

【改革の柱3】効果的・効率的な行財政運営

柱3-1 質の高い業務執行

柱3-1-(1) 業務改革の推進

2年度目標の達成状況

目標	2年度実績	2年度目標の評価	3年度目標 (設定・変更等)
2年度 各年度の目標を含む実施計画を策定 2年度以降 上記実施計画に定めた目標に順次取り組む。	「大阪市押印見直し方針」の作成 - 多様な技術等の導入に向けた検討	未達成	各年度の目標を含む実施計画を策定 (理由) 多様な技術の活用等による事務の簡素化・効率化に係る実施計画が策定できなかったため。

2年度取組の実施状況

2年度の取組内容	2年度の主な取組実績	課題	3年度の取組内容 (課題に対する対応)
①「中間処理レス」の取組 ・申請書等の押印廃止に向けた大阪市方針を策定し、見直しを行う。	- 国の「地方自治体における押印見直しマニュアル」をベースに「大阪市押印見直し方針」を策定し、見直しに取り組んだ。 - 押印見直し結果をホームページで公表した。	- 国が「書面・対面規制の見直し」についても地方公共団体向けマニュアルの策定を予定していることから、その動向に注視の上、今後、本市の見直し方針の作成等に取り組んでいく必要がある。 - 技術の活用により事務の簡素化・効率化に資することができる、業務の特定を行う必要がある。	書面・対面規制の見直しについて、国の動向に注視しつつ、本市の見直し方針の検討を行う。(通年)
② 多様な技術の活用等による事務の簡素化・効率化 ・多様な技術の活用等による事務の簡素化・効率化について、他都市や民間での取組事例をベンチマークとして参考にしながら、費用対効果等を検証した上で実施計画を策定する。	他都市事例について、情報収集を行うなど、担当所属で検討を行った。		- 他都市の先進事例や民間事例をベンチマークとし、本市において事務の簡素化・効率化に資する多様な技術の導入検討を行う。(通年) - 多様な技術の活用等による事務の簡素化・効率化をめざす実施計画を策定する。(下半期)

柱 3-1-(2) 最新技術を活用した維持管理業務等の効率化

2 年度目標の達成状況

目標	2 年度実績	2 年度目標 の評価	3 年度目標 (設定・変更等)
2 年度 ドローンによる防潮堤点検業務の本格運用を開始し、目標設定に向けた検証を行う。 ※ 3 年度以降の目標は、2 年度の検証を踏まえて設定	・国土交通省航空局の無人航空機の飛行に係る許可・承認を受け、防潮堤点検業務を開始するとともに、目標設定に向けた検証を行い、運用範囲を設定した。	達成	運用範囲の拡大 (5 k m から 15 k m) (理由) 3 年度目標が未設定であったため。

2 年度取組の実施状況

2 年度の取組内容	2 年度の主な 取組実績	課題	3 年度の取組内容 (課題に対する対応)
① ドローン活用による防潮堤の維持管理等の効率化 ・国土交通省航空局の無人航空機の飛行に係る許可・承認を得る。 ・防潮堤点検業務の運用を開始する。 ・目標設定に向けた検証を行う。	・国土交通省航空局の無人航空機の飛行に係る許可・承認を得た。 ・運用範囲について、運用時の部外者立入想定や危険個所の把握などの事前確認を行い、運用を開始した。 (運用範囲 5 k m) ・目標設定に向けた検証を行い、防潮堤総延長 60 k m のうちドローンが有効に活動できる範囲 (30 k m) を選定した。	・ドローンの運用の際には、第三者へ危害がないよう十分な安全対策を行う必要があるため、運用コースの事前確認や運用時の安全対策が必要となる。	・ドローンが有効に活動できる範囲 (30 k m) のうち、運用が比較的早期に出来る単純な地形 10 k m を選定する。(上期) ・新たに選定した 10 k m の運用を開始する。(下期) ・2 年度に運用を開始した 5 k m の安定的運用を行う。(通年)

柱3-2 施設・事業の適切なマネジメント

柱3-2-（1） 持続可能な施設マネジメントの取組の推進

2年度目標の達成状況

目標	2年度実績	2年度目標 の評価	3年度目標 (設定・変更等)
① 2年度 長期的な施設マネジメントの仕組み検討・整理 一般施設の資産情報の一元化・見える化の実施 5年度 長期的な施設のあり方(案)の取りまとめ	・市政改革室内に担当部署を新設し、長期的な施設マネジメントの仕組みについて検討・整理した。 ・一般施設の資産情報の一元化・見える化に関する取組を実施した。	達成	評価対象となる一般施設（約500施設）に係る総合評価のステージに向けた分析の実施 (理由) これまでの取組を踏まえ、目標設定が可能となったため。
② 2年度 空き施設の活用方針の検討・策定 3年度 活用方針に基づく取組の実施	・空き施設の有効活用について調査、検討し、「空き施設等活用方針」を策定した。	達成	変更なし (理由) 予定どおりに取組が進捗しているため。

2年度取組の実施状況

2年度の取組内容	2年度の主な 取組実績	課題	3年度の取組内容 (課題に対する対応)
① 長期的な施設マネジメントの推進 ・「一般施設の将来ビジョン」の内容を踏まえ、持続可能な施設マネジメントに取り組む。	・一般施設に係る中長期的な施設のあり方等を専門的に検討できるよう、「一般施設の将来ビジョン」に基づき市政改革室内に担当部署を新設した。 ・一般施設全体の資産情報(1,719施設)の一元化・見える化に関する取組を実施し、今後の分析・総合評価に必要な基礎データを整理した。	・将来の人口推移や厳しい財政状況などを見据えながら、中長期的な視点に立って公共施設の総合的かつ計画的な管理を行っていく必要がある。 ・本市が所有する公共施設全体の現状を踏まえ、地域特性に応じた利用者目線で施設の最適な設置・維持を行うための施策横断的な視点を持った施設マネジメントを行っていく必要がある。	・施設のあり方の方向性に係る分析手法（定量及び定性）を確立する。（通年） ・上記の分析手法に基づき、ファーストステップとして対象施設（約500施設）の定量分析等を行う。（通年） ・早期に施設のあり方の検討が必要な一般施設についても、先行して分析を進める。（通年）
② 空き施設の活用 ・一般施設等の空き施設の活用に取り組む。	・市設建築物における空き施設の調査を実施するとともに、「空き施設等活用方針」を策定した。	・本市が所有する施設を貴重な資源として捉え、効果的かつ効率的に活用し、運用していく取組を推進していく必要がある。	・空き施設の効果的かつ効率的な活用に向け、「空き施設等活用方針」に基づき取組を実施する。（通年）

柱 3-2-（2） 大規模事業等のリスク管理

2 年度目標の達成状況

目標	2 年度実績	2 年度目標 の評価	3 年度目標 (設定・変更等)
2 年度 大規模事業等の実施に伴うリスク管理の仕組みの構築 3 年度 10 億円以上の大規模事業等に関わる所属において仕組みを導入している割合 100% ※ 4 年度以降の目標は、3 年度の進捗状況を踏まえて設定	大規模事業の実施に伴うリスク管理について、3 年度に各所属へ導入していく仕組みとして、自律的なリスク管理を行うためのツールを作成することにより構築した。	達成	10 億円以上の大規模事業に関わる所属（2 年度末現在 5 所属）において仕組みを導入している割合 100% (理由) 10 億円以上の大規模事業に関わる所属数の最新の状況を反映するため、括弧内で補記

2 年度取組の実施状況

2 年度の取組内容	2 年度の主な 取組実績	課題	3 年度の取組内容 (課題に対する対応)
① 有識者会議を活用した統括的なリスク管理 本市財政に影響を与える大規模事業の実施にあたり、「大阪市大規模事業リスク管理会議」において、外部の有識者の意見又は助言を求めるとともに、市として必要な対策を講じることにより、統括的なリスク管理の強化を図る。	第 7 回「大阪市大規模事業リスク管理会議」を 3 年 1 月に開催し、大規模事業のリスク管理状況を報告の上、外部有識者から意見聴取し、今後想定される増額要素を含めた事業費での事業計画変更を行うなど、統括的なリスク管理の強化を図った。	6 年度に、事業所管所属において自律的なリスク管理ができている状態を目指して、全市的なリスク管理を強化する取組について、検証・改善しつつ進めていく必要がある。	統括的なリスク管理の強化を図ることを目的に、有識者会議を継続して実施し、聴取した意見の内容によって、市として必要な対策等を講じる。(通年)
② 全市的なリスク管理の促進 事業の意思決定に携わる課長級職員に対してリスク管理の重要性や手法に関する研修等を実施し、リスク管理に関する専門的な知識を持った職員の育成を図る。さらに、大規模事業等の実施に伴うリスクについて、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ツール作成等、仕組みを構築する。	- 研修を実施し、リスク管理に関する専門的な知識を持った課長級職員の育成を図った - 自律的なリスク管理を行うためのツールを作成した。		10 億円以上の大規模事業等に関わる所属において、自律的なリスク管理体制を導入していく。(通年)

柱3-3 効率的な行財政運営

柱3-3-（1） 施策・事業の見直し

2年度目標の達成状況

目標	2年度実績	2年度目標の評価	3年度目標 (設定・変更等)
2年度 PDCAの徹底に係る新たな仕組みの設計・構築 3年度 抽出した施策・事業において新たな仕組みを運用している割合100% ※4年度以降の目標は、3年度の進捗状況を踏まえて設定	・新たな仕組みの設計・構築に向けた検討	未達成	PDCAの徹底に係る新たな仕組みの設計・構築 (理由) 費用対効果等を検証する新たな仕組みの設計・構築に向けた検討及び関係所属との協議を行ったが、新型コロナウイルス感染症対策により、各所属が施策・事業の見直しに取り組める状況ではなく、担当チーム内の検討でとどめることとなり未達成となったが、引き続きコロナウイルスの対応を踏まえながら、取り組んでいくため。

2年度取組の実施状況

2年度の取組内容	2年度の主な取組実績	課題	3年度の取組内容 (課題に対する対応)
① 施策・事業の検証と見直し ・見直しが必要な施策・事業を抽出し、費用対効果等を検証した上で、課題の解決に向けた見直しを進める。	・費用対効果等を検証する新たな仕組みの設計・構築に向けた検討及び関係所属との協議を行った。 ・新型コロナウイルスの対応により、各所属が施策・事業の見直しに取り組める状況にないため、担当チーム内の検討でとどめることとなった。	・令和3年2月に公表された「今後の財政収支概算(粗い試算)」では、通常収支不足が続くと見込まれており、引き続き選択と集中による見直しが必要である。	・見直しが必要な施策・事業を抽出し、費用対効果等を検証した上で、課題の解決に向けた見直しを進める。(通年)
② 各所属長のマネジメントによる見直し ・予算編成時のシーリングの設定等により、各所属の選択と集中を促進する。	・感染症対策への個別対応や新たな生活様式を行政サービスへ反映する必要があることを勘案しつつ、シーリングを設定し、各所属の選択と集中を促進した。	・新型コロナウイルスの感染拡大が続く中、各所属はその対応に追われ、業務量が増加している。各所属の現状を考慮しながら、担当チーム内で検討を行い、取組を進める必要がある。	・予算編成時のシーリングの設定等により、各所属の選択と集中を促進する。(通年)

柱3-3-(2) 人員マネジメントの推進

2年度目標の達成状況

目標	2年度実績	2年度目標 の評価	3年度目標 (設定・変更等)
技能労務職員数 元年 10 月と比較して 400 人削減※ 2 年 10 月 ▲ 60 人(約 3,350 人) 3 年 10 月 ▲180 人(約 3,230 人) 4 年 10 月 ▲330 人(約 3,080 人) 5 年 10 月 ▲400 人(約 3,010 人) (元年 10 月実績 3,405 人) ※国で議論されている定年延長の影響を踏まえ、再検討する。	・令和 2 年 10 月時点 ▲93 人 (3,312 人)	達成	変更なし (理由) 予定どおりに取組が進捗しているため。

2年度取組の実施状況

2 年度 の 取 組 内 容	2 年度 の 主 な 取 組 実 績	課 題	3 年度 の 取 組 内 容 (課題に対する対応)
① 人員マネジメントの推進 ・当面の間、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する。 また、新たな行政ニーズに対し、より有効的に職員を活用していくため事務転任制度等の制度改正案を作成する。	・退職不補充の上、委託化、効率化を図り、適正に人員マネジメントに取り組んだ。 ・事務転任制度等の見直しについて、制度案を作成し、労使交渉を開始した。	・新型コロナウイルス感染症に伴う緊急雇用対策の一環として、臨時的な新規採用を行うが、関係所属と連携し、委託化、効率化を図る事業について、引き続き検討が必要。 ・より有効的に職員を活用できるよう、引き続き検討が必要。	・新型コロナウイルス感染症に伴う緊急雇用対策の一環としての臨時的な新規採用を除き、引き続き、退職不補充を前提に、委託化、効率化を図っていく。(通年) ・労使交渉の結果を踏まえ、事務転任制度等の見直しを実施し、より有効的に職員を活用していく。(通年)

柱 3-3-（3） 未利用地の有効活用等

2 年度目標の達成状況

目標	2 年度実績	2 年度目標 の評価	3 年度目標 (設定・変更等)
【売却収入額】 2 年度 60 億円 3 年度 60 億円 (120 億円) 4 年度 60 億円 (180 億円) 5 年度 60 億円 (240 億円) ※ () 内は累計額 ※なお、令和元年度の未利用 地売却額は約 60 億円であ り、こうした状況も踏まえ て目標値を設定	・ 71 億円 (決算見込)	達成	変更なし (理由) 予定通りに取組が進捗して いるため。

2 年度取組の実施状況

2 年度の取組内容	2 年度の主な 取組実績	課題	3 年度の取組内容 (課題に対する対応)
① 進捗管理と情報共有の 推進 ・ 資産流動化プロジェクト用地チーム (用地 P T) による未利用地の有効活用に向けた進捗管理や取組状況などの情報共有を図る。	・ 商品化作業の進捗状況などについて、用地 P T によるヒアリングを実施した。(6 月、10 月、1 月) ・ 全未利用地を対象に活用区分及び処分年度の再精査について、進捗状況ヒアリングの時期に合わせて実施した。(10 月、1 月) ・ 精査した未利用地の状況について、一覧表を公表した。また、管理徹底を図るため、「マップナビおおさか」を活用した未利用地の商品化進捗状況についても併せて掲載した。(8 月) ・ 平野区における「長原駅前市営住宅跡地」について、用地 P T による課長会において、今後のスケジュール等の情報共有を行った (3 月)。	・ 引き続き、未利用地の処分促進に係る課題解決に向けて、外部有識者の意見を徴しながら、新たな商品化の制度創設について、検討する必要がある。	・ 精査した未利用地の状況について、一覧を公表する。(8 月) ・ 「マップナビおおさか」を活用した未利用地の商品化進捗状況を掲載して管理の徹底を図る。(8 月) ・ 用地 P T ヒアリングにおいて、処分目途の精査を実施する。(10 月) ・ 用地 P T ヒアリングにおいて、処分目途の精査を実施する。(1 月)
② 有効活用に向けた取組 の推進 ・ 早期の有効活用に向け、サポート制度のより一層の定着を図る。 ・ サポートを進める中で判明した課題等の解決にも取り組む。	・ 天王寺区における「勝三住宅跡地」について、用地 P T による事前審査 (フィルタリング) を実施し、活用方針を策定した。(1 月) ・ 生野区における「御幸森小学校跡地」について、区が策定したまちづく		・ 土壌汚染調査及び地下埋設物調査など商品化促進を図るための外部発注業務の設計書作成や検査等に対する技術的サポートを実施する。(通年) ・ 区役所が進める未利用地を活用したまちづくりに関して、総合的な調整や

2 年度の取組内容	2 年度の主な 取組実績	課題	3 年度の取組内容 (課題に対する対応)
	り構想の趣旨を踏まえた活用を行うため、関係所属が連携し、公募型プロポーザルによる貸付を行う方針を策定した。(2 月) ・ 市外に存する未利用地の処分を促進させるため、外部有識者を交えた未利用地処分促進等検討会議を開催し、「市域外に存する未利用地の一般競争入札による処分の特例」を策定した。(7 月、10 月、12 月、1 月、3 月)		用地 P T による事前審査（フィルタリング）により積極的なサポートを実施する。(通年) ・ 商品化業務にあたり、「未利用地処分促進等検討会議」において意見を徴しながら、民間手法等を取り入れた制度創設の方向性について検討する。(9 月、3 月)
③ 貸付による有効活用の促進 ・ 商品化に時間を要する未利用地の有効活用に向けて、暫定的な有償貸付による取組を促進。	・ 元年度末時点における貸付検討地を抽出し、未利用地活用一覧に反映・更新を実施した。(8 月) ・ 3 年度予算編成の調整において、貸付収入を商品化経費の財源に充当する予算制度（29 年度予算編成より導入）の利用促進を図るため、貸付を検討する未利用地の抽出を行い、用地 P T によるヒアリングを実施して精査した。(8 月、10 月)		・ 2 年度に抽出した 3 年度貸付が可能な未利用地を公表する。(8 月) ・ 4 年度に貸付が可能となる未利用地を抽出し、用地 P T による各所属に対するヒアリングを実施する。(10 月) ・ 用地 P T による各所属に対するヒアリングを実施する。(1 月)

柱 3-3- (4) 未収金対策の強化

2 年度目標の達成状況

目標	2 年度実績	2 年度目標 の評価	3 年度目標 (設定・変更等)
未収金残高 2 年度 635 億円以下 (新型コロナウイルス感染症の影響を受けた市税において大幅に未収金が増加する見込みとなったため、2 年 8 月開催の市債権回収対策会議において当初目標 386 億円を 635 億円に下方修正) ※ 3 年度以降の未収金残高目標は、単年度ごとに市債権回収対策会議において設定する。	・ 未収金残高 479 億円 (決算見込) 〔 現年度分 223 億円 過年度分 256 億円 〕	達成	3 年度 378 億円以下 (理由) 3 年度の目標は未設定であったため、2 年 8 月開催の市債権回収対策会議において 437 億円以下に設定した。その後、2 年度決算見込未収金残高を踏まえ、3 年度の未収金大幅に減少する見込みとなったため、3 年 8 月開催の市債権回収対策会議において 378 億円以下に上方修正した。

2 年度取組の実施状況

2 年度の取組内容	2 年度の主な 取組実績	課題	3 年度の取組内容 (課題に対する対応)
① 債権別の行動計画に基づく取組 ・ 2 年 1 月末の未収金残高の状況を基に出納整理期間の取組を徹底するため、4 月に主要債権の実務責任者等で構成される市債権回収対策推進会議を開催する。 ・ 7 月頃に各債権所管に対し、元年度の取組実績、2 年度の目標修正の要否、具体取組内容及び 3 年度目標に係るヒアリングを実施し、その後も必要に応じ状況確認や指導をするなど、年間を通じた進捗管理を行う。 ・ 8 月に副市長をトップとする市債権回収対策会議を開催し、2 年度目標の修正要否、具体取組内容の確認及び 3 年度目標を設定する。 ・ 2 月頃に年度後半の取組強化及び進捗管理のため、10 月末の未収金残高状況に基づき、市債権回収対策推進会議を開催するほか、必要に応	・ 4 月に開催予定の市債権回収対策推進会議については、緊急事態宣言の発令により中止し、各債権所管に対し、文書により出納整理期間の適切な取組を周知徹底した。 ・ 6 月～7 月に各債権所管に対し、元年度の取組実績、2 年度の目標修正の要否、具体取組内容及び 3 年度目標に係るヒアリングを実施した。 また、11 月に進捗状況を照会し、対応方法の助言をするなど、年間を通じた進捗管理を実施した。 ・ 8 月に市債権回収対策会議を開催し、2 年度目標の修正、具体取組内容の確認及び 3 年度目標を設定した。 ・ 1 月に 10 月末の未収金残高状況に基づき、市債権回収対策推進会議を開催し、年度後半の取組強化及び進捗管理を行った。 ・ 7 月末 (10 月公表)、10	・ いまだ、多額の未収金残高が存在するため、引き続き、全市的な未収金対策に取り組む必要がある。 3 年度目標の達成に向けては、新型コロナウイルス感染症の影響を注視しつつ、適正な債権管理及び早期の滞納整理等についての総括的な指導を実施する。 ・ 消滅時効期間を経過する予定の債権に対する適切な事務処理を引き続き徹底していく必要がある。	・ 3 年 1 月末の未収金残高の状況を基に出納整理期間の取組を徹底するため、4 月に市債権回収対策推進会議を開催する。 ・ 7 月頃に各債権所管に対し、2 年度の取組実績、3 年度の目標修正の要否、具体取組内容及び 4 年度目標に係るヒアリングを実施し、その後も必要に応じ状況確認や指導をするなど、年間を通じた進捗管理を行う。 ・ 8 月に市債権回収対策会議を開催し、3 年度目標の修正要否、具体取組内容の確認及び 4 年度目標を設定する。 ・ 2 月頃に年度後半の取組強化及び進捗管理のため、10 月末の未収金残高状況に基づき、市債権回収対策推進会議を開催するほか、必要に応じて市債権回収対策会議を開催する。 ・ 7 月末、10 月末、1 月末の未収金の削減状況を取りまとめ、ホームページで公表する。

2年度の取組内容	2年度の主な取組実績	課題	3年度の取組内容 (課題に対する対応)
じて、市債権回収対策会議を開催する。 ・ 7月末、10月末、1月末の未収金の削減状況を取りまとめ、ホームページで公表する。 ・ 消滅時効期間を経過する予定の債権に対する適切な事務処理を徹底させるべく、取組を実施する。	月末(1月公表)、1月末(3月公表)の未収金の削減状況を取りまとめ、ホームページで公表した。 ・ 2年度中に消滅時効期間を経過する予定の債権に対する適切な事務処理の徹底について、各債権所管の対応状況確認及び進捗管理(9月、12月、3月)を実施した。		・ 消滅時効期間を経過する予定の債権に対する適切な事務処理を徹底させるべく、取組を実施する。(通年)
②「OJTによる徴収事務担当者の育成」等 ・ 市債権回収対策室と各所属の徴収ノウハウの共有化に向けて、「OJTによる徴収事務担当者の育成」を実施する。 ・ 債権管理・回収業務支援弁護士を活用した研修会等を実施する。	・ 市税の徴収ノウハウを有する市債権回収対策室職員によるOJT研修を実施した。 ・ 前期(7月～10月) 5所属7名 ・ 後期(11月～2月) 5所属6名 ・ 債権管理・回収業務支援弁護士による債権管理・回収研修会をネット配信型で実施した。 ・ 【基礎編】7月～8月(4回実施) 受講者数延べ 785名 ・ 【発展編】11月～12月(4回実施) 受講者数延べ 362名	・ 各所属の徴収ノウハウを向上させ、所属内で継承及び蓄積されることを支援するため、取組を継続する必要がある。	・ 市債権回収対策室と各所属の徴収ノウハウの共有化に向けて、「OJTによる徴収事務担当者の育成」を実施する。(通年) ・ 債権管理・回収業務支援弁護士を活用した研修会等を実施する。(通年)