

平成 29 年 9 月

## 各所属における P D C A サイクルの徹底状況の分析について

市政改革室 P D C A 担当

## 1 経 緯

- 本市では平成 10 年代初めから行政評価を導入し、平成 23 年度に現在の運営方針を活用した行政評価システムを確立して、各所属による主体的・自律的な P D C A サイクルの構築をめざすとともに、P D C A サイクルに関する職員意識の醸成に取り組んできた。
- 平成 23 年 12 月に本市の改革プロジェクトチームが公表した『行財政改革を進めるに当たっての基本的な考え方』でも「P D C A サイクルの徹底」を掲げ、施策の目的と成果を常に意識して、着実かつ効果的に P D C A サイクルを回していくことや、所属長は P D C A サイクルの重要性を職員に浸透させ、主体的・自律的に回るようにしていくことを求めている。なお、同月には、本市における P D C A サイクル徹底の推進役として、市政改革室の行政評価担当が“P D C A 担当”に改められている。
- 平成 24～26 年度を取組期間とする「市政改革プラン」では、「P D C A サイクルの徹底」を取組の柱の一つとして掲げ、事業の有効性をチェックするマネジメントサイクルの構築に取り組んだ。
- また、「平成 27 年度市政改革の基本方針」でも、「P D C A サイクルの徹底」を取組の柱の一つとして位置付け、めざす目標や戦略等を明らかにし、点検・評価を通じた効果的・効率的な業務運営の徹底を推進した。
- さらに、平成 28～31 年度を取組期間とする「市政改革プラン 2.0」でも「P D C A サイクルの徹底」を改革の柱を構成する重要な取組とし、目標・課題の設定や評価を通じて効果的・効率的な行政運営を推進することとしている。
- 今後もより効果的・効率的な行財政運営が求められることから、全庁的な P D C A サイクルの徹底に取り組んでいく必要がある。

## 2 新たな指標の必要性

- これまで、本市におけるP D C Aサイクルの徹底状況に係る指標として、平成 24 年度から「P D C Aサイクルの認知度」を用い、各職員に対する職員アンケートで測定してきた。
- 職員アンケートの結果からP D C Aサイクルの浸透が不十分と思われる階層や所属を主なターゲットとして底上げを図ってきたところ、平成 28 年度の職員全体における「P D C Aサイクルの認知度」は前年度の 76%から 10 ポイント向上して 86% となり、また「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」は前年度の 73%から 9 ポイント向上して 82%に達し、市政改革プラン 2.0 における平成 29 年度の目標（77%）を前倒しで達成した。
- しかしながら、職員アンケートにおいて「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」が高い結果が出ている所属においても、組織運営の基本であり、またP D C Aサイクルに基づく適切なマネジメントが行われていれば減少するはずの不適切事務や不祥事が減少しておらず、また経営課題の解決に向けた取組の目標達成率が低い場合もある。
- そのため、今後、P D C Aサイクルの徹底状況を測定する指標は、主観的な指標である「職員の意識」だけではなく、職員の行動やその結果を客観的に評価するための指標を用い、課題分析を行う必要がある。

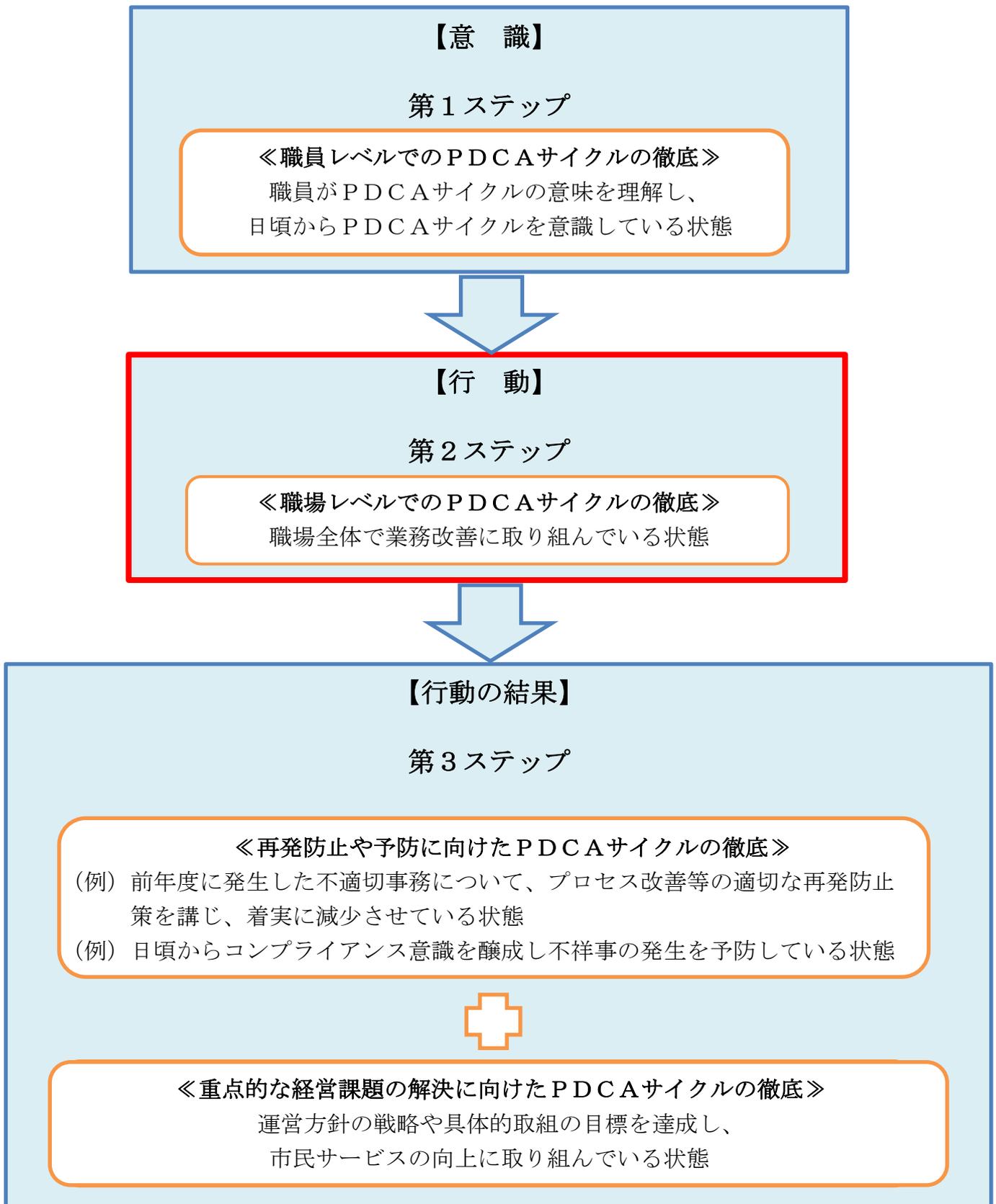
### 3 新たな指標の考え方

- ・本市では、各所属長のマネジメントによりPDCAサイクルの重要性を職員に浸透させ、主体的・自律的にPDCAサイクルの推進に取り組んでいる。
- ・PDCAサイクルをより組織的に徹底させるには、これまで主に取り組んできた「意識の向上」を測る指標に加え、具体的な行動や結果につながるステップと各ステップの達成度を測る指標を複数設定し、その達成状況を総合的に分析する必要がある。

< 概念図1 >



< 概念図2 >



#### 4 新たな指標

- ・上記のステップに基づき、各所属におけるPDC Aサイクルの徹底状況について、5つのテーマと指標を設定し、各指標の達成度をそれぞれ20点満点（合計100点満点）として、所属別に点数を算出する。

##### テーマ：職員レベルでのPDC Aサイクルの徹底

###### 指標1：日頃からPDC Aサイクルを意識している職員の割合

- 職員アンケートの集計結果に基づいて算出した所属別の割合を20点に乗じて所属別に点数を算出する。

##### テーマ：職場レベルでのPDC Aサイクルの徹底

###### 指標2：自らの職場で業務改善に取り組んでいると感じている職員の割合

- 職員アンケートの集計結果に基づいて算出した所属別の割合を20点に乗じて所属別に点数を算出する。

##### テーマ：再発防止に向けたPDC Aサイクルの徹底

###### 指標3：前年度「個人情報に係る事務処理誤り等発生件数」の対前々年度比

- 総務局発表資料から算出した比率に基づき下表に従って所属別に点数を算出する。
- 前年度の発生件数が0件の場合は、比率に関わらず20点とする。

比率	点数	前年度発生件数に応じた加算点数		
		10件以下	5件以下	3件以下
101%以上	0	+ 5	+ 10	+ 15
100%以下	5	—	+ 5	+ 10
75%以下	10	—	—	+ 5
50%以下	15	—	—	—
25%以下	20	—	—	—

テーマ：予防に向けたPDCAサイクルの徹底

**指標 4：前年度「懲戒処分対象者数（延べ人数）」の対前々年度比**

- 人事室発表資料から算出した比率に基づき下表に従って所属別に点数を算出する。
- 前年度の対象者数が0件の場合は、比率に関わらず20点とする。

比率	点数	前年度対象人数に応じた加算点数		
		10人以下	5人以下	3人以下
101%以上	0	+ 5	+ 10	+ 15
100%以下	5	—	+ 5	+ 10
75%以下	10	—	—	+ 5
50%以下	15	—	—	—
25%以下	20	—	—	—

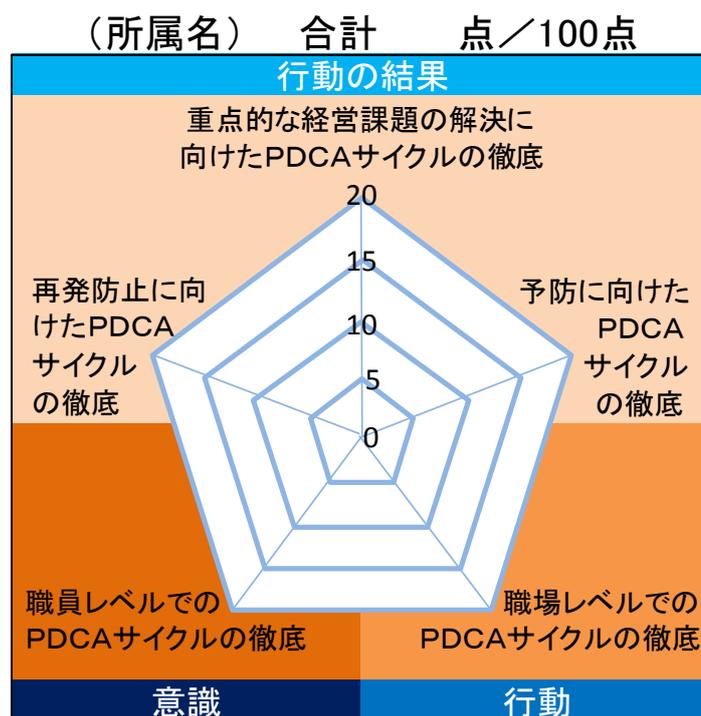
テーマ：重点的な経営課題の解決に向けたPDCAサイクルの徹底

**指標 5：前年度運営方針の具体的取組における「目標達成」の割合（内部評価後）**

- 各所属の前年度運営方針（様式2）の具体的取組の自己評価結果（内部評価後）から算出した「目標達成」の割合を20点に乗じて所属別に点数を算出する。
- 市会事務局は運営方針を策定していないため、本指標による分析の対象外とする。

5 分析結果による現状の“見える化”と自律的な分析・改善の促進

- ・所属別に、各指標の達成度（点数）を右のようなレーダーチャートに表す。



- ・各所属に対して、当該所属のデータとともに、全所属平均、所属分野（※）平均のデータを提供することにより、PDCAサイクルの徹底状況に関する各所属の現状を相対的に“見える化”する。

**※所属分野**

① 区役所（24 所属）

② 事業部局以外（13 所属）

副首都推進局、市政改革室、ICT戦略室、  
人事室、政策企画室、危機管理室、総務局、  
財政局、契約管財局、都市計画局、会計室、行政委員会事務局、市会事務局

③ 事業部局（14 所属）

経済戦略局、中央卸売市場、市民局、福祉局、健康局、こども青少年局、環境局、都市整備局、建設局、港湾局、消防局、交通局、水道局、教育委員会事務局

- ・相対的に点数が低い所属には、現在のPDCAサイクルの回し方などに問題がないか、また点数が高い所属には、更なる改善の余地がないかを問い掛け、より詳細な分析や改善に向けた取組を促す。
- ・平成 28 年度分の分析結果は別紙のとおり。  
但し、平成 28 年度に発足した副首都推進局及び ICT 戦略室は、平成 27 年度との比較ができないため、分析の対象外とする。