

早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会

2021年度 共同論文

京都府京田辺市 第2期生

市民部税務課	課長補佐	吉川 隆司
健康福祉部社会福祉課	課長補佐	谷 直樹
総務部職員課	人事研修係長	栗山 志津代

目 次

1	はじめに	1
	(1) 人材マネジメント部会とは	
	(2) 今年度のテーマ	
	(3) メンバー選出の経過や心境	
2	キーパーソンへのインタビュー等	2
	(1) キーパーソンへのインタビュー	
	(2) 新規採用職員へのアンケート	
3	人・組織づくりの現状を深掘りするためのヒアリング	3
4	全職員へのアンケート	4
5	10年後のありたい姿とそのための取組	4
	(1) 10年後の地域のありたい姿	
	(2) 地域のありたい姿のために本市が戦略的に取り組むべきこと	
	(3) 現状の課題	
6	アクションプラン(現状からありたい姿に向けての作戦)	6
	(1) 第1段階	
	(2) 第2段階	
	(3) 第3段階	
7	今後に向けての展望	7
8	おわりに(参加者付記)	8

添付資料

令和3年度早稲田大学人材マネジメント部会研究活動にかかる職員向けアンケート結果報告

1 はじめに

(1) 人材マネジメント部会とは

早稲田大学マニフェスト研究所が主催する研究会で、自治体・団体ごとに3人1組のチームで参加する。全5回の研究会を通じ、知識の記憶ではなく、自らで考え語り合い、実践を振り返る中から「現実を変える策」を発見していく。その成果として、より望ましい組織を目指した変革のシナリオを策定し、チーム一丸となって提言することを目的とする。

人材マネジメント部会はいわゆる「研修」の場ではなく、自治体・団体が抱える現実の課題を見極め、どう対処するかを実践的に「研究」することが求められている。

(2) 今年度のテーマ

令和3年度は、地域のための人・組織づくりを考える『生活者起点』を意識した人材育成&組織力向上に向けた人事のあり方とは何か』をテーマに、地域の未来のために必要な「人材育成」及び「組織力向上」について、1年を通じて研究を行った。

なお、一昨年度までは全国の参加者が早稲田大学（東京）に集い積極的な交流を図っていたが、昨年度は新型コロナウイルス感染拡大により、全5回の研究会は全てオンラインで開催された。今年度は事務局において対面による開催を模索・検討されていたが、感染が収まることはなく、残念ながら昨年度に引き続き全ての研究会がオンラインでの開催となった。

(3) メンバー選出の経過や心境

人材マネジメント部会は平成18年に開始されたが、京田辺市からの参加は昨年度に引き続き2回目、私たち3名は2期生となる。

令和3年3月24日の午前中に職員課より、「午後4時45分に市長室に来るように」との連絡があり、市長より私たち3名に対し、人材マネジメント部会へ参加するよう指示があった。折しもこの日は人事異動の内示日であり、何の用件で呼ばれているのか見当がつかず、不安な1日を過ごしたことを覚えている。

2 キーパーソンへのインタビュー等

(1) キーパーソンへのインタビュー

今年度のテーマである、「地域のための人・組織作りを考える～生活者起点を意識した人材育成&組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～」を受け、まず私たちは組織のトップである市長と人事を所管する総務部長、今年度新しく管理職となった課長5人にインタビューを行い、「人・組織づくり」の現状とその背景を考える作業をスタートさせた。インタビューの主な内容は、「本市の組織・職員の特徴」・「本市の現状と課題」・「課題解決に向けて」の3つとした。

初めてのインタビューであったため、こちらの質問の仕方や話の投げ方などに四苦八苦した。

市長や総務部長からは、「職員は真面目である反面、もっと積極性が欲しい」という意見があった。新管理職からは、「課員とのコミュニケーションをもっと取りたい」といった課内で抱える課題だけでなく、「部局を超えた意思疎通に問題がある」などの意見があった。

(2) 新規採用職員へのアンケート

令和3年度新規採用職員を対象に、職場環境など率直な意見を聞きたいと考えた。対面による実施を検討したがコロナ禍等の影響もありアンケートによる実施とした。

【アンケート結果】

人数	指導担当者について	良かったこと
10	普段からよく相談に乗ってくれる	穏やかな雰囲気。コミュニケーションが取りやすい 課内の人数が少ないので、上司の方とコミュニケーションが取りやすい OJT（指導担当）職員以外の先輩にも質問しやすい環境があったこと 職場の風通しが良く、職員同士が協力的。「報連相」がしやすい 職員が明るく、真面目で仕事熱心であること 会計年度職員の時とは違い、責任ある仕事が増え、やりがいを感じる 困っていると話を聞いてくれる方が多く、人間関係に助けられています 自分に合っている仕事だと感じ良かった
0	OJTの面談の時だけ話を聞িয়েくれる	
1	こちらから相談しないと聞いてくれない	
0	その他（ ）	
人数	職場での仕事の印象について	イメージと異なったこと
10	職員がみな同じ目的意識を持って仕事しているように感じる	パソコンシステムの使用なども含めてOJT形式で、習熟度に差がある。 市民との関わり方が難しい（電話対応・窓口対応） （公務員のイメージである）堅い雰囲気の職員が少ない。 仕事量によりますが連日遅くまで残っている職員がいること。 仕事内容が幅広い。事務作業が想像以上に多かったこと。 仕事上、苦情を受けることが多く、とても忙しい。 思ったより残業が多かった。 縦社会のイメージがあったが、横の繋がりもあり予想と異なった。
1	一人ひとりが仕事で手一杯で、周りを見ていない感じを受ける	
0	その他（ ）	
人数	職場の雰囲気について	
9	風通しが良いように感じる	
1	疲れているように感じる	
0	殺伐としているように感じる	
0	その他	
1	・疲れているが、それを誰かに当たったりせず、お互いにねぎらっているように感じます。	

【アンケートから結果の考察】

概ね働きやすいと感じている職員が多い。その中でも、現在の職位に応じた問題意識を持っている職員が多い。また、組織や職場、上司、先輩には、指導面も含めて期待を持っている職員が多い。

3 人・組織づくりの現状を深掘りするためのヒアリング

5月25日の第2回研究会において、次回研究会に向けて、以下のことを多くの人に問いかけ、どのような反応や感想があり、私たちにどのような気づきや学びがあったのか、まとめるように課題が出された。

- ・10年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどのようなものか。また、成り行きで予測される未来はどのようなものか。
- ・地域のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて、戦略的に取り組んでいくことはどのようなことか。
- ・今後戦略的に取り組んでいくことを実現するために、人事のあり方はいまのままで大丈夫か。またどうあるべきだと考えるか。

そのため、6月18日から30日にかけて、理事者（市長・副市長）、人事・財政担当課長、係長級、若手職員、マネ友（前年度の研究会参加者）など、計8回のヒアリングを重ねた。

なお、ヒアリングに際しては全庁的な協力が必要なことから、6月23日の総務調整会議（各部局の連絡調整を行う会議）において、職員課より協力依頼を行っていただいた。

市長へのヒアリングでは、市長の思いと私たちの考えにそれほどの違いを感じなかったことから、今後研究を進めていく自信となった。

若手職員は最初は戸惑いつつも、こちらが質問を重ねると積極的な意見ができるようになり、研究会で幹事団が重視される「対話の重要性」を身をもって感じることができた。

どの職員も、目の前の業務に追われながらも、現状を何らか変えるべきとの思いを持っていることを十分に感じられた。

同じテーマであっても、部署や職位によって考え方が異なり、興味深いものがあった。

例えば、

「京田辺市は人口が増加し、活気があふれている」という意見があれば、
「急激な子どもの増加は学校施設整備が追いつかないリスクとなっている」という意見もある。

『京田辺市=〇〇』といったブランドイメージや特色が少ない」という意見があれば、

「何かあるに越したことはないが、総合力で勝負することも重要」という意見もある。

「若いうちは短期間で異動し、様々な経験を積みたい」という意見があれば、
「長期的な事業に携わるためには3年程度では短い」という意見もある。

4 全職員へのアンケート

理事者や管理監督職、若手の職員などの個別ヒアリングで得られた意見を踏まえ、私たちは現状をより正確に把握することが必要と考え、全職員を対象にしたアンケートを実施した。

巻末資料編に今回実施したアンケート内容の詳細を記載している。

【アンケートから結果の考察】

● 組織や人事について本市の現状と課題について

一般的に職場内コミュニケーションが取られていると思われがちだが、自由回答からも「情報共有が適切に行われているとは思わない」などの意見があり、職場内における業務の目的化や、組織間の協力体制に課題があることがわかった。多くの職員が、事業の見直しの必要性は認識しつつも、目の前の業務に追われている状況がわかった。

● アクションプランに盛り込む内容について（最初に何から始めるか？）

➤ 組織や人事について本市の現状と課題について

ジョブローテーションの徹底や、キャリアプランに沿った人事制度の構築の必要性を感じる方が多くみられた。長期在籍にわたる課題や、働き方を自分で選びたいと考える職員が多い結果となった。

➤ 人事評価制度の改善について

人事評価制度の見直しを求める声が9割を占めた。その中でも、人事評価シートの見直しを求める職員が最も多い結果となった。2枚のシートを記入する負担感が反映されたと考えられる。

➤ 組織の問題の改善について

「非常時などにおける円滑な応援体制の構築」が最も多い結果となった。これは、コロナ渦でアンケートを実施したことが影響したものと考えられる。

5 10年後のありたい姿とそのための取組

職員へのヒアリングやアンケートを通じて、ありたい姿とそのために取り組むべきことが見えてきた。

(1) 10年後の地域のありたい姿

- ・市のアイデンティティを持っていること。
- ・現在の市民だけでなく、次の世代も本市に住みたいと思ってもらえるまち
- ・子どもたちが大人になって帰ってきたいと思えるまち
- ・市民のニーズに合致した（サービス合戦にならない）まち

この実現のためには、職員が高い志を持って、市の強みを生かせるまちづくりを推進することが重要であり、職員は組織の歯車ではなく、一人ひとりが主役となるべきで、自分たちの仕事楽しくなければ市民の方は幸せにならない（暗い顔をしていても良い仕事は出来ない）と考えた。

（２）地域のありたい姿のために本市が戦略的に取り組むべきこと

地域のありたい姿を実現するために本市が戦略的に取り組むべきことは、真面目に目の前のことをこなすことに必死の職員が、自ら変化を起こすことである。具体的には次のような取組が必要であると考えた。

- ・人口推移を見据えた市の事業運営
- ・工夫を凝らした上での不要事業の廃止（複数事業を「足して割る」「足して引く」）
- ・企業連携等に対応できる交渉力のある職員の育成
- ・多様な目的に利用できる職員勉強会の開催
- ・フランクな意見交換の場を構築
- ・本市の強みを伸ばす施策づくり
- ・多角的な視野による施策決定フローの構築（オール京田辺で取り組む意識づくり）

上記の取組を進めるための人・組織づくり「人材マネジメント」の取組は、次のとおりである。

- ・人材育成基本方針の下で、明確な目的を持った人材育成・人事管理
- ・若いうちは多様な部門で経験させ（ジョブローテーションの徹底）、適性を見極めた上で、中堅層からは専門的な異動を実施
- ・保守的な考えを変えるため、改革初期にトップダウンなどの強力な力による改革の実施
- ・若手職員の退職を防げるような環境づくり
- ・今のままでは職員は管理職を目指そうと思わない。魅力あるポストづくり

（３）現状の課題

上記（１）及び（２）により、目指すべきものが見えてきたが、現状はその姿とはかけ離れている。現状は次のような状況である。

- ・真面目な職員が多いが広い視野で考えることができず、目の前の業務で手一杯で上層部の思いや部下の意見をつかみとる余裕がない。
- ・人口増加中であるため、危機感が希薄で変革に対する意識が高まらない。
- ・部局を越えた意思疎通が図れていない。
- ・いったん事業が実施されると引き算（廃止・縮小）が難しい。
- ・コストやキャッシュフローに対する職員の意識が希薄である。

共通しているのは「まあいいか」「上が決めたし」「なんとかなる」の受け身の精神である。

また、あわせて人事に対する不信感、とりわけ人事異動に対する不信感が強いことがわかった。

6 アクションプラン（現状からありたい姿に向けての作戦）

前述の現状の課題を解決することを含め、本市がありたい姿に近づくため、次のように変革を起こす必要がある。初めは小さな変革かも知れないが、少しずつ着実に変化を起こし、周りを巻き込み、職員が変化に気づけるようなアクションプランを検討した。

（1）第1段階

まずは市長からのトップダウンでの変革として、人事異動での「10年目までのジョブローテーションの徹底」及び「課長と係長の兼務廃止」を宣言していただく。

また、人マネメンバーやマネ友を中心に各種勉強会を開始する。

加えて、職員課主導による変革として、人事評価シートの見直しや研修内容の見直しに着手することとした。

この変革を受けて、人事異動における変化を職員が認識し、今後の変化への期待感が生まれ、仕事に対するモチベーションが向上することを期待する。

（2）第2段階

次に理事者と職員合同での変革として、フラットなミーティング「意見交換会」を開催し、それぞれの思いを直接理事者に伝える場を設ける。

また、世代や職階を交えた変革への取組として、テーマ別プロジェクトチームを結成していく。テーマは勉強会等で挙げたものにした。

加えて人事担当部局が中心となる変革として、評価シートだけでなく評価方法の見直しも含めた人事評価制度全体の改革、「みんなが納得できる評価制度づくり」に取り組んでいきたい。

これらの取組を通じて、意見交換会や勉強会が定着し、職員が物事を主体的に考え、より効果的な働き方や行政運営を追求できるようになるとともに、人事評価について負担感よりも効果の方が高くなり、前向きに取り組めるようになることを期待する。

（3）第3段階

変革の規模を徐々に広げていった最終段階として、主体性が向上した職員たちにより、部内連携強化を図り、非常時にも円滑な応援態勢が取れる組織づくりを進める。

また、全庁的な組織力強化に向けた取組として、開かれた活発な意見交換

等による市の戦略や方針決定の実現により、職員全体が市の方向性やビジョンを共有できるものとした。

部内の風通しがよくなり、市のビジョンや方針決定の経過が職員に共有できるようになれば、職員の中に自ら発信して変えていこうとする気持ちが生まれると期待する。職員の中にこの気持ちが生まれることが、市のあるべき姿への道しるべになると考える。

以上のようなアクションプランを立て、市長・副市長・総務部長に報告した。長らく保守的な風土のある本市において、このような変革を受け入れてもらえるのだろうか。報告前には不安があった。しかしながら、市長等の反応は、非常に前向きなものであった。決して否定されることはなく、同調し、不明な点は質問をされ、さらにはより具体的な対応策を提示いただけた部分もあった。前向きな反応をいただけたことで嬉しさとともに、それ以上に変革を実現しなければいけないという責任を感じた。

上記の取組とは別に、昨年度の人マネメンバーであるマネ友が今後の取組として掲げていた人材育成基本方針の改訂にも、職員課及びマネ友とともに携わることとなった。その中で、前述のアクションプランやありたい姿を改訂後の基本方針に盛り込むよう提案した。

7 今後に向けての展望

今後はアクションプランを実施していくことになるが、まずは令和4年度に向けた人事異動である。ジョブローテーションの徹底のため、新たな基礎資料として、若手職員の異動状況を示す資料を作成した。実際に資料にしてみるとやはりローテーションのバランスの悪さが露呈した。バランスの悪さにはやむを得ない事情もあったと推察できるが、これからは諸般の事情に左右されることなくローテーションを徹底し、職員が「一定期間でのジョブローテーション」が当たり前と捉えられるように、しくみづくりに携わっていききたい。

また、意見交換会や勉強会を企画していきたい。本来であれば今年度中に開催したかったところであるが、新たな取組であるため、焦ることなく着実に、まずは「人事評価」をテーマにした意見交換会や勉強会を開催したい。その内容を人事評価シートの見直しに繋げていければと考える。

職員の中に、「私たちの意見が反映される」という成功体験が広がれば、職員からの意見がより集まり、取組が活発になると期待する。

最後に、今年度の活動の中で、マネ友からの支援は非常に心強かった。同じ視点で物事を捉えた対話が続くため、つつい話が広がり予定時間を超過してしまう程であった。次年度は、自分たちがマネ友として、次年度メンバーの推進力となっていききたい。

8 おわりに（参加者付記）

○ 市民部税務課 課長補佐 吉川 隆司

市長より人材マネジメント部会に参加するよう指示があったときは、そもそも部会の存在を知らず、「知らないことによる不安」からくる戸惑いのスタートとなりました。

しかしながら、全5回の研究会における様々な対話を通じて、自らの組織・人事を考える良い機会であったと思います。毎回の研究会に先立って出される課題についても、3人で協力しながら滞りなく提出することができました。

一方で、職員の悩みや不満に対して、組織・人事担当者でない私が迅速に対応できないことについて、限界も感じた1年でした。

コロナ渦で全ての研究会がオンライン開催となり、全国の参加者とリアルな交流ができなかったことは心残りですが、今後も過年度メンバーとして、よりよい組織づくりのための一助になりたいと考えています。

最後に、鬼塚幹事長をはじめ幹事団の皆様には私たちの疑問や悩みに真摯に向き合っていただきました。事務局の松本さん、青木さんには、コロナ渦でのオンライン開催にご尽力いただき、大変満足度の高い研究会となりました。

また、上村市長をはじめ職場の皆さまには、忙しい中、インタビューやアンケートにご協力をいただき、忌憚のない意見をいただきました。おかげをもちましてアクションプランの礎を築くことができました。

この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

○ 健康福祉部社会福祉課 課長補佐 谷 直樹

1年間人マネの活動は、正直修行でした（笑）。仕事てんこ盛りやのに、人マネの資料づくりの締め切り迫ってるで！！こんな1年でした。公務員人生でここまで時間に追われた1年は初めてだったに違いありません。このような1年でしたが、間違えなく自分にとって「プラス」になったのも事実です。

自らが身を置く「組織の課題」について向き合うことが出来たこと。このような機会がないと、考えることも無かったかもしれません。所属もバラバラの3人で1年間同じテーマに向き合い意見を交わし、様々な課題に知恵を出し合う。このような作業が大切であると感じました。人マネは1つの区切りとなりますが、これからもマネ友として、人マネの研究活動に協力していきたいと思えます。

今回人マネの研究活動に参加の機会を与您いただきありがとうございました。また研究活動にご協力いただいた市長をはじめ、全ての職員の皆さんに感謝します。そして令和3年度人マネメンバーへ「お疲れさま！！」

○ 総務部職員課 人事研修係長 栗山 志津代

今年度の活動を通じて、たくさんの刺激を受けましたが、中でも「対話」「周りを巻き込む」ことの重要性を知ることができたことが最も大きいと感じています。今までの私は、何事も自分一人で考えをまとめ、資料にして提示する。

意見をもらい再度修正するといった感じで、「個（担当者）」として課題に向き合ってきました。今回の活動を通じて、職員の様々な意見を聞くことで、自分では気づけなかった新しい発見や視野の広がりを感じました。また、多くの人と共有することで、自分自身が感じる負担も軽くなることを実感できました。

一年間、正直なところ業務と研究活動の両立は厳しいところもありましたが、最後まで取り組み続けることができたのは、研究活動に協力いただいた市長をはじめとする本市職員とずっと私達の横で伴走いただいていた幹事団や事務局の皆様のおかげです。そして何より、他の2人のメンバーに感謝しています。

この経験を大切に、今後も「対話」と「周りを巻き込む」ことを常に意識し、マネ友活動や市職員としての業務遂行に取り組んでいきたいと思えます。

令和3年度早稲田大学人材マネジメント部会研究活動にかかる 職員向けアンケート結果報告

税務課 吉川
社会福祉課 谷
職員課 栗山

大変お忙しい中、標記アンケートにご協力いただきましてありがとうございました。皆さんから寄せられた意見について、取りまとめが終わりましたので報告します。

京田辺市では、昨年度より早稲田大学人材マネジメント部会に職員が参加して、地方行政の課題について研究活動に取り組んでいます。今年度は「地域のための人・組織作りを考える～生活者起点を意識した人材育成&組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～」をテーマとし、【人事異動のあり方】【人事評価制度】【組織改革】について考え、どのように変革していくか、そのアクションプランを検討しています。アクションプラン作成のための基礎資料として以下のとおりアンケートを実施しました。

アンケート実施概要

【対象者】 正職員（任期付き職員含む）・再任用職員

【回答期間】 令和3年10月18日（月）17：15まで

アンケートの回答方法

LoGo フォームを利用し庁内 LAN 及びインターネット環境にて実施した。

※ この報告書では、自由意見について抜粋して記載しています。自由意見の全文については、以下に保存をしています。

職員課キャビネット⇒人材育成・研修⇒職員研修⇒人材マネジメント部会
⇒R3 活動報告等

1 あなたの職位を教えてください。

	主事級	主任級	主幹 課長補佐 係長 主査級	課長 室長 館長 所長級	部長 副部長級	合計
回答数	<u>40</u> 人	13人	39人	21人	8人	121人
在籍数	<u>242</u> 人	66人	200人	75人	32人	615人
回答率	16.53%	19.70%	19.50%	<u>28.00%</u>	<u>25.00%</u>	19.67%
	18.11%			<u>27.10%</u>		—

2 あなたの年齢(年代)を教えてください。

	10代	20代	30代	40代	50代	60代	合計
人数	0	21	29	<u>38</u>	27	6	121
構成比	0.00%	17.36%	23.97%	<u>31.40%</u>	22.31%	4.96%	—

【結果から見えてくること】

- 回答者数では「主事級」が最も多かったです。在籍者に対する回答率では「課長・室長・館長・所長級」が最も多い結果となりました。また一般職と管理職で比べると管理職の方の回答率が高く、人事や組織について関心を持たれている割合が高いことが分かりました。

3 【組織や人事について本市の現状と課題について】

これまで理事者や職員の個別ヒアリングから以下の内容が寄せられました。
あなたの考えに近い課題はどれですか？（3つまで回答可）

	人数	回答率※
① 真面目な職員が多く、指示には的確に答えるが、広い視野で考えることが苦手なこと	47	38.84%
② 職員が目前の業務で手一杯で、自らが上層部の思いや部下の意見をつかみ取りにいく余裕がないこと	<u>65</u>	<u>53.72%</u>
③ 人口増加中であるため、危機感が希薄であり、変革に対する意識が高まらないこと	22	18.18%
④ 部局内での情報共有・協力体制は整っているが、部局を越えた場合の意思疎通がうまくいっていないこと	37	30.58%
⑤ いったん事業が実施されると引き算（廃止・縮小）が難しいこと	<u>60</u>	<u>49.59%</u>
⑥ 本市の経常収支比率は93.6%（令和2年度決算）であり、決して財政が豊かな団体ではないこと	13	10.74%
⑦ コストやキャッシュフローに対する意識が希薄であること	28	23.14%
⑧ 新規事業の提案や既存事業の改善をしようと思っても、どのような手続をとればよいのかわからない	14	11.57%
⑨ 職員人事に対する不信感	36	29.75%
⑩ その他	7	5.79%

※複数回答可のため、合計値が100%になりません。

その他で記載いただいた意見（抜粋）

- 統一されていない事務が多数あり、毎回違うことを指示される。
- 各課の仕事量の確認をせず、人員を削減しているところ
- 根拠法令を意識せずに前例に基づいて事務を行っている
- 部局内を含め、情報共有が適切に行われているとは思わない。また、他所属の事務・事業に対する協力意識が希薄であるように感じる。

【結果から見えてくること】

- 一般的に職場内コミュニケーションが取られていると思われがちですが、自由回答からも「情報共有が適切に行われているとは思わない」などの意見があり、職場内における業務の目的化や、組織間の協力体制に課題があることが分かりました。
- 多くの職員が、事業の見直しの必要性は認識しつつも、目の前の業務に追われている状況がうかがえます。
- 一定役割が終えた事業や目的を達した事業について、廃止・縮小することは新しい事業を進めるうえでも大切です。組織として、事業の背景や目的を再確認し再構築する仕組みづくりが必要で、今までにない新たな取組を求めている人が多いのかも知れません。

4 【アクションプランに盛り込む内容について】

これまで理事者や職員の個別ヒアリングを踏まえ、以下の点について改善してはどうかと考えています。最初に始める改善策として、あなたの考えと近いものを1つお答えください。また他にあれば「その他」でお聞かせください。（例示している内容は参考です。）

(1) 組織や人事について本市の現状と課題について(1つ回答)

	人数	回答率
① 兼務の廃止 (例) 役割が異なる課長と係長を兼務することの廃止	18	14.88%
② 若手職員を中心にジョブローテーションの徹底 (例) 10年間で3つの所属を経験させる	<u>27</u>	<u>22.31%</u>
③ 複線型人事の実現に向けた取組	11	9.09%
④ キャリアプランに沿った人事制度の構築 (例) モデルプランを示し、その中から自分のキャリアプラン申告することで今後の人事異動に利用する	25	20.66%
⑤ 異動理由(異動しなかった理由も含む)の明確化	15	12.40%
⑥ 自己申告書の反映状況の明確化 (例) 提出状況や利用結果の総括を公表	14	11.57%
⑦ 今までどおりで構わない	5	4.13%
⑧ その他	6	4.96%

その他で記載いただいた意見(抜粋)

- 採用直後の配属は、税務系、福祉系の部署とする。2～3年は窓口で市民対応をしながら、行政サービスの根幹となる税金や保険料の仕組みを学ぶべき。
- 広く浅くよりも、仕事に特化しつつも、市役所内で他部署の仕事内容が共有できるような情報共有が出来る組織作りが必要かと思います。
- 和やかで皆が仕事しやすい環境重視になっているのか、職員の指導・育成が出来ていないように感じます。みんな仲良しだけではなく指導する必要がある

る場面ではきちんと指導する等、メリハリを持って業務を行う必要を感じています。

- 業務の専門性が高い部署(土木、福祉など)については有資格者の登用(あるいは採用)を積極的に進めるべきで、そのために新たな資格手当等の設立も検討すべきだと考える。

【結果から見えてくること】

- ジョブローテーションの徹底や、キャリアプランに沿った人事制度の構築の必要性を感じる方が多くみられました。長期在籍にわたる課題や、働き方を自分で選びたいと考える方が多い結果となりました。
- 自由記述では、具体的な意見をいただいたほか、すべての選択肢の項目を速やかに検討・実施という意見もありました。

(2) 人事評価制度の改善について(1つ回答)

	人数	回答率
① 人事評価シートの見直し(簡素化) (例)能力評価と業績評価を1枚のシートにする。	42	34.71%
② 評価方法の変更 (例)課で必ず1人以上高評価者を選び、部でその中高評価者を選抜し、最終調整委員会でその中高評価者を選抜する。	23	19.01%
③ 評価者の変更 (例)係長を1次評価者に加える。所属長への評価も行う。	6	4.96%
④ 運用方法を変更する (例)能力評価も4月～3月にする。基本はB(標準)評価とし、そこに至らないC以下の被評価者への指導・人材育成に利用するものとする。	23	19.01%
⑤ 人事評価面談の見直し (例)面談回数を増やす。係長による面談を追加する。	2	1.65%
⑥ 今までどおりで構わない	13	10.74%
⑦ その他	12	9.92%

その他で記載いただいた意見(抜粋)

- B以外の点数の場合に作成する記録について、作成者を見直して欲しい。多忙であり、一生懸命仕事に取り組んでいる人ほど、記録を付ける余裕がない。所属長との面談で説明しており二度手間である。
- 全庁的にBにしておく雰囲気がある。
- 管理職については、部下が上司を評価する項目を追加。C以下の評価を付ける場合、どのように指導したか、それが当人に合った適切な指導であったのか確認する
- 部下からの管理職に対する評価も重要と考える。
- 仕事の吸収速度や手際・要領の良さは個人差があるため、悪意のない失敗を反映させて評価を落とすようなシステムはやめてほしい。
- 今の人事評価制度では、目標以外の業務は評価されない。

- いつも業績評価の目標設定に苦慮します。単純に数値化できる内容であれば容易に設定できそうですが、そうではない業務内容なので「目標設定のための目標」を掲げてしまうような感じになってしまいます。
- いくら頑張っても、評価者の考え方一つで評価が変わらない。
- 評価基準があるにも関わらず、最終調整でそれ以外の理由(部局内の調整や当該評価期間以外の評価結果)によって評価内容を決定しないようお願いします。
- 最終調整委員会のメンバーと苦情申立機関のメンバーは重複しないようにしたうえで、最終評価の決定理由(評価点が変更になる場合)は説明すべきと考えます。
- A評価の基準の明確化(どのような経緯でその職員にAが付いたのか、理由を明らかにしてほしい。)

【結果から見えてくること】

- 人事評価制度の見直しを求める声が9割を占めました。その中でも、人事評価シートの見直しを求める方が最も多い結果となりました。2枚のシートを記入する負担感が反映されたと考えられます。
- 人事評価制度の改善についての自由記述が非常に多く、具体的な指摘や問題点を挙げていただきました。

(3)組織の問題の改善について(1つ回答)

	人数	回答率
① 政策推進室の役割の再検討 (例)取りまとめの役割だけでなく、部局間の連携や部長・副部長のマネジメント強化のための役割	30	24.79%
② 非常時などにおける円滑な応援態勢の構築 (例)「どこがやる」だけでなく「どのようにみんなで協力してやる」という体制を構築する	<u>42</u>	<u>34.71%</u>
③ 部内全体の対話型業務運営の実現 (例)定型的な封入作業や仕分け作業を部全体で取り組む。部内の他課の主な事業について、理解を深めるための研修会の実施	15	12.40%
④ 市の様々な意思決定機関の違いの理解 (例)経営会議、総務調整会議、戦略会議など	24	19.83%
⑤ 特にない	3	2.48%
⑥ その他	7	5.79%

その他で記載いただいた意見(抜粋)

- 組織はできるだけ単純な方が良いと思う。
- いずれ管理職となる係長等の権限を高め業務での普段からの連携の仕組みが出来れば良いと思う。
- 市内在住の職員が少なすぎるため、災害時の対応が出来ない。(緊急時に市内在住職員に当たり前のようになりすぎることとなっている)
- ▲▲会議が多いが、もっと簡素化できないかと感じます。会議のための会議になってしまって、中身を検討する時間を削る結果になってしまっていないかと懸念します。
- 現在、地方自治体は変革の時期にあります。現状の仕事で手一杯であり、変革に取り組めない所属が多くある。京田辺市は特に、右に倣えが多く感じる(デジタル化、SDGs、マイナンバー等)。SDGsの理念「誰一人取り残さない世界」を推進する立場であるのに、京田辺市が取り残されないか心配である。
- 「組織の問題」について、意識を持っている職員が少ない気がする。日常のなかでそういう会話がなければ、庁内あげた取り組みもないのでは。アイデア提案、業務改善も募集しているが、日常的に個人個人が組織への問題意識を

持ちながら行動するまでは浸透していないと思います。まずは、問題意識を持つ意識付け、仕掛けが必要と思います。

- 職員の削減。残業時間の削減と金銭的な観点から進められており、適正な人員配置がされていないので、適正な事務処理をする時間が無いです。現状で災害が起こった場合、現存する職員数では足りないと思います。大規模災害の場合、職員も被災者ですので。

【結果から見えてくること】

- 「非常時などにおける円滑な応援体制の構築」が最も多い結果となりました。これは、コロナ渦でアンケートを実施したことが影響したものと考えられます。
- 政策推進室の役割に対する期待もうかがえる結果となりました。

5 その他人事制度や組織の問題について意見などあればお聞かせください(抜粋)

【人事異動】

- 住民からのニーズは増加していく傾向にあり、行政サービスの質を高めなければならない傾向にありますので、問題解決や地域活性化、魅力向上のための実務能力を備えた人材(DX 推進・ICT 推進等)を募集・採用して、職員の指揮・指導・支援を担っていただくことが一つの選択肢としてあると思います。
- 若手職員に限らずジョブローテーションの適切な実施。入庁 10 年過ぎても 3 所属を経験していない職員がいる実態を踏まえて、主任級もジョブローテーションを行う。
- 個人に余裕がなく、今行っている事務についても意味すらわからず(教えられる人間もおらず)、やり方のみを継承しているだけで引き継ぎもまともに行えず、悪循環から抜け出せない。これが改善できて少しずつの余裕が解決の糸口になっていくと思っている。もし、その余裕を学習へ充てることができれば新採は3年から5年で基礎的な知識を身に付け、それを土台に経験を積み俯瞰的な視野、言語化できる能力を持ち次の担当者への引き継ぎや後輩への指導・育成できる人間を作る環境ができるのではないかと考える。
- 各部署への人員の配置に不公平感を感じる。業務量が少ない訳ではないのに係の人員を減らされ補充がないのはおかしいと思う。
- その者の資格や特技を生かせる部署への配属を強く求める。長所を伸ばした方が組織としてはプラスになる。また、能力評価又は業績評価でA評価を取った職員については、次の人事異動先の希望を最大限配慮してほしい。
- やりたい仕事や業務のある、意欲的な職員の希望については「兼務」を認めるという形で業務に携われるような仕組みを作ることはできないのだろうか。全庁的な事業については所属の枠を超えて職員を登用・活用すべきではないか。
- 硬直化を防ぐため、若手職員に限らず最長5年程度のスパンで異動対象とすべきだと思います。多様性が求められる時代では、どんなに優秀な方や専門性のある方でもその人頼りにせず、違う人の目線を入れることで生活者の

目線に近づいていくと思います。

- 経験の浅い職員がいきなり異動となると、これまで引き継いできた内容が無の状態になり、新しく異動してきた職員にまたゼロから仕事を引き継ぎいでいく必要があり、経験年数の長い職員がいつまでも異動できない事態になっている。
- 係長級の能力向上を図るため主事、主任への係長試験の導入。係長任用の絶対要件とするのではなく、単なる資格試験として実施し、向上心の高揚を図る。

【人事評価】

- 能力評価については課ごとに、あるいは部ごとに評点要素別にウエイトを増減させる必要があると思います。事務作業等のルーチンワークがメインの課と、市の成長や活性化を促す事業を進める課で比較した場合、前者は日常的な業務遂行の継続が評価される(例:ミス無く迅速かつ正確に遂行できたか等)一方で、後者は年度内の成果・実績で評価される(例:用地買収の進捗をどの程度まで進めることができたか 等)ことから、それぞれの担当課ごとにウエイトが異なります。評点基準を課もしくは部ごとに変えることで、職員の実績も評価に反映されやすくなると思います。
- 部によって、A 評価の判断基準が異なるのでは?と思わざるを得ないような評価が行われている。また、高評価を与えるため、都度、記録が手間かかりすぎ。総合的な上司の判断で、A 評価を与えられるような仕組みに変えてほしい。
- 人事評価において、A 評価者の名前を公表する。公表することで、A を取れなかった人は、その人の仕事ぶりを参考にし、職員全体の能力向上につながる。
- 仕事能力が高い人の評価を上げることには賛成しますが、能力の低い人の評価を著しく落とすことには反対です。市民サービスを向上させることが前提にはありますが、仕事ができる職員も不器用な職員も関係なくみんなが気持ちよく働ける環境を整備していくことがこれから先必要だと考えます。
- 人事評価は評価者が行うもので、被評価者が評価の根拠となる行動記録を

提出する場合は、評価者からの評価が低い場合とすべきと思う。また、被評価者が持つ専門知識が行政一般職としての知識なのか、行政一般職が専門職（保健師・技師・土木技師など）と同等の知識を持って事業を進めているのか、所属内にそういった専門職が居ない状況で行政一般職が同等の業務を進めているのかなど、正確な指標で評価されていない職員が多い。また、評価者も認識が薄いと思う。

- 組織目標と人事評価、能力評価の一体化（組織目標の達成のためにどのような能力を発揮し、どう努力し、貢献したかを測る）ことで、目標の共有や事務の省力化が図れる。
- 人事評価制度は、職員の職務遂行能力や目標達成に向けた努力を適正に評価し、これを人材育成や業務の進捗管理に活かすとともに、能力と実績に基づいた適切な人事配置や処遇を行うことにより職員の意欲向上と組織の活性化を目指します。また、評価の過程における評価者と被評価者との間のコミュニケーションを通じて課題認識の一致を図るとともに、情報の共有、業務改善等につなげていくことが必要です。
- 人事評価は目標を立てたり、結果を書くのに時間や手間がかかるため、頑張った人だけが記入する方式がありがたい。また、結果を残しても自分ではなかなか言いにくかったり、どれくらいのことで頑張ったといえるのか分からない人もいると思うので、「〇〇さんは今回特に頑張っていた」という推薦制度もあって良いと思った。
- 人事評価が適切でない（優秀な人材が評価されない、業務遂行できていない職員・全力で取り組んでいない職員と評価が同じ、能力評価が毎回ほぼ全員B)ので、やる気のある職員、能力のある職員のモチベーションが下がってしまうと思う
- 能力評価について、良かった点・悪かった点の漫然とした項目評価になっており、今後の人材育成に繋がりにくいと感じます。例えば、主任級であれば次の係長級になったときに、もう少し力を付けてほしい項目があれば、それをフィードバックして上司から指導できるような評価の仕組みがあれば、個々の職位に応じた指導に繋がると思います。

【組織】

- 新規プロジェクトや難しい業務に対して、人事担当側で若手を積極的に採用することで、若手全体の仕事に対する意欲が高くなると思います。公務員特有の年功序列が根強い現状だと、若手において、頑張っているのに評価されていないと感じ、仕事に対する意欲が低下する恐れが高くなると思います。そのため、難易度の高い業務に若手を採用することで、目で見て分かるような周囲から評価されるべき成果を収めることができると思います。最終的には、市役所全体の活性化につながると思います。
- 正職員の数が圧倒的に少なく、会計年度職員でなんとか仕事回っている状態である。一人一人が自分の目の前の仕事に精一杯で、全く情報共有・協力体制がとれる状況ではない。
- 管理職手当の増額することで出世する意欲が働くようにしてほしい。ボーナスは頑張っている職員ほどもらえる仕組みにすべき。
- 経営会議の活性化。各種計画や事業の承認事案に時間を取られすぎ。結果的に些末な指摘事項に終始している。もっと少子化対策や地方創生などのビジョンに関する議論に時間を割くべき。
- 事務処理の手法について、もう少し細分化されたところまでマニュアルの作成をお願いします。部署部署又は、上司が変わることで手法が変わり困惑します。(ルールづくりが統一されていれば、手直し時間が無くなりまた、ミスも減り有効な事務処理時間を使えるようになります。)
- ここ数年、若手の離職が多いように感じる。その原因分析することが良い職場作りにつながるのではないか？
- 数年前に会計年度任用制度が始まり、せつかく処遇を上げたのであれば、もっと業務をこなすよう元臨時職員の方を有効活用すべきです。
- 係長レベルでの横断的な情報・課題交換、協力体制構築の仕組みが欲しい
横断的な業務のプロジェクトチーム化促進(規程はあるが活用されない)
大手民間企業や他府県先進自治体との人事交流機会の充実

- 私の課の職員も、大半が真面目にコツコツと頑張ってくれています。このような職員が正当に評価される人事や組織になればいいですね。
- 各課で策定する新規事業、制定する新規条例は現在、いきなり経営会議に持ち込まれることになっていますが、あまり論点整理されていない案件も見受けられます。そのため、現在は連絡調整機能のみとされている総務調整会議の機能を増強し、経営会議に諮る案件についてしっかりと本質的な議論できるようにしてはどうでしょうか。
- 近年、50年に1度の雨が毎年発生する等、自然災害による被害が非常に大きなものとなっている。本市は、極めて幸運なことに、被害がすくない。その分、起こった時の対処は十分に働かないのではないかと思う。横の連携や防災訓練を日頃より強めておく必要があると思う。