2022年度早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会　共同論文
（山形県　酒田市）

社会教育文化課　髙橋　秀幸

商工港湾課　　岩崎　　進

福祉企画課　　佐藤　篤子

～目次～

第一章　　はじめに・・・P2

第二章　　今年の取組み活動内容の経過について･･･P3

第三章　　次年度の展望、自分たちの取組みシナリオと１年後にもたらす変化･･･P10

付記・・・P14

資料・・・P18

第一章　はじめに

1.1　人マネとは

まず初めに、人マネとは

①研修会ではない、現実を変える策を考える「研究会」である
②教えてもらうのではなく、「自ら考え、見つけ出す場」である
③知識は後からでも学べる、「対話から気づきを得る場」である

という基本的な 3 つの考え方を柱とした部会である。その中で職員の努力を地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するかという「組織課題」と、生活者起点で発想し、関係者とともに未来を創っていける職員をどう育てるかという「人材課題」を主な研究課題としている。

以下の4つのキーワードを掲げ、

①立ち位置を変える
（役所起点ではなく生活者起点で）
②価値前提で考える
（ありたい姿から逆算する）
③一人称で捉え語る
（何事も自分事として考え動く）
④ドミナントロジックを転換する
（前例踏襲・思い込みを捨てる）

この部会に参加することで一歩前に踏み出し、自分達の住む地域の「ありたい姿」の実現にむけた組織づくり・人づくりのために組織や職員はどうあるべきか、何をすべきか等を参加者三人で考え、参加者間や周囲と対話し、実際に活動をしながら具体的な課題解決策を実践することを狙いとしている。

1.2　今年度のテーマと参加するにあたっての思い

2022 年度は「“地域のための人・組織づくりを進める”～持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実践する～」をテーマとして、一年間研究に取り組んだ。

まず今回、参加するにあたって、テーマが非常に壮大であり、当初は何から着手したらいいか戸惑った。また、市として我々参加者はどういった役割や取り組みが求められているのかをイメージしきれずにいた。

それと同時に、日々の業務に追われる環境の中で「そもそも目の前の仕事や酒田市の各種計画等のベクトルは、今年度のテーマである持続可能な地域をつくる人材や組織づくりの実現に向けたものになっているのだろうか」という疑問も抱いた。

そこで、参加職員として一年を通して部会の研究に取り組むことによって、ありたい街の姿の実現に向けた人材・組織について検討し、改善できる点から取り組みを提案していき、そこから組織づくり・人づくりに寄与したいと考えた。

10 年後の本市のありたい姿について話し合った際に、三人の参加者各々がそれぞれの思いを持っていたが大きな齟齬はなかった。その実現に向けて庁内で対話を重ねていき、ありたい姿と現在のギャップから生じている本市の様々な課題を見つけていった。

それら課題を解決するためには、どういった

戦略的取り組みが必要か、誰とどのような対話を積み重ねていくと実行に移すことができるのか、周囲に理解を得ながら実行可能な取り組みとするにはどうしたらいいのかを考えた。

しかしながら、研究会の回数を重ねるごとに、雲をつかむような正解のない答え探しに苦戦した。

1.3　次章にむけて

具体的な今年の取組み活動内容の経過や今年度以降の展望については次項以降で示すものとするが、以降の構成についてここで簡単に述べる。

第２章では、今年の取組み活動内容の経過、その成果について、反省すべき点も含めてまとめた。

第３章では、次年度の展望、自分たちの取組みシナリオと１年後にもたらす変化について、我々の今後の活動に対する意欲や現在の組織に対しての提案も含めてまとめた。

今回の研究で描いたビジョンや提案した取り組み等が絵に描いた餅にならないように、少しでも多くの職員や市民と協同しながら取り組みを行い、継続していき、その結果、「住民がここに住んでいてよかったと思える酒田市」を創っていきたいと考えた。

第2章　今年の取組み活動内容の経過について

2.1 参加承諾ストーリー

ある一人の青年の一日・・・忘れもしない４月１４日の午前中。出張のため降り立った羽田空港にて、我が携帯電話が複数回の着信記録を確認。知らない電話番号だったため、ネット検索したところ発信元は『酒田市役所人事課』。

「出張中なのにわざわざ？まさか職場の誰かがコロナになり、俺も濃厚接触者になったから羽田から動くな、とか！？」嫌な予感を胸に、慌てて電話を折り返したところ、「来週の木曜、仙台に研修行っていただけませんか？」「（なんだ、そんなことか）良いっすよ！」と二つ返事。

他の２人も同様に、あまり深く考えず、選ばれたということを粋に感じての参加であった。

この時、その後の長い“もやもや”生活に突入することになろうとは、３人とも露ほども思っていなかった。

思いが強すぎて空回りがちの高橋、考えるより先に行動を起こすタイプだが考え出すと足が止まる岩﨑、感覚で動くため理論立てて考えることが苦手な佐藤、令和４年度の活動はこの３人が行うこととなった。

2.2 主な経過

・主な活動内容については下記のとおり

4月21日（木）第1回研究会（仙台市）

5月9日（月）オンラインフォローアップ会

5月13日（金）人マネ招聘研究員/青森大学社会学部教授佐藤淳先生来酒

5月17日（火）第2回研究会（仙台市）

5月27日～　ヒアリング開始！過去マネ友、管理職、先輩職員、若手職員等

6月6日～過去論文の存在を知る

6月16日（木）オンラインフォローアップ会

6月28日（火）鬼澤幹事長 YOUTUBE

7月7日(木)(前)副市長とトーク

7月21日(木)－22日(金)第3回研究会
(オンライン)

8月23日(火)第4回研究会(オンライン)

9月13日(火)人マネ事務局青木さんランチ会

9月29日(木)人材育成基本方針改定に伴う
意見交換会

10月5日(水)新規採用研修参加

11月1日～外部評価を採用した他市事例研究・
職員提案制度廃止の顛末調査

11月10日頃　そもそも我々の職場環境を振り
返り(パワハラ、過重労働など)

12月5日頃　行政評価について振り返り

12月9日(金)人事課ヒアリング

12月22日(木)人事課との相談

1月5日(木)市長面談

2月10日(金)人事課への提案

【今後の予定】

4月　市長、(新)副市長レク

5月～　提案内容の実施！

2.3 取り組みの流れ

我々は、事務局の作成した変革ストーリーシートの流れに沿って、

1　10年後の地域のありたい姿
「持続可能な地域のビジョン」

2　成行きの未来

3　成行きを回避しありたい姿を実現するための戦略的取組

4　組織づくり、人づくりのあるべき姿

5　組織・人の現状と問題点

を踏まえ、取り組み提案のストーリーを考え、改革に必要となる推進力を活かせるように、また、必ず発生すると考えられる抵抗力を想定し、対応を考えた。取り組み提案については次章で詳しく述べる。

初めに**10年後の地域のありたい姿**についてだが、市民が求める10年後というところに非常に難しさを感じた。若手職員を始めとしてヒアリングを行ったが、そもそもこの話題で近視眼的にならないように対話することは非常に難易度が高い。我々自身も、だれが描く未来なのかつかみきれずにいた。3人での対話から職員に広げ、どこまでの市民と対話すれば答えが見つかるのか、途方もなさを感じた。本来、一番ワクワクするテーマなのだが、困ったことに職員生活20年にもなると人口減少著しい地方都市ゆえの課題感ばかりが目につき、現実的な未来しか描けなくなってしまっていた。「今の若い人達（生活者）は自治体への帰属意識はないかもしれません。たまたま今の仕事が酒田市にあり、酒田市民であることは免許証の更新時にしか意識しないかも。」という若手職員の言葉にもハッとした。確かにそうかもしれないな、と共感させられた。

また、現状維持で良い、という考えも複数あ

った。正直なところ、それで良いのだろうか、という疑問が頭をもたげたが、ポジティブに捉えればそれだけ今の酒田市の満足度は高く、衰退著しい我が国の地方都市にとっては、10 年後に今の環境を維持するのだって並大抵のことではない。そこで、現状維持ということを当初のありたい姿として掲げることとした。

しかしながら、現状維持できれば、衰退する時代の中で御の字なのではないかという考えは、幹事から、変わりたくないというのは人の常であり、それはありたい姿ではないのでは？という問いがあった。

正解はないが、常日頃多世代の多くの市民との対話など、そういったところから感じ取ることが大事なのではないかと考えた。今回あまりヒアリングできていないが、本市では総合計画策定の段階で、100 人ワークショップの対話、後期計画審議会でのさまざまな議論を重ねており、そうして創り上げた総合計画で示す

賑わいも暮らしやすさも共に創る公益のまち酒田

（めざす街の姿をあらわす合言葉）

- **果敢にチャレンジできる産業交流の盛んな港（湊）まち**
- **五感をもてなす感動のまち**
- **対話を通した市民の参加があふれるまち**
- **誰もがいきいきと暮らし**
- **「住み続けたい」と思えるまち**

の五つのまちの姿を「地域のありたい姿」として考えることとした。

ここを目指すために、組織や人がどうあるべきか、現状を踏まえ改革する取り組みを考えていくことにした。

成行きの未来について、各種計画では悲観的な数字が並んでいた。まち・人・しごと総合戦略や中期財政見通しなど、通常の仕事では振り返ることのないものも一通り目を通した。

中期財政見通しでは、今後数年以内に予算が組めなくなるくらいの状況であった。人口予測についても、数年前の予測と全く同じように減少をたどってしまっていた。新型コロナウィルス禍を経験し、これ以上に加速度的に人口減少が進むことも危惧される。

客観的な事実として、人口減少を緩やかにすることを目標にした各種政策をやった結果がでなかったということは、ショッキングで

はあるが、ここから目を背けていては状況を打破することはできない。もっと別のアプローチが必要と考えるか、減少は受け入れた未来として考えるか、そのような議論が必要である。

では、成行きの未来を回避する戦略的な取組みがなされているかについて調べてみた。

～2022年度

- **酒田港国際ターミナルの機能強化および酒田臨海工業団地への企業立地**
- **十里塚地区における風力発電事業の稼働および飛島への高速通信基盤の整備**
- **交流観光拠点施設「日和山小幡楼」および駅前交流拠点施設「ミライニ」の設置**
- **消防署跡地での公民連携による移住者向け住宅および交流拠点施設の誘致**
- **産業振興まちづくりセンター「サンロク」の伴走型支援による地域産業の競争力強化**
- **コミュニティ振興会が自由度の高い運営ができるひとづくり・まちづくり交付金の創設**
- **地方独立行政法人山形県・酒田市病院機構および地域医療連携推進法人「日本海ヘルスケアネット」などと連携した持続可能な地域医療体制の構築**
- **交流人口の拡大や稼ぐ観光地域づくりに向けた「一般財団法人酒田ＤＭＯ」の設立**
- **デジタル社会に対応したまちづくりの着手**

2023 年度～（行政経営方針より）

①経済と環境の両立による再生可能エネルギー循環都市の実現

②地域産業の競争力強化による良質な仕事の確保

③公民連携による山居倉庫周辺エリアの魅力と賑わいの創出

④スクール・コミュニティの拡充による子どもを縁（えにし）とした地域づくりの推進

⑤誰もが暮らしやすい共生社会を実現する支援体制の整備

⑥デジタル技術の実装による暮らしの利便性向上

以上 6 つを横断的な項目を戦略的に取り組む

総合計画に基づき、時代の流れを読んで掲げられた方針であり、審議会の白熱した議論の経過を読み解くと、酒田市として有効な戦略ではないかと考える。

この6つの取組みについて、酒田市として重点的に取り組むと決めたわけであるので、そのために組織はどうあるべきかを考える必要がある。

以上を踏まえ、**組織づくりと人づくりのあるべき姿**について、対話を踏まえた結果我々は以下のように考えた。

- **人のために動ける人材づくり（人のこころを動かすのは人であるので）**
- **係長に権限を与えられる組織（係の人材異動を課を超えて要望できるなども）**
- **総務部門は市民のために働く職員のためにを考えられる組織、各課は市民のためにどうするか、目的のために動く組織**
- **自分の仕事に誇りややりがいを持てる人に**
- **自分のまちに誇り持てる人に**

⇒夢ややりたかったことがしぼんできた中間層をどう奮起させるか。やりがい持った若い職員をどう維持させるか

幹事より、人材育成の方向は戦略的に進めるものを実践する組織にすることであるとの助言をいただき、下記も追加で必要と考えた。

- **市民とともに実践するため、市民と積極的に対話する組織**
- **公と民との連携を実践する職員の育成**
- **DX を深く理解する、実践につなげる組織**
- **経済と環境の両立について考える組織**
- **地域づくりの現場に率先して入っていく職員の意識醸成**
- **未曽有の事態に対応するため、新たな知識を吸収する人、実践する人**

上記のあるべき姿に対して、酒田市の現状はどうだろうか。過去マネ友や尊敬する先輩職員、管理職、身近な若手職員との対話を行った。対話を通し、また3人の考えも踏まえた現状は下記のとおり。

	過去の経緯	現状	問題点 （あるべき姿と現状のギャップ）
組織	・一部計画で計画に対してWSなども行われていた ・基本的に説明会という手法で決まったことを説明するということが多かった ・平成28～29年度の総合計画見直しに際し、市民参加型の計画づくりに取り組んだ。市民WSの中で、職員自らもファシリテーションを学び、実践につなげていた。各種計画で市民WSが取り入れられはじめた。 ・総合計画策定の少し前に、職員間のオフサイトでの学びあいの場ができていた。	・各種計画での市民WSによる対話など、積極的に行う状態ではない。一部計画に留まる ・市民と対話が重要ということについて、意識が薄れ始めている ・新規採用者研修でWSなど市民対話の実践にむけた研修が行われている ・ファシリテーターや庁内育成の体制が弱い。1人に頼り切りの状態。中間職員の意識低下 ・オフサイトの学びの場はなくなった	・市民WSを行う意図やその効果が職員の間に浸透しきれていない ・手段の部分のより具体化、効果が出ているのかの検証、修正の仕組みが記載されていない。目標の数値化など。 ・どの部分で市民WSや対話をいれるべきか、担当課に委ねられていること。明確化されていない ・ファシリテーターなど属人化されており、組織的に行える状態でない（負担が一極集中） ・日常的に、対話（ただの雑談ではなく）スキルを磨く場がない

	過去の経緯	現状	問題点 （あるべき姿と現状のギャップ）
人	・サービス残業は、納得いく仕事のためにやるという風潮が強かった。学んで上に行くという出世欲のようなハングリーさがあった。 ・課内旅行などある意味まとまりや、サークル活動も盛んで、職員同士の個人的なつながりが強かった ・いい意味で、叱ってくれる厳しい上司が結構いた	・全体的に残業は減っている ・ハラスメントの意識が強くなり、飲み会の減少や職員個人にあまり干渉しない方向にある。新型コロナウィルスがその追い打ちのような形。ある意味やりやすいが人間関係が希薄になりつつある。 ・上司が各種ハラスメントへの恐れから個人干渉しずらい雰囲気がある ・若い職員は新しい価値観についていけているが、そうでない職員がついていけていない	・時代が変わり、現在の良くなった部分はあるが、人付き合いやハングリーさなど良かった面がスポイルされてしまっている。AI化など効率化すべきものとそうでないものの区別がしきれていない。 ・対話する時間など、非効率だが重要な仕事が避けられている。まずは職場でできていないと地域でもできない

本市の課題として、形式上は他自治体にも先駆けるような先進的な取組みを次々に行ってはいるものの、仏作って魂入れず、その策定プロセスに関係課以外あまり関わっていないため、現場職員には“上から降ってきた”ように感じられてしまい、「何のために」という目的が浸透せず、「やらされ感」や「負担感」だけが残ってしまう状況が考えられる。

そのため、我々３人での取組みにおいては、何か新しい格好良いことを始めるのではなく、職員提案制度や行政評価など、過去や現在行っている我々が良いと思える本市役所の取組みに焦点を当て、それがなぜ上手く機能していないんだろうか、という点を掘り下げた。原因としては、庁内対話が圧倒的に不足しているという結論に至った。

また、一定程度の負担を受け入れたうえで、「この町を良くしたい！」という気概を持ち頑張っている職員も勿論いるのだが、そのような志が高い職員のやる気に依存している結果、頑張る職員に負担が集中しているにも関わらず、ほぼ年功序列で平等に出世してしまう現行の人事評価のあり方も課題の一つとして浮き彫りになった。

この 2 点の課題について、既存の仕組みを我々の活動でブラッシュアップすることにより機能させられないだろうか、ということについて検討することとしたが、マネ友の取組みのその後の実態が今の組織の現状だよという幹事の指摘にギクリとしたこともあり、過去の先輩派遣職員の活動を振り返り、検証を行った。

2.4過去マネ友の取組みの検証

過去マネ友である先輩方（１～３期生）の取組みについて、直接の対話や論文から検証すると、手探りながら様々な人との対話機会

を増やし、自分たちで組織の問題点を洗い出す機会を増やしたことや、スマートワークの推進を行ったことで、「明日できることは明日取り組もう」というメリハリをつけて仕事を進めようという意識が少しは出てきたことは良かったと感じる。

その一方で、取組み自体を実行したものの現在まで継続していないものが多い。

また、スマートワークの推進など継続している取り組みでも、職員のライフワークバランスを改善することにより、生活者起点でありたい姿を目指すべく、行政課題の解決に力を注げるよう対話機会を増やせるように業務の効率化を追求したはずなのだが、その本来目的から乖離してノー残業を目指しましょう、早く自宅に帰りましょう、にいつの間にか目的がすり替わり、本末転倒となっている現状がみられる。

そのようなことから、なぜその現状が起きているのかを随時検証し、場合によってはやり方を変えるという決断も必要ではないかと思う。「なぜこれに取り組まなければならないのか」や「データの活用方法」が不明など、腹落ちしないまま進んでいると良い結果に結びつかないということも痛感させられた。

いきなり完璧な取り組み提案をすることは難しいのである。

2.5アンケートと対話

我々は、講師陣の助言のもと、アンケートをすれば把握したことになるという認識をもたないように心がけた。が、やるなという意味ではないということを理解しきれていなかった。アンケートは分析に有効であるがあくまで1つのツールであって万能ではない。対話との組み合わせが大事であるということである。

また、問いも重要であり、本質を突く問いというのはなかなかに難しい。アンケートは基本的に一方通行であるからで、捉え方が違ってもそうではないよと伝えることができない。無論、対話においても人の本音を引き出すことは難しい。ベストではないのかもしれないが、少なからず現時点において、対話以上に市民や職員の本当の声を引き出せるツールは未だないのではと考える。

・反省点

このように、対話の重要性について心から大切だと実感するためにほぼ丸一年を費やしてしまったことが反省として挙げられる。本市では今年度で４期目の参加にもかかわらず、過去３期のマネ友と同じような結論に至るためにこれだけの時間を費やし、実践に移ることが非常に出遅れてしまった。これは単に論文を読めば理解できることではないということが言える。

もう一つ、人マネの存在と活動内容について、組織内で認知させられなかったこと。過去３期生含め、人マネの主旨を良く理解しないまま派遣され、一年間もやもやしっぱなしでアクションが遅れてしまったことは非常にもったいなかった。人マネ派遣職員として課せられる自分達のミッションについて、派遣元である市長や人事課と早めに対話を重ね、課題意識を共有することをしていればもっと具体論に踏み込めたと思うし、過去マネ友と共同で取り組めたこともあったように思う。

「自分達（だけ）でやり切らないと」我々中堅職員が陥りがちなこの意識や責任感の履き違えが、結果組織や住民にとっても成果を残せなくなってしまうことを一番に恐れなければいけなかった。

この反省を次期生が繰り返さぬよう、また我々もこの反省を糧としてこれからの歩みを止めないよう、次の項で今後の取組みについて記したい。

3 章　次年度の展望、自分たちの取組みシナリオと１年後にもたらす変化

3.1　次年度の展望

R5 年度の人マネ参加者と我々含めたマネ友との共同作業が行われることや、我々が縦割り組織を超えて来年度活動することが、じわじわと組織内に拡がり、自分もやってみようという意識がそこかしこに芽生えることを望む。現状でも、課を超えて協力している仕事があると考えるが、なかなか表向きに知られていないことから、そういったことをオープンにして、拡がっていくことが望ましいと考えた。

3.2　取組みシナリオ

総合計画など各種計画を読み、10 年後ありたい姿を考え、その実現から逆算したストーリーを考えた。大きく分けて 3 つの段階があるので、下記に述べる。

総合計画は、市としてありたい未来に向かうための計画なので、職員全員に認識してもらい、自分の仕事がどう関わるのか把握する必要がある。

そのために必要と考えた取り組み案を述べる。我々3 人としては、この最初のステップでの意識改革が肝心であると考え、2 つの具体案を考えた。

●市長・副市長ミーティング

過去にも市長とのランチミーティングがあったが、それをリニューアルして進めるものである。

人マネ参加者自身が 1 度市長ミーティングを経験していること、人マネ活動の中で市長と 3 人でお話しできたことで、トップの考え方に触れること、トップに自分の考え方を伝えることは、モチベーションアップや意識改革に効果があると実感している。

二役にとっても、管理職以外の職員に触れる機会が少ないため、意欲的な人材の発掘や自分たちの思いを管理職というフィルターを介さないで直接伝えるよい機会になり、双方に良い効果をもたらすと考える。

人事課のオフィシャルな仕事として企画書を提出しており、採用されれば我々3 人も詳細検討からミーティングの進行や参加者選抜、そのフォローなどを行いたいと考えた。

対象の職員については、自薦と他薦（二役の希望、部の推薦など）を組合せする。主任級から係長級をメインとしつつ、主査級などもバランスを考慮しながら選抜する。この辺の世代が組織上の実務の要であり、掘り起し、

奮起を促すことが重要である。

場合によっては政策提言も可能とするが、過去の職員提案制度においては、担当課への検討を促すのみにとどまり、現在は公式に機能していない。そうしたことから、もしも検討に値するような提案があった場合は、提案者自身を兼務辞令で部署に配属することや、組織的なフォロー、年間ある程度の時間を他部署業務時間に費やすことができる庁内副業性などの導入を検討する。

●人事評価におけるヒアリングの見直し

ここでは、どちらかというと管理職寄りの提案を行う。課長級に対する人事評価時のヒアリング方法についての実態調査とマニュアルの検討である。

まずは、経験が浅い新任課長にヒアリングしてみる。どのようなヒアリングを実施しているかや留意点、悩みや率直に感じる課題など浮き彫りにできると考える。そのうえで、国のマニュアルの共有などを行い、酒田市版として運用方法を共に検討する。目標設定について、総合計画との結びつけや各職階に応じた設定状況などの確認をする。

次の段階としては、各課長へのヒアリングを実施してみる。同じような傾向なのか、良事例も含めヒアリングし、課長間での共有も視野に入れる。部署によって総合計画の直接的な指標ではなく、間接的に寄与する指標設定が必要かなどの検討もしていく。（特に総務系部門など）

以上の段階を踏まえ、絶対に話すべきこと、管理職の裁量にゆだねることなどある程度規定することにより、総合計画の最終目標に組織一体で臨む体制の構築、部署間や人によってまちまちな評価の一貫性、管理職の負担軽減にもつながると考える。

部下への対応について、こういうケースは課長－係長、部長－課長、課長－人事課で対応するなど処方箋づくりもあるとよいのではないかと考える。

なぜこのような面倒な方法を提案するか、これが有効に働くと考えたかについて以下に述べる。

・現在人事評価に対するマニュアルはあるが、ヒアリング内容については管理職各人にお任せの状態であるとのことである。得てして管理職は孤独で、他の課長級や部長などと自分の課のマネジメントなどの相談があまりできておらず、課内問題の悩みの共有や、互いに良い取り組みがシェアされづらいと推測した。

・初期ヒアリングで新任課長を選ぶのは、人事課との話し合いの中で、ある程度自分のスタンスが固まっている方よりは、初めてで不安がありそう、我々の立場に近い方の方が協力して取り組めるのではないかという配慮である。

以下、人事課で行った人事評価制度アンケートの分析による理由（資料参照）

・評価者である管理職は、「当面は現状でよい」とする回答が極端に低い（10%）傾向にある。回答率は 100%だったため、ほぼすべての管理職が現状の方法への問題意識があると推測できる。

・評価者である管理職と被評価者である職員の意識には乖離が見られる。自己評価の

コメントを義務化すべきという割合が多い評価者に対し、被評価者の必要性の認識は低い。負担になるので記載したくないという被評価者の心理もあると考えるが、書かなくても把握してくれているのではという意識があるのではないかと推測。評価者の立場になれば、自己評価をどうしているのかを知りたいと考えるのは当然の心理と考える。こういった部分もヒアリング時に伝えることも大事ではないか。そもそも 1 回のヒアリングで完結ではなく、事前評価時に目標設定の妥当性などのヒアリングとそれに対する事後評価ヒアリングと双方が必要なのではないだろうか。両者の意識をなるべく近づけ、お互い理解したうえでの評価が納得感のある仕事につながると考える。人事課としては、人事評価は職員のコミュニケーションを重要視しているとのことで、その方針にも沿うだろう。

・面談による開示が満足度に繋がり、面談をしていない課においてのみ不満という項目がでている。これは、面談が職員の満足度向上へ効果的であることを示していると考える。

・いままでの新制度は、担当課が作成して現場によろしくというのが一般的ではないかと考える。最初の段階でもっと現場に入って意見を聞き、それを踏まえた制度にすることが、ひいては職員全体への浸透度をあげて、有効に機能するものになるのではないかと考えた。意見を聞く手段も、アンケートのみではなく、現場へ直接聞き取る方法も加えることで、ネガティブな意識を、どうすれば改善できるかという前向きな検討にもっていくことも可能と考える。

・全職員必須と通知したにも関わらず約40%が回答していない点も注目である。推測になるが、何度か依頼しても回答しないという非協力的な姿勢から、評価制度の現状に対する何らかのネガティブな意思が感じられる。

【第二段階】

自分の仕事が総合計画のどの部分で役立っているか、どの指標に向かっているか各々で認識し、指標の改善に向けて仕事の工夫ができている状態

目的意識をもって仕事をすること。ただこなす仕事からの脱却、課や係が 1 つに向かうチーム感の醸成。各々の指標がこれでいいのか考え、検証することにも繋がる。

当たり前のことかもしれないが、意外とできていないのではということ、総合計画で市民との対話を掲げているが、まずは自組織内かつ仕事での対話が不足しているのではという仮説に基づく。仕事内での対話方法の工夫、対話文化の醸成が、市民との良質な対話につながるのではないかと考え、以下の取組みを提案する。

・業務時間内での全職員参加型対話

（係単位で共有しあう）

・自分の仕事は何に役立つか？を考える WS

・係内で成果指標について考える WS

【第三段階】

仕事に誇り・やりがいを持つ、まちに誇り持つ、常日頃、市民と対話を心掛ける職員になること、それが職員の３割に達する状態（各課に数人いるレベル、現状１人くらいと推測）

仕事にやりがいを見いだせないと惰性につながる。今は見出すのを個人任せになっているので組織的に促すための取組みが必要だと考えたので以下に示す。

・職員評価軸の見直し

（地域やメイン業務外への取組評価）

・給与体系の見直し

（できる人、やる人が腐らないために）

・昇進制度試験化

（上昇志向、挑戦する姿勢を評価）

3.3 一年後にもたらす変化

地域活動にしろ、市民 WS など、まずは挑戦することは普通のことだという意識の変化をもたらしたいと考える。評論家ではなく実践者になることが大事だという気付き。

我々が提案して実施しようとしていることは、そもそも課を超えた横連携の 1 つの実証実験でもある。うまくいかなかったことは改善し、見直して実施する。きちんと成果と向き合いながら進めるということを実施したいと考えている。それも動きながら考えるということがあってもいいのではないかと考える。得てして、考えすぎて結局動けないということが往々にしてある。実際我々の人マネ活動もそうであるし、過去論文を読んで、同じような経過をたどっていると考えている。それではいつまで経っても大きな変化は生み出せない。

今年度参加者が挑戦することで、次年度参加者への後押しにもなると考えた。

3.4 番外編

各種ヒアリングの中で、来年度以降の市としての新たな取り組みとして、「条例・計画等の策定時における市民参加を推進するためのガイドライン」において推進委員会を設置して対話による市民参加の場づくりを推進すること、事務事業の外部評価することの２つについて、組織改革に向けて非常に良い取り組みであると考える。

我々自体も総合計画の実現に向けて、それが必須であると考えていた。実施に向け、きちんと職員末端まで必要性を浸透させて進めることを期待する。我々自身も組織内にその意義や効果を浸透させる一助となれればと考える。

人マネ派遣方法の改善についても提案する。

この派遣で求められる成果とは、組織変革をもたらす一歩であると考える。地道に何年もかけて意識の変わった参加者が増え、いずれ組織が変わるのを待つだけでは時代の変化に追いつかないのではないかと考える。

短期的な成果として、積極的な取り組みへの挑戦を促すには、派遣目的や現状課題共有、組織的なバックアップも必要である。まずは、市としてなぜこのような派遣を行っているか、期待すること、何を求めるかを伝えることである。言わなくても伝わるという以心伝心神話は、夫婦間と同じでありえないのである。

バックアップとしては、マネ友とのつなぎ、当該年度参加者への協力体制の構築である。これは我々もできることである。送り出す際に、

過去参加者との交流会を開くこと、積極的に当該年度参加者とのヒアリングの時間をもつこともその一助となろう。発展的には、塩尻市や枚方市のように、組織内でマネジメントの勉強会を開くなども非常によいのではと考える。

優先して人マネの研究作業時間を最低限公式に確保することも良いのではと考える。論文や各回の検討を勤務時間内で何日分、上限付きの時間外勤務枠も与え、うまく 3 人で運用させる。3 人の活動のみでなく、個々の思考や行動も、実際の研究に必要なものであることも認識してもらいたい。そうすることで、派遣する管理職も、どの程度の業務量なのかおおむね把握して承諾できる。原則時間内であることや研究内容での違いもあることは承知するが、そもそも本業でも、時に時間外勤務が必要な状況で、就業時間内かつ 3 人で活動はなかなか高いハードルであったための提案である。

また、人事課との兼務辞令も 1 つの手段で、人マネ担当者が行動をおおむね把握しつつ、フォローも可能になる。どちらにも所属しているのでお互い遠慮も少なくなる効果もあると考える。

派遣者としての改善点として、ヒアリングを 3 人でというこだわりを捨てて、共有すればよいとか、共通してこういうことを聞くなど取り決めして個々に動く方が良かった、考えすぎて行動に移さないよりは行動してから考えること、自分たちの提案についても、より実現性を高めるため、職員浸透度を上げるため、対話によって職員の反応をみて提案することなど、次年度へ助言として伝える予定である。

また、人マネ活動の広報について、掲示板の作成と毎回の参加状況や取り組み状況 UP をしていくことなど庁内での周知も大事であることも伝える。これは、派遣者自身の活動支援にもなる。我々の活動や資料の共有についても遅くなったがこれから行う予定である。

付記

佐藤篤子

異動して 1 年目の年であった。以前も従事していた業務とはいえ、ケースワーカーとして相談業務をどうするかで頭がいっぱいの日々が続いていた。減ることのない業務に向き合いながら、今でもその状況は続いている。

今回はそういった日々の中で通常業務と並行しながらこの研究に取り組むということで正直、時間的にも精神的にも非常に苦しかった。業務時間内には研究活動に取り組むことが困難だったため、チームでの話し合いやヒアリング等を除いた活動は、自宅に持ち帰って取り組むことが多かった。

【1 年間の活動を振り返って】

第 1 回と第 2 回は仙台市で東北地区のマネ友と一緒に組織改編をキーワードとして、ありたいまちの姿や組織の現状などを話し合った。その中で一人の酒田市民、一人の酒田市職員として漠然と「こうだったらいいよね」「この組織のここが不満だ」とこれまで様々言い続けてきたものの姿というか正体というか、そういったものが漠然と見えてきたような気がした。

第 3 回目から第 5 回目はリモートでの出席であったが、画面越しにも伝わってくる対話自治体である港区、沼津市を始めとした全国のマネ友の思いや講師の皆さんの重みのある助言

につながりを感じることができ、終わった後は「辛いけどまた頑張ってみよう」という気持ちを取り戻すことができた。この 1 年間その繰り返しだった。

そして最終回である第 6 回。最強寒波到来という状況の中で、ようやくたどり着いた東京で初めてのリアル対面での開催に、やっと全国のマネ友に会えたという喜びが大きかった。また北川先生の講話を始めとした貴重なお話を直接聞くことができたことも非常にうれしく、貴重な 2 日間であった。

このような 1 年間であったが、その中での気づきや学び、そして今後の展望について書きたいと思う。

【気づきと学び】

・「誰のために」「何のために」その仕事は存在するのかを日頃から意識して考える癖がついた。目の前の仕事をただ遂行するだけではなく、向き合ったときに「これって誰のため？何のため？」を常に考えるようになった。結果、現在の業務にも研究で得たことが影響を与えている。

・今回一緒に活動をした高橋調整主任と岩崎調整主任は年齢層が同じということもあってか、非常に風通しがいい話し合いができた。またお二人が自分にはないマネジメント力や論理的な思考、鮮やかなアイデアなどを持っている方々だったため、とてもいい刺激を受けた。さらに話し合いの中で悩みなども共有することができたため 1 年間頑張ることができた。本当に感謝している。

・活動の中で市長と直接会って対話をする機会があった。そこで市長の思いを直接聞き、また、我々の思いも聞いてもらえたということが個人的に非常に励みになった。首長と職員が膝詰めで対話できる場の貴重さを改めて実感した機会だった。

【今後の展望】

・課題は山積しているが、すぐに組織をよくするための近道はないことを改めて痛感した。対話を積み重ね、一人でも多くの職員が協力して知恵を出し合い、こつこつと少しずつ改善を進めることが道を切り開くための最善な方法に思えた。

・今年度提案した取り組みをまずはやってみる。そこからトライ＆エラーを繰り返してさらにやってみる。「まずはやってみる」という気持ちを持ち続けながら、ありたい酒田市を作るために職員はどうあるべきか、また住民と一緒にどういったことに取り組むといいのかを常に考え、動くことを止めないでいこうと思う。

・一人でできることには限界があるが、少しでも多くの人と一緒に動くことで風が起こせると思う。周りと対話を重ねながら、諦めずにできることからやってみて、今後もありたい街づくりのために活動していきたい。

髙橋秀幸

1 年間参加してみて、自分ならどう変えるかを考えるようになった。なぜそうなったのか、なぜうまくいかないのか。具体の方法論も考えたが、実際行動に移してないことが後悔なので、これから動いていくことにしたい。

1 つの正解があるわけではないので動いてみないとわからない。そういうことに取り組むのは勇気がいる。失敗したくないという心理が働く。どうせうまくいかないだろう、ほら失敗

したという影の声も怖い。

だが、考えてもしょうがないことにこだわりすぎて、結局動かないことが最大の失敗だなと改めて気づいた。失敗のままで終わるから失敗なのであり、改善して取組みを続ければ、失敗したことは成功のための実証実験だったと言える。

得てして役所は、計画づくりにすごく力が入るが、検証による見直しをしないという指摘については、実務として肝に銘じたいと思う。どうしても当初計画がうまくいかないときに、それを取り繕うような傾向があるのは否定できない。真摯に向き合い、それを良い方向にするためにはどうするかを考える方が、これうまくいってないんだよな～と心の底で思いながらなんとなく進めるよりよほどいい。

部下への対応や同僚に対する接し方、上司への接し方も改めて考えるきっかけとなった。立ち位置を変える、自分事にする、ありたい姿から逆算する、思い込みを捨てるについては、常に頭の片隅においていきたい。

人マネ活動について、次に繋げつつ、自らも適度につながり続けられるように心がけたい。本業をやりつつ、どのくらいの熱量で取り組んだらいいのか悩んだ。どちらかというと自分で思ったことを突き進むタイプであったため、3人で、また組織を巻き込んで、本業以外での取り組みでというところに難しさを感じた 1 年であった。

しかし、1 人でできることは限られるので、これをやろうと巻き込める力が、仕事としても必要であるし、自分として足りない部分であると改めて感じている。部下をたくさん持った時に、自分が動くのではなく、部下をプレイヤーとして最大限の力を発揮してもらうためにはどうすればいいだろうかなども考えるようになった。部下に対し、この人についていこうと思える、頑張ろうと思えるビジョンを掲げられるかが大事なのかなと。そういうさまざまな気づきを得られたことは、これからの役所人生で貴重な経験であったと考えている。

岩崎進

『生活者起点』この１年間の人マネ活動のなかで（多数ありますが）一番大事にしたい言葉であり、自分も自治体職員になった２０年前から心掛けている意識である。

市民のために、その意識で入庁して以来ず～っと矛盾の役人生活だった。これは何のための仕事なんだろう？誰を向いた仕事なんだろう？そんな矛盾は自治体だけでなくあらゆる組織でそうなのだと思う。『市民のための仕事』をしようと思ったら、それだけやってれば良いわけではなくて、『組織としての成果』、そして目の前の市民だけでなく、これから生まれてくる子供たちを含めた『酒田のまちにとって利益や好循環を生み出す』こと、この三方よしを成立させないといけない。なまじ市民ファーストな職員感なんぞ持ち合わせていたために、これらを成立させることは非常にしんどかった。

そんな意識で地道にこつこつ何年も続けていると、厳しい先輩職員や鬼上司にも認めていただけたり、何より市民の幸福量に直結するハードな仕事をやり遂げ感謝された時の達成感や感動は、他で得難いものがある。このことに気付けた自分は、自治体職員になることができて本当に幸せだと思う。

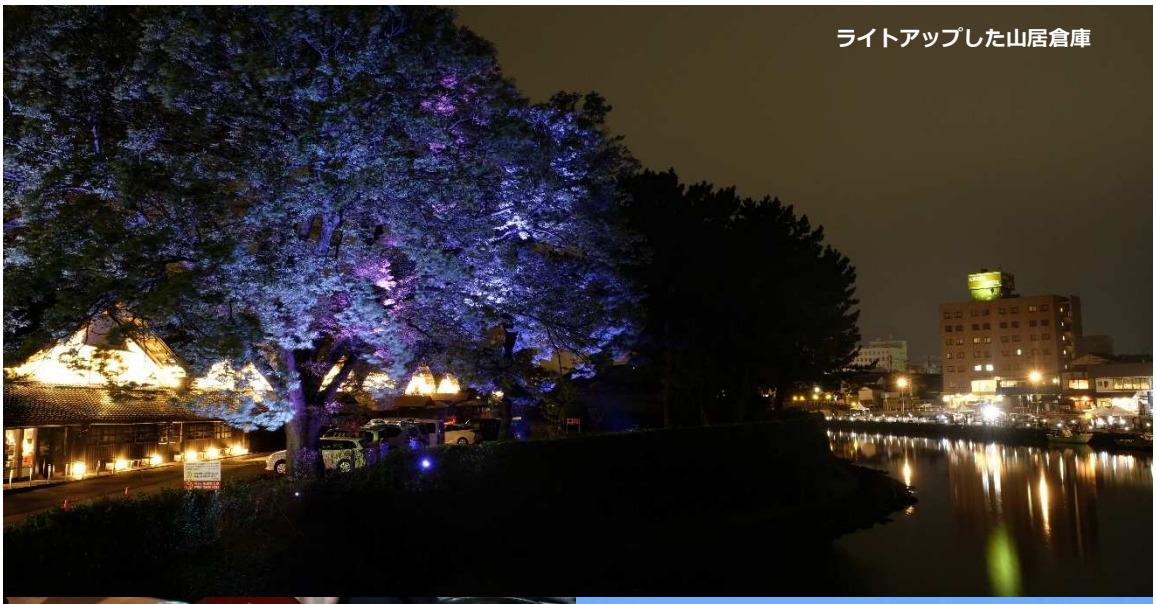
けれど、庁内を見渡した時には温度差を感じたり、二十歳を越えた他人を変えることは容易くないと経験上諦めていた。無気力な他人を変えることにエネルギーを使うよりも、一部の職員が頑張ればそれで良いんだと驕っていた。そんな時にこの人マネとの出会いがあった。

この一年間出会った沼津市や港区、他自治体の皆さんは情熱に満ち溢れていた。鬼澤さん達幹事の言葉には魂がこもっていた。そんな皆さんとの出会いや対話を通し、我々３人の意識も少しずつ変わっていった。・・・あれ、自分達も変わってるじゃん！？なぜ同じ市役所の他の仲間が変わらないと決めつけた俺！？

大反省！！である。そりゃ、みんながみんな生活者起点にはならないのかもしれない。でも共感してくれる人たちは多数いる。我々の活動を見守ってくれた先輩職員や人事課の皆さんもそう、若手職員やまだ関わったことのない多数の職員だって自分が知らないだけでいっぱいいるはずだ。市民のために胡坐をかき、庁内の仲間を一番リスペクトとしていなかった自分の軽薄さを恥じる。

人マネに出会ってしまった！？以上、これからもしんどい局面がたくさんあると予想される。そんな時でも、笑顔で楽しめる自分でありたい。周りの人達の頑張りも注視し、心からの感謝を言える自分でありたい。それが回り回って少ーしずつ市役所が変わり、住民にとって良いまちになっていくよう頑張りたい。

この１年間の人マネ活動で出会った幹事の皆さんや多自治体の皆さんへの感謝であり、恩返しになると信じ、決意表明としたい。ｐ１年間ありがとうございました！！今後ともよろしくお願いいたします！！


ライトアップした山居倉庫

↑O木さんが酒田市内で食べたマグロ定食！

資料1

令和３年 10 月～令和４年９月期　人事評価に関するアンケート結果の概要等

令和５年２月 27 日　人事課作成

1　アンケート結果の概要

・アンケート実施期間　令和５年１月４日～令和５年１月 31 日

・回答率　　評価者　100%（前回 100%）　　被評価者　59.3%（前回 34.2%）

※今年度は被評価者全員に回答を依頼したことから、回答率が大幅増となった。

(1)　被評価者との関わり方

〇評価者アンケート　　※（　）は前回の数値

■コミュニケーションをとることについて、「積極的」「どちらかといえば取り組んだ」と回答した割合

目標設定【 36.2%（38.8%）】　開示【83.0%（71.4%）】　左記以外【80.9%（77.6%）】

〇被評価者アンケート　※（　）は前回の数値

■評価者の関わり方について「満足」「まあ満足」と回答した割合

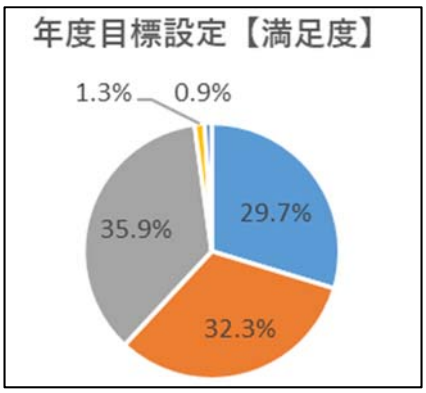
目標設定【61.9%（56.7%）】、開示【74.6%（69.9%）】、その他【71.8%（60.6%）】

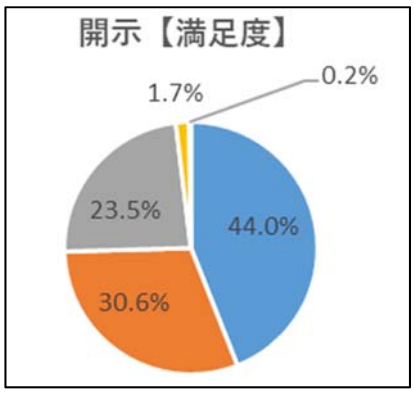
・**「面談」については、いずれのプロセスにおいても「満足」「まあ満足」が占める割合が高く**、前年度よりも増加傾向にある。

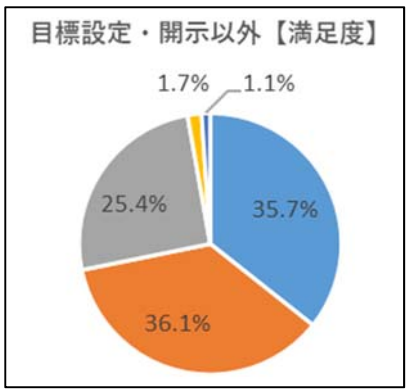
・「普段」も一定程度の満足度が見られる（前年同等）。

・**「何もなし」は他に比べて不満傾向が高い**。（何もなしの項目のみ、「不満」の回答が出てくる）

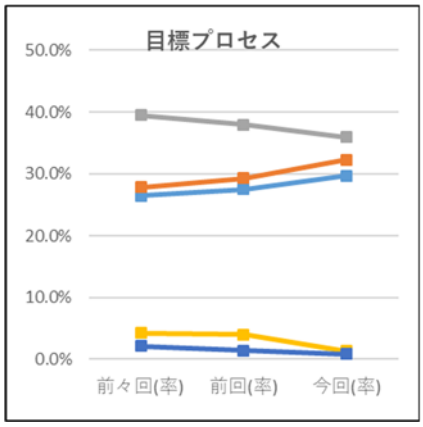
■被評価者アンケート　プロセスの満足度

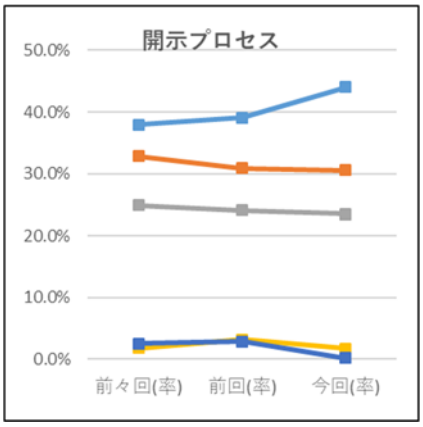


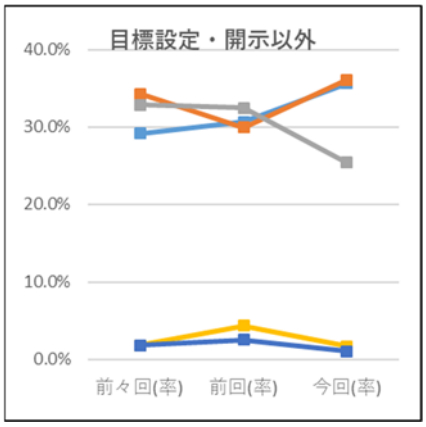




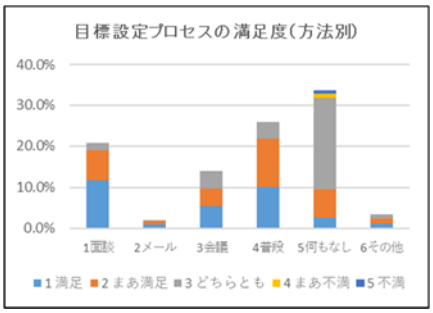
■被評価者アンケート　プロセス別満足度（過去３回比較）

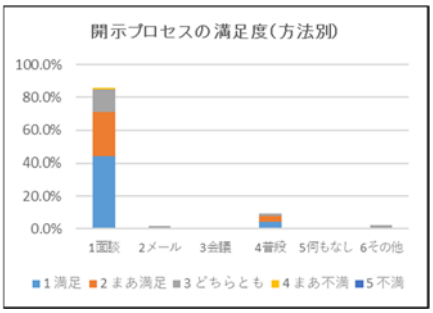


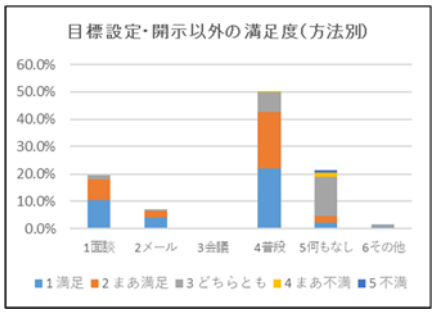




■被評価者アンケート　プロセス別満足度







(2)　今後必要となる手法

○評価者アンケート

	1 自己評価用コメント欄義務化	2 難易度の設定	3 面接実施義務化	4 相互評価の導入	5 評価期間1年→半年単位に変更	6 当面は現状でよし	7 その他
今回(率)	34.3%	14.9%	17.9%	10.4%	6.0%	11.9%	4.5%
前回(率)	27.0%	14.3%	12.7%	14.3%	3.2%	22.2%	6.3%
前々回(率)	29.9%	22.1%	11.7%	14.3%	9.1%	13.0%	0.0%

○被評価者アンケート

	1 自己評価用コメント欄義務化	2 難易度の設定	3 面接実施義務化	4 昇給・分限への反映	5 相互評価の導入	6 評価期間1年→半年単位に変更	7 当面は現状でよし	8 その他
今回(率)	4.4%	6.9%	17.5%	10.9%	10.4%	4.2%	40.6%	5.1%
前回(率)	4.3%	7.8%	15.9%	8.4%	13.3%	6.9%	37.0%	6.4%
前々回(率)	2.7%	7.4%	15.0%	9.4%	15.3%	5.9%	37.8%	6.5%

・評価者は「自己評価用コメント欄義務化」を望む割合が高い。

・一方、被評価者は「当面現状維持」が多い他、「面接実施義務化」「昇給・分限への反映」「相互評価の導入」を望む割合が一定程度ある。

・

➡評価者は評価の難しさの認識を強め、被評価者はより密度の濃い評価手法や評価の反映を望む傾向が推察される。

(3)　職場の状況

〇評価者アンケート　※（　）は前回の数値

■職場状況について「思う」「どちらかというと思う」と回答した割合

コミュニケーション良い【80.9%（83.7%）】　活気ある【72.3%（75.5%）】、居心地良い【70.2%（77.6%）】

〇被評価者アンケート　※（　）は前回の数値

■職場状況について「思う」「どちらかというと思う」と回答した割合

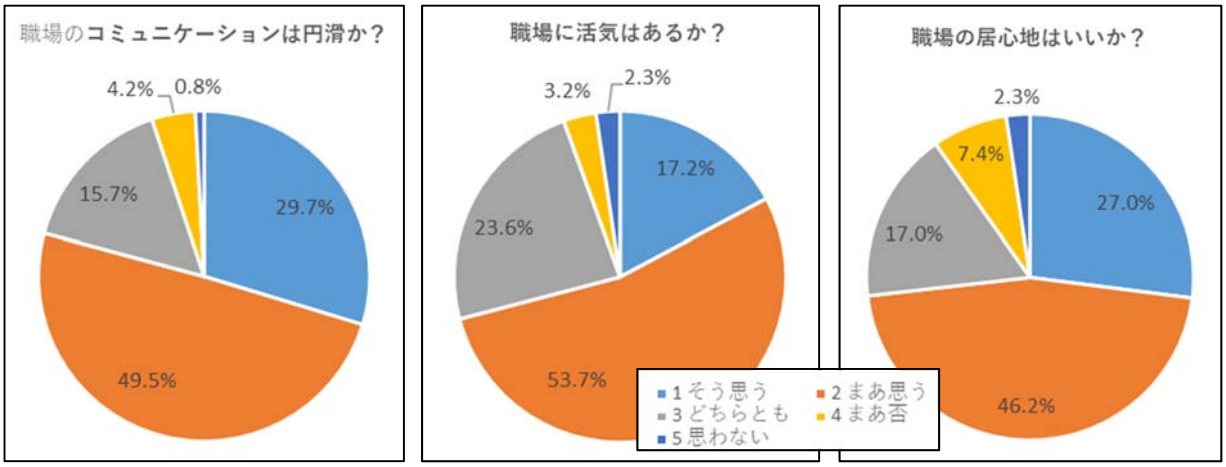
コミュニケーション円滑【79.2%（78.8%）】　活気ある【70.9%（66.1%）】　居心地良い【73.2%（69.9%）】

・評価者の方が高評価ではあるが、全体としても７割程度が概ね良好と感じている。

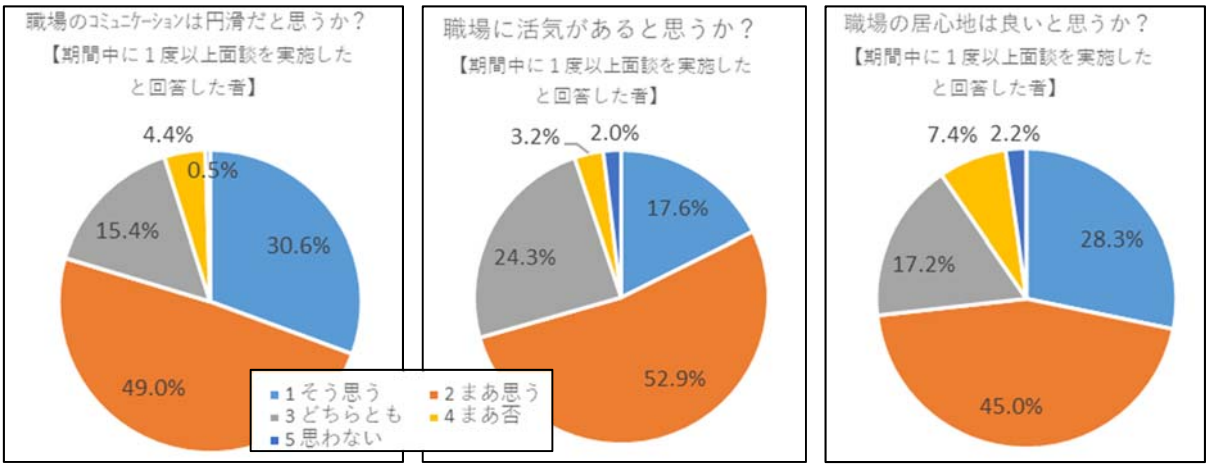
・コミュニケーションと居心地の満足度は微増だが、活気については微減。

・課長補佐級の満足度は上昇したが、主事級は下降の傾向がみられた。

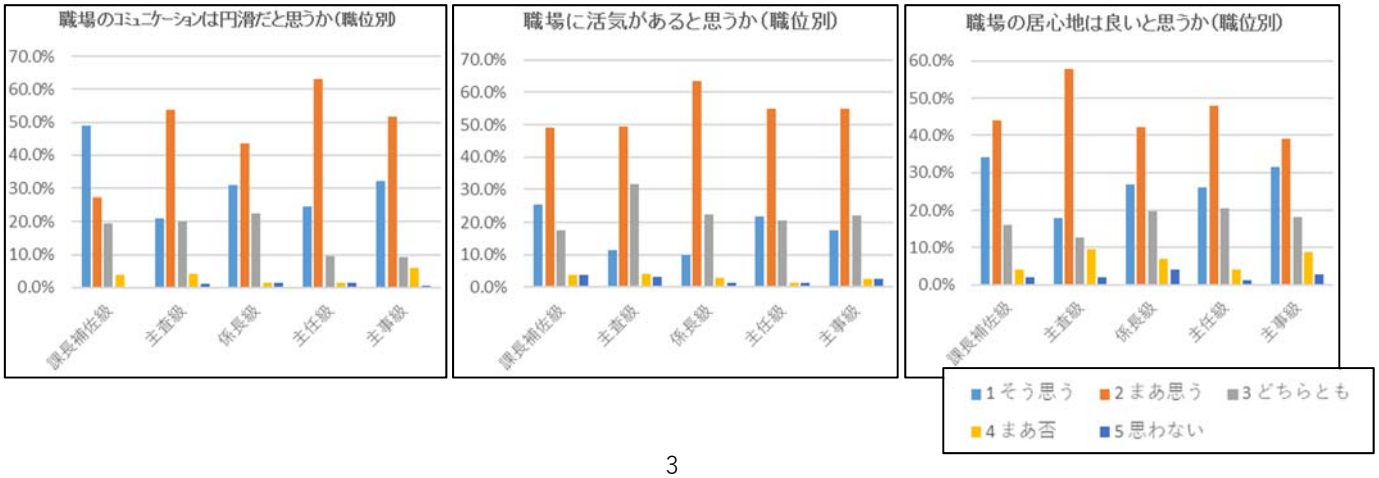
■被評価者アンケート　職場状況について



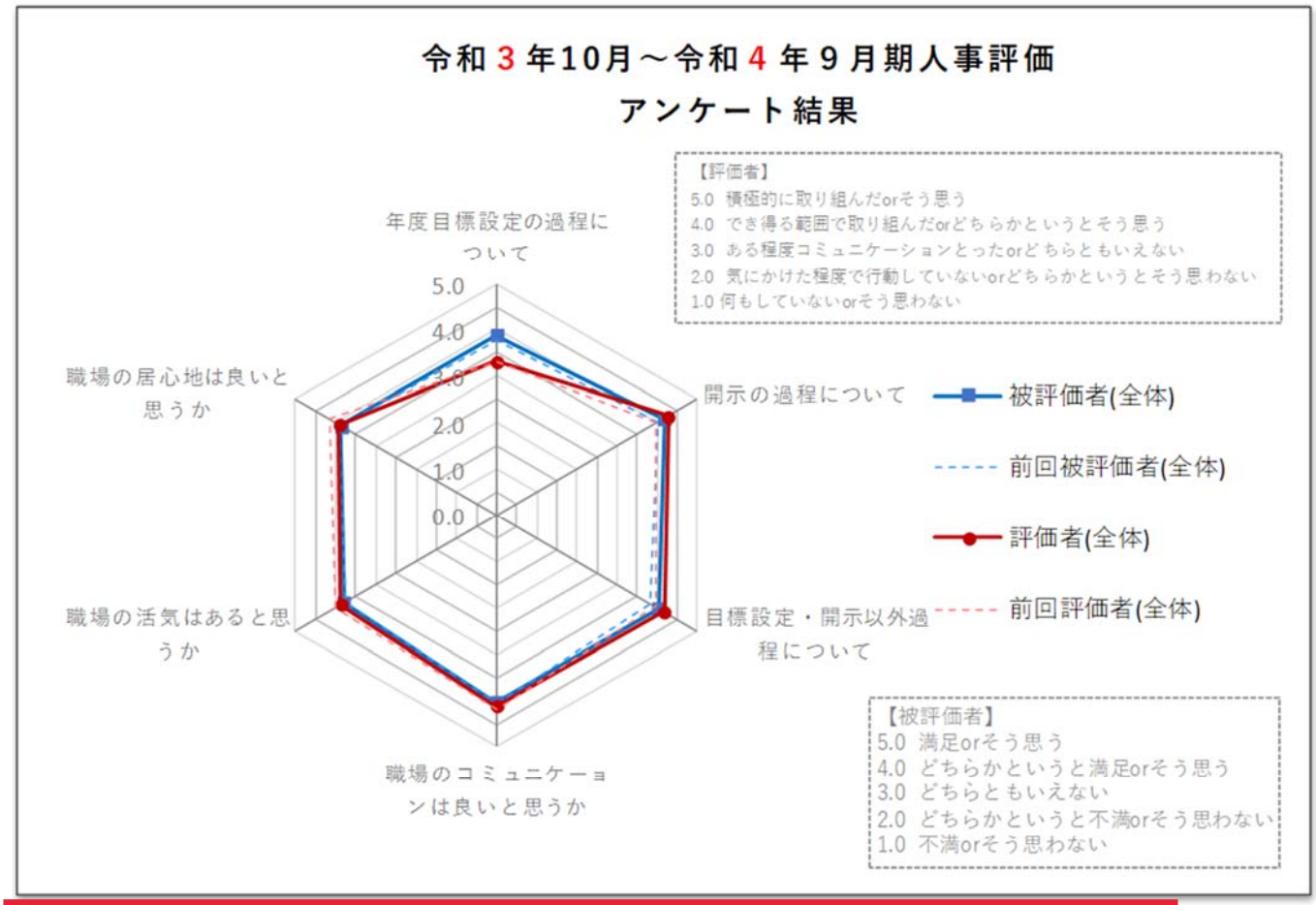
■被評価者アンケート　評価期間中に面談（１回以上）を実施したと回答した者の状況について



■被評価者アンケート　職場状況について（職位別）



■評価者アンケート及び被評価者アンケートによる職場状況の感じ方のマッチング



被評価者回答率	59.3%	回答者数／対象者	472／796	人
（参考）前年度	34.2%		278／813	

前回（令和３年10月～令和４年９月期　点線で表示）と比較

【被評価者】青で表示

・「目標設定」「開示過程」「それ以外」の満足度は前回より上昇。

・「職場でのコミュニケーション」は微減したが、他の「職場の活気」「居心地」は前年同。

【評価者】赤で表示

・「開示」「目標設定・開示以外」で自己評価が上昇。

・「職場でのコミュニケーション」「職場の活気」「職場の居心地」全項目で自己評価は減少。

※評価者の「目標設定」自己評価は前年より減少したが、被評価者の感じ方に近づいた。

ただし、「目標設定」については、前年に引き続いて評価者の自己評価が被評価者よりも低い。

※被評価者のアンケート回答率は前回から25.1ポイント上昇（59.3%(472人）前回：34.2%(278人））

様式管理

プレビュー　【評価者対象】人事評価アンケート（対象評価期間:令和３年１０月～令和４年９月）

【評価者対象】人事評価アンケート（対象評価期間:令和３年１０月～令和４年９月）

1　所属名を選択してください。 必須

2　職名をご記入ください。 必須

入力文字数： 0/ 50

3　お名前をご記入ください。 必須

入力文字数： 0/ 50

4　職員番号をご入力ください。 必須

入力文字数： 0/ 5

5　評価期間中における被評価者の「目標設定」に関して、被評価者とのかかわり方についてお伺いします。

【次の中から最も近いと思われるものを一つ選択】
【目標設定を補助評価者を中心に実施した場合は、その実施状況のうち最も近いと思われるものを一つ選択】

- ○ 被評価者と積極的にコミュニケーションをとって目標設定したと思う
- ○ どちらかといえば被評価者とのコミュニケーションをとって目標設定したと思う
- ○ 被評価者とのコミュニケーションは不足気味だったかもしれないが目標の方向性を示すなど一定程度取組んだと思う
- ○ どちらかといえば被評価者とのコミュニケーションだけでなく目標の方向性の指示なども十分ではなかったと思う
- ○ 何の指示もしていない（被評価者の記録書を受け取っただけ）

選択解除

6　「評価結果の開示」に関して、被評価者へどのような機会を設けて開示されましたか（複数選択可）

【複数選択可】

- [ ] 被評価者と面談を行った
- [ ] 被評価者へグループウエア（メール）を使用して説明や助言を行った
- [ ] 課内会議・係会議の場を活用して被評価者へ説明や助言を行った
- [ ] 選択肢名 被評価者との普段のコミュニケーションの中で説明や助言を行った
- [ ] 記録書の写しを渡しただけで特に説明や助言は行っていない
- [ ] まだ開示していない（開示を予定している時期を入力してください）

- [ ] その他（具体的に。例「補助評価者へ説明を依頼した」など）

7　「評価結果の開示」に関して、被評価者とのかかわり方についてお伺いします。

【次の中から最も近いと思われるものを一つ選択】

- ○ 被評価者と積極的にコミュニケーションをとって開示したと思う
- ○ どちらかといえば被評価者とコミュニケーションをとるように意識して開示した思う
- ○ 被評価者とのコミュニケーションは不足気味だったかもしれないが評価結果の説明、助言を付すなどして一定程度取組んだと思う
- ○ どちらかといえば被評価者とのコミュニケーションのほか評価結果の説明も十分ではなかったと思う
- ○ 被評価者に記録書を渡しただけ　又は　未だ開示していない

選択解除

8　目標設定及び開示の機会とは別に、被評価者とのコミュニケーションについてお伺いします。

【次の中から最も近いと思われるものを一つ選択】

- ○ 日頃から被評価者と積極的にコミュニケーションをとるように努めたと思う
- ○ どちらかといえば被評価者とコミュニケーションをとるように努めたと思う
- ○ 被評価者とのコミュニケーションは不足気味だったかもしれないが、常に意識はしている方だと思う
- ○ 被評価者の行動や様子を気にかけているものの、どちらかというとコミュニケーションをとるところまではしていないと思う
- ○ 被評価者への目配りや業務の進行管理について関心がない

選択解除

9　今後の制度改善にむけて、次の手法のうち必要だと思うもの、ご意見をお聞かせください。

【複数回答可】

- [ ] 記録書に被評価者の自己コメント欄を設定（具体的な自己評価の義務化）
- [ ] 目標管理における難易度の設定（目標別の難易度を評価に反映）
- [ ] 面接の義務化
- [ ] 相互評価の導入（上司と部下の相互評価）
- [ ] 目標設定期間に合わせて評価期間を半年単位に変更
- [ ] 当面は新しい手法を取り入れなくてもよい

☐ その他（アイデア、提案又はご意見などご記入ください）

10　あなたの職場では、職員相互のコミュニケーションは円滑だと思いますか。

【現状で最も近いと感じるものを選択してください】

- ○ 思う
- ○ どちらかといえば思う
- ○ どちらともいえない
- ○ どちらかといえば思わない
- ○ 思わない

選択解除

11　あなたの職場には活気があると思いますか。

【現状で最も近いと感じるものを選択してください】

- ○ 思う
- ○ どちらかといえば思う
- ○ どちらともいえない
- ○ どちらかといえば思わない
- ○ 思わない

選択解除

12　あなたが仕事をするにあたって職場の居心地は良いと思いますか。

【現状で最も近いと感じるものを選択してください】

- ○ 思う
- ○ どちらかといえば思う
- ○ どちらともいえない
- ○ どちらかといえば思わない
- ○ 思わない

選択解除

閉じる

【操作に関するお問合わせ先】
ＴＥＬ：０１２０－４６４－１１９
（平日 ９：００～１７：００ 土日祝日及び年末年始除く）
FAX：０６－６４５５－３２６８
e-mail：:help-shinsei-yamagata@s-kantan.com

様式管理

プレビュー　LGWAN【課長補佐級～主事級職員対象】人事評価アンケート（対象期間:令和３年１０月～令和４年９月）

LGWAN【課長補佐級～主事級職員対象】人事評価アンケート（対象期間:令和３年１０月～令和４年９月）

1　所属を選択してください。 必須

【補足】保育園（はまなし学園含む）は「05-9_保育園等」を、小中学校及び共同調理場は「13-7_小中学校等」を選択してください。

2　職位等について次の中から選択してください。 必須

- ○ 課長補佐級
- ○ 主査級
- ○ 係長級
- ○ 主任級
- ○ 主事級
- ○ 指導主事
- ○ 再任用職員

選択解除

3　お名前をご記入ください。 必須

4　職員番号をご入力ください。 必須

５－１　評価期間中に「目標設定」をしていただきましたが、どのような過程を経て目標を設定されましたか。

【複数選択可】

- □ 評価者又は補助評価者と面談を行った
- □ 評価者又は補助評価者とグループウエア（メール）を使用して意見交換等を行った
- □ 課内会議、係会議等の場で評価者又は補助評価者から指示や方向性の確認等があった
- □ 評価者又は補助評価者との普段のコミュニケーションの中で意見交換等をした
- □ 特に何もしていない（目標を設定して評価者に記録書を送付したのみ）
- □ その他（具体的にご記入ください。例　「評価者とではないが周囲と相談して目標設定した」）

５－２　前の設問における評価者とのコミュニケーションについて満足度をお聞かせください。

- ◯ 満足
- ◯ どちちらかといえば満足
- ◯ どちらともいえない（満足していないが不満でもない）
- ◯ どちらかといえば不満
- ◯ 不満

選択解除

６―１　「評価結果の開示」について、評価者からどのような機会を経て開示されましたか。

【複数選択可】

- ☐ 評価者と面談をおこなった
- ☐ 評価者とグループウエア（メール）を使用して説明や助言があった
- ☐ 課内会議、係会議の場で評価者から説明や助言があった
- ☐ 評価者との普段のコミュニケーションの中で説明や助言があった
- ☐ 記録書を受け取っただけで特に説明も助言もなかった
- ☐ 未だ開示されていない
- ☐ その他（具体的にご記入ください。例　「補助評価者から説明をうけた」）

６－２　前の設問における評価者とのコミュニケーションについて満足度をお聞かせください。

- ◯ 満足
- ◯ どちらかといえば満足
- ◯ どちらともいえない（満足していないが不満でもない）
- ◯ どちらかといえば不満
- ◯ 不満

選択解除

７―１　目標設定や開示の機会とは別に、評価者が何かしらのコミュニケーションの機会を設けていましたか。

【複数選択可】

- ☐ 評価者との面談の機会があった
- ☐ 評価者からグループウエア（メール）で業務の指示や進行管理等の機会があった
- ☐ 課内会、係会議で評価者から業務の指示や進行管理等の機会があった
- ☐ 評価者との普段のコミュニケーションの中で業務の指示や進捗についてやりとりがあった
- ☐ 特に何もなかった

- [ ] その他（具体的にご記入ください。例　「係ごとの打合せなどの指示があった」）

7－2　前の設問における評価者とのコミュニケーションについて満足度をお聞かせください。

- ○ 満足
- ○ どちらかといえば満足
- ○ どちらともいえない（満足していないが不満でもない）
- ○ どちらかといえば不満
- ○ 不満

選択解除

8　今後の制度改善にむけて、次の手法のうち必要だと思うもの、ご意見をお聞かせください。

【複数選択可】

- [ ] 記録書_別紙コメント欄の活用義務化（自己評価の実施）
- [ ] 目標管理の難易度設定（目標別難易度を評価に反映）
- [ ] 面接実施の義務化
- [ ] 評価結果の昇給・分限等への反映範囲の拡大
- [ ] 相互評価方式の導入（上司と部下がお互いに評価しあう）
- [ ] 目標設定期間に合わせて評価期間を半年単位に変更
- [ ] 当面は新しい手法は取り入れなくてもよい
- [ ] その他（アイデア、提案又はご意見などご記入ください）

9　あなたの職場では、職員相互のコミュニケーションは円滑だと思いますか。

【現状で最も近いと感じるものを選択してください】

- ○ 思う
- ○ どちらかといえば思う
- ○ どちらともいえない
- ○ どちらかとえば思わない
- ○ 思わない

選択解除

10　あなたの職場には活気があると思いますか。

【現状で最も近いと感じるものを選択してください】

- ○ 思う

- どちらかといえば思う
- どちらともいえない
- どちらかといえば思わない
- 思わない

選択解除

11　あなたが仕事をするにあたって職場の居心地は良いと思いますか。

【現状で最も近いと感じるものを選択してください】

- 思う
- どちらかといえば思う
- どちらともいえない
- どちらかといえば思わない
- 思わない

選択解除

【対象　補助評価実施者】　職場での目配り等への意識についてお伺いします。

【補助評価者の方のみお答えください】

- [ ] 以前よりも職場内でのコミュニケーションを意識するようになったと思う
- [ ] 以前よりも同僚や部下職員への指示を具体的にするよう意識するようになったと思う
- [ ] 以前よりも係会議等のグループ単位で話し合う機会を増やそうと思うようになった
- [ ] 以前から部下職員とのコミュニケーションを大事にしていたので改めて意識することはない
- [ ] 部下への目配りや進行管理について興味がない
- [ ] よくわからない
- [ ] その他（具体的にご記入ください）

閉じる

【操作に関するお問合わせ先】
ＴＥＬ：０１２０－４６４－１１９
（平日 ９：００～１７：００ 土日祝日及び年末年始除く）
FAX：０６－６４５５－３２６８
e-mail：:help-shinsei-yamagata@s-kantan.com

【各手続き等の内容に関するお問い合わせ先】
直接担当課にお問い合わせください。