

令和 7 年 3 月

今後の職場改善運動の進め方について（案）

1 職場改善運動の経過

平成 16 年 12 月に発覚したいわゆる職員の厚遇問題に端を発し、平成 17 年 4 月に「市政改革本部」が設置され、「マネジメント改革」「コンプライアンス改革」「ガバナンス改革」を 3 本柱とする市政改革マニフェストが策定（平成 18 年 2 月）された。

そのうち「コンプライアンス改革」においては、個々の職員の自覚が一義的に重要であり、職員自らが問題を発掘し、積極的に改善に取り組むという、職場の風土づくりのため、職場改善運動の展開が具体的項目として掲げられ、平成 17 年度から開始された。

職員が現在の仕組みや制度の範疇内での議論を活性化させながら仕事に密着した課題について自主的に取組むとともに、各局・区での取組実施を経て、全庁的発表会（カイゼン甲子園）が開催され、優秀事例を共有することによって、改善し続ける職場風土の醸成に取り組まれた。

カイゼン甲子園への局のエントリー事例の選出にあたって、環境事業局（当時）において、改善事例発表会を開始し、以降継続してきた。

（参考）・カイゼン甲子園 平成 17～19 年度

- ・元気アップ運動 平成 20～27 年度（27 年度にはなまる活動に統合）
- ・平成 24 年度～はなまる活動表彰制度 令和 2 年度より休止中

2 職場改善運動の令和 6 年度活動内容

(1) 各職場改善委員会と職場改善サポート隊の意見交換

この間実施してきたアンケート調査結果等を踏まえ、令和 6 年度は改善事例発表会を休止し、他職場の事例の効果的な共有方法等をはじめ、職員の意識改革と職場活性化について検討していくため、職場改善サポート隊が各課・事業所の職場改善委員会に参加し、意見交換を行った。

(2) 各職場改善委員会を中心とした職場改善運動

各課・事業所の職場改善委員会を中心に、職場改善の取組を継続し、任意の職場より改善事例の報告を受け、職場カイゼンニュース・庁内ポータルで共有を行った。（9 職場・17 事例）

(3) 新採用者の職場改善提案にかかる研修の実施

新採用者フォローアップ研修において、本市に就職して間もない新採用者の視点から、日々の業務や環境局の現状の改善点についてグループ内で対策案を考え、研修の中で発表した。(10月10日及び11日)

(4)「職場カイゼンニュース」の発行

各職場における改善の取組等の情報を広く職員へ周知し、共有化を図ると共に、各職場の職場改善運動の活性化に繋がる情報発信を行うため、各職場の取組事例、研修等の情報等を掲載した。(7月・9月・3月)

3 各職場改善委員会と職場改善サポート隊との意見交換

(1) 実施期間 令和6年9月2日～12月26日

(2) 実施職場 環境局職場改善推進委員会設置要綱に定める職場改善委員会
(27 職場)

(3) 意見要約

多くの職場から、発表会が改善案を考えるきっかけにはなっているものの、毎年事例提出に苦慮しており、発表のための資料作成や順位付けされることが負担であるとの声が寄せられた。

また、環境事業センター、ルシアス職場、環境管理部と業務内容が異なる分野の改善事例を一律に評価することやプレゼンテーション能力が評価に含まれることへの疑問が投げかけられた。

さらに、職場改善の本来の目的から離れ、発表会のため、賞を取るための改善運動になってしまい、小さな改善や目立たない改善が評価されないという懸念が示された。

一方で、改善事例の共有については、多くの職場が共有を必要としているが、現状では不十分であり、発表会がその役割を果たしていないとの指摘とともに、庁内ポータルやカイゼンニュース、動画、連絡会議開催等の方法が提案された。

4 職場改善運動に関するアンケートの実施について

(1) 実施期間 令和7年2月10日～2月25日

(2) 対象者 全職員

(3) アンケート結果 別紙のとおり

全職員を対象に実施した「職場改善運動に関するアンケート」(回収率54.5%)では、8割超の職員が自身の所属の職場改善活動が活発であると回答しており、各設問についても、例年の回答結果と大きな変化は見られなかった。

一方、アンケートの自由意見においては、職場改善運動について、「日々の業務に追われて余裕がない」「取組について押しつけがましく求められていると感

じる」や、発表会について、「資料作成等の準備で負担が大きい」「資料の作成等、一部の職員の負担が重くなることから、開催はすべきではない」「改善発表会で発表するために改善事案を検討するという本末転倒な形で業務が増えているので、発表会は必要ない」など、否定的な意見が多く見られた。

また、今後の進め方については、「毎年義務的に改善状況を報告する制度は負担となるため、任意で改善取組を報告し、共有するような制度はありがたい」

「事例の提出について、各部署から必須ではなく任意とした方が意欲的な内容が増える」「どの職員も、各自で様々な小さな工夫を積み重ねて業務を実施していると思うので、そうした小さなことでも共有できるような場を設けるのはどうか」などの意見があり、任意提出で情報共有を求めていることがうかがえる。

5 現状と課題

職場改善運動の各職場への浸透状況について、全職員を対象に実施した「職場改善運動に関するアンケート」では、8割超の職員が自身の所属の職場改善活動が活発であると回答しており、職場改善運動の趣旨はほぼ浸透してきている。

また、各職場改善委員会との意見交換においても、職場改善運動そのもののへの否定的な意見はなく、職場改善運動の必要性も認識されている。

一方で、取組が職場改善委員会メンバーに限定されていることや、日常業務に余裕がなくなっているといった理由から職員一人ひとりの意識が希薄になってきている可能性がある。

課題①：各職員の職場改善運動の必要性の再認識

改善運動の情報共有や評価の手法については、改善事例発表会の開催と「職場カイゼンニュース」の発行に、局職場改善推進委員会として取組んできた。

改善事例発表会については、取組のきっかけづくりや事例共有の場として必要という意見があるものの、改善事例の案出と発表の準備が大きな負担となっていることや事例共有の実効性からの否定的な意見が多く、部ごとの複数年に1回の開催や廃止を求める声があり、開催の是非を含め、開催方法や評価方法について検討が必要と考えられる。

また、「職場カイゼンニュース」については、改善事例発表会や研修等の情報を掲載し、発行してきたが、各職場の取組状況等の吸い上げが必ずしもできておらず、情報共有の方法を検討する必要がある。

課題②：職場改善運動の情報共有や評価の在り方

6 今後の職場改善運動の進め方について

(1) 職場改善運動の再認識

新採用者については、引き続き、新採用者フォローアップ研修の中で事例発表を行うなど、職場改善の意識を定着させる。

また、各職員の小さな改善を吸い上げるとともに、より多くの職員の改善運動への参加を検討するために各職場の実態に合わせた定期的な職場改善委員会の開催を促していく。職場改善サポート隊は啓発及び支援のために必要に応じて各職場の職場改善委員会に参加する。

(2) 情報共有や評価の在り方

事例の情報共有をすすめるため、各課・事業所で取り組んだ改善事例について任意で報告を求め、職場カイゼンニュース・庁内ポータルで全職員に共有する。

なお、改善事例の評価については、（課長・事業所長により10月1日を基準に推薦を行う）環境局長表彰実施要綱に基づき行うこととする。

令和6年度 職場改善運動に関するアンケート結果

アンケート実施方法：Microsoft Forms

アンケート対象者：全職員

アンケート実施期間：令和7年2月10日～2月25日

アンケート回答者数：計 943 名（回収率：54.5%）（内訳）ルシアス・ATC：195 名（回収率：72.2%）

環境事業センター：687 名（回収率：50.4%）

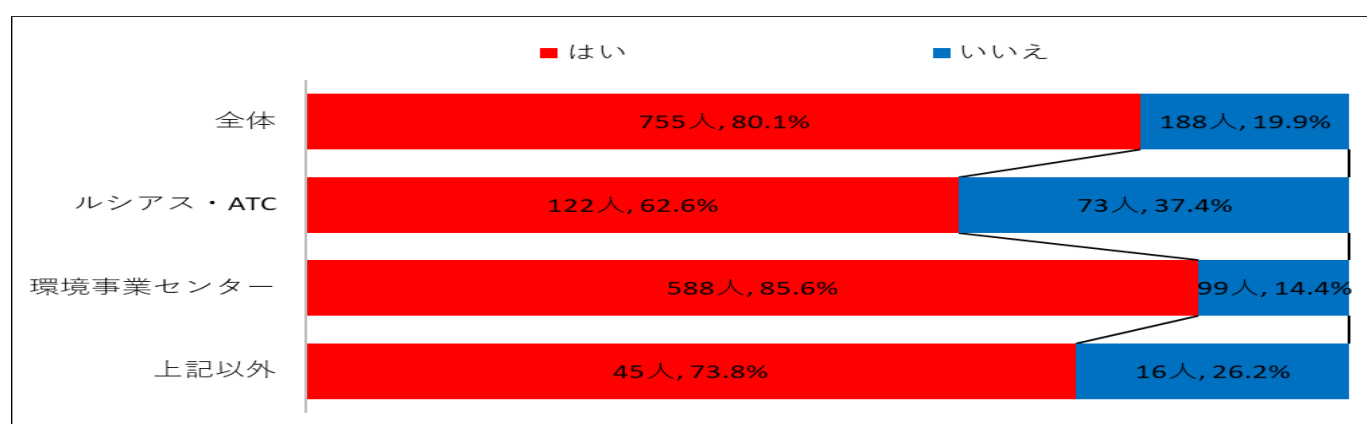
上記以外：61 名（回収率：61.6%）

1 各職場における職場改善運動が活発かどうか

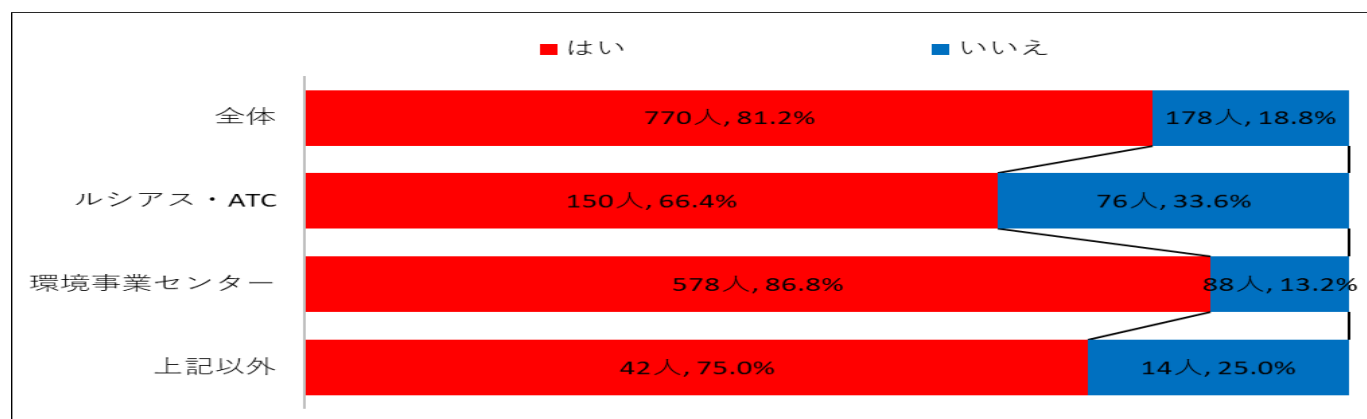
「はい」と答えた割合は全体の 80.1%であり、令和5年度に引き続き、回答者のうち8割超の職員が自職場の職場改善活動が活発であると回答している。職場別に見るとルシアス・ATCが62.6%、環境事業センターが85.6%、それ以外の職場が73.8%で環境事業センターが最も活発である傾向は変わらない。

Q1-1：自職場の職場改善運動は活発か

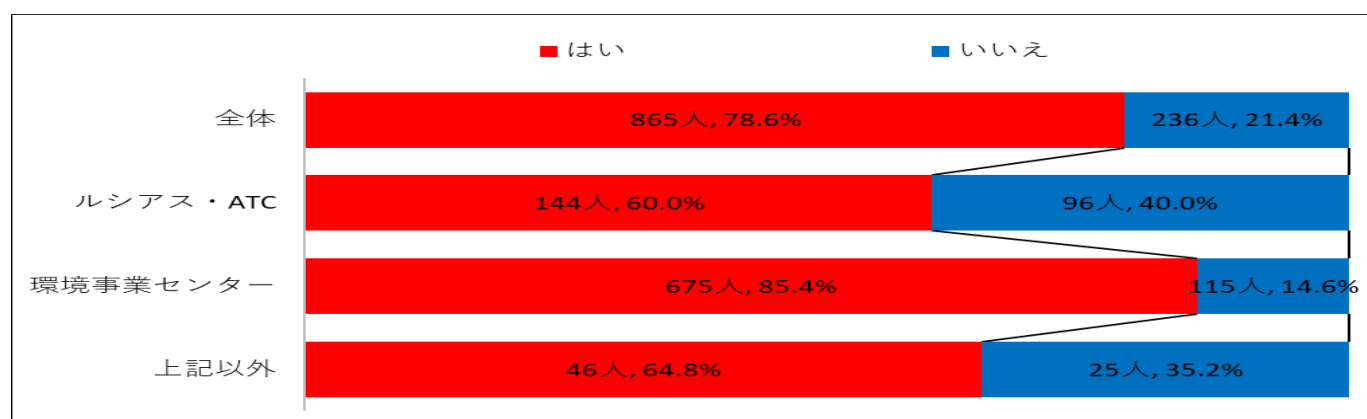
（令和6年度）



（令和5年度）



（令和4年度）



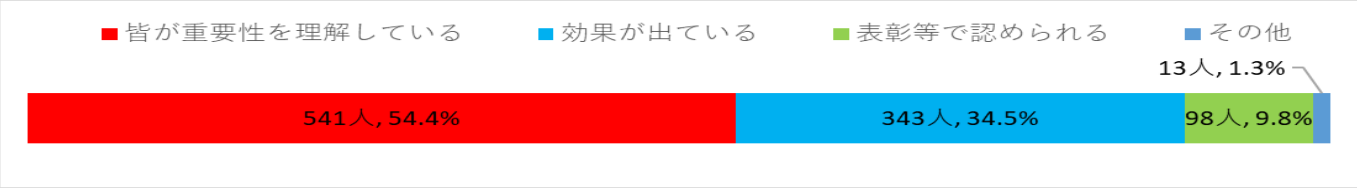
Q 1-2 : 活発である理由（複数回答可）

Q 1-1 で自職場の改善運動が活発であると回答した職員に対して、活発である理由について設問したところ、「皆が重要性を理解している」との回答が全体の 53.8%を占め、最も多い回答であった。次に多かったのは「効果が出ている」という回答であり、この回答を選んだ職員は 38.8%であった。

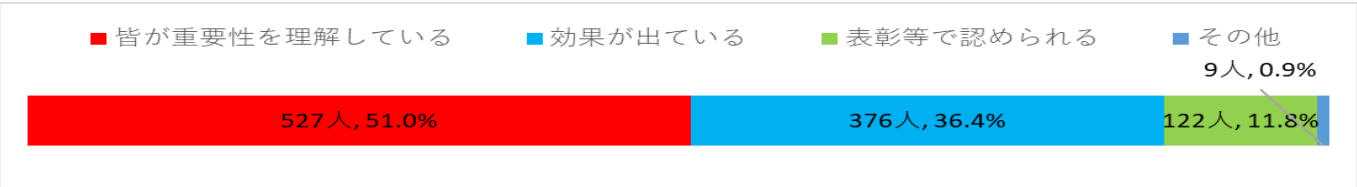
(令和 6 年度)



(令和 5 年度)



(令和 4 年度)

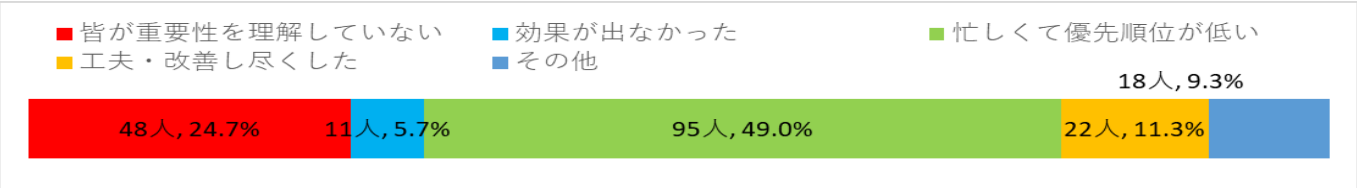


Q 1-3 : 活発でない理由（複数回答可）

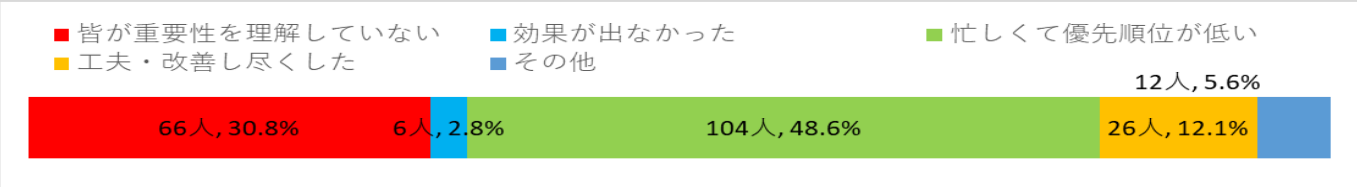
Q 1-1 で自職場の改善運動が活発でないと回答した職員に対して、活発でない理由について設問したところ、「忙しくて優先順位が低い」との回答が最も多く全体の約 5 割を占め、次いで「皆が重要性を理解していない」という回答が 2 番目に多いという結果となった。

※令和 4 年度の「改善事例のネタが尽きた感がある」という選択肢を令和 5 年度から「工夫・改善し尽くした」に変更した。

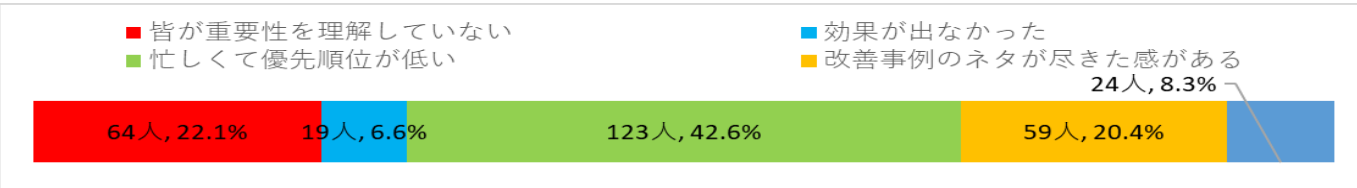
(令和 6 年度)



(令和 5 年度)



(令和 4 年度)

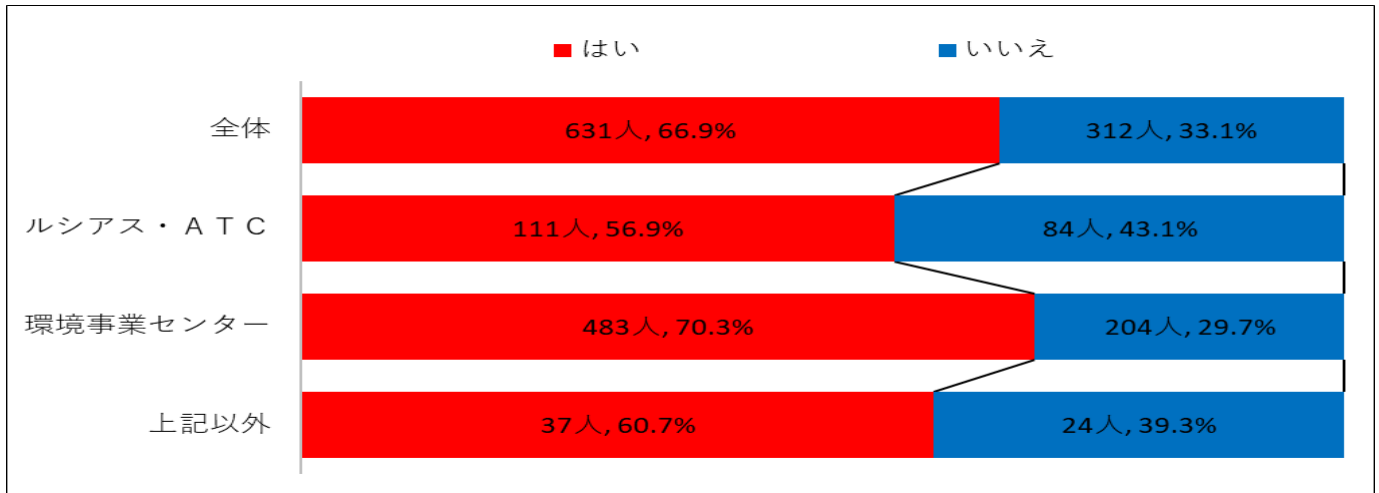


2 各職場の事例共有度・把握状況

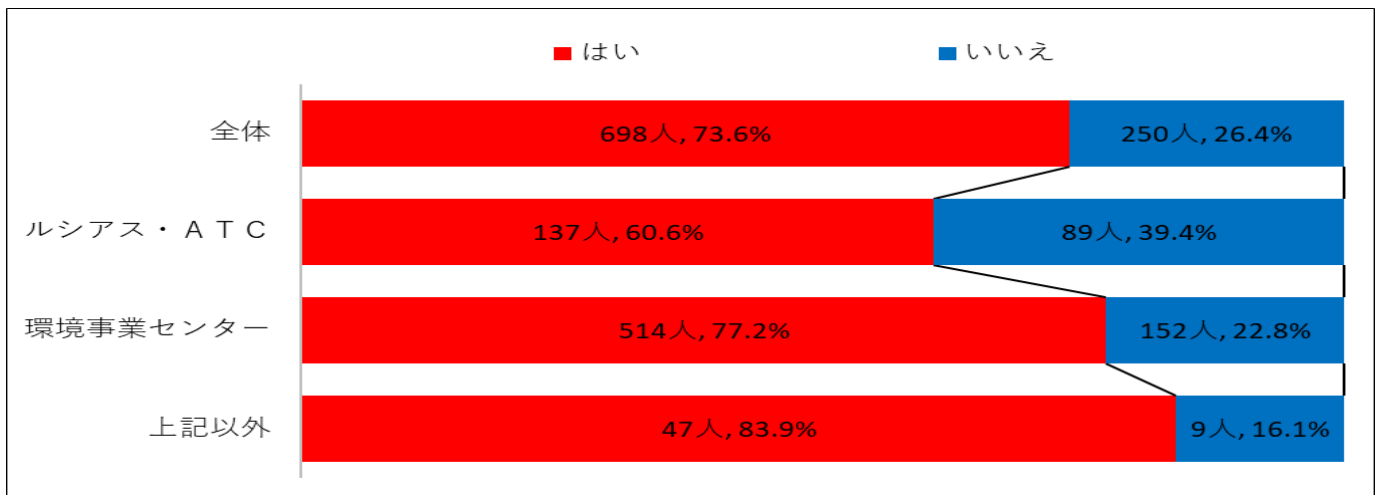
Q2-1：他の部署の事例を参考にしているか？

全体の66.9%の職員は、他の部署の事例を参考にしているという結果となった。前年度（73.6%）と比較すると減少した結果となっている。

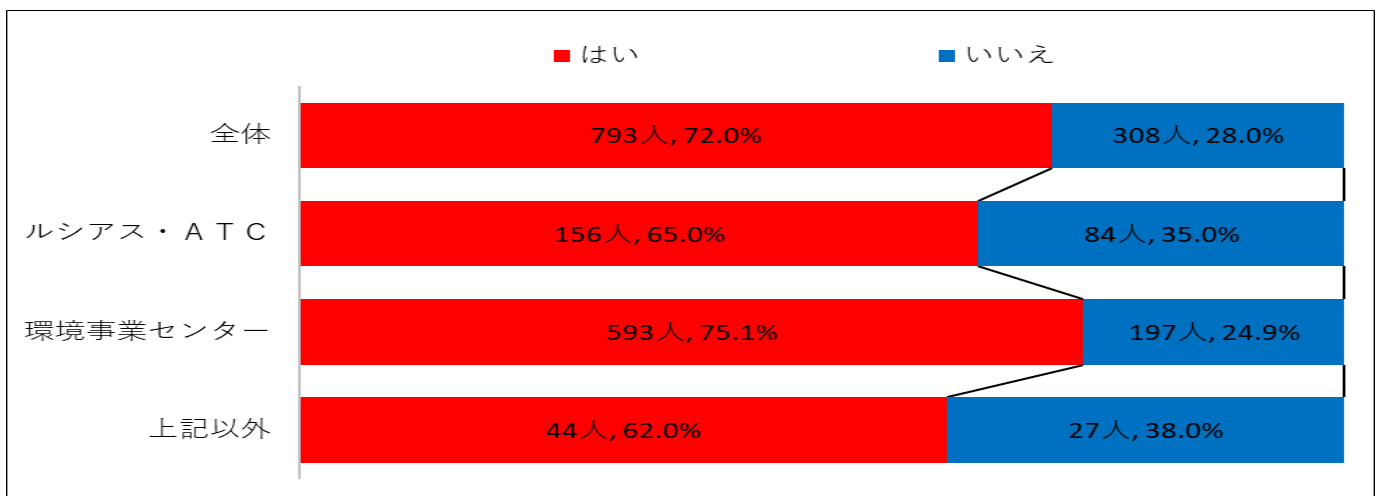
（令和6年度）



（令和5年度）



（令和4年度）

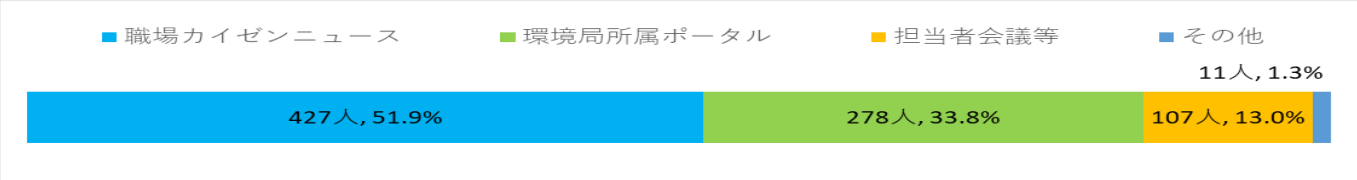


Q 2-2 : 他の部署の事例を、どのように把握しているか（複数回答可）

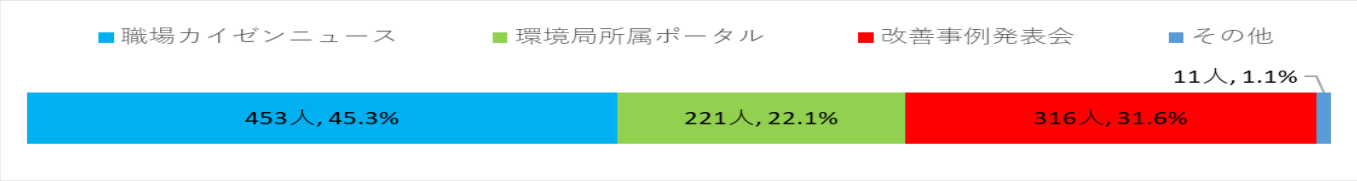
他部署の事例を把握するツールとしては、「職場カイゼンニュース」を活用しているという意見が全体の約5割を超えることから、職場改善を推進するために、各職場の改善の取組などを「職場カイゼンニュース」に掲載し、積極的に情報共有を続けていく必要がある。

※令和6年度から「担当者間の会議、事務連絡会等」の選択肢を追加。

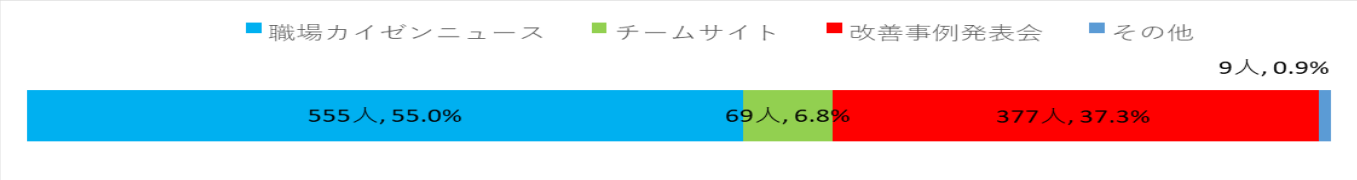
(令和6年度)



(令和5年度)



(令和4年度)



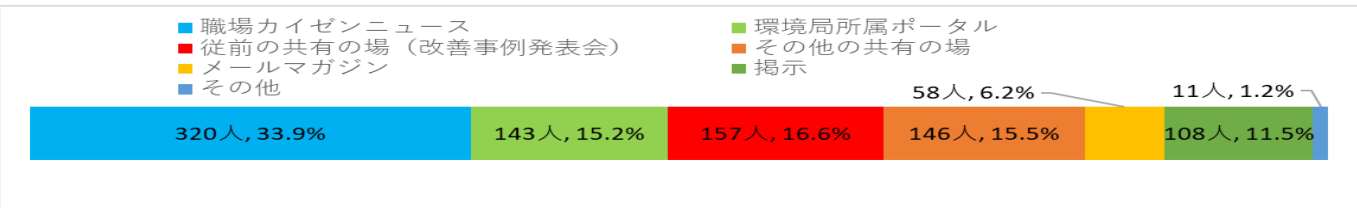
3 職場改善の取組の共有について

Q 3 : 職場改善の取組の共有のために、最も効果的であると思うものはどれか

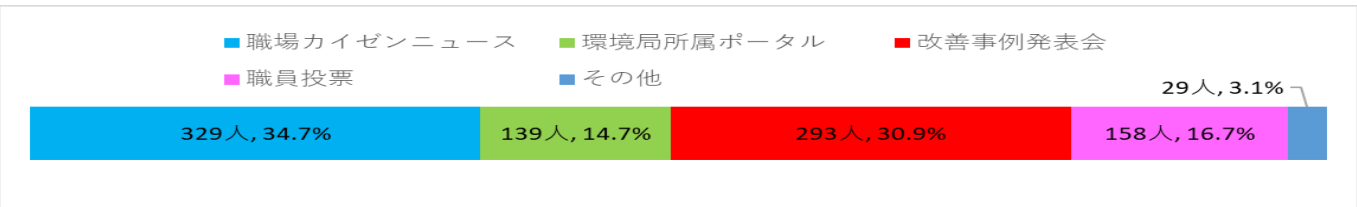
職場カイゼンニュースが効果的であると考える職員が一番多い結果となった。

※令和4・5年度は「職場改善運動の活発化のために、効果的であると思うもの」として設問。

(令和6年度)



(令和5年度)



(令和4年度)

