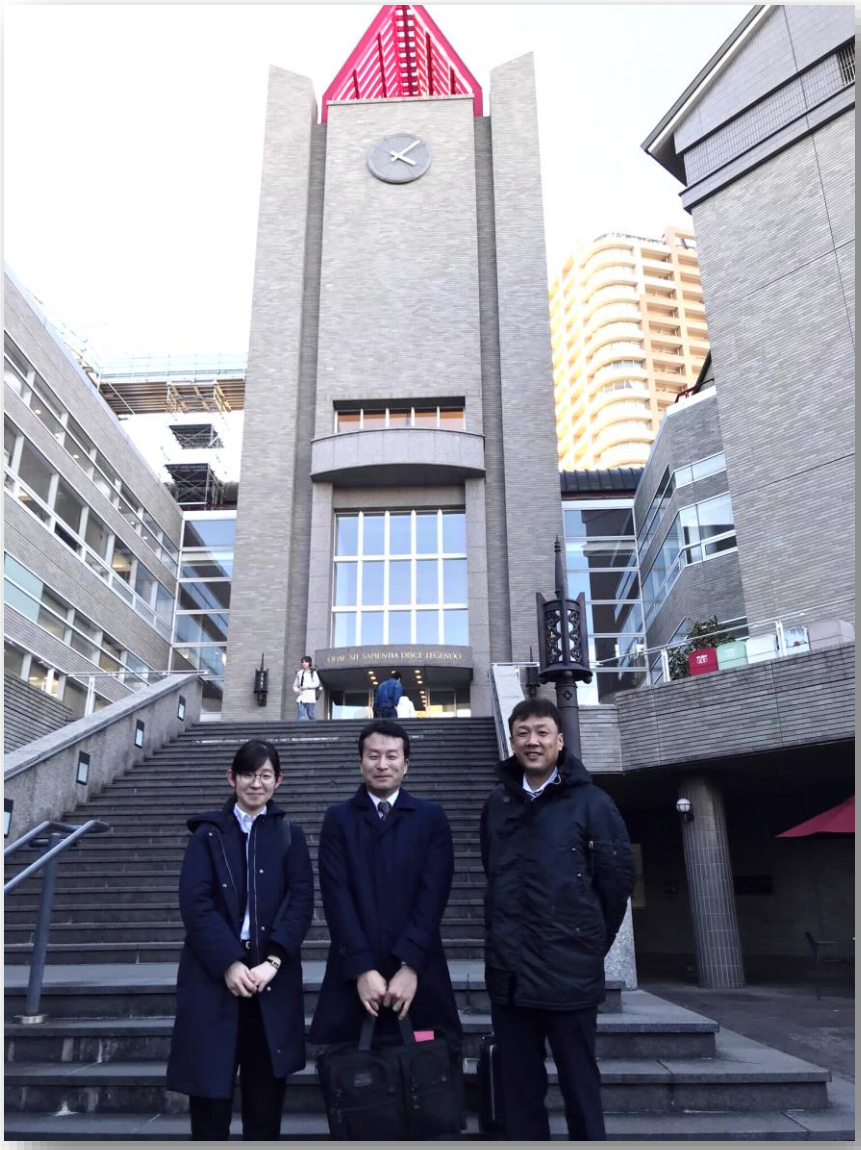
早稲田大学マニフェスト研究所
2019 年度人材マネジメント部会

おもてなし×おもいやり
溢れる市役所を目指して

ー選ばれるまち「松本」へー



長野県　松本市

地域づくり部　本郷地区地域づくりセンター　宇留賀　智
政策部　広報国際交流課　曽根原　真
建設部　交通安全・都市交通課　鈴木　絵理

目 次

１　松本市の概要　・・・１

２　ありたい姿　・・・２

３　私たちから３つの提案　・・・２

４　研究内容　・・・３

５　提案詳細・その他の提案　・・・９

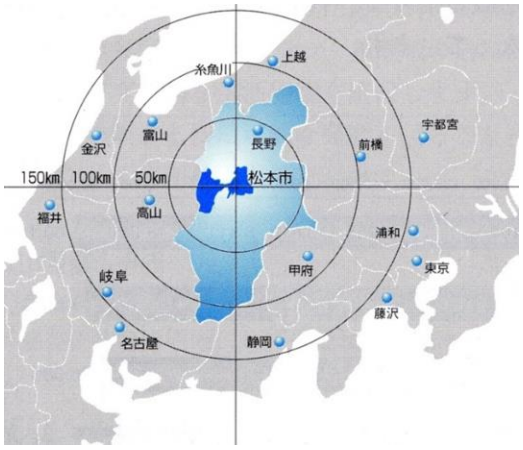
６　所感　・・・１５

７　資料　・・・１６

1　松本市の概要

＜統計データ＞

松本市（令和2年3月1日現在）	
面積	978．47㎢
広さ	東西：約52㎞、南北：約41㎞
標高	592．21m （松本市役所）
人口	238，398人
世帯	105，777世帯
高齢化率	28．0％ （65歳以上高齢者）
松本市役所（平成31年4月1日現在）	
組織数	16部2本部116課255係
職員数	2，067人



＜地勢＞

松本市は、長野県のほぼ中央に位置し、市の東部には標高2,000mの美ケ原高原を望み、西部には標高3,000m級の北アルプスの峰々が連なっています。山岳地帯から松本平と呼ばれる肥沃な盆地まで、変化と魅力に富んだ多彩な地勢が形成されています。

＜歴史・文化＞

松本城の城下町

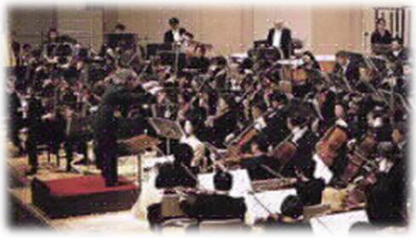
戦国時代に築城された松本城（表紙写真）の城下町として、４００年以上の歴史を持ち、その風情や佇まいを感じる街並みが形成されています。

「三ガク都」を標榜するまち

山岳の「岳」都

上高地

音楽の「楽」都



ｾｲｼﾞ・ｵｻﾞﾜ松本ﾌｪｽﾃｨﾊﾞﾙ

学問の「学」都

国宝旧開智学校

＜将来の都市像＞

「健康寿命延伸都市・松本」の創造を目指して

今後、超少子高齢型人口減少社会がさらに進展する２０年・３０年先を見すえ、市民一人ひとりの命と暮らしを大切に考え、誰もが健康でいきいきと暮らせるまち「健康寿命延伸都市・松本」の創造を目指しています。

そして、互いに助け合い、学びあい、安心して暮らせる持続可能なまちを、主役である市民の皆さんと協働で創造していきます。

２　ありたい姿

「おもてなし×おもいやり」溢れる市役所を目指して

【人材】賢いだけじゃない人情派
【組織】市民・同僚の気持ちを想像でき、ホスピタリティ溢れる松本市役所
【地域】選ばれるまち「松本」～人が集い活気あふれるまち～

３　私たちからの３つの提案

① 人材育成基本計画見直しプロセスの改善

「松本市人材育成基本計画」は松本市職員の目指す姿を定めたものだが、職員にどれぐらいなじみがあるのか。計画の見直しに若手職員をはじめ多くの職員に関わってもらうことで、計画の存在を知り、自身のありたい姿を考えてもらうきっかけをつくる。

② 係長昇任制度・多面的評価の導入に向けて

職員が生き生きと働き、より良い市民サービスを提供するためには、部下や職場をまとめるマネジメント及びコミュニケーション能力が重要である。職場をまとめる重要性を意識づけるため、昇任試験導入の仕組みづくりをする。

③ GPTW（働きがいのある職場）評価の導入

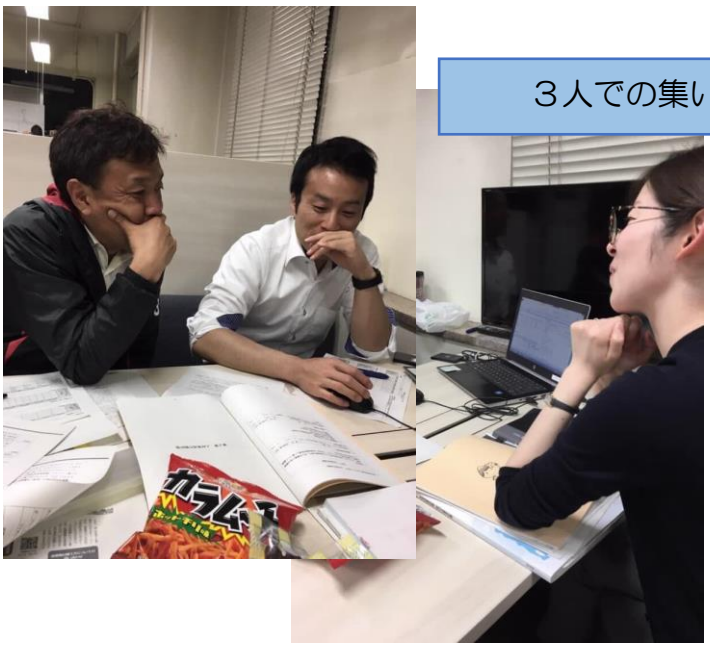
職場としての市役所を数値で客観的に判断する事で、現状の組織の課題を認識することがでる。GPTW評価は民間企業と比較ができるため、良好な結果は、優秀な人材確保にも有利に働く。

４　研究内容

⑴　今年度の取組み

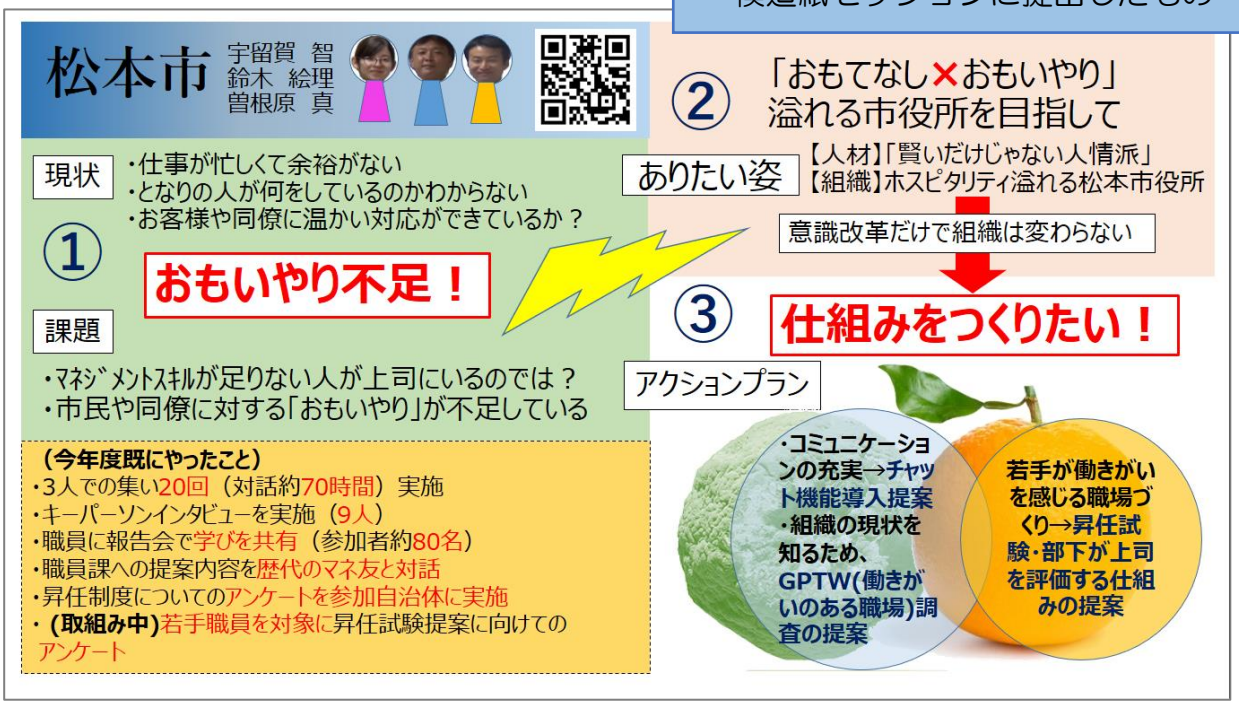
年月日	取組項目	内容
4月24日	第1回研究会 @名古屋	・「対話」とは ・「これまでを振り返る」未来を考えるには歴史を学ぶことが大切 ・将来の展望
5～8月	キーパーソンインタビュー	市議会議長、総務部長、職員課長等へのインタビューを実施し、松本市の過去と現状を把握
5月22日	第2回研究会 @名古屋	・「さらに現状を把握する」 ・「問いを考える」
7月17日 18日	第3回研究会 @東京	・「ありたい姿」を考える ・アクションプランの作成に向けて
7～9月	アクションプランの作成	ありたい姿から考えたアクションプランを作成
9月6日	課題(動画)提出	アクションプランをまとめた動画の提出
9月28日	自主勉強会への参加	松本市で開催（県内の4自治体参加）
10月18日	第4回研究会 @名古屋	・各自治体のアクションプランを発表 ・アクションプランについて幹事と対話 ・研究会参加自治体を対象に、昇任制度についてのアンケートを実施（回答全14中4自治体に制度あり。）
10月28日	M.A.T.T.との対話	アクションプランについてM.A.T.T.（松本の明日のための対話・チームワーク）と対話
12月13日	庁内向け報告会	令和元年度市役所派遣職員の報告会で、これまでの取組みを発表
12～1月	模造紙作成	これまでの取組みをまとめた模造紙を作成
1月	庁内アンケート実施	係長未満の職員対象に、職場に関するアンケート（上司に求めるもの、昇任試験など）を実施
1月30日 31日	第5回研究会 @東京	・他自治体の取組みを学ぶ（模造紙セッション） ・鬼丸昌也氏の講演 ・幹事団からの応援メッセージ
2～3月	論文作成	これまでの取組みを振り返り、論文を作成
3月下旬	職員課へ提案	職員課研修担当者に、本論文の内容について提案予定

※　以上のほかに、３人での集い２０回（対話約７０時間）



３人での集い

模造紙セッションに提出したもの



⑵　松本市職員の現状

ア　仕事が忙しくて余裕がない職員が多い。

・　残業時間の増加

総残業時間数　H20　173,573 時間（5.6 時間/人）

H30　303,581 時間（6.3 時間/人）

・　年間を通じて忙しいと思う職員の割合　51.02%

イ　業務の共有ができていない。となりの人が何をしているかわからない。

・　不祥事事案の発生

・　キーパーソンインタビューより（チームで仕事ができていない。）

ウ　市民や同僚に温かい対応ができていないのではないか。

・　キーパーソンインタビューより（今は皆忙しく、職場で人間力を養う機会が減っている。研修だけではコミュニケーション力・人間力は身につかない。）

・　日々の業務での体感（市民から問い合わせがあっても、担当がいないのでわからないという回答。他課に何か聞きに行っても冷たい対応など）

エ　職員アンケート

係長未満の正規職員対象に「職場に関するアンケート」を実施した。

対象職員約 1,300 名のうち、回答は 245 名（回答率約 19%）

Q1　年代

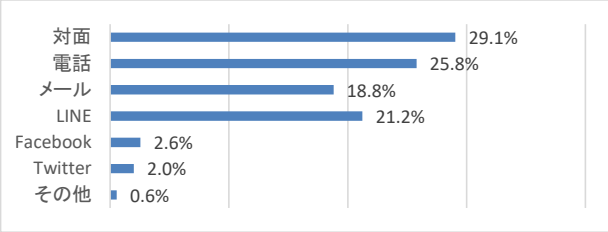
30 代以下が 65.3%

Q1　あなたの年齢を以下から選んでください。		
20代以下	77	31.4%
30代	83	33.9%
40代	73	29.8%
50代以上	12	4.9%
合計	245	100.0%

Q2　日常生活や仕事でよく使うコミュニケーションの方法

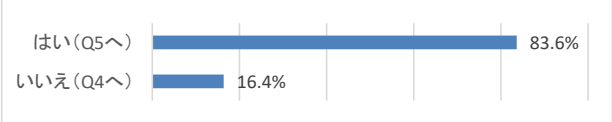
「対面」(29.1%)、「電話」(25.8%)に次いで、「LINE」が多い(21.2%)。

Q2　日常生活や仕事でよく使うコミュニケーションの方法は何ですか？（複数回答可）		
対面	204	29.1%
電話	181	25.8%
メール	132	18.8%
LINE	149	21.2%
Facebook	18	2.6%
Twitter	14	2.0%
その他	4	0.6%
合計	702	100.0%



Q3　周りに相談しやすい職場環境か

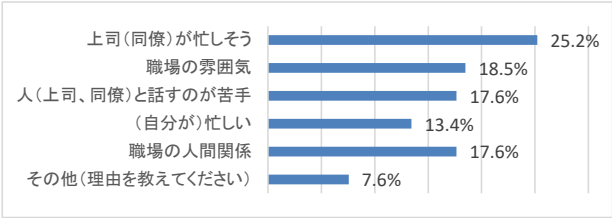
Q3　あなたの職場は、周りに相談しやすい環境ですか？		
はい（Q5へ）	204	83.6%
いいえ（Q4へ）	40	16.4%
合計	244	100.0%



Q4　相談しにくい場合の理由

「上司(同僚)が忙しそう」が最も多い（25.2%）。

Q4　相談がしにくいと感じる理由を教えてください。(複数回答可)		
上司(同僚)が忙しそう	30	25.2%
職場の雰囲気	22	18.5%
人(上司、同僚)と話すのが苦手	21	17.6%
(自分が)忙しい	16	13.4%
職場の人間関係	21	17.6%
その他(理由を教えてください)	9	7.6%
合計	119	100.0%

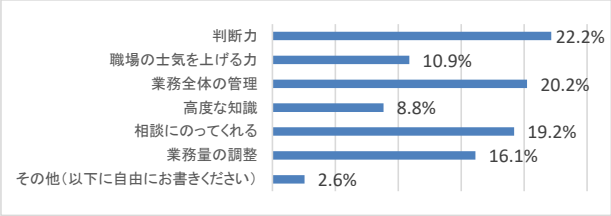


※　その他の回答内容はP16に記載

Q5　上司に期待すること

「判断力」（22.2%）に次いで、「業務全体の管理」（20.2%）、「相談にのってくれる」（19.2%）、「業務量の調整」（16.1%）が多い。

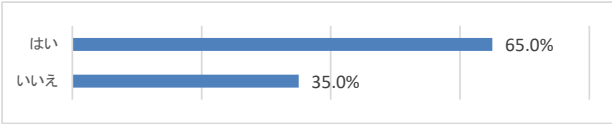
Q5　あなたが上司に期待することは何ですか？(複数回答可)		
判断力	173	22.2%
職場の士気を上げる力	85	10.9%
業務全体の管理	158	20.2%
高度な知識	69	8.8%
相談にのってくれる	150	19.2%
業務量の調整	126	16.1%
その他(以下に自由にお書きください)	20	2.6%
合計	781	100.0%



※　その他の回答内容はP16に記載

Q6　Q5のスキルを自身の上司が備えていると思うか

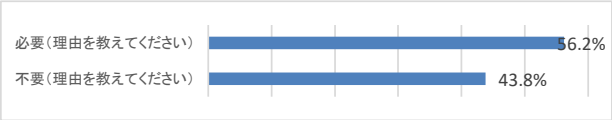
Q6　あなたの上司はQ5で回答したスキルを備えていると思いますか？		
はい	154	65.0%
いいえ	83	35.0%
合計	237	100.0%



Q7　係長以上への昇任試験が必要だと思うか

半数以上（56.2%）が「必要」と回答

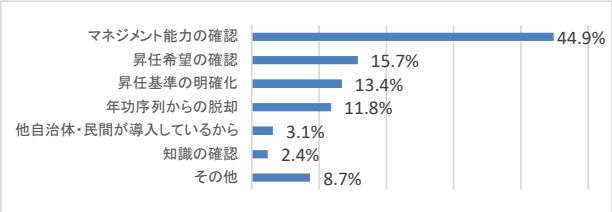
Q7　現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
必要(理由を教えてください)	127	56.2%
不要(理由を教えてください)	99	43.8%
合計	226	100.0%



⇒　昇任試験が必要だと思う理由

「マネジメント能力の確認」が最も多い（44.9%）。

昇任試験が必要と思う理由(アンケート実施者で仕分け)		
マネジメント能力の確認	57	44.9%
昇任希望の確認	20	15.7%
昇任基準の明確化	17	13.4%
年功序列からの脱却	15	11.8%
他自治体・民間が導入しているから	4	3.1%
知識の確認	3	2.4%
その他	11	8.7%
合計	127	100.0%

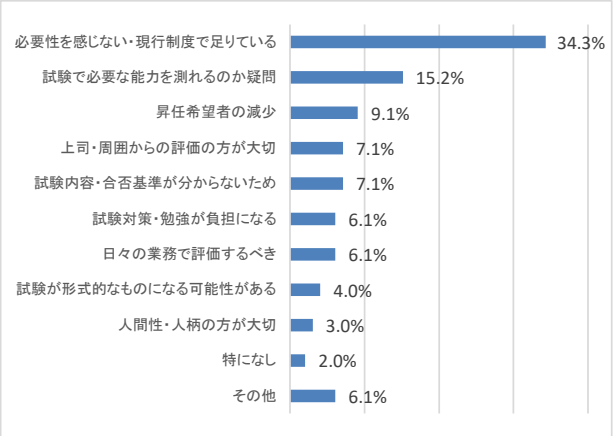


※　詳細な回答内容は、P17に記載

⇒　昇任試験が不要だと思う理由

「必要性を感じない・現行制度で足りている」が最も多い（34.3%）。

昇任試験は不要と思う理由（アンケート実施者で仕分け）		
必要性を感じない・現行制度で足りている	34	34.3%
試験で必要な能力を測れるのか疑問	15	15.2%
昇任希望者の減少	9	9.1%
上司・周囲からの評価の方が大切	7	7.1%
試験内容・合否基準が分からないため	7	7.1%
試験対策・勉強が負担になる	6	6.1%
日々の業務で評価するべき	6	6.1%
試験が形式的なものになる可能性がある	4	4.0%
人間性・人柄の方が大切	3	3.0%
特になし	2	2.0%
その他	6	6.1%
合計	99	100.0%

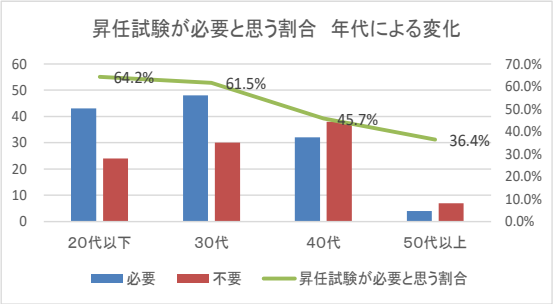


※　詳細な回答内容は、P19 に記載

⇒　「年代」と「係長以上への昇任試験が必要だと思うか」のクロス集計

年代が若いほど、昇任試験が必要と思う割合が高い。

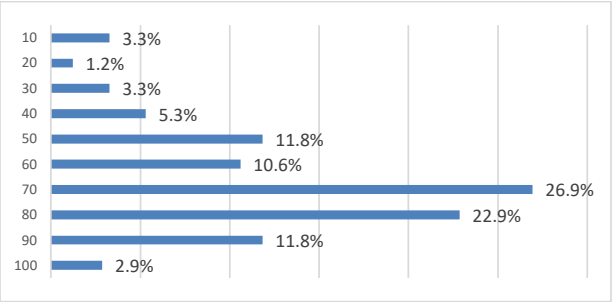
クロス集計		年代			
		20代以下	30代	40代	50代以上
係長以上への昇任試験	必要	43	48	32	4
	不要	24	30	38	7
昇任試験が必要と思う割合		64.2%	61.5%	45.7%	36.4%



Q8　自身の職場につける点数

70 点以上が 64.5%

Q8　あなたが今働いている職場に点数をつけるとしたら何点ですか？感覚でかまいません。（100点満点）		
10	8	3.3%
20	3	1.2%
30	8	3.3%
40	13	5.3%
50	29	11.8%
60	26	10.6%
70	66	26.9%
80	56	22.9%
90	29	11.8%
100	7	2.9%
合計	245	100.0%



⑶　「松本市職員の現状」の原因

ア　思いやり不足

イ　昇任する際にリーダーに求められる能力を問う仕組みが無い。

⑷　見えてきた課題

課題を見出すためには、まず現状の把握をしなければならない。以下の４点は私たちが、普段日常の業務を通じて感じていた事項を遠慮なく挙げてみたものである。

見えてきた課題

ア　仕事の縦割り
イ　行き過ぎた担当制
ウ　中間管理者層のマネジメント力の不足・昇任の仕組みの不透明さ
エ　長期的なキャリアが描きにくい

さらに上記４点について、庁内のキーパーソンへのインタビュー等を実施した結果をもとに、私たちなりに分析をしてみた。

ア　仕事の縦割り

これは大企業病とでも言えるかもしれないが、部局や係の枠に囚われて、一つのチームとして機能していない事を感じているものである。市長はじめ、管理者層や私たち職員にいたるまで、所属や立場こそ違えども、「松本を良くしたい」という思いでは一致しているはずである。であるにも関わらず、「それは私（うちの部、課、係）の仕事ではない」であるという意識やそれに基づく発言が多く聞かれるのは大変残念であるし、チームとしても大きな損失であると感じる。

イ　行き過ぎた担当制

職員の配置数等の問題が背景にあるとはいえ、背景にある思考は１と同様であると考えられる。「担当がいないのでわかりません。」はこのことを如実に表している発言であり、同じチームでありながら、「隣は何をする人ぞ？」な状態は、サービス業として十分なサービスを提供できないばかりか、不祥事に発展する原因ともなり得、百害あって一利無しと考える。

ウ　中間管理者層のマネジメント力の不足・昇任の仕組みの不透明さ

これは４とも大きく関連があると分析しているが、年功序列による弊害であると考える。現状では、一定の年齢に達すると、本人の意向にはあまり関係なく、係長に昇格している。もちろん、現状でも人事評価があり、上司の評価等はあるものの、誰もが納得できる明確な理由、結果が伴う昇格ではないと感じている。この仕組みの中で、昇格したリーダーのやる気は千差万別であり、本人が希望せずとも係長に「上がってしまった」場合、突然のプレッシャーに晒される本人はおろか、やる気が不十分なリーダ

ーを持ってしまった部下にとっても不幸な結果といえるだろう。

エ　長期的なキャリアが描きにくい

現状では２～３年で定期的に人事異動が行われることが一般的である。この中で、自ら自覚していなかった才能や関心に気づく事は大いにあると思う。異動先について、本人の希望を表明する機会は用意されてはいるが、実際に反映されることは極めて稀のようである。全職員の希望が叶うことはあり得ないことではあるものの、将来が見えない事には、キャリアを思い描くことは難しい。これは、本人の「学び」への意欲を削ぎ、自己啓発等に対して積極的に取り組む事を期待するのは難しいのではないか。

⑸　気づき・学び

ア　研究会にて

(ｱ) ありたい姿から考える。

(ｲ) ドミナントロジックを転換する。

(ｳ) 自治体職員にも「地域を経営する」という視点が不可欠

(ｴ) 相手の話を聴くことは、相手を聴（ゆる）すこと。

(ｵ) 「問い」の大切さ

イ　キーパーソンインタビューにて

(ｱ) 正規職員１人あたりの仕事は間違いなく増えている。

(ｲ) 研修だけではコミュニケーション力、人間力は身につかない。今は皆忙しく余裕がないため、職場で人間力を養う機会が減っている。

(ｳ) 頭は良いけど、意見や想いが伝えられない若手職員が多い。

(ｴ) 仕事と人格を一体化しない事が大事

(ｵ) もっとおしゃべりをしていい。

ウ　マネ友（過去の部会参加者）との対話にて

中身よりもプロセスが大事な場合がある。

エ　幹事との対話にて

(ｱ) 意識改革は、言っているだけでは変わらない。しくみを作らないと。

(ｲ) 現状把握をしないと始まらない。

５　提案の詳細

①「松本市人材育成基本計画」見直しプロセスの改善

⑴　現状

ア　「松本市人材育成基本計画」は松本市職員の目指す姿を定めたものだが、内容がどの程度認知されているのか疑問がある。

イ　松本市には様々な計画があり、その策定や見直しは、部課長や専門家を入れた会議を通して行われることが多く、一部の人しか関わっていない。

※　「松本市人材育成基本計画」は令和２年度が見直しの年

⑵　ありたい姿

ア　松本市人材育成基本計画の【求められる職員像】の一つである「市民の立場に立った気配り・思いやりの心で親切に対応する職員」が沢山いる市役所

イ　職員全員が計画の存在・内容を自分のこととして理解している。

ウ　計画の見直しが、松本市のありたいまちの姿の実現のために行われる。（バックキャスティング）

⑶　そのために

ア　計画の見直しを、一部の職員だけでなく、若手も含めた多くの職員にかかわってもらう。その結果、多くの職員が計画の内容を理解し、自身のありたい姿を考える機会とする。

イ　フューチャーデザインの手法を取り入れ、若手職員を中心に庁内ワークショップを実施する。未来の松本市をどういうまちにしたいのか、そのために松本市という組織、職員のありたい姿から人材育成を考える。

フューチャーデザインとは

持続可能な社会の形成に向けた、新たな政策検討の手法。現代世代のみならず、まだ生まれていない、将来世代も利害関係者として捉え、将来世代と現代世代の双方の視点を持って考えることで解決方法を見出す点に特徴がある。高知工科大学の西條辰義教授が提唱した手法

松本市では、市職員と大学教員で構成する「地域政策研究会」が実施母体となり、新庁舎建設ワークショップ（庁内・市民）、次世代交通政策ワークショップ（市民）を実施した。

M.A.T.T.　（人マネ１期生が創設した自主勉強会。松本の・明日のための・対話・チームワーク）

との対話での気づき・学び

○　計画の内容よりも、見直しのプロセスの方が重要では。

○　松本市には様々な計画があり、その策定や見直しは、部課長や専門家を入れた会議を通して行われることが多い。

○　「松本市人材育成基本計画」は松本市職員の目指す姿を定めたものだが、庁内でどの程度認知されているのか疑問がある。

○　計画見直しに部課長だけでなく、若手職員などなるべく多くの職員が関わることで、計画の存在を知り、松本市職員のありたい姿を考えてもらうきっかけとなるのでは。

②　係長昇任制度・多面的評価の導入に向けて

⑴　現状

一定の年齢を迎えると昇任されるため、なぜ昇任されたのか理由が不明確である。そのため、昇任後も自身の立場の変化に意識が伴わないケースが見受けられる。

また、職場内の、他の職員が今何を行い、何に悩んでいるのか、隣にいる職員でさえ把握ができていない。

職員アンケートにおいて、業務全体の管理、業務量の調整及び相談への対応が、多くの職員から上司に期待することであると示された。(P6、Q5 参照)

アンケートを回答いただいた、主査以下の職員の内５６．２％が、昇任試験が必要だと感じている。(P6、Q7 参照)

職場をまとめる立場である、係長昇任時に改めて職場内のマネジメントやコミュニケーションの重要性を、意識付けすることで、組織力の向上・活性化を図る。

⑵　ありたい姿

私たちは、先に行った主査以下職員アンケート及び聞き取りの結果から、現在管理職と呼ばれる人々に部下が求めている能力が、現状と一致していないのではないかと考えた。

今、多くの管理職の方は、プレイングマネージャーであり、日々の多忙な業務をこなす中で、部下の育成や職場をまとめる意識が希薄になっているのではと感じられる。

一定の年齢で多くの方が、係長職になり部下を持つことになる。当然業務を進めるための知識は重要ではあるが、効率的に業務を行うには、部下や職場をまとめるマネジメント能力やコミュニケーション能力が重要である。

職員がマネジメント能力やコミュニケーション能力を備えた上司のもと、生き生きと働ける職場を目指すため、職場をまとめる立場である係長昇任時に、職場をまとめる力や意識があるか見極める必要がある。

⑶　そのために

係長昇任試験導入の準備段階として、係長昇任前である主査の時期にマネジメント能力やコミュニケーション能力を高めていく必要がある。

今年度は、主査３年目に「チームマネジメント」研修を１日（７H）実施しているが、マネジメント及びコミュニケ―ション能力を高めるため、毎年定期的に複数回、マネジメント研修を実施することを提案したい。

将来的に、主査職員のマネジメント及びコミュニケ―ション能力の向上が伺え、評価等の環境整備が整った際には、係長昇任試験を導入する。なお、試験については、専門知識を問うものではなく、マネジメント能力の確認に重点をおいた内容としたい。(職員アンケートの結果から、P6、昇任試験が必要と思う理由　参照)

また、現在の人事評価を見直す際には、上司が部下を評価するだけではなく、多面的（上司・同僚・部下等）に被評価者を評価し、それぞれの立場から見た、自身の課題を明確にする仕組みづくりを提案したい。
その評価を基に、これまで培った知識や、業務を通し自身の能力やスキルを最大限活かすことができる、キャリアデザイン設計の仕組みづくりが必要である。

多面的評価（３６０度評価）とは

人事評価制度の１つで、上司だけではなく、同僚や部下といった、被評価者に関わる様々な人が評価を行う手法
上司が見えないところでの行動や、得意な分野などの評価が加わることにより、納得度の高いものとなる。
自己評価と多面的評価を比較することで、意識の共有や組織力向上を図ろうとする手法

③ GPTWの導入

⑴ 現状
職場の現状を客観的に把握する術が無い。

⑵ ありたい姿
市民だけではなく同僚に対しても思いやりが溢れる職場

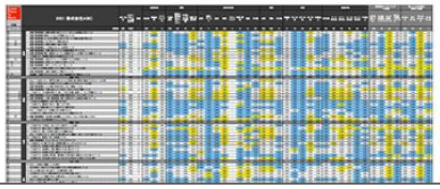
⑶ そのために
現在の松本市役所の課題を把握するためには、まず正確で客観的な評価を得る必要がある。その結果によりはじめて適切な改善策を見出すことができ、結果の評価ができる。GPTW評価は、世界で公共団体を含む３，５００社余りが利用する実績を持ち、官民を横断で結果の比較をし得る事から、職場としての松本市市役所の改善、職員のエシカルな意識につながることが期待できる。職場環境の改善は、そこで働く職員のモチベーションが上がり、結果として市民サービス向上に繋がる。

GPTWとは？

GPTWとは、”Great Place To Work”の略で、米国の”Great Place to Work ®Institute”が提唱する「働きがいのある職場」客観的に測る評価である。今日では、全世界で３，５００社が参加している。就職ランキングのような外部の調査ではなく、能動的に調査に申し込まない限り、ランキングに入ることは無い。ランキングは参加・不参加を選択可能。ランキングは公表され、順位が上位の場合は、優秀な人材の確保にも有利に働く。

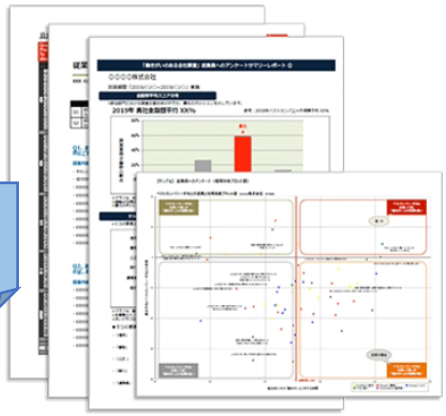
ー 〈特徴〉

- 60問選択式設問の回答が4または5（肯定的な回答）の人数割合を%で表示します。
- 働きがいのある会社（ベストカンパニー）平均と比較し、相対的に「強み」となる箇所を"青色"、「成長の機会」となる箇所を"黄色"で色づけします。
- 属性ごと（雇用形態/階層/仕事の内容/性別/年齢/勤続年数/経営
ことや改善に
なお、匿名性
結果が非表示



ー 〈特徴〉

- GPTWモデルの要素別に回答結果をグラフ表示し、要素解説とともにご提供します。
- 2問の自由記述式設問の回答内容をご提供します。従業員の生の声から、より具体的に自社の現状が把握できます。
- 総合設問の「総合的にみて、『働きがいのある会
優先順位をより明確にすることができます。
- 選択式設問について、設問ごとに5段階の回答の分布をご提供します。（通常のスコアシートでは、4または5（肯定的な回答）の割合のみ表示しています。）



※実際のレポートとイメージが異なる場合がございます。

ＧＰＴＷの結果のイメージ

Great Place to Work® Institute Japan ホームページより抜粋

ランキングのイメージ

Great Place to Work® Institute Japan ホームページより抜粋

④ その他の提案

前項までに述べた３つの提案のほか、一年間の対話を通じて出たその他のアイデアを、実現性が比較的高いと思われる順にまとめておく。

	アイデア（＝提案）	課題・効果等
1	庁内情報システムの活用（スケジュールの入力を徹底する）	職員間の情報共有
2	人材マネジメント部会に職員課からも参加を（３名派遣中の１名）	研究結果の反映がされ易くなる
3	庁内情報システムにチャット機能を導入する	職場内の相談がし易い環境づくり。予算的課題。（日常でよく使うコミュニケーションの方法では、”LINE”が第３位。資料５Ｐ、Ｑ２参照）
4	「ここが変だよ松本市役所（仮）」会議の開催（中途採用職員の感じていることを聴く会）	第３者的な視点から、改善のヒントが探れる
5	社内表彰制度（「今月の〇〇職員」など）	職員のやる気アップ
6	職員提案制度をもっと容易に	埋もれている改善案の掘り起こし
7	庁内業務の共有ができる機会の創設「職場道場（仮）」（他課の業務を具体的に知る機会）	キャリアデザインが描きやすい組織になる。（前向きな異動希望を増やす。）
8	自分の強み（ストレングス）を分析する機会（SF=ストレングスファインダー）の実施	キャリアデザインを描きやすくし、職員のやる気をアップする。
9	「市役所の当たり前（仮）」アンケートの実施（やる事が当たり前だと思い込んでいる業務の洗い出し）	業務効率の改善や、事業の改廃などの検討に。
10	「人材育成係」の設置	「研修」から一歩踏み込んで、将来を見据えた人材育成を考え、職員がキャリアデザインを描けるよう後押しする。

６　所感

（地域づくり部 本郷地区地域づくりセンター　センター長補佐　宇留賀　智）

今回の研究会に参加したことは、自分にとっては新たな視点をもつ良い機会になったと感じている。

これまでは、職場のマネジメントなどについて、疑問を感じることなく「こういうもの」ととらえていた。

しかし今回、様々な立場の方からお話を伺う中で、現状に必ずしも満足していない方や、職場には改善の余地があることを、改めて知ることができた。

そして何より、この研究会に参加しなければ、このような「対話」の機会も無かったであろうメンバーの２人と、話し合いを重ねることで、年代や職場の違う方がどんなことを考えているのか知る事ができたのは、一番の収穫だと思う。

この研究会で得た、知識や想いを職場で活かしていくよう努力したい。

（政策部 広報国際交流課　主査　曽根原　真）

セクショナリズムについては、市役所に転職して以来ずっと感じていた事の一つであった。今回人材マネジメント研究会に参加させていただき、気になっていた点について、改めて他自治体も含め仲間と議論し、同じ想いを共有していることを確認できた事が一番の収穫であったと感じている。今後は、この研究会を通じての学びや感じたことを、研究会に参加していない一人でも多くの同僚と共有し、仲間を増やしていけるか否かが課題であり、取り組むべきことだと思っている。エシカルな思考を持つ職員が増えることで、アウトプットのクオリティが向上し、結果ポジティブな空気に満たされるという好循環を始動することが、この研究会に参加した私たちの使命であると思う。

（建設部 交通安全・都市交通課　主任　鈴木　絵理）

人マネに参加して一番良かったことは、「松本市役所という組織をどうしたらもっとよくできるのか。」という視点を持てたことである。正直、今まで日々の業務に忙殺され、市役所全体のことまで考えたことがなかった。

今年のメンバーの３人でたくさんの対話をした。日々の業務で感じている職場の疑問・課題から始まり、松本市のありたい姿、それを実現するためのアクションプランを考えた。また、普段なかなかお話を聞けないような方々にインタビューをすることができた。こういった活動を通して、「松本市役所という組織をどうしたらもっとよくできるのか。」さらに、そのために「いまの自分の職場でできることは何か。」という視点を持つことができた。実際できることは小さなことからだと思うが、人マネに参加したことで得られたこの視点は今後も忘れずに持ち続けたい。

7　資料

(1)　庁内アンケートの結果詳細

Q4　相談しにくい場合の理由　⇒その他の回答

Q4　相談がしにくいと感じる理由を教えてください。（複数回答可）	
その他（理由を教えてください）の回答内容	
仕事の質については評価されないのと、上に責任をもつ姿勢もないので、よほどのことがない限り相談する必要はない。	50代以上
わからないことがあり、相談するが、担当がどうしたいかを話した上で、それに対してこうしたほうがいいといったアドバイスはもらえるが、そもそもどうしたいかが考えられないため相談しているのに、相談にならないことが多い。	40代
相談しても解決策を提示してもらえないことがある	40代
自分の殻に閉じこもってしまっているから	40代
仕事が遅れてしまうと、どんどん上司に相談するのが怖くなるため	30代
上司がコミュニケーションを取るのが得意ではない	30代
自分の中に溜め込んでしまい話そうとする時には遅すぎてしまう。	20代以下
現在の職場で係長に下手に相談すると、話が発展して自分の所掌事務以外のものも、明らかに業務上不要なものも含めて、あらゆるものを担当しなくてはならなくなる。迂闊に相談してはならないと思っている。	30代
上司に相談しても答えが返ってこない	30代

Q5　上司に期待すること　⇒その他の回答

Q5　あなたが上司に期待することは何ですか？（複数回答可）	
その他（以下に自由にお書きください）　の回答内容	
感情的にならず、客観的な視点で判断、指示をして欲しい。	20代以下
人間性	50代以上
休憩も大事だと教える	40代
個人的な感情ではなく不公平感なく対応できること	40代
交渉力	40代
部下をかばう	50代以上
部下を「褒める」、「叱る」技術と覚悟	40代
出退勤時間の把握、管理	20代以下
責任を負ってくれる	30代
コミュニケーション力	30代
職場の意見を聞き、自己中心的な判断をしないこと　また、法律を守ること	20代以下
責任感、人材育成能力	30代
とにかく仕事をしてほしい	40代
問題を解決に導き、責任を取れること。	30代
ミスをした時に助けてくれる	20代以下
他部署との交渉力	30代
コミュニケーション能力（近くにいるのに、無言でメールだけでやり取りをしようとする方がいるため）	30代

Q7　係長以上への昇任試験が必要だと思うか　⇒必要と思う理由
【区分：マネジメント能力の確認】　57人、44.9%

Q7　現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（ｱﾝｹｰﾄ実施者で仕分け）	昇任試験が必要と思う理由
20代以下	マネジメント能力の確認	上司が職場に与える影響は大きいと思うため、適切な人が役割を担うべきと考えるため。
50代以上	マネジメント能力の確認	スキルを備えている確認ができていない
20代以下	マネジメント能力の確認	知識でなく、管理職としてのマネジメント能力の必要性を認識してもらうため
20代以下	マネジメント能力の確認	業務の管理能力が必須であるため。
40代	マネジメント能力の確認	仕事ができることと、人材を育てることは異なるスキルだと考えるため
40代	マネジメント能力の確認	適性があるかどうかの判断は必要だと思います。
30代	マネジメント能力の確認	ある程度の適正を担保するため
40代	マネジメント能力の確認	上司として仕事を推進していく能力のある人が係長以上級になるべき
40代	マネジメント能力の確認	試験でもよいですが、マネジメント能力を測る機会を設けてほしいです。
20代以下	マネジメント能力の確認	能力を有するものが昇進していくべきと考えるため
40代	マネジメント能力の確認	適切な能力が備わっていなければ職務の遂行に支障が出る
20代以下	マネジメント能力の確認	上に立つ人として必要な能力を備えているか試験した方がいいと思います。
20代以下	マネジメント能力の確認	自分の仕事しっかりとこなす能力と部下を管理する能力は別であるため。
20代以下	マネジメント能力の確認	上司に必要な能力を備えた者が昇任してほしい。また、同僚等下からの評価も昇任に考慮してもらいたい。
40代	マネジメント能力の確認	係長としての意識が全く感じられない。
20代以下	マネジメント能力の確認	適していない人まで役職をもってしまっているから。
40代	マネジメント能力の確認	能力による判別があってもよいと思うため
30代	マネジメント能力の確認	高度な知識や判断力が満足に備わっていないのに、係長に昇任されるケースがみられるため
30代	マネジメント能力の確認	能力・倫理観の欠如したものが管理職となってしまうため
30代	マネジメント能力の確認	自分が管理職である意識が軽薄な人が多い。管理職の仕事を全うしていると思えない人に評価されなければいけないような職場は不公平で士気が非常に下がる。
40代	マネジメント能力の確認	業務スキルはまだしも、判断力や調整力を持っている方が、部下として働きやすい
20代以下	マネジメント能力の確認	どんな試験かによるが、その能力がないのに係長になっても周りが困るから。
20代以下	マネジメント能力の確認	Q5にあるようなスキルを備えているかどうか、見極めが必要なため。
20代以下	マネジメント能力の確認	自分が手を出すのではなく人に作業される環境づくりができる人でないといけないと思います。
40代	マネジメント能力の確認	意欲や能力、実績のある方が係長昇任試験に進めば良いと思います。そもそも一律主査に昇給させてきたのがおかしい。
40代	マネジメント能力の確認	一定の能力が必要なので、試験で確認する必要があると思う
30代	マネジメント能力の確認	Q5のようなスキルを持った方が選ばれるべき。
20代以下	マネジメント能力の確認	管理職としての能力が備わっているか確認する必要があると思うため。
20代以下	マネジメント能力の確認	管理職になると、一般職員と比べ職務上要求されるものが増えると思うから。
30代	マネジメント能力の確認	覚悟や責任が必要なポジションだと思うから
20代以下	マネジメント能力の確認	管理職として組織を動かすためには、ある程度の能力がある人物でなければならないから。
20代以下	マネジメント能力の確認	適任な人が昇任すべきだと思うから。
20代以下	マネジメント能力の確認	上司としてふさわしい人材か判断したほうが良いと思う。
30代	マネジメント能力の確認	個人としては有能な人であっても、管理職としては適さない人がいるため
20代以下	マネジメント能力の確認	同係内で担当係長が複数いると係長としての意識がない人がいる、また係内の意見がまとまらないという経験をしたため
20代以下	マネジメント能力の確認	人柄だけでなく、人の上に立つためのスキルがあるかどうかを試験で見極める必要があると思う
20代以下	マネジメント能力の確認	係長以上の職は適切な能力を備えた人物が就くべきだと考えるため。
40代	マネジメント能力の確認	責任ある役職であるため
30代	マネジメント能力の確認	人の上に立つ立場なので、最低限の管理能力を備えた方でないと下の人間が大変です
20代以下	マネジメント能力の確認	誰が昇任試験を採点するかで変わりますが、管理職となる以上は能力をはかるために必要だと思います。部下を統括する職として、試験以上に部下からの評価を重視するべきだと考えます。
20代以下	マネジメント能力の確認	管理能力等のない人でも昇任できてしまうため、業務の質が低下する恐れがある
30代	マネジメント能力の確認	係長の職務を遂行できない能力の人が多い
30代	マネジメント能力の確認	管理職として適正を判断した方がよいため。
20代以下	マネジメント能力の確認	上の役職にいくにつれ試験を怠るため
40代	マネジメント能力の確認	職務や組織のことに積極的に取り組もうとする係長がつくる風土が必要なため
30代	マネジメント能力の確認	係員と係長より上の職層とでは、必要なスキルが異なるため
30代	マネジメント能力の確認	マネジメント能力がない人が係長や補佐になっている場合がある。年功序列
20代以下	マネジメント能力の確認	採用時とキャリアを積んだ後での適正は異なるため、改めて試験を実施する必要はある。
30代	マネジメント能力の確認	係を見渡せる能力の有無と係長に求められる知識の有無の確認の意味で必要だと思う
30代	マネジメント能力の確認	適正判断のため。複数部署の部長クラスとの面接でも良いと思う。
30代	マネジメント能力の確認	これまでの経験上、能力の低い係長が多かったため
30代	マネジメント能力の確認	適切な能力を持つ人材が上に立たないと、下のモチベーションが低下し、組織全体が活性化しない。
20代以下	マネジメント能力の確認	管理職として仕事をするために、ある程度の能力が必要であると考えるから。
30代	マネジメント能力の確認	前の職場の管理職が責任感も判断力も人望もなく、部下が苦労していたため。管理職手当をもらう人は、それなりに力のある人でないと市民にも申し訳ないと思う。
30代	マネジメント能力の確認	能力を把握するため
20代以下	マネジメント能力の確認	係長以上に求められる資質を明確化するため
40代	マネジメント能力の確認	適格者が係長になる方が組織として効率性が良いため

【区分：昇任希望の確認】　20人、15.7%

Q7　現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（アンケート実施者で仕分け）	昇任試験が必要と思う理由
40代	昇任希望の確認	すべての人が昇任を望むわけではないから
30代	昇任希望の確認	年齢で役職がついたが、本人も役職を望んでいない人がいる。
50代以上	昇任希望の確認	承認したい人が受験すればいい
20代以下	昇任希望の確認	試験によって適任者かどうかを見抜くことは難しいと思いますが、少なくとも、係長になるか否かを自ら選択できるようにするべきだと考えます。
20代以下	昇任希望の確認	係長以上になりたくない人もいるかもしれないから。また、業務がバラバラなので、共通の能力評価軸が必要だと思うから。
40代	昇任希望の確認	係長になる自信がない。簡単に係長になっても困る。
40代	昇任希望の確認	昇任したくない
30代	昇任希望の確認	係長以上を希望しない職員もいると思うから
30代	昇任希望の確認	本人の意思（昇任希望の有無）も聞いた方がいいかと思います。
30代	昇任希望の確認	中間管理職への昇任は、本人の意志が重要だと思うから。
40代	昇任希望の確認	本当に管理職になりたい人、なりたくない人をはっきりさせるため。
30代	昇任希望の確認	本人が望まなくても係長になるため、係長としての意識が低い方がいるため
20代以下	昇任希望の確認	係長になりたくない人もいるため。
30代	昇任希望の確認	係長以上は強く望む人がなるべき
40代	昇任希望の確認	私は別に昇進したくないから、意欲のある人が上に行けば良い。
40代	昇任希望の確認	本人の意向(上昇志向または現場主義等)を知るためには必要かなと思います。
40代	昇任希望の確認	昇任したくない人もいる。
40代	昇任希望の確認	係長への昇任を望まない人がいるから。
40代	昇任希望の確認	係長になりたくない人もいる
30代	昇任希望の確認	希望や適性の確認のため

【区分：昇任基準の明確化】　17人、13.4%

Q7　現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（アンケート実施者で仕分け）	昇任試験が必要と思う理由
40代	昇任基準の明確化	人事評価だけでは客観的な判断基準にならない、また職員本人の「業務を学ぶ」というモチベーションアップにもつながる
40代	昇任基準の明確化	ハラスメントをするなど人格的に不適合な人やサービス残業を強要する人がいるのは確かなので必要
20代以下	昇任基準の明確化	現状、係長以上の方の能力値が人によって違う気がする
30代	昇任基準の明確化	昇格基準が不明、且つ能力全般が一般職員に劣る係長以上の職員が多すぎる
40代	昇任基準の明確化	人事評価は上司により評価基準が異なるため
20代以下	昇任基準の明確化	統一の筆記試験などは困難だと思うが、人事評価の一部を反映するなど、下の職員が客観的に納得できる制度は必要だと考えるため。
50代以上	昇任基準の明確化	現況が年功序列でもないので、その方が、割り切れると思います。
20代以下	昇任基準の明確化	仕事をしない人が係長になっているから
50代以上	昇任基準の明確化	個人的見解ですが、どうしてあの人が役職付きという人が多すぎる。
40代	昇任基準の明確化	公平性を保つために実施すべきと考えるため
20代以下	昇任基準の明確化	自分の直接の所属ではありませんが、市民の方や職員の方に当たりが強い方や、その日によって感情の起伏が激しい方、パワハラのようなことをする方がいると聞いた事があるので。
30代	昇任基準の明確化	ゆくゆくは能力評価による昇任試験が望ましいと考えるが、少なくとも仕事への意欲が無い人を昇任させることが無いような仕組みづくりが必要と考える。
20代以下	昇任基準の明確化	昇任に関する基準が不明瞭
30代	昇任基準の明確化	統一的な基準が必要
30代	昇任基準の明確化	昇任の基準がかなり曖昧なため、ある程度のルールは必要かと思う
40代	昇任基準の明確化	一定の年齢になるとほとんどが昇任するため、係長の数が多すぎる。能力のない係長の下になってしまった職員が不幸。
40代	昇任基準の明確化	人事評価、年功序列と雇用機会均等がそれぞれ中途半端に適用されているため（ただ中途で制度を設けると既に昇格してしまった方と比べ不公平感あり）

【区分：年功序列からの脱却】　15人、11.8%

Q7　現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（アンケート実施者で仕分け）	昇任試験が必要と思う理由
40代	年功序列からの脱却	年数ではなく、能力に応じて昇任するべきであると考えるため。
30代	年功序列からの脱却	試験が事務員から主事に代わるタイミングでしか行われていない。中間管理職に対する意識づけも含めて、試験があったほうが個人・職場の士気が高まると考えます。年齢を経れば誰でも自動的に役職がついてくると思い込んでいる環境・職員が多い。
30代	年功序列からの脱却	能力のある職員が年功によらず、管理・監督職に就けるための道筋を開く必要があると思うため。
30代	年功序列からの脱却	年功序列だけの昇進ではなく、仕事の能力等一定のレベルにあることが必要だと思う。
30代	年功序列からの脱却	勤続年数以外で決める必要があると思うため
30代	年功序列からの脱却	年齢による昇任ではなく、昇任を希望する職員が挑戦できる仕組みが必要。能力次第で30代でも係長になれるようにしたほうがよい。
40代	年功序列からの脱却	年齢がくれば誰でもなれるようになって欲しくない。
30代	年功序列からの脱却	年齢で係長以上になっても能力がない場合があるから
20代以下	年功序列からの脱却	能力によって判断されたいため。
30代	年功序列からの脱却	係長の適正がない職員が、年齢や職歴だけで係長に昇任しているため。
30代	年功序列からの脱却	年齢に関わらず意欲・能力のある職員は昇任させるべき。その判断材料として試験は導入すべき
30代	年功序列からの脱却	経験の長さでなく、判断力や調整力、やる気がある人に上に立ってほしいため。
30代	年功序列からの脱却	若くても能力と意欲のある人は早く昇進すべき。現場が好きな人は年齢がいっても現場でよいのでは。
20代以下	年功序列からの脱却	年功序列を避けるため
30代	年功序列からの脱却	全くやる気がなく能力も乏しい主査が、年齢的なものだけで係りの取りまとめになるのは相応しくない。

【区分：他自治体・民間が導入しているから】　4人、3.1%

Q7　現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（アンケート実施者で仕分け）	昇任試験が必要と思う理由
30代	他自治体・民間が導入しているから	民間では普通に行われていることであり、長となる人のスキルの確認や適材適所の配置ができる。
20代以下	他自治体・民間が導入しているから	他自治体の状況によっては必要かと思う。不公平の生じない内容であれば
30代	他自治体・民間が導入しているから	他市で導入しているから
40代	他自治体・民間が導入しているから	民間では当然のことと思うため。

【区分：他自治体・民間が導入しているから】　3人、2.4%

Q7　現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（アンケート実施者で仕分け）	昇任試験が必要と思う理由
20代以下	知識の確認	現場での直接的な評価ももちろん有効であると思うが、係長以上ともなればどこの課に配属となっても困らないような全庁的な知識が必要だと思うから。
30代	知識の確認	市役所業務全般に関する必要な知識やスキルの確認
20代以下	知識の確認	一定以上の知識の確認は必要だと思う。

【区分：その他】　11人、8.7%

Q7　現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（アンケート実施者で仕分け）	昇任試験が必要と思う理由
30代	その他	トータル的に考え、出来る人が上に立つべきだと思うから。
20代以下	その他	係長以上の不祥事が多々あるため。
40代	その他	適正な人員配置のため
30代	その他	仕事としてやるべきかどうか判断した上で断るのではなく、自分が面倒でやりたくないから断る人が係長級になると業務が回らないため。
30代	その他	無い事自体が問題だと思う。
30代	その他	昇任への意思表示をさせて、職務に対する姿勢等を確認すべき
20代以下	その他	主任試験、係長試験、課長試験が必要だと考える。勉強意欲は知識・技術の向上につながる。勉強しないと頭は衰える。数年に一度は試験・試験勉強をすべき。また、知識・技術・やる気をもたない先輩・上司が発生する原因である。あわせて、昇任に公的資格、民間資格所持者の優遇をつけるべきと考える。
20代以下	その他	むしろ主査までは試験なしで、係長以上から試験を設けるべき
20代以下	その他	上司になると部下に横柄になる方もいるので
30代	その他	承認試験において、その役職に求められる役割を意識づけられると考えるため
20代以下	その他	仕事に対するやる気につながるため

Q7　係長以上への昇任試験が必要だと思うか　⇒不要と思う理由

【区分：必要性を感じない・現行制度で足りている】　34人、34.3%

Q7　現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（ｱﾝｹｰﾄ実施者で仕分け）	昇任試験は不要と思う理由
50代以上	必要性を感じない・現行制度で足りている	特に必要がないから
20代以下	必要性を感じない・現行制度で足りている	試験を実施しなくても一定の資質は確保できていると感じるため
40代	必要性を感じない・現行制度で足りている	特に必要ないと考えている
20代以下	必要性を感じない・現行制度で足りている	「何でこの人が評価されているのか」という不満は、どの環境にあっても出るものなので、昇任試験をやったから変わるものではない。また、現在の給与・人事形態では昇任試験を受けたいと思うのか疑問。
50代以上	必要性を感じない・現行制度で足りている	一定の年齢でほとんどの人が昇格しているため
40代	必要性を感じない・現行制度で足りている	必要性を感じない
40代	必要性を感じない・現行制度で足りている	なぜこの方が…と思う人はますが、現在は人事評価もあることなのでなくても良いと思います。
30代	必要性を感じない・現行制度で足りている	必要ないから
20代以下	必要性を感じない・現行制度で足りている	上司の推薦と研修で足りると考えるため。
40代	必要性を感じない・現行制度で足りている	人事評価システムが、昇任試験の役割を果たしていると考えられるため
40代	必要性を感じない・現行制度で足りている	自分が変わらないと意味が無いので、現状で十分であると思います。
20代以下	必要性を感じない・現行制度で足りている	それまでに経験を積むことができていると思うから
30代	必要性を感じない・現行制度で足りている	自分の周りを見ても優秀な方ばかりのため
30代	必要性を感じない・現行制度で足りている	おおむね係長になるべき人が昇任していると感じるため
40代	必要性を感じない・現行制度で足りている	人事を信頼しているから
20代以下	必要性を感じない・現行制度で足りている	必要な理由が知りたい
40代	必要性を感じない・現行制度で足りている	現在のシステムで適任者が選ばれている
40代	必要性を感じない・現行制度で足りている	今まで通りの昇格でよい。心構えができる。
50代以上	必要性を感じない・現行制度で足りている	警察または、銀行員ではないから
30代	必要性を感じない・現行制度で足りている	現状の待遇等であれば必要ないと思います。
40代	必要性を感じない・現行制度で足りている	職員課において適正に選任できており、人間性などは試験では分からないと思うため
40代	必要性を感じない・現行制度で足りている	係長になるまでキャリアを積んでいるから
30代	必要性を感じない・現行制度で足りている	上司からの推薦（日常の業務に対する姿勢）で判断できるため
40代	必要性を感じない・現行制度で足りている	自己で、能力判断が出来ているかと思う為。
20代以下	必要性を感じない・現行制度で足りている	非営利のため年功序列は必要。ただ、年功序列に甘んじて仕事のスキルアップをしたいと思う職員が少ないと感じます。そのため、職員全体がプロフェッショナルになれるように研修を更正していく必要があると感じます。
30代	必要性を感じない・現行制度で足りている	現時点では必要性がわからないので、不要と回答します。他市で実施しているようであればその方法・効果等が知りたいです。実施により、効果等があれば、検討が必要と感じます。
40代	必要性を感じない・現行制度で足りている	これまでどおりで特段支障がないと思われる。
40代	必要性を感じない・現行制度で足りている	勤務年数での昇格ではなく、人事評価に基づく発令であるため
20代以下	必要性を感じない・現行制度で足りている	今のままでいいと思うから。
20代以下	必要性を感じない・現行制度で足りている	特に必要性を感じないから
40代	必要性を感じない・現行制度で足りている	特になし
30代	必要性を感じない・現行制度で足りている	上司の人が適正に昇格への判断ができれば不要でよいと思います
20代以下	必要性を感じない・現行制度で足りている	課長など更に上の役職の方が判断し、昇任しているため
30代	必要性を感じない・現行制度で足りている	特に必要性を感じないから

【区分：必要性を感じない・現行制度で足りている】　15人、15.2%

Q7　現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（ｱﾝｹｰﾄ実施者で仕分け）	昇任試験は不要と思う理由
30代	試験で必要な能力を測れるのか疑問	筆記試験によって職員の能力全体、実務の積み重ねを通して蓄えてきた能力が測れるのか疑問
50代以上	試験で必要な能力を測れるのか疑問	試験では質が測れない。現在係長以上は上の補佐が仕事の様子で、下の統括業務、責任感は感じられない。他人の役割分担が過重でも見ぬふりをしないと自分が潰されてしまう。下への明確な指示や説明がなく、課題があれば見かねて伺うが取り合われず。上を向いた組織構成、適切な業務管理マニュアルがない、下の意見を聞く仕組み（民間勤務時代はあったが課題と思う。人事評価も以前はマニュアルを読まずAを付ける人が周りに多くて驚いたが、最近はAをつけてもやめろと言われ、これでは不公平感なので、職責が給与に反映されない仕組みにした方がよい
40代	試験で必要な能力を測れるのか疑問	試験の内容にもよるが、試験成績の優劣だけが上司の能力の優劣に直結すると思わない。
30代	試験で必要な能力を測れるのか疑問	業務が多様なため、基準を設けて試験することが難しいと思われるため。
20代以下	試験で必要な能力を測れるのか疑問	試験で見えないものもあると思う
40代	試験で必要な能力を測れるのか疑問	試験ができても、適性か判断しづらい
30代	試験で必要な能力を測れるのか疑問	試験だけで判断できると思わない
30代	試験で必要な能力を測れるのか疑問	総合的に判断し承認を行えば良い
20代以下	試験で必要な能力を測れるのか疑問	そのほかの階級についても実質年功序列であることや、管理職としての適性は試験で図りづらいため。
30代	試験で必要な能力を測れるのか疑問	係長以上に必要な資質をはかることができる筆記式の試験があるとは考えにくいため。その役職への適正については上の人間が責任をもって判断する必要はあると思う。
30代	試験で必要な能力を測れるのか疑問	勉強ができるからと言って、仕事ができるわけではないので不要。上司が「この人なら大丈夫」と思うような人材だけ昇任していけば良いと思う。
30代	試験で必要な能力を測れるのか疑問	昇任試験が係長の能力や資質を担保するとは思えない。無駄な制度は最初から作らないほうがいいし、そういったものを作って満足するチームは組織にとって有益ではない。
20代以下	試験で必要な能力を測れるのか疑問	試験で判断ができるかどうか、確実ではないから。
30代	試験で必要な能力を測れるのか疑問	試験結果のみで判断してしまうのは安易であるように感じる
40代	試験で必要な能力を測れるのか疑問	上司に求めるものと試験の判定基準が一致しないため

【区分：昇任希望者の減少】　9人、9.1%

Q7　現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（ｱﾝｹｰﾄ実施者で仕分け）	昇任試験は不要と思う理由
40代	昇任希望者の減少	試験の受験が希望者となれば、職務に意欲を感じない方は受験しないことになる。長年職務を経験された方は責任ある立場に就き、部下の指導育成にあたるべきと考えます。昇任試験よりも昇任後の研修を充実させる方が効果的と考えます。
40代	昇任希望者の減少	本人の意思で昇任試験を受けないとする問題点があるため
20代以下	昇任希望者の減少	係長になるべき人がならなくなる可能性、またその反対も起こる可能性があるため。
30代	昇任希望者の減少	本来昇任すべきと思う人が自分の意志で試験を受けないことがあると考えられるため。昇任試験よりも、人事評価で部下が上司を評価する制度を設けてほしい。
30代	昇任希望者の減少	管理職への成り手不足
20代以下	昇任希望者の減少	係長の人数が減ってしまう気がするので
40代	昇任希望者の減少	優秀な人に必ずしも昇任の意欲があるとは限らないので
40代	昇任希望者の減少	試験を選択できるのなら誰も立候補しない。
40代	昇任希望者の減少	試験を受けたい人が少ないのではないかと思う

【区分：上司・周囲からの評価の方が大切】　7人、7.1%

Q7　現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（ｱﾝｹｰﾄ実施者で仕分け）	昇任試験は不要と思う理由
30代	上司・周囲からの評価の方が大切	知識のみを問うだけの試験であれば不要であると考えます。管理職は職場内のマネジメントが重要な任務ですので、上司や周囲の職員の評価をメインに検討した方がよいと思います。
20代以下	上司・周囲からの評価の方が大切	年数と上司・同僚の評価の方が大切だと感じるから。
20代以下	上司・周囲からの評価の方が大切	試験ではなく、周りの評価等で昇任を判断した方が良い。
40代	上司・周囲からの評価の方が大切	勤務状態などをみて、人事していると思っているので。
40代	上司・周囲からの評価の方が大切	上司がきちんと判断した上で昇任をさせてほしいと、感じているため。
20代以下	上司・周囲からの評価の方が大切	試験よりも係長未満（立場が下の正規職員からの評価制度）が必要だと思います
40代	上司・周囲からの評価の方が大切	昇任は、仕事の評価で行われるべきだと考えるから。

【区分：試験内容・合否基準が分からないため】　7人、7.1%

Q7　現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（ｱﾝｹｰﾄ実施者で仕分け）	昇任試験は不要と思う理由
40代	試験内容・合否基準が分からないため	どのような主旨で行うか分からないので、何とも言えない
40代	試験内容・合否基準が分からないため	目的や昇任試験の内容・やり方がどういった方法によるものか分からないので、従来どおりでいいのではないかと思う。
40代	試験内容・合否基準が分からないため	各部署・階層ごとに必要な知識・技術の修得のため研修は必要だと思います。また、その修得度合を図るために試験等が必要な場合もあると思います。しかしながら、特に係長の場合、業務内も大きく異なる中で、一律的な昇任試験はなじまないのではないか、と考えます。例えば大学等の単位と同じように予算編成、条例制定など細かな業務ごとに研修・試験を実施し、個々の職員の修得内容を参考に配置・昇任を行う方が良いと考えます。
30代	試験内容・合否基準が分からないため	やり方や内容にもよるので回答は難しい質問です。試験で係長の適性を測るのは難しいと感じたから不要にしました。ただ、なぜ係長に昇任したか、年齢以外の理由が説明できる状態であるべきだとは思います。
40代	試験内容・合否基準が分からないため	何をもって試験とするか分からない
40代	試験内容・合否基準が分からないため	判断基準があいまいだから
40代	試験内容・合否基準が分からないため	必要と感じていますが、職場に応じてスキルが違うため公平さに欠けると思います。それよりもコーチング学を学んでいただきたいです。

【区分：試験対策・勉強が負担になる】　6人、6.1%

Q7　現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（ｱﾝｹｰﾄ実施者で仕分け）	昇任試験は不要と思う理由
30代	試験対策・勉強が負担になる	昇任試験の準備にあてる時間は、本来の業務の質を高める時間に充てたい。日々の業務への姿勢や能力は評価制度から読み取れば足りる。
40代	試験対策・勉強が負担になる	自分が試験をうける立場になった時、試験等を受けることが面倒くさい
40代	試験対策・勉強が負担になる	恒常的に忙しい部署にいては、年間を通してプライベートもほとんどなく、昇任試験対策の時間がなく不公平である。
30代	試験対策・勉強が負担になる	試験勉強等業務外の労力を強要するものになると思います。
20代以下	試験対策・勉強が負担になる	昇任試験への時間がプライベートに入り込むから。必要性・合理性に疑問がある。
40代	試験対策・勉強が負担になる	試験の内容にもよるが、仕事より試験勉強になりかねない。また、評価する人の私見が入る恐れがある。

【区分：日々の業務で評価するべき】　6人、6.1%

Q7　現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（ｱﾝｹｰﾄ実施者で仕分け）	昇任試験は不要と思う理由
40代	日々の業務で評価するべき	昇任試験ではなく、通常の業務で判断してほしいから。
20代以下	日々の業務で評価するべき	試験ではなく、日ごろの業績で昇任の可否が決められる方がよいと思うから。
20代以下	日々の業務で評価するべき	働き方で評価していただければ良いと思います。
30代	日々の業務で評価するべき	試験で判断しなくても、業務の評価制度をもとに判断すればよいと思う。
20代以下	日々の業務で評価するべき	係長への昇任は、普段の業務から判断すべきだと思います。昇任試験といっても、何を基準に判断してよいかわからないと思いますし、現場での能力がない人が試験のみを突破し、昇任してしまう可能性があります。
30代	日々の業務で評価するべき	試験ではなく、日々の勤務態度等で人間性を見てほしいため

【区分：試験が形式的なものになる可能性がある】　4人、4.0%

Q7 現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（アンケート実施者で仕分け）	昇任試験は不要と思う理由
20代以下	試験が形式的なものになる可能性がある	あったとしても、通過儀礼のようなものになってしまいそうだから。
20代以下	試験が形式的なものになる可能性がある	仮に昇任試験ができたとしても、形式的なものになる可能性が高いため
30代	試験が形式的なものになる可能性がある	試験をしても形骸化するため。
30代	試験が形式的なものになる可能性がある	試験を実施しても形だけになってしまう気がします

【区分：人間性・人柄の方が大切】　3人、3.0%

Q7 現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（アンケート実施者で仕分け）	昇任試験は不要と思う理由
50代以上	人間性・人柄の方が大切	人柄を重視すべきと考えるため
40代	人間性・人柄の方が大切	上司に必要なものは、試験で判断される知識の有無より、人間性が大切と考える。
40代	人間性・人柄の方が大切	知識的な試験による判断より、人間性の方が重要だと思う

【区分：特になし】　2人、2.0%

Q7 現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（アンケート実施者で仕分け）	昇任試験は不要と思う理由
30代	特になし	特になし。
20代以下	特になし	特になし

【区分：その他】　6人、6.1%

Q7 現在、松本市役所には、係長以上への昇任試験がありません。あなたは必要だと思いますか？		
年代	区分（アンケート実施者で仕分け）	昇任試験は不要と思う理由
50代以上	その他	正当な理由でなった人は少ないから
40代	その他	それまでの配属等、公平性が必要。最終学歴や業務経歴、希望に配慮した人事異動(配属により、個々の職員のモチベーションを上げること)が優先と考えます。
50代以上	その他	昇格は、選考する担当者しだいのため。
30代	その他	試験よりも、係長以上のスキルを学ぶ場を早くから作ること、加えて適正を見抜く方が大切
30代	その他	年功序列型制度にあるためここだけ変えるのはあまり意味がない。人事評価も問題だらけ。不要だが、過去にハラスメントをしている職員を昇格しないとか、希望者には係長にならないような仕組みや仮になっても後から降格できるような仕組みが必要。
30代	その他	試験は必要ないが、全員が昇任したい思っているのか面談などのようなものは必要なのでは。

⑵　GPTW の費用（概算）

お見積｜働きがいのある会社（Great Place to Work® Institute Japan）

ランキング参加有無

ランキングに参加せずに調査実施をご希望の場合は、"不参加"をご選択ください。

○参加　◉不参加

早期申込割引はランキングにご参加いただいた場合のみ適用されます。

※早期申込割引は、10月から3月末までの期間に事前登録を済ませたお客様が対象となります。

ランキングへの参加を希望される場合は、こちらをご確認ください。

基本項目

働く人の数	必須	働く人の数をご入力ください。 2100 人 ※ 調査対象の従業員数で結構です。
参加カテゴリー	自動反映	○ランキング参加（大規模部門：1,000人以上） ○ランキング参加（中規模部門：100-999人） ○ランキング参加（小規模部門：25-99人） ◉ランキング不参加
調査人数（調査対象予定人数：Web+紙）	必須	2100 人 調査料金について ～1,000人まで　0人あたり800円 1,001人～3,000人まで　0人あたり500円 3,001人～10,000人まで　0人あたり400円 10,001人以上　0人あたり300円 例：1500人の場合 1,000人×800円＝800,000円 500人×500円＝250,000円 合計 1,050,000円
紙対応人数（回答人数） 紙対応とは？		調査対象予定人数の中で、紙アンケート用紙で回答される人数をご入力ください。 500 人 ※ すべての調査対象者が何らかの方法で回答できる場合は不要です。調査対象者が会社のメールアドレスを知らない場合は、紙のアンケート用紙での回答となります。 紙対応料金について 実施の紙アンケートでの回答人数×800円 ※ 紙対応者は調査の実施料金とは別に必要となります。

※「紙専用Web回答」での実施をご希望の場合は、別途お問い合わせください。

基本項目合計　2,150,000円

オプション項目

ご希望のオプション項目にチェックをつけてください。
属性追加、設問追加、スコアシート追加に関して、表示されている数量以上のお申込みをご希望の場合は、別途ご相談ください。

属性追加 属性とは？	☑	働く人へのアンケート実施前にお申込みが必要です。1属性あたり100,000円 ◉1つ　○2つ
選択式設問追加（3問まで） 選択式設問とは？	☑	働く人へのアンケート実施前にお申込みが必要です。3問まで100,000円
自由記述式設問追加 自由記述式設問とは？	☑	働く人へのアンケート実施前にお申込みが必要です。1問あたり100,000円 ○1つ　◉2つ
スコアシート（属性別）追加 スコアシートとは？	☑	特定の属性のみの結果を集計したスコアシートを作成いたします。1枚あたり100,000円 ○1枚　○2枚　◉3枚
スコアシート 実施版	□	1枚あたり50,000円

「働く人へのアンケート」結果をもとに「働きがい」を高める取り組みを考えるワークショップ(2)もございます。
詳細はGPTWジャパンまでお問い合わせください。

オプション項目合計　700,000円

割引額　0円

総合計（概算）　2,850,000円

ランキング不参加を選択してあるが、参加の場合でも概ね同じ費用