

PDCAサイクルの推進について

《めざすべき将来像》

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（平成29年度 市政改革室運営方針より）。

◆取組実績

これまで、階層別研修を活用するなど、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きた。

【平成28年度市政改革室の主な取組内容】

- ・階層別研修（新任課長研修、新規採用者研修等でのPDCAサイクルの周知）
- ・PDCAサイクルの認知度の低い所属を対象とした個別支援
- ・庁内ポータル等を活用した情報発信
- ・運営方針新任担当者研修（策定に関する基本的なスキルの習得）
- ・運営方針説明会（策定に係る留意点の周知と所属内での伝達依頼）
- ・運営方針策定手法研修（策定スキルの向上とダイアログの活用推進）

◆PDCAサイクルの推進状況

平成28年12月に職員アンケートを実施し、PDCAサイクルの認知度などについて調査を行った。

- ・対象者：全職員（28,940人）【昨年度：31,739人】
（※嘱託職員、臨時的任用職員、学校園配属の教職員を除いている。）
- ・回答数：19,147件（回答率：66.2%）【昨年度：16,897件（53.2%）】
- ・属性：所属、年代、補職、職種

所属	51 所属
年代	4 区分（29歳以下、30歳代、40歳代、50歳以上）
補職	5 区分（区長・局長、理事・部長級、課長・課長代理級、係長級、係員）
職種	7 区分（行政職、保育士、医療職、研究職、消防職、教育職、技能労務職）

<職員アンケート結果>

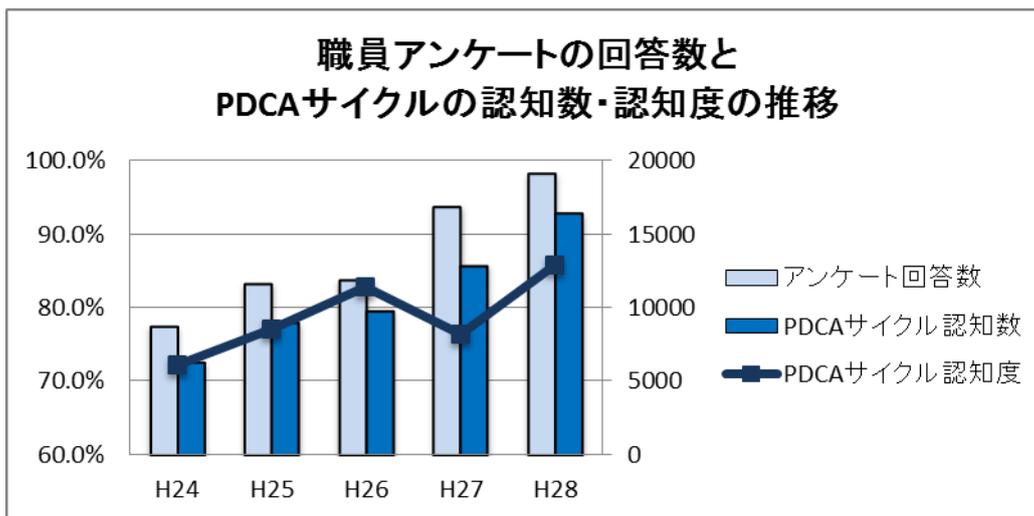
問9 あなたは、P D C Aサイクルの意味を知っていましたか。

- 1 知っていた 2 知らなかった

平成28年度の職員アンケートの回答数は19,147件で、平成27年度(16,897件)より2,250件増加した。一方、P D C Aサイクルの認知数は16,428件で、平成27年度(12,898件)より3,530件増加し、回答の増加数を認知の増加数が大幅に(1,280件)上回った。

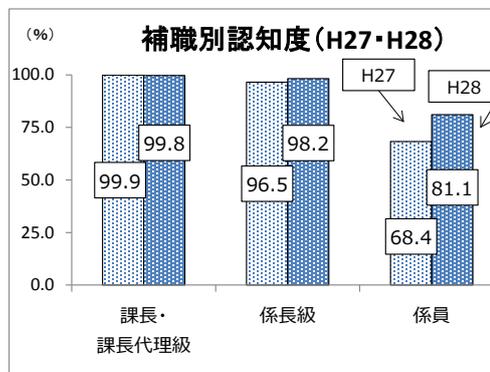
	平成27年度	平成28年度	増加数
職員アンケート回答数	16,897	19,147	2,250
PDCAサイクル認知数	12,898	16,428	3,530

その結果、P D C Aサイクルの認知度は85.8%となり、平成27年度(76.3%)より9.5ポイント上昇して、平成24年度の調査開始以来、最も高くなった。



補職別にP D C Aサイクルの認知度をみると、係員層の上昇(68.4%→81.1%)が顕著であり、これが職員全体の認知度を押し上げている。

その要因としては、係員層をターゲットとした平成28年度の取組が一定の成果をあげたものと考えられる。

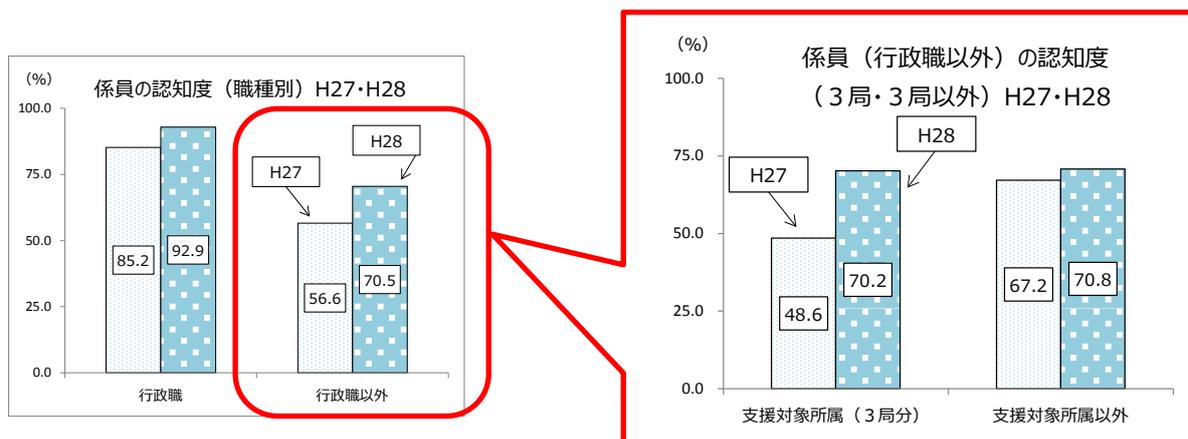


係員層(行政職以外の職員を含む)は他の階層と比べてP D C Aサイクルの認知度が低く、また係員層は全職員の約8割を占めており、全庁的なP D C Aサイクルの浸透を図る

には、係員層を意識した取組が不可欠であることから、平成 28 年度も引き続き係員層を対象とする階層別研修等で基礎的な知識の習得を促すとともに、庁内ポータルを活用した情報発信として、親しみやすいキャラクターが P D C A サイクルの意義、目的、ノウハウ等を分かりやすく解説するシリーズを展開し、また庁内ポータルの閲覧が困難な現業職員等には紙媒体を有効活用して情報を提供するなど、係員層向けの取組を強化した。

係員の P D C A サイクルの認知度を職種別（行政職・行政職以外）でみると、行政職以外は 70.5% で、行政職（92.9%）と比べて 22.4 ポイント低い。昨年度と比べてその差は縮小したものの、依然として係員層の中でも職種によって大きな差異があり、所属別にみても、認知度の低い所属ほど行政職以外の職員の構成比が高い傾向がある。

平成 28 年度の新たな取組として、係員の認知度が特に低い 3 つの局に対し、職場環境等の実情に応じた“個別支援”を行ったところ、対象所属である 3 局では、行政職以外の職員の認知度が 48.6% から 70.2% と大幅に上昇した。



また、平成 27 年度と平成 28 年度の職員アンケートの結果を比較して、認知数の増加分を所属別に分類すると、個別支援対象の 3 局で 1,037 件増加しており、全体の増加数(3,530 件)の 3 割近くを占めていることから、個別支援の有効性が推測される。

	平成27年度	平成28年度	増加数
PDCAサイクル認知数(全所属)	12,898	16,428	3,530
同 (うち3局のみ)	1,420	2,457	1,037



認知の増加数の残り約 7 割（2,493 件）については、各種の研修や情報発信など係員層向けの取組の強化が大きく貢献していると推測される。

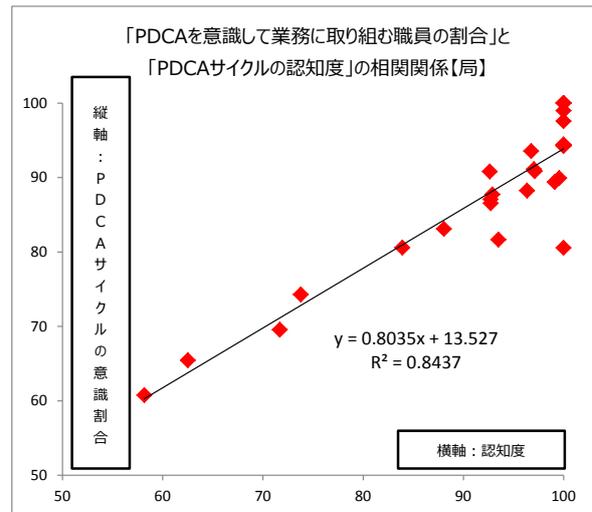
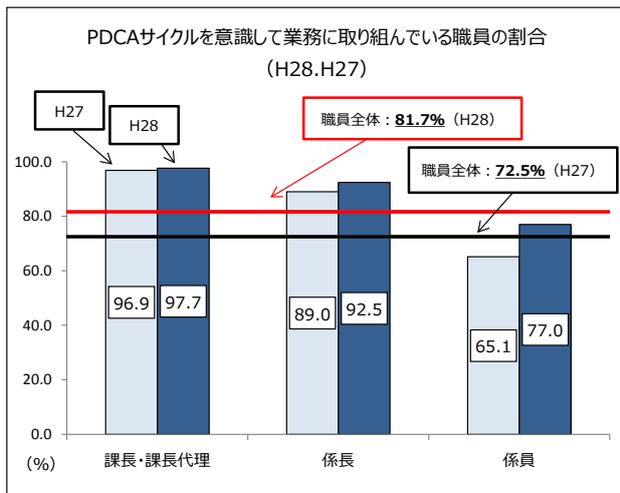
以上のことから、平成 29 年度も係員層(特に行政職以外の職員)を対象とする各種の研修や情報発信を工夫や改善を図りながら継続するとともに、P D C A サイクルの認知度が特に低い所属に対してその実情に応じた支援を行うことなどにより、全庁的な P D C A サイクルの徹底を図ることとする。

問 10 あなたは、日頃からPDCAサイクルを意識して業務に取り組んでいますか。

- | | |
|--------------|--------------|
| 1 意識している | 2 ある程度意識している |
| 3 あまり意識していない | 4 意識していない |

「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（選択肢1及び2の回答者）の割合は全体で81.7%となり、平成27年度（72.5%）より9.2ポイント上昇した。補職別にみると、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、係員が全体の割合を押し下げているものの、平成28年度では77.0%となり、平成27年度（65.1%）より11.9ポイント上昇し、職員全体の上昇に寄与した。

また、PDCAサイクルの認知度と「日頃からPDCAサイクルを意識して業務に取り組んでいる」職員の割合には、正の相関関係があることから、「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。



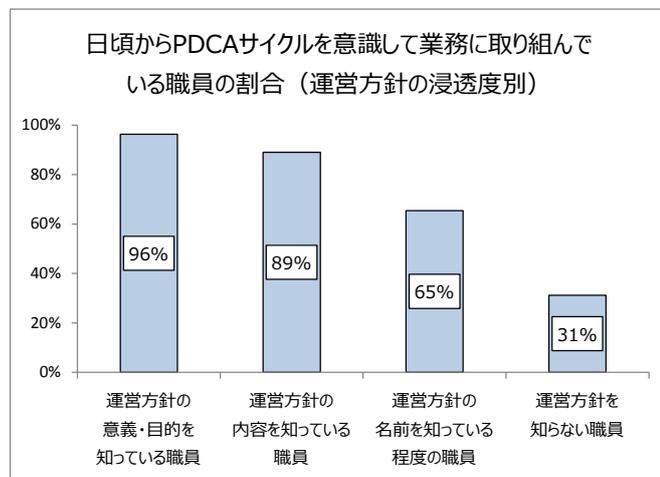
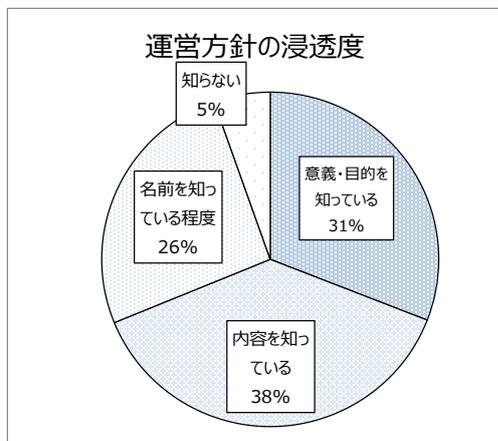
問 11 あなたは、運営方針について、どの程度知っていますか。

- | | |
|--------------------|-----------------|
| 1 運営方針の意義・目的を知っている | 2 運営方針の内容を知っている |
| 3 名前を知っている程度 | 4 知らない |

運営方針の取組の浸透度について、「意義・目的を知っている」職員の割合は全体の 31% で、「内容を知っている」職員は 38%、「名前を知っている程度」の職員の割合は 26% などとなっている。

また、前掲の「日頃から P D C A サイクルを意識して業務に取り組んでいる」職員（選択肢 1 及び 2 の回答者）を運営方針の浸透度別にみると、「運営方針の意義・目的を知っている」職員のうち 96% は、日頃から P D C A サイクルを意識して業務に取り組んでおり、運営方針の取組の浸透度が低くなるほど、「日頃から P D C A サイクルを意識して業務に取り組んでいる」職員の割合は低くなっている。

運営方針の取組の浸透度を高めることによって、「日頃から P D C A 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思われることから、引き続き、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より、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。



◆平成 29 年度の市政改革室の取組

平成 28 年度の各種取組の結果、当室の「めざすべき将来像」の「全職員が自らの業務について、日頃から P D C A サイクルを意識して取り組んでいる状態」を測る指標である、「日頃から P D C A サイクルを意識して業務に取り組んでいる」職員の割合は大きく上昇したことから、平成 29 年度においても同種の取組を継続して行うこととし、昨年度の取組に改善の余地がないかを検証しながら、全庁的な P D C A サイクルの徹底に向けて取組を進めていくこととする。

◆各所属における「P D C Aサイクルの徹底状況」の測定について

前述のとおり、これまでの各種の取組によって一定の成果を得ることができたが、P D C Aサイクルの認知度やP D C A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所属でも、不適切な事務や不祥事の件数が減少しておらず、また時間外勤務時間数を削減できていないなど、実際にP D C Aサイクルが徹底されているのか疑問の残る所属が見受けられる。

そこで、新たな視点で各所属のP D C Aサイクルの徹底状況を確認／点検する仕組みを構築する必要があると考えている。

具体的には、P D C Aサイクルの徹底に関する職員の意識や認識に加え、重点的な経営課題の解決、内部統制体制やコンプライアンスの確保、ワーク・ライフ・バランスの推進といった全所属共通のテーマに関連する客観的な数値データ(実績値)を指標とすることにより、多様な視点で総合的に、各所属におけるP D C Aサイクルの徹底状況を測定することを検討している。