

平成29年度 第2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9月8日

開会 午前 10時00分

○式地課長代理

定刻になりましたので、ただいまより、平成29年度第2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、お忙しい中、ご出席を賜りまして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担当課長代理の式地でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

会議の開始に先立ちまして、お断りを申し上げます。本市では第1回会議の際と同様に適正冷房及び軽装勤務の取組を実施しておりますので、ご協力いただきますようお願いいたします。

また、本日の会議の終了予定時刻は、11時半としておりますのであわせてお願いいたします。

本日、ご出席いただいております委員の皆様方は、お手元の座席表のとおりでございます。なお、奥谷委員につきましては、所用のため欠席でございます。

また、大阪市の出席者についても座席表のとおりでございます。

それでは、議事次第に基づき本日の審議に入ります。

本日は、座長の奥谷委員が欠席のため、大阪市P D C Aサイクル推進有識者会議開催要領第4条第2項に基づきまして、これからの議事の進行につきましては、座長代理の稲澤委員にお願いしたいと思います。稲澤委員、よろしくお願いいたします。

○稲澤委員

それでは、座長にかわり議事進行を務めさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

議事次第の議事の1番「平成28年度運営方針に係る評価結果について」を事務局か

ら説明お願いいたします。

○小林課長

それでは、平成28年度運営方針に係る評価結果について説明いたします。

お手元の資料1「平成28年度運営方針に係る評価結果について（案）」の表紙をめぐっていただきまして、1ページをご覧いただきたいと思います。

まず、「はじめに」としまして、運営方針の策定・評価に関する取組の経過や概要を記載しております。内容をかいつまんで申しますと、本市では、平成23年度から、施策の選択と集中の全体像を示す運営方針を所属ごとに毎年度策定し、取組の達成状況の点検・評価を行って、問題点に対する改善内容を検討し、その結果を次年度の運営方針や予算編成に反映させることで、より効果的・効率的にPDCAサイクルを構築できるよう取り組んでおります。評価は、まず各所属が自己評価を行い、その自己評価結果に対して市政改革室が内部評価を行った上で、本有識者会議で外部評価を実施します。外部評価は昨年度から3年周期で実施しており、今年度の対象所属は10局で、そのうち戦略を伴う課題が少ない統括部局を除く7局とのダイアログ（対話）を8月に実施しました。

そして、本日の会議で対象所属10局全ての外部評価結果を取りまとめたいと存じます。各所属では、この評価結果に基づいて改善内容を検討し、それを今年度の下半期の取組や、来年度の運営方針や予算に反映させることで、効果的にPDCAサイクルを実践してまいります。

次に、2ページから5ページにかけて、「第1 各所属による自己評価結果について」を掲載しております。これは、6月の第1回PDCAサイクル推進有識者会議で説明した内容を改めて整理したもので、数値や分析結果などは、第1回会議で説明したものとほぼ変わっておりませんので、本日は説明を割愛させていただきます。

次に、6ページの「第2 市政改革室による内部評価結果について」ですが、これも第1回会議で説明した内容を整理したもので、内容に変更はございませんので説明

を割愛させていただきます。

それでは、7 ページ上段の「第3 有識者会議による外部評価結果について」をご覧ください。

まず、外部評価の実施概要については、昨年度から3年周期で実施しており、今年度は10所属を対象として、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の観点から評価を行うものでございます。なお、統括部局を除く7所属については、有識者会議委員が3人1組となり、対象局の職員とダイアログを実施しました。ダイアログの体制は掲載している表のとおりでございます。

また、区役所の外部評価については、区政会議の場で区民等の意見を求めることとしております。

次に、7 ページ下段の「2 外部評価結果の概要について」をご覧ください。事務局では、委員の皆様からいただいた外部評価結果を整理し、6つの項目に分類しました。これらは、今年度の外部評価対象所属の「めざす成果及び戦略」で見られた傾向であり、全ての所属が次年度運営方針の策定にあたって留意すべき項目として取りまとめたものでございます。

なお、委員の皆様に作成いただきました各所属の外部評価シートにつきましては、別冊の「平成28年度運営方針 外部評価結果（局）」として取りまとめておりますのでご参照ください。

6つの項目としましては、まず、「①めざす状態に即したアウトカムを設定すべき」ものがございます。この項目に該当する事例として、危機管理室の「地域防災力の向上」という戦略がございます。この戦略では、全地域で自主防災組織が確立され、災害被害の軽減を図ることができるような自主防災活動が推進されている状態をめざしておりますが、アウトカム指標は地域毎に地区防災計画や要支援者支援計画を立て、

総合的な防災訓練を行うこととなっており、アウトカム指標がめざす状態を十分反映したものでないため、戦略の有効性を判断できるよう、めざす状態に即したアウトカムを設定すべきである、という趣旨のご意見でございます。

次に、「②所属の役割に即したアウトカムを設定すべき」ものでございます。この項目に該当する事例として、財政局の「市債による円滑な資金調達」という戦略がございます。この戦略では、大阪市債の市場における評価向上を図り、投資家層を拡大して、国債とのスプレッド（金利差）を他の地方公共団体以内に引き下げ、低利かつ円滑な資金調達ができている状態をめざしていますが、アウトカム指標である国債等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ことから、他に大阪市の努力が反映されるような指標を検討すべきであるという趣旨のご意見でございます。

次に、「③要因分析を綿密に実施し、課題を設定すべき」ものでございます。この項目に該当する事例として、契約管財局の「入札契約事務に関する各区・各局へのサポート」という戦略がございます。この戦略の課題の欄に「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、と記載されておりますが、この点についてPDCAサイクルを有効に回していくために、まずはアウトカム指標である満足度が平成26年度以降ほぼ同水準にとどまっている要因を分析すべきである、という趣旨のご意見でございます。

次に、「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」ものでございます。この項目に該当する事例として、契約管財局の「管財事務・指定管理者制度事務に関する各区・各局へのサポート」という戦略がございます。この戦略では、管財事務に対する各所属担当職員の満足度をアウトカム指標にしていますが、その具体的取組でも同じ満足度を中間アウトカム指標としているため、アウトカムに対する取組の効果が不明確な状態になっている、という趣旨のご意見でございます。

次に、「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」ものでございます。この項目に該当する事例として、危機管理室の

「地域防災力の向上」という戦略がございます。この戦略では、各地域へのアドバイザー派遣による自主防災活動の支援や防災セミナー等の啓発を掲げておりますが、まずはアドバイザーを活用して地域の現状や課題を把握することが必要であり、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として集約すべきである、という趣旨のご意見でございます。

最後に、「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」ものでございます。この項目に該当する事例として、総務局の「公文書の紛失事故、個人情報に係る事務処理誤り等の防止等」という戦略がございます。この戦略のアウトカムは、「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」となっていますが、実績値として28年度が99.2%、27年度が98.7%と非常に高い数値で推移しているため、「めざす状態」には既に到達していると考えられるとともに、総務局の運営方針では、「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」としていることから、本戦略の「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」に着目して設定すべきである、という趣旨のご意見でございます。

それでは、10ページの「第4 評価結果を踏まえた今後の対応について」をご覧ください。この外部評価の結果については、対象所属において、できるものから順次、今年度下半期の取組や30年度運営方針へ反映するとともに、当該所属がその対応状況を対応方針としてとりまとめます。この対応方針については、30年度運営方針（素案）として、本年11月頃に公表することとなります。

また、「外部評価結果の概要について」で整理した6項目につきましては、今月、市政改革室が実施する「平成30年度運営方針の策定に係る説明会」の場で周知し、各所属において積極的に活用するよう促してまいります。なお、お手元の資料の10ページには、参考として今年度の本有識者会議の開催状況、11ページには本有識者会議の委員名簿を掲載しております。

説明は、以上でございます。

○稲澤委員

ありがとうございました。

それでは、ただいまの事務局のご説明について、ご意見、ご質問はございますか。

また、別冊ですね、ご紹介にありました平成28年度運営方針外部評価結果として、皆さんからいただいた意見が集約されております。この評価結果についてもご意見、ご質問をいただければと存じます。

○小川委員

単なる確認ですが、外部評価結果の概要についての①から⑥に記載されている、こうすべきという内容については、各部局は必ずこれに沿って対応するのですか。

○小林課長

別冊の外部評価結果の意見を踏まえ、各所属は対応方針をまとめることとなります。

○小川委員

なるほど。

では、対応できない時は何か理由が出されて、明確になるという話ですか。

○小林課長

なかには対応できない事情があるものもございますので、そのようなものを含めて対応を分類し、対応方針としてまとめます。

○小川委員

なるほど。では最終的にここで、できる、できないといった議論は無く、各部局で意思決定して、来年に反映させていくということになるということですね。

○小林課長

そうですね。可能な限り反映させていくということです。

○小川委員

はい。

○稲澤委員

よろしいですか。

○小川委員

はい。

○稲澤委員

私から一点確認ですけど、7ページの2番、外部評価結果の概要について、というところ、7ページから9ページになりますかね、①から⑥まで、6項目にわたって一般化していただいたわけですが、ここに書いてあるとおり、これは他所属においても参考となり得るので、というご説明ですが、所属の方に説明するときには、この危機管理室でこういうことが指摘されましたという、このまま例示として出して説明していくことになるのですか。

○小林課長

どの局でどういうご指摘を受けましたので、自所属の策定の際の参考にしてくださいという形で紹介いたします。

○稲澤委員

わかりました。くれぐれも、ピンポイントでその局、その室のことという印象を与えないようにしていただいたほうがよろしいかと思います。折角このように6つの項目に一般化されたので、どの局、室においても該当し、今後の参考になる指摘なのでお願いしますということをおっしゃっていただければと思います。

○小林課長

はい。その点十分配慮いたします。

○稲澤委員

その他、皆さんからございますか。

それでは、また何かお気づきの点があれば、遡っていただいても結構ですから、今

日の時間の間にご指摘をいただければと思います。

それでは、次に進みますが、このダイアログに先立ちまして小川委員、山本委員、善積委員におかれましては、中央卸売市場、消防局へ現場視察をされたわけですから、ご感想などをお伺いできますでしょうか。今、申し上げた順番でお話しいただけたら。本当に忌憚のない、ご感想を。

○小川委員

消防局については、とても真摯にデータを確実にとりながら、取り組まれている、逆にこう、市民として頼もしいというか、すばらしいなというところでした。ただ、非常に難しい取組にトライされているところがあるので、そこはもっといろんなアイデアとかを出しながらやっていけば良いのではという感想を持ちました。

○稲澤委員

ありがとうございました。善積委員、お願いいたします。

○善積委員

こういう紙を読んで評価をしてきた中で、現場を見ることで行動と数字の意味がよく理解できるようになったので、現場を見ることはすごく意味があると感じました。先ほど小川委員がおっしゃられたように、市民を守るためにすごく訓練をされて、努力されているということはよくわかったのですが、一方で、市民として、あるいは市で働いている人間として、そこまでしていらっしゃることが身近に感じられていないのが実態であると、改めて感じました。ですから、津々浦々、市民一人一人に伝わっていくことが最終的には大事になってくるとすると、そこを見据えて戦略を組むことを意識していただくといいのではないのでしょうか。また、行き届かせるという部分が、どうしても送る側からの目線でプロジェクトのPDCAを組み立てがちになるので、もっと受けとめる側にどう伝わるかを考えた指標や戦略というのがあると良いのではと感じました。

○稲澤委員

ありがとうございます。

それでは、中央卸売市場について、山本委員よろしく願いいたします。

○山本委員

私もやはり、これまでずっと紙で見るだけだったので、ダイアログに臨む前に知識や情報を十分にご説明いただいて、しかも現場でわかりやすい形でお示しいただいて、非常に理解が深まりました。ダイアログで意見を申し上げる際に、実際の光景や現場の状況を思い浮かべながら意見を述べることができたので、非常に有意義だったなと思います。今回は各ダイアログの担当のうち、1カ所ずつ現場を見させていただきましたが、今後もしできれば同じように、一つずつでも広げていただいて、もちろん見ることのできる部署と、そうではない部署はあるかと思えますけれども、できるだけこのような活動をしていただくと、さらにこの有識者会議が実りのあるものになるのではないかなと思いました。

○稲澤委員

ありがとうございます。

3人の委員の皆さんからは、現場視察の意義についてご発言いただきました。また、それぞれの方々から、視察された先の皆さんが一生懸命頑張っている姿を評価していただく一方で、貴重なメッセージもいただきましたので、私にとにかく取りまとめるべき話ではありませんので、そのまま委員のメッセージとしてお伝えいただければと思います。どうぞよろしくお願いします。

それでは、次の評価結果について、皆様方のご意見を踏まえて事務局のほうで確定していただきまして、その結果を改めて各委員へ報告するようお願いいたします。どうぞよろしくお願いいたします。先ほど、ダイアログの件、委員の皆様からのご意見につきましても、先ほど申し上げましたようにお伝えいただければと思います。

それでは、議題の「（２）その他」について、事務局からご説明よろしくお願いいたします。

○小林課長

はい、お手元の資料２「各所属におけるＰＤＣＡサイクルの徹底状況の分析について（案）」をご覧いただきたいと思います。

ただ、この資料を一気に全部説明しますと大変長くなりますので、もしよろしければ、切りの良いところで、委員の皆様との意見交換を挟みながら進めさせていただきたいと思いますが、どういたしましょうか。

○稲澤委員

そのとおりでお願いいたします。

○小林課長

はい。

○稲澤委員

どこで切るかは、お任せします。

○小林課長

はい、ありがとうございます。

それでは、まず資料の１ページに「１ 経緯」といたしまして、ＰＤＣＡサイクルに関する取組の経緯を記載しています。本市では、平成10年代に行政評価を導入し、23年度に現在の運営方針の制度を確立して、各所属による主体的・自律的なＰＤＣＡサイクルの構築を目指すとともに、ＰＤＣＡサイクルに関する職員意識の醸成に取り組んでまいりました。

平成23年12月には、本市の改革プロジェクトチームが「ＰＤＣＡサイクルの徹底」を掲げ、着実かつ効果的にＰＤＣＡサイクルを回していくことや、所属長が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サイクルを回していくことを全所属に求め、また同月には、本市におけるＰＤＣＡ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現在のＰＤＣＡ担当に改められたところでございます。

平成24年度から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」を取組の柱として位置づけ、効果的なマネジメントサイクルの構築に取り組みました。

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、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ました。

さらに、平成28年度から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て位置づけ、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おります。

以上のように、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と考えております。

次に、2 ページをご覧くださいと思います。「2 新たな指標の必要性」でございしますが、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まいりました。そして、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、前年度から10ポイント向上して86%、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年度の目標を前倒しで達成したところでございます。

しかしながら、職員アンケートにおいて高い水準の結果が出ている所属においても、組織運営の基本で、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、経営課題の解決に向けた取組の目標達成率が低い所属もございます。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できるような指標を用い、課題分析を行う必要があると考えております。

次のページをご覧ください。「3 新たな指標の考え方」ですが、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おり、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と考えております。

その下の概念図1をご覧ください。これは、「PDCAサイクルが徹底されていない状態」から「徹底されている状態」に至るまでのステップのイメージを図示したものでございます。

まず、第1ステップは、職員の「意識」でございます。職員レベルでのPDCAサイクルの徹底、すなわち、各職員がPDCAサイクルの意味を理解し、日頃からPDCAサイクルを意識している状態がこれに当たります。

次に、第2ステップは、「行動」でございます。ここでは、職場レベルでのPDCAサイクルの徹底としており、各職員がPDCAサイクルを正しく認知し、日頃からPDCAサイクルを意識することにより、職場全体で具体的な行動を起こし、業務改善等に取り組んでいる状態を想定しております。

そして、第3ステップは、「行動の結果」でございます。まず、再発防止や予防に向けたPDCAサイクルの徹底、すなわちPDCAサイクルに基づくプロセス改善や意識改革によって、過去に発生した不適切事務の再発防止や、不祥事の予防ができている状態がこれに当たります。

なお、前回の会議や事前説明の際、委員の皆様から不祥事は本人の資質等の外的要因が多く、その発生件数は所属がコントロールできないような指標ではないかというご指摘や、不適切な事務を減らすという戦略は、現時点で各所属から挙がっていない

から指標としてはふさわしくないのではないか、あるいは個々の職員が不適切事務や不祥事の発生件数について、具体的な目標を認識していないのであれば、指標として設定するのは不適切ではないかといった趣旨のご指摘がございました。

しかしながら、不適切事務につきましては、先日公表した「市政改革プラン2.0（区政編）」において、各区役所の不適切な事務処理事案の件数を今年度は前年度比で10%削減させることを目標として掲げており、各区役所は今月末までに運営方針を改定して、その内容を反映させることとなっております。

また、「市政改革プラン2.0」では、「コンプライアンスの確保」という項目を掲げ、不祥事の削減に全市的に取り組むこととしております。

さらに、本市では平成23年度に市長を委員長とする「大阪市服務規律刷新プロジェクトチーム」を発足させ、全市的に服務規律を厳格化し、喫煙、入れ墨、マイカー通勤等の服務規律違反を全庁的に調査し、発生を防止するとともに、年度毎に全市的な数値目標を設定し、取組や目標達成の状況について検証を行っております。

そのため、不適切事務の再発防止や不祥事の予防は、運営方針の目標には挙がっていなくても、各所属にとって重要な課題であり、組織レベルでPDCAサイクルを回しながら、真摯に取り組むべきものでございます。

したがって、当室としては、不適切事務の再発防止や不祥事の予防について、各所属共通の指標を設定することに、特に問題はないものと考えております。

次に、重点的な経営課題の解決に向けたPDCAサイクルの徹底、すなわちPDCAサイクルの徹底により、運営方針の戦略や具体的取組の目標を着実に達成し、市民サービスの向上に取り組んでいる状態がこれに当たります。

なお、図の中で太線で囲っております第2ステップについて、これは職員の「行動」を評価する指標として、「職場レベルでのPDCAサイクルの徹底により、職場全体で業務改善に取り組んでいる状態」を設定しておりますが、「意識」から「行動の結果」につながる中間指標として、よりの確に職員の行動を評価できるような指標

がないか思案しており、本日は特にその点について、ご助言いただければありがたく存じます。

次に、ページをめくっていただきまして、4ページをご覧いただきたいと思います。この概念図2は、先ほど3つのステップを順序立てて示したものでございますので、あわせてご参照いただきたいと思います。

それでは、ここまでの内容につきまして、委員の皆様のご意見を伺いたいと存じます。よろしくお願いいたします。

○稲澤委員

それでは、今ご説明いただいた内容について、皆様からご意見いただければと存じます。よろしくお願いいたします。

○善積委員

不祥事やミスを発生させない事務のあり方について、既に市として方針がなされているということですが、それぞれの方針は各部署において目標レベルまで落とし込んでいるという理解で良いでしょうか。

○小林課長

例えば、不祥事につきましては、所属毎の目標となっていませんが、全市的にこれだけ抑えるという目標があり、各所属が努力することにより、全市的に達成していくという形で進めています。

○善積委員

よくあるパターンですね。目標が総合的というか、最終的にはこうなるべきだと。PDCAは目標に向かって改善を回していくことですので、市全体の目標は当然いろいろなところに関わりますが、具体的に自分の部署でどうなのかを解っていないと、意識としても行動としても、組み立てるのが難しいと思います。目標値が全体としてあれば、それぞれ仕事の内容が違っている中で、その目標を各部署においてどのように位置づけるかということを整理され、その目標に対して、その部署がどのように減

らしていくかという戦略を作って、P D C Aを回していくというシナリオができます。今はその説明が書かれていないので、わかりにくいと思いました。市の目標があるということもここには明記されていません。市の目標を各部署が自動的に落とし込めれば、既に不祥事はなくなっているはずですが、なくなっているわけではないので、P D C Aの事務において、そういうプロセスを職員に丁寧に教えていくということも位置づけながら、P D C Aサイクルを回していきたいということを表明されたらどうかと思います。

○羽東室長

今のご指摘、本当にありがとうございます。不祥事に関しては、服務規律刷新プロジェクトチームにおいて全市的な目標を掲げているのですが、まさにおっしゃる通りで、我々の問題意識としては、全市的な目標が実は各所属にほとんど落ちていないことです。ただ、職員数の偏在というのがありますが、実態を見てみると、教育委員会、環境局、交通局が特に多く、その他の所属はリスク管理のような話でぼろぼろとあると。我々の問題認識というのは、まず目標が各所属のマネジメントに実は落ちていないので、それぞれの所属がP D C Aをまず回して、頻発しているところ、例えば特に教員の不祥事については、教育委員会が主体性を持って対応しないといけませんが、運営方針にも出てこない。後の資料にレーダーチャートが出てくるんですが、今回の話の結論というか行き先は、まさにその不適切事務や不祥事のP D C Aサイクルを各所属で回してくださいというメッセージも実は入っています。不祥事の撲滅というのは、僕も区長時代に目標達成されないために給料を自主返納ということもあったんですけども、今まではいわゆる通達行政に近いマネジメントになっているということです。このような実態を特に再発、頻発している所属のP D C Aサイクルを回したい、他の所属では何年かに1回か起こりますので、これに対して、予防策とかリスク管理といいますかP D C Aであるような、ないような部分もありますが、そのようなことから、指標に入れたということです。もう一つ、市長からの非常に強いメッセージと

して、企業でも、例えば食品を製造されている企業であれば、食中毒とか0157が出れば、当然大きなダメージになりますが、我々、大阪市の場合、やはり市への信頼という根幹を揺るがすものは職員の不祥事であると、これが一番やってはいけないことという位置づけであるにもかかわらずP D C Aが回せてない、通達行政ということを行いましたけども、そういうイメージが非常に強いので、ここを何とかしたいという思いがあります。

○和田委員

この案については、このまま所属に配られることになるのですか。と言いますのは、資料や今のご説明を聞いて、1の経緯があり、次、2に新たな指標の必要性和ありますが、1と2の間にやはりP D C Aの実施から見えてきた課題をしっかりとおさえて、だから新たな指標が必要という説明をしたほうがよいのではないのでしょうか。経緯から必要性というのは、ちょっと唐突ではないかという印象を受けました。やはり、P D C Aの指標をまた新たに設定するという事で、各所属に丁寧に説明するという意味では、構成としてみえてきた壁をしっかりと説明された方がよいのではないかと思います。もちろん、これ以外にも付属資料などがあるのであれば良いのですが、少しそのあたりを説明願います。

○小林課長

すみません、まず、一つ目ですが、この資料をそのまま各所属にまく、ということではございません。この有識者会議における説明用として作成したものでございます。各所属に対しては、もちろん趣旨を明確にして、周知したいと考えております。あと、課題についてのご指摘でございますけれども、大きく課題という項目は設定していないのですが、実は必要性の中で課題についても記載しております。

○和田委員

はい。記載されているんですが、課題があって、初めて必要性がありますので、それが混在していますので。

○小林課長

はい。資料の構成として、確かにおっしゃるとおりでございますので、対応させていただきます。

○和田委員

あともう1点。このPDCAは回ってきているけど、課題があるということについて、室長のお話を伺っていても、やはり役所として不祥事をいかに減らしていくかということで、各部署にもっと落とし込んでいきたいという熱意というか、PDCAの中で不祥事にかなり優先度と言いますか、ウエイトがあるような気がしますけども。数として減ることにもちろん何ら異論はないのですが、そういう理解でよろしいですか。何か他のこととも関連がありますか。

○小林課長

不祥事に関するお話でございますけれども、我々は別に不祥事が特出という形で考えているわけでは決してございません。再発防止や予防に関して、いろいろな指標があると思いますが、その中で現状、公表されているデータで測定できるものとして掲げているだけでございます。

○和田委員

わかりやすいということですね。

○小林課長

はい、他によりふさわしいものがあれば、当然、置き換えや追加を考えております。

○小川委員

今の和田委員の発言に近いのですが、PDCAを回すときには、やはり課題設定が非常に重要だと思います。間違った課題を設定するとPDCAを幾ら回しても間違った答えしか出てこないのです、ここの図のPDCAサイクルが徹底されている状態も正しい課題が設定された上で、それを末端まで落とし込んだ上で進めていくことが非常に重要だと思っていますので、この課題設定に時間を割いたほうが良いと思います。

○稲澤委員

山本委員、いかがですか。

○山本委員

皆様のご意見とあまり変わりありませんが、概念図の1、2を見て、不適切事務の再発防止と不祥事発生の予防などができている状態というものがどうしても浮いているように思えて、第1、第2、第3ステップと上がっていく中で、この再発防止や予防に向けたPDCAサイクルの徹底という部分が、何か唐突に入ってくるような感じがします。PDCAサイクルの中にこれらに向けたものが入っているのであれば、サイクルを回していくことで不適切事務や不祥事の予防が進むと思いますが、普通にこれら以外のPDCAサイクルを回していくことで、結果的に不適切事務や不祥事が予防できるのかというと、系列が違うのではないかと。先ほどの議論にもありましたが、こういう不適切事務や不祥事が起こらないようなPDCAサイクル、まず目標設定して、サイクルを回していくというところを各所属に取り組んでいただくことで結果的に不適切事務や不祥事が起こらなくなるということだと、多分、皆さんも思っておられると思います。ここだけ異質なものが図に入り込んでいるようなイメージを感じてしまいますが、どのように解決すれば良いかということ、ちょっと私はよくわかりません。

○羽東室長

概念図に不適切事務等が入っているのがどうか、というご指摘について、確かに、その点はよく理解しています。といいますのも、そもそも我々が示したいことは表の右側にある「意識」・「行動」・「行動の結果」という、これらをベースとしてPDCAサイクルが徹底されている状態に持っていくということが課題設定でして、これで何が言いたいかと申しますと、どういう指標を使うことでこれらの状態を示せるかという、指標探しの概念図という位置づけで考えていただければと思います。その点はうまく表現できていないかもしれませんが。これまでは第1ステップの職員の主観

的な意識で、P D C Aを認知しています、または意識して行動していますということ
を聞いてきました。その点に関しては一つの達成度といいますか、80何%というところまで来て、認知度の低い所属においては、引き続き取組を進めていきますが、その次のステップとして、どのような指標を使ったら良いのかという議論が、今日のメインでして。第2ステップ、意識から行動に移したものの、例えば職場はP D C Aを回しているか、他の職員はP D C Aを回しているかということを知るのも主観以上のものだ、あと大阪市では職員提案という、職員が改善提案を行う制度がありますので、そこに何件出したという指標だったり。最後、行動の結果として、不祥事とか不適切事務について、非常に違和感があるというのはよくわかるんですが、そのような行動、例えば改善とか標準化、業務のP D C Aが回ったときに大阪市がどうなるのかと考えた時に、運営方針を使って、我々が市民の方々にどういうサービスを提供できるかということ公表していますが、P D C Aを回していますという一つのエビデンスが、運営方針で掲げた目標をどこまで達成しているかです。これは我々のK P Iで判断していますので、主観性も当然ありますが、かなり客観的な位置づけではないかと思います。ただ、これは市民サービスをもっと向上させようという、非常にプロアクティブな、企業で言えばいわゆる品質向上とか、そのようなレベルのものであると考えています。ただ、民間と違いまして、我々の組織として、そもそもベースにある優先事項は再発防止策等も含めた、しなければいけないことです。例えば民間の場合でも、私もトヨタにいましたから、基本は安全や環境があり、それから品質向上、生産性、コストというような優先順位をつけて組織が運営されるわけですが、役所組織の場合、まずはこの不祥事を起こさない、個人情報流失とか不適切事務を起こさないというのが一番のベースにあります。再発防止策いわゆるリアクティブなP D C A、何かが起こったからP D C A回すという指標については、代表的なものは組織としての優先順位が非常に高い不祥事とか不適切事務というものが入っているのですが、当然、他にリアクティブなもので客観的な指標が無いわけではありませんが、今あるデ

ータを使おうという魂胆もありますので、ここにこだわっているというわけではありません。組織の優先順位、市民サービスとか我々が本当にチャレンジしていくための、いわゆる課題設定型の問題解決のP D C A、それ以前に問題解決のP D C Aがあると。問題解決のP D C Aについて、エビデンスとなる指標を注目した時に、その二つが出てきたということです。これが最終形ではなくて、最初に言いましたように意識から行動、行動の結果、公務員としてやるべきことをやると同時に、市民サービスをさらに向上させる、これがわかるような指標というのが何なのか、新たにまたアンケート結果をとるとなると、コスト面とか課題がありますので、今あるデータではこれが適切ではないかという状況です。

○稲澤委員

はい、ありがとうございます。

私もお聞きしていて、大変だなとは思いますが、一つ感じたのは、不祥事と不適切事務をアンドでつないでいますが、これはつながないほうが良いと思います。リスクという言葉が使われていますが、リスクというのは不適切事務のほうだと思います。そして、リスクであれば、それが起きる可能性と起きたときの影響度で対応の迅速性が変わってくるわけですから、それを分析した上でP D C Aサイクルに入ると考えると、恐らくこれは内部統制の話というふうに落ちつくと思います。内部統制は確か、地方自治法改正で2020年までに方針を策定すると思います。ここからは私の意見ですが、そこで進められていることと、今、皆さんがP D C Aでやろうと考えておられることが、齟齬がないようにしたほうが良いというのが直観的に思ったところです。そうすると、不祥事と不適切事務と業務の改善がこのP D C Aに入るとすると、目指すところが混在してしまうと、指標設定でどれが優先という話を落とし込まないほうが良いと思います。改善、不祥事、不適切事務の再発防止、どれも大切ですので、この三つの柱それぞれについて指標設定が行われるような方向で議論を重ねていくのが良いのではというのがお聞きしての所感です。リスクという言葉が少しひっかかったも

のですから、申し上げた次第です。

○池上部長

不適切事務については、仕事をしている中できちんとステップを踏めば、誤封入とか誤発送、個人情報漏えいが発生しないはずですので、起きた場合には、再発しないように事務を改善していく、まさにPDCAだと思います。それをきちんとやればその所属は数が減らせると。後ほど指標について説明しますが、件数が多い、少ないでPDCAサイクルが回っているかどうかではなく、件数を減らしているところをチェックしようというところです。単純な発想ですが前年より減らしているということは、何かPDCAが回っているのかなと。逆に減らせていないというのはPDCAも回らずにただ減らなかったのか、職員一人一人の資質ではとおっしゃるのも理解していますが、そのような要素もありながら、やっぱり減らしていくのがPDCAかなと、特に不適切事務については思います。不祥事は確かに個人の資質が大きいですが、ただ不祥事についても、先ほどのプロジェクトチームで所属毎に取組も考えなさいという形にはなっています。そのように取組を落とし込んで考えて減らせれば、その局はPDCAが回せているのかなと考えたのですが。確かに不祥事と不適切事務をアンドに結ぶのは、内部統制的なこととしては並ばないのかなと、先生のご意見は非常によくわかりました。

○稲澤委員

いろいろ意見交換ありがとうございました。

よろしいですか。

次、進んで。はい、じゃあ、よろしくお願いいたします。

○小林課長

先ほど私の説明の中にもありましたけども、第2ステップですね、行動の指標、意識から行動、結果につながる中間指標として、現状ではその職場全体で業務改善に取り組んでいる状態、いわゆる職場レベルのPDCAサイクルの徹底ということで書か

せていただいておりますが、これに代わる、より適切な指標がもしございましたら、ご助言いただければ非常にありがたいな、と考えているところでございます。

例えば、先ほど室長からも話がありましたような職員提案の数とか、あとは5 S・標準化という取組も別途実施しておりますので、その5 S・標準化で無駄取りをした件数といったことも考えながら、なかなか適切な指標が見つからないもので、現状は資料に記載させていただいた指標としております。もし、何かございましたら、ご助言いただければと存じます。

○稲澤委員

ご助言をとということですが、いかがでしょうか。

○小川委員

P D C Aサイクルが行動として落とし込まれていることをどう指標として見たらいいのか、ということに対して考えると、非常に難しいと思います。ただ、企業ですと、例えば四半期に1回、1年間の目標に対してどうなっているかチェックして、第2四半期の行動を変えていくということをしています。要はそのようなP D C Aが回る、チェックする会議体や仕組みに落とし込んでいくことで実施しています。そういうことが市でもされているのかわかりませんが、要はチェックしてアクションを変えたり、チェックしてそもそものプランも変えてしまうぐらいの仕組みが組織に埋め込まれると良いのではないかと思います。

○稲澤委員

口火を切っていただいて、ありがとうございます。助かりました。貴重なご意見ありがとうございます。

○羽東室長

非常に興味深い内容、ご指摘いただきありがとうございます。市政改革室でどのように業務管理しているかと言いますと、僕も製造業にいましたので、月一で全ての工程表を出してもらっています。例えばP D C Aという取組であれば、年間スケジュール

ルで毎月、線を引いて遅れているかどうかというプロジェクト管理という形で実施していますが、全所属を回ったとき、それぞれの所属がどのように管理しているかと質問したらバラバラです。おっしゃったように四半期ごとに所属長が課長を集めて、PDCA管理会議を実施しているところもあれば、毎日朝礼や夕礼を実施しているところ、年に1回、予算の編成時期に実施していますという所属もあります。おっしゃっていただいたのは、所属長がどのような形で進捗管理をしていますかということだと思います。実態はそれぞれの各所属で局議のようなことを毎日しているところもあれば、市政改革室で実施しているみたいに月一回、課長以上のメンバーで報告会を実施しているところもあると。それは確かに一つのポイントだと思います。ありがとうございます。

○稲澤委員

はい、ありがとうございます。

先ほど、不適切事務と不祥事のことを申し上げたので、指標について申し上げます、今の指標だと恐らく個人情報保護の点で不適切、それから懲戒処分で不祥事と一つになっていますが、そうでなく不適切事務はこういう類型化がありますと。その類型化に基づいてウエイトをつけ、発生した件数に基づいて点数化する。不祥事についても同じです。このような不祥事が起きたら、こういうウエイトをつけて点数化しますという形にしないと、事故がピンポイントになってしまいますので、時間があるのであれば、そのように開発されたほうが良いのではないかというのが、私からの提案です。

○羽東室長

ウエイトの重いものというと、不祥事で言うと、例えばですが職員が逮捕されたらというようなイメージですか。まさに質によって点数化していくようなイメージ。

○稲澤委員

そうだと思いますが、先ほどリスクの話が出たので、起きたときの影響と対応の迅速性から見て、影響度が大きい、対応を迅速にしなければいけないということです。

それはこうですという話は、私の知識では言えないので、市としての考え方だと思います。こういうものを市としては最悪だと考えます、それほどでもありませんというものを決めなければ、これを指標化するのは難しいと思いますので、それは皆さんがお決めになることだと思います。判断です。例えば先ほど言った不適切事務はリスクが顕在化したときの発生可能性と影響度を考えていただければよろしいし、不祥事については繰り返しません、その2点からクロスで見て、一番危ないもの、あんまり危なくないもの、そんな感じたと思います。

○善積委員

まだご質問の意味がきちんと伝わってないかもしれませんが、この3のフロー図の第2ステップの中の職場レベルでのPDCAサイクルの徹底で業務改善に取り組んでいる状態をあらわす指標が欲しいということですか。

○小林課長

すみません、これに置きかわるものですね、意識から行動の結果につながる中間指標としてどんなものがあるのか。

○善積委員

最初に申し上げたように、部署によって違う部分があると思うので、その洗い出しをされたら良いと思います。逮捕は本当に極論の話ですから、そこに至る前のちょっとしたことも含めて止めないといけない話ですよ。例えば、市民の方が望まれる資料をつくるために2日かかるのが市民の不満足につながるのであれば、それを半日でも処理できるようにシステムや書類の様式を変えていくというのがPDCAであって、それが満足度、あるいはリスクの予防になっていくわけです。それがクレームや情報公開請求に入る前のプロセスになるわけですから。どの段階を指すのかをわかるようにするには、各部署がどういうリスクをもって業務に対して取り組んでいるのか、どういうリスクを感じ、何をしないように頑張っているのかがわからないと、指標として目標化できないと思います。総括的な答えというのは難しいのですが、先ほど先生

がすごくお上手におまとめになりましたように、要は事業とか業務内容のリスク、学校では例えば体罰やいじめの見逃しなどの先生方の不適切行為、それに至らないために仕事や負担感を軽減する策があるわけです。そういう目線を見た上で、そこを変えていくのはみなさんが意識をしなければいけません。そのために、どんな目標があり、組織として何からしなければいけないかを洗い出して位置付けていただく。自分たちで行動するものを考えて、市として認めて実施させ、指標を設定してチェックを入れるというふうに。単純ですけど、現場に近ければ近いほどそういう流れを作らないと、大卒だけでは先ほど室長がおっしゃったような通達行政になってしまうと思いました。

○稲澤委員

はい、ありがとうございます。

ハインリッヒの法則ではないですが、重大なエラーの前のライトエラーで食いとめておけばということを善積委員のお話を聞いて感じましたが、意識から行動へというよりも、ライトエラーのあるところを洗い出して、そこを食いとめるところからでしょ、ということを徹底させようとする、職場毎にそれは異なってくることになるので、重大エラーだけをこのように、ぽんと出してしまうことは、かえって無理が生じないかと感じるところです。

○羽東室長

その点については我々も懸念をしております。別にこれがあるとかないとかいう話ではありませんが、こういう数字を使うことで逆に隠蔽体質みたいなのを応援するような形になってはだめだということと、市政改革プラン2.0にも入っていますが、組織の基本的な考え方として、一つはボトムアップで5S、標準化、改善、問題解決の4つを実施していこうとしておりまして、この点は基本的に現場に力をつけてもらうための手法であると。最初に小川委員からいただきました進捗管理であるとか、PDCA回せているかどうかチェックをする、これがトップダウン、所属の考え方として、

それぞれの現場でそのような改善、5 S、標準化をしっかりとやっていこう、ここを測るというのも一つだと思いますし、組織の大きな目標としてはP D C Aを回してと言ったときに、通達行政ではなくて、一つは職員全員が意識をもって5 Sとか標準化、改善活動を進めてください、同時に特に不祥事がそうだと思いますが、しっかり対策できるようサポートも含めてマネジメントしてくださいと、この2つの大きなメッセージがトップからある中で、P D C Aサイクルが徹底されている状態がどうなのかという、下から上にいくにつれて、主観から客観、個人から組織へという、いろんなものが形態を変えて手法が変わっていくので、中間指標が個人のベースで見るのか、組織として見るのかというのも一つの視点だと思いますし、中間であるからこそ、一定の主観性を残して客観的なK P I という、非常に難しいものだと思います。ただ、ベースとして職員2万8,000人の66%が、アンケートに答えてくれて、認知しているというのが80何%いるわけですけども、それよりもより客観的な何か、本当は外から測れば良いんですが、例えばニアミスの数を出そうとすると、当然所属のマネジメントとして実施するよということになると思います。結局はアンケートでとるのか、例えば、我々規則とか要綱に基づいて仕事をしているので、当然P D C Aを回していれば要綱とかは微調整が入って変わりますよねと、そのようなこともルールを変えたという一つの指標かと思います。組織が実際どのように動いているか消防と市場も見ていただきましたけれども、何が良いのかという答えは考えないといけないと思っています。悩み相談みたいになって申しわけないですが。

○稲澤委員

はい、ありがとうございます。

一旦先に進んでご説明お願いいたします。

○小林課長

それでは、資料の5ページをご覧いただきたいと思います。「4 新たな指標」についてですが、先ほど申し上げたステップに基づきまして、各所属におけるP D C 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ことといたします。

まず、第1ステップの職員の「意識」ですが、テーマを「職員レベルでのPDCAサイクルの徹底」とし、指標は「日頃からPDCAサイクルを意識している職員の割合」とします。これは、毎年実施している職員アンケートの集計結果に基づき、満点である20点に所属別の割合を乗じて各所属の点数を算出するものでございます。

次に、第2ステップの「行動」ですが、テーマを「職場レベルでのPDCAサイクルの徹底」とし、指標は「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」とします。これも毎年実施している職員アンケートの集計結果に基づき、満点である20点に所属別の割合を乗じて各所属の点数を算出したものでございます。

そして、第3ステップの「行動の結果」ですが、このステップでは3つのテーマと測定可能な指標を設定しております。

まず、「再発防止に向けたPDCAサイクルの徹底」に関する指標として、「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」を設定しました。これは、総務局が発表する前年度のデータと、前々年度のデータを用いて個人情報に係る事務処理誤り等発生件数の推移から算出した比率に基づき、下表に従って各所属の点数を算出するものでございます。

なお、比率だけでなく、発生件数の多寡についても評価するため、前年度の発生件数が0件の場合は、比率にかかわらず満点の20点とするとともに、前年度の発生件数に応じた加算点数を設けております。加算点数を設けない場合、例えば、前々年度が10件で前年度も10件のまま変わらなければ、比率は100%ですので5点となりますが、前々年度が1件で前年度が2件になれば、比率は200%となって点数は0点となってしまいます。そこで、前年度の発生件数に応じて点数を加算することにより、発生件数を比較的少なく抑えている所属に配慮したものでございます。

ページをめくっていただきまして、6ページをご覧いただきたいと思います。「予

防に向けたP D C Aサイクルの徹底」に関する指標として、「前年度「懲戒処分対象者数（延べ人数）」の対前々年度比」を設定いたしました。これは、人事室が発表するデータを用いて、懲戒処分対象者数（延べ人数）の推移から算出した比率に基づき、下表に従って各所属の点数を算出するものでございます。

なお、この指標につきましても、比率だけでなく対象者数の多寡について考慮し、前年度の対象者数が0の場合は、比率にかかわらず満点の20点とするとともに、前年度の対象者数に応じた加算点数を設けております。

最後に、「重点的な経営課題の解決に向けたP D C Aサイクルの徹底」に関する指標として、「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）」を設定いたしました。これは、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」の割合を満点の20点に乗じて所属別に点数を算出するものでございます。ただし、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いたします。

それでは、7ページをご覧くださいと思います。

「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」でございますが、所属別に算出した各指標の達成度（点数）を右のような5角形のレーダーチャートに表します。

そして各所属に対し、当該所属のレーダーチャートとともに、全所属平均と当該所属が属する所属分野平均のデータを提供することにより、P D C A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”したいと考えております。所属分野は下に示しておりますように、区役所、事業部局以外、事業部局の3つの分野としております。

なお、全所属平均や所属分野平均と比べて相対的に点数が低い所属には、現在のP D C A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、さらなる改善の余地がないかを問いかけ、より詳細な分析や改善に向けた自主的・自律的な取組

を促してまいりたいと考えております。

本資料の次に、測定が可能な平成28年度分の分析結果を添付しておりますが、28年度に発足した副首都推進局及びICT戦略室は、27年度との比較ができないため、今回の分析の対象外としております。

ここまでの内容につきまして、皆様のご意見を伺いたいと思います。

○稲澤委員

はい、ありがとうございます。

実は、私、この5、6ページぐらいまでを読んで意見申し上げていたのですが、皆さんいかがでしたか。ここの指標を見て不祥事とかいろいろ入っているけれど、どうだろうということも含めて申し上げていて、ウエイトについては別のところですが。委員の皆さん、先ほどご意見いただきましたが、ここで新たにということがあれば。

よろしいですかね。もう一回言い始めると、同じ話になるような感じがしますので、よろしければ先に進めていただければと思います。お願いします。

○小林課長

それでは、先ほどの指標に基づいて策定いたしました、別紙「各所属におけるPDCAサイクルの徹底状況の分析結果について（平成28年度分）」をご覧いただきたいと思います。

表紙には、この分析の趣旨と「意識」「行動」「行動の結果」に関するテーマと指標を掲載しております。なお、各指標の達成度（点数）については、次の表のとおり、おおむね5点刻みで、「PDCAサイクルが徹底されていると思われる」「徹底が不十分と思われる」「改善が必要と思われる」「抜本的な見直しが必要と思われる」「PDCAサイクルの構築が喫緊の課題と思われる」という分析をしております。

また、備考として記載しておりますが、市会事務局は「重点的な経営課題の解決に向けたPDCAサイクルの徹底」に関する分析の対象外で、指標は4つとなるため、合計点を算出する際は1.25を乗じて、他所属と同じ100点満点としております。

では、ページをめくっていただきまして、2ページをご覧ください。

これは、今回の分析の対象となった49所属について、指標毎の点数と合計点を示したものでございます。また表の下の方には、各所属分野の平均点及び全所属の平均点を掲載しております。

この表から、同じ所属分野、例えば区役所同士でも各指標の点数にばらつきがあり、合計点にも大きな開きが生じていることがわかります。

次の3ページ以降は、これらの点数をレーダーチャートに表示し、所属ごとに分析を加えたもので、資料の最後の12ページには、全所属及び各所属の分野の平均点に関するデータを掲載しております。

全体的にご覧いただきますと、所属毎に様々な形のチャートになっておりますが、所属分野毎の傾向といたしまして、区役所は職員レベル・職場レベルでのPDCAサイクルの徹底がなされているところが多い一方、個人情報に係る事務処理誤り等の発生件数が増加傾向にあることから、再発防止に向けたPDCAサイクルの改善が必要であると思われます。

例えば、資料5ページの上段左側の東淀川区や同じ5ページの下段左の城東区のように、事務処理誤り等の発生件数が増加して28年度に10件を超えた区は、再発防止に向けたPDCAサイクルの徹底に関する点数が0点となっております。

また、例えば4ページ中段左の天王寺区ですとか、あるいは6ページ中段左の住吉区は、28年度運営方針の具体的取組における「目標達成」の割合が低く、重点的な経営課題の解決に向けたPDCAサイクルの抜本的な見直しが必要と思われます。

次に、事業部局以外の所属については、全体としてPDCAサイクルが徹底されていると思われますが、資料7ページ中段右側の危機管理室がございすけれども、職員・職場レベルでのPDCAサイクルの徹底が不十分であったり、その左の政策企画室のように、28年度運営方針の具体的取組における「目標達成」の割合が低く、重点的な経営課題の解決に向けたPDCAサイクルの抜本的な見直しが必要と思われる所

属もでございます。

次に、事業部局ですけれども、全体としてP D C Aサイクルの徹底が不十分な所属が多く、特に行政職以外の職員の割合が相対的に高い、9 ページ中段左の環境局、その下側にあります建設局、その右側の港湾局では、職員・職場レベルでのP D C Aサイクルの徹底の改善が必要と思われます。また、7 ページ下段右の中央卸売市場も同じ傾向が見られます。

さらに、10ページ下段左の教育委員会事務局やその上の交通局のように、再発防止や予防に向けたP D C Aサイクルが機能していないと思われる所属が見受けられます。

以上が、今回の分析結果の概要ですが、本来であれば「意識」、「行動」、「行動の結果」の順にP D C Aサイクルが徹底されていくと想定されるところですが、所属によっては、例えば、7 ページ中段右の危機管理室ですとか、その下の中央卸売市場のように職員の「意識」や「行動」が不十分であるにもかかわらず、「行動の結果」が比較的高得点の所属がございます。これは、職員の意識が低く、具体的な行動が十分にできていない状態ながら、組織的なマネジメント等により、結果を出しているものと思われます。

しかしながら、職員の意識が伴っていない以上、現在のマネジメントが少しでも緩めば、たちまち結果を伴わなくなる可能性があるため、やはり本来の順序に従い、職員の意識の醸成からしっかりと取り組んでいくべきものと考えます。

なお、現在の各指標につきましては、今後、適宜見直すこととし、測定可能でより適切な指標があれば、追加したり置き換えたりすることで、さらに的確な分析を目指したいと考えております。

説明は、以上でございます。

○稲澤委員

はい、ご説明ありがとうございます。

今後、適切に指標を見直しながらという理解してよろしいですか。

はい、ありがとうございます。

皆さんから、ご確認、ご質問、ご意見ございますか。

○小川委員

確認としてですが、例えば、区役所の場合、このような改善は各区役所に任せているのですか。

例えば、会社であれば支店と一緒になので、多分同じ事務処理をしているわけですから、改善や生産性の向上を図る施策というのは、横展開できると思います。そうであれば、この点数を全体的に上げるのは、各支店に任せる部分と本社でまとめる部分があるので、ある程度介入されても良いのかなと思うのが一つ。支店で起こる事故はどの支店でも起こる可能性があるので、そこで学んだことは横に展開されたらと思いました。

○稲澤委員

はい、ありがとうございます。

○和田委員

すみません。少し疑問といいますか、この分析について、それぞれの指標5つで数値化してわかりやすくなっているんですが、最後の分析の文言で、結局これを落とし込んでいるからコンピューターと同質で、ある程度この点数の場合はこの文言という形に点数に応じて分析の文言が記載されていると思いますが、何かあまりに画一的といいますか、それぞれの区役所、局のオリジナリティと言いますか、この辺が評価できるとかではなく、ただ単に数値に達成していないから必要だ、不必要だという、この分析結果が効果的なものになるのかなと、少し疑問に思いましたが、いかがでしょうか。

○小林課長

その点につきましては、例えば、この項目について点数が低かったという場合、我々、所属の外からですと詳しい事情までわかりませんが、点数が低いという状況で

ある場合、どこかでP D C Aサイクルが回っていない、何か原因があるのではないかと思います。そこを所属としてしっかりと認識した上で、より適切にP D C Aサイクルを回していただきたいという、問いかけの形で記載していますので、この点数を見て自分の所属のどこが課題なのか、それを各所属で自主的に分析して、改善に向けて使ってもらえればという趣旨でございます。

○和田委員

わかりました。

○羽東室長

今の点ですが、先ほどの説明の中で、中央卸売市場は職員の意識が低いにもかかわらず目標達成が多いとありました。ただ、前回、中央卸売市場とダイアログを実施したときに稲澤先生から、そもそも目標の数が少ないのではないかと指摘をいただいたように、例えば、こういう形になった場合は目標設定が間違っていますとか、一般化した分析となっていますが、おそらく点数が低いからできていない、点数が高いからできているということではないと考えています。我々の台所事情を申し上げますと、それぞれの所属のこの点を対策すべきと指摘できるマンパワーが無いという事情がある中ですが、ただ、単に点数でランキング付けするというより、例えば、形について、こういうことが起こっているんじゃないかという分析はできるのではと考えています。

○小林課長

例えば、運営方針の策定上問題がある点につきましては、我々の可能な範囲で各所属に伝えて改善に向けて取り組んでもらえるようにしていますが、そういう中でもなかなか改善が伴っていないところもございますので、その辺は確かに課題だと考えております。

○稲澤委員

よろしいですか。ありがとうございます。

それでは、次は別紙の資料 3 ですね。よろしいですか。

○小林課長

それでは、「大阪市 P D C A サイクル推進要綱の改正」について、説明をさせていただきます。

お手元の資料 3 「大阪市 P D C A サイクル推進要綱の改正について（案）」をご覧くださいと思います。

これは、本要綱のうち、今回改正する第 4 条を抜粋したものでございます。

まず、各所属による前年度運営方針の自己評価について定めた第 4 条第 1 号でありますが、これまでは具体的取組の評価の視点を「具体的取組の戦略に対する有効性」と表現しておりましたが、実際に運営方針の様式の自己評価の欄に記載しておりますのは、「戦略に対する取組の有効性」という表現でございますので、その表現に合わせて、「戦略に対する具体的取組の有効性」に改めたいと考えているところでございます。

次に、各所属による当年度運営方針の中間振り返りについて定めた第 4 条第 4 号でありますが、評価の対象の一つを「戦略のめざす成果に対する有効性」としておりましたが、運営方針の様式の中間振り返りの欄の表現に合わせて、「戦略に対する具体的取組の有効性」に改めたいと考えております。

最後に、各所属による次年度の運営方針の策定について定めた第 4 条第 5 号でありますが、指標の設定について、「測定可能な」という文言を挿入したいと考えております。これは言わずもがなのことではありますが、各所属の自己評価結果を見ますと、例年、測定ができないままの指標がございます。測定不可能な指標では P D C A サイクルを回すことはできませんので、これまでも測定可能な指標を設定するよう周知してまいりましたが、いまだ徹底に至っていないことから、要綱に明記することにしたものでございます。

説明は、以上でございます。

○稲澤委員

ありがとうございました。

今のご説明にご質問、ご意見ございませんか。

よろしいですかね。はい、ありがとうございます。

それでは、大阪市PDCAサイクル推進要綱改正（案）につきまして、特にないようでありましたら、本日の議事はこれで終了ということでよろしいでしょうか。

それでは、お返ししますので、どうぞよろしくお願いいたします。

○式地課長代理

皆様、長時間のご審議ありがとうございました。今年度の有識者会議、今回が最後ということでございます。これまでにいただきました意見への対応などにつきまして、委員の皆様に適宜ご報告させていただきますので、よろしくお願いいたします。

それでは、本日ご欠席の奥谷委員と山本委員、善積委員におかれましては、平成26年度から運営方針評価有識者会議の委員として、また27年度からは、PDCAサイクル推進有識者会議の委員として、計4年間、貴重なご意見、ご助言をいただいておりますが、今年度をもちまして有識者会議委員の任期が満了となります。この場をおかりいたしまして厚く御礼申し上げます。

それでは、最後になりますが、山本委員と善積委員に一言ずついただきたいと思いますが、よろしくお願いいたします。

○山本委員

振り返ると4年間、こちらでお世話になりました。私、仕事が弁護士ですので、あまりPDCAサイクルというものに関わったことが無いような状態で、この会議に参加させていただいて、本当に勉強させていただくばかりで、特に委員の先生方のご意見等、本当に勉強させていただきましてありがとうございました。今後も皆様のご活躍で市民がますます幸せになれるように頑張っていただければと思います。

お世話になりました。ありがとうございました。

○善積委員

あっという間の４年間で、「４年経ったんだな」と今思っております。局長クラスとダイアログをするという、普通では経験できないこともありましたが、この会議に参加させていただいている立場で冥利に尽きると思いながら、携わらせていただきました。

大阪市さんは、非常に一つのテーマをよく考えて、落とし込んで、大きな組織でも全体に広げていく努力を地道に丁寧にやっていらっしゃるということを改めて感じました。膨大な事務を少ない人数でと伺いましたが、処理されている職員の皆様のレベルの高さにもとても感心いたしました。あえて申し上げるならば、先ほど通達行政とおっしゃっておられましたように、行政が非常に大きいだけに行き渡らすことがとても難しいため、大きな枠を被せていくという方法論とボトムアップという言葉が出ていましたけれども、意識から行動へいくには、やはり一人一人がその行動に目的を見出していただくことが大事だと思います。PDCAというテーマがひとり歩きしているくらいがありますので、何のためにやるのかを職員皆さんが自覚されていくような働きかけが次のプロセスで強調されていくことを期待いたしながら、よりよい運営になることを心から願っております。４年間お世話になりました。ありがとうございました。

○式地課長代理

山本委員、善積委員、４年間本当にありがとうございました。

以上でございます。

○稲澤委員

それでは、これをもちまして第２回の推進会議を終了いたします。

委員の皆様方には、円滑な議事運営にご協力いただきまして、本当にありがとうございました。