２０１７年度

早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会

共同論文

【京都府　木津川市】

観光商工課　山口　一成
農　　政　　課　西村　和将
まち美化推進課　中谷　美知郎

■はじめて見た組織の現状

最初の課題である対話を基調としたキーパーソンインタビューを、職員対象として行うことからスタートした今回の研究。

まず、部会での課題に取り組む前に「なぜこういうことを自分たちがするのか」という目的を共有・共感するため、①マネジメントとは何か？　②あるべき姿とはどういうものか？　について３人で対話を行いました。

そして、キーパーソンインタビューは「現状」の視点、組織データは「過去」からの視点、そしてありたい姿を「未来」への視点として、ひとつずつ定義づけをしながら考えていきました。

【キーパーソンインタビュー】

キーパーソンインタビューは、役職・年齢別の６グループ・計１１人に行いました。

それぞれの想いや立場によって、ある程度異なる意見が出ることは予想していましたが、実際の対話を通して、ワークライフバランスの実態と捉え方、携わる業務・課題と求められる資質・スキル、職場に対する希望や悩みなどについて、極めて多様な現実・価値観を持つ職員から組織が成り立っていることに改めて気づきました。そして各々のヒアリングを通じて、今後の取組みのヒントとなるキーワードをいくつも得ることができました。

【組織データ】

木津川市は、平成１９年３月に３町（山城町、木津町、加茂町）が合併した若いまちです。京都・大阪・奈良へのアクセスに恵まれた、関西文化学術研究都市の中核地であり、現在の人口は７万６千人。合併後の１０年間で約１万人の人口が増えた、「若い世代が多く成長するまち」といったフレッシュなイメージをセールスポイントとしています。

キーパーソンインタビューに並行して、人口、職員数（役職別構成）、残業時間数などのデータ収集を行い、数値的に組織の現状を把握することにしました。

これにより、自分たちが漠然と感じてきたイメージの正しい部分・誤った部分に気づき、ドミナントロジック（組織の常識）を転換する機会を得ました。

【ありたい姿】

この時点で見えてきた組織の課題は次の３点でした。

○組織のバランスが悪い（目指す方向性が統一できていない） （職員構成がアンバランス） ○若手職員への負担が大きくなっている ○みんな残業が多いということは思い過ごし、負担は一部職員に集中

【背景】人口が増えている（住民基本台帳人口）
仕事が増えている（権限移譲・新制度）
なら　・・・　業務量はきっと増えている
しかし・・・　職員数は変化していない
時間外は減少傾向
年休利用は横這い
だけどなのか、だからなのか・・・病休職員は増加傾向
途中退職者も増加傾向

組織はこのままでいいのか、今は大きな問題が生じていなくとも、水面下の歪が大きくなっているのではないかと考え、自分たちのありたい姿を、「マネジメントできる仕組みづくり（ヒトも組織も）～結果から効果へ～」としました。

■アクションは次のアクションへの気づきの場

【主任・主事級アンケート】

キーパーソンインタビューと、組織データの分析を通じて見えてきたことの一つは、組織の土台部分の人材が疲弊している現状です。具体的には、これから先のまちを担う、20 代～30 代の若い世代への負担が増しており、その結果、様々な歪が生じて、組織内部からまちが崩れていくのではないかと、危機感を覚えました。

そこで、組織全体に向けた最初のアクションとして取り組んだのが、主任・主事級への「気づき」をテーマとしたアンケート「10 分だけくださいアンケート（本気で回答率 100%を目指します）～今の組織について研究しています～」です。

その目的は、事務負担が増して目の前の仕事をこなすことで手一杯になっていると考えられる主任・主事級の、実際の想いを把握することです。そして、アンケートへの回答を通じて、何らかの気づきを得て欲しいという思いもありました。

また、私たちがキーパーソンインタビューを通じて、生の声を聴き、深堀りしたことにより、多くの気づきを得られたように、アンケート結果を全職員ににフィードバックすることで、全庁的な対話の機会の創出につなげることができると考えました。

業務に追われる中、どれほどの割合が回答してくれるのか、不安もありましたが、結果として、回答率 88%と我々の予想をはるかに超える反響があり、若い職員達が、表面的に見せなくとも、組織に対して様々な、そして真剣な想いを持っていることがわかりました。

【課長～主査級アンケート】

主任・主事級アンケートの反響が大きく、予想以上に多くの気づきが得られたことから、次のアクションとして「課長～主査級」のアンケートを行うこととしました。

このアンケートの回答率も 81%と、非常に多くの職員の協力が得られました。主任・主事級と合わせた全体の回答率は、84%となり、かなり正確に組織を構成する職員の意識を把握することができたと考えています。

これにより、年齢と共に「やりがい・充実感」が低下していく（一方で、役職によって「やりがい・充実感」に大きな差がある。）ことや、主任・主事級が業務量のアンバランスで困っている一方で、業務を割り振る立場にある係長や課長には問題意識が低いことなど、多くの課題やミスマッチが見えてきました。

■人に伝えることの難しさ

【オフサイトミーティング】

アンケートに協力してくれた職員から、早くアンケート結果を知りたいという意見があり、これに応えると共に、選択式のアンケートでは把握できない、生の声を聴いて、アンケート結果の考察をより深めるため、主任・主事級を対象としたオフサイトミーティングを行うこととしました。

この、オフサイトミーティングで気づいたのは、参加者（仲間）を得る難しさと、踏み込んできてくれる一歩を後押しすることの重要性でした。一方で、その一歩を踏み出した職員が見せてくれた、前向きで密度の高い対話を重ねる姿に、力を合せれば必ず組織を変えることができるという確信を持ちました。

【アンケート報告書】

今回のアンケートは、「気づき」を得てほしいという思いから始めましたが、

年度の後半は、アンケート結果のとりまとめに、多くの時間を割くことになりました。
　グラフ化したアンケート結果は一見分かりやすいのですが、そこから現状を分析し、そして何が現状を引き起こしているのかという因果関係を考察するには、１問に平均１時間以上の対話が必要となりました。

　時に深夜に至る対話を何度も重ねて、最終的に、私たち３人が辿り着いたのは、分析・考察した結果を、「答え」としては示さないという、当初の目標から 180 度異なる結論でした。
　何故なら、３人で出した「答え」はあくまで、私たちの答えにすぎず、本当に正しいのかどうかもわからない。そうした不確かで、安易なゴールを示すよりも、アンケート報告書を見た職員一人ひとりに「問い」を投げかけ、それぞれが気づきと、自分自身の「答え」を得てもらった方がいいのではないか、と考えたからです。
　一方で、私たちが考え・話し合った過程については、新たな視点に気付くきっかけとなると考え、ダイアログとしてアンケート結果報告書に掲載することにしました。

　このように、ひとつのテーマに向かい合って、３人で濃密な時間を過ごしたことで、一人だけで考えるのとは全く異なる過程を経て、より良い結果にたどり着くことが出来たという実感があります。
　そしてまた、様々なアクションを実施していく中でも、当初の予想とは異なる発見や驚きがあり、そこから更に新たなアクションが展開するなど、私たち自身も多くの同僚たちから「気づき」を得ることができました。
（「アンケート結果報告書」は年度内に庁内公開を予定）

■既に始まったチャレンジ

　今、私たちは、この１年間の活動を分析して、人材マネジメント部会という取組みで得た「気づき」を「共感」してもらう機会を、組織の中に創りだしていきたいと考えています。
　それが、私たちを人材マネジメント部会に送り出してくれた組織や職員の皆さんへお返しできる感謝であり、私たちに与えられた使命であると考えているからです。
　今回の、私たちの研究の成果である「アンケート報告書」。これを活用して、アンケート結果から見出した課題・問題点を「テーマ」に、普段交流の無

い部署間や年代間でダイアログを行う場を設けるなど、組織内での関係性の質を高めていきたいと思います。

既に第一歩を踏み出していることがあります。
今年度の私たちの悪戦苦闘を見守ってくれた１期生の３人と、次年度以降の取組みに向けてダイアログを始め、４月には、まずアンケート報告書をテーマとして、ワールドカフェ方式のオフタイムミーティングを実施することになりました。

こうした取組みをきっかけとして、まずは職員相互の対話の土台となる共感を育み、人マネで、私たちが腹落ちした４つの視点　①「立ち位置」を変える（相手の立場にたって考える）　②「価値前提」で考える（そもそも、なぜ、何の為に）　③「一人称」で捉え語る（評論家ではなく自分事で）　④「ドミナントロジック」を転換する（組織の常識を疑う）　を展開し、組織の中に、「今のままでいいのか？」という種火をつけていきます。

私たち３人ではどこまでできるか分かりませんし、何かに取り組んでもその結果、変化が生まれるのかは、一層見えていません。
ただ、同じ想いをもつ１期生やアンケートに協力してくれた多くの職員（仲間）と共に、現在の自治体を取り巻く厳しい財政状況や業務量の増加・多様化などによる負のスパイラルに陥らない組織を創りたい、また創らなければならないと考えています。

そして、共に成長した職員が、自治体の垣根を越えて、人マネをはじめとした全国の仲間と交流の輪を広げ、各地から新たな刺激や気づきを持ち帰ってくるようになれば、木津川市の未来は間違いなく明るいものとなると信じています。何事も自分ごと
〔YOU CAN〕を〔Ｉ　ＣＡＮ〕に、そして〔ＷＥ　ＣＡＮ〕へ

（付記）一年を振り返って

やっと終わった･･･。部会に参加しだした頃ならこう言ってたと思います。

部会では、座学など殆ど無く、特に自論を持ってる訳でもない中で、最初は、今まであんまり考えたことのない組織のことを話すのが怖かったのを覚えています。

少し慣れたところで、やっと考え提案を作るも、幹事との対話で揉みくちゃにされ、毎回、毎回、頭から煙の出る日々が続いていました。

しかし、この１年で大きな気持ちの変化があったのも事実です。

今まで振り返ることのなかった組織や人材育成というところに大きく反応するようになり、何事にも、一人称で考えることが多くなりました。

他部署や他組織のことであっても、自分ならどうする？自分なら何ができる？と自問し、行動に移そうという気持ちが出来るようになりました。

自分の立場としても、少なからず部下もいる身です。

小さな島ではありますが、その島にいる人々が少しでも、仕事のしやすいように、部下との対話、島のマネジメントをしっかりやり遂げ、どんどん組織全体に浸透させられたらと考えています。小さな活動ではありますが、少しずつ組織を良くしていこうと思います。

今では、部会に参加できて良かったと思いますし、今年度は、人生の転機だったかと思うほど、自分が大きく変われた年でありました。

この１年、一緒に悩み、考え、私たちを支えてくださった幹事団の皆さん、マネ友の皆さん、１期生の皆さん、そして２０１７年度の参加の皆さん、これからも未来のために取り組んでいきましょう。

気付いた者には、気付いた者の責任があるのですから。

山口　一成

常にモヤモヤした時間を過ごす、きっかけの場になった気がします。

なんとなくではなく、ただ突き詰めるだけでもない、相手を聴しながらも一人称でも考える、新しい時間を過ごさせてもらいました。

この時間が無ければ、真剣に今までと異なる視点で組織と向き合う機会もなかったと思います。またこれほど多くの他の自治体等のみなさんとも共感

しあえる場だからこそ、自分たちのまちのアクションでへこんだときも、みんなから元気をもらって次のアクションにつなげていく勇気になりました。
　一方、３人だからここまで来たと思います。「３」が意味する凄さを体感しました。本当に常にいろんな仲間に支えてもらった一年でした。
　実践の時間は始まっています、一人称であってもひとりではない、微力であっても無力ではない、学んだことを活かし、熱く・冷静に前を向きます。
　幹事団のみなさん、マネ友のみなさん、これからもよろしくお願いします

西村　和将

　来る日も来る日も、業務終了後に空き会議室に集まり、壁に投影したグラフを睨みながら、３人でああでもないこうでもないと延々話し合い（時には口論になりかけながら）、気がつくと、２時間が過ぎても１つの設問についての意見がまとまらなかったり…と、効率的な打合せとは程遠い惨状を乗り越えて、ようやくアンケートの報告書がまとまりかけています。

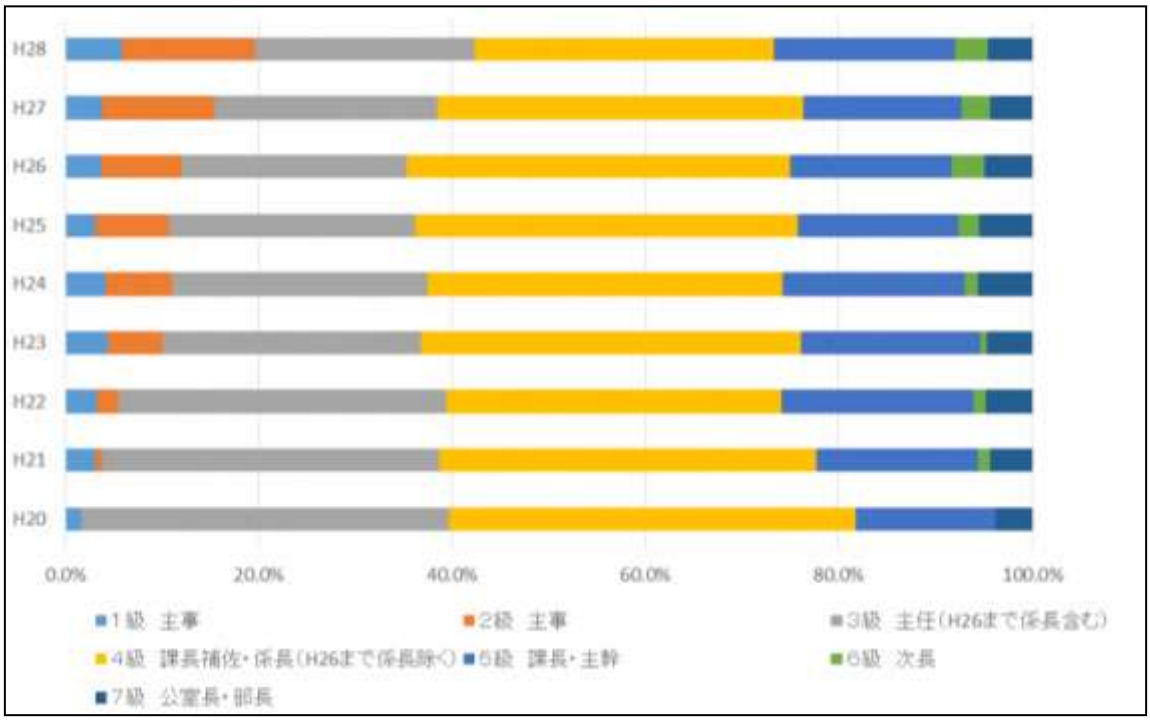
　これほど時間がかかった理由は、どの設問についても、「そもそも論」と「因果関係」を大事にしたからです（少し言い訳ですが…。）。
　ごく当たり前だと思っていたことでも、「そもそも、これって、何のためにあるんだろう？」と考えはじめると、底なしの泥沼に足を踏み入れていたことに気付く、そんな事が何度もありました。
　もう一つの「因果関係」ですが、エクセルを使えば、クロス集計や綺麗なグラフといった「現状」は簡単に手に入ります。しかし、それは、水面上に出た問題を示すだけで、何が問題を引き起こしているのか、という「因果関係」を明らかしてはくれません。
　対症療法ではない根本からの問題解決には、この「因果関係」が必要です。そのため、３人全員が納得するまで、時間無制限の話し合いを行いました。
　その結果、良い組織マネジメントのあり方について、「答え」は見つかりませんでしたが、より重要で普遍性のある「問い」を、いくつも見つけることができました。今後は、この「問い」を携えて、組織内で同僚たちと共に考えていきたいと思っています。

中谷　美知郎

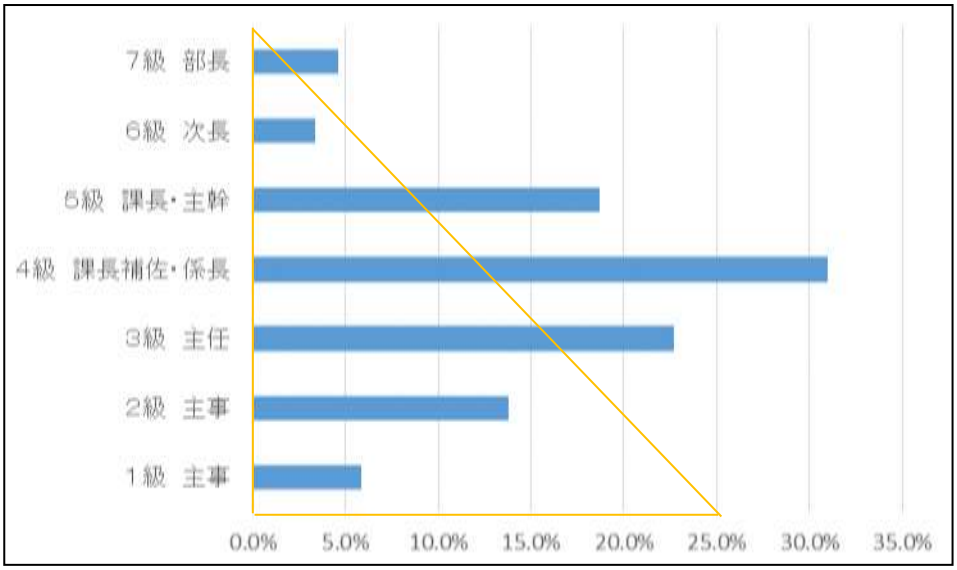
資　　料

【職員の状況等】

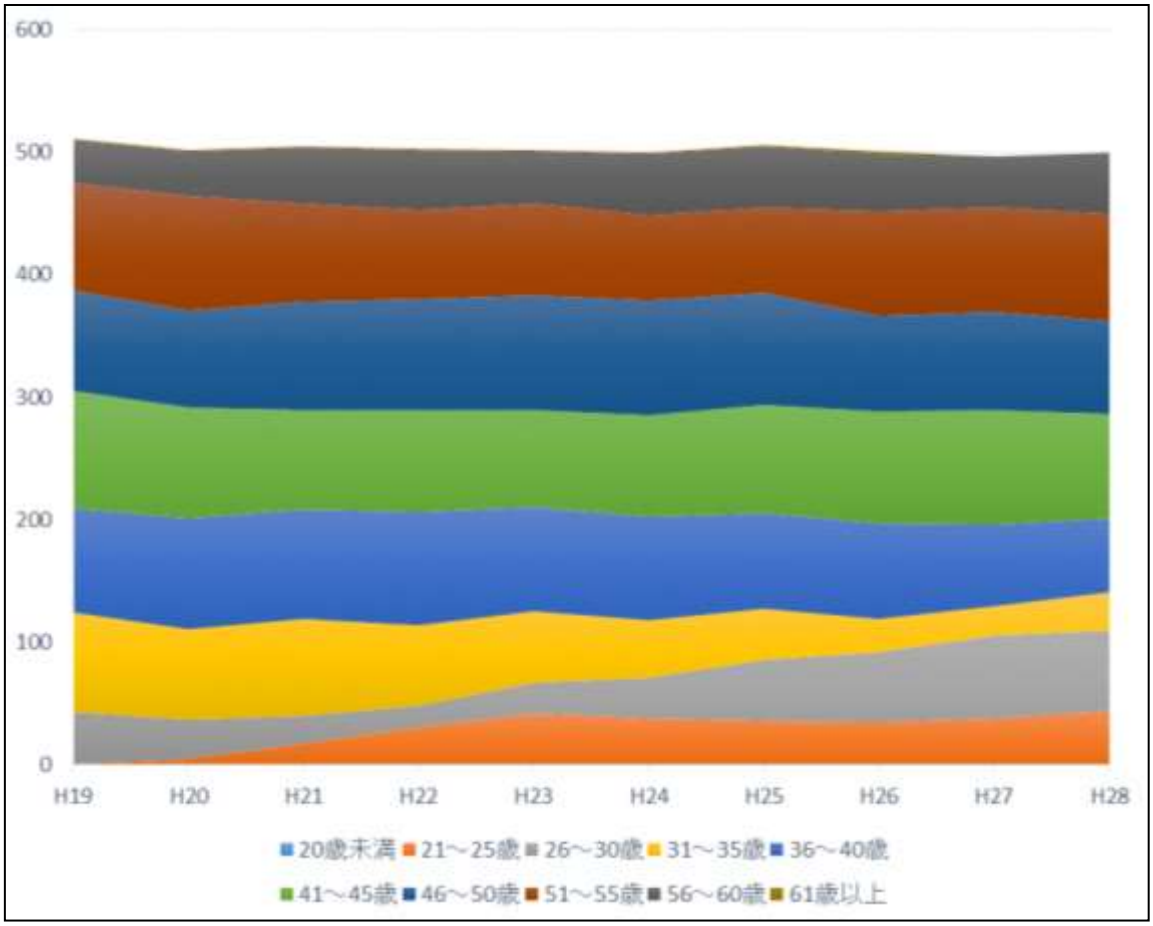
●階級別割合



●平成２８年度階級別状況



●年齢別割合



●年間残業時間（平成２８年度）

合計：38561.75 時間／306 人

時間上位５５人（約１８％）が、総残業時間の 50.02%を占める。

職員アンケート報告書

私たちを取り巻く社会は、日々変化しています。

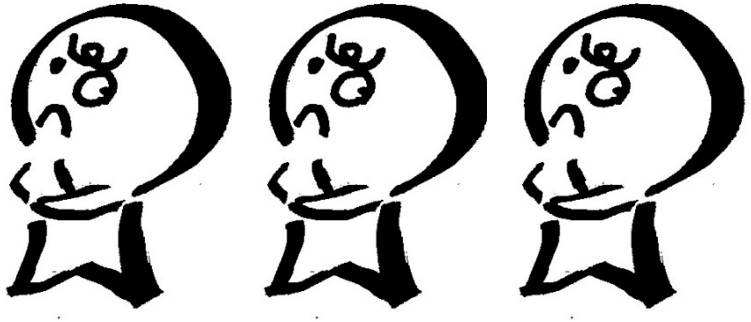
それは、住民のニーズや意識、職員の考え方が変わって行くということで、その変化の速度も増しているようです。

こうした時代の中、市役所という組織のあり方に決まった正解はなく、あえて答えるとすれば、変わり続ける社会に、しっかり向かい合って、自らも変化・進化し続けることができる市役所が、良い組織と言えるのだと思います。

どうすれば、そんな組織を創ることができるのか。

何かを変えるには、まず、現状（と、現状を引き起こしている原因）を知る必要があります。

このアンケートは、予算書や〇〇計画といった公的資料からは見えない、職員一人ひとりの想いという組織の現状を明らかにするために行いました。



早稲田大学マニフェスト研究所　人材マネジメント研究部会
2017 年度履修生　山口一成、西村和将、中谷美知郎

このアンケートについて（はじめに）

1. アンケートの概要（対象者・期間等）

　このアンケートは、主事級～課長（次長兼課長含む。）級までの正職員（出向者、保育園・幼稚園勤務者を除く。）を対象にした全数調査として実施しました（役職別に２回に分けて実施）。
　全数調査であることから標本誤差はなく（誤回答等の非標本誤差はあります。）、また、多くの職員のご協力をいただき、84%という高い回答率を得ることができました。
　このため、アンケート結果は、私たちの組織の現状を、比較的高い精度を持って反映しているものと考えます。

〇調査方法（共通）
MyWeb のアンケート機能による無記名調査
（選択式＋一部自由記述）

〇主任・主事級アンケート
　期　間：平成 29 年 7 月 25 日～8 月 7 日
　回答率：87.7%（142/162）

〇課長（次長兼課長含む。）～主査級アンケート
　期　間：平成 29 年 9 月 8 日～9 月 29 日
　回答率：81.3%（165/203）

2. アンケートの分析方法

　市役所という組織の中で、私たちは、役職に応じた異なる役割を担って働いています。このため、各設問については、基本的に役職とのクロス集計を行い、視覚化（グラフ化）しました。
　また、必要に応じて異なる角度での分析（年齢別クロス集計など）や、既存資料との比較を行って、現状と、何が現状を引き起こしているかという因果関係の考察を行いました。

3. アンケートの分析方法（その実態は…。）

　アンケートの分析には、予想を遥かに上回る時間を要し、結果をお返しするのが、大変遅くなってしまいました。まず、この場をお借りしてお詫びします。

　分析、視覚化、考察、などと少し恰好良く書きましたが、その実態といえば、来る日も来る日も終業後に空き会議室に籠り、壁に映したグラフを睨みながら、３人ああでもないこうでもないと延々話し合い（時には口論になりかけながら…。）、気がつくと、２時間が過ぎても１つの設問についての意見がまとまらなかったり…と、効率性とは程遠い惨状でした。

　これほど時間がかかった理由は、どの設問についても、「そもそも論」と「因果関係」を大事にしたからです。
　ごく当たり前だと思っていたことでも、「そもそも、これって、何のためなんだろう？」と考えはじめると、すぐに、底なしの泥沼に足を踏み入れていたことに気付く、そんな経験を何度もしました。

　もう一つの因果関係ですが、エクセルを使えば、クロス集計や綺麗なグラフといった「現状」は簡単に手に入ります。しかし、それは、表面化した問題を示しはしても、何が現状を引き起こしているのかという問題の構造、つまり「因果関係」を明らかにしてはくれません。
　対症療法ではない本質的な問題解決には、この「因果関係」を知ることが必要です。そのために、３人全員が納得するまで、時間無制限の話し合いを行いました。

このアンケートについて（はじめに）

4. 読んでくださる方へのお願い。（それは、誰の「問題」か。）

多数のアンケート設問について、様々な、そしておそらくは、率直な回答をいただき、その結果、興味深い傾向や、「問題」が見えてきました。

僕たち３人は、この「問題」は、「個人の問題」ではなく、「組織と個人の関係性の問題」なのだと考えています。
つまり、この報告書に「〇〇という回答が多いのが問題」と書いた時、「〇〇と答えた職員」を問題視したのではなく、「〇〇と答える／答えざるを得ない職員が多い、組織と個人の関係性」に問題があると考えたということです。

その理由は、私たちが、一人きりで仕事をしているわけではなく、多くの同僚と共に、組織の様々な仕組みの中で、それぞれの役割と立場を持って働いているからです。
また、私たちが「個人の問題」を指摘するとき、それはおそらく「自分以外の誰かの問題」のことですが、「組織と個人の関係性の問題」は、全職員にとって、自分自身の問題であるからです。

組織と個人の関係性に、最も悩むのが私たち職員であれば、それを今より良くすることが出来るのも、私たちです。
是非、自分事として、この報告書をご覧になっていただければ、と思います。

5. 報告書のスタイル（「答え」ではなく、「問い」を。）

一般的な行政の報告書では、無人格の語り手によって「現状」と「課題」、そしてその答えとして、「今後の取組み（進むべき道筋）」が示されます。
こうした報告書のスタイルは、専門的な見地から、正しい解決方法を提示する場合には、とても合理的です。
しかし、今回の報告書では、このスタイルはとらず、代わりに、僕たち３人が対話（Dialog）し、悩んだ過程（の一部）をお見せすることにしました。
そして、「答え」に代えて、僕たちがたどり着いた「問い」を、書くことにしました。

何故なら、良い組織の姿に、決まった答えは存在しないからです。
僕たちの不確かな答えを、安易に押し付けるのではなく、皆さんと共に考えたいし、その過程こそが重要だと思うからです。
そして、「答え」ではなく「問い」にこそ、本当の価値と普遍性があると信じているからです。

結びに、このアンケートに協力していただいた全ての方に、感謝をお伝えします。
大勢の方が、忙しい中、アンケートに協力くださって、「みんな組織を良くしたいという想いは一緒なんだ！」と、とても勇気づけられました。

前書がとても長くなりました。
ここからは、僕たちの対話に、「いや、そうじゃなくて！」とか「そこは、こんな考え方も出来るよ。」だとか、つっこみを入れながら、「組織」という迷路を一緒に歩いていただけると幸いです。

1．あなたについて、教えてください。（役職・年齢・性別）

○【グラフ①】は、アンケート回答者の状況です。

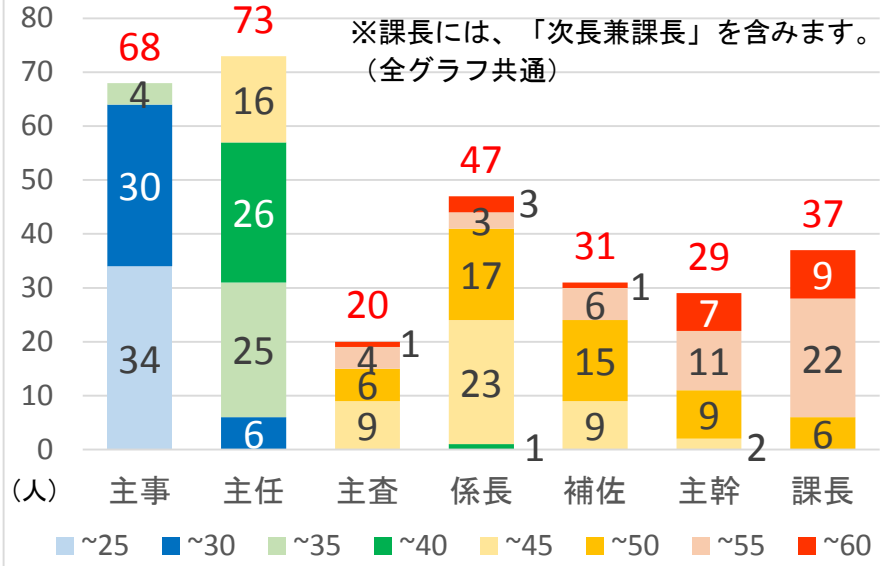
○【グラフ②】は、正職員全体（出向者、保育園・幼稚園勤務者を除く。）の状況です。

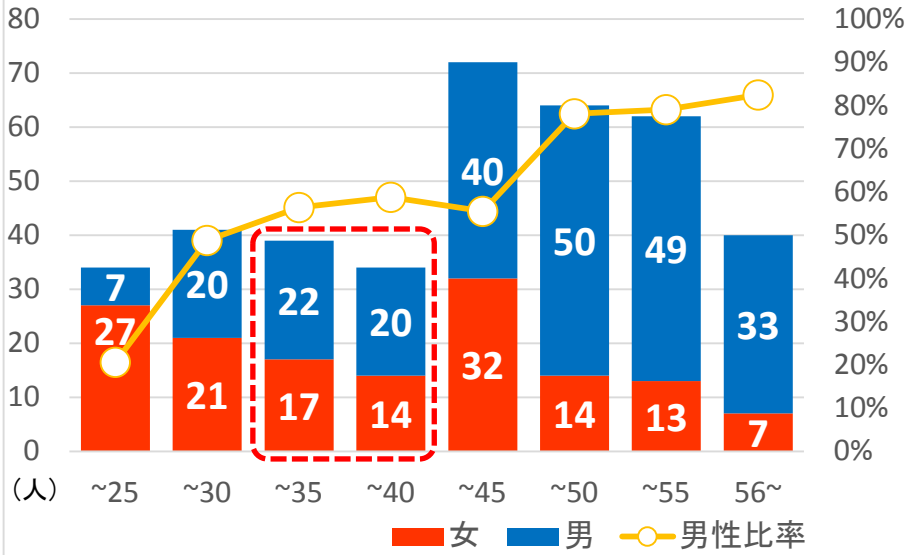
Dialog

- ○ 役職を見ると回答者の 47%が係長以上か。何かバランス悪いような気がする。アンケート未回答の人も含めた全体だとどうなのかな？
- ○ 人事秘書課に貰ったデータによると、正職員全体（出向者、保育園・幼稚園勤務者を除く。）では、係長以上が 48%らしい。
- ○ 役職名に長がつく人が半分もいるのか。仕事を進める上でどうなんだろ…。
- ○ 実際は、監督職・管理職と言っても、監督・管理に専念出来るケースは少なくて、１プレイヤーとしての事務も担っている人が多いんじゃないかな。
- ○ 僕たちもそうか。結構大変だよね…。他に気になることは？
- ○ 年齢・男女別職員数（出向者、保育園・幼稚園勤務者を除く。）を見ると［グラフ②］、かなり偏りがあって 41～55 歳の層に職員が集中している。
- ○ 公務員の定年引上げの話も出てるけど、業務の引き継ぎが課題になりそう。
- ○ 40 歳以下は、こんなに少ないのか…。今、31～40 歳の層は、今後、ほぼ増えることないし、いつか全員が組織の中心的な役割を担う日がくるね。
- ○ 男女比がすごいね。25 歳以下は極端に女性が多く、46 歳以上は男性ばかりか。毎年の採用数も違うんだろうけど、女性が長く働きにくい職場なのかな。
- ○ こういうの長期的な視点が必要だね。「定員適正化計画」読んでみないと。

バランスがとれた組織って、どんな状態（役職・年齢・性別・etc）なんだろう？

①役職・年齢別アンケート回答者数　有効回答＝305





②年齢・男女別職員数　年齢は H29.10.1 現在　N＝368

2. あなたは、なぜ／何のため、現在担当している業務をやっていますか。

○「仕事だから」は、全体の 68％でした。

○「市・市民（まちづくり）のため」は、全体の 28％でしたが、課長級では 43％と、他の役職に比べて明確に高い割合でした。

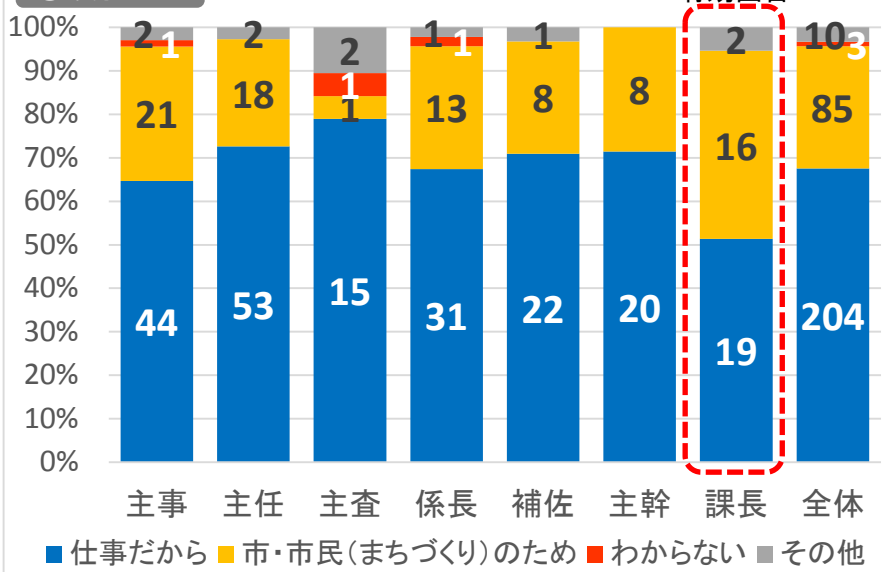
Dialog

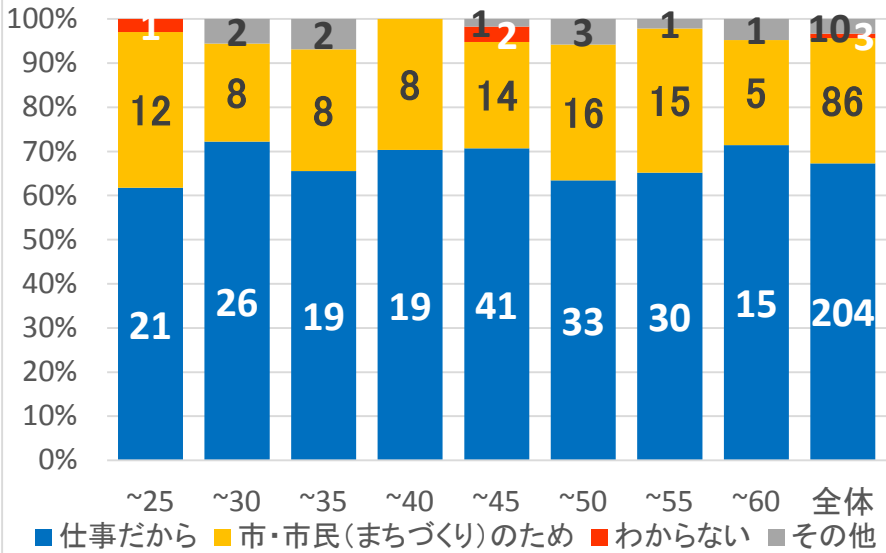
- ○ 最初に確認するけど、「仕事だから」は、別に悪い回答じゃないよね。
- ○ うん、当然の回答だと思う。設問がまずかったね…択一じゃ答えにくい。
- ○ 個人的には、一年（一生？）の内、相当の時間を費やすわけだから、お金の為だけに働くより、自分が納得できる「意義」のある仕事をしたいと思う。
- ○ その方が楽しいし、仕事についても、ただ去年と同じようにこなすんじゃなくて、プラスアルファの結果が出せるように考えるんじゃないかな。
- ○ 気になったのが、課長級の「市・市民のため」の割合の高さ。これは役職の影響かな？それとも、長く公務員をしてるから？
- ○ 年齢別に集計してみるよ［グラフ②］。おや、こちらは大きな差がないね。
- ○ となると、役職が影響してるってことか。課長級の仕事の特徴って何？
- ○ まず「権限がある」こと。その裏返しで「責任がある」こと。あと、「みんなを見渡す立場にある」こと、とかかな。
- ○ そうした仕事を通じて、「市・市民（まちづくり）のため」に働くという仕事の意義を感じるようになるってこと？
- ○ 可能性はあるね。逆の因果関係（そういう傾向の人が課長になっている。）も考えられはするけど、とりあえずは、今の解釈で良いと思う。

僕たちは、なぜ／何のために働いているんだろう？
権限と責任、そして広い視野は、意識を変えるんだろうか？

①役職別

有効回答＝302





②年齢別

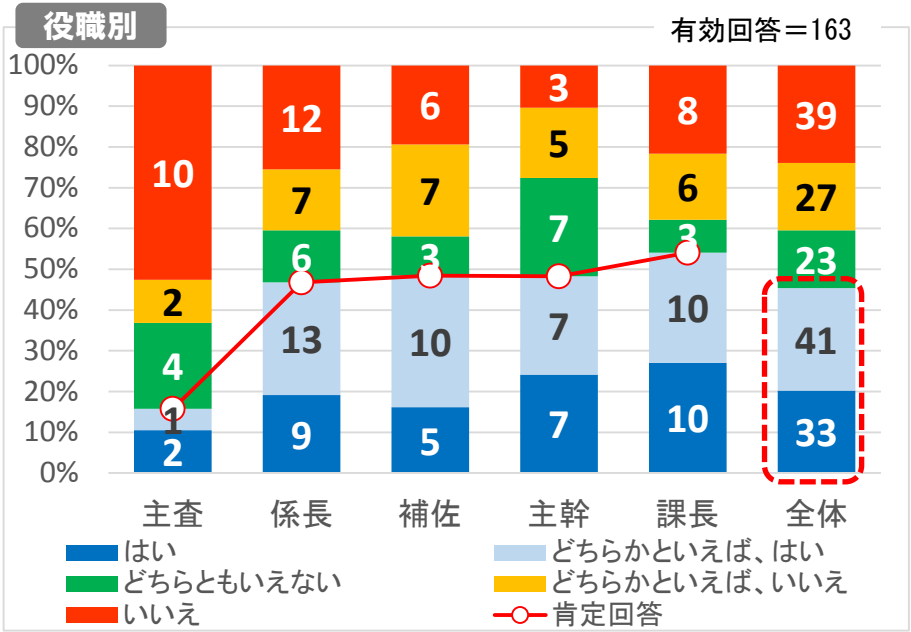
有効回答＝303

3．あなたは、部下に対して、その担当業務は、なぜ／何のためにやっているかを話したことがありますか。

（この設問は、主査級～課長級に聞きました。）

○肯定回答(「はい」･「どちらかといえば、はい」)は、全体の 45％でした。

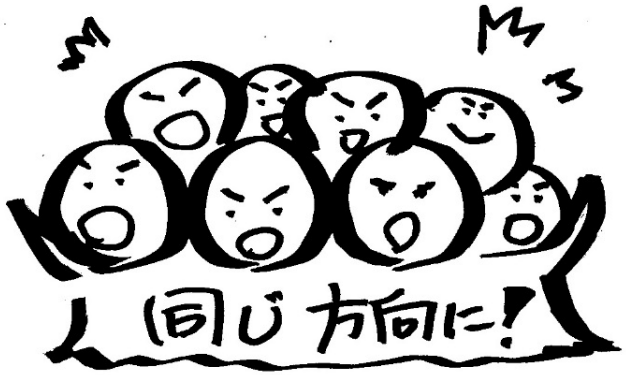
○役職別肯定回答率では、最も高いのが課長級の 54％でした。



Dialog

- ○ 係長級～課長級で、肯定回答率が高いのは良いよね。仕事って目的があってやることだから。
- ○ 逆に、全体の 55%は、仕事の目的・意義をしっかり伝えられていない。と、見ることもできる。それって、若い職員にとって良い環境かな？
- ○ 目的や意義の良くわからない仕事を、ただ処理するのって、あまり面白くないんじゃないかな。モチベーションも次第に落ちそうな気がする。
- ○ 組織全体が、同じ方向でまちづくりを進める上でも、仕事の目的をはっきりさせるのは大事なことだよね。
- ○ 僕、これ出来てないな。「今更、言わなくても。」みたいな感じで…。
- ○ もちろん毎日言う必要はないけど、何かの節目では話しておいた方が良いんじゃないかな？
- ○ あと、人に伝えるには、まず自分の中でしっかり仕事の目的・意義を整理してる必要があるね。案外、「わかっているつもり。」なだけかも。
- ○ 確かに…。そう思ったら、若い職員だけじゃなく、伝える立場にある僕たちにとっても、大事なことかもしれないな。
- ○ 一方的な伝達じゃなくて、一緒に考える機会になれば、更に良いと思う！

何のための仕事か、自分はわかっているんだろうか？
何のための仕事か、誰かに伝えられるんだろうか？



4．あなたは、現在の仕事にやりがいや充実感を感じていますか。

○肯定回答(「はい」・「どちらかといえば、はい」)は、全体の 59％でした。

○役職別肯定回答率では、最も高いのが主事級の 71％、次いで係長級 65％、課長級 63％でした。

Dialog

○ 僕は、この設問が一番気になってた。やりがいや充実感を持てるかどうかって、長期間働く上では、とても大事なことだと思うから。

○ 役職別に見ると［グラフ①］、かなり差が出たね。

○ 主事が高いのは、最初はみんな、やりがいを感じているってことか。

○ 年齢別に集計してみると［グラフ②］…あれ、全然違う！？。

○ 若い層が高いのは、当然一緒か。でも、そこから先は年齢と共に低下傾向。

○ つまり、年齢じゃなく役職によって、「やりがい・充実感」に差が出ている、と。そして係長と課長が、それを感じやすい役職だってこと？

○ 因果関係は断定できないけど、可能性はある。

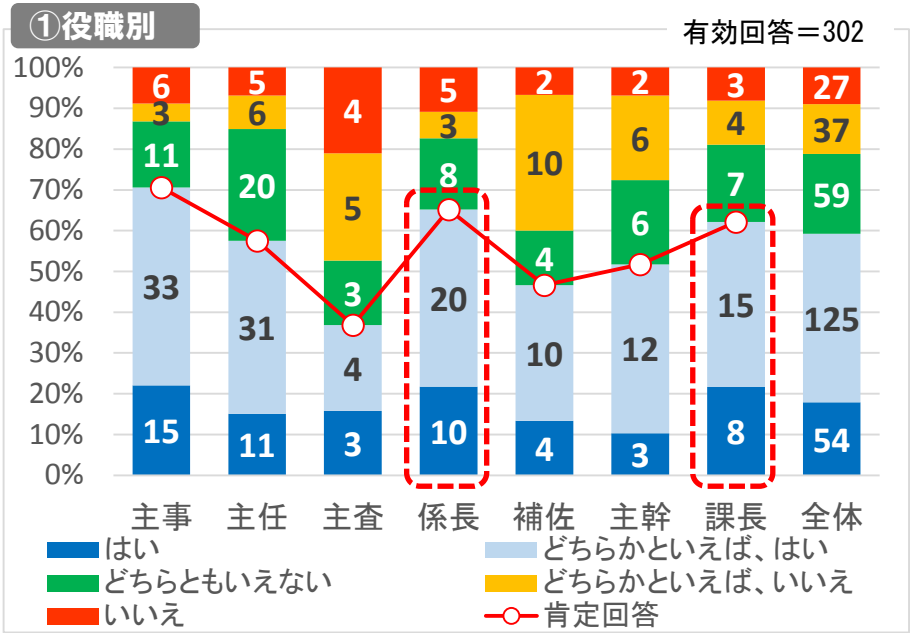
○【2】では、課長の仕事の特徴を「権限と責任」「みんなを見渡す立場」と整理したけど、係長はどう見る？ 補佐や主幹の方が、上位の役職だけど。

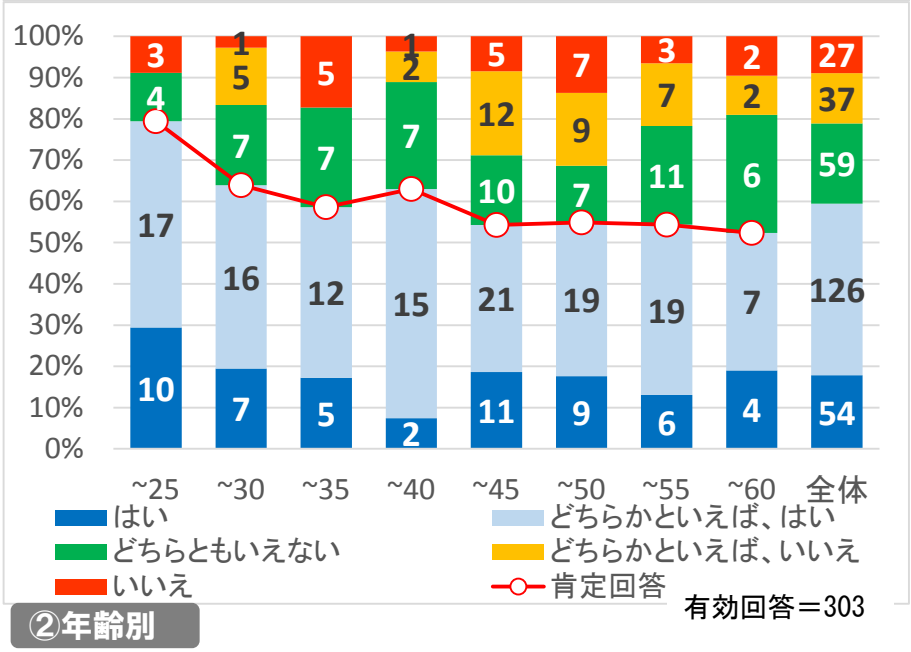
○ 係長の方が、「権限と責任」が明確なんじゃないかな？

○ それが、やりがいを生む、という仮説か。一方で、若い職員からは、バックアップやフォローなしに、責任のある仕事を任されて悩むとも聞いたね。

○ 「やりがい・充実感」が高い人が、良い仕事が出来てるのかどうかは、このアンケートではわからない。でも、「やりがい・充実感」を持てる職場と、そうでない職場のどちらで働きたいか問われたら、答えは一つだと思う。

権限と責任（ﾊﾞｯｸｱｯﾌﾟ前提！）は、やりがいを生むんだろうか？
みんなが、やりがいを感じる職場は、どうすれば創れるのか？





5. あなたは、入庁して10年目の頃、仕事にやりがいや充実感を感じていましたか。

（この設問は、主査級～課長級に聞きました。）

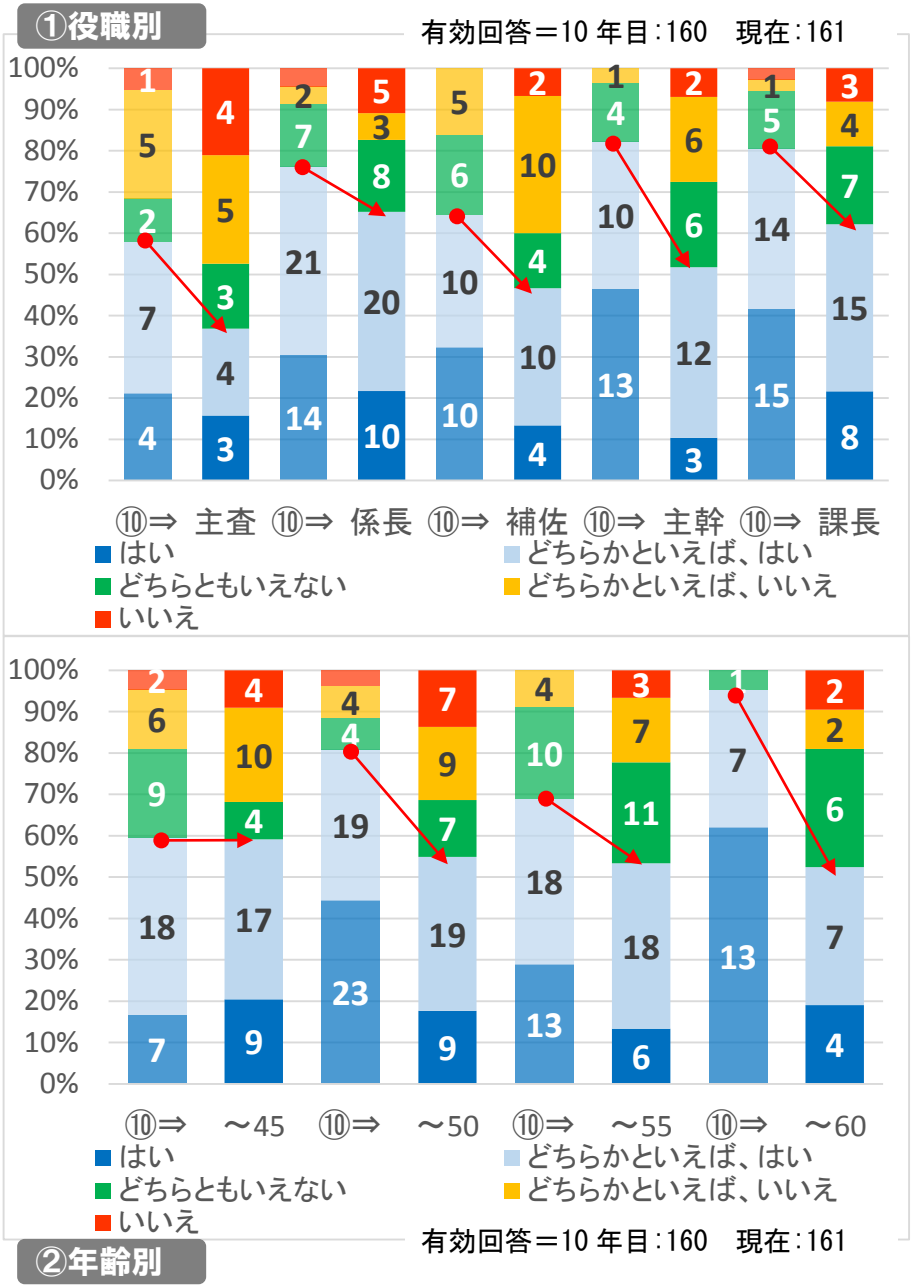
〇肯定回答（「はい」・「どちらかといえば、はい」）は、全体の 45％でした。

※入庁 10 年目（グラフ上⑩と表示）と、【４】の現状を並べて比較

Dialog

- 〇 みんな、入庁 10 年目の方が「やりがい・充実感」を感じていた、と。
- 〇 気になったんだけど、過去の気持ちを聞かれたときの答えって「「昔、〇〇と思っていた。」と今、思っている。」ことだよね？回答の信頼性ある？
- 〇 鋭い。ただ「「昔の方が仕事にやりがい・充実感を感じていた。」と今、思っている」職員が多いことは事実だよ。それに、【４［グラフ②］】でも、年齢が上がるのと共に、肯定回答が減る傾向にあるね。
- 〇 年齢別に見ると［グラフ②］、勤続年数が長くなるほど、大きく低下する傾向だね。長く働くとモチベーションが下がるのは仕方ないか…。
- 〇 これ「仕方ない」で片づけて良いのかな？働き続けると、やりがい・充実感が下がっていく組織って、良い職場だと思う？
- 〇 そう言われると悩むな…。確かに、大勢がやりがいを失っていくって、ちゃんと向き合わないといけない「問題」だね。
- 〇 うん。ある事柄を「問題」と認められて、始めて対策ができる。「問題」を認めず「仕方ない」で片付ける限り、その事柄は放置されたままになる。
- 〇 なるほど。ただ、この「問題」に気付いてる人は結構いると思うよ。一人の力では、組織を変えられないから「仕方ない」になってるだけで。
- 〇 一度、みんなでしっかり考えてみる必要があるね。

やりがい・充実感が失われているのは「仕方ない」んだろうか？
何が、やりがい・充実感を失わせているんだろうか？



6. あなたは、転職や退職を考えることはありますか。

○「よくある」は全体の 18%、「時々ある」は、31%でした。

○「個人的な理由（夢、家族、健康 etc）」から転退職を考える人が 28%、「職場の理由」が 15%でした。

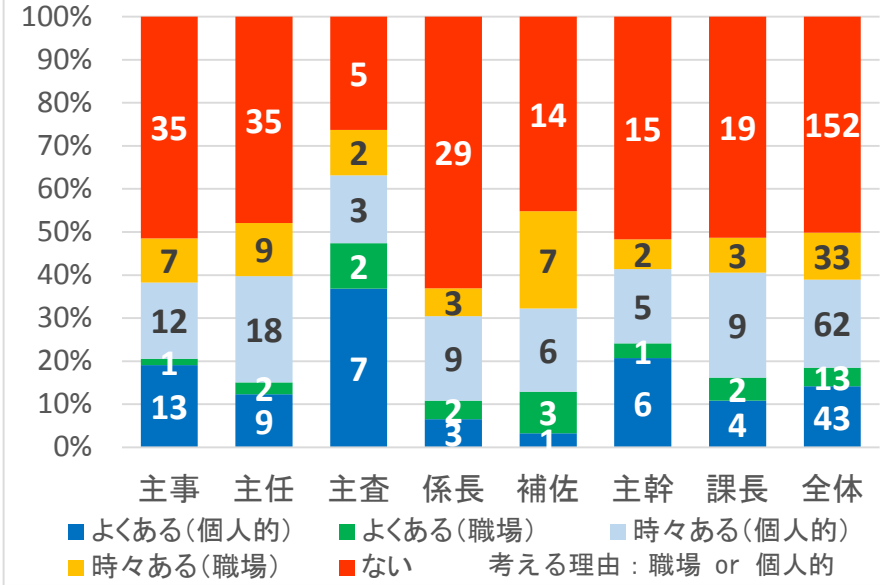
Dialog

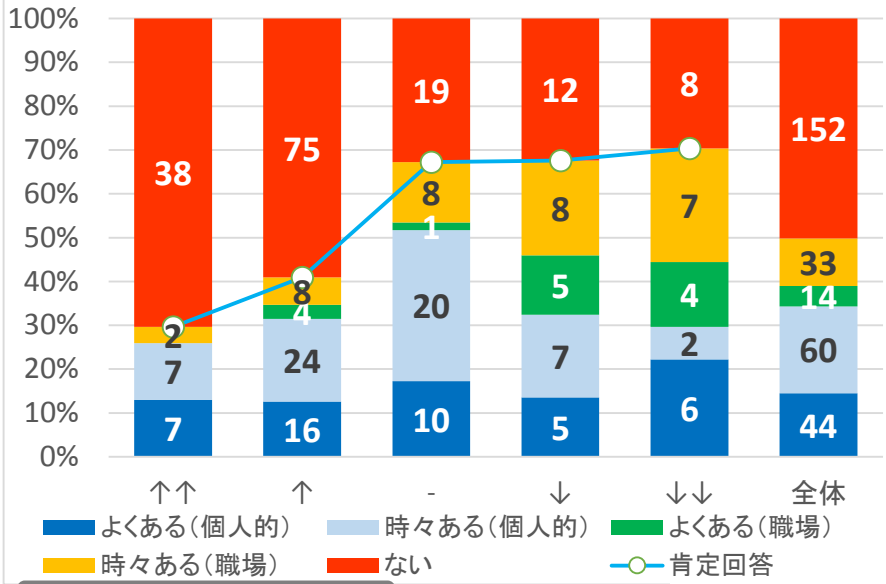
- ○ 最近、途中退職する人多くない？
- ○ 正確な数字はわからないけど、昔に比べて明らかに多い気がする。社会の変化（終身雇用の崩れ）のせいか、うちの職場に魅力がなくなってるのか。
- ○ 理由は一旦置くとして、途中退職が多いって組織にとってどうなんだろ？
- ○ 育てた／育ってくれた職員がいなくなるのは、相当大きなマイナスだと思う。金銭面だけ見ても、採用と育成って、結構コストがかかってるよね。
- ○ 例えば、課員全員を新採に替えたら、当然仕事は回らない。つまり、経験やノウハウは貴重な財産で、途中退職はそれが失われるってことだよ。
- ○ 働きたい／働き続けたいと思われる職場は、組織にとってメリットが大きいってことか。どんな職場が魅力的な職場なんだろ？
- ○ 給料が良い、やりがいがある、自分の時間が持てる、成長ができる、とか？
- ○ 地方公務員で高給って無理だしね。出来るとすれば、他の３つかな。
- ○ 「やりがい・充実感」とクロス集計してみると［グラフ②］…！？
- ○ 仕事にやりがいを感じてる人ほど、明らかに転退職を考えてないね！
- ○ 転退職を考える場合も、「職場」じゃなく「個人的」な理由から、か。
- ○ 一方、やりがいを感じてない人は「職場」を理由に転退職を考える割合が高い。

途中退職者が多いって、組織にとってどうなんだろう？
働きたい／働き続けたい職場って、どんな職場なんだろう？

①役職別

有効回答＝303





②やりがい・充実感別

有効回答＝303

仕事のやりがい・充実感：はい↑↑ ～ いいえ↓↓

7-1. あなたには、日々の仕事の中で困っていることや、問題だと思っていることがありますか？（最大4つまで選択）（件数）

○困り事数の平均は、2.6 個でした。（選択項目は 7-2 に記載）

○全体では、4 個が最も多く 33%、次いで 3 個が 24%でした。

○役職別では、最も多いのが主任級の 2.9 個でした。

Dialog

○ 役職別に見ると、それほど困り事数に差はないね。ん、どうしたの？

○ みんな偉いなー、と思って。僕、困り事４個じゃ足りないよ…。

○ （笑）。それはともかく、年齢別に集計してみた［グラフ②］。

○ おや、明らかな差が見えたね！これ、どんな事が考えられる？

○ まず、～25 歳は、新人で、周りもフォローするから困り事は少ないのかな。

○ そして、年齢と共に、難しい仕事が割り振られ、一方で後輩の指導もする立場になって困り事が増えていく。その後はベテランになって、困り事が徐々に減っていく、とか？

○ 良い線行ってそう。それにしても、～35 歳の層の困り事が極端に多いのが気になる。半数以上が困り事数４個だよ。この世代って何か特徴あったっけ？

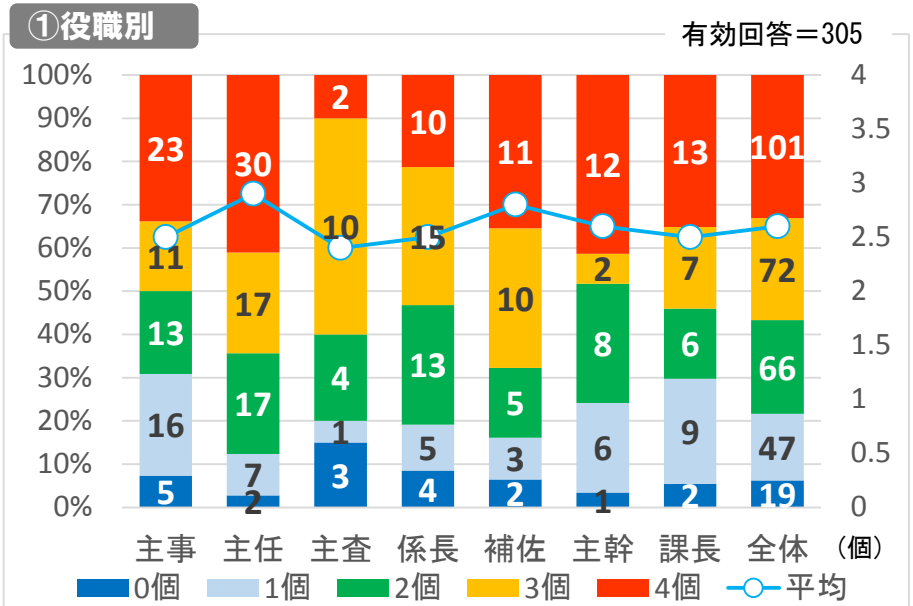
○ 仕事頑張ってる、しっかりした人が多い印象あるんだけど…。あ！この年代から合併後の採用者になるのか。合併前は、しばらく採用を中止してたね。

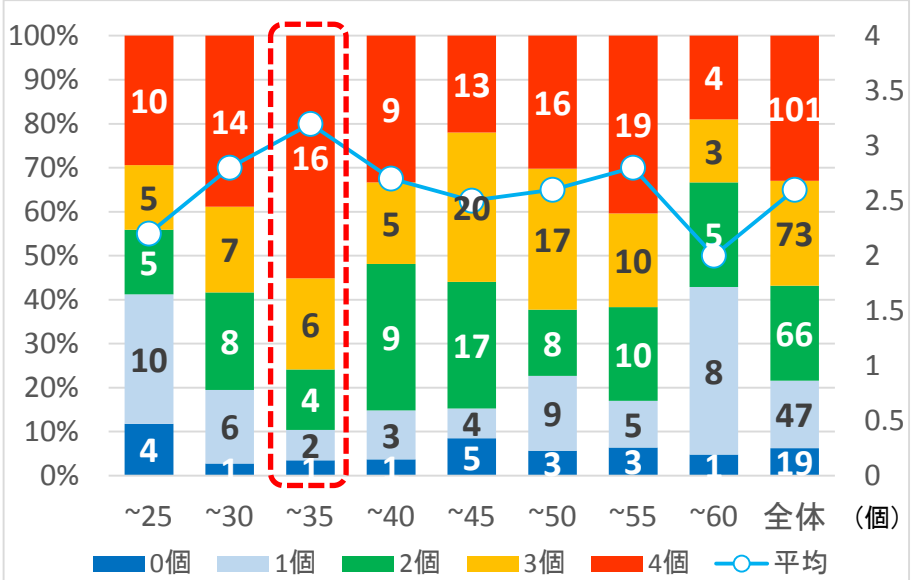
○ なるほど。役職とは別に、年齢や経験年数による上下関係ってあるからね。年齢構成が偏っている【1［グラフ②］】中、大勢いる先輩から仕事を渡され、大勢いる後輩から指導を求められたら、そりゃ大変か。

○ ここから先は、次の【7-2】で、実際の困り事の内容を見て考えよう。

なぜ、30 代は困っているんだろう？
みんなの困り事は、どうすれば減らせるんだろう？

①役職別





②年齢別

7-2. あなたには、日々の仕事の中で困っていることや、問題だと思っていることがありますか？（最大4つまで選択）（内容）

○「職員毎の業務量がアンバランス」が最も多く、全体の 35%が選択しました。（主任で約 5 割、主事・課長補佐で約 4 割）

○次いで、「所属間の連携が弱い、上手くいかない」が多く、全体の 32%でした。（主幹で約 5 割、主任・課長で約 4 割）

	必要な情報が伝わってこない、意思疎通が不十分	上司の指導、バックアップが不十分	業務の管理、部下への指導・バックアップが十分できていない。	何を目指して仕事をすれば良いのかわからない。	職場の人間関係に悩みがある。	仕事が忙しすぎる。	所属毎の業務量がアンバランス	職員毎の業務量がアンバランス	所属間での連携が弱い、上手くいかない	仕事の仕方に問題がある（非効率な業務等）	仕事への意識に問題がある（前例踏襲・横並び主義等）	執務環境・スペースに問題がある	必要なスキルを身につける機会が不十分	その他	回答者
①主事	13%	15%	－	21%	24%	10%	22%	41%	26%	24%	19%	15%	28%	3%	68
②主任	22%	18%	－	23%	16%	19%	37%	49%	37%	19%	21%	16%	18%	7%	73
③主査	20%	－	15%	25%	50%	5%	0%	20%	30%	5%	20%	0%	25%	20%	20
④係長	30%	－	21%	11%	21%	17%	23%	26%	26%	17%	26%	6%	21%	2%	47
⑤課長補佐	10%	－	29%	13%	16%	26%	39%	39%	26%	16%	29%	13%	23%	6%	31
⑥主幹	52%	－	28%	3%	21%	17%	17%	34%	48%	14%	28%	0%	3%	3%	29
⑦課長	19%	－	27%	5%	16%	14%	22%	16%	35%	22%	46%	8%	11%	14%	37
全体	22%	8%	13%	16%	21%	16%	26%	35%	32%	18%	26%	10%	19%	7%	305

Dialog

○ 役職別に困り事の内容は違ったね。【7-1】で話した～35 歳を別途集計すると、59%が「職員毎の業務量のアンバランス」で困っていた。

○ 主任や主事が「業務量のアンバランス」で困っている一方、仕事の分配の中心的立場にある課長・係長は、それを困り事として捉えていない。

○ すれ違いだね…。とはいえ、今、忙しい部署多いから仕方ない気も。

○ いや、「仕事が忙しすぎる」も選択肢に含まれてるけど、これを困り事として挙げた人は、「業務量のアンバランス」の半数以下なんだ。

○ つまり、業務量の多寡よりも、むしろ、その分配に困っているのか。

○ 気持ちって、相対的な所があるからね。同じ残業時間でも、毎日自分だけ残らないといけないのと、皆で頑張ってるのじゃ受け止めが違う。

○ 課長・係長は、正しい仕事の分配をもっと意識する必要があるのか…。

○ 正しい仕事の分配って何？業務量を、平均的に割り振るのが正しい？少々偏りがあっても、仕事をちゃんと達成できる分配が正しい？

○ 「仕事」である以上、達成できる分配が正しいよ。それに職員一人ひとり、役職も経験年数も家庭事情も違うから「平均」はおかしいと思う。

○ 分配の過程が大事じゃないかな。チームでしっかり話し合った結果の分配であれば、これほど「アンバランス」では困らないはず。

○ 「納得感」が大事か。いずれにしても、これ放置しとくの良くないね。

○ あと「所属間連携」は、お互い様かな。頼む時も、頼まれる時もある。

○ 互いに、自分が逆の立場に立つ時のことを意識すると良い気がする。

8-1. あなたは、（市の計画・予算等）について、どの程度意識をして仕事をしていますか。

○全項目で、役職があがるにつれ「よく意識する」が上昇しました。

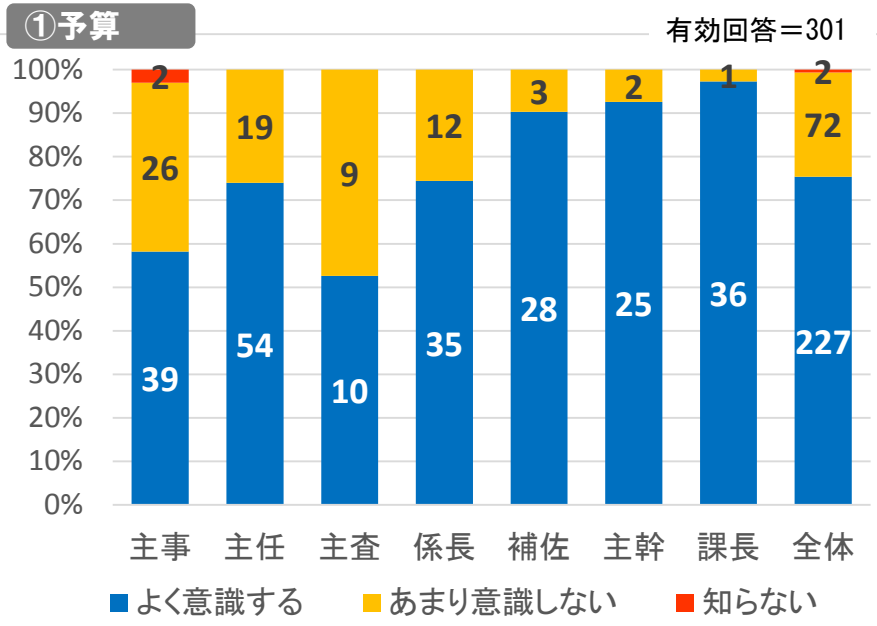
○「よく意識する」が、70%以上の「①予算」「②決裁規定」、30%未満の各種計画（③④⑤）、約 60%の「⑥執行目標」に分かれました。

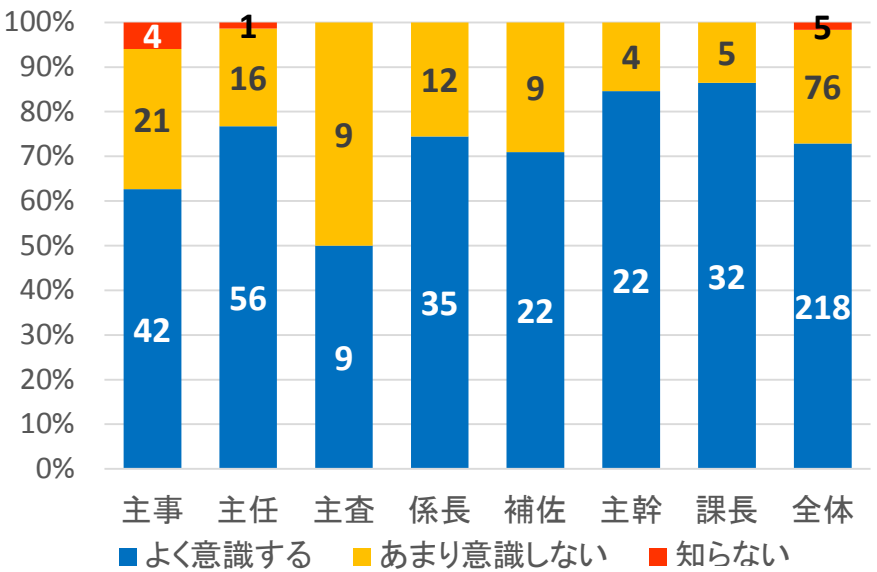
Dialog

- ○ アンケートの自由回答に、「市（組織）の方向性がわかならい。」って意見が複数あった。だから、この設問では、組織の方向性を示す計画や、その方向性がぶれないようマネジメントするツールへの意識を聞いてみた。
- ○ 予算・決裁規定［グラフ①②］は、日々の仕事に関わるから高くて当然か。
- ○ 市の方向性を示すのは、まず、総合計画だよね。［グラフ③］低くない？
- ○ 例えば、予算がただの目安で、超過しても構わなかったら意識はどうなる？
- ○ もちろん下がる…。なるほど、実際に業務や組織運営の基準となっているものについては、言われなくても、みんな自然に意識を持つわけか。
- ○ 執行目標［グラフ⑥］は、各種計画より意識度高いね。どうしてかな？
- ○ 全部局が対象という事もあるけど、年間スケジュールを立てる、メール照会じゃなく市長ヒアリングをする、とか、進捗管理方法が大きいと思う。
- ○ わかるけど、計画は山ほどあるし、全部に時間かけてたら、ただでさえ忙しいのに日常業務が回らないよ！計画全て読むだけで何日かかるのやら…。
- ○ 計画の体系をシンプルに整理して、全体像を見通せる、計画マップのようなものがあると良いね。重要事項は各年の執行目標として進捗管理して。
- ○「これだけは絶対にやる！」計画があれば、きっと、みんな意識すると思う。

組織の方向性って何だろう（何を見ればわかるのだろう）？
みんながわかる（腑に落ちる）には、どうすれば良いのだろう？

①予算



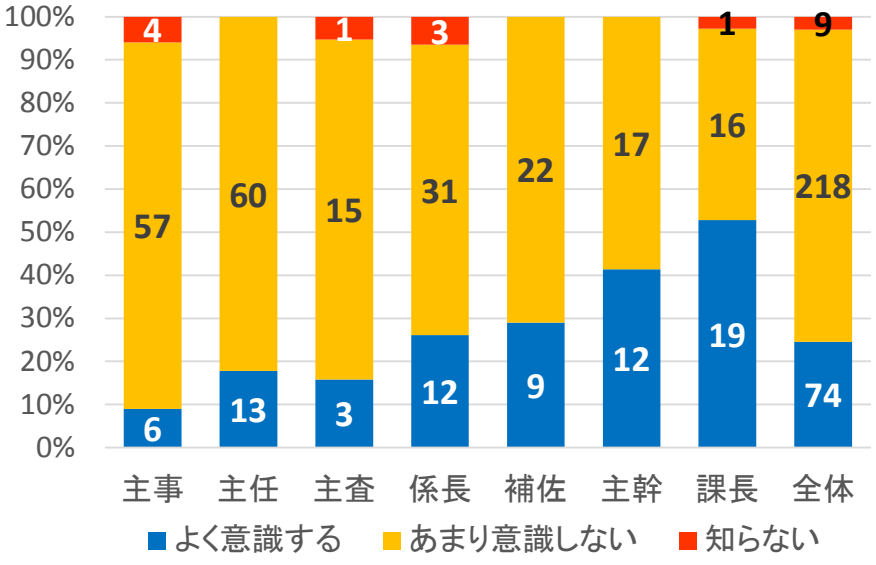


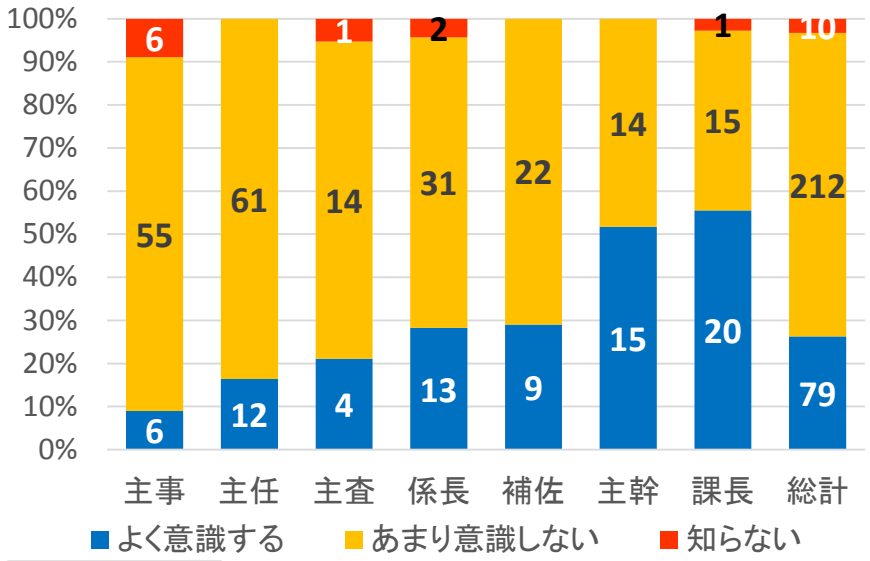
②決裁規定 有効回答＝299

8-2. あなたは、（市の計画・予算等）について、どの程度意識をして仕事をしていますか。

③総合計画

有効回答＝301



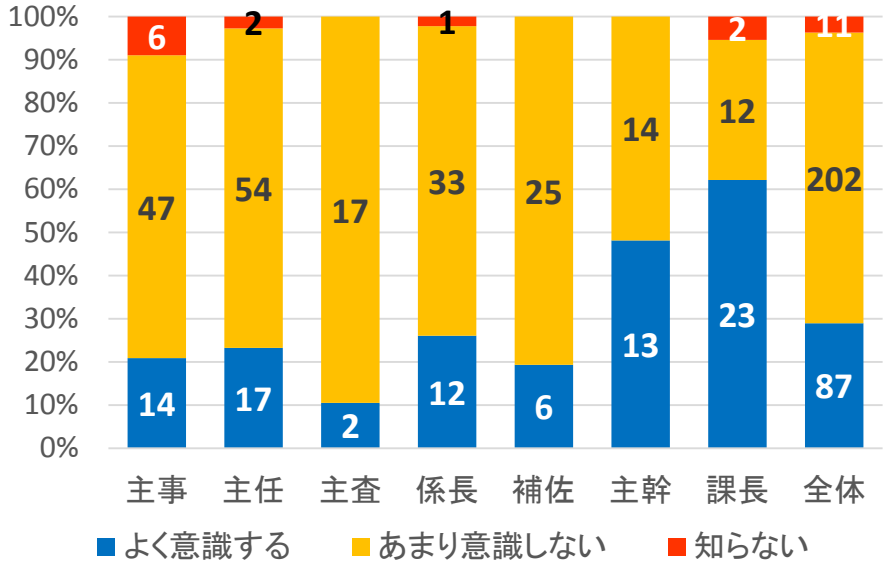


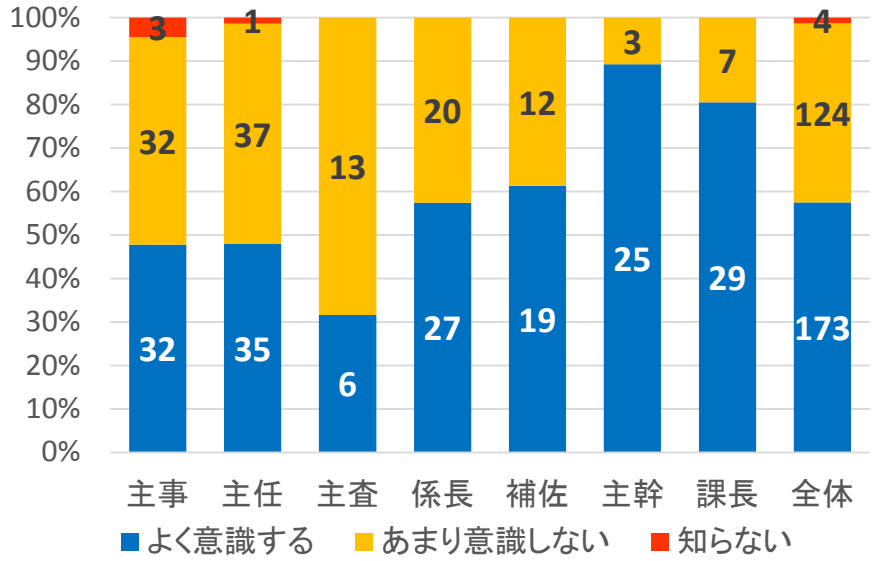
④施政方針

有効回答＝301

⑤行革行動計画

有効回答＝300





⑥執行目標

有効回答＝301

9. あなたは、組織（木津川市役所）を信頼し、その一員であると感じていますか。

○肯定回答（「はい」・「どちらかといえば、はい」）は、全体の 65％でした。

○役職別肯定回答率では、最も高いのが主事級の 76％、次いで主幹級 75％、課長級 69％でした。

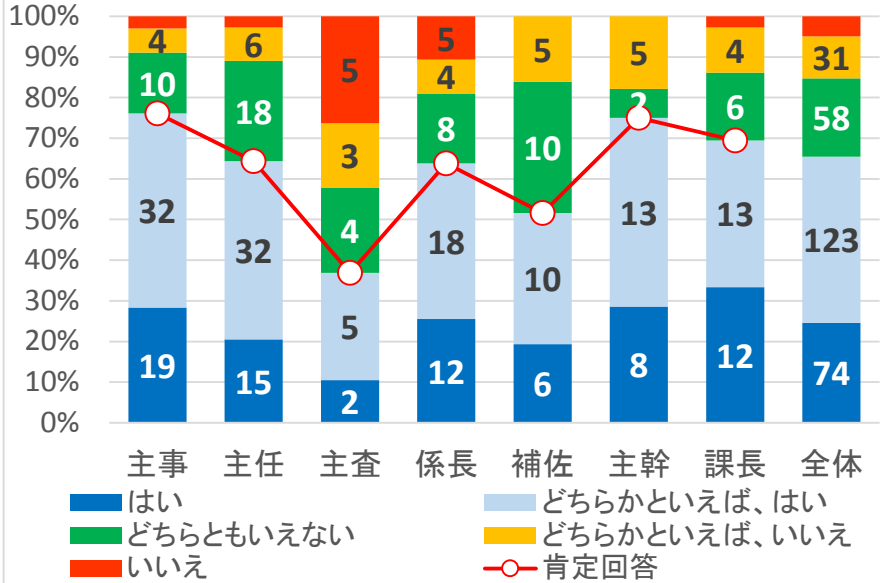
Dialog

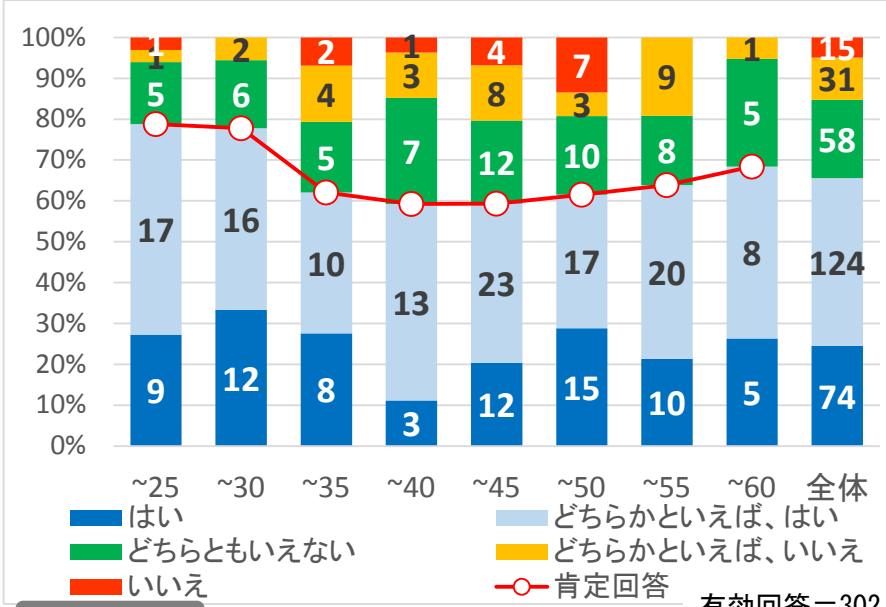
- ○ 組織への信頼感・帰属意識は、しばらく前から民間でも話題になってたね。
- ○ 社員のチームワーク・モチベーションが、会社の業績に影響することがわかって、そこに手間とコストをかける価値があるという判断をしてるみたい。
- ○ 大きな問題を乗り越えないといけない時、組織が一致団結できるって、本当に大事だからね。「信頼感・帰属意識」がその鍵ってことかな。
- ○ 人間関係と同じだと思う。信頼できない人と、安心して協力できる？
- ○ 役職別に見ると［グラフ①］、結構差が出るんだね。年齢別はどう？
- ○ 全然違う傾向［グラフ②］。30 台でがくんと落ちる。
- ○ ある程度、組織が見えてくる年代で信頼感が下がってるのは問題だね…。あと、これ役職によって組織への信頼感・帰属意識が違うって理解で良い？
- ○ うん、別途クロス集計をすると、同じ年齢層でも、役職が高い人の方が組織に対しての信頼感・帰属意識が高い傾向が見られた。
- ○ これも人間関係と同じか。人は自分を評価し信頼してくれる人を信頼する。
- ○ でも、役職を信頼感を得る手段にしたら、組織が歪になっちゃうよ。
- ○ 信頼感って、築くのには時間がかかるのに一瞬で崩れてしまうから、大事にしないとね。そのためには、やっぱり「対話」が欠かせないんだと思う。

どうしたら、組織を、一人称（私たち）で呼べる／考えられるようになるんだろう？

①役職別

有効回答＝301





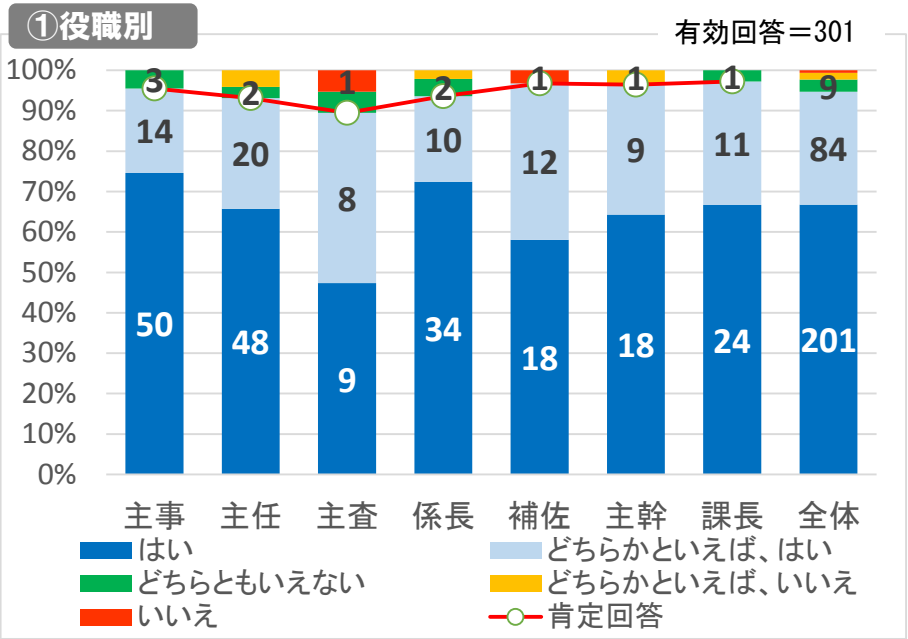
②年齢別

有効回答＝302

10. あなたは、仕事はチームで行うものだと思いますか。

○肯定回答(「はい」・「どちらかといえば、はい」)は、全体の 95％でした。

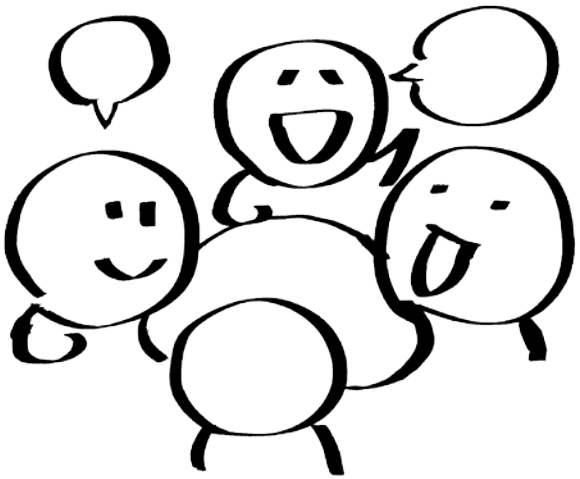
○役職別肯定回答率の差は、ほとんど見られませんでした。



Dialog

- ○ チーム意識は、役職を通じて高い。これは良いことだよね。
- ○ うん、市役所の仕事って、チームスポーツみたいなものだから。異なるポジションの人が、それぞれの役割をこなして、初めて試合になる。
- ○ なるほど、そこについては高い共通認識がある、と。…いや、でもさ【7-2】で見た困り事だと、一番多かったのが「業務量のアンバランス」だよね？
- ○ 本当に「仕事はチームで行う」のなら、「アンバランス」が一番の困り事にはならないか…。これ、色々な角度から考えてみる必要がありそう。
- ○ 例えば、ポジションによって、業務量にある程度差が出るのは、当然だとか？野球を例にすると、ピッチャーと外野だとボールに触れる頻度は違う。
- ○ だけど、野球チームは、「業務量のアンバランス」を困り事にあげたりしないよね？みんなが納得する役割分担であれば、困り事にはならないよ。
- ○ 飛んできた打球（仕事）は、そのポジションの人で処理するもの、とか？
- ○ 自分の守備範囲に来たボール以外は完全無視で良い？それってチームかな？
- ○ わからなくなってきた…。良いチームって、どんなものだろう？
- ○ 悩んだ時は目的から考えてみるか。市民が市役所に望むのは、仕事が、正しく／スムーズで／安価に達成されることだよね。これが出来るのが良いチームだと思う！

本当のチーム意識を持って、働いているんだろうか？
良いチームとは、どんなチームで、どうしたら創れるんだろう？



11. あなたの所属内で、職員毎の業務量のバランスは、とれていると思いますか。

○肯定回答(「はい」・「どちらかといえば、はい」)は、全体の 34%でした。

○否定回答(「いいえ」・「どちらかといえば、いいえ」)は、全体の 53%でした。

Dialog

○ 最初に確認しておくと、【7】は、あくまで回答者自身の困り事についての設問。こちらは、純粋に所属内の業務量のバランスを聞く設問。

○ いずれにしても、否定回答（「いいえ」「どちらかといえば、いいえ」）が、全体の約半数って、かなり良くない状態だと思う。

○ そして、仕事の分配の中心的立場にある課長・係長は、比較的、問題の認識が弱いのも、【7-2】と同じ傾向だね。ん…何か気になる？

○ …確認させて。【10】の最後で、仕事を、正しく／スムーズで／安価に達成できるのが良いチームって話したよね。なら、極論すると、優秀で時間単価の低い若手職員に全部残業してもらったら良くて、業務量のバランスなんか取れてなくても問題ないってこと？

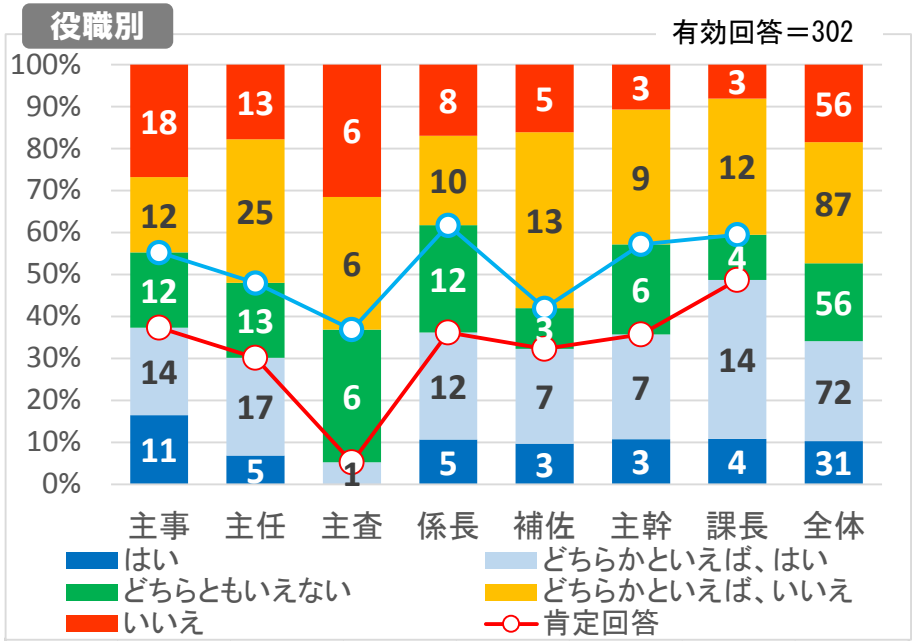
○ 仮に出来たとして長続きする？自分がその若手の立場ならどう思う？

○ 【7-2】で話したように、若手は今でも困ってる、つまり、納得感ないんだよね。もっとバランスが悪くなったら、やる気無くして辞めるかも。

○ 転退職者が多いのは、組織にとってマイナスだって【6】で話したよね。そこまで行かなくても、無理な業務量のアンバランスは、結局、チーム（そして組織）のパフォーマンスを落とす。

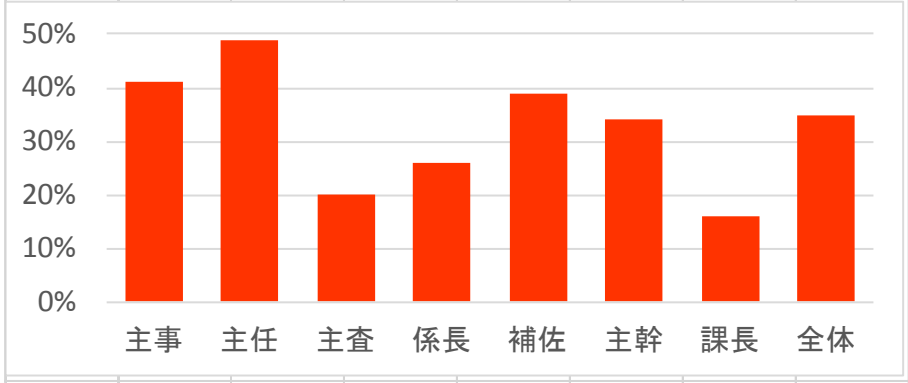
○ つまり、解決すべき「問題」だってことだね。

バランスのとれた業務の分配って、どういう分配なんだろう？
バランスをとるため、それぞれの立場で出来ることは何だろう？



「職員毎の業務量がアンバランス」を、困り事として答えた職員の割合 【7-2】抜粋

主事	主任	主査	係長	補佐	主幹	課長	全体
41%	49%	20%	26%	39%	34%	16%	35%



12. あなたは、上司や同僚、部下が残業していても、自分の仕事が終わったら帰りますか。

○肯定回答(「はい」・「どちらかといえば、はい」)は、全体の 57％でした。

○役職別肯定回答率では、最も高いのが主事級の 69％、次いで主任級 66％、課長級 59％でした。

Dialog

○ 役職毎に結構差が出たね［グラフ①］。

○ それが、いつものように、年齢別集計［グラフ②］もやってみたところ、今回は、２つのグラフに差が出なかった。どうも、年齢の影響が出てそう。

○ 僕らが、入庁した頃（20 年前）って、上司が残業していたら部下は仕事を探して手伝うのが、社会人としてのマナーだって意識があったね。

○ 一方、最近は、ワークライフバランスや、個人単位の成果主義という考え方が主流になり、自分の仕事が終わったら帰るのが正しいことになってきた。

○ 世代による意識差は、認識しておく必要があるね。少なくとも、仕事もないのに上司が帰るまで帰れないのは、おかしいけど。

○ 「自分の仕事」って何だろ？過半数の人は業務量のバランスが取れてるとは思ってない【11】。なのに「自分の仕事」だけしてたら、アンバランスは直らないよね？ 逆に、自分に多い業務量が割り振られた時には、助けて貰えなくても良いってこと？

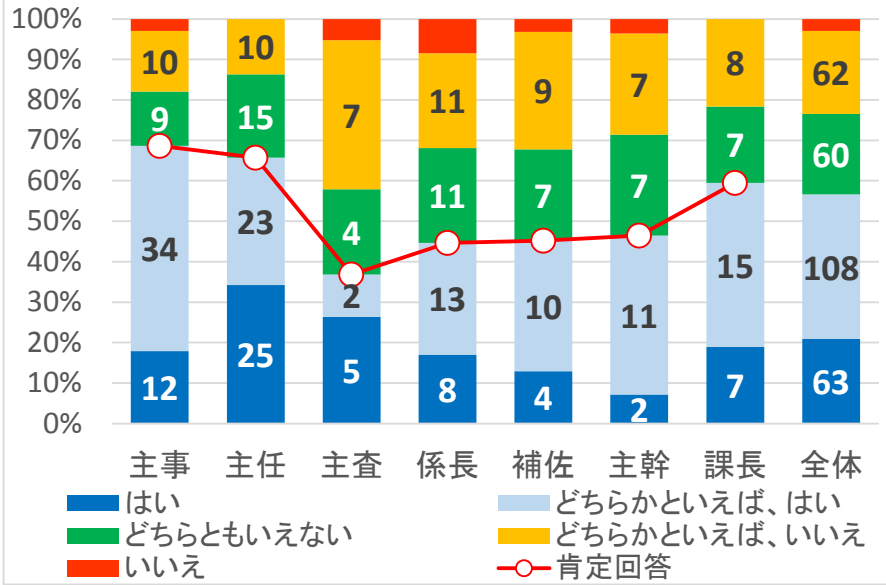
○ アンバランスを直すのは、仕事を分配する上司の役割じゃない？

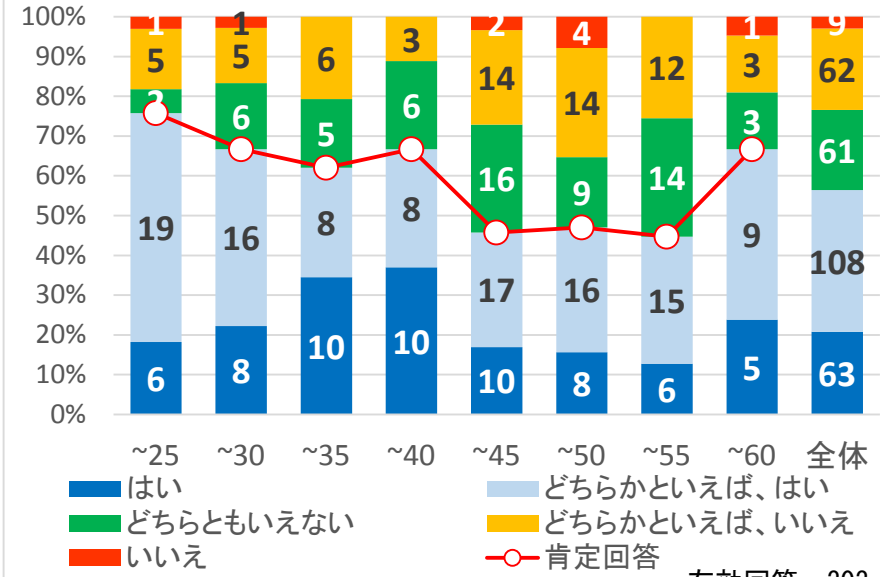
○ ここ、大事なポイントだね。いずれにしても、バランスのとれた仕事の分配をするには、チームメンバーの状況を知る必要があることは間違いない。これ以降は次の【13】で考えてみよう。

「自分の仕事」って、いったい何だろう？

①役職別

有効回答＝302





有効回答＝303

②年齢別

13. あなたは、同じ所属の上司や同僚、部下の仕事の内容・進捗状況を知っていますか。

○肯定回答(「はい」・「どちらかといえば、はい」)は、全体の 62%でした。

○役職別肯定回答率では、最も高いのが課長級の 81%、次いで係長級 72%でした。

Dialog

○ 課長・係長の肯定回答が多いのは良いけど、一方で業務量はアンバランスなんだよね？知ってる「つもり」なのか、知ってて、仕方ないと見てるのか。

○ んー。さっきの「自分の仕事」の話とも重なるんだけど、上司が仕事を把握・分配すべきだっていうのは、当然だと思う。
でも、現実に係長として働いてみると、自分もプレイヤーとして事務をこなす必要があって、思うように係員の仕事を見れないというのが正直な感想。

○ わかる…。係員が自発的に事務を進めてくれるのに、本当に助けられてる。

○ 野球の例えに戻ると、打球が飛んで来たら、守備側の選手は自分の判断で、ボールを捕りに行ったり、代わりにベースカバーに入ったりするよね。

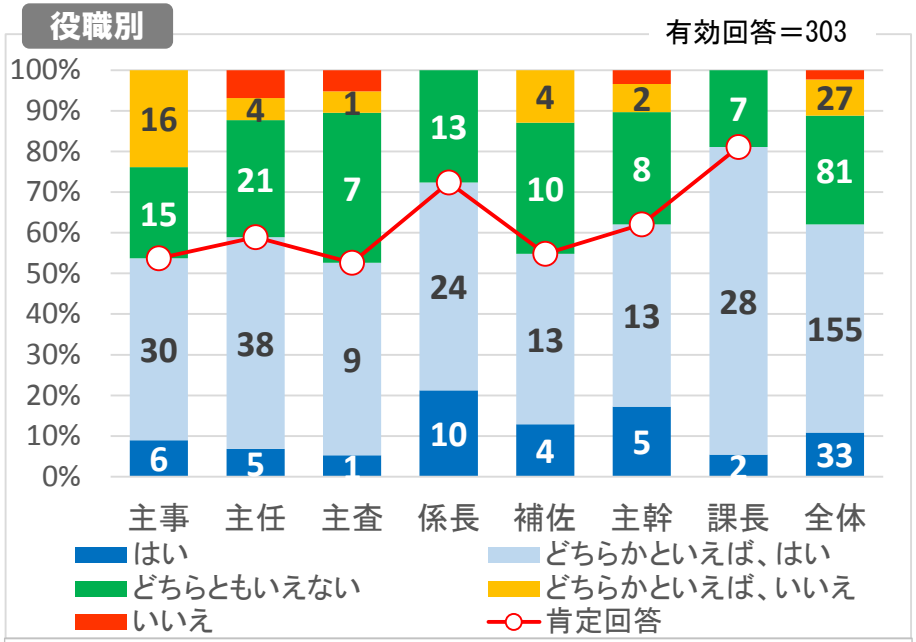
○ うん。監督・コーチは、作戦は示せても、全プレーの細部まで指示は出来ない。出来たとしても、選手が自発的に動くチームに勝てるとは思えない。

○ 野球チームで出来ることが、職場では難しそうなのは何故だろ？

○ 野球だと、点を取る／取らせないという「チームの方向性」が明確だよね。で、試合の状況は全て見えるから、今、自分がどうすべきか判断できる。

○ 「方向性の明確化」と、「状況の見える化」が良いチームの鍵か…。
部下の仕事を知ることばかり考えてたけど、部下にチームの方向性・状況を伝える／見えるようにする工夫も大事なんだね。

チームの状況を、どこまで知っているんだろうか？
どうすれば、チームの状況を「見える化」できるんだろう？



PickUp!! 仕事の内容・進捗状況を知る方法

※いただいた自由回答の中から、取組をご紹介します。

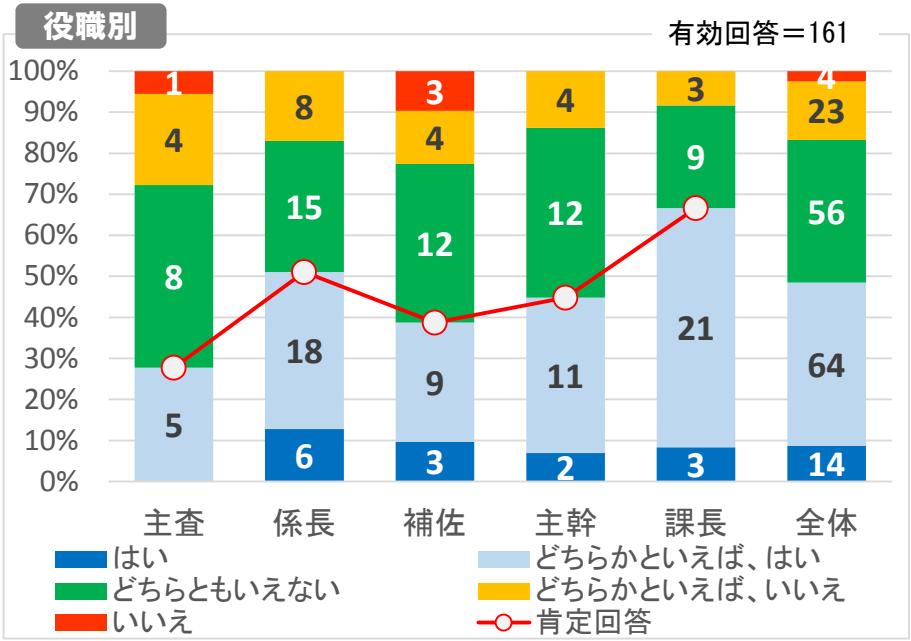
- 回議される決裁等を見て。また、直接聞いて。
- 毎週の係内会議でのスケジュール確認
- 同じ係の仕事は、自分が担当であるという意識で働いている。
- 毎日、その日と翌日にする予定の仕事を確認している。
- 普段から会話して風通しのいい環境を築くよう心がけている。
- 担当者が締切に間に合うように処理しているか確認している。
- MyWeb スケジュールによる業務予定の確認
- 時外勤務申請時の進捗状況の聞き取り等
- 苦情簿、完了報告等を未決がないよう定期的に整理している。

14. あなたは、部下の仕事の進捗管理や、部下の指導・バックアップができていますか。

（この設問は、主査級～課長級に聞きました。）

○肯定回答(「はい」・「どちらかといえば、はい」)は、全体の 48％でした。

○役職別肯定回答率では、最も高いのが課長級の 67％でした。



Dialog

- ○ これって、上司に本来求められる役割の設問だよね。
- ○ 見方を変えると「思いやり」でもある。課長の肯定回答率の高さはさすが！
- ○ でも、係長ではぎり半数。主幹・課長補佐では、半数未満だよ。
- ○ そうなると、上司としての役割を十分果たしていない人が多いってことか。
- ○ 気になったのが、この設問「どちらともいえない」がとても多かったこと。
- ○ そういえば【7ー2】では、課長補佐・主幹・課長の内、３割が、「業務管理・指導・バックアップが十分できていない」を困り事として挙げてたね。
- ○ つまり、進捗管理・指導・バックアップをもっとしたくても、自分に余裕がなかったりで、思うようにできず、上司の方も悩んでる、と。
- ○ 係長よりも、主幹、課長補佐の方が低いのは？
- ○ 主幹・課長補佐の場合、係長がいるのに、それを飛ばして係員に指導するべきかどうか悩むって話を聞いたことがある。
- ○ なるほど。バックアップするタイミングの見極めも難しいよね。
- ○ うん、係員が自分で考えようとしてる時は、見守るのも大切だと思う。
- ○ あと、部下が報告・連絡・相談し易い雰囲気づくりって、上司にしか出来ない大事な仕事だよね。忙しいオーラを出さないように頑張ってる（笑）。

「上司の役割」って、いったい何だろう？
どうすれば、もっと良く役割を果たすことができるんだろう？

15. あなたにとって、自分の役職の役割は明確ですか。

○肯定回答(「はい」・「どちらかといえば、はい」)は、全体の 47％でした。

○役職別肯定回答率では、最も高いのが課長級の 84％、次いで係長級 68％でした。

Dialog

○ この結果は…。何というか予想以上だった。順に見ていこうか。

○ 主事と主任で低いのは、その２つの役職の差がわからないんだと思う。

○ 職員インタビューをした時、ある主任さんから「主任に昇格したとき、自分が果たすべき役割がわからなくて悩んだ。主事の時と同じではいけないから。」という話を聞いたよね。あれを聞いた時、はっとしたよ。

○ 僕もだ。ある程度の年数働いてたら「主任」になるとしか思ってなかった。職務給の原則からすると、役職に応じた役割を果たしてこその給与なのに。

○ グラフに戻ると、主査が極端に落ちるね。そういえば、ある主査さんから、「組織に何を求められてるのか、わからない。」って聞いたことがある。

○ その先は、課長が高くて次に係長。そこから下がって主幹、課長補佐。

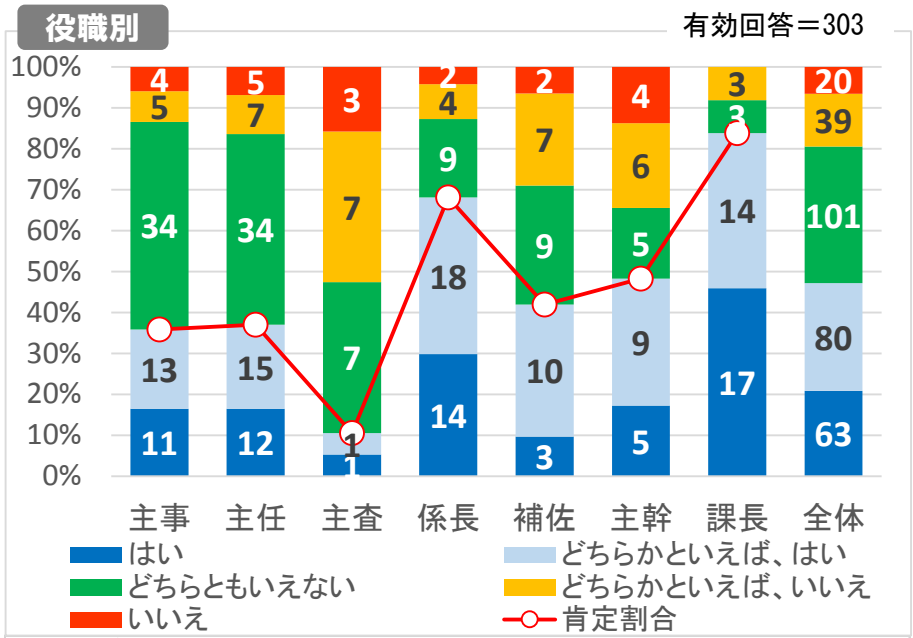
○ また、このパターン…。今見た【13】【14】もそうだし、【4】のやりがいも大体同じ傾向だ。役割が不明確な役職ってどうなんだろう。

○ さっきの主任さんは、自分で考えて、後輩への指導や係のスケジュール管理に力を入れるようにしたって言ってたね。

○ 素晴らしい！でも、それって、本来個人が悩むことじゃなく、組織がある役割を担って欲しいから昇格させるんだよね？ …待てよ。係長の役割って…。

○ 自分で勝手に思い込んでるのかも。例規見ても良くわからないんだよ。

自分の役職の役割って、何だろう(何を見ればわかるんだろう)？
役職って、何のためにあるんだろう？



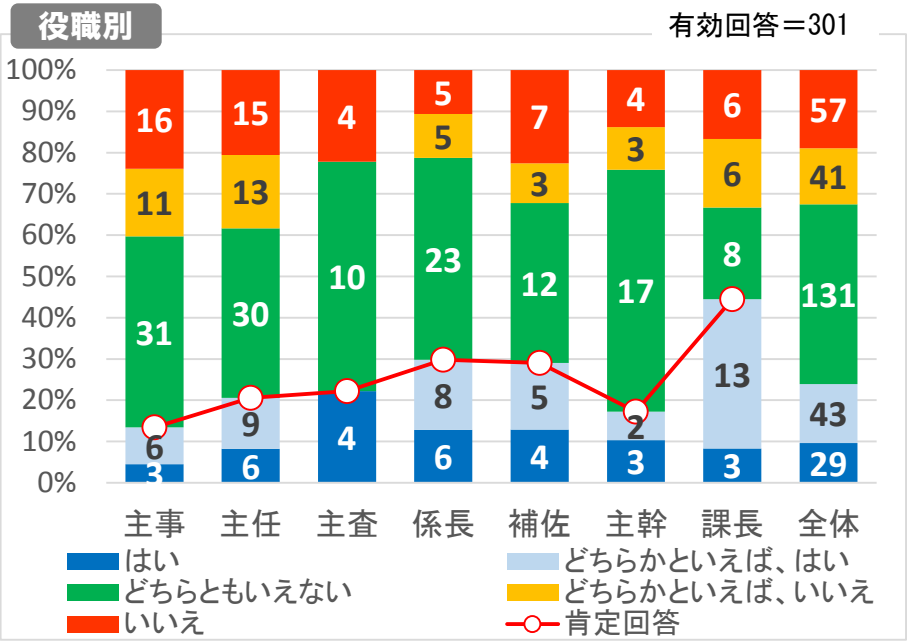
○木津川市組織規則(平成28年木津川市規則第18号)抜粋

部長	上司の命を受け、市長直轄組織及び**部の事務**を**掌理し**、**所属職員**を**指揮監督する**。
次長	**部長等**を**補佐し**、部長等が不在のときは、その事務を**代行する**。
課長	上司の命を受け、**課の事務**を**掌理し**、**所属職員**を**指導監督する**。
室長	上司の命を受けて、**特定の事務**を**掌理し**、その事務を処理するため**所属の職員**を**指揮監督する**。
主幹	上司の命を受け、**所管の事務**を**掌理し**、その事務を処理するため**所属の職員**を**指揮監督する**。
課長補佐	**課長**を**補佐し**、**職員の担当する事務**を**監督し**、課長が不在のときは、その事務を**代行する**。
係長	上司の命を受け、**係の事務**を**掌理する**。
主査	上司の命を受け、**特定の事務**を**担当する**。
主任	**係長**を**補佐し**、**分掌事務**を**処理する**。
主事 技師	上司の命を受け、**課の事務及び技術**を**つかさどる**。

16. あなたは、役職が上がった際、自分が上司に望む役割を十分に果たす自信はありますか。

○肯定回答(「はい」・「どちらかといえば、はい」)は、全体の 24%でした。

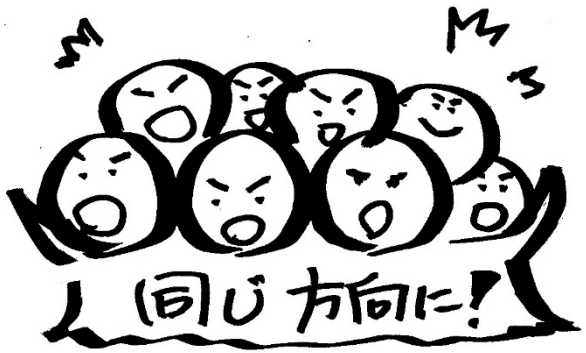
○役職別肯定回答率では、最も高いのが課長級の 44%、次いで係長級 30%、課長補佐級 29%でした。



Dialog

- ○ 肯定回答率低い…（笑）。そしてそんな中、課長級はしっかりしてる！
- ○ そういえば、管理職希望者が全体の 20%くらいだっけ。似た傾向だ。
- ○ 自分はさておき、もう少し自信持った人が多い方が安心できるな（笑）。
- ○ 他市で、係長になる前の層を対象に、係長準備研修をしてるって聞いたね。
- ○ 良いね！部下をマネジメントするって、自分の担当業務を処理するのと、全然違う仕事だから。予め覚悟して、準備ができるって効果大きいと思う。
- ○ あと、正直、向き・不向きはあると思う。事務処理に長けた人が、必ずしもチームのマネジメントに向いてるわけじゃない。
- ○ 向いてない人が管理職になるって、本人にも部下にもマイナスだと思う。
- ○ だから役職をスペシャリストとゼネラリストに複線化してる団体もあるね。
- ○ 主事・主任が低いけど、この層は、業務量のアンバランスに困ってたんだよね【7-2】。だから上司に望む役割って、まずは、その是正かな？
- ○ だけど、自分がそれを果たす自信は、あまりない、と。バランスの良い仕事の分配が、簡単じゃないってことは、わかってくれてるのかな。
- ○ うん。でも、彼らもいつか、マネジメントする側になる。【13】で話したように、みんなが、それぞれの役割に応じて、チームに貢献できるようなマネジメント方法が見つけられたら良いね。

良いマネジメントって、どんなマネジメントだろう？



17. 組織や仕事を良くするために、皆さんが取り組んでみたいこと、既に取り組んでいることがあれば、是非教えてください。

PickUp!! 多くのご回答ありがとうございました！　既に取り組まれていることの中から、ピックアップしてご紹介します。

- ○ 大きな声で挨拶をする。常にアンテナをはって、周りの状況を見てすぐ行動できるようにする。［～25 歳・主事］
- ○ 報告、連絡、相談をしっかり行い、積極的にコミュニケーションをとるよう取り組んでいます。［～25 歳・主事］
- ○ 雑談をする。（人となりやライフイベントといったことを知っていれば助け合いができやすいと考えるので。）［～30 歳・主事］
- ○ 他課の方との交流は機会があれば持つように心がけ、仕事を行う上で人間関係の障害が発生しないようにしています。［～30 歳・主事］
- ○ 電子データの保存場所や保存方法に一定の決めごとを設けることで、ファイルを検索しやすいようにしている。［～35 歳・主任］
- ○ 自分の業務以外のこともなるべく知識をつけ、担当者不在の時の問合せ等に的確に返事ができるようにしている。［～35 歳・主任］
- ○ 課内の仕事以外での交流をおこなう（食事会など）［～35 歳・主任］
- ○ 例規等の内容についての勉強会［～35 歳・主任］
- ○ 若手職員への指導・声掛け。［～40 歳・主任］
- ○ 常時、自分の担当かどうかにかかわらず効率化できる点や修正事項はないかをチェックしながら業務をしている。［～40 歳・主任］
- ○ 先輩にしてもらってうれしかったことは、必ず若い人に返す。［～50 歳・主査］
- ○ 定期的な係内ミーティングを開催し、各事務のスケジュール及び進捗状況の管理を行うことで、各担当の孤立化や事務の集中を防ぐように努めています。［～45 歳・係長］

- ○ どの業務でもチームワークが重要なので、係内だけでなく課内、部内の全員とコミュニケーションを心がけている。［～50 歳・係長］
- ○ 職場の楽しい雰囲気・何でも言える、助け合う環境がやる気に繋がると考えているので、雰囲気づくりを心がけている。［～50 歳・係長］
- ○ カレンダーを活用し、行事や予定を丁寧に書き込んで、誰もが見てわかるようにする。［～55 歳・係長］
- ○ 職員の良いところを評価する［～45 歳・課長補佐］
- ○ 部下の業務に「なぜ行うのか？」「本当に正しいやり方か？」など、質問を投げかけて、思いや気付きを引き出し、自らが解決方法を見出せるようコーチングに努めている（つもり）。［～50 歳・課長補佐］
- ○ 新聞等から行政や市民の皆さんがおかれている社会経済情勢を把握することに努めている。［～55 歳・主幹］
- ○ 部下との会話を大切にしている。［～55 歳・主幹］
- ○ 若手職員とまちづくりに関する意見交換をおこなったり、まちづくりの経過や自分の経験等を積極的に伝えています。［～50 歳・課長］
- ○ 業務の目的・本質（法令を含む）を理解し、事務の適正化と効率化を意識している。また、人財育成の点から、周囲に対しても「何事も意識することの大切さ」を伝えるよう努めている。［～55 歳・課長］
- ○ 一番大切にしていることが、課内ミーティング［～60 歳・課長］
- ○ 年間業務予定表を係ごとに作成し、年間業務量を把握する。業務の進捗状況を予定表やスケジュール表で見える化してもらい、課で共有し、必要に応じで課全員で取り組む。［～60 歳・課長］
- ○ 業務は、「楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する。」［～60 歳・課長］

「組織」という迷路の中で。（市役所のマネジメントについて考えたこと。）

1. 市役所のマネジメントって？（その目的と手法）

〇今回のアンケートを通じて、気になったことは？

〇やっぱり、マネジメントのこと。身近なところだと、課・係という小さい単位でのマネジメントが十分出来ていない気がする。

〇ストップ！先に進む前に、言葉の定義を確認しておこう。「マネジメント」って何だっけ。

〇調べてみたら、今は、単なる「管理」をマネジメントとは言わないみたいだね。「目的を達成するために、資源（人、物、金、時間、情報など）を効果的に使うこと。」なんて感じの定義が多かった。

〇なるほど、目的を上手く達成するための手法がマネジメントってことかな。そういえば、市役所という組織の「目的」や「手法」についても話したっけ。

〇うん。さんざん話し合い、随分資料を調べた結果が…。

〇「地方自治法」の最初に全部書いてある！だった（笑）。

〇地方自治法（昭和 22 年　法律第 67 号）

第１条　この法律は、（略）地方公共団体における民主的にして能率的な行政の確保を図る（略）ことを目的とする。

第１条の２　地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする。

〇２　（略）

第２条　（略）

〇１４　地方公共団体は、その事務を処理するに当つては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。

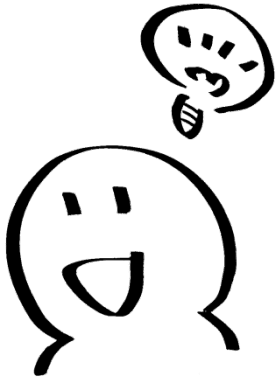
〇１５　地方公共団体は、常にその組織及び運営の合理化に努め（略）なければならない。

〇ここでいう住民の「福祉」って、広義の福祉だから、平たく言うと、「市民みんなが幸せに暮らせるまちをつくる。」ことが、市役所の「目的」ってことだ。

〇で、その際の「手法」として、事業の費用対効果と組織運営の合理化を考えて、民主的で能率的な行政を確保しなさいよ、と法律は言っている。

〇じゃあ、市役所の「マネジメント」のあるべき姿とは、「市民みんなが幸せに暮らせるまちをつくるために、人、物、金、時間、情報などを効果的に使うこと。」で、良いかな？

〇それでＯＫ！



「組織」という迷路の中で。（市役所のマネジメントについて考えたこと。）

２．もう一つのマネジメントの定義「なんとかすること。」

○もう一つ、マネジメントを「なんとかすること。」とする定義が、印象に残ってる。

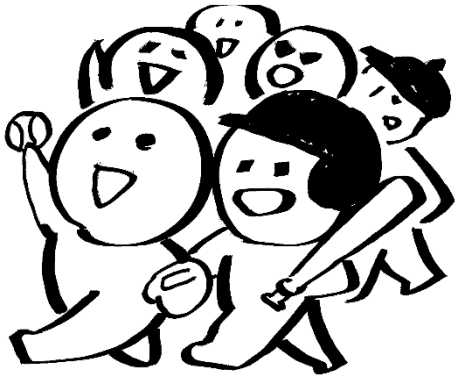
○色んな問題をクリアして、なんとか「する」のがマネジメントだってことか。

○「○○が足りないから仕方ない。」「言ったのに部下が動かない。」は、マネジメントが出来ていない、と。厳しい…。

○でも、「出来ない理由を考えるより、出来る方法を考える。」って大事だと思うよ。

○それに、マネジメントの責任は、ただ「指示」すれば果たされるんじゃなく、実際に組織を動かし「結果」を出して、始めて果たされるわけだしね。

○スポーツの世界でも、資金や有名選手に恵まれないチームが、急に活躍することがある。それは、そのチーム（とチームが属する組織）のマネジメントが良くなった結果なんだと思う。言い換えると、誰かが「なんとかした」んだよ。



３．マネジメントの問題（役職構成・役職の役割）

○組織のマネジメントに問題があるとして、その原因に心当たりある？

○役職のバランスが悪くない？

○役職構成の話か。関係する設問としては、役職毎の職員数のバランス【1】、業務量のアンバランス【7-2】【11】、役職の役割認識【15】とかだね。

○一度、そもそも論から考えてみようか。そもそも、役職って何のためにある？

○「もし、自分の課から役職が無くなったら？」と考えた方が答えが出易いかも。

○んー。意思決定する人が決まってないと、何を決めるにも時間がかかるし、責任の所在も曖昧になるな。

○それだと、「人、物、金、時間、情報などを効果的」には使えない。結果、組織の目的が上手く達成できないことになる。意思決定者として課長は必須だね。

○実際の事務をする主事～主査も必須だけど、役職を１つにまとめても仕事はできるな。課員数が一定以上の場合は、サブリーダーとして係長がいる。あと、特別に難しい案件がある課は、主幹か課長補佐的な役割の人がいた方が良い。

○これ【15】のアンケートの結果を説明できるんじゃない？

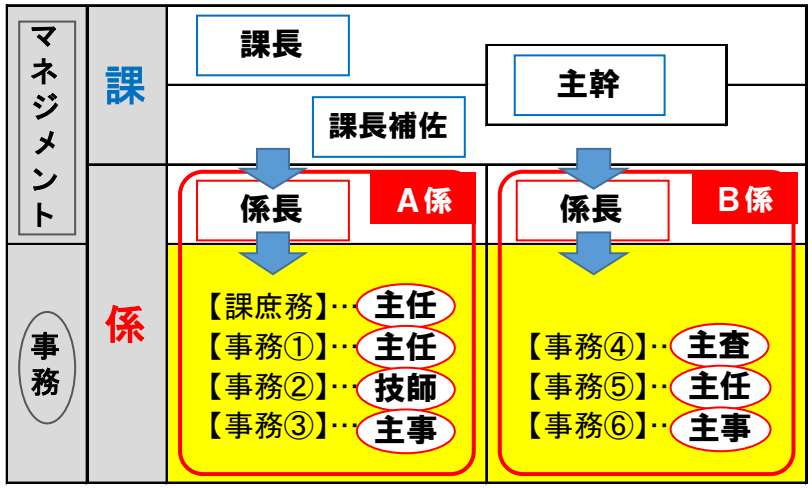
○うん。必要な役割って、自ずと見えてくると思う。

○例規は、どんな風に定義してるんだっけ？

○組織規則上、最少単位のチームとして「係」があって、全ての事務は、基本的にどこかの係に属する。そして、係長以上は、マネジメント的な役割（事務の掌理）を担うことになっている［図表 1］。※組織規則抜粋は【15】参照。

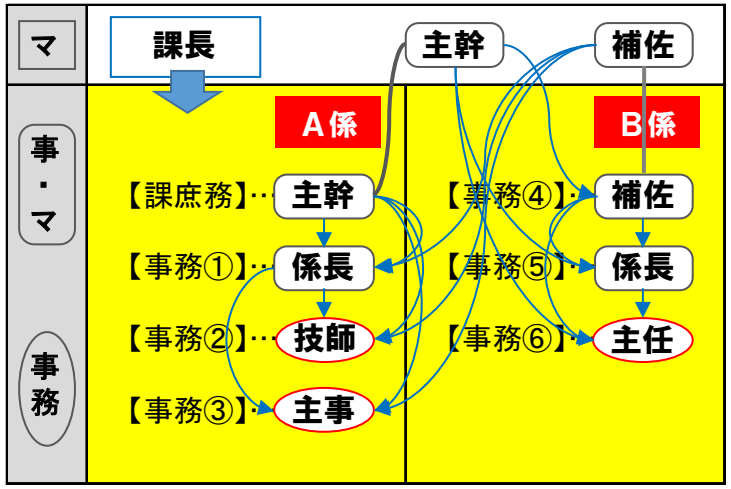
「組織」という迷路の中で。（市役所のマネジメントについて考えたこと。）

［図表１　課・係内の役職構成（組織規則モデル）］



○だけど現実は、係長～主幹も、担当事務を持った上で、マネジメントをしているケースが多い［図表２］。

［図表２　課・係内の役職構成（現実誇張モデル）］



○確かに。でも、これって悪いことかな？例規と現実のずれは、一旦、横に置いておくことにして。

○良いか悪いかの判断基準は、「人、物、金、時間、情報などを効果的」に使えるかどうかだったね。［図表２］には、誇張もあるけど、これだと、誰が係のマネジメントをする？

○それは、係長…。いや、係内の事務を、自分より上位の人が担当していると、その分のマネジメントは出来ないか。ケースバイケースで調整することになる。

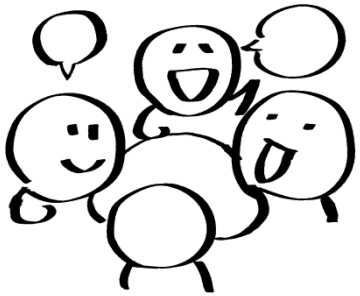
○誰がどの範囲で、マネジメントするかを明確にするのが役職の意義なのに、［図表２］だと逆効果になるね。

○係員（主事～主査）も、指揮命令系統があいまいで、係長・課長補佐・主幹・課長のそれぞれから、個別に仕事の指示が飛んでくると大変じゃない？

○そうなると、個々の係員の業務量をしっかり把握するのは難しくなるし、マネジメントの責任もあいまいになる。結果、頼りになって頼みやすい職員に仕事が集中する…。その結果が、アンケート【7-2】【11】じゃない？

○んー。これは、結構根が深い問題だね。年齢別職員数【1［グラフ②］】のことも併せて考える必要があるだろうし。

○いずれにしても、役職毎の役割分担を明確にして、「人、物、金、時間、情報などをより効果的に使う」役職構成に切り替えていけたら、【7-2】【11】【15】で見えてきた問題は解決できるし、「住民みんなが幸せに暮らせるまちをつくる」ことにも繋がると思う。



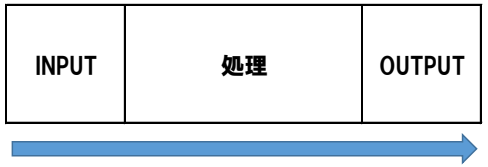
「組織」という迷路の中で。（市役所のマネジメントについて考えたこと。）

４．マネジメントの問題（仕事の進め方）

○役職構成と役職の役割以外に、組織のマネジメントの問題について話しておきたいことある？

○仕事の進め方の問題、かな。市役所の仕事は多岐にわたるから、抽象的に話すことにして、仕事を３タイプにモデル化した。一番シンプルなのが「処理型」の仕事［図表３］。

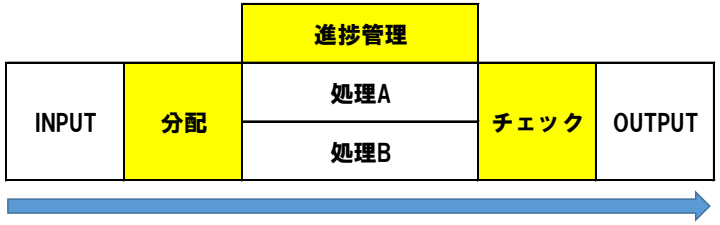
［図表３　処理型の仕事］



○えっと、インプットが仕事の起点で、それを処理してアウトプットするってこと？市役所で言うと、証明書発行業務とか、施設利用申請受付業務みたいなものか。

○うん。このタイプの仕事は、事務の効率化は出来るけど、組織のマネジメントとはあまりが関係ない。関係あるのは、この２つ目の「管理型」の仕事から［図表４］。

［図表４　管理型の仕事］



○色々増えたね。まず、仕事の割り振り「分配」があって、そこから「処理」が始まる。それを「進捗管理」して、最後の［チェック］が決裁か。あ、着色部分がマネジメント？

○その通り！このタイプの仕事も多いよね。照会・回答事務、助成金／補助金交付事務、許認可事務 etc。要は目的地とそこに至る道筋が決まっている仕事。

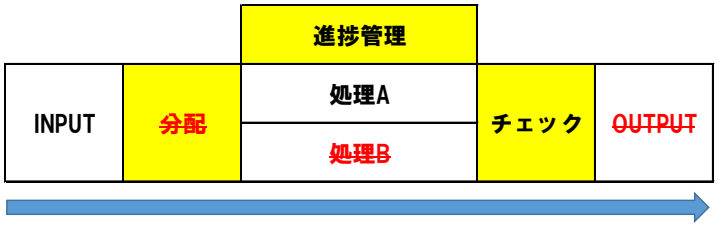
○「分配」は、事務分掌があれば必要ないんじゃない？

○事務分掌は、「分配」をスムーズに行うための目安だと考えたら良いと思う。状況は日々変わるし、仕事の達成が第一だから。

○なるほど。業務量のアンバランス【7-2】も、この部分のことだから「分配」が大事なのはわかる。

○もし「分配」がしっかり出来ないと、一部に過度に仕事が集中して、仕事が期日までに終わらないし、職員のモチベーションが低下したりする。つまり、「分配の失敗」というマネジメントの問題だ［図表５］。

［図表５　分配の失敗］



○それをカバーするのが、「進捗管理」ってわけか。

○うん、「チェック」段階で、「分配の失敗」に気付くと手遅れだから、規模の大きい仕事については、途中で「進捗管理」をして、必要に応じて再度「分配」するのが大事だ。

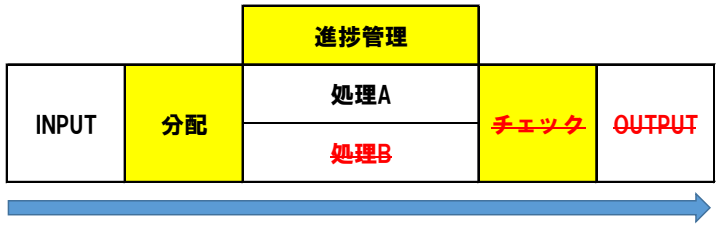
○最後の「チェック」は「意思決定」じゃないの？

○いや、「管理型」の仕事の場合、何をどうすべきかは、INPUT 時点で決まってるから、正しく処理できてるかどうかを「チェック」すれば良い。

「組織」という迷路の中で。（市役所のマネジメントについて考えたこと。）

○人は間違うものだし、「チェックの失敗」をすると、ミスをそのままアウトプットしてしまうから、これも大事だね。決裁の確認は、上司の仕事の基本だ。

［図表 6　チェックの失敗］



○ここまでは分かった。でも、ある意味当然のことのような？

○まあ、聞いてよ。次が最後のタイプ「経営型」。［図表 7］

［図表 7　経営型の仕事］

○「管理型」と違うのは、最初に「方針決定」があることか。新制度の創設や、イベントの実施のことだよね？

○規模の大小に関わらず、何をどうするか／するかしないかを判断しないといけない仕事が「経営型」だ。
こんな経験ない？頼んだ仕事の決裁が、締切当日に回って来て、中を見たら思ってたのと全然違って焦ったこと。

○アリマス(小声)。つまり「方針決定の失敗」［図表 8］か。

○…これ、マネジメントの失敗の中で最悪じゃない？

［図表 8　方針決定の失敗］

○だね、全く無意味な事務が発生する。人件費は無駄だし、部下のモチベーションは下がるし、良い事なし。

○上司は、まず「方針決定」の責任を意識するのが重要だね。そして、「進捗管理」で、必要に応じて修正していく。

○先に部下に入る案件も多いから、その場合、部下は、上司に報告するのは当然として、検討を要する案件の時は、ざっくりした案を作って、上司に「方針決定」してもらう。

○「分配」後も、適宜、細部の「処理」前に、上司と部下で方向性を相談しながら進めると、無駄が生じないね。

○結局、双方のコミュニケーションが大事だってことか。

○うん。地方分権が進むのと共に、市役所の仕事の内、「経営型」の仕事が占める割合が大きくなってる。なのに、従来の「管理型」の仕事のマネジメントをして、「チェック」段階で「方針決定」をしようとすると、無理や無駄が発生する。

○これって、係内に限った話じゃないね。組織の規模が大きくなるほど、無理や無駄も比例して大きくなる…。

○そうだね。今、話したことって、組織のスケールが変わっても共通するから、組織の各レベルで、マネジメントの改善を考える材料にはなると思し、そうなったら嬉しいね。

○そして、僕たちも言うだけじゃなく実践していかないと！

おわりに

アンケートに協力頂いた皆さん、ご協力ありがとうございました。
今回のアンケートでは、自分が想定していた内容とは異なった事実や意見に気づく事ができました。
しかし、このアンケートには、まだ皆さんの生の声が入っていません。今後の活動として、この結果をより正確にするため、皆さんと一緒に組織のあり方をもう一度考えて行きたいと思っています。木津川市の未来のために、今できる事から一緒にはじめましょう。
それと、１年間の人マネ活動の中で、皆さんがアンケートと共に下さった励ましの言葉に何度も助けられました。この場をお借りして、お礼申し上げます。ありがとうございました。

山口　一成

アンケート等へのご協力ありがとうございました。
回答率に感謝しつつ、とりまとめるのに、これほど時間がかかるとは想定外でした。三人で真剣に話しました。
私たちは、今回の研究に取り組んだことで、今までと異なる視点で組織と向き合う機会を得ました。
どこの自治体も組織の状況は大変そうです。そんな中で学んだことも含め、今回のアンケート結果を使い、みんなで共感する場を作っていきたいと考えています。
引き続きよろしくお願いします。

西村　和将

ようやく、報告書の最終ページにたどり着きました。
大変な研修でしたが、自分が働く市役所という組織のことを、腰を据えて考える良い機会になりました。
最後に、アンケートに回答いただいた多くの皆さん、職員インタビューで貴重な話を聞かせてくださった皆さん、オフサイドミーティングに参加いただいた主任・主事級の皆さん、そして、忙しい中、快く研修に送り出してくださった所属の皆さんに、感謝をお伝えしたいと思います。
この報告書に、少しでも役に立つ部分があるとすれば、それは皆さんのご協力のおかげです。
ありがとうございました！

中谷　美知郎

ｵﾌｻｲﾄﾞﾐｰﾃｨﾝｸﾞの参加者ﾀﾞｲｱﾛｸﾞ