価値前提の創造

■我々はなぜ責任と処遇の一致を求め考えたどり着いたのか

早稲田大学マニフェスト研究所　人材マネジメント部会

奈良県生駒市 2 期生チーム共同論文

経済振興課　澤辺　誠

財政課　　伊藤　朋子

広報広聴課　村田　充弘

目　次

ⅰ　はじめに　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1

ⅱ　一年間の記録　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4

ⅱ－１　人材マネジメント部会研究会第１回　・・・・・・・・・・・・・・・・4
ⅱ－２　第１回から第２回部会までの間に　・・・・・・・・・・・・・・・・・6
ⅱ－３　人材マネジメント部会研究会第２回　・・・・・・・・・・・・・・・・8
ⅱ－４　第１回から第２回部会までの間に　・・・・・・・・・・・・・・・・・9
ⅱ－５　人材マネジメント部会　研究会第３回　・・・・・・・・・・・・・１１
ⅱ－６　人材マネジメント部会　合宿　・・・・・・・・・・・・・・・・・１２
ⅱ－７　オフサイトミニ研修　「対話」について　・・・・・・・・・・・１４
ⅱ－８　人材マネジメント部会研究会第４回　・・・・・・・・・・・・・・１５
ⅱ－９　いこまラボ　２０年後の生駒市を考える　・・・・・・・・・・・１６
ⅱ－10　人材マネジメント部会研究会　第５回　・・・・・・・・・・・・１７
ⅱ－11　一年間のまとめにむけて　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１８

ⅲ　アンケート　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１９

ⅳ　生駒市への提案　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２１

ｖ　さいごに（感想）　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２９

ⅵ　資料　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３５

（別紙１）【早稲田大学マニフェスト研究所　人材マネジメント部会アンケート】
（別紙２）所属組織の変革に向けたシナリオ（様式）
（別紙３）働きやすさより「働きがい」のある組織へ向けたアンケート

（別冊資料）
・働きやすさより「働きがい」のある組織へ向けたアンケート　第１次レポート
・働きやすさより「働きがい」のある組織へ向けたアンケート　第２次レポート

i　はじめに

「価値前提」。現状や課題を客観的に把握し、ありたい姿（理想）から到達するための行動を考える…という意味を成すこの言葉を、我々はこの一年を通してもっとも叩き込まれた。

高度成長時代の終わりとともに拡張する時代は終焉を迎え、ゆるやかな衰退が顕在化し、近年では「地方分権」から「地方創生」へと変革を進めてきた日本。生駒市の組織で考えると、我々が入庁した 10 年前、20 年前とは比較にならないほど ICT 技術は進歩し、取り扱う法律が増え、市民ニーズ、そして職員ニーズもまた多様化した。

こうした背景の中、業務はどんどん増え、職員は日々の業務に追われ、組織には緊張ばかりが走り、様々な不公平や不満の中で、疑心暗鬼になりながら日々の業務をこなすことで生駒市という組織全体が何となく疲弊している。

しかし、我々の公務員の仕事は、本来、地域に対して課題解決や新たな住民サービスなどの「価値」を創造・提供し住民の福祉に寄与することが本分である。そして、この「価値」を創造し続けなければならない。現在はよくとも、近い将来にその「価値」を創造し続けることができないような恐れがあるならば、必要であれば組織を変えなくてはいけない。そのためにアクションを起こせる「職員」でなければならない。

こうした理想と現実にどう取り組むか、我々３人は早稲田マニフェスト研究所（以下、研究所）の研究生として、人材マネジメントについて「価値前提」のもとに 1 年間の研究をつづけた。

今回の研究所には、全国から約 90 の自治体が、集まった。ほとんどの自治体が、組織の実情・課題として挙げたのが、「業務が多すぎる」「職員が足りない」「情報共有できていない」そして「適切な人事評価ができていない（あるいは、ない)」であった。

この研究会は、現状把握からその原因を改めて探り、検証を行うことで、思い込みではなく「事実」を根拠に「組織のあるべき姿」を実現するための「アクション」を起こし、さらにそれによって「地域」が得られる「価値」を明確にすることを目的として、１年間５回の研究会と夏に１回の合宿が開催された。

１回目の研究会では、以下のように組織の現状・課題を確認した。

①職員が疲弊しようと、辛い思いをしようと、いかに不公平な人事が横行してようとも、誰かが業務を何とかしているのであれば、「地域」や「組織」にとって何ら問題ではないこと。

②現状・課題が「事実」であり、その事実の上で２０年先を考えたときに、組織が成

り立たない、または現状が維持できない、などの問題があるなら、組織変革が必要であるということ。
③「価値」を前提に考える必要があること、「価値」とは職員が感じる価値ではなく、「地域」が得る「価値」でなければならないこと。

こうした変革を起こすために、我々は「アクション」を起こす「まずはやってみること」を一年間のテーマとして与えられた。

２回目以降の研究会においては、毎回のように、「根拠」「思い」「アクション」「価値」などについてプレゼンテーションを実施し、その都度、研究会の幹事団や他自治体から厳しい意見や指摘を受けた。

研究会が終わるたび、昼食の時間や業務時間外に３人で対話を重ね、次の研究会へ向けた課題に取り組んだ。
課題については、本来の業務と締め切りが重って、詰め切れないことも多く、短いときでは、研究会が終わってから次の課題の提出まで２週間程度の時間しかないこともあったが、改めて、この一年間考えてきたことは、毎日の業務に追われているだけでは考えることのなかったことであると実感している。

この共同論文は我々３人が一年間、考えてきたこと、取り組んできたこと、改めて地域に対して提供できうる「価値」を実現するためにこの組織に期待すること、そしてこれから我々が目指す組織について様々に検証し、研究してきた内容をまとめたものである。

（参考）早稲田マニフェスト研究会　人材マネジメント部会　2 期生の活動記録

日時	概要	場所
4/26	人材マネジメント部会①	名古屋
4/27	課内アンケートの実施	市役所
5/11	打合せ①	市役所
5/11	キーパーソンインタビュー①	市役所
5/25	キーパーソンインタビュー②	市役所
5/31	人材マネジメント部会②	名古屋
6/2	市長とランチミーティング	市役所
6/8	キーパーソンインタビュー③	市役所
6/9	キーパーソンインタビュー④	市役所
6/22	打合せ②	市役所
6/28	打合せ③	市役所
7/12	打合せ④	市役所
7/19	人材マネジメント部会③	京都
8/2	打合せ⑤	市役所
8/9	打合せ⑥	市役所
8/17・18	人材マネジメント部会④（夏合宿）	名古屋
8/31	打合せ⑦	市役所
9/14	1 期生との対話①	市役所
9/14	人事課との対話①	市役所
9/27	若手自主勉強会でアンケート	市役所
10/18	打合せ⑧	市役所
10/27	人材マネジメント部会⑤	京都
11/29	1 期生との対話②	市役所
12/6	打合せ⑨	市役所
12/13	オフサイトミーティング「いこまラボ」に参加	市役所
1/10	打合せ⑩	市役所
1/25・26	人材マネジメント部会⑥	東京
2/1	打合せ⑪	市役所
2/22	庁内アンケート実施	市役所
3/6	人事課との対話③	市役所
3/8・20・23	打合せ⑫⑬⑭	市役所
3/27	共同論文提出	

ⅱ　一年間の記録

ⅱ－１　人材マネジメント部会研究会第１回　２０１７年４月２６日（水）名古屋会場

研究会の参加に際しては、１期生として本市から参加していた３人の職員から、昼休みの時間を使って、研究会第一期生（２年前に参加）の話を聞かせていただいた。しかし、自分たちの目指すべき取り組みも漠然としたまま、研究会１回目に参加した。

参加してみると、ピンと来ない理由がよく分かった。

この日の主な内容は「組織について、まず自分がどう思っているのか、同じ会場で参加している他自治体の職員はどう思っているのか」について、ブレーンストーミングやワールドカフェなどの手法を使い、各々が実感していることをまず洗い出すところから始まった。

そしてこの研究会の目的である、地域（市）を良くするためには何をどうしていけばいいのかということについて講義を受けた。

市を良くするためには、地域が元気にならないといけない。そして、市民の意識と行動が変わらなくてはいけない。さらに、地域の自治体が良くならなくてはいけない。

そこで、我々がまずできることは、市役所を良くしていくことであり、そのためには、どうすればいいか考え、まずは自分たちが一歩を踏み出し、実践していく必要がある。そのために３人で対話を繰り返し、「どうせ何も変わらない」ではなく、「動き出せば、何かが動くかもしれない」と思ってアクションを起こしていくことが大切であり、そのために３人いるのだと。そしてこの１年に渡る研究を３人のチーム力を高めて乗り切っていくために何が必要なのかについても説明を受けた。

アクションを起こす前に、まずは市を知って、そのどこに問題があり、何を良くしていけば市がより良くなっていくのかを検証し診断する必要があった。この診断を誤れば、症状を悪化させてしまう可能性もある。そのための診断方法をいくつか講義や実戦形式で学んだ。

その中で「事実と思い込みの違い」「価値前提とは何か」「対話とは何か」という「考え方」の素材をひたすら与えられた。その上で「自分たちが組織の課題と考えていることが事実か思い込みかどうかを検証し、問題を一人称で捉え、解決に向けて必要なアクションを次回までに考え、実行してきなさい」と言われて終わったのである。

つまり「教えてもらうのではなく、自分達で考える」という、これまであまり考えたことのない、そして答えがない課題に取り組むことになった。

ここから、「事実なのか、思い込みなのか」「価値とは」などを３人が揃うたびに禅問答のように繰り返す日々が始まった。

なお、この研究会には自治体の職員がそれぞれ１チーム３人で参加しており、研究会後の懇親会では様々な話を聞くことができた。

以降の部会でもそうだが、他府県市町村の職員と様々な情報交換をすると、こちらからすると実に新鮮な実情などの話を聞くことができた。また、情報交換することで、それぞれの自治体職員がどういうふうに、何に取り組んだのかも詳しく聞くことができた。ただし、これが後々まで続く違和感を我々が抱く理由になり、それは最終回まで続くことになった。

ⅱ－２　第１回から第２回部会までの間に

第１回を終えた我々に与えられた課題は「キーパーソンを探すこと」「事実を見つけること」であった。しかしながら、他の職員に話を聞く前に我々３人が「何を」「どういう風に」「問題と感じているのか」について、お互いの理解を得る必要があったため、まずこうした課題を検証する時間をとり、その上で、時間がなかったことから、３人が気になったことについて、まずは同じ課の職員などに「業務に対するやる気」「人事評価制度」をテーマに簡単なアンケートを取った。（別紙１）

ⅱ－２－⑴　アンケート

まず実態と現状の把握のツールとして、時間もあまりなかったことから、実験的にアンケートを実施した。幅広い年齢層や性別と考え、各々の所属においてアンケートを依頼し、ご記入いただいた。より実態に即した内容になるように、無記名でのアンケートとした。

◇アンケート回収数：２４

＜人事評価制度＞

正当な評価がされている　２

人によっては正当な評価がされている　１２

正当な評価はされていない　８

無回答　２

＜コメント＞

「人事評価制度」「異動」「仕事をする人に仕事が集まる」「時間外勤務」「人手不足」といったキーワードが散見された。

ⅱ－２－⑵　キーパーソンインタビュー

前述のアンケートの結果を見た上で、組織内で、我々が理想とする管理職と中途採用職員の方２人に対してインタビューを実施した。人事や組織に関することなど、答えにくい質問も約２時間にわたってインタビューしたが、時間外（プライベートな時間）にも関わらず、誠実に対応していただき、言いにくいこともあえて言っていただいた。このことから、氏名は非公開とする。

■インタビュー概要（2名分のまとめ）

◎人事異動　恣意的な部分はどこの組織にもあると考える。３年とか５年とか決めて異動させていくのはいいこと。

◎人事評価　面談はいいと思う。改善の余地あり

◎人材育成　所属に余裕がなく、後回しにされがち。座学よりOJTが大事
◎業務引継　異動によっても上司部下間でもあるべき
◎休　　暇　ワークライフバランスは大事
◎理想の組織　理想の職員。大事なのは「地位に伴う人をどれだけ育てられるか」
◎現状の組織　管理職とそれ以外の係員が分離しているような気がしている。
◎業務分担　能力と意識が職員によっても違いすぎる。本当は平準化されるべきだが、業務量が多くなりすぎて、やる人・やらない人が大きく分かれている。
◎組　　織　管理職のみで重要な事項を決定していまい、その後のしりぬぐいが係におりてくることがある。もっと早く言ってくれれば全体的にももっとスムーズだったのにと思うと、先に相談してほしいと思った。
◎人事評価　半強制的に面談があるのはいいこと。話をする機会は大事。
◎理想の上司　知らない間に業務ができるようになり、動かされていた。やる気がそぐわれることなく、細かい指示もなく。
◎理想の係員　「ほうれんそう」をちゃんとしてくれる職員。相談するときには、ある程度の意思（どうしたい）や答（これでいいか）などをもっていてくれるといい。あと明るく・元気に出勤してくれること。
◎理想の職場　例えば理想の職場をつくるために、飲み会が重要かについて、飲み会については、人それぞれで、それなりに重要な場であると考えていたが、当日は良くても、翌日には、元の木阿弥になって結局は仲良くなれない。
日頃から信頼関係のないところに、お酒をいれても悪いものが出てきてしまう可能性もあり、よくはならない。飲み会は手段であっても解決にはならない。

みんなで同じことをしている職場は人間関係が良好な気がする。
特に、一人が困っているときに周りがみんなで助けてくれる風土のある職場など。

自分のことばかり考える職員は多い。余裕のあるときに余裕を確保することに専念するタイプである。しんどい職員が無理をする中で気にせず自分のワークライフバランスにこだわったりする。
まじめな人間が損をする。（これは悪いことなのか？）

ⅱ－３　人材マネジメント部会研究会第２回　２０１７年５月３１日（水）名古屋会場

第 2 回研究会は、各自治体が第 1 回の後、それぞれ何に取り組んでどう考えたかを市町村で組んだチームで討論。次回に向けた取り組みなどについて、考える機会が主であった。

討論の中で、問題解決に様々なモデルがあること、地域のあるべき姿を地域の全員が共有することで、その通りの地域が出来上がる事例などを知り、「一人の望みはかなわないが、より多くの人間の望みは実現する」ということを知った。（逆に言えば、都合の悪い部分をごく少数の誰かに押し付けることで成り立っている組織は、誰か少数が損をし続けて耐えており、大多数はそれで満足している状態であるので、誰も助けないし、損をし続ける人間は耐え続けるか逃げ出す以外に方法がない。ということを知った。つまり、組織とは人間の集まりである以上、そもそも不公平なものだということだし、組織の外から見れば何も見えないため、特に問題にならない。）

また、問題解決のモデルとして、この先延々と使うことになるシート（別紙２）について説明されたのもこの回であった。

ⅱ－４　第１回から第２回部会までの間に

次回までの課題として、キーパーソンインタビューをはじめとする「対話」をベースに自分たちが、組織に対して思う「現状」「思い」「取り組むアクション」「ありたい姿」をシートにまとめることとなったため、２名から話を聞いた。

■インタビュー概要（2 名分のまとめ）

〇組織の現状について

・人が足りない。（昔も忙しかったが、人も組織も大きかったので余地があった）
・PC の導入により業務の効率化が進んだ。ただし人を削ったので忙しくなった
・法律や制度は肥大化し特例ばかりで複雑になってきた
・昔に比べて変な職員は減ったが市民の要求レベルは上がってきた（変な要望も増えた）
・できることが増えてしまったために、より高度なことを求められるようになってきた（当たり前の範囲が広がった）

〇現状の問題

・人事評価制度（平均値が重視され、程度の低い職員が救われ、がんばる人が損をする制度）
・一口に病休といっても中身は様々で明らかに問題のあるケースなどがある。例えばそんな病欠も定数１とカウントされてしまう。
・中途採用職員の取り扱いがもったいない。専門職など実際の業務のイメージのある人ならよいが、民間企業との文化的な違いなどをとっても、事務職で即戦力というのは無理がある。
・所属の中で人間関係ができていない。（中途採用は当然）
・組織としてめざすところがない。また、目標や指標が見えない。企業であれば「利益」という絶対的な指標があり、どんな欠落した人間であろうが、「利益」を生み出せば評価される。しかし、市には明確な目標や指標がなく、何をしていいかわからなくなる。
・何が正解かわからない。成果の指標がないので、自分のモチベーションの上げ方、作り方が分からない。（自己満足でいい？）
・信賞必罰とまで言わないが、罰するところはきちんとするべき

○理想の組織は？
・皆がいきいきとしている組織
・皆がやる気をもってやっている組織
・お互いに信頼できる組織

○理想の組織に近づくためにどのような組織になればよいか？
・人事評価制度については、もっと結果によって差をつけるべき。
（例えば定期昇給の号級に差をつけるなど）
・能力差がある前提できっちり評価をしてあげること
・現状の人事評価とは別に、別の誰かが俯瞰的に評価できないか
（キャッチャーのように組織を全体的に見渡せる役割を作る）
・相互評価の制度はいいと思う（人柄、能力、前向きさなど）

○印象に残った言葉
・組織はずっと続く
・能力のあるなしではなく、取り組む姿勢を評価する

■我々のまとめ・一年間のテーマ

ここまでの活動を踏まえ、我々の活動テーマを「責任と処遇の一致」に決定した。

「責任」とは大きくは職責のことであるが、「上司は部下に仕事をさせているのか、押し付けているのか」ということでもある。仮に業務量が多かろうと、大きすぎる責任を一係員が負うことになろうと、本人が納得し、むしろ上司に感謝して業務に取り組んでいるケースもあれば、そもそもまともな上司がおらず、上司だけが年休消化しているなかで係員がボロボロになりながら組織を恨むケースもある。

この２つの差は本人の納得にあるのではないかと考えた。これが「処遇」である。つまり、しんどいと感じる職員がしんどい分に足りるだけの処遇を受けているかということであるが、当然給与に反映させることは難しいことはこの時点で理解はしていた。

しかし、人事評価において、仕事に取り組む姿勢が評価されれば職員のモチベーションが向上する。また、自分の行動が評価されれば、現状の漠然とした数値を目標にするより分かり易く、やりがいにもなるため、市民生活の向上にも結び付くと考え、上からの評価だけでなく、部下から上司の評価や所属内の相互評価を導入、さらに点数化して公開することを考えた。

我々は一年間をかけて、この「責任と処遇の一致」について研究に取り組むこととなった。

ⅱ－５　人材マネジメント部会　研究会第３回　２０１７年７月１９日（水）京都会場

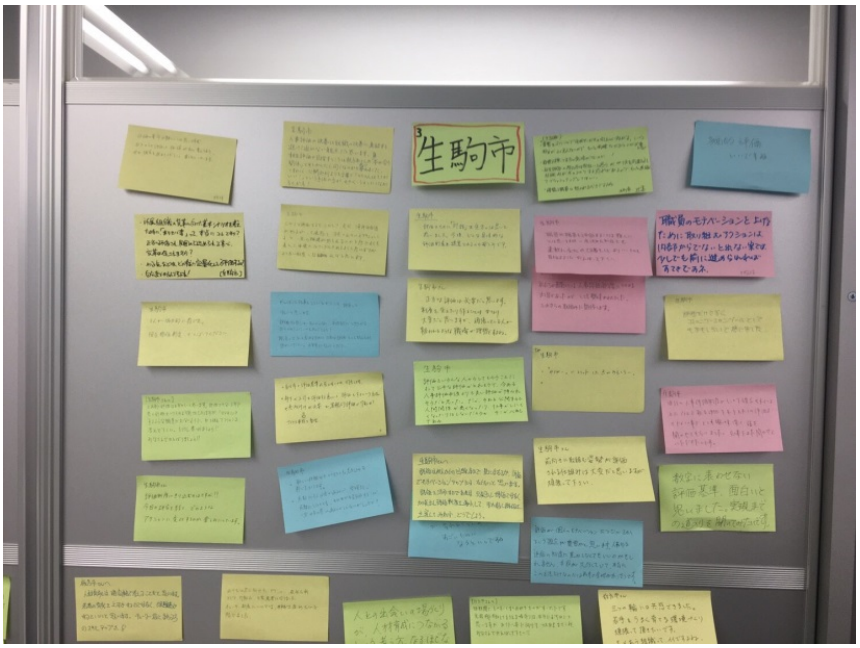
この回までに、参加自治体は考えた内容をシートにまとめており、その内容について次回の夏合宿に向けて、この京都会場の中で全２０グループの中から４グループが前に出てプレゼンし、コメントをもらうことが主目的であった。

他自治体の発表は基本的に自主勉強会やオフサイトミーティング、人材マネジメントにかかわる研修会の開催など、ボトムアップ的で結果の見えにくいものが多かった。我々のような全体にかかるテーマを扱おうとしている自治体はなかったことから、あえてプレゼンテーションの機会を持たせていただいた。（そんな理由はなくとも、我々であればプレゼンはしていたと思うが）

発表は参加自治体全体に向けて実施した。特に「責任と処遇の一致」をテーマに選んだ理由、そして解決方法（アクション）についてこの時点では一旦「相互評価」を仮に設定したうえでプレゼンを実施した。

実に様々な意見をいただいた。評価を受け取った側にメリットがないとフィードバックにならないのではないか、人が人を評価するので完全に客観的に行うのは難しい、結果的に個々の能力が発揮でき、よい組織になればいいので無理に点数化しなくてもいいのでは、相互評価を設定したことについては、特に職場内での雰囲気に対する影響度が大きいのでは、などの意見や、そもそもそれで何が解決するのか、といった指摘もあった。

制度的なものをさらに掘り下げるか、またぶっつけ本番のプレゼンであったことから、伝わっていない部分もあり、次回の夏合宿に向けてさらに検討することとなった。



ⅱ－６　人材マネジメント部会　合宿

２０１７年８月１７日（木）～１８日（金）名古屋会場

前回の研究会から、この回までには４週間の期間しかなく、業務時間中、３人で集まれる時間がなかったため、昼休みや時間外に調整し、打ち合わせを実施。前回のプレゼンテーションを改善した上で課題とアクションを掘り下げることとした。

合宿は２日間にわたり実施され、約 40 自治体が参加。１日目は 6 自治体ごとに分かれ、プレゼンテーション大会、２日目は同研究会の部会幹事団による講演であった。

常に他市町村に先駆けていい位置を確保するのが生駒市←

生駒市は、前回の発表から、そもそも頑張っても頑張らなくても同じという状況を何とかできないかについて議論を重ねた。

公務員は積極的に仕事しても売り上げや業績が上がるといった目に見えた成果もなければ、ほとんどの部署において住民の喜ぶ顔が見えるわけでもなく、自分の仕事が成果として見えにくい。さらに給与や処遇も変わらないため、仕事へのモチベーションを上げる仕組みや誘因がない。そこを人事評価において、住民サービスを良くする、または住民生活を支えるために頑張れば良いことがあるという仕組み、つまり、評価を見える化し、成果を目に見える形にすることを作れば、「責任と処遇を一致させる」ことができ、そのことで職員が積極的に責任を果たすような組織になれば、地域により高い価値を提供できると考えた。

現状をもう一度見直し、現行制度の現状把握から問題点等を考えた。現行制度すべてが悪いわけではないので、現状制度を活かし、評価者、評価される側の人事評価に対する知識不足を解消することと、個人が個人を評価する人事評価にプラス個人が所属を評価する所属評価を行い、人事課からその所属評価を所属長にフィードバックしてもらうことで、所属長のマネジメントの向上と現行制度の補完ができるのではないかと考えた。さらに、そもそも人事評価制度が職員にきちんと理解されていないようにも感じた。

さらに深堀りし、追加資料を作成した上でプレゼンテーションを実施した。また、我々のプレゼンテーションについては、この人材マネジメント部会の出馬部会長自らが直接聞きに来られたこともあり、より緊張度の増したものになった。

我々がなぜこの内容を考えたのか、我々の「思い」の部分については、生駒市職員が人事異動などにより業務や責任、現場の在り方に混乱があり、「頑張る職員ほど損をする」現状を（相当に刺激的な資料を用いて）説明したこともあり、参加者や幹事団に対するインパクトが相当強く、共感と反発が、参加自治体で最も強く表れる結果となった（このインパクトの強さの部分では今年の生駒市は自信がある）。

この際、出馬部会長からいただいた指摘やアドバイス、特に「評価などは結果でしかなく、評価すべき前提が大事」、つまり、人事配置に明確な基準があり、適切な人材を適切な役職や所属に人事配置できていることが前提であり、その上で職責を果たせているかを評価するものとの言葉は大きな気づきとなった。

また、人事評価は人材育成の１つのツールであり、オールマイティなものではない、という意見もいただきさらに悩むこととなった。

■２日目

研究会幹事団の皆さんからの講演がメインだった。キャリアマネジメント・プランの先駆者である静岡県のキャリアデベロップメントプログラム（CDP）」の話や、伊藤幹事による「参考値との比較による価値の法則」やワールドカフェの第１人者である加留部氏の講演、出馬部会長の講演と続き、北川正恭顧問の講演となった。

なぜ、この部会が大事なのか、何を求めているのか、といった話が続き、特に地方創生時代の自治体の在り方、そのために求められる職員像については大きな勇気をもらった。

ii－７　オフサイトミニ研修　「対話」について　２０１７年９月２７日、２８日

９月２７日、若手職員が主催する自主勉強会でメンバーの村田が、２８日はメンターメンティ向け「イコマド」共催の脱出ゲームにおいて澤辺が、それぞれ簡単な「対話」についての研修と、簡単なアンケートを実施した。

大多数が「対話」ができている。と回答したことには、若干の違和感を覚えた。我々の見たところ、本来の意味で「対話」がちゃんと行われているケースは少なく、一方的なものや、雑談でしかないものが大多数であるという理解であったからである。

▲若手職員 12 人にキャリアデザインや対話の必要性を説明する村田氏

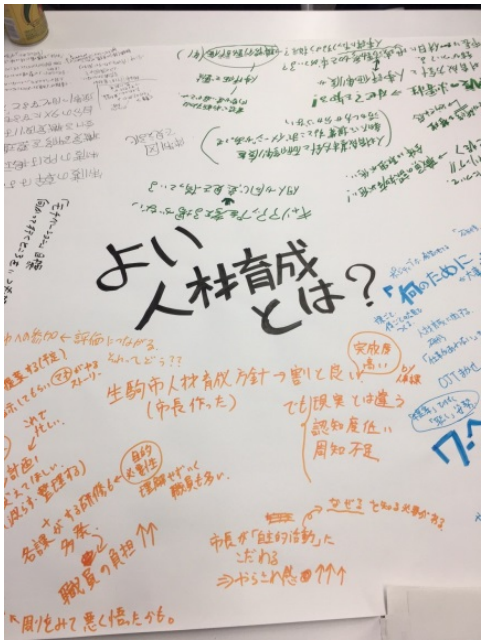
▲真剣に脱出しようと試みる伊藤氏

ⅱ－８　人材マネジメント部会研究会第４回　２０１７年１０月２７日（金）京都会場

これまでと打って変わり、この回は特にプレゼンテーションなどは実施せず、各自治体の取り組みに対する個別相談を行う会であった。

生駒市の内容としてはテーマ「責任と処遇の一致」を変えるつもりはないこと、前回の出馬部会長のアドバイスから「そもそも評価すべき対象に、求めるものは何か」を考えていることなどを説明し、相談した。

ここでの議論は貴重なものであった。特に評価するなら評価される側にも基準がわからなければならないこと、どの部分を評価の対象とするのか、何が大事なのかを考える必要があることを理解した。この議論から、前回の「対話」についてのアンケート結果もあることから、全職員を対象にした「本質」を掘り下げるためのアンケートを実施することを決めた。



ⅱ－９　いこまラボ　２０年後の生駒市を考える

マニフェスト研究会一期生の皆さんが本市で開催しているオフサイトミーティング「いこまラボ」に２期生が講師として参加。「２０年後の生駒市を考えるという」テーマで簡単な講座を実施した。

参加者に対しワークショップ形式で「２０年後の生駒市」について考えてくれた。表には出てこないが、みんな色んなことを考えてくれていることを強く感じた回であった。

ii －10　人材マネジメント部会研究会　第５回

２０１８年１月２５日（木）～１月２６日（金）東京　早稲田大学　大隈講堂

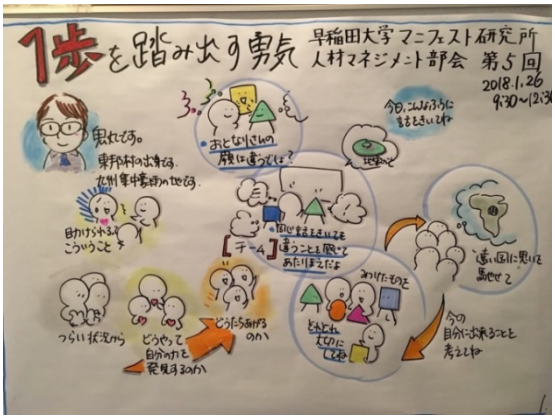
最終回は、東京の早稲田大学大隈講堂で２日間行われた。１日目は雪の影響もあり、ぎりぎりで到着した。この日は全国の会場から９自治体の発表があった。

２日目には、講演を聞き、我々３人のコミットメントを、大隈講堂の上で会場に向けて発信した。

我々のコミットメントは「地域の幸せ、組織の幸せ、そして何より自分の幸せをこれからも悩み続けます」である

そしてこの回で我々のこれまで感じていた疑問が一つ解けることになった。

突き詰めれば、突き詰めるほど、我々のように日々「業務のみ」に集中し、息つく間もなく毎日が終わり、毎日当たり前のように残業が発生している、という職員は少なかった。また、自主勉強会の開催などについて生駒市は実に先進的であることも分かった。つまり、他の市町村と同じことをしていてはダメだということでもある。我々は我々のやり方で、組織の在り方について改めて他市町村と違った結論を出したいと考えた。



全国の参加者に対して
生駒市のＰＲもしてきました！

ⅱ－11　一年間のまとめにむけて

■キーパーソンインタビュー「自主勉強会」

一年間のまとめとして、最終全体アンケートに向けた検討を重ねる中で、自主勉強会を開催している職員から、二人にインタビューを実施した。

現状に対する不安や仕事をしていく中で感じている意識のズレなどがきっかけでオフサイトを始めたこと、オフサイトのむずかしさを感じながらも、継続して発信していることや、色々な思いを思っていることを知った。

また、職員採用には、ある程度のイメージ戦略が必須であり、その上で優秀な職員が採用できている現実と、一方で入庁してからのフォローがとても大事であることなど、貴重なお話を聞かせていただいた。

特に、「組織が求めている仕事をしても認められない」など、組織の「目標」「求めるもの」が全体に理解されていないために、職員が行った行動、達成した職務とそれに対する評価との間に抱えるギャップを強く認識した。

■本音の全庁アンケートの実施

前段のインタビューを踏まえ、「やりがい」「信頼」「対話」「求めるもの」などについて、総合的なアンケートを実施した。（別紙３）

内容と結果については次段にまとめる。

iii　アンケート

職員の「本音」を聞かせていただくために、あえて「生駒市は職員を大事にしているか」「上司や部下に信頼を感じているか」「今後も生駒市で働き続けたいか」「職場に必要とされていると感じるか」など、様々な質問でアンケートを実施した。

2 月 22 日から 3 月 1 日までのごく短い期間であったが、276 名の方から回答をいただくことができた。

分析については、全体を対象として分析をした「第 1 次レポート」、職責毎に「生駒市は職員を大事にしていると思うか」を軸に詳細分析を行った第 2 次レポートと 2 段階に分けて分析を行った。

3 月 1 日にアンケートを終了し、3 月 12 日までの間に、勤務時間外に 50 ページ以上に及ぶアンケート分析とレポートを作成する作業は熾烈を極めた。「寝たい」「休みたい」と思いながら、それでもこの作業を完了できたのは、この分析を進めるごとに確かな手ごたえを感じたからだし、新たに分かったこともたくさんあったからでもある。

その結果、これまで我々が知らなかった様々なデータや情報を得ることができた。

これはひとえにアンケートにご協力いただいた皆さまのおかげである。また、回答された 276 名以外の方はどう考えているのかを知りたいとより思った。

次回、このような機会があれば是非ご協力いただきたいと思う。

詳細な分析は各レポートにまとめてある。是非ご一読いただきたい。

さて、このレポートの分析結果から「責任と処遇の一致」のために我々が考えたことは以下のとおりである。

①　人事評価制度改革

評価制度においては「(管理職に) 手間がかかりすぎる」「公正な評価ができていない」しかし、評価される機会が他にないことから、職員の意識のなかで大きな部分となっている。

さらに、職責以上に業務をしていると考えている職員がいること。それが正当に評価されないことが「組織に対する不信」「組織に必要とされていないと感じる」につながり結果として「他にいい転職先があれば転職したい」「やめたい」という意見につながっていると分析した。

また、アンケート分析をする中で現行の「本人が納得できる評価」が「他人が納得できる評価」ではないことも分かった。

これを改善するためには「人事評価制度」をよりスムーズで多面的なものとしたいと考える。

② 組織編制の改善

人手不足は深刻である。

絶対数が少ない。また、各自の責任の所在が曖昧になり、「特定の人に業務が集まっている」（しかし評価とは一致していない。頑張る職員がきちんと評価されない）現状があると考えている層が一定おられることも分かった。

その為に、一人ひとりの職員の業務やそれぞれが果たすべき役割、負うべき責任を明確にする必要がある。

また、この部分が明確でないとお互いの納得につながらないほか、「正当な評価」もできない。

そのために、現行の組織の在り方を改めて考えたい。

③ 職員に「生駒市での」自分の未来を考える「キャリア教育」の実施

20 代から 30 代の若手職員の退職は増加しており深刻である。

とある若手職員からは「採用説明の時に聞いていた話と実体が違いすぎる」といった意見もある。折角採用した優秀な職員を手放さない仕組みが必要である。その為にキャリア教育が重要である。

また、アンケート分析の中では「今後も生駒市で働きたいと思うか」の設問に対して「やめたい群」の回答が顕著に落ちるのが「課長補佐」と「部長・課長級」の間である。

これは「部長・課長級」くらいの役職や年齢になると、いよいよ自分のゴールやキャリアが見えてくること、転職を考えるにも年齢的には厳しいことなども考えられる。

つまり、ある程度、職員各自が「自分のこれから先」を実感することで、自分の目指すキャリアに向かって、業務に取り組むことができるようになるのではないか、それによって「やめたい群」の職員が業務を継続するイメージを持つことで離職をある程度防ぐことができるのではないかと考えた。

以上、3 点について、生駒市に対する提案を考える。

ⅳ　生駒市への提案

■（１）人事評価制度改革

人事評価制度については、最も時間のかかる部分であり、この１年間色々と考えてきたが、正直つめきれていない。

しかし、1 年間の研究とアンケート結果により、ある一定の問題点と改善策を提示することはできること考えることから、我々が実際に行った実験をもとに、ひとつのヒントとして、問題点及び改善点の（案）をここでは提案する。

アンケートの結果、人事評価制度に対して「手間がかかりすぎる」「公正な評価ができていない」との意見があった。

「人事評価制度」自体はマネジメントの１要素にしか過ぎず、本来であればそこまで重く受け取るべきものでもない。

しかし、我々がアンケート分析から得た情報では、「人事評価制度だけが結果としてあること（他に評価がなされないこと)」、職責以上に業務をこなしていると考えている人ほど「評価されていない（生駒市に大事にされていない)」と感じていること、「現行の評価制度では基本的にはＢ評価になる仕組みになっていること（つまり、良くも悪くも正当に評価されないこと)」を感じている職員が多いことがわかっている。

また、１要素でしかない、「普通に頑張って、一生懸命働いてＢが当たり前」「そうでなくてもほぼＢになる評価」の制度であるなら、そもそも評価をすること自体が必要なくなってしまう。

「責任と処遇の一致」に「正当な評価」は必要不可欠であるし、重要な要素である。

様々な意見を総合し、我々が考えたのが以下の３点である。

１：１次評価者と２次評価者と、全く同じ内容で本人が先に評価することに問題がある。

→本人がつけた評価をあげることは簡単であるが、下げることは難しい。

２：１段階で１人が１人を評価することに問題がある。

→どんなに項目が細分化されていようとも必ず主観が入る。

３：項目が多すぎることで手間がかかりすぎることに問題がある。

→管理職が 20 人分の評価をしようと思うと膨大な時間がかかる。

以上の３つの問題をクリアする評価制度とはどのようなものか、と考えた。

そして、実際に我々自身が評価をしてみることとした。

・評価実験

以上の問題点を解消するために、我々3 人で実際に相互評価をしてみた。これは、我々のうち 2 名は評価をしたことがなく、評価される側でしかなかったことから、改めて、実際にやってみることで、評価制度の問題点を実感したかったからでもある。

また、今回のアンケートや我々が一年間考えてきた「責任と処遇の一致」のための評価制度として「相互評価」を検討していたこともあり、１人ではなく 2 人が評価することがどういった影響を及ぼすのかを知りたかったからでもある。

先の３つの問題点の解消策として我々が実験した内容は以下のとおりである。

◇評価対象「今年度マニフェスト研究所の研修活動でその人物がどれだけ貢献したか」

１：A、B、C、の３人が評価をし、される。例えば、Aの評価をB，Cが行う。

２：評価はまず一人で１００点満点でスコアをつけ、紙に書いておく。
評価対象者はスコアではなく、自分がどういったところで頑張ったか、を紙に書いておく。

３：最終の評価は評価者の 2 人が各自で書いたスコアと、本人が書いた「自分がどう頑張ったか」を見て、相談して決める。

＜評価例＞Aさんの評価

記入者：B スコア ８２	記入者：C スコア ９０	＋	記入者：A 忙しかったので、場所やアンケートの手配だけしかできなかった(>__<)	＝	Aさんの評価 スコア ８６ 忙しい中、色々手配してくれて本当に助かった。ありがとう(＾＾)

この評価のポイントはいくつかある。

１．評価される側はスコアをつけない。かわりにＰＲ文を考える。

２．まずは各自が１人で評価をすること（違う考えを持ち寄ることが大事）

３．コメントを見て、さらに二人が相談して評価を決めること。
→上の例であれば、Bの評価でも、Cの評価でもない「最終評価」がでること。

また、実際にやってみてわかったことがいくつかある。

・実験結果

１．ものすごく気を遣う

お互いの顔が見えることもあり、こちらも評価される側にいることから、あまり低い評価もつけられないと考えてしまう。

これでは、実際の評価制度において本人の自己採点が多分に影響するのは当たりまえだと考える。（誰だって人間関係を悪くしたくない）

今回は 2 人で相談することが前提であるし、全体的に一つのスコアをつけるだけであること、本人のスコアがないので、ある程度評価は簡単であった。

しかし、これが現行の評価制度であると、あれだけの項目について、一人で評価をしている管理職の方には本当に時間もかかるだろうし、ストレスも感じることは間違いない。これはアンケートに「手間がかかり過ぎる」の意見が多いことも納得であるし、何より「価値前提」に立てば地域にとって価値のない時間でもある。

２．相談すると概ね中間をとる

今回は、実験でもあるし、上記の理由で非常に気もつかったので、全体的に高評価であった。最終の相談の段では 2 人の評価よりもさらに上も、さらに下もありえるかと考えたが、やはり中間でおさまったというのが本音である。しかし、これも一部分であるが、「多面的評価」「本人だけでなく周りも納得できる評価」の一歩ではないかと考えた。

３．二人から意見を言ってもらって評価してもらうと納得しやすい。

主観ではあるが、今回、特に評価が高かったせいもあるだろうが、１人からスコアを告げられるよりも２人から告げられた方が納得しやすいように感じた。

1 人の主観であれば反論もあると思うが、2 人の主観であればあまり反論もないのではないかと考えた。

・人事評価に関する提案

以上のことから、人事評価制度に以下の提案を行う。

１．現行のように１人が評価→1 人が評価ではなく、1 段階で 2 人以上が関わる

（2 人は毎回同じ人物でなくてもいいし、上司でなくてもいいと考える）

２．本人は評価を行わない

（評価者と同じ内容の評価はしない。ただし自分の業務や成果は大いに説明する。）

３．項目を減らす

（複数の目線で評価する分、項目は減らすべき。項目が多すぎるとむしろ正当な評価にならない。）

■（２）組織編制の改善（より高い「価値」を生み出す組織編制）

○（２）－１　人員不足を解消するために「見た目の大きな係（グループ）」の再編

今回、アンケートの中で多かった内容として「人員不足」「特定の人に業務が集まっている」「引継ぎがちゃんとできていない」であった。これをクリアするためには業務を回せる体制が必要である。しかし、その上で業務ごとにコンパクトな組織でないと決裁やマネジメントに時間や労力がかかることから、「見た目の大きな係（グループ）」を提案したい。

まずは①現行の組織を見ていただきたい。Ａ係とＢ係はそれぞれ係員２名ずつ。

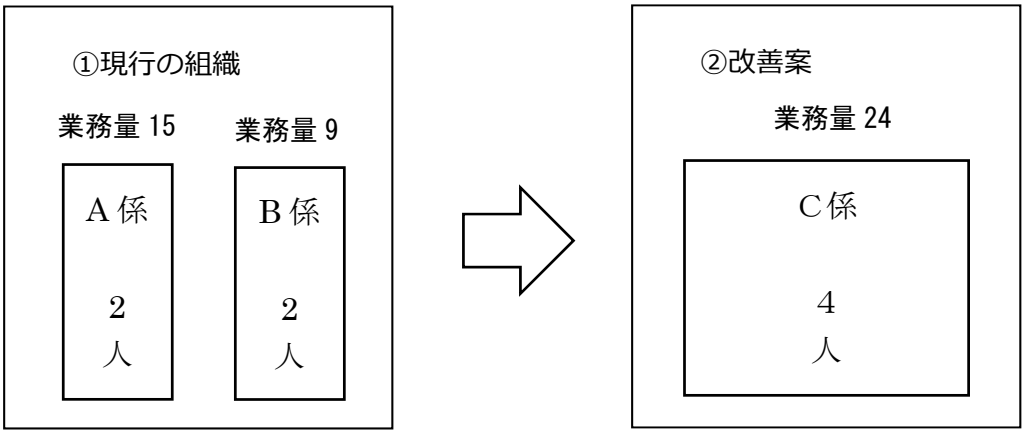
しかし、**事務分掌などによって、それぞれの係の業務量には差があるとする。**現行の組織の中ではよく助け合って事務を行えばいいと言われる。しかし、実際はＢ係の余裕のある場合だけ、余裕のある範囲で助けることになり、それは必ずしもＡ係の都合と合うとも限らないし、関わりの中で無責任な口出しをすることもある。結果として逆にＡ係の業務を増やしたり、邪魔になる場合もある。

なぜそのような結果になるのか、それは**Ｂ係にとってはＡ係の「業務」は「職責」に元々ない**からである。だからこそ無責任な対応となり、ともすれば邪魔をする結果になったりする。Ａ係からすれば助かる面もある一方、**結果としてＢ係はＡ係にとってマイナスになってしまう。**

これは双方にとって不幸であると考える。なので、以下の提案をする。

②改善案を見ていただきたい。この場合、全体的には何も変わらないが、24 の業務を４人で回すことになる。これによるメリットは経験の長い職員から、経験の浅い職員に対する指導がしやすいこと、業務の継承が日常的に行えること。また、経験の浅い職員のフォローを①現行の組織であれば１名に対して１名でしなければならないところ、②改善案では３名で行えることである。さらにこの上で（２）－２を提案したい。

ただし、２係を１係にして人を減らすのは、本末転倒であり、ご法度である。



○（２）－２　責任と処遇を明確化するため、「体制図」「課業務一覧」の作成

見た目の人数が大きくなったなら、業務量と責任体制を明確化し、業務量の適性量・適正人員数を把握するため「係の体制図」と「係業務一覧」を各所属で作成する。

◇係がかかえる業務量の把握適正人数の把握と係内で共通認識をもつ。なんとなく忙しいという感覚を客観的に見つめ直し、係の現状を客観的に把握する。

◇各職員の担当業務や立ち位置を文書化することで、責任が明確化される。

◇業務に携わる人員数の見直しにもなり、業務が効率化される

◇若手職員に裁量の幅が広がり、やりがいやモチベーションが上昇する可能性がある

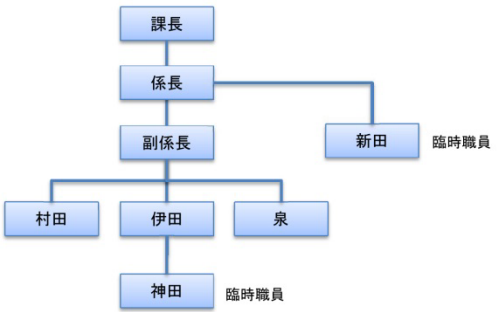
なお、これらは、早稲田マニフェスト研究会に参加したことがきっかけとなり広報広聴課で作成し平成 29 年度より運用している。（なお、広報広聴課は１課１係であるので課全体として検討を行った）

・体制図

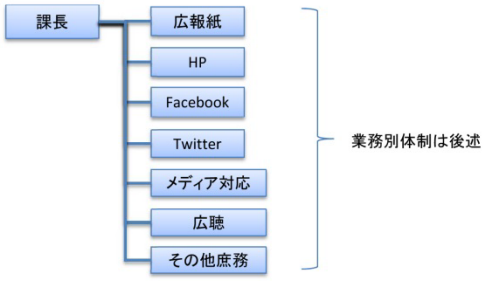
この図では、通常の課の体制を示すだけでなく、課の業務を網羅したうえで、細かな業務ごとにチームを編成する。チームには必ずリーダーを配置し、職員階級や入庁年次にとらわれることなく選任。若手職員のやりがいを醸成するためにも、課員が必ず何かのリーダーに選ばれるようにする。

▼（イメージ）広報広聴課で今年度使い始めた体制図

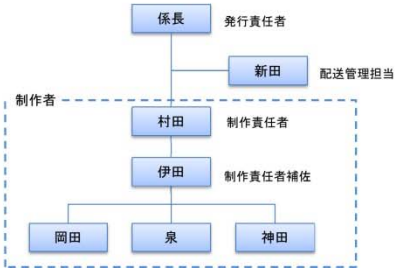
広報広聴課体制図



広報広聴業務体制図



広報紙の体制図（案）



広報紙役割分担表　　Q：品質／C：コスト／D：納期

役割名	氏名	役割、業務内容	管理・責任の範囲
発行責任者	大石	広報紙発行における責任者 広報紙制作～発行までのQCD管理および 配送管理を行う	Q　紙面品質（内容、カラー校正等）管理 C　制作作業時間、印刷代、配送代の管理 D　制作～発行までのスケジュール管理
制作責任者	村田	広報紙制作における責任者 各号の掲載記事の決定、担当割、紙面品質の管理 校了までのスケジュール管理を行う	Q　紙面品質（内容、カラー校正等）管理 C　制作作業時間の管理 D　制作～校了までのスケジュール管理
制作責任者補佐	伊田	制作責任者の補佐として、紙面品質管理を行う	Q　紙面品質（内容、カラー校正等）
編集者	岡田 泉 神田	広報紙制作（取材・紙面作成等）を行う 担当紙面の原課調整、制作、校正を行う	Q　担当紙面の品質 C　－ D　原課とのスケジュール管理
配送管理担当	新田	各自治会への配送部数の管理を行う	－

・係業務一覧

係で取り扱う業務を一覧にする。一つひとつの作業を、作業頻度や担当者の名前、作業時間などの項目に分け、できるだけ細かく掲載する。課全体の業務量や担当者のもつ仕事量などを数値化し、客観的に業務を把握し、業務・人員の適性化の参考にする。

▼（イメージ）広報広聴課で今年度使い始めた係業務一覧

業務名	作業分類1	作業分類2	作業名	作業概要	定型/非定型	作業頻度	1回当たりの作業時間（単位：時間）									年間作業時間	作業分担備考
							課長	係長	岡田	村田	伊田	泉	新田	神田	合計		
例） 広報紙	お知らせ記事	受付	個別記事作成	各課から提出されたお知らせ原稿をIndesignファイルで作成	定型	4回/月	0	0	7	7	7	7	0	6	34	1,428	
例） 広報紙	お知らせ記事	割付	割付表作成	受付した記事のページ割表を作成	定型	2回/月	0	0	4	2	2	2	0	0	10	210	作業者は都度変更のため、時間はコストが高くなる場合を記入
例） 広報紙	お知らせ記事	割付	レイアウト	受付した記事をページ別にレイアウト	定型	2回/月	0	0	3	3	3	3	0	3	15	315	
例） 広報紙	お知らせ記事	校正	課内校正	お知らせ全ページを課内全員が個別に確認し、加筆・修正を行う	定型	2回/月	4	4	4	4	4	4	2	4	30	630	
例） 広報紙	お知らせ記事	校正	課内校正の反映		定型	2回/月	0	0	3	3	3	3	0	3	15	315	

■（３）職員に「生駒市での」自分の未来を考える「キャリア教育」の実施

○若手職員を対象とした「キャリアプラン研修会」を実施

生駒市人材育成方針Ｐ21「(4) 今後の具体的取組みとスケジュール①　キャリアデザインの多様化」にあるように、職員のキャリア形成の支援を行いたい。

・若手職員の離職率が上昇する生駒市

平成 29 年度、20・30 代の職員が 5 人も転職などを理由に離職した。特に入庁 5 年目以下で顕著に見られ、若手の離職率が上昇していると見受けられる。

そうした課題の中、離職した職員の同僚と対話すると「自分のキャリアプランを描いたことがない」という意見が散見した。本市では、ジョブローテションが行われる入庁 10 年目までの職員（１～３級職員程度）にキャリアデザインを学ぶ階層研修がない。

・静岡県が実施する「ＣＤＰ」を参考

そこで、静岡県が実施する「キャリア・デベロップメント・プログラム（ＣＤＰ)」のように、制度や研修の中で、キャリアプランを意識するようにすべきだと考える。

ＣＤＰでは、30・35・40 歳時に職員全員の能力の自己分析と将来のキャリアプランを作成するキャリア開発研修を実施している。

効果は以下の２つ（同県のＣＤＰより抜粋)。

◇職員の意識を、組織依存の状態から、キャリア形成意識を持ち、自律的能力を行う方向に変えて、職員の意識改革を促進できる。

◇組織はキャリア意向を尊重し職員のモチベーションを高めて意欲、能力を最大限発揮させ、結果として個人の能力アップと組織の活動レベルを高め、活性化させる効果がある。

同プランは人事異動にも反映され、職員の意欲や努力がくみ取られ、組織の要請とマッチングしている。その結果、異動に反映された職員は 70%を超え、職員のモチベーションの向上やスキル開発に一定の効果を出している。

・生駒市でもＣＤＰを実施

こうした背景を踏まえ、本市でもＣＤＰのようなキャリアプランを意識する機会を創設するべく、以下の２案を提案する。

（案①）自己申告制度に自己分析と今後キャリアを掲載する欄を設ける。

◇自己分析…これまでの知識や経験や、興味のある分野や現在学んでいる分野、強み・苦手な分野などを掲載。自分自身を客観的に見返すきっかけにする。

◇今後のキャリア…理想とする公務員像や、専門的に学びたい分野や所属、幅広く学びたい分野などを掲載。理想の自分の姿を考察するきっかけにする。

（案②）１・２・３級職員にキャリアプランを意識する階層研修を実施する。

◇目　　的…そもそも、自分のキャリアについて考えてもらうためには「考え方」を理解してもらうことが大事である。キャリアプランの考え方があって、初めて「自分のキャリア」を考える。

◇階層研修…キャリアについては、各々の年齢やライフステージによって、変化していくのが前提である。その都度、自分のキャリアや「ありたい姿」について考えるための研修を行い、そのたびにキャリアを考えることが、本人のキャリア醸成に有効であると考える。

ｖ　さいごに（感想）

■経済振興課　商業観光係　澤辺　誠

「価値前提」で考えること。「事実」と「思い込み」を間違えてはいけないこと。
私がこの研究会で学んだ最も大事なことです。

この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することとなった平成 29 年度、私にとって大きな出来事が２つありました。

中途採用で生駒市に平成 29 年度入庁されたばかりの係長が私の上司としてこられたこと。そして、昨年度から同じ係で共に働き、様々な思い出を共にした後輩が退職したことです。

入庁して 18 年を迎え、自分なりに色々なことを考えて職務を遂行してきましたが、今年度この二人の「後輩」とあった出来事は、どちらも初めてのことでした。

中途採用の新人係長との仕事は、私がこれまで「当たり前」と感じて処理してきた様々なことが、生駒市や公務員の仕事について何も知らない人には、何一つ論理的でなく、理屈ですらないことに気づきました。また同時に「係長」というポジションがなぜ重要なのかについても考えさせられました。

また後輩の退職は、私が、「生駒市に入庁したからには、よほどの不満や、問題がない限りは生駒市で働き続けるのが当然」だと「思い込んでいた」ことに気づかされました。そして、それがどれだけの損失を生むのかも痛感しました。

この一年間、人材マネジメント部会に参加しながら、自分の係のことを常に考えていました。その中で、今回、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た我々が考えたテーマが「責任と処遇の一致」でした。

当初は何となく三人とも「頑張る人間が損をする」「やったら負け」そんな現状があるのではないか、程度の認識でした。しかし、この一年間の研究の結果、「責任」はそもそも明確でなければ意味がない、評価も含めた「処遇」が正しく機能しないと「組織に大事にされていない」「必要とされていない」と感じる割合が増える、などの「事実」にたどり着いたのは論文に書いたとおりです。

そして、その論文執筆の中で私が気づいたことがあります。

「処遇」とは給料だけではない、昇進だけでもない、ということです。
目立たないところで、一生懸命職務に向かう職員に「頑張ってるね」と声をかけることだって、立派な「処遇」だということです。
私が尊敬する上司は、いつもそうやってこまめに声をかけてくださる方です。

そのことに気づいた時、それこそが「人材マネジメント」の大事な部分ではないか、ということがストンと理解できた気がしました。
考えれば当たりまえのことなのかもしれません。しかし今年度考え続けた「処遇」の意味を少し理解したような気がしました。

これからも、この一年間の研究で気づいたこと、考えたことを大切に、「後輩」や「部下」そして、色んな人と、お互いに「価値」を生み出せるよう接していきたいと思います。

また、今回この論文に書いたことは、職員の誰もが、お互いを認め合い、しんどい仕事でも、面白おかしく、納得して業務を遂行し、「今日も頑張ったな」と思って帰路につけるように、少しでもこの組織が「今後も働きたい」と思える組織になれるように様々なことを考え、検討した結果です。
特にアンケート結果の分析はとてもハードな作業でした。しかし、色んな事がわかったり、自由記述をどう分析すればいいのかなどを考えた、自分にとって非常に有意義な時間でもありました。
少しでも生駒市のために「価値」のあるものであれば幸いです。

最後になりますが、この研究会は私にとって、本当に意義のあるものでした。
インタビューにご自身の時間を１時間、２時間と割いていただいた皆さん、我々の活動にご理解をいただき、様々な話をしていだいた人事課の皆さん、そして業務が重なる中、数回にわたる研修や合宿、時間外の活動を認めていただいた、商業観光係の皆さん、課長、課長補佐はじめ経済振興課の皆さんに感謝申し上げて、些末ではございますが、私のまとめとさせていただきます。ありがとうございました。

■財政課　財政係長　伊藤朋子

「生駒市を良くするにはどうすればいいか、何ができるのか」という課題に対して、とにかく悩んだ一年でした。そして、それは人材マネジメント部会に参加するまであまり考えてこなかったことでした。

この課題とともに、「あなたは微力なだけで、無力ではない」小さな一歩でも動けば変えられる可能性がある、と説明を受けました。そして、マザーテレサの言葉の「暗いと不平を言うよりも、あなたが進んで明かりをつけなさい」という言葉を聞きました。そこで、自分は今まで不平を言っているだけで、どうにかしようとも、どうにか出来ることだとも思っていなかったことに気づきました。始めて自分自身にベクトルが向いた瞬間でした。
しかし、何をどうすれば市が良くなるのかどう考えればいいのかは、雲をつかむような状態でした。そして私の頭の中は、課題に対する解決の糸口がつかめず、霧がかかった状態が続くことになりました。

この部会では毎回、課題への取り組み方やチームで考えていくための方法やポイント、また一年を通して課題に挑み続けるためのモチベーションの保ち方や、つまずいた時の課題の乗り越え方を学びました。そして、講師の方からの助言や共に同様の課題に悩む他自治体の仲間から意見や発表を聞いて、今まで自分には全くなかった気づきをもらいました。

係長になったばかりということもありリーダーの役割についても考えさせられました。たくさんのヒントをもらいましたが、正直かなり消化不良で自分自身にそこまでの実力がなかったと感じています。
部会を通して、本当にいろんなことを考えました。「生駒市の組織が良くなるためには」を考えて３人で何度も「対話」を重ねたのは本当に良い機会でした。

そして、私達は「責任と処遇の一致」をテーマにこの一年を考えてきました。それは職員がやりがいを持ち、積極的に動く職場にしたいと考えたからです。その中で人事評価、研修などを少しでもやりがいに繋がるものにしていきたいと考え、提案しました。しかし、それはあくまで一つのツールであり、職員のやる気には人間関係、人事配置などの様々な要素が絡み合っていて、制度の改正だけでは解決しないということは分かっています。制度だけ作っても、そこに人間的な側面、職員の納得がなくては変わらないからです。

しかし、多くの職員はやりがいを持って仕事をしたいと考えており、そのやる気をそがれる要素に不満や不安を感じています。それを少しでも解決できる方法になるのではないかと３人で考えた一つの方法です。

アンケート等からは職員の目指すものの不透明さへの不安や人手不足で業務に追われて余裕を失っていることへの不満を感じました。一方で、目指すものや問題を共有していければ不安や不満の一部を解消できるのではないかと感じました。この部会を通じ、働きがいのある組織に変えていくことは、自分たちの努力でできることもたくさんあると感じています。やりがいを持って仕事ができれば、自分の人生が豊かになり、生駒市が地域の中で価値を生み出す組織になることに繋がっていると信じて一歩踏み出す人になりたいと思います。

そして最後に、一年晴れなかった霧の原因が「目の前のことに追われ、この部会の目標であるアクションが自分自身起こせていない」ということにあると気がつきました。小さなことでも一歩前に進むことが自分自身のやりがいややる気を生み出していたのです。この研修では、私がアクションを起こさなかった分を共に参加した２人がいつもカバーし、そのことを気づかせてくれました。この研修にこの２人と参加できたことに感謝しています。

末筆になりますが、貴重な時間を割いてインタビューやアンケートにご協力いただいた皆さん、研究会の活動に理解と協力を頂いた財政課、人事課の方々に感謝申し上げます。さらにこの部会の１期生であり、いろんな資料や助言を下さり、仕事面でもサポート頂いた小澤補佐に重ねてお礼を申し上げます。

■広報広聴課　広報広聴係　村田充弘

「係長とは何か」。
こう考えるきっかけは、入庁時期が私の２年前に当たる先輩が今年度係長に就任したときでした。また、入庁 11 年目を迎え階級が 4 級になり、係長という職務について意識する機会が増え、「マネジメントとは何か」「係長とはどのような業務」と悩んでいたこの時期に、早稲田マニフェスト研究会に携わることができ、とても感謝しています。

この研修を通して学んだことは大きく２つ。「係長に求められるスキル」と「キャリアデザイン思考」です。

・現行の研修計画ではマネジメント力を早期から学べる機会が少ない

早稲田マニフェスト研究会では、管理職（特に係長）のマネジメント力について思考することが多々ありました。組織や部下、自分自身の進捗管理や目標伝達など、職責をこなすために必要なスキルはたくさんあります。

問題に感じたのは、本市の人材育成基本方針ではこうしたスキルを学ぶ機会は「職務５級」に昇格してからしか学べないこと。マネジメント力は、一朝一夕で身につく能力ではなく若手職員から徐々に培っていく必要があるはずです。また、係長として現場で実務をこなしながら、係のマネジメントを要求される立場になってからでは大変です。

団塊の世代に当たる職員の退職や係長試験の撤廃、30 代職員の不足などにより、係長になれる資格を持つ職員の年齢はこれから低年齢化すると考察します。こうした背景の中、「係長になることが不安」と思う職員も多いのではないでしょうか。私もその一人です。私は、同研究会に参加したことでマネジメントについて学ぶ機会がありました。まだまだ未熟ではありますが、入庁 11 年目に学べたことをとても感謝しています。

本市の研修でも主事（３級職員）などの時期からマネジメントを学び、係長の職責やスキルを早期から意識できるシステム作りが必要だと感じました。

・数年後の職員像を描けない若手職員がいました

同研究会で学んだ「キャリアデザイン」の考え方を、若手職員による自主勉強会で伝えました。参加者から「初めて知った」「もっと早く知りたかった」という声を多く聞き、共感を覚えました。

これまで尊敬する上司にたくさん出会ってきました。「こんな先輩みたいになってみたい」と漠然と先輩をベースに理想の職員像を描くことがありました。また、現在の部署のように専門的なスキルを極められる部署もあり、課員同士で切磋琢磨してスキルを磨いています。

しかし、心のどこかで「いつか異動してこのスキルが無駄になってしまう」「人事異動は

転職なので運次第」と、不安になることもあります。

こうした中、静岡県のキャリアデザインの制度に出会いました。２７ページで紹介した「ＣＤＰ」です。「制度としてキャリアを選べる自治体がある」。今まで漠然とキャリアについて考えたことがなかった私に衝撃が走りました。

「理想の職員像を描き、現状の自分と照らし合わせ、自分には何が足りないのか」
自分と客観的に向き合い、目指すべき姿を若いうちから学び、考える機会を制度として導入できれば、若手職員の不安解消やモチベーション向上につながると感じました。

・まとめ

これからも働きたいと思える職場にするためには、職場や職責を楽しめるようになるべきだと感じました。そうするためには、業務や職責の先行きが少しでも明確にわかるべきだと感じました。「わからない」「知らない」ことで不安になる職員も多いと思う。そうした人を減らすためにも、制度として「マネジメント」「キャリアデザイン」を学べれば、私のように不安を払しょくできるのではないでしょうか。

末筆になりましたが、業務多忙の中、広報広聴課や人事課の皆様、研究会１期生やキーパーソンインタビューに協力していただいた皆様のご理解やご協力があって、研究会をここまで進めることができました。この場を借りて感謝申し上げます。

vi　資料

（別紙１）

【早稲田大学マニフェスト研究所　人材マネジメント部会アンケート】

私たちは平成２９年度上記研修に参加し、第１回研究課題として「本市組織の実態と本質を知る」というテーマに対する報告を平成２９年５月３１日の研修において発表するため、基礎調査としてアンケートを実施することになりました。より実態に即したご意見をいただきたいと考えておりますので、お忙しいところお手数おかけしますが、御協力よろしくお願いいたします。

平成２９年度研究生　伊藤・澤辺・村田

１．年代は

□２０代　□３０代　□４０代　□５０代　□６０代以上

２．入庁して何年になりますか？

年（　　年　　月採用）

３．どんな時、仕事に対してやる気になりますか？

［　　］

４．仕事に対して、やる気を失ったエピソードなどご記入ください。

［　　］

５．現在の人事評価制度について、そう思うと感じるところにチェックしてください。

□正当に評価できている

□評価する人によっては正当に評価できている

□正当な評価はされていないと感じている

※差支えなければ理由を下にご記入ください。

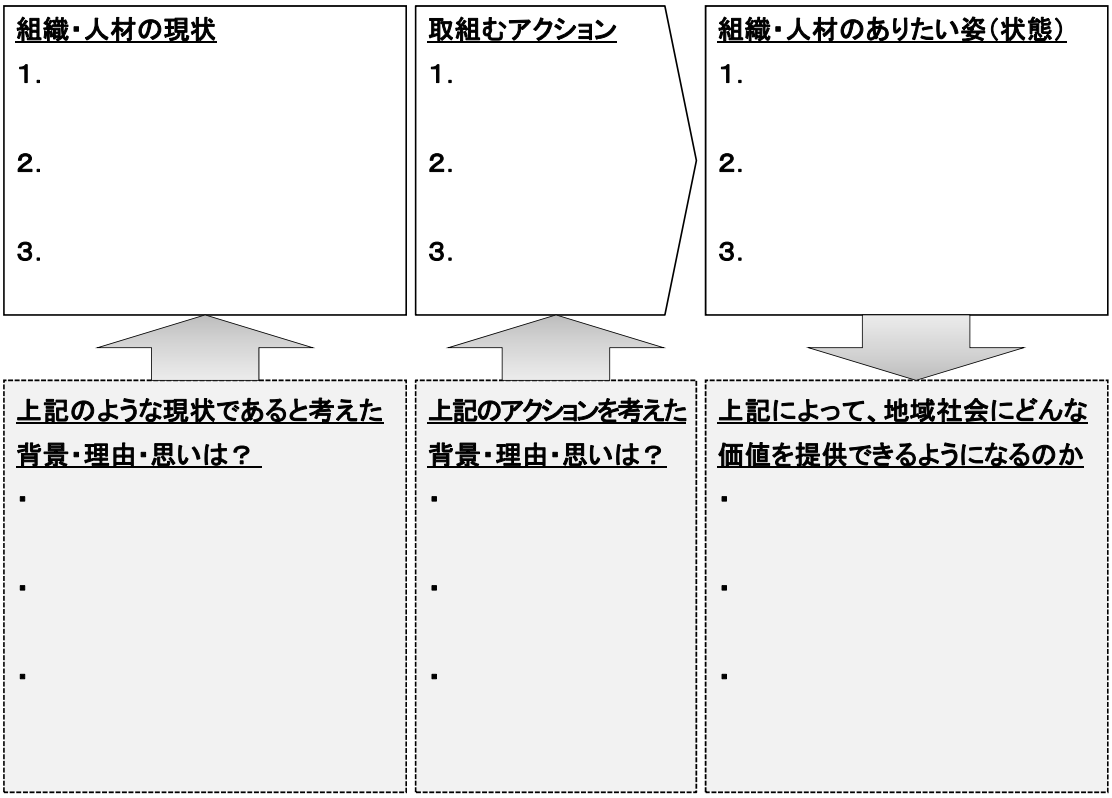
［　　］

６．その他、現在の生駒市（役所）の組織について感じていることがあれば自由にご記入ください。

［　　］

（別紙２）

所属組織の変革に向けた基本シナリオ　　自治体名：＿＿＿＿＿＿＿＿



実践によって得られた気づき、今後の改善点　　自治体名：＿＿＿＿＿＿＿＿

あなたが実際に行ったアクション ⇒ 日付を必ず入れてください	アクションによって生まれた変化・成果	実践によって得られた学び・気づき

（別紙３）

働きやすさより「働きがい」のある組織へ向けたアンケート

一人ひとりのライフスタイルに合わせ、働き方が多様化する昨今。本市でも、ワークライフ・コミュニティ・バランスの推進など、新しい働き方の推進やイクボスなどの制度を取りいれ、働き方改革を進めています。

しかし、800 人以上が働く生駒市役所で、さらに改革を進めてくためには、働き方への職員一人ひとりの意識や働きがいに関する知る必要があります。

こうした背景から、次の通りアンケートを実施します。

人事評価制度や職場環境に関する庁内職員の「リアルな声」を集め、組織全体の「働きやすさ」だけでなく、職員一人ひとりも「働きがい」が高められる職場づくりの基礎データとして活用させていただきます（制度の新設や変更ではなく、現行制度の中で継続的に改善していくことが目標です）。

ご協力お願いします。

なお、アンケート結果は、回答者が特定されないような形で人事課にも報告します。

早稲田マニフェスト研究会 2 期生

財政課 伊藤、経済振興課 澤辺、広報広聴課 村田

Q1　あなたの年齢を教えて下さい。

- １０～２０歳代
- ３０歳代
- ４０歳代
- ５０～６０歳代

Q2　あなたの役職を教えてください。（ない場合は相当職を選択してください）

- 係員（主任・主事・事務員など）
- 副係長・主査
- 係長
- 課長補佐
- 課長、主幹
- 部長、次長

Q3　あなたは入庁何年目ですか。

- １～３年目
- ４～１０年目
- １１～１５年目
- １６～２０年目
- ２１～３０年目
- ３１年目以上

Q4　生駒市のあるべき職員像・組織像が書かれた「生駒市人材育成基本方針」は知っていますか。

- よく知っている
- なんとなく知っている
- 知っているが内容はわからない
- 見たこともない

Q5　人事評価制度は、「行政目的達成度」「職務行動評価」と、評価項目が 2 つあるのを知っていますか。

- 知っている
- なんとなく知っている
- 知らなかった

Q6　人事評価制度について、問題点や良いところがあれば記入してください（自由記述）

Q7　人事課や各課が行う、職員向けの研修の回数は多いと思いますか。

- かなり多い
- ちょうどよい
- 少ない

Q8　廃止すべき研修はありますか。（自由記述）

Q9　新しく受講したい研修はありますか。（自由記述）

Q10　現在の所属からの人事異動を希望していますか。

- はい
- いいえ

Q11　異動先として魅力的な所属（課名等）と理由をお答えください。
（なければ「ない」とお答えください）

Q12　異動先として望まない所属（課名等）と理由があればお答えください。
（なければ「ない」とお答えください）

Q13　職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配

置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。

- とても大事にされている
- 気は使っていただいている
- 特に何も感じていない
- あまり大事にされていない
- 「生駒市」は職員を大事にしていない

Q14　Q13 の回答について、何故そう思いますか。
差支えなければお答えください。

Q15　自分自身のキャリアプランや、なりたい職員像をもっていますか。

- 強くイメージしている
- なんとなくイメージしている
- あまりない
- 考えたことがない

Q16　現在の業務量は多いですか。

- すごく多い
- 多い
- ちょうど良い
- 少ない
- 全然ない

Q17　Q16 で、「多い」「すごく多い」と答えた人に聞きます。
そう思う理由は何ですか。（複数回答）

- 人手が不足している
- 引継がうまくされていない
- 人事異動が適正でない
- マニュアルが整備されていない
- 特定の人に仕事が集まりすぎている
- その他　［　　］

Q18　理想とする仕事の分量はどのくらいですか。

- 勤務時間中忙しく、毎日残業するくらいバリバリしたい
- 勤務時間中忙しく、週に３日以内程度で残業が発生する程度
- 勤務時間中は忙しいが、たまに残業がある程度
- 勤務時間中に一定の余裕があり、残業もない程度
- 勤務時間中に相当の余裕あり、当然残業などあり得ない

Q19　有給休暇や夏季休暇を十分取得できていますか。

- 十分できている

・ そこそこできている
・ ちょうど良い
・ あまりできていない
・ 全然取得できていない

Q20 Q19 の回答について
そう思う理由は何ですか。差支えなければお答えください。

Q21 現在の業務にやりがいを感じていますか。（自由記述）

Q22 与えられた職責をどのぐらいまっとうしていると思いますか。
・ 職責以上の成果をあげている
・ 職責分の仕事はこなしている
・ 職責分は仕事をこなせていない
・ そもそも職責の内容を知らない
・ その他 ［ ］

Q23 これから先も「生駒市」で働きたいと思いますか。
・ 是非とも働きたい
・ 働きたい
・ 特に何も感じない
・ いい転職先があれば転職したい
・ やめたい

Q24 現在の所属で職員同士のコミュニケーションは多いですか。
・ とても多い
・ そこそこある
・ あまりない
・ 全然話さない

Q25 現在の所属において、業務に必要な情報を職員同士で共有できていますか。
・ できている
・ そこそこできている
・ あまりできていない
・ 全然できていない

Q26 直属の上司に、安心や信頼を感じていますか。
（係員なら係長、係長なら課長や課長補佐、課長補佐なら課長、課長なら部長、部長なら副市長・市長）

・ とても感じている
・ 感じている
・ ない
・ ひどい

Q27 直属の部下に、安心や信頼を感じていますか。
（係長なら係員、課長や課長補佐なら係長、部長なら課長）

・ とても感じている
・ 感じている
・ ない
・ ひどい

Q28 上の２問（Q26・Q27）について
何故そう思いますか。差支えなければお答えください。

Q29 あなたは職場で必要とされていると感じていますか。

・ とても感じている
・ 感じる
・ あまり感じない
・ いらないと感じる

Q30 Q29 について
何故そう思いますか。差支えなければお答えください。

Q31 「生駒市」の職場としての魅力をお答えください。（複数回答可）

・ 休暇がとりやすい
・ 仕事内容にやりがいがある
・ 人間関係が良い
・ その他 ［ ］

Q32 職場環境で困っていることはありますか。（複数回答可）

・ 人間関係
・ 業務量の多さ

・　マニュアル、引き継ぎが整備されていない
・　必要なスキルや知識が学べる機会が少ない
・　パソコンなどハード機器が整備されていない
・　特にない
・　その他　［　　］

Q33　あなたにとって働きがいのある職場環境や業務はどのようなものですか。

早稲田大学マニフェスト研究所
生駒市アンケート

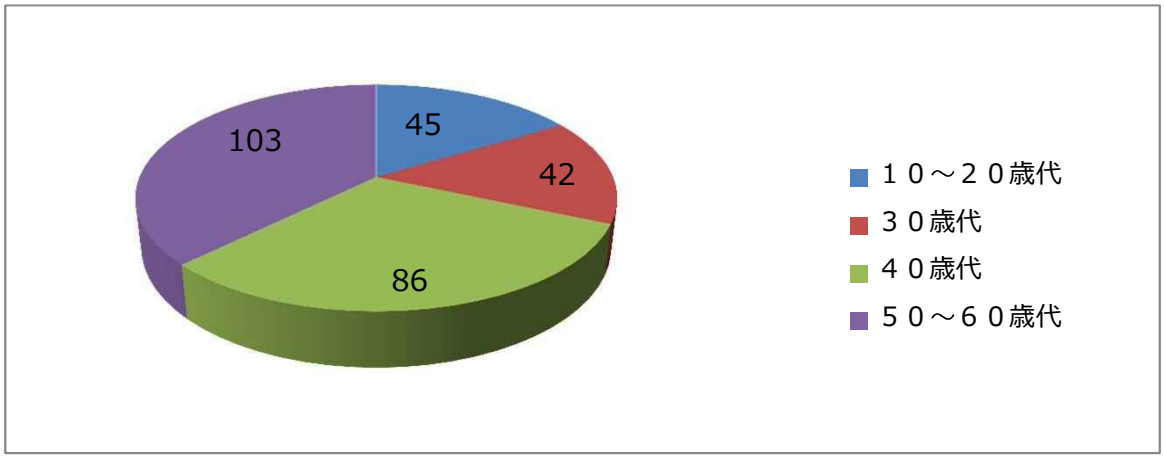
第１次レポート

２０１８，０３，０６

■１：属性等

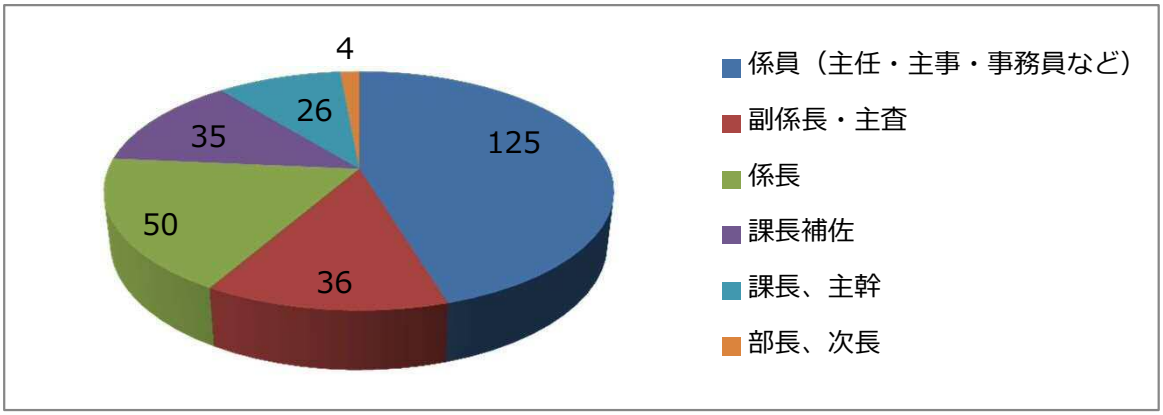
Q1	あなたの年齢を教えて下さい。	入力数	入力率
1	１０～２０歳代	45	16.30%
2	３０歳代	42	15.20%
3	４０歳代	86	31.20%
4	５０～６０歳代	103	37.30%

５０歳から６０歳が最も多い結果となった。全体で２７６名の回答をいただいた。
生駒市の職員数が８８７名であるため、全体の回答率としては**３1.11%**となった。



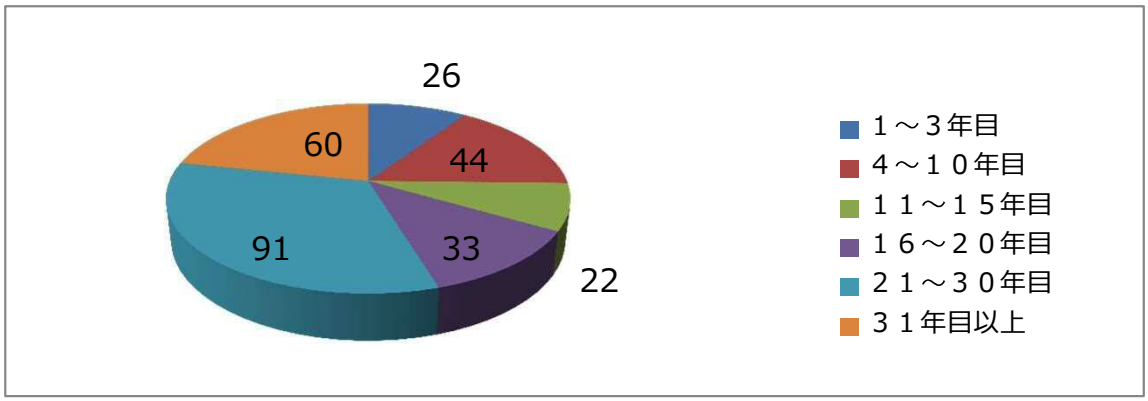
Q2	あなたの役職を教えてください。（ない場合は相当職を選択してください）	入力数	入力率
1	係員（主任・主事・事務員など）	125	45.30%
2	副係長・主査	36	13.00%
3	係長	50	18.10%
4	課長補佐	35	12.70%
5	課長、主幹	26	9.40%
6	部長、次長	4	1.40%

係員が多く、副係長・主査が割合としては少ない結果となった。
概ね、様々なポジションの方に入力いただいた。



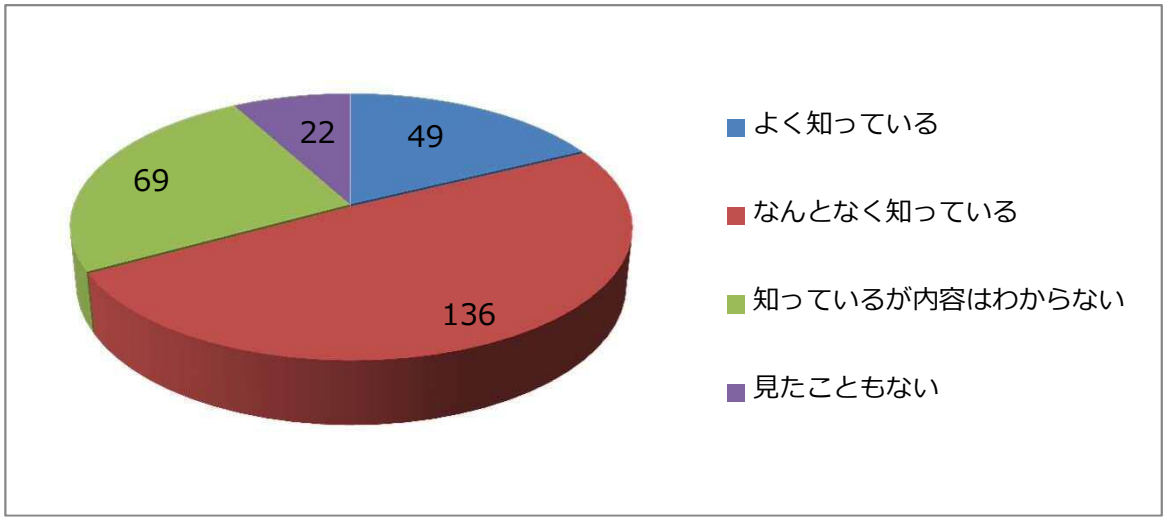
Q3	あなたは入庁何年目ですか。	入力数	入力率
1	１～３年目	26	9.40%
2	４～１０年目	44	15.90%
3	１１～１５年目	22	8.00%
4	１６～２０年目	33	12.00%
5	２１～３０年目	91	33.00%
6	３１年目以上	60	21.70%

概ね様々な年代の方に回答いただいた。



Q4	生駒市のあるべき職員像・組織像が書かれた「生駒市人材育成基本方針」は知っていますか。	入力数	入力率
1	よく知っている	49	17.80%
2	なんとなく知っている	136	49.30%
3	知っているが内容はわからない	69	25.00%
4	見たこともない	22	8.00%

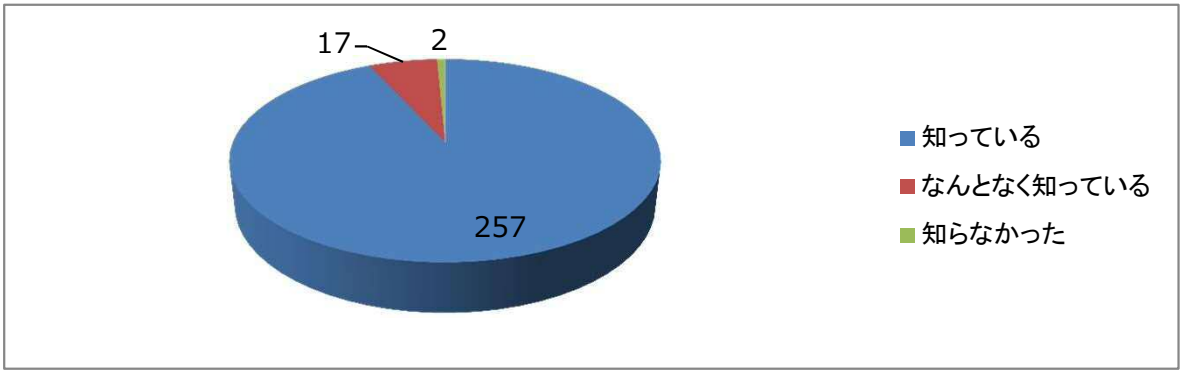
人材育成基本方針については、なんとなく存在は知られているものの、
内容については「なんとなく」までであろうと考えられる。



■２：人事評価

Q5	人事評価制度は、「行政目的達成度」「職務行動評価」と、評価項目が2つあるのを知っていますか。	入力数	入力率
1	知っている	257	93.10%
2	なんとなく知っている	17	6.20%
3	知らなかった	2	0.70%

実際にやっていることもあり、この２つがあることは理解されている。
ただし、昇格については「職務行動評価」が重要視されることを何割の
職員が知っているかは、不明である。（今回は聞かなかった）



Q6	人事評価制度について、問題点や良いところがあれば記入してください（自由記述）	159

この欄については、自由記述であるため、全てを公開はしないが
このアンケートの分析にあたり、自由記述のなかでキーワードとなるものを
ピックアップして集計した。結果は以下のとおりである。

恣意的	21	13.21%
部署差	10	6.29%
報われないと感じる	5	3.14%
相互評価が必要	12	7.55%
時間（手間）がかかりすぎる	34	21.38%
面談はよい	18	11.32%
正当な評価ができてない	98	61.64%
いらない	5	3.14%
全体の指標がない	10	6.29%
無理解	7	4.40%

キーワードの中では「正当な評価ができていない」が最も多く、コメント記入数159に対して60%以上の方が正当に評価できていないと考えていることがわかった。また、時間がかかりすぎることが第2位に来ており、「時間がかかる」ことが「正当な評価できていない」一つの要因であることも考えられる。また、「恣意的」が第3位に来ており、特定の個人の主観による部分を問題と感じている職員が多いこともわかった。

■３：職員研修

Q7	人事課や各課が行う、職員向けの研修の回数は多いと思いますか。	入力数	入力率
1	かなり多い	94	34.10%
2	ちょうどよい	161	58.30%
3	少ない	21	7.60%

職員研修については「多い」という意見が多そうかと考えていたが、実際には「ちょうど良い」が6割近くと、回答いただいた方のなかでは特段問題は感じられていないことがわかった。

Q8	廃止すべき研修はありますか。 （自由記述）	80

次の設問と併せ自由記述であるため、詳しい内容は別に一覧とするが、自由記述のなかでキーワードとなるものをピックアップして集計した。結果は以下のとおりである。

ステップアップ研修	9	11.25%
全員受講あるいは各課1名などの強制の研修	5	6.25%
（研修が）時間の無駄・人員不足に拍車をかける	17	21.25%
（人事課ではなく）各課が行う研修	6	7.50%
（実務的でない）意識啓発や概念的なもの	12	15.00%
実施が目的と化している研修（形骸化）	15	18.75%

Q9	新しく受講したい研修はありますか。 （自由記述）	81

こちらの質問では具体的な内容をキーワードとすると非常に項目が多くなることから、ジャンルに分けてピックアップした。結果は以下のとおりである。

実務 （財務会計や文書法制などの直接業務）	24	29.63%
今まで受けたことの無い新規の研修、 Office操作などの専門外スキル	32	39.51%
ない	15	18.52%
専門分野 （特に所属業務の専門的内容や技術系など）	6	7.41%
ライフ （キャリアの醸成や、ワークライフバランスなど）	4	4.94%
他課や先輩から様々な意見などが聞ける研修	3	3.70%

■3:職員研修について(分析)

研修の中で直接廃止すべきとの声が多かったのが「ステップアップ研修」であった。
その他、実務研修の中でも全員が受講することになる「市町村研修」などについては、
実務との兼ね合いで不要ではないかとの声があった。

このキーワード群の中で最も多かったのが「人員不足」であった。

人員が不足している現状であるため、研修に時間と人員をとられることに対して、
問題を感じている現状がわかった。
(特に後の受けたい研修のキーワード群と併せると、「不要な研修」については、「所属員」、
「受けたい研修」については「自分」が受けることを想定しているのではないかと推察される)

また、続くキーワードは「実施が目的と化している研修」「(実務的でない)意識啓発や
概念的なもの」と続くが、同じように、人員が不足しているが故に、研修に行かせるの
であれば「業務に直接(あるいは即)生かせる実務的なもの」を求めている傾向がわかった。

各課が行う研修についても同様で、「所属の業務に専念し、勉強すべきであって、他課の業務
にかまけている場合ではない」といった類の意見も見られた。

また、逆に受けたい研修については、Ofiiceや自己啓発的なものを含めた「新規・スキル」など
が4割と最も多くなっていた。この内容については、どちらかというと「休日に自分でお金を払っ
てまではいかないが、研修として実施いただけるとありがたい」という類のものが多いように感
じた。
こういった内容を職員研修として実施するか否かの是非はともかく、ニーズはあるようである。

また、実務が2番目に多かったことは、先の分析と矛盾しないほか、「ない」が3番目に多かった
のは、同じく人員不足からきていると考えられる。

このことから、先の「研修の回数は多いか?」の質問と併せ、研修そのものよりも「人員不足」
に対する問題意識から現状の研修に対して厳しい意見がある、という現状が明らかになった。

■４：人事異動

Q10	現在の所属からの人事異動を希望していますか。	入力数	入力率
1	はい	69	25.00%
2	いいえ	207	75.00%

Q11	異動先として魅力的な所属（課名等）と理由をお答えください。（なければ「ない」とお答えください）	276

現課（今の所属）	5	1.81%
ない	215	77.90%
いこまの魅力創造課	4	1.45%
人間関係がいい課	10	3.62%
経済振興課	3	1.09%
会計課	3	1.09%
生涯学習課	5	1.81%
こども課	3	1.09%
課税課	5	1.81%
消防救助係	3	1.09%

Q12	異動先として望まない所属（課名等）と理由があればお答えください。（なければ「ない」とお答えください）	276

人間関係が悪い課	15	5.43%
ない	169	61.23%
後ろ向き、あるいはやる気のない課	4	1.45%
窓口業務が主な課	4	1.45%
ルーチンワークが主な課	3	1.09%
出先機関	5	1.81%
土日などの週休日勤務や残業が多い課	6	2.17%
いこまの魅力創造課	9	3.26%
保護課	8	2.90%
福祉部	9	3.26%
生涯学習課	3	1.09%
水道局	3	1.09%
人事課	4	1.45%

■4：人事異動について（分析）

人事異動については、Q10の「異動を希望するか」の問に対して、75%の方が異動を希望していないということがわかった。

また、Q11、異動先として魅力的な所属については「ない」が全体の77.9%と圧倒的。
なお、この一覧表ではキーワード群の中から3票以上入っているものを抜き出している。
特に第2位に「人間関係がいい課」が１０票入るなど、3位が5票であることを考えると、
「異動先として魅力的な所属」としては、これが最上位であり、もはや業務内容ではなく、
「人間関係」が最も大事に感じられていることがわかった。

さらに、Q12、「異動先として望まない所属」については、やはり「ない」が6割以上、
第2位に「人間関係が悪い課」が入るなど、やはり「人間関係」が重要な要素である
ことがわかった。

なお、「望まない所属」第3位については「いこまの魅力創造課」と「福祉部」が9票で
同票であった。「いこまの魅力創造課」については「業務が難解」との意見が多く、職員
内でも業務内容を理解するのが難しい課と思われているようである。

また、「福祉部」については、１票差で「保護課」があるが、こちらは業務内容をある程度
理解した上で難しいとの意見が多かった。

今回、この3問を分析してわかったことは、特に「人間関係」のキーワードが多く「業務内容」
が問われていないことから、「こんな業務に携わりたい！」という自分のやりたい業務や
キャリアプランから来る意見よりも、「よくわからない部署に行くくらいなら、原課がいい。
どうしても異動するなら人間関係がよければよい」という、意見が多いということであった。

■ 5 ：人事配置

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
1	とても大事にされている	6	2.20%
2	気は使っていただいている	49	17.80%
3	特に何も感じていない	90	32.60%
4	あまり大事にされていない	90	32.60%
5	「生駒市」は職員を大事にしていない	41	14.90%

Q14	Q13の回答について、何故そう思いますか。 差支えなければお答えください。	147

（特定の）職員が疲弊している	14	9.52%
頑張っても報われない	7	4.76%
職員採用時のPRより組織風土が悪い	2	1.36%
人事配置や異動の不適当	53	36.05%
人員不足	12	8.16%
休職中の職員などには手厚い	5	3.40%
誰かの都合や恣意的な人事が横行している	13	8.84%
臨時職員に対する配慮がない	6	4.08%
（様々な事情の中で）人事課は頑張ってくれている	19	12.93%

■5：人事配置について（分析）

人事配置を考える上で「生駒市は職員を大事にしているか」との設問を入れた。実際の人事配置については、生駒市の組織内の業務が多岐にわたることから、配属され、実際に業務に携わらないと業務の適性については図れない部分があるため、あえて職員がどのように感じているかを問うた。「とても大事にされている」「気『は』使っていただいてる」の乖離が15％以上あり、自由記述の中の「（様々な事情の中で）人事課は頑張ってくれている」が第2位に多かったキーワードであることを考えると、「生駒市」の組織にある根本的な部分については解消しようがないが、その中でも「人事課」については「気『は』使ってくれている」と捉える方が多いことがわかる。

また、「あまり大事にされていない」「生駒市は職員を大事にしていない」と答えた方が計47.5％にのぼり、自由記述の「（特定の）職員が疲弊している」、「誰かの都合や恣意的な人事が横行している」と併せ、生駒市という組織の中で、特定の職員が疲弊する一方、一部の職員の都合のいいように組織が運営されていないか、と問題提起する意見もあった。
ここには上がっていないが、「病休や休職中の職員に対する配慮はあっても、毎日仕事に来ている職員にはあまり配慮がない」「一生懸命頑張る職員が報われない」「仕事をする人間ほど損をする」といった意見もあった。

関係する要因としては、「公平な人事が行われていない」との意見や、「実態ではなく数値目標のみが先行する人員削減」などのコメントもあり、「人員不足」からくる「配置」と「業務量」の不公平があると考える方が多い一方、この中心にある「人事課」に対しても人員不足などについては一定の理解があることから「気『は』使っていただいている』となるのではないかと推察する。

その他気になった意見として2点に注目した。
1点目は「臨時職員に対する配慮がない」とする意見である。
2月現在、生駒市では消防等を除くと670名の臨時職員の方がおられ、これは正規職員の人数とほぼ変わらない数である。
「あきらかにアルバイトさんたちより働かない職員を野放しになっている状況は職員を大事にしていると思えません。」といった意見もあり、所属によっては正規職員かそれ以上の戦力として、臨時職員の方が重要視されているし、職員の中でも臨時職員の方を大事に思っていることがわかる。

2点目は「職員採用時のPRより組織風土が悪い」とする意見である。
現在生駒市では職員採用PRに力を入れており、より優秀な人材を確保するために様々なPRを行っている。優秀な人材を確保するためには少なくとも5倍以上の倍率でないと質が担保できない、と我々は今回の研究会で静岡県の方から聞いたこともあり、これは当然、正解であると考える。
その後で、生駒市に対して本人が抱くイメージと、実際の生駒市の組織では乖離していることは当然あってしかるべきである一方、人員不足や余裕のなさ、業務を「こなす」ことが優先されるなどの理由でこの部分に対するフォローがちゃんとなされないことは問題であると感じた。

■６：キャリアと業務量

Q15	自分自身のキャリアプランや、なりたい職員像をもっていますか。	入力数	入力率
1	強くイメージしている	37	13.40%
2	なんとなくイメージしている	149	54.00%
3	あまりない	79	28.60%
4	考えたことがない	11	4.00%

Q16	現在の業務量は多いですか。	入力数	入力率
1	すごく多い	38	13.80%
2	多い	120	43.50%
3	ちょうど良い	101	36.60%
4	少ない	15	5.40%
5	全然ない	2	0.70%

Q17	Q16で、「多い」「すごく多い」と答えた人に聞きます。そう思う理由は何ですか。（複数回答）	入力数	入力率
1	人手が不足している	121	43.80%
2	引継がうまくされていない	47	17.00%
3	人事異動が適正でない	61	22.10%
4	マニュアルが整備されていない	35	12.70%
5	特定の人に仕事が集まりすぎている	75	27.20%
999	その他	30	10.90%
-	未入力	118	42.80%

Q18	理想とする仕事の分量はどのくらいですか。	入力数	入力率
1	勤務時間中忙しく、毎日残業するくらいバリバリしたい	1	0.40%
2	勤務時間中忙しく、週に３日以内程度で残業が発生する程度	40	14.50%
3	勤務時間中は忙しいが、たまに残業がある程度	160	58.00%
4	勤務時間中に一定の余裕があり、残業もない程度	71	25.70%
5	勤務時間中に相当の余裕あり、当然残業などあり得ない	4	1.40%

■ 7 ：年次有給休暇

Q19	有給休暇や夏季休暇を十分取得できていますか。	入力数	入力率
1	十分できている	37	13.40%
2	そこそこできている	67	24.30%
3	ちょうど良い	40	14.50%
4	あまりできていない	114	41.30%
5	全然取得できていない	18	6.50%

Q20	Q19の回答について、そう思う理由は何ですか。 差支えなければお答えください。	146

人員不足	30	20.55%
業務過多	21	14.38%
周囲の影響（−）	19	13.01%
週休日勤務が多い	10	6.85%
職場に理解がある（＋）	13	8.90%
自分で調整している	5	3.42%
研修や病休などの欠員	2	1.37%
休むと残業しないといけない	8	5.48%
自分が休むと、その仕事をする人がいない	9	6.16%
休む人だけ休む	4	2.74%

有給休暇についてはほぼ想定どおりの回答があった。「十分（取得）できている」「そこそこできている」「ちょうど良い」が合計で52.2%にのぼり、約半数の職員は特に問題と感じていない。
一方で「あまりできていない」「全然取得できていない」が約半分いること、自由記載の中に「人員不足」「業務過多」が多いことや、先の設問の「（特定の）職員が疲弊している」と併せると、一定の不公平感を感じている職員も多いと考えられる。

「周囲の影響」「職場に理解がある」とプラスにもマイナスにもキーワードとして周囲や職場が上がることから、「休みを取りやすい職場」がプラス要因になり得ると推察される。
意見の中には「管理職が率先して有給や代休を取得すべき」といったものもあり、管理職が率先して休むことが、「休みを取りやすい職場」をつくると考えることができる。

ただし、先の設問群と併せあくまでも「全体として」休暇を取りやすい職場づくりが大事であって、一部の職員だけで終わってしまうと、現状と変わらず不公平感などにつながることが分析される。

■８：やりがいと職責

Q21	現在の業務にやりがいを感じていますか。（自由記述）	116

人事異動でやる気が下がる	1	0.86%
やりがいを感じる	72	62.07%
やりがいを感じない	36	31.03%
トップダウンがいやだ	2	1.72%
所属の中で否定される	4	3.45%
人間関係がよい	4	3.45%
業務過多	6	5.17%
自分しかできない	2	1.72%
市民の役に立つ	8	6.90%
業務楽しい	2	1.72%
組織に不安・嫌い	3	2.59%

Q22	与えられた職責をどのぐらいまっとうしていると思いますか。	入力数	入力率
1	職責以上の成果をあげている	33	12.00%
2	職責分の仕事はこなしている	193	69.90%
3	職責分は仕事をこなせていない	40	14.50%
4	そもそも職責の内容を知らない	5	1.80%
999	その他	5	1.80%

全体の6割以上の方が業務にやりがいを感じていることがわかった。また「やりがい」につながる要因として一番多かったのは「市民の役に立つ」であり、市民の役に立ちたいと考えながら業務に取り組んでいることが明らかになった。
また「業務が楽しい」ことや「自分にしかできないことがある」といった要因はあまり見られず、むしろ所属内の影響が大きいことも分かった。
プラス要因としての「人間関係がよい」マイナス要因としての「所属内で否定される」を合わせると「市民の役にたつ」と同数になった。

このことから、「市民の役にたつ」ことと同じくらい「所属内で否定されないこと」「人間関係が良好であること」がやりがいにおいても大事であることがわかった。

■９：生駒市と所属内

Q23	これから先も「生駒市」で働きたいと思いますか。	入力数	入力率
1	是非とも働きたい	39	14.10%
2	働きたい	122	44.20%
3	特に何も感じない	71	25.70%
4	いい転職先があれば転職したい	30	10.90%
5	やめたい	14	5.10%

Q24	現在の所属で職員同士のコミュニケーションは多いですか。	入力数	入力率
1	とても多い	68	24.60%
2	そこそこある	171	62.00%
3	あまりない	36	13.00%
4	全然話さない	1	0.40%

Q25	現在の所属において、業務に必要な情報を職員同士で共有できていますか。	入力数	入力率
1	できている	82	29.70%
2	そこそこできている	146	52.90%
3	あまりできていない	39	14.10%
4	全然できていない	9	3.30%

これからも生駒市で働き続けたいか、との質問に対しては、58.3%の方が「是非とも働きたい」「働きたい」と答えていただいたことに対して、「いい転職先があれば転職したい」「やめたい」が16%おられるという結果になった。

平成29年度においても本庁内で若手職員の退職者がおられることもあり、これからは職員採用と同じくらい、優秀な職員がやめていかないよう、考える必要があるのではないかと考える。

また、所属内のコミュニケーション、情報共有は「良好な人間関係」に不可欠であることから、今回アンケートの設問にいれたが、コミュニケーションは「とても多い」「そこそこある」を合わせると86.6%、情報共有は、「できている」「そこそこできている」を合わせると82.6%とわずかではあるが、差が見られた。
この差については、コミュニケーションがあくまで「雑談」レベルで終わっており、真に共有すべき情報が共有されていないことが考えられる。

情報の共有は、様々な形で今回のアンケートにもちらほらとでてきたキーワードであり、後の「上司と部下」を見ても所属の人間関係にも影響を及ぼすと思われるため、今後も改善していく余地があると考える。

■１０：上司と部下

Q26	直属の上司に、安心や信頼を感じていますか。（係員なら係長、係長なら課長や課長補佐、課長補佐なら課長、課長なら部長、部長なら副市長・市長）	入力数	入力率
1	とても感じている	84	30.40%
2	感じている	139	50.40%
3	ない	37	13.40%
4	ひどい	16	5.80%

Q27	直属の部下に、安心や信頼を感じていますか。（係長なら係員、課長や課長補佐なら係長、部長なら課長）	入力数	入力率
1	とても感じている	66	23.90%
2	感じている	132	47.80%
3	ない	75	27.20%
4	ひどい	3	1.10%

Q28	上の２問（Q26・Q27）について 何故そう思いますか。差支えなければお答えください。	127

上司にお世話になっている	28	22.05%
コミュニケーションとれる上司	2	1.57%
信頼できない上司	13	10.24%
言うことが変わる上司	2	1.57%
業務を理解しない上司	2	1.57%
助けてくれる人がいない	2	1.57%
組織内のコミュニケーションがよい	30	23.62%
部下の指導に困っている	2	1.57%
部下は頑張ってくれている	20	15.75%

■10：上司と部下について（分析）

上司と部下の関係について聞いた。
上司に対しては安心や信頼を「とても感じている」「感じている」合わせて80.8%に対して、部下に対しては「とても感じている」「感じている」合わせて71.7%と開きがあった。
また、安心や信頼が「ない」と答えた割合は上司にたいして、13.4%、部下に対して27.2%と10ポイント以上の差があった。
逆に「ひどい」と答えた割合は上司に対して5.8%、部下に対して1.1%と開きがあり、部下から上司は基本的には「安心感」や「信頼」を感じられているが、マイナスの評価がつく場合には「ひどい」によることに対して、上司から部下に対しての安心感や信頼については「ひどい」になりにくいことがわかった。

これは、自由記述の内容と併せて分析すると、自由記述の「上司にお世話になっている」が22.05%と最も多く、上司という立場上、責任を負ったり、最終的な判断をする必要があること、また職責が部下より重いことから、一定の信頼感の元に成り立っており、部下から信頼される上司がいる一方で、「信頼できない」「言うことがかわる」「業務を理解しない」など上司でありながら、むしろ業務の遂行を邪魔するような上司については部下から「ひどい」と感じられることがわかった。

部下に対しては「安心感」や「信頼」について70%以上の方が感じている一方で、「ない」が多いことは、自由記述から、部下の責任を上司が負う必要があることから、意に介さない部分や、上司から見てもどかしい部分があることがわかった。

また、この設問においても「組織内のコミュニケーションがよい」に該当する内容が多く、「人間関係の構築に努力している」「意識してコミュニケーションをとっているなど」安心感や信頼を醸成するために人間関係が大事であると考えている方が多いことがわかった。

■１１：必要とされる人材と感じているか

Q29	あなたは職場で必要とされていると感じていますか。	入力数	入力率
1	とても感じる	19	6.90%
2	感じる	166	60.10%
3	あまり感じない	77	27.90%
4	いらないと感じる	14	5.10%

Q30	Q29について何故そう思いますか。 差支えなければお答えください。	115

知識・経験があり相談される	31	26.96%
認めてもらえる	19	16.52%
自信がない	6	5.22%
否定される	2	1.74%
人間関係悪い	3	2.61%
自分はいなくていい（代替がきく）	11	9.57%
話（情報）が来ない	5	4.35%
期待されていない	2	1.74%
人間関係がいい	5	4.35%

自分が必要とされているかについては、職員のやる気ややりがいに関わる要素であることから、アンケートをとった。

「とても感じる」「感じる」が67%おられ、概ね「自分が必要とされている」と感じている一方で、33%の方が「あまり感じない」「いらないと感じる」と回答された。

自由記述を見ると、「知識・経験があり相談される」「認めてもらえる」がプラス要素として大きかったほか、プラスマイナス両方の要因にかかる内容として「人間関係」が上がっていた。
このことから、人間関係がよく、互いを認め合うような職場のほうが、必要とされているとも感じられるし、これまでの集計からもよい職場につながると考えられる。

また、「あまり感じない」「いらないと感じる」群の意見として「自分はいなくていい」「否定される」「期待されていない」などは、良い組織につながる要因にはなり得ないほか、「話（情報）が来ない」といった組織としての在り方に問題のあるパターンなどがあった。

特に職員の否定につながるような意見はメンタルヘルス的にも問題であると感じた。

■１２：職員に求められる生駒市

Q31	「生駒市」の職場としての魅力をお答えください。（複数回答可）	入力数	入力率
1	休暇がとりやすい	57	20.70%
2	仕事内容にやりがいがある	91	33.00%
3	人間関係が良い	106	38.40%
999	その他	77	27.90%

Q32	職場環境で困っていることはありますか。（複数回答可）	入力数	入力率
1	人間関係	73	26.40%
2	業務量の多さ	102	37.00%
3	マニュアル、引き継ぎが整備されていない	84	30.40%
4	必要なスキルや知識が学べる機会が少ない	60	21.70%
5	パソコンなどハード機器が整備されていない	26	9.40%
6	特にない	58	21.00%
999	その他	55	19.90%

Q33	あなたにとって働きがいのある職場環境や業務はどのようなものですか。	276

人間関係がいい	117	42.39%
報われる・評価がちゃんとされる	38	13.77%
職員どうしで足を引っ張らない	3	1.09%
業務の中でチャレンジできる	17	6.16%
適材適所の人事配置	17	6.16%
人員に余裕がある	16	5.80%
組織として目指すところが明確であること	28	10.14%
ワークライフバランスがとれる	24	8.70%
もっと女性が活躍できる	1	0.36%
市長のために仕事をしていない	5	1.81%
市民・社会のためになる	26	9.42%
納得できること。 職員が各々ちゃんとした責任感を持って仕事ができる。	20	7.25%
達成感をもって仕事ができる	14	5.07%

■12：職員に求められる生駒市について（分析）

職員が生駒市という組織に魅力を感じているのか、どのような職場を望んでいるのか、について設問を用意した。
生駒市の組織の魅力としては、38.4%の方が「人間関係の良さ」を上げているなど、「休暇がとりやすい」「やりがいがある」と併せて、ある一定数の方については、それなりに満足して従事していただいていることがわかった一方、「その他」に27.9%と内容を把握しきれなかったこと、複数回答可としたことから、はたして全体で見たときに組織の良い部分を何割の方が実感いただいているか不明である。

また、先の設問では最も「人間関係の良さ」という回答が多かったが、次の職場環境で困っていることはありますか？の設問でも26.4%の方が「人間関係」と答えられており、これまでの設問と併せても、良くも悪くも「人間関係」が大きいことがわかる。

さらに37%の方が「業務量の多さ」をここで上げていることから、4割弱の方が「業務量が多い」と感じていることがわかる。ただし、Q16の設問「現在の業務量」では57.3%の方が業務量が「すごく多い」「多い」と回答しており、業務量が多い＝困っている（マイナス要因）とも限らないようである。

これはQ18「理想の仕事量」の項でも「勤務時間中は忙しいが、たまに残業がある程度 」が58%と最も多かったことも踏まえ、ある程度の業務量はあったほうがいいと考える方が多いと推察される。

最終の設問となるQ33では「働きがいのある職場環境や業務」について聞いた。
やはり「人間関係がいい」が42.39%と最も多く、次いで「報われる・評価がちゃんとされる」が多かったほか「組織として目指すところが明確であること」も多かった。

また、この設問だけでなく、全体の中で「トップダウンでの事業・業務」という回答があり、予定のないトップダウンでの新規業務等に対して抵抗を感じる方が一定おられることがわかった。

それ以外に「ワークライフバランス」があったほか、Q21のやりがいを感じる要因分析とも一致するが、「市民・社会のためになる」が9.42%おられ、生駒市で働く公務員として皆さんが自覚をもって「市民」や「社会」のために働きたい、と考えていることがわかった。こういった部分から「トップダウン」に対する抵抗につながる部分もあるのではないかと分析する。

総合的に**「組織としての目標が明確」**であり、**「正当に評価され、努力が報われる組織」**であり、**「人間関係がいい組織」**になることが、今回、回答いただいた方々にとって、やりがいのある「理想の組織」になると結論する。

早稲田大学マニフェスト研究所
生駒市アンケート

第２次レポート

２０１８，０３，１２

第2次レポートについて

第2次レポートは役職別と特定の年齢層について、集計と分析を試みた。
今回は特に第1次レポートにおいて、「人間関係」「業務過多」「人員不足」のキーワードが多かったことから、あえて別の軸からの分析を行うことにした。

特に我々の中で平成29年度、若手職員の退職が相次いだことから、
今回の設問群のなかで
「生駒市は職員を大事にしていると思うか」
に注目した分析を行った。

つまり、
①回答者を職責ごとに分類
②分類した中でさらに「生駒市は職員を大事にしていると思うか」で回答毎に分類し
　傾向と問題を抽出し、分析を試みたものである。

また、役職別の分析においては部長級については人数が少ないことから個人が特定される恐れがあることを鑑み、今後、我々の後に似たようなアンケートを実施されることも想定し、あえて、部長級と課長を一つにあわせ「管理職」として分析を行っている。

■１：係員級

Q2	あなたの役職を教えてください。（ない場合は相当職を選択してください）	入力数	入力率
1	係員（主任・主事・事務員など）	125	45.30%
2	副係長・主査	36	13.00%
3	係長	50	18.10%
4	課長補佐	35	12.70%
5	課長、主幹	26	9.40%
6	部長、次長	4	1.40%

係員の回答数は125である。この中から分析を行う。

■係員級回答分布

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
1	とても大事にされている	2	1.60%
2	気は使っていただいている	19	15.20%
3	特に何も感じていない	49	39.20%
4	あまり大事にされていない	37	29.60%
5	生駒市は職員を大事にしていない	18	14.40%

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
1	とても大事にされている	2	1.60%

「とても大事にされている」群としては31年目以上のベテランであり、また、他の設問を見ると、上司や部下にたいして安心や信頼を「感じている」傾向があった。
また、業務量については「多い」「ちょうど良い」となっているほか、休暇についても「ちょうど良い」「あまりとれていない」であり、人事異動などについて一定の不満はあっても、ある程度現在の職場環境などについて納得の上業務をされていることから、全体的な満足度が高いことから、「とても大事にされている」と感じていることがわかる。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
2	気は使っていただいている	19	15.20%

■この群の分析内容

研修	ちょうど良い	15	78.95%
業務量	多い	6	31.58%
業務量	ちょうどよい	10	52.63%
業務量	少ない	1	5.26%
有給	できている群	14	73.68%
職責	以上の成果	3	15.79%
職責	相応の成果	12	63.16%
生駒市	働きたい群	16	84.21%
生駒市	特に何も感じない	1	5.26%
生駒市	やめたい群	2	10.53%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	17	89.47%
情報共有	できている群	18	94.74%
上司	安心・信頼ある	18	94.74%
部下	安心・信頼ある	14	73.68%
職場に	必要とされている	14	73.68%
魅力	仕事にやりがい	13	68.42%

「気はつかっていただいている」群は19名。年齢層は1～31年目以上まで広く分布しているが、1～3年目が4名、4～10年目が6名と10年目までの方が半数以上を占めている。
研修回数についての質問に「ちょうどよい」と答えている方が15名おられ、太宗を占める。
現在の業務量については「ちょうど良い」が10名、「多い」が6名、「少ない」は1名のみであった。
有給休暇の取得についても「十分できている」「そこそこできている」「ちょうど良い」の回答で14名と太宗であった。
「職責以上の成果をあげている」が3名、「職責分の仕事はこなしている」方が12名おられた。
今後も生駒市で働き続けたいか、については「ぜひとも働きたい」「働きたい」が16名おられた。
コミュニケーションについても「とても多い」「そこそこある」が17名、情報共有についても「できている」「そこそこできている」が18名
上司への信頼や安心感についても「とても感じている」「感じている」が18名、部下への信頼や安心感については同様の回答が14であった。
職場で必要とされていると感じるか、については14名の方が「感じる」「とても感じる」と考えておられる。
生駒市の職場としての魅力については「仕事にやりがいがある」と回答された方が最も多く13名の方があった。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
3	特に何も感じていない	49	39.20%

■この群の分析内容

研修	ちょうど良い	31	63.27%
業務量	多い	21	42.86%
業務量	ちょうどよい	24	48.98%
有給	できている群	29	59.18%
職責	以上の成果	3	6.12%
職責	相応の成果	36	73.47%
生駒市	働きたい群	29	59.18%
生駒市	特に何も感じない	13	26.53%
生駒市	やめたい群	5	10.20%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	41	83.67%
情報共有	できている群	34	69.39%
上司	安心・信頼ある	41	83.67%
部下	安心・信頼ある	22	44.90%
職場に	必要とされている	33	67.35%
魅力	休暇取りやすい	18	36.73%
魅力	人間関係	20	40.82%

「何も感じていない」群は49名。
研修回数についての質問に「ちょうどよい」と答えている方が31名おられ、太宗を占める。
現在の業務量については「ちょうど良い」が24名、「多い」が21名であった。
有給休暇の取得についても「十分できている」「そこそこできている」「ちょうど良い」の回答で29名と太宗であった。
「職責以上の成果をあげている」が3名、「職責分の仕事はこなしている」方が36名おられた。
今後も生駒市で働き続けたいか、については「ぜひとも働きたい」「働きたい」が29名おられた。
コミュニケーションについても「とても多い」「そこそこある」が41名、情報共有についても「できている」「そこそこできている」が34名
上司への信頼や安心感についても「とても感じている」「感じている」が41名、部下への信頼や安心感については同様の回答が22であった。
職場で必要とされていると感じるか、については33名の方が「感じる」「とても感じる」と考えておられる。「とても感じる」は3名である。
生駒市の職場としての魅力については「休暇が取りやすいが」18名「人間関係がいい」と回答された方が最も多く20名の方があった。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
4	あまり大事にされていない	37	29.60%

■この群の分析内容

研修	かなり多い	16	43.24%
研修	ちょうど良い	16	43.24%
業務量	すごく多い	5	13.51%
業務量	多い	22	59.46%
業務量	ちょうどよい	5	13.51%
業務量	少ない	5	13.51%
有給	できている群	22	59.46%
職責	以上の成果	3	8.11%
職責	相応の成果	30	81.08%
生駒市	働きたい群	18	48.65%
生駒市	特に何も感じない	13	35.14%
生駒市	やめたい群	6	16.22%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	35	94.59%
情報共有	できている群	31	83.78%
上司	安心・信頼ある	28	75.68%
部下	安心・信頼ある	22	59.46%
職場に	必要とされている	22	59.46%
職場に	必要とされているとはあまり感じない	14	37.84%
魅力	人間関係	15	40.54%
ﾏｲﾅｽ	人手不足	20	54.05%
ﾏｲﾅｽ	人間関係	11	29.73%
ﾏｲﾅｽ	業務過多	18	48.65%

「あまり大事にされていない」群は37名。
研修回数についての質問に「ちょうどよい」と答えている方が16名おられ、「かなり多い」が16名と同数であった。
現在の業務量については「少ない」が5名、「ちょうど良い」が5名、「多い」が22名、「すごく多い」が5名であった。
有給休暇の取得についても「十分できている」「そこそこできている」「ちょうど良い」の回答で22名と太宗であった。
「職責以上の成果をあげている」が3名、「職責分の仕事はこなしている」方が30名おられた。
今後も生駒市で働き続けたいか、については「ぜひとも働きたい」「働きたい」が18名「やめたい」が1名「いい転職先があれば転職したい」が5名おられた。
コミュニケーションについても「とても多い」「そこそこある」が35名、情報共有についても「できている」「そこそこできている」が31名
上司への信頼や安心感についても「とても感じている」「感じている」が28名、部下への信頼や安心感については同様の回答が22であった。
職場で必要とされていると感じるか、については22名の方が「感じる」と考えておられる。「あまり感じない」は14名、「いらないと感じる」は1名である。
またこの群は生駒市の職場としての魅力について「人間関係がいい」と回答された方が最も多く15名の方があった一方で「人手不足」が21名、。「人間関係」で11名、「業務過多」で18名の方が困っておられることがわかった。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
5	生駒市は職員を大事にしていない	18	14.40%

■この群の分析内容

研修	かなり多い	10	55.56%
研修	ちょうど良い	7	38.89%
業務量	すごく多い	3	16.67%
業務量	多い	10	55.56%
業務量	ちょうどよい	4	22.22%
業務量	少ない	1	5.56%
有給	できている群	11	61.11%
職責	以上の成果	5	27.78%
職責	相応の成果	13	72.22%
生駒市	働きたい群	2	11.11%
生駒市	特に何も感じない	9	50.00%
生駒市	やめたい群	4	22.22%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	16	88.89%
情報共有	できている群	11	61.11%
上司	安心・信頼ある	13	72.22%
部下	安心・信頼ある	10	55.56%
職場に	必要とされている	13	72.22%
職場に	必要とされているとはあまり感じない	3	16.67%
職場に	いらないと感じる	2	11.11%
魅力	4項目総合（最大ポイント７２）	15	20.83%
ﾏｲﾅｽ	人手不足	13	72.22%
ﾏｲﾅｽ	特定の人に業務が集中	8	44.44%
ﾏｲﾅｽ	人間関係	9	50.00%
ﾏｲﾅｽ	業務過多	8	44.44%

「生駒市は職員を大事にしていない」群は18名。
研修回数についての質問に「ちょうどよい」と答えている方が7名おられ、「かなり多い」が10名おられた。
現在の業務量については「少ない」が1名、「ちょうど良い」が4名、「多い」が10名、「すごく多い」が3名であった。
有給休暇の取得については「十分できている」「そこそこできている」「ちょうど良い」の回答で11名と太宗であった。
「職責以上の成果をあげている」が5名、「職責分の仕事はこなしている」方が13名おられた。
なお、これ以外の回答はなかった。
今後も生駒市で働き続けたいか、については「ぜひとも働きたい」はなく、「働きたい」が2名「やめたい」が3名「いい転職先があれば転職したい」が4名おられた。「特に何も感じない」が9名である。
コミュニケーションについても「とても多い」「そこそこある」が16名、情報共有についても「できている」「そこそこできている」が11名
上司への信頼や安心感についても「とても感じている」「感じている」が13名、部下への信頼や安心感については同様の回答が10であった。
職場で必要とされていると感じるか、については13名の方が「とても感じる」「感じる」と考えておられる。「あまり感じない」は3名、「いらないと感じる」は2名である。

また、この「あまり感じない」「いらないと感じる」群の5名のうち「今後も生駒市で働きたい」と回答した方は一人もおらず、「いい転職先があれば転職したい」が3名、「やめたい」が1名おられた。また、コミュニケーションについては4名が「そこそこある」と回答している一方、情報共有については「全然できていない」が4名、「あまりできていない」が1名と相関がみられる。

またこの群は生駒市の職場としての魅力についてもまばらで複数回答にかかわらず、その他も含めた5項目で17件の回答であった。また「人手不足」が１３名、「特定の人に業務が集中」が8件。「人間関係」で9名、「業務過多」で8名の方が困っておられることがわかった。

■1：係員級の分析まとめ

Q13：（職員を大事にしている）と思いますか。の質問を軸に分類をし、各項目について集計を行い、何らかの相関があるかを分析した。

まず、回答者の年齢（年代）や勤務年数とこの設問の回答に特に相関はなかった。概ね年代層は広く分布しており、 唯一「気はつかっていただいている」の回答群のみ、約半数が入庁1年目から10年目までの世代であった。

研修、業務量、職責などの設問群についても同様であった。

職場内でのコミュニケーション、情報共有についても同様に、特に相関は見られなかった。

また、意外であったのは「職場に必要とされていると感じるか」で、回答がネガティブなほど値が低いなどの相関があるかと考えたが、特に相関はなかった。

＜相関のあった設問＞

「職責」については、相関があった。

回答1「とても大事にされている」から5「生駒市は職員を大事にしていない」まで、設問に対して回答がネガティブになるにつれて「相応の成果をあげている」「以上の成果をあげている」の割合が徐々にあがる。5「生駒市は職員を大事にしていない」群については、「相応の成果をあげている」「以上の成果をあげている」の合計が100%に達した。

「これから先も『生駒市』で働きたいとおもいますか」についても相関があった。

こちらも1「是非とも働きたい」から5「やめたい」まで5段階の回答があるが、上位2つを「働きたい群」、下位2つを「やめたい群」として分析したところ、「生駒市は職員を大事にしていない」にむかって、ネガティブに向かうほどに「やめたい群」が増える。

また、「生駒市は職員を大事にしていない」と最もネガティブな回答群では「特になにも感じない」が50%と多くなっている。

＜まとめ＞

以上のことから「職責相応」ないしは「職責以上」の成果を上げていると考えている群ほど組織に対する不満が高くなる傾向がわかった。

業務過多、人員不足の回答が多い傾向から考えると「職責≒業務量」となっている可能性は十分あり得ると考える。

また、「生駒市は職員を大事にしていない」群で突出して多かった、今後も生駒市で働きたいかに対して「特になにも感じない」と回答した群についてその他自由記述を分析すると、「頑張った人が損をする」「人員不足」「残業が多いのに休みまで手が回らない」「人事異動が適正でない」「現場の状態が人事にまで伝わらない」など、どちらかというと「疲れ」「あきらめ」が伝わってくるような回答が多く、組織に対して期待できない結果「なにも感じない」と答えている群が多いのではないかと分析する。

■２：副係長・主査

Q2	あなたの役職を教えてください。（ない場合は相当職を選択してください）	入力数	入力率
1	係員（主任・主事・事務員など）	125	45.30%
2	副係長・主査	36	13.00%
3	係長	50	18.10%
4	課長補佐	35	12.70%
5	課長、主幹	26	9.40%
6	部長、次長	4	1.40%

■副係長・主査回答分布

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
1	とても大事にされている	1	2.78%
2	気は使っていただいている	10	27.78%
3	特に何も感じていない	9	25.00%
4	あまり大事にされていない	9	25.00%
5	生駒市は職員を大事にしていない	7	19.44%

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
1	とても大事にされている	1	2.78%

「とても大事にされている」群としては回答者が1名のみであり、あまり詳細を分析すると個人が特定されかねないので、あえて分析は行わない。
勤務年数については31年目以上とベテランのかたであった。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
2	気は使っていただいている	10	27.78%

■この群の分析内容

研修	かなり多い	3	30.00%
研修	ちょうど良い	6	60.00%
業務量	多い	1	10.00%
業務量	ちょうどよい	9	90.00%
有給	できている群	7	70.00%
職責	以上の成果	2	20.00%
職責	相応の成果	7	70.00%
生駒市	働きたい群	7	70.00%
生駒市	特に何も感じない	2	20.00%
生駒市	やめたい群	1	10.00%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	8	80.00%
情報共有	できている群	8	80.00%
上司	安心・信頼ある	10	100.00%
部下	安心・信頼ある	8	80.00%
職場に	必要とされている	7	70.00%
職場に	必要とされているとはあまり感じない	3	30.00%
魅力	仕事内容にやりがいがある	4	40.00%
魅力	人間関係がいい	4	40.00%

この群は全体的に概ね満足度の高い回答が多かった。
年次では11年目から31年目以上であったが、職責以上の成果を上げていると回答された方については11年目から20年目までの方々であった。また、この2名については「今後も生駒市で働きたいと思いますか？」に対して「是非とも働きたい」と回答しており、モチベーションが高いことがわかる。一方、1名の方については「職場で必要とされていると感じるか？」については「あまり感じない」と回答されており、他の設問においても今後の組織などについて不安を感じる回答をされていた。
また、「今後も生駒市で働きたいと思いますか」の質問の「やめたい群」については「いい転職先があれば転職したい」との回答であった。

ただし、「現在の業務にやりがいを感じていますか。」の設問については自由記述であったこともあり、回答数が1件しかなく、やりがいを感じているかどうかについては不明である。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
3	特に何も感じていない	9	25.00%

■この群の分析内容

研修	かなり多い	1	11.11%
研修	ちょうど良い	8	88.89%
業務量	多い	4	44.44%
業務量	ちょうどよい	3	33.33%
有給	できている群	5	55.56%
職責	以上の成果	2	22.22%
職責	相応の成果	6	66.67%
生駒市	働きたい群	6	66.67%
生駒市	特に何も感じない	3	33.33%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	6	66.67%
情報共有	できている群	6	66.67%
上司	安心・信頼ある	5	55.56%
部下	安心・信頼ある	5	55.56%
職場に	必要とされている	5	55.56%
職場に	必要とされているとはあまり感じない	3	33.33%
職場に	いらないと感じる	1	11.11%
魅力	仕事内容にやりがいがある	3	33.33%
魅力	休暇がとりやすい	3	33.33%
魅力	人間関係がいい	3	33.33%
ﾏｲﾅｽ	人間関係	6	66.67%

この群の回答については、特定の傾向というよりも、前の2つの回答に対して、ポジティブな回答の割合が下がっているのが相対的な特徴である。
また、人間関係で困っていると回答された方が9人中6人と高い傾向にある。
所属や組織内の職員のすべてではないが、ひどい人物がいるという具体的な回答もあり、業務内容や組織としてのありようよりも人間関係での不満がある、という傾向がわかる。

ただし、生駒市の職場としての魅力については各項目のポイントが低く、問題ではないだけで、魅力と感じているわけではないことがわかる。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
4	あまり大事にされていない	9	25.00%

■この群の分析内容

研修	かなり多い	4	44.44%
研修	ちょうど良い	5	55.56%
業務量	すごく多い	2	22.22%
業務量	多い	5	55.56%
業務量	ちょうどよい	1	11.11%
有給	できている群	5	55.56%
職責	以上の成果	1	11.11%
職責	相応の成果	8	88.89%
生駒市	働きたい群	5	55.56%
生駒市	特に何も感じない	2	22.22%
生駒市	やめたい群	2	22.22%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	7	77.78%
情報共有	できている群	6	66.67%
上司	安心・信頼ある	6	66.67%
部下	安心・信頼ある	7	77.78%
職場に	とても必要とされていると感じる	1	11.11%
職場に	必要とされている	4	44.44%
職場に	必要とされているとはあまり感じない	4	44.44%
魅力	仕事内容にやりがいがある	2	22.22%
魅力	特にない	3	33.33%
ﾏｲﾅｽ	業務量の多さ	6	66.67%

この群は業務量「すごく多い」「多い」の回答割合が高く、合計9人中7人となっている。
また、職責に対して「以上の成果」「相応の成果」で100%となっている。
職場に「必要とされているとはあまり感じない」と回答された方の割合が高いのも特徴的である。
職場としての魅力については「特にない」が最も多く、設問の選択肢もあまり選ばれていなかった。
また、マイナス面として業務量の多さがあり、「人手不足」が6、「特定の人に仕事が集まりすぎている」が4と、業務が忙しい（多い）と感じている方が多いことが伺える。5 生駒市は職員を大事にしていない 7 19.44% 「職責相応（以上）の成果」と「業務量」には相関があることがうかがえる。
「あまり大事にされていない」理由としては、人事配置や業務の偏りに対する対策、欠員の穴埋めがされないことなど、が挙げられていた。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
5	生駒市は職員を大事にしていない	7	19.44%

■この群の分析内容

研修	かなり多い	2	28.57%
研修	ちょうど良い	3	42.86%
業務量	すごく多い	2	28.57%
業務量	多い	2	28.57%
業務量	ちょうどよい	1	14.29%
業務量	少ない	1	14.29%
業務量	全然ない	1	14.29%
有給	できている群	2	28.57%
職責	以上の成果	3	42.86%
職責	相応の成果	3	42.86%
生駒市	働きたい群	1	14.29%
生駒市	特に何も感じない	4	57.14%
生駒市	やめたい群	2	28.57%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	4	57.14%
情報共有	できている群	5	71.43%
上司	安心・信頼ある	7	100.00%
部下	安心・信頼ある	4	57.14%
職場に	必要とされている	3	42.86%
職場に	必要とされているとはあまり感じない	1	14.29%
職場に	いらないと感じる	3	42.86%
魅力	4項目総合（最大ポイント２８）	4	14.29%
ﾏｲﾅｽ	人間関係	4	57.14%
ﾏｲﾅｽ	業務量の多さ	3	42.86%

この群は業務量についてはバラツキがあった。
また、業務量「少ない」の中でもむしろ他の職員のフォローをしていることで「職責以上に成果をあげている」と回答している方もおられた。
ただし、有給については取得できていない割合が高く、理由として業務量が一因であることは間違いない。
コミュニケーションのポイントが低く、人間関係に問題のある方が多いこともこの群の特徴である。
上司への安心信頼が100%であったのに対し、部下に対しては低くなっている。

あと、この群の特徴として「職場に必要とされている」と「あまり感じない」「いらないと感じる」の傾向が強く、この4人の方々は特に「情報共有」よりも「コミュニケーション」に問題を感じていることがわかった。さらに「職責」についてもこの4名の方のうち3名は「相応」「以上」の回答をされており、環境の悪い中で職責を全うするために努力されていることがわかる。

■2：副係長・主査の分析まとめ

副係長・主査については、入庁11年目以降のかたであり、部下のおられる方も係員級と比較すると多かった。
回答は全体的にばらついており、研修などの項目についてはとくに相関はなかった。

＜相関のあった設問＞
「有給の取得」については、相関があった。
「十分できている」から「ちょうど良い」までの3つの選択肢を「取得できている群」として比較すると、Q13：（職員を大事にしている）と思いますか。の回答が1「とても大事にされている」から5「生駒市は職員を大事にしていない」まで、設問に対して回答がネガティブになるにつれて取得できている群の割合が低くなることがわかる。

また、「これから先も『生駒市』で働きたいとおもいますか」についても相関があった。
こちらも1「是非とも働きたい」から5「やめたい」まで5段階の回答があるが、上位2つを「働きたい群」、下位2つを「やめたい群」として分析したところ、「生駒市は職員を大事にしていない」にむかって、ネガティブに向かうほどに「やめたい群」が増える。

さらに、「職場で必要とされていると感じていますか」についてもゆるやかな相関がみられると考えられるが、どちらかいというと全体的にネガティブな回答の割合が高かった。

また、全体的に「やりがい」よりも「やりやすさ」といったコメントもあり、あまり「やりがい」に対する回答も36人中15人が回答と少なかったのがポイントである。「やりがいはない」といったコメントも多かった。
年次のことも影響していると考えられ、組織や業務に疑問を抱いている方も多いようである。

＜まとめ＞
副係長・主査級は勤続年数も11年を超える方であることから、ある程度組織の現状、実体験に基づいて回答されている方が多かった。
傾向としては、どちらかというと、人間関係や引継ぎの不足などの「所属」レベルの業務体制に問題を感じている層が一定いる一方で、一つの「会社」として見たときに、休暇や健康管理などの福利厚生については満足しておられることが見て取れる。
また、経験年数から所属の人間関係などのトラブルを経験された方もおられ、こういった際の人事課の対応のなさなどについて、指摘をされている方もおられた。

■ 3 ：係長

Q2	あなたの役職を教えてください。（ない場合は相当職を選択してください）	入力数	入力率
1	係員（主任・主事・事務員など）	125	45.30%
2	副係長・主査	36	13.00%
3	係長	50	18.10%
4	課長補佐	35	12.70%
5	課長、主幹	26	9.40%
6	部長、次長	4	1.40%

■係長回答分布

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
1	とても大事にされている	1	2.00%
2	気は使っていただいている	8	16.00%
3	特に何も感じていない	15	30.00%
4	あまり大事にされていない	18	36.00%
5	生駒市は職員を大事にしていない	8	16.00%

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
1	とても大事にされている	1	2.00%

「とても大事にされている」群としては回答者が1名のみであり、あまり詳細を分析すると個人が特定されかねないので、あえて分析は行わない。
概ね満足度の高い回答であったが、スクラップ＆ビルドなどの組織改善については、職員内で「現状維持・動かない」といった問題を感じておられることがわかった。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
2	気は使っていただいている	8	16.00%

■この群の分析内容

研修	かなり多い	1	12.50%
研修	ちょうど良い	6	75.00%
業務量	すごく多い	3	37.50%
業務量	多い	2	25.00%
業務量	ちょうどよい	3	37.50%
有給	できている群	4	50.00%
職責	以上の成果	2	25.00%
職責	相応の成果	6	75.00%
生駒市	働きたい群	6	75.00%
生駒市	特に何も感じない	1	12.50%
生駒市	やめたい群	1	12.50%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	8	100.00%
情報共有	できている群	8	100.00%
上司	安心・信頼ある	7	87.50%
部下	安心・信頼ある	7	87.50%
職場に	とても必要とされていると感じる	2	25.00%
職場に	必要とされている	6	75.00%
魅力	人間関係がいい	4	50.00%
ﾏｲﾅｽ	特定の人に仕事が集まりすぎている	3	37.50%
ﾏｲﾅｽ	人員不足	4	50.00%

「気はつかっていただいている」群としては回答者8名であった。
この群は業務量が「すごく多い」「多い」と答えている方が」6割以上おられ、有給休暇については5割が「有給取得できている」群であった。
職責については「以上」「相応」が合わせて100%と、高い傾向にある。
また、コミュニケーション、情報共有についても100%が「できている」と回答されておられた。
人間関係については生駒市の職場としての魅力に上げる方が多かった。
ちなみに他の回答群では生駒市の職場としての問題に「人間関係」を挙げる方が多かった
この群には一人もおられなかった。

問題点としては「人員不足」「特定の人に仕事が集まりすぎている」であり、有給休暇を取得できない原因とみられ、相関があった。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
3	特に何も感じていない	15	30.00%

■この群の分析内容

研修	かなり多い	3	20.00%
研修	ちょうど良い	11	73.33%
業務量	多い	8	53.33%
業務量	ちょうどよい	7	46.67%
有給	できている群	6	40.00%
職責	相応の成果	13	86.67%
職責	相応にこなせていない	2	13.33%
生駒市	働きたい群	12	80.00%
生駒市	特に何も感じない	1	6.67%
生駒市	やめたい群	2	13.33%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	15	100.00%
情報共有	できている群	15	100.00%
上司	安心・信頼ある	12	80.00%
部下	安心・信頼ある	15	100.00%
職場に	必要とされている	10	66.67%
職場に	必要とあまり感じない	5	33.33%
魅力	仕事にやりがいがある	6	40.00%
魅力	人間関係がいい	3	20.00%
ﾏｲﾅｽ	人間関係	6	40.00%
ﾏｲﾅｽ	マニュアル、引き継ぎが整備されていない	6	40.00%
ﾏｲﾅｽ	特定の人に仕事が集まりすぎている	5	33.33%

「特に何も感じていない」群としては回答者15名であった。
この群は業務量については「多い」「ちょうどよい」がほぼ拮抗している。
なお、「すごく多い」はなかった。
有給休暇については4割が「有給取得できている」群であった。
職責については「相応」が87%、「こなせていない」が13%であり、特段できているわけでも、特段できていないわけでもない、範囲の感覚を持っておられると考える。
また、コミュニケーション、情報共有についても100%が「できている」と回答されておられた。
人間関係については生駒市の職場としての魅力に上げる方が4名に対して、「職場で困っていること」に人間関係を上げる方が6名おられ、問題と感じている方の方が多かった。

問題点としては「マニュアル、引継ぎの未整備」「特定の人に仕事が集まりすぎている」であり、有給休暇を取得できない理由として「多忙」「人員不足」を挙げておられることと併せ、原因とみられ、相関があった。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
4	あまり大事にされていない	18	36.00%

■この群の分析内容

研修	かなり多い	7	38.89%
研修	ちょうど良い	9	50.00%
業務量	すごく多い	9	50.00%
業務量	多い	4	22.22%
業務量	ちょうどよい	5	27.78%
有給	できている群	5	27.78%
有給	あまり（取得）できていない	10	55.56%
有給	全然取得できていない	3	16.67%
職責	以上の成果	4	22.22%
職責	相応の成果	9	50.00%
職責	相応にこなせていない	5	27.78%
生駒市	働きたい群	8	44.44%
生駒市	特に何も感じない	7	38.89%
生駒市	やめたい群	3	16.67%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	16	88.89%
情報共有	できている群	15	83.33%
上司	安心・信頼ある	14	77.78%
部下	安心・信頼ある	16	88.89%
職場に	とても必要とされていると感じる	4	22.22%
職場に	必要とされていると感じる	8	44.44%
職場に	必要とあまり感じない	5	27.78%
職場に	いらないと感じる	1	5.56%
魅力	仕事にやりがいがある	6	33.33%
魅力	人間関係がいい	9	50.00%
ﾏｲﾅｽ	人手不足	13	72.22%
ﾏｲﾅｽ	人事異動が適正でない	8	44.44%
ﾏｲﾅｽ	特定の人に仕事が集まりすぎている	6	33.33%
ﾏｲﾅｽ	業務量の多さ	12	66.67%

「あまり大事にされていない」群は回答者１８名と係長の中で最も多かった。
この群は業務量については「すごく多い」「多い」と７２．２％となった。
また、有給が「あまり取得できていない」「全然取得できていない」が同じく７２．２％
職責に対して「以上の成果」「相応の成果」が同じく７２．２％であった。
ただし、ある程度の相関はあるものの、すべて同人物ばかりでなくあくまでも結果として同じになったものである。

上司に対する「安心・信頼」がやや低いが、特に理由については述べられていなかった。

この群は先の設問と同様に「業務量の多さ」が問題点として６６．６７％の方が回答しているほか、「人手不足」が７２．２％と問題点では最大であった。
なお、業務量「すごく多い」「多い」と回答した１３名のうち１２名が問題点として挙げており、人手不足からくる業務量の多さと、それによって「特定の人に仕事が集まりすぎている」という問題を挙げられていた。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
5	生駒市は職員を大事にしていない	8	16.00%

■この群の分析内容

研修	かなり多い	6	75.00%
研修	ちょうど良い	2	25.00%
業務量	すごく多い	1	12.50%
業務量	多い	4	50.00%
業務量	ちょうどよい	3	37.50%
有給	できている群	4	50.00%
有給	あまり（取得）できていない	4	50.00%
職責	以上の成果	1	12.50%
職責	相応の成果	4	50.00%
職責	相応にこなせていない	2	25.00%
生駒市	働きたい群	2	25.00%
生駒市	特に何も感じない	4	50.00%
生駒市	やめたい群	2	25.00%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	7	87.50%
情報共有	できている群	8	100.00%
上司	安心・信頼ある	3	37.50%
部下	安心・信頼ある	8	100.00%
職場に	必要とされていると感じる	3	37.50%
職場に	必要とあまり感じない	4	50.00%
職場に	いらないと感じる	1	12.50%
魅力	4項目総合（最大ポイント３２）	3	9.38%
ﾏｲﾅｽ	人手不足	5	62.50%
ﾏｲﾅｽ	人事異動が適正でない	3	37.50%

「生駒市は職員を大事にしていない」群は回答者8名であった。
この群は業務量については「すごく多い」「多い」が62．5%
有給については取得できている群と取得できていない群が50%ずつであった。

「職責」についても「相応の成果」「以上の成果」が計62．5%と同じ係長の他の群と比較して低いことが特徴である。
また、上司に対する「安心・信頼」が37．5%と著しく低い。
職場に必要とされていると感じるかについても「あまり感じない」「いらないと感じる」が計62．5%と「必要とされている」と感じている人が少ない。

また、職場としての生駒市の魅力については「特にない」「ない」などの回答があり、回答が少なかったほか、「やりがい」についても回答数4に対して「やりがいがない」との回答が2、「内容によって」が1、「やりがいがある」が1、と、やりがいについてもあまり感じられていない傾向があった。

■3：係長の分析まとめ

係長については、まず有給取得については全体的に低く、どの群においても「取得できている」割合が50％以下と、有給休暇があまり取得できていない傾向が明らかになった。
また、「部下」に対する「安心・信頼」については押しなべて高ポイントであり、回答者の中の係長は全体的に部下に対して「安心・信頼」を感じている傾向が明らかになった。

＜相関のあった設問＞
「職責」については、ゆるやかな相関があった。
「相応の成果」と「以上の成果」をそれぞれ挙げていると回答された方の割合を比較すると
Q13：（職員を大事にしている）と思いますか。の回答が
2「気はつかっていただいている」　100％
3「特になにも感じない」　86．67％
4「あまり大事にされていない」　72．22％
5「生駒市は職員を大事にしていない」　62．5％
（1「とても大事にされている」は1名なので比較対象にしない）
と、徐々に下がる傾向がみられた。

また、「これから先も『生駒市』で働きたいとおもいますか」についてもやや相関があった。
こちらも1「是非とも働きたい」から5「やめたい」まで5段階の回答があるが、上位2つを「働きたい群」、下位2つを「やめたい群」として分析したところ、「生駒市は職員を大事にしていない」にむかって、ネガティブに向かうほどに「働きたい」群が減る傾向にあった。

さらに、「職場で必要とされていると感じていますか」についても相関がみられた。
「生駒市は職員を大事にしていない」にむかって、ネガティブに向かうほどに「必要とされている」
群が減る傾向にあった。

最後に「上司」に対する「信頼・安心」については特に顕著な相関がみられた。
所属の中に信頼できる上司がいないことが組織に対する不信につながる傾向があると考える。

＜まとめ＞
係長については、業務が多忙な方が多く、全体的に業務量や人材不足を指摘される傾向があった。
また、係長という立場からか「適正な人事配置」や「特定の人に仕事が集まりすぎている」といった「組織マネジメント」に対する指摘が多かったのが印象的であった。

■4:課長補佐

Q2	あなたの役職を教えてください。（ない場合は相当職を選択してください）	入力数	入力率
1	係員（主任・主事・事務員など）	125	45.30%
2	副係長・主査	36	13.00%
3	係長	50	18.10%
4	課長補佐	35	12.70%
5	課長、主幹	26	9.40%
6	部長、次長	4	1.40%

■課長補佐回答分布

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
1	とても大事にされている	2	5.71%
2	気は使っていただいている	4	11.43%
3	特に何も感じていない	9	25.71%
4	あまり大事にされていない	14	40.00%
5	生駒市は職員を大事にしていない	6	17.14%

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
1	とても大事にされている	2	5.71%

「とても大事にされている」群としては回答者が2名であり、あまり詳細を分析すると個人が特定されかねないので、あえて詳細な分析は行わない。
概ね満足度の高い回答であったが、有給休暇については「全然取得できていない」「あまり取得できていない」と取得できていない。ただし、「今後も生駒市で働きたいと思いますか」については「是非とも働きたい」「働きたい」と、有給休暇が取得できていない中でも納得して業務にむかっておられるようである。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
2	気は使っていただいている	4	11.43%

■この群の分析内容

研修	かなり多い	1	25.00%
研修	ちょうど良い	3	75.00%
業務量	すごく多い	1	25.00%
業務量	多い	2	50.00%
業務量	ちょうどよい	1	25.00%
有給	あまり（取得）できていない	4	100.00%
職責	相応の成果	3	75.00%
職責	相応にこなせていない	1	25.00%
生駒市	働きたい群	4	100.00%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	4	100.00%
情報共有	できている群	4	100.00%
上司	安心・信頼ある	3	75.00%
部下	安心・信頼ある	4	100.00%
職場に	必要とされていると感じる	3	75.00%
職場に	あまり必要とされていると感じない	1	25.00%
職場に	必要とされていると感じる	3	75.00%
魅力	人間関係がいい	3	75.00%
ﾏｲﾅｽ	業務量の多さ	2	50.00%
ﾏｲﾅｽ	特定の人に業務が集まりすぎている	3	75.00%

「気はつかっていただいている」」群としては回答者が4名であり、母数が少ないことから詳細について、分析することは適当でない。
概ね満足度の高い回答であったが、有給休暇については「あまり取得できていない」が全員と取得できていない。ただし、「今後も生駒市で働きたいと思いますか」については「是非とも働きたい」「働きたい」と、有給休暇が取得できていない中でも納得して業務にむかっておられるようである。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
3	特に何も感じていない	9	25.71%

■この群の分析内容

研修	かなり多い	1	11.11%
研修	ちょうど良い	8	88.89%
業務量	多い	6	66.67%
業務量	ちょうどよい	3	33.33%
有給	できている群	4	44.44%
有給	あまり取得できていない	5	55.56%
職責	相応の成果	9	100.00%
生駒市	働きたい群	9	100.00%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	8	88.89%
情報共有	できている群	8	88.89%
上司	安心・信頼ある	9	100.00%
部下	安心・信頼ある	6	66.67%
職場に	必要とされている	8	88.89%
職場に	必要とあまり感じない	1	11.11%
魅力	仕事にやりがいがある	6	66.67%
魅力	人間関係がいい	6	66.67%
ﾏｲﾅｽ	業務量の多さ	3	33.33%

「特に何も感じていない」」群としては回答者が9名であった。
前2段と同じく概ね満足度の高い回答であったが、この群は有給休暇については44．44%がある程度取得できている。「今後も生駒市で働きたいと思いますか」については「是非とも働きたい」「働きたい」で。100%であり、今後も継続して生駒市で勤務することを皆さん想定されているようであった。
この群の特徴としては「部下」に対して「安心・信頼」を感じない層が3分の1おられることであった。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
4	あまり大事にされていない	14	40.00%

■この群の分析内容

研修	かなり多い	7	50.00%
研修	ちょうど良い	5	35.71%
業務量	すごく多い	3	21.43%
業務量	多い	8	57.14%
業務量	ちょうどよい	3	21.43%
有給	できている群	7	50.00%
有給	あまり取得できていない	7	50.00%
職責	以上の成果	1	7.14%
職責	相応の成果	10	71.43%
職責	相応にこなせていない	3	21.43%
生駒市	働きたい群	7	50.00%
生駒市	特に何も感じない	3	21.43%
生駒市	やめたい群	4	28.57%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	10	71.43%
情報共有	できている群	10	71.43%
上司	安心・信頼ある	11	78.57%
部下	安心・信頼ある	9	64.29%
職場に	必要とされている	10	71.43%
職場に	必要とあまり感じない	3	21.43%
職場に	いらないと感じる	1	7.14%
魅力	仕事にやりがいがある	7	50.00%
魅力	人間関係がいい	5	35.71%
ﾏｲﾅｽ	人手不足	7	50.00%
ﾏｲﾅｽ	人事異動が適正でない	5	35.71%
ﾏｲﾅｽ	業務量が多い	6	42.86%
ﾏｲﾅｽ	特定の人に業務が集まりすぎている	7	50.00%

「あまり大事にされていない」」群は課長補佐の中で最も多く回答者が14名であった。
同じ課長補佐の1から3群と比較すると、スコアは低くなっている。
問題点などについて50%を超える意見はなく、偏りはあまり見られなかった。

ただし、非常に全体的なスコア（満足度）の低い回答者もおられ、人間関係や所属によって
同じ課長補佐でも変動があった。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
5	生駒市は職員を大事にしていない	6	17.14%

■この群の分析内容

研修	かなり多い	1	16.67%
研修	ちょうど良い	4	66.67%
業務量	すごく多い	2	33.33%
業務量	多い	3	50.00%
業務量	ちょうどよい	1	16.67%
有給	できている群	2	33.33%
有給	あまり取得できていない	3	50.00%
有給	全然取得できていない	1	16.67%
職責	以上の成果	1	16.67%
職責	相応の成果	2	33.33%
職責	相応にこなせていない	2	33.33%
生駒市	働きたい群	1	16.67%
生駒市	特に何も感じない	2	33.33%
生駒市	やめたい群	3	50.00%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	3	50.00%
情報共有	できている群	5	83.33%
上司	安心・信頼ある	4	66.67%
部下	安心・信頼ある	5	83.33%
職場に	とても必要とされていると感じる	1	16.67%
職場に	必要とされている	2	33.33%
職場に	必要とあまり感じない	3	50.00%
魅力	4項目総合（最大ポイント２４）	1	4.17%
ﾏｲﾅｽ	人手不足	4	66.67%
ﾏｲﾅｽ	人事異動が適正でない	3	50.00%
ﾏｲﾅｽ	特定の人に業務が集まりすぎている	3	50.00%

「あまり大事にされていない」」群は回答者が6名であった。
6名であることから、母数が少なく、分析にどこまで信頼性があるかは不明である。

ただし、「相応にこなせていない」の率が33．33%と比較的高いこと、今後も生駒市で働きたいと思いますか、に対して「やめたい群」が50%と高いこと、はある程度傾向として分析できる。
また、課長補佐の中でこの群のみ「上司」に対する「安心・信頼」が「部下」よりも低い傾向がある。

しかし、分析については、母数が少ないことからこれをもって相関とは言えない。

■4：課長補佐の分析まとめ

課長補佐については、まず有給取得については全体的に低く、どの群においても「取得できている」 割合が50%を超えることはなかった。
また、「部下」に対する「安心・信頼」が「生駒市は職員を大事にしていない」の回答群以外は上司より低かったことが特徴である。

また、「生駒市は職員を大事にしていると思いますか」の各回答群の中で、「特に何も感じていない」「あまり大事にされていない」が特に多く、この2群で65．71%に達する。
このことから、回答に偏りがあり、他の回答群の回答数が低く、「課長補佐」群の中で全体的な
相関を見ることは不適当と考える。

以上のことから、他の職責と併せ、最終的に全体の傾向と併せて分析するとしたい。

■ 5 :部長・課長級

Q2	あなたの役職を教えてください。（ない場合は相当職を選択してください）	入力数	入力率
1	係員（主任・主事・事務員など）	125	45.30%
2	副係長・主査	36	13.00%
3	係長	50	18.10%
4	課長補佐	35	12.70%
5	課長、主幹	26	9.40%
6	部長、次長	4	1.40%

※「部長・次長」群については全体で4名と少ないことから、「課長・主幹」と併せて分析を行

■部長・課長級回答分布

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
1	とても大事にされている	0	0.00%
2	気は使っていただいている	8	26.67%
3	特に何も感じていない	8	26.67%
4	あまり大事にされていない	12	40.00%
5	生駒市は職員を大事にしていない	2	6.67%

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
1	とても大事にされている	0	0.00%

この群に「とても大事にされている」との回答者はおられなかった。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
2	気は使っていただいている	8	26.67%

■この群の分析内容

研修	かなり多い	4	50.00%
研修	ちょうど良い	2	25.00%
業務量	すごく多い	2	25.00%
業務量	多い	1	12.50%
業務量	ちょうどよい	5	62.50%
有給	できている群	3	37.50%
有給	あまり取得できていない	4	50.00%
有給	全然取得できていない	1	12.50%
職責	相応の成果	6	75.00%
職責	相応にこなせていない	2	25.00%
生駒市	働きたい群	8	100.00%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	8	100.00%
情報共有	できている群	8	100.00%
上司	安心・信頼ある	7	87.50%
部下	安心・信頼ある	8	100.00%
職場に	必要とされている	6	75.00%
職場に	必要とあまり感じない	2	25.00%
魅力	仕事にやりがいがある	4	50.00%
魅力	人間関係がいい	5	62.50%
ﾏｲﾅｽ	業務量が多い	4	50.00%

「気はつかっていただいている」群は8名。
全体的に概ねスコアが高く、満足度が高い傾向にあることがわかる。

業務量については「すごく多い」「多い」の割合が37．5%となっている。
「今後も生駒市で働きたいと思いますか」の設問には全員が「働きたい」と回答されている。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
3	特に何も感じていない	8	26.67%

■この群の分析内容

研修	かなり多い	3	37.50%
研修	ちょうど良い	5	62.50%
業務量	すごく多い	1	12.50%
業務量	多い	4	50.00%
業務量	ちょうどよい	3	37.50%
有給	できている群	6	75.00%
有給	あまり取得できていない	2	25.00%
職責	相応の成果	6	75.00%
職責	相応にこなせていない	2	25.00%
生駒市	働きたい群	5	62.50%
生駒市	特に何も感じない	2	25.00%
生駒市	やめたい群	1	12.50%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	6	75.00%
情報共有	できている群	8	100.00%
上司	安心・信頼ある	7	87.50%
部下	安心・信頼ある	8	100.00%
職場に	必要とされていると感じる	6	75.00%
職場に	必要とあまり感じない	1	12.50%
職場に	いらないと感じる	1	12.50%
魅力	仕事にやりがいがある	5	62.50%
魅力	人間関係がいい	4	50.00%
ﾏｲﾅｽ	人間関係	2	25.00%
ﾏｲﾅｽ	業務量が多い	4	50.00%

「特に何も感じていない」群は8名。
前の「気はつかっていただいている」群と比較すると「業務量」について「すごく多い」「多い」と回答された方の割合が37%から62．5%に増加していることがわかる。
また「人間関係がいい」と50%の方が回答さているのに対し、「人間関係」で困っている方が25%おられる。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
4	あまり大事にされていない	12	40.00%

■この群の分析内容

研修	かなり多い	3	25.00%
研修	ちょうど良い	8	66.67%
業務量	すごく多い	1	8.33%
業務量	多い	5	41.67%
業務量	ちょうどよい	5	41.67%
有給	できている群	2	16.67%
有給	あまり取得できていない	8	66.67%
有給	全然取得できていない	2	16.67%
職責	相応の成果	7	58.33%
職責	相応にこなせていない	5	41.67%
生駒市	働きたい群	7	58.33%
生駒市	特に何も感じない	4	33.33%
生駒市	やめたい群	1	8.33%
ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ	できている群	12	100.00%
情報共有	できている群	10	83.33%
上司	安心・信頼ある	10	83.33%
部下	安心・信頼ある	12	100.00%
職場に	特に必要とされていると感じる	1	8.33%
職場に	必要とされていると感じる	6	50.00%
職場に	必要とあまり感じない	5	41.67%
魅力	仕事にやりがいがある	5	41.67%
魅力	人間関係がいい	4	33.33%
ﾏｲﾅｽ	人事異動が適性でない	5	41.67%
ﾏｲﾅｽ	人間関係	3	25.00%
ﾏｲﾅｽ	業務量が多い	5	41.67%

「あまり大事にされていない」群は12名。
有給休暇「取得できていない」群が多い。理由としては「休日出勤が多く代休が取得しきれない」ことか有給休暇取得につながらないなど、休日勤務の兼ね合いもあった。

また、職責相応の成果をあげているか、の質問に対する「職責相応にこなせていない」が41．67%とやや多い。

「人事異動が適性でない」の意見と「業務量が多い」の意見も41．67%と多かった。

Q13	職員のワークライフバランスや、働きがいなどを考慮して、人事異動や課内配置転換などが行われている（職員を大事にしている）と思いますか。	入力数	入力率
5	生駒市は職員を大事にしていない	2	6.67%

「生駒市は職員を大事にしていない」群としては回答者が2名であり、あまり詳細を分析すると個人が特定されかねないので、あえて詳細な分析は行わない。
生駒市の組織について、行きたい所属が「ない」生駒市に組織としての魅力が「ない」、目立つ職員のみが優遇され、仕事をする人に業務が集中するが見返りは少ない。などの危惧が見られた。また、業務量の多さに問題があったり、頑張った者が報われないとヤル気は起こらない。一定の信賞必罰があってもいいのではなどの意見も見られた。

■5：部長・課長級の分析まとめ

部長・課長級については、まず有給取得については全体的に低く、また、役職から休日出勤が多くなる割に代休取得が難しく、有給休暇の取得に結びついていないことがわかる。

また、「生駒市は職員を大事にしていると思うか」の設問に対して「とても大事にされている」の回答がゼロであった。
ただし「生駒市は職員を大事にしていない」も6．67%と低く、全体的にやや真ん中よりの回答群となっている。一番多いのは「あまり大事にされていない」で40%となっている。

人事評価制度などについても、評価者側の方であり「時間がかかりすぎる」などの意見が見られた。

全体を見て様々に問題をかんじておられ、今回の「生駒市は職員を大事にしていると思うか」のどの回答群の方も色んな意見を持っておられた。
全体的に相関は特に見られなかった。

また、同類の意見の大小はあるが、何となく気になった項目について羅列する。

＜人事評価について＞
・時間がかかりすぎること
・正当な評価ができていないのでは
その他、どう評価すればいいか悩むことなど

＜人事異動・配置について＞
・ワークライフバランスに一定の考慮の必要があること
・育休や病気休暇などによる人員不足、他の職員への配慮に困ること
・職員が不足していること

＜自身について＞
・休日出勤が多いこと
・平日には会議が入ること
・部下は信頼しているし、なるべく部下には安心してほしい

第2次レポートまとめ

アンケートQ13:「生駒市は職員を大事にしていると思いますか」を軸として、職責毎に分析をした。
職責とアンケートQ13にはゆるやかな相関がみられた。
具体的には職責が上がる毎に、徐々にスコアの中心が回答3「特に何も感じていない」から回答4「あまり大事にされていない」へ移っていく。

また「生駒市は職員を大事にしているとおもいますか」の質問と、「今後も生駒市で働きたいと思いますか」の設問に対しては「部長・課長級」以外のすべての群で相関がみられた。
全体のスコアは4「いい転職先があれば転職したい」10．9%、5「やめたい」が5．10%と「やめたい群」として16%が平均値として考えると、Q13に4「あまり大事にされていない」、5「生駒市は職員を大事にしていない」と回答された群は「部長・課長級」以外はすべて平均値を超えており、「生駒市は職員を大事にしていない」と考える層に「転職」や「退職」の意識が高いことがわかる。

「生駒市は職員を大事にしていない」と考える理由としては、多少の前後があるものの、回答1、2の「大事にされていると感じている」群よりも「大事されていない」群の回答のほうが「職責以上の成果をあげている」の率が高い。

また「係員」から「係長」まで、「生駒市は職員を大事にしていない」群のほうが「職場に必要とされていない」群の回答が増える傾向にあった。

その他の回答と併せると、「係員」から「係長」までの3群については、「人間関係」「業務過多」などの現状にありながらも、「職責相応」ないしは「職責以上」の成果をあげているといえるくらい業務を遂行しているが、「職場に必要とされていない」と感じる（＝認められていないと感じる）ことが、「今後も生駒市で働きたい」と「思えない」理由になっているのではないかと分析できる。

「人間関係」は生駒市の「魅力」にも「困っていること」にも表れたキーワードで、「人事評価」に対する回答のなかで「正当な評価」「個人の主観（人によってばらつく）」が散見されたことと併せると「評価制度」に「人間関係」が影響すると考えている職員が多いのではないかとも考えた。

また、「課長補佐」と「部長・課長級」の間で「今後も生駒市で働きたいと思いますか」の回答の「やめたい群」が激減する。その他の項目の回答を見ると、役職的にも、年齢的にも、この「課長補佐」と「部長・課長級」の間が一つのターニングポイントであると考える。