

平成 30 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 30 年 6 月 29 日（金曜日） 9 時 30 分～11 時 00 分

○事務局（富川課長代理）

それでは、ただいまより平成30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マネジメント改革担当課長代理の富川でございます。よろしくお願ひ申し上げます。

開始に先立ちまして、お断り申し上げます。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り組み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、本日もご出席いただいております委員の皆様を五十音順に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の稲沢克祐様。

○稲沢委員

稲沢でございます。どうぞよろしくお願ひいたします。

○事務局（富川課長代理）

オムロンソーシアルソリューションズ株式会社事業開発本部NEXT事業統括部部長の小川俊暢様。

○小川委員

小川でございます。よろしくお願ひします。

○事務局（富川課長代理）

大阪ガス株式会社理事でリビング事業部マーケティング推進部長の桑原千香様。

○桑原委員

桑原と申します。よろしくお願ひいたします。

○事務局（富川課長代理）

有限責任監査法人トーマツ、マネジャーで公認会計士の寺門知子様。

○寺門委員

寺門でございます。よろしくお願ひいたします。

○事務局（富川課長代理）

株式会社アタックス・ビジネス・コンサルティング取締役で公認会計士の万野裕人様。

○万野委員

万野と申します。どうぞよろしくお願ひいたします。

○事務局（富川課長代理）

なお、大阪学院大学経済学部教授の和田聡子様につきましては、所用のため欠席でございます。

次に、大阪市の出席者でございますが、羽東市政改革室長でございます。

○事務局（羽東室長）

どうぞよろしくお願ひいたします。

○事務局（富川課長代理）

山向改革推進担当部長でございます。

○事務局（山向部長）

山向です。よろしくお願ひいたします。

○事務局（富川課長代理）

小林マネジメント改革担当課長でございます。

○事務局（小林課長）

小林でございます。よろしくお願ひいたします。

○事務局（富川課長代理）

それでは、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。

○事務局（羽東室長）

皆様、おはようございます。

P D C Aサイクル推進有識者会議、大変暑い中、ご足労いただきましてありがとうございます。

大阪市でも、皆様ご存じのとおり、先週起こりました地震の影響が大きく、災害対応に追われ、ご多忙の中、ご参加いただきましてありがとうございます。

大阪市の大きな動きといたしまして、市政改革プランの見直し作業をしており、中でも特にP D C Aサイクルにつきましては、平成32年度に向けての地方自治法の改正において示される、内部統制体制の見直しを視野に入れたP D C Aサイクルの今後のあり方、ま

た、きょうの議論の一つの大きなテーマともなっております、運営方針をどういう形で運用すれば、このような地震また大きな災害に対して耐え得るような組織をつくれるのかということが非常に重要であると認識しております。

また、市長からも災害対応に向けていろいろなメディア等への情報発信もありましたが、やはり不十分な点はしっかりP D C Aを回して、市政としても市民の命を守る、子どもの命を守るという使命の中で、運営方針や内部統制のあり方について、市政改革室としてもしっかりやっっていこうということになっております。

冒頭に紹介がございましたが、山向部長を初めメンバーがかわっております。また、今まで前市長のP D C Aサイクルという言葉に対する非常に強い思いから、P D C A担当という担当名でしたが、内部統制等の制度等も踏まえまして、担当名をマネジメント改革担当に変えています。看板をつけかえただけにならないようにP D C Aサイクルのみならず、広義に、内部統制をはじめとする大阪市のさまざまなマネジメントの問題を、効果的効率的に運営できるような仕組みづくりに取り組んでいきたいと思っております。皆様のそれぞれお持ちの非常に幅広いバックグラウンドを大阪市政にご活用させていただきたいと思っておりますので、どうぞご協力、ご理解を引き続きよろしくお願いいたします。

以上でございます。

○事務局（富川課長代理）

それでは、議事次第に基づき、本日の議事に入ります。

1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奥谷委員が退任されましたので、座長の選出までを事務局で進めさせていただきます。

○事務局（小林課長）

それでは、私のほうから説明させていただきます。

お手元の資料1、大阪市P D C Aサイクル推進有識者会議開催要領をご覧いただきたいと思っております。

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。

○事務局（富川課長代理）

ただいま小林が説明しましたように、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。

○小川委員

稲沢委員が昨年度まで座長代理を務められていましたので、座長に適任だと思いますが、いかがでしょうか。

○事務局（富川課長代理）

ただいま小川委員から、稲沢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。

○各委員

賛成いたします。

○事務局（富川課長代理）

ご異議がないようですので、稲沢委員に、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、稲沢委員、座長席へ移動をお願いいたします。

○稲沢委員

それでは、これからの議事進行につきまして、私のほうから座長として務めさせていただきます。どうぞよろしく願いいたします。

冒頭一言申し上げさせていただきたいのは、まず、被災に遭われた方々、そして復旧に努められている方々、皆様に心からの一刻も早い復旧をお祈りいたします。それとともにこれまでお忙しい日々が市役所の職員の皆様には続いていると思いますので、くれぐれもご自愛をお祈り申し上げます。

それでは、早速ではございますが、昨年度まで座長代理を私が務めておりました。となりますと、座長代理が空席になっております。

まず、座長の職務代理者につきまして開催要領第4条第2項で、「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」旨を規定しております。座長が指名することになっておりますので、私から指名させていただくということで、ご了承をお願いいたします。

そこで、本日はご欠席ではありますが、既に長い経験をされておられます和田委員を座長代理に指名させていただきたいと思います。なお、和田委員には、事務局を通じてご了承

解をいただいております。

それでは、次の議事に移ります。議事の2つ目の議題であります「平成30年度運営方針等に係るスケジュール」につきまして、事務局からご説明をお願いいたします。

○事務局（小林課長）

それでは、「平成30年度運営方針等に係るスケジュール」について説明いたします。お手元の資料2をご覧くださいと思います。

この資料の上の段が4月から7月、真ん中の段は8月から11月、下の段は12月から3月のスケジュールを表しております。

まず、有識者会議につきまして、6月下旬に第1回会議とありますのが本日の会議でございます。そして、8月の中旬と下旬にダイアログと書いておりますのが、8月14日と23日に予定しているダイアログでございます。

外部評価は28年度から3年周期で実施しております、今年度のダイアログは、5つの所属について実施することとなっております。

後ほど説明いたしますが、委員の皆様には、3人1組になっていただきまして、それぞれ半日程度、ダイアログにご参加いただきたいと思います。

そして、9月中旬に第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7日に、昨年度の運営方針の自己評価結果が公表されました。

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13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、各所属において来年度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。

○稲沢委員

ありがとうございました。

皆様からご意見、ご質問はございませんか。

それでは、「平成30年度運営方針等に係るスケジュール」について、特にないようです。次の議題として3つ目の議題、「平成29年度区・局運営方針の評価結果」につ

いて、事務局からご説明をお願いします。

○事務局（小林課長）

それでは、「平成29年度区・局運営方針の評価結果」について、説明いたします。

資料3-1の前に、恐れ入りますが、まず、資料3-2のほうをご参考に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で、市政改革室の29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もおられますので、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ページと2ページが様式1で、これは運営方針の全体像を記載する様式でございます。

3ページから11ページまでが様式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まとめております。

そして12ページと13ページが様式3で、市政改革プラン2.0に基づく取組で、様式2に記載されていないものを掲載しております。

その次に様式4があるのですが、市政改革室は昨年度実施された28年度運営方針の外部評価の対象ではありませんでしたので作成しておりません。最後の15ページに白紙の様式を添付しておりますので、ご参照ください。この様式4は、外部評価意見に対する所属としての対応方針を記載するものでございます。

そして、1ページ戻っていただきまして、14ページが様式5で、目標の達成状況や戦略の進捗状況などをまとめる総括表でございます。

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1、2、3の自己評価欄にそれぞれの自己評価結果を記載するとともに、前年度に外部評価の対象になっていた場合は、様式4に外部評価意見に対する所属としての対応方針を記載し、さらに、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2でございます。その例といたしまして、お手元の市政改革室の運営方針のうち、私どもマネジメント改革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。

資料の7ページをご覧ください。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、一番下に自己評価の欄があり、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、各種の研修や情報

発信、さらにP D C A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、めざすべき将来像の達成指標である「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」は84.3%となり、28年度の81.7%に比べて2.6ポイント上昇しましたが、上昇率はやや鈍化したこと、あと戦略レベルの指標である「P D C Aサイクルの認知度」及び「運営方針の浸透度」は昨年度より上昇しましたが、目標数値を下回り、それが「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」の伸び率の鈍化に影響していると考えられること、より実効性のあるP D C Aサイクルを推進するためには、現行の戦略を維持しながら、戦略内容に応じて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一方、「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8割を超え、「P D C Aサイクルの認知度」も9割に迫っている現状を踏まえ、今後はP D C A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の認識を示し、30年度以降の運営方針については、経営課題を抜本的に見直すと、そういう旨を記載しております。

そして、ここには添付しておりませんが、30年度運営方針では、経営課題を「P D C Aサイクルの徹底を通じた改善の推進」と改めまして、めざすべき将来像も「全庁的にP D C Aサイクルが徹底され恒常的に改善が行われている状態」と変えております。

お手元の29年度運営方針の経営課題2にはめざす成果及び戦略が2つございまして、まず8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」、10ページの上段に戦略2-2「運営方針を通じたP D C Aサイクルの徹底」を掲載しております。

また、具体的取組は前者の戦略に2つ、後者の戦略に3つございまして、それらの取組ごとに自己評価欄に取組実績を記載した上、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しております。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となっております。

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。

8ページと9ページに掲載している戦略2-1「P D C Aサイクルについての職員意識の向上」の2つの具体的取組のうち、「P D C Aサイクルの認知・理解の促進」がわずか0.2ポイントですが目標に届かず、目標未達成となっておりますが、昨年度の実績より4ポイント近く上昇しましたので、戦略に対する取組の有効性は「有効」と評価してござい

す。なお、もう一つの「所属支援」に関する取組は目標を達成しましたが、戦略のアウトカムは目標に1ポイント及ばず、戦略の進捗状況とアウトカムの達成状況はともに「順調でない」という評価になっておりますが、昨年度の実績より3ポイント上昇しましたので戦略のアウトカムに対する有効性は「有効」と評価しております。

また、10ページと11ページに掲載している戦略2-2「運営方針を通じたPDCAサイクルの徹底」の具体的取組は全て業績目標を達成しましたので、戦略の進捗状況は「順調」と評価しましたが、31年度までに85%という目標の達成が困難な状況から、アウトカムの達成状況は「順調でない」、戦略のアウトカムに対する有効性は「有効でないため戦略を見直す」と評価しております。この戦略の課題としましては、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多く、また関与していない職員は一般に浸透度が低いため、そのような階層に対するアプローチが必要と分析し、今後の方向性としては、関与していない職員に運営方針の浸透度が高まるよう、あらゆる機会を通じて啓発を進めることとしております。

さらに、12ページをご覧くださいますと、様式3でございますが、取組項目1に5S、標準化、改善、問題解決力向上の推進を掲載しております。これも市政改革プラン2.0に基づいてマネジメント改革担当が所管している取組で、5S・ムダ取りの徹底に向けた各種の取組の結果、目標数値を大幅に上回る実績を上げ、「目標達成」となったものでございます。

運営方針の構成や自己評価の仕組みは以上のとおりですが、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となります。

それでは、資料3-1「平成29年度区・局運営方針の評価結果について」をご覧くださいと思います。

まず、1ページの自己評価につきまして、「(1)自己評価の実施内容」ですが、「①具体的取組」については、29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。これは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、ご覧いただきたいと思っております。

まず、「①具体的取組」の業績目標の達成状況につきまして、27年度及び28年度の実績と比較しますと、区では「目標未達成」とする割合が上昇し、「撤退基準未達成」とする割合は低下傾向にあります。一方、局では「撤退基準未達成」と評価する割合が上昇し、「目標未達成」と評価する割合は低下傾向にあります。しかしながら、「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きまして、区では「有効」と評価する割合が上昇傾向にあり、一方で、「有効でないため見直す」という評価は低下傾向にあります。一方、局は、全ての評価項目において昨年度から大きな変化はありませんでした。また、「有効でないため見直す」と評価する割合は、例年区のほうが高く、「中間アウトカム未設定（未測定）」は局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ますと、「順調」と評価する割合は、区・局ともに昨年度から低下しました。なお、「順調」と評価する割合は、例年局の方が高くなっております。

その下のアウトカムの達成状況につきまして、「順調」と評価する割合は、区は上昇傾向にありますが、局は8割前後で推移しております。なお、「順調」と評価する割合は、例年局の方が高くなっているものの、区との差は縮小する傾向にございます。

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でございます。「有効であり継続して推進」と評価する割合は、区は9割前後で推移し、局はほぼ横ばいでございますが、この割合は、例年局のほうが高くなっております。

その下のほうが内部評価について記載したところでございます。

まず、「(1) 内部評価の実施内容」でございますが、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、49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がなされている

と考えます。評価結果の妥当性に疑問が残る所属は、昨年度の2所属から1つ減って1所属となりました。ちなみに、この所属は副首都推進局でございます。また、評価結果の妥当性に疑問が残る取組数につきましては、昨年度の3つから2つ減って1つになりました。

次の5ページに、自己評価結果が妥当ではない取組を掲げております。

これは、副首都推進局の「総合区制度及び特別区制度の検討」という取組で、右上の業績目標の欄には「大都市制度（特別区設置）協議会が円滑に進むよう、事務局として協議会資料づくりや、委員・府市議会・部局との連絡調整等を行い、協定書案を作成する」と記載し、撤退基準は「この目標が達成できなかった場合は、スケジュールについて再構築する」としておりました。

取組の結果、協定書案を作成することができなかったのですが、本来であれば、「撤退基準未達成」となるはずなのですが、左の一番下の囲いにあります業績目標の達成状況の欄に、副首都推進局は「①目標達成」と自己評価しております。

これは、結果的に協定書案は作成できなかったものの、協議会の事務局として、可能な範囲でやるべきことはやったという理由で、「撤退基準未達成」という評価を回避しようとしたものというふうに思われます。

説明は以上でございます。

○稲沢委員

ご説明ありがとうございました。

ただいまの事務局からのご説明について、委員の皆さんからご意見やご質問、ございませんでしょうか。忌憚なくお願いいたします。

○桑原委員

桑原と申します。今日からよろしく申し上げます。

初めてなので、最初は初歩的な質問をしても許されるかと思い質問させていただくのですが、「アウトカムの意味があまりよくわかっておらず、アウトカムは戦略を達成するための目安になる数字と理解したらいいのか」ということと、「撤退基準は施策がそこまで到達しなければ見直しを図るための目安みたいなものだと思うのですが、先ほどの正しく評価できていない事例からいいますと、達成基準には到達していないが、環境が大きく変化したからとか、努力をしたけれどもそれ以外のものがあるとか、達成の有無以外の何かを考慮して達成度を評価するような仕組みにはなっていない」ということでしょうか。

1つ目は定義の話、2つ目は評価する時のさじかげんといいますか、環境を配慮しない

のかどうかという質問であります。

○事務局（小林課長）

ありがとうございます。まず、アウトカムの位置づけでございますが、運営方針の構成上、まず経営課題がございまして、この経営課題を達成するために戦略を幾つか設定します。その戦略の達成状況を指標として確認するのがアウトカムでございます。そして、戦略のアウトカムを達成するために具体的取組が幾つか戦略の下に並んでいるのが運営方針の基本的な形で、その具体的取組の目標を中間アウトカムと呼んでおります。具体的取組の中間アウトカムを達成していくと戦略のアウトカムの達成につながり、戦略のアウトカムを達成していくとめざす経営課題の解決につながっていく仕組みでございます。

それから、環境の変化などで達成基準には到達しなかった場合の扱いについてのご質問ですが、確かに活動中に当初想定していなかったような事態に遭遇する可能性もありますが、その場合でも当初の達成基準に照らして適切に自己評価を行う必要があります。そのため、指標を設定する際には、社会的環境の変化や国の動きなど、不可抗力的な影響を受けることがないようなものを設定することが求められます。したがって、不可抗力的な事情の有無に関わらず、客観的にアウトカムを達成できなかった場合は「未達成」という評価になります。アウトカムは純粹に指標が達成したかどうかを見る指標だというふうにご理解いただければと思います。

○桑原委員

後段はわかりました。前段のアウトカムですが、これはやっぱり数値であり、だから、一般的に言われるK P Iみたいなもので、最終的に目指す数値がアウトカムで、それにプロセスとして中間アウトカムを設定していると理解したらいいですか。

○事務局（小林課長）

名前としては中間になっていますけれども、具体的取組レベルでのアウトカムが中間アウトカムということです。先程も申しましたように、具体的取組のアウトカムを達成していくと戦略のアウトカムの達成につながるという仕組みです。

○桑原委員

すみません、しつこくて申し訳ありませんが、資料の3-2で市政改革室のアウトカムはどこを見たらわかるのでしょうか。

○事務局（小林課長）

アウトカムは戦略のアウトカムですので、例えば4ページをご覧くださいますと1-1

というのがありますがけれども、左の計画欄の下にアウトカム、めざす状態を数値化した指標がございます。

○桑原委員

これで、計画期間満了時までには90%というのがめざす状態の今年度のアウトカムですか。

○事務局（小林課長）

そうです。

○桑原委員

中間アウトカムはどこにありますか。

○事務局（小林課長）

例えば、具体的取組1-1-1がその下にありますが、その欄の右上のところに業績目標（中間アウトカム）というのがあります。

○桑原委員

これは、中間のフォローのときまでの目標ではなく。

○事務局（小林課長）

年間を通じた目標でございます。

○桑原委員

では、1年間ではこの中間アウトカムを達成できればいいという理解ですね。

○事務局（小林課長）

そうです。具体的取組の年間の目標です。

○桑原委員

わかりました。すみません、しつこくて申し訳ありませんでした。理解しました。

○稲沢委員

ありがとうございました。

○寺門委員

寺門と申します。私も今年からですのでいろいろ教えていただければと思います。アウトカムの達成基準に到達しなかった場合に「目標未達成」と判断するとのであれば、目標の数値が第一になってくると思うのですが、甘い数値を設定すれば簡単に達成できますし、高い数値にすれば、実際効果があがっていても「未達成」となってしまいます。この数値は各局で決められているのか、ある程度各局で決めているが、根拠資料や過去の実績など

をもって事務局が一定見られているのか、どのように決めておられるかをご説明ください。

○事務局（小林課長）

目標となる数値の設定につきましては、各所属が主体的に設定しております、基本的に事務局が関与するものではございません。ただ、各所属は過去にとったデータなどを根拠にして数値を設定しますが、明らかにこれは甘過ぎると思われるものの中にはございますので、それは我々が気づいた範囲で指摘しております。ただ、基本的に運営方針は各所属長が自らの責任で策定・公表することになっておりますので、最終的に数値を決めるのは各所属です。

○寺門委員

ありがとうございました。

○事務局（羽東室長）

今の考え方の補足ですが、自律的に各所属長の責任でとらいうものの、昨年度策定された市政改革プラン区政編や、これまでの区政運営基本方針では、それぞれの区において、レベル感の違いはあるものの、例えば前年度より2%増をめざすといった統一的な目標を設定しています。運営方針の取組がその局のみに関係するものであれば、所属長が目標数値を設定しますが、大阪市の大きな方針に関連したもの、もしくは24区全区で実施するものについては、いわゆるKPIの目標数値はトップダウンで決められます。目標の設定については今回、市政改革プランの見直しの中で、我々からも指摘はさせていただいている現状です。

○寺門委員

わかりました。一定モニターされているということで理解いたしました。ありがとうございます。

○万野委員

すみません、改めまして万野と申します。どうぞよろしく申し上げます。

私も初めてということで、この場の全体の進め方や、どういう切り口で話すべきかと、手探りの中で発言をさせていただければと思います。

いろいろ具体的な内容についてはダイアログの中で詰めていくという話では理解していますので、細かいところについてこの場で触れるということはないとは思っているのですが、今ご説明をいただきました資料の3-1、こちらのほうで29年度の区と局の運営方針の評価結果をまとめておられると思います。お聞きしたいのはそもそもこれをどう活用

していくのか、目的は何で、どうP D C Aを回していく中で活用していくのかという部分です。結果は受けとめさせていただいたのですが、この資料の位置づけはそもそも何ですか。

○事務局（小林課長）

この内容の資料は、毎年第1回会議で説明させていただいておりますが、前年度運営方針の自己評価結果、内部評価結果の全体の傾向を委員の皆様にお知らせするという趣旨でございます。その傾向をご覧いただき、今年度の外部評価の参考にしていただきたいと思いますと考えております。

○万野委員

例えば、明確に順調である割合、順調でない割合というところが、恐らくこのデータが蓄積されていくと時系列でどうなっているのかという見方もできると思うのですが、チェック、アクションの次の改善につなげるという意味で、これを踏まえて、市として各局が順調であると自己評価をする割合をどれぐらいまで持っていきたいのかといったゴールセットにつなげるという発想まではいっていないという理解なのでしょうか。

○事務局（小林課長）

内部評価結果につきましては、ご覧いただいたとおり、毎年不適切な評価は減ってきておりますので、そういう意味では傾向として適正化が進んできたというふうに考えております。

○万野委員

傾向を捉えるための資料ということですか。

○事務局（小林課長）

自己評価結果、内部評価結果の傾向と今後の方向性をお示しするものです。

○万野委員

わかりました。

○稲沢委員

お願いします。

○小川委員

万野委員のご質問のもう少しディテールになるかもしれないのですが、最後の目標達成とする評価が妥当でない取組について、資料3の5ページの右下に、要は「撤退基準未達成」という評価を回避したものと思われるとありますが、これはどのようにこの部門にフ

ィードバックされて、どのようにP D C Aが回されるのでしょうか。

○事務局（小林課長）

この内部評価結果に至るまでに副首都推進局とも一定のやりとりをしており、全市的な観点からこれは不適切な評価であることを指摘していますが、相手方にも諸事情があつてこの自己評価はどうしても変えられないということですので、最終的に物別れになり、こういう内部評価結果になりましたが、副首都推進局にはぜひこれを今後の取組や自己評価の参考にしてほしいと考えております。

○小川委員

なるほど。これを議論した上で、できなかった原因をおざなりにして、今年度の取組を行うと同じことになるので、その変更は当該部門で行っているという理解でよろしいですか。

○事務局（小林課長）

そうですね。やはりこれはどう見ても不適切な自己評価結果だということは伝わったと思いますので、それを今後の取組や自己評価に活かしていただくことでP D C Aサイクルを回していただくということになります。

○小川委員

わかりました。ありがとうございます。

○稲沢委員

ありがとうございます。よろしいでしょうか。

皆様から活発なご意見ありがとうございます。

私から1点、確認とお願いなのですが、資料3-2、ご説明の中で様式4については昨年度外部評価対象でなかった場合には、記載がないという、この理解でよろしいでしょうか。

○事務局（小林課長）

はい、そのとおりです。

○稲沢委員

そうしましたら、お願いなのですが、今年度評価対象となっている局は昨年度評価未対象のはずですよね。

○事務局（小林課長）

局の外部評価は3年周期ですので、今年度の対象所属は、昨年度は対象になっておりません。

○稲沢委員

なっていないですね。お願いというのは、3年前に我々が今年評価する局は様式4をどのような形を出しているのか添付していただきたいということです。そうすると、我々委員としてはどんなスタンスで外部評価に臨んでいる局なのかがわかるのではないかと思いますので、添付をお願いできればと思います。

○事務局（小林課長）

わかりました。

○稲沢委員

お願いします。

皆さんからいただいたご意見をお聞きしていて、本当に的を射たところを全て言っていると思えました。桑原委員にご指摘いただいたように、経済情勢ですとか気候ですとか、そうした外部要因が左右して未達成になっているという状況については、ダイアログの中で一定しっかりと聞き取って、それで「撤退基準未達成」になっているのかどうかという判断をされているのかどうかというの聞き取りたいとは思っております。そのほかアウトカムの目標値の設定の仕方、皆さんからしっかりフィードバックしているというお答えをいただいて安心したのですが、やはりどういう理由でこの目標値、恐らくベンチマークがあると思うのですが、なぜこのベンチマークを選んだのかということも含めて、ダイアログで聞き取らせていただければと思って聞いておりました。

また、目標達成についての傾向値を見ると、区に比べると局のほうが甘いのではないかと傾向が読めます。その局を相手にダイアログを進めていくわけですので、例えばダイアログの前に皆さんからそれぞれの委員にご説明あると思うのですが、なぜ局は達成度を高く評価しているのだろうか、そうしたところを、市政改革室の皆さんのご意見で結構ですので、少しバックグラウンドを教えてくださいたいと思います。

外部評価のフィードバックについても、この後のご説明だと思うのですが、また詳しくお聞きできればと思います。

どうもありがとうございました。

それでは、次の議題に移りたいと思います。

「平成30年度の局運営方針の外部評価」についてご説明お願いいたします。

○事務局（小林課長）

それでは、資料の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31年度運営方針の策定に活かせるよう、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、28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、今年度の外部評価を実施していただきたいと存じます。

今年度の外部評価の対象となる局の数は、表にありますとおり、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5局でございます。

次に、「(2) 内部管理分野」でございますけれども、29年度運営方針の自己評価結果と30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、今年度の対象は、会計室、行政委員会事務局、副首都推進局とし、それぞれ稲沢委員、寺門委員、桑原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、委員の皆様の視点でアドバイスを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人1組で、対象局の所属長等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、29年度運営方針の自己評価結果及び30年度運営方針をもとに、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つに対して、適正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の視点で、局が抱える問題点について、PDCAサイクル推進に向けた視点で意見交換を行い、その後、委員の皆様に、各局に対する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、ICT戦略室、建設局、港湾局、水道局、都市計画局の5局となっております。そのうち、ICT戦略室、建設局、港湾局をC-1分野として、小川委員、万野委員、和田委員に担当していただき、8月14日火曜日にダイアログを実施させていただきます。また、水道局、都市計画局をC-2分野として、稲沢委員、桑原委員、寺門委員に担当していただき、8月23日木曜日にダイアログを実施していただきたいと存じます。

また、ダイアログの進め方については、昨年度と同様に、次の3ページに掲載しており

まず「外部有識者に助言を求める戦略等について」という様式の資料を局が事前に作成し、ダイアログの冒頭に、局がこの資料に基づいて助言を求めるポイントなどの説明を行った上で、議論を始めていただきたいというふ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と思います。昨年度から始めました現場視察を今年度も実施したいと考えております。

その目的は、委員の皆様にも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を実施することであり、実施方法としては、局がダイアログで助言を求める戦略に即した現場を視察場所として抽出することとしますが、現場視察に対応できない、また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は、昨年度と同じく1分野につき1所属、計2所属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にも協議していただき、選定することといたします。

そして、4ページの下には、ダイアログを希望する戦略、視察候補場所と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を掲載しております。

C-1分野では、ICT戦略室が「ICTを活用した安全・安心・快適なまちづくり」、建設局が「にぎわい創出・観光拠点整備による都市魅力の向上」、港湾局が「施設の適切な維持管理の充実」及び「企業誘致と土地利用の促進」をダイアログの対象戦略とし、現場視察は建設局が「御堂筋側道」、港湾局が「大阪港突堤地区内の上屋」を候補地として挙げてきております。

C-2分野では、水道局が「お客様の視点に立ったサービスの向上」、都市計画局が「エリアマネジメント活動による地域の高質な空間の形成」をダイアログの対象戦略とし、現場視察は都市計画局が候補地として「グランフロント大阪」を挙げてきております。

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、C-2分野はそのまま都市計画局が対象となりますが、C-1分野は、建設局と港湾局のいずれかを選択していただくこととなります。

なお、視察場所の詳細については、次の5ページに掲載しております。

建設局の「御堂筋側道」は、御堂筋の道路空間再編に向けたモデル区間である千日前通以南、難波交差点から難波西口交差点までの間の東側街区にて拡張された歩道及び自転車

通行区間の視察でございまして、港湾局の「大阪港突堤地区内の上屋」は、保税地域にあって、輸出及び輸入貨物の一時保管・荷さばきを行う施設の視察でございます。

また、都市計画局の「グランフロント大阪」は、その周辺のエリアマネジメント活動促進制度を活用した区域で地区運営計画に基づき実施されている事業、歩道区間や都市利便増進施設の管理を視察するものでございます。なお、エリアマネジメント活動は、市民、事業者、地権者等による主体的なまちづくりの推進を図る活動で、この促進制度によって、任意性の強い従来の民間まちづくり活動よりも、安定的で持続性のある活動が可能になるとされております。その特徴も下に掲載しておりますので、ご参照いただきたいと思います。

以上のことを踏まえまして、各分野の現場視察の場所、日程及び参加される委員をこの場で決めたいと存じます。

まず、C-1分野でございますが、本日ご欠席の和田委員は小川委員と万野委員に一任されるとお聞きしておりますが、視察場所として、建設局と港湾局のどちらを希望されますでしょうか。また両委員のご都合はいかがでございますか。

○小川委員 どちらかを選ぶのであれば、ふだん見られない場所である港湾局の方を見たいと思っています。御堂筋の側道はふだんよく見られるので。施設の適切な維持と管理の充実と企業誘致と土地利用の促進という戦略に即しているかは疑問ですが。

○事務局（小林課長）

ちなみに、企業誘致は土地利用促進とまた別のところで、施設の適切な維持管理の充実に関する現場が上屋であるということです。

○小川委員

ということでいくと、個人的にはふだん見られない場所の港湾局を見たいと思います。

○事務局（小林課長）

万野委員はいかがですか。

○万野委員

そうですね。私もどちらかを選ぶロジックがなかなかないものですから、港湾局だと思うのですが、現場にお伺いして見させていただく視点についてですが、例えば専門的なものの見方をできるかという正直難しい部分もあるかと思っています。ここでの上位方針の戦略と現場視察をどう結びつけるのかという、そのあたりの基本的な考え方があればまず教えていただければなと思います。

○事務局（小林課長）

ダイアログのテーマに関する現場を事前に見ていただくことで、ダイアログで局が話す内容について委員の皆様が理解が深まりやすいと考えられますので、この現場視察を実施しております。

○万野委員

ある程度イメージをつかむというレベルでとめておいたらいいですか。

○事務局（小林課長）

そうですね。中身を深く突っ込むということよりもテーマの背景をご覧いただければよろしいかと思います。

○万野委員

テーマの背景に適したものを選んでいただいて、そこのご説明を受けてイメージをつけるという感じなのでしょうか。

○事務局（小林課長）

そうですね。

○事務局（羽東室長）

昨年度から実施しておりまして、基本的には机上での議論となるため、やはりイメージが湧きにくい部分があるということで、去年は、一つは消防局の緊急救命に関する救命率の問題ということで、実際の救命の現場や消防車の中を見ていただき、あとは、中央市場のせりを見ていただきました。

○桑原委員

それに関連しまして、今の流れでいきますと、資料の4-1の3ページにあります「外部有識者に求める戦略等について」、対象所属の報告書を事前にいただいておいて、これを頭に入れながら現場を見て、さらにダイアログをするという順番と理解していいですか。

○事務局（白石係長）

そうです。現在、所属から提出された報告書の修正を依頼しております。現場視察前にはご提示できるかと思います。

○事務局（小林課長）

現場視察の日までに間に合わせるように、関係局と調整を進めてまいります。

○桑原委員

意見を聞きたいポイントをいただいて、その上で現場を見たいので、お願いしたいと思

います。

○事務局（羽東室長）

逆に例えばこの運営方針とこの内容だったらここも見たいというのがあれば、それは調整可能ですか。

○事務局（小林課長）

突然にはちょっと無理かもしれません。

○事務局（羽東室長）

事前に言っていただいたら。

○事務局（小林課長）

そうですね、もしそういうところがありましたらおっしゃっていただければ調整はいたします。

○事務局（羽東室長）

だから場所がありきではないと。

○事務局（小林課長）

もちろんそうです。

○委員（白石係長）

運営方針は本日の資料につけさせていただいています。

○事務局（小林課長）

今、運営方針の話が出ましたけれども、資料の4-2に現場視察が関係する所属のテーマとなっている戦略の部分を抜粋した運営方針をつけていますのでまたご参照いただきたいと思います。ここの中でまた先ほど出たようなご希望がございましたら、おっしゃっていただきましたら調整させていただきます。

そうしましたら、C-1分野におきましては港湾局の上屋の視察ということで決めてまいりたいと思いますが、よろしいでしょうか。

○小川委員

去年は消防局でまさに議論する内容と見たものが一致していて、ダイアログが非常に深い話ができたと感じていました。今、4-2を見ていて、港湾局の運営方針のどこと一致するのですか。

○事務局（小林課長）

施設の適切な維持管理の充実という戦略がダイアログのテーマで、適切な維持管理の手

法として民間への委託などを考えており、その現場である上屋をご覧いただきたいと考えております。

○万野委員

あともう1点、恐らくこういったダイアログをする上で明確な議論の切り口というのが重要で、それがないと一体これは何の場なのだとということがよくあると思います。恐らく3ページの「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、何もないよりこういうものをつくってやりましょうということだと思いますが、「助言を求めるポイント」が、いわゆるオープン形式で自由に書いてくださいとなっていて、このような形にすると、例えば、純粋な事業そのものに対するアドバイスを専門的な見地でください等、本当の意味での普遍的なP D C Aの話といろいろまざってしまうと、何をどう取り上げていいかわからないというようなケースがよくあります。ある程度、ここでどういう視点で議論の場にあげたいのか、それがこちらのほうと具体的にどうつながってくるのか、それはやっぱり目で見えてわかるという意味では現場視察をどういう視点で見たいのかという点は、しっかりつながる形で事前にお伝えいただければありがたいと思っています。

○事務局（小林課長）

あくまでこれはうまくP D C Aサイクルを回すためのダイアログでございますので、そういう意味で事業に突っ込んだ内容についての議論ということにはならないよう我々各所属には伝えております。それは徹底したいと思っております。

そうしましたら、ちょっと話を戻しまして、視察場所はC-1分野につきましては港湾局ということで、7月20日、25日、27日が候補日ですが、小川委員と万野委員のご都合はどうでしょうか。

○小川委員

僕は20日しか出席できないですね。

○万野委員

7月20日で結構です。

○事務局（小林課長）

ありがとうございます。そうしましたら、C-1分野の視察日は7月20日に決めたいと思います。集合場所とか時間等につきましては改めて調整させていただきますので、よろしく願いいたします。

それでは、次に、都市計画局を対象とするC-2分野につきましては、既に稲沢委員の

ほうからは日程的に参加できない旨を伺っておりますので、寺門先生とあと桑原先生ですね、先ほどお伺いすると27日なら可能というふうにお伺いしたのですが、よろしいでしょうか。

○桑原委員

27日なら可能です。

○事務局（小林課長）

寺門先生も27日はいかがですか。

○寺門委員

可能です。

○事務局（小林課長）

そうしましたら、7月27日で決定したいと思います。

○桑原委員

4時開始ぐらいにさせていただくとうれいですがけれども。

○事務局（小林課長）

はい、その時間帯で考えたいと思います。もう大体時間的には4時から5時の間というふうに決まっているようですので、その時間帯で、また場所等決めて連絡させていただきますのでよろしくお願ひします。ありがとうございます。

先ほど申しましたように、資料の4-2は、現場視察場所を抽出した建設局、港湾局、都市計画局がダイアログを希望する戦略を29年度の運営方針から抜粋したものですので、またご参照いただきたいと思います。

○桑原委員

資料4-1で質問があります。1ページの(2)で内部管理分野の評価、こちらについては直近でスケジュールを空けておく必要はございませんか。

○事務局（小林課長）

ダイアログの前に事前説明に伺いますので、その際に資料を説明した上で評価していただくこととなります。

○桑原委員

評価というのは個人の作業なのですね。

○事務局（小林課長）

委員個人で外部評価シートに記載していただきます。

○桑原委員

それは29年度のもう既にでき上がったものも、今年度皆さんが活動されている分の中間分という、そういうイメージですか。

○事務局（小林課長）

29年度の自己評価結果と30年度運営方針をご覧いただき、外部委員の視点で評価をしていただくということでございます。

○桑原委員

29年度分を評価するというイメージですか。

○事務局（小林課長）

29年度運営方針に対する外部評価でございます。

○桑原委員

はい、わかりました。

○事務局（小林課長）

それを、29年度で書いていることが30年度にどうつながっているかご覧いただくために、30年度運営方針もご覧いただくということです。

○桑原委員

わかりました。それを説明いただくということですね。

○事務局（小林課長）

はい。

○稲沢委員

よろしいですか。今、ご質問いただいた件で、我々は外部評価をどんなシートに書いて提出するのだという後のイメージを早いうちに委員にお伝えしたほうがよろしいのではないのでしょうか。

○事務局（小林課長）

そうですね。なるべく早く様式等をお示ししたいと思います。

○稲沢委員

はい、よろしく願いいたします。

では、続けてください、どうぞ。

○事務局（小林課長）

続いては資料4－3でございます。

28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きまして、各局の対応方針を見てまいりますと、「①当年度」、または「②次年度」に対応すると回答した割合は合わせて71%となっております、「③引き続き検討」を含めると約90%のご意見に対して前向きに取り組んでいることとなります。

また、外部評価意見に対して「④対応不可」とする回答は財政局から2つ出ております。これは、取組の内容などにつきまし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、局として実施できないと判断されたものでございます。

そして、「⑤その他」につきましては、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、27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上昇し、「③引き続き検討」を含めた前向きな対応の比率は16ポイント上昇しております。また、「④対応不可」とする割合は27年度の15%から6%に減少しております。

そして、次の資料4-4は、各局が公表した対応方針を集約したものでございます。この資料の3ページの上の段が財政局の対応方針ですので、そこをご覧いただきたいと思っております。資料4-4の3ページ目でございます。その上の番号1をご覧いただきたいと思っております。

これは、「将来世代に負担を先送りしない予算編成」という戦略で、予算編成を通じ、所属長のマネジメントのもとで、歳出・歳入の更なる自律的な改革など、一層の選択と集中を進めるとともに、公債費の縮減や全市的な行財政改革を反映することにより、通常収支不足の解消をめざすとするものでございます。

この戦略について、通常収支不足を指標として設定するのであれば、その計算式とともに、実質収支、単年度収支、実質単年度収支との違いの説明が必要ではないか、また、予算編成を戦略名に入れているこの戦略では、健全性を示す収支の指標に加えて、弾力性を示す指標を設定することで、収支が健全で政策的需要に対応できる財政構造であることを示せるのではないかという委員のご意見に対しまして、財政局は、通常収支不足の計算式はご指摘に従って記載する一方で、通常収支不足は予算の健全性を示す指標で、実質収支、単年度収支、実質単年度収支はいずれも決算上の指標であることから、双方の指標を併記することで、かえってわかりやすさが損なわれるおそれがあり、違いの説明は差し控えた

いというふうにしております。

また、財政の弾力性を示す指標である経常収支比率は、財政局の関与が及ばない人件費、扶助費といった義務的経費を含むため、財政局の指標にはなじまないとの考えを示しているところがございます。

説明は以上でございます。

○稲沢委員

ただいまのご説明、全部含めまして皆さんから再度ご質問等ございますでしょうか。

○万野委員

資料の4-4「外部評価意見への対応方針」ということで、恐らくこちらのほうはこれから私どものダイアログの結果、評価を行って、その顛末としてどういう方針を示すのかという前回の結果をまとめていただいている資料だと思うのですが、ここは基本的にまだPDCAのいわゆるPの部分にすぎないと思います。これをどう追いかけているのかというところですが、例えば恐らく、昨年以前も同様の形で実施していると思いますが、「対応します」と回答しているものについて、実際どのような対応を行って何が変わったのかといったところまで追いかけているのでしょうか。というのは、内容を拝見させていただくと、どうしても対応方針が若干抽象的に見えてしまう内容もあり、意識として気をつけます、変えていきますといった内容も若干含まれている気がするのですが、こういった意見で変えないといけないものをどう変えているのか、それを仕組みとしてどう追いかけているのでしょうか。

○事務局（小林課長）

市政改革室が個々の外部評価意見に対する各所属の対応状況を追いかけるわけではなく、各所属が外部評価意見を踏まえて自律的に必要な改善していく仕組みになっております。それは、各所属が所属長の名のもとで運営方針をつくっておりますので、所属長の責任で必要な改善を行うことが求められているためです。

○万野委員

例えば、今後、継続的にこういったPDCAの運営をしていく上で、我々が意見をしたものについて実際どうなっているのですかというような投げかけをさせていただいたときに、答えていただくことは可能なのですか。

○事務局（小林課長）

そうですね。特にこの部分の意見に対する対応が気になるというか、やはりきちんと把

握したいということでございましたら、当然、調査してご報告することは可能でございます。

○万野委員

そういったお願いは恐らくさせていただくことがあるのではないのかと思っております。どうしても、枠組みをつくっても、その後骨抜きになってしまうという事象は非常によくあるケースだと思いますので、若干こういった文言を読んでも、そうならないかという懸念は少ししているところがあって、その場合、あとは現場に任せますといったところもある意味非常に考えないといけない部分があると思っております。この運用等々も実際に今後意見をさせていただいて、その上で、この資料4-4の形式そのものも含めてどういう形でこれが側面的に、この段階での意見と方針ではなくて、時系列でどうなっているのかといったところも含めてしっかり成果が見られるような形での対応に関して、いずれ意見をさせていただければいいのではないのかと思っております。

○事務局（小林課長）

実はそのあたりは、この後出てくる運営方針の見直しと絡む内容でございまして、これまでは市政改革室が各所属の運営方針に目を光らせ、そのつくり方なども細かく見ていたのですが、そういったことが本当に必要なのか、もっとほかにやるべきことがあるのではないかという問題意識を持って、運営方針に関する評価制度を見直す必要があると考えており、その点につきましては、後ほどご議論いただきたいと思っております。よろしく願いいたします。

○寺門委員

この外部評価意見を出すまでどういうプロセスを経ているのか。そもそも疑問に思ったのが、資料4-3で「対応不可」や「その他」という回答があり、「対応不可」はこちらの意見に対して意見が合わなかった、「その他」についてはこちらの意見のとおりにはなかなか現実的には難しいからほかの代替案でしますというような意見だと思うのですが、単にダイアログを一回行っただけで意見を申し上げるとなると、文章で読んでいる訳ではないので、事実の誤認もあると思っております。また、情報が不足をしているため、勘違いした意見もあるかと思っております。そのような意見に対応しても時間の無駄であるため、ある程度、意見について事実誤認を修正するなどの、幾つかのやりとりを経た後にこの意見を出しているという理解なのか、ダイアログを一回行っただけで出している意見なのか、そのあたりを教えていただけますか。

○事務局（小林課長）

もちろん、委員の皆様は大阪市内部について詳しくご存じではありませんので、まず我々市政改革室が皆様の外部評価意見を拝見し、もし明らかに誤認があれば、当然それは指摘させていただき、内容の変更についてご相談申し上げる形になります。ただ、我々も知らない、わからない内容が各所属の内部事情としてございましたら、それはこういう事情でできませんということが対応方針で示されることになります。

○寺門委員

それはダイアログが終わった後でフォローしていくイメージで持っていたらいいですか。

○事務局（小林課長）

ダイアログの後、書面で外部評価をしていただきますので、我々事務局がしっかりフォローさせていただきます。

○寺門委員

ありがとうございます。

○小川委員

去年、ここで意見させてもらったことを思い出しながらこれを見ているのですが、引き続き検討されると書かれている項目があります。これに対して、さきほど言われたように、どうなったかずっと見ていくのか、それとも後は局に任せるのか、どちらのスタンスですか。

○事務局（小林課長）

先ほども申しましたように、最終的には各所属の判断になりますので、例えば、当初は引き続き検討と考えていても、その後、所属としての事情が変わってやっぱりできなくなりましたというケースもあり得るかと思います。

○小川委員 では、ここに書かれたことで一旦クローズして、行ったかどうかまでは見ないということですか。

○事務局（小林課長）

そうですね。外部評価意見を踏まえて、各所属が自主的に必要な改善を行う仕組みになっております。

○小川委員

わかりました。

○稲沢委員

よろしいでしょうか。

私から1点お願いなのですが、ダイアログを行わず、書面だけの評価といたしますか、結果を出す判断ですので、できる限り事務局の皆さんを通じて、それこそ事実誤認がないようにしたいと思っておりますので、やりとりを密にさせていただければと、昨年もそうしていただいているので、引き続きよろしく申し上げますというお願いです。

それから、財政局から2点、④がつけられている部分について、若干気になる表現がありますので、感想として申し上げます。

2つ目のところですが、これは人件費、扶助費といった義務的経費の増嵩により悪化する点が財政局の関与が及ばないと書いてありますが、であれば、公債費は関与が及びます、それから物件費、維持補修費以下繰出金までの経常収支比率対象の経費については、十分財政局の関与が及び、その割合のほうが人件費や扶助費の割合よりも高いわけですから、経常収支比率は不適切と考えるというロジックはいかかなものかと感じました。

それから、その上の通常収支不足は予算上の健全性である、これは理解できるのですが、そもそもここで示されるものは、予算を執行した結果の決算がどうなっているのかという点で達成されたのでしょうかということをお聞きしています。確かに予算上の指標とそれと決算上の指標を対応させることには不自然でしょうということにはわかるのですが、であれば、通常収支の不足が決算上こうなったと説明することの有意性をちゃんと示していただきたい。なぜかという、私たち大阪市の財政を他都市と比べるときには、やはり決算統計として使われている、他都市と比較できる指標のほうが望ましいと私は考えたので、こういった意見を申し上げました。他の幾つかの決算統計上の指標、それをあえて選ばない理由をまず説明してから、現在の指標を選んでいることの有意性を説明していただいたほうが、世の中に公表されていくわけですから、わかりやすいのではないかと考えます。そうでなければ、自分たちが設定した指標が唯一無二のものであって他の意見は入り込む余地がありませんという印象を与えかねないのではないかと感じる次第です。

これは感想ですので、皆さんからのお答えを求めるものではありませんので、そのまま先に進めさせていただければと思います。

それでは、次の議題ということで5つ目の議題、「平成30年度PDCAサイクルの推進」ということで事務局からご説明をお願いします。

○事務局（小林課長）

それでは、今年度の「P D C A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をご覧くださいと思います。

資料の3-2で昨年度の市政改革室の運営方針をご覧くださいました際に説明しましたが、今年度の市政改革室の運営方針では、経営課題を「P D C Aサイクルの徹底を通じた改善の推進」というふうに改め、目指すべき将来像をこの資料の一番上に掲載しておりますように、「全庁的にP D C Aサイクルが徹底され、恒常的に改善が行われている状態」として、職員のP D C Aサイクルに関する意識が行動となり、具体的な改善につながっていくよう、取り組んでいきたいというふうに考えております。

全庁的なP D C Aサイクルの徹底に向けた昨年度の市政改革室の取組実績としては、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P D C Aサイクルの浸透に取り組むとともに、P D C A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いたしました。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、説明会を実施いたしました。

次に、本市におけるP D C A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、2万7,035人で、回答数は1万6,694件、回答率は61.7%となっております。回答者の属性は、資料に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ページ目以後にアンケートのうちP D C Aサイクルの推進に関するものを抽出して、その結果を掲載しております。

初めに、「あなたはP D C Aサイクルの意味を知っていましたか」という質問で、P D C Aサイクルの認知度を測定いたしました。

その結果、職員全体のP D C Aサイクルの認知度は88.6%となりまして、28年度より2.8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。

その下のグラフは、24年度以降の職員アンケートの回答数とP D C Aサイクルの認知数を棒グラフであらわし、認知度の推移を折れ線グラフであらわしたものです。

このグラフの中で、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。また、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、認知度は上昇しております。29年度は回答数・認知数ともに低下しま

したが、認知度はこれまでで最も高くなりました。

補職別に認知度を見ますと、その下の棒グラフでわかりますように係員層の上昇が大きく、28年度の81.1%が29年度は84.8%になり、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。

その成果の要因としては、係員層をターゲットとする29年度の取り組みに効果があったものというふうに考えております。

行政職以外の職員を含む係員層は、他の階層と比べてP D C Aサイクルの認知度が低く、また全職員の約8割を占めておりますため、全庁的なP D C Aサイクルの浸透を図るには、係員層を意識した取り組みが不可欠でございます。

29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てわかりやすい情報発信を実施しました。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、係員層向けの取り組みを強化いたしました。

3ページの中ほどにございます棒グラフですけれども、係員のP D C Aサイクルの認知度を職種別、行政職・行政職以外に分類したものでございます。

行政職以外は78.8%で、行政職92.7%と比べて13.9ポイント低くなっており、28年度より差は縮小したものの、依然として職種により大きな差があり、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年度に引き続き、係員の認知度が特に低い3つの所属に対し、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、その右側のグラフで示しましたように、行政職以外の職員の認知度が46.1%から73.3%と大幅に上昇しました。

また、29年度の職員全体のP D C Aサイクルの認知度は先ほど申しましたように88.6%で、28年度より2.8ポイント上昇したのに対して、個別支援対象の3局では、65.1%から79.6%と14.5ポイント上昇しており、このことから、個別支援の有効性が推測されます。

ページをめくっていただきまして、資料の4ページでございますが、以上のことから、30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、P D C A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P D C Aサイクルの徹底を図りた

いというふうに考えております。

それでは、次の5ページをごらんいただきたいと思います。

あなたは日ごろからP D C Aサイクルを意識して業務に取り組んでいますかという質問をしまして、これに対して、意識しているまたはある程度意識しているという選択肢を選んだ職員の割合が全体で84.3%となりまして、28年度より2.6ポイント上昇しました。

補職別に見ますと、左下の棒グラフでもおわかりいただけますように、P D C Aサイクルの認知度と同様に、職階が下がるほどその割合は低くなっており、係員が全体平均を押し下げているものの、29年度の係員層は80.2%となりまして、28年度より3.2ポイント上昇して、職員全体の上昇に寄与しております。

また、P D C Aサイクルの認知度と日ごろから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りますように、正の相関関係にあることから、日ごろから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ふやすには、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いうふうに考えられます。

さらに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けれども、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、運営方針の浸透度を測定しました。

その結果、運営方針について、意義・目的を知っている職員の割合は全体の33.8%、内容を知っている職員は39.1%、名前を知っている程度という職員の割合は23.5%などとなっております。

また、先ほどの日ごろから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96.9%は、日ごろからP D C Aサイクルを意識して業務に取り組んでおり、運営方針の取り組みの浸透度が低くなるほど、日ごろから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おります。

したがいまして、運営方針の取り組みの浸透度を高めることが日ごろから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ますので、今後も各所属において運営方針の浸透度を高めていく必要があるというふうに考えております。

次に、資料の7ページをごらんいただきたいと思います。

以上の職員アンケート結果を踏まえた30年度の市政改革室の取り組みですが、29年度の各種取り組みの結果、当室の目指すべき将来像に直結する、日ごろから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を踏まえまして、

30年度は目指すべき将来像を全庁的にP D C Aサイクルが徹底され、恒常的に改善が行われている状態に改め、全職場で5 S活動によって意識改革が進むとともに、業務の標準化によって改善や問題解決の基礎ができ、P D C Aサイクルの徹底を通じた恒常的な改善が行われていくよう、取り組みを進めてまいりたいと存じます。

そして、ご参考に、その下の問7というのをごらんいただきたいと思います。

これは、職員が自らの担当業務のうちP D C Aサイクルを回して改善することができた業務の割合を尋ねる設問でございまして、30年度の当室の目指すべき将来像の達成度を測定する指標として、この職員アンケートで初めて尋ねたものでございます。回答の選択肢として8割以上、5割以上8割未満、2割以上5割未満、2割未満を用意し、感覚的に回答してもらいますけれども、職員アンケートの結果、8割以上とする割合は全体の8.3%、5割以上8割未満は38.4%で、5割以上が全体の46.7%となりました。

当室としては、この5割以上の業務を改善できたとする職員をふやしていくことで、当室の目指すべき将来像である全庁的にP D C Aサイクルが徹底され、恒常的に改善が行われている状態に近づいていくものというふうに考えています。

説明は以上でございます。

○稲沢委員

ご説明ありがとうございました。

皆さんからご質問、ご確認したい点、ございますか、ただいまの資料につきまして。

よろしいですか。お願いします。

○桑原委員

職員の方の認識の中で、大きく関係するのは各部局でつくっておられる計画の中でどのくらいの職員の方が、ここで目標に掲げている仕事に携わっているかということだと思います。政策的な大きな課題について記載されていると思いますが、携わっておられる上級職員や、他部署とまたがる業務を担当されている方は、きっと市政改革室からも進捗に関する問合せ等があり、フォローもしなければならないので、ある程度前に進むと思うのですが、ここに記載されている仕事に携わっていない職員の中には、「P D C Aサイクルのことは広報されており、内容は知ってはいるが自分は直接関わっていない」と認識している方がたくさんいらっしゃると思います。その結果が、7ページで、P D C Aサイクルで改善できた、できていないということにあらわれてくるのではないのかと思っています。自分ごとがどれだけあるのかという問題ではないかと思っています。

○事務局（小林課長）

ありがとうございます。おっしゃるとおりだと思います。やはり運営方針に関与していない職員もたくさんおりますので、そういったところにどう浸透させていくかというところが大事だと思います。あと、現場の職員は今までも改善活動に取り組んでいたと思いますが、P D C Aサイクルという言葉は知らないという人もおりますので、そういった人にはP D C Aサイクルという概念をしっかりと理解していただくことによってさらに改善を効率的、効果的に実施してもらえenと思われenます。そういった今までP D C Aサイクルになじみのなかつた職員にしっかりと浸透させていきたいと考えております。

○桑原委員

長くなって恐縮ですが、企業でも個人の目標、業績評価にどう反映させているかという問題で、我々もきっちりできてはいないですが、所属の方針があつて、このようにP D C Aサイクルの指標を決めたりしますと、その一部が、そこに構成されている社員の業績評価に一応反映される仕組みになっています。いろいろ課題はありますが、自分が目標を達成しなければ、所属のこの目標が達成できないという形をつくらなければ、上級職員だけでP D C Aサイクルが回っているという状態になってしまい、その状態が継続するのではないかと思います。企業でもうまくできているとは思いませんが。

○稲沢委員

ほかによろしいでしょうか。

私から、7ページの問7について、5割以上と回答する職員の割合を上げていくこと、それはそのとおりだと思うのですが、であれば、P D C Aサイクルを意識して改善できた業務が5割未満だったと答えた職員に、どうしてそう答えたのかというあたりを訊いておく必要があるのではないのでしょうか。それから、やはり課長級・係長はよく知っていて、係員が知らないということは、職場の中でP D C Aについて上司から伝えられていないから知らないのだろうと考えます。皆さん方がそれぞれ研修を包括的に各所属に対して実施することは、とても重要なことだと思うのですが、それぞれの所属の中でのP D C Aを通じた研修をどの程度実施しているかという点はどうなのでしょう。

○事務局（小林課長）

まず1点目でございますけれども、この設問は昨年度から始めたばかりのもので、今年度以後も測定していき、5割以上と答える職員があまり増えないようでしたら、なぜそうなのか、分析や対策が必要と考えております。

あと、階層によって認知度の差がある点については、我々も人事室と連携して階層別研修を実施しておりますが、課長級、係長級、係員といった階層に応じて内容を工夫しており、管理者層には部下職員に対してP D C Aサイクルをしっかりと浸透させることに主眼を置いております。

○稲沢委員

ありがとうございます。やはり若い職員の皆さんにしてみれば、あなたにとってこのP D C Aサイクルというのはこういうものなのですよということをそれぞれの職場で具体的に説明してもらわないと、なかなか理解できないのではと思います。先ほど桑原委員がおっしゃったように、それぞれにとっての目標とは何なのかというところまでおろしていった理解していくものだと思いますので、そこら辺も含めて、おろし方をどうしていくのか、具体的な研修の方法を、例えば市政改革室が行う研修では、それぞれの所属長に対して職員にP D C Aサイクルを浸透させるにはどういうやり方が有効であり、その優良事例になる局の例を紹介するなど、それを含めて浸透させていくご尽力をされたほうがよいと感じます。

○事務局（小林課長）

確におっしゃるとおりで、P D C Aサイクルは日常の業務の中で回していくもので、業務によってP D C Aサイクルの回し方は様々ありますので、管理者層の階層別研修の中では各業務に応じたP D C Aサイクルを部下職員に浸透させてくださいと伝えていますが、また我々が行う情報発信でも、各職場の具体的な取組事例を取り上げて共有化していきたいと考えております。

○稲沢委員

ありがとうございました。

それでは、最後の議題になりますが、「運営方針に係る評価制度の見直しについて」、議事の6ですがよろしくお願いします。

○事務局（小林課長）

それでは、運営方針に係る評価制度の見直しについて、説明させていただきます。

お手元の資料6-1と6-2がその資料なのですが、まずは6-2、「運営方針に関する所属長アンケートの集計結果について」という資料をご覧いただきたいと思えます。

この所属長アンケートは、本年5月から6月にかけて、各所属長を対象に、運営方針に

対する意識や実際の活用状況などを尋ねたもので、対象となる49所属のうち48所属から回答がございました。この資料は、そのうち選択回答式の設定について、回答結果を集約したものでございます。

まず、問1は「運営方針の意義」に関する設問で、運営方針が所属マネジメントの実践や市民に対するアクセシビリティを果たすためのツールであることに関する認知を尋ねたところ、回答者全員が肯定的な回答をしております。

次に、問2は「運営方針の策定プロセス」に関する設問で、策定時に所属長自身の判断のもと施策の選択と集中をどのように行っているのかを尋ねたところ、全体の58%に当たる28名の所属長が重点的に取り組む項目を部下に示した上で案を作成していると回答し、38%に当たる18名の所属長が部下の作成した案をベースに、項目の追加や削除を行っているとは回答しましたが、部下が作成した案を承認しているとする所属長もございました。以上のことから、大半の所属長は何らかの形で施策の選択と集中を部下に指示しておりますけれども、一部そうでない所属長がいることもわかりました。

次に、問3は「運営方針の日常的な進捗管理」に関する設問で、運営方針に記載された各項目の進捗管理を所属長としてどのように行っているかを尋ねたところ、全体の19%に当たる9名の所属長が運営方針の項目をベースに工程表を担当に作成させ、定期的に部下に進捗を報告させていると回答し、75%に当たる36名の所属長が運営方針とは別のフォーマット等で工程表を作成し、定期的に進捗管理を行っているとは回答しました。

また、このいずれかを選択した所属長に「定期的な報告の頻度と方法」を尋ねたところ、頻度は毎月、四半期ごと、半年ごと、年1回のほか、不定期、随時などとする回答があり、方法としては書面、面談、会議などの回答がございました。なお、運営方針の進捗管理を部下の自主的な「報・連・相」に任せていると回答した所属長が3名ございました。

以上のことから、全体の4分の3程度の所属長が現在の運営方針の様式に不足を感じ、運営方針以外のフォーマットで定期的に進捗管理を行っているその一方で、頻度としては毎月が全体の1割程度にとどまって、不定期、随時など頻度がはっきりしない所属が意外に多いということがわかります。運営方針の進捗管理を部下の自主的な「報・連・相」に任せているとする所属長が複数いることも意外な結果と言えます。

次に、問4は「他所属の運営方針の活用」に関する設問で、他所属の運営方針をどの程度自所属のマネジメントに活用しているかを尋ねたところ、全体の4分の3以上の所属長が他所属の運営方針に目を通して一方、他所属の運営方針にほとんど目を通していな

い所属長もいることがわかります。

次に、問5は「運営方針によるアカウンタビリティ」に関する設問で、運営方針を公表する意義について尋ねたところ、大半の所属長が、市民に所属の施策の選択と集中の全体像を説明する、市民の目線を意識して論理的かつ可能な限りわかりやすい取組の設計をする、PDCAに基づいた所属内マネジメントについて市民に理解していただくという回答を選択しております。

次に、問6は「アカウンタビリティを果たすための工夫」に関する設問で、ボリュームのある運営方針の内容を市民に理解いただくためにどんな工夫をしているかを尋ねたところ、概要版の作成や説明会の開催、広報誌への掲載など、大半の所属で何らかの工夫をしていることがわかります。

次に、問7は「運営方針を活用した自律的なマネジメント」に関する設問で、運営方針の活用によって所属の自律的なマネジメントにどんな影響があるかを尋ねたところ、公表されることを踏まえて戦略や取組などの精査・レベルアップを図ることができた、市民の目線を意識して論理的かつ可能な限りわかりやすい取組の設計をすることができた、事業のPDCAの考え方が整理できるようになった、という回答を選択した所属長が多くなっております。

そして、問9は「運営方針に係る評価制度の見直し」に関する設問で、当室が作成した来年度以後の運営方針の見直し案について、意見を求めたものでございます。

その見直し案は、現在の運営方針制度に対する当室の課題認識に基づいて作成した原案で、まず、マネジメントの面では、運営方針が年度単位で策定するものであるため、月単位・週単位といった短いスパンの工程管理には不向きであること、また、アカウンタビリティの面では、特に様式2のボリュームが大きく、一般の市民にとって身近なものになっていないこと、さらに、職員アンケートや運営方針の内部評価結果などから、各所属の自律性が高まってきていると思われることを背景として、運営方針の全体概要を端的にまとめた現在の様式1のみを公表し、様式2を含む他の様式については公表や様式の変更を所属長の判断に委ねようとする案でございました。

問9は、この見直しの原案について、各所属長の意見を求めたものであり、様式1を従来どおり策定、公表する点についてはおおむね理解を得られましたが、様式1以外、つまり様式2の公表や様式の変更を所属長の判断に委ねようとする点につきましては、様式1だけでなく全ての様式を公表して初めてアカウンタビリティを果たすことができると主張

する所属長もございました。

以上が運営方針制度に関する所属長アンケートの集計結果ですけれども、他の自由意見を含めた所属長アンケート全体の結果を踏まえ、運営方針制度の見直し案をまとめたのが、資料6-1でございますのでご覧いただきたいと思います。

この資料では、運営方針制度の現状と、それに対する所属長の主な意見、それを踏まえた見直しの内容を、様式、公表、進捗管理などの視点で整理しております。

まず、「様式」につきまして、現状は記載のとおり様式1から5までございますが、所属長アンケートでは、そのうち様式2について、短いスパンの工程管理に不向き、使い勝手が悪い、機能が不足しているといった意見がございました。

そこで、見直しの内容といたしまして、現在の様式2の項目である戦略とアウトカム、具体的取組と中間アウトカム、再構築、いわゆる撤退基準、中間振り返り、自己評価など、そういったものを全て備えていれば、所属の業務内容等の実情に応じた様式の変更や機能の向上、例えば、短いスパンの進捗管理情報やフルコスト情報の付加などは可能とすることにしたいと考えております。

また、当室としては、今後、様式2の変更や機能向上の好事例が出てくれば、それを全市的に共有するとともに、引き続きスタンダードな様式の改善に努めていきたいというふうに考えております。

次に、「公表」について、現状は様式1から5全てを公表しており、所属長アンケートでも引き続き全て公表するべきとする意見が見られたことから、今後も同様の取り扱いにしまいたいというふうに考えております。

次に、「運営方針に掲載する施策・事業の選択」について、現状は、各所属長が選択と集中に基づいて決定しておりますが、所属によって掲載数に大きな差があるということでございまして、29年度では1つから69までございます。それは大きな問題というふうに我々としては考えております。自由意見欄ではこの点に関する意見は特になかったのですが、当室としては、選択と集中に基づき所属長が決定することを前提としつつも、市政運営の基本方針、市政改革プラン2.0といった全市的な方針に掲載されている重要な施策・事業は、運営方針に必ず掲載する必要があるというふうに考えており、それを今後各所属に求めていく所存でございます。

次に、「所属長自身による進捗管理の頻度」につきまして、現状は年2回、すなわち中間振り返りと自己評価は必須で、それ以上は任意となっています。これに関する各所属の

実情につきましては、先ほど所属長アンケートの集計結果でも申し上げましたように、毎月実施は全体の1割程度で、中には不定期、随時などという頻度がはっきりしない所属長が意外と多いということがわかりました。

当室としましては、毎月実施が基本と考えておりますが、所属によっては組織の規模や業務内容などの都合でそれが困難な場合もあると思われます。しかしながら、不定期、随時などでは進捗管理の実効性が担保できないというふうに考えられますので、各所属に対し、所属長による進捗管理のルール化を求めていく所存でございます。

最後に、「運営方針制度に関する市政改革室の役割」について、現状、当室では、各所属が作成した運営方針素案の全てを公表前に点検し、単純な記載ミスなどを含めて不適切な箇所を指摘する作業を行っており、また内部評価では、各所属の自己評価結果全てに目を通して妥当性に疑問のあるものを指摘し、その修正に向けた調整を行っております。当室の役割について、所属長アンケートでは、各所属の自律性が高まっていることから、市政改革室の関与は必要最小限にとどめるべきとする意見や、様式の設定、目標達成状況の評価について全市的視点でのコントロールを求める意見がございました。

当室といたしましては、前述のように、「運営方針に掲載する施策・事業の選択」や「所属長による進捗管理の頻度」につきましては、基本的には各所属の自律性を尊重すべきものと考えますが、その前提として、各所属による自律的なマネジメントの実効性を担保する一定の仕組みが必要と考えております。

つまり、当室は、来年度以降、これまでのように全ての所属を対象とした点検や評価を行うのではなく、一定の基準のもとでマネジメントがうまく機能していないと思われる所属を抽出した上、監査的な調査を実施して、その所属が抱えているマネジメント上の課題をあぶり出し、その課題解決に向けて、本有識者会議の委員の皆様からご意見やご助言をいただくことで、当該所属のマネジメントを適正化していくような仕組みを想定しております。

したがいまして、この見直しにより、本有識者会議の役割が従来の運営方針の外部評価から、各所属のマネジメント改革に関する内容に移行することとなります。

なお、監査的な調査の対象となる所属の選定基準や具体的な調査の進め方、委員の皆様からご意見やご助言をいただく手続などにつきましてはまだ検討段階でございますが、マネジメントに不備のある所属をしっかりと改善に導いていけるよう、実効性のある仕組みを構築したいというふうに考えております。

本件に関する説明は以上でございますが、この運営方針制度の見直しについて、委員の皆様のご意見を伺いたいと存じます。よろしく申し上げます。

○稲沢委員 ありがとうございます。それでは、皆さんからご質問、ご意見をお願いいたします。資料6-1、6-2についてです。

○事務局（羽東室長）

その前に補足をさせていただきます。これまでの運営方針制度は性善説に基づいて、各所属の自律性を尊重しつつ進めていました。

ただ、今回アンケートの結果から、例えば、「運営方針の策定プロセスについて」という問では、部下が作成した案をそのまま承認していますと回答した所属長もいました。また、その上の、部下が作成した案をベースに項目の追加や削除を行っているとは回答された所属長については、特に今年4月から局長に就任された新任の方の回答率が高く、運営方針が前年度に案を作成し、新所属長のもとで公表するため、このような傾向になったと思われま

す。特に民間企業と比べて、我々が課題と感じておりますのは、問3の「進捗管理の頻度」です。大阪市は総合商社のように様々な事業を行っており、例えば建設局や港湾局のような技術系の所属では、工事の進捗管理などをしっかり行う必要があるため、比較的できています。区においても、区政会議の中で運営方針の概要を発表して区民の方々に評価をもらうという仕組みがあるため、進捗管理ができていますが、先ほど座長からもコメントいただきました間接部門においては、進捗管理が部下任せになっていると思われま

す。また、企業においては、全支店長や取締役が集まってそれぞれの部門における状況を、社長や幹部職に報告する機会があると思うのですが、大阪市にはそういう仕組みはございません。

また、様々な事業を行っておりますので、例えば事業部局、間接部門、区に対応する3パターンの様式をそろえていくことも一つの考え方だと思います。これまでは、運営方針というものを役所に持ち込もうという形で運用してまいりましたが、例えば、間接部門においてはマネジメントが不足している部分が露呈しないといった、いわゆる「ひずみ」の部分をご

どのように出させていくが重要です。冒頭に申し上げました内部統制の話も絡めて、市民からの期待や市長からの指示がどのように各所属に伝わって、また全職員がそれを理解して物事を進めているのか、といった点をあぶり出し、課題のあるところに対して、マネジメントの全体像を評価していただいたほうがいいのではと考えております。

○稲沢委員

ありがとうございます。我々のあり方にも関わるようですので、また忌憚なく。今日の確認ですが、ここでの意見のやりとりと、第2回の会議でも意見のやりとりをさせていただけるという理解でよろしいですか。

○事務局（小林課長）

本日いただきましたご意見を踏まえて、我々で検討した内容を報告させていただき、またご意見を伺うこととなります。

○稲沢委員

またそこで意見をやりとりさせていただくという流れだそうですので、よろしく願いいたします。

○小川委員

間接部門のマネジメントができてなさそうだということは、どんな関与をされる想定をされているのでしょうか。

○事務局（小林課長）

全所属に共通する指標の達成度などから所属としてのマネジメントがうまくできているかどうかを判断し、うまくいっていないと思われる所属について我々が所属マネジメントの状況を確認していくことを考えており、例えば、内部管理分野、内部管理分野以外、区役所で1箇所ずつチョイスしてそこを入れていくという形を今のところ想定しております。

○小川委員

例えば、仕組み的に月に1回何かをやるということを市として決めるといった、そんなイメージですか。

○事務局（小林課長）

例えば、不祥事による懲戒処分者数とか不適切事務の発生件数などの全所属共通のデータが毎年出てまいりますので、それをもって所属のマネジメントの現状を推測していくという形になろうかと思います。

○小川委員

わかりました。市の運営にどこまで私に関与できるかですが、間接部門は目標設定をするときに非常に定性的な目標しか設定できないため、マネジメントが難しいのだろうと実感として思っています。ですので、例えば目標設定をするときに、個人個人、目標設定をして、年間の実行計画を立てていると思われまますので、定性的でもできるだけ具体的な、

定量的な目標に変えて目標設定されていくのがいいのではないかと思いますのでコメントさせていただきました。

○稲沢委員

よろしいですか、はい、ありがとうございます。

○万野委員

最後のお話は、議論を始めると、極めて深い議論になってしまいますので、なかなかこの場のお話だけで結論がでる次元ではないという気はしています。こういった議論の中でそもそもの前提として確認をしたいのですが、今後は性善説だけではなく、監査的な視点を持って評価を行っていくということですが、そういった中で市政改革室がどこまでの権限を持っているのでしょうか。権限、責任、評価の話にもつながってくると思うのですが、それらをつなげて今後のマネジメント改革の移行を考えるということなののでしょうか。あくまで評価は評価で各所属の枠組みの中ということなのか、実際にこちらで、この大きな枠組みの中で客観的な評価基準をつくって見ていく中で、それが実際にリアルな評価につながっていくという形なのか、いかがなものですか。

○事務局（羽東室長）

市政改革室の立場としましては、直轄部門として全所属に対して指導できる立場であります。市政改革プランにこの運営方針や内部統制について掲げており、市政改革という視点から全所属に対して指揮・監督できる権限を持っていますので、私が先ほど申し上げたように、それぞれの所属のマネジメントがどうなっているのかという大きな課題については市長との対話の中でどのように進めていくかという話が一つ。

同時にその評価ということになれば、運営方針の制度の改善を先ほど言いました内部統制と絡めてどのような形で平成32年度に向けて再構築していくかというのが、実は大きなミッションになってくるのではないかと考えております。今後示される総務省からのガイドラインの内容とあわせてマネジメントをどのように行うのかということにもつながってまいります。これまでは各所属がつくってきた運営方針、それから各所属が必要としているアドバイスを皆様にまとめてお願いしてきましたが、その形を変えていかないといけないと、その中で、今の運営方針の様式については、どのような形でまず変えていくべきかと、そのような話でございます。

○万野委員

わかりました。非常に繊細な話のため、ここで答えを求められる話ではないですね。い

いわゆるフォーマット論とかどういう形式というのは、当然、実情に合った形で柔軟に行えばいいと思うのですが、そもそもいわゆるマネジメントのあり方という横軸を、しっかり各部署共通して持つべく、マネジメントのフレームワーク、枠組みというものがそもそも今あるのでしょうか。運営方針というテンプレートがあって、その中で実施していくことなのですが、現場に浸透させていくという、本当の意味での現場でのPDCAサイクルの成果を追求するということになれば、一定のマネジメントのあり方、フレームワークがきちんと浸透する形でないと、結局は所属長の裁量で実施しているという形になってくるとなかなか收拾がつかないのではと思います。そういったところも含めて何か研修の形で、浸透できているのかどうなのか、そこに課題があるのか、そういったところは本質論にもなってくるのではないかという気がします。これは提言だけですが。

○稲沢委員

委員の皆さんからは、よろしいですか。

今後、またお示しいただくということでした。

不適切事案、不祥事などが多い所属に対してというピックアップと、進捗管理というお話、これは混同させないほうがよろしいかと思います。また、内部統制の議論というのはまたかみ合ってくる、あるいはかみ合わなくなってくると思いますので、そのところは今後よく整理をしていただいたほうがいいのではないかと感じました。また、間接部門の話についても、やはり整理が必要な部分かと、本当に雑駁な感想ですけれども、やはり論点を押さえて整理していただいたほうがきれいに間に合った案ができるのではないかと思いますので、今、2点申し上げました。内部統制と間接部門と、まずはここで9月にもう一度お話をしっかりお聞きできればというのが私個人の希望です。

それでは、以上で全ての議事が終了となりました。

委員の皆様には進行につきましてご協力をいただきましてありがとうございました。

それでは、事務局にお返しいたします。

○事務局（富川課長代理）

長時間のご審議ありがとうございました。

現場視察にご参加いただける委員の皆様につきましては、別途、当日の集合場所や所要時間など、詳細について連絡をさせていただきます。

今後の予定でございますが、ダイアログにつきましては、資料4-1のとおり、小川委員、万野委員、和田委員につきましては、8月14日火曜日の13時30分から、稲沢委員、

桑原委員、寺門委員につきましては、8月23日木曜日、14時30分からを予定しております。

ダイアログ実施前に、事務局から事前説明をさせていただく予定ですので、改めましてその日程調整をさせていただきます。よろしくお願い申し上げます。

また、第2回目の有識者会議につきましても、別途、日程調整のためのご連絡をさせていただく予定でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

○稲沢委員

どうも皆さん、ありがとうございました。