

平成 28 年度 第 1 回大阪市 P D C A サイクル推進有識者会議

日時：平成 28 年 7 月 4 日（月）15 時 00 分～16 時 30 分

塩川課長代理

ただ今より平成 28 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、また、暑い中、ご出席賜りまして誠にありがとうございます。私は、本日の司会進行を務めさせていただきます、市政改革室 PDCA 担当課長代理の塩川と申します。よろしくお願いします。

開催に先立ちまして、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の取組に努めております。この一環として、現在、適正冷房及び軽装勤務の取組を実施しておりますので、ご了承くださいますようお願いいたします。

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式会社主席研究員 善積康子様、大阪学院大学経済学部教授 和田聡子様でございます。

続きまして、大阪市側の出席者でございます。羽東市政改革室長、池上 P D C A 担当部長、小林 P D C A 担当課長でございます。

事務局を代表しまして、羽東室長から一言ご挨拶申し上げます。

羽東室長

本日は、皆様、大変暑い中、また、お忙しい中、本会議にご出席いただきまして、本当にありがとうございます。私は、4 月から市政改革室長を拝命しました羽東と申します。前職は、阿倍野区の公募区長ということでやってきて、ニア・イズ・ベターということで、過去 3 年半は現場での PDCA を回すということをしつかりやってまいりました。その中で、大阪市全体の PDCA の回し方ということで、私の課題認識について話をさせていただきたいと思います。

区の現場といいますと、貧困の問題であるとか、教育の問題がありますが、私は教育委員会の区の担当次長を昨年度に兼務させていただいておまして、その大きな理由は、子どもに関する問題、また、高齢者に関する問題もそうですが地域の問題というのが、教育委員会だけ、とか区だけ、という縦割りでは解決できないような問題が多くあるからです。例えば、虐待の問題をとっても虐待に対して察知できるような人間が区の中で何人いるかということ、専門職も含めて非常に限られているのですが、区の職員をしつかり使って、そういう現場の情報や区民の方々の情報をキャッチしていく状況でございます。ただその課題の複雑化にともなう、現状の見える化、いわゆる PDCA の P の部分がなかなかできていないというのが事実でございます。というのは、大阪市の場合、人事室の方針で、5 年ぐらい前まで基本的に区役所にいる人間というのは、その区に住んでいる人間はだめという状況でした。その中でニア・イズ・ベターを徹底するのは難しく、私の場合、阿倍野区で区長をさせていただきまして、区の職員が 180 名ぐらいですが、最終的には 4 から 5 名が、区の出身の職員ということで事業を進めておりました。その中で、例えば、区の職員がいない夜に起こる火事や、放置自転車、犯罪の問題をどうやって解決しようかということで、区在住の職員と色んな相談をしつつ、しつかり現場の情報をキャッチして政策を進めていくということをやってきました。

ただ、やはり現場での課題のキャッチであるとか現状の見える化というところ

ろがなかなか弱いところがございます、今回、市政改革室に来きまして、どのような形で現場が情報をキャッチしてその課題に対処して機動的に解決策を出していけるか、こういうのは問題解決のPDCAでも非常に重要なことだと考えております。市政改革室というのは間接部門でございますから、間接部門がどのような形で現場をサポートできるのかということで、ちょうど6月23日から市政改革プラン2.0（素案）というものを1か月間パブコメにも出しているんですけれども、その中でも、間接部門と現場がしっかり繋がるように、PDCAも含めて現場の声を聞くであるとか、現場がしっかり機能するような、また我々市政改革室が現場にアウトリーチできるような仕組みを今後、構築していきたいと思っております。そのような中で有識者の皆様とこうして大阪市のPDCAのため、市民サービス向上のため、ぜひ色々な視点から我々の進めている方針について厳しいご意見をいただくとともに、ご指導を賜りますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。長くなりましたが以上でございます。

塩川課長代理

それでは、議事次第に基づき、本日の進行を行います。これからの議事の進行につきましては、上村座長をお願いいたします。どうぞ、よろしくお願い申し上げます。

上村座長

よろしくお願い申し上げます。今、室長の話聞いて思ったことがあります。現場の職員がPDCAとかアウトカムを意識できているか、ということをやってきましたが、その事業目的、取り組む目的が本当に現場に合っているか、という視点が大事だと改めて思いました。つまり、事業は現場の人が作っているかということ、恐らくそうではないパターンが結構多いのではないかと。事業、もしくは取組を作るときに、多分こういう目的だろうということで作れるけれども、実は現場の実情に合っていないことが、かなりあるかもしれませんね。現場の目的をきっちり吸い上げる形で事業を構築していくことが出来たらと思うのですが、アウトカムを共有するという意味でも、かなり大事なことだと思います。そういう視点で今後やっていければと思います。

それでは、早速議事に移りたいと思います。まず、1つ目の議題である「平成28年度の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、「平成28年度運営方針等に係るスケジュール」について事務局から説明させていただきます。お手元の資料1をご覧くださいと思います。上の段を含めて、上半期4月から9月、下の段が下半期10月から3月でございます。まず、有識者会議につきまして、7月上旬に第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。8月上旬に外部ダイアログと書いておりますのが、8月4日と8日に予定しておりますダイアログでございます。この件につきまして、後ほど詳しく説明いたしますが、昨年度、有識者会議におきまして、今年度から外部評価は3年周期で実施することに決定しましたので、ダイアログにつきましても、今年度は16の対象所属のうち5つの所属について実施させていただきたいと考えております。委員の皆様には3人1組になっていただきまして、半日程度、ダイアログにご参加いただきたいと思います。9月1日に第2回会議を予定しております。運営方針につきましては、各所属から4月初めに28年度運営方針が公表され、先月9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、先月14日に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きましては、後ほどご報告させていただきます。そして、8月下旬から、各所属が28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運営方針策定説明会を経て、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おります成果を意識した取組一覧表につきましては、運営方針と同じく、この

4月初めに各所属から28年度版が公表され、来年2月下旬からその自己評価を行なう予定でございます。

説明は以上でございます。

上村座長

ありがとうございました。ただ今の事務局からの説明について、ご意見、ご質問ありますか。何もないようでしたら、2つ目の議題、「平成27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27年度 区・局運営方針の評価結果について」説明いたします。まず、資料2-2をご参考にご覧いただきたいと思います。これは、自己評価後の運営方針の一例で、市政改革室の運営方針でございます。現在の運営方針は、27年度以降から新しい様式となっておりますので、改めてその構成を説明いたします。

お手元の市政改革室の運営方針では、1ページと2ページが「様式1」で、運営方針の全体像を示しております。3ページから12ページまでが「様式2」で、重点的に取り組む主な経営課題ごとに具体的取組をまとめております。13ページが「様式3」で、「平成27年度市政改革の基本方針」に基づく取組を記載しております。14ページが「様式4」で、前年度運営方針自己評価結果の外部評価意見に対する、所属としての対応方針を記載しております。15ページが「様式5」で、目標の達成状況や戦略進捗状況などをまとめた総括表となっております。自己評価は、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」、「様式2」及び「様式3」の自己評価欄にそれぞれ自己評価の結果を記載するとともに、「様式4」に前年度の外部評価意見に対する所属としての対応方針を記載し、「様式5」に全体的な達成状況を記載いたします。これらの様式のうち、中心になるのが様式2でございます。市政改革室の運営方針のうち、私どもPDCA担当の所管する経営課題2「より実効性のあるPDCAサイクルの徹底」を例としてご覧いただきたいと存じます。

資料2-2の6ページをご覧ください。これは経営課題の全容、それから課題をまとめたものでございますが、その下のほうに自己評価の欄がございます。経営課題全体としての自己評価結果を記載しております。この経営課題2「より実効性のあるPDCAサイクルの徹底」では、これまでの取組によって、全庁的なPDCAサイクルの浸透・徹底は、一定の成果を上げているものの、係員層におけるPDCAサイクルの認知度が低下したことに伴い、職員全体の認知度も低下しましたので、今後はこれまでの取組を継続しつつもそのような係員層が多く在籍し、PDCAサイクルの認知度が低い所属にターゲットを絞って、そのニーズに応じた個別支援をおこなうことが必要であると、そういう認識を示しております。

この経営課題2には、「めざす成果及び戦略」が2つございます。7ページと8ページの戦略2-1が、「PDCAサイクルについての職員意識の向上」、9ページと10ページの戦略2-2が、「PDCAサイクルの徹底に向けた所属支援」でございます。また、「職員意識の向上」には3つ、「所属支援」のほうは2つの具体的取組があり、それらの取組ごとに自己評価の欄に「取組実績」を記載し、「業績目標の達成状況」、「戦略に対する取組の有効性」について評価をしていきます。また、評価が芳しくない場合は、課題認識や今後の改善策を記載することになっております。各取組の評価を踏まえて、戦略ごとの「自己評価」の欄に、「戦略のアウトカムに対する有効性」、「アウトカムの達成状況」、「戦略の進捗状況」という観点から、それぞれ評価を記載しております。

この経営課題2では、9ページと10ページに記載している戦略2-2の、「所属支援」の取組がいずれも業績目標を達成し、戦略の有効性や進捗がよい評価になっておりますが、7ページと8ページに記載しております、戦略2-1の「職員意識の向上」につきましては、具体的取組2-1-1の業績目標である、係員層のPDCAサイクルの認知度が低下し、撤退基準を下回ったことを受けまして、「アウトカムの達成状況」や「戦略の進捗状況」が順調でないとの評価になっております。ただし、係員層以外の階層では、順調にPDCAサイクルの浸透が進んでいることから、戦略そのものに有効性はあると判断しております。以上のような、各所属の自己評価結果を踏まえて、市政改革室では、全市的な観点からその妥当性について内部評価をおこないます。なお、委員の皆様による外部評価は、主に「戦略の進捗状況」「アウトカムの達成状況」および「戦略のアウトカムに対する有効性」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27年度 区・局運営方針の評価結果について」をご覧くださいと思います。まず、資料の1ページの自己評価につきまして、「(1) 自己評価の実施内容」でございますが、「①具体的取組」については、27年度の区・局運営方針に書かれた具体的取組の実績を踏まえ、「業績目標の達成状況」と「戦略に対する取組の有効性」について各所属が評価を行いました。また、「②めざす成果及び戦略」については「①具体的取組」の評価結果を踏まえ、「戦略の進捗状況」、「アウトカムの達成状況」、「戦略のアウトカムに対する有効性」について各所属が評価を行いました。次に「(2) 自己評価結果の概要」でございます。集計したデータをそれぞれグラフや表に付けて掲載しておりますので併せてご参照していただきたいと思います。

まず、「①具体的取組」の「業績目標の達成状況」につきまして、25年度以降の実績と比較しますと、区は“①目標達成”と評価する割合が上昇傾向にございますが、局は“②目標未達成”としている割合が若干上昇傾向にあります。また、“③撤退基準未達成”と評価する割合は、例年区の方が高くなっております。

資料2ページ、「戦略に対する取組の有効性」について、でございますが、区は“①有効”と評価する割合が上昇傾向にあり、“③中間アウトカム未設定（未測定）”とする割合は低下傾向にあります。一方、局は“②有効でないため見直す”と評価する割合がわずかに増えています。なお、この“②有効でないため見直す”と評価する割合は例年区の方が高く、逆に“③中間アウトカム未設定（未測定）”とする割合は局の方が高くなっております。次に2ページの下段の「②めざす成果及び戦略」について「戦略の進捗状況」を見ますと“a：順調”と評価する割合は、区、局ともに6割程度となっております。

3ページの「アウトカムの達成状況」を“A：順調”と評価する割合は、区が昨年度から上昇し、逆に局は低下傾向にあります。しかしながら順調と評価する割合は、例年局のほうが高くなっております。3ページの下段の「戦略のアウトカムに対する有効性」につきまして、“A：有効であり継続して推進”とする割合は、区、局とも25年度以降大きな変化はありませんが、“A：有効であり継続して推進”と評価する割合は、例年局のほうが少し高くなっております。

4ページが内部評価でございます。「(1) 内部評価の実施内容」でございますが、具体的取組における「業績目標の達成状況」及び「戦略に対する取組の有効性」について、全市的な観点から市政改革室が自己評価結果の妥当性の評価を行いました。「(2) 内部評価結果の概要」でございますが、自己評価

結果の妥当性については 48 所属中 45 の所属において、客観的で妥当な評価がなされており、概ね適正に評価がされていると考えます。評価結果の妥当性に疑問が残る所属は昨年度の 7 所属から 4 つ減って、3 所属となりました。この 3 所属はいずれも局であり、区はございません。また、評価結果の妥当性に疑問が残る取組数については、昨年度の 18 から大幅に減って 4 つとなりました。なお、4 ページの下に自己評価結果が妥当ではない取組の例を挙げております。これは交通局の広告料収入の確保に係る取組で、もともと業績目標を広告料収入 49 億 2100 万円としていたのですが、実績は 47 億 7100 万円にとどまりました。しかしながら、交通局は業界全体の低迷による影響を考慮して目標を達成したというふうに評価しており、外的要因を理由に実績を過大評価したのではないかと考えられます。説明は以上でございます。

上村座長

ありがとうございました。ただいまの事務局からの説明について、ご意見、ご質問はありますか。

私からいいですか。市政改革室の運営方針について説明があったのですが、係員の浸透が低迷している要因はどこにあるんでしょうか。

小林課長

係員とそれ以外の階層での浸透の差については、この後の説明にも出てきますが、職種が行政職と行政職以外に大きく分かれており、行政職は比較的認知度が高く、行政職以外の職種では認知度が低いという形になっています。それは、例えば、私どものほうで出している情報発信を庁内のパソコンで見られるようにしていますが、行政職以外の職員は 1 人 1 台パソコンがない職場もたくさんございますので、なかなか目に届かない状況になっています。また、ルーティンな業務に携わっていると、なかなか改善とかそういったところがうまく浸透しないというか、ピンとこないという方もいらっしゃると思いますので、そういうところで、行政職以外の割合が高い係員層については、なかなか浸透が進んでいないのかなと考えています。

上村座長

ありがとうございます。資料 2-1 の評価結果ですけれども、1 ページ目の撤退基準未達成と評価する割合が、例年は区のほうが高いということですが、これは、例年、同じような取組が未達成になっているというイメージでしょうか。

小林課長

必ずしも同じとは限りませんが、通例の取組方法があり、それ以外の方法がなかなか見つからないため、例年未達成になっているというケースもございます。

上村座長

そこに 1 つの問題があるということですね。

3 ページ目のアウトカムの達成状況の区役所について、割合が非常に伸びていますよね。これは統計的にもかなりすごいと思うのですが、何が起きているとお考えですか。

塩川課長代理

26 年度まで、区役所には、市政改革プランの区をまたがった横串の戦略なりアウトカムがたくさん課せられておりましたが、市政改革プランが一応 26 年度で一旦完了しまして、27 年度からは区の独自の取組に若干シフトしているところがございます。そのため、戦略、取組、アウトカムの数が減っているため、達成割合が上がったと申し上げたほうがいいのか、独自性が上がったと申し上げたほうがいいのか、というところです。

上村座長

そうすると、ここでは構造変化が起こっていると。ちょっと、時系列では評価が難しいですね。

塩川課長代理

目標設定が厳しかった横串の部分が各区の自由度がきく方向に変わってきた

と。

和田委員

それは羽東室長も感じられたわけですか。

羽東室長

例えば犯罪発生件数といった外的要因のあるものについても、大阪市全体としての取組が功を奏して、街頭犯罪件数なんかの一部下がってきておりますし、一概には言えませんが、より現実的な目標を設定したという要素もあると思います。ただ、区の場合は、市民からの統計の取り方というのを26年度以降変えまして、市政改革室のやり方として市政モニターというのがあるんですが、これに参加いただける方というのは基本的に手上げ方式で、大阪市からご協力いただけますかという問いかけに対して、お答えいただいた方にアンケートをお送りしている。例えば市政改革プランのどれぐらいの方がご存知かという半数を超えていると。

これを区でやった時には、区の場合、無作為抽出の3000名の方に、アンケートを送付していました。回答数は大体500から700ぐらい、18歳から上は80代の方ぐらいまでですが、例えば、区の情報発信について数年前と比べて良くなりましたか、という設問がある場合、市政モニターの手上げ式でやると、大体60パーセントとか、すごい数字が出るんですが、無作為抽出でやったら30パーセントか40パーセントという数字になります。何が言いたいかというと、その評価基準自体はかなりシビアになりますので、そこで数字を上げようとする、広報誌なんかも全戸配布をしたり、駅に置いたり、いろんな形でやるということも数字に関係するかと思います。また、区政のほうでも、窓口の覆面調査員による訪問調査というのがあり、調査を専門とされる方々が複数の窓口に行かれて、その方の主観でサービス状況を調べています。ミシュラン的に言うと、星が付いた区が今年4つか5つあったと思うんですが、そういうシビアなところに区が慣れてきて、本当にいろんな施策がまわっていつてますんで、各区の特色あるやり方が浸透してきたのかなというふうに考えています。

広報誌にしても、区によっては全戸配布してるところもありますし、阿倍野区の場合は、必ずしもそれがいい戦略だとは思わなかったんで、交通の要所に置いたり、手上げ方式で送ってください、という方には送ったりしてるんです。そこは、費用対効果を考えながら進めると。いわゆる地域とか区によって、それぞれの施策を展開してきたというのがひとつあるかと思います。

上村座長

わかりました。分権化というかたちで言うと、多分望ましい方向ですよ。ただ、横串がさされなくなったということをどう評価するかっていうのは結構難しいですよ。

和田委員

自律できている区はよいけれども。

上村座長

そこはちょっと、バランスの問題ですね。例えば同じような事業をやっているときに、アウトカムも同じであるはずだと市政改革室では思っていると思うんですけど、多分、そういうのが無くなっていくと、バラバラになっているようなものがあるかもしれませんね。

羽東室長

そこは仰るように、KPI、指標については、先ほど言いました街頭犯罪というのは、24区パッと出ますし、そういう指標自体を統一させるっていうことがベースにないと、いろんな活動の中で、例えば、参加人数がどれぐらいあったかっていうものなんかを見ても、全く横串がさせませんし、それは違うと。

上村座長

今、内閣府の行革のほうでKPIの地方自治体のことを出していこうという

のはあるので、そういう意味では共通するK P Iが恐らくあるはずなんですよ。そこの部分については、本当は、横串を刺すのが望ましいかもしれませんが。ただ、あまりやりすぎると地方分権のほうに支障が出てなかなか難しいかも。

奥谷座長代理

今のことに関連してなのですが、より良い取組みの状況について、共有する仕組みはあるのでしょうか。

羽東室長

ひとつは情報発信。例えば、各区で、その区でしかできないようなことについて情報発信してほしいという指示が前市長からもありまして。まず区が、発信する姿勢をもつということで、区のホームページ上に各区の特色ある取組というような特集を組んでいます。また、市民局のほうでも、24区の特色のある取組というのをイントラネットで区のページを作って共有しています。考え方や発想については、できる限り24人集まる区長会場で共有するのですが、部会というのがございまして、例えばこども・教育部会を通じて、淀川区が始めたヨドジュクの取組が西成区にも広がり、また、ほかの区でも検討するようになったと。また、これも淀川区が始めたんですけども、学校でのLGBTの生徒に対する取組を阿倍野区と都島区でも行いました。

これらは、区長間のインフォーマルな情報交換という形で広がることもあります。ただ、1区から3区と広がって、24区になったものも多くあるかつていうと、必ずしもそうではないです。例えば僕が去年立ち上げたんですけど、各区の小学校での英語教育に関して、しゃべる場所を作るというようなプロジェクトで最終的には十数区が参加しました。そのようなことを共有会で共有したり、教育委員会の担当を呼んで教育委員会で一斉に広げるのが良いのか、費用対効果の面とかというような議論をしています。

上村座長

他に意見がないようでしたら次の議題に移ります。3つ目の議題ですが、先日も、「平成28年度PDCAサイクル推進有識者会議について」事務局から説明をお願いします。

小林課長

それでは、「28年度PDCAサイクル推進有識者会議について」説明いたします。お手元の資料3-1、「局運営方針の外部評価の進め方について（案）」をご覧ください。まず、「1外部評価について」は、「戦略のアウトカムに対する有効性」の自己評価結果の妥当性を中心に、外部有識者の皆さまの視点で評価していただきますとともに、各所属が29年度運営方針の策定に活かせるよう、課題のある項目に対してご意見またはご助言をお願いするものでございます。次に、「2外部評価の進め方」でございしますが、昨年度の第2回有識者会議で、これまで毎年実施していた局運営方針の外部評価を、今年度から3年周期で実施することに決定しました。今後3年間の外部評価対象所属数をまとめたのが、下の表でございます。ダイアログの対象外となる、内部管理分野につきましては、毎年3局ずつ外部評価を実施していただき、ダイアログの対象となる内部管理分野以外は、今年度は5局、29年度と30年度は6局ずつ外部評価を実施していただきたいと思いますと考えております。ただし、外部評価の対象外の局でも、事前に希望すれば外部評価を受けることができるようにさせていただきますと存じます。

次に、「(2) 内部管理分野」につきましては、27年度の運営方針自己評価結果と、28年度運営方針をもとに外部評価を実施していただきますが、今年度の対象は、人事室、市政改革室、政策企画室とし、それぞれ、福田委員、山本委員、善積委員に担当していただきたいと思います。と存じます。

ページをめくっていただきまして、「(3) 内部管理分野以外」につきましては、外部有識者の皆様の視点でアドバイスをいただくことにより、各局が運

営方針への理解を深め、来年度運営方針の適切な策定につなげることができるよう、委員3人1組で対象局の局長等とダイアログを実施していただきたいと存じます。

ダイアログは、27年度運営方針自己評価結果および28年度運営方針をもとに、1所属60分程度でおこない、局側が希望する戦略、1つまたは2つに対し、「適正な評価ができていないか」、「適切にアウトカム等の目標設定ができていたか」など、局が抱える問題点についてPDCAの観点で意見交換を行い、その後、委員の皆様へ外部評価を行っていただきたいと存じます。なお、今年度の対象局は、市民局、福祉局、健康局、こども青少年局、教育委員会事務局の5局とし、そのうち、市民局、福祉局、健康局は、上村委員、奥谷委員、和田委員に担当していただき、8月8日の月曜日にダイアログを実施いたします。こども青少年局、教育委員会事務局は、福田委員、山本委員、善積委員に担当していただき、8月4日の木曜日にダイアログを実施したいと思っております。29年度以降の外部評価の対象局は、下の表のとおりでございます。

次に、資料3-2「外部評価意見への対応状況」をご覧ください。26年度運営方針自己評価結果に対する外部評価意見への対応状況について、各局の対応方針を見ますと、「①：当年度」または「②：次年度」に対応すると回答した割合は、合わせて70パーセントとなっており、「③：引き続き検討」を含めると約8割の意見に対して前向きに取り組んでいるということになります。外部評価意見に対して、「④：対応不可」とする回答は2つあり、これはいずれも中央卸売市場でございます。これは所属の役割について委員と所属との間に認識の相違があり、委員からご提案いただいた内容に対し所属として実施できないと判断されたものでございます。「⑤：その他」につきましては、外部評価意見の趣旨に理解を示すものの、具体的な対応では異なる手法が適切であるなどと所属側が判断したため、①から④に該当しないとしたものでございます。なお、25年度運営方針自己評価結果に対する外部評価意見への対応状況に比べますと、「①：当年度に対応」、「②：次年度に対応」とする割合に増減は見られますが、「③：引き続き検討」を含めました前向きな対応の比率はほぼ同じでございまして、共に8割となっております。

次の資料3-3は各局が公表した対応方針をすべて集めたものでございます。その資料3-3の2ページをご覧くださいと存じます。先ほど申しましたように外部意見評価に対して「④：対応不可」と回答したのは中央卸売市場でございまして、その対応方針をこの2ページの下段に掲載しております。まず、番号1のほうですが卸売市場の公設民営化という全国的な流れの中で、今後の指定管理者制度の導入を見据え、まずは市民にもっと身近に感じてもらう必要性から、市民向けイベント等を通じて、卸売市場の認知を高めることが長期的には取扱量増加につながるのではないか、という外部評価のご指摘に対しまして、中央卸売市場の対応方針では、市民向けイベントは市民に卸売市場を身近に感じてもらうことが目的で、取扱量の増加を期待するものではない、というふうにしまして、市場内の事業者と、市場の開設者である本市が、それぞれ役割を果たすことが効果的であると主張しております。また、番号2のほうは、中央卸売市場は市場を統括する立場から、これまで以上に主体的に市場関係者を調整しながら、市場全体を1つの組織体と見立てたマネジメントにより、経営改善に実行すべきであるとの外部評価のご指摘に対し、中央卸売市場の対応方針では、本市の役割は市場全体の統括ではなく、事業者に対する施設の提供、管理や公正・公平な取引の確保である、というふうにしまして、事業者間の競争により市場の活動は成り立っているため、市場全体を1つの組織体

と見立てたマネジメントは不可能であるとの見解を示しております。

次に、外部評価意見に対して「⑤：その他」と回答したのは6局ございますが、その一例として、危機管理室の対応方針をご覧いただきたいと思います。同じ2ページの上段にございます。災害時の情報発信について、停電の際はICTに代わる情報ツールが必要との外部評価のご指摘に対し、危機管理室の対応方針では、既に複数の伝達手段を確保し、相互に補完しあえるような体制の整備を図っているため、①から④に該当しない、というふうに判断されたものでございます。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ご意見、ご質問はございますか。中央卸売市場とのダイアログはいかがでしたか？

福田委員 中央卸売市場はこの1つ前の年もですが、結構なかなか一筋縄ではいかないですね。難しいところなんですけど。

小林課長 中央卸売市場の対応方針につきましては、実は農林水産省が「第9次卸売市場整備基本方針」を出してしまっていて、その中で、市場が流通の基幹的インフラとして、その機能を十分に発揮していくためには、多様な事業関係者が一丸となって市場ごとに経営戦略的な視点を持った経営展望が必要であるとあります。その趣旨と明らかに合っていないなあという印象がありまして。これをなんとか変えようと我々も努力してるんですけど、なかなか伝わらないというのが実情でございます。

福田委員 去年は、私たちも課題とさせていただいたんですけれども、まさしく、今おっしゃったような感じで、外部評価としてのもっともな、そういった考え方があると。それを根拠にして、変えていきませんかという協調という形でダイアログをしたんです。恐らく、一昨年の関係者もそういうスタンスでやられていると思いますが、複数年やってきたにも関わらず結果がなかなか出ない。そこをどうしていくのかということを常に考え続けていました。

もちろん特定の局というわけではなく、今後もそのような局もやはり出てくるでしょうから。そういった場合に、どう対処していくべきかということを考えていかなければならないんですけども。

上村座長 難しいところですけどね。中央卸売市場の運営方針が手元にないので、どういうふうに評価していいか、ちょっとわからないんですけど、たしか2、3年前にやったような気がするんです。そのときも、なんかあまりいい反応ではなく、仕方なくやっているような感じがあるんで。

福田委員 去年、ダイアログをさせていただいたときは、そこまで消極的な感じではなかったですね。

和田委員 私も聞いて意外だったんです。割と饒舌なんですね。禅問答的な感じ。

なかなか、わりと話術は持っていまして、おっしゃってることはこれって、確信を持ってらっしゃるんで。

奥谷座長代理 この対応方針は、実際に部門の長の方がチェックされたうえで、ご提出されてるのでしょうか？

小林課長 もちろん、そうでございます。

和田委員 組織が硬直的というか、限られた方で組織されているような。

上村座長 ここの文言を見る限り、例えば、社会的役割・機能を10年後も安定的かつ持続的に発揮ということで、そういう意味では中央卸売市場の持続性が大事だ

って言うてるんですけども、使用料収入の減少傾向と持続性とセットなんですよ。

なので、どうやって持続性を確保するかっていうところが課題なんですけれども、それに対する政策が、きっちり自分たちで考えられていないということに課題があるんじゃないかと思っているわけです。

小林課長

そうですね。そのように過去、ご意見をいただいているんですけども、なかなかそれに対する答えがない。

上村座長

これは、基本的には市民の一般財源を使っている事業ですから、そこで財政的持続性がないっていうことは、それだけ赤字が出ていてお金をつっこんでいるわけなので、そうすると、それをどうやって改善するかっていうところが見えてこないとおかしいですよね。

こういうのって、希望すれば視察とかに行けるんですか。

国の行革の仕事をやっているんですけど。国の行革では必ず現地視察があります。できれば、ダイアログの前に現場を見させていただくことができればと。現場があるものはですが。ないものもあるんで。

羽東室長

その点についてですが、全部の局が必ずしもそうではないんですけども、やはり、大阪市の部局の場合、区役所が何故、変わらざるを得なかったかという、区役所は民間でいえば BtoC の関係が基本的で現場をもって市民サービスを提供していますので、やはり、市民の声とか、区役所の出口のところまで今日のサービス良かったですか、どっちかにシールを貼ってくださいということをしたり、区長へのご提案など、窓口サービスをまずしっかり進めようと思えたんです。先ほど言いました間接部門、いわゆる BtoB といいますか、市民を直接相手にしないところは、そういう批判にさらされにくいという傾向があります。そういうところをどう変えていくかということなんですけども、今おっしゃった視察の話もそうなんですけど、ひとつは市政改革室の我々ももうちょっと現場に行かないといけないということで、全区役所を回るのと、また 8 月から市政改革プランが正式なものになりますんで、その説明も兼ねて全所属を回ろうと思っています。その中でこういう過去に出てきた問題について、どうですかとか。大阪市には 50 以上の所属がありますんで、今までの体制の中で市政改革室が現場に行ってみれたかというところと必ずしもそうなんじゃないんですけども、民間でも取締役であったり常務レベルが各支店を回ったりしますんで、それと同じ発想で、何が現場の課題なのか、ということもしっかり吸い上げながら、我々もプレッシャーだけではなく、サポートをしていく上で何が課題で、どのようにしたらいいのかというところを反映できるように動いていこうと思っています。

上村座長

前の前の市長の平松市長の時の事業仕分けで私は仕分け人だったんです。そのとき、現場を視察し、ヨットハーバーや青少年センター、リサイクルプラザの現場とか行きました。そういうところを見て事業をきっちり勉強するっていうかが結構大事なことかと思うので、外部有識者も希望あれば、僕は現場が好きなので時間があればしたいと思います。

ほかに質問はありますか。ありがとうございました。ご意見がなければ、4 つ目、「平成 28 年度の PDCA サイクルの推進について」事務局から説明をお願いします。

小林課長

それでは、「28 年度 PDCA サイクルの推進について」ご説明いたします。お手元の資料 4-1「PDCA サイクルの推進について」をご覧ください。資料の一番上に掲載しておりますのは、市政改革室の運営方針に掲げております

「めざすべき将来像」で、全職員が自ら業務について日頃から PDCA サイクルを意識して取組を行う、つまり全庁的な PDCA サイクルの徹底を目指しております。その実現に向けた市政改革室の取組の実績としましては、人事室と連携して階層別研修を実施し、課長、係長、係員等の補職に応じた PDCA サイクルの浸透に取り組むとともに、運営方針の策定・評価に関する実践的な研修を実施することなどにより、PDCA サイクルに関する職員意識の向上を図ってまいりました。また、27 年度から「成果を意識した取組一覧表」を導入し、運営方針に掲載していない取組に係る PDCA サイクルの実施を促してまいりました。なお、ページ中段に 27 年度に市政改革室が実施した取組を掲げております。

次に、本市における PDCA サイクルの浸透の状況として、昨年 10 月に実施した職員アンケートの結果について報告いたします。アンケートの対象者は全職員 3 万 1739 人で、回答数は 1 万 6897 件、回答率 53.2 パーセントとなっております。回答者の属性分類は資料に記載のとおりでございます。ページをめくっていただきまして、2 ページ目以降にアンケートの結果を載せています。

「あなたは、PDCA サイクルの意味を知っていましたか」という質問で PDCA サイクルの認知度を確認しました。その結果、職員全体の PDCA サイクルの認知度は 76.3 パーセントとなり、昨年度の 82.9 パーセントと比べて 6.6 ポイント低下し、24 年度の調査開始以来初めて低下に転じました。この PDCA サイクルの認知度については下の左側の折れ線グラフでこれまでの推移を表しております。補職別に認知度を見ますと、係員層の低下が顕著であり、26 年度の 75 パーセントが 27 年度は 68.4 パーセントになっておりまして、これが職員全体の認知度の平均値を押し下げるという結果になっております。この補職別の認知度は下の右側の棒グラフで 26 年度と比較しております。さらに係員の PDCA サイクルの認知度を職種別の行政職・行政職以外で見ますと、行政職は 85.2 パーセントとなっております。技能労務職等の行政職以外、56.5 パーセントと比べて 28.6 ポイント高く、係員層の中でも職種によって大きな差異が生じていることがわかります。係員の認知度を所属別に見ますと、100 パーセントとなっている所属が複数ある一方、最も低い所属は 35.4 パーセントとなっており、所属ごとに大きなばらつきがあることがわかります。これは係員の職種別構成比が所属によって大きな差があることによるものと考えられます。つまり係員の職種の内訳として、行政職が多い所属ほど PDCA サイクルの認知度が高くなり、行政職以外の係員が多い所属ほど認知度が低くなるということでございます。以上のことから PDCA サイクルの認知度を全庁的に向上させるには、係員の認知度が相対的に低い所属に対し、係員の職種別構成比や職場環境などの実情に応じた個別支援を行うことが効果的と思われます。

それでは次の 3 ページをご覧くださいと思います。「あなたは、日頃から業務に取り組むうえで、PDCA サイクルを意識して事業や業務に取り組んでいますか」という質問に対し、「日頃から PDCA サイクルを意識して取り組んでいる」と答えた職員すなわち「選択肢 1:意識している」、「選択肢 2:ある程度意識している」を選択した職員の割合は全体で 72.5 パーセントとなっております。本件につきましても、PDCA サイクルの認知度と同様に、職階が下がるほどその割合は低くなっており、下の左側の棒グラフでもわかりますように、係員、65.1 パーセントが職員全体の平均値を押し下げる結果になっております。また下の右側のグラフは横軸が各所属における PDCA サイクルの認知度、縦軸が各所属において日頃から PDCA サイクルを意識して業務に取り組んでいる職員の割合を示しておりまして、PDCA サイクルの認知度が高い所属ほど、日頃から PDCA サイクルを意識して業務に取り組んでいる職員の割合が高い、ということが見て取れますので、両者には正の相関関係があることがわか

ります。したがって日頃から PDCA サイクルを意識して業務に取り組んでいる職員を増やすには、PDCA サイクルの認知度を高めることが不可欠であると考えられます。また、所属長である「区長・局長」は他の職階と比べて、日頃から PDCA サイクルを意識して業務に取り組む意識が高く、所属のトップとして率先垂範すべき立場にあることから、全庁的な PDCA サイクル浸透に向けそのリーダーシップを引き出していくような取組を行う必要があると考えております。ページをめくっていただきまして 4 ページの上段に職階ごとのグラフを掲載しておりますのでご参照いただきたいと思います。

最後に「あなたは運営方針の取組を知っていますか」という質問で運営方針の取組の浸透度を測定いたしました。その結果、「意義・目的を知っている」と回答した職員は 28 パーセントで、「内容を知っている」および「名前を知っている程度」と回答した職員はそれぞれ 32 パーセントとなりました。次の 5 ページの左上にその割合を示す円グラフを載せております。また、その横の棒グラフは「運営方針の取組の浸透度」と「日頃から PDCA サイクルを意識して業務に取り組んでいる職員」との関係を分析したものでございます。「運営方針の意義・目的を知っている」と回答した職員のうち、「日頃から PDCA サイクルを意識して業務に取り組んでいる」と回答した職員は 93 パーセントにのびりますが、運営方針の取組の浸透度が低くなるほど「日頃から PDCA サイクルを意識して業務に取り組んでいる」と回答する職員の割合が低くなり、「運営方針を知らない」と回答した職員で「日頃から PDCA サイクルを意識して業務に取り組んでいる」のは 26 パーセントとなっております。したがって、運営方針の取組の浸透度を高めることが、「日頃から PDCA サイクルを意識して業務に取り組む」職員の増加に繋がると考えられますので、各所属の運営方針担当者を対象とする研修の開催などに引き続き取り組み、各所属における運営方針の取組の浸透度を高めていく必要があるというふうに考えております。

以上の職員アンケートの結果を踏まえまして、27 年度の取組に加えて、今年度、新たに次の取組を行うこととしております。まず、PDCA サイクルの認知度が相対的に低い所属に対し、当該所属の運営方針担当者と連携して、認知度向上に向けた個別支援を実施するというところでございます。主に係員層がターゲットとなりますが、所属によって、係員層の職種別構成比や職場環境が異なることから、その所属の実情に応じた効果的な個別支援を実施したいと考えております。次に、各所属における所属長のリーダーシップを引き出すため、市政課題の現状を共有する、というところでございます。先ほども申しましたように、所属長である「区長・局長」は、他の職階と比べて、日頃から PDCA サイクルを意識して業務に取り組む意識が高く、また、所属のトップとして率先垂範すべき立場にあるため、全庁的な PDCA サイクルの徹底に向け、そのリーダーシップを引き出す取組を行う必要がございます。そこで、あらゆる機会を通じて、各所属長と市政課題の現状を共有し、全庁的な PDCA サイクルの徹底に向けて、所属長としての役割を果たすよう、促していきたいと考えています。

なお、ここで今年度の市政改革室の PDCA サイクルの浸透に向けた取組の一部をご紹介します。先ほど申しましたように、今年度から PDCA サイクルの認知度が相対的に低い所属に対して個別支援をおこないますが、その一方で PDCA サイクルの浸透に向けた情報を庁内に広く発信していくことにも、引き続き取り組む必要があると考えています。そこで、係員層を主なターゲットとして、PDCA サイクルの啓発コンテンツを新たに立ち上げています。こちらのスクリーンに投影いたしますので、ご覧いただきたいと思います。

<映写>

小林課長

こちらは6月から9月まで、月1回、庁内ポータルで発信することにしており、技能労務職など行政職以外の係員層にとって、PDCAという概念は馴染みがないため、平易な文章でA4用紙1枚にまとめ、予備知識のない方にも短時間で読んでいただけるというふうに工夫しております。また、庁内ポータルを日常的に閲覧できない環境にある技能労務職員等の係員に対しましては、紙面で交付、回覧、または掲示してもらえよう、各所属に協力を依頼しております。また、PDCAサイクルの啓発ポスターを作成し、各所属に活用してもらうことにしましたので、スライドでご覧いただきたいと思います。

<映写>

小林課長

このような形で情報発信を行っていきたいと考えております。

次に「成果を意識した取組一覧表」とりまとめ状況について、説明させていただきます。横長の資料4-2をご覧くださいと思います。まず、成果を意識した取組一覧表の「①目的」ですが、運営方針に記載されていない取組のPDCAサイクルについては「大阪市PDCAサイクル推進要綱」の規定に基づき、各所属長が推進状況を適宜点検し、成果を意識した業務運営を行うこととしています。そこで、運営方針に記載されていない取組のPDCAサイクルの推進に向けたツールとして、27年度から「成果を意識した取組一覧表」を導入しました。「②対象事業」は、各所属が予算要求時に作成する「予算事業一覧」の掲載事業のうち、予算額100万円以上で、かつ、今後も継続予定の事業でございます。ただし、既に評価が行われている事業、市に事務手法や事務量の裁量がない事業、事業途中で成果を測れない事業などについては対象外としております。

ページをめくっていただきまして、2ページの「③作成・自己評価スケジュール」ですが、27年度の自己評価は、この6月9日に各所属のホームページで公表されております。28年度分は4月初めに確定版が公表されており、来年の6月にその自己評価結果を公表してもらう予定でございます。次に、「④自己評価実施方法」ですが、各所属が自己評価結果の27年度の欄に実績値を記載するとともに、判定基準に従い、評価結果を○・△・×で示します。評価結果が△または×の場合は、備考欄に改善・再構築の内容など、今後の方向性を記載するとともに、評価結果が○の場合でも、評価の補足説明が必要な場合は備考欄にその旨を記載します。次の3ページに自己評価の結果を示しております。

全取組、555のうち、「○:改善の必要なし」は464で、全体の83.6パーセント、「△:改善のうえ継続」は89で同じく16パーセント、「×:廃止又は再構築」は2つで、同じく0.4パーセントとなっております。資料3ページ中段にあります「具体例1」は、「△:改善のうえ継続」の具体例でございます。これは、西区の区役所附設会館管理運営の事例ですが、西区民センターの年間利用率を毎年70パーセント以上にするという業績目標に対し、27年度の実績値は67.6パーセントに留まったため、「△:改善のうえ継続」という評価を行い、備考欄に、今後、広報活動による新規利用者の開拓、定期利用者の継続利用の促進、利用率が低い月の原因の追求と改善に努める旨が記載されています。その下にある「具体例2」は「×:廃止又は再構築」の具体例でございます。これは、こども青少年局の民間保育所改修等事業補助金の事例でございますが、本市の補助金を活用した民間保育所の耐震補強等改修工事実施件数を29年度までに17件とする業績目標に対しまして、27年度の実績値は0件となりましたため、備考欄に、民間保育所にとってより使いやすい制度を目指して

事業を再構築する旨が記載されております。こども青少年局は、この補助金が活用されなかった理由としまして、補助の対象が建物の躯体の耐震改修工事のみで、経年劣化による施設の老朽化や設備等に係る修繕が、補助の対象外であったことなどが原因であると分析しており、そのような点を改善して事業を再構築するというところでございます。

ページをめくっていただきまして、資料の4ページでございますが、各所属による自己評価結果に対して、市政改革室がおこなった内部点検の結果を記載しております。「①内部点検の実施」ですが、「成果を意識した取組一覧表」は、各所属の自律化の促進および負担軽減の観点から、運営方針と比べて簡素な様式としており、具体的取組の詳細が記載されにくいことなどを踏まえまして、市政改革室では、下記のとおり、「(ア) 目標数値の設定」、「(イ) 数年先を見越した指標の設定」、「(ウ) 適切な指標の設定」がそれぞれ適切になされているか、という視点で内部点検をおこないました。その下の「②内部点検結果」に、(ア)、(イ)、(ウ)それぞれの視点で内部点検をおこなった結果を一覧にしておりますので、ご参照ください。

(ア)、(イ)、(ウ)の視点をもとに点検結果を申し上げますと、次の5ページが「(ア) 目標数値の設定」に関する点検結果でございます。業績目標に目標数値が設定されていない取組は555のうち2つありましたが、この2つは保管や管理といった業務を目的としており、数値化が困難な取組であることを、その理由としております。5ページに掲載しておりますのは、上の方が経済戦略局の「新美術館で公開予定の美術資料の保管」に係る取組で、平成32年度までに作品を適切に保管するという目標が設定されております。下の方は環境局の「焼却工場跡地の管理」に係る取組で、今後の利活用に向けて土地の現状を把握するという目標が設定されております。

ページをめくっていただきまして、資料の6ページをご覧くださいと思います。これは「(イ) 数年先を見越した指標の設定」に関する点検の結果です。指標が数年先を見越さないで設定されている取組は68ございましたが、なかには本市が独自に目標年度を設定できないなど、やむを得ない取組もございました。その例が文章の下に掲載しております「就職困難者の就労支援」に係る取組でございます。この取組では、27年度の業績目標のみ設定されているわけですが、この目標値は、「しごと情報ひろば総合的就労支援事業運営協議会」で毎年設定されることになっており、本市が独自に数年先を見越して目標を設定することができない取組となっております。次に、「(ウ) 適切な指標の設定」に関する点検の結果です。業績目標をアウトプットとしている取組は36あり、その例が、文章の下に掲載している「基幹公園新設」の取組でございます。この取組では、都市公園の市民1人あたりの面積の増という取組目的が、業績目標に直結しております。そして、「③指標の内容が不明確な取組に係る補足説明資料の必要性」でございますが、内部点検の結果、業績目標に掲げる指標の内容が不明確な取組が8つございました。事務局としましては、取組の有効性に係る説明責任という観点から、これらの取組について、当該所属に補足説明資料の提出を求める必要があると考えております。

次の7ページが8つの取組をまとめた表でございます。危機管理室の取組が2つございます。1つ目は市民防災マニュアルの配布という取組で、防災意識の高揚や地域防災力の向上という目的の達成度を「マニュアルの配布」という指標でどのように測定するのか、説明が必要と思われます。また、2つ目も同様に、水害ハザードマップの配布という取組で、水害や避難所情報に関する理解の向上という目的の達成度を、「マップの配布」という指標でどのように測定するのか、説明が必要と思われます。3つ目は、経済戦略局の産業振興や中

小企業支援に係る取組で、効果的な施策の企画・立案や大阪経済の活性化という目的の達成度を、「景気観測調査の実施」という指標でどのように測定するのか、説明が必要かと思います。4つ目以降は福祉局の取組でございます。この4つ目は生活保護受給世帯への就労支援で、支援を受けた世帯の自立に向けた意欲の向上という目的の達成度を、「支援対象者の数」という指標でどのように測定するのか、説明が必要と思われます。5つ目は、地域包括支援センター運営協議会に係る取組で、センターの適切・円滑な運営という目的の達成度を、「毎年4回の運営協議会の開催」という指標でどのように測定するのか、説明が必要と思われます。6つ目、7つ目、8つ目はリハビリテーションセンターの運営にかかわる取組で、リハビリに関する理解やコミュニケーション機能の改善、障がい者の自立、介護者の負担軽減という目的の達成度を、「在宅での自主訓練や言語訓練の指導、福祉機器に関する情報提供」という指標でどのように測定するのか、説明が必要と思われます。

以上の取組について委員の皆さまのご同意を得られましたら、当該所属に補足説明資料の提出を求めたいと考えております。なお当該所属から提出された補足説明資料は、事務局で点検のうえ9月1日に予定しております第2回有識者会議で報告させていただきたいと考えております。ページをめくっていただきまして、最後、8ページをご覧くださいと思います。以上の「成果を意識した取組一覧表」の内部点検の結果、555の取組のうち「業績目標」に掲げる指標の内容が不明確な取組は8つのみであり、各所属とも概ね適切に指標を設定し、また客観的な評価がなされていると考えております。そのため、事務局としましては、今後「成果を意識した取組一覧表」の活用を各所属に委ね、各所属長が「大阪市PDCAサイクルの推進要綱」の趣旨に沿って、運営方針に掲載されていない取組のPDCAサイクルの推進状況を適宜点検し、成果を意識した業務運営を行うよう促すことが妥当だと考えています。事務局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した。ただいまの事務局からのご説明に、ご意見、ご質問はありますか。

福田委員

資料4-1の5ページの下から2つ目の、PDCAサイクルの認知度が相対的に低い所属に対して、それを向上させて個別支援をする際に、実情に応じた形で実施していくとありましたが、具体的に市政改革室さんとして、実情に応じたということ、どのように捉えられていて、どのように実施していくのか、について、何か考えをお持ちでしょうか。

小林課長

先ほども話が出ましたが、行政職以外の現場の職員の方に対して、外に出る時間が多いとか、パソコンが1人1台ないとかいうこともございますので、そういった方々に周知するためにはパソコンではなく紙媒体となりますので、チラシなのか、ポスターなのかとか、そういったところを各所属に聞きながら、一番効果的なものを選択して、何かやっていけたらというふうに考えております。

福田委員

今の点は、アプローチしていく手段のことだと思うんですけど、大事なのは、5ページの運営方針の取組の浸透度で、名前を知っているという程度とか、とりあえず運営方針を聞いたことがある、というふうな割合も結構多いですね。それに対して、例えばPDCAサイクルを意識して仕事をすることを癖づけましょうっていうことで、広報をされていると思うんですけど。それにプラスして大事なのは、例えば現場の人たちが設定すべきキーは何か、ということ、自分の階層と運営方針をしっかりと結び付けることだと思います。例えば運営方針について名前を知ってる、あるいは、内容はとりあえずはわかっているという状態の場合、自分たちがどう動けばいいのかわからない。自分たちは何

を課題に設定すればいいのかわからない。PDCA サイクルでいう、何の課題をもってPに挙げるのか、っていうことすら出てこないということもあるかもしれないです。PDCA サイクルの考えを浸透させていくっていうのは非常に大事で、これからも続けていく必要はあるんですけど、今回のグラフの結果にもありますように、係員の人たちの立場でのPって何だっていうことがわかるようにアプローチしていくのが大事だなと思いました。結局は運営方針を我が事として考えないと意味がないことだと。そうしないと、極端な話ですけど、PDCA サイクルの習慣がついたとしても、間違った方向のPを設定して、結局は意味のない行動になってしまうということですよ。今回の1つの対象とすべき係員の人たちにどういうふうに考えていくのかということをもう少し慎重に吟味してからアプローチをやっていかれたらいいんじゃないかなと思います。PDCA サイクルの考え方をしっかり浸透していきましょっていうことはもちろん大事ですし、彼らがどういうことをPと考えるべきか、そのPが局の運営方針とどう結びついているのかと、そこを局としてしっかり考えてくださいということを考えとかなないと、ちょっと空回りしてしまう組織になると思います。

小林課長

まさに今、仰ったように、現場の方がなかなかPを意識することはなくて、何をPとしたら良いか分からないという方がいらっしゃいます。今年度、個別支援の対象局として環境局がありまして、環境局というのは、ごみを収集する職員がたくさんいるんですけども、そういう現場の方が言われているのは、具体的に何がPで、何をDにして、Cにして、Aにして、ということがわからないと、なかなか頭に入りませんということを言われていまして、そこは所属の方と話をしまして、朝礼などの機会に、環境局の仕事で言えば、これがPです、これをDにして、CにしてAにする、ということを具体的に職員の方に話をしたい、ということも考えてます。やっぱりなるべく具体的に自分の仕事を置き換えたら、何がPなのか、何がDになって、何がCになってということが、わかるような取組をしていきたいと考えております。

福田委員

私が最初質問をしたのは、そういったことに関してどのように考えておられるのかなあ、というところでしたので。今のご説明で少し安心しました。

上村座長

今の話、非常に大事ですよ。アンケートなんですけれども、PDCA サイクルの認知度下がっているのは、私が聞くところによると、今回はアンケートの回収率を高めるために紙ベースを増やしたら、紙ベースの方っていうのは結構認知度が低かったっていうことを伺っています。ここに課題があるので、そこを改善していくことが重要だと思います。問9が、PDCA サイクルの意味を知ってますか、知りませんか、って話。問10が、あなたは日頃から業務に取り組む上で、PDCA サイクルを意識してますかっていうアンケートですが、問10っていうのはそもそもPDCA サイクルの意味を知ってる人に限定して問いかけてますか。

小林課長

これは、全ての職員に答えてもらってます。限定的な問いではありません。

上村座長

わかりました。そうすると、問10は、問9を超える数字には絶対ならないと。

小林課長

そうですね。認知してないと当然、意識してないことになります。

上村座長

先ほど、福田委員が言われたように、係員の認知度なり取組の度合いが低いのは、そもそもその仕事のなかの話で、私たちがここでやってるのは、何か局単位での取組なりその事業なり、その単位でPDCA っていうところをやっているんですね。現場の人ってのは、そのレベル感とかよりも、もうちょっと現場感のあるところのPDCA なんですよ。それを局の現場のなかでどこまでそれ

をリーダーが示せるかとか、もしくは個人がそれを感じれるかっていうところがすごく大事です。これから、具体的に個別支援されると思うんですけども、まさに、そういうところをやっていないと、係員の認知度とかは上がってこないと思います。非常に構造的な問題なんですよ。

福田委員

今、座長もおっしゃったように PDCA サイクルというのは色んなレベルの階層の PDCA サイクルがありますので、そういうところをこれから広報される際に、その人たちに合わせたような形で浸透させていくということを常に意識されることが大事かと。結構、局単位で見がちなんですけれど、現場のことは外部から見たらわからないことがありますので、しっかり対象となる局なりにヒアリングを重ねて慎重にやられたほうが良いと思いました。

善積委員

資料 4-2 のところですが、**「成果を意識した取組一覧表」**で、3 ページの具体例 2 の廃止又は再構築を検討している民間保育所改修等事業補助金で、利用実績がゼロとなっています。この目標の立て方自体に課題を感じるのですが、こういう予算取りをしたのになんらの事前調査もせずにやられたのか、それとも、なぜゼロになったか、ただ利用の枠組みの手続きが面倒だったのか、いずれにせよ対象の幅がないからとかそういう理由で済む話なのかという疑問があります。やるのであれば、次に同じようなことをしないような、利用者ニーズにあった事業の組み立てかたをもっと考えられたほうが良いと思いますね。そういう視点をお持ちいただく、ビジョンの立て方かと思います。

小林課長

この事業に関しては確かに調査が十分ではなかったと思います。制度を作ってもそれが使いにくいものであれば、当然誰にも使ってもらえませんので、何が使いにくかったとか、ちゃんと調査をして改善していく予定です。

善積委員

そうですね。調査をしてこの改善が出てきたのですか。なぜに使ってもらえなかったかっていう部分は調査はされたんですか。

小林課長

調査はしたようです。従来の補助金でしたら、躯体部分のみしか対象になってなかったというのが、躯体だけではなかなか行使しづらいわけですが、周囲の施設、設備も含めてまとめて工事可能であれば利用も多かったと思うんですけども、今後はそれを対象にと。

善積委員

予算を取って執行されないということは、その分でほかに使う事業もあったかもしれないわけですから。あんまりよろしくないですよ。

池上部長

確かに、P を作るときの分析が少なかったとのご指摘は、そのとおりです。

善積委員

使い切るっていうのも戦略としてみたら必要なことですよ。

上村座長

そうですね。17 件の積算根拠は何って聞かれたらかなり厳しいですね。

奥谷座長代理

資料 4-2 の 7 ページにある指標の内容が不明確な 8 つの取組についてですが、各担当者に対して説明し、見直すように促されているのでしょうか。また、所属として確認されたうえで回答されているのでしょうか。

池上部長

これを承認いただきましたら、各局あて照会文書を出しますので、各局で、上まであげて意思統一したうえで回答があります。

奥谷座長代理

わかりました。そういった、所属として確認された上で、進められているということですね。

上村座長

それでは、今年度の PDCA サイクルの推進についてほかにご意見がないようですから、本日の議事についてはこれで終了させていただきます。