早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

令和元年度

第 14 期（つくば市２期生）共同論文

2020 年３月

つくば市
情報政策課　家中　賢作
道路整備課　高田　啓人
国民健康保険課　下麥　弥生

目次

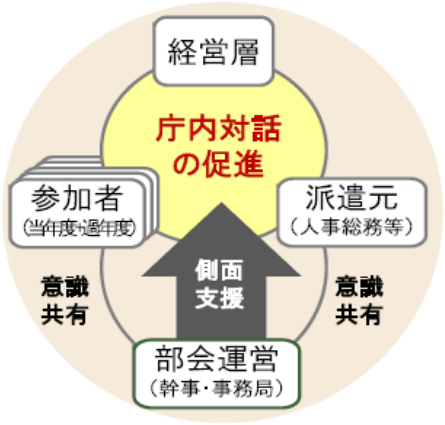
はじめに 1
(1) 早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会の目的 1
(2) 各部会概要 2
第 1 章 実際の取組及び取組から得た仮説 5
(1) 現状把握 5
(2) キーパーソンインタビュー 6
(3) 第 1 回庁内アンケート 7
(4) 第 1 回「ざっくばらんに話そう会」 16
(5) こども部長・こども部政策監インタビュー 17
(6) 飯野副市長インタビュー 17
(7) 仮説 19
第 2 章 仮説設定後の取組 20
(1) 第 2 回庁内アンケート 20
(2) 新規採用職員アンケート 28
(3) 幹事団からのフィードバック 42
(4) 第 2 回ざっくばらんに話そう会 43
(5) 第 3 回ざっくばらんに話そう会 45
第 3 章 検証 47
(1) 結果 47
(2) 課題と今後の展望 48
おわりに 49
参考文献 50
付録 50

はじめに

（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の目的

早稲田大学マニュフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、「本部会」という。）は、人材マネジメントで職員の「本当の笑顔」を創り、地域社会の課題解決について同じ方向でみられる職員を育成することを目的にしている。

本部会では、そのためのアクションを起こすに当たり、手法として相手との対話を大切にしている（図１）。対話とは「じっくり話し合い、意味づけを確認するプロセス」であると定義づける。つまり、正解を当てる・教えてもらうより、対話を多様な主体により行うことで納得解（精度の高い仮説）を造るという意味であるという。対話を行う上で意識すべきことは、「自分の真意は相手に伝わっていない」こと、「相手の真意も自分はちゃんと受け止め切れていない」こと、「だからこそ真意を確認しあう丁寧な『対話』が重要」という。



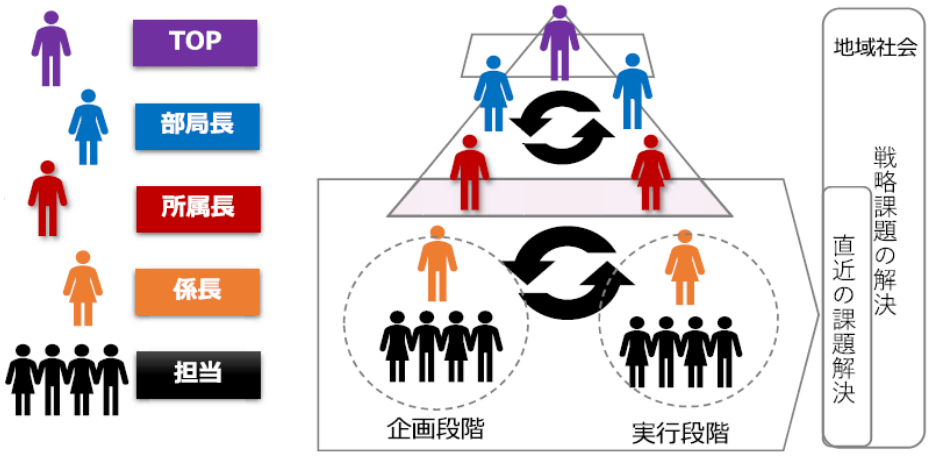


図１　出馬幹也『人材マネジメント部会が目指すこと』令和元年７月 17 日第３回研究会講演資料より

ゆえに、本研究では対話によってつくば市の組織的・人材的課題を洗い出し、解決策を模索するものである。（図２）

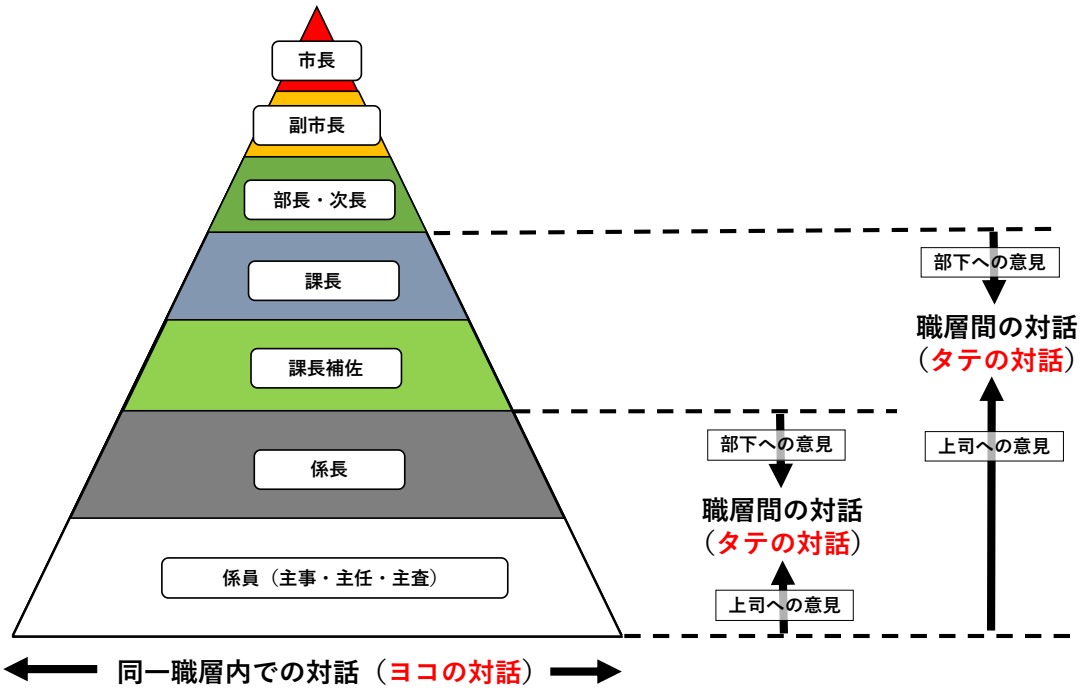


図２　つくば市 14 期生作成　庁内対話のイメージ

なお、本部会はこれまでに 14 期開催されており、つくば市は今年度で 2 期目の参加となる。

昨年度参加した 1 期目では、ゴールを「持続可能都市ヴィジョン」であると設定し、職員にヒアリングした結果「組織へヴィジョンを浸透させるために、対話力のある次世代リーダーの育成」が必要であるとの結論になった[1]。

今年度参加者もその意志を引き継ぎつつ、昨年度あまり行われなかった層への対話を意識的に行った。

(2)　各部会概要

今年度出席した部会での活動概要を紹介する。個々の活動詳細については後の章に記載する。

①　第 1 回　4/17　オリエンテーション

最初の部会では、人材マネジメント部会の目的と、目的を達成するために対話が重要で

[1] 『平成 30 年度第 13 期（つくば市 1 期生）共同論文』（平成 30 年 3 月）5-6 頁。

あるとのレクチャーを受けた。
その上で、次回に向けて現状確認とキーパーソンとの対話の課題が出された。

② 第2回 5/15

次の部会では、全体として、第1回目で課された課題の現状認識を深化させるため、良い問いの方法を学んだ。

第2回目における課題として、3つ問いを立てるワークが課された。

③ 第3回 7/18－19

第3回目の部会では、2日間連続で開催され、初日は研究テーマを振り返りつつ、本部会北川顧問から地方公共団体における「経営」意識の大切さを、出馬部会長から人材マネジメントは職員の「ほんとうの笑顔」を創り、地域社会の課題解決について同じ方向でみられるようにするもので、特に現場と経営層をつなぐ課長職こそがマネジメントのキーパーソンであるとの講演をいただいた。

2日目は「ありたい姿から考える」をテーマに、自治体の枠を超えて参加者をグループごとに分け、お互いの意見を共有しあう場となった。

第3回目の課題は、これまでの取組を説明する動画の作成と、これまで実施した取り組みを振り返り、アクションプランをスライドにまとめるものとなった。さらに課題に対しては、後日幹事団から動画によるフィードバックがなされた。

④ 第4回 10/16

第4回目の部会では、第3回の課題を他市町村と共有し、幹事団及び他市町村からフィードバックを受ける場となった。

最終回の課題として、これまでの実績ポスター作成することとなった。

⑤ 第5回 1/30－31

最終回は課題で作成したポスターを展示し、参加全市区町村でポスターセッションを行った。

なお、全体の活動スケジュールを次頁にまとめた。

令和元年度　つくば市の活動　全体スケジュール

部会スケジュール		つくば市の取組
4/17　第１回部会	H31	
		5/8-13　現状調査・キーパーソンインタビュー
5/15　第２回部会	R１	
7/18-19　第３回部会		7/4　第１回庁内アンケート
		7/21　第１回ざっくばらんに話そう会
		8/5　こども部長・企画監インタビュー
		8/21　飯野副市長インタビュー
		8/26-9/4　第２回庁内アンケート 同時期　新規採用職員アンケート
10/16　第４回部会		
		11/7　第２回ざっくばらんに話そう会
		12/19　第３回ざっくばらんに話そう会
1/30-31　第５回部会		
	R２	3/13　最終論文提出（本稿）
		3/27　市長・副市長報告
		4月～　庁内へ結果報告

第1章 実際の取組及び取組から得た仮説

（1） 現状把握

まず、組織の課題や問いを立てるために、市の人口・年齢構成、組織の人数・年齢構成及び財政状況を数値で確認した。さらに市の総合戦略や人材育成基本方針等を参照し、以下とおり組織のイメージを整理した。

【①市の人口・年齢構成】

	平成元年	平成 10 年	平成 20 年	平成 30 年
総人口	165,521	152,323	197,837	230,310
0 歳～5 歳	－	11,089	12,508	14,673
6 歳～14 歳	－	16,164	18,626	21,605
15 歳～64 歳	－	105,908	136,271	149,838
65 歳以上	－	11,452	15,811	24,182
75 歳以上	－	7,710	14,621	20,012
主要な出来事・考察など				
・平成 14 年度に茎崎町が合併。 ・平成 17 年度に人口 20 万人を突破。 ・平成 28 年度に世帯数 10 万世帯を突破。 ・平成後半に人口増加率が高いのは、TX 沿線開発による人口流入によるものと思われる。				

【②組織の人数・年齢構成】

	平成元年		平成 10 年		平成 20 年		平成 30 年		令和 10 年	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
総人数	1,363		1,439		1,819		1,861		1,861	
～27 歳	220		170		126		271		211	
28 歳～39 歳	609		412		528		478		547	
40 歳～47 歳	330		410		434		407		370	
48 歳～59 歳	204		447		731		644		653	
60 歳以上							61		80	
主要な出来事・考察など ・全体職員数を変化させないように新規採用を行い、補填していく方針がある。										

【③財政状況】

	平成元年	平成 10 年	平成 20 年	平成 30 年
経常収支比率	67.8%	80.4%	92.6%	91.9%
人件費	29.6%	29.2%	32.5%	30.1%
公債費	7.4%	11.9%	16.2%	12.3%
維持補修費	0.7%	0.7%	2.6%	1.5%
扶助費	3.2%	4.2%	6.4%	10.8%

【①～③のまとめ・所感】

平成 30 年につくば市は「SDGｓ（誰一人として取り残さない)」「世界の明日が見えるまち」というコンセプトを掲げた自治体であり、これにより業務範囲はこれまで以上に広範となっている。

しかし、これまで通りの方法による業務遂行では、限られた人員・予算のみで進めることは困難であり、既存事業の優先順位や業務工程を見直す（BPR）必要があると考える。

見直しにより、AI やデータ利活用、RPA 等による技術を応用し、さらに一人当たりの業務の負担減が見込まれ、ひいては将来のつくば市職員像もこれまでと大きく変わる可能性が高い。

(2) キーパーソンインタビュー

「(1) 現状把握」の解釈を前提に、令和元年５月８日から 13 日にかけて以下２つの共通テーマで人事課長、財務課長及び市民窓口課長の３課長にヒアリングを行った。

【共通ヒアリングテーマ】

①BPR や技術革新等によって現在の業務が変化することをどう思うか。

②これからのつくば市職員としての人材はどうあるべきか。

【ヒアリング結果】

３課長とも、業務改善や技術革新による業務工程の見直しに好意的で、これからは業務やキャリアに対し能動的な人材こそが必要であるという認識が共通していた。

詳細：①について

- 民間委託はしかるべき。第三の公共。
- 市民窓口課では、デジタル化による「書かせない窓口」を検討中。その中で業務の洗い出しの必要性を実感。
- 職員は今の仕事の代わりに、デジタルに対応できない所へフォローを行う（例：記載台のそば、窓口センター)。また余った時間でワークライフバランスの充実やほかのことにも目が行く。

・　定員管理について、2035 年又は 2036 年に人口上昇がピーク・その後横ばい。人口が増えると全体的に仕事が増えるが、職員はそれより緩やかに増やす予定。職員の不足を増員以外でどう補っていくか。
　→委託、業務改善（BPR）、データ利活用、RPA だと思う。
　特に委託は人員数コントロールができるので、定員管理につながる。
・　人口が増えたからと言って業務が極端に増えるわけではない。
・　財政としては、その場しのぎの採用増に感じる。つくば市は事が起きてから動き出すような風土。
・　現在新規事業が増えるばかりで、取捨選択ができていない。そのため、目の前の仕事にしか目がいかない。技術革新の前に業務整理・改善は必ず必要。

詳細：②について
・　より市民に寄り添い、良い方向に変化を作れる職員。
・　業務改革・技術革新により、人を必要としている人に職員を。結局、変化に一番対応できるのは人。
・　求められる職員像（受動）から目指す職員像（能動）へ。
・　業務改革・技術革新を実施し、作業部分の業務時間が浮いていくに当たり、委託の知識等それをマネジメントできる職員を採用・育成したい。ほかに、企画立案、新しい分野へも意識を向けさせたい。
　=深い知識＋マネジメント意識への切り替え。
・　自立して自分で仕事やキャリアを考えていける職員が必要。
・　人の BPR：キャリアルートの設定方法を改善しては。
　＝ジェネラリストで行くのかスペシャリストで行くのかキャリアルートを取捨選択できるようにすべきでは。それにより自発的に業務の取捨選択ができる人材を育成できる。
・　ほかの市町村と意見交換できるような機会があってもいい。今は自主的な外との交流がない。

(3)　第 1 回庁内アンケート

庁内の一部職員 205 名に対して市民サービス・業務改善、職員のモチベーション等関するアンケートを令和元年 6 月 27 日から 7 月 3 日まで実施し、127 名の回答（回収率 61.9%）を得た。

以下のとおり、大きく以下の①～③の項目について質問を実施した。

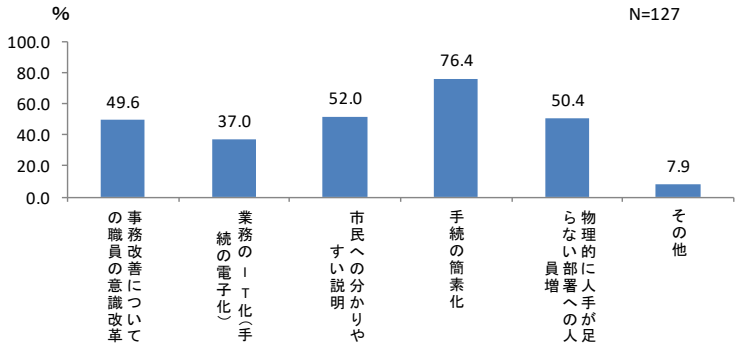
①　市民サービス、業務改善

・　現状、市民の目線から見て「つくば市のサービスっていいよね」と思うか？(SA)
　「普通である」という回答が 61.4%と最も多く、「少し思う」が 21.3%と続く。

・　市民から「ありがとう」と感謝されるようなサービスとはどんなところだと思うか？（SA）
「市民の相談に親身になってのったとき」が 71.7%と最も多く、「手続を分かりやすく説明したとき」が 22.8%と続く。
＜その他回答＞

- 市民ニーズに合致した変化・改革
- 市民の希望をかなえたとき
- 職員が効率的な仕事で対応したとき
- 相談に真摯に乗り，解決策を提示できたとき
- 迅速な対応
- 市民の方が不自由なく（あるいは快適に）生活できていると感じているのが感じられたとき

・　よりサービス向上するためには何が必要だと考えるか？（SA）
「手続の簡素化」が 76.4%と最も多く、次いで「市民への分かりやすい説明」52.0%、「物理的に人手が足らない部署への人員増」50.4%と続く。

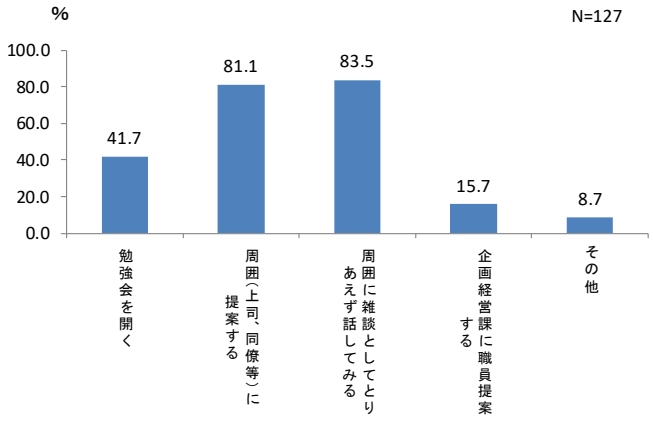


・　現在の職場は、業務効率化・業務改善の話は出やすい職場か？（SA）
「ある程度出やすい雰囲気」が 63%と最も多く、「あまり出しにくい雰囲気」18.9%、「出せない雰囲気」13.4%を大きく上回っている。
一方で、「あまり出しにくい雰囲気」「出せない雰囲気」の回答者に、なぜそのような雰囲気になるのか聞いたところ、「業務が多すぎてそれどころではない」が 62.5%と最も多くなっていた。

・　効率化・改善できる業務について、どのように発信していくか？（MA）
「周囲に雑談としてとりあえず話してみる」83.5%と最も高く、次いで「周囲（上司、同僚等）に提案する」が 81.1%、「勉強会を開く」が 41.7%と続く。

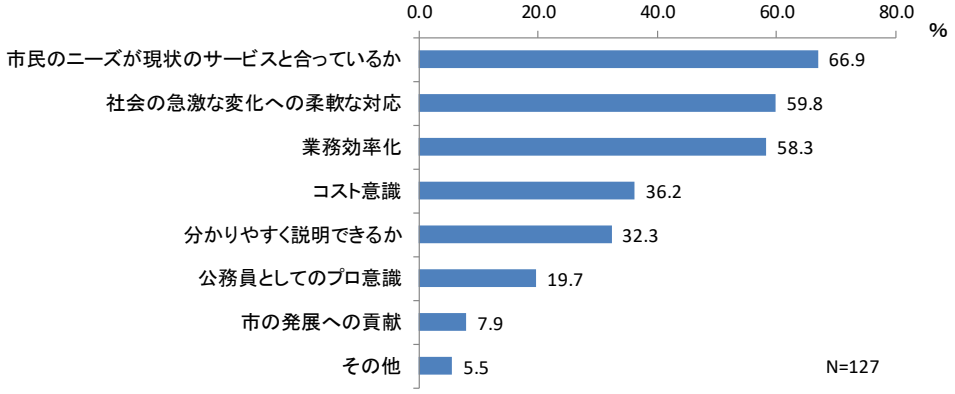
＜その他回答＞

- 自らを含め身近な人を巻き込み実際に試してみる
- とりあえず、自分の業務に取り入れてみる
- 部内ミィーティングで、各課長から各課の状況を含め、効率化・改善案についてプレゼンする
- 効率化できる業務が少ない
- 発信しないことが効率的だと思います。
- 他課の取り組みを学ぶ。（自課で必ずしも行わなくてよい業務の発掘）
- 自ら直接効率化を行っていく
- とりあえずやってみる
- 業務効率化によって上司が受けるメリットを説明する。（上司の意識を効率化に向けさせる）



・　これからの業務を行う上で、どんな視点を持つといいか？（MA）

「市民のニーズが現状のサービスと合っているか」が 66.9％と最も高く、次いで「社会の急激な変化への柔軟な対応」59.8％、「業務効率化」58.3％と続く。



＜その他回答＞

- たらい回しにならない
- 業務量の格差解消
- 将来先を見据えた市全体の連携体制
- ＳＤＧｓ
- 公務員、行政ということを抜きにゼロベースで考える視点。
- 課内での業務透明化
- 制度設計を行う国が、コスト・事務量・分かりやすさを重視し、シンプルさを重視することが最重要

○　小括

市民サービス向上のために、業務改善する意識は一定程度あるが、業務過多や人員不足によりその余裕はないのではないか。

・　何が市民に喜ばれるかは理解しているが、それを踏まえても、他の自治体と比較して、つくば市が特に優れているとは感じていない。

・　業務が大量・複雑化している現状があり、手続を簡素化するなどの取組を行うことで、それまで処理に取られていた時間や労力を市民対応に配分することができるようになることがサービス向上につながると考えている。

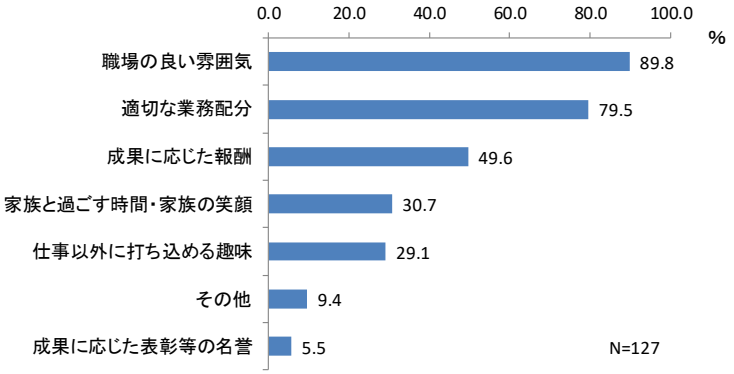
・　アンケートの設問設定のせいもあるが、自分の所属の周囲でのみ解決・相談をすることに留まっており、自部署以外や他の自治体、企業と交流し、新たな解決策や視点を持つという発想が少ない、あるいは、その余裕がない。

②　職員のモチベーション

・　職員間のコミュニケーション・チームワークや業務について、誰か助けてくれる人や相談できる人が周りにいるか？（SA）

「いる」という回答が 82.7％と最も多いことが分かった。

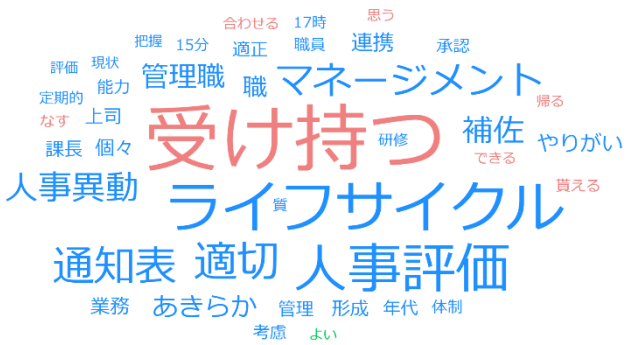
・　どのようなことがあれば、仕事のモチベーションが高くなるか？（MA）
「職場の良い雰囲気」が 89.8%と最も高く、次いで「適切な業務配分」が 79.5%、「成果に応じた報酬」49.6%と続く。



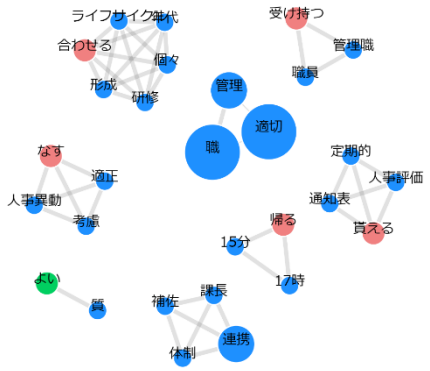
＜その他回答＞

- あきらかに仕事しない人（できない人）がいないこと
- 係内の連携体制と係間と課長・補佐の連携
- 自分にとってやりがいのある業務であること
- 職員がどれだけの業務量を受け持っているかという上司(管理職)の適切な把握
- ライフサイクル（年代別）に合わせた個々の能力形成できるような研修会に参加すること。
- 必ず 17 時 15 分で帰るという雰囲気
- 適切な管理職（上職）からの評価
- 上司等からの承認
- 適切な管理職のマネージメント
- 人事評価を学校の通知表のように定期的に貰える

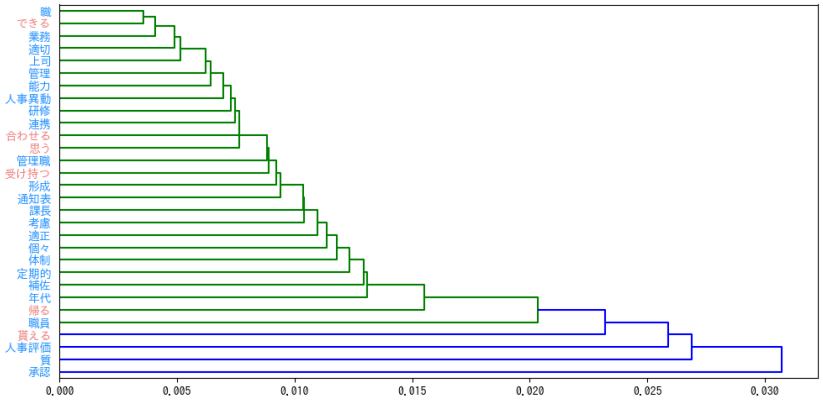
・　その他回答に対し、ユーザーローカル テキストマイニングツールによって、テキストマイニングを実施した。



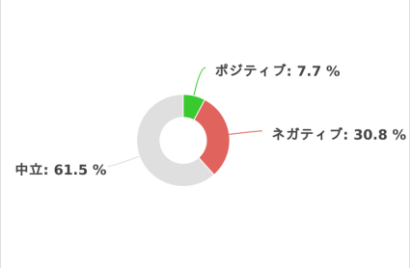
【ワードクラウド】
※ワードクラウドスコアが高い単語を複数選び出し、その値に応じた大きさで図示している。 単語の色は品詞の種類で異なっており、青色が名詞、赤色が動詞、緑色が形容詞、灰色が感動詞を表す。

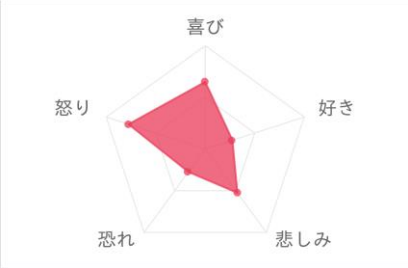


【共起キーワード】
※文章中に出現する単語の出現パターンが似たものを線で結んだ図。出現数が多い語ほど大きく、また、共起の程度が強いほど太い線で描画される。



【階層的クラスタリング】
※文章中での出現傾向が似た単語をまとまりとしてとらえられるよう樹形図で表したもの。グループは色分けして表示している。





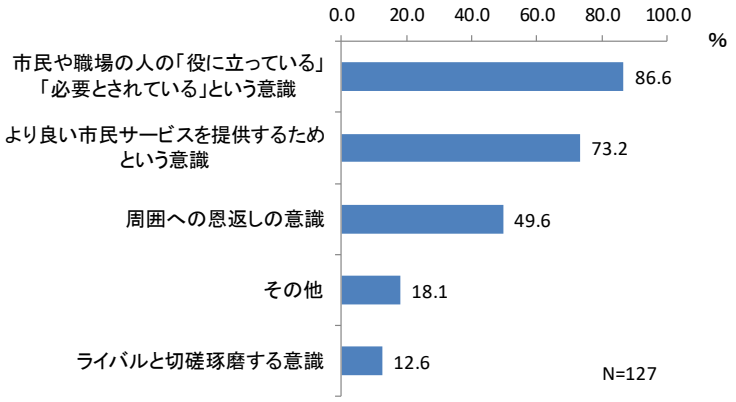
【感情分析 AI】
※文書全体を分析し、感情の傾向を可視化

※ユーザーローカル テキストマイニングツール（ https://textmining.userlocal.jp/ ）による分析

・　どのような気持ちになれば、仕事のモチベーションが高まりますか。(MA)

「市民や職場の人の「役に立っている」「必要とされている」という意識」が 86.6%

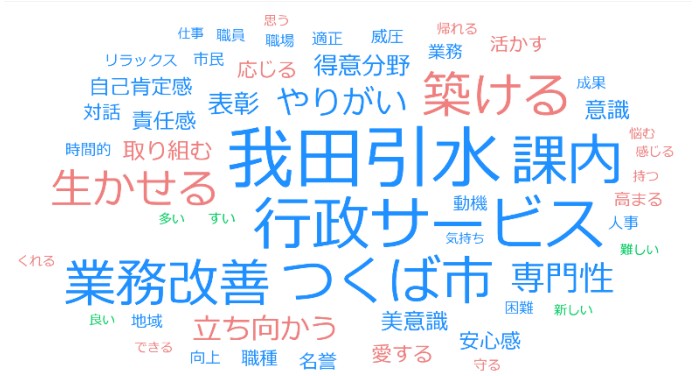
と最も高く、次いで「より良い市民サービスを提供するためという意識」73.2%、「周囲への恩返しの意識」49.6%と続く。



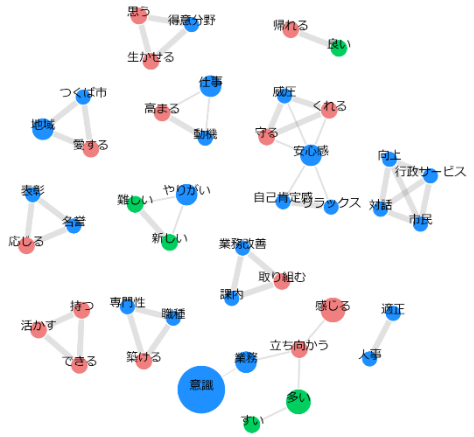
＜その他回答＞

- 職場の同僚との人間関係について悩んでいない状態
- 成果に応じた表彰等の名誉
- 自分にとってやりがいのある業務という意識
- 課内全体で業務改善に積極的に取り組もうとする意識
- 市民との対話をきっかけとした行政サービスの向上
- つくば市という地域に関心をもち地域を愛する気持ち。
- 今が大変でも未来がある。
- 定時に帰れるという意識、報酬が良いという気持ち
- 自分の性格や得意分野を生かせると思ったとき。

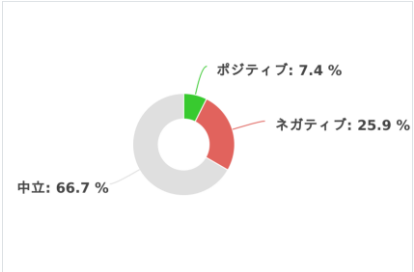
・　その他回答に対し、ユーザーローカル テキストマイニングツールによって、テキストマイニングを実施した。



【ワードクラウド】
※ワードクラウドスコアが高い単語を複数選び出し、その値に応じた大きさで図示している。 単語の色は品詞の種類で異なっており、青色が名詞、赤色が動詞、緑色が形容詞、灰色が感動詞を表す。



【共起キーワード】
※文章中に出現する単語の出現パターンが似たものを線で結んだ図。出現数が多い語ほど大きく、また、共起の程度か強いほど太い線で描画される。



【感情分析 AI】
※文書全体を分析し、感情の傾向を可視化

※ユーザーローカル テキストマイニングツール（ https://textmining.userlocal.jp/ ）による分析

○　小括

仕事に対するモチベーションがなかなか上がらないのではないか。

・　職場の雰囲気が良くない（係員同士の中が悪い、業務量の偏り、コミュニケーション不足）ことで、自分の必要性を感じる機会が少なく、モチベーションが保てない。

・　自部署の外、つくば市の外に目が向いていないため、ロールモデルとなる人、参考とすべき考え方に出会えていない。

③　キャリアデザインなど

身近にキャリアのロールモデルとなる人はいるか？（SA）

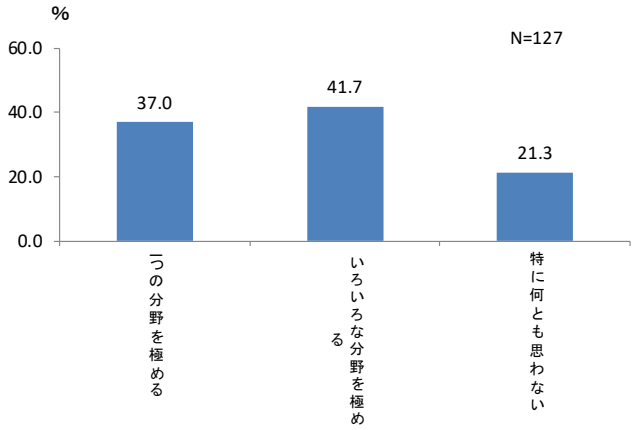
「いない」の回答が 44.1%と最も多く、「いる」が 32.3%と続く。

職場において、自分の知識スキルを向上させる雰囲気があるか？（SA）

「ある程度ある」59.8%、「ある」17.3%を合わせると、8 割近くが前向きな回答をしている。

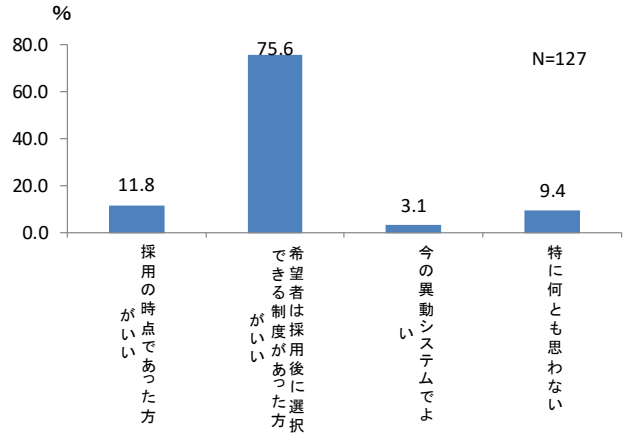
これまでの職歴で、自分はどちらが向いていると思うか？（SA）

「いろいろな分野を極める」が 41.7%、「一つの分野を極める」が 37.0%となった。



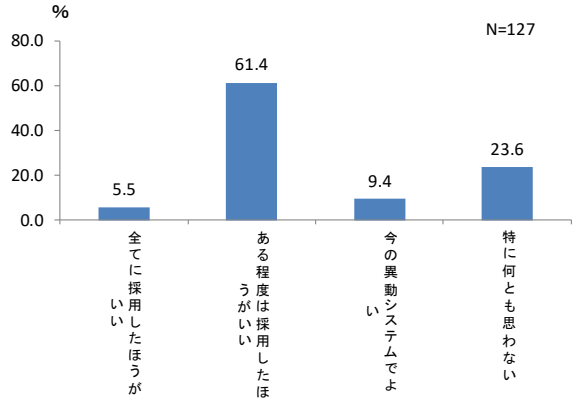
事務職の専門職制度についてどう思うか？（SA）

「希望者は採用後に選択できる制度があった方がいい」が 75.6%となった。



ポストの社会公募制についてどう思うか？（SA）

「ある程度は採用したほうがいい」が 61.4%となった。



○　小括

キャリアパス、人員配置に問題があるという回答が多かった　。

・　現行の人事異動の枠組みを改善した方がよいと考えている割合が高く、主に自分のキャリアを自分で選択、あるいは、興味のある業務への挑戦ができないことが原因。自分の人生なのに自由度がきわめて低いと感じる人が多いのでは。

・　個人に業務が偏り続けることで、事業＝個人（属人化）になってしまい、異動させることが難しくなるとともに、業務が個人に偏っているため、周囲に展開しようにもその余裕がないのではないか。

(4)　第１回「ざっくばらんに話そう会」

（３）で実施したアンケート結果をもとに率直な意見交換を行うため、有志を募り時間外に実施した。当初は 1 時間半の予定であったが、大いに盛り上がったため 2 時間半の長時間開催となった。

○　実施日時　　令和元年７月 23 日（火）18 時から 20 時 30 分

○　目　　的　　職員の生の声を聴く＋相手のことを知る＝新たな気づき

○　手　　法　　ワールドカフェ形式。

２班に分かれ（３）のアンケート結果を見ながら普段職場について感じていることを自由に話す。20 分でグループ内の半数が席替えし、盛り上がった内容を共有して話題を広げる。

○　出　席　層　　20～30 代の主事・主任級職員７名＋マニ研３人

○　盛り上がったテーマ

・　キャリアパス について、事務職のキャリア選択制：スペシャリスト、ジェネラリストの希望制があった方がいい。

・　適正な人事配置をしてほしい

・　引き継ぎについて、口伝引き継ぎは危険性が高い。口伝により、習熟効率が悪い・業務が標準化しないという弊害があり、誤り・サービス遅れの危険性が高まるのではないか。
　→日頃から事務担当レベルのマニュアル必要
・　各所に改善専門チームがあるべき。
・　サービス改善の考え方が部署によって違う。
　ex:公園施設等は、何も起こらないことが良いこと
・　「良いサービス」とは何が基準か→他市と比較してした時の平均値？
・　つくば市は他市と比較して市民協働が活発では無いように感じる(つくば市の官民両方に危機感がないからなのか？)

(5)　こども部長・こども部政策監インタビュー

これまで主に課長級から主事級の職員にヒアリングやアンケートを行ったが、意見聴取の偏りをなくすためより上層部経営層にもインタビューが必要であると考え、こども部長及び政策監に対し、令和元年８月５日にサービスについてのインタビューを行った。

以下、インタビュー内容（【】内はこちらからの問いかけ）

【市民サービス・業務改善とは何だと思うか】

・　情報の共有化・業務標準化が重要だと思う。
　過去、福祉部門で担当者として業務をしていたとき、外部と連携してマニュアルを作成した。外部・内部両方の調整は大変だったが、妥協せず一旦作成すると重宝されて、現在まで改訂され続けて使われている。サービス改善・標準化になって良かったと思う。
　しかし今の現場を見ていると、目の前の仕事に追われて（そういった事例があっても）ほかの業務で同じような取組をする余裕がなさそうだ。

(6)　飯野副市長インタビュー

これまでのヒアリングやアンケート等から、組織課題と人材の課題について対話をして整理していったところ「つくば市職員らしさ」を明らかにすることが課題解決のもとになるのではないかという考えに至った。そこで、つくば市総務部長としての経験もある飯野副市長に、「つくば市の職員らしさとは何か」をテーマに令和元年 8 月 21 日にインタビューを行った。

以下、インタビュー内容（【】内はこちらからの問いかけ）

【市政になって長い自治体は市の組織の方向性が一致しているのではないか】

・　つくばは集落ごとでもいろいろな文化の違いがある。
・　つくばはまだ合併して 30 年。方向性は不確定要素あるのではないか。また世の中の変化が急速になっているので、固まる前に変わってしまうのではないか。

- 例えば茎崎町合併のとき。なんか合併先と文化が違うなと。仕事のやり方、文書の作成の仕方。最初の仕事ってそういう違いを整理して埋めていくこと。それを一緒にすることにより一体化。5 年くらいかかったと思う。昭和の合併昭和 29-30 年後半の時も同じような動きが。谷田部の中にも島名や小野崎とか村ごとの意識がまだある。
- 中々そういうのは消えないし消さなくてもいい。

【いいことではある一方で、市役所という組織内に落とし込んだ時に、そういう色がはっきりしているよりは、「つくば市」としての色を強くした方がいいのではないか】

- 「つくば市」という広い見方だとそうなる。だが市民の目線ではそうではない。コミュニティ単位での見方も必要。Ｒ８[2]もそう。市民のコミュニティ単位の見方をしないと中々地域の中に入っていけない。
- 面積が大きいつくばだと、なかなか開発の効率が悪い。加えてコミュニティ同士の文化が異なるとなかなか難しい。職員がどのようについていくか。
- つくばは日本の縮図の面もある。集中する地域もあれば過疎化の地域もある。市域が大きいといろいろな面に気を配らなければならない。学校建設にしろ同じ基準で考えてはいけない。いろいろな目線で見られるマインドが職員には必要。

【それぞれの地域マインド、全体マインドどちらも大事という意味でよろしいのか】

- スペシャルなジェネラリスト、ジェネラルなスペシャリスト。自分の得意分野を持ちながら全体も見えている職員が必要。

【そんな職員を育てるにはどうすればよろしいか】

- まず、仕事に前向きなマインドを持つ職員を増やすことが大事。
- いきなり「つくば市職員らしさ」って何だろうという対話を全体にするよりも、「らしさ」とは何か、「つくば市らしさ」「公務員らしさ」とは何かという整理をしているとおのずと「つくば市職員らしさ」を問うてもいいのでは。
- 「らしさ」は人ごとの個性・特徴を普段から素直に出していると自然と形成されるもの。それが抑制されると「らしさ」はなくなる。若い職員が何でも物を言えるようにしている職場は「職員らしさ」が出ている。より多くの職員にその「らしさ」が出てくると「つくば市職員らしさ」が出てくるようになる。

【飯野副市長の考える「つくば市職員らしさ」】

- 自分の考える「つくば市職員らしさ」とは、「つくばらしさ」を紐解くことになる。「つくばらしさ」とは、「筑波研究学園都市がある」ことと、「フラットな、地盤のいい広い

---

[2] つくば市の周辺市街地のまちづくり事業
https://www.city.tsukuba.lg.jp/jigyosha/machinami/shuhen/1009707/1008511/1009742.html

土地がある」ことだと思う。そういう中で仕事をしていくわけだから、全国の自治体でまだやっていないけど取り組んでいくというマインドを持つことが「つくば市職員らしさ」になるのでは。

- 地方分権の時代だし、国ではなく自分たちで、課題解決能力を身に着けることや、新しいことに取り組むことがつくば市職員らしさにつながる。
- 最初は予算使ってもすぐに効果が出ないこともある。執行部にもそういう意識を持ってもらうことが必要だと思う。

【「仕事に前向きな職員」が仕事にやる気を失わないように、フォローすることも大事だと思うがいかがか】

- 執行部や上司が失敗を責めないことが大事。ほめるのも、ほめられるために仕事をすることになってしまう。いずれにしろ上の顔色をうかがうことになってしまう。それは本来の目指すところではない。どちらもバランスよくうまく使い分けること。

【目指すべきは先ほどの「つくば市職員らしさ」だが、仮に、新しい職員が入ってきたときにその人がやろうとすることをうまく後ろ盾をしながらお互いうまくフォローしあって仕事をすることでその人の「つくば市職員らしさ」が育つ？】

- コミュニケーションによって「つくば市職員らしさ」が浸透・同化する。最近の職員はコミュニケーションをとれていない。

【部会では、「対話」という、お互いを認め合うことが重要と言われている。お互いの多様性を認め合う中で先進的な取り組みを進めていくというような風土が「らしさ」ということでよろしいか】

- うん、コミュニケーションの始まりは「挨拶」。できている人できない人二極化。まずここから。
- 挨拶というのは相手を認識しあう行為。同調しあう行為。

(7) 仮説

(3)、(4)では、広く一般職員に対して（一部管理職も含むが）、普段職場で感じている「市民サービスの向上」、「仕事のモチベーション」、「キャリアパス」についてヒアリングを行った。そこでは、「目前の業務で疲弊していてサービス向上や業務改善まで余裕がない・だがこのままではだめだ」という、多くの職員が業務、職場、キャリア体制等に対して総合的にネガティブな意識があることが分かった（ポジティブの約 3.5～４倍）。

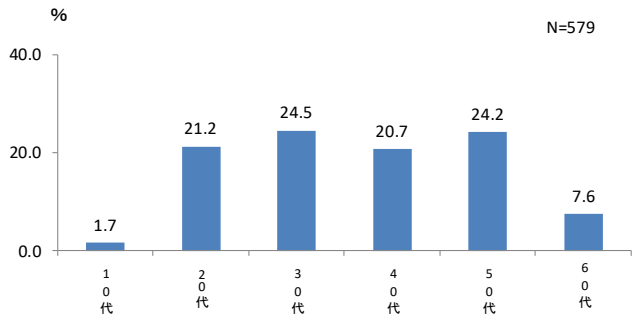
一方で(1)、(2)、(5)、(6)では、経営層にインタビューを行った。そこでは職員はこれから、「スペシャルなジェネラリスト、ジェネラルなスペシャリスト（自分の得意分野を持ちながら全体も見えていること）」や、「前向きに課題解決や先進的なことに取り組むマインドを持つこと」が求められており、経営層が思い描く職員像と現場の職員の状態にギャップが存在していることが明確になった。

次章では、そのギャップが「庁内のコミュニケーションが不足しているから生じるのではないか」という仮説のもと、コミュニケーションを意識し活動したものを記載する。

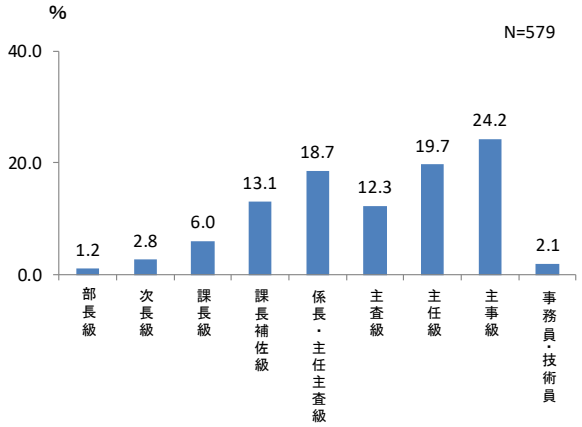
第2章 仮説設定後の取組

(1) 第 2 回庁内アンケート

7 月に実施したアンケート結果を踏まえ、内容を一部改変し、全庁職員（1925 名）を対象にアンケート調査を実施したところ、579 名から回答（回収率 30.1%）を得た。

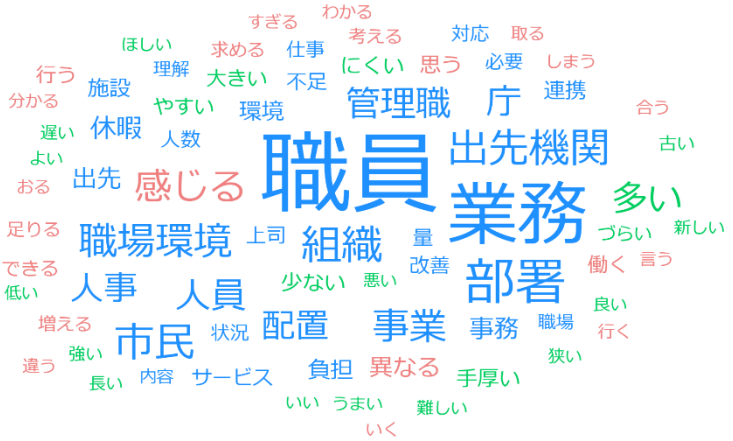


回答者の年代を見ると、「30 代」が 24.5%で最も多く、次いで「50 代」24.2%、「20 代」21.2%と続く。



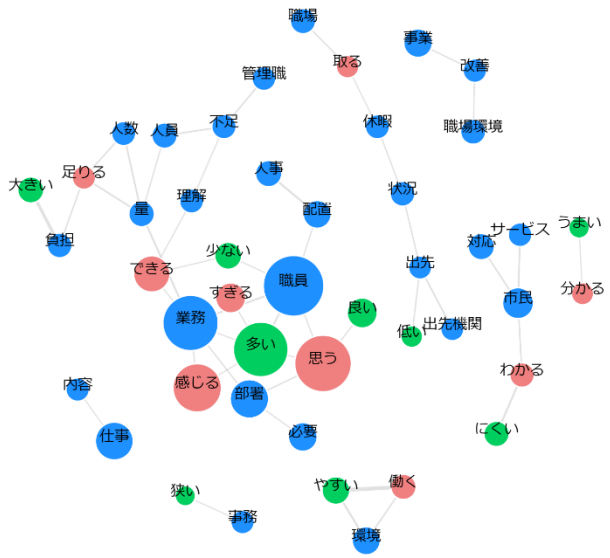
回答者の職層を見ると、「主事級」が 24.2%と最も多く、次いで「主任級」19.7%、「係長・主任主査級」18.7%と続く。

・　組織に対して考えていることについて、自由記入回答の結果を、ユーザーローカルテキストマイニングツールによって、テキストマイニングを実施した。



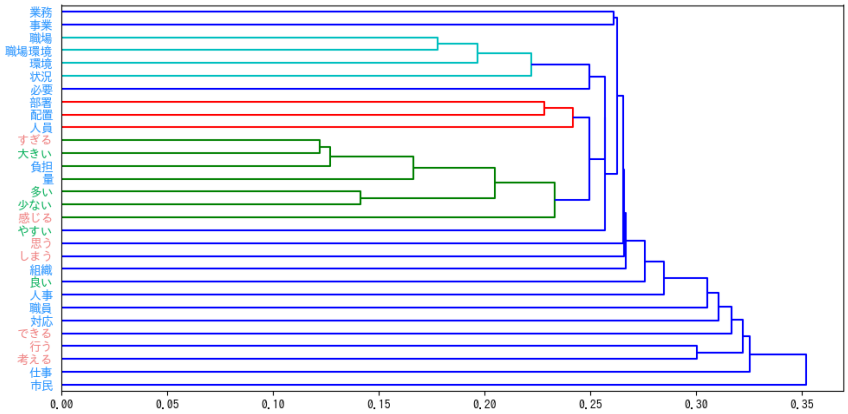
➢　ワードクラウドで、スコアが高い単語を見ると、「職員」「業務」「部署」という名刺が多くなっている。次いで、「管理職」「出先機関」「職場環境」「市民」「事業」と続いている。

【ワードクラウド】
※スコアが高い単語を複数選び出し、その値に応じた大きさで図示している。 単語の色は品詞の種類で異なっており、青色が名詞、赤色が動詞、緑色が形容詞、灰色が感動詞を表す。



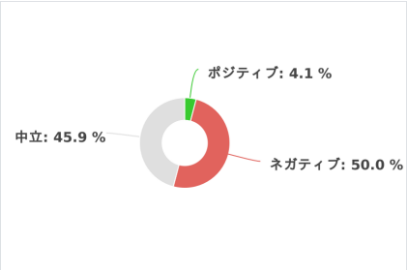
➢　共起キーワードで、単語の出現パターンを線で結んだところ、「業務」「職員」「部署」「多い」などがつながっている。また、「市民」には、「サービス」「対応」がつながっている。「働く」には、「環境」がつながっていることが分かる。

【共起キーワード】
※文章中に出現する単語の出現パターンが似たものを線で結んだ図。出現数が多い語ほど大きく、また、共起の程度が強いほど太い線で描画される。



【階層的クラスタリング】
※文章中での出現傾向が似た単語をまとまりとしてとらえられるよう樹形図で表したもの。グループは色分けして表示している。

- 階層的クラスタリングで、単語のまとまりを樹形図としてみると、「市民」を中心に、「仕事」「職員」「業務」などの単語がまとまっていることが分かる。また、「業務」「事業」と「職場環境」「部署」又は「負担」「配置」「人員」という単語がまとまっていることが分かる。



【感情分析 AI】
文書全体を分析し、感情の傾向を可視化

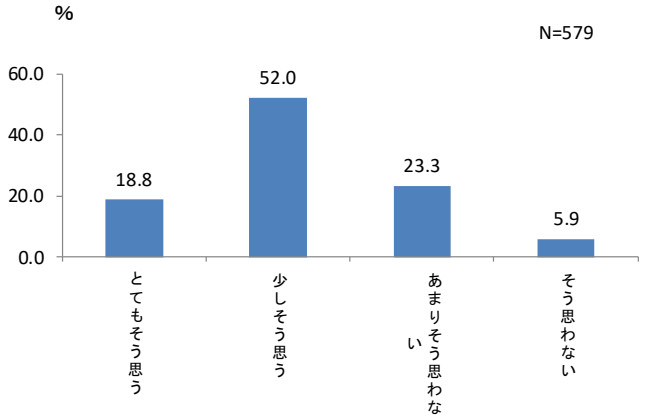
感情分析 AI でポジネガ推移及び感情推移を可視化してみたところ、ポジネガ推移では、「ネガティブ」が 50.0%となっており、「ポジティブ」4.1%を大きく上回っている。また、感情推移では、「怒り」「恐れ」「悲しみ」を表す傾向が大きいことが見て取れ、「喜び」「好き」を表す傾向が少ないことが分かる。

※ユーザーローカル テキストマイニングツール（ https://textmining.userlocal.jp/ ）による分析

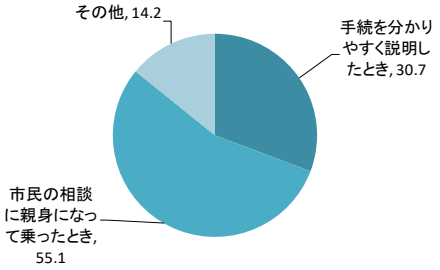
＜自由記入要約＞

- 公務員、行政というものを理解していない職員が多い
- 職員の配置状況など、危機管理がなっていない。
- 人事の配置については、適材適所ではないと思います。
- 管理職の課内の業務へのケアが不足している。
- 部署により、業務負担に偏りがあるように感じる。
- 業務量にあった人員配置が行われていない。
- 庁内全体での取組みがされていない。
- 職場環境が極端に悪い部署があるように思う。
- 人事課は、現場の状況を把握していない。
- 長年にわたり、適材適所な人員配置がなされていない。

・ 現状、市民の目線から見て「つくば市のサービスっていいよね」と思うか？(SA)
「少しそう思う」という回答が 52.0%と最も多く、「とてもそう思う」の 18.8%と合わせると、7 割を超える職員がある程度サービスはいい傾向があると考えていることが分かる。

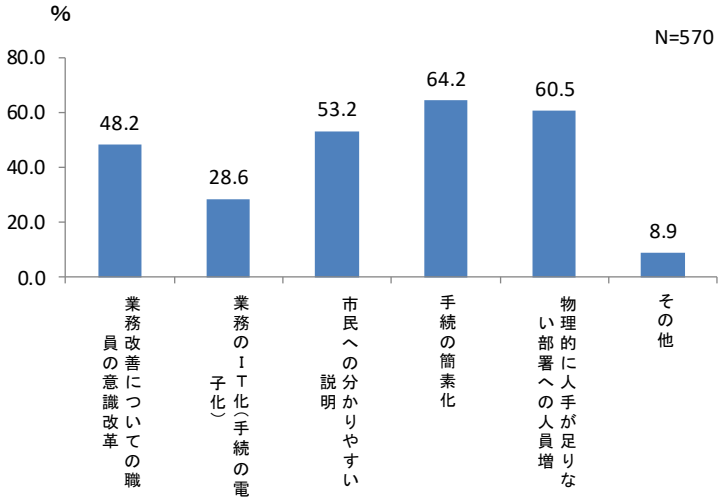


・ 市民から「ありがとう」と感謝されるようなサービスとはどんなところだと思うか？ (SA)
「市民の相談に親身になってのったとき」が 55.1%と最も多く、「手続を分かりやすく説明したとき」が 30.7%と続く。



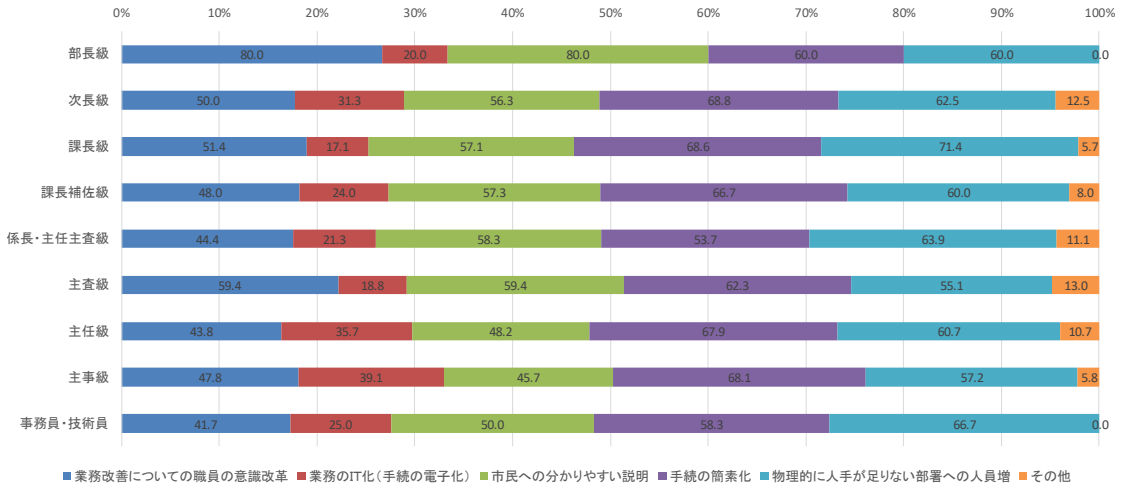
・　よりサービス向上するためには何が必要だと考えるか？（MA）

「手続の簡素化」が 64.2%と最も多く、次いで「物理的に人手が足らない部署への人員増」60.5%、「市民への分かりやすい説明」53.2%と続く。手続が煩雑なことから、物理的に人手が足りなくなっている現状が分かる。



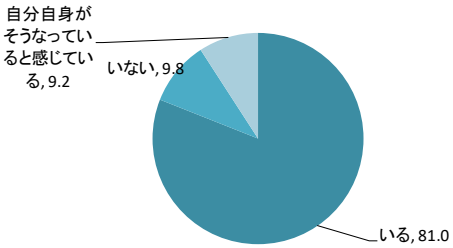
職層ごとに割合を見てみると、「業務改善についての職員の意識改革」は、「部長級」80.0%と最も高く、次いで「主査級」59.4%「課長級」51.4%と続く。

「業務の IT 化（手続の電子化）」は、「主事級」39.1%と最も高く、次いで「主任級」35.7%と続いている。一方で、「課長級」17.1%、「部長級」20.0%と割合は主事級、主任級と比べると低くなっている。



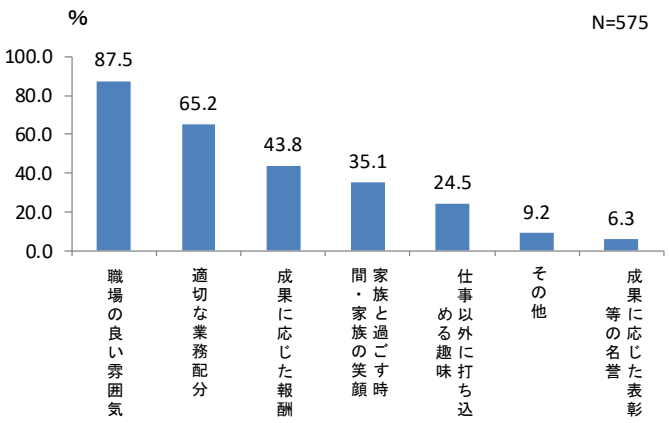
・　身近にキャリアのロールモデルとなる人がいるか？（SA）

「いる」が 81.0%と最も高く、ほとんどの職員が身近にロールモデルとなる職員が存在することが分かる。

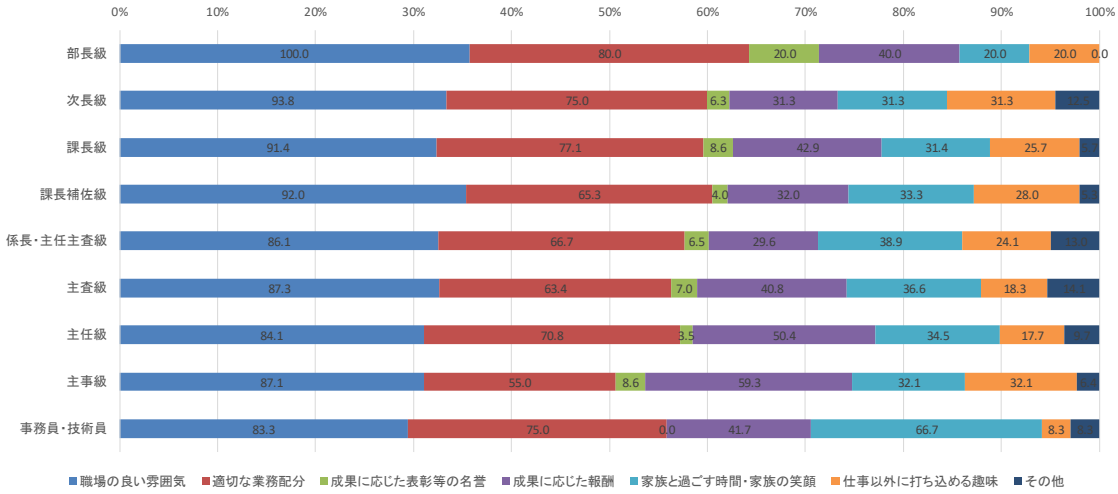


・　どのようなことがあれば、仕事のモチベーションが高まるか？（MA）

「職場の良い雰囲気」が 87.5%と最も高く、次いで「適切な業務配分」65.2%、「成果に応じた報酬」43.8%と続く。一方で、「成果に応じた表彰等の名誉」は、6.3%とあまり高くなく、業務量に見合った報酬がよりモチベーションを向上させるインセンティブとなっていることが分かる。

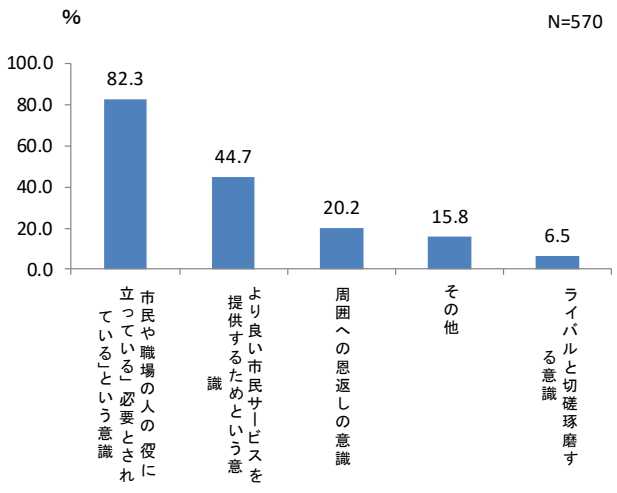


職層ごとに割合を見てみると、「成果に応じた報酬」は、「主事級」59.3%と最も高く、次いで「主任級」50.4%「課長級」42.9%と続く。一方で、「係長・主任主査級」が 29.6%と最も低い割合となっている。主事から主査級までは、成果に応じた報酬についてある程度の関心があり、係長級になると低くなる傾向があることが分かる。

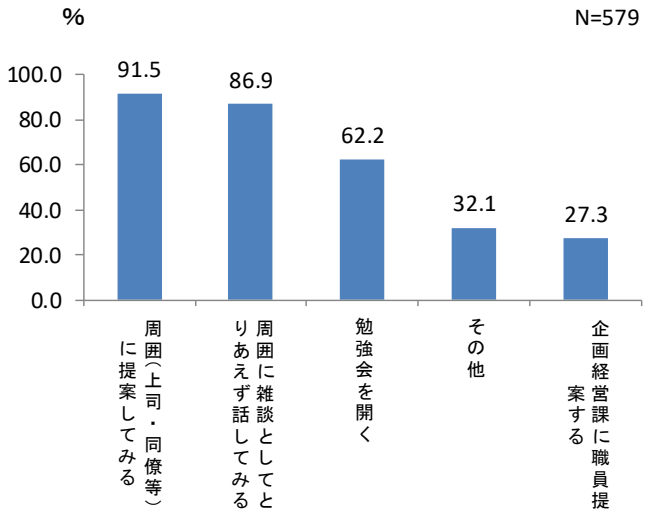


・　どのような気持ちになれば、仕事のモチベーションが高まるか？（MA）

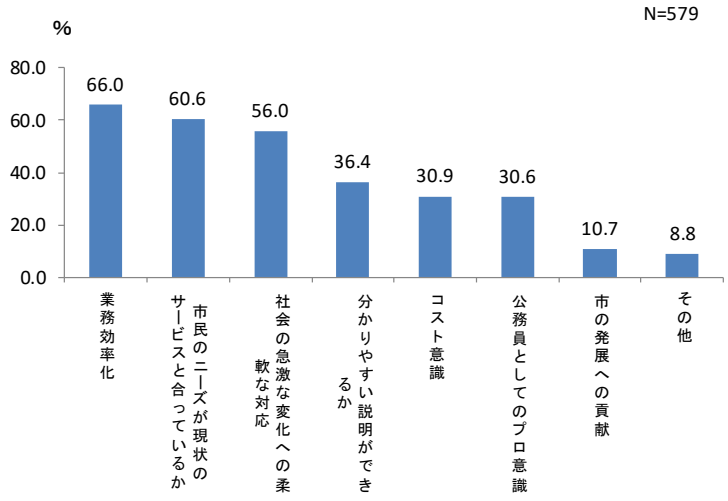
「市民や職場の人の「役に立っている」「必要とされている」という意識」82.3%と最も高く、「より良い市民サービスを提供するためという意識」44.7%と続く。どれだけ他者貢献ができているかが内発的動機となることと関係していることが分かる。一方で、「ライバルと切磋琢磨する意識」は 6.5%と低いことが分かる。



・　効率化・改善できる業務について、どのように発信するか？（MA）
「周囲（上司、同僚等）に提案する」が 91.5%と最も高く、「周囲に雑談としてとりあえず話してみる」86.9%、「勉強会を開く」62.2%と続く。



・　これからの業務を行う上で、どんな視点を持つといいと思うか？（MA）
「業務効率化」が 66.0%と最も高く、「市民のニーズが現状のサービスと合っているか」60.6%、「社会の急激な変化への柔軟な対応」56.0%と続く。現状をしっかりと見直し、市民のニーズや社会の変化に合っているか見極めて、柔軟に対応していく視点が重要であると考えていることが分かる。

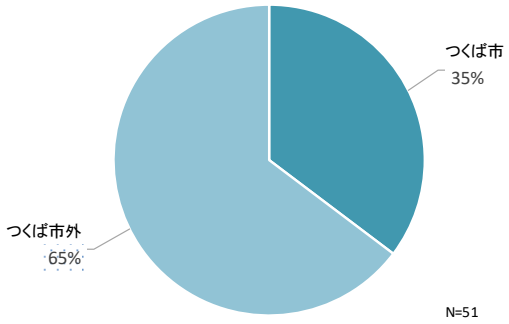


(2) 新規採用職員アンケート

令和元年度採用の新規採用職員に対し、入庁後約半年近くなる 9 月上旬に現在のモチベーション等についてアンケートを実施し、51 名から回答を得た。

・ つくば市出身か？つくば市外出身か？（SA）

6 割以上が、つくば市外出身者となっている。



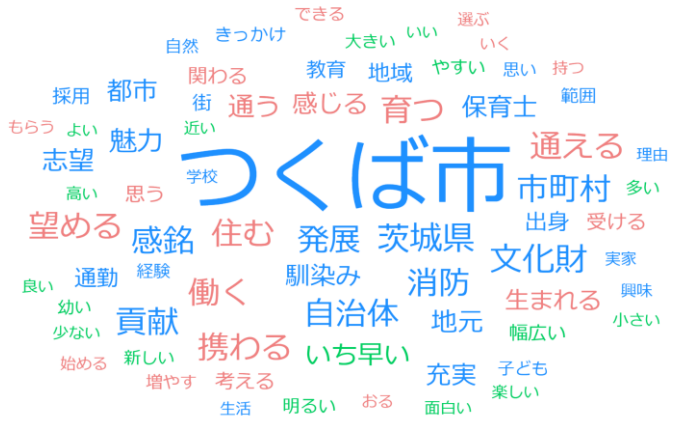
・ つくば市で働きたいと思ったのはなぜか？（自由記入）

＜自由記入 AI 要約＞

・ 自然とこちらで遊ぶ機会が多くなりました。
・ 他の都市に比べ発展しているため
・ 元々生まれ育った場所であり、親しみを持っていた。
・ 数年住んでいて、魅力的な街だと思ったため。

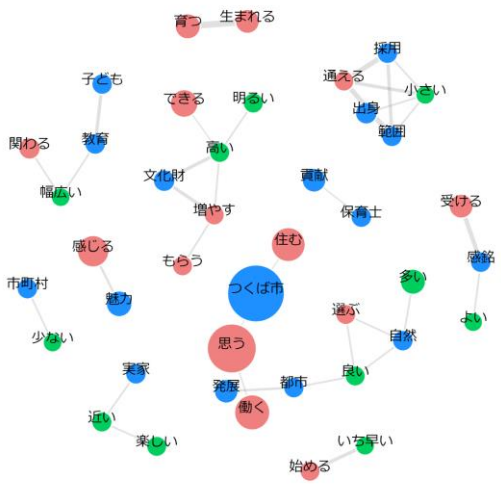
- 大学時代で培った縁を活かして働きたかったから
- 資源を地域に還元したいという思いもありました。
- 人口増加している市で市民に貢献したいと思ったから。
- 家から通いやすく、保育士として働きたいと思ったから
- 綺麗な町並みなら住んでいる人も楽しくなってくる。

上記自由記入回答の結果を、ユーザーローカル テキストマイニングツールによって、テキストマイニングを実施した。



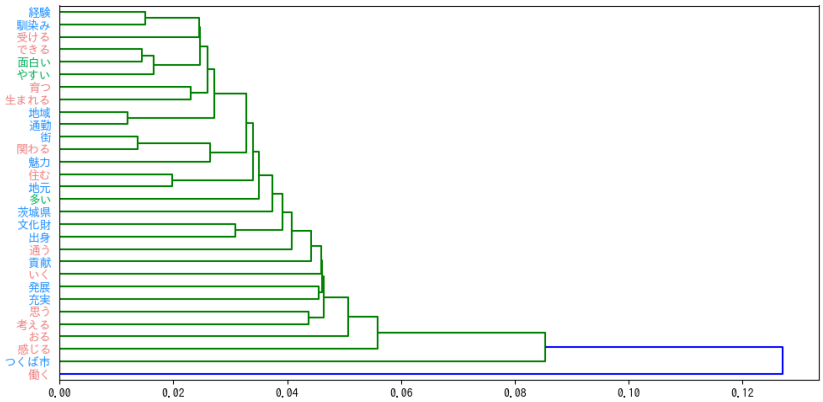
➢ ワードクラウドで、スコアが高い単語を見ると、「つくば市」「発展」「茨城県」という名詞が多くなっており、「住む」「通える」という動詞が多くなっている。

【ワードクラウド】
※スコアが高い単語を複数選び出し、その値に応じた大きさで図示している。 単語の色は品詞の種類で異なっており、青色が名詞、赤色が動詞、緑色が形容詞、灰色が感動詞を表す。



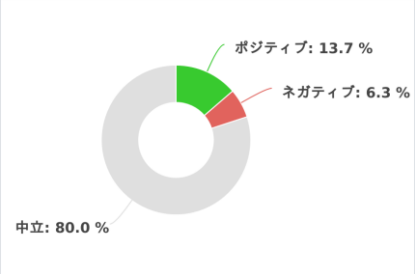
【共起キーワード】
※文章中に出現する単語の出現パターンが似たものを線で結んだ図。出現数が多い語ほど大きく、また、共起の程度か強いほど太い線で描画される。

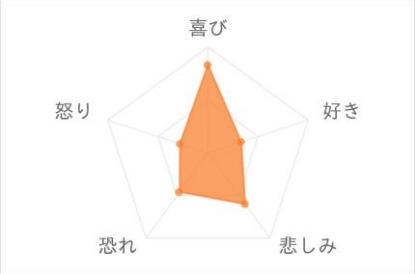
➢ 共起キーワードで、単語の出現パターンを線で結んだところ、「つくば市」には、「住む」「思う」「働く」などがつながっている。また、「発展」「都市」「良い」「自然」などがつながっている。



【階層的クラスタリング】
※文章中での出現傾向が似た単語をまとまりとしてとらえられるよう樹形図で表したもの。グループは色分けして表示している。

➢ 階層的クラスタリングで、単語のまとまりを樹形図としてみると、「働く」を中心に、「つくば市」「感じる」「充実」「発展」などの単語がまとまっている。





【感情分析 AI】
文書全体を分析し、感情の傾向を可視化

感情分析 AI でポジネガ推移及び感情推移を可視化してみたところ、ポジネガ推移では、「ポジティブ」が 13.7%となっており、「ネガティブ」が 6.3%となっている。中立が 80.0%となっている。
また、感情推移では、「喜び」「悲しみ」「恐れ」を表す傾向が大きいことが分かる。

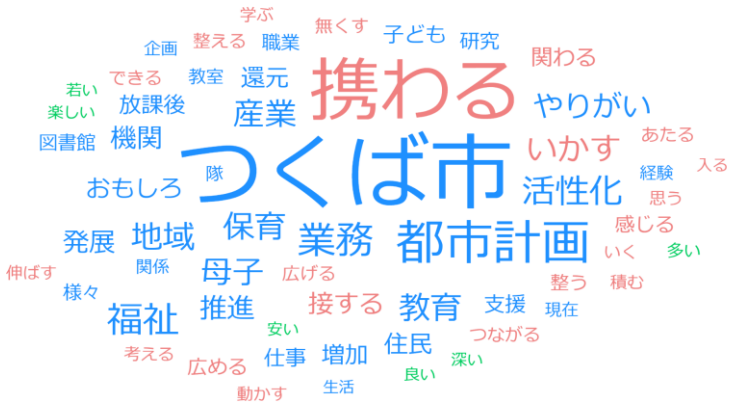
※ユーザーローカル テキストマイニングツール（ https://textmining.userlocal.jp/ ）による分析

・　つくば市の業務でやってみたい仕事はなにか？（SA）

＜自由記入 AI 要約＞

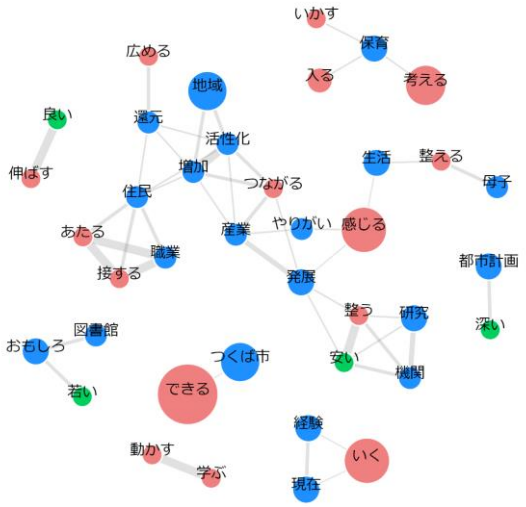
・　家庭支援、子育て支援、児童館や小学校に関する業務 ・　子ども関係で、地域の子どもを集めレクリエーションするなど ・　教育現場の方と関わることの多い業務 ・　今に合った方法を探していく仕事 ・　図書館は本がたくさんあっておもしろそうだと思います。 ・　市庁舎勤務の方とも仕事をしてみたいです。 ・　産業振興やベンチャー企業支援に携わってみたいと思います。 ・　区画整理・資産税の土地・都市計画・学校施設関係 ・　資格を取って自分のできる仕事の幅を広げる。

上記自由記入回答の結果を、ユーザーローカル テキストマイニングツールによって、テキストマイニングを実施した。



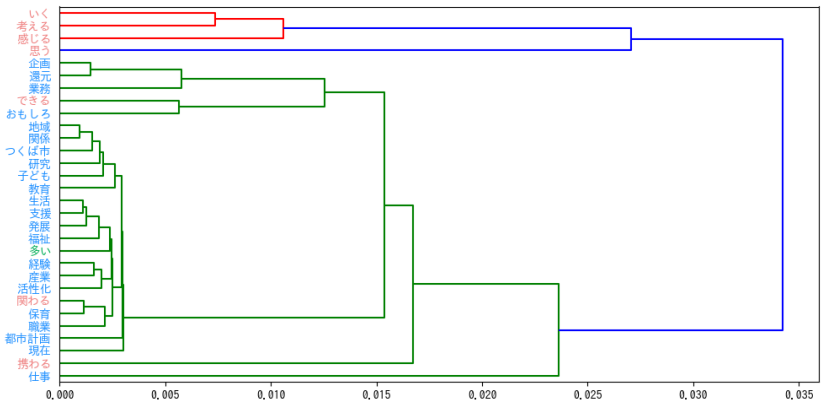
➢　ワードクラウドで、スコアが高い単語を見ると、「つくば市」「都市計画」「業務」「活性化」「福祉」「地域」「保育」「母子」などの名詞が多くなっている。動詞では、「携わる」が最も大きい。

【ワードクラウド】
※スコアが高い単語を複数選び出し、その値に応じた大きさで図示している。 単語の色は品詞の種類で異なっており、青色が名詞、赤色が動詞、緑色が形容詞、灰色が感動詞を表す。



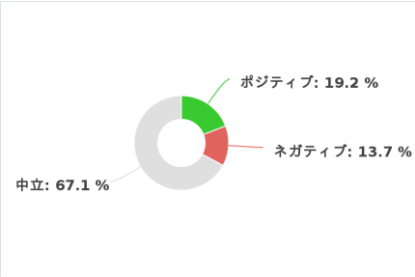
➢ 共起キーワードで、単語の出現パターンを線で結んだところ、「つくば市」「できる」がつながっている。また、「感じる」には、「やりがい」「発展」「生活」「産業」などがつながっていることが分かる。

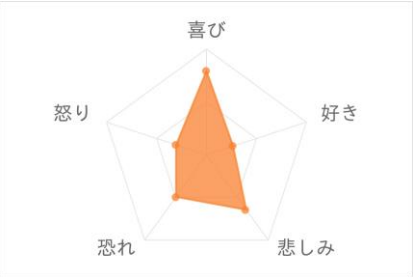
【共起キーワード】
※文章中に出現する単語の出現パターンが似たものを線で結んだ図。出現数が多い語ほど大きく、また、共起の程度か強いほど太い線で描画される。



➢ 階層的クラスタリングで、単語のまとまりを樹形図としてみると、「仕事」を中心に、「携わる」「企画」「業務」「できる」などの単語がまとまっていることが分かる。

【階層的クラスタリング】
※文章中での出現傾向が似た単語をまとまりとしてとらえられるよう樹形図で表したもの。グループは色分けして表示している。





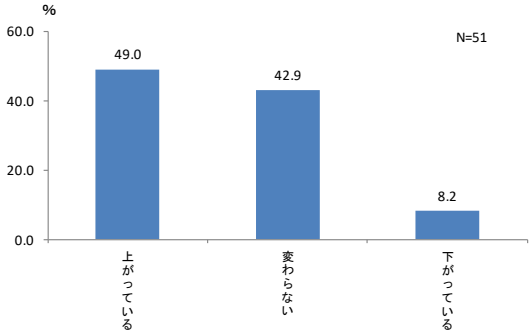
感情分析 AI でポジネガ推移及び感情推移を可視化してみたところ、ポジネガ推移では、「ポジティブ」が 19.2%となっており、「ネガティブ」13.7%となっている。また、感情推移では、「喜び」「恐れ」「悲しみ」を表す傾向が大きいことが見て取れる。特に「喜び」が大きくなっている。

【感情分析 AI】
文書全体を分析し、感情の傾向を可視化

※ユーザーローカル テキストマイニングツール（ https://textmining.userlocal.jp/ ）による分析

・　入庁したときと現在を比べて仕事に対するモチベーションに変化があったか？

「上がっている」が 49.0%で最も多く、次いで「変わらない」42.9%と続く。一方で、「下がっている」は 8.2%となっている。新規採用職員は、入庁時のモチベーションを維持するだけでなく、モチベーションを上げている職員が多く存在することが分かる。



＜自由記入 AI 要約＞

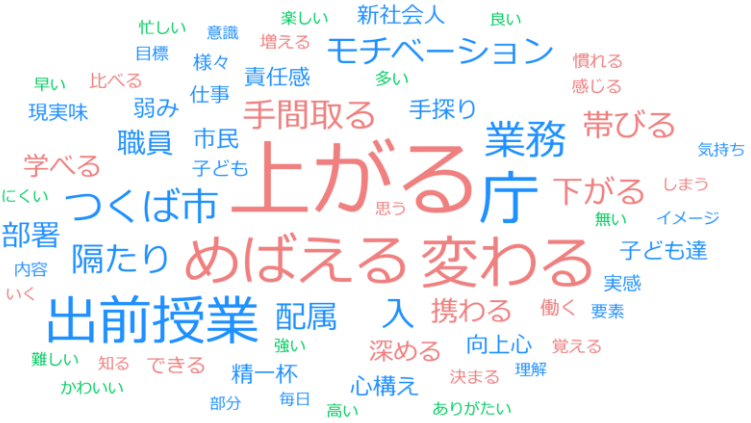
■上がっている（49.0%）

- 職場の雰囲気が良いため。
- 周囲の職員の意識が高いため
- 尊敬できる先輩が多いため
- 出来ることが多くなってきた。

■変わらない（42.9%）

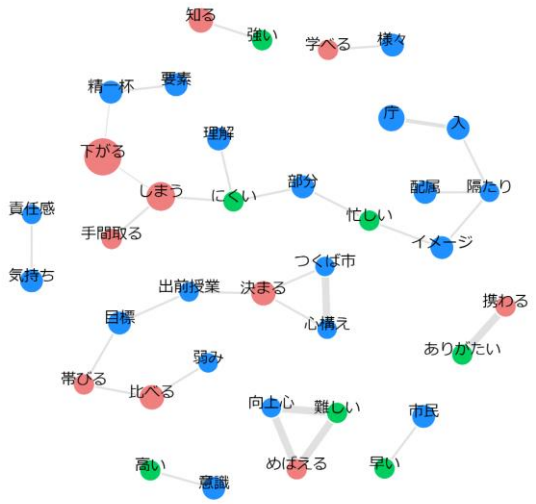
- できることを考えてやりたいと思います。
- まだ手探り状態のため
- やるべきことをやるだけです。
- 子どもに関する部署に入れたため
- 特に変わりません。

上記自由記入回答の結果を、ユーザーローカル テキストマイニングツールによって、テキストマイニングを実施した。



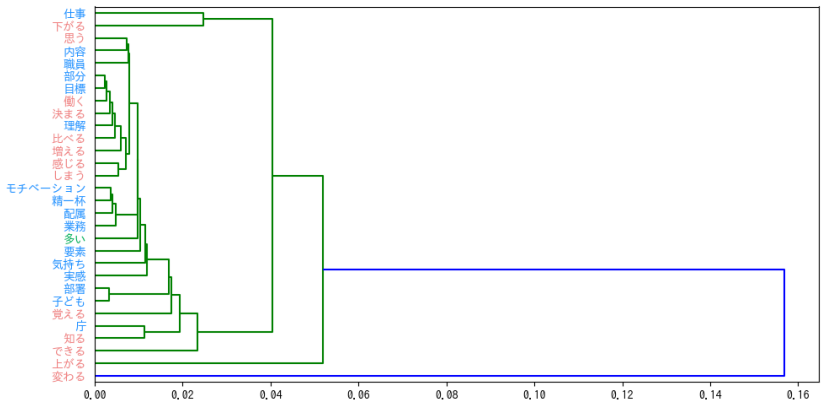
【ワードクラウド】
※スコアが高い単語を複数選び出し、その値に応じた大きさで図示している。 単語の色は品詞の種類で異なっており、青色が名詞、赤色が動詞、緑色が形容詞、灰色が感動詞を表す。

➢ ワードクラウドで、スコアが高い単語を見ると、「上がる」「めばえる」「変わる」という動詞が多くなっている。



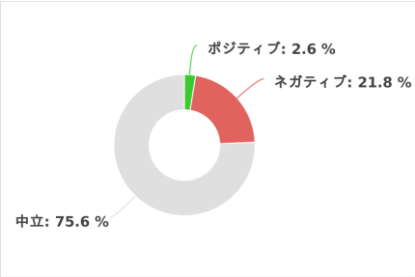
【共起キーワード】
※文章中に出現する単語の出現パターンが似たものを線で結んだ図。出現数が多い語ほど大きく、また、共起の程度か強いほど太い線で描画される。

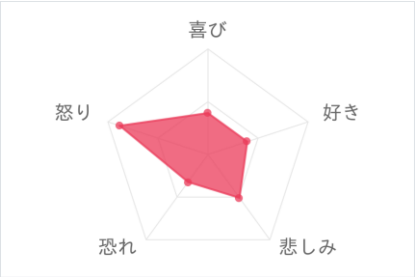
- 共起キーワードで、単語の出現パターンを線で結んだところ、「携わる」と「ありがたい」、「向上心」「めばえる」「難しい」などがつながっている。



【階層的クラスタリング】
※文章中での出現傾向が似た単語をまとまりとしてとらえられるよう樹形図で表したもの。グループは色分けして表示している。

- 階層的クラスタリングで、単語のまとまりを樹形図としてみると、「変わる」を中心に、「上がる」「できる」などの単語がまとまっていることが分かる。





感情分析 AI でポジネガ推移及び感情推移を可視化してみたところ、ポジネガ推移では、「ネガティブ」が 21.8%となっており、「ポジティブ」2.6%を大きく上回っている。また、感情推移では、「怒り」「悲しみ」を表す傾向が大きいことが見て取れる。

【感情分析 AI】
文書全体を分析し、感情の傾向を可視化

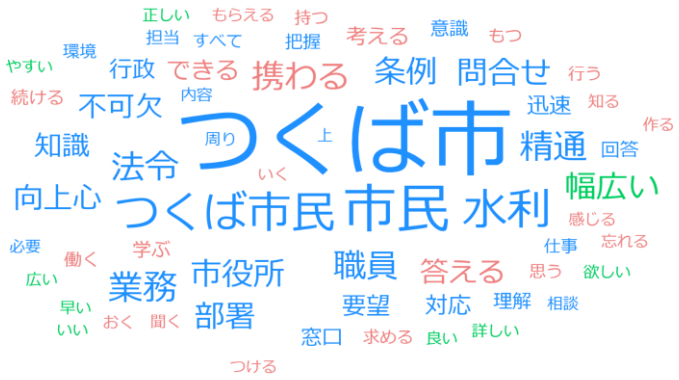
※ユーザーローカル テキストマイニングツール（ https://textmining.userlocal.jp/ ）による分析

・　つくば市職員として「プロ意識」とは何だと思うか？（自由記入）

＜自由記入 AI 要約＞

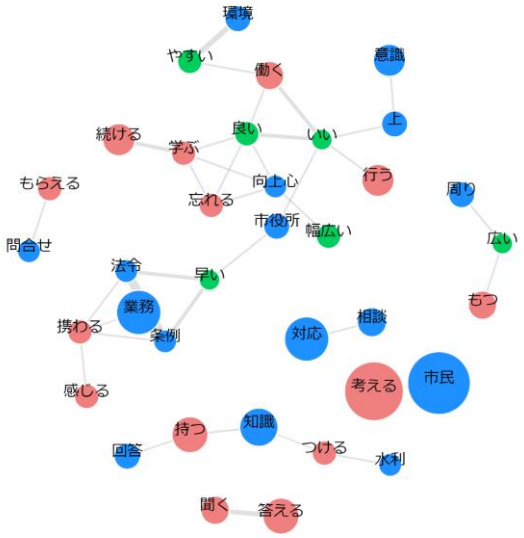
・　子どもや保護者、地域の方に信頼される。
・　市民の視点や考え方、市民との協働意識を忘れないこと。
・　何を聞かれても答えられている。
・　複数部署の業務内容、制度について精通している。
・　個人の利益と全体の利益を公正に判断できる。
・　聞かれたこと全てに答えられること。
・　市民の方々の要望を取り入れて仕事を行うこと。
・　どんなことに対しても冷静に対処することができる。
・　市のことを第一に考え続けられること。
・　つくば市のために幅広くいろいろな事に取り組み貢献すること。

上記自由記入回答の結果を、ユーザーローカル テキストマイニングツールによって、テキストマイニングを実施した。



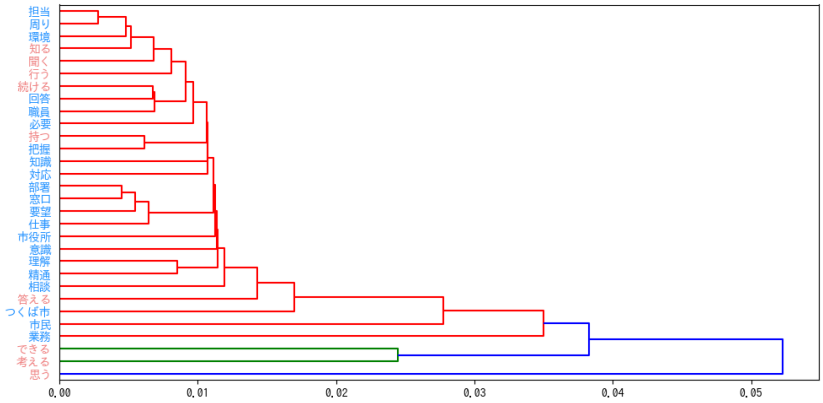
【ワードクラウド】
※スコアが高い単語を複数選び出し、その値に応じた大きさで図示している。 単語の色は品詞の種類で異なっており、青色が名詞、赤色が動詞、緑色が形容詞、灰色が感動詞を表す。

➢ ワードクラウドで、スコアが高い単語を見ると、「つくば市」「市民」という名詞が多くなっている。



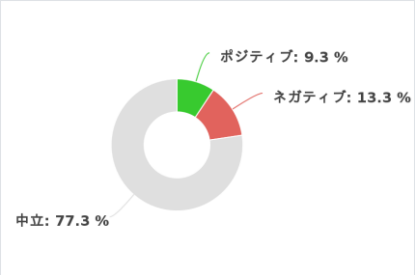
【共起キーワード】
※文章中に出現する単語の出現パターンが似たものを線で結んだ図。出現数が多い語ほど大きく、また、共起の程度か強いほど太い線で描画される。

➢ 共起キーワードで、単語の出現パターンを線で結んだところ、「業務」「携わる」「法令」「条例」などがつながっている。また、「知識」には、「持つ」「つける」がつながっている。「続ける」には、「学ぶ」「向上心」などがつながっていることが分かる。



【階層的クラスタリング】
※文章中での出現傾向が似た単語をまとまりとしてとらえられるよう樹形図で表したもの。グループは色分けして表示している。

➢ 階層的クラスタリングで、単語のまとまりを樹形図としてみると、「思う」を中心に、「できる」「考える」「市民」「業務などの単語がまとまっていることが分かる。



【感情分析 AI】
文書全体を分析し、感情の傾向を可視化

感情分析 AI でポジネガ推移及び感情推移を可視化してみたところ、ポジネガ推移では、「ネガティブ」が 13.3%となっており、「ポジティブ」9.3%となっている。また、感情推移では、「悲しみ」を表す傾向が大きいことが見て取れ、「喜び」「好き」を表す傾向が少ないことが分かる。

※ユーザーローカル テキストマイニングツール（ https://textmining.userlocal.jp/ ）による分析

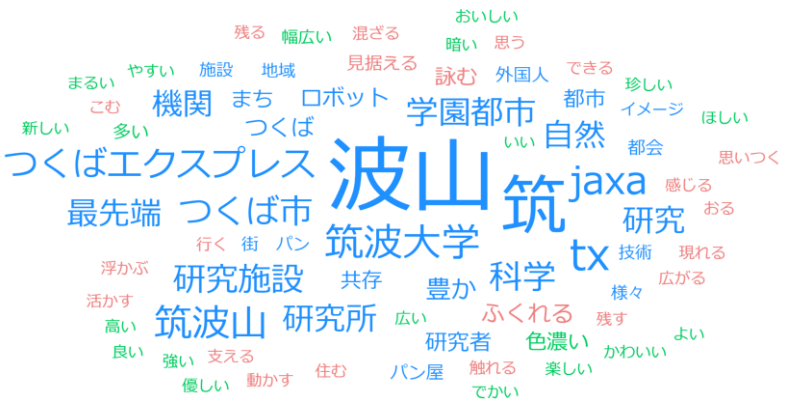
・　つくば市らしさとは何だと思うか？（自由記入）

＜自由記入 AI 要約＞

・　緑の多さ。
・　研究所（ＪＡＸＡ、産総研など）
・　筑波山などの豊かな自然

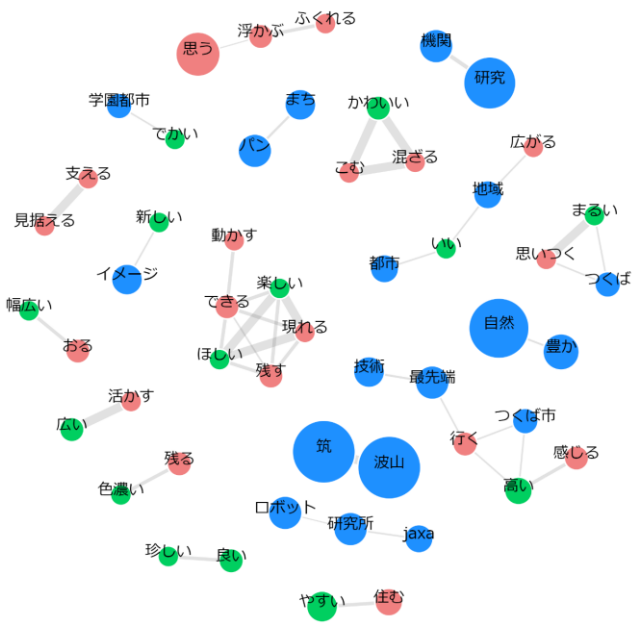
- ロボット、研究所、自然豊か
- ″科学と自然の両立
- 広い土地を活かした生産性
- 自然、筑波山、研究、大学
- ロボット、科学、研究所
- 食べ物ならパンとラーメン
- 研究機関が多い。

上記自由記入回答の結果を、ユーザーローカル テキストマイニングツールによって、テキストマイニングを実施した。



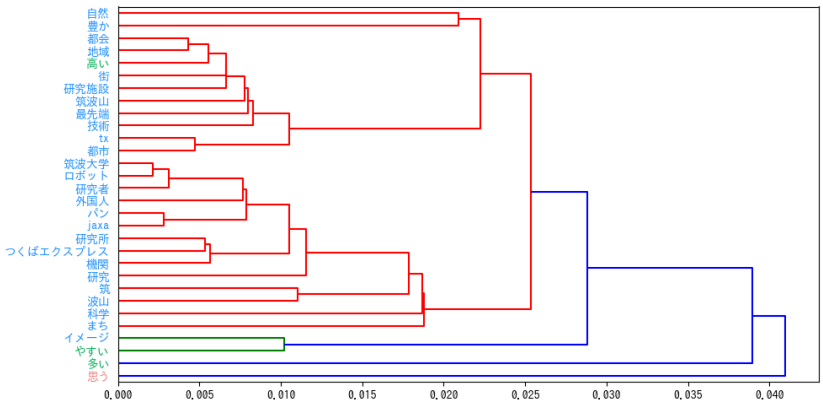
【ワードクラウド】
※スコアが高い単語を複数選び出し、その値に応じた大きさで図示している。 単語の色は品詞の種類で異なっており、青色が名詞、赤色が動詞、緑色が形容詞、灰色が感動詞を表す。

➢ ワードクラウドで、スコアが高い単語を見ると、「筑波山」「筑波大学」「研究施設」「最先端」「科学」「学園都市」「つくばエクスプレス」「自然」という名刺が多くなっている。



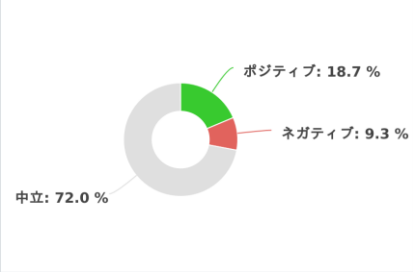
【共起キーワード】
※文章中に出現する単語の出現パターンが似たものを線で結んだ図。出現数が多い語ほど大きく、また、共起の程度か強いほど太い線で描画される。

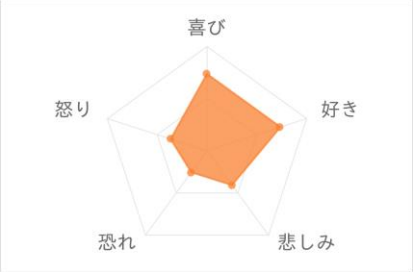
➢ 共起キーワードで、単語の出現パターンを線で結んだところ、「自然」と「豊か」、「ロボット」と「研究所」などがつながっている。



【階層的クラスタリング】
※文章中での出現傾向が似た単語をまとまりとしてとらえられるよう樹形図で表したもの。グループは色分けして表示している。

➢ 階層的クラスタリングで、単語のまとまりを樹形図としてみると、「研究機関」「科学」「筑波大学」「研究者」などの単語がまとまっていることが分かる。





感情分析 AI でポジネガ推移及び感情推移を可視化してみたところ、ポジネガ推移では、「ポジティブ」が 18.7%となっており、「ネガティブ」9.3%となっている。また、感情推移では、「喜び」「好き」を表す傾向が大きいことが分かる。

【感情分析 AI】
文書全体を分析し、感情の傾向を可視化

※ユーザーローカル テキストマイニングツール（ https://textmining.userlocal.jp/ ）による分析

(3) 幹事団からのフィードバック

第 3 回目部会での課題として、今までの取り組みと今後のアクションプランを作成し幹事団に報告した。

（第 3 回部会での課題　一部抜粋）

5．所属組織の変革に向けたアクションプラン（夏期合宿）　自治体名：つくば市

組織・人材の現状
※シート③に記載済

取組むアクション　※詳細はシート⑥に記載

- 「ざっくばらんに話そう会」の継続
- 有志での若手職員勉強会の開催
（Hack My Tsukuba等の活用または庁内版の実施）
- 「コミュニケーションは挨拶から」職員同士の挨拶の奨励
- 上司に対するアクションをどうしようか悩んでいます。
若手職員と交流し、それぞれの理解を深めてほしいのですが....どのような機会を持つといいのでしょうか。例えば研修で、階層別でなく、上司と若手の2人一組のグループで共同作業できるようなものとか。。。

組織・人材のありたい姿
※シート①に記載済

※Hack My Tsukubaとは
市民の市民による市民のための問題解決を目指している、オープンでフラットなディスカッションと解決策提案の機会。

上記アクションプランを誰と、どのように、考えてきましたか？
- 3人及びマネ友に意見を伺いながら考えました。

自治体名：つくば市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	• R1.10	• 交流のある自治体職員	• 業務のモチベーションや業務改善について自分の自治体の状況を伺う。	• 有志で参集する勉強会で、内容説明後挙手制で意見募集（予定）
	• R1.10～11頃	• マネ友と	• 前年度取り組みを踏まえて今年ど取り組みについて意見を伺う。	• 個人相談等（予定）
みんなで	• R1.11頃	• 庁内有志 • マネ友	• ざっくばらんに話そう会の開催 （全庁アンケのフィードバック及びそこから抽出された問題点について自由に意見交換）	• 形式は今後検討 （前回のざっくばらん会はワールドカフェ形式にて実施）

これに対し、幹事団からは以下の厳しいフィードバックがあった。

- アクションプランにまでたどり着けていない感じがした。
- つくば市は先進的な取り組みが盛んな自治体なので、中のひずみが生まれるのは必須。全員が全員、急にダッシュできない。不満が生まれているのではないか。そんな大変な状況をどう乗り越えていくのか。
- 多くの職員が閉塞感を感じている中で、全庁アンケートは大きな一歩。これをよく分析して突破口にできるのでは。どのような意見が出て分析が出たのか知りたい。
- 「ざっくばらんに話そう会」いいね。若手が有志でぱっと集まるのはつくばらしい。これを今度は 40 代 50 代の上の世代にも広げて開催してもらう。今のつくばのいいところと課題に感じているところを話してもらう。たまり場、ワールドカフェ的に。愚痴にならないように注意。オフサイトでやったほうがいい。アンケートの結果をネタにしてやるのはどうか。
- アンケート、どの年代層がどんな答え方をしているのか。どの部署が一番答えていてその逆はどうなのか。
- アンケート結果をサーベイフィードバックしてみては。アンケートの客観的な分析と主観的な意見、最悪のリスクシナリオを示してどう思いますかと問うのもよい。一緒に考えていく場が必要。
- 上司に対してのアプローチ方法が課題。どの上司にアプローチするのがいいのか、キーパーソンの選び方が重要。それをやらないとほかのアクションが出てこない。
- 「ありたい姿」のところで気になったところ。現状の問題が解決された点が書かれている。もっとワクワクするものを。イメージを持つのは重要。
- 現場の職員が大変なのはわかるが、目指すべき方向は間違っているとは思わない。スピードに対して現場がどのようについていっているのか、つくば市がモデルケースになると思う。どうしたら職員全体のレベルアップを図りながら市役所全体が最先端になっていくか、取り組んでほしい。

(4) 第 2 回ざっくばらんに話そう会

○ 実施日時　令和元年 11 月 7 日（木）18 時から 20 時 30 分

○ 目　　的　職員の生の声を聴く＋相手のことを知る＝新たな気づき

○ 手　　法　ワールドカフェ形式。

３班に分かれ、本章（１）のアンケート結果を見ながら普段職場について感じていることを自由に話す。30 分でグループ内の半数が席替えし、盛り上がった内容を共有して話題を広げる。

○ 出 席 層　有志の 20～50 代の主事～課長補佐級職員８名＋マニ研３人

○ 盛り上がったテーマ

【分かっている上司（課長）って何だろう】

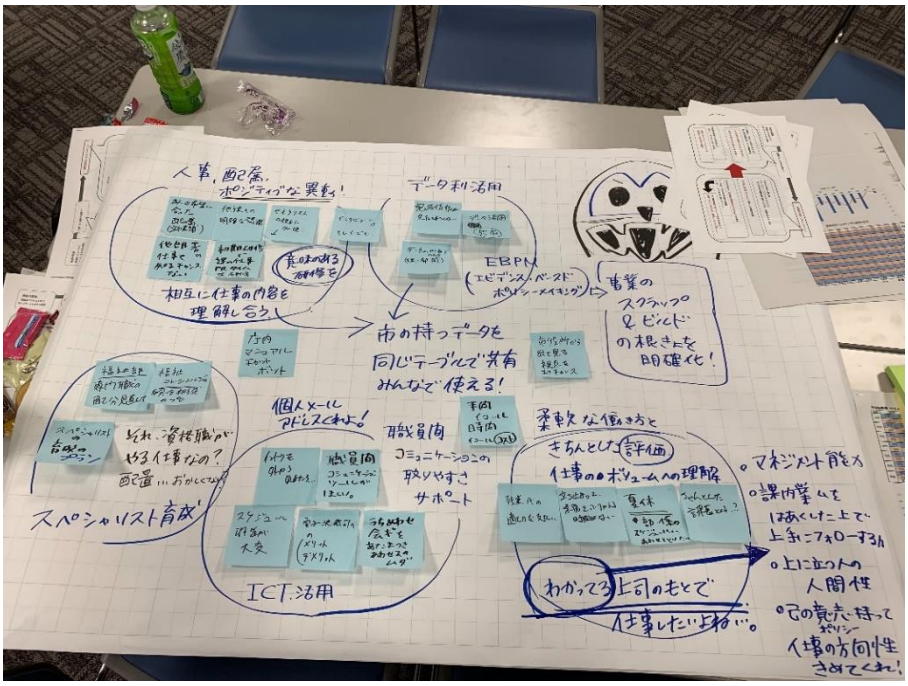
- わかっている上がいない。上司（課長クラス）の異動が激しすぎるのではないか。長期的に俯瞰してくれる上司が不足。ぱっと来てその課の事業のスクラップ＆ビルドはできないでしょ？
- ここでいう「分かっている上司」とは、以下の人を指すと考える。
  - ✓ マネジメント能力がある
  - ✓ 課内業務を把握した上で、上手にフォローする
  - ✓ 上に立つ人としての人間性がある
  - ✓ 己のポリシーを持ち課の方向性を決めてくれる
- 事業課にいる人は事業課で回っている人が多いので、ある程度課内の業務を分かっている人が多いという意見もあった。
- 休みの制度も人事が十分にヒアリングした上で制度を作るべきだと思うが、そのキーパーソンは課長。課長が課内の意見を吸い上げるべき。課長が庁内のハブだと思う。

【建設的な相反】

- スクラップ＆ビルドについて。新しいニーズに対応できるビルドができているか。
  トップダウンのビルドや、担当次第ではスクラップもできるが、ビルドが足らないのではないか。
  昔は若手がおとなしかったが、今は若手の提案が活発でリーダーがおとなしいのではないか。
- ワークライフバランスについて。若手のメンタルがやられている。休みはとらせてもらえる雰囲気だが、休むとそのしわ寄せがくる。
- コミュニケーションについて。課と課、人と人のコミュニケーションが不足している。
  テータを共有することも大事。

【50 歳で断捨離～管理職による決断～】

- 事業の目的効果をはっきりすること。
- 外部委託できるものは検討すべき。
- 「事業をやめる」という勇気も必要、縮小しないと見直すものも見直せない
- 「マネジメント」というなら、経営層にも現場を見てほしい…



上掲写真　第２回ざっくばらんに話そう会の様子

(5) 第３回ざっくばらんに話そう会

○　実施日時　　令和元年 12 月 19 日（木）18 時から 20 時 30 分

○　目　　的　職員の生の声を聴く＋相手のことを知る＝新たな気づき

○　手　　法　ワールドカフェ形式

３班に分かれ第４回課題により作成したポスター（図３）を見ながら感じたことを自由に話す。30 分でグループ内の半数が席替えし、盛り上がった内容を共有して話題を広げる。

○　出　席　層　有志の 20～50 代の主事～課長補佐級職員 10 名＋マニ研３人

○　盛り上がったテーマ

【課内・係内環境について】

・　係内環境は係長次第。
・　係長も係員もそれぞれ抱え込まないように
・　仕事中の雑談は意外と大事・円滑油
・　仕事の手順、異動決まった時からではなくて気づいたときに日ごろから形に残しておく
・　ＰＤＣＡを意識した業務遂行を。
・　効率化の始まりは業務の棚卸し
・　業務の属人化ダメ

【部下の視点から上司への報連相について】

・　部下から上司へ相談しやすい・話しやすい雰囲気が関係性が必要だと思う。
・　雰囲気を作る人を中心に
・　ルーティンの報告範囲　どこまで？何で？
・　管理職は話しやすい雰囲気を！しかめっ面しちゃだめ！

【上司の視点から部下の報告について】

上司の立場から考えると、部下が上司に言いたいことが伝わらないという意見があるが、一方で、部下の伝え方が悪い場合も考えられる。情報を共有することが重要であるが、共有するときのやり方が重要である。

例えば、次のような方法がある。

・メールの「タイトル」が相手の記憶に残るようにすること。
　題目（件名）が大事で、すぐに分かる内容にすること。
・報告をする際には、明確な目的・ビジョン・ポイントを絞って話すこと。
　特に部長に話す場合には、重要となる。
・伝える立場（部下が上司に話すことを考えて）ポイントを整理する。
　何が言いたいのかポイントをついていないと直ぐに伝わらない。

【組織的な課題】

・　管理職は下から声を発してほしい。
・　情報共有が重要であるが、それぞれの立場で捉え方が異なっている。これまで培ってきた文化は世代によって異なっており、自分の世代では当たり前と思っていたことが、別の世代では当たり前ではない場合がある。
・　職場ごとの管理職の立場や部署間の文化の違いもある。
・　思い込みは非常に怖い。上司と部下の生きてきた時間や経験が異なっているため、ある事柄も同じように捉えられていない場合がある。

・　（課長補佐級として）自分の立場で判断すべきなのか、上にさせるべきなのか、下の係長級に任せてもいいのかの判断。
・　課長補佐は部署の中で係と課長とをつなぐハブポジションだと思う。

【ざっくばらん会　自体の指摘】
・　ざっくばらん会について、「職層や職種」といった広げ方のほかに、「ライフステージ」という枠を使っても面白いのではないか。「子育て世代」など。

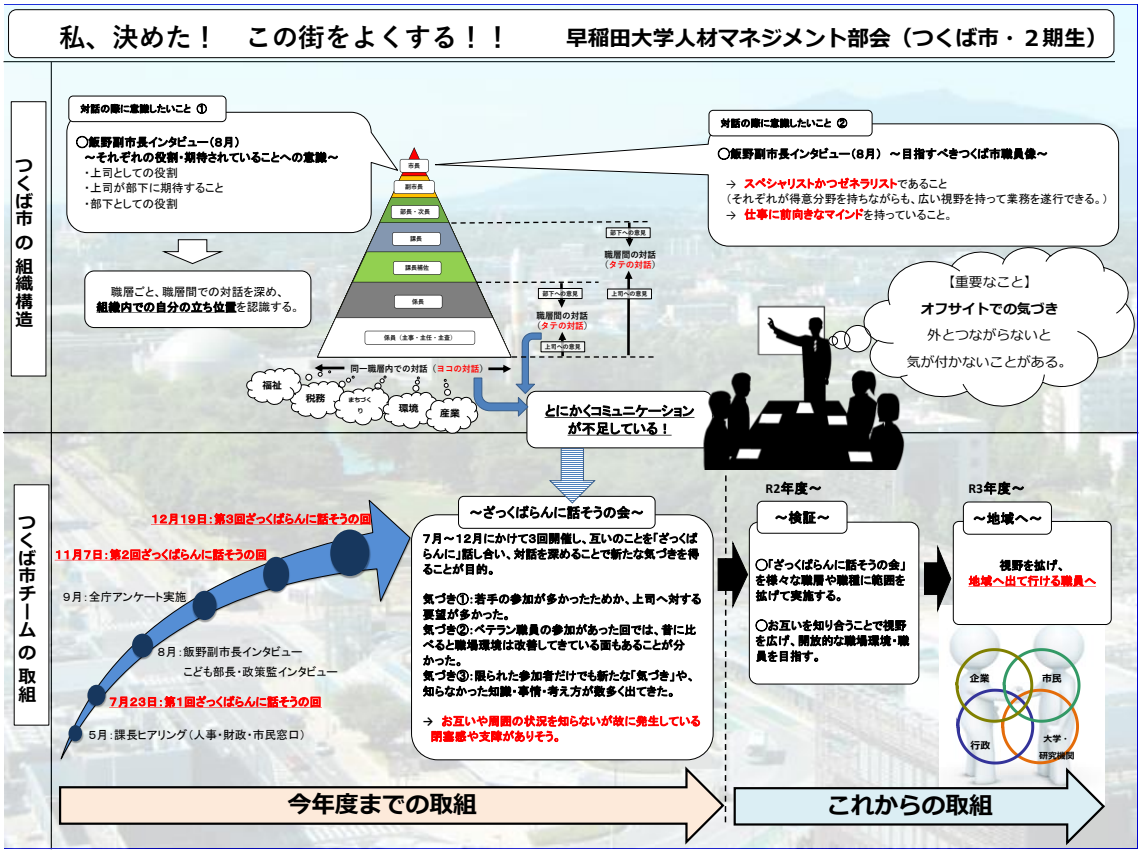


図３　　第４回課題のポスター

第3章 検証

(1) 結果

【仮説の振り返り】

一般職員と管理職・執行部とのつくば市職員像にギャップがあり、それが庁内のコミュニケーション不足に起因しているのではないか。

【今年度の検証結果】

アンケートやざっくばらんに話そう会の複数回開催により、お互いや周囲の状況を知ら

ないがゆえに、閉塞感や支障が発生していることが分かった。同時に、職層・職種に垣根なく集まったざっくばらんに話そう会では、毎回予定時間を超えた盛んな意見交換が参加者の間で見られたことから、このような場が庁内の対話やコミュニケーション促進の一助になる・需要があるということも分かった。

なお、今年度のざっくばらんに話そう会では、以下のような特徴が見受けられた。

- ざっくばらんに話そう会は全体として若手職員の参加が多かったためか、上司に対する要望が多かった。
- ベテラン職員の参加があった回では、昔に比べると職場環境は改善してきている面もあることや、上司の立場から部下の職員にも求めている視点に気づけた。
- 限られた参加者だけでも新たな「気づき」や、知らなかった知識・事情・考え方が数多く出てきた。

(2) 課題と今後の展望

今年度の取り組みに対する課題と来年度の展望を合わせて以下のように整理した。

- ざっくばらんに話そう会の拡大

  今年度は若手の参加が多数だったため、職層や職種、ライフステージ（子育て世代等）等の多様な範囲に広げて実施したい。

  メンバーを拡大させるためのキーマンの発見の仕方。

- ざっくばらんに話そう会の継続

  オフサイトで、垣根なく話せる場としてのざっくばらんに話そう会を次年度以降も継続し、コミュニケーションによる気づきの連鎖を検証する必要がある。そのためには、以下の課題があげられる。

  - 次年度マニ研派遣生を支援する。
  - 庁内でマニ研の目的や活動を周知させる。
  - 今年度活動結果について全庁にフィードバックをする。
  - 来年度にざっくばらんに話そう会を開催するときは、会の最後に参加者にアンケートを取り、フィードバックをもらう。

  なお、以下のような手法も考えられる。

  - データ利活用と絡めた開催。庁内のデータを利用したサービス向上の気づきや、他部署の状況への気づきを得られるのでは。
  - ざっくばらんに話そう会を部活とするのはどうか。
  - ざっくばらんに話そう会を夜に開催しても家から TV 電話等で参加できるようにするのはどうか。参加できる層が広がるのでは。
  - 「チャット版ざっくばらんに話そう会」の開設はどうか。参加しやすさが増すし、過去ログもすぐに見ることができる。

おわりに

職員一人一人がワクワクしながら仕事に取り組めることで、生産性も上がるだけでなく、最終的に市民サービスの向上に行き着く。そのための土壌として、職場・現場が「対話」できる環境が重要である。例えば、課員や係員は、課長や係長にもっと対話しやすい雰囲気を作ってほしいと思っている。課長や係長は、部下からもっと発信してほしいし、分かりやすい報連相をしてほしいと考えている。年代や立場によってその環境を作るために必要だと考える要素は多様にあると思うが、その多様であることを互いに知っていくことこそ重要なことであり、それが対話。今年度の活動が今後も根付き、組織の中で素敵な化学変化が起こることがこれから楽しみである。

また、本稿のアンケート結果だけでも、それぞれの立場の職員がどのようなことを庁内の組織課題についてどう考えているのか、一端を知ることができると思う。本稿を読んだ職員が、次の点に気づき、少しずつでも庁内全体に波及していくといいのではないだろうか。

- 自分だけがこういう考え方（ポジティブな考え方にしろ、ネガティブな考え方にしろ）をしているわけではないということを発見し、このことについて、深く知りたいと考えること。
- 今後の「ざっくばらんに話そう会」等のマニ研に関する活動に参加し、自分たちの思いを共有しようと考え行動すること。

このような取組を積み重ねていくことで、職員の「本当の笑顔」を創ることができ、地域社会の課題解決について、同じ方向でみられる職員を育成していくことにつながっていくと考える。

最後になりましたが、今年度研究に当たり御協力いただきました庁内の全ての皆様に、心から感謝申し上げます。

参考文献

1) 『平成 30 年度第 13 期（つくば市１期生）共同論文』（平成 30 年 3 月）
2) 出馬幹也『人材マネジメント部会が目指すこと』令和元年 7 月 17 日第 3 回研究会講演資料
3) 熊坂敏彦(2013)「地方自治体における『地域ポイント制度』の新展開」,『筑波総研調査情報』39 頁。
4) 内田修（2009)『すぐに使える EXCEL によるアンケートの集計と解析』
5) 藤田英樹（2009)『ライブラリ　経営学コア・テキスト＝４　コア・テキストミクロ組織論』

付録

１．第１回全庁アンケート　調査票
２．第１回全庁アンケート　単純集計表
３．第２回全庁アンケート　調査票
４．第２回全庁アンケート　単純集計表
５．第２回全庁アンケート　クロス集計表
６．新規採用職員アンケート　調査票

付録１

第１回全庁アンケート調査票

問　1

設　問

あなたの年代を教えてください。

回答形式

◉ 単一選択式　○ 複数選択式→ 指定なし　選択

○ 記述式　○ 順位付け→ 指定なし　入力

回答形式が選択式・順位付けの場合は、下に選択肢の内容を記述してください。

選択肢の内容

1. 10代
2. 20代
3. 30代
4. 40代
5. 50代
6. 60代

問　2

設　問

あなたの性別を教えてください。

回答形式

◉ 単一選択式　○ 複数選択式→ 指定なし　選択

○ 記述式　○ 順位付け→ 指定なし　入力

回答形式が選択式・順位付けの場合は、下に選択肢の内容を記述してください。

選択肢の内容

1. 男性
2. 女性
3.
4.

問　3

設　問

あなたの職層を教えてください。

回答形式

◉ 単一選択式　○ 複数選択式→ 指定なし　選択
○ 記述式　○ 順位付け→ 指定なし　入力

回答形式が選択式・順位付けの場合は、下に選択肢の内容を記述してください。

選択肢の内容

1. 部長級
2. 次長級
3. 課長級
4. 課長補佐級
5. 係長・主任主査級
6. 主査級
7. 主任級
8. 主事級
9. 事務員・技術員

問　4

設　問

現在のつくば市役所の組織・職場環境について、どんなことを感じていますか。
（※何でも構いませんので、自由にご記入ください。）

回答形式

○ 単一選択式　○ 複数選択式→ 指定なし　選択
◉ 記述式　○ 順位付け→ 指定なし　入力

問　5

設　問

つくば市の市民サービスについて伺います。
現状、市民目線から見て「つくば市の市民サービスっていいよね」と思いますか。

回答形式

◉ 単一選択式　○ 複数選択式→ 指定なし　選択
○ 記述式　○ 順位付け→ 指定なし　入力

回答形式が選択式・順位付けの場合は、下に選択肢の内容を記述してください。

選択肢の内容

1. とてもそう思う
2. 少し思う
3. あまりそう思わない
4. 思わない
5.

問　6

設　問

市民から「ありがとう」と感謝されるような市民サービスはどのようなことをしたときですか。

回答形式

◉ 単一選択式　○ 複数選択式→ 指定なし　選択

○ 記述式　○ 順位付け→ 指定なし　入力

回答形式が選択式・順位付けの場合は、下に選択肢の内容を記述してください。

選択肢の内容

1. 手続きを分かりやすく説明したとき
2. 市民の相談に親身になって乗ったとき
3. その他
4.

問　7

設　問

市民サービスを今よりも向上するためには何が必要だと考えますか。

回答形式

○ 単一選択式　◉ 複数選択式→ 3個　まで選択

○ 記述式　○ 順位付け→ 指定なし　入力

回答形式が選択式・順位付けの場合は、下に選択肢の内容を記述してください。

選択肢の内容

1. 業務改善についての職員の意識改革
2. 業務のIT化（手続きの電子化）
3. 市民へのわかりやすい説明
4. 手続きの簡素化
5. 物理的に人手が足りない部署への人員増
6. その他
7.
8.
9.

問　8

設　問

職場の雰囲気について伺います。
職員間のコミュニケーション・チームワークや業務について、誰か助けてくれる人や相談できる人が周りにいますか。

回答形式

◉ 単一選択式　○ 複数選択式→ 指定なし　選択
○ 記述式　○ 順位付け→ 指定なし　入力

回答形式が選択式・順位付けの場合は、下に選択肢の内容を記述してください。

選択肢の内容

1. いる
2. いない
3. 自分自身がそうなっていると感じている
4.

問　9

設　問

どのような環境要因があれば仕事のモチベーションが高まりますか。

回答形式

○ 単一選択式　◉ 複数選択式→ 3個　まで選択
○ 記述式　○ 順位付け→ 指定なし　入力

回答形式が選択式・順位付けの場合は、下に選択肢の内容を記述してください。

選択肢の内容

1. 職場の良い雰囲気
2. 適切な業務配分
3. 成果に応じた表彰等の名誉
4. 成果に応じた報酬
5. 家族と過ごす時間・家族の笑顔
6. 仕事以外に打ち込める趣味
7. その他

問　10

設　問

どのような気持ち（内発的動機）になれば仕事のモチベーションが高まりますか。

回答形式

○ 単一選択式　◉ 複数選択式→ 2個 まで選択

○ 記述式　○ 順位付け→ 指定なし 入力

回答形式が選択式・順位付けの場合は、下に選択肢の内容を記述してください。

選択肢の内容

1. より良い市民サービスを提供するためという意識
2. 市民や職場の人の「役に立っている」「必要とされている
3. 周囲への恩返しの意識
4. ライバルと切磋琢磨する意識
5. その他

問　11

設　問

身近にロールモデル（行動などの模範となる人物）となる人はいますか。

回答形式

◉ 単一選択式　○ 複数選択式→ 指定なし 選択

○ 記述式　○ 順位付け→ 指定なし 入力

回答形式が選択式・順位付けの場合は、下に選択肢の内容を記述してください。

選択肢の内容

1. いる
2. いない
3. 過去にいた
4. 自身がロールモデルだと感じる

問　12

設　問

現在の職場は、業務効率化・業務改善の話題は出やすい雰囲気ですか。

回答形式

◉ 単一選択式　○ 複数選択式→ 指定なし 選択

○ 記述式　○ 順位付け→ 指定なし 入力

回答形式が選択式・順位付けの場合は、下に選択肢の内容を記述してください。

選択肢の内容

1. とても出やすい雰囲気
2. 少しは出やすい雰囲気
3. 少し出しにくい雰囲気
4. 出せない雰囲気
5. ルーティンワークのため関係ない

問　13

設　問

問12について、なぜそのような雰囲気になると思いますか。

回答形式

◉ 単一選択式　○ 複数選択式→ 指定なし　選択

○ 記述式　○ 順位付け→ 指定なし　入力

回答形式が選択式・順位付けの場合は、下に選択肢の内容を記述してください。

選択肢の内容

1. 業務が多すぎてそれどころではないため
2. 周囲とコミュニケーションが取りにくいため
3. 今の業務手順が正しいという空気があるため
4. そもそも業務改善に興味がある人が少ないため
5. ルーティンワークのため
6. その他

問　14

設　問

効率化・改善できる業務について、どのように発信したら良いと思いますか。

回答形式

○ 単一選択式　○ 複数選択式→ 3個　選択

○ 記述式　◉ 順位付け→ 3個　入力

回答形式が選択式・順位付けの場合は、下に選択肢の内容を記述してください。

選択肢の内容

1. 勉強会を開く
2. 周囲（上司・同僚等）に提案してみる
3. 周囲に雑談としてとりあえず話してみる
4. 行政経営課に職員提案する
5. その他

問　15

設　問

これからの業務を行う上で、どんな視点を持つといいと思いますか。

回答形式

○ 単一選択式　○ 複数選択式→ 3個 選択

○ 記述式　◉ 順位付け→ 3個 入力

回答形式が選択式・順位付けの場合は、下に選択肢の内容を記述してください。

選択肢の内容

1. 業務効率化
2. 社会の急激な変化への柔軟な対応
3. コスト意識
4. 市民のニーズが現状のサービスと合っているか
5. 公務員としてのプロ意識
6. 分かりやすい説明ができるか
7. 市の発展への貢献
8. その他

付録２

第１回全庁アンケート単純集計表

調査名［第１回庁内アンケート］

(1) 年代...(ＳＡ)

No.	カテゴリー名	n	%
1	10代	0	0.0
2	20代	49	38.6
3	30代	36	28.3
4	40代	22	17.3
5	50代	19	15.0
6	60代	1	0.8
	不明	0	
	全体	127	100.0

(2) 性別...(ＳＡ)

No.	カテゴリー名	n	%
1	男性	67	52.8
2	女性	60	47.2
	不明	0	
	全体	127	100.0

(3) 職層...(ＳＡ)

No.	カテゴリー名	n	%
1	部長級	0	0.0
2	次長級	1	0.8
3	課長級	6	4.7
4	課長補佐級	8	6.3
5	係長・主任主査級	21	16.5
6	主査級	5	3.9
7	主任級	35	27.6
8	主事級	46	36.2
9	事務員・技術員	5	3.9
	不明	0	
	全体	127	100.0

(4) 市民サービスいいと思うか...(ＳＡ)

No.	カテゴリー名	n	%
1	とてもそう思う	4	3.1
2	少し思う	27	21.3
3	普通	78	61.4
4	あまりそう思わない	14	11.0
5	思わない	4	3.1
	不明	0	
	全体	127	100.0

(5) 感謝されるサービスとは...(ＳＡ)

No.	カテゴリー名	n	%
1	手続を分かりやすく説明したとき	29	22.8
2	市民の相談に親身になってのったとき	91	71.7
3	その他	7	5.5
	不明	0	
	全体	127	100.0

(7) サービス向上のために必要なこととは...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	事務改善についての職員の意識改革	63	49.6
2	業務のIT化（手続の電子化）	47	37.0
3	市民への分かりやすい説明	66	52.0
4	手続の簡素化	97	76.4
5	物理的に人手が足らない部署への人員増	64	50.4
6	その他	10	7.9
	不明	0	
	全体	127	100.0

(9) 業務効率化・業務改善の雰囲気...(ＳＡ)

No.	カテゴリー名	n	%
1	とても出やすい雰囲気	0	0.0
2	ある程度出やすい雰囲気	80	63.0
3	あまり出しにくい雰囲気	24	18.9
4	出せない雰囲気	17	13.4
5	ルーティン業務のため雰囲気は関係ない	6	4.7
	不明	0	
	全体	127	100.0

(10) なぜその雰囲気になるのか...(ＳＡ)

No.	カテゴリー名	n	%
1	業務が多すぎてそれどころじゃないため	20	62.5
2	周囲とコミュニケーションが取りづらいため	2	6.3
3	ルーティン業務のため	2	6.3
4	その他	8	25.0
	不明	9	
	非該当	86	
	全体	32	100.0

(12) どのように発信するか...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	勉強会を開く	53	41.7
2	周囲（上司、同僚等）に提案する	103	81.1
3	周囲に雑談としてとりあえず話してみる	106	83.5
4	企画経営課に職員提案する	20	15.7
5	その他	11	8.7
	不明	0	
	全体	127	100.0

(14) 業務を行う上での視点...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	業務効率化	74	58.3
2	社会の急激な変化への柔軟な対応	76	59.8
3	コスト意識	46	36.2
4	市民のニーズが現状のサービスと合っているか	85	66.9
5	公務員としてのプロ意識	25	19.7
6	分かりやすく説明できるか	41	32.3
7	市の発展への貢献	10	7.9
8	その他	7	5.5
	不明	0	
	全体	127	100.0

(16) 職場で助けてくれる人や相談できる人いるか...(ＳＡ)

No.	カテゴリー名	n	%
1	いる	105	82.7
2	いない	11	8.7
3	自分自身がそうなっていると感じている	11	8.7
	不明	0	
	全体	127	100.0

(17) 仕事のモチベーション（環境要因）...(ＭＡ)

No.	カテゴリー名	n	%
1	職場の良い雰囲気	114	89.8
2	適切な業務配分	101	79.5
3	成果に応じた表彰等の名誉	7	5.5
4	成果に応じた報酬	63	49.6
5	家族と過ごす時間・家族の笑顔	39	30.7
6	仕事以外に打ち込める趣味	37	29.1
7	その他	12	9.4
	不明	0	
	全体	127	100.0

(19) 仕事のモチベーション（自発的動機）...(ＭＡ)

No.	カテゴリー名	n	%
1	より良い市民サービスを提供するためという意識	93	73.2
2	市民や職場の人の「役に立っている」「必要とされている」という意識	110	86.6
3	周囲への恩返しの意識	63	49.6
4	ライバルと切磋琢磨する意識	16	12.6
5	その他	23	18.1
	不明	0	
	全体	127	100.0

(21) キャリアのロールモデルとなる人いるか...(ＳＡ)

No.	カテゴリー名	n	%
1	いる	41	32.3
2	いない	56	44.1
3	過去にいた	28	22.0
4	自身がロールモデルだと感じる	2	1.6
	不明	0	
	全体	127	100.0

(22) 知識・スキルを向上させる雰囲気あるか...(ＳＡ)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ある	22	17.3
2	ある程度ある	76	59.8
3	あまりない	23	18.1
4	ない	6	4.7
	不明	0	
	全体	127	100.0

(23) これまでの職場で向いているキャリアパス...(ＳＡ)

No.	カテゴリー名	n	%
1	一つの分野を極める	47	37.0
2	いろいろな分野を極める	53	41.7
3	特に何とも思わない	27	21.3
	不明	0	
	全体	127	100.0

(24) 事務職の専門職制度について...(ＳＡ)

No.	カテゴリー名	n	%
1	採用の時点であった方がいい	15	11.8
2	希望者は採用後に選択できる制度があった方がいい	96	75.6
3	今の異動システムでよい	4	3.1
4	特に何とも思わない	12	9.4
	不明	0	
	全体	127	100.0

(25) 社内公募制について...(ＳＡ)

No.	カテゴリー名	n	%
1	全てに採用したほうがいい	7	5.5
2	ある程度は採用したほうがいい	78	61.4
3	今の異動システムでよい	12	9.4
4	特に何とも思わない	30	23.6
	不明	0	
	全体	127	100.0

(26) 話せる機会があったら参加するか...(ＳＡ)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ぜひ参加したい	21	16.5
2	業務命令なら参加したい	33	26.0
3	人事課の研修メニューになるなら参加したい	36	28.3
4	参加したくない	37	29.1
	不明	0	
	全体	127	100.0

付録３

第２回全庁アンケート調査票

【人事研修】早稲田大学マニフェスト研究会関連アンケート

※印があるものは必須です。
▲印は選択肢の結果によって入力条件が変わります。

年代※ 選択解除	当てはまる年代を選択してください。 ○ 10代 ○ 20代 ○ 30代 ○ 40代 ○ 50代 ○ 60代
性別※ 選択解除	○ 男性 ○ 女性
職層※ 選択解除	○ 部長級 ○ 次長級 ○ 課長級 ○ 課長補佐級 ○ 係長・主任主査級 ○ 主査級 ○ 主任級 ○ 主事級 ○ 事務員・技術員

■ グループ1	
現状、市民の目線から見て「つくば市のサービスっていいよね」と思いますか。※ 選択解除	○ とてもそう思う ○ 少し思う ○ 普通 ○ あまりそう思わない ○ 思わない
市民から「ありがとう」と感謝されるようなサービスはどんなところだと思いますか。※ 選択解除	○ 手続きをわかりやすく説明したとき ○ 市民の相談に親身になって乗ったとき ○ その他
よりサービス向上するためには何が必要だと考えますか。※	順位の高いものから3つ選んでください。 □ 業務改善についての職員の意識改革 □ 業務のIT化（手続きの電子化） □ 市民へのわかりやすい説明 □ 手続きの簡素化 □ 物理的に人手が足らない部署への人員増
	□ その他

現在の職場は、業務効率化・業務改善の話は出やすい雰囲気ですか。※ 選択解除	○ とても出やすい雰囲気 ○ ある程度出やすい雰囲気 ○ あまり出しにくい雰囲気 ○ 出せない雰囲気 ○ ルーティン業務のため雰囲気は関係ない
なぜそのような雰囲気になると思いますか。▲ 選択解除	※「あまり出しにくい雰囲気」「出せない雰囲気」と回答した方に伺います。一番近いものを一つ選んでください。 ○ 業務が多すぎてそれどころじゃないため ○ 周囲とコミュニケーションがとりづらいため ○ ルーティン業務のため ○ その他
効率化・改善できる業務について、どのように発信しますか。※	順位の高いものから3つ選んでください。 □ 勉強会を開く □ 周囲（上司、同僚等）に提案する □ 周囲に雑談としてとりあえず話してみる □ 行政経営課に職員提案する □ その他
これからの業務を行う上で、どんな視点を持つといいと思いますか。※	順位の高いものから3つ選んでください。 □ 業務効率化 □ 社会の急激な変化への柔軟な対応 □ コスト意識 □ 市民のニーズが現状のサービスと合っているか □ 公務員としてのプロ意識 □ 分かりやすく説明できるか □ 市の発展への貢献 □ その他

■ グループ2

職場の雰囲気について伺います。※ 選択解除	職員間のコミュニケーション・チームワークや業務について、誰か助けてくれる人や相談できる人が周りにますか。 ○ いる ○ いない ○ 自分自身がそうなっていると感じている
どのような環境要因があれば仕事のモチベーションが高まりますか。※	順位の高いものから3つ選んでください。 □ 職場の良い雰囲気 □ 適切な業務配分 □ 成果に応じた表彰等の名誉 □ 成果に応じた報酬 □ 家族と過ごす時間・家族の笑顔 □ 仕事以外に打ち込める趣味 □ その他

どのような気持ち（内発的動機）になれば仕事のモチベーションが高まりますか。※	順位の高いものから3つ選んでください。 ☐ より良い市民サービスを提供するためという意識 ☐ 市民や職場の人の「役に立っている」「必要とされている」という意識 ☐ 周囲への恩返しの意識 ☐ ライバルと切磋琢磨する意識 ☐ その他

■ グループ3

身近にキャリアのロールモデルとなる人はいますか。※ 選択解除	○ いる ○ いない ○ 過去にいた ○ 自身がロールモデルだと感じる
職場において、自分の知識・スキルを向上させる雰囲気がありますか。※ 選択解除	○ ある ○ ある程度ある ○ あまりない ○ ない
これまでの職歴で、自分はどちらが向いていると思いますか。※ 選択解除	○ 一つの分野を極める ○ いろいろな分野を経験する ○ 特に何とも思わない
事務職の専門職制度（事務職が一つの分野に関係する部署内で異動する制度）について、どう思いますか。※ 選択解除	○ 採用の時点であった方がいい ○ 希望者は採用後に選択できる制度があった方がいい ○ 今の異動システムでよい ○ 特に何とも思わない
ポストの社内公募制についてどう思いますか。※ 選択解除	○ すべてに採用した方がいい ○ ある程度は採用した方がいい ○ 今の異動システムでよい ○ 特に何とも思わない

今後ざっくばらんに話せる機会があったら参加したいと思いますか。※ 選択解除	業務改善・モチベーション・キャリアパスについて今後ざっくばらんに話せる機会があったら参加したいと思いますか。 ○ ぜひ参加したい ○ 業務命令なら参加したい ○ 人事課の研修メニューになるなら参加したい ○ 参加したくない
ざっくばらんに話せる会に参加したい方は、差し支えなければ所属をお書きください。	所属
ざっくばらんに話せる会に参加したい方は、差し支えなければ氏名をお書きください。	氏： 名：

付録４

第２回全庁アンケート単純集計表

調査名［第２回庁内アンケート］

(1) 年代...（ＳＡ）

No.	カテゴリー名	n	%
1	10代	10	1.7
2	20代	123	21.2
3	30代	142	24.5
4	40代	120	20.7
5	50代	140	24.2
6	60代	44	7.6
	不明	0	
	全体	579	100.0

(2) 性別...（ＳＡ）

No.	カテゴリー名	n	%
1	男性	408	70.5
2	女性	171	29.5
	不明	0	
	全体	579	100.0

(3) 職層...（ＳＡ）

No.	カテゴリー名	n	%
1	部長級	7	1.2
2	次長級	16	2.8
3	課長級	35	6.0
4	課長補佐級	76	13.1
5	係長・主任主査級	108	18.7
6	主査級	71	12.3
7	主任級	114	19.7
8	主事級	140	24.2
9	事務員・技術員	12	2.1
	不明	0	
	全体	579	100.0

(5) つくば市のサービス...（ＳＡ）

No.	カテゴリー名	n	%
1	とてもそう思う	109	18.8
2	少しそう思う	301	52.0
3	あまりそう思わない	135	23.3
4	そう思わない	34	5.9
	不明	0	
	全体	579	100.0

(6) 感謝されるサービス...（ＳＡ）

No.	カテゴリー名	n	%
1	手続を分かりやすく説明したとき	178	30.7
2	市民の相談に親身になって乗ったとき	319	55.1
3	その他	82	14.2
	不明	0	
	全体	579	100.0

(7) サービス向上のためには...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	業務改善についての職員の意識改革	275	48.2
2	業務のＩＴ化（手続の電子化）	163	28.6
3	市民への分かりやすい説明	303	53.2
4	手続の簡素化	366	64.2
5	物理的に人手が足りない部署への人員増	345	60.5
6	その他	51	8.9
	不明	9	
	全体	570	100.0

(8) 助けてくれる人・相談できる人...(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	いる	469	81.0
2	いない	57	9.8
3	自分自身がそうなっていると感じている	53	9.2
	不明	0	
	全体	579	100.0

(9) どのような環境...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	職場の良い雰囲気	503	87.5
2	適切な業務配分	375	65.2
3	成果に応じた表彰等の名誉	36	6.3
4	成果に応じた報酬	252	43.8
5	家族と過ごす時間・家族の笑顔	202	35.1
6	仕事以外に打ち込める趣味	141	24.5
7	その他	53	9.2
	不明	4	
	全体	575	100.0

(10) 内発的動機...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	より良い市民サービスを提供するためという意識	255	44.7
2	市民や職場の人の「役に立っている」「必要とされている」という意識	469	82.3
3	周囲への恩返しの意識	115	20.2
4	ライバルと切磋琢磨する意識	37	6.5
5	その他	90	15.8
	不明	9	
	全体	570	100.0

(11) ロールモデル...(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	いる	320	55.3
2	いない	123	21.2
3	過去にいた	127	21.9
4	自身がロールモデルだと感じる	9	1.6
	不明	0	
	全体	579	100.0

(12) 業務改善の雰囲気...(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	とても出やすい雰囲気	153	26.4
2	少しは出やすい雰囲気	262	45.3
3	少し出しにくい雰囲気	115	19.9
4	出せない雰囲気	43	7.4
5	ルーティンワークのため関係ない	6	1.0
	不明	0	
	全体	579	100.0

(13) 上記についてなぜ...(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	業務が多すぎてそれどころではないため	191	33.0
2	周囲とコミュニケーションが取りにくいため	24	4.1
3	今の業務手順が正しいという空気があるため	58	10.0
4	そもそも業務改善に興味がある人が少ないため	71	12.3
5	ルーティンワークのため	24	4.1
6	その他	211	36.4
	不明	0	
	全体	579	100.0

(14) どのように発信...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	勉強会を開く	360	62.2
2	周囲（上司・同僚等）に提案してみる	530	91.5
3	周囲に雑談としてとりあえず話してみる	503	86.9
4	企画経営課に職員提案する	158	27.3
5	その他	186	32.1
	不明	0	
	全体	579	100.0

(15) どんな視点...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	業務効率化	382	66.0
2	社会の急激な変化への柔軟な対応	324	56.0
3	コスト意識	179	30.9
4	市民のニーズが現状のサービスと合っているか	351	60.6
5	公務員としてのプロ意識	177	30.6
6	分かりやすい説明ができるか	211	36.4
7	市の発展への貢献	62	10.7
8	その他	51	8.8
	不明	0	
	全体	579	100.0

付録５

第２回全庁アンケートクロス集計表

調査名［第２回庁内アンケート］

		合計	つくば市のサービス				
			とてもそう思う	少しそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	不明
全体		579 100.0	109 18.8	301 52.0	135 23.3	34 5.9	0
年代	10代	10 100.0	4 40.0	3 30.0	2 20.0	1 10.0	0
	20代	123 100.0	24 19.5	68 55.3	25 20.3	6 4.9	0
	30代	142 100.0	15 10.6	75 52.8	44 31.0	8 5.6	0
	40代	120 100.0	21 17.5	59 49.2	29 24.2	11 9.2	0
	50代	140 100.0	29 20.7	76 54.3	28 20.0	7 5.0	0
	60代	44 100.0	16 36.4	20 45.5	7 15.9	1 2.3	0
性別	男性	408 100.0	84 20.6	206 50.5	96 23.5	22 5.4	0
	女性	171 100.0	25 14.6	95 55.6	39 22.8	12 7.0	0
職層	部長級	7 100.0	2 28.6	4 57.1	1 14.3	0 0.0	0
	次長級	16 100.0	5 31.3	9 56.3	0 0.0	2 12.5	0
	課長級	35 100.0	6 17.1	17 48.6	11 31.4	1 2.9	0
	課長補佐級	76 100.0	18 23.7	44 57.9	13 17.1	1 1.3	0
	係長・主任主査級	108 100.0	19 17.6	51 47.2	27 25.0	11 10.2	0
	主査級	71 100.0	17 23.9	30 42.3	19 26.8	5 7.0	0
	主任級	114 100.0	17 14.9	64 56.1	28 24.6	5 4.4	0
	主事級	140 100.0	24 17.1	76 54.3	33 23.6	7 5.0	0
	事務員・技術員	12 100.0	1 8.3	6 50.0	3 25.0	2 16.7	0

		合計	感謝されるサービス			
			手続を分かりやすく説明したとき	市民の相談に親身になって乗ったと	その他	不明
全体		579 100.0	178 30.7	319 55.1	82 14.2	0
年代	10代	10 100.0	3 30.0	5 50.0	2 20.0	0
	20代	123 100.0	47 38.2	59 48.0	17 13.8	0
	30代	142 100.0	38 26.8	83 58.5	21 14.8	0
	40代	120 100.0	25 20.8	71 59.2	24 20.0	0
	50代	140 100.0	48 34.3	74 52.9	18 12.9	0
	60代	44 100.0	17 38.6	27 61.4	0 0.0	0
性別	男性	408 100.0	123 30.1	226 55.4	59 14.5	0
	女性	171 100.0	55 32.2	93 54.4	23 13.5	0
職層	部長級	7 100.0	2 28.6	4 57.1	1 14.3	0
	次長級	16 100.0	3 18.8	10 62.5	3 18.8	0
	課長級	35 100.0	7 20.0	23 65.7	5 14.3	0
	課長補佐級	76 100.0	24 31.6	47 61.8	5 6.6	0
	係長・主任主査級	108 100.0	27 25.0	60 55.6	21 19.4	0
	主査級	71 100.0	22 31.0	36 50.7	13 18.3	0
	主任級	114 100.0	29 25.4	69 60.5	16 14.0	0
	主事級	140 100.0	60 42.9	63 45.0	17 12.1	0
	事務員・技術員	12 100.0	4 33.3	7 58.3	1 8.3	0

		合計	サービス向上のためには						
			業務改善についての職員の意識改革	業務のＩＴ化（手続の電子化）	市民への分かりやすい説明	手続の簡素化	物理的に人手が足りない部署への人	その他	不明
全体		570 100.0	275 48.2	163 28.6	303 53.2	366 64.2	345 60.5	51 8.9	9
年代	10代	8 100.0	3 37.5	3 37.5	2 25.0	6 75.0	3 37.5	3 37.5	2
	20代	122 100.0	53 43.4	45 36.9	61 50.0	86 70.5	70 57.4	6 4.9	1
	30代	138 100.0	74 53.6	51 37.0	60 43.5	88 63.8	80 58.0	15 10.9	4
	40代	119 100.0	49 41.2	33 27.7	61 51.3	79 66.4	74 62.2	12 10.1	1
	50代	139 100.0	75 54.0	25 18.0	87 62.6	79 56.8	90 64.7	11 7.9	1
	60代	44 100.0	21 47.7	6 13.6	32 72.7	28 63.6	28 63.6	4 9.1	0
性別	男性	401 100.0	194 48.4	114 28.4	212 52.9	258 64.3	229 57.1	35 8.7	7
	女性	169 100.0	81 47.9	49 29.0	91 53.8	108 63.9	116 68.6	16 9.5	2
職層	部長級	5 100.0	4 80.0	1 20.0	4 80.0	3 60.0	3 60.0	0 0.0	2
	次長級	16 100.0	8 50.0	5 31.3	9 56.3	11 68.8	10 62.5	2 12.5	0
	課長級	35 100.0	18 51.4	6 17.1	20 57.1	24 68.6	25 71.4	2 5.7	0
	課長補佐級	75 100.0	36 48.0	18 24.0	43 57.3	50 66.7	45 60.0	6 8.0	1
	係長・主任主査級	108 100.0	48 44.4	23 21.3	63 58.3	58 53.7	69 63.9	12 11.1	0
	主査級	69 100.0	41 59.4	13 18.8	41 59.4	43 62.3	38 55.1	9 13.0	2
	主任級	112 100.0	49 43.8	40 35.7	54 48.2	76 67.9	68 60.7	12 10.7	2
	主事級	138 100.0	66 47.8	54 39.1	63 45.7	94 68.1	79 57.2	8 5.8	2
	事務員・技術員	12 100.0	5 41.7	3 25.0	6 50.0	7 58.3	8 66.7	0 0.0	0

		合計	助けてくれる人・相談できる人			
			いる	いない	自分自身がそうなっていると感じ	不明
全体		579 100.0	469 81.0	57 9.8	53 9.2	0
年代	10代	10 100.0	10 100.0	0 0.0	0 0.0	0
	20代	123 100.0	114 92.7	8 6.5	1 0.8	0
	30代	142 100.0	114 80.3	17 12.0	11 7.7	0
	40代	120 100.0	101 84.2	9 7.5	10 8.3	0
	50代	140 100.0	98 70.0	19 13.6	23 16.4	0
	60代	44 100.0	32 72.7	4 9.1	8 18.2	0
性別	男性	408 100.0	332 81.4	38 9.3	38 9.3	0
	女性	171 100.0	137 80.1	19 11.1	15 8.8	0
職層	部長級	7 100.0	5 71.4	0 0.0	2 28.6	0
	次長級	16 100.0	10 62.5	2 12.5	4 25.0	0
	課長級	35 100.0	22 62.9	6 17.1	7 20.0	0
	課長補佐級	76 100.0	55 72.4	9 11.8	12 15.8	0
	係長・主任主査級	108 100.0	87 80.6	10 9.3	11 10.2	0
	主査級	71 100.0	59 83.1	8 11.3	4 5.6	0
	主任級	114 100.0	93 81.6	11 9.6	10 8.8	0
	主事級	140 100.0	128 91.4	10 7.1	2 1.4	0
	事務員・技術員	12 100.0	10 83.3	1 8.3	1 8.3	0

		合計	どのような環境							
			職場の良い雰囲気	適切な業務配分	成果に応じた表彰等の名誉	成果に応じた報酬	家族と過ごす時間・家族の笑顔	仕事以外に打ち込める趣味	その他	不明
全体		575 100.0	503 87.5	375 65.2	36 6.3	252 43.8	202 35.1	141 24.5	53 9.2	4
年代	10代	8 100.0	8 100.0	4 50.0	0 0.0	2 25.0	5 62.5	2 25.0	1 12.5	2
	20代	123 100.0	109 88.6	67 54.5	9 7.3	75 61.0	37 30.1	43 35.0	8 6.5	0
	30代	141 100.0	116 82.3	102 72.3	7 5.0	69 48.9	54 38.3	28 19.9	12 8.5	1
	40代	120 100.0	108 90.0	69 57.5	10 8.3	51 42.5	49 40.8	26 21.7	15 12.5	0
	50代	139 100.0	122 87.8	99 71.2	7 5.0	42 30.2	44 31.7	36 25.9	14 10.1	1
	60代	44 100.0	40 90.9	34 77.3	3 6.8	13 29.5	13 29.5	6 13.6	3 6.8	0
性別	男性	405 100.0	349 86.2	251 62.0	31 7.7	170 42.0	144 35.6	107 26.4	36 8.9	3
	女性	170 100.0	154 90.6	124 72.9	5 2.9	82 48.2	58 34.1	34 20.0	17 10.0	1
職層	部長級	5 100.0	5 100.0	4 80.0	1 20.0	2 40.0	1 20.0	1 20.0	0 0.0	2
	次長級	16 100.0	15 93.8	12 75.0	1 6.3	5 31.3	5 31.3	5 31.3	2 12.5	0
	課長級	35 100.0	32 91.4	27 77.1	3 8.6	15 42.9	11 31.4	9 25.7	2 5.7	0
	課長補佐級	75 100.0	69 92.0	49 65.3	3 4.0	24 32.0	25 33.3	21 28.0	4 5.3	1
	係長・主任主査級	108 100.0	93 86.1	72 66.7	7 6.5	32 29.6	42 38.9	26 24.1	14 13.0	0
	主査級	71 100.0	62 87.3	45 63.4	5 7.0	29 40.8	26 36.6	13 18.3	10 14.1	0
	主任級	113 100.0	95 84.1	80 70.8	4 3.5	57 50.4	39 34.5	20 17.7	11 9.7	1
	主事級	140 100.0	122 87.1	77 55.0	12 8.6	83 59.3	45 32.1	45 32.1	9 6.4	0
	事務員・技術員	12 100.0	10 83.3	9 75.0	0 0.0	5 41.7	8 66.7	1 8.3	1 8.3	0

		合計	内発的動機					
			より良い市民サービスを提供するた	市民や職場の人の「役に立ってい	周囲への恩返しの意識	ライバルと切磋琢磨する意識	その他	不明
全体		570 100.0	255 44.7	469 82.3	115 20.2	37 6.5	90 15.8	9
年代	10代	7 100.0	3 42.9	3 42.9	2 28.6	0 0.0	2 28.6	3
	20代	121 100.0	41 33.9	96 79.3	29 24.0	19 15.7	19 15.7	2
	30代	140 100.0	56 40.0	114 81.4	29 20.7	11 7.9	26 18.6	2
	40代	119 100.0	50 42.0	99 83.2	26 21.8	1 0.8	22 18.5	1
	50代	139 100.0	76 54.7	120 86.3	25 18.0	6 4.3	16 11.5	1
	60代	44 100.0	29 65.9	37 84.1	4 9.1	0 0.0	5 11.4	0
性別	男性	400 100.0	181 45.3	325 81.3	84 21.0	27 6.8	64 16.0	8
	女性	170 100.0	74 43.5	144 84.7	31 18.2	10 5.9	26 15.3	1
職層	部長級	5 100.0	3 60.0	5 100.0	0 0.0	0 0.0	1 20.0	2
	次長級	16 100.0	9 56.3	14 87.5	3 18.8	0 0.0	3 18.8	0
	課長級	35 100.0	16 45.7	32 91.4	6 17.1	3 8.6	3 8.6	0
	課長補佐級	75 100.0	36 48.0	65 86.7	16 21.3	3 4.0	10 13.3	1
	係長・主任主査級	108 100.0	53 49.1	87 80.6	17 15.7	0 0.0	20 18.5	0
	主査級	71 100.0	35 49.3	60 84.5	14 19.7	2 2.8	10 14.1	0
	主任級	111 100.0	49 44.1	89 80.2	20 18.0	6 5.4	22 19.8	3
	主事級	137 100.0	48 35.0	107 78.1	35 25.5	23 16.8	21 15.3	3
	事務員・技術員	12 100.0	6 50.0	10 83.3	4 33.3	0 0.0	0 0.0	0

		合計	ロールモデル				
			いる	いない	過去にいた	自身がロールモデルだと感じる	不明
全体		579 100.0	320 55.3	123 21.2	127 21.9	9 1.6	0
年代	10代	10 100.0	8 80.0	1 10.0	1 10.0	0 0.0	0
	20代	123 100.0	91 74.0	14 11.4	18 14.6	0 0.0	0
	30代	142 100.0	80 56.3	32 22.5	28 19.7	2 1.4	0
	40代	120 100.0	62 51.7	32 26.7	26 21.7	0 0.0	0
	50代	140 100.0	67 47.9	31 22.1	36 25.7	6 4.3	0
	60代	44 100.0	12 27.3	13 29.5	18 40.9	1 2.3	0
性別	男性	408 100.0	228 55.9	85 20.8	88 21.6	7 1.7	0
	女性	171 100.0	92 53.8	38 22.2	39 22.8	2 1.2	0
職層	部長級	7 100.0	3 42.9	1 14.3	2 28.6	1 14.3	0
	次長級	16 100.0	8 50.0	4 25.0	4 25.0	0 0.0	0
	課長級	35 100.0	12 34.3	11 31.4	10 28.6	2 5.7	0
	課長補佐級	76 100.0	36 47.4	15 19.7	24 31.6	1 1.3	0
	係長・主任主査級	108 100.0	54 50.0	23 21.3	29 26.9	2 1.9	0
	主査級	71 100.0	37 52.1	16 22.5	17 23.9	1 1.4	0
	主任級	114 100.0	63 55.3	29 25.4	20 17.5	2 1.8	0
	主事級	140 100.0	100 71.4	21 15.0	19 13.6	0 0.0	0
	事務員・技術員	12 100.0	7 58.3	3 25.0	2 16.7	0 0.0	0

		合計	業務改善の雰囲気					
			とても出やすい雰囲気	少しは出やすい雰囲気	少し出しにくい雰囲気	出せない雰囲気	ルーティンワークのため関係ない	不明
全体		579 100.0	153 26.4	262 45.3	115 19.9	43 7.4	6 1.0	0
年代	10代	10 100.0	6 60.0	3 30.0	1 10.0	0 0.0	0 0.0	0
	20代	123 100.0	33 26.8	57 46.3	21 17.1	11 8.9	1 0.8	0
	30代	142 100.0	37 26.1	60 42.3	27 19.0	17 12.0	1 0.7	0
	40代	120 100.0	33 27.5	54 45.0	24 20.0	8 6.7	1 0.8	0
	50代	140 100.0	34 24.3	63 45.0	35 25.0	6 4.3	2 1.4	0
	60代	44 100.0	10 22.7	25 56.8	7 15.9	1 2.3	1 2.3	0
性別	男性	408 100.0	107 26.2	183 44.9	82 20.1	31 7.6	5 1.2	0
	女性	171 100.0	46 26.9	79 46.2	33 19.3	12 7.0	1 0.6	0
職層	部長級	7 100.0	3 42.9	3 42.9	1 14.3	0 0.0	0 0.0	0
	次長級	16 100.0	5 31.3	8 50.0	3 18.8	0 0.0	0 0.0	0
	課長級	35 100.0	11 31.4	18 51.4	6 17.1	0 0.0	0 0.0	0
	課長補佐級	76 100.0	16 21.1	39 51.3	17 22.4	1 1.3	3 3.9	0
	係長・主任主査級	108 100.0	26 24.1	46 42.6	23 21.3	13 12.0	0 0.0	0
	主査級	71 100.0	22 31.0	27 38.0	18 25.4	4 5.6	0 0.0	0
	主任級	114 100.0	28 24.6	56 49.1	17 14.9	12 10.5	1 0.9	0
	主事級	140 100.0	37 26.4	61 43.6	27 19.3	13 9.3	2 1.4	0
	事務員・技術員	12 100.0	5 41.7	4 33.3	3 25.0	0 0.0	0 0.0	0

		合計	上記についてなぜ						
			業務が多すぎてそれどころではない	周囲とコミュニケーションが取り	今の業務手順が正しいという空気が	そもそも業務改善に興味がある人が	ルーティンワークのため	その他	不明
全体		579 100.0	191 33.0	24 4.1	58 10.0	71 12.3	24 4.1	211 36.4	0
年代	10代	10 100.0	7 70.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 30.0	0
	20代	123 100.0	31 25.2	4 3.3	12 9.8	20 16.3	9 7.3	47 38.2	0
	30代	142 100.0	45 31.7	4 2.8	6 4.2	21 14.8	2 1.4	64 45.1	0
	40代	120 100.0	44 36.7	3 2.5	14 11.7	14 11.7	4 3.3	41 34.2	0
	50代	140 100.0	52 37.1	11 7.9	14 10.0	13 9.3	7 5.0	43 30.7	0
	60代	44 100.0	12 27.3	2 4.5	12 27.3	3 6.8	2 4.5	13 29.5	0
性別	男性	408 100.0	134 32.8	15 3.7	44 10.8	53 13.0	16 3.9	146 35.8	0
	女性	171 100.0	57 33.3	9 5.3	14 8.2	18 10.5	8 4.7	65 38.0	0
職層	部長級	7 100.0	4 57.1	0 0.0	1 14.3	0 0.0	0 0.0	2 28.6	0
	次長級	16 100.0	4 25.0	0 0.0	0 0.0	2 12.5	1 6.3	9 56.3	0
	課長級	35 100.0	13 37.1	0 0.0	6 17.1	2 5.7	2 5.7	12 34.3	0
	課長補佐級	76 100.0	20 26.3	5 6.6	11 14.5	8 10.5	5 6.6	27 35.5	0
	係長・主任主査級	108 100.0	48 44.4	6 5.6	10 9.3	14 13.0	2 1.9	28 25.9	0
	主査級	71 100.0	22 31.0	3 4.2	4 5.6	12 16.9	3 4.2	27 38.0	0
	主任級	114 100.0	32 28.1	6 5.3	10 8.8	11 9.6	2 1.8	53 46.5	0
	主事級	140 100.0	42 30.0	3 2.1	14 10.0	22 15.7	9 6.4	50 35.7	0
	事務員・技術員	12 100.0	6 50.0	1 8.3	2 16.7	0 0.0	0 0.0	3 25.0	0

		合計	どのように発信					
			勉強会を開く	周囲（上司・同僚等）に提案してみ	周囲に雑談としてとりあえず話して	企画経営課に職員提案する	その他	不明
全体		579 100.0	360 62.2	530 91.5	503 86.9	158 27.3	186 32.1	0
年代	10代	10 100.0	7 70.0	9 90.0	9 90.0	1 10.0	4 40.0	0
	20代	123 100.0	84 68.3	108 87.8	115 93.5	33 26.8	29 23.6	0
	30代	142 100.0	74 52.1	133 93.7	124 87.3	41 28.9	54 38.0	0
	40代	120 100.0	70 58.3	112 93.3	102 85.0	34 28.3	42 35.0	0
	50代	140 100.0	98 70.0	127 90.7	118 84.3	35 25.0	42 30.0	0
	60代	44 100.0	27 61.4	41 93.2	35 79.5	14 31.8	15 34.1	0
性別	男性	408 100.0	257 63.0	375 91.9	358 87.7	110 27.0	124 30.4	0
	女性	171 100.0	103 60.2	155 90.6	145 84.8	48 28.1	62 36.3	0
職層	部長級	7 100.0	5 71.4	6 85.7	6 85.7	1 14.3	3 42.9	0
	次長級	16 100.0	10 62.5	14 87.5	14 87.5	4 25.0	6 37.5	0
	課長級	35 100.0	23 65.7	32 91.4	29 82.9	12 34.3	9 25.7	0
	課長補佐級	76 100.0	53 69.7	70 92.1	69 90.8	17 22.4	19 25.0	0
	係長・主任主査級	108 100.0	62 57.4	98 90.7	88 81.5	31 28.7	45 41.7	0
	主査級	71 100.0	51 71.8	67 94.4	60 84.5	17 23.9	18 25.4	0
	主任級	114 100.0	56 49.1	107 93.9	100 87.7	32 28.1	47 41.2	0
	主事級	140 100.0	93 66.4	125 89.3	125 89.3	41 29.3	36 25.7	0
	事務員・技術員	12 100.0	7 58.3	11 91.7	12 100.0	3 25.0	3 25.0	0

		合計	どんな視点							
			業務効率化	社会の急激な変化への柔軟な対応	コスト意識	市民のニーズが現状のサービス	公務員としてのプロ意識	分かりやすい説明ができるか	市の発展への貢献	その他
全体		579 100.0	382 66.0	324 56.0	179 30.9	351 60.6	177 30.6	211 36.4	62 10.7	51 8.8
年代	10代	10 100.0	6 60.0	8 80.0	4 40.0	4 40.0	2 20.0	4 40.0	0 0.0	2 20.0
	20代	123 100.0	91 74.0	70 56.9	36 29.3	69 56.1	37 30.1	38 30.9	17 13.8	11 8.9
	30代	142 100.0	98 69.0	63 44.4	63 44.4	85 59.9	38 26.8	48 33.8	19 13.4	12 8.5
	40代	120 100.0	75 62.5	72 60.0	33 27.5	74 61.7	44 36.7	38 31.7	8 6.7	16 13.3
	50代	140 100.0	87 62.1	80 57.1	33 23.6	91 65.0	44 31.4	65 46.4	12 8.6	8 5.7
	60代	44 100.0	25 56.8	31 70.5	10 22.7	28 63.6	12 27.3	18 40.9	6 13.6	2 4.5
性別	男性	408 100.0	272 66.7	222 54.4	129 31.6	233 57.1	138 33.8	150 36.8	44 10.8	36 8.8
	女性	171 100.0	110 64.3	102 59.6	50 29.2	118 69.0	39 22.8	61 35.7	18 10.5	15 8.8
職層	部長級	7 100.0	5 71.4	6 85.7	3 42.9	3 42.9	2 28.6	2 28.6	0 0.0	0 0.0
	次長級	16 100.0	7 43.8	11 68.8	6 37.5	11 68.8	5 31.3	4 25.0	2 12.5	2 12.5
	課長級	35 100.0	19 54.3	21 60.0	12 34.3	23 65.7	11 31.4	15 42.9	3 8.6	1 2.9
	課長補佐級	76 100.0	52 68.4	46 60.5	22 28.9	48 63.2	21 27.6	27 35.5	7 9.2	5 6.6
	係長・主任主査級	108 100.0	70 64.8	60 55.6	23 21.3	70 64.8	33 30.6	48 44.4	6 5.6	14 13.0
	主査級	71 100.0	45 63.4	39 54.9	20 28.2	40 56.3	28 39.4	29 40.8	6 8.5	6 8.5
	主任級	114 100.0	74 64.9	56 49.1	47 41.2	73 64.0	30 26.3	35 30.7	17 14.9	10 8.8
	主事級	140 100.0	106 75.7	79 56.4	43 30.7	75 53.6	41 29.3	46 32.9	18 12.9	12 8.6
	事務員・技術員	12 100.0	4 33.3	6 50.0	3 25.0	8 66.7	6 50.0	5 41.7	3 25.0	1 8.3

		合計	どんな視 不明
全体		579 100.0	0
年代	10代	10 100.0	0
	20代	123 100.0	0
	30代	142 100.0	0
	40代	120 100.0	0
	50代	140 100.0	0
	60代	44 100.0	0
性別	男性	408 100.0	0
	女性	171 100.0	0
職層	部長級	7 100.0	0
	次長級	16 100.0	0
	課長級	35 100.0	0
	課長補佐級	76 100.0	0
	係長・主任主査級	108 100.0	0
	主査級	71 100.0	0
	主任級	114 100.0	0
	主事級	140 100.0	0
	事務員・技術員	12 100.0	0

付録６

新規採用職員アンケート調査票

新採職員アンケート

※印があるものは必須です。
▲印は選択肢の結果によって入力条件が変わります。

■ 質問

ざっくばらんに書いていただいて結構です。むしろその方が嬉しいです。
「これは答えたくないな…」というものは飛ばして結構です。

所属	
氏名	氏: 名:
つくば市出身ですか？市外出身ですか？ 選択解除	○ つくば市 ○ 市外
つくば市で働きたいと思ったのは何故ですか？	※ 差し支えない範囲で構いません 入力文字数: 0/ 200
つくば市役所の業務でやってみたい仕事はありますか？	※ 具体的でなくても構いません、ふわっとしたビジョンでもいいのでワクワクしそだと感じる仕事ってありますか？ 入力文字数: 0/ 200
入庁したときと現在を比べて、仕事に対するモチベーションは変化しましたか？ 選択解除	理由があれば、入力お願いします。 ○ 上がっている ○ 変わらない ○ 下がっている
つくば市職員としての「プロ意識」って何だと思いますか？	※ 今自分がプロだと感じていなくても、将来こうなっていたら「プロ市役所マン」だと言えるかな、程度で構いません 入力文字数: 0/ 200

「つくば市らしさ」って何だと思いますか？	※ 「つくばと言えばこれ！」というものって思い浮かびますか？ 具体的なものでなくても雰囲気とか文化などでもOKです。考えられるものをどんどん書いて下さい。 入力文字数: 0/ 200