



鎌倉市経営企画部経営企画課 石塚 智一
鎌倉市経営企画部経営企画課 安富 誠人
鎌倉市総務部資産税課 角田 如生

0. 人材マネジメント部会について

まず、論文の内容に入る前に、早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会（以下「部会」という。）について説明する。

派遣する自治体の人事側からみれば、1年を通して月に1回ほどのペースで参加する「研修」であるが、部会の考えは違う。1年間の参加を通じて、所属自治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としている。

部会は、自治体ごとに3人1組のチームで参加し、課題解決について考え、チームだけでなく全国に広がる参加者などと対話を重ねていく場であり、課題解決の実践を共有する場である。

本市は、昨年度に引き続き2期目の参加となった。

1. はじめに

まず、私たちは昨年度の部会参加者に話を聞くことから取組をはじめた。

昨年度の部会参加者は、組織の課題と解決策を次の通り整理し、取り組んでいた。

[昨年度]

課 題) 職員数、残業時間が減る一方で、メンタルヘルスによる休職者及び療養休暇者（以下「メンタルヘルス休職者等」という。）が増加している。人材育成・配置、職員の気風。
解決策) 「自分ごと化」。越境リーダー育成。プラットフォームの創造。業務の質に懸念を示し、対策として職場の雰囲気づくりや「核」となる職員のリーダーの必要性など。
実 践) 「あ・らうんどカフェ」（本市の重要施策の共有と対話）の実施。「CSV カマクラ」（SNSグループ）及び同名の自主研修グループの立ち上げ。

昨年度の部会参加者の話を聞き、論文を読むことで、

課題や活動を共有する組織を目指し、一歩前に踏み出していると感じた。

ただし、参加1年目、取り組み始めて間もないこともあり、組織内での認知度はまだまだであった。

2. 部会への参加を通して

2.1 組織・人材のありたい姿とは …資料1 参照

まず、私たちが考えた組織・人材のありたい姿を示そう。私たちは、部会に参加し、昨年度の部会参加者の取組を参考にし、組織・人材の現状を分析した。そして、対話を重ね、組織・人材のありたい姿と見据えた組織・人材の状態に向かって取り組むシナリオのコンセプトを次のように見据えた。

[今年度]

<組織・人材のありたい姿>

- ・ 職員のスキルが活かされている組織・人材
- ・ 共感（イイネ!）・共鳴（ジブンモ!）しあえる組織・人材
- ・ 共有（シェア!）する組織・人材

<シナリオのコンセプト>

小さいが波及効果があり、持続性が高い施策を輻輳させる。2年後を目途に本丸に手を入れ、5～8年後に見直しをする。

コンセプトは、私たちで一歩前へ踏み出し、実践できることはやってみよう、というもの（前者）と、そうは単純にいかないもの（後者）にも積極的に関与していこうと意気込んだものである。

そうは単純にいかないものとした本丸については、2年後に見直しが予定されている人事評価制度の抜本的改善や適材適所の人事配置による「職員のスキルが活かされている組織・人材」の実現であり、そこに主眼を置きつつ、その再度の見直し時期に更なるブラッシュアップを狙ったものである。ただし、継続して取り組むにあたり、組織に対して提言・提案をするには

人事・研修を所掌する職員課と部会参加者で協働するなどして、ある程度取り組みを公式化し、組織に受け入れてもらう必要がある。

このため、他自治体の取り組み方の好事例（熊本市、塩尻市、相馬市）をもとに、部会参加中から参加後も、あるいは部会参加に関わらず取り組みに参加可能であり、なおかつ「CSV カマクラ」よりも具体的・恒常的に組織と対話でき、関与できる体制の整備を提案したが、ペンディングとなってしまっている。

2.2 組織・人材に関する現状の課題

部会からの最初の課題（宿題）は、各々の自治体が抱える課題を探るというものであった。

昨年度の部会参加者が見出した組織・人材に関する課題はすでにあるものの、他にもあるのではと考えて課題（宿題）に取り組んだ。課題（宿題）に対する取組は当初は定性的な範疇を脱しなかった。しかし、同じ課題（宿題）に対して小田原市の今年度の部会参加者は全職員に対するアンケート調査を行うことにより、定量的な組織・人材に関する課題の抽出を行ってきた。私たちの対話だけによる定性的な組織分析とは、比較にならない説得力があった（回答率について部会幹事団から指摘もあった）。

参考までに、当初の定性的な範疇を脱しなかった組織・人材に関して抽出した課題を次に示す。

- ・縦割り
- ・様々な取り組みを行うが、成果が見えず手間ばかり先見性が乏しく、対処療法的
- ・批判を恐れるあまり、行動ができない、閉そく感、息苦しさ、自信が持てない
- ・部署によって仕事量に偏りがある
- ・職員の意識に差がある
- ・地元愛に欠ける
- ・コスト意識が低い
- ・改善が少ない
- ・ださい、カッコ悪い、ブランド力を活かしきれていない

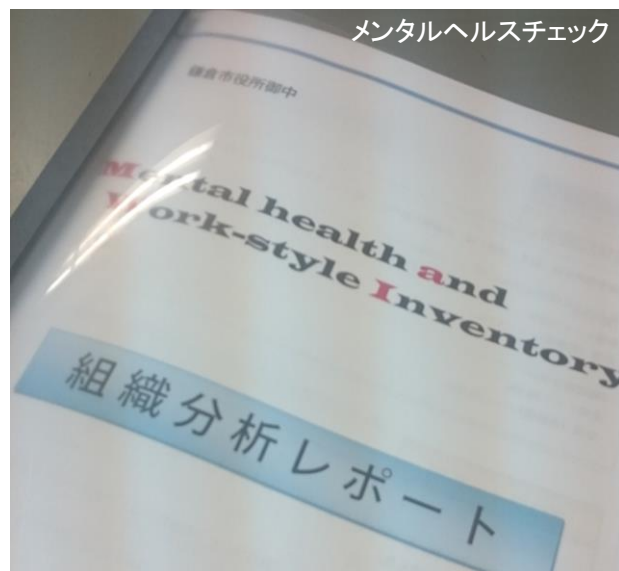
2.3 課題を抽出するための課題

夏合宿に向けて、組織・人材に関する課題を把握し直す必要性を感じたため、小田原市と同じ設問で、本市でもアンケート調査を実施することで、組織間での相違点も測れ、定量的な組織・人材に関する課題を抽

出ができるのではと考えた。しかし、小田原市では市内 LAN によるプラットフォームでシステム的には容易に全職員に対するアンケート調査が可能な反面、本市のプラットフォームではその機能は装備されていなかった。このため本市では、職員へのアンケートはアナログ的に行われているのが実情である。Google form によるアンケートもセキュリティ上、利用できない設定となっていた。このため、紙ベースやエクセル等によるアナログ的な全職員に対するアンケート調査の実施も考えたが、依頼から集計までの作業量を想像し、別な方法を考えることとした。残念ながら、他の組織と比べると見えてくる別な課題が本市にあることが分かった。

2.4 経営資源の活用による課題抽出 …資料2参照

どの自治体でも似たような調査を行っていると思うが、本市では、メンタルヘルスチェックとして、年1回全職員に対して委託業者によるマークシート式のアンケート調査が実施されている。文字通り、職員や職場のメンタルヘルスに関する状況を把握するために行っているアンケート調査だが、小田原市のアンケート調査項目（職員のモチベーションの状況や組織の課題が見えてくる設問）がほぼ網羅されていた。この既往のアンケート結果を活用して、課題抽出を行った。



職員課の協力により、昨年度のメンタルヘルスチェックの全庁的な傾向を確認することができ、次のことが課題として浮かび上がった。回答率はどの年度も約100%であり、職員全員が解答しているものである。消防職員や保育士も回答しているので、一般的な行政事務のみのデータではないものの、全体データを年度

や全国とで比べることは可能と考えた。

全国平均*と比べて本市の数値が大きく下回る悪い状況の項目（A）、4段階評価の平均の値2.5を2年連続あるいは3年連続で下回る項目（B）は次の通りであった。項目数は50でそのうち18項目、約4割の項目について、何らか悪い状況と言えると考えられた（夏合宿時点では16項目であった）。

- ①仕事の量的負担（B（3年連続））
- ②仕事の質的負担（A、B（2年連続））
- ③職場環境（A、B（2年連続））
…今年度分のデータによりB（2年連続）となった
- ④役割葛藤（A）
- ⑤仕事の適正（A）
- ⑥技能の活用（A） …今年度分のデータにより追加
- ⑦新奇性*（A、B（3年連続））
- ⑧予測可能性（B（3年連続））
- ⑨失敗を褒めてもらえる職場（B（3年連続））
- ⑩経営層との信頼関係（A、B（3年連続））
- ⑪変化への対応（B（2年連続））
…今年度のデータにより追加
- ⑫個人の尊重（B（3年連続））
- ⑬公正な人事評価（B（3年連続））
- ⑭キャリア形成（B（3年連続））
- ⑮ワークライフ・セルフ・バランス（ポジティブ）
（B（3年連続））
- ⑯手続きの公正性（B（3年連続））
- ⑰活気（B（3年連続））
- ⑱職務の遂行（A）

*全国平均とは、平成7～11年度労働省「作業関連疾患の予防に関する研究」によって当該ストレス調査票が開発された際に収集された全国の労働者約25万人の平均値

*新奇性とは、目新しい業務にどのくらい出会うかという評価項目

上記は、夏合宿終了後に今年度分の結果を加味して3か年分を分析したものになる。夏合宿時（平成25年度分、平成26年度分の比較）よりも、Aの項目となったものが1つ、B（2年連続）の項目となったものが2つ増えた。減った項目はなかった。

また、平成25年度と平成26年度と比べると50項目のうち43項目、約9割の項目で数値が悪くなっている。

[参考]

昨年度の部会参加者の分析でメンタルヘルス休職者等が増加しているとの分析について、今年度のデータと比べたところ、横ばいといったところであった。しかし、メンタルヘルスチェックの組織分析レポートによると、本市職員の『抑うつ』状況の数値は、全国（実績値）：9.7%に対して、14.8%と高い状況であると示されている。これについて、年代別では40代及び50代、職層別では部長職と係長職の割合が高くなっているという。メンタルヘルスチェック上でも、依然として仕事のストレスによるメンタルヘルス休職者等が出るリスクが高い結果が示されている。この状況は、神奈川県内の比較可能な団体と比べても如実に表れており、メンタルヘルス休職者等について、鎌倉市は昨年度と一昨年度で、ワースト1・2を行き来している。

この状況は、現場の声を聴くところ、①仕事の量的負担について、バランスを欠いていたり、見通しが甘いために起こっている可能性があるのではないだろうかと感じる。組織全体で比べているので、部署単位における数値の良い部署と悪い部署が相殺されているため、全体の数値は、それほど悪い状況に見えない面もある。しかし、メンタルヘルス休職者等が実際に出ている部署などは、数値のとても悪い状況となっている。

2.5 対話からの課題抽出

部会からの課題（宿題）には、組織・人材に関する課題の把握のほかに組織内の3人以上のキーパーソンとのダイアログ（対話）の実施というものがあつた。

私たちは、積極的に現在のキーパーソン、将来のキーパーソンと数多くのダイアログの実施を進めた。結果、ダイアログを行った回数は6回、人数は14名となった。対話から見出した組織・人材に関する課題は次のとおりであった。

- ・組織の縦割り
- ・ビジョンの乏しい人事評価
- ・対外的な委縮
- ・職場環境

将来のキーパーソンとの対話では、メンタルヘルスで浮き上がってきた課題をより具体的な事例で感ずることができた。また、現在のキーパーソンとの対話により、課題を解決するヒントを得ることができた。

2.6 把握した課題によるありたい姿へのアプローチ

今年度は、メンタルヘルスチェックによるデータから見えた課題と、対話から得た課題を組織・人材の現状に関する課題として捉え、取り組みを考えたものである。

2.7 取り組み内容の提案と実施 …資料 3 参照

シナリオで示した通り、他の地方公共団体からの参加者に比べ盛りだくさんの提案を夏合宿で発表した。私たちの発表を評価する幹事団からは、「本当にやるのか」、「参加者の単なる本来業務ではないか」などのご意見をいただいた。発表が下手だったのだろう、良い評価はもらえなかった。

提案した項目は次のとおりである。

- ・ 職員研修への参画
- ・ 職場改善に係る提案制度の常設化
- ・ 経営資源に関する客観的分析
- ・ 人事・人事評価制度等の改善
- ・ 新しいコミュニティの創設
- ・ オフィス改善
- ・ 部署を超えた職員間での居場所づくり

…昨年度部会参加者の取り組みとの合流

しかし、私たちは提案したすべてについて、動いた。まず、職場研修への参画について、職員課に協力してもらい「価値前提で考える機会の創出、習慣化」、「ダイアログの定着化」を目的に、今年度新採用職員の追研修（10月22日実施）の1講座の講師を任せていただいた。研修後に実施したアンケートでは、9割の受講者が価値前提で業務にあたることやダイアログの重要性を感じていたことが分かった。



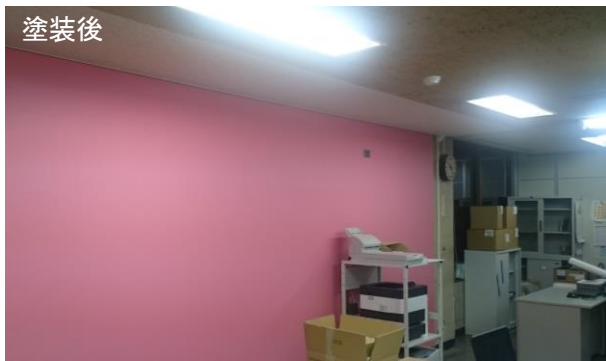
職員提案制度に対するアプローチについては、ちょうど見直しのタイミングである現在の制度について、意見を出すとともに、ほかの提案に絡む職場改善策の職員提案を行い、一次審査を通過した状況である。

経営資源に関する客観的分析については、この論文にて今年度のメンタルヘルスチェックの結果を更に加えて分析を進めたほか、昨年度の部会参加者の分析した組織の現状に関するデータ（職員の削減状況、時間外勤務時間数の削減状況、メンタルヘルス休職者等の状況）を今年度も整理した。

本丸と捉えていた人事・人事評価制度等の改善については、前述したとおり、取り組み推進のための体制整備がペンディングとなっている。しかし、可能な範囲で、新たな職員募集の必要性や人事評価の改善などについて、職員提案を行った。

また、職場や地域を楽しくする新しいコミュニティ[イイハコ]も創った。これは、部会の影響がゼロではないが、正攻法としての組織や職場の改善へのアプローチではなく、私たちならではの視点や感性で、また私たちと共感してもらえる仲間で、社外の立場も持って活動することで、楽しいことをどんどんやろうという活動の場としてしつらえた。組織に登録する自主研修グループとは一線を画したもので、外部の視点と、外部との関わりを意識したものだ。実際、「鎌倉」というまちに拠点をもたれている「面白法人カヤック」さんに協力をいただき、プレスト体験などのイベントを実施することができ、刺激的な経験をすることができた。ちょうど、夏合宿の最終日がイベント当日で、疲労困憊のなかでも、まさに、組織・人材に関する課題解決への楽しいアプローチと感じた。さらに、これにより集まった仲間で、オフィス改善として、執務室のレイアウト変更による職場改善の取組に合わせて、執務室の壁も塗り替えた。





もともとの壁の色は薄いベージュのような色で、可もなく不可もないよくある庁舎や学校の壁の色であった。ベージュやオフホワイトのような白系の色は生産性を下げるといようなアメリカのテキサス大学におけるレポートもあるという。何か、楽しい取り組みで楽しくなる壁の色にしたかった。

そして、昨年度の部会参加者の取り組みとも合流し、協働している。「あ・らうんどカフェ」の今年度の開催について、事務局として退職部長による講話の機会をCSVカマクラとともに3月29日に実施予定だ。

2.8部会への参加、取り組みを通して

部会への参加、取り組みを通してわかったこと、感じたことは、本市組織はとても悪い状況であること、そして、そんな中でも、大切にしたい人材がいるということである。前者は、メンタルヘルスチェックの分析からも分かるとおりである。後者は、部会からの課題であったダイアログを通してわかったことである。組織の現状について思うところなど、意外にも多くの方から忌憚のない話を聞くことができ、新しいコミュニティの創設や少しだが組織の中の雰囲気が変わるタネを感じた。

3. これから

今年度は、まもなく終わるが、昨年度の部会参加者

の取り組みと合流したように、次年度派遣予定の参加者と協働して、提案した取り組みを進めるとともに、新たな取り組みと協働していきたい。

部会への参加が長い地方公共団体は10年間、研究し、どうすれば組織のありたい姿に近づけるか取り組んできている。部会を否定する訳ではないが、部会で研究した成果と、鎌倉のもつ地域性やブランド力を生かし、正攻法だけではなく、違うアプローチの方法を探していきたい。

なぜなら、楽しくなければ、取り組みは続かないし、ジブンゴトとして感じてもらえないことにつながり、仲間を巻き込んで、組織に大きな変化をもたらすことが出来ないからである。文章にすると、つまらないし、カッコイイと感じないが、楽しいと感じる雰囲気職場の内外で作りだしていきたい。

4. さいごに

4.1 意地

「税金泥棒」と思われることが1番嫌だった。これまでは、自分のベストさえ尽くしていれば構わないと考えていた。

7年目に建築住宅課と経営企画課の兼務となり、営繕と公共施設マネジメントに取り組んだ。公共施設マネジメントは施設の取り巻く環境を俯瞰で見ることが必要でありながら、法律や効率的かどうかによる判断ではなく、総合的な判断が求められた。当然、組織横断的な取り組み、市民と考える取り組みが必要であり、様々な壁にぶちあたった。

8、9年目は出向により席を空けたが、10年目の今年度、公共施設マネジメントの担当として帰任するとともに部会へ参加することとなった。

出向をしたこと、いつの間にか建築職の若手後輩が増えたこと、10年目という節目であること、東北の被災地を訪ねたことなどが重なり、覚悟を決めた年となった。市民からの職員の評価であったり、縦割りの組織を少しでも変えることが、自分の業務を責任持って取り組むために必要と感じたからでもあるが、「税金泥棒」と言われたくない単なる意地だ。公共施設も満足にマネジメントできていないが、人材マネジメントも意地で取り組んでいきたい（ただし、研修や行革の視点と違ったアプローチで）。仲間と楽しくカッコイイと思う仕事、思われる仕事がしたいから。

（石塚 智一）

4.2 仲間

まず始めに正直に告白しなければならないこととして、私は外部の研修に出るよりも、職場で仕事をしていることの方が好きだということである。もちろん、外部で学ぶことの重要性は認識しているが、仕事が気になると、どうにもこうにも落ち着かない。(実際、仕事の都合で、研究会を2回(最終回は2日間だったので、合計3日)欠席してしまった…) そんなこともあり、当初は、本部会の参加申込み案内に見向きもしなかったが、上司から「興味があるなら行ってみたらどうか」という声掛けをいただき、去年のマネ友から話を聞いたところ、興味がわいてきたことから参加することとした。

実際参加してみると、簡単に文章として表現することのできない想いを持つようになった。あえて表現するならば、立ち位置の変更、意識の変革、気づきの重要性等々、これまでも自分として少しは意識してきたつもりであったものが、いかに未熟であったかということが分かった。一方、未熟であるからこそ、研究会に参加するにつれ、新たな想いを持つことができた。

特に部会に参加することで、私としては、組織を変えたいという想いを持っている様々な職員が、その想いを表に出しやすい環境の創出、その想いが評価される環境の創出を実現させたいと考えた。そもそも、市役所で働く職員が市民の事を考えていないという性悪説(と言っているかは疑問だが?)に立つことがおかしなことであり、市民の事を考えている職員が、その想いを実現し、鎌倉市を良くしていける環境を創らなければならない。それをサポートする役割を、部会参加者である私が担わなければならない! 今年一年でそう感じるようになった。

しかし、これにはあるものが必須である。それは「仲間」に尽きると私は思う。今年度の部会についても、私と共に参加してくれた2人の仲間の助けがなければ、ここまでやってこれなかった。もちろん、部会長、部会長代行、幹事団、そして一緒に参加した他自治体の皆様に対する感謝の想いは量りきれない。しかし、それ以上に、2人の仲間への感謝の想いは大きなものである。

いつかこの2人と共に言いたい。「2015年の早稲田のマニ研で想い描いた理想像が、今の鎌倉市役所では普通になっているね。」と…

(安富 誠人)

4.3 未来の鎌倉

部会の最終日に鬼澤さんからお話いただいた「未来を描く力」の話がとても印象に残っている。自分が幼いころの子ども図鑑には、未来のまちが描かれていて、車は空を飛び、ユニークな形のビルが立ち並び、なぜか人々は全身タイツにゴーグルをしていたりした。最近の子ども図鑑には未来のまちが描かれていないそうだ。

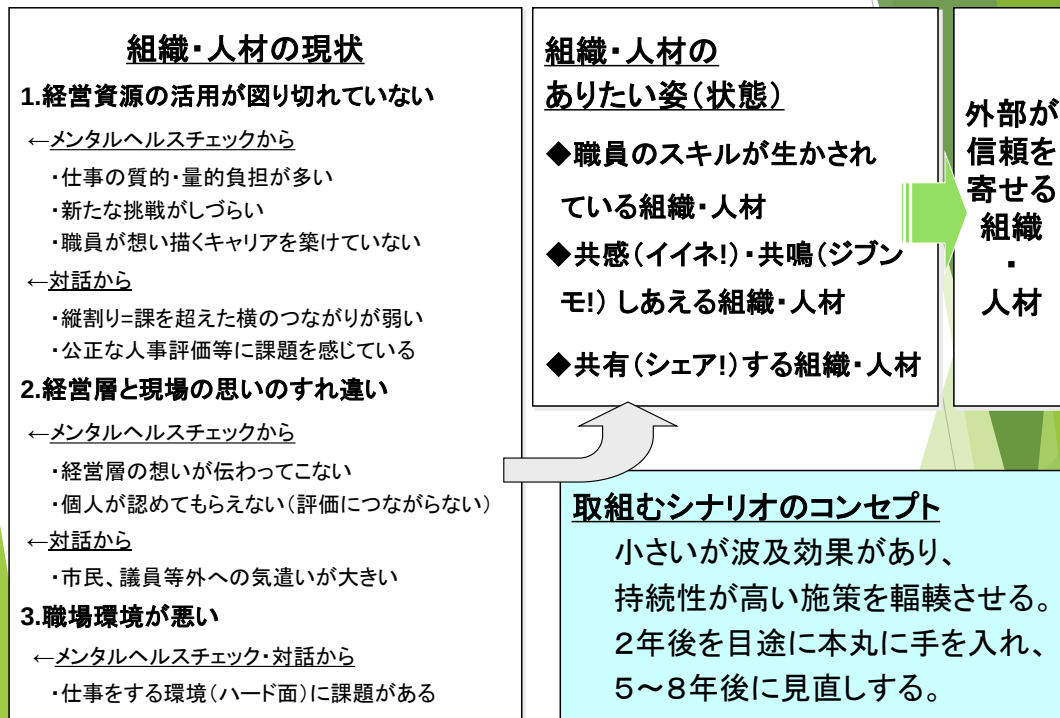
自分たちの仕事も最近の子ども図鑑と同じく、理想の未来を描けていないのではないかと、考える。誰からも不満が出ない仕事に固執するあまり、本当の価値を見落としていたり、固定概念にとらわれたりして、120点ではなく、70点の仕事で満足しているのではないだろうか。市民のためよりも自己防衛に必死になりすぎてはいないだろうか。

もちろん、不満の出ない仕事をすることや自己防衛は、公務員の仕事に忠実であった結果であり、とても大切なことであるが、いつも心の真ん中に理想の鎌倉を描きながら仕事に携わりたいと思う。また、そんな仲間がたくさんいる組織であれば、理想の鎌倉は現実になるに違いない。私たちの仕事は、未来の鎌倉を描き、それを実現させることなのだ。

部会は論文の提出で一区切りとなるが、これからも理想のまちを語り合える仲間や組織を作っていきたいと思う。

(角田 如生)

1. ありたい姿を目指した着眼点



2

2. 施策と期待される変化・効果(1)

施策 《 》内は現状との関係性	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか 【 】内は既往の施策や制度との関係性		期待される変化・効果
職員研修への参画	職員課(研修)	毎年、職員研修において、ダイアログを実施(鎌倉市版人材マネジメント部会)	価値前提で考える機会創出とその習慣化 ダイアログの定着化
《1,2》	すぐに	【関連施策: 人事研修計画】	
職場改善に係る提案制度の常設化	行革推進課	現在、年1回の職員提案制度について、常設化などを検討し、気づきへの常時対応ができる提案制度へ再構築	常に業務改善を意識するとともに、日々の組織ステップアップ
《1》	～2年	【関連施策: 職員提案制度】	
経営資源に関する客観的分析	職員課(厚生 他)	全職員を対象としたメンタルヘルスチェックのデータについて、結果を職員の健康状態の把握にとどめるのではなく、経営資源の活用につなげ、機構改革等の他施策の推進に活用	問題点の見える化 ピンポイント対策
《1》	～2年	【関連施策: メンタルヘルスチェック】	

※ すべての施策にマネ友が関わっていくことが前提(次項以降同じ)

3

2. 施策と期待される変化・効果 (2)

施策 《 》内は現状との関係性	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか 【 】内は現状との関係性		期待される変化・効果
[[本丸]] 人事・人事評価制度等の改善	職員課 (人事)	① 職員募集の方法を見直し (文字だけの説明ではなく、共に働きたいなどの魅力を感じる見せ方等の工夫を検討) ② 民間との人事交流復活	① より意欲ある応募者に選ばれる、職員イメージの向上 ② 固定観念かどうかの気づき、能力向上
	～2年	【関連施策: 人事(募集要項・見せ方等)】	
	職員課 (人事)	① 褒められる機会の創出 ② 研修等への課内職員派遣度合について評価項目として設定 (人材育成、マネジメント力、職場力の評価)	① 意欲の向上、達成感の醸成→共感・共有 ② 研修への積極参加、マネジメント力・職場力の向上
	～2年	【関連施策: 人事・人事評価制度】	
《1,2》	職員課 (人事)	キャリアデザイン制度・スペシャリスト養成といった複線型人事などの検討と実施	意欲の向上 職員のキャリアビジョンの醸成・形成
	～2、～8年	【関連施策: 人事・人事評価制度】	

4

2. 施策と期待される変化・効果 (3)

施策 《 》内は現状との関係性	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか 【 】内は現状との関係性		期待される変化・効果
新しいコミュニティの創設 	職員有志	モヤモヤ感を持つ職員でキーワード(カッコイイ)を切り口に多様な活動を自主的に展開・拡大・継続	自主的な取組姿勢・意欲の醸成 共鳴の体現、共感の嵐、外部と近くなり職員イメージが向上
《1,2+α》	すぐに	【(職務専念義務・倫理規定)】	
オフィス改善	行革推進課 他	全庁を上げたオフィス環境の改善の着手及び庁舎整備計画の構築	期待に胸が高鳴る 新たな庁舎による執務の効率化、職員・市民の満足
《3》	～10年	【関連施策: 公共施設再編計画他】	
部署を超えた職員間での居場所づくり	職員有志	「CSVカマクラ」として、施策の取り組み等に関する共有の場の設けた(H26にfacebookグループ ^(23人) 稼働) 「あ・らうんどカフェ」として、具体的な行政課題に対し、ダイアログを行った(H26に2回実施)	部署を超えた行政課題の共感共有 越境リーダーづくり
《1》	昨年度～	【関連施策: 自主研修助成】	

5

資料2:メンタルヘルスチェックの分析

	(1)仕事の負担	全国平均	全国との差		2015_全体	2014_全体	2013_全体	特徴
1	仕事の量的負担	2.14	0.02	0.02	2.16	2.13	2.2	3年連続2.5以下
2	仕事の質的負担	2.16	-0.14	-0.14	2.02	1.98	2.03	3年連続2.5以下、全国比で数値低
3	身体的負担度	2.49	0.16	0.16	2.65	2.64	2.64	
4	職場での対人関係	2.88	0.05	0.05	2.93	3.00	3.02	
5	職場環境	2.78	-0.3	-0.3	2.48	2.41	2.52	2年連続2.5以下、全国比で数値低
6	情緒的負担	2.65	-0.03	-0.03	2.62	2.65	2.67	
7	役割葛藤	2.78	-0.13	-0.13	2.65	2.62	2.69	対全国比で数値低
8	ワークライフ・セルフ・バランス(ネガティブ)	2.78	0.05	0.05	2.83	2.83	2.9	2年連続2.5以下

	(2)仕事の資源(作業レベル)	全国平均	全国との差		2015_全体	2014_全体	2013_全体	特徴
9	仕事のコントロール	2.53	0	0	2.53	2.55	2.57	
10	仕事の適正	2.92	-0.17	-0.17	2.75	2.74	2.78	対全国比で数値低
11	技能の活用	3	-0.11	-0.11	2.89	2.91	2.98	対全国比で数値低
12	仕事の意義	3.09	0.05	0.05	3.14	3.14	3.16	
13	役割明確さ	3.16	-0.05	-0.05	3.11	3.12	3.15	
14	成長の機会	2.68	0.08	0.08	2.76	2.79	2.83	
15	新奇性	2.78	-0.35	-0.35	2.43	2.4	2.4	3年連続2.5以下、全国比で数値低
16	予測可能性	2.46	-0.02	-0.02	2.44	2.46	2.48	3年連続2.5以下

	(3)仕事の資源(部署レベル)	全国平均	全国との差		2015_全体	2014_全体	2013_全体	特徴
17	上司からのサポート	2.37	0.26	0.26	2.63	2.69	2.67	
18	同僚からのサポート	2.68	0.14	0.14	2.82	2.85	2.86	
19	家族・友人からのサポート	3.31	0	0	3.31	3.34	3.36	
20	経済・地位報酬	2.41	0.23	0.23	2.64	2.54	2.63	
21	尊重報酬	2.72	0.15	0.15	2.87	2.89	2.9	
22	安定報酬	2.46	0.25	0.25	2.71	2.76	2.79	
23	上司のリーダーシップ	2.18	0.34	0.34	2.52	2.6	2.62	
24	上司の公正な態度	2.55	0.32	0.32	2.87	2.94	2.95	
25	ほめてもらえる職場	2.42	0.12	0.12	2.54	2.61	2.67	
26	失敗を認めてもらえる職場	2.26	0	0	2.26	2.3	2.35	3年連続2.5以下
27	グループの有能感	2.49	0.19	0.19	2.68	2.69	2.69	

	(4)仕事の資源(事業場レベル)	全国平均	全国との差		2015_全体	2014_全体	2013_全体	特徴
28	経営層との信頼関係	2.53	-0.21	-0.21	2.32	2.28	2.36	3年連続2.5以下、全国比で数値低
29	変化への対応	2.48	-0.02	-0.02	2.46	2.48	2.55	2年連続2.5以下
30	個人の尊重	2.12	0	0	2.12	2.13	2.17	3年連続2.5以下
31	公正な人事評価	2.15	0.19	0.19	2.34	2.37	2.39	3年連続2.5以下
32	多様な労働者への対応	2.52	0.12	0.12	2.64	2.62	2.68	
33	キャリア形成	2.19	-0.01	-0.01	2.18	2.18	2.18	3年連続2.5以下
34	ワークライフ・セルフ・バランス(ポジティブ)	2.1	0.01	0.01	2.11	2.11	2.13	3年連続2.5以下
35	手続きの公正性	2.27	-0.02	-0.02	2.25	2.29	2.33	3年連続2.5以下

	(5)いきいきアウトカム	全国平均	全国との差		2015_全体	2014_全体	2013_全体	特徴
36	ワークエンゲイジメント	2.52	-0.01	-0.01	2.51	2.51	2.58	
37	職場の一体感	2.74	0.05	0.05	2.79	2.83	2.85	

	(6)心身の健康	全国平均	全国との差		2015_全体	2014_全体	2013_全体	特徴
38	活気	2.26	0.02	0.02	2.28	2.28	2.32	3年連続2.5以下
39	イライラ感	2.7	0.22	0.22	2.92	2.94	2.94	
40	疲労感	2.7	0.08	0.08	2.78	2.72	2.78	
41	不安感	2.87	0.04	0.04	2.91	2.92	2.95	
42	抑うつ感	3.27	-0.06	-0.06	3.21	3.22	3.26	
43	心理的ストレス反応合計	2.76	0.06	0.06	2.82	2.82	2.85	
44	身体愁訴	3.22	-0.05	-0.05	3.17	3.18	3.22	

	(7)職場のハラスメント	全国平均	全国との差		2015_全体	2014_全体	2013_全体	特徴
45	職場のハラスメント	3.58	-0.02	-0.02	3.56	3.61	3.6	

	(8)満足度	全国平均	全国との差		2015_全体	2014_全体	2013_全体	特徴
46	仕事の満足度	2.6	0.03	0.03	2.63	2.66	2.71	
47	生活の満足度	3.06	0.02	0.02	3.08	3.09	3.12	

	(9)仕事のパフォーマンス	全国平均	全国との差		2015_全体	2014_全体	2013_全体	特徴
48	職務の遂行	2.98	-0.24	-0.24	2.74	2.71	2.73	全国比で数値低
49	創造性の発揮	2.67	0.05	0.05	2.72	2.69	2.72	
50	積極的な学習	2.55	-0.01	-0.01	2.54	2.54	2.59	

凡例

：全国に比べ、0.1以上数値が低い(悪い状況)

(赤文字)：3年連続で指標の中央値以下(悪い状況の連続)

赤字：平均の値以下の数値

資料3:昨年度の部会参加者の分析データの更新

■平成26年度論文

単位(人)

	平成10年度	平成26年度
職員数	1,802	1,363

16年間で
439人削減
24%の削減

■平成27年度論文

単位(人)

	平成10年度	平成27年度
職員数	1,802	1,342

17年間で
460人削減
26%の削減

前年度比で
21人削減
2%の削減

■平成26年度論文

単位(時間)

	平成20年度	平成25年度
時間外勤務時間	288,512	237,389

5年間で
51,123時間削減
18%の削減

■平成27年度論文

単位(時間)

	平成20年度	平成26年度
時間外勤務時間	288,512	225,442

6年間で
63,070時間削減
22%の削減

前年度比で
11,947時間削減
5%の削減

■平成26年度論文

単位(人)

	平成21年度	平成27年2月
メンタルヘルスによる 休職者及び療養休暇 者	21	34

5年間で
13人増
62%の増加

■平成27年度論文

単位(人)

	平成21年度	平成28年2月
メンタルヘルスによる 休職者及び療養休暇 者	21	33

6年間で
12人増
57%の増加

前年度比で
-1人増
-3%の増加