

# 特別区の人材育成に資する基礎研究

～自治体職員の仕事観と組織のなかの係長～

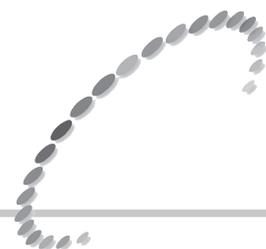
## 特別区制度研究会報告書

－ 第7期 －

2022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2020年度からの第7期にあたります。

第7期では、特別区の人材育成に資する基礎研究を引き続きのテーマとして、第6期の研究成果をもとに調査対象を拡大して、自治体職員の仕事観及び組織のなかの係長についての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全国の自治体及び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7期 特別区制度研究会 一同

# 目 次

## I 研究の背景・目的

1. 公務人材の育成をめぐる公共管理の諸問題 . . . . .	1
2. 第6期研究会の問題関心 . . . . .	1
3. 第7期研究会の活動 . . . . .	2
4. 報告書の構成 . . . . .	3

## II 自治体職員の仕事観の特徴—民間等との比較—

1. 調査の概要 . . . . .	4
2. 記述統計 . . . . .	6
3. 各属性の特徴 . . . . .	8
4. 公務員全体、民間全体からみえる特徴 . . . . .	15
5. 比較 . . . . .	17
6. まとめ—比較の視点から . . . . .	20

## III 組織のなかの係長

1. 係長への昇任の現状 . . . . .	23
2. 理想の係長像 . . . . .	27
3. 係長・部下関係 . . . . .	34

#### IV おわりに

1. 「自治体職員の仕事観」の特徴把握	44
2. 「組織のなかの係長」への接近	44
3. 公務員データ・共同研究・今後の展開	45

#### 資料編

○Q方法論調査WEB版画面構成	
II 自治体職員の仕事観の特徴－民間等との比較－	49
III 組織のなかの係長「理想の係長像」	61
○研究員	64
○研究成果の展開	64
○研究活動経過	65



# I 研究の背景・目的

## 1. 公務人材の育成をめぐる公共管理の諸問題

現代の日本社会では、人々の働き方を考える機会が増えてきた。ともすると、一つのあるべき方向性を前提とした働き方に関する理解のみでは、組織としても、また、その組織構成員の人生としても、個々に生じた課題への適切な対応を見誤る可能性がある。働き方をめぐる柔軟性や人材の多様性の確保は、継続的な人事の課題となっており、加えてより注視すべきは、このことが、任用・昇進といった人事管理の基礎的な仕組みにも大きな影響を及ぼしうることであろう。そしておそらくそれは、公的組織においても例外ではない。

こうした状況を踏まえつつ、公共部門で働く人材の持つ特徴やその置かれた組織的状况を実証的に明らかにしようとする試みは、以前にも増して増加しているように見受けられる（特別区制度研究会2018）<sup>1</sup>。

特別区に焦点を当ててみれば、組織内職員構成の変化（職員数の減少や管理職への期待と担い手不足問題、組織内の年齢構成上の不均衡など）は、業務量の増大とは相反する傾向であり、人事管理上の新たな挑戦を突き付けている。はからずも、2020年以降は、コロナ危機に対峙するために、多くの組織は迅速かつ柔軟な課題対応を求められてきてきている。

自治体が直面するこうした諸課題に対応するために、研究者と実務家が協働する特別区制度研究会は、公務員の実態把握とその持続的な人材育成に資する基礎研究を進めてきた。

## 2. 第6期研究会の問題関心

2018年度から2019年度にかけて遂行された第6期特別区制度研究会では、「特別区の仕事観と組織内の社会的関係」に関心を寄せてきた。ここでは、二つの実証研究を行うことにより、自治体組織における公務人材について考える上での基礎情報を蓄積してきた。

第一に、Q方法論に基づく公務員の価値観の実証分析である。Q方法論を用いた公務員の仕事観（特別区職員が仕事において求めている価値）の実証分析を通じて、上司と部下との関係を考える手がかりを得た。

---

<sup>1</sup> こうした関心は、自治体組織のみに限定されるものではなく、中央省庁やより広くは独立行政法人等にも妥当する。

第二に、アンケート調査を用いた組織内の社会的関係の解明である。特別区人事委員会事務局と連携したアンケート調査を通じて、組織内の社会的関係を組織変数として捉える体系的なデータを取得し、個々の公務員のP S M<sup>2</sup>（公務へのモチベーション）や組織コミットメントが、職場の近い関係性により規定されることを明らかにした。特に、組織の中間層にあたる係長の役割の重要性を認識するに至っている。

これらの知見は、実証的に組織内部の公務員の姿を描き出す行政研究であるとともに、実務面における公務人材の育成に資する基礎情報として、将来的にも役立ちうるデータとして蓄積されている。

### 3. 第7期研究会の活動

他方で、第6期研究会の活動は、そのはじめての挑戦的な取り組みゆえに、幾つかの発展課題を残した。

まず、第6期の調査では、対象とした公務員の数とその範囲が限定されていた。主に特定の特別区職員を対象とする調査であったため、その結果が該当する職員の固有性を持つ可能性は否定しきれない。

次に、第6期では公務員に関するデータ収集とその記述的な実態把握に多くの労力を要した一方で、その多様な組織内の実態を説明するメカニズム解明には、一定の留保を残してきた。この点は、組織内の公務員に関する個別の知見を蓄積すればするほど、データのさらなる蓄積とあわせて組織内部検討の必要性といった新たな研究可能性を示唆するものとなった。

そこで2020年度から開始した第7期特別区制度研究会では、第6期の研究蓄積を踏まえつつ、その関心を継続させてきた。

第一に、第6期の調査手法を継続させることによりその汎用性を高めるとともに、自治体職員に関する実態把握に努めることである。ここでは、Q方法論調査のWEB版プラットフォームを利用して、公民比較を可能とする調査対象（公務・民間・職種を含む）を広げ、第6期との比較可能な調査を実施してきた。また、特別区人事・厚生事務組合主任級職員への調査を通じて、第6期研究成果の妥当性を検証している。

第二に、組織内の社会的関係を捉えるために、特定の対象に焦点を絞った調査を進めてきた。特に、第6期で得た知見の一つである組織中間層にいる「係長」の組織的な役割を解明するべく、その深掘り調査を進めてきた。具体的には、特

---

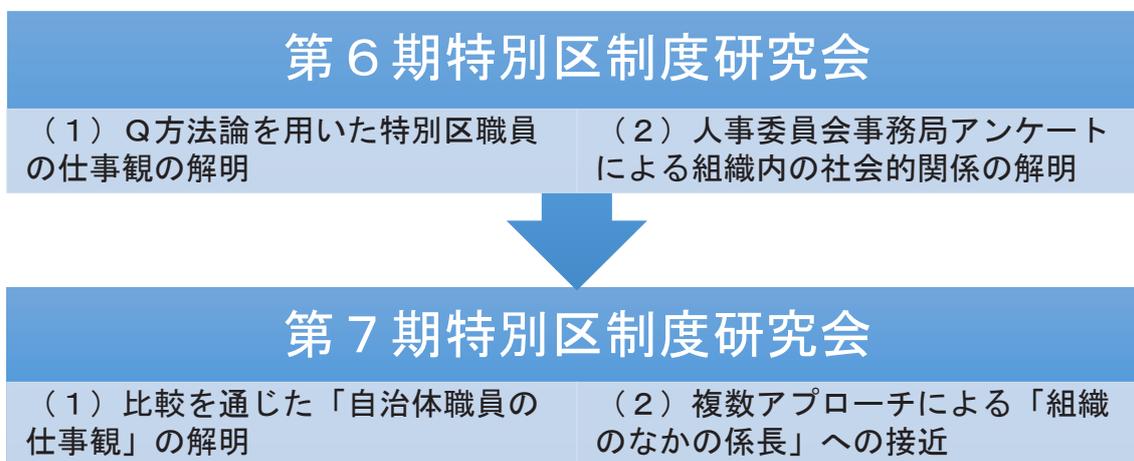
<sup>2</sup> Public Service Motivation

別区制度研究会が設定する各区の係長インタビュー調査を通じて、「期待と不安のなかにある係長」が、上司や部下との関係で、どのように組織的役割を果たす存在となっていくのかを検討してきた。

なお、こうした問題関心を支えるデータとして、第7期研究会では、地方行財政調査会の調査実施機会を活用して、都道府県及び市・特別区を対象とした自治体職員の育成・任用および人事行政の最新動向に関する包括的な調査を進めてきている。

あらためて、第6期から第7期にかけての研究会の活動とその繋がりは、以下の図に示される。

図：特別区制度研究会の活動（第7期研究会作成）



#### 4. 報告書の構成

本報告書は、問題関心にあわせて以下の通り構成されている。

「Ⅱ」では、Q方法論調査をもとに、民間等との比較を通じて「自治体職員の仕事観」がどのような特徴を持つのかについて、調査データに基づき包括的に整理する。

「Ⅲ」では、複数の研究アプローチを通じて多角的に「組織のなかの係長」の実態を描き出す。ここでは、(1) 他自治体との比較を踏まえた特別区の係長任用の特徴を示した上で、(2) Q方法論を用いた理想の係長像の抽出している。さらに、(3) 係長による職員との関係構築という視点を提示し、インタビュー調査をもとに、特別区における「組織のなかの係長」に接近する。

これらの調査結果を踏まえ、最後に第7期研究会の報告書のまとめと今後の展望を述べる。

## Ⅱ 自治体職員の仕事観の特徴－民間等との比較－

### 1. 調査の概要

#### (1) 調査の内容

今期の研究の一つとして、「あなたが仕事を進める際のお考え」について公務員と民間企業の職員、介護士や介護実施を仕事にしている職員と比較するためのQ方法論調査を実施した。Q方法論調査に関しては第6期特別区制度研究会の報告書<sup>3</sup>や林ほか（2020）<sup>4</sup>で詳しく述べている。今回の調査においても同じ調査項目と配置方法で行った。

調査に用いた項目は次のとおりである。

#### (調査項目)

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

調査にあたっては二段階の振り分けを調査参加者に行ってもらった。一つ目はランダムに表示される上記の項目について、重要度を「低、中、高」の三段階に振り分けるものである。次に振り分けたものをもとに項目の重要度に則して－5から5まで配置白図に振り分けてもらうものである。

配置白図については次のとおりである。

<sup>3</sup> 特別区制度研究会（2020）『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～』（[https://www.tokyo-23city.or.jp/chosa/seidokenkyu/documents/dai6ki\\_zinnzaiikuseinisisurukisokekyuu.pdf](https://www.tokyo-23city.or.jp/chosa/seidokenkyu/documents/dai6ki_zinnzaiikuseinisisurukisokekyuu.pdf)）

<sup>4</sup> 林嶺那・深谷健・箕輪允智・中嶋茂雄・梶原静香（2020a）「Q方法論（Q methodology）の行政学への応用」『行政社会論集』第32巻 3号，p195～233.



## 2. 記述統計

図表Ⅱ－２－１：記述統計①公務員

項目	公 務 員										
	全体		都道府県				市又は区				
			総務/庶務等		窓口/事業系		総務/庶務等		窓口/事業系		
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	
i1	様々な事態に柔軟に対応すること。	1.04	2.35	1.10	2.41	1.14	2.19	0.55	2.50	1.16	2.36
i2	仕事に新しい工夫を施すこと。	-0.56	2.48	-0.66	2.50	-0.43	2.22	-0.85	2.64	-0.43	2.59
i3	好機を逃さずに素早く行動すること。	-0.36	2.60	-0.52	2.51	-0.09	2.47	-0.13	2.58	-0.56	2.79
i4	試行錯誤しながらも仕事を進めること。	-0.29	2.13	-0.13	2.01	-0.57	2.30	-0.38	2.54	-0.19	1.86
i5	リスクをとってもチャレンジすること。	-2.25	2.53	-2.40	2.18	-2.14	2.61	-1.15	2.68	-2.75	2.52
i6	注意深く仕事を進めること。	0.80	2.48	0.77	2.54	0.57	2.73	0.88	2.14	0.94	2.43
i7	自律的に判断して行動すること。	0.03	2.37	0.50	2.39	0.10	2.34	-0.03	2.21	-0.35	2.44
i8	定められたルールを守ること。	1.31	2.62	1.66	2.60	0.66	2.97	1.73	2.14	1.30	2.54
i9	状況や問題に対して分析的であること。	0.21	2.34	0.29	2.46	-0.19	2.29	0.60	2.06	0.25	2.41
i10	細部にまで注意を払うこと。	0.21	2.36	0.24	2.31	0.07	2.30	-0.10	2.12	0.44	2.56
i11	正確に仕事をする事。	1.02	2.82	0.65	3.18	0.97	2.56	0.85	2.99	1.42	2.60
i12	他者と協力しながら仕事を進めること。	0.96	2.35	1.08	1.95	1.43	2.30	0.80	2.69	0.62	2.47
i13	職場の一体感を大切にすること。	-0.06	2.49	-0.10	2.55	0.07	2.46	0.30	2.62	-0.30	2.40
i14	職場において十分に情報を共有すること。	1.15	2.48	1.00	2.17	1.14	2.67	1.18	2.75	1.26	2.45
i15	公正であること。	1.13	2.81	0.87	3.31	1.38	2.52	0.58	3.01	1.43	2.47
i16	周囲に対し寛容であること。	0.11	2.48	0.63	2.50	0.00	2.70	-0.45	2.12	0.06	2.43
i17	リラックスして仕事をする事。	-0.24	2.63	-0.35	2.64	0.09	2.48	-0.58	2.24	-0.21	2.92
i18	落ち着いて仕事に取り組むこと。	0.19	2.66	0.74	2.79	0.07	2.71	-0.05	2.87	-0.02	2.39
i19	困っている人に対して手助けをすること。	-0.18	2.47	-0.19	2.68	-0.53	2.20	-0.33	2.63	0.15	2.40
i20	積極的に仕事に取り組むこと。	-0.06	2.52	-0.23	2.49	-0.36	2.26	0.20	2.85	0.15	2.57
i21	決断力があること。	0.19	2.62	-0.10	2.96	0.26	2.76	0.58	2.69	0.17	2.20
i22	率先して仕事に取り組むこと。	0.05	2.40	0.27	2.55	0.34	2.37	-0.13	2.51	-0.23	2.25
i23	よく考えてから行動すること。	0.73	2.34	0.42	2.39	0.66	2.27	0.78	2.39	1.00	2.35
i24	仕事を通じて高い成果をあげること。	-0.43	2.47	-0.18	2.65	-0.59	2.31	-0.03	2.28	-0.70	2.53
i25	他者のよい業績を称賛すること。	-1.22	2.45	-1.27	2.32	-1.26	2.73	-1.38	2.43	-1.09	2.37
i26	職務に対して責任を負うこと。	1.34	2.45	1.24	2.31	1.28	2.44	1.58	2.23	1.33	2.68
i27	自己研鑽すること。	-0.72	2.54	-1.21	2.38	-0.66	2.68	-0.28	2.63	-0.60	2.48
i28	意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。	0.03	2.23	-0.21	2.00	0.48	2.32	-0.15	2.20	-0.01	2.33
i29	良好な人間関係を築くこと。	0.95	2.42	1.21	2.25	1.40	2.34	0.63	2.37	0.59	2.59
i30	仕事上の人脈を構築すること。	-0.34	2.69	-0.37	2.74	0.09	2.59	-0.40	2.61	-0.60	2.77
i31	熱意をもって仕事に取り組むこと。	-0.07	2.26	-0.18	2.15	0.12	2.16	-0.25	2.28	-0.04	2.43
i32	臨機応変に行動すること。	0.95	2.48	0.68	2.49	0.59	2.59	1.05	2.77	1.37	2.20
i33	仕事の質に力点を置くこと。	-0.17	2.30	-0.47	2.45	-0.34	2.24	0.15	2.39	0.02	2.18
i34	仕事を通じて独自性を発揮すること。	-1.56	2.58	-1.61	2.28	-1.67	2.49	-1.30	2.52	-1.56	2.89
i35	高い評価を得ること。	-1.88	2.34	-2.05	2.34	-1.90	2.55	-1.58	2.21	-1.90	2.29
i36	仕事のプロセスに力点を置くこと。	-0.89	2.29	-0.32	2.07	-0.98	2.53	-1.05	2.32	-1.19	2.22
i37	行動を重視すること。	-0.95	2.27	-0.87	2.32	-0.93	2.44	-1.18	2.25	-0.90	2.15
i38	相手の立場に立って物事を考えること。	0.63	2.37	0.95	2.17	0.45	2.39	0.75	2.62	0.47	2.39
i39	自他に誠実であること。	0.30	2.60	0.00	2.90	0.52	2.72	-0.25	2.50	0.65	2.26
i40	様々なことに関心をもつこと。	-0.24	2.21	-0.31	2.13	-0.22	2.13	-0.35	2.32	-0.16	2.31
i41	組織を超えてネットワークをつくること。	-1.04	2.51	-0.77	2.29	-1.31	2.73	-0.55	2.31	-1.30	2.59
i42	幅広い信頼を得ること。	0.23	2.49	-0.29	2.53	0.14	2.48	0.43	2.55	0.60	2.42
i43	仕事上の強みをもつこと。	-0.50	2.54	-0.52	2.60	-0.33	2.39	-0.55	2.56	-0.59	2.64
i44	安定した生活を送ること。	0.28	2.82	0.76	2.87	0.05	2.96	-0.25	3.14	0.33	2.49
i45	周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.52	2.59	-0.55	2.42	0.07	2.86	-0.78	2.79	-0.79	2.39
i46	社会に貢献すること。	-0.45	2.79	-0.55	2.83	-0.57	2.69	0.30	3.12	-0.65	2.65
i47	計画的に仕事を進めること。	1.14	2.37	1.34	2.19	0.97	2.29	0.58	2.78	1.40	2.31

図表Ⅱ－２－２：記述統計②民間、介護士、介護実施

項目	民間						介護士 介護実施		
	全体		営業担当		管理/業務担当 (間接担当)		平均	標準偏差	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差			
i1	様々な事態に柔軟に対応すること。	0.94	2.33	0.72	2.25	1.13	2.42	0.92	2.50
i2	仕事に新しい工夫を施すこと。	-0.10	2.25	0.09	2.12	-0.27	2.38	-0.06	2.31
i3	好機を逃さずに素早く行動すること。	-0.52	2.64	0.13	2.35	-1.10	2.83	-0.69	2.25
i4	試行錯誤しながらも仕事を進めること。	-0.30	2.24	-0.43	2.24	-0.17	2.26	-0.38	2.33
i5	リスクをとってもチャレンジすること。	-1.77	2.66	-1.28	2.77	-2.19	2.46	-2.19	2.47
i6	注意深く仕事を進めること。	0.47	2.31	0.22	2.36	0.69	2.25	1.27	2.34
i7	自律的に判断して行動すること。	0.26	2.37	0.13	2.43	0.37	2.32	-0.48	2.25
i8	定められたルールを守ること。	0.63	2.47	0.37	2.39	0.87	2.56	1.10	2.21
i9	状況や問題に対して分析的であること。	-0.16	2.30	0.30	2.17	-0.58	2.37	-0.60	2.65
i10	細部にまで注意を払うこと。	0.02	2.56	-0.33	2.71	0.33	2.36	0.58	2.49
i11	正確に仕事をする事。	0.96	2.84	0.67	2.93	1.21	2.72	1.31	2.56
i12	他者と協力しながら仕事を進めること。	-0.42	2.39	-0.52	2.46	-0.33	2.32	0.56	2.74
i13	職場の一体感を大切にすること。	-0.19	2.46	-0.09	2.22	-0.29	2.72	0.19	2.41
i14	職場において十分に情報を共有すること。	0.70	2.66	0.74	2.28	0.67	3.07	1.29	2.72
i15	公正であること。	0.17	2.56	-0.30	2.78	0.60	2.22	0.58	2.40
i16	周囲に対し寛容であること。	-0.58	2.36	-1.04	2.37	-0.17	2.29	-0.33	2.15
i17	リラックスして仕事をする事。	-0.04	2.70	0.07	2.84	-0.13	2.55	-0.29	2.55
i18	落ち着いて仕事に取り組むこと。	0.31	2.66	0.13	2.75	0.46	2.59	0.33	2.48
i19	困っている人に対して手助けをすること。	0.24	2.57	0.24	2.29	0.25	2.88	1.75	2.33
i20	積極的に仕事に取り組むこと。	0.78	2.40	0.65	2.36	0.88	2.46	0.37	2.54
i21	決断力があること。	0.27	2.71	0.57	2.80	0.00	2.60	0.12	2.38
i22	率先して仕事に取り組むこと。	-0.06	2.62	-0.35	2.66	0.19	2.57	0.02	2.17
i23	よく考えてから行動すること。	0.43	2.42	-0.13	2.37	0.92	2.37	1.10	2.09
i24	仕事を通じて高い成果をあげること。	-0.15	2.57	-0.22	2.75	-0.10	2.37	-1.56	2.42
i25	他者のよい業績を称賛すること。	-1.29	2.43	-1.37	2.40	-1.21	2.50	-0.77	2.58
i26	職務に対して責任を負うこと。	1.23	2.50	0.98	2.34	1.46	2.68	0.92	2.48
i27	自己研鑽すること。	-0.29	2.46	-0.07	2.42	-0.48	2.51	-0.27	2.79
i28	意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。	-0.34	2.28	-0.61	2.37	-0.10	2.17	-0.25	2.33
i29	良好な人間関係を築くこと。	0.85	2.31	0.98	2.28	0.73	2.36	0.98	2.70
i30	仕事上の人脈を構築すること。	-0.38	2.43	-0.09	2.22	-0.63	2.63	-0.79	2.35
i31	熱意をもって仕事に取り組むこと。	0.36	2.53	0.59	2.46	0.15	2.61	0.79	2.44
i32	臨機応変に行動すること。	1.22	2.57	0.67	2.30	1.71	2.77	1.40	2.41
i33	仕事の質に力点を置くこと。	0.24	2.68	-0.24	2.41	0.67	2.91	0.06	2.32
i34	仕事を通じて独自性を発揮すること。	-0.94	2.50	-0.41	2.18	-1.40	2.75	-1.02	2.58
i35	高い評価を得ること。	-0.70	2.93	-0.70	3.07	-0.71	2.80	-1.46	2.43
i36	仕事のプロセスに力点を置くこと。	-0.93	2.51	-0.41	2.28	-1.38	2.68	-1.65	2.10
i37	行動を重視すること。	-0.71	2.22	-0.78	2.07	-0.65	2.40	-0.35	2.24
i38	相手の立場に立って物事を考えること。	0.80	2.37	0.87	2.56	0.73	2.16	1.44	2.24
i39	自他に誠実であること。	0.06	2.74	-0.04	2.62	0.15	2.89	0.23	2.51
i40	様々なことに関心をもつこと。	0.28	2.31	0.65	2.38	-0.06	2.19	-0.04	2.51
i41	組織を超えてネットワークをつくること。	-1.13	2.47	-0.46	2.43	-1.73	2.37	-1.85	2.16
i42	幅広い信頼を得ること。	0.28	2.76	0.17	2.59	0.37	2.98	0.54	2.79
i43	仕事上の強みをもつこと。	-0.09	2.86	-0.02	2.79	-0.15	2.97	-1.31	2.52
i44	安定した生活を送ること。	0.93	2.97	1.04	2.96	0.83	3.00	-0.04	2.88
i45	周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.78	2.62	-0.61	2.57	-0.92	2.70	-1.10	2.65
i46	社会に貢献すること。	-1.26	2.64	-1.15	2.60	-1.35	2.72	-0.62	2.69
i47	計画的に仕事を進めること。	0.70	2.45	0.67	2.53	0.73	2.38	0.25	2.60

### 3. 各属性の特徴

ここでは記述統計でも示した、平均と標準偏差から、「都道府県（総務/庶務等管理担当）」、「都道府県（窓口/事業系担当）」、「市又は区（総務/庶務等管理担当）」、「市又は区（窓口/事業系担当）」、「民間（管理/業務担当（間接担当））」、「民間（営業担当）」、「介護士、介護実施」のそれぞれを抽出する。それらを踏まえて各属性の特徴を示していきたい。

#### (1) 「都道府県（総務/庶務等管理担当）」の特徴

図表Ⅱ－3－1：「都道府県（総務/庶務等管理担当）」平均上位・下位10項目

都道府県（総務/庶務等管理担当）平均上位10項目			
項目		平均	標準偏差
i8	定められたルールを守ること。	1.66	2.60
i47	計画的に仕事を進めること。	1.34	2.19
i26	職務に対して責任を負うこと。	1.24	2.31
i29	良好な人間関係を築くこと。	1.21	2.25
i1	様々な事態に柔軟に対応すること。	1.10	2.41
i12	他者と協力しながら仕事を進めること。	1.08	1.95
i14	職場において十分に情報を共有すること。	1.00	2.17
i38	相手の立場に立って物事を考えること。	0.95	2.17
i15	公正であること。	0.87	3.31
i6	注意深く仕事を進めること。	0.77	2.54

都道府県（総務/庶務等管理担当）平均下位10項目			
項目		平均	標準偏差
i46	社会に貢献すること。	-0.55	2.83
i45	周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.55	2.42
i2	仕事に新しい工夫を施すこと。	-0.66	2.50
i41	組織を超えてネットワークをつくること。	-0.77	2.29
i37	行動を重視すること。	-0.87	2.32
i27	自己研鑽すること。	-1.21	2.38
i25	他者のよい業績を称賛すること。	-1.27	2.32
i34	仕事を通じて独自性を発揮すること。	-1.61	2.28
i35	高い評価を得ること。	-2.05	2.34
i5	リスクをとってもチャレンジすること。	-2.40	2.18

都道府県（総務/庶務等管理担当）平均上位10項目をみると、ルールの遵守、計画的に仕事を進めることや、職務責任などが高く、規律意識の高さが現れているといえよう。また、良い人間関係や他者との協力、情報共有といった項目も上位に出ており、職場での関係性を重視しようとしていることがわかる。

下位10項目をみると、リスクの回避傾向が最も低く、また、高い評価や仕事での独自性の発揮、他者の業績の称賛などが低くなっている。都道府県（総務/

庶務等管理担当)では、日々業務の適切な処理や業務を実施するにあたってのチーム意識が強く個人のチャレンジや業績等を意識しづらい環境にあるからということも背景にあるものからと考えられる。

## (2) 都道府県（窓口/事業系担当）の特徴

図表Ⅱ－３－２：「都道府県（窓口/事業系担当）」平均上位・下位10項目

都道府県（窓口/事業系担当）平均上位10項目			
	項目	平均	標準偏差
i12	他者と協力しながら仕事を進めること。	1.43	2.30
i29	良好な人間関係を築くこと。	1.40	2.34
i15	公正であること。	1.38	2.52
i26	職務に対して責任を負うこと。	1.28	2.44
i1	様々な事態に柔軟に対応すること。	1.14	2.19
i14	職場において十分に情報を共有すること。	1.14	2.67
i47	計画的に仕事を進めること。	0.97	2.29
i11	正確に仕事をする事。	0.97	2.56
i8	定められたルールを守ること。	0.66	2.97
i23	よく考えてから行動すること。	0.66	2.27

都道府県（窓口/事業系担当）平均下位10項目			
	項目	平均	標準偏差
i46	社会に貢献すること。	-0.57	2.69
i24	仕事を通じて高い成果をあげること。	-0.59	2.31
i27	自己研鑽すること。	-0.66	2.68
i37	行動を重視すること。	-0.93	2.44
i36	仕事のプロセスに力点を置くこと。	-0.98	2.53
i25	他者のよい業績を称賛すること。	-1.26	2.73
i41	組織を超えてネットワークをつくること。	-1.31	2.73
i34	仕事を通じて独自性を発揮すること。	-1.67	2.49
i35	高い評価を得ること。	-1.90	2.55
i5	リスクをとってもチャレンジすること。	-2.14	2.61

都道府県（窓口/事業系担当）の平均上位10項目をみると、他者と協力しながら仕事を進めることや、良好な人間関係を築くことが上位に出ており、チームで仕事をすることを重視していると考えられる。

下位10項目をみると、リスクの回避傾向が最も低く、また、高い評価や仕事での独自性の発揮、他者の業績の称賛などが低くなっていることは都道府県（総務/庶務等管理担当）に近い。これらは都道府県（窓口/事業系担当）が対面で仕事をする機会が多いからこそ仕事のプロセスに力を置くことが入ってきているのではないかと推測できる。

### (3) 市又は区（総務/庶務等管理担当）の特徴

図表Ⅱ－3－3：「市又は区（総務/庶務等管理担当）平均上位・下位10項目

市又は区（総務/庶務等管理担当）平均上位10項目			
	項目	平均	標準偏差
i8	定められたルールを守ること。	1.73	2.14
i26	職務に対して責任を負うこと。	1.58	2.23
i14	職場において十分に情報を共有すること。	1.18	2.75
i32	臨機応変に行動すること。	1.05	2.77
i6	注意深く仕事を進めること。	0.88	2.14
i11	正確に仕事をする事。	0.85	2.99
i12	他者と協力しながら仕事を進めること。	0.80	2.69
i23	よく考えてから行動すること。	0.78	2.39
i38	相手の立場に立って物事を考えること。	0.75	2.62
i29	良好な人間関係を築くこと。	0.63	2.37

市又は区（総務/庶務等管理担当）平均下位10項目			
	項目	平均	標準偏差
i41	組織を超えてネットワークをつくること。	-0.55	2.31
i17	リラックスして仕事をする事。	-0.58	2.24
i45	周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.78	2.79
i2	仕事に新しい工夫を施すこと。	-0.85	2.64
i36	仕事のプロセスに力点を置くこと。	-1.05	2.32
i5	リスクをとってもチャレンジすること。	-1.15	2.68
i37	行動を重視すること。	-1.18	2.25
i34	仕事を通じて独自性を発揮すること。	-1.30	2.52
i25	他者のよい業績を称賛すること。	-1.38	2.43
i35	高い評価を得ること。	-1.58	2.21

市又は区（総務/庶務等管理担当）平均上位10項目をみると、都道府県（総務/庶務等管理担当）で上位にきていた計画的に仕事を進めることがみられないが、ルールを守ることや職務責任などが高く、都道府県（総務/庶務等管理担当）と同様、規律意識の高さが現れているといえよう。また、良い人間関係や他者との協力、情報共有といった項目も上位に出ており、これも都道府県（総務/庶務等管理担当）と同様、職場での関係性を重視しようとしていることがわかる。

下位10項目をみると、項目としては都道府県（総務/庶務等管理担当）と同じような項目が並んでいるが、リスクの回避傾向も低いとはいえ最下位になっていないのが特徴といえよう。

#### (4) 市又は区（窓口/事業系担当）の特徴

図表Ⅱ－３－４：市又は区（窓口/事業系担当）平均上位・下位10項目

市又は区（窓口/事業系担当）平均上位10項目			
	項目	平均	標準偏差
i15	公正であること。	1.43	2.47
i11	正確に仕事をする事。	1.42	2.60
i47	計画的に仕事を進める事。	1.40	2.31
i32	臨機応変に行動すること。	1.37	2.20
i26	職務に対して責任を負うこと。	1.33	2.68
i8	定められたルールを守ること。	1.30	2.54
i14	職場において十分に情報を共有すること。	1.26	2.45
i1	様々な事態に柔軟に対応すること。	1.16	2.36
i23	よく考えてから行動すること。	1.00	2.35
i6	注意深く仕事を進めること。	0.94	2.43

市又は区（窓口/事業系担当）平均下位10項目			
	項目	平均	標準偏差
i46	社会に貢献すること。	-0.65	2.65
i24	仕事を通じて高い成果をあげること。	-0.70	2.53
i45	周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.79	2.39
i37	行動を重視すること。	-0.90	2.15
i25	他者のよい業績を称賛すること。	-1.09	2.37
i36	仕事のプロセスに力点を置くこと。	-1.19	2.22
i41	組織を超えてネットワークをつくること。	-1.30	2.59
i34	仕事を通じて独自性を発揮すること。	-1.56	2.89
i35	高い評価を得ること。	-1.90	2.29
i5	リスクをとってもチャレンジすること。	-2.75	2.52

市又は区（窓口/事業系担当）の上位平均10項目をみると、公正であることが最も高く、また正確に仕事をする事二番目に高くなっているのが特徴的である。基礎的自治体であるということもあり、住民と直接接する機会の頻度が最も高いことからこれらの項目が重要視されているのだろうと推測できる。

下位10項目をみると、リスクを取ってチャレンジすることが公務員のその他の属性と比べて最も低くなっていることが特徴である。また、周囲に働きかけ巻き込むことの1項目以外、都道府県（窓口/事業系担当）の下位10項目と同じ項目が現れており、この点においては基礎的自治体と広域自治体の違いが大きいものと考えられる。

## (5) 民間（管理/業務担当（間接担当））の特徴

図表Ⅱ－3－5：民間（管理/業務担当（間接担当））平均上位・下位10項目

民間（管理/業務担当（間接担当））平均上位10項目			
	項目	平均	標準偏差
i32	臨機応変に行動すること。	1.71	2.77
i26	職務に対して責任を負うこと。	1.46	2.68
i11	正確に仕事をする事。	1.21	2.72
i1	様々な事態に柔軟に対応すること。	1.13	2.42
i23	よく考えてから行動すること。	0.92	2.37
i20	積極的に仕事に取り組むこと。	0.88	2.46
i8	定められたルールを守ること。	0.87	2.56
i44	安定した生活を送ること。	0.83	3.00
i29	良好な人間関係を築くこと。	0.73	2.36
i38	相手の立場に立って物事を考えること。	0.73	2.16

民間（管理/業務担当（間接担当））平均下位10項目			
	項目	平均	標準偏差
i37	行動を重視すること。	-0.65	2.40
i35	高い評価を得ること。	-0.71	2.80
i45	周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.92	2.70
i3	好機を逃さずに素早く行動すること。	-1.10	2.83
i25	他者のよい業績を称賛すること。	-1.21	2.50
i46	社会に貢献すること。	-1.35	2.72
i36	仕事のプロセスに力点を置くこと。	-1.38	2.68
i34	仕事を通じて独自性を発揮すること。	-1.40	2.75
i41	組織を超えてネットワークをつくること。	-1.73	2.37
i5	リスクをとってもチャレンジすること。	-2.19	2.46

民間（管理/業務担当（間接担当））平均上位10項目をみると、臨機応変に行動することが最も高い値となっている。一方で職務責任や正確に仕事すること定められたルールを守ることにも挙がっており、ある程度慎重に考えていることがわかる。そして、他の属性ではあまり上位に挙がっていない、よく考えてから行動することが挙がってきている。

下位10項目をみると、リスクや独自性といった項目が現れており、仕事のプロセスや行動を重視することも下位項目に入ってきている。また、組織を超えたネットワークや社会に貢献することや他者の良い業績を称賛することも挙がっており、やや個人主義的な様子がうかがえる。

## (6) 民間（営業担当）の特徴

図表Ⅱ－3－6：民間（営業担当）平均上位・下位10項目

民間（営業）平均上位10項目			
	項目	平均	標準偏差
i44	安定した生活を送ること。	1.04	2.96
i26	職務に対して責任を負うこと。	0.98	2.34
i29	良好な人間関係を築くこと。	0.98	2.28
i38	相手の立場に立って物事を考えること。	0.87	2.56
i14	職場において十分に情報を共有すること。	0.74	2.28
i1	様々な事態に柔軟に対応すること。	0.72	2.25
i11	正確に仕事をする事。	0.67	2.93
i32	臨機応変に行動すること。	0.67	2.30
i47	計画的に仕事を進めること。	0.67	2.53
i20	積極的に仕事に取り組むこと。	0.65	2.36

民間（営業）平均下位10項目			
	項目	平均	標準偏差
i41	組織を超えてネットワークをつくること。	-0.46	2.43
i12	他者と協力しながら仕事を進めること。	-0.52	2.46
i28	意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。	-0.61	2.37
i45	周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.61	2.57
i35	高い評価を得ること。	-0.70	3.07
i37	行動を重視すること。	-0.78	2.07
i16	周囲に対し寛容であること。	-1.04	2.37
i46	社会に貢献すること。	-1.15	2.60
i5	リスクをとってもチャレンジすること。	-1.28	2.77
i25	他者のよい業績を称賛すること。	-1.37	2.40

民間（営業）平均上位10項目をみると、安定した生活を送ることが最も高い。ただし、標準偏差が大きいいため、ばらつきも大きい。相手の立場に立って物事を考えること、職場において情報共有をすることといったコミュニケーションに関わる項目も上位に現れている。

下位10項目をみると、他の属性で低く出やすいリスクをとってもチャレンジすることは挙がっているが、他者のよい業績を称賛することが最も低くなっており、周囲に対して寛容であることも低い項目の中に挙げられる。これは成績が比較されやすい営業という仕事の特性が出ていると思われるが、高い評価を得ることに関しても下位項目に現れている。

## (7) 介護士、介護実施の特徴

図表Ⅱ－3－7：介護士、介護実施平均上位・下位10項目

介護士・介護実施平均上位10項目			
	項目	平均	標準偏差
i19	困っている人に対して手助けをすること。	1.75	2.33
i38	相手の立場に立って物事を考えること。	1.44	2.24
i32	臨機応変に行動すること。	1.40	2.41
i11	正確に仕事をする事。	1.31	2.56
i14	職場において十分に情報を共有すること。	1.29	2.72
i6	注意深く仕事を進めること。	1.27	2.34
i23	よく考えてから行動すること。	1.10	2.09
i8	定められたルールを守ること。	1.10	2.21
i29	良好な人間関係を築くこと。	0.98	2.70
i26	職務に対して責任を負うこと。	0.92	2.48

介護士・介護実施平均下位10項目			
	項目	平均	標準偏差
i25	他者のよい業績を称賛すること。	-0.77	2.58
i30	仕事上の人脈を構築すること。	-0.79	2.35
i34	仕事を通じて独自性を発揮すること。	-1.02	2.58
i45	周囲に働きかけ巻き込むこと。	-1.10	2.65
i43	仕事上の強みをもつこと。	-1.31	2.52
i35	高い評価を得ること。	-1.46	2.43
i24	仕事を通じて高い成果をあげること。	-1.56	2.42
i36	仕事のプロセスに力点を置くこと。	-1.65	2.10
i41	組織を超えてネットワークをつくること。	-1.85	2.16
i5	リスクをとってもチャレンジすること。	-2.19	2.47

介護士、介護実施（以下、介護と呼ぶ）平均上位10項目、困っている人に対して手助けをすることが最も高くなっている。これは、直接対面する顧客が介護を必要とする人であるため、手助けをしたいと思うことが優先されることになるからと思われる。また、相手の立場に立って物事を考えることや、臨機応変に行動することも多い一方で、正確に仕事をする事、よく考えて行動すること、定められたルールを守ることが上位にみられる。確かに、慎重かつ相手を考え、時には臨機応変に職務を求められるような仕事であるため、これらの項目が高くなっているのだと思われる。

下位10項目をみると、リスクをとってもチャレンジすることが最も低い項目になった。また、仕事を通じて高い成果をあげることや高い評価を得ることも低い項目として現れており、成果や評価に対して消極的に考えていることがわかる。加えて組織を超えてネットワークをつくることや仕事上の人脈を構築することといった、人間関係の深化、拡大に関してもやや消極的といえる。

#### 4. 公務員全体、民間全体からみえる特徴

次に、公務員全体平均、民間全体平均からそれぞれの特徴を捉えていく。

##### (1) 公務員全体からみえる特徴

図表Ⅱ－４－１：公務員全体上位・下位10項目

公務員全体平均上位10項目			
項目		平均	標準偏差
i26	職務に対して責任を負うこと。	1.34	2.45
i8	定められたルールを守ること。	1.31	2.62
i14	職場において十分に情報を共有すること。	1.15	2.48
i47	計画的に仕事を進めること。	1.14	2.37
i15	公正であること。	1.13	2.81
i1	様々な事態に柔軟に対応すること。	1.04	2.35
i11	正確に仕事をする事。	1.02	2.82
i12	他者と協力しながら仕事を進めること。	0.96	2.35
i29	良好な人間関係を築くこと。	0.95	2.42
i32	臨機応変に行動すること。	0.95	2.48
公務員全体平均下位10項目			
項目		平均	標準偏差
i45	周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.52	2.59
i2	仕事に新しい工夫を施すこと。	-0.56	2.48
i27	自己研鑽すること。	-0.72	2.54
i36	仕事のプロセスに力点を置くこと。	-0.89	2.29
i37	行動を重視すること。	-0.95	2.27
i41	組織を超えてネットワークをつくること。	-1.04	2.51
i25	他者のよい業績を称賛すること。	-1.22	2.45
i34	仕事を通じて独自性を発揮すること。	-1.56	2.58
i35	高い評価を得ること。	-1.88	2.34
i5	リスクをとってもチャレンジすること。	-2.25	2.53

上位10項目、下位10項目、共にそれぞれに現れてきた項目は、前回の第6期特別区制度研究会報告書で特別区人事・厚生事務組合の職員を対象に実施した「自身の仕事の際の考え」の全体平均で現れてきたものと同じような項目が現れている。職務に対して責任を負うことは、第6期の調査でも最も平均値の高い項目であり、その他順位は違うものの上位10項目中8項目が同じ項目で、唯一定められたルールを守ることが第6期の調査で上位10項目の中に現れなかった項目であった。職務責任や先を見通し、人間関係や情報共有などチームで仕事することを重要視していることがわかる。

下位項目においても最も低かったものは第6期の調査と今回の調査では同じくリスクをとってもチャレンジすることであり、その他は順位は違うものの下

位10項目中8項目が同じで、仕事に新しい工夫を施すこと、周囲に働きかけ巻き込むことが新たに出てきたものである。リスクを回避し、独自性や評価、仕事のプロセスや行動などはあまり気にせず仕事をするというのがこれらからみえてくる特徴といえるだろう。

## (2) 民間全体からみえる特徴

図表Ⅱ－４－２：民間全体上位・下位10項目

民間全体平均上位10項目			
項目		平均	標準偏差
i26	職務に対して責任を負うこと。	1.23	2.50
i32	臨機応変に行動すること。	1.22	2.57
i11	正確に仕事をする事。	0.96	2.84
i1	様々な事態に柔軟に対応すること。	0.94	2.33
i44	安定した生活を送ること。	0.93	2.97
i29	良好な人間関係を築くこと。	0.85	2.31
i38	相手の立場に立って物事を考えること。	0.80	2.37
i20	積極的に仕事に取り組むこと。	0.78	2.40
i14	職場において十分に情報を共有すること。	0.70	2.66
i47	計画的に仕事を進めること。	0.70	2.45

民間全体平均下位10項目			
項目		平均	標準偏差
i16	周囲に対し寛容であること。	-0.58	2.36
i35	高い評価を得ること。	-0.70	2.93
i37	行動を重視すること。	-0.71	2.22
i45	周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.78	2.62
i36	仕事のプロセスに力点を置くこと。	-0.93	2.51
i34	仕事を通じて独自性を発揮すること。	-0.94	2.50
i41	組織を超えてネットワークをつくること。	-1.13	2.47
i46	社会に貢献すること。	-1.26	2.64
i25	他者のよい業績を称賛すること。	-1.29	2.43
i5	リスクをとってもチャレンジすること。	-1.77	2.66

民間全体でも公務員同様、職務に対して責任を負うことが最も高い項目となった。これは公務員も民間も調査対象者を正規職員に限定したことであるからかもしれない。上位も下位も公務員全体平均と同じ項目があるのも少なくない。上位では安定した生活を送ることが民間の方で高く現れているのは特徴といえるだろう。

下位項目の中では、社会に貢献することが現れている。この点は公務員もマイナスではあるが、民間の方がより強く現れていることが特徴の一つといえる。

## 5. 比較

### (1) 公務員全体平均—民間全体平均

図表Ⅱ－5－1：公務員全体平均—民間全体

項目		公務員全体平均 －民間全体平均
i12	他者と協力しながら仕事を進めること。	1.38
i15	公正であること。	0.96
i46	社会に貢献すること。	0.81
i16	周囲に対し寛容であること。	0.69
i8	定められたルールを守ること。	0.67
i14	職場において十分に情報を共有すること。	0.45
i47	計画的に仕事を進めること。	0.44
i9	状況や問題に対して分析的であること。	0.37
i28	意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。	0.37
i6	注意深く仕事を進めること。	0.33
i23	よく考えてから行動すること。	0.30
i45	周囲に働きかけ巻き込むこと。	0.26
i39	自他に誠実であること。	0.24
i10	細部にまで注意を払うこと。	0.19
i3	好機を逃さずに素早く行動すること。	0.16
i13	職場の一体感を大切にすること。	0.14
i22	率先して仕事に取り組むこと。	0.12
i29	良好な人間関係を築くこと。	0.10
i26	職務に対して責任を負うこと。	0.10
i1	様々な事態に柔軟に対応すること。	0.10
i41	組織を超えてネットワークをつくること。	0.09
i25	他者のよい業績を称賛すること。	0.06
i11	正確に仕事をする事。	0.06
i36	仕事のプロセスに力点を置くこと。	0.04
i30	仕事上の人脈を構築すること。	0.03
i4	試行錯誤しながらも仕事を進めること。	0.00
i42	幅広い信頼を得ること。	-0.04
i21	決断力があること。	-0.07
i18	落ち着いて仕事に取り組むこと。	-0.12
i38	相手の立場に立って物事を考えること。	-0.16
i17	リラックスして仕事をする事。	-0.20
i7	自律的に判断して行動すること。	-0.22
i37	行動を重視すること。	-0.23
i32	臨機応変に行動すること。	-0.27
i24	仕事を通じて高い成果をあげること。	-0.27
i43	仕事上の強みをもつこと。	-0.41
i33	仕事の質に力点をおくこと。	-0.42
i19	困っている人に対して手助けをすること。	-0.43
i31	熱意をもって仕事に取り組むこと。	-0.43
i27	自己研鑽すること。	-0.43
i2	仕事に新しい工夫を施すこと。	-0.46
i5	リスクをとってもチャレンジすること。	-0.48
i40	様々なことに関心をもつこと。	-0.52
i34	仕事を通じて独自性を発揮すること。	-0.62
i44	安定した生活を送ること。	-0.65
i20	積極的に仕事に取り組むこと。	-0.84
i35	高い評価を得ること。	-1.18

公務員全体平均から民間全体平均をマイナスすることで、公民の比較が可能になる。この特徴を捉えてみることにしたい。

公務員の方が高く民間で低いという項目の中で最も差が大きかった項目は、前掲の表における上位項目であるが、他者と協力しながら仕事を進めることであった。職場において十分に情報を共有することが上位6番目に出ており、ここからは公務員の方が民間に比べてチームで仕事をする意識が強いのではないかと推測できる。この視点で次に差が大きかったものとしては公正であることとあり、その次は社会に貢献すること、その次には周囲に対して寛容であることといった項目が挙げられている。公務員の仕事に対する公正さ意識、社会貢献意識、寛容さといった意識もここからは確認することができた。また、ルールを守ることにに対する意識もある程度公務員の方が高く出ていることも確認できる。

民間の方が高く公務員の方が低いという項目の中で前掲の表における下位項目であるが、高い評価を得ることが最も低くなっている。これは民間の側もマイナスとして現れているが、差が大きいものとして現れており、公務員の方が評価に対する重要度を低く捉えていると考えられる。また積極的に仕事に取り組むこと、安定した生活を送ること、仕事を通じて独自性を発揮することも公務員の方が低く現れた民間の方がより重要視しているものといえよう。

また、仕事のプロセスに力点を置くこと、仕事上の人脈を構築すること、試行錯誤しながらも仕事を進めること、幅広い信頼を得ることは民間と公務員でほとんど違いが無いものとして現れた。

(2) 公務員全体平均—介護平均

図表Ⅱ－５－２：公務員全体平均—介護平均

項目		公務員全体平均 —介護全体平均
i24	仕事を通じて高い成果をあげること。	1.13
i47	計画的に仕事を進めること。	0.89
i9	状況や問題に対して分析的であること。	0.81
i43	仕事上の強みをもつこと。	0.81
i41	組織を超えてネットワークをつくること。	0.80
i36	仕事のプロセスに力点を置くこと。	0.76
i45	周囲に働きかけ巻き込むこと。	0.58
i15	公正であること。	0.56
i7	自律的に判断して行動すること。	0.51
i30	仕事上の人脈を構築すること。	0.44
i16	周囲に対し寛容であること。	0.43
i26	職務に対して責任を負うこと。	0.41
i12	他者と協力しながら仕事を進めること。	0.40
i3	好機を逃さずに素早く行動すること。	0.33
i44	安定した生活を送ること。	0.32
i28	意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。	0.28
i8	定められたルールを守ること。	0.21
i46	社会に貢献すること。	0.17
i1	様々な事態に柔軟に対応すること。	0.11
i4	試行錯誤しながらも仕事を進めること。	0.09
i21	決断力があること。	0.08
i39	自他に誠実であること。	0.07
i17	リラックスして仕事をする事。	0.05
i22	率先して仕事に取り組むこと。	0.03
i29	良好な人間関係を築くこと。	-0.03
i5	リスクをとってもチャレンジすること。	-0.06
i18	落ち着いて仕事に取り組むこと。	-0.14
i14	職場において十分に情報を共有すること。	-0.14
i40	様々なことに関心をもつこと。	-0.21
i33	仕事の質に力点を置くこと。	-0.23
i13	職場の一体感を大切にすること。	-0.25
i11	正確に仕事をする事。	-0.29
i42	幅広い信頼を得ること。	-0.31
i10	細部にまで注意を払うこと。	-0.37
i23	よく考えてから行動すること。	-0.37
i35	高い評価を得ること。	-0.42
i20	積極的に仕事に取り組むこと。	-0.43
i27	自己研鑽すること。	-0.45
i32	臨機応変に行動すること。	-0.45
i25	他者のよい業績を称賛すること。	-0.45
i6	注意深く仕事を進めること。	-0.47
i2	仕事に新しい工夫を施すこと。	-0.50
i34	仕事を通じて独自性を発揮すること。	-0.54
i37	行動を重視すること。	-0.60
i38	相手の立場に立って物事を考えること。	-0.81
i31	熱意をもって仕事に取り組むこと。	-0.86
i19	困っている人に対して手助けをすること。	-1.93

次に、公務員全体平均から介護の平均をマイナスすることで比較し、これらの間の特徴を捉えてみることにしたい。

公務員の方が高く介護で低いという項目の中で最も差が大きかった項目は前掲の表における上位項目であるが、仕事を通じて高い成果をあげることである。これは公務員も介護もマイナスに出ているものであるが、よりマイナス幅が大きかったことからこのように現れている。介護の方が仕事上の成果を見出しにくいことからこのように出たのかもしれない。また、計画的に仕事を進めること、状況や問題に対して分析的であること、仕事上の強みをもつこと、組織を超えてネットワークをつくることについて公務員の方が大きかった。専門職である介護に比べ、公務員の方がジェネラリストとして働きを求められている、ないしはそのように育成されていることからこのような結果になったのではないかと推測する。

介護の方が高く公務員の方が低いという項目の中で前掲の表における下位項目であるが、困っている人に対して手助けをすることが最も大きく、熱意を持って仕事をする、相手の立場に立って物事を考えることが続いている。これもやはり介護は現場における専門職としての立場で目の前の要介護者・要支援者に対して高い意識を持ち、対応しようとしているのではないかと考えられる。

また、リラクセスして仕事をする、率先して仕事に取り組むこと、良好な人間関係を築くこと、リスクをとってもチャレンジすること、は公務員の間でほとんど差が無いものとして現れている。

## 6. まとめ—比較の視点から

本章では、自治体職員の仕事観の特徴を捉えるため「都道府県（総務/庶務等管理担当）」正規職員、「都道府県（窓口/事業系担当）」正規職員、「市又は区（総務/庶務等管理担当）」正規職員、「市又は区（窓口/事業系担当）」正規職員、「民間（管理/業務担当（間接担当））」正規職員、「民間（営業担当）」正規職員、「介護士、介護実施」正規職員又は非正規職員を対象に、「あなたが仕事を進める際のお考え」について尋ねたQ方法論調査の結果をもとに記述してきた。

公務員の管理部門（「都道府県（総務/庶務等管理担当）」正規職員、「市又は区（総務/庶務等管理担当）」正規職員）の特徴としては、双方とも定められたルールを守ることが最も高い平均値として現れていた。管理部門として各種の規則等をはじめとするルールをもとにした仕事であるためそのような傾向が出たのではないかと考えられ、民間管理部門（民間（管理/業務担当（間接担当）））

でも同項目は上位には位置していたが、民間との比較という視点から言えば、民間管理部門は臨機応変に仕事をするのが最も高く、状況に応じた対応も行う意識が強いのにに対して公務員の管理部門は必ずしもそれが低いわけでは無いが、相対的に柔軟性などの意識よりもルールを重視する意識が強く出るようである。

公務員の現場部門といえる都道府県（窓口/事業系担当）と市又は区（窓口/事業系担当）では、どちらも公正であることがかなり高く現れていることが共通している一方で、都道府県（窓口/事業系担当）は他者との協力や良好な人間関係を築くことといったチームで仕事をする際や人間関係を重要視するような項目が上位にきたが、市又は区（窓口/事業系担当）では正確に仕事を進めることや計画的に仕事を進めることなど、業務の実施にあたって外してはならない規範意識が現れるような項目が上位に現れており、それらが特徴の違いといえるだろう。民間の現場部門の典型と考えられる民間（営業担当）は数値自体は必ずしも高くなく、分散も大きく出た項目ではあるが、安定した仕事を送ることが最も高い項目として現れており、競争を強いられるような環境の中での願いのようなものが現れたと言えるだろう。

リスク意識（リスクをとってチャレンジすること）は全ての属性で低位10項目以内に入っており、日本人の一般的な傾向として概ね捉えることができるものと考えられるが、民間（営業担当）で若干平均値が低く、また、市又は区（窓口/事業系担当）も若干平均値が低いこととして現れた。しかしながら、その解釈は同じものとして捉えることはできないのではないかと考えられる。というのも、民間（営業担当）の場合は営業成績をとるためのチャレンジとして、その意識がやや弱く出たと考えられる一方で、市又は区（総務/庶務等管理担当）の場合は、そもそも仕事の性質上、あまりリスクをとってチャレンジするような仕事ではないのかもしれない、ということからである。

専門職であり、直接要介護者や要支援者を介護する介護は平均の上位項目でその特徴が出ており、困っている人に対して手助けをすることや、相手の立場に立って物事を考えることといった項目が最も高い項目として現れた。これらはその仕事における立場として必要とされていると思われることであり、その意識が強く出たものと考えられることができるだろう。

公務員全体と民間全体の比較と公務員全体と介護の比較については、既に「5. 比較」において記述していることではあるが、公務員は民間と比較して、他者との協力や周囲に対する寛容さといった項目が高く出ており、人間関係やチームで仕事をしていくことを大事にしているのではないかと、というものや、公正であること、社会に貢献することといったその立場からくる公共心に関する意識が強く現れた。また、高い評価を得ることや積極的に仕事をしていくこと、仕事を通じて独自性を発揮することなどについては公務員よりも民間の方が高く現れ

ており、そのような意識がやはり公民の違いとして現れる特徴と確認することができた。

公務員全体と介護の比較からは、公務員の方が高く現れた項目からはよりジェネラルな能力が求められ、それをもとに仕事をしていることによって現れるような項目で公務員の方が高く現れたということが確認できた一方で、介護は現場で要介護者・要支援者を支えるために必要になる、困っている人に対して手助けをすることをはじめとするより専門的な領域の意識が強く現れた。

このようにここでは民間比較調査をもとに各属性の平均をもとにそれらの特徴把握と比較を行ってきた。しかしながら、これらのデータは因子分析等を行うことによってさらにその詳細の姿が明らかになるものでもあり、今期の研究ではそこまで留まってしまったことが課題である。今後はさらに分析を進めていけるようにしたい。

### Ⅲ 組織のなかの係長

#### 1. 係長への昇任の現状

##### (1) 調査方法

係長への多角的アプローチの端緒として、自治体における係長への昇任の現状について調査した。

調査は、都道府県・市・特別区の人事担当部署を対象とし、記名式アンケートを用いて実施した<sup>5</sup>。設問「係長への昇任の現状について」選択肢の中から単一回答を求めている。回答の選択肢は、2021年4月1日現在の状況を、昇任意欲と人材位確保の観点から段階的に示す文章構成とした。

図表Ⅲ－1－1に示すとおり、調査対象862団体のうち573団体から回答が得られた。

図表Ⅲ－1－1：回答自治体数及び回答率

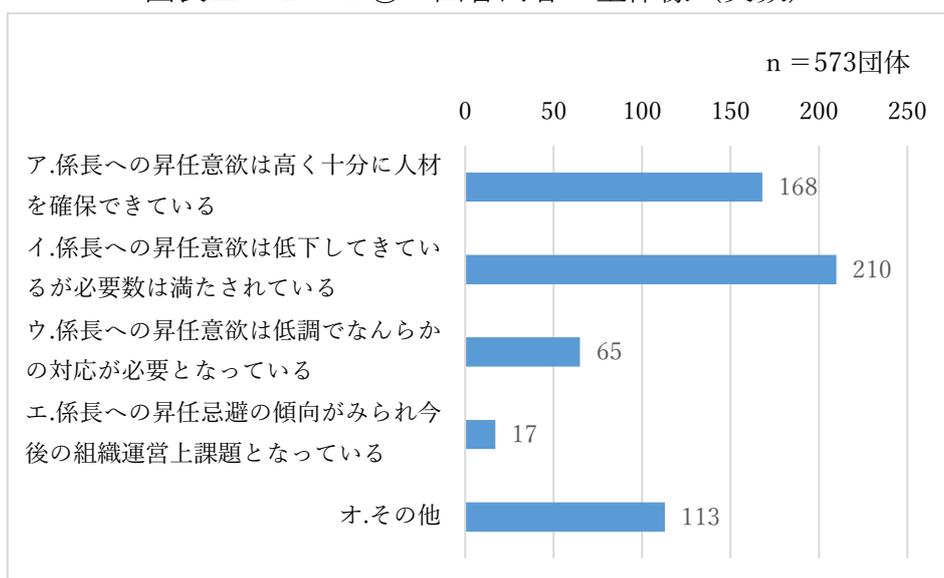
区分	回答団体数	回答率	
都道府県	47	100.0%	
市	504	63.6%	
内 訳	政令市	19	95.0%
	中核市	57	91.9%
	一般市	428	60.3%
特別区	22	95.7%	
合計	573	66.5%	

<sup>5</sup> 調査は、公益財団法人特別区協議会が地方行財政調査会に依頼し、「都道府県の自治体職員の育成・任用および人事行政の最新動向に関する調べ（2021年4月1日現在）」「都市の自治体職員の育成・任用および人事行政の最新動向に関する調べ（2021年4月1日現在）」とし実施した。なお、本調査は表題が示すとおり設問項目を幅広く設定しており、「係長への昇任の状況について」は職員の任用についての設問群の一つである。

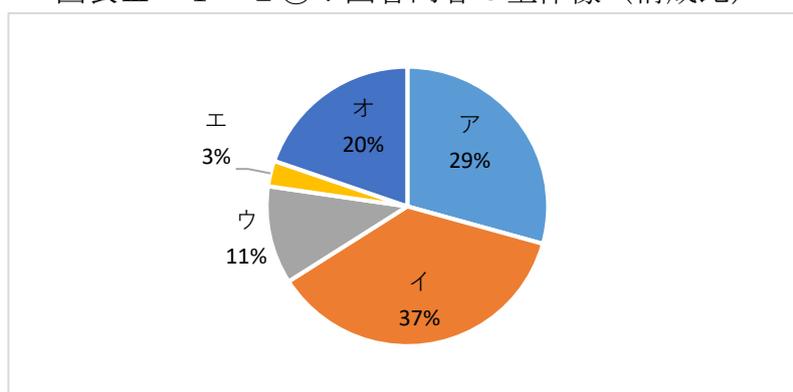
## (2) 調査結果

回答内容の全体像（図表Ⅲ－１－２①②）をみると、係長への昇任意欲は低下してきているが必要数は満たされているとする「イ」を選択したのが210団体37%でもっとも多く、次いで「ア」の昇任意欲は高く十分に人材を確保できているとする168団体29%である。「ウ」の昇任意欲は低調でなんらかの対応が必要となっているとしたのが65団体11%、また、17団体3%と少ないものの、「エ」の昇任忌避の傾向がみられ今後の組織運営上の課題となっているを選択した自治体もあった。

図表Ⅲ－１－２①：回答内容の全体像（実数）



図表Ⅲ－１－２②：回答内容の全体像（構成比）



次に、自治体別（図表Ⅲ－１－３）に集計すると、ある傾向がみえてくる。

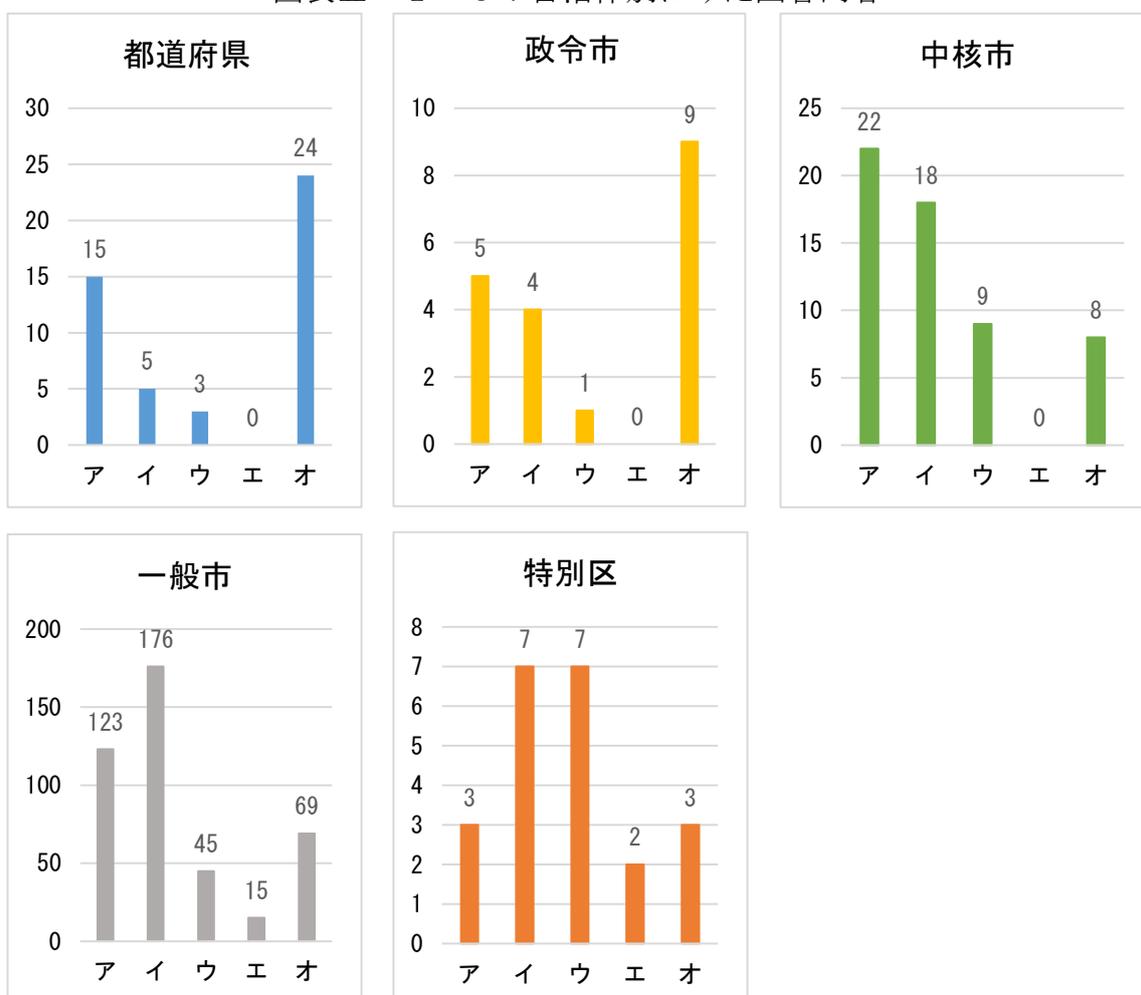
「ア」を選択した団体の割合が最も高いのが中核市であり、職員の係長昇任への前向きな姿勢から人材確保への不安がなく組織としての活力がうかがえる。

都道府県及び政令指定都市については、「ア」から「ウ」までの回答順位は中核市と同様のパターンであるものの、「オ.その他」<sup>6</sup>を選択した団体が約半数あることから、中核市とは状況が異なるといえる。

また、組織内における必要な係長を人数的には確保できていることを示す「ア」と「イ」を合わせた回答の構成比については、中核市と一般市はともに70%と同じであるが、一般市では昇任意欲は低下傾向にあるとする「イ」を選択した自治体が最も多く、今後にやや不安を感じる。

なかでも特異な傾向を示しているのが、特別区である。「イ」と「ウ」を選択した区が同数で最も多く、「エ」の今後の組織運営上課題となっていることを選択した区が少数ながらあった。

図表Ⅲ－１－３：自治体別にみた回答内容



<sup>6</sup> 調査票の設計は特別区制度研究会で行ったが、地方行財政調査会との調査の取り決めに従い「その他」の選択肢を設け自由回答を認めている。

最後に、都道府県及び政令指定都市の「オ.その他」の自由記述内容をみてみよう。年齢構成の歪みから係長昇任対象年齢層の職員が少ないことを挙げているのが、都道府県のみにもみられる特徴で、半数にあたる11団体がコメントしている。一方、政令指定都市のなかには試験制度を導入<sup>7</sup>している団体が多いためか、受験率の動向など試験に関するコメントがみられた。他には、都道府県及び政令指定都市ともに、昇任意欲について統計的には把握していないとの記述が目立ち、一部の団体では必要数は満たされていると付記していた。また、少数ではあるが、昇任意欲と人材の確保は無関係である、という記述もみられた。

### (3) まとめ

今回の調査は、係長への昇任に焦点をあて、組織のなかで中間的なマネジメントを担う係長についての考察を深めるアプローチの一つとして、他自治体の現状を把握するために企画・実施した。

特別区においては、行政系人事・給与制度改革に伴い、2018年度から係長選考は人事評価を基本とした能力実証となり、係長職の割合が徐々に増加している。しかし、今回の調査結果からは、人事担当部署の課題意識がうかがえた。組織における係長の役割や担う責任、構成人数、昇任制度などが自治体ごとに異なることから、本調査の結果の背景にある要因分析のためには、さらなる調査と詳細分析が必要となる。

令和3年度の特別区人事委員会意見<sup>8</sup>では、「若年層職員の昇任意欲の醸成のため、昇任への不安解消等、昇任意欲を阻害する具体的な要因を的確に把握し取り除いていく取組の推進が必要」としている。

特別区制度研究会では、制度改革に伴い係長職への昇任が前提となり係長職を補佐する職として位置づけられた主任職に着目して、主任職が描く理想の係長像についての調査を行った。

---

<sup>7</sup> 本調査では、昇任モデルについての設問のなかで、昇任にあたっての能力の実証方法についてたずねている。その結果をみると、係長昇任に際して競争試験・選考（筆記・論文・面接）を実施しているのは、都道府県47団体中1団体、政令指定都市19団体中10団体であった。

<sup>8</sup> 特別区人事委員会「人事・給与制度、勤務環境の整備等に関する意見」令和3年10月

## 2. 理想の係長像

### (1) 調査方法

係長への多角的アプローチの一つとして、Q方法論により、職員が思い描く理想の係長像を調査した。

調査は、係長への昇任を近い将来に控えた主任を対象に<sup>9</sup>、第Ⅱ章と同じく、第6期特別区制度研究会の際に現メンバーで作成したQセットを用い、WEB上のQ方法論システム<sup>10</sup>を利用して実施した。まず、各自の仕事観を問い、続いて、理想の係長を思い浮かべ、その係長であればどのような選択をするかを問う、という形式をとり、カード並べ操作を二回行う。

特別区人事・厚生事務組合の主任級職員<sup>11</sup>を対象として2021年7月に実施した。事前の調査協力依頼に同意のうえ、実際に理想の係長像調査に参加した職員は72名であり、その属性は図表Ⅲ－2－1のようである。調査期間中、職員各自のパソコンからWEBサイトにアクセスし、あらかじめ配布したパスワードによりQ調査を行ってもらった<sup>12</sup>。また、カード並べが終了した後に、＋5と－5に選択したカードに対して、コメントを付してもらっている。

図表Ⅲ－2－1：参加者の属性

年齢			25～29歳	30～34歳	35歳以上	計
参加者			14名	34名	24名	72名
内 訳	性 別	男性	8	27	10	45
		女性	6	7	14	27

<sup>9</sup> 現在の特別区の任用制度では、係長への昇任を前提に主任選考が行われている。

<sup>10</sup> Q Method Software. 画面展開については資料編参照。

<sup>11</sup> 特別区人事・厚生事務組合は、東京23区が設置する地方自治法上の一部事務組合であり、職員は固有職員と23区からの派遣職員とで構成されている。固有職員も派遣職員と同様に特別区人事委員会の共同採用によっており、採用後も共通の任用制度の下にある。今回の調査における内訳は、固有職員27名、派遣職員45名である。再任用者を除く全主任級職員81名に対して、あらかじめ所属をとおして調査への参加意向を確認して実施したところ、理想の係長像については、72名（約90%）の参加を得た。

<sup>12</sup> 調査実施にあたり、人事担当者と連携し、職員が参加しやすい環境を整えておいた。また、調査終了後、報告会を開催するなどして、調査協力者や関係者へのフィードバックを行った。

## (2) 平均的な理想の係長

理想の係長像について、平均値が上位のカードと下位のカードを抽出して掲げると図表Ⅲ－２－２のようになる。

平均値はプラスもマイナスもかなり高い値になっており、きわだった特徴を示している。係長に強く求められるのはなにより決断力であり、仕事に向き合う姿勢が上位を占める。一方、係長自身がチャレンジをしたり独自性を発揮したり高い評価を得ることは相対的に望まれてはおらず、社会貢献や自己研鑽も期待されていない。自分自身のことはあとにして、ひたすら係の仕事に真摯に向き合う係長の姿が描かれる。

図表Ⅲ－２－２：理想の係長像の項目別平均値

上位		下位	
項目	平均値	項目	平均値
21. 決断力があること	3.00	2. リスクをとってもチャレンジすること	-3.46
14. 職場において十分に情報を共有すること	2.44	34. 仕事を通じて独自性を発揮すること	-3.40
26. 職務に対して責任を負うこと	2.28	35. 高い評価を得ること	-2.86
38. 相手の立場に立って物事を考えること	2.01	46. 社会に貢献すること	-2.28
1. 様々な事態に柔軟に対応すること	2.00	27. 自己研鑽すること	-1.93

次に、理想の係長の平均値から職員の仕事観の平均値を差し引き、差異が大きいものを示したのが図表Ⅲ－２－３である。

主任と比べより係長に求められるのは（差異がプラス）、係長平均と同じく決断力が特に顕著であり、あわせて職務への責任もみられるが、他の三つのカードは職員への姿勢や対応となっている。差異がマイナスの方はどうであろうか。主任から係長になると安定した生活への志向は控えざるを得ず、自己研鑽や社会貢献もより後退し、仕事への取り組み方にしても変化が求められる。自分のことよりも、懸命に仕事をするよりも、職員に向き合うことが大切になる。

主任級職員からみた理想の係長像は、生活や理念や研鑽はさておき、がむしゃらに仕事の成果を求めたりはせず、係員と係の運営に意を注ぎ、責任感をもち、しっかりと決断できる係長といえるであろう。

図表Ⅲ－２－３：〔係長平均〕－〔職員平均〕

上位		下位	
項目	差異	項目	差異
21. 決断力があること	2.22	44. 安定した生活を送ること	-2.13
25. 他者のよい業績を称賛すること	1.61	4. 試行錯誤しながらも仕事を進めること	-1.34
28. 意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと	1.50	27. 自己研鑽すること	-1.11
13. 職場の一体感を大切にすること	1.22	46. 社会に貢献すること	-0.94
26. 職務に対して責任を負うこと	1.20	20. 積極的に仕事に取り組むこと	-0.93

### (3) カード選択の特徴

職員各自のカード選択に目を転じると、①多様性、②両極性、③忌避性といった傾向が認められる。

#### ① 多様性

仕事観と理想の係長のカード選択において、47のカードすべてが+5あるいは-5として選択されており、個々のカードに対する評価にはかなり多様性がある。

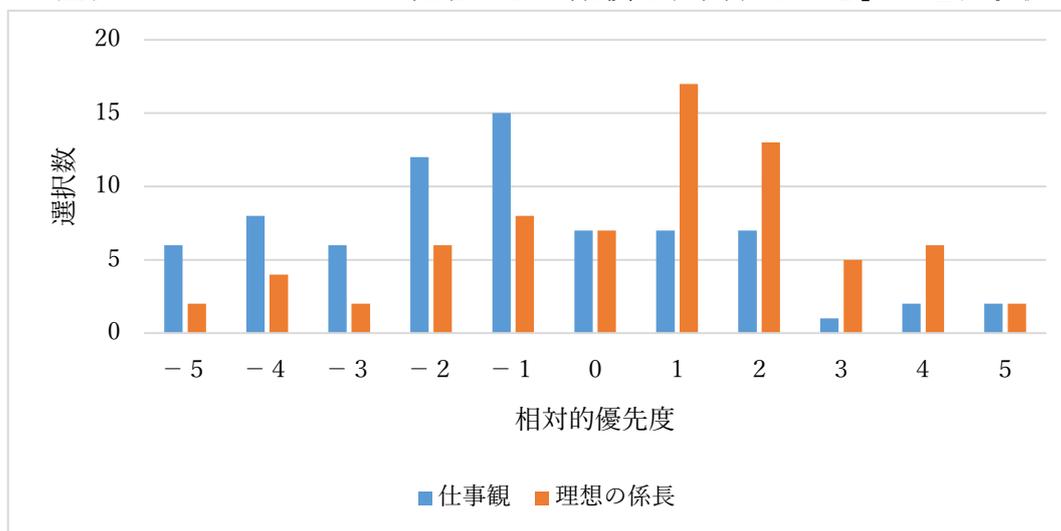
#### ② 両極性

しかも、同じカードでありながら、+5と-5の両極端に選択され評価の割れるものが62%を占める。

その一例が「25. 他者のよい業績を称賛すること」(図表Ⅲ－２－４)である。このカードは、係長平均と職員平均の差が二番目に大きかったものにあたる(図表Ⅲ－２－３)。理想の係長に関して、+5と評価したコメントによれば、部下を正当に評価することと解したうえで、自分に厳しく周りに柔軟な係長が理想的であるとして最優先の事項に置く。それに対し、-5と評価するコメントをみると、みんなの前で職員をほめることと理解しており、特定の職員ばかりの賞賛はモチベーションの低下につながる、こうした行為は公務において必要ではないと断じている。よい業績をほめるのは、当然のことであり、励行されるべきことのように考えられるが、それぞれの人の思い描く場面設定や関係性、立場、ま

た、各人の経験や感性などによって、評価は大きく分かれる。このカードの場合、ほめる行為そのものがマイナスに作用することにもなる。

図表Ⅲ－２－４：「25. 他者のよい業績を称賛すること」の選択状況



### ③ 忌避性

カードによっては、評価の分布がマイナス側へ大きく傾き、ネガティブな性格を帯びるものがある。

この特徴を示すカードの一つは「34. 仕事を通じて独自性を発揮すること」（図表Ⅲ－２－５）である。+5の評価がないばかりか、プラス側の評価もごくわずかにすぎない。理想の係長に関して、-5と評価するコメントによると、独自性の発揮は、

- 一般的な方法ではなく独自のやり方をとること
- 独自の手法を取り入れること
- 係長独自のルールで仕事を進めること
- 個性的なこと
- 属人的なパフォーマンスをすること
- 個として目立つこと

というように解釈されている。仕事のやり方の独自性にとどまらず、係長個人の性格や行動パターン、ひいてはそこに潜む意図にまで及ぶ。そして、-5と評価する判断については、

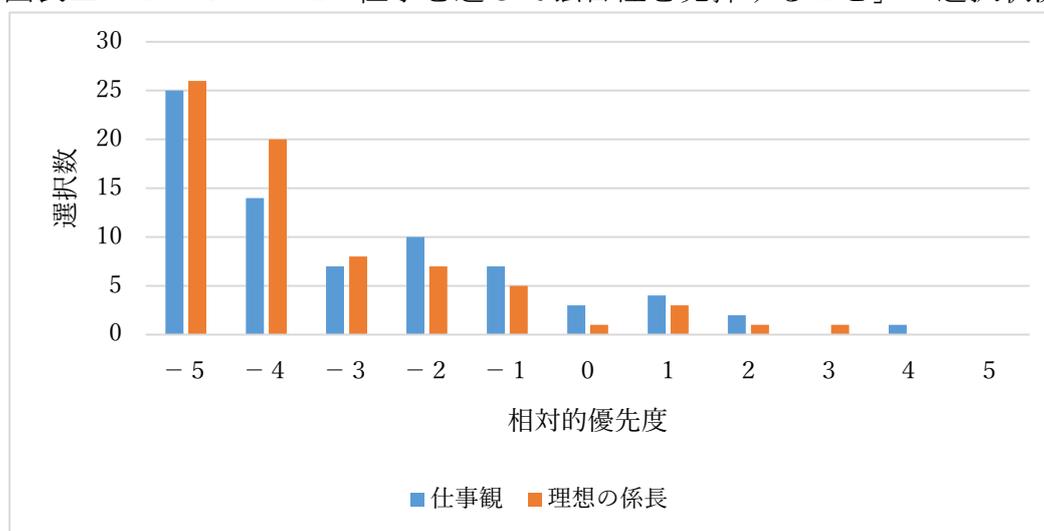
- 独自性はプラスにもマイナスにも作用する
- 自分のやりかたとしてではなく組織として改善を図るべきである

という客観的な理由によるものや、

- 係長は独自性を発揮するのではなく部下をうまく動かし支えまとめる存在

仕事の独自性を担うのは係員であってその適切さを判断するのが係長と係長の役割との関係を指摘するもののほか、  
 係長の独自性は異動の際に係員の混乱を招く  
 係長に独自性を発揮されると部下は迷惑でチームのまとまりがなくなる  
 係長の独自性に合わせなければならないのは疲れる  
 とはつきり独自性に対して忌避的な意見を表明するものがあらわれる。  
 同様の特徴を顕著に示すカードには「5. リスクをとってもチャレンジすること」、「35. 高い評価を得ること」がある。

図表Ⅲ－２－５：「34. 仕事を通じて独自性を発揮すること」の選択状況



#### (4) 願望の係長像

職員各人のカード選択にはかなりの多様性があり、各カードへの評価の幅も大きい中で、特徴的な係長像を認めることができるかを探るため、Q方法論にしたがって因子分析を実施した<sup>13</sup>。その結果、①ぬくもり係長、②ここぞの係長、③しっかり係長、と名づけ得る三つの因子を抽出した（図表Ⅲ－２－６）。

②と③のタイプともに、係長像においても職員との差においても平均値が最も高い「21. 決断力があること」を上位項目に含み、平均的な係長像の特徴を共有するが、その他の上位項目は一致するものがなく、下位項目に一致するものが一部ある<sup>14</sup>にすぎない。仕事に真摯に向き合い実直にすすめる③のしっかり係長は、職員のお手本であり先達的な存在といえる。②のここぞの係長は、なにかあ

<sup>13</sup> 分析にはStataのqfactorコマンドを使用し、iterated principal axis factor法によりpromax回転を行った（Akhtar-Danesh, N. (2018), 'qfactor: A command for Q-methodology analysis', *The Stata Journal*, 18, November 2, pp.432-446）。

<sup>14</sup> 「5. リスクをとってもチャレンジすること」「35. 高い評価を得ること」「46. 社会に貢献すること」

ったときや困ったときなどに頼れる心強いリーダーにあたる。

こうした仕事タイプの係長に対し、①のぬくもり係長は、職員との関係や職場の雰囲気づくりに特色があり、熱いおもいや行動をおもてにださず、あたたかく職員と職場を見守りつつみこんでくれる存在となっている。

仕事の抛り所と心の抛り所の両方が、職員から係長に求められているといえるであろう。

図表Ⅲ－２－６：係長の三タイプ

① ぬくもり係長

13. 職場の一体感を大切にすること	5
29. 良好な人間関係を築くこと	4
18. 落ち着いて仕事に取り組むこと	4
17. リラックスして仕事をする事	4
37. 行動を重視すること	-4
2. 仕事に新しい工夫を施すこと	-4
31. 熱意をもって仕事に取り組むこと	-5

② ここぞの係長

21. 決断力があること	5
32. 臨機応変に行動すること	4
9. 状況や問題に対して分析的であること	4
36. 仕事のプロセスに力点を置くこと	-4
17. リラックスして仕事をする事	-5
46. 社会に貢献すること	-5

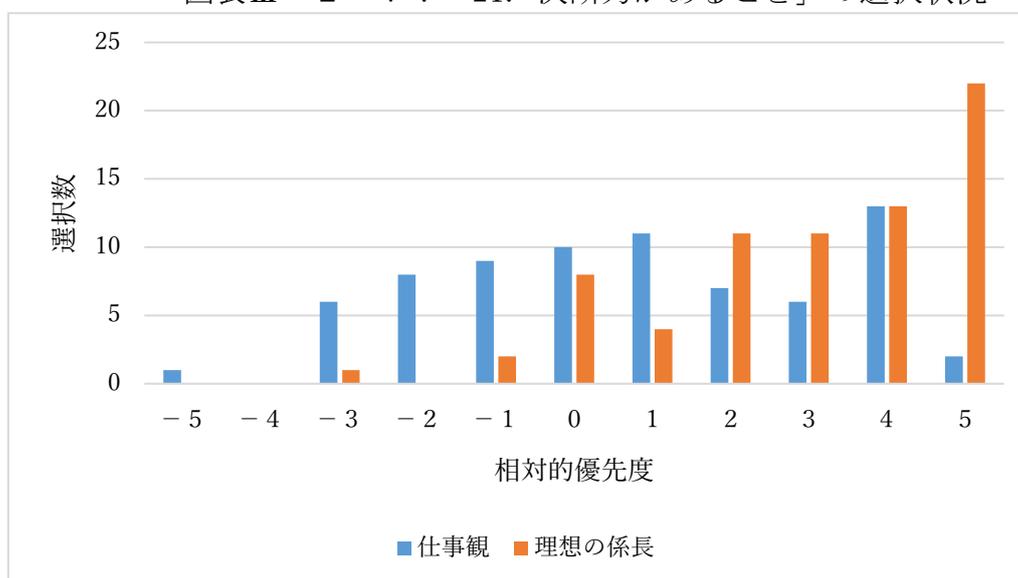
③ しっかり係長

6. 注意深く仕事を進めること	4
21. 決断力があること	4
8. 定められたルールを守ること	4
41. 組織を超えてネットワークをつくること	-4
3. 好機を逃さずに素早く行動すること	-4
35. 高い評価を得ること	-5
5. リスクをとってチャレンジすること	-5

## (5) まとめ

カード選択の多様性が大きいなかで、「21. 決断力があること」は、平均値においても仕事観との差においても、係長に特徴的にみられ、カード分布の上でも係長への選好は顕著である（図表Ⅲ－２－７）。また、因子分析によって得られた三つのタイプのうち、「ここぞの係長」と「しっかり係長」の二つにあらわれる。さらに、当研究会で2019年に調査を実施した理想の課長像においても、抽出された二つのタイプ「バランス型」「モチベーター型」に共通して認められる<sup>15</sup>。決断力は、係長や課長を通じて基軸をなし、諸タイプを性格づける主要な要素となっている。

図表Ⅲ－２－７：「21. 決断力があること」の選択状況



それに対して、「ぬくもり係長」は、系統を異にし、係長に特徴的な独自のタイプをなしている。現在の若い世代の職員たちが、意識的にあるいは無意識的に、係長に求めている願望の端的なあらわれといえようか<sup>16</sup>。

ここでは職員側からみた係長を調べたが、係長の側からは職員との関係性をどうとらえているのであろうか。インタビューによって探った。

<sup>15</sup> 『特別区制度調査会報告 第6期』特別区協議会，2020年，35-37頁

<sup>16</sup> 2022年1月27日に実施した調査協力者への報告会においても、「『ぬくもり係長』はいやし要員としてほしいです」という意見が寄せられている。

### 3. 係長・部下関係

#### (1) 研究目的

日々の政策実施の中核に係長がいる。係長は、課長によって示される組織目標の達成に向けて、一般の職員に対するマネジメントを実践する。また、時に、自らプレーヤーとして業務の遂行に当たることもある。行政における業務の基本的単位である課において<sup>17</sup>、係長とは組織の長である課長と業務遂行を担う一般の職員の結節点としての役割を果たす。

組織運営と政策の在り方に重要な影響を及ぼす存在でありながら、行政研究においては、一方では幹部としての管理職の陰に隠れ、他方では業務遂行の中心にいる一般職員の後景に退きがちであった。その結果、マネジメントと政策遂行を考える上で重要な存在であるにも関わらず、係長に対する研究は十分な関心を集めてこなかった。本研究は、これまで見落とされがちであった係長の役割と機能に注目することで、公共管理における組織及び政策運営の理解を深めることを目指す。

係長は、上司である課長や同僚である他の係長などと実に多様な関係性を構築するが、本研究はその中でも部下との関係性に着目する。業務遂行の中核をなす係において、係長はどのように部下との関係を構築し、日々の業務を遂行しているのだろうか。係長は、部下との関係構築のためにどのような働きかけを行い、また、いかなる課題に直面しているのだろうか。本研究は、係長による部下との関係構築の実態を明らかにすることを目的とする。

#### (2) 調査方法

係長からみた部下との関係性を総合的に解明するため、東京23区に勤める現役の係長に対して半構造化インタビューを行った。今回の調査では、これまでの職務経歴についての質問を行った上で、①部下との関係構築のプロセス、②部下との良好な関係性に対する認識、③部下との良好な関係性がもたらす帰結、④そうした良好な関係性を構築する際の促進要因と阻害要因、という大きく四点についてインタビューを実施した。自らの職務経歴について振り返る機会を最初に設けたのは、部下との関係構築について具体的な回答を引き出すためである。

インタビューのこれまでの経験を踏まえた上で、まず部下との関係構築のプロセスについて聞き取りを行った。こうすることで、係長が部下に関する情報をどのように入手し、その情報に基づいてどのように業務配分を行い、部下の業務遂行をいかにマネジメントし、問題の発生にどのように対処しているのか、を

---

<sup>17</sup> 大森彌 (2006) 『官のシステム』 (行政学叢書4) 東京大学出版会。

具体的に明らかにした。主に利用した質問項目は「新しい部下ができた場合、どのように関係を構築していきますか？」などである。また、性別、年齢、正規・非正規等の属性によって関係性の構築プロセスが異なるのかどうか、異なる場合にはどういった違いがあるのか、をできるだけ具体的な事例を基礎に聞き取りを行った。

第二に、どのような関係性を「良好」とであると認識しているのか、について質問を行った。主に利用した項目は「あなたにとって部下との良好な関係とは何ですか？」などである。第三に、「良好な関係が築けた場合、どういった成果が期待できますか？」と問うことで、良好な関係性の帰結に関する認識を調べた。第四に、そうした関係性を築く際の促進・阻害要因を「そうした良好な関係をどのようにすれば形成できますか？」「そうした良好な関係の構築を妨げるものは何ですか？」といった質問によって調査した。以上の四項目に関する質問をベースに、詳述・続行・明確化等の探査質問を利用することで、より精度の高い情報の収集に努めた<sup>18</sup>。

インタビュアーは、特別区（東京23区）の係長のなかから、所属区、係長歴、性別などを考慮して選定した。調査に関する所属長と本人の同意を得た上で、特別区制度研究会の研究員が直接インタビューと面会し、インタビューに向けた調整を具体的に行った。

東京区政会館にインタビュールームを準備し、インタビューを行った。インタビュー時間は概ね1時間半から2時間であったが、今回の調査では、部下との関係構築以外のトピックについても質問を行っているため、係長・部下関係に関わるインタビュー時間は概ね30分程度である。インタビューに対して、特別区制度研究会の研究員5名が順次質問を行うことでインタビューデータを採取した。

---

<sup>18</sup> Rice, P. L., & Ezzy, D. (1999). *Qualitative research methods: A health focus*. Melbourne, Australia.

### (3) 分析結果

#### a 係長の役割

係長は、自らの責任と義務を果たすため、部下との良好な関係構築を目指す。では、係長は自らの役割をどのように認識を有しているのか。この点についてまず素描する。

係長の大きな特徴は、「プレーヤー」として自らが業務遂行の主体となるだけでなく、情報収集と部下への指示、部下からの相談対応、部下の育成、部下が担当する業務の進行管理等の「マネージャー」としての役割を担っている点に求められる。一般職員とは異なる係長の役割について、ある係長は以下のように述べる。

[係長と一般職員との違いは：筆者補足] 自分がやっていたらいいんじゃないというところですね。職員が、自分が幾ら一生懸命やっているつもりでも、自分のところの職員ができていなかったら、それは私ができていないのと同じなんだなというところで、そこは、本当に当たり前なことなんですけれども、今まで、一般職員だったときとは、全然違うところだなと思っています。

部下に対するマネジメントを行う際に、課長との意思疎通は欠かせない。一般の職員にとって課長は殆ど話す機会もない「遠い存在」であるが、係長となることで課長との距離は大きく縮まり、「緊張感」「責任感」が増すこととなる。係長は、課長の示す政策的な方針や業務に関する具体的な指示を踏まえつつ、日々の業務を遂行する。

しかしながら、係長は単に課長に対して業務遂行やマネジメントに関わる判断を仰ぐだけではない。課長が全ての問題に関して逐一判断することは現実的ではないし、また現場の状況をよく知る係長が一定の判断業務を担うことは適正な業務遂行にとって必要ともいえるからである。このように係長は、課長の示す方針と判断を前提としつつ、日々の状況変化と部下の状況に気を配りながら、係長は部下とともに切れ目のない行政の実現を支えることとなる。

#### b 関係構築プロセス

係長が部下と関係を構築する際、大きく分けて二つのパターンがある。第一に、自らが配置されている職場に新しい部下を受け入れる場合であり、第二に、自らが係長として新しい職場に異動する場合である。ここでは新規に配属された部下に対する事務の引継ぎ等の、係長にとって重要な業務を含む前者について検討を加える。

係長が新しい部下を受け入れる場合、人事異動の内示が公表されたときから、

関係構築のプロセスは開始する。異動を予定している部下についての情報を、職員間のインフォーマルなネットワークを通じて収集したり、直接職場に出向いてコミュニケーションを行うことで集めたりする。当該職員と直接のコミュニケーションをとる場合には、その職員の得手不得手、心身の状態、家族の状況（例えば要介護者や送迎を要する児童はいるか）等の確認を行う。心身の状態や家族の状況は、どういった業務をどこまで担当できるのか、を判断する際に重要な考慮要素となる。異動前に係間で人材の取り合いになることもあるから、ある程度正確な職員情報を入手しておくことは重要と言える。また、実際に自らの係に配属された場合、どこまでのフォローを要するのかを判断するためにも職員の特徴を知っておくことは大切である。

自らの係に配属される者が決まったら、具体的な事務分掌を検討する。基本的には、他課他係へ異動した者の業務を引き継ぐこととなるが、職員の特徴に応じて事務の量と質を調整する必要があることとなる。事務分担は員と相談しつつ係長が原案を作成し、課長の承認を得ることで決定される。

事務分担が終了すると、係長は日々の業務を通じて部下との関係性の構築を図る。「報連相」というマネジメントの基本を押さえつつ、部下の状況に関する情報の把握、問題に対する判断と指示出しを行う。挨拶や声掛けといった日常的なコミュニケーションだけではなく、不定期の面談を組むこともある。さらに、職場における仕事に直接関わらないコミュニケーションや、職場外でのコミュニケーションを組み合わせることで、より密な関係性を構築していく。

係の規模が大きくなる場合、一人一人に割くことができる時間はどうしても減少する。そこで、ある職員との直接の関係性の構築よりも、周囲の係員が当該職員を適切に支援できる体制を整えることを重視する場合がある。例えば以下のような方法をとる係長がいる。

新しく来る方とのコミュニケーションについては、直接コミュニケーションを取ることもあるんですけど、できるだけ周りに声かけをして周りの協力を得ながらその人を支援するようにお願いしています。チューターじゃないですけど、ちょっとこの人についてこれを教えてあげてとか、私が全部一人一人対応するわけにはいかないので、こういうことが分からないんです、あとちょっとこれに詳しい人は誰々だからあれしてとか、あと、ちょっと仕事が大変、新しく来て不慣れな感じだったら慣れている別の職員にちょっとこの人のサポートをお願いとか、私は結構ずうずうしいので割と職員とか今慣れている方をお願いをしてみんなでサポートしてもらいます。

係長は係の全体を見渡して、業務遂行上で問題が生じていないかを継続的にチェックする必要がある。「雰囲気というかチームの中でどんなコミュニケーションを取っているかなというのをちょっと見ながら」マネジメントを実行することとなる。問題となりうる状況を発見すれば、早期に働きかけを行う。例えば次の通りである。

やっぱりちょっと見渡すとすごく、例えば新しい仕事でも作業にすごく、当番とかがあるんですけど、その作業に例えば新規職員ですごい時間がかかっている方がいたんですね。すごい悩んでいたのもので、じゃあそうしたらそれは悩むよりも聞いたほうがいいよという感じで、ちょっとやっぱり様子を見て、動きを見て、ああ、時間がかかっているとか、あと、決裁の文書を見てちょっとミスが多いとか、そういうので気づいてアドバイスを、まあ全部はできてないのかもしれないんですけどするようにはしています。

トラブルが発生した際には、できるだけ迅速な対応が求められる。係長によっては、問題の発生に合わせて係員と5～10分程度の面談を実施し、問題状況の把握と対策の立案・実施に努めることとなる。

部下のタイプ（性別、年齢、性格等）によって、上記のような関係構築のプロセスには調整が加えられることがある。例えば年上の男性職員であれば「プライド」を尊重し、踏み込み方に注意する、と述べる係長がいた。

### c 良好な係長・部下関係とその形成要因

係長から見た良好な係長・部下関係については、職員の内面にまで踏み込まず、円滑な業務遂行が実現していることを重視する立場もあれば、係長と部下が相互への信頼を基礎に社会的な関係が成立していることに重きを置く立場もあった。後者の立場をとる係長は、良好な係長・部下関係を、業務の遂行に際して「係長の壁」がないこと、「風通しが良い」こと、不満をため込まないこと、相談しやすいこと、「フランクな関係」であること、などのように形容している。例えば、「係長の壁」とは、一般の職員からみた係長との心理的な壁を指す。こうした「係長の壁」が存在すると、一般の職員は自身の考えていることを係長に対して率直に表明することができない。こうした「係長の壁」が取り払われた状態を、良好な関係と考える係長がいた。「風通しの良い」関係や「フランクな関係」などが意味するところも、基本的にはこうした考え方と類似していた。

こうした関係性が構築できていることの表徴は、業務とは関わらないコミュニケーションに現れる。例えばある係長は、係長の壁が取り払われた状態を以下のように表現する。

今の係でたまにお弁当でカレーを買ってこようというときがあるんですけども、そういったときに、「係長、今日カレーですけど、どうしますか」とか、気安くいろいろ声をかけてくれたり、あと、本当にささいなことに声をかけてくれるというところかなとは思っていますね。

こうした関係性を醸成する際、職場での業務とは直接関連しないコミュニケーションだけではなく、ランチおよび飲み会といった職場外でのコミュニケーションも重要である、と指摘する係長は多かった。

こうした関係性を形成するために重要なことは何か。係長が採用していた方法を列挙すれば以下の通りである。第一に、自らが積極的に話しかけることである。先に述べた「係長の壁」を一般の職員から突き崩すことは困難である。係長の側から一般の職員に歩み寄り、積極的にコミュニケーションをとることが良好な関係構築において重要となる。例えば以下の通りである。

職員の様子なんかは、気にかけるようにはしていますし、何かちょっと困ってそうだなとか、職員同士で何か悩んだりとか、相談している様子があったら「どうしたの」とか、「何かあったの」というようなのは、こっちからアプローチして声かけをしているというところですよ。

また、部下に対して真摯な態度を示すことも重要である。確かに係長は、多様な業務に追われ多忙であるが、せっかく部下が相談に来たときに片手間に対応しては信頼関係の構築は覚束ない。例えばある係長は次のように述べる。

部下に対しては、私もいろんな方の相談に乗ってしまうので、時間が結構限られてくるので、相談に来たときには、手を止めて話を聞くというのを意識しています。そのほうが信頼関係も構築できますし、忙しくて手を動かしながらやっていると、あまり、私もそれはされた経験があるんですけど、ちゃんと聞いてくれないんだなというふうに思うんですよね。そういう課長もいたんですけども、逆に相談に行くと、必ずパソコンの画面を閉じて聞いてくれる課長もいまして、その課長はすごいなという、仕事もきっちりやっていくような課長だったので、それは見習いたいなと思って、手を止めて聞くようにしています。

こうした係長・部下間の信頼関係は、トラブルの発生などの「ここぞというとき」に係長が率先して対応に臨むかどうかによって大きく左右される。例えば、以下のようにその重要性が述べられている。

区民対応なんかもそうですし、結構、職員課なんかもそうでしたけれども、難しいクレームというのですか、そういった対応もあつたりして、そういうときにやっぱり、係長と一緒に対応してくれたりするとすごく安心感があつたなというふうに思っています。

部下の働きに対して、承認の意を示すことも重要である。例えば、部下の働きに「感謝」することは、その働きに報いることとなる。ある係長は以下のように述べる。

私が何をするとかいうよりも、みんながやってくれるというようなところもあつて、それに関しては、感謝の気持ちを伝えたりとかはするようにはしていますね。ありがとうございますという言葉は。

#### **d 良好な係長・部下関係により期待される成果**

良好な係長・部下関係が構築されることで、チームとしての円滑な情報共有が進み、業務の効率化につながる。ある係長は次のように語っている。

やっぱり仕事は一人一人しているんじゃなくて、チーム、係で協力しながらしているので、1人で悩んだりしてもあまりいい結果は生まないので、早めに周りに相談したり分担することのほうがかえって効率的になるのかなというふうに私は思っています。

良好な関係性を構築することで、問題を未然に防ぐこともできるようになる。近年、行政組織においては、心身の不調に悩む職員の存在が大きな問題となっている。職員の心身の状態が悪化することで休職、場合によっては退職に至るケースもある。ただでさえ人員不足に悩む行政組織において、こうした事態は看過できない事態である。良好な関係に基づく不満や問題の早期の発見を通じて、「仕事がいっぱいになって心が折れてしま」う状況を避けることができるようになる。

また、職員の状況に応じて係長は的確なアドバイスを与えることができるため、良好な係長・部下関係は、職員の人材育成にも資する。さらに、部下からの信頼を得ることは係長自身のやりがいの向上にもつながることを指摘する係長もいた。

#### **e 良好な係長・部下関係を構築する上での課題**

部下との関係構築に際し、係長は時に自らのイニシアチブによって変更することが難しい問題に直面する。例えば、正規職員の減少、業務量の増大、業務の

複雑化は、係長のプレーヤーとしての役割を大きくし、そのことが関係構築の時間を奪うことにつながっている。かつての係長はマネジメントが主な役割であった、と指摘する係長は多く、近年の大きな変化と言えるかもしれない。

昔の係長、特にいわゆる総括とか、係長の1個上の係長の段階になると、もう完全にマネジメントで、プレーヤーの部分がまずない状態だった… [しかし：筆者補足] 今はマネジメントとプレーヤーの部分はどうしても出てくる。

業務負担は、少なくとも主観的には、均等に増大しているというわけではない。その結果、業務負担の不均衡に対する不満が高まり、良好な係長・部下関係の構築を阻害する例がある。例えば、以下のように述べられている。

今の職場で見て、結構みんな協力し合っていてできているんじゃないかなとは思ってはいるんですけども、電話なんかもみんな遠くの電話が鳴っていても取ったりとか、若い方なんかは特に、積極的にやってくれますし、お客さん対応なんかもお互いにいない人の分も出たりとかというのやってくれているんですけども、私から見ているみんな協力してやっているなど思っている、やっぱり、本当に細かいところで言うと、よくなる電話に近い席の子だとか、窓口にちょっと近い方とかは、やっぱり、負担感が多いと感じたりしている方もいるようで、そういうのを改めて聞くと、私の感覚とはやっぱり違うところはあるんだなというのは思ったりもしますね。

また次のようにも述べられている。

どういう休みだからというわけでもないんですけども、要は、電話とか来所して対応しなきゃいけないことが結構多い職場なので、いない人がいるとその電話も結構特定の人が受けなきゃいけなかったりとか、代わりにそのお客さんの対応しなきゃいけなかったりとかということがあるので、そういうのが度重なるとなんか、多分、自分だけすごい大変な思いをしているという気持ちが募っていくというようなことはあるかなと思いますね。

コロナ禍が、職場外でのコミュニケーション機会を制約していると指摘する声は強かった。また、近年、職員が個々ばらばらに行動するという傾向が強まっており、そのことも関係性の構築を難しくしているようである。プライバシーに対する意識の高まりで、係長の側は、話題設定には慎重となって

いる。各種ハラスメントとならないように配慮が求められた結果、十分な関係構築が難しくなったことを指摘する複数の係長が存在した。例えば以下のように述べられている。

なかなかプライベートなことも含めて、今は聞くこともはばかれる時代になっているので、なかなか関係構築するのは難しいなというのは日々思っています。

仕事に対する認識ないし価値観の相違が、係長の不満の一因となっており、関係性の構築を難しくしている。例えば、複数の係長は、最近の若手職員がワークライフバランスを重視し残業を望まないことを否定的に評価する傾向があった。例えば以下の通りである。

結構今の若い子たちだとワークライフバランスとか、あんまり猛烈に働いて頑張ろうというような感じよりかは、やっぱり自分の時間を大事にしながらとかという感じの世代というか、そういう子たちがちょっと多いかなという気はします。

係長の不満は、自らの役割を越えて他の職員を援助するような行動を自発的にとらない職員に対して向けられる。例えばある係長は次のように述べている。

積極性がやっぱりない職員とかもいますので、自分の決められたというか、担当している業務はやるんですけども、それ以上のことは一切しないということで、自分の持分だけを決めちゃって、そこだけしかやらないという感じなので、もうちょっと積極性があるといいなという職員がおります。

人間関係における最も大きな問題は、相手の内面が直接観察することが難しいという点にある。（特に若手）職員の内心が分からないという不安は、多くの係長が口にしたことであつた。ある係長は以下のように述べる。

相手がいることなので、信頼関係が本当に構築したかというのがなかなか読み取れないというところは日々悩むところです。

また、次のように述べる係長もいた。

ちょっと今不安なのは、自分は今、係員とかに割とフランクに接しているつもりでも、相手が身構えてしまって本音を言えていなかったりすぐに相談できてない人もいるのかなという。

## f まとめ

ある係長は、「係長の言葉には重みがある」と述べる。マネジメントと業務遂行の結節点に位置し、日々の組織及び政策運営において中核的役割を果たす係長の存在を象徴する言葉である。

本研究ではこうした係長が、部下とどういった関係を構築しながら日々の業務遂行に当たっているのか、を係長に対するインタビューを通じて明らかにした。分析の結果、事務の配分や進捗管理、問題の防止や問題発生時の対処の基礎となる係長と部下との関係性の構築に当たり、係長は実にきめ細やかな配慮を施していることが明らかとなった。係長は様々なチャンネルから部下の情報を入手し、部下の特徴や状態を踏まえつつ、慎重に事務分配を行っていた。

同時に、インタビューから明らかになったのは、係長が置かれた厳しい状況である。慢性的な人手不足により、マネージャーの役割に対してプレーヤーとしての役割が増大し、部下と十分な関係を構築できないことを指摘する係長が多く存在した。特に業務外のコミュニケーションは、近年のコロナ禍、個人主義やプライバシー意識の強まりによって制約される傾向があり、そのことも従来型の関係構築を難しくしている。さらに、仕事に対する価値観の相違は、職員に対する係長の不満を高めることにつながっている。係長・部下関係の構築にとっての阻害要因を抽出し、どのような政策的手当が可能かをこのように議論することは、同関係を基盤に展開される円滑な業務遂行を確保する上で重要なテーマと言えるであろう。

## IV おわりに

以上、本報告書では、第7期特別区制度研究会での研究活動をまとめてきた。その成果として、あらためて、以下の諸点を確認することができる。

### 1. 「自治体職員の仕事観」の特徴把握

第一に、第6期の関心と方法を踏襲しつつ、「自治体職員の仕事観」を実証的に捉えてきた。

第7期では、Q方法論の調査対象を特別区職員のみならず、都道府県や他の市町村、さらには専門職へと調査対象を広げることで、第6期の知見を発展的に確認することができた。特に、Q方法論を用いた公民比較調査において、その特徴の異同を意識することにより、あらためて公務員の仕事観の特徴を確認した。公務員は、リスク認識や公正性、安定志向、協力志向、PSMなどにおいて、民間企業で働く人材に比べて、高い傾向を示している。他者との協力や周囲に対する寛容さは公務員のひとつの特徴として示された。また、介護等の専門職人材は、事務職に比べて、より他者性を意識していることも確認された。

なお、ここで設計されたQ方法論のWEB版プラットフォーム<sup>19</sup>は、今後の公務人材研究にも引き継がれるであろう。

### 2. 「組織のなかの係長」への接近

第二に、第6期での知見を踏まえつつ、「組織のなかの係長」の実態に多角的に迫ってきた。

まず、係長職への昇任の現状について、比較の視点をもとにデータを収集した。地方行財政調査会アンケート調査からみえた特別区の特徴は、他自治体と比べてその置かれた組織的特徴を示すものとなる。昇進意欲の低下は、特別区においては管理職人材の育成にも影響を与える可能性持つ課題となるがゆえに、この点は、人事制度要因の分析とあわせて更なる検討も可能であろう。

次に、「理想の係長像」を、WEB版プラットフォームを活用したQ方法論調査により明らかにした。理想的な係長として部下から望まれる像の類型（「ぬく

---

<sup>19</sup> 科研費「Q方法論を用いた公務員の仕事観の総合的解明」の成果でもある。

もり係長」や「ここぞの係長」、「しっかり係長」)も提示されており、今後の実態理解に資する知見となっている。

加えて、現任の係長への継続的なインタビュー調査を通じて、係長としての業務実態とあわせて、組織の中で他者との関係の中で係長の置かれた状況を解明してきた。特に、積極的なコミュニケーションを通じた係長と部下との関係構築に焦点を当てた聴き取り調査から、帰納的にその構成要素を抽出し、上司と部下との関係性の概念化を進めてきた。これにより、組織の中で全方位的に配慮する係長の実態が示唆されている。

なお、こうした公務人材の実態把握に資するマイクロデータは、公務員個々の情報として意義を持つものであることはもとより、組織内の関係性として公務員同士の実態に接近する可能性を持つ。特に、組織の中で他者との関わりの中で生きる職員像-その「他者性」を認識することができるものとなっている。

### 3. 公務員データ・共同研究・今後の展開

以上の試みに通底する関心は、環境変化に適応する人材育成に資する公共管理の在り方を模索するものである。

本研究会は、第6期から第7期にかけて、自治体行政研究の理解をもとに、マイクロデータに基づく公務員の実証研究を体系的に実施してきたことに、その積極的な特徴を見出すことができる。近年、日本の自治体行政研究は、データ・手法に基づく実証研究という側面から、その新たな研究領域を開拓しつつある。

他方で、こうした研究の推進には、狭義のデータ収集のみに囚われない深い行政理解を前提とする必要がある。ある学術的な概念がいかに現実の行政活動の中で理解され、また、現実の問題関心がいかに実証研究に反映されるのか。こうした関心から、特別区制度研究会は、行政実務家と行政研究者が継続的に協働することを可能とし、その強みを生かしつつ、公務員の実態への接近可能性を拓いてきた。

そしてこのことは、ともすると生じてくる行政実務と行政研究双方のギャップを埋めるひとつの試みでもある。道半ばではあるものの、こうした「行政実務協働型研究プラットフォーム」としての基礎構築とその実践を重ねつつ、第8期特別区制度研究会へとその問題関心は引き継がれてゆくであろう。



# 資 料 編



**Q方法論調査**

**WEB版 画面構成**

**Ⅱ 自治体職員の仕事観の特徴－民間等との比較－**

本調査は「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。

本調査の目的は、どのようなことを考え、仕事を進めるかという価値意識を総体的に明らかにすることです。

「あなたが仕事を進める際のお考え」として考えて、回答してください。

同意書

見込まれる調査回答時間は15～20分程度です。

この調査への参加は任意であり、参加しないことを選択することや、いつでもとりやめることができます。また、調査に協力しなかったことでああなたが不利益を被ることはありません。

本調査の結果は研究目的以外に使用いたしません。また、回答は、すべて個人が特定できないよう処理をしたうえで使用させていただきます。

これを踏まえ、最も下にある

同意する

同意しない

を選択してください。

**【研究実施者】**

福島大学 准教授 林嶺那

武蔵野大学 教授 深谷健

東洋大学 准教授 箕輪允智

（この調査は日本学術振興会科学研究費助成事業・研究課題/領域番号20K01485「Q方法論を用いた公務員の仕事観の総合的解明」によるものです。）

<問い合わせ先>

**【窓口】**

東洋大学 准教授 箕輪允智

**【窓口担当と連絡が取れない場合】**

福島大学 行政政策学類 准教授 林 嶺那

同意する

同意しない

まず、あなたのお仕事について、簡単にお伺いします。

すべて選択したら最も下の「submit」を押してください

1. あなたの現在のお仕事は次のどれにあたりますか？最も近いものを選択してください。（1つ選択）\*

2. あなたの職位を選択してください。（1つ選択）\*

3. 現在の部門（担当）在籍の通算経験年数を記入してください。（1つ選択）\*

4. 現在のお勤め先に何年勤続されているか、選択してください。（1つ選択）\*

5. あなたの雇用形態は次のどれにあたりますか、選択してください（1つ選択）\*

6. あなたの年齢に当てはまるものを選択してください。（1つ選択）\*

7. あなたの性自認を教えてください。\*

SUBMIT

## 1. 3段階振り分け

まずは、画面上に47枚のカードが表示されます。それぞれのカードに書かれた内容について、仕事を進める際のあなたの考え方に照らして、カード（下部）に表示されている「高 中 低」のいずれかをクリック（タッチ）しながら、振り分けてください。

※振り分けが完了すると、そのカードは表示されなくなります。

**【高：比較的、重要性が高いと考えるもの】**

**【中：重要度が中程度のもの】**

**【低：比較的、重要性が低いと考えるもの】**

※「高 中 低」を、それぞれ均等な数になるように振り分けると、その後の設問に答えやすくなります。

※※重要度については後から変えることも可能なので間違っただけのものに振り分けたとしても、心配せずに後ほど調整してください

---

## 2. 全体に振り分ける作業

続いては、直前の「1. 3段階振り分け」で振り分けたカードを、その重要度に応じて、ピラミッド型に配置されたマス目に当てはめていく作業となります。

画面上のカードを、画面下部に表示されている「+5（重要度高）」から「-5（重要度低）」に応じて、それぞれのマス目に振り分けて（移動させて）いってください。

※一度置いたカードの場所を変更したい場合は、変更したいカードをクリックしたままの状態でもカーソルを動かすと、自由に移動させることができます。

※※スマートフォン・タブレット端末はそれぞれのカードにタッチしたまま、上記の手順に従うと移動できます。

※※※システムの都合上、利用している端末によって左から右へのカードの移動が難しいですが、可能ではあります。少しカードを右下よりにずらすと、移動することができます。

※※※※画面上の「〇ボタン」はリセットボタンなので、作業途中で初期状態（振り分け前）に戻したい場合以外は、押さないように注意してください。

終了したらSUBMITボタンを押してください。

---

### 3. 重要度が最も高かった／低かった項目についての質問

重要度の最も高かった項目と最も低かった項目についてお聞きしますので、案内に従ってご回答ください。

この内容を確認したら、次の「始める」のボタンを押してください。

始める

## 1. 3段階振り分け

次に47のカードが表示されます。それぞれのカードに書かれた内容について、仕事を進める際の

**【高：比較的、重要性が高いと考えるもの】**

**【中：重要度が中程度のもの】**

**【低：比較的、重要性が低いと考えるもの】**

※だいたい同じ数だと、あとの手順を進めやすくなります。

※※重要度については後から変えることも可能なので間違っただものに振り分けたとしても、心配

2. 全体に振り分ける作業（これは次の画面の「インストラクションを表示する」ボタンで確認  
この次は、「1. 3段階振り分け」で振り分けたカードを、その重要度に応じて、ピラミッド型に  
画面上のカードを、画面下部に表示されている「+5（重要度高）」から「-5（重要度低）」に応じ  
※一度置いたカードの場所を変更したい場合は、変更したいカードをクリックしたままの状態  
※※スマートフォン・タブレット端末はそれぞれのカードにタッチしたまま、上記の手順に従う  
※※※システムの都合上、利用している端末によって左から右へのカードの移動が難しいですが、  
※※※※画面上の「〇ボタン」はリセットボタンなので、作業途中で初期状態（振り分け前）に

次に進む

i7 自律的に判断して行動すること。

低

中

高

i33 仕事の質に力点をおくこと。

低

中

高

あなたの考え方に照らして、それぞれのカード毎に「高 中 低」を振り分けてください。

せずに後ほど調整してください。

できます)

配置されたマス目に当てはめていく作業となります。

て、それぞれのマス目に振り分けて（移動させて）行ってください。

カーソルを動かすと、自由に移動させることができます。

と移動できます。

可能ではあります。少しカードを右下よりにずらすと、移動することができます。

戻したい場合以外は、押さないように注意してください。

i18 落ち着いて仕事に取り組むこと。

低

中

高

i5 リスクをとってもチャレンジすること。

低

中

高

カードは一度置いたものでも配置の転換が可能です。現在であれば「いいえ」を押して戻って再  
また、次に+5、-5のに配置した項目についての質問があるので項目番号と内容を確認して下さい。  
後で確認したい場合は

#### 次の画面の最も下にある [VIEW Q-SORT]

を押すと配置したカードを見直すことができます。

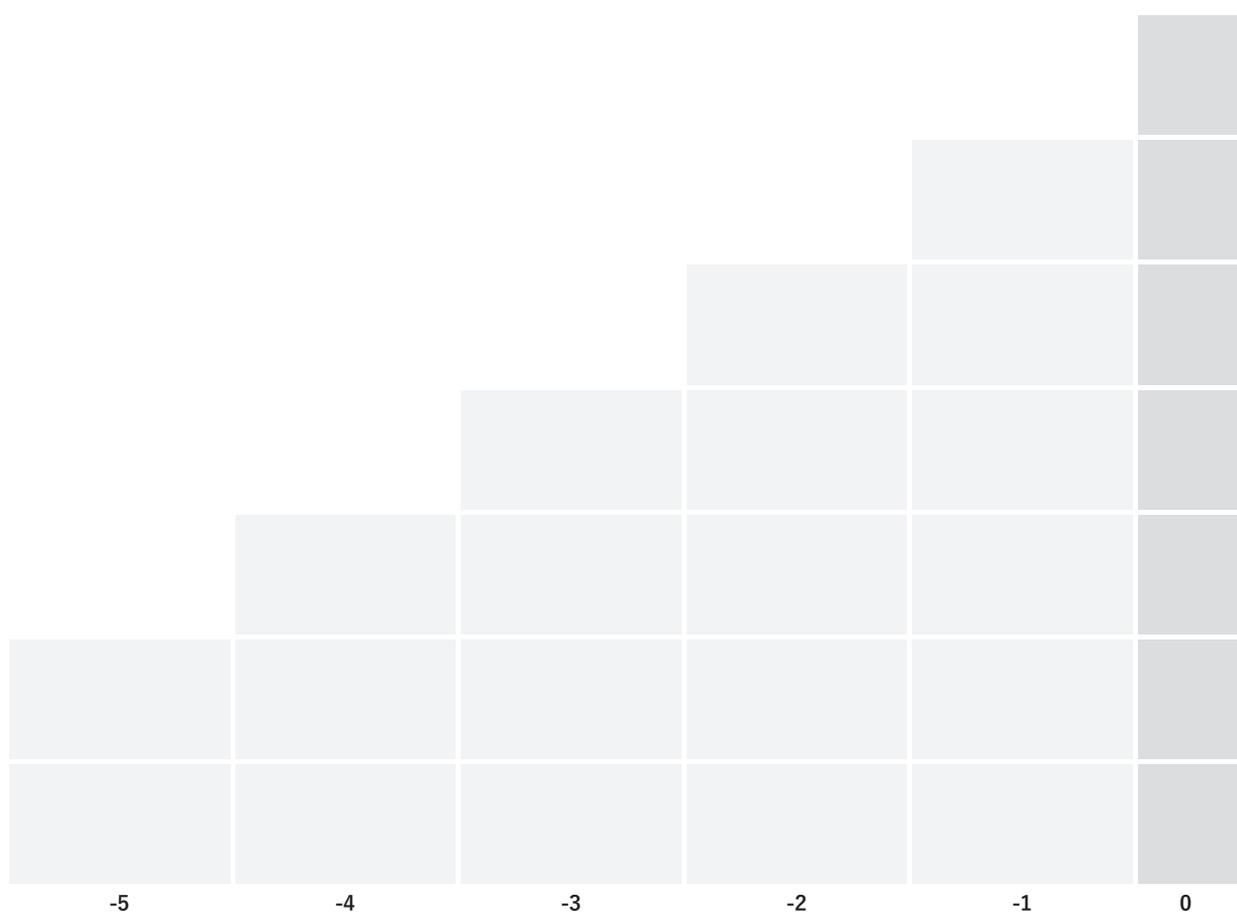
これらを確認した後、振り分けが終了した場合は「振り分け終了」を選択してください。

15

i4 試行錯誤しながらも仕事を進めること。

16

i44 安定した生

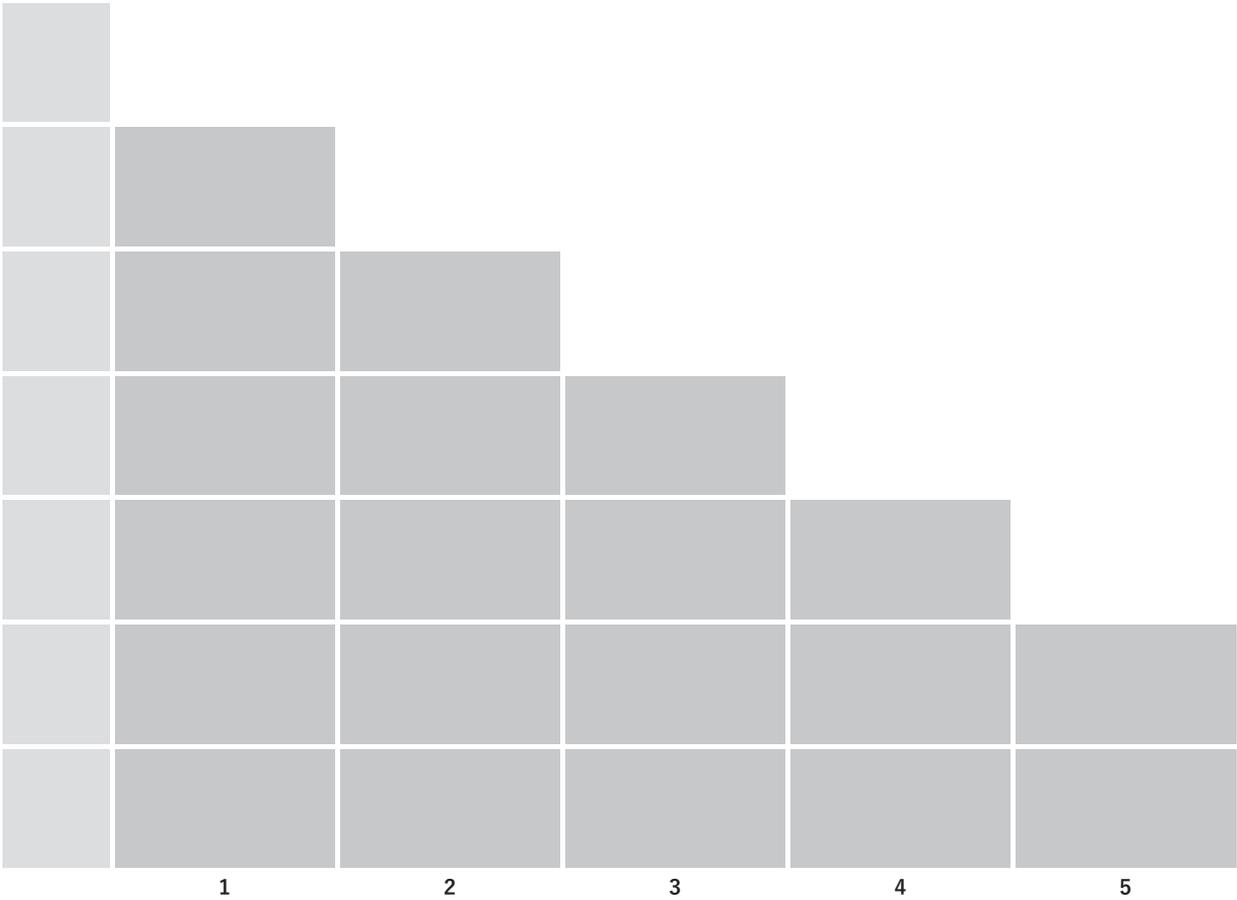


配置することが可能です。

活を送ること。

16

i29 良好な人間関係を築くこと。



SUBMIT

## 2. 全体に振り分ける作業

ここは、直前の「1. 3段階振り分け」で振り分けたカードを、その重要度に応じて、ピラミッド型に配置されたマス目に当てはめていく作業となります。

画面上のカードを、画面下部に表示されている「+5（重要度高）」から「-5（重要度低）」に応じて、それぞれのマス目に振り分けて（移動させて）いってください。

※一度置いたカードの場所を変更したい場合は、変更したいカードをクリックしたままの状態でもカーソルを動かすと、自由に移動させることができます。

※※スマートフォン・タブレット端末はそれぞれのカードにタッチしたまま、上記の手順に従うと移動できます。

※※※システムの都合上、利用している端末によって左から右へのカードの移動が難しいですが、可能ではあります。少しカードを右下よりにずらすと、移動することができます。

※※※※画面上の「0ボタン」はリセットボタンなので、作業途中で初期状態（振り分け前）に戻したい場合以外は、押さないように注意してください。

終了したらSUBMITを押してください。

## 重要度が最も高かった／低かった項目について

### 重要度が最も高かった／低かった項目について

最後に、+5、-5に配置したカードについて、それらのカードをどのように解釈し、重要度が高い/低いと考えたのかについて+5、-5に置いたカードを選択し、記入してください。

配置を忘れてしまった場合は、画面の最も下にあるVIEW Q-SORTと書かれたボタンを押すと、先ほど配置したカードを確認することができます。

画面の最も下にある [VIEW Q-SORT] ボタンを押すことで先ほどの配置を確認することができます。

+5に配置した項目について、一つ目に置いたカードを選択してください \*

+5に配置した項目について、一つ目に置いたカードの内容をどのように理解しましたか？  
また、このカードをなぜ+5（最も重要）と考えましたか？ \*

+5に配置した項目について、二つ目に置いたカードを選択してください \*

+5に配置した項目について、二つ目に置いたカードの内容をどのように理解しましたか？  
また、このカードをなぜ+5（最も重要）と考えましたか？ \*

重要度が最も高かった／低かった項目について

-5に配置した項目について、一つ目に置いたカードを選択してください \*

-5に配置した項目について、一つ目に置いたカードの内容をどのように理解しましたか？  
また、このカードをなぜ-5（最も重要ではない）と考えましたか？ \*

-5に配置した項目について、二つ目に置いたカードを選択してください \*

-5に配置した項目について、二つ目に置いたカードの内容をどのように理解しましたか？  
また、このカードをなぜ-5（最も重要ではない）と考えましたか？ \*

**Q方法論調査**

**WEB版 画面構成**

**Ⅲ 組織のなかの係長**

**理想の係長像**

- ※ **作業説明** から先の画面展開については、  
「Ⅱ 自治体職員の仕事観の特徴」を参照してください。

これから「理想の係長像」について調査を行います。

あなたが理想とする係長をイメージしながらお答えください。

この調査は、仕事を進めるうえでの価値観の多様性を総体的に調べるものです。  
あなたの思いをそのまま反映してください。

同意書

本調査への参加は任意です。また、調査に協力しなかったことであなたが不利益を被ることはありません。

見込まれる回答時間は15分程度です。

調査結果を研究目的で使用する場合は、個人が特定できないよう処理をしたうえで使用いたします。

これを踏まえ、画面下にある

同意する

同意しない

を選択してください。

【研究実施者】公益財団法人 特別区協議会 特別区制度研究会

<問い合わせ先> 事業部 調査研究課 中嶋、梶原

同意する

同意しない

あなたの基本情報について、簡単にお伺いします。

すべて選択したら画面下の「SUBMIT」を押してください

1. あなたの属性について教えてください。\*

2. あなたの年齢に当てはまるものを選択してください。\*

3. あなたの性自認を教えてください。\*

SUBMIT

## ○研究員

武蔵野大学 法学部政治学科 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

公益財団法人特別区協議会 梶原静香

## ○研究成果の展開

### (1) 論文

「公共サービス動機づけ (Public Service Motivation) と職務満足度等との関連性に関する実証研究：最小二乗回帰と分位点回帰による特別区職員データの分析」『年報行政研究 (56)』165-188. 2021年5月

「Q方法論の技術的な改善の動向に関するレビュー」『行政社会論集 33(1)』1-36. 2020年10月

「Q方法論 (Q methodology) の行政学への応用」『行政社会論集 32(3)』195-233. 2020年3月

### (2) 口頭発表

「組織内における社会的関係 (LMX-TMX) —研究者と自治体職員の研究から」日本政治学会全国大会 2021年9月26日

Relative importance of leader-member exchange and team-member exchange for work outcomes: OLS and quantile regression analyses using public employee data in Tokyo, Japan

International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA)-International Institute of Administrative Sciences (IIAS) 2021 Conference: Public Administration & Industry 4.0/4IR 2021年7月27日

「公務員の仕事観をどのように把握するか—日本の行政研究におけるQ方法論 (Q Methodology) の可能性」日本行政学会ポスターセッション 2020年5月

## ○研究活動経過

	活動日	活動内容
1	2020年4月7日 第1回研究会	第7期研究テーマの検討 第6期研究成果の展開に関する検討
2	2020年6月24日 第2回研究会	職務経験に関するインタビュー
3	2020年7月15日 第3回研究会	第7期研究計画に関する検討
4	2020年8月11日 第4回研究会	Qセットの英訳
5	2020年9月4日 第5回研究会	Qセットの英訳 自治体アンケート調査について検討
6	2020年9月29日 第6回研究会	自治体アンケート調査について検討
7	2020年10月27日 第7回研究会	自治体アンケート調査票設計
8	2020年11月24日 第8回研究会	自治体アンケート調査票設計
9	2020年12月4日 第9回研究会	自治体アンケート調査票設計
10	2021年1月20日 第10回研究会	2021年度研究実施計画の確認
11	2021年2月18日 第11回研究会	職務経験（係長）に関するインタビュー準備
12	2021年3月16日 第12回研究会	Q方法論調査展開に関する検討
13	2021年4月20日 第13回研究会	職務経験（係長）に関するインタビュー
14	2021年5月25日 第14回研究会	職務経験（係長）に関するインタビュー
15	2021年6月1日 第15回研究会	I A S I A 報告準備
16	2021年6月15日 第16回研究会	職務経験（係長）に関するインタビュー
17	2021年7月13日 第17回研究会	職務経験（係長）に関するインタビュー
18	2021年8月3日 第18回研究会	第7期報告書の構成案検討
19	2021年8月24日 第19回研究会	第7期報告書の構成案検討 政治学会報告準備

	活動日	活動内容
20	2021年8月31日 第20回研究会	職務経験（係長）に関するインタビュー
21	2021年9月15日 第21回研究会	第7期報告書の構成案検討 政治学会報告準備
22	2021年10月12日 第22回研究会	職務経験（係長）に関するインタビュー
23	2021年10月19日 第23回研究会	特別区制度懇談会報告準備
24	2021年11月16日 第24回研究会	職務経験（係長）に関するインタビュー
25	2021年11月18日 第25回研究会	特別区制度懇談会報告準備
26	2021年11月26日 第26回研究会	特別区制度懇談会報告準備
27	2021年11月30日 第27回研究会	特別区制度懇談会報告準備
28	2021年12月3日 特別区制度懇談会	第7期研究成果の報告
29	2021年12月14日 第28回研究会	職務経験（係長）に関するインタビュー
30	2022年1月18日 第29回研究会	第7期報告書執筆分担の確認 第8期に関する検討
31	2022年1月25日 第30回研究会	職務経験（係長）に関するインタビュー
32	2022年2月15日 第31回研究会	第7期報告書の検討
33	2022年2月24日 第32回研究会	第7期報告書の検討 第8期に関する検討
34	2022年3月4日 第33回研究会	職務経験に関するインタビュー
35	2022年3月10日 第34回研究会	第8期に関する検討
36	2022年3月30日 第35回研究会	第8期に関する検討

**特別区の人材育成に資する基礎研究**  
～自治体職員の仕事観と組織のなかの係長～

**特別区制度研究会報告書 ー第7期ー**

【発行】2022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] 03-5210-9683 (ダイヤル)

[FAX] 03-5210-9873

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

IB300

