

平成 29 年度運営方針 外部評価結果 (局)

副 首 都 推 進 局	・ ・ ・ ・ ・	1 ページ
I C T 戦 略 室	・ ・ ・ ・ ・	2 ページ
都 市 計 画 局	・ ・ ・ ・ ・	3 ページ
建 設 局	・ ・ ・ ・ ・	4 ページ
港 湾 局	・ ・ ・ ・ ・	5 ページ
会 計 室	・ ・ ・ ・ ・	6 ページ
水 道 局	・ ・ ・ ・ ・	7 ページ
行政委員会事務局	・ ・ ・ ・ ・	8 ページ

外部評価シート（副首都推進局）

1 自己評価に関する意見

■めざす成果及び戦略 2-1 副首都にふさわしい新たな大都市制度案の検討

（戦略の進捗状況とアウトカムの達成状況）

- ・ 具体的取組 2-1-1 の業績目標（中間アウトカム）のうち「大都市制度（特別区設置）協議会における協定書案の作成」が達成できていないことから、アウトカムや戦略の達成状況を「順調」とする自己評価は適切とは言い難い。

2 翌年度運営方針策定に関する意見

■めざす成果及び戦略 1-1 副首都・大阪の確立、発展

めざす成果及び戦略 2-1 副首都・大阪にふさわしい新たな大都市制度案の検討

めざす成果及び戦略 3-1 府市連携・一元化の推進

- ・ 「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と。

■めざす成果及び戦略 全般

- ・ 全てのアウトカムがアウトプットにより設定されている。アウトカムは、戦略に即して策定された複数の「具体的取組」を実施することにより生じる状態の変化を示すものであり、めざす状態にどの程度近づいているのかを客観的に測定するために、数値化した指標とすることが望ましい。可能な範囲で、数値目標による適切なアウトカムに置き換えることを検討する必要があるのではないかと。

外部評価シート（ ICT戦略室 ）

1 自己評価に関する意見

■めざす成果及び戦略1-1 ICTを活用した安全・安心・快適なまちづくり

（戦略の有効性評価について）

- ・めざす状態を「行政手続きのオンライン化」「ICTを活用した防災対策」「実現性の高いICT-BCP」の3つの項目について設定しているが、アウトカムが「行政手続きのオンライン化」を測る指標のみのため、他の2つの項目に関する戦略の有効性を測るための指標が必要ではないか。

（戦略の進捗状況とアウトカムの達成状況）

- ・戦略の進捗状況は、業績目標の達成状況に「②：目標未達成」もしくは「③：撤退基準未達成」がある場合、「b：順調でない」と評価するべきであるが、具体的取組1-1-2における業績目標の達成状況を「②：目標未達成」と評価しているにも関わらず、戦略の進捗状況を「a：順調」とする自己評価は適切とはいえない。
- ・「事業計画を策定する」というアウトカムについては達成されていると評価できる。

2 翌年度運営方針策定に関する意見

■めざす成果及び戦略1-1 アクションプランの推進

- ・平成29年度において、計画策定のための調査等、すなわちPDCAのP（計画）を実施したので、平成30年度のD（実行）及びC（評価）により課題を洗い出し、素早く修正していくことが求められる。また、戦略を実施するにあたっては、大きな成果が見込まれるものから優先して実施し、かつ、1ヵ月毎等、定期的に進捗確認及び評価を行うことが望ましい。
- ・市民及び職員の双方向からのアウトカムを設定すべきではないか。例えば、市民に係る指標としては「マイナンバーカードの所持率」「市民の行政手続きに関するICT利用率」、職員に係る指標としては「ICT活用を通じての作業効率性」等が考えられる。
- ・ICT戦略の基軸として、「大阪市ICT戦略」「大阪市ICT戦略アクションプラン」が定められており、大阪市としてのICT活用の方向性が明確にされている。これら内容も明確で分かりやすいものであり、有効なものであると考えられる。運営方針策定においてはアクションプランとの整合性確保が課題であり、アクションプランそのものの実効性を高めることが重要であると考え。従って、以降でアクションプランに関する留意点について言及する。

- ①現場におけるPDCAのC（評価）及びA（改善）についてのレポートライン（報告責任・指導責任）を明確にする。
- ②スケジュールの細分化し、5W1Hを明確にする。
- ③概念として成果の指標とプロセスの指標を明確に区分すべきではないかと考える。アクションプランでは、指標を全てプロセスの指標であるKPIとしているが、中には成果として追求すべきものが混在している。成果そのものを測定する指標だけではテーマが大きく論点がぼやける時に、成果を生み出すための複数プロセスに分解し、それぞれの指標を構造的に考えるという思考の枠組みを作ることが肝要ではないか。

外部評価シート（ 都市計画局 ）

1 自己評価に関する意見

■めざす成果及び戦略2-2 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

（戦略の有効性評価について）

・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、OBP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。

（戦略の進捗状況とアウトカムの達成状況）

・現在設定されているアウトカムは、アウトプットであるものの、取組の先進性を考慮すれば、このアウトプットが目標達成されていることは、戦略の進捗として順調であると評価できる。

2 翌年度運営方針策定に関する意見

■めざす成果及び戦略2-2 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

・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く、適正なアウトカムを設定するにあたっていくつかの提案を行う。

ア. アウトプットの要素が強くなるが、エリアマネジメントの実績を表す指標である「民間主体の自主的な取組によりエリアマネジメントが行われているエリアの面積、参画事業者数」等をアウトカムとする。

イ. 「当該エリアの小売販売額」等の街の活性化をダイレクトに表す指標を用いる。街の活性化指標については、たくさんの研究事例があり、論文にもよるが20～30の指標が示されている。これらの中から大阪市にとって重要だと思われる指標を複数ピックアップし、アウトカムとするのはどうか。確かに、経済状況などの外部要因に影響される指標ではあるが、これだけ大規模な施策のアウトカムレベルでは、外部要因を考慮した上で数値を分析すれば十分であると考え。どのように考慮するかという点については、次の手順で考えてはどうか。

①施策導入前と後の数値の上昇率を効果と捉える。（事前・事後法）

②事前・事後法で把握した数値から、全国又は近畿圏の小売販売額上昇率を控除する。（一般指標法）

③さらに、大阪市と同様の政令指定都市における中心地域の小売販売額上昇率と比較する。この場合、「同様の」と言えるかどうかを、人口・面積・小売事業者数などの指標を用いて検討しておく。（マッチング法）

ウ. 「大阪版BID」等の全国的に最先端の取組の効果を評価する場合には、他都市への波及が大きいほど、同様の課題を抱える都市が大阪市の取組の有効性を評価しているという考え方に立って、「当該取組の波及状況」を、他都市調査等を基にして数値化することもあり得るのではないかと考える。

外部評価シート（ 建設局 ）

1 自己評価に関する意見

■めざす成果及び戦略3-1 賑わい創出・観光拠点整備による都市魅力の向上

（戦略の有効性評価について）

- ・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。
- ・御堂筋をゾーンに分け、それぞれにめざす方向性が異なるのであれば、ゾーン毎に異なる指標を用いるべきであり、現状のように大きな括りでの評価は適切ではない。

（戦略の進捗状況とアウトカムの達成状況）

- ・「御堂筋・周辺エリアの魅力向上」「うめだエリアの魅力向上」の2つの項目において、アウトカムの達成状況が「未測定」でありながら、「A：順調」と評価している根拠が不明確である。そもそも、アウトカムとしては再現性がある形で測定可能なものとする必要があり、現行のアウトカムでは運用が困難であると思量。

2 翌年度運営方針策定に関する意見

■めざす成果及び戦略3-1 賑わい創出・観光拠点整備による都市魅力の向上

- ・歩行者満足度に変わる指標としては、例えば、歩車分離による事故件数や迷惑自転車台数の改善率、バリアフリーの整備率等も効果的ではないか。整備が始まるこのタイミングだからこそ、経年で測定する指標を設定しておくことが重要である。
- ・また、難波地区においては、外国人観光客等の増加を視野に入れ、道路上での案内表示等に利用者の視点で見た整備が求められると考えられ、そのためには、利用者のニーズを的確に把握する必要がある。
- ・翌年度運営方針策定にあたっては、次のステップを踏むことを検討されてはどうか。
 - ①都市魅力向上にあたり、建設局としてどのような役割を果たすべきかを具体的に定義する。
 - ②御堂筋ビジョンに基づき、事業計画への落とし込みを実施する。（建設局として、いつまでに何を行うのか、そのためにどういう課題をクリアしなければならないのか、現時点で不明瞭な点を整理し、議論を重ねた上で方向性を定める。）
 - ③課題解決に向けてアクションプラン策定する。（テーマが大きい故に、「誰が責任を持ち」「いつまでにどういう状態をめざすのか」「その状態に向けての取組の方向性を明確にする」ことが肝要かと考える。）
 - ④課題解決に向けての取組が予定通り進んでいるかを測定するためのプロセスの指標を設定する。成果の発現が見込まれるまでは、これを運営方針上のアウトカムにし、いずれは成果の指標に置き換える。

外部評価シート（ 港湾局 ）

1 自己評価に関する意見

■めざす成果及び戦略2-2 施設の適切な維持管理の充実

（戦略の有効性評価について）

- ・個別物件ごとに計画的に予防保全を行ってきた結果、事故ゼロ件を継続しており、戦略の有効性には問題ない。

（戦略の進捗状況とアウトカムの達成状況）

- ・「施設の劣化が原因の事故ゼロ件を継続」というアウトカムについては達成されていると評価できる。

■めざす成果及び戦略3-1 企業誘致と土地利用の促進

（戦略の有効性評価について）

- ・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。

2 翌年度運営方針策定に関する意見

■めざす成果及び戦略2-2 施設の適切な維持管理の充実

- ・現在のアウトカムだけでは、施設の整備・運営事業等に民間活力を導入することによる大義名分を包含した指標とはならず、港湾局としての普遍的な使命を示すものに留まるものと思われる。官民連携手法の活用により修繕・更新投資効率を向上させることを通じて局の財政負担緩和をめざすことを掲げ、これをアウトカムに反映すべきではないか。（例えば、5年平均賃貸収入対修繕費比率等）
- ・まずは、経済合理性をベースに施設の活用方針を決定する必要性があり、各施設の資産評価、必要性の有無、保全費用等において大きく相違がある状況を考えると、現状のままの維持管理の継続、官民連携手法を活用した維持管理への移行、統廃合を含めた所有施設全体の縮小等、カテゴリー別の事業計画を策定されてはどうか。
- ・平成29年度において、すでに粗い収支計算等を実施された施設については、速やかな事業実施を期待する。

■めざす成果及び戦略3-1 企業誘致と土地利用の促進

- ・土地売却収入の最大化と企業誘致によるまちづくり促進の相反する関係にある命題を両立させることは難しいが、全ての土地を十把一絡げに公募売却するのではなく、土地の立地・面積・周辺施設との相乗効果等の切り口で売却する土地を分類し、それぞれに売却意思決定の判断基準を緻密に設定していくことで、両者のバランスコントロールに繋がっていくものと思量。
- ・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。よって、従来の価格のみを評価する「一般入札方式」と、経済性に配慮しつつ価格以外の多様な要素をも考慮し価格及び品質を総合的に評価する「総合評価方式」の割合を考えながら入札のあり方を再検討していただくことも期待したい。
- ・関連する組織と戦略を整合させ、連携した目標を設定することが重要になると思われる。

外部評価シート（ 会計室 ）

1 自己評価に関する意見

■めざす成果及び戦略 1-1 財務諸表の公表と活用

（戦略の有効性評価について）

- ・めざす状態のうち「各所属が財務諸表を自律的に活用するための仕組みができている状態」に関する戦略の有効性を測るためのアウトカムが必要ではないか。例えば、「次の各項目について、取り組んでいる状態」として、財務書類の活用に係る項目を具体的に列挙してみてもどうか。具体的項目としては、有形固定資産減価償却率を踏まえた公共施設等マネジメント、将来の施設更新必要額の推計、未収債権の徴収体制の強化、施設の統廃合の検討、受益者負担の適正化、地方債IRへの活用、PPP／PFIの提案募集等の項目が挙げられる。なお、これらを掲げて問うことによって、各所属に財務書類活用の選択肢を周知させる意味もある。

■めざす成果及び戦略 1-2 新公会計制度にかかる人材育成

（戦略の進捗状況とアウトカムの達成状況）

- ・アウトカムとして平成33年度までに90%を超えるという指標を設定している一方、平成29年度の実績値は70.6%と前年度に比して1.7ポイントの上昇に留まり、アウトカムの達成が困難な状況であると思われるが、アウトカムや戦略の達成状況を「順調」とする自己評価は適切とはいえない。

2 翌年度運営方針策定に関する意見

■めざす成果及び戦略 1-2 施策判断に資する財務諸表の活用

- ・めざす状態が「各所属が財務諸表を自律的に活用するための仕組みができている状態」であるなら、アウトカムは「活用する仕組みができていると考えている割合」等の指標を検討されてはどうか。例えば、上記で指摘した点から指標を設定するほか、事業別・施設別の行政コスト計算書等を作成することで得られるセグメント情報の分析によって、「利用者1人当たりコスト等行政評価との連携を図った所属の割合」等が考えられるのではないか。

■めざす成果及び戦略 2-1 リスク低減に向けた効果的な研修・指導の実施

- ・めざす状態が「適正な事務執行が確保された状態」であるなら、アウトカムは「会計知識やコンプライアンス意識の欠如に起因する不適正な会計事務の発生件数」の抑制をめざすような指標を検討されてはどうか。
- ・めざす状態のうち「各所属において不適正な会計事務の発生リスクを自律的に低減できるようにする」に関する戦略の有効性を測るためのアウトカムが必要ではないか。

■めざす成果及び戦略 全般

- ・「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。

外部評価シート（ 水道局 ）

1 自己評価に関する意見

■めざす成果及び戦略3-1 お客さまの視点に立ったサービスの向上

（戦略の進捗状況とアウトカムの達成状況）

- ・重要施策7項目について、アウトカムを「ホームページの内容が「わかりやすい」の割合と、施策の意義が「理解（評価）できる」の割合がともに70%以上を継続する」と設定しており、実績は達成している。しかし、本来「理解」と「評価」は概念が異なる。項目を分け、必要であれば測定方法も変えていいのではないか。
- ・お客様センター満足度調査は、センターへかかってきた電話において実施するため、「不満がある」と答えることは稀であり、満足度が高くなる傾向にあると思われる。また、インターネットアンケートにおいては、質問が定性的な内容であるため、「わかりやすい」「理解できる」と回答する基準が回答者間で統一されていない可能性がある。以上の理由から、アウトカムの有効性について疑義があると考え。例えば、お客様センター満足度調査では、インターネット等を用いた匿名性の高い調査に変更する等有効な調査方法を検討されてはどうか。

2 翌年度運営方針策定に関する意見

■めざす成果及び戦略2-1 お客さまサービスの維持・向上の取組

- ・めざす状態の中に「お客様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。また、同時に「満足度」・「ホームページ」という個別具体的な事象に絞りすぎている感がある。めざす状態の範囲が狭いため、課題に対して具体的に切り込まないままPDCAサイクルが回ってしまうことを懸念する。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。例えば、次のような組み立てが考えられる。
- ① お客様センターの品質向上をめざし、「お客様の声等を業務改善や施策に反映させた（もしくは反映を検討した）件数」等をアウトカムとする。
- ② わかりやすい情報発信をめざし、ホームページ以外の広報手段（広報誌、区役所での掲示、SNS等）も視野に入れた取組を実施し、「それぞれの媒体による情報のわかりやすさ・使いやすさ」「水道局施策の認知度向上」等をアウトカムとする。
- ③ 広報による行動喚起をめざし、飲料水を備蓄する家庭の増加につながる具体的な施策を検討した上で、「家庭における飲料水の備蓄率」等をアウトカムとする。
- ・現状のお客様センター利用者の意見や要望を反映するという観点に加え、お客様センターの認知度（必要な時はお客様センターへ市民が自ら連絡するということを認識してもらっている）が上がっているか、という観点も加えてはどうか。
- ・現状のホームページ利用者の理解度を上げるという観点に加え、ホームページで必要な情報を掲載していることに対する認知度やホームページへのアクセス数の増加という観点も加えてはどうか。

■めざす成果及び戦略2-3 人材育成の推進（研修受講者の理解度の向上）

- ・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。

外部評価シート（ 行政委員会事務局 ）

1 自己評価に関する意見

■めざす成果及び戦略3-1 市民に貢献できる監査の実施

めざす成果及び戦略3-3 市民理解の向上

めざす成果及び戦略5-1 給与報告・勧告による機能発揮

(戦略の進捗状況とアウトカムの達成状況)

- ・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。
- ・めざす成果及び戦略3-1及び3-3においては、アウトカムの達成状況を評価するために、過去（平成27年度）のアンケートによる同数値を代替指標としているにも関わらず、評価結果が異なることには疑問を感じる。

2 翌年度運営方針策定に関する意見

■めざす成果及び戦略3-2 監査結果の実効性の確保

- ・平成30年度運営方針の「現状」では、「前年度と同様の指摘が共通して多くある」とし、「要因分析」では「指摘事項に係る情報が対象部門のみにとどまっており、他部署や他局への情報共有がなされていない」と掲げている。また、平成29年度運営方針の「自己評価」より、「平成28年度総括報告書について、全所属長、担当部長及び全課長を対象に、説明会を実施し、他部署や他局への指摘事項に係る情報共有を図った」とあり、再発防止に向けた取組を実施しているのであれば、当該取組の効果を測定するアウトカムを設定されることが有効であると考ええる。

■めざす成果及び戦略5-1 給与報告・勧告による機能発揮

- ・アウトカムがアウトプットにより設定されているが、本来、アウトカムは、取組を実施することで得られる成果であり、めざす状態にどの程度近づいているのかを客観的に測定するために数値化した指標とすることが望ましい。また、アウトカムが中間アウトカムと同じ指標となっていることも疑問が残る。

■具体的取組3-1-2 効果的な監査の実施

- ・業績目標（中間アウトカム）を実査終了後監査委員復命までに要する日数としているが、リスク度合いによって、要する日数は変わると考えられるため、計画日数と実績日数の乖離率の方がよいのではないか。

■めざす成果及び戦略 全般

- ・「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、大半の「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。