

# 人事・給与制度等に関する職員アンケートの結果 平成19年8月実施

## はじめに

このレポートは、これまで4年間の人事制度改革の取組を検証し、今後の方向性を検討するために、平成19年8月に全職員を対象として実施したアンケートの結果を傾向分析したものです。  
このレポートを職員の皆さんに読んでもらうことで、人事制度改革のこれまでの取り組みを振り返り、今後進める人事制度改革に、これまで以上に参画と協力をいただくことを期待するものです。

## I アンケートの概要

- 1：実施目的  
このアンケート調査（以下、「19年調査（表中では「H19」と表記）」という。）は、本市人事制度改革の取組の検証と今後の改革の方向性を検討するために、職員の意識を確認するもの。
- 2：調査期間  
平成19年8月15日から8月29日まで
- 3：対象者  
全正規職員（単月高校教員33人を除く。長野県派遣職員等を含む。）2784人 参考：H15調査は2588人
- 4：回答者  
2145人（回収率77.0%） 参考：H15調査は1980人（回収率76.5%）
- 5：判断指数化  
回答は点数が高い（5点満点）ほど設問に対する肯定度が高くなるように、回答肢をあらかじめ指数化して処理した。以下、調査結果に述べる数字は、設問に対する平均点を使用している。また、平成15年8月に実施した人事・給与制度等に関する職員アンケート（以下、「15年調査（表中では「H15」と表記）」という。）も同様の方法で集計処理した。  
【回答肢】5：そう思う 4：どちらかといえばそう思う 3：どちらとも言えない 2：どちらかといえばそう思わない 1：そう思わない
- 6：集計の概要  
19年調査の設問数は63で（内自由記載は8）、属性を除く5択式設問数は51である。5択式設問における最高点は4.32（問5全体の奉仕者としての自覚と責任を持ち、市民本位の視点で積極的に仕事に取り組んでいる。参考：15年調査は4.54自己申告の創設）、最低点は2.80（問9今よりも上位の役職に就きたい。参考：15年調査は2.54給与は年功で決定）、全質問平均値は3.55（参考：15年調査は3.68）であった。

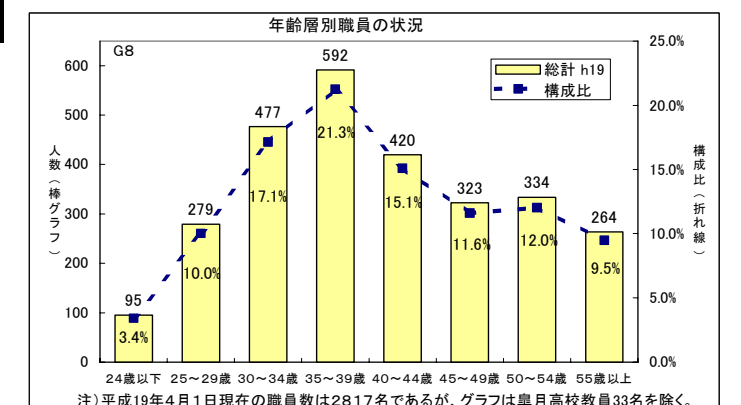
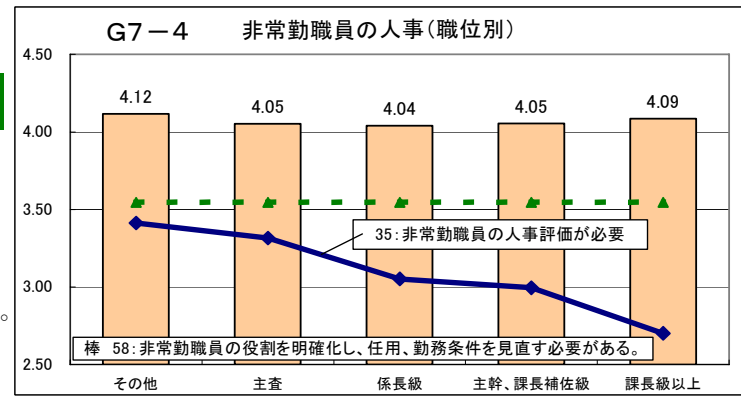
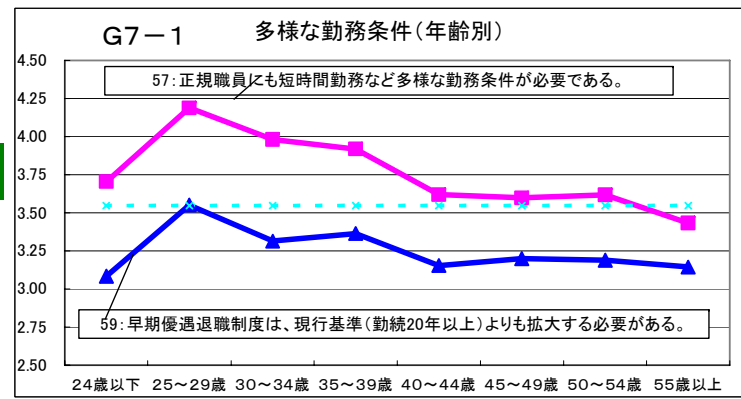
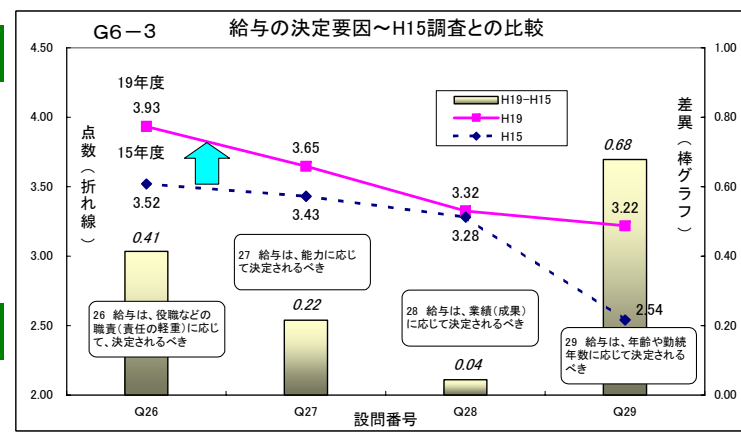
## II 調査の結果

### 1 人事制度改革による成果

- 1：趣旨  
人事制度改革による職員の意識変化を成果として捉え、19年調査と15年調査で共通又は類似の設問のうち、差異が顕著で全体を俯瞰できるものをG1-1で比較し確認するもの
- 2：考察  
人事制度改革は途上であるが、15年調査と比較すると、「処遇に対する適正感」などの肯定度が増し、改善・改革効果が出始めている。

### 2 人事制度改革への賛同と今後の期待

- 1：趣旨  
職員が人事制度改革をどう見つけ、今後の展開をどう考えているかを確認するため、G1-2、G1-3で確認するもの
- 2：考察  
改革への期待の高さが、改革に対して厳しい眼差しを向ける結果になっている。  
現在改革に取り組んでいる人事評価の理解不足が、主査層以下で確認できる。  
職員は改革を継続し、改善が必要であると考えている。



【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(直通) FAX026-224-7964  
E-mail: shokuin@city.nagano.nagano.jp

## 13 多面評価(360度評価)

- 1：趣旨  
多面評価について、職員の考えを確認するもの
- 2：考察  
多面評価肯定の平均点は3.64点で、上位役職ほど肯定度が低くなるが、課長級以上は課長補佐級と同等程度である。(グラフ、表は本文参照)

## 14 給与

- 1：趣旨  
給与の決定要因について15年調査と比較し、G6-3で職員の考えを確認するもの
- 2：考察  
給与決定4要素を15年調査と比較すると、「年齢・勤続(年功)」の位置付けが高まった。

## 15 短時間勤務と早期退職制

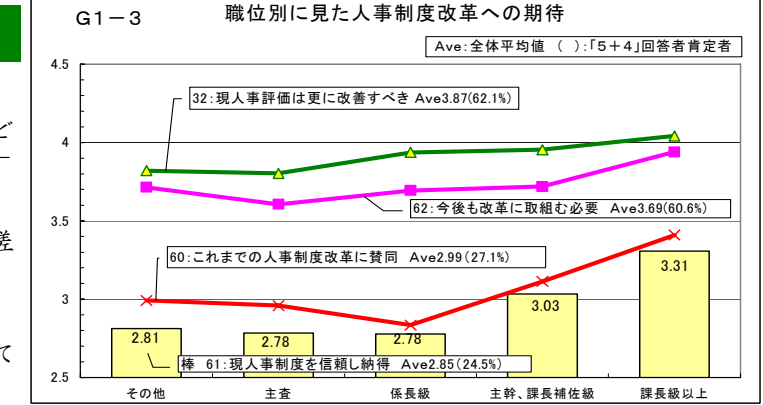
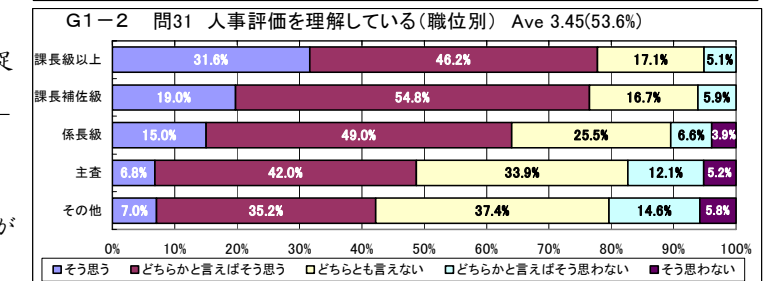
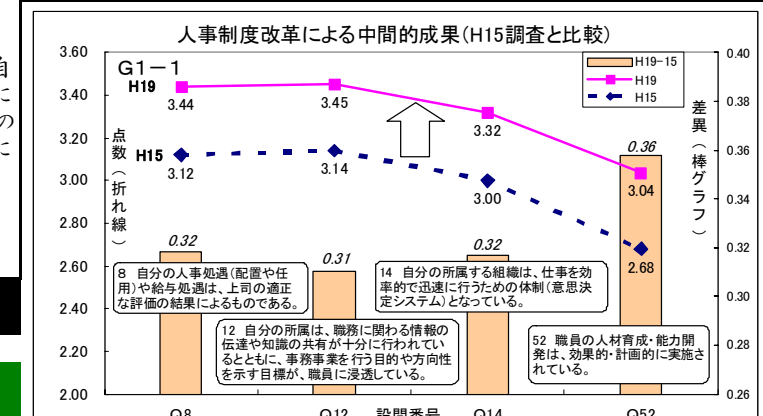
- 1：趣旨  
短時間勤務や早期退職制の拡充について、G7-1で職員の考えを確認するもの
- 2：考察  
短時間勤務等の多様な勤務条件や早期優遇退職制度拡充への肯定度は、世代間で考え方に大きな差異が認められる。25～29歳をピークに30～39歳までは賛意が高い。

## 16 非常勤職員

- 1：趣旨  
非常勤職員(嘱託・臨時)の役割、任用方法、勤務条件等について、職員の考えをG7-4で確認するもの
- 2：考察  
非常勤職員の任用・勤務条件整備への賛意は高い。  
非常勤職員の人事評価の必要性は、評価者層からの支持が弱い。

## おわりに

- 1：まとめ  
アンケートの結果から、職員は「人事制度改革による成果が実感できない中において、これまでの取組に満足できず、更に改善が必要で、今後の取組に期待している。」と言える。  
人事制度改革は、職員の意識や行動を変えると同時に職員の生活に影響を及ぼすことも考えられ、環境の変化を強いる側面もあることから、今後も長期的な視野に立ち取り組む配慮が必要である。
- 2：職員の年齢構成問題  
レポートの最後に、長野市職員の年齢構成に触れる。G8は、平成19年4月1日現在の職員2,784人(単月高校教員33名を除く)の年齢層別構成の状況を示したものである。グラフのX軸は、これまでの分析で使用してきた年齢帯(5歳刻み、両端年齢帯を除く)で整理した。  
グラフを見ると、職員の年齢構成は35～39歳の年齢帯をピークとしており、年齢層間で職員数のバラツキが大きい状態となっている。数値分析では、この層および周辺部分が他の層と違う傾向を示すことを確認してきたが、このような状況が一因であることも推測される。今後、人事制度改革は職員の年齢構成問題を意識しながら進める必要がある。
- 3：人事制度改革構想の改定等  
このアンケート結果と現状から人事制度改革構想を改定し、市民に信頼される市役所の実現に向け、改革を継続したい。



【表中の略記】  
 「共」19年調査と15年調査で共通の問、「類」19年調査と15年調査で問の趣旨が一致し類似、「参」19年調査の設問が15年調査の設問を統合・分解したもの、「新」15年調査で設問がなく19年調査で新規に設問、「5+4」アンケート回答番号4・5（肯定者）の構成比率合計

### 3 仕事への姿勢と働きがい

- 1：趣旨  
 人事制度改革に取り組んだことで職員の仕事への姿勢や意識にどのような変化が現れたかについて15調査と比較し、表6で確認するもの
- 2：考察  
 9割の職員が「全体の奉仕者として市民本位に仕事に取り組む」姿勢を意識し、7割の職員が「市職員としての働きがい」を感じている。仕事に取り組む姿勢と比べ仕事のやりがいや働きがいは感じている。  
 市職員として「真摯に仕事に取り組む姿勢」は前回調査と変わっていない。

### 4 自分の処遇と昇任の意識

- 1：趣旨  
 現在の自分の処遇や昇任の意識について、G2-3で職員の考えを確認するもの
- 2：考察  
 若年層で上位役職への就任意欲に弱い傾向が見られる。  
 30代後半～40代は仕事の充実感や満足感、処遇の適正感などが他層と比べ低い。

### 5 目標管理の状況

- 1：趣旨  
 組織管理手法の一つである目標管理を業績評価に活用した効果について15年調査と比較し、表8、G3-2で確認するもの
- 2：考察  
 目標管理の導入を通じて、徐々に組織力のレベルアップが期待できる。  
 目標管理を実践する3役職者層間で意識・認識のバラツキも見られ、特に課長層と係長層に、意識・認識の落差が認められる。目標の浸透・連鎖及びPDCAサイクルがうまく組織に浸透していない可能性がある。

### 6 役職と役職の見直し

- 1：趣旨  
 役職（職制）に関する職員の意識を15年調査と比較し、表9で確認するもの
- 2：考察  
 「同一役職層内における職責や職務困難度に格差がある」と認識している職員は多い。

### 7 自己申告と職務経験

- 1：趣旨  
 職員の自己申告、自らの職務経験、本人の希望による職種転換について、G3-4で職員の意識を確認するもの
- 2：考察  
 自己申告制度への支持は高い。  
 職種転換は、職種により捉え方が異なる。  
 多くの職員が、多様な仕事を体験することが必要であると考えている。

表6：職員の仕事への姿勢と働きがい

問	設問内容	点数 H19	5+4の回答者	参考 H15	増減 H19-H15
類 5	全体の奉仕者としての自覚と責任を持ち、市民本位の視点で、積極的に、仕事に取り組んでいる。	4.32	90.4%	4.16	0.16
類 6	長野市職員として、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。	3.80	68.9%	3.66	0.14
差異	問5-問6	0.52		0.50	
共 10	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、果敢に挑戦している。	3.78	65.9%	3.65	0.13
新 46	自分自身の能力を理解し、自ら主体的に能力開発に取り組んでいる。	3.34	43.1%	-	-

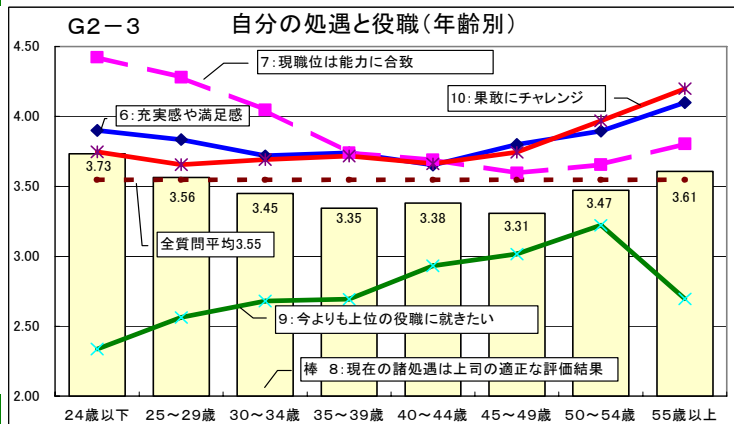


表8：組織マネジメントと目標管理

問	設問内容	点数 H19	5+4の回答者	参考 H15	増減 H19-H15
参 12	自分の所属は、職務に関する情報の伝達や知識の共有が十分に行われているとともに、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。	3.45	56.1%	-	-
■ H15	自分の所属は、職務に関する情報の伝達や知識の共有が十分に行われている。	-	-	3.01	0.44
■ H15	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	0.31
共 13	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。	3.26	44.5%	2.96	0.30
共 14	自分の所属する組織は、仕事を効率的で迅速に行うための体制（意思決定システム）となっている。	3.32	47.4%	3.00	0.32

G3-2 組織運営と目標管理（職位別）

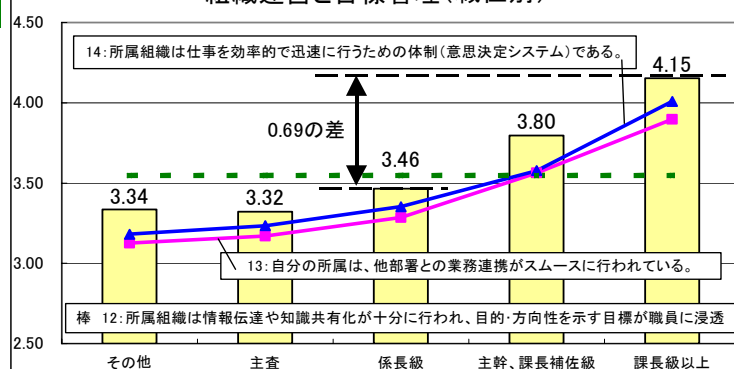
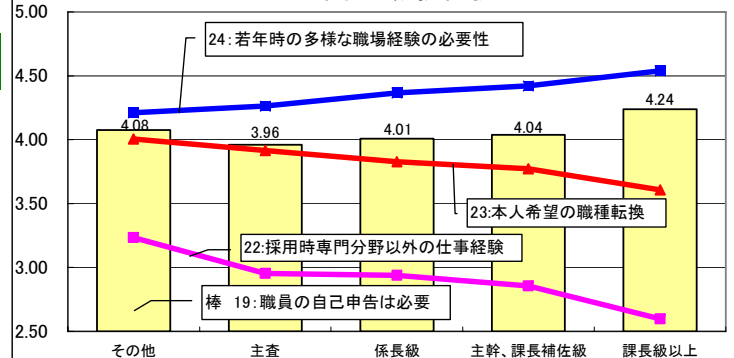


表9：職制（役職）

問	設問内容	点数 H19	5+4の回答者	参考 H15	増減 H19-H15
共 15	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。	3.30	39.7%	3.47	▲ 0.17
共 16	部長や課長などの職務権限に応じた役職のほか、役割、責任及び権限の明確な専門的分野（例えば、税、福祉、環境など）を担当する役職（専門職）が必要である。	3.90	68.7%	4.01	▲ 0.11
共 17	同じ役職（例えば課長級にある職員同士）でも、職責（責任の轻重）や職務の困難度に違いがある。	4.22	79.5%	4.17	0.05

G3-4 自己申告と職務経験



### 8 人事評価の活用

- 1：趣旨  
 人事評価の活用領域についての職員の考えを表11で確認するもの
- 2：考察  
 人事評価を6領域（人事配置、昇任・昇格、降任・降格、昇給、勤勉手当、能力開発・人材育成）に活用することについて、職員から大きく賛同できないと意思表示されたものはない。  
 人事評価を「人事配置、昇任・昇格、能力開発・人材育成」に活用することの賛意は高いが、「降任・降格、昇給、勤勉手当」に活用することの賛意は前者に比べ低い。

### 9 人材育成に対する理解

- 1：趣旨  
 組織的に展開される人材育成（職員研修）と、自分自身が主体的に取り組む能力開発の状況について、G5-1で確認するもの
- 2：考察  
 人材育成の必要性が高い主査層以下で、人材育成基本方針の理解が乏しい。  
 職員は主体的に能力開発に取り組んでいると言えない部分もある。

### 10 研修の効果

- 1：趣旨  
 研修効果をG5-3で確認するもの
- 2：考察  
 若年層の意欲の高いうちに人材育成や能力開発に重点的に取り組むことで効果が期待できる。  
 ステップアップ研修は管理職層からの賛同があった。  
 30歳代後半は研修に対する意欲が低い傾向があり、他の年齢層と比較しても低いことから、何が影響しているか見極める必要がある。

### 11 職場面談と上司の人材育成の取組

- 1：趣旨  
 職場面談の有効性と部下から見た上司の人材育成の取組について、G5-6、G5-8で確認するもの
- 2：考察  
 職場面談の有効性は、上位職ほど強く感じている。  
 係長職と主査は上司の指導、育成が少ないと感じている。
- 3：参考  
 職場面談は、人事評価の際に必ず実施することにしてはいるが、人事評価を実施した8.8%に当たる職員（被評価者1997人中176人）が、「職場面談を実施しなかった」と回答した。

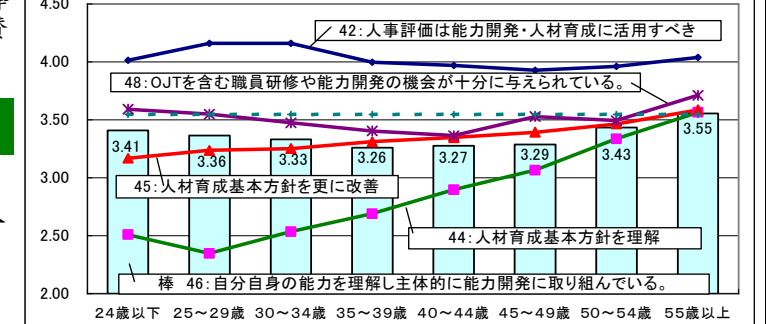
### 12 昇任と降任

- 1：趣旨  
 職員の昇任と降任に対する考えについて15年調査と比較し、表14で確認するもの
- 2：考察  
 年齢・勤続に関わらず、能力本位で役職へ登用することの肯定度合は高く、同様に降任・降格制度の肯定度も見られることから、職員は能力主義による人事を肯定している。

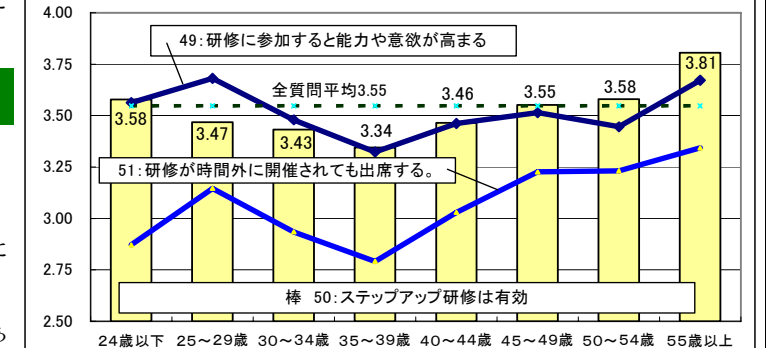
表11：人事評価の活用に関する設問

問	設問内容	点数 H19	5+4の回答者	参考 H15	増減 H19-H15
■ H15	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	-
参 37	人事配置	4.13	78.4%	-	1.00
参 38	昇任（例えば、係長から課長補佐など上位の職に任命すること）・昇格（職務の級を上位の職務の級に決定すること）	3.87	69.2%	-	0.74
参 39	降任（例えば、係長から主査など下位の職に任命すること）・降格（職務の級を下位の職務の級に決定すること）	3.54	51.0%	-	0.41
参 40	昇給	3.51	51.1%	-	0.38
参 41	勤勉手当	3.55	53.2%	-	0.42
類 42	能力開発・人材育成	4.03	74.4%	3.91	0.12

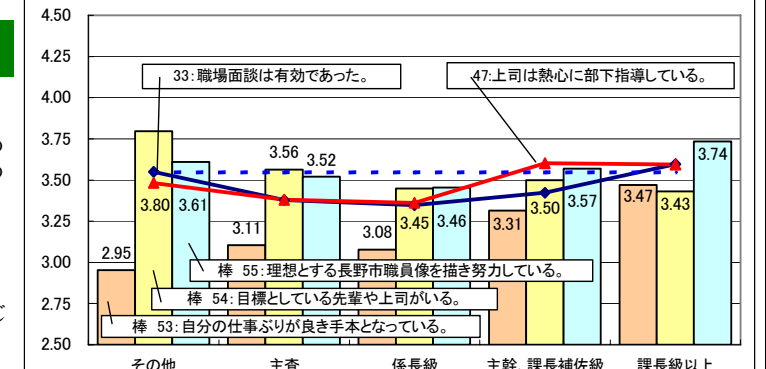
G5-1 人材育成の取組（年齢別）



G5-3 研修の効果（年齢別）



G5-6 上司の部下指導（職位別）



G5-8 職場面談の有効性（職位別）

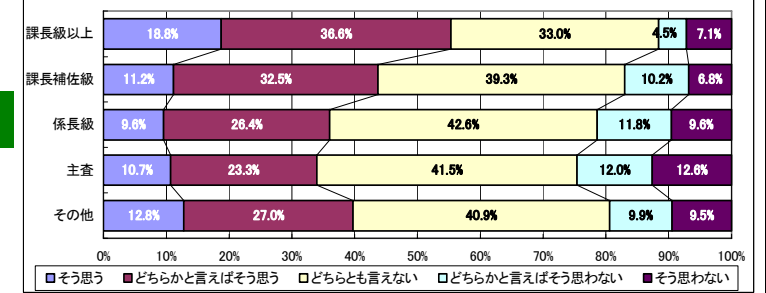


表14：昇任と降任

問	設問内容	点数 H19	5+4の回答者	参考 H15	増減 H19-H15
類 20	年齢や勤続年数にかかわらず、部長や課長、係長などの役職に必要な能力を有する者を役職に登用すべきである。	3.83	66.1%	3.96	▲ 0.13
共 21	本人の希望によるものも含め、降任や降格のための制度が必要である。	3.78	62.2%	3.71	0.07