平成27年度 第1回大阪市PDCAサイクル推進有識者会議

○日時：平成27年6月16日（火）14時00分～15時30分

○場所：市役所本庁舎 地下1階第5共通会議室

○出席者：（委員）

上村座長、奥谷委員（座長代理）、福田委員、山本委員、善積委員、
和田委員

（事務局）

中尾市政改革室長、長沢総合調整担当部長、大東PDCA担当部長、
小林PDCA担当課長、綱嶋PDCA担当課長代理

○綱嶋課長代理 ただ今より平成27年度第1回大阪市PDCAサイクル推進有識者
会議を開催させていただきます。本日は大変お忙しい中、ご出席を賜りまして誠にあ
りがとうございます。私は、本日の進行役を務めさせていただきます、市政改革室P
DCA担当課長代理の綱嶋でございます。よろしくお願い申し上げます。

開始に先立ちまして、お断りを申し上げます。大阪市では庁内環境管理計画に基
づきまして、全庁的に省エネルギーに取り組んでおりまして、その一環として、現在、
適正冷房及び軽装勤務の取組みを実施しておりますので、ご了承いただきますようお
願いします。

それでは、本日ご出席いただいております委員の皆様を五十音順にご紹介させて
いただきます。関西学院大学経済学部教授 上村敏之様、有限責任監査法人トーマツ
パートナーで公認会計士 奥谷恭子様、兵庫県立大学大学院経営研究科准教授 福田
直樹様、香友法律事務所弁護士 山本香織様、三菱UFJリサーチ&コンサルティング
（株）主任研究員 善積康子様、最後に、3月末で退任された松永委員のご後任と

いたしまして、大阪学院大学経済学部教授 和田聡子様でございます。

次に大阪市の出席者でございますが、中尾市政改革室長でございます。長沢総合調整担当部長でございます。大東P D C A担当部長でございます。小林P D C A担当課長でございます。

議事次第に入ります前に、本年4月1日付けで本会議の名称につきまして、より目的に合うよう、運営方針評価有識者会議から「P D C Aサイクル推進有識者会議」に変更いたしました。幅広くP D C Aサイクルの推進を図っていく趣旨でございます、事務局といたしましては、座長に上村委員、座長代理に奥谷委員に引き続きお願いしたいと考えていますが、いかがでしょうか。

○綱嶋課長代理 他の委員の方々にご異論はありませんか。

無いようですので、引き続き座長を上村委員、座長代理を奥谷委員にお願いします。

報道機関の方に申し上げます。これ以降の、写真撮影、録画、録音は所定の位置からお願いいたします。

それでは、これからの議事の進行につきましては、上村座長にお願いいたします。座長、よろしくお願いいたします。

○上村座長 それでは、早速、議事に移りたいと思います。「運営方針スケジュールについて」事務局から説明をお願いします。

○小林課長 それでは、「運営方針スケジュール」について、説明いたします。お手元の資料1-1をご覧ください。恐れ入りますが、まず、この資料の裏面から、ご覧いただきたいと思います。これは、「運営方針に係る取組のサイクル」を表わしたものでございます。

運営方針に係る取組は、当該年度だけでなく、前年度や次年度にもまたがります。26年度運営方針の取組は本年3月末で終わりましたが、各所属は、年度末からその自己評価に取り組み、その結果は、27年度運営方針にも反映されます。

市政改革室は各所属の自己評価に対して内部評価を行います。7月からは、委員の皆様とダイアログ等で外部評価を実施していただき、その評価結果を9月上旬に公

表します。これは、27年度運営方針や28年度運営方針に反映されます。

27年度運営方針は、各所属が26年度中に策定し、この4月から来年3月までが取組期間となります。8月から9月にかけて、各所属がその中間振り返りを行い、上半期の取組について評価します。この中間振り返りの評価結果も、28年度運営方針に反映されます。また、各所属は、年度末から自己評価を始め、内部評価、外部評価と続いてまいります。

28年度運営方針は、9月から、各所属で策定作業が始まり、26年度運営方針の外部評価結果や27年度運営方針の中間振り返りの結果を反映しながら、来年3月中に作業を終え、4月初めに公表されます。

以上が「運営方針に係る取組のサイクル」ですが、これを踏まえまして、資料の表面の、平成27年度のスケジュールをご覧いただきたいと思います。

上の段は上半期（4～9月）、下の段は下半期（10～3月）でございます。有識者会議については、6月中旬の「第1回会議」と書いておりますのが、本日の会議でございます。次に、7月から8月上旬にかけて「外部ダイアログ」と書いております。これは、後程、資料3で説明しますが、委員の皆様には、内部管理分野を除く16の局の所属長とのダイアログを実施していただくものでございます。

委員の皆様には、二人一組になって、7月から8月上旬までの間に1回、この本庁舎にお運びいただき、半日程度、ダイアログに参加していただきたいと存じます。

運営方針については、各所属から、4月初めに27年度の運営方針が公表され、今月10日に、昨年度の運営方針の自己評価が公表されました。また、市政改革室では、その自己評価について内部評価を行い、昨日（15日）、その結果を公表しました。

これら自己評価、内部評価の結果の概要については、次の資料2で、報告させていただきます。

そして、8月下旬から各所属が27年度運営方針の中間振り返りを行い、9月上旬の外部評価結果の公表や市政改革室による策定説明会を経て、来年度運営方針の策

定作業を進めてまいります。

27年度分から作成に取り組んでいる「成果を意識した取組一覧」についても、各所属から4月初めに公表され、28年度分についても、運営方針と同じようなスケジュール感で作成を進めてまいります。説明は以上でございます。

○上村座長 ありがとうございます。ただいまの事務局からの説明について、なにかご意見ご質問がございましたら。

○上村座長 よろしいですか。

それでは、運営方針スケジュールについて、意見がないようでしたら、次の議題に移ります。それでは、次の議事に移りたいと思います。「平成26年度区・局運営方針の評価結果について」事務局から説明をお願いします。

○小林課長 それでは、「平成26年度区・局運営方針の評価結果」について説明いたします。運営方針の評価は、運営方針に記載されている戦略や具体的取組について、目標の達成状況を点検し、その有効性を評価することにより、必要な改善・見直しを行い、それを次年度の運営方針や予算に反映させることで、より実効性のあるPDCAサイクルを推進することを目的としており、評価はすべて、自己評価シートによって行います。

資料2-1の前に、恐れ入りますが、まず資料2-2をご覧くださいと思います。これは、自己評価シートのサンプルで、市政改革室のものでございます。自己評価シートは、各所属が戦略や目標の達成状況を点検し、具体的取組の有効性を評価するもので、様式1～5で構成されています。最初の1ページは「様式1」で、自己評価結果の総括です。運営方針全体の取組を総括し、1年間の取組成果や判明した課題に対する今後の方向性について、所属としての認識を示す様式です。

次のページは「様式2」で、運営方針の達成状況の総括表で、次の様式3で整理した評価結果について、総括して示す様式です。次は「様式3」で、市政改革室では2ページにわたっています。これは運営方針の達成状況の概要で、運営方針の取組を目次的に示して、戦略・具体的取組ごとの評価結果を一つの表で示す様式です。その

次が「様式4」で、市政改革室では4ページにわたっています。重点的に取り組む主要な経営課題を記載し、戦略や具体的取組の実績を踏まえ、各目標の達成状況を判定し、経営課題ごとに戦略の有効性や課題・対応方向を明らかにする様式です。最後のページが「様式5」で、ムダを徹底的に排除し、成果を意識した行財政運営に向けた主要な取組で、各取組の実績を踏まえ、目標の達成状況と課題を明らかにする様式です。

これらの様式のうち、自己評価及び内部評価では、主に、様式4の(3)「具体的取組の目標達成状況と戦略に対する有効性」の欄が中心となります。ここには、戦略に基づく具体的取組を記載し、その取組ごとに、業績目標とその達成状況、評価結果、戦略に対する有効性などを示すようになっています。

各所属は、自己評価として、取組ごとに評価結果や有効性を記載し、市政改革室は、内部評価として、その妥当性について、判断します。なお、委員の皆様による外部評価では、主に、様式4の(1)「戦略の有効性評価」や(2)「戦略の進捗状況とアウトカムの達成状況」の評価結果をご覧くださいながら、進めていただくことになります。

それでは、資料2-1「平成26年度区・局運営方針の評価結果について」をご覧ください。まず、自己評価について、(1)実施内容ですが、26年度の区・局運営方針に掲げた具体的取組の実績と業績目標の達成状況を踏まえ、「取組は戦略に対して有効であったか」「戦略はアウトカムに有効であったか」について、評価を行ったものでございます。

(2)自己評価結果の概要ですが、4種類の達成状況や有効性から評価しております。これらの表は、区・局ごとに取組数や全体に占める割合の数値を記載しておりますが、太字で書いている上段が26年度、細字の下段が25年度の数値でございます。各項目の取組数も記載していますが、総取組数が両年度で異なりますので、%で増減の傾向を説明します。また、このページの下の方に、(3)自己評価結果の傾向を記載しておりますので、併せてご覧ください。各傾向の①～④の番号は、該当する上の①～④の表を示しています。

まず、①「具体的取組の業績目標の達成状況」ですが、区役所では、総取組数のうち、「目標達成」が69%で、昨年度から1%増、「目標未達成」は18%で、昨年度から5%減、「撤退基準未達成」は13%で、昨年度から4%増という状況です。一方、局は、総取組数のうち、「目標達成」が76%で、昨年度から4%減、「目標未達成」は21%で、昨年度から4%増、「撤退基準未達成」は3%で、昨年度と同じという状況です。この①「具体的取組の業績目標の達成状況」に係る自己評価の傾向としては、局では昨年度に続き、「目標達成」が80%程度の高い割合で推移しているということ、そして区役所で「撤退基準未達成」の割合が増えたと言えます。

次に、②「戦略に対する取組の有効性」ですが、区役所では、総取組数のうち、「有効」とするのが80%で、昨年度から4%増、「有効でない」は15%で、昨年度から6%増、「中間アウトカム未達成（未測定）」は5%で、昨年度から10%減という状況です。一方、局は、総取組数のうち、「有効」が79%で、昨年度から5%減、「有効でない」は3%で、昨年度から1%増、「中間アウトカム未達成（未測定）」は18%で、昨年度から5%増という状況です。この②「戦略に対する取組の有効性」に係る自己評価の傾向としては、「中間アウトカム未達成（未測定）」とする取組が、区役所で減少しましたが、局では逆に増えていると言えます。

次に、③「戦略の進捗、アウトカムの達成状況」ですが、区役所では、戦略の進捗が「順調」なのは53%で昨年度から15%増、「順調でない」のは43%で、昨年度から10%減、「中間アウトカム未達成（未測定）」は5%で、昨年度から4%減という状況です。また、アウトカムの達成で「順調」なのは55%で、昨年度から1%減、「順調でない」のは45%で、昨年度から1%増という状況です。一方、局は、戦略の進捗が「順調」なのは52%で昨年度から5%減、「順調でない」のは36%で、昨年度から5%増、「中間アウトカム未達成（未測定）」は12%で、昨年度と同じという状況です。また、アウトカムの達成で「順調」なのは83%で、昨年度から2%減、「順調でない」のは17%で、昨年度から2%増という状況です。こ

の③「戦略の進捗、アウトカムの達成状況」に係る自己評価の傾向としては、局において、戦略の進捗が「順調」とする割合が50%代に留まっている一方、アウトカムの達成を「順調」とする割合が80%代と高くなっているということができます。

次に、④「戦略のアウトカムに対する有効性」ですが、区役所では、「有効であり継続して推進」とする割合が88%、「有効でないため見直す」とする割合が12%で、いずれも昨年度と同じです。一方、局では、「有効であり継続して推進」とする割合は99%で、昨年度より1%増、「有効でないため見直す」とする割合が1%で、昨年度より1%減です。この④「戦略のアウトカムに対する有効性」に係る自己評価の傾向としては、局において、一つ上の表の③「戦略の進捗、アウトカムの達成状況」で「順調でない」とする割合が昨年度よりやや増えているにも関わらず、この④「戦略のアウトカムに対する有効性」の割合はそれが反映されていないということができます。

それでは、資料2-1の裏面をご覧ください。市政改革室が実施した内部評価について、(1)実施内容ですが、各所属の自己評価シート様式4の「具体的取組の目標達成状況と戦略に対する有効性」の欄を中心に内容の確認作業を行い、当該所属の自己評価結果の妥当性について評価を行いました。

(2)内部評価結果の概要ですが、本市の49の所属のうち、42の所属において、概ね客観的に、適正な評価がなされておりました。逆に、評価結果の妥当性に疑問の残る所属は、昨年度より1つ多い7所属ありました。不適切な評価については、既存の計画等によって目標値が形骸化しているなど、取組の効果を客観的に評価できていない事例が散見されました。また、撤退基準の数値を業績目標の数値と合わせることにより、実質的に撤退基準の設定を避けている所属も見受けられました。ここに、評価結果の妥当性に疑問の残る取組の典型的な例を3つ掲載しております。

まず、①「目標達成としながらも達成に疑問が残る取組」です。これは、国民健康保険料の収納率について、88.5%という高い目標値を設定し、25年度実績を下回った場合は事業の再構築としていました。取組の結果、25年度実績は上回った

ものの、目標値には達しなかったので、取組の評価は「②未達成」となるべきところ、局は「①達成」としています。これは、25年度実績を上回ったことで、実質的に26年度の目標は達成したという評価にしたものと思われる。

次に、②「撤退基準の達成が明らかでない取組」です。これは、実践研修を受講する私立幼稚園について、136園のうち24園という数値を達成目標とし、これを一つでも下回った場合は、事業を再構築するとしていました。取組の結果、受講した幼稚園は24園に達しなかったため、取組の評価は「③撤退基準未達成」即ち事業の再構築を要するところ、局は「②目標未達成」に留めています。これは、撤退基準の数値を取って業績目標と同じにすることで、撤退基準となる数値の未達成を、業績目標の未達成に置き換えてしまったものと思われる。

最後に、③「戦略に対する有効性が明らかでない取組」です。これは、放置自転車対策について、禁止区域内の台数を25年度の5%減という目標を設定し、それよりも減少しなかった場合は、事業を再構築するとしていました。取組の結果、放置自転車の数が逆に25年度よりも増えてしまったため、評価結果は「③撤退基準未達成」即ち事業の再構築としていますが、戦略に対する取組の有効性が「○有効」と評価されています。これは、戦略そのものが啓発活動、撤去、駐輪場運営といった具体的取組の羅列となっていて、業績目標を達成しなかったにも関わらず、戦略に対する取組の効果が検証されないまま、有効とされているもので、運営方針の策定の仕方に問題があった事例でございます。説明は以上です。

○上村座長　　ただいまの事務局からの説明について、御意見、御質問はありますか。

○福田委員　　ただいまの資料2-1の表面のほうの自己評価についてのところで、特に1から3までで、結果、あるいは傾向に関しては具体的に書かれていると思うんですけども、こういった傾向にあるということに対して、市政改革室のほうではどのように捉えられて、見解を持たれているのかについてお聞かせいただきたい。

○小林課長　　それでは、お答えいたします。資料の2-1の自己評価結果の傾向からどんなことが読み取れるのかという、そういう御趣旨の質問だったと思いますが、

まず、①番、具体的取組の業績目標の達成状況に係る自己評価の傾向としまして、先ほども申しましたが、局では昨年度に続きまして目標達成が80%程度の高い割合で推移しているということが言えますが、この傾向につきましては、将来像を位置づけるための目標よりも達成可能な目標を設定しているという懸念がございます。

次に、区役所のほうで撤退基準未達成の割合がふえておりますけれども、この傾向につきましては達成見込みのない目標の設定がふえてしまったのではないかというふうにも思われます。

次に、②番、戦略に対する取組の有効性に係る自己評価の傾向ですが、先ほど申しましたように、中間アウトカムの未達成、未測定とする取組が区役所で減少したんですが、局では逆に増えているということなんですけれども、この傾向につきましては、局においてアウトカムが活動指標で示されてしまっているような取組が増えたんだと思われます。

それから、③番の戦略の進捗、アウトカムの達成状況に係る自己評価の傾向としまして、局においては、戦略の進捗を順調とする割合が50%台にとどまっている一方で、アウトカムの達成を順調とする割合が80%台と高くなっているということが出ているんですけれども、この傾向につきましては、26年度が市政改革プランの最終年度であるということから、本来ならアウトカムを達成できない戦略がふえると考えられるんですけれども、アウトカムの達成状況について適正に評価していない結果、このように高くなっているというふうにも思われます。

それから、④番の戦略のアウトカムに対する有効性に関する傾向なんですけれども、局において、1つ上の③の表の戦略の進捗とか、アウトカムの達成状況で順調でないとする割合が昨年度より少しふえているにもかかわらず、それがこの④の表には反映されていないということなんですけれども、この傾向につきましては現状を受け入れて適切に改善に取り組んでいないというような懸念があります。

以上でございます。

○福田委員 特に、各局や区役所等が、例えば最初のほうの説明であると、達成可

能な基準を安易に設定してしまったり、あるいはもっと達成が非常に困難な目標をかたや選択してしまっているところもあるというところの現状があると。で、そういった傾向があるということなんですけども、今後、後の議題にも関係するかもしれませんが、市政改革室としてはこのような現状を踏まえてどういった支援をしようかというふうに考えられているのかということをお聞かせください。

○大東部長 申し上げたいと思います。先ほどの分析結果というのは、全体としてこういう傾向があるという結果を述べさせていただいたんですけど、裏面にありますように、個別で見たときに、やはりそれぞれがこういう事情で問題があるなというのを一つずつ丁寧に潰していくということがまず大事であって、こうした内部評価、あるいは、またその後、外部評価という形で作業を進めていくんですけども、そういったことをしっかりと続けていきたいと思っています。だんだんとそういったことの認識が高まってきているのかなと我々は思っているんです。ただ、委員、おっしゃるように、まだまだ足りていないところもあると思いますので、そのことにつきましては、また後ほど資料のほうで御説明させてもらいたいと思うんですけど、基本的にはいろいろな形のサポート、支援ということで活動を、できる限りその所属とフェーストウフェースという形の取組を増やしていきたいと考えています。

○中尾室長 この区・局運営方針だけを見ていてもわかりにくいところがあるんですけども、この運営方針策定とあわせて、本市の場合、係長級以上の職員について目標管理設定という制度を設けています。例えば、私の目標管理なんかでいくと、市政改革室の運営方針に掲げているような取組、それがそのまま私の目標管理の取組項目になるんです。個人の目標管理制度というのは、その成績によって昇進や、あるいは昇給に影響してきます。ですから、どうしても達成できそうな、可能性の高い目標を置きがちになるんです。それは、まあ、気持ちとしてよくわかるんです。また、仮に一旦設定した目標が達成できなくても、途中で理屈をこねて、こういう事情があった、達成できなくても本当はできているんですというような言い訳めいた回答が返ってくるという事例がよく見られます。それは、やっぱり運営方針だけにとどまらず、今、

言いました、目標管理制度でリンクしていますので、大抵の職員は運営方針に書いているような項目のどれかにひっかかるようなものを自分の目標管理の項目に取り上げて1年間取り組みをしますので、それが自分の昇進や昇給にはね返りますので、誰しも悪い成績はつけないので、達成の可能性が高いような目標設定をしがちになりますし、また、仮にだめなときでも何とかそれを一生懸命努力したけどもだめでしたと。成果目標は達成できませんでしたが取り組みは一生懸命やりましたとかね、そういうふうな記載になりがちなんですね。ですから、我々の立場からすると、取り組みをされている各所属の皆さんがそういう気持ちで臨んでいるというのを踏まえた上でちょっと厳しめなことを言わんとあかんかなというふうには思っています。それはこれからもちょっと嫌われ者になるんですけども、やっていかなと思っています。

○上村座長　　ありがとうございます。ほかよろしいでしょうか。

マクロ的にはこういう結果なのですが、実はミクロを見なきゃよくわからないというところだと思うんですね。

取組の数は毎年変わっていますけれども、運営方針が変わるたびに取組数が変わるという理解でよろしいんですか。

○中尾室長　　はい、そうです。

○上村座長　　そうすると、母数が変わるので、パーセンテージで考えるところが、比較がなかなか難しいなという気持ちがありますよね。

○中尾室長　　連続していませんので。

○上村座長　　そうですね。わかりました。そこを踏まえながらこの数字を見ればいような気がします。ほかございませんか。

○奥谷委員　　スケジュールを御説明いただいた中で、自己評価をした後、市政改革室による評価と外部による評価のステップがあり、評価結果は9月に出るというスケジュールですよね。実際には各部署の部局、区役所における27年度の取り組みが平成27年4月から始まっていますが、自己評価した結果を斟酌した上で自らの部署で取組を変更したりとか、何か、前向きに結果を受けとめて、アクションを変えている

ことはあるのでしょうか。

○中尾室長 運営方針については、年度当初に決めれば、そのまま行くというわけじゃなくて、途中で状況が変われば中の変更は可能だというルールになっています。

○奥谷委員 外部評価は9月に実施するので、それまで4月に実施した自己評価結果を勘案せずに、粛々と半年間たつんじゃなくて、自己評価が4月末で終わっており、有効じゃないとか、目標未達成とかいろいろあるのがわかっていらっしゃるので、それが正しいかどうかは別にしても、自分たちで解釈して、じゃあ、やっぱりもうちょっとこう変えようかなとか、何か動いていただけているのだったらそれでいいですし、もしそうでなかったら、市政改革室とか、そういったところからもっと情報発信されるようなことが必要かなと思います。

○大東部長 9月に説明会を所属に対してやっているのですが、そのときにも途中でどうしても年度当初の運営方針をそのまま最後まで行かなあかんのかなというふうに関違った認識をされている部署も多数あるので、途中段階でもそれは履歴をちゃんと残してホームページにそれも改定履歴という形で残すんですけども、そういうものをきちんと出せば、理由があれば我々認めますよということで、そこからもう一度リスタートするというような手続をとります。

○福田委員 もう1点だけ、先ほど座長おっしゃったように、マクロ的な見方をここではする話になると思うんですけども、同じく資料2-1のところ、自己評価についての(2)の③の右から2列目のところのアウトカムの達成状況の順調というところで、区役所と局の値が2年比較できても、区役所のほうは順調と答えているのが大体50%なかばぐらい。それに対して、局の場合は、80%前半が大体2年間の傾向だと思うんですけども、この局と区役所でこういった差が出てしまうのは何か背景というか原因とかというものはあるのでしょうか。

○小林課長 恐らく局のほうでやはり戦略の進捗に見合った形になって、本来であればこれ戦略の進捗と釣り合うのが普通だと思うんです。区役所の場合、戦略の進捗を順調とする割合と、アウトカムの達成が順調とする割合がほぼイコールなんですけ

ども、局ではそれが違っているということからすると、局のほうアウトカムの達成についてやや甘い認識があるのかなという、そういうふうな状況であります。

○福田委員　　そういったことを我々も踏まえた上で外部評価を行っていくということですね。

○小林課長　　そうですね。

○福田委員　　はい、ありがとうございます。

○上村座長　　ほかよろしいですか。

それでは、評価結果についてほかに御意見がないようでしたら、次の議題に移ります。平成27年度PDCAサイクル推進有識者会議についてを事務局から説明をお願いします。

○小林課長　　それでは、説明いたします。

お手元の資料3-1運営方針にかかる外部評価の進め方についてをごらんいただきたいと思います。

外部評価は、各所属が自己評価で「戦略のアウトカムに対する有効性」を正しく評価しているかどうかについて、28年度の運営方針策定の参考になるような御指摘をいただくというものでございます。

この資料に（参考）としまして、各所属の自己評価や内部評価を経て、市政改革室が問題点として認識しているところを記載しております。

まず、自己評価は、本来、その具体的取組によって目標が達成できたかどうか、またその具体的取組は戦略に対して有効であるかどうかを客観的に評価すべきものですが、少しでも効果があれば、目標の達成度合いにかかわらず有効とってしまう傾向があります。

先ほど、資料2-1の内部評価の説明の際に、評価結果の妥当性に疑問の残る取組の例としまして挙げました、国民健康保険料の収納率の事例もこれに該当します。

また、資料2-1の自己評価結果の概要でごらんいただきましたように、局では戦略の進捗を順調とする割合に比べてアウトカムの達成を順調とする割合が高く、8割

を超えているという状況がございますが、これは、アウトカムの達成を順調とすることでマイナス評価を避けているものというふうに思われます。

このことは運営方針策定の段階から表れておりまして、例えば、中央市場なんですけども、その運営方針では生鮮食料品の安定的供給という将来像を掲げながら、戦略のアウトカムでは資金不足解消というものにとどまっております。目標設定は指定管理者導入、情報発信など、個々の目標の達成が将来像実現に必ずしも直結しないような目標となっております。

また、取り組みを行うことそのものを成果として捉える、いわゆる活動指標で目標を設定しているものもございます。例えば、福祉局は、生活保護制度の適正化において課題となっている不正受給や貧困ビジネスの抑制について目標数値を設定すべきところ、適正化推進チームによる調査件数を目標数値としております。調査自体が不正受給や貧困ビジネスの抑制の度合いも反映するものではありませんので、これもマイナス評価を避けようとする姿勢のあらわれではないかと思われます。

なお、外部評価では各所属の担当委員を決め、評価結果を外部評価シートに記載していただいて、第2回の有識者会議で評価結果を取りまとめたいと考えておりますのでよろしくお願いいたします。

次に、外部評価の進め方なんですけども、区役所と大阪府市大都市局を除く24の所属について実施します。そのうち、市の内部管理的な業務を所管する8局に対してはダイアログを行わず、書面のみで評価いたします。

委員の皆様には、資料の一番下の表のとおり、内部管理分野を担当していただきたいと存じますのでよろしくお願いいたします。

次に資料の裏面でございます。

内部管理分野以外の局につきまして、この裏面の表のとおり、各委員2人1組で各所属長とダイアログを実施していただきたいと存じます。

また、ダイアログの対象とする戦略につきましては、昨年度と同様、各所属が1つ選択するものとし、「適正に評価をしているか」、「アウトカム等の設定が適切であ

ったか」など、P D C Aサイクルの推進という観点から1所属30分程度で実施していただきたいと思えます。

それから、次、資料3-2「外部評価意見への対応方針」をごらんいただきたいと思えます。

平成25年度運営方針自己評価に対する外部評価意見への対応状況でございます。

昨年の外部評価では64の指摘がございましたが、そのうち、①26年度に対応、②27年度に対応とする回答が合わせて37ということで約6割に達しております。③の引き続き検討というものも含めると、約8割の指摘に対して各所属は前向きに取り組んでいるということになります。

④の対応不可は、委員からの御指摘に対し、所属として対応できないというもので、3件ございました。

⑤のその他につきましては、対応不可ではないものの、所属として対応や検討を行わないと判断したものでございます。

これらの対応方針の中には、委員の御指摘を十分に理解していないまま書かれたものもございます。ここでその例を4つほど紹介させていただきたいと思えます。

お手元の資料3-2の次に、各所属から発表された対応方針を全て添付しております。

まず、6ページをごらんいただきたいと思えます。

これは経済戦略局の対応方針なのですが、運営方針では、大阪への外国人観光客誘致を2020年までに650万人とするアウトカムを設定しておりますが、どのようにして誘致を進めるのか、そのステップ感が見えないとの御指摘に対しまして、局のほうは中間的な目標数値の設定で対応しようとしております。また、外国人観光客の誘致を目指しながら、具体的取組には国内向けと思われるイベントの実施も含まれているため、委員から戦略と具体的取組の整合性が取れていないという御指摘を受けたところ、局のほうは国内旅行者の増加をも意識したような方針を書いておりまして、本来の外国人観光客の誘致というアウトカムがぼやけたような状態になっております。

次に、7ページをごらんいただきたいと思います。

これは中央卸売市場の対応方針ですが、市場における取扱金額はアウトカム指標になり得るとの委員の御指摘に対しまして、景気や外部環境を理由にこれを局は否定しておりまして、現状の取組のままで赤字解消を目指すとか、大阪市は市場施設の管理運営を担うのみだといったような消極的なスタンスを示しておりまして、市場関係者が一丸となって戦略的な視点を持って取り組みむという、本来のビジョンと矛盾する内容の対応策となっております。

その次に、13ページをごらんいただきたいと思います。

これは福祉局の対応方針ですが、番号1につきまして、委員から、生活保護制度に対する市民の信頼性向上に向け、正しい制度の理解や適正化への取り組みへの理解を求めるためのアウトカム指標の設定について御指摘があったのですが、局は、現実の生保制度と市民が思い描く生保制度との間にギャップがあるという趣旨でこれを否定しておりまして、市民の信頼に応えるよう、適正実施に努めるという、戦略の趣旨にそぐわない内容の対応方針になってしまっています。

最後に15ページをごらんいただきたいと思います。

これはこども青少年局の対応方針なのですが、上から3つ目の「虐待を受けた子供への支援の仕組みの充実」という戦略につきまして、運営方針にはその具体的取組として「カウンセリング強化事業」を初めとする3つの取組が書かれているんですが、現状のアウトカムの指標ではカウンセリングの効果検証しかできないということで、委員から改善策の提示があったんですが、局はこれを否定して、せっかくの御指摘の趣旨を生かせていない状況になっております。

私からの説明は以上です。

○上村座長　　ありがとうございます。

ただいまの事務局の説明について、御意見、御質問ございますか。

○上村座長　　質問ではないですけど、和田委員は今年初めてなので、去年の経験を踏まえまして、こういう視点が大事だというような、再確認の意味で何かありますか。

○上村座長 内部管理部門の外部評価については、これはダイアログありません。裏面の内部管理分野以外のものですが、こちらについてはダイアログということで30分程度の対話ということになります。

毎年思うことですが、局の方々と話をするとき、このダイアログの位置づけを明確に聞く側がちゃんと理解しているかどうか非常に大事だと思っています。なので、市政改革室とこの仕事はどういう意味合いを持っているのかということ、局側に十分理解していただくことがひとつ必要かなと。具体的に言うと、市長の命によってこの仕事はなされているということをきっちり局側に理解していただくことは重要かなと思っています。そうじゃないと、ダイアログ自体がちょっと成り立たないと思います。

それともう1つは、私たちは各分野の、例えば私だと財政ですが、一応専門的知識を持っていると思っていますが、ただ、個々の政策についてそんなに詳しいわけではありません。それにもかかわらずここにいるというのは、PDCAサイクルがうまく回っているかどうかをチェックするのがこの場であって、政策のアドバイスをもらうという意識で来ていただくことは、ちょっとそれは違うかなと思います。そこは局の方々にもかなり徹底して御認識いただくのは非常に大事であって、先ほど和田委員と話したときに、専門じゃないのにと話をされましたが、そうじゃなくて、やはりきっちりアウトカム指標が設定されているかということと、アウトカム指標がきっちり上がっているかどうかということと、彼らがそういうことについてどう思っているかということ、そういうような形で、チェックをこちらですということ。外部の目が入るということはそういうことだと思うので、何か政策的なアドバイスをくれというような形で来られると、ちょっとここでの仕事が違うかなという気がします。偶然、その政策的なところに関心があればそういう話になっても構わないと思いますけれども、ただ、そこがメインじゃないということはダイアログするときにお互いにちゃんと認識し合うのがすごく大事かなと思います。

何かほかにありますか、確認したいことがあれば。

○奥谷委員　対応方針を記載いただいた中で外部評価意見の御提案しているコメントに対応していないようなものや、完了したみみたいな解釈になっているようなところなども見受けられます。こうしたものについては修正してくださいとか、それとも来年度以降、引き続きまたやってくださいとか、その辺のコメントは市政改革室からはあるのでしょうか。

○小林課長　対応方針につきましては、一応こういう形でやるというふうに局のスタンスを説明したのになっておりますので、とりあえず、今後もまたダイアログとかもありますので、そのときにこういうところがやっぱり違うというようなところも含めてちょっとお話を進めていく、その中で今後修正していくという形になればというふうに思っております。

○大東部長　実は、事務的にもアンダーグラウンドというか、ここに上がってくるまでの段階で所属とやっさもっさ、実はやっているんです。ただ、所属サイドのほうとしては、所属長の見解を込みとしてこういうふうな形で上がってきているので、今さら修正しがたいということで、なかなか向こうも態度を硬化させるというか、これ以上はなかなか変わっていかないというのが散見される。柔軟に対応される場合もあるんですけど、やはりこういう形で残る場合があるので、その場合は次年度のダイアログとかの場面で改めて、我々ではちょっと力不足なので、ダイアログの力をそこは借りたいところでもありますので、その辺をプッシュしていただくと、我々としても仕事が前に進むかなというふうに考えています。

○上村座長　各区、各局の運営方針があって、その中に戦略が幾つかありまして、その戦略の中に取組がたくさんあるというような中から、1つの戦略に対して局が見てほしいと思う戦略を出していただいて、それでこちらが対応するというような認識ですよね。それは1戦略で、その下の取組と整合性を見るというような形と、あと取組のアウトカムがどううまく回っているかということについてチェックするというのがこの仕事になっています。

なので、全体を見ているわけじゃなくて、向こうから出てくるものに対してこちら

がチェックするという形になっております。

この形でいいんですかね。どうでしょう。こちらで指名するということはやらないんですかね。

○大東部長　それを指名する理由ですよね、確かに外部委員がおっしゃっているんだということ言えば済むと思うんですけども、やはりしこりというか、何でそれなんやみたいな部分があると思うので、やはり自分らが弱点と思っているものを見てもらうというような形のほうがスムーズに進むのかなとは思っております。

○上村座長　わかりました。

○福田委員　去年、私はそれほどなかったんですけども、一昨年とかはあったんですけども、これ、皆さんどうされたのかなというところも聞きたいところがあるんですけど、やはり我々外部評価の委員と、各局から集まれた方とのやはり議論がかみ合わないというか、意識のずれというか、そういうときに、皆さん、どういうふうなことをお考えなのかなというところが、やはり最後まで議論がかみ合わずにといったところ。去年、あまり私のところはなかったんですけども、まあ、あったところもあるとお聞きしていますし、現に今回報告いただいた中でもあると。

やはりできるだけ事前に、市政改革室としてはもちろん百も承知でしょうけれども、PDCAサイクルを回すためのダイアログということは常日ごろから言われていると思うんですけども、そう言われてもやっぱりそういうことが出てしまうというのは何かいい手だてがないのかなあというのをずっと思っているんですけども、皆さん、どうでしょうか。

○上村座長　先ほど、私2点申し上げたのは、多分、そこを1つ解消する話だと思うんです。向こう側が、政策的な何かアドバイスをもらえと思って来ている場合が、かなり食い違いになっている。もう1つはやはり何でこんなことやらないといけないねんと思っている人もあるわけですよね。多分、福田委員とかもそういうふうに感じられたところがあると思うんですけど、そこは市長命を受けてこの仕事があるんだということをやっぱり御認識いただくのはすごく大事なポイントだと思うんですけど、

それ以上のところは どうでしょうね、アウトカム指標をなかなかうまく設定できない
というようなこともあります。そこは一緒に悩む。解決する場ではないので、一緒に
悩んで知恵を一緒に出して、その場で解決したらいいんだけど、それでも難しい
よねというようになって、実は構わないと思うんです。ただ、難しいことが認識でき
たとか、もしくはこの取組って本当に正しいのかどうかということですよ。行政と
いうのはどうしても取組を温存しがちなのです。よくあるケースですけど、戦略の中
にも取組があるんですけど、戦略に合っていない取組とかが入れられているというの
が結構あって、ここはここに合わないですよということと言えるのは多分、外部だか
ら言えるんですよ。そうすると、戦略の組み立てのところからどううつるのかとい
うこと、もしくは少なくするのかとか、そういうことをアドバイスできると思いま
すけど。あんまり政策の中身に入る必要はない気がします。むしろ整合性とか、あと指
標の客観性とか、あとその指標をいかにうまくとれて、いかに改善できているかのチ
ェック、そういうところが私たちがチェックするポイントだと思います。そこはやっ
ぱり局側にもきっちり認識していただくのが結構大事だと思います。

他にありますか。

○奥谷委員 昨年度、特にそんなに食い違わなかったところですが、改めて
対応方針を読みますと担当局が記載していることと評価コメントが平行線の状況が見
えると何が一番有用なコメントになるんだろうかと思いつつ読みさせていただきました。
結局は最終的には市民の政策への理解が深めやすくなることとか、市役所が頑張
ったことが評価しやすいような仕組みになることや、担当局の方と一緒に考える場
であるということのスタンスはやっぱり忘れないようにしなきゃいけないと思いました。

○上村座長 これ対応方針に問題があるところを幾つか見ていると、やっぱりまだ
ちょっとコミュニケーション不足があるかなという気がします。ちょっとその食い違
いをやっぱりここで解消できなかった、昨年できなかったというところが一つあるの
かなあという気がします。

例えば、この一番最初に上がっている6ページのこの外国人旅行者を数値目標とし

て掲げている。ただ単に中間的な数値目標を設定するだけではなくて、その手段について多分示してほしいというのが外部評価意見だったと思うんですけど、手段については触れられていないというところで、完全にコミュニケーション不足です。

だから、現場にいた私たちと向こうの局と何がこの原因なのかというところはちょっと反省しないといけないかもしれません、ここの場では。

○福田委員　口頭で言うことと、それがどう伝わるのかということも我々自身も認識をもう少し。

○上村座長　そうなんですよ、そこだと思います。何が欲しいのかというのをきちんと伝えないと、多分、伝わっていないということですね。

○福田委員　我々自身もそういったところは意識しておく必要があるかな。

○上村座長　そうですね。そう思います。

○善積委員　去年やってすごく感じたのは、各局が指標を出してくるその背景です。そこにどうやって到達させるかというプロセスだとかがあまりちゃんと組み立てられていないというのも私の全体の印象なんです。その組み立てがないところほど指摘が大きく出ているんです。そこを例えば中央卸売市場なんかそうなんですけど、ビジョンは書いているんですよ。でも、計画はあるんだけど、この計画には書いてあるようなことを自分たちの仕事のミッションと本当に思っているのかどうかという基本の部分、食い違いのところはあったような気がします。

○上村座長　そうですね、そのとおりだと思います。

○善積委員　なので、ちょっとここは本当に話が全然合わなかったところの1つだった感じがしていて、そのスタンスで来られるとちょっと何も言いようがないなという気はしたなあっていう。そこはちょっとさすがに市の職員がしていく仕事として、何のためにPDCAをつくって何を評価するかというところが本当にわかって出てきていただいているのかしらという、何となく来ること自体に疑問を持って来られていたようにも見えたところもありましたので。そこから時間を使うのはもったいないなど。

○上村座長　まあ、そうですね、運用、それはまさに運営方針と取組が合っていない

いとか、もしくはそういうレベルの話だと思うんですよ。だからベクトルがちゃんと合っていないですよ、全体の。

○善積委員　だから本を見て、本当にそこに書いてあることを自分のミッションとして見ていないんじゃないのという、ちょっと、読んでしまいそうぐらい、それは違うという話をされてしまうと、ちょっと困るなあと思います。

○上村座長　確かに幾つもおたくさん局を見ていると、局ごとにその意識のレベルの差というのがかなりあるので、意識の高い局の後に意識の低い局が来ると、何だ、この落差はという話になりますよね。そのとおりですね。

○和田委員　なにぶん初めてなので、皆さんのかつてのなさってきたコメントとか、今おっしゃっていた御感想は、今度させていただくのですごく参考になる。ちょっと先走りますけど、結局、今、私も御質問するのに上村座長がおっしゃったように、結局、局によって多分物すごく認識の度合いが違うというので、ダイアログに来られる時点から身構えていらっしゃるか、積極的に自分の部局はこれだけやっている、と意見を出されるかという場合もある。資料の4-1、次の議題ですけど、結局、職員の方々へどれだけこのPDCAサイクルというものが伝わっているか、この認知度という部分のアンケートを見せていただくと、これもかなり非常にばらつきがあるので、この認知度をまず上げていかないことにはこのダイアログとか評価というのが何となく、何かしているというだけの実績のみで中身が伴わないという部分で惜しいと思います。今、委員の御意見、御感想をお聞きしていると、何か平行線だったり、何か全く食い違った問答だとちょっと惜しい気がしますので、そのあたりぜひ所管課の市政改革室のほうで全ての局にPDCAのそもそも、何たるやということをより一層お示ししていただきたいですね。その辺をぜひ、もうちょっと押し出していただけたら、多分ダイアログがやりやすくだらうなあと思っておりますので、よろしく願いいたします。

○上村座長　ありがとうございます。職員の研修についてはかなり市政改革室は力を入れてやられてきているというふうに私は認識していますが、これについては、

次の議題なので、引き続きそちらのほうの説明をしていただきますよう。

○福田委員　　1点だけよろしいですか。最終的に去年の、先ほど話した、かみ合わせの問題とか、かみ合わないという問題とかいろいろあったと思うんです。整合性がとれないとか。最終的には、いま一度各局等に我々自身もダイアログなどのときには心がけないといけないと思うんですけども、何のために各局がお仕事をなさっているのか。最終的には市全体、市長を含めた全体、あるいは市民に対してのお仕事に結びつくと思うんです。そうすると、やはりビジョンを掲げるなり、今回、運営方針掲げるなり、アウトカムを掲げるなりすると、それはやはり市民に対するという、あるいは市に対すると、あるいは市にかかわることですね。そうすると、そういったことに対しての説明責任というのをきっちりしなきゃいけないというところがどうしても出てくると思うんです。そうすると、例えば市民を挙げるとすると、市民に対してきっちり、例えば今回の運営方針、あるいはアウトカム、あるいは皆様の今おっしゃっている自分のお仕事だとおっしゃっていることを、それが本当に説明責任を果たした表現になっているんでしょうかということはいま一度確認していただく、そういった、例えば研修等、支援されるときにそういった側面をアピールしながら支援されていく。我々に関しましてもこの評価シートを労力使って皆さん各局につくっていただいているわけですから、そういったところがよりよい形で、例えば外に出せるように作っていきましょうと、そういったことで皆さんも仕事に、誇りを持って仕事を進めていただきますというふうなところですよ。いま一度掲げた目標、あるいはビジョンがあるんでしたら、あるいはアウトカムがあるんでしたら、それが本当に市民、あるいは市のためになっているのかどうかということはいま一度問い直す。そういったプロセスになるのかなあと。そういった、外部委員に関しましてはそういったことを考えていただくような質問等、あるいはディスカッションができれば。市政改革室に関しましてはそういったことを心がけながらいま一度支援を各局にさせていただくといったところを、毎年、毎年続けていくしかないんでしょうね。そういったことでだんだんそういったずれが、ちょっとでも減っていけばなというふうに感じました。

○大東部長　　今いただきました御指摘を踏まえまして、いま一度、当然ダイアログを実施する前に所属に対してはこういう趣旨でやっているんですよというのはあらかじめお伝えはしているんですけども、なかなかまだ十分行き渡っていないということでもありますので、もう一度、それを改めて、再度徹底するような形、それから当日のときにも必ずその説明は入れてダイアログを実施するというふうにはさせていただいているんですけども、そういったこともしっかりと繰り返していきながら徹底を図っていきたいというふうに思います。

○上村座長　　感覚としてダイアログで事業の取組の説明をしていただくのですけれど、その説明を私たちがわからなければ、間違いなく市民はわからないと思います。事前説明もいただいてその場に臨んで、私たちがわからなければ絶対普通の市民はわからないです。じゃあ、わからない仕事をしているのかという話になりますよね。それはやっぱりまずい。わからないことをやっているような行政って絶対まずいですよ。やはりわかるような説明をしていただくというのは大前提だと思います。ただ、対立の場ではないので、お互いに協調し合いながらいいようにしていくというのがすごく大事なことだと思います。

○上村座長　　職員研修の件も含めまして、次の議題に行きたいと思います。平成27年度P D C Aサイクルの推進について、お願いします。

○小林課長　　それでは、説明いたします。

お手元の資料4-1をごらんいただきたいと思います。

市政改革室ではこれまで各所属の運営方針担当者を中心に運営方針の周知やダイアログ支援などを行いまして、P D C Aサイクルの推進を図ってまいりました。また、運営方針に記載していない取組につきましても、各所属で、今年度分から「成果を意識した取組一覧表」を作成し、P D C Aサイクルの一層の推進を図ってまいります。

次に、P D C Aサイクルの推進状況について説明をいたします。

市政改革室では、昨年秋、全職員を対象にP D C Aに関する職員アンケートを実施しております。

まず、「P D C Aサイクルの意味を知っているか」という問いに対しまして、課長・課長代理級以上は100%、係長級は95%が知っているという回答を得ました。一方で、係員で知っているのは75%にとどまっております。

資料の裏面をごらんいただきたいと思います。

「運営方針の取組を知っているか」という問いに対しまして、課長・課長代理級以上の約97%、係長級の約88%は内容を知っているという答えでしたが、係員で内容を知っているのは約50%にとどまっております。

以上の結果からは、P D C Aサイクル及び運営方針に対する認知は階層が低くなるにつれて低くなってしまいうということが言えると思います。

次に、日ごろから業務に取り組む上で施策目的の実現（成果）を意識して事業や業務に取り組んでいるかという問いに対しまして、課長・課長代理級以上の約96%、それから、係長級の約85%から肯定的な回答を得ましたが、係員で肯定的な回答したのは約71%にとどまっております。

したがって、日ごろから成果を意識している職員の割合も階層が低くなるほど低くなるということがわかります。

また、この問いにつきまして21.5%の職員が否定的な回答をしているんですが、その内容を分析したのが右側の丸いグラフでございます。

日ごろから施策目的の実現（成果）を意識して事業や業務に取り組めていない職員のうち、P D C Aも運営方針も認知できていないのは29%で、他の71%はその両方、あるいは片方は認知できているということになります。

つまり、この71%の職員はP D C A等を認知していながら成果を意識するなど、実践的な動きができていないということになります。

また、P D C Aも運営方針も認知できていない29%の職員は、回答数全体で見ると約6.3%程度にとどまるということから、これまでのP D C Aサイクルの浸透に係る取り組みは一定の効果があったのではないかと考えられます。

その次の資料、「平成27年度の市政改革室の取組」という資料をごらんいただき

たいと思います。

先ほどの分析を踏まえまして、P D C Aサイクルの一層の推進に向けて、市政改革室が今年度取り組む内容を記載しております。

P D C Aの実践を支援するため、実践研修や運営方針説明会等を継続して実施しますとともに、今年度から新担当者向け研修やeラーニング研修を導入し、また係員層への浸透を目指して、新規採用者研修や中堅職員研修も新たに実施いたします。

情報発信につきましては、これまでもさまざまなコンテンツを使ってきましたが、今年度からこれらをトータルコーディネートした総合情報紙「P D C Aマガジン」というものを発信し、特に係員層を意識してP D C Aについて基礎から応用まで学べる学習コーナー等を設けるなど、より効果的な情報発信を目指してまいります。

また、特に係員層にはP D C Aという概念を難しく捉えられてしまうような懸念があるので、P D C Aサイクルをわかりやすく表現したG I Fアニメ「P D C A 1分間劇場」というものを作成しまして、仕事の合間に見てもらうことでP D C Aに対する理解を促進することとしています。

この資料の裏面なんですけども、昨年、市政改革室が実施しました実践研修における受講者アンケートの結果をまとめたものでございます。

内容の理解や研修の満足度がおおむね90%以上に達しておりまして、グループワークやダイアログの体験などで有効な研修を実施できたものと考えております。

続きまして、資料4-2をごらんいただきたいと思います。

既に申し上げますように、今年度分から運営方針に定められた取組以外の取組につきましても、一定の条件のもとで「成果を意識した取組一覧表」という形で取りまとめ、積極的にP D C Aサイクルを推進していくこととしております。

対象となる事業は、この資料に記載していますように、予算額100万円以上でかつ今後も継続予定の事業ということで、実施スケジュールにつきましては、資料1-1でも説明しましたように、運営方針に準じて取り組んでまいる予定でございます。

その作成状況なんですけども、下のほうに書いていますが、区・局合わせて614

となっております。

区役所では、5から36まで、取組数に差がありますが、これは運営方針に記載している取組数が異なることから生じたものと思われます。

また、取組数をゼロとしている局がありますが、これは当該局がみずからの事業を精査した結果、対象となる事業はないと判断したことによります。

それから、次の資料4-3をごらんいただきたいと思います。

これは市民局の「成果を意識した取組一覧表」というもので、取組一覧表のサンプルとしてつけております。

この様式は、各取組の目的、目標を明らかにして、27年度から29年度の実績に基づいて、自己評価を行えるよう工夫してつくったものでございます。

資料4について、私の説明は以上でございます。

○上村座長 ありがとうございます。ただいまの事務局からの説明について御意見、御質問ありませんか。

私からですが、資料4-1の裏面に、施策目標の実現を意識していない職員が21.5%。21.5%の中が、PDCAもしくは運営方針を知っている人が、7割ぐらいいるという。これは結構衝撃的な数字ですよ。

○小林課長 そうですね。

○上村座長 局ごとにもしくは区ごとに偏りはあるんですか。

○小林課長 区・局ごとでの分析はできていません。

○上村座長 もしもその局ごとのばらつきがあるんだったら、その局に問題があるのか、本人に問題があるのかというのはちょっと区別しないとイケないので。

○小林課長 そうですね。

○上村座長 わかりました。つまり、もしもその局もしくは区に問題があって、意識できない環境だったら、それは本人の問題じゃないです。意識、つまりしたいのだけれどもできずにいる。となると、その局もしくは区の問題であって、そこは組織の問題として考えないとイケない。

○小林課長　　はい。

○上村座長　　あともう1ついいですか。資料の4-2で、これ成果を意識した取組一覧表ということですが、こちらは補足説明すると、運営方針に入っている取組は取組の中の一部なので、それ以外、運営方針に入っていない取組もたくさんあるわけですよ。その運営方針に入っていないものはPDCAサイクルが回っているかどうかチェックできていないので、その部分についてはPDCAサイクルが回っていますかどうかというのを聞いているのがこの資料です。聞くと、614取組はどうも意識されているということなんですけど、じゃあ、他の取組自体は一体何個あるのかというのが、僕自身の疑問なんです。これはもう数えられないというふうに、この間質問させていただいて、そういう御認識だということなんですけど、やっぱり数えられない。

○大東部長　　いや、それは数えることは可能です。事業一覧というのを市で今つけていますので、それを見ていって100万以上であるということと、それからそのうち対象外事業ということで、既に国とかの制度によって裁量の無いものというのは省きますというふうなことにしていますので、そういったものを整理していけば、どんだけが実際残るものかというのは我々としての案ができるはずですね。もう1つは、局のほうでそれぞれがどういうふうに整理していきたいのかということなんですけども、例えば交通とか水道局ではゼロというふうになっているんですけども、彼らの大きな目的というのは運輸サービスであったりとか、水の供給であったりとか、そういうことが必ず行われるという状態をつくり出すということなので、そのものそのものが本質的には運営方針にサービスの提供ということで包含された形で入っているやというふうに考えれば、こういったゼロになってしまうということになるんですけども、その辺はどういうふうにふるいをかけていくかという問題が1つ残ってくるかなと思います。

○上村座長　　要は、総取組数があって、運営方針に入っているものと入っていないものがある中で、その中に、運営方針に入っているのは成果を意識してやっていただく

ということが前提ですけれど、運営方針に入っていないものの中で成果を意識しているものと意識していないものがあるわけですね。その割合がちょっとよくわかりません。局ごとに、恐らくかなりばらつきがあるかもしれないので、これは多分、成果を意識した取組って運営方針に入っていないものがありますかとお聞きになって、こういうふうになっているわけですが、局によっては、もしくは区によって意識の高い、多分区長もしくは局長がおられるところは、たくさん上がってくるというような気がするんです。例えば経済戦略局とか市民局とか福祉局は結構たくさん上がってきていますが、あまり上げていないところはあまりやる気がないのか、そもそもどうなのかという実態がわからないので。

○大東部長　　まあ、今回初めての試みで、予算にとにかく間に合わせるようにというところでやってきたんですけれども、実は我々としても所属の言い値になっているところがあるので、若干、精査はしていく必要がある。今回初めての試みなので、実際、この登録されているのが正しいかどうかということの検証を我々としてもやっていく必要があるのかなと。それをやれば、次年度、これをまた更新するときには今回これ入っていなかったやつをこれ入れるべきなん違うかというふうなフィードバックができるのかなというふうに思っています。

○上村座長　　私ばかりで申しわけないですけど、ここの部分が残っていると、運営方針に入りにくいものは全部外に出しちゃえというインセンティブがある。そうすると、この部分に、成果指標は要らない事業がたまるような仕組みになってしまいます。これはやっぱりまずいですよ。運営方針が外部で指摘を受けた。じゃあ、ここちょっと外しとくか、みたいな話になりかねないですから。なるべくこの分も網をかけるような形で。ただ、今回ファーストステップということなので緩やかになっておられますけど、長期的には少し実態をきっちり把握できるような形になればいいなあと思います。

○中尾室長　　このタイトルが成果を意識した取組一覧となっているんですけど、別にこの網からこぼれるものも成果を意識してもらわなくてもいいという思いはなくて、

全て成果を意識してやっていただきたいです。当たり前ですよ。分量的に、多分これの5倍ぐらいあるのかな。大都市局が特別行政区の問題で業務整理をするときに事業数をカウントしたんですけど、三千二、三百市全体で事業数があるというふうにお聞きしていますので。

○上村座長 それは運営方針に入っているものも合わせて。

○中尾室長 合わせてです。

○大東部長 だから、先ほど資料の2で取組数、これがそのままの数字になるかどうかかわからないんですけども、2-1の資料で区が939、で、局が411ということになっていますので、およそ1,350ですかねという形と、600プラスなので、残りあと1,000ぐらい。

○上村座長 1,100か200ぐらいですね。

○大東部長 ただ、除外項目もありますので、そのままストレートに反映ということではないと思います。

○上村座長 なるほど、わかりました。というぐらいの話です、これは。

○福田委員 資料4-1のグラフの書いた次の分で、平成27年度の市政改革室の取組といわれるものがあると思うんですけども、こちらの面で、これは市政改革室として平成27年度にこういった、例えば研修や支援、情報発信を行いましたよというふうなことが全て書かれていると思うんですけども、恐らく市政改革室としても、例えば研修に関しましてはこういったことをしてきて、にもかかわらずやはり最終的には意識改革が進んでいないというところもあったり、最終的に理解がなかなか進んでいないというところもやはり残っていると。なかなかどうしたものかなあというふうに思われているところもあるとは思うんですけども、例えば研修に関しましては幾つかあると思うんですけど、いろんな手をかえ品をかえという形で、あるいは他の研修に入れ込ませていただいてやっているというふうな形ともお伺いしています。その研修の一つ一つの効果をどのように捉えておられるのか。

○小林課長 例えば、研修ごとに受講者アンケートというのを、先ほどこのページ

の裏にもあるんですけども、こういうのを実施しております、こういった感想があると。あるいはこんなことをしてほしいとか、こんなことを望むとかということも含めて、質問も含めて書いていただくというものを実施しております。これによって、ニーズというのを捉えて、足りないところは足していくというような形に考えております。

ただ、先ほどの資料の4-1にも出てきたんですけども、PDCAとか、運営方針を知っていながら、それが活動、具体的な業務に意識してできていないという部分もありますので、そういった点については、やっぱり実践的な研修がまだちょっと、もうちょっとこれを踏まえて、去年はなかなかいい結果やったんですけど、これをもっと続けて、さらにもっとニーズを把握した上で進めていくことによってこういったところを減らしていくということを今後していかなあかんなどは思っています。

○福田委員　研修に関してもいろんなやり方があると思うんです。ほかの研修の中で間借りしてされているところはやはり一方通行にならざるを得ないというところもやっぱりあったりするんですか。例えばグループワークで一緒に考えていってディスカッションさせたりとか、そういったことはなかなか時間的に制約があったりという感じですか。

○小林課長　そうですね。ここで書いている階層別研修というのが職員人材開発センターというのが大阪市にあるんですけども、その中に出かけて行って、オリエンテーションの一部時間を借りたりとか、あるいはその1時間ぐらいの枠を借りて研修をするというようなことをやっているんですけどね。そこでも一応アンケートはさせてもらって、どんな反応だったかというのは把握するようにはしているんです。

○綱嶋課長代理　補足なんですけども、この運営方針といいますのが、平成24年度から取り組みをしております、こういった基本的な運営方針の策定スキルであったりとか、ダイアログを実際に身に付けてもらおうというような取り組みを25年度から取り入れたところございまして、この27年度、ようやく約3年目に入るところで、25年度はおっしゃっていましたように、集合研修であったりとか、そ

ういったところで、講義研修でやったりとか、ワークを取り入れながら、実際に行っていると、先ほどうちの小林が申しあげましたように、アンケートの内容をお聞きしながら、26年度で個別で対応したりとか、いろんなことを試しながら取り組んではいるんですけども、先ほど和田委員のほうからもありましたように、なかなかやっぱりアンケートの結果と実践にはなかなか結びついていないような実態もございまして、実際は研修に来られた方の理解度って受けたすぐはやっぱり理解度も高いんですけども、それが本当に実践に伴っているのかどうかというところは、やっぱりこういったまだ、3年目をようやく迎えたところでございますので、まだそういった実践レベルの即効性といったところではまだちょっと弱いのかな。そういったところでいきますと、まだ、とはいうものの、着実にやっぱりそういった理解浸透というのが高まってきていると我々思っておりますので、引き続きそういった、ターゲットを絞りながら、今回のアンケートの結果でもまだまだ係員層の理解が弱いというところもございまして、そういったターゲットを絞りながら実践的な質を高めていけたらなというふうに考えております。

一方で、やっぱり上層部の方々というところの認識も俺はようわかっているから大丈夫やという人に限ってなかなかちょっとそういった溝が深いところもございまして、なかなかそういったところもいかにやっぱり埋めていくのかなといったアプローチの仕方も我々もともに考えながら、徐々に上と下との溝を埋めるような取り組みも研修を通じてとか、また情報発信を通じまして取り組んでいきたいなというふうに考えております。

○中尾室長　研修はやっぱり講義型のやつが中心なんですけども、手間がかかるが徐々にやっていかなければならないのかなと思っています。討論型を増やしていきたいなあと思います。全員参加したというような実感を持って帰ってもらえるような、そういう研修を増やしていきたい。

○福田委員　実は限られた人員とお金と時間って限られたところでやっていかないといけないのでなかなか難しいところがあるんでしょうけども、やはり受けた人たち

がちゃんと考えてもらわないと効果が上がらないと思いますので、そのための研修の仕方等をどうすればいいのかということをやより一層意識されて考えていかれるといいかなと。

○善積委員　研修もそうなんですけれども、幾ら講義で教えてもなかなか日ごろの業務との結びつきはしにくいところがあると思うんですね。本当に回そうと思うと、そのラインが、上か下に対してそれを言えるように指導することを定着させないと、外から言っても中での定着というところがなかなかいかないと思うんです。だから、どっちかという、その組織、そのラインの上の人間がP D C Aを重視して、きちんと仕事を回すときにP D C Aに沿ってやっているかというチェックを日ごろからするぐらいの意識を持っていただくほうが効果的だと思うんです。もちろん新人に基礎を理解させるというのはベースとしてあると思うんですが、上の人間にこれ、まだ意識していない人たちの層が係長級以上で何%かはいらっしゃるところ、これ、私ちょっとどうかしらというふうには思ってしまうまして、やっぱり役付になられる方はそれなりの指導のベースを持っておられなければいけませんから、そこの方たちを、上のもっと年配の方もしれないんですけども、含めてちょっと徹底的にレクチャーしていかれるというのも大事かなと思います。

○小林課長　例えば階層別研修におきましても、例えば新任課長研修とか、新任係長研修とかというのをやっておるんですね。そういったところもやっぱりその階層によって資料を変えまして、課長は課長の目線でP D C Aを回してもらい、係長は係長の目線で回してもらいということ、事細やかな研修内容になるよう努力しているところでございます。

○善積委員　新任じゃない旧の方も。

○上村座長　ありがとうございます。ほかにございませんか。

○奥谷委員　今回、27年度からの興味深い取り組みの一つとして、1分間劇場といった資料を職員向けに分かりやすく作られておられるようですね。これを外部評価委員の私たちもぜひ共有させてください。このくらいは知っておかないとダイアログ

の会合においても、一緒の温度感でお話できないと思っております。

○大東部長 庁内ポータルの中にしか載せていないので、職員向けということで。物はうちで作っていますので、各委員のほうにメールにて送らせていただきます。

○奥谷委員 ありがとうございます。

○上村座長 よろしいですか。それでは、P D C Aサイクル推進について、特に意見がないようでしたら、本日の議事についてはこれで終了させていただきます。