

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～

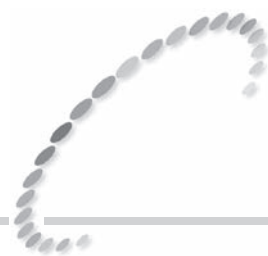
特別区制度研究会報告書

— 第6期 —

2020年3月

公益財団法人 特別区協議会

特別区制度研究会



はじめに

特別区制度研究会は、2008年度に、特別区制度の今後の議論に備えるための基礎的な調査研究を行うことを目的に発足しました。2年を一つの期間として研究が続けられ、今回は、2018年度からの第6期にあたります。

これまでのテーマは、政策課題が中心でしたが、この第6期では、自治体の運営を担う職員に焦点をあて、理論と方法を検討した上で、実証的な研究を行いました。

調査の実施にあたりご協力いただいた特別区人事委員会事務局及び23区の関係者、特別区人事・厚生事務組合の関係者の皆様にお礼を申し上げますとともに、調査に参加していただいた職員の方々に、心から感謝申し上げます。

第6期 特別区制度研究会 一同

目 次

1. 本研究の背景	
(1) 自治体職員研究の動向	1
(2) 特別区職員の現状	2
2. 特別区制度研究会の研究設計と視点	
(1) 全体像：研究会の問題意識	6
(2) 問題への接近手法	7
3. 特別区職員の仕事観・理想の課長像－Q方法論による調査	
(1) Q方法論について	10
(2) 先行研究と本研究の位置づけ	11
(3) Q方法論を活用した調査設計	12
(4) 調査の実施	14
(5) 分析と考察	
1) 「自身の仕事の際の考え」分析と考察	17
2) 「理想的な課長像」分析と考察	29
3) 「自身の仕事の際の考え」と「理想的な課長像」の傾向比較	38
4. 特別区職員の職員関係－アンケート調査	
(1) 先行研究	40
(2) アンケートの設計	41
(3) 調査の実施	45
(4) 分析と考察：人事委員会事務局アンケート調査からわかったこと	
1) 概要：個別の変数の特徴	47
2) 社会的関係の分析：組織内の社会的関係と職務満足度・ストレス ...	52
3) 係長の組織的役割	58

5. まとめと課題

- (1) 二つの調査：特別区職員の仕事観と組織内の社会的関係 59
- (2) 特別区制度研究会の今後：二つの展開の可能性 60

【参考文献】 62

資料編 65

○Q 分類実施関連資料

○「効果的な組織運営に貢献する人材育成のための基礎調査」調査票
(特別区人事委員会事務局 平成31年2月)

○第6期 研究員

○第6期 研究活動経過

1. 本研究の背景

(1) 自治体職員研究の動向

国際的に見れば、行政研究の中心には、自治体職員の研究が存在してきた。その傾向は、現代行政学の源流を作ったアメリカ行政学において顕著である。アメリカ行政学において、自治体職員を対象とした研究は、研究史の出発点である。19世紀アメリカでは、スポイルズシステムに基づく人事上の腐敗が深刻であった。都市部を中心に、州政府や自治体における人事管理をどう刷新するのか、は行政上の至上命題であった。この問題への取り組みが、アメリカ行政学の出発点となった。

また、自治体職員研究は、アメリカ行政学のフロンティアでもある。行政研究のフロンティアを構成する公務へのモチベーション¹ (PSM: Public Service Motivation) 研究、心理学の知見を行政学に応用した行動行政学 (behavioral public administration) などは、自治体職員を主要な研究対象とする。実証的な第一線職員 (street-level bureaucracy) 研究にも近年再び関心が集まっており、政策実施を担う自治体職員の態度と行動が分析の対象となっている。

日本における公務員研究の中心は、中央官僚を対象としたものであった。公務員研究の重点は、政策形成に実質的な影響力を持つと考えられる中央官僚におかれてきた。例えば村松による官僚サーベイが著名である。しかしながら、公務員の多数を占める自治体職員には、十分な関心が集まってこなかった。

自治体職員を対象とする研究は周辺的であるのみならず、以下の二つの課題を抱えてきた。第1に、制度論が主流であり、職員の態度と行動に関する研究が十分ではなかった。地方自治体を対象とした村松 (1988)、曾我・待鳥 (2007) などの優れた経験的な研究は存在するものの、政官関係、首長・議会関係、中央地方関係の解明が主たる課題であった。給与、昇進、配置等のそれぞれの管理領域の実態を論じる研究は存在するものの (西村 1999)、そうした管理の下にある自治体職員の態度と行動は十分解明されてこなかった (大森 1994)。

第2に、自治体職員に関し、体系的な定量・定性データに基づく実証的な研究が不足してきた。人事管理を研究する上で、制度として文字に定着していない実態の観察が重要となる。インタビュー等を通じてこうした実態の一端を明らかにした研究はいくつか存在するものの、体系的に収集されたデータに基づく研究は、十分蓄積されてこなかった。

確かに職員の意識と行動に関する定量的なデータは、各自治体の実践的な課題を踏まえた人事当局によるアンケート調査を通じてしばしば収集されてきた。しかしながら、そうしたデータは、一定の理論と方法に基づく仮説の検証という手続きを経て分

¹ 「公務へのモチベーション」とは、公共的な目的への貢献や、他者のためになる活動への寄与といった願望の背景にある向社会的で利他的なモチベーションのことを指す (Perry and Hondeghem 2008)。

析されるというよりは、実践的な関心に沿って利用されることが多かった。また、データの利用が制限されることが多いため、研究者がアクセスすることも往々にして困難であった。

こうした実証研究は、むしろ経営学、組織論、心理学といった行政学の隣接領域において展開されてきた（中畠 2013）。しかしながら、これらの研究も、公民の差異がしばしば曖昧にされるところに、課題がある。

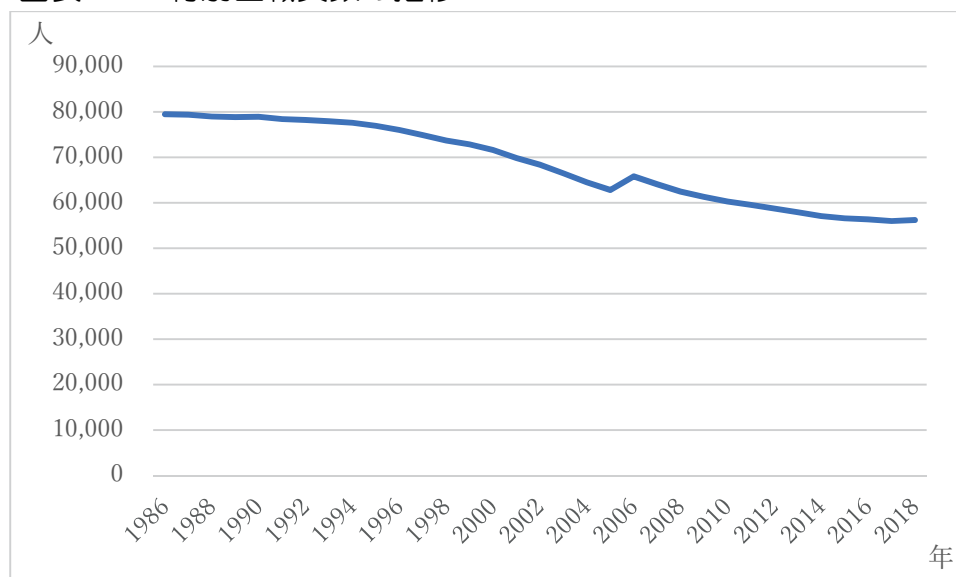
これらの問題点を踏まえて、われわれは、公共部門の特性を念頭に置きつつ特別区職員の態度と行動について体系的かつ実証的なアプローチで研究を行った。公務に知悉する職員と研究者が協力することで、実態から乖離した理論や方法のあてはめにならないようにも留意した。同時に、十分に厳密な方法を採用することで、将来の研究と実践に有用な基礎的なデータの収集に努めた。

（2）特別区職員の現状

① 職員数の減と多様な雇用形態

特別区の職員数は、2018年4月1日現在 56,204 人である²。2006年に清掃事業移管³に伴い一時的に増加したものの、職員数は総じて減少している（図表 1-1）。

図表 1-1 特別区職員数の推移



出所：（公財）特別区協議会「特別区統計情報システム」特別区職員の構成データを基に作成

² 出所：特別区人事委員会『特別区職員の構成 平成 30 年 4 月 1 日現在』。職員数は、区の給与条例の適用を受ける一般職に属する職員。ただし、臨時職員・任期付職員・休職者・都職員等を除く。本稿の特別区の職員の現状に関する数値の出所は、以下同じ。

³ 2000 年清掃事業が東京都から特別区へと事務移管され、2006 年に都職員の区職員への身分切り替えが行われた。

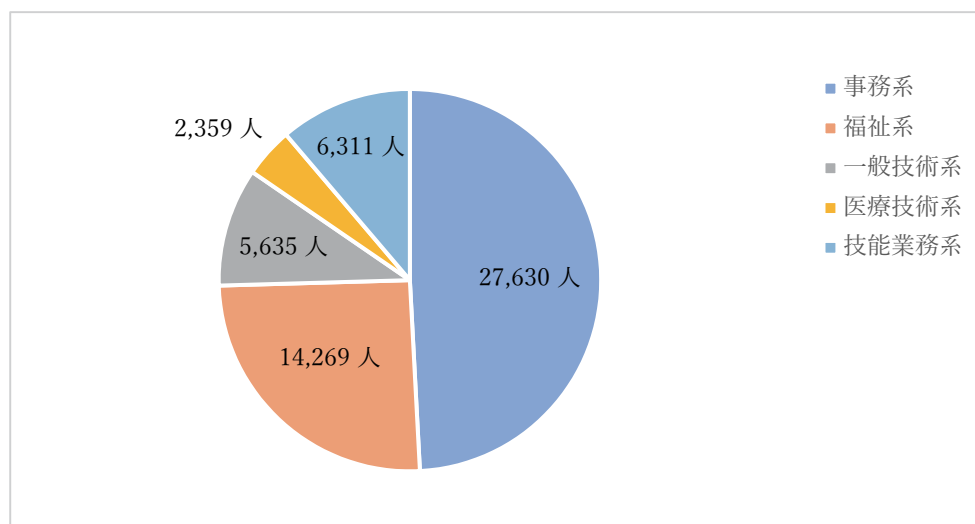
総務省の調査⁴によると、地方自治体の職員数は 1994 年をピークに減少に転じ、2018 年では約 274 万人となっている。一方で、臨時・非常勤職員の数⁵は調査を開始した 2005 年から約 41%増加し、2016 年調査では約 64 万人となった。

特別区は、全国市町村を上回るペースで職員数の削減を進めてきた。財政上の制約を前提としつつ、任用・勤務形態の多様化を図り、各種業務の外部委託化・民営化を積極的に推進することで、効果・効率の高い行政サービスを提供し、新たな行政課題にも対応している。その結果、同じ職場で異なる雇用形態の人々が、相互に連携しながら行政サービスを提供するという働き方が常態化しつつある。

② 求められる管理監督者職の拡大

特別区職員を職種別にみると、事務系が 27,630 人（49.2%）とほぼ半数を占め、福祉系 14,269 人（25.4%）、一般技術系 5,635 人（10.0%）、医療技術系 2,359 人（4.2%）と続き、技能業務系は 6,311 人（11.2%）である（図表 1-2）。

図表 1-2 特別区職員の職種系別構成



出所：特別区人事委員会「特別区職員の構成 平成 30 年 4 月 1 日現在」を基に作成

また、職層別構成（技能業務系を除く）では、管理職（統括部長・部長級・課長級）4.1%、係長級（課長補佐・係長・主査）22.5%、一般職員（主任・係員）73.4%となる。管理職と係長級をあわせた管理監督者層の割合は、職種別に異なり、一般技術系が 37.3%と最も高く、次いで医療技術系 34.2%、事務系 27.8%、福祉系 18.8%である（図表 1-3）。単純に計算すると、事務系の場合、管理職 1 人に対し係長級 4.2 人、一般職員 13.7 人という構成になる。

特別区においては、管理職の占める割合が他自治体に比べて極めて低い。政令市 20 市の市長部局と比較⁶すると、特別区の管理職構成比は最下位に位置する。政令市の中

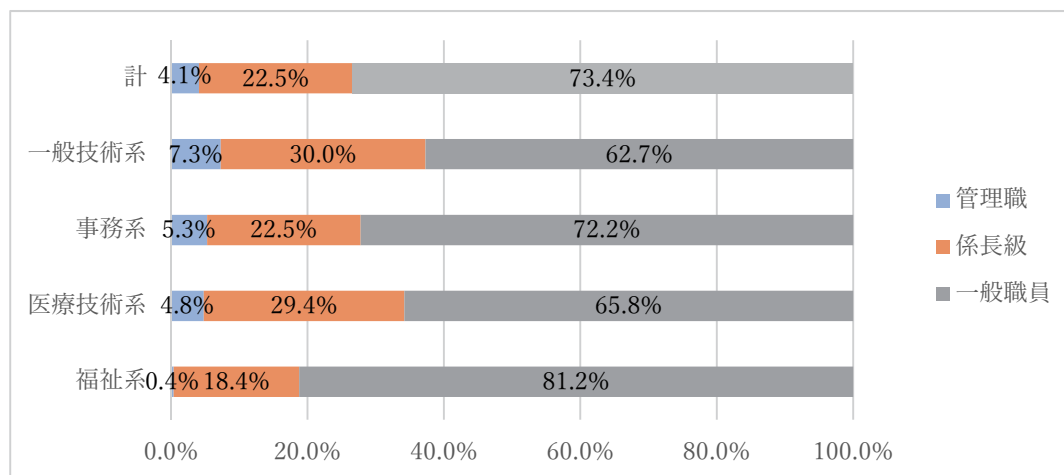
⁴ 総務省 地方公共団体定員管理調査（各年 4 月 1 日現在）

⁵ 総務省 地方公務員の臨時・非常勤職員に関する実態調査（調査年 4 月 1 日現在）

⁶ 一般社団法人地方行財政調査会「市長部局における職位の状況調べ」（2018.4.1 現在）

には、管理職構成比が、特別区の2倍から3倍という市もある。また、係長級も含む管理監督者層の構成比をみても、特別区は総じて低い位置にある。人事委員会からは、「係長職等の人数を増加させ、それを近い将来、管理職の確保につなげ、管理監督職を拡大していくことが重要」との意見が出されている⁷。

図表 1-3 特別区職員の職種系統別職層別構成

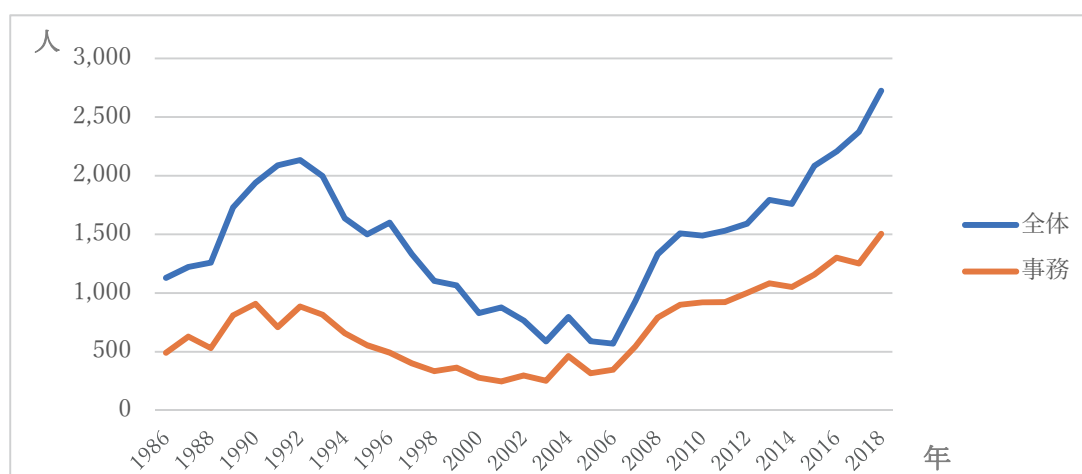


出所：特別区人事委員会「特別区職員の構成 平成 30 年 4 月 1 日現在」を基に作成

③ 仕事観・組織観の変化

図表 1-4 は、2018 年 4 月 1 日時点で在職する特別区職員について、採用年度別の人数を示したものであり、1992 年 4 月以降採用をピークに各年度に採用された職員は減少に転じている。2000 年度から 2007 年度までの 8 年間に採用された職員数は 1,000 人を下回り、当時、各職場では、「いつまでたっても後輩が入ってこない」「新人を教えた経験がない」という状況が続いた。

図表 1-4 特別区職員の採用年度別職員数

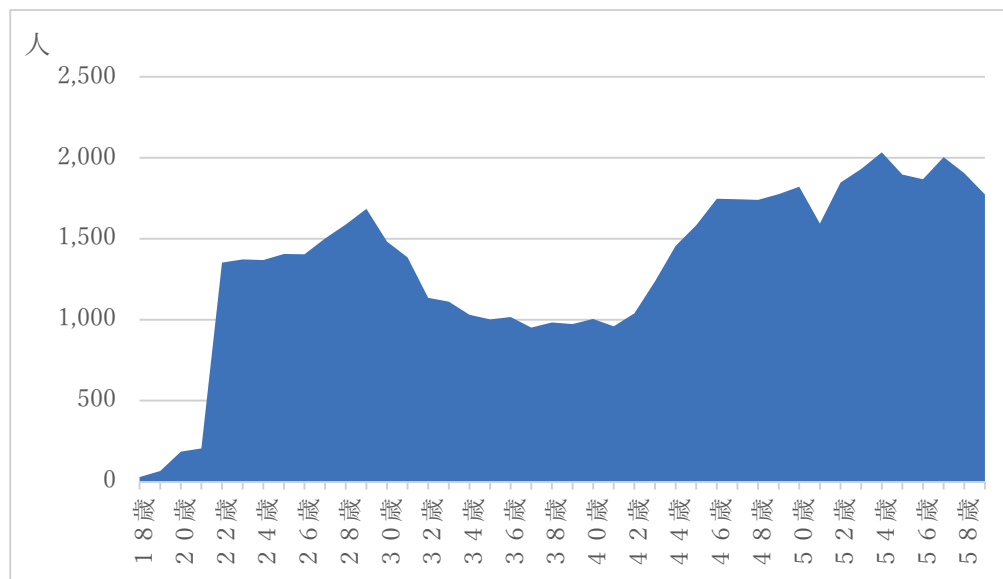


出所：特別区人事委員会「特別区職員の構成 平成 30 年 4 月 1 日現在」を基に作成

⁷ 人事委員会「人事・給与制度、勤務環境の整備等に関する意見」平成 30 年 10 月。

一定期間続いた職員採用数の減に伴い、職員の年齢構成に不均衡が生じた。職員を年齢別で見ると、30歳代、特に後半から40歳代にさしかかる層が大きく落ち込んでいる（図表1-5）。年齢的には職場の先輩として、あるいは昇任して係長級となり若手職員の指導・育成にあたる世代が少ない反面、近年の採用増で若手職員層が急増している。仕事に対する姿勢や組織人としての心構えを継承する機能も充分とはいえ、現場における職務経験に基づいた知識やスキルの継承が課題になっている。

図表 1-5 特別区職員の年齢別職員構成



出所：特別区人事委員会「特別区職員の構成 平成30年4月1日現在」を基に作成

一方、学び手である若手職員の採用時点での経験も多様化してきている。2007年度に始まる経験者採用制度の導入、採用区分I類での受験資格年齢の引き上げ⁸などに伴い、年齢や民間等での職務経験など採用される職員のプロフィールも一律ではなくなりつつある。

このような組織内部の環境変化要因に加え、住民の公務員に対する意識変化やワーク・ライフ・バランスの進展などの外部要因が、職員の仕事観・組織観に対し影響を及ぼしているといえる。

⁸ 例えば、令和元年度特別区職員採用試験区分I類事務・土木造園(土木)・土木造園(造園)・建築・機械・電気の受験資格は、1988年4月2日から1998年4月1日までに生まれた人となっている。

2. 特別区制度研究会の研究設計と視点

(1) 全体像：研究会の問題意識

「本研究の背景」にて指摘されてきたように、特別区の各区は、その取り巻く環境変化の中で、多様な行政需要に対応できる職員の育成を求められている。こうした関心をもとに、2018年4月に発足した本研究チーム「特別区制度研究会」が取り組んできた研究課題は、その特別区の公務員の実態に迫ろうとするものである。具体的には、「自治体職員の態度と行動」に実証的に接近するために、以下の二つの視点を提示し、職員への調査研究を試みてきた。

① 公務員個々人の内面を把握する

第1の課題は、自治体で働く公務員の「仕事観」（その内面的な意識）を実証的に把握することである。組織で働く公務員個人が重視する「価値」とはどのようなものであり、これは、職員によってどのように表現され、また異なるのであろうか。

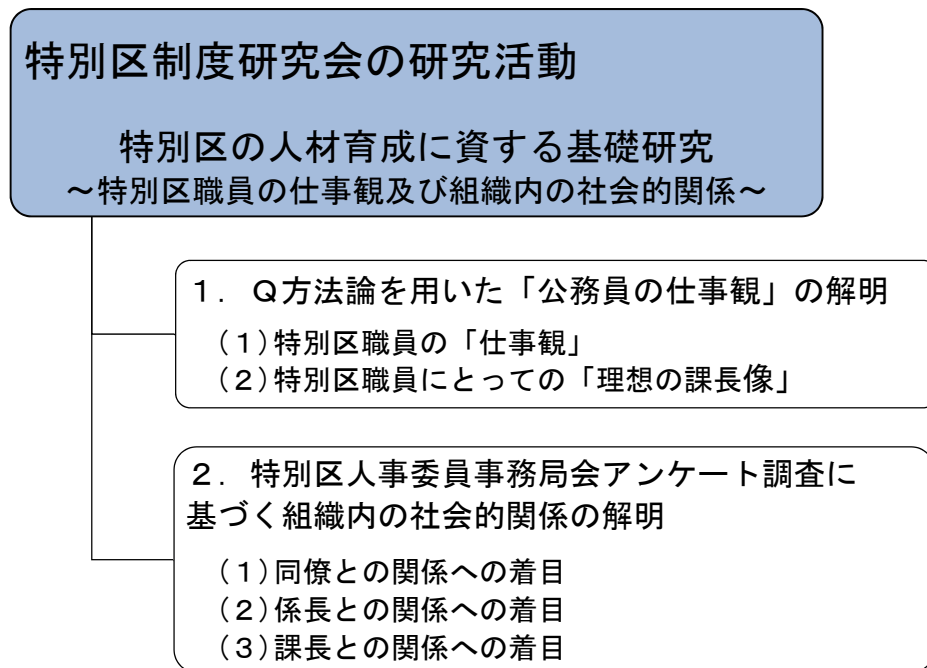
② 組織内の社会的関係を捉える

第2に、職員の職務態様を規定する組織内の社会的関係（職場における職員相互の関係）を包括的に把握することも、その課題として取り組んできた。組織は個々人の集まりであるが、この組織で働く職員同士の関係は、個々の職員に一体どのような影響を与えるのであろうか。

本研究会は、こうした二つの視点：(1)「仕事への個人の主観的価値」と(2)「仕事をめぐる組織内部の社会的関係」を捉えることにより、立体的かつ相互補完的に、「公務員の実態」を描き出すことを射程に入れている。この作業を通じて、特別区における人材育成を考えるための基礎資料を提供することを目指している（図表6）。

これらは単体として完結しうる研究であるとともに、公務員個々人が仕事や職場について考えていることを、個票データから集計的に捉えようとしている点で、共通の関心に基づくものとなっている。

図表 2-1 特別区制度研究会の研究活動（全体像）



（２）問題への接近手法

上記の問題意識をもとに、実際に、特別区の一般の行政職員を対象として、二つの研究手法をもとに、その実態に迫った。

① Q方法論を用いた「公務員の仕事観」の解明

まず、「公務員の仕事観」を捉えるために、大森（1994）などの国内外の先行研究を参考にしつつ、新たに設問項目を設定し、職員の仕事に対する意識及び理想の課長像を探ることを試みた。

冒頭での指摘の通り、これまでの研究でも、職員の態様・行動への関心はあった。また、行政職員や働き方に関する概念類型も提示されてきた。ところが、これまでの概念・知見を支える公務員がどのようなことを考えて仕事をしているのかという「公務員個々人の内面」の立体的把握は、その対象への接近の難しさから、実証的には不十分な状況にあったように思われる。職員は実際の職務遂行にあたり、何を重視し、また、何を目指しているのだろうか。規範的に語られることの多かったこの問題に、実証的に取り組む必要性は高いと考えている。

こうした問題意識から、本制度研究会では、一般の職員を対象として、仕事に対する価値意識と、そうした仕事の遂行にあたって期待する管理需要の実態について以下の二つの具体的な問いをもとに、調査を行った。

- 第1に、特別区職員個々人の仕事観はどのようなものか。
- 第2に、職員にとっての「理想の課長像」とはどのようなものか。

第1の問いから、職員の仕事観の実態を明らかにし、第2の問いを通じて、どのような管理を一般の職員が期待しているのか、を解明する。

いま、こうした問いに取り組むとき、一般的なアンケート調査に基づく研究には以下の二点で問題がある。第一に、要素還元主義である。一般的には回帰分析や因子分析を通じ、項目間の回答パターンの抽出が試みられることとなる。しかしながら、価値観とは一人の人間の中で体系的かつ有機的に構築されている。こうした手法では一人の人間の中で全体としてどのような価値体系が作られているのかという問題を十分解き明かすことができない。第二に、用いられる言葉の妥当性である。ある言葉に対する主観的な意味の付与の在り方を解明しなければ妥当な測定はできないが、そうした吟味が十分ではない項目がしばしば用いられてきた。例えば公務員の間でも「成果」「リスク」「独自性」の有する意味が異なるかもしれない。

一般的なアンケート調査におけるこうした問題点を踏まえ、本研究では Q 方法論を用いることを試みる。Q 方法論とは、人間の内面を総体的に明らかにすることを目指す心理学に由来する手法の一つである。なお、ここで採用される Q 方法論は、その実施に一定のコストを内包するものの、有機的に構築された回答者の価値観の全体や、参加者の主観的な意味付与の違いをうまく明らかにできるという意味で、本研究にとって最も適切な手法である。

② 包括的アンケート調査を通じた組織内社会関係の分析

本研究会の第2の分析では、「職場における職員と他者との人間関係」に着目し、行政組織内部の社会的関係：垂直的關係（職員と課長との関係、職員と係長との関係）及び水平的關係（同僚との関係）が、職員の満足度やストレスに与える影響を、包括的なアンケート調査を用いて探究してきた。

具体的には、特別区人事委員会事務局と特別区協議会の協力の下、2019年2月から行政職員に対する「特別区の人材育成に資する基礎調査（効果的な組織運営に資する人材育成のための基礎調査）」を設計・実施した。

特に、組織内の社会的関係を把握する上で、職員と上司との関係（LMX：Leader-Member Exchange）や同僚との関係（TMX：Team-Member Exchange）を把握する変数（Graen and Uhl-Bien 1995; Seers 1989）を主たる調査項目としつつ、あわせて、職員の満足度やストレスといった組織内部の職員にもたらされる正負の影響とともに、職員のパフォーマンスや公務へのモチベーション（PSM：Public Service Motivation）に関する変数（Perry 1996）、情緒的組織コミットメント（AOC：Affective

Organizational Commitment)⁹といった変数 (Meyer et al.1993) に関する設問も設定しており、今後の組織内の職員に関する実証研究への発展可能性を持つ調査設計となっている。

ここでは、いわゆる「大部屋主義」(大森 1994, 2006) 的な職務の遂行形態が一般的とされる日本の自治体において、「働く現場-職場」における職員相互の関係性が個々の職員にどのような影響をもたらしているのかを明らかにすることを射程に入れている。こうした職員の態度・行動に関する基礎情報をもとに、適切にその人事管理を行うことは、職員の疲弊を軽減し、前向きな組織運営と人材育成の成功に結び付ける上で、組織管理の要諦であると考えている。

改めて、本研究会の活動は、こうした関心から、静態的な制度記述のみでは捉えることができない、組織の内部実態への接近を可能とするものである。

以上、本研究は、二つの目的に適合する各々の実証的アプローチを通じて、個々の職員の仕事に対する内面とともに、組織内部における「上司と部下の関係」を考える基礎的な知見を蓄積しようとする。このことは、昨今の管理職への期待とその役割の増加、そこでのリーダーシップを考える上でも示唆的なものとなるであろう。さらなる議論は後に続く研究に委ねられるものの、こうした基礎的なデータ収集をもとに、理論的にもまた実践的にも職員の人材育成に資する議論に発展しうるものと考えている。

⁹ 「情緒的組織コミットメント」とは、組織コミットメント (organizational commitment) の一類型として、所属する組織に対する感情的・情緒的な愛着を意味する概念である (Meyer et al.1993 ; 鈴木・服部 2019)。

3. 特別区職員の仕事観・理想の課長像—Q 方法論による調査

以下では、Q 方法論の内容や先行研究について簡単に述べた上で、今回の研究設計と結果の概要について論じる。

(1) Q 方法論について

Q 方法論とは、人々の価値観や世界観、ある事象への意味付けなどを総体的に明らかにした上で、その中から主要な視点を抽出することを目指す手法である。「William Stephenson により考案・開発された研究技術であり、相互に結び付いた一連の理論的・方法論的コンセプト」であって、「参加者の主観的ないし一人称的視点」の解明に用いられる方法論である (Watts & Stenner 2012, Intro.)。Q 方法論は人間を構成する諸要素に着目するのではなく、人間を全体として理解しようとする。そして、個人が有する態度や視点の特徴、そしてそれらの個人間での違いの解明を目指す。

Q 方法論の起源は 1935 年に Stephenson が Nature 誌に発表したレターにある (Stephenson 1935)。このレターのタイトルは“Technique of Factor Analysis”であり、その内容は当初、既存の因子分析の技術的な改良とみなされていた。しかし、単なる技術 (technique) や方法 (method) ではなく、方法論 (methodology) として発展を遂げることとなる (Stephenson 1953)。方法論という言葉が利用されているのは、そこで用いられる方法が人間に関する一定の存在論や認識論と結びついているからである (野村 2017)。つまり、人間とはどのような存在であり (存在論)、その態度や視点はどうすれば認識できるのか (認識論) についての基本的なスタンスが、Q 方法論で用いられるいくつかの手法 (Q 分類や Q 方法論的因子分析) と相互に関連しているために、単なる方法ではなく方法論という言葉が用いられている。Q 方法論の具体的な利用の仕方は研究者とその目的に従い多様ではあるが、人間存在を諸要素に分割する還元主義的アプローチは採用せず、全体論 (holism) 的アプローチを取ることでは共通する。こうした全体論的アプローチを基礎に、Q 分類や Q 方法論的因子分析といった方法は発展した。

「Q」という名前が使われているのは、変数に着目した標準的な因子分析手法との違いを明確化するためである。Thomson (1935) は個人の諸変数間の相関を r 、個人間の相関を q と便宜的に表したが、Stephenson は個人間の差異の解明を目指す自身の方法論にその文字を利用した。ただし、従来の方法論とは別個の体系であることを示すために大文字の Q を冠して、自らの方法論を Q 方法論と呼ぶようになった。

Q 方法論は、大きく三つの手順を経る。第一に、研究設計とその実施、第二に、結果の分析、第三に、結果の解釈である。何を明らかにしたいのかを十分練った上で研究を設計し Q 分類その他によってデータを収集する。これが第一段階である。次に、Q 分類データに因子分析を施し因子分析を通じて主要な視点を理念型として抽出する。これが第二段階である。最後に第三段階として、こうした量的分析にインタビュー

一等の定性的なデータを加味することで、人々の世界観を全体論的に明らかにする。

Q 方法論は、定量データと定性データを組み合わせた混合手法を取る。人々の内面を明らかにするためのアイテムのセットを Q セット、調査に参加する人々のことを P セットと呼ぶ。Q セットを構成するアイテムは、音楽でも絵でも構わないが、多くの場合、各種の言説が書かれたカードが使用される。参加者は、特定のテーマに関連する言説が書かれたこのカードを、一定の分布に従って振り分ける。こうしたカードの振り分け作業のことを Q 分類と呼ぶ。Q 分類によって量的なデータが得られたら、このデータを因子分析にかけて主要な視点を抽出する。その後、そうした主要な視点を代表する参加者に対して「このカードをあなたはどのように理解しましたか？」などを問うインタビュー調査を実施して、定性データを得る。以上の手続きを経ることで、人々の価値観の全体を分析することができるだけでなく、参加者の言葉への意味付けの仕方も明らかにできる。

（２）先行研究と本研究の位置づけ

Q 方法論を用いた行政研究が扱うテーマは様々であるが、目指すべき目標や価値がしばしば曖昧な公共的な職務に従事あるいは関係する人々が、特定の問題やテーマに対してどのような視点を有しているのかを具体的に明らかにしている点では概ね共通するといえる。Public Administration Review（以下「PAR」）と Journal of Public Administration Research and Theory（以下「JPART」）というトップ 2 誌に掲載された著名な研究として例えば Brewer et al.（2000）、de Graaf（2011）、Durose et al.（2015）、Palmer（2013）などがある。Brewer et al.（2000）は、アメリカの公共部門管理職 69 名を対象に、Perry（1996）のアンケート項目を利用して公共のために働く動機について Q 方法論を用いた調査を実施している。その結果、よきサマリア人タイプ、共同体主義者タイプ、愛国主義者タイプ、人道主義者タイプの四類型を提示した。de Graaf（2011）は、行政官の忠誠のあり方を問うた研究である。忠誠が向かうのは、同僚なのか、公益なのか、法令なのか。様々な忠誠の対象に関するアイテムを利用した Q 方法論に基づく調査を実施したところ、紋切型の専門家タイプ、社会における中立的奉仕者タイプ、属人要因重視タイプ、そして開放的かつ規律正しい独立タイプという四類型が得られた。Durose et al.（2015）は、都市近郊で働く実務家が「影響力がある」と考える人物の五つのタイプを提示した研究である。4 か国 147 名に対して Q 分類を実施して、各因子の因子負荷量が最も高かった人々に対して事後的にインタビューも行っている。Palmer（2013）は、37 人の学長・学部長等の大学の上級管理者に、管理に関わる価値・動機・態度についての 40 項目を利用して Q 分類を実施し、その後、顕著な特徴を示す対象者にインタビューも行っている。この分析の結果、社会的な還元を重視するタイプと、組織内部のパフォーマンスを重視するタイプの二つがあることがわかった。

このように Q 方法論は、行政研究の発展に寄与してきた。しかしながら、日本では心理学（清水・Gjerde 1993）、理学（井上ほか 2019）、経営学（岡本 2011）で若干の利用例はあるものの、行政研究で利用された例は管見の限り存在しない。

われわれは、実証的な裏付けが十分ではなかった日本の公務員の価値観という理論的にも実践的にも重要な研究テーマに、Q 方法論という手法を応用する。方法論的に見た場合、本研究は、日本の行政研究において初めて Q 方法論を本格的に導入した研究であると同時に、次に述べる通り、相当大きな規模のサンプルに同方法論を厳密に適用した点で、日本の Q 方法論研究にも貢献するものである。公務員の内面の解明を通じて、政策決定・実施の理論モデルの精緻化のみならず、公共部門における人材育成への貢献も期待できる。

（3）Q 方法論を活用した調査設計

Q 方法論の標準的な手続きに従い、われわれは Q セットと P セットの設計を行った。Q セットについては、O'Reilly et al. (1991)、大森 (1994) などをもとに、職員の仕事に関連する認識を明らかにするために有用と思われる約 100 個の試行的アイテムの作成を最初に行った。将来的に、官房部門と実施部門、国と自治体、行政組織と民間企業の比較を行うことを念頭に、普遍的と思われる内容のアイテムの作成に努めた。その際、日本の文脈に沿って、日本人が理解しやすいアイテムの内容となるように配慮した。実務経験豊かな職員と研究者が十分な議論を重ね、望ましい内容・十分な包摂性と多様性・理解の容易さの三点を満たす 47 のアイテムに最終的に絞り込んだ（図表 7）。

図表 3-1 Q セット・カード項目一覧

番号	項目
1	様々な事態に柔軟に対応すること。
2	仕事に新しい工夫を施すこと。
3	好機を逃さずに素早く行動すること。
4	試行錯誤しながらも仕事を進めること。
5	リスクをとってもチャレンジすること。
6	注意深く仕事を進めること。
7	自律的に判断して行動すること。
8	定められたルールを守ること。
9	状況や問題に対して分析的であること。
10	細部にまで注意を払うこと。
11	正確に仕事をする事。
12	他者と協力しながら仕事を進めること。
13	職場の一体感を大切にすること。
14	職場において十分に情報を共有すること。
15	公正であること。
16	周囲に対し寛容であること。
17	リラックスして仕事をする事。
18	落ち着いて仕事に取り組むこと。
19	困っている人に対して手助けをすること。
20	積極的に仕事に取り組むこと。
21	決断力があること。
22	率先して仕事に取り組むこと。
23	よく考えてから行動すること。
24	仕事を通じて高い成果をあげること。

番号	項目
25	他者のよい業績を称賛すること。
26	職務に対して責任を負うこと。
27	自己研鑽すること。
28	意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。
29	良好な人間関係を築くこと。
30	仕事上の人脈を構築すること。
31	熱意をもって仕事に取り組むこと。
32	臨機応変に行動すること。
33	仕事の質に力点をおくこと。
34	仕事を通じて独自性を発揮すること。
35	高い評価を得ること。
36	仕事のプロセスに力点を置くこと。
37	行動を重視すること。
38	相手の立場に立って物事を考えること。
39	自他に誠実であること。
40	様々なことに関心をもつこと。
41	組織を超えてネットワークをつくること。
42	幅広い信頼を得ること。
43	仕事上の強みをもつこと。
44	安定した生活を送ること。
45	周囲に働きかけ巻き込むこと。
46	社会に貢献すること。
47	計画的に仕事を進めること。

研究対象は、日本では研究蓄積の薄い、事務系の公務員とした。そうした公務員が組織において多数を占める特別区人事・厚生事務組合¹⁰の係長以下職員 73 人が P セットである。職層・年齢・性別・派遣の有無などの基本的な属性に配慮して、同組織で十分な代表性を有すると思われる職員を選び出した。P セットのサンプリングに際しては、20 歳代から 50 歳代の係長以下の正規職員のうち可能な限り幅広い年代からの参加を求め、人選については各所属長に委ねた。P セットとして協力を得られた 73 名の属性は、図表 3-2 のとおりである。

図表 3-2 P セットの属性

年齢		20 歳代	30 歳代	40 歳代	50 歳代	計	
被験者数		23 人	31 人	10 人	9 人	73 人	
内 訳	性 別	男性	12	21	2	7	42
		女性	11	10	8	2	31
	職 層	主事	16	24	0	0	40
		主任	7	5	3	0	15
		係長	0	2	7	9	18
	区 分	固有	7	14	6	3	30
		派遣	16	17	4	6	43

(4) 調査の実施

① 事前準備

調査の事前準備として、Q セットに加え (ア) から (カ) までの 6 点を作成し (巻末の「資料編」67～74 頁参照)、机上に置いた (15 頁写真参照)。調査は、個人が特定できないように回答用紙は無記名とし、封筒に入れて回収する方式とした。

(ア) 「調査へのご協力のお願い」

(イ) <封筒 A> 【仕事観】 指示文・回答用紙

「あなたが仕事を進める際のお考えについてお聞きします。」

(ウ) <封筒 B> 【理想の課長像】 指示文・回答用紙

「あなたにとって理想的な課長像をイメージしてください。(実際に存在しない人物であっても構いません。) そのイメージされた理想的な課長像についてお聞きします。」

(エ) <封筒 C> 「基本情報シート」

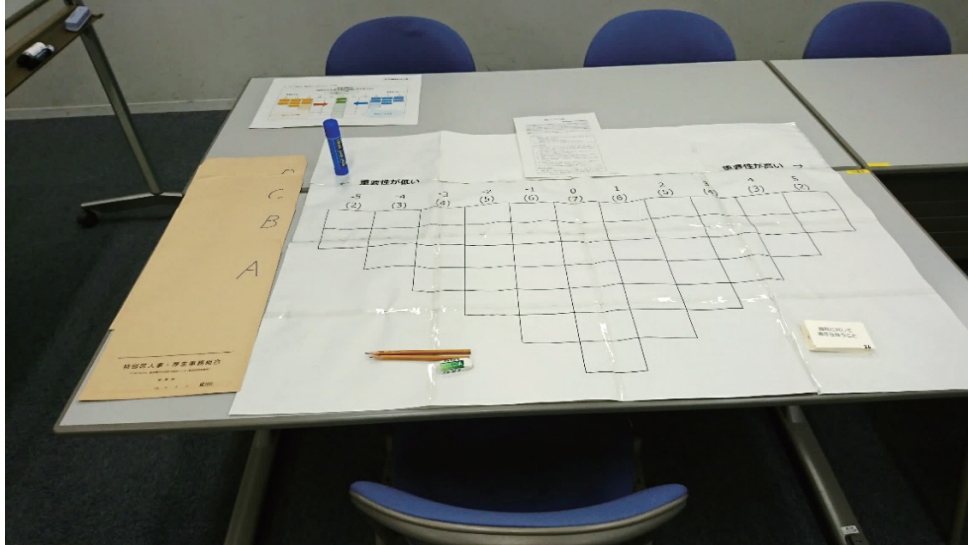
参加者の属性情報 (年代・職層・性別・固有／派遣)

¹⁰ 特別区人事・厚生事務組合は、地方自治法上の一部事務組合で、東京 23 区が構成団体となっている。職員は、特別区人事委員会が行う共通の特別区職員採用試験を経て採用される地方公務員である。23 区からの派遣職員も多い。

(オ) <封筒D>後日ヒアリングの実施について

ヒアリングへの協力可否の確認、協力できるとした者の所属・氏名

(カ) カードの置きかた (イメージ図)



実施場所として、会議室を指定した。各自のペースでカードの振り分け作業ができるように、机の配置を工夫するとともに必要に応じてパーティションを設置した。

② Q分類の実施

はじめに、「本調査は正解・不正解を問うものではないこと」、「思いをそのまま反映してほしいこと」を参加者に伝えた。参加者は、具体的な作業手順について説明を受けた後、「仕事観」「理想の課長像」の順でQ分類を実施した。

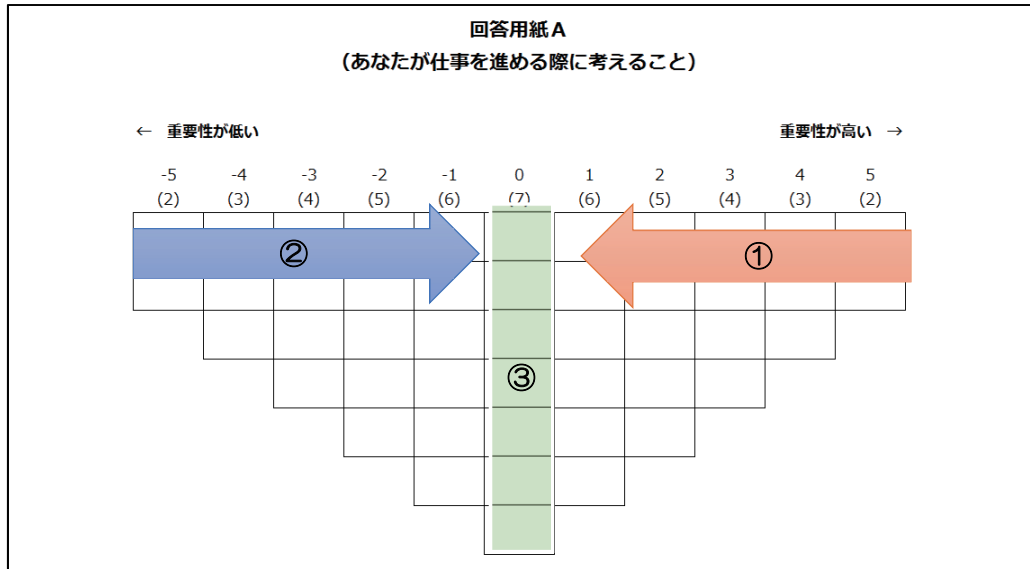
- 実施期間 平成30(2018)年11月6日から12月21日まで
- 実施場所 会議室(同一会議室で1~4名がQ分類を実施)
- 調査数 Pセット73人
ただし「仕事観」は2人のデータに欠損があった。
- 所要時間 平均所要時間は31分
最短は19分、最長は62分

Qカードの振り分け手順は次のとおりである(図表3-3)。

- 机上の47枚のカードを読み指示文に照らして、比較的重要性が「高い」「低い」「どちらでもない」の三つの山にカードを大まかに分ける。
- 比較的重要性が「高い」としたカードの山から、「最も重要性が高い」と考えるカード2枚を選び、シート右端「5の列」に置く。同様にシートの「4の列」から順に「1の列」が埋まるまでカードを置く。なお、カードを並べる際の縦列は同順位とする。また、この段階では「0」の列にカードは置かない。

- 比較的重要度が「低い」としたカードの山から、「最も重要性が低い」と考えるカード 2 枚を選び、シート左端の「-5 の列」に置く。同様にシートの「-4 の列」から順に「-1 の列」が埋まるまでカードを置く。
- 残ったカードを「0 の列」に置く。
- 並べ終わった 47 枚のカード番号を、回答用紙に転記する。

図表 3-3 Q 分類の作業手順



③ ヒアリングの実施

ヒアリング内容は、Q 分類を実施しての感想、カードに関する質問である。具体的には、仕事観については「～というカードからどういった状態や行動をイメージするか?」「その状態や行動はあなたにとってどれだけ重要か?それはなぜか?」、理想の課長像については「～から課長のどういった状態や行動をイメージするか?」「その状態や行動は課長にとってどれだけ重要か?それはなぜか?」などの質問を行った。

- 実施期間 平成 31 (2019) 年 2 月 14 日から 21 日まで
- 調査数 12 人
- 所要時間 1 人当たり 45 分程度

(5) 分析と考察

1) 「自身の仕事の際の考え」分析と考察

① 全体傾向

図表 3-4 「自身の仕事の際の考え」全体平均（平均上位項目より）

	項目	平均	標準偏差
26	職務に対して責任を負うこと。	2.52	2.08
1	様々な事態に柔軟に対応すること。	2.47	1.83
14	職場において十分に情報を共有すること。	2.30	1.77
29	良好な人間関係を築くこと。	1.71	1.90
38	相手の立場に立って物事を考えること。	1.70	2.00
11	正確に仕事をする事。	1.66	2.18
32	臨機応変に行動すること。	1.66	1.85
47	計画的に仕事を進めること。	1.55	2.41
12	他者と協力しながら仕事を進めること。	1.52	2.07
39	自他に誠実であること。	1.18	2.34
15	公正であること。	1.15	2.30
20	積極的に仕事に取り組むこと。	1.03	1.87
28	意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。	0.71	2.08
9	状況や問題に対して分析的であること。	0.70	2.22
7	自律的に判断して行動すること。	0.66	2.46
8	定められたルールを守ること。	0.66	2.50
6	注意深く仕事を進めること。	0.63	2.29
13	職場の一体感を大切にすること。	0.58	2.52
22	率先して仕事に取り組むこと。	0.56	1.92
19	困っている人に対して手助けをすること。	0.53	1.93
21	決断力があること。	0.53	2.36
42	幅広い信頼を得ること。	0.15	1.96
4	試行錯誤しながらも仕事を進めること。	0.08	2.25
10	細部にまで注意を払うこと。	0.00	2.23
31	熱意をもって仕事に取り組むこと。	-0.01	2.46
16	周囲に対し寛容であること。	-0.04	2.02
23	よく考えてから行動すること。	-0.16	1.71
40	様々なことに関心をもつこと。	-0.24	2.25
33	仕事の質に力点をおくこと。	-0.32	2.12
18	落ち着いて仕事に取り組むこと。	-0.41	2.01
45	周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.56	2.37
3	好機を逃さずに素早く行動すること。	-0.79	2.24
24	仕事を通じて高い成果をあげること。	-0.81	2.56
2	仕事に新しい工夫を施すこと。	-0.84	2.11
30	仕事上の人脈を構築すること。	-0.89	2.26
43	仕事上の強みをもつこと。	-0.92	2.56
44	安定した生活を送ること。	-1.03	3.08
41	組織を超えてネットワークをつくること。	-1.04	2.19
27	自己研鑽すること。	-1.18	2.34
46	社会に貢献すること。	-1.26	2.39
37	行動を重視すること。	-1.60	1.94
17	リラックスして仕事をする事。	-1.64	2.79
25	他者のよい業績を称賛すること。	-1.78	2.19
36	仕事のプロセスに力点を置くこと。	-2.00	2.12
35	高い評価を得ること。	-2.42	2.56
34	仕事を通じて独自性を発揮すること。	-2.92	1.87
5	リスクをとってもチャレンジすること。	-3.37	1.96

「自身の仕事の際の考え」の全体平均からは様々な解釈が可能であるが、以下、いくつかの特徴を抜粋する（図表 3-4）。「26 自分の職務責任を果たす。」が平均で最も重視されている。「1 柔軟な対応」、「14 職場において十分に情報を共有」、「29 良好な人間関係を気付く」など、いわゆる「大部屋主義」的な仕事の仕方で重視されると思われる項目が上位となっているのも特徴と言える。

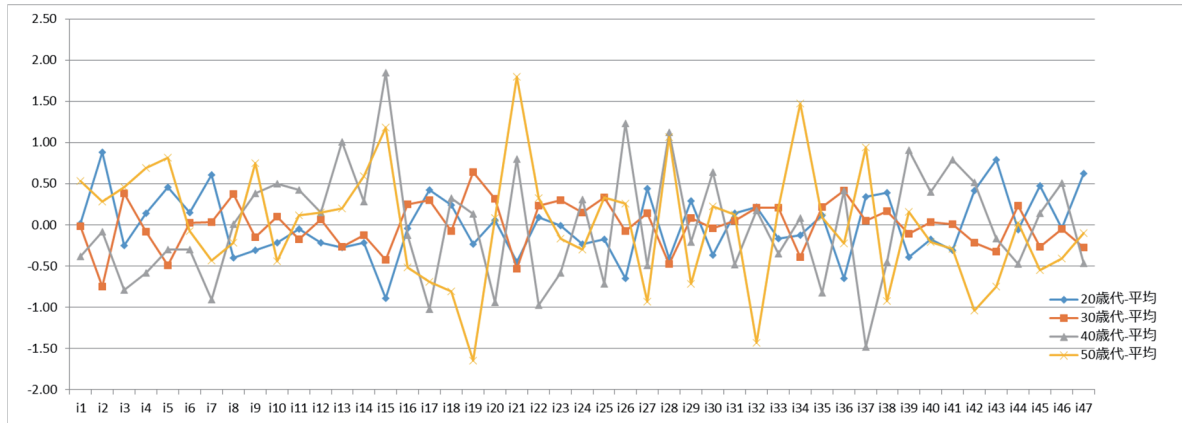
一方で「5 リスクをとってもチャレンジすること。」「34 仕事を通じて独自性を発揮すること。」という項目が下位に位置づけられている。また、「35 高い評価を得ること。」や「25 他人のよい業績を称賛すること。」など自身や他人の評価に関する項目が比較的下位に位置づけられている。

なお、「44 安定した生活を送ること」は比較的下位にはあるが、標準偏差が大きく、上位につけた者と下位に位置づけた者のばらつきが大きい。その他比較的標準偏差が大きく、ばらつきの大きな項目としては「17 リラックスして仕事をする事。」、「35 仕事を通じて独自性を発揮すること。」、「43 仕事上の強みを持つこと。」、「24 仕事を通じて高い成果をあげること。」、「13 職場の一体感を保つこと。」などがある。

② クロス集計

a クロス集計「自身の仕事の際の考え」年代比較

図表 3-5 自身の仕事の際の考え 各年代平均—全体平均



上記グラフは各項目の各年代平均から全体平均をマイナスしたものを一覧に示したものである。

これを見ると年代による違いが比較的大きく表れた項目がいくつか観察できる。このような世代ごとの考えの違いは、仕事を進める上での世代間のコミュニケーションのギャップを生じさせている可能性があり、これを把握することは組織管理や職場内でのコミュニケーションを効果的に図るうえで有益となり得る。

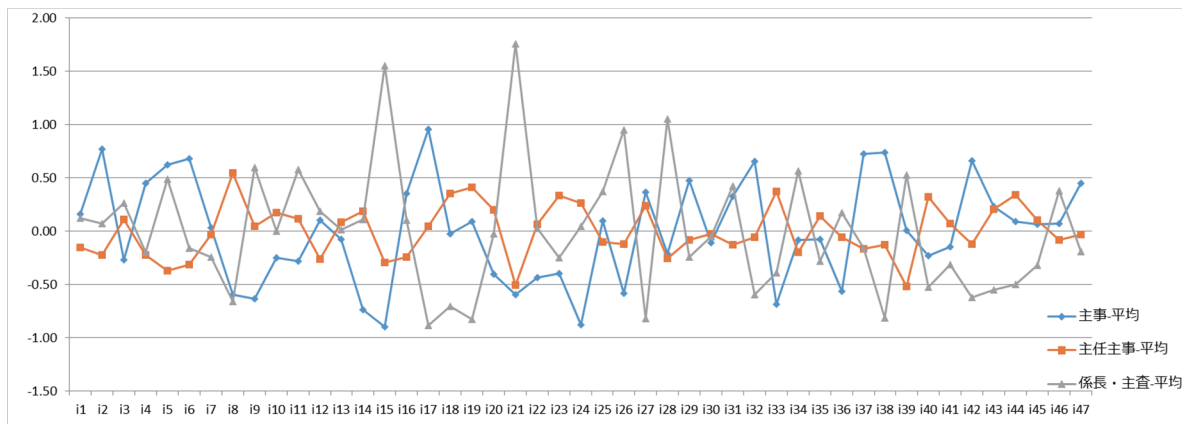
以下、世代間で特徴的な差のあるものを挙げる。

若手（20歳代・30歳代）が概して低く、経験を積んだ者（40歳代・50歳代）が高く差が顕著にみられるとしては「15 公正であること。」「21 決断力があること。」「28 意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。」がある。

また 40歳代が他の年代と異なる傾向を示している項目がいくつかあり、「13 職場の一体感を大切にすること。」「27 自己研鑽すること。」については40歳代が特に高く、「22 率先して仕事に取り組むこと。」「25 他者のよい業績を称賛すること。」「37 行動を重視すること。」について、40歳代が特に低い数値となっている。

b クロス集計「自身の仕事の際の考え」職階比較

図表 3-6 自身の仕事の際の考え 各職階平均—全体平均



上記グラフは各項目の各職階平均から全体平均をマイナスしたものを一覧に示したものである。

これを見ると職階による違いが比較的大きく表れた項目がいくつか観察できる。このような職階の考え方の傾向の違いを把握することは、それぞれの職階にある職員の立場や考えを理解する手掛かりとなり、組織管理や職場内でのコミュニケーションを効果的に図るうえで有益となり得る。

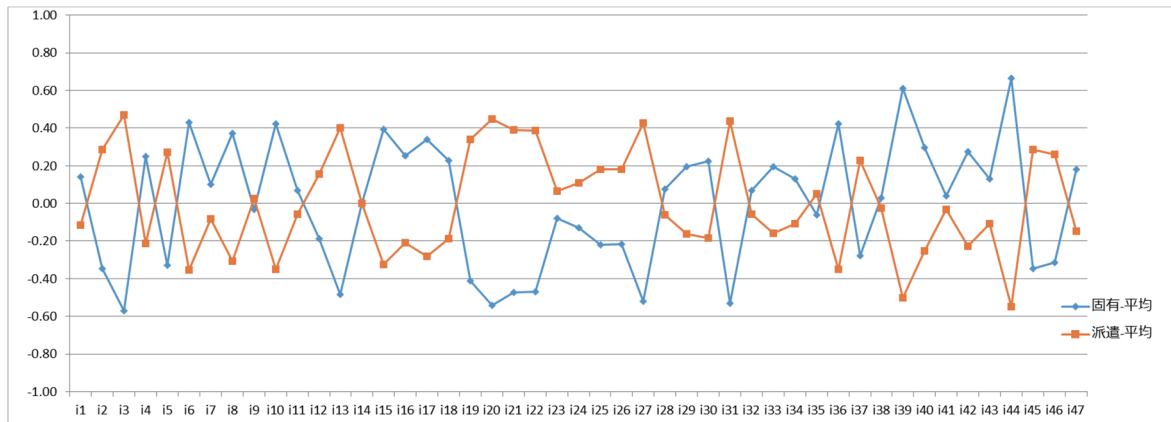
以下、職階で特徴的な差のあるものを挙げる。

主事と係長・主査との間で差が顕著にみられるもののうち「9 状況や問題に対して分析的であること。」、「15 公正であること。」、「26 職務に対して責任を負うこと。」は主事が低く、係長・主査は高く、「17 リラックスして仕事をする事。」、「32 臨機応変に行動すること。」、「38 相手の立場に立って物事を考えること。」、「43 仕事上の強みをもつこと。」は主事が高く、係長・主査は低くなっている。

主事と主任主事のグループと係長・主査との間で差が顕著にみられるもののうち、「19 困っている人に対して手助けをすること。」、「27 自己研鑽すること。」は主事と主任主事のグループで高く、係長・主査で低く、「22 率先して仕事に取り組むこと。」、「28 意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。」は主事と主任主事のグループで低く、係長・主査が高くなっている。

c クロス集計「自身の仕事の際の考え」派遣・固有比較

図表 3-7 自身の仕事の際の考え 固有・派遣平均－全体平均



上記グラフは各項目の特別区人事厚生事務組合の固有職員と各区からの派遣職員の平均から全体平均をマイナスしたものを一覧に示したものである。2類型しかないため、一見差が大きいようにも見えるが、大きな差があるものは限られていると言えるだろう。

差の大きなものを挙げるとすると、最も差の大きいもので派遣職員が低く、固有職員が高い「44 安定した生活を送ること。」の 1.21 の差である。その他 0.9 以上の差がある比較的差の大きなもののうち、派遣職員が高く、固有職員が低いものは「3 好機を逃さずに素早く行動すること。」(1.03)、「20 積極的に仕事に取り組むこと。」

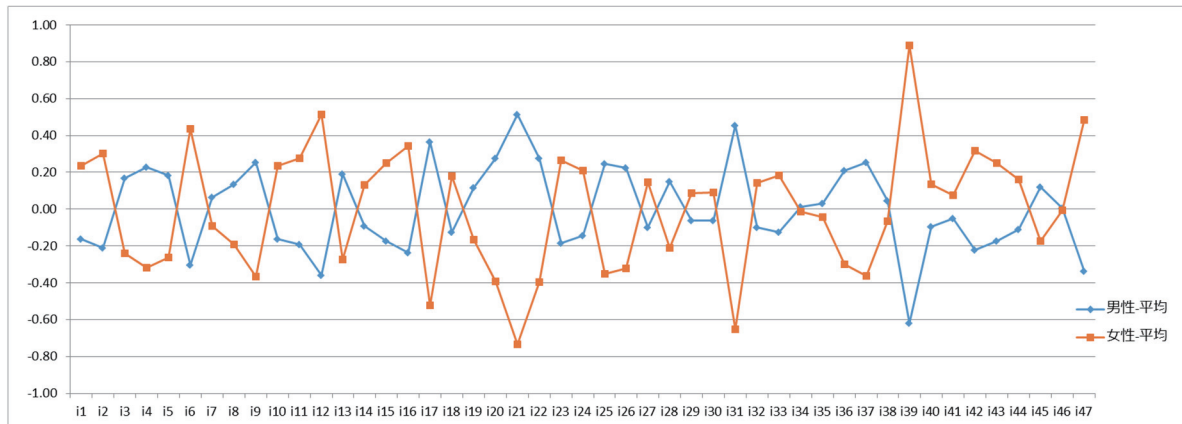
(0.99)、「31 熱意をもって仕事に取り組むこと。」(0.97)、「27 自己研鑽すること。」(0.95)で、派遣職員が低く、固有職員が高いものは「39 自他に誠実であること。」(1.11)である。

これは固有職員の積極性や意欲がやや低いように思われる見方もできるが、一方で派遣されてくる職員のそれらが高い、ないし派遣をきっかけに高まっている可能性があり、もしそうであれば人事交流がお互いにとって刺激となる機能を果たしているという見方もできるだろう。

※ () 内は差の値を示している。

d クロス集計「自身の仕事の際の考え」男女比較

図表 3-8 自身の仕事の際の考え 男・女平均－全体平均



上記グラフは各項目の男女の平均から全体平均をマイナスしたものを一覧に示したものである。2類型しかないため、一見差が大きいようにも見えるが、大きな差があるものは限られていると言えるだろう。

1以上の比較的大きな差のあるもののうち、男性が高く、女性が低いものは「21 決断力があること。」(1.25)、「31 熱意をもって仕事に取り組むこと。」(1.11)で、男性が低く、女性が高いものは「39 自他に誠実であること。」(1.51)である。

男女で大きな差があるものが少ないということ自体が一つの発見であると言える。

※ () 内は差の値を示している。

③ 因子分析

回答者間の回答の類似性をうまく説明する因子(仕事観)を探し、回答者の類型化を試みた。用いた分析の方法は主因子法、プロマックス回転である。これにより、調和型、職責型、能動型、自律型の四つの仕事観を抽出した。以下、それぞれの類型について説明する。

タイプ1：調和型

●調和型上位項目

- 5 良好な人間関係を築くこと。
- 5 安定した生活を送ること。
- 4 他者と協力しながら仕事を進めること。
- 4 職場の一体感を大切にすること。
- 4 相手の立場に立って物事を考えること。

●調和型下位項目

- 4 仕事を通じて高い成果をあげること。
- 4 好機を逃さずに素早く行動すること。
- 4 高い評価を得ること。
- 5 リスクをとってもチャレンジすること。
- 5 仕事を通じて独自性を発揮すること。

●他類型との比較で調和型が重視している項目

調和型	堅実型	積極型	自律型	
5	-4	-5	0	安定した生活を送ること。
4	2	3	0	他者と協力しながら仕事を進めること。
4	-2	3	-2	職場の一体感を大切にすること。
4	2	1	2	相手の立場に立って物事を考えること。
1	0	-2	-1	よく考えてから行動すること。
-1	-2	-2	-5	他者のよい業績を称賛すること。

●属性分布

	年齢 ¹¹	職位 ¹²	女性比率	派遣比率	人数
調和型	1.81	1.69	38%	38%	16

最も多くの人数が分類されたのが調和型である。調和型は人間関係、協調性、一体感を大切にすることなどを重視する類型である。また他の類型と比較して、安定した生活を送ることを相対的に重視する。また、よく考えてからの行動や他者の業績の称賛も大きな差が有るわけではないが、やや重視する傾向にある。

一方で、高い成果をあげることに、高い評価を得ること、好機を逃さずに素早く行動すること、リスクをとってチャレンジすることや独自性を発揮することをあまり重視しない類型である。

インタビューでは、上位項目に関しては、「人間関係が一番良好であることが、大事」、「個人としても、組織としても役立つ。今の仕事は、チームとしてやることが多いので、むしろ良好な人間関係を築かないと助け合うことが難しいように思う。あまり良好な関係がないと、依頼するのは難しい。」、「全体の連携をとるためには、良好な人間関係が必要」といった発言があった。下位項目については「現在の仕事にリスクをとるほど有益なものが思い浮かばない」、「制度の実施にあたる部門ではマニュアル等が揃い、制度の縛りがある中でそれをこなすことで手一杯となる」といった発言があった。

調和型の職員のイメージは組織の中でバランス感覚を重視した振る舞いを心掛け、できるだけ不和を生じさせず、また自身の生活の安定も大切にしようと考えながら職務にあたる姿と言えるだろう。

タイプ2：堅実型

●堅実型上位項目

- 5 職務に対して責任を負うこと。
- 5 正確に仕事をする事。
- 4 注意深く仕事を進めること。
- 4 公正であること。
- 4 定められたルールを守ること。

●堅実型下位項目

¹¹ 20歳代を1、30歳代を2、40歳代を3、50歳代を4と数値化したものの平均である。以下の各類型でも同様の表記をする。

¹² 主事を1、主任を2、係長・主査を3と数値化したものの平均である。以下の各類型でも同様の表記をする。

- 4 組織を超えてネットワークをつくること。
- 4 仕事を通じて独自性を発揮すること。
- 4 安定した生活を送ること。
- 5 リラックスして仕事をする事。
- 5 リスクをとってもチャレンジすること。

●他類型との比較で堅実型が重視している項目

調和型	堅実型	積極型	自律型	
3	5	4	1	職務に対して責任を負うこと。
2	5	0	2	正確に仕事をする事。
2	4	-3	-2	注意深く仕事を進めること。
1	4	-1	2	公正であること。
1	4	-2	0	定められたルールを守ること。
1	3	-2	-3	細部にまで注意を払うこと。

●属性分布

	年齢	職位	女性比率	派遣比率	人数
堅実型	2.33	2.17	33%	42%	12

二番目に多くの人数が分類されたのが堅実型である。堅実型は、職責意識、正確性、公平意識、ルールを遵守することなどを重視する類型である。これらの項目を重視する傾向は他類型と比して際立っている。一方で、組織を超えたネットワーク構築、リスクをとってチャレンジすることを比較的重要視しないとともに、リラックスして仕事をする事や、調和型では比較的重視するものとなっていた安定した生活を送ることをあまり重視しないものとして挙げる。

インタビューでは上位項目に関しては、「職務に対して責任を負うこと、正確に仕事をする事、注意深く仕事を進めることは仕事を進める上での基本として大切なこと」、「ルールを守れないことで業務が停滞する」、「スピードよりも正確性が求められることが少なくない」といった発言があった。

下位項目については、「リスクをとることよりも、仕事柄正確性や注意深くやっていくことの方が重視されることが多い」、「リスクと言った場合に先が読めなくなるイメージとなる」、「独自性の発揮はこだわりすぎると非効率に繋がる」といった発言があった。

堅実型の職員のイメージは自身の与えられた職責に対する意識が非常に高く、ルールに従って着実に業務を進めていこうとする姿と言えるだろう。

タイプ3：積極型

●積極型上位項目

- 5 職場において十分に情報を共有すること。
- 5 良好な人間関係を築くこと。
- 4 職務に対して責任を負うこと。
- 4 様々な事態に柔軟に対応すること。
- 4 積極的に仕事に取り組むこと。

●積極型下位項目

- 4 自他に誠実であること。
- 4 周囲に対し寛容であること。
- 4 仕事を通じて独自性を発揮すること。
- 5 安定した生活を送ること。
- 5 リラックスして仕事をする事。

●他類型との比較で積極型が重視している項目

調和型	堅実型	積極型	自律型	
2	2	5	4	職場において十分に情報を共有すること。
0	1	4	-2	積極的に仕事に取り組むこと。
-2	2	3	-5	熱意をもって仕事に取り組むこと。
0	0	3	-1	率先して仕事に取り組むこと。
-4	0	2	-3	仕事を通じて高い成果をあげる事。
-2	-1	1	-1	周囲に働きかけ巻き込むこと。
-5	-5	-1	-4	リスクをとってもチャレンジすること。

●属性分布

	年齢	職位	女性比率	派遣比率	人数
積極型	2.00	2.00	13%	75%	8

三番目に多くの人数が分類されたのが積極型である。積極型は、職場における情報共有、人間関係、職務に対する責任、柔軟性、積極性などを重視する類型である。他の類型と比較すると、情報共有や積極性、率先して仕事に取り組むこと相対的に重視していることが示される。また、仕事を通じて高い成果をあげることをとることやリスクをとってもチャレンジすることなど、必ずしもこの類型でも重視していると示されているわけではないが、他の類型と比較して相対的に重視しているという特徴的な項目もある。

一方で、自他への誠実性、周囲への寛容性、独自性の発揮、安定した生活、リラックスして仕事することを比較的重視しないものとして挙げる。

なお、この類型は女性よりも男性が、さらに、派遣で特別区人事厚生事務組合に向向している職員にこの類型に当てはまるものが多いという特徴もある。

インタビューでは主に他の類型よりも相対的に重視している項目に関連するものについて、「前例踏襲でやっているだけでは変わらないし、時代遅れになってしまう」、「熱意と言うと重い感じがあるが、自分の中での思いをもって仕事をするのは大事なことなんだろうなと思っている」、「評価されたいというわけではないが、自分で納得できるものにしたい。それが結果として高い成果につながればいい」、「リスクについては何か失敗する可能性があることをやるというイメージをもったので、それは私はしないなと正直思いました。リスクをつぶしてその中で最善のことをやるのが私たちに求められていることなのかなと意識していて、チャレンジすることは大事だと思いますが、リスクをとるというのはやはりその私の中では重要ではない。またリスクをとる場面がない仕事もある」といった発言があった。

積極型の職員のイメージは、情報共有や人間関係といった周囲との関係を重視しつつも、時にはリスクをとることや高い成果を得ることも厭わずに熱意をもって仕事に取り組む姿と言えるだろう。

タイプ4：自律型

●自律型上位項目

- 5 様々な事態に柔軟に対応すること。
- 5 自律的に判断して行動すること。
- 4 職場において十分に情報を共有すること。
- 4 状況や問題に対して分析的であること。
- 4 計画的に仕事を進めること。

●自律型下位項目

- 4 仕事上の人脈を構築すること。
- 4 リスクをとってもチャレンジすること。
- 4 高い評価を得ること。
- 5 熱意をもって仕事に取り組むこと。
- 5 他者のよい業績を称賛すること。

●他類型との比較で自律型が重視している項目

調和型	堅実型	積極型	自律型	
3	2	4	5	様々な事態に柔軟に対応すること。
0	-1	-1	5	自律的に判断して行動すること。
-2	3	0	4	状況や問題に対して分析的であること。
3	3	-1	4	計画的に仕事を進めること。
2	1	1	3	臨機応変に行動すること。
-3	-3	0	3	仕事に新しい工夫を施すこと。
0	0	-4	3	周囲に対し寛容であること。
1	-2	-3	2	落ち着いて仕事に取り組むこと。

●属性分布

	年齢	職位	女性比率	派遣比率	人数
自律型	1.60	1.80	40%	60%	5

最後に5名と少ないながらも特徴的な配置を示した類型が自律型である。自律型は、自律性、柔軟性、分析的であること、仕事に対する計画性などを重視する類型である。また、分析的であることや仕事に新しい工夫を施すこと、周囲に対して寛容であることなど他の類型では必ずしも重視されていない項目を重視、やや重視する傾向がある。

一方で、人脈の構築、リスクをとってチャレンジすること、高い評価を得ること、熱意をもって仕事に取り組むこと、他者のよい業績を称賛することなどがあまり重視されない項目として挙げられる。

インタビューには、上位項目については「物事に柔軟に対応することで仕事が円滑に進むと思う。一方で行き過ぎるといい加減になってしまう側面もある」、「ある程度、こういう（自律的に判断して行動する）方がモチベーションがあがるというか、任されている感がある。自分で考えたことが反映されると達成感があるので、やりがいにつながる。一方で自律的に判断する余地があまりない仕事もある」といった発言があった。下位項目については、「評価と成果という言葉も自分の中ではっきりしていないし、公務員の仕事で熱意とかリスクとかいうのも、ピンとこない」、「熱意を持って仕事をする人は、忙しい中で書類作成やルーティーン業務にも時間をかけてしまい、仕事が滞ってしまうかもしれない。定形の仕事だけでも大変な部署では困る場合がある」といった発言があった。

自律型の職員のイメージは、自身の職務領域と判断したものについては冷静に分析的かつ計画的にしっかりとした検討を行ったうえで仕事の進め方などの工夫を行う一方で、他者からの評価や職場における見られ方などにはあまり関心を払わないような姿と言えるだろう。

2) 「理想的な課長像」分析と考察

① 全体傾向

図表 3-9 「理想的な課長像」全体平均（平均上位項目より）

	項目	平均	標準偏差
26	職務に対して責任を負うこと。	3.93	1.45
21	決断力があること。	3.88	1.64
28	意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。	2.60	1.59
1	様々な事態に柔軟に対応すること。	2.53	1.59
15	公正であること。	2.50	1.98
14	職場において十分に情報を共有すること。	2.01	1.59
13	職場の一体感を大切にすること。	1.81	2.06
42	幅広い信頼を得ること。	1.68	2.41
38	相手の立場に立って物事を考えること。	1.62	1.74
32	臨機応変に行動すること。	1.42	1.87
39	自他に誠実であること。	1.41	2.25
29	良好な人間関係を築くこと。	1.38	1.71
9	状況や問題に対して分析的であること。	1.36	2.02
16	周囲に対し寛容であること。	1.27	2.47
41	組織を超えてネットワークをつくること。	0.59	1.97
30	仕事上の人脈を構築すること。	0.51	1.94
25	他者のよい業績を称賛すること。	0.48	2.41
12	他者と協力しながら仕事を進めること。	0.34	1.59
3	好機を逃さずに素早く行動すること。	0.32	2.10
47	計画的に仕事を進めること。	0.32	2.11
45	周囲に働きかけ巻き込むこと。	0.10	1.95
8	定められたルールを守ること。	0.03	2.24
31	熱意をもって仕事に取り組むこと。	-0.05	2.32
7	自律的に判断して行動すること。	-0.10	2.12
19	困っている人に対して手助けをすること。	-0.12	1.86
20	積極的に仕事に取り組むこと。	-0.27	1.86
23	よく考えてから行動すること。	-0.40	2.07
33	仕事の質に力点をおくこと。	-0.53	1.80
37	行動を重視すること。	-0.67	1.77
22	率先して仕事に取り組むこと。	-0.68	2.03
24	仕事を通じて高い成果をあげること。	-0.85	2.39
40	様々なことに関心をもつこと。	-0.90	1.89
18	落ち着いて仕事に取り組むこと。	-0.96	1.97
11	正確に仕事をすること。	-1.01	2.03
6	注意深く仕事を進めること。	-1.12	1.95
43	仕事上の強みをもつこと。	-1.41	1.59
2	仕事に新しい工夫を施すこと。	-1.49	1.85
36	仕事のプロセスに力点を置くこと。	-1.52	2.20
46	社会に貢献すること。	-1.73	2.11
4	試行錯誤しながらも仕事を進めること。	-1.76	1.73
10	細部にまで注意を払うこと。	-1.82	2.13
5	リスクをとってもチャレンジすること。	-1.97	2.49
27	自己研鑽すること。	-1.97	1.93
17	リラックスして仕事をすること。	-2.34	2.17
35	高い評価を得ること。	-2.47	1.96
44	安定した生活を送ること。	-2.64	2.40
34	仕事を通じて独自性を発揮すること。	-3.19	1.89

「理想的な課長像」の全体平均からは様々な解釈が可能であるが、以下、いくつかの特徴を抜粋する（図表 3-9）。

「26 職務に対して責任を負うこと。」、「21 決断力があること」が突出して高い数値となっており、これらは非管理職の職員にとって非常に重視されているものということがわかる。また「28 意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。」、「1 様々な事態に柔軟に対応すること。」、「15 公正であること。」なども高い数値となっている。

一方で低い数値になっているものとしては「34 仕事を通じて独自性を発揮すること。」が最も低く表れている。また、「44 安定した生活を送ること。」、「35 高い評価を得ること。」、「17 リラックスして仕事をする。」なども低い数値となっている。

なお、標準偏差が 2.5 以上を示しているものが無く、ばらつきの幅があまり大きくない結果となった。比較的標準偏差の大きなものをあえて指摘するとすれば、「5 リスクをとってもチャレンジすること。」、「16 周囲に対し寛容であること。」、「42 幅広い信頼を得ること。」、「44 安定した生活を送ること」が挙げられる。

② クロス集計

a クロス集計「理想的な課長像」年代比較

図表 3-10 理想的な課長像 各年代平均－全体平均



上記グラフは各項目の各年代平均から全体平均をマイナスしたものを一覧に示したものである。

これを見ると年代による違いが比較的大きく表れた項目とあまり差が生じなかった項目が観察できる。これは年代やライフステージで理想的な上司の姿のあり方として変化するものとそうでないものが存在する可能性を示唆していると言えるだろう。

以下、世代間で特徴的な差のあるものを挙げる。

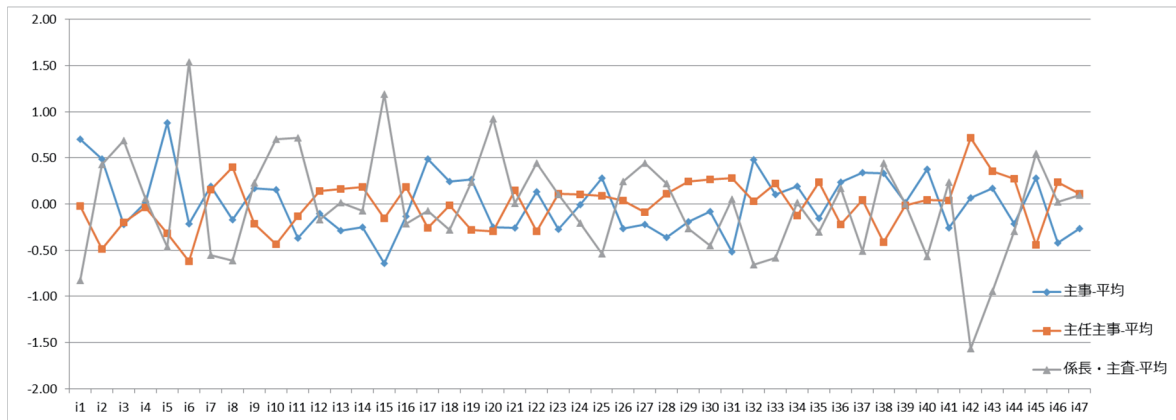
若手（20歳代・30歳代）が比較的低く、経験を積んだ者（40歳代・50歳代）が比較的高いものとしては「6 注意深く仕事を進めること。」がある。若手（20歳代・30歳代）が比較的高く、経験を積んだ者（40歳代・50歳代）が比較的低いものとしては「25 他者のよい業績を称賛すること。」、「42 幅広い信頼を得ること。」がある。

20歳代が低く、40歳代で高いものとしては「15 公正であること」がある。一方で20歳代が高く、40歳代で低いものとしては「18 落ち着いて仕事に取り組むこと。」、「46 社会に貢献すること。」がある。

また、30歳代が高く、40歳代で低いものとしては「8 定められたルールを守ること。」、「29 良好な人間関係を築くこと。」がある。さらに20歳代と30歳代の間でも比較的大きな差が生じている「47 計画的に仕事を進めること。」という項目もある。

b クロス集計「理想的な課長像」職階比較

図表 3-11 理想的な課長像 各職種平均－全体平均



上記グラフは各項目の各職階平均から全体平均をマイナスしたものを一覧に示したものである。

これを見ると、特に、係長・主査の平均と主事及び主任主事の平均と大きく異なるものがいくつか観察できる。係長などで一定程度係をマネジメントする立場にある者とそれ以外の者では、理想的な課長の認識においていくつかの点で相違があることを示唆していると言えるだろう。

以下、職階で特徴的な差のあるものを挙げる。

主事と主任主事のグループが低く、係長・主査が高くなっているものとしては「20 積極的に仕事に取り組むこと。」がある。

また、主事が低く、係長・主査が高く、主任主事が平均に近いものとしては「32 臨機応変に行動すること。」があり、主事が高く、係長・主査が低く、主任主事が平均に近いものとしては「1 様々な事態に柔軟に対応すること。」、「32 臨機応変に行動すること。」がある。

さらに主任主事と係長・主査の間で差が大きいものもあり、主任主事が高く、係長・主査で低いものに「42 幅広い信頼を得ること。」、主任主事が低く、係長・主査で高いものに「6 注意深く仕事を進めること。」がある。

c クロス集計「理想的な課長像」派遣・固有比較

図表 3-12 理想的な課長像 固有・派遣平均－全体平均



上記グラフは、各項目の特別区人事・厚生事務組合の固有職員と各区からの派遣職員の平均から全体平均をマイナスしたものを一覧に示したものである。2類型しかないため、差が顕著にあるよう見えるが、1以上の大きな差のあるものは固有職員で高く、派遣職員で低い「10 細部にまで注意を払うこと。」(1.61)のみである。

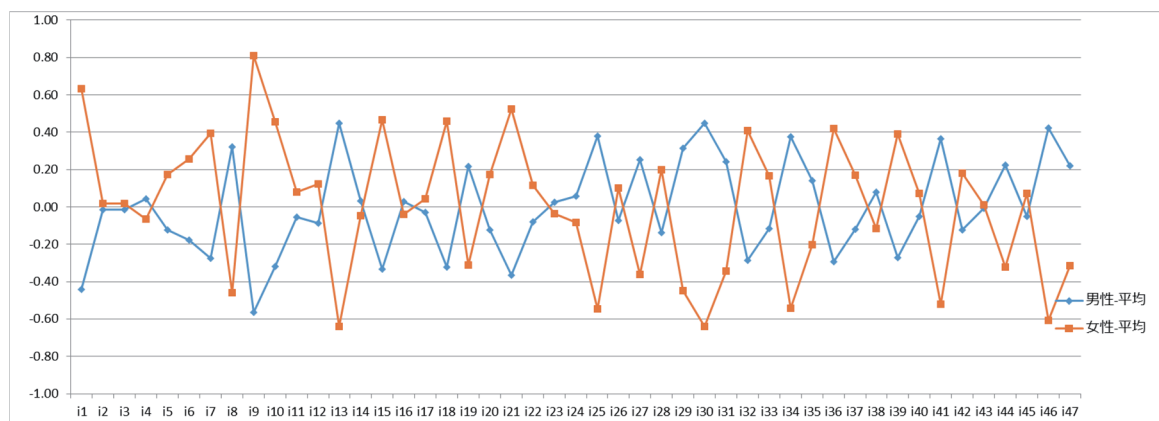
次に差があるものは、固有職員で高く、派遣職員で低い「36 仕事のプロセスに力点を置くこと。」(0.78)、固有職員で低く、派遣職員で高い「31 熱意をもって仕事に取り組むこと。」である。

差が生じるものが限られているということも得られた知見の一つである。

※ () 内は差の値を示している。

c クロス集計「理想的な課長像」男女比較

図表 3-13 理想的な課長像 男・女平均－全体平均



上記グラフは各項目の男女の平均から全体平均をマイナスしたものを一覧に示したものである。ここではいくつかの項目で0.9以上の比較的大きな差が生じた。

0.9以上の比較的大きな差のあるもののうち、男性が高く、女性が低いものは「9 状況や問題に対して分析的であること。」(1.38)、「1 様々な事態に柔軟に対応すること。」(1.07)、「25 他者のよい業績を称賛すること。」(0.93)、「34 仕事を通じて独自性を発揮すること。」(0.92)である。男性が低く、女性が高いものは「30 仕事上の人脈を構築すること。」(1.09)、「13 職場の一体感を大切にすること。」(1.09)、「46 社会に貢献すること。」(1.03)である。

これは女性の方がやや理性的、プロセス重視を求める傾向が、男性はやや情緒的、人間関係や社会との関係を求める傾向があることを示唆していると考えられるだろう。

※ ()内は差の値を示している。

③ 因子分析

「自身の仕事の際の考え」と同様に回答者間の回答の類似性をうまく説明する因子(仕事観)を探し、回答者の類型化を試みた。用いた分析の方法は主因子法、プロマックス回転である。

タイプ1：バランス型

● バランス型上位項目

- 5 決断力があること。
- 5 職務に対して責任を負うこと。
- 4 様々な事態に柔軟に対応すること。
- 4 公正であること。
- 4 意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。

● バランス型下位項目

- 4 高い評価を得ること。
- 4 試行錯誤しながらも仕事を進めること。
- 4 社会に貢献すること。
- 5 仕事を通じて独自性を発揮すること。
- 5 リスクをとってもチャレンジすること。

● 他類型との比較でバランス型が重視している項目

バランス型	モチベーター型	
4	-2	公正であること。
1	-5	落ち着いて仕事に取り組むこと。
4	0	意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。
3	-1	周囲に対し寛容であること。
3	-1	相手の立場に立って物事を考えること。
1	-3	よく考えてから行動すること。

●属性分布

	年齢 ¹³	職位 ¹⁴	女性比率	派遣比率	人数
調和型	2.21	2.00	41%	51%	29

一つ目のバランス型は決断力、職務責任、柔軟な対応、公正性、利害対立にしっかりと向き合うことを重視する類型である。また他の類型と比較して、公正性、落ち着いた仕事ぶり、利害対立にしっかりと向き合うこと、周囲に対する寛容さ、相手の立場に立って物事を考えることやよく考えてから行動を相対的に重視する。

一方で、高い成果をあげること、試行錯誤しながら仕事を進めること、社会貢献、独自性を発揮すること、リスクをとってチャレンジすることをあまり重視しない類型である。

インタビューでは、上位項目に関しては、「対応や意思決定が早い、後回しにしない」、「問題が発生したときや重大な判断を行わなければいけないときに責任をもって判断してくれると頼りになる」、「寛容さ冷静さという面では部下を大声で叱責したりせず、委縮させないイメージ」といった発言があった。

下位項目に関しては「公務員の場合は、より長期的視点で物事を考える必要のある所があり、リスクをとる人が少ないと思う」、「高い評価を得ることについては、公務員の場合はみんな（組織）で仕事を進めていると思うので、誰かだけが高い評価を得るということになるのであれば違うのではないかと思う」などの発言があった。

多少の問題が発生したとしても狼狽えず、どんな時も柔軟かつ寛容に組織の内外を含めた多角的視野を持った対応や判断ができる頼れる課長といったイメージと言えよう。

タイプ 2：モチベーター型

●モチベーター型上位項目

- 5 職場の一体感を大切にすること。
- 5 熱意をもって仕事に取り組むこと。
- 4 決断力があること。
- 4 職場において十分に情報を共有すること。
- 4 組織を超えてネットワークをつくること。

●モチベーター型下位項目

- 4 リラックスして仕事をする事。
- 4 仕事のプロセスに力点を置くこと。

¹³ 20代を1、30代を2、40代を3、50代を4と数値化したものの平均である。以下の各類型でも同様の表記をする。

¹⁴ 主事を1、主任を2、係長・主査を3と数値化したものの平均である。以下の各類型でも同様の表記をする。

- 4 仕事を通じて独自性を発揮すること。
- 5 落ち着いて仕事に取り組むこと。
- 5 安定した生活を送ること。

●他類型との比較でモチベーター型が重視している項目

バランス型	モチベーター型	
2	5	職場の一体感を大切にすること。
-1	5	熱意をもって仕事に取り組むこと。
-1	4	組織を超えてネットワークをつくること。
-1	3	仕事上の人脈を構築すること。
-3	2	仕事を通じて高い成果をあげること。
-5	1	リスクをとってもチャレンジすること。

●属性分布

	年齢	職位	女性比率	派遣比率	人数
協調型	2.0	2.17	14%	31%	18

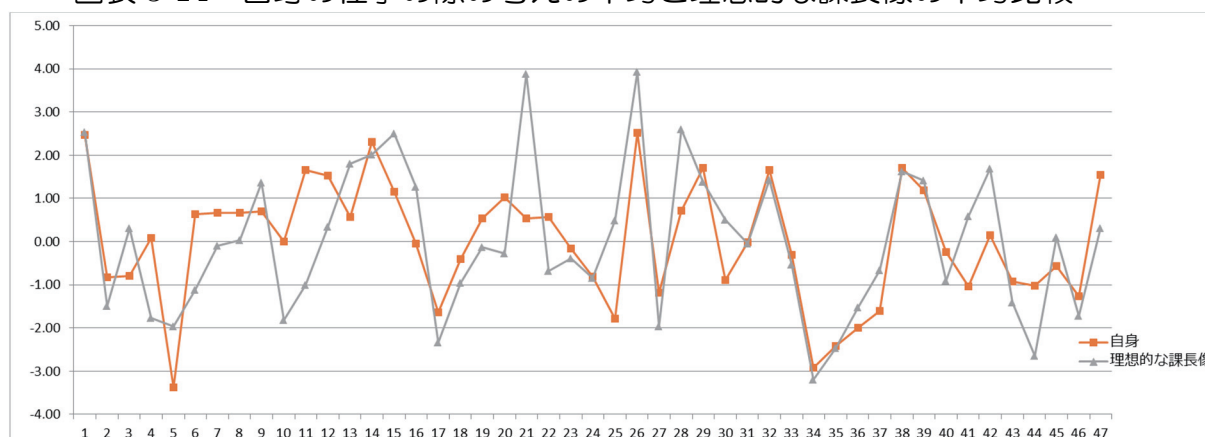
もう一つの類型はモチベーター型である。モチベーター型は、職場の一体感、熱意、決断力、十分に情報共有すること、組織を超えたネットワークなどを重視する類型である。また、実直型と比較すると、職場の一体感、熱意、組織を超えたネットワークのほかに仕事上の人脈、高い成果、リスクをとってもチャレンジすることなどを相対的に重視する。一方で、安定した生活、落ち着いて仕事に取り組むこと、独自性、仕事のプロセスに力点を置くこと、リラックスして仕事をするをあまり重視しないものとして挙げる。またこの類型では女性よりも男性で当てはまる割合が非常に高いという特徴がある。

インタビューでは「新規の事業に対しても自身で道筋を立てて判断できる課長が望ましい」、「部下を見てコミュニケーションをとることが大切」、「リスクに対するチャレンジでは、チャレンジする余地のない仕事もあるが、住民や組織内部でコミュニケーションをとっている人がやることは肯定的に捉えられる」といった発言があった。

幅広いネットワークの拡大を試み、内部管理の面では情緒的繋がりを大切にし、成果やリスクをとっていくことにも必ずしも否定的ではない課長像と言えよう。

3) 「自身の仕事の際の考え」と「理想的な課長像」の傾向比較

図表 3-14 自身の仕事の際の考えの平均と理想的な課長像の平均比較



上記グラフは「自身の仕事の際の考え」と「理想的な課長像」の平均の値を項目順に一覧にしたものである。

これをみると、「自身の仕事の際の考え」と「理想的な課長像」のかなり近い値となっているものと、大きく傾向が異なる値となっているものがあることがわかる。職員は、理想的な課長像に対して、自身と近い意識を求めているものと、異なる意識を求めているものが存在することを示唆していると言えるだろう。

まず、差が小さく自身と近い意識を求めていると考えられもので、差が 0.3 以下の項目は次のとおりである。

- 「35 高い評価を得ること。」 (0.04)
- 「24 仕事を通じて高い成果をあげること。」 (0.04)
- 「31 熱意をもって仕事に取り組むこと。」 (0.04)
- 「1 様々な事態に柔軟に対応すること。」 (0.07)
- 「38 相手の立場に立って物事を考えること。」 (0.08)
- 「33 仕事の質に力点をおくこと。」 (0.22)
- 「23 よく考えてから行動すること。」 (0.23)
- 「32 臨機応変に行動すること。」 (0.23)
- 「39 自他に誠実であること。」 (0.23)
- 「34 仕事を通じて独自性を発揮すること。」 (0.27)
- 「14 職場において十分に情報を共有すること。」 (0.29)

差が大きいものは、理想的な課長像に自身と異なる意識を求めていると考えられるが、次に挙げるのは、差が 1 以上のうち、「自分自身の仕事の際の考え」が「理想的な課長像」の値よりも高かったものである。

- 「11 正確に仕事をする。」 (2.67)

- 「4 試行錯誤しながらも仕事を進めること。」(1.85)
- 「10 細部にまで注意を払うこと。」(1.82)
- 「6 注意深く仕事を進めること。」(1.75)
- 「44 安定した生活を送ること。」(1.62)
- 「20 積極的に仕事に取り組むこと。」(1.30)
- 「22 率先して仕事に取り組むこと。」(1.24)
- 「47 計画的に仕事を進めること。」(1.23)
- 「12 他者と協力しながら仕事を進めること。」(1.18)

次に挙げるのは、「自分自身の仕事の際の考え」が「理想的な課長像」の値が低かったものである。

- 「21 決断力があること。」(3.34)
- 「25 他者のよい業績を称賛すること。」(2.26)
- 「28 意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。」(1.89)
- 「26 職務に対して責任を負うこと。」(1.41)
- 「5 リスクをとってもチャレンジすること。」(1.40)
- 「30 仕事上の人脈を構築すること。」(1.40)
- 「15 公正であること。」(1.35)
- 「16 周囲に対し寛容であること。」(1.32)
- 「13 職場の一体感を大切にすること。」(1.23)
- 「3 好機を逃さずに素早く行動すること。」(1.11)

これらは非管理職から見た管理職の仕事の際の振る舞い方に対してのニーズであると同時に、非管理職の職員から見た管理職に対する高い理想という面も示唆しているものと言える。今後さらなる詳細な検討作業が必要であろうが、これらは管理職のマネジメント能力の向上という側面において重要になる可能性があるとともに、自身の管理職になる意思を持つとする際の高い理想が故の障害要因である可能性もあることを示していよう。

4. 特別区職員の職員関係—アンケート調査

本報告書における二つ目のテーマである、包括的アンケート調査を通じた組織内社会関係の分析を行う。まず先行研究の整理を行い、アンケートの設計方法に触れた上で、調査結果の概要と分析結果について論じる。

(1) 先行研究

本研究の目的は、いわゆる大部屋主義的な職務の遂行形態が一般的とされる日本の自治体において、職場における職員相互の関係性が個々の職員にどのような影響をもたらしているのかを明らかにすることである。従来の行政研究の多くは、職員の個々の特徴が職員の態度や行動、パフォーマンスにどのような影響をもたらすのか、を分析してきた。上司が部下に与える影響を論じる際も、上司の年齢や性別といった個人属性、上司の態度や行動を含めたリーダーシップのスタイルが、部下に与える影響を論じることが多かった (Caillier 2014)。しかしながら、上司と部下の関係性の質そのものが部下に与える影響には十分関心が集まってこなかった (Hassan and Hatmaker 2015)。

こうした人間関係に注目するのが、職員と上司との関係 (LMX : Leader-Member Exchange) 理論や職員と同僚との関係 (TMX : Team-Member Exchange) 理論である。労働の対価として金銭を始めとした物質的な誘因を念頭に置いた経済学的な理論に対し、これらの理論は、構成員間の社会的関係 (敬意や愛着など) に着目する。そして、そうした持続的な社会的関係によって、構成員は様々な職業上の影響を被ることを予測している。

LMX ないし TMX に依拠する本研究の貢献は、以下の諸点である。第一に、組織内の階層的な関係性に注目し、その影響の検証を目指している点である。組織階層上、水平的な地位にある同僚、直接の上司にあたる係長、そして、一つの課という意味決定の実質的単位の責任者である課長という三者との関係性が、個々の職員にどのような影響をもたらしているのか、を体系的に分析している点に、本研究の独自性がある。第二に、ポジティブな結果の促進と、ネガティブな結果の抑制を射程において、調査の設計を行っている点である。組織を運営する上で重要となる様々な変数を従属変数として考慮することで、職場における人間関係の持つ影響を総合的かつ経験的に明らかにしようとするところに、本研究の特長がある。

(2) アンケートの設計

今回は、特別区 23 区の非管理職・非監督職の職員を対象に、彼ら／彼女らが、職場の責任者である課長や係長、そしてともに働く同僚と取り結ぶ社会的関係によって、どのような影響を受けているのかを探求する。これら三つの関係性と、ポジティブ、ネガティブ両面を視野に置いた二つの従属変数（職場満足度、ストレス）の組み合わせによる、以下の四つの仮説の検証に、本稿はまず取り組む。

仮説 1：良好な対課長関係、対係長関係、対同僚関係は、職員の満足度を高める。

仮説 2：良好な対課長関係、対係長関係、対同僚関係は、職員のストレスを低める。

これら二つの仮説について、新規に収集された大規模なサーベイデータに基づいて検証を行う。こうした試みを通じて、日本の行政組織に関して言えば、これまで十分に実施されてこなかった、人事管理についての経験的な検証という問題の克服にも取り組むこととなる。

・操作化の方法

はじめに操作化の手法について述べる。独立変数である対課長関係、対係長関係は、LMX に関する 7 項目について、対課長関係、対係長関係にアレンジして測定した（設問 2・4）（Graen and Uhl-Bien 1995）。また、対同僚関係については、TMX に関する 10 項目を用いた（設問 1）（Seers 1989）。これらの測定に際しては、社会的望ましさのバイアスを取り除くために、「全く当てはまらない—よく当てはまる」といった agree-disagree 尺度を使用しなかった。これは以下のすべての項目に妥当する方針である。なお、これら主要な独立変数に関連する諸項目は、全ての項目は 5 件法で測定される。

被説明変数である職務満足度、ストレスは、先行研究に基づき、それぞれ 3 項目、2 項目で測定した（設問 6）。2 項目で測定した（設問 6）。

その他の変数としては、以下を測定した。例えば情緒的組織コミットメント（AOC: Affective Organizational Commitment）、職務パフォーマンスである。前者は 5 項目で測定した（設問 6）（Meyer et al. 1993）。職務パフォーマンスについては、職員自身のそれを直接聞いては、（通常、上方向の）バイアスが発生するとされる。こうしたバイアスを避けるために、先行研究に従って、職員自身のパフォーマンスを聞くことはせず、職員が所属する係のパフォーマンスを尋ねた（設問 8）（Park and Rainey 2008）。

ほかにも職務の級（係員・主任）、職種（事務とそれ以外）、性別（男女）、所属する区、年齢を用いた。年齢については、2019 年 1 月 1 日現在の年齢について、概ね 5 歳刻みで回答を求めた（ただし 19 歳以下、55 歳以上を除く）。

職場における社会的関係の構築には、それぞれの組織の規模が影響を及ぼすと考え

られる。そこで、所属する係や課の人数についても、測定を行った。係については、概ね 2 人刻み（ただし 9 人以上を除く）、課の人数については、概ね 10 人刻み（ただし 9 人以下、60 人以上を除く）で測定した。

社会的関係の影響は、職務の性質によっても変化するであろう。特に、職務の相互依存性は、職場における人間関係の構築を要求することになる。そこで、先行研究に基づき、職務の相互依存性についても、7 件法を用いた 5 項目によって測定を行った（設問 7）。

最後に、職員の間関係の基礎にある、他者の属性についても調査を行った。というのも、職員がお互いにどのような関係を取り結ぶのか、は相手方の特徴に依存せざるを得ないからである。今回は特に、上司の属性に注目した。とりわけ、上司の属性として管理上、重要と思われる要因を取り除いて尚、社会的関係が重要であるかどうか、を検証することによって、結果の説得性はより強まることになる。

特別区制度研究会では、2018 年度に今回の特別区人事委員会アンケートと並行して、非管理職の特別区職員を対象とした理想の課長像調査を実施していた。その際、管理職に求められる態度特性として、「責任感」「決断力」「柔軟性」の三つが、広範な職員によって上位にランキングされた。そこで、今回の調査では、それぞれの態度を測定するための項目を独自に作成し、上司の属性要因の統制を目指した。いずれも 5 件法で測定を行った（設問 3・5）。

以上の設計をもとにしたカテゴリーごとの個別アンケート設問は、図表 4-1 のとおりである。

図表 4-1 アンケート設問一覧

設問のカテゴリー	項目
職員と同僚との関係 TMX (Team-Member Exchange)	設問1-1 あなたは同僚に対し、どのくらいの頻度で仕事上の助言をしますか
	設問1-2 同僚はあなたに対し、どのくらいの頻度で仕事を手伝ってほしいかを知らせてきますか
	設問1-3 あなたは同僚に対し、どのくらいの頻度で仕事を手伝ってほしいかを知らせていますか
	設問1-4 同僚は、あなたの能力にどの程度期待を寄せてくれていますか
	設問1-5 同僚は、あなたの問題やニーズをどの程度把握していますか
	設問1-6 あなたは、同僚の仕事をやりやすくするための事務分担の変更に対し、どの程度柔軟ですか
	設問1-7 同僚は、忙しい時にどのくらいの頻度であなたに助けを求めてきますか
	設問1-8 あなたは、同僚が忙しい時にどのくらいの頻度で助けようとしていますか
	設問1-9 あなたは、同僚の担当する仕事が片付くよう助けることにに対し、どのくらい積極的ですか
	設問1-10 同僚は、あなたの担当する仕事が片付くよう助けることにに対し、どのくらい積極的ですか
職員と上司との関係: 対係長関係 LMX (Leader-Member Exchange)	設問2-1 あなたは、係長の意向をどの程度理解していますか
	設問2-2 係長は、あなたの直面している問題やニーズをどの程度理解していますか
	設問2-3 係長は、あなたの能力にどの程度期待してくれていますか
	設問2-4 係長は、あなたの仕事上の問題の解決のためにどの程度努力してくれていますか
	設問2-5 仕事上の問題が生じた場合、係長は自分のことを後回しにしてでも、あなたのことを助けてくれる可能性は高いですか
	設問2-6 あなたと係長の関係は、仕事の上でうまくいっていますか
	設問2-7 あなたは、係長の決めたことであれば、明示的な指示がなくてもそのとおりに実行しようと思うほど、係長に信頼を寄せていますか
「責任感」「決断力」「柔軟性」 (対係長関係)	設問3-1 係長は職務に対し、どの程度の責任感をもって取り組んでいますか
	設問3-2 係長は職務に対し、どの程度の決断力をもって取り組んでいますか
	設問3-3 係長は、様々な事態にどの程度柔軟に対応していますか
職員と上司との関係: 対課長関係 LMX (Leader-Member Exchange)	設問4-1 あなたは、課長の意向をどの程度理解していますか
	設問4-2 課長は、あなたの直面している問題やニーズをどの程度理解していますか
	設問4-3 課長は、あなたの能力にどの程度期待してくれていますか
	設問4-4 課長は、あなたの仕事上の問題の解決のためにどの程度努力してくれていますか
	設問4-5 仕事上の問題が生じた場合、課長は自分のことを後回しにしてでも、あなたのことを助けてくれる可能性は高いですか
	設問4-6 あなたと課長の関係は、仕事の上でうまくいっていますか
	設問4-7 あなたは、課長の決めたことであれば、明示的な指示がなくてもそのとおりに実行しようと思うほど、課長に信頼を寄せていますか

設問のカテゴリー	項目
「責任感」「決断力」 「柔軟性」 (対課長関係)	設問5-1 課長は職務に対し、どの程度の責任感をもって取り組んでいますか
	設問5-2 課長は職務に対し、どの程度の決断力をもって取り組んでいますか
	設問5-3 課長は、様々な事態にどの程度柔軟に対応していますか
職務満足度	設問6-1 現在の仕事の内容にどの程度満足していますか
	設問6-2 現在の職場の人間関係にどの程度満足していますか
	設問6-3 全体として、現在の仕事にどの程度満足していますか
ストレス	設問6-4 全体として、現在の仕事でどのくらいのストレスを感じていますか
	設問6-5 仕事中にどのくらいの頻度でストレスを感じますか
公務への モチベーション PSM (Public Service Motivation)	設問6-6 社会にとって意義のある行政サービスの提供に関わることは、あなたにとってどの程度大切ですか
	設問6-7 日々の出来事の中で、私たちがいかにお互いに支え合っているかを意識することがありますか
	設問6-8 世の中をよくすることは、あなた自身の目標を達成することと比べてどのくらい重要ですか
	設問6-9 社会のためなら、あなた自身が大きな犠牲を払ってもよいと思いますか
	設問6-10 人にどう見られても他者の権利をすすんで守ろうと思いますか
情緒的 組織コミットメント AOC (Affective Organizational Commitment)	設問6-11 所属している区役所にどの程度一体感を感じていますか
	設問6-12 所属している区役所にどの程度愛着を感じますか
	設問6-13 区役所で働いていることを、他の人にどのくらい誇りをもって話すことができますか
	設問6-14 区役所で働くことは、あなたの人生にとってどのくらい意味がありますか
	設問6-15 区役所が直面している問題を、あなたも自分の問題であるかのように感じますか
仕事の相互依存性	設問7-1 仕事をするとき他の職員とどの程度連携しますか
	設問7-2 現在の職場では、どのくらいの頻度で他の職員との調整を行わなければなりませんか
	設問7-3 他の職員から正確な情報を得られるかどうかは、あなたの仕事の出来にどのくらい影響しますか
	設問7-4 あなたの仕事の仕方は、他の職員にどのくらい影響を及ぼしますか
	設問7-5 現在の仕事では他の職員に対し、どのくらいの頻度で相談する必要がありますか
職務パフォーマンス	設問8-1 あなたの働きぶりを全体として評価してください
	設問8-2 あなたの所属する係の働きぶりを全体として評価してください
	設問8-3 あなたの所属する課の働きぶりを全体として評価してください

(3) 調査の実施

2019年2月7日から3月6日にかけて、特別区職員1,800名に対しアンケート調査を実施した。対象者は、1級職(係員)または2級職(主任)の職員で、職種は事務・土木造園・建築・機械電気であり、各区の規模、性別、職位、年齢、職種に配慮した有意抽出法による。調査票は、特別区人事委員会事務局から各区人事担当課へ送付し、各区人事担当課を経由し、対象者へ配布された。調査票は無記名方式で、回収は逆のルートをとった。

有効回答率は87.3%、1,573人で、有効回答者のうち設問部の欠損がない標本1,521であった。回答者の属性は、次のとおりで、属性部分の無回答があったため、標本数1,521と一致しない。

○職務級

1級職(係員)	2級職(主任)
770	749

○職種

事務	事務以外(土木造園、建築、機械または電気)
1327	193

○性別

男性	女性
846	675

○年齢

19歳以下	20-24歳	25-29歳	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50-54歳	55歳以上
6	156	407	299	186	113	146	104	103

○所属する係の人数

1-2人	3-4人	5-6人	7-8人	9人以上
20	175	324	314	683

○所属する課の人数

9人以下	10-19人	20-29人	30-39人	40-49人	50-59人	60人以上
50	299	270	188	181	119	408

○経験年数

4年以下	5-9年	10-14年	15-19年	20-24年	25-29年	30-34年	35年以上
452	404	208	70	98	136	86	66

○勤務区

千代田	中央	港	新宿	文京	台東	墨田	江東
41	48	51	74	51	66	60	70

品川	目黒	大田	世田谷	渋谷	中野	杉並	豊島
45	48	87	105	52	53	74	48

北	荒川	板橋	練馬	足立	葛飾	江戸川
69	51	79	93	80	67	106

(4) 分析と考察：人事委員会事務局アンケート調査からわかったこと

以上の設計をもとにしたアンケート調査結果から、職員の組織内部の実態を捉える興味深い事実を確認することができた。

なお、個別設問項目の単純集計は、特別区人事委員会事務局『効果的な組織運営に貢献する人材育成のための基礎調査 集計結果』に掲載されているため、本稿では、これをカテゴリーごとに集約した形で、代表的な特徴についてのみ議論することとする。

本稿冒頭で、二つの仮説を提示した。第1に、職場における近い人との関係が良好であるほど、職員の満足度に肯定的な影響をもたらすこと、そして第2の仮説は、逆にこの関係が良くないほど、職員の態度・行動にネガティブな影響をもたらすのではないか、というものである。

これらの仮説を捉えるための準備作業として、まずは個別に七つの設問カテゴリーごとのデータの特徴を観察することから始めてみる。

1) 概要：個別の変数の特徴

① 組織内の社会的関係

組織内における社会的関係を把握する変数として、【設問1】では、「職員と同僚との関係 (TMX: Team-Member Exchange)」についての10項目の質問を用意した。続けて、【設問2】と【設問4】において、それぞれ「職員と上司との関係 (LMX: Leader-Member Exchange)」に関する7項目の質問を用意した。ここで、【設問2】は、職員と課長との関係について尋ねており、【設問4】は職員と係長との関係について尋ねる設問となっている。¹⁵

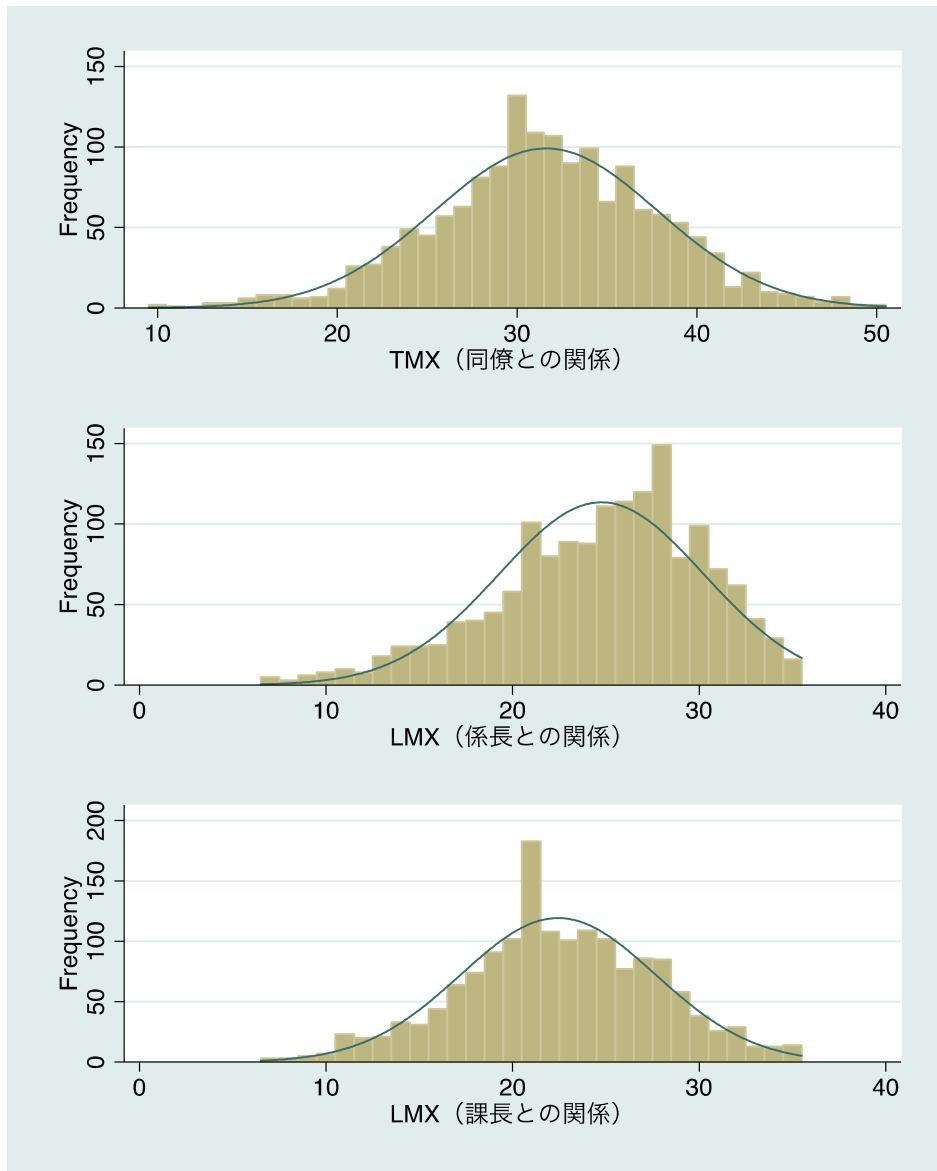
今回、三つの大きな設問ごとに各変数を集約したデータをヒストグラムとしてまとめている(図表4-2)。対同僚関係、対係長関係、対課長関係、それぞれを比較してみると、以下の特徴を指摘することができる。

第1に、対同僚関係、対係長関係、対課長関係、いずれにおいても、職員の回答は、正規分布にフィットする傾向がある。すなわち、いずれの変数も極端に偏ったものとはなっていない。

ただし第2に、職員と係長関係だけ、若干右に歪曲していることを指摘することもできる。すなわち、多くの職員は、比較的、係長との関係の重要性を指摘する傾向にあることがうかがえる。このことは、部下にとって、係長からの理解、係長からの期待、係長の努力などが、相対的には高く評価されていることを示唆する。

¹⁵ なお、設問項目について、実際の調査に用いた調査票は、本稿「資料編75～81頁」に、その概要については、図表4-1(43～44頁)に掲載している。

図表 4-2 組織内の社会的な関係（上：同僚関係、中：係長関係、下：課長関係）



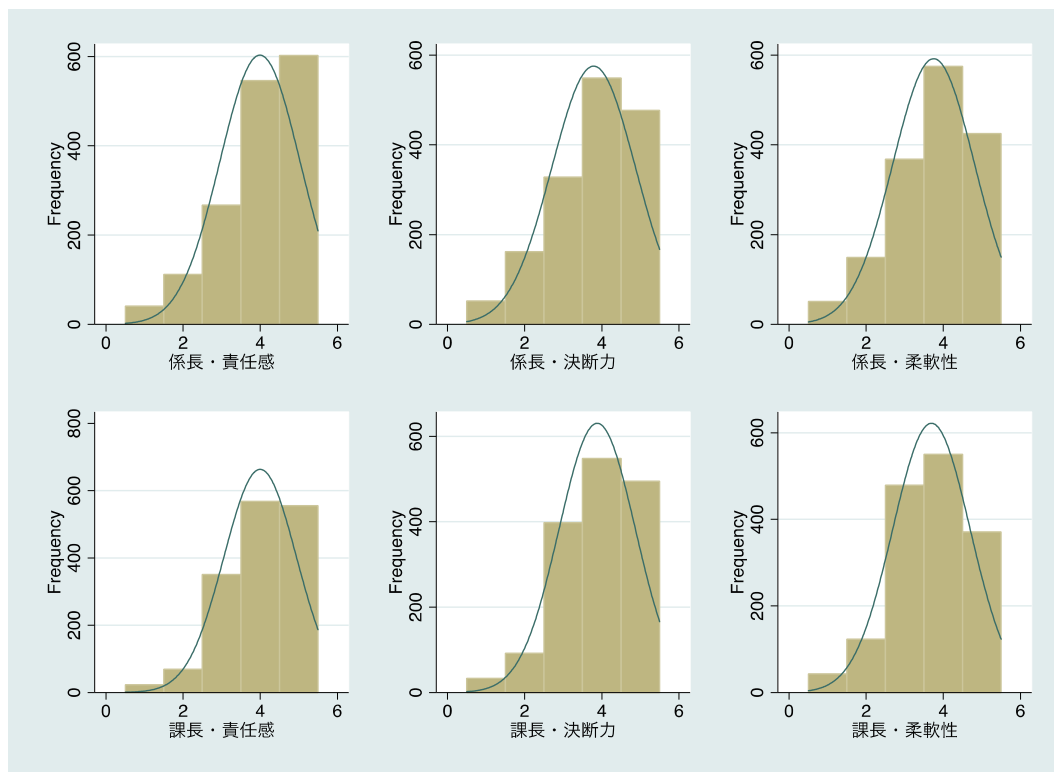
② 職員が上司に求める特性

【設問 3】と【設問 5】は、特別区制度研究会が 2018 年度に非管理職の職員を対象とした Q 方法論（理想の課長像調査）の結果を踏まえ、設定した設問である。ここでは、上司の「責任感」「決断力」「柔軟性」の三つが管理職に求められる態度特性として、広範な職員によって上位にランキングされたこともあり、この項目を独自に検討した。

【設問 3】は、職員と上司との関係：対係長関係（係長の態度特性）を捉える質問として、【設問 5】は、職員と上司との関係：対課長関係（課長の態度特性）を捉える質問として独自に設定してある。

図表 4-3 に示される通り、上司の責任感（設問 3-1・5-1）、決断力（設問 3-2・5-2）、柔軟性（設問 3-3・5-3）の順に確認してみると、係長（設問 3）・課長（設問 5）に対していずれも、職員は比較的肯定的な傾向を持って回答していることが観察される。このことは、一般の職員が、組織内における部下として、上司に期待している要素を反映しており、先の Q 方法論で確認した要素と本アンケート調査の結果は補完的なものとなっている。

図表 4-3 職員が上司（上：係長、下：課長）
に求める特性（責任感、決断力、柔軟性）



③ 組織変数の特徴：四つの組織変数

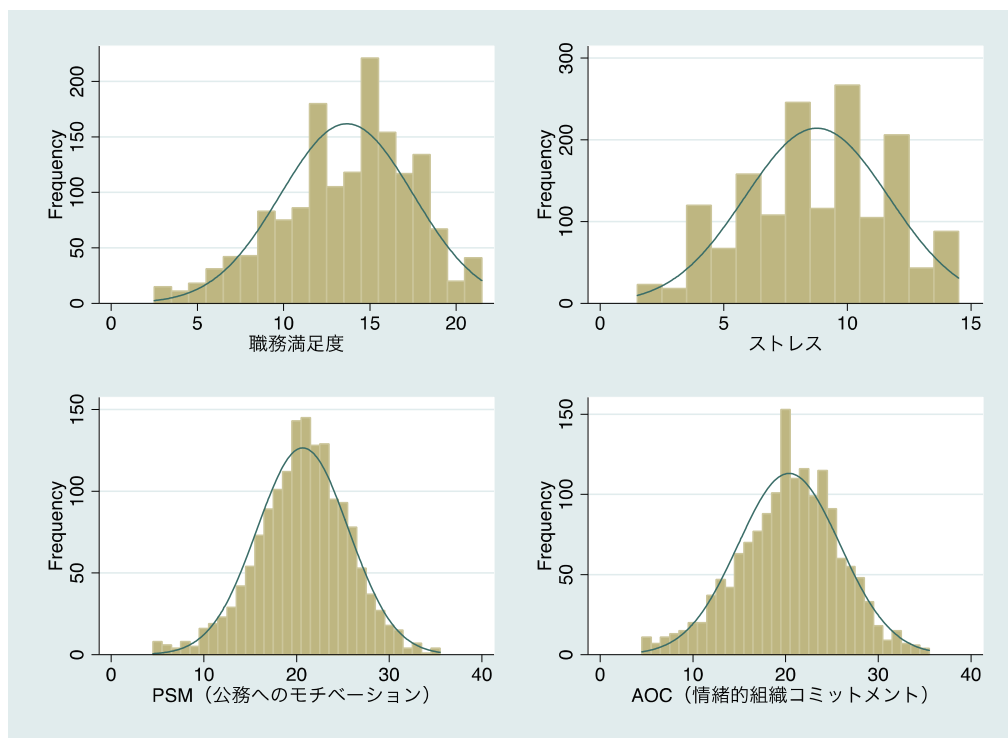
その他、本調査の【設問 6】は、四つの組織変数：職務満足度、ストレス、公務へのモチベーション（PSM: Public Service Motivation）、情緒的組織コミットメント（AOC: Affective Organizational Commitment）を測定する設問で構成されている。その内訳は、「職務満足度」3項目（設問 6-1～6-3）、「ストレス」2項目（設問 6-4～6-5）、「PSM」5項目（設問 6-6～6-10）、「AOC」5項目（設問 6-11～6-15）である。例えば、「職務満足度」であれば、「現在の仕事にどの程度満足していますか（設問 6-1）」、「現在の職場の人間関係にどの程度満足していますか（設問 6-2）」、「全体として、現在の仕事にどの程度満足していますか（設問 6-3）」を尋ねている（設問の詳細は「資料編」に掲載）。

それぞれの個別変数は概ね類似した傾向を示すが、大設問項目ごとにアグリゲートしたデータをもとにヒストグラムを作成・観察してみると、以下の点を指摘することができる（図表 4-4）。

第 1 に、いずれの変数も、傾向としては正規分布に近い様相を呈している。このことは、平均的に、各々の変数が過小にも過剰にも大きく歪んでいない傾向を示唆する。

第 2 に、回答者のボリュームゾーンは中間的な評価が大きいものの、満足度は若干右に歪んでいる一方で、PSM、AOC については、よりはっきりした正規分布を描く。このことは、個人的感覚としては比較的満足を示す一方で、PSM 等では中間的な評価を示した職員が多かったことを示唆している。

図表 4-4 組織変数（職務満足度、ストレス、PSM、AOC）



④ 職務における職員の相互依存性とパフォーマンス

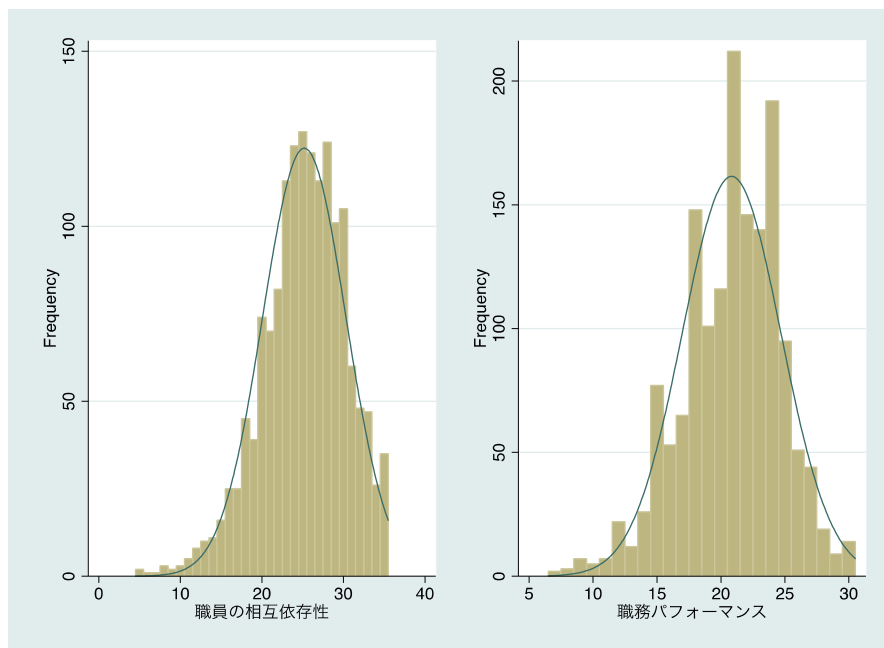
加えて、本調査では、【設問 7】にて、職員が現在担当している仕事の内容についても尋ねている。ここでは、職員同士の連携や調整の頻度など、その相互依存性について尋ねる五つの質問項目を設定した。例えば、「設問 7-1：仕事をするとき他の職員との程度連携しますか」などである。

さらに、【設問 8】では、個人・組織の職務パフォーマンスを尋ねる質問 3 項目を用意している。具体的には、「あなたの働きぶりを全体として評価してください（設問 8-1）」、「あなたの所属する係の働きぶりを全体として評価してください（設問 8-2）」、「あなたの所属する課の働きぶりを全体として評価してください（設問 8-3）」を 10 点のスケールで問うものとなっている。

第 1 に、いずれも傾向としては正規分布に従うものと捉えられる。いずれの変数においても、比較的肯定的に評価している傾向を指摘することができる。

第 2 に、こちらのボリュームゾーンも、中間+ α の評価であるが、パフォーマンス変数の方には、よりばらつきを観察することができる。

図表 4-5 職員の相互依存性（左）と職務パフォーマンス（右）



2) 社会的関係の分析：組織内の社会的関係と職務満足度・ストレス

① 二つの傾向

全体の傾向を踏まえて、冒頭の二つの仮説に対応する形で、職場の人間関係が、個々の職員にもたらすポジティブな効果とネガティブな影響それぞれを指摘することができる。職員間関係と職務満足度（ポジティブな効果）・ストレス（ネガティブな影響）のそれぞれを散布図としてプロットしてみると、概ね三つの傾向を観察することができる（図表 4-6）。

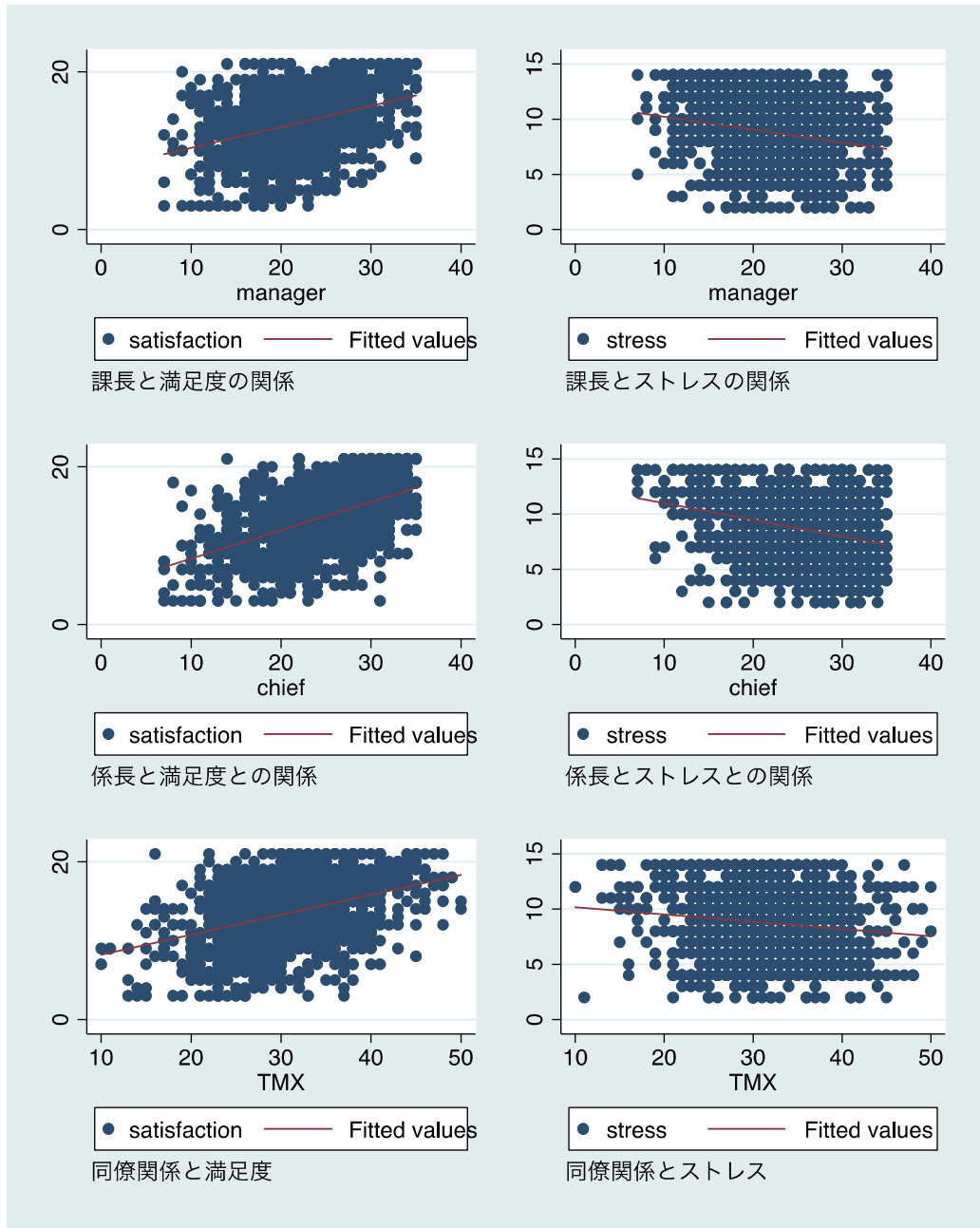
第1に、職員と係長との関係性と職務満足度、職員と課長との関係性と職務満足度では、いずれも正の相関（+）を観察できる。

一方で第2に、職員と係長との関係性とストレス、職員と課長との関係性とストレスでは、いずれも負の相関（-）を観察できる。このことは、上司との関係性が、職員にポジティブにネガティブにも働くことを示唆する。

あわせて第3に、同僚関係においてもこうした傾向が観察される。いずれも、職場における社会的な関係が、いかに職員の態度を肯定的にもまた否定的にも規定するかを伝えてくれるものである。

すなわち、行政組織内部における社会的関係を考える上で、上司・同僚との関係が良好であるほど、職員の満足度は高まり、一方で、この状態が望ましくないほど、ストレスが高まることが示される。

図表 4-6 組織内の社会的関係（課長・係長・同僚）と
職務満足度（左）・ストレス（右）



② 組織内部において「係長」が果たす特徴¹⁶

以上、組織内部において職員の行動・態度を規定する変数を確認した。ここからさらに掘り下げて、職員の行動・態度を規定する組織要因として、直属上司が果たす役割の重要性とともに、改めて「職員にとって最も身近な上司である係長との関係」が、その職員の態度・行動を規定する要因として、重要であることを指摘することができる。

改めて、二つの作用について、個別の設問項目をもとに検討してみる。

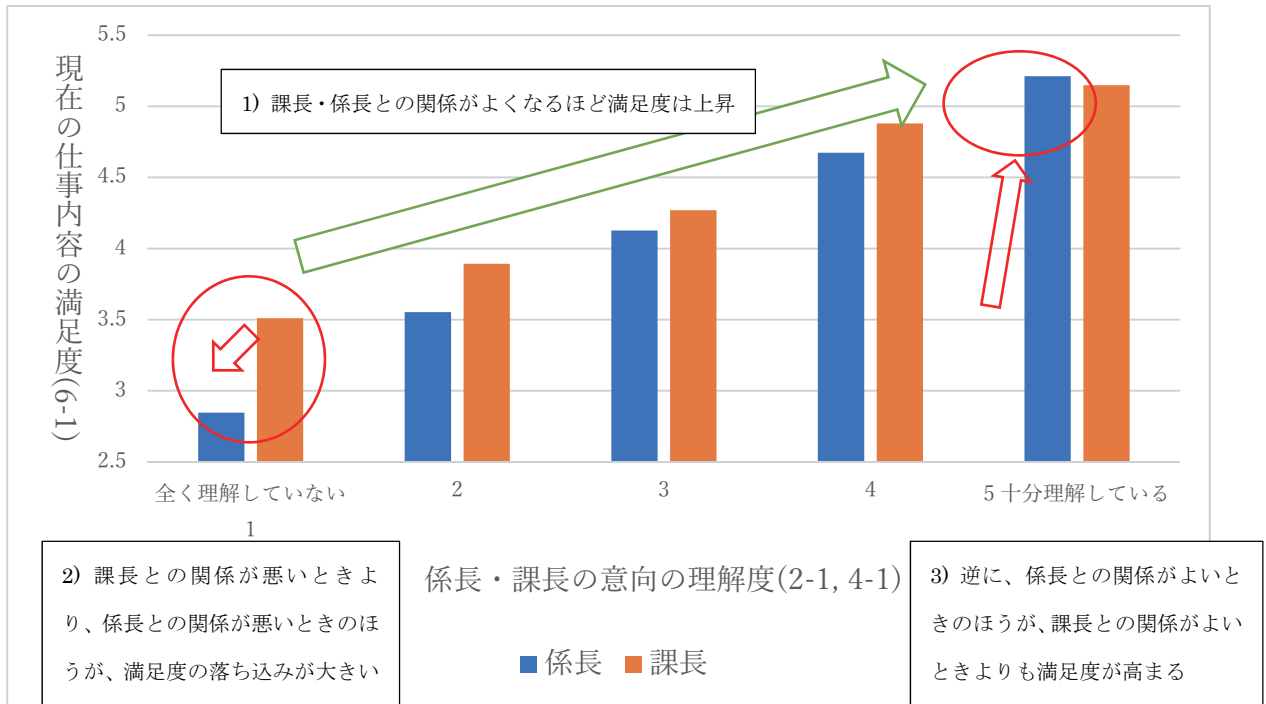
A. 組織内の社会的関係がもたらすポジティブな影響

まず、図表 4-7 に示されるとおり、職員と職場の係長・課長との関係がよくなると、職員満足度は上昇する傾向にある。ここで特に着目すべきは、職員と係長との関係が良いときの方が、課長との関係が良いときよりも、職員の満足度が高まっていることである。

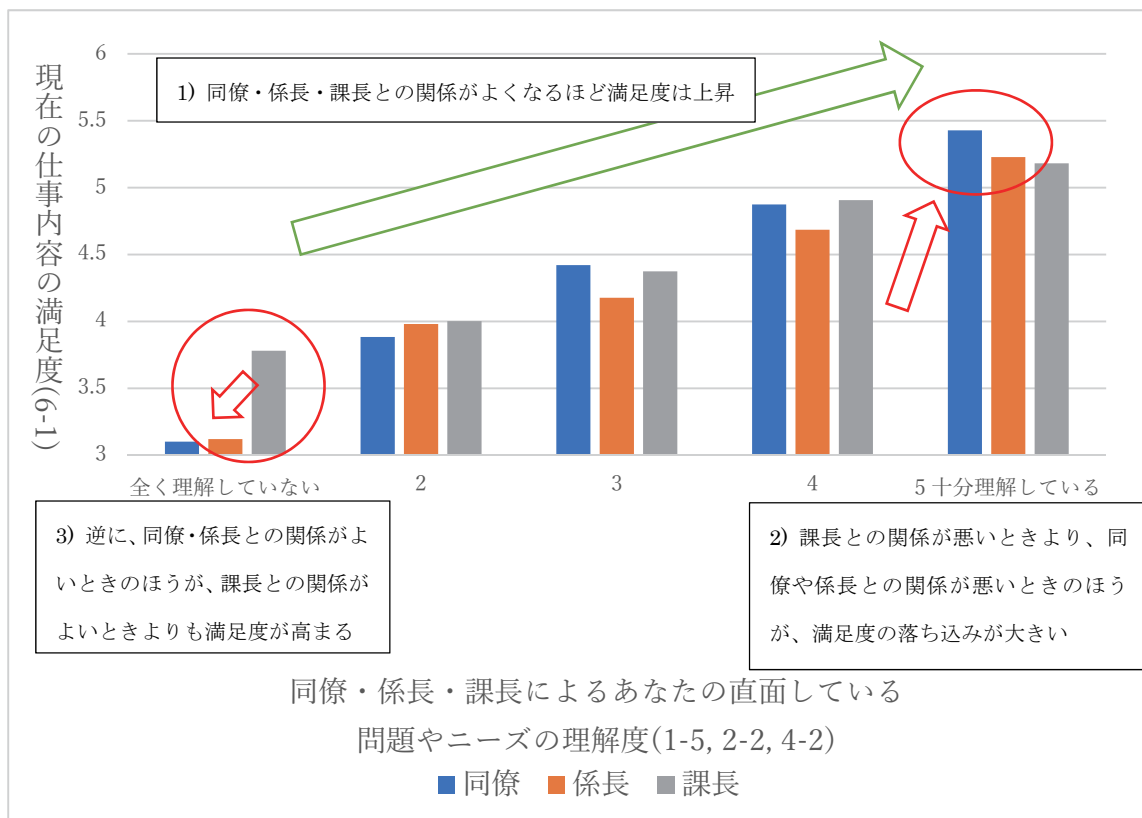
また、図表 4-8 によると、個々の職員が直面している課題やニーズを上司が把握してくれている程度によっても、職員の満足度は異なっている。ここでも課長との関係が悪いときより、同僚や係長との関係が悪いときのほうが、満足度の落ち込みが大きいことが観察される。

¹⁶ 以下の傾向は、特別区人事委員会事務局報告書（2019）でも確認されているが、本稿では、これをより敷衍して議論している。

図表 4-7 係長・課長による職員の意向理解と仕事内容への満足度



図表 4-8 同僚・係長・課長による職員の問題・ニーズの理解と仕事内容への満足度



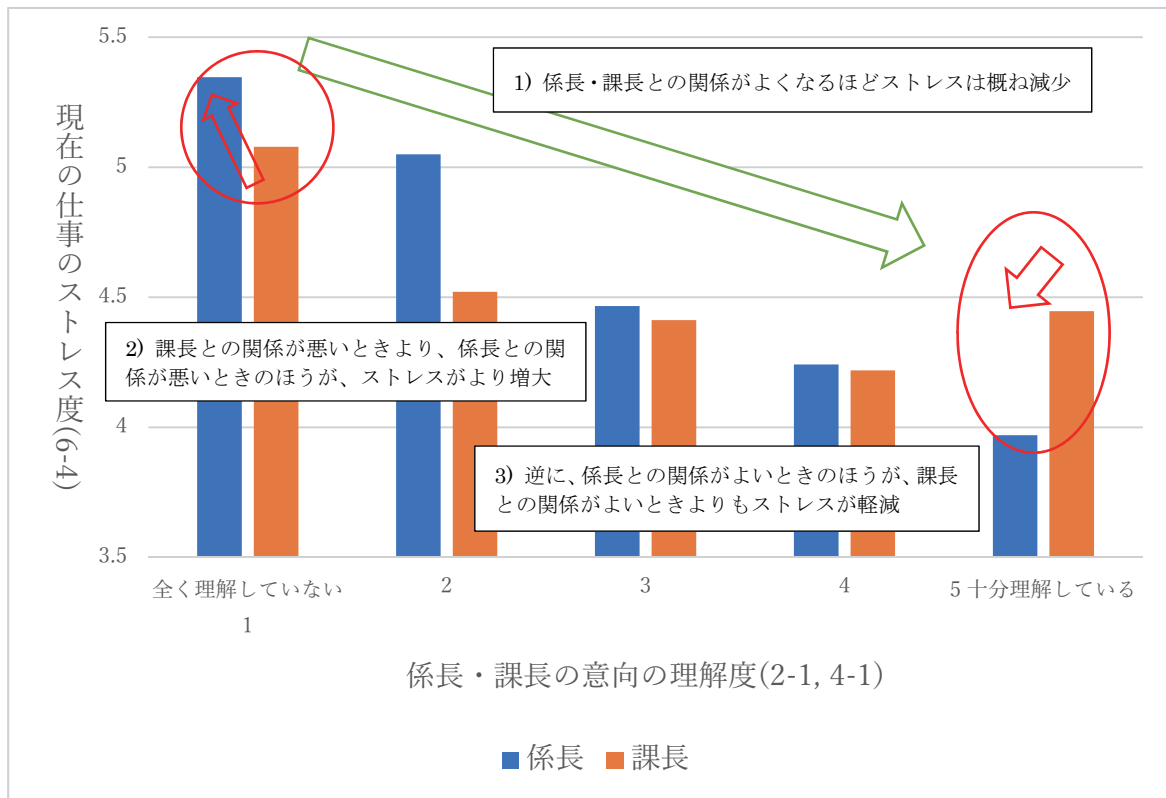
B. 組織内の社会的関係がもたらすマイナスの作用

一方で、上司の役割を考える視点から、組織内の人間関係がもたらす職員へのネガティブな効果についても確認された。

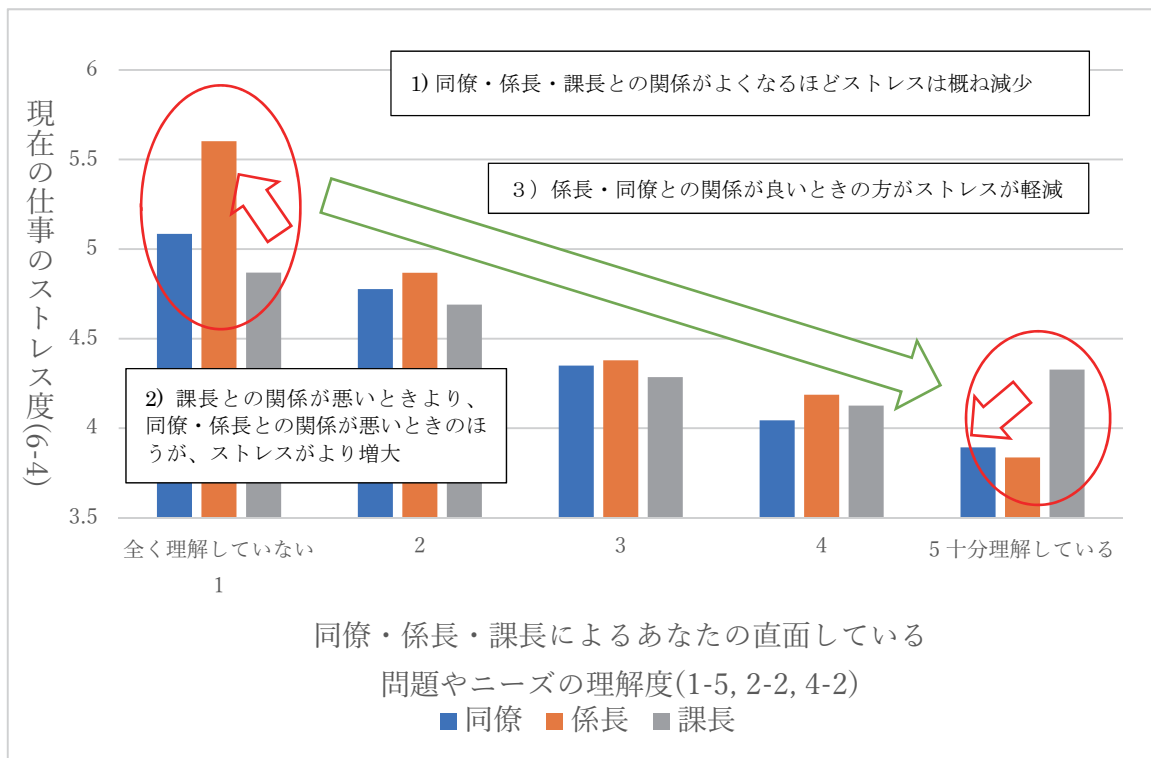
図表 4-9 に示されるとおり、職員と係長・課長との関係がよくなるほどストレスは概ね減少するが、課長との関係が悪いときよりも、むしろ係長との関係が悪いときの方が、職員のストレスが増大していることが観察される。逆に、係長との関係がよいときのほうが、課長との関係のそれよりも職員のストレスを軽減することも示唆される。このことも、係長と職員の関係性を良好に保つことが重要であることを示唆する。

また、同じように図表 4-10 によると、職員と同僚との関係においても、同僚・係長・課長がどの程度自身のニーズを把握しているかについて、同僚・係長関係が良好であることは、課長との関係のそれよりも、職員のストレス軽減に影響を持つことが観察されている。

図表 4-9 係長・課長による職員の意向理解と仕事へのストレス度



図表 4-10 同僚・係長・課長による職員の問題・ニーズの理解と仕事へのストレス度



3) 係長の組織的役割

改めて、上記の観察から示唆されることは、職員にとって、組織内部での比較的身近な関係こそが、その職務満足度 (+)・ストレス (-)、いずれにも影響することである。この観点からは、特に組織内における「係長」が、その組織規模は多様であっても、最も身近な上司として、現場の職員と向き合うことになると考えられる。これを踏まえるに、組織の中のこの特徴を、以下の観点から捉え直すことが期待される。

第1に、組織環境の中の個人として位置付けについて、である。本研究では、組織内の社会的な人間関係の距離が、職務に肯定的にもまた否定的にも機能することが観察された。特に、業務の関係で比較的近い位置にいる上司に部下が影響を受けるという観察結果を指摘してきたが、この事実をより正面から受け止める必要があると考えている。

第2に、人事システムの中の係長の組織的位置についても掘り下げることができるであろう。係長は、属人的要素のみならず、組織内の垂直的な情報伝達の直接的かつ中間的な経路を担う位置付けにある。すなわち、部下に対してリーダーシップを発揮することに加えて、上司の補佐を行うというように、組織において、中間者としての多様な役割を果たす。

ここで特筆すべきは、特別区において、各組織地位の規模で比べたときの「管理職の数」である。特別区人事委員会『特別区職員の構成』(平成30年度)によると、管理職(統括部長・部長級・課長級)は全体の4.1%、係長職等(課長補佐・係長・主査)は全体の22.5%、一般職員(主任・係員)73.4%というように、相対的に管理職の数が少ないことも指摘される。このことは、特別区全体において、必然的に、係長のタスク量ならびにその負担が大きいことを意味する。特に、現場レベルでは多数の対応案件を抱えていることが想像され、それにもかかわらず、管理職のなり手不足・人材不足が指摘されており、この点でも、リーダーシップを発揮する係長の役割がより一層重要であることが示唆される。

加えて、こうしたボリュームゾーンにある係長は、組織内の水平的関係の中での重要な役割も担っている。また、組織内部において、縦・横いずれにおいても「コミュニケーション」がどのように機能するのかを考えることも興味深いであろう。

こうしたいわゆる係長の組織的位置付けと機能に関する実証分析は、本制度研究会が導き出した公務員研究に関する一つの実証の方向性であり、また、行政・地方自治に関する実証研究の可能性を拓く視点になりうるものとなる。これらは、制度記述のみでは見えない知見であり、本制度研究会の調査に連続性を持たせることにより、ここに貢献することも可能となる。

5. まとめと課題

(1) 二つの調査：特別区職員の仕事観と組織内の社会的関係

以上、特別区制度研究会では、二つの実証的な調査を用いて、公務員の実態把握に努めてきた。第1に、Q方法論を用いた調査により、個々の公務員がどのような内面的な価値（責任感や決断力、柔軟性など）を重視するかに基づき、ここでの「仕事観」や「理想の上司像」に関する複数のタイプを析出した。第2に、特別区人事委員会事務局を母体とした特別区職員に対するアンケート調査の集計結果とその特徴を整理してきた。ここでは、職務・属性・世代・組織構成など多様性を持つ特別区の行政職員の活躍は、その環境に加え、組織内の社会的関係（垂直的・水平的な人間関係）にも規定されていることが確認された。

① 自治体職員研究への示唆

まず、本制度研究会の活動は、行政学における自治体職員研究に対して、職員の態度と行動の実証研究の可能性を拓く。

第1に、本研究は、制度記述や制度論に基づく議論ではない、行政職員の態度・行動に関する実態論としての貢献することを目指してきた。特に、いずれの調査研究も、中央政府ではなく、地方自治体の公務員に焦点を当てた包括的な実証的データとして類を見ないものとなっている。加えて、組織メカニズムの中での個々の職員に焦点を当てた本研究は、最もミクロなレベルから公務員像に接近する礎となる可能性を持つ。

第2に、実証的アプローチを通じて、包括的に、公務員の内面的な仕事観とともに、自治体職員の公務へのモチベーション、組織コミットメント、職務満足度、といった個別意識の実態把握を可能としている。第1の研究であるQ方法論は、Qセット・Pセットの細かな作成作業を通じて、日本の自治体職員を対象として、その内面的な特徴を捉える初めての实証研究の可能性を示した。また、第2の研究である包括的な特別区人事委員会事務局アンケート調査では、特別区職員の実態把握としても、また自治体職員一般への比較の視座を得る上でも、有益なものであると考えられる。

とりわけ、本研究が注視してきた組織内の社会的な人間関係の実態把握（職員と課長との関係、職員と係長との関係への着目、さらには同僚との関係への着目）は、職務遂行における連携・調整・相談を踏めたリーダーの役割を考える上での基礎データを提供するものである。特に、係長のリーダーシップとその組織的役割は、職員パフォーマンスを規定する可能性を持つだけに、より精緻に検討する余地を持つ。さらなる分析は今後の課題となるが、こうした研究の蓄積は、より効果的な組織運営と人材育成に資するものとなるであろう。

② 特別区の行政組織運営への示唆

あわせて、本研究は、特別区の行政運営を考える上でも示唆的なものとなる。人口

減少をはじめとする社会経済情勢の大きな変化に対応し、いかに将来に亘って安定した行政運営を行っていくかは、多くの自治体が直面している喫緊課題である。こうした環境変化の中で、特別区が、多様化する区民ニーズに応え、安定的な行政サービスを提供し続けるためには、これまで以上に組織体制の強化や職員の意欲・能率の向上を図り、効果的な組織運営を実現することが必要になるであろう。こうした問題関心を踏まえ、今後の職員の人材育成に関連した諸課題に接近する上では、議論の素材となる包括的データの収集が必要であると考え、我々は二つの調査を重ねてきた。

第1に、Q方法論を用いた調査から、職員の個性に応じた組織運営を考えていくことの重要性といった示唆を導くことができるだろう。調査では自身の仕事観については四つの類型（調和型、堅実型、積極型、自律型）が、理想の課長像については二つの類型（バランス型、モチベーター型）を発見することができた。これによってそれぞれの類型の職員の重視するところ、望んでいる上司像が異なることがわかる。また、年齢や職階などの属性別の比較からも、いくつか属性ごとの特徴を把握することが出来た。これらの知見を踏まえて、人事配置や研修プログラムなどにおいて工夫を加えた組織運営を行うことで、職員意欲の向上をはじめ、より効果的な組織運営に結びつくのではないかと考えられる。

第2に、組織内の社会的関係の検討からも、示唆を導くことができる。ここでは、上司と部下との身近な関係が、職員の職務満足度やパフォーマンスに肯定的な影響をもたらし、一方で、この関係性が不安定であると、ストレスを増大させるといったマイナスの影響も観察されてきた。こうした基礎的な知見を踏まえて組織運営を行うことで、ネガティブな効果の抑制への示唆を得ることもできると考えられる。加えて、このことは、外形的に観察される組織上の職位を超えて、組織内部に身近な部分の重要性を示唆する。特に、係長が上下のコミュニケーションを期待される位置に在ることを、改めて強調してもよいのではないか。この点を踏まえて、組織内の研修等も含めて、より円滑に運営できるような組織運営・人材育成を心がけていくことが必要となるように思われる。

（2）特別区制度研究会の今後：二つの展開の可能性

最後に、本制度研究会が行ってきた調査研究を踏まえた今後の展望について指摘しておきたい。特別区制度研究会は、「特別区職員の活動」を考える様々な視点を提示し、特に、行政の実態を実証的に捉えることに主眼を置いてきた。特別区制度研究会は、「特別区職員の活動」を考える様々な視点を提示し、行政の実態を実証的に捉えることに主眼を置いてきた。今期の調査をもとに、引き続き、課業環境と職員のモチベーションやストレス、組織コミットメント、パフォーマンスなどに焦点を当て、行政の活動に、その組織内部の人間関係がどのようなポジティブな効果とネガティブな影響をもたらすのかを検討することに意義を見出している。

① Q 方法論を用いた「公務員の仕事観」に関する研究の展開

こうした観点からも、本制度研究会の第1調査である Q 方法論を用いた公務員の仕事観に関する調査は、今後に向けて多様な展開可能性を持っている。

第1に、本研究は、特別区人事・厚生事務組合の職員を対象としたものであり、サンプルとしての対象は日本全体を代表するものではなく、限定的な側面がある。その意味で、今回作成した Q セットをもとに、P セットを拡張し、個別の区での調査実施や現業・専門職部門を対象とすることも興味深い。また、指定管理先等の公務労働や非常勤職員を対象とした調査も意義を持つものとなるであろう。加えて、官民(公民)比較も興味深い。本研究会は、公務員を主たる関心として調査・分析を進めてきたが、昨今の官民協働や行政経営の発想の進展を踏まえるに、民間企業を対象とした調査やこれを踏まえた民間企業との比較により、知見の広がりが見られるものと思われる。

第2に、職員研修など人材育成への展開が考えられる。今回の調査において、参加した職員から、カードを読み考えることで、自分や仕事を振り返るきっかけになった、多様な考え方を知るきっかけになった、それぞれのプラスの部分とマイナスの部分が見えてきたなどの感想があり、カードの作業は個人としても組織としても役立つ、という指摘もあった。Q 方法論を研修のカリキュラムのなかに組み入れることにより、気づきと成長への契機として活用しつつ、サンプルの拡大を図ることができよう。また、人事担当と連携して、人事管理の面から調査と活用を進めることもできる。こうした展開をするにあたっては、人事担当者からも指摘があり、従来の紙ベースのカード形式よりも、パソコンやタブレットなどの情報機器を利用する方式に移行したほうが、展開の可能性ははるかに高まる。そのために、早期に Q 方法論のアプリを開発する必要がある。

② 職員対象を限定したアンケート調査の実施

第2の研究である人事委員会事務局アンケート調査は、1級職・2級職を対象としたものであったが、本研究において職場の人間関係を実証的に描き出す中で、組織内部における係長の重要性を認識した。

ここから、その中間的なマネジメントを担う「係長」を基軸とした研究設計にも一つの可能性を見出すことができる。係長は、課長との関係をどのように見ているのか、また、係長は同僚との関係をどのように見ているのか、さらには、係長は係員との関係をどのように見ているのか。そして、それはどのような影響を組織にもたらすのだろうか。こうした係長のリーダーシップも含めた実証研究は、組織内における公務員のさらなる活躍を考える上でも、また自治体行政研究としても、その発展可能性を示唆する課題となるであろう。

【参考文献】

- 井上宜充・隆島研吾・高木峰子・島津尚子（2019）「高齢心不全入院患者と担当理学療法士の考える退院支援に対する必要性の差異に関する調査—Q分類法による分析」『理学療法科学』34（1）61-68 ページ
- 大森彌（1994）『自治体職員論』（良書普及会）
- 大森彌（2006）『行政学叢書（4）官のシステム』（東京大学出版会）
- 岡本伊織（2011）「Q分類法による価値観の測定—いかに捉えづらいものを捉えるか」『赤門マネジメント・レビュー』10（12）94-103 ページ
- 曾我謙悟・待鳥聡史（2007）『日本の地方政治—二元代表制政府の政策選択』（名古屋大学出版会）
- 清水弘司・Per F. Gjerde（1993）「Q分類による性格測定—California Adult Q-set（CAQ）日本語版作成の試み」『埼玉大学紀要〔教育学部〕教育科学』42（1・2）55-62 ページ
- 鈴木竜太・服部泰宏（2019）『組織行動—組織の中の人間行動を探る』（有斐閣）
- 中寫剛（2013）「とりあえず志向と初期キャリア形成：地方公務員への入職行動の分析」『日本労働研究雑誌』55（2・3）87-101 ページ
- 西村美香（1999）『日本の公務員給与政策』（東京大学出版会）
- 野村康（2017）『社会科学の考え方—認識論、リサーチ・デザイン、手法』（名古屋大学出版会）
- 村松岐夫（1988）『地方自治』（東京大学出版会）
- 特別区人事委員会事務局（2019）『効果的な組織運営に貢献する人材育成のための基礎調査 集計結果』（特別区人事委員会事務局）
- Brewer, G. A., Sally Coleman Selden, and Rex L. Facer II, 2000, Individual Conceptions of Public Service Motivation, *Public Administration Review*, 60(3), pp. 254-264.
- Caillier, J. G., 2014, Toward A Better Understanding of The Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study. *Public Personnel Management*, 43(2), pp. 218–239.

- de Graaf, G., 2011, The Loyalties of Top Public Administrators, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), pp. 285-306.
- Durose, C., O. Escobar, M. van Hulst, A. Agger, S. Jeffares, and L. de Graaf, 2015, Five Ways to Make a Difference: Perceptions of Practitioners Working in Urban Neighborhoods, *Public Administration Review*, 76(4), pp. 576-586.
- Graen, G. B., and M. Uhl-Bien, 1995, Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *The Leadership Quarterly*, 6, pp. 219-247.
- Hassan, S., and D. M. Hatmaker, 2015, Leadership and Performance of Public Employees: Effects of the Quality and Characteristics of Manager-Employee Relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), pp. 1127–1155.
- McKeown, B., and D.B. Thomas, 2013, *Q Methodology*, Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P., N. J. Allen, and C. A. Smith, 1993, Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), pp. 538-551.
- O'Reilly, C. A., J. Chatman, and D. F. Caldwell, 1991, People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 487–516.
- Palmer, D. J., 2013, College Administrators as Public Servants, *Public Administration Review*, 73(3), pp. 441-451.
- Park, S. M., and H. G. Rainey, 2008, Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies, *International Public Management Journal*, 11(1), pp. 109–142.
- Perry, J.L., 1996, Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), pp. 5-22.
- Perry, J. L., and A. Hondeghem, 2008, Building Theory and Empirical Evidence About Public Service Motivation, *International Public Management Journal*, 11(1), pp. 3-12.

- Seers, A., 1989, Team-member exchange quality: A new construct for role-making research, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, pp. 118-135
- Stephenson, W. (1935) Technique of Factor Analysis. *Nature*, 136, 297.
- Stephenson, W. (1953) *The Study of Behavior: Q Technique and its Methodology*. University of Chicago Press.
- Thomson, G. H. (1935) On Complete Families of Correlation Coefficients and Their Tendency to Zero-tetrad Differences: Including a Statement on the Sampling Theory of Abilities. *British Journal of Psychology*, 26(1), 63-92.
- Watts, S., and P. Stenner, 2012, *Doing Q Methodology Research: Theory, Method & Interpretation*, Sage Publications, Inc.

資料編

—— 調査へのご協力のお願ひ ——

特別区協議会・特別区制度研究会

特別区制度研究会（以下、「本研究会」という。）は、今後の特別区のあり方を議論する際の基礎的な調査研究を進めるため、特別区協議会の事業の一環として研究を行っております。

このたび、本研究会において、基礎自治体で働く職員の仕事や組織に対する意識の多様性を捉えて整理し、職員のモチベーション向上、キャリア形成や能力開発など人材育成の関連施策につなげていくための基礎資料とすることを目的とした調査を実施することとなりました。

職員の皆さまには、ご多用な中誠に恐れ入りますが、実施にあたり、以下の点をご確認いただきますよう何卒よろしくお願い申し上げます。

1 回答にあたって

- (1) 本調査は、正解・不正解を問うものではございません。皆さまの思いをそのまま反映してください。
- (2) 本調査は、時間の制限はありません。
- (3) ご質問等がございましたら、担当職員までお尋ねください。

2 調査の回答作業

- (1) 封筒が全部で4つ(A～D)あります。封筒Aから順に回答作業をしてください。なお、封筒AとBには、異なる設問と指示が書かれた指示文と回答用紙の2枚が入っています。
- (2) まず、封筒Aから指示文と回答用紙を取り出し、机上のカードについて指示文に沿って回答作業をしてください。
- (3) 回答終了後、指示文と回答用紙を元の封筒に戻して封をしてください。
- (4) 封筒Bについても、封筒Aと同様の作業を行ってください。
- (5) 封筒Cから基本情報シートを取り出し、回答後、封筒Cに戻して封をしてください。
- (6) 最後に、封筒Dから用紙を取り出し、後日ヒアリングのご協力について、ご協力の可否を記入し、封筒Dに戻して封をしてください。
- (7) A～D全ての封済み封筒を担当職員にお渡しください。

3 回答内容の取扱い

調査に際して、個人が特定できないよう実施いたします。また、得られたデータにつきましては、統計的に処理したうえで研究に使用いたします。

【指示文 A】

あなたが仕事を進める際のお考えについてお聞きします。

1. 机上に 47 枚のカードがあります。これらのカードを読んで、カードを、仕事を進める際のあなたの考え方に照らして、【ア】あなたご自身が比較的、重要性が高いと考えるもの、【イ】比較的、重要性が低いと考えるもの、【ウ】そのどちらでもないもの、という三つの山に分けてください。
※ 三つの山は、同じ枚数でなくてもかまいませんが、だいたい同じ数だと、あとの手順を進めやすくなります。
2. 【ア】の山から、あなたが他との比較で最も重要性が高いと考える内容のカードを 2 枚選んでください。その 2 枚を「+ 5」の列（一番右側の列）においてください。
3. 【ア】の山から、あなたがその次に重要性が高いと考える内容のカードを 3 枚選んでください。その 3 枚を「+ 4」の列（右から二番目の列）においてください。
4. この手順を「+ 1」の列が埋まるまで続けてください。列に置くカードがなくなった場合には、【ウ】の山を使って、列を埋めてください。
5. ただし、この段階では、「0」の列にカードは置かないでください。
6. 今度は、【イ】の山から、あなたが他との比較で最も重要性が低いと考える内容のカードを 2 枚選んでください。その 2 枚を「- 5」の列（一番左側の列）においてください。
7. 【イ】の山から、あなたがその次に重要性が低いと考える内容のカードを 3 枚選んでください。その 3 枚を「- 4」の列（左から二番目の列）においてください。
8. この手順を「- 1」の列が埋まるまで続けてください。列に置くカードがなくなった場合には、【ウ】の山を使って、列を埋めてください。
9. 残ったカードを「0」の列に置いてください。
10. カードに書かれた番号を、回答用紙の所定の欄に記入してください。記入し終わったら、用紙に空欄がないことを確認してください。
11. 回答用紙・指示文(本用紙)を元の封筒(封筒 A)に入れ、封をしてください。
12. カードを元の位置に戻してください。(番号は揃えないで結構です。)

【指示文 B】

あなたにとって理想的な課長像をイメージしてください。（実際に存在しない人物であっても構いません。）そのイメージされた理想的な課長像についてお聞きします。先ほど利用したカードを使用してください。

1. カードを、あなたにとって理想的な課長像であれば、【ア】比較的重要性が高いと思うもの、【イ】比較的重要性が低いと思うもの、【ウ】そのどちらでもないもの、という三つの山に分けてください。
※ 三つの山は、同じ枚数でなくてもかまいませんが、だいたい同じ数だと、あとの手順を進めやすくなります。
2. 【ア】の山から、あなたにとって理想的な課長像であれば、他との比較で最も重要性が高い（重要である）と考える内容のカードを2枚選んでください。その2枚を「+5」の列（一番右側の列）においてください。
3. 【ア】の山から、あなたにとって理想的な課長像であれば、その次に重要性が高い（重要である）と考える内容のカードを3枚選んでください。その3枚を「+4」の列（右から二番目の列）においてください。
4. この手順を「+1」の列が埋まるまで続けてください。列に置くカードがなくなった場合には、【ウ】の山を使って、列を埋めてください。
5. ただし、この段階では、「0」の列にカードは置かないでください。
6. 今度は、【イ】の山から、あなたにとって理想的な課長像であれば、他との比較で最も重要性が低いと考える内容のカードを2枚選んでください。その2枚を「-5」の列（一番左側の列）においてください。
7. 【イ】の山から、あなたにとって理想的な課長像であれば、その次に重要性が低いと考える内容のカードを3枚選んでください。その3枚を「-4」の列（左から二番目の列）においてください。
8. この手順を「-1」の列が埋まるまで続けてください。列に置くカードがなくなった場合には、【ウ】の山を使って、列を埋めてください。
9. 残ったカードを「0」の列に置いてください。
10. カードに書かれた番号を、回答用紙の所定の欄に記入してください。記入し終わったら、用紙に空欄がないことを確認してください。
11. 回答用紙・指示文(本用紙)を元の封筒（封筒 B）に入れ、封をしてください。
12. カードを元の位置に戻してください。（番号は揃えないで結構です。）

回答用紙 A

(あなたが仕事を進める際に考えること)

	← 重要性が低い →											重要性が高い →				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5					
	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)					

回答用紙 B (あなたにとって理想的な課長像)

← 重要性が低い	-5 (2)	-4 (3)	-3 (4)	-2 (5)	-1 (6)	0 (7)	1 (6)	2 (5)	3 (4)	4 (3)	5 (2)	→ 重要性が高い

基本情報シート

以下の1～4の設問について、右欄に回答する○数字をご記入ください。

1 あなたの年代を教えてください。

①20代 ②30代 ③40代 ④50代

2 あなたの職層を教えてください。

①主事 ②主任 ③係長、主査

3 あなたの性別を教えてください。

①男 ②女

4 あなたの区分を教えてください。

①固有職員 ②派遣職員

後日ヒアリングの実施について

後日、本日の調査に関しましてご感想等をお聞きするヒアリングを実施したいと考えております。

質問は、研究会の研究者(3名)が行い、特人厚や協議会の職員は同席しません。

所要時間は30分程度です。ご協力の可否について、1と2のいずれかに○をつけてください。ご協力いただける場合は、あわせて下表に所属と氏名の記載をお願いします。

ただし、実施できる人数や時間も限られているため、「2 協力できる」と回答いただいた場合でも実施できない可能性があります。

なお、所属長への依頼は、事務局である協議会事業部調査研究課が行います。当日の詳細な内容については、実施が決まりましたら、別途ご連絡いたします。

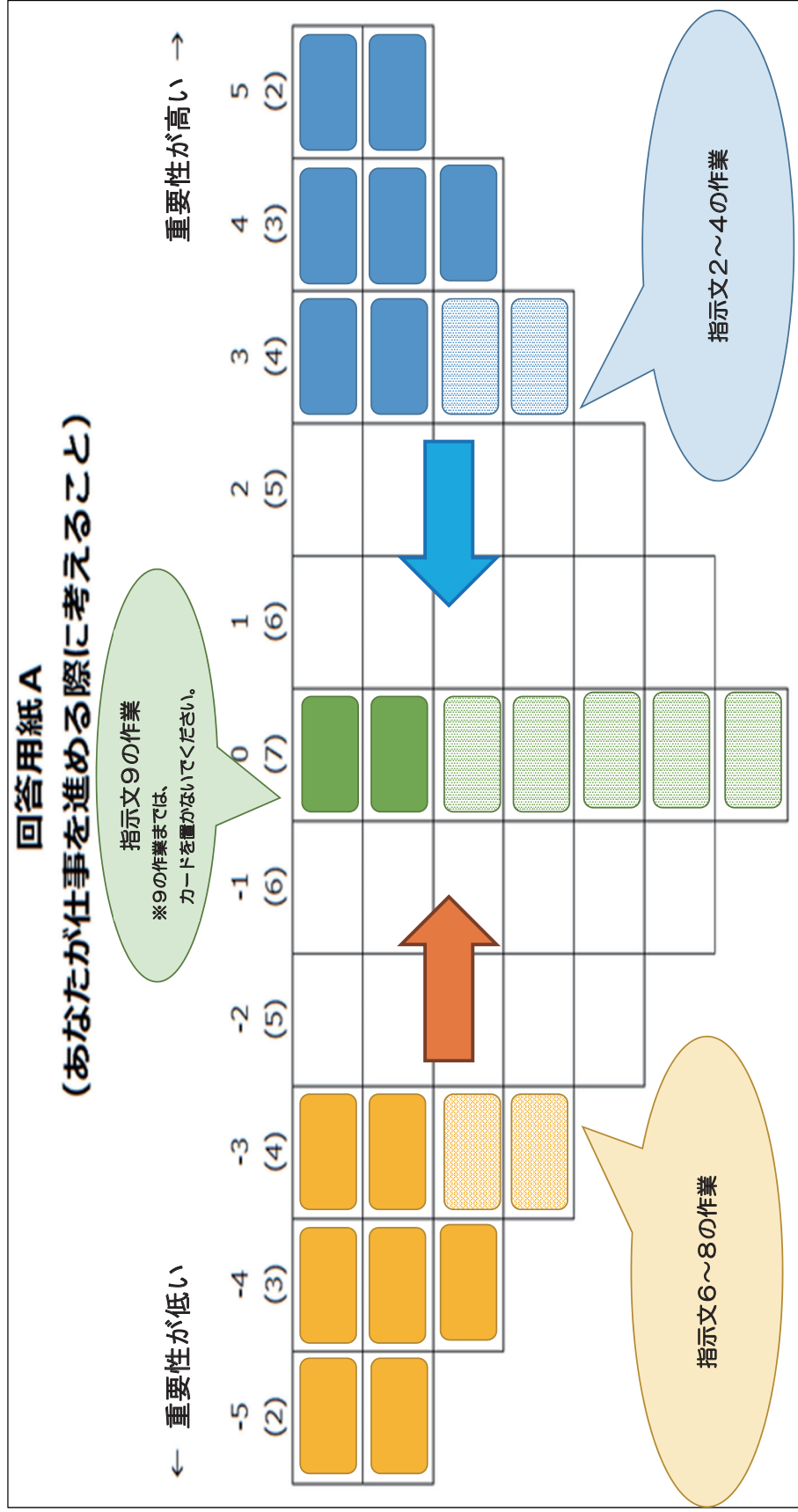
1 協力できない

2 協力できる

所属	氏名

カードの置きかた(イメージ図)

※ 以下の図は、指示文2～9のイメージです。



効果的な組織運営に貢献する
人材育成のための基礎調査

特別区人事委員会事務局

平成 31 年 2 月

調査目的及び調査対象

1 調査目的

特別区では、社会経済情勢の大きな変革や、区民の価値観やニーズの多様化等に伴い、将来にわたり安定した自治体運営のための施策展開が求められています。行政サービスの持続的な提供に当たっては、これまで以上に組織体制の強化や職員の意欲・能率の向上を図り、能率的・効果的な公務運営を実現することが期待されます。

本調査では、職場における他者との人間関係に着目し、いかなる職務上の人間関係を構築することが、職員の疲弊を軽減し、前向きな組織運営と人材育成の成功に結びつくのかを実証的に探求することを目的としています。

なお、本調査票は、公益財団法人特別区協議会の協力の下、作成しています。

2 調査対象

23 区の常勤職員のうち、以下の要件を満たす者

- (1) 職務の級 1 級職(係員)又は 2 級職(主任)
- (2) 職種 事務、土木造園、建築、機械又は電気

3 調査数

23 区全体：1,800 名（各区当たり 45 名～120 名）

本調査の取扱い

- 1 回答は、**無記名**で行います。
- 2 回答は、本調査書に**黒のボールペン**(消せるボールペンは不可)で直接記入し、指定の封筒に**厳封**してください。
- 3 封筒は、各区人事担当課が定めた提出期限までに、**各区人事担当課に提出**してください。(各区人事担当課は、厳封された封筒のまま特別区人事委員会事務局に提出します。)
- 4 調査の回答は統計処理の手法により、**個人の特定をできない方法で集計**を行います。統計処理を行ったデータについては、情報の安全管理を適正に行った上で、**特別区人事委員会事務局及び公益財団法人特別区協議会**で研究のために活用します。
- 5 公益財団法人特別区協議会が設置した研究会の研究員が、論文執筆の基礎資料等として活用することがありますが、**個人が特定されるような方法で用いることはありません。**

●本調査についてご不明な点がございましたら、お問い合わせください。

(調査全般についての問合せ先)

特別区人事委員会事務局任用課企画選考係

電話番号：5 2 1 0－9 7 8 4

(調査票質問項目についての問合せ先)

公益財団法人特別区協議会事業部調査研究課

電話番号：5 2 1 0－9 6 8 1

あなたの基本的なプロフィールについてお答えください。
設問ごとに該当する数字に一つ○をつけてください。

○ あなたの職務の級を教えてください。

- 1 1級職（係員） 2 2級職（主任）
-

○ あなたの職種を教えてください。

- 1 事務 2 事務以外（土木造園、建築、機械又は電気）
-

○ あなたの性別を教えてください。

- 1 男性 2 女性
-

○ あなたの年齢を教えてください。（平成31年1月1日現在）

- 1 19歳以下 2 20-24歳 3 25-29歳 4 30-34歳 5 35-39歳
6 40-44歳 7 45-49歳 8 50-54歳 9 55歳以上
-

※ 係や課の人数は、非常勤・再任用等の任期の定めのある職員も含んで回答してください。

○ あなたの所属する係の人数を教えてください。

- 1 1-2人 2 3-4人 3 5-6人 4 7-8人 5 9人以上
-

○ あなたの所属する課の人数を教えてください。

- 1 9人以下 2 10-19人 3 20-29人 4 30-39人 5 40-49人
6 50-59人 7 60人以上
-

○ あなたの入庁後の経験年数を教えてください。

- 1 4年以下 2 5-9年 3 10-14年 4 15-19年 5 20-24年
6 25-29年 7 30-34年 8 35年以上
-

○ あなたの勤務する区を教えてください。

- 1 千代田 2 中央 3 港 4 新宿 5 文京 6 台東
7 墨田 8 江東 9 品川 10 目黒 11 大田 12 世田谷
13 渋谷 14 中野 15 杉並 16 豊島 17 北 18 荒川
19 板橋 20 練馬 21 足立 22 葛飾 23 江戸川
-

【設問1】

あなたが所属する係の同僚とあなたとの仕事上の関係についてお聞きします。
項目ごとに5段階で該当する数字に一つ〇をつけてください。

1 あなたは同僚に対し、どのくらいの頻度で仕事上の助言をしますか	めったにない				頻繁にある
	1	2	3	4	5
2 同僚はあなたに対し、どのくらいの頻度で仕事を手伝ってほしいかを知らせてきますか	めったにない				頻繁にある
	1	2	3	4	5
3 あなたは同僚に対し、どのくらいの頻度で仕事を手伝ってほしいかを知らせていますか	めったにない				頻繁にある
	1	2	3	4	5
4 同僚は、あなたの能力にどの程度期待を寄せてくれていますか	全く期待を寄せてくれない				十分期待を寄せてくれている
	1	2	3	4	5
5 同僚は、あなたの問題やニーズをどの程度把握していますか	全く把握していない				十分把握している
	1	2	3	4	5
6 あなたは、同僚の仕事をやりやすくするための事務分担の変更に対し、どの程度柔軟ですか	全く柔軟ではない				十分柔軟である
	1	2	3	4	5
7 同僚は、忙しい時にどのくらいの頻度であなたに助けを求めてきますか	めったにない				頻繁にある
	1	2	3	4	5
8 あなたは、同僚が忙しい時にどのくらいの頻度で助けようとしていますか	めったにない				頻繁にある
	1	2	3	4	5
9 あなたは、同僚の担当する仕事が片付くよう助けることに対し、どのくらい積極的ですか	全く積極的ではない				十分積極的である
	1	2	3	4	5
10 同僚は、あなたの担当する仕事が片付くよう助けることに対し、どのくらい積極的ですか	全く積極的ではない				十分積極的である
	1	2	3	4	5

【設問2】

あなたが所属する係の係長とあなたとの仕事上の関係についてお聞きします。
項目ごとに5段階で該当する数字に一つ〇をつけてください。

1 あなたは、係長の意向をどの程度理解していますか	全く理解していない				十分理解している
	1	2	3	4	5
2 係長は、あなたの直面している問題やニーズをどの程度理解していますか	全く理解していない				十分理解している
	1	2	3	4	5
3 係長は、あなたの能力にどの程度期待してくれていますか	全く期待していない				十分期待している
	1	2	3	4	5
4 係長は、あなたの仕事上の問題の解決のためにどの程度努力してくれていますか	全く努力していない				十分努力している
	1	2	3	4	5

5	仕事上の問題が生じた場合、係長は自分のことを後回しにしても、あなたのことを助けてくれる可能性は高いですか	非常に低い					非常に高い
		1	2	3	4	5	
6	あなたと係長の関係は、仕事の上でうまくいっていますか	全くうまく いっていない					非常にうまく いっている
		1	2	3	4	5	
7	あなたは、係長の決めたことであれば、明示的な指示がなくてもそのとおりに実行しようと思うほど、係長に信頼を寄せていますか	全く信頼を 寄せていない					強く信頼を 寄せている
		1	2	3	4	5	

【設問3】

あなたが所属する係の係長についてお聞きします。
項目ごとに5段階で該当する数字に一つ〇をつけてください。

1	係長は職務に対し、どの程度の責任感をもって取り組んでいますか	全く責任感がない					非常に責任感がある
		1	2	3	4	5	
2	係長は職務に対し、どの程度の決断力をもって取り組んでいますか	全く決断力がない					非常に決断力がある
		1	2	3	4	5	
3	係長は、様々な事態にどの程度柔軟に対応していますか	全く柔軟ではない					非常に柔軟である
		1	2	3	4	5	

【設問4】

あなたが所属する課の課長とあなたとの仕事上の関係についてお聞きします。
項目ごとに5段階で該当する数字に一つ〇をつけてください。

1	あなたは、課長の意向をどの程度理解していますか	全く理解していない					十分理解している
		1	2	3	4	5	
2	課長は、あなたの直面している問題やニーズをどの程度理解していますか	全く理解していない					十分理解している
		1	2	3	4	5	
3	課長は、あなたの能力にどの程度期待してくれていますか	全く期待していない					十分期待している
		1	2	3	4	5	
4	課長は、あなたの仕事上の問題の解決のためにどの程度努力してくれていますか	全く努力していない					十分努力している
		1	2	3	4	5	
5	仕事上の問題が生じた場合、課長は自分のことを後回しにしても、あなたのことを助けてくれる可能性は高いですか	非常に低い					非常に高い
		1	2	3	4	5	
6	あなたと課長の関係は、仕事の上でうまくいっていますか	全くうまく いっていない					非常にうまく いっている
		1	2	3	4	5	
7	あなたは、課長の決めたことであれば、明示的な指示がなくてもそのとおりに実行しようと思うほど、課長に信頼を寄せていますか	全く信頼を 寄せていない					強く信頼を 寄せている
		1	2	3	4	5	

【設問5】

あなたが所属する課の課長についてお聞きします。
項目ごとに5段階で該当する数字に一つ〇をつけてください。

1 課長は職務に対し、どの程度の責任感をもって取り組んでいますか	全く責任感がない	非常に責任感がある
	1 2 3 4 5	
2 課長は職務に対し、どの程度の決断力をもって取り組んでいますか	全く決断力がない	非常に決断力がある
	1 2 3 4 5	
3 課長は、様々な事態にどの程度柔軟に対応していますか	全く柔軟ではない	非常に柔軟である
	1 2 3 4 5	

【設問6】

あなたご自身のことについてお聞きします。
項目ごとに7段階で該当する数字に一つ〇をつけてください。

1 現在の仕事の内容にどの程度満足していますか	全く満足していない	非常に満足している
	1 2 3 4 5 6 7	
2 現在の職場の人間関係にどの程度満足していますか	全く満足していない	非常に満足している
	1 2 3 4 5 6 7	
3 全体として、現在の仕事にどの程度満足していますか	全く満足していない	非常に満足している
	1 2 3 4 5 6 7	
4 全体として、現在の仕事でどのくらいのストレスを感じていますか	全く感じない	とても強く感じる
	1 2 3 4 5 6 7	
5 工作中にどのくらいの頻度でストレスを感じますか	めったにない	頻繁にある
	1 2 3 4 5 6 7	
6 社会にとって意義のある行政サービスの提供に関わることは、あなたにとってどの程度大切ですか	全く大切ではない	非常に大切である
	1 2 3 4 5 6 7	
7 日々の出来事の中で、私たちがいかにお互いに支え合っているかを意識することがありますか	めったにない	頻繁にある
	1 2 3 4 5 6 7	
8 世の中をよくすることは、あなた自身の目標を達成することと比べてどのくらい重要ですか	全く重要ではない	非常に重要である
	1 2 3 4 5 6 7	
9 社会のためなら、あなた自身が大きな犠牲を払ってもよいと思いますか	全くそう思わない	とても強くそう思う
	1 2 3 4 5 6 7	
10 人にどう見られても他者の権利をすすんで守ろうと思いますか	全くそう思わない	とても強くそう思う
	1 2 3 4 5 6 7	
11 所属している区役所にどの程度一体感を感じていますか	全く感じない	とても強く感じる
	1 2 3 4 5 6 7	

12 所属している区役所にどの程度愛着を感じますか	全く感じない	とても強く感じる
	1 2 3 4 5 6 7	
13 区役所で働いていることを、他の人にどのくらい誇りをもって話すことができますか	全く誇りをもって話せない	とても誇りをもって話せる
	1 2 3 4 5 6 7	
14 区役所で働くことは、あなたの人生にとってどのくらい意味がありますか	全く意味はない	とても大きな意味がある
	1 2 3 4 5 6 7	
15 区役所が直面している問題を、あなたも自分の問題であるかのように感じますか	全くそう感じない	とても強くそう感じる
	1 2 3 4 5 6 7	

【設問7】

あなたが現在担当している仕事の内容についてお聞きします。
項目ごとに7段階で該当する数字に一つ○をつけてください。

1 仕事をするとき他の職員とどの程度連携しますか	全く連携しない	とても密に連携する
	1 2 3 4 5 6 7	
2 現在の職場では、どのくらいの頻度で他の職員との調整を行わなければなりませんか	めったにない	頻繁にある
	1 2 3 4 5 6 7	
3 他の職員から正確な情報を得られるかどうかは、あなたの仕事の出来にどのくらい影響しますか	全く影響しない	とても強く影響する
	1 2 3 4 5 6 7	
4 あなたの仕事の仕方は、他の職員にどのくらい影響を及ぼしますか	全く影響しない	とても強く影響する
	1 2 3 4 5 6 7	
5 現在の仕事では他の職員に対し、どのくらいの頻度で相談する必要がありますか	めったにない	頻繁にある
	1 2 3 4 5 6 7	

※「他の職員」とは、同じ部署の職員を指します。

【設問8】

あなたやあなたが所属する係、課の働きぶりを全体として評価してください。項目ごとに「とても悪い」から「とても良い」までの10段階で該当する数字に一つ○をつけてください。

	とても悪い	とても良い
1 あなたの働きぶりを全体として評価してください	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
2 あなたの所属する係の働きぶりを全体として評価してください	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
3 あなたの所属する課の働きぶりを全体として評価してください	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

アンケートは以上です。

ご協力いただき、ありがとうございました。

○第6期 研究員

武蔵野大学 法学部政治学科 准教授 深谷 健

東洋大学 法学部企業法学科 准教授 箕輪允智

福島大学 行政政策学類 准教授 林 嶺那

公益財団法人特別区協議会 中嶋茂雄

特別区長会事務局 梶原静香

○第6期 研究活動経過

	活動日	活動概要
1	平成30年4月24日 第1回研究会	特別区職員に焦点をあてた研究テーマの検討
2	平成30年5月22日 第2回研究会	特別区職員に焦点をあてた研究テーマの検討
3	平成30年6月11日 第3回研究会	研究テーマ設定のための職員プレヒアリング
4	平成30年7月2日 第4回研究会	研究計画案検討
5	平成30年7月9日 第5回研究会	研究テーマ設定のための職員プレヒアリング
6	平成30年7月31日 第6回研究会	Q方法論の研究テーマへの適用検討
7	平成30年8月31日 第7回研究会	研究テーマの全体像確認 Qセットの設計：先行研究からのアイテム収集
8	平成30年9月11日 第8回研究会	Qセットの設計：アイテムの翻訳、絞り込み
9	平成30年10月5日 第9回研究会	Pセット設計、Q分類実施手順の検討 人事委員会事務局アンケート調査の検討

10	平成30年10月23日	Q分類実施に向けた最終確認
	第10回研究会	人事委員会事務局アンケート調査の検討
11	平成30年11月20日	Q分類の実施状況確認
	第11回研究会	人事委員会事務局アンケートの設計
12	平成30年12月3日	人事委員会事務局アンケートの設計
	第12回研究会	
13	平成30年12月7日	Q分類の実施状況確認
	第13回研究会	人事委員会事務局アンケートの設計
14	平成30年12月27日	人事委員会事務局アンケートの設計
	第14回研究会	
15	平成31年1月29日	Q分類実施者への追加ヒアリング調査の検討
	第15回研究会	Q分類結果の因子分析検討
16	平成31年3月4日	中間報告
	中間報告	
17	平成31年3月26日	今後のスケジュール確認
	第16回研究会	調査データの取扱いの検討
18	平成31年4月25日	人事委員会事務局アンケート結果の分析
	第17回研究会	研究報告書の構成・執筆担当等の確認
19	令和1年5月23日	人事委員会事務局アンケート結果の分析
	第18回研究会	
20	令和1年6月24日	人事委員会事務局報告書の検討
	第19回研究会	
21	令和1年7月1日	研究会報告書目次案の確認
	第20回研究会	
22	令和1年8月5日	研究会報告書の検討
	第21回研究会	
23	令和1年9月19日	研究会報告書の検討
	第22回研究会	
24	令和1年10月25日	研究会報告書の検討
	第23回研究会	
25	令和1年11月22日	研究会報告書の検討
	第24回研究会	
26	令和1年12月13日	研究会報告書の検討
	第25回研究会	
27	令和2年1月10日	研究会報告書の検討
	第26回研究会	
28	令和2年2月14日	懇談会報告準備
	第27回研究会	

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～

特別区制度研究会報告書－第6期－

【発行】2020年3月

公益財団法人特別区協議会事業部調査研究課

〒102-0072

東京都千代田区飯田橋三丁目5番1号 東京区政会館4階

[TEL] 03-5210-9783 (ダイヤル)

[FAX] 03-5210-9873

[URL] <http://www.tokyo-23city.or.jp/>

