

## 第 23 回特別区制度懇談会

- 1 日 時 令和 2 年 3 月 4 日（水）10：00～12：00
- 2 場 所 東京区政会館 19 階 192 会議室
- 3 出席委員 大森彌委員、伊藤正次委員、大杉覚委員、金井利之委員、  
鎌形満征委員、沼尾波子委員

### 4 会議の概要

#### (1) 特別区制度研究会の最終報告

第 6 期特別区制度研究会（平成 30 年度～令和元年度）から、研究成果の最終報告があり、意見交換を行った。

#### ① 研究メンバー（研究員）

深谷 健（武蔵野大学法学部政治学科 准教授）  
箕輪 允智（東洋大学法学部企業法学科 准教授）  
林 嶺那（福島大学行政政策学類 准教授）

#### ② 研究概要

##### 【研究テーマ】

特別区の人材育成に資する基礎研究

##### 【研究の背景と目的】

社会経済情勢の大きな変化や区民の価値観、ニーズの多様化等に対応した組織体制の強化や職員の意欲・能率の向上を図り、能率的・効果的な公務運営の実現に資するため、実証的なアプローチから調査を行い、エビデンスを蓄積・提示する。

##### 【調査方法】

- ・ 職員の仕事観及び理想の課長像について、Q技法を用いて調査する。
- ・ 上司・部下関係及び同僚との関係について、アンケートにより調査する。

##### 【調査結果】

- ・ 報告書『特別区の人材育成に資する基礎研究～特別区職員の仕事観及び組織内の社会的関係～』が提示された。
- ・ 「職員の仕事観」については、4つのタイプ（バランス感覚と生活の安定等を重視する「調和型」、職責やルール遵守等を重視する「堅実型」、熱意と情報共有等を重視する積極型）、自分の仕事を分析的かつ計画的に行うことを重視する「自律型」）に類型化できる。

- ・ 「理想の課長像」については、決断力・責任・職場の一体感・熱意が上位項目として抽出された。その中から、柔軟かつ寛容に組織内外を含めた多角的視野を持った対応や判断ができるバランス型と、幅広いネットワークの拡大と情緒的な繋がりを大切にし、成果のためにリスクを取ることも厭わないモチベーター型の2つのタイプに類型化した。

### ③ 特別区懇談会委員の意見・主なやりとり（○は委員からの発言）

#### <本研究に対する評価等>

○ この研究は、各自治体で実際に運用されている人事評価制度や、人事異動基準に繋がっている。自治体で現に行われている人事評価制度が求める職員像と、今結果の職員像をさらに比較検討願いたい。また、日本は人事異動が多いとか、これまでの業務と関係のない部局に異動させるといった話も聞くが、ストレスを抱えた職員が、人事異動により解消されることも多い。こうした視点を含めながら、人事行政における研究を進めることは、大いに意義がある。

非常に重要な研究が始まっている。自治体職員の実証研究としては、日本で初めての研究であり、この研究の持つ射程は広く、将来的にもこの研究は、大きな可能性に拓かれている。

○ Q技法における「職員の4類型」と「理想の上司の2類型」はどのような関係性を持っているのか。

- ・ 今回の分析はそこまで至っていないが、調和型・堅実型はバランス型リーダーを、積極型はモチベーション型リーダーを志向するなど考えられる。こうした相性の調査をさらに深めることで、職場の人材配置等のより良い関係性づくりに活かせる部分は、大いにありと考えている。

○ 官民比較のモデル分析にすれば、よりわかりやすくなると思う。ただ、民間は金額ベースで、人の評価が可能のため、どのような企業との比較にするか選択の問題が出てくる。上昇志向が薄れている昨今、今回の結果を若手職員に示すなど、学ぶ機会を与えることで、職員の意識改革に役立ててほしい。

○ 本研究は職場学習論、組織研究などと共通するような部分が相当ある。三層モデルで捉えたのは非常に重要だと考える。特に係長層の重要性、そのことも非常に密接に関係している。

○ 特別区だけでなく全国的な問題として、中間層の職員（30～40代）が現在のポストに甘んじたまま、昇任試験を受験しない現状がある。この層のモチベーションを高め、受験率を上昇させていくことが各自治体の重要な課題である。

昇任意欲の低い層に向け、どのような対応が望ましいのか、職員の4類型などを

応用し、さらに実証研究を積み上げていただきたい。

- 大変興味深い研究である。特に社会関係について経常的に分析したことを、今後もぜひ続けていただきたい。
- Qセットカードについて、「仕事のプロセスに力点を置くこと」という項目があり、この値が非常に低かったというのは意外である。本人の仕事観の問題というより、業務の問題なのだろうと考える。元々外国にあるものを日本に持ってきて適用しようというスタンスで、数値が低いという、結果の出方はいくつか理由がある。それらの理由を仕分ける、整理することを考えていくことが大切である。その戦略を考えていくと面白い研究になっていくのではないか。
- この方法論は、ホリスティック（全体論的）な特徴を持つがゆえに、セットとして相対的な順位付けを聞いている訳だから一体としてのデータとなり、何と一緒に聞くかによって個々の項目の位置付けが変わるのではないか。

## （2）その他

以下の①から③までを配付資料に基づき、説明を行った。

- ① 児童相談所の移管準備にかかる検討について
- ② 特別区全国連携プロジェクトについて
- ③ 特別区長会調査研究機構について

### 資料

- 資料1 特別区制度研究会 最終報告
- 資料2 特別区における児童相談所の設置に向けた取り組み概要
- 資料3 特別区全国連携プロジェクト関連資料
- 資料4 特別区長会調査研究機構