早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会に参加して

平成 28 年 3 月

笠間市教育委員会学務課	桑嶋　一志
笠間市総務部総務課	松葉　茂博
笠間市産業経済部商工観光課	石川　　望

１．はじめに

笠間市が人マネに参加して私たちで6年目を迎える。

人マネに参加するまでは，一昨年末の開票事務改善への取組（本年度参加者の1名は選管職員として「巻き込まれていました」）や，職員研修の講師など，マネ友たちの庁内での活動は知ってはいたが，あくまでも研修の一環として，自主的な取組みをしているんだなという程度の認識でしかなかった。

実際に研究会に参加するにあたり，昨年度参加したマネ友(５期生)に何をするのかと尋ねると，「とりあえず行けば分かるよ」と言われ，第1回の研究会に出席した。

これが，苦難の始まりだった。

なお，昨年度参加したマネ友(5期生)が『“つながる”こと』に重きを置き，先輩マネ友とお互いに意見を交換し合い，改めて笠間市の『ありたい姿』を考えながら，“つなぐ”土台を作るために活動し，次年度につなげていくという考えであったことはこの時点では我々は知る由もなかった…。

２．夏季合宿での発表にむけて

まず，第1回の研究会で出された課題である「組織の現状」について，3人でダイアログを重ねた結果，以下のような点に着目した。

○トップの理想（考え）が理解されていない

トップ・部課長・組織の下部の関係に距離感（見えない壁）が生じている。

・何を考えているかわからない　・考えに共感できない　・聞いていない

○立場がわからない人がいる＝職責に応じた仕事ができない

・人の問題（本人の気持ちが折れている）＝モチベーションの低下

・過去の経験「どうせこんなもん」（あきらめ）という過程

⇒目標が立てられない（立てること自体をあきらめている）

⇒公務員であるがゆえのジレンマ（一定の評価が得られる）

○相手を知らない＝自分を知ってもらえない

・知る機会がない

・ジェネレーションギャップ（若い世代がわからない）

さらに，全職員対象にアンケート調査を実施し，職員の置かれている現状の分析を進めた。アンケートの結果から見える傾向としては以下のようなことが考えられた。

（１）４０歳代の職員（主査，係長）に閉塞感

（２）「負担」や「仕事」が増えていく中，自分自身が「認められない」「報われない」

（３）主査，係長，主幹の職層の回答がネガティブな数値を示している。逆に，部課長，主事の職層ではポジティブな数値となっており，満足度が「Ｖ字型」になっている。

（４）前回調査時（H24）と比較して，職場の雰囲気はいい（H24　2.953⇒H27　3.150）と感じているが，全般的に見て回答は概ねマイナスの傾向を示している。

また，前述したように人マネに参加して６年目となっており，過去にどのようなことを考え，実践したのかを先輩マネ友から話を聴いていくなかで，なかなか組織を変えられない状況にもどかしさを感じていることや，開票事務の改善をとおしてマネ友が「つながり」始めていることも知ることができた。

ダイアログや，先輩マネ友からのアドバイス，アンケートの結果を踏まえ，３人の考えた組織・人材の「ありたい姿」を

１．互いに「言い合える」職場
２．互いを「認め合う」職場
３．己を知り，相手を知ることのできる人材

とし，組織・人材の現状として，

１．上司（部下）との壁　や，業務量の増などによる過度の「ストレス」により，40 代の職員（主査，係長）に閉塞感
２．「負担」や「仕事」が増えていく中，自分自身が「認められない」「報われない」ことで，職場への不公平感や，「人事評価」に対する不満が増大
３．部会に参加して６年目，マネ友同士は「つながり」始めた。さらに，昨年度行った開票事務の改善の取組を通し，さまざまな変化の「兆し」が見えつつある状況

が考えられ，ありたい姿に近づけるために，「対話」を通して，人と人とがつながるための施策，変化の「兆し」を育む施策として，

１．「市長室で朝食を。」 ～上司との「対話」　部下との「対話」～
２．人材育成方針の「改善」 ～求められる職員像を，みんなの力で「考える」～
３．ごちゃまぜ忘年会
４．リベンジ・ザ・開票事務

を考えた。

合宿直前に先輩マネ友たちの前で発表し，それぞれ感想や意見をもらっている中で，あるマネ友(♀)が「たぶん，選抜自治体だな（笑）」と一言。
この予言のとおり，夏季合宿当日に「選抜自治体」に指名されることになるのだが，予言を受けていたせいか，大きな驚きはなかったのが幸いだった。むしろ，私たちの周りにいた自治体の方々の驚き方が大きかったのが印象に残っている。
後日談だが，このマネ友がなぜそう思ったかというと，自分が参加したときの夏季合宿で，選抜自治体が発表した内容と似ていたとのこと。
というわけで，夏季合宿で初日の発表を行うことになった。

3．夏季合宿，そしてプチリベンジ

合宿初日の発表に対する幹事団からのアドバイスは主に以下のようなものであった。

・「言い合い」，「認め合う」職場の先にあるものは何？
・対話ですべてが解決できると思うな。
・ありたい姿の３つは同じことを言っている。もっとありたい姿は違うのでは？
・アンケートの分析が足りない。「診察しているけど，診断していない。」

自分達の考えの甘さを痛感する機会となった。２日目の「プチリベンジ」に向けて，夜中遅くまで３人で練り直しを行い，２回目の発表を行った。

笠間特別観光大使　笠間のいな吉®

１．ありたい姿を目指した着眼点

組織・人材の現状

1．40歳代の職員（主査、係長）に閉塞感
・上司（部下）との壁
・業務量の増など、過度の「ストレス」
2．「負担」や「仕事」が増えていく中、
自分自身が「認められない」「報われない」
・職場への「不公平感」
・「評価」への不満
3．一方、マネ友は「つながり」が強くなってきた。
開票事務の改善の取組を通して、
変化の「兆し」が見え始めた。

変更後組織・人材のありたい姿（状態）

1．互いに共有・共感・理解がある組織
2．変化を先取りし、行動しつづける組織
3．市民の利益のために努力を惜しまない人材

変更後取組むシナリオのコンセプト

1．互いに言い合い認め合う環境づくり
2．自ら気づき考える仕掛け
3．変化の兆しを育む

2015年8月　　早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会　1

部会長からのアドバイスは以下のとおりであった。

・人材育成方針→下から上まで自分が関係していると思わせること。それを気付かせるダイアログを。研修とは違う。
・日常の行動から変えようと思わせるダイアログを。本当にこれで立ち位置が変わるのか？変わります！を 10 月に聞かせてほしい。
・アンケートを基に人事担当と話し合うこと。

コメントをいただいた自治体の方からは，昨日の発表からの変化がよかった，といった意見をたくさんいただき，今後の取組みに向けたやる気をいただくことができた。
また，ほかの自治体の発表からも，たくさんのヒントや刺激を受けることができた。

４．施策の実践，そして迷走

夏季合宿を終え，先輩マネ友にも協力をいただきながら，以下の施策を実施した。

（１）「市長室で朝食を。」改め「モーニングカフェ@市長室」

１０月から月１回のペースでこれまでに５回実施。うち１回は市長の希望により野外バーベキューを実施。

参加者は庁内掲示板で募り，若手職員を中心に参加いただいている。

普段市長と話をすることのない職員が，会話の中から市長の考えを聴くことができ，いい刺激となっている。

市長コラム

モーニングカフェ

昨年10月から月1回、始業前のおしゃべり会「モーニングカフェ@市長室」を行っています。職員有志が企画・運営しており、希望する10名程度の若手・中堅職員と市長室で軽食を食べながら自由におしゃべりする1時間限定の臨時カフェです。

まず、参加した職員の自己紹介から始まり、職場のこと、熱中していること、挑戦してみたいことなど、さまざまな話題で盛り上がります。もちろん、私の考えを伝える機会にもなっています。

軽食とはいえ、職員の中には料理上手もいて、食べることも楽しみとなっており、最近起こったことや感じていることなどを語り合いながら、1時間はあっという間に過ぎてしまいます。

日ごろ、職員と業務以外のことでゆっくり話す機会がない私にとっては、大変貴重で新たな意欲をかきたてる刺激的な時間であり、カフェの後は、炭酸のきいた清涼飲料水を飲んだように爽快な気分になります。

カフェを始めてから、改めて痛感したことは、職員間はもちろん、市長と職員との意思疎通を図ることがいかに重要かということです。

市長の存在とは、遠くて遠い、遠くて近い、近くて遠い、近くて近い存在、どれが良いのか？

ただ、遠い存在ではなく、身近な位置に立っていたいです。

笠間市長　山口伸樹

▲　モーニングカフェの様子

（広報かさま　３月号から抜粋）

（２）「ごちゃまぜ忘年会」の開催

１１月２６日に，総務課，商工観光課，学務課の３課で実施。

実施後に行ったアンケートでは，８割の参加者が忘年会に対し「やや満足」または「満足」という結果であった。また，６割以上の参加者が，他の部署の職員とコミュニケーションを取ることができたと回答するとともに，今後同様の懇親会があれば参加したいと回答した。

また，やり方や日程を変えれば参加したいと回答した職員もおり，今回の結果をブラッシュアップして，次回以降につなげたい。

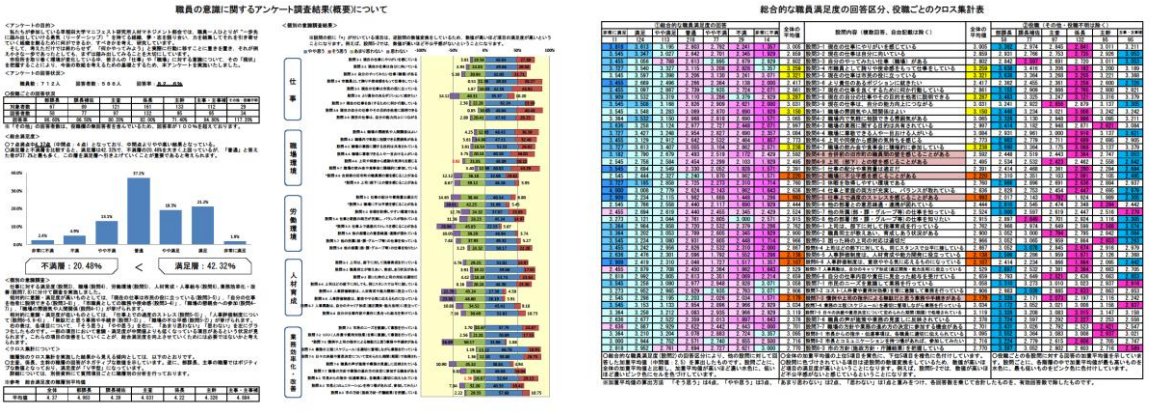
（3）アンケートの結果分析・報告

夏季合宿終了後から，アンケートの結果分析を進め，１１月に三役部長支所長会議で報告をするとともに，３人で全ての課長に対して結果内容を説明しながら，直接結果報告書を手渡し，各課の職員への周知を依頼した。

また併せて，各部長から結果についてのお話を伺う機会を設けていただき，主に以下のようなご意見，アドバイスをいただいた。

その他，報告書を見た一部の職員からも貴重なご意見をうかがうことができた。

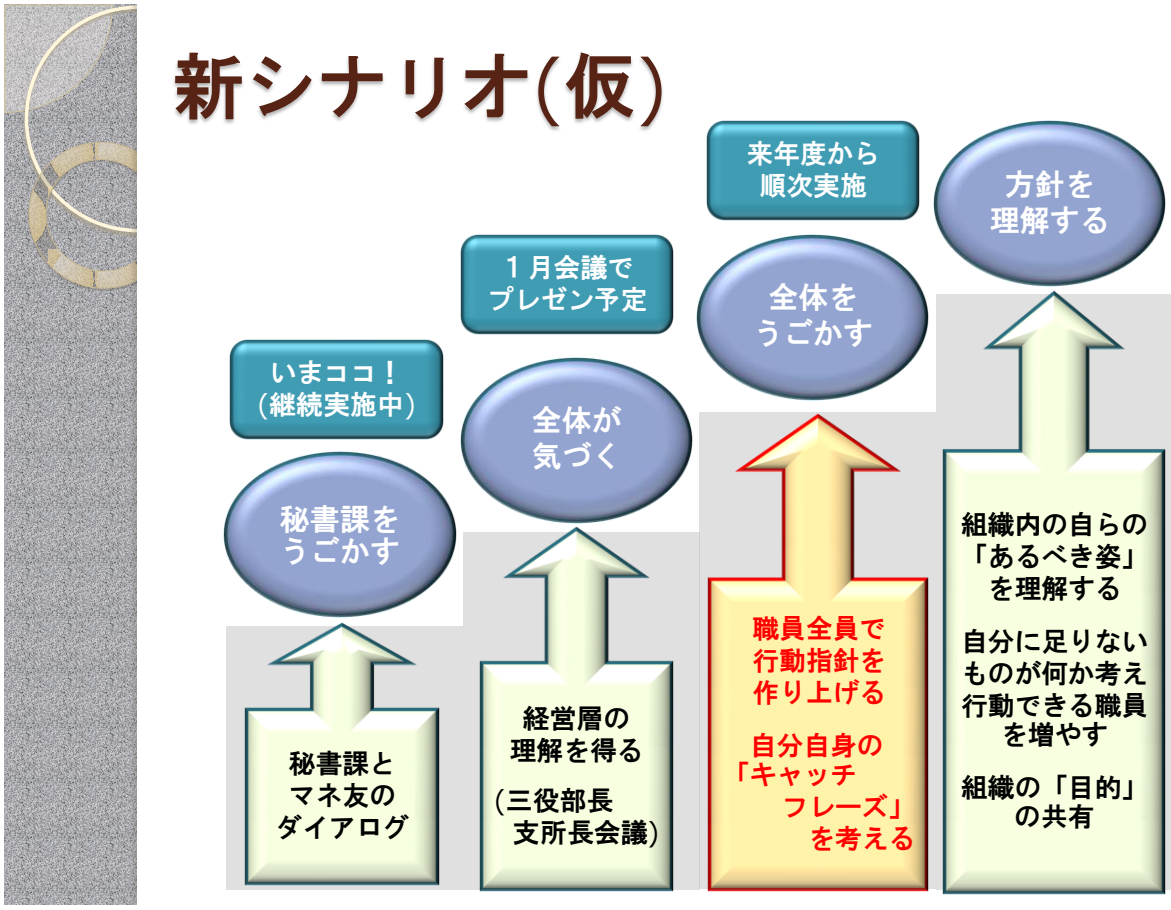
・人事評価制度の数値が低い→評価者・被評価者ともに制度をきちんと理解していない。そろそろ見直してもいい時期。内容はいい。ただ，運用面でもう少し改善が必要では。
・評価制度は全方位満足となり得ないものではあるが，「報われる」仕組みは必要ではないか。
・人事評価制度は，制度そのものはしっかりしていると思うが，対話がないため機能してないと感じる。対話が非常に大事だと思う。人事評価により昇給・昇格に差が出ることを考えると，制度が機能していないことによりモチベーションの低下を招いてしまうことにもなってしまう。
・主査，係長の数値が低いのは，いわば通るべき道ではないかと思う。主査，係長の役割が非常に重要。この層が動けるかで組織が決まってくると思う。
・若い職員は，能力は非常に高いが，与えられた仕事「だけ」をこなす職員がことが多いと感じる。その仕事の「先」を見ながら仕事をしている職員は非常に少ないと思う。「先」を見る力をつけさせることが上司の役目ではないだろうか。
・相手を見て仕事を任せる，指導するにも相手を知ることが必要。コミュニケーションが不足していると，適切な対応がとりにくくなってしまう。
・人数を増やしたら満足度があがる（不満がなくなる）わけでもない
・業務のメリハリが必要。簡素化できるものは実行する勇気を。（上司が細かい場合もある。そのあたりも難しい問題。）



三役部長支所長会議配布資料（原寸版は本論文の巻末に掲載します）

（４）人材育成方針の「改善」

９月から，継続的に人事担当者との話し合いを実施したが，そもそも人材育成方針を変える必要はあるのかという流れから，まずは人材育成方針への理解を深める，行動指針を作るという過程の中で，変える必要があるとなれば方針を変えればいいのではないかということで，「行動計画」（人内育成方針を噛み砕いたもの＝アクションプラン＝行動指針）を以下のようなシナリオで進めていく方向となった。



（第４回研究会発表資料から抜粋）

この結果をもって第４回研究会（リベンジ発表）に臨んだところ，幹事団（鬼澤さん）から，以下のような鋭いご指摘を受けた。

「本当に変えたいのは違うところにあるのに，人材育成方針を変えると結論を出すことでお茶を濁している感じがする。結局人材育成方針や行動指針を考えたところで，評価制度が伴っていなければ，意味がないのでは？」

このことから，先輩マネ友とも相談した結果，もう一度施策内容を見直し，初心に立ち返って再度「人事評価制度」をテーマにすることとしたが，人事担当から「何がしたいのかよくわからない，また誰かから指摘されたら，方針が変わるような気がしてならない」という，３人の考えの甘さを辛辣に指摘されてしまい，現時点で取組みが頓挫している状況である。

５．「かさラボ」の立ち上げ

笠間市のマネ友は今年度のメンバーを含め18名となったが，これまで表立って情報発信をすることがなかった。そのため，私たちの活動はもちろん，部会の活動内容さえも，庁内であまり知られていない状況であった。

そこで，メンバーが増えてきた・今後増えるであろう状況も鑑みて，庁内の自主研究チームを立ち上げることとした。

チーム名は「かさま未来研究所」（略して「かさラボ」）とし，変化する社会情勢の中で，笠間市の「未来」を研究し，「今」自分たちができることを考え，実行していく組織を目指していく。

コンセプトは

“じぶんが気付く，あしたは変わる
～「きっといつか…」は今～

また前述したように，私たちの考えた施策は迷走しているが，今まで参加した先輩マネ友たちが取組んできた施策を引き続き実施していくことになった。

（１）ブラッシュアップ研修

私たちが講師となり，新規採用職員に対してダイアログ（対話）の手法を学び，「価値前提」という思考方法を通じた気付きを促すことを目的に実施している。

今回の仕掛けとして，実際の業務（投票率１０％上げる施策を提案する）をテーマにダイアログを実施し，プレゼンには担当課（選挙管理委員会）職員にも実際に聞いてもらうこととした。

提案された施策は，今後担当課で検討し，実行するときには，担当課職員と一緒に新規採用職員も取組むこととしており，このような体験を通じて，市職員としての意識の向上を図ることを目指している。

（２）退職者インタビュー

「トップランナー」～退職者からのメッセージ～　として，本年３月末をもって退職される先輩職員（部長級の職員）との語らいを通して，経験に裏付けられたスキルの伝承と公務に従事する使命感を再確認しあうことを目的に実施している。

また，お話を聴いた後，参加者でダイアログを行い，意識の共有を図っている。

６．平成28年度の取り組み

（１）人事評価制度（人材育成方針）の改善

前述したように，現時点で取組みが頓挫している状況ではあるが，各部長へのインタビューの中でも，人事評価制度がうまく機能していないと感じているというお話を聴くことができた。その中で出てきたキーワードとして，「報われる仕組み」，「制度を理解する」，「対話が非常に大事」といったものが挙げられている。

職員のための「人事評価制度」とは何かを考えるために，さまざまな階層の職員にインタビューし，アンケートの結果だけでは見えてこない課題などを再度整理し，先輩マネ友，かさラボのメンバーと共に話し合いながら，新たな方向性を見出していきたいと考えている。

そして，もう一度人事担当職員と話し合いを行いながら，職員のための「人事評価制度」を一緒に作り上げていきたい。

（２）リベンジ・ザ・開票事務

７月に予定されている参議院議員選挙の開票に向けて，前回の経験から得た失敗を糧に，改善することはもちろんのこと，選管職員とマネ友，班長だけでなく，自ら希望する職員がダイアログに参加できるような仕組みを構築し，「気づき」や変化の広がりを求めていきたいと考えている。

＜求めたい効果＞

庁内の業務の中で，多くの職員が関わり，一体感を持って取り組む中で目的を共有し，業務に従事してもらうことを考えている。

・若手職員を中心に改善への「気づき」を促し，自らの業務の改善へ反映させる。
・他の課の業務に対する協力体制を理解し，「縦割り意識」の打破

（３）北関東オフサイトミーティング（仮）の開催

今年度の１年間の振り返りや，今後の取組みなどを，北関東（茨城・栃木）の自治体で５月にオフサイトミーティングを開催予定。

今後は，定期的な情報交換，研究，そして語らいの場として継続していきたいと考えている。

（４）庁内クラウドファンディング（仮）の構築・実施

「夢」や「志」などを持ち，何かしたいと考えている職員が，その実現に必要な資金を集めるためのツールとして，その趣旨に賛同する職員たちが出資，支援する仕組みを構築する。また，資金面だけでなく，その職員の想いを共有することにより，本人はもちろん，賛同する職員のモチベーションアップを図る。

「研究後記」

【教育委員会　学務課　　桑嶋　一志】

『どうしたら役所が変わるのか。』この一言に翻弄され続けた１年間だった気がする。

薄く笑みを浮かべた秘書課長が私のところに来たのは，平成 27 年度第 1 回研究部会開催日の 5 日前だった。

「なんで自分が……」今年度の参加者の中にも少なからず同じ想いを持つ人が居たであろう想いを抱きつつ参加してきた。しかし，回数を重ねるごとに少しずつ部会が我々に求めていること，気づき，研究と実践がこの部会の趣旨であることを思い知らされてきた。

役所という「人」の集合体である組織を変えるには，「人」が変わる必要がある。その「人」を変えることができるのもまた「人」。いかに「人」と「人」との繋がりが大事だということを再認識させられたと思う。今，その考えを元に提案した施策を実践中である。巻き込まれた私が巻き込む側に立ってしまったのだ。

きっと見えている風景も一年前の自分とは少し違うのだと思う。秘書課長のあの笑みはこの変化，そして今後変わっていくであろう私を見据えて微笑んでいたと思いたい。

【総務部　総務課　　松葉　茂博】

振り返ってみれば，平成２６年９月に開票事務の改善の取組みに対して，選挙管理委員会の担当者として「巻き込まれた」のがすべての始まりだった。

正直なところ，最初は「面倒くさい」，「余計な仕事」という感覚で参加をしていたが，自分の仕事ではないのに真剣に対話をする先輩マネ友たちに，自分自身が「取り込まれていく」のを強く感じた。結果的に設定した目標は達成できなかったが，ある種の充実感と，何か引っかかるものが残った。

新年度となり，研修担当職員から，研究会への参加を打診された。何か引っかかるものが残っていたこと，また個人的に先輩マネ友たちの『「積極性と行動力」の源は何か』というのは気になっていたこともあり，身をもって体験することもいいかなと思い，軽い気持ちで参加した。

実際に参加してみると，ここ数年，「考える」ことを忘れかけていた，あきらめかけていた自分自身に，この部会では「忘れてはいけない」，「あきらめてはいけない」と，様々な手法で教えてくれたのではないかと感じている。また，他自治体の参加者との出会いや交流は，かけがえのない財産となった。

追い立てられるように１年間さまざまな取組みをしてきたが，結局のところ，『「積極性と行動力」の源は何か』という問いに対する答えは，未だに見つけられていない。

この答えが見つかるまで，「考える」ことを忘れず，あきらめず行動していきたい。

【産業経済部　商工観光課　　石川　望】

私が初めて部会を知ったのは入庁１年目の秋のことだった。当時部会に参加していた先輩マネ友の皆さんが，新規採用職員研修の講師として，ダイアログを実践してくれたのだが，当時の私は，「そんな組織があるのだな。」という程度の認識しかなかった。まさかその３年後，同じ部署の先輩マネ友から肩を叩かれて，自らが部会に参加することになるとは思ってもみなかった。

部会で過ごす時間はとにかく濃い。ひたすら「聴く」「考える」「言葉にする」の繰り返し。正解のない問題をずっと解き続ける感覚に，すぐに正解を求めたがる私は，心が折れそうになることもあった。しかし，様々な意見を聴き，考えを深めていくうちに，そのプロセスがとても大切だということに気付かされた。部会の参加後には必ず襲ってくる疲労感も，いつのまにか心地よくなっている自分がいた。そして同時に，「自分でも，何かができるかもしれない。」「何かしようと思わなければいけない。」と考えるようになった。

怒涛のように駆け抜けた１年。いまだに私の中で正解がわからず，迷うことも多々あるが，少しずつでも，前進できていることを信じて，これからも走り続けたい。

最後に，このような機会を与えてくださった秘書課の皆さん，先輩マネ友の皆さん，そして幹事団の皆さんはじめ事務局の皆さん,同じ時間を共有した多くのマネ友の皆さんに，心から感謝したい。

職員の意識に関するアンケート調査結果(概要)について

＜アンケートの目的＞

私たちが参加している早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会では，職員一人ひとりが“一歩先に踏み出していける勇気（リーダーシップ）”を持てる組織，夢・志を語り合い，力を結集してそれを引き寄せていく組織を創るために何ができるか，すべきかを考え，研究しています。

そして，考えただけでは終わらせず，「何かやってみよう」と実際に行動に移すことに重きを置き，それが例え小さな一歩であったとしても，まずは踏み出してみることを大切にしています。

市役所を取り巻く環境が変化している中，皆さんの「仕事」や「職場」に対する意識について，その「現状」を把握することにより，今後の取組を考えるための基礎とするため，本アンケートを実施いたしました。

＜アンケートの回答状況＞

職員数：７１２人　　回答者数：５８８人　　回答率：**８２．６％**

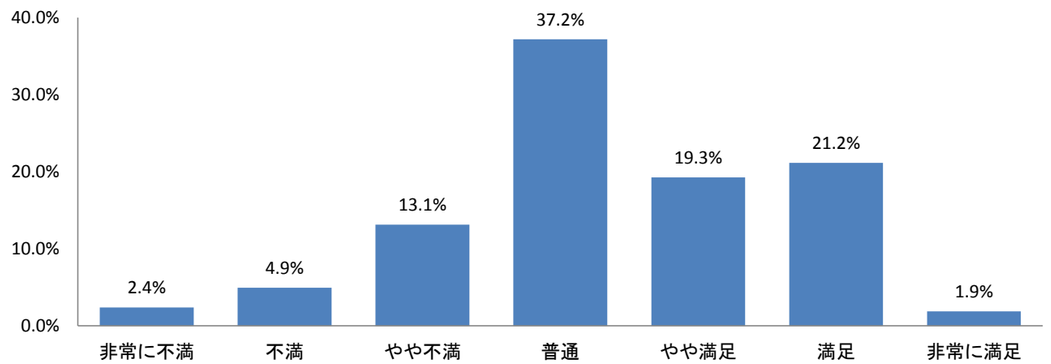
〇役職ごとの回答状況

	部課長	課長補佐	主査	係長	主幹	主事・主事補	その他・役職不明
対象者数	67	89	121	161	133	112	29
回答者数	58	77	97	132	95	95	34
回答率	86.60%	86.50%	80.20%	82.00%	71.40%	84.80%	117.20%

※「その他」の回答者数は、役職欄の無回答者を含んでいるため、回答率が１００％を超えております。

＜総合満足度＞

〇７点満点中**4.37点**（中間点：４点）となっており，中間点よりやや高い結果となっている。
〇満足層と不満層を比較すると、満足層は42.32%で，不満層の20.48%を大きく上回っているが，「普通」と答えた者が37.2%と最も多く，この層を満足層へ引き上げていくことが重要であると考えられます。



不満層：20.48%　＜　満足層：42.32%

＜個別の意識調査＞

仕事に対する満足度(設問3)，職場(設問4)，労働環境(設問5)，人材育成・人事給与(設問6)，業務効率化・改善(設問7,8)に分けて調査を実施しました。

相対的に意識・満足度が高いものとしては，「現在の仕事は市民の役に立っている(設問3-5)」，「自分の仕事を他者に説明できる(設問3-8)」，「市職員としての職務や使命感(設問3-4)」，「職場の懇親会への参加(設問4-7)」，「職場の雰囲気や人間関係(設問4-1)」が挙げられます。

相対的に意識・満足度が低いものとしては，「仕事上での過度のストレス(設問5-5)」，「人事評価制度について(設問6-5,6-6)」，「無駄だと思う事務や手続き(設問7-3)」，「職場の不公平感(設問5-2)」が挙げられます。

右の表は，各項目について，「そう思う」「やや思う」を右に，「あまり思わない」「思わない」を左にグラフ化したものです。一部の項目において意識・満足度が中間値よりも低くなっている項目があるという状況が見られます。これらの項目の改善をしていくことが，総合満足度を向上させていくためには必要ではないかと考えられます。

＜クロス集計について＞

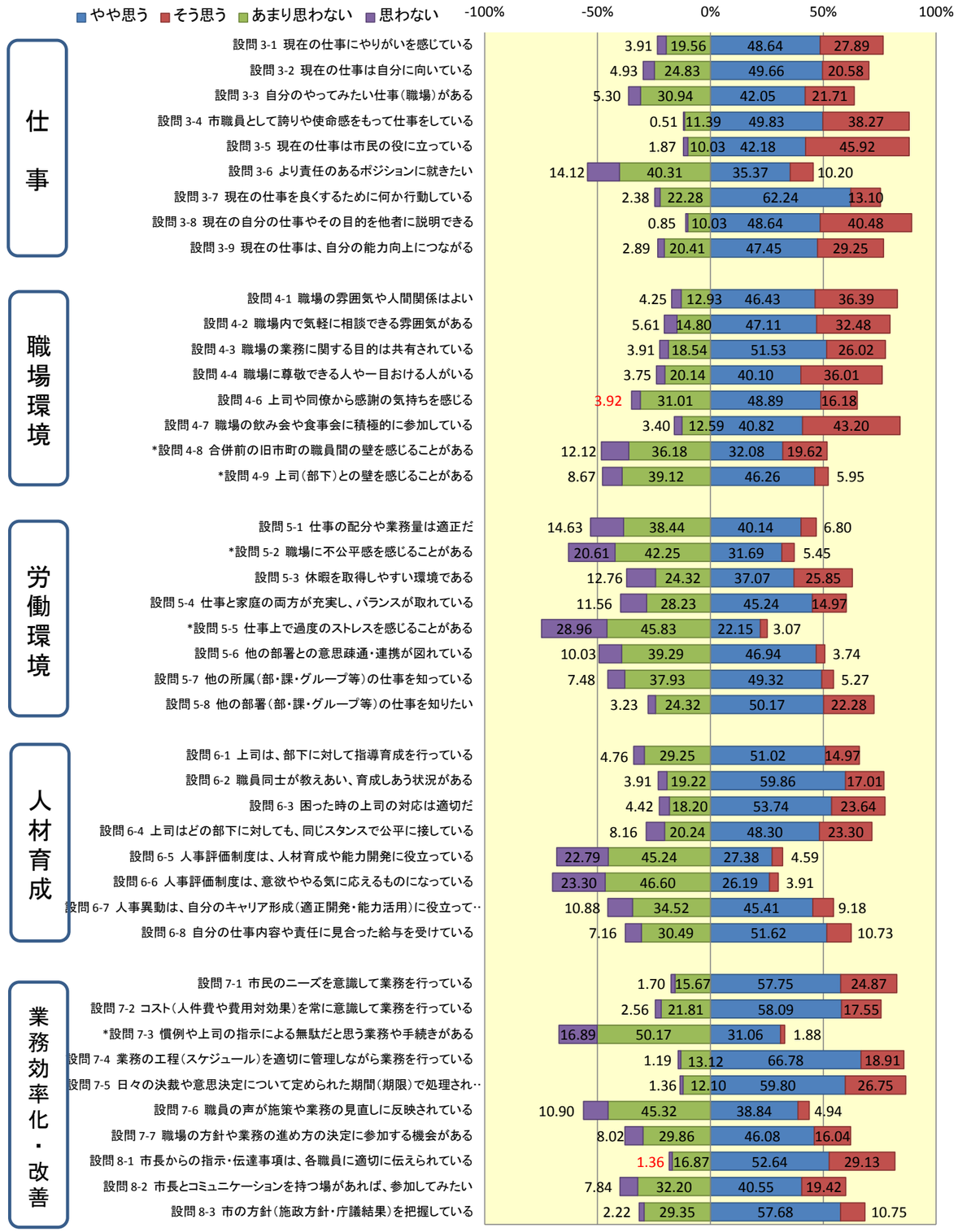
職層別のクロス集計を実施した結果から見える傾向としては，以下のとおりです。
〇主査、係長、主幹の職層の回答がネガティブな数値を示しています。逆に、部課長、主事の職層ではポジティブな数値となっており、満足度が「Ｖ字型」になっています。
詳細については，別冊資料にて質問項目ごとに職層別の分析を行っております。

※参考　総合満足度の職層別平均値

	全体	部課長	課長補佐	主査	係長	主幹	主事・主事補
平均値	4.37	4.983	4.39	4.031	4.22	4.326	4.884

＜個別の意識調査結果＞

※設問の前に「*」が付いている項目は、逆設問の数値変換をしているため，数値が高いほど項目の満足度が高いということになります。例えば、設問5-2では，数値が高いほど不公平感がないということになります。



総合的な職員満足度の回答区分、役職ごとのクロス集計表

①総合的な職員満足度の回答							全体の平均値	設問内容（複数回答、自由記載は除く）	全体の平均値	②役職（その他・役職不明は除く）					
非常に満足	満足	やや満足	普通	やや不満	不満	非常に不満				部課長	課長補佐	主査	係長	主幹	主事・主事補
11	124	113	218	77	29	14				58	77	97	132	95	95
3.818	3.613	3.195	2.803	2.792	2.241	1.357	3.005	設問3-1 現在の仕事にやりがいを感じている	3.005	3.362	2.974	2.845	2.841	3.011	3.211
3.545	3.347	3.027	2.642	2.701	2.345	1.929	2.859	設問3-2 現在の仕事は自分に向いている	2.859	2.931	2.766	2.753	2.735	2.926	3.053
3.455	3.056	2.788	2.613	2.895	2.679	2.929	2.802	設問3-3 自分のやってみたい仕事（職場）がある	2.802	2.842	2.597	2.691	2.720	3.011	3.053
3.727	3.540	3.327	3.115	3.208	2.828	3.357	3.259	設問3-4 市職員として誇りや使命感をもって仕事をしている	3.259	3.638	3.416	3.206	3.182	3.200	3.189
3.545	3.597	3.398	3.206	3.130	3.241	3.071	3.321	設問3-5 現在の仕事は市民の役に立っている	3.321	3.638	3.364	3.268	3.205	3.221	3.368
3.455	2.669	2.496	2.266	2.364	2.138	2.000	2.417	設問3-6 より責任のあるポジションに就きたい	2.417	2.362	2.455	2.361	2.258	2.600	2.726
3.455	3.097	2.867	2.739	2.935	2.724	2.071	2.861	設問3-7 現在の仕事を良くするために何か行動している	2.861	3.155	2.909	2.866	2.765	2.800	2.821
3.909	3.532	3.319	3.110	3.286	3.379	2.929	3.287	設問3-8 現在の自分の仕事やその目的を他者に説明できる	3.287	3.483	3.325	3.247	3.121	3.316	3.379
3.545	3.508	3.168	2.826	2.909	2.621	2.000	3.031	設問3-9 現在の仕事は、自分の能力向上につながる	3.031	3.241	2.922	2.856	2.879	3.137	3.305
3.545	3.548	3.283	3.069	2.870	2.690	1.929	3.150	設問4-1 職場の雰囲気や人間関係はよい	3.150	3.448	3.234	3.021	3.008	3.242	3.242
3.364	3.532	3.150	2.968	2.818	2.690	1.571	3.065	設問4-2 職場内で気軽に相談できる雰囲気がある	3.065	3.328	3.130	2.948	2.886	3.095	3.211
3.636	3.258	3.124	2.977	2.727	2.448	2.071	2.997	設問4-3 職場の業務に関する目的は共有されている	2.997	3.414	3.182	2.948	2.871	2.821	3.084
3.727	3.427	3.248	2.954	2.827	2.690	2.357	3.084	設問4-4 職場に尊敬できる人や一目おける人がいる	3.084	2.931	2.961	3.000	2.916	3.137	3.621
3.455	3.129	2.912	2.642	2.532	2.464	1.857	2.773	設問4-6 上司や同僚から感謝の気持ちを感じる	2.773	2.983	2.779	2.711	2.689	2.695	2.905
3.727	3.613	3.407	3.055	3.104	2.862	2.571	3.238	設問4-7 職場の飲み会や食事会に積極的に参加している	3.238	3.690	3.364	3.175	3.068	3.137	3.379
3.182	2.790	2.679	2.493	2.519	2.172	2.429	2.592	設問4-8 合併前の旧市町の職員間の壁を感じることがある	2.592	2.448	2.519	2.443	2.364	2.747	3.053
2.545	2.758	2.584	2.454	2.299	2.103	1.929	2.495	設問4-9 上司（部下）との壁を感じることがある	2.495	2.534	2.532	2.423	2.462	2.558	2.642
3.545	2.694	2.549	2.330	2.052	1.828	1.571	2.391	設問5-1 仕事の配分や業務量は適正だ	2.391	2.414	2.468	2.361	2.280	2.284	2.684
2.545	2.444	2.327	2.240	1.870	1.862	1.571	2.220	設問5-2 職場に不公平感を感じることがある	2.220	2.310	2.351	2.103	2.091	2.105	2.495
3.727	3.185	2.858	2.725	2.273	2.310	1.714	2.760	設問5-3 休暇を取得しやすい環境である	2.760	2.966	2.896	2.691	2.636	2.884	2.937
4.000	3.008	2.779	2.624	2.143	1.862	1.643	2.636	設問5-4 仕事と家庭の両方が充実し、バランスが取れている	2.636	2.828	2.753	2.454	2.447	2.695	2.979
2.909	2.234	2.115	1.982	1.688	1.448	1.286	1.993	設問5-5 仕事上で過度のストレスを感じることがある	1.993	2.017	2.143	1.792	1.924	1.989	2.305
2.545	2.766	2.558	2.440	2.117	1.690	1.929	2.444	設問5-6 他の部署との意思疎通・連携が図れている	2.444	2.810	2.545	2.474	2.348	2.284	2.442
2.455	2.694	2.619	2.440	2.455	2.345	2.429	2.524	設問5-7 他の所属(部・課・グループ等)の仕事を知っている	2.524	3.000	2.597	2.619	2.447	2.516	2.379
3.273	3.121	3.044	2.761	2.805	3.000	2.571	2.915	設問5-8 他の部署(部・課・グループ等)の仕事を知りたい	2.915	2.897	2.649	2.701	2.924	3.116	3.305
3.364	2.984	2.858	2.720	2.532	2.379	2.286	2.762	設問6-1 上司は、部下に対して指導育成を行っている	2.762	2.966	2.974	2.649	2.598	2.568	3.074
3.364	3.202	3.053	2.789	2.805	2.345	1.929	2.900	設問6-2 職員同士が教えあい、育成しあう状況がある	2.900	3.052	3.000	2.794	2.795	2.842	3.084
3.545	3.234	3.080	2.931	2.805	2.448	1.714	2.966	設問6-3 困った時の上司の対応は適切だ	2.966	3.052	3.065	2.959	2.864	2.853	3.263
3.455	3.242	2.956	2.826	2.532	2.310	2.000	2.867	設問6-4 上司はどの部下に対しても、同じスタンスで公平に接している	2.867	3.052	3.078	2.845	2.674	2.916	2.979
2.636	2.476	2.301	2.096	1.792	1.552	1.286	2.138	設問6-5 人事評価制度は、人材育成や能力開発に役立っている	2.138	2.586	2.286	1.959	1.871	2.126	2.368
2.909	2.419	2.310	2.046	1.727	1.517	1.357	2.107	設問6-6 人事評価制度は、意欲ややる気に応えるものになっている	2.107	2.414	2.234	1.866	1.864	2.095	2.442
2.455	2.879	2.708	2.450	2.364	1.862	1.643	2.529	設問6-7 人事異動は、自分のキャリア形成(適正開発・能力活用)に役立っている	2.529	2.897	2.532	2.381	2.364	2.663	2.705
2.818	2.992	2.805	2.613	2.351	2.069	2.214	2.659	設問6-8 自分の仕事内容や責任に見合った給与を受けている	2.659	2.793	2.649	2.521	2.636	2.663	2.853
3.545	3.258	3.080	2.977	2.948	2.828	3.071	3.058	設問7-1 市民のニーズを意識して業務を行っている	3.058	3.310	3.273	3.010	3.023	2.937	2.916
3.273	2.952	2.965	2.829	2.935	2.793	3.071	2.906	設問7-2 コスト(人件費や費用対効果)を常に意識して業務を行っている	2.906	2.983	3.039	2.885	2.833	2.863	2.853
2.545	2.298	2.195	2.203	2.026	2.034	1.571	2.179	設問7-3 慣例や上司の指示による無駄だと思う業務や手続きがある	2.179	2.328	2.171	2.073	2.197	2.116	2.242
3.545	3.153	3.133	2.954	2.896	2.966	2.929	3.034	設問7-4 業務の工程(スケジュール)を適切に管理しながら業務を行っている	3.034	3.172	3.052	3.021	3.008	3.158	2.937
3.364	3.258	3.212	3.083	2.935	2.966	2.929	3.119	設問7-5 日々の決裁や意思決定について定められた期間(期限)で処理されている	3.119	3.328	3.208	3.083	3.015	3.147	3.158
2.636	2.677	2.522	2.359	2.013	1.897	1.643	2.378	設問7-6 職員の声が施策や業務の見直しに反映されている	2.378	2.724	2.597	2.292	2.227	2.253	2.558
2.636	2.887	2.929	2.622	2.442	2.643	2.000	2.701	設問7-7 職場の方針や業務の進め方の決定に参加する機会がある	2.701	3.431	3.026	2.792	2.523	2.421	2.547
3.364	3.210	3.204	3.078	2.883	2.724	3.357	3.095	設問8-1 市長からの指示・伝達事項は、各職員に適切に伝えられている	3.095	3.552	3.364	3.083	3.008	2.937	3.021
3.000	2.944	2.752	2.571	2.740	2.655	2.500	2.716	設問8-2 市長とコミュニケーションを持つ場があれば、参加してみたい	2.716	3.224	2.779	2.615	2.606	2.705	2.747
2.818	2.952	2.761	2.694	2.727	2.621	3.000	2.770	設問8-3 市の方針(施政方針・庁議結果)を把握している	2.770	3.397	3.052	2.802	2.603	2.716	2.589

○総合的な職員満足度(設問2)の回答区分により、他の設問に対して回答した加重平均値（中間値：2.5）を算出したものです。設問ごとに、全体の加重平均値と比較し、加重平均値が高いほど濃い水色に、低いほど濃いピンク色にセルを色づけしています。

○全体の加重平均値の上位5項目を黄色に、下位5項目を橙色に色付けしています。
○設問に色づけされている項目は逆設問の数値変換をしているため，数値が高いほど項目の満足度が高いということになります。例えば、設問5-2では，数値が高いほど不公平感がないと感じているということになります。

○役職ごとの各設問に対する回答の加重平均値を示しています。設問ごとに、各階層の中で加重平均値が最も高いものを水色に、最も低いものをピンク色に色付けしています。

※加重平均値の算出方法　「そう思う」は4点、「やや思う」は3点、「あまり思わない」は2点、「思わない」は1点と重みをつけ、各回答数を乗じて合計したものを、有効回答数で除したものです。