委託（下水道施設の運転維持管理業務） ●PPP／PFIの活用推進 <ul style="list-style-type: none"> <PFI事業契約締結> ・海老江下水処理場改築更新事業（H29） ・天保山客船ターミナル整備等事業（R元）
<p>市民サービス向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●ICTの徹底活用 <ul style="list-style-type: none"> ・「保育所・幼稚園マップ」「保育施設の空き情報」等の市民向け情報のモバイル対応 ・粗大ごみのインターネット申込 ●多様な納税環境の整備 <ul style="list-style-type: none"> <クレジット収納件数> H28 5,123件 ⇒ R元 110,745件 <Web口座振替受付サービス件数> H28～R元 19,137件

取組の概要 ① 市民サービス向上

柱1 質の高い行財政運営の推進

市民・利用者の視点に立ったサービスの向上や、ICTの徹底活用、効率的な行財政運営に向けた経費の削減及び歳入の確保等に取り組み、質の高い行財政運営を推進しました。

市民サービス向上

市民向けの便利なアプリの開発などのICTの活用や、市民利用施設における開館日・開館時間の拡充、多様な納税環境の整備などに取り組み、市民サービスの向上を図りました。

・ICTの活用

「保育所・幼稚園マップ」「保育施設の空き情報」等の市民向け情報のモバイル対応粗大ごみのインターネット申し込み など

・市民利用施設におけるサービス向上

開館日・開館時間の拡充、トイレの洋式化・案内表示の整備などの改善・充実等

・多様な納税環境の整備

クレジット収納 2016年度 5,123件 → 2019年度 110,745件

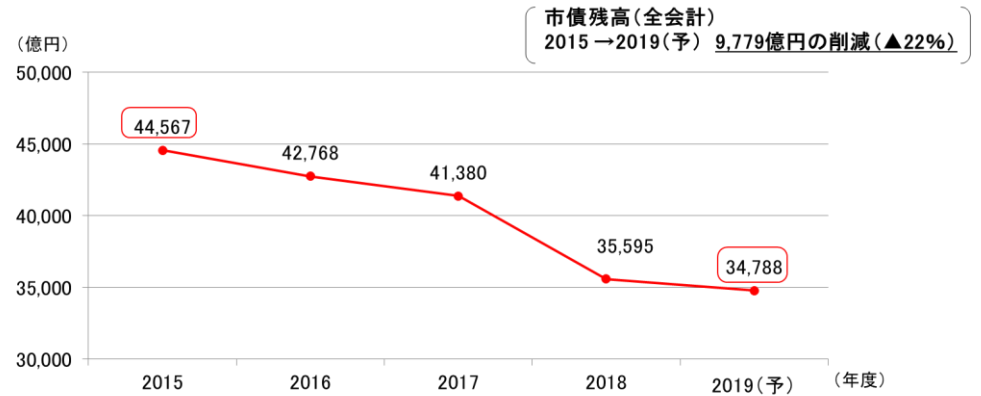
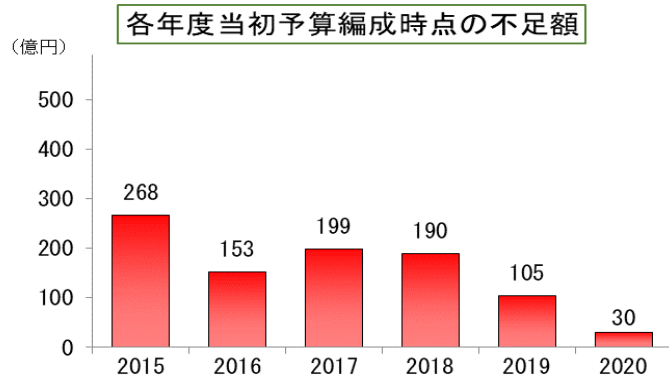
Web口座振替受付サービス 2016～2019年度 19,137件



取組の概要 ② 効率的な行財政運営

効率的な行財政運営

歳出の削減や歳入の確保、市債残高の削減、職員数の削減を進めたことなどにより、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。

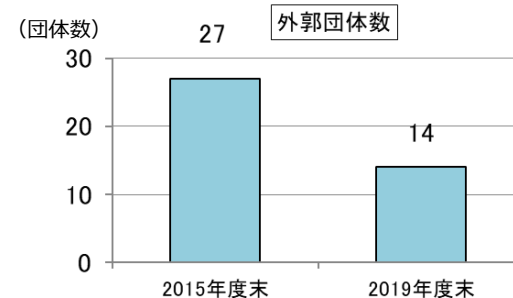


- ・未利用地の有効活用等 (売却収入額)
2016～2019年度 499億円 (2019年度は決算見込)
- ・諸収入の確保の推進 (広告事業効果額)
2016～2019年度 25.6億円 (2019年度は決算見込)

- ・人事・給与制度の見直し
市長部局の職員数削減 2016～2019年度 835人
職員の給与カット (削減効果額) 2016～2019年度 109億円

- ・市債残高の削減
実質市債残高倍率※ 2015年度決算 2.51倍
→ 2020年度予算編成時 1.70倍

- ・外郭団体の必要性の精査
外郭団体数 2015年度末 27団体 → 2019年度末 14団体



※市債残高倍率・・・一般財源に対する実質市債残高の割合 (実質市債残高倍率)
実質市債残高・・・臨時財政対策債のほか、償還財源 (住宅使用料) が今後も確実に確保できる公営住宅建設事業債を除く市債残高

取組の概要 ③ 官民連携の推進

柱2 官民連携の推進

官民の最適な役割分担のもと、コスト削減とサービス向上が期待できるものは積極的に民間活力を活用することにより、各事業の経営システムの見直しを進めました。また、公共施設の整備・運営等において、最適な民間活力の活用手法の導入を推進しました。

各事業の経営システムの見直し

・地下鉄、バス事業の民営化

公営地下鉄 初

2018年4月 大阪市高速電気軌道株式会社（Osaka Metro）への地下鉄事業の引継
大阪シティバス株式会社へのバス事業の一括譲渡

・博物館施設の地方独立行政法人化

全国 初

2019年4月 地方独立行政法人大阪市博物館機構 設立

・下水道事業

2017年4月～ 下水道施設の運転維持管理業務のクリアウォーター O S A K A 株式会社への包括委託



5館と大阪中之島美術館を一体的に運営

最適な民間活力の活用手法の導入

・PFI事業契約締結

2017年度 海老江下水処理場改築更新事業

2019年度 天保山客船ターミナル整備等事業



天保山客船ターミナルに寄港する大型客船

柱3 改革推進体制の強化

全庁的に5Sや標準化のアクションプランを策定・実施するとともに、改革を実践する人材育成とワーク・ライフ・バランスに配慮した働きやすい職場環境づくりや女性職員が活躍出来る環境整備を推進しました。また、テレワークの導入など多様な技術の活用により、働き方改革を推進しました。

人材育成

・5S、標準化、改善

自身の職場で5Sが徹底されていると感じている職員の割合

2016年度 61.6% → 2017年度 80.8%

・働きやすい職場環境づくり

市長、副市長及び全所属長による「イクボス宣言」実施 2016年

男性職員の育児休業等取得率 2015年度 5.6% → 2019年度 10.1%

・女性の活躍促進

2015年度 2019年度

管理職に占める女性職員の割合（市長部局・事務系） 課長級以上 12.5% → 15.2%

係長級以上 24.6% → 26.4%

PDCAサイクルの徹底

・施策・事業のPDCAサイクルの徹底

PDCAを認知・意識している職員の割合

2016年度 81.7% → 2019年度 88.1%

イクボス宣言

私は、市民のための市政を実現し、大阪市が将来にわたって、豊かで活気のある元気なまちであり続けるため、自らが「イクボス」となり、本市職員のワーク・ライフ・バランスを推進し、多様な働き方を確保するとともに、質の高い市政運営を図ることで、市民サービスの向上をめざします。

1. 仕事上の責任を果たしつつ、家庭や地域生活との調和が図られるよう、部下職員のワーク・ライフ・バランスを推進します。
2. 職員の時間外勤務の縮減や年次休暇の取得促進などに向けた取組を推進するとともに、部下職員の効率的かつ多様な働き方を確保することで、組織パフォーマンスの向上を図ります。
3. 自らも仕事と家庭や地域生活の調和を実践します。

平成28年5月12日
大阪市長 吉村 洋文
副市長 田中 清剛
副市長 中尾 寛志
副市長 鍵田 剛
所属長 一同



取組の概要 ⑤ 地域社会における住民自治の拡充

ニア・イズ・ベターのさらなる推進

「ニア・イズ・ベター」のさらなる徹底を図るため、「地域社会における住民自治の拡充」と「区長の権限・責任の拡充と区民参画のさらなる推進」の2つの改革の柱に沿って、具体的な取組を進めてきました。

柱1 地域社会における住民自治の拡充

コミュニティ豊かで住民主体の自律的な地域運営が行われる地域社会の実現をめざして、地域課題解決に向けた活動の活性化や多様な協働（マルチパートナーシップ）等を推進したほか、多様な市民活動への支援メニューの充実を図りました。

- ・地域課題解決に向けた活動の活性化

自治会・町内会単位（第一層）の活動の支援策を2019年度に取りまとめ、各区で取組を推進

2017年度に全区にテーマ型団体への支援情報提供窓口を設置

支援情報提供窓口への問合せ件数 2018・2019年度 328件

- ・多様な協働（マルチパートナーシップ）の推進

地域活動協議会を知っている区民の割合（全区平均）

2017年度 19.8% → 2019年度 37.8%

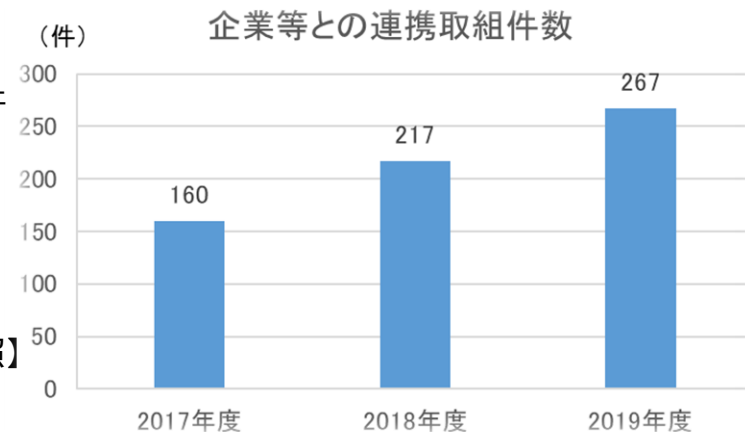
新たに地域活動協議会とNPO及び企業等が連携して

取組を行った件数 2017～2019年度 644件【右グラフ参照】

- ・多様な市民活動への支援メニューの充実

市民活動に役立つ支援メニューを今後の活動に役立てられたと

感じた利用者の割合 2017年度 91.5% → 2019年度 96.3%



柱2 区長の権限・責任の拡充と区民参画のさらなる推進

「区長の権限の明確化」をはじめ、「区間連携の促進」、「区民が区政運営に参加・参画する仕組みのさらなる充実」や「区民サービスの向上と効率的な区行政の推進」に取り組み、区長（区CM・区担当教育次長）の権限・責任のもとで区行政の運営が行われるシステムの充実を図りました。

・区長の権限の明確化

「区CM事業におけるPDCAサイクルに関する運用ガイドライン」の策定・運用を通じた意識啓発の促進

→区内の基礎自治行政について区CMの意向を反映した事業が実施できていると、すべての区長（区CM）が認識している状態を実現

区教育行政連絡会、保護者・区民等が参画する会議等の充実を通じて、学校園や保護者のニーズを酌み取り、学校園を支援する区独自の取組を全区で実施

・区間連携の促進

「複数区による区CM事業の実施のためのルール」や「共通して取り組むことでより効果の上がる事業を選定するためのルール」が適切に策定され、有効に機能している状態を実現

（実施例：「放置自転車対策」→ 区境界付近の駅周辺の放置自転車撤去につき、隣接区が一体的に実施）

・区民が区政運営に参加・参画する仕組みのさらなる充実

若年層のニーズの高い「SNSの活用」の全区実施など、意見・ニーズの把握手法の多角化を実現

→「区役所が、様々な機会を通じて区民の意見やニーズを把握していると感じる区民の割合」が2017年度から2019年度にかけて向上した区 19区（24区中約80%の区が向上）

・区民サービスの向上と効率的な区行政の運営

区役所来庁者等に対するサービスの格付け調査の実施

☆☆以上を獲得した区役所の数

2016年度 11区 → 2019年度 15区

☆☆☆：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

(6)「市政改革プラン3.0」(令和2～5年度)

■ 改革の概要（「市民の暮らしの満足度向上をめざした市政改革」）

- これまでの改革により、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額が確実に減少し、「今後の財政収支概算(粗い試算)2020(令和2)年3月版」では単年度通常収支不足が当面50～100億円程度となる見込みとなりました。
- 一方、生産年齢人口の減少や、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おり、市民生活の利便性を高めていく必要がありました。
- このため、「市政改革プラン3.0」では、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、市民が本市に暮らすことの満足度を向上させるため、「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んでいくこととしました。

項目別 取組と成果〔主なもの〕 (1/2)

項目	取組と成果※
市民サービス向上	<p>I C Tを活用した市民サービス向上を推進した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●行政手続きのオンライン化とB P R <行政手続きのオンライン化件数> 〔目標〕 約500 件 (累計) 〔実績〕 約600 件 (累計) ●市民利用施設に係る手続きの利便性向上 <利用手続きのオンライン化施設数> 〔目標〕 37施設 〔実績〕 38施設 ●多様な公共料金支払手段の整備 <キャッシュレス化施設数> 〔目標〕 37施設 〔実績〕 37施設
経営システムの見直し	<ul style="list-style-type: none"> ●工業用水道 公共施設等運営権制度の導入に向けて、事業者と実施契約締結後、事業承継実施 ●一般廃棄物（収集輸送） 資源ごみ・容器包装プラスチック収集業務の一部民間委託化（東南環境事業センター・東北環境事業センター・西北環境事業センター） ●市営住宅 R3.4 指定管理者制度導入（市営住宅維持管理業務） ●動物園 R3.4 地方独立行政法人化

※ 「市政改革プラン3.0」においては、市民の暮らしの満足度向上をめざした市政改革を進めています。

※ 令和2～3年度までの取組と実績を掲載しています。

項目別 取組と成果〔主なもの〕 (2/2)

項目		取組と成果※
効果的・効率的な行財政運営	業務改革の推進	「大阪市押印見直し方針」に基づき、書面での申請などの行政手続きにかかる認印の押印を不要とした。 廃止件数（予定含む）：3,353件
	持続可能な施設マネジメントの取組の推進	<ul style="list-style-type: none"> 施設のあり方検討のためのガイドライン（骨子）を作成した。 新公会計制度に基づくコスト情報などを活用した資産情報の一元化・見える化を行った。
	大規模事業等のリスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 大規模事業等の実施に伴うリスク管理の仕組みを構築し、10億円以上の大規模事業等に関わる5所属に導入した。
	人員マネジメントの推進	退職不補充を前提に、委託化、効率化を図り技能労務職員を削減した。 <技能労務職員数> ※令和3年10月時点 〔目標〕▲180人（約3,230人） 〔実績〕▲204人（3,201人）
	未利用地の有効活用等	<売却収入額> 〔目標〕R2～R3 120億円 〔実績〕R2～R3 155億円
	未収金対策の強化	<未収金残高> 〔目標〕R3決算 378億円以下 〔実績〕R3決算 351億円

※ 「市政改革プラン3.0」においては、市民の暮らしの満足度向上をめざした市政改革を進めています。

※ 令和2～3年度までの取組と実績を掲載しています。

市政改革プラン3.0では、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、P D C Aサイクルを徹底しながら取組を進めています。

市政改革プラン3.0（令和2～5年度）

【改革の柱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B P R
- ・ 市民利用施設にかかる手続きの利便性向上
- ・ 多様な公共料金支払手段の整備

【改革の柱2】官民連携の推進

- ・ 各事業の経営システムの見直し
- ・ 最適な民間活力の活用手法の導入

【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
- ・ 施設・事業の適切なマネジメント
- ・ 効率的な行財政運営

【改革の柱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
- ・ 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
- ・ 区役所業務のさらなる標準化の推進

【改革の柱5】人材育成・職場力の向上

- ・ 次代を担う職員の育成

【改革の柱6】働き方改革

- ・ 働き方改革の推進

現在は、令和3年度末時点の市政改革プラン3.0の進捗状況を評価のうえ、本市を取り巻く状況の変化を考慮し見直した「市政改革プラン3.1」に基づき改革を推進しています。

改革の柱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※1

子育てや介護等に係る行政手続きを、市民が窓口を訪れることなくオンラインで行えるようにする。

市民利用施設にかかる手続きの利便性向上

市民利用施設の予約等の利用手続きをオンラインで行えるようにする。

多様な公共料金支払手段の整備

公共料金支払いをキャッシュレスで行うなど、様々な支払い手段を選択・活用できるようにする。



※1 Business Process Re-engineeringの略。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

「市政改革プラン3.0」を構成する6つの柱

改革の柱2 官民連携の推進

民間が担うことで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

各事業の経営システムの見直し

- ・民営化、指定管理者制度※¹の活用等により、事業コスト削減とともに、市民サービスの維持・向上を図る。

最適な民間活力の活用手法の導入

- ・PPP※²/PFI※³手法も含め、効率的・効果的な施設整備と良質なサービス提供の手法を検討・導入する。

「民間の知恵・ノウハウ・創意工夫で、より安く、よりよいサービスが提供可能に」



- ※¹ 住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設である公の施設について、民間事業者等が有するノウハウを活用することにより、住民サービスの質の向上を図っていくことで、施設の設置の目的を効果的に達成するため、平成15年9月に設けられた制度
- ※² 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
- ※³ 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

「市政改革プラン3.0」を構成する6つの柱

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

・職員からの提案も活用した庁内事務の業務プロセスにおけるムダの削減に常に取り組むことで業務を効率化し、生産性の向上を図る。

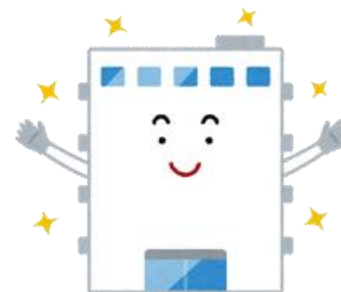
「市政改革に関する職員提案」の活用



効率的な行財政運営

・施策・事業の検証と見直しを進め、「選択と集中」を進めるとともに、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。

持続可能な施設マネジメント



施設・事業の適切なマネジメント

・施設利用者の安全・安心を確保しつつ、中長期的な視点に立った持続可能な施設マネジメントを行う。
 ・大規模事業の実施にあたっては、リスク管理の仕組みを活用し、組織的・自律的な財務リスク管理を行う。

改革の柱4 ニア・イズ・ベターの徹底

地域活動協議会※1による自律的な地域運営の促進

- ・地域活動の核となる地域活動協議会の実情に即したきめ細かな支援を行い、様々な活動主体と地域との連携・協働を推進する。

地域住民との
連携・協働

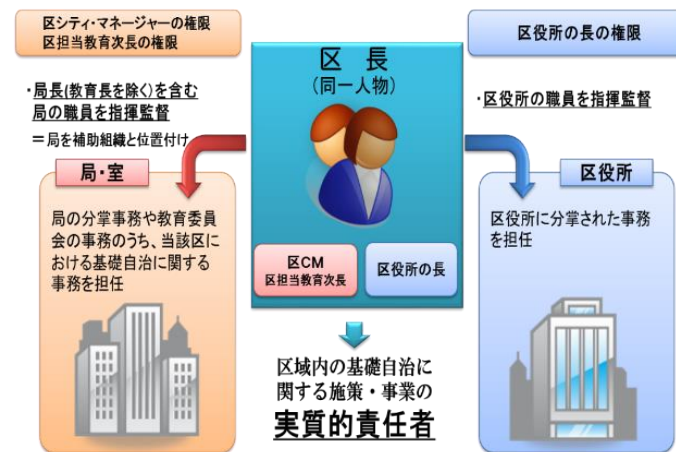


区CM※2制度の充実、更なるニア・イズ・ベター※3の追求

- ・区CM事業について、区長・区CMによる効率的・効果的なマネジメントを行う。
- ・市民ニーズを的確に把握できる区役所の強みと、高い専門性をもつ局の強みを互いに活かし合い、地域課題を解決する。

区役所業務の更なる改善の推進

- ・改善本部において、各区のベストプラクティスを取り入れ、区役所業務の標準化と継続した改善を行うための仕組みづくりを進めている。



※1 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

※2 区域内における各局の基礎自治に関する業務を統括し、局長以下を指揮監督する職として設置している本市独自の仕組み

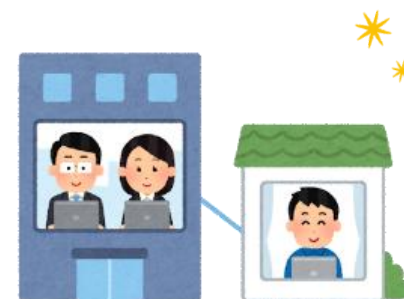
※3 住民に近いところで行われる決定ほど望ましい、という地方分権の基本的な考え方

改革の柱5 人材育成・職場力の向上

市民サービスの向上や、行政事務の効率化に向け、様々な課題にチャレンジする組織風土の醸成

次代を担う職員の育成

- ・あらゆる職場で5S※1、標準化※2、問題解決の手法を用いたPDCA※3サイクルの徹底や新たなチャレンジに取り組むことができる職員を育成する。



改革の柱6 働き方改革

- ・ワーク・ライフ・バランス推進の観点から、柔軟な働き方への対応や育児等を行う必要のある職員の職場環境づくりなどの推進により、職員の生産性を向上させ、市民サービスの向上をめざす。

働き方改革の推進

- ・長時間労働の是正や柔軟な働き方の推進強化に取り組み、抜本的な働き方改革を実現する。「テレワーク制度の利便性の向上」、「時差勤務、休憩時間の選択制などの柔軟な運用」など

※1 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

※2 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、担当者間のムラ及び変化点（引継ぎや制度改正など）に関するリスクの低減を図ること

※3 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捉え、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

4 大阪市の現状と今後の見通し

(参考) 市政改革プラン3.1

【市政改革プラン3.0の中間見直し版】

大阪市の財政状況と今後の見通し

市政改革の推進によって大きな成果はあがっているものの、将来に向け、まだ多くの課題が残っています。

- 本格的な人口減少社会の到来や少子高齢化
- 社会保障関連経費の増加
- 老朽化施設への対応
- 未来への投資

これまでの市政改革の推進などにより財政の健全化は着実に進んでいますが、人口減少社会の到来や少子高齢化が想定されることや、扶助費など社会保障関連経費の更なる増加が見込まれること等に鑑みると、これまでの効果的・効率的な行財政運営に向けた取組の効果を後退させないように着実に改革を進める必要があります。

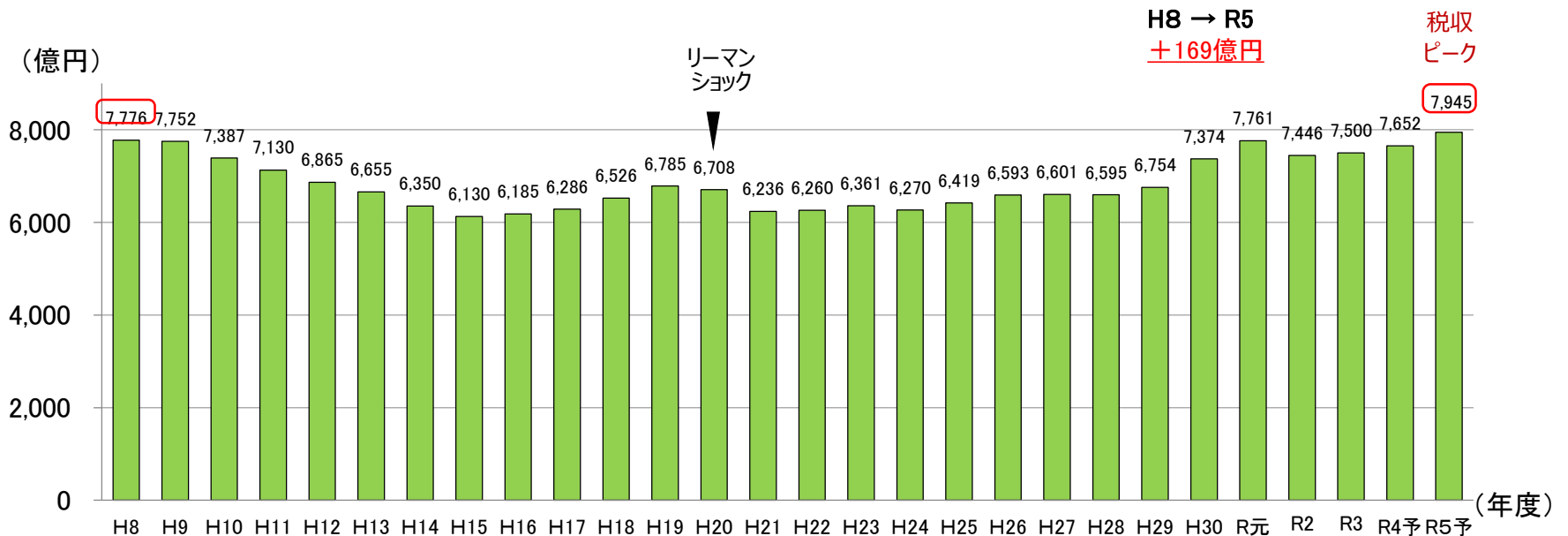
特に、近年のデジタル技術の革新は目覚ましいものがあり、今後の本格的なデジタル社会の到来を見据え、本市においてもデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進に向けた取組をより一層推進していく必要があります。

大阪市の現状と今後の見通し

現在の財政状況（市税収入）

市税収入は、土地の負担調整措置や家屋の新增築などにより固定資産税・都市計画税の増収が見込まれることなどから、当初予算としては2年連続の増で計上しています。（従来のピークであった平成8年度決算を上回り、過去最高）

大阪市の市税収入



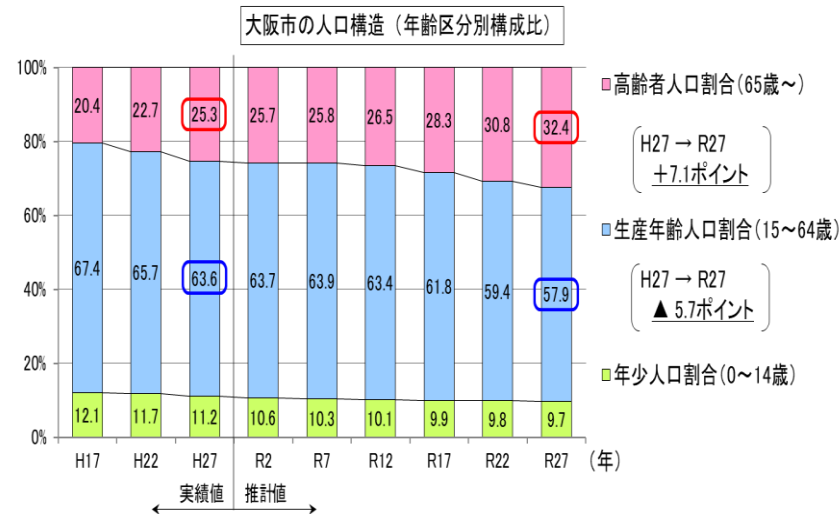
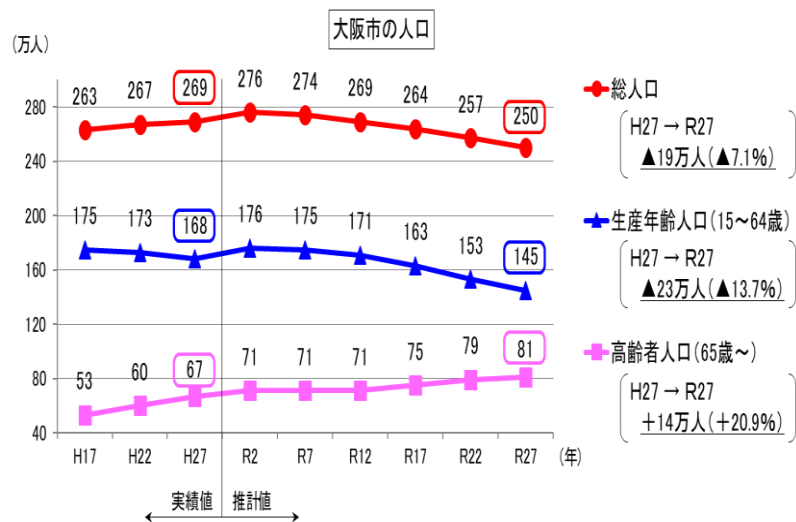
出典：「令和3年度大阪市決算について」「令和5年度（2023年度）当初予算（案）について」等から作成

大阪市の財政状況と今後の見通し

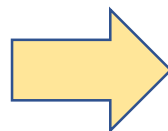
大阪市の人口

日本全体で人口減少と高齢化の進展が問題となっており、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ています。

出典：「大阪市人口ビジョン」より作成



生産年齢人口 減
高齢者人口 増

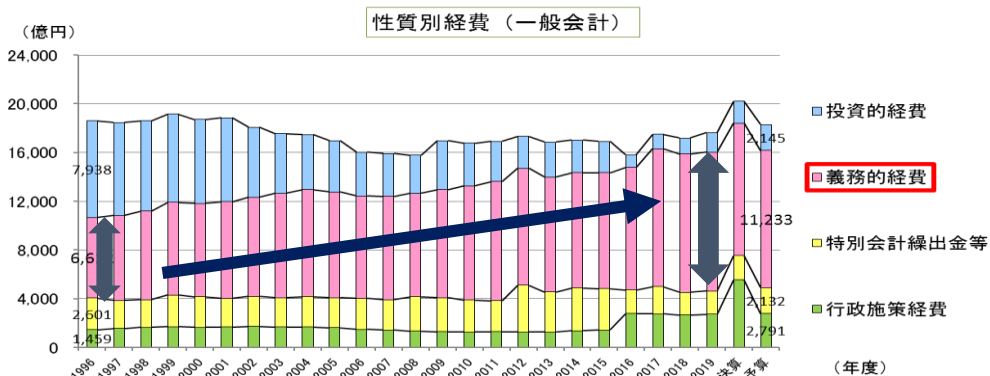


市税収入 減
社会保障関連経費 増

大阪市の財政状況と今後の見通し

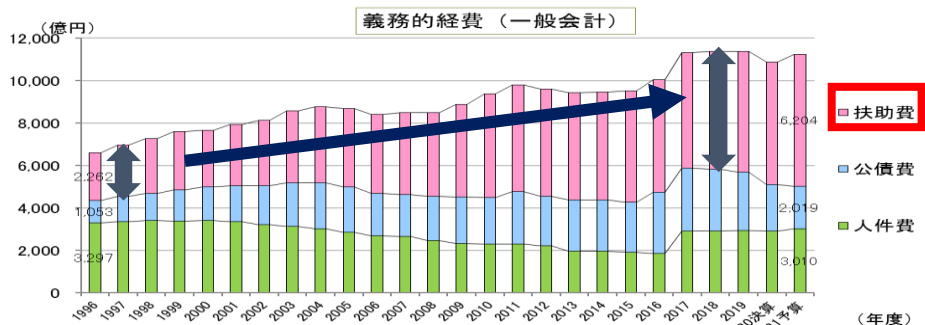
歳出増

■ 歳出面をみると、人件費や扶助費などの「義務的経費」が増加しつづけています。



出典：「2020年度大阪府決算について」より作成

■ 義務的経費のなかでも、生活保護など、主に福祉や医療に必要な費用である「扶助費」が増加しつづけています。



出典：「2020年度大阪府決算について」より作成

さらに新型コロナウイルス感染症による影響が予想されます。

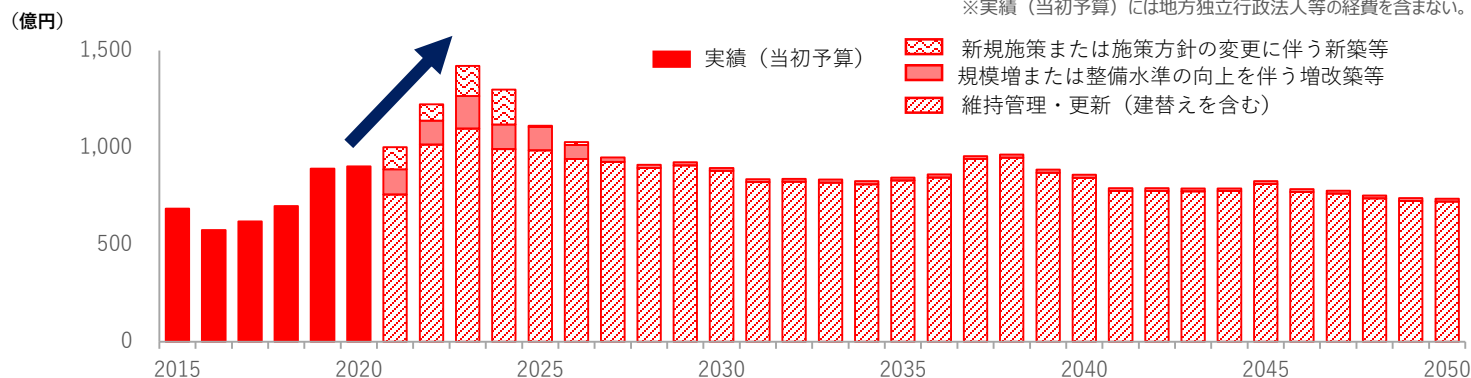
大阪市の財政状況と今後の見通し

市設建築物の中長期的な経費の見込み（一般会計分）

今後30年間で約740億～1,420億円/年、平均909億円/年となっており、直近数年間では新たな施策に応じた新築・増改築や建替えなどにより費用見込みが増大しています。

出典：「大阪市公共施設マネジメント基本方針（令和3年2月一部改訂）」から作成

※実績（当初予算）には地方独立行政法人等の経費を含まない。



未来への投資等

「大阪の成長戦略」にもあるように、都市インフラの充実、防災力の強化など、適切なマネジメントのもと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。

●2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）の開催

出典：公益社団法人2025年日本国際博覧会ホームページより作成

- ・テーマ：「いのち輝く未来社会のデザイン」
- ・開催期間：2025年4月13日～10月13日（184日間）
- ・開催場所：大阪 夢洲（大阪市此花区）
- ・想定来場者数：約2,820万人
- ・経済波及効果：約2兆円



(参考)「市政改革プラン3.1【市政改革プラン3.0の中間見直し版】」

■ 改革の概要（「市民の暮らしの満足度向上をめざした市政改革」）

- 「市政改革プラン3.0」では、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」（QCDの改善）をめざしています。
- 今後、人口減少社会の到来や少子高齢化が想定されることや、扶助費など社会保障関連経費の更なる増加が見込まれるなど、本市を取り巻く状況や市民生活・社会経済情勢の変化に加え、これまでの進捗状況や、取組を進めるにあたっての課題等に適切に対応していく必要があることから、更なる市政改革の推進に向けて、「市政改革プラン3.0」を見直し、令和4年3月に「市政改革プラン3.1（市政改革プラン3.0の中間見直し版）」を策定しました。
- 今後は、「市政改革プラン3.1（市政改革プラン3.0の中間見直し版）」として取組を推進していきます。

市政改革プラン3.1【市政改革プラン3.0の中間見直し版】

— 市民の暮らしの満足度向上をめざした市政改革 —

市政改革プラン3.0について

- 大阪市では、「市政改革プラン3.0—市民の暮らしの満足度向上をめざした市政改革—」に基づき、市政改革に取り組んでいます。
- 同プランでは、令和2年度から令和5年度までを取組期間とし、中間時点での達成状況等を評価のうえ、本市を取り巻く状況変化などの実態にあわせて計画の見直しを行うこととしています。

中間見直しの考え方

- 更なる市政改革の推進のため、全庁的な課題の解決に向け、今後のデジタル化やDXの推進を視野に入れた取組項目を新たに設けるほか、本市を取り巻く状況変化を踏まえ、各種施策の根拠・背景となる行政計画や方針等の変更などに伴い、令和4年4月以降の取組内容等の見直しを行いました。

めざす姿

市民の暮らしの満足度向上

生産性向上の視点

市民サービスの向上

コスト削減

スピードアップ

※「p」は冊子「市政改革プラン3.1【市政改革プラン3.0の中間見直し版】（令和2～5年度）」のページに対応。赤字下線は新規項目。

中間見直し版の取組項目

改革の柱1 生活の質（QoL）の向上を実感できる形でのICT活用推進 (p12～)

- ・ DX推進を視野に入れたデジタル技術の活用
- ・ 市民利用施設に係る手続きの利便性向上
- ・ 多様な公共料金等支払手段の整備
- ・ 大阪港の物流円滑化の推進

改革の柱2 官民連携の推進 (p24～)

- ・ 各事業の経営システムの見直し
(水道、工業用水道、下水道、一般廃棄物（収集輸送）等)
- ・ 最適な民間活力の活用手法の導入
(PPP/PFIの活用促進)

改革の柱3 効果的・効率的な行財政運営 (p40～)

- ・ 質の高い業務執行
(業務改革の推進、自治体システム標準化に伴う業務改革)
- ・ 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、大規模事業等のリスク管理)
- ・ 効率的な行財政運営
(人員マネジメントの推進、未利用地の有効活用等、未収金対策の強化等)

改革の柱4 ニア・イズ・ベターの徹底 (p58～)

- ・ 地域活動協議会による自律的な地域運営の促進
- ・ 区CM制度の充実、更なるニア・イズ・ベターの追求
- ・ 区役所業務の更なる改善の推進

改革の柱5 人材育成・職場力の向上 (p64～)

- ・ 次代を担う職員の育成
(自主的・主体的に行動することができる職員の育成・支援、各所属における職員の専門性の向上等)

改革の柱6 働き方改革 (p66～)

- ・ 働き方改革の推進
(長時間労働の是正、働きやすい職場環境づくりの取組、柔軟な働き方の推進、コミュニケーション活性化・ムダ取りのためのオフィス改革)