

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

○事務局（富川課長代理）

ただいまより平成30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、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。よろしくお願い申し上げます。

開始に先立ちまして、お断りを申し上げます。大阪市では第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、ご了承いただきますようお願いいたします。

本日、ご出席いただいております委員の皆様は、お手元の座席表のとおりでございます。次に、大阪市の出席者につきましても、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、本日の議事に入ります。

これからの議事の進行につきましては、稲沢座長をお願いいたします。

○稲沢委員

皆さん、おはようございます。

第1回の6月の会議から今日に至るまで、気候変動によって、それぞれ皆さんの立場で大変な時間を過ごされたと思います。市役所の皆さんには、本当に災害対策等お疲れさまでございます。

それでは、1つ目の議事の平成29年度運営方針に係る評価結果につい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29年度運営方針に係る評価結果について、説明させていただきます。

お手元の資料1『平成29年度運営方針に係る評価結果について（案）』の表紙をめくっていただきまして、1ページ目をご覧くださいと思います。

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。内容を掻い摘んで申しますと、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、本有識者会議で外部評価を実施します。

外部評価は3年周期で実施しており、今年度の対象は8所属で、そのうち戦略を伴う課題が少ない統括部局を除く5所属とのダイアログ（対話）を8月に実施する予定でしたが、うち2所属については、台風の影響で残念ながら中止となりました。そして、本日の会議で、対象所属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ページにかけまして、「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、今年度は8所属を対象として、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、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などの戦略レベルの観点から評価を行うものでございます。

統括部局を除く5所属については、掲載している表のとおり、有識者会議委員が3人1組となって対象局の職員とダイアログを実施する予定でしたが、8月23日に予定しておりました水道局、都市計画局とのダイアログは、先ほども申しましたように、台風の影響で中止となっております。

また、区役所の外部評価につきましては、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、８ページの「２ 外部評価結果の概要について」をご覧くださいと思います。

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当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、委員の皆様に作成して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29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目指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、都市計画局の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という戦略がございます。この戦略では、エリアマネジメント活動促進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り地域活力が増進されている状態をめざしており、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おりますが、現状のアウトカムがエリアマネジメント活動促進制度による道路活用延長という、うめきた先行開発地区の取組に係る指標で設定されているため、戦略の有効性全体を評価することができないと考えられることから、４つのエリアで実施されている活動を包括、または活性化の度合いを比較できるような指標を設定すべきであるという趣旨のご意見でございます。

同様に、港湾局の企業誘致と土地利用の促進という戦略では、新臨海部である咲洲、夢洲、舞洲、鶴浜において、ライフ・グリーン分野や物流関連等の企業の集積を図り、土地の売却ができている状態をめざしておりますが、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、めざす状態に掲げている新臨海部へのライフ・グリーン分野や物流関連等の企業の集積に寄与するかという観点からのアウトカムが考慮されていないので、誘致企業の業種や雇用者数といったアウトカムの設定が必要ではないかという趣旨のご意見でございます。

次に、「②外的要因を考慮して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、建設局の賑わい創出・観光拠点整備による都市魅力の向上という戦略がございます。この戦略では、御堂筋やその周辺エリアにある歴史的建築物といった

ストックポテンシャルについて、空間再編や周辺景観と調和した道路整備などの手法で活用することにより、都市魅力の向上に資する道路空間が形成されている状態をめざしておりますが、歩行者満足度の要因は安全、混雑、景観、周辺施設など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歩行者満足度の向上につながるかどうかは、歩行者満足度の要素を分解し、論理的に整理、検討する必要があるという趣旨のご意見でございます。

次に、「③アウトカムはより客観的な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、水道局の人材育成の推進（研修受講者の理解度の向上）という戦略がございます。この戦略では、水道局の研修センターが実施する全ての研修において、受講者アンケートの「今後の仕事に必要不可欠な知識、技術を習得することができた」という回答を80%以上にするというアウトカムが設定されておりますが、あくまで自己評価なので、例えば研修内容が業務に活かされているかについて、研修終了の一定期間経過後にアンケートを実施すれば、より客観的に研修内容の有用性が捉えられるのではないかとこの趣旨のご意見でございます。

次に、9ページをご覧くださいと思います。

「④アウトカムは毎年度測定できる指標であるべきもの」でございます。この項目に該当する事例の一つとして、行政委員会事務局の給与報告・勧告による機能発揮という戦略がありますが、人事委員会の機能に関する市政モニターアンケートが平成29年度は未測定で、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ことから、毎年度測定が可能な指標を設定することが望ましいという趣旨のご意見でございます。

次に、「⑤めざす状態は課題の本質ごとに設定すべきもの」でございます。この項目に該当する事例として、水道局のお客様の視点に立ったサービスの向上という戦略がございます。この戦略では、めざす状態の中に、お客さまセンターにおける満足度の高い対応、局のホームページ等を通じたわかりやすい情報発信、局の各施策に対する市民の理解という本質の異なる3つの課題が含まれ、焦点が絞られていない印象があるので、これらの課題を分けて戦略を立て、おのおのに見合ったアウトカムを設定するほうが有効であるという趣旨のご意見でございます。

最後に、「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もの」でございます。この項目に該当する事例として、副首都推進局、会計室、行政委員会事務局の事例がございますが、いずれの所属の運営方針も、めざす成果及び戦略に対して具体的取組が1

つだけ設定されているケースが目立ちます。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すので、めざす成果及び戦略と具体的取組が1対1となっている運営方針の構成は見直す必要があるのではないか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」をご覧くださいきたいと思います。

この外部評価の結果につきましては、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平成31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取りまとめます。この対応方針につきましては、平成31年度運営方針（素案）として、本年11月ごろ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整理した6つの項目につきましては、今月、市政改革室が実施する平成31年度運営方針の策定に係る説明会の場で各所属に周知し、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。

○稲沢委員

ありがとうございました。

それでは、ただいまの事務局の説明に対して、皆さん、委員からご意見、ご質問ございますでしょうか。

また、別冊の所属ごとの『外部評価結果（局）』と書いてある冊子がございますけれども、この結果につきましてもご意見、ご質問をあわせてお願いいたします。

万野委員、いかがですか。

○万野委員

万野でございます。おはようございます。

少し意見を述べさせていただきます。

最後に、10ページでご説明があったように、この6項目について、今後各所属へ周知して、策定時において積極的に活用していくというお話だと伺いましたが、少し深掘りをしたいと思います。この取組の本質的なところは、いかに再現性がある考え方として、こ

の6つの項目をどう消化していくのかということだと思います。各論として、「こういう指摘がありました。」ということ伝えるだけでは、あまり意味がない気がしており、今後、自分たちの取組の中で翌年度の運営方針を作っていく上で、この6項目をどう基本的な共通の考え方に落とし込んでいくのかというところが、本質的に重要なところだと思います。では、この投げかけ方で、皆さんが同じ景色が見えるかということです。

例えば8ページの「②外的要因を考慮してアウトカムを設定すべき」という部分ですが、この外的要因を考慮してアウトカムを設定という言葉で、受け止め側として、しっかり要素分解を行ってという部分に繋がるのかが、少し気になったところです。

たぶん、これは私が指摘した内容だと思うのですけれども……

○事務局（小林課長）

そうですね。

○万野委員

私が指摘した内容と、外的要因を考慮してというのが繋がらなかったといったところもあって、今の問いかけをさせていただいたところです。このあたりはいかがでしょうか。

○事務局（小林課長）

ありがとうございます。

この外的要因という表題につきましては、どういう言葉がいいのか悩みながら、ちょっとポイントがずれた言葉かもしれませんけれどもつけたものでございまして、説明会のおきましては、表題にこだわることなく、ご指摘の趣旨を十分に各所属にわかるように、わかりやすくお伝えするように心がけておりますので、どういう趣旨でこういうご意見があったということを周知して、次の運営方針策定に活かされるように工夫しているところでございます。

○万野委員

ありがとうございます。この場で具体的にこういう表現がいいという提案ができないのですが、そういう意味で、リリースする際に改めて何を伝えたいのか。ただ単に各論で話していてもあまり伝わらないと思います。結局どういうことなのかということを、一言に凝縮していただいて伝えるというのはすごく重要だと思いますので、そこはもう一練りしていただいたほうがいいと考えます。どうしても表題部分と下で書いている文章が、ちょっとギャップがある気がするので、そこは皆さんでもう一度検討いただいて、この6項目が、今回の外部の意見を踏まえた共通ルール、共通の考え方だということまで合意形成

をしていただきたいと思います。

以上です。

○稲沢委員

ありがとうございます。どうも口火を切っていただきましてありがとうございました。

ほかに、委員からございますか。

○小川委員

全体で思ったことが2つありまして、1つは、PLANができたなら、やっぱりDOをやらないといけない。実行してみないとなかなかどう変えていいのかわからないと思いますので、まずはやってみては、と思っています。

もう1つが、例えば「めざす状態に即したアウトカムを設定すべき」の2つ目の港湾局の土地売却件数のような話。目標設定については、港湾局だけの目標ではなく、咲洲や舞洲をどうしたいのかという、別の局の目標と連鎖しているはずですので、縦割りじゃなく、横の目標の連鎖みたいなのところも、やられていってはどうかと思っています。

○事務局（小林課長）

ありがとうございます。

仰せのように、運営方針の中には単独の局だけではなくて横断的に取り組まなければいけないようなものもございますので、その辺はしっかり関係局の間で合意形成を図りながら設定し、それから実行していくように周知しているところでございます。

○桑原委員

桑原でございます。

2点ございまして、1点は万野先生のおっしゃったことと関係して、8ページの6点ですが、「委員から意見を聞いたら6つです。」と注意を与えられるのはよいのですが、受ける側にとっては、たぶん最初に、目標の作り方や運営の仕方について、幾つか留意点を投げられていると思います。仮に、例えば最初に10個投げていて、「委員に意見を聞いたら10個のうち、1番目と5番目と8番目についてこんなふうに意見をもらったから、さらにこういうふうにやってください。それに加えて、10個以外のものでもこういう意見が出たから、こんなふうにやったらいかがでしょう。」というふうに説明されると、非常に受ける側にはわかりやすくなるのでは。委員が変わる中で毎年違うことを言われても、わかりにくいので、そのようにすべきだと思います。

2点目は、アウトカムの設定についてです。アウトカムの設定はやはり難しいと思いま

す。できるだけ客観的な数字がよいのですが、試してみないとわからないところがあり、資料を見ていると、アウトカムを1つ決めて、それに対してどうなのかというところを書く必要があるため、よほど自信のあるものでなければ設定できないというところがあるようです。本来であれば、いろいろ試して、一番いい指標を見つけ出すのが理想だと思います。例えば、1つのめざす成果及び戦略に2つの指標を作って、結果的に適した指標を採用するなどのチャレンジをされてもいいのではという印象を持ちました。

以上です。

○事務局（小林課長）

ありがとうございます。

まず、1点目の6項目の取り扱いでございますけれども、従来我々が各所属に対し、運営方針の策定に関する留意点を周知しておりますが、それが毎年度、内容的に重複する内容が多くなっています。毎年こういう形で項目を絞って外部評価結果を公表しておりますが、内容的に似かよっておりますので、そういう意味では注意すべき点は絞られているという印象がございます。したがって、今年の外部評価でもこういう形でご指摘があったので、改めて注意をしてくださいという形で、周知を図りたいと考えております。

それから、2点目のアウトカムに関することですが、委員ご指摘のように、特に初めての取組に関しましては、どういうアウトカムがいいのかということが非常に難しいと思われまので、その辺は色々なデータを集めながら、今年度はここまでというような形で一応決めるということにせざるを得ないのですが、それが思ったよりうまく行かないとか、あるいは予想を超えてしまうといったケースもございますので、その辺は取組を進めていく中で、対外的に説明可能な理由があるのであれば、置き替えることも可能でございます。ただ、特段の理由もなく、ただ達成できそうにないから達成できるようなアウトカムに設定し直すということは改善になりませんので、避けるように指導しております。

とりあえずやってみて、その後にさらにより適切なアウトカムが発見される場合もありますので、そういう意味では確かに1年目は各所属とも苦労しながらデータを集めて設定しているというのが現状でございます。

○稲沢委員

ありがとうございます。

○事務局（小林課長）

言い漏れましたけれども、2つアウトカムを設定されたらどうかというご意見もありま

したが、我々ではまだ十分検討できておりませんので、改めて検討させていただきたいと思います。

○稲沢委員

ありがとうございます。

○寺門委員

2点ございます。今回、水道局、都市計画局、行政委員会事務局を担当させていただきました。その中で、評価に対する成熟度がかなり違うという印象を受けました。9ページの行政委員会事務局のように「アウトカムが毎年測定できる指標であるべき」とアウトカムの測定すら毎年していないような局もあって、一方で、都市計画局は、全体を評価できるような設定にしてくださいとの意見はありますが、いろいろと考えて設定されており、所属による成熟度が全然違うところがある中で、この6項目を並列で並べるのはいかななものかと思います。6項目を並列に並べるというよりは、もう少しわかりやすい分類にされたほうがよいのではないかと思います。

2つ目が、こういった6つの要因を改善していくべきというところはそうなのですが、よかったところもある程度提示し、他の所属が倣えるようにといった視点を持って書いていってはどうでしょうか。

○事務局（小林課長）

ありがとうございます。

まず、1点目ですが、アウトカムが毎年結果を測定できる指標であるというのはごく基本的なことです。それを改めてこういう形で公表するのはどうかということだと思います。それは仰せのとおりですが、実際には担当者が入れ替わることもありますので、去年はできていても今年はできていないということもあり、そういう意味では基本的な内容についても毎年周知していくことが必要でございますので、確かにレベルが違ような項目がいろいろありますが、ある程度仕方がないのかなと思っています。

それから、2点目のよかった局に関する、ベストプラクティス的な発表というか周知ですが、現状は実施しておりませんが、全体的には運営方針の策定に関するレベルが上がってきていると我々は思っておりますので、できているのが当たり前のようにも思います。逆にできていないところをバックアップ、底上げを図っていくということが必要と考え、あえてベストプラクティス的な取組は実施しておりません。ただ、うまくいっていない所属に対しては、うまくいっている所属の例を示しながら、見習ってもらうように指導して

いきたいと思っております。

○寺門委員

ありがとうございます。

○和田委員

和田でございます。

私は小川委員、万野委員と一緒にダイアログをさせていただいたのですが、万野委員はダイアログの際にトライ・アンド・エラーの話を、また、小川委員もさきほどのD Oに関する話をダイアログの際にも話をしていたところで、要するに行政の方はシミュレーションや、万全な分析はなさるのですが、トライやD Oというところが、もうひとつ踏み込めていないと非常に感じました。

私の委員経験の中で、変遷を見せていただくと、最初のダイアログの時には、皆さん身構えている感じが非常にあり、万全のシミュレーションのもと、理論武装されているような感じがかなり見受けられておりましたが、年々、雰囲気が変わり、今回は和気あいあいといえますか、ご自身たちの部局でそれぞれ一番抱えていらっしゃる思いを割とフランクに述べていただけたという部分で、ダイアログの本来の意義を非常に感じました。

ですので、やはりトライ・アンド・エラーやD Oといった「英断」といいますか、桑原委員もおっしゃっていましたように、失敗することに対して、行政の方は、企業とは違い非常に慎重さがあるのかもしれないですが、個性を出されて、それぞれの部局がもっと開放された形でいろんなアウトカムを設定されることで、思ってもみない成果が出てくることもあろうかと思いますので、頑張ってくださいたいと非常に思っております。

あと、小川委員もおっしゃった縦割り感というのがやはりまだ抜け切れていないと感じます。例えば、港湾局では、まちづくりの観点で設定すべきところを、港湾局ならではのアウトカムとするあまりに、木を見て森を見ずのような惜しい設定になっていると非常に感じました。

以上です。

○稲沢委員

ありがとうございました。

皆さんから具体のご指摘をいただいて、和田委員にはダイアログを含めてまとめていただきました。私のほうから1点申し上げたいのは、ダイアログが中止になってしまった我々の班の意見の今後の取り扱いについて、ダイアログで意見を言い、局から意見が返っ

てきて、その上で委員が報告書を執筆するという手順を踏まずに提出しているものですので、どういう取り扱いになるのかある程度お任せしますが、やはりこのまま出されて局が困ることや、逆に、こちらからはこのところを理解していただかないと思うところも強くあると思います。全体を公表する前に、局に返して「こういう意見があったがどうか。」という手続が必要ではないかと感じたところです。時間との関係で可能であれば、実際に意見を提出した委員に、このような意見があって、こういう文言はどうかということで取りまとめたいというようなことがもしあれば、フィードバックしていただければというのがお願いです。

それから、6点にまとめた項目の内容、項目そのもの、例えば外的要因を考慮してアウトカムを設定すべきと、この項目名で出されてしまうと委員の本意を伝えていないのでは。確かにこれは、どちらかというと、ロジックが未成熟だから、そこをしっかりとってくださいとおっしゃっているんじゃないんですか。

○万野委員

おっしゃるとおりです。

○稲沢委員

ですので、もう少し外的要因というところに引きずられない表現にしていいただければ。

それから、ご指摘いただいた点の中で、これを提出するに当たって留意していただきたい点、今回それぞれの局について、過去の委員の意見と同じことを言っているのであればいいのですが、正反対に近いことを言っているような場合があるかどうかはよく検討してください。人が違えば、立場が違えば、見方が違って、双方とも外部からの意見として尊重していただきたいですという出し方をしていいただければいいとは思いますが、その内容によります。尊重しようにも尊重できないような正反対の方向から出されておれば、これは局共通で参考にしてくださいという話なのですから、伝えるときの伝え方は少し工夫が必要かと感じる次第です。

あとは、それぞれの委員の方々のご意見を反映した上で提出をいただきたい。よろしくお願いします。

○事務局（小林課長）

まず、稲沢委員ご指摘のダイアログができなかった所属との関係ですが、今後、来年度運営方針の素案と同時に外部評価意見への対応方針を各所属が提出してまいりますので、その提出に当たって、委員の皆様から出されたご意見について、例えば事実誤認があると

か、この点をもう少し確認したいとかいうようなことがあれば、委員の皆様とおつなぎしたいと思っており、より丁寧にきちんとした対応方針が出せるように我々としても努力したいと考えております。

次に、万野委員ご指摘の外的要因という言い方です。確かにこの言葉で誤解が出てはいけませんので、表題をもう少し工夫して各所属に伝えるようにしていきたいと思います。

最後に、過去とバッティングがないかどうかということですが、我々は過去の外部評価結果を存じておりますので、もしバッティングする状況があれば、委員の皆様にもそれをお伝えしながら調整しますが、今のところはないと思っています。今後、そういうことがありましたら、改めて調整してまいりますので、よろしくお願いいたします。

○稲沢委員

丁寧にお答えいただきましてありがとうございます。

それでは、評価結果につきまして、事務局のほうに確定まで一任するという事で、またいろいろあれば、各委員へお尋ねいただくなどやりとりをお願いいたします。

それでは、次の議事に移ります。

2つ目の議事の「所属マネジメント強化に向けた取組の実施について」を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、お手元の資料2『【概要版】所属マネジメントの強化に向けた取組』及び資料3『所属マネジメントの強化に向けた取組の実施について（案）』をご覧くださいと思います。

資料2は資料3の概要版でございますので、本日は資料3のほうで詳しく説明させていただきたいと存じますが、一気に説明しますと大変長くなりますので、途中で間をとりまして、委員の皆様と意見交換を行いながら進めさせていただきたいと存じます。

まず、「1 現状の課題」としまして、本市の所属マネジメントに関する当室の課題認識を記載しております。昨年6月に改正された地方自治法では、内部統制体制の整備、強化について、事務の執行管理が適切に行われることを確保するための方針を定め、必要な体制を整備することを自治体の首長に義務づけております。平成32年4月の施行に向け、重大なリスクを看過しない組織風土を醸成するために、所属マネジメント、すなわち所属長が行う組織の運営・管理の一層の強化が全市的な課題となっているところでございます。

一方、今年度、当室が運営方針に関する所属長アンケートを実施したところ、各所属の

運営方針に基づく自律的な所属マネジメントは、所属によってムラがあり、全体的な底上げが必要な状況でございます。そのため、現状の運営方針に係る評価制度を見直し、各所属において真に自律的な所属マネジメントの強化がなされるよう、新たな取組を実施する必要があると考えております。

次に、「2 基本的な考え方」ですが、課題解決に向けた当室の考え方として、所属マネジメントに課題があると思われる所属を対象に、有識者会議委員から外部の視点で所属マネジメントに関する講評をいただき、対象所属から対応方針を聴取するとともに、その後も対象所属に対して定期的に対応状況の報告を求め、必要に応じて対応の改善を求めることなどにより、所属マネジメントの実効性を担保する取組を平成31年度から実施したいというふうに考えております。

また、これに伴いまして、現状の運営方針に係る評価制度のうち、当室による内部評価及び本有識者会議による外部評価を本取組へ移行したいと考えております。ただし、区運営方針の自己評価結果等につきましては、区政会議の趣旨等に鑑みて、これまでどおり区政会議委員の意見を聞くものとさせていただきたいと考えております。

次に、「3 本取組の概要」は、本取組の流れを順に記載したものでございます。まず、①各所属における所属マネジメントの状況の把握ですが、本取組の実施に当たり、有識者会議の事務局である当室は、各所属における所属マネジメントの状況を把握する必要があるとございます。

ページをめくっていただきまして、2ページをご覧いただきたいと思います。

当然ながら、所属によって施策や事業の内容は大きく異なるわけですが、市政改革プラン2.0の取組項目のうち、ICTを活用した業務執行の効率化、迅速な災害対応ができるリスク管理、市政改革の取組の理解と実践、5S・標準化・改善・問題解決力向上の推進、コンプライアンスの確保、施策・事業のPDCAサイクルの徹底、内部統制体制の確立は、全ての所属が共通して積極的に取り組む必要があり、所属マネジメントが適切に行われていれば、部下職員に十分に浸透しているものと考えられます。

そこで、当室は、これらの取組項目について、職員への浸透状況を測定する共通指標を設定し、職員アンケートの結果から、各所属における所属マネジメントの状況を把握したいと考えております。

この共通指標は、次の3ページに掲載しておりますのでご覧いただきたいと思います。

1つ目の指標はICTを活用した業務執行の効率化で、スケジュール管理やペーパーレ

スなど、ICTの活用について常に意識を持ち、業務に取り組んでいる職員の割合を測定いたします。

2つ目の指標は迅速な災害対応ができるリスク管理で、自身の職場では災害動員計画や非常時の連絡体制を職員に周知徹底し、防災訓練や庁舎内の耐震対策に積極的に取り組むなど、迅速な災害対応ができるリスク管理ができていると評価している職員の割合を測定いたします。

3つ目の指標は市政改革の取組の理解と実践で、組織として、市政改革プラン2.0の基本的な考え方が理解され、自身の職場に関連するプランに基づく取組が実践できていると評価している職員の割合を測定いたします。

4つ目の指標は5S・標準化・改善・問題解決力の向上で、自身の職場において5S・標準化の活動が自発的な改善につながっていると評価している職員の割合を測定いたします。

5つ目の指標はコンプライアンスの確保で、直接の上司が日々の業務においてコンプライアンスを意識していると評価する職員の割合を測定いたします。なお、この指標には、参考データとして、過去2年分の懲戒処分対象者延べ人数を添付いたします。

6つ目の指標は施策・事業のPDCAサイクルの徹底で、自ら担当する業務についてPDCAサイクルを回して5割以上の業務を改善できたと評価している職員の割合を測定いたします。

最後に、7つ目の指標は内部統制体制の確立で、適切に業務が行われているか日常的にチェックを行っている職員の割合を測定いたします。なお、この指標には、参考データとして、過去2年分の個人情報に係る事務処理誤り等発生件数を添付します。

2ページに戻っていただきまして、上から3つ目のパラグラフをご覧いただきたいと思います。

これらの共通指標につきまして、当室は、職員アンケートの結果から、所属ごとの実績値、所属分野、すなわち区役所、事業部局以外、事業部局ごとの平均値、そして全所属の平均値を算出し、これらをレーダーチャートや表で対比する所属マネジメント状況シートを所属単位で作成いたします。

この所属マネジメント状況シートは4ページに掲載しておりますので、お手数ですがご覧いただきたいと思います。

4ページですが、区役所の事例でございまして、数値は仮定のものでございますが、7

つの共通指標について、当該区役所の実績値、全区役所の平均値、全所属の平均値を1つのレーダーチャートで重ねることにより、当該所属の状況を明らかにしようとするものでございます。

レーダーチャートの下には、各指標の測定結果を対比する表を掲載し、その下には指標5と7の参考データとして、過去2年分の懲戒処分対象者延べ人数と個人情報に係る事務処理誤り等発生件数、さらにそれぞれの増減率をまとめた表を掲載いたします。

お手数ですが、2ページに戻っていただきまして、上から4つ目のパラグラフをご覧くださいと思います。

これらの共通指標につきましては、今後、適宜見直すこととし、より適切な指標がありましたら、追加したり置きかえたりすることで、さらに的確な分析をめざしていきたいと考えております。

このような所属マネジメント状況シートの作成は、職員アンケートの結果が出る2月から始めまして、4月ごろに終える予定でございます。

なお、文章の下に所属分野の一覧を掲載しておりますので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。

○稲沢委員

ご説明ありがとうございます。

ここまでの内容というのは、4ページまでの内容ということでよろしいですか。

○事務局（小林課長）

そうです。

○稲沢委員

それでは、委員の皆様からご意見をお願いいたします。

○小川委員

確認ですが、このマネジメント強化というのは、地方自治法による、重大なリスクが起らないようにすることを目的にしたマネジメントという意味で、今回は捉えていいのでしょうか。

○事務局（小林課長）

そうです。重要なリスクを看過しないような組織風土を醸成することが求められており

ますので、それを実践するために必要な所属マネジメントの強化を行うということです。

○小川委員

なるほど、わかりました。

意見としては、マネジメントの強化は不正が起こらないように管理するというだけでは非常にもったいなく、組織としての成果を最大に発揮するためのマネジメントが必要であるため、その視点も絶対入れるべきだと思いました。

また、この指標は、アンケートによって測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、職員アンケートで各所属の職員の意識の浸透状況を測ってまいります。

○小川委員

これはアンケートではないほうがよいのでは。アンケートでしか測れないものもあるとは思いますが、例えばＩＣＴを活用した業務執行の効率化は、アンケートではなく、事実として測れる指標のほうがよいと思います。

その理由は、いろんな部局を横串に見たときに、アンケートではあまりにも感覚的になるのでは。並べて見たときに評価がそれこそ事実としてわかるような指標がよいのではと思いました。

○事務局（小林課長）

ありがとうございます。

まず、１点目の所属マネジメントの位置づけですが、先ほど私が申しましたように、重大なリスクを看過しないというのが非常に大きな目的であり、所属マネジメントの中には運営方針に関すること当然含みますので、その意味で事業のマネジメントも含まれます。したがって、適切に所属マネジメントを実践しておれば、当然事業の成果も上がってまいりますので、そういう成果を意識したマネジメントを含めて、しっかりと見てまいりたいと考えております。

それから、２点目のアンケートの是非について、確かにアンケート結果はあくまで職員の主観ですので、より客観的な指標があれば、その方が望ましいと思いますが、現状ではそれが見つかっておりませんので、今後、より適切な指標が見つかりましたら順次置きかえていきたいと考えております。

○小川委員

わかりました。

各部局の成果が上がるPDCAのマネジメントが含まれるということですが、僕が職員であれば、監視や管理されることが強化されるといった印象を受けます。言い方の問題であると思いますが、職員がやりがいを持って仕事に取り組めるためのマネジメントだという伝え方を工夫されたほうがいいと思いました。

○稲沢委員

ありがとうございます。

○万野委員

そもそもこの先に何があるのかというところが非常に気になるところです。レーダーチャートの形にするということですので、恐らく見える化をしたいということなのかと思います。アンケートにより、局ごとにできている、できていないところ見える化をしようということですが、そもそもこの後、これを踏まえて、どういう展開を図っていくのかによって、この位置づけが全く変わってくると思います。

小川委員がおっしゃったとおり、見える化だけで、次の本質的なマネジメント改革につなげるとなると複数ステップが要る気がします。例えば、明らかに感覚論であっても、この部局においてこれができていないというのは問題である、といったある意味あたりをつけるぐらいのレベルで、対象所属を選定するための一つの切り口くらいであれば、こういった形で大きく意見を収集するぐらいのイメージでいいと思うのですが、そういったところをどう整理されているのかというところが非常に気になったところでございます。

○事務局（小林課長）

ありがとうございます。

例えばICT関連の結果が悪いからICTについて突っ込むということではなく、このマネジメント状況シート、レーダーチャートにつきましては、各所属の立ち位置を見える化するとともに、その他の状況も踏まえて、当年度に有識者会議として調査に入り、実際の状況を確認していくための材料、ツールとして使いたいと思っています。

○万野委員

ありがとうございます。

あとは、このアンケートのとり方について、工夫していただく必要があると思います。単純に「できていますか」「できていませんか」「はい」「いいえ」という選択肢ではなく、例えば少なくとも定量的に測るのであれば、「完全にできている」「ある程度できている」「どちらとも言えない」「あまりできていない」。かつ、「完全にできている」と

という言葉の定義はどういうことなのかというところを注意書きして、ある程度皆さんの判断基準みたいなものをあわせて示すようにしていただいたほうがいいのではないかと思います。

○事務局（小林課長）

そうですね。今のご指摘は、職員アンケートのとり方に関することですが、アンケートの回答は、単にイエス、ノーではなく、よくできている、できている、あまりできていない、できていないとか、そういう段階的な設定をしており、よくできている、できているを肯定的な答え、あまりできていない、できていないを否定的な答え、という形で分類しております。今後なるべくきめの細かいとり方ができるように努力したいと思っています。

○事務局（羽東室長）

1点だけ補足させていただきます。この取組の意義ですが、小川委員からのご意見のようにやる気を引き出すということは非常に重要な部分であるかとは思いますが、我々が考えているのは、基本的に所属長の評価に近いものと考えています。といいますのも、我々のほうで運営方針に関するアンケートを各所属長に対して実施し、中には、予想していなかったような、例えば運営方針の作成を部下に任せているといった回答がございました。

運営方針をもっと作り込まれたり、進捗管理表をつけたり、さらに項目を増やしたりと非常にポジティブに捉えられている部局もあります。他方で、未だ運営方針の意義が実はわかっていない、なかなか職員の力を引き出せていない、という部局がありますので、そのような部局を対象にマネジメントのあり方を広く浅く確認させていただくという、サポートが必要な部局に対しての対策であるということです。

ですので、アンケートであっても、おっしゃったとおり、例えばICTに関してはペーパーレスの浸透率、災害対策にしても、お住まいの場所が異なるため一概には比較できませんが、参集までに要した時間などのできるだけ客観的に状況がわかるデータを使いたいと考えます。

ただ、目的としては、職員の自律的なPDCAが実践できている部局もありながら、なかなかそこに至っていない部局もあり、そのような部局を対象に実施したいと思います。

逆にできている部局については、小川委員がおっしゃったように、さらに伸びるように、我々も、サポートができたと思います。

また、もう一つの先ほどから議題となっています縦割りの問題についても、例えばこの所属ではこういうマネジメントをされていますから参考にされたらどうですかといった切り口から情報提供をすることで一定解消されるとも思っています。

○稲沢委員

ありがとうございます。

○寺門委員

最初の現状の課題というところで2点確認がございます。

内部統制の法制化という話があるのですが、それと所属マネジメントの強化に向けた取組の区分というところが1点。2点目が、マネジメントというワードが出てくるのですが、この範囲がどうなのかなという点です。

今のお話を聞きしている中で感覚的に思うのですが、まず1つ目の内部統制の法制化との区分というところなのですが、私の個人的な理解としましては、内部統制の法制化というのは、主に財務事務が対象であったのではないかと理解しております。ただ、今のお話の中では事業のPDCAといったところも含まれるということなので、少し範囲が異なるように思っております。

ただ、現状の課題が自治法の内部統制の法制化ということからスタートしているので、このあたりをどのように区分けするかを明確にしないと、一体何がやりたいのかということと、内部統制の法制化につきましても、リスクを認識して、どこの部署がリスクに対してどういった自己評価をされて、それに対してどうであったかという監査をしていくという中で、その監査とこの会議の位置づけの違いが少し混乱すると思っております。

2つ目のマネジメントの範囲というところですが、気になっているのが、大きくガバナンスとマネジメントというものがあり、ガバナンスというのは特定の組織に対して、トップの方の権限と責任というものがあると思うのですが、その責任を果たすための権限委譲はきちんとできているか、実際に果たしているかというところで、マネジメントというのはそのトップの方がある程度権限と責任を下の方に委譲されて、それが実際果たしているかというところかと理解しているのですが、このマネジメントは一体どこまでの範囲を言っておられるのかというところが少し気になっているところでございます。その範囲を明確にしなければ、このアンケートの項目も職員の方に委譲された部分のコントロールを見ていくのか、それともそもそもトップの方に責任が果たせるような権限が与えられて、それが実際に果たしているかというところを見ていくのか、そこが難しいかと思いました。

○事務局（小林課長）

まず、1点目の内部統制との関係ですが、大阪市の中で内部統制を所管する部署は別にございます。総務局監察部というところですが、そちらで平成30年の法施行に向けた中心的な役割を果たしていきます。また、審査に関しては、行政委員会事務局がございますので、両者が役割分担をして進めていくということになっております。

我々市政改革室は、そのような業務を直接担当する部署ではありませんが、ただ、所属長がしっかりとマネジメントをしていけば、統制環境が適切に整備され、内部統制体制の確立につながると理解しておりますので、その意味で、マネジメントという観点から本市における統制環境の整備をバックアップし、寄与していきたいと考えているところでございます。

決して市政改革室が内部統制を所管するという趣旨ではございませんので、そのようにご理解いただきたいと思います。

○寺門委員

内部統制のリスクマネジメントには多くのリスクがございますので、その中で特段大阪市ではこれをリスクと認識していこうというものがあると思うのですが、そのリスクに対応するマネジメントに限定するのか、それも含むかもしれないが、そういったことにとらわれず、内部統制の法制化の中で認識したリスク以外にも広げて考えていくのかというところが、混乱しているところです。

○事務局（小林課長）

全部ではありませんが、一部重複する部分はあると考えておりますので、その部分を担当していくことになろうかと思えます。

○寺門委員

では、内部統制の法制化のほうは特に意識せずという気持ちで実施したいということですね。例えば、内部統制の中でリスクとして自己評価をされて、監査されたものに対して、当会議において違う方向性の意見を出したときに難しいのではと思います。あるいはそれは完全に除外して、そうではない部分を対象にしますというような位置づけなのではないでしょうか。

○事務局（羽東室長）

内部統制の根本にある考え方として、国から地方自治体の財務を含めたリスクマネジメントの現状が脆弱なものがあるため、仕組みをしっかりと作りなさいというものです。ご存

じだと思いますが、ガイドラインが出ており、我々もその内容を精査しています。当然、最終的な仕組みの評価については、監査を実施している行政委員会が内容の確認を行った上で議会に状況報告をして、市長の評価をするような形になってくるのですが、その前段の仕組み作り、さらに評価の部分を、総務局が設計をしております。

本当は完全に合致したような形で、それぞれの所属の自律的なマネジメントに対してのサポートをできればと思っています。しかしながら、縦割りの弊害と言いますか、総務局としては、まずは総務省が出したガイドラインに基づいて、内部統制の仕組みを整えており、我々も合致した形で、加えてPDCAを自律的にそれぞれの所属で進めてもらう仕組みにできたらと思っていましたが、実態としましては、一部オーバーラップしている部分があるだけで、先ほど申し上げました統制環境に寄与する仕組みに変えていくという意志が、必ずしも庁内で統一されているわけではないということは申し上げておきます。

その上ではありますが、将来的には、おっしゃるとおり内部統制環境と、各所属のマネジメントというのは必ずしも異なるものではないと思いますので、両方を繋げて機能させることで成果が上がると考えております。

今、我々が注目しているのはまさに所属マネジメントのほうでありまして、ここで代表的に示している指標につきましても、基本的には市政改革プラン、ICTのアクションプラン等、既に大阪市がこれを目指すといった戦略を掲げているプランの指標から抽出しておりますので、考え方としては、大阪市として既に掲げた戦略について、PDCAをさらに強化し、それぞれの所属マネジメントを強化することで進めていくということです。また、32年度から仕組みが始まる内部統制を完全に切り離して考えることで、職員から、類似する制度が異なる所属によって並行して実施されていると見られることを一番危惧していますので、我々もオーバーラップする部分を増やしたいという意図を持っておりますが、省庁の壁があり、そこは非常に大きな課題だと認識はしています。

ですので、今後、内部統制と所属マネジメントをどのように合わせていくか、その上でめざすところは、どれだけ市民の皆様に関与する予算を還元していくということですので、大きな課題ではありますが、しっかり考えて進めていきたいと考えています。

○寺門委員

ありがとうございます。今の室長のお話の中で、PDCAを回していくためのマネジメントという言葉で腑に落ちた感じがしました。まとめられるにあたって、1行目に内部統制の整備・強化の記述があることで、私のように混乱する人も多いかと思うので、そ

のあたりを整理されたいのではないかと思います。ありがとうございます。

○和田委員

今のお話と関連するかもしれません。1点だけシンプルな質問なのですが、2ページ目の4点目、「なお、共通指標は今後必要に応じて」と、その「必要」が、マネジメント、内部統制に関わって変わってくるのかもしれませんが。今、7つ挙げている共通指標は今後増やしていくのか、そうではなく大体7つぐらいを目途に入れ替えるのか、どういう意味でしょうか。

○事務局（小林課長）

数にはこだわっておりませんが、少な過ぎるとかなり大雑把な捉え方になってしまいますので。

○和田委員 まだ増える可能性が。

○事務局（小林課長）

そうですね、もっといいものが見つければ指標を増やしていくとか、あるいはこれは置き替えたほうがいいというのであれば単に入れ替えるとか、それは適宜考えていきたいと思います。

○和田委員

しかし、ある程度経年的に傾向を捉える必要がある指標もあるのではないですか。そのため、頻繁に入れ替え過ぎるというものもどうでしょうか。難しいとは思いますが、そのあたり、ぜひ工夫していただければと思います。

○事務局（小林課長）

小川委員も仰ったように、なるべく客観的な指標が望ましいと認識しておりますので、より客観的な指標が見つければ置きかえていく努力はしていきたいと思います。

○和田委員

わかりました。

○桑原委員

先ほどの内部統制のお話、やっとわかりました。私もとても混乱していたのですが、マネジメントがPDCAを回すためのマネジメントという理解をすればいいということがやっとわかりました。

このアンケートをもとにした指標ですが、今までの経験から言いますと、大体こういうものは3分類ぐらいに分かれており、1つ目が組織を測定するもので、それはいわゆるマ

ネジメントで戦略的にPDCAを実践している、会社そのものがリスク対応を実践している等、組織そのものを測定するものがあると思います。2つ目は、職員の意見調査で、内部統制をしていると思いますか、あなたは市政改革の取組を理解していますかといった類いのもので、組織風土を測るものだと思っています。3つ目は、組織長の評価をするもので、人事考課等に用いられるものであって、直接的に組織長はこういうことをしていますかという事実を聞くものがあると思いますが、この3つの分類から考えると、2つ目に該当し、組織風土がぼんやりわかるというものにしかかなり得ないのではないかなと思っています。万野先生がおっしゃるように、この円が極端に小さい組織があれば、それはやはり少し異常があるので、先にお話を聞こうということがあると思いますが、隣の部局と比べてどこかの指標が多少大きかったり、小さかったりしたからといってその差が何であるかということは、ほとんどこの調査ではわかり得ないのではないかと思いますので、議論の糸口として、PDCAを回す意欲がある組織を何となく見つけ出すものぐらいのぼんやりした感じであると理解をするべきかと思いました。

本来、マネジメントの課題を見つけようと思えば、このような意識調査では無理ですので、同じアンケートであっても、事実を確認しなければいけませんし、1つの事実を1つの指標で測ることはまずあり得ないので、組織のマネジメントの進捗状況ではなく、組織風土を感じるものだと理解しました。

○事務局（小林課長）

ありがとうございます。本当に仰せのとおりで、決してこれの結果をもってこうせよということではなく、その年度にマネジメントがうまくいっていない所属を見つけるための1つの材料として使っていきたいと考えております。

○稲沢委員

よろしいですか。

委員の皆さんから非常に貴重なご指摘をいただきました。私も聞く度に段々とわかってきた部分があり、相当難しいことをされようとしているのではないかと感じました。

そこで1点、やはり共通指標のことで申し上げたいのですが、これは全部自己評価ですので、委員の皆さんの意見と重なる部分を省いて言いますと、やはり主観指標と客観指標をそれぞれの指標に対応して設けなければと思います。例えば参考データの指標の5と7は、やはり事実ですから、動かせない客観指標だと思います。そのようなものを全てに設定できると思います。それを1つにしたほうがいいのか、複数設けたほうがいいのかとい

う点はあるとは思いますが、少なくとも客観と主観との乖離があるところに何か課題があるのではないかなど、そういう仮説を持つのに役立っていくのではないかと思います。

加えてやはり客観指標であれば、それだけ皆さんが、「あなたのところに少しマネジメント強化が必要と考えられるので、いろいろなお話を聞きに参ります」ということも言いやすいのではないかと思いますので、指標はやはり2つ必要だというのが私の考えです。

また、リスクマネジメントと所属長のマネジメントの2つおっしゃっていますので、そこにはウエイトをかけるべきではないかと思います。大阪市でも、区役所には格づけといった考えがあったと思うのですが、幾つか諸外国の例でも自治体を格づけしようという時には、どういう方向性に自治体の成果を持っていきたいのか、その分野についてウエイトをかけていくという方法をとります。それを持っていたほうがよろしいのではないかと思います。均等にレーダーチャートで示すのも一つの方法ではありますが、ウエイトをかけて示すことで、「どこのところに問題が浮き出ているから、ここのところが対象になるんです」という話を持っていきやすいのではないかと思います。

いろいろ申し上げましたが、やってみて、どんどん動きながら改善していくという方向でいいと思うのですが、委員の皆さんから出た貴重な意見を取り上げていただきながら、次の会議が設けられると伺っておりますので、その時までにはまた調整していただければと思います。ありがとうございました。

それでは、続きです。後半のほうの説明をお願いいたします。

○事務局（小林課長）

ありがとうございます。

それでは、5ページをご覧くださいと思います。

②所属マネジメント状況シートの提供でございます。当室から各所属に対し、当該所属分の所属マネジメント状況シートを提供することにより、各所属の所属マネジメントの状況を相対的に見える化をしたいというふうに考えております。

その際、当室は、自らの実績値が平均値を下回る指標が多い所属には、現在の所属マネジメントに問題がないのか、また平均値を上回る指標が多い所属には、さらなる改善の余地がないかを問いかけまして、詳細な原因分析や改善に向けた自律的な取組を促してまいりたいと思っております。この所属マネジメント状況シートの提供は、5月上旬に行う予定でございます。

次に、③第1回会議で対象所属の決定でございます。当室では、各所属の所属マネジメ

ント状況シート等を参照しまして、当年度の対象所属の候補を選定いたします。対象所属の数は、区役所と局、室で1所属ずつ、または区役所、事業部局以外、事業部局で1所属ずつ、計2つから3つ程度想定しております。

6月下旬に第1回有識者会議を開催させていただきまして、当室が当年度の対象所属の候補をその選定理由とともに報告し、委員の皆様と協議していただいた上、当年度の対象所属を決定したいというふうに考えております。そして、対象所属には、所属の社会的責任、現状の所属マネジメントの仕組み、マネジメントに関する課題認識などを内容とする所定の様式の資料を作成するよう依頼します。

次に、④説明資料の提出ですが、対象所属には上記説明資料を1カ月程度で作成してもらって、7月下旬に当室へ提出を求めたいと考えております。

次に、⑤講評内容の調整ですが、当室は、対象所属から提出された説明資料の内容を踏まえ、必要に応じて対象所属にヒアリング等を実施し、講評内容について有識者会議委員の皆様や対象所属と調整をいたします。この調整は8月から10月にかけて行う予定でございます。

次に、⑥第2回会議で講評内容を決定ですが、11月中旬に第2回有識者会議を開催させていただき、当室から講評内容の案を提案し、委員の皆様の協議を経て決定してまいります。当室はこれを対象所属に通知し、対応方針の策定を依頼します。また、対象所属から対応方針の案が提出されれば、その内容について、委員の皆様とも調整をさせていただきます。

次に、⑦有識者会議委員による講評の実施ですが、12月中旬に有識者会議委員及び対象所属の幹部職員の出席のもとで講評を実施させていただきます。その講評の場で、有識者会議委員が対象所属の所属マネジメントについて批評し、対象所属の所属長が対応方針を表明します。

そして、⑧講評内容の公表ですが、12月下旬に当室がホームページで講評の内容を公表させていただきます。その後、当室は、対象所属に対して定期的に対応状況の報告を求め、有識者会議の場で報告させていただくとともに、対応の遅延や不足など改善を要すると有識者会議において判断された場合は、対象所属に対して対応の改善を促してまいります。

なお、ページをめくっていただきまして、6ページの上段でございますが、本取組のフロー図を掲載しておりますのでご参照いただきたいと思います。

最後に、6 ページ下段の 4、有識者会議の改組と関係規定の整備ですが、以上のように、来年度から現状の運営方針に係る評価制度のうち、内部評価及び有識者会議による外部評価を本取組へ移行するのに伴い、現状の大阪市 P D C A サイクル推進要綱を平成31年 4 月 1 日付で一部改正する必要があります。

また、有識者会議の役割を運営方針の外部評価から所属マネジメントの強化に向けた取組へ移行するのに伴い、本有識者会議を平成31年度から、全市的な所属マネジメントの強化を目的とする新たな有識者会議へ改組させていただくとともに、大阪市 P D C A サイクル推進有識者会議開催要領を廃止し、新たな有識者会議の開催要領を定める必要があります。そのため、今後、有識者会議委員の皆様や関係部署とも調整の上、新たな有識者会議の検討や関係規定の整備を進めてまいりたいと存じます。

説明は以上でございます。

○稲沢委員

ありがとうございました。

それでは、今のご説明に対して、皆さんからご意見、ご質問をお願いいたします。

○万野委員

やはり進め方はすごく難しいのではないかと思います。②以降の説明をいただきましたが、③の部分の考え方は相当緻密に考えていかなければ、後々何となく「こんなの課題が出てきましたがそれに対する意見はどうですか」というような場になってしまいかねないという懸念は持っています。

③の 3 点目では、現状の所属マネジメントの仕組み、マネジメントに関する課題認識などを説明する資料の作成を依頼するということですが、ここも何となく「レーダーチャートを作りましたが、その部分の課題はどうですか」といった曖昧な投げかけでは、意味のない資料になる可能性が高いと思います。そもそも課題とは、あるべき姿と現状のギャップがどこにあるのかという話ですから、個人的に思うのは、そもそも P D C A がしっかり回っている、普遍的な各部局に共通するあるべき状態とはどういうものかをしっかりと示すことが重要になってくるのではないのかなと思います。

マネジメントにはある程度普遍的な型があると個人的には思っていますので、その型の部分を、ある意味、トップダウンでしっかり落とし込んでいけばいいと思います。例えばいわゆるレポートラインのあり方、どういうレポートラインを考えるべきなのか、権限と責任、その区分の委譲をどういう考えで行っているのかということや、報連相のあり方、

そのあたりの基本的な考え方の整理はできるはずだと思いますので、そういったところをきっちりと示し、それに対して、現状はどうなっているのか、そのギャップがしっかり見える化できる資料のフォーマットはどういう形なのかということ、その整理というものが非常に重要になってくるのではないのかということを感じました。

○事務局（小林課長）

ありがとうございます。仰せのように、この資料の中ではまだ十分な検討ができておりませんのでぼんやりした書き方になっておりますが、マネジメントに関する想定と現状とのギャップを見つけていく必要があると思いますので、説明資料もそれがあぶり出せるようなものにしていきたいと考えております。

文章の中に少しぼんやり書いておりますが、所属マネジメントの仕組みについての現状、例えば進捗管理であればどういう形でやっているとか、組織的に決定したことをどう所属内に浸透させているとか、そういった具体的な内容を表現してもらえようようにしたいと考えています。そして、現状とあるべき姿との間にどういうギャップがあるのか、わかりやすく示せるような様式にしたいと考えております。

その辺については、当方で十分に検討のうえ、できれば第3回会議を開催して委員の皆様にお示しし、ご意見を頂戴したいと考えております。

○小川委員

今、大阪市で組織マネジメントをするツールはあるのでしょうか。例えばオムロンでは、目標設定シートというのがあり、部門長から末端の社員まで全ての目標が連鎖しているものを作り、全社で進捗管理を実施しています。そういうものがあれば、そのシートにより、きちんと末端まで目標設定がおりているかどうか、どう落とし込んでいるかということに課題を見つけに行く方法もあるのですが、例えば大阪市にそういうものがあれば、それを起点にしていろいろ見られるのではないかと思います、質問しました。

○事務局（小林課長）

ツールとしては、各所属が施策・事業のPDCAを回すためのツールとして運営方針がありますが、所属マネジメントのツールというのは特にありませんね。

○事務局（羽東室長）

プロジェクトベースみたいなものについては運営方針があるのですが、例えば、今年度、市長から指示があった事項について、きちんと運営方針に載せて対応しているかどうかという部分は、それぞれの所属任せになっています。目標管理制度もありますし、人事評価

制度もあるのですが、人事の評価に使うものだという感じですので、いわゆるデイリーマネジメントの部分では運営方針が基本にはなっています。ただ、運営方針に何を載せるかというところでは、必須の事項というものが無いので、全所属で進めるべき事項の進捗管理については、市政改革プランでも行っていますが、その所管局がそれぞれの局に例えばアクションプランを作らせてそれぞれで実施してくださいということで、トップダウンで進めているのですが、そのはざまにはまってしまうようなものについては各所属でやっているということです。

我々のように三十何名の所属は他の局から見れば課と同じ規模なので、普通に組織マネジメントができるのですが、特に人数が多い教育委員会や、いわゆるスパン・オブ・コントロールの問題が発生しているような局については、あまりコントロールがきいていません。地震の時に、市長や教育長の指示を全学校に伝えるのに、電話で11時半頃までかかったみたいなきっかけもありました。

先ほどご指摘いただきましたマネジメントのあるべき姿といいますか、これが進捗管理とか報連相のロールモデルですというものが実際にはないので、それぞれの皆さんのご経験であるとか、それぞれの会社でされてきたところを参考に我々もしっかりそういうものをよりよいものにしていきたいと考えております。

○小川委員

わかりました。標準的なものはないということで、各部局にマネジメントは任されているんですね。その中に課題がありそうなので、来年度、課題がありそうなところにメスを入れていこうということで理解します。

○事務局（羽東室長）

ですので、今年度までは現場視察を行っていただいていたのですが、今後は、例えばそれぞれの所属の幹部会議を見ていただくなど、所属長に情報が入る仕組みを見ていただければなと思っています。

○桑原委員

5 ページの③の3点目がやはりミソだと思うのですが、マネジメントという言葉が結構いろんなものを包含しているので、言葉の定義を書いたほうがいいのではかと思います。

4 ページの職員意見調査で出てくるものは職場風土でしかあり得ないので、マネジメントと言ってしまうと、この指標6で取り組んでいました、戦略を立てて、アウトカムを立ててというものの、いわゆる戦略マネジメントのことを振り返る機会になってしまいそうな

気がします。

今の室長のお話を聞くと、ICTの発達や災害の対応をどうしているかということなので、どちらかというと組織経営の仕組みを報告させたいということなのではないかと理解したので、組織経営という言葉とマネジメントという言葉と社会的責任という言葉と内部統制という言葉の定義をして、制度も新しくするなら、言葉を造語でもいいので新しいものを作られてもいいのではと思いました。

○事務局（小林課長）

そうですね、ここでお示ししている7つの指標は、確かに職員の主観をはかるものですが、我々の理解としては、所属長がグリップをきかせて、しっかりと所属マネジメントを遂行していれば、このような指標の数値にも当然反映されるだろうということとして、そのような数値が極端に悪い所属がある場合、所属長としてのマネジメントに課題があるのではないかという推測ができますので、実際にそういう所属に対してマネジメントの現状を確認し、必要なことを指摘していくという仕組みにしたいと考えております。

確かに、マネジメントという言葉は何かぼんやりとしていますが、我々としては、所属長が行う組織の運営管理と定義付け、所属長自身がそれをしっかりと実行できているかどうかを見ていきたいと考えております。もし、他に適切な言葉があれば置きかえることも検討したいと思います。

○万野委員

今の話で1点だけ、すみません、申し訳ないです。

○稲沢委員

どうぞ。

○万野委員

所属マネジメントのマネジメント長がどう運営していくかというところも結構大きな話だと思います。マネジメントという言葉は本当に気軽に使えますが、極めて深い言葉だとは思いますが、例えばこの言葉の中にリーダーシップも含めてしまうと、リーダーシップ論はとても深い話になってしまうものですので、そこで個人のリーダーシップまで議論に含めるのか、あるいは、あくまで組織としての仕組みはどうなのか、誰であってもこの仕組みの中で組織としてやらないといけないルール、枠組みはこうだというところの議論をしっかりとすべきなのか、そこはきっちりと整理されたほうがいいのではないかと思います。

○事務局（羽東室長）

おっしゃるとおりでして、まず、桑原委員からいただきました組織経営というところをベースにする理由としては、運営方針の作成にあたっても非常に戦略的な局もあるのですが、組織経営がそもそもできていないがためになかなか成果につながっていないような局もございます。そこにどうやって、我々もサポートしていくかということなのですが、リーダーシップ論と絡めて言えば、例えば、過去にあまり例はないですが、ある区役所の公募区長が別の区役所でも区長を務めることになりました。すると、区役所によってそもそもの経営の仕組みが違うので、リーダーシップが発揮できないような状況になってしまいました。

ですので、我々がめざしているのは、先ほどから議論いただいています大阪市の区役所であれば区役所、事業部局であれば事業部局、間接部門であれば間接部門の一定あるべきマネジメントの姿みたいなものを示した上で、その標準がそろっていれば、どういうリーダーが来ても、新たな事業をやろうであるとか、新たな施策の強化をやろうとなった時に、それが標準的にできるということです。決してリーダーシップを批評したり、あなたのマネジメントは悪いからどうだということではなく、新たな所属長が組織を運営しやすいような体制を標準的に作ってしまうということをめざすための仕組みであると考えていただければと思っています。

○稲沢委員

ありがとうございました。

今の室長のご説明だと、考え方としてはあるべき姿を設定しておいて、そこにどう仕向けていくか。であれば、恐らく指標の設定も、それを意識して作るようにしていただかないとならないのではないかと思います。

それから、委員の皆さんと恐らく私と気持ちは同じだと思うのですが、この委員会が姿を変えらるゝとして、どういうところに視点を置いて意見を申し上げればよいのか。今の状況は、はっきりしています。運営方針に対してアウトカム達成において、あるいはアウトカムそのものについて、それぞれ個別で具体の意見を申し上げます。今回の場合には、委員の立場は、委員会の立場はどういうふうに置かれて、何を中心に誰に対して意見を申し上げるのかということをやっぱり全て設計をする過程の中でしっかりとしていただかないとならないのかと考えます。今、それぞれの皆さんがおっしゃっていたことが設計の中に全て盛り込まれて役立っていくのではないかと感じておりますので、ぜひとも委員会の立場、

それから市政改革室の立場において、どういうことをめざしていくのかという点から設計をしていただきたいと思います。

こんなことを言うのは簡単なのですが、それを実際つくるのは大変だと思います。今が一番大事な時期だと思いますので、皆さんからいただいた貴重な意見がございますから、そちらのほうで進めていただければと思います。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、3つ目の議事の運営方針の様式の一部見直しについて、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、運営方針の様式の一部見直しについて説明させていただきます。

お手元の資料4、運営方針 様式の一部見直し（案）をご覧くださいと思います。

運営方針につきましては、様式2を来年度から現在の項目、すなわち戦略とアウトカム、具体的取組と業績目標、撤退・再構築基準、中間振り返り、自己評価などそういうものを全て備えていれば、各所属が業務内容等の実情に応じて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などを付加できることとし、さらに各項目の名称を一部見直ししたいというふうに考えております。

まず、資料1ページの経営課題の要因分析でございますが、これまでは丸い括弧で現状・データから導かれる分析結果、角張った括弧でめざすべき将来像と現状に差が生じる要因と記載しておりましたが、今後は角張った括弧に見据えるべき期間、丸い括弧に項目に対する補足説明を記載することとしたいと考えています。そして、要因分析の補足説明としましては、めざすべき将来像と現状に差が生じる要因の分析結果というふうに記載したいと考えております。

次に、資料をめくっていただきまして、2ページのめざす成果及び戦略のアウトカムでございますが、これをアウトカム（成果）指標に変更したいと考えております。アウトカムにつきましては、区政会議の高齢の委員からいわゆるカタカナ語ではわかりにくいという意見が出ていと聞いております。アウトカムの和訳である成果を項目の名称として採用しまして、今後はアウトカム指標または成果指標を呼称としたいと考えております。

次に、具体的取組の業績目標（中間アウトカム）ですが、これをプロセス（過程）指標（取組によりめざす指標）に変更したいと存じます。中間アウトカムにつきましては、従来より中間という言葉が物理的な真ん中という意味合いに誤解されるケースがありましたことから、アウトカム達成に至る過程（プロセス）で、具体的取組によってめざす指標で

あることを明確にするため、今後はプロセス指標または過程指標というふうと呼称したいと思いますと考えております。

最後に、具体的取組の撤退基準ですが、これを撤退・再構築基準に変更したいと存じます。資料の中で撤退・再構築基準の準の字が消えていまして恐縮でございます。撤退・再構築基準でございます。この撤退基準につきましては、撤退基準という名前でしたけれども、もともと再構築も想定しておりまして、実際にこの基準を満たせない場合、大半の事例では取組の撤退ではなく、再構築を実施しておりますけれども、一方で、この基準を満たせない場合は必ずその取組から撤退しなければならないというふうな誤解も生じておりましたことから、今後は撤退・再構築基準に改めたいと考えております。

説明は以上でございます。

○稲沢委員

ありがとうございました。

皆さんからご質問、ご意見お願いいたします。

○万野委員

2 ページ目の中間アウトカム、これをプロセス（過程）指標に変更するということで、念のためにここの考え方をもう一度確認させていただきたいのですが、ここに関してはいわゆる成果と成果を生み出すためのプロセス、これを明確に表現するためにこの変更をしているという、いわゆる経営の用語でいうとK G I とK P I の関係みたいなものといった形で整理をされたという理解でよろしいでしょうか。

気になっていたのが、以前までいわゆる中間アウトカムということで、例えばアウトカムとしてこの期間のうちに100やります。中間アウトカムとしては50まで行っています、これが中間アウトカムの設定です。そうしますと、それは微妙にK P I とK G I とは違います。あくまでプロセスとして、これをやるためにどういうことをきっちりやっていますか、それがきちんと進捗していますかというのはあくまでプロセス、K P I の考え方ですから、そこのところを明確に整理した上でこの設定の仕方をリリースする状況になっているのかどうなのかといったところを少し確認させていただきたいという趣旨でございます。

○事務局（小林課長）

ありがとうございます。

万野委員ご指摘のように、ここはまさにK G I、K P I の考えで設定させていただいたものでございます。ただ、今までの中間アウトカムという言い方ですと、まさに“物理的

な中間”といったような誤解も生じますので、プロセスであることを明確にするために、あえてこの言葉を使用しました。

○稲沢委員

ほかに委員の皆さんからご指摘、よろしいでしょうか。

様式の一部見直しとは別ですが、具体的取組とその上位が1対1対応になっているという課題が幾つかの所属であったわけですから、それを同時進行で改めていただくということも、また様式の変更と同じぐらい重要な改善だと思いますので、よろしくお願いいたします。

ありがとうございました。

それでは、ほかにご意見等ございませんようですので、本日の議事についてはここで終了させていただきますので、事務局から連絡事項をお願いいたします。

○事務局（小林課長）

すみません、その前に、本日お示ししました資料の2と3でございますが、これは今後の取組の方向性について皆様のご意見を伺うためにお示ししたもので、先ほど皆様からいただいたご意見を踏まえ、今後、当方で詳細な制度設計や関係規定の整備を行い、説明資料や具体的な様式を作成のうえ、できれば来年の2月又は3月あたりに第3回会議を開催させていただき、改めて皆様方のご意見を頂戴したいと考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

○稲沢委員

ありがとうございます。

○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。

2つ目の議事でございます所属マネジメント強化に向けた取組の実施について説明させていただきましたとおり、運営方針に係る評価制度のうち、内部評価と本有識者会議による外部評価を来年度から新たな取組へ移行することに伴いまして、来年4月1日付で大阪市PDCAサイクル推進要綱を一部改正しまして、大阪市PDCAサイクル推進有識者会議開催要領を廃止し、新たな開催要領を定めるなど関係規定の整備を行うこととなります。その状況を委員の皆様にご報告させていただくとともに、対象所属に提出を求める説明資料の様式などにつきましても、委員の皆様のご意見をお伺いしたいと考えておりますので、来年2月から3月にかけて、第3回有識者会議を開催させていただきたいと存じます。

委員の皆様にはご多用のところ、まことに恐縮ですが、改めて日程を調整させていただきますので、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

○稲沢委員

ありがとうございます。

それでは、これをもちまして、第2回大阪市PDCAサイクル推進有識者会議を終了いたします。委員の皆様には円滑な議事運営にご協力いただきましてありがとうございました。