平成28年度
環境事業センター
運営評価の結果について

平成28年12月

環境事業センター改革検討委員会

目　次

はじめに ……2

第１部　運営評価について ……3

１　運営評価の概要 ……3

２　運営評価の実務 ……3

３　評価結果を受けた今後の対応について ……5

第２部　運営評価の結果について ……6

１　評価結果（総括） ……6

２　評価結果（領域単位） ……6

３　評価結果（データ） ……12

（参考）各センターの現場写真 ……19

はじめに

環境局「環境事業センター改革検討委員会」では、平成 28 年度より各環境事業センターの運営を毎年チェックし、運営評価項目に基づく取組の達成状況等について点検を行うとともに評価することを決定しました。評価の結果、明らかになった課題に対し、各センター自らが改善に取り組むことで、事業運営の質的向上につなげていくことを目的として、運営評価を実施しました。

今回がはじめての取組であったため、各センターによる対応は、十分なものであったとは言い難いものがあり、運営評価の趣旨を理解し、事前準備に注力しているセンターがある一方で、事前準備に万全を期することなく運営評価に臨まれたセンターがありました。

評価結果では、評価結果の全体を明示するとともに、各領域単位で「戦略」「新たな取組」「めざすべき状態」に関する総括をするとともに、評価点数を明らかにしています。とはいえ評価点数が全てではなく、今よりもセンター運営をより良くしていく視点が重要です。

不備があるからこそ改善をしていく余地があるとの考え方も可能です。今回の運営評価で課題が多く発見されましたが、運営評価の結果を踏まえながら、1つひとつ課題を克服していく努力を続けていくことが大切です。

運営評価のねらいには、５ＳやＰＤＣＡサイクルの徹底、基本動作の再確認があります。とりわけ、次の点は特にご留意をいただきたい項目です。

・職員の規律保持等（５Ｓの徹底、安全体操、服装など）
・現場業務を仕組みに落とし込み、効率的な収集輸送業務を実現していくこと
・当たり前のことを当たり前に実施していくことができていないケースがあった。マネジメントを効かせながら、効率的・効果的な組織運営やＰＤＣＡサイクルの徹底に取り組んでいくこと

「環境事業センター改革検討委員会」といたしましても、評価項目を現場に即してさらに精査いたしますとともに、改善した評価項目等を各センターに提示してまいりますので、引き続き、ご理解ご協力を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

第１部　環境事業センター運営評価について

１　環境事業センター運営評価の概要

（１）実施目的

センターの運営活動（機能）が適切に実施されているかどうかを客観的に評価し、その結果、明らかになった課題に対し、センターが改善に取り組むことで、運営の質的向上を図るために実施しました。

（２）実施項目（５つの領域）

①管理運営の領域、②組織運営の領域、③業務運営の領域、④施設等管理の領域、⑤市民サービスの領域

（３）実施要領

①ヒアリングによる評価

・トップ（所長）、技能統括主任へのインタビュー等を評価に反映する。

・インタビュー内容は、運営実態の確認など

②書面による運営状況の評価

・既存の資料を活用し、運営状況を評価へ反映する。

③実地調査による評価

・センター内外（事務室内、建物内、敷地内外）を巡回し、その状況を評価する。

（４）評価項目等について

・項目数は、119 項目

・１項目５点満点（２倍加点～４倍加点あり）とし、総点数 800 点で評価

（５）実施体制

・センター改革検討委員会を構成する所管課メンバーから選出

（職員課、企画課運営改革担当、事業管理課）

（６）その他

・毎年、定期的に実施し、ＰＤＣＡサイクルを回していく

２　環境事業センター運営評価の実務

（１）説明会の開催

運営評価の目的は、「運営評価の手引き」記載のとおり、実施項目として、①

管理運営の領域、②組織運営の領域、③業務運営の領域、④施設等管理の領域、⑤市民サービスの領域を設定して、点検・評価することにあります。

平成 28 年９月５日、６日には、８月 25 日開催の環境事業センター改革検討委員会で決定された運営評価に関して、所長・副所長・技能統括主任などの管理監督者の方々を対象に説明会を実施しました。

（２）センターの取組（事前準備）

各環境事業センターでは、「運営評価の手引き」で示された評価項目に照らし合わせながら、事前準備を進めました。

また、評価項目の一部には、職員のアウトカム評価を求めるものがあり、事務局より各環境事業センターあてアンケート用紙を配布し、センター内の職員から回答を得ました。

（３）実地調査に基づく評価とスケジュール（表１参照）

審査当日、ヒアリング審査及び実地調査においてインタビューの実施や提出された書類内容等の妥当性について点検・評価を行いました[1]。

運営評価の視点としては、「現状の課題」→「課題への取組状況」→「戦略と新たな取組」→「めざすべき状態」で構成しています。今回の評価で明らかとなった課題に対して、運営評価の視点を踏まえつつ現状とめざすべき状態とのギャップに真摯に向き合い、めざすべき状態に近づけていく作業が必要となってきます。

評価は、各評価項目に対して、５段階で評価し、特に推進を図る必要があると考えられる項目は本年度の重点項目に位置づけ、その項目に関しては、２倍～４倍加点する手法を用いました。

ヒアリング審査では、評価項目に対するこれまでの取組等を確認するほか、審査終了後も継続的かつ発展的に実施されることが期待できるかなどの観点から評価を実施し、配点基準に基づき客観的に評価しました。

実地調査では、効率的・効果的な管理運営が実践されるだけでなく、業務や施設等の運営においても、経営資源（ひと・もの・かね・情報）を最大限に有効活用しているか、実際にその場所の状況確認を行うとともに、配点基準に基づき客観的に評価しました。

今後、これらの評価を通じて明らかとなった課題に対する改善内容を検討し、ＰＤＣＡサイクルの徹底を推進していきながら、次年度のセンター運営に適切に反映していくことが望まれます。

---

[1] 評価に際しては、各センターを訪問した時に、審査者が分からないもの等は評価できないため、その点を補うべく、センター受審者の方々がしっかりとした説明を行っていただくよう伝えました。

表１：審査スケジュール

審査実施日	対象センター
平成 28 年 10 月 11 日（火）	城北環境事業センター
平成 28 年 10 月 18 日（火）	西北環境事業センター
平成 28 年 10 月 19 日（水）	北部環境事業センター
平成 28 年 10 月 20 日（木）	中部環境事業センター
平成 28 年 11 月 14 日（月）	西部環境事業センター
平成 28 年 11 月 15 日（火）	東部環境事業センター
平成 28 年 11 月 18 日（金）	南部環境事業センター
平成 28 年 11 月 22 日（火）	東北環境事業センター
平成 28 年 11 月 24 日（木）	西南環境事業センター
平成 28 年 12 月２日（金）	東南環境事業センター
平成 28 年 12 月９日（金）	中部環境事業センター出張所

（注）全センターとも、午前８時から終日審査を実施しました。

３　評価結果を受けた今後の対応について

「運営評価」を実施することで、業務の質的向上につながり、その質的向上が市民への説明責任を果たすことになります。市民への説明責任を果たしていくことで、市民の理解と信頼を勝ち得ていくことが可能となります。そうしたことからも、評価の結果については、できるものから順次、次年度以降の取組の改善に着手していく必要があります。

管理監督者層は、組織マネジメントの重要性に気づくとともに、漫然とした組織運営を排除していかなければなりません。今回の運営評価で他のセンターとの相対評価が可能となっていることから、自らの評価を真摯に受け止め、何ができていて、何ができていないのかなどを再検討していただく契機にしていただきたいと思います。

現場には現場の考え方、こういった考え方に偏ることなく、できる限りセンター内の業務の標準化を図っていく必要があり、その結果として、「むり、むら、むだ」を解消していき、業務の簡素化・効率化を図っていくことができます。それは回りまわって、環境局で働く職員のためであり、市民のためともなるのです。

単に業務を遂行するだけでなく、常日頃から、外部（市民）から自らの業務がどう見られているかを意識しながら、継続してセンター運営の質を高めていく取組に期待しています。

第２部　環境事業センター運営評価の結果について

１　評価結果（総括）

今回の運営評価は 800 点満点で、結果データから、最高点数は北部センターの 555 点、最低点数は東南センターの 426 点となりました。また、表２より、全体の平均値を上回るセンターは６つ、下回るセンターは５つとなりました。

各領域単位での最上位と最下位とのポイント差は、17.6%～28.8%までのかい離が存在しています。全体として、組織運営の領域での取り組みが進んでいる一方で、市民サービスの領域への取組が遅れていることが分かります。

しかし、合計でのポイント差が 16.1%にとどまっている理由としては、合計点数が上位であっても弱みはあるということであり、合計点数が下位であっても、強みはあるということが言えます。

表２：集計データ

	平均値を上回る センター	平均値を下回る センター	最上位と最下位 とのポイント差
第１領域： 管理運営	5 （北部・東北・西部・東部・南部）	6 （城北・西北・中部・中部出・西南・東南）	22.0%
第２領域： 組織運営	6 （北部・東北・西北・西部・東部・南部）	5 （城北・中部・中部出・西南・東南）	17.6%
第３領域： 業務運営	4 （北部・城北・西北・西部）	7（東北・中部・中部出・東部・西南・南部・東南）	21.0%
第４領域： 施設等管理	4 （北部・西北・中部出・西部）	7（東北・城北・中部・東部・西南・南部・東南）	25.4%
第５領域： 市民サービス	4 （北部・東北・東部・南部）	7（城北・西北・中部・中部出・西部・西南・東南）	28.8%
合計	6 （北部・東北・西北・西部・東部・南部）	5 （城北・中部・中部出・西南・東南）	16.1%

２　評価結果（領域単位）

領域単位でみると、各領域での課題が明示されており、戦略性に欠けているだけでなく、取組も十分とは言えないことから、めざすべき状態とのギャップが存在していることが伺えます。

なお、詳細につきましては、次ページ以降をご参照ください。

第１領域：管理運営の視点

戦略

・管理運営の基本として、職員間におけるコミュニケーションを活発にしていく必要があるだけでなく、職員自身が、自らの業務に対する問題意識を高め、具体の実践に結び付けられるよう、組織としてめざすべき方向や取組を明確にすることが求められている。
①組織の理念や方針等を明確に掲げる。
②①を推進していくため、管理監督者層がリーダーシップを発揮する。

・組織としてのめざすべき方向性を明確にするため、全センターで経営理念や運営方針が策定されていた。
・今後は、管理監督者層がリーダーシップを発揮し、理念や方針に即した管理運営を着実に実行していくことが求められている。

新たな取組

・①②の戦略を実践していくため、組織として管理監督者層が中心となって、「運営理念」、「運営方針」、「運営計画」を作成するなど、マネジメントの基礎固めに取り組む。

・戦略で述べたように、今回の評価を通じて経営理念や運営方針は策定できた。
・しかし、運営計画については、７つのセンターでしか策定されておらず（ただし、取組事項や数値目標等の設定がなされていないなど、不十分なものであった。）、残るセンターにおいても運営計画を策定していく必要がある。

めざすべき状態

・所長及び副所長等（以下、「所長等」という。）が管理監督者層として、「運営理念」・「運営方針」を作成、センター職員に対して具体的な将来像を示すとともに、「運営計画」で数値目標を設定するなど、PDCA サイクルが徹底され、センターの組織が一体となって、効率的・効果的に運営されている状態をめざす。

・管理運営においては、達成度 70%を上回る優良なセンター（北部・東北・西部・東部・南部）がある一方で、６センターではそれを下回っていた。
・理念や方針等が策定されたとしても、センター職員への徹底度合いがまだまだ低いと言わざるを得ない。
・管理監督者層におけるリーダーシップが十分に発揮されていないなど、管理運営を強化していかなければならないという課題を克服していくためにも、PDCA サイクルを徹底していくことで、効率的・効果的な運営をめざしていかなければならない。

第２領域：組織運営の視点

戦略

・①今一度、センター業務に関する基本動作の徹底を図っていく。
・②環境事業センターに在籍する職員一人ひとりが、組織の目標に向かって自律的に行動できるよう育成を推進する。

・組織運営全般を見渡したところ、あいさつの励行、服装、安全体操の実施といった基本動作の徹底には程遠い状況にある。
・職員一人ひとりが自律的に行動できている段階に達していないことから、管理監督者層による徹底したマネジメントを強力に推進していくことが求められている。

新たな取組

・①日々の業務管理や運営評価を通じて、基本動作を徹底する仕組みを構築していく。
・②の戦略の効果を測定するため、センター職員に対して、アンケート調査を実施するなど、客観的な評価の向上をめざした取組を実施する。

・今回の運営評価においては、評価項目一覧を事前に提示するなど、どういった観点から自らの業務を適切に遂行していくかを振り返る機会となった。
・また、職員へのアンケート調査を実施するなど、職員の意識を探ることができたので、今後はこうした客観データも活用しながら、組織運営の向上に取り組んでいく必要がある。

めざすべき状態

・センターのトップである所長を中心として、今まで以上に現業管理体制が効率的・効果的に機能するよう、風通しの良い職場を構築し、トップダウン・ボトムアップの両方が有機的に作用することで、目まぐるしく変化する収集輸送部門を取り巻く環境変化に自律的に対応できる組織をめざす。

・組織運営において、達成度 70%を上回るセンターはなく、総じて達成度 50%台が多く、収集輸送部門を取り巻く環境変化に即した組織運営ができているとは言い難い。
・現業管理体制を効率的・効果的に機能させていくためにも、所長を中心とした組織運営が求められているにもかかわらず、現場に任せきりとなっているケースが多く見受けられた。
・職員の基本動作、服務、体調管理など、多方面に注意を払いながら日々の組織運営を大切にしていく姿勢を堅持しなければならない。

第３領域：業務運営の視点

戦略

・①さらなる交通事故防止を徹底していくためには、その原因を詳細に分析し、次の業務に反映していく必要があることから、分析結果の職員間での共有化を推進していく。
・②一層の業務の効率化につながるメニューを洗い出し、可及的速やかに実践へと落とし込んでいく。

・現状では、収集輸送業務の標準化がなされておらず、各班の裁量に任せた業務となっている。確かに業務を裁量に任せることは重要なことではあるものの、放任ということになってしまうと、業務運営としては危ういものとなりかねない。
・収集輸送業務を取り巻く厳しい状況からすれば、業務の効率化は喫緊の課題であるにもかかわらず、業務の効率化に資する観点からの取組は少ないことから、さらなる業務の効率化が求められている。

新たな取組

・①ドライブレコーダーの活用による事故原因の分析と分析結果の職員間での共有化の仕組み作りに取り組んでいく。また、C1 グランプリ等も活用しながら、組織としての問題意識を高める取組を推進する。
・②委員会を通じて、一層の業務の効率化が促進されるよう、メニューの検討と実践における検証を繰り返し実行する。

・ドライブレコーダーの活用は徐々に進展しているものの、まだまだ十分といえる状況にはないものと考えられる。
・戦略にもあるように、自己分析と分析結果を職員間、組織として共有していく姿勢が求められ、センター内の委員会を通じて、取組を強化していく必要がある。

めざすべき状態

・市民の信頼を裏切るような交通事故等は撲滅していかなければならず、めざすべき状態は、年間を通じて交通事故等０（ゼロ）である。
・その他、待機時間の有効活用や業務の効率化を推進し、スリムで機動的な組織体制の構築によって、税負担の削減が実現できる業務運営をめざす。

・業務運営においては、事故防止は喫緊の課題であるにもかかわらず、達成度 70%を上回るセンターはなく、総じて達成度 50%台が多く、中には達成度 50%を下回るセンターがあるなど、業務の見直し等が遅れている可能性がある。
・現状では、めざすべき状態とのかい離が大きい状況にあることから、今後は、業務の標準化、事故の事前予防等に積極的に取り組んでいかなければならない。

第４領域：施設等管理の視点

戦略

・①各センターが中心となって、定期的な施設等の管理運営を推進する。
・②５Ｓ活動の徹底を図る。

・施設等の維持管理（ただし、施設の老朽化に関することは除く。）は、概ね適切になされているものの、修繕等の進捗状況が把握できていない（修繕等の依頼はしているものの、いつ修繕が実施されるかを把握していないケースなど）ケースが散見された。
・５Ｓに関しては、始まったばかりでもあり、ほとんどのセンターで十分な活動が展開されていなかった。５Ｓ活動の徹底が求められている。

新たな取組

・①施設等の老朽化に対処するため、長期修繕計画等を作成するなど、予防保全型の考え方を定着させるため、ヒアリングや書面等を通じて確認を行う。
・②良質な職場風土の醸成をめざし、毎月定期的に５Ｓ活動に取り組む。

・施設等の予防保全は局としても認識しなければならない課題ではあるにしても、センターとしてもどういった箇所に不具合があるかについて事前調査しておく必要がある。
・５Ｓという基本動作の重要性が職員に浸透していない。例えば、空き時間を有効利用することで、敷地内の美化に徹底して取り組んでいくことも可能である。
・いずれにしても、自らが働く職場をきれいにしようとする姿勢が必要である。

めざすべき状態

・市民から預かった施設・設備や車両を大切に使用するという職員意識の涵養を図るとともに、タイムリーに修繕等が実施できている状態をめざす。
・職場全体としてだけでなく、職員一人ひとりにまで５Ｓ活動の徹底が図られている状態をめざす。
・地道な活動の結果として、良質な職場風土の醸成、業務品質の向上、市民満足度が向上し、民間レベルを超えるセンターの評価を得ること。

・施設等管理においては、達成度 70%を上回る優良なセンター（北部・西部）がある一方で、総じて達成度 50%台が多く、施設・設備等を大切に利用するという職員意識はまだまだ稀薄である。
・マネジメントの一環として、職員の意識改革を促す取組が不可欠であり、さらなる取組を実行していかなければならない。

第５領域：市民サービスの視点

戦略

・①イベントや広報紙等を通じた情報提供や啓発を積極的に行うとともに、市民広聴を通じた改善を推進する。
・②市民サービスの一層の向上を図る。

・全センターとも、概ね市民サービスを意識した活動を展開していることが明らかとなった。
・しかし、まだまだ改善・向上の余地が残されているのも事実であり、広聴等で寄せられる市民の意見などを適切にくみ取りながら、市民サービスの一層の向上を図っていくことが求められている。

新たな取組

・①、②の戦略が市民に届いているのか、アンケート調査を実施するなど、客観的な評価を得るとともに、毎年度検証していきながら、評価の向上をめざした取組を実施する。

・新たな取組を確認することはできなかった。
・今後は、普及啓発に限定した取組だけでなく、収集業務に関することなども含めた市民ニーズを適時適切にキャッチしていくため、アンケート調査等を実施していく必要がある。

めざすべき状態

・市民にとって、センターの各種取組が、市民目線に立った適時に適切な対応ができている状態をめざす。

・市民サービスにおいて、市民サービスを意識した活動は展開されているとはいえ、達成度 70%を上回る優良なセンター（東北・東部）がある一方で、総じて達成度 50%台が多く、中には達成度 50%を下回るセンターがあった。
・全体として、市民サービスは普及啓発だけと思い込んでいるようだが、その他にも提供できる市民サービスが存在することを意識した活動が不可欠である。
・収集業務の最前線における市民サービスは、「真実の瞬間[2]」ともいうべき市民との貴重な接点であり、市民の満足度向上を果たしていける活動を着実に実行していかなければならない。

[2] スカンジナビア航空の航空券販売係や客室乗務員といった従業員の最初 15 秒間の接客態度が、その航空会社全体の印象を決めてしまう、その 15 秒を「真実の瞬間」と呼んだものです。

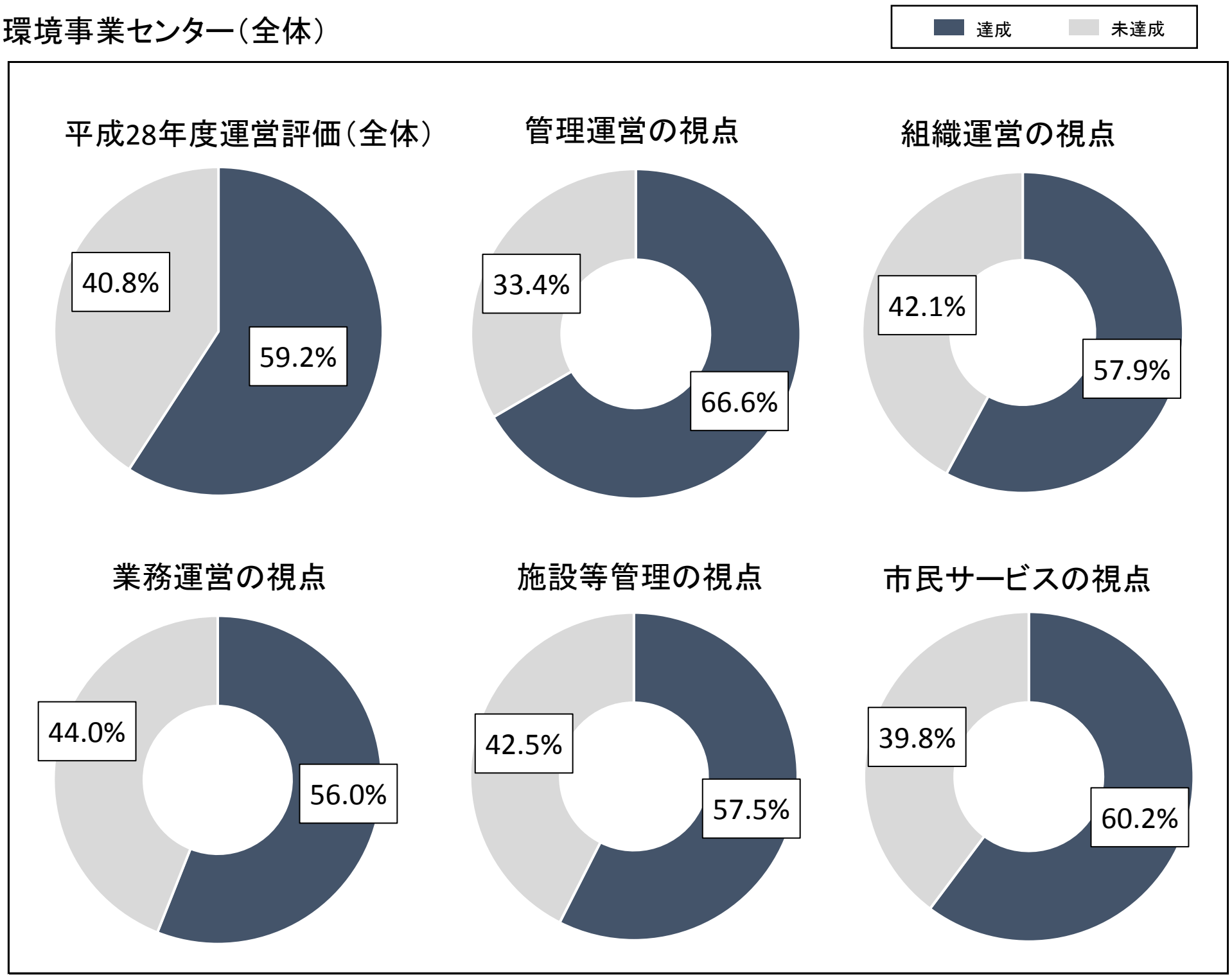
３　評価結果（データ）

平成28年度　環境事業センター運営評価

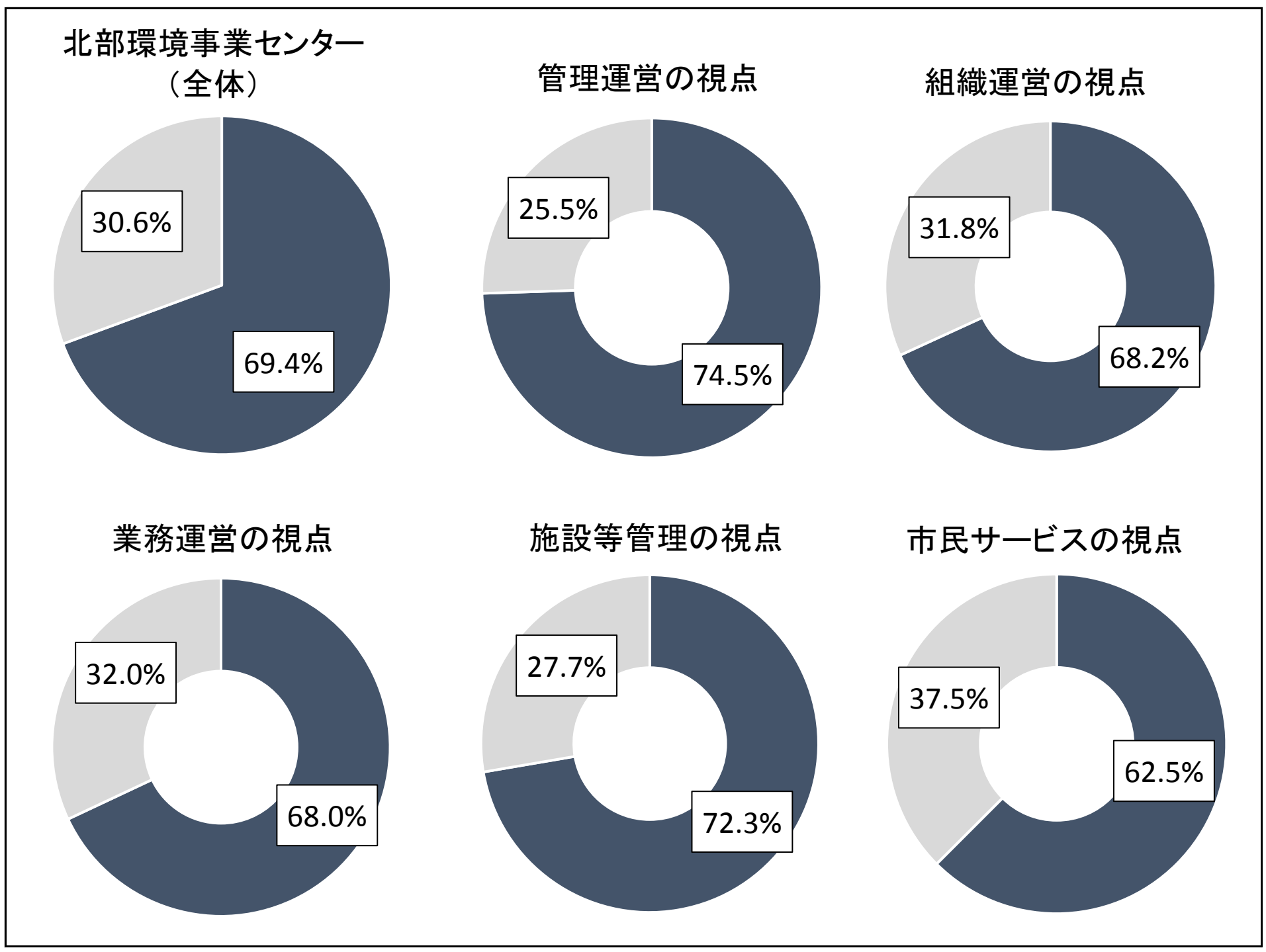
	管理運営	(145)	組織運営	(245)	業務運営	(200)	施設等管理	(130)	市民サービス	(80)	センター単位の集計	(800)
	達成度	点数	達成度	点数	達成度	点数	達成度	点数	達成度	点数	達成度	点数
北部	74.5%	108	68.2%	167	68.0%	136	72.3%	94	62.5%	50	69.4%	555
東北	70.3%	102	59.2%	145	54.5%	109	54.6%	71	76.3%	61	61.0%	488
城北	55.9%	81	54.7%	134	62.0%	124	50.0%	65	57.5%	46	56.3%	450
西北	66.2%	96	59.2%	145	56.0%	112	62.3%	81	57.5%	46	60.0%	480
中部	58.6%	85	51.4%	126	53.5%	107	50.8%	66	56.3%	45	53.6%	429
中部出	62.8%	91	50.6%	124	51.0%	102	60.8%	79	57.5%	46	55.3%	442
西部	72.4%	105	64.1%	157	58.5%	117	75.4%	98	55.0%	44	65.1%	521
東部	73.1%	106	59.6%	146	55.0%	110	51.5%	67	73.8%	59	61.0%	488
西南	60.7%	88	51.8%	127	55.0%	110	50.0%	65	47.5%	38	53.5%	428
南部	77.9%	113	61.6%	151	55.5%	111	54.6%	71	66.3%	53	62.4%	499
東南	60.0%	87	56.3%	138	47.0%	94	50.0%	65	52.5%	42	53.3%	426
領域単位の平均	66.6%	96.5	57.9%	141.8	56.0%	112.0	57.5%	74.7	60.2%	48.2	59.2%	473.3

（注）業務運営　評価項目25番については、評点「3」を新たに追加している。

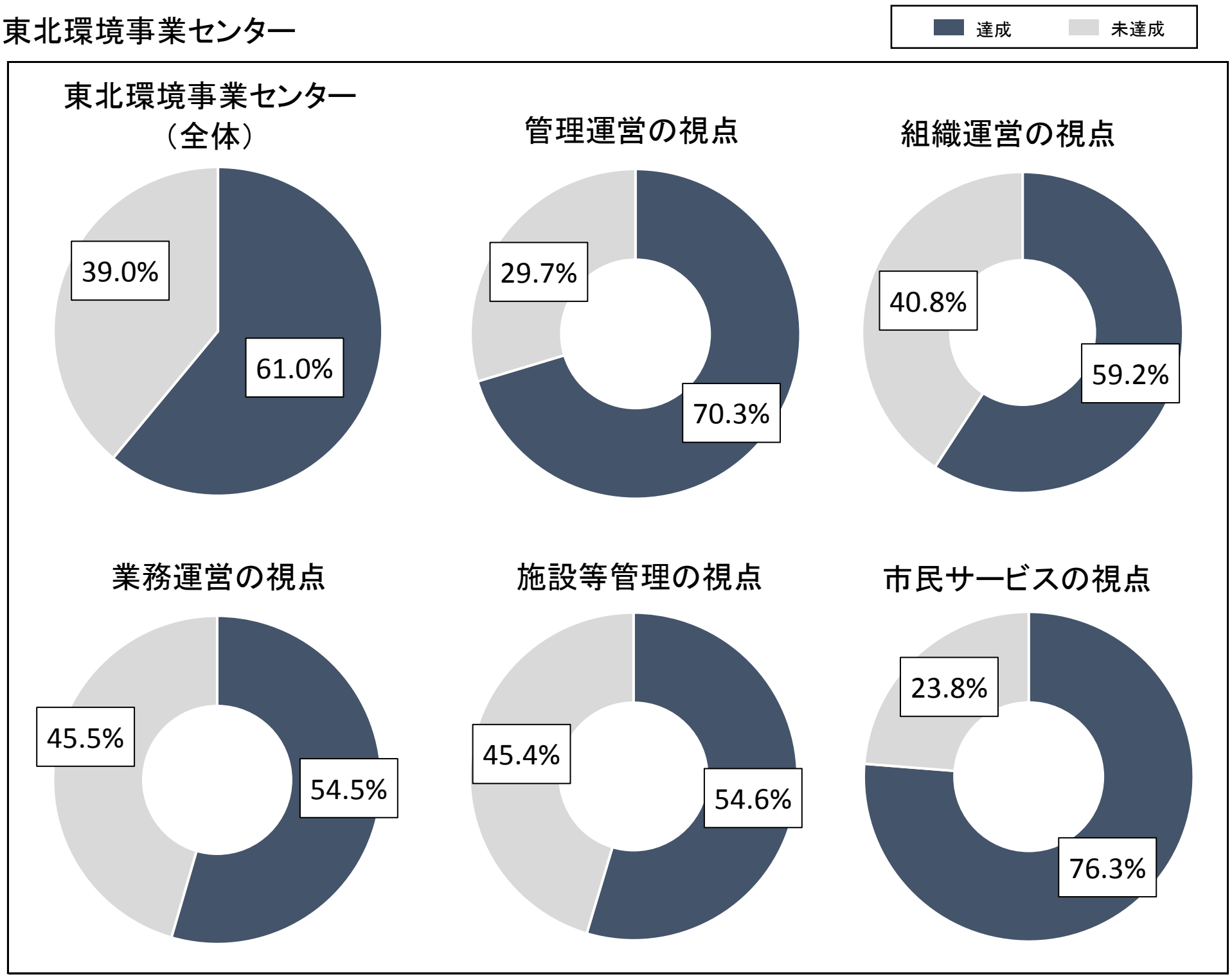
環境事業センター（全体）



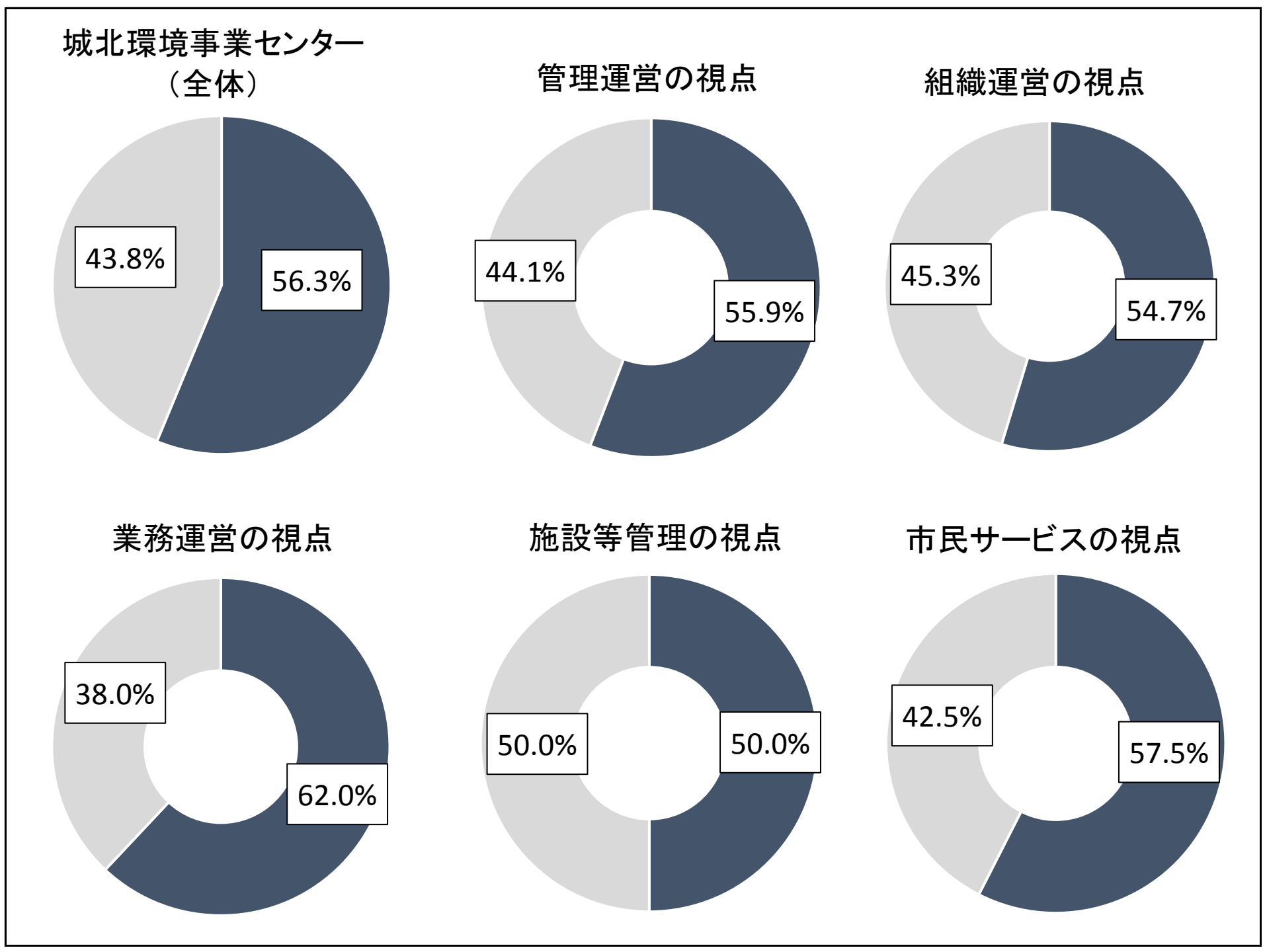
北部環境事業センター



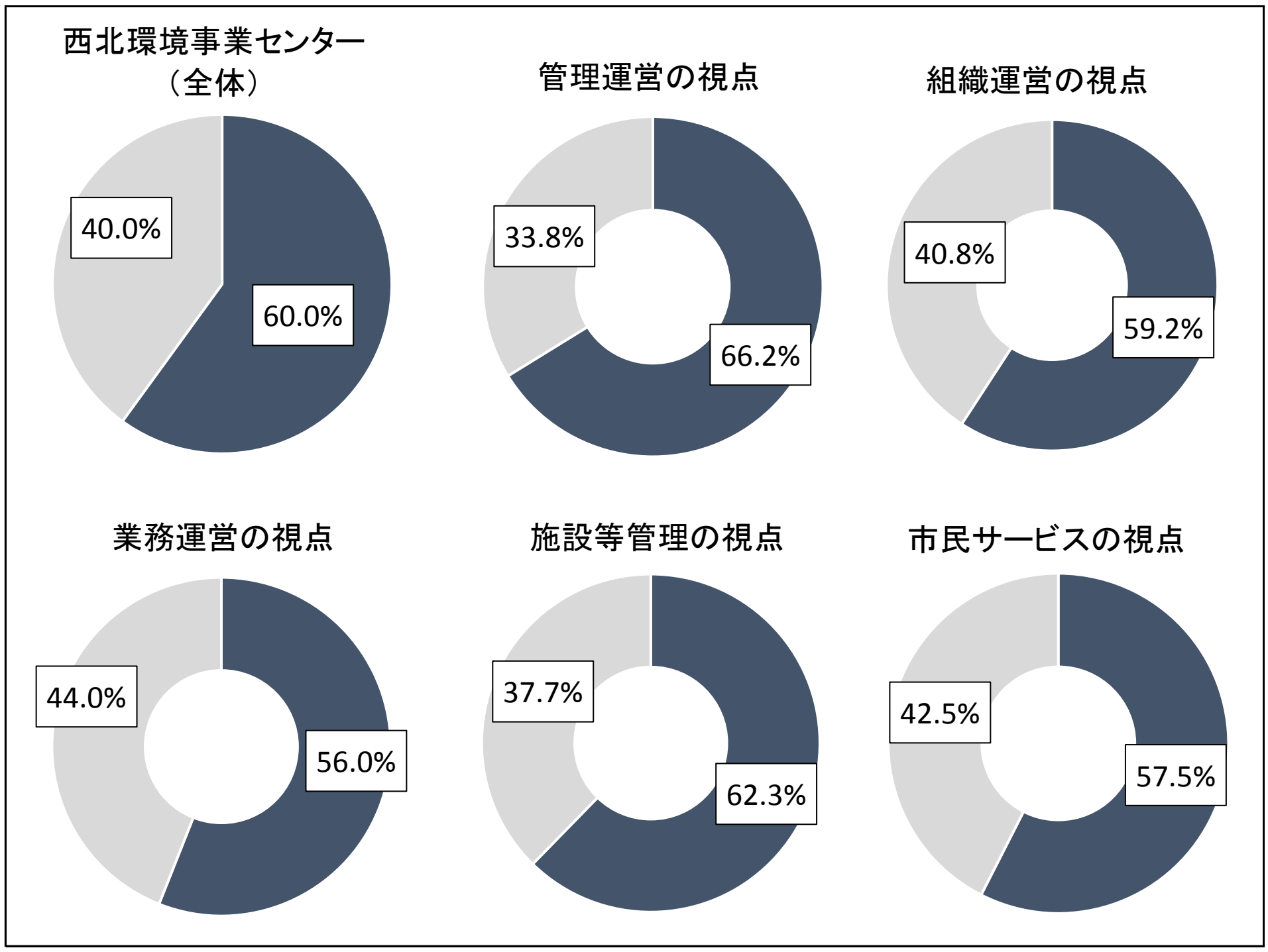
東北環境事業センター



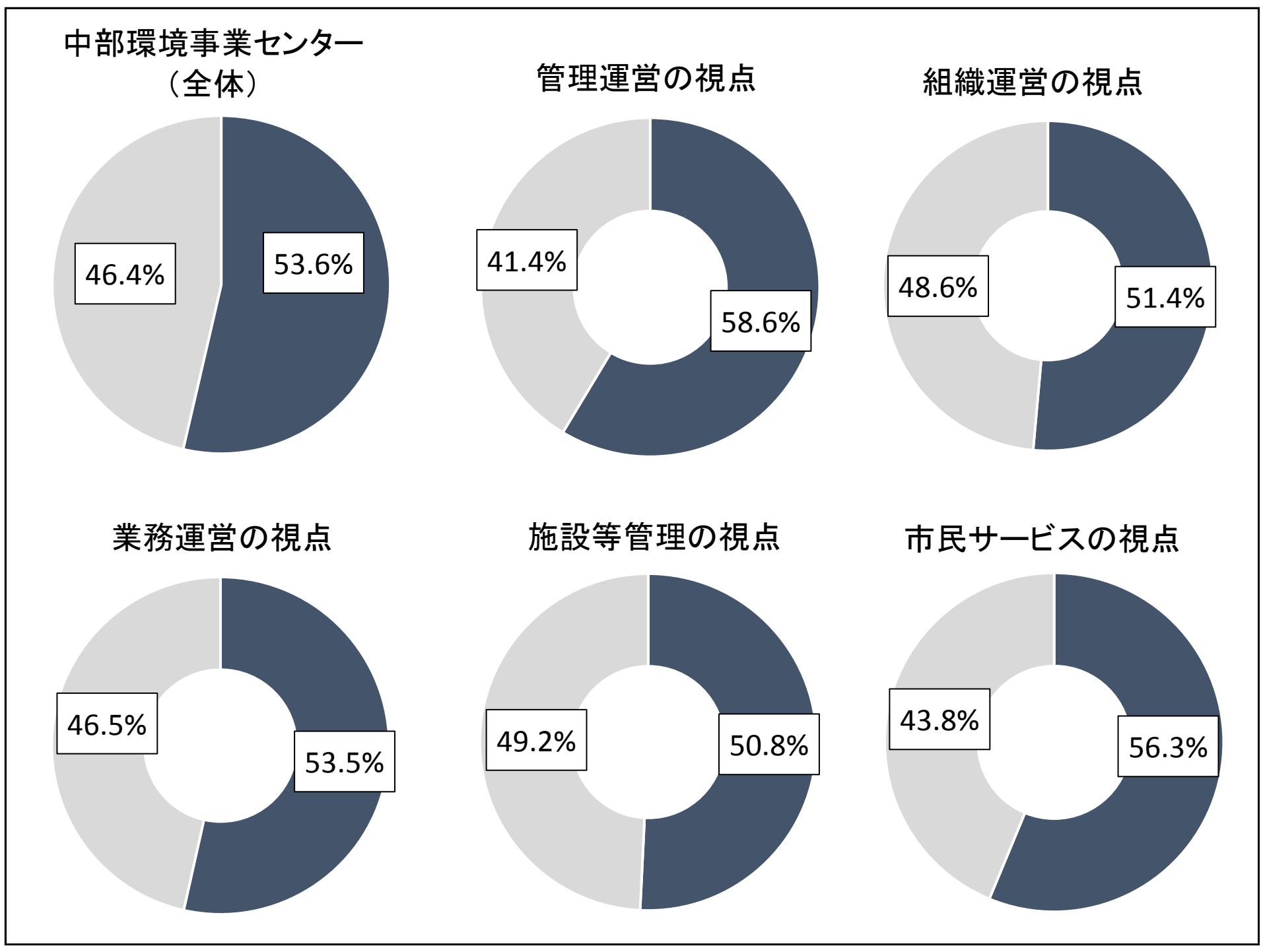
城北環境事業センター



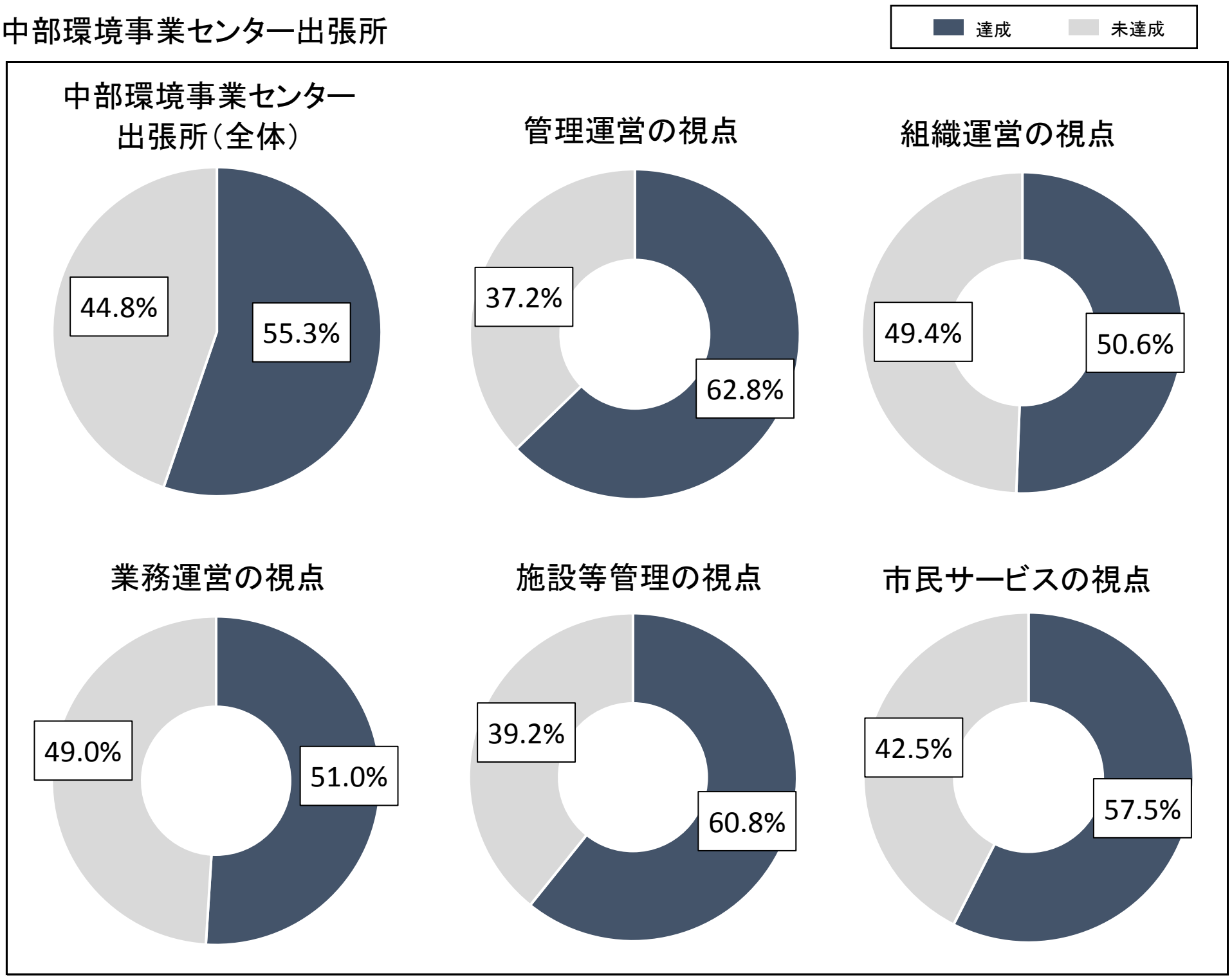
西北環境事業センター



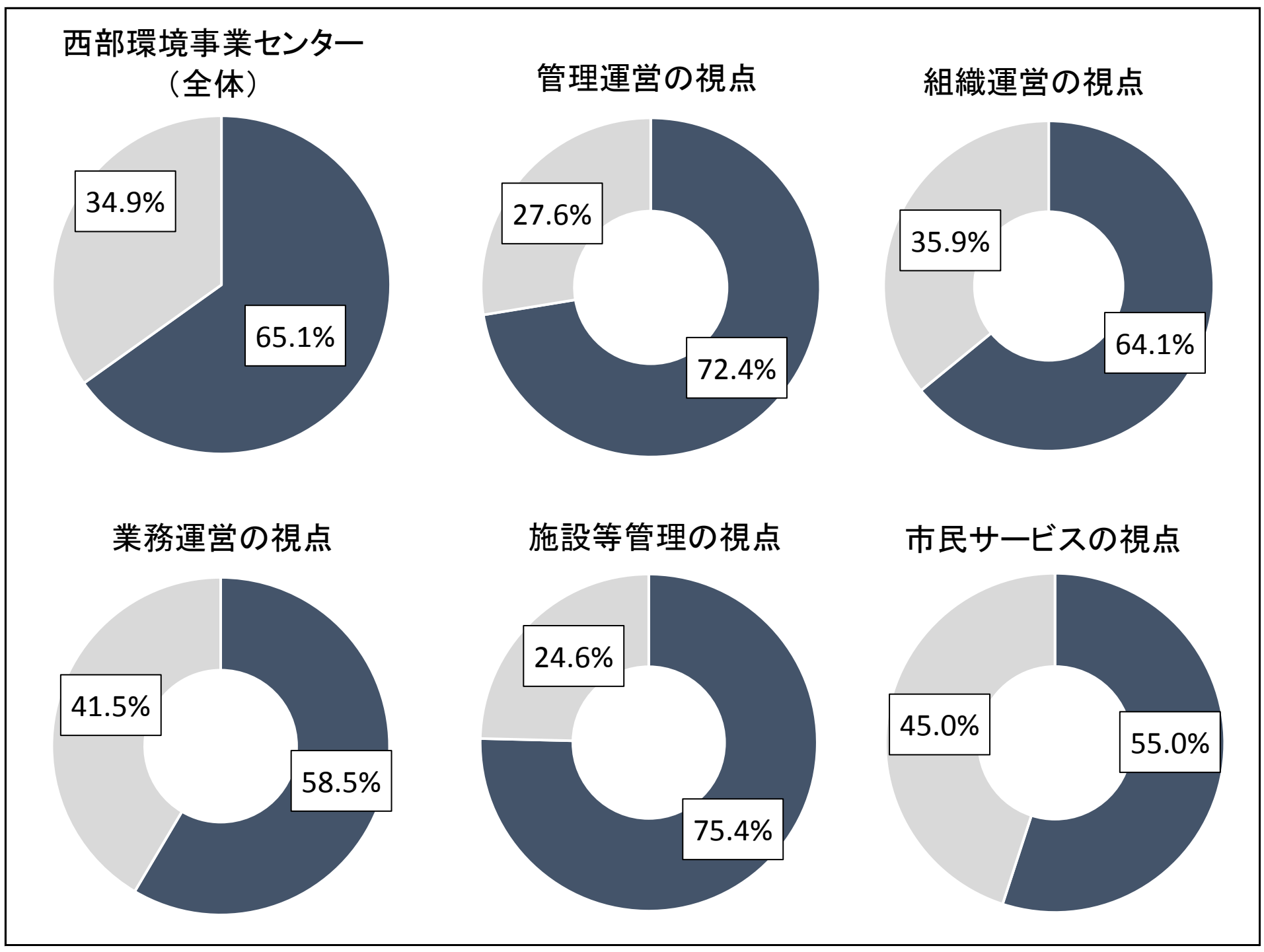
中部環境事業センター



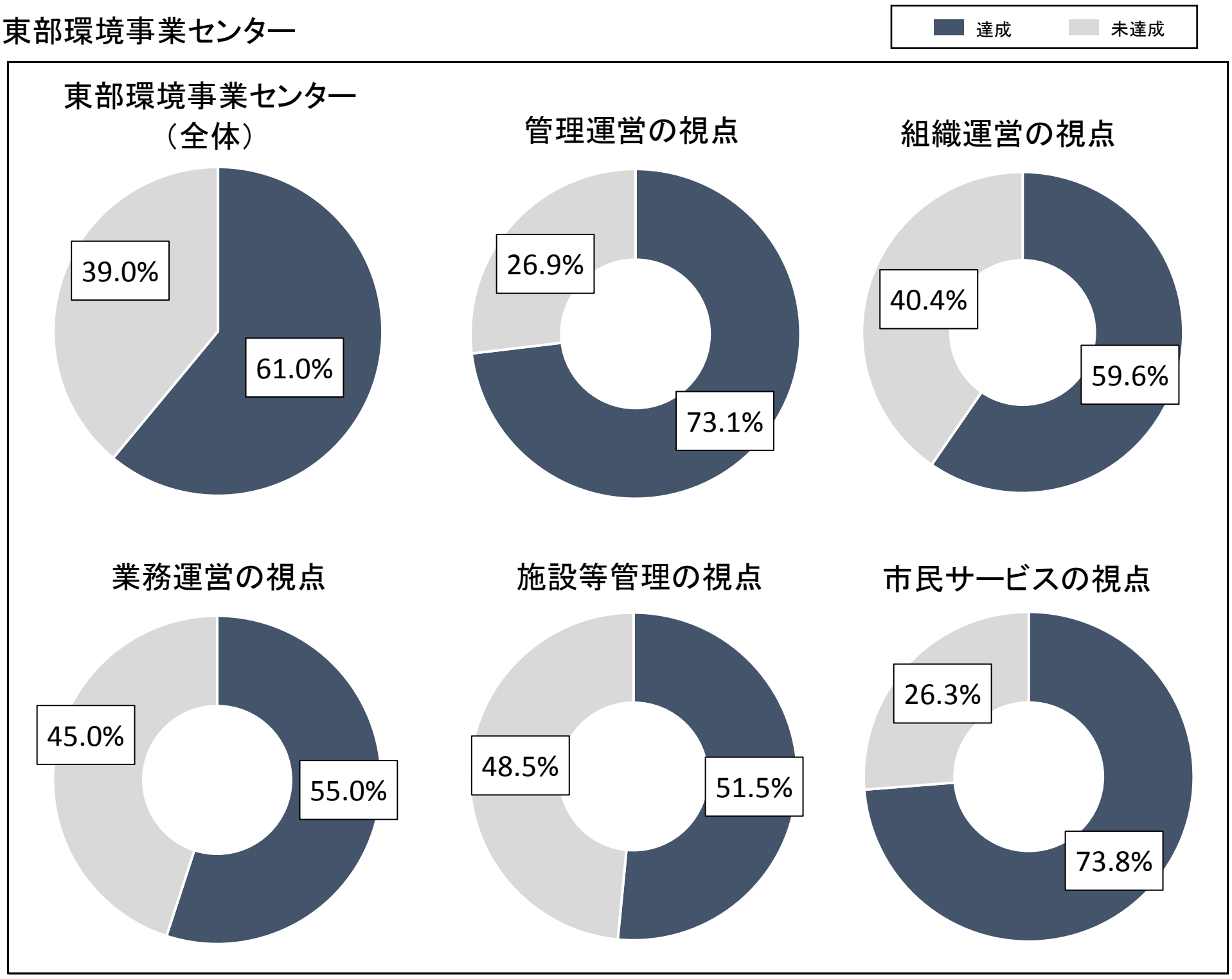
中部環境事業センター出張所



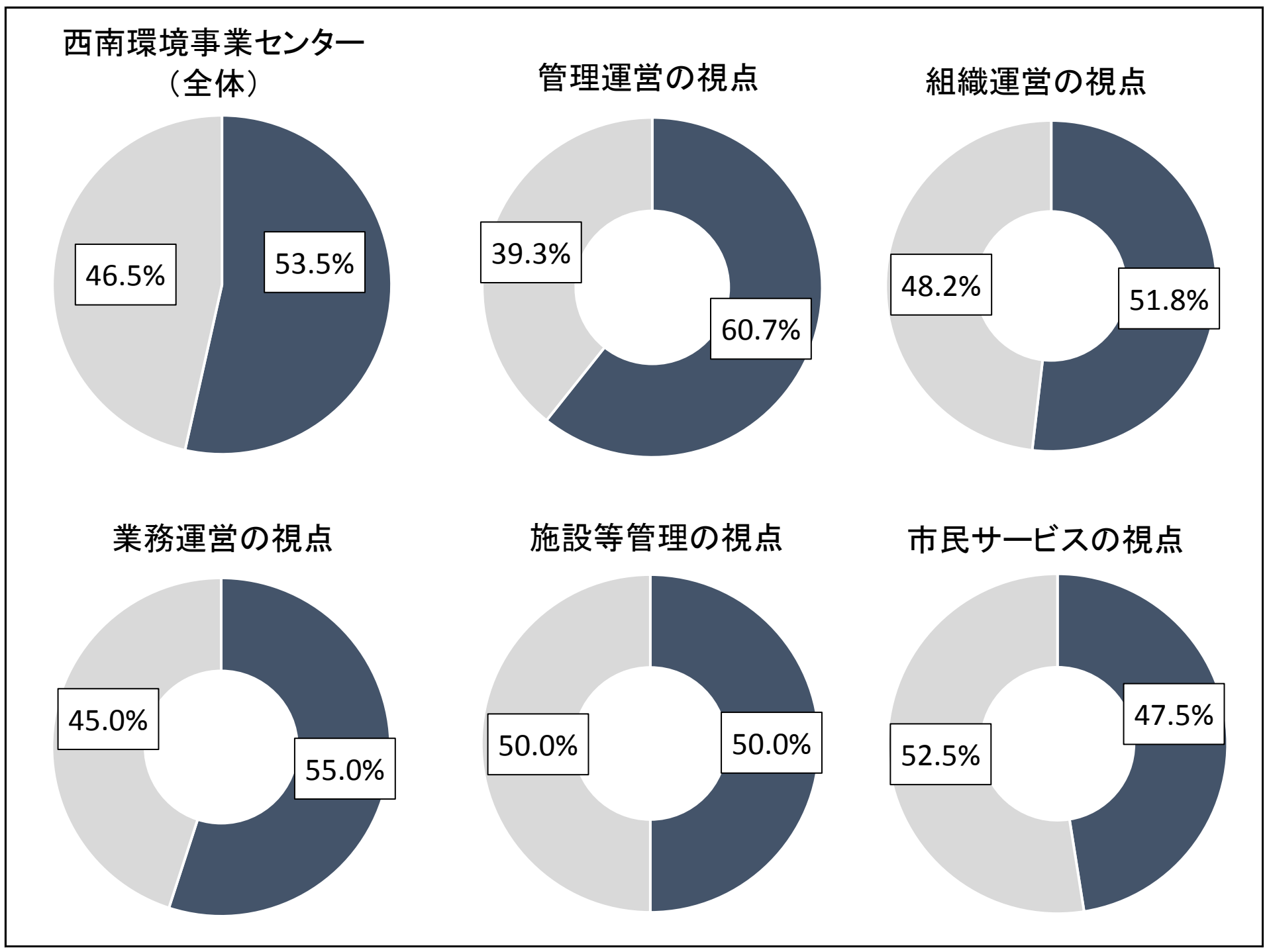
西部環境事業センター



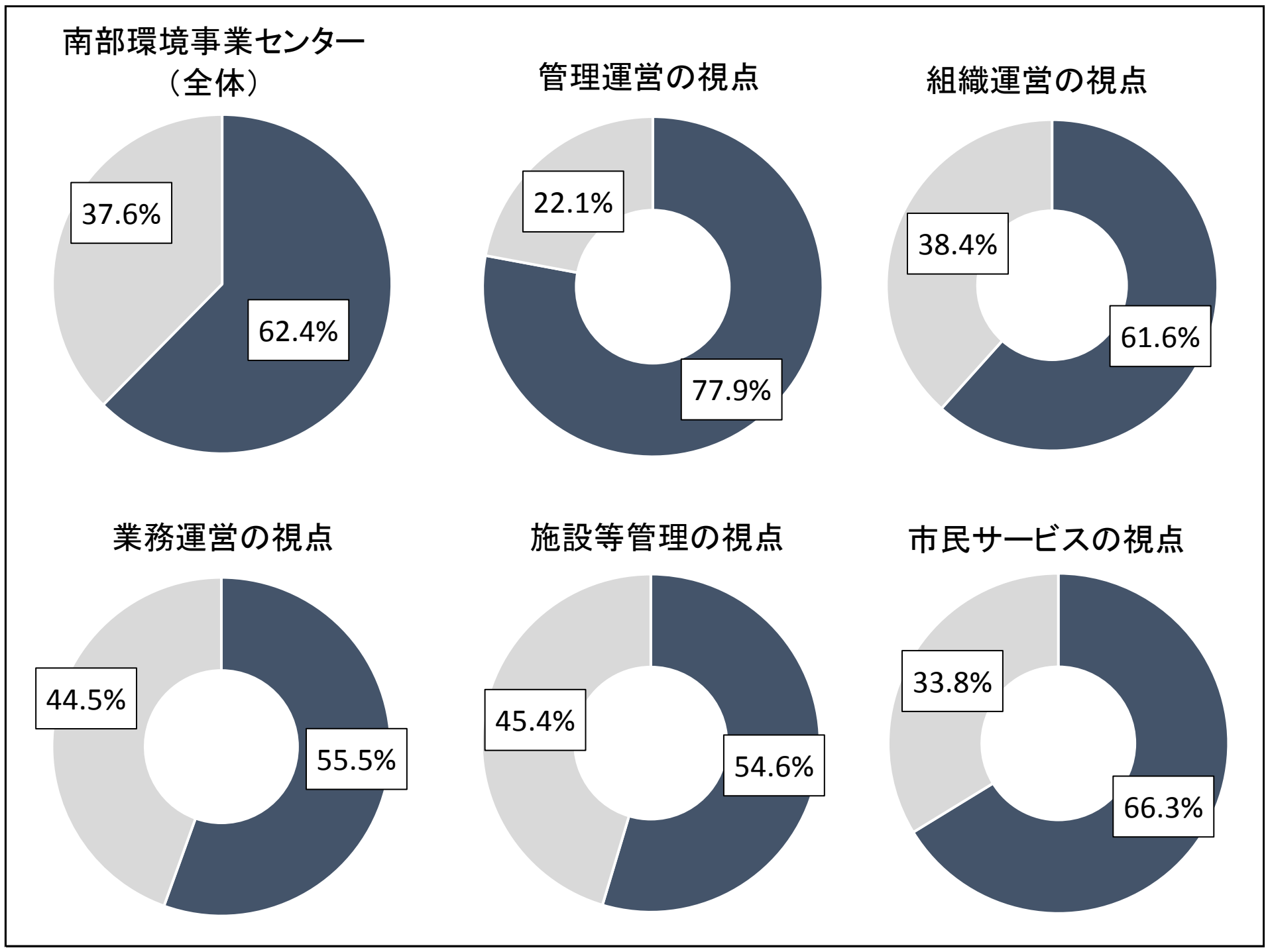
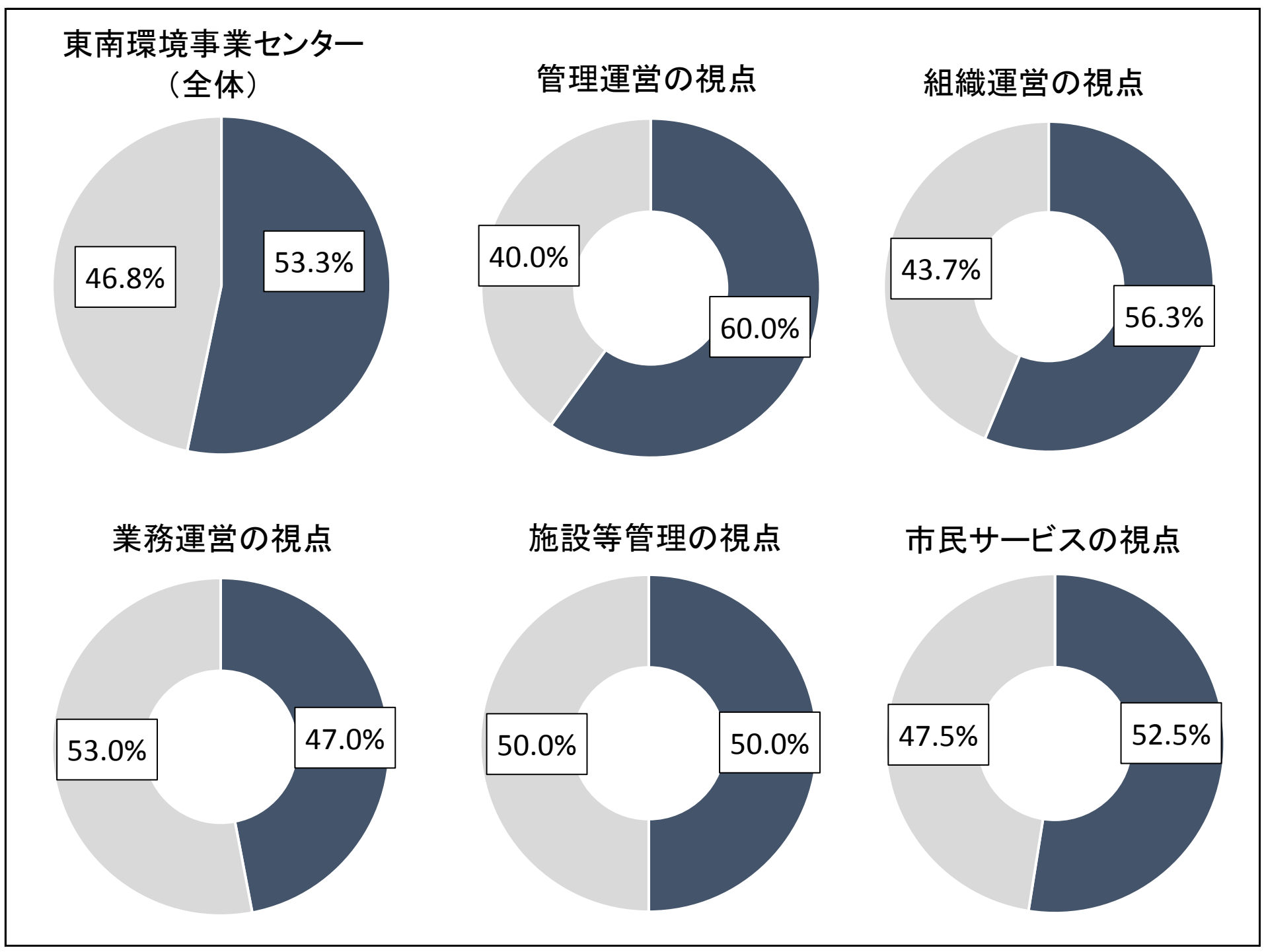
東部環境事業センター



西南環境事業センター



南部環境事業センター



東南環境事業センター