

平成 26 年度運営方針に係る
評価結果について(案)

平成 27 年 9 月
大阪市市政改革室

はじめに

大阪市では、平成 23 年度より所属ごとに施策の選択と集中の全体像を示す運営方針を毎年度策定し、この方針に基づく取組の達成状況等について点検・評価を行い、その結果を次年度の運営方針や予算編成に反映させる運営方針評価を実施しています。

また、平成 24 年度からは、平成 24 年 7 月に策定した「市政改革プラン」に基づく取組を原則的に運営方針に盛り込み、「市政改革プラン」の進捗を管理するためのツールとしての位置付けを明確にし、着実な推進につなげたところです。

平成 26 年度からは、自己評価シートを変更し、客観的な自己評価に努めました。

内部評価では、自己評価の妥当性について評価を行い、外部評価では、「大阪市 PDCA サイクル推進有識者会議」(以下、「有識者会議」という。)の外部有識者から運営方針を通じた PDCA サイクル*の推進の観点からのご意見・ご助言をいただきました。

○評価概要

・各所属による自己評価(2 月～5 月)

各所属が平成 26 年度運営方針の取組実績を踏まえ、目標の達成状況、具体的取組の戦略に対する有効性、戦略のめざす成果に対する有効性等について、点検・評価することにより実施しました。

・市政改革室による内部評価(5～6 月)

市政改革室では、各所属から提出された評価結果の全ての具体的取組に対して評価の妥当性の点検・評価を行いました。

・有識者会議による外部評価(8 月～9 月)

有識者会議では、戦略の成果を測るアウトカムが適切に設定されているか、現状分析を踏まえた課題が適切に設定されているか、課題に対応した適切な戦略の構築ができているか等の観点から評価を行うとともに、統括部局を除く部局について、外部有識者と各局職員間でダイアログ(対話)を実施しました。

今後、これらの評価を通じてわかった問題点に対する改善内容を検討し、下半期の取組の改善や次年度の運営方針・予算編成に適切に反映することで、より効果的・効率的な PDCA サイクルが構築できるよう取り組みます。

* PDCA サイクル: Plan(計画)、Do(実施)、Check(評価)、Action(改善)の頭文字をとったもので、施策・事業に必要な要素を一貫した流れのものとしてとらえ、それらを循環させることで、以降の施策・事業の改善に結びつける手法。

第1 各所属による自己評価結果について

1 自己評価の実施概要

自己評価は、年度当初の4月から5月にかけて、26年度の運営方針に掲げた取組の実績を踏まえ、目標は達成できたか、達成できなかったとすればその原因や問題点は何か等について、各所属自ら戦略の有効性等を点検・評価し、戦略・具体的取組の改善につなげるPDCAサイクルを推進することを目的に実施しました。

2 自己評価結果の概要について(四捨五入の関係で計が100%にならない場合があります)

(1) 具体的取組の業績目標の達成状況(下段は25年度数値)

- ・区役所に比べ局は、「具体的取組の業績目標の達成状況」で目標達成とした取組の割合が高い
- ・区役所は、「具体的取組の業績目標の達成状況」で撤退基準未達成の取組が増えた

	①目標達成	②目標未達成	③撤退基準未達成	合計
区運営方針	649 取組・69% 670 取組・68%	166 取組・18% 226 取組・23%	124 取組・13% 93 取組・9%	939 取組 989 取組
局運営方針	312 取組・76% 342 取組・80%	85 取組・21% 72 取組・17%	14 取組・3% 14 取組・3%	411 取組 428 取組

(2) 戦略に対する取組の有効性(下段は25年度数値)

- ・局は、「戦略に対する取組の有効性」で中間アウトカム未設定(未測定)とする取組が増えた

	①目標達成	②目標未達成	③撤退基準未達成	合計
区運営方針	747 取組・80% 755 取組・76%	144 取組・15% 87 取組・9%	48 取組・5% 147 取組・15%	939 取組 989 取組
局運営方針	325 取組・79% 361 取組・84%	11 取組・3% 10 取組・2%	75 取組・18% 57 取組・13%	411 取組 428 取組

(3) 戦略の進捗状況とアウトカムの達成状況(下段は25年度数値)

- ・局は、「戦略の進捗状況」に対して、「アウトカムの達成状況」を順調とする割合が高い

◆戦略の進捗状況

	a 順調	b 順調でない	c 中間アウトカム 未設定(未測定)	合計
区運営方針	197 戦略・53% 131 戦略・38%	160 戦略・43% 181 戦略・53%	18 戦略・ 5% 29 戦略・ 9%	375 戦略 341 戦略
局運営方針	78 戦略・52% 93 戦略・57%	54 戦略・36% 50 戦略・31%	18 戦略・12% 20 戦略・12%	150 戦略 163 戦略

◆アウトカムの達成状況(下段は 25 年度数値)

	A 順調	B 順調でない	合計
区運営方針	208 戦略・55% 191 戦略・56%	167 戦略・45% 150 戦略・44%	375 戦略 341 戦略
局運営方針	124 戦略・83% 139 戦略・85%	26 戦略・17% 24 戦略・15%	150 戦略 163 戦略

(4)戦略のアウトカムに対する有効性(下段は 25 年度数値)

・局は、「戦略の進捗状況」や「アウトカムの達成状況」を順調でないとする戦略が増えたが、「戦略のアウトカムに対する有効性」を有効とする戦略が減少していない

	ア 有効であり継続して 推進	イ 有効でないため、戦略 を見直す	合計
区運営方針	329 戦略・88% 300 戦略・88%	46 戦略・12% 41 戦略・12%	375 戦略 341 戦略
局運営方針	148 戦略・99% 159 戦略・98%	2 戦略・ 1% 4 戦略・ 2%	150 戦略 163 戦略

3 各所属の自己評価結果について

各所属で実施した自己評価結果については、次に掲載しています。

<http://www.city.osaka.lg.jp/shiseikaikakushitsu/page/0000312778.html>

第2 市政改革室による内部評価結果について

1 内部評価の実施概要

26年度から自己評価シートの様式変更により、各所属で客観的な評価が可能となったため、内部評価では、全ての具体的取組に対し、自己評価結果の妥当性について点検・評価を行いました。

2 内部評価結果の概要について

自己評価結果の妥当性について、49所属中、42所属にて客観的な評価がなされており、概ね適正に評価されています。

評価結果の妥当性に疑問の残る所属は、昨年度から1所属増え、7所属となりました。

国や、既存の計画により既に定められた目標により、目標値が形骸化する等、めざす状態を実現するための取組の効果を客観的に評価できていない実態がうかがえました。

また、撤退基準を業績目標と同じにすることで、実質撤退基準の設定を避けている実態がうかがえました。

3 各所属に対する内部評価結果について

各所属に対する内部評価結果については、次に掲載しています。

<http://www.city.osaka.lg.jp/shiseikaikakushitsu/page/0000312898.html>

第3 有識者会議による外部評価結果について

1 外部評価の実施概要

外部評価は、全局を対象に26年度運営方針の自己評価結果及び27年度運営方針を基に実施しました。戦略の成果を測るアウトカムが適切に設定されているか、現状分析を踏まえた課題が適切に設定されているか、課題に対応した適切な戦略の構築ができているか等の戦略レベルでの成果を志向した観点から評価を行いました。

なお、他所属の指導など、戦略を伴う課題が少ない統括部局を除く16所属については、外部有識者が2人1組となり、次表のとおり各局職員とダイアログ(対話)を実施しました。

また、区役所の外部評価については、各区で開催される区政会議により区民等の意見を求めることとしています。

◆ダイアログ体制

実施日	8月3日	8月4日	8月10日
対象 所属	都市計画局 建設局 港湾局 交通局 水道局	危機管理室 経済戦略局 中央卸売市場 環境局 都市整備局 消防局	市民局 福祉局 健康局 こども青少年局 教育委員会事務局
担当 委員	上村委員 奥谷委員	福田委員 和田委員	山本委員 善積委員

2 外部評価結果の概要について

外部評価結果を整理し、次の8つの項目に分類しました。各項目については、抽出した戦略から見られた傾向であり、所属特有の問題ではなく他所属においても参考となり得るので、運営方針策定にあたって留意すべき項目として取りまとめました。

(外部評価結果の詳細については、別冊：平成26年度運営方針 外部評価結果を参照)

① 要因分析を綿密に実施し、課題を設定すべき
<ul style="list-style-type: none"> ・ めざすべき将来像「改革の成果を継承・発展させ」に対し、現状を「職員の改革に関する意識が十分ではない」としているが、なぜ意識が十分ではないかの要因分析がなされていない。よって課題や戦略が、将来像や現状から発展していない。(別冊 P1、市政改革室) ・ めざすべき将来像「・・・社会的役割・機能を10年後も安定的かつ持続的に発揮」とある一方で、「取扱い金額は減少傾向で推移、・・・使用料収入も減少傾向」という本市場のネガティブな要因分析にとどまっている。めざすべき将来像を実現するため、中央卸売市場を統括する立場から、これまで以上に「主体的に」市場を構成する卸や仲卸など、市場関係者を調整しながら、中央卸売市場を「一つの組織体」と見立てたマネジメントを実行(経営改善)されたい。(別冊 P6、中央卸売市場) ・ 収支改善による財政健全化推進の必要性が記載されているだけで、課題が明らかにされていない。通常収支不足解消までのプランを作成し、扶助費や公債費が市の財政を圧迫する中で、プランを遂行するための課題を明らかにすることで、財政局が担うべき戦略・アウトカムが設定しやすくなるのではないか。(別冊 P9、財政局) ・ コンプライアンス意識が欠如する要因を分析したうえで、「めざす状態」を設定すべきである。そうすることにより、効果的な戦略がたてやすくなると思われる。(別冊 P19、会計室)

② めざす状態に即したアウトカムを設定すべき

- ・ 職員育成について、達成可能な目標値を設定するのではなく、人事室がめざす状態を明確にしてそれを数値化し、その達成に向けた有効な戦略を検討するべきではないか。(別冊 P2、人事室)
- ・ 「携帯電話・防災スピーカーで訓練の開始合図を受けた人の割合」80%以上としているにもかかわらず、「アウトカムの達成状況」では、防災スピーカーと携帯電話それぞれの開始合図認知の独立した数値があげられているため、指標を評価するための達成状況となっていない。媒体ごとの開始合図認知を高めたいのか、全体での開始合図認知が高まれば良いのか、めざす状態の精査が必要。(別冊 P4、危機管理室)
- ・ 複数の関係機関の連携により達成される目標については、当該所属の支援だけに限定せず、相談者が就業することをめざす状態とするなら、アウトカムを総合的な就職率をみる方向で設定された方が良い。(別冊 P14、こども青少年局)
- ・ 大阪城公園の魅力向上に関する取組について、平成 27～46 年度のパークマネジメント組織 (PMO) による運営の目標が一定設定されているため、当該目標からブレークダウンしたアウトカムの設定をしていくことが必要。(別冊 P17、建設局)
- ・ 客船の入港に伴う経済効果を把握するために、現行の入港隻数とともに複数のアウトカムを設定することが望ましい。(別冊 P18、港湾局)

③ 所属の役割に即したアウトカムを設定すべき

- ・ アウトカムとしている財産売却代収入については、大阪市全体でめざす目標であり、土地所管局の役割が大きいと思われる。また、社会情勢等の外的要因による入札の不調等も起こるため、適正に評価できる目標を検討すべき。(別冊 P10、契約管財局)
- ・ 区や学校単位で一定のマネジメント力が発揮できるような方向を検討されていることから、それぞれの区や学校に目標を設定いただき、その進捗管理を所属が行うという役割分担をイメージされると良い。(別冊 P23、教育委員会事務局)

④ アウトカムは毎年度測定できる指標で設定すべき

- ・ アウトカムの「住宅の利活用期間 (滅失住宅の平均築後年数)」について、これ自体は、長期スパンで (5 年ごとに) 測定するアウトカムとしては、めざす状態との整合性を考えるとよいとは思いますが、他の戦略では毎年アウトカムを測定しているのに、

この戦略だけは 5 年に一度しか測定できないという点で改善の余地がある。(別冊 P16、都市整備局)

⑤ 外的要因も考慮してアウトカムを設定すべき

- ・ アウトカム指標として、特区エリアへの企業の進出件数と投資金額が掲げられているが、これら 2 つの指標は行政内部の努力はもちろんだが、企業の内部事情(業績等)という外的要因により達成度が大きく変わるため、適切な指標であるとは言いがたい。(別冊 P5、経済戦略局)

⑥ 設定が高すぎるアウトカムは再考すべき

- ・ 国が求める MR ワクチン接種率については、目標達成が実際のところ難しいと思われるため、当面の目標を設定されてはいかがか。まずは府下平均を目指すなど(別冊 P13、健康局)

⑦ アウトカムの目標年次を 3～5 年先に設定すべき

- ・ お客さまの満足度をアウトカム指標とし、前年度以上の数値を上回ることをもって達成状況进行评估しているが、本来は 3～5 年度の達成目標に対する達成度を評価すべき(別冊 P21、交通局)

⑧ 目標では曖昧な表現を避け、具体的に示すべき

- ・ 安定供給に対する市民の評価を指標にしているが、「安定供給」の意味が曖昧であり、アウトカムとして改善ができていないか明確ではない。(別冊 P22、水道局)

3 各所属に対する外部評価結果について

各所属に対する外部評価結果については、次に掲載しています。

(HPのリンク先、貼り付け予定)

第4 評価結果を受けた今後の対応について

所属に対する外部評価の結果については、できるものから順次、下半期の取組の改善や今年度9月から策定に着手する予定の28年度運営方針へ反映し、これらの対応状況を、各所属において対応方針としてとりまとめます。対応方針については、28年度運営方針案とともに公表することとします。

また、「第3 2外部評価結果の概要について」で整理した8項目については、市政改革室において、28年度運営方針の策定に係る説明会を活用して、いただいた意見に対する対応を積極的に行うよう各所属へ周知します。

(参考)

平成 27 年度 大阪市PDCAサイクル推進有識者会議 開催状況

第1回 6月 16日 平成 26 年度運営方針 評価の進め方等について

<8月上旬 ダialogを実施 >

第2回 9月 1日 運営方針に係る評価結果(案)について

大阪市PDCAサイクル推進有識者会議 委員名簿

(敬称略)

- 座長 うえむら としゆき
上村 敏之 関西学院大学 経済学部 教授
- 座長代理 おくたに きょうこ
奥谷 恭子 有限責任監査法人トーマツ パートナー(公認会計士)
- 委員 ふくだ なおき
福田 直樹 兵庫県立大学大学院 経営研究科 准教授
- 委員 やまもと かおり
山本 香織 香友法律事務所 弁護士
- 委員 よしづみ やすこ
善積 康子 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 主席研究員
- 委員 わだ さとこ
和田 聡子 大阪学院大学 経済学部 教授