

人事・給与制度等に関する 職員アンケートの結果

平成15年12月

長野市人事・給与制度検討委員会

目次

	ページ
はじめに	
<u>調査の概要</u>	1
<u>調査の結果</u>	4
<u>1 仕事に対する姿勢や処遇に関する認識</u>	4
<u>(1) 仕事に対する取り組み姿勢</u>	4
<u>(2) 自分の処遇や評価</u>	9
<u>2 組織と役職制度に対する認識</u>	17
<u>3 配置と任用に対する認識</u>	23
<u>4 給与制度に対する認識</u>	28
<u>5 評価制度に対する認識</u>	33
<u>6 人材育成や能力開発に対する認識</u>	37
<u>7 「やる気が出る(た)とき」とは</u>	40
<u>8 「仕事ができると思う人」に対する認識</u>	44
<u>9 「周囲の問題職員」に対する認識</u>	50
<u>10 「上司の日々の行動」に対する認識</u>	54
<u>おわりに</u>	58

資料編

別冊

はじめに

本市では、高度で複雑・多様化する市民要望を踏まえ、増大する事務事業に迅速かつ的確に対応するため、組織の効率化と合理的運営に努めてきました。

しかしながら、近年の社会経済情勢の急激かつ大きな変動に伴い、市政の基本的運営方針・基本目標や施策の遂行を支える市職員に対しては、依然として厳しい批判や指摘もあり、その意識・行動改革が急務となっています。また、地方分権の進展に伴い、本市職員には、市政を担うにふさわしい知識や諸課題に立ち向かう意欲と能力が一層求められており、従来手法では市民から十分な理解が得られない状況になっています。

このような背景のもと、市民に信頼される市役所を実現するためには、職員の意識や行動に大きな影響を与えている人事・給与制度の見直しが必要であるとの認識を持ちました。

人事・給与制度等に関する職員アンケートは、職員が実感している課題等の調査を通じて、人事・給与制度の改革の方向性を検討するとともに、新たな人事・給与制度に反映していくことを目的として実施したものです。

なお、このレポートは、株式会社日本総合研究所 石川洋一氏 に御協力をいただきまとめたものです。

調査の概要

1 調査目的

この調査は、市民本位の行財政運営と市民から信頼される市役所の実現のために、人事・給与・研修・組織等に関する職員の意識を調査することにより、現行の問題点を洗い出すとともに、職員の主体的な取り組みや使命感と高い倫理観をもって職務の遂行ができる舞台となる新たな人事・給与等の仕組みを構築する資料とするために、次の事項についてアンケートを実施したものです。

意欲態度・能力・人事処遇・給与処遇に関する職員の意識

人事制度改革に関する職員の意識

今後の人事考課における考課項目の設定に関する事項

「期待職員像」に関する事項

部下から見た上司の姿

2 調査対象

全正規職員（長野県等からの派遣職員等を含む。）

3 標本総数

2 5 8 8 人

4 調査方法

アンケート用紙を各職員に配付

5 調査期間

平成 15 年 8 月 25 日（月）～ 9 月 5 日（金）

6 回収結果

（ 1 ）有効（送達）標本数 2 5 8 8 通

（ 2 ）回収標本数 1 9 8 0 通

（ 3 ）回収率 7 6 . 5 %

7 集計方法

電子計算機による集計（入力作業は委託、集計作業は人事・給与制度検討委員会ワーキンググループメンバーによる）

8 調査項目

（ 1 ）回答者の属性

この調査の回答者の属性は次のとおりとなりました。

設問 1 性別

区 分	回答者数	比率	実職員数	回答率
1 男	1521	76.8%	1964	77.4%
2 女	456	23.0%	624	73.1%
未記入	3	0.2%		
合 計	1980	100.0%	2588	76.5%

設問 2 年齢

区 分	回答数	比率
1 20歳未満	4	0.2%
2 20～24歳	102	5.2%
3 25～29歳	264	13.3%
4 30～34歳	405	20.5%
5 35～39歳	322	16.3%
6 40～44歳	242	12.2%
7 45～49歳	240	12.1%
8 50～54歳	207	10.5%
9 55～59歳	186	9.4%
10 60歳以上	5	0.3%
未記入	3	0.2%
合計	1980	100.0%

設問 3 職種

区 分	回答数	比率
1 一般事務職	838	42.3%
2 一般技術職	282	14.2%
3 保健・医療技術職	73	3.7%
4 保育職	154	7.8%
5 消防職	419	21.2%
6 技能労務職	193	9.7%
7 教育職	15	0.8%
未記入	6	0.3%
合 計	1980	100.0%

設問 4 補職名等

区 分	回答数	比率
1 部長職	21	1.1%
2 次長職	21	1.1%
3 副参事・課長級	92	4.6%
4 主幹・課長補佐級	187	9.4%
5 係長級	361	18.2%
6 主査	402	20.3%
7 その他	886	44.7%
未記入	10	0.5%
合 計	1980	100.0%

(2) 調査内容

- 1 あなた自身のこと(属性)
- 2 あなたの仕事に対する姿勢や処遇に関すること
- 3 組織と役職制度
- 4 人事制度
- 5 給与制度
- 6 職員の勤務成績評定
- 7 研修制度

8 あなたの周りにいる「仕事ができると思う人」

9 あなたの上司の日々の行動

10 自由意見欄

9 判断指数化

本アンケートにおける5択式設問においては、下記のとおり判断指数化して集計を行いました。これにより、「肯定的意見が強いほど点数が高い」という形が皮膚的感觉でわかりやすいものとして処理したものです。以下、「調査の結果」に述べる数字は、特段の指示がない限り、この判断指数化した数値を使用しています。

選択肢番号	内 容	ウエイト	備考
1	そう思う	5	
2	どちらかと言えばそう思う	4	
3	どちらかと言えばそう思わない	2	
4	そう思わない	1	
5	わからない	3	
備考	選択肢番号5「わからない」は「どちらとも言えない」と解釈		

調査の結果

1 仕事に対する姿勢や処遇に関する認識

(1) 仕事に対する取り組み姿勢

【設問】

- 5 担当している仕事に意欲を持って、積極的に取り組み、常に改善しようとしている。
- 6 担当している仕事にやりがいや働きがいなどの充実感や満足感を感じている。
- 7 担当している仕事に自分の能力が十分に発揮できている。
- 8 自分の職位（課長・係長・主事など）の役割を自覚し、担当している仕事に責任をもって取り組んでいる。
- 9 担当している仕事で困難なことがあっても、失敗を恐れずに果敢に挑戦している。
- 10 全体の奉仕者としての自覚を持ち、担当している仕事を市民本位の視点で取り組んでいる。

●仕事に対する取り組み姿勢(設問5～10)

資料1

A群:対市民・対職位・対担当職務に対する姿勢

番号	設問内容	点
10	全体の奉仕者としての自覚を持ち、担当している仕事を市民本位の視点で取り組んでいる。	4.16
8	自分の職位（課長・係長・主事など）の役割を自覚し、担当している仕事に責任をもって取り組んでいる。	4.25
5	担当している仕事に意欲を持って、積極的に取り組み、常に改善しようとしている。	4.18

B群:充実感・能力発揮感・挑戦意欲

番号	設問内容	点
6	担当している仕事にやりがいや働きがいなどの充実感や満足感を感じている。	3.66
7	担当している仕事に自分の能力が十分に発揮できている。	3.34
9	担当している仕事で困難なことがあっても、失敗を恐れずに果敢に挑戦している。	3.65

1：全体的傾向

設問5～10は、仕事に対する取り組み姿勢について設問したもので、一連の中では、最も基本的な質問をしました。（資料1参照）

これは、仕事を前にして、身構える角度や高さ次第で、職務状況への認識や人事管理制度の受け止め方が大きく変わってくると考えられるからです。

これらの設問に対して、全体的傾向を示す数値（全職員回答の平均値）のうち、半数にあたる3つの設問については4点台であり、取り組み姿勢に該当する設問に関しては高い点数となっています。

とりわけ設問10では、公務員の基本的性格に関わる設問結果が4点台に載ったことは、長野市職員の公務員としての意識の高さが表れているものと推測できます。

2：職務に対する姿勢と意欲

6つの設問を2つの設問群に分けてみると、A群は、“市民・職位・職務といった具体的対象への姿勢”を問うもので、B群は、“働きがい等の充実感、能力発揮感、挑戦意欲といった心のあり方”に関わるものとなります。

動きを伴い視認できる外側部分の姿勢がA群であり、心のあり方に根ざした内側部分の姿勢がB群となります。

これらに分けることで、仕事に対する本当の取り組み姿勢を把握することができます。

A群は全般的に点が高く、全て4点台です。奉仕者として市民に対し、自己の職責を自覚しながら、誠意をもって担当職務を遂行していく、“まじめな取り組み姿勢”が見えてきます。

これに対し、B群は全て3点台に落ちています。決して低い数値ではありませんが、5択式設問全体の平均結果（除く上司の行動）の3.68と比較すれば、普通程度の数字であることがわかります。いずれにせよ、A群とB群では対照的な結果を見ることができます。

A、B両群は最大0.91も乖離している結果から、次のような職員の姿勢を伺うことができます。

市民本位で役職に忠実な職責意識をもちながら、意欲を持って職務に従事しているが、仕事を通じて得られる働きがいや充実感はさほど高くはなく、自己の能力を巧く出し切れていない違和感を覚えながら職務を遂行している。

一方、設問5と設問9の差異は0.53ありますが、この2つの設問は、実は、同一内容の聴き方を変えているものです。

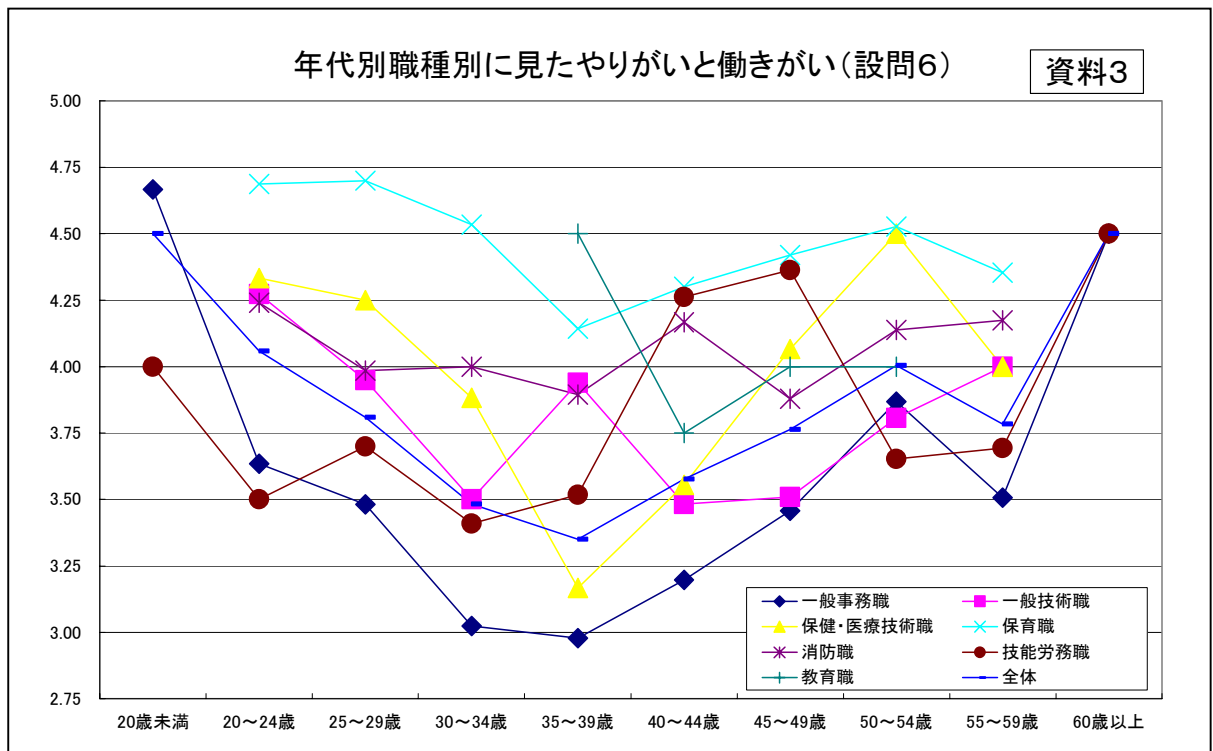
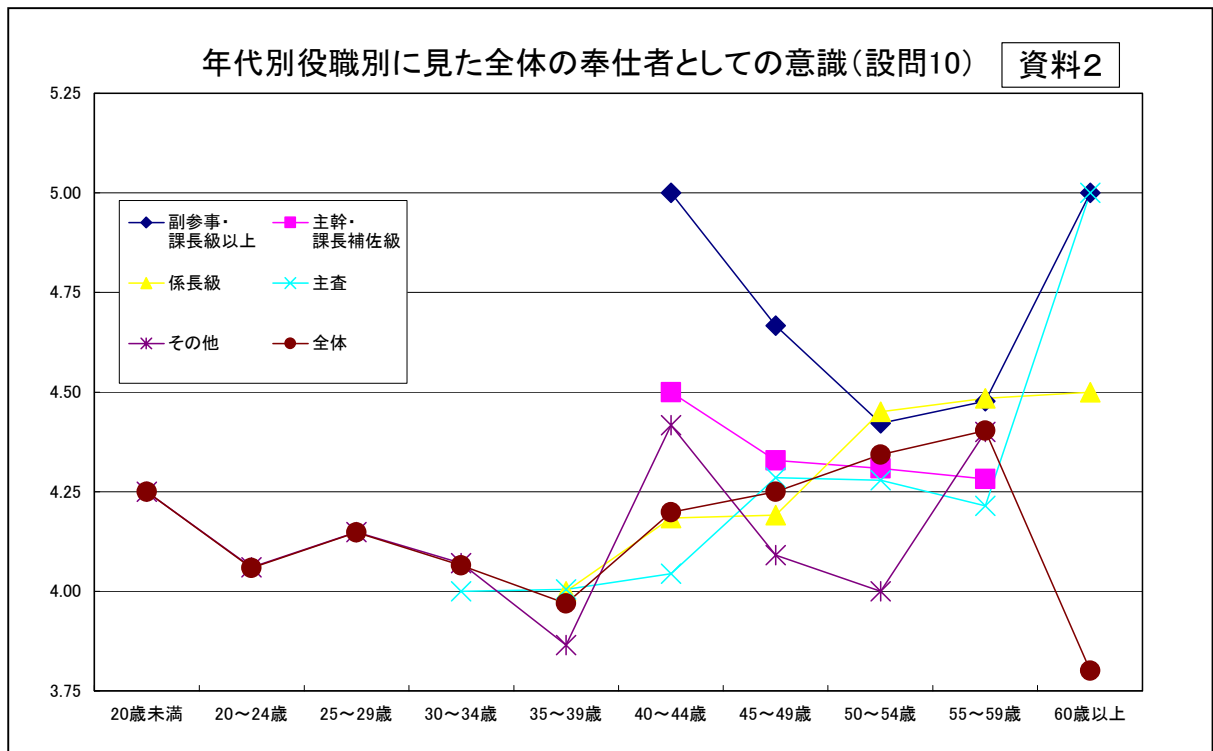
設問5にある“改善”とは、設問9にあるように、常に“困難”を伴うものであり、改善するには果敢に挑戦しなければならないはずのものです。改善・改革には抵抗がつきものですが、改革の痛みも甘受しなければならないはずで、設問9のトーンダウンにホンネとタテマエの使い分けが感じられるのではないのでしょうか。

3：設問10「全体の奉仕者としての自覚を持ち、担当している仕事を市民本位の視点で取り組んでいる」に見る職務に対する姿勢

設問10の数値を年代別に役職別の傾向を見たものが、資料2のグラフです。

全体としては30代が若干低下気味ですが、40代以降は再び上昇基調にあります。全員が設問に対して“そう思う”と肯定すれば「5」になることから、50代以降は地方公務員の本来の職責を守る意識を多くの方が持っていることがわかり、全般的に役職に拘わらず結果が4以上であることから次のことが推察できます。

長野市職員は公務員として忠実でまじめな集団である。



4：設問6「担当している仕事にやりがいや働きがいなどの充実感や満足感を感じている」に見る職員のやりがいや働きがいの意識

設問6の数値を年代別に職種別の傾向を見たものが、資料3のグラフです。設問10と比較して設問6の回答は、職種差が明確に出ているのが特徴です。

特に顕著なのは「保育職」で、全年齢層で各職種を圧倒しています。最低の一般事務

職と比較すると、選択肢の評価段階 1 ランク分は確実に差異があり大きい格差と言えます。従って、他の職種は、保育職と一般事務職の間に分布することになります。

本アンケート対象者の一般事務職の構成比（回収数の 42.3%）が高い為に全体の傾向値は一般事務職の動きに近似してしまうことになりますが、職種差が顕著であると、一般事務職の影響を受ける全体的傾向値だけで判断するには注意が必要です。

各職種とも“30代の部分が低下”していることが気になります。30代は20代より確実に仕事を知っており、かつ体力・活力・気力も充実するはずのことから、やりがいや働きがいを感じていないことには理解に苦しむ点です。最低の一般事務職では、30代の点数はかろうじて3であり、最も高い保育職でもこの傾向がみられます。

保育職が全体的に高いのは、仕事の対象が幼児であり、常に手を差し延べることで存在感や充実感が得られるためではないかと思われます。また、次いで消防職が高いのは、人の生命・財産を守る職務であり、その使命感が働きがいに繋がっているためではないかと思われます。

5：設問10「全体の奉仕者としての自覚を持ち、担当している仕事を市民本位の視点で取り組んでいる」と設問6「担当している仕事にやりがいや働きがいなどの充実感や満足感を感じている」から見た職種や職位における仕事への姿勢に対する傾向

A群とB群の中から2つの代表的設問に絞り込み、職種や職位における仕事への姿勢に対する傾向の理解を深めたいと思ひます。（資料4及び資料5参照）

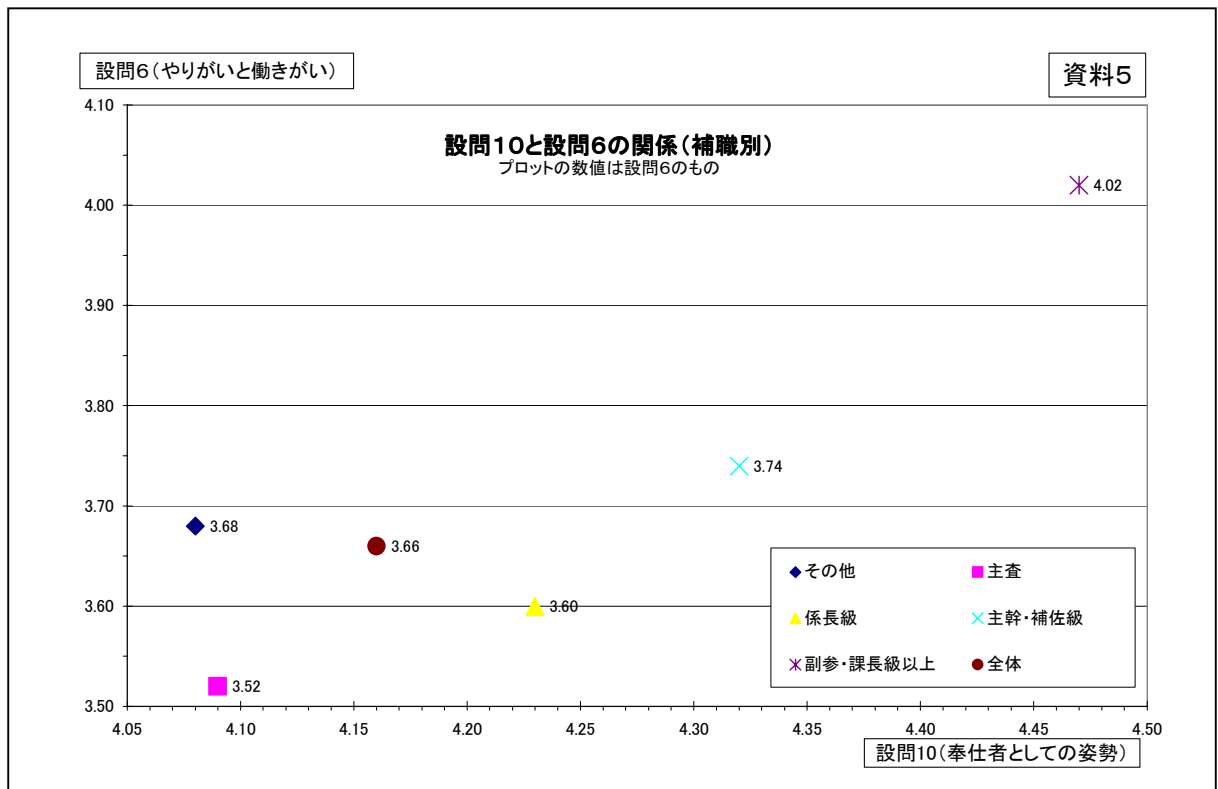
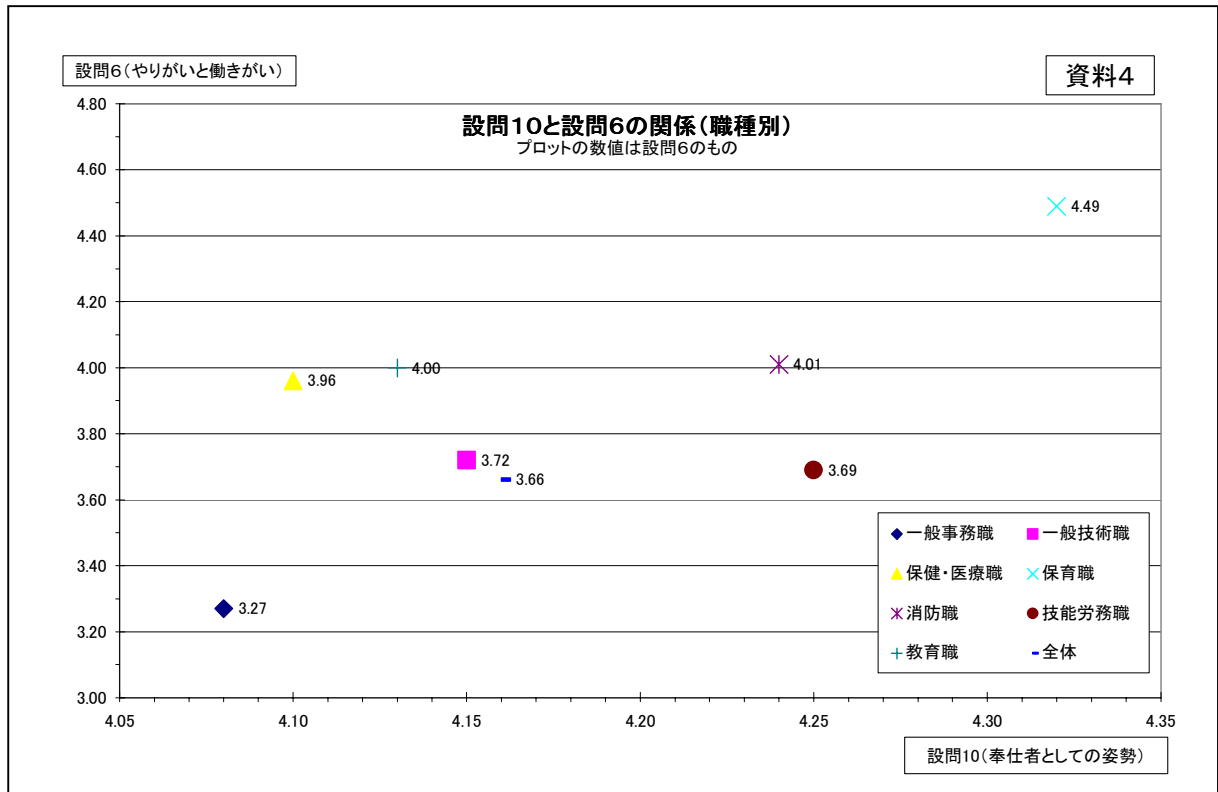
A群からは、設問10「全体の奉仕者としての自覚を持ち、担当している仕事を市民本位の視点で取り組んでいる」をB群からは、設問6「担当している仕事にやりがいや働きがいなどの充実感や満足感を感じている」を抽出します。

横軸の設問10は、4点台前半の範囲内に各職種とも分布するにもかかわらず、縦軸の設問6は、3.27（一般事務職）～4.49（保育職）の広い範囲に分布しています。保育職と一般事務職が対極的な位置付けにありますが、グラフからみると、“市民に対する奉仕者としての姿勢が高い”（横軸）ほど、“働きがいや充実感も得られる”（縦軸）ということが考えられることから、この表が示す結果から次のことが推察されます。

職種により働きがいへの意識は異なる。

縦軸の働きがい（設問6）が4点台に乗ったのは、「保育職」、「消防職」、「教育職」、「保健・医療技術職」であり、最下位は「一般事務職」でした。

前者は職種名からは職務内容のイメージが沸くもので、後者は明確なイメージがわきにくいことから、職種の専門性が働きがいに影響を与えるものかも知れませぬ。これは「一般“事務職”」より「一般“技術職”」が4点台に近いことから説明ができるものと考えられます。



一方、役職の視点からこの2つの設問を見ると、課長補佐級以下は、働きがい(設問6)についての大きな較差はありませんが、課長級以上になると働きがいを強く感じていることがわかるため、ここから推察されることは次のことです。

責任があり、判断に対して影響力（権限）がある高い役職につくことが、働きがいに繋がる可能性がある。

しかしながら、働きがいや充実感（設問6）とは、個人的な感覚に左右されるもので、仕事への取り組み姿勢に大きな影響を与えるものと考えられます。実際には、職種や職位等の様々な要因が複合化されて形成されるのものと思われるため、人事制度改革を進める中で、職員一人ひとりの現状の意識や処遇、評価に関してどのように感じているかを把握しておくことが必要であると考えます。

（2）自分の処遇や評価

【設問】

- 11 現在の人事・給与制度を信頼し、納得している。
- 12 現在、自分の置かれている職位（課長・係長・主事など）は、能力に合っている。
- 13 担当している仕事は、自分の適性に合っている。
- 14 自分の人事処遇（配置や任用）や給与処遇は適正な評価の結果によるものである。
- 15 自分の仕事に対して、上司は適切な評価をしている。
- 16 長野市職員は労働条件や勤務条件が恵まれている。
- 17 長野市職員は市民から、仕事の割に収入が高いと思われる。
- 18 あなたが職務を遂行する上で、「やる気が出る（た）とき」はどんな時ですか？
下記の項目の中から該当する数字を2つ選び、回答用紙に記入してください。
（回答肢略）*設問18については「7 やる気が出る（た）ときとは」に掲載

●組織が自分に対して与えている処遇や、自分に対する評価について（設問11～17） 資料6

A群：現在の職位と職務に対する認識

番号	設問内容	点
12	現在、自分の置かれている職位（課長・係長・主事など）は、能力に合っている。	3.72
13	担当している仕事は、自分の適性に合っている。	3.46

B群：自分に向けられた評価について

番号	設問内容	点
15	自分の仕事に対して、上司は適切な評価をしている。	3.47
14	自分の人事処遇（配置や任用）や給与処遇は適正な評価の結果によるものである。	3.12

C群：世間との比較の認識

番号	設問内容	点
17	長野市職員は市民から、仕事の割に収入が高いと思われる。	3.30
16	長野市職員は労働条件や勤務条件が恵まれている。	3.09

D群：人事制度に対する認識

番号	設問内容	点
11	現在の人事・給与制度を信頼し、納得している。	2.78

1：設問の意義と設問群への分解

設問11～17の7つの設問は、自分の評価や処遇に関して、自身がどう思っているかについて質問をしたものです。

長野市という組織の一員として仕事をしている職員にとり、組織の中でどのように自分は位置付けられているかは、大いに気になるところです。自分で位置付けた像と長野市から与えられた職位・評価・処遇との一致やズレに関する認識は、設問6で尋ねた“ やりがい、働きがい、充実感 ” に繋がるもので、個人のモチベーション（動機付け）に影響を与えるものと考えられます。ここでは、資料6のとおり設問を4つの群に分類して、職員の認識を検証します。

まず、A群として“ 自分の置かれている職位への能力合致度及び担当職務への適性度 ” を尋ね、次にB群として“ 自分に対する評価の適切性 ” を上司と評価結果の2点から検討し、更にC群として長野市という組織内ではなく“ 組織外との比較の中で現在の処遇をどのように感じているか ” を尋ねました。

これらをまとめる意味で、D群として“ 配置・任用や給与制度への信頼 ” に関することを最後に尋ねたものです。

2：各設問群の数値から読み取れる傾向

A群からD群に向け点数は次第に低下しています。設問12から見る任用された現在の職位に対する能力合致度に関する点数は3.72であり、設問13から見る担当職務の適性度に関する点数は3.46となっており、この数値から次のことが推察されます。

現在の職位や職務に対して自己の能力相応であり、適性にも外れていない、特におかしくないという程度の肯定をしている職員が比較的多い。

しかし、設問15に見る自分に対する“ 上司の評価が適切である ” の点数は、設問12に見る能力合致度よりは若干点数を落とし、設問14に見る“ 現在の配置・任用や給与処遇をもたらした評価結果の適正度 ” に対しては更に点を落とし、設問11に見る“ 人事・給与制度に対する信頼度・納得度 ” に至っては、ついに3点を割り、否定派意見が肯定派意見を上回るという結果になっています。

このことから設問12の3.72から設問11までの落差（0.94）があることから次のことが推察されます。

人事管理制度全般に対する職員の不満がある。

置かれている職位や賃金の高さ、評価結果は、組織内部における個々の職員の位置付けにあたるものです。

そこで、組織外部との位置付けに関する意識を尋ねたのが、設問17“ 職員は市民から仕事の割に収入が高いと思われる ” と設問16“ 労働条件や勤務条件が恵まれている ” です。

2つの設問に対する結果は3点台前半となっていますが、「上司の行動」を除く5択式設問総数51の平均値が3.68であることから、この結果は、下位グループに該当するものとなり、これら数値から次のことが推察されます。

「職員は市民から仕事の割に収入が高いと思われる」「労働条件や勤務条件が恵まれている」ということについては、職員は明確に否定も肯定もできない複雑な意識を持っている。

設問11「現在の人事・給与制度を信頼し納得している」は、任用・登用といった人事制度や給与制度への信頼度を尋ねました。この設問は、人事管理制度に対する総合評価ともいべき質問であり、その結果は2.78という低いものでした。「上司の行動」を除く5択式設問総数51のうち、点数が3未満の該当設問数が5個あり、その中に含まれていることを考慮すると、次のことが推察されます。

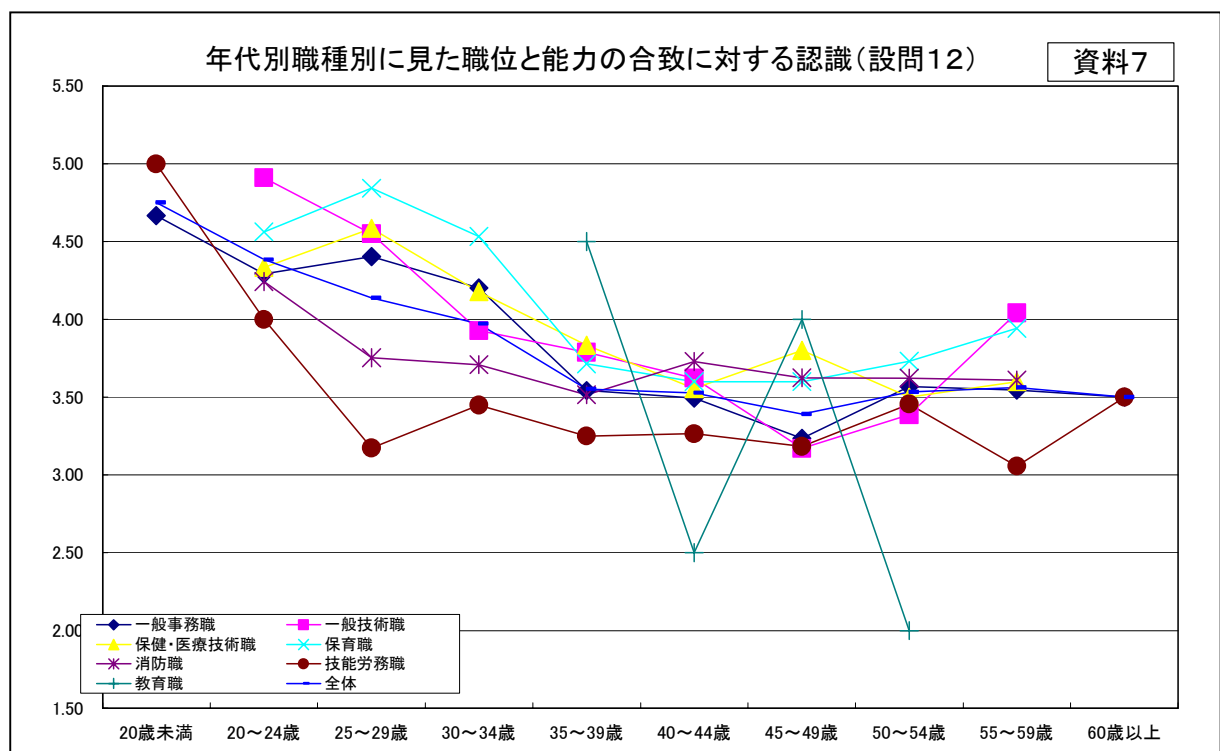
人事管理制度全体に対する職員の信頼感は乏しい。

3：A群の設問12「能力合致度」と設問13「職務適性度」に対する認識

能力や適性にあった職位や職務に現在自分がついていると認識しているか否かは、日々の仕事を進める上で、あるいは職業人として、根源的で重要なポイントです。

設問12では、年代別職種別に見た職位に対する能力の合致がどうであるかについて質問しました。資料7を見ると、職種に関係なく若年層の数値が高く、年齢が進むほどに低下していることがわかります。ここから次のことが推察できます。

勤続と共に職務経験が積み重なり、職業能力が付き自信を持っているが、成長した自分の能力に相応しいと認識できる職位が限られているため、自分の職位と能力との合致度が低くなる。

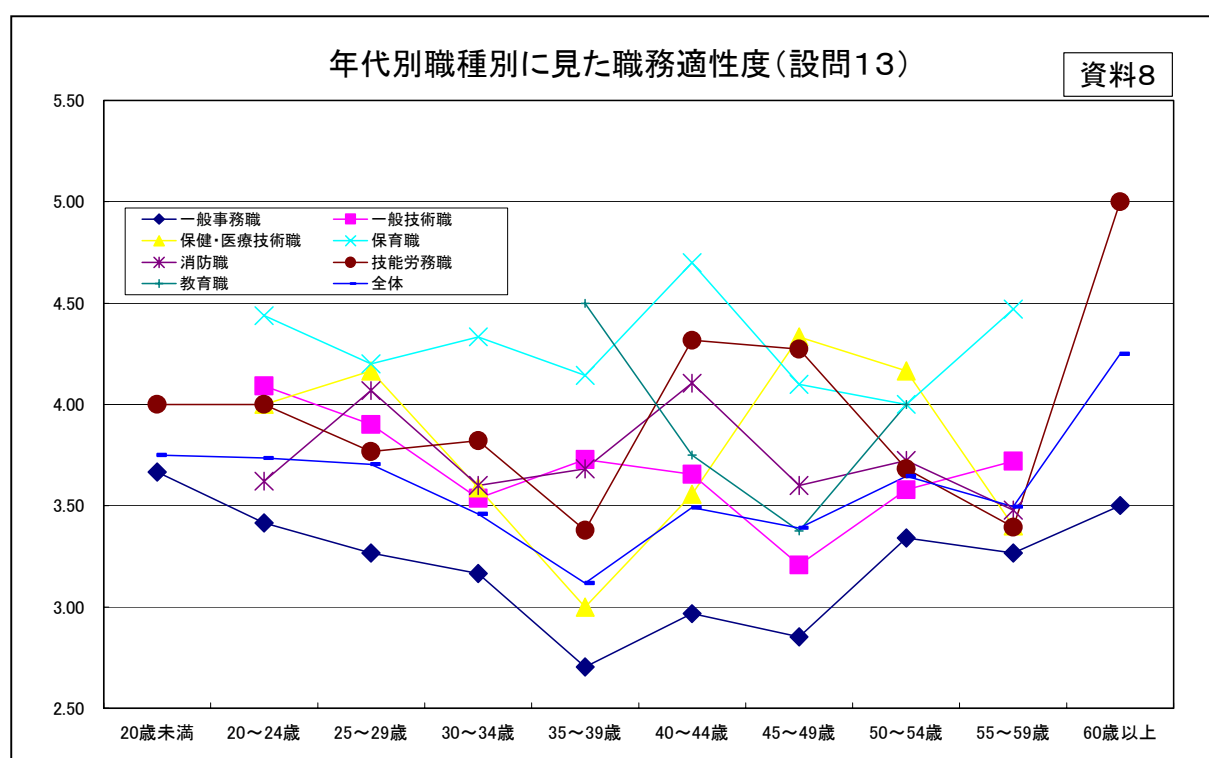


設問13では、職員の職務適性度に対する認識について質問しました。

資料8を見ると、全体的に30代後半以降の職種差は収縮傾向にあります。それまでは職種差があり、特に保育職は全年齢にわたり高い傾向にあります。一方で、年齢・勤続とはあまり関係のない職種もあるようですが、全般的に低いのは、一般事務職です。また、保健・医療職は30代に大きな低下があるのが特徴です。

職種別にみた職員の担当職務への適性に関するグラフは、職種別のやりがいや働きがいを見た設問6のグラフに近似するから次のことが推察されます。

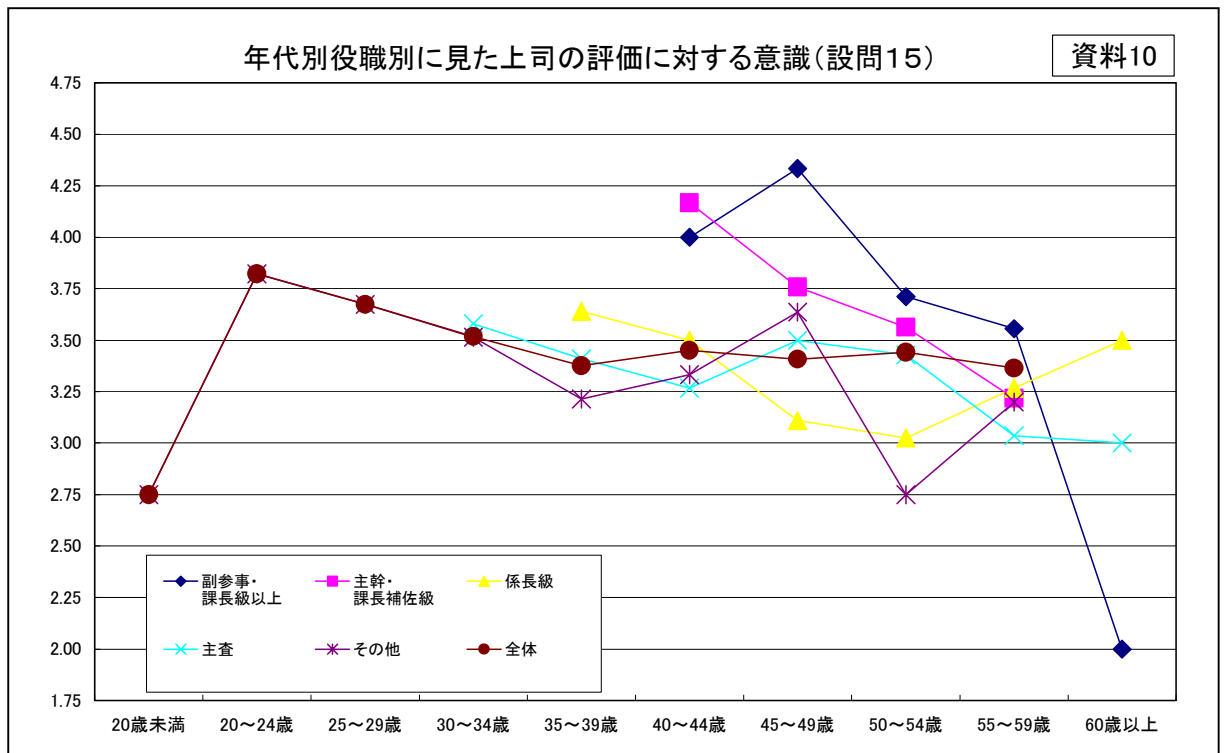
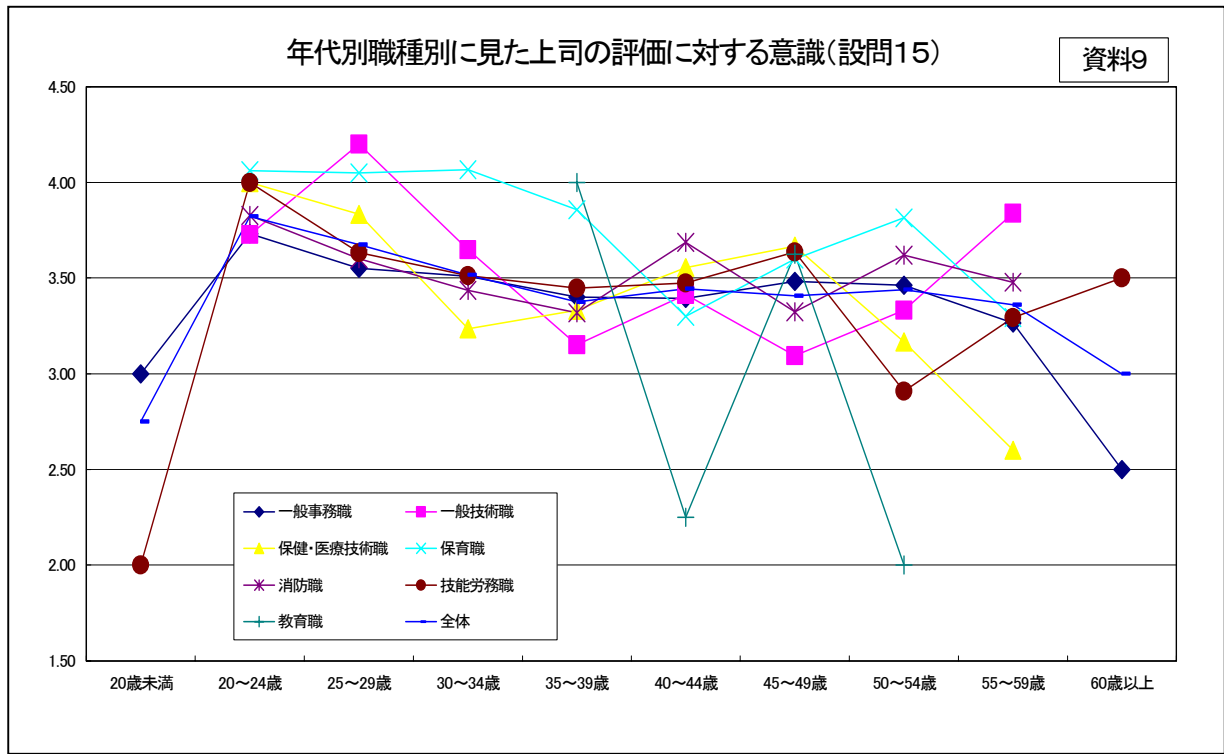
保育職が著しく職務に対する適性意識が高くやりがい感を高く感じ、逆に、一般事務職が職務に対する適性意識が低く、働きがいへの意識が低いことから、職位に対する能力合致度よりも、担当職務への適性度が職務遂行に影響を与える。



4 : B群の設問15「自分の仕事に対して、上司は適切な評価をしている」と設問14「自分の人事処遇(配置や任用)や給与処遇は適正な評価の結果によるものである」から見た職員の意識

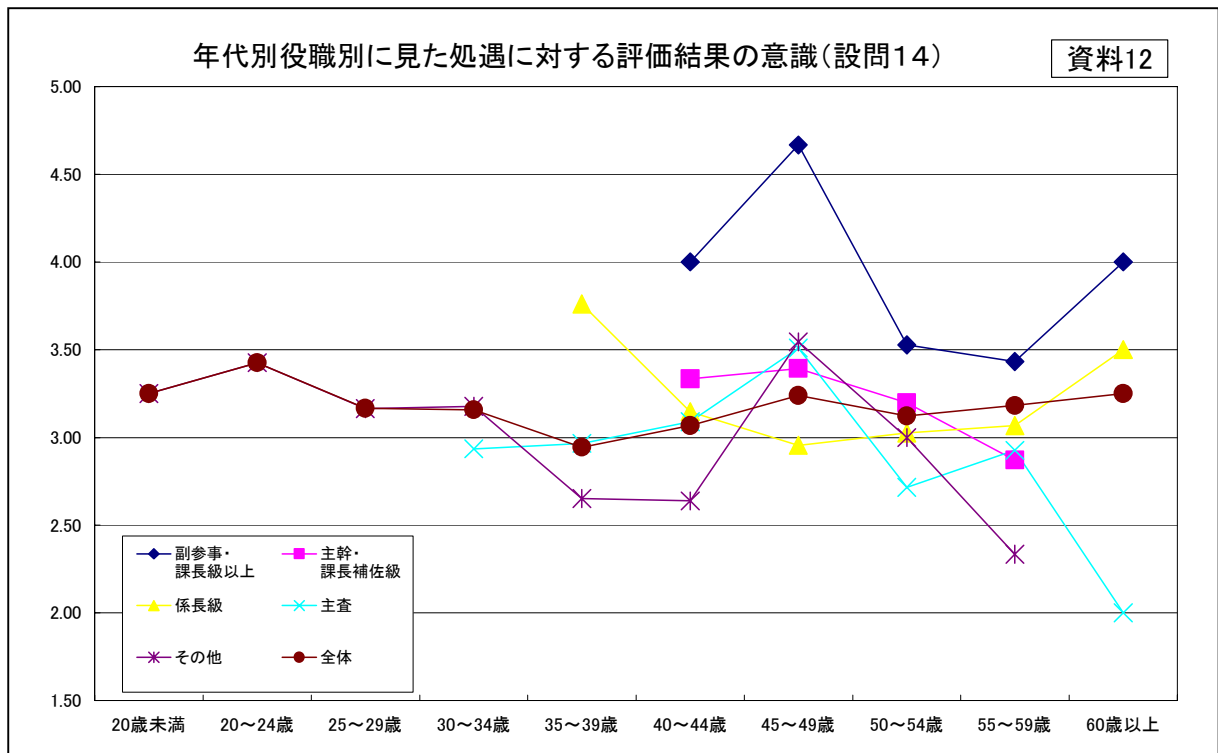
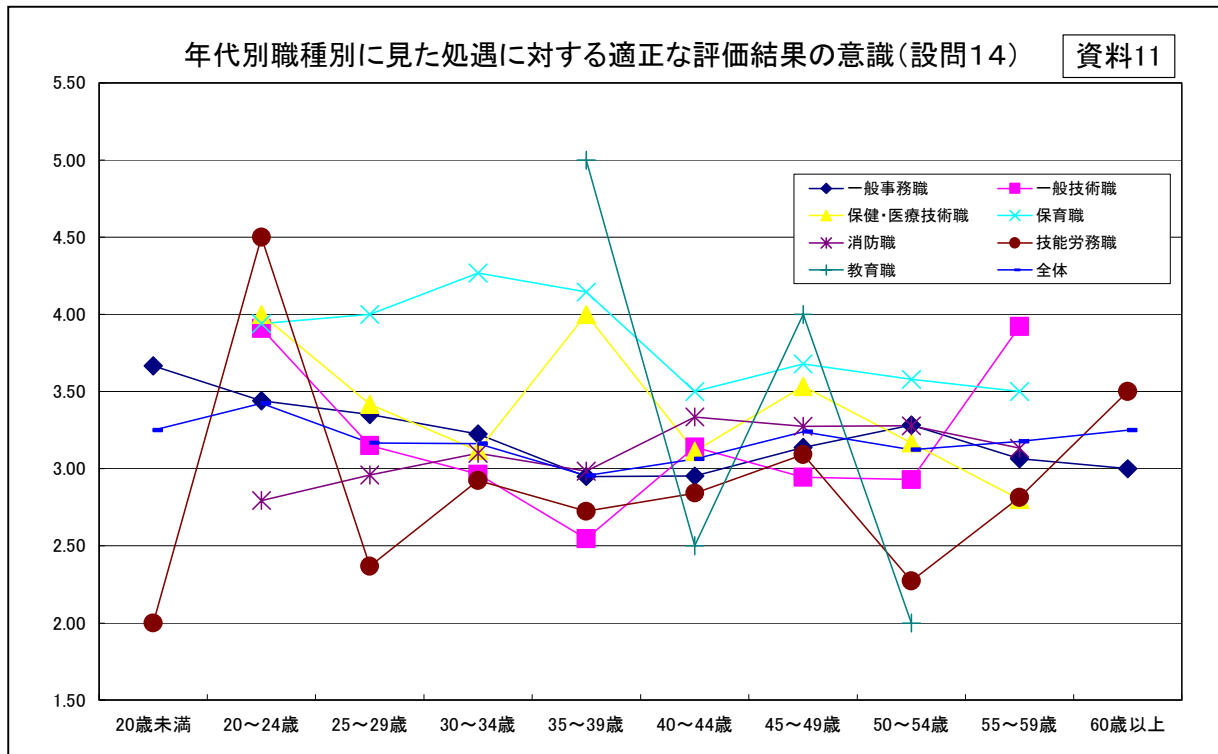
仕事をする上で、上司の存在は部下にとって最大の環境要因となります。どのような上司の下で働くか(評価されるか)は、どんな仕事をするかと同じくらいの重みをもつものです。公務員は、これまで年功的人事管理の歴史が長かったため、評価制度の存在が希薄な状態で職業生活を送ってきました。しかし、今後、能力主義・業績主義的な人事管理を志向すると評価制度は極めて重みを増します。評価結果の反映は任用等だけでなく、賃金処遇でも本格的に展開されるようになれば、上司が自分を適正に評価してくれるのかは、大きな関心事になるはずで

設問15に見る「上司による評価の適切さ」に関しては、保育職の点数が高いことを除けば、職種による大きな差異は見られません（資料9及び資料11参照）。しかし役職を絡ませてみると様相は変化します（資料10及び資料12参照）。



課長以上や課長補佐級の場合は、上司による評価を適切であると肯定する傾向が強い結果が出ていますが、上司の評価が良いから高い職位についたわけで、ある意味では当

然の結果と言えます。課長以上は際立って点数が高いものとなっており、特に40代後半の課長以上層の点数は4.67で、自分が組織から見て認められていることが、仕事への励みにつながっているものと推測できます。



ちなみに同じ40代後半の年代層で最も低いのは係長であり、その値は2.95となっています。また同年代で主査が点数のピークを迎えるが、50代前半層では一挙に低

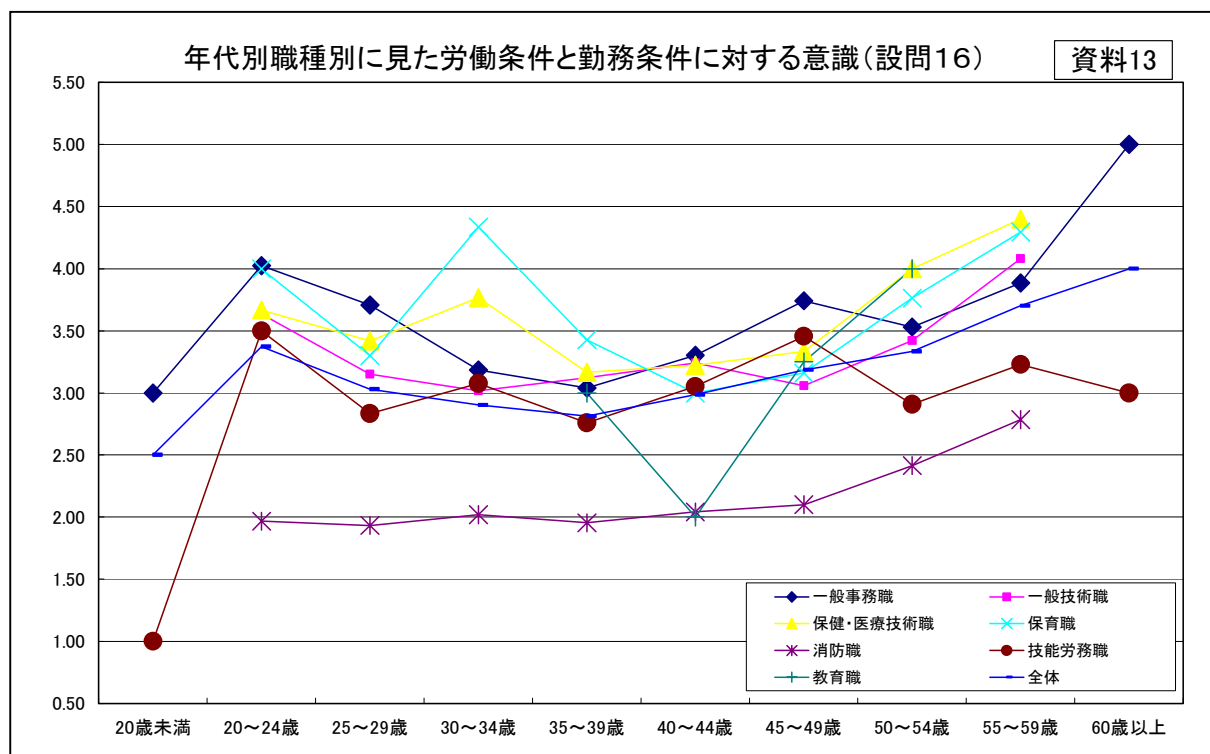
下しています。

被評価者は自己の日常業務を知っている上司による評価は納得できても、長野市全体の評価体系の中で評価結果が整理され、任用や賃金へと反映する制度としての評価結果に対しては別な感情をもつものとなります。設問14関連のグラフをみると、ここでも保育職は高い傾向にあります。前述したように、保育職は職務適性が高く充実感もあると他職種より強く意識しているが、それに加えて、現在の人事処遇や給与処遇に対しても肯定度が高いことが分かります。

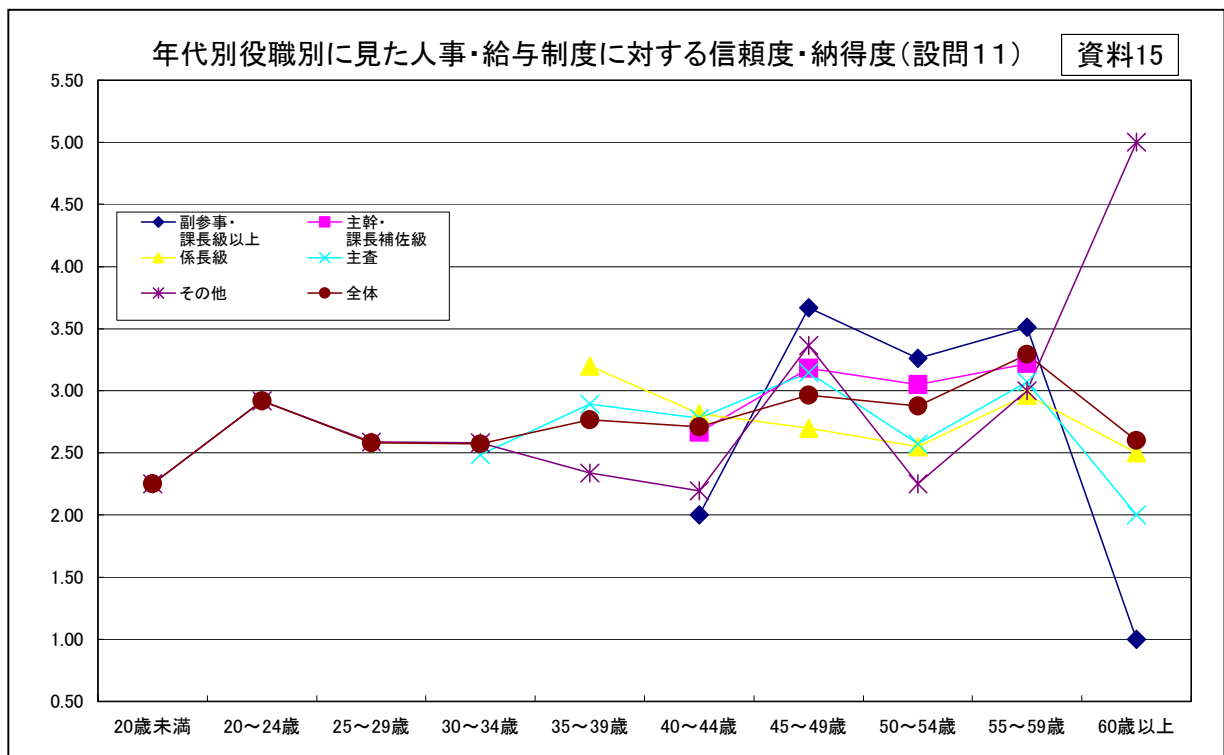
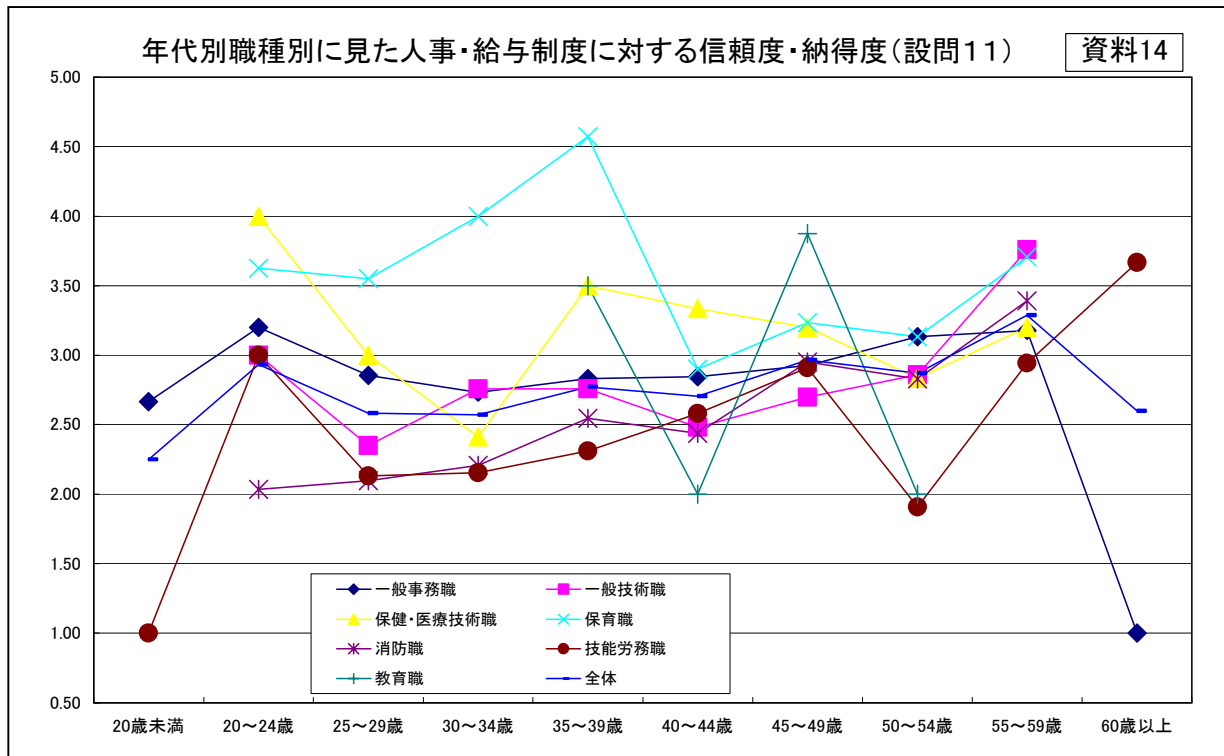
5：C群の設問16「長野市職員は労働条件や勤務条件が恵まれている」と設問17「長野市職員は市民から、仕事の割に収入が高いとされている。」から見た職員の労働・勤務条件に関する意識

自治体は民間企業と異なり幅広い複数の異質な職種の集合体であることを考慮すると、職種差が顕著に出ていることは当然の結果とも言えます。(資料13参照)

特に消防職については、労働条件や勤務条件が悪いとの意識が強いことがわかります。



6：D群の設問11「現在の人事・給与制度を信頼し、納得している」から見た職員の意識



設問11は、A～C各群の総まとめ的な設問です。

保育職及び保健・医療技術職を除いて、年齢とともに点数は上昇する傾向にありますが、5択式設問全体の平均結果(除く上司の行動)の3.68と比較しても、全般的に

数値が低い傾向にあると言えます。(資料14参照)

職位の観点で見ると、課長以上層は一部の例外を除き高いが、他の職位層は3点台にほとんど載らないことから、当たり前の原理とはいえ、次のことが推察されます。(資料15参照)

組織の中で出世(昇任)した人や(課長以上層)職務適性があると意識している層(30代前半までの保育職)は、現在の人事・給与制度への信頼は高く、納得しているが、それ以外の人は信頼できず、納得していない。

今後進める人事・給与制度改革では、これら制度に対する職員の信頼度と納得度を高めていくことの必要性を感じます。

2 組織と役職制度に対する認識

【設問】

- 20 自分の所属は、仕事を効率的で迅速に行うための組織体制(意思決定システム)になっている。
- 21 自分の所属は、他部署との業務連携がスムーズに行われている。
- 22 自分の所属は、職務に関わる情報の伝達や知識の共有が十分に行われている。
- 23 自分の所属する組織では、事務事業を行う目的や方向性を示す目標が職員に浸透している。
- 24 部長や課長などの職務権限に応じた役職のほかに、専門的分野(税、福祉、環境など)を担当する役職(専門職)が必要である。
- 25 同じ役職(例えば課長級にある職員同士)でも職責(責任の軽重)や職務の難易度に違いがある。
- 26 多層な役職段階(主事・技師 主査 係長 課長補佐 課長 次長 部長など)を減らし、意思決定を迅速に行うための役職制度が必要である。

●組織運営と役職制度について(設問20~26)

資料16

A群:組織運営の効率性

番号	設問内容	点
20	自分の所属は、仕事を効率的で迅速に行うための組織体制(意思決定システム)になっている。	3.00
22	自分の所属は、職務に関わる情報の伝達や知識の共有が十分に行われている。	3.01
23	自分の所属する組織では、事務事業を行う目的や方向性を示す目標が職員に浸透している。	3.14
21	自分の所属は、他部署との業務連携がスムーズに行われている。	2.96

B群:役職制度のあり方

番号	設問内容	点
24	部長や課長などの職務権限に応じた役職のほか、専門的分野(税、福祉、環境など)を担当する役職(専門職)が必要である。	4.01
26	多層な役職段階(主事・技師→主査→係長→課長補佐→課長→次長→部長など)を減らし、意思決定を迅速に行うための役職制度が必要である。	3.47
25	同じ役職(例えば課長級にある職員同士)でも職責(責任の軽重)や職務の難易度に違いがある。	4.17

1：設問の意義と設問群への分解

公務に対しては、今後、効率性や有効性が従来以上に求められるものと思われます。その際、「組織とそこで働く職員（人）」の関わり方が大きなポイントとなります。人事管理制度が整備されても組織運営の仕組みが不備では効率が上がらないし、その逆の関係も成り立ちます。また、組織がフラット化されても、それに対応する職員の能力が伴わなければ効率は低下してしまうことになります。

設問20～23はA群として「組織運営の効率性」に関して、設問24～26はB群として人と組織の連結ピンともいえるべき「役職制度」に関する質問をしました。（資料16参照）

2：各設問群の数値傾向から読み取れるもの

A群「組織運営の効率性」では、4設問を小数点第二位で四捨五入すれば、3.0～3.1となることから、各設問に対して同一の判断をしていると考えられます。しかし「3」という数値の高さは中立的な判断数値でもあり、前述の「1 仕事に対する姿勢や処遇に関する認識」が自分への問いかけであったのに対して、組織の問題はやや答えにくかったのかもしれない。

ただし、「3」という数値は、5択式設問全体の平均結果（除く上司の行動）の3.68と比較しても、下位グループに属し、決して高い数値とは言えないことから、次のことが推察されます。

自分の属する組織運営の効率性については、どちらとも判断しかねるが、少なくとも、効率的であるとは認め難いことを認識している。

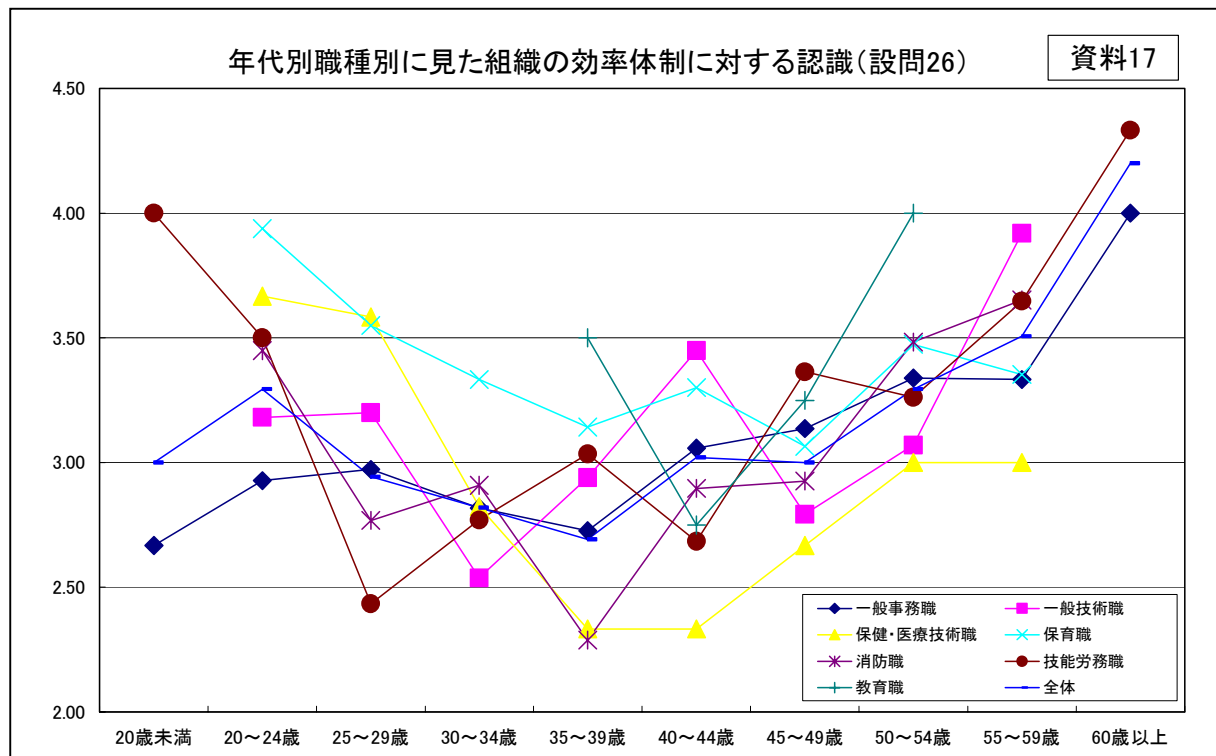
一方、B群「役職制度の在り方」では、3設問中の2つが4点台であり、新たな役職制に対する提案が積極的に支持されていることが理解できます。この背景には、現行の役職制度に不効率な側面を実感していることが考えられます。（資料17参照）

組織運営の効率性と役職制度のあり方は表裏一体の関係にある点は誰しもが認めることです。3点に収れんするA群の数値傾向と4点台と3点台半ばのものを含むB群の数値傾向との“落差”に、職員の意識が凝縮されていることから、次のことが推察されます。

役職制度を含む組織運営の現状は非効率であるという認識を持っている。

設問26では、現行の役職段階削減の必要性を質問しましたが、他の2つのB群の設問が4点台であるのに、この設問だけ、3点台半ばでした。この背景を、設問24に見た専門職の創設と設問25で見た同役職における職責・難易度差の認識の2つと合わせて考えてみると、次のことが推察できます。

ポスト削減化への躊躇があり、削減に対応する専門職創設や、仮に役職が削減されても同一役職内にグレードを設けたいという、処遇を受ける立場からの期待がある。



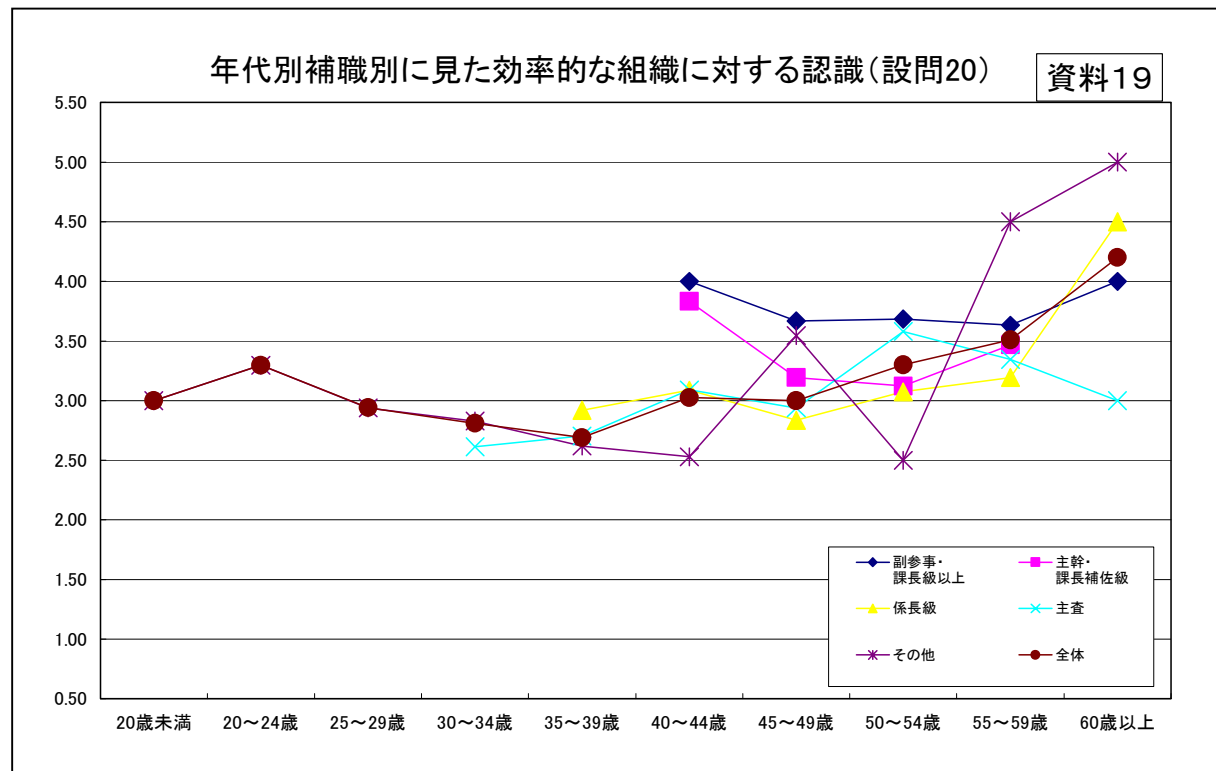
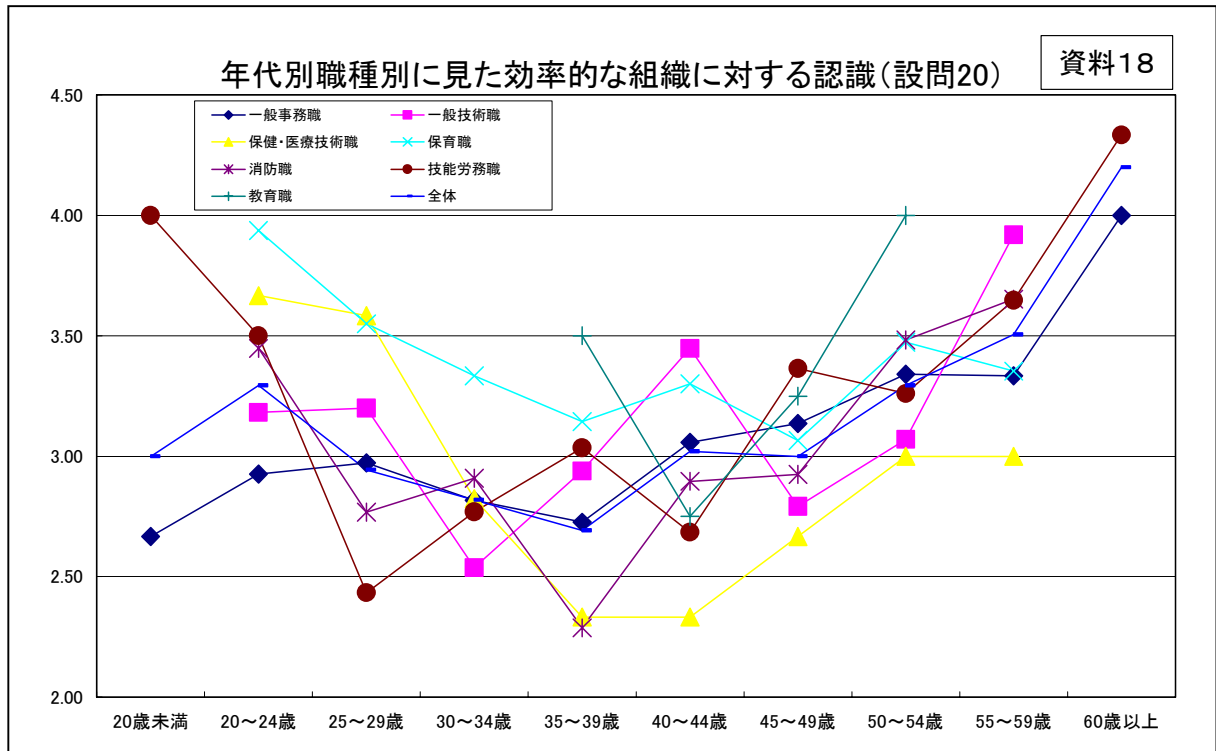
3：設問20「自分の所属は、仕事を効率的で迅速に行うための組織体制（意思決定システム）になっている。」と設問23「自分の所属する組織では、事務事業を行う目的や方向性を示す目標が職員に浸透している。」から見た職員の効率的な組織に対する意識

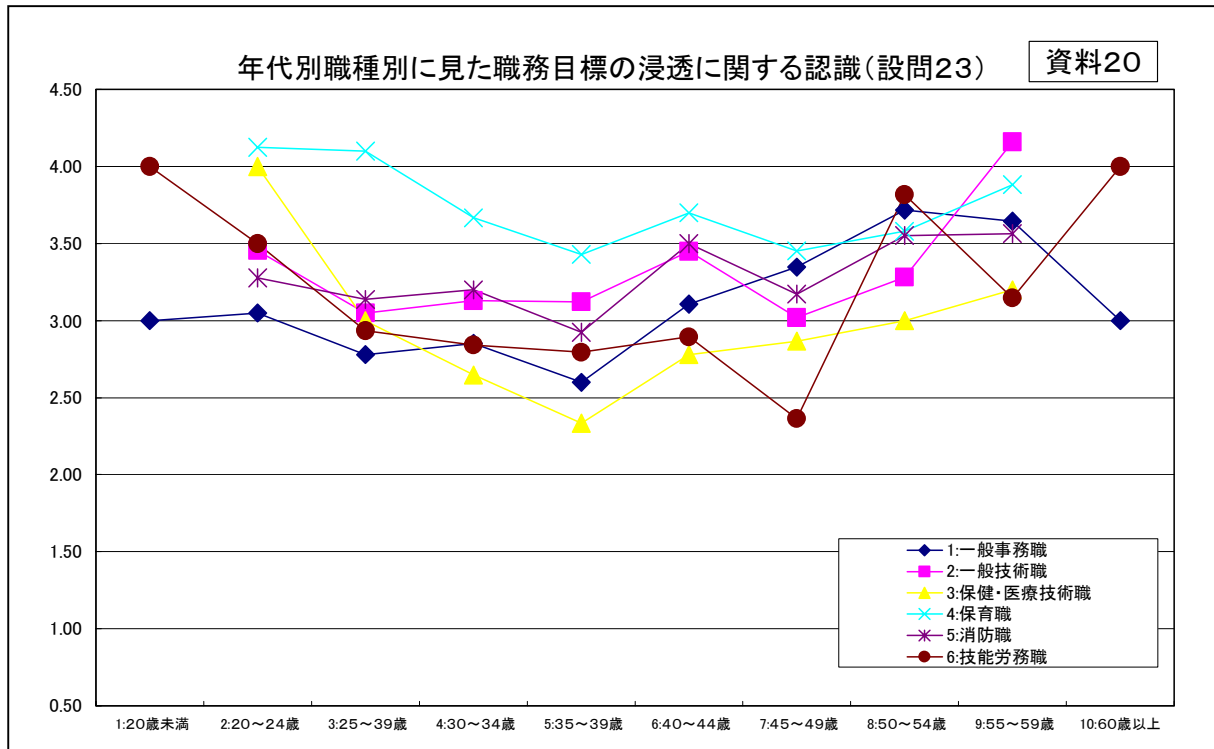
設問20は、組織の効率的体制に対する象徴的な設問です。

全体としては「3」点という中立的な判断ではありましたが、この設問は“自分の所属”について質問していることから、職種毎に判断するのが妥当だと考えます（資料18参照）。

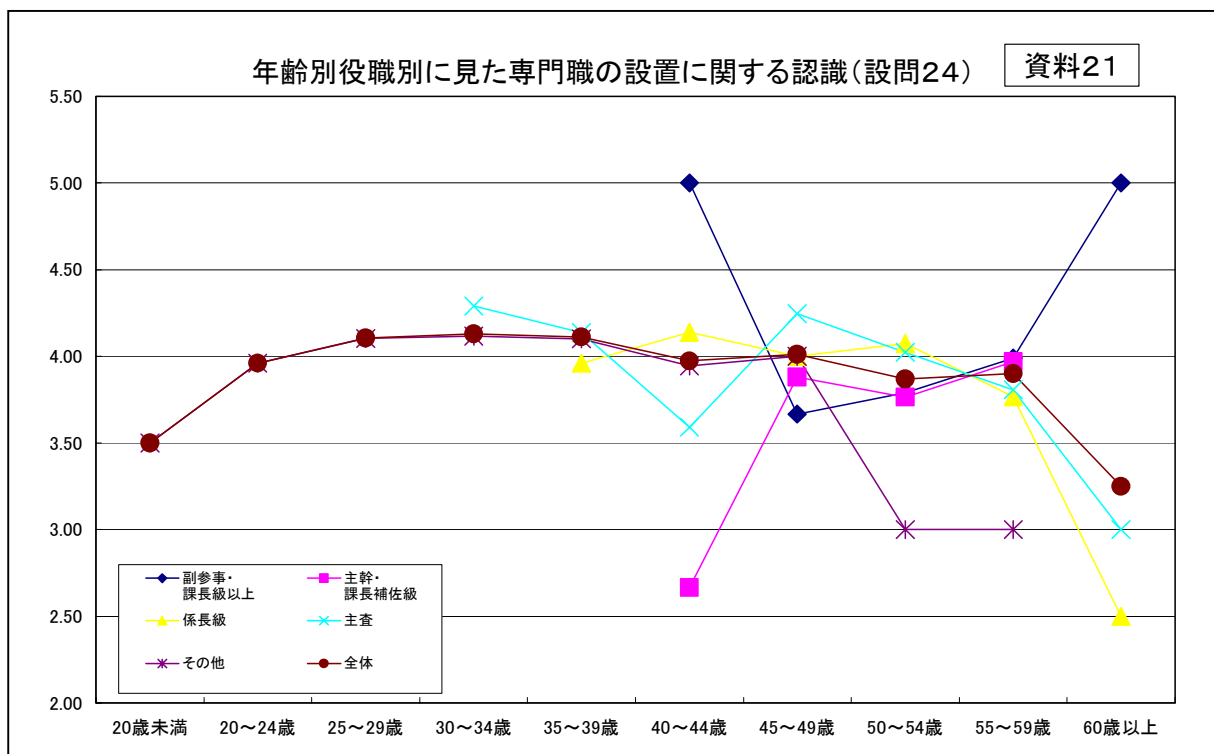
職位を絡ませて検討すると、課長以上の点数が他職位より遙かに高く、係長と課長の中間にある課長補佐級は、係長に近い意識を持っていることがわかります（資料19参照）。また、設問23も職種毎に見た目標の浸透という側面から組織運営体制の状況を見ると保育職と保健・医療技術職の上下のカーブの間に、他職種が挟まれていること（資料20参照）から、次のことが推察されます。

登用された高い職位につけば、今まで見えなかったものも視野に入り、登用前に痛感していた非効率的側面もやむを得ないと判断している。あるいは、組織の意思決定の頂上近くに立てば組織効率に関する問題や矛盾も次第に容認している可能性もある。





4：設問24「部長や課長などの職務権限に応じた役職のほかに、専門的分野（税、福祉、環境など）を担当する役職（専門職）が必要である。」と設問26「多層な役職段階（主事・技師 主査 係長 課長補佐 課長 次長 部長など）を減らし、意思決定を迅速に行うための役職制度が必要である。」から見た専門職の必要性



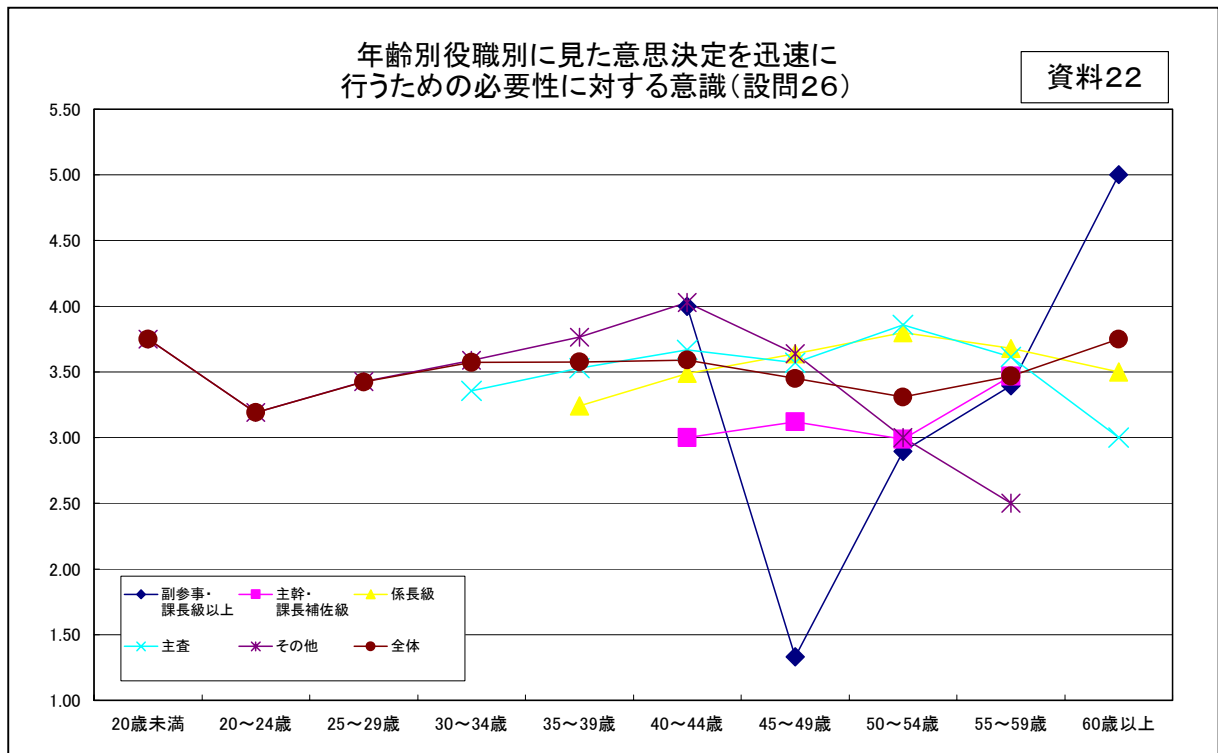
専門職制の創設については、職種差はあまり見られません。ただし、役職を絡ませて

みると、「その他」の層が50代以降で数値は他のものより大きく落ちており、関心が急速に衰えていることがわかります（資料21及び22参照）。また、これを除けば、年齢に殆ど関係なく、4という数値に集中することから次のことが推察されます。

職員全体の意識として、専門職制の設置は必要と思っている。

専門職を含めて、組織・役職の改廃は、組織機能の向上をベースに考えることが一番大切です。職員の希望・期待だけで検討することは望ましくありません。民間企業も専門職制度を作ったが処遇のために作った為に失敗した例はたくさんあります。

役所という組織にとって専門性とは何か、ポジションとして設置が必要であるのかといった専門職の概念規定、ライン職とスタッフ職のあり方、中高年齢化現象進行に伴う役職類の需要と供給の関係等の総合的判断が必要と考えられます。合わせて、給与面での検討も必要となります。



3 配置と任用に対する認識

【設問】

- 27 人事異動（配置）の希望を含めて、自分のやりたい仕事（ポスト）を意思表示する制度は必要である。
- 28 24の質問における専門職については、本人の選択により実施すべきである。
- 29 年齢や勤続年数に関わらず、本人の希望を含めて能力のある者をポストに登用すべきである。
- 30 本人の希望によるものも含めて、降任や降格のための制度が必要である。
- 31 本人の希望による職種転換（技術系職員と事務系職員や技能労務系職員と一般事務・技術系職員など）は必要である。
- 32 自らの職務適性を知るためには、若いうちに多様な職場経験が必要である。

●配置・異動と任用(設問27～32)			資料23		
設問	(A)異動・配置と希望・選択	点	設問	(B)登用や降任・降格	点
27	人事異動(配置)の希望を含めて、自分のやりたい仕事(ポスト)を意思表示する制度は必要である。	4.54	29	年齢や勤続年数に拘わらず、本人の希望を含めて能力のある者をポストに登用すべきである。	3.96
28	24の質問における専門職については、本人の選択により実施すべきである。	4.01	30	本人の希望によるものも含めて、降任や降格のための制度が必要である。	3.71
31	本人の希望による職種転換(技術系職員と事務系職員や技能労務系職員と一般事務・技術系職員など)は必要である。	4.06			
			設問	(C)若年層の多様な職場経験	点
			32	自らの職務適性を知るためには、若いうちに多様な職場経験が必要である。	4.45
参考					
	設問28の関連設問 → 設問24～26				

1：この設問区分の意義

人の能力を組織力に転化する為には、前項でふれた組織運営体制や役職制度のあり方が第一のポイントになります。第二のポイントが、職員をどのように配置し、任用していくのかという点になります。つまり、組織機構や職種、職位、等級といった構造部分に、約2600人の人材をいかにして適材適所の配置をしていくかということです。

人材は量的にも、質的にも有限です。限られた人的資産をどのようにやり繰りしていけばよいか、また経験を積みながらレベルアップを図っていったらよいかということが重要になります。したがって、職員が配置や任用に関してどのような意識を抱いているかは、人事担当部門としては看過できないポイントです。

そこで設問27から設問32では、“異動と配置と希望・選択の関係”をA群とし、“実力主義的登用”をB群、“職務適性を知るための若年層の職場経験”をC群として、配置や任用に関する質問を3つの群に分けて考察することとします。

2：全体的傾向

A群に属する設問は全てが高得点で、仕事の選択に関する自由度を持ちたいという強いメッセージが現れており、ここから次のことが推察されます。

職員の多くが、自らの意志で担当する仕事を選択したいと思っている。

組織である以上、勝手に仕事を選び任せるというわけにはいきませんが、やりたい仕事（専門職含む）を明確に意志表示したいとの意識があり、いったん選択した職種であっても、自ら決心したのであれば、他の職種へ職種転換し、やり直せる仕組みにして欲しいと思っていることがわかります。

A群はすべて4点台の高得点群であり、特に設問27は、4.54と「上司の行動」を除く5択式設問総数51の中で、最も高い数値となりました。

一方で、B群をみると、設問29では、3.96と年齢・勤続に関係ない能力主義に基づく登用の点数は設問27と比較すると若干トーンダウンし、設問30に見る降任・降格の必要性については3.71まで落ちるものとなっています。

選ぶ自由を主張するならば、選ばれる自由や降ろされる可能性も同時に出てくるのは当然の結果であり、本人の意志・選択と自己責任は裏腹の関係にあることを理解しておかなければなりません。

また、新たな異動や任用に対する制度の創設により、仕事の希望や自分の意志が実現する確率を考えれば、いたずらに職員の失望や不満を助長することになってしまっただけでは本末転倒であり、慎重な検討が必要であると思われる。

これらのことから、推察されることは次のことです。

職員の多くが、現状の配置や任用について不満をもち、本人選択、実力主義登用、降任・降格という機能を含む、新たな枠組みを求めている。

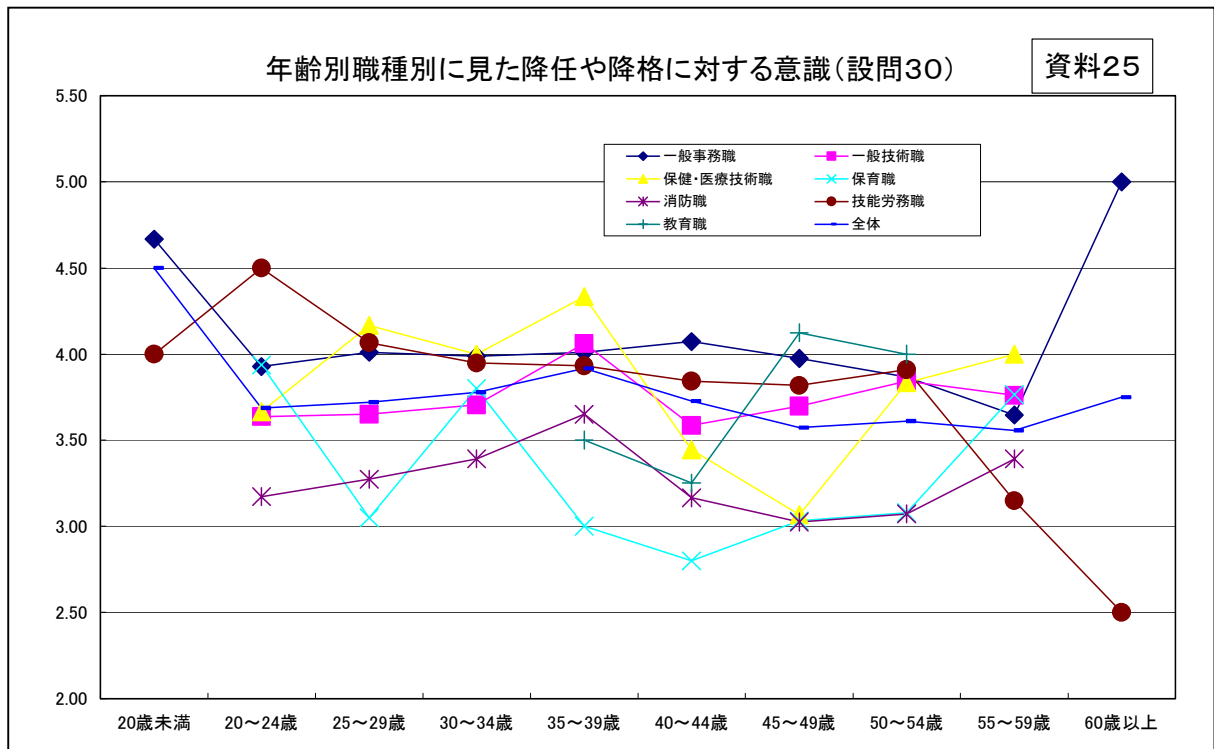
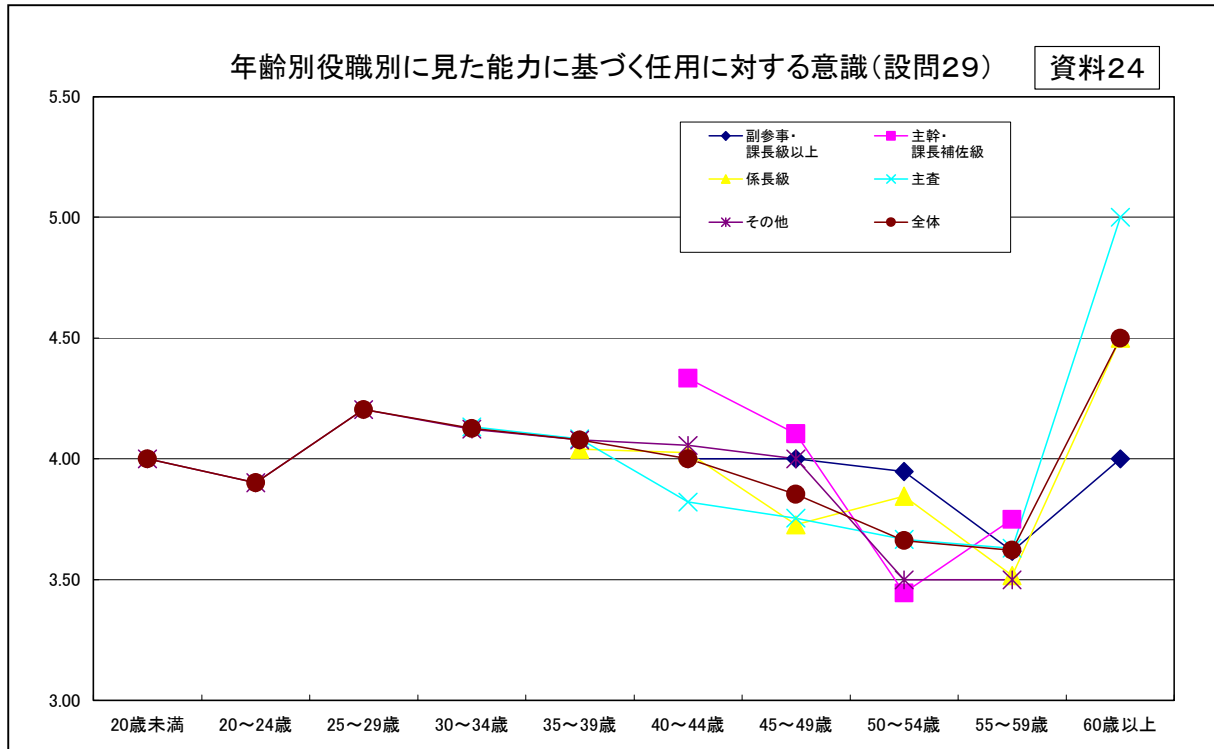
3：設問29「年齢や勤続年数に関わらず、本人の希望を含めて能力のある者をポストに登用すべきである」(能力主義的登用)と設問30「本人の希望によるものも含めて、降任や降格のための制度が必要である」(降任・降格)の関係

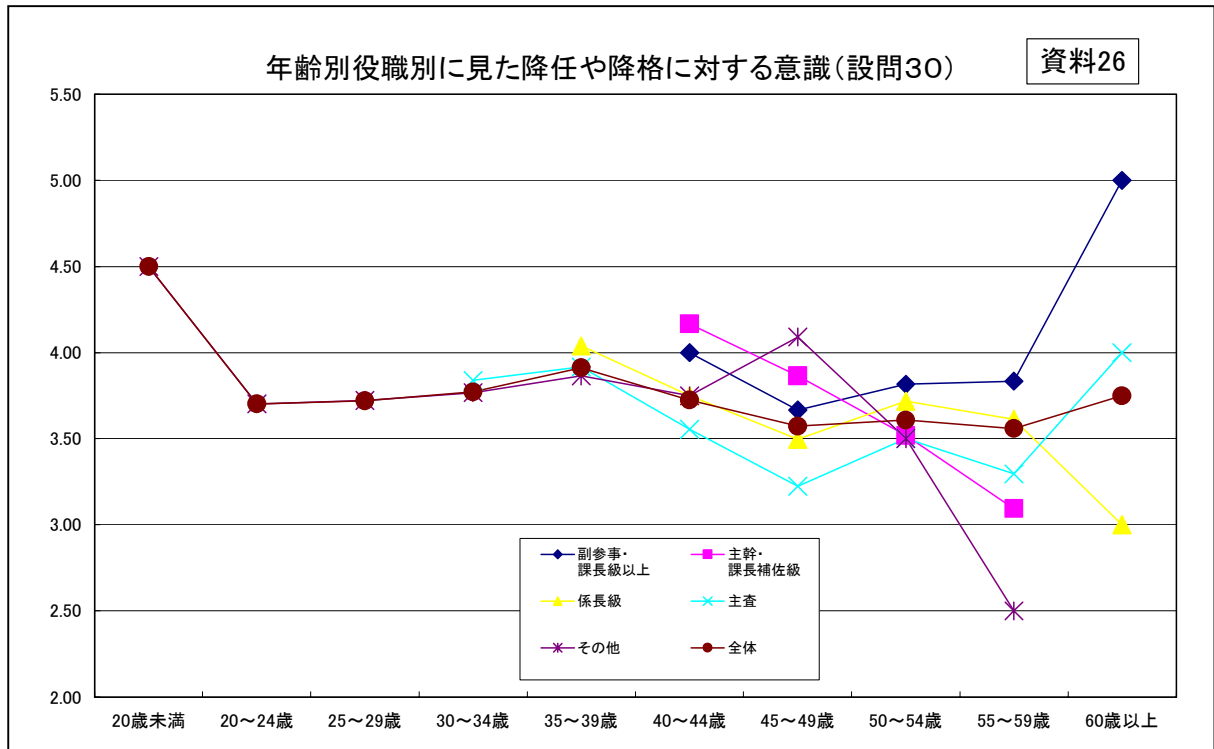
設問29については、全般的に4という高い数値に集中しバラツキは少なく、職員の共通的な意識と言えます。また、役職の観点からみても同様の傾向が見られます(資料24参照)。ここからは、早期に係長や補佐級に登用された方は、自らの登用を能力主義に基づくものだと強く肯定していることがわかります。自信がみなぎり大いに活躍されることが期待されますが、年齢層の目盛りが一つ進むと、残念ながら、その他大勢と一緒にになってしまうこともわかります。

設問30については、保育職だけは他職種ほどには肯定していないことがわかります(資料25参照)が、役職を絡めて見ると、課長補佐級及びその他職員の低下基調が顕著であることがわかります(資料26参照)。また、係長と課長は安定しており、年齢

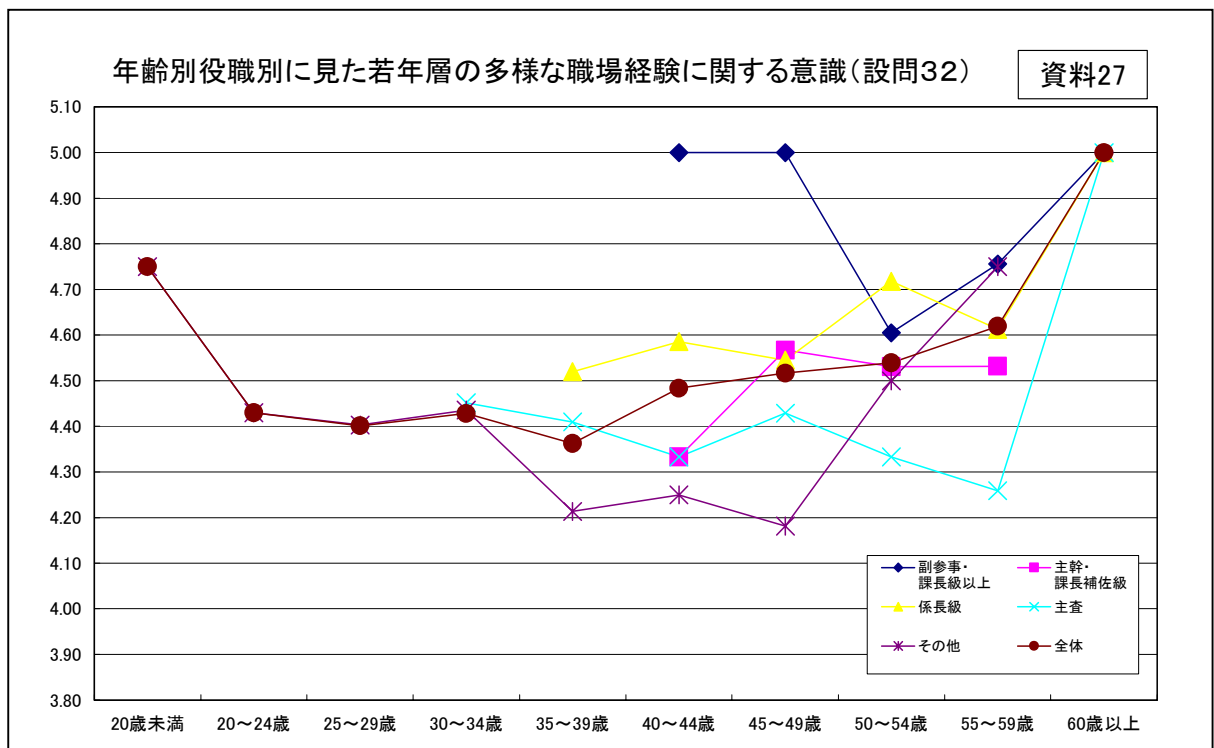
による差異が少ないのは、降任・降格への心配がないという意識の表れでしょうか。必ずしも同一の理由とは思われませんが、これらから推察されることは次のことです。

職員は年齢層が高くなるにつれ、能力主義の導入には前向きでなく、給与や任用を含め、降任や降格にも否定的な意識を持っている。





4：設問32「自らの職務適性を知るためには、若いうちに多様な職場経験が必要である」(若年層の多様な職場経験)に関する意識



設問32については、保育職及び保健・医療技術職の一部の年齢層を除き、年齢間のバラツキや職種差異も少なく、全般的に4点台半ばという高位点に集中しています。職員の多くの方が、若年層には、多様な職場経験が必要との認識を持っています。(資料

27参照)

これらのことから、次のことが推察されます。

若いうちに多様な職場経験をしておいた方が将来役に立つと考えている人が多く、多様な職場経験が人材育成には有効であると考えられる。

4 給与制度に対する認識

【設問】

- 33 給与（給料、諸手当）は、年齢や勤続年数より能力を重視して決定されるべきである。
- 34 給与（給料、諸手当）は、年齢や勤続年数より業績（成果）を重視して決定されるべきである。
- 35 給与（給料、諸手当）は、年齢や勤続年数より職責（責任の軽重）を重視して決定されるべきである。
- 36 給与（給料、諸手当）は、年齢や勤続年数によって決定されるべきである。

●給与制度（設問33～36）

資料28

設問	(A)年功により決定	点	設問	(B)能力・業績・職責により決定	点
36	給与（給料、諸手当）は、年齢や勤続年数によって決定されるべきである。	2.54	34	給与（給料、諸手当）は、年齢や勤続年数より業績（成果）を重視して決定されるべきである。	3.28
			33	給与（給料、諸手当）は、年齢や勤続年数より能力を重視して決定されるべきである。	3.43
			35	給与（給料、諸手当）は、年齢や勤続年数より職責（責任の軽重）を重視して決定されるべきである。	3.52

1：この設問区分の意義

設問33から設問36では、賃金決定要素の選択を問いました。

賃金決定要素は年功（勤続・年齢）、能力、役割、成果（業績）の4要素から構成されるものです。成果（業績）とは何か等、各要素の中味を具体的にしないまま要素を問うことには問題はありますが、この設問からも職員が何を主体に賃金を決めるべきかという意識は十分にわかるものと思われます。（資料28参照）

2：全体的傾向

給与決定要素のうち年功による決定をA群とし、能力・業績・職責による決定をB群とします。

A群の設問36は給与は年齢や勤続年数により決定されるべきかとの問については、2.54となっています。一方、B群の3つの設問は3.28～3.52でありB群内での差異は殆ど見られません。設問36とB群では0.74～0.98の格差がありますが、この差異は、年功的要素ではなく労働対価的要素（能力・役割・成果）で給与制度は組み立てるべきとの意識が働いていることが分かります。（資料30参照）

ただし、設問36の数値は明らかに低いことも事実ですが、「上司の行動」を除く5択式設問総数51の中の平均値が3.68であることから、B群の3つの数値は、決して高い数値ではありません。

また、5 択式設問指数化平均点数表(属性毎)(資料 2 9 参照)を見ると、設問 3 6 (給与は年功で決定)と設問 3 3 (給与は能力で決定)を年齢層で比較すると、年功重視が最も低く能力重視が最も高いのは 3 0 代となっています。逆に、年功重視が最も高く能力重視が最も低いのは 5 0 代となっています。現行の公務員の給与体系は年功主義的給与体系の色彩が強いことから、年功のメリットを既に享受している高年齢層と、まだ受けていない若年層で考え方に差異が出ていることがわかります。

今後、給与制度改革が具体的、本格的に進む中では、否定派の比率も増えてくるのではないかと思われませんが、現時点での結果から次のことが推察されます。

給与制度改革がどのように実施されるか明確でない中でも、職員は年功的要素による賃金体系よりも、能力、業績、職責により給与決定されることの方が望ましいと考えている。

設問 番号	性別			年 齢				職 種							補 職				
	全体	男	女	～29 歳	～39 歳	～49 歳	50歳 以上	一般 事務職	一般 技術職	保健・ 医療	保育職	消防職	技能 労務職	教育職	副参・ 課長級 以上	主幹・ 補佐級	係長級	主査	その他
33	3.43	3.42	3.45	3.54	3.56	3.36	3.15	3.51	3.52	3.59	3.31	3.27	3.32	3.27	3.39	3.25	3.32	3.37	3.55
36	2.54	2.56	2.44	2.54	2.46	2.49	2.72	2.33	2.45	2.19	2.63	2.90	2.87	2.20	2.31	2.53	2.61	2.59	2.51

3 : 設問 3 3 「給与(給料、諸手当)は、年齢や勤続年数より能力を重視して決定されるべきである」(給与は能力で決定) 設問 3 4 「給与(給料、諸手当)は、年齢や勤続年数より業績(成果)を重視して決定されるべきである」(業績重視) 設問 3 5 「給与(給料、諸手当)は、年齢や勤続年数より職責(責任の軽重)を重視して決定されるべきである」(職責重視) から見たそれぞれの傾向

設問 3 3 を見ると、保健・医療技術職と保育職を別にすれば、どちらかというとな能力主義を重視した給与体系を肯定していると思われます。保健・医療技術職は 4 0 代前半の落ち込みを除けば能力主義賃金への支持は高いものです。保育職の場合は 3 0 代後半を境に大きく考え方が分かれていることがわかります。(資料 3 0 参照)

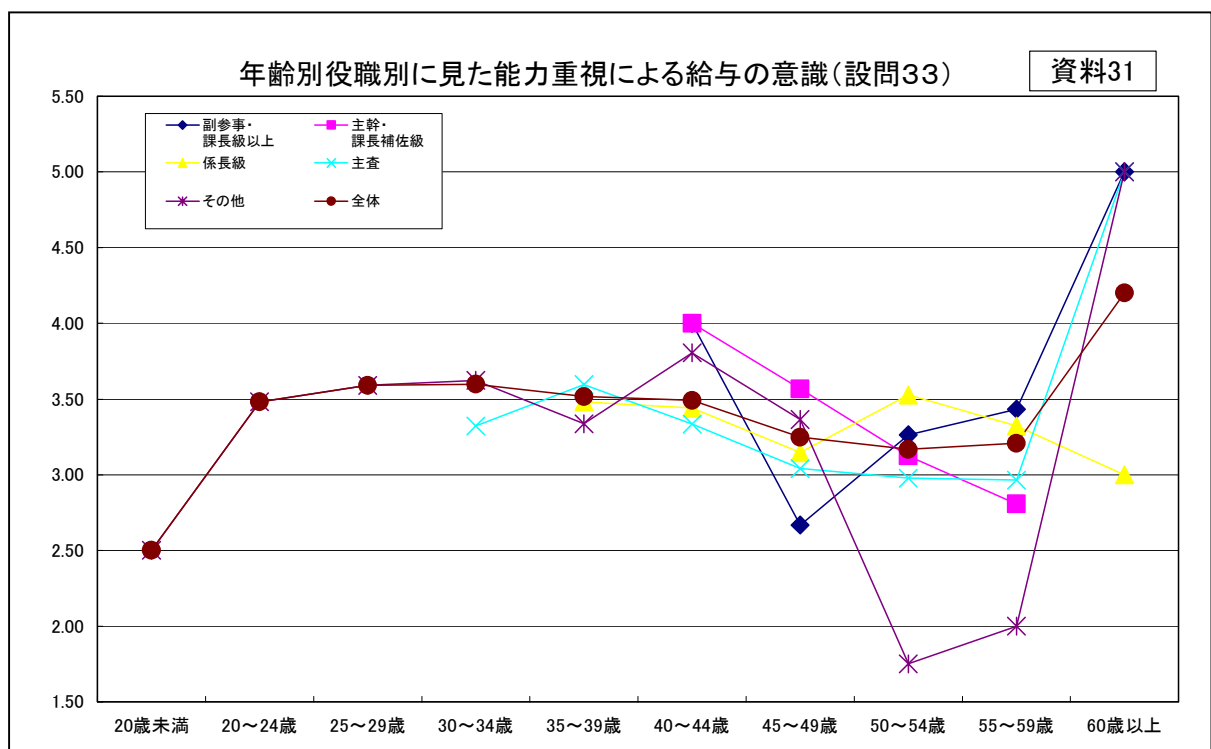
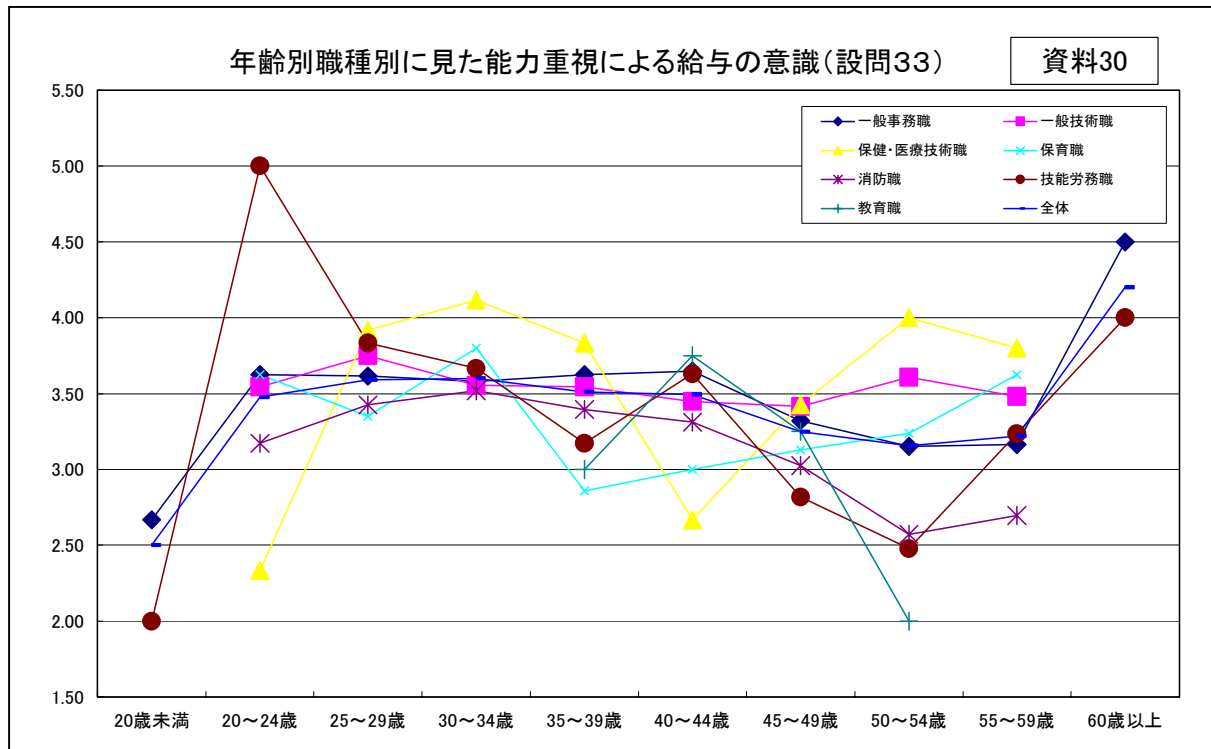
役職を絡ませてみると、“早期”に課長や課長補佐級に任用された職員は、その早期とを感じる期間は 4 点という高い数値を出しているが、それを過ぎると能力主義的傾向は急速に萎むようです。5 0 代のその他職員の落ち込みも著しいことがわかります。(資料 3 1 参照)

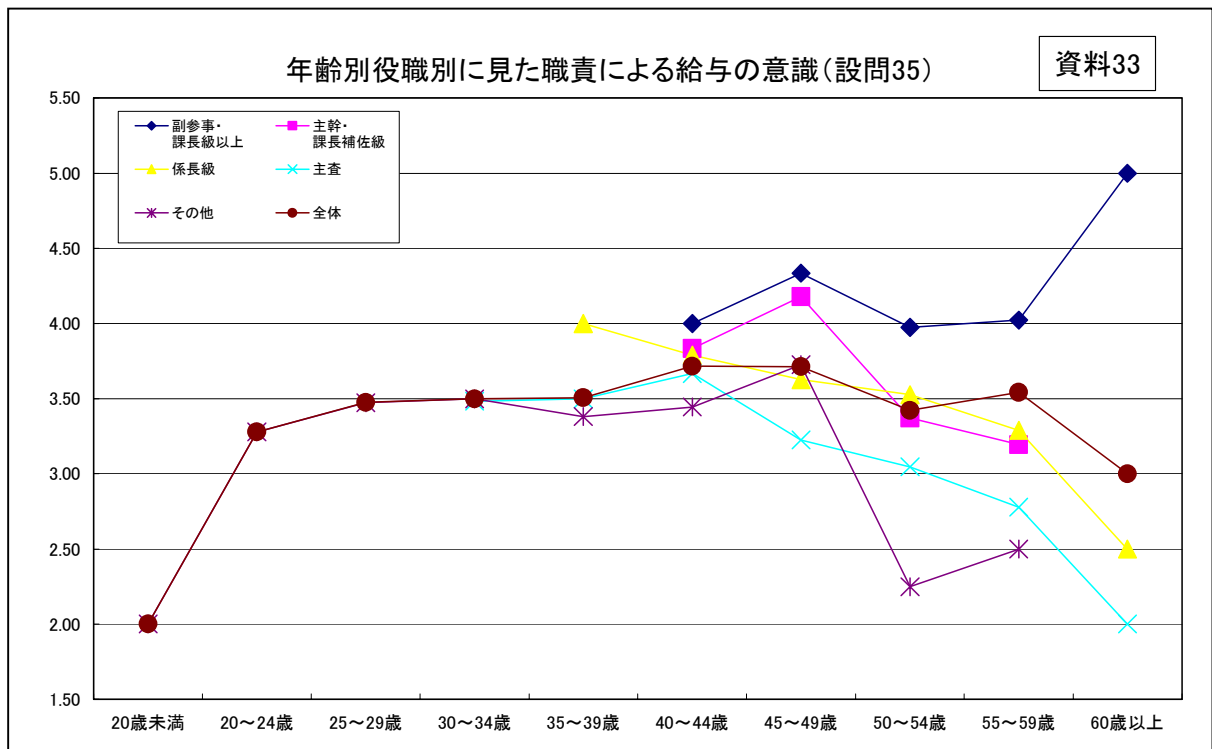
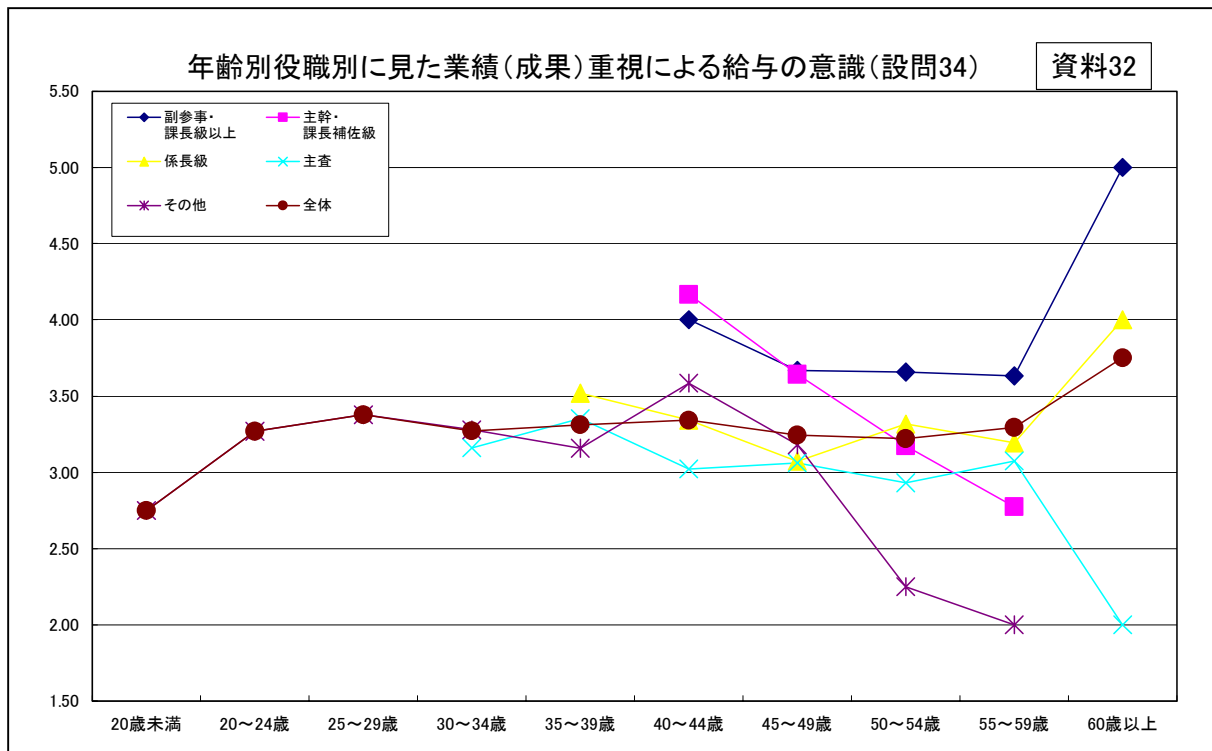
設問 3 4 を見ると、4 0 代後半までの課長補佐職、課長級職以上は業績重視に対して肯定度が高いことがわかります。係長級職、主査職とは明らかな格差があります。しかし、課長補佐級職は 5 0 代以降で急速に低下し、係長級職、主査職に近づき、最後は下回るような結果となっています。(資料 3 2 参照)

一方、係長級職、主査職は低位安定で推移しています。その他職員は課長補佐級職と同じ傾向で、急速に萎んでいくことがわかります。これらの傾向は、それぞれの職位の性格を反映しているものと思われます。また、5 0 代以降のその他職員は、業績重視に

は拒絶的反応を示しており、能力重視の場合と同じ傾向が見られることから、次のことが推察されます。

課長級職以上であれば業績を問うことは可能であろうから、業績重視を選択し、逆に、下位の職にある者は業績自体を問うことは難しいと考えられるので、あまり明確な意思が出なかったのではないかとと思われる。



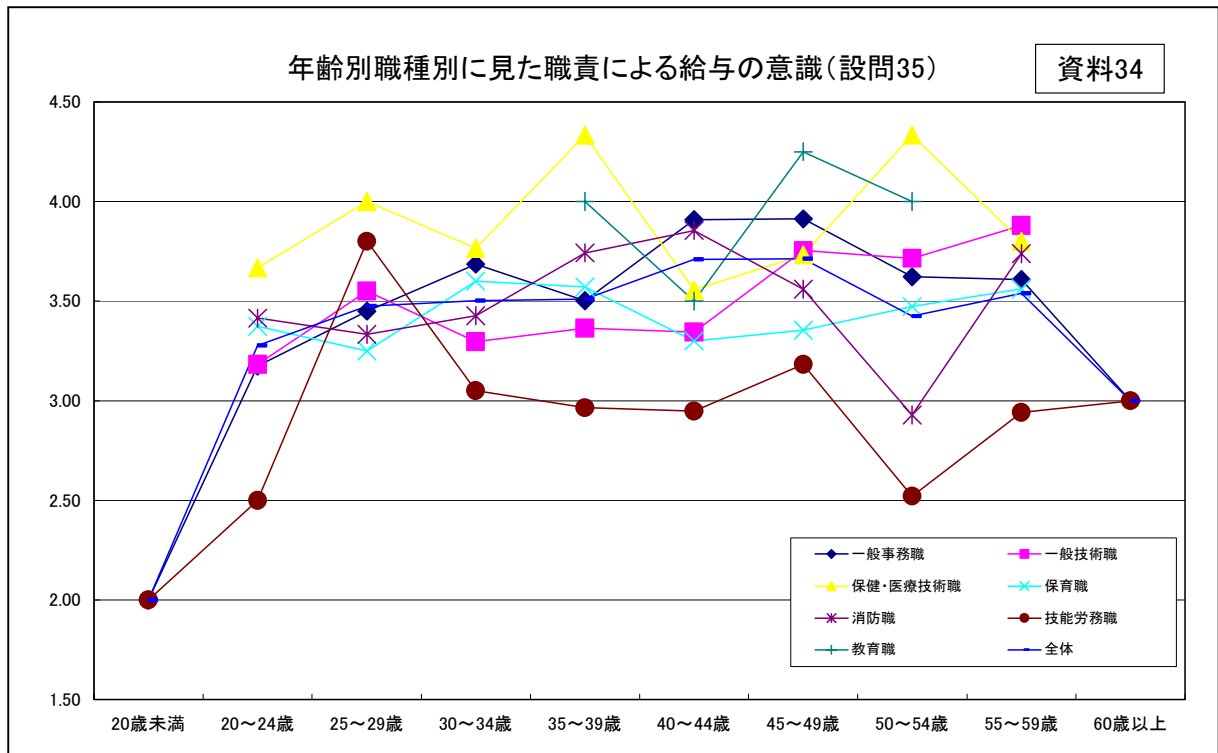


労働対価賃金の決定要素（能力・役割・業績）のうち、業績（成果）重視は最も厳しいものです。民間企業の一部では成果主義を追求しすぎて見直した例もあると聞きます。また、民間企業と比べて公的機関の業績は分かりにくい点も事実です。そもそも“要請する業績とは何か”を十分議論することが必要と思われます。

設問35（職責や責任の軽重重視）については、課長以上が肯定的な結果となっています。それ以外の職員は年齢が進むにつれ拒絶的反応を示しています。役職別グラフを

みると、カーブの動きがきれいにそれを物語っていることがわかります。(資料33参照)

また、職種別に見ると保健・医療技術職が高い数値となっており、これは資格を前提とした職種であるからと思われます。技能労務職については、20代後半を除き、低い数値となっています。(資料34参照)



5 評価制度に対する認識

【設問】

- 37 現在は、職員の勤務成績評定表を職員に明示していないが、今後は、その内容や評定基準などを明示すべきである。
- 38 今後は、本人に対して勤務成績評定の結果を開示していくべきである。
- 39 職員の勤務成績評定は、査定（人事処遇（配置や任用）や給与処遇に差をつけること）のために実施すべきである。
- 40 職員の勤務成績評定は、人材育成のために実施すべきである。
- 41 職員の勤務成績評定表は、職種（事務職や技術職などの区分）や職位（部長や課長など）の違いによって、内容や基準が異なるべきである。
- 42 部下が上司を評価したり、同僚が評価をしたりする制度の導入は必要である。
- 43 上司が評価する項目や基準を使って、自らを評価してみることは必要である。
- 44 上司と部下との間で、自らの職務への取り組みや能力開発、職務適性などについて話し合うなど、十分なコミュニケーションが必要である。

●評価制度（設問37～44）

資料35

設問	(A)評価制度の目的	点	設問	(C)評価基準・評価方式	点
39	職員の勤務成績評定は、査定(人事処遇(配置や任用)や給与処遇に差をつけること)のために実施すべきである。	3.13	41	職員の勤務成績評定表は、職種(事務職や技術職などの区分)や職位(部長や課長など)の違いによって、内容や基準が異なるべきである。	4.32
40	職員の勤務成績評定は、人材育成のための実施すべきである。	3.91	42	部下が上司を評価したり、同僚が評価をしたりする制度の導入は必要である。	3.78
			43	上司が評価する項目や基準を使って、自らを評価してみることは必要である。	4.22
設問	(B)開示・コミュニケーション	点			
37	現在は、職員の勤務成績評定表を職員に明示していないが、今後は、その内容や評定基準などを明示すべきである。	4.05			
38	今後は、本人に対して勤務成績評定の結果を開示していくべきである。	3.96			
44	上司と部下との間で、自らが職務への取り組みや能力開発、職務適性などについて話し合うなど、十分なコミュニケーションが必要である。	4.46			

1：この設問区分の意義

設問37から設問44では、職員の勤務成績評定に関する意識を質問しました。

ここでは、評価制度に関する最も根源的な設問である“評価制度の活用目的”に関するものをA群、“未開示状態にある現状からの改善”に関する意識をB群、“評価基準や評価方法”に関連することをC群として整理し、職員の意識を検証します。(資料35参照)

2：A群（評価制度の活用目的）について

評価制度の役割・活用目的は、設問39で質問した“給与の決定や配置・任用”が第一に考えられます。公務員の人事管理は年功的色彩が強いことから、設問39のうち、給与処遇決定のためにはあまり活用されておらず、現実には任用や異動中心の活用をしてきたと言えます。第二としては、設問40で質問した“人材育成やモチベーション”といった領域を上げることができます。さらに第三として、“人材活用”という領域がありますが、今回のアンケートでは設問していません。

アンケート結果をみると、評価制度の役割、活用目的では、設問40の“人材育成のための活用”に対する肯定度が大きい結果となり、設問40の「人材育成のために実施」から設問39の「配置任用・賃金のため」を引いた差を計算すると資料36のとおりとなることから、次のことが推察されます。

評価結果の活用については、人事・給与処遇よりも人材育成のためとする職員が多く、課長級以上の職員は、配置及び任用、給与へ反映することについて肯定する意識が強い。

区分	年代層別				役職別				
	～29才	～39才	～49才	50才～	その他	主査	係長級	課長補佐級	課長級以上
設問40	4.01	3.89	3.90	3.85	3.91	3.86	3.94	3.98	3.96
設問39	3.27	3.15	3.11	3.01	3.15	3.04	3.12	3.02	3.56
乖離	0.74	0.74	0.79	0.84	0.76	0.82	0.82	0.96	0.40

3：B群（開示・コミュニケーション）について

B群の設問に対する肯定度はほぼ4点台であり、強く肯定していると受け止めることができます。現在の評価制度は基本的にマル秘主義であり、これに対する職員からの不満が示されているものと考えられます。また、全体的視点から捉えれば、開示問題は、組織と職員、上司と部下、評価者と被評価者、面談者と被面談者それぞれの関係者間のコミュニケーションのあり方の問題でもあります。

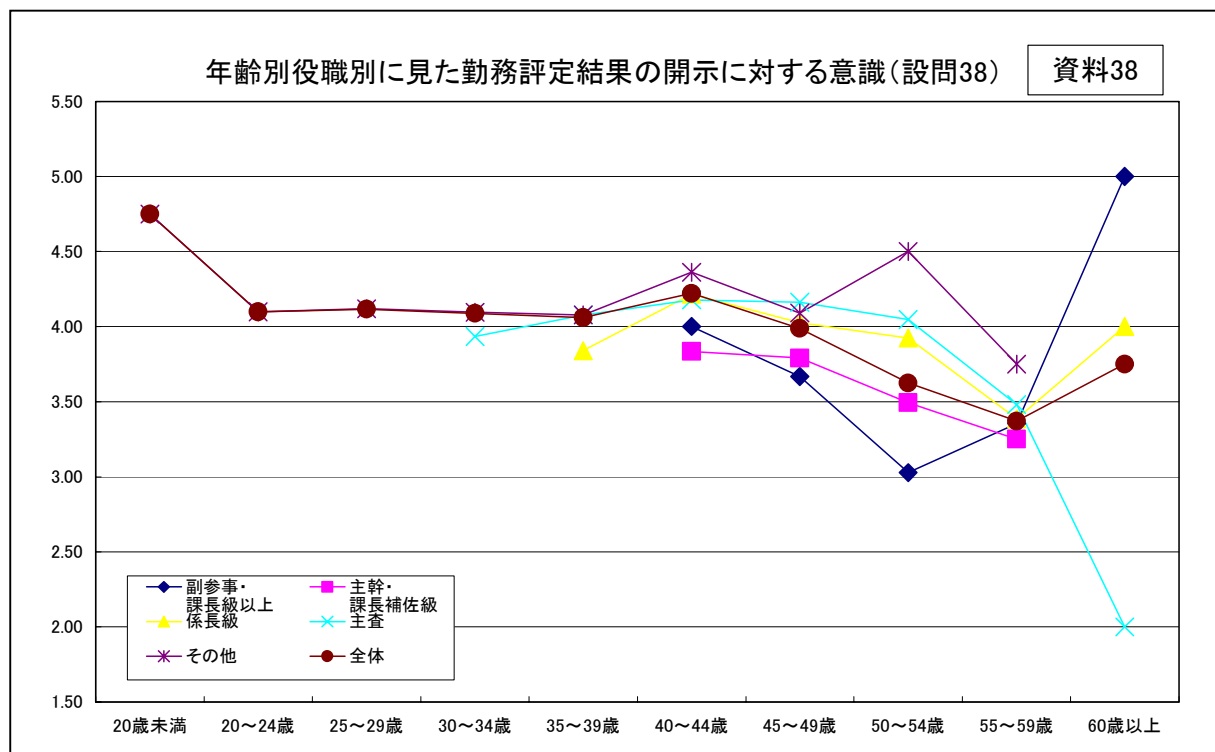
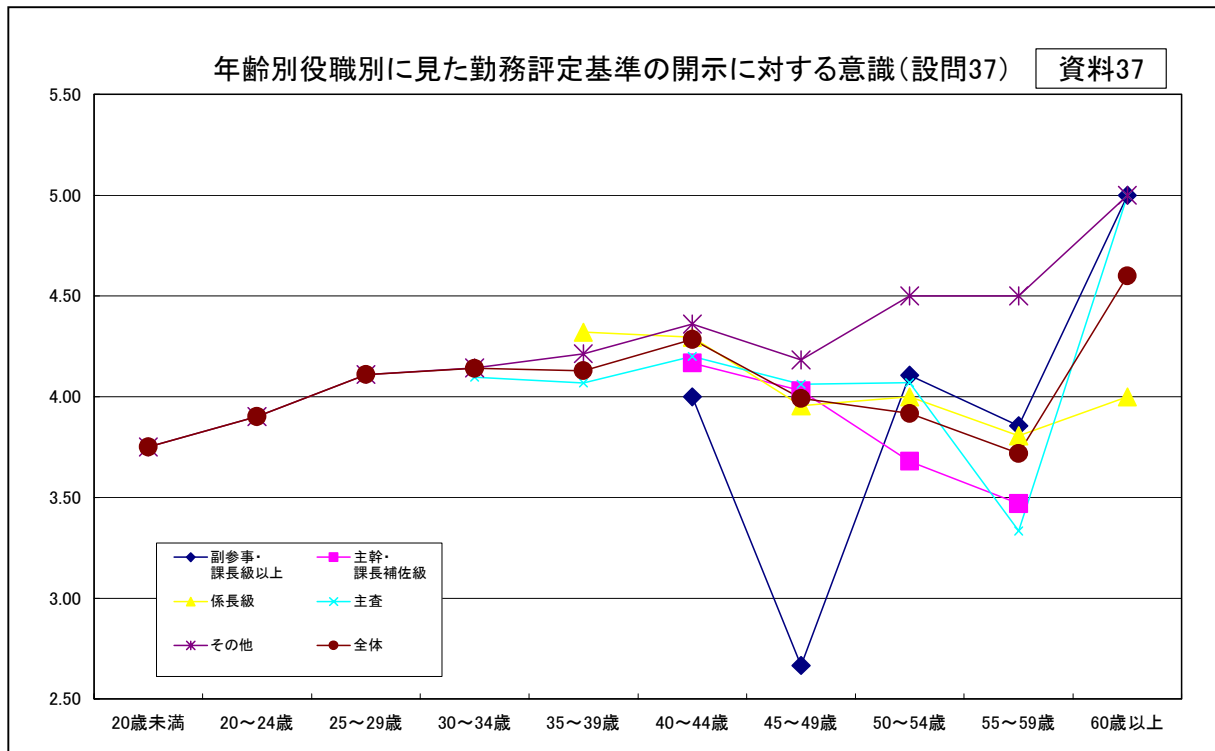
設問群の点数が全般的に高いのは、評価問題を含めてコミュニケーションを深めたいという思いが明確に現れていることを示していると言えます。

また、開示については、開示度のレベルを考える必要があります。設問37で質問した“評価基準を含む評価の仕組みを開示する”レベルと、設問38で設問した“評価結果まで開示”するレベルです。もとより設問38の話は設問37がクリヤされていることが前提の話となります。

評価制度の仕組みや評価基準の開示レベルは、職種や年代による差異はあまり見られません。しかし役職を絡ませると、50代のその他職層は強く開示を求めていることがわかります。これは、自身の評価に不満を抱いているものと思われる。(資料37及び資料38参照)

実はこの結果は深い意味をもっており、次のことを物語っています。

全職員に開示しても、職員から納得の得られる体系的な評価制度を構築し、かつ対象層に要請する評価基準（期待基準）を明示することが重要で、本人の自助努力も必要である。



そうでなければ、仕組みのせい、評価者のせい、時代のせいと自分自身のことを棚上げする場合も想像できるところです。同時に、組織や上司側も対抗する説明ができないことになります。

双方の思い違いが重なると、個人も組織もお互いに不幸な状態が続くことになります。評価や給与という、組織と個人の関わり方の基本基盤は、きちんと説明のつく構造を構築していかなければなりません。

評価制度における開示問題は、総合的観点で捉えれば、組織と職員、上司と部下間のコミュニケーションの一領域と言えます。設問44の質問にあるように、“能力開発や適性等を含めた総合的なコミュニケーション”が必要であり、その一環として、たまたま評価問題があると捉えることが自然と思われれます。

職務への取り組み方法（例えば目標管理の手法による組織管理）や職場面談制度、職場研修（OJT）に関する上司と部下のコミュニケーションが確立されないままに評価結果の開示をするレベルまで実施すると、上司と部下の信頼関係が崩れることが懸念されます。また、設問42で質問した部下が上司を評価したり、同僚が評価する制度（360度評価）についても、上手く機能しないものと思われれます。

設問43は自己評価について質問しましたが、能力評価にしる業績評価にしる、被評価者自ら評価し、その結果を評価者へ提出し、それを題材に職場面談でコミュニケーションを深めることは、大切なことと思われれます。この質問に対しては、ほとんどの職員が肯定した結果を得ているため、評価制度の実施に当たっては、自己評価も同時に導入したほうが良いと思われれます。

そこで重要な課題は次のことになります。

上司と部下の関係をこじらせないためにも、上司の役割が今以上に重要となることは明らかなこと。果たして上司側が上手く職場面談（コミュニケーション）をできるのかどうか。

4：C群（評価基準・評価方式）について

C群の中でも、設問41で質問した“多様な職種”に関する問題は自治体という組織に根ざしたものです。職種が違えば、要請する内容（発揮する能力）も異なるはずで、評価基準も異なることが自然だと考えられます。従って設問41において職種特性を取り込んだ評価基準が必要との意識が高かったことは、当然の結果とも言えます。

しかし、評価基準を職種ごとに作成する際のデメリットも考える必要があります。一つは、基準を作成するための作業が膨大になりやすいこと、全体的な整合性も取らなければならないこと、うっかりすると職種毎が独立してバラバラになる懸念も生じることなどが考えられます。

これらのことから、評価基準をどこまで共通化するか、職種特性をどの程度取り入れるか、全体性と個別性をバランス良く見極め、整理していくことが大切であると言えます。

6 人材育成や能力開発に対する認識

【設問】

Q：研修制度は今後、職務に必要な能力は自己責任で開発することを主体とした仕組みへ転換していく必要があります。

そこで、研修制度における今後の方針について伺います。

Q 1：人材育成に関することについて伺います。あなたは、次の項目についてどう思いますか？

45 職員の人材育成・能力開発は、効果的・計画的に実施されている。

46 職員の能力開発について支援し、相談に応じる体制づくりが必要である。

Q 2：自己啓発に関することについて伺います。あなたは、次の項目についてどう思いますか？

47 自分自身の能力開発は、自らが主体的に行うべきである。

48 通信教育等への費用の負担、自主研修グループへの援助等、自己啓発への支援が必要である。

49 自己啓発を活発にするためには、自己啓発による成果についての発表機会の提供や処遇（人事制度等）への反映が必要である。

Q 3：職場外研修（Off J T）について伺います。あなたは、次の項目についてどう思いますか？

50 専門的な知識や技能を養成する研修の充実が必要である。

51 係長、課長等への昇任の条件となるような事前の研修（必修制）が必要である。

52 受講者が自由に希望・選択できる研修方式（カフェテリア方式）の導入が必要である。

53 民間企業への派遣研修は必要である。

Q 4：職場研修（OJT）について伺います。あなたは、次の項目についてどう思いますか？

54 職員の指導・育成方法等に関する専門的な研修の充実が必要である。

55 あなたの職場では、職場研修が活発に行われている。

56 職場内の研修で知識技能の修得や意識改革等が図られている。

57 あなたは、部下や後輩、同僚に適切な指導をしている。

1：設問群への分解

設問45から設問57では、人材育成や能力開発に関する質問をしました。

人材育成や能力開発の全体的な認識をA群とし、人材育成に関する3つの領域である「自己啓発」「職場外研修」「職場研修」の各領域を、それぞれB、C、Dの各群として、職員の認識を検証しました。（資料39参照）

●人材育成・能力開発(設問45～57)

資料39

(A)人材育成や能力開発の状況			(B)自己啓発		
設問		点	設問		点
45	職員の人材育成・能力開発は、効果的・計画的に実施されている。	2.68	47	自分自身の能力開発は、自らが主体的に行うべきである。	4.26
46	職員の能力開発について支援し、相談に応じる体制づくりが必要である。	4.36	48	通信教育等への費用の負担、自主研修グループへの援助等、自己啓発への支援が必要である。	4.05
			49	自己啓発を活発にするためには、自己啓発による成果についての発表機会の提供や処遇(人事制度等)への反映が必要である。	3.66
参考			(C)職場外研修		
設問		点	設問		点
32	自らの職務適正を知るためには、若いうちに多様な職場経験が必要である。	4.45	50	専門的な知識や技能を養成する研修の充実が必要である。	4.49
			51	係長、課長等への昇任の条件となるような事前の研修(必修制)が必要である。	3.90
			52	受講者が自由に希望・選択できる研修方式(カフェテリア方式)の導入が必要である。	4.07
			53	民間企業への派遣研修は必要である。	3.60
			54	職員の指導・育成方法等に関する専門的な研修の充実が必要である。	4.22
			(D)職場研修		
			設問		点
			55	あなたの職場では、職場研修が活発に行われている。	3.04
			56	職場内の研修では知識技能の修得や意識改革等が図られている。	2.95
			57	あなたは、部下や後輩、同僚に適切な指導をしている。	3.22

2：A群（人材育成や能力開発全般）について

A群では、育成や能力開発に関する全体的な印象を尋ねました。設問45が2.68という低い数値であり、設問46が4.36という高い数値となりました。2つを合わせて考えれば、現行の人材育成や能力開発体系について、職員の多くは強い不満をもっており、組織から支援を受けたり、相談をしたいと思っていることがわかります。

地方分権を受け、自治体は活動や裁量の余地が増えた反面、新たな枠組みを生かすことができるかどうかは職員次第ということになります。地方分権前の職員へ要請される意識・能力・役割と、分権後に求められるそれは、質的に相当異なるものと思われる。これらのことから次のことが推察されます。

職員の多くは、現在の人材育成及び能力開発体系を、新しい環境へ対応できるものではないと認識している。

3：B群（自己啓発に関すること）について

B群をみると、能力開発は基本的には自己責任でなされるべきとの意識が強いことがわかります。しかもこの意識は、職種や年代に関係なく職員全体の一致した認識と捉えることができます。だからこそ、自己啓発に対する側面援助が欲しいということを設問48の4.05という数値が表しているものと思われる。

4：C群（職場外研修に関すること）について

C群の設問50を見ると、専門性を高める研修の必要性を感じている職員が多いことがわかります。4.49という数字は「上司の行動」を除く5択式設問総数51のうち、高い方から2番目の数値です。研修という方法は、能力開発の伝統的手法であり、現在の長野市でもプログラムは整備されています。しかし、現実には、複雑・高度化する行政需要に十分な対応ができるものでないと、多くの職員が意識していることがわかります。

また、設問52で見た「必修科目としての研修ではなく、希望や選択性による研修受講」についての結果が4点台であることや設問47に見た「能力開発は自ら主体的に行うべき」についての結果が4.26であることを考慮すると、研修という能力開発手法を支持するが、自主性を尊重した希望・選択制による手法を確立することも考慮して欲しいという意識が感じられることから、次のことが推察されます。

お決まりのプログラム（研修）を義務的に受講するのではなく、自己責任において、自分が必要だと思う研修に参加したい。

5：D群（職場研修）について

D群にみる職場研修については、B、C両群と比較しても点数が低い結果となっています。この結果は、職場での人材育成はあまり活発でないと判断されます。これを裏付けるように、設問54では4.22という数字が、職員の指導・育成方法に関する専門的研修に対して高いニーズを表しています。（資料40参照）

設問56を見ると、一般事務職と一般技術職は3を下回る結果となっています。それに対して、消防職と保育職は3を上回り、仕事の性格が違うとは言え、職場によって、取り組みが違ってくるのがわかります。

以上のことから、次のことが推察されます。

職員は上司から仕事に関する指導・助言を期待しており、また、自分が指導者の立場に立ったときには、きちんと指導・助言ができるようになりたいと思っている。

設問番号	性別			年 齢				職 種							補 職				
	全体	男	女	～29歳	～39歳	～49歳	50歳以上	一般事務職	一般技術職	保健・医療	保育職	消防職	技能労務職	教育職	副参事課長級以上	主幹・補佐級	係長級	主査	その他
54	4.22	4.20	4.29	4.30	4.23	4.25	4.09	4.21	4.12	4.49	4.43	4.29	4.01	3.87	4.13	4.29	4.20	4.16	4.25
55	3.04	3.06	2.98	3.21	2.90	3.00	3.17	2.51	2.95	2.92	3.59	3.95	3.03	3.67	3.07	3.07	3.04	2.88	3.10
56	2.95	2.94	2.97	3.09	2.79	2.93	3.11	2.58	2.88	2.90	3.59	3.59	2.72	3.13	3.10	3.14	2.91	2.79	2.96
57	3.22	3.27	3.07	2.92	3.09	3.32	3.62	3.09	3.38	3.03	3.29	3.38	3.30	3.07	3.78	3.58	3.37	3.09	3.07

7 「やる気が出る(た)とき」とは

【設問】

18～19 あなたが職務を遂行する上で、「やる気が出る(た)とき」はどんな時ですか？

下記の項目の中から該当する数字を2つ選び、回答用紙に記入してください。

- (回答肢) 1 仕事に関心や興味があり、目標があるとき
 2 能力に合っている仕事をしているとき
 3 幅広い知識や経験を深めることができるとき
 4 やり方を任されている責任ある仕事をしているとき
 5 上司や同僚から仕事の成果を認めてもらったとき
 6 人事異動により職場が変わったとき
 7 仕事の結果、市民から喜ばれたとき
 8 仕事の改善・改革をしたいとき
 9 上司に恵まれたり、職場の仲間とうまくやっているとき
 10 昇任・昇格・昇給したとき
 11 給料や期末・勤勉手当が支給されたとき

1：職種別にみた観点

やる気が出る(た)場合がどんな状況であったかを11の選択肢の中から、職種別にベスト3に入った項目を整理すると資料41のとおりとなります。

職種別に見た「やる気が出る(た)とき」ベスト3		資料41						
回答肢番号	設問内容 \ 職種	一般事務	一般技術	教育	保健医療	保育	消防	技能労務
1	仕事に関心や興味があり、目標があるとき	I	I	I	II	III	III	II
7	仕事の結果、市民から喜ばれたとき	II	II	II	I	II	II	III
4	やり方を任されている責任ある仕事をしているとき		III					
9	上司に恵まれたり職場の仲間とうまくやっているとき	III	III		III	I	I	I
3	幅広い知識や経験を深めることができるとき		III	II				

備考：I～IIIは順位を示す

ベスト1に着目すると3つのパターン分けができます。

一つは「一般事務・技術・教育職」のパターンであり、この3職種は第2位も同一の結果となりました。次に「保健・医療技術職」のパターンですが、単独のパターンとなりました。最後に「保育・消防・技能労務職」のパターンですが、そのうち「保育・消防」は第2位も同一の結果となりました。

「一般事務・技術・教育職」で1位となった回答肢1の「仕事に関心や興味があり、目標があるとき」は全ての職種でもベスト3に入りました。関心や興味、目標があるときなど、自分自身の中から湧き出る内発的な動機付けがあるときに“やる気”が出る(た)ことがわかります。

次に「一般事務・技術・教育職」で2位となった回答肢7「仕事の結果、市民から喜ばれたとき」については、市職員としての使命を果たせたことに対する仕事のやりがいを感じたときと理解できます。また、市民との接触の機会が多く、市民からの反応もダイレクトに伝わってくるので、保健・医療技術職と消防職では、1位となったのではないかと考えられます。特に、保健医療職については、設問7の選択率は、全体の35%と著しく高い結果となりました。

回答肢9「上司に恵まれたり、職場の仲間とうまくやっているとき」については、「保育、消防、技能労務職」で1位となりました。このグループは、他の職種と比較して、集団(チーム)で仕事をすることが多いことによる結果と考えられます。

教育職は、一般事務・技術と同一のパターンに括りでしたが、設問1の選択率が40%と高いのが特徴です。一般事務・技術と同じグループというよりは、職務特性からも単独として捉えることが必要であると考えられます。

また、一般技術職と教育職はベスト3にともに回答肢3が入りましたが、職務特性を考慮すると当然の結果と言えます。

以上、7職種を複数のパターンに分けましたが、全体的に見れば、回答肢1と回答肢7は全職種に含まれ、回答肢9もほとんどの職種のベスト3に含まれる結果となりました。回答肢9がベスト3に含まれなかった教育職の場合でも第4位となっています。これらのことから次のことが推察されます。

仕事でやる気が出る(た)ときは、職種固有の特性は認められるものの、職種に関係なく共通点も多い。

2：役職別に見た観点

役職別にベスト3に入った項目を整理すると資料42のとおりとなります。

役職別に見た「やる気が出る(た)とき」ベスト3							資料42
回答肢番号	設問内容 \ 職種	その他	主査	係長級	主幹・課長補佐級	課長級	部長・次長級
1	仕事に関心や興味があり、目標があるとき	II	I	I	I	I	I
7	仕事の結果、市民から喜ばれたとき	I	II	II	II	II	III
4	やり方を任されている責任ある仕事をしているとき				III	III	II
9	上司に恵まれたり職場の仲間とうまくやっているとき	III	III	III			

備考：I～IIIは順位を示す

職種による分類と異なり、役職の場合は体系的に説明することができます。

第3位に注目すると、回答肢9「上司に恵まれたり、職場の仲間とうまくやっているとき」は係長級以下までで、課長補佐級からは、回答肢4「やり方を任されている責任ある仕事をしているとき」が登場して、部長・次長級では第2位に上昇しています。

一方で、設問「仕事の結果、市民から喜ばれたとき」は職位の上昇につれ、
、
と順位を低下させています。設問1「仕事に関心や興味があり、目標があるとき」は、
その他職員を除き全て1位となっています。

以上の動きは、職責の変化が背景にあることがわかります。“市民の喜び”は全職位に登場するが、役職が高まるほど順位を下げるのは、職位が高まるほど一般市民との距離が物理的にも心理的にも遠くなり、市民と接触する機会が少なくなるからとも言えます。このことから次のことが大切であると思われる。

役職者は、長野市職員としての使命“市民のために”ということをおぼれなひこと。

また、係長級と主幹・課長補佐級ではマネジメントの質が大きく異なるために、設問9が設問4に取って代わる結果が見られました。

前項で記述した職種と同様に役職から見た場合も、一貫して高いのは、設問1「仕事に関心や興味があり、目標があるとき」でした。その他職員では2位であったのが、主査では1位となっており、昇任・昇格による職責の重みを感じとっている結果と言えるかもしれません。

3：回答肢1（仕事に関心や興味があり、目標があるとき）から見たモチベーション（やる気）理論

職種別にみても、役職別にみても、回答肢1の位置付けは高い結果となりました。しかし、この回答肢の文章の前段（関心や興味）と後段（目標がある）は必ずしも一致しないものとなっています。正式には「興味や関心のある目標を持ったとき」に、人間はやる気になる（動機付けられる）というのがモチベーション理論上の解釈となります。けして、片側だけの解釈にならないように留意したいところです。

本市では、人事評価制度のうち業績評価部分については、目標管理の手法を活用していく予定です。目標管理とは、職員一人ひとりが目標を設定し、その目標を自主的に管理し、自覚的に目標達成のために努力することを通じて、成果を上げることを目的とした組織管理手法で、PDCAサイクルを自らの職務において実践するというものです。

仕事では、興味がおてない目標は多数あり、そのような目標管理はノルマ管理と化し、少なくとも“やる気”は薄れることとなります。何故、これから職員全員がこの目標管理を実践していこうとしているのかと言えは、目標を設定し、明文化する行為が、仕事に参画することを意味しているからです。参画することで、目標対象に興味と関心が生まれることとなります。目標管理が、単なる上意下達の仕組みではないことには留意しておきたいところです。

「目標が具体的に目に見える形で提示されていること」、「目標が自己の努力により手

の届く範囲にあること」、「目標遂行の結果で得られるものが魅力的であること」がモチベーションを高める上では、非常に重要な点となります。この意味からすると、回答肢1及び回答肢7、回答肢4の選択が多かったことは十分理解できます。

8 「仕事ができると思う人」に対する認識

【設問】

Q：あなたの周りにいる「仕事ができると思う人（いない場合は、「あなたが理想とする仕事ができる人）」を誰か一人思い浮かべて、お答えください。今一緒に仕事をしている人でも、過去と一緒に仕事をした人でも構いません。その人のことについてお答えください。

58 その人の職位（過去であれば、その当時）に該当する数字を選んでください。

（回答肢）1 課長級以上 2 課長補佐・係長級 3 その他

59 その人の職種に該当する数字を選んでください。

（回答肢）1 一般事務職（学芸員、衛視、電話交換を含む）
2 一般技術職（土木・建築・電気・機械・化学・衛生工学・農林・造園）
3 保健・医療技術職（医師・獣医師・保健師・看護師・診療放射線技師・薬剤師・歯科衛生士・栄養士・臨床検査技師・作業療法士・理学療法士等）
4 保育職
5 消防職
6 技能労務職（技能労務職採用で係長以上の職転職員を含む）
7 教育職

60～69 その人は仕事をするとときに、どのような行動をしていますか？下記の項目から10以内で該当する項目の数字を選びお答えください。

（回答肢）1 経営参画意識を持っている。
2 より早く、より質の高い仕事をしている。
3 職員間の協力、協働体制が整うようにしている。
4 個人目標と組織目標の連携を認識している。
5 コミュニケーションを十分にとるなど、職場の活性化に前向きに取り組んでいる。
6 組織内の情報の共有化を図っている。
7 部下の長所や短所を把握し、適切な育成指導をしている。
8 責任感を持ち、決断している。
9 自分の役割や職務を正しく理解している。
10 高い倫理観を持っている。
11 業務上の支障がでないよう、職員の体制に注意を払っている。
12 挑戦改革意欲を持っている。
13 難易度の高い仕事にチャレンジしている。
14 大局的な視点での判断や他との折衝などで、業務執行力を発揮している。
15 業務の改善をしている。
16 自分の意図どおりの行動を相手から引き出している。
17 的確かつ説得力をもって情報を伝達している。

- 18 リーダーシップを発揮している。
- 19 いさかいなどの摩擦を解消している。
- 20 最小リスク、最大効果のための的確な判断をしている。
- 21 必要な情報を収集・整理して、粘り強く交渉にあたっている。
- 22 問題解決のための施策を実行している。
- 23 長期的・先見的戦略性を持っている。
- 24 イニシアティブを持ち、問題提起をし、組織の活性化を図っている。
- 25 市民満足を高めるよう対応している。
- 26 変化に対して柔軟かつ的確に対応している。
- 27 妥当性やリスクを勘案し、計画を策定している。
- 28 職務に必要な知識や技術を習得し、職務に活用している。

1：2つの視点から見た「できる課長補佐・係長級」像

「仕事のできる課長補佐・係長級職員の行動」ベスト10		資料43			
回答肢番号	回答肢内容 \ 区分	主査以下による「仕事のできる課長補佐・係長級」像		係長級以上による「仕事のできる課長補佐・係長級」像	
8	責任感を持ち、決断している。	◎	1	◎	1
2	より早く、より質の高い仕事をしている。	◎	4	◎	3
28	職務に必要な知識や技術を習得し、職務に活用している。	◎	5	○	
9	自分の役割や職務を正しく理解している。	○		○	
26	変化に対して柔軟かつ的確に対応している。	○		○	
5	コミュニケーションを十分にとるなど、職場の活性化に前向きに取り組んでいる。	◎	2	◎	2
3	職員間の協力、協働体制が整うようにしている。	◎	3	◎	5
18	リーダーシップを発揮している。	○		◎	4
7	部下の長所や短所を把握し、適切な育成指導をしている。	○		○	
14	大局的な視点での判断や他との折衝などで、業務執行力を発揮している。			○	
17	的確かつ説得力をもって情報を伝達している。	○			
12	挑戦改革意欲を持っている。				

(備考) ベスト10をとった。◎印:1~5位。○印:6位以下。◎印の右にある数値はベスト5の順位を示す。二重線より下はどちらかが該当。

役職階層の中で連結ピンの役割を果たす、「仕事のできる課長補佐・係長級像」を、直屬部下に当たる“主査以下”からの視点と、“係長以上”からの視点の2側面から捉えて見ます。ここでは28の回答肢のうち“ベスト10”を掲げることにします。(資料43参照)

ベスト5のうち4項目が共通であり、第1位及び第2位は一致しました。また各々の

ベスト10のうち9項目が共通しました。

“主査以下”から見た「できる課長補佐・係長級像」のベスト10にあって、“係長級以上”のベスト10にないものは、設問17「的確かつ説得力をもって情報を伝達している」でした。逆に、“係長級以上”からみたベスト10にあって“主査以下”にないものは、設問14「大局的な視点での判断や他との折衝などで、業務執行力を発揮している」でした。

2:「主査以下像」と「課長補佐・係長級像」

職位の上と下の視点からクロスさせて見た「仕事ができる人」の行動をベスト10		資料44			
回答肢番号	回答肢内容 \ 区分	主査以下による「仕事のできる 課長補佐・係長級」像		係長級以上による「仕事のできる 主査以下」像	
8	責任感を持ち、決断している。	◎	1	◎	1
2	より早く、より質の高い仕事をしている。	◎	4	◎	2
28	職務に必要な知識や技術を習得し、職務に活用している。	◎	5	◎	4
9	自分の役割や職務を正しく理解している。	○		◎	3
26	変化に対して柔軟かつ的確に対応している。	○		◎	5
5	コミュニケーションを十分にとるなど、職場の活性化に前向きに取り組んでいる。	◎	2	○	
3	職員間の協力、協働体制が整うようにしている。	◎	3	○	
18	リーダーシップを発揮している。	○		○	
14	大局的な視点での判断や他との折衝などで、業務執行力を発揮している。			○	
17	的確かつ説得力をもって情報を伝達している。	○			
7	部下の長所や短所を把握し、適切な育成指導をしている。	○			
12	挑戦改革意欲を持っている。			○	

備考 ベスト10をとった。◎:1~5位。○:6位以下。二重線以下はどちらか一方のみ該当。◎印の部分にある数値はベスト5の順位。

前項では「仕事のできる課長補佐・係長級像」を2つの視点から検討し、いずれの方向からみても、共通の認識が確認できました。

ここでは、“主査以下からみた課長補佐・係長級像(既述済)”と、“係長級以上からみた主査以下像”の比較をします。いわば、下からの視点と、上からの視点をクロスさせて検討するものです。(資料44参照)

各々のベスト5以内の項目を比較すると3項目は一致し、ベスト10までとると8項目まで同一となりました。また、1位は設問8「責任感を持ち、決断している」で、共通でした。

主査以下にしかない設問17「的確かつ説得力をもって情報を伝達している」及び設

問7「部下の長所や短所を把握し、適切な育成指導をしている」、係長級以上にしかない設問14「大局的な視点での判断や他との折衝などで、業務執行力を発揮している」及び設問12「挑戦改革意欲を持っている」は、各々の職位の違いを考慮すれば当然の結果と言えます。

職位による違いにより「仕事ができる像」も異なるのは当然ですが、各々のベスト10の上位部分は、共通する部分が多いことがわかります。

3：職種別の観点からみた「できる人像」

職種別に“できる人”を整理し、そのベスト5は資料45のとおりです。特定の項目に“できる人”の行動が集中することがわかります。設問8と設問5は全職種が選択しています。設問8は保育職・教育職で第3位となっていますが、他職種では全て第1位でした。保育職・教育職におけるベスト3の順序は同一となりました。職種から見た場合は、できる人の行動が結果を大きく左右することが見込まれますが、結果は職種に関わらず、共通する部分が多いことがわかりました。

「職種別に見た仕事ができる人の行動」ベスト5		資料45													
回答肢番号	回答肢内容 \ 区分	できる人の職種が下記とした場合													
		一般事務職		一般技術職		消防職		技能労務職		保健・医療技術		保育職		教育職	
8	責任感を持ち、決断している。	◎	1	◎	1	◎	1	◎	1	◎	1	◎	3	◎	3
2	より早く、より質の高い仕事をしている。	◎	3	◎	2	○	5	◎	2	○	4				
28	職務に必要な知識や技術を習得し、職務に活用している。			◎	3	◎	2	◎	3			○	4		
9	自分の役割や職務を正しく理解している。	○	5											○	4
26	変化に対して柔軟かつ的確に対応している。														
5	コミュニケーションを十分にとるなど、職場の活性化に前向きに取り組んでいる。	◎	2	○	4	○	4	○	5	◎	3	◎	1	◎	1
3	職員間の協力、協働体制が整うようにしている。	○	4					○	4	◎	2	◎	2	◎	2
18	リーダーシップを発揮している。					◎	3								
14	大局的な視点での判断や他との折衝などで、業務執行力を発揮している。			○	5									○	5
17	的確かつ説得力をもって情報を伝達している。														
7	部下の長所や短所を把握し、適切な育成指導をしている。									○	5	○	5		
12	挑戦改革意欲を持っている。														

備考 各職種のベスト5をとった。◎は1～3位。○は4、5位。太字の部分は7職種中で4職種以上で該当した項目。

4：「仕事ができる人」の共通像とは

共通的な「仕事ができる人」の像を結ぶために、これまで見てきたものを一覧にした

のが資料46です。

「職種や職位を越えて共通してみられる仕事ができる人の行動」ベスト5						資料46
回答肢 番号	回答肢内容 \ 区分	判断した側	係長級以上	主査以下	係長級以上	職種別共通
		判断された側(対象)	主査以下	課長補佐・係長級		
1	経営参画意識を持っている。					
2	より早く、より質の高い仕事をしている。	●	●	●	●	●
3	職員間の協力、協働体制が整うようにしている。			●	●	●
4	個人目標と組織目標の連携を認識している。					
5	コミュニケーションを十分にとるなど、職場の活性化に前向きに取り組んでいる。			●	●	●
6	組織内の情報の共有化を図っている。					
7	部下の長所や短所を把握し、適切な育成指導をしている。					
8	責任感を持ち、決断している。	●	●	●	●	●
9	自分の役割や職務を正しく理解している。	●				
10	高い倫理観を持っている。					
11	業務上の支障がでないよう、職員の体制に注意を払っている。					
12	挑戦改革意欲を持っている。					
13	難易度の高い仕事にチャレンジしている。					
14	大局的な視点での判断や他との折衝などで、業務執行力を発揮している。					
15	業務の改善をしている。					
16	自分の意図どおりの行動を相手から引き出している。					
17	的確かつ説得力をもって情報を伝達している。					
18	リーダーシップを発揮している。				●	
19	いさかいなどの摩擦を解消している。					
20	最小リスク、最大効果のための的確な判断をしている。					
21	必要な情報を収集・整理して、粘り強く交渉にあたっている。					
22	問題解決のための施策を実行している。					
23	長期的・先見的戦略性を持っている。					
24	イニシアティブを持ち、問題提起をし、組織の活性化を図っている。					
25	市民満足を高めるよう対応している。					
26	変化に対して柔軟かつ的確に対応している。	●				
27	妥当性やリスクを勘案し、計画を策定している。					
28	職務に必要な知識や技術を習得し、職務に活用している。	●	●	●	●	●

主査以下、課長補佐・係長級については、ベスト5に該当したものになります。職種別共通に見た場合は、ベスト5に7職種中で4職種以上に該当することがわかります。

役職や職種の特性はあるものの、「できる人」の行動は、普遍的な行動パターンがあると言われています。いわば共通の核となるものに、役職や職種特性が付加されるものと思われま

す。仕事ができると思う人は、職種や職位、また判断する人にかかわらず、共通的な認識が持てるものと思われたため、今回のアンケート結果から見た「仕事ができる人」は、「より早く、より質の高い仕事をして、職員間の協力、協働体制が整うようにし、コミュニケーションを十分にとるなど、職場の活性化に前向きに取り組み、責任感を持ち、決断し、職務に必要な知識や技術を習得し、それを職務に活用している」人となります。

9 「周囲の問題職員」に対する認識

【設問】

Q2：あなたの周りに、もし問題職員（一生懸命に働く職員に悪い影響を与えている職員）がいたらお答えください。いない場合は回答不要です。今一緒に仕事をしている人でも、過去に一緒に仕事をした人でも構いません。その人のことについてお答えください。

70 その問題職員の職位（過去であれば、その当時）に該当する数字を選んでください。
（回答肢）1 課長級以上 2 課長補佐・係長級 3 その他

71～80 その人は、何が（どんな行動が）問題ですか？下記の項目から10以内で該当する項目の数字を選びお答えください。

- （回答肢）1 自分がどのような役割を期待されているか理解しておらず、組織に損害を与えるような行動をする。
- 2 自分の職位で遂行すべき職務の責任をまったく理解していない、あるいは放棄している。
- 3 困難でもない仕事にもかかわらず、度重なる催促をしても放置している。
- 4 他人と協力したり協働することを放棄する。
- 5 新しい考えや方法に耳を貸さず、拒否する。
- 6 周りの職員に対して、やる気を喪失させるべく扇動する。
- 7 他者がどういうタイプの人間であるかを自分の先入観のみで決めつける。
- 8 市民の苦情や不満を買ってもそのままにしておく。
- 9 状況などが変化しても、全く気付かないか、見て見ぬふりをして、旧来の方法に固執する。
- 10 コミュニケーションをとろうとしない。
- 11 人を育てなければいけない立場にあっても、それを放棄する。
- 12 先輩としての立場や自分の権限を利用して、後輩や部下等を混乱させる。
- 13 職場でのいさかい、感情的な行き違いを放置している。
- 14 無責任な決定をすることがある。
- 15 市職員としての規律のみならず、社会通念上好ましくない振る舞いを意図的に行うことがある。
- 16 職務に必要な知識や技術を学ぶことに否定的であり、学ぼうとしない。
- 17 交渉や折衝の場において、主張することなく、相手の言いなりになっている。

1：全職員から見た「その他職員の問題職員」像と「補佐・係長級の問題職員」像

職員から見た「その他職の問題職員」の行動

資料47

設問番号	設 問 (ベスト6)	主査以下が記入の	係長級以上が記入の
		「その他の問題職員」像	
2	自分の職位で遂行すべき職務の責任をまったく理解していない、あるいは放棄している。	1	1
4	他人と協力したり協働することを放棄する。	2	1
1	自分がどのような役割を期待されているか理解しておらず、組織に損害を与えるような行動をする。	3	3
10	コミュニケーションをとろうとしない。	6	4
3	困難でもない仕事にもかかわらず、度重なる催促をしても放置している。	5	5
6	周りの職員に対して、やる気を喪失させるべく扇動する。	4	6

注：数値は順位を示す

職員から見た「課長補佐・係長級職の問題職員」の行動

資料48

設問番号	設 問 (ベスト5)	主査以下が記入の	係長級以上が記入の
		「補佐・係長級の問題職員」像	
2	自分の職位で遂行すべき職務の責任をまったく理解していない、あるいは放棄している。	1	1
1	自分がどのような役割を期待されているか理解しておらず、組織に損害を与えるような行動をする。	2	2
14	無責任な決定をすることがある。	3	
11	人を育てなければいけない立場にあっても、それを放棄する。	4	3
6	周りの職員に対して、やる気を喪失させるべく扇動する。	5	3
4	他人と協力したり協働することを放棄する。		5

注：数値は順位を示す

係長級以上の職員から見た「課長級以上職の問題職員」の行動

資料49

設問番号	設 問 (ベスト5)	係長級以上が記入した
		「課長級以上の問題職員」像
14	無責任な決定をすることがある。	1
2	自分の職位で遂行すべき職務の責任をまったく理解していない、あるいは放棄している。	2
12	先輩としての立場や自分の権限を利用して、後輩や部下等を混乱させる。	3
10	コミュニケーションをとろうとしない。	4
1	自分がどのような役割を期待されているか理解しておらず、組織に損害を与えるような行動をする。	5

注：数値は順位を示す

「その他職員の問題職員像」を“主査以下から見た場合”と“係長級以上から見た場合”との2つの視点から見ることにより問題職員の状況の特定化を図ることにします。

問題職員の行動状況に関わる回答肢は20ありますが、ベスト6の構成は、すべて同一となりました。更に、ベスト3は順位も同一の結果となっています。なお、係長級以上が記入の場合は1位、2位は同数でした。(資料47参照)

2つの立場から見て、上述の結果であることから、問題となる職員の存在や状況は明確に組織内で認識されているものと思われます。「言われてみれば、問題職員がいる」というより、「どこの部門にどのような問題を起こす職員がいるのか」ということを、かなり多くの職員が共通の認識を持っていると思われます。

「補佐・係長級の問題職員」像を前項同様に、“主査以下から見た場合”と、“係長級以上から見た場合”の両方から検討します。ベスト5中の4項目は同一のものであり、1位と2位は順位も同じです。(資料48参照)

これらの結果から、問題職員の状況の特定化は、職員一人ひとりの中でできていると推察されます。

「その他の問題職員像」と「補佐・係長級の問題職員像」では、3項目が共通した結果となりました。設問14「無責任な決定をすることがある」と設問11「人を育てなければいけない立場にあってもそれを放棄する」が新たに登場しましたが、課長補佐・係長級の問題行動であることから、登場したことは自然のことと思われます。

2：「課長級以上の問題職員」像

課長級以上については、そもそも問題職員が存在してはいけないはずですが、アンケートの結果では、課長級以上の職員を問題職員として回答した職員が存在した結果となりました。

ここでは、係長級以上が記入したベスト5を検討することにします。(資料49参照)

1番多かった問題行動としては、設問14「無責任な決定をすることがある」でした。また前項の「その他職員」及び「課長補佐級・係長級職員」に含まれず新たに登場したのは、設問12「先輩としての立場や自分の権限を利用して、後輩や部下等を混乱させる。」が第3位として登場しました。「課長級以上」という職責を考えると非常に問題がある結果です。

職責の影響度を考慮すると、課長級以上の“問題職員”の意味は、課長補佐・係長級や主査などとは比較にならないほど大きなものです。課長級以上に在職する職員には、本来、問題職員として職員から認知される職員がいてはいけないはずで

もし、誰の目から見ても、問題職員として認知されるとすれば、降任や降格といった仕組みがきちんと整備されなければならないであろうし、仮にその仕組みがないとすれば、組織効率は低下し、部下や担当部署のモラル(士気)の低下につながるようになります。

現在は、分限や懲戒がなければ、降任や降格されることはありません。

しかしながら、職員の多くが能力主義や成果主義の導入に肯定的な意識を持っているからには、降任や降格の仕組みが必要となります。本人の意思に関係なく、降任や降格が客観的に行われるとすれば、公正で公平な評価制度が不可欠となります。本人のやる気にも大きな影響を与えるものであり、運用には慎重を期さなければならないことも予

想されます。

3：一般的にみた問題職員像

どんな職場であっても、組織である以上、必ず問題となる職員は居ると聞きます。問題はそのような職員の存在する割合と処遇をどうするかということになりますが、このアンケートでは、そこまで踏み込んでいませんが、問題職員と見られている職員も、自覚している職員もこのアンケートに回答しているであろうし、このアンケートを通じて職員全体に問題職員の存在を明確にしたのではないかと思います。

問題職員がいて、実際に支障が生じていることは、職員にとって、隠れた問題というより、見慣れた問題になっていると思われます。そのまま放置することは、職員全体のモラル（士気）を低下させることにつながりかねません。

10 「上司の日々の行動」に対する認識

【設問】

Q：あなたの上司の日々の行動を思い浮かべて、以下の問いにお答えください。

上司とは、組織上あなたを指揮命令する直近の立場にある者を指すものとします。

同一人物でお答えいただき、現在、部長級の職員の方は回答不要です。

81 あなたが答える、直近の上司の職位をお答えください。

- (回答肢) 1 部長級
2 次長級・副参事・課長級
3 主幹・課長補佐級
4 係長級

82 職場の人間関係や雰囲気づくりに気を配っている。

83 部下の意見や提案に快く耳を傾けている。

84 自分自身に対して厳しい。

85 部下の質問や意見に対して納得のいくように答えている。

86 的確な判断や意思決定をタイミングよくしている。

87 ミスや失敗の対外的責任は自分で負おうとしている。

88 部下を成長させるため、様々な経験や体験、研修をさせ、大きな仕事でも思い切っ
て、部下に任せている。

89 部下の能力や知識の不足しているところを把握し、指導している。

90 部下に当面の課題とは別に、長期的な課題を示している。

91 職場の役割を全体の方針や政策と結びつけて練り直している。

92 職場の課題を少数の重点項目に絞り込んでいる。

93 部下にいったん決定したことは、必ず実行するよう求めている。

94 部下の仕事の質や進み具合を厳しくチェックし、もっと工夫するよう要求してい
る。

95 仕事が円滑に運ぶよう、他部門との連絡・調整を行っている。

96 さらに上の上司との意思疎通を図り、発言力・影響力をもっている。

97 職場内で色々な見方や意見が出るように要求したり、促したりしている。

98 特定の部下の仕事量が過重にならないよう適切に配分・調整し、自ら率先して職務
に取り組んでいる。

99 部下が職場内で研修成果を発揮するようフォローしている。

100 意思決定には、一貫性がある。

101 部下の仕事の工夫や熱心な仕事ぶりをしっかり見て認めている。

1：部下から見た上司に対する評価の傾向について（資料50及び51参照）

「上司の職位」により評価が異なることがわかります。「上司が課長補佐級」の場合
は、「上司が係長級」の場合と比較して非常に厳しい評価結果が出ています。回答数値

について、後者は3.75以上の数値の設問が7（4点台の2項目含む）あったのに対して、前者は3.75以上は1つしかなく、3.25以下が大量に出現している（うち2つの2点台含む）。

あなたの上司の日々の行動(1)		例: 3.25未満 3.25以上～3.50未満 3.50以上			
設問	内 容	直近の上司の補職名			
		係長級	主幹・ 課長補佐級	次長・副参事 ・課長級	部長級
82	職場の人間関係や雰囲気づくりに気を配っている。	4.02	3.71	3.86	3.94
83	部下の意見や提案に快く耳を傾けている。	4.21	3.76	3.92	3.99
84	自分自身に対して厳しい。	3.48	3.15	3.35	3.64
85	部下の質問や意見に対して納得のいくように答えている。	3.88	3.44	3.60	3.76
86	的確な判断や意思決定をタイミングよくしている。	3.72	3.40	3.59	3.80
87	ミスや失敗の対外的責任は自分で負おうとしている。	3.83	3.45	3.63	3.72
88	部下を成長させるため、様々な経験や体験、研修をさせ、大きな仕事でも思い切って、部下に任せている。	3.67	3.32	3.47	3.48
89	部下の能力や知識の不足しているところを把握し、指導している。	3.55	3.14	3.25	3.41
90	部下の当面の課題とは別に、長期的な課題を示している。	3.14	2.95	3.18	3.58
91	職場の役割を全体の方針や政策と結びつけて繰り返し直している。	3.36	3.14	3.43	3.63
92	職場の課題を少数の重点項目に絞り込んでいる。	3.17	2.97	3.27	3.52
93	部下にいったん決定したことは、必ず実行するよう求めている。	3.46	3.31	3.41	3.71
94	部下の仕事の質や進み具合を厳しくチェックし、もっと工夫するよう要求している。	3.24	3.09	3.25	3.53
95	仕事が円滑に運ぶよう、他部門との連絡・調整を行っている。	3.80	3.60	3.74	3.72
96	さらに上司との意思疎通を図り、発言力・影響力をもっている。	3.60	3.35	3.50	3.71
97	職場内で色々な見方や意見が出るように要求したり、促したりしている。	3.43	3.13	3.27	3.48
98	特定の部下の仕事量が過重にならないよう適切に配分・調整し、自ら率先して職務に取り組んでいる。	3.64	3.18	3.12	3.38
99	部下が職場内で研修成果を発揮するようフォローしている。	3.43	3.03	3.21	3.36
100	意思決定には、一貫性がある。	3.76	3.43	3.58	3.92
101	部下の仕事の工夫や熱心な仕事ぶりをしっかり見て認めている。	3.87	3.48	3.69	3.81

また、「上司が課長級」、「上司が部長級」という具合に役職が上がるにつれ、評価は高くなりました。

上述した「上司が課長補佐級」の場合の傾向は、係長級と課長補佐級にマネジメント上の大きな違いがあることを物語っていることから、二つの仮説が成り立ちます。

一つは、「課長補佐級にとって部下である係長以下に対して高いハードルを要請せざるを得ないから、課長補佐級を上司とする部下にとっては身構える必要が生じ、上司である課長補佐級の行動を厳しい目で見てしまう。」という仮説。もう一つは、「係長は現場の監督として必死に業務遂行しているのに、課長補佐級はそれに対応や支援をしてくれないので、上司である課長補佐級の行動を冷めた批判の目をもって見てしまう。」という仮説です。

●あなたの上司の日々の行動(2) 3.75以上と3.25以下

資料51

◇直属上司が係長級		
設問	設問内容	結果数値
83	部下の意見や提案に快く耳を傾けている。	4.21
82	職場の人間関係や雰囲気づくりに気を配っている。	4.02
85	部下の質問や意見に対して納得のいくように答えている。	3.88
101	部下の仕事の工夫や熱心な仕事をしっかり見て認めている。	3.87
87	ミスや失敗の対外的責任は自分で負おうとしている。	3.83
95	仕事が円滑に運ぶよう、他部門との連絡・調整を行っている。	3.80
100	意思決定には、一貫性がある。	3.76
94	部下の仕事の質や進み具合を厳しくチェックし、もっと工夫するよう要求している。	3.24
92	職場の課題を少数の重点項目に絞り込んでいる。	3.17
90	部下に当面の課題とは別に、長期的な課題を示している。	3.14
◇直属上司が主幹・課長補佐級		
83	部下の意見や提案に快く耳を傾けている。	3.76
98	特定の部下の仕事量が過重にならないよう適切に配分・調整し、自ら率先して職務に取り組んでいる。	3.18
84	自分自身に対して厳しい。	3.15
89	部下の能力や知識の不足しているところを把握し、指導している。	3.14
91	職場の役割を全体の方針や政策と結びつけて練り直している。	3.14
97	職場内で色々な見方や意見が出るように要求したり、促したりしている。	3.13
94	部下の仕事の質や進み具合を厳しくチェックし、もっと工夫するよう要求している。	3.09
99	部下が職場内で研修成果を発揮するようフォローしている。	3.03
92	職場の課題を少数の重点項目に絞り込んでいる。	2.97
90	部下に当面の課題とは別に、長期的な課題を示している。	2.95
◇直属上司が次長・副参事・課長級		
83	部下の意見や提案に快く耳を傾けている。	3.92
82	職場の人間関係や雰囲気づくりに気を配っている。	3.86
89	部下の能力や知識の不足しているところを把握し、指導している。	3.25
94	部下の仕事の質や進み具合を厳しくチェックし、もっと工夫するよう要求している。	3.25
99	部下が職場内で研修成果を発揮するようフォローしている。	3.21
90	部下に当面の課題とは別に、長期的な課題を示している。	3.18
98	特定の部下の仕事量が過重にならないよう適切に配分・調整し、自ら率先して職務に取り組んでいる。	3.12
◇直属上司が部長級		
83	部下の意見や提案に快く耳を傾けている。	3.99
82	職場の人間関係や雰囲気づくりに気を配っている。	3.94
100	意思決定には、一貫性がある。	3.92
101	部下の仕事の工夫や熱心な仕事をしっかり見て認めている。	3.81
86	的確な判断や意思決定をタイミングよくしている。	3.80
85	部下の質問や意見に対して納得のいくように答えている。	3.76

「課長補佐級を上司とする場合」は厳しい数値が出ているが、課長級、部長級へと上司のレベルが上がるにつれ、評価は高くなっています。

これは第一の仮説として、「次第にピラミッドの役職階層が上に行くにしたがい、人数が絞られ意志疎通が円滑にいくことから、具体的執行的側面が少なくなり、上司と部下が一体となって政策や方針を検討する状況にあるから」というもの。

第二の仮説として、「課長補佐級より課長級、課長級より部長級の方が有能であろうから、部下からみた上司の行動に関する点数は次第に高くなる」というもの。

第三の仮説として、「役職が上へ進むほどに年功的世界が深まり、長年のよしみで厳しさを欠きがちであり、甘く優しくなってしまう」というもの。

ちなみに、「上司が部長級の場合」の評価には、3.25以下の点数はありませんでした。

2：役職者の役割モデルからみた回答結果の背景（資料5 2 参照）

●あなたの上司の日々の行動(3)					資料52
設問	内 容	例： 3.25未満 25以上～3.50未満 3.50以上			
		直近の上司の補職名			
		係長級	主幹・ 課長補佐級	次長・副参事 ・課長級	部長級
◇責任感					
84	自分自身に対して厳しい。	3.48	3.15	3.35	3.64
87	ミスや失敗の対外的責任は自分で負おうとしている。	3.83	3.45	3.63	3.72
◇方針設定					
91	職場の役割を全体の方針や政策と結びつけて練り直している。	3.36	3.14	3.43	3.63
92	職場の課題を少数の重点項目に絞り込んでいる。	3.17	2.97	3.27	3.52
97	職場内で色々な見方や意見が出るように要求したり、促したりしている。	3.43	3.13	3.27	3.48
◇意思決定					
86	的確な判断や意思決定をタイミングよくしている。	3.72	3.40	3.59	3.80
100	意思決定には、一貫性がある。	3.76	3.43	3.58	3.92
◇職務編成と進捗管理					
98	特定の部下の仕事量が過重にならないよう適切に配分・調整し、自ら率先して職務に取り組んでいる。	3.64	3.18	3.12	3.38
94	部下の仕事の質や進み具合を厳しくチェックし、もっと工夫するよう要求している。	3.24	3.09	3.25	3.53
89	部下の能力や知識の不足しているところを把握し、指導している。	3.55	3.14	3.25	3.41
93	部下にいったん決定したことは、必ず実行するよう求めている。	3.46	3.31	3.41	3.71
◇他部門や上司との意思疎通					
95	仕事が円滑に運ぶよう、他部門との連絡・調整を行っている。	3.80	3.60	3.74	3.72
96	さらに上司との意思疎通を図り、発言力・影響力をもっている。	3.60	3.35	3.50	3.71
◇部下の育成					
101	部下の仕事の工夫や熱心な仕事ぶりをしっかり見て認めている。	3.87	3.48	3.69	3.81
88	部下を成長させるため、様々な経験や体験、研修をさせ、大きな仕事でも思い切って、部下に任せている。	3.67	3.32	3.47	3.48
99	部下が職場内で研修成果を発揮するようフォローしている。	3.43	3.03	3.21	3.36
90	部下の当面の課題とは別に、長期的な課題を示している。	3.14	2.95	3.18	3.58
◇良好な職場風土の醸成					
82	職場の人間関係や雰囲気づくりに気を配っている。	4.02	3.71	3.86	3.94
83	部下の意見や提案に快く耳を傾けている。	4.21	3.76	3.92	3.99
85	部下の質問や意見に対して納得のいくように答えている。	3.88	3.44	3.60	3.76

一連の設問を、役職者の役割モデルを想定しながら幾つかの項目に区分して検討してみます。

役職者の役割モデルを「高い職責意識や責任感を持ち、担当部署の方針を設定し、担当部門内の職務を編成し、進捗を管理し、他部門や上司と意志疎通を図ることが要請されている。さらに、部下の育成や、良好な職場風土の醸成にも関心を払う必要がある。」と仮定します。

この仮定にしたがい検討すると、人間関係や部下の意見に耳を傾け質問に丁寧に対応している姿を部下は認識していることとなります。(設問82、83、85)

一方、方針設定部分もその機能が弱いと思っており、部下の仕事の品質や進行についてはあまり関心を払っていないとする結果が出ていることから、マネジメント機能は弱いと判断されます。(設問94)

さらに、部下の仕事ぶりに目を瞑ることはないけれど、研修成果のフォローや長期的課題の提示といった、部下を“育てていく”ということには余り関心を抱いていないこととなります。

役職者に対して部下は、「職場の人間関係の維持を中心とした暖かい風土を重視するが、必ずしも業務の推進にはうるさくない」と評価しています。とりわけ、課長補佐級に対しては、業務推進について今一步の踏み込みが不足気味と感じており、部下は厳しい目で見ているということになります。

おわりに

ここまで、アンケートで設問した内容を各項目毎に分類・整理し、職員の意識を確認してきました。

このアンケートからは、職員が現在の人事・給与制度等に多少なりとも疑問を持ち、何らかの改革を望んでいることがわかったとともに、現在の職員の意識や、改革の方向性が検証できました。

人事・給与制度等は、職員一人ひとりに直接影響を及ぼすとても重要なことです。

改革が実施されることにより、一人ひとりが「いい仕事」をし、市民に信頼される市役所を実現することが望めます。

職員一人ひとりが自らの課題として認識し、積極的に改革に参画されることを期待しています。

なお、ここで見た職員の意識については、人事制度改革構想をまとめる際の参考としています。また、このレポートや結果等に対して御意見や御要望等がありましたら、下記まで御連絡ください。

【事務局】長野市総務部職員課人事担当

〒380-8512 長野市大字鶴賀緑町 1613 電話 026-224-5003 FAX026-224-7964

E-mail:shokuin@city.nagano.nagano.jp