

平成29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29年6月27日（火曜日）9時30分～11時00分

○仲田係長

定刻になりましたので、ただいまより、平成29年度第1回大阪市P D C A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まこと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 D C A担当の仲田と申します。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す。その一環として、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、ご了承をお願いいたします。

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。

関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科教授 稲澤克祐様、株式会社N T T スマイルエナジー取締役 営業サービス開発部長 小川俊暢様、有限責任監査法人トーマツパートナー 公認会計士 奥谷恭子様、香友法律事務所 弁護士 山本香織様、三菱U F J 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、なお、大阪学院大学経済学部教授 和田聡子様につきましては、所用のためご欠席でございます。

次に大阪市の出席者でございますが、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。

事務局を代表して、羽東室長から、一言ご挨拶を申し上げます。

○羽東室長

皆様、改めまして、おはようございます。

本日は、大変お忙しい中、大阪市PDCAサイクル推進有識者会議にご参加いただきまして、ありがとうございます。また、今回から新しいメンバーとなりました稲澤委員、小川委員、どうぞよろしくお願いいたします。昨年度から引き続き、委員になっていただいている皆様もどうぞよろしくお願いいたします。

このPDCAサイクルの推進については、平成28年度に策定した市政改革プラン2.0の中でもベースの取組に位置付けており、職員の人材育成やPDCAサイクルの徹底について1年間取り組んでまいりました。

昨年度の有識者会議の中では現場の大切さであるとか、PDCAサイクルをどのように浸透させていくかという話がございましたが、それまでの市政改革室は、市政改革プラン2.0といった計画について主に進捗管理を行うという部署であったこともあり、昨年度は現場をもっと知ろうということで、区役所を初め、全ての所属を回り、現在のPDCAの状況や、現場のさまざまな課題について所属長と話をいたしました。今年度も現場目線を忘れず、ベンチマークの実施など、PDCAサイクル推進のために動いているところでございます。

また、後ほどの議事にもありますが、PDCAサイクルの認知度は、大阪市職員全体の8割を超えている状況となっており、今後は、職員がPDCAサイクルに基づいて考え、実践を促進するマネジメントツールとして、目標値や指標、いわゆるKPIを見直していく必要があると考えております。

我々職員だけでは考えが及ばないことがたくさんございますので、本日はそのようなことをふまえ、皆様のスキル、ご経験の中で培われたご見識をもとにご意見をいただければと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

以上でございます。

○仲田係長

それでは、議事次第に基づき、本日の議事に入りたいと思います。

一つ目の議題は、座長の互選についてでございます。

昨年まで座長を務めていただきました上村委員が退任されましたので、座長の選出までを事務局のほうで進めさせていただきます。

○小林課長

それでは、私から説明させていただきます。

お手元の資料１「大阪市ＰＤＣＡサイクル推進有識者会議開催要領」をご覧ください。

その第４条第１項に「委員は、その互選により有識者会議の議事を進行する座長を定める」と規定しており、委員の互選により座長を定めることとなっておりますので、座長の選出について、委員の皆様にご審議をお願いしたいと存じます。

以上です。

○仲田係長

ただいま、小林が説明させていただきましたように、開催要領第４条第１項の規定により、座長は委員の互選によって定めることとなっておりますが、いかがいたしましょうか。

○山本委員

昨年度まで座長代理をお務めいただいた奥谷委員が、ご適任ではないかと思いますが、いかがでしょうか。

○仲田係長

ただいま、山本委員から、「奥谷委員を座長に」というご発言がありましたが、いかがでしょうか。

ご異議がないようですので、奥谷委員に、本有識者会議の座長をお願いすることといたします。

それでは、奥谷委員、座長席への移動をお願いいたします。

○仲田係長

それでは、これからの議事進行につきましては、奥谷座長をお願いいたします。

○奥谷座長

では、私のほうが座長を担当させていただきたいと思います。ご推薦いただきありがとうございます。

前任の上村座長の、しっかりとした運行、進行に私が近づけるか自信はないところがございますけれども、精一杯務めさせていただきたいと思います、どうぞよろしく願いいたします。

早速ですが、私は昨年度まで座長代理を担当しておりました。この座長にご就任させていただくことに伴いまして、座長代理が空席になることになりました。

座長の職務代理者については、開催要領の第4条第2項に記載があり、「座長に事故があるときは、あらかじめ座長が指名する委員が座長の職務を行う」という旨が、第4条第2項で取り決めされておられるというところです。座長が指名することになっておりますので、私から僭越ながら指名させていただきたいと思っております。ご了承いただきたいと思います。

そこで、行政評価がご専門で、こういった自治体運営には大変な見識、豊富なご経験をお持ちの稲澤委員に、ぜひ座長代理にご指名させていただきたいと思っております。いかがでございましょうか。ご了解いただけますでしょうか。

○稲澤委員

承知いたしました。

○奥谷座長

ありがとうございます。

○仲田係長

それでは、稲澤委員、座長代理席への移動をお願いいたします。

○奥谷座長

では、早速次の議事に移りたいと思います。二つ目の議題である、平成29年度の運営方針等にかかわるスケジュールについて、事務局のほうから説明をお願いいたし

ます。

○小林課長

それでは、「平成２９年度運営方針等にかかるスケジュール」について、説明いたします。

お手元の資料２をご覧ください。上の段は４月から７月、真ん中の段は８月から１１月、下の段が１２月から３月を表しております。

まず、有識者会議について、６月下旬に第１回会議とございますが、これが本日の会議でございます。

そして、８月上旬と下旬にダイアログと書いておりますのが、８月８日と、２４日に予定しているダイアログでございます。

外部評価は昨年度から３年周期で実施しており、今年度のダイアログは６つの所属について実施させていただく予定でしたが、昨年度にダイアログを実施した教育委員会事務局が今年度も外部評価を希望しておりますので、これを加えまして、今年度の対象は７所属となっております。後ほど説明いたしますが、委員の皆様には３人一組になっていただきまして、それぞれ半日程度ダイアログに参加していただきたいと思います。

そして、９月上旬に第２回会議の開催を予定しております。

運営方針につきましては、４月初めに各所属から今年度の運営方針が公表され、今月８日に昨年度の運営方針の自己評価結果が公表されております。

また、市政改革室では、各所属の自己評価結果について内部評価を行い、今月１２日にその結果を公表いたしました。

自己評価結果及び内部評価結果の概要につきましては、後ほど報告させていただきます。

そして、８月下旬から各所属が今年度運営方針の中間振り返りを行い、９月中旬の外部評価結果の公表や下旬の市政改革室による運営方針策定説明会を経て、各所属に

において、来年度の運営方針の策定作業が進められる予定でございます。

説明は以上です。

○奥谷座長

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、ご質問などがございましたらお願いいたします。

私から、お聞きしていいですか。

今、ダイアログが8月になされた後、9月に第2回会議が開催されるというスケジュールをご説明いただきましたが、ちょうど同時並行で、この8月や9月にかけて、29年度運営方針の中間振り返りをなさっているということも理解いたしました。この中間振り返りにおいて、このダイアログや第2回の会議の検討結果が反映できるような仕組みはありますか。

○小林課長

第2回会議の外部評価結果については、各所属にすぐに伝えますので、中間振り返りには可能な範囲で反映されと考えておりますが、主に次年度の30年度運営方針に反映されるケースが多いと思われます。

○奥谷座長

わかりました。せっかくのPDCAなので、議論した結果が早目に反映できたら、と思ひまして、念のために確認させてもらいました。

そのほかは、大丈夫でしょうか。

それでは、次の議題にいかせていただいてよろしいでしょうか。

では、三つ目の議題のほうに入らせていただきます。平成28年度の区と局の運営方針の評価結果について、事務局から説明をお願いいたします。

○小林課長

それでは、「平成28年度区・局運営方針の評価結果」につきまして説明いたします。

資料３－１の前に、まず資料３－２をご覧いただきたいと存じます。これは、自己評価後の運営方針の一例として、市政改革室の２８年度運営方針でございます。今年度就任していただいた委員の方もいらっしゃいますので、改めて運営方針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ページから２ページまでが様式１で、運営方針の全体像を記載しております。

３ページから１１ページまでが、様式の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記載しております。

１２ページが様式の３で、市政改革の基本方針に基づく取組を記載しております。

１３ページが、様式の４で、２７年度運営方針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。

そして、１４ページが、様式の５で、目標の達成状況や、戦略の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、様式の１、２及び３の自己評価の欄にそれぞれの自己評価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、様式の２でございます。その例として、お手元の市政改革室の運営方針のうち、私どもＰＤＣＡ担当が所管する経営課題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。

まず、資料の６ページでございます。このページは経営課題の現状や課題をまとめたものですが、下段に自己評価の欄がありまして、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、各種の研修、情報発信、さらにＰＤＣＡサイクルの認知度が低い所属に対する個別支援など一連の取組の成果として、職員全体のＰＤＣＡサイクルの認知度は

昨年度より 10 ポイント上昇し、「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、アウトカムを前倒しで達成しました。

しかしながら、より実効性のある P D C A サイクルの徹底を図るため、引き続き P D C A サイクルに関する認知、理解の促進と、運営方針を通じた P D C A サイクルの徹底を進めていくとともに、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新たな指標の検討が必要であるとの認識を示しております。

その検討状況につきましては、後ほど報告させていただきます。

そして、この経営課題 2 には、「めざす成果及び戦略」が二つございます。7 ページの上段に戦略 2－1「P D C A サイクルについての職員意識の向上」、そして、9 ページの上段に戦略 2－2「P D C A サイクルの徹底に向けた所属支援」を掲載しております。

また、具体的取組が、「職員意識の向上」に 3 つ、「所属支援」に 1 つあり、取組ごとに自己評価欄に取組実績を記載したうえ、「業績目標の達成状況」、「戦略に対する取組の有効性」について評価を行っております。

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。

そして、各取組の評価を踏まえて、戦略の自己評価の欄に「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、それぞれ評価しております。

この経営課題 2 では、7 ページと 8 ページに記載している戦略 2－1「P D C A サイクルについての職員意識の向上」の 3 つの具体的取組が全て業績目標を達成したため、「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」が全て順調、有効という評価になっております。

また、9 ページに記載しております戦略 2－2「P D C A サイクルの徹底に向けた所属支援」の具体的取組も業績目標を達成しており、「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」が全て順調、有効という評価になっております。

運営方針の構成や自己評価の仕組は、以上のとおりでございますが、このような各所属の自己評価結果について、市政改革室では、全市的な観点から、その妥当性に関する内部評価を行っております。

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」、「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３－１「平成２８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、１ページの自己評価について、（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、２８年度の区・局運営方針に掲げ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。

そして、②めざす成果及び戦略については、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」及び「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。

ページをめくっていただきまして、資料２ページの（２）自己評価結果の概要でございます。各所属の自己評価結果を集計したデータをグラフや表にして掲載しておりますので、ご覧ください。

まず、①具体的取組の「業績目標の達成状況」について、２６年度及び２７年度の実績と比較しますと、区・局ともに「目標達成」と評価する割合が上昇傾向にあり、「撤退基準未達成」と評価する割合は例年区のほうが高くなっております。

その下の「戦略に対する取組の有効性」について、区・局ともに「有効」と評価する割合が上昇しており、「中間アウトカム未設定（未設定）」とする割合は低下傾向

にあります。

また、区は「有効でないため見直す」と評価する割合が低下傾向にあります。

なお、この「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「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、3 ページに入りまして、②めざす成果及び戦略について、「戦略の進捗状況」を見ると、順調と評価する割合は、区は若干低下し、局は大きく上昇しております。

その下のアウトカムの達成状況について、順調と評価する割合は、区・局ともに昨年度よりわずかに上昇しております。なお、順調と評価する割合は、例年局の方が区より高くなっております。

ページをめくっていただきまして、「戦略のアウトカムに対する有効性」について、“ア：有効であり、継続して推進”と評価する割合は、区が若干上昇傾向にあり、局は横ばいですが、“イ：有効でないため戦略を見直す”と評価する割合は、例年区の方が高くなっております。

その下が、内部評価でございます。まず、（１）内部評価の実施内容ですが、各所属運営方針の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」の自己評価結果の妥当性について、全市的な観点から、市政改革室が評価を行いました。

（２）内部評価結果の概要ですが、自己評価結果の妥当性につきましては、50 所属中 48 所属において客観的な評価がなされており、おおむね適正に評価されていると考えております。

評価結果の妥当性に疑問が残る所属は、昨年度の 3 所属から 1 つ減って、2 所属となりました。ちなみに、この 2 所属は財政局と福祉局でございます。

また、評価結果の妥当性に疑問が残る取組の数につきましては、昨年度の 4 つから 1 つ減って、3 つになっております。

次の５ページには、自己評価結果が妥当でない取組の例を掲げております。これは、財政局の「人材育成及び職場改善」に係る取組で、右の業績目標の欄には「財政局が掲げるめざす職員像や職場を実現できている又はどちらかというを実現できていると評価する財政局職員の割合」を８２％、「財政局人材育成行動計画の財政局内の認知度」を９７％と記載され、その下の囲いにある撤退基準は、「平成２７年度の数値、それぞれ７９．２％、９４．０％を下回った場合は取組の再構築を行う」としておりました。

ところが、財政局内で実施した職員アンケートの結果、左下の囲いにある「業績目標の達成状況」では、「財政局が掲げるめざす職員像や職場が実現できている又はどちらかというを実現できていると評価する財政局職員の割合」が７８．１％、「財政局人材育成行動計画の財政局内での認知度」は、９２．０％となり、いずれも平成２７年度の数値を下回る結果となりました。

その結果、本来、③撤退基準未達成という自己評価になるはずですが、財政局は、②目標未達成と自己評価しており、その理由としては、アンケートで肯定的な意見をした職員の数、つまり職員の割合ではなく実数が増えているということで、撤退基準未達成という評価を回避したものと思われる。

説明は以上でございます。

○奥谷座長

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、ご質問はございますでしょうか。

いろいろ説明をいただいたところですが、特に今回、新しく就かれた稲澤委員、小川委員は、初めてご覧になられたと思うので、何かございましたらお願いします。

○小川委員

一気に説明していただいたので、頭の中を整理させてもらいたいのですけれども、こういう資料が各局から出てくるので、それに対して、ここに書いてあることが良い

とか悪いとかというふうに見ていけばいいということなのですよ。

○小林課長

只今の説明は、自己評価と内部評価の結果とその傾向についての報告をさせていただいたものでございます。

○小川委員

ここでは報告ということで聞いておくということですね。

○小林課長

報告内容について、ご意見やご質問がございましたら、おっしゃっていただきたいと思います。

○小川委員

なるほど、わかりました。そういう意味であれば、全体を一言でいうと、市全体の評価は良くいきつつあるという感じでしょうか。その中で局はうまくいっていて、区は余り変わっていないというように、ざっくりと思いましたが。

○小林課長

例えば、局の場合は中間アウトカムの未設定が多いという状況がございます。道路をつくるとか、橋をかけるとか、施設をつくるとかいうことになれば、数値目標の達成ではなく、つくること自体が目標になりますので、そういう取組では「中間アウトカム未設定」にならざるを得ないという事情もございます。そのような区・局独自の仕事のやり方とか進め方が評価結果に反映されているものと解釈できます。

○小川委員

はい、わかりました。

○小林課長

運営方針の評価については、年数とともに取組の浸透が図られてきて、不適切な評価は、減ってきていると感じております。

○小川委員

はい、ありがとうございます。あとは、28年度の評価結果を総括すると、PDCAというのは、根づきつつあると捉えていて、課題としては、例えば、何がありますか。

○小林課長

PDCAサイクルの認知度はかなり上がってきており、大阪市全体として浸透が図られてきたと考えておりますが、まだ浸透が不十分な階層や所属がありますので、そこをターゲットとした効果的な取組を実施していく必要があります。また、PDCAサイクルの認知度が高い所属でも、本当にPDCAサイクルを徹底できているのか疑問が残るところもございますので、PDCAサイクルの徹底状況を改めて調べてみることも必要と思われます。

○小川委員

わかりました。ではそういう見方で、今後資料を見ていきます。ありがとうございます。

○稲澤座長代理

先ほどの資料2にも関係しますが、予算編成との関係について。秋の予算編成の前に、29年度の運営方針の中間振り返りがあるということで、恐らく28年度プラス29年度の6か月分、1年半分の成果をもって、30年度に向けて運営方針を考えていきたいと思います、とてもよく考えられているなと思ってお聞きしておりました。

翻って、予算編成が始まる直前の、この29年度の最新情報で、予算編成に反映をするということで、考えてよろしいでしょうか。

○小林課長

例年、秋頃から予算編成が始まりますので、そこに前年度運営方針の取組の結果などを反映させていくことになります。

○稲澤座長代理

はい、ありがとうございます。そうしますと、予算が財政局の査定によって、認め

られなければ、私たちがこういうことはどうだろうかと指摘しても、なかなか反映は難しいんじゃないだろうかと思うんですね。そうすると、この意見は、予算編成の状況でなるべく留保しておくもの、できるかどうかわからないけど、意見として申し上げておくという形の扱いは可能なのでしょうか。

○小林課長

外部評価結果を思うように予算編成に反映できない場合には、その後の運営方針（案）とか、案取りの段階で可能な限り反映させていくことになります。

○稲澤座長代理

わかりました。ありがとうございます。28年度の予算からすると、この部分について、こうなんじゃないでしょうか、という意見でよろしいでしょうか。

○小林課長

そうですね。

○稲澤座長代理

あと、もう1点、これも、ほんとに初歩的なことで恐縮なんですけど、資料3-1、2ページ目のところで、戦略に対する取組の有効性という言葉が書いてあって、そこで、中間アウトカムについて未達成という言葉が書いてありまして、それと、もう一つ、区・局ともに有効というのは、これは戦略に対して具体的取組が有効であるということで、お聞きしたいのは、有効性という言葉をつつの面から解釈しているように見受けられます。一つは、その具体的取組の達成度が高いことを有効であるという表現で使っているのか。

そして、もう一つは、その具体的取組が、それより上位のめざす成果及び戦略でよろしいですね。2-1-1でしたら、2-1に対してこの具体的取組が手段として有効というのは、寄与してるかどうかということで、双方について有効性という言葉を使っているようにお受けします。そういった理解でよろしいでしょうか。

○小林課長

はい。

○稲澤座長代理

ありがとうございます。そうすると、具体的取組の達成度は、高くて、この面では有効性は高いけれども、より上位の目的に対する貢献度が低いために、上位の目的の達成度がなかなか伸び悩んでいるのではないかという疑念を持って見ていく必要もあると感じるんですけども、どのように理解すればよろしいでしょうか。

○小林課長

場合によっては、そのようなケースもあるかと思いますので、そういった場合には、他に有効なものがないかどうかという視点で、我々としても示唆していく必要があると考えております。

○稲澤座長代理

わかりました。例えば、この取組は、達成度から見ると、有効性が芳しくないけれども、基準を下回っているから撤退させるということではなく、より強化して進めるべきだという意見も出し得るという理解でよろしいでしょうか。

○小林課長

撤退基準という設定がありまして、それを下回った場合は再構築ということになりますが、撤退基準に満たないということは何らかの課題があるということになりますので、そこを検証して、どういうやり方がいいのか、考えたうえでもう一度取組を構築してくださいというような指導をしております。

○稲澤座長代理

そういうことを言っていただけるということですね。

○小林委員

そうですね。

○稲澤座長代理

わかりました。ありがとうございます。

○奥谷座長

今、稲澤委員がご質問された点、私も、前から同様に思っていたところでした。昨年度にダイアログを担当させていただいている中で、達成してよかったね、だけの話ではなく、戦略に対してどれだけ貢献しているかとか、この取組だけでいいのかとか、ほかの取組はないかとか、といった観点でのダイアログも必要だろうなと思いながらも、話をしていたところだったので、まさに、おっしゃるとおりだなと。

○小林課長

どのようにすればPDCAサイクルがより有効に回るのかということについて、アドバイスをいただければありがたいと思います。

○奥谷座長

ほか、ご質問はございませんか。

では、次の議題に移らせていただきたいと思います。

それでは、四つ目の議題に入らせていただきますけれども、平成29年度の局運営方針の外部評価について、事務局から説明をお願いいたします。

○小林課長

それでは、「平成29年度の局運営方針の外部評価」について説明いたします。

お手元の資料4-1をご覧くださいと思います。

まず1の外部評価についてですが、「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、外部有識者である委員の皆様の視点で評価していただきますとともに、各局において30年度運営方針の策定に生かせるよう、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の外部評価の進め方ですが、27年度までは全ての局の運営方針について毎年度外部評価を実施しておりましたが、昨年度から3年周期で実施することとなり、その際に決定した対象所属の割り振りやダイアログ実施方法に基づいて、今年度も外部評価を実施していただきたいと思います。

今年度の外部評価対象となる局の数は、表にあるとおり、ダイアログの対象外である内部管理分野が3局、ダイアログの対象となる内部管理分野以外が6局ですが、昨年度の対象所属である教育委員会事務局が今年度も外部評価を希望しております。対象外の年度でも希望すれば外部評価を受けることができるものとしておりますので、今年度の内部管理分野以外は、教育委員会事務局をあわせて7局となります。

次に、（２）内部管理分野につきましては、28年度運営方針の自己評価結果と29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、今年度の対象である総務局、財政局、契約管財局について、それぞれ奥谷委員、稲澤委員、山本委員に担当していただきたいと存じます。

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、委員の皆様視点でアドバイスをしていただくことにより、各局がPDCAサイクルへの理解を深め、来年度運営方針の策定につなげることができるよう、委員3名一組で、対象局の所属長などの幹部職員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、28年度運営方針の自己評価結果及び29年度の運営方針をもとに、1つの局につき60分程度で行い、局側が希望する戦略、1つまたは2つに対し、「適切な評価ができているか」、「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サイクル推進の観点で意見交換を行い、その後、委員の皆様は各局の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、危機管理室、環境局、都市整備局、消防局、経済戦略局、中央卸売市場、教育委員会事務局の7局で、そのうち危機管理室、環境局、都市整備局、消防局をB-1分野として、小川委員、善積委員、和田委員に担当していただき、8月8日（火）にダイアログを実施させていただきたいと存じます。

また、経済戦略局、中央卸売市場、教育委員会事務局をB-2分野として、稲澤委員、奥谷委員、山本委員に担当していただき、8月24日（木）にダイアログを実施させていただきたいと存じます。

また、昨年度までのダイアログでは、局側の助言を求める趣旨などの説明を省いておりましたが、委員と局との間で、論点がかみ合わないような事例も見受けられましたので、今年度から、次の３ページに様式を掲載しております「外部有識者に助言を求める戦略等について」という資料を局が作成し、この資料に基づいてダイアログの冒頭に局が助言を求めるポイントなどの説明を行ったうえ、議論を始めていただくように考えております。

次に資料の４ページをご覧ください。

昨年度の有識者会議において、ダイアログのテーマとなる戦略に関係した現場の視察について検討の要請がございました。事務局で検討した結果、委員の皆様は局の取組や戦略の内容についてさらに理解を深めていただき、より充実したダイアログの実現に寄与するものと考えられますので、今年度から現場視察を導入させていただくことといたします。

その実施方法ですが、まず視察場所については、局がダイアログで助言を求める戦略に即した現場を抽出することとし、局の都合上、現場視察に対応できない、又は戦略に即した現場がないと局が判断した場合は、対象外とさせていただきます。

視察を行う件数につきまして、今年度は１分野につき１局、計２局とさせていただきます。

各分野内で、視察場所の候補地が複数出てきた場合は、ダイアログの対象戦略などをもとに、本会議において委員の皆様と協議していただき、選定することといたします。

資料の４ページの下から５ページにかけては、ダイアログを希望する戦略、視察候補場所、視察候補日について、各局に照会した結果を一覧表にしたものでございます。

B－１分野では、危機管理室が「地域防災力の向上」、環境局が「環境未来型の都市・産業構造への変革」及び「さらなる３Ｒの推進」、都市整備局が「市設建築物におけるファシリティマネジメントの推進」、消防局が「救命の連鎖の強化」について

ダイアログを希望し、現場視察は消防局のみが候補地を挙げております。

B－2分野では、経済戦略局が「経済へダイナミズムをもたらす中小企業の成長・発展を促進することによる経済成長の実現」、中央卸売市場が「市場機能の強化と経営の効率化」、教育委員会事務局が「学力の向上」についてダイアログを希望し、現場視察は中央卸売市場のみが候補地を挙げております。

現場視察は1分野につき1局とさせていただきますので、今年度はそのままB－1分野が消防局、B－2分野は中央卸売市場が対象となります。

なお、主な視察場所ですが、消防局は「救命の連鎖の強化」という戦略に即した現場として、看護師や相談員が医師の支援体制のもと、24時間体制で市民からの救急医療相談に対応している「救急安心センターおおさか」、119番通報や消防・救急活動に関する情報をもとに指令管制を行う「指令情報センター」などがございます。

中央卸売市場では、青果や水産物の流通の仕組などをご理解いただく一助として、本場内の卸売場や仲卸売場などとともに「せり」の見学を予定しており、そのため午前8時から10時ごろの視察が望ましいとしております。

以上のことを踏まえまして、各分野の現場視察の日程や参加される委員などについては、事務局で調整のうえ、改めて連絡させていただきます。

そして、資料の5ページの一番下に、30年度の外部評価対象局を掲載しておりますので、ご参照ください。

それから、次の資料の4－2は、現場視察を実施する消防局と中央卸売市場がダイアログを希望する戦略を28年度運営方針から抜粋したものですので、ご参照ください。

それでは、次に、資料4－3「外部評価意見への対応状況」をご覧いただきたいと思います。27年度運営方針の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」又は「②：次年度」に対応すると回答した割合は合わせて65%となっており、「③：引き続き検討」を含めると7

4 %の意見に対して前向きに取り組んでいることになります。

また、外部評価意見に対して「④：対応不可」とする回答は、福祉局とこども青少年局から合わせて5つ出ております。これは、局としての役割などについて、委員と局との間に認識の相違があり、委員からのご提案に対し、局として対応できないと判断されたものでございます。

「⑤：その他」については、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局が判断したため、①から④に該当しないとされたものでございます。

なお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と比べますと「①：当年度に対応」、「②：次年度に対応」とする割合は、ともにわずかながら低下し、「③：引き続き検討」を含めた前向きな対応の比率は4ポイント低下しております。

また、「④：対応不可」とする割合は、26年度までの5 %から15 %に上昇しております。

そして、次の資料、4－4は、各局が公表した対応方針を全て集めたものでございます。

そのうち「④：対応不可」として、分類されたものをご覧いただきたいと思います。
資料3 ページの下に福祉局の対応方針がございます。

まず番号1ですが、国による生活困窮者の定義が曖昧なことを踏まえ、対象者の範囲を定めて支援方策などを検討するべきであるというご指摘に対して、福祉局は、多様で複雑な課題を抱える生活困窮者の相談に対応するには、対象者の範囲を具体的に定めることは困難であるとしながらも、国の動向を注視しつつ、個々の生活困窮者の状況に応じた適切な支援を実施する旨を記載しております。

また、番号3ですが、生活困窮者の相談について、相談者の現状を把握してアウトカムを設定すべきであり、就労だけでなく社会生活や日常生活の自立という視点で

も現状を把握するべきであるとのご指摘に対し、福祉局は、生活困窮者の抱える課題は多様で複合的であるため、アウトカムの設定は困難であるが、可能な範囲で個々の生活困窮者の状況の把握に努めるとしております。

次に4ページのこども青少年局の対応方針をご覧いただきたいと思います。

まず、番号2は、「幼児教育の充実」という戦略に数値目標が設定されていない点について、「幼児教育の充実」を構成する項目を整理してその内容に沿ったデータを作ることで目標を数値化することは可能ではないかとのご指摘に対し、こども青少年局は、乳幼児の教育・保育は測定方法・評価内容などを可視化しにくく、また、幼児とその保護者のニーズや志向によっても「教育の質」に対するとらえ方が異なることから、数値化した成果指標の設定は困難としております。

番号3は、特別に支援を要する幼児の私立幼稚園での受け入れに関するアウトカム指標について、「私立幼稚園における受入数」なども考えられるのではないかとのご指摘に対し、こども青少年局は、「幼児の受入数」はその地域や園を希望する障害児等の有無により変動するが、要支援児が安心して就園できる園が増えれば、希望する園への就園機会が拡大することから、「要支援児の受入に積極的に取り組む要支援児受入促進指定園の指定数」をアウトカム指標として設定するとしております。

番号4は、「幼稚園復興事業」の業績目標（中間アウトカム）について、「研修内容を職場で実践したいと思った受講者の割合」という指標になっておりますが、「研修内容を実際に職場で実践した数」といったアウトカムも考えられるのではないかとのご指摘に対し、こども青少年局は、「職場で実践したい」と思う研修内容でも受講者が直ちに実践できるとは限らないことなどを理由に、引き続き同じアウトカム指標を用いるとしております。

説明は、以上でございます。

○奥谷座長

ありがとうございました。今、説明いただきました内容に関しまして、ご質問、ご

意見などがございましたら、お願いいたします。

ご説明を聞いて対応不可が15%と増えている点については大変驚きましたが、今、説明をお聞きさせていただいたとおり、対応不可という表現ではあるものの、内容としましては、よりよい代替的なアウトカムの指標を設定したり、違う取り組みをしたということで、その他に近いイメージかと思います。

○小林課長

そうですね。例えば、先ほど資料の4ページのこども局の対応方針、番号3でいきますと、私立幼稚園における受入数というご提案に対し、要支援児の受け入れに積極的に取り組む受入促進指定園の指定数をアウトカム指標として設定するという代替案を出しておりますので、必ずしも対応不可に分類する必要はないというふうに思われます。対応の分類は局が行いますので仕方ないのですが、実質的な対応不可は15%より少ないものと思っています。

○奥谷座長

わかりました。ありがとうございます。

そのほか、ございませんでしょうか。

例えば、今、私は、外部評価意見への対応状況についてご質問させていただきましたが、その前段階として重点的に取り組む主な経営課題として、今回、皆様で対応される予定の消防局や中央卸売市場の関係の資料も4-2にございます。具体的にどういったところがダイアログの対象となるということが、出ているところでございますが、何か趣旨の確認とかご質問などありましたらお願いします。それぞれ3人の委員でご担当されることになりますので改めてご確認をお願いいたします。

○小川委員

確認のための質問なんですけども、例えば、消防局の資料がありますので、この資料と外部有識者に助言を求める戦略等についてという資料が局から出てくるので、それに対して、意見をさせていただくという理解でよろしいですか。

○小林課長

この戦略について、アウトカムの指標設定の仕方も含め、PDCAサイクルの推進に係る課題を感じているということでございますので、それについて、ご意見やご助言をいただければと存じます。

○小川委員

なるほど。一番最初のお話で、この戦略等についてのシートが無いときには、議論が平行線になったみたいなことを言われていたように記憶しているんですが、基本はこのシートに出てくるもの対して、目線を合わせて、お話させていただければいいという理解ですね。

○小林課長

そうですね。もともと助言を求めるポイントを局から出してもらっていたんですけど、様式を定めずに書いていたため、わかりにくいということもありましたので、今年度からポイントを絞って書いてもらうようにしております。また、ダイアログの始め方として、局の方からこんなことについて悩んでいるとか、困っているということを説明してもらい、それに対して委員の皆様からご意見をいただいて話を進めていく方がスムーズに展開されると思われますので、そのように改めたいと考えております。

○小川委員

なるほど、わかりました。これをベースにして。

もう一点、例えば、消防局のこういう資料があって、ここに対する目標設定の仕方も、こうしたほうがいいのか、これだと、なかなか難しいよねというように、細かいところも意見させてもらってもいいですか。

○小林課長

はい。お気づきの点がありましたらお願いします。

○小川委員

はい、わかりました。ありがとうございます。

○奥谷座長

昨年度まで私が担当した際には、十分に考え方を記載している局もあれば、簡単に記載している局もあったり、ダイアログを最初どのように始めていくのかという、試行錯誤の雰囲気から始めているところとかもあったりとか、もしくは、うまく議論がかみ合わなくて、今、おっしゃったように平行線のままであったり、それぞれ言いたいことがつながらなくて、というような苦勞もありましたので、今、この書式をあえて構築なさったと思っております。

○小林課長

もともと局の方から説明をしてもらう形にしておりましたが、局の説明時間が長くなり、肝心の対話をする時間が十分に確保できないケースがあったので、時間節約のため説明を省くことにしたのですが、それによって、逆に対話が円滑に進まないケースが見受けられましたので、今回はまず局の方から課題認識などについて簡潔に説明するように改めさせて頂きたいと思います。

○羽東室長

ダイアログには、基本は所属長が出席します。

○小林課長

出席者は基本的に所属長です。

○羽東室長

去年は所属長が出席した所属とそうでなかったところがありますが。運営方針に名前が入っていますし、基本的には所属長が出席するようにしています。

○池上部長

去年の状況を見て、交通整理をしたほうが良いと考えました。去年までは局に任せたりやり方で、それが、自立と考えていたんですけども、ちょっと戻って、ある程度ルールを敷いてやらせていただいていたほうがいいかなと思い、こういう形にさせていただきました。また、これで逆にがちがちになったら、それはそれでPDCAで改

善していければと思っています。

○稲澤座長代理

一つお願いですけれども、資料の４－１を拝見しますと、２７年度までの局の運営方針にかかる外部評価を毎年実施していたということです。２７年度分のこうした書類や、委員とのダイアログの結果について資料をいただけますでしょうか。

○小林課長

はい、わかりました。

○稲澤座長代理

２７年度のこんな資料が出ていて、こういうやりとりをして、また同じですかというような、そんな皮肉なことは言わないですけれども、外部委員として、別の視点からお話をしたり、もう一度同じことを言わせていただくほうがよければ、そのようにするということで、参考になる資料かと思いますので、よろしく願いいたします。

○小林課長

そうですね。小川先生へも同じようにお渡しします。

○小川委員

どうも済みません。

○善積委員

P D C Aを回していくということが、事務事業を粛々と行い達成するということにとどめるのか、もう少し先の、市政の方向性や、事業としての、あるべき姿を求めて、そこへ向かうために回していくというスタンスなのかというところで、少し違ったことが、こども青少年局さんとのダイアログで感じたことです。あくまでもその事業の決められた狭い範囲の中で、P D C Aを回していくということでの限界を理解したつもりです。ただ、求めているところについて、もう少し幅広く今の問題に対処できるように、事業の質を高めたいということで聞かれていると我々は考え、そこに立脚する意見を言ったつもりなのですが、できない話という回答が多かった印象があり

ます。こういう目線ではないのでしょうかと外部からの意見として、お伝えをしていますので、あとは中で検討いただいて取捨選択いただければと思っています。スタンスがご理解いただけていなかったと思いました。我々は事業や実務をやっている立場ではないので、いろいろな目線で発言をしていますから、ダイアログに来られる以上はそこをくみ取っていただくようにしていただきたいと思っています。

○小林課長

我々の方でも、局に対してダイアログに臨む姿勢を事前に伝えておりますが、十分浸透できていなかったことについて、申し訳なく思っております。

○奥谷座長

まさにダイアログとは会話、という意味ですからね。

そういう趣旨のはずなのですが、一方的に怒られるものに近い印象を持たれたりとか、あったかもしれませんね。

○小林課長

我々としては、やはりこのダイアログを各局にうまく活用してほしいと思っています。貴重な機会なので、局の方から積極的に相談をしてほしいのですが、それが十分伝わっておらず、申し訳ありません。

○池上部長

まさに座長が今言われたように、ダイアログは対話ですので、対話ができるように所属に伝えたいと思います。

○奥谷座長

では、よろしいでしょうか、この議題について、終わらせていただきます。

それでは、五つ目の議題ということで、平成29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いたします。

○小林課長

それでは、「平成29年度のPDCAサイクルの推進」について説明いたします。

お手元の資料５「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、つまり全庁的なPDCAサイクルの徹底をめざしております。

その実現に向けた市政改革室の２８年度の実績としては、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、PDCAサイクルの認知度が低い所属を対象として、そのニーズに応じた個別支援を実施しております。また、庁内ポータル等を活用した情報発信や各所属の運営方針担当者を対象とする各種の研修も実施しております。

次に、本市におけるPDCAサイクルの浸透の状況として、昨年１２月に実施した職員アンケートの結果を報告いたします。

アンケートの対象者は、嘱託職員、臨時的任用職員、学校園配属の教職員を除く全職員２万８，９４０人で、回答数は、１９，１４７件、回答率は、６６．２％となっております。

回答者の属性は、資料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おります。初めに、「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。

まず、２８年度の職員アンケートの回答数は、２７年度より２，２５０件増加する一方、PDCAサイクルの認知数は、２７年度より３，５３０件増加しており、回答の増加数を認知の増加数が大幅に上回りました。

その結果、職員全体のPDCAサイクルの認知度は８５．８％となり、２７年度より９．５ポイント上昇して、平成２４年度の調査開始以来、最も高くなりました。

資料の真ん中に載せておりますグラフは、２４年度以降の職員アンケートの回答数とPDCAサイクルの認知数を棒グラフで表し、認知度の推移を折れ線グラフで表し

ております。

２７年度は、認知度の低い係員層、特に行政職以外の職員から多くの回答があったため、全体の認知度が大きく低下しました。

２８年度は、さらに多くの係員層から回答があり、回答数が２７年度より大幅に増加しましたが、認知数がそれ以上に増加したため、認知度が上昇しました。

補職別に認知度を見ますと、右下の棒グラフでもおわかりいただけますように、係員層の上昇が顕著で、２７年度の６８・４％が２８年度は８１・１％になっており、これが職員全体の認知度の平均値を押し上げた形になっております。

この成果の要因としましては、係員層をターゲットとした２８年度の実施に一定の効果があったものと考えております。行政職以外の職員を含む係員層は、他の階層と比べてＰＤＣＡサイクルの認知度が低く、また係員層は全職員の約８割を占めているため、全庁的なＰＤＣＡサイクルの浸透を図るには、係員層を意識した実施が不可欠でございます。

２８年度も引き続き係員層を対象とする階層別研修等において、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、昨年度の会議でもご紹介した「パンダ・カフェ」のように、親しみやすいキャラクターがＰＤＣＡサイクルの意義、目的、ノウハウ等をわかりやすく解説するシリーズを展開いたしました。

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、係員層向けの実施を強化しました。

資料３ページの中ほどにございます棒グラフは、係員のＰＤＣＡサイクルの認知度を職種別、行政職か行政職以外で分類したものでございます。

行政職以外は７０・５％で、行政職の９２・９％と比べて２２・４ポイント低くなっております。２７年度よりその差は縮小したものの、依然として職種によって大きな差があり、所属別に見ても、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ございます。

そこで、28年度の新たな取組として、係員の認知度が特に低い3つの所属に対して、職場環境等の実情やニーズに応じた個別支援を実施したところ、対象所属である3局では、右のグラフで示したように、行政職以外の職員の認知度が48.6%から70.2%と大幅に上昇しました。

また、認知数の増加数を所属別に分類しますと、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ところです。

さらに、認知の増加数の残り約7割につきましては、各種の研修や情報発信など28年度に実施した係員層向けの取組の強化が大きく貢献しているものと推測されます。

ページをめくっていただきまして、資料の4ページですが、以上のことから、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、PDCA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PDCAサイクルの徹底を図りたいと考えております。

それでは、次の5ページをご覧ください。「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」という質問です。

これに対し、「意識している」又は「ある程度意識している」と回答した職員、選択肢の1もしくは2の回答者の割合は、全体で81.7%となっており、27年度より9.2ポイント上昇しました。

補職別に見ますと、左下のグラフでもおわかりいただけますように、PDCAサイクルの認知度と同様、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、28年度の係員層は77.0%となっておりまして、27年度より11.9ポイント上昇しております。これが職員全体の上昇に寄与しているところでございます。

また、P D C Aサイクルの認知度と「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」には、右下のグラフでもわかるように、正の相関関係があることから、市政改革室の運営方針に掲げている「めざすべき将来像」の実現、つまり「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」を増やすには、P D C A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。

ページをめくっていただきまして、6ページでございます。「あなたは運営方針について、どの程度知っていますか」という質問で、運営方針の取組の浸透度を測定しました。

その結果、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%などとなっております。

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見ますと、「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状況でございます。

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」職員の増加につながると思われますので、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と考えております。

以上の職員アンケート結果を踏まえた29年度の市政改革室の取組ですが、28年度の各種取組の結果、当室の「めざすべき将来像」に直結する「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」が大きく上昇したことから、28年度の取組に工夫や改善の余地がないか十分に検証しながら、取組を継続し、全庁

的なPDCAサイクルの徹底を図ってまいりたいと存じます。

最後に、資料7ページをご覧ください。「各所属におけるPDCAサイクルの徹底状況の測定について」でございます。

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ましたが、職員アンケートの結果、PDCAサイクルの認知度や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くとも、不適切な事務や不祥事の件数が減少していない所属があり、また、時間外勤務時間数を削減できていない所属もあります。

そういう意味で、実際にPDCAサイクルが徹底されているのか疑問が残るところでございますので、職員アンケート結果以外の新たな視点を取り入れて、各所属のPDCAサイクルの徹底状況を確認、点検する仕組を構築する必要があるのではないかと考えております。

具体的には、PDCAサイクルの徹底に関する職員の意識や認識に加え、例えば、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する客観的な数値データ、実績値を指標として選定することにより、多様な視点で総合的に、各所属におけるPDCAサイクルの徹底状況を測定することができるのではないかと考え、その仕組を検討しているところでございます。

今後、市政改革室内で十分に議論し、新たな仕組を構築して、各所属におけるPDCAサイクルの徹底状況を測定するとともに、測定結果につきましては、今後の有識者会議で報告をさせていただく予定でございます。

また、測定の結果、相対的にPDCAサイクルの徹底が不十分と思われる所属に対しましては、自律的な分析や改善に向けた取組を促すとともに、当該所属のニーズに応じて、適切な支援を行いたいと考えております。

説明は、以上でございます。

○奥谷座長

ありがとうございました。今、事務局から説明いただきました内容に関して、ご質問、ご意見がございましたら、お願いいたします。

○小川委員

このPDCAサイクルを知っているというのは、一般的なPDCAサイクルを指しているのか、それとも市として、この会議で回しているPDCAサイクルを知っているのか、どちらの質問ですか。

○小林課長

一般的なPDCAサイクルを知っているかどうかということです。

○小川委員

PDCAという言葉を知っているということであれば、市として取り組まれていることを、意識しているというところまで掘り下げて聞いてもいいかなと思ったのが1つ目です。2つ目は例えば私の会社の場合、このような経営課題のシートがあれば、課レベルまでピラミッドツリーに分解されて、目標設定されていますが、市の場合はどこまで分解されているのかなと疑問に思いました。

○小林課長

まず、アンケートの関係ですが、最初に、PDCAサイクルそのものを知っているかという認知を確認しています。ただ、知っているだけで業務に活かしていない可能性もあるので、次の質問で、日頃業務をする上でPDCAサイクルを意識して仕事していますかと尋ねています。そういう段階を踏んだアンケート構成になっております。

それから、運営方針につきましては、全ての業務を網羅しているわけではなく、選択と集中という観点で、所属としてその年度に力を入れる施策を抜粋し、その大切な施策について、どのようにPDCAを回していくかということを記載したものでございます。したがって、運営方針は、各所属が施策レベルでPDCAサイクルを回すためのマネジメントツールという位置づけになっております。

○池上部長

ちょっと補足させていただきます。運営方針は所属で作成している中で、所属長、部長、課長と上の補職が、この作成に関わってきますが、先ほど申し上げたように、選択と集中をしていまして、すべての取組が運営方針に掲載しているわけではありません。下の補職の職員は運営方針の内容に関わらないで仕事をしている者も多くいるので、下のほうで回すPDCAは運営方針とは、別の次元でやっているという状況です。運営方針については確かにPDCAが回っていると、皆さん思われますが、すべての係員まで自分の仕事にまで落ちてくるかというと、そうではないです。

あと、もう一つ、職員の個人レベルの制度の中で、目標管理制度というのがあり、目標は主に運営方針をもとに設定しますが、大阪市では係長以上のレベルでしか実施していない状況です。一部の係員も実施していますが、運営方針に直結しない部分もあるため、運営方針が必ず上から下まで、浸透しているかというと、そうではないところがあります。ただ運営方針がある、ないにかかわらず、PDCAについては、やっぱり、係員にも知ってもらい、回してもらわなきゃいけないと考えています。全所属でアンケートをとっても、運営方針を知っている人は、運営方針をPDCAの方式で回しているとわかっているのですが、下のほうにいくと、自分の仕事とPDCAがどう関わっているかという認知が低い。

そこをどうしようかというのが課題で、個別指導を実施するとか、特に、行政職以外の職員に対してどうしていこうかと、取り組みを進めているところです。

小川先生も言われたように、運営方針があれば、みんな知っているんじゃないかと思われるのではないかと思いますので、補足説明させていただきました。

○小川委員

PDCAを意識して仕事をするということを意識させるのは、結構、根性論で、なかなかできないと。

運営方針と、あと言われていた目標管理制度。その中にPDCAを埋め込んでいくということが、仕組として入れると、より浸透していくんじゃないかなと思いました。

○奥谷座長

今、小川委員のおっしゃった関係で、私もご確認したいのですが、職員の評価項目の中には、目標に対して達成できたかとかいう項目もあると思うんですけども、当該目標は、運営方針の戦略等に紐づいてはない、ということでしょうか。

○池上部長

目標管理制度は、基本的には運営方針と紐づけましょうという前提となっていますが、絶対ではないです。自分の仕事がまったく運営方針と関係ない仕事をしていたら、関連づけようもありませんので。ただ、局の大きな目標というのがあるので、そこにはコミットした形で目標を設定しています。ただ、局の運営方針のPDCAと自分の仕事のPDCAが重なるかどうかというと、ギャップがあるのが事実です。

○奥谷座長

承知しました。

○池上部長

上位のいわゆる局長、部長、課長となったらもう完全に運営方針の内容と一致するので、局の運営方針を見ながら、自分の目標管理制度を設定していくという形になっています。

○奥谷座長

わかりました、ありがとうございます。

○稲澤座長代理

質問してよろしいですか。PDCAサイクルを知っていると意識している、全部、一般的に言うPDCAサイクルを指しているということで、よろしいですか。

○池上部長

はい。

○稲澤座長代理

そうすると、幾つか、例えば、総合計画ですかね、そのPDCAはどうでしょう

かとか、それから、人事評価が義務づけられていると思いますが、そのうちの業績評価のP D C Aと幾つも平行して、動いているような中で、共通してP D C Aサイクルという言葉を使っているのであれば、かなり浸透度は高くなると思うんですけども、運営方針を知らなければ、P D C Aサイクルの認知度が落ちるということであれば、大阪市としてはP D C Aサイクルっていうのがこういうところであって、全てP D C Aサイクルなんですよというアンケートの取り方でしょうか。

○小林課長

そうですね。アンケートの中で、まずP D C Aサイクルそのものについて尋ね、その後で運営方針について尋ねています。運営方針に掲載されていない業務を担当している職員は、運営方針と関わりなくP D C Aサイクルを業務の中で実践しますので、そういった職員は運営方針を十分に認知していなくてもP D C Aサイクルそのものを認知していると思われます。

あと運営方針については、運営方針に掲載されていない業務をしている職員にも知っておいてもらいたいと考えています。自分の所属の重要施策を知ることは大切なことです。その意味で全市的に運営方針についての認知度を上げていきたいと考えているところです。

○稲澤座長代理

幾つか、動かしてる仕組でP D C Aサイクルというものを一般的に認識してもらうという取組と、それから、運営方針というのは、トップにあるものなんだから、そこをしっかりと意識して、係員もしっかり仕事をしてP D C Aサイクル回してくださいねという運営方針に対する理解を深めるという、この2面から市政改革室として進めていて、そのアンケートの結果がここに出ているという理解でよろしいですか。

○小林課長

そういうことですね。

○善積委員

おっしゃっておられた、個別のP D C Aの件ですが、ここの問題意識に不適切な事務、不祥事の件数の減少がない、あるいは、時間外が削減できてないという、業務改善みたいな要素のテーマが書かれていると思います。

業務改善というと、それを柱に研修をして、意識をつくらせ、その中で、P D C Aを自分の中で、あるいは組織の事務の中で回していくという流れができないと、難しいかなという印象をもっています。

例えば、不適切な事務というのが、本人のミスなのか、事務回りとしてミスが起きやすい環境なのかというところでP D C Aを回すとしみますと、その事務の改善をしていくという話と、本人がミスを起こさないための意識、その事務の手続についての習得のレベルを上げていくことで、個別の内容がつくられて、それぞれにP D C Aという概念が出てくると思います。今やっておられる大阪市のP D C Aの運用という流れだけでは、ここが具体化することは、難しいかなと思ってしまいます。それは、他の委員もP D C Aの枠が違うという認識で、ご指摘されていることと同じだと思うのですが、このあたりは、こういった現象として出てくるように、これからチェックされようとしていますでしょうか。

○小林課長

今、先生がおっしゃっているように、いろんな要素がかみ合って、こういう結果が出ていると思います。不適切な事務であれば、システムが悪かったのか、職員個人の問題なのかと、色々な原因があると思います。ただ、所属として不適切事務の削減に取り組むこと非常に大切ですので、そのために、職員の意識づけとか、システムの改善とか、色々な面でP D C Aサイクルを回すことが不適切事務の削減につながるのではないかと考えられます。そういう意味で、多様な視点でP D C Aサイクルを回すことができているかどうかの目安になるのではないかと考えています。しかしながら、例えば勤務時間数が多いという状況については、大きな事業が入ってきて、どうしても減らないということもあるかと思いますので、勤務時間数が減っていなければ必ず

P D C Aサイクルが回っていないというわけではありませんが、不祥事や不適切事務の件数については、P D C Aサイクルを回せば、必ず減っていくのではないかと考えております。

○羽東室長

ちょっと補足です。資料5の最初、めざすべき将来像というのがございまして、P D C Aが何を指すかといいますと、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です。P D C Aと運営方針との関係であるとか、P D C Aを知っていますかという、数値だけを測っても、どれくらい理解されているかという数値にしかかなり得ないと思っています。

ちょっと違うアングルの話になりますが、今年の新規採用者の研修に行った際、6割ぐらいの方がP D C Aサイクルを知っている状況でしたので、組織内での浸透度が8割ということは、そこにちょっとプラスできたのかなということになります。

ただ、大阪市の今までの市政改革は、P D C Aサイクルという言葉や考え方が理解されないまま進められてきました。当然、P D C Aという言葉以外での改善もあったと思いますが、このP D C Aという考え方に基づき市政改革を進めてきたのはこの10年間という状況です。

先ほどの業務改善の話についてはP D C Aという言葉が認知されている状態が必ずしもマネジメントできている状態かということ、そうではないことから、このP D C Aサイクルの徹底ということから指標を検討する必要があると考えております。

市政改革プランの中で別途、5 S、標準化、改善、問題解決という項目がございまして、いわゆるマネジメント力を向上させるというものが、このP D C Aの認知の上に立つコンセプトとしてございまして、そちらの5 Sの徹底度という目標についても見直しを迫られているところです。やはり、P D C Aが認知されている中であっても、残業時間や不適切事務、個人情報の流出といったことが減少していないことから、そちらの対策については、P D C Aとは別のコンセプトも加えながら、マネジメント

できないかと考えています。

○奥谷座長

大阪市の各局や区役所での戦略や取組状況につき、P D C Aサイクルが回って事業の達成に向かって動いているのか、という視点で外部評価することが当委員会の役割だと理解しています。したがって、もし、不適切な事務をなくすといったことが戦略や取組に具体的に挙がっているなら、それをP D C Aに基づいて達成できているかどうか、という評価の対象とすることはできますが、不適切な事務をなくすこと自体は戦略に挙がっていないと思います。各事務において不適切な事務が生じないようにしようという意識は、もちろんあると思いますが。多分、善積委員がおっしゃりたかったのも、皆さまも思っただろうと思いますが、P D C Aサイクルがうまくいけば、貢献は何かしら得られるとはいえ、このP D C Aサイクルさえ回せば、不適切な事務が減るというわけではない、と思います。

いずれにしても、地方自治法の改正が、この6月2日に国会議決され、内部統制制度の導入が大阪市を初め政令指定都市や都道府県に義務化されますので、内部統制制度を大阪市では、どう構築すべきなのかとか、ディスカッションをしていかなければいけない年度に入っていらっしゃると思っております。

内部統制の一つの評価である、不適切な事務が生じないことというのも、どうやって評価していくのか、どうやって構築していけばいいのか、P D C Aとどう結びつければいいのか、という点は、もちろん、今後議論できるかなとは思いますが。

ただ、今のこの表現だけでは、何かひっかかったという意味だと思います。よろしいでしょうか。

○善積委員

そうですね。はい、

○小林課長

P D C Aサイクルは担当する仕事だけで回すものではなく、色々な場面で、もっと

言えば、仕事以外で私生活でも P D C A サイクル回していく必要があると思うんですね。

不適切事務を減少させることが主な仕事ではなくても、所属として不適切事務を減らしていくことは当然な使命と言えます。不適切事務を減らすという使命の遂行に当たって、職員に対する指導や改善などを含め、所属として、P D C A サイクルを回せているのかどうかを見ていく必要があると思います。P D C A サイクルを回せていれば、本来であれば改善され、必ず減っていくべきものが実際には減っていないということは、何か原因があるのだろうという推測が成り立ちます。したがって、全所属共通のテーマに関する客観的な数値データや実績値は、各所属における P D C A サイクルの徹底状況の検証に使える重要な指標であると考えております。

○善積委員

検証のための仕掛け、仕組は必要だと思います。何もなく、P D C A の意識が、徹底して、理解をしたら、職員がみずから不祥事を検証し、そうならないように、あるいは、手戻りやミスが生じないように事務をする、というところにいくわけではないのが実態ではないでしょうか。アンケートでも実際、理解はしているのに、減っていないわけですから、現象としてはそこに至っていないのですよね。

本当にこれを一つのメルクマールとするのであれば、何らかの研修などの手だて、意識改革に取り組む必要があるのですが、それは、P D C A 担当というより、もっと大きな流れの中にも必要とされている要素だと思いますので、その側面で一つの事業として立てられるのであれば、よくわかると思います。

○小林課長

職員アンケートの結果だけで、P D C A サイクルが徹底されていると考えてしまうとまずい、というのが我々の認識で、もっと広い視野で、本当に P D C A サイクルが回せているかどうかを各所属に十分検証してほしいと考え、このようなシステムを検討しているところです。

ですから、この指標による測定で、結果が悪かったら、即 P D C A が回っていないと判断するのではなく、回せていない可能性があるのではないかという視点で、各所属に十分に検証してほしい、と考えているところです。

○奥谷座長

また、ディスカッションさせていただきながら、詰めていけばいいかとは思いますが。

では、29年度の P D C A サイクルの推進について、ほかにご意見はないようですので、本日の議事は終了させていただきます。