

重点的に取り組む主な経営課題

経営課題1 【市民の安全・安心を支える安定した財政基盤の構築】

計
画

めざすべき将来像（最終的なめざす状態）＜概ね10～20年間で念頭に設定＞

・将来世代に負担を先送りしないよう、補填財源に依存することなく収入の範囲内で予算を組むなど、安定的に財政運営が行われている状態

現状（課題設定の根拠となる現状・データ）

・健全化判断比率（令和2年度）
実質公債費比率 2.7%（前年度 3.2%）
※ 早期健全化基準 25.0%
将来負担比率 5.3%（前年度 23.5%）
※ 早期健全化基準 400.0%
実質赤字比率・連結実質赤字比率は生じていない。

・今後の財政収支概算（2021（令和3）年2月版）では、当初予算の新規・拡充事業や今後本格化する投資的事業の増を織り込む一方、金利の低下に伴う公債費の減等を反映した結果、新型コロナウイルス感染症の影響がなくなる2022年度に通常収支不足が一旦解消する見込みであるものの、万博関連経費や淀川左岸線（2期）事業費の増などにより、期間中盤からは再び収支が悪化し、特に期間終盤では、高齢化の進展等に伴う扶助費の増や、投資的事業の財源として発行する起債償還の増等により、通常収支不足が拡大することが見込まれる。
なお、財政収支概算には多くの不確定要素（経済情勢の影響を大きく受ける税収や国の財政状況を踏まえた地方交付税の状況、金利・建設単価等の動向、公共施設の老朽化への対応に加え、その他今後想定される新規事業、未織り込みの財務リスクなど）がある。とりわけ、新型コロナウイルス感染症の影響については、特に注視していく必要がある。

※通常収支不足とは、基金など補填財源を活用しない場合の収支不足のことである。
（通常収支不足：基金などの補填財源を除く一般会計歳入予算額－一般会計歳出予算額）

要因分析（めざすべき将来像と現状に差が生じる要因の分析結果）

・健全化判断比率について、総務省が定める早期健全化基準を下回っている。

・通常収支不足が生じる主な要因としては、人件費や投資的経費の抑制を図ってきているものの、最も税収の多かった平成8年度決算と比較（普通会計ベース）すると、税収は当時を下回っている一方で、生活保護費や障がい者自立支援給付費の増などもあり、扶助費は約2.7倍、市債の償還のための公債費は約1.3倍に増嵩するなど、義務的な経費が高水準に留まっていることがあげられる。

《参考》扶助費の状況（一般会計）
平成8年度決算：2,262億円（うち、生活保護費：1,127億円）
令和2年度決算：5,757億円（うち、生活保護費：2,653億円）

・このうち公債費については、他の政令市と比較すると、市債残高が大きく、公債費が多くなっており、通常収支不足が見込まれる一因となっていると考えられる。

・公債費の状況（一般会計、令和3年度予算）

	公債費	歳出規模	公債費/歳出規模
大阪市	2,019億円	1兆8,301億円	11.0%
横浜市	1,888億円	2兆73億円	9.4%
名古屋市	1,301億円	1兆3,194億円	9.9%
京都市	940億円	1兆5億円	9.4%
神戸市	939億円	8,704億円	10.8%

・市債残高の状況（一般会計、令和元年度末）
大阪市 2兆6,237億円 横浜市 2兆5,736億円 名古屋市 1兆5,816億円 京都市 1兆3,424億円 神戸市 1兆1,430億円

・市債残高の推移（一般会計）
令和元年度末 2兆6,237億円
令和2年度末見込 2兆4,528億円
令和3年度末見込 2兆4,128億円

課題（上記要因を解消するために必要なこと）

・現時点での財政の健全性は一定、保たれているが、今後も通常収支不足が見込まれており、さらに未織込みの経費や多くの不確定要素など収支悪化の要因が未反映であることなどを考慮すると、依然として厳しい財政状況が続くことから、引き続き財政情報を発信することにより市民等の理解を得ながら、更なる収支改善に取り組み、財政の健全化を進めていく必要がある。とりわけ、新型コロナウイルス感染症の影響については、特に注視していく必要がある。

自己 評価	戦略の進捗状況を踏まえた経営課題全体としての評価結果の総括	

めざす成果及び戦略 1-1 【将来世代に負担を先送りしない予算の編成】

計画	めざす状態＜概ね3～5年間で念頭に設定＞	戦略（中期的な取組の方向性）
	・予算編成を通じて、通常収支不足を解消することをめざす。 アウトカム（成果）指標（めざす状態を数値化した指標） ※重点目標 通常収支不足の一つの要因である公債費を抑制（コントロール）するため、一般財源に対する実質市債残高（注）の割合（実質市債残高倍率）を今後の通常収支不足の状況も踏まえつつ、5大市平均を上限值とし、その範囲内となるよう取り組む。 《参考》令和2年度決算：大阪市 1.58倍 （平成元年度決算：大阪市 1.69倍、5大市平均 1.71倍） （注）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	今後の財政収支概算に大きな影響を与える可能性がある諸課題について、全市的な議論を踏まえつつ適切に予算に反映する ・予算編成を通じて、区長・局長マネジメントのもとでの歳入・歳入両面にわたっての更なる自律的な改革など、一層の選択と集中を関係所属と連携しながら進めること ・通常収支不足の一つの要因である公債費を抑制（コントロール）するため、今後の公債費を縮減することなどにあわせ、全市的に取り組む行財政改革を反映すること これらの取り組みにより、通常収支不足の解消をめざす

自己評価	戦略のアウトカム指標に対する有効性	ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、戦略を見直す	課題 ※有効性が「イ」の場合は必須
	アウトカム指標の達成状況	前年度 個別 全体	
			今後の対応方向 ※有効性が「イ」の場合は必須
	戦略の進捗状況	a：順調 b：順調でない	

具体的取組 1-1-1 【予算編成を通じた取組】★

		2 決算額	- 円	3 予算額	- 円	4 算定見込額	- 円	
計画	当年度の取組内容	プロセス（過程）指標（取組によりめざす指標）						
	(令和4年度予算編成) ・予算編成の基本的な考え方を示したうえ、行財政改革の取組を反映するとともに、区長・局長マネジメントのもとでの一層の選択と集中を進めるため所属裁量経費にシーリングの設定を検討する。 ・公債費は減少傾向にあるものの、未だ高水準で推移すると見込まれることから、市債発行（臨時財政対策債を含む）については将来世代の負担を勘案し、予算編成を通じ精査する。 ・財政運営の透明性や財政規律を一層確保する観点から、予算編成過程を公表するとともに、令和4年度当初予算の公表に合わせて、今後の財政収支概算を改訂する。 ・新型コロナウイルス感染症対策に万全を期すため、引き続き国に対して財源確保を求めつつ、必要に応じ、補正予算も含めた機動的な予算措置を行う。 ・地方交付税等の確保に向け、本市の財政需要等を適切に反映するよう国等への要望を展開（継続）する（令和4年度中に4回）。 ・政策的な市税の軽減措置の見える化を図るとともに、関係局・区等における法定外税などの課税自主権の活用や地域決定型地方税制特例措置（通称：わがまち特例）に係る特例割合等の設定等について、政策目的の実現に資するよう提案・助言などを行う。	・通常収支の状況を踏まえ、実質市債残高倍率について5大市平均を上限値とし、その範囲内とする。 ・地方交付税等を確保する。 【撤退・再構築基準】— 前年度までの実績 【令和2年度までの取組実績】 ・補填財源に依存することなく収入の範囲内で予算を組むことを原則とするなど、将来世代に負担を先送りすることのないよう、財政健全化に着実かつ積極的に取り組んだ。 ・全事業の予算要求状況を公表（令和2年12月）するとともに、今後の財政収支概算を改訂した（令和3年2月）。 ・新型コロナウイルス感染症対策に万全を期すため、必要となる財源の一部として国の地方創生臨時交付金等を確保し、新型コロナウイルス感染症緊急対策関連経費について、累次の補正予算措置を迅速に行った（令和2年度11回）。 ・生活保護費に係る地方負担分を普通交付税で全額措置することや普通交付税から臨時財政対策債への振替割合の変更、交付税法定率の引上げを含めた交付税制度の抜本的改正等について、要望・意見を提出し（令和2年度4回）。 【令和3年度（令和4年度予算）の取組実績】 ・財源配分に際して、市政運営の基本的な考え方に基づき、区長・局長マネジメントのもとでの一層の選択と集中を進めるためシーリング（※）を設定したほか、人件費では、人員マネジメントに基づく職員数の削減など人件費削減の取組を反映した。（令和3年9月）。 ※新型コロナウイルス感染症の影響があることを踏まえ、全所属一律±0%を設定 ・市債発行額についても、シーリング（±0%）を設定することなどによって精査し、市債残高を抑制。 《通常収支不足》 平成24年度予算 ▲454億円（※7月補正後） 平成25年度予算 ▲346億円 平成26年度予算 ▲177億円（※5月補正後） 平成27年度予算 ▲267億円 平成28年度予算 ▲153億円 平成29年度予算 ▲198億円 平成30年度予算 ▲190億円 令和元年度予算 ▲105億円 令和2年度予算 ▲107億円 令和3年度予算 ▲228億円 令和4年度見込 ▲211億円 《実質市債残高倍率》 平成26年度決算：2.80倍（指標設定時） 令和元年度決算：1.69倍（前年度決算） 令和2年度決算：1.58倍（直近決算）						

		・新型コロナウイルス感染症対策に万全を期すため、必要となる財源の一部として国の地方創生臨時交付金等を確保し、新型コロナウイルス感染症対策関連経費について、累次の補正予算措置を迅速に行った(令和3年度9回(9月末現在))。 ・生活保護費の地方負担分を普通交付税で全額措置することや普通交付税から臨時財政対策債への振替割合の変更、交付税法定率の引上げを含めた交付税制度の抜本的改正に加え、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機として経常的に見込まれる財政需要の適切な算入等について、前回の意見に対する国の回答内容を踏まえながら、要望・意見を提出した(令和3年度4回(9月末現在 2回))。 ・市税の軽減措置状況を公表予定(令和4年2月)。 ・市税の軽減措置のうち、適用期限が到来するものについて、関係所属と連携して支援の継続の必要性を検証した内容を公表予定(令和4年2月)。	
中間振り返り	プロセス指標の達成状況		課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須
	①: 目標達成(見込) (i) 取組は予定どおり進捗 (ii) 取組は予定どおり進捗していない ②: 目標未達成(見込) (i) 取組は予定どおり進捗 (ii) 取組は予定どおり進捗していない ③: 撤退・再構築基準未達成		
	戦略に対する取組の有効性	ア: 有効であり、継続して推進 イ: 有効でないため、取組を見直す ー: プロセス指標未設定(未測定)	
自己評価	当年度の取組実績		課題 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須
	プロセス指標の達成状況		改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須
	②: 目標未達成 (i) 取組は予定どおり実施 (ii) 取組を予定どおり実施しなかった ③: 撤退・再構築基準未達成		
	戦略に対する取組の有効性	ア: 有効であり、継続して推進 イ: 有効でないため、取組を見直す ー: プロセス指標未設定(未測定)	

めざす成果及び戦略 1-2 【市債による円滑な資金調達】

計
画

めざす状態＜概ね3～5年間で念頭に設定＞

・大阪市債について、市場からの評価向上や投資家層の拡大を図ること
で、国債からの金利上乗せ幅（以下、「国債とのスプレッド（※1）」とい
う。）が他の地方公共団体以内に安定的に推移し、低利かつ円滑な資金
調達ができている。

（※1）スプレッド＝金利差

アウトカム（成果）指標（めざす状態を数値化した指標）

・流通市場（起債後、投資家間で売買する市場）及び新たに発行する大
阪市債の国債とのスプレッドが、全国トップレベルの水準（千葉県債な
ど）以内に安定的に推移する。

（参考）・令和3年度5月債の国債からの利回り上乗せ幅（10年債：9月24
日時点）

流通市場（※2） 新たな起債（令和3年度5月債）

大阪市債 7.4bp（※3） 7.0bp

千葉県債（※4） 7.6bp 7.0bp

（※2）日本証券業協会公表の「公社債店頭売買参考統計値」の9月24
日現在値を参照

（※3）bp（ペーシスポイント）＝0.01％

（※4）大阪市債と発行時期が近いため比較対象とした

（参考）大阪市債・千葉県債の国債とのスプレッドの推移

The graph displays the spread (in bp) of Osaka City bonds (red solid line) and Chiba Prefecture bonds (blue dashed line) relative to government bonds from H23.4 to R3.7. The Osaka City bond spread is generally higher than the Chiba Prefecture bond spread. A callout box for September 24, 2021, shows Osaka City at 7.4bp, Chiba at 7.6bp, and a difference of 0.2bp.

Year	Osaka City (bp)	Chiba Prefecture (bp)	Difference (bp)
H23.4	16.0	8.0	8.0
H23.5	10.0	5.0	5.0
H23.6	11.0	6.0	5.0
H23.7	12.0	7.0	5.0
H23.8	13.0	8.0	5.0
H23.9	14.0	9.0	5.0
H24.0	15.0	10.0	5.0
H24.1	16.0	11.0	5.0
H24.2	17.0	12.0	5.0
H24.3	18.0	13.0	5.0
H24.4	19.0	14.0	5.0
H24.5	20.0	15.0	5.0
H24.6	21.0	16.0	5.0
H24.7	22.0	17.0	5.0
H24.8	23.0	18.0	5.0
H24.9	24.0	19.0	5.0
H25.0	25.0	20.0	5.0
H25.1	26.0	21.0	5.0
H25.2	27.0	22.0	5.0
H25.3	28.0	23.0	5.0
H25.4	29.0	24.0	5.0
H25.5	30.0	25.0	5.0
H25.6	31.0	26.0	5.0
H25.7	32.0	27.0	5.0
H25.8	33.0	28.0	5.0
H25.9	34.0	29.0	5.0
H26.0	35.0	30.0	5.0
H26.1	36.0	31.0	5.0
H26.2	37.0	32.0	5.0
H26.3	38.0	33.0	5.0
H26.4	39.0	34.0	5.0
H26.5	40.0	35.0	5.0
H26.6	41.0	36.0	5.0
H26.7	42.0	37.0	5.0
H26.8	43.0	38.0	5.0
H26.9	44.0	39.0	5.0
H27.0	45.0	40.0	5.0
H27.1	46.0	41.0	5.0
H27.2	47.0	42.0	5.0
H27.3	48.0	43.0	5.0
H27.4	49.0	44.0	5.0
H27.5	50.0	45.0	5.0
H27.6	51.0	46.0	5.0
H27.7	52.0	47.0	5.0
H27.8	53.0	48.0	5.0
H27.9	54.0	49.0	5.0
H28.0	55.0	50.0	5.0
H28.1	56.0	51.0	5.0
H28.2	57.0	52.0	5.0
H28.3	58.0	53.0	5.0
H28.4	59.0	54.0	5.0
H28.5	60.0	55.0	5.0
H28.6	61.0	56.0	5.0
H28.7	62.0	57.0	5.0
H28.8	63.0	58.0	5.0
H28.9	64.0	59.0	5.0
H29.0	65.0	60.0	5.0
H29.1	66.0	61.0	5.0
H29.2	67.0	62.0	5.0
H29.3	68.0	63.0	5.0
H29.4	69.0	64.0	5.0
H29.5	70.0	65.0	5.0
H29.6	71.0	66.0	5.0
H29.7	72.0	67.0	5.0
H29.8	73.0	68.0	5.0
H29.9	74.0	69.0	5.0
H30.0	75.0	70.0	5.0
H30.1	76.0	71.0	5.0
H30.2	77.0	72.0	5.0
H30.3	78.0	73.0	5.0
H30.4	79.0	74.0	5.0
H30.5	80.0	75.0	5.0
H30.6	81.0	76.0	5.0
H30.7	82.0	77.0	5.0
H30.8	83.0	78.0	5.0
H30.9	84.0	79.0	5.0
H31.0	85.0	80.0	5.0
H31.1	86.0	81.0	5.0
H31.2	87.0	82.0	5.0
H31.3	88.0	83.0	5.0
H31.4	89.0	84.0	5.0
H31.5	90.0	85.0	5.0
H31.6	91.0	86.0	5.0
H31.7	92.0	87.0	5.0
H31.8	93.0	88.0	5.0
H31.9	94.0	89.0	5.0
H32.0	95.0	90.0	5.0
H32.1	96.0	91.0	5.0
H32.2	97.0	92.0	5.0
H32.3	98.0	93.0	5.0
H32.4	99.0	94.0	5.0
H32.5	100.0	95.0	5.0
H32.6	101.0	96.0	5.0
H32.7	102.0	97.0	5.0
H32.8	103.0	98.0	5.0
H32.9	104.0	99.0	5.0
H33.0	105.0	100.0	5.0
H33.1	106.0	101.0	5.0
H33.2	107.0	102.0	5.0
H33.3	108.0	103.0	5.0
H33.4	109.0	104.0	5.0
H33.5	110.0	105.0	5.0
H33.6	111.0	106.0	5.0
H33.7	112.0	107.0	5.0

戦略（中期的な取組の方向性）

・大阪市の財政状況や市政改革等の取り組みへの投資家の理解が必要
なことから、外部専門家等の意見も取り入れながら、より効果的で多様
なIR（投資家説明）活動に取り組んでいく。

・投資家層を拡大するため、投資家のニーズを的確に把握し、機動的に
多様な年限の市債を発行する。

自己評価	戦略のアウトカム指標に 対する有効性	ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、戦略を見直す		課題	※有効性が「イ」の場合は必須
	アウトカム指標の達成状況	前年度	個別	全体	
					今後の対応方向
					※有効性が「イ」の場合は必須
A：順調 B：順調でない					
戦略の進捗状況		a：順調 b：順調でない			

具体的取組 1－2－1 【投資家層の拡大】★

		2 決算額	- 円	3 予算額	- 円	4 算定見込額	- 円
計画	当年度の取組内容			プロセス（過程）指標（取組によりめざす指標）			
	・多様なIRを効果的・効率的に実施する。 <手法> ・個別訪問IR …投資家等へ対面（訪問）、もしくは非対面（電話会議）方式で説明 ・間接的IR …証券会社の営業部門等を通じ、直接訪問できない投資家に説明するほか、広く地方の投資家等へ向けた効果的なIRを実施するため、メディア等を活用して説明 ・会場型説明会 …投資家等が多く集まるセミナー等の場で説明会を開催 ・投資家に対するタイムリーかつ効率的な情報発信 <時期> ・大阪市債発行前に集中的に実施 <ターゲット> ・発行時に購入する投資家等 ・新たに流通市場で購入する投資家等 ・多様な年限・償還方法の市債を発行する。 IR活動を通じて投資家のニーズを把握し、基幹的な年限の5年債・10年債だけではなく、投資家の需要の強い年限・償還方法の起債を発行することで、新たな投資家を取り込む。 更なる資金調達手法の多様化を図るため、市場動向を見極めたうえで、コスト削減が可能な場合、機動的に外貨建て国内債を発行する。			・IR（投資家説明）（約50件） 投資家（地方債市場に影響力のある投資家を中心に） 証券会社のセールス（営業部門）及び流通市場部門とのミーティング 金融アナリスト、マスコミとのミーティング 会場型説明会（他団体との合同IRなど） など ※成果指標及び外部専門家等の意見を踏まえIR件数を50件とし、大阪市債の国債とのスプレッドが全国トップレベルの水準以内で安定的に推移するようにする ・メールマガジン等を利用した情報発信を実施（年5回以上） ・市場動向を見極めたうえで、投資家需要の強い年限・償還年限の市場公募債を発行 ・コスト削減が可能な場合、外貨建て国内債を機動的に発行 【撤退・再構築基準】 ・大阪市債と千葉県債の流通市場での国債とのスプレッドを比較し、5.6bp（主幹事方式導入前の平成23年度平均）を上回った場合、手法を再構築する。 前年度までの実績 （令和2年度） ・IR（投資家説明） 46件 投資家41件、証券会社セールス5件 ・メールマガジン 4件 ・超長期債を発行 4月 30年債 100億円（定時償還方式、発行予定額100億円） 6月 20年債 100億円（定時償還方式、発行予定額100億円） 9月 30年債 200億円（満期一括償還方式、発行予定額100億円） （令和3年度（9月末現在）） ・IR（投資家説明） 27件 ・メールマガジン 2回 ・超長期債を発行 4月 30年債 150億円（定時償還方式、発行予定額100億円） 9月 20年債 150億円（定時償還方式、発行予定額100億円） 9月 30年債 150億円（満期一括償還方式、発行予定額100億円）			
中間振り返り	プロセス指標の達成状況			課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須			
	①: 目標達成(見込) (i) 取組は予定どおり進捗 (ii) 取組は予定どおり進捗していない ②: 目標未達成(見込) (i) 取組は予定どおり進捗 (ii) 取組は予定どおり進捗していない ③: 撤退・再構築基準未達成						
	戦略に対する取組の有効性			ア: 有効であり、継続して推進 イ: 有効でないため、取組を見直す ー: プロセス指標未設定(未測定)			
自己評価	当年度の取組実績			課題 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須			
	プロセス指標の達成状況			改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須			
	②: 目標未達成 (i) 取組は予定どおり実施 (ii) 取組を予定どおり実施しなかった ③: 撤退・再構築基準未達成						
	戦略に対する取組の有効性			ア: 有効であり、継続して推進 イ: 有効でないため、取組を見直す ー: プロセス指標未設定(未測定)			

めざす成果及び戦略 1-3 【広告事業による財源の確保】

計画	めざす状態＜概ね3～5年間で念頭に設定＞		戦略（中期的な取組の方向性）	
	・厳しい財政状況下においても、広告事業による税外収入の確保等に努め、必要な市民サービスの維持・向上につなげる。 アウトカム（成果）指標（めざす状態を数値化した指標） ・「大阪市広告事業行動指針（令和2～5年度）」の取組期間を通じて、広告事業効果額を毎年度5億円程度を確保する ※「広告事業効果額」＝「広告料収入」＋「歳出削減額」 ※「歳出削減額」とは、広告事業を実施し、広告料収入を得ること、本市の委託料等の歳出が削減された影響額をいう。		・全庁的な取組を一層推進していくため、「大阪市広告事業行動指針」に基づく、媒体別の取組を進めるとともに、広告主獲得に向け新たな広告主募集制度を検討するなど、戦略的に広告事業を展開する。 ・引き続き全庁的な執行管理を行うとともに、メールマガジンの配信や相談窓口の対応等を通じて実施所属を支援することにより、目標達成をめざす。	
自己評価	戦略のアウトカム指標に対する有効性	ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、戦略を見直す		課題 ※有効性が「イ」の場合は必須
	アウトカム指標の達成状況	前年度	個別	全体
	A：順調 B：順調でない			
	戦略の進捗状況	a：順調 b：順調でない		今後の対応方向 ※有効性が「イ」の場合は必須

具体的取組 1-3-1 【広告事業の拡充】

		2 決算額	- 円	3 予算額	- 円	4 算定見込額	- 円
計画	当年度の取組内容		プロセス（過程）指標（取組によりめざす指標）				
	・広告事業推進プロジェクトチーム幹事会の開催や実施状況の調査により、取組の進捗管理を全庁的に行う。（実施状況調査：年3回） ・「ネーミングライツパートナー募集事業」や「協力広告代理店制度」について検証を行い、必要に応じて制度改善する。 ・局所管財産を活用して区が実施する広告事業の推進に向け、局において取組が進んでいない財産の情報を各区に提供する。（本市で先行事例があるものなど、区において取り組みやすいものを抽出し、具体的な実施事例とともに情報を提供） ・広告代理店等からの提案に基づいた、新たな広告主募集制度を検討する。 ・広告掲載にかかる規制業種について、国等の動向も踏まえ、規制緩和に向け検討する。 ・本市各所属や他団体における先進事例など、有益な最新情報を積極的に収集し、各所属に提供する。 ・メールマガジンによる募集情報等の配信や相談窓口の対応など、各所属の取組に対する支援を行う。（原則毎週、メールマガジンを配信し、本市ホームページも最新の募集情報に更新）		・広告事業効果額637百万円の達成 【撤退・再構築基準】 上記目標額を下回ると見込まれた場合には、広告事業推進プロジェクトチーム会議等を開催し、目標達成に向けた全庁的な取組を再構築する。 前年度までの実績 （平成23～令和2年度） 「大阪市広告事業推進プロジェクトチーム」を設置し、媒体別に目標額を設定のうえ全庁的に取組を推進した結果、広告事業効果額は5億円を超え、政令指定都市の中でもトップクラスの水準となった。 （令和3年度） ・広告事業推進プロジェクトチーム幹事会を開催し（7月、10月）、令和3年度の広告事業実行見込額、新たな広告主募集制度の検討等について報告した。 ・「ネーミングライツパートナー募集事業」について、認知度向上策に取り組んだ上で再実施予定。 ・協力広告代理店の募集を実施した。 ・区で活用可能な局所管財産を調査（8月）、区へ情報提供（9月） ・メールマガジン配信、相談窓口対応等を実施した。 [令和2年度] 目標額：566百万円 実績額：533百万円 ・実績額内訳（ ）は令和2年度政令市平均 ホームページバナー：11百万円（3百万円） 印刷物等：108百万円（41百万円） 施設活用：154百万円（60百万円） ネーミングライツ：185百万円（85百万円） その他の媒体：75百万円（10百万円） [令和3年度] 目標額：536百万円 7月末契約済額：491百万円 7月末決算見込：639百万円				

中間振り返り	プロセス指標の達成状況			課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須
	①：目標達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ②：目標未達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ③：撤退・再構築基準未達成			
	戦略に対する取組の有効性	ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、取組を見直す ー：プロセス指標未設定（未測定）		

自己評価	当年度の取組実績		課題 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須	
	プロセス指標の達成状況		改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須	
	②：目標未達成（i）取組は予定どおり実施（ii）取組を予定どおり実施しなかった ③：撤退・再構築基準未達成			
	戦略に対する取組の有効性	ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、取組を見直す ー：プロセス指標未設定（未測定）		

めざす成果及び戦略 1－4 【未収金対策の強化】

計画

めざす状態＜概ね3～5年間で念頭に設定＞

・未収金残高を減少させる。

アウトカム（成果）指標（めざす状態を数値化した指標）

※重点目標

・全市的な目標額

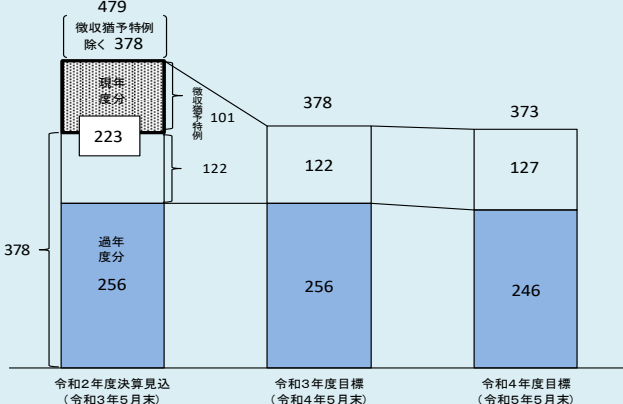
令和4年度末未収金残高 373億円

（令和3年度末未収金残高 378億円）

（令和2年度決算見込 479億円）

【未収金の状況】

（単位：億円）



戦略（中期的な取組の方向性）

・歳入の確保はもとより、市民負担の公平性・公正性確保のため、「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に取り組む。

自己評価

戦略のアウトカム指標に対する有効性

ア：有効であり、継続して推進

イ：有効でないため、戦略を見直す

アウトカム指標の達成状況

前年度

個別

全体

A：順調 B：順調でない

戦略の進捗状況

a：順調

b：順調でない

課題

※有効性が「イ」の場合は必須

今後の対応方向

※有効性が「イ」の場合は必須

具体的取組 1－4－1

【市債権回収対策室における未収金対策の取組(改革の柱3－3－(4))】★

		2 決算額	19百万 円	3 予算額	24百万 円	4 算定見込額	25百万 円
計画	計画	当年度の取組内容		プロセス(過程)指標(取組によりめざす指標)			
		- 各所属が定めた各債権の目標数値の達成状況について、ヒアリング等を実施し、PDCAサイクルの観点に立った進捗管理を行うとともに、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。 - 大阪市債権回収対策会議の開催(8月及び随時) - 令和5年度の未収金残高目標を設定(8月) - 実務責任者で構成される大阪市債権回収対策推進会議等の開催(4月、7月、1月及び随時) - 令和3年度の各債権の未収金残高目標及び具体取組内容の取りまとめ及び公表 - 令和4年度の未収金の状況の公表(年4回) - 令和4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所属に依頼し、対応状況確認及び進捗管理を実施 - 各所属の徴収事務担当者等を対象とした、徴収ノウハウ向上のための取組を行う。 - 強制徴収公債権徴収担当者を対象とした「OJTによる徴収事務担当者の育成～市債権回収対策室と各所属の徴収ノウハウの共有化～」を実施 - 債権管理・回収業務支援弁護士を設置し、私債権等に関する実務に即し かつ実践的な「債権管理・回収に係る研修会」を開催するとともに事案相談を実施 - 各所属で対応困難となっている高額事案や重複滞納事案等に対して、市税の徴収ノウハウを活かした、より効果的・効率的な徴収及び整理を実施し、既存未収金の圧縮に努める。		- 全市的な目標額 令和4年度末未収金残高 373億円 (現年度分127億円、過年度分246億円) - 研修内容及び事案相談の内容が役に立つと回答した受講者等の割合が90%以上 - 市債権回収対策室における、未収金等の徴収目標額(令和4年度) 算定中 【撤退・再構築基準】 - 全市的な目標が達成できないと見込まれた場合は、早急に大阪市債権回収対策会議等を開催し対策を講じるなど目標達成に向け、取組を再構築する。 - 前年度までの実績 - 大阪市債権回収対策会議の開催(平成20年度～ 計27回)(令和3年9月末現在) - 福祉局や子ども青少年局にそれぞれ設置していた未収金回収担当を財政局に集約化し、市債権回収対策室を設置(平成24年8月) - 債権別行動計画を改訂(平成27年度) - 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に依頼(平成30年度～) - 令和3年度の対応状況確認及び進捗管理(令和3年9月(7月末分)、12月(10月末分)、 令和4年3月(1月末分)) - OJTによる徴収事務担当者の育成の実施(平成27年度～) - 令和3年度参加人数 10所属 10名 研修内容が役に立つと回答した受講者等の割合: 研修実施中のため未集計 「債権管理・回収に係る研修会」の実施(平成20年度～) - 令和3年度実施予定 【基礎編】令和3年6月～9月にかけて4回実施 手法:ネット配信型(音声付のパワーポイントデータを視聴) 参加者数:延べ732名 講師:弁護士 研修内容が役に立つと回答した受講者等の割合: 研修実施中のため未集計 【発展編】令和3年10月～令和4年1月にかけて4回実施 手法:ネット配信型(音声付のパワーポイントデータを視聴) 講師:弁護士 - 弁護士による事案相談の実施(平成27年度～) - 令和3年度相談件数:81件(令和3年9月末現在) 事案相談の内容が役に立つと回答した相談者の割合: 相談継続中のものがあるため未集計 - 市債権回収対策室における、各所属で対応困難となっている高額事案や重複滞納事案等に対する徴収及び整理 - 令和3年度 徴収目標 1,160百万円 令和2年度 徴収目標 930百万円 徴収実績 1,088百万円			
		①:目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②:目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③:撤退・再構築基準未達成		課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須			
中間振り返り	中間振り返り	戦略に対する取組の有効性		ア:有効であり、継続して推進 イ:有効でないため、取組を見直す ー:プロセス指標未設定(未測定)			
自己評価	自己評価	当年度の取組実績		課題 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須			
		プロセス指標の達成状況					
		②:目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③:撤退・再構築基準未達成		改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須			
		戦略に対する取組の有効性		ア:有効であり、継続して推進 イ:有効でないため、取組を見直す ー:プロセス指標未設定(未測定)			

重点的に取り組む主な経営課題

経営課題2

【適正・公平な税務行政の推進】

めざすべき将来像（最終的なめざす状態）＜概ね10～20年間で念頭に設定＞

次の3点を実施している状態。
・適正・公平な税務行政
・信頼される税務行政
・効率的な税務行政

現状（課題設定の根拠となる現状・データ）

・税務事務の執行においては、税務事務システム等の活用による効率化を図るとともに、地方税法及び大阪州市税条例などの関係法令に基づき、適正・公平な賦課・徴収により、市税収入の確保及び税務行政への信頼性の確保に努めている。

・日頃から関係法令等の専門的知識の習得、課税客体の的確な捕捉、滞納処分の厳正な執行に努めるなど、適正・公平な事務執行に努めなければならない、新規採用者や他局からの転入者が確実に知識を習得できるように新任者向けの研修や中級者・上級者向けにさらなる知識向上を図るための実務に関する研修を行っている。

○税務新任者研修参加者数

令和元年度 96人
令和2年度 158人
令和3年度 98人

○税務調査（課税客体の捕捉調査及び申告内容調査）の推移（個人市民税、固定資産税（償却資産）、法人市民税、事業所税、入湯税）

令和元年度実績 調査件数 143,381件 調定件数 39,187件
令和2年度実績 調査件数 107,616件 調定件数 26,540件
令和3年度見込 調査件数 97,000件

○収納率及び未収金残高の推移

令和元年度決算 収納率 98.6% 未収金残高 101億円
令和2年度決算見込 収納率 97.3% 未収金残高 199億円
令和3年度目標 収納率 98.4% 未収金残高 109億円

計画

収納率（市税総計）と未収金残高（単位：億円）

29年度（決算） 101

30年度（決算） 96

元年度（決算） 101

2年度（決算見込） 199

3年度（目標） 109

98.2% 98.5% 98.6% 97.3% 98.4%

市税収納率の推移（単位：％）

年度	29	30	元	2（決算見込）	3（目標）
現年課税分	99.4	99.4	99.3	98.1	99.4
滞納繰越分	29.5	31.2	35.7	38.1	62.6
市税総計	98.2	98.5	98.6	97.3	98.4

要因分析（めざすべき将来像と現状に差が生じる要因の分析結果）

・税務調査により、毎年度、新たな課税客体を捕捉し、申告内容誤りを把握している。

・依然として多額の未収金残高が存在している。

・人事異動により、多数の税務新任者が生じているため、適正・公平な事務執行を担える人材の育成が必要である。

課題（上記要因を解消するために必要なこと）

次の3点について、適切に取り組む必要がある。

・適正・公平な課税となるよう効率的・効果的な税務調査（課税客体の捕捉調査及び申告内容の調査）を実施

・適正・公平な徴収となるよう収納率の向上、未収金の圧縮

・適正・公平な事務執行が行えるよう計画的・統一的な人材育成

自己評価

戦略の進捗状況を踏まえた経営課題全体としての評価結果の総括

- 9 -

めざす成果及び戦略 2-1 【適正・公平な課税の推進】

計画	めざす状態＜概ね3～5年間で念頭に設定＞		戦略（中期的な取組の方向性）	
	・税務調査の継続により、より一層、適正・公平な課税が確保される。 ・適正・公平な事務執行を行うため、職員が税務知識を確実に習得できている。		・税務事務システム等を活用した効率的・効果的な税務調査（課税客体の捕捉調査及び申告内容の調査）の継続により、適正・公平な課税を推進する。 ・新たな税務調査手法の検討により適正・公平な課税の推進を図る。 ・職員の経験年数に応じた研修により、必要な税務知識の確実な習得を図る。	
	アウトカム（成果）指標（めざす状態を数値化した指標）			
	・税務調査（課税客体の捕捉調査及び申告内容の調査）の継続によって、納税義務者等から法令に基づく適正な申告等がなされること。			
自己評価	戦略のアウトカム指標に対する有効性	ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、戦略を見直す		課題 ※有効性が「イ」の場合は必須
	アウトカム指標の達成状況	前年度	個別	全体
	A：順調 B：順調でない			
	戦略の進捗状況	a：順調 b：順調でない		今後の対応方向 ※有効性が「イ」の場合は必須

具体的取組 2-1-1 【適正・公平な課税の推進 課税客体の捕捉等】

		2決算額	6百万円	3予算額	— 円	4算定見込額	— 円
計画	当年度の取組内容		プロセス（過程）指標（取組によりめざす指標）				
	・これまでの検討により経常事務化した税務調査を事務処理要領（マニュアル）等に基づいて継続的に実施。 ・税務事務システム等の活用や事務処理運用の改善（先端技術（RPA）の活用等）により効率的・効果的な税務調査の実施を図る。 ・新たな税務調査手法の検討により適正・公平な課税の推進を図る。		・調査対象見込件数 138,000件 （新型コロナウイルス感染症拡大前の水準・実績等を踏まえた見込み） ・税務事務システム等の活用・事務処理運用の改善を図る。 【撤退・再構築基準】 目標が達成できないと見込まれた場合は、早急に、調査対象を精査のうえ、適正・公平な課税の推進に向け、取組を再構築する。				
			前年度までの実績				
			・税務調査実績 平成30年度実績：調査件数 142,725件 調定件数 42,551件 調定額 2,460百万円 令和元年度実績：調査件数 143,381件 調定件数 39,187件 調定額 2,351百万円 令和2年度実績：調査件数 107,616件 調定件数 26,540件 調定額 2,338百万円 令和3年度見込：調査件数 97,000件 ・新たな税務調査手法（検討・経常事務化） 事業所税：旅館業法許可事業者一覧による未申告者捕捉調査（H30年3月末） 固定資産税（償却資産）：減価償却資産の的確な捕捉による未申告者捕捉調査（H30年8月末） 個人市民税：特別徴収義務者台帳を活用した未申告者捕捉調査（R元年10月） 他官庁情報を活用した未申告者捕捉調査（R3年10月）				
中間振り返り	プロセス指標の達成状況		課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須				
	①：目標達成（見込）（ⅰ）取組は予定どおり進捗（ⅱ）取組は予定どおり進捗していない ②：目標未達成（見込）（ⅰ）取組は予定どおり進捗（ⅱ）取組は予定どおり進捗していない ③：撤退・再構築基準未達成						
	戦略に対する取組の有効性	ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、取組を見直す —：プロセス指標未設定（未測定）					
自己評価	当年度の取組実績		課題 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須				
	プロセス指標の達成状況		改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須				
	①：目標達成（ⅰ）取組は予定どおり実施（ⅱ）取組を予定どおり実施しなかった ②：目標未達成（ⅰ）取組は予定どおり実施（ⅱ）取組を予定どおり実施しなかった ③：撤退・再構築基準未達成						
	戦略に対する取組の有効性	ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、取組を見直す —：プロセス指標未設定（未測定）					

具体的取組 2-1-2

【適正・公平な税務行政の推進 人材育成】

		2 決算額	2 百万 円	3 予算額	2 百万 円	4 算定見込額	2 百万 円
計画	当年度の取組内容			プロセス（過程）指標（取組によりめざす指標）			
	・新規採用者や他局からの転入者が税務に関する業務知識を確実に習得できるように新任者向けの研修を実施する。 ・係長級以上を対象とした研修や、事務経験年数に応じた中級者・上級者向けの実務に関する研修を実施する。 ・OJTによる新任職員の指導・育成を実施するとともに、OJT指導者等、先輩職員を指導する職員向けの研修を実施する。 ・令和4年度の研修実績をふまえ、令和5年度の研修計画を策定する。 ・研修形態について、研修内容に応じ集合型またはICTを活用したオンデマンド配信等による非集合型の適否を判断のうえ研修を開催する。			・税務に関する研修においてアンケートを実施し、理解できた職員の割合 → 90%以上（令和3年度目標90%以上）			
				【撤退・再構築基準】 次の数値を下回った場合、取組の再構築を行う。 ・税務に関する研修においてアンケートを実施し、理解できた職員の割合 → 75%未満			
			前年度までの実績				
			・税務職員研修計画の策定及び研修を実施した（平成19年度～）。 ・税務職場全体でOJTを実施（令和2年度～） ・税務に関する研修においてアンケートを実施し、理解できた職員の割合が95.0%（令和2年度実績）				
中間振り返り	プロセス指標の達成状況			課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須			
	①：目標達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ②：目標未達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ③：撤退・再構築基準未達成						
	戦略に対する取組の有効性						
		ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、取組を見直す ー：プロセス指標未設定（未測定）					
自己評価	当年度の取組実績			課題 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須			
	プロセス指標の達成状況						
				改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須			
	①：目標達成（i）取組は予定どおり実施（ii）取組を予定どおり実施しなかった ②：目標未達成（i）取組は予定どおり実施（ii）取組を予定どおり実施しなかった ③：撤退・再構築基準未達成						
戦略に対する取組の有効性							
		ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、取組を見直す ー：プロセス指標未設定（未測定）					

めざす成果及び戦略 2-2 【適正・公平な徴収の推進】

計画	めざす状態＜概ね3～5年間で念頭に設定＞		戦略（中期的な取組の方向性）	
	・収納率の向上 ・未収金残高の圧縮		・現年課税分について、新たな滞納を発生させないよう取り組むとともに、納期内に納付されない場合には、早期の滞納整理に着手する。	
自己評価	アウトカム（成果）指標（めざす状態を数値化した指標）		・滞納繰越分について、厳正な滞納整理を推進する。	
	※重点目標			
	・収納率目標値 市税総計（金額ベース） 令和4年度 98.5%			
	・未収金残高目標額 令和4年度 103億円			
自己評価	戦略のアウトカム指標に対する有効性	ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、戦略を見直す	課題 ※有効性が「イ」の場合は必須	
	アウトカム指標の達成状況	前年度 個別 全体		
	A：順調 B：順調でない		今後の対応方向 ※有効性が「イ」の場合は必須	
	戦略の進捗状況	a：順調 b：順調でない		

具体的取組 2-2-1 【現年課税分の早期収納の取組】

		2 決算額	4 百万 円	3 予算額	2 百万 円	4 算定見込額	2 百万 円
計画	当年度の取組内容		プロセス（過程）指標（取組によりめざす指標）				
	・現年課税分については、早期収納に向け、次の取組を実施する。		(1) 納期内納付率（件数ベース） 個人市・府民税（普徴）・固定資産税・軽自動車税 83% （令和3年度目標 82%）				
	(1) 納付方法の周知 個々の納税義務者において、ライフスタイルにあった納付方法を知っていただくよう、引き続き、各種広報媒体の活用や納税通知書や督促状等にチラシを同封するなど周知を行っていく。		(2) 財産調査の件数 15万件以上				
計画	(2) 財産調査の推進 納期内に納付されない場合には、電話による納税督促に合わせて財産調査に着手し、より早期の滞納処分につなげる。		【撤退・再構築基準】 目標が達成できないと見込まれた場合は、早急に、現年課税分早期徴収に向けた、他の対策を検討し、目標達成に向け、取組を再構築する。				
			前年度までの実績				
			(1) 納期内納付率（件数ベース） （令和2年度） 個人市・府民税（普徴）・固定資産税・軽自動車税 82.6% （令和3年度（8月末実績）） 個人市・府民税（普徴）・固定資産税 66.7%				
中間振り返り	プロセス指標の達成状況		課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須				
	①：目標達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ②：目標未達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ③：撤退・再構築基準未達成						
	戦略に対する取組の有効性		ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、取組を見直す ―：プロセス指標未設定（未測定）				

【様式2】

自己評価	当年度の取組実績		課題 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須	
	プロセス指標の達成状況			
			改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須	
	①:目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②:目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③:撤退・再構築基準未達成			
戦略に対する取組の有効性		ア:有効であり、継続して推進 イ:有効でないため、取組を見直す ―:プロセス指標未設定(未測定)		

具体的取組2-2-2 【厳正な滞納処分の執行】★

		2決算額	—	円	3予算額	—	円	4算定見込額	—	円											
計画	当年度の取組内容					プロセス（過程）指標（取組によりめざす指標）															
	・滞納繰越分については、次の取組により、厳正な滞納整理を推進する。 (1) 差押等の取組強化の推進 各市税事務所における差押件数の目標数値や公売実施回数などの目標数値を設定し、着実に達成を図る。 (2) 特定金額帯の滞納事案の厳正な滞納整理の推進 高額事案のみならず、1事案当たりの滞納税額の分布において割合の高い金額帯（特定金額帯）の滞納事案について、状況を確認し、滞納処分、停止等、厳正な滞納整理を推進する。					(1) ・差押決議の目標件数 16,000件 ・公売の目標実施回数 インターネット公売 4回 合同公売 3回 (2) 特定金額帯の対象滞納事案（令和3年度以前課税分で滞納税額10万円以上20万円未満の事案等）件数の70%以上を整理（徴収・処分・停止）。 【撤退・再構築基準】 目標が達成できないと見込まれた場合は、早急に、滞納繰越分の厳正な滞納整理の実現に向けた、他の対策を検討し、目標達成に向け、取組を再構築する。															
	前年度までの実績					(1) ・差押決議件数 <table><tr><td></td><td>目標</td><td>8月末現在</td><td>最終</td></tr><tr><td>令和2年度</td><td>13,000</td><td>837</td><td>15,440</td></tr><tr><td>令和3年度</td><td>16,000</td><td>4,688</td><td>—</td></tr></table> ・公売実施回数 （令和2年度） インターネット公売 5回 合同公売 2回 （令和3年度（8月末現在）） インターネット公売 0回 合同公売 1回 (2) 滞納事案整理率（特定金額帯の滞納事案） （令和2年度）※10万円以上20万円未満の事案が主な対象 74.8% （令和3年度（8月末現在））※10万円以上20万円未満の事案が主な対象 36.3%						目標	8月末現在	最終	令和2年度	13,000	837	15,440	令和3年度	16,000	4,688
	目標	8月末現在	最終																		
令和2年度	13,000	837	15,440																		
令和3年度	16,000	4,688	—																		
中間振り返り	プロセス指標の達成状況					課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須															
	①：目標達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ②：目標未達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ③：撤退・再構築基準未達成																				
	戦略に対する取組の有効性		ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、取組を見直す —：プロセス指標未設定（未測定）																		
自己評価	当年度の取組実績					課題 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須															
	プロセス指標の達成状況																				
	①：目標達成（i）取組は予定どおり実施（ii）取組を予定どおり実施しなかった ②：目標未達成（i）取組は予定どおり実施（ii）取組を予定どおり実施しなかった ③：撤退・再構築基準未達成					改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須															
戦略に対する取組の有効性		ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、取組を見直す —：プロセス指標未設定（未測定）																			

重点的に取り組む主な経営課題

経営課題3

【大都市にふさわしい税財政制度の実現】

計 画	めざすべき将来像（最終的なめざす状態）＜概ね10～20年間で念頭に設定＞
	・税源移譲などにより、大都市の実態に見合った税財源が確保され、自立した財政運営が図られている。
	現状（課題設定の根拠となる現状・データ）
	・国・地方における租税の配分状況 現状における国・地方間の「税の配分」は 6:4、 一方、地方交付税、国庫支出金等も含めた 「税の実質配分」は 3:7 ・法人所得課税の配分割合（実効税率） （令和3年4月時点） 国税 91.5%、道府県税 4.0%、市町村税 4.5% ・消費・流通課税の配分割合（令和3年度） 国税 73.9%、道府県税 22.9%、市町村税 3.2%
	要因分析（めざすべき将来像と現状に差が生じる要因の分析結果）
実 施	・国と地方の「税の配分」と「税の実質配分」に大きな乖離がある。 ・都市税源である消費・流通課税や法人所得課税の配分割合が極めて低い。
	課題（上記要因を解消するために必要なこと）
実 施	・国と地方の役割に見合った税源配分となるよう、また、大都市特有の財政需要に見合った税財政制度となるよう、国等に対して働きかける必要がある。

自 己 評 価	戦略の進捗状況を踏まえた経営課題全体としての評価結果の総括

めざす成果及び戦略 3-1 【大都市にふさわしい税財政制度の実現】

計画	めざす状態＜概ね3～5年間で念頭に設定＞ ・大都市の役割や財政需要に見合った税財政制度の実現		戦略（中期的な取組の方向性） ・大都市が自立した財政運営を行える税財政制度をめざし、税源移譲等について国等への要望活動を展開する。 ・国の税財政制度の見直しに関する検討に即応できる要望活動を展開する。	
	アウトカム（成果）指標（めざす状態を数値化した指標） ※重点目標 ※成果は制度改正の実現であり、数値化することにはなじまない。			
自己評価	戦略のアウトカム指標に対する有効性	ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、戦略を見直す	課題 ※有効性が「イ」の場合は必須	
	アウトカム指標の達成状況	前年度 個別 全体		
			今後の対応方向 ※有効性が「イ」の場合は必須	
		A：順調 B：順調でない		
	戦略の進捗状況	a：順調 b：順調でない		

具体的取組 3-1-1 【大都市の実態に応じた税財政制度の実現に向けた取組】

		2 決算額	—	円	3 予算額	—	円	4 算定見込額	—	円
計画	当年度の取組内容 ・大都市の役割や財政需要など、実態に見合った税財政制度の検討を行ったうえで、大都市が自立した財政運営を行える税財政制度の実現に向けた要望活動を実施する。 ・国の税制改正等の検討状況を注視しつつ、そのあるべき方向性について検討を行い、他の自治体と連携して要望活動を実施する。				プロセス（過程）指標（取組によりめざす指標） ・他の指定都市等と連携して、効果的な内容・タイミングで要望活動を実施する。 【撤退・再構築基準】— （本市に裁量なし）					
					前年度までの実績 ・大都市の財政需要に見合った税財政制度の実現に向け、国会議員等に対する要望活動を実施。 ・大阪市国家予算要望（令和3年6月～7月） ・指定都市要望（令和3年7月～11月（予定）） ・指定都市の税制改正要望について、地方法人課税のあり方や固定資産税に係る負担調整措置の見直しなど、本市の主張を反映させた上で、要望活動を実施（令和3年11月（予定））。					
中間振り返り	プロセス指標の達成状況				課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須					
	①：目標達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ②：目標未達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ③：撤退・再構築基準未達成									
	戦略に対する取組の有効性		ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、取組を見直す —：プロセス指標未設定（未測定）							
自己評価	当年度の取組実績				課題 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須					
	プロセス指標の達成状況				改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須					
	①：目標達成（i）取組は予定どおり実施（ii）取組を予定どおり実施しなかった ②：目標未達成（i）取組は予定どおり実施（ii）取組を予定どおり実施しなかった ③：撤退・再構築基準未達成									
	戦略に対する取組の有効性		ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、取組を見直す —：プロセス指標未設定（未測定）							

重点的に取り組む主な経営課題

経営課題4

【人材育成による組織力強化】

めざすべき将来像（最終的なめざす状態）＜概ね10～20年間で念頭に設定＞

・財政局人材育成行動計画に掲げるめざす職員像・めざす職場像について実現できている。

めざす職員像

- ・何をすべきか考え行動するとともに、どんな職員になりたいのかイメージすることができる職員【自律した職員】
- 〔職員に求められる『行動姿勢』〕
- ・市民視点に立って丁寧な応対で、説明責任を果たせる【市民志向】
- ・従来の慣行・先例にとらわれず、常に改革・改善の意識を持ち、問題提起や新たな提案などを積極的に行う【チャレンジ精神】
- ・業務内容・職責を正しく理解し、適正・公平な業務を遂行できる【プロ意識】

めざす職場像

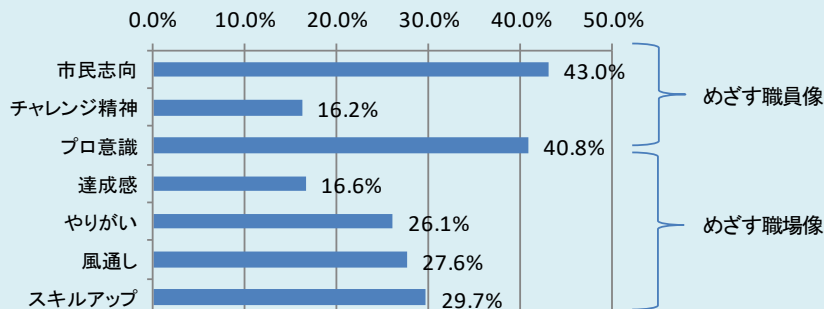
- ・本市が発信する情報等が相手に正しく伝わり、相手の理解を得ることによって、仕事に対する達成感を得ることができる職場【達成感】
- ・互いに褒めあい・認めあい、仕事にやりがいを持つことができる職場【やりがい】
- ・業務を円滑かつ効率的に遂行するため、職場内で協力・連携をとり、コミュニケーションのとれた風通しのよい職場【風通し】
- ・部下や後輩を育てる職場風土を醸成し、職員一人ひとりが互いにスキルアップできる職場【スキルアップ】

現状（課題設定の根拠となる現状・データ）

財政局人材育成行動計画等に関する職員アンケート（令和2年11月）

・財政局が掲げるめざす職員像・めざす職場像について実現できている（どちらかという実現できている）と評価する割合
→ 80.5%

・めざす職員像・職場像について、自ら及び自身の職場が最も意識して取り組んでいく必要があると思うものの割合



・財政局人材育成行動計画の認知度
→ 89.6%

要因分析（めざすべき将来像と現状に差が生じる要因の分析結果）

- ・財政局が掲げるめざす職員像・めざす職場像について実現できていると評価する割合は昨年度に比べ上回った。（令和元年度78.4%）
- ・めざす職員像・めざす職場像について、自ら及び自身の職場が最も意識して取り組んでいく必要があると回答したものと、市民視点に立って丁寧な応対で、説明責任を果たせる職員及び業務内容・職責を正しく理解し、適正・公平な業務を遂行できる職員をめざす割合が大半を占める。
- ・部下や後輩を育てる職場風土を醸成し、職員一人ひとりが互いにスキルアップできる職場をめざす割合が多い。
→各職場の課題にあわせてきめ細かな取組を推進する必要があると推察される。
- ・財政局人材育成行動計画の認知度は昨年度に比べ上回った。（令和元年度88.7%）
→財政局在籍年数が短い係員や年度途中に採用される職員等に対して、きめ細かな周知が不足していると推察される。

課題（上記要因を解消するために必要なこと）

- ・上記要因分析の結果から、取組の検証と再構築を実施したうえで、各職場レベルで職場実態に即したきめ細かな取組を行うことで、実現できていると評価する割合を高める必要があるとともに、財政局人材育成行動計画の周知方法を工夫することで、認知度を高める必要がある。
- ・これまでの人材育成の取組とアンケート結果を分析し、今後の人材育成の取組についてコロナの状況も踏まえ検討していく必要がある。

戦略の進捗状況を踏まえた経営課題全体としての評価結果の総括

自己評価

めざす成果及び戦略 4-1 【人材育成による組織力強化】

計画	めざす状態＜概ね3～5年間で念頭に設定＞	戦略（中期的な取組の方向性）
	・財政局職員がめざす職員像・めざす職場像を十分に認識したうえで、取組を進めている。	・人材育成の年度毎の基本計画である人材育成行動計画を策定する。 ・各職場レベルで職場実態に即したきめ細やかな取組を行う。
計画	アウトカム（成果）指標（めざす状態を数値化した指標）	
	・職員アンケートにおいて、財政局が掲げるめざす職員像・めざす職場について実現できている（どちらかという実現できている）と評価する割合 → 令和2年度から3年間の取組後（令和5年度）に85%以上 ・職員アンケートにおける財政局人材育成行動計画の認知度 → 令和2年度から3年間の取組後（令和5年度）に100%	

自己評価	戦略のアウトカム指標に対する有効性	ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、戦略を見直す	課題 ※有効性が「イ」の場合は必須
	アウトカム指標の達成状況	前年度 個別 全体	
			今後の対応方向 ※有効性が「イ」の場合は必須
	戦略の進捗状況	a：順調 b：順調でない	

具体的取組 4-1-1 【人材育成及び職場改善】

		2 決算額	— 円	3 予算額	— 円	4 算定見込額	— 円
当年度の取組内容	プロセス（過程）指標（取組によりめざす指標）						
	・人材育成行動計画の具体的取組の推進 令和3年度の取組を検証したうえで、 （1）局全体の研修計画等を策定し、取組を推進する。 （2）各職場において、職場アンケートの内容を十分に踏まえたうえで、職場実態に即した取組を計画し、推進する。 （3）各職場の取組を「見える化」することで、職場を超えた水平連携を図る。 ・人材育成行動計画における服務規律確保に向けた取組 （1）局内における服務規律の確保、職員の非行・不祥事の根絶に向けた具体的取組を推進するため、局服務規律確保推進委員会等を定例的に開催する。 （2）各職場において、勤怠管理等の実態に合わせた内容による服務自主点検を毎月実施し、点検内容等について各部・市税事務所服務規律確保推進委員会にて情報共有及び検証のうえ、取組結果について局服務規律確保推進委員会に報告し、局全体として服務自主点検の内容を共有する。 （3）服務規律確保に資する管理監督者向け研修を年度当初に実施する。 ・財務事務・税務事務にかかる専門的な知識習得のため、若手職員について財務部・税務部・市税事務所間の人事異動を推進する。						
中間振り返り	前年度までの実績						
	・職員アンケート（令和5年度）において、財政局が掲げるめざす職員像・めざす職場像について実現できている（どちらかという実現できている）と評価する割合 → 85%以上 ・職員アンケート（令和5年度）における財政局人材育成行動計画の認知度 → 100% 【撤退・再構築基準】 下記の数値を下回った場合、取組の再構築を行う。 ・財政局が掲げるめざす職員像・めざす職場像について実現できている（どちらかという実現できている）と評価する割合 75%未満 ・財政局人材育成行動計画の認知度 85%未満 ・平成25年度より局服務規律確保推進委員会を設置しているが、平成30年度より、多様化・困難化する各種課題に即応し、各職場レベルにおける取組を充実・強化するため、財務部、税務部及び各市税事務所に服務規律確保推進委員会を設置した。また、服務自主点検は、各委員会を主体に実施し、局服務規律確保推進委員会において情報共有を行った。 ・課長・課長代理級を対象に服務規律確保に資する管理監督者向け研修を実施した（平成28年度～）。 ・税務職場の係長級を対象に上記研修に準じた労務管理等に関する研修を実施した（平成29年度～）。 ・財務事務・税務事務にかかる知識習得のため、採用後5年以内の若手職員について、財務部・税務部・市税事務所間の人事異動を実施（令和3年4月）。						
中間振り返り	プロセス指標の達成状況	課題と改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須					
	①：目標達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ②：目標未達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ③：撤退・再構築基準未達成	ア：有効であり、継続して推進 イ：有効でないため、取組を見直す —：プロセス指標未設定（未測定）					

【様式2】

自己評価	当年度の取組実績		課題 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須	
	プロセス指標の達成状況			
			改善策 ※左記に「②、③」、「イ」がある場合は必須	
	①: 目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②: 目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③: 撤退・再構築基準未達成			
戦略に対する取組の有効性		ア: 有効であり、継続して推進 イ: 有効でないため、取組を見直す ー: プロセス指標未設定(未測定)		