

平成 29 年度運営方針に係る 評価結果について（案）

平成 30 年 9 月
大阪市市政改革室

はじめに

大阪市では、平成 23 年度より所属ごとに施策の選択と集中の全体像を示す運営方針を毎年度策定し、この方針に基づく取組の達成状況等について点検・評価を行い、その結果を次年度の運営方針や予算編成に反映させる運営方針評価を実施しています。

平成 24 年度からは、平成 24 年 7 月に策定した「市政改革プラン」に基づく取組を原則的に運営方針に盛り込み、「市政改革プラン」の進捗を管理するためのツールとしての位置付けを明確にし、着実な推進につなげ、平成 25 年度には運営方針の自己評価シートを変更し、客観的な自己評価に努めました。

内部評価では、自己評価の妥当性について評価を行い、外部評価では、「大阪市 P D C A サイクル推進有識者会議」（以下「有識者会議」という。）の外部有識者から運営方針を通じた P D C A サイクル¹推進の観点からご意見・ご助言をいただきました。

○評価概要

・各所属による自己評価（2 月～5 月）

各所属が平成 29 年度運営方針の取組実績を踏まえ、目標の達成状況、具体的取組の戦略に対する有効性、戦略のアウトカムに対する有効性等について、点検・評価しました。

・市政改革室による内部評価（5 月～6 月）

市政改革室では、各所属から提出された自己評価結果のうち、すべての具体的取組を対象に、評価の妥当性について、全市的な観点から 2 次的に点検・評価を行いました。

・有識者会議による外部評価（8 月～9 月）

今年度の外部評価対象所属（8 所属）については、有識者会議で、戦略の成果を測るアウトカムが適切に設定されているか、現状分析を踏まえた課題が適切に設定されているか、課題に対応した適切な戦略の構築ができているか等の観点から評価を行いました。また、統括部局を除く部局（5 所属）について、外部有識者と各局職員間でダイアログ（対話）を実施することとしておりましたが、3 所属においては実施したものの、2 所属においては台風の影響により中止となりました。

今後、これらの評価を通じてわかった問題点に対する改善内容を検討し、下半期の取組の改善や次年度の運営方針・予算編成に適切に反映することで、より効果的・効率的な P D C A サイクルが構築できるよう取り組みます。

¹ PDCA サイクル：Plan（計画）、Do（実施）、Check（評価）、Action（改善）の頭文字をとったもので、施策・事業に必要な要素を一貫した流れのものとしてとらえ、それらを循環させることで、以降の施策・事業の改善に結びつける手法。

第1 各所属による自己評価結果について

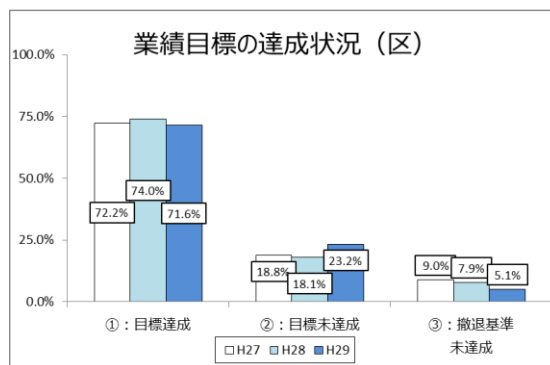
1 自己評価の実施概要

自己評価は、年度当初の4月から5月にかけて、平成29年度の運営方針に掲げた取組の実績を踏まえ、目標は達成できたか、達成できなかったとすればその原因や問題点は何か等について、各所属が自ら戦略の有効性等を点検・評価し、戦略・具体的取組の改善につなげるPDCAサイクルを推進することを目的に実施しました。

2 自己評価結果の概要²

(1) 具体的取組における業績目標の達成状況

「業績目標の達成状況」の割合を平成27年度分から時系列でみると、区では“②目標未達成”と評価する割合が上昇し、“③撤退基準未達成”と評価する割合は低下傾向にあります。反対に、局では“③撤退基準未達成”と評価する割合が上昇し、“②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、“③撤退基準未達成”と評価する割合は、区の方が高くなっています。

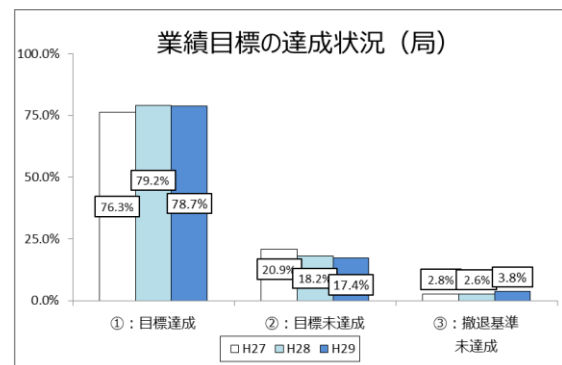


区（取組数）

	①：目標達成	②：目標未達成	③：撤退基準未達成	総取組数
H27	499	130	62	691
H28	470	115	50	635
H29	447	145	32	624

区（割合）

	①：目標達成	②：目標未達成	③：撤退基準未達成	総取組数
H27	72.2%	18.8%	9.0%	100.0%
H28	74.0%	18.1%	7.9%	100.0%
H29	71.6%	23.2%	5.1%	100.0%



局（取組数）

	①：目標達成	②：目標未達成	③：撤退基準未達成	総取組数
H27	299	82	11	392
H28	301	69	10	380
H29	289	64	14	367

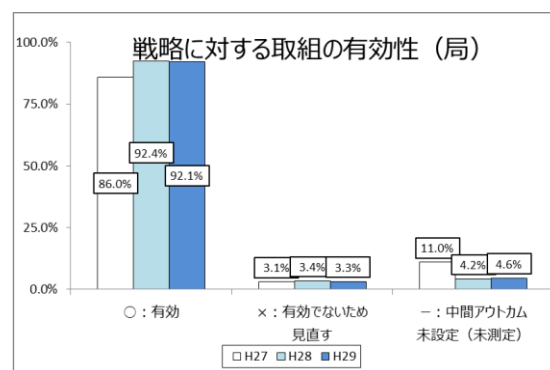
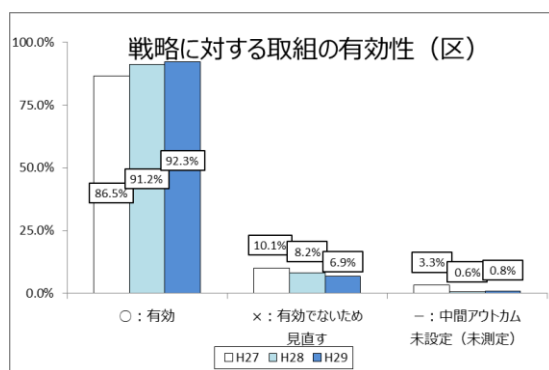
局（割合）

	①：目標達成	②：目標未達成	③：撤退基準未達成	総取組数
H27	76.3%	20.9%	2.8%	100.0%
H28	79.2%	18.2%	2.6%	100.0%
H29	78.7%	17.4%	3.8%	100.0%

² 四捨五入の関係で計が100%にならない場合があります

(2) 戦略に対する取組の有効性

「戦略に対する取組の有効性」の割合について、区では“①有効”と評価する割合が上昇傾向にあり、一方、“②有効でないため見直す”は低下傾向にあります。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、“②有効でないため見直す”と評価する割合は、例年区の方が高く、“③中間アウトカム未設定（未測定）”は局が高くなっています。



区（取組数）	○：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）	総取組数
H27	598	70	23	691
H28	579	52	4	635
H29	576	43	5	624

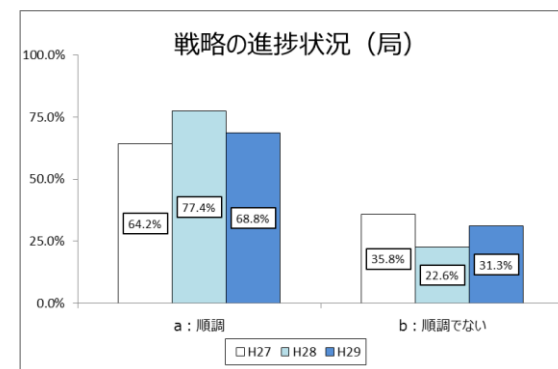
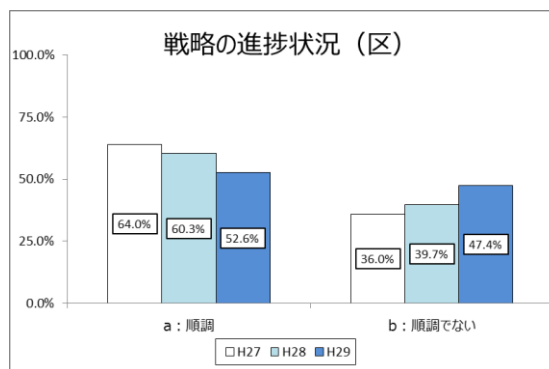
局（取組数）	○：有効	×：有効でないため見直す	－：中間アウトカム未設定（未測定）	総取組数
H27	337	12	43	392
H28	351	13	16	380
H29	338	12	17	367

区（割合）	○：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）	総取組数
H27	86.5%	10.1%	3.3%	100.0%
H28	91.2%	8.2%	0.6%	100.0%
H29	92.3%	6.9%	0.8%	100.0%

局（割合）	○：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）	総取組数
H27	86.0%	3.1%	11.0%	100.0%
H28	92.4%	3.4%	4.2%	100.0%
H29	92.1%	3.3%	4.6%	100.0%

(3) 戦略の進捗状況

「戦略の進捗状況」の割合について、“a：順調”と評価する割合は、区・局ともに昨年度から低下しました。なお、“a：順調”と評価する割合は、例年局の方が高くなっています。



区（戦略数）	a：順調	b：順調でない	総戦略数
H27	201	113	314
H28	167	110	277
H29	143	129	272

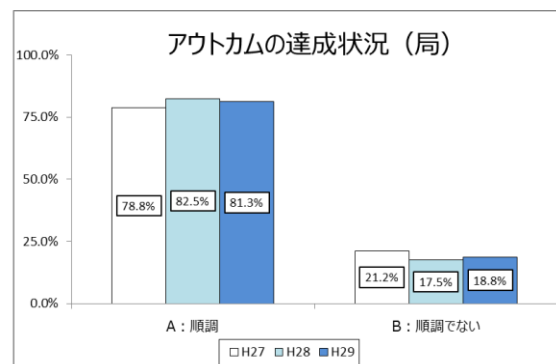
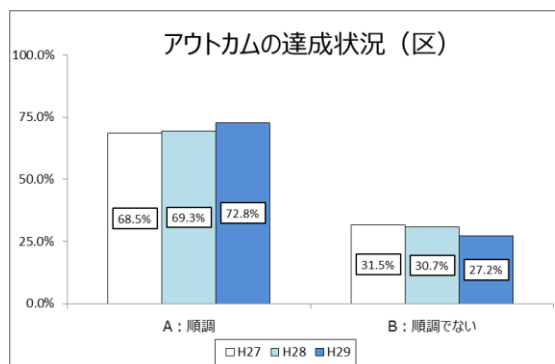
局（戦略数）	a：順調	b：順調でない	総戦略数
H27	97	54	151
H28	120	35	155
H29	99	45	144

区（割合）	a：順調	b：順調でない	総戦略数
H27	64.0%	36.0%	100.0%
H28	60.3%	39.7%	100.0%
H29	52.6%	47.4%	100.0%

局（割合）	a：順調	b：順調でない	総戦略数
H27	64.2%	35.8%	100.0%
H28	77.4%	22.6%	100.0%
H29	68.8%	31.3%	100.0%

(4) アウトカムの達成状況

「アウトカムの達成状況」の割合について、“A：順調”と評価する割合は、区は上昇傾向にあるが、局は8割前後で推移しています。なお、“A：順調”と評価する割合は、例年局の方が高くなっているものの、区との差は縮小しています。



区 (戦略数)

	A：順調	B：順調でない	総戦略数
H27	215	99	314
H28	192	85	277
H29	198	74	272

局 (戦略数)

	A：順調	B：順調でない	総戦略数
H27	119	32	151
H28	127	27	154
H29	117	27	144

区 (割合)

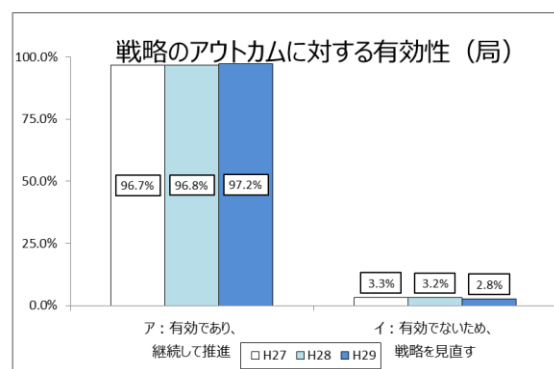
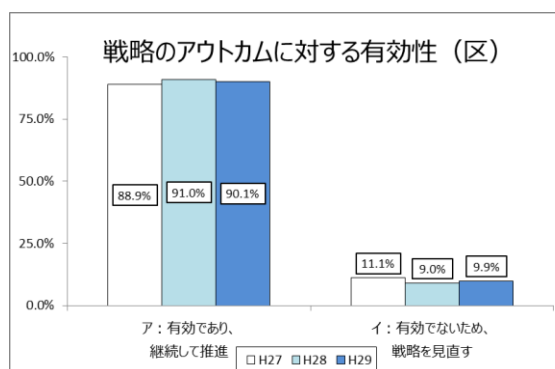
	A：順調	B：順調でない	総戦略数
H27	68.5%	31.5%	100.0%
H28	69.3%	30.7%	100.0%
H29	72.8%	27.2%	100.0%

局 (割合)

	A：順調	B：順調でない	総戦略数
H27	78.8%	21.2%	100.0%
H28	82.5%	17.5%	100.0%
H29	81.3%	18.8%	100.0%

(5) 戦略のアウトカムに対する有効性

「戦略のアウトカムに対する有効性」の割合について、“ア：有効であり継続して推進”と評価する割合は、区は9割前後で推移し、局はほぼ横ばいでした。“ア：有効であり継続して推進”と評価する割合は、例年局の方が高くなっています。



区 (戦略数)

	A：有効であり、継続して推進	I：有効でないため、戦略を見直す	総戦略数
H27	279	35	314
H28	252	25	277
H29	245	27	272

局 (戦略数)

	A：有効であり、継続して推進	I：有効でないため、戦略を見直す	総戦略数
H27	146	5	151
H28	150	5	155
H29	140	4	144

区 (割合)

	A：有効であり、継続して推進	I：有効でないため、戦略を見直す	総戦略数
H27	88.9%	11.1%	100.0%
H28	91.0%	9.0%	100.0%
H29	90.1%	9.9%	100.0%

局 (割合)

	A：有効であり、継続して推進	I：有効でないため、戦略を見直す	総戦略数
H27	96.7%	3.3%	100.0%
H28	96.8%	3.2%	100.0%
H29	97.2%	2.8%	100.0%

3 各所属の自己評価結果について

各所属で実施した自己評価結果については、次に掲載しています。

<http://www.city.osaka.lg.jp/shiseikaikakushitsu/page/0000381244.html>

第2 市政改革室による内部評価結果について

1 内部評価の実施概要

平成 25 年度運営方針自己評価シートの様式変更により、各所属で客観的な評価が可能となったため、平成 26 年度以降の内部評価では、全ての具体的取組に対し、自己評価結果の妥当性について点検・評価を行っています。

2 内部評価結果の概要について

自己評価結果の妥当性について、49 所属中 48 所属で客観的な評価がなされており、概ね適正に評価されています。評価結果の妥当性に疑問が残る所属は、昨年度の 2 所属から 1 所属減少し、1 所属となり、また、取組数については、昨年度の 3 つから 2 つ減少し、1 つとなりました。

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

3 内部評価結果について

市政改革室で実施した内部評価結果については、次に掲載しています。

<http://www.city.osaka.lg.jp/shiseikaikakushitsu/page/0000437009.html>

第3 有識者会議による外部評価結果について

1 外部評価の実施概要

外部評価については、平成27年度までは全局を対象としてきましたが、平成28年度から3年周期にて実施することとしたことから、8所属を対象に平成29年度運営方針の自己評価結果及び平成30年度運営方針をもとに行ないました。戦略の成果を測るアウトカムが適切に設定されているか、現状分析を踏まえた課題が適切に設定されているか、課題に対応した適切な戦略の構築ができているか等の戦略レベルでの成果を志向した観点から評価を行いました。

なお、他所属への指導など、戦略を伴う課題が少ない統括部局を除く5所属のうち3所属については、外部有識者が3人1組となり、次表のとおり各局・室職員とダイアログ（対話）を実施しました。

また、区役所の外部評価については、各区で開催される区政会議により区民等の意見を求めることとしています。

（ダイアログ体制）

実施日	対象所属	担当委員
8月14日	I C T戦略室、 建設局、港湾局	小川委員 万野委員 和田委員
8月23日	水道局、都市計画局	稲沢委員 桑原委員 寺門委員

※8月23日に実施予定であったダイアログについては台風の影響により中止。

2 外部評価結果の概要について

外部評価結果を整理し、次の6つの項目に分類しました。各項目は、評価対象となった「めざす成果及び戦略」から見られた傾向であり、所属特有の問題ではなく、他所属においても参考となり得るので、運営方針策定にあたって留意すべき項目として取りまとめました。

(外部評価結果の詳細については、「別冊：平成29年度運営方針 外部評価結果(局)」を参照)

①めざす状態に即したアウトカムを設定すべき

・めざす状態「エリアマネジメント制度や地域の自主的な取組が進んでいるエリアの拡大による地域活力の増進」に対して、うめきた先行開発地区、なんば駅周辺、御堂筋地区、O B P地区の4つのエリアにおいて取組を実施しているが、アウトカムをエリアマネジメント活動促進制度の活用延長という一部のエリア、一部の取組に係る指標のみで設定している。その点で、戦略の有効性全体を評価することができないと考える。4つのエリアで実施されている活動を包括、または活性化度を比較できる指標を設定することが望ましい。(別冊3ページ 都市計画局)

・現在のアウトカムである「土地売却数」は「件数(量)」としての評価であり、それ自体については評価できるが、一方で「新臨海部において、ライフ・グリーン分野や物流関連等の企業の集積を図り」と掲げた、めざす状態に寄与するかの観点からのアウトカムが考慮されていないことに課題がある。まちづくりの視点を踏まえた土地利用を考えるならば、アウトカムとして、誘致企業の業種、雇用数等の設定が必要ではないか。(別冊5ページ 港湾局)

②外的要因を考慮してアウトカムを設定すべき

・歩行者満足要因は安全・混雑・景観・周辺施設等多岐に亘ることから、御堂筋を「車重視から人重視の道路にする」ことが直接的にアウトカムである「歩行者満足度」の向上に繋がるかどうかは、本来的には歩行者満足度の要素分解を行ったうえで論理的に整理・検討する必要があると思われる。(別冊4ページ 建設局)

③アウトカムはより客観的な指標を設定すべき

・研修受講者の理解度を測る指標が自己評価であるので、これらのアンケートに加えて、所属長を通じた研修評価も必要なのではないか。例えば、「研修内容が業務に活かされているか」を研修終了の一定期間後に問うことを通じて、研修内容の有用性が捉えられるのではないか。(別冊7ページ 水道局)

④アウトカムは毎年度測定できる指標であるべき

・アウトカムが未測定であるため、取組によってアウトカムが改善しているのかが把握できない。毎年度測定が可能な指標を設定することが望ましい。(別冊 8 ページ 行政委員会事務局)

⑤めざす状態は課題の本質ごとに設定すべき

・めざす状態の中に「お客さまセンターの対応に対する満足度の高さ」「ホームページを通じてのわかりやすい情報発信」「施策の理解」という本質の異なる 3 課題が含まれ、焦点が絞られていない印象を受ける。本質の異なる課題は分けて戦略を立て、それに見合ったアウトカムを設定する方が有効である。(別冊 7 ページ 水道局)

⑥めざす成果及び戦略には複数の具体的取組を設定すべき

・「めざす成果及び戦略」は経営課題を解決するための事業戦略で、「具体的取組」はその戦略に即した取組であり、多様な「具体的取組」の業績目標（中間アウトカム）を達成することでアウトカムが達成されるものである。したがって、「めざす成果及び戦略」と「具体的取組」が 1 : 1 となっている平成 30 年度運営方針の構成は見直す必要があるのではないか。(別冊 1 ページ 副首都推進局、6 ページ 会計室、8 ページ 行政委員会事務局)

3 関係所属に対する外部評価結果について

関係所属（8 所属）に対する外部評価結果については、次に掲載しています。

(HP のリンク先を貼り付け予定)

第4 評価結果を踏まえた今後の対応について

関係所属（8所属）に対する外部評価の結果については、できるものから順次、下半期の取組の改善や今年度9月から策定に着手する平成31年度運営方針へ反映し、これらの対応状況を、当該所属において対応方針としてとりまとめます。対応方針については、平成31年度運営方針（素案）とともに公表することとします。

また、「第3 2 外部評価結果の概要について」にて整理した6項目については、市政改革室が行う「平成31年度運営方針の策定に係る説明会」時において、各所属へ周知するとともに、策定時において積極的に活用するよう促します。

（参考）

平成30年度 大阪市PDCAサイクル推進有識者会議 開催状況

第1回	6月29日	局運営方針の外部評価の進め方について（案）
（ダイアログ）	8月14日	
第2回	9月6日	平成29年度運営方針に係る評価結果について（案）

大阪市P D C Aサイクル推進有識者会議 委員名簿

(敬称略)

座 長	いなざわ かつひろ 稲沢 克祐	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 教授
座長代理	わだ さとこ 和田 聡子	大阪学院大学 経済学部 教授
委 員	おがわ としのぶ 小川 俊暢	オムロンソーシアルソリューションズ (株) 事業開発本部 N E X T事業統括部 部長
委 員	くわはら ち か 桑原 千香	大阪ガス (株) 理事 リビング事業部 マーケティング推進部長
委 員	てらかど ともこ 寺門 知子	有限責任監査法人トーマツ マネジャー (公認会計士)
委 員	まんの ゆうと 万野 裕人	(株) アタックス・ビジネス・コンサルティング 取締役 (公認会計士)