令和３年度　人材マネジメント部会　共同論文

山梨県笛吹市役所

FUJIYAMA ツインテラスより

第 3 期生

市民環境部国民健康保険課	主査	志村　仁
御坂支所地域住民課	主任	荻野　誠亮
総合政策部企画課	主任	小澤　卓也

目次

はじめに

1　・・・・・・・・・・・活動経過

2　・・・・・・・・・・・目指すありたい姿

3　・・・・・・・・・・・現状(考察)

4　・・・・・・・・・・・アクションプランと次年度に向けた展望

5　・・・・・・・・・・・まとめ

6　・・・・・・・・・・・それぞれの今後の意気込み

7　・・・・・・・・・・・補足資料

はじめに

笛吹市は平成16年10月に石和町、一宮町、御坂町、八代町、境川村、春日居町の6町村が合併し誕生した、のち平成18年8月に芦川村と合併し現在の市となった。笛吹市の由来は市内の中心を富士川水系の笛吹川が流れており川の名を冠している。人口は約70,000人で、平成27年頃をピークに減少傾向となっている。果樹生産量（主にブドウ、モモ）は日本一となっている。果樹や温泉等の観光資源を活かした産業が発展しており、令和3年7月には、芦川町新道峠に富士山や河口湖を一望できる「FUJIYAMAツインテラス」を開設した。

１．活動経過

(1)　第0回研究会　令和3年4月16日(金)　10：30～11：30

本年度の人材マネジメント部会は、新型コロナウイルス感染症感染拡大防止のため、主にオンラインでの開催が予定されていた。オンライン会議システムの利用方法、部会についての説明や年間スケジュールの確認等を行う目的で行われた。笛吹市は、本年度が3期目の参加であったが、我々3人は普段受ける研修のような受け身の気持ちで臨んでいた。

本年度の部会テーマは、「人・組織づくり」であった。加留部幹事からの説明が行われ、「マネ友」、「市民起点(目線ではない)」、「ドミナントロジック」等聞きなれない言葉を浴びせられた上、「これは研修ではないです。研究会です。」と当たり前に言われた言葉がとても重たく肩にのしかかった。

研究会後は参加者三名で頭の中が整理できず、今後の研究会に大きな不安を覚えた。

(2)　第1回研究会　令和3年4月27日(火)　13：00～16：00

第0回研究会で不安を覚えたため、笛吹市1・2期生のマネ友の研究資料を読んでから参加した。さらに、「人・組織づくり」とは何なのかを考え、「笛吹市人材育成基本方針」を読み直してから参加したが、笛吹市職員のあるべき姿を実現するための理念や概念など一般的な事項が記されている方針は現場の状況と整合性が取れておらず、理解できない部分が多かった。

半日の日程だったが、改めて部会や今後の日程の説明、研究会の進め方、テーマに対する考え方について説明が行われ、アウトブレイクセッションとして他市の参加者と初めて会話をした。

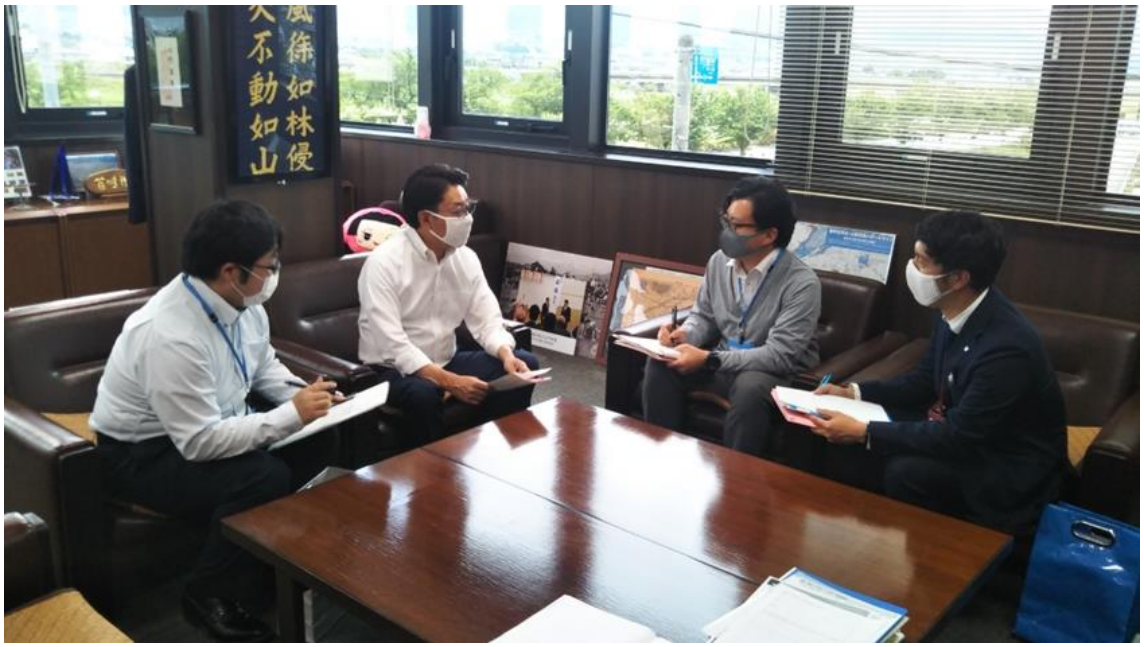
鬼澤幹事の語る内容と熱意に圧倒され、豊島幹事には「人事評価や休暇なんて内々の事ばっかり話したってしょうがないでしょ。それは市民起点とは言わない！」と叱られ、苦い初日を迎えることとなった。

研究会後、将来笛吹市がどのようにあるべきか、理想の職員像や組織像とは何なのかを考えつつも、またまた参加者三名の頭の中は整理できないままだった。

第 2 回研究会に向けてキーパーソンへのインタビューという課題が出されたこともあり、市長へのインタビューを実施する方向で歩き出した。

(3)　第２回研究会　令和３年５月 20 日　10：00～17：00

提出した事前課題は、自治体の「人・組織づくり」の現状とその背景を掴むことだった。合併後からの人事に伴う方針や制度の経緯を調査し、それらの取り組みが現状ではどのような効果をもたらしているのかを考察した。さらに、前記調査に係るキーパーソンインタビューを実施する必要があり、三名で市長、副市長、総務部長、総務課長、人事給与担当職員へインタビューと対話を行った。



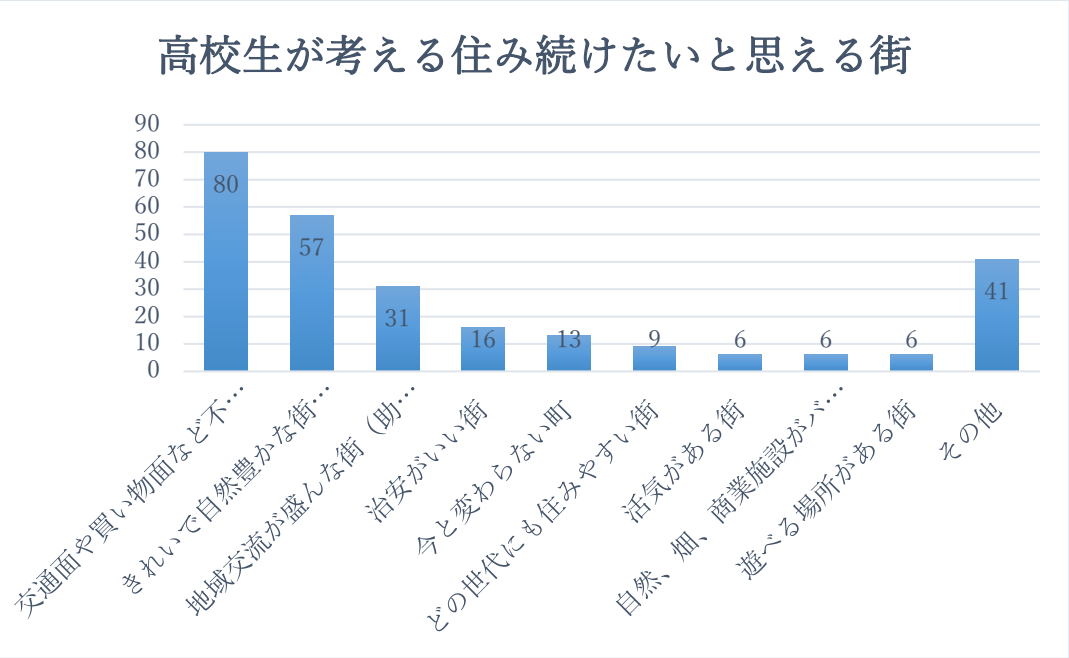
第 2 回研究会では、作成にあたりそれぞれの組織の現状やキーパーソンインタビューについて、他自治体参加者と対話した。その後、10 年後の生活者(住民)のための人・組織づくりの現状を深堀する「問い」とは何かを考えた。その上で、幹事団から示されたテーマについて自組織で使ってみたいものを選び、部屋ごとに他自治体の職員と対話を行った。

10 年後の将来を想像し、市民は、行政は、自分はどうなっているのかを考え、それら全てを「市民起点」で考えるようにと学んだ。

(4)　第 3 回研究会　令和 3 年 7 月 27 日　9：00～17：00

第 3 回研究会の事前課題では、第 2 回研究会で学んだ将来のビジョンとは何か、市民起点でどうなって行くと良いのかを、さらに考え、組織の現状を調査し深堀するものだった。

今回の課題は 4 つの問が設定され、市長等へのインタビューをしてほしいという内容であった。本市では、前回の事前課題作成にあたり市長へのインタビューを行ったため、組織の現状を調査する目的で職員全員を対象に、市民の声を聴く目的で笛吹高校総合学科の学生約 30 名を対象としたアンケート調査を実施した。



※アンケートの詳細については別紙参照

第 3 回研究会は、早稲田大学のキャンパスで２日間開催する予定だったが、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、オンラインでの１日だけの開催となった。市川三郷町の中込氏が発起人となり、交流を兼ねて韮崎市役所において、韮崎市、市川三郷町と共に 3 市町合同でオンライン研究会に参加した。

研究会では、課題の振り返りをグループ毎に行った上で、課題についての気づきや「問い」に対する対話をグループにて行い、互いに共感や評価を行った。グループ内に小田原市の職員がおり、その方から「クロスメンター」について話を聞き、大変興味を持った。

鬼沢幹事長から、10 年後、20 年後の将来あるべき姿を考え、あるべき姿になるためのアクションプランをバックキャスティング(未来のあるべき姿から今やるべきことを考える)する説明を受け、第 4 回研究会の事前課題ではその実践をしてもらいたいと言われた。実践に向けて、次の通りアドバイスを受けた。

①成長には 5 段階ある。

無自覚→自覚(気づき)→学習→練習→変化

②自覚(気づき)がとても重要だが、軽視してしまう。

・問題の存在
・問題の意味
・問題の解決可能性
・問題の解決能力を軽視
・問題の代替案の成立可能性を軽視

③これらを総合的に気にしながら、「人生脚本」を描き、自分のビジョン見てほしい。

研究会後、合同開催した 3 市町で対面形式での交流を行い、これまでの研究会の振り返りと、これからの研究会への取り組みについて対話した。どの自治体も、市民起点で政策を考えることの難しさを感じており、市民の声を聴く方法や自分達ができるアクションプランを考えてみることで研究会を終えた。

(5)　第 4 回研究会　令和 3 年 8 月 19 日　9：00〜16：00

研究会は、午前中に対話自治体である京田辺市の報告と、幹事団からのヒアリングに同席する形で行った。京田辺市は京都府の中でも南側に位置し、盆地の縁にあるため立地や人口約 7 万人という規模で笛吹市と似ている。

京田辺市は人事課の担当者が参加しており、アクションプランは現行の人事制度を見直し、より有効なものとするためのものであった。

午後は、笛吹市が加留部幹事と水谷幹事から事前課題を基にヒアリングを受け、京田辺市の参加者が同席した。事前課題は、アクションプランの作成を行った。まず、第 3 回研究会でさらに深堀すべきテーマをあげ、それらの取り組みが今後の取り組みにどのように影響していくのかを想像しながら、まず取り組むアクション、次に取り組むアクション、さらに取り組むアクションを段階的に考え、それに対するアウトプット・アウトカムを同時に考えた。内容には、これまでの職場での経験、職員へのアンケートや研究会で気づいたことを含

めて研究した。さらに、その実現において推進力や抵抗力を考え、課題を捉えて乗り越えていくアクションプランを考えた。

アクションの方向としては、一つ目が部署を横断した人材の活用のため、各部署が予定表を作成し共有すること。他部署の繁忙期・閑散期を知る事で、人材の流用ができる。二つ目は、若い職員に教育係をつけること。若い職員の仕事面・メンタル面でのケアを丁寧に行うことができるだけでなく、指導する職員の人材教育にもなる。三つめは、ポジティブ面での処遇改善。仕事を頑張っても、年功序列を変えることはできず、若いやる気のある職員の戦意を喪失させ組織全体が沈み込んでしまうため、手当等目に見える形でのご褒美が必要ではないかと考えた。四つ目は、市民を巻き込むために、市民へ情報共有を活発に行うこと。市の仕事とはどういうものなのか、何が現場で起きているのかという情報を市民へ発信し、行政運営に興味を持ってもらうことで、市民の意見を入れやすい組織にしたいと考えた。

幹事団からは、ポジティブ面の改善をお金に頼るのは良い組織づくりにはならないとアドバイスいただいた。その他、これまでの研究会の中でアンケート調査を実施し多くの意見を集めたことや、アクションプランへ現場で起きていることを良く考えた上で反映させ、実現可能な計画にしたことは良く評価された。ヒアリングの中で、アクションプランの実行に向けて背中を押された気持ちでいた。

ヒアリング後、鬼澤幹事と対談した。高校生や職員へアンケートを取ったことで、周りをよく巻き込めていると褒められたのも束の間、「ちゃんとフィードバックしないと、アンケートは意味のないものになる。」「高校生のアンケートで、ショッピングモールや遊ぶ場所が欲しいなんて回答は、行政がちゃんと教育する取り組みを行わないことにも原因がある」「今回のアクションプランは、組織づくりとしては良いのだが、人がうまく育たないのではないか。市民起点のアクションプランをもう少し考え直した方が良いのではないか」と明るく言われ、再び方向性を見失ったところで、第 4 回研究会が終了した。

(6)　第 5 回研究会　令和 3 年 10 月 28 日　9：00〜12：00

第 4 回研究会で方向性を見失ってしまったが、その気持ちを拾い集めるように課題に取り組んだ。事前課題では、これまでの研究会で学んだことを活かし、10 年後の地域のありたい姿を改めて考察し、自治体、組織や職員のあるべき姿を考え、そのビジョンへ向けてのアクションプランの作成を行った。作成中、職員アンケートの結果を見た市長からアンケートの内容が良かったと褒めていただいた。

第 5 回研究会は、幹事から事前課題で考えたアクションプランに対し意見をもらい、第 6 回研究会までにブラッシュアップするものだった。豊島幹事に評価してもらう中で、我々の課題で財政状況の想定が欠落していることを気づかされた。未来のビジョンを考察する上で、未来の財政状況を予測しなければただの理想で終わってしまう。これは、第 1 回研究会の時にも言われていたが、その他の事を気にするあまり、見落としてしまった。

また、市の人材適正化計画の内容を反映した上で考えるべきとアドバイスをいただき、第6回研究会に向けて内容をブラッシュアップすることで終了した。

(7)　第6回研究会　令和4年1月27日・28日

第5回研究会後、アクションプランのブラッシュアップを行うため、笛吹市のマネ友(1・2期生)にこれまでの研究会の経過を報告し、アクションプランについて意見をもらった。第5回研究会で豊島幹事から指摘をもらった、市の計画や財政予測を基に、未来のあるべき姿を考え、現状の課題を洗い出して対応策を考えた。

ブラッシュアップ後のアクションプランを基に、5月以来2度目となる市長、副市長、総務部長へインタビューを行い、意見や感想をいただいた。

首長からのコメント　自治体名：笛吹市

「1年間を振り返って」

職員のアンケート等、今まで聞けなかった意見が聞けてとても参考になった。
今回作成した計画はその通りだと思うしやっていかなければならないことだと感じている。
職員の意識改革が重要と考えている。
当たり前を当たり前と思わない、前とは違う見方で、よりよいものになるよう常に考えないといけない。
全てがトップダウンではなく10の改革案のうち3～4割は下から出てくるようになれば良い。そういう市になってくれれば一番ありがたい。
公務員ではなかなか差をつけるのが難しいが、今の仕事が苦しい職場いる分、後々報われるような人事をしていきたい。
若いうちは堅実に仕事をしていただき、皆をまとめていく力またリーダーとして全体を管理する力を養ってもらいたい。
笛吹市の今までの雰囲気を変えるような提案が部署を超えて上がってくるようになればいい。そういったことを意識してやっていただければありがたい。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　1

派遣元からのコメント　自治体名：笛吹市

「1年間を振り返って」

今回作成してもらった計画は、市の問題点を感じ取って視覚化し、目標を定められていると感じた。
若い職員が今の市役所の体制ではダメだと思っていただいていることはありがたい。
現在、山下市長の元、古い市役所体制の改革を行ってきており、10年後20年後にむけたマネジメントの行える人事に取り組んでいる段階である。
ただ、漫然と職員の人数を減らすのではなく、必要な人員配置を行っていきたい。
市民の立場で考えないと市役所は冷たいところだと市民に思われてしまう。
職員視点での考えではなく、市民の立場に立った考えができるよう、職員の意識改革をしていきたい。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　2

皆さんからこのような評価をいただき、胸を張って研究会へ臨んだ。

第６回研究会は、本来なら早稲田大学のキャンパスに参加者全員が集い、２日間の研究会と、希望者にはもう１日フォローアップ研修を受けることができる日程となっていた。しかし、年明けから流行した新型コロナウイルスの変異株の感染が急拡大したため、どちらも中止としオンラインでの開催となった。

1日目は、事前課題についての振り返りをグループ毎行った。参加者は、部会メンバーの考え方や、仕事に対する考え方が知らず知らずのうちに「市民起点」になっていると実感することが多くなった。さらに、首長や派遣元の管理職と改めて会話をしたときに、その方達の考え方や将来の展望に、より共感できるようになったという感想が多かった。笛吹市の部会メンバーも、5月のインタビューの頃より、市の現状を把握し、将来の展望を描くことができていたため、市長や部長等とのインタビューに堂々と会話できていたと実感していた。

その後、認定NPO法人　テラ・ルネッサンス創設者の鬼丸昌也氏の講演があり、カンボジアの地雷被害者支援やウガンダの元子ども兵の社会復帰支援等を行うきっかけや、活動中の出来事等について話を聴いた。それらは、鬼丸氏の「ちょっと何かやってみよう」という行動を起こすことが大切であるという言葉のとおり、少しの一歩が大きな一歩へと派生した話であった。今後の部会メンバーの活動や、仕事においても、一方踏み出してみることが重要ということを感じた。

2日目は、事前課題の評価が高かった神奈川県厚木市、茨城県東海村、静岡県藤枝市の発表を聴いた。厚木市は、アクションプランとして提案した「10%庁内副業推進」が評価された。就業時間の10%(年約200時間)を上限として、他部署の業務や突発的な事業の執行を行うチームを作り、対応するというもの。市民起点の事業執行や、他部署の業務を経験し、職員教育にもつながると高評価であった。笛吹市では、小澤が令和3年度の職員提案制度を活用し、類似事業を提案したが、「応援職員の登録を管理できない」「応援に出すと手が余っていると思われる」という意見があり、見送りとなった。今後は、さらに精査したものを再度職員提案したいと考えている。

東海村は、人材マネジメント部会の活動へ他の職員を巻き込むことを工夫し、人材マネジメントとは何か、どういう活動を行っているのかを寸劇にし、動画をYouTubeで公開した。3人ではできないことも、仲間を集めて動けば動きやすくなることを目的に行ったことが、評価された。

藤枝市は、レジュメのデザインが分かりやすく、人に伝えたいことが分かりやすいと、幹事団に評価された。その後、それぞれの発表についてグループ毎感想を述べ、午前中が終了した。

午後は、テーマ別に幹事部屋が作られ、興味のあるテーマの部屋へ参加したり、覗いたりしながら、今後のアクションプランに活用できそうな基礎知識を学んだ。

その後、北川顧問と出馬部会長からこれまでの部会の歴史と目的について改めて話があり、1年を振り返りながら将来に向けて経営感覚を持った職員になってもらいたいと背中を押された。

最後に、鬼澤幹事を初め他幹事の方々からも1年の振り返りと、今後の活動に期待している言葉をいただき、研究会が終了した。

2. 目指すありたい姿

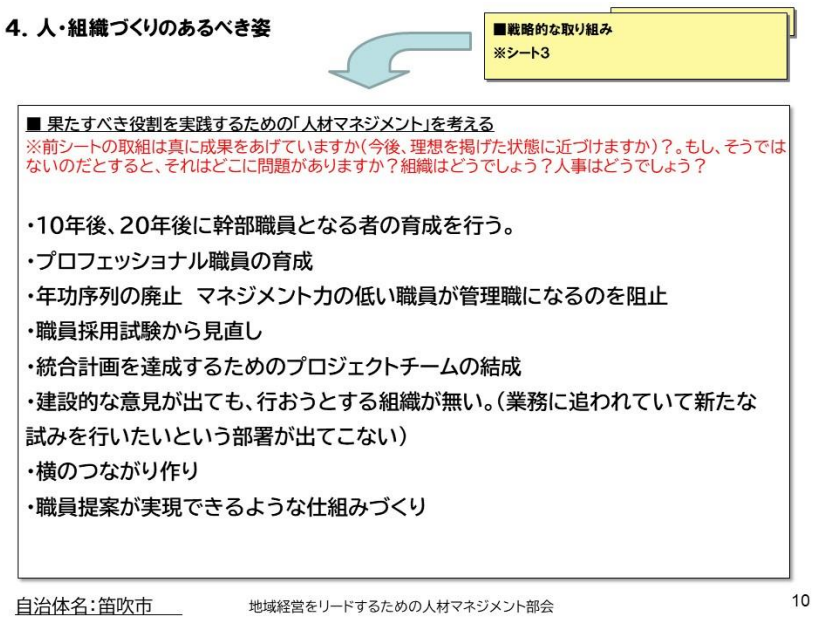
アンケートを基に、市民・住民の在りたい姿が判明してきたが、それらに近づくための、人・組織作りとは何かを考えたとき、以下の点が必要と考えました。

職員個人で地域を在りたい姿に変えることは困難です。地域を変えるためには組織が変わる必要があり、組織が変わるためには職場が変わる必要があり、職場を変えるためには職員全体が変わらなければならないと考えます。職員に行ったアンケートでも 8 割以上は高い熱意をもって業務に取り組んでおり、職員のモチベーションが決して低いわけではありませんでした。一方で、モチベーションの維持には、職場内での信頼関係、自分への自信が必要であると考えます。そのためには、厳しい状況にあっても、上司・同僚・部下と信頼関係にあり、自由に意見が言える、スキルアップできる職場の育成が重要であると考えます。

また、市民の在りたい姿に近づくためには、行政だけではなく、自治会やコミュニティ組織、NPO 法人、ボランティア団体、学生、事業者など、多様な主体が自分たちの地域を考え、相互に助け合っていく必要があり、そのつながりの構築は行政の役割だと考えます。その第一歩として、まず「知ること（意識すること）」が重要であると考えました。

(1) マネジメントができる管理職員・プロフェッショナル職員の育成
（働きやすい場の育成）

(2) 職員・市民が、将来に対して意識（危機感）を持つ



3. 現状（考察）

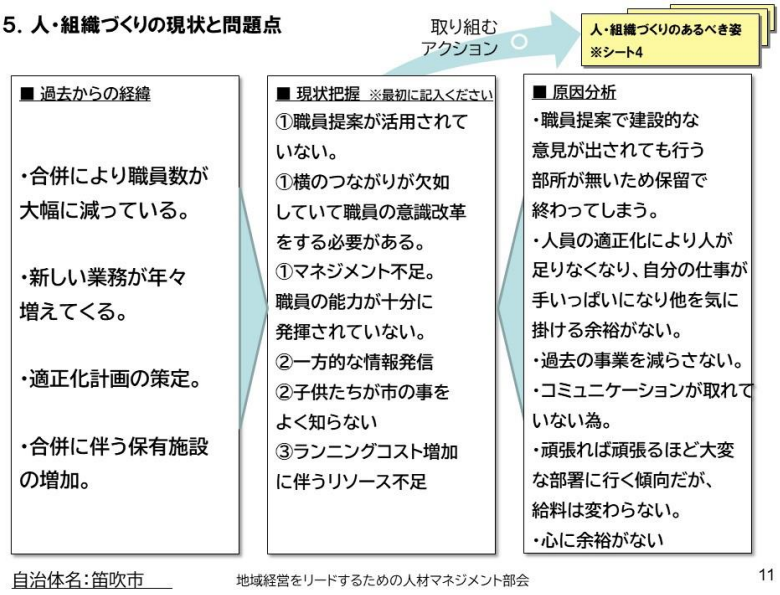
目指すありたい姿の実現に向けて、組織の現状を考察したところ以下の問題点が浮かび上がった。

① 管理職員によるマネジメントができていない。
- 気軽に相談・提案ができない。
- 業務の増加に伴い、職場・人まで目を配る余裕がない。
- 職場運営・人材育成経験が少ないまま管理職員になっている

② 職員同士のコミュニケーションが不足している。（課を跨いだ意識共有）
- 業務の増加に伴い、心に余裕がない。
- コミュニケーションをとる場の不足
- 情報共有の場の不足。

③ 情報共有が足りない（市民との意識共有）
- 職員の現状把握不足・将来へのイメージ・共有不足
- 市民との交流の場の不足。
- 情報の送受信の場の不足。

④ ランニングコスト増加に伴うリソース不足。
- 過去の事業を減らさないことによる業務量の増加
- 合併に伴う保有施設の増加及び同系統施設の統廃合不足に伴うランニングコストの増加
- 新規事業への消極的意見



4. アクションプランと次年度に向けた展望

「目指すあるべき姿」を実現するために、考察より得られた問題点を解消するアクションプランが必要となる。

私達は、問題点を解消することで、職員一人一人の意識の醸成を図るとともに市民とともに実現していくアクションプランを考えました。

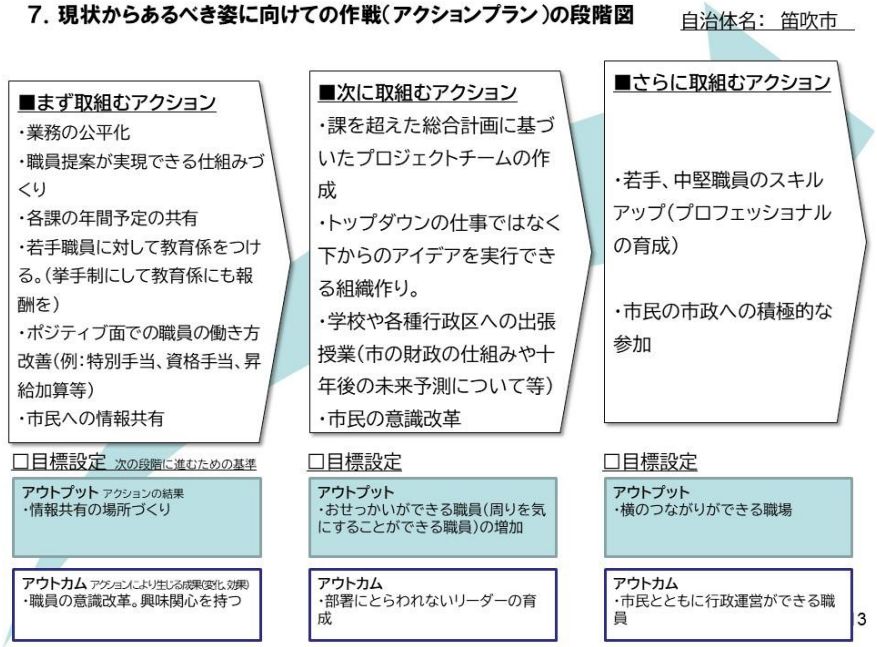
《現状の問題点》

① 管理職員によるマネジメントができていない。
② 職員同士のコミュニケーション不足
③ 情報共有不足
④ ランニングコスト増加に伴うリソース不足。

アクションプラン

《目指すありたい姿》

① マネジメントができる管理職員・プロフェッショナル職員の育成（働きやすい場の育成）
② 職員・市民が、将来に対して意識（危機感）を持ち始める



一年間部会を通して検討してきたアクションプランであるが、次年度以降の展望として以下の二点について実施検討していきたい。

（１）情報共有の場の形成

現在、1 期生・2 期生が行っているオフサイトミーティングのほかに、まずは新人職員を対象とした「クロスメンター制度」の導入することで、「職場を超えて気軽に何でも相談できる場」を作り、働くことに対する心の不安を取り除き、職員の仕事に対するモチベーションの維持・向上及び職員の意識改革を図ります。

（２）市民への情報共有・意識改革

市民の中に地域の現状を把握している人はどれくらいいるでしょうか。市民との「対話」を行うには「知ってもらう」「意識してもらう」ことが重要です。

まずは、未来を担う若者たちを対象として、自分の未来を創造する機会を与える「FUEFUKI Future　Sheet」を作成し、自分自身の過去・現状・未来を見つめてもらい、現在住んでいる地域の状況を把握していただくとともに、将来について考えてもらうことで、学生たちの地域へ関心及び未来への意識向上を図ります。

5.まとめ

人材マネジメント部会を通して、幹事団からは「研修ではなく研究」であり「部会活動に終わりはない」と言われてきた。

今回検討してきたアクションプランもこれが完成形ではなく、次年度以降も検討し改良すべきところは修正していく。

大きな物事を行うに人一人が行えることはあまりにも小さい。しかし実行しなければなにもかわらない。本年度の市の方針である「Take Action」を起こしていきたい。

部会で言われた「微力ではあるが無力ではない」という思いを胸に、より良い組織に変えていくため、これから多くの仲間を増やし、アクションプランを実行していきたい。

6.それぞれの今後の意気込み

市民環境部国民健康保険課　志村　仁
《「第一歩」を踏み出す勇気》

この一年、部会での研究で学び、気づいたことは「対話」の重要性と「第一歩」を踏み出す勇気です。

私はどちらかというと対話に苦手意識がありましたが、部会を通して「対話」の重要性を知り、少しは変われたのではないかと思います。

部会を通じて多くの他の自治体の方々と対話する機会を得ましたが、皆、同じような問題で悩んでいました。しかし、今回、様々な立場の方からお話を伺い「対話」していく中で、現状に必ずしも満足していない方や、職場には改善の余地があることを改めて気づくことができました。この研究会に参加しなければ、このような「対話」の機会には恵まれなかったでしょうし、職場や年代の違う様々な方の考えを知ることができたのは、一番の収穫だと思います。

また、「対話」を重ねることで、ともに悩み同じ考えを持つ人がいることに気づけたことは、自分は一人ではないという思いを感じることができたとともに、一人だけでは委縮していた「第一歩」を踏み出す勇気をもらいました。

本年の市の行動方針である「Take　Action」のように、まずは「第一歩」を踏み出すこと。

部会でNPO法人テラ・ルネッサンス理事の鬼丸昌也氏がおっしゃられた「微力ではあるが無力ではない」との言葉のとおり、どんなに小さなことでも行動することは決して無駄ではなく、１つ１つ小さな「行動」を積み重ねることは、やがて大きな物事を動かす原動力になると思います。今までのやり方を変えることは、勇気が必要なことですが、メリットがあるなら思い切って変えることにも挑戦していきたいと思います。

今回、部会を通じて一緒に学び、悩み、気づきあえたことは大きな財産であり、この機会に巡り合えたことにとても感謝しています。一人ではできることには限度がありますが、これまで部会に派遣された１・２期生だけでなく、次年度以降の部会参加者とともに、周囲に協力の輪を広げることにより、職員が働きやすい組織へ、そして市民が暮らしやすいと思えるまちづくりへとつながるよう頑張っていきたい。

御坂支所　荻野誠亮

《笛吹の未来を考える》

この一年、部会を通して沢山のことを学びましたが、その中でも特に２つのスキルが大事だと感じ、今後伸ばしていきたいと感じました。１つは「挑戦力」そしてもう１つは「対話力」です。

まず１つ目の「挑戦力」ですが、部会の最終日の講演で聞いた「微力だが無力ではない」という言葉が深く心に突き刺さりました。何もしなければ変わらない。ただ衰退していくだけなので、少しでも良いので、最終的には住民の為になるような取り組みを検討・実践をしていきたいです。

また、もう１つのスキルは「対話力」です。今年度の部会では全庁職員を対象としたアンケートを実施しましたが、「目の前の仕事で手いっぱいで未来の市政のことなど何も考えられない。」「何しても変わらない。」との回答が複数ありました。また、コミュニケーションが徐々に希薄になっている中、コロナで追い打ちがかかり、自分の部・課以外のことはもちろん、担当課でも自分以外の担当が何を行っているのかわからないという事が見受けられます。このような人たちの考え方を改善してもらうのに一番重要なのは対話だと感じました。手いっぱいだからこそ、仕事で何が大変なのか、どうすれば変えられるのかなどをしっかり話し合うことで改善点や考え方も変わってくる。これは住民とのやり取りでも同じことが言え、しっかりと住民の意見を反映した身近な街づくりが必用と感じました。この住民の意見を聞くというのは、説明会や意見交換会も重要ですが、住民が集まる場所に赴くような取り組みを行うことで本当の民意を反映した取り組みが行えるのではないかと感じました。

今後この２つの事を他の職員に広めるためには、これまでに派遣された 1.2 期生そして今年度１年間共に研究した仲間と共に、さらなる仲間づくりを行い、同じ思いを持った職員を増やし、他の職員のモチベーションを上げていくと同時に、新たに入ってくる職員に対してフォローアップなどを行っていきたいです。

総合政策部企画課　小澤　卓也
《生産性の高い組織づくりを目指して》

部会を通して学んだことは、とにかく「対話」をすること。そして、「ちょっとやってみる」ことの重要性である。これは私が市役所に勤務してからも感じていたことではあるが、部会で研究したことにより、感じていた気持ちを言葉にして人に伝えることができるようになったと感じている。

目の前に一つ課題が発生した時、その課題の解決を「誰かがやるだろう」と待っていても誰もやらない。その課題を自分事として捉え、自分で対処できないなら周りに相談してみる。ここで対話が生まれる。同時に、自分ができることを探してやってみることで、良い市民サービスの提供が可能になる。その市民と対話することで、改善を行うことができ、より良いサービスの提供や発案に繋がる。

幹事団からは、職員が積極的に市民の声を聴くこと。その声を市民にフィードバックすることで、相手も自分も成長することが出来ると教えていただいた。

日々職務に追われる中、限られた時間の中で市民の声を聴くために活動することは難しいが、部会に取り組む中で行ったアンケート調査やインタビュー、消防団や組、保育園の保護者会等のメンバーと対話することでも、そうした意見を聴くことはできていたため、今後も心掛けていこうと考えている。

笛吹高校の学生アンケートでは、遊ぶ場所や大型商業施設が欲しいという感想が大半を占めており、将来のビジョンとして建設的な意見がとても少なった。幹事団に相談したところ、「そういう意識の低い若者を育ててしまったことは行政にも責任がある」と言われしまった。そのため、若者の意識醸成を行う取り組みをしたいと考え、アンケートのフィードバックとして自分や地元を見つめ直してもらうための機会を与えたいと考えている。

職員アンケートでは、仕事に対する率直な意見や感想を広く聞くことができた。私が気になったのは、職場環境の改善を求める声が多かったことである。公務員は身分保障がしっかりしている分、それに甘んじて職務を疎かにしている人が一定数いることや、繁忙な部署と繁忙でない部署のバランスを求める声があった。これまで様々な事業に従事してきたが、私は職員間が対話し、コミュニケーションを取ることで、目標の遂行を可能にしていきたと感じている。職務を疎かにし問題を起こしても、責任を取るのは上司であり、尻を拭うのは部下かもしれない。ただどんな場面においても、日頃からコミュニケーションを取ることで、その職員の心や身体の状態だけでなく、職務の遂行状況を知ることができ、マネジメントにもつながっていくことで、未然に問題を防ぐことが出来る。残業が多い人と対話することで、その解決策を見出すことができると考えられる。そうして、笛吹市を生産性の高い組織にしていきたいと考えている。

研究会が終了しても、人材マネジメント部会に終わりはないと言われている。今後も、自分ができることに挑戦し、周りを巻き込みながら、笛吹市を盛り立てていきたい。

7.補足資料

笛吹高校生および市職員アンケート結果

・高校生が考える、住み続けたいと思える街.....1-2

職員の仕事に対する意識調査

・笛吹市で働きたいと思ったきっかけ.....3
・仕事に対する熱意.....4-5
・理想の職員像.....6-7
・理想の為に取り組んでいること.....7-8
・笛吹市職員の仕事についてのやりがい.....9-10
・誇りや使命感をどれだけ持って仕事に臨んでいるか.....11-12
・公務内外を問わず、市民のために行動することはできているか.....13-14
・市民の立場に立ってわかりやすい言葉で十分な説明ができているか.....15

人事に関する調査

・昇任昇格試験は必要か.....16-17
・人事評価は必要か.....18-19
・積極的な研修の受講は必要か？.....20-21
・昇任昇格試験、人事評価、研修等について職員が思う改善したほうが良い点.....22
・人事に対しての印象.....23-24

未来の笛吹市に向けた調査

・10 年後、20 年後の未来を見据えたとき、笛吹市が戦略的に取り組んでいくことを
実現するために、人事のあり方は今のままで大丈夫か.....25-28
・10 年度、20 年後の未来を見据えたとき、どんな暮らしになっていると思うか.....29-30
・10 年、20 年後に市民から求められる職員.....30-31
・笛吹市が取り組んでいくこと.....32-33

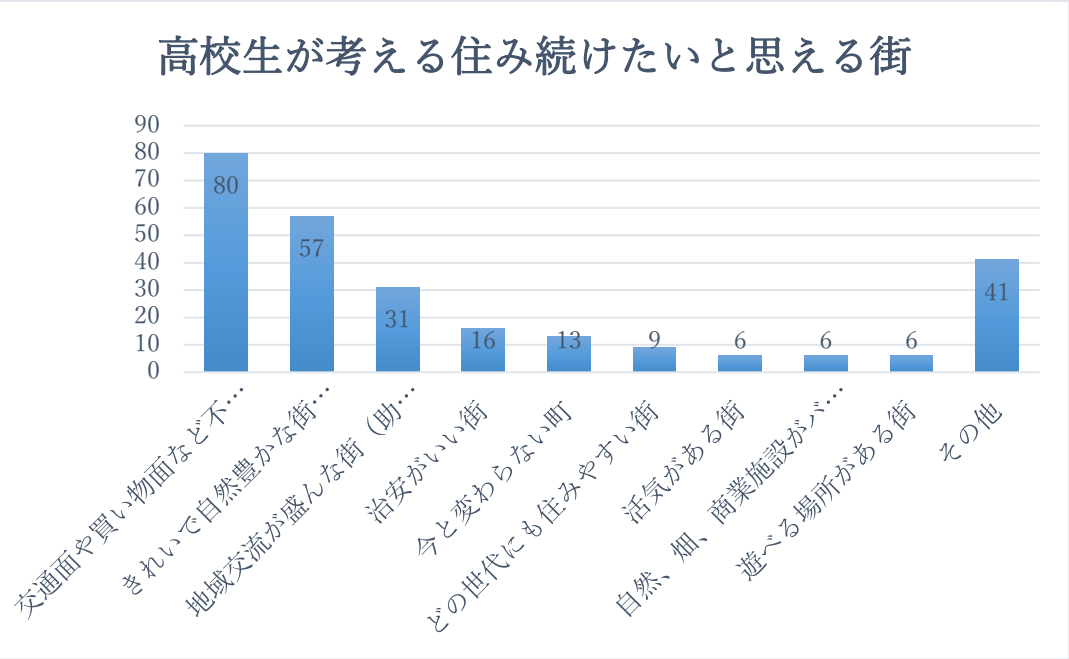
※笛吹市職員向けアンケート
期間：令和 3 年 6 月 1 日から令和 3 年 6 月 30 日まで
回答方法：庁内グループウェアアンケート機能(任意回答)
調査対象者数：1,056 人
回答者数：417 人

・高校生が考える、住み続けたいと思える街

笛吹市在住の笛吹高校 3 年生を対象にアンケートをとった結果 265 人から回答があり、以下の通りとなった。自由記述だったが意見がある程度まとまった。その中で全体の 3 割以上の人が交通や買い物で不便しない街に住み続けたいと回答があった。

・その他の意見として

若者の U ターンを真剣に考え、就職や収入の保証を考え取り組んでもらえる街、市の環境が整っている街、地域の人が良いところをすぐに答えられる街。などといった鋭い意見も見られた。



高校生が考える住み続けたいと思える街	
理由	人数
交通面や買い物面など不便のない街	80
きれいで自然豊かな街（清潔な街）	57
地域交流が盛んな街（助け合いができる街）	31
治安がいい街	16
今と変わらない町	13
どの世代にも住みやすい街	9
活気がある街	6
自然、畑、商業施設がバランスよくある町	6
遊べる場所がある街	6
その他	41

・笛吹市で働きたいと思ったきっかけ

全ての世代で地元に貢献したいという理由や地元だからという意見も多かった。

18-25

地元に貢献したいから。地元だから。自分が住みやすくするため。地元を好きになる人を増やそうと思ったため。家族が望んでいたから

26-30

笛吹市に貢献したいから。地元だから。働きやすそうから。学んできたことが活かせると思ったから。住民の福祉の増進のため、公平に働くことができるため。愛着があるから。町の変化に携わりたいから。

31-35

地元だから・住んでいるから・住む予定だったから。笛吹市に貢献したいから。安定のため。自分の分野を活かせるから。家庭の事情。市民の生活に直結する重要な役割を担う仕事に魅力を感じたから。身近に感じられる職場だと思ったから。桃が好きだから。

36-40

笛吹市に貢献したいから。地元だから。やりたい仕事だったため。笛吹市に興味があった。生活していく上での色々な知識が身につくから。休みが取りやすいから。市民に近いところで働きたいと思った。故郷で働くことで、困難にあっても労働意欲が尽きず継続して働いて行けると思ったため。子育ての中で、地域のことを子供たちに伝えたいから。

41-45

笛吹市に貢献したいから。地元だから・近いから・通勤しやすいから。安定しているから。採用があったため。休みが取りやすいから。

46-50

笛吹市・市民・子供に貢献したいから。地元だから・近いから。支える仕事がしたかったため。特別な理由なし。地域行政に興味があったため。消防の仕事をしたかったから。働きやすい職場だから。公務員になりたかったから。

51-55

笛吹市・市民・子供に貢献したいから。地元で通いやすかったから。地域づくりについて携わりたい。専門として学んだ分野の仕事があったため。案定しているため。福利厚生が良いから。就職したいと思える民間がなかったから。

56-60

笛吹市・市民・子供に貢献したいから。地元で通いやすかったから。希望した仕事だったから。この仕事に興味があったため。当時の職員の仕事に対する、意識の高さと、人を大切にする暖かい情を感じ取ったこと。時間が作れるため。親の希望。

61-65

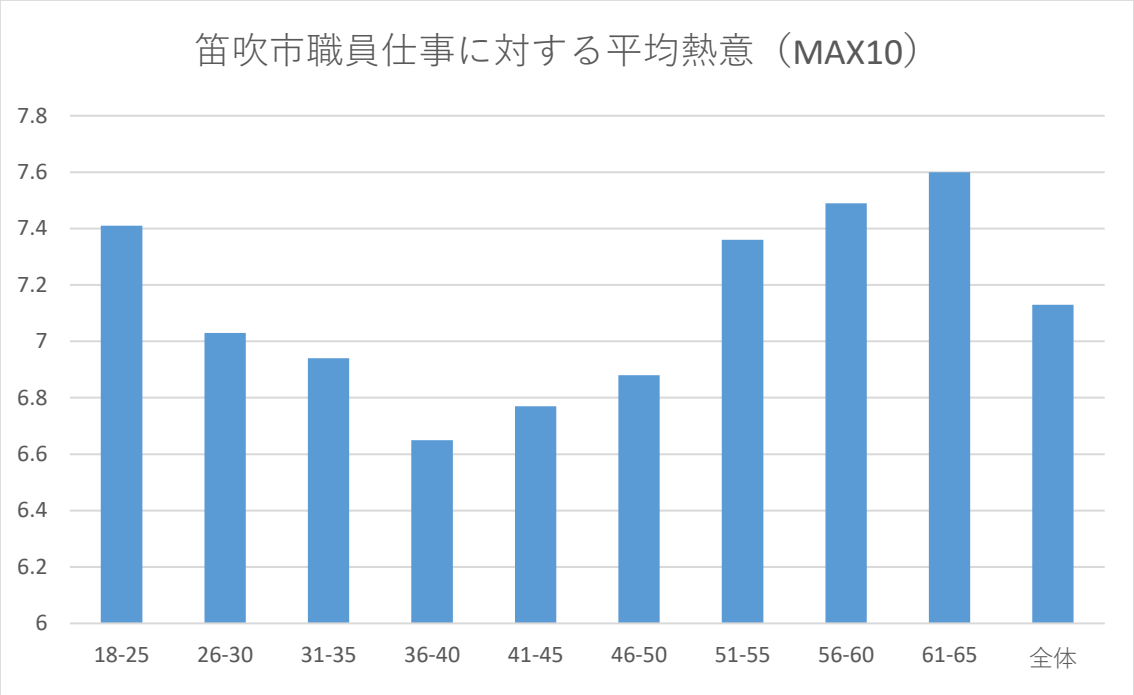
地域貢献。安定した職業であるため。働きやすい環境であるから。やりがいがあるため。親の希望。勉強してきたことが生かせる職業だと思い就職した。

・仕事に対する熱意

各年代の平均熱意は以下の通りとなった。

市長ヒアリングをしたときに職員はまだまだ本気を出していないと感じる。7 割程度の力で仕事をしているのではないかとおっしゃっていたが、全体での平均熱意は 7.1 となった。

また入社時は熱意が比較的あるが、ある一定の年齢までは徐々に熱意が落ちてきており、入社から時が経つにつれてまた熱意が上がってくることが分かった。



あなたの仕事に対する熱意を 1(ない)から 10(ある)で表すと、どのくらいだと思いますか。													
年齢	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	無回答	平均熱意	回答人数
18-25	0	1	0	0	2	2	8	8	4	2	0	7.41	27
26-30	0	3	0	2	4	5	3	11	6	4	0	7.03	38
31-35	1	1	2	1	6	4	12	14	3	5	0	6.94	49
36-40	0	1	1	3	5	9	14	11	3	1	0	6.65	48
41-45	0	0	2	0	6	10	18	15	6	1	2	6.77	60
46-50	2	2	6	0	10	6	13	22	7	9	0	6.88	77
51-55	1	0	0	0	7	2	14	13	4	6	0	7.36	47
56-60	0	0	2	0	2	5	14	18	6	4	0	7.49	51
61-65	0	0	0	0	1	0	4	9	3	2	1	7.6	20
全体	4	8	13	6	43	43	100	121	42	34	3	7.13	
合計点数(MAX4140)	4	16	39	24	215	258	700	968	378	340			

・理想の職員像（多い回答を抜粋）

圧倒的に多かったのは市民や同僚から信頼される職員になる。理想の職員像に対して年代での考え方の違いはなかった。

18-25

市民、職員から信頼される職員。どんな方に対しても平等に対応し寄り添える職員自分の意思を伝え自分で行動する職員。仕事がテキパキでき、替えの利かない職員。地域全体を見て、意味のある事業を行い、成果を出す職員。地域住民と親しい職員。業務を全力で取り組む職員

26-30

市民、職員から信頼される職員。幅広い知識を持ち、周囲と協力しながら仕事を進める職員。どんな方に対しても平等に対応し寄り添える職員。市民に安心・安全を提供できる職員。責任感あるまじめな職員。保守的にならず積極的に新しいチャレンジを行う職員

31-35

ミスが少なく、市民に的確に業務を説明でき、納得を得られる職員。市民に寄り添って同じ立場で一緒に解決策を導ける職員。行動力がある職員。上司、後輩、市民から信頼される職員。慣例、前例にとらわれず、その場において最善の判断ができる職員。広範囲な知識を持ち適切丁寧に職務を行う職員。

36-40

臨機応変で柔軟さがある職員。市民の気持ちに寄り添える職員。市民のために働く職員。チームとして課題に取り取り組み住みやすい街にするためにさまざまな施策、挑戦を続ける職員。笛吹市職員としての理想はありません。固定概念にとらわれず、広い視野を持った職員。「この人に聞けば分かる」と言われる職員

41-45

市政について、説明できる職員。市民から信頼される職員。相談に乗ってくれる職員。困誠実、公平な職員。

46-50

地域に貢献できるひと。市民のために上司や仲間と話しながら、様々なアイディアを出す職員。自分の生活も大事にし、仕事以外も楽しみを持てる。誰に対しても公平で冷静な態度。市民との感覚がずれているようなことはしない、市民のニーズに合った政策・事業を提案していけるような職員。現状に疑問を持ち、常に考え行動することができる。的確な判断ができる職員。

51-55

倫理観を持ちながらも誰に対しても変わらず和やかに対応できる職員。市民からも、職員からも親しまれ信頼される職員。市民への対応を丁寧にする職員。市民目線で考え施策化できる職員。相手が納得、理解し説明責任ができる職員。

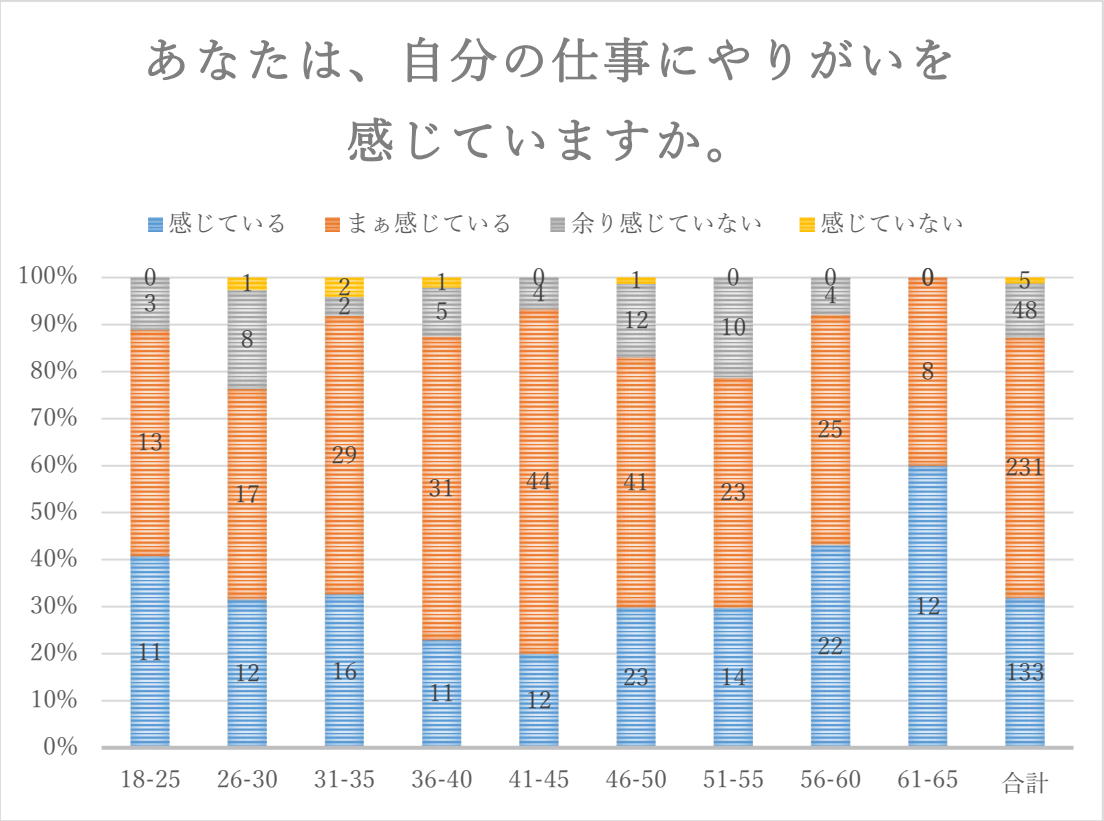
56-60
使命感が強く、市民のことを第一に考え、心の通った行政を実践していく職員。地域の皆さんから頼りにされ、地域の力を引き出す職員。常に市民目線で考えることができ、市民に信頼される職員。与えられた業務を確実に行える職員。
61-65
市民の立場に立って今、どういうことが市民には必要か（部とか課とか関係なく）を常に考えながら仕事が出来る人。地域の課題の為に市民の皆さんと一緒に行動できる職員どんな事柄でも親身になって相談にのってくれて、方向性も示してくれる職員。市民に対する態度を分け隔たりなく接し・言葉使いに気を付け市民のことをいつも思いながら行動することだと思います。市民、職員から信頼される職員。

・理想の為に取り組んでいること（多い回答を抜粋）
市民に対して真摯に向き合うという言う意見が目立った。
18-25
わからないことが多いので積極的に学ぶ。課で行っている事業はできる限り詳細まで把握する。常に現場のイメージを持ち、様々なことに取り組む。常に物事に対して意見を持つ。分析力をつける。挨拶を明るくはっきりとする。言葉遣い。分からないところはまず考えてから上司に聞くように意識。地域の課題、特徴を分析。コミュニケーションをとる。
26-30
協調性、協力体制をもつこと。業務を後回しにしない。曖昧な回答をしない。言葉遣い。人間力を育むこと。相手の気持ちを尊重して業務に取り組んでいる。日々の訓練や勉強。上司の対応を研究する。説明等行う際に参考書・文献等を引用して説明するようにしている。手本となる職員の良いところを吸収できるようにしている。誠実さ。自分の立場を理解し、常に自覚と責任を持つ。事務的になりすぎない。
31-35
市民の立場を想定して行動。責任感を持ち迅速に対応する。周囲と円滑な人間関係を築けるように気を付けている。行動を起こしながら考え、時には相談しながら仕事をするようにしている。仕事に信念をもって取り組む。つねに確認。日々の情報収集を怠らない。市民の言葉を真摯に聞く。同僚に対して、仕事をしやすいよう動くよう意識する。雰囲気づくりを心がけている。自分の強みを生かす勉強。前例踏襲をやめる。
36-40
市民の気持ちに立って行動。同僚、市民の尊敬できる部分をよく観察すること。
笛吹市だけの考えにとらわれないよう、広い視野・見解を意識すること。常に最新の情報収集を行っている。何事も自分で確認。市民目線で行動する。多くの経験を積む。やるべき事に真面目に取り組む。自分の得た知識・情報共有。市民の話をしっかり聞く。わからないことはどんどん聞く。日頃の職務に専念すること。息抜きを忘れないようにしている。

41-45
地域の行事等に出席するようにしている。あいさつを進んでする。住民との対話を重視。誠意をもって対応。人に優しく、仕事を計画的に行う。分からないことは、調べる、聞く、曖昧にしない。常に市民目線で物事を考える。忙しい時ほど、落ち着いて行動する。でも、できる限り見落とさず、注視してみること。わかりやすい言葉を意識している。
46-50
日々学習。職場内でのコミュニケーションを大切にする。傾聴力。市民との対話。市民に対し、適切なアドバイスができるようスキルと情報の収集。専門用語を使わない。丁寧に接する。市民方々が一生懸命働いてくれた税金を大切に使わせて頂くという思い。長期的な目、考えをする。同僚とのコミュニケーション。不平等を感じても不平不満を押し殺して業務にあたる。
51-55
笛吹市の理念に基づき、それを尊重する中で、市民や職員とよく話をして、それぞれの歩み寄った方向性を導きだす。市民への対応を丁寧にする。情報収集と自己啓発。地域活動への参加。部下に対し感謝の気持ちを持つ。上司については観察中。（現時点では何とも）
多数の職員と対話。端的にわかりやすく、丁寧に説明すること。常に人の立場になって考える。法律を守ること。尊敬できる上司を見つける。市民目線。傾聴力。自己の啓発と学び。情報収集。間違っていることがあれば注意出来る職員であればよいが、それがパワハラだと平気で言われる職場なので、現在は何事においても見て見ぬふりを意識してしまっている。
56-60
綱紀粛正、公私ともに市民の代表として公務を遂行しているということを常に意識の中に置いている。誰のため、何のために取り組むべきかを意識する。課題に対して下準備を怠らないこと。結果に対して反省・見直しをしていくこと。市民の立場になって行動。積極的な地域活動に参加。職員との情報共有。経験を生かした助言等を行っている。情報収集。丁寧な対応。相手の立場に沿った対応。市民の話に耳を傾けるよう意識。部下の育成。
61-65
地域の人たちの意見を聞く。何事にも向上心を忘れないこと。市民目線で考える。話を聞く。事業や業務の目的や根拠をきちんと確認すること。担当部署の業務の正しい理解と法的根拠の確認。無駄の少ない効率の良い仕事のすすめ方を心掛けている。市民に明るく分かりやすい対応。地域清掃。行動力のある職員。他の職員の手助け。公務員としての自覚を忘れない。

・仕事のやりがいについて

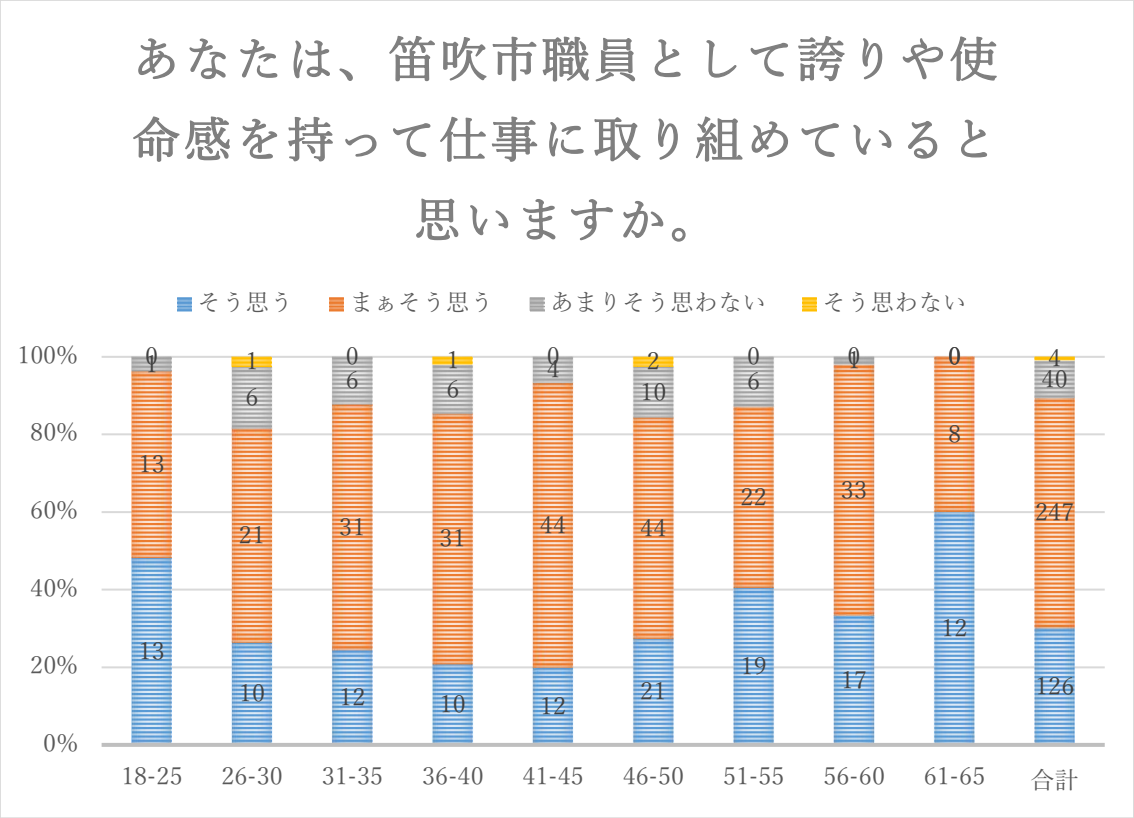
やりがいについては 26－30 の世代以外では 80%以上の人がやりがいを感じている。また、年齢が上がるにつれてやりがいを感じる傾向が強くなっている。



あなたは、自分の仕事にやりがいを感じていますか。					
年齢	感じている	まぁ感じている	余り感じていない	感じていない	回答人数
18-25	11	13	3	0	27
26-30	12	17	8	1	38
31-35	16	29	2	2	49
36-40	11	31	5	1	48
41-45	12	44	4	0	60
46-50	23	41	12	1	77
51-55	14	23	10	0	47
56-60	22	25	4	0	51
61-65	12	8	0	0	20
合計	133	231	48	5	417

・誇りや使命感をどれだけ持って仕事に臨んでいるか

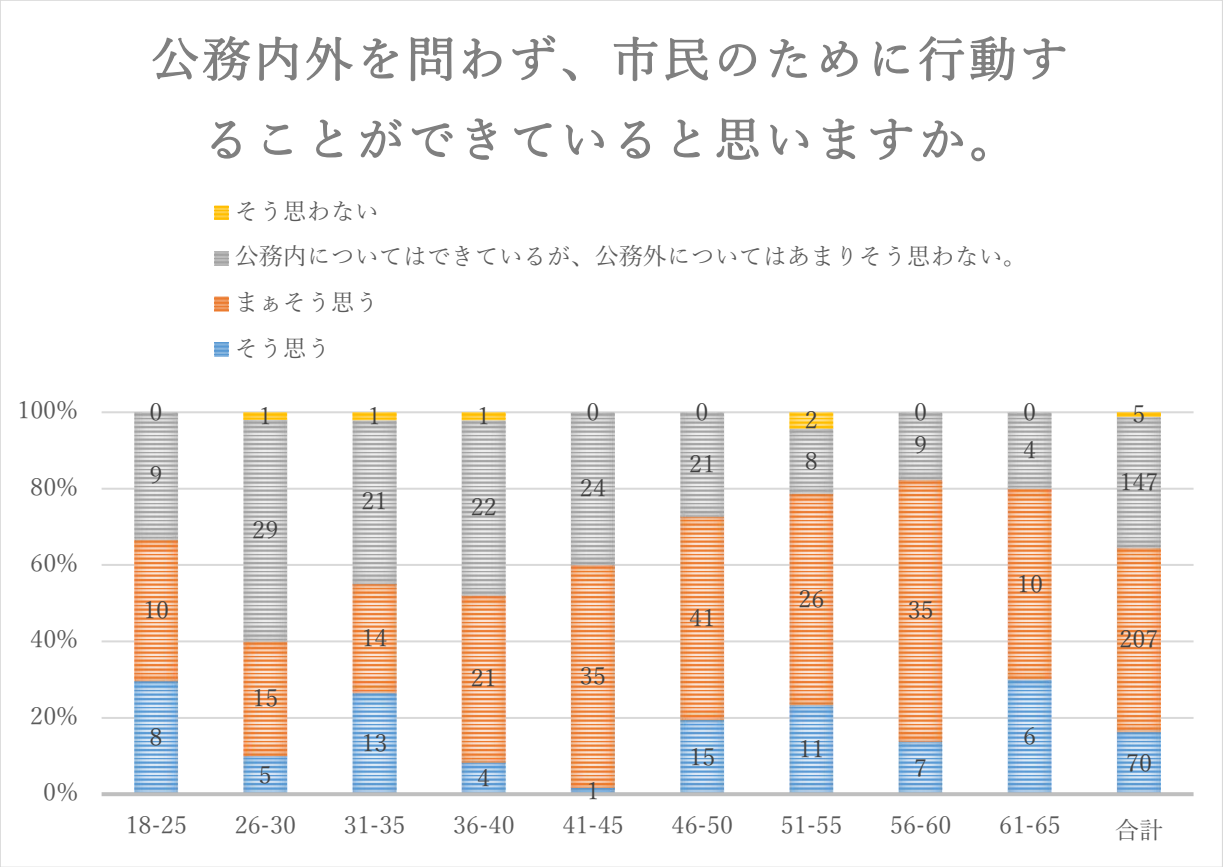
入りたての若手職員と 56 歳以上の職員では高い割合で使命感を持って仕事に挑んでいる一方、全体でも 1 割の人は使命感をあまり持っていない、もしくは持っていない結果となった。



あなたは、笛吹市職員として誇りや使命感を持って仕事に取り組めていると思いますか。					
年齢	そう思う	まぁそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	回答人数
18-25	13	13	1	0	27
26-30	10	21	6	1	38
31-35	12	31	6	0	49
36-40	10	31	6	1	48
41-45	12	44	4	0	60
46-50	21	44	10	2	77
51-55	19	22	6	0	47
56-60	17	33	1	0	51
61-65	12	8	0	0	20
合計	126	247	40	4	417

・公務内外を問わず、市民のために行動することはできているか。

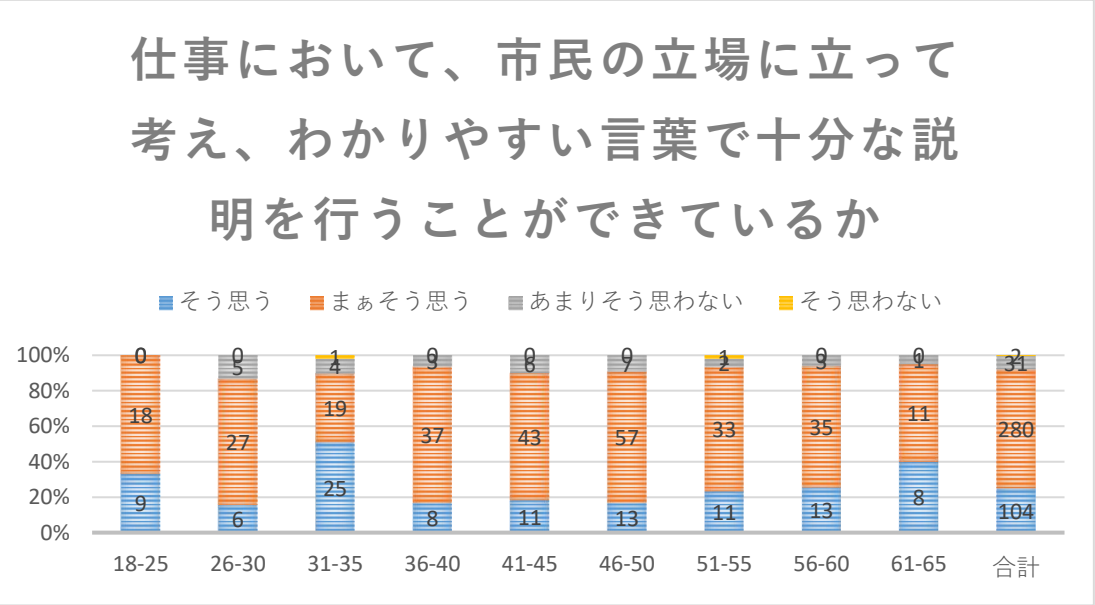
公務中では市民の為に行動することができている職員が大半を占めていたが、比較的年齢層が低い世代だと公務外については市民の為に行動できていないという結果となった。



あなたは、公務内外を問わず、市民のために行動することができていると思いますか。					
年齢	そう思う	まぁそう思う	公務内についてはできているが、公務外についてはあまりそう思わない。	そう思わない	回答人数
18-25	8	10	9	0	27
26-30	5	15	29	1	38
31-35	13	14	21	1	49
36-40	4	21	22	1	48
41-45	1	35	24	0	60
46-50	15	41	21	0	77
51-55	11	26	8	2	47
56-60	7	35	9	0	51
61-65	6	10	4	0	20
合計	70	207	147	5	417

・市民の立場に立ってわかりやすい言葉で十分な説明ができているか

どの世代でも自分自身十分な説明ができていると感じている。あまりそう思わないと自覚している職員も一定数いる。



あなたは、仕事において、市民の立場に立って考え、わかりやすい言葉で十分な説明を行うことができていると思いますか。					
年齢	そう思う	まぁそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	回答人数
18-25	9	18	0	0	27
26-30	6	27	5	0	38
31-35	25	19	4	1	49
36-40	8	37	3	0	48
41-45	11	43	6	0	60
46-50	13	57	7	0	77
51-55	11	33	2	1	47
56-60	13	35	3	0	51
61-65	8	11	1	0	20
合計	104	280	31	2	417

・昇任昇格試験は必要か

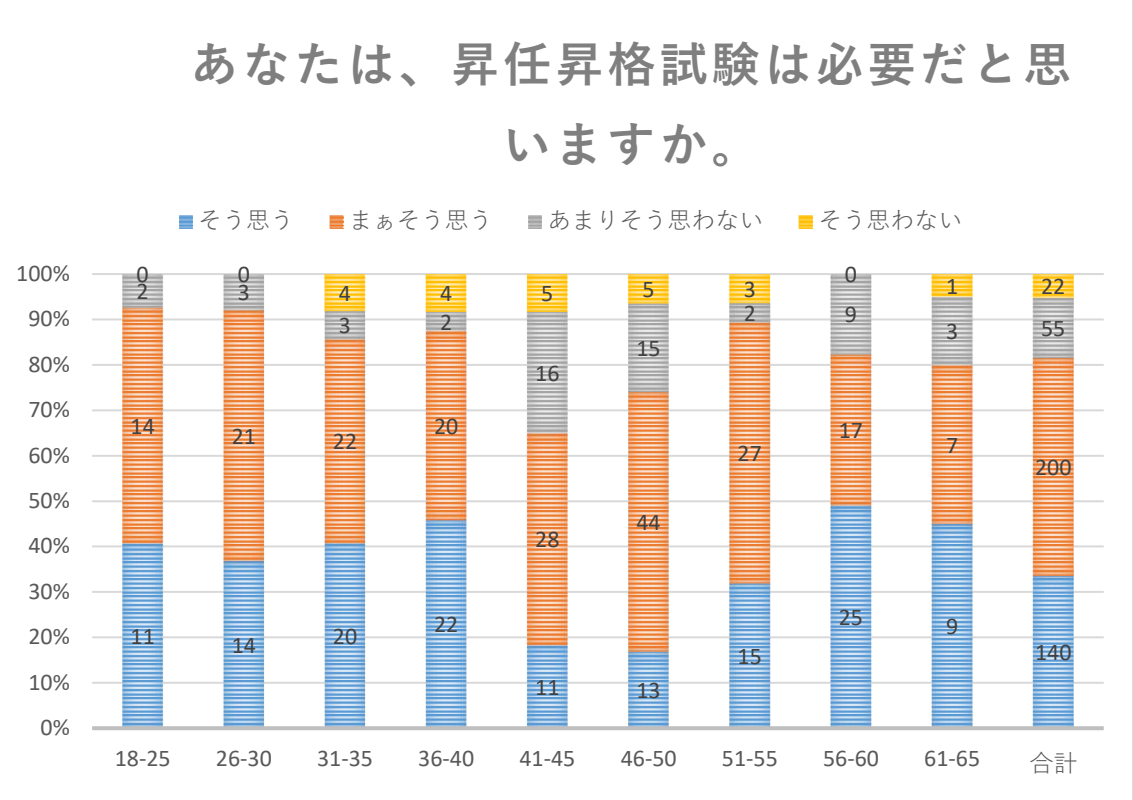
リーダー級の年齢の人たちの世代はほかの世代に比べて必要だと思わない人が多かった。

必要と思う人の意見

適切な人物を昇任昇格させるため。適正な評価は必要だと思うため。働く意欲の向上に繋がるため。仕事の熟度を知る為。上の立場になるには必要だと思う。

必要ないと思う人の意見

年功序列の現体制では職員の意欲向上につながらない。昇任試験での対策のみでマインドがないため、無意味。試験も必要だが、能力に見合った昇任にすべき。年功序列に重きを置きすぎることには問題はあると思います。課長試験に合格しても課長になれないのであれば、試験は必要ないのではないか。



あなたは、昇任昇格試験は必要だと思いますか。					
年齢	そう思う	まぁそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	回答人数
18-25	11	14	2	0	27
26-30	14	21	3	0	38
31-35	20	22	3	4	49
36-40	22	20	2	4	48
41-45	11	28	16	5	60
46-50	13	44	15	5	77
51-55	15	27	2	3	47
56-60	25	17	9	0	51
61-65	9	7	3	1	20
合計	140	200	55	22	417

・人事評価は必要か

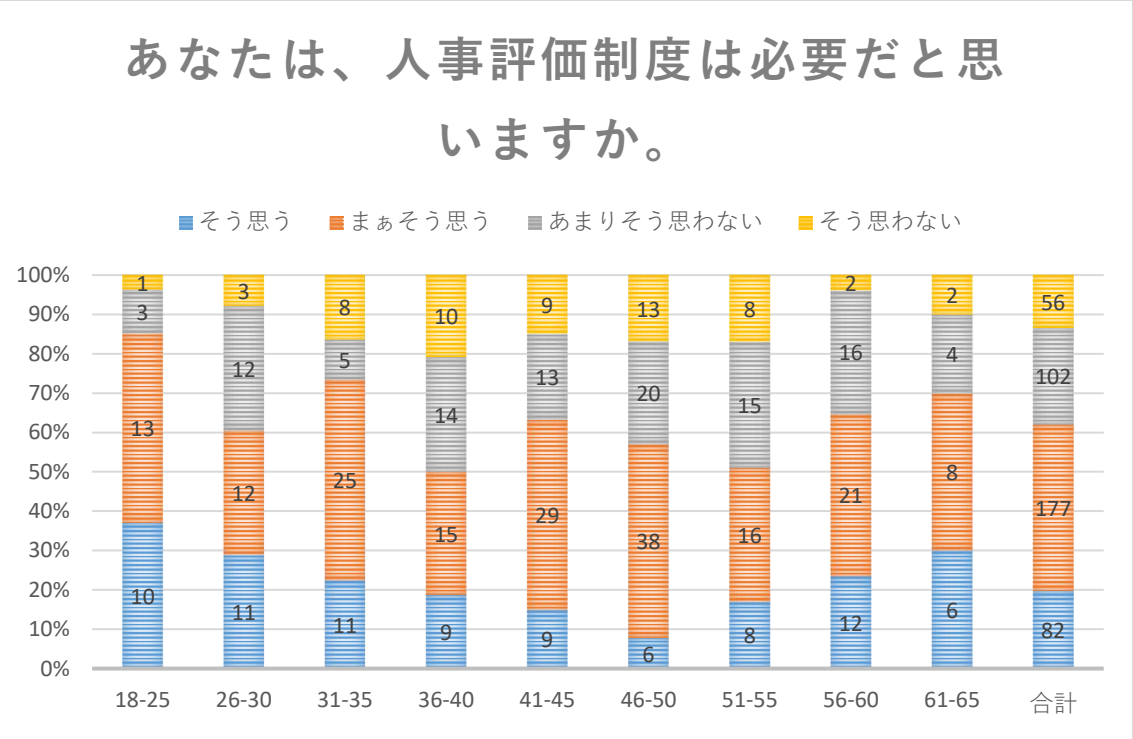
人事評価制度について全体の 4 割近くの職員はあまり必要ないもしくは必要ないと感じている結果となった。また必要という意見でも評価する人のスキルが必要なため疑問と思っている意見が多かった。

必要と思う意見

上司と話しできる機会は大切だから。モチベーションにつながるため。現在の人事評価では正当は評価ができているのかは疑問があるが、人事評価自体は必要と考える。目標を持ち、達成のために努力することは大切。しかし評価する側にもスキルが必要なため、公平な運用は難しいと思う。

不必要と思う意見

正確な評価が難しいため不必要。評価する側には問題がある場合があるため。上司が評価する制度は意味ないと思う。世渡り上手の人が評価されている。



あなたは、人事評価制度は必要だと思いますか。					
年齢	そう思う	まぁそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	回答人数
18-25	10	13	3	1	27
26-30	11	12	12	3	38
31-35	11	25	5	8	49
36-40	9	15	14	10	48
41-45	9	29	13	9	60
46-50	6	38	20	13	77
51-55	8	16	15	8	47
56-60	12	21	16	2	51
61-65	6	8	4	2	20
合計	82	177	102	56	417

・積極的な研修の受講は必要か

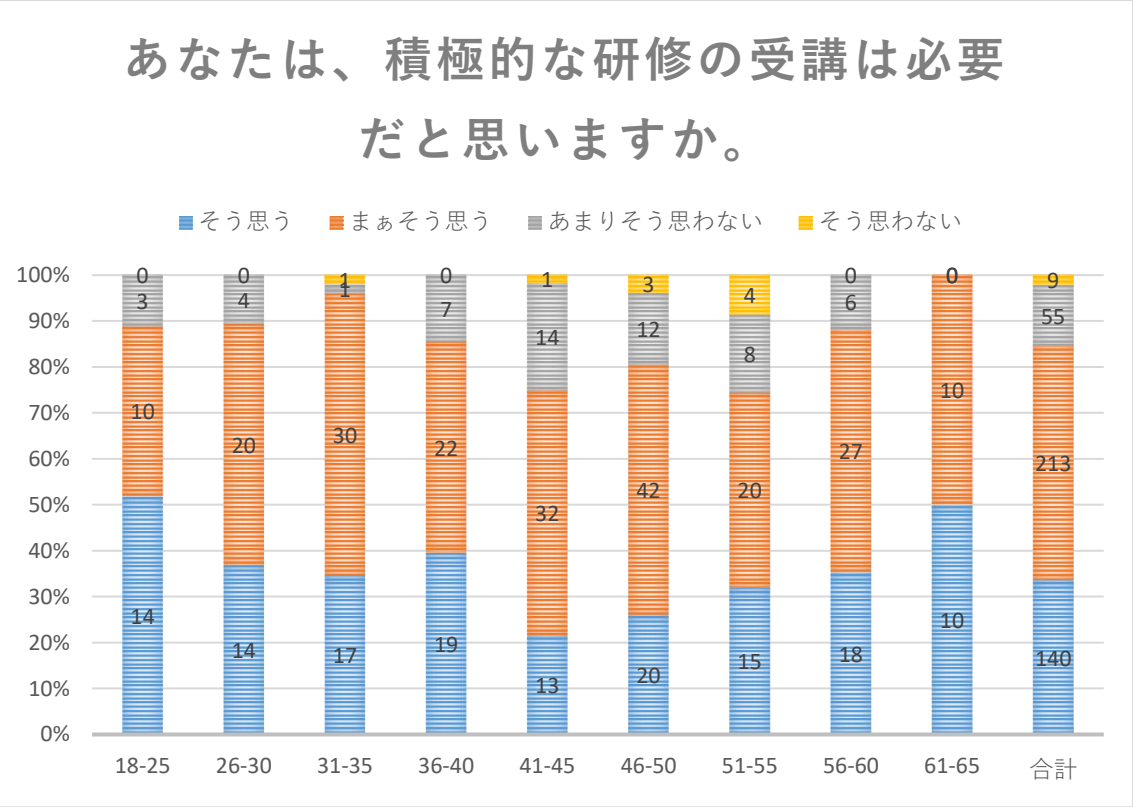
80%以上の人は必要と考えておりスキルアップにつながるという意見が多かった一方、業務多忙で残業してまで研修をする必要があるのか？ろいった意見が複数見られた。

必要という意見

新しい考えを持つためには研修が必要。スキルアップのため。研修に参加することにより、今後の業務にプラスになる。情報は日々進歩しているので知識としても吸収したほうが良いと思う。さまざまな考え方や知識を得る機会があるのなら、積極的に受講するべき。刺激を受けるだけでも自分磨きになる。

不必要という意見

実務と結びつかない研修が多いため。研修にいって残業になるような方はいかないで仕事をしてもらうことで経費の削減にもなる。業務多忙のため。義務的な受講なら、積極的とは言えないし、無駄だと思う。



あなたは、積極的な研修の受講は必要だと思いますか。					
年齢	そう思う	まぁそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	回答人数
18-25	14	10	3	0	27
26-30	14	20	4	0	38
31-35	17	30	1	1	49
36-40	19	22	7	0	48
41-45	13	32	14	1	60
46-50	20	42	12	3	77
51-55	15	20	8	4	47
56-60	18	27	6	0	51
61-65	10	10	0	0	20
合計	140	213	55	9	417

・昇任昇格試験、人事評価、研修等について職員が思う改善したほうが良い点。

たくさんの改善意見があったが、多く書かれている意見のみを抜粋した。

・昇任試験について

現状の試験は前日に暗記するだけなので意味がないと思う。昇任昇格試験に、日々の実務評価も入れるべきと考える。職員をよく見極めて幹部職員を育成、選定する。年功序列廃止。

・人事評価について

残業が多い課に正職員を多く配置するなど、人事評価の前にまず職員が働きやすい環境を作ってほしい。現場はチャレンジしたくてもできない現状があると思う。公務員の仕事に対し評価するのは無理があると感じる。勤務態度などが良くないとなった職員には、一定のペナルティを課すなどしてほしい。同僚や部下からの評価なども取り入れる。管理職を一般職が評価する仕組みを作ってほしい。

・研修について

もっと本気で「人材育成」にとりくむべき。行きたくてもいけない状態の職員がいることを理解してほしい。部署によっての専門職員の育成。研修の内容が偏らないように多方面の研修。新人への指導を 4，5 年先輩が 1 年間、マンツーマンで行う制度の導入。教える方も業務の確認になり、成長する。職員のコミュニケーションがとれる研修。

自己研鑽や業務遂行能力の向上のために、積極的な研修受講を一層促す必要がある。

・その他

職員の中には知らない人が多くどんな人なのかも分からない、どこかで会っても分からない、もっと全体が見通しの良い組織であってほしい。職員一人ひとりが輝いて仕事できる職場環境づくりが急務。タバコ休憩があるならほかの休憩も！

・人事に対しての印象

18-25

適度に異動になるのは、学びになるので良い。職員 1 人 1 人の異動希望を考慮している。特になし。短期間での異動では何も身につかない。年功序列に疑問を感じ、仕事しなくても給料が上がっていく。他市町村と比べて新採用の職員も忙しい部署に配属する。異動希望が通らない。異動が速いため引継ぎが大変。特に、専門職は固定が多く、他担当の業務経験が遅れることに不安を感じる。

26-30

人事評価制度があいまい。模範となる者は評価されるべきだと思う。異動自体必ずしも必要とは思わない。異動の際に生じる時間と手間のコストは異動によって生じるメリットより大きいと感じる。色々な業務に携わりたい私は 2 年から 3 年で異動することは苦ではない。年功序列の昇級に疑問を感じている。職員の意思がどれくらい反映されるのか疑問。

31-35

2～3 年で異動すると業務効率が良くない。人員削減など現場で必要とする人員と配置に温度差を感じる。現場の意見を聞いてほしい。公務員というサービス業務が向いていない人に厳しく対応できていない。特定のジャンルに特化したスペシャリストが各部署にいても良いと感じます。負担が強いられている職員への配慮やフォローできる体制も考慮すべきだと感じている。年功序列の昇級廃止。課によって、業務量などの差が大きく、負担にばらつきがある。異動希望が反映されない。

36-40

年功序列の昇給に疑問を感じる。2 ～ 3 年の異動している感覚はないので、現時点では業務が滞ることはないです。部長や課長が操作しているのではないかといった印象。消防は異動が少なく（特に本部）組織の活性化がない。そこの部署に必要であり、本人も望むのであれば何年でもいてもよいと思う。いろいろの業務を経験すべきだと思う。最低 3 年はいる仕組みが必要だと考える。業務過多の方と、そうでない方の差が激しい。忖度するだけの職員が評価された人事。希望の課にはなかなか異動できない。

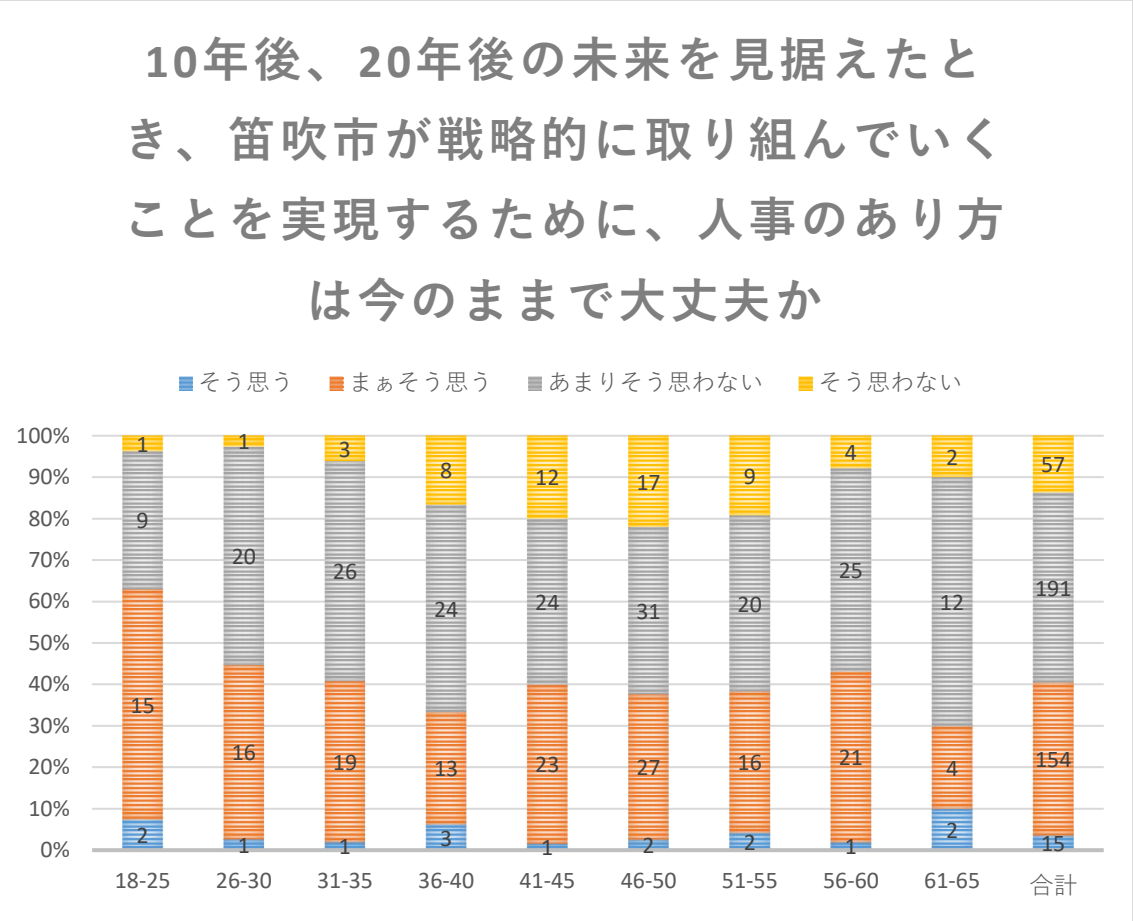
41-45

全ての職員が 2 ～ 3 年の異動ではなかなか業務改善までには至らないと思う。ふさわしい方が管理職になるべき。年功序列の昇級に疑問。年功序列の昇級はしょうがない。異動の幅があまりにもなさ過ぎる。人を育てる能力が優れている人材をもっと評価してもいいのではないかと思う。明らかに職員の人数が足りてないと思う部署がある。内示の時期が遅すぎて、引継ぎが不十分。現場の状況を把握できていない。施策的にやるような場合は 5～6 年もしくはそれ以上でもよいと。自己申告書に記載した希望はあまり通らない。心身の不調を訴える職員に優しすぎる

46-50
人事異動の際の業務の引継ぎができていない。担当が変わると、それまでの業務の流れが途切れるので、想定問答マニュアルの作成と、年間スケジュールの作成を義務付けるべきと感じる。" 施策を重視した人事に期待する。使える駒の少なさ。期待して使えば壊れる駒。年数が長い会計年度職員の方が使える現状。関係を築かなければならない担当は、２～３年ではなく、もう少し長い期間、担当している方がいい。職員の育成をどう考えているか、率直に知りたい。残業が多い人は仕事が軽減できるような部署への移動が望ましいと思う。若い人は積極的に様々な部署を経験する為、異なる分野に異動した方が良いと思う。自己申告書による希望が優先されていない。年功序列の昇級に疑問。
51-55
適材適所に適切な人員の職員配置がされていない。長いものには巻かれないとだめなのかも。若手を課長に昇任させるなど積極的だとは考えれるが、職員が減り個人の負担も増えていることを考えると、職員の役割（特にリーダー）を明確にした職務職階を行うべき。女性の管理職員が少ない。問題行動のある職員も表立ったペナルティを受けない。スペシャリストが必要な部署は、計画的な職員の養成が必要。異動部署の固定化。職員評価の格差（結果を出しやすい部署の職員は評価されやすく、そうでない部署の職員は、陰で努力していても認められない）
56-60
若手は、できる限り多くの部署を経験できるようにすべき。適材適所ではない配置。専門職を養成すると言っていた割には、きちんと養成していない。プロフェッショナルな職員の育成。管理職（課長職）への登用に際し、課長試験の結果が反映されているのかどうか。楽な部署をずっと行ってる職員と、忙しい部署ばかりの職員の差が激しい。職員個々の特徴や向き不向きが、まったく考慮されていない。計画性がない。年功序列の昇給に疑問を感じる。2～3 年の異動では、人材の育成が十分にできない業務もあるのではないか。異動が短期なので、目標すらつかめない。特定の人物が優先される人事については興味なし。
61-65
意欲や希望の有無を反映できていない。管理職の異動が短期。各課の実情を考慮した人員配置を行ってほしい。年功の序列の昇進に疑問を感じている。正職員の人事配置については外部からの進言に左右されず適材適所を忠実に執行して欲しい。仕事に対して明らかにやる気のないものは排除すべき。全員に良い人事をするのは無理。長時間労働になっている部署への改善に向けた様々な配慮が必要。2～3 年の異動では業務改善等目標達成ができない。

・10 年後、20 年後の未来を見据えたとき、笛吹市が戦略的に取り組んでいくことを実現するために、人事のあり方は今のままで大丈夫か

人事の在り方については 60%の人が変える必要があると感じており、人事に対しての意見は多種多様で、ほかの設問より意見が多かった。それだけ個々の職員は人事のことに対して関心があると感じた。若手は積極的な異動をしたほうが良いという意見もあるが、部署や計画によっては長く居たほうが良いという意見が多かった。そしてどの年代でも年功序列に疑問を感じている職員が多かった。



あたなは、10 年後、20 年後の未来を見据えたとき、笛吹市が戦略的に取り組んでいくことを実現するために、人事のあり方は今のままで大丈夫だと思いますか。					
年齢	そう思う	まぁそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	回答人数
18-25	2	15	9	1	27
26-30	1	16	20	1	38
31-35	1	19	26	3	49
36-40	3	13	24	8	48
41-45	1	23	24	12	60
46-50	2	27	31	17	77
51-55	2	16	20	9	47
56-60	1	21	25	4	51
61-65	2	4	12	2	20
合計	15	154	191	57	417

・10 年後、20 年後の未来を見据えたとき、笛吹市が戦略的に取り組んでいくことを実現するための、人事のあり方

18-25

年功序列廃止。時代に合わせて変わっていくべきこと思う。その人の意思をより反映し、向上心のある職員を適材適所に配置することで、やる気をもって仕事ができるのではないかと思う。現状のままで働きやすいようにしていただきたい。良い人材が確保できていないと思う。各分野で特化したスペシャリストをもっと育成するべき。若手の人材育成。

26-30

時代の移り変わりに対応できる人材を確保。市民のニーズに沿っての現状維持。災害活動業務について、警防・救助・救急・予防分野それぞれの専属化。年功序列廃止。上層部の意見だけではなく、現場の声も反映した、適材適所の人事を希望します。数年での移動ではなくスペシャリストを育成するべき。

31-35

人員が不足している。削減しすぎている。時代の変化に合わせた積極的な人事。相談しやすい環境。職員のモチベーションの低下が危惧される。いかにやる気を出させるか。年功序列廃止。職員のレベルアップ。市の職員になるのがうらやましいと市民から思ってもらえるようにする。各分野で特化したスペシャリストをもっと育成するべき。ダメな職員には何かしらの対策。

36-40

業務分担の平均化。承認昇給制度の見直し。適材適所に配置されている実感がなく、管理職の好き嫌いで人事が行われているため、市民サービスの向上に繋がらないと思う。戦略的に何を取り組めばいいかわからない。目の前の業務をこなすだけ。第三者や外部の意見を取り入れる、業務の実態を把握した人事。正規職員数の見直し（減らしすぎ）。採用方法の見直し。観光を支える笛吹市の「資源」という観点からも農業や交通、「人」や「文化財」に目を向けて、市民や現場職員の意見をくみ取りながら取り組むべき。働きやすい職場にして優秀な人材の確保。

41-45

評価制度の見直し。今のままでいい。10 年後 20 年後より今のなんとかしてほしい。今で精いっぱい。適材適所への配置。優秀な人材とそうでない人材の差が大きい。部内異動も含めた人事異動があっても良いかと思われる。

46-50

10 年後、20 年後に幹部職員となる者の育成を既に行うべき。職員の適材適所への配置。IT 戦略関係・観光・農業・建設などのスペシャリスト育成。事務の増加に伴う職員の労働時間改善。所属年数が短いと問題の改善や目標における達成などが難しいので、数年は同じ部署に所属するような人事が必要だと思う。

51-55
定期的な異動も必要だと思うが、スペシャリストの育成もありなのでは。業務量が多いので人員削減できない部署もある。専門的な分野も必要となると考えると、異動制度の見直しが必要。女性の管理職を積極的に増やしていくべき。笛吹市の DX 化の将来像が見えない。DX 化に向けて、職員全体が学び実施できるような体制が必要だと思う。全職員が市のビジョンをめざして頑張れるようような人事のあり方。
56-60
職員一人ひとりについて、能力・特性・仕事に対する姿勢などを把握すべき。人事異動の基準があいまいのため、職員の中から疑問が残るような人事異動になっている。偏った異動はやる気が（モチベーション）が下がると思われる。人の数に限りがあるのだから、その中でできるように仕事を減らせばよいという考えでは、人は育たないし、忙しいところは、改善されず、疲弊してしまう。年功序列に昇給になっているが、そのポストにふさわしい人物が昇給すべき。専門性の高い職員の不足。多種多様な人材が必要・・・。
61-65
職員の経験や知識を活かすことができるように。専門的知識を養成するように長期なところがあってもいいのでは。福祉的視点、専門的知識が網羅されているのか疑問。１つの問題に対し、市全体の戦略を立て、実務を行う職員の実情も直接聞き取り、総合的な人事配置を行ってほしい。職員の笑顔が大切。やる気のある職員に企画書等を提出させ、良い企画書の中から、戦略的事業を実施。市長が目指す笛吹市像を全職員が充分理解する。市民に対する思いやりとプライドをもって事業・業務を進めていきたい。

・10 年度、20 年後の未来を見据えたとき、どんな暮らしになっていると思うか。

さらに格差が広がっているという意見が多かったが、わからない。今と同じという意見も同じぐらい多かった。

18-25

格差が大きくなっている。多様な生活様式にかわっている。より住みやすい環境づくりが行われている。人口減少は止まらず、経済的負担は増加することが見込まれる。わからない。観光が広い地域で有名になっているか、過疎化していると思う。現状維持。本市の政策で子育て世代に着目するなど他の市にはできないことを実施するしかないと思う。放棄地、空き家等の増加。高齢化が進み、介護施設やデイサービスの利用が増えていると思う。

26-30

このままだと今よりも住みにくい街になると思う。明るく、より住みやすい市。AI などが普及。変わらない。財政面での不安はもちろん、町全体の活気減衰にもつながる可能性がある。貧富の差が大きい。

31-35

一定の人口は維持していると思う。超高齢化が進み福祉の変容が求められる。非接触サービスが当たり前になっていると。システムを管理していく仕事が増え、インターネットやオンラインでの手続きが主流になる。少子化で農業等の担い手が減り物価が上がり、税金も増額されていく。公務員の肩身がますます狭くなる。変わっていない。財政難。躊躇なく無駄を省かないと地域のつながりが薄れる。

36-40

希望は見いだせない。AI による自動化。人口が減り、税収が減っている。少子高齢化が進む。格差が広がっていると思う。生活における困難な事態への要望は高まると。景観の保全などが大変になっていると思う。人と人との直接的な関わり合いが減っていく。財政難。

41-45

24 時間パソコン、スマホ等で手続きができ、コンビニ等で書類の発行ができるような体制になっていてほしい。豊かではない暮らし。想像ができない。情報網の発達は著しい。人とのつながりが希薄になる。様々な格差が生じる。デジタルに強い人が強い時代。地域コミュニティの維持が厳しい。特に興味なし。

46-50

住民自治組織が立ちいかなくなった場合、行政に負担を求める世の中。自治体としての体力は低下すると思う。貧困の格差はさらに増加する。納税者及び納税額の減少、高齢者増による福祉予算の増加となり財政難。特段の変化はないまま時が経っていると思う。空き家耕作放棄地の増加。人口減少。生活しづらい。

51-55
生活格差はより大きくなる。地域経済がより厳しくなっている。近隣市と合併しているのでは？少子高齢化。事業の選択を行わなければならない。財政難。差別のないバリアフリー社会。若い人が高齢者を支えていかなければならない。現状維持出来れいればよいが、難しい。
56-60
大きな変化は想像できない。人口減少、高齢化等により、停滞感がある市。AI による生活環境の自動化。分からない。老体に鞭を打って働き続けている。地域のつながりや、近所付き合いが薄れていくと思う。社会保障などの制度は変化していく。貧困の格差が大きい社会。デジタル化と環境にやさしい暮らし。人口が少なくなり、人材のめども立たなくなるのでは。
61-65
高齢化が進み地域の若者が益々少なくなる。地域が自立できない恐れがあると思う。生活必需品確保や交通手段の確保が難しい。AI 技術の進歩により日常生活の一部を支援してくれる。生活環境の格差が拡大。元気な高齢者が、今以上に社会貢献し活躍している。不用なことが淘汰され、本当に必要なことを重視する暮らし。地域の希薄化。健康や自然，環境に配慮した生き方。道路改良が進んで利便性向上されている。

・10 年、20 年後に市民から求められる職員
18-25
AI ではなく、人にしかできない思いやりのある対応ができる職員。公平な対応ができ、かつニーズに応えられる職員。専門職分野行政職分野問わず業務をこなせる職員。コスパのいい職員。時代についていける職員。市発展のための職員
26-30
笛吹市を活性化させることができるアイディアを出せる人。公平な対応がでる職員。人と人の関わりを求められる。その時代に合った市民のニーズにこたえられる職員。手続き等スムーズに行える職員。消防職員としては、求められるものは変わらないと思う。ただ、災害の形態は多様化・複雑化していると思う。わからない。責任感のある職員。計画性を持った職員。
31-35
さらなる時代のニーズに対応できる、市民に寄り添える職員。誠実で確実に職務をおこなう人。時代について来られない市民にやさしく対応できる職員。同僚の職員にも、市民にも信頼される職員。現状の問題を一つでも多くとらえてそれに対応する解決施策や対策を考えだし、実行していく職員。分野ごとでのスペシャリストと、全体を広く知っている職員のハイブリット。年功序列がなく、実力で昇任していく職員。迅速で正確に簡潔に行政手続きができる職員。一貫性のある職員。

36-40
市民に寄り添って対応ができる職員。透明性のある職員。想像がつかない。専門的知識を持ったスペシャリスト。生活がよくなる仕組みを導入・推進できる職員。市民の生活の困難を、解決する力量を持っている職員だと思う。　高齢者の方でも負担がなく、簡潔に対応してくれる職員。電子化されるが、市民が困った時に頼れるのは職員。変わらず市民との対話を大切にする職員。アイディアを増やし、発信できる職員。
41-45
市民に向きあえる職員。市民に寄り添える職員。誠実な対応ができる職員。わかりかねます。迅速に対応できる職員。オールマイティに、最低限のことは何事も対応できる職員。社会ニーズや問題点を的確に捉えることが出来る。実際は、法律や条例にそぐわなくても自分の要望を通してくれる職員が求められていると思う。AI・ロボット技術が進歩すれば、特に求められることがなくなるのでは。
46-50
住民ができない（やらない）ことを代わりにやる行政。柔軟性がある職員。市民との直接的な関りは薄れ、総合統括的職員と専門職的職員が求められる。経済的にゆとりがあり、健康で幸せに暮らせるような事業を計画できる職員。当たり前のことをきちんとできる職員だと思う。臨機応変に対応できる職員。コミュニケーション能力が求められる。市民目線で対応してくれる職員。先を考えられる職員。
51-55
先を見越して、今取り組むべきことに力を注げる職員。親切で小回りのきく職員。市民の立場になって考えられる。地域を活性化することができる職員。自立できる住民を増やすことができる職員。市民に寄り添える職員。仕事に自信を持てる職員。個々が知識と意見をもって、行政運営に関われる職員。真摯な態度で対応してくれる職員。市民全体の利益につながる事業に取り組むことができる職員。
56-60
「市民のため」に汗を流せる職員。自分の担当だけではなく、いろんな分野で幅広く提言、実行できる職員。AI では出来ない部分に対応出来る職員。分からない。市民のニーズに対し積極的に行動してくれる職員。多様化した中で対応できる職員。広い知識と専門性を持った職員。市民利益を追求した職員。
61-65
市民に寄り添った対応。スペシャリストであること。誠実であること。多様化するニーズに対応できる職員。効率的に処理できる職員。市民のことを考える職員。市民の声を聴ける職員。思いやりのある職員。対応の速さ・丁寧さがある職員。市民の立場で考えられる人。笑顔で分かりやすい対応のできる人。

・笛吹市が取り組んでいくこと

18-25

課を超えての連携。時代に合った取り組みはもちろん、もっと市民に寄り添った取り組み。空き地の有効活用、経済発展、雇用の確立。不妊治療の助成金の拡充。流行を取り入れる。企業誘致や、放棄地等の有効活用　高齢化社会にむけた取り組み。

26-30

県内、県外問わず、交通の便。減っている農業人口保護、もしくは別の方向へシフトしていくかの検討。高齢化に対する政策。観光。子育て世代への支援である。若手が住んでみたいと考えるきっかけ作りが必要。企業の誘致。それぞれの世代が住みやすい環境配慮。職員が仕事をしやすい環境づくり。

31-35

農業や観光を、変化していく未来を見据えたうえで発展させていくこと。少子高齢化、福祉に関すること。環境整備。職務怠慢な職員のクビ切り。革新的な子育て支援策。(可能かどうかはさておいて極端な例：不妊治療費の全額補助。三人目の子供を出産したら２００万のお祝い金支給等)魅力度のＰＲ。市の広報活動をどんどん広げるべきだと思う。市の職員のレベルアップ。市の職員になるのがうらやましいと市民から思われる市。いい人材を確保して辞めさせないようにするには職場環境のさらなる改善と、給料を上げること。観光業。駅周辺の大胆な整備が必要かと。

36-40

経済の発展。子育てのしやすい環境作り。経済的サポートの強化。手続きや申請等の電子化。農業体験やキャンプなど都市ではできないものの充実化。消防でいえば、救急や予防等の専門性が必要なものは専属化にしていくべき。市町村合併。スマートシティ。コンパクトシティ。農業者への支援や耕作放棄地の減に務める。交通機関の整備。わざわざ足を運ばなくてもすむような手続き。

41-45

まずは市役所が仕事をしやすい、話しやすい、環境にしていくことが大事。仕事に詰まりすぎて、新しいことも考えられない状況では笛吹市の未来を考えられない。ニーズが多岐にわたり現状の消防職員数では対応できなくなってきている IT 技術を積極的且つ健全に活用し、個人の負担を減らす。子育て施策など福祉の充実。古い温泉街のイメージを払拭。若者定住、農業振興、空き家対策。

46-50

交通弱者への対策。地方交付税の減少、市県民税の減少を踏まえると、地方自治体だが金儲けが必要。中小企業の誘致（3 年間免税など）農業基盤整備促進事業。石和温泉郷の再開発。健康や福祉関係に戦略的に取り組む。先ずは、現状をきちんと認識し、短いスパンで目標を達成していく。人口減少、産業、農業、観光、高齢化社会。子育て支援の活性化。

51-55
求職者であれば就労できる環境。福祉施策の拡充。民間に任せられる（出来る）事は民間に、出来ない事（利益が出ない）は市で。企業誘致。地産地消の推進。自助・共助・公助の意識が浸透して、少ない職員でも行政が成り立つよう意識改革。農産品のブランド化。人の集まる魅力的な田舎づくり。DX 推進。職員のスキルアップ。市民との協働の推進。各部署が市のビジョンをめざして横断的に連携。福祉。手続きが家のパソコン等からできるように。
56-60
笛吹市の様々な「お宝」をいかに活かせるか。オンリーワンで、尖った姿勢。他の自治体が困っているときに、応援職員を積極的に派遣すべき。人件費などのコスト削減や適材適所の人事配置。健康な高齢者を増やす健康寿命の延伸に取り組む。市民と一体的に取り組む仕組み。ICT が進化した社会情勢に対応した行政運営。旧態然とした産業構造からは離れる必要がある。
61-65
超高齢社会において生活環境の維持が持続できること。コロナ後にコロナ前の生活に 100 パーセント戻った場合と、戻らなかった場合を把握すること。地域の特性を生かした産業基盤の強化。SDGs。人口増加。福祉事業に重点を置く。笛吹市の「売り」「特徴」を作っていく。自然や環境に配慮した未来都市