

**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 ～**

平成20年1月  
長野市人事・給与制度検討委員会

# 目次

はじめに

## I 調査の概要

## II 調査の結果

- 1 人事制度改革について
- 2 仕事への姿勢
- 3 組織・役職・職種転換
- 4 人事評価の活用
- 5 人材育成・能力開発
- 6 昇任と降任、給与
- 7 その他の分析

おわりに

## 資料編

- 1 5 択式設問属性別平均点数表（平成 19 年 8 月実施）
- 2 19 年調査と 15 年調査の点数比較表（参考）

## はじめに

市民に信頼される市役所を実現するためには、職員の能力と意欲を最大限に引き出し、組織力を高めることが必要であるとの課題を持ち、本市は平成 15 年度から人事制度改革に取り組んでいます。

人事制度改革は、平成 16 年 1 月に策定した人事制度改革構想により進めてきましたが、これまでに、人材育成基本方針の改定をはじめとした研修制度体系の見直し、新たな人事評価制度の構築及びそれを補完する制度を順次整備し、実施してきました。

この取り組みを検証し、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人事・給与制度等に関する職員アンケートを実施しました。

本レポートは、アンケートの結果を集計し、平成 15 年 8 月に実施したアンケートとの比較分析を踏まえ、4 年間の人事制度改革による職員の意識の変化等について傾向分析したものです。

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を振り返り、今後進める人事制度改革に積極的な参画と協力をいただくことを期待するものです。

なお、レポートをまとめるに当たって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した。

# I 調査の概要

## 1 調査目的

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み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 調査対象

全正規職員（ただし、皐月高校教員33人を除く。長野県等からの派遣職員等を含む。）

## 3 標本総数

2784人

## 4 調査方法

アンケート用紙を各職員に配付して行う。

## 5 調査期間

平成19年8月15日から  
8月29日まで

表1:職員数(平成19年4月1日現在)

	年齢区分	男	女	総計	構成率
1	24歳以下	64	31	95	3.4%
2	25～29	176	103	279	10.0%
3	30～34	330	148	478	17.2%
4	35～39	462	127	589	21.2%
5	40～44	365	55	420	15.1%
6	45～49	258	65	323	11.6%
7	50～54	255	81	336	12.1%
8	55歳以上	192	72	264	9.5%
	総計	2102	682	2784	100.0%
	構成率	75.5%	24.5%	100.0%	

\* 皐月高校教員33人を含まない。

## 6 回収結果

- |             |       |
|-------------|-------|
| 1 有効（送達）標本数 | 2784人 |
| 2 回収標本数     | 2145人 |
| 3 回収率       | 77.0% |

## 7 集計方法

電子計算機による集計（入力作業は委託、集計作業及び自由記載等の整理は人事・給与制度検討委員会による。）

## 8 調査項目

### (1) 調査内容

- 1 あなた自身のこと（属性）
- 2 あなたの仕事への姿勢や状況、処遇に関すること
- 3 組織及び役職に関すること
- 4 任用・配置に関すること
- 5 給与に関すること
- 6 職員の人事評価に関すること
- 7 人事評価の処遇等への活用に関すること
- 8 職員の能力開発・人材育成に関すること
- 9 その他（自由記載等）

## 9 回答者の属性

表2: 回答者の属性1(年齢区分)

年齢区分	回答者の状況					参考:H15	
	男	女	総計	構成率	回答率	回答数	構成率
1 24歳以下	47	24	71	3.3%	74.7%	106	5.4%
2 25～29	141	73	214	10.0%	76.7%	264	13.3%
3 30～34	270	117	387	18.0%	81.0%	405	20.5%
4 35～39	340	107	447	20.8%	75.9%	322	16.3%
5 40～44	268	43	311	14.5%	74.0%	242	12.2%
6 45～49	192	59	251	11.7%	77.7%	240	12.1%
7 50～54	193	67	260	12.1%	77.4%	207	10.5%
8 55歳以上	142	62	204	9.5%	77.3%	191	9.6%
未回答						3	0.2%
総計	1593	552	2145	100.0%	77.0%	1980	100.0%
構成率	74.3%	25.7%	100.0%				
回答率	75.8%	80.9%					

\* 回答率=表2総計/表1総計

表3: 回答者の属性2(職位及び職種)

職種	部長級、 次長級、 課長級	主幹、課 長補佐級	係長級	主査	その他	未回答	総計	構成率
1 一般事務職	71	117	210	277	281		956	44.6%
2 一般技術職	30	44	90	64	62		290	13.5%
3 保健・医療技術職	3	8	17	20	50	1	99	4.6%
4 保育職		10	33	76	73		192	9.0%
5 消防職	13	43	75	105	194		430	20.0%
6 技能労務職			15	18	143	1	177	8.3%
7 未回答						1	1	0.0%
総計	117	222	440	560	803	3	2145	100.0%
構成率	5.5%	10.3%	20.5%	26.1%	37.4%	0.1%	100.0%	

## 10 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ました。

なお、以下、調査結果に述べる数字は、特段の記述がない限り、設問に対する平均点を使用しています。

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ました。

<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。

## 11 集計の概要

19年調査の設問数は63で、そのうち自由記載は8、属性を除く5択式設問数は51でした。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）でした。

## 12 その他

表中及び本文中に示した略号は、次のとおりです。

- 1 「共」：19年調査と15年調査で設問内容が共通のもの（共通）
- 2 「類」：15年調査と19年調査で設問の趣旨が一致し類似するもの（類似）
- 3 「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（参考）
- 4 「新」：15年調査で設問がなく19年調査で新規に設問したもの（新規）
- 5 「5+4」：アンケートの回答肢番号4・5（肯定者）の構成比率合計

## II 調査の結果

### 1 人事制度改革について

#### (1) 人事制度改革による成果 <表4、G1-1参照>

##### ■ 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、表4及びG1-1で比較し、確認するものです。

##### ■ 2：結果

問8：上司の評価が適正に実施されているかを尋ねました。点数は3.44と15調査の3.12から0.32上昇しました。

問12：職務に関わる情報の伝達や知識の共有、事務事業の目的や目標が職員に浸透しているかを尋ねました。点数は3.45と15年調査の3.14から0.31上昇しました。

問14：自分の組織は仕事を効率的で迅速に行うための体制になっているかを尋ねました。点数は3.32と15調査の3.00から0.32上昇しました。

問52：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かどうかを尋ねました。点数は3.04と15調査の2.68から0.36上昇しました。

##### ■ 3：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。

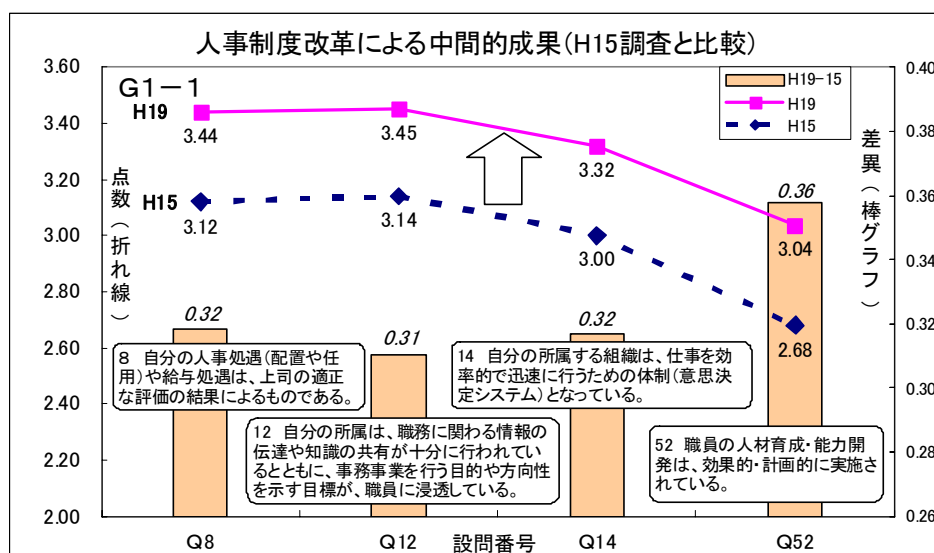


表4：人事制度改革による中間的成果

	問	設問内容	点数 H19	5+4の 回答者	参考 H15	増減 H19-H15
共	8	自分の人事処遇（配置や任用）や給与処遇は、上司の適正な評価の結果によるものである。	3.44	48.5%	3.12	0.32
参	12	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	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	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
共	52	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。	3.04	26.0%	2.68	0.36

## （2）人事制度改革への賛同と今後の期待 <表5、G1-2、G1-3参照>

### ■ 1：趣旨

職員が人事制度改革をどう見定め、今後の展開をどう考えているかを確認するため、表5、G1-2、G1-3で、確認するものです。

### ■ 2：結果

問31：人事制度改革により構築してきた新たな人事評価制度の理解について尋ねたものです。点数は3.45で、53.6%の職員が理解していることを肯定しています。  
G1-2は、職位別に見た人事評価の理解の状況を見たものです。管理職及び係長職の6割以上が理解しており、上位職ほど、理解度が高いことがわかります。一方で、主査以下の職員では、5割を割り込んでいることがわかりました。

問32：人事評価を更に改善すべきかを尋ねたものです。点数は3.87で62.1%の職員が、改善が必要と考えています。

問60：これまでの人事制度改革の取り組みに対する賛同を尋ねたものです。（1）のように、人事制度改革による成果が徐々に出始めていることを、職員は個々に認識しているにも拘わらず、点数は2.99と、肯定と否定の相半ばの状態を示しています。

問61：現在の人事制度を信頼し、納得しているかを尋ねたものです。点数は2.85で、15調査の2.78と同様に厳しい結果でした。

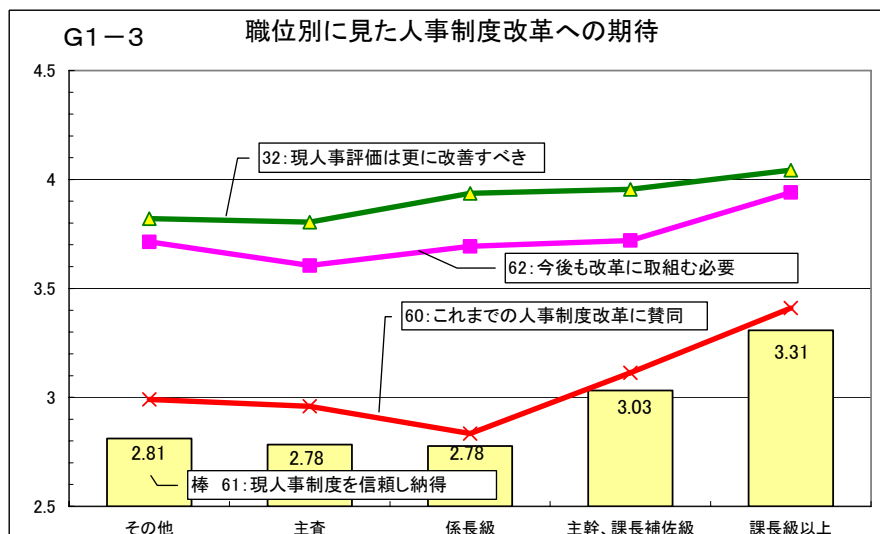
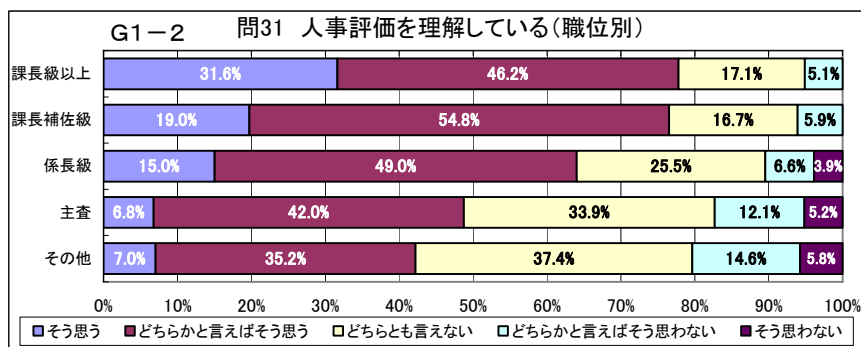
問62：今後も人事制度改革に取り組む必要性を尋ねたものです。点数は3.69で60.6%の職員が改革を継続することを肯定しています。  
G1-3は、今後の改革・改善への期待を職位別に見たものですが、問60及び問61も、係長級以下と課長補佐級以上では、顕著な差異が見られます。また、課長補佐級と課長級以上の差異も見られました。

### ■ 3：考察

- ✓ 改革への期待の高さが、改革に対する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制度の理解不足が、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。

表5：これまでの改革への賛同と今後の期待

問	設問内容	点数 H19	5+4の 回答者	参考 H15	増減 H19-H15
新 31	現在、本市で実施している職員の人事評価（能力評価：職務において顕在化した（実際に見られた）職員の職務行動を評価するもの、業績評価：目標管理の手法を活用し、目標難易度、ウエイト及び目標達成度により評価するもの）を理解している。	3.45	53.6%	—	—
新 32	現在、本市で実施している職員の人事評価は、更に改善すべきである。	3.87	62.1%	—	—
新 60	平成15年度から取り組んできた人事制度改革に賛同できる。	2.99	27.1%	—	—
類 61	現在の人事制度（人事評価、職員研修、職場面談、庁内公募、自己申告、職務支援プログラムなど）を信頼し、納得している。	2.85	24.5%	2.78	0.07
新 62	今後も人事制度改革に取り組む必要がある。	3.69	60.6%	—	—



## 2 仕事への姿勢

### (1) 仕事への姿勢と働きがい(表6、G2-1、G2-2参照)

#### ■ 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、G2-1、G2-2で確認するものです。

#### ■ 2 : 結果

問5：「職員の公務員としての仕事の姿勢」を尋ねました。点数は4.32と15年調査の4.16(類似設問)を更に0.16伸ばしました。この点数は、19年調査における最高点であり、「5 そう思う」又は「4 どちらかと言えばそう思う」と90.4%の職員が回答しました。

問6：仕事のやりがいや働きがい、充実感や満足感を尋ねました。この設問の点数は3.80で、問5と比べ、0.52低い数値となりました。

問10：仕事にチャレンジしているかを尋ねました。点数は3.78で、チャレンジしていると肯定した職員は65.9%でした。

問46：自己の能力開発への取組状況を尋ねました。点数は3.34で、肯定した職員は43.1%と、問10でチャレンジしていると肯定した職員よりも2割以上数値を下げました。

G2-1は、問5、6、10、46を年齢別に見たものです。年齢層が高くなるにつれ、肯定度が高まる傾向にありました。

G2-2は、年齢と役職との相関関係がどうであるかを確認するために、これを職位別に見たものです。右肩上がりの曲線が年齢よりもきれいに描かれていることから、職員の仕事への姿勢や働きがいは、役職の影響を受けていることがわかりました。

なお、問5、6、10の数値の傾向は、15年調査の傾向と似ていることから、職員の仕事に対する姿勢やチャレンジする意識は以前と変わっていないと言えます。

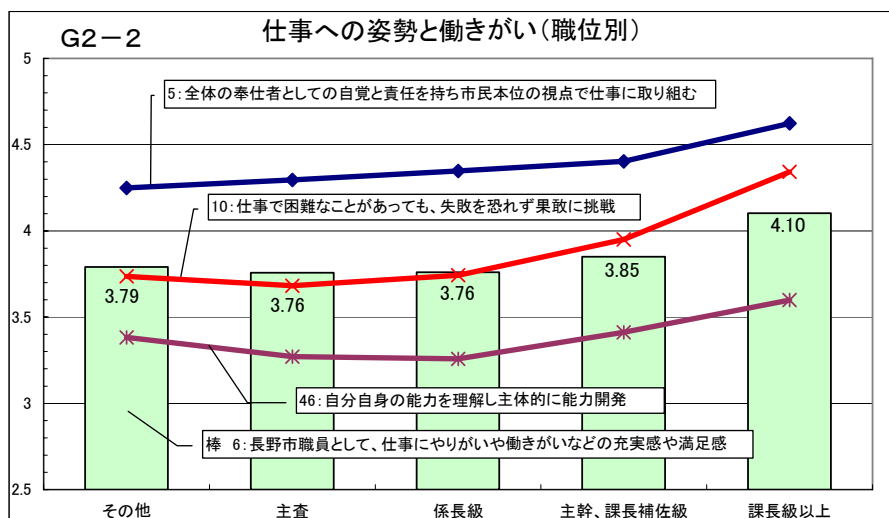
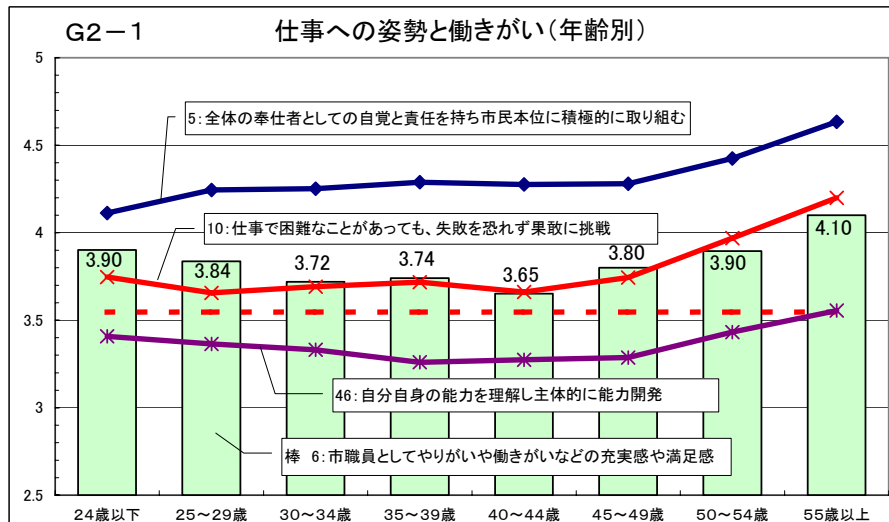
#### ■ 3 : 考察

- ✓ 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ない。
- ✓ 市職員として“真摯に仕事に取り組む姿勢”は前回調査と何ら変わりはない。

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%	-	-





(2) 自分の処遇と昇任の意識<表7、G2-3、G2-4、G2-5参照>

■ 1 : 趣旨

現在の自分の処遇や昇任の意識について、表7、G2-3、G2-4、G2-5で、職員の考えを確認するものです。

■ 2 : 結果

問7：自分の職位が能力に合っているかどうかを尋ねました。これをG2-3で見ると、年齢とともに、下降基調となりました。

問8：現在の自分の処遇は、上司の適正な評価の結果であるかを尋ねました。これをG2-3で見ると、30代後半から40代は、他の年齢層と比べ、肯定度が低いことがわかりました。

問9：上位役職への昇任願望を尋ねました。点数は2.80で、19年調査における5択式設問における最低値でした。

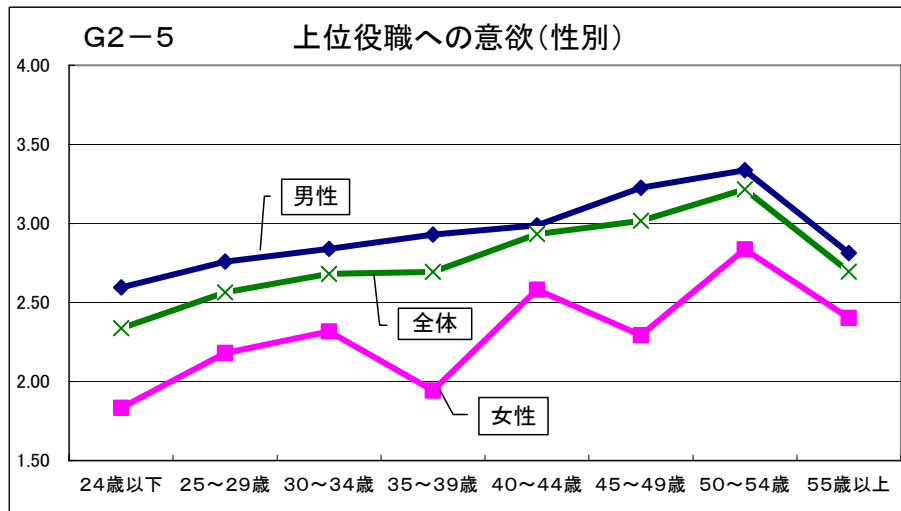
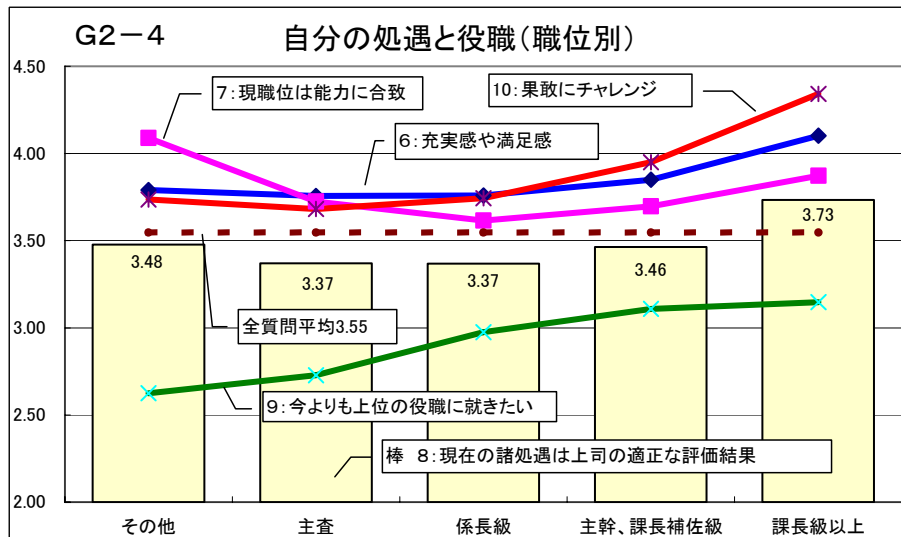
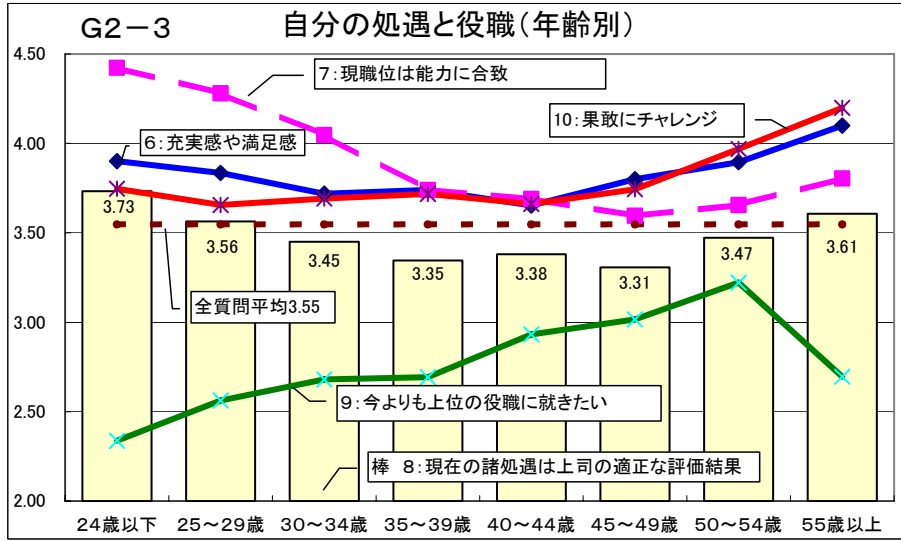
G2-5は、上位役職への昇任願望を年齢と性別から見たものですが、男性・女性ともに、年齢に対し右肩上がりの傾向は同じであることがわかりました。女性は、年代により大きなバラツキが見られますが、男性と比較し、低い傾向がありました。特に、30歳後半女性の点数は1.94と、該当する職員の大半が昇任を希望していないことがわかりました。その影響を受け、30代後半全体の昇任願望は、他の年齢層と比較しても、極めて希薄な状態にあることがわかりました。

■ 3 : 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。

表7：自分の処遇と役職

	問	設問内容	点数 H19	5+4の 回答者	参考 H15	増減 H19-H15
共	7	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。	3.84	64.8%	3.72	0.12
共	8	自分の人事処遇（配置や任用）や給与処遇は、上司の適正な評価の結果によるものである。	3.44	48.5%	3.12	0.32
新	9	今よりも上位の役職に就きたい（例えば、係長から課長補佐に昇任すること）。	2.80	27.3%	—	—



### 3 組織・役職・職種転換

#### (1) 目標管理の状況<表8、G3-1、G3-2参照>

##### ■ 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、G3-1、G3-2で確認するものです。

##### ■ 2 : 結果

表8を見ると、問12、13、14の点数が、15年調査の数値と比べ、10%前後伸びていることが確認できます。ただし、これらの点数は、設問全体の平均値3.55を下回るものであることから、継続的な努力が必要な状態にあると言えます。

G3-1は、この3つの問を年齢別に見たものです。20歳代後半～30歳代後半の層は、全体カーブの中でも低いことがわかります。

G3-2は、この3つの問を職位別に見たものです。全体的な傾向として、課長級以上の職員の認識と比べ、部下に行くほど、上司との認識の違いがあることがわかります。

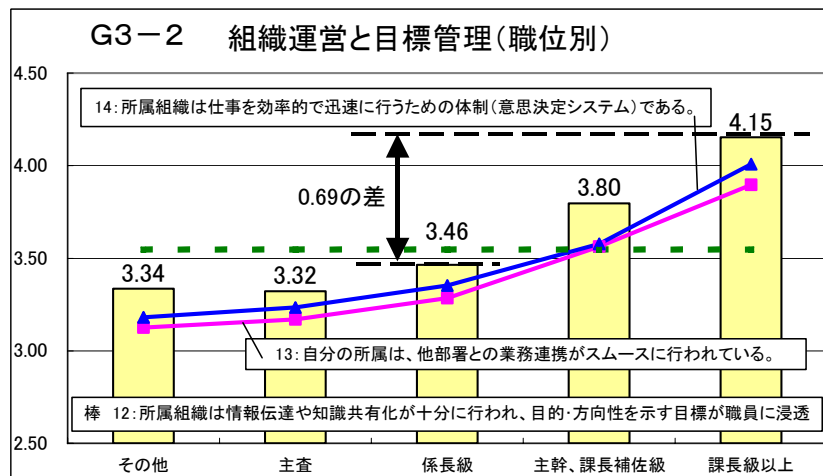
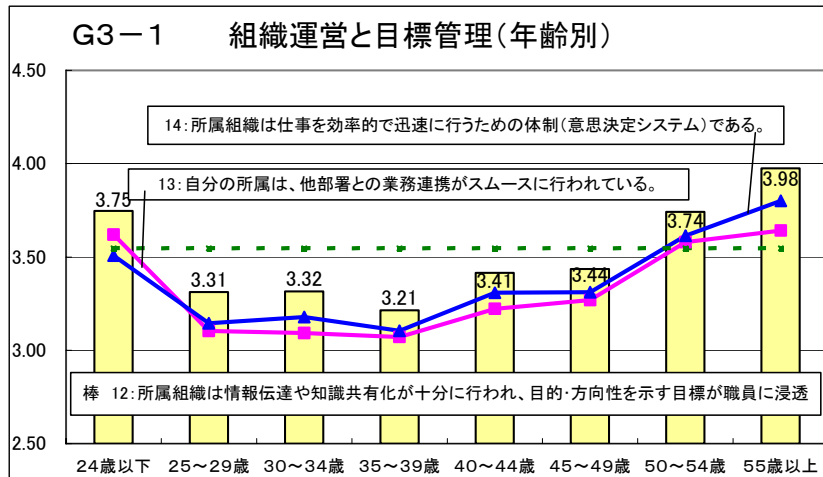
組織内の目標の浸透について言えば、課長級以上は4.15、課長補佐級は3.80、係長級は3.46と、目標管理を実践している中であっても、課長級以上と係長級の間には0.69という落差がありました。

##### ■ 3 : 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。
- ✓ 目標管理が、職場で組織的に展開され、並行して面談制度が機能し始めると、PDCAサイクルの効果を見ることができると言われており、その効果を、問12、13、14に示す数値の動きで、継続的に確認する必要がある。

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、職務に関わ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	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



**(2) 役職と役職の見直し<表9、G3-3参照>**

■ 1 : 趣旨

組織の意思決定に必要な役職(職制)について、15年調査と比較し、表9、G3-3で、職員の役職についての意識を確認するものです。

■ 2 : 結果

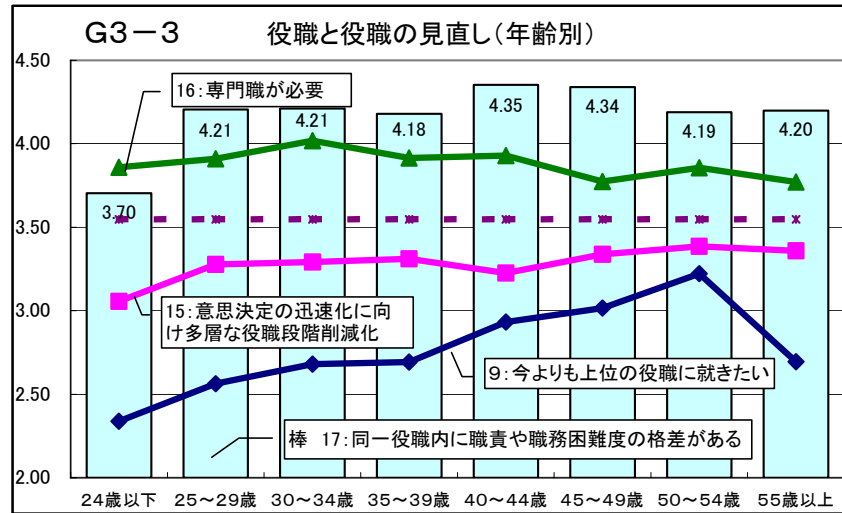
問15: 役職階層数の削減を尋ねたものですが、15年調査の3.47より0.17低い3.30となり、全質問平均値3.55を下回りました。  
 問16: 職務権限の上下関係を基本とする従来の役職系列とは異なる専門職制度の創設の必要性を尋ねたものですが、15年調査の4.01より0.11低い3.90となりました。  
 問17: 同一役職層内における職責や職務困難度の格差があるかどうかを尋ねたものです。前述の2つの問とは逆に、15年調査の4.17より0.05高い4.22となりました。  
 G3-3は、同一役職層内における職責や職務困難度の格差を年齢別に見たものです。24歳以下を除いた全年齢層で、4点を超える高い水準となりました。なお、職位別に見ても、同じ傾向が確認できます。

■ 3 : 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。

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に、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（責任の軽重）や職務の困難度に違いがある。	4.22	79.5%	4.17	0.05



(3) 自己申告と職務経験<表 10、G3-4、G3-5、G3-6 参照>

■ 1：趣旨

平成 17 年度から実施した職員の自己申告に対する職員の考えと、将来にわたる人材育成の見地から、自らの職務経験をどのように考えているか、また、本人の希望があれば、採用時の職種から別の職種に転換することについて、表 10、G3-4、G3-5、G3-6 で、職員の意識を確認するものです。

■ 2：結果

問 19：職員の自己申告の必要性を尋ねたものです。点数は 4.04 となり、職員の多くは、自らの意思表示する自己申告の機会を肯定的に捉えていることがわかります。

問 22：自分が専門とする分野以外の経験の必要性を尋ねたものです。点数は、3.02 となり、全体では、どちらとも言えないという結果となりました。

G3-5 は、自分が専門とする分野以外の経験の必要性の回答状況を職種別に見たものですが、保育職は 2.43 と否定的である一方で、一般技術職は 3.52 と 1.09 の大きな差があり、職種によって、考え方に違いがあることがわかります。

問 23：本人の希望による職種転換の必要性を尋ねたものです。点数は 3.90 で、70.2%の職員が肯定的に捉えています。年齢とともに、肯定度が下降基調になります。

G3-6 を見ると、技能労務職は 4.21、一般技術職は 4.16、保育職は 4.09 と 4 点を超え、職種転換に肯定的なことがわかります。

問 24：若年時の多様な職場経験の必要性を尋ねたものです。点数は 4.30 で、15 年調査と同様に、若年時の多様な職場経験が有益であることを大多数の職員が認めていることがわかります。

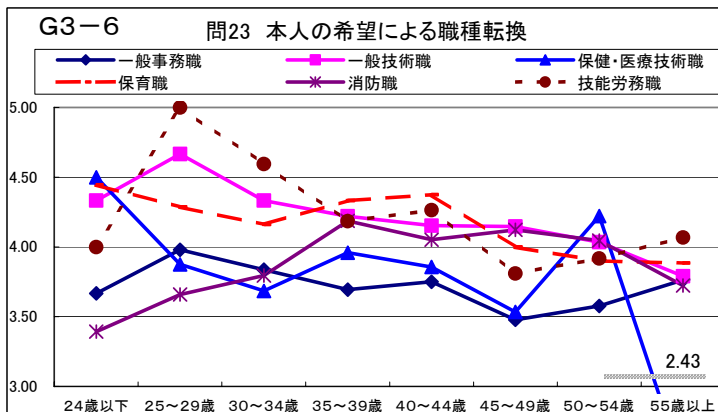
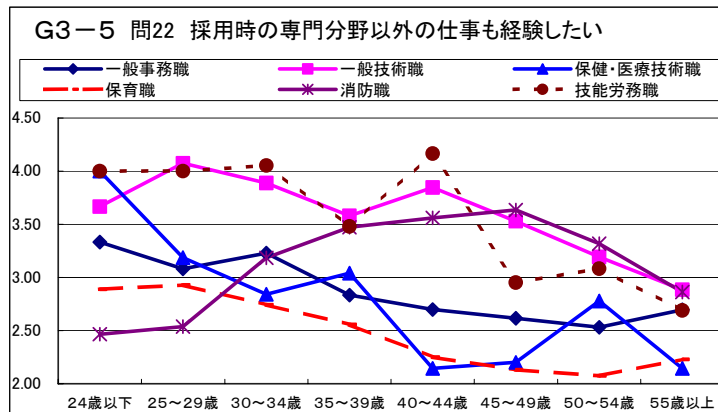
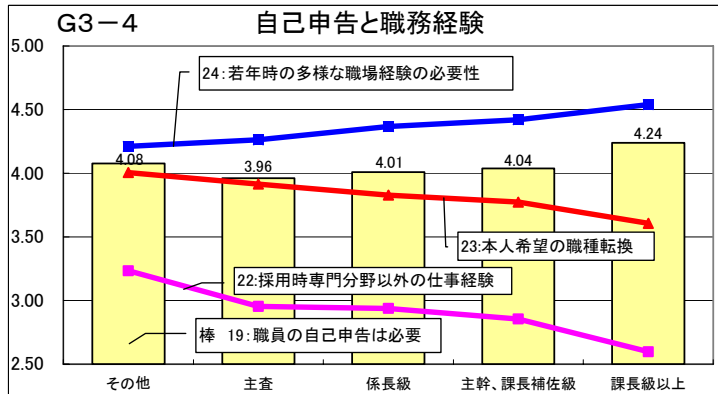
G3-4 を見ると、上位職ほど、この肯定度は高まることがわかります。

■ 3 : 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10：自己申告と職務経験

問	設問内容	点数 H19	5・4の 回答者	参考 H15	増減 H19-H15
新 19	職員の自己申告（本人の意欲と能力に応えた適材適所の人事配置を実現するために、自らの職務経歴等を意思表示する機会を、平成16年度から毎年10月1日を基準日として実施）は必要である。	4.04	74.3%	—	—
新 22	採用時の専門分野（事務、土木、建築、電気、化学、保育、獣医師、保健師、技能労務、消防など）以外の仕事も経験したいと思う。	3.02	40.5%	—	—
類 23	本人の希望による職種転換（技術系職員から事務系職員、技能労務系職員から一般事務・技術系職員、事務系・技術系職員から技能労務系職員など）は、必要である。	3.90	70.2%	4.06	▲ 0.16
類 24	若いうちに、多様な職場経験（ジョブ・ローテーション）をしておく必要がある。	4.30	83.3%	4.45	▲ 0.15



## 4 人事評価の活用

### (1) 人事評価の活用<表11、G4-1、G4-2参照>

#### ■ 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、G4-1、G4-2で確認するものです。

#### ■ 2：結果

問37～42：人事評価の処遇等への活用について尋ねたものです。この6問の点数は、全質問平均値の3.55をほぼ超えているため、職員の意識の中で、大きく賛同できないとした活用領域はないと言えます。

G4-1は、人事評価の活用領域に対する考えを年齢別に見たものですが、各活用領域とも20歳代が最も高く、50歳代前半まで、ほぼなだらかに点数は下がり続けています。

G4-2は、人事評価の活用領域に対する考えを職位別に見たものですが、各役職とも、活用領域の順位は概ね一致していることがわかります。

G4-1及びG4-2を見ると、6つの活用領域に対する職員の考えは、「昇給（問40）、勤勉手当（問41）、降任・降格（問39）」と「人事配置（問37）、昇任・昇格（問38）、能力開発・人材育成（問42）」との2つのグループに区分することができます。

給料に関わるものや不利益を伴うと考えられる領域への活用には、アンケート全質問の平均値(3.55)並みの賛同となっていますが、それ以外への活用には、肯定的に捉えていることがわかります。

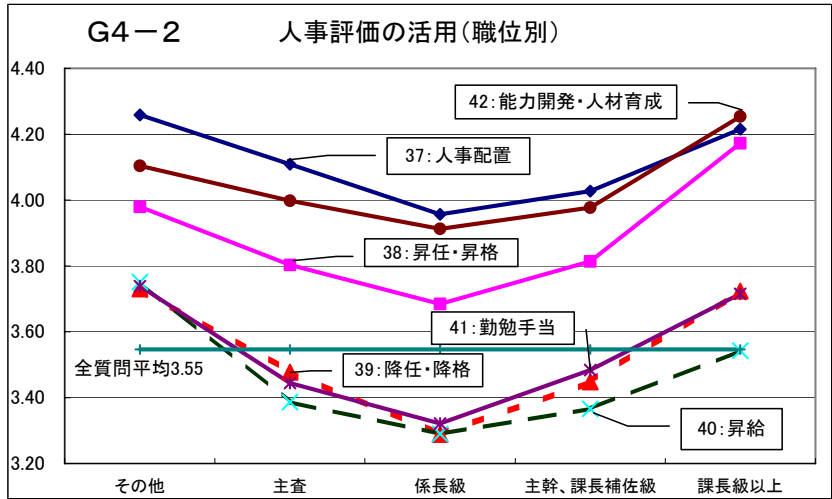
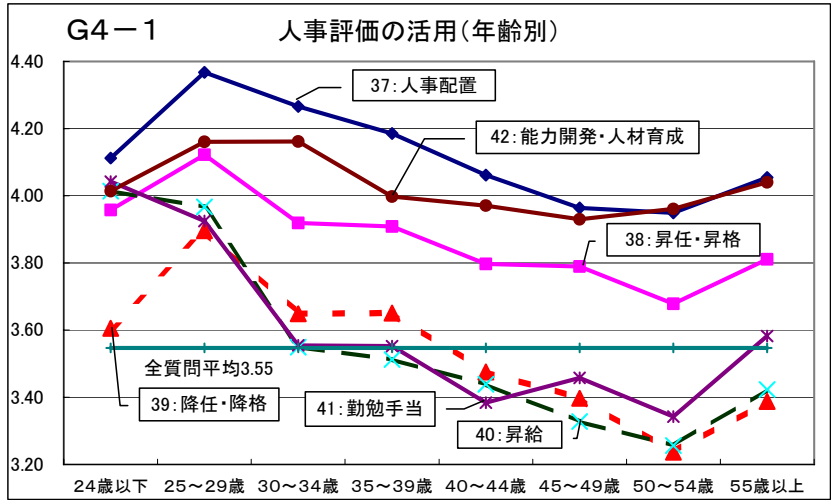
#### ■ 3：考察

- ✓ 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。

表11：人事評価の活用に関連する設問

	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





## 5 人材育成・能力開発

### (1) 人材育成に対する理解<表 12、G5-1、G5-2 参照>

#### ■ 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、表 12、G5-1、G5-2 で確認するものです。

#### ■ 2 : 結果

問 44: 人材育成基本方針の内容を理解しているかどうかを尋ねたものです。点数は、2.86 と 3 点を下回り、職員の人材育成基本方針に対する認識が低いことがわかります。

G5-1 は、人材育成基本方針の理解度を年齢別に見たものですが、20 歳代後半が最低で、年齢とともに、上昇する傾向が見られます。問 42 で、人事評価を能力開発・人材育成に活用すべきとした職員が多かった（点数 4.03）反面で、人材育成・能力開発に対する理解・関心が、全般的に低調であることがわかります。

G5-2 は、人材育成基本方針の理解度を職位別に見たものですが、3 点を分岐点として、係長級以上は上回り、主査以下は、下回っていることがわかります。

問 46: 主体的に能力開発に取り組んでいるかを尋ねたものですが、点数は 3.34 で、全設問平均値の 3.55 を下回りました。

問 48: 能力開発の機会が十分に与えられているかを尋ねたものですが、点数は 3.49 と問 46 を 0.15 上回りました。

問 49: 研修に参加することの効果について尋ねたものですが、51.7%の職員が、効果があると考えています。

問 50: 人材育成基本方針を見直し、職員が主体的に能力開発に取り組める環境を作るために導入したステップアップ研修の有効性を尋ねたものです。52.1%の職員が、有効であると答えており、役職が上位であるほど、賛同の傾向は高まります。

問 51: 勤務時間外開催の研修受講という仮定の話ですが、いわば、能力開発に対する意欲・積極性を尋ねたものです。点数は 3.05 と、職員はどちらとも言えない（あるいは、内容による）という反応を示しています。

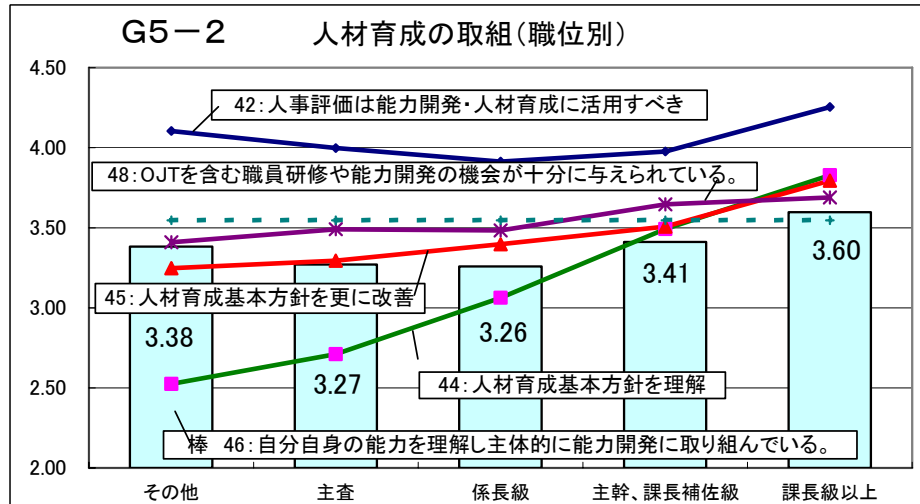
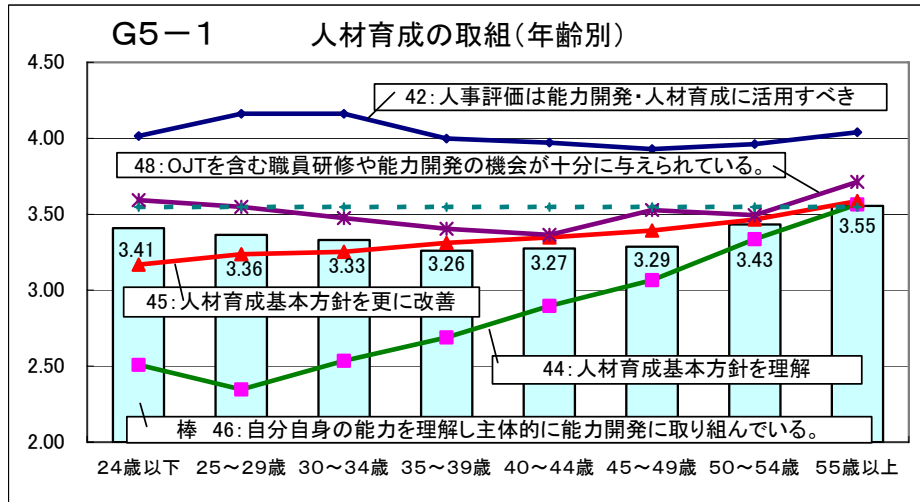
問 52: 本市の能力開発・人材育成の手法が効果的・計画的に実施されているかを尋ねたものです。点数は 3.04 で、15 年調査の 2.68 より、0.36 上昇し、研修の手法を見直してきた経過を職員は、肯定的に捉えています。

#### ■ 3 : 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。

表12：能力開発と人材育成

問	設問内容	点数 H19	5+4の 回答者	参考 H15	増減 H19-H15
新 44	人材育成基本方針（改定版）の内容を理解している。	2.86	29.1%	—	—
新 45	現在の人材育成基本方針は、更に改善すべきである。	3.35	30.5%	—	—
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%	—	—
新 48	自分自身には、職員研修（職場内研修（OJTを含む。）、職場外研修、自主研修等）や能力開発の機会が十分に与えられている。	3.49	51.4%	—	—
新 49	職員研修（職場内研修（OJTを含む。）、職場外研修、自主研修等）に参加すると、仕事の能力ややる気が高まる。	3.49	51.7%	—	—
新 50	ステップアップ研修制度（希望・選択制）は、職員の能力開発に有効である。	3.49	52.1%	—	—
新 51	任意の職員研修（職場外研修）が、勤務時間外に開催されても、出席する。	3.05	34.6%	—	—
共 52	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。	3.04	26.0%	2.68	0.36



## (2) 研修の効果<表 12、G5-3、G5-4 参照>

### ■ 1 : 趣旨

研修の効果を見るために、表 12、G5-3、G5-4 で確認するものです。

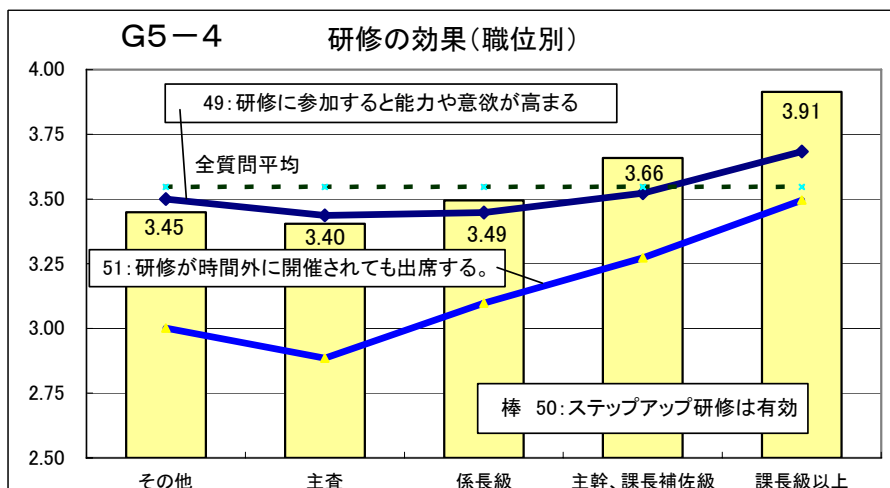
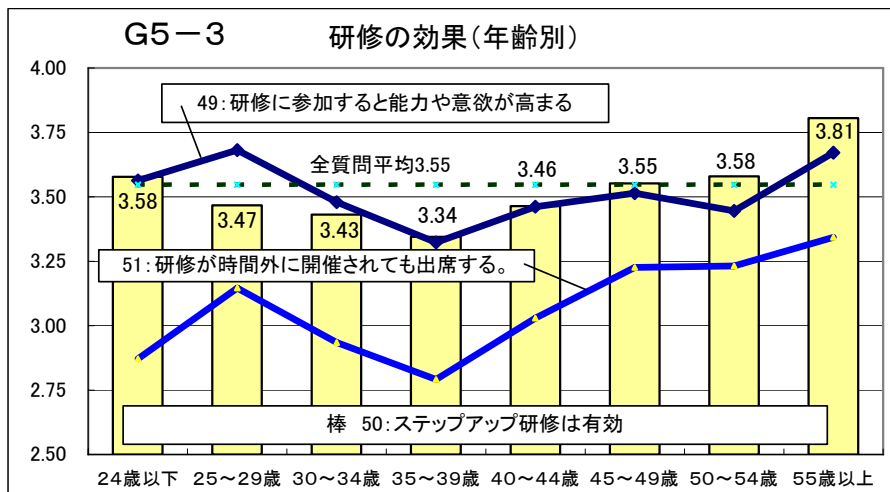
### ■ 2 : 結果

G5-3 は、研修の効果年齢別に見たものです。30 歳代後半で全ての点数が落ち込んでいることがわかります。

G5-4 は、研修の効果職位別に見たものです。問 49 の研修参加による意欲促進は、課長補佐級以下が近似（フラット）しており、課長級以上が肯定的であることがわかります。一方で、問 50 のステップアップ研修が有効であるかについては、係長級以下で近似（フラット）した傾向でしたが、課長補佐級で質問全体の平均値の 3.55 を越え、課長級以上では、さらに肯定度が高まりました。

### ■ 3 : 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という方法論は、管理職層からの賛同が見られた。
- ✓ 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。



### (3) 職場面談と上司の人材育成の取組<表 13、G5-5、6、7、8、9参照>

#### ■ 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、表 13、G5-5、G5-6、G5-7、G5-8、G5-9で確認するものです。

#### ■ 2 : 結果

問 33 : 職場面談の有効性について尋ねたものです。点数は 3.20 で、38.8%の職員が職場面談を肯定的に捉えていることがわかります。

G5-7は、職場面談の有効性を年齢別に見たものですが、50歳以上の年齢層と30歳代前半以下で4割を超える職員が肯定的に捉えています。特に20歳代前半職員の49.0%の職員が、肯定的に捉えています。

G5-8は、職場面談の有効性を職位別に見たものです。課長級以上の55.4%、課長補佐級の43.7%が肯定的に捉えており、管理職層の肯定度が高いことがわかります。一方で、主査層を見ると、約4人に1人に当たる24.6%の職員が否定的で、肯定的に捉えた職員も他の役職層と比べ、最も少ないものとなりました。

G5-9は、職場面談の有効性を職種別に見たものです。職種により、傾向に違いが見られました。保健・医療技術職では51.3%、次いで保育職が44.3%と肯定的に捉えています。その一方で、技能労務職は31.7%、消防職は34.3%は、職場面談の肯定度が低いことがわかりました。

問 47 : 上司が部下指導を熱心に行っているかを尋ねたものです。点数は 3.45 で、52.9%の職員が肯定し、課長級以上(3.56点)と課長補佐級(3.59点)の管理職の肯定度が高い結果となりました。それと比べ、係長級(3.33点)、主査(3.38点)、その他(3.46)は管理職の点数を下回っていました。

問 53 : 自分の仕事ぶりが良き手本となっているかを尋ねました。点数は 3.09 で、約4人に一人(25.2%)の職員が肯定したに留まるなど、どちらとも言えない状況を示しています。

G5-5を見ると、年齢とともに自分の仕事ぶりが良き手本と考えている職員が増えることがわかります。

問 54 : 目標としている上司や先輩がいるかを尋ねたものです。点数は 3.61 で、58.4%の職員が、目標となる人物を持つことがわかりました。

G5-5を見ると、20代の多くの職員が、身近な先輩職員を目標としていることがわかります。

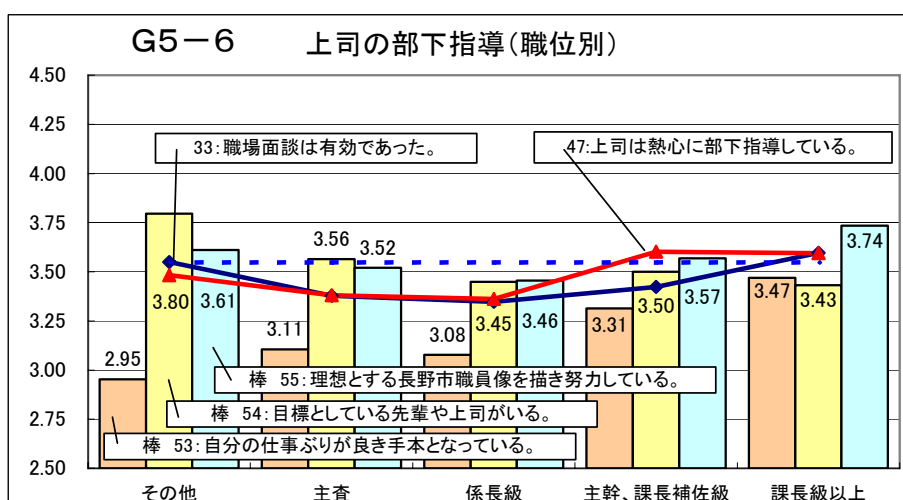
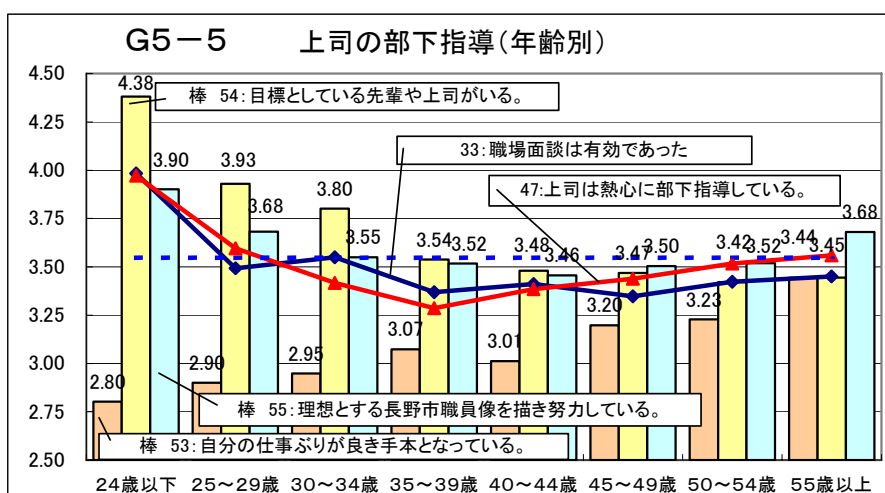
問 55 : 自分自身の中に、理想とする長野市職員像があるかを尋ねました。点数は 3.56 で、55.4%の職員が肯定しました。

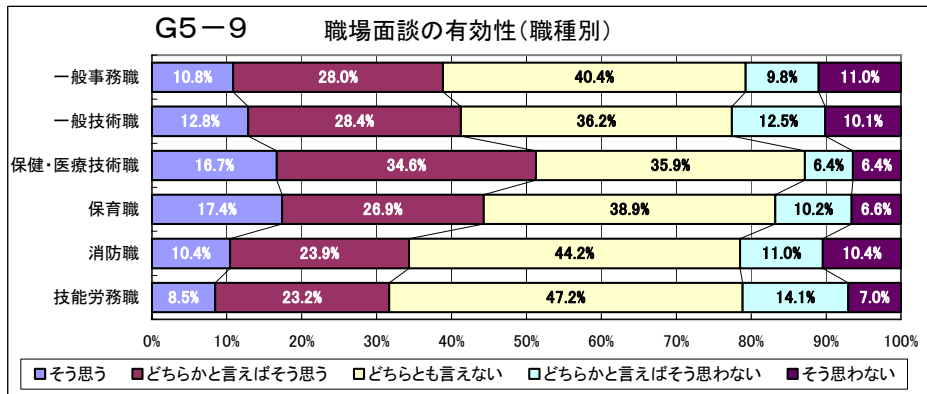
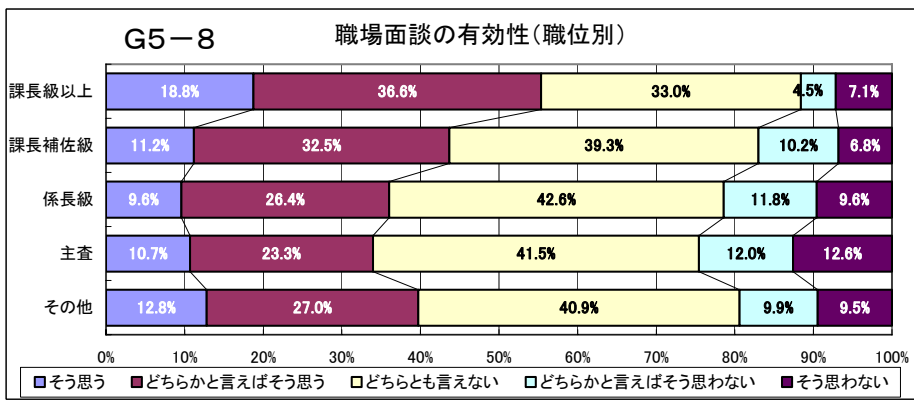
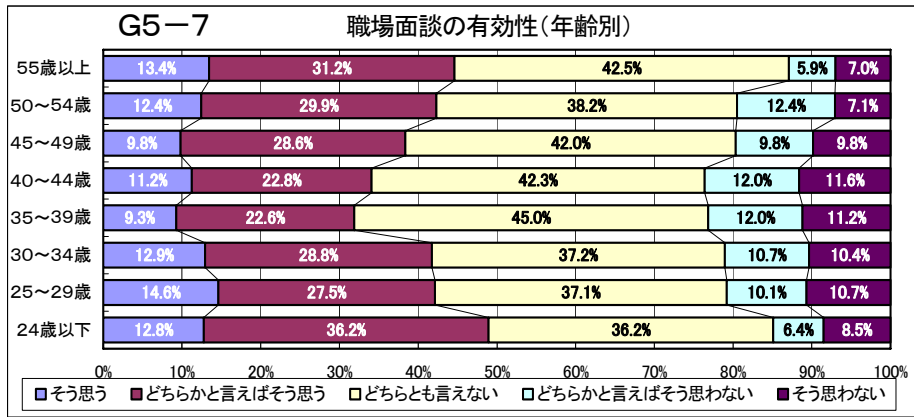
#### ■ 3 : 考察

- ✓ 職場面談は、職務経験の浅い職員にとって、必要な制度であると言える。
- ✓ 職場面談の有効性は、上位職ほど強く感じている。また、職種によって有効性の捉え方が違う。
- ✓ 職場面談は、人事評価の際に必ず実施することにはしていますが、人事評価を実施した8.8%に当たる職員(1997人中、176人)が、「職場面談を実施しなかった」と回答した。
- ✓ 係長職と主査は、上司の指導、育成が少ないと感じている。
- ✓ 20歳代の職員は上司・先輩を目標とする意識が高い。一方で、目標とされている上司・先輩は、“良き手本”として意識し、行動している側面は弱い。
- ✓ 職員の多くが理想とする長野市職員像を持つことで、主体的な能力開発が期待できる。

表13：上司と理想の職員像

問	設問内容	点数 H19	5+4の 回答者	参考 H15	増減 H19-H15
新 33	昨年度の人事評価の際に実施した上司（第一評価者）との職場面談は、自分にとって、有益であった。（職場面談が未実施の場合は、回答用紙に「6」を記入することとし、人事評価対象外（未実施）の方は、未回答としてください。）	3.20	38.8%	—	—
	問33に対して、職場面談を未実施と回答した者 人事評価実施者 1997人中 176人 8.8%				
共 34	部下が上司を評価したり、同僚が評価する仕組み（いわゆる360度評価又は多面評価）は、必要である。	3.64	57.5%	3.78	▲ 0.14
新 47	あなたの上司は、部下の指導・育成に熱心で、必要な指導・助言をしている。	3.45	52.6%	—	—
新 53	自分の仕事ぶりは、同僚や後輩（部下）職員の良き手本となっている。	3.09	25.2%	—	—
新 54	目標としている上司や先輩、同僚がいる。	3.61	58.4%	—	—
新 55	自分自身の中に、理想とする長野市職員としての姿を思い描き、努力している。	3.56	55.4%	—	—





(4) 上司への評価等<表 13、G5-10、G5-11 参照>

■ 1 : 趣旨

部下が上司を評価することや、同僚同士が評価する、いわゆる多面評価（360度評価）について、表 13、G5-10、G5-11 で職員の考えを確認するものです。

■ 2 : 結果

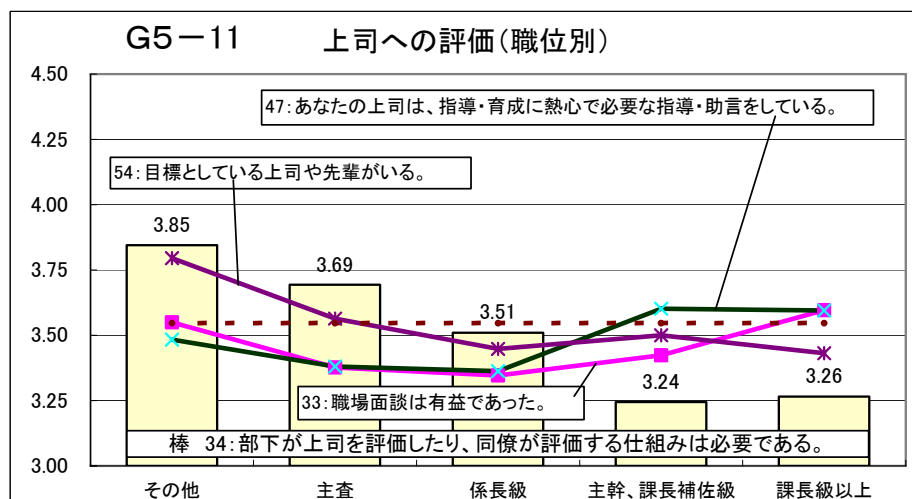
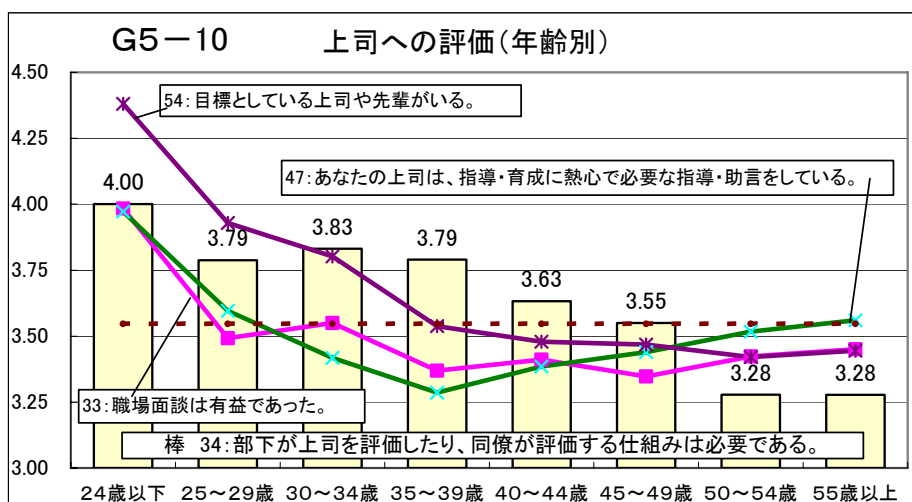
問 34 : 多面評価の必要性を尋ねたものです。点数は 3.64 で、15 年調査の 3.78 より 0.14 低いものの、57.5%の職員が導入の必要性を肯定しています。

G5-10 は、部下による評価や多面評価の必要性について、年齢別に見たものですが、年齢とともに、肯定度が下がることがわかります。

G5-11 は、部下による評価や多面評価の必要性について、職位別に見たものですが、上位の役職になるほど肯定度が下がることがわかります。なお、肯定度が一番低いのは、課長補佐級（3.24 点）でした。

■ 3 : 考察

✓ 部下による上司評価を含む多面評価（360度評価）の肯定度合は、上位の役職ほど低くなる。ただし、課長級以上は課長補佐級と同等の肯定度である。





## 6 昇任と降任、給与

### (1) 昇任と降任<表 14、G 6-1、G 6-2 参照>

#### ■ 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、G 6-1、G 6-2 で確認するものです。

#### ■ 2 : 結果

問 20 : 人事は、能力主義で決めるべきかどうかを尋ねたものです。点数は 3.83 で、15年調査の 3.96 より 0.13 低いものの、66.1%の職員が肯定的に捉えていることがわかりました。

G 6-1 で、人事は、能力主義で決めることを年齢別に見ると、各年代層とも全体質問の平均値 3.55 を上回っていることから、年齢・勤続よりも、能力本位で役職登用することは、概ね肯定されています。

問 21 : 本人の希望によるものも含め、降任・降格制度が必要かどうかを尋ねたものです。点数は 3.78 で 15 調査の 3.71 とほぼ同様の傾向が見られ、62.2%の職員が肯定しています。

G 6-1 で、降任・降格制度の必要性を見ると、各年代層とも全体質問の平均値 3.55 を上回った上で、人事は能力主義で決めること（問 20）の数値を若干下回る形で、推移しています。

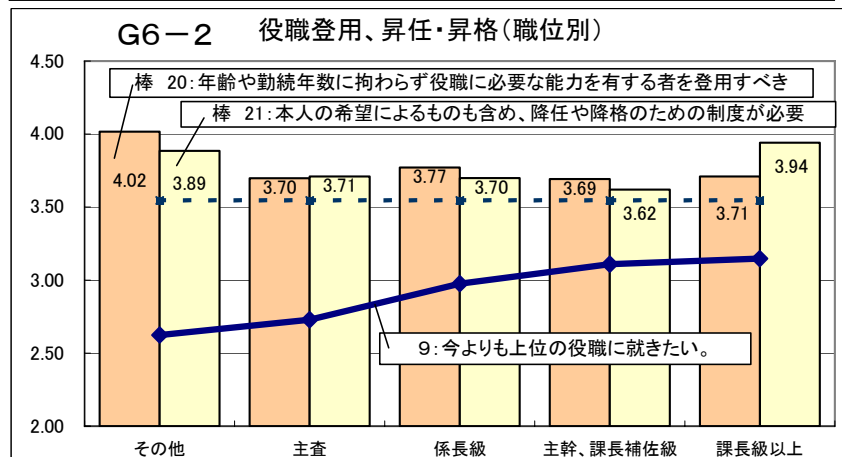
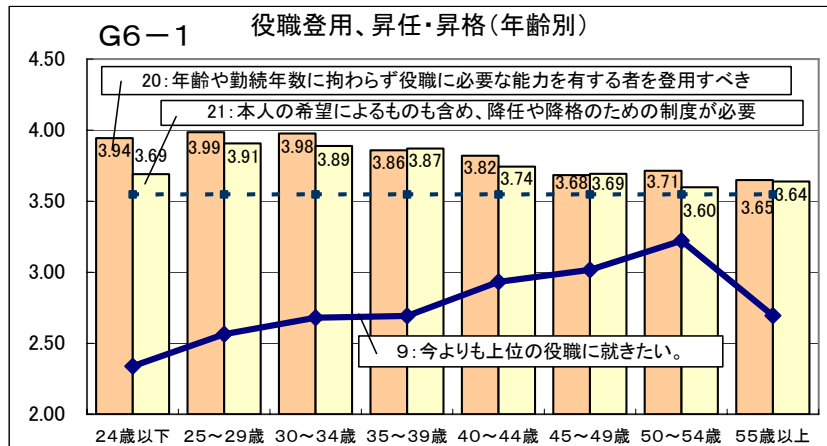
G 6-2 は、問 20 及び問 21 を職位別に見たものです。特徴的なのは、課長級以上で降任・降格制度の肯定度が能力主義の肯定度を大きく超えていることです。

#### ■ 3 : 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。
- ✓ 課長級以上は、降任・降格制度の肯定度が、能力主義の肯定度を大きく超えており、他層の職員とは、違う意識を持っている。

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
新	9	今よりも上位の役職に就きたい（例えば、係長から課長補佐に昇任すること）。	2.80	27.3%	—	—
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



(2) 給与<表 15、表 16、G6-3、G6-4、G6-5 参照>

■ 1 : 趣旨

給与の決定要因について、15年調査と比較し、表 15、表 16、G6-3、G6-4、G6-5 で、職員の考えを確認するものです。

■ 2 : 結果

問 26 : 給与の決定要因を職責に求めることを尋ねたものです。点数は 3.93 で、15年調査の 3.52 より 0.41 上昇し、72.3%の職員が肯定的に捉えました。

問 27 : 給与の決定要因を能力に求めることを尋ねたものです。点数は 3.65 で、15年調査の 3.43 より 0.22 上昇しました。

問 28 : 給与の決定要因を業績(成果)に求めることを尋ねたものです。点数は 3.32 で、15年調査の 3.28 とほぼ同様になりました。

問 29 : 給与の決定要因を年齢や勤続年数、いわゆる年功に求めることを尋ねたものです。点数は 3.22 で、15年調査の 2.54 (15年調査の 5 択式設問 5 1 問中における最低値) より 0.68 上昇しました。数値が大きく上昇した要因を探るため、15年調査と比較検討したところ、各属性においてすべて数値が上昇していましたが、30代と40代が他の年代と比べ、年功を肯定的に捉えたことがわかります。

G6-3 は、給与決定要因を 19年調査と 15年調査を属性別に時点比較したものです。

G6-4 は、給与決定 4 要素を年齢別に見たものです。

G6-5 は、給与決定 4 要素を職位別に見たものです。それぞれの職位により、給与決定要因に対する考え方が、明確に出ています。

職員が給与決定要素として最も理解を示しているのは、職責で決定することでした。2番は能力で決定することでしたが、年齢とともに、肯定度が下がります。3番は業績で決定することでしたが、30代以降は、ほぼ水平状態で、年代間で似た意識を持つことがわかりました。最後は、年齢及び勤続年数でしたが、年齢とともに、肯定度が高くなる傾向がありました。

全体を通じて言えることは、加齢に対し、職責と能力は横V字形の逆方向に動き、4要素中で年齢・勤続は最下位で出発したものが40歳後半で業績をいったん抜き、50歳代前半以降で、職責を除く3要素がかなり接近してくることがわかりました。55歳以上の区分では、職責とその他グループという構図で、職責の存在はさらに大きくなりました。

### ■ 3：考察

- ✓ 給与決定4要素に対する職員の年齢から見た傾向は、次のとおりである。
  - ア 職責：35～39歳までの年代では横這いだが、年齢とともに高まる。
  - イ 能力：24歳以下では職責とほぼ並んでいるが、年齢とともに下がる。
  - ウ 業績：若年層が高く、30～34歳まで年齢と共に下がり続け、それ以降の年代は横這いとなる。
  - エ 年齢・勤続（年功）：24歳以下では4要素中で最も低く、年齢とともに高まる。
- ✓ 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。

表15：給与

問	設問内容	点数 H19	5+4の 回答者	参考 H15	増減 H19-H15
類 26	給与（給料、諸手当）は、役職（部長、課長、係長等）などの職責（責任の軽重）に応じて、決定されるべきである。	3.93	72.3%	3.52	0.41
類 27	給与（給料、諸手当）は、能力に応じて、決定されるべきである。	3.65	57.9%	3.43	0.22
類 28	給与（給料、諸手当）は、業績（成果）に応じて、決定されるべきである。	3.32	43.6%	3.28	0.04
共 29	給与（給料、諸手当）は、年齢や勤続年数に応じて、決定されるべきである。	3.22	40.0%	2.54	0.68

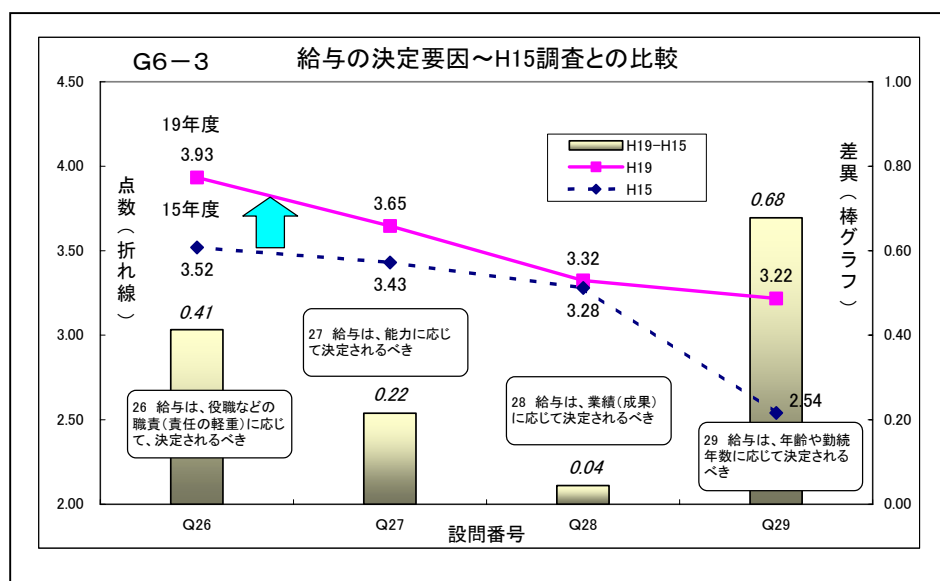
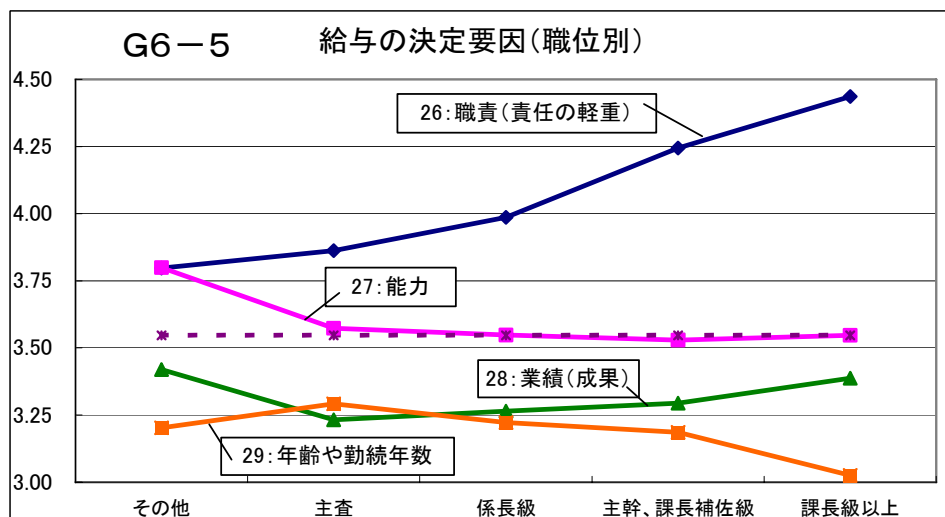
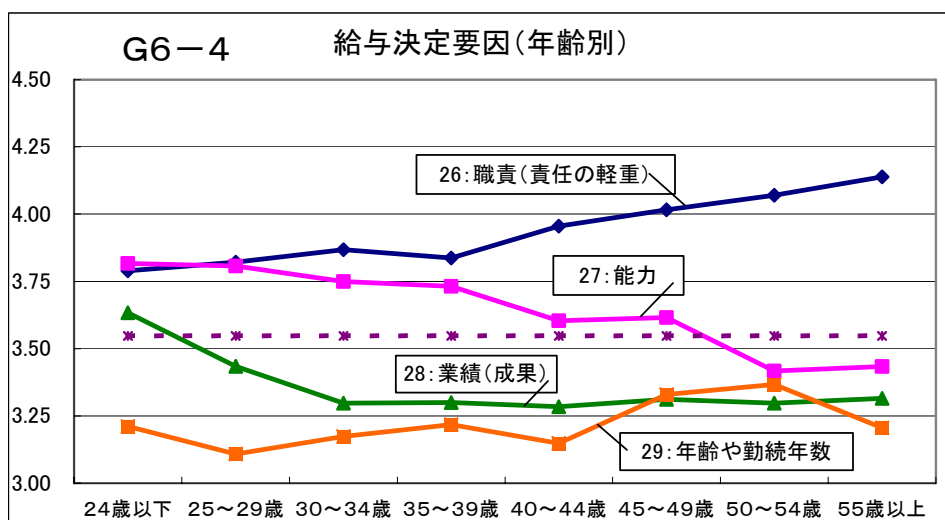


表16: 職員の給与決定要因に対する意識の変化

調査年	設問番号	設問\属性 内容	性別				年齢				職種						補職				
			全体	男	女	~29歳	~39歳	~49歳	50歳~	一般事務職	一般技術職	保健・医療技術職	保育職	消防職	技能労務職	課長級以上	主幹・課長補佐級	係長級	主査	その他	
19	26	給与(給料、諸手当)は、役職(部長、課長、係長等)などの職責(責任の軽重)に応じて、決定されるべきである。(類)	3.93	3.96	3.84	3.80	3.85	3.98	4.09	4.00	3.98	3.75	3.87	3.88	3.71	4.44	4.23	3.98	3.86	3.79	
15	35		3.52	3.53	3.46	3.39	3.50	3.71	3.42	3.62	3.53	3.86	3.40	3.49	3.01	4.02	3.63	3.66	3.37	3.42	
増減 19-15			0.41	0.43	0.38	0.41	0.35	0.27	0.67	0.38	0.45	▲ 0.11	0.47	0.39	0.70	0.42	0.60	0.32	0.49	0.37	
19	27	給与(給料、諸手当)は、能力に応じて、決定されるべきである。(類)	3.65	3.66	3.58	3.78	3.74	3.60	3.41	3.58	3.69	3.58	3.49	3.70	3.90	3.55	3.51	3.53	3.57	3.79	
15	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	3.39	3.25	3.32	3.37	3.55	
増減 19-15			0.22	0.24	0.13	0.24	0.18	0.24	0.26	0.07	0.17	▲ 0.01	0.18	0.43	0.58	0.16	0.26	0.21	0.20	0.24	
19	28	給与(給料、諸手当)は、業績(成果)に応じて、決定されるべきである。(類)	3.32	3.33	3.27	3.46	3.30	3.29	3.28	3.24	3.32	3.27	3.23	3.40	3.63	3.36	3.28	3.25	3.23	3.41	
15	34		3.28	3.28	3.29	3.33	3.29	3.28	3.21	3.41	3.34	3.37	3.27	3.11	2.96	3.66	3.29	3.24	3.19	3.28	
増減 19-15			0.04	0.05	▲ 0.02	0.13	0.01	0.01	0.07	▲ 0.17	▲ 0.02	▲ 0.10	▲ 0.04	0.29	0.67	▲ 0.30	▲ 0.01	0.01	0.04	0.13	
19	29	給与(給料、諸手当)は、年齢や勤続年数に応じて、決定されるべきである。(共)	3.22	3.22	3.14	3.11	3.19	3.22	3.27	3.05	3.09	3.15	3.32	3.56	3.25	3.00	3.17	3.19	3.28	3.19	
15	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	2.31	2.53	2.61	2.59	2.51	
増減 19-15			0.68	0.66	0.70	0.57	0.73	0.73	0.55	0.72	0.64	0.96	0.69	0.66	0.38	0.69	0.64	0.58	0.69	0.68	



## 7 その他

### (1) 短時間勤務と早期退職制拡充<表 18、G7-1、G7-2 参照>

#### ■ 1：趣旨

短時間勤務や早期退職制の拡充について、表 18、G7-1、G7-2 で、職員の考えを確認するものです。

#### ■ 2：結果

問 57：社会では、多様な働き方を認める動きがある中で、正規職員に短時間勤務などの多様な勤務条件が必要かどうかを尋ねたものです。点数は 3.79 で、64.2%が肯定しています。

問 59：早期優遇退職制度の基準を拡大すべきかどうかを尋ねたものです。点数は 3.27 で 36.1%が肯定しています。

G7-1 は、多様な勤務条件と早期退職制の拡充について、年齢別に見たものです。これら多様な勤務条件の必要性については、20歳代後半をピークとして、30代の強い支持があり、40代で急減し、以降、横ばいとなりました。また、早期優遇退職についても、多様な勤務条件ほど、肯定的に捉えた職員は少ないものの、類似した折れ線の動きを見ることができます。

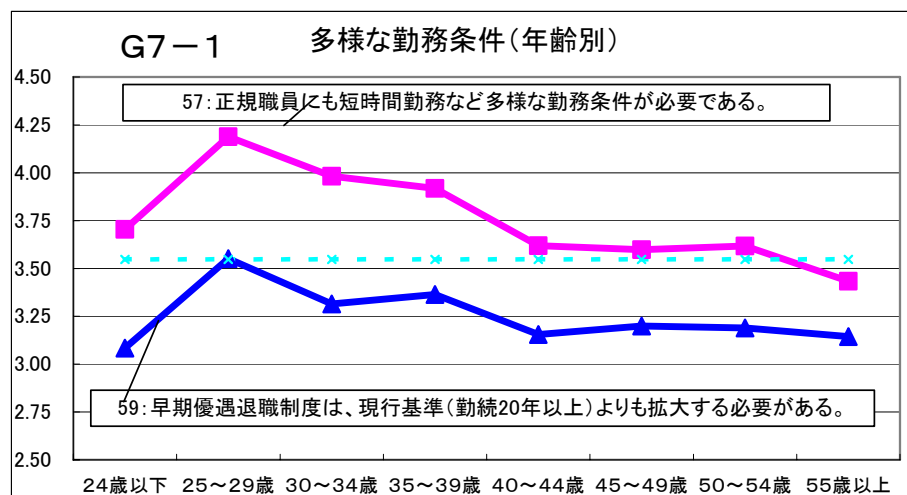
なお、問 51 の勤務時間外に開催される職員研修に出席するかどうか（意欲・積極性）の問の結果を同じグラフに並べると、数値に違いはありますが、30代後半まで、類似した折れ線の動きが確認できます。

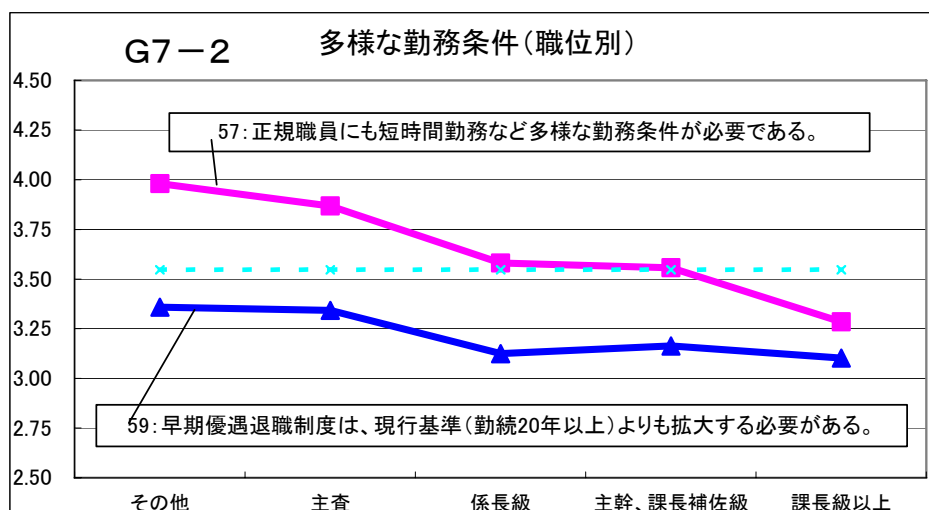
#### ■ 3：考察

✓ 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。

表 18：短時間勤務と早期退職制度

問	設問内容	点数 H19	5+4の 回答者	参考 H15	増減 H19-H15
新 57	正規職員にも、短時間勤務など、多様な勤務条件（職務内容、勤務時間、給与等）が必要である。	3.79	64.2%	—	—
新 59	早期優遇退職制度は、現行基準（勤続20年以上等）よりも拡大する必要がある。	3.27	36.1%	—	—





(2) 非常勤職員について<表 17、G7-3、G7-4 参照>

■ 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の考えを、表 17、G7-3、G7-4 で確認するものです。

■ 2 : 結果

問 35 : 非常勤職員の人事評価の必要性について尋ねたものです。点数は 3.23 で、46.6%の職員が肯定していました。

問 58 : 非常勤職員の任用方法、勤務条件等の見直しの必要性について尋ねたものです。点数は 4.08 で、74.2%の職員が肯定していました。

G7-1 は、非常勤職員の人事管理についての考えを年齢別に見たものです。役割の明確化及び任用方法、勤務条件の見直しは、どの年齢層からも支持されています。

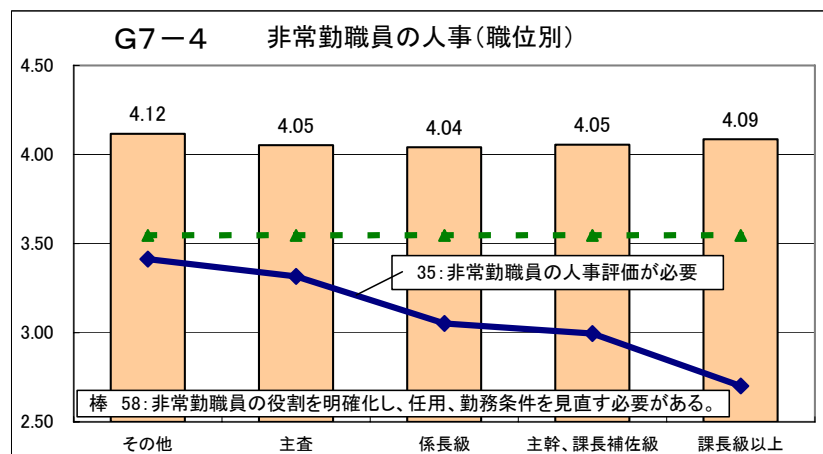
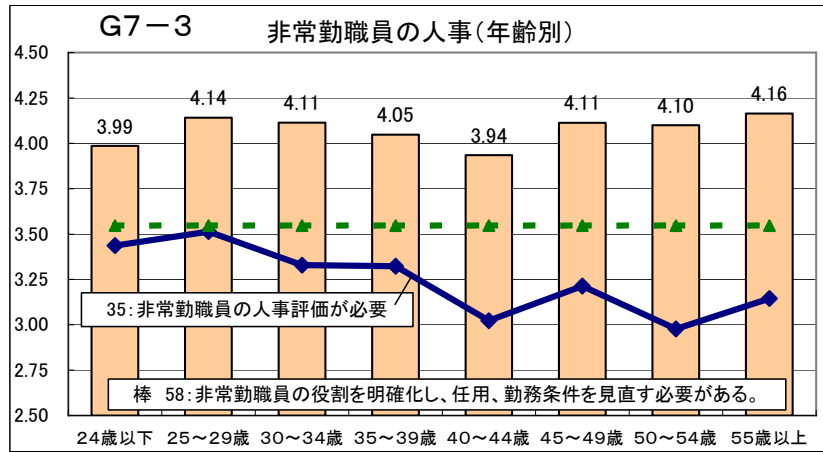
G7-2 は、非常勤職員の人事管理についての考えを職位別に見たものです。条件等の見直しについては、必要性が高いと判断している一方で、人事評価の必要性は、上位職ほど支持されませんでした。

■ 3 : 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。

表 17 : 非常勤職員

問	設問内容	点数 H19	5+4の 回答者	参考 H15	増減 H19-H15
新 35	非常勤職員(嘱託職員・臨時職員)についても、人事評価制度が必要である。	3.23	46.6%	—	—
新 58	非常勤職員(嘱託職員・臨時職員)の役割を明確化し、任用方法、勤務条件等を見直す必要がある。	4.08	74.2%	—	—



## おわりに

ここまで、人事制度改革の取組による職員の意識の変化等を見てきました。

職員は、人事制度改革による成果が実感できない中であって、これまでの取組に満足できず、更に改善が必要で、今後、取組に期待していることがわかりました。

この全体傾向も、入庁後間もない職員と、定年まであと数年の職員では、改革の受け止め方や実際の影響は異なることから、世代間で見れば、意識が一様でないこともわかりました。また、これから採用となる職員は、初めから人事評価をはじめとする環境が整備された状態のもとで、市職員としての職業生活を歩むことになることから、従来の職員とは、かなり違う意識をもつ可能性も考えられます。このことは、同じ長野市職員であっても、改革に遭遇する時期によって、年齢層や世代間で考え方や意識が異なることは、自然なことであると受け止める必要があります。

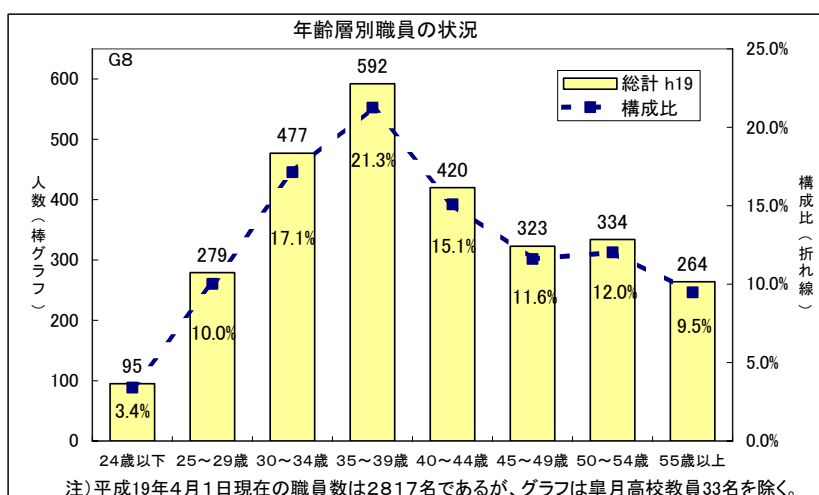
レポートの最後に、長野市職員の年齢構成に触れます。G8は、平成19年4月1日現在の職員2,784人(皐月高校教員33名を除く)の年齢別構成の状況を示したものです。グラフのX軸は、これまでの分析で使用してきた年齢帯(5歳刻み、両端年齢帯を除く)で整理しました。

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ます。これまでの数値分析で、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ましたが、このような状況が一因であることも推測されます。今後、人事制度改革は、職員の年齢構成問題を考慮しながら進める必要があります。

人事制度改革は、職員の意識や行動を変え、生活に影響を及ぼすことも考えられます。職員には、環境の変化を強いる側面もあることから、長期的な視野に立ち、取り組む配慮も必要となります。

このアンケートを通じて見えた職員の意識等を参考として、平成20年度からの5カ年で取り組む人事制度改革の内容を検討する予定です。

本レポートに対して、御意見やご要望等がありましたら、下記担当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



人事・給与制度等に関する職員アンケート5択式設問属性別平均点数表(平成19年8月実施)

\*属性別平均点数＝属性に該当する点数の合計／属性に該当する個数(少数第3位を四捨五入で表記)

設問 番号	設問\属性 内容	性別			年齢				職種					補職					
		全体	男	女	～29 歳	～39 歳	～49 歳	50歳 ～	一般 事務 職	一般 技術 職	保健・ 医療 技術 職	保育 職	消防 職	技能 労務 職	課長 級以 上	主幹・ 課長 補佐 級	係長 級	主査	その他
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	4.31	4.32	4.20	4.27	4.28	4.51	4.21	4.40	4.41	4.39	4.40	4.36	4.62	4.38	4.35	4.29	4.24
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	3.75	3.90	3.84	3.72	3.72	3.97	3.60	3.78	3.92	4.16	4.02	3.78	4.10	3.82	3.76	3.75	3.78
7	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。	3.84	3.80	3.87	4.27	3.87	3.61	3.70	3.79	3.82	4.12	3.74	3.97	3.48	3.87	3.63	3.62	3.72	4.04
8	自分の人事処遇(配置や任用)や給与処遇は、上司の適正な評価の結果によるものである。	3.44	3.34	3.65	3.57	3.39	3.33	3.50	3.38	3.31	3.64	3.82	3.44	3.24	3.70	3.43	3.36	3.35	3.46
9	今よりも上位の役職に就きたい(例えば、係長から課長補佐に昇任すること)。	2.80	2.96	2.29	2.50	2.68	2.96	2.96	2.72	3.15	2.57	2.32	3.01	2.67	3.09	3.08	2.98	2.72	2.62
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	3.78	3.72	3.65	3.70	3.69	4.05	3.64	3.89	3.95	3.86	3.82	3.90	4.34	3.93	3.73	3.68	3.72
11	あなたの仕事への姿勢や状況、処遇(問5～10)に関して、ご意見等があれば、要点を簡潔にまとめ、回答用紙にお書きください。	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
12	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	3.40	3.58	3.42	3.26	3.41	3.83	3.42	3.42	3.62	3.86	3.39	3.22	4.15	3.78	3.46	3.32	3.33
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	3.22	3.32	3.22	3.08	3.23	3.59	3.24	3.27	3.36	3.40	3.28	2.95	3.90	3.53	3.28	3.17	3.12
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	3.26	3.44	3.22	3.14	3.30	3.68	3.29	3.31	3.33	3.56	3.23	3.32	4.01	3.55	3.35	3.23	3.18
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	3.33	3.18	3.21	3.30	3.26	3.37	3.15	3.18	3.33	3.24	3.56	3.59	3.22	3.18	3.34	3.29	3.31
16	部長や課長などの職務権限に応じた役職のほかに、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	3.90	3.83	3.88	3.96	3.83	3.81	3.88	3.75	3.90	3.74	4.07	3.82	3.62	3.78	3.84	3.89	3.96
17	同じ役職(例えば課長級にある職員同士)でも、職責(責任の軽重)や職務の困難度に違いがある。	4.22	4.26	4.01	4.01	4.19	4.32	4.18	4.32	4.35	4.06	3.77	4.11	4.06	4.33	4.22	4.35	4.18	4.11
18	組織及び役職(問12～17)に関して、ご意見等があれば、要点を簡潔にまとめ、回答用紙にお書きください。	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
19	職員の自己申告(本人の意欲と能力に応えた適材適所の人事配置を実現するために、自らの職務経歴等を意思表示する機会を、平成16年度から毎年10月1日を基準日として実施)は必要である。	4.04	4.07	3.93	4.15	4.04	3.98	3.99	4.08	4.03	3.92	3.81	4.14	3.80	4.24	4.00	4.01	3.96	4.08
20	年齢や勤続年数に関わらず、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	3.84	3.80	3.98	3.91	3.75	3.68	3.78	3.91	3.98	3.66	3.82	4.11	3.71	3.68	3.77	3.70	4.02
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	3.80	3.71	3.85	3.88	3.71	3.61	3.85	3.78	3.77	3.48	3.65	3.96	3.94	3.60	3.70	3.71	3.89
22	採用時の専門分野(事務、土木、建築、電気、化学、保育、獣医師、保健師、技能労務、消防など)以外の仕事も経験したいと思う。	3.02	3.14	2.66	3.06	3.21	2.96	2.71	2.84	3.50	2.77	2.43	3.21	3.45	2.60	2.82	2.93	2.95	3.23
23	本人の希望による職種転換(技術系職員から事務系職員、技能労務系職員から一般事務・技術系職員、事務系・技術系職員から技能労務系職員など)は、必要である。	3.90	3.90	3.87	3.97	3.96	3.84	3.80	3.72	4.14	3.75	4.09	3.92	4.21	3.61	3.74	3.83	3.91	4.00

設問 番号	設問\属性 内容	性別			年齢				職種					補職					
		全体	男	女	～29 歳	～39 歳	～49 歳	50歳 ～	一般 事務 職	一般 技術 職	保健・ 医療 技術 職	保育 職	消防 職	技能 労務 職	課長 級以 上	主幹・ 課長 補佐 級	係長 級	主査	その他
24	若いうちに、多様な職場経験（ジョブ・ローテーション）をしておく必要がある。	4.30	4.29	4.20	4.17	4.26	4.27	4.35	4.33	4.47	4.08	3.97	4.22	4.17	4.54	4.32	4.36	4.25	4.19
25	任用・配置（問19～24）に関して、ご意見等があれば、要点を簡潔にまとめ、回答用紙にお書きください。	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
26	給与（給料、諸手当）は、役職（部長、課長、係長等）などの職責（責任の軽重）に応じて、決定されるべきである。	3.93	3.96	3.84	3.80	3.85	3.98	4.09	4.00	3.98	3.75	3.87	3.88	3.71	4.44	4.23	3.98	3.86	3.79
27	給与（給料、諸手当）は、能力に応じて、決定されるべきである。	3.65	3.66	3.58	3.78	3.74	3.60	3.41	3.58	3.69	3.58	3.49	3.70	3.90	3.55	3.51	3.53	3.57	3.79
28	給与（給料、諸手当）は、業績（成果）に応じて、決定されるべきである。	3.32	3.33	3.27	3.46	3.30	3.29	3.28	3.24	3.32	3.27	3.23	3.40	3.63	3.36	3.28	3.25	3.23	3.41
29	給与（給料、諸手当）は、年齢や勤続年数に応じて、決定されるべきである。	3.22	3.22	3.14	3.11	3.19	3.22	3.27	3.05	3.09	3.15	3.32	3.56	3.25	3.00	3.17	3.19	3.28	3.19
30	給与（問26～29）に関して、ご意見等があれば、要点を簡潔にまとめ、回答用紙にお書きください。	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
31	現在、本市で実施している職員の人事評価（能力評価：職務において顕在化した（実際に見られた）職員の職務行動を評価するもの、業績評価：目標管理の手法を活用し、目標難易度、ウエイト及び目標達成度により評価するもの）を理解している。	3.45	3.44	3.41	3.12	3.26	3.60	3.72	3.39	3.48	3.44	3.53	3.51	3.27	4.04	3.78	3.64	3.33	3.20
32	現在、本市で実施している職員の人事評価は、更に改善すべきである。	3.87	3.92	3.63	3.66	3.86	3.93	3.84	3.85	3.97	3.71	3.47	3.98	3.80	4.04	3.90	3.93	3.80	3.80
33	昨年度の人事評価の際に実施した上司（第一評価者）との職場面談は、自分にとって、有益であった。（職場面談が未実施の場合は、回答用紙に「6」を記入することとし、人事評価対象外（未実施）の方は、未回答としてください。）	3.20	2.72	2.72	2.59	2.55	2.74	3.06	2.79	2.85	2.75	2.94	2.44	2.50	3.40	3.07	2.84	2.57	2.56
34	部下が上司を評価したり、同僚が評価する仕組み（いわゆる360度評価又は多面評価）は、必要である。	3.64	3.63	3.60	3.81	3.79	3.58	3.27	3.58	3.57	3.74	3.59	3.69	3.78	3.26	3.23	3.50	3.68	3.82
35	非常勤職員（嘱託職員・臨時職員）についても、人事評価制度が必要である。	3.23	3.06	3.63	3.47	3.30	3.09	3.04	3.14	2.92	3.53	3.85	3.03	3.63	2.70	2.97	3.04	3.30	3.38
36	職員の人事評価（問31～35）に関して、ご意見等があれば、要点を簡潔にまとめ、回答用紙にお書きください。	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
37	人事配置	4.13	4.10	4.14	4.27	4.20	4.00	3.97	4.11	4.08	4.28	3.98	4.12	4.13	4.18	4.01	3.94	4.10	4.22
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	3.86	3.79	4.05	3.90	3.77	3.71	3.85	3.86	3.80	3.70	3.88	3.90	4.14	3.80	3.67	3.80	3.95
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	3.54	3.47	3.80	3.64	3.41	3.28	3.59	3.50	3.57	3.20	3.48	3.64	3.69	3.43	3.27	3.47	3.70
40	昇給	3.51	3.49	3.49	3.95	3.52	3.36	3.31	3.40	3.52	3.46	3.48	3.52	3.85	3.51	3.35	3.28	3.38	3.72
41	勤勉手当	3.55	3.53	3.52	3.93	3.54	3.40	3.41	3.42	3.60	3.44	3.47	3.58	3.92	3.68	3.47	3.31	3.43	3.71
42	能力開発・人材育成	4.03	3.96	4.06	4.08	4.04	3.89	3.94	3.94	3.97	4.02	4.08	4.03	4.04	4.15	3.91	3.88	3.96	4.06
43	人事評価の処遇等への活用（問37～42）に関して、ご意見等があれば、要点を簡潔にまとめ、回答用紙にお書きください。	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

設問 番号	設問\属性 内容	性別			年齢				職種					補職					
		全体	男	女	～29 歳	～39 歳	～49 歳	50歳 ～	一般 事務 職	一般 技術 職	保健・ 医療 技術 職	保育 職	消防 職	技能 労務 職	課長 級以 上	主幹・ 課長 補佐 級	係長 級	主査	その他
44	人材育成基本方針（改定版）の内容を理解している。	2.86	2.87	2.77	2.36	2.61	2.95	3.43	2.83	2.94	2.79	2.74	2.90	2.79	3.83	3.48	3.05	2.71	2.50
45	現在の人材育成基本方針は、更に改善すべきである。	3.35	3.36	3.16	3.19	3.26	3.31	3.49	3.32	3.36	3.22	3.10	3.39	3.32	3.79	3.46	3.34	3.27	3.22
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	3.32	3.33	3.34	3.28	3.27	3.48	3.18	3.46	3.62	3.43	3.38	3.50	3.60	3.40	3.24	3.26	3.35
47	あなたの上司は、部下の指導・育成に熱心で、必要な指導・助言をしている。	3.45	3.40	3.52	3.68	3.33	3.38	3.51	3.33	3.41	3.70	3.83	3.55	3.14	3.56	3.59	3.33	3.38	3.46
48	自分自身には、職員研修（職場内研修（OJTを含む。）、職場外研修、自主研修等）や能力開発の機会が十分に与えられている。	3.49	3.42	3.61	3.55	3.42	3.42	3.57	3.52	3.62	3.68	3.86	3.19	3.13	3.66	3.63	3.47	3.49	3.39
49	職員研修（職場内研修（OJTを含む。）、職場外研修、自主研修等）に参加すると、仕事の能力ややる気が高まる。	3.49	3.34	3.82	3.64	3.38	3.46	3.52	3.42	3.31	3.73	4.12	3.41	3.23	3.68	3.46	3.43	3.43	3.48
50	ステップアップ研修制度（希望・選択制）は、職員の能力開発に有効である。	3.49	3.42	3.61	3.47	3.36	3.47	3.66	3.42	3.46	3.52	3.85	3.51	3.20	3.91	3.63	3.47	3.39	3.41
51	任意の職員研修（職場外研修）が、勤務時間外に開催されても、出席する。	3.05	2.96	3.22	3.05	2.84	3.10	3.27	2.99	2.87	3.39	3.71	2.88	2.88	3.50	3.24	3.08	2.88	2.97
52	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。	3.04	2.97	3.15	3.00	2.88	3.10	3.18	3.01	3.09	3.19	3.28	2.93	2.79	3.29	3.23	3.10	2.98	2.89
53	自分の仕事ぶりは、同僚や後輩（部下）職員の良き手本となっている。	3.09	3.06	3.06	2.84	2.99	3.07	3.31	2.94	3.18	3.27	3.23	3.10	3.15	3.47	3.28	3.06	3.09	2.92
54	目標としている上司や先輩、同僚がいる。	3.61	3.51	3.78	4.01	3.63	3.44	3.40	3.50	3.51	3.62	4.11	3.72	3.25	3.40	3.47	3.43	3.54	3.76
55	自分自身の中に、理想とする長野市職員としての姿を思い描き、努力している。	3.56	3.49	3.62	3.70	3.50	3.43	3.56	3.44	3.51	3.66	3.82	3.57	3.47	3.74	3.50	3.42	3.49	3.58
56	職員の能力開発・人材育成（問44～55）に関して、ご意見等があれば、要点を簡潔にまとめ、回答用紙にお書きください。	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
57	正規職員にも、短時間勤務など、多様な勤務条件（職務内容、勤務時間、給与等）が必要である。	3.79	3.73	3.89	4.05	3.93	3.59	3.52	3.72	3.71	4.14	3.92	3.86	3.55	3.26	3.54	3.57	3.87	3.96
58	非常勤職員（嘱託職員・臨時職員）の役割を明確化し、任用方法、勤務条件等を見直す必要がある。	4.08	3.97	4.30	4.09	4.06	3.99	4.11	4.05	3.97	4.10	4.60	3.86	4.12	4.09	4.02	4.03	4.05	4.09
59	早期優遇退職制度は、現行基準（勤続20年以上等）よりも拡大する必要がある。	3.27	3.29	3.18	3.41	3.33	3.16	3.16	3.21	3.32	3.16	3.23	3.39	3.18	3.10	3.14	3.12	3.34	3.33
60	平成15年度から取り組んできた人事制度改革に賛同できる。	2.99	2.92	3.12	3.08	2.95	2.87	3.08	3.02	2.85	3.17	3.10	2.90	2.85	3.41	3.10	2.83	2.95	2.97
61	現在の人事制度（人事評価、職員研修、職場面談、庁内公募、自己申告、職務支援プログラムなど）を信頼し、納得している。	2.85	2.76	3.07	2.87	2.75	2.80	3.01	2.83	2.74	3.14	3.18	2.73	2.80	3.31	3.02	2.77	2.78	2.79
62	今後も人事制度改革に取り組む必要がある。	3.69	3.66	3.69	3.81	3.63	3.70	3.62	3.76	3.66	3.79	3.62	3.57	3.46	3.94	3.70	3.67	3.59	3.69
63	人事制度改革に対するご意見やご要望があれば、要点を簡潔にまとめ、自由にお書きください。	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

## 19年調査と15年調査の点数比較表(参考)

※1:H15設問は、H19に関連部分のみ掲載。

※2:「両年度関係」欄:共通(H19とH15両年度共通の設問)、類似(両年度で設問が類似)、参考(H19の設問が、H15の設問を統合・分解したもの)、新規(15年度にはない設問)。斜線(自由記述を示した部分)。

H19アンケート			15年度との比較※2			順位		H15	
質問番号	H19アンケートの質問	H19 点数	差異 (H19-15)	H15 点数	両年度 関係※1	H19	差異 点数順	質問 番号	H15アンケートの質問 (類似、参考の場合)
1	性別をお答えください。				共通			1	
2	調査時点(平成19年4月1日現在)における年齢をお答えください。				共通			2	
3	職種をお答えください。				共通			3	
4	補職名等をお答えください。				共通			4	
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	0.16	4.16	類似	1	8	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。
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	0.14	3.66	類似	15	9	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	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。	3.84	0.12	3.72	共通	13	11	12	
8	自分の人事処遇(配置や任用)や給与処遇は、上司の適正な評価の結果によるものである。	3.44	0.32	3.12	共通	33	4	14	
9	今よりも上位の役職に就きたい(例えば、係長から課長補佐に昇任すること)。	2.80	—	—	新規	51	—	—	
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	0.13	3.65	共通	17	10	9	
11	あなたの仕事への姿勢や状況、処遇(問5～10)に関して、ご意見等があれば、要点を簡潔にまとめ、回答用紙にお書きください。					—	—		
12	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		3.01	参考	30	—	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。
				3.14	参考	同12	同12	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。
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	0.30	2.96	共通	40	6	21	
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	0.32	3.00	共通	37	5	20	
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	▲ 0.17	3.47	共通	38	22	26	
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	▲ 0.11	4.01	共通	10	17	24	

H19アンケート			15年度との比較※2			順位		H15	
質問番号	H19アンケートの質問	H19 点数	差異 (H19-15)	H15 点数	両年度 関係※1	H19	差異 点数順	質問 番号	H15アンケートの質問 (類似、参考の場合)
17	同じ役職(例えば課長級にある職員同士)でも、職責(責任の軽重)や職務の困難度に違いがある。	4.22	0.05	4.17	共通	3	15	25	
18	組織及び役職(問12～17)に関して、ご意見等があれば、要点を簡潔にまとめ、回答用紙にお書きください。	/	/	/	/	-	-	/	
19	職員の自己申告(本人の意欲と能力に応えた適材適所の人事配置を実現するために、自らの職務経歴等を意思表示する機会等で、平成16年度から毎年10月1日を基準日として実施)は必要である。	4.04	-	-	新規	6	-	-	
20	年齢や勤続年数に関わらず、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	▲ 0.13	3.96	類似	14	18	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。
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	0.07	3.71	共通	18	14	30	
22	採用時の専門分野(事務、土木、建築、電気、化学、保育、獣医師、保健師、技能労務、消防など)以外の仕事も経験したいと思う。	3.03	-	-	新規	47	-	-	
23	本人の希望による職種転換(技術系職員から事務系職員、技能労務系職員から一般事務・技術系職員、事務系・技術系職員から技能労務系職員など)は、必要である。	3.90	▲ 0.16	4.06	類似	9	21	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。
24	若いうちに、多様な職場経験(ジョブ・ローテーション)をしておく必要がある。	4.30	▲ 0.15	4.45	類似	2	20	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。
25	任用・配置(問19～24)に関して、ご意見等があれば、要点を簡潔にまとめ、回答用紙にお書きください。	/	/	/	/	-	-	/	
26	給与(給料、諸手当)は、役職(部長、課長、係長等)などの職責(責任の軽重)に応じて、決定されるべきである。	3.93	0.41	3.52	類似	8	2	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。
27	給与(給料、諸手当)は、能力に応じて、決定されるべきである。	3.65	0.22	3.43	類似	20	7	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。
28	給与(給料、諸手当)は、業績(成果)に応じて、決定されるべきである。	3.32	0.04	3.28	類似	36	16	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。
29	給与(給料、諸手当)は、年齢や勤続年数に応じて、決定されるべきである。	3.22	0.68	2.54	共通	42	1	36	
30	給与(問26～29)に関して、ご意見等があれば、要点を簡潔にまとめ、回答用紙にお書きください。	/	/	/	/	-	-	/	
31	現在、本市で実施している職員の人事評価(能力評価:職務において顕在化した(実際に見られた)職員の職務行動を評価するもの、業績評価:目標管理の手法を活用し、目標難易度、ウエイト及び目標達成度により評価するもの)を理解している。	3.45	-	-	新規	32	-	-	
32	現在、本市で実施している職員の人事評価は、更に改善すべきである。	3.87	-	-	新規	12	-	-	

H19アンケート			15年度との比較※2			順位		H15	
質問番号	H19アンケートの質問	H19 点数	差異 (H19-15)	H15 点数	両年度 関係※1	H19	差異 点数順	質問 番号	H15アンケートの質問 (類似、参考の場合)
33	昨年度の人事評価の際に実施した上司(第一評価者)との職場面談は、自分にとって、有益であった。(職場面談が未実施の場合は、回答用紙に「6」を記入することとし、人事評価対象外(未実施)の方は、未回答としてください。)	3.20	—	—	新規	43	—	—	
34	部下が上司を評価したり、同僚が評価する仕組み(いわゆる360度評価又は多面評価)は、必要である。	3.64	▲ 0.14	3.78	共通	21	19	42	
35	非常勤職員(嘱託職員・臨時職員)についても、人事評価制度が必要である。	3.23	—	—	新規	41	—	—	
36	職員の人事評価(問31～35)に関して、ご意見等があれば、要点を簡潔にまとめ、回答用紙にお書きください。	/	/	/	—	—	—	/	
37	(人事評価結果の活用に関して)人事配置	4.13			参考	4	—	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。
38	(人事評価結果の活用に関して)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			参考	11	—	39	15年度の質問39に同じ
39	(人事評価結果の活用に関して)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			参考	25	—	39	15年度の質問39に同じ
40	(人事評価結果の活用に関して)昇給	3.51			参考	26	—	39	15年度の質問39に同じ
41	(人事評価結果の活用に関して)勤勉手当	3.55			参考	24	—	39	15年度の質問39に同じ
42	(人事評価結果の活用に関して)能力開発・人材育成	4.03	0.12	3.91	類似	7	12	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。
43	人事評価の処遇等への活用(問37～42)に関して、ご意見等があれば、要点を簡潔にまとめ、回答用紙にお書きください。	/	/	/	/	—	—	/	
44	人材育成基本方針(改定版)の内容を理解している。	2.86	—	—	新規	49	—	—	
45	現在の人材育成基本方針は、更に改善すべきである。	3.35	—	—	新規	34	—	—	
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	—	—	新規	35	—	—	
47	あなたの上司は、部下の指導・育成に熱心で、必要な指導・助言をしている。	3.45	—	—	新規	31	—	—	
48	自分自身には、職員研修(職場内研修(OJTを含む。)、職場外研修、自主研修等)や能力開発の機会が十分に与えられている。	3.49	—	—	新規	29	—	—	

H19アンケート			15年度との比較※2			順位		H15	
質問番号	H19アンケートの質問	H19 点数	差異 (H19-15)	H15 点数	両年度 関係※1	H19	差異 点数順	質問 番号	H15アンケートの質問 (類似、参考の場合)
49	職員研修(職場内研修(OJTを含む。)、職場外研修、自主研修等)に参加すると、仕事の能力ややる気が高まる。	3.49	—	—	新規	28	—	—	
50	ステップアップ研修制度(希望・選択制)は、職員の能力開発に有効である。	3.49	—	—	新規	27	—	—	
51	任意の職員研修(職場外研修)が、勤務時間外に開催されても、出席する。	3.05	—	—	新規	45	—	—	
52	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。	3.04	0.36	2.68	共通	46	3	45	
53	自分の仕事ぶりは、同僚や後輩(部下)職員の良き手本となっている。	3.08	—	—	新規	44	—	—	
54	目標としている上司や先輩、同僚がいる。	3.61	—	—	新規	22	—	—	
55	自分自身の中に、理想とする長野市職員としての姿を思い描き、努力している。	3.56	—	—	新規	23	—	—	
56	職員の能力開発・人材育成(問44～55)に関して、ご意見等があれば、要点を簡潔にまとめ、回答用紙にお書きください。	/	/	/	/	—	—	/	
57	正規職員にも、短時間勤務など、多様な勤務条件(職務内容、勤務時間、給与等)が必要である。	3.79	—	—	新規	16	—	—	
58	非常勤職員(嘱託職員・臨時職員)の役割を明確化し、任用方法、勤務条件等を見直す必要がある。	4.08	—	—	新規	5	—	—	
59	早期優遇退職制度は、現行基準(勤続20年以上等)よりも拡大する必要がある。	3.27	—	—	新規	39	—	—	
60	平成15年度から取り組んできた人事制度改革に賛同できる。	2.99	—	—	新規	48	—	—	
61	現在の人事制度(人事評価、職員研修、職場面談、庁内公募、自己申告、職務支援プログラムなど)を信頼し、納得している。	2.85	0.07	2.78	類似	50	13	11	現在の人事・給与制度を信頼し、納得している。
62	今後も人事制度改革に取り組む必要がある。	3.69	—	—	新規	19	—	—	
63	人事制度改革に対するご意見やご要望があれば、要点を簡潔にまとめ、自由にお書きください。	/	/	/	/	—	—	/	
参考	①全質問平均	3.55							
	合計	180.88							
	質問数	51							
	合計/質問数	3.55							