

【様式 1】

【参考】平成28年度 市政改革室運営方針

(室長：羽東 良紘)

◆計画

室の目標（何をめざすのか）

行政運営のムダを排除し、質の向上をはかる。

室の使命（どのような役割を担うのか）

- ① 市政改革の推進に係る取組を総合調整、進捗管理する。
- ② 行政運営のPDCAサイクル徹底に関し、企画・調整・指導する。

平成28年度 室運営の基本的な考え方（室長の方針）

- ① 市政改革の取組を自律的かつ着実に推進していく
- ② 全庁的にPDCAサイクルが徹底されるよう、職員の意識・スキル向上の取組を強化する。
- ③ 市政改革の取組内容や効果について具体的にわかりやすく情報発信し、市民等にご理解いただく。

重点的に取り組む主な経営課題（様式2）

経営課題の概要	主な戦略
【経営課題1 市政改革の自律的かつ着実な推進】 ・効果的・効率的な行財政運営を実現するため、自律的、継続的に市政改革に取り組むこと。 ・より一層の市民サービスの向上やICTを活用した事務処理の効率化など、新たな視点を加味した取組を推進していくこと。 ・改革の必要性や考え方について、全ての職員が、共通認識を持つことができるよう、研修や情報発信に工夫を凝らしながら、改革を推進していくこと。 ・各所属が改革を着実に実行していけるよう支援していくこと。	【1-1 次期市政改革計画の推進】 次期市政改革計画の進捗状況を管理するとともに、職員間で課題を共有し、進捗に合わせて取組の改善を図るなど、PDCAサイクルを回しながら改革を推進する。

主な具体的取組（28年度予算額）

- 【1-1-1 次期市政改革計画の進捗管理の徹底】**
 ・次期市政改革計画の進捗状況をとりまとめ、管理する。

○次期市政改革計画の進捗状況のとりまとめ 1回

経営課題の概要	主な戦略
【経営課題2 より実効性のあるPDCAサイクルの徹底】 ・係員層は全職員の約8割を占めることから、全庁的な浸透を図るには、PDCAサイクルの基礎から運営方針策定スキル向上まで幅広い研修や情報発信など、係員層（特に行政職以外）を意識した取組を工夫や改善を図りながら継続して実施する必要がある。 ・また、PDCAサイクルの認知度が相対的に低い所属に対して、個別に底上げを図る支援・取組が必要である。 ・さらに、係員層への浸透を図るには、市政改革室のPDCAに係るリードとともに、各所属長の率先垂範など、管理・監督層及び運営方針担当者から係員層への働き掛けが不可欠であり、そのような各所属の活動に対する支援が必要である。	【2-1 PDCAサイクルについての職員意識の向上】 ・人事室と連携し、階層別研修を活用して、係員層に対するPDCAサイクルの認知・理解の促進を図るとともに、係長級以上の管理・監督者に対しては、部下職員への日常的な業務指導を通じてPDCAサイクルの浸透に取り組むことを認識させる。 ・また、運営方針策定スキルの習得やダイアログの活用促進に向けた研修を実施することにより、PDCAサイクル推進についての職員意識の向上を図る。

主な具体的取組（28年度予算額）

- 【2-1-1 PDCAサイクルの認知・理解の促進】**
 ・PDCAサイクルを浸透させるため、研修や情報発信について、以下のとおり取り組む。
 ○各所属の理解度の継続的なチェックと課題の抽出・検証
 ○係員層を対象とした階層別研修
 PDCAサイクルの認知・理解を促進するための基礎的な研修の実施（2回以上）
 ○新任課長・課長代理・係長を対象とした階層別研修
 研修資料の作成・提供（2回以上）
 ○所属長会でのフォロー
 所属長のリーダーシップを引出すための市政課題の現状共有など（1回以上）
 ○認知度の低い所属に対して、当該所属担当者連携し、認知度向上に向けた個別支援の実施（3所属以上）
 ○庁内ポータルを活用した情報発信（2回以上）

経営課題の概要	主な戦略
【経営課題3 市政改革の取組の積極的な情報発信】 ・市政改革の内容や成果について市民の皆様にご理解いただくため、重要なポイントをわかりやすく、具体的に市民にお届けする。	【3-1 市政改革の取組の積極的な情報発信】 ・市政改革の基本的な考え方、各項目の取組内容、成果について、市民にご理解いただきたい重要なポイントを押さえつつ、具体的にわかりやすく発信する。 ・その結果、市民に、市政改革に取り組んでいる事実だけでなく、改革の取組内容や成果も理解していただくことをめざす。
主な具体的取組（28年度予算額）	
【3-1-1 市政改革の取組のわかりやすい情報発信】 ・次期市政改革計画の取組内容や効果見込について、区広報紙やホームページで発信する。 ・市政改革の重要なポイントについて、図表を用いるなどわかりやすくコンパクトにまとめたダイジェスト「教えて！市政改革」、及び市民の関心が高いと思われる分野ごとに目的・取組内容・現状・成果などについて詳しく説明した資料「もっと知りたい！市政改革」について、次期市政改革計画に沿った内容の修正や、読者の意見をふまえた説明内容の改善を行い、ホームページなどで発信する。	
○次期市政改革計画の取組内容や効果についての発信 区の広報紙 2回 ホームページ 随時 ○「教えて！市政改革」(市政改革の基本的な考え方や各項目の取組内容のダイジェスト)の改定、発信 1回 ○「もっと知りたい！市政改革」(各項目についての詳しい説明資料)の改定、発信 2回	

現行の「市政改革の基本方針」に基づく取組等（様式3）	
主な取組項目	取組内容
経常経費の削減	(取組内容) ・日常業務をゼロベースで精査し、経常経費の削減に取り組む。 ・加えて、所属長が室の全職員に対して、5S、標準化、改善活動や問題解決PDCAにかかる研修を行うとともに、職員のOJTについても管理職と協力しながら直接支援する。 (目標) ・経常経費の削減(前年度予算比3%以上削減) 平成27年度当初予算(15百万円)→平成28年度予算(14百万円)
主な取組項目	取組内容
級別職員構成の適正化	(取組の内容) ・級別職員構成の適正化を図り、機能的な業務執行体制の構築をめざす。 (目標) ・級別職員構成の見直し 2ポスト以上

◆自己評価

1年間の取組成果と今後取り組みたいこと
<p>「市政改革プラン2.0」については、職員の効果・効率的な日程マネジメントもあり、ほぼ予定どおり、策定。28年度取組の95.3%が実施されたが、目標達成率は67.9%に留まっている。最終目標の達成に向けて規則改正を行った、市改革PTによる進捗管理の強化により、取組のスピードアップ、内容の改善、指標の見直し等を促進し、関係所属(長)とのコミュニケーションの強化を今後進める。</p> <p>また、階層別研修の実施等により、「仕事のやり方を変えることを意識している」職員の割合は、改善が見られたが、所属や階層によって大きな差異が生じている。引き続き、改革プラン認知度の低い所属や階層に対する個別支援を実施していく。「職員のPDCAサイクルに関する認知度」は昨年度を上回り、アウトカムを前倒しで達成した。引き続き、PDCAサイクルに関する認知・理解の促進と、運営方針を通じたPDCAサイクルの徹底を進めるが、「実際にPDCAサイクルが徹底されているかどうか」を測定する新たな指標の設定が急務である。また、これらの取組の現状確認のため、各区役所含む所属訪問を行ったが、所属長の意識の差、所属サイズに適したマネジメントの仕組みの有無にも差があるので、今後は各所属で活用できるマネジメントツールの開発とともに、所属長間の情報交換など、さらなる啓蒙の機会が必要である。</p> <p>「市政改革の取組の積極的な情報発信」について、取組の内容についての認知度は前年度より下回り、アウトカムとも大きな乖離があった。市政改革の情報発信に関する戦略の見直しも急務である。</p> <p>また、今後は「業務改革」による抜本的な生産性の向上についても、市政改革室内に体制を構築し進めていきたい。</p>
解決すべき課題と今後の改善方向
<p>これまでの取組みを継続・強化するとともに、各課題に関する改善の方向性は次のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> 「市政改革プラン2.0」の28年度目標未達成の項目については、市改革プロジェクトチームを活用し、取組スピードアップ、内容改善、指標の見直しなど重点的なフォローを実施。関係所属(長)とのコミュニケーション強化を図る。 「市政改革」や「PDCA」認知度については、認知度の低い所属や階層に対する個別支援、担当者研修などを強化する。PDCA徹底については、より適正な指標の設定を行う。また、今後、所属間の認知度や徹底度のギャップを埋めるような標準的なマネジメントツールの開発(標準化・改善の一環として)を行うとともに、所属長への研修や情報交換の場の設定を行う。 「積極的な情報発信」については、説明責任を果たしつつも、市民や職員に興味を持っていただける⇒必要としている情報発信に切り替える。 「行政運営のムダを排除し、質の向上をはかる。」という市政改革室の真の目標に向けて、「生産管理」の考え方を持ち込み、様々な市政課題の解決に向けて、現場・ベンチマークを重視しつつ、市政改革室職員の能力・改革への想いを最大限活用して業務改革を進めて行く。

重点的に取り組む主な経営課題

経営課題1

【市政改革の自律的かつ着実な推進】

計 画	めざすべき将来像（最終的なめざす状態）〈概ね10～20年間で念頭に設定〉
	社会経済情勢の変化や市民ニーズに的確に対応した、効率的で質の高い行財政運営の実現。
	現状（課題設定の根拠となる現状・データ）
	<ul style="list-style-type: none"> ・「市政改革プラン」に基づく取組によって、約500億円程度と見込まれた単年度通常収支不足額は、200～300億円程度まで減少し、将来的な収支均衡を見通せる状況になっている。（「今後の財政収支概算（粗い試算）平成27年2月版」より）。 ・高齢社会の進展に伴う扶助費のさらなる増加や、公共施設の老朽化対策に要する経費の増加が見込まれる。 ・少子高齢化や情報化の一層の進展など社会経済情勢の変化に対応して、より一層の市民サービスの向上や事務処理の効率化が求められている。 ・市政改革に関する職員の意識は、十分には向上していない。また、役職によって差が見られる。 <ul style="list-style-type: none"> ○市政改革の基本的な考え方を踏まえ、仕事のやり方を変えることを意識している職員の割合 職員アンケート結果（平成27年度）全体：59%、課長・課長代理級：94%、係長級：79%、係員：49% （平成26年度）全体：58%、課長・課長代理級：90%、係長級：66%、係員：48% ○市政改革の基本的な考え方が職員に浸透し、組織として仕事のやり方が変わったと感じている職員の割合 職員アンケート結果（平成27年度）全体：51%、課長・課長代理級：85%、係長級：66%、係員：42% （平成26年度）全体：30%、課長・課長代理級：52%、係長級：36%、係員：23%
要因分析（現状・データから導かれる分析結果）〈めざすべき将来像と現状に差が生じる要因〉	
<ul style="list-style-type: none"> ・単年度通常収支不足額については、これまで事業の改廃や予算シーリングの設定などによって外科手術的な不足額削減ができたが、限られた予算や人員がそれぞれの事業予算効果を上げる「限量経営」にはまだ至っていない。 ・少子高齢化や公共施設の老朽化など、中長期的な社会経済情勢（マーケット）の変化や今後の本市の状況見通しにみられるような継続的・自律的なリスク管理が不十分である。 ・「仕事のやり方を変えることを意識している」、そして、「組織としての仕事のやり方が変わったと感じている」職員の割合について、改善は見られるものの、係員層で十分ではない。各所属へのアンケート（平成27年11月実施）によると、係員層の意識向上が十分でないのは、市政改革に関する情報に触れる機会が少ないこと、日々の業務が繁忙で余裕がないこと、市政改革は実行しているが「組織として仕事のやり方が変わった」との認識に至っていないこと等が要因となっている。電子媒体による発信だけでなく、研修等も活用しながら、職員が繰り返し市政改革を意識していけるような各所属での意識改革を進めるためのツールや支援の改善が必要であることが分かった。 	
課題〈上記要因を解消するために必要なこと〉	
<ul style="list-style-type: none"> ・効果的・効率的な行財政運営を実現するため、各所属が自律的、継続的に市政改革に取り組めるような基盤と仕組みの構築。 ・より一層の市民サービスの向上をめざし、市民・マーケット目線で、市政の課題をタイムリーに理解し、それに対して早い段階で対策を打つことができる仕組み。仕組み構築においては、ICTをより積極的に活用することを念頭に置く。 ・改革の必要性や考え方について、全職員が共通認識を持つことができるよう、研修や情報発信の方法に工夫を凝らすとともに、課題のある所属等においては、所属長を支援し、各所属が改革を着実に実行していけるよう支援していくこと。 	

自 己 評 価	戦略の進捗状況を踏まえた経営課題全体としての評価結果の総括
	<ul style="list-style-type: none"> ・「市政改革プラン2.0」に掲げた平成28年度の取組のうち95.3%が実施されたものの、平成28年度目標の達成率は67.9%に留まった。同プランに掲げた取組期間の最終目標の達成に向けて、各所属が課題整理を実施のうえ、PDCAサイクルを回しながら自律的・継続的に改革に取り組むことに加え、所属横断的に改革を推進できるよう再編した市改革プロジェクトチームで定期的に進捗管理を行うことで、取組の改善を促進していく必要がある。 ・仕事のやり方を変えることを意識している職員の割合は、改善が見られるものの、いまだ係員層においては十分ではなく、所属によっても大きな差異が生じている。引き続き、職員が普段から仕事のやり方を変えていくことを意識し、「市政改革プラン2.0」に関する理解が進むよう、改革の必要性や考え方について階層に応じた研修等により浸透を図るとともに、認知度の低い所属に対して個別支援を実施していく必要がある。

めざす成果及び戦略 1-1 【次期市政改革計画の推進】

計画	めざす状態<概ね3~5年間を念頭に設定> ・次期市政改革計画に基づき、全市的に改革が推進されている状態。		戦略<中期的な取組の方向性> 次期市政改革計画の進捗状況を管理するとともに、職員間で課題を共有し、進捗に合わせて取組の改善を図るなど、PDCAサイクルを回しながら改革を推進する。		
	アウトカム<めざす状態を数値化した指標> ※重点目標 ・計画に定めた成果目標の達成率 計画期間満了時まで90%				
自己評価	戦略のアウトカムに対する有効性	イ	課題 ※有効性が「イ」の場合は必須 同プランに掲げた取組期間の最終目標の達成に向けて、引き続き各所属が定期的に課題整理を行い自律的に改革に取り組むことに加え、所属横断的な進捗管理を実施することにより、目標とした成果が得られていない項目について改善を促す必要がある。		
	アウトカムの達成状況		前年度	個別	全体
	「市政改革プラン2.0」に定める平成28年度目標(※)の達成率 67.9%		—	B	B
	※ 平成29年5月31日までに達成度を測定可能な目標に限る。		A: 順調 B: 順調でない		
戦略の進捗状況	a	a: 順調 b: 順調でない		今後の対応方向 ※有効性が「イ」の場合は必須 全庁的な観点から所属横断的に改革を推進できるよう再編した市改革プロジェクトチームを活用し、各取組や目標の進捗状況を定期的に点検・評価するとともに、平成28年度目標未達成の項目については、進捗管理とともに重点的なフォローを実施し、改善・見直しなどを行う。	

具体的取組 1-1-1 【次期市政改革計画の進捗管理の徹底】★

26決算額 — 円 27予算額 — 円 28予算額 — 円

計画	取組内容 ・次期市政改革計画の進捗状況をとりまとめ、管理する。 ○次期市政改革計画の進捗状況のとりまとめ 1回		業績目標(中間アウトカム) 次期市政改革計画に掲げた平成28年度の取組のうち、同年度中に実施された取組の割合 90%以上 【撤退基準】 上記割合が80%以下であった場合は、取組を再構築する。	
			前年度までの実績 —	
中間振り返り	業績目標の達成状況	①(i)	課題と改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須	
	戦略に対する取組の有効性	—	①: 目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②: 目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③: 撤退基準未達成 ○: 有効 ×: 有効でないため取組を見直す —: 中間アウトカム未設定(未測定)	
自己評価	取組実績 ○「市政改革プラン2.0」の平成28年度取組状況(平成28年12月末時点)のとりまとめ・公表 1回(1月)		課題 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須	
	業績目標の達成状況 同プランに掲げた平成28年度の取組のうち、同年度中に実施された取組の割合 95.3%		改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須	
	戦略に対する取組の有効性	○	①: 目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②: 目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③: 撤退基準未達成 ○: 有効 ×: 有効でないため見直す —: 中間アウトカム未設定(未測定)	

具体的取組 1-1-2

【職員の改革意識の醸成】

26決算額 — 円 27予算額 — 円 28予算額 — 円

計画	取組内容		業績目標（中間アウトカム）
	<ul style="list-style-type: none"> ・市政改革の必要性や考え方について、わかりやすい資料を作成し、庁内ポータルや各種研修の場を活用し、職員に周知する。 ・市政改革の理解・浸透を図るため、係長級以下の職員を対象とした研修を実施する。 ○所属長会などにおいて、所属長の率先垂範を促すため、研修等を実施する。 ○庁内ポータル等を活用し、市政改革の必要性や考え方、個々の取組の現状などについて、随時発信する。12回以上 ○人事室と連携した階層別の研修を実施 2回以上【2-1-1の階層別研修と同時開催】 ○係長級以下を対象としたグループ研修の実施（全所属3~4名程度）（8~9月）【2-1-3のグループ研修と同時開催】 		市政改革の基本的な考え方を踏まえ、仕事のやり方を変えることを意識している職員の割合 60% 【撤退基準】 上記割合が前年度実績を下回った場合は、取組を再構築する。
		前年度までの実績	
		平成27年度 59%	
中間振り返り	業績目標の達成状況	①(i)	課題と改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須
	①: 目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②: 目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③: 撤退基準未達成		
戦略に対する取組の有効性		—	—
自己評価	取組実績		課題 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須
	○市政改革室長が各所属長を訪問し、「市政改革プラン2.0」の趣旨説明と率先垂範依頼、課題把握を実施 ○庁内ポータルを活用し、市政改革の必要性や考え方、個々の取組の現状などについて職員向けに情報発信（13回） ○人事室と連携した階層別の研修を実施（9回） ○係長級以下を対象としたグループ研修を実施（4回）		—
	市政改革の基本的な考え方を踏まえ、仕事のやり方を変えることを意識している職員の割合 62% (参考)課長・課長代理級:94%、係長級:76%、係員:54%		①(i)
		改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須	
		—	
戦略に対する取組の有効性		○	—
		○: 有効 ×: 有効でないため見直す —: 中間アウトカム未設定(未測定)	—

重点的に取り組む主な経営課題

経営課題2

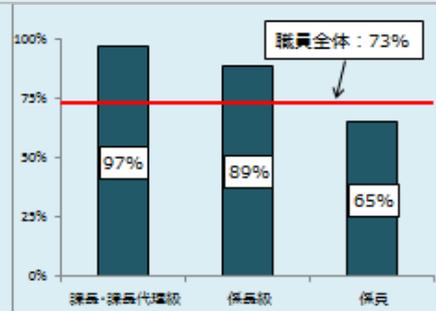
【より実効性のあるPDCAサイクルの徹底】

めざすべき将来像（最終的なめざす状態）＜概ね10～20年間を念頭に設定＞

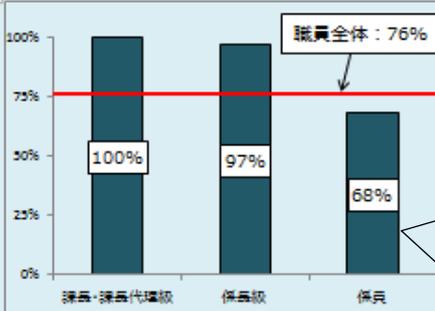
・全職員が自らの業務について、日頃からPDCAサイクルを意識して取り組んでいる状態。

現状（課題設定の根拠となる現状・データ）

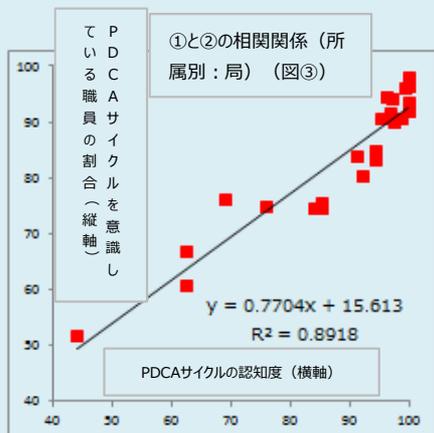
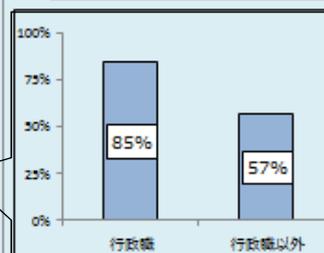
日頃からPDCAサイクルを意識して業務に取り組んでいる職員の割合（図①）



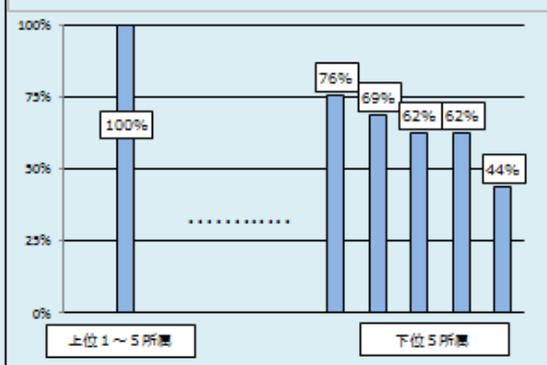
PDCAサイクルの意味を知っている職員の割合（図②）



PDCAサイクルの意味を知っている職員（係員）の割合（行政職・行政職以外別）（図④）



PDCAサイクルの認知度（所属別：上位・下位5所属）（図⑤）



・本市職員数（平成26年10月1日現在）
全体：32,920人 うち課長・課長代理級以上：2,491人（7.5%）係長級：4,778人（14.5%）係員：25,651人（78%）

要因分析（現状・データから導かれる分析結果）＜めざすべき将来像と現状に差が生じる要因＞

- ・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は73%となっており、階層別にみると、課長・課長代理級や係長級に比べ、係員層は相対的に低い（図①）。また、PDCAサイクルの意味を知っている職員の割合は76%となっており、同様に、課長・課長代理級や係長級に比べ、係員層の認知度が著しく低い（図②）。
- ・PDCAサイクルの意識の浸透とPDCAサイクルの認知度には高い相関関係がある（図③）ことから、日頃からPDCAサイクルを意識して業務に取り組めていない係員層には、そもそもPDCAサイクルの意味を知らない職員が多く存在していると推察できる。そのため、係員層のPDCAサイクルの認知度を向上させれば、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つながるものと考えられる。
- ・また、係員層におけるPDCAサイクルの認知度を職種別にみると、行政職の認知度が85%となっている一方、行政職以外の職種では57%となっており、職種によって認知度に大きな差異が生じていることがわかる（図④）。
- ・PDCAサイクルの認知度は所属によっても大きな差異があり（図⑤）、認知度が低い所属は行政職以外の職員の割合が相対的に高いことがその要因と考えられる。

課題＜上記要因を解消するために必要なこと＞

- ・係員層は全職員の約8割を占めることから、全庁的な浸透を図るには、PDCAサイクルの基礎から運営方針策定スキル向上まで幅広い研修や情報発信など、係員層（特に行政職以外）を意識した取組を工夫や改善を図りながら継続して実施する必要がある。
- ・また、PDCAサイクルの認知度が相対的に低い所属に対して、個別に底上げを図る支援・取組が必要である。
- ・さらに、係員層への浸透を図るには、市政改革室のPDCAIに係るリードとともに、各所属長の率先垂範など、管理・監督層及び運営方針担当者から係員層への働き掛けが不可欠であり、そのような各所属の活動に対する支援が必要である。

戦略の進捗状況を踏まえた経営課題全体としての評価結果の総括

- ・PDCAサイクルの浸透については、認知度の低い所属に対する個別支援を含む各種取組の成果として、職員のPDCAサイクルに関する認知度は昨年度より10ポイント上昇した。また、各所属の運営方針担当者を核としたPDCAサイクルの徹底については、アウトカムを前倒して達成した。
- ・より実効性のあるPDCAサイクルの徹底を図るため、引き続き、PDCAサイクルに関する認知・理解の促進と、運営方針を通じたPDCAサイクルの徹底を進めていくとともに、実際にPDCAサイクルが徹底されているかどうかを測定する新たな指標の検討が必要である。

めざす成果及び戦略 2-1 【PDCAサイクルについての職員意識の向上】

計画	めざす状態<概ね3~5年間を念頭に設定>	戦略<中期的な取組の方向性>
	・PDCAサイクルの意味を理解し、自らの業務について、日頃からPDCAサイクルを意識している状態。 アウトカム<めざす状態を数値化した指標> ※重点目標 ・PDCAサイクルの意味を知っている職員の割合：平成29年度までに90%以上	・人事部と連携し、階層別研修を活用して、係員層に対するPDCAサイクルの認知・理解の促進を図るとともに、係長級以上の管理・監督者に対しては、部下職員への日常的な業務指導を通じてPDCAサイクルの浸透に取り組むことを認識させる。 ・また、運営方針策定スキルの習得やダイアログの活用促進に向けた研修を実施することにより、PDCAサイクル推進についての職員意識の向上を図る。

自己評価	戦略のアウトカムに対する有効性	ア	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	課題 ※有効性が「イ」の場合は必須	—	
	アウトカムの達成状況		前年度 個別 全体		—	
	PDCAサイクルの意味を知っている職員の割合：86%		76%	A	A	—
						—
	A：順調 B：順調でない					
戦略の進捗状況	a	a：順調 b：順調でない		今後の対応方向 ※有効性が「イ」の場合は必須	—	

具体的取組 2-1-1 【PDCAサイクルの認知・理解の促進】★

26決算額 — 円 27予算額 — 円 28予算額 — 円

計画	取組内容	業績目標（中間アウトカム）
	・PDCAサイクルを浸透させるため、以下のとおり取り組む。 ○各所属の理解度の継続的なチェックと課題の抽出・検証 ○係員層を対象とした階層別研修 PDCAサイクルの認知・理解を促進するための基礎的な研修の実施（2回以上） ○新任課長・課長代理・係長を対象とした階層別研修 研修資料の作成・提供（2回以上） ○所属長会などでのフォロー 所属長の各所属でのリーダーシップを引出すための市政課題の現状共有など（1回以上） ○認知度の低い所属に対して、当該所属担当者と連携し、認知度向上に向けた個別支援の実施（3所属以上） ○庁内ポータルを活用した情報発信（2回以上）	・PDCAサイクルの意味を知っている職員（係員）の割合：70%以上 【撤退基準】 ・上記目標が60%未満であれば事業を再構築する。 前年度までの実績 【27年度】 ・PDCAサイクルの意味を知っている職員（係員）の割合：68%

中間振り返り	業績目標の達成状況	①(i)	課題と改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須
	①：目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②：目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③：撤退基準未達成	—	—
	戦略に対する取組の有効性	—	○：有効 ×：有効でないため取組を見直す —：中間アウトカム未設定(未測定)

自己評価	取組実績	課題 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須	
	○市政改革に関する職員アンケートの集計・分析（1回） ○係員層を対象とした階層別研修（6回） 研修資料の提供：新任主務研修 研修の実施：新採研修、中堅職員研修、新任技能統括主任研修、新任部門監理主任研修、事業担当主事補研修 ○指導・監督層を対象とした研修（3回） 研修資料の提供：新任課長研修、新任課長代理研修 研修の実施：新任係長研修 ○市政改革室長の各所属訪問による市政課題の現状共有 ○個別支援の実施（3所属） ○庁内ポータルを活用した情報発信（20回：4コンテンツ）	—	
	業績目標の達成状況	改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須	
	PDCAサイクルの意味を知っている職員（係員）の割合：81% ①(i) ①：目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②：目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③：撤退基準未達成	—	
	戦略に対する取組の有効性	○	○：有効 ×：有効でないため見直す —：中間アウトカム未設定(未測定)

具体的取組2-1-2

【新担当者を対象とした研修の実施】

		26決算額	27予算額	28予算額
計画	取組内容	業績目標（中間アウトカム）		
	<ul style="list-style-type: none"> 各所属におけるPDCAサイクルの推進に向け、各所属の運営方針担当職員のうち、新たに担当となった職員を対象に、PDCAサイクルを意識した取組になるよう、運営方針策定に関する基本的なスキルを習得させるための研修を実施する。 ○研修の開催 1回(30名程度)(5～6月) 	<ul style="list-style-type: none"> 運営方針の策定手法を理解することができたと回答した受講者の割合：90%以上 【撤退基準】 ・上記目標が70%未満であれば事業を再構築する。 		
中間振り返り	業績目標の達成状況	①(i)	課題と改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須	
	①:目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②:目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③:撤退基準未達成		—	
	戦略に対する取組の有効性	○	○:有効 ×:有効でないため取組を見直す —:中間アウトカム未設定(未測定)	
自己評価	取組実績	課題 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須		
	運営方針新任担当者研修の開催 1回(51名)	—		
	業績目標の達成状況	①(i)	改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須	
	運営方針の策定手法を理解することができたと回答した受講者の割合:92%		—	
	①:目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②:目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③:撤退基準未達成		—	
	戦略に対する取組の有効性	○	○:有効 ×:有効でないため見直す —:中間アウトカム未設定(未測定)	

具体的取組2-1-3

【PDCAサイクルに関する実践的な研修の実施】

		26決算額	27予算額	28予算額
計画	取組内容	業績目標（中間アウトカム）		
	<ul style="list-style-type: none"> 各所属が自律的にPDCAサイクルを意識した取組を推進できるよう、運営方針の策定スキルを高めるとともに、ダイアログの活用促進に向けた実践的な研修を実施する。 ○研修の開催（全所属3～4名程度）(8～9月) 	<ul style="list-style-type: none"> 運営方針の策定において、研修内容が活用できたと回答した研修受講者の割合:80%以上 【撤退基準】 ・上記目標が60%未満であれば事業を再構築する。 		
中間振り返り	業績目標の達成状況	①(i)	課題と改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須	
	①:目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②:目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③:撤退基準未達成		—	
	戦略に対する取組の有効性	—	○:有効 ×:有効でないため取組を見直す —:中間アウトカム未設定(未測定)	
自己評価	取組実績	課題 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須		
	運営方針策定手法研修の開催 4回(121名)	—		
	業績目標の達成状況	①(i)	改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須	
	運営方針の策定において、研修内容が活用できたと回答した研修受講者の割合:86%		—	
	①:目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②:目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③:撤退基準未達成		—	
	戦略に対する取組の有効性	○	○:有効 ×:有効でないため見直す —:中間アウトカム未設定(未測定)	

めざす成果及び戦略 2-2 【PDCAサイクルの徹底に向けた所属支援】

計画	めざす状態<概ね3～5年間を念頭に設定> ・各所属において、運営方針担当職員を核にPDCAサイクルの徹底が図られている状態。	戦略<中期的な取組の方向性> ・PDCAサイクルを徹底するため、運営方針の策定・評価に係る留意点などを周知徹底するとともに、有識者会議委員とのダイアログによる運営方針評価を実施する。
	アウトカム<めざす状態を数値化した指標> ・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：平成30年度までに80%以上	

自己評価	戦略のアウトカムに対する有効性	ア	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	課題	※有効性が「イ」の場合は必須		
	アウトカムの達成状況		前年度 個別 全体		—		
	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:82%		73%	A	A	今後の対応方向	※有効性が「イ」の場合は必須
						—	
	A: 順調 B: 順調でない						
	戦略の進捗状況	a	a: 順調 b: 順調でない				

具体的取組 2-2-1 【運営方針に記載されている取組に係るPDCAサイクルの徹底】

26決算額 1百万円 27予算額 1百万円 28予算額 1百万円

計画	取組内容	業績目標 (中間アウトカム) ・前年度運営方針の自己評価を自律的かつ適切に行っている所属の割合:90%以上 【撤退基準】 ・上記目標が80%未満であれば事業を再構築する。
	○留意点周知の依頼 2回(4月・9月) ○有識者会議委員とのダイアログの実施 5～6所属(7～8月)	前年度までの実績 【27年度】 ・留意点の周知 2回(4月・9月) ・有識者会議委員とのダイアログ(区役所・内部管理分野を除く16所属)

中間振り返り	業績目標の達成状況	①(i)	課題と改善策	※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須
	①: 目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②: 目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③: 撤退基準未達成			—
	戦略に対する取組の有効性	○	○: 有効 ×: 有効でないため取組を見直す —: 中間アウトカム未設定(未測定)	

自己評価	取組実績	○留意点周知の依頼 2回(4月・9月) ○有識者会議委員とのダイアログの実施 5所属(8月)	課題	※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須
	業績目標の達成状況			—
	前年度運営方針の自己評価を自律的かつ適切に行っている所属の割合:94%	①(i)	改善策	※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須
	①: 目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②: 目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③: 撤退基準未達成			—
	戦略に対する取組の有効性	○	○: 有効 ×: 有効でないため見直す —: 中間アウトカム未設定(未測定)	

重点的に取り組む主な経営課題

経営課題3

【市政改革の取組の積極的な情報発信】

計 画	めざすべき将来像（最終的なめざす状態）＜概ね10～20年間で念頭に設定＞
	・市政改革の目的、内容や成果について市民にご理解いただいている状態。
	現状（課題設定の根拠となる現状・データ）
	<ul style="list-style-type: none"> ・市政改革プランの取組について知っている市民の割合 （平成27年度市政モニターアンケート結果） 概ね内容を知っていた：12.0% 部分的に内容を知っていた：37.8% 内容は知らないが取り組んでいることは知っていた：33.0% 知らなかった：17.2% （平成26年度市政モニターアンケート結果） 概ね内容を知っていた：8.7% 部分的に内容を知っていた：27.3% 内容は知らないが取り組んでいることは知っていた：33.0% 知らなかった：30.9% ・市政改革に関する情報を何で知ったか（複数回答） （平成26年度市政モニターアンケート結果） 区の広報紙：61.4% テレビ・新聞等：30.2% ホームページ：23.1% そもそも情報に接したことがない：18.5% ・ホームページで市政改革に関して知りたい情報を容易に入手できなかった理由 （平成26年度市政モニターアンケート結果） 情報量が多いため、情報が掲載されている場所がわかりにくかった：47.8% 掲載されている情報の内容がわかりにくかった：30.4% デザインやレイアウトが良くないので、情報が掲載されている箇所がわかりにくかった：19.6% その他：2.2%
	要因分析（現状・データから導かれる分析結果）＜めざすべき将来像と現状に差が生じる要因＞
<ul style="list-style-type: none"> ・市政モニターアンケートのデータによれば、市政改革に関する情報に接したことがある市民の割合は、平成25年度よりは割合が低下しているものの、平成26年度で81.5%となっている。一方で、市政改革の取組内容の認知度は、平成26年度よりは割合が上昇しているものの、平成27年度には部分的に知っている場合を含めても49.8%と低い。現状では、多くの市民に市政改革の情報は届いているが、取組内容は市民に十分に届いていない。 ・ホームページの情報を容易に入手できなかった理由として、「情報量が多いため掲載されている箇所がわかりにくかった」や、「掲載されている情報の内容がわかりにくかった」の回答が多く、情報量が多いことや内容がわかりにくいことが、取組内容が市民に十分に届いていない要因の一つであると考えられる。 	
課題＜上記要因を解消するために必要なこと＞	
・市政改革の内容や成果について市民の皆様にご理解いただくため、重要なポイントをわかりやすく、具体的に市民にお届けする。	
自 己 評 価	戦略の進捗状況を踏まえた経営課題全体としての評価結果の総括
	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的な情報発信に取り組んだ結果、市政改革に取り組んでいるという事実を知っている市民の割合は、平成28年度では77.1%であり、前年度とほぼ同じ水準の8割近くの市民が、市政改革に取り組んでいるという事実を知っているという状態である。しかしながら、市政改革の取組の内容についての認知度を問う「市政改革の取組について、概ね、または部分的に内容を知っている市民の割合」については、平成28年度は37.7%となり、前年度から10%以上低い結果となった。この結果については、「市政改革プラン2.0」の内容が、業務執行の効率化や改革推進体制の強化などといった、市民に興味を持っていただきにくいものになっているということも要因の一つと考えられる。このため、市民に身近な情報など興味を持っていただける内容の情報発信を行いながら、取組内容については、適宜、ホームページに掲載するなどして説明責任を果たしていく。

めざす成果及び戦略 3-1 【市政改革の取組の積極的な情報発信】

計画	めざす状態<概ね3~5年を念頭に設定>	戦略<中期的な取組の方向性>
	・市政改革の取組内容や成果について市民が理解している状態。 アウトカム<めざす状態を数値化した指標> ※重点目標 ・平成29年度末までに、市政改革の取組について、概ね、または部分的に内容を知っている市民の割合を70%まで向上させる。	・市政改革の基本的な考え方、各項目の取組内容、成果について、市民にご理解いただきたい重要なポイントを押さえつつ、具体的にわかりやすく発信する。 ・その結果、市民に、市政改革に取り組んでいる事実だけでなく、改革の取組内容や成果も理解していただくことをめざす。

自己評価	戦略のアウトカムに対する有効性	イ	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	課題 ※有効性が「イ」の場合は必須	
	アウトカムの達成状況	前年度	個別	全体	・市政改革に取り組んでいる事実を知っている市民の割合は77.1%で、前年度とほぼ同水準であるにもかかわらず、市政改革の取組について、概ね、または部分的に内容を知っている市民の割合は、平成28年度では37.7%で、前年度(49.8%)より下回り、アウトカムとも大きな乖離があった。 ・「市政改革プラン2.0」は、市民サービスの向上をめざすものであるものの、その取組内容は、業務執行の効率化など質の高い行財政運営の推進や職員の育成強化による改革推進体制の強化など、市民に興味を持っていただきにくいものになっている。
	市政改革の取組について、概ね、または部分的に内容を知っている市民の割合 37.7%	49.80%	B	B	今後の対応方向 ※有効性が「イ」の場合は必須 ・このような現状をふまえ、市民に身近な情報など興味を持っていただける内容の情報発信を行いながら、取組内容については、適宜、ホームページに掲載するなどして説明責任を果たしていく。
	戦略の進捗状況	a	a:順調 b:順調でない	A:順調 B:順調でない	

具体的取組3-1-1 【3-1-1 市政改革の取組のわかりやすい情報発信】★

26決算額 ー円 27予算額 ー円 28予算額 ー円

計画	取組内容	業績目標(中間アウトカム)
	・次期市政改革計画の取組内容や効果見込について、区広報紙やホームページで発信する。 ・市政改革の重要なポイントについて、図表を用いるなどわかりやすくコンパクトにまとめたダイジェスト「教えて！市政改革」、及び市民の関心が高いと思われる分野ごとに目的・取組内容・現状・成果などについて詳しく説明した資料「もっと知りたい！市政改革」について、次期市政改革計画に沿った内容の修正や、読者の意見をふまえた説明内容の改善を行い、ホームページなどで発信する。 ○次期市政改革計画の取組内容や効果についての発信 区の広報紙 2回 ホームページ 随時 ○「教えて！市政改革」(市政改革の基本的な考え方や各項目の取組内容のダイジェスト)の改定、発信 1回 ○「もっと知りたい！市政改革」(各項目についての詳しい説明資料)の改定、発信 2回	・「市政改革の取組内容や効果についてわかりやすく発信されている」という設問に肯定的な回答をした市民の割合が60% 【撤退基準】 ・肯定的な回答の割合が50%未満であれば取組を再構築する。
		前年度までの実績
		ー

中間振り返り	業績目標の達成状況	①(i)	課題と改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須
	①:目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②:目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③:撤退基準未達成		ー
	戦略に対する取組の有効性	ー	○:有効 ×:有効でないため取組を見直す -:中間アウトカム未設定(未測定)

自己評価	取組実績	課題 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須
	・区の広報紙への掲載 2回(7月、10月)、ホームページでの発信 随時 ・市政改革ダイジェスト「教えて！市政改革」市政改革プラン2.0」編(2月) ・各項目の詳しい説明資料「もっと知りたい！市政改革」2回(2月)	ー
	業績目標の達成状況	改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須
	・「市政改革の取組内容や効果についてわかりやすく発信されている」という設問に肯定的な回答をした市民の割合 61.2%	①(i)
	①:目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②:目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③:撤退基準未達成	
	戦略に対する取組の有効性	○
		○:有効 ×:有効でないため見直す -:中間アウトカム未設定(未測定)

現行の「市政改革の基本方針」に基づく取組等

取組項目1

【経常経費の削減】

取組の方針・目標内容	当年度の取組内容
(趣旨・目的) ・効果的・効率的な事業執行により、経常経費等の削減に努める。 (取組の概要・目標) ・毎年度、事業の精査によるムダの排除を徹底し、経常経費(広報印刷物など)の削減に取り組む。	(取組内容) ・日常業務をゼロベースで精査し、経常経費の削減に取り組む。 ・加えて、所属長が室の全職員に対して、5S、標準化、改善活動や問題解決PDCAにかかる研修を行うとともに、職員のOJTについても管理職と協力しながら直接支援する。 (目標) ・経常経費の削減(前年度予算比3%以上削減) 平成27年度当初予算(15百万円)→平成28年度予算(14百万円)

中間振り返り	取組内容の実施見込み	(i)	(i)実施見込み (ii)実施できない見込み	課題と改善策 ※左記が「②」の場合は必須
目標の達成見込み	①	①:達成見込み ②:達成できない見込み		—

自己評価	当年度の取組実績及び目標の達成状況	①	課題と改善策 ※左記が「②」の場合は必須
(経常経費の削減) ・5S、標準化等に係る所属長による室の全職員を対象とした研修やペーパーレス化等の経費削減に取り組んだ。 ・【予算】平成27年度14,983千円※→平成28年度14,232千円 (▲5%) ※平成27年度予算には、他局からの事業移管に伴う予算額(462千円)を含む ・【決算】平成27年度7,473千円→平成28年度6,760千円(見込) (▲9.5%) ①:目標達成 ②:目標未達成	①		—

取組項目2

【級別職員構成の適正化】

取組の方針・目標内容	当年度の取組内容
(趣旨・目的) ・機能的な業務執行体制の構築、昇任選考の競争性の確保の観点から級別職員構成を見直し、適正化を図る。 (取組の概要・目標) ・「人員マネジメント方針」に基づき、機能的な業務執行体制を構築し、級別職員構成を見直す必要があるため、当室においても職員構成の適正化を図り、機能的な業務執行体制の構築をめざす。	(取組の内容) ・級別職員構成の適正化を図り、機能的な業務執行体制の構築をめざす。 (目標) ・級別職員構成の見直し 2ポスト以上

中間振り返り	取組内容の実施見込み	(i)	(i)実施見込み (ii)実施できない見込み	課題と改善策 ※左記が「②」の場合は必須
目標の達成見込み	①	①:達成見込み ②:達成できない見込み		—

自己評価	当年度の取組実績及び目標の達成状況	①	課題と改善策 ※左記が「②」の場合は必須
(級別職員構成の見直し) ・市政改革室の課長級ポストの課長代理化 1ポスト ・市政改革室の係長級ポストの係員化 1ポスト ①:目標達成 ②:目標未達成	①		—

外部評価意見への対応方針

番号	外部評価意見	対応方針	分類
1	<p>・27年度運営方針の経営課題1では、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。改革を進めるためには、全職員が改革に対する意識を向上させることが何より重要であるが、例えば、「職員に浸透し組織が変わった」と感じている課長級以上が55%に留まっているのであれば、課長級以上を核に浸透を図るなど、階層別の要因分析なども詳細に行い、効果的な戦略を検討すべきではないか。</p> <p>・組織内の意識を変え、市政改革を実践するには、各所属長がリーダーシップを発揮し、積極的に関与することが求められる。その観点から、戦略やアウトカムを構築することも必要ではないか。</p>	<p>・平成28年度運営方針の策定に際しては、改革に関する職員の意識が十分に向上していない要因を分析するため、各所属に対しアンケートを実施することとし、その結果分析に基づき効果的な取組を設定することとしている。また、改革に対する全職員の意識を向上させるため、階層別の状況に着目し、平成27年度は課長級以上のみならず、日頃市政改革への直接的な関わりが薄いと考えられる係長級以下の職員にとっても分かりやすい情報発信を強化した。</p> <p>・平成28年度においては、所属アンケート等で把握した所属長の意見を踏まえつつ、所属長会などにおいて改革の進捗や市政課題について情報共有し、所属長の率先垂範による改革を促し、改革意識を浸透させていく。</p>	②

※分類

- ①当年度において対応 ②来年度運営方針に反映または来年度に対応予定
 ③来年度では対応できないが、今後引き続き検討 ④対応困難または対応不可
 ⑤その他

運営方針の達成状況(総括表)

◆重点的に取り組む主な経営課題

具体的取組の目標達成状況		
目標達成		7
	取組は予定どおり実施	7
	取組を予定どおり実施しなかった	0
目標未達成		0
	取組は予定どおり実施	0
	取組を予定どおり実施しなかった	0
撤退基準未達成		0
合計		7

戦略の進捗状況	
順調	4
順調でない	0
合計	4

アウトカムの達成状況	
順調	2
順調でない	2
合計	4

戦略のアウトカムに対する有効性	
有効であり、継続して推進	2
有効でないため、戦略を見直す	2
合計	4

◆現行の「市政改革の基本方針」に基づく取組等

目標の達成状況	
目標達成	2
目標未達成	0
合計	2