

【様式1】

【参考】平成29年度 市政改革室運営方針

(室長：羽東 良紘)

◆計画

区・局の目標（何をめざすのか）

行政運営のムダを排除し、質の向上をはかる。

区・局の使命（どのような役割を担うのか）

- ① 市政改革の推進に係る取組を総合調整、進捗管理する。
- ② 行政運営のPDCAサイクル徹底に関し、企画・調整・指導する。

平成29年度 区・局運営の基本的な考え方（区・局長の方針）

- ① 「市政改革プラン2.0」の取組を着実に進められるよう進捗管理していく。
- ② 全庁的にPDCAサイクルを徹底するために、5S・標準化等の仕組みを活用し、職員の問題解決力などのスキル向上に向けた室内の取組強化及び全所属への展開をはかる。
- ③ これらを推進するため、各所属の状況把握に加え、ベンチマークとなるような他都市や民間事例を積極的に情報収集し活用するなど、改革をリードする。

重点的に取り組む主な経営課題（様式2）

経営課題の概要	主な戦略
【経営課題1 市政改革の着実な推進】 ・市政改革プランの必要性や考え方を職員が十分に理解し、5Sや標準化といった問題解決手法などのマネジメントツールの活用や人材育成の取組を通じて、職員が自ら仕事のやり方を変えていくことができるようにサポートする必要がある。 ・これまでの改革を継続し、歳出の削減、歳入の確保など、質の高い行財政運営や官民連携の推進を図り、人材育成など改革推進体制の強化を図る「市政改革プラン2.0」に掲げる目標達成に向けて、所属横断的に改革を推進できるよう再編した市改革プロジェクトチームで定期的に進捗管理を行い、取組の改善を図っていく必要がある。 ・市政改革室が取組の主体となっている「市政改革プラン2.0」の具体的な取組項目について、目標達成に向けた取組を進めていく。	【1-1 市政改革プラン2.0の推進】 市政改革プラン2.0の進捗状況を管理するとともに、市改革プロジェクトチームで状況を共有し、進捗にあわせて取組の改善を図るなど、PDCAサイクルを回しながら改革を推進する。

主な具体的取組（29年度予算額）

- 【1-1-2 市政改革プラン2.0の進捗管理の徹底】（予算額 — ）**
・市改革プロジェクトチームを活用し、市政改革プラン2.0の進捗状況をとりまとめ、管理する。

○市政改革プラン2.0の進捗状況のとりまとめ 2回

経営課題の概要	主な戦略
【経営課題2 より実効性のあるPDCAサイクルの徹底】 ・係員層は全職員の約8割を占めることから、全庁的な浸透を図るには、PDCAサイクルの基礎から運営方針策定スキル向上まで幅広い研修や情報発信など、係員層（特に行政職以外）を意識した取組を工夫や改善を図りながら継続して実施するとともに、PDCAサイクルの認知度が相対的に低い所属に対して、個別に底上げを図る支援・取組が必要である。 ・また、係員層への浸透を図るには、市政改革室のPDCAに係るリードとともに、各所属長の率先垂範など、管理・監督層及び運営方針担当者から係員層への働き掛けが不可欠であり、そのような各所属の活動に対する支援が必要である。 ・さらに、有識者会議委員とのダイアログや運営方針策定スキル向上を目的とした研修を実施することなどにより、各所属職員の運営方針に対する浸透度を高めるとともに、運営方針の策定や運営方針の進捗管理に関与していない職員もPDCAサイクルを徹底できるようなツールを検討する必要がある。 ・加えて、日頃からPDCAサイクルを意識して業務に取り組んでいると回答した職員が多い所属において、実際にPDCAサイクルが徹底されているかどうかを測定する新たな指標の検討が必要である。	【2-1 PDCAサイクルについての職員意識の向上】 ・人事室と連携し、階層別研修を活用して、係員層に対するPDCAサイクルの認知・理解の促進を図るとともに、係長級以上の管理・監督者に対しては、部下職員への日常的な業務指導を通じてPDCAサイクルの浸透に取り組むことを認識させる。

主な具体的取組（29年度予算額）
【2-1-1 PDCAサイクルの認知・理解の促進】（予算額 ー） ・PDCAサイクルを浸透させるため、以下のとおり取り組む。 ○係員層を対象とした階層別研修 - PDCAサイクルの認知・理解を促進するための基礎的な研修の実施（2回以上） ○新任課長・課長代理・係長を対象とした階層別研修 - 研修資料の作成・提供（2回以上） ○庁内ポータルを活用した情報発信（2回以上）

「市政改革プラン2.0」に基づく取組等（様式3）	
主な取組項目	取組内容
5S、標準化、改善、問題解決力向上の推進	（取組の内容） ・市政改革PT 5S、標準化、改善活動、問題解決力向上チームのメンバー所属である人事室や総務局、またICT戦略室とも連携し、5S・ムダ取り、標準化等の実践的な研修や情報発信を実施するとともに、各所属によるアクションプランの策定・進捗管理・自己評価を通じて全庁的な実践を図る。 ・また、室内においても、アクションプランに基づく、5S・ムダ取り、標準化の取組を着実に実践し、改善につなげていく。 （目標） ・自身の職場で5S・ムダ取りが徹底されていると感じている職員の割合：60%
主な取組項目	取組内容
経常経費の削減	（取組の内容） ・日常業務をゼロベースで精査し、経常経費の削減に取り組む。 （目標） ・平成28年度当初予算（14,232千円）→平成29年度予算（13,805千円）
主な取組項目	取組内容
級別職員構成の適正化	（取組の内容） ・級別職員構成の適正化を図り、機能的な業務執行体制の構築をめざす。 （目標） ・級別職員構成の見直し 1ポスト以上

◆自己評価

1年間の取組成果と今後取り組みたいこと
・市政改革プラン2.0の理解の促進については、庁内ポータルや各種研修の場を活用した情報発信や、認知度の低い所属に対する個別支援の実施により、プランの内容を理解している職員の割合は7割を超えたものの、係員層においては十分ではなく、また、所属によって大きな差異が生じていることから、引き続き、改革の必要性や考え方の浸透を図る取組が必要である。 ・市政改革プラン2.0の進捗管理については、市政改革プロジェクトチームを活用した進捗管理を予定どおり行った。引き続き、取組期間の最終目標の達成に向けて、定期的な進捗管理や取組の改善を図るとともに、プランの進捗状況や本市を取り巻く状況変化等を踏まえた計画の見直しを行っていく必要がある。 ・PDCAサイクルの徹底については、「PDCAサイクルの認知度」や「運営方針の浸透度」の向上に取り組んだ結果、アウトカムの数値は前年度より上昇したものの目標を下回る結果となった。今後は、より実効性のあるPDCAサイクルの推進に向けて、現行の戦略を維持しつつ戦略の内容に応じてターゲットの拡張や絞り込みを行うなど、効果的なアプローチ手法を検証するとともに、PDCAサイクルの認知度が9割に迫る現状も踏まえ、今後は、「認知・意識」から「具体的な行動・成果」へ課題意識を移した取組を進めていく必要がある。 ・5S、標準化、改善、問題解決力向上の推進については、関係所属とも連携し、全庁的に5S・ムダ取り、標準化を浸透させ、適正な業務執行の基盤整備に取り組んだ。今後は、組織レベルで業務改善を推進させるため、これらの取組を浸透させるとともに、現場のノウハウを活かす改善活動や実践的な問題解決手法の活用を促す必要がある。

解決すべき課題と今後の改善方向
これまでの取組みを継続・強化するとともに、各課題に対して次のとおり取り組む。 ・「市政改革プラン2.0」の29年度目標未達成の項目については、市政改革プロジェクトチームを活用し、取組のスピードアップ、内容の改善、指標の見直しなど重点的なフォローを実施するとともに、同プランの中間見直しを実施する。 ・「プランの理解促進」や「PDCAサイクルの徹底」については、引き続き、認知度の低い所属や階層に対する個別支援、担当者研修などの取組を強化する。また、「全庁的にPDCAサイクルが徹底され、恒常的に改善が行われている状態」の実現に向け、これまでの5S・ムダ取り、標準化の取組に加えて、改善、問題解決力向上を全庁的に推進するため、これらに係る手順書の作成、研修、情報発信等に取り組む。 ・上記に加え、「ムダを排除し、質の向上をはかる」改革を一層推進させるため、生産性の向上の観点から、現場・ベンチマークを重視しつつ、全庁的な課題の解決に向けた抜本的な業務改革を進めていく。

経営課題1

【市政改革の着実な推進】

めざすべき将来像（最終的なめざす状態）＜概ね10～20年を念頭に設定＞

市政改革の取組の推進により、安定した財政基盤の構築、市民サービスの向上、業務執行の効率化をめざす。

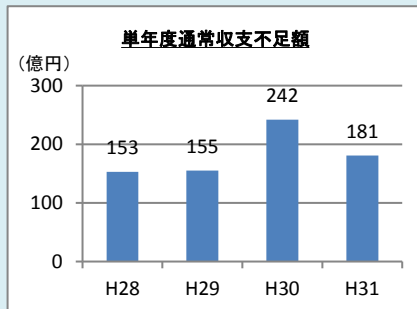
現状（課題設定の根拠となる現状・データ）

■当面の単年度通常収支不足額：200億円程度
（「今後の財政収支概算（粗い試算）平成28年2月版」より）

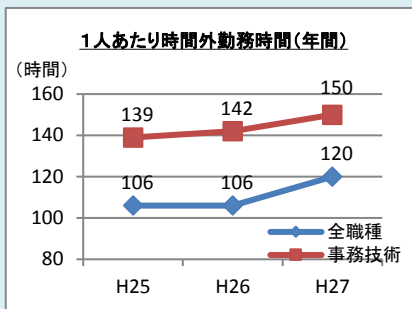
■時間外勤務時間

■個人情報に係る事務処理誤り等発生件数

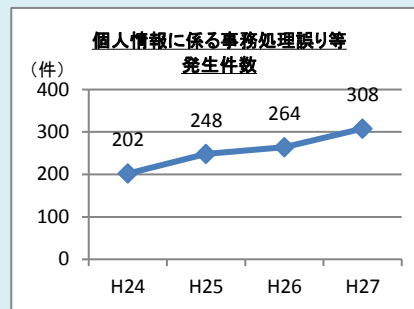
【図1】



【図2】



【図3】



計

画

要因分析（現状・データから導かれる分析結果）＜めざすべき将来像と現状に差が生じる要因＞

・これまで施策・事業の見直し等による歳出削減や、未利用地売却等による歳入の確保などに取り組んできたが、未だ、単年度通常収支不足額の解消には至っていないのは（図1）、扶助費や公債費といった義務的経費の増加などが要因である。

・職員の時間外勤務時間が増加傾向にあるのは（図2）、職員削減や新たな施策・事業の実施などにより、1人あたりの業務負担が増加しているものの、業務内容の見直しや改善、ICTの活用が十分に図られていないことが要因である。

・個人情報に係る事務処理誤り等の発生件数が増加しているのは（図3）、制度改正などによる行政事務の変更などに対応した作業要領書等の作成や業務の引き継ぎが不十分であることなどが要因である。

課題＜上記要因を解消するために必要なこと＞

・市政改革プランの必要性や考え方を職員が十分に理解し、5Sや標準化といった問題解決手法などのマネジメントツールの活用や人材育成の取組を通じて、職員が自ら仕事のやり方を変えていくことができるようにサポートする必要がある。

・これまでの改革を継続し、歳出の削減、歳入の確保など、質の高い行財政運営や官民連携の推進を図り、人材育成など改革推進体制の強化を図る「市政改革プラン2.0」に掲げる目標達成に向けて、所属横断的に改革を推進できるよう再編した市改革プロジェクトチームで定期的に進捗管理を行い、取組の改善を図っていく必要がある。

・市政改革室が取組の主体となっている「市政改革プラン2.0」の具体的な取組項目について、目標達成に向けた取組を進めていく。

自己評価

戦略の進捗状況を踏まえた経営課題全体としての評価結果の総括

・29年度の目標の達成率は70.0%となり、28年度の67.7%から向上したものの、計画期間満了時までめざす90%に向けた進捗状況として順調とはいえない。市政改革プラン2.0に掲げた取組期間の最終目標の達成に向けて、引き続き、所属横断的に改革を推進できるよう再編した市改革プロジェクトチームで定期的に進捗管理を行い、取組の改善を図っていくとともに、プランの進捗状況や大阪市を取り巻く状況変化等を踏まえ、計画の見直しを実施していく必要がある。

・市政改革プラン2.0の内容を理解している職員の割合は7割を超えたものの、いまだ係員層においては十分ではなく、所属によっても大きな差異が生じている。引き続き、階層に応じた研修等や認知度の低い所属への個別支援を通じて、改革の必要性や考え方の浸透を図るとともに、重点的な取組や課題を有する取組を所管する所属等に市政改革室長が訪問し、所属長との意見交換を実施すること等により、改革の取組の実践を促していく必要がある。

・市政改革プラン2.0の具体的な取組項目のうち、市政改革室が取組の主体となっているものについて、引き続き、室としての取組を強力に進め、改革をリードしていく必要がある。

めざす成果及び戦略 1-1 【市政改革プラン2.0の推進】

計画	めざす状態＜概ね3～5年を念頭に設定＞ ・市政改革プラン2.0に基づき、全市的に改革が推進されている状態。		戦略＜中期的な取組の方向性＞ 市政改革プラン2.0の進捗状況を管理するとともに、市改革プロジェクトチームで状況を共有し、進捗にあわせて取組の改善を図るなど、PDCAサイクルを回しながら改革を推進する。	
	アウトカム＜めざす状態を数値化した指標＞ ※重点目標 ・計画に定めた目標の達成率 計画期間満了時までに90%			
自己評価	戦略のアウトカムに対する有効性	ア	課題 ※有効性が「イ」の場合は必須 さらなる市政改革の推進のため、平成29年度末の進捗状況や大阪市を取り巻く状況変化等を踏まえ、平成30年度以降の計画に反映する必要がある。	
	アウトカムの達成状況		前年度	個別 全体
	29年度の目標(※)の達成率 70.0% ※ 平成30年5月31日までに達成度を測定可能な目標に限る		67.7%	B B
	戦略の進捗状況	b	A: 順調 B: 順調でない a: 順調 b: 順調でない	

具体的取組 1-1-1 【市政改革プラン2.0の理解の促進】

		27決算額	—	円	28予算額	—	円	29予算額	—	円
計画	取組内容				業績目標（中間アウトカム）					
	・市政改革プラン2.0を推進するため、プランに関する職員の理解を促進する。 ・市政改革の必要性や考え方について、わかりやすい資料を作成し、庁内ポータルや各種研修の場を活用し、職員に周知する。 ○庁内ポータル等を活用し、市政改革の必要性や考え方、個々の取組の現状などについて随時発信する。6回以上 ○人事室と連携した階層別の研修を実施。2回以上 ○認知度の低い所属に対して、当該所属と連携し、認知度向上に向けた個別支援の実施 3所属以上				市政改革プラン2.0の内容を知っている職員の割合 65% 【撤退基準】 上記割合が50%を下回った場合は、取組を再構築する。					
					前年度までの実績 63.7% (平成28年度 市政改革に関する職員アンケート結果)					
中間振り返り	業績目標の達成状況				① (i)	課題と改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須				
	①:目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②:目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③:撤退基準未達成					—				
	戦略に対する取組の有効性				—	○:有効 ×:有効でないため取組を見直す —:中間アウトカム未設定(未測定)				
自己評価	取組実績				課題 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須					
	○庁内ポータル等を活用し、市政改革の必要性や考え方、個々の取組の現状などについて随時発信 (8回(8回目は3月末実施予定)) ○人事室と連携した階層別の研修を実施 (9回) ○認知度の低い所属に対して、当該所属と連携し、認知度向上に向けた個別支援の実施 (3所属)				—					
	業績目標の達成状況									
	市政改革プラン2.0の内容を知っている職員の割合 70.9%				① (i)	改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須				
自己評価	①:目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②:目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③:撤退基準未達成				—					
	戦略に対する取組の有効性				○	○:有効 ×:有効でないため見直す —:中間アウトカム未設定(未測定)				

具体的取組 1-1-2

【市政改革プラン2.0の進捗管理の徹底】

		27決算額	—	円	28予算額	—	円	29予算額	—	円
計画	取組内容				業績目標（中間アウトカム）					
	・市改革プロジェクトチームを活用し、市政改革プラン2.0の進捗状況とをとりまとめ、管理する。				市政改革プラン2.0に掲げた平成29年度の取組のうち、同年度中に実施された取組の割合 90%以上					
	○市政改革プラン2.0の進捗状況のとりまとめ 2回				【撤退基準】 上記割合が80%以下であった場合は、取組を再構築する。					
					前年度までの実績 平成28年度 95.3%					
中間振り返り	業績目標の達成状況		① (i)		課題と改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須					
	①:目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②:目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③:撤退基準未達成				—					
	戦略に対する取組の有効性		—		○:有効 ×:有効でないため取組を見直す —:中間アウトカム未設定(未測定)					
自己評価	取組実績				課題 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須					
	市政改革プラン2.0の進捗状況について、平成28年度末時点及び平成29年8月末時点でとりまとめ・公表（6月・11月）				—					
	業績目標の達成状況				改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須					
	29年度の取組のうち、同年度中に実施された取組の割合 92.5%		① (i)		—					
①:目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②:目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③:撤退基準未達成										
戦略に対する取組の有効性		○		○:有効 ×:有効でないため見直す —:中間アウトカム未設定(未測定)						

具体的取組 1-1-3

【最適な民間活力の活用手法の導入】

		27決算額	—	円	28予算額	—	円	29予算額	—	円
計画	取組内容				業績目標（中間アウトカム）					
	公共サービスの提供にあたって、民間に委ねることによりサービスの向上や経費の削減につながる有効なPPP／PFI手法について、各所属での積極的な検討導入を促す				事業の企画を担当している職員のうち、事業手法としてPPP／PFI手法を理解し積極的に検討しようとする職員の割合 45%					
	○職員の理解の促進に向けた各所属への情報提供や研修・説明会の開催 実務担当者向け研修・説明会を2回以上実施 ○積極的な検討導入に向けた各所属への支援 大阪市PPP／PFI手法導入優先的検討規程の運用にあたっての相談対応や検討支援の適宜実施				【撤退基準】上記基準割合を下回った場合は、研修計画・内容を見直す 前年度までの実績 ・「大阪市PFIガイドライン」の策定（平成28年3月） ・全所属実務担当者向け「PPP／PFI説明会」の開催（平成28年6月） ・「大阪市PPP／PFI手法導入優先的検討規程」の策定（平成29年3月）					
中間振り返り	業績目標の達成状況				課題と改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須					
	① 目標達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ② 目標未達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ③ 撤退基準未達成				—					
	戦略に対する取組の有効性				—		○：有効 ×：有効でないため取組を見直す —：中間アウトカム未設定（未測定）			
自己評価	取組実績				課題 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須					
	OPPP／PFI研修会（基礎研修）1回、PPP／PFI研修会（実践研修）2回、官民連携（PPP）に関するeラーニング1回 OPFI事業検討会議を4回開催したほか、「大阪市PPP／PFI手法導入優先的検討規程」に基づく報告・協議に関する対応や検討支援を実施				—					
	業績目標の達成状況				改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須					
	事業の企画を担当している職員のうち、事業手法としてPPP／PFI手法を理解し積極的に検討しようとする職員の割合 47.9%				①（i）		—			
① 目標達成（i）取組は予定どおり実施（ii）取組を予定どおり実施しなかった ② 目標未達成（i）取組は予定どおり実施（ii）取組を予定どおり実施しなかった ③ 撤退基準未達成										
戦略に対する取組の有効性				○		○：有効 ×：有効でないため見直す —：中間アウトカム未設定（未測定）				

具体的取組 1-1-4

【市民利用施設のサービス向上】

27決算額		—	円	28予算額	—	円	29予算額	—	円
計画	取組内容	業績目標（中間アウトカム）							
	平成27年度以降、改革の取組として市民利用施設でサービス向上に取り組んできたが、一層のサービス向上を図るため、各施設でのこれまでの取組を振り返り、各施設の取組を支援する。	市民利用施設における利用者満足度：84%							
	○各施設の取組実績を取りまとめ、各所属に情報提供（9月） ○他都市等の参考事例を収集し、施設所管所属に情報提供（9月） ○サービス向上に取り組む際の各施設の課題を把握して3課題以上選定し、サポートを行う。（解決策の提案など。10～12月）	【撤退基準】 上記割合が70%未満であれば取組を再構築する。							
		前年度までの実績							
中間振り返り	業績目標の達成状況	① (i)	課題と改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須						
	①：目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②：目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③：撤退基準未達成		—						
	戦略に対する取組の有効性	—	○：有効 ×：有効でないため取組を見直す —：中間アウトカム未設定(未測定)						

自己評価	取組実績	課題 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須							
	○各施設の取組実績を取りまとめ、各所属に情報提供 ○他都市等の参考事例を収集し、施設所管所属に情報提供 ○サービス向上に取り組む際の各施設の課題を把握して3課題を選定し、先行事例や参考情報を収集し情報提供	—							
	業績目標の達成状況	改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須							
	市民利用施設における利用者満足度：88.6%	① (i)	—						
中間振り返り	①：目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②：目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③：撤退基準未達成								
	戦略に対する取組の有効性	○	○：有効 ×：有効でないため見直す —：中間アウトカム未設定(未測定)						

具体的取組 1-1-5

【公共施設の総合的かつ計画的な管理】

		27決算額	—	円	28予算額	—	円	29予算額	—	円	
計画	取組内容				業績目標（中間アウトカム）						
	今後多くの施設が更新時期を迎え、施設の修繕・建替費の増大が想定されることから、「大阪市公共施設マネジメント基本方針」を踏まえ、財政負担の軽減や平準化に向け取り組む。				マクロ目標・方針の策定 【撤退基準】 29年度に策定できなかった場合は、取組を再構築する。						
	○公共施設の施設総量の抑制に向けた数値目標(マクロ目標)・方針について、市改革プロジェクトチーム(公共施設のあり方チーム)で検討し策定 ・インフラ・市営住宅・学校の取組内容の精査(教育委員会事務局等、所管局とも連携) ・一般施設の将来ビジョンの方向性に沿った具体的取組の検討 ・以上の検討を踏まえ、29年度末までにマクロ目標、方針の検討、策定				前年度までの実績 施設に関するデータの整理・分析、他都市事例調査						
中間振り返り	業績目標の達成状況				課題と改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須						
	①：目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②：目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③：撤退基準未達成				市改革プロジェクトチームにおいて、平成28年度に行った調査結果を踏まえて検討を重ねてきたが、将来ビジョンの取りまとめには至っていない。ビジョン策定後の取組みも含めた検討とともに、今年度の目標である施設総量の抑制に向けたマクロ目標・方針の策定に向けて、工程管理を強化して議論を進めていく必要がある。						
	戦略に対する取組の有効性				—				○：有効 ×：有効でないため取組を見直す —：中間アウトカム未設定(未測定)		
自己評価	取組実績				課題 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須						
	「一般施設の将来ビジョン」を平成30年3月に策定した。				持続可能な施設マネジメントに向け、各所管所属が「縦割り」で施策目的にあわせた施設内容・規模を考えて整備・維持していくのではなく、「将来コストの見える化」、「財源の確保とコスト低減に向けた検討」、「地域特性に応じた利用者目線での規模の最適化」の観点に基づく仕組みづくりならびに体制の整備が必要。						
	業績目標の達成状況 マクロ目標・方針 未策定				改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須						
	①：目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②：目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③：撤退基準未達成				持続可能な施設マネジメントの前提として必要な、一般施設各施設の修繕実績等、現状に合った将来コストの把握が不十分なため、施設区分ごとの個別施設計画をもとに将来コストの全体像をとりまとめることとしている。目標の設定については、どのような内容とするのかを含め、地域特性に応じた利用者目線での所属横断的な施設再編に向けた仕組みづくりの中で検討していく。						
戦略に対する取組の有効性				○				○：有効 ×：有効でないため見直す —：中間アウトカム未設定(未測定)			

経営課題2

【より実効性のあるPDCAサイクルの徹底】

めざすべき将来像（最終的なめざす状態）＜概ね10～20年間で念頭に設定＞

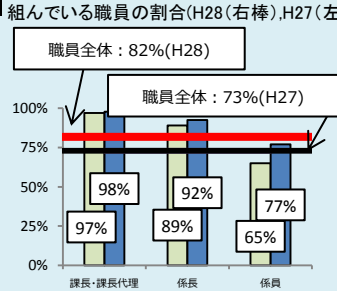
・全職員が自らの業務について、日頃からPDCAサイクルを意識して取り組んでいる状態。

現状（課題設定の根拠となる現状・データ）

（市政改革に関する職員アンケート結果より（H28回答数：19,147人））

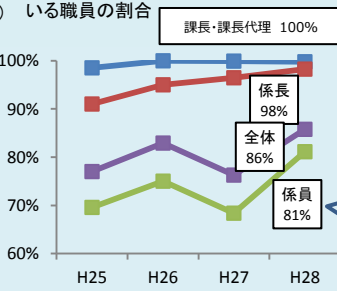
【図1】

■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（H28（右棒）、H27（左棒））



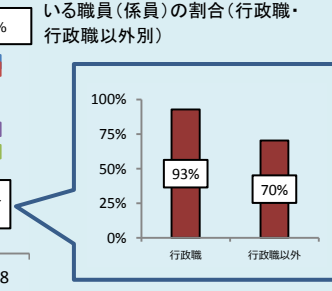
【図2】

■PDCAサイクルの意味を知っている職員の割合



【図4】

■PDCAサイクルの意味を知っている職員（係員）の割合（行政職・行政職以外別）



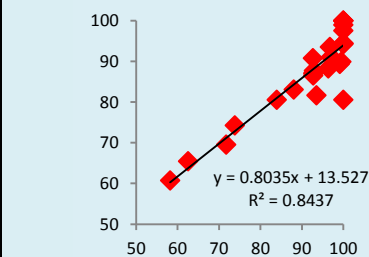
【図5】

■PDCAサイクルの認知度（所属別：上位・下位5所属）

所属順位	認知度
1～5位	100%
6～10位	100%
11～15位	84%
16～20位	74%
21～25位	72%
26～30位	63%
31～35位	58%

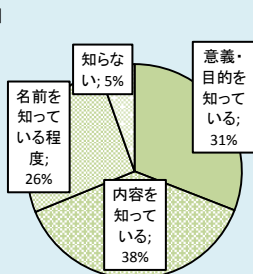
【図3】

■「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（縦軸）」と「PDCAサイクルの認知度（横軸）」の相関関係【局】



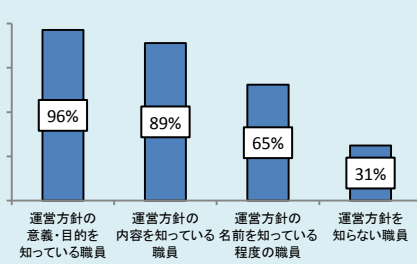
【図6】

■運営方針の浸透度



【図7】

■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（運営方針の浸透度別）



・本市職員数（平成27年10月1日現在） 全体：31,754人 うち課長・課長代理級以上：2,420人（7.6%）係長級：4,719人（14.9%）係員：24,615人（77.5%）

要因分析（現状・データから導かれる分析結果）＜めざすべき将来像と現状に差が生じる要因＞

- ・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は82%となっており、階層別にみると、課長・課長代理級や係長級に比べ、係員層は相対的に低い（図①）。また、PDCAサイクルの意味を知っている職員の割合は86%となっており、同様に、課長・課長代理級や係長級に比べ、係員層の認知度が著しく低い（図②）。
- ・PDCAサイクルの意識の浸透とPDCAサイクルの認知度は関係性が高い（図③）ことから、PDCAサイクルの認知度を向上させれば、日頃からPDCA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ものと考えられる。
- ・また、係員層におけるPDCAサイクルの認知度を職種別にみると、行政職の認知度が93%となっている一方、行政職以外の職種では70%となっており、職種によって認知度に大きな差異が生じていることがわかる（図④）。
- ・PDCAサイクルの認知度は所属によっても大きな差異があり（図⑤）、認知度が低い所属は行政職以外の職員の割合が相対的に高いことがその要因と考えられる。
- ・さらに、職員の運営方針に関する浸透度が高まることで、日頃からPDCAサイクルを意識して業務に取り組む職員の増加に寄与すると考えられる（図⑦）ものの、運営方針の「意義・目的を知っている」もしくは「内容を知っている」職員は69%にとどまっている（図⑥）。

課題＜上記要因を解消するために必要なこと＞

- ・係員層は全職員の約8割を占めることから、全庁的な浸透を図るには、PDCAサイクルの基礎から運営方針策定スキル向上まで幅広い研修や情報発信など、係員層（特に行政職以外）を意識した取組を工夫や改善を図りながら継続して実施するとともに、PDCAサイクルの認知度が相対的に低い所属に対して、個別に底上げを図る支援・取組が必要である。
- ・また、係員層への浸透を図るには、市政改革室のPDCAに係るリードとともに、各所属長の率先垂範など、管理・監督層及び運営方針担当者から係員層への働き掛けが不可欠であり、そのような各所属の活動に対する支援が必要である。
- ・さらに、有識者会議委員とのダイアログや運営方針策定スキル向上を目的とした研修を実施することなどにより、各所属職員の運営方針に対する浸透度を高めるとともに、運営方針の策定や運営方針の進捗管理に関与していない職員もPDCAサイクルを徹底できるようなツールを検討する必要がある。
- ・加えて、日頃からPDCAサイクルを意識して業務に取り組んでいると回答した職員が多い所属において、実際にPDCAサイクルが徹底されているかどうかを測定する新たな指標の検討が必要である。

戦略の進捗状況を踏まえた経営課題全体としての評価結果の総括

- ・「PDCAサイクルの認知度」及び「運営方針の浸透度」の向上に取り組んだ結果、「めざすべき将来像」を測定する指標である「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」は84%となり、昨年度（82%）に比べて2ポイント上昇するものの、伸び率は鈍化した。
- ・戦略レベルである「PDCAサイクルの認知度」及び「運営方針の浸透度」にかかるアウトカムの数値は昨年度より上昇したが、目標を下回る結果となり、それが「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」の伸び率の鈍化に影響していると考えられる。
- ・より実効性のあるPDCAサイクルを推進するためには、現行の戦略を維持する一方、戦略内容に応じてターゲット層を拡張もしくは絞込むなど、効果的なアプローチ手法を検証する必要があると考えられる。
- ・なお、「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」が8割を超え、PDCAサイクルの認知度も9割に迫る状況を踏まえ、全庁的なPDCAサイクルの徹底に向けて、PDCAサイクルの認知や意識から具体的な行動や成果へ課題意識を移す必要があると考えられることから、次年度以降については、「経営課題」を抜本的に見直すこととする。

計画	めざす状態＜概ね3～5年間で念頭に設定＞		戦略＜中期的な取組の方向性＞		
	・全職員がPDCAサイクルの意味を理解している状態。		・人事室と連携し、階層別研修を活用して、係員層に対するPDCAサイクルの認知・理解の促進を図るとともに、係長級以上の管理・監督者に対しては、部下職員への日常的な業務指導を通じてPDCAサイクルの浸透に取り組むことを認識させる。		
	アウトカム＜めざす状態を数値化した指標＞				
	※重点目標 ・PDCAサイクルの意味を知っている職員の割合：平成29年度までに90%以上				
自己評価	戦略のアウトカムに対する有効性	ア	課題 ※有効性が「イ」の場合は必須		
	アウトカムの達成状況	前年度	個別	全体	
	PDCAサイクルの意味を知っている職員の割合：89%	86%	B	B	—
					今後の対応方向 ※有効性が「イ」の場合は必須
	A：順調 B：順調でない				—
戦略の進捗状況	b	a：順調 b：順調でない			

具体的取組 2-1-1 【PDCAサイクルの認知・理解の促進】★

		27決算額	— 円	28予算額	— 円	29予算額	— 円
計画	取組内容		業績目標（中間アウトカム）				
	・PDCAサイクルを浸透させるため、以下のとおり取り組む。 ○係員層を対象とした階層別研修 PDCAサイクルの認知・理解を促進するための基礎的な研修の実施（2回以上） ○新任課長・課長代理・係長を対象とした階層別研修 研修資料の作成・提供（2回以上） ○庁内ポータルを活用した情報発信（2回以上）		・PDCAサイクルの意味を知っている職員（係員）の割合：85%以上 【撤退基準】 ・上記目標が70%未満であれば事業を再構築する。				
中間振り返り	業績目標の達成状況		課題と改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須				
	①：目標達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ②：目標未達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ③：撤退基準未達成		—				
	戦略に対する取組の有効性		○：有効 ×：有効でないため取組を見直す —：中間アウトカム未設定（未測定）				
自己評価	取組実績		課題 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須				
	○係員層を対象とした階層別研修（6回） 研修資料の提供：新任主務研修 研修の実施：新採研修、中堅職員研修、新任技能統括主任研修、 新任部門監理主任研修、事業担当主事補研修 ○指導・監督層を対象とした研修（3回） 研修資料の提供：新任課長研修、新任課長代理研修 研修の実施：新任係長研修 ○庁内ポータルを活用した情報発信（13回：3コンテンツ）		一部の所属において「市政改革に関するアンケート調査」の回答者数の増加に伴ってPDCAサイクルの認知度が低下し、全体の伸び率が鈍化した。したがって、これまでアンケート調査に回答せず、かつPDCAサイクルの認知が不十分といった潜在的な職員層へのアプローチが必要である。				
	業績目標の達成状況		改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須				
	PDCAサイクルの意味を知っている職員（係員）の割合：84.8%		PDCAサイクルの認知度が低下した所属に対して、当該理由を検証するとともに、認知度向上に向けた重点的な対策を行う。				
	戦略に対する取組の有効性		○：有効 ×：有効でないため見直す —：中間アウトカム未設定（未測定）				

27決算額		— 円		28予算額		— 円		29予算額		— 円		
計画	取組内容				業績目標（中間アウトカム）							
	・PDCAサイクルの意味を理解させるため、以下のとおり取り組む。 ○認知度の低い所属に対して、当該所属担当者と連携し、認知度向上に向けた個別支援の実施（3所属以上）				・PDCAサイクルの意味を知っている職員（係員）の割合：昨年度比上昇率10ポイント以上（個別支援対象所属の平均） 【撤退基準】 ・上記目標が5ポイント未満であれば事業を再構築する。 前年度までの実績 【28年度】 ・PDCAサイクルの意味を知っている職員（係員）の割合：昨年度比19ポイント上昇（61%→80%）（個別支援対象の3所属平均） ・関係所属の実情に合わせた支援の実施（PDCAサイクルに関する資料やポスターの提供、朝礼やミーティングでの周知等の活用事例の紹介など）							
中間振り返り	業績目標の達成状況		① (i)		課題と改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須							
	①：目標達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ②：目標未達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ③：撤退基準未達成		—		—							
	戦略に対する取組の有効性		—		○：有効 ×：有効でないため取組を見直す —：中間アウトカム未設定（未測定）							
自己評価	取組実績				課題 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須							
	個別支援の実施（3所属）				—							
	業績目標の達成状況				改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須							
	PDCAサイクルの意味を知っている職員（係員）の割合：昨年度比上昇率19ポイント（個別支援対象所属の平均） ① (i) ①：目標達成（i）取組は予定どおり実施（ii）取組を予定どおり実施しなかった ②：目標未達成（i）取組は予定どおり実施（ii）取組を予定どおり実施しなかった ③：撤退基準未達成				—							
	戦略に対する取組の有効性		○		○：有効 ×：有効でないため見直す —：中間アウトカム未設定（未測定）							

計画	めざす状態＜概ね3～5年間で念頭に設定＞		戦略＜中期的な取組の方向性＞		
	・各所属において、運営方針を通じたPDCAサイクルの徹底が図られている状態。 アウトカム＜めざす状態を数値化した指標＞ ・「運営方針の意義・目的を知っている」もしくは「内容を知っている」職員の割合：平成31年度までに85%		・PDCAサイクルを徹底するため、運営方針の策定・評価に係る留意点などを周知徹底するとともに、有識者会議委員とのダイアログによる運営方針評価を実施する。 ・また、運営方針策定スキルの習得やダイアログの活用促進に向けた研修を実施することにより、PDCAサイクル推進についての職員意識の向上を図る。		
自己評価	戦略のアウトカムに対する有効性	イ	※有効性が「イ」の場合は必須 運営方針の策定・評価に「関与する職員」より「関与していない職員」の方が圧倒的に多く、また「関与しない職員」は浸透度が低いいため、当該層に対するアプローチが必要。		
	アウトカムの達成状況		前年度	個別	全体
	「運営方針の意義・目的を知っている」もしくは「内容を知っている」職員の割合：72%	69%	B	B	
				A：順調 B：順調でない	
	戦略の進捗状況	a	※有効性が「イ」の場合は必須 運営方針の策定・評価に「関与していない職員」への浸透度が高まるよう、あらゆる機会を通じて、効果的な情報発信などで啓発を進める。		

具体的取組 2-2-1 【運営方針に記載されている取組に係るPDCAサイクルの徹底】

		27決算額	1百万 円	28予算額	1百万 円	29予算額	1百万 円
計画	取組内容		業績目標（中間アウトカム）				
	・運営方針を浸透させるため、以下のとおり取り組む。 ○運営方針の策定・評価における留意点の周知 2回（4月・9月） ○対象所属の幹部職員と有識者会議委員でダイアログの実施 6～7所属（7～8月） ○庁内ポータルを活用した情報発信（2回以上）		・前年度運営方針の自己評価を自律的かつ適切に行っている所属の割合：90%以上 【撤退基準】 ・上記目標が80%未満であれば事業を再構築する。				
中間振り返り	業績目標の達成状況		課題と改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須				
	①：目標達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ②：目標未達成（見込）（i）取組は予定どおり進捗（ii）取組は予定どおり進捗していない ③：撤退基準未達成		—				
	戦略に対する取組の有効性		—				
自己評価	取組実績		課題 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須				
	○留意点の周知 2回（4月・9月） ○有識者会議委員とのダイアログの実施 7所属（8月） ○庁内ポータルを活用した情報発信（2回）		—				
	業績目標の達成状況		改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須				
	前年度運営方針の自己評価を自律的かつ適切に行っている所属の割合：96% ①：目標達成（i）取組は予定どおり実施（ii）取組を予定どおり実施しなかった ②：目標未達成（i）取組は予定どおり実施（ii）取組を予定どおり実施しなかった ③：撤退基準未達成		—				
	戦略に対する取組の有効性		—				

具体的取組 2-2-2

【新担当者を対象とした研修の実施】

【様式2】

27決算額		— 円		28予算額		— 円		29予算額		— 円		
計画	取組内容				業績目標（中間アウトカム）							
	・各所属の運営方針担当で、新たに担当となった職員を対象に、運営方針策定に関する基本的なスキルを習得させるための研修を実施する。 ○新たに運営方針担当となった職員を対象とする研修を開催 1回(30名程度)(5～6月)				・運営方針の策定手法を理解することができたと回答した受講者の割合：90%以上 【撤退基準】 ・上記目標が75%未満であれば事業を再構築する。							
					前年度までの実績							
					【28年度】 ・運営方針の策定手法を理解することができたと回答した受講者の割合：92.2% 【27年度】 ・運営方針の策定手法を理解することができたと回答した受講者の割合：86.8%							
中間振り返り	業績目標の達成状況		① (i)		課題と改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須							
	①:目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②:目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③:撤退基準未達成				—							
	戦略に対する取組の有効性		○		○:有効 ×:有効でないため取組を見直す —:中間アウトカム未設定(未測定)							
自己評価	取組実績				課題 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須							
	運営方針新任担当者研修の開催1回(47名)				—							
	業績目標の達成状況				改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須							
	運営方針の策定手法を理解することができたと回答した受講者の割合:94% ①:目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②:目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③:撤退基準未達成				① (i) —							
戦略に対する取組の有効性		○		○:有効 ×:有効でないため見直す —:中間アウトカム未設定(未測定)								

具体的取組 2-2-3

【運営方針に関する実践的な研修の実施】

27決算額		— 円		28予算額		— 円		29予算額		— 円		
計画	取組内容				業績目標（中間アウトカム）							
	・運営方針の策定スキルを高めるとともに、ダイアログの活用促進に向けた実践的な研修を実施する。 ○運営方針の策定に関する職員を対象とする研修を開催 (全所属3～4名程度)(9～10月)				・運営方針の策定において、研修内容が活用できたと回答した研修受講者の割合:87%以上 【撤退基準】 ・上記目標が70%未満であれば事業を再構築する。							
					前年度までの実績							
					【28年度】 ・運営方針の策定において、研修内容が活用できたと回答した研修受講者の割合:86% 【27年度】 ・運営方針の指導・調整に際して、研修内容が活用できたと回答した所属の割合:100%							
中間振り返り	業績目標の達成状況		① (i)		課題と改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須							
	①:目標達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ②:目標未達成(見込) (i)取組は予定どおり進捗 (ii)取組は予定どおり進捗していない ③:撤退基準未達成				—							
	戦略に対する取組の有効性		—		○:有効 ×:有効でないため取組を見直す —:中間アウトカム未設定(未測定)							
自己評価	取組実績				課題 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須							
	運営方針策定手法研修の開催 4回(84名)				—							
	業績目標の達成状況				改善策 ※左記に「②、③」、「×」がある場合は必須							
	運営方針の策定において、研修内容が活用できたと回答した研修受講者の割合:97% ①:目標達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ②:目標未達成 (i)取組は予定どおり実施 (ii)取組を予定どおり実施しなかった ③:撤退基準未達成				① (i) —							
戦略に対する取組の有効性		○		○:有効 ×:有効でないため見直す —:中間アウトカム未設定(未測定)								

「市政改革プラン2.0」に基づく取組等

取組項目1

【5S、標準化、改善、問題解決力向上の推進】

計画	取組の方針・目標内容		当年度の取組内容
	(趣旨・目的) ・全庁的に5S・ムダ取り、標準化を浸透させ、適正な業務執行の基盤整備を行う。 ・標準化をベースに、現場のノウハウを活かす改善活動や実践的な問題解決手法の活用を通じて人材育成を進め、職員が生み出す付加価値の最大化を図る。 (取組の概要) ・5S・ムダ取り、標準化、改善、問題解決力向上に係る意識づくりとともに、各所属による自律的な取組と進捗管理を促すための仕組づくりを行う。 (目標) ・自身の職場で5S・ムダ取りが徹底されていると感じている職員の割合：平成31年度までに80%		(取組の内容) ・市改革PT 5S、標準化、改善活動、問題解決力向上チームのメンバー所属である人事室や総務局、またICT戦略室とも連携し、5S・ムダ取り、標準化等の実践的な研修や情報発信を実施するとともに、各所属によるアクションプランの策定・進捗管理・自己評価を通じて全庁的な実践を図る。 ・また、室内においても、アクションプランに基づく、5S・ムダ取り、標準化の取組を着実に実践し、改善につなげていく。 (目標) ・自身の職場で5S・ムダ取りが徹底されていると感じている職員の割合：60%

中間振り返り	取組内容の実施見込み	(i)	(i)実施見込み (ii)実施できない見込み	課題と改善策 ※左記が「②」の場合は必須
	目標の達成見込み	①	①:達成見込み ②:達成できない見込み	—

自己評価	当年度の取組実績及び目標の達成状況		課題と改善策 ※左記が「②」の場合は必須
	・関係所属会議の開催(4月) ・課長級研修及びアクションプラン策定説明会の開催(5月) ・各所属アクションプランの庁内ポータル掲載による全庁的共有(7月) ・所属長研修の実施(11月) ・民間企業等へのベンチマークの実施(5箇所) ・情報発信(11回) 自身の職場で5S・ムダ取りが徹底されていると感じている職員の割合：74%	①	—

①:目標達成 ②:目標未達成

取組項目2

【経常経費の削減】

計画	取組の方針・目標内容		当年度の取組内容
	(趣旨・目的) ・効果的・効率的な事業執行により、経常経費等の削減に努める。 (取組の概要・目標) ・毎年度、事業の精査による無駄の排除を徹底し、経常経費(広報印刷物など)の削減に取り組む。		(取組の内容) ・日常業務をゼロベースで精査し、経常経費の削減に取り組む。 (目標) ・平成28年度当初予算(14,232千円)→平成29年度予算(13,805千円)

中間振り返り	取組内容の実施見込み	(i)	(i)実施見込み (ii)実施できない見込み	課題と改善策 ※左記が「②」の場合は必須
	目標の達成見込み	①	①:達成見込み ②:達成できない見込み	—

自己評価	当年度の取組実績及び目標の達成状況		課題と改善策 ※左記が「②」の場合は必須
	(経常経費の削減) ・資料のペーパーレス化や印刷製本費の見直し等の経費削減に取り組んだ。 ・【予算】平成28年度14,232千円→平成29年度13,805千円(▲5%) ・【決算】平成29年度8,072千円(見込)	①	—

①:目標達成 ②:目標未達成

取組項目3

【級別職員構成の適正化】

計画	取組の方針・目標内容	当年度の取組内容
	(趣旨・目的) ・機能的な業務執行体制の構築、昇任選考の競争性の確保の観点から級別職員構成を見直し、適正化を図る。 (取組の概要・目標) ・「人員マネジメント方針」に基づき、機能的な業務執行体制を構築し、級別職員構成を見直す必要があるため、当室においても職員構成の適正化を図り、機能的な業務執行体制の構築をめざす。	(取組の内容) ・級別職員構成の適正化を図り、機能的な業務執行体制の構築をめざす。 (目標) ・級別職員構成の見直し 1ポスト以上

中間振り返り	取組内容の実施見込み	(i) (i)実施見込み (ii)実施できない見込み	課題と改善策 ※左記が「②」の場合は必須
	目標の達成見込み	① ①:達成見込み ②:達成できない見込み	—

自己評価	当年度の取組実績及び目標の達成状況		課題と改善策 ※左記が「②」の場合は必須
	(級別職員構成の見直し) ・市政改革室の係長級ポストの係員化 1ポスト	①	—
①:目標達成 ②:目標未達成			

運営方針の達成状況(総括表)

◆重点的に取り組む主な経営課題

具体的取組の目標達成状況		
目標達成		8
	取組は予定どおり実施	8
	取組を予定どおり実施しなかった	0
目標未達成		2
	取組は予定どおり実施	1
	取組を予定どおり実施しなかった	1
撤退基準未達成		0
合計		10

戦略の進捗状況	
順調	1
順調でない	2
合計	3

アウトカムの達成状況	
順調	0
順調でない	3
合計	3

戦略のアウトカムに対する有効性	
有効であり、継続して推進	2
有効でないため、戦略を見直す	1
合計	3

◆「市政改革プラン2.0」に基づく取組等

目標の達成状況	
目標達成	3
目標未達成	0
合計	3

外部評価意見への対応方針

番号	年月	外部評価意見	対応方針	分類

※分類

- ①当年度(29年度)において対応 ②30年度運営方針に反映または30年度に対応予定
 ③30年度では対応できないが、今後引き続き検討 ④対応困難または対応不可
 ⑤その他