

市の行政運営等に対する職員の現状認識調査の 結果等について

【目次】

1 調査内容と回答状況	1 ページ
2 調査結果の全体概要	3 ページ
3 調査項目ごとの回答結果と分析の概要	
「業務執行の効率性に関する調査」結果	7 ページ
「事務事業や組織目標等の進捗管理システムに関する調査」結果	9 ページ
「仕事に対する意欲等の状況に関する調査」結果	12 ページ
「組織の管理状況に関する調査」結果	21 ページ
「自由記載」結果	24 ページ
4 調査項目ごとの個別の回答結果と分析	別冊

1 調査内容と回答状況

1 調査目的

「最少の経費で最大の効果を上げる行政運営の実現」に向けては、行政運営システムのレベルアップと仕事に対する職員の前向きな意欲の高まりが重要なポイントになると考え、それらに対する職員の現状認識等を把握するため、本調査を実施した。

2 調査方法等

(1) 調査対象

部長級以下のすべての正規職員

(2) 調査期間

平成 19 年 10 月 5 日(金) ~ 10 月 12 日(金)

(3) 回答方法

イントラネット上の調査票に回答を入力する方法による

(4) 調査項目及び意図

調査項目	意図
業務執行の効率性に関する調査 (全職員対象) 問1 業務執行の効率性について該当すると思う項目をチェックしてください 問2 問1の「現在」欄にチェックを付けた理由として該当する項目すべてをチェックしてください	業務執行の改善により、どの程度効率性が高まっているかを把握し、課題などを確認するもの。 業務が効率的になってきているか否かを経年で把握し、この間の各職場における効率化に資する取組が功を奏しているかどうかを確認するもの。 問1の結果を補足するための質問。効率性が高いと感じている理由、低いと感じている理由を把握することで、課題、改善点、伸ばすべき点などを確認するもの。
事務事業や組織目標等の進捗管理システムに関する調査 (全職員対象) 問3 - (1) システムの導入により業務執行の効率性は高まったと思いますか 問3 - (2) システムの導入により目標にチャレンジする姿勢が強くなったと思いますか 問3 - (3) システムの導入により、組織目標や事務事業の目標設定に対する意識とノウハウが高まったと思いますか 問3 - (4) システムは業務執行に定着したと感じますか	進捗管理システムがどの程度の効果を上げ、その意義がどの程度理解され、どの程度定着しているかを確認するもの。 進捗管理システムの課題、改善点などを把握するもの。 進捗管理システムの主たるねらいである効率性の向上に貢献しているか否かを把握するもの。 進捗管理システムのねらいの一つである「意欲の高まり」に貢献しているか否かを把握するもの。 意識について 目標を設定することの意義がどの程度理解されているかを把握するもの。 ノウハウについて 目標を設定するノウハウがどの程度得られているかを把握するもの。 進捗管理システムがどの程度定着してきているかを確認するもの。
仕事に対する意欲等の状況に関する調査 (全職員対象) 問4 仕事に対するあなたの意欲として、各時期ごとに該当する項目をチェックしてください 問5 問4の「現在」欄にチェックを付けた理由として該当する項目すべてをチェックしてください	仕事に対する意欲の状況を確認し、意欲を高めたり低くしたりする要因を把握することで、課題、改善点、伸ばすべき点などを把握するもの。 仕事に対する意欲がどのように推移してきているかを経年で把握することで、職員の士気を確認するもの。 問4の結果を補足するための質問。意欲が高まったと感じている具体的な理由、低くなったと感じている具体的な理由を把握することで、課題、改善点、伸ばすべき点などを確認するもの。

問6 次の項目に関して、あなたがどの程度満足しているか、また、あなたのやる気を高める要素としてどの程度重要だと思っているか、該当するランクをチェックしてください	市政運営上の強みと弱みを把握し、市として改善すべきこと、伸ばすべきことを把握するもの。
組織の管理状況に関する調査について (管理職対象) 問7 組織のマネジメントに当たり何に気を付けていますか。該当する項目すべてをチェックしてください	管理職のマネジメントの傾向を把握するもの。 組織マネジメントの任務を担う管理職を対象として実施。現在の管理職が何に留意してマネジメントしているかを確認することにより、当市の管理職の強みと弱みを把握し、改善すべきこと、伸ばすべきことを把握するもの。
自由記載欄(全職員対象) 行政運営上のシステムや仕事に対する意欲などに関して、特に気になる点、改善すべき点、注意すべき点などがあれば自由に記載してください	問7までの質問に対する回答だけでは伝えきれない事項を把握し、課題・問題をさらに把握するもの。

3 回答結果

(1) 対象者数

2,233 人

(2) 回答数及び回答率

1,106 人 (49.52%)

(3) 回答者の属性

ア 男女別

	男性	女性
人数	810 人	267 人
割合	73.3%	24.1%

* 性別不明 29 人(2.6%)あり

イ 年齢別

	20 未満	20 ~ 24	25 ~ 29	30 ~ 34	35 ~ 39	40 ~ 44	45 ~ 49	50 ~ 54	55 以上	不明
人数	0 人	39 人	98 人	199 人	152 人	112 人	116 人	194 人	185 人	11 人
割合	0%	3.5%	8.9%	18.0%	13.7%	10.1%	10.5%	17.5%	16.7%	1.0%

* 年齢不明 11 人(1.0%)あり

ウ 組織別

	総務部	財務部	企画・地域振興部	市民生活部	都市整備部	産業観光部	農林水産部	健康福祉部	教育委員会	行政委員会等	ガス水道局
人数	63 人	58 人	348 人	156 人	96 人	31 人	35 人	96 人	88 人	27 人	94 人
割合	5.7%	5.2%	31.5%	14.1%	8.7%	2.8%	3.2%	8.7%	7.9%	2.4%	8.5%

* 所属不明 14 人(1.3%)あり

* 総合事務所に所属する職員は企画・地域振興部に含む(169 人)

エ 職階別

	部長級	課長級	副課長級	係長級	主任級	主事・技師級	保育士	単純労務職	不明
人数	13 人	82 人	117 人	201 人	379 人	249 人	35 人	19 人	11 人
割合	1.2%	7.4%	10.5%	18.2%	34.3%	22.5%	3.2%	1.7%	1.0%

* 職階不明 11 人(1.0%)あり

2 調査結果の全体概要

「業務執行の効率性に関する調査」の結果と分析の概要

【結果】

回答者のうち、約 57%の職員が「相当高い」「どちらかと言えば高い」と答えており、全体的には効率性が高いとする意見が多数だった。

ただし、効率性が「相当低い」「どちらかと言えば低い」とした回答が年々増加傾向にある。

【分析】

職員は、業務改善が行われており、効率化に寄与していると考えている。

一方、事務事業の「スクラップ・アンド・ビルド」の視点でみると、「ビルド(新規事業の開始)」は、起こるものの「スクラップ(既存事業の廃止等)」がなかなか進まず、業務量自体が大きく減っていないという認識があると思われる。

そのような中で職員数の削減が進んでいることもあり、業務改善による効率化と相殺され、結果として全体的には効率性が上がっていないと感じているものと思われる。

「事務事業や組織目標の進捗管理システムに関する調査」の結果と分析の概要

【結果】

進捗管理システムが定着したと感じている職員が 30%程度に止まった。

職員の作業負担と精神的な負担感が大きい。

ただし、目標を設定することに対しては、80%を超える職員が「大切なこと」と認識している。

【分析】

進捗管理システムの導入で目標設定の意義は浸透してきている。

市の事務事業は多種多様なことから、各職場では、担当する事務事業の性質に応じた業務管理をしている。そして、実際に課題や問題を発見すれば適宜対策を講じており、その意味においては、PDCAサイクルの考え方自体は浸透していると思われる。

一方、現行の進捗管理システムにおいて、目標設定のノウハウの不足、管理対象とする事務事業の単位のバラツキや管理様式などの使い勝手等に対する不満があり、システムを活かし切れているとは言えず、全体的には進捗管理システムが定着し、適切に運用されているとは言い難い。

「仕事に対する意欲等の状況に関する調査」の結果と分析の概要 1

仕事に対するやる気の状況について(問4及び問5の結果と分析)

【結果】

仕事に対する意欲が「相当高い」「どちらかと言えば高い」という職員が全体の約70%。

ただし、「相当低い」「どちらかと言えば低い」とした回答が年々増加傾向にある。

やる気を高くしている要因として回答が多かった上位3項目

- ・職場の雰囲気(人間関係)がよいこと
- ・仕事に対して自分の考えを生かしていること
- ・担当する仕事の方針・方向性や目標が明確なこと

やる気を低くしている要因として回答が多かった上位3項目

- ・必要な人数の職員が配置されず、担当する仕事に深く集中して携われないこと
- ・自分の能力に見合わない質や量の仕事をしていること
- ・やりたい仕事をしていないこと

やる気に影響を与える要因になった上位3項目

- ・職場の雰囲気(人間関係)がよいこと(悪いこと)
- ・自分の能力に見合った質と量の仕事をする(しないこと)
- ・仕事に対して自分の考えを生かせること(生かせないこと)、

やる気に影響を与える要因にならなかった上位3項目

- ・公務員バッシングがあること(ないこと)
- ・上司や同僚に褒められること(褒められないこと)
- ・仕事の成果が正しく評価され異動や昇任に反映されること(反映されないこと)

* 仕事の成果が正しく評価され給与に反映されること(反映されないこと)もほぼ同程度

【分析】

全体的に職員の士気は高いものの、経年の変化を見ると低下傾向にある。

管理職の仕事に対する意欲は維持。事務職員の意欲は低下傾向

やる気を高める要因は、自己実現欲求と社会的欲求が刺激されること。

やる気を低くする要因は、能力と見合わない仕事を担当していることや、担当している仕事自体に興味・関心を持ってない、といった担当業務にまつわること。

職場や仕事の性質、職階ごとに傾向が大きく異なっており、今後の対応については、きめ細かく検討する必要がある。

なお、やる気に影響を与えない要因を見る限り、一般的に意欲を高める際に刺激すべき欲求と言われている「正しく評価されること。人から認められること」といった自我欲求に対する志向性が弱い傾向にある。

「仕事に対する意欲等の状況に関する調査」の結果と分析の概要 2

市政全般・所属部署・担当業務に対して重視していることと満足していることについて (問6の結果と分析)

【結果】

重視していて満足度も高い項目

- ・市役所という職場の安定性
- ・職場内の連携
- ・仕事のやりがい
- ・市民の意見等を重視すること
- ・魅力ある人と働くこと
- ・上司からの情報提供

重視しているが満足度が低い項目

- ・業務執行の効率性
- ・施設や設備・業務マニュアルなどの整備

満足度が著しく低い項目

- ・市政全体の経営理念などの明確性
- ・昇格・昇任・昇給・異動といった処遇などの制度待遇
- ・組織の開放性(組織風土)

【分析】

重視していて満足度も高い項目は、組織の「強み」と考え、仕事に対する職員の高い意欲を継続するために現状程度の維持か一層の強化を図っていくべき。

重視しているが満足度が低い項目は、放置しておくことと仕事に対する職員の意欲を削ぐおそれがあることから、対策を講じるべき。

重視している度合いにかかわらず、満足度が著しく低い項目については、今後の状況変化によって、仕事に対する職員の意欲を削ぐ要因となるおそれがあることから、対応を検討する必要がある。

職場や仕事の性質、職階ごとに傾向が大きく異なっており、今後の対応については、きめ細かく検討する必要がある。

「組織の管理状況に関する調査」の結果と分析の概要

【結果】

管理職が組織マネジメントに当たり留意している上位3項目

- ・職員の協調・交流を進め、円滑な人間関係を構築すること
- ・職員に対して、存分に仕事ができるよう情報や権限を与えたり、仕事の内容の理解を促したりすること
- ・職員が個性を発揮し、アイデアや発想を仕事に生かせるようにすること

管理職が組織マネジメントに当たりあまり留意していない上位3項目

- ・職場の設備や備品を整えたり、仕事のマニュアルを整えたりすること
- ・目標を設定し、達成に向けて業務を遂行させること
- ・職員を信頼し、期待し、結果を適切に評価すること

【分析】

管理職は組織マネジメントに当たり、職員が気持ちよく働ける環境を維持することには留意しているものの、目標の設定と達成に向けた指導や結果の評価といった重要なポイントにはバランスよく留意していない傾向にある。

そして、管理職があまり留意していない項目を見る限り、次の課題も想定されることから、注視する必要がある。

- ・担当者が変わると効率性が下がる(均質な業務執行を妨げている)
- ・職員が「何のためにその仕事をするのか」という目的意識を醸成していない
- ・職員の「計画どおりに仕事を完遂するという意志と行動」を促していない

この問いの結果は、他の問いの回答と組み合わせてさらに分析し、管理職がさらに留意すべきことや、改善すべきことなどを具体的に把握していく。

「自由記載欄」の結果と分析の概要

【結果】

141人から163件の意見があった。

職員の意識改革、職員数削減に対応する事業・組織の見直しと適切な職員配置が重要という意見が多い。

【分析】

行政運営システム等に対する不満、職員数削減の先にある市役所の将来像に対する不安等が募っていると考えられる。

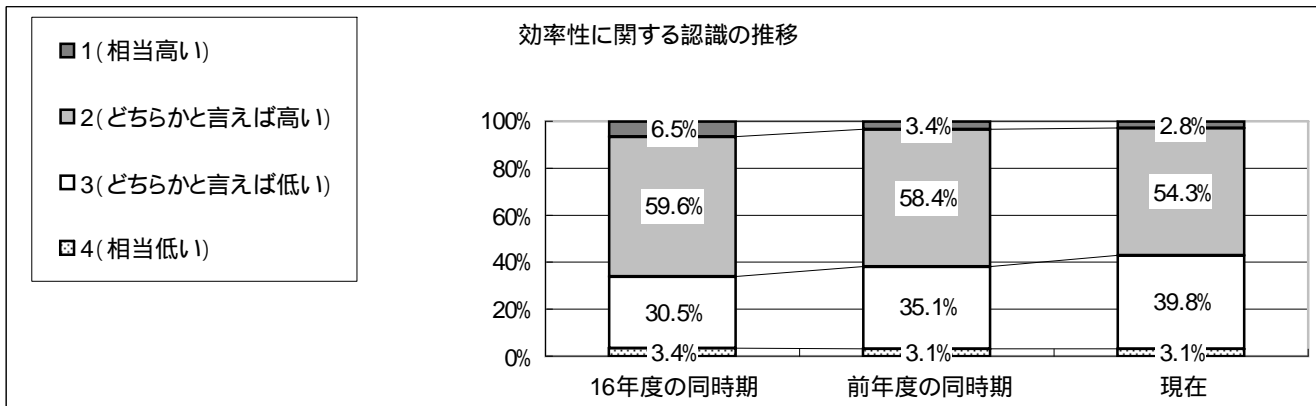
寄せられた意見は、職員のモチベーションを下げている要因と見るべきであり、改善を期待しているものと思われる。今後の対応に当たっての重要ポイントとして参考にすべきことを示唆している。

3 調査項目ごとの回答結果と分析の概要

「業務執行の効率性に関する調査」結果について

問1: 業務執行の効率性について該当すると思う項目をチェックしてください。

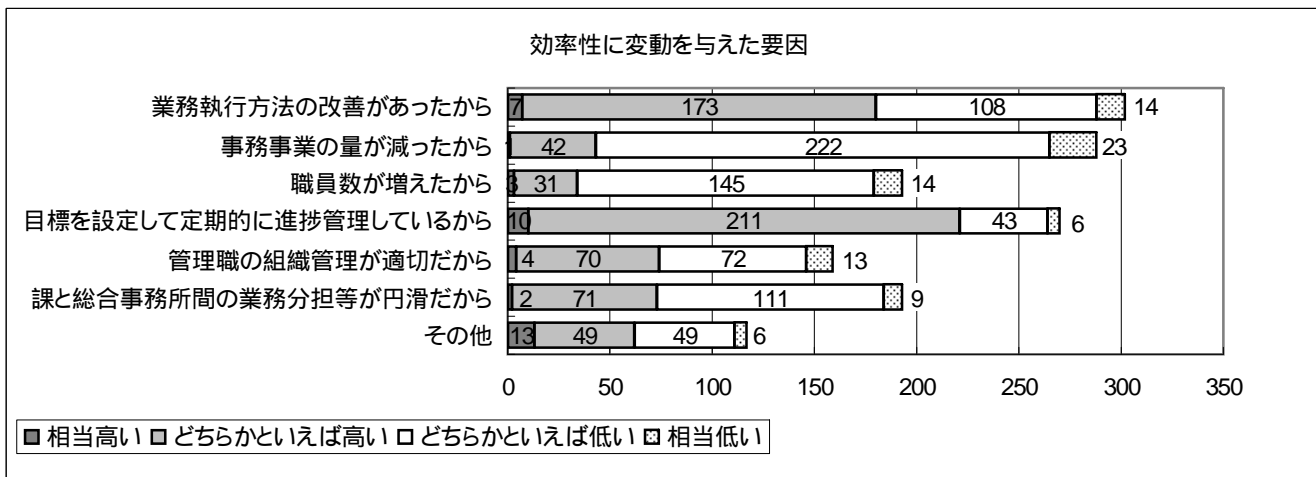
n=1,106



	16年度の同時期		前年度の同時期		現在	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
相当高い	58	6.5%	35	3.4%	30	2.8%
どちらかといえば高い	528	59.6%	603	58.4%	591	54.3%
どちらかといえば低い	270	30.5%	362	35.1%	433	39.8%
相当低い	30	3.4%	32	3.1%	34	3.1%
無回答	220	-	74	-	18	-

「前年度の同時期」または「16年度の同時期」において入庁していない職員は無回答に含まれる。

問2: 問1の「現在」欄にチェックを付けた理由として該当する項目すべてをチェックしてください n=1,106



現在の認識で「どちらかといえば低い」または「相当低い」を選択した場合は、各項目を逆に読み取る。

例：「事務事業の量が減ったから」「事務事業の量が増えたから」

理由	効率性に対する認識				
	相当高い	どちらかといえ ば高い	どちらかといえ ば低い	相当低い	
	該当者数	30	591	433	34
業務執行方法の改善があったから	7	173	108	14	
事務事業の量が減ったから	1	42	222	23	
職員数が増えたから	3	31	145	14	
目標を設定して定期的に進捗管理しているから	10	211	43	6	
管理職の組織管理が適切だから	4	70	72	13	
課と総合事務所間の業務分担等が円滑だから	2	71	111	9	
その他	13	49	49	6	

【全体的な傾向】

回答者のうち、約57%の職員が「相当高い」「どちらかと言えば高い」と答えており、全体的に見ると、現時点においては、若干ではあるが効率性が高いとする意見が多数となった。

ただし、効率性が「相当低い」「どちらかと言えば低い」とした回答が年々増加傾向にあり、相対的に見ると悪い方向に進んでいると言える。

【個別の傾向】 * 詳細データは別にあり

部署ごとの傾向

観光局と農林水産部以外の部署において、効率性が低くなっているという意見が多数となった。

業務改善と目標の進捗管理を行うことで効率性が高まったとしている回答が多い一方、事務事業の量の増加と職員数の削減により効率性が低くなっているという回答も相当に多かった。

なお、総合事務所の回答を見ると、課と総合事務所の役割分担のあり方が効率性を阻害しているという回答が多かった。

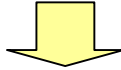
職階ごとの傾向

全職階において効率性が低くなっているという意見が多い。その要因として、事務事業の量の増加と職員数の削減を挙げている。

なお、所長の回答を見ると、課と総合事務所の役割分担のあり方が効率性を阻害しているという回答が多かった。

業務の性質や内容ごとの傾向

定型・庶務的な業務を担当する職員と企画的な業務を担当する職員の回答との間には、特に違いはなく、いずれも、業務改善と目標の進捗管理を行うことで効率性が高まったとしている一方、事務事業の量の増加と職員数の削減により効率性が低くなっているという回答が多かった。



【回答の傾向から見てくること】

職員は業務改善が行われており、効率化に寄与していると考えている。

一方、事務事業の「スクラップ・アンド・ビルド」の視点でみると、「ビルド(新規事業の開始)」は、起こるものの「スクラップ(既存事業の廃止等)」がなかなか進まず、業務量自体が大きく減っていないという認識があると思われる。

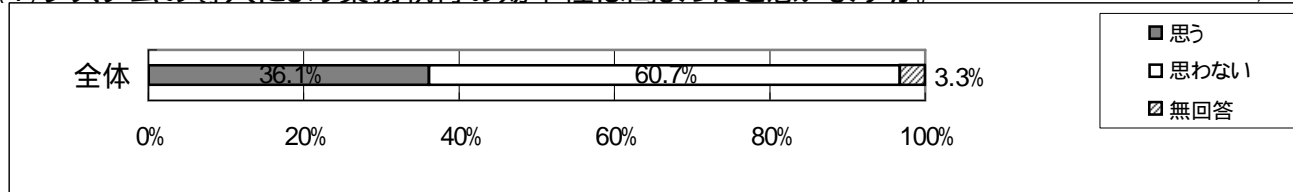
そのような中で職員数の削減が進んでいることもあり、業務改善による効率化と相殺され、結果として全体的には効率性が上がっていないと感じているものと思われる。

課と総合事務所の役割分担のあり方で効率化が阻害されていると思われるが、そのことを本庁の課が認識していないことから、改善が図られていないのではないかと。

「事務事業や組織目標等の進捗管理システムに関する調査」結果について

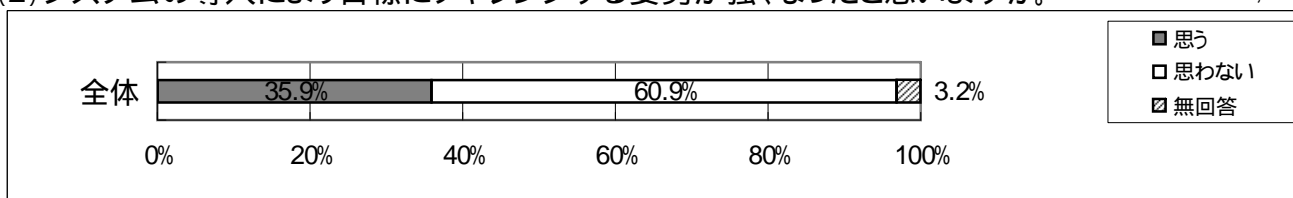
問3: 市では、各種施策や事務事業の継続的な改善を進め、効率性と効果を上げる仕組みとして、昨年度から「事務事業の進捗管理システム」を全庁統一の方法で開始し、今年度からは組織目標や職員の業務執行状況等を管理対象に追加して運用しています。このシステムについて次の問いにお答えください。

(1) システムの導入により業務執行の効率性は高まったと思いますか。 n=1,106



思う	割合	思わない	割合	無回答	割合
399	36.1%	671	60.7%	36	3.3%

(2) システムの導入により目標にチャレンジする姿勢が強くなったと思いますか。 n=1,106

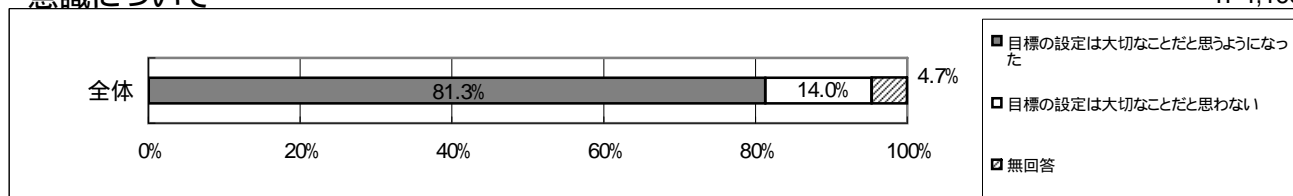


思う	割合	思わない	割合	無回答	割合
397	35.9%	674	60.9%	35	3.2%

(3) システムの導入により、組織目標や事務事業の目標設定に対する意識とノウハウが高まったと思いますか。

意識について

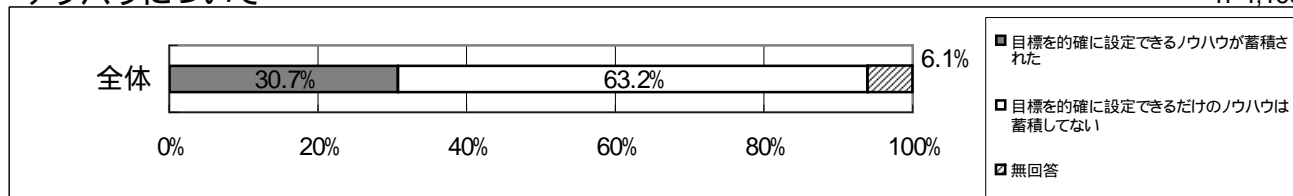
n=1,106



目標の設定は大切なことだと思うようになった	割合	目標の設定は大切なことだと思わない	割合	無回答	割合
899	81.3%	155	14.0%	35	4.7%

ノウハウについて

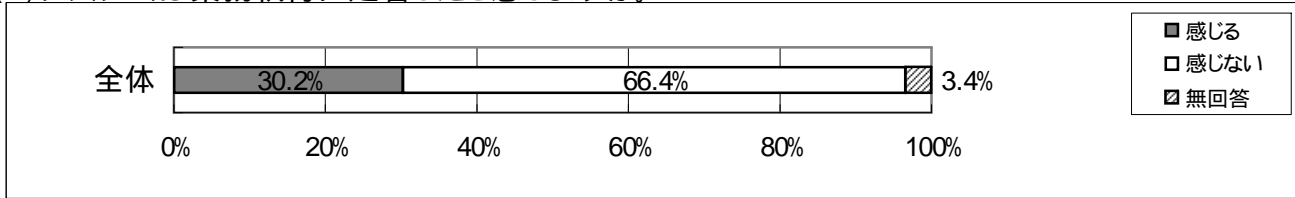
n=1,106



目標を的確に設定できるノウハウが蓄積された	割合	目標を的確に設定できるだけのノウハウは蓄積していない	割合	無回答	割合
340	30.7%	699	63.2%	67	6.1%

(4) システムは業務執行に定着したと感じますか。

n=1,106



感じる		感じない		無回答		
	割合		割合		割合	
	334	30.2%	734	66.4%	38	3.4%

(5) 現行のシステムで改善したほうがよいと思うことがあれば記載してください。

210人から意見が次のとおり提出された。

大分類	小分類	意見数	意見の概要(傾向)
システムの見直しに関する意見	管理対象事業について	15件	・すべての事務事業等を管理対象とするのは過剰(年間の工程で管理すべき事業だけを対象とするなど)。
	管理様式等の統一について	19件	・市は多様な業務を実施していることから、管理方法を統一することは非効率。事務事業の性質や内容によって管理様式や点検方法は違うほうがよい
	目標設定の方法等について	29件	・数値化が困難な事業が多い ・目標は個人が持つもの
	システムの簡素化(全般)について	19件	・作業が増え効率化に逆行している
	他システムとの連携等について	10件	・人事考課制度や予算編成と連携すべき
	その他見直し策	16件	・運用規定を明確に ・チェックと改善をしやすいシステムに
システムの円滑な運用を進めるためのポイントについて	管理職の管理能力・役割等について	5件	・進捗管理は管理職次第
	職員意識の改革について	6件	・日々の業務に追われ、職員の姿勢がシステムに追いついてない。
	研修の実施について	6件	・目標設定のノウハウやシステムの概要などの研修を実施してほしい
	目標達成に対するインセンティブについて	4件	・目標を超えて業務を遂行した場合の報酬や達成できなかった場合のペナルティなどが必要
システムの必要性について	効果なし	8件	・管理表に書き込む作業が増えただけで、改善や効率化につながらない
	廃止・中止	18件	・効果がないので廃止すべき
	以前からやっている	7件	・システムを導入する前から、スケジュール管理や到達目標を設定して業務を行ってきた
その他		48件	・行革推進課の役割について、システムの形骸化 など

【全体的な傾向】

進捗管理システムを導入したことで業務効率が高まったり、目標にチャレンジする姿勢が強くなったと回答した職員は全体の約36%程度に止まった。また、目標設定のノウハウが習得できたとした職員も約35%程度に止まった。

結果として、進捗管理システムが定着したと感じている職員も全体の30%程度に止まった。

なお、目標を設定することについては、80%を超える職員が「大切なこと」と認識している。

【個別の傾向】 * 詳細データは別にあり。

職階ごとの傾向

部長及び課長においては、全体の60%が効率性が高まったと感じていること、また、事務職員の倍近い割合の管理職が目標設定のノウハウが蓄積され、システムが定着したと感じているという傾向にあることから、進捗管理システムを活用して組織全体をマネジメントすべき階層においては、システムへの理解や有効性が浸透してきていると思われる。

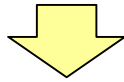
ただし、所長においては、業務の効率化・チャレンジ意欲の高まり・システム定着度のいずれも低い結果となっており、部長・課長の認識との差が大きい。

事務職員においては、所長と同様に業務の効率化・チャレンジ意欲の高まり、目標設定ノウハウの蓄積・システム定着度のいずれも低い結果となった。

個別意見の傾向

システムの改善点として、管理対象とする事務事業の単位の見直しや統一様式で統一的に点検することの非効率性の解消といった意見が34件、目標設定のあり方に関する意見が29件と多く(質問3-(1)の間でも同様の傾向あり)、現場での使い勝手がよいシステムに向けた見直し、システムの理解を深める研修等が求められている。

なお、システムに対して、「効果がない(以前からやっていた)から廃止すべき」との個別意見が33件、作業の手間が煩雑で負担が多いことから「簡素化すべき」との意見が19件あり、システムの有効性を否定する意見が相当あった(質問3-(1)の間でも同様の傾向あり)。一方、他の間においてシステムの有効性を肯定する意見も多かったことから、しばらくは、システムの改善や研修等を行いながら、システムの定着度合いを検証していきたい。



【回答の傾向から見えてくること】

全体的には、進捗管理システムの導入により目標設定の意義は理解されてきている。

部長及び課長においては、進捗管理の意義や有効性の理解が深まり、組織管理のツールとして認識されてきていると思われる一方、所長及び事務職員においてはシステムの意義や有効性の認識が低い。

所長においては、総合事務所で担当している事務事業について、その企画立案から執行時にまで課が介在している場合があり、自らがシステムを回している、という実感が無いのではないかと。

事務職員においては、管理職が適切に進捗状況を点検し、指導していると感じていないのではないかと。また、管理職から所属職員に対して、組織目標の意図の説明、組織目標と職員の任務の関係の説明などが十分に行われていないのではないかと。管理職は、職場内での話し合いを通じた進捗点検を十分に行っていないのではないかと。

多様な性質の事務事業を実施している市において、それらの性質に応じて管理してきた中、現行の進捗管理システムが様式や点検方法を統一していることに対する非効率さや効果のなさを指摘する意見が多く、使い勝手が悪いと認識されているものと考ええる。

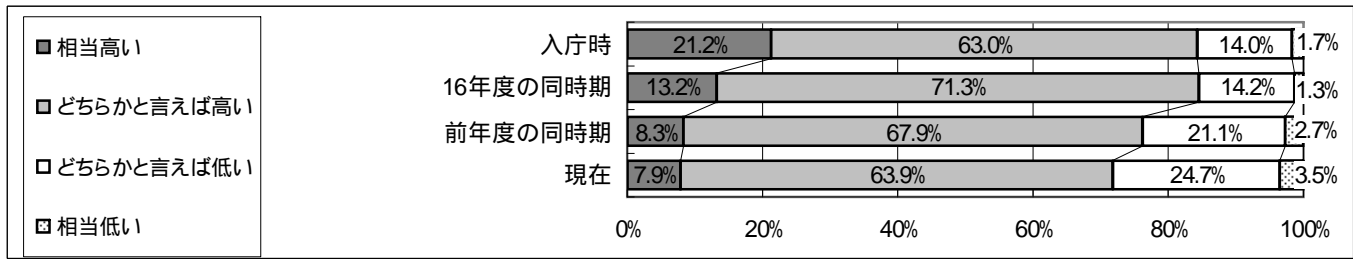
以上のことから、管理職はシステムを理解しつつも、実際の組織管理では十分に活かしていないと思われ、全体的にはシステムが定着し、適切に運用されているとは言い難い。

統一の方法で現行システムを運用すること自体は目的ではなく、「組織目標を設定し、達成を目指して事務事業等を企画して職員の任務を明確化し、定期的に進捗を点検し、改善する」というPDCAサイクルに基づく思考と行動が一層定着することが、現時点の最優先事項と考える。

現行システムの運用が形式化しないよう、使い勝手の悪さを改善し、職員の作業負担と精神的な負担感を解消することが重要であると考えことから、現行システムの見直し(事務事業レベルでの管理システム自体の簡素化など)が必要ではないかと考える。

「仕事に対する意欲等の状況に関する調査」結果について

問4: 仕事に対するあなたの意欲として、各時期ごとに該当する項目をチェックしてください。 n=1,106



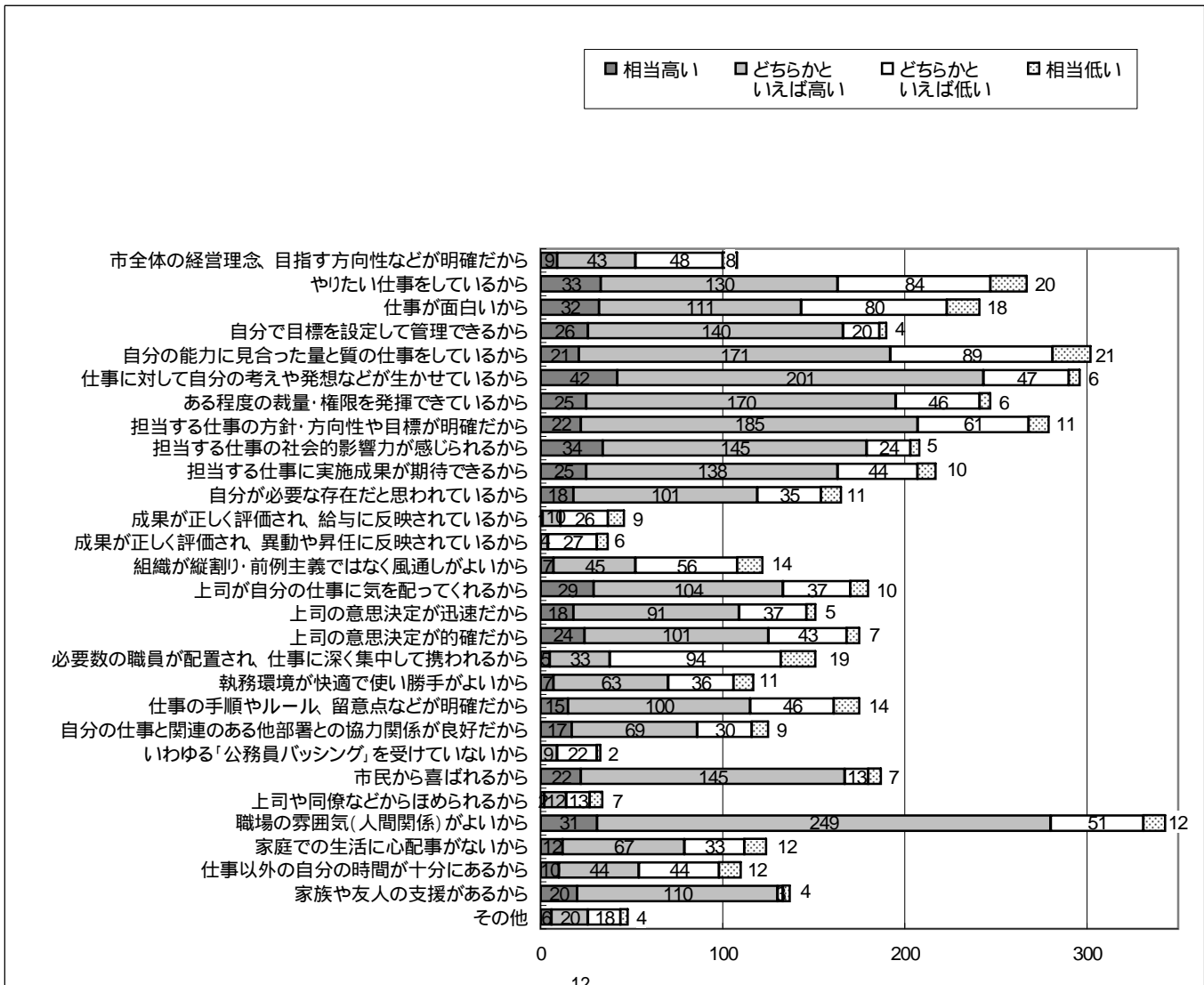
	入庁時		16年度の同時期		前年度の同時期		現在	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
相当高い	224	21.2%	120	13.2%	86	8.3%	86	7.9%
どちらかと言えば高い	665	63.0%	649	71.3%	704	67.9%	698	63.9%
どちらかと言えば低い	148	14.0%	129	14.2%	219	21.1%	270	24.7%
相当低い	18	1.7%	12	1.3%	28	2.7%	38	3.5%
無回答	51	-	196	-	69	-	14	-

「前年度の同時期」又は「16年度の同時期」において入庁していない職員は無回答に含まれる。

問5: 問4の「現在」欄にチェックを付けた理由として該当する項目すべてをチェックしてください。

現在の認識で「どちらかといえば低い」又は「相当低い」を選択した場合は、回答欄の各項目は逆に読み取ります。

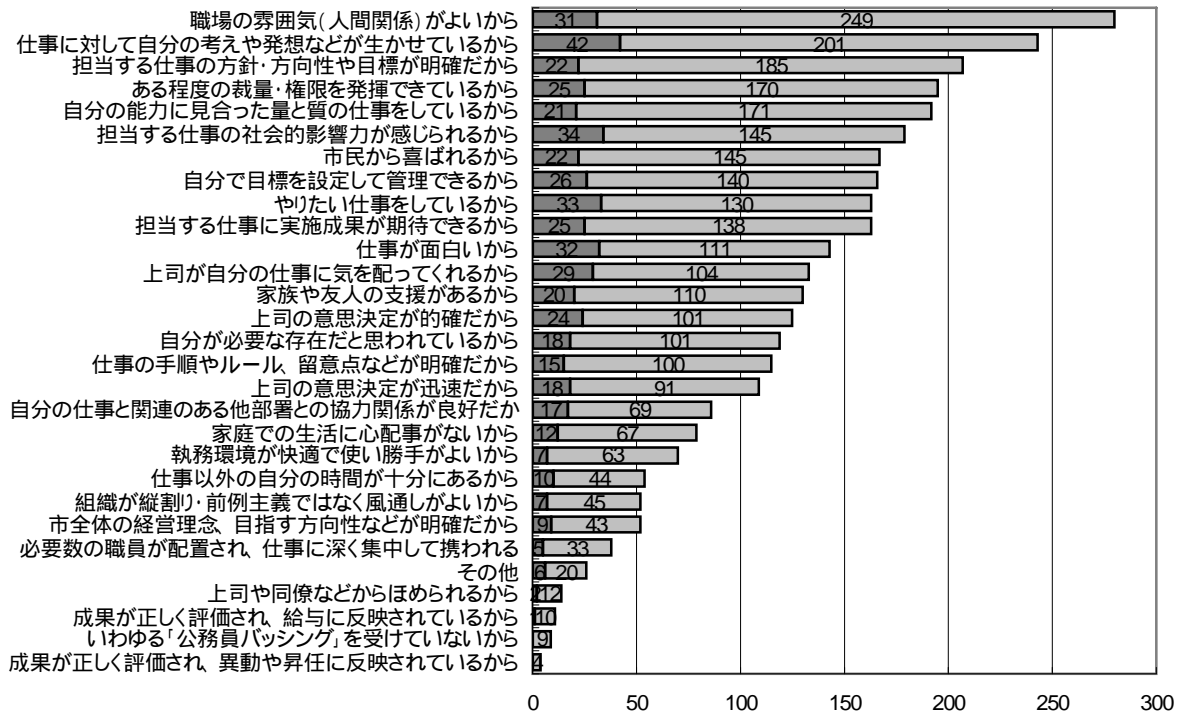
例: 「やりたい仕事をしているから」 「やりたい仕事をしていないから」



<参考>「相当高い」「どちらかといえば高い」の要因(多い順)

■ 相当高い

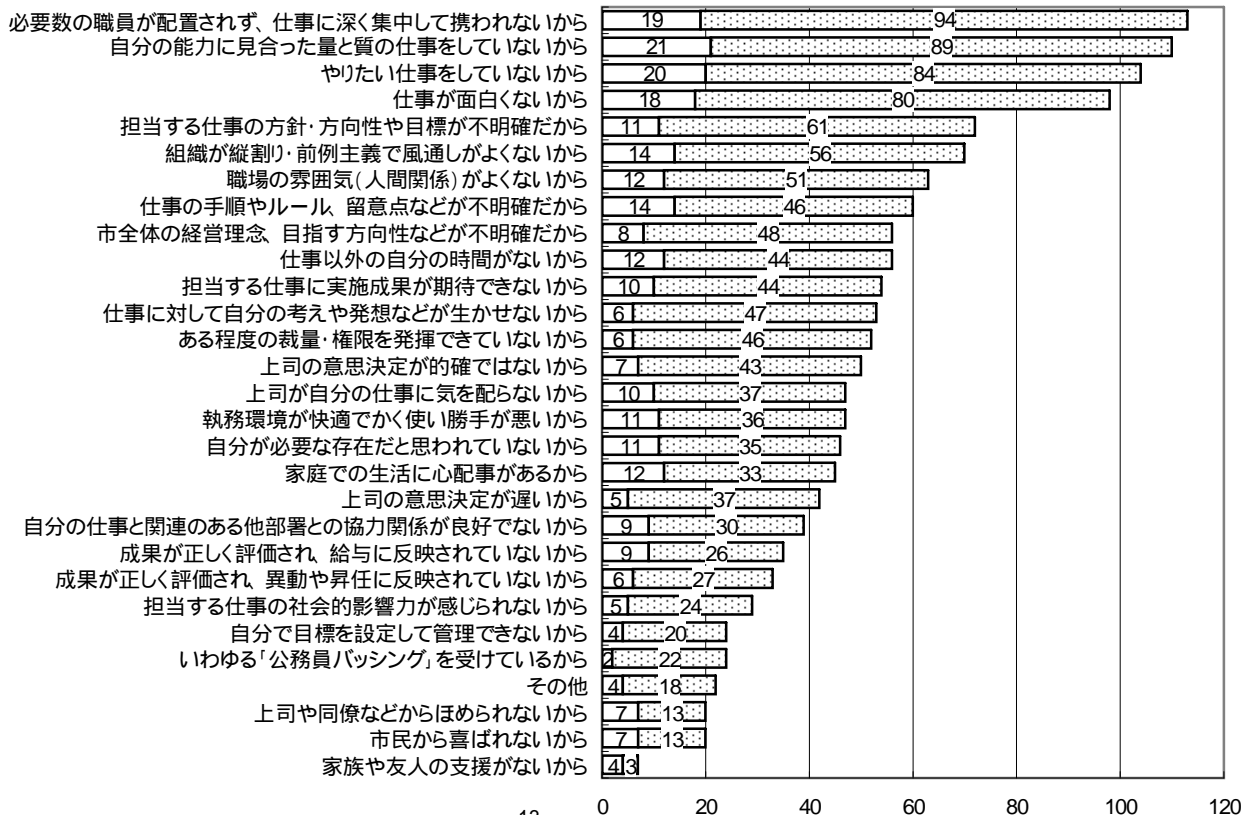
□ どちらか
といえば高い



<参考>「相当低い」「どちらかといえば低い」の要因(多い順)

□ 相当低い

□ どちらか
といえば低い



【問4及び問5の全体的な傾向】

1. 仕事に対する意欲について

現時点で仕事に対する意欲が「相当高い」「どちらかと言えば高い」という職員が全体の約70%となっており、全体的に士気は高いという結果になった。

ただし、経年の変化を見ると「相当低い」「どちらかと言えば低い」とした回答が年々増加傾向にあり、相対的に見ると悪い方向に進んでいると言える。

2. 現時点における「仕事に対するやる気」を高めたり低くしたりする要因

高いやる気をもたらす最も大きな要因は、「職場の雰囲気(人間関係)がよいこと」(280人)であり、この問いの全回答数1,106の約25%(4人に1人の割合)となっている。

次いで「仕事に対して自分の考えを生かしていること」(243人)、「担当する仕事の方針・方向性や目標が明確なこと」(207人)と続いている。

上記以外にも「ある程度の裁量、権限を発揮できるから」、「自分の能力に見合った質と量の仕事をしていないこと」を要因に挙げた職員が多い。

やる気を低くしている最も大きな要因は、「必要な人数の職員が配置されず、担当する仕事に深く集中して携われないこと」(113人)となっている。

次いで、「自分の能力に見合わない質や量の仕事をしていること」(110人)、「やりたい仕事をしていないこと」(104人)、「仕事が面白くないこと」(98人)と続いている。

上記以外にも「担当する仕事の方針・方向性や目標が不明確なこと」、「組織が縦割り、前例主義で風通しが悪いこと」を要因に挙げた職員が多い。

やる気に影響を与える要因として回答が多かった項目は、「職場の雰囲気(人間関係)がよいこと(悪いこと)」、「自分の能力に見合った質と量の仕事をしていること(していないこと)」、「仕事に対して自分の考えを生かしていること(生かしていないこと)」、「担当する仕事の方針・方向性や目標が明確なこと(不明確なこと)」の4つ。逆に、やる気に影響を与える要因として回答が少なかった項目は、「仕事の成果が正しく評価され給与に反映されること(されないこと)」、「仕事の成果が正しく評価され異動や昇任に反映されること(されないこと)」、「公務員バッシングがあること(ないこと)」、「上司や同僚に褒められること(褒められないこと)」の4つが突出している。

【個別の傾向】 * 詳細データは別にあり。

1. 仕事に対する意欲について

部署ごとの傾向

健康福祉部及び教育委員会以外の部局で低下傾向にある。

職階ごとの傾向

課長級以上の職員については、やる気に大きな変化はなく概ね士気は高いが、事務職員については、低下傾向にある。

業務の性質や内容ごとの傾向

定型・庶務的な業務を担当する職員と企画的な業務を担当する職員の回答との間に違いはなく、低下傾向にある。

2. 現時点における「仕事に対するやる気」を高めたり低くしたりする要因

部署ごとの傾向

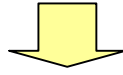
やる気を高める要因、低くする要因とも異なる傾向が出ている。仕事の性質・内容の違いが関連していると思われる。

職階ごとの傾向

部長・課長・所長といった管理職では、やる気を高める要因として仕事に対する責任と権限の重さに関連するものが多い。事務職員は、職場の雰囲気(人間関係)がよいから、仕事に対して自分の考えや発想などが生かせるから、やりたい仕事をしているから、など、職場環境と仕事を通じた自己実現に関する要因が多い。

業務の性質や内容ごとの傾向

部署ごとの回答と同じく、やる気を高める要因、低くする要因とも異なる傾向が出ている。



【回答の傾向から見えてくること】

全体的に職員の士気は高いものの、経年の変化を見ると低下傾向にある。

管理職の仕事に対する意欲は維持されているが、事務職員の意欲が低下傾向にある。

やる気を高めている要因を見ると、「自分の能力を生かして仕事ができる」という個人的欲求が満たされることに喜びを感じている一方、「組織の一員として同じ方向を向いて他の職員と協力しながら仕事ができる」という集団への帰属に関する欲求が満たされることに対しても喜びを感じているという結果となり、自己実現欲求と社会的欲求が刺激されていると思われる。

やる気を低くしている要因を見ると、「職員数の不足から能力以上の質や量の仕事を担当していること」、「担当している仕事そのものに対して興味や関心を持ってないこと」が原因ではないかと思われる。

ただし、職場や仕事の性質、職階ごとに詳細を見ると、その違いによって傾向も大きく異なっている。

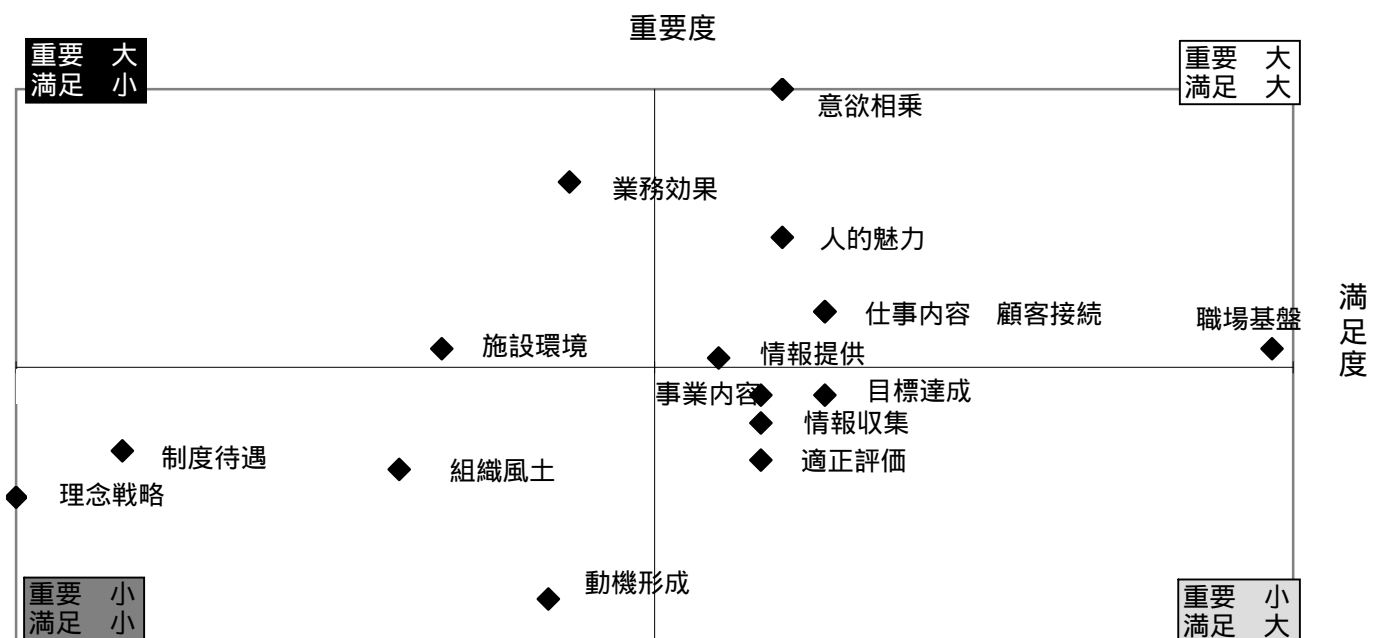
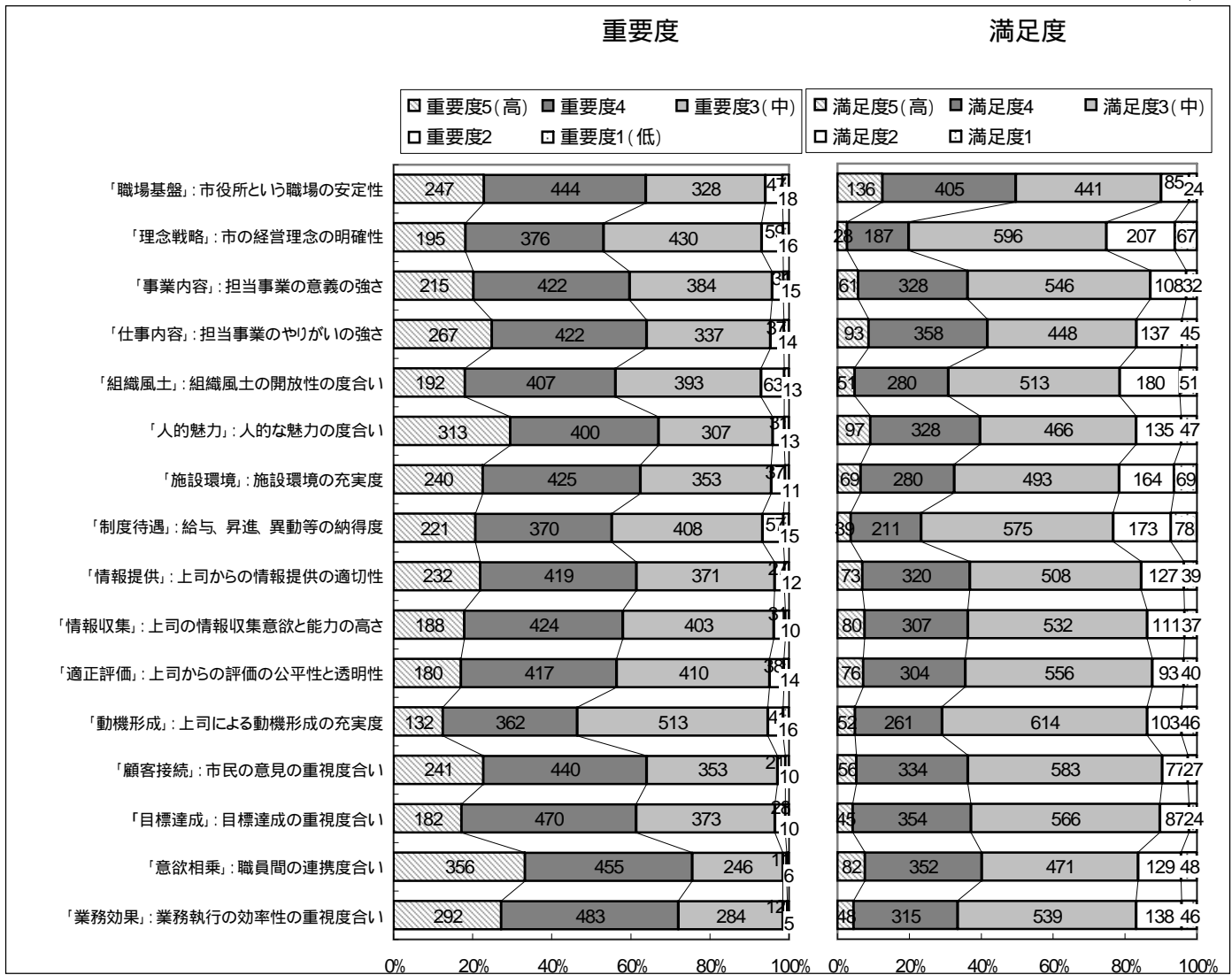
以上から、職員のやる気を高める要因を強化したり、やる気を低くしている要因を解消したりするための方策については、全庁的に対応することのほか、職場や仕事の性質、職階ごとに個別にきめ細かく対応すべきことがある。

なお、やる気に対して影響を与えない要因として、「仕事の成果が正しく評価され、給与、異動、昇任に反映されること」や「上司などから褒められること」などが挙げられた。

これは、事務職員において、給与等に業務成績等が反映されていないことにより関心が高まらないことが原因の一つと思われるものの、一般的に意欲を高める際の重要な欲求と言われている「正しく評価されること、認められること(自我欲求)」に対する志向性が弱いという傾向は、特徴的なことと考える。

問6: 次の項目に関して、あなたがどの程度満足しているか、また、あなたのやる気高める要素としてどの程度重要だと思っているか、該当するランクをチェックしてください。

n=1,106



【重要度】

質問項目	重要度						
	5	4	3	2	1	無回答	
「職場基盤」：市役所という職場の安定性 (将来の安心を担保し、仕事に集中したい)	回答数	247	444	328	47	18	22
	割合	22.33%	40.14%	29.66%	4.25%	1.63%	1.99%
「理念戦略」：市の経営理念の明確性 (市の将来像、組織経営の考え方などの理念に共感したい)	回答数	195	376	430	59	16	30
	割合	17.63%	34.00%	38.88%	5.33%	1.45%	2.71%
「事業内容」：担当事業の意義の強さ (社会に対する影響力や貢献度の高さを感したい)	回答数	215	422	384	31	15	39
	割合	19.44%	38.16%	34.72%	2.80%	1.36%	3.53%
「仕事内容」：担当事業のやりがいの強さ (興味や関心、自分に合っている仕事をしたい)	回答数	267	422	337	37	14	29
	割合	24.14%	38.16%	30.47%	3.35%	1.27%	2.62%
「組織風土」：組織風土の開放性の度合い (新しいことに挑戦したり自由に発言できる雰囲気がほしい)	回答数	192	407	393	63	13	38
	割合	17.36%	36.80%	35.53%	5.70%	1.18%	3.44%
「人的魅力」：人的な魅力の度合い (魅力ある人と、尊敬する人と一緒に働きたい)	回答数	313	400	307	31	13	42
	割合	28.30%	36.17%	27.76%	2.80%	1.18%	3.80%
「施設環境」：施設環境の充実度 (仕事のしやすい環境や機能がほしい)	回答数	240	425	353	37	11	40
	割合	21.70%	38.43%	31.92%	3.35%	0.99%	3.62%
「制度待遇」：給与、昇進、異動などの納得度 (制度自体に公平性や透明性がほしい)	回答数	221	370	408	57	15	35
	割合	19.98%	33.45%	36.89%	5.15%	1.36%	3.16%
「情報提供」：上司からの情報提供の適切性 (市政や仕事に関する情報を十分に提供してほしい)	回答数	232	419	371	27	12	45
	割合	20.98%	37.88%	33.54%	2.44%	1.08%	4.07%
「情報収集」：上司の情報収集意欲と能力の強さ (自分の仕事に関心を持ってほしい)	回答数	188	424	403	31	10	50
	割合	17.00%	38.34%	36.44%	2.80%	0.90%	4.52%
「適正評価」：上司からの評価の公平性と透明性 (基準を明確にして公平に評価してほしい)	回答数	180	417	410	38	14	47
	割合	16.27%	37.70%	37.07%	3.44%	1.27%	4.25%
「動機形成」：上司による動機形成の充実度 (仕事に対する動機付けに心を配ってほしい)	回答数	132	362	513	41	16	42
	割合	11.93%	32.73%	46.38%	3.71%	1.45%	3.80%
「顧客接続」：市民の意見の重視度合い (サービスの受益者や納税者などの意見を大切にしたい)	回答数	241	440	353	21	10	41
	割合	21.79%	39.78%	31.92%	1.90%	0.90%	3.71%
「目標達成」：目標達成の重視度合い (目標をもち、それに向かって頑張りたい)	回答数	182	470	373	28	10	43
	割合	16.46%	42.50%	33.73%	2.53%	0.90%	3.89%
「意欲相乗」：職員間の連携度合い (職場や関係部署の職員と理解し合い、仕事の連携をよくしたい)	回答数	356	455	246	11	6	32
	割合	32.19%	41.14%	22.24%	0.99%	0.54%	2.89%
「業務効果」：業務執行の効率性の重視度合い (効率性を大切にして仕事を進めたい)	回答数	292	483	284	12	5	30
	割合	26.40%	43.67%	25.68%	1.08%	0.45%	2.71%

【満足度】

質問項目	満足度						
	5	4	3	2	1	無回答	
「職場基盤」：市役所という職場の安定性 (将来の安心を担保し、仕事に集中したい)	回答数	136	405	441	85	24	15
	割合	12.30%	36.62%	39.87%	7.69%	2.17%	1.36%
「理念戦略」：市の経営理念の明確性 (市の将来像、組織経営の考え方などの理念に共感したい)	回答数	28	187	596	207	67	21
	割合	2.53%	16.91%	53.89%	18.72%	6.06%	1.90%
「事業内容」：担当事業の意義の強さ (社会に対する影響力や貢献度の高さを感したい)	回答数	61	328	546	108	32	31
	割合	5.52%	29.66%	49.37%	9.76%	2.89%	2.80%
「仕事内容」：担当事業のやりがいの強さ (興味や関心、自分に合っている仕事をしたい)	回答数	93	358	448	137	45	25
	割合	8.41%	32.37%	40.51%	12.39%	4.07%	2.26%
「組織風土」：組織風土の開放性の度合い (新しいことに挑戦したり自由に発言できる雰囲気がほしい)	回答数	51	280	513	180	51	31
	割合	4.61%	25.32%	46.38%	16.27%	4.61%	2.80%
「人的魅力」：人的な魅力の度合い (魅力ある人と、尊敬する人と一緒に働きたい)	回答数	97	328	466	135	47	33
	割合	8.77%	29.66%	42.13%	12.21%	4.25%	2.98%
「施設環境」：施設環境の充実度 (仕事のしやすい環境や機能がほしい)	回答数	69	280	493	164	69	31
	割合	6.24%	25.32%	44.58%	14.83%	6.24%	2.80%
「制度待遇」：給与、昇進、異動などの納得度 (制度自体に公平性や透明性がほしい)	回答数	39	211	575	173	78	30
	割合	3.53%	19.08%	51.99%	15.64%	7.05%	2.71%

「情報提供」：上司からの情報提供の適切性 (市政や仕事に関する情報を十分に提供してほしい)	回答数	73	320	508	127	39	39
	割合	6.60%	28.93%	45.93%	11.48%	3.53%	3.53%
「情報収集」：上司の情報収集意欲と能力の強さ (自分の仕事に関心を持ってほしい)	回答数	80	307	532	111	37	39
	割合	7.23%	27.76%	48.10%	10.04%	3.35%	3.53%
「適正評価」：上司からの評価の公平性と透明性 (基準を明確にして公平に評価してほしい)	回答数	76	304	556	93	40	37
	割合	6.87%	27.49%	50.27%	8.41%	3.62%	3.35%
「動機形成」：上司による動機形成の充実度 (仕事に対する動機付けに心を配ってほしい)	回答数	52	261	614	103	46	30
	割合	4.70%	23.60%	55.52%	9.31%	4.16%	2.71%
「顧客接続」：市民の意見の重視度合い (サービスの受益者や納税者などの意見を大切にしたい)	回答数	56	334	583	77	27	29
	割合	5.06%	30.20%	52.71%	6.96%	2.44%	2.62%
「目標達成」：目標達成の重視度合い (目標をもち、それに向かって頑張りたい)	回答数	45	354	566	87	24	30
	割合	4.07%	32.01%	51.18%	7.87%	2.17%	2.71%
「意欲相乗」：職員間の連携度合い (職場や関係部署の職員と理解し合い、仕事の連携をよくしたい)	回答数	82	352	471	129	48	24
	割合	7.41%	31.83%	42.59%	11.66%	4.34%	2.17%
「業務効果」：業務執行の効率性の重視度合い (効率性を大切にして仕事を進めたい)	回答数	48	315	539	138	46	20
	割合	4.34%	28.48%	48.73%	12.48%	4.16%	1.81%

【全体的な傾向】

この問いで設定した ~ の項目について、重要度と満足度の度合いをクロスして「重要度も満足度も高い」「重要度は高いが満足度は低い」「重要度は低いが満足度は高い」「重要度も満足度も低い」という4つの領域に振り分けると、次のような結果となった。なお、各項目は、内容に応じて次のように分類される。

- ・「市役所という組織体」と「職員」との関係性に関すること…分類1
- ・「上司のマネジメント」と「職員」との関係性に関すること…分類2
- ・「所属部署」と「職員」との関係性に関すること…分類3

分類・項目	重要度高い 満足度高い	重要度高い 満足度低い	重要度低い 満足度高い	重要度低い 満足度低い
「市役所全体」と「職員」との関係性に関すること…分類1				
市役所という職場の安定性(職場基盤)				
市政全体の経営理念等の明確性(理念戦略)				
担当する事業の意義の強さ(事業内容)				
担当する仕事のやりがい(仕事内容)				
組織風土の開放性の度合い(組織風土)				
魅力ある人と働くこと(人的魅力)				
施設や設備・業務マニュアルなどの整備(施設環境)				
昇任・昇給・異動といった処遇などの制度待遇(制度待遇)				
「上司のマネジメント」と「職員」との関係性に関すること…分類2				
上司からの情報提供の適切性(情報提供)				
担当する仕事に対する上司の関心(情報収集)				
仕事に対する上司からの評価の公平性と透明性(適正評価)				
仕事に対する上司からの動機付け(動機形成)				
「所属部署」と「職員」との関係性に関すること…分類3				
市民の意見等を重視すること(顧客接続)				
目標を設定して目指すこと(目標達成)				
職場内の連携(意欲相乗)				
業務執行の効率性(業務効果)				

重要度がもっとも高い項目は、職場内での連携(意欲相乗)に関すること。
次いで、業務執行の効率性(業務効果)、魅力ある人と働くこと(人的魅力)が高い。

重要度がもっとも低い項目は、仕事に対する上司からの動機付け(動機形成)に関すること。
次いで、市政全体の経営理念の明確性(理念戦略)、組織の開放性(組織風土)、昇格・昇任・昇給・異動といった処遇などの制度待遇(制度待遇)、上司からの評価の公平性と透明性(適正評価)が低い。

満足度がもっとも高い項目は、市役所という職場の安定性(職場基盤)であり、突出している。
次いで仕事のやりがい(仕事内容)、市民の意見等を重視すること(顧客接続)、目標を設定して目指すこと(目標達成)が高い。

満足度がもっとも低い項目は、市政全体の経営理念などの明確性(理念戦略)に関すること。
次いで、昇格・昇任・昇給・異動といった処遇などの制度待遇(制度待遇)、組織の開放性(組織風土)、施設や設備・業務マニュアルなどの整備(施設環境)が低い。

【個別の傾向】 * 詳細データは別にあり。

年齢ごとの傾向

年齢が高くなっていくにつれ、重要度も満足度もともに高いと回答した項目数が減っていく傾向にある。
特に「重要度が高く満足度が低い」という、なんらかの問題がある領域に入った項目数を見ると、20歳～34歳の年代で多い(特に「業務執行の効率性」が多い)。50歳以上の年代では、この領域に入る項目はなかった。

職階ごとの傾向

管理職全体を見ると、重要度と満足度の両方とも高い領域に入った項目が多い。
管理職において、重要度が高く満足度が低い領域に入った項目は、部長及び所長はなかったが、課長は、「市政全体の経営理念の明確性」が該当した。

一般事務職員全体を見ると、重要度の高い項目と低い項目、満足度の高い項目と低い項目がそれぞれ同程度ある。

一般事務職員において、重要度が高く満足度が低い領域に入った項目は、「業務執行の効率性」「施設や設備、マニュアルなどの整備」「上司からの情報提供の適切さ」。

一般事務職員以外の職員全体を見ると、重要度と満足度の両方とも高い領域に入った項目が多い。
一般事務職員以外の職員において、重要度が高く満足度が低い領域に入った項目は、「施設や設備、マニュアルなどの整備」。

業務の内容や性質ごとの傾向

組織管理業務を担当する職員において、重要度と満足度がともに高い項目が多いという結果になったこと、市民等を直接の対象とする業務を担当する職員において、重要度と満足度がともに高い領域に入った項目が少なかったことの以外は、特に際立った違いはない。

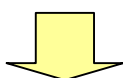
業務内容の違いに関わりなく、重要度が高く満足度が低い領域に入った項目は、「業務執行の効率性」だった。

仕事に対する意欲の高低ごとの傾向

「相当に意欲が高い」とした職員においては、重要度と満足度がともに高い領域に入った項目が極めて多く、重要度が高く満足度が低い領域に入った項目は、「市政全体の経営理念の明確性」と「昇格・昇任・昇給・異動といった処遇などの制度待遇」の二つだけだった。なお、満足度が特に高い項目は「仕事のやりがい」と「事業の意義」。

「どちらかといえば意欲が高い」とした職員においては、重要度と満足度がともに高い領域に入った項目が多く、重要度が高く満足度が低い領域に入った項目は一つもなかった。なお、満足度が特に高い項目は「市役所という職場の安定性」。

「どちらかといえば意欲が低い」又は「相当に意欲が低い」とした職員は、重要度と満足度がともに高い領域に入った項目は一つもなく、重要度が高く満足度が低い領域に入った項目は、「魅力ある人と働くこと」「職場内での連携」「業務執行の効率性」の三つとなった。重要度も満足度も低い領域に入った項目が著しく多かった。なお、満足度が特に高い項目は「市役所という職場の安定性」。



〔回答の傾向から見えてくること〕

重要度と満足度がともに高い領域に入った項目

職員の期待が大きく、「仕事をする上で欠かせないこと」と感じていて、かつ、おおむね満足している項目。このような項目は、組織の「強み」であり、仕事に対して職員が高い意欲を継続するために、現状程度の維持か一層の強化を図っていくべき項目と考える。

この領域に入った項目の中で、満足度が突出して高かった「市役所という職場の安定性」以外の項目については、満足度は高いとはいえ、まだまだ向上できる余地を残していることから、そのための対策を講じていくべきと考える。

重要度は高いが満足度が低い領域に入った項目

職員の期待が大きいかにも関わらず、満足していない項目。放置しておく、仕事に対する職員の意欲を削いでしまうおそれがあることから、満足度を高めるための対策を講じるべき項目と考える。

この領域に入った「業務執行の効率化」については、重要度が高いことから、効率化すべき業務等を把握し、適切に改善していくべきと考える。

同じくこの領域に入った「施設や設備、業務マニュアルなどの整備」については、領域内での重要度はそれほど高くないことから、財源との見合いの中で対応していくことが妥当ではないかと考える。

重要度は低いが満足度が高い領域に入った項目

職員はあまり重視していないことから要望等は特にないが、現状には満足している項目。したがって、このような項目をさらに刺激しても仕事に対する意欲向上にはつながらないことから、現状のままとしておいても特に問題がない項目と考える。

重要度と満足度がともに低い領域に入った項目

期待も満足もしていないことから、職員の関心が薄い項目。現時点においては仕事に対する意欲に影響を与えないものと考え。

ただし、満足度自体は低いことから、状況の変化などによって重要度が高まった瞬間に、仕事に対する意欲を削いでしまう危険性をはらんでいる項目と考える。したがって、このような項目に関する状況は把握しておく必要があると考える。

この領域に入った項目のうち、「市政全体の経営理念の明確性」については、領域内での重要度はそれほど高くないという結果になっているものの、満足度がもっとも低いことから注意すべき項目と考える。

今後、財政健全化・職員削減を進めていく中で、事務事業の廃止や縮小といった見直しが必要になったとき、あるいは、自分の役割・任務を見つめ直そうとしたときに、市政全体の経営理念や戦略などが不明確であると、抛りどころが分からなくなり、前向きな意欲を削いでしまうおそれがある。

同じく満足度が突出して低い結果となった「昇任・昇給・異動といった処遇などの制度待遇」については、人事考課制度が本格実施されて全職員の処遇等に反映したときに、重要度が高くなる可能性(相対的に満足度がさらに低くなる可能性)があるので、制度構築に当たっては、職員の満足感(納得感)に十分留意する必要があると考える。

「組織の開放性」については、今後の職員削減に伴う職場環境の大きな変化に伴って重要性が高くなる可能性(相対的に満足度がさらに低くなる可能性)があるので、組織の開放性を高めるような方策を検討しておく必要があると考える。

「仕事に対する上司からの動機付け」については、もっとも重要度が低い項目だった。

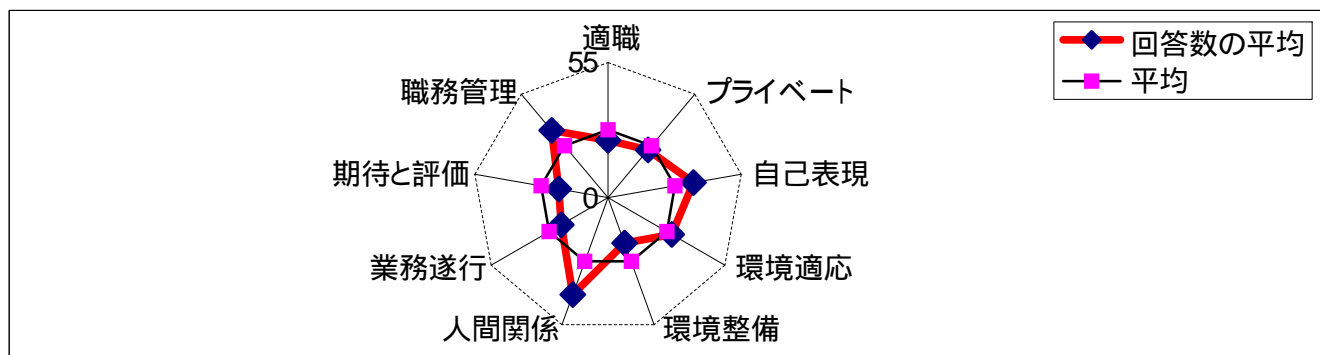
これは、「やるべきことが明確だから、あるいは、山積しているから、あえて動機付けは必要ない」という思いなのか「人から動機付けされなくても主体的に動機付けができる」という思いなのか、あるいは「上司にそのようなテクニックや熱意は期待できない」という思いなのかによって対応が異なってくることから、状況を的確に把握しておく必要がある。

上記の分析から見えた対応策については、物理的な限界もあることから、一斉に手をつけるのではなく、「強みを伸ばすのか」「弱みを消し去るのか」といった優先順位を付けて取り組んでいく必要があると考える。

なお、この問いについては、年齢や職階、担当業務の内容の違いによって傾向が大きく異なっていることから、全体を分析した上記内容を踏まえつつ、一層詳細に分析し、きめ細かな方策を構築していく必要があると考える。

「組織の管理状況に関する調査」結果について(管理職対象)

問7: 組織のマネジメントに当たり何に気を付けていますか。該当する項目すべてをチェックしてください。
n=69



< 各区分の用語の意味 >

各区分の用語	意味
適職	・部下に対して、担当する仕事を好きになり、自分に向いていると思わせること
プライベート	・部下に対して、仕事以外の自分の時間を持たせること ・部下が家族や友人に対して担当する仕事を自慢できるようにすること
自己表現	・部下に対して、自分の個性を發揮させ、アイデアや発想を仕事に生かせるようにすること
環境適応	・部下に対して、仕事や状況の変化に適応させたり、乗り越えなければならない困難や障害に立ち向かう姿勢を持たせたりすること
環境整備	・職場の設備や備品を整えたり、仕事のマニュアルを整えたりすること
人間関係	・所属職員間の協調・交流を進め、円滑な人間関係を構築すること
業務遂行	・目標を設定し、達成に向けて業務を遂行させること
期待と評価	・部下を信頼し、期待し、結果を適切に評価すること
職務管理	・部下に対して、存分に仕事できるよう各種の情報や権限を与えること ・部下に対して、担当する仕事の内容の理解を促すこと

区分	区分欄の内訳	回答数	被選択率
			(回答数 / 回答者数)
適職 回答数の平均:23.3	1 部下が仕事に興味を持つように工夫している	25	36.23%
	9 部下自身が納得した仕事をさせている	16	23.19%
	18 部下各人の仕事の役割を明らかにしている	29	42.03%
プライベート 回答数の平均:25.3	2 意識的に部下よりも早く帰ることがある	23	33.33%
	10 部下に休暇をできるだけ取らせている	26	37.68%
	19 部下の家族のことをある程度意識している	27	39.13%
自己表現 回答数の平均:35.3	3 部下に発言の場を与えている	56	81.16%
	11 部下独自の考えを仕事に反映させている	31	44.93%
	20 部下の強みを伸ばすようにしている	19	27.54%
環境適応 回答数の平均:30	4 部下が困難を乗り越えられるようサポートしている	38	55.07%
	12 部下に今の仕事の目的・意義を理解させている	30	43.48%
	21 部下に仕事の成果・影響を伝えている	22	31.88%
環境整備 回答数の平均:19.6	5 入手した情報の加工・整理を進めている	27	39.13%
	13 効率が高まるマニュアルや機器を備えている	4	5.80%
	22 部署の情報共有化のルールや機会を設定している	28	40.58%
人間関係 回答数の平均:42	14 部下にできるだけ声をかけるようにしている	48	69.57%
	23 部署内の人間関係に気を使っている	36	52.17%
業務遂行 回答数の平均:22	6 部下各人の目標を明らかにしている	25	36.23%
	15 今の仕事を進めやすい環境をつくっている	25	36.23%
	24 部下に取り決めた仕事をやり遂げさせている	16	23.19%
期待と評価 回答数の平均:20.3	7 部下をよくほめる	22	31.88%
	16 部下がした仕事を評価している	31	44.93%
	25 君にしかできないなど部下への期待を言葉にしている	8	11.59%
職務管理 回答数の平均:35.6	8 仕事で得た情報をできるだけ部下に伝えている	54	78.26%
	17 部下に権限移譲している	22	31.88%
	26 研修等の部下のスキルアップに配慮している	31	44.93%

【全体的な傾向】

組織マネジメントに当たって管理職がもっとも留意しているのは「人間関係」。次いで「職務管理」と「自己表現」に留意している。

一方、あまり留意していないのは、「適職」「環境整備」「業務遂行」「期待と評価」。

【個別の傾向】 * 詳細データは別にあり。

職階別で傾向を見ると、部長は「職務管理」にもっとも留意している。課長は、「人間関係」にもっとも留意しながら、「自己表現」や「職務管理」にも留意している。所長は、「人間関係」に留意している割合が突出して高い。

一方、部長は「適職」に留意している割合がやや低い。課長は「環境整備」に留意している割合がやや低い。所長は「適職」「業務遂行」「期待と評価」に留意している割合がやや低い。

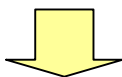
担当する業務の完了時期別で傾向を見ると、毎日完了する業務や短期間で完了する業務を所管する所属長は「人間関係」に留意している傾向が強い。完了までに長期間を要する業務を所管する所属長は「環境適応」にもっとも留意しているほか、「職務管理」以外の区分にバランスよく留意している。完了時期が決まっていない業務を所管する所属長は「自己表現」に留意している割合が高いが、その他の全区分についてもバランスよく留意している。

なお、毎日完了する業務を所管する所属長は、「適職」「プライベート」「職務管理」に対して留意している割合が著しく低い。

担当する業務の内容別で傾向を見ると、定型的な業務や組織管理業務を所管する所属長は「人間関係」に留意している割合が高く、その他の全区分についてもおおむねバランスよく留意している。

企画立案を伴う業務を所管する所属長は、「期待と評価」に留意している割合が高いが、「環境整備」と「職務管理」に対して留意している率がやや低い。その他の業務を所管する所属長は、おおむね全項目にバランスよく留意している。

なお、市民や職員を直接的な対象とする業務を所管する所属長は「人間関係」に留意し、それら以外の主体を対象とする業務を所管する所属長は「期待と評価」に留意している傾向にある。



【回答の傾向から見えてくること】

管理職は、職場での良好な人間関係を維持することを組織マネジメント上でもっとも留意している傾向にある。これは、組織というチーム全体で仕事を進めていきたい、という思いが強いからと思われる。また、職員の能力発揮を期待する「自己表現」にも留意している。その上で「職務管理」に留意している。

また、管理職は、自らの責任と権限を踏まえて果たすべき役割を認識し、その役割を果たそうとしている傾向も読み取れる。

(例: 部長は、政策実現を目指して、多くの部下職員の力を十分に発揮させるために「職務管理」に留意し、課長は、実働部隊として組織を円滑に機能させるために「人間関係」や「自己表現」に留意しつつ、「職務管理」にも留意している、など)。

一方、次の ~ については課題と捉え、対応を講じていく必要がある。

「適職」「環境整備」「業務遂行」に対する留意が弱いことについて

「適職」は、仕事に対する意欲を高めることと極めて深い関係にあり、重要な要素と思われる。この「適職」にあまり留意していないということは、仕事の意義や魅力などを十分に職員に伝えていない、期待する任務や役割、目標を明確にしていない、さらには、仕事に対する努力や結果に関する評価を十分にしていないと読み取れる。結果として、職員が自らの存在意義を実感していないおそれがある。

- ・「環境整備」にあまり留意していないということは、設備や備品などハードの整備はできないとしても、ともすると、業務マニュアルなどソフト面の整備も不十分になっているおそれがある。結果として、職員個々の能力に委ねることになり、担当者が変わると効率性が下がる、といったように、均質な業務執行を妨げているおそれがある。
- ・「業務遂行」にあまり留意していないということは、目標に向かって仕事を成し遂げることの指導や雰囲気づくりを十分にしていないと読み取れる。結果として、職員は単に「仕事のための仕事」をしていると思ってしまうおそれ、あるいは、計画どおりに仕事を完遂すべきという意志を醸成していないおそれがある。

「人間関係」に対して留意することについて

- ・「人間関係」は、本市において職員の意欲を高める重要な要因という結果が出ていることから、良好な状態となるよう留意することは大切であるものの、人間関係にのみ突出して留意してその他の項目をあまり留意しない傾向が強まると、ともすると仲良しクラブ的な職場となり、成果を求めて職員の能力を高めたり、仕事や職員を管理したりといった重要な任務が果たされないおそれがある。

毎日完了する業務を所管する所属長について

- ・「適職」に対して留意していない傾向にあることから、担当職員が「その仕事の意義」を十分に理解できていないおそれがある。
- ・「職務管理」に対して留意していない傾向にある。毎日完了する業務とは、おそらくはルーチン化した業務かと思われるが、そのような業務は、これまでと同じようにやっていたら間違いは起きないと考え、担当職員に任せきりになり、適切な管理をしていないおそれがある。結果として、業務改善が起これにくくなっているおそれがある。

全体的な傾向として、「人間関係」に力を注ぐということ自体は職員の思いと一致しており、引き続き留意していくべき事項ではあるものの、職員の業務能力を高め、持っている力を最大限発揮させて仕事を進めていくという、管理職にもっとも求められる「適職」と「業務遂行」が弱いことは、大きな課題と考えられる。

なお、この問いの結果については、今後、管理職以外の職員における他項目の回答状況(仕事への意欲を高めようとしたときに不満に感じること、大切だと感じること、など)と組み合わせてさらに分析し、管理職が組織をマネジメントしていく上でさらに留意すべきことや、改善すべきことなどを具体的に把握していく。

「自由記載」結果について

行政運営上のシステムや仕事に対する意欲などに関して、特に気になる点、改善すべき点、注意すべき点などがあれば自由に記載してください。

141人から163件の意見が次のとおり提出された。

大分類	小分類	意見数	意見の概要(傾向)
職員の意識・資質等	職員の意識・意欲、組織風土等に関する意見	15件	・職員の意識改革がもっとも大切 ・職場の一体感や人間関係が大切 ・組織の横の連携が不十分
	職員研修、自己啓発等に関する意見	8件	・研修が大切 ・計画的な研修、きめ細かい研修が必要
	上司に関する意見	14件	・管理職の責任感が大切 ・改善に向けた前向きな意欲が大切 ・管理能力の向上が大切
処遇等	職員の配置等に関する意見	11件	・業務量に見合った人員配置をしてほしい ・総合事務所と本庁の職員が交流する配置をしてほしい
	人事異動に関する意見	7件	・自己申告に沿った異動をしてほしい ・様々な職場に異動すべき
	昇給や昇格に関する意見	2件	・成果や能力に見合った給与や昇格にしてほしい
行政運営の関連システム	組織目標や事務事業の進捗管理システムに関する意見	17件	・管理しすぎ ・簡素なシステムを臨む ・システムが回っていない
	人事考課制度に関する意見	5件	・的確な人事考課ができる制度にしてほしい
組織	組織、体制に関する意見	13件	・組織のスリム化が必要 ・総合事務所のあり方の見直しが必要 ・縦割りの組織運営になっている
職員削減	職員数の削減等に関する意見	9件	・努力や工夫にも限界がある。 ・将来を考えると漠然とした不安を感じる
事務事業見直し	事業見直し、効率化や効果向上等に関する意見	20件	・職員数と業務量が合っていない。職員削減するなら事業削減も ・事業の選択と集中を進めるべき ・業務改善すべき
	他課からの照会等に関する意見	7件	・照会が多すぎる
その他		35件	・市政の理念、合併後の市政全般、行革推進課のあり方、時間外勤務、議会対応など

【全体的な傾向】

意見の全体的な傾向は

- ・改革に当たっては、職員の意識改革、管理職の組織マネジメントに対する意欲向上等が重要。
- ・職員数が削減していく中で、このままでは職員の負担ばかりが増える。
- ・各システムや事業の見直しと業務効率化を徹底すべき。そして組織機構のあり方も見直すべき。
- ・その上で、適切な異動や職員配置を望む。

というまとめになると考える。

【個別の傾向】

* 意見一覧は別にあり。



【回答の傾向から見てくること】

業務多忙な中であって、問1から問7まで回答し、さらに記述式の本問に140人を超える多くの職員が回答したということは、仕事に対する意欲の低下、現在の行政運営システム等に対する不満、事務事業の見直しが進まない状況、職員削減の先にある市役所の将来像に対する不安感などが切実に募っていることを示していると考えられる。

書き込まれた意見等は、いずれも職員の意欲を削いでいる要因と読み取れることから、今後、行政運営システム等の改善に向けた具体的な方策を検討し、実際に改善する際の参考とする。