

# 職員力をアップ

## 全庁的改革改善運動が もたらしたもの

平成21年3月9日

『地域から日本を変える7つのポイント  
～日本の環境首都コンテストから～』

尼崎市企画財政局行政経営推進室  
調整課 江上昇

1

## (自己紹介) 江上 昇

- 
- 大阪市出身 31歳
  - 前職はお笑い芸人(松竹芸能に5年間在籍)
  - 京都市ではKBS京都ラジオ「森脇健児のサタデーミーティング」に1年間レギュラー出演
  - 尼崎市主催「新人お笑い尼崎大賞」受賞をきっかけに市役所へ転職
  - 改革改善運動は、経歴を買われて発表会の司会を頼まれたのがきっかけ。翌年、現在の部署(調整課)へ異動して実行する立場に。

2

## 尼崎市とは(運動の背景として)

### ・工業都市として発展

- 公害が問題に
- 環境への取組が盛んに

### ・お笑いの街。市民の活気がある下町。

### ・財政難。

3





尼崎紡績(大正5年頃)写  
真提供: 尼崎市地域研究史料館



尼崎製鋼所（昭和12年頃）

写真提供：尼崎市地域研究史料館

7



尼崎臨海部（昭和10年頃）

尼崎市地域研究史料館

8

ちやらんぽらん

アティー

島木讓二

第2回 危っ! 天敵

2006.10/9(月・祝)

[開演] 12:30 [開演] 13:00

ピッコロシアター

前売 ¥2,500 当日 ¥3,000



桂米朝

人間国宝



タダ  
タダ  
タダ  
タダ

ト  
ばちちゃんのお  
ちちゃんのお





# 白井文市長

13

## 改革改善運動って何？

---

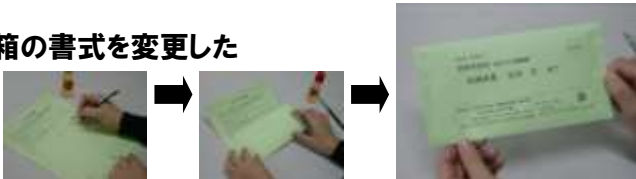
業務改善運動、TQC(QC活動)など呼称は様々だが  
要は

- 「**職員が、自ら自分の業務を見直し、課題を見つけ、改善していく**」こと。それを促す運動。
- 「現場発信の業務改善のこと」  
「資料の整理」「朝の挨拶」から、  
「ごみ収集車に広告を掲載して数千万円の収入」まで)

14


## 市民の目線で考え参加を増やす化

にぎわい商店協働屋  
 (協働企画課)

改善前（問題点）	改善後（対策）
市の事業にもっと市民、関係団体、職員の参加を増やしたい！	市民や参加者の目線で行政への参画方法を考え直した
<ul style="list-style-type: none"> <li>・NPO交流会に参加するNPO法人がいつも同じ→設立2年以内のNPO法人に案内を送付し、6団体が新たに参加！</li> <li>・車座集会や市長室オープントークにて、若年層や初めての参加の方が少なかった→イベントを土曜や夜間に行うほか、開催場所をカルフル等でも開催した。</li> <li>・まちづくり提案箱の書式を変更した</li> </ul>	
<p>効果 NPO交流会については100名超の参加。車座集会は1回当たりの参加者が増加。</p>	15

## 現場の発案による収入の増やす化

グリーンメテア  
 (環境市民局業務課)

改善前（問題点）	改善後（対策）
財政難に対し、現場でも何か貢献できないか？	子ども達にも人気のあるごみ収集車を、広告媒体として利用する。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・各戸収集を行っているのは近隣では尼崎だけ！</li> <li>・駅前での収集や、市内全域すみずみまで収集！                      宣伝効果は大きいはず！                      →等々を宣伝文句にスポンサー探し</li> <li>・6台の導入で年間720万円の歳入を見込まれるが全32台導入すれば年間約4000万円の収入に！</li> </ul>	
<p>効果 広告主を獲得して、見事歳入に結びつけた。</p>	16



先進的な取組、メディアでも紹介。



17

## 尼崎市が取組を始めた理由

(理由: 財政難)

- ① 不況による税収減
- ② 三位一体の改革による地方交付税の減
- ③ 高齢化、生活保護の増による扶助費の増
- ④ 震災復興時の借金
- ⑤ 競艇の収益を見込んだ施策展開  
(最大150億円→ほぼゼロへ)

→平成14年には財政再建団体転落の危機

18

## 尼崎市が取組を始めた理由

---

**財政難で、大幅な歳出削減**

**(5カ年で800億円削減)**

※ちなみに一般会計予算は1,844億円(H21)



**トップダウンでの削減に疲弊感  
やらされ感ではなく、自分たちから改善を**

19

## 尼崎市が取組を始めた理由

---

**「現場発信の改善を促す」ことで**

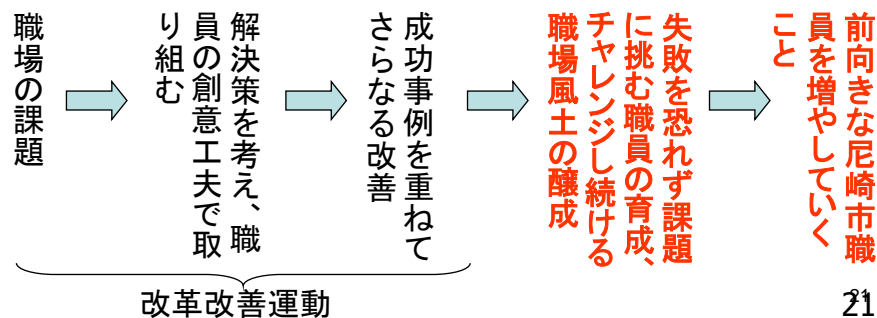


- 職員の意欲を高めよう**
- 現場発信の改善で、負担感をなくそう**

20

## 全庁的改革改善運動の目的

- 時代の変化に応じて変わる現場環境
- 職員の創意と工夫で、できるだけお金をかけずに課題を解決する力をつける



## 尼崎市での取り組み方法

- 年初に職場での課題とその解決に向けた取組方法を考えてもらい、一年間取り組んでもらう。
- 年度末にその成果を発表してもらおう。

(88P)

### 目標設定 We Doシート (『誓(現から)通(事業)の二(一)決を考(入)工夫改善』)

チーム名	資源を「STEEL」NO、MORE、「METAL」! (資源を「捨てる」の? もー「めたる」!)		
所属名	課的担当課	所属長氏名	*** **
リーダー氏名	*** **	サブリーダー氏名	*** **
チーム人数	6人(所属長+リーダー+サブリーダー含む)		
目標	産業廃棄物排出量の削減(処理委託料の削減)		

**現状**  
 清浄無塵工場では、排気機械部高(車両・資機材)の整備及び故障修理等に作られる交換部品(金属やプラスチック類)などについては、産業廃棄物の回収・処分業務の許可を受けた事業所との専断契約により、専断にて処理業務を委託している。  
 処理委託料の過去3年間の平均は、約87,500円となっている。

**取組内容**  
 ① 産業として排出していた交換部品等を解体し、各部材又は各材質ごとに分別することにより、再生素源化できるかの検討をすすめる。  
 ② 金属(鉄、アルミ、ステンレス、銅、真鍮等)の分別により、部々の金属が有価物として売却できるか、又は、再生材料として物換り取りが可能かなど、売却先又は買取先を調査する。  
 ③ 前記①-②の検討-調査により方向性が定まれば、解体-分別方法等について検討し、産業廃棄物量の削減に取組む。

**目指す姿(1年後)**  
 取組内容の結果(方向性)にもよるが、分別作業に係る労力について、過去業務に支障をきたさないよう工夫を凝らし、無碍の分別-資源化を構築する。

**3年後の目指す姿(実現は難しいが、チャレンジしたいことなども可)**  
 金属以外の資源(プラスチック類やガラス)などについても分別し、再生素源化に取組み、産業廃棄物削減し処理委託料の削減に繋げる。

**課長・部長のサポート方法**  
 産業廃棄物の排出を削減する取組みに対して実際に向けた調査、検討を行っていく、また職員への負担増につながらない方面について職員と共に検討を行う。



# 尼崎市の 全庁的改革改善運動

---

⇒H15～YAAるぞ運動  
⇒H18～2ndステージ  
(普通二改善)

25

## 「YAAるぞ運動」のネーミング

15年度施政方針で示された

夢、

アシスト、

あまがさき。

Y

A

A

改革改善を「やるぞ」、改革改善することが「あるぞ」

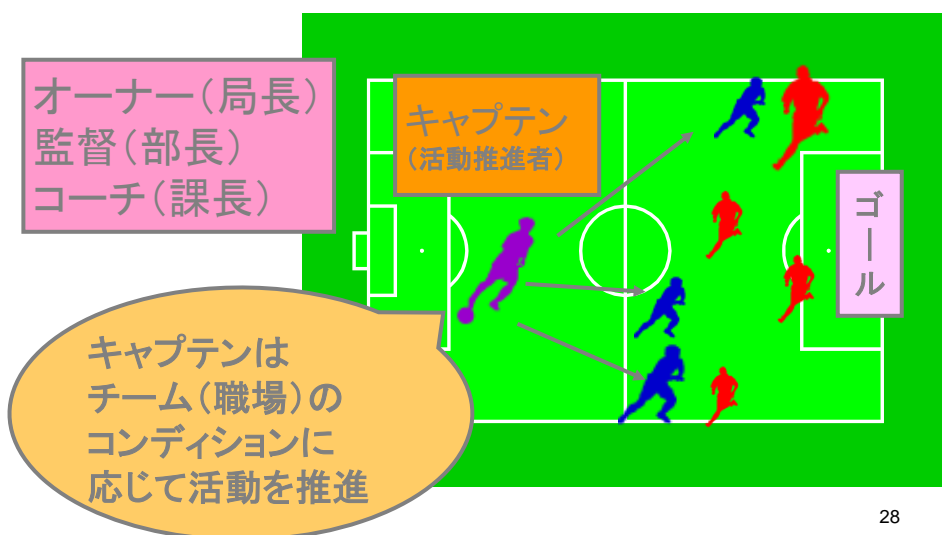
26

# 「YAAるぞ運動」を進める上でのポイント

- わかりやすさ
- 参加者のモチベーションをあげる工夫
- (楽しみながら、褒めながら)

27

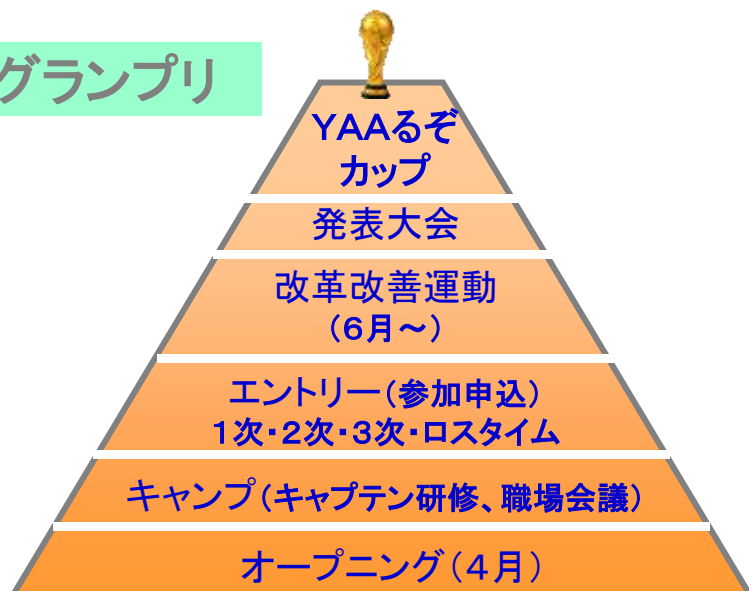
## 全てサッカーに例えた



28

# 発表大会＝「YAAるぞカップ」



グランプリ



29

## 業務をだれでも分かる化

ジャングル帝国の逆襲  
 (大庄支所市民課)

改善前 (問題点)	改善後 (対策)
総合的な窓口ゆえに事務が煩雑で、経験がないと事務が滞る	マニュアルを作成し、事務を効率化した
OBの協力を得て7種類のマニュアルを作成。これらの冊子マニュアルを加除式に 	
<b>効果</b> 事務処理が迅速に正確に対応できるようになった	

30


## 電話番号を誰でもわかる化

こんなことでトラブル！  
(保健企画課)

改善前（問題点）	改善後（対策）																																																			
担当者ごとの専門業務を把握できていなかった。（電話の度に当てずっぽうで掛けたり、走り回ることも...）	いち早く電話をつなげるよう担当業務ごとの内線電話帳を作成した。																																																			
<p>作成⇒試行⇒</p> <p>アンケートの実施⇒修正を行い、使えるものができた</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多かった問合せ、困ったものを優先させ、実情に応じたものにした。</li> <li>・外部からの問合せの少ない業務については、削除した。</li> <li>・シンプルな形にこだわった。</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>内線番号</th> <th>担当</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>検診の手配、内容</td><td>404</td><td></td></tr> <tr><td>市民検診 肝炎の検診、胃-大腸がん</td><td>405</td><td>A さん</td></tr> <tr><td>HIV検査、検査など</td><td>403</td><td></td></tr> <tr><td>気管支ぜんそく、哮喘</td><td>406</td><td>B さん</td></tr> <tr><td>レントゲン検査、結核検診</td><td>100</td><td>C さん</td></tr> <tr><td>歯科検診</td><td>400</td><td>D さん</td></tr> <tr><td>骨髄バンク 献血</td><td>408</td><td>E さん</td></tr> <tr><td>特定疾患</td><td>103</td><td>F さん</td></tr> <tr><td>健康相談 市西検診、妊婦健診、75歳+</td><td>402</td><td></td></tr> <tr><td>AIDS、母子、避妊、更年期など</td><td>401</td><td>G さん</td></tr> <tr><td>腎臓疾患、透析治療</td><td>401</td><td>H さん</td></tr> <tr><td>茶楼クリニック</td><td>401</td><td>I さん</td></tr> <tr><td></td><td>402</td><td></td></tr> <tr><td>栄養相談</td><td>400</td><td>J さん</td></tr> <tr><td>リハビリ</td><td>400</td><td>K さん</td></tr> <tr><td>精神保健</td><td>100</td><td>L さん</td></tr> </tbody> </table>	項目	内線番号	担当	検診の手配、内容	404		市民検診 肝炎の検診、胃-大腸がん	405	A さん	HIV検査、検査など	403		気管支ぜんそく、哮喘	406	B さん	レントゲン検査、結核検診	100	C さん	歯科検診	400	D さん	骨髄バンク 献血	408	E さん	特定疾患	103	F さん	健康相談 市西検診、妊婦健診、75歳+	402		AIDS、母子、避妊、更年期など	401	G さん	腎臓疾患、透析治療	401	H さん	茶楼クリニック	401	I さん		402		栄養相談	400	J さん	リハビリ	400	K さん	精神保健	100	L さん
項目	内線番号	担当																																																		
検診の手配、内容	404																																																			
市民検診 肝炎の検診、胃-大腸がん	405	A さん																																																		
HIV検査、検査など	403																																																			
気管支ぜんそく、哮喘	406	B さん																																																		
レントゲン検査、結核検診	100	C さん																																																		
歯科検診	400	D さん																																																		
骨髄バンク 献血	408	E さん																																																		
特定疾患	103	F さん																																																		
健康相談 市西検診、妊婦健診、75歳+	402																																																			
AIDS、母子、避妊、更年期など	401	G さん																																																		
腎臓疾患、透析治療	401	H さん																																																		
茶楼クリニック	401	I さん																																																		
	402																																																			
栄養相談	400	J さん																																																		
リハビリ	400	K さん																																																		
精神保健	100	L さん																																																		
<p><b>効果</b> 応対に自信をもって電話に出ることができるようになった。電話に出るまでのコール数が短くなった。</p>	31																																																			

## 苦手な食べものを克服できる化

や！鉄腕！DASH！  
おはま村～菜児季～  
(尾浜保育所)

改善前（問題点）	改善後（対策）
「食べることに意欲のない子どもが多い」「子どもの好き嫌いを保護者が気にしていない」なか、子どもの苦手な食べ物の2/3は野菜だった。	園庭でクラスごとで野菜作りに取り組み、収穫物をみんなで喜び味わった。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・1,2歳 ブチトマト（昨年嫌いだった子どもが食べるようになったから）</li> <li>・3歳 とうもろこし（給食で多くの子どもが残したから）</li> <li>・4歳 枝豆、二十日大根（野菜の生長に興味を持たせたいから）</li> <li>・5歳 イチゴ、きゅうり（身近な野菜の生長を知らせたいから）なすび、ピーマン</li> </ul>	 <p>コーンスープも一粒残さず食べられるようになりました</p>
<p><b>効果</b> 保護者への事後アンケートでは、「保育所に通ってから好き嫌いが少なくなった。何でも食べるようになった」が85%に。</p>	32



# 「局内予選」

---



都市整備局予選

健康福祉局予選



## 決勝大会

優秀事例は



他都市の発表大会などへ派遣

福岡市・名古屋市・大阪市・山形市など

# 尼崎市の 全庁的改革改善運動

---

⇒H15～YAAるぞ運動  
⇒H18～2ndステージ  
(普通二改善)

35

## 「YAAるぞ運動」の反省

---

- 必ずしも全職員が積極的とはいえなかった
- 大会出場が目的化、取り組み内容以上にパフォーマンス化の傾向
- 人事異動による活動の断絶

⇒次の3年間の課題として取組む

36

## 「YAAるぞ運動」から 「2ndステージへ」

---

- テーマは「**普段から通常業務でニーズを  
考え工夫改善**」(普通ニ改善)
- 事務局(企画財政局)主導から**各局主導**へ
- 発表会は「**競い合いの場**」から「**ベストプラ  
クティスを学ぶ場**」へ

37

## 対策の内容①じゃあなる

---

- ①職員カイゼンじゃあなるの発刊
  - 地道な改善を行っている職場を紹介**
  - 日常的な取組の延長でよいという印象付け
  - 改善は身近だと印象付け、拒否反応を無くす
  - 改革改善運動の認知度を上げる。

38

## 対策の内容①じゃあなる

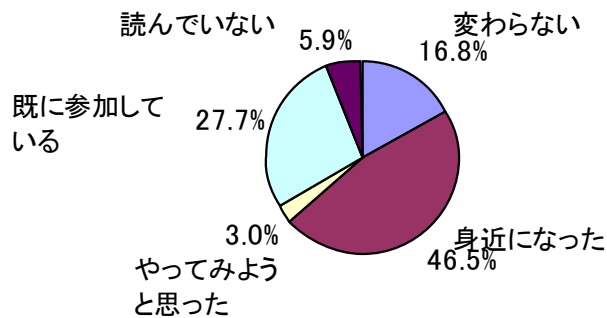
### ちなみに

- ・「改善じゃあなるの発行自体が改善的」
- 厚生会だよりのページをいただいて経費0
- 編集会議は昼休みのみ
- スタッフのほとんどが1～3年目職員。  
(研鑽の場・他の職場を知れる・若手だけで製作していることでのやりがい)

39

## 「じゃあなる」の効果

じゃあなるを読んで約80%の人が「身近になった」  
「やってみようと思った」「既に参加」と回答



「じゃあなる」を見て運動への意識が変わったか

40

## 対策の内容②事例集

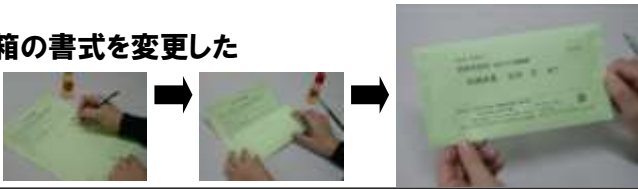
### ②事例集

- ・過去の改善事例をパワーポ一枚で紹介
- 他の課の取組で、できるものは導入。
- 改善を共有し、全体の底上げ。

41

### 市民の目線で考え参加を増やす化

にぎわい商店協働屋  
(協働参画課)

改善前（問題点）	改善後（対策）
市の事業にもっと市民、関係団体、職員の参加を増やしたい！	市民や参加者の目線で行政への参画方法を考え直した
<p>・NPO交流会に参加するNPO法人がいつも同じ→設立2年以内のNPO法人に案内を送付し、6団体が新たに参加！</p> <p>・車座集会や市長室オープントークにて、若年層や初めての参加の方が少なかった→イベントを土曜や夜間に行うほか、開催場所をカルフル等でも開催した。</p> <p>・まちづくり提案箱の書式を変更した</p> <div style="text-align: center;">  </div>	
<p>効果 NPO交流会については100名超の参加。車座集会は1回当たりの参加者が増加。</p>	

42



# 尼崎市の 全庁的的改革改善運動

⇒H15～YAAるぞ運動  
 ⇒H18～2ndステージ  
 (普通二改善)

43

## 一人で始める、誰もができる化

DoCoでMo  
 赤箸、ケータイ  
 (美化事業推進室)

改善前 (問題点)	改善後 (対策)
ごみの減量推進を実施している課であるにも関わらず、意識が徹底できていなかった。	マイ箸、マイカップの推進。 食堂の割り箸をリユース箸への変更を申し出！
<ul style="list-style-type: none"> <li>・みんなでできる取組</li> <li>・課の主な仕事はごみの減量推進・啓発だから、職員が率先してごみを減らす取組を</li> <li>・課の全職員がマイ箸、マイカップを持参セルフ洗浄を実施することからスタート</li> </ul> → 食堂で導入するなど運動は広がった。 年間72,800膳節減！(291kg、木が2.3本分) (エコ尼君と食堂にて)→	(マイ箸)  
<b>効果</b> 誰にでもできる、職場発信の、本業にマッチした取組。環境事業部だけでなく、本庁でもリユース箸が取り入れられた。	

44

## 歳出経費を減らす化

あまりにはいっばいえとごみ  
んで！教えたら？チーム  
(都市政策課)

現状・問題 (こんな問題があった)	改善 (こんな手を打ってみた)
<p>尼崎市の魅力を発信する「るるぶ尼崎市」の発行にあたり、職員にどれだけ周知できるか、発行費用の負担額を減らせるか。</p>	<p>全職員に働きかけ、1口6文字1000円で寄付を募り、るるぶ尼崎市の広告を1頁買い取り、寄付者のメッセージや氏名、ニックネームを掲載した。</p>
<p>効果 一部の関係課だけでなく、より多くの職員に「るるぶ尼崎市」の発行を周知できたことにより、参加意識の醸成と後々のPR促進に繋がったと思われ、売れ行きは好調である。また、広告収入の増により市の負担額を軽減することができた。</p>	

## 取組や姿勢が見える化、見せる化

グリーンシールドで温暖化防ぎ隊(環境政策)

現状・問題 (こんな問題があった)	改善 (こんな手を打ってみた)	
<p>市民・事業者・行政を巻き込んだ地球温暖化対策が少なかった。</p>	<p>①壁面緑化事業の改善 ②マイバッグ運動の改善 ③省資源・省エネ対策の改善</p>	
<p>①壁面緑化事業 課題:市民への普及啓発の不足</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公共施設の壁面緑化を拡大し、市民に周知</li> <li>年間を通して壁面緑化講習会等を実施し機会を提供</li> </ul> <p>環境部 庁舎</p> <p>講習会の実施</p> <p>効果</p> <p>市民から壁面緑化についての問合せが増加</p>	<p>②マイバッグ運動 課題:普及啓発が進んでいない</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>レジ袋削減等環境協定締結し事業者自ら目標を設定</li> <li>キャンペーンの実施し市民・行政が事業者を後押し</li> </ul> <p>協定締結</p> <p>キャンペーン実施</p> <p>効果</p> <p>事業者、市民、行政が協働でレジ袋削減の取組を実施</p>	<p>③省資源・省エネ対策 課題:行政の率先した取組が少ない</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本庁舎ライトダウンの実施しライトダウンキャンペーンを周知</li> <li>ごみ箱の撤去し他の職場でもできる簡単な取組を検討</li> </ul> <p>本庁舎ライトダウン</p> <p>ごみ箱撤去</p> <p>効果</p> <p>ライトダウン:170kWの電気を削減、市民への周知に効果大 ごみ箱撤去:ごみ減量意識の向上、ごみ減量</p>

## 来庁者が行きたい場所をさがさナイ化

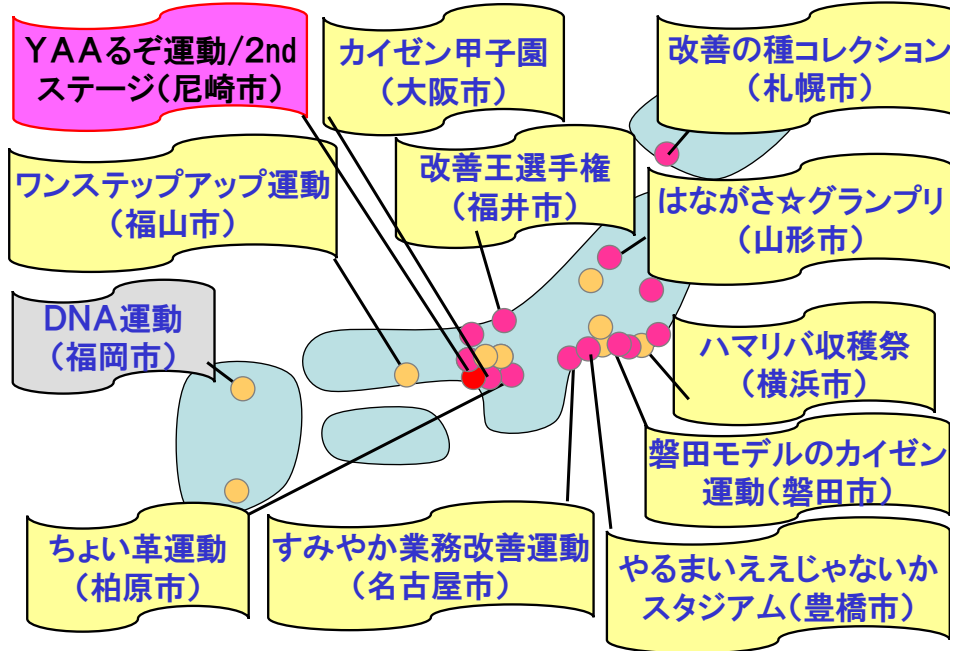
北館5階廊下景観向上委員会(計画部(本庁舎北館5階に事務所がない課を除く)及び南地庫)

現状・問題 (こんな問題があった)	改善 (こんな手を打ってみた)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・雑然としたポスター等の掲示</li> <li>・窓口案内等の統一性がなく、来庁者にとって分かり易いとは言いがたい。</li> <li>・壁等の汚れがひどい。</li> <li>・廊下の景観に対する配慮が十分とは言えない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フロア全体に関する案内板等の設置。</li> <li>・掲示ルール等の策定と統一化。</li> <li>・壁の清掃を実施。</li> <li>・写真ギャラリーの開設。</li> <li>・維持改善体制を整備。</li> <li>・ルール等の規定化。</li> </ul>
	
<p>効果 来庁者等の視点に立った分かり易い掲示や廊下景観の向上を図ると共に、その維持改善体制も整えることができた。また、フロア職員の意識等も変化してきている。</p>	

**それではここで改善事例  
 のVTRをご覧ください**



## 全国に広がる業務改善運動



**業務改善運動の全国大会が！**

**一昨年度 山形市で開催**

**昨年度は尼崎市で開催**



# 共有と共鳴

51

**今年度は福井市で開催決定！**

**来年度は東京都中野区が名乗り！！**

52

## 改革改善運動を通じて 尼崎市職員がどう変わってきたか

---

- もっとうしたらよくなるのに、という状況でも、  
変革を嫌う役所では行動を起こしにくい。  
→この運動があったから提案できた。
- 頑張りたい人が仕事の枠を越えて活躍する。
- 参加した職員が次の世代を主役にし、サポートする立場でこの運動に参加している。

**数字では計れないが、効果を  
挙げている実感がある。**

53

## 改革改善運動への呼びかけ

---

1人が100歩進むのと

100人が1歩ずつ進むのは

そのときの効果は同じ。

しかし

**次の100歩の大変さが全然違う。**

54

# 尼崎市行政 経営推進室

[ama-gyoseikeiei@city.amagasaki.hyogo.jp](mailto:ama-gyoseikeiei@city.amagasaki.hyogo.jp)

T06-6489-6124

F06-6489-6793