

平成21年度 第5回大阪市行政評価委員会

○ 日 時 平成21年11月13日（金） 10時00分～12時00分

○ 場 所 市役所地下1階 第8共通会議室

○ 出席者 (委員)

大住委員長、永田委員長代理、小幡委員、惣宇利委員
(大阪市)

・ 市政改革室（事務局）

杉本市政改革室長、西山改革推進担当部長、吉村行政評価担当部長、
阿部行政評価担当課長、畑行政評価担当課長、
本田行政評価担当課長代理

(本田課長代理) それでは、ただいまより平成21年度第5回の大阪市行政評価委員会を開催させていただきます。

本日は大変お忙しい中、お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

なお、本日、加茂委員と越井委員におかれましては、所用のため御欠席でございます。

それでは、議事次第に基づいて、本日の議事に入りたいと存じます。議事の進行につきましては、大住委員長によろしくお願いいたします。

(大住委員長) 本日の委員会では、この間の行政評価の取組点検と今後の対応課題について審議を行います。

初めに事務局から、資料1、この間の行政評価の取組点検と今後の対応課題について説明いただき、その後、議事の内容にも関係しますので、参考資料の1、新たな市政改革の基本的な考え方について（案）と、参考資料2、事務事業総点検（中間取りまとめ）について報告してください。

それでは、事務局から説明をお願いします。

(阿部課長) それでは、お手元の資料の御説明をいたします。

今年度下半期の委員会では、今後の行政評価のあり方について御審議いただく予定でございます。本日は事務局たたき台を用意しておりますので、その御説明をいたします。

資料1、この間の行政評価の取組点検と今後の対応課題についてをご覧ください。

本市では、局経営方針をベースにした行政評価を行いまして3年が経過しております。

行政評価委員会における事業局15局の個別評価につきましても一巡したところでございます。また平成23年度以降の新たな市政改革の取組の検討が進められているということで、これまでの行政評価の取組みを点検しまして、今後のあり方について検討を行い、行政評価システムの再設計をすることが必要であると考えております。本日の資料は、この評価システムの再設計に向けて御議論いただくたたき台として、事務局で整理したものでございます。

資料1の概略構成でございますが、1ページ目の1で、この間の取組経過を簡単にまとめております。

それから2ページ目、この間の取組の到達状況、2ページから5ページまで、この間の取組の現状と課題をまとめてございます。なお、附属資料の1で全体の整理をしておりますので、この内容については後ほど御説明をいたします。

それから6ページを開いていただきまして、他自治体の取組状況でございますが、一覧表でございますように、他の政令市の例では事務事業評価については縮小、休止するところが増えております。

8ページの本市の取組の考察でございますけれども、本市ではこの間、経営方針評価とは別に、この後、御報告させていただきますが、事務事業の総点検などに取り組んでおりますため、改めて事務事業評価を実施する必要はないと考えております。

9ページの今後の市政改革の取組等との関連でございますが、現在、新たな市政改革の取組の検討を進めておりまして、平成23年度より次の市政改革の取組を行うこととしております。現在の検討状況につきましては、後ほど御報告いたしますが、今後の市政改革の取組と連動しまして、各局において事務事業の再構築が適切に行われるよう誘導、チェックしていくことが必要であると考えております。

11ページ以降から、今後の対応課題をまとめてございます。事務局では、本委員会におきまして、今後の行政評価のあり方について、今年度中に中間的な意見集約を行っていただき、来年度前半に意見の取りまとめをお願いしたいと考えております。その上で来年度中に評価システムの再設計を行いまして、23年度から新たなシステムで実施したいと考えております。また、22年度につきましては、従来のやり方で局経営方針を策定し、評価を行うことを考えておりますけれども、23年度以降の取組みにつながるよう改善の方向につきましても御確認をいただきたいと考えております。

事務局で整理しております検討のポイントは六つございます。一つ目が経営方針評価

の継承・実施、それから12ページでございますけども二つ目、経営方針の再構築、三つ目が評価に取り組むスタンス・位置づけの強化、四つ目が主体的・内発的取組の強化、五つ目、より実効性のある内部評価の実施、そして最後に、14ページですが、外部評価のあり方検討、以上6点でございます。

また、22年度におけます改善の方向につきましては、23年度以降の対応に関係しますこれらの検討課題を念頭に置きまして、可能な改善を実施したいと考えております。

それでは、内容につきましては、附属資料の1、A3の1枚ものでございますけども、こちらの資料をご覧ください。

経営方針評価に関わる課題を、一番左の列ですけども、三つ、評価手法の選択、それから取組スタンスに関わる問題、実施内容の改善の三つに整理しております。これに外部評価を含めて四つのテーマにつきまして現状と課題を整理し、先ほど申し上げた六つの対応方向の事務局案としてまとめてございます。

まず、評価手法の選択に関わる課題のうち、経営方針評価という手法についてでございますけども、現状としましては戦略と具体的取組の目標達成を一体的に評価することで、個々の事務事業評価では見えない大局的・戦略的な評価が可能となっております。なお、先ほども申しましたが、他の自治体では事務事業評価は休止し、評価手法の見直しを行っている自治体が出ているという状況です。

一方、局ごとの評価を行うために、局横断的な施策課題の進捗が見えにくいといった課題が挙げられます。

このため、一番右側の段でございますけども、①としまして、経営方針評価の継承・実施でございますが、経営方針評価は施策の戦略的实施を図る上で有効な手法であることから、23年度以降もこの経営方針評価を継承・実施することを考えております。なお、局ごとの経営方針では見えにくい局横断的、あるいは全市的な施策の課題進捗についても、必要に応じて評価していく必要があると考えているところです。

次に、評価の対象となる経営方針について、2段目でございますけども、局経営方針を策定することにより、局の事業戦略が明らかになり、対外的に透明性の向上が図られ、市内部でも組織目標の共有化に寄与してる一方で、各局では局経営方針とともに局長改革マニフェストを策定しており、二つの方針を見ないと局の運営方向の全体像がつかめず、作業的にも職員の重複感、負担感が強いという現状がございます。また、区役所については、局からの予算・権限の移譲の進展を見て、局と同様の経営方針を

策定することとしておりまして、現在は取組方針を策定しているというのが現状でございます。

このため、検討中の新たな市政改革の取組に基づく事務事業の再構築、それから二つの局に関わる運営方針の統合、区役所の今後の取扱いの3点が課題と考えております。

これに対しまして、一番右端の欄ですが、②経営方針の再構築でございますけれども、23年度以降は新たな市政改革の取組等に基づき再構築した施策・事業を経営方針に反映することとしまして、現行の局経営方針と局長改革マニフェストを統合し、施策の選択と集中の全体像を明らかにするような「新経営方針」を評価の対象にしたいと考えております。また、区役所においても「新経営方針」を策定し、評価の対象とすべきであると考えてございます。

続いて、取組スタンスに関わる課題のうち、経営方針評価の位置づけについてでございます、3段目です。局経営方針は、全庁的な位置づけが明確になっておらず、市方針等との整合性が必ずしも十分でない。また局経営方針に基づく評価結果が翌年度の経営方針等に反映させるPDCAサイクルの仕組みは確立されているものの、主に予算説明資料として活用されているという現状がございます。

そのため、全庁的な位置づけの明確化や市方針等との整合性の確保、局の判断にゆだねられている評価結果への対応の全市的なフォローアップ、予算編成との効果的な連動といった課題がございます。

これにつきまして、③評価に取り組むスタンス・位置づけの強化としまして、23年度以降の「新経営方針」の策定に当たりましては、市の方針との整合を確保し、全庁的な位置づけを明確にしますとともに、市としての評価結果を踏まえ、適切に対応していくようフォローアップをするなど、行政評価を行政運営の基本的な仕組みとして明確に位置づけ、また「新経営方針」を局の重点的な取組をアピールする方針として活用を図るとともに、評価結果に基づく施策の選択と集中を「新経営方針」と予算編成に一体的に反映させるなど、予算編成との連動性を高めることとしたいと考えております。

また、22年度局経営方針の策定に当たりましては、市方針との整合を図りまして、全市的な位置づけを明確とするとともに、22年度市長の予算ヒアリングに際しましては、何に重点を置いて取り組むのか、局長の総括的な取組方針を示すシートを新たに作成し、公表するように取り組みたいと考えています。

次に、経営方針評価に取り組む意識・姿勢についてでございます。現状では各局、各所属においてやらされ感が強く、局経営方針の策定・自己評価においては、一部職員が事務的に取りまとめるやり方をとってる所属が多く、局経営方針が職員全体には浸透していない。また評価においては各局の取組の問題点を見出し、改善させることが中心になってるという現状がございます。

そのため、職員の参加と対話を促すなど、主体的・内発的な取組となるような誘導、それから局として意欲的な取組を評価するなど、職員のやる気を引き出すような評価手法が課題になっていると考えています。

これに対して、④主体的・内発的な取組の強化でございますが、ポジティブ・アプローチの手法の活用をモデル的に実施するなど、職員の参加と対話を促し、その中で出てきました気づきをビジョンづくりや事務事業の再構築に生かすよう誘導すべきだと考えております。また、「新経営方針」の策定・評価の意義・有用性について引き続き周知しますとともに、「新経営方針」の目標と各部署や職員の業務目標とを関連づけまして、「新経営方針」を自分たちのものとして実現に取り組むよう誘導していく必要がございます。さらに職員のやる気を助長する評価として、ベストプラクティス事業評価ですとか、チャレンジ目標の設定などを行うことも一つの方策であると考えております。

当面、22年度局経営方針の策定・評価の意義・有用性の周知徹底を図りますとともに、職員の参加・対話を促すため、局経営方針策定における作業実態の把握ですとか、施策の再構築作業でのポジティブ・アプローチの活用を促してまいります。また、各局において創意工夫を行い、想定以上の成果を上げた取組をベストプラクティス事業としてピックアップしまして、対外的にアピールするような取組もしたいと考えております。

三つ目の実施内容の改善に関わる課題のうち、経営方針の記述レベルにつきましては、行政評価委員会の御意見を踏まえまして、順次改善されていると考えております。また、経営方針策定の際にはS W O T分析の実施も行っております。

しかしながら、局が目指す具体的なビジョンが明確でないものですとか、戦略の達成目標が活動指標になっており、成果目標がよくわからないものなど、引き続き改善が必要であり、また局の意思決定の根拠説明としてS W O T分析が十分活用されておられないということが課題になっております。

そのため、⑤より実効性のある内部評価の実施としまして、23年度以降、「新経営方針」を、何を重点に取り組むのか、わかりやすくアピールするものとして策定するために、局長の総括的な取組方針の提示ですとか、戦略の成果目標、具体的取組の活動目標の設定についてさらなる工夫を行うとともに、「新経営方針」に反映させる事務事業の再構築においては、SWOT分析等を有効に活用するよう誘導していきたいと考えております。

このうち当面、22年度に向けましては、本委員会意見を踏まえまして、経営方針の策定の徹底を図りますとともに、SWOT分析シートについても、局経営方針案の取りまとめとあわせて公表するなどしてまいることとしております。

また、内部評価の機能レベルにつきましては、局の自己評価も順次改善され、精度が高まっていると考えておりますが、内部2次評価の進め方については事務局が中心に実施しており、政策企画部門との連携による市の方針や計画との整合を図る観点からの評価が有効に機能していない現状がございます。

そのため、課題として局自己評価において、いまだに成果指標の設定が十分でないために具体的取組や戦略の達成度の判定が厳密に行われていないもの、あるいは次の展開につながる課題の洗い出しが十分でないものなどがまだございますため、引き続き改善が必要でございますとともに、内部2次評価については、実効性の上がるやり方への改善が必要と考えております。

そのために、⑤の実効性のある内部評価の続きでございますけれども、自己評価においては、具体的取組の進捗や戦略の成果目標の達成状況に照らして厳密に行うとともに、次の展開につながる課題の洗い出しを積極的に行うよう誘導しますとともに、内部2次評価については、政策企画部門や市政改革部門が連携しまして、全市的な観点から効果的にチェックする仕組みを改めて確立する必要があると考えています。

当面は本委員会の意見を踏まえまして、この後、御説明させていただきますが、自己評価シートについて必要な改善を行い、厳密な判定を徹底しようと思っております。また、内部2次評価に当たりましては、政策企画部門との連携を図りまして、全市的な政策推進の観点からチェックを行うように考えてございます。

最後に外部評価についてでございます。行政評価委員会におかれましては、事業部局の個別評価が一巡し、局経営方針の策定や自己評価に対する改善点、それから主体的・内発的な取組の強化に向けた課題提起を行っていただいております。評価関係

資料についてはすべてホームページで公開しているところがございます。

一方で、資料が大量で評価の実績をわかりやすく発信することが事務局サイドではできておらないために、情報発信のやり方の改善が必要であると課題として考えてございます。

このため、⑥外部評価のあり方検討につきましては、23年度以降、外部委員会で「新経営方針」をベースとする評価にとどまらず、新たな市政改革の取組全体の進捗ですとか、局横断的・全市的な施策課題の進捗の評価などについても担っていただくことなど、その役割とあり方について検討していく必要があると考えております。また、評価の結果や成果をわかりやすく情報発信していくとともに、市民の意見、満足度を把握する仕組みも検討すべきであると考えております。

行政評価委員会では、22年度前半に23年度以降の評価手法の再設計について御意見を取りまとめていただくとともに、自己評価シートの改善などについて御意見を頂戴したいと思っております。

附属資料の1につきましては以上でございます、ただいま申し上げた六つの検討のポイントについて、附属資料の2で模式的に関係を提示してございます、御参照ください。

続いて、附属資料の3でございます。自己評価区分の見直し（案）について御説明させていただきます。ただいまの説明で申しました、当面、来年度に向けて改善できる内容の一つの案でございますけれども、自己評価区分の見直しについてはポイントが三つございます。一つは戦略の進捗評価につきまして、今年の4月に行いました局の自己評価では、成果の目標の達成状況と今後の対応方針が一体的になっておりましたので、その点を分けて区分するようにしてございます。それから業績目標や成果目標の達成状況については、社会環境の変化等の影響を受けた場合はその内容がわかるように判定区分を見直しております。3点目としまして、右側の枠囲みの中の内容ですけれども、戦略と具体的取組を一体的評価した上で、今後の対応方針を考えるという評価区分を設けまして、業績目標と成果目標の進捗を見ながら、今後の対応方向について課題を洗い出しすることを意識づけるように工夫したところでございます。

このような評価区分の見直しをしますのと、あわせて評価のシートにつきましてはですが、附属資料の4をご覧ください。今までは一覧表形式で書いておりましたけれども、その内容について、一つは自己評価の結果について今年から新たにつくっております

たけども、局長の総括認識を1枚まとめていただくとともに、2ページ目ですが、ベストプラクティス事業として、予想を上回るような成果を上げたものですか、新たな難しい課題にチャレンジした取組といったもののアピールをしていただくような資料をつくってまいりたいと考えております。これによって職員のやる気が引き出せるような取組みにならないか試みたいということでございます。

また、1ページ飛びまして、5番目の経営課題別の達成状況の評価のレイアウトでございますけども、こちらもこれまで文章中心であったものを図表化するなど、わかりやすい様式に組みかえたいと考えております。

別紙のA3で消防局をモデルに記載例をお示ししておりますので、こちらをご覧ください。内容については、今年度当初の自己評価の内容をトレースしたものでございますけども、目標の達成状況、それから取組の業績の達成状況等については、グラフを活用することで的確にその進捗がわかるような表現に変えてはどうかという案でございます。

続きまして、参考資料1、新たな市政改革の基本的な考え方の（案）と、参考資料2、事務事業総点検の中間取りまとめにつきまして、杉本室長より御説明をいたします。

（杉本室長） 参考資料の1と参考資料2をおつけいたしております。

本市の市政改革につきましては、平成18年度から22年度の5カ年の市政改革基本指針を策定いたしまして、現在、推進しておりますけれども、このためには全市的にPDCAサイクルの確立・徹底が大変に重要であるということで、当委員会でも御審議、御指導いただいておりますけれども、ご覧の参考資料1につきましては、現行計画の次の新たな市政改革ということで、基本的には平成23年度からの市政改革の基本的な考え方ということで、昨年末から検討をしているものでございます。

1枚めくっていただきまして、目次のところがございますけれども、前の方に本市を取り巻く現状を触れておりまして、あと第二で緊急の取組、第三で「地域から市政を変える」取組といたしております。第二、第三については、本来、一体不可分のものでございますけれども、特に直面する財政状況の厳しさとか、緊急に取り組む課題が浮かび上がっておりますので、少しここのところを2段階で御説明するというような構成になっております。

1ページから取り巻く状況等について触れておりますけれども、1枚めくっていただきまして、3ページの下段でございますけれども、右の方に大阪市の19、20決算の財

政健全化法の判断基準が出ておりますけど、現状だけで申しますと、黒字ないし健全化基準の比率については基準の半分近いところの数字にあるというようなことでございます。

4ページでございますけれども、図表の5、ちょっとわかりにくい資料なんですけれども、1ページにこれまでの削減状況の表をおつけいたしました。昨年、経費削減の取組をいたしました結果、ほぼ計画達成が見通せるということになるとともに、平成27年、8年ぐらいの起債償還のピークを超えまして、29年ぐらいで大体収支均衡するという見通しも得られたところでございます。ところが、昨秋以降の世界的な金融不況の影響で、税収の悪化が大きく見込まれることとなりました。今年の7月に見込み直しをいたしますと、このまま放置いたしましたら平成30年度には2,600億円の累積赤字になるというようなことが見通せたということでございます。下は割合シンプルなものでございますけど、今後の市税収入の下方修正なり、経費の増加見込みを書いてございます。あと、事業所の状況とか、6ページで生活保護の申請件数が急増しておるような状況について触れております。

7ページ、8ページから9ページと、本市の人口動態について触れております。やはり少子高齢化が非常な勢いで進んでるということでございます。

それから10ページでございますが、本市の場合、地域で地域振興会という町会組織が非常に大きな役割を果たしてまいりましたけれども、この加入率の低下なり、役員さんの平均年齢の高齢化というような傾向が見られるということでございます。

それから、10ページの下段に国の動向と書いてございますが、申し上げるまでもなく、この秋以降、政権交代を経て、非常に大きな施策転換が議論されております。子ども手当の財源にとどまらず、相当地方財政、行政に大きな影響が予想されるわけですが、その中身がまだ明らかになっておりません。恐らく大変大きな影響がありますので、今後これを注視しつつ、その動きにもあわせて抜本的な検討をすることが必要になる可能性もあると考えております。

11ページが課題と改革ということで、二つの課題と取組としておりますが、aに緊急に対応すべき課題と取組ということで、極めて厳しい現下の財政収支状況の克服、それから、bとしまして、根本的な課題と「地域から市政を変える」取組というふうに挙げております。

めくっていただきまして、12ページに以下に図表をつけておりますけれども、12ペー

ジの上段は、ますます公的サービスのニーズが増える一方で、このままでは恐らく担いきれないということで、適切な地域の担い手等を増やしていくといえますか、パートナーシップを構築していきませんか、なかなか従来の福祉効果型の、もう行政がとにかく市民生活のいろんな局面をフォローしていくということが難しいという基本認識に立っております。

下段の図表の17でございますけれども、ともすれば今までの行財政改革が内部効率、ないし経費削減の業務に集中しておったわけですがけれども、やはり地域社会のニーズがどこにあるか、どこに必要とされてる方がいらっしゃるかという外部効率性の考えとあわせ持って議論をする必要があるだろうと考えております。

13ページでございますが、先ほど申し上げたとおり、本来、一体不可分のものでございますけれども、財政状況等の緊急の取組については3年から5年で仕上げる必要があると考えております。ただ、この「地域から市政を変える」というような地域力の復興という視点での改革につきましては、恐らく10年程度はかかるだろうということで、大きくスケジュール感をお出ししております。

14ページからマルチパートナーシップの取組ということで触れておりますけれども、14ページの下段の図表にありますように、これまで多くの地域団体や市民、NPO、企業がいろいろな行政課題を担ってきていただいていたわけですが、ともすれば行政との間は、左側にありますように扇形にすべてが行政に集中し、行政からいろんなことをお願いするという形になっておりましたけれども、今後は行政も当然、その一員ではございますけれども、それぞれの担い手が有機的にネットワークを構築するようなマルチパートナーシップという考え方が必要であろうということを打ち出しております。

めくっていただきまして、16ページに、そういった市政改革のイメージ図ということで、図表をおつけしております。ここも繰り返しになりますが、これまでの市役所力の強化という議論だけに集中せずに、やはり地域力の復興という大きな柱を並行して進める視点でないと、今後の市政改革は進めることが難しいだろうという認識でおります。また、改革の目標といいますのは、まちの満足とバリューをみんなで高めて、次の世代につないでいけるような持続可能な行財政基盤を構築することだと考えております。

17ページに緊急の取組といたしまして、事務事業の見直しでありますとか収入確保、

市役所のスリム化等を挙げております。

第三で「地域から市政を変える」取組ちょっと23年度以降につなげられるかどうかといたしまして、18ページに図表で表示しておりますけれども、ともすればこれまで本庁で企画立案しましたものを、区を通じて地域にお願いするというようなスタイルで続いておったものを、地域の地域主権と申しますか、地域でいろいろな意思決定なり、ニーズの掘り起こしをしていって行政に反映するというようなことが必要であると思います。そのためには何よりも地域力の復興という視点が重要であると考えております。第1には地域における活気のある公共活動を担う市民力の充実、それから市民から公共に参加するための場と機会の充実、地域における公共活動を支える新たな仕組みづくりといった観点が必要であろうと思っております。

加えて（4）でございますけど、公共活動の新しい担い手づくりということで、これまで取り組んでいただいておりますいろいろな町会、NPO、企業に加えまして、やはり市民による社会的ビジネスというような観点も、今後必要になってこようかと思っております。すべてをボランティアに頼るということではなくて、社会的ビジネスの構築という観点も重要であろうということを提示させていただいております。

20ページでございますけれども、市役所力強化のための取組課題ということで、これまでもスリム化や収支改善は当然でございますけど、そのための体制づくり、職員づくり、ガバナンスの実現ということが大変重要な課題になってると考えております。それから事務事業の再構築と書いてございますけれども、現在、全事業について事務事業の総点検を着手しております、これを新たな施策転換も展望しながら、再構築につなげていかないかんとということで、今作業をいたしております。

21ページの第五の今後の進め方のところに書いてますように、このたび取りまとめました事務事業の総点検（中間取りまとめ）を活用して、以上、御説明しました新たな市政改革の基本的な考え方をもとに、本市の事務事業の再構築、施策展開について検討を進めてまいりたいと考えております。

次の概要版はちょっと省略させていただきまして、参考資料2の総点検（中間取りまとめ）でございますけれども、1枚めくっていただきまして、総点検に当たってということで、考え方をお示ししておりますけれども、1ページの上、5段落ぐらい、上段については経過について触れております。一たん収支改善を見通したものの、現状の不況に直面にして、大変厳しい財政収支見通しになってございます。1ページの下段

から2ページの上段へかけて基本的な考え方について触れておりますが、今後「地域から市政を変える」という観点で、市政や施策のあり方についても根本的な検討をしていく必要があるだろうと思っております。こういった観点に立って、この事務事業につきましても総点検から再構築へということで、検討を加えていく必要があると考えております。1ページの最下段には職員の意識改革について触れておりますが、こうした作業を通じて、職員の気づきの機会になるということも重要だと考えております。今までの各縦割りの局の事業を見詰めてきた考え方からは相当転換する必要があるだろうというふうに考えております。

2ページの中段に、今後の進め方ということで、今後3年間で廃止・収束が見込まれる事業というのを書いてございます。本来は先ほど申し上げましたように、大きく施策の転換や今後の本市の取り巻く状況等を踏まえた議論をしていく必要があると思いますので、それほど短期的な課題とも思っておりませんが、当面する財政状況にも対応する必要があると思いますので、この総事業の点検の資料を集め、各局と議論する際に、今後3年間で廃止ないし収束が見込まれる事業については、当面集約といたしますか、集計をいたしました。ご覧のようにそれぞれ今年度事業では予算表現されておりますけれども、それぞれ今年度限り、22年度限り、23年度限りで収束することが見込まれるものはご覧の事業数、金額になってございます。

1枚めくっていただきまして、3ページでございますけれども、総点検での整理の考え方としておりますが、今申しましたように、現時点での中間取りまとめは、いわば今後の議論の整理といったようなものでございます。その整理の視点と申しますか、柱立てとして、1、2、3と挙げております。一つは局横断的視点から点検が必要なものの、それから2番目はプロジェクトチームと所属との議論経過で主な論点となったものの、3番目に点検の視点ごとの分類というふうに区分けをいたしております。

4ページは、一応対象としました事務事業として3,174事業、約1兆8,000億円というふうに挙げております。外郭団体とか庶務関係の事業は除いております。逆に一般会計のみならず、特別会計等の事業も含んでいるということでございます。

5ページをご覧いただきまして、今申しました三つの柱立てのうち、横断的視点から点検が必要なものとして、ご覧のような視点を挙げております。これにつきましては、別途Ⅱ-1、局横断的視点から点検が必要なものということで、資料編をおつけしております。今日の御説明は、あくまでもこの各論をご覧いただくという趣旨ではご

ございませんで、今後の事務事業再構築の基本的な考え方を御説明しているわけですが、御参考までに、この横断的な視点ということで、今後の議論に資するために、資料を今回取りまとめ、公表したということをご覧いただくために、ちょっと分厚いですがおつけしたということでございます。

それから6ページからは、この間、プロジェクトチームが各局と議論してまいりましたけれども、その中でそれぞれ今時点に立って検討を加えるべきもの、もしくは将来の見通しを考えていくべきものを項目として挙げております。必ずしも縮小ないし廃止すべきという観点ではなくて、今、施策転換ということも踏まえて議論する必要があるだろうということで、話題に上がったものということでございます。これは10ページまで挙げております。ちょっとかなりの項目数に見えますけれども、それぞれ庁内では今までいろいろ議論してきたものを、この際、思い切って課題認識として表出ししようということでございます。

11ページでございますけれども、これが点検の視点ごとの分類ということで、アとイは先ほど申し上げた両3年で収束が見込まれるもの、ウからカまでが再構築に当たっての視点ということで、市民ニーズでありますとか、コストの適正化とかいうようなことで、いろいろプロジェクトチームの方でコメントといいますか、視点ごとに区分けをしたということございまして、これも整理状況というようなことをご覧いただくものだと思います。実際の事業の再構築に当たりましては、いろんな角度から見ていかなあきませんので、単線的にこの角度の分ということだとは思っておりませんが、議論の端緒のために、このような整理を行ったということでございます。本日はお持ちいたしておりませんが、これについてそれぞれ1件別の一覧表を作成いたしまして、議会等にも提供して御議論いただくようにということを考えております。

12ページ、13ページは、今回のいろんな事業見直しという意味ではこれまでの取組の延長上にありますので、経過について触れております。

14ページは、個々の一覧表は、先程説明を省略させていただいてると申しましたが、御参考までに本年度をもって廃止・収束する予定事業だけ、項目を挙げさせていただいてるというようなことでございます。

ちょっと資料編の後ろにA4、1枚で新たな市政改革に向けてという資料をおつけしております。ちょっと重複になるかもしれませんが、大体こんなスキームで考えて

ますというようなことで御説明をさせていただいております。左側がこれまでの取組であります。右側がグローバル化なり少子高齢化といったことに加えて、直面する不況がございまして、このまま何もしなければ財政再生団体転落への危機ということも意識する必要があるということでございます。こういったことを踏まえて、施策の展開に向けて新たな市政改革と右に書いてございますが、基本的には「地域から市政を変える」という抜本的な議論でございますが、そのうち緊急の取組については、少し2階に上げたようになってますけども、直面する課題として取り組んでいく必要があるということでございます。左側に事務事業の総点検、書いてございますが、再三申し上げますように、実際には一体不可分、相互に反映させながら進めていく必要があるものというふうに考えてございます。下段に今後の進め方としておりますけれども、本市の全事務事業を再構築して、今後の施策展開や組織体制を組み直す、「地域から市政を変える」ために、市民の皆さんと一緒に考えていく契機にしたいというふうに考えております。

時間の関係で概略の説明とさせていただきましたが、もし何かございましたら、また後ほど御質問なり、御指摘なり、いただけたらと思っております。

以上でございます。

(大住委員長) ただいまの事務局から御説明について、御意見、御質問お願いしたいと思っております。事務局では今後の行政評価のあり方に関して、六つの検討ポイントを挙げていますが、これに関することや、委員の方でこれら以外にも整理が必要と思われるポイント、その他、自己評価区分の見直しや評価シートの改善に関する事などでも結構です。それでは御意見、御質問お願いします。

(惣宇利委員) これすべてが議論の対象のような気がして大変なので、どういうことから議論するかとかいうのがあった方がいいと思っております。腹案は何かありますか、どこからどうしゃべってもいい形ですか。

(吉村部長) 最初はそれでお願いします。事務局の方で六つの検討ポイントを整理させていただいておりますが、皆様方の御意見をお聞きする中で、それぞれのポイントで意見が出てきてないようでしたら、事務局の方からこの点はどうでしょうかと、また最後にお聞きしたいなと思っております。

(大住委員長) この附属資料の1の六つの項目について、例えば順番に、そんな感じでやった方がよいわけですか。

(吉村部長) はい。事務局的には、余り厳密に順番にやると意見が出ずらいのではないかと考えていますが。

(永田委員長代理) 今日の委員会の位置づけというところと関係すると思うんですね。外部評価のあり方も含めたものというのは、今年度もう1回あるんですけど。

(吉村部長) 2月にもう一度。

(永田委員長代理) 2月にやるし、来年度は、それが主要なテーマになっていくということですよ。だから今日がスタートだとすると、今日は何か結論を出すというよりも、来年はこれをテーマに行政評価委員会で検討しますということで、課題の洗い出しがこれで十分かというところが一番大事になりますよね。来年度の大きな変更点としては、ここでやっていたような局経営方針の個別点検評価をやらないということですよ。その辺の説明がなかったんですけど。

(阿部課長) はい、事務局のイメージとしましては、この間、3カ年お願いしていただいたような、個別に5局ずつ事業部局を呼んでヒアリングをしまっているようなことは、この委員会ではもう一巡しましたので、改めて二巡目に入る必要はないのではないかと考えております。

先ほど御説明、御提案したようなフォーマットの見直しですとか、ベストプラクティスのアピールだとか、そういう23年度以降につなげられるかどうか試行的に取り組むものについては、事務局でチェックしたものを委員会で御報告申し上げたいと思っておりますけども、個別評価については、今の事務局のイメージでは、来年度はもうしなくてもいいのかなと思っております。むしろ23年度の経営方針を新たにつくるためには、秋口から予算編成に合わせて、各局に指示を出さなければなりませんので、来年度の前半は次のやり方についてさまざまな御検討、御議論をいただきたいと思っております。

(大住委員長) 多分、21年度までと22年度以降で方針を根本的に変える点が幾つかあると思うのです。その点について重点的に御説明をしていただくとイメージがしやすかったのかなと思います。

(永田委員長代理) この前、事前に少しやりとりをさせてもらったときに、今日も一部説明ありましたが、何か今、この行政評価委員会だけじゃなくて、結構、庁内で役所の中を回していく仕組みづくりの課題というのが、今浮かび上がっているわけですよ。それがあって、行政評価委員会が一巡したからというだけの理由じゃなくて、

一巡もしたし市役所全体を回していくマネジメントの大きな流れを今構築しようとしているから、その二つの理由で外部評価をどう絡ませて行政評価委員会をやっていこうかというところが課題ということですよ。その辺の御説明が余りなかったんですけど。

(吉村部長) 今おっしゃっていただいたようなことで進めさせていただきたいということで考えています。事務局としても、市全体で解決すべきものも含めて課題として一部出しておりますけど、それらを含めて、外部から見てどういう感じに見えるかお聞きしながら進めていくということで、事務局としては考えております。

(惣宇利委員) それと関連して、この附属資料の1でいえば、一番上の2段落目のところに書いてある事柄について、ちょっと違和感があります。区別しないとイケないなと思うのは、局横断的な施策です。局横断的なところはどちらかというと触れない形でできていたのでそれに触れるということは大切なことだと思います。また、もっと大きく抜けている問題というのは、各局は自分のところだけ見て全市的な視点で考えるところ考えないとイケないといった点です。森と木に例えてみれば、各局は自分の木ばかり見ているけれど、森の視点をどうするかということ。ここに書いてある局横断的な施策の進捗が見えにくいとかいう話は、自分の木と隣の木との間がどうなってるかという話だと思うんですが、森全体がどうなって、森全体と各木との関係がどうなってるかということのをこれからきっちりやらないとイケないんじゃないか。私に見えてないだけで、あったのかもしれませんが。

これは、政策と施策、あるいは政策と事業と言った方がいいかもしれません。各事業が全体として大阪市全体の政策とうまくリンクしているか、というところ。各局の中の問題も議論しないとイケないが、各局が幾ら一生懸命頑張ったとしても、全体として大阪市、オール大阪として見た場合に、これは問題であると、という視点です。大阪市全体がパワーが発揮できるような形で、個別と全体がつながっているかというところが、今まではある意味なかったというか、あるいは我々の検討課題の対象外だったかもしれないが、そこをどういうふうに入れるか。

キーワード的に言えば各局でP D C Aサイクルだとか、あるいはS W O T分析だとかいうような言葉、それから局経営方針と、それから局長マニフェストだとかいうような形で、幾つかははっきりと見えるツールのようなものがずっと並んだけれども、その各局の動きを全体として大阪市全体がどう束ねて、どういうふう to それを取り仕切っ

ていくかです。

そこについてのツールについては政策とか施策とかいうような言葉はあったけども、その部分と具体的にどのようなフィードバックがあるかです。オール大阪がこう言ったんだけど、局としては絶対これやりたいとかいうことあるかもしれないし、逆もあるかもしれません。

局間調整じゃなくて、局の全体をどう調整するかという上との縦のフィードバック。横のフィードバックじゃなくて縦のフィードバックという、そういう制度を新しく入れないと、という気がします。

(永田委員長代理) それは、たしか来年の宿題なんですよ、平松市長の政策推進ビジョン（「元気な大阪」をめざす政策推進ビジョン）もあるし、総合計画もあるわけですよ。

(惣宇利委員) そうそう、総合計画。

(永田委員長代理) それが一つの政策体系といえば政策体系なんですけど、別に大阪市だけじゃなくて、どこの自治体も、上位にそういうのを持ちながらも、そういうもののリンクなり整理というのを課題としてたくさん積み残しているわけですよ。行政評価委員会はここ一巡して、事務事業ばらばらのやつが、やっと局でまとまってきたというのは進歩だと思うんですよ。そこができたから、逆に全体と局とのリンクができてないことがより明確になってきて、なおかつ、ある意味政権交代みたいなもんで、市長もかわられて、平松ビジョンというのを出されたから、既存のものと新しいものをどう統合するのかという課題もさらに付加されて、それが来年の一つの、さっき言った市役所全体のマネジメントをどう回していくのかという宿題として今挙がってるんですよ。すごくそれ難しいですよ。じゃあ総合計画で整理するかといっても、総合計画がうまくできてないと、それって合わなくなるし、非常に難しい宿題を抱えてるな、と思っているんですけど、そのあたりはどうトライしようと思われてるんですか、今ここで議論してもしょうがないんですけど。

(惣宇利委員) 今まで大阪市の場合は、一番長いのはどういうのかな、半世紀向こうを見ていた「総合計画21」がその典型で、60年を15年刻みに分けて、15年間をさらに五つに分けて3年刻みにして、3年刻みの最後のところは、「まちづくりレポート」という名前で、毎年1年ずつ進捗状況を見て変えていくという手法です。

だから私が先ほど言った上と下との関係というか、オール大阪で見ている視点と、

それぞれの局の視点の違いのところでは、上を修正する一番短い形のテンポは1年だったわけです。1年の中で変えようという話。3年のレベルもあったと思うし、5年のレベルもありました。緊急に突発的に出てくるものあるかもしれないけれど、要するにそれぞれの緊急性に応じた形で上下関係のフィードバックをやっていかないといけないと思います。

だから、そのところは平松ビジョンも同じことだと思うんです。そういうふうな形で上下のフィードバックをどういうテンポでやっていくか。

そういうシステムはつくれる筈です。全国共通のものをつくるのではなくて、大阪市流につくればよいと思います。大阪市にとって一番都合のいい体制を。

その際、私の頭でちらついているのは、区をそのときにどういうふうに入れるかということが、ある意味大きな問題になってくるのかなという気がします。

そして区の向こうに見えるのは、ここで言われてる地域力とか市民力とか、地域振興会にかかわるようなもので、新しいコミュニティーのパワーとのつながり。この部分の議論は、枝葉の部分になるかもしれませんが。

(永田委員長代理) 大住先生、そういう仕組みってできるものなんじゃないかな。

(大住委員長) 多分できない理由を直観的に説明すると、今までどおりの予算のつくり方、事業が予算の基礎ですから、予算のつくり方とか意思決定の流れがほとんど変わってないからですね。だから、そもそもですけど、局経営方針はトップダウンで物事を決めるという仕組みのはずですね。それをサポートするためにSWOT分析を入れているのですが、全市的な視点でということも非常に大事なんですけれど、それ以前に、恐らく局経営方針がきちっと動いていない、つまり局としてのトップダウンの意思決定の流れができてないですね。この委員会でも予算編成との連携、連動という話が最初から出ていたのですけれど、予算は事業を積み上げて設計するというものではないのです。この局経営方針に基づいて、あるいは局経営方針と連動した予算編成というのは、事業レベルではなくて、局の目標のレベルで査定をする、ないしは決めていくという仕組みですね。多分、今はそうになってないですね。だからこのことが問題で、結局、ボトムアップの設計であり、ボトムアップの流れが残ったままなのです。ほかの自治体もそうだし、中央官庁もそうですね、基本的に変わっていない。だからトップダウンの仕組みをきれいに入れても、わきに置いておくだけで使われない。それでも無理やり使えということなので、説明資料に使うというぐらいで、実際は説明

資料でつじつまを合わせているだけで、別のところで実は決まってるわけですね、これが大問題です。

全市的な視点でということですと、多分、今進められてる市政改革の基本的な考え方ができればということなのか、と思っていたのですが。全市的な設計となると、局経営方針レベルの話がもう1段上に上がってきますと、何を基準に局経営方針をつくるかという、一段上の大きな基準づくり、目標づくりだと思うのです。それに基づいて局単位の予算の配分も行う、こういう設計にしていけば、多分、機械的ですが、一応回るのです。いずれにしてもそこまで行かないので、うまく回らないということではないかと思えます。だから現状ですと、それでも局単位でなんとか工夫をしてやっていこうということだったのですが、全市的なつながりがないというのは、つながりをもたらすような明確なビジョンになっていないし、そのビジョンを推進するというのも、全市的にはひょっとすると合意がないということかもしれないですね。

(永田委員長代理) そうですね、これは確かに今、室長が説明してくださった新たな市政改革の、だけども市政改革の考え方であって、新たな大阪市の都市ビジョンじゃないわけですね。だから、これを見ると、確かに書かれてることはもっともなんですけど、どこに行くのかという地図みたいなものがない状態なわけですよ。それでリュックがあったり、水があったりするということだけなので、全市的な視点って仕組みとして何かを構築したからできるというものでもないんじゃないかという気が、行政評価委員会を、ずっとこの3年やっていて思うわけですよ。だから行き先がここだよと言えば、じゃあこうしよう、ああしようという議論があるんですけど、そこがないまま、行き方だけを一生懸命、何ていうんですか、道具を議論してるような気もしてて、その辺はどうなんですかね。

(大住委員長) 済みません、そのことに関連してもう一つ御質問あるのですが、行き先がわからないということもあるのですが、ここに書かれていることには、一つ一つをどうつくっていくかというHowがないのですね、Howは書かれるのかな、これからつくられるのですかね。要するに必要な事項はありますけれど、その必要な事項をどのようにして動かしていくのか、つくるのかという、本当のHowがないです。だからものすごく失礼な言い方すると、これものすごく当たり前のこと書いてあるだけなのです。本当に大学院生のレポート、研究調査レポート的で、実務のレポートには

なっていないですね、評論家のレポートです。評論家は要するに自分でつくらなくていいので、これが必要だ、これやりなさいよということを書けばいいだけです、効率的でいいですね。市民力が大事、そんなことはだれも反対しませんし、当たり前の話です。じゃあその市民力を上げるのにどうすればいいのかということが、実務的にはものすごく大事ですけど、そのようなものが抜けているのです。評論家は自分がつくるわけではないので、そんなもの要らないのです。やれやれと言っておけばいいわけです、あるべき姿はこうだと言っていけばいいのです。

(杉本室長) 先ほどの御指摘のように、市政改革というのは仕事のやり方とか、組織の作り方を言ってるだけで、ビジョンのところは書かれておりませんので、おっしゃいますように、本来、各局が経営方針つくるにしても、大阪市全体としてここへ行こうとしてる、というのを指し示さんといけないというところが、やや希薄になってるという問題意識を持っております。そうはいいながら、市長の政策推進ビジョンでありますとか、総合計画も有効ですので、それらとフィードバックしながらやっておりますんですけど、実は両方とフィードバックしながら、これからが激動期とも言うべき、検討の時期に入るんだと思うんです。

今、御指摘のように、今回まとめたものは、いわば理念をまとめただけで、市政改革検討委員会でも、これから具体論ですよねと言われてますし、Howが全然書かれてないのは事実です。ただ、私どもの検討段階で申し上げますと、ともすれば各局、また各部局が自分のところの事業を大事にするけども、それが政策目標をどう実現するのかという議論になってない、ましてオール大阪の議論になってないという段階から、一度ちょっと全市的な観点からもう施策転換の時代に入った認識でやりましょうとかいうことを、やっと言い出したということでした、恐らくこれは外部から見れば当たり前なことなんでしょうけど、そこがやっとなんていうか、内部でそういう議論になりかけた段階であるという認識をしております。

そういう意味で、なかなか検討課題なり、地域の問題にしても、区役所をどうするか語らんと、地域を元気にすると言ってるだけでは、中身のない議論になることは承知しております、区役所の仕事のやり方だけでなく、区政、区と地域、ないし市民の方とどんな関係を構築するかというようなことを、これから議論していかなあかん段階やと思っておりますので、申しわけないですが、そのところはちょっと並行した議論と申し上げざるを得ないと思うんですけど。

ただ一方では、国の方では、政権交代で子ども手当というような物すごい大きな政策をやるとか、もしくはどうなるかわかりませんが、ちょっとこの間の議論でもいろんな事業の地域移管とか言われてますので、いずれにせよ、ちょっと市役所の職員も、今までと同じタコつぼに入って、自分とこは自分とこの上部の省庁がありますから、そこからの補助金がある以上放っておかないだろうという時代でなくなりますんで、ちょっと避けて通れない議論ですよという認識で、今こういうことをまとめ上げ、また庁内でも職員に新たな意識として植えつけようとしてるところです。ですから御指摘の問題意識は、もっともだと思ってるんですけど、ちょっと今から相互に検討しながら、としか申し上げようがない状況であることは事実ですね。

そうは言っても、既にもう施策転換の議論というのは、各局でもやってますから、先ほどPTと各局との議論の論点というところでは、逆に見事なほど何も答えを書かずに検討課題だけ書いてますけど、それはいろんな議論がいろんな角度から既になされてるということで、ちょっと今回はようまとめ上げなかったんですけど、そんな議論をしながら、この1年で整理していくことになるんだろうと思っております。新たな市政改革の計画につきましては、来年の秋に素案をまとめるスケジュール感でやりますので、実はいろんな方面から、えらいゆっくりしたスケジュールですなと言われてますが、実はそのんびりしてるとも思ってなくて、そういう難しい課題ですけど、これから22年度へかけてそういう議論をしようとしているところです。今まさに先生方から御指摘いただいたようなことをまとめ上げないかん、大きな仕事やと思ってます。

お答えになってないんですけど、それぞれに御指摘いただいたことは、そのとおりだと問題意識も持っておりますが、これからの議論ということになるんだろうと思っております。

(惣宇利委員) 大阪にある資源と言えば、大阪市の職員、それから大阪市民、昼間人口も含めてですが。大阪市役所の中の職員については、この中の言葉で言うとやらされ感とかいうような言葉があって、それを気づきだとか、内発的だとかに変えていかないといけない。これは非常に大きいと思います。どういうふうになれば内発的になって、先ほどから議論してるようなことと、どううまく職員が絡んでいくか、全員が参加できるものなのか、そうすると却って効率化やシステム上の問題になるかもしれない。それともう一つ、大阪市民の方も、今まで象徴的に言われてるように地域振興会

の方だけでは、それも会長の平均年齢が高年齢になってるということではむしろかしいかも知れない。もちろん頑張ってもらいたいとは思いますが。

大阪市民がどういうふうに市役所とかかわっていくかという、また大阪市役所の本体の中では、すべての職員がどういうふうにかかわっていくか。対市民というところで言えば大阪市民と市役所との関係を、振興会以外のいろんなチャンネルをどうつくっていくか、両方ともある意味、資源の有効利用ということになると思います。人に関してはつくらないといけないと思います。

(杉本室長) もうずっとこの間、職員のやらされ感を言われておりまして、そこをどう克服したらいいのかということを書いてきたんですけど、そんなことを言ってるまでもなく、もう今までやっておった事業の土台とか議論のスキームを根本的に転換するときを迎えましたんで、やらされ感とか、自分が今までやってきた経過は経過として、上からあとどんだけ削減せよ、と言われてるのかという指示待ちみたいな状態からの転換というのは避けられないということで、まず意識変革してからやっていかなあかん、と思ってるところです。地域につきましても、今まですごい協力をいただいてきたわけですけど、実際には行政も町会に依存し、町会もその事務を実は区役所職員が代行するというような相互依存の実態もありましたので、それは基本的な議論をしていかなあかんやろうな、と思ってるところです。申しわけない、外から見たらある意味、当たり前のことを、今、言い出してることなのかもしれませんけど。

(永田委員長代理) 「地域から市政を変える」というところは非常に難しいので、とりあえず置いて、さっき大住先生から指摘のあった、結局トップダウンの意思決定になっていないんじゃないかという課題については、市民じゃないので、庁内での意思決定なので、結構難しいとは思んですけど、比較的、改善に向けてアプローチできる課題だと思うんですね。地域力上げるといって、本当に総合的にいろんなことをやっていかないといけないので、この委員会で議論をしても、何ていうんですかね、結局あだこうだと言えないわけですよ。そうすると、トップダウンの意思決定が機能していないんじゃないかというところは、来年、改善すべき大きなポイントかなという気もするんですけど、その辺はどういうふうに考えてるのか。つまり局経営方針をつくって、SWOT分析やって、トップダウンを意図して3年間やってきたんですけど、結局、委員会でも指摘したように全くトップダウンで使われてないですよ、つまりトップダウンが機能してない。評価シートを書きかえだの、もちろん実務

的にスキルも上げていったらいいんですけど、トップダウンが機能してないというところ、そのところを根本的な課題としてどういうふうにお考えなんですか。

(杉本室長) これもちょっと率直に状況を申し上げるだけですけど。今、予算編成作業がもう既に始まっておりまして、それがやっぱり先ほど先生からもありましたように、もう率直に申し上げて、従来の予算編成の考え方で進めてるのと違うか、という反省とか議論を内部で今やっております。大阪市の場合、重点事業を取りまとめて、これが市長の重点施策であり、それを各局にトップダウンして政策体系をつくっていこうという建前はあるんですけど、現下の作業状況の中でも、市長まで上がった議論の中で、やっぱり事業から政策を説明してるようなきらいがないかという反省もしております。今、予算編成過程でもそこら辺の組みかえをやっている最中です。ですから、トップダウンであるべきやし、もう少し政策の転換の前提として、どこへ行くとかいうものを明確にすべきやなという問題意識を持ちながら、今、予算編成過程とか作業をやっていることは事実です。ただ、これもそういうことで、今日の時点ではそっちへ向いて行かないといけないということでやっているとしたら、ちょっと申し上げようがないんですけど。ただ、大変大事なことやなという議論は今、庁内的な作業の中でも出てきているのは事実です。

(大住委員長) ということは、これまでトップダウン的な意思決定が不十分だったけれども、今後はトップダウンの意思決定の流れをつくっていくんだという、こういう方針は変わらないと、こういう方針でやる。

私が言いたいのは、しょせんトップダウンというのは難しいと、であればちょっと仕組みを変えてということになって、経営方針自体はトップダウンの設計なので、これをきちっと守るようにしますということですよ。

(杉本室長) もうおっしゃるとおりです。ですから、私ども何かそこら辺のことをいろいろと言っておりましたのは、今の市政改革でも、トップダウンを目指すとはっきり言った割にはできてこなかったということが、例えば予算編成過程でも明らかになるし、こういう経営方針の策定過程でも、ともすればやらされ感みたいになっているのは、そこに起因するんだろうという反省に立ってるんで、まさに委員長がおっしゃっていただきましたように、そこら辺を反省して、我々の方針としては、やはりトップダウンを実現していくという基本に立って、いろんな議論をしているのは事実でございます。

(大住委員長) トップダウンで物事を決めていく場合でも、やっぱり別の意味でやらさ

れ感はある得るのですね。今のやらされ感というのは、言い方は悪いですけど、要するに作業のやらされ感の可能性もありますよね。ところが、トップダウンですべて決まってしまうと、多くのメンバーは決める立場にない受け身の立場なので、ひょっとするとやらされ感ということが別の面に出るのかもしれないですね。それはそうになったらそのとき修正するというのでしょうか。

(杉本室長) 今までのやらされ感というのは、どっちかという極論で言ってるんですけど、こっちへ行きなさいとか言ってもらわないと、例えば局所的な経費削減とか、仕事の振る舞い方とかだけ言われてるのが、いかにも指図待ちによるやらされ感、疲労感やったと思うんです。例えば福祉施策でも転換するとなりますと、行き先も言われんと、とりあえずこの団体のこの施策を断ってきなさいとか言われたら疲れるだけですけれども、本来、次の政策を掲げたら、それは自らの政策としていろんな関係団体や市民に説明できるわけですけども、そここのところを理解できずに到達点だけ言われて、君らの仕事はやっぱりここの団体に断ってくるだけや言われたら、それは確かにほんならもうできる範囲で指示してくださいとかなるわけです。そういうことじゃなくて、もうちょっと根本的な議論ができる、市役所力の強化ということを目指さないといけないという当たり前のことを書いたと言えば書いたということなんですけど。これからそれを本気度を示しながらやっていかないといけないと思っております。本当にそれぞれの職員が複雑化した仕事を、大きな大阪市の政策の中に位置づけられたら、それは大きな転換で、仕事はしんどいけど、やらされ感とはまた違うんじゃないかと思ってるんですけど。

(永田委員長代理) 大きなオール大阪の地図みたいなものは、具体的にはだれがどのようにつくろうということで、今、動いてるんですか。そういうものをつくるって非常に難しいと思うんですけど。

(杉本室長) 難しいことですね。ですから何か奥の院みたいにとっかここにあるはずで、すわと言っても仕方ないわけで、例えば先ほど、簡単に触れさせていただいた重点施策の整理の過程で、これを単に事業を説明するために重点施策を説明するんじゃなくて、政策からちゃんと説明しようというような作業を今、やりかけていますんで、そういう作業をやれば、少しでもそこの転換ができるんだらうとかいう、そういう部類のことだと思っております。ただ、実際には新たな市政改革の考え方をまとめる際には、大きな航路図があってしかるべきとか、必要だらうと思うんですけど、いき

なり「べき論」ばかり言わなくても、ちょっと目の前で、既にそれをやらなあかん課題がいっぱい出てきてますから、予算編成過程でもいろいろと大きな方向性の議論というのは出てくるはずだと思ってやっておりますし、それと並行した議論だとは思っております。

(惣宇利委員) この附属資料の2の左側のところに、ある意味理念としていいことが書いてあると思うんです。全市レベル、局・区レベル、各部署・職員レベルで主体的・内発的にPDCAサイクルの推進が図られているということになるから、これPDCAのサイクルというのは市長の立場でもPDCAがあると、それから局長のレベルでもPDCAがあると、それからそれぞれの事業をやってる各部署のところでもPDCAがあると。ただ、そのときに事業レベルというか、事業レベルのPDCAというのはかなりイメージ的に言うと技術的というか、そういう形で動く。それから局長レベルとなると、かなりPDCAのサイクルというのは、技術はもう事業部局の末端のところかもしれないけど、局長では施策レベルでのPDCAのサイクルが動く。市長ではもう一つ大きく政策レベルでのPDCAが動いてると。政策レベルのPDCAと施策レベルのPDCAが現場のPDCAとどういうふうに、ある意味次元の違うというか、それをどう連動させるかというのが上下のフィードバックかなというようなイメージとして、そういうことになるのかなという気がします。それはある意味、言わずもがなで、今までずっと伝統的に大阪市流で結構いろいろそれは、あれがあの作業がそれに当たるとかいうのはあるのかもしれませんがね。局レベルのPDCAは局議というような言葉が何度か出てきてるんですが、局会議ですかね。

(阿部課長) 局部長会議です。

(惣宇利委員) 局部長会議というのは、言ってみたら局レベルでのPDCAかもしれないですね。

(吉村部長) 局長、部長が集まってということでの、意思決定の場です。

(惣宇利委員) そこで軌道修正も行われると、だからある意味、次元の違うPDCAが三つ回転してるようなもので、市長レベルのものと、それから局部長レベルのものと、それから現場のレベルのものが。その多次元的なPDCAをどういうふうに大阪流でやっていくか、それも今、委員長が言われたような形で、トップダウン方式ならトップダウン方式でする形でおりにくるかですね。

(永田委員長代理) 市長と部局長とのコミュニケーションとか戦略的な、今言われてる、

つまり個別の局じゃなく上下のものが回るというのは、大阪市全体のその経営方針なりを議論する場がどう機能してるかというところだと思うんですね。私と小幡委員とは大阪府の橋下改革にちょっと携わってますけれども、大阪市は知らないのではわからないんですけど、大阪府の場合は戦略本部会議というのがあって、かなり知事と部長さんたちが全体的な議論をしているわけですよ、また指示も出すし。その場に第三者的な私たちが改革評価委員で入ってるときもあって、そこで議論のここはどうなんですかああなんですか、というような仕組みが大阪府の場合はあるわけですね。そうするとオール大阪府というのを見るようになって、経営課題を共有するので、結果的に自分のところが持っている部の政策なり施策なりというのを責任持って見ざるを得なくなるんですよ。大阪府は、大阪市の局長マニフェストと同じようなものを部長マニフェストみたいにつくっているわけですよ。それがまさに戦略本部会議に上がって、私たちは説明を受けたりチェックをしたり、いろいろしてるわけですよ。だからトップマネジメントを機能させるって、結局、仕組みじゃなくて人を機能させるということにも持っていけないといけないので、人が機能するような仕組みをどうつくっていくのかというところも課題じゃないかなと思ったりもしてるんですけど、今その辺はどんな状況なんですか。

(吉村部長) 今、市では都市経営会議、執行会議という市長、副市長、関係局長が入って議論する場がありまして、この中で個々の政策課題、解決すべき課題について議論されてるんですが、ここの局経営方針の全庁的な位置づけが十分じゃないという記載は、ちょっと抽象的な書き方になってますが、現段階では、例えばそういう場で局経営方針について議論され、こういうものを来年度つくっていくとか、今こういう課題あって、というような局長と市長、副市長とが議論するような場の仕立てにはできないという反省がありまして、それを今後、そういう場をつくっていけないかというのが、事務局としての問題意識でありまして、特に22年度の局経営方針の案の策定に当たっても、そういう場を設定できないかなということ、位置づけを明確にすることで、課題として書いてるようなことにチャレンジしたいと思っています。現時点では局経営方針の議論ということでは十分じゃないということです。

(永田委員長代理) 最初に5年ぐらい前に大阪、關市長の改革が始まったときに、上山さんと一緒に、初期の段階で入ったときに、同じように都市経営会議がありましたけど、議事録を見たら、ほとんど事務連絡の会議で機能してないと思ったんですけどね。

昔ですよ。

(大住委員長) 昔はね

(永田委員長代理) なぜかという、議事録見ると短い時間なのに、すごい案件が上がってるわけですよ。こんなのは結局、議論してないんじゃないか。もちろん事前いろいろ意見交換があるのかもしれませんが、この短い時間でこんな大きな課題がたった1回で決められる。それでガバナンスが全く機能してないよねと言ったんですよ、その当時も。都市経営会議を見てないので何とも言えませんが、もしかしたら今も本当の意味では余り機能してないのかもしれないなという気もするんですよ。

(杉本室長) 關市長のときの都市経営会議も、結構生で議論してましたし、今の執行会議でも、先ほどちょっと重点予算の編成をめぐって議論があったというのは、実はつい10日ほど前の執行会議で、重点予算の取りまとめ状況を報告した中で、生で申し上げたとおりですけども、政策の体系の説明になってないなということで、再構成する必要があるねというふうな議論があったんです。私は、軽く言ってますけど、要は事業から説き起こすような重点予算の組み方というのがちょっとおかしいねという、反省をしていたというようなことで、それはもうまさに特別職と関係局長がそろってる場で、割合率直な議論がされたんですけども。

(永田委員長代理) ただ、そこを突っ込んで議論してないから、本来、機能してないということですよ。つまり課題はみんなで共有できたと、どうも旧来型の意思決定してないか、旧来型の予算要求してないかというところの認識はできたんですけど、ということですよ。

(杉本室長) やっとそこに至ったと言われたらそうかもしれませんがね。

(大住委員長) 多分、戦略会議のようなトップマネジメントの場ができたとしても、それがトップマネジメントの場として機能していないことが結構多くて、例えば中小の自治体さんで戦略会議や経営会議をつくられていますけれども、意思決定が結局ボトムアップになってるのですね。各部長さんとか、各局長さんが説明をして、各局長さんと市長とのやりとりと、市長、副市長とのやりとりということにとどまっていて、個別の案件をやりとりしてるだけでおわっている。結局、部局横断とか全市的なものを討議する場なのに、そうならない、そんなことが結構ありますね。多分、仕組みと政策の中身の話は全く違うという感じがするのですけれど、僕は知りませんが、恐らく大阪府の場合は政策課題とか政策の目標とか、そういうものとの連動で重要な事業

の議論をしているのではないかと思うのです。それが大阪市の場合、これまでできていたのかと、そういうことになるのです。

ちょっと難しいですね、会議体をつくれれば意思決定が変わるのか、そうではなくて、意思決定の仕組みは、ずっとこれまでも続けていますから、新たな会議体をつくっても、その会議体の場で同じような意思決定をしてるケースが結構多いですから何も変わらない、何もというわけじゃないですけど、90%ぐらい変わらない。

(小幡委員) 今、いろいろ変わろうとされているところだと思うんですけど、また新しい市政改革方針とか出されて、23年度から始められるということだと思うんですね。そうすると、今後の評価のやり方も23年度からすぐやりましょうといっても、またついて行けなくて、だんだん遅れていくことになるので、やっぱり今までの議論を、今と22年度において議論するのもありだし、それから全部はできないんですけども、ここに書かれてるような手法の選択に関わる課題のところの局横断、あるいはトップダウン方式のところなど、どこか抽出してやっていく、そういうことで23年度に向けていい方向になればと思うんです。区役所もどこか入れて、評価までいけるかどうか分からないですけども、こちらで検討するとかいう形で進められてはどうでしょうか。

先ほど永田先生がおっしゃったように、局の評価がある程度できてきたので局と全庁がちょっと合っていないね、というのが見えてきたというのを、私もなるほどそうだなと思いましたので、何か始めていたら、また具体的な課題ができてきて、それに向かっているんじゃないかなというふうに思います。

(大住委員長) 22年度も、今の仕組み、今の経営方針のままだけれど、局レベルでトップダウンの設計を機能するように一応努力されるわけですね。23年度というふうに書かれてるのは、「新経営方針」に移行するのが1年おくれになるので、やむを得ない。そう書いてあるというふうに僕は思ったのです。そうですね、やれる範囲でやる。

(吉村部長) 9月に行政評価委員会の御意見いただきましたので、それを踏まえて22年度の経営方針の策定の考え方を局に説明する際に申しましたのは、先ほどのトップダウンとも関係するんですが、今までは各担当の方が事業をいろいろ考えて、それを積み上げて経営方針の形にするというようなやり方がずっと続いてたんですが、一度、そのやり方を含めて変える。例えば局議のような場で、局の大きな方針を議論してもらって、それに基づく肉づけということで担当レベルにおろして、できれば担当レベ

ルの中でも、少人数の担当者、決められた人だけが書くんじゃないで、できる限り対話する形で議論してネタを上げて、それをまた局全体の局議の場にフィードバックして議論して詰めてほしいというように、策定の事例をあげつつ、今までのやり方を変えてほしいということを示させていただきました。当然、何のために局経営方針つくるのかという意義や目的も繰り返し説明して、せっかく局にやっていただくことですので、むだにならないようにやったことが実になるように、使っていただくように周知もしています。それと、予算編成の関係でも、市長の方からも予算をつけるに当たって事業の説明だけ聞いてもよくわからないので、それは何のためにするのか、そういう政策的な位置づけを聞かないとよくわからないという指摘がございますので、それをどうしたらいいのかということで、今までの予算要求の資料というのは、事業ベースで説明資料がつくられておりますが、経営方針は何のためにこの事業をやるかというような論理的な結びつけをつくる資料ですので、そういうことで今回、例えば市長の予算ヒアリングの際にも、この経営方針というのを使って、ある程度、何のためにこの事業や、主要事業、新規事業をするのかということを説明するようにし、また、経営方針が10ページとか大量なものなんで、今回は財政局とも相談して、経営方針を基に1枚ものにコンパクトにしたようなものを新たにつくっていただくよう局の方に依頼しております。そういうことで、少しでもトップダウン的な形に使えるように、あるいは意義をわかってもらってつくっていただくように、あるいは予算編成にも効果が出て連動するように、現在、取組みをしているということでございます。

(大住委員長) この附属資料の2の左側に、先ほど惣宇利先生が言われたP D C Aサイクルの説明がありますね。僕はこういうふうに思うのですが、P D C Aというのは各階層で確かに一応描けるのですが、P D C Aのドゥーとアクションは、少なくともこれは実際に事業を担う部署であったり、場合によっては職員であったりということになっていて、PとC、プランとチェックだけが多分各階層にあると思う。例えば目標管理的なものをきちっとやっていくと、職員レベルでもありますし、各チームやグループでも当然ありますね。例えば各局とか全市というところでプランに連動した目標が、その各階層ごとにプランに書き込まれている目標をチェックするという意味で、チェックのところも各階層で動いていく、こういうことですね。今までうまくいかなかったということを考えると、P D C Aが事業レベル、担当レベル、各グループレベルそこだけでP D C Aが形式的に回っていたかもしれないですね。少なくとも予算も下部

の階層だけでつくれますから、事業に予算をつけるわけですから、そのような形だろうと思うのです。例えば重点化とか、メリハリとか、そんな話にならないので、Pをきちっとする、そうしますとCもできますから。

(永田委員長代理) じゃあ局とか部のPとCがなかったということですね。

(大住委員長) そういうことです。

(小幡委員) 確かに全体的にですね。

(吉村部長) その道具立てとして局経営方針を使っていくようになればということなんですけど。

(大住委員長) 誘導したんだけど、実はそこまでいかなかったのでしょうか。

(吉村部長) 経営方針を実務の方でつくって上に上げて、こうかなというような形で局でオーソライズされてるのが、今までのつくられ方かなと思います。

(小幡委員) 今後は全体的な、市全体的なPがあるはずなんですね、トップダウンという。それからおりてくるものがあるはずなんですね。

(吉村部長) そうですね、市が考えてるものが局において、当然、局の中で各部がございまして、それぞれ組織の目標、部の目標というのにおりてきて、それはまた個人の細かい目標管理の目標ということにおりてくると思います。

(小幡委員) ここで書かれている局横断的という、全市的な施策の課題ということを書かれていますよね、二つ目の四角のところ、こういうのを前倒しで幾つかモデル的にやって、22年度にその全市的なものとか、局横断的なもののP、そしてDを、今までと同じようにつくっていかれて、それを見せていただくとか。23年度につなげていくという形はできないのでしょうか。

(吉村部長) 検討させてください。

(小幡委員) 今、本当に大住先生おっしゃっていることがよく理解できました。このPDCAは各階層にあるんですけど、横ばっかりじゃなくて、Pが下においてこないといけないんですね、D、Cも全部やって、Aもそれぞれが縦と横と両方つながらなきゃいけないことですね。

(永田委員長代理) 局横断、全市的な政策課題の網羅の仕組みをどうつくるかということが宿題になってるんですね。

(吉村部長) 今までの市のやり方は、分野別計画という、例えば環境であれば環境の計画があつて、それは環境をよくする事業がいろんな局に分かれてるのを束ねる計画み

たいなのがあって、それを進捗管理するような形で一応把握されてるはずなんですが、それがうまく機能してるかどうかという問題もありますし、政策推進ビジョンですが、もう少しトップレベルで今、市民協働とかそういう大きな動きをしようというのが、今どういう進展になってるのか、それは政策企画部門で進捗管理してるんですけども、そういったところと局経営方針のチェックというのをうまく連動させたいという思いがあって、課題認識では書いてるんですけども。

(永田委員長代理) そうなると、来年この委員会で何を検討すれば、具体的にももちろん意見をこうやって毎回言うことはできますけど、何を検討課題にすればいいんだろうと、改めてまた思うわけですよ。

(大住委員長) この附属資料の1だと、上の二つについては多分、この場で議論することではないと思いますね。全市的なビジョンが大事ということと、とりあえず来年度については今の仕組みを少し様式レベルで、フォーマットレベル、記述的なレベルで改善して、それで回してみましようということなので、上の二つはこの委員会で議論はできないですね。

あと、あり得るとすると下の方ですね、下の方も、とりあえずやってみましたというだけのような気がするんですけど。例えば局長の総括的な取組方針のシートをつけた、こんなシートが挙がってきました、こんな内容になりましたということですね。これまでひょっとすると口頭で読み上げてたものが見える化されるということと思うんですけど。あとは、自己評価シート自体を変えていますから、それを今までと比較してどうかということを見ていただくということですね。また、部分的に入れて自己評価におけるベストプラクティス事業について、実際にやってみたら、結構うまくいきましたねということになるのか、あるいは余りうまくいかないと、そんな話になるのかわかりませんが、とにかくやってみるということですね。多分、来年度については、今さら実効性のあるSWOT分析のフォームを見るということとは多分ないと思うので。そうすると上から3番目。

(惣宇利委員) と4番目ですかね。

(大住委員長) 4番目ですね、あと5番目の下半分。あと外部評価についてということなので、新しい自己評価シートについて外部評価がしやすいかどうか、市民視点で見てどうかとか、そのようなところがあるでしょうね。余り大きな話ではないと思いますが。

(小幡委員) 先ほども言いましたけど、局横断的とか全市的政策課題の何か一つとか、区役所の経営方針なり、今もつくっていらっしゃるんですよね。それは、まだなんですか。

(吉村部長) 区役所の方はまだ取組み方針ということで、局並みの経営方針は、まだちょっと策定できてないんです。それを来年度、どこかの区で経営方針的なものつくれというのはなかなか難しいかと思えます。区の方はある程度準備が要るのかなと思えます。局横断的なことについては、今回は2月ですので、そこで例えば政策課題の中から何か一つ事例的に取り上げて進捗管理の状況を説明させていただきましようかと事務局から御提案させていただいて、それが議論になるものかどうかご議論いただいて、一度やってみましようとなれば、新年度に準備して、年度前半のどこかで一度その結果を見ていただくということは可能かなと思ってます。

(永田委員長代理) ただ、その事業を見るより、こういう仕組みで局横断的な課題をやるようとしてるんです、という一例として出すなら意味があると思うんですよ。だけど、局横断的なので、この事業はどうでしょうかねと言われても、つまり全市的とか局横断的な政策課題をこんな形で仕組みとして見ていきたいと。その一例としてこれを例にというのはわかりますけど、それが無い状態で見たって、区役所にしたって何にしたって余り意味がないと思えます。

(小幡委員) 前回も局の方のお話を聞いて、そこの局だけじゃないですね、ということがよく出てきましたね。こちらでもやってる、あちらでも同じ目的でやってると。今までばらばらに聞いていましたが、そういうのを、ここの一部はこちらが担当する、一部は違う局が担当するというのが、既にでき上がっていらっしゃるんでしたら、それらをまとめていただいたらよくわかるかなというふうに思うんですけど。

(吉村部長) 今年度前半、環境局の施策、事業を御議論いただいたときに、特に環境政策は各局にまたがるのももう少し環境局の経営方針の中で、そういう他局との連携と、逆に関環境対策を全市的に推進するための意欲と、意気込みのようなことを書くべきだという御意見もいただきました。各局にはそれは伝えてるんですけど、ただそうは言っても各局は自分のところの事業を盛り込もうとし、一方でおっしゃってますように各局に分かれていますので、それをどういう形で評価していくのかという仕組みも考えた上で事例として示すならば、ということ永田先生がおっしゃったのかなと思ってます。まだ仕組みまでは、まだHowを考えてませんので、

ちょっと検討させていただけたらと思います。

(小幡委員) 23年度以降というところに書かれてるんですけども、それも今後検討して、23年度からやっていきたいということなんですかね。経営方針評価の継承・実施というところの2番目、局ごとの経営方針では見えにくい局横断的・全市的な施策課題の進捗についても必要に応じて評価することが必要だと。22年度に整理して、23年度で経営方針つくるところからやって、評価していこうということなんですね、23年度からというのは。

(永田委員長代理) 多分、これは「新」ってつけてるように、今みたいな何かフォームに縛られて書くような形じゃなくて、本来、もうちょっとトップダウンが機能するように、「新経営方針」という名前で、中身の充実なり、機能の充実をしますよという意味なんですよ。なおかつそれはそれでやるんだけど、場合によっては「新経営方針」というのが、平松ビジョンとか整理しろと言われてるものによって、少し変わるかもしれませんよと、やり方も含めて、それを「新経営方針」でやろうとするわけですよ。

(吉村部長) はい。

(惣宇利委員) だから我々がやるべき事柄というのは、基本的にはこの3段目、4段目、取組スタンスに関わる課題、ここじゃないかと私は思います。それと今、大住委員長が言われたように、一番右下のところの外部評価のところを書いてある市民の意見や満足度等を把握する仕組みとか、PDCAにこれをどういうふうに入れていくか、というのがあろうと思う。3段目と4段目のところではトップダウンとボトムアップとが今ごっちゃになってしまってるということじゃないかと思っています。

先ほどから議論されてる、局ごとの経営方針では見えにくい局横断的・全市的な施策課題の進捗についても必要に応じて評価していくと、こうあるんですけど、ちょっと極端な言い方をすると、ほとんどの仕事は局横断的だと思うんですよ。むしろ何を見るかということと、局横断的という言葉より全市的に評価するという、その感覚が必要だと思うんですよ。だから各局がそれぞれ独立して仕事をしているとしても、全市的に、全体の中でこれは抑える、これは増やすとか、これは現状維持とかいうような形で、そういう評価するシステムと、今回の従来型の局経営方針とかのシステム、それを資料として使って、上の階層からチェックするというか、先ほどの言葉で言えばプランとか、それからチェックのところに入ってくるという、そういう評価だと思

うんですけどね。

そうすると、1年間なら1年間の各局のスケジュール、予算編成のスケジュールとか、各局でやってる局議とか、それから都市経営会議ですか、そういうものの全体がどういう形で動いてるかというのが、まず必要なのかなと。

取組スタンスに関わる課題のところ、1年間がどういう形で動いてるのかというところが、我々には一番見えてこないんです。イメージ的に言うと、実際の現場ではこの時期になると事業予算がこれだけ要りますからお願いしますといったことで、予算が局経営方針と全然別の形でボトムアップで動いてる。局経営方針は、それとは別にトップダウン的な雰囲気動いてるということになると、経営方針が予算編成とどういうふうにつながっていったということになるから、都市経営会議や局議がうまく機能してないということでもあると思うんです。だから私個人としては行き先も大切だが、全体が今どういう仕組みになってどう動いているかというスケルトン、その中にPDCAがどう機能してるか、というのを見たいわけです。

(大住委員長) 結構時間がたっているんで、先に言うことだけ言っておきます。そもそも局経営方針の目的に基づいたお話をずっとしてきたような気がするのですが、トップダウン、トップマネジメントの設計ですということなのですが、実は今日の資料にはもう一つ、ちょっと異次元、違った次元のことが書かれているので、これは上から4段目のところで、主体的・内発的な取組が課題に挙がっています。その課題に対する対応方法として、職員参加と対話を促して、その中で出てきた気づきを、ビジョンづくりや事務事業の再構築に活かすように誘導する。下の方にはそもそもベストプラクティスとかチャレンジ目標の設定があるわけですが、実はここに書かれていることは、ひょっとするとトップダウンではないのです。トップダウンの仕組みと多分矛盾しない、というか回るのは、職員のやる気を助長する評価としてのベストプラクティス事業の評価、チャレンジ目標の設定、いい取組は褒めてあげましょうねという、褒めてもらえるように、ちゃんと見える化したものを出してくださいねという、そういう設計の部分については、多分、トップマネジメントを強化し、トップダウンに物事を進める中でも、気づきの場みたいなもので動くかもしれないということです。

ところが、その上に書かれてることは、違うんですね、トップダウンの設計をきちっとつくり上げることが目的なのか、そうではなくて、トップダウンの設計をギリギリとやっていきますと、必ずしも内発的にならないので、非常に狭い与えられた目標の

中で工夫しなさいと言われていたようなものです。もっと言いますと、それをうまく回すためには、例えば成果主義です。厳格な成果主義というわけじゃないですけど、トップから言われた目標をうまく達成した人は褒めてあげましょう、場合によってはボーナスを増やしてあげますよ、そのような仕組みは、結局エンジンをぶら下げて走らせる設計です。その範囲のことをやろうとしているのか、そうじゃないのかということが僕にはよくわからないのです。それは大阪市さんがどうされたいかというだけなので、僕はどうすべきだと言う立場ではないですけど。

(阿部課長) 課長として理解しましたのは、先生がおっしゃってるホールシステムアプローチで、全員参加で下から理屈を積み上げるということと、やっぱり役所はピラミッド型の組織で動いてますので、上からの大きなビジョンの方向性を示してもらって、それをどう具体化していくかという戦術を組み立てるのに、実際に現場で走ってる人間が一緒になって、自分の仕事に照らして、自分の領域だけを自分のタスクだけ単にやればいいというわけじゃなくて、チームで仕事ができる、仕事をするという意味で、上からの何らかの方向性と職員一人一人が自分の仕事としてちゃんとそれに取り組んでいくという自覚を持つことの折衷案のようなことが、私どもでは当面できることかなというふうに考えて理解しておりました。ですので、まるっきりどっちかとか、二者択一かではないような、そんなイメージで理解しておりました。

(大住委員長) 多分、議論するとなると、ここの部分だと思うのです。その設計についてどうするかは大きな話なので、行政評価委員会で議論する価値はあるのかなと思うのですけれど。

(永田委員長代理) だから、両方のバランスが要るということですよ。

(阿部課長) なかなか急に一気に意思決定の方針を変えるというのは、組織の体裁自体を変えるということだと思いますので。少なくとも指示待ちであるとか、自分の仕事だけ淡々とやってるという時代ではないので、職員側も問題意識を、それも視野を広げてトップや局全体が何をしなければならぬかという使命をちゃんと理解した上で日常業務に取り組む必要があるというような趣旨として理解しております。

(大住委員長) 多分、ここの部分が結局難しい話なので、議論する価値はあるかなと思いますね。

(惣宇利委員) 私もこの3段目と4段目のところ、視点としてトップダウン、ボトムアップというのかな、そういう言葉をキーワードで議論する必要のある場所かなと思

ます。

3段目、4段目は。特に今、委員長、委員長代理が言われたように、どういうのかな、トップダウンと言ってるけど、具体的にトップダウンする場合に、平松市長さんがこういう形でやれとか、こういうことをしろとかいうのを、そのときの知恵そのものは平松さんの頭の中から出てくるものもあるかもしれないけど、結構、下から意見を聞いた上で決まってくるようなところもあると思うんですね。トップダウンの原材料はボトムアップから来てるかもしれないんですよ。だから非常にそこは微妙なところがあると思います。トップダウンとボトムアップの調和というか、制度上ですね。だからそれは同じシステムつくっても、どの人がトップになるかによってものすごく違う行政活動なったりもすると思うんですが。だけど制度としてトップダウンとボトムアップの組み合わせをどういう形にするかというのをきっちりとする必要があると。従来大阪市の場合には伝統的にやってきたこともあって、必ずしも明確でなかったというか、今回はやっぱりそれを明確にするべきだと思うんですけどね。

一方的じゃなくて、恐らく今、私が言ったようにトップダウン、ボトムアップというのは双方にもものすごくつながっており、片方が原因で片方が結果、その結果がまた原因になって、次に結果を生むとかいうような形のスパイラル的な動きもあるかと思うんですけど。

(杉本室長) 言わずもがなかもしれませんが、トップダウンと言ってる一方では、分権とか地域主権とかいうことをキーワードに言ってまして、特に区役所なんかはもう何ていうんですか、それぞれの区役所で独自性を発揮したらいいと、特にもう24区、画一的に同じことをやろうというようなことではない時代だろうと認識してますので、そういうふうに転換しようという意味では、これは大きくトップダウンして地域との付き合い方なんかは変えていきなさいと言わないといけないんですけど。実際の仕事のありようなり、企画力というところでは、逆に独自性を発揮していかなあかんということなんですけど。ただ、既に人事や予算の要求も、区に権限を与えるというようなことで、この間やってきてましたんですけど、なかなかその地域との見つめ方というんですか、基本的なところの転換をせんと、なかなかやっぱり分権的に自立していかないということで、ボトムアップとトップダウンというふうなことはあるのでしょうけど、少し大きなキーワードとしてやはり分権を確立していくということを思っておるものですから、その中でこういう各部署部署での自立性を促していくのがやはり

大事な課題かなとは思っておりますけど。

(大住委員長) 済みません、さっき阿部課長が言われた発想はわからなくはないんですけど、それは多分、一昔前の組織の設計です、20年ぐらい前。ここで書かれてるホールシステム・アプローチというのは全くそうではないので。とはいっても、見える設計は多分変わらないかもしれませんね。ひよっとすると局経営方針があってもいいかもしれないし、その中に明確なビジョンとか目標が書かれるわけですけど、表面的に制度設計はひよっとすると今進められてる方向性でいいと思うのですが、ただその作り方とか、使い方とか、回し方というものが根本的に違うということなのです。仮にそういったことを検討されるなら、この行政評価委員会を回す価値があるかなという印象を僕は持っています。そうでないとすると、多分2回ぐらいでいいですね、進捗状況、年度の最初とこのぐらいの時期に2回やれば十分でしょうか。

実は、トップダウンとボトムアップの設計というお話があったのですが、ホールシステム・アプローチ自体がその設計全体なのですね。だから、一昔前の例えば日本企業はボトムアップですとか、日本的経営というのはボトムアップですとか、あるいはそうでなくてミドルアップダウンですとか、何かそんな議論があったわけですけど、そういうものとちょっと違うのです。

(永田委員長代理) 見た目は変わらないかもしれないというところは、確かにわかりますね。評価シートとか、そういう外から見た仕組み自体は変わらないけど、小さい細部の回し方が違っている。その小さな回し方をどういうふうに活用してやっていくのかというところは、委員長言ったように議論の余地はあると思います。

(大住委員長) 多分、作り方とか、プロセスとか、そういうものが根本的に違うので、結果的にアクションも違ってくるということですね。だからP D C Aの形はあるんですけど、Pの作り方とCからAに行くところが違うし、Dも違う。だからそれがホールシステム・アプローチの理想なんですね。

全然次元の違う話なんですけど、松戸市役所で今、現行の総合計画の後期基本計画の策定をしているのですが、基本計画書をつくりますよね、基本計画書自体は、ひよっとすると他市さんがまとめているような基本計画の書面と比べると、見た目は変わらないかもしれない、たしかにちょっと違いますけれど、そんなに大きく変わらないですね。目標が書かれていて、例えば指標をとらないと意味がないので、K P I (key performance indicator: 重要業績評価指標) を幾つか置いてウオッチしていますし、

目標値も置きます。それだけ見ると他市の基本計画と変わらないです。ところがつくるプロセスが違えば、期待してることをつくったものを実行するDのプロセスが違えば、Dや、あるいは場合によってはチェックやアクションも違ってくると思います。

どう違うのかということなのですが、PDCAは、1年サイクルで回しますということが前提ですね。ところが、局レベルではなくて、今でも部署とか、あるいは担当のグループとか、個人のレベルだと、確かに予算要求はしてないけど、改善みたいなものはやっていますよね、これは別に1年単位で振り返ってやってるわけではなくて、日常的に何かあったら取り組むわけですね。そのレベルがもっと上まで来ているという意味です。例えばトヨタのような職場だと、日常的に改善活動してます、ところがトヨタの場合は、自分たちがつくった目標ではありません、あれはやらされてる改善活動ですけど、でもそうはいっても褒めたり、表彰したりとか、あるいはボーナスに厳格に連動したりとか、報奨給に連動したり、成果主義の設計で回しているのですけれど、ホールシステム・アプローチだと、確かにそういう要素もあるのですが、そうではない次元で、PDCAというステレオタイプな形じゃなくて、本当に試行錯誤で、トライアンドエラーであっても、これはひょっとするとうまく動くかもしれないと言われてますね。だから仮にそういう設計を考えるとすると、ものすごく大きな話なので、それを行政評価委員会でやるのかどうかという議論は別の次元になりますけれど、ひょっとすると委員会で少し考える価値はあるかなと思いますね。

あと、これはもう最初から議論になっているのですけれど、上の二つではオール大阪、全市的なビジョンとの関係をきちっとつくっていくというところが大きなテーマではあるのですけれど、ただ、それをここでやることについては。

(永田委員長代理) そうですね。

(大住委員長) だから、やってますという、こういうケースがありますということで、事例をもとにプロセスを見てもらう、そのぐらいかなという気がするのですね。あと小さな話は確かにあると思います、フォームを変えてみた、変更したフォームは、多分次の「新経営方針」に使えるので、フォームの使い勝手とか、そのフォームを第三者的に見た場合どうかとか、あるいは職員の皆さんがそのフォームに移行して実際どうだったか、使い勝手がいいかとか、そんな話があると思うので、そういうものをチェックしていく、そんなことかなと思ったのです。

(永田委員長代理) ええ、私もホールシステム・アプローチじゃないですけど、東海市とか一宮市をいろいろ調べてると、外から見ると、余り行政評価は変わってないようなんですけど、内部の使い方とかが違うんですね、理想形じゃなくて失敗もしている。だからそういうところをどう使っていくって、どこで市民の意見を入れていって、政策形成の職員の内発的などところに持っていくかとか、外から見ると仕組みは変わらないし、行政評価シートは変わらないんだけど、何かそういうところは内部での活用が違ってるケースというのを幾つか見てとれるので、丁寧にそういうところを設計していくというところは、行政評価委員会でやるのがふさわしいかどうかわかりませんが、多分、今の大阪市にとってみれば必要なのかなという気はします。

(吉村部長) 次回は2月にということでございますけど、今日の御意見もフォローアップさせていただきながら、来年度の進め方を含めて、今日いただいた論点とか、議論していただきたい点を整理し、また事前に皆様にも御意見いただいて、議論を進めさせていただきたいと思います。

(阿部課長) もう時間が超過していますので、説明は省略させていただきますが、この9月に中間振返りを実施しました。26局の上半期の進捗についての自己評価を資料2としてご報告しております。これは御参考にさせていただけたらと思います。

(大住委員長) それでは、もう時間になりましたので、ほかにございませんでしたら、これで終了させていただきたいと思います。

次回ですけども、吉村部長からお話がありましたけれども、再度、この行政評価のあり方について、今日の議論を踏まえて認識をこの場で議論するということになりますので、次年度の委員会の進め方が直接の話題になる、この件も含めまして審議をお願いしたいと思っております。

事務局から何か御連絡ありますか。

(本田課長代理) 長時間の御審議ありがとうございました。次回は2月中旬を予定しております。日程が決まり次第、お知らせいたしますのでよろしく願いいたします。本日はありがとうございました。