

# 行政の経営分析 —大阪市の事例をもとに—

2006年9月7日

慶應義塾大学 上山信一

(ueyama@pm-forum.org)

大阪市役所 井下泰具

(TEL:06-6208-9771 y-inoshita@city.osaka.lg.jp)

# 目次

• 事業分析について .....	1
• 事業分析に関する記事抜粋 .....	3
• 事例1. バス事業 .....	13
• 事例2. 環境事業 .....	22
• 参考A	
事例3. 下水道事業 .....	31
• 参考B: 大阪市役所の市政改革の経緯 (第1回市政改革推進会議資料)	
市政改革の取り組み .....	47

\* 本資料に収録された資料はすべて公表済みのものである

# 事業分析について

## 1. 主要68事業ユニットについて

# 主要68事業ユニットについて

公表済みの事業分析

改革本部で分析中

局主導で分析中

所管局	番号	タイプ※				事業ユニット名
		A	B	C	D	
広報報道室	0	○				広報・報道 地域振興(区政コミュニティ、市民公益活動)
	1				○	
市民局	2	○				広聴相談事業
	3				○	雇用・勤労施策
	4				○	男女共同参画
	5				○	青少年対策
	6				○	消費者保護
	7			○		人権施策
	8				○	区庁舎整備及び区民施設整備管理
	9				○	広域圏計画
計画調整局	10				○	基盤整備計画
	11				○	地域情報化
	12				○	都市再生
	13				○	公民協働のまちづくり
健康福祉局	14			○		高齢者福祉対策
	15			○		障害者福祉対策
	16	○				児童福祉対策(保育園は公表済)
	17			○		生活保護
	18	○				国民健康保険
	19			○		介護保険
	20				○	国民年金
	21			○		ホームレス・あいりん
	22				○	老人保健
	23			○		保健衛生事業
	24			○		環境科学研究所
	25	○				市民病院事業
	26	○				弘済院事業
ゆとりとみどり 振興局	27	○				公園・緑化事業
	28			○		文化集客
	29				○	スポーツ
経済局	30				○	新産業の創出支援
	31			○		中小企業等への支援
中央卸売市場	32	○				中央卸売市場(本場・東部市場)
	33	○				中央卸売市場(南港市場)
都市環境局	34	○				下水道事業
	35				○	環境対策

所管局	番号	タイプ※				事業ユニット名
		A	B	C	D	
環境事業局	36				○	まちの美化(道路清掃・キャンペーン)
	37				○	埋火葬(斎場・霊園)
	38	○				環境事業(廃棄物処理)
住宅局	39				○	住宅市街地の整備
	40				○	民間住宅の誘導
	41				○	住まいの相談・情報発信
	42	○				市営住宅の整備と管理
	43				○	建築指導
	44	○				営繕
	45-1				○	都市計画街路事業
	45-2				○	道路・橋梁建設
建設局	46	○				道路・河川管理
	47				○	不動産取得
	48	○				市街地整備
	49				○	物流関係施設整備
港湾局	50			○		港湾環境整備・保全事業
	51				○	防災保安対策事業
	52			○		まちづくり関連事業(埋立事業他)
	53				○	港湾施設の管理関連事業(施設提供事業他)
	54				○	スポーツ文化施設経営事業
	55				○	小・中学校
教育委員会 事務局	56			○		高等学校
	57				○	養護教育諸学校
	58	○				幼稚園
	59	○				学校給食
	60				○	社会教育・生涯学習
	61			○		博物館等施設
	62	○				地下鉄事業
交通局	63	○				バス事業
	64		○			水道事業
水道局	65		○			工業水道
	66		○			火災・救助等消防活動(警防)
消防局	67		○			予防 ※66・67局で分析中
	合計	68	19	4	14	31

2006. 8. 1現在

※タイプ A:改革本部で分析 B:各局が委員会等で自主的に分析 C:各局が自己分析したもの D:10月公表後各局が自己分析を行っているもの

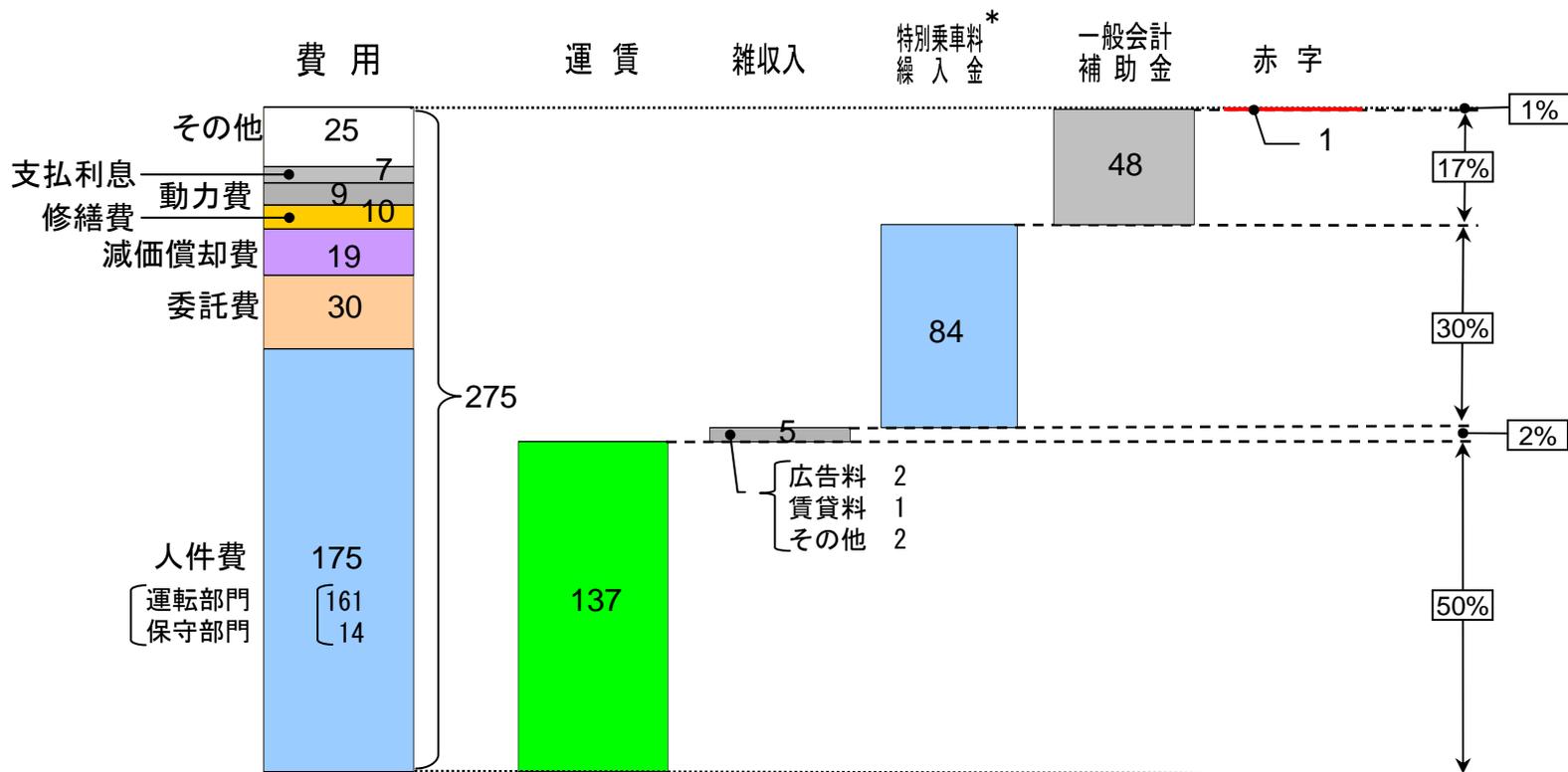
# 事業分析に関する記事抜粋

事例 1

# バス事業

# 収支構造サマリー (2003年度、単位:億円)

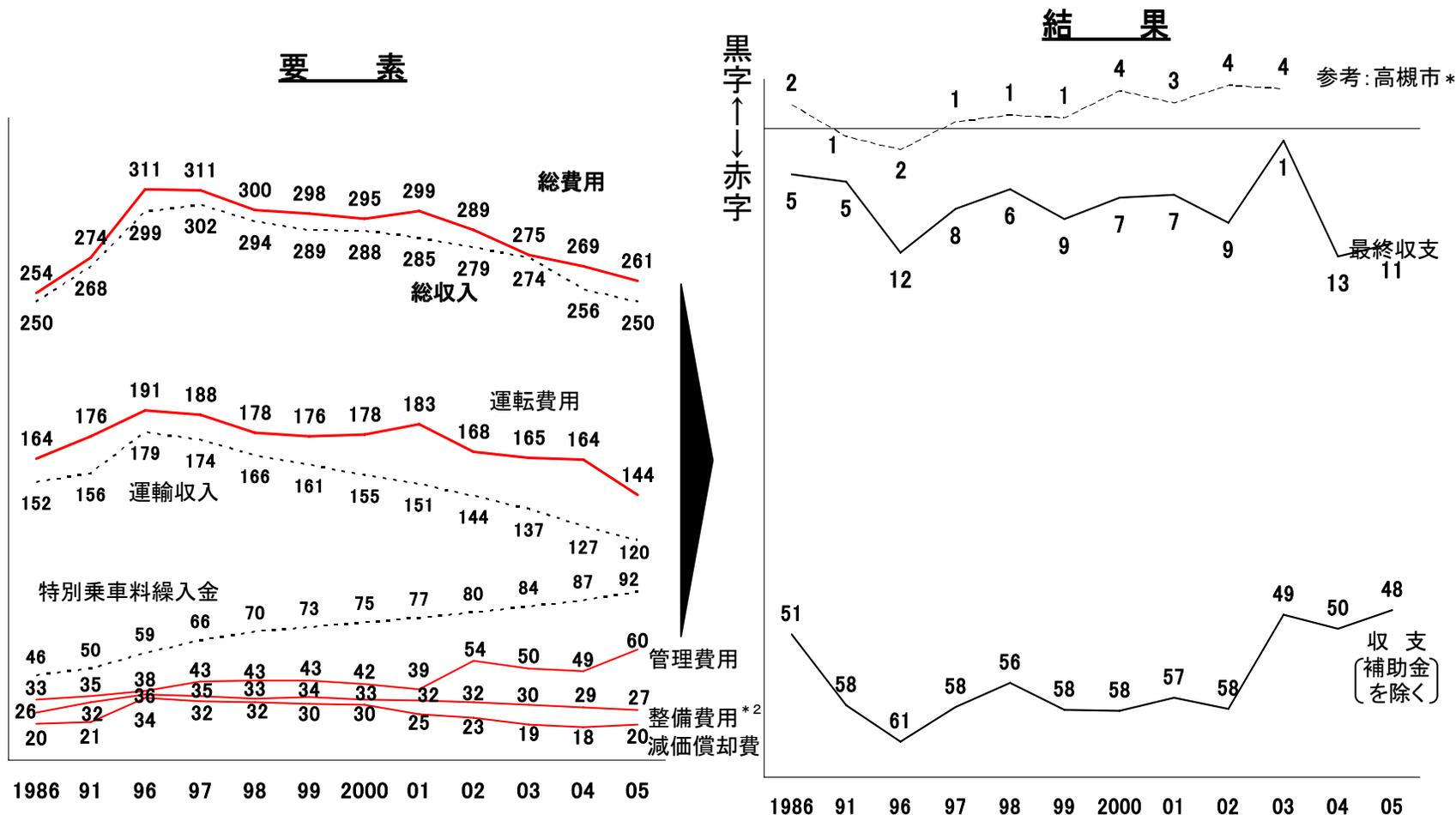
運賃収入が費用の約50%であり、それと同額程度の税金が投入されているが、赤字となっている。なお、費用に占める人件費の割合は60%程度となっている。



\* 本市福祉行政の観点から、70歳以上の市民の方々の市バス利用に対する乗車料金の減免(敬老優待パス)等に対して、それに相当する額を一般会計から繰り入れているものである

# 収支トレンド(単位:億円)

人件費など総費用は、効率化の推進等により減少しているが、運輸収入の減少を補えていない。特別乗車料線入金の増大も大阪市の財政負担上、大きな問題。



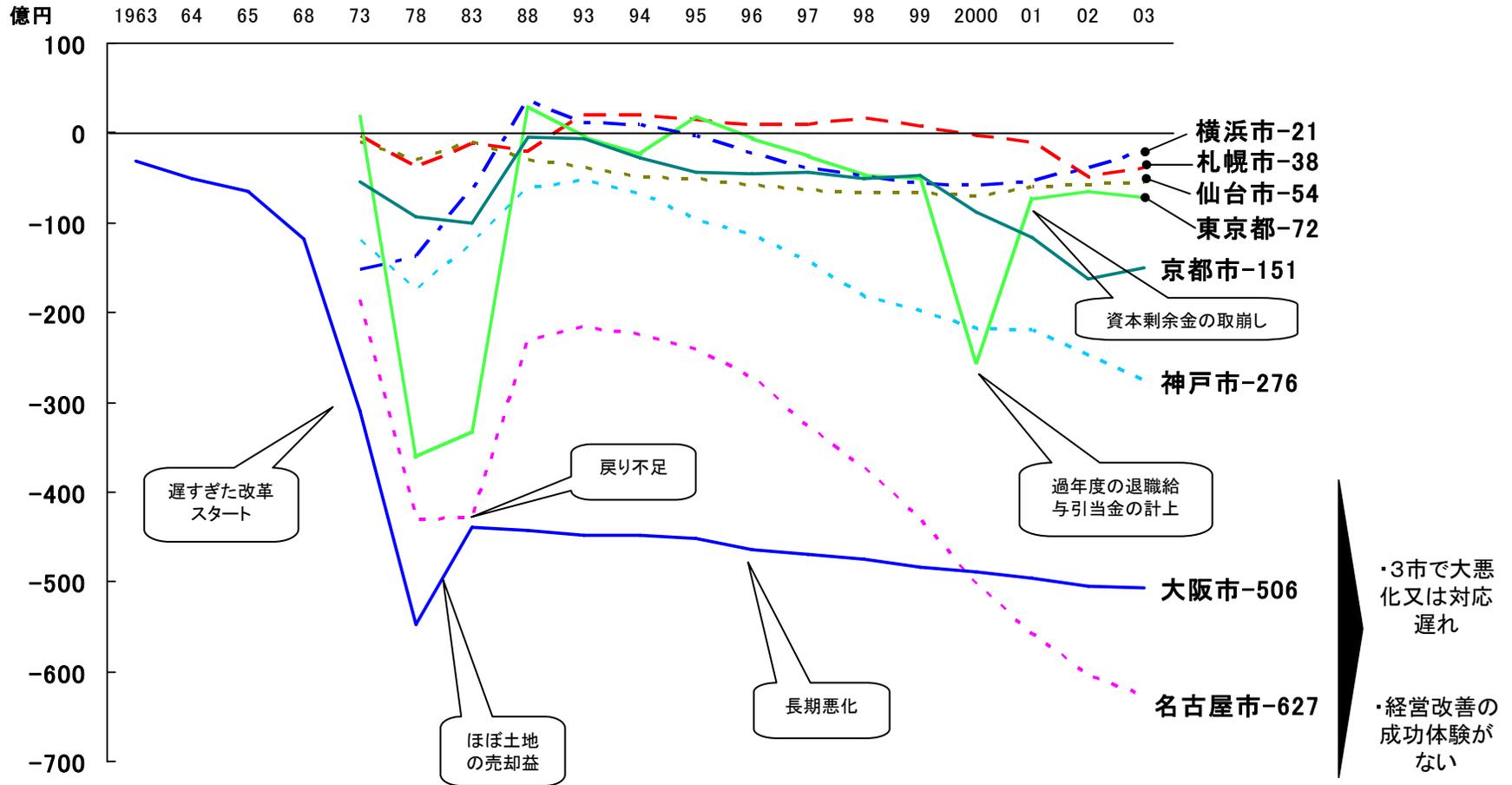
(注) 2005年度の数値は予算である。

\*1 高槻市の2004,2005年度の数値は、未詳である。高槻市は、1999年度以降の退職給与金を繰延勘定へ整理している。

\*2 運行管理に要する費用及び本社関連の費用

# 各都市の累積欠損金の推移\* (単位:億円)

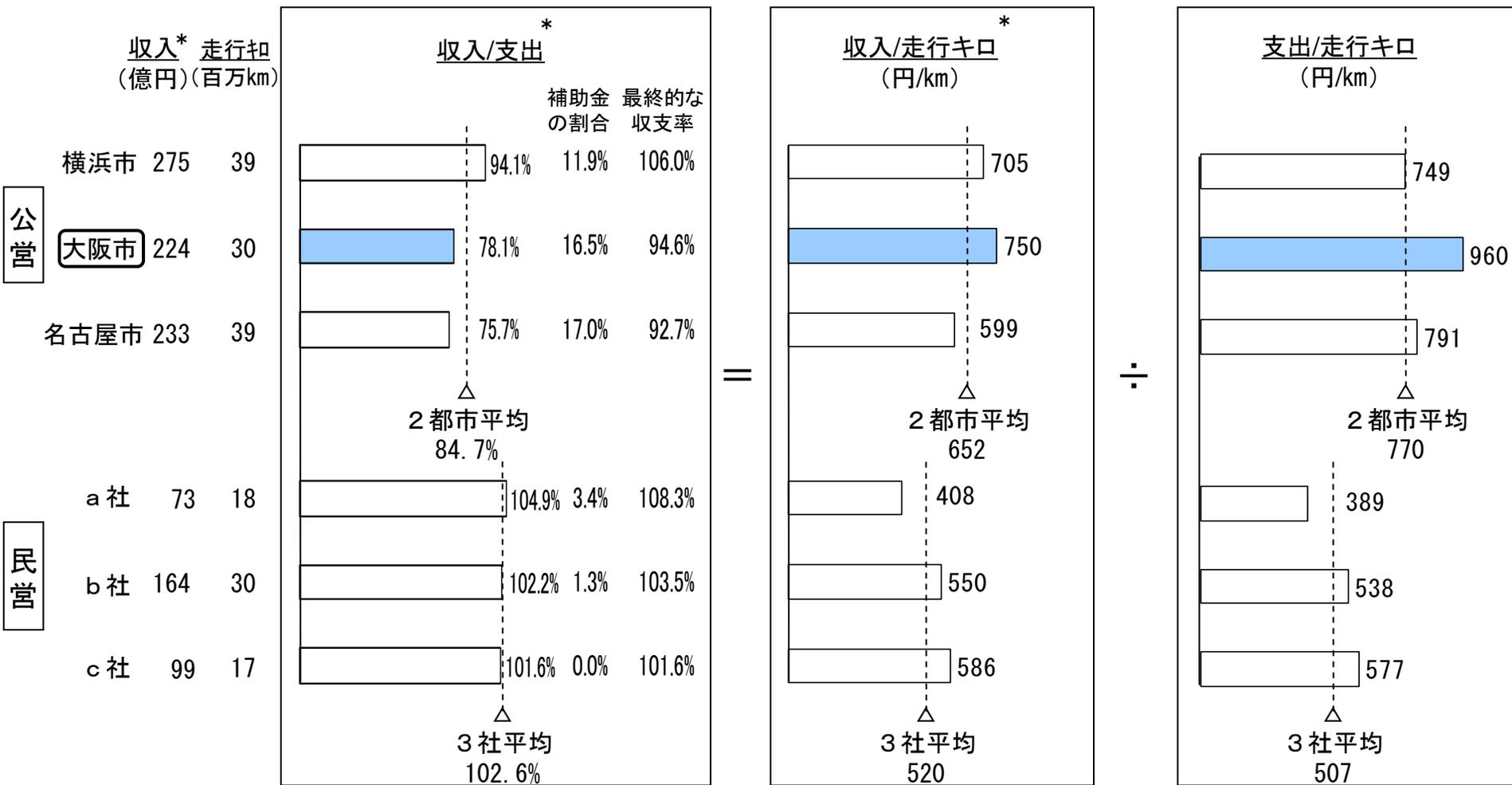
第二次再建後、累積欠損金残高は改善が不十分であり、巨大な欠損金が継承されてきた



\* 1968年度以前の大阪市以外のデータについては、「地方公営企業年鑑」が交通事業会計でまとめて集計されているため未詳である

# 収支比較分析① (2003年度)

大阪市バスは他都市や民間に比べ収入に恵まれる反面、コストが高い



民間比約25%、  
公営の一部より約15%  
利益率が低い

需要量はむしろ  
恵まれている

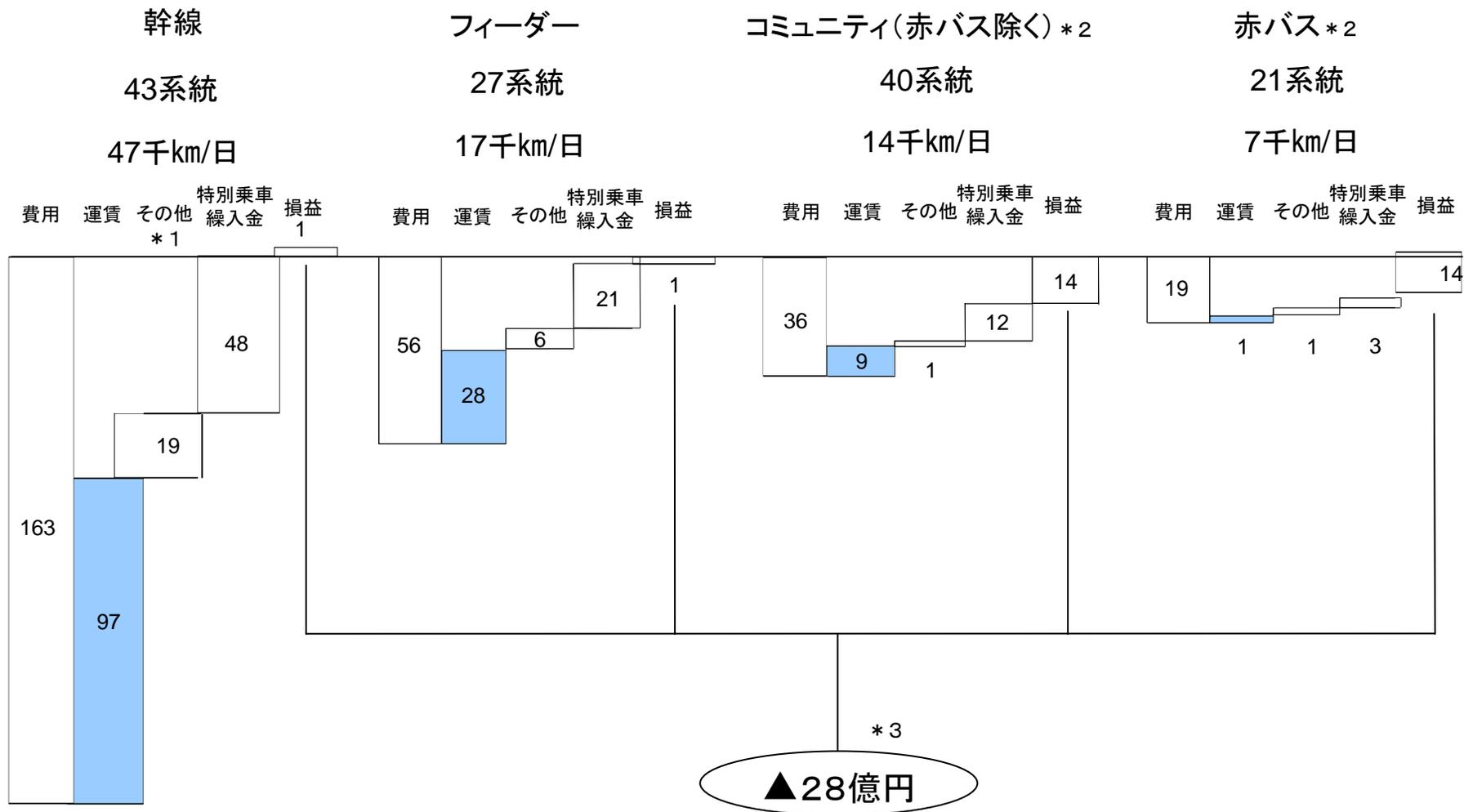
支出が突出して多い  
...効率の悪さ  
改善の余地きわめて大

\* : 補助金除く

資料 : 毎年、国土交通省へ提出している一般乗合旅客自動車運送事業要素別原価報告書による。なお、他事業者については、了承を得て掲載している。

# 路線別収支（2003年度）

コミュニティ系バス、特に赤バスはほとんど採算がとれていない



\* 1 補助金、広告料、賃賃料など

\* 2 2004年度からコミュニティ系バス運営費補助が創設された(23億円)

\* 3 路線バスのみ

資料: 大阪市交通局決算数値

# 路線別収支の状況

既存路線

新規路線

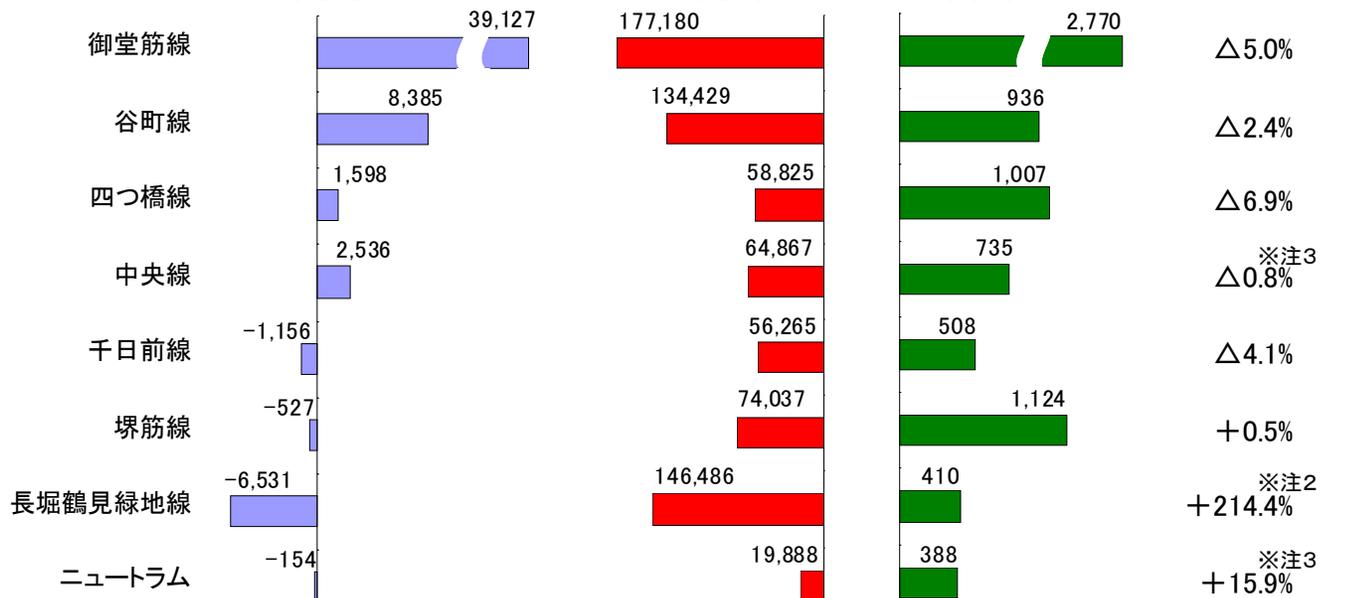
償却前損益  
(百万円)

債務残高  
(百万円)

キロ当たり運輸収益  
(百万円/km)

乗車人数増減率  
(1996年→1998年)

## 課題



- 償却前損益が黒字の御堂筋線以外の路線は、かろうじて黒字だが、債務償却に20年近くかかる
- 御堂筋線・四つ橋線で特に年々乗車人口が減少している

赤字路線であり、債務残高を返せる見込みはあるのか...当初見込んだ乗車数が甘い見通し

8号線(井高野～今里間) (2006年度開業予定)

8号線(今里～湯里六丁目間)

長堀鶴見緑地線(大正～鶴町間)

敷津長吉線(住之江公園～喜連瓜破間)

※注1  
64,860

- 工事費総額は2,939億円。開業時債務は1,482億円
- 開業年で16.4万人/日を見込む

※注1  
開業時は148,240百万円

※注2  
この間に心齋橋～京橋間5.7km、大正～心齋橋間2.8km、鶴見緑地～門真南間1.3kmが開業

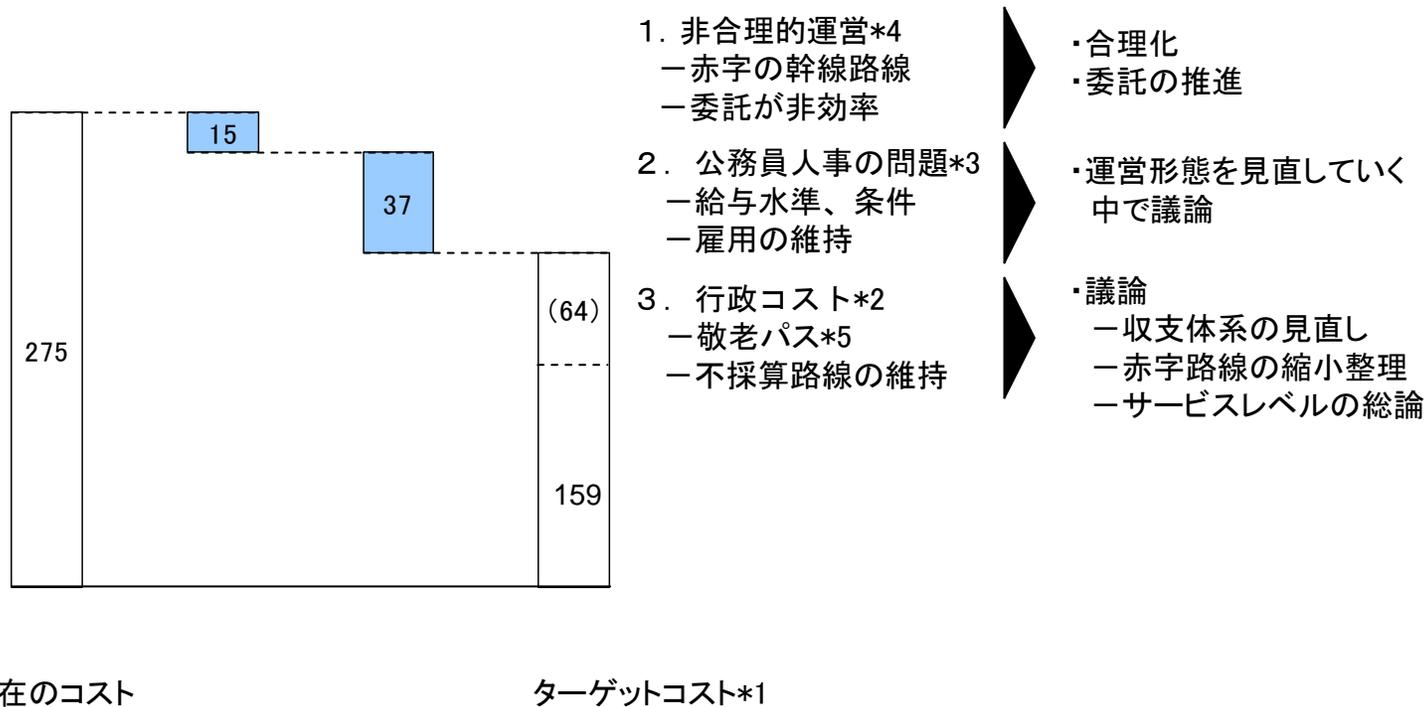
※注3  
この間に大阪港トランスポートシステムとの相互直通運転開始

1,482億円の投資が回収できるか。甘い見通しで返済計画を立てていないか。50年で返済するにしても毎年30億円の償却前損益が必要になるが、それが可能か

# 非効率の要因(単位:億円)

概念的

民間とのコスト差を埋めるには、3つの要因に分けて取り組んでいく必要がある



## 仮定

以下の仮定に基づき試算した場合の数値である。

\*1 ターゲットコストは、民営平均原価を基本に、ノンステップバス・低公害バスなどにかかる資本コストは交通局原価を用いて算出。

\*2 敬老パス繰入額

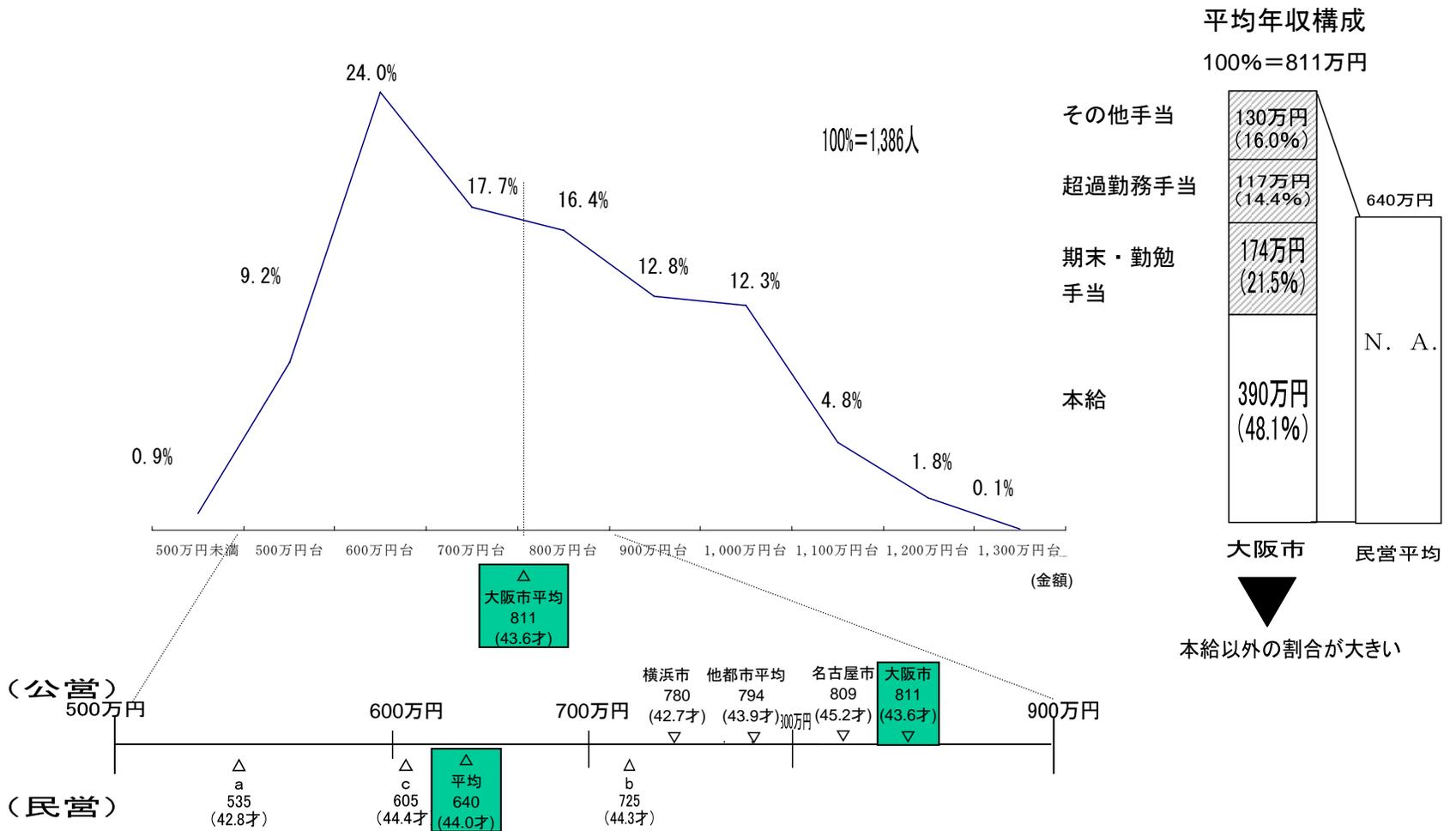
\*3 平均年収を民営平均(640万円)で算出

\*4 ターゲットコストから「2. 公務員人事の問題」の額を差し引いて算出

\*5 敬老パスについては、本来、運賃として収入するものを、福祉の観点から行政が負担しているが、繰入額の算定のための利用回数と、利用実態との乖離がありうる

# 自動車運転手の年収分布（2003年度）

運転手の年収は公営バス最高レベルで民間とは年収で約200万円の拡差



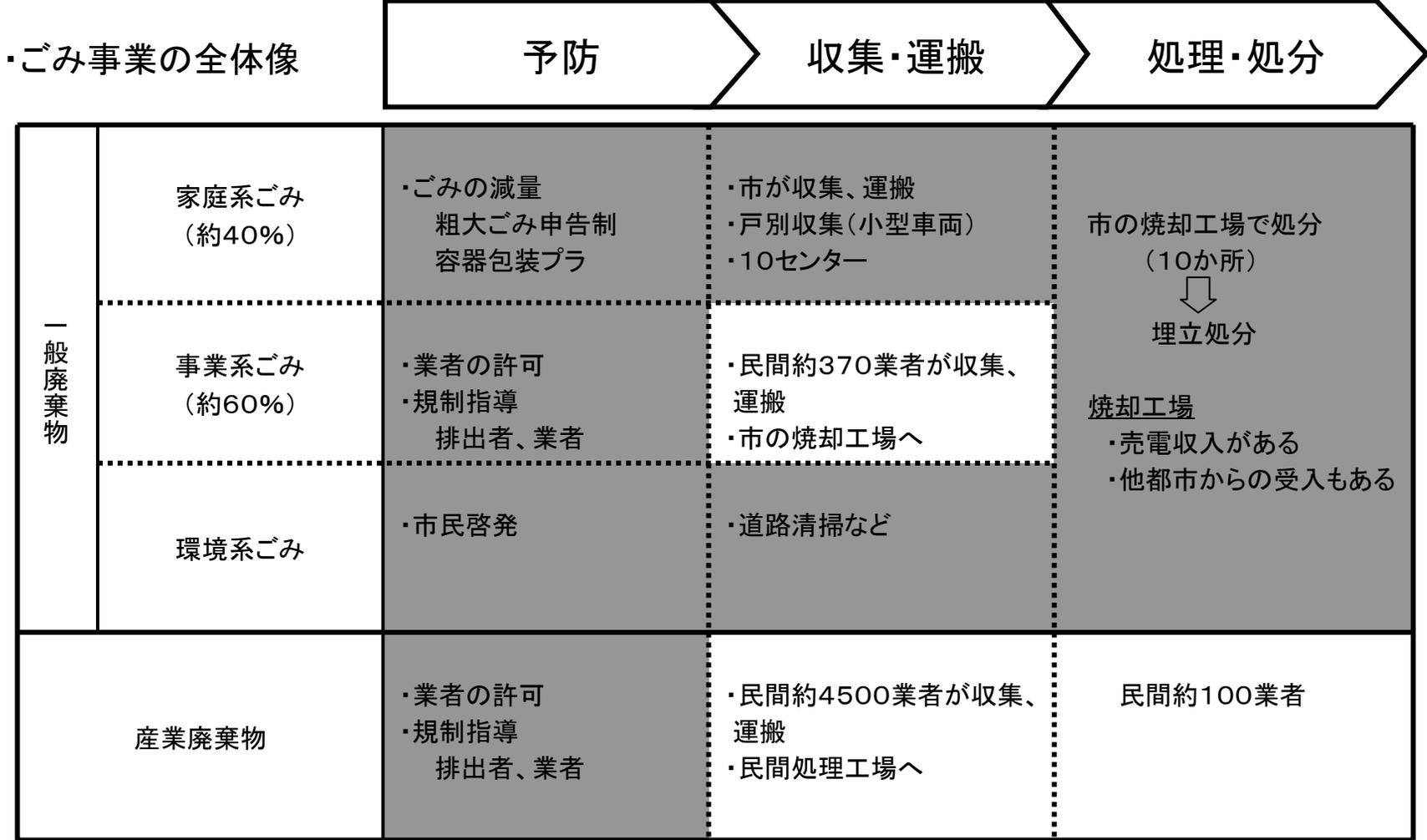
資料: 毎年、国土交通省へ提出している一般乗合自動車運送事業要素別原価報告書による。なお、他事業者については、了承を得て掲載している。

事例 2

# 環境事業

# 事業の現状・棚卸し

これらの事業は、ごみの種類と業務プロセスの組み合わせとして整理できる。



 市役所の部分

# 本市廃棄物行政の特徴

大阪市特有の廃棄物行政がある。

## 収集輸送

### 家庭系ごみ関係

- 可燃・不燃の区別がない。
- 普通ごみ、粗大ごみ、資源ごみ、容器包装プラスチックなどの家庭系ごみ全てを直営で収集している。
- 「各戸収集(個別収集)」の実施
  - ・小型プレス車や軽四輪車が主力(保有車両が多い、作業効率が悪い)
  - ・排出指導がしやすい
- 「ふれあい収集」の実施(高齢者世帯等に対するごみの持出しサービス)

### 事業系ごみ

- 許可業者との協働
  - ・市内から発生するごみの6割以上は、許可業者が収集
  - ・「夜間収集」の実施
- 多量排出事業所への指導の充実
  - 排出事業者指導に力を入れており、立ち入り検査等が2000件を越えるなど指導件数も多い。

### 環境系ごみ

- 業務は直営が基本
- 「美しいまち」を維持するための体制確保
  - ・不法投棄や散乱ごみなどに迅速に対処
  - ・河川水面清掃の充実

## 処理処分

### ○安定的な廃棄物処理・処分体制

- ・10ヶ所の焼却工場の稼働により、安定的な処理能力を確保している。
- ・広域処分場(フェニックス)が利用でき、かつ本市独自の最終処分場(北港処分場)も保有している。
- ・焼却工場では夜間受入を行っている

### ○焼却工場の立地の片寄り

- ・市内中心部にまとまった工場用地の確保が困難なため、市周辺部に焼却工場が片寄って立地している。
- ・焼却工場と住宅街が近接している。

### ○ごみ焼却に関する高い技術力の確保

- ・永年の技術の蓄積があり、他都市へごみ焼却に関する技術指導も行っている。

### ○売電収入の確保

- ・売電収入が多い。(2003年度の売電収入 約27億円)

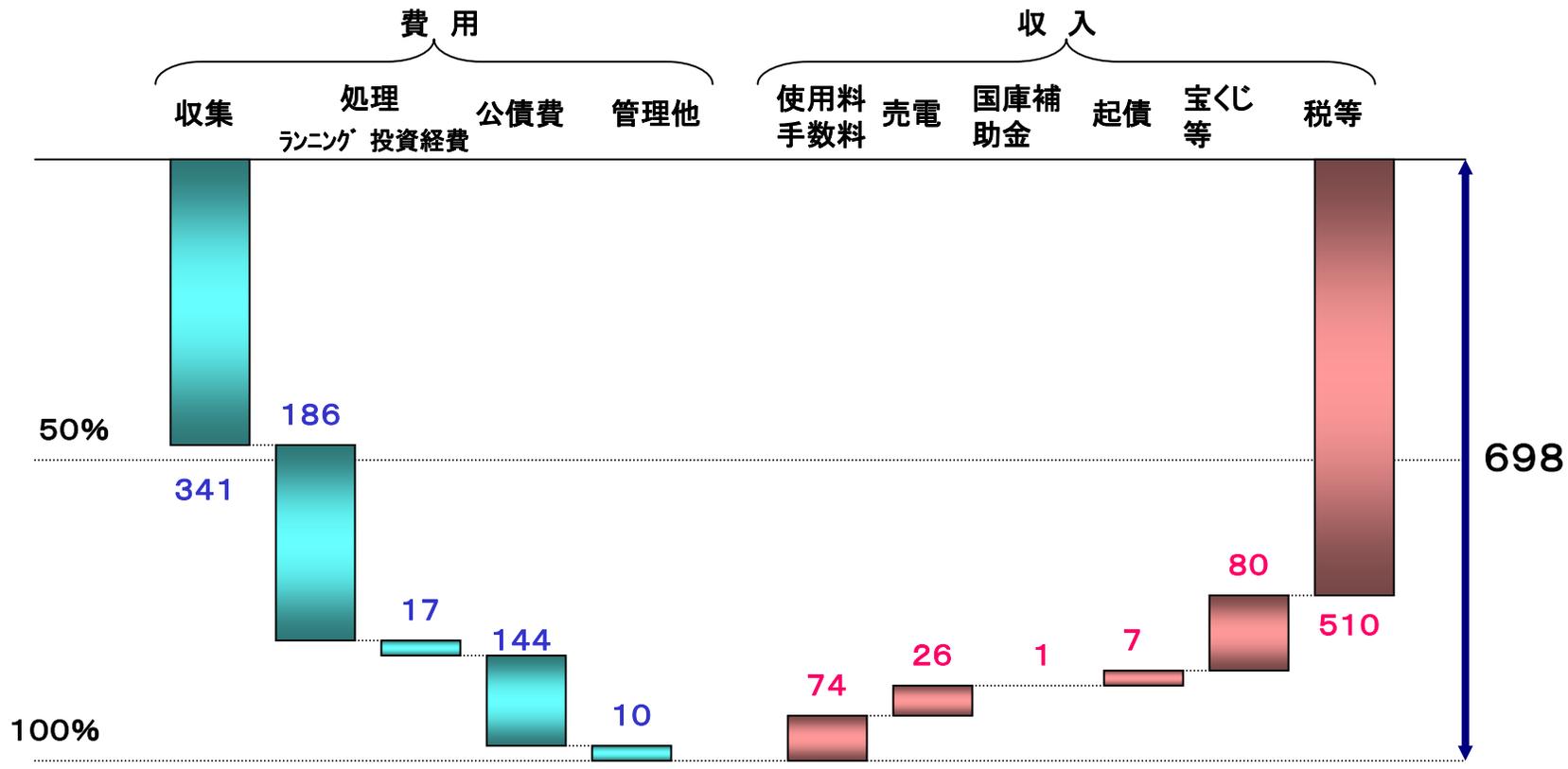
## その他

### ○災害時等の緊急対応が可能

- ・職員による柔軟かつ迅速な対応が可能

# 最新の収支構造の概要(2004年度)(単位:億円)

市税を最大の財源に、家庭ごみ収集、処理処分を2つの柱として事業が行われている。

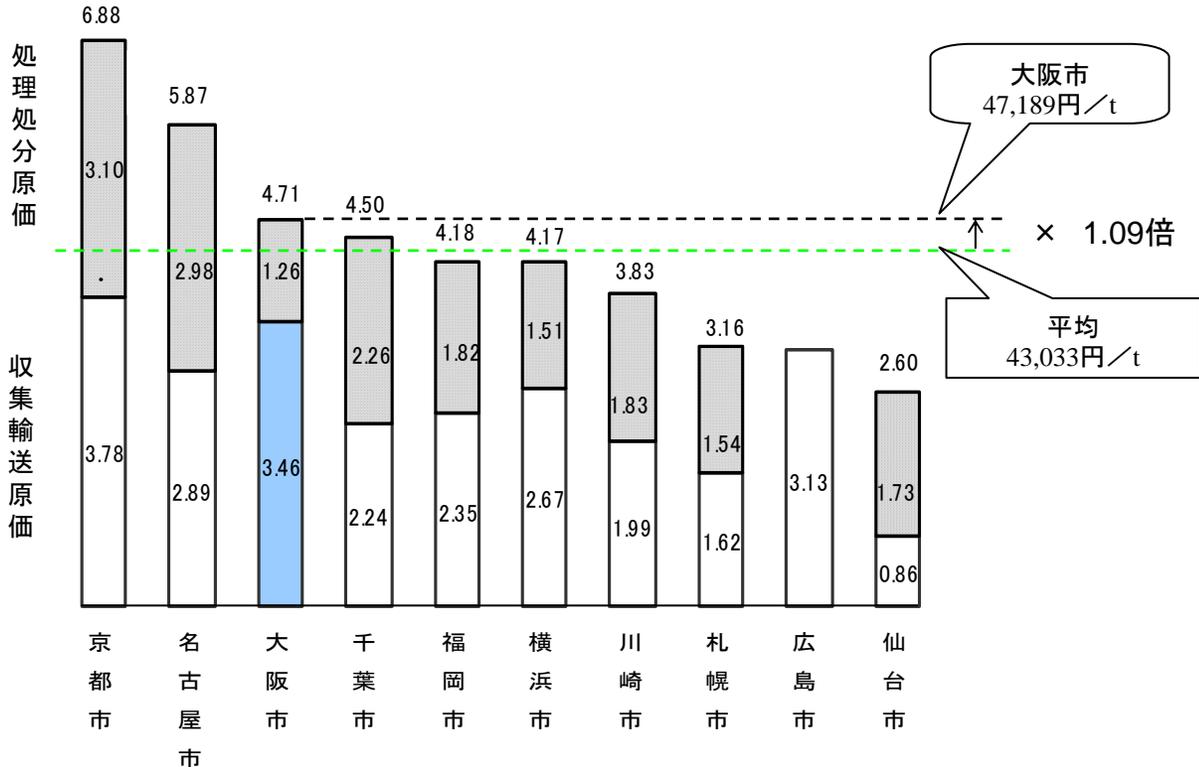


👉 年による変動が大きい(工場建設時のコストなど)

資料: 大阪市環境事業局調べ

# 「ごみ処理原価総合原価比較」(2002年度)(単位:万円/t)

大阪市では、収集機材として小型車や軽四輪車を中心に使用していることなどから、他都市と比較して、収集輸送原価が高い。また、処理処分原価については、他都市と比較して低い。



収集のコスト高により  
全体コストも平均より  
高くなっている

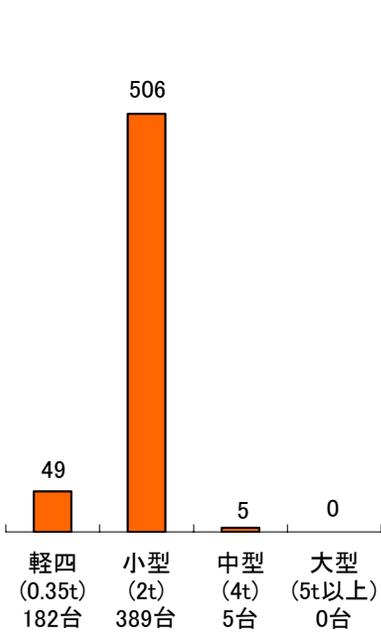
ただし今後の施策において  
はごみの総量削減  
等の効果も考慮すべき  
(削減すると単位コスト  
は上昇するため)

※ トンあたりの原価は各都市の事業概要から抜粋した。神戸市、北九州市の原価、広島市の処理処分原価については事業概要で公表していない。  
 ※ 都市により原価の算出対象となるごみの種別が異なることや、ごみ処理コストの分析方法に統一的なものがないことなどから単純に比較できない。

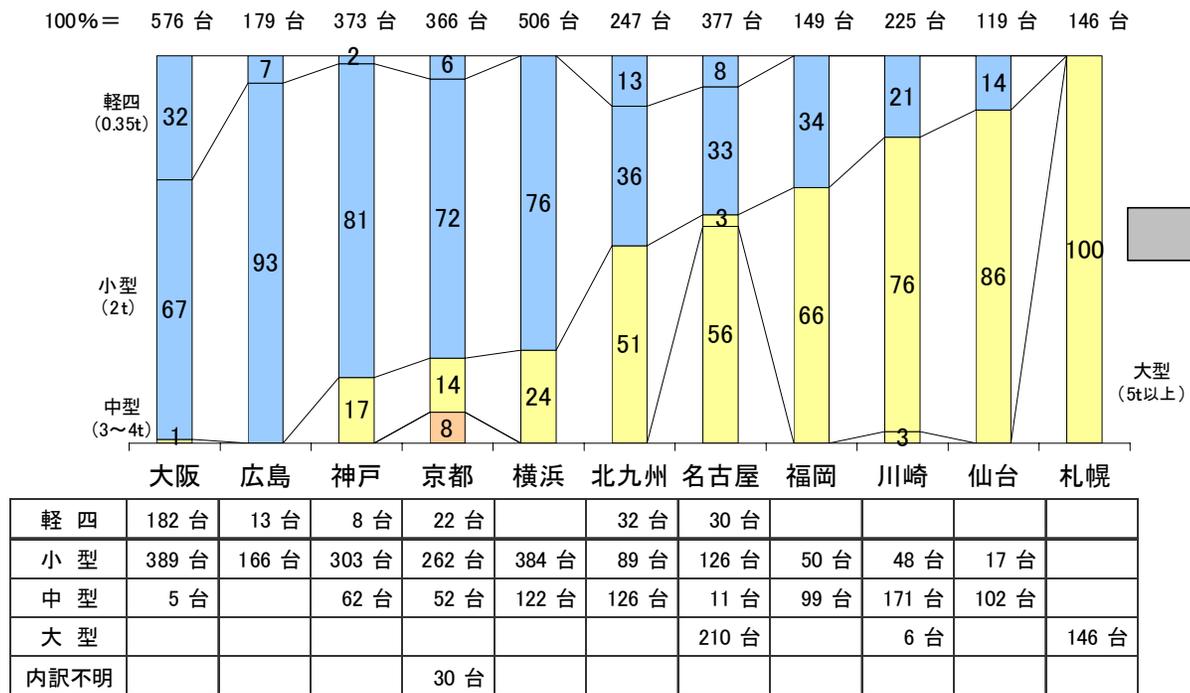
# 普通ごみ収集の機材数比較

大阪市については、狭小な市域でかつ、市街化が進んでいる中で各戸収集を行っていることから、主として小型車両（小型プレス車・軽四輪車）を使用している。

大阪市の車種別収集量  
(千t/年:2003年度実績)



政令指定都市の車種別機材保有率(%:2003年度調査)



小さな車両が多く非効率の要因

	100% = 576台	179台	373台	366台	506台	247台	377台	149台	225台	119台	146台
軽四	182台	13台	8台	22台		32台	30台				
小型	389台	166台	303台	262台	384台	89台	126台	50台	48台	17台	
中型	5台		62台	52台	122台	126台	11台	99台	171台	102台	
大型							210台		6台		146台
内訳不明				30台							

※「内訳不明」は民間委託車両で車種の内訳が不明なもの  
 ※千葉市（107台）は車種内訳不明のため表に挿入していない  
 ※車両重量は最大積載量を示す

# 政令指定都市との事業比較(普通ごみ)(2003年度)

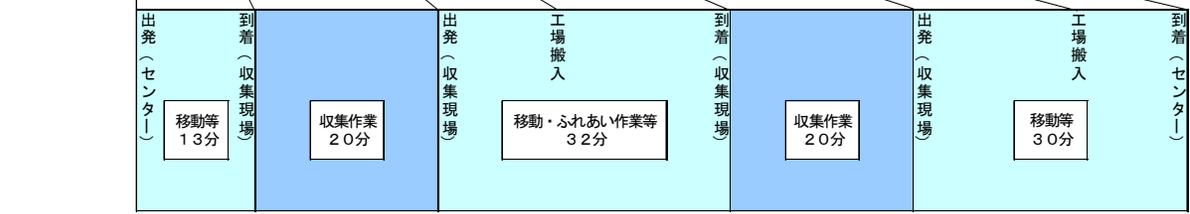
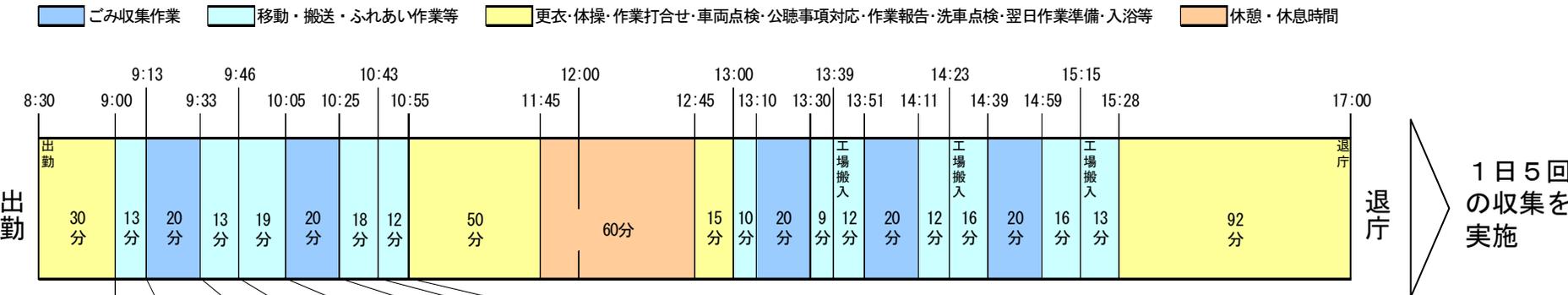
家庭系のごみの全部で他市に比較して手厚いサービスを実施  
 「直営主義」とも言える状況  
 「普通ごみ」については、直営収集100%で各戸収集を実施

委託の状況		(単位:万トン)			収集方法	車付人数	備考
		直営 収集量	委託 収集量	合計 収集量			
<b>大阪市</b>	100 %	56.7	0	56.7	各戸	3人	
名古屋市	100	49.1	0	49.1	各戸	3	
神戸市	100	44.7	0	44.7	ステーション	3	備車は直営として集計
川崎市	100	35.5	0	35.5	ステーション	3	
京都市	100	29.3	0	29.3	各戸	3	備車は直営として集計
横浜市	100	88.5	0.1	88.6	ステーション	3	2005年度から、中区・西区の2区について委託を実施(車付2名)
広島市	69	12.8	5.9	18.7	ステーション	直営 3 委託 2	
札幌市	55	23.7	19.5	43.2	ステーション	3	
北九州市	50	15.2	15.4	30.6	ステーション	3	
仙台市	14	3.2	19.2	22.4	ステーション	直営 3 委託 2	
千葉市	1	0.1	23.0	23.1	ステーション	直営 3 委託 2	
福岡市	100 %	0	32.4	32.4	各戸	3	
合計		358.8	115.5	474.3			

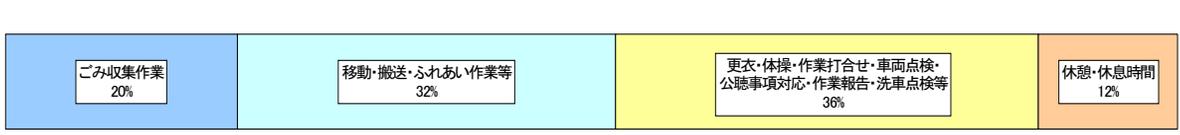
資料:大阪市環境事業局調べ

# 普通ごみ収集における平均的な1日の作業実態等

36%の時間が間接的な業務等となっている。



移動にかかる時間が大きい

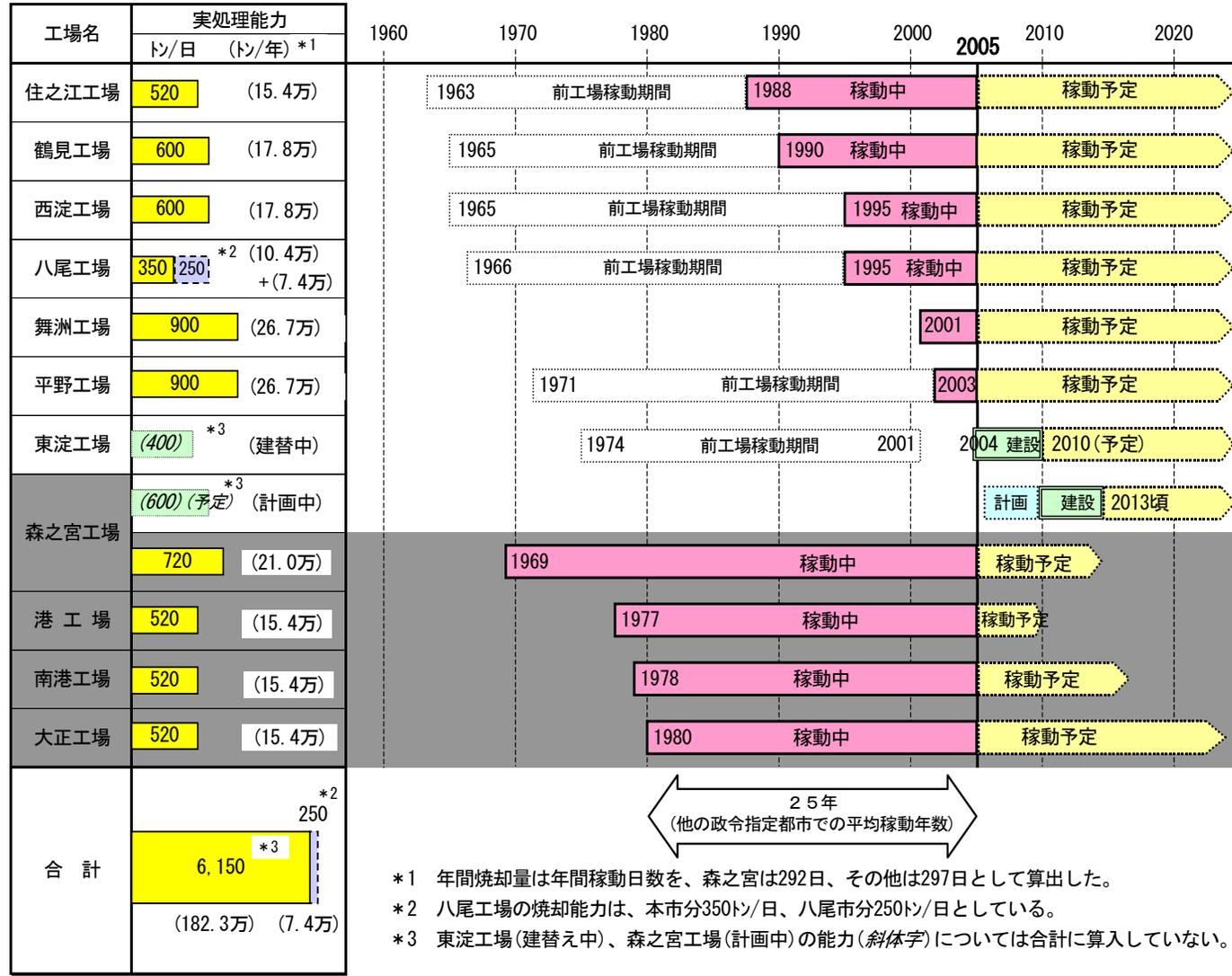


計 8.5 時間  
 間接業務が36%とかなり多くなっており、精査が必要

担当地域によりかなりの格差がある。また、移動時間の短い地域でも1日5回を平等に設定しているため、より時間が余ってしまう。

# 10工場新旧一覧(工場建替えの見通し)

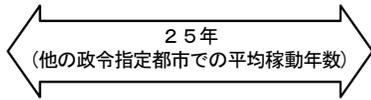
竣工後25年を経過した工場が4工場あり、それらの建替えが今後必要である。



最新の工場では処理能力を増強

- 古い工場は処理能力が低下している。
- 焼却工場建設には通常10年程度かかる。
- 用地の制約から大規模な施設を建設できない。

長期・広域での施設の果たす役割の設計が必要



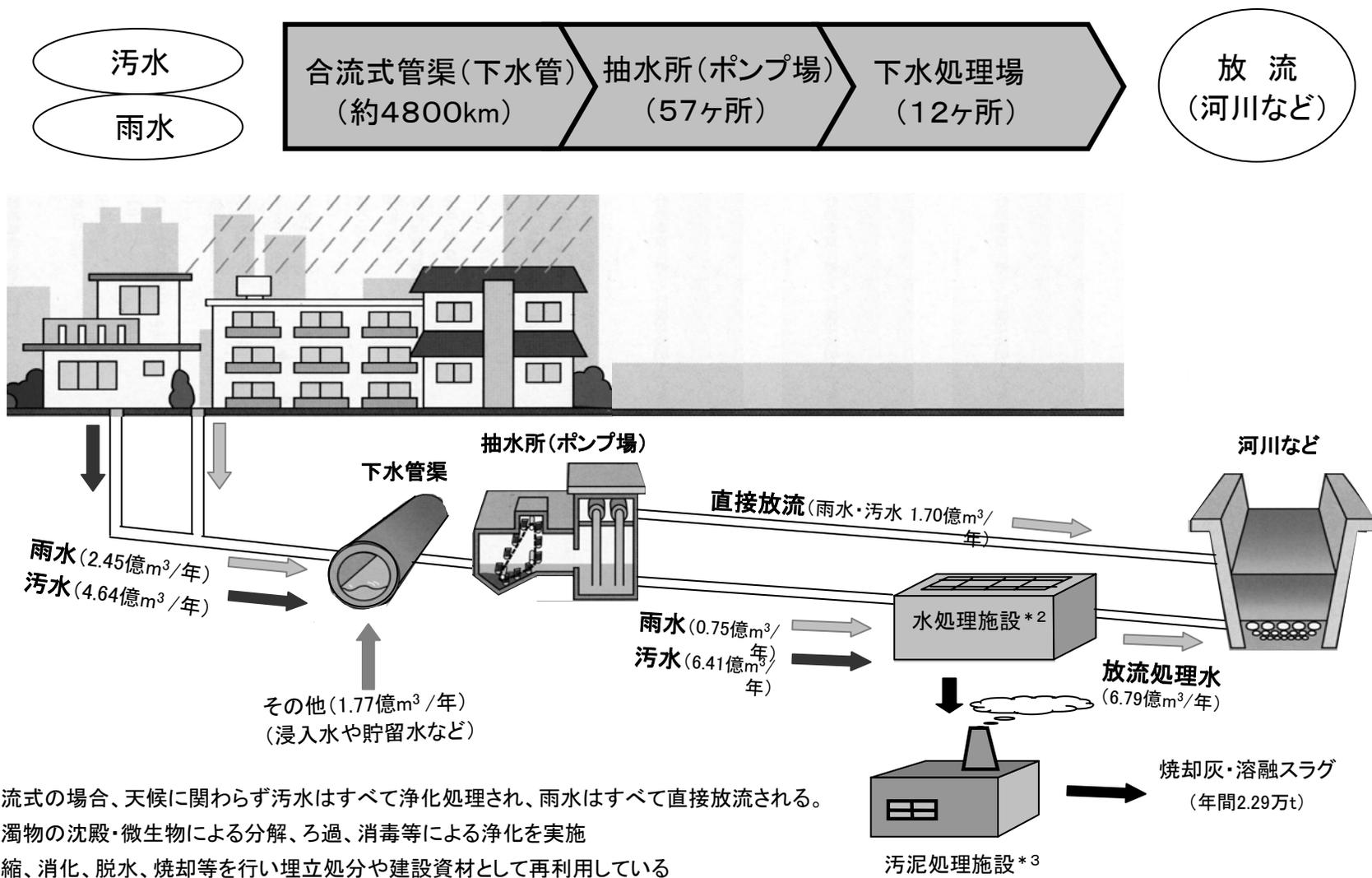
\*1 年間焼却量は年間稼働日数を、森之宮は292日、その他は297日として算出した。  
 \*2 八尾工場の焼却能力は、本市分350ト/日、八尾市分250ト/日としている。  
 \*3 東淀工場(建替中)、森之宮工場(計画中)の能力(斜体字)については合計に算入していない。

参考 A  
事例 3

# 下水道事業

# 大阪市における施設インフラの全体像

市内の約97%の地域が雨水と汚水を同じ下水管に集めて流す合流式下水道で整備されており、晴天時はすべての汚水を下水処理場で浄化処理している。また雨天時は、下水(雨水と汚水の混合水)を処理能力の範囲内で浄化処理し、処理能力を超える分は直接河川などに放流している\*1。



\*1: 分流式の場合、天候に関わらず汚水はすべて浄化処理され、雨水はすべて直接放流される。

\*2: 汚濁物の沈殿・微生物による分解、ろ過、消毒等による浄化を実施

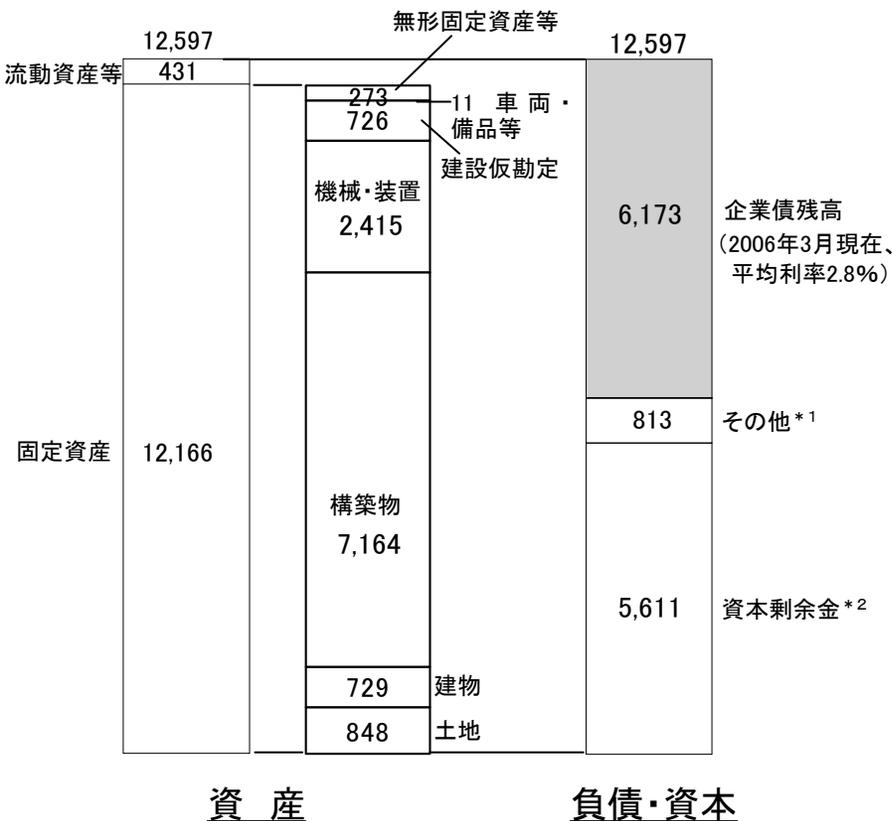
\*3: 濃縮、消化、脱水、焼却等を行い埋立処分や建設資材として再利用している



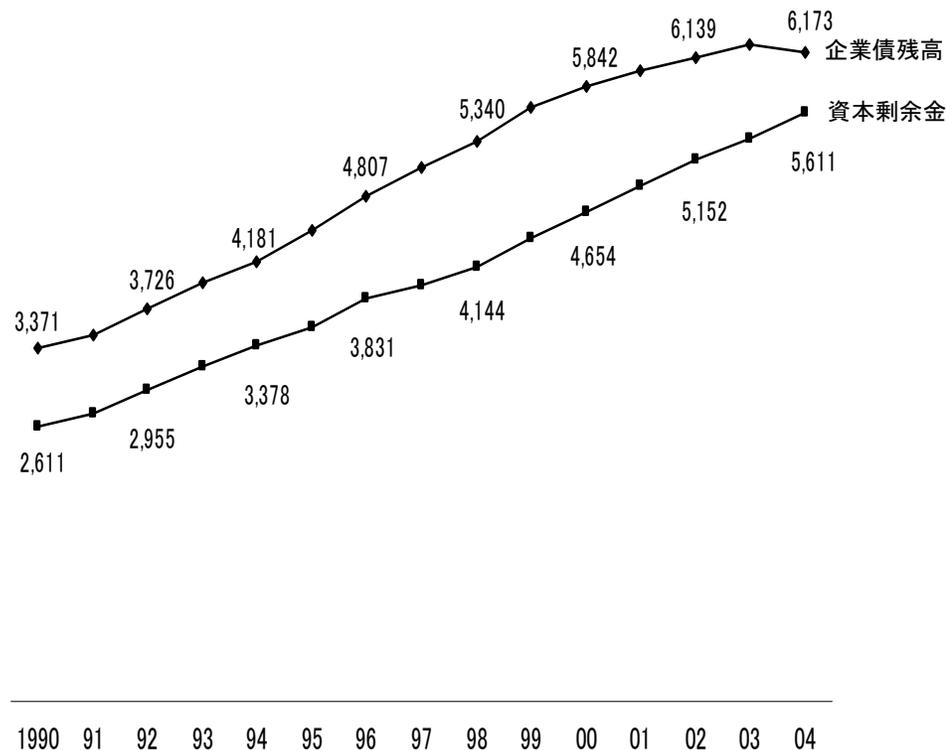
# 資産・負債/資本の状況 (単位:億円 2004年度末現在)

1.2兆円あまりの資産のほとんどは施設・設備にかかる投資であり、これを6000億円余りの企業債と5000億円余りの資本剰余金などでまかなっている。

## 固定資産内訳



## 負債・資本の推移



\* 1: 負債352億円(負担金:8億円、流動負債:344億円)、資本461億円(自己資本:467億円、欠損金:-6億円)

\* 2: 国庫補助金・工事負担金等

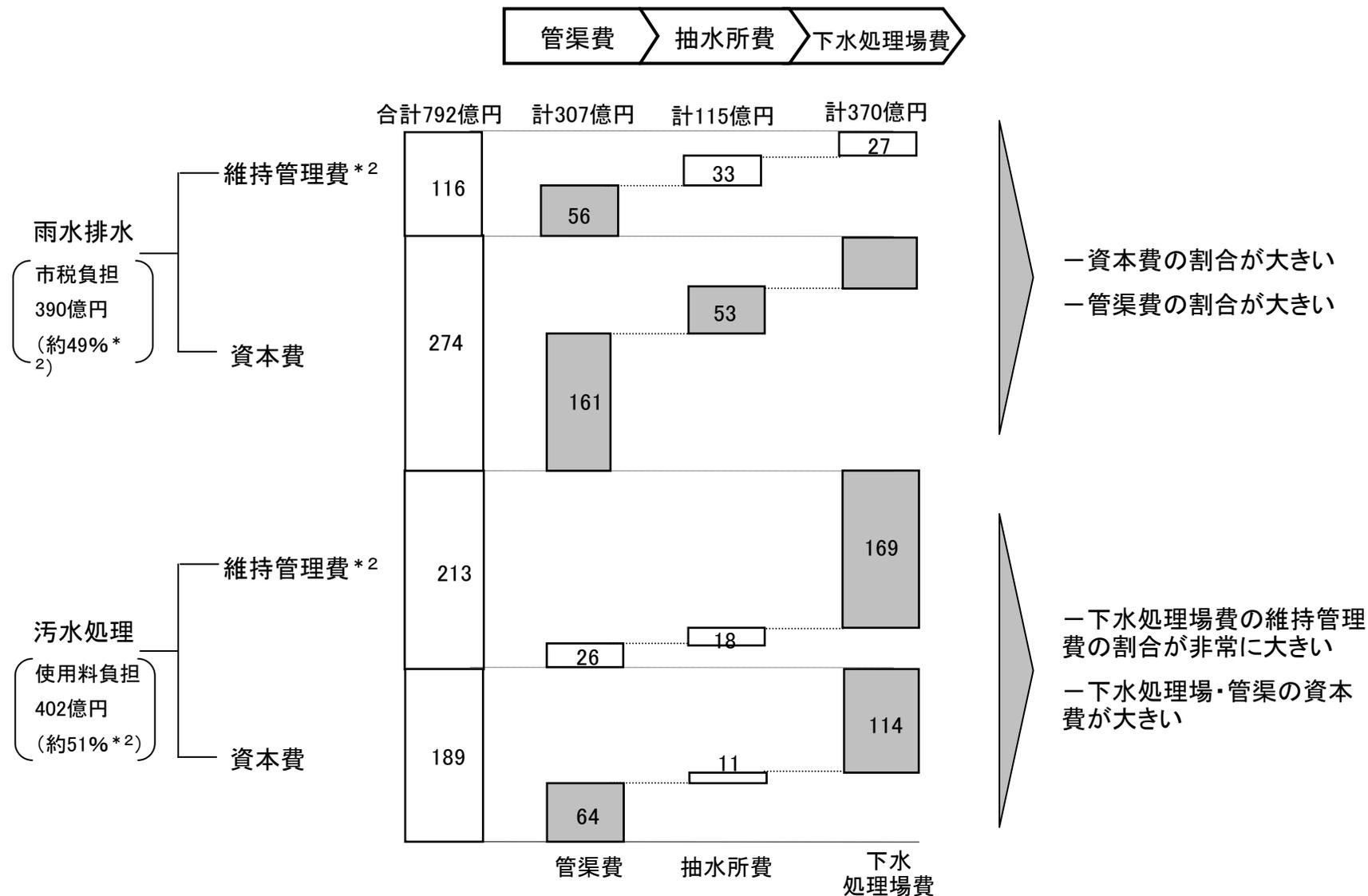
\* 3: 津守下水処理場内ポンプ場、淀の大放水路、深江～中浜下水幹線、中浜下水処理場内ポンプ場などの整備を実施(以降も継続事業を含む)

\* 4: 平野下水処理場急速ろ過池および雨水滞水池、此花下水処理場急速ろ過池、舞洲スラッジセンターなどの整備、および合流式下水道の緊急改善を実施(以降も継続事業を含む)

\* 5: 舞洲スラッジセンター、津守下水処理場内ポンプ場などの更新を実施

# 処理工程ごとの雨水・汚水別の年間コスト(2004年度 税抜)

雨水排水は市税、汚水処理費用は下水道使用料による負担を原則とした事業運営が行われている。\*1



— 資本費の割合が大きい  
— 管渠費の割合が大きい

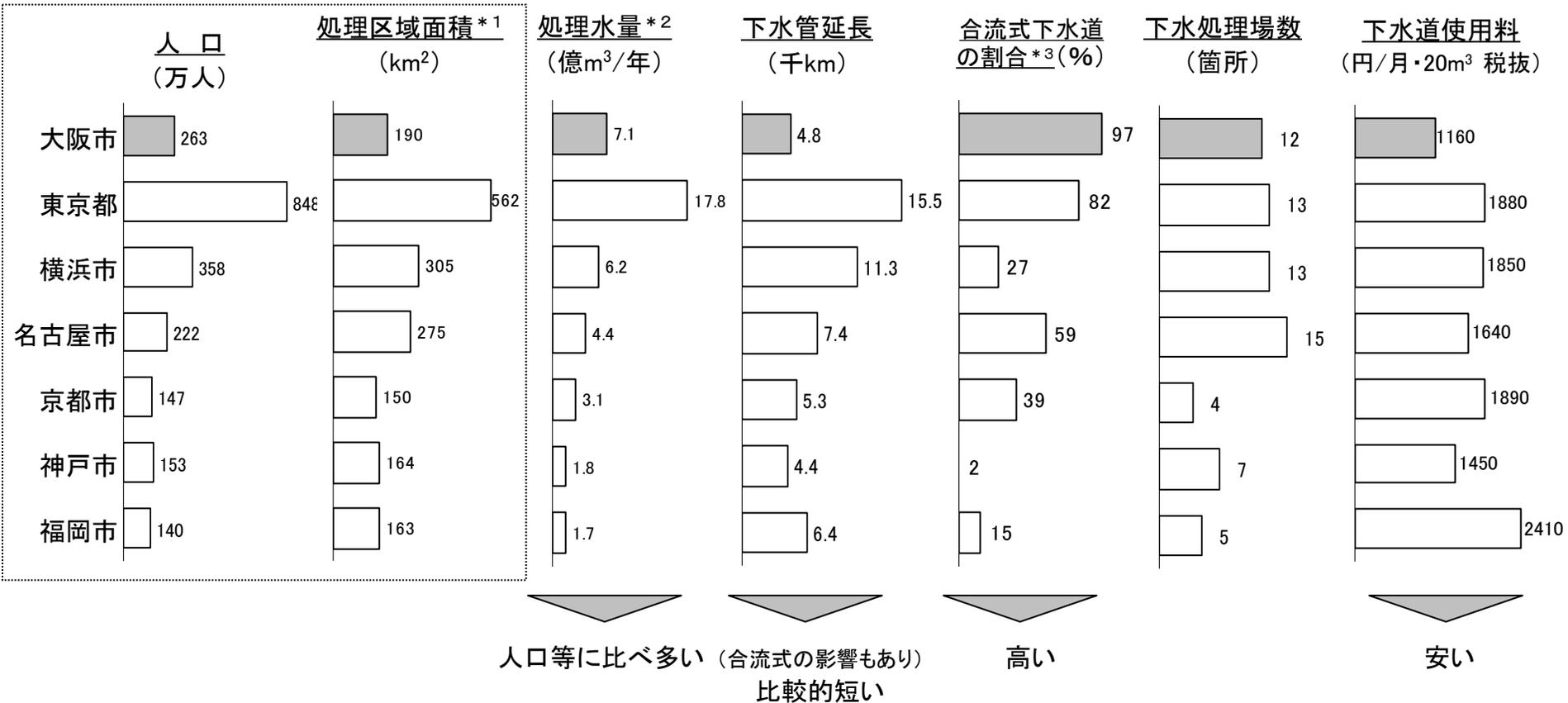
— 下水処理場費の維持管理費の割合が非常に大きい  
— 下水処理場・管渠の資本費が大きい

\*1: 総務省繰出基準に基づく \*2: 維持管理費には、他に水質調査費・総係費等(67億円)があり、これらを加えた市税負担率は約48%

# 汚水処理に関する背景

人口等に比べ多くの汚水を処理している、合流式下水道の割合が極めて高い、使用料が安い、などの特徴がある。

## 〈汚水処理に関する各種指標〉



\*1 汚水処理サービスを実施する区域の面積で、都市部ではほぼ排水区域面積と一致する。

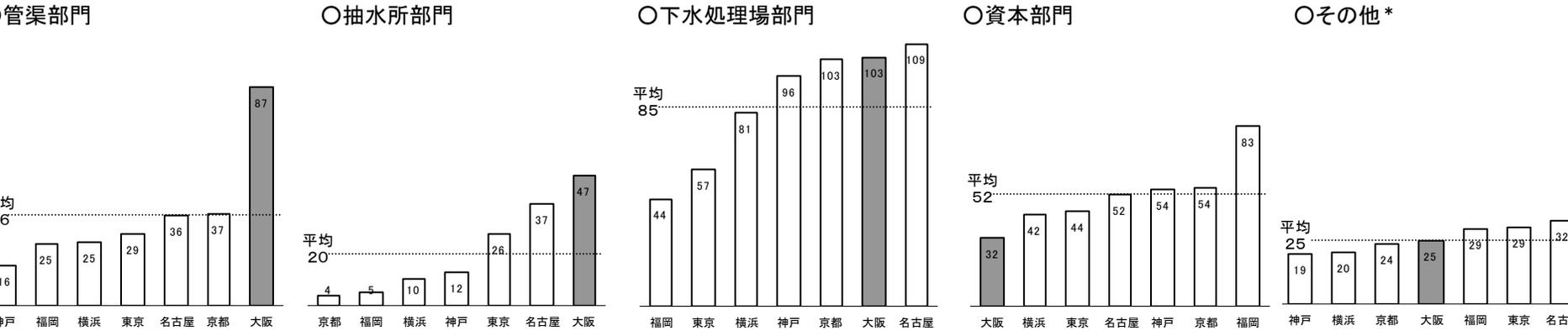
\*2 下水処理場で処理した雨水と汚水の合計水量(流域下水を除く)

\*3 排水区域面積のうち合流式管渠により整備された面積の割合

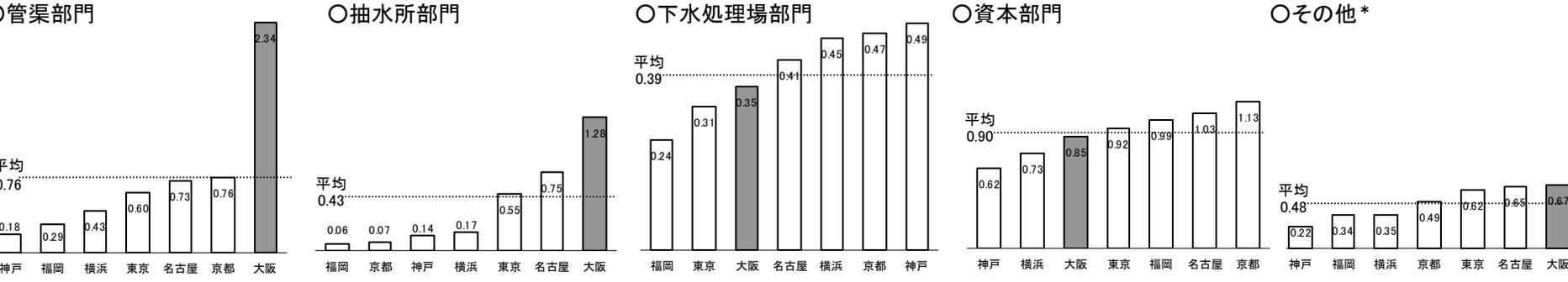
# 他都市との職員数比較

部門別では、大阪市は維持管理部門の職員数が多く、特に市民窓口と管渠の維持管理などを実施する管渠部門は多い。

<処理水量あたりの部門別職員数 (2004年度 単位:人/億m<sup>3</sup>)>



<夜間人口あたりの部門別職員数 (2004年度 単位:人/万人)>



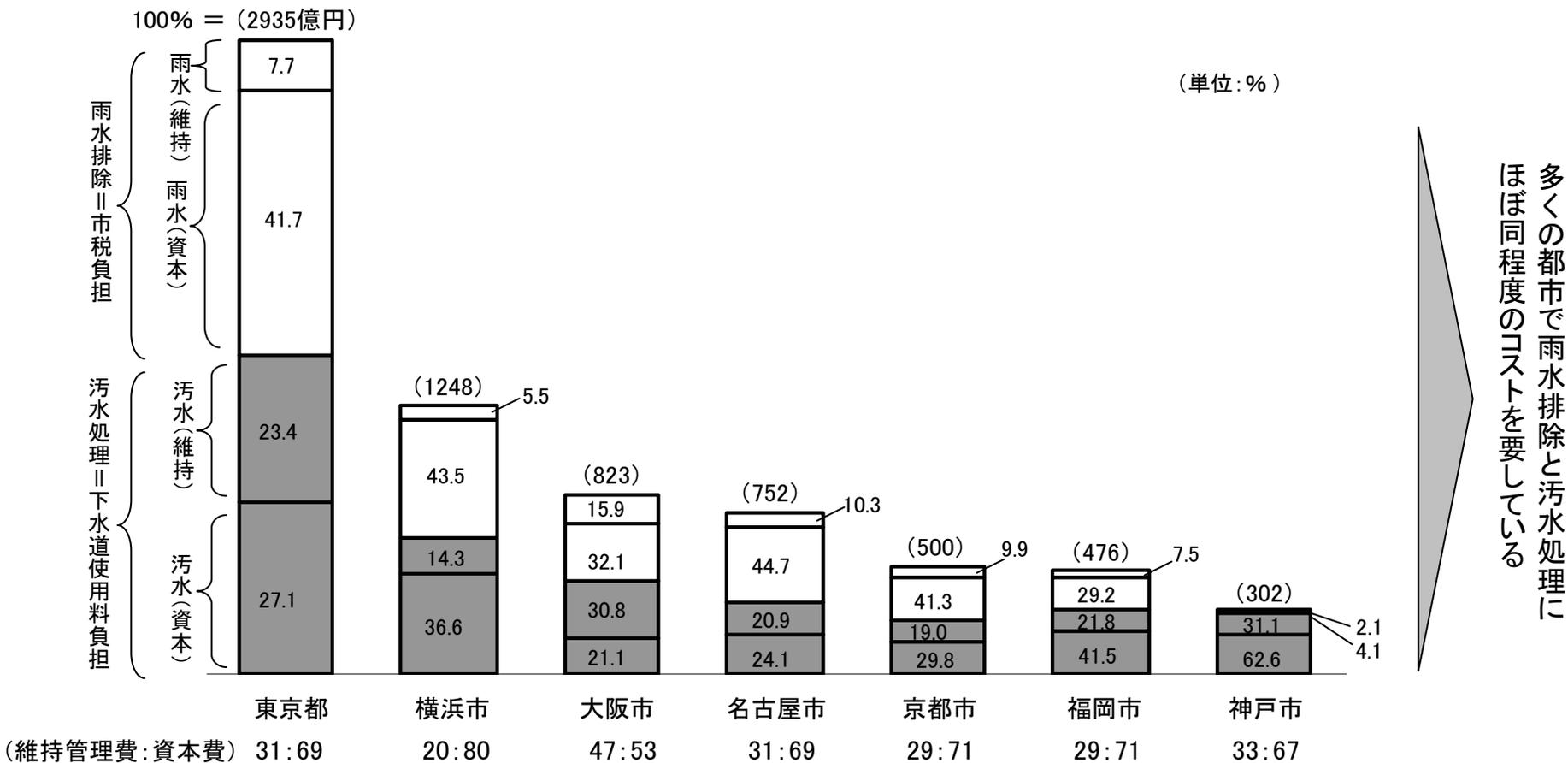
維持管理部門の職員が多い

\* 総係部門など

資料: 職員数・部門別職員比率: 2004年度決算統計、処理水量: 2004年度地方公営企業決算の状況、人口: 2005年国勢調査

# 雨水排除・汚水処理コスト\*の他都市比較

大阪市は早くから施設整備が行われてきたため、雨水排除費用・汚水処理費用とも資本費比率は比較的低い。



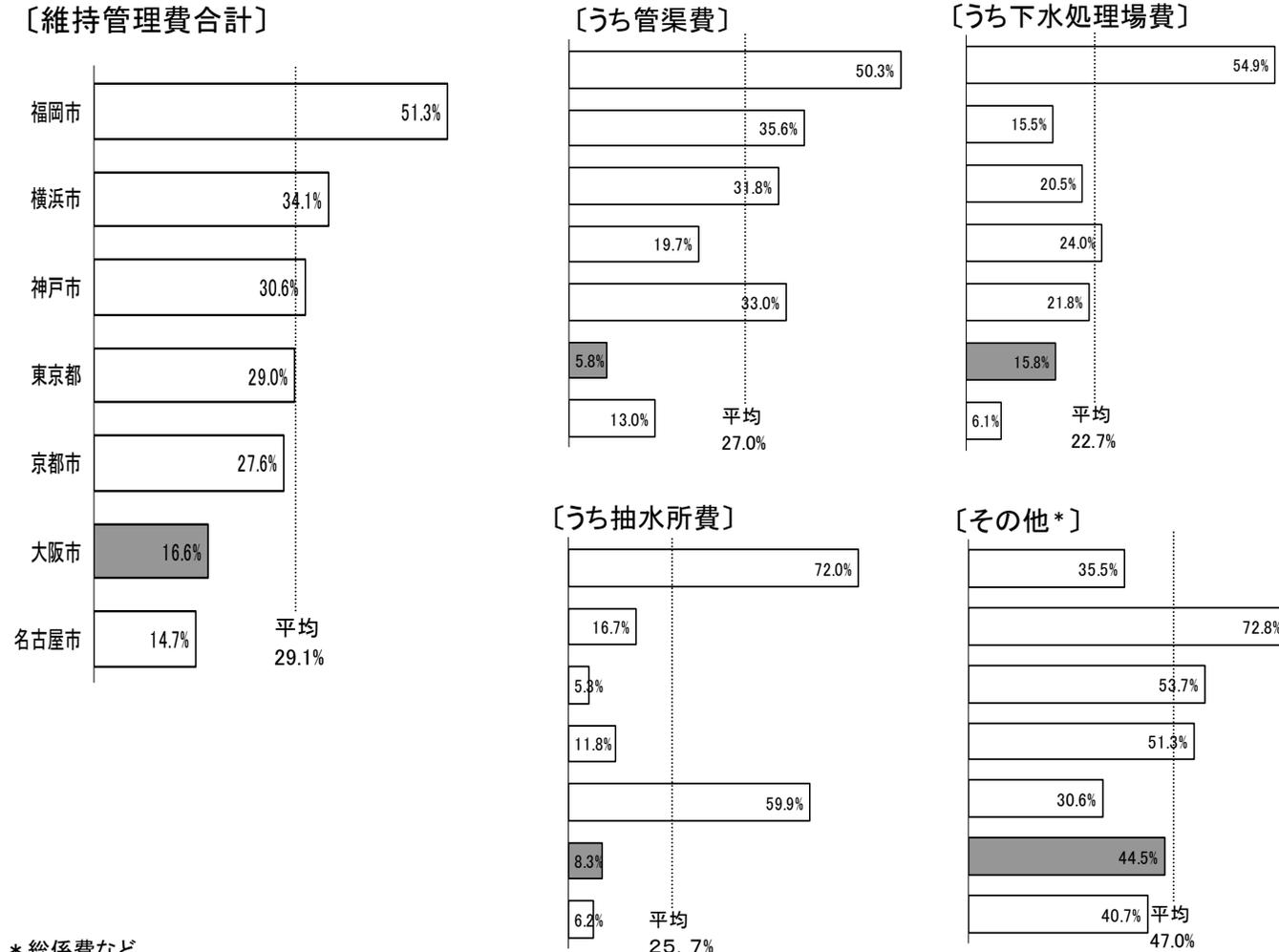
○神戸市や福岡市では、市域に傾斜が多く雨水が自然に海などへ排出される地形となっていることから、雨水管に比べて汚水管の比率が高く(神戸市、福岡市ともほとんど分流式)、結果として汚水処理コスト比率が高くなっていると考えられる。

\* 受託事業費、水質規制費、高度処理費、特別債に係る利息・減価償却費相当額等を除く

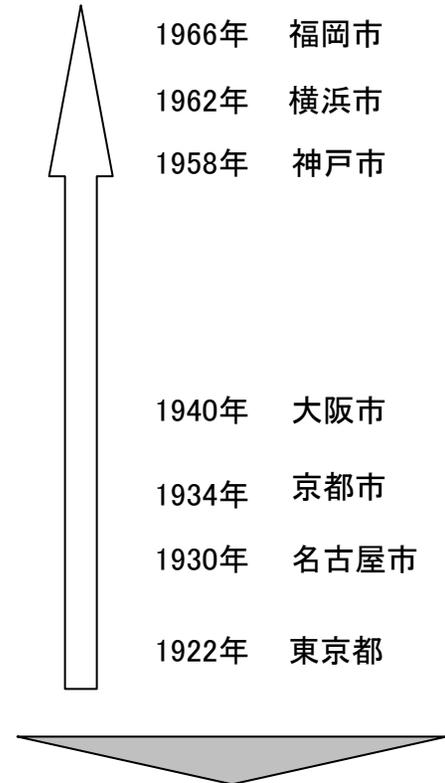
# 委託率の比較

大阪市は委託率が低い。早くから事業を開始した都市は、民間事業者が育っていなかった時期から維持管理を行なっており、その後は老朽化し手間のかかる施設を多く抱えていることなどから委託率が低くなる傾向がある。

<維持管理費における工程別の委託料の割合（2004年度）>



<下水処理場の運転開始年度>  
(都市環境局調)



戦前から下水処理を行ってきた都市は委託率が低い

\* 総係費など

資料：2004年度地方公営企業決算の状況、2004年度決算資料、決算統計

# (財)大阪市下水道技術協会の概要

大阪市の監理団体である同協会では、大阪市からの下水道関連業務を主に受託している。

位置づけ、設立目的 増大かつ複雑・多様化する下水道事業の実施に協力することを目的として1978年に設立

現状 下水道に関するノウハウを有し、人件費が比較的安価なOB職員により、主に大阪市から下水道関連業務を受託している。一方で、受託業務の再委託率が高く(約60%)、また事業の90%あまりを市から受託し、職員の多くが市からの派遣または市OB職員であり、市に依存する状況が生じている。

・役員(常勤) 6名(うち市派遣職員5名、市OB1名)、職員 227名(うち市派遣職員46名、市OB職員168名)(2004年7月1日現在)

・大阪市受託事業にかかる協会人件費は約10億円であるが、同じ業務を市が直営で行った場合の人件費は約18億円と試算される。(協会及び局の2004年度人件費決算から推計)

<(財)大阪市下水道技術協会の業務実績(2004年度)>

		収益(億円)	職員数	勤務地	主な業務内容
一般管理業務		—	20人*	協会本部等	全業務にかかる一般管理事務など
大阪市受託事業	施設運営管理業務	4.5	187人	協会本部等	下水道科学館運営、下水道用地管理業務、下水道台帳管理業務など
	管渠業務	1.6		概ね 下水処理場	下水道内傷事故防止パトロールなど
	抽水所業務	3.5			機械電気設備の点検整備、焼却炉運転管理、汚泥運搬業務など
	処理場業務	23.5			水質分析業務、管渠工事監督補助、他局事業など
	その他業務	4.9			
	小計	38.1	—	—	—
他都市受託事業		0.9	26人	協会本部 または 他都市	公共下水道設計積算業務など
直営事業	駐車場事業	1.2			33箇所、873台の駐車場管理運営など
	研修事業等	0.05			下水道施設工事現場代理人研修など
小計		1.2		—	—
事業外収益、特別収益		0.6	—	—	—
合計		40.8	233人	—	—

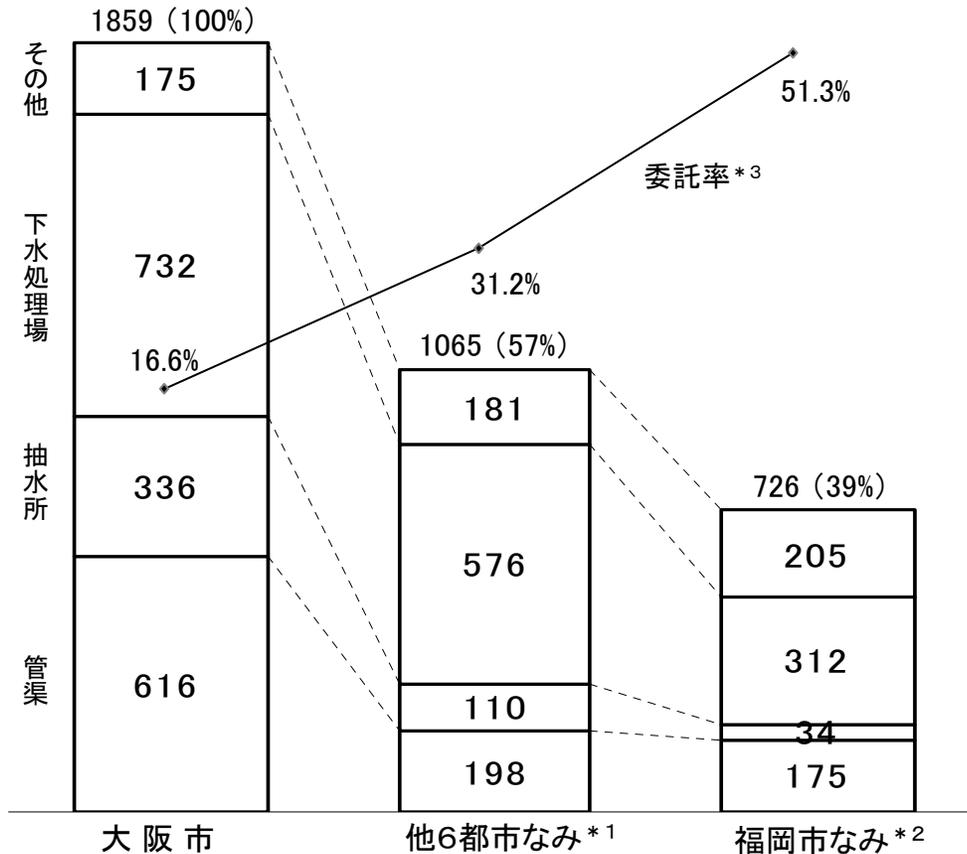
\* 役員6名と職員14名の合計人数

数値については四捨五入しているため合計値と合わないことがある

# 職員数の規模に関する検証

処理水量に対する職員数を他の大都市なみと仮定した場合、大阪市の職員数は現在の4～6割程度、また委託率は現在の概ね2～3倍の30～50%程度になるものと推測される。

〈他の大都市の原単位を用いた維持管理部門の推定職員数（人）〉



職員数の規模は、他の大都市なみの場合は現状の6割、委託率の高い福岡市なみの場合は現状の4割程度と推測

\*1 東京、横浜、名古屋、京都、神戸、福岡市の処理水量あたりの職員数の平均原単位を大阪市にあてはめた推定職員数

\*2 上記6都市のなかで、維持管理部門全体の処理水量あたりの職員数の原単位が最小である福岡市の原単位を大阪市にあてはめた推定職員数

(ただし福岡市の委託料単価は非常に高く、直営人件費と委託料の合計単価は大阪市より高くなるため、最適な委託率と直営職員数規模についてはより精緻に検討を要する)

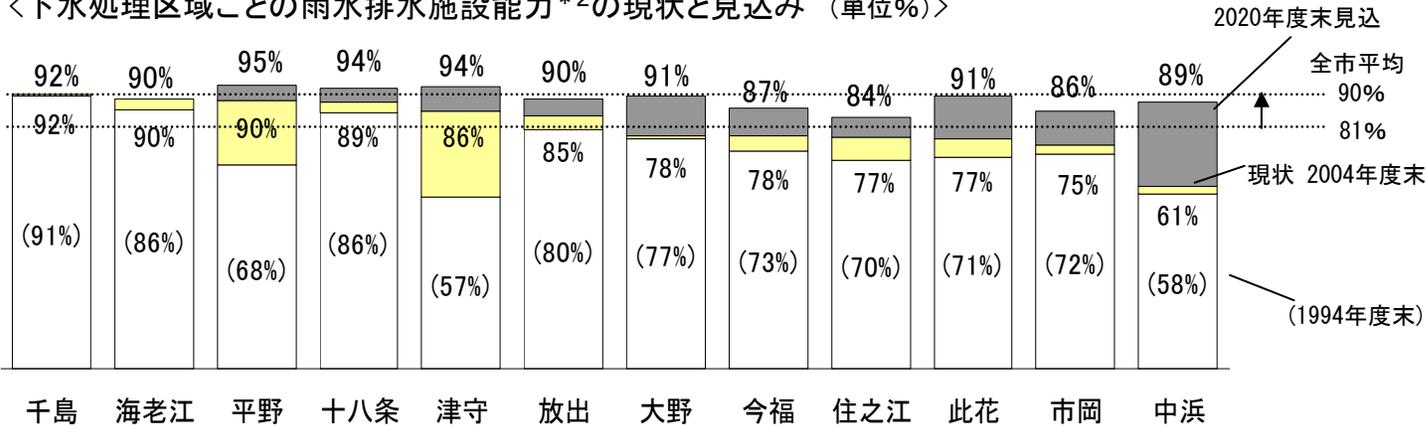
\*3 それぞれの職員数の推定方法に準じて算出した事業費ベースの推定委託率

\*4 上記推定値は大阪市および比較対象6都市がすべて同じ条件であると仮定しているが、実際には、地形的条件や施設の老朽化状況などの事業上の相違を考慮する必要がある。

# 浸水対策への投資規模

概ね10年に1回程度の大雨(60mm/h)に対応するため\*1の浸水対策が進められており、計画達成のための残事業費は概ね3000億円である

〈下水処理区域ごとの雨水排水施設能力\*2の現状と見込み (単位%)〉



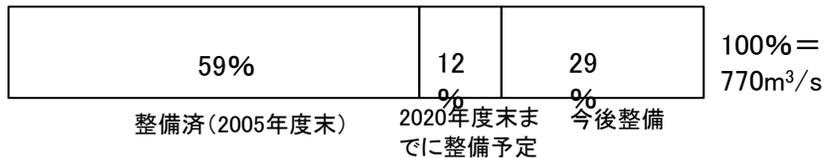
重点的な投資により、全市平均の雨水排水施設能力は、現在の81%から2020年頃には90%となる。

〈浸水対策の事業進捗状況〉

## ○主要下水道幹線(目標延長156km)の事業進捗



## ○主要ポンプ場(目標排水能力770m<sup>3</sup>/s)の事業進捗



目標水準達成には更なる投資が必要

2020年までの投資 約1500億円

※2021年度以降、目標達成に必要な投資  
..... 約1500億円

\*1 建設大臣(当時)の諮問機関である都市計画中央審議会による1995年の答申では、「少なくとも10年に1回程度の大雨に対して浸水する区域を解消する」との考え方が示され、大阪市を含めた都市部での浸水対策の基準となっている。

\*2 計画降雨(60mm/h)による雨水流出量に対する現有施設の排水能力割合

\*3 老朽化対策と重複する部分についてはアロケーションにより推計している。

## <合流式下水道の改善に向けた状況>

○2004年に下水道法施行令が改正され、改善目標と達成期限(2024年)が規定された。

○大阪市における主な改善事業計画

- ・凝集傾斜板沈殿処理法の導入  
(雨天時下水の連続処理の拡大)
- ・雨水滞水池の建設  
(降雨初期の汚れた雨水の貯留池の整備)

整備率:37%→100%

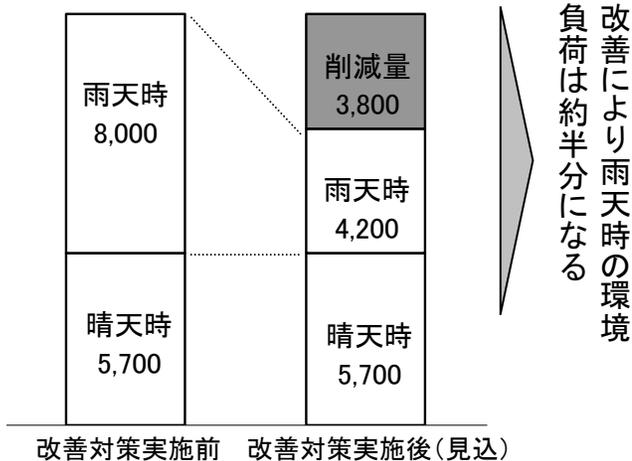
(2004年度末)

残事業費:約1,700億円

○雨天時の放流負荷が公共用水域へ与える量的影響は現在のところ明確になっていない。

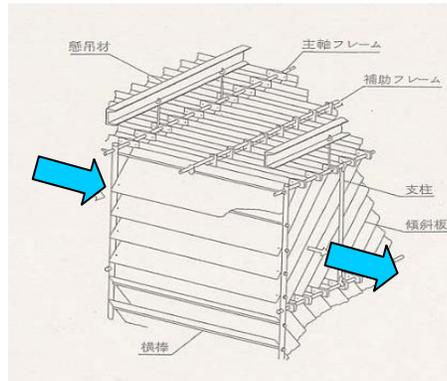
下水道法施行令では、1970年以降に着手した多くの都市が分流式下水道を採用していることから、仮に分流式下水道に置き換えた場合と少なくとも同程度にまで環境負荷を軽減するという改善目標の達成を確認するために、新たに水質基準を定め、この遵守が義務付けられている。

## <河川等に放流されるBOD量 (単位:t/年)>

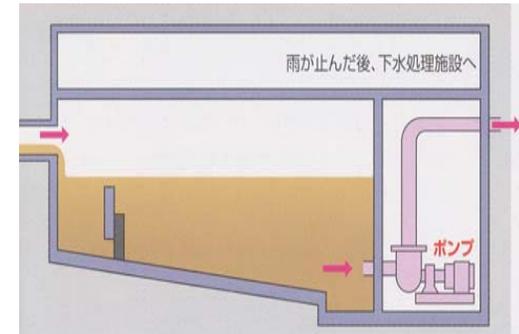


## <改善対策のイメージ>

凝集傾斜板沈殿処理法



雨水滞水池

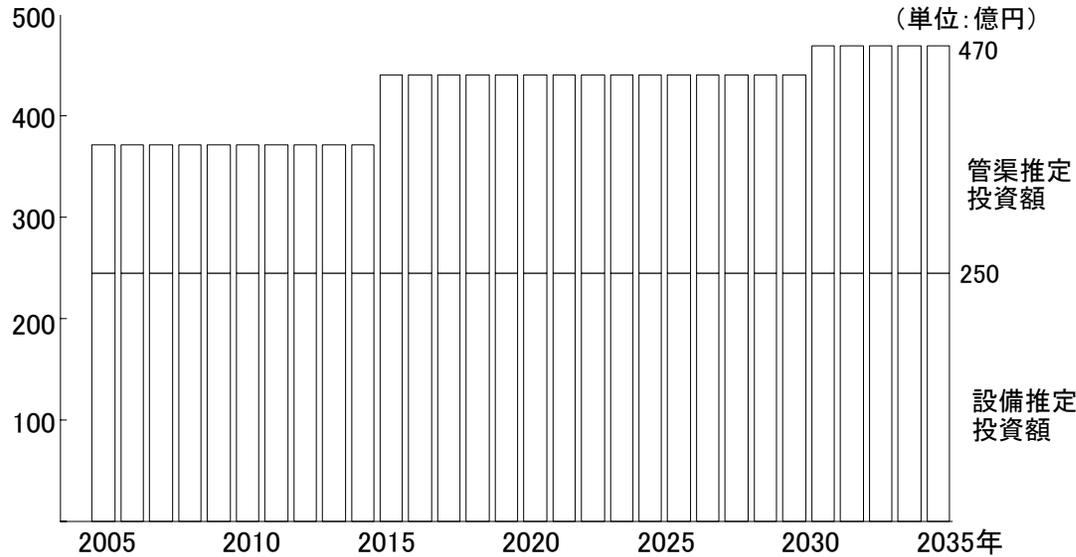


\*:数字はすべて概数、また一部推計値を含む。

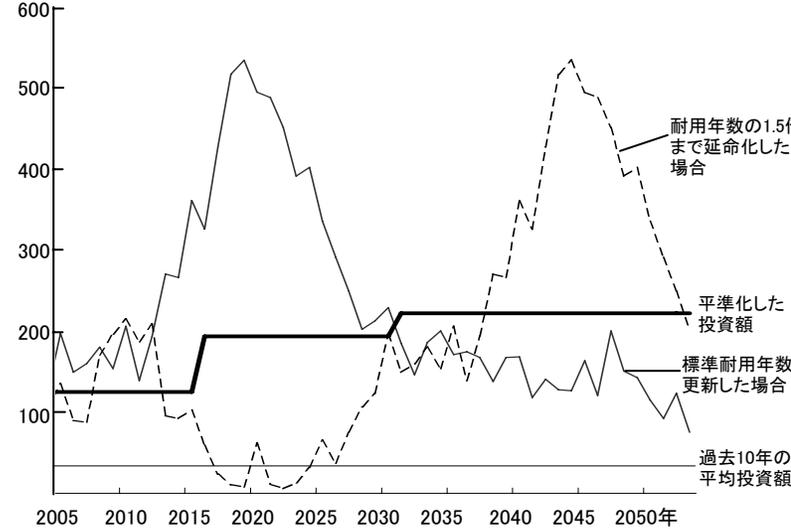
# 老朽施設の改築更新事業費の見込み

老朽施設の改築更新を単純に試算すると、延命化や平準化を見込んでも、将来的には年間470億円程度の投資が必要となる。

＜今後30年に要する改築更新事業費(平準化と延命化による推定投資額\*2)＞



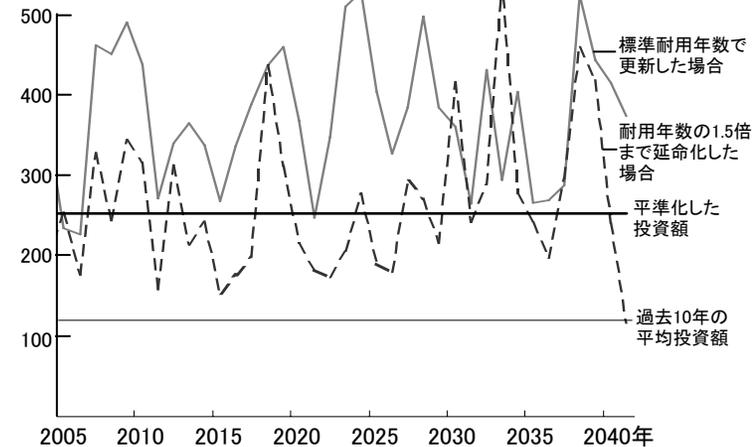
＜参考: 老朽管渠の改築更新事業費の推移(イメージ)＞ (単位: 億円)



一定の延命化\*1(標準耐用年数の最大1.5倍)を図りながら、事業費の平準化を見込んでも、25年後には年間470億円規模の投資が必要と推定される

他の緊急を要する事業との調整を行うとともに、新技術の採用や需給予測を的確に行うことにより、コスト縮減に努め、改築更新に要する事業費の圧縮が必要である。また更なる延命化を図る場合は、修繕の増加をきたすことになる。

＜参考: 老朽設備の改築更新事業費の推移(イメージ)＞ (単位: 億円)



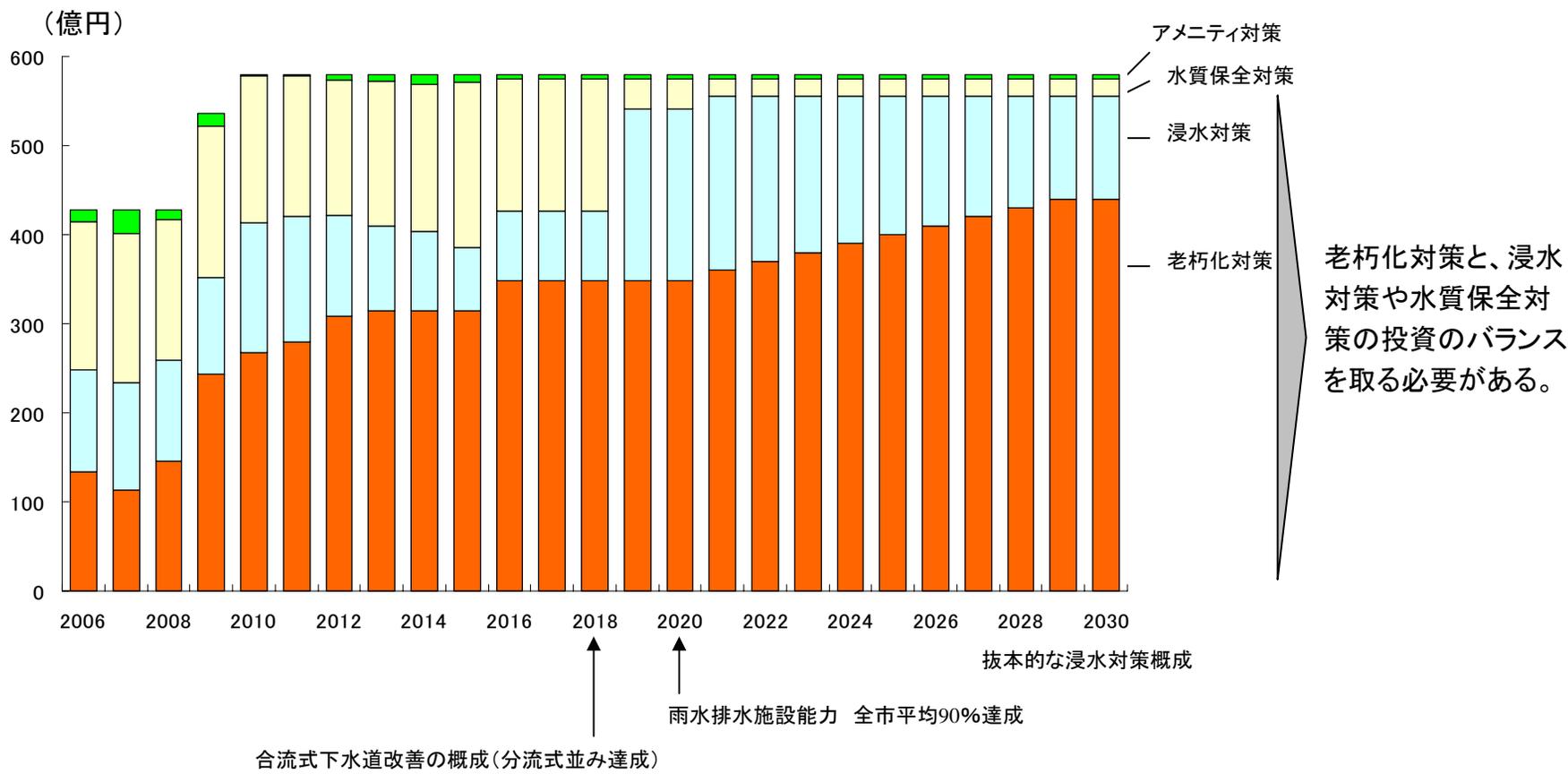
\*1 維持管理の工夫などにより、標準耐用年数を超過して施設を供すること

\*2 施設の単純更新に要する費用に関して、延命化の範囲内で事業費を平準化した推計値

# 長期的な投資と効果の見込み

浸水、水質保全などの課題の計画的な克服のため、年間600億円程度の投資を前提とした場合、概ね15年後には、合流式下水道の改善が概成するとともに、雨水排水施設能力は全市平均で90%超を達成する。

一方、老朽化対策は、最大1.5倍の延命化\*2を見込みながら、順次、そのウェイトを引き上げ、全体としての投資のバランスを取る必要がある。

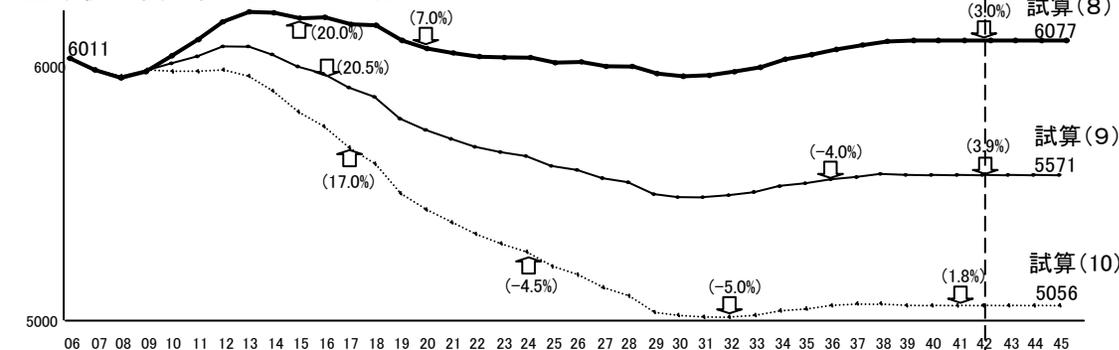


\* 1 維持管理の工夫などにより、標準耐用年数を超過して施設を供すること

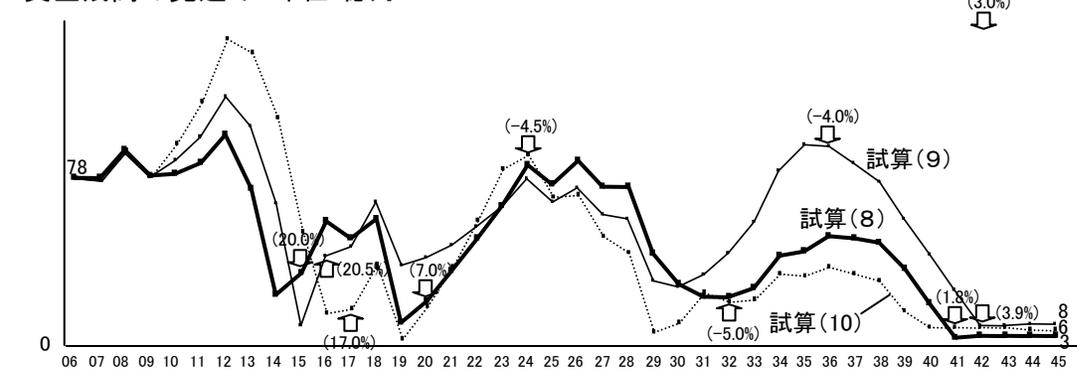
# 安定した事業継続のための必要条件

投資規模に応じて使用料改定が必要となるが、比較的安い使用料水準で収支均衡させることが可能である。

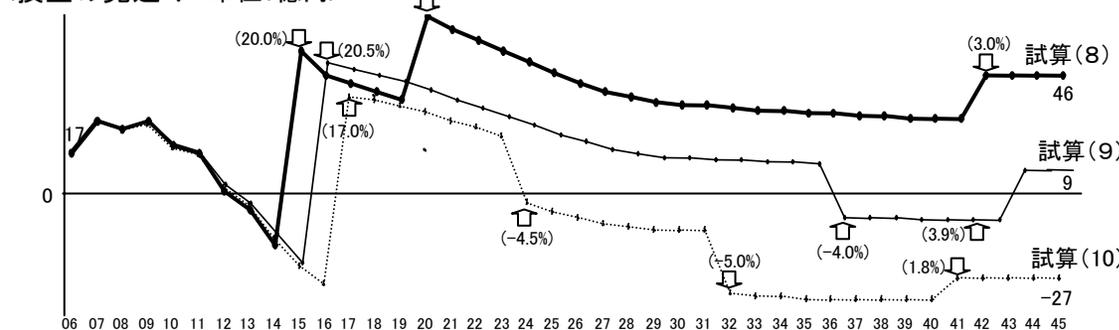
＜企業債残高の見込み 単位：億円＞



＜資金残高の見込み 単位：億円＞



＜損益の見込み 単位：億円＞



＜40年後(2045年度)の下水道使用料の他都市比較＞

	現行使用料
大阪市	1,160
さいたま市	1,200
札幌市	1,270
神戸市	1,450
名古屋市	1,640
千葉市	1,720
仙台市	1,743
横浜市	1,850
東京都	1,880
京都市	1,890
川崎市	1,960
広島市	1,980
北九州市	2,044
福岡市	2,410

← 試算(10) 1,254円  
 ← 試算(9) 1,395円  
 ← 試算(8) 1,535円

\* 使用料は20m<sup>3</sup>/月の場合の税抜き表示、他都市は40年間使用料改定がないと仮定

投資規模に応じて、現在より1～3割程度の使用料値上げが必要となるが、他都市と比べて安い使用料水準で長期的な収支均衡状態とすることが可能

**\* 投資のイメージ**

- 試算(8) 年間投資額 600億円：  
老朽化対策＋浸水対策や水質保全対策
- 試算(9) 年間投資額 550億円：  
老朽化対策＋一定の浸水対策や水質保全対策
- 試算(10) 年間投資額 500億円：  
ほぼ老朽化対策に限定

## 参考 B

### 本日の構成

～はじめに～

1. これまでの改革の取組
2. 事業分析報告
3. 意見交換
4. 今後の取組について

※この資料は第1回大阪市市政改革推進会議(H18.3.3)の配布資料です。

## ～はじめに～

○3つの危機を克服するための市政改革の取組み

①適正化に向けた取組み(コンプライアンス改革)

②行政改革(マネジメント改革)

③ガバナンス改革

④現場改革

○この1年は、改革の中核となる財務リストラクチャリングと人材マネジメントの再構築を中心に取組み

(人と予算を税収や人口に見合った適正サイズに是正)

○並行して改革の取組みの基礎となる事業分析を実施

○今後の推進体制

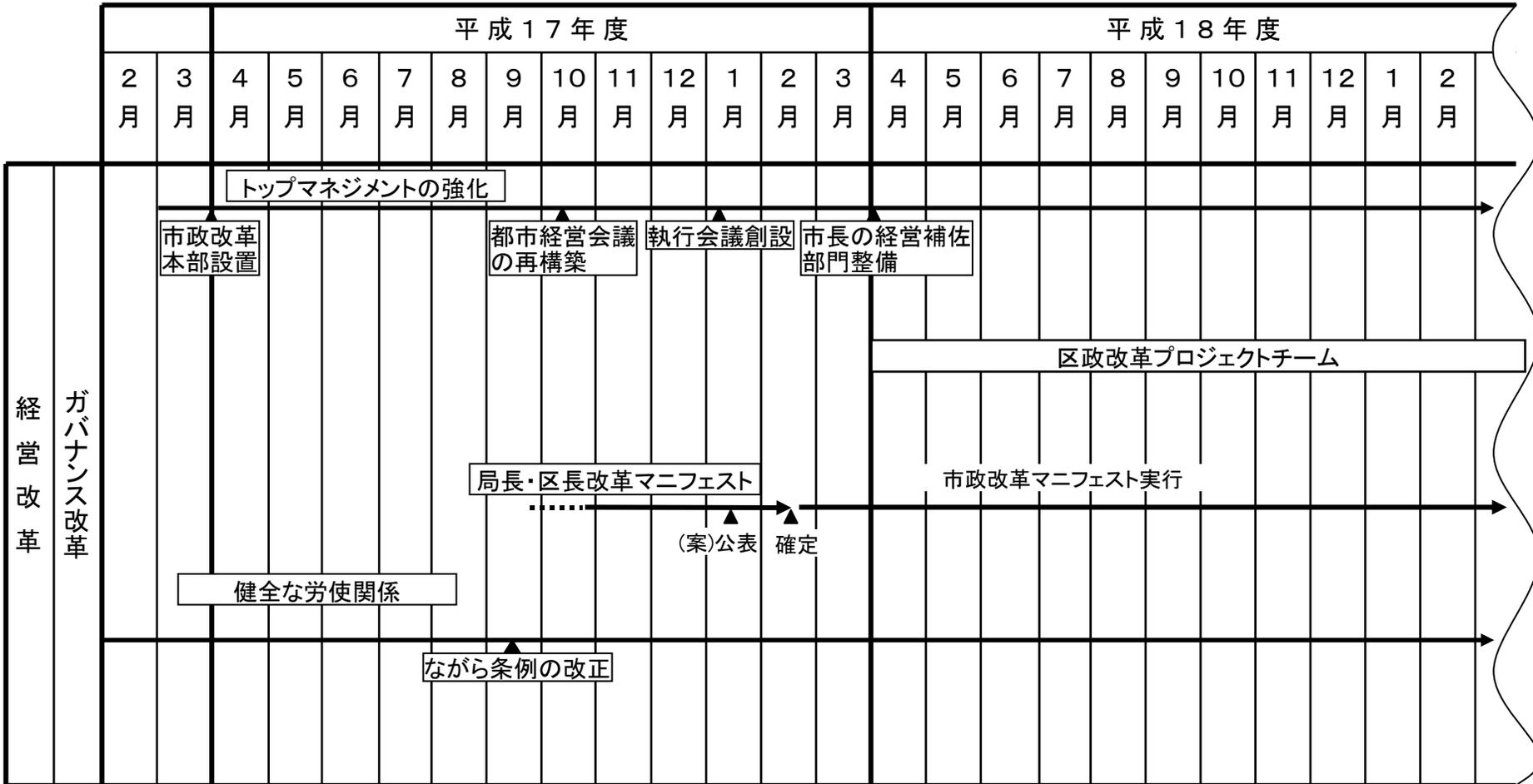
○さらなる改革の取組み

各部局での主体的な取組みと市民参画の拡大 等



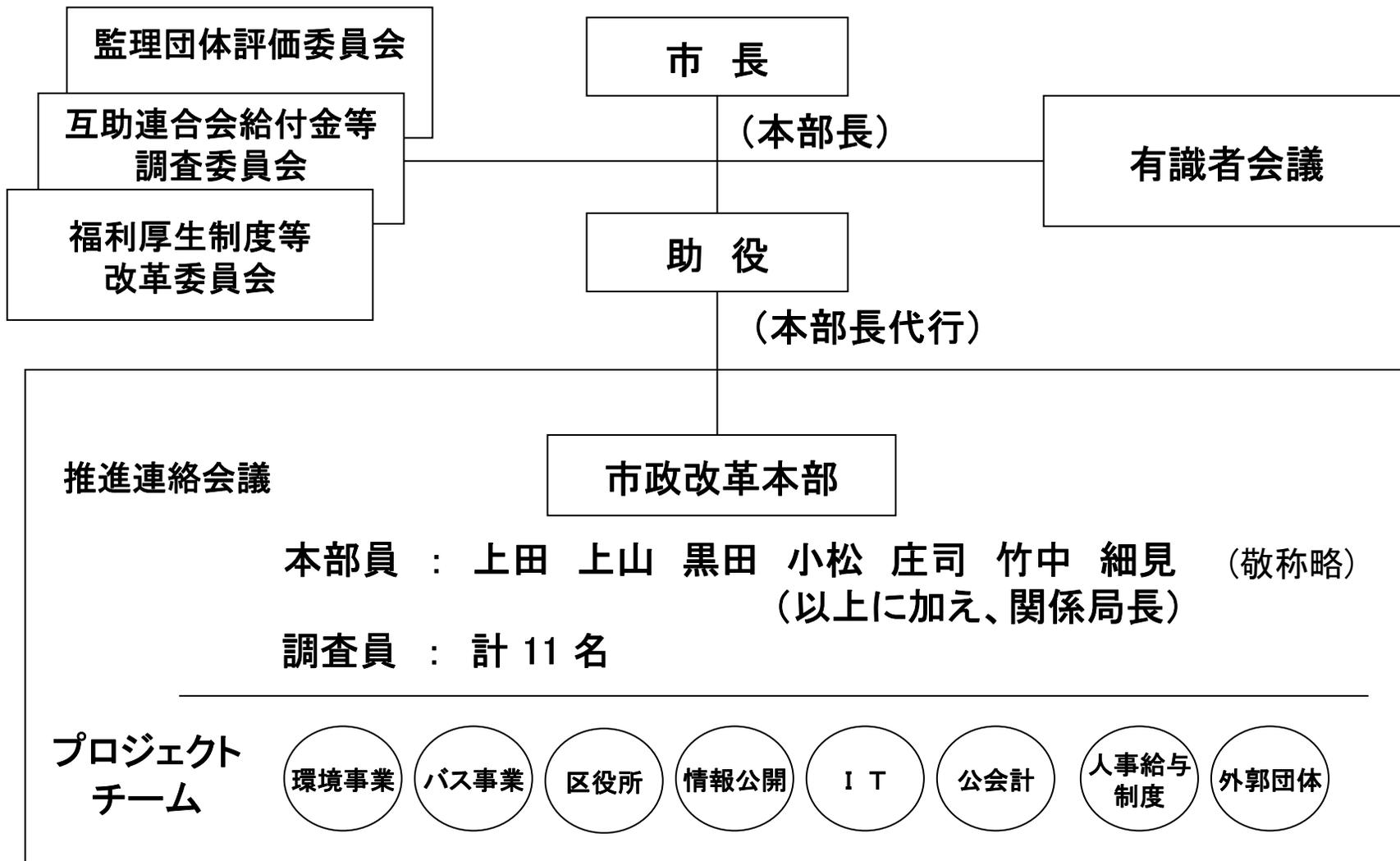


# 市政改革の取組み





# これまでの市政改革の推進体制



市政改革マニフェスト(市政改革基本方針) マネジメント改革

大項目	課題	具体的取組
I 財務リスク チャリング	1 身の丈に合わせた経常経費の圧縮	①経常経費の2割削減（当面5年間で900億円の削減）
	2 新手法による投資的経費の追加的圧縮	①新規事業から維持管理への公共事業の転換
		②民間企業やNPO等の活用
		③需給予測・コスト計算等の精査による質・規模の見直し
		④公募型競争入札等によるコストの圧縮
	3 特別会計の改革	①特別会計・一般会計の区分の見直し
②特別会計管理システムの確立		
③一般会計からの繰出の見直し		
④国民健康保険事業会計等の健全化		
4 公債発行の削減(一般会計)	①5年間で公債発行水準を800億円まで削減（除く臨時財政対策債等）	
	②臨時財政対策債等の使途の財政健全化への限定	
5 戦略的不良債権処理の体制構築	①総合的な財務リスク管理体制の構築	
6 歳入確保策	①未収額の圧縮に向けた取組の強化	
	②効率的で強力な賦課徴収体制の整備と運営	
	③受益と負担の関係の適正化	
	④新たな収入源の模索	
II 資産の流動化	1 施設の利用率の向上	①利用者制限の緩和
		②一元的な利用案内情報の提供
		③利用率の向上
	2 施設の活用の見直し	①面積当り経費の削減
		②統廃合
	3 土地の有効活用の促進	①未利用地の処分
②転活用の徹底		

大項目	課題	具体的取組
Ⅲ グループ経営の質的向上 (監理団体及び関連団体)	1 大阪市の関与の見直し	①委託料・出資の見直し ②法人形態の見直し ③組織運営体制の見直し
Ⅳ 人材マネジメント の再構築	1 職員数の削減	①職員採用の凍結。当面5年間で5,000人を超える職員数を削減 ②共通管理業務の集約及び民間への業務委託 ③監理団体等派遣職員の大幅な引きあげ ④50歳からの早期退職制度の導入
	2 人材の弾力的運用	①職員の職種職域を転換(職員の多能工化)し人事異動を拡大 ②勤務形態の多様化 ③局部長ポスト等経営層や専門的分野への外部人材の登用、庁内公募の拡大
Ⅴ 組織の生産性の向上	1 業務プロセスの改善	①共通管理業務の集約 ②局・区における業務プロセスの改善
	2 事業の経営形態の見直し 3 アウトソーシング(外部資源の活用) - 民間委託の推進	①民営化・独立法人化など経営形態の見直し ①事務事業全般にわたる民間委託等の推進
	4 官民協働(パブリック・プライベート・パートナーシップ=PPP)の推進	①他の法人(大阪府等)との連携 ②市政全般への民間企業等との協働の推進 ③市民・地域団体との健全な協働の推進
	5 恒常的評価体制の構築	①局・区経営方針と連動した行政評価 ②第三者評価委員会による独立した包括的評価体制の確立
Ⅵ 職員の生産性の向上	1 勤務実績の給与への反映	①職務給(職務と責任に応じた給料)の原則の徹底(級別標準職務・昇格基準の見直し) ②新たな人事評価に基づく勤勉手当成績率の導入と昇給制度の構築(査定昇給の導入) ③特殊勤務手当及び給料の調整額の抜本的見直し
	2 職員の資質向上のための柔軟かつ厳格な制度の導入	①希望降任制度の実施 ②人事評価制度に基づく分限降任等の仕組みのルール化

市政改革マニフェスト(市政改革基本方針) コンプライアンス改革

大項目	課 題	具体的取組
I 透明性の確保	1 公正確保のしくみづくり	① 内部統制システムの確立
		② 外部監視制度の構築
		③ 入札制度（電子入札）の改革
	2 情報公開の徹底	① 情報公開制度の原則公開運用の定着
		② 積極的に情報開示していく行政運営スタイルへの転換
		③ 監理団体・関連団体の情報公開の徹底
3 財務情報の開示	① 公会計制度の抜本的見直し	
	② 予算・決算情報のきめ細かな開示	
II 社会責任の遂行	1 「安全」の確保	① 安全管理に関する全庁的な取組体制の確立
		② 多発する交通事故の削減に向けた対策の導入
		③ 市民利用施設における事故の削減に向けた対策の導入
	2 環境への配慮	① 大阪市自らが率先した環境保全行動の強化
		② 環境関連計画の推進
	3 個人情報の保護	① 市が保有している個人情報の必要性の再チェック
② 委託先業者が保有する個人情報の保護対策		
③ 市職員自身の個人情報保護		
III 職員の自立・自主管理	1 自主的改革・改善の基盤整備	① 職場改善運動の展開
		② 新しい職員提案制度の作り直し
		③ 大阪市職員行動指針の策定

## 市政改革マニフェスト(市政改革基本方針) ガバナンス改革

大項目	課題	具体的取組
I 経営体制の再構築	1 トップマネジメント機能の強化	①資源の集中管理体制の確立
		②実効性ある市長の経営補佐機能の確立
		③横断的課題への対応
	2 局と局長・区と区長の位置づけと責任の明確化	①市長に対する局長・区長の責任の明確化
		②局・区経営方針と評価システムの確立
	3 組織の再構築	①内部の組織構造の見直し ②監理団体のガバナンスの再構築
II 区政改革	1 区の自律経営	①区長への権限の移譲（予算・人事） ②政策形成の強化、機能の拡大・充実
		①新たな業務単位の検討 ②地域活動のプラットフォームの形成と活動支援 ③区役所の独自取組の推進
	2 地域に応じた業務の再構築	①課長級以下職員のキャリア（職歴提示）開発制度の導入
		②業績評価への目標管理制度の本格的実施
		①外部機関（人材）を活用した職員研修の見直し ②キャリア（職歴提示）開発と研修との連動化
III 人材育成	1 能力・実績に基づく人事管理の推進	①能力と実績に基づく新人事評価制度の導入 ②業績評価への目標管理制度の本格的実施
	2 キャリア（職歴提示）開発の仕組みの構築	①課長級以下職員のキャリア（職歴提示）開発制度の導入
	3 研修制度の見直し	①外部機関（人材）を活用した職員研修の見直し ②キャリア（職歴提示）開発と研修との連動化
IV 政策形成過程の高度化	1 予算編成過程	①予算編成過程の公開等
	2 審議会や第三者委員会のあり方の見直し	①審議会や第三者委員会のあり方の見直しと情報公開
V 健全な労使関係の構築	1 組合との関係の見直し	①組合との関係の明確化
	2 市民からの信頼の獲得	①組合との交渉・協議結果の情報公開の徹底

# 職場改善運動報告

# 職場改善運動の取組

## 職場改善運動とは

職員一人ひとりが自らの仕事の価値と意味を確認するとともに、職場における課題を自ら発見し、積極的に課題を解決する力を高めるために取り組む運動。

## カイゼン甲子園とは

職員の能力と士気を更に向上させ、改善風土を組織に根付かせることを目的として、優れた改善事例を全庁的に共有するための事例発表会。

## 「カイゼン甲子園」スケジュール

市長が職員に語る会（7月5日）



職場改善取組期間（8月⇒11月）



432チーム

局・区役所 予選大会（12月）



95チーム

センバツ事例選考会（1月）

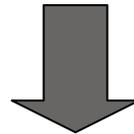


17チーム

「カイゼン甲子園」本大会  
（クレオ中央：2月7日開催）

## 「カイゼン甲子園」5つの評価項目

- ① カイゼン度⇒自発的な課題の発見解決、職員の協力団結など
- ② アイディア⇒既成概念を打ち破る自由な発想,独創性
- ③ 達成度⇒改善による効果、目標の達成度
- ④ プレゼンテーション⇒表現力・効果的な情報発信
- ⑤ おもしろさ⇒楽しく、前向きか



## 表彰内容

グランプリ・準グランプリ  
市長特別賞・カイゼン猛打賞  
ブレイクスルー賞  
みおつくし賞・入賞 など



# 「カイゼン甲子園」代表的な改善事例

下水管の内側に樹脂材を巻き付けて老朽管を更新する「更生工法」の見直し

**成果！！** 100億円のコスト削減効果

- ・平成16年度に、新設計法の開発完了！
- ・平成17年度より、新設計法にて設計開始！

新設計法では、**25%**の施工単価でコスト削減。

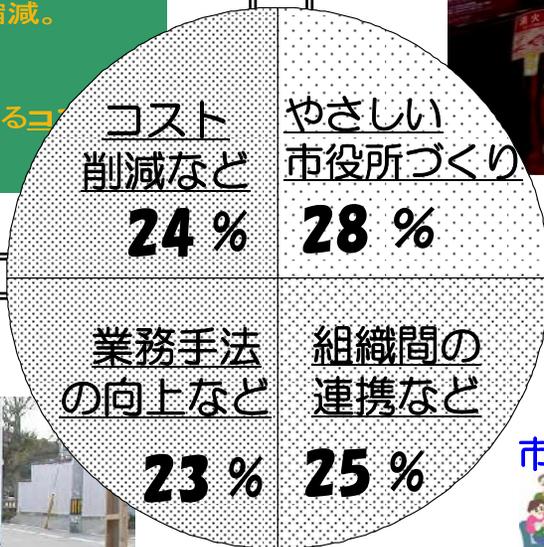
**百億円**を超えるコスト削減が見込まれる。

【都市環境局 下水道部】

区民代表が、区役所内を総点検



【港区役所】



毎日、現場から帰所時に放置自転車の移動・整理を行う職員  
(38日間 →4駅 39,000台移動)



【建設局 南工営所】

情報をデータベース化。誰もが活用できる窓口検索システム構築



市民サービスの向上

スムーズな連携

【中央区役所 区民企画室】

これまでの改革の取組

マネジメント改革(平成18年度予算での取組)  
～経費の圧縮、職員数の削減関係～

マニフェスト計画

H18年度予算

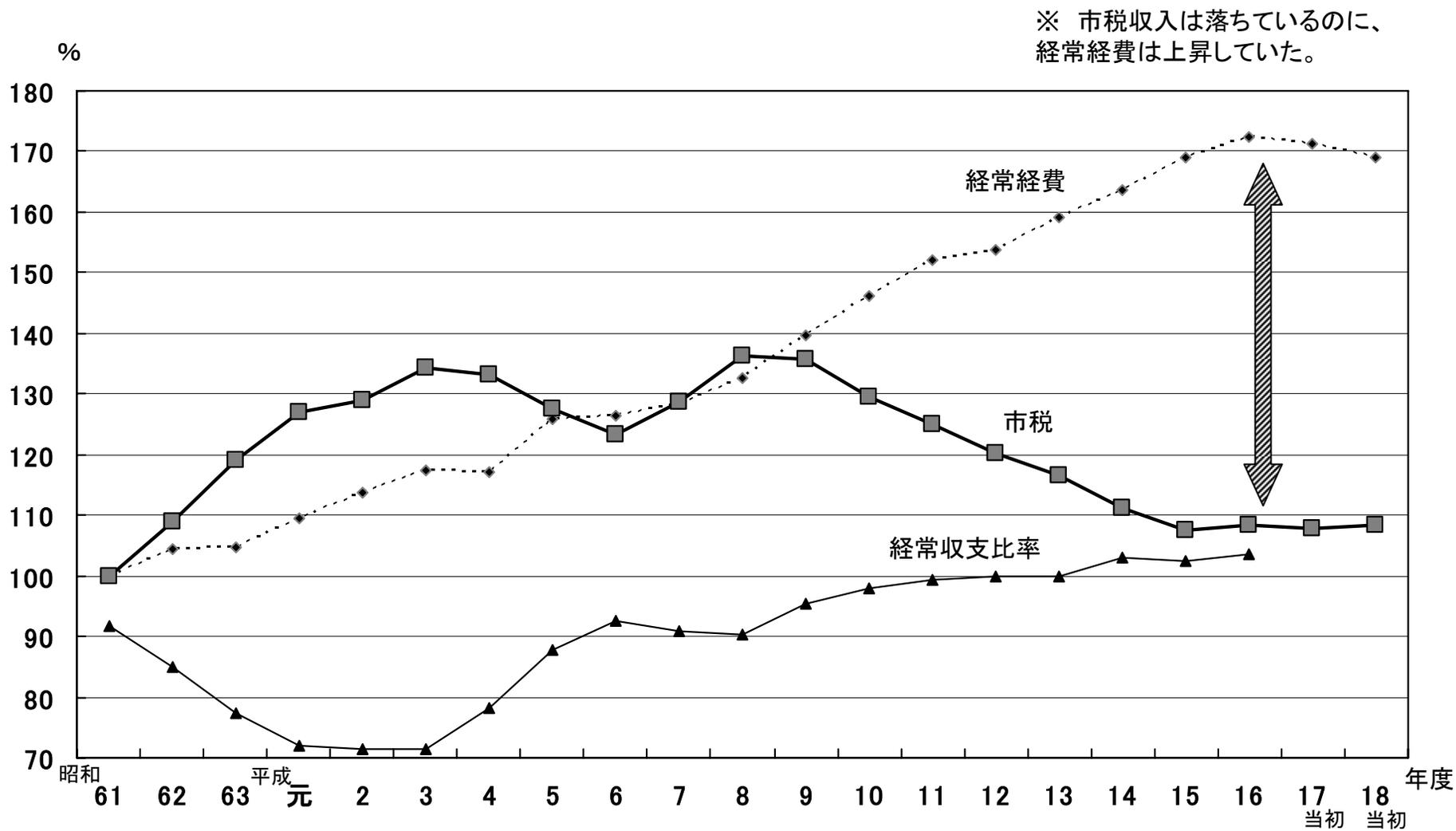
経費の圧縮

経常経費の圧縮	5年間で▲900億円削減	▲172億円	
投資的経費の圧縮	5年間で▲1100億円削減	▲515億円	
特別会計繰出金	3年間で▲250億円削減	▲145億円	
計	▲2250億円	▲832億円	(達成率約37%)

職員数の削減

採用凍結	5年間で▲5000人超削減	▲約1000人削減	
独立行政法人化	▲2000人程度削減	▲約1000人削減	
計	▲7000人超削減	▲約2000人削減	(達成率約29%)

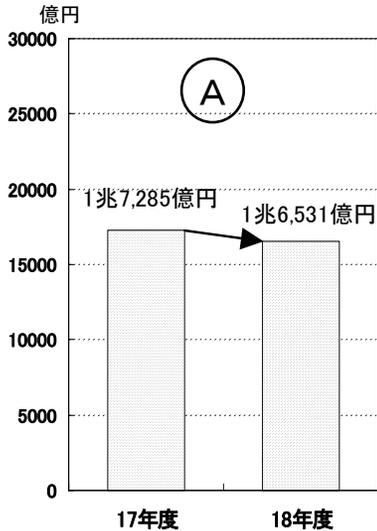
# 経常経費、経常収支比率、市税の推移



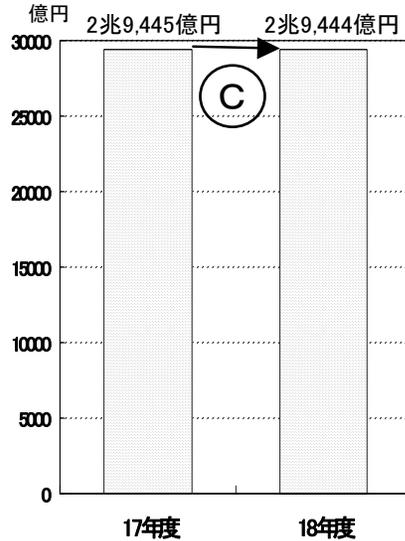
※ ・経常経費、市税は、昭和61年度決算=100とする指数  
 ・経常収支比率は、実績値  
 ・17年度決算の経常収支比率は18年9月頃判明

# 改革の取り組み

予算規模  
(フロー)



公債残高  
(ストック)



## 当面の措置

○ A

○ 一般会計 ▲4.4%  
経常経費、投資的経費、  
特別会計繰出金の見直し

○ 過去10年間で ▲5,541人 (53,234人 → 47,693人)

○ 採用凍結約1,000人削減  
独立行政法人化約1,000人  
合計平成18年度で2,000人

○ 公債発行額の削減(一般会計)  
特別債も含め全体では  
▲22.0%

## 今後の目標

他の指定都市並みの  
行政コストをめざす  
〔今後5年間で目標  
2,250億円を削減〕

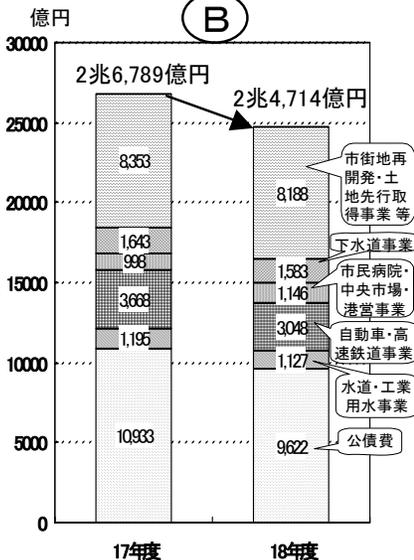
職員数3万人台の早  
期達成をめざす  
人員(横浜市の2倍)  
を抑制

公債水準を800億円  
平成4年度以降  
(景気対策前)の水準  
へ

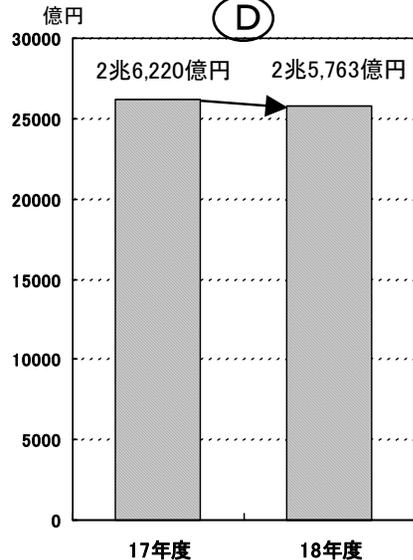
一般会計

特別会計

○ B



○ D



○ B

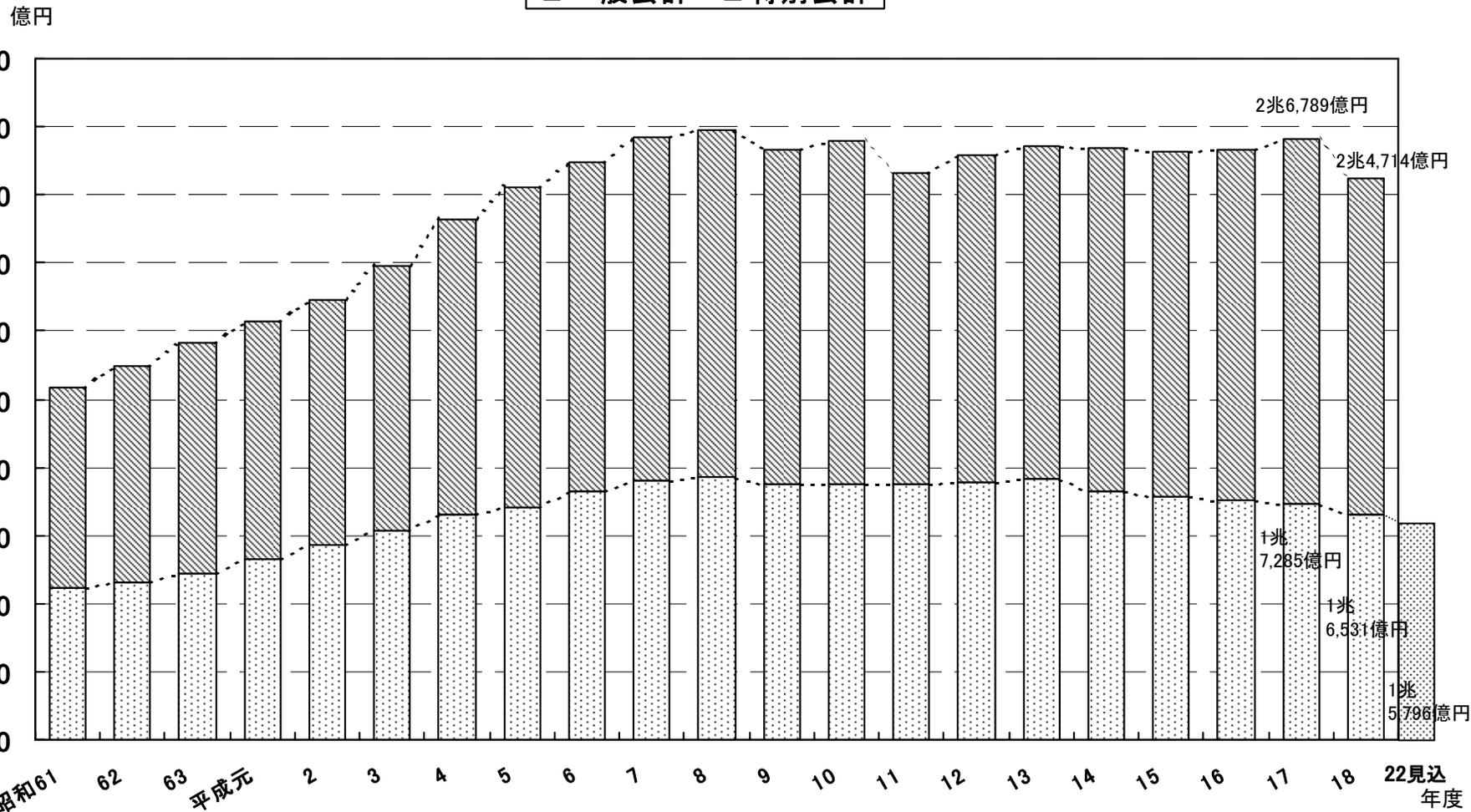
○ 特別会計 ▲7.7%  
地下鉄事業投資や東部市場  
の投資計画等の見直し

さらに事業分析を進  
め、経営の健全化や  
経営形態の見直しを  
図る

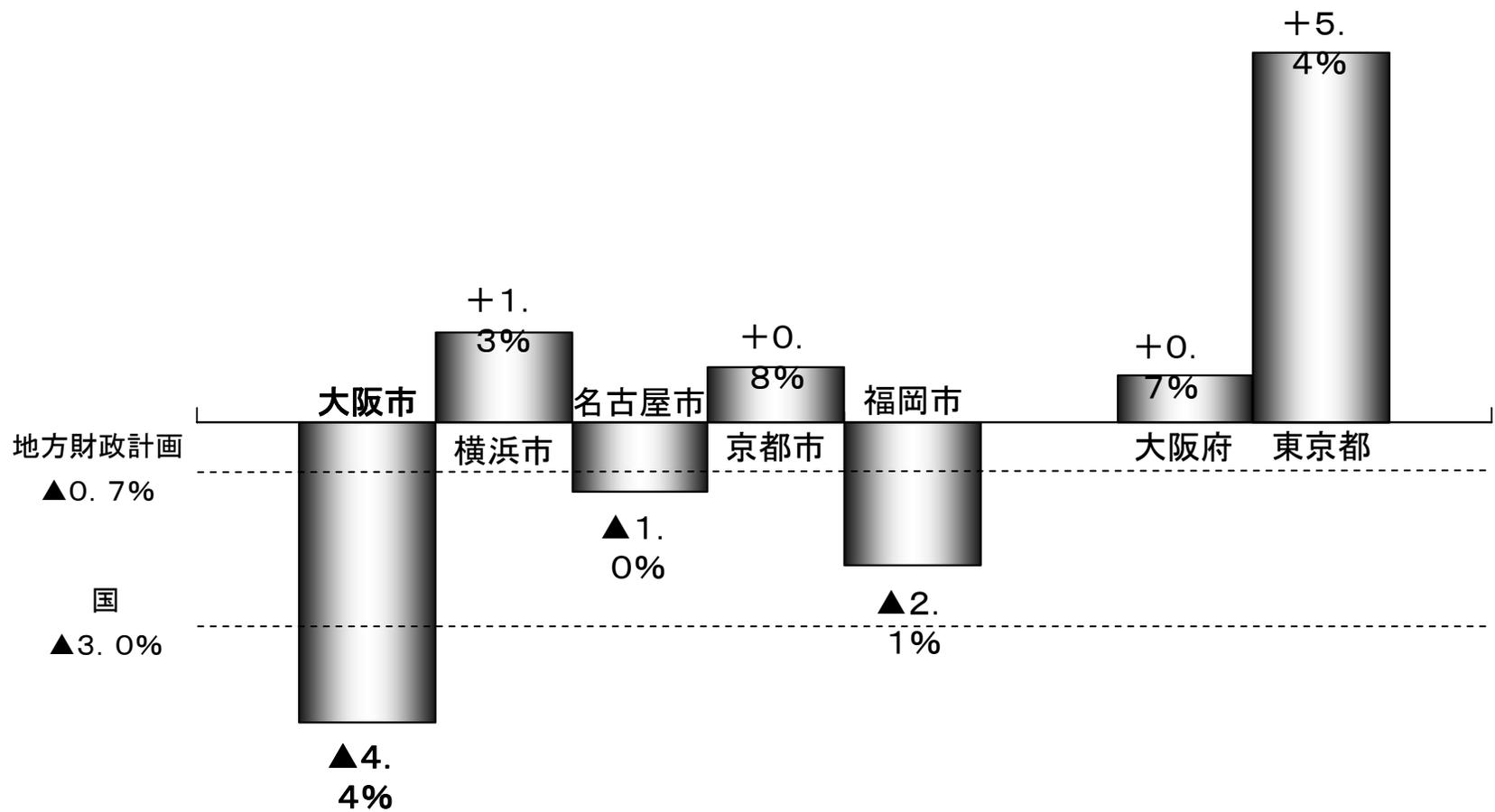
# 大阪市予算の推移

※ 予算総額の伸び率(▲6.4%)は、  
 現行制度創設(昭和39年度)以降、  
 最大のマイナスとなっている。

□ 一般会計    ▨ 特別会計



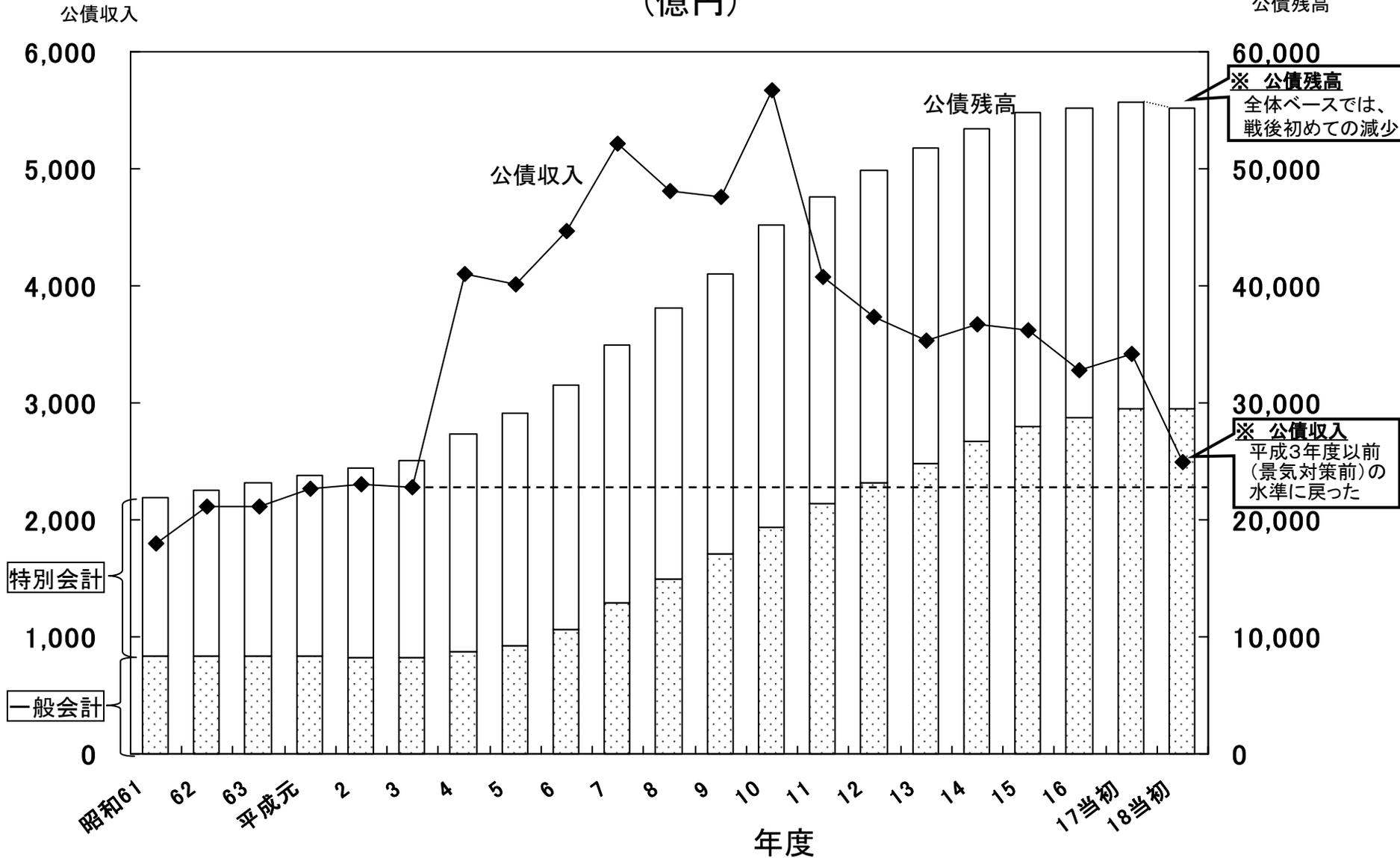
# 予算規模の圧縮(一般会計 17年度比)



※ 神戸市は震災復興関連事業終了に伴う圧縮 (▲32.2%)のため除外

# 公債残高、公債収入の推移

(億円)



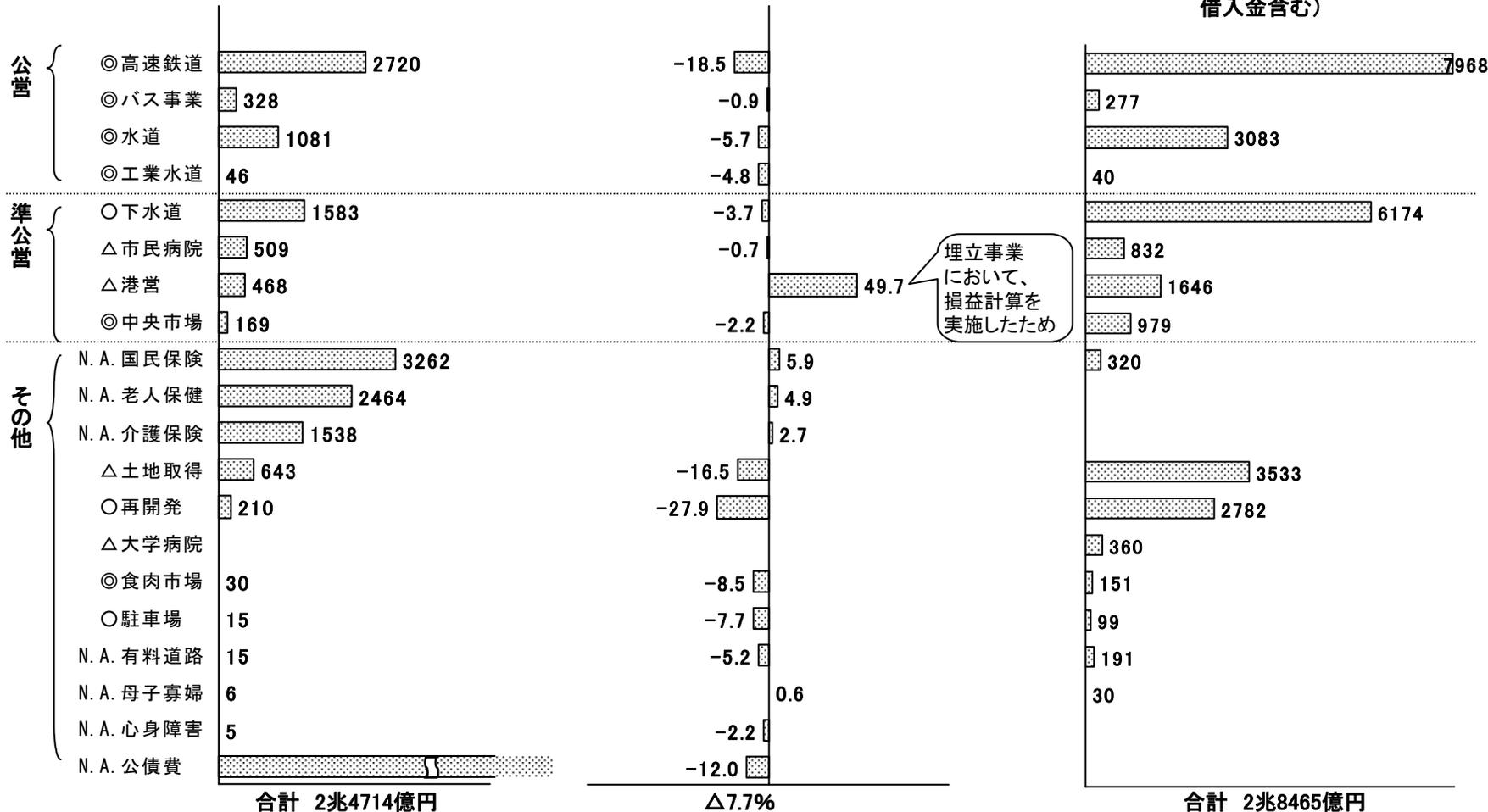
# 特別会計

平成18年度予算(億円)

平成17年度からの伸び率(%)

借入金残高(億円)

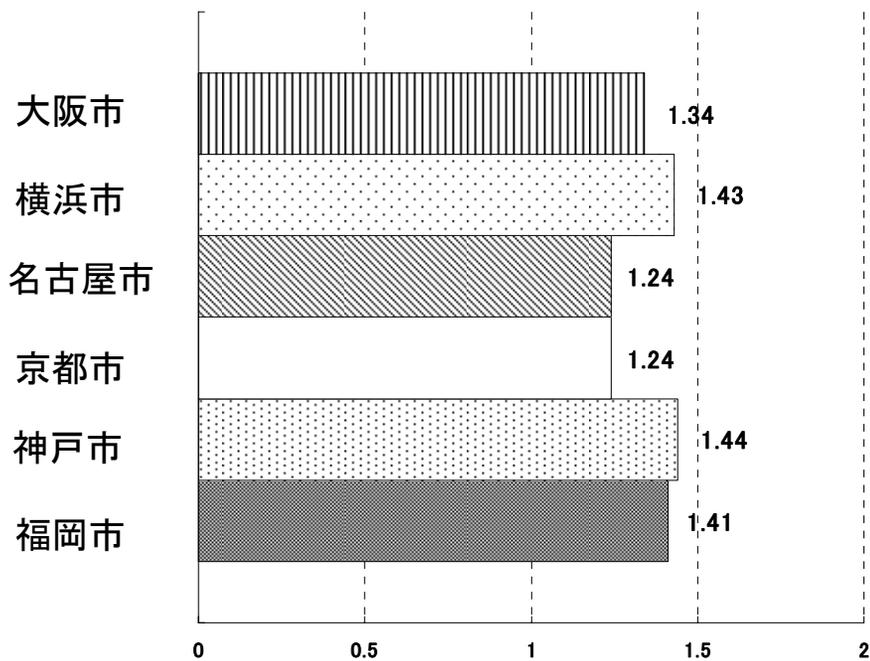
(平成16年度末:一般会計からの借入金含む)



埋立事業  
において、  
損益計算を  
実施したため

◎:事業分析済・公表  
○:事業分析中  
△:準備作業に着手  
N.A.:対象外

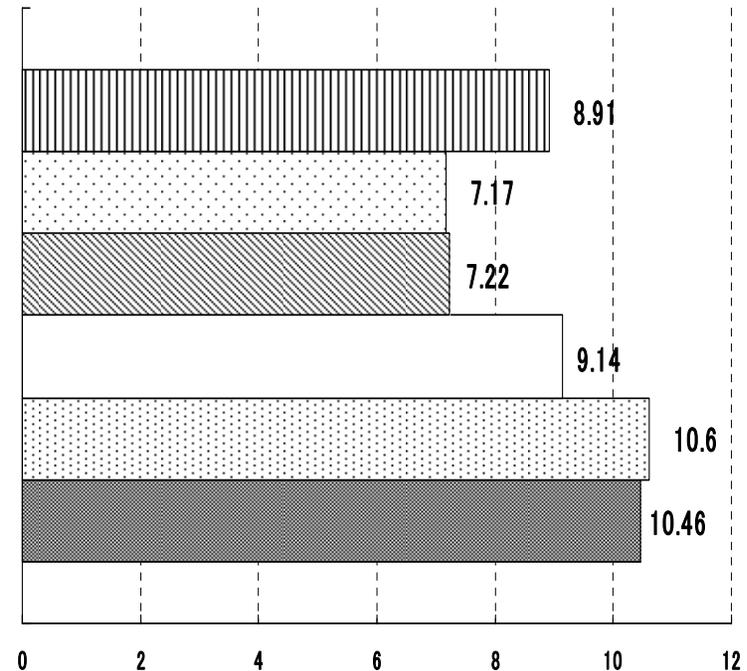
# 公債残高に対する予算と税収の比率 (平成18年度当初 全会計ベース)



(倍)

予算規模

$$\left( \frac{\text{公債残高}}{\text{予算規模}} \right)$$

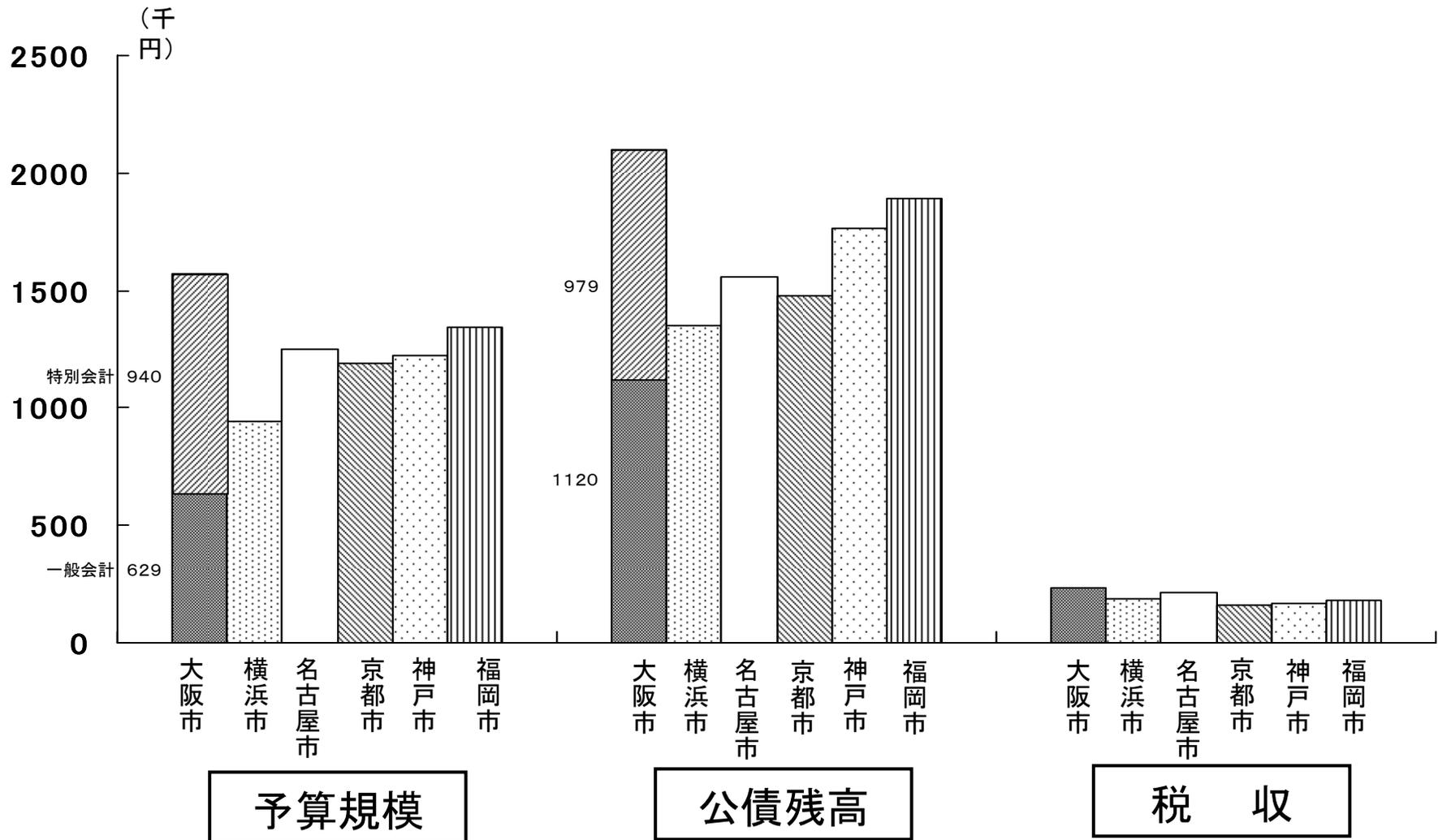


(倍)

税収

$$\left( \frac{\text{公債残高}}{\text{税収}} \right)$$

# 夜間人口一人当り予算規模、公債残高、税収比較 (平成18年度当初 全会計ベース)



# 経常収支比率 他都市比較(普通会計ベース)

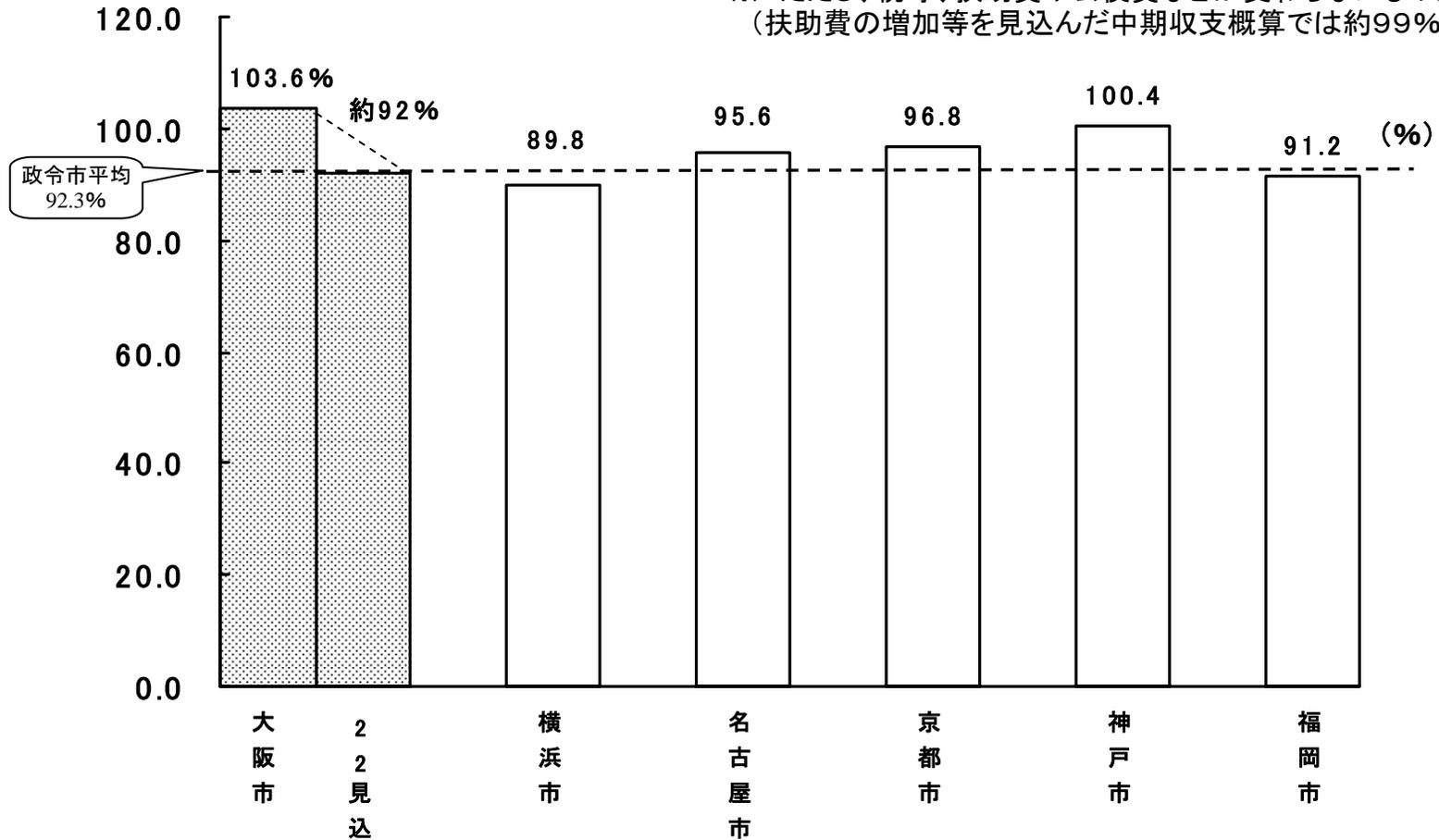
○経常収支比率 ▲10ポイント程度引下げる効果  
(指定都市平均並)

16決算 103.6%(指定都市で一番高い)



22見込 約92%

※ ただし、税等、扶助費や公債費などが変わらないものとして算出  
(扶助費の増加等を見込んだ中期収支概算では約99%)

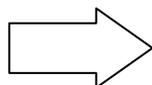


# 歳入確保策

## 今後の取組

## 歳入効果額

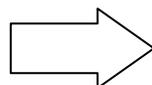
歳  
入  
確  
保



### 未収額の圧縮取組強化

- ・処理段階別滞納整理の促進
- ・インターネット公売
- ・国保保険料徴収嘱託員の雇用
- ・保育料徴収体制の強化
- ・住宅使用料滞納整理の強化

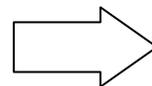
39億円 ※1



### 受益と負担の関係適正化

- ・許可業者ごみ搬入手数料〔7月～〕
- ・粗大ごみ処理手数料(新設)〔10月～〕
- ・火葬料
- ・道路占有料

21億円 ※2



### 新たな収入源の模索

- ・印刷物、ホームページ等の広告掲載
- ・ネーミングライツの導入の検討調査
- ・自動販売機の設置使用料の検討調査

2億円

計 62億円

※1:歳入効果額については、18年度の見込み。

※2:平年度化ベース

# 資産の流動化

## 【現状】

## 【課題】

## 【今後の取組方針】

### 《施設》

・多くの市民利用施設で貸館業務等を実施。  
・利用状況に大きな差  
・主な133施設の管理に年間約100億円、人員約1000人を要する。

・利用者制限の緩和  
・一元的な利用案内情報の提供  
・利用率の向上  
・経費の削減  
・統廃合

(17年度中)

(18年度以降)

それぞれの資産ごとに、関係局でプロジェクトチームを編成

・本市所有施設情報の一元的な管理  
・今後の施設のあり方について検討  
・施設建設計画と建設手法の検討

### 《用地》

・市域面積222km<sup>2</sup>の内、4分の1の57km<sup>2</sup>が市有地  
・未利用地・暫定利用地を各局が個別に管理。

・未利用地の処分  
・転活用の徹底  
・土地開発公社の・経営健全化

・用地情報の一元的な管理  
・事業用地、未利用地等の利用区分の再精査  
・処分方法や一時的利用のあり方の検討

### 《駐車場》

・市有地利用の駐車場1,187箇所、2,544千m<sup>2</sup>を35団体が運営。  
・7億円余りの収益。  
・大阪市には約30億円の納付金。  
(15年度決算ベース)

・競争性のある選定方法による利用条件の改善  
・大阪市にとっての最大利益の確保

・駐車場として利用されている各局用地の調査・分析  
・効率的な運営のあり方を検討

# 資産・施設の全体像

	ボリューム	担当	課題	検討体制等	
土地	市有地	5,676万㎡(市域の約25.6%) ※市有地全体:未利用地や駐車場、道路・公園など含む。	各局	一元管理	財政局を中心に今後検討
	未利用地	184万㎡(港湾局分譲予定地含む)	各局、財政局	有効活用・処分	資産の流動化PTで今後検討
	駐車場 (暫定利用) 道路	1,187ヶ所、254万㎡、約49,000台	各局監理団体等	転活用	大阪市福利厚生制度等改革委員会で指摘、資産の流動化PTで今後検討
インフラ	河川	11,773路線、延長3,830km、面積36.7k㎡(市域の約16.5%)	建設局	整備・維持管理・管理形態等	市政改革本部で分析中
	橋梁	市内河川約146kmのうち約30km	建設局	整備・維持管理・管理形態等	市政改革本部で分析中
	公園	市内880橋のうち830橋	建設局	整備・維持管理・管理形態等	市政改革本部で分析中
	港湾	995ヶ所、921.8ha(都市公園)	ゆとりとみどり振興局	整備・維持管理・管理形態等	市政改革本部で分析中
	下水	開発面積1,550ha、岸壁17,744m、荷捌き地94万㎡、臨港道路113km、臨港緑地93ha	港湾局	未処分地・施設の維持管理等	埋立事業は大阪市港湾事業経営改善委員会で検討中。他は局で分析中
	水道	処理区域190km <sup>2</sup> 管渠総延長4,830km 下水処理場12ヶ所、給水所57ヶ所	都市環境局	整備・維持管理・管理形態等	市政改革本部で分析中
	交通	給水世帯数142万世帯、給水能力243万㎡/日(3浄水場)、導送配水管延長5,138km	水道局	整備・維持管理・経営形態等	局で分析・検討中
建物	公共建築	地下鉄 7路線、営業キロ数116km、111駅 バス138路線、営業キロ数640km	交通局	整備・維持管理・経営形態等	市政改革本部で分析局で検討中
	うち学校	市全体で2,759施設、延べ1,483万㎡(うち営繕部が1,658施設の建築を担当)	各局	施設の流動化、ファシリティマネジメント等	施設の流動化PTで今後検討 市政改革本部で分析中
	うち市営住宅	約520施設(3,700棟) 幼稚園60、小298、中129、高校23、養護教育諸学校10	教育委員会事務局	維持管理等	市政改革本部で分析中(営繕事業の一つとして)
		約10万戸(市内の住宅総数の約1割)	住宅局	ストックの有効活用、市民住宅への再編等	局で検討中

資料:経営企画室調べ(市政改革マニフェスト案、各局事務事業概要、事業分析ほか)

# 負の遺産処理

	現 状	本市出資額・本市貸付金・ 事業収束時負債イメージ等
MDC	16. 2. 12 特定調停成立	出資額 269億円 貸付金 105億円
ATC		出資額 115億円 貸付金 156億円
WTC		出資額 190億円 貸付金 75億円
クリスタ長堀	17. 6. 28 特定調停成立	出資額 23億円 貸付金 71億円
大阪ドーム	会社更生手続き中(17. 10. 7申立)	裁判所への計画案提出期限(18. 5. 24) 出資額 20億円 貸付金 29億円
大阪府中小企業輸入振興	民事再生手続き中(18. 1. 25申立)	裁判所への計画案提出期限(18. 6. 16) 出資額 7億円 貸付金 なし
オーク200	16見込 敷金等 40億円 借入金 686億円	借入金 - 資産 = 約320億円
ソーラ21	16見込 敷金 8億円 借入金 153億円	借入金等 - 資産 = 約 80億円
ビッグステップ	16見込 敷金等 25億円 借入金 72億円	借入金 - 資産 = 約 20億円
フェスティバルゲート	信託終了時(16. 9末)実質損失額 200億円	現状(18年度予算)損失額 3億円
オスカードリーム		信託終了時(32年度)損失額シミュレーション 297億円(16年度経常収支ベース推移と想定)
住宅供給公社	17. 10 経営改善計画策定	
土地開発公社	今年度中に改善計画策定	事業収束時負債額イメージ 約990億円
道路公社		事業収束時負債額イメージ 約400億円

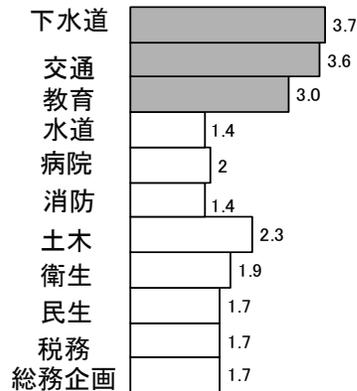
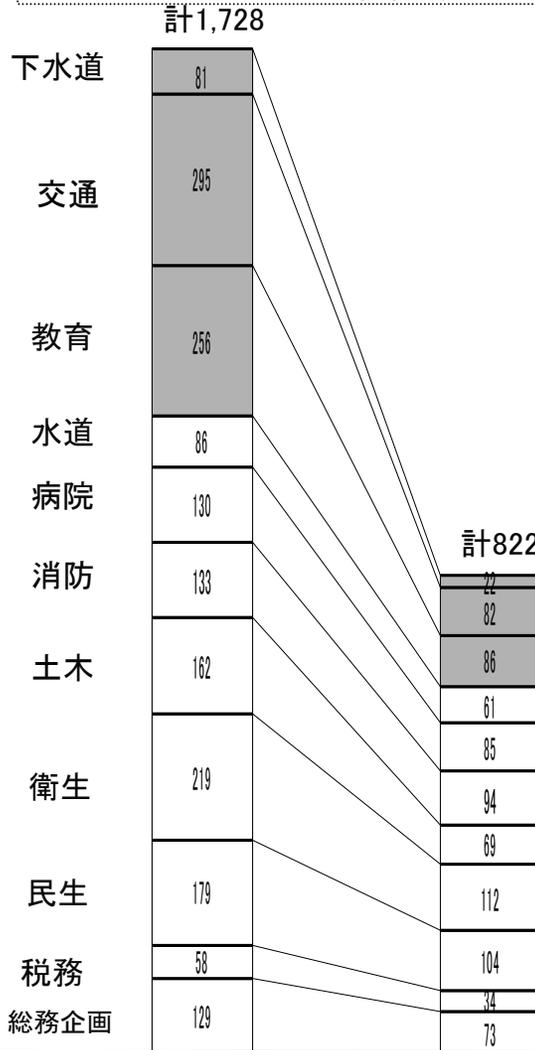
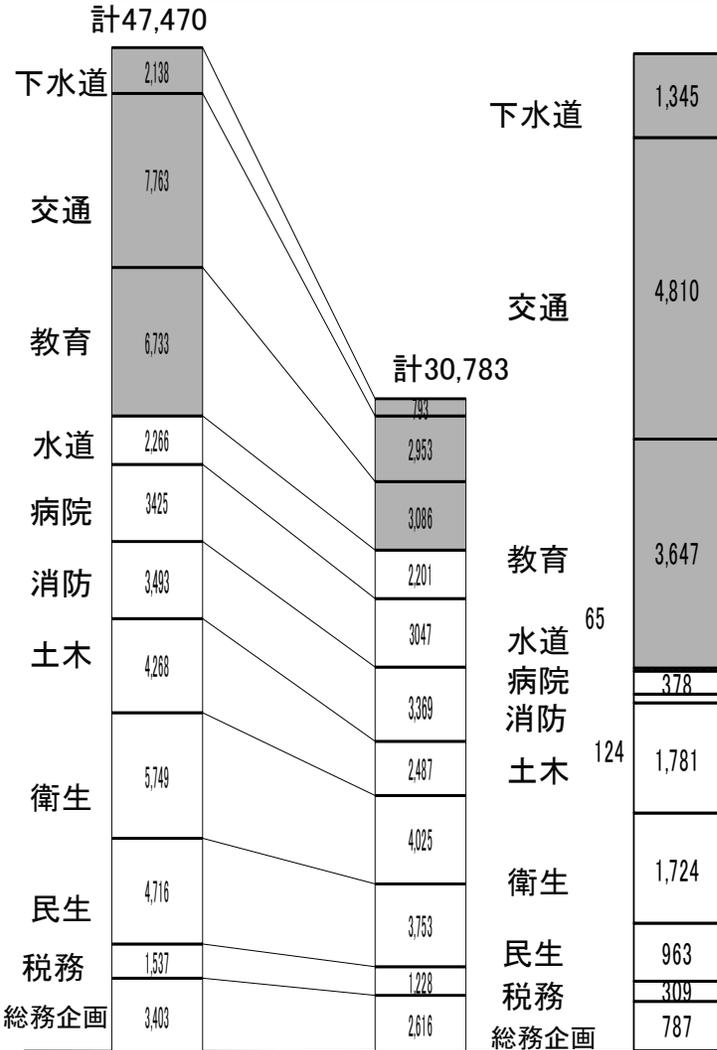
# 部門別職員数(横浜市との比較)

<総務省:「平成17年地方公共団体定員管理調査結果データ」より>

早期退職者数が本年度並みに推移するとし、環境事業が独立行政法人に移行すると仮定すれば人口当り職員数は下水道、交通、教育を除いて横浜市の1.14倍となる。

## 絶対数の比較

## 人口10万人当りの職員数の比較



### 《要因》

#### (下水道)

・本市の地形は平坦低地であり、多くの河川が流れていることから、下水道処理場や抽水所など下水道施設を数多く抱えている。

・下水道を普及させる必要性があったため、合流式で整備してきたところであり、年間処理水量は指定都市で最も多くなつたが、結果として分散した多くの下水道施設を抱えることとなった。

#### (交通)

・地下鉄の営業キロ数が横浜市が40kmであるのに対して、大阪市は116kmと約3倍の規模である。

・バスの営業キロ数についても、横浜市の約1割長い。

#### (教育)

・高校数につき、横浜市が9校であるのに対して、大阪市は23校と多数有している。

・幼稚園数につき、横浜市が有していないのに対し、大阪市は60園と多数有している。

大阪市 (人)

横浜市 (人)

絶対数の差 (人)

※いずれも大阪市の方が大きい

大阪市 (人)

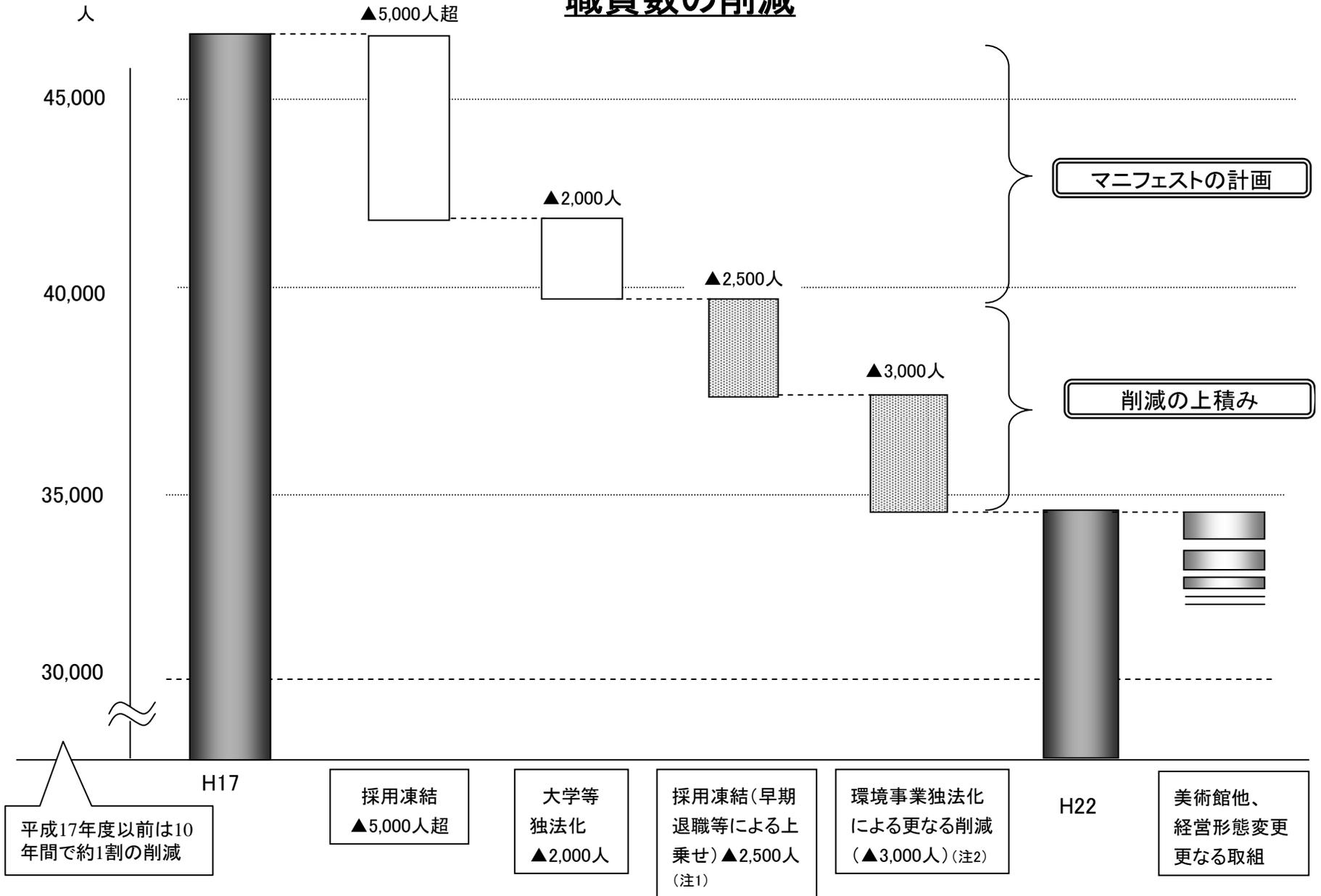
横浜市 (人)

横浜市に対する  
大阪市の倍数 (倍)

※議会(大阪市65人)、労働(同43人)、農林水産(同17人)、商工(同327人)については、小数につき、グラフから除外している。

※港湾は「土木」に含まれる。

# 職員数の削減



注1) H17年度末退職状況による推計

注2) 環境事業局は現業部門相当職員数の削減と仮定

## 事務事業の見直し

監理団体からの職員の引揚  
(指定管理者制度導入による見直し含む)

公用車運転業務の見直し

文書通送業務の見直し

一般ごみ収集回数増

下水道処理監視室の統廃合

市民病院業務執行体制の見直し

⋮

## 職員の流動化 (平成18年度のイメージ)

約1,370人  
相当の  
見直し

退職不補充  
(約750人純減)

職種職域転換

多能工化

(約620人)

## 職員の再配置

地域安全対策(地域課題総合取組)

生活保護ケースワーカーの充実

ふれあい作業の拡充(環境事業)

⋮  
※市長部局等

# 給与制度・手当等の見直し

課題		これまでの取組	改革の目標
給与制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>○年功序列的な要素が強い給料表</li> <li>○毎年、例外的な場合を除き、全員一号給昇給</li> <li>○実質的に持ち回りや勤続年数等で運用されている特別昇給</li> <li>○給料表の最高号給を超える職員も昇給</li> </ul>	<p>→</p> <p>長期勤続者や年功的な要素の強い特別昇給の廃止</p> <p>→</p> <p>→</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○職務と責任に応じた給料表</li> <li>○勤務成績を反映したきめ細かい昇給制度</li> <li>○給料表の最高号給を超える職員の昇給廃止 《平成19年度より実施》</li> </ul>
手当	<ul style="list-style-type: none"> <li>○特殊勤務手当等の見直し</li> </ul>	<p>→</p> <p>《平成17年4月》 国の指導により4種類の手当を廃止 ⇒ 削減額 約45億円(全市) ※別途、係長級の管理職手当廃止 ⇒ 削減額 約44億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○社会情勢の変化等を踏まえた抜本の見直し 《平成18年度予算》 約80億円 ⇒ 約40億円 削減額 約40億円(全市) (50%の削減)</li> </ul>

職員の福利厚生	<ul style="list-style-type: none"> <li>○福利厚生の見直し</li> </ul>	<p>《平成17年4月》</p> <p>互助交付金の廃止、互助組合連合会給付金事業の廃止、健康保険組合の負担割合の見直し、団体定期保険の保険料助成事業の廃止、制服の貸与事業の見直し等 ⇒ 削減額 約124億円</p>
---------	---	--

## 環境事業(技能労務職)

### 昨年までの実態

高額年収者(平成15年)  
1,300万円以上 5人  
1,000万円以上 558人

### 本年までの取組

(平成17年)  
1,300万円以上 0人  
1,000万円以上 307人

### 今後の取組目標

・特殊勤務手当・給料の調整額の見直し

17年度 24億円 ⇒ 6億円  
(効果額 ▲約18億円)

※経過措置を設けるため、平成18年度では▲9億円

- ・特殊勤務手当一部是正(変則勤務者手当、主任手当)
- ・給料表の引き下げ

### 給与制度改革

- ・職務と責任に応じた給料表
- ・勤務成績を反映したきめ細かい昇給制度
- ・給料表の最高号給を超える職員の昇給廃止

## バス運転手

### 昨年までの実態

高額年収者(平成15年度)  
1,300万円以上 2人  
1,000万円以上 265人

### 本年までの取組

(平成17年度見込み)  
1,300万円以上 0人  
1,000万円以上 120人

### 今後の取組目標

・特殊勤務手当の見直し(交通局全体)

17年度 6億9,700万円 ⇒ 18年度 3,100万円  
(効果額 ▲6億6,600万円)

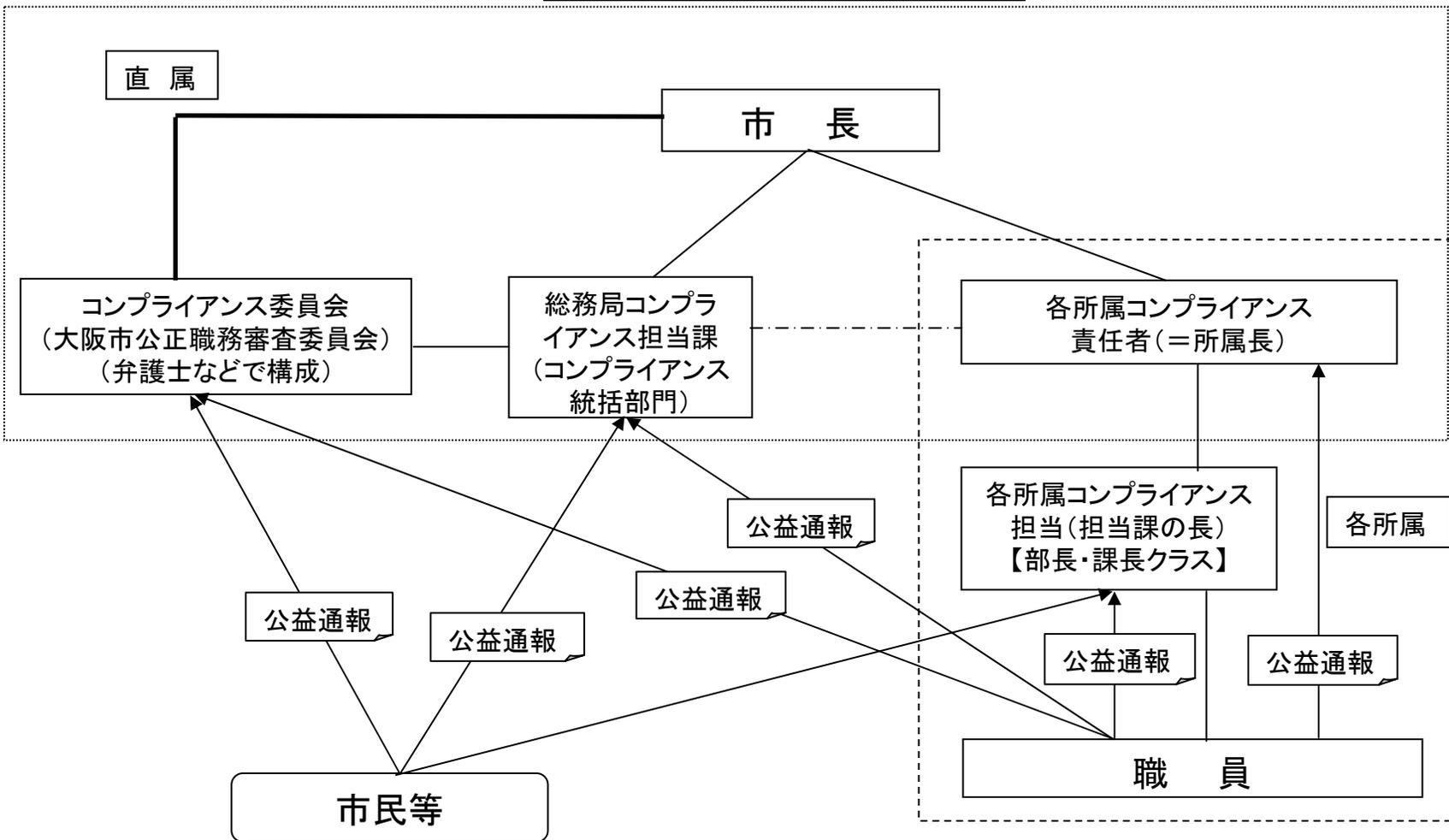
※18年4月より実施

- ・超勤命令平準化
- ・業務量適正化
- ・特殊勤務手当一部是正(業務手当、変則勤務者手当の一部)
- ・給料表の引き下げ

※(環境事業)調整額の見直しによる平均給与(年収)の推移は、15年度 801万円、17年度 740万円、18年度 709万円、22年度 657万円になる見込み

(コンプライアンス)

# コンプライアンス体制



# 民営化・独立行政法人化等、経営形態の検討

## 【マニフェストにおける位置づ

### け】 市立大学

・平成16年11月に市会の議決を経て「公立大学法人大阪市立大学定款」を制定



## 【法律の位置づけ】

大学の設置及び管理は、地方独立行政法人法の対象事業



## 【今後の取組方針・検討課題等】

### 地方独立行政法人への移行

- ・中期目標の策定(市)、議会承認(H18. 3)
- ・平成18年4月に「公立大学法人 大阪市立大学」に移行
  - ・中期計画の策定、市の認可
  - ・年度計画の策定、公表 など

### 2. 地下鉄

・公設民営化を前提とした検討を行う  
・平成18年度中に方針決定



鉄道事業法、軌道法では、要件を満たす事業者であれば実施可能



### 公設民営化を前提とした検討

#### 交通局

- ・経営形態の選択肢の抽出
- ・安全かつ持続的な経営体制の確立に向けた検討(租税公課、資金調達、補助制度、債務の返済等の比較考量)
  - ・経営形態変更にあたっての法的課題の整理(職員の身分、年金等)
- 経営補佐機能**
  - ・市として判断すべき課題への対応(職員の処遇、投資の判断、債務処理等)

### 3. バス

・公設民営化を前提とした検討を行う  
・平成18年度中に方針決定



道路運送法では要件を満たす事業者であれば実施可能



### 4. 環境事業

・地方独立行政法人化を前提とした検討を行う  
・平成18年度中に方針決定



・廃棄物処理法では市町村に廃棄物処理責任がある  
・地方独立行政法人法では現在対象事業ではない



### 地方独立行政法人化を前提とした検討

#### 環境事業局

- ・独法化の範囲(規制・指導・収集運搬・処理)
- ・法的課題の整理、サービス水準、収支見通し、など
- 教育委員会事務局**
  - ・相互の連携強化方策、一体的な管理運営
  - ・制度適用の有効性、具体的な移行方法 など
- 経営補佐機能**
  - ・市として判断すべき課題への対応
  - ・法改正に向けた国への働きかけ など

### 5. 文化施設(博物館等)

・地方独立行政法人化を前提とした検討を行う  
・平成18年度中に方針決定



地方独立行政法人法では、現在対象事業ではない(国の美術館博物館等は独立行政法人の対象事業)

