

平成 28 年度運営方針に係る  
評価結果について（案）

平成 29 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。

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、平成 25 年度には運営方針の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 P D C A 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 P D C A サイクル<sup>1</sup>推進の観点からご意見・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 28 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、戦略のアウトカムに対する有効性等について、点検・評価しました。

### ・市政改革室による内部評価（5月～6月）

市政改革室では、各所属から提出された自己評価結果のうち、すべての具体的取組を対象に、評価の妥当性について、全市的な観点から 2 次的に点検・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、今年度の外部評価対象所属（9 局）及び外部評価を希望した所属（1 所属）の計 10 所属のうち、統括部局を除く部局（7 所属）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 P D C A サイクルが構築できるよう取り組みます。

---

<sup>1</sup> P D C A 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

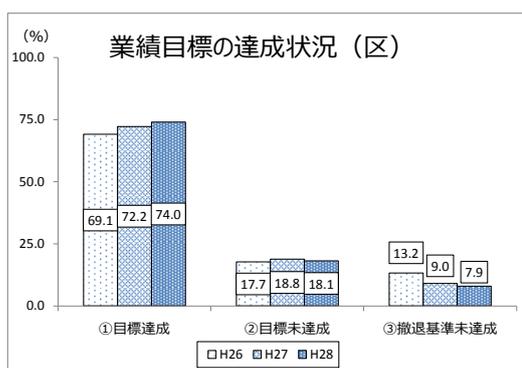
### 1 自己評価の実施概要

自己評価は、年度当初の4月から5月にかけて、28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、各所属が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<sup>2</sup>

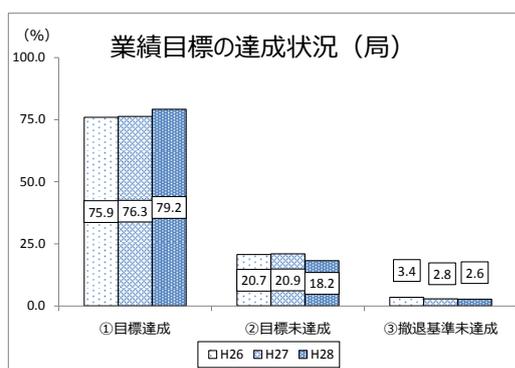
#### (1) 具体的取組における業績目標の達成状況

「業績目標の達成状況」の割合を平成26年度自己評価分から時系列でみると、区・局ともに“①目標達成”と評価する割合は上昇傾向にあり、一方、“③撤退基準未達成”と評価する割合は低下傾向にあります。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います。



	①目標達成	②目標未達成	③撤退基準未達成	総取組数
H26	649	166	124	939
H27	499	130	62	691
H28	470	115	50	635

	①目標達成	②目標未達成	③撤退基準未達成	総取組数
H26	69.1	17.7	13.2	100.0
H27	72.2	18.8	9.0	100.0
H28	74.0	18.1	7.9	100.0



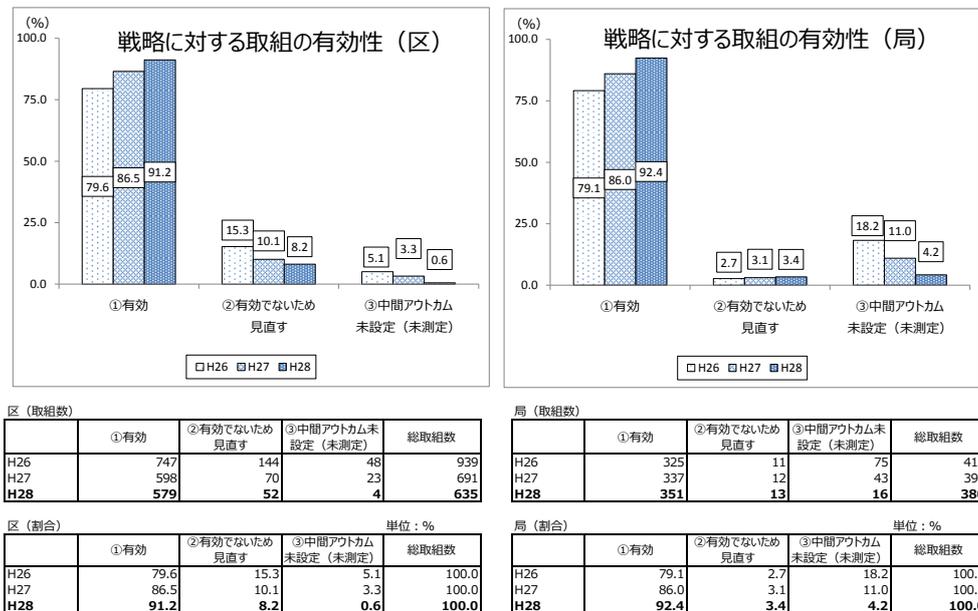
	①目標達成	②目標未達成	③撤退基準未達成	総取組数
H26	312	85	14	411
H27	299	82	11	392
H28	301	69	10	380

	①目標達成	②目標未達成	③撤退基準未達成	総取組数
H26	75.9	20.7	3.4	100.0
H27	76.3	20.9	2.8	100.0
H28	79.2	18.2	2.6	100.0

<sup>2</sup> 四捨五入の関係で計が100%にならない場合があります

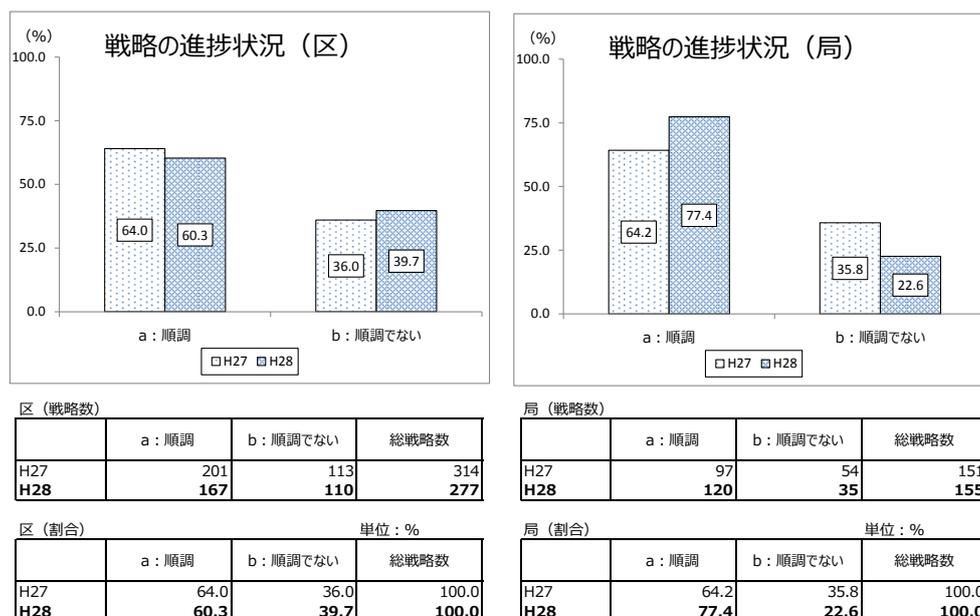
## (2) 戦略に対する取組の有効性

「戦略に対する取組の有効性」の割合について、区・局ともに“①有効”と評価する割合が大きく上昇しており、一方、“③中間アウトカム未設定（未測定）”は低下傾向にあります。区は“②有効でないため見直す”と評価する割合は低下傾向にあります。また、“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、“③中間アウトカム未設定（未測定）”は局が高くなっています。



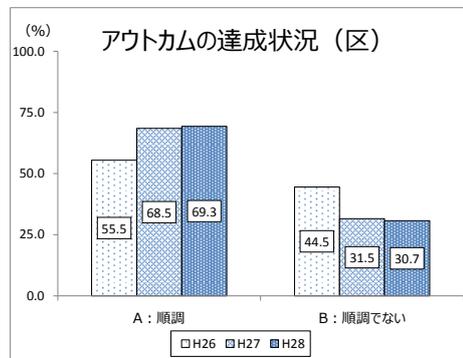
## (3) 戦略の進捗状況

「戦略の進捗状況」の割合について、“a:順調”と評価する割合は、区は昨年度から低下し、局は大きく上昇しました。



#### (4) アウトカムの達成状況

「アウトカムの達成状況」の割合について、“A:順調”と評価する割合は、区が昨年度の大  
幅な上昇に比べて、伸び率は鈍化しつつも、上昇を続けており、局は8割前後で推移してい  
ます。なお、“A:順調”と評価する割合は、例年局の方が高くなっています。

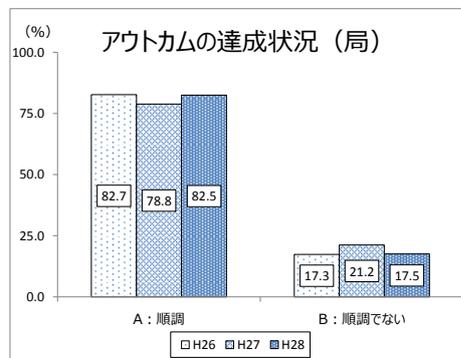


区 (戦略数)			
	A: 順調	B: 順調でない	総戦略数
H26	208	167	375
H27	215	99	314
<b>H28</b>	<b>192</b>	<b>85</b>	<b>277</b>

区 (割合)			
	A: 順調	B: 順調でない	総戦略数

単位: %

H26	55.5	44.5	100.0
H27	68.5	31.5	100.0
<b>H28</b>	<b>69.3</b>	<b>30.7</b>	<b>100.0</b>



局 (戦略数)			
	A: 順調	B: 順調でない	総戦略数
H26	124	26	150
H27	119	32	151
<b>H28</b>	<b>127</b>	<b>27</b>	<b>154</b>

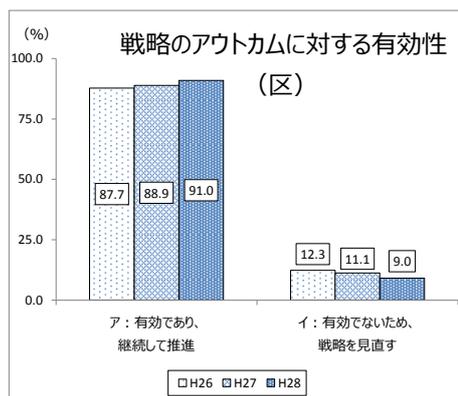
局 (割合)			
	A: 順調	B: 順調でない	総戦略数

単位: %

H26	82.7	17.3	100.0
H27	78.8	21.2	100.0
<b>H28</b>	<b>82.5</b>	<b>17.5</b>	<b>100.0</b>

#### (5) 戦略のアウトカムに対する有効性

「戦略のアウトカムに対する有効性」の割合について、“ア:有効であり継続して推進”と評  
価する割合は、若干ではあるが区は上昇傾向にあり、局は昨年度と比べ横ばいでした。“ア:  
有効であり継続して推進”と評価する割合は、例年局の方が高くなっているものの、区との  
差は縮小しています。

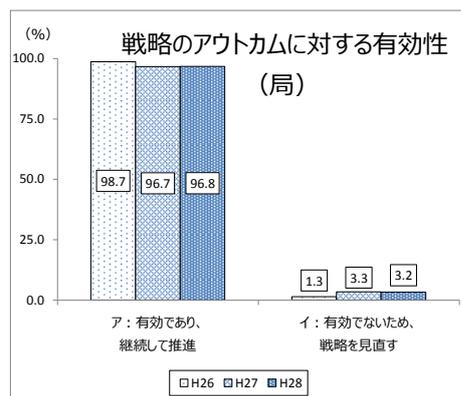


区 (戦略数)			
	ア: 有効であり、継続して推進	イ: 有効でないため、戦略を見直す	総戦略数
H26	329	46	375
H27	279	35	314
<b>H28</b>	<b>252</b>	<b>25</b>	<b>277</b>

区 (割合)			
	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	総戦略数

単位: %

H26	87.7	12.3	100.0
H27	88.9	11.1	100.0
<b>H28</b>	<b>91.0</b>	<b>9.0</b>	<b>100.0</b>



局 (戦略数)			
	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	総戦略数
H26	148	2	150
H27	146	5	151
<b>H28</b>	<b>150</b>	<b>5</b>	<b>155</b>

局 (割合)			
	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	総戦略数

単位: %

H26	98.7	1.3	100.0
H27	96.7	3.3	100.0
<b>H28</b>	<b>96.8</b>	<b>3.2</b>	<b>100.0</b>

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/0000340256.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

25年度運営方針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、平成26年度以降の内部評価では、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・評価を行っています。

### 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、50所属中48所属で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が残る所属は、昨年度の3所属から1所属減り、2所属となり、また、取組数については、昨年度の4つから1つ減り、3つとなりました。

業績目標に記載している撤退基準を下回ったにもかかわらず、種々の理由を列挙したうえで、実質上、撤退基準を回避したと自己評価する取組がみられました。

### 3 内部評価結果について

市政改革室で実施した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/0000402513.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

外部評価については、一昨年度までは全局を対象としてきましたが、昨年度から3年周期にて実施したことから、9つの局及び外部評価を希望した1つの局を含めた計10所属を対象に28年度運営方針の自己評価結果及び29年度運営方針をもとに行ないました。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、他所属への指導など、戦略を伴う課題が少ない統括部局を除く7所属については、外部有識者が3人1組となり、次表のとおり各局・室職員とダイアログ（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	対象所属	担当委員
8月8日	危機管理室、環境局、 都市整備局、消防局	小川委員 善積委員 和田委員
8月24日	経済戦略局、中央卸売市場、 教育委員会事務局	奥谷委員 稲澤委員 山本委員

#### 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6つの項目に分類しました。各項目は、評価対象となった「めざす成果及び戦略」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28年度運営方針 外部評価結果（局）」を参照）

##### ①めざす状態に即したアウトカムを設定すべき

・地域の共助を最優先とした防災対応力の強化に集中することは戦略として重要ではあるものの、アウトカム指標がめざす状態を十分反映したものではないため、戦略の有効性を判断することは困難。（別冊1ページ 危機管理室）

・戦略に記載されている内容は十分理解できるものの、アウトカムが「めざす状態を数値化した指標」ではないため、戦略の有効性を評価することは困難である。（別冊9ページ 都市整備局）

## ②所属の役割に即したアウトカムを設定すべき

・「めざす状態」に記載のある内容については理解できるものの、「アウトカム」指標（大阪市債の国債とのスプレッド）は大阪市がコントロールできない要素が強いものになっており、代替の指標を検討すべきではないか。（別冊5ページ 財政局）

・太陽光発電の導入容量、分散電源の導入容量及び近畿圏における企業の環境ビジネス実施割合をアウトカムに設定されているが、大阪市としての施策が直接的に影響を及ぼすことが困難な指標であるため、当該アウトカムによって戦略の有効性を評価することはできない。（別冊7ページ 環境局）

## ③要因分析を綿密に実施し、課題を設定すべき

・「課題」では、「満足度」は平成26年度以降ほぼ同水準であるものの、平成24年度末に比して10%向上していることから戦略は有効」とあり、現行の戦略を有効と主張する当該理由に強い違和感を覚える。PDCAサイクルを有効に回していくためには、アウトカム指標が平成26年度以降ほぼ同水準にとどまっている要因を分析することが先決ではないか。（別冊6ページ 契約管財局）

・ごみ減量は順調に達成できているが、その要因分析が環境局において十分に出来ていないとのことであったが、まずその点を明確にする必要がある。課題を抽出するには、要因分析は不可欠である。（別冊8ページ 環境局）

## ④アウトカムと業績目標（中間アウトカム）は異なる指標を設定すべき

・「アウトカム」指標と「業績目標（中間アウトカム）」指標が同一指標となっているため、どの取組がアウトカムに寄与した（寄与しなかった）のかが判然としない。（別冊6ページ 契約管財局）

## ⑤戦略の有効性を評価するためにも、施策事業に関する基礎データの収集に努めるべき

・まずは地域の現状や課題を把握することが必要であり、そのためには「自主防災組織力向上アドバイザー」をさらに活用し、本アドバイザーによる派遣地域の実態把握や区役所が保有する地域の実情に関する知見・データを危機管理室が集約するべきである。（別冊1ページ 危機管理室）

・環境政策に対する「大阪市」としての取組がみえる指標をアウトカムに設定することが重要であり、そのためにはデータの収集が必要である。（別冊7ページ 環境局）

⑥アウトカムの達成状況を踏まえ、めざす状態は適宜見直すべき

・「アウトカム」では、「職員アンケートにおいて、公文書及び保有個人情報 を適正に管理することの重要性を認識している回答割合」を設定しているが、実績値として 28 年度は 99.2%、27 年度は 98.7%と回答割合は非常に高い数値で推移しており、「めざす状態」には既に到達していると考えられる。

「めざすべき将来像」を「公文書の紛失事故や個人情報に係る事務処理誤り等が発生しない状態」として設定しているのであれば、「めざす状態」は職員の「意識」ではなく、次の段階として、職員の「行動」に着目した状態を設定すべきではないか。(別冊 4 ページ 総務局)

3 関係所属に対する外部評価結果について

関係所属（10 局）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 のリンク先を貼り付け予定)

#### 第4 評価結果を踏まえた今後の対応について

関係所属（10局）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30年度運営方針へ反映し、これらの対応状況を、当該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、30年度運営方針（素案）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」にて整理した6項目については、市政改革室が行う「平成30年度運営方針の策定に係る説明会」時において、各所属へ周知するとともに、策定時において積極的に活用するよう促します。

(参考)

平成29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27日	局運営方針の外部評価の進め方について（案）
（ダイアログ）	8月8日・24日	
第2回	9月8日	平成28年度運営方針に係る評価結果について（案）

大阪市P D C Aサイクル推進有識者会議 委員名簿

(敬称略)

座長	おくたに 奥谷	きょうこ 恭子	有限責任監査法人トーマツ パートナー (公認会計士)
座長代理	いなざわ 稲澤	かつひろ 克祐	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 教授
委員	おがわ 小川	としのぶ 俊暢	(株) N T T スマイルエナジー 常務取締役
委員	やまもと 山本	かおり 香織	香友法律事務所 (弁護士)
委員	よしづみ 善積	やすこ 康子	三菱U F J リサーチ&コンサルティング (株) 主席研究員
委員	わだ 和田	さとこ 聡子	大阪学院大学 経済学部 教授