

第3編 職員意識構造の分析

人材育成のための

職員アンケート調査結果

序 章

1 人材育成計画の策定とアンケート調査実施の意味

私達の目的は、人材育成計画の策定にある。人材育成の重要性が叫ばれながら、的確な具体策の方途は空転しているように見える。どこから先に手をつけた方がいいのか、誰れもが実態に即したその具体策を実施し得ないまま手をこまねいているといったきらいはないであろうか。

先づ本当に、人材育成の必要性はあるのか。もし、必要があるとすれば、誰に対して、何をどのように育成するのか。

一方、実感に照らせば、本県職員は真面目であり、相当の意欲をもって職務を遂行し、相当の組織ロイヤリティーのもとに職務に励んでいると思われる。

このような現況に立って、私達は、事実はどこにあるのか、それをつかんでみる必要を感じ、アンケート調査を実施したいと考えた。

人材育成の要請は、現在の外部環境 行政環境 によりよく適応し、県民ニーズにフィットできるような組織体内部 県庁内部 の充実にある。

アンケート調査の実施は、先づ、人材育成に関連する事実として把握された実態の上に立つこと。次に、現在の県職員に何が措置されなければならないかを明らかにすること。さらに、人材育成のための方向性を見出し、重点項目等を指摘することまでを狙いとする。

新しい問題の解明には、新しい視座が必要である。本県職員の育成のための視座すなわち、人材育成という視座を設定してその実践性を高めるという努力もまた私達の役目であると考えた。

私達に与えられた時間的制約、チーム活動によって行うという条件等のほか、私達自身の力量（能力や適性）の範囲で、なんとかオリジナリティのある実証的な研究を試みたい。アンケート調査は、そうした私達の気負いの中からしぼり出されたものである。

本県では、職員の意識調査としてまとまったものは、はじめてではないか（意向把握と合わせ実施したものはあるが）。他府県でも年間1～2県がこの種の調査を実施しているにすぎない。

また、この種の調査は、全数調査が一般であり、多くは人事当局が実施している等々、再考をうながされる問題は、数えあげればきりがない位ころがっていた。私達の身のまわりに即していつでも、極端な積極論と消極論とがあった。それらの極端な意見は、いずれも誤解に基づくのではないかと思われる節があった。

新しい事柄には、常に、主体者側にためらいを感じさせるような事情が生ずる。これが主体者の積極性に影響を与え、それらは積み重ねられて、主体者に非生産的行動を導かせ、積極的な行動力はち

でこまる。

私達は、「研究」チームである。研究は果敢である必要があろう。自分達の考えが、正しいか、間違っているか、先づ、最初に、調査票の回収率がその評価であると考えた。その評価は、実査の期限までの回収率が90%を超えていることでこたえられた。(ひとえに、被実査者である先輩、同僚の方々の御理解、御協力のたまものと感謝するとともに、この場を借りて、心から御礼を申し上げる。)

2 アンケート調査の役割とその限界

社会調査には、次の3つの型があるといわれる。

第1 「基礎資料的接近」型の調査

調査しようとする領域に関する実態や意識についての基礎的な資料を収集する型の調査

第2 「理論的構成的接近」型の調査

一般理論、一般化仮説を得るための調査。例えば、ハーズバーグの衛生理論のための調査

第3 「問題解決的接近」型の調査

特定の問題を解決するための調査。私達の実施したアンケート調査は、この第3の型の調査に属する。

このような、問題解決的接近型の職員意識調査を行うため、私達は、次のように計画した。

1. 人材育成関連調査事項(序論P5)を作成し、その項目、内容の中からアンケート調査(質問紙法)によって得られるものをピックアップする。
2. 調査の目的を明確にし、その目的に添って仮説をたて、その仮説との関連及び検証の観点から質問項目を作り、実査の結果からその仮説が検証できるようにする。
いいかえれば、職員の意識調査を行うことによって得られるデータを思いつくまま、あるいは、あれもこれもデータになるからということではなく、ひたすら、人材育成のためという観点に立って目的的に質問項目を設定し、調査する。
3. 仮説の検証は、問題点の抽出であり、目的に関連する要因間の分析結果によって、人材育成点の探索と、あわせて、次のアクションにつながるようにする。すなわち、問題解決に資したい。
したがって、人材育成の目的以外からの利用は、私達にとって、はなはだ迷惑である。とくに、他に目的を設け、その観点から調査項目の一部を取りあげ、あたかも客観的事実であるかのごとき立論は、特につつまれたいと願う。

第1章 人材育成のための

職員アンケート調査の概要

1 アンケート調査の目的

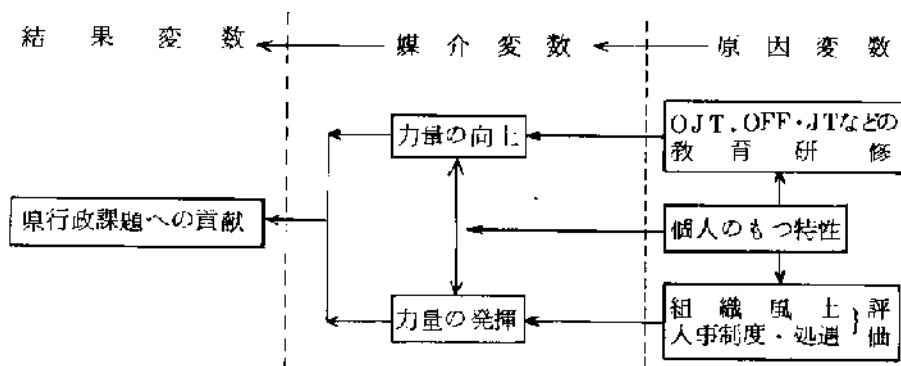
この調査の目的は、変ぼう多様化する行政環境に的確に対応し、県としての諸施策の遂行に参与し、県行政を支えている職員の育成に働くと考えられる諸要因を構造的に把握し、あわせて、今後の県行政の課題に向け、より一層の貢献ができるよう、人材育成に働く要因を探索し、もって、自治を支え

る人材の育成に関する諸施策に寄与しようとするものである。

2 調査のための仮説図式

調査目的を達成するための本調査の仮説的図式は、次のように要約できる。

図3 - 1 人材育成の目標と要因との関連（仮説図式）



人材育成は、組織体の目標に向けて、職員の力を十二分に発揮させ、県行政の課題である県民サービスの向上を図ることである。具体的には、新神奈川計画の実現に向け、現実への鋭い問題認識に立って、行政マンとしての専門的能力を高め、創意と工夫をこらし、県職員としての強い認識のもと、職員相互に協力して行政を推進できるような職員を育てることである。

そのためには、職員個々の特性に応じ、保有している能力をその潜在する能力を含めて、県行政の課題に向けて発現させなければならない。また、課題への発現を通して向上する力量（能力・適性）の総和を通して、その発現の効率を高め、ときには教育研修等の方法により、なお一層の向上を図る必要がある。

なお、この場合において、県行政の課題は、社会経済等の状況により変化するものとしてとらえているので念のため申し添える。

3 調査項目

職員の人材育成に関連し、かつ、意識調査によって得られるものを次のように定めて調査項目を作成した。

- 第1 職員個人の属性に関するもの
年齢、性別、学歴、職位等
- 第2 職員の職務、昇進、処遇等制度・運用に関するもの
- 第3 県庁や職場の組織風土に関するもの
- 第4 職場研修、自己啓発をはじめ研修に関するもの
- 第5 公務員としての認識、役割等に関するもの

4 調査期間

昭和53年2月末に調査を開始し、同年3月15日に調査票を回収。5月末に集計した。

5 調査方法

人材育成のための職員アンケート調査実施要領による。

6 調査対象とサンプリング

(1) 調査対象

調査事務手続の便宜性その他の事情を勘案し、知事部局の一般職に属する職員を調査の対象とし、その中から、事務量等を考慮し、抽出調査とした。

職員の人材育成に関する関心及び参画意識の高揚等の無形の効果も、われわれの任務の一つと自負し、全数調査に魅力も感じたが、次の理由により、無作為標本抽出法による抽出調査とした。

理由1 組織的統計的な方法によれば、全職員の5分の1の抽出調査でも信頼度95%、サンプリング誤差 $\pm 2\%$ で結果が得られる。

理由2 限られた期間と調査能力(人員担当時間等をいう。)からみて、集計分析等に当たっても抽出調査の方が効率的である。

理由3 信頼できる結果から得られるならば、できるだけ省力し、経費も少なくしたい。

(2) サンプル数の決定

サンプリング理論から導かれるサンプリング誤差の定義式により計算し、2,100のサンプル数があれば、当初計画した信頼度95%、サンプリング誤差2%の調査は可能であると言えるが、調査票の回収率によっては、2,100を欠く場合も考えられるので、回収率を90%と仮定した場合のサンプル数から、2,400と決定した。

(3) サンプリングの方法

知事部局の一般職に属する全職員について

ア 職種 便宜適用給料表による分類

イ 職層 行政職給料表(1)の等級区分を基準として分類

ウ 本庁および出先機関の別

の3層に分類し、総サンプリング数が2,400人となるよう、無作為に電子計算機を用いて抽出した。

7 集計と分析

(1) 実態と傾向(第2章)

(%分析及びクロス%分析、無回答を含めて行った。)

(2) 要因分析(第3章)

数量化理論II類等による要因分析

第2章 職員の意識の実態とその傾向

第1節 アンケート調査の集計結果とその状況

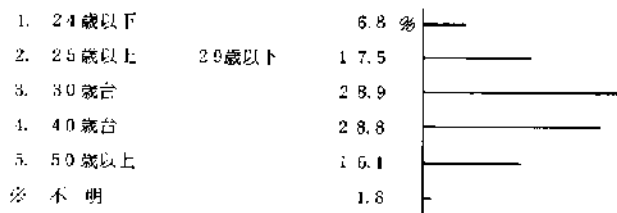
職員個人の属性および職員の職務、昇進、処遇等の制度・運用その他の質問項目別の集計結果は以下に示すとおりである。

また、各設問間のクロス集計は、84ページ表3-1の調査項目のクロス集計計画に基づき集計し、属性としての年齢、性別、最終学歴、職種、本庁、出先機関別、職位および勤続年数との関連について概況した。

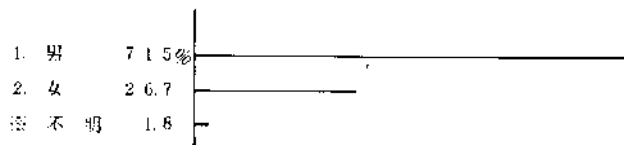
なお、集計の段階で事務上の都合により、SQはすべて除外した。

1 職員個人の属性

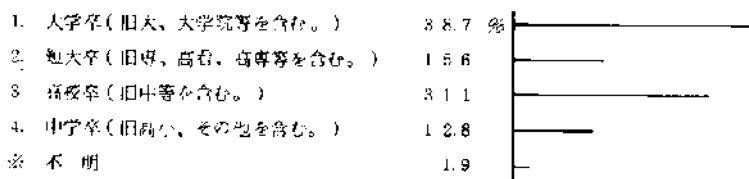
F1 年齢



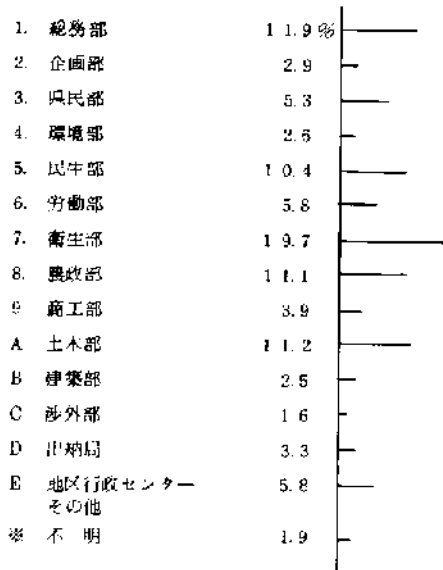
F2 性別



F3 最終学歴



F 4 所属部局



F 5 職種 あなたに適用されている給料表（行(1)の方はさらに事務、技術の別）によってご記入ください。

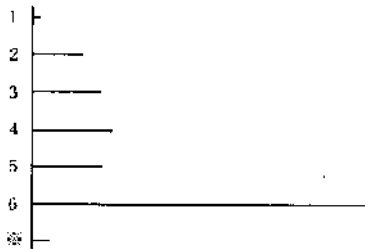


F 6 本庁、出先機関の別



F 7 職位 出先機関の方は、本庁の職位にひきなおしてご記入ください。

1. 本庁でいえば、部長、次長、参事クラス	1.4%
2. 本庁でいえば、課長、課長代理、主幹、技幹クラス	7.2
3. 本庁でいえば、課長補佐、副主幹、副技幹クラス	10.3
4. 係長、主査クラス	13.1
5. 主任クラス	11.3
6. その他	54.0
不明	2.9



F 8 県庁勤続年数

1. 3年未満	8.0%
2. 3年以上 5年未満	9.1
3. 5年以上 10年未満	33.8
4. 10年以上 20年未満	30.1
5. 20年以上	20.7
不明	2.5

2 職員の職務、昇進、処遇等の制度・運用

(職務の適性感)

Q 1 あなたの力量(能力や性格的な適性を含む。)は、現在の職務に生かされていると思いますか。

1. 生かされていると思う	30.3%
2. まあ生かされていると思う	47.7
3. あまり生かされていないと思う	19.1
4. 生かされていないと思う	4.9
不明	2.0

力量が職務に生かされていると思うグループは74.0%、生かされていないと思うグループは、

24.0%である。

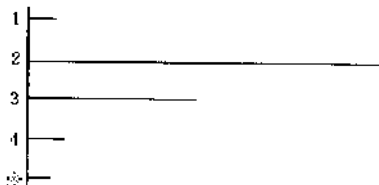
生かされていると思うグループについて述べる。

- (1) 年齢別には、高年齢ほど力量が職務に生かされていると思ひ、30歳以下が平均を下回り、40歳台以上が生かされていると思うグループの平均値の74.0%を上回る。
また、勤続年数が長いほど力量が職務に生かされていると思ひ、10年以上が平均を上回り、10年未満は平均を下回る。
- (2) 男女差はなく、出先機関の方が本庁より若干高めとなっている。
- (3) 学歴別には低学歴ほど職務の適性感が高く、大学卒だけが平均値を下回る。
- (4) 職種別には、行政職(1)事務及び医療職(3)が平均値を下回る。
- (5) 職位は高いほど、力量が職務に生かされていると思ひ、その他クラスのみが平均値を下回っている。

(職位満足感)

Q2 現在のあなたの職位は、あなたの能力や業績から考えて、納得のいくものですか。

1. 自分の能力や業績から考えて高い職位だと思う	4.9%
2. 自分の能力や業績から考えてふさわしい職位だと思う	57.6
3. 自分の能力や業績から考えてややものたりない職位だと思う	27.7
4. 自分の能力や業績から考えて低い職位だと思う	6.2
※ 不明	3.6

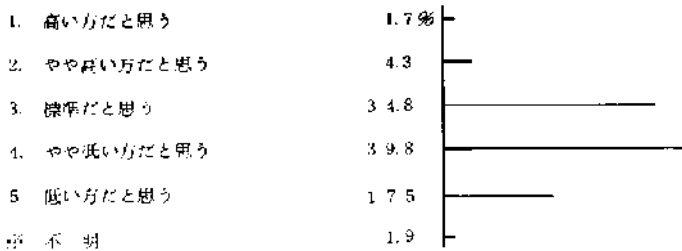


自分自身の能力や業績から考えて職位に納得しているグループは、62.5%、納得していないグループは、33.9%である。

- (1) 年齢別の傾向をみると、低年齢層の方が納得度が高いが、30歳台が最も納得度が低くなっている傾向がある。また、勤続年数は短いほど納得している職員も多く、10年未満が平均値を上回り、10年以上は逆に平均を下回っている。
- (2) 女は男よりも満足感が高く、出先機関の方が本庁より若干高めである。
- (3) 職種別には、行政職(1)事務、医療職(2)が平均値の62.5%を下回る。
- (4) 職位別には、本庁部長クラス、本庁課長クラスおよびその他クラスが満足感の高いグループの平均を上回っており、係長クラスを最低とし、課長補佐クラス、主任クラスの順で平均を下回っている。

(対世間水準と給与比較)

Q 3 現在のあなたの収入(年収)は、同年輩の世間の水準とくらべて高いと思いますか、低いと思いますか。

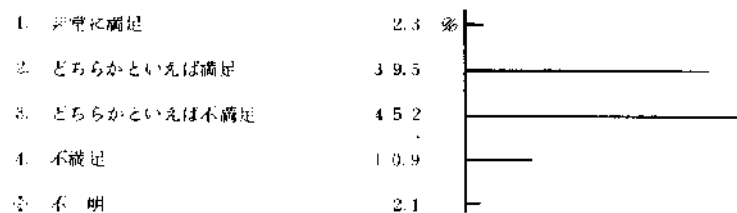


世間の水準とくらべて給与の水準は、標準と思うものからその分布が低いと思う方向に片寄っている。対世間水準に比し、低いと思っているグループは57.3%である。

- (1) 年齢別には低年齢ほど世間水準に比し、年収が低いと思う者も多く、25歳～40歳台が平均を上回っている。また、勤続年数別には3年～10年が平均値を上回っており、年収が低いと思う者が多くなっている。
- (2) 男の方が女より給与水準が低いと考えている。また、学歴別には、大学卒および高校卒が平均値を上回る。
- (3) 職種別には、技能(船舶)労務職、医療職(1)、(3)が他の職種に比し、低いと思う者が少ない傾向がある。
- (4) 職位別には、本庁課長補佐クラス以下が平均より低いと思う者が多くなっている。

(ポスト・責任との給与比較)

Q 4 現在のあなたの収入は、あなたのポストや責任の重さから考えて、満足のできるものですか。



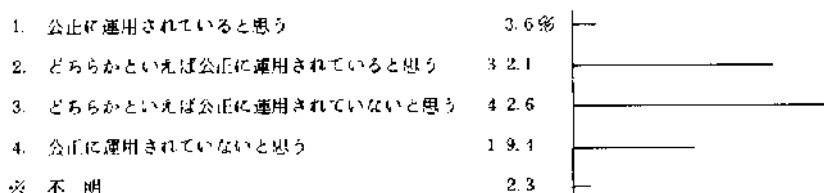
ポスト・責任の重さからみた給与の満足グループは41.8%、不満足グループは56.1%である。

- (1) 年齢別には、年齢が低ければ低いほどおおむね不満足は高く、勤続年数では、3年未満及び10年～20年を平均とし、3年～10年が不満足が大きく、20年以上は小さい。
- (2) 男は女より不満足が大きい。
- (3) 職種では、行政職(1)技術(海事職)医療職(2)及び(3)は不満足が平均より大きくなっている。
- (4) 職位では、課長補佐クラス、係長クラス、その他クラスが平均より若干不満足が大きく、係長

クラスが最も大きくなっている。

(給与制度運用の公正感)

Q 5 現行の給与上の制度は、職員の能力や業績に対し、公正に運用されていると思いますか。

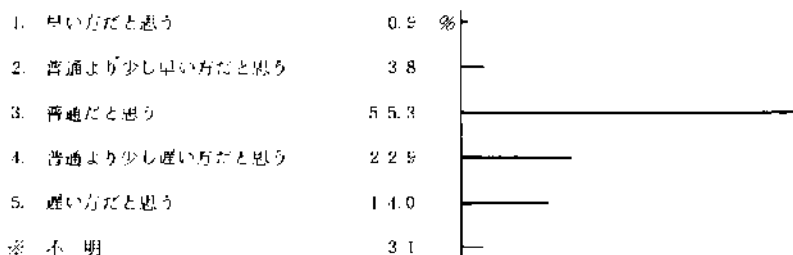


給与制度運用に対する公正感の高いグループは35.7%、低いグループは62.0%である。

- (1) 年齢別には25歳～30歳台が平均より公正感が少ない。また、勤続年数別には、10年～20年を平均として3年～10年が公正感が少ない。
- (2) 女は男より心もち公正感は少なく出先機関の方が本庁より公正感が少ない。
- (3) 職種では、医療職(1)を除く技術系職群が平均値より公正感が少ない。
- (4) 職位は低いほど公正感が少なく、主任クラスが若干平均の公正感を上回っている。

(昇進の相対的速度)

Q 6 現在のあなたの昇進の度合は、同期の人にくらべて、早い方だと思いますか。



昇進の相対速度が早いと思うグループ4.7%、普通55.3%、遅いと思うグループ36.9%である。

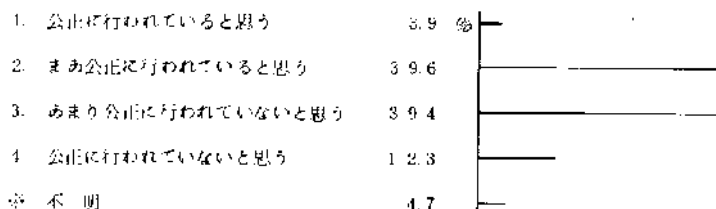
普通と思うグループを中心にみると、

- (1) 年齢別には30歳台をほぼ平均として、年齢が低いほど平均より多くなる。また、勤続年数別にみると短いほど普通と思う者が多い。

- (2) 女は男より普通と考える者が多く、遅いと思う者は少ない。また、本庁は出先機関より普通と思う者が多く遅いと思う者は少ない。
- (3) 学歴別には、高校卒は平均値より普通と思うものが少なく、遅いと思う者は逆に多い。また大学卒は普通と思う者は最も多く、遅いと思う者は逆に最も少ない。
- (4) 職種では行政(1)事務および医療職(1)が平均値より普通と思うものが少なく、遅れていると思うものが平均より上回る。
- (5) 職位では、課長クラスから主任クラスまでが平均を下回る。

(昇進制度運用の公正感)

Q 7 県庁における昇進は、公正に行われていると思いますか。



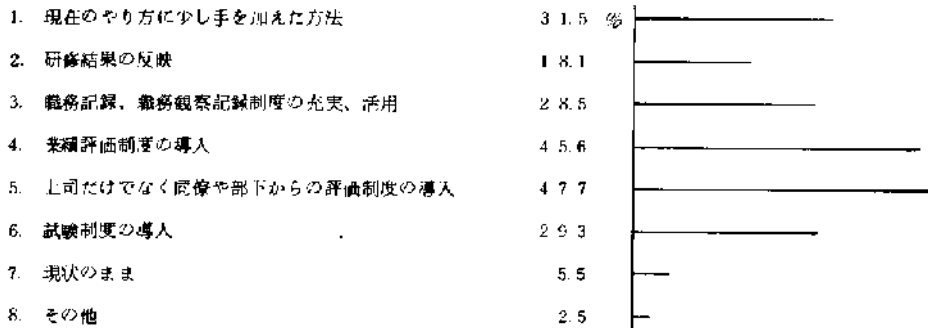
昇進制度の運用が公正に行われていると思うグループは43.5%、公正に行われていないと思うグループは51.7%である。

公正に行われていると思うグループについて述べる。

- (1) 年齢別には25歳～30歳台は平均を下回り、その他の年齢は平均より公正に行われていると思う者が多い。また勤続年数3～10年は平均の公正感を下回る。
- (2) 男は女より公正感が高く、本庁は出先機関を上回る。
- (3) 大学卒及び中学卒が平均の公正感より高く、高校卒が最も低い。
- (4) 職種では、行政職(1)事務、医療職(3)が平均の公正感より若干下回り、医療職(2)が公正に行われていると思う者が最も少ない。
- (5) 職位では、高職位ほど公正感が高く、主任クラスがほぼ平均値で、その他クラスが平均を下回っている。

(昇進公正感確保の方策)

Q 8 次の項目のなかで、あなたが昇進の公正さを確保するのに良いと考える方法があれば、いくつでも選んでその番号を回答欄に記入してください。

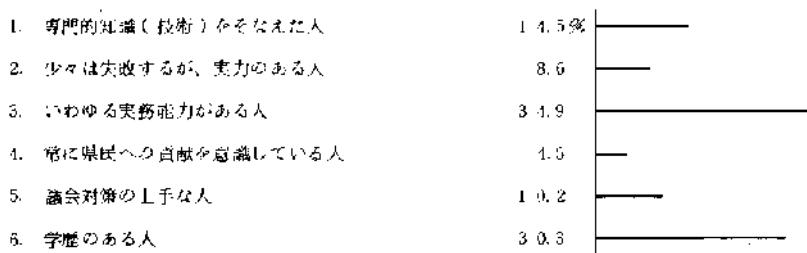


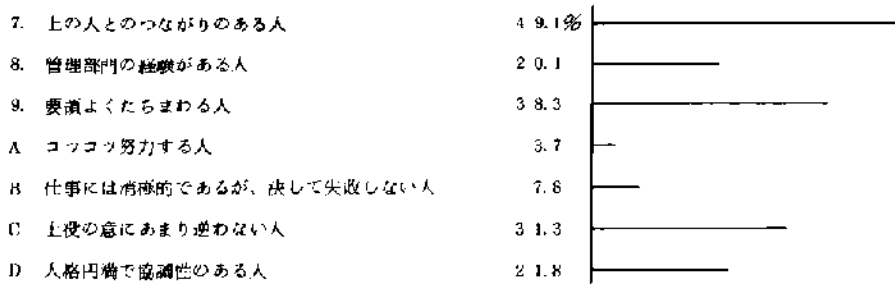
昇進公正感確保の方策のためのデータである。

- (1) 現状のままでよいという意見は極めて少なく、改善策への期待が逆に示唆されている。
- (2) 業績評価の導入と多面的評価制度の導入が、あい拮抗した数値を示しているのが注目される。職層、年齢の高いものは業績評価の導入を、低いものは多面評価制度の導入をより多く選んでおり、評価制度の問題点を表出している。
- (3) 現在のやり方に少し手を加えた方法31.5%、現行評価制度の充実、活用28.5%で、すなわち、現状を踏まえて考えようとするものは計60.0%を示し、昇進公正感確保の方策を示唆している。
- (4) 研修結果の反映は18.1%で、ウエイトが置かれていない。
- (5) 試験制度の導入は29.3%であるが、25歳～29歳は39.7%、30歳台は35.3%であり、主任クラスで34.4%、大学卒者で38.4%、医療職(2)42.9%である。
なお、男30.9%、女27.3%である。

(昇進するタイプの類型)

Q 9 県庁では、どういうタイプの人の方が早く昇進していくと思いますか。次の項目の中から3つまで選んでその該当番号等を回答欄に記入してください。



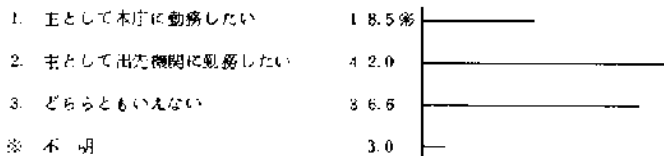


昇進するタイプの類型に関する職員個人の側からの評価データである。

- (1) 仕事中心の人が昇進していくと考えている者は、1～4の計62.5%
- (2) 組織内の上方尊重型の人間関係の適応中心に考えている者は、7と9の計87.4%
- (3) 学歴尊重型30.3%
- (4) 人柄中心だと考えている者は、A～Dの計64.6%

(勤務先の希望)

Q10 あなたは、これからの勤務希望として、次のうちのどれを望みますか。

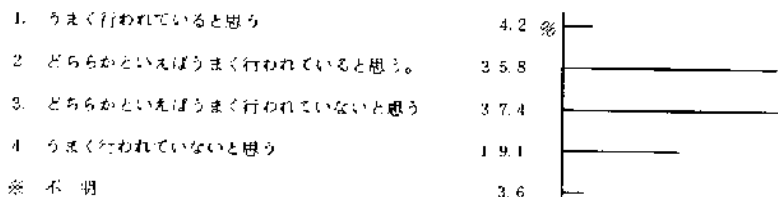


勤務先の希望についての調査であり、F6により本庁勤務者25.3%、出先機関勤務者は72.5%である。

- (1) 出先機関の方がいいとする者は、40歳以上は平均よりも多い。
- (2) 現に本庁に勤務する者が本庁勤務を希望し、現に出先機関に勤務する者がより多く出先機関勤務を希望している。
- (3) 行政職(1)事務は、本庁希望28.9%であり、また、大学卒は、28.6%となっている。

(配置換えの適性感)

Q11 現状における配置換えは、職員の適性や向き、不向きに応じてうまく行われていると思いますか。



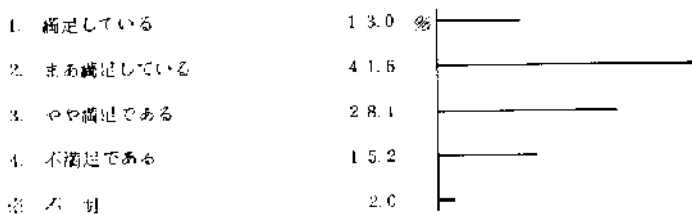
配置換えの、適性感の高いグループは40.0%、低いグループは56.5%である。

適性感の高いグループについて述べる。

- (1) 年齢別にみると、30歳台以下は、平均の適正感を下回り、25歳～29歳が最も低い。また、勤続年数別には10年～20年をほぼ平均値として勤続年数が短いほど、おおむね適性感も低い傾向がある。
- (2) 男は女よりも高く、本庁は出先機関よりも高い。
- (3) 高学歴ほどおおむね適性感は低い。
- (4) 職種別には、研究(大学)職、医療職(3)が平均より適性感が低くなっているのが注目される。
- (5) 職位は、高いほど適性感も高く、主任クラス以下が平均の適性感を下回っている。

(現在の仕事に対する満足感)

Q12 あなたは、現在の自分の仕事についてどの程度満足していますか。



現在の仕事に対する満足感の大きいグループは54.6%、小さいグループは43.3%である。

大きいグループについて述べる。

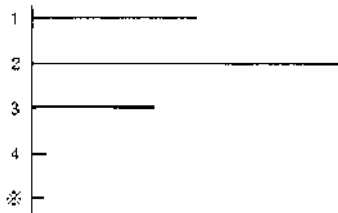
- (1) 年齢別には、高年齢ほど満足感も大きく、30歳台以下が平均を下回る。また、勤続年数は長いほどおおむね満足感も大きく、10年以上が平均を上回る。
- (2) 男女間、本庁、出先機関別には、差は認められない。
- (3) 高学歴ほど満足感も低く、短大卒以上が平均を下回る。
- (4) 行政職(1)事務及び医療職(3)が平均の満足感を下回る。
- (5) 職位は高いほど満足感も大きく、その他クラスだけが平均を下回っている。

(力量発揮感 - 意欲)

Q13 現在の職場や県庁の風土や処遇制度のもとで、あなたはどの程度意欲をもって仕事をしていますか。

1. 大いに意欲を持って仕事をしている	26.7%
2. まあ意欲を持って仕事をしている	49.6%
3. 余り意欲を持って仕事をしているとはいえない	19.8%

4. 意欲を持って仕事をしていない	1.9%
不明	1.9



力量発揮感－意欲の大きいグループは76.3%、小さいグループは21.7%である。
大きいグループについて述べる。

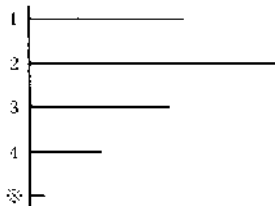
- (1) 年齢は高いほど意欲も大きく、40歳以上は平均値76.3%を上回る。勤続年数は長いほど、意欲もおおむね大きく、10年以上は平均を上回る。
- (2) 行政職(1)事務、医療職(3)は平均を下回る。
- (3) 職位は高いほど意欲も大きく、平均を下回るのはその他クラスだけである。
- (4) 男女差及び本庁、出先機関別には相違は認められない。

3 県庁や職場の組織風土

(トップに対する親近感)

Q14 あなたの職場では、あなたの仕事について、職場のトップ層との対話のふん囲気はどんなものですか。

1. 自由な気持で話せるふん囲気がある	24.9%
2. どちらかといえば自由な気持で話せるふん囲気がある	39.6
3. どちらかといえば自由な気持で話せるふん囲気ではない	22.3
4. 自由な気持で話せるふん囲気ではない	11.2
不明	2.0



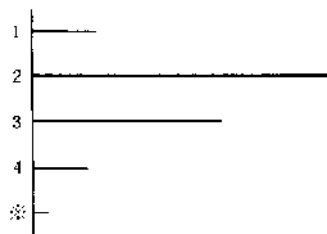
トップに対する親近感の強いグループは64.4%、弱いグループは33.5%である。
強いグループについて述べる。

- (1) 年齢は高いほど親近感は強く、50歳台が78.7%であるのに比し、24歳未満は40.1%である。また、勤続年数も長いものほど強く、長短による差は大きい。
- (2) 男は女よりも親近感が強く、また本庁、出先機関の差は殆ど認められない。
- (3) 職種では、医療職(3)に平均値64.4%の落ちくぼみが見られる。
- (4) 職位は、高ければ高いほど強く、その他クラスだけが平均より下回っている。

(トップの個人に対する関心度)

Q15 あなたの職場のトップ層は、職員の職務に関連する個人的な悩みや問題についてどの程度認識し、関心をもってくれていると思いますか。

1. 非常によく認識し、関心をもってくれていると思う	10.1%
2. どちらかといえば認識し、関心をもっている方だと思う	48.4%
3. どちらかといえば認識も、関心ももっていないように思う	30.7%
4. 全く無関心だと思う	8.4%
※ 不明	2.4%



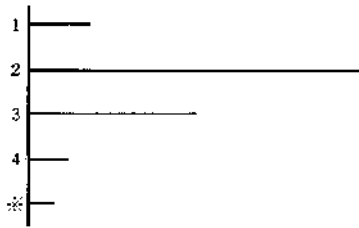
トップの個人に対する関心度があるグループは58.5%、ないグループは36.2%である。
関心度があるグループについて述べる。

- (1) 年齢が高ければ高いほど関心度も高く、40歳以上が平均値の58.5%を上回り、また、勤続年数が長いほど関心度も高く10年以上が平均を上回る。
- (2) 男は女を大幅に上回り、出先機関は本庁より若干高めである。
- (3) 高卒以上が平均より高めである。
- (4) 研究(大学)職及び医療職(3)が平均を下回る。
- (5) 高職位ほど関心度が高いと思い、平均を下回っているのは、その他クラスだけである。

(トップに対する信頼感)

Q16 現在の行政環境を乗り切るについて、職員が職場のトップ層に対して持つ信頼の程度はどのようなものだと思いますか。

1. 十分に信頼している	10.0%
2. どちらかといえば信頼している	54.2%
3. どちらかといえば信頼していない	26.6%
4. 全く信頼していない	5.3%
※ 不明	3.9%



トップに対する信頼感があるグループは64.2%、信頼感のないグループは31.9%である。信頼感があるグループについて述べる。

- (1) 年齢別にみると25歳～30歳台に平均値の64.2%よりも低い落ちくぼみがあり、また勤続年数10年未満が平均を下回っている。
- (2) 男は女を上回り、本庁は出先機関を上回る。
- (3) 高学歴ほどトップ層に対する信頼感が薄い。
- (4) 高職位ほど信頼感は強くなっており、その他クラスだけが平均より下回っている。

(職員に対するトップの信頼感)

Q17 職場のトップ層は、職員をどの程度信頼していると感じますか。

1. 十分信頼しているように感じる	8.1%
2. かなり信頼していると感じる	52.6%
3. あまり信頼していると感じない	32.3%
4. 信頼していると感じない	3.9%
※ 不明	3.2%

職員に対するトップの信頼感の程度の高いグループは60.7%、低いグループは31.9%である。

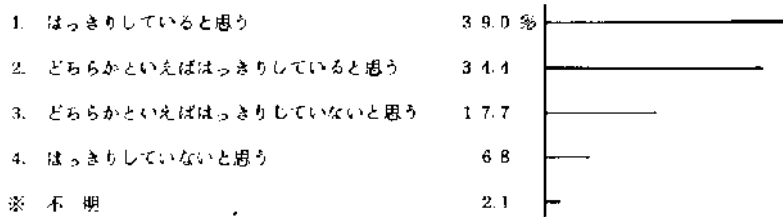
高いグループについて述べる。

- (1) 高年齢ほど信頼感が高く、40歳以上が平均を上回り、また、勤続年数は長いほどおおむね高いが、3年～5年のところに落ちくぼみが目立つ。
- (2) 男は女よりも高く、本庁は出先機関よりも高い。

- (3) 研究（大学）職、医療職(2)、(3)が平均値の60.7%を下回る。
- (4) 職位は高いほど高く、その他クラスだけが平均を下回っている。

（職務目標の明確さ）

Q18 あなたの職場では、職務の目標がはっきりしていると思いますか。



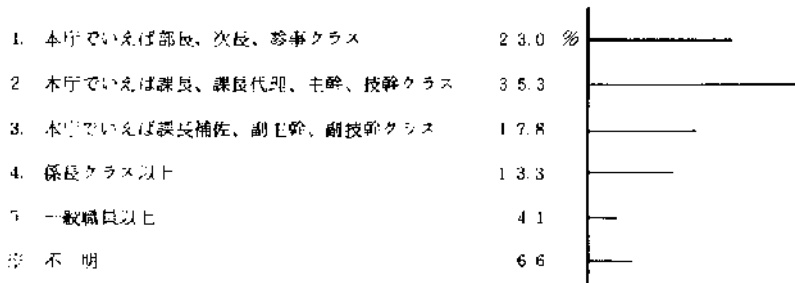
職務目標がはっきりしていると思うグループは73.4%、はっきりしていないと思うグループは24.5%である。

はっきりしていると思うグループについて述べる。

- (1) 年齢が高いほど職務目標がはっきりしていると考えており、40歳以上が平均を上回る。また勤続年数が高いほどおおむねはっきりしていると思う者が多い。
- (2) 男女差は殆どなく、出先機関の方が目標がはっきりしていると思う者が多い。
- (3) 研究（大学）職ははっきりしていると思う者は平均より少ない。
- (4) 学歴別には、大学卒だけが平均よりも少ない。
- (5) 職位は高いほどはっきりしていると思う者が多く、その他クラスだけが平均より、はっきりしていると思う者が少ない。

（意思決定への参画レベル）

Q19 県庁では全庁的な意思決定がなされる場合、実感としてどの層までの意向が反映されているとお感じになりますか。



- (1) 意思決定への参画レベルについての職員の実感は、課長レベルまでで58.3%、課長補佐レベルまでで76.1%、係長レベルまでで89.4%である。
- (2) 係長クラス以上の意向の反映度についてみると、25歳～40歳台が平均よりも反映している

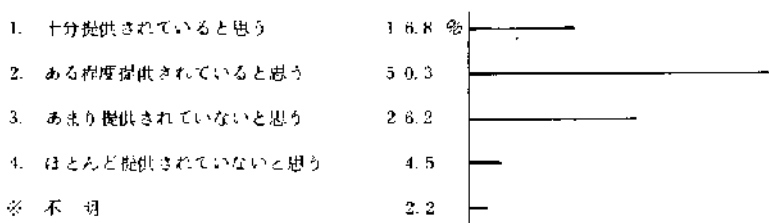
と思っている。勤続年数別には5年～10年が平均の反映度よりも高くなっている。

また男は女よりも大きく、本庁は出先機関よりも大きい。

- (3) 部長クラスの反映度が大きいとするものは、25歳～30歳台、大学卒、男及び本庁が平均を上回っている。
- (4) 課長クラスの反映度が大きいとするものは、30歳台と50歳台、男、大学卒及び係長クラスが平均を上回る。
- (5) 課長補佐クラスの反映度が大きいとするものは、24歳以下及び係長クラスが若干平均を上回っている。

(職務遂行上の情報提供)

Q20 あなたの職場では職員に対し、業務遂行に必要な決定や方針に関する情報は十分提供されていると思いますか。



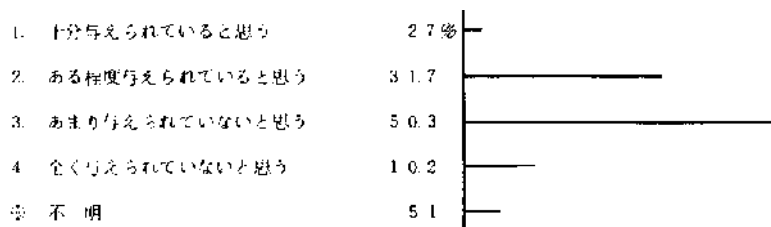
職務遂行上必要な情報提供が多いと思うグループは、67.1%、少ないと思うグループは30.7%である。

多いと思うグループについて述べる。

- (1) 年齢の高いほど多いと思う者は少なく、40歳台が平均を上回り、勤続年数別には、3年以上の者から長いほど情報提供も多いと思う者が増加する傾向があり、10年以上になると平均を上回る。
- (2) 男は女を若干上回る。
- (3) 大学卒だけが平均に比し、提供率が悪いと思っている。
- (4) 研究(大学)職、医療職(1)、(3)が若干平均を下回る。
- (5) 職位は高いほど情報提供されていると考え、主任クラス以下になると平均を下回っている。

(意思決定への参加度)

Q21 県庁では県行政に重要な決定がなされる場合、事前に職員が意見や考えを述べる機会がどの程度与えられていると思いますか。



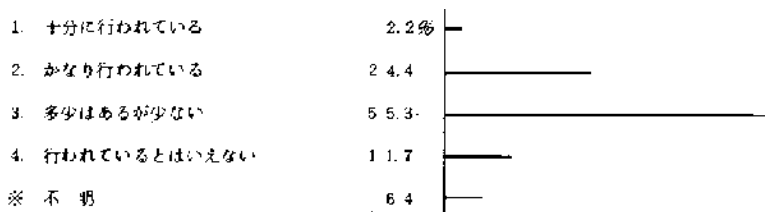
意思決定への参加度が高いと考えるグループは34.4%、低いと考えるグループは60.5%である。

高いと考えるグループについて述べる。

- (1) 年齢の高くなるのに比例して大幅な差を示している。40歳以上から平均より参加度が高いと考えられている。また、勤続が長いほどおおむね高く3年～5年が最も低い。
- (2) 男は女より高いと考えており、本庁は出先機関より高い。
- (3) 大学卒だけが平均値の34.4%より若干下回る。
- (4) 医療職関係は平均を下回る。
- (5) 職位は高いほど参加度も高いと考えており、主任クラス以下になると平均を下回っている。

(他部門間の調整機能)

Q22 県庁ではある部門に生じた職務上の問題を解決するのに、関係他部門との調整機能がどの程度行われていると思いますか。



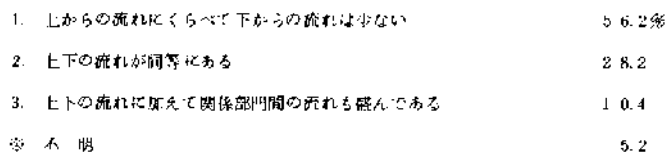
他部門間の調整機能度の高いグループ26.6%、低いグループは67.0%である。

低いグループについて述べる。

- (1) 年齢が低いほど多く、30歳以上が平均を上回る。また、勤続年数10年未満が平均を上回る。
- (2) 女は男より上回り、出先機関は本庁より上回る。
- (3) 学歴別では、高校卒以上は平均を上回って調整機能が高いと考えている。
- (4) 行政職(1)事務、研究(大学)職、医療職(1)、(2)が平均を上回る。
- (5) 勤続20年以上だけが、平均を下回っている。

(情報の流れの方向)

Q23 あなたの職場で仕事に必要な情報の流れる方向は主に次のどれですか。



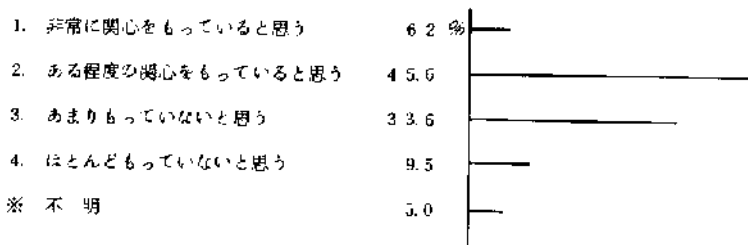
情報の流れの方向に関するもので、上下左右の流れが少ない。

下からの流れが少ないとするもの56.2%で最も多く、これを中心に述べる。

- (1) 年齢が若いほど、勤続年数が短いほど下からの流れは少ないと考えており、上下同等の傾向と逆になっている。
- (2) 女は男より少なく、出先機関は本庁より若干少なめと考えている。
- (3) 職位別には、係長クラスを平均とし、職位が低いほど少ないと考えている。

(未来・創造的風土)

Q24 県庁では、当面の問題解決につながらないような新しい技術や知識にも十分な関心をもっていると思いますか。



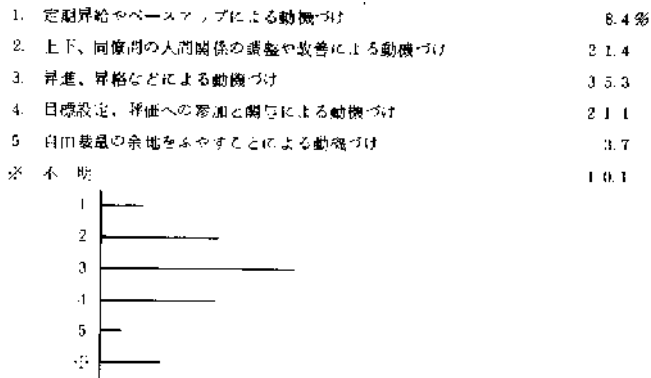
新技術・知識への関心度の高いグループは51.8%、低いグループは43.1%である。

関心の高いグループについて述べる。

- (1) 年齢が高いほど関心度は高く、40歳以下が平均を上回る。また、勤続年数3年未満及び5年～10年が平均を下回る。
- (2) 男は女より関心度は高い。
- (3) 学歴は低いほど高い。
- (4) 行政職(1)事務、行政職(2)、海事職(2)、技能(船舶)労務職が平均を上回る。
- (5) 職位では、その他クラスだけが平均を下回る。

(職務遂行への動機づけの力点)

Q25 県庁では職員の職務遂行に対する動機づけを行うために、次のどの方法に最も力点を置いているとお考えですか。



職務遂行への動機づけの力点は、昇進、昇格などによると答えたものが最も多く 35.3%である。

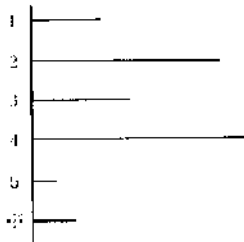
3と答えたものについてみると

- (1) 年齢別では30歳台、勤続年数では5年～20年が平均を上回る。
- (2) 男は女より若干多く、本庁、出先機関の差はない。
- (3) 学歴別には大学卒だけが平均を上回る。
- (4) 職種別には、行政職(1)、研究(大学)職、医療職(1)、(2)が平均を若干上回る。
- (5) 職位別には、課長補佐クラス、係長クラス、主任クラスが平均を上回り、主任クラスが最も大きい値を示している。

(職務パフォーマンスに対する見返り)

Q26 あなたは、県庁における業績、職務遂行能力に対する見返りとして最も望ましいものは何だとお考えですか。

1. 役職上のポスト	11.3%
2. 昇格	29.3%
3. ポストや昇格は伴わないが金銭的な報酬	15.7%
4. ポストや昇格は伴わないが、責任や権限の大きい新しい仕事への機会	33.6%
5. その他	3.7%
不明	6.5%



職務パフォーマンスに対する見返りとして、仕事へのチャレンジをあげたものは33.6%と最も多い。

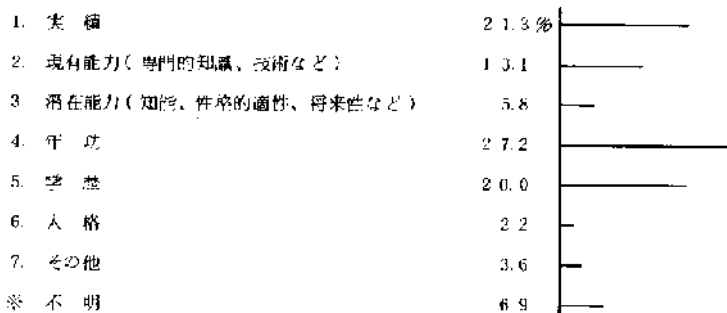
4と答えたものについてみると

- (1) 年齢が若ければ若いほどその値は大きく、20歳台は40%を超えている。また、勤続年数10年未満も40%を超える。
- (2) 女は男よりも上回る。
- (3) 大学卒を最大とし、高卒が平均を若干上回っている。
- (4) 職種では、研究(大学)職を最大とし、行政職(1)事務、医療職(1)、(3)が平均を若干上回っている。
- (5) 職位別には、その他クラスが最も大きく、課長クラスが小さい値を示している。

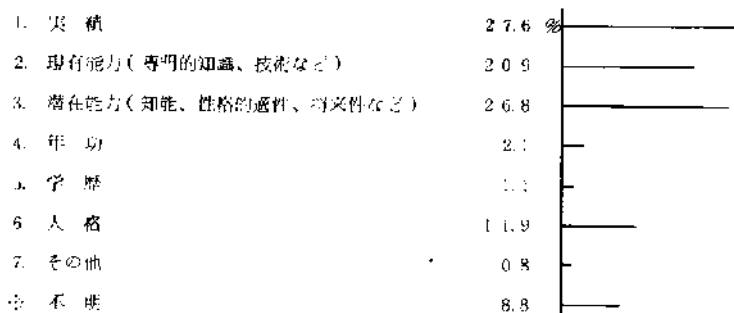
(職員評価の条件)

Q27 県庁では人事当局が昇進などに際して職員を評価する場合に、最も重視していると思われる条件は次のうちのどれだとお考えですか。また、あなた自身が最も大切だと思う条件はどれですか。それぞれ1つだけ選んでください。

A 人事当局が重視していると思うもの



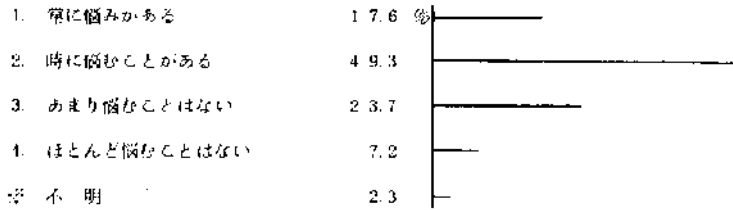
B あなた自身が重視しているもの



- (1) 職員評価の条件については、人事当局が重視していると考ええるものと、職員自身が重視しているものとの間に開きがあるのが注目される。
- (2) 職員の持つ現有能力や潜在能力の評価に際し、職員自身が重視している条件は47.7%を示しているが、人事当局の場合は18.9%であると考えている。
- (3) 実績の評価については、若干職員自身の方が値が大きい程度である。
- (4) 年功及び学歴の重視度は、職員自身が3.2%であるのに対し、人事当局は47.2%と大幅な差を示している。
- (5) 人格については、人事当局が2.2%であるのに対し、職員自身は11.9%と重視度が高くなっている。

(人間関係での悩み)

Q28 あなたは、職場の人間関係で悩むことがありますか。



人間関係での悩みが多いグループは80.8%、少ないグループは16.0%である。
多いグループについて述べる。

(1) 年齢別にはほとんど差はない。

勤続年数では3年未満及び20年以上が平均を若干上回る。

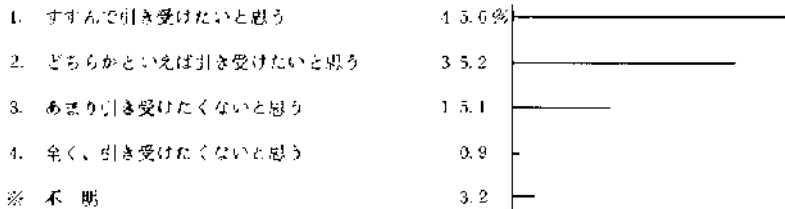
(2) 女は男よりも多く、出先機関は本庁より若干多い。

(3) 職種では研究(大学)職、医療職が平均を上回る。

(4) 職位では、その他クラスを平均とし、課長クラス、課長補佐クラス、係長クラスが平均を上回っている。

(責任負担意志)

Q29 あなたは仕事を進めるうえで、責任をすすんで引き受けたいと思われませんか。



責任負担意志の大きいグループは80.8%、小さいグループは16.0%である。
大きいグループについて述べる。

(1) 年齢が高いほど大きく、30歳以上が平均を上回る。また、勤続年数が長いほど大きく、10年以上が平均を上回る。

(2) 男は女より大きく、本庁は出先機関より小さい。

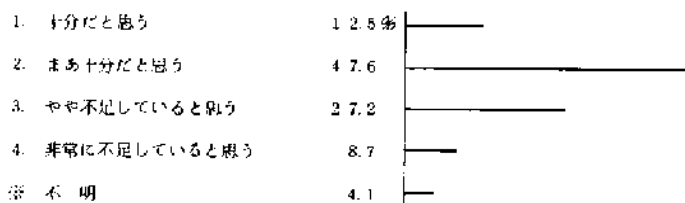
(3) 学歴別には、中学卒が平均を下回る。

(4) 行政(海事)職(2)、技能(船舶)職が平均を下回る。

(5) 職位は、高いほど大きく、その他クラスだけが平均を下回っている。

(権限委譲の程度)

Q30 あなたの現在の職務を遂行するのに権限委譲は十分なものですか。

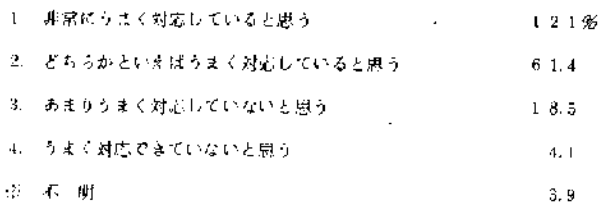


権限委譲が十分だと思うグループは60.1%、不足していると思うグループは35.9%である。十分だと思うグループについて述べる。

- (1) 年齢が高いほど十分だと思い、40歳以上が平均を上回る。また、勤続年数が長いほど高く、10年～20年は平均、20年以上が平均を上回る。
- (2) 男は女よりも十分だと思う者が多く、本庁、出先機関の差はない。
- (3) 学歴では、低学歴ほど十分だと考えている。
- (4) 職種では、行政職(1)事務だけが平均を上回る。
- (5) 高職位ほど十分だと考えており、その他クラスだけが平均よりも十分だと考えている者は少ない。

(新事態への対応の程度)

Q31 あなたの職場で、住民からの要望とか、予期しない問題が起きたときにうまく対応していると思いますか。



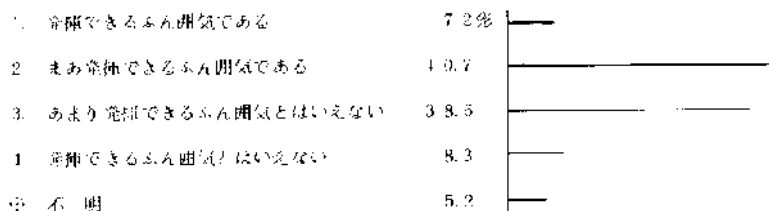
新事態への対応力の程度の高いグループは73.5%、低いグループは22.6%である。高いグループについて述べる。

- (1) 40歳以上は平均を上回っているが、30歳以下との間に17%以上の差がある。また、勤続年数が長いほど高く、10年以上が平均を上回る。
- (2) 男は女よりも高い。
- (3) 学歴では高卒以下が平均を上回る。
- (4) 研究(大学)職、医療職が平均を下回る。

(5) 職位は高いほど高く、その他クラスだけが平均を下回っている。

(力量発揮的風土)

Q32 現在の県庁の風土は、あなたの持っている力量(能力や性格的な適性を含む。)を十分発揮できるふん囲気だと思いますか。



力量発揮しやすい風土だと思うグループは47.9%、しやすくない風土だと思うグループは46.9%である。

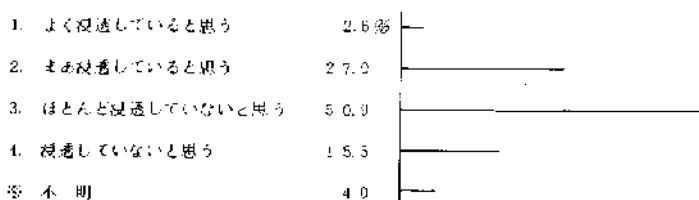
しやすい風土だと思うグループについて述べる。

- (1) 年齢は高いほどしやすいと思い、40歳以上が平均より発揮しやすい風土だと考えている。勤続年数は長いほどしやすいと思い、10年以上が平均を上回る。
- (2) 男は女より発揮しやすいと思い、本庁は出先機関より発揮しやすいと考えている。
- (3) 低学歴ほど発揮しやすいと思い、高校卒以下が平均よりしやすいと考える。
- (4) 行政職関係が平均を若干上回っている。
- (5) 職位は高いほど発揮しやすい風土だと思っており、その他クラスだけが平均より発揮しやすいと考えていない。

4 職場研修、自己啓発をはじめ研修に関するもの

(人材育成方針の浸透度)

Q33 人材育成とその活用について、県のトップ層の方針が職員によく浸透し、生かされていると思いますか。



人材育成方針の浸透度が高いと思うグループは30.7%、低いと思うグループは65.1%である。

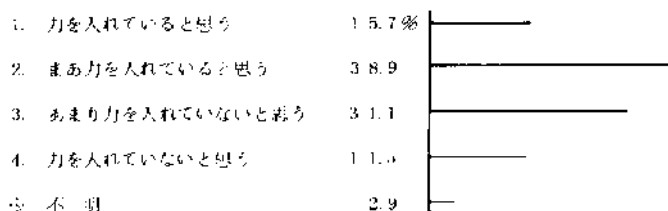
低いと思うグループについて述べる。

- (1) 年齢が若いほど浸透度は低いと考え、30歳以下が平均を上回る。また、勤続年数が短いほど浸透度は低いと考え、20年以上だけが平均を下回る。

- (2) 男は女を若干上回り、出先機関は本庁を若干上回る。
- (3) 高校卒を平均として高学歴ほど平均を上回る。
- (4) 職種別では、行政（海事）職(2)、技能（船舶）職、医療職(3)が平均を下回る。
- (5) 職位が低いほど浸透度は低く、主任クラス以下が平均を上回っている。

（部下に対する上司の指導努力）

Q34 あなたの上司は、日頃仕事を通じての部下の指導に力を入れていると思いますか。



部下に対する上司の指導に力を入れていると考えるグループは、54.6%、力を入れていないと考えるグループは42.6%である。

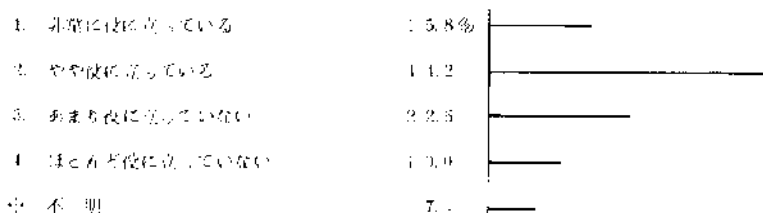
力を入れていると考えるグループについて述べる。

- (1) 年齢別には25歳以上は年齢が高いほど力を入れていると考える者が多くなる傾向があり、40歳以上が平均を上回る。また、勤続年数は長いほどおおむね力を入れていると考えている者が多く、20年以上が平均を上回る。
- (2) 男は女よりも力を入れていると考えており、本庁は出先機関よりも力を入れていると考えている。
- (3) 学歴別には、中学卒が平均を大きく上回る。
- (4) 研究（大学）職、医療職(2)、(3)が平均より力を入れていないと考える者が多い。
- (5) 職位は高いほど力を入れていると考えており、主任クラス以下が平均を下回っている。

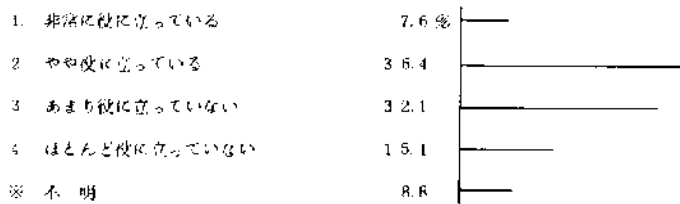
（研修の効果）

Q35 あなたは、現在の職務を遂行するのに必要な力量の開発にOJT（職場研修 職務を通じての指導教育）やOFF・JT（主として研修所の研修）が、どの程度役に立っていると思いますか。

A OJT



B OFF・JT



A OJT

OJTの効果大グループは60.0%、小グループは32.6%である。大グループについて述べる。

- (1) 25歳～30歳台が平均を下回り、勤続年数が長いほど大きく、20年以上が平均を上回る。
- (2) 男は女よりも効果を認め、本庁は若干出先機関を上回る。
- (3) 高校卒以下、行政職(1)が若干平均を上回る。
- (4) 職位では、係長クラス及び主任クラスを平均とし、職位が高いほど平均を上回り、その他クラスが若干平均を下回っている。

B OFF・JT

OFF・JTの効果大グループは44.0%、小グループは47.2%である。

大グループについて述べる。

- (1) 30歳台をほぼ平均とし、40歳台が平均を上回る。また、勤続年数が長いほど大きく、10年以上が平均を上回る。
- (2) 男は女より大きく、本庁は出先機関より若干大きめである。
- (3) 大学卒だけが平均を若干下回る。
- (4) 行政職関係が若干平均を上回る。
- (5) 職位は高いほど大きく、その他クラスだけが平均を下回っている。

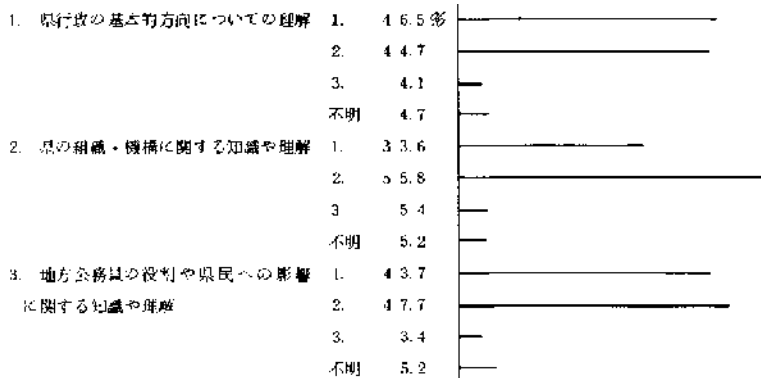
(職務遂行力の育成必要点)

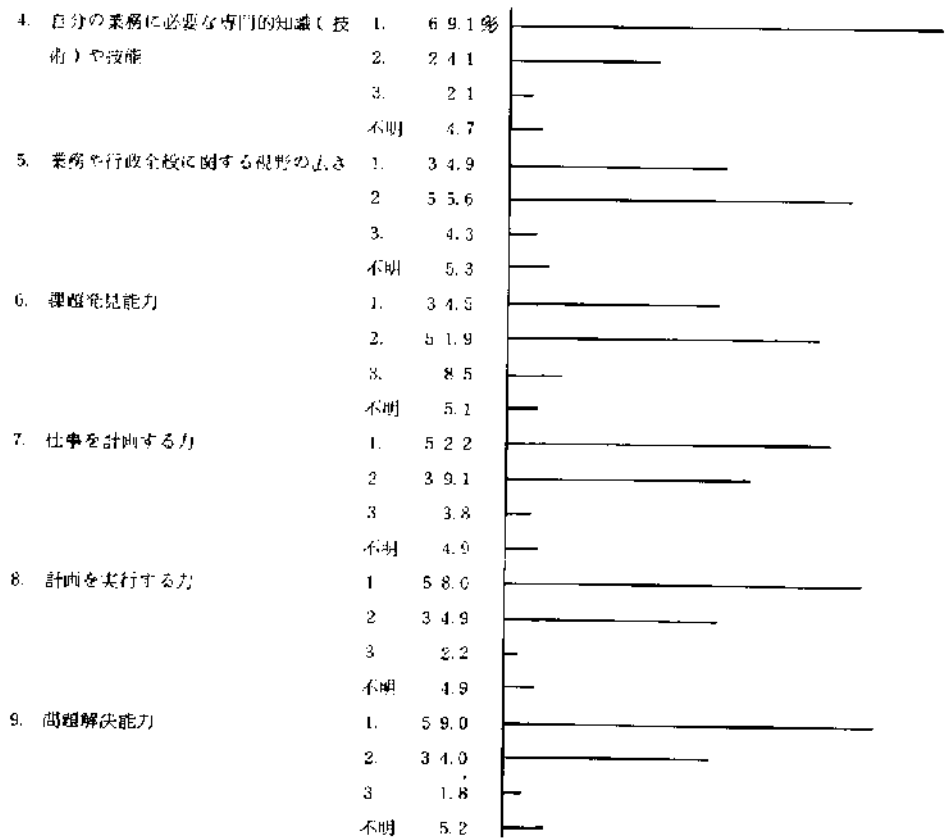
Q36 あなたは現在の職務を遂行するうえで、次の知識や能力はどの程度必要とお考えですか。

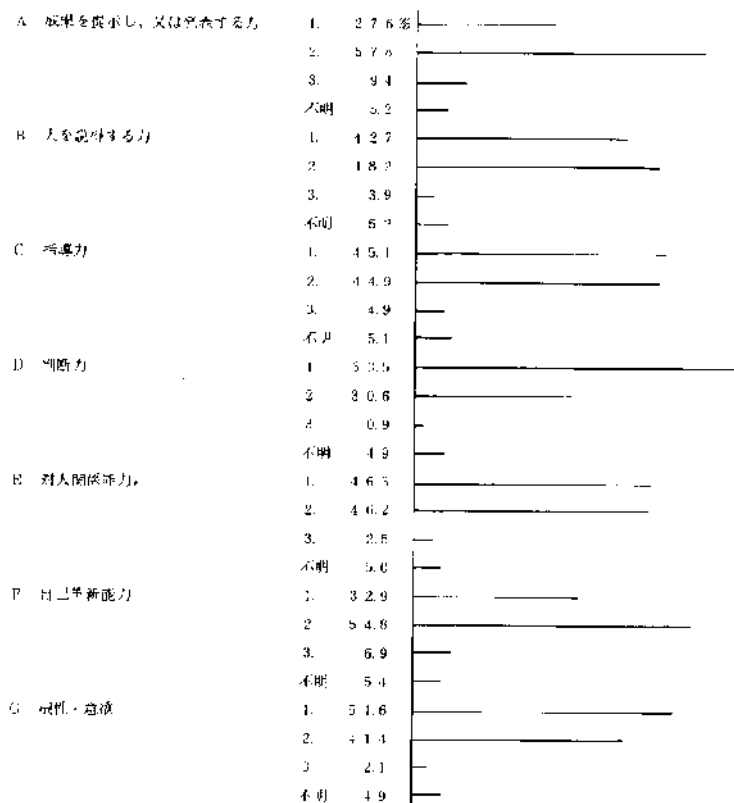
1. 必要不可欠である。 2. あった方がいい。 3. なくてもよい。

の3つの段階でお教えてください。

知識能力群







(1) 職務遂行上の育成必要点については、二三の項目を除き、育成を必要とするものが90%以上となっている。

(2) 知職能力群につき、必要不可欠とした項目で50%を超えるものについて、高いものから順に並べると次のとおりである。

- 自分の業務に必要な専門的知識（技術）や技能
- 判断力
- 問題解決能力
- 計画を実行する力
- 仕事を計画する力
- 根性・意欲

(3) これらの項目について、職位別にみると、主任クラスがおおむね各項目の平均値を示しており、高職位ほど大きな値を示し、その他クラスは平均を下回っている。

また、女は男よりもおおむね10%程度下回る。

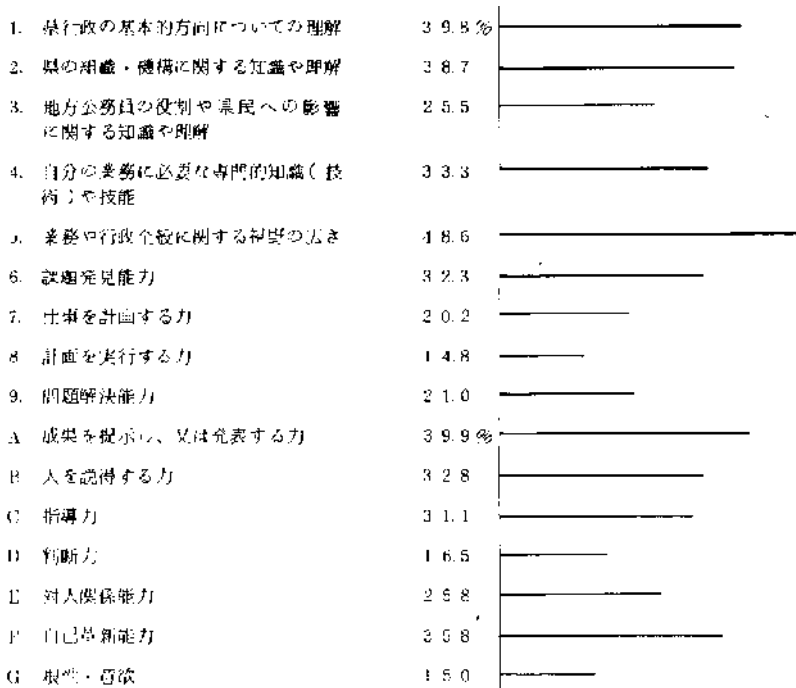
(4) 次問の職員自身が不足していると考えている項目と対比すると、職務遂行上の育成必要点と合致するのは「自分の業務に必要な専門的知識（技術）や技能」だけであり、その順位は逆転している。

なお、この項目については、高職位が平均を上回っている。

(職員自身の考える不足している知識・能力)

Q37 また、それらの知識や能力のそれぞれについて、あなたが現在の職務を遂行するうえで、あなた自身に不足していると思われるものはどれですか。該当する項目を選んで、その番号等を回答欄に記入してください。

知識能力群



(1) 職員自身が職務遂行上不足していると考えている知識・能力の項目を数値の多い順に6つ並べると次のとおりである。

- 業務や行政全般に関する視野の広さ
- 成果を提示し、又は発表する力
- 県行政の基本的方向についての理解
- 県の組織・機構に関する知識や理解
- 自己革新能力
- 自分の業務に必要な専門的知識(技術)や技能

(2) については、係長クラスが最も多く、ついで主任クラス、その他クラスの順で平均を上回る。

については、主任クラス以下が平均を上回る。

については、係長クラス及びその他クラスが平均を上回る。

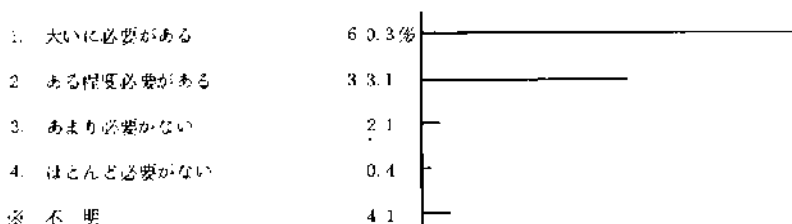
については、その他クラスが平均を上回る。

については、課長クラス及び部長クラスが多く、ついで課長クラス以下主任クラスまでが、平均を上回る。

については、部長クラス及びその他クラスが平均を上回っている。

(専門性育成の必要度)

Q38 複雑多様な行政環境に対応するために各行政分野について高い専門性をもった人材の育成がどの程度必要であるかをお教えてください。



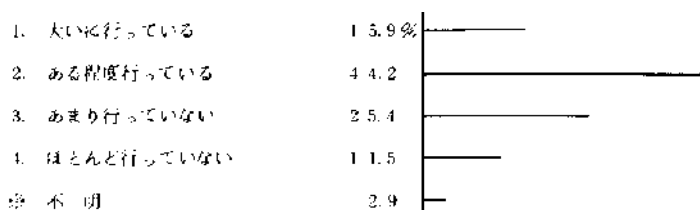
専門性育成の必要度大グループ93.4%、小グループは2.5%である。

大グループについて述べる。

- (1) 50歳未満だけが若干平均を下回るだけで差はない。勤続年数もほとんど差はない。
- (2) 男は女を、本庁は出先機関を若干上回る。
- (3) 職種別には、研究(大学)職、医療職(1)が平均を上回る。
- (4) 職位では、部長が100%で他はほぼ平均に近い。

(勤務時間外の自己啓発努力)

Q39 あなたは、勤務時間外にも仕事(将来担当したいと望んでいる仕事も含む。)と関連した能力開発を自発的に行っていますか。

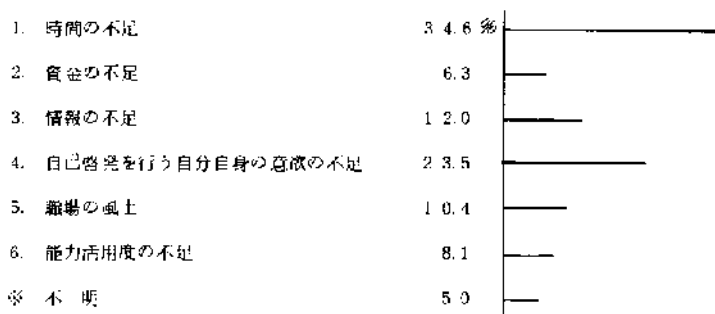


勤務時間外の自己啓発努力の大きいグループは60.1%、小さいグループは36.9%である。

大きいグループについて述べる。

- (1) 年齢別には、30歳以上が平均を上回り、24歳以下が平均を大幅に下回っている。また勤続年数10年以上は若干平均を上回る。
 - (2) 男は女より、本庁は出先機関より大きめである。
 - (3) 学歴差も僅小であるが、高校卒以下が若干小さめである。
 - (4) 行政職、研究(大学)職、医療職(1)、(2)が若干平均を上回る。
 - (5) 職位は高いほど大きい傾向があり、その他クラスだけが平均値よりも小さくなっている。
- (自己啓発の阻害要因)

Q40 あなたの自己啓発にとって最も障害となっているものは次のなかのどれですか。1つだけ選んでお答えください。



(1) 自己啓発の障害要因としては、時間の不足を最も多く挙げており、次いで自己啓発の意欲をあげているのは注目される。

(2) 最も大きい値を示している時間の不足についてみると、

24歳以下と50歳台が平均よりも小さい。

高学歴ほど時間の不足度が大きい。

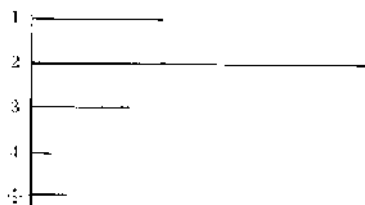
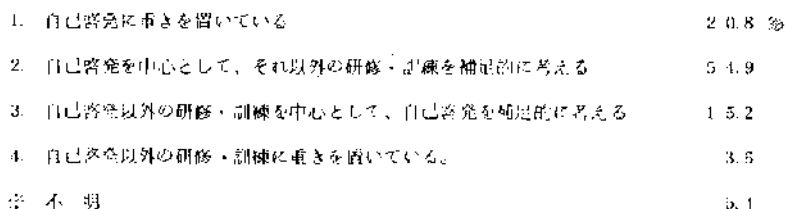
職種間では、技術系職種は時間の不足度が大きく、技能系職種は小さい。

職位では、その他クラスが平均よりも小さい値を示している。

(3) 意欲不足が、平均より大きい値を示しているのは、30歳以下、女、短大卒・高校卒、課長クラス以上とその他クラス等が挙げられる。

(自己啓発と研修とのバランス)

Q41 職務上必要な能力や知識を得るために、あなたは自己啓発と自己啓発以外の研修や訓練とのどちらに重きを置いていますか。



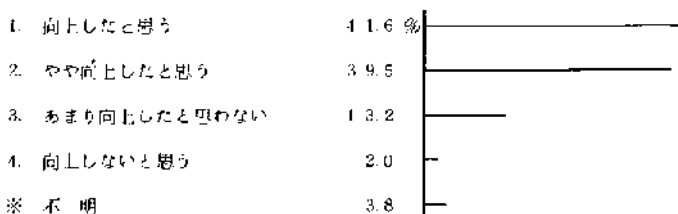
自己啓発と研修とのバランスについて、自己啓発に重きを置くグループ75.7%、重きを置かないグループは18.8%である。

重きを置くグループについて述べる。

- (1) 高学歴ほど自己啓発を重視している。
- (2) 職種別には、行政職(1)、研究(大学)職、医療職(1)、(2)が平均を上回る。
- (3) 職位別には、高職位ほどおおむね重視しており、その他クラスだけが平均を下回っている。

(力量向上感)

Q42 県庁の職員になってから現在までの職務や研修を通じて、あなたの職務遂行上の力量は向上したと思いませんか。



力量向上感の高いグループは81.1%、低いグループは15.2%である。

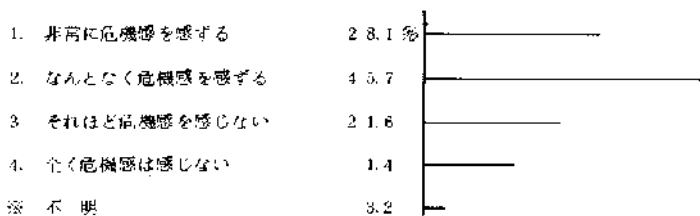
高いグループについて述べる。

- (1) 30歳台を平均として、年齢は高いほどおおむね向上感が高い。また、勤続年数10年未満を平均として、長いほど向上感も高い。
- (2) 男は女よりも高く、本庁の方が出先機関よりも若干高い。
- (3) 職位別では、その他クラスが平均より低く、高職位ほどおおむね高い傾向を示している。

5 公務員としての認識、役割等

(危機感の認識)

Q43 地方自治の曲り角とか、地方財政の危機とかが叫ばれていますが、現状のような自治体の諸問題への対応の仕方について危機感をどの程度感じますか。



危機感の認識度の高いグループは73.8%、低いグループは23.0%である。

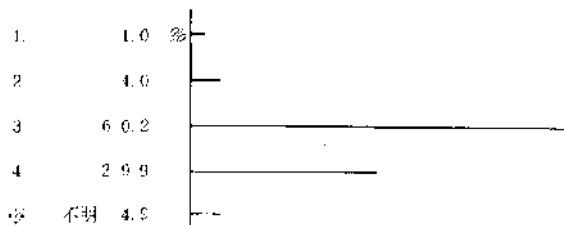
高いグループについて述べる。

- (1) 年齢では、30歳以上は平均より高く、それ以下は平均より低い。また、勤続年数10年以上が高く、10年未満は平均より低い。
- (2) 男は女より高い。
- (3) 高学歴ほど高い。
- (4) 研究(大学)職、医療職(2)、行政職(1)技術の順で高い。
- (5) 高職位ほどおおむね高い傾向を示し、その他クラスだけが平均より危機感を感じていない。

(新事案への対応)

Q44 前例のない事案をあなた自身で処理しなければならない場合、あなたは次のどれに近い方法をとるとお考えですか。

1. 前例もなく、その事案にあてはまる規則等のきまりもないので措置できないものとする。
2. その事案を措置するのに関連する最も近い規則等のきまりを念入りに調べておいて措置できないものとする。
3. その事案を措置するのに関連する最も近い規則等のきまりを念入りに調べて措置できるように努める。
4. 多少は規則等のきまりからはずれても、一般常識等に照らして措置するように努める。



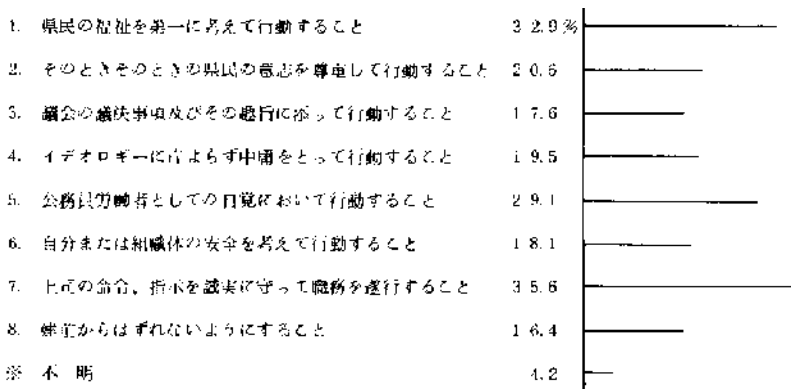
職員自身の新事案への対応の態度は、新事案に積極的に対応しようとするグループは90.1%、その他のグループは5.1%である。

積極対応グループについて述べる。

- (1) 年齢別には、40歳台を平均とし、50歳台が平均を下回る。
- (2) 男は女を上回り、本庁は出先機関を上回る。
- (3) 高校卒を平均とし、中学卒が下回る。
- (4) 行政職(1)、研究(大学)職、医療職(2)が平均を上回る。
- (5) 高職位ほど積極対応をしようとし、主任クラスを平均とし、その他クラスだけが平均を下回っている。

(公務員行動の特徴)

Q45 公務員が職務を遂行するにあたって特徴的と思われるものを次の項目の中から2つ選んでその番号を回答欄に記入してください。



公務員とそれ以外の人との行動を分つ現象又は公務員行動の特徴を職員の意識の中から探ろうと試みたものである。

(1) 県民の立場あるいは県民への奉仕を中心にして行動するグループは、1と2の計53.3%である。

職種別にみると、医療職関係が平均を上回っているのが注目される。

(2) 形式・建前・制度等の秩序を中心にして行動するグループは、7と8の計52.0%である。

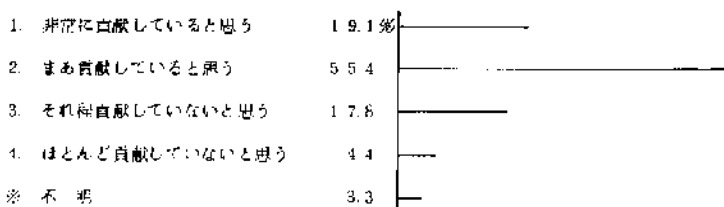
(3) 議決主義・中庸思考形の行動を中心とするグループは、3と4の計37.1%である。

行政職(1)、研究(大学)職、医療職(1)が平均を上回る。

(4) 公務員労働者としての自覚を中心にして行動するグループのうち、行政職(1)、医療職(1)が平均を下回り、行政(海事)職(2)、医療職(3)との較差を示している。

(県行政課題への貢献度)

Q46 あなたは、日常の職務を通して県行政の課題にどの程度貢献していると思いますか。



県行政課題への貢献度の高いグループは74.5%、低いグループは22.2%である。

高いグループについて述べる。

(1) 年齢は高いほど貢献度も高いと考え、30歳以下は平均を下回り、24歳以下は48.0%低くなっている。また、勤続年数が長いほどおおむね高く10年未満が平均を下回る。

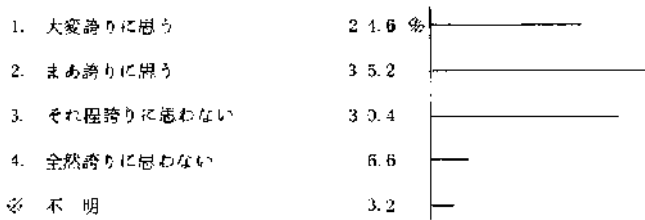
(2) 男は女よりも貢献度は高く、出先機関は本庁よりも高めである。

(3) 職種では、行政職(1)事務と医療職(3)が平均を下回る。

(4) 職位では、高職位ほど高いと考えており、その他クラスだけが平均より貢献していると考えられるものが少ない。

(組織へのロイヤリティー)

Q47 あなたは、県庁職員であることにどの程度誇りをもっていますか。

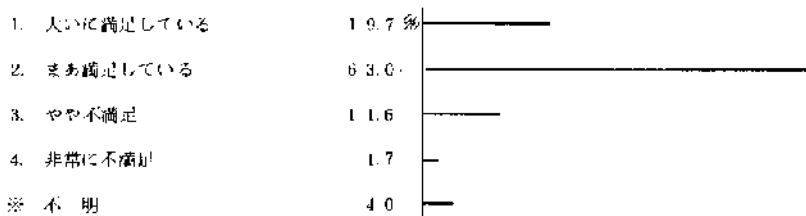


組織へのロイヤリティーの高いグループは59.8%、低いグループは37.0%である。
高いグループについて述べる。

- (1) 年齢が高いほどロイヤリティーも高く、40歳以上が平均を上回る。また、勤続年数が長いほど高く、10年以上が平均を上回る。
- (2) 男は女より高く、出先機関は本庁より若干高い。
- (3) 高学歴ほどロイヤリティーは低く、大卒だけが平均を下回る。
- (4) 職種では、研究(大学)職、医療職関係が平均を下回る。
- (5) 職位は高いほど高く、主任クラスを平均とし、その他クラスが平均を下回っている。

(組織所属充実感)

Q48 あなたは、全体的にみて、県庁に勤めていることにどの程度満足していらっしゃいますか。



組織所属満足度の高いグループは82.7%、低いグループは13.3%である。
高いグループについて述べる。

- (1) 年齢は高いほど満足度も高く、40歳以上が平均を上回る。また、勤続年数が長いほど満足度も高く、10年以上が平均を上回り、10年未満が下回る。
- (2) 男女差、本庁・出先機関別はほとんど差はない。
- (3) 高学歴ほど満足度は小さく、短大以上が平均を下回り、高校卒以下が平均を上回る。
- (4) 職種間差は僅少であるが、医療職(1)、(3)が平均を下回る。
- (5) 職位は高いほど満足感を示しており、係長クラス以上が平均値を上回り、主任以下が平均を下回っている。

(生活充実感)

Q49 あなたは、全体的にみて、現在の生活にどの程度満足していらっしゃいますか。



現在の生活に満足しているグループは63.5%、不満足なグループは34.0%である。

満足しているグループについて述べる。

- (1) 年齢が高いほど満足しており、40歳以上が平均を上回る。また、勤続年数が長いほど満足しており、その他クラスだけが平均より満足している者が少ない。
- (2) 女は男より若干満足している者が多い。
- (3) 低学歴ほど満足している者が多い。
- (4) 医療職(2)、(3)は平均に比し、満足している者が少ない。
- (5) 職位は高いほど満足している者が多く、その他クラスだけが平均値より満足している者が少ない。

表3-1 調査項目

区分	F1 年齢	F2 性別	F3 最終学歴	F4 所属部局	F5 職種	F6 本庁・出先の別	F7 職位	F8 県庁勤続年数	Q12 職務適応感	Q13 力量発揮感(意欲)	Q32 力量発揮的風土の程度	Q42 力量の向上感	Q46 県行政への貢献	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
														年齢	性別	最終学歴	所属部局	職種	本庁・出先の別	職位	県庁勤続年数	職務適応感	力量発揮感(意欲)	力量発揮的風土の程度	力量の向上感	県行政への貢献	職務適応感	力量発揮感(意欲)	力量発揮的風土の程度	力量の向上感
F1	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
F2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
F3	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
F4	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
F5	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
F6	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
F7	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
F8	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Q12	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Q13	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Q32	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Q42	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Q46	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

第2節 アンケート調査結果からみた若干の考察

1 調査結果の信頼度 職位と年齢との関連からこの調査回答者の職位と年齢との関係は、次のとおりである。

職位と年齢との関連

職位	年齢	24歳	25歳	30歳	40歳	50歳	計
	未 満	未 満	台	台	台		
部長クラス	- %	- %	- %	16.1 %	83.9 %	100.0 %	
課長クラス	-	-	-	43.5	56.5	100.0	
課長補佐クラス	-	-	3.0	66.1	30.9	100.0	
係長クラス	-	-	31.1	58.0	10.9	100.0	
主任クラス	1.2	4.0	45.8	32.0	17.0	100.0	
その他クラス	12.1	31.5	35.5	13.3	7.5	100.0	

現行制度からみて、主任クラスに24歳未満の者がいるとは考えられない等の矛盾があり、この種の調査の限界を物語る。

しかし、一方、このサンプリング調査における信頼度95%、サンプリング誤差±2%の範囲で、知事部局における職位と年齢との傾向を明らかにしている。

(注 本節においては、無答は除外してある。)

2 職務に対する満足感

(1) 職務についての満足感、すなわち、主観的な職務に対する適応感と、自己の力量の職務への適応感との関連は、表-aのようになる。

主観的な職務適応感(職務満足感)の大きいグループは、自己の力量も職務に活かされていることを物語っており、職務満足感の小さいグループは、力量が職務に活かされているかどうかにも必ずしも影響されていない。

表-a

Q12	Q1	力量の職務への適応感		計
		活かされている	活かされていない	
職務満足感	大	94.8%	5.2%	100.0%
	小	51.5%	48.5%	100.0%

表-b

Q12	Q2	職位に対する満足感		計
		ふさわしい	ものたりない	
職務満足感	大	76.4%	23.6%	100.0%
	小	50.4%	49.6%	100.0%

(2) 職務についての満足感と自分の職位との関連をみると表-bのようになる。

職務満足感の大きいものは、現在の職位がふさわしいと考えている者76.4%と大きな値を示している。しかし、一方、職務満足感の小さい者は、職位満足感との関連は少ない。

しかし、表-cに示すとおり、力量の職務への適応感と職位満足感との関連をみると、職務適応感の少ないものは、職位にも満足していない(60.5%)傾向を示している。

表-c

Q1	Q2	職位に対する満足感		計
		ふさわしい	ものたりない	
力量の職務適応	活かされている	72.9%	27.1%	100.0%
	活かされていない	39.5%	60.5%	100.0%

(3) 職務満足感と配置換え適性感との関連をみると表-dのとおりである。

表 - d

Q12 \ Q11		配置換え適性感		
		うまく行われている	うまく行われていない	計
職務満足感	大	55.3%	44.7%	100.0%
	小	23.9%	76.1%	100.0%

職務満足感の大きいグループは、配置換え適性感に若干の影響が見られるにすぎないが、満足感の小さいグループは、配置換えに対する不適性感が強い。

また、同様のことが昇進制度運用に対する公正感についても言える。その状況は表 - e のとおりである。

なお、自己の力量の職務適応感と配置換え適性感との関係は、表 - f のとおりであり、力量が職務に生かされているグループは、配置換え適性感との相関は乏しいが、生かされていないと考えているグループは、配置換えに対する不適性感を持っている。

(4) 職務満足感と給与制度運用の公正感との関連をみると表 - g のとおりである。

職務満足感の大きいグループは、若干給与制度運用の公正感の少ないグループに片寄りを見せているのが注目され、「給与問題」に関する若干の問題提起になっている。また、職務満足感の小さいグループは、給与制度運用の不正感も大きくなっている。

3 配置換えに対する適正感

組織体の人材育成にあたって、職員をどのような職務につけるかは、重要な影響があると考え、本アンケート調査の結果から、配置換えに働く要因たり得ると考えられる項目について、若干の関連性をみている。

表 - h

Q11 \ Q7		昇進制度運用の公正感		
		公正である	公正でない	計
配置換え適性感	うまく行われている	65.9%	34.1%	100.0%
	うまく行われていない	31.3%	68.7%	100.0%

表 - i

Q11 \ Q32		力量発揮的風土		計
		発揮できる	発揮できない	
配置換え適性感	うまく行われている	71.2%	28.8%	100.0%
	うまく行われていない	35.9%	64.1%	100.0%

表 - e

Q12 \ Q7		昇進制度運用の公正感		
		公正である	公正でない	計
職務満足感	大	56.7%	43.3%	100.0%
	小	32.1%	67.9%	100.0%

表 - f

Q1 \ Q11		配置換え適性感		
		うまく行われている	うまく行われていない	計
力量の職務適応感	生かされている	48.9%	51.1%	100.0%
	生かされていない	18.5%	81.5%	100.0%

表 - g

Q12 \ Q5		給与制度運用の公正感		
		公正感大	公正感小	計
職務満足感	大	46.6%	53.4%	100.0%
	小	36.6%	63.4%	100.0%

関連性をみている。

(1) 配置換えの適性感と昇進の公正感との関連をみると表 - h のとおりである。

配置換えがうまく行われていると考えるものは、昇進制度運用に対する公正感もあり、配置換えがうまく行われていないと考える者は、昇進に対する不正感も強く、水平的な異動と垂直的な異動との関連性が強いことを示している。

(2) 配置換えと力量発揮的風土との関連をみ

ると表 - i のとおりである。

配置換えの公正感は、力量発揮的な風土に影響されていることを示す。

職場の持つ組織風土が職員の職務に対する適性感への影響をみると、表 - j のとおりであり、力量が職務に生かされていないと思う者の 78.5% が力量発揮的な風土でないと考えている。

また、自分の力量が職務に生かされている者の 40.2% が、力量を発揮するのに適さ

表 - k

Q11		Q20 職務遂行上の情報提供		
		提供されてい	提供されてい	計
配置換え 適性感	うまく行われている	82.6%	17.4%	100.0%
	うまく行われていない	58.8%	41.2%	100.0%

4 力量発揮的な組織風土

現在の県庁の組織風土は、職員の力量を十分発揮させるに適切であるかどうか、その要因群のうちから関連性が高いと考えられるものについてみる。

表 - l

Q32		Q14 トップに対する親近感		
		自由な ふん囲気	自由でない ふん囲気	計
力量 発揮 的 風 土	発揮できる 風土	80.0%	20.0%	100.0%
	発揮できない 風土	51.5%	48.5%	100.0%

表 - m

Q32		Q16 職場のトップに対する信頼感		
		信頼して い	信頼して い	計
力量 発揮 的 風 土	発揮できる 風土	83.0%	17.0%	100.0%
	発揮できない 風土	50.8%	49.2%	100.0%

に対する信頼感もまたあわせ持っている。しかし、力量発揮的な風土でないと考える者は職場のト

表 - n

Q32		Q17 職員に対するトップの信頼感		
		信頼して い	信頼して い	計
力量 発揮 的 風 土	発揮できる 風土	78.9%	21.1%	100.0%
	発揮できない 風土	46.9%	53.1%	100.0%

表 - j

Q1		Q32 力量発揮的な風土		
		発揮できる	発 揮 で き な い	計
力量 の 適 応	生かされて い	59.8%	40.2%	100.0%
	生かされて い	21.5%	78.5%	100.0%

ない風土であるにもかかわらず、職務を遂行しているのは注目される。

(3) 配置換えと職務遂行上の情報提供との関連をみると表 - k のとおりである。

配置換えの適性感のある者は、職務遂行上の情報も提供されていると考えているが、配置換えがうまく行われていないと考える者については、職務情報の提供の程度にほとんど影響をうけていない。

(1) 職場のトップに対する親近感との関連性をみると表 - l のとおりである。

力量発揮できる風土感の持ち主は、職場のトップ層に対する親近感をもあわせ持っている。しかし、力量が発揮できないという風土感を持っている者は、トップに対する親近感によって必ずしも風土感を左右されていない。

(2) 職場のトップ層に対する信頼感との関連をみると、表 - m のとおりである。

親近感の場合と同じく、県庁について力量発揮的な風土があるとする者は、職場のトップ層に

表 - o

Q32		Q18 職務目標の明確さ		
		はっきり している	はっきり していない	計
力量 発揮 的 風 土	発揮できる 風土	87.0%	13.0%	100.0%
	発揮できない 風土	62.8%	37.2%	100.0%

ブ層に対する信頼感によって必ずしも左右されていない。

- (3) 職員に対する信頼感との関連は表 - nのとおりであり、職場のトップ層に対する親近感及び信頼感の場合と同様の関連がみられる。
- (4) 職務目標の明確さとの関連をみみると表 - oのとおりであり、力量発揮的風土感を持つ者は、職務目標も明確であると考えている。しかし、一方、力量発揮的でない風土感をもっている者についても62.8%の者が職務目標が明確だと考えている。
- (5) 意思決定への参画レベルとの関連をみみると表 - pのとおりであり、力量発揮的な風土との関連は特に見出し難いが、力量発揮的な風土と考えている者の方が、下位の職位の意向が反映されている傾向があるのが見受けられる。

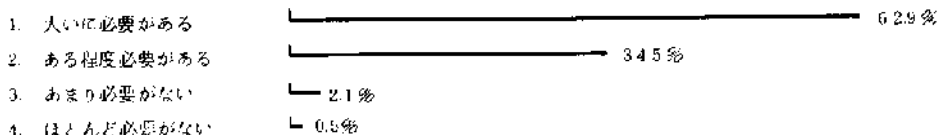
表 - p

Q32		Q19 意思決定への参画レベル					計
		部長 クラス以上	課長 クラス以上	課長補佐 クラス以上	係長 クラス以上	一般職員 以上	
力量 発揮 的 風 土	発揮できる 風 土	19.8%	38.4%	19.3%	16.6%	5.9%	100.0%
	発揮できない 風 土	29.5%	37.4%	18.8%	11.7%	2.6%	100.0%

5 専門性育成の必要性

専門性の育成の必要性を再掲すれば次のとおりである。

Q38 複雑多様な行政環境に対応するために各行政分野について高い専門性をもった人材の育成がどの程度必要であるかをお教えください。



職員の97.4%が、行政の専門性の必要性を認めており、これからの人材育成の方向を示唆しているといえる。

この専門性の必要性と力量向上感との関連をみると表 - q、表 - rのとおりであり、力量向上感の大小と関連は少なく、県行政課題への貢献度等についても同様の傾向が見受けられる。

表 - q

Q42		Q38 専門性育成の必要度		
		あ	り	なし
力量 向上 感	あ	98.4%	1.6%	100.0%
	なし	97.4%	2.6%	100.0%

表 - r

Q46		Q38 専門性育成の必要度		
		あ	り	なし
県 行政 課題 への 貢献 度	貢献して いる	97.9%	2.1%	100.0%
	貢献して いない	95.5%	4.5%	100.0%

6 公務員としての行動の特色

人間は、特定の集団に所属すると、その集団特有の行動様式を持つようになると言われる。特定の目的のもとに組織された組織体は、それぞれ特有の組織風土をもち、そこで規定されてくる

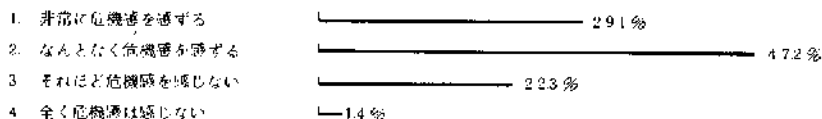
構成員も、他の組織とは違った味を持った行動様式をもつ。会社という一般化された組織体はないが、会社がそれぞれの目的を持って、すなわち、企業利益を得るためという最終の目標を持って、その構成員を機能させる範囲で、会社企業として独特の風土や行動様式を形作っている。

それと同じように、私達公務員についても会社等の従業員と違った何かがあるのではないかと。もしあるとするならば、公務員としての特色は何であるのか。そのところがつかまえられれば、公務員は何をしなければならぬかがわかり、どういう態度を持った人材を育成するかがつかみやすくなるのではないかと。その辺りに一石を投ずる意味で、若干の設問を試みた。

(1) 危機感の認識

県職員は、県民の立場に立って考え、県民サービスの向上を目指すのが仕事であるとは言ってもないが、そのような行政にたずさわるに先立って、職員が現状をどのように認識しているかを調査した。その結果を再掲すれば、次のとおりである。

Q43 地方自治の曲り角とか、地方財政の危機とかが叫ばれていますが、現状のような自治体の諸問題への対応の仕方について危機感をどの程度感じますか。



現状に対して危機感を感じない者は76.3%であり、その危機感の内容は明らかではないが、自治体の対応策の改善を望んでいることを示唆している。

行政は時代のすう勢に的確な対応をするため、常に行政環境に敏感でなければならないが、その行政理念は、安定したものである必要がある。そのため、ややもすると、その具体的な対応に際し、制度中心となり、制度が目的化する。遵法こそが大切と常に物事の判断基準が形式化し、建前優先志向となり、建前にかくれて無責任になる。安全第一主義をとることになり、安定感中心の態度が形成される。

公務員には、このような安定感中心の考え方が一般であると考えられているが、地方の時代という名で押し寄せる諸問題は、最早、今までのような考えの中で安住してはいないことを示唆している。

(2) 新事案への対応

前例のない事案を職員自身が処理しなければならない事態が生じた場合、その職員が自分で採る行動について尋ねたものである。

その結果は、きまり中心の処理の仕方ではなく、新事案に対する積極的で、前向きな姿勢で対処しようとする者が90.1%を占め、そのうちに多少はきまりからはずれても、一般常識に照らして対処しようとする者が29.9%いる。

遵法こそがその全てであったと考えられた公務員像は、大きく変化しているといえよう。

(3) 公務員行動の特徴

(1)及び(2)は、職員自身の自治体職員の現状認識と職務処理の態度についての調査であるが、Q45は、公務員一般の行動様式を職員が評価した結果である。

8項目から2項目を選択する方法を採用したが、総計で189.8%であり、1人約2項目ずつ選んだことを示している。

県民中心に考えて行動すると答えた者は、53.5%であり、全体の奉仕者としての役割に対する自覚が高いことを示している。

間接民主制としての議会制の尊重に立ち、政治は議会に、行政は中庸をとって行動することであると評価する者は、37.1%である。

労働者としての自覚をあげる者は、29.1%いる。

組織体本位に考えて行動するものだとした者は18.1%である。

自治体は所与のものとし、与えられた職分をきちっと守り、規定されたものを守って行動するとした者は52.0%である。

以上から、公務員は、制度的に規定された中で、その行動を律しているという傾向が強いことを示しており、県民中心に考えて行動する傾向がそれに次ぎ、制度運用の任にあたる公務員の判断の基準が現われていると考えられる。

公務員社会という組織を中心に据えて行動を律するという選択肢から、全体の奉仕者としての公務員としての精神規定が、構造化された仕組みの中で具体的な問題への対処をとるときは、外部環境を別世界とみて、内部維持、防衛的な考えによって処置されるという傾向への検証とみることできる。なお、この見地からの検証は、他の選択肢にも含まれていることでもあるので、即断はできないが、今後の研究課題とはなり得る。

また、職員自身が、職務に対置するときの判断基準と、公務員一般が、外部環境に対応する場合の態度との間に、若干のニュアンスの差があるように見受けられたことに注目したい。

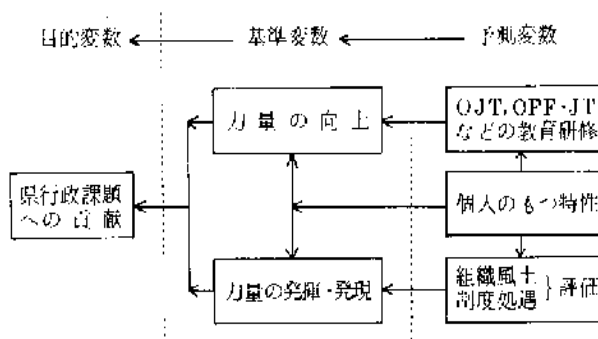
第3章 人材育成に働く要因の探索

第1節 分析のための仮説と図式

人材育成の最終目標は、県行政課題への貢献であり、貢献を果たすためには県職員の力量の向上がなされると同時に個々の職員が潜在的に有している力量が十二分に発揮・発現され、かつ、向上されることが必要となる。すなわち、人材の育成とはこの2つの側面が開発されることにほかならない。

そして、力量の向上とは、OJT、OFF・JT等を通して行われ、力量の発揮（発現）は職場風土ならびに個々の職員が制度や処遇に対して抱く充足感や満足感に依存して

図3-2 人材育成の操作的目標と要因との関連図式



いると考え、これを前ページの仮説図式（図3 - 2）のように整理した。

仮説図式に従って、本稿での分析に

- 1．力量の発揮（発現）にかかわる要因
- 2．力量の向上にかかわる要因

の2つを主な視点とし、最後に目的変数である“県行政課題への貢献”と基準変数（力量向上，力量発揮・発現）との関連にふれる。

注 この研究では力量の向上，力量の発揮・発現を客観的インデックス（例えば，職員の能力測定，又は評定結果など）が不可能であったため，個人の自省としての向上感，発揮・発現感を計測し，予測変数との関連分析を試みた。

第2節 分析の方法

1 考え方

（図3 - 2）における2つの基準変数のそれぞれは複数の予測変数によって輻輳的に影響を受けられると思われる。したがって，各々の予測変数間の相互関連（影響）を統制もしくは除去したかたちで基準変数にはたらく各要因の関連の強さを知る必要がある。そこで今回は，上記の統制が可能な数量化II類による分析を行った。

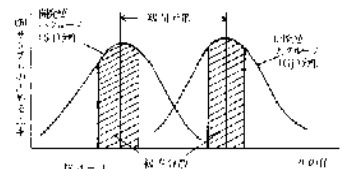
数量化II類とは，仮説的に設定した要因項目（予測変数）の合成（重みづけ加算）によって，外的基準（基準変数）の分類（今回の分析では，“力量開発感大グループ”と“力量開発感小グループ”）が最大限に分離識別できるように，各要因項目に最適な重みを与えるというものである。そして，その“重み”が外的基準との関連の仕方を示す指標となる。その統計的な考え方は表3 - 3に示すようにサンプル（被調査者）Aが反応した要因カテゴリーに付された重みを $X_{1-1}, X_{2-2}, X_{3-2}, \dots$ とし，それらの重みで合成されたサンプルAの合成得点を a_A とした場合， $a_A = X_{1-1} + X_{2-2} + X_{3-2} + \dots + X_{ij}$ （i項目jカテゴリー）で示される。

表3 - 2 要因として設定した項目

設問	設問1			設問2			設問3		
	1	2	3	1	2	3	4	1	2
サンプルA	X_{1-1}	X_{1-2}	X_{1-3}	X_{2-1}	X_{2-2}	X_{2-3}	X_{3-4}	X_{3-1}	X_{3-2}
...									
サンプルB									
...									
サンプルC									
...									

注：各サンプル各設問に回答した選択肢を記す

以下同様にして，本調査の場合を例にとると“力量開発感大のグループ”，“力量開発感小のグループ”に含まれる各個人の得点（ G_j, S_j 但し G_j : 力量開発感大グループ内の個人j， S_j : 力量開発感小グループ内の個人j）を求め，その2グループの得点分布が図3 - 3に示すように各グループ内部の分散（級内分散）が最小に，2グループ間の分散（級間分散）が最大になるように， X_{ij} （i設問，j選択肢の重み）の具体的な数値を決めることである。



2 結果の見方

以上の手続の結果，本調査において設定した要因項目全体が外的基準（力量開発感の大，小）に関係がある場合は級間分散と級内分散の比（相関比²といい，0～

図3 - 5 力量発揮（意欲）大，小グループの合成得点分布

1の範囲で変動し，1に近い値をとるほど，要因項目の合成得点と外的基準の関連が大きいとする）がある程度の大きさを以って出てくる。

また，各要因項目の外的基準とのかかわりの大きさは偏相関係数として得られ，要因の外的基準（力量開発感）との関係の大きさを示す。さらに，各要因（設問）に含まれる選択肢のそれぞれと外的基準との関係の大きさは，各選択肢に付与された重み（ウエイトベクトル）によって示される。

第3節 分析の結果

1 力量発揮（発現）と仮説した要因との関係

(1) 外的基準（力量発揮）の計測と要因項目の設定

本調査での力量発揮（発現）の程度は，個々の職員についての客観的指標（ex，業績評価結果，行政効果）としての把握が困難であるため，職員の力量の発現は意欲の結果であると考えられることから，内省としての“職場の風土制度化における意欲の程度”を代替的に計測し，外的基準とした。その測定のと分布は図3 - 4に示すとおりである。

図3 - 4

Q13 現在の職場や県庁の風土や処遇制度のもとで，あなたはどの程度意欲をもって仕事をしていますか。

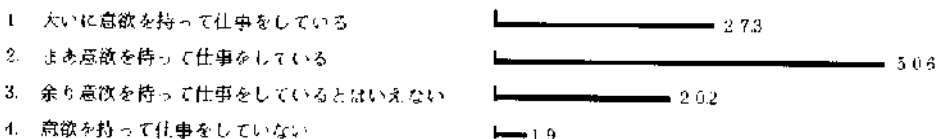


表3 - 3

< 要因項目 >

1 個人の 属性	F 1 年 齢	Q 14 トップに対する親近感
	F 2 性 別	Q 15 トップの個人に対する関心度
	F 3 最終学歴	Q 16 トップに対する信頼感
	F 4 本庁・出先機関の別	Q 17 職員に対するトップの信頼感
2 制度・ 処遇に 対する 充足感・ 満足感	Q 1 職務適性感	Q 18 職務目標の明確さ
	Q 2 職位満足感	Q 19 意思決定への参画レベル
	Q 3 相対的所得満足感（対世間水準）	Q 20 職務遂行上の情報提供
	Q 4 相対的所得満足感（対ポスト・責任）	Q 21 意思決定への参加度
	Q 5 給与制度運用に対する公正感	Q 22 部門間の調整機能
	Q 6 相対的昇進評価（対同期）	Q 23 情報の流れの方向
	Q 7 昇進制度運用に対する公正感	Q 24 未来ないし創造的風土
	Q 11 配置異動に対する適性感	Q 26 職務パフォーマンスに対する見返り
	Q 12 職務適応感	Q 30 権限委譲の程度

また，これらの分布から，

力量発揮（意欲）大グループ（n：1662）

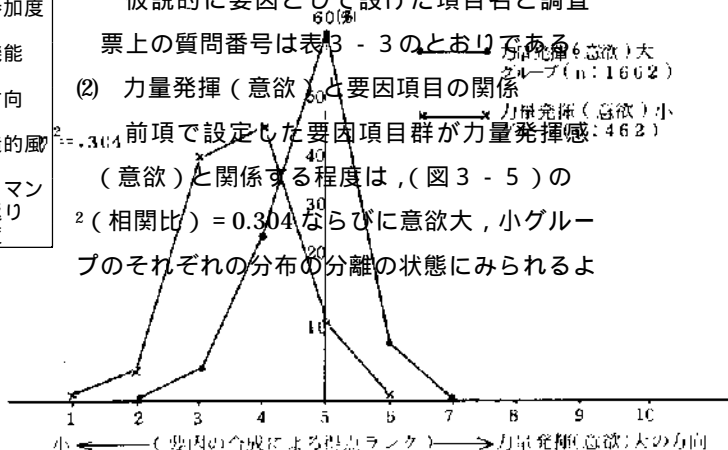
力量発揮（意欲）小グループ（n：462）

の2群を設定し，この2群が最大限に分離識別できるように，各要因項目に重みづけを行い，基準変数（力量発揮）と要因との関連の程度ならびに各要因の基準へのかかわり方を求めた。

仮説的に要因として設けた項目名と調査

票上の質問番号は表3 - 3のとおりである
(2) 力量発揮（意欲）と要因項目の関係

前項で設定した要因項目群が力量発揮感（意欲）と関係する程度は，（図3 - 5）の $r^2 = 0.304$ ならびに意欲大，小グループのそれぞれの分布の分離の状態にみられるよ



小 ← (要因の合成による得点ランク) → 力量発揮(意欲)大の方向

うに無視しえない程度の関連を示していると考えられる。ちなみに、仮説した要因項目の合成(重みづけした加算)によって全職員の約60%が2つのグループに識別できる結果となっている。すなわち、力量発揮(現在の風土や制度下での職務意欲)は仮説した要因群(個人属性、対制度処遇満足感、対組織風土評価意識)に影響を受けているとみなしうる結果を示している。

また、仮説した要因群のなかで、比較的、力量発揮(意欲)に強いかかわりを示した項目は、(図3-6)の偏相関係数の大きさの序列から判断して、

職務適応感(Q12;現在の仕事に対する満足感の程度)

職務適性感(Q1;現在の仕事が自分の力量に合っている程度)

最終学歴(F3)

職位(F7)

職務遂行に必要な情報の提供度(Q20)

年齢

の順となっている。

さらに、以上の要因項目の力量発揮へのかかわり方は、(図3-6)中の各要因ベクトルから以下のように考えられる(96ページ参照)。

職務適応感(Q12)

現在の仕事に対する満足感が低いほど、ほぼ直線的に力量発揮(意欲)が低くなる傾向がみられる。

また、この項目はQ11(配置・異動に対する適性感)と0.37という比較的高い相関値を示していることから考えて、適性な配置 職務満足 力量発揮(意欲大)という関係が推定できる。

職務適性感(Q1)

自己の力量(能力や適性)が職務に生かされていない場合に力量発揮(意欲)が小さくなるという関係がみられる。

この項目は、前記職務適応感との間に0.44という相関値を示しており、因果関係は定かでないが職務に対する満足感に職務に自分の力量が生かされているという意識に多分に結びついていることを示唆している。

最終学歴(F3)

高校卒学歴者の力量発揮(意欲)が最も低く、ついで中学卒となっており、概して低学歴者の力量発揮(意欲)が低くなっている。

職位(F7)

「その他」を別にして、課長補佐クラス、主任クラスといった中間管理監督者層及び職務経験豊富な中堅職員層の力量発揮(意欲)が比較的低くなっている。

職務遂行に必要な情報の提供の程度(Q20)

(図3-6)のベクトル図にみられるように、情報が殆ど提供されないと感ずる場合に力量発揮(意欲)が低下することがわかる。

また、この項目はQ17のトップからの被信頼度と相関値0.40の相関関係をもっており、職場のトップ層から信頼されているか否かという意識は、職務上必要な情報の受容量ないしは被提供量に影響される様子がうかがえる結果となっている。

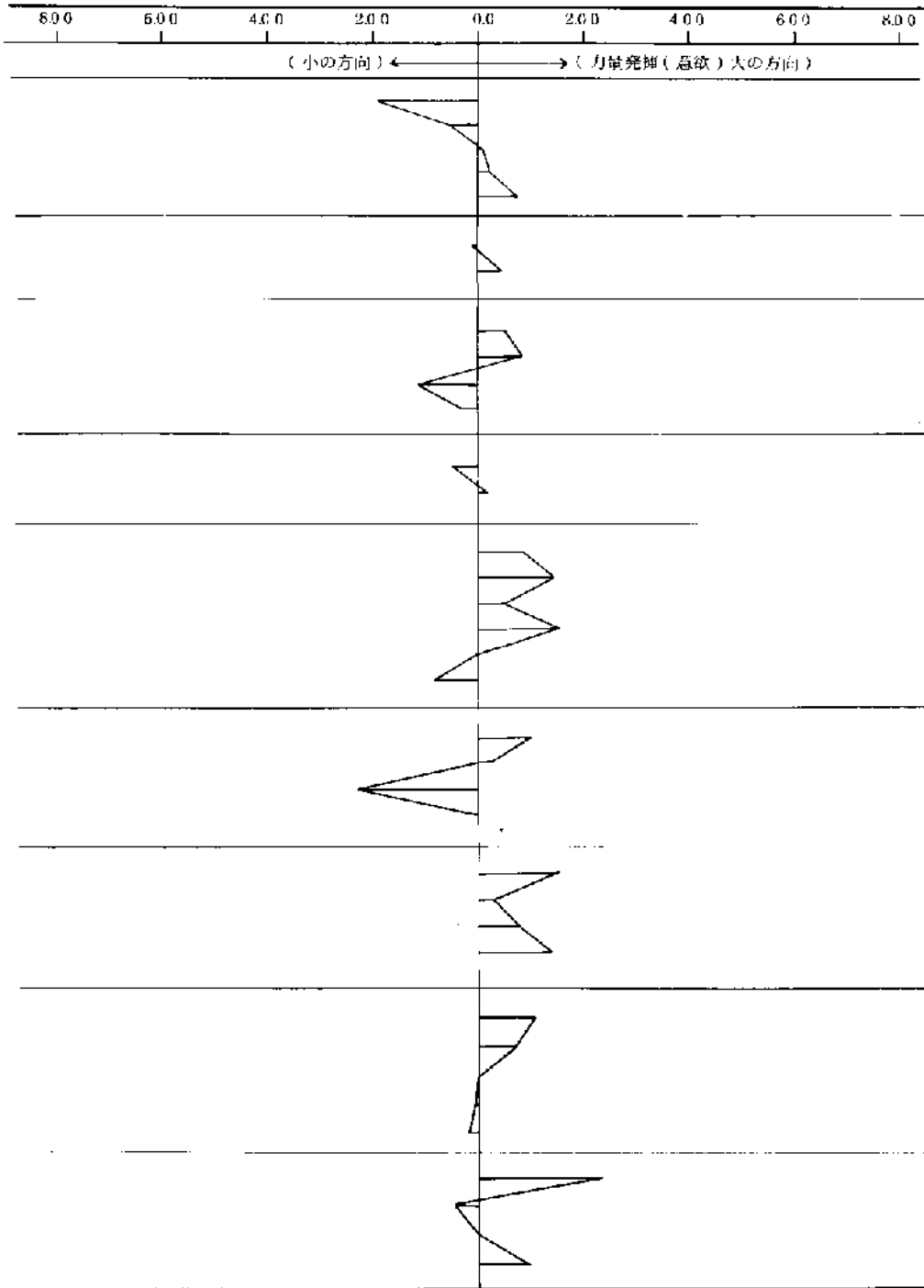
年 齢

概して年齢の高いほど力量発揮（意欲）が高く、特に24才以下では力量発揮（意欲）が顕著に低くなっている。

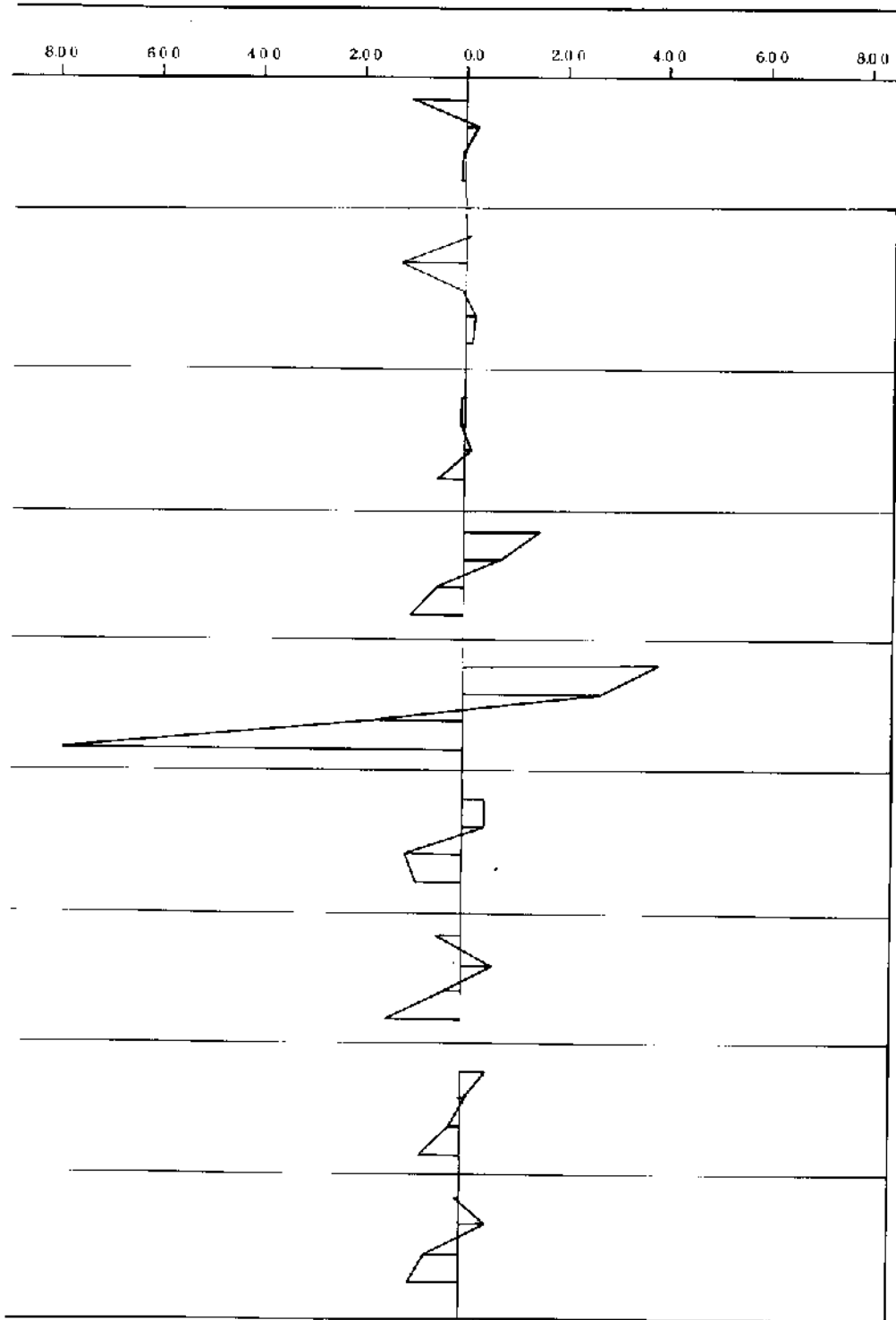
以上の結果から、特に若年齢層、課長補佐クラス、低学歴層を中心として、適切な配置によって職務適応感、適性感を配慮すること、そして、職務に必要な情報の提供を通じて、自分たちはトップから信頼されているという意識を涵養することによって、職員全体の力量発揮（意欲）の増大がもたらされることを示唆しているといえる。

図3 - 6 力量発揮感（意欲）への要因項目の関り方 ベクトル図

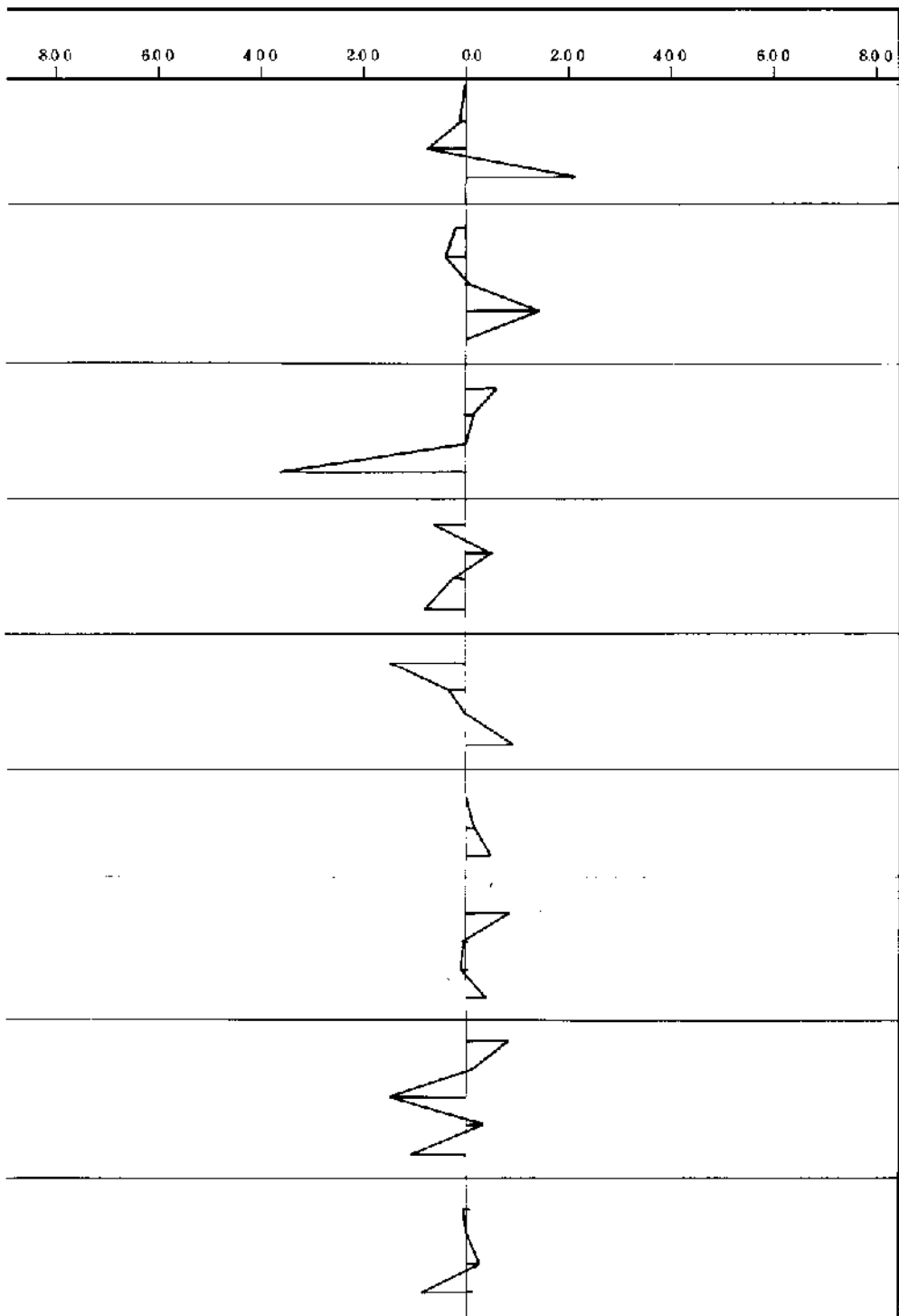
設問	項目	設問と基準との関り (偏 相 関)	各選択肢の基準 への関り方 (ベクトル)
F 1 年 齢	1 24歳以下	, 0 8 0	- 1.8 9
	2 25歳以上 29歳以下		- 0.5 8
	3 30歳台		0.0 2
	4 40歳台		0.3 0
	5 50歳以上		0.9 0
F 2 性 別	1 男	, 0 2 6	- 0.1 5
	2 女		0.4 6
F 3 最 終 学 歴	1 大学卒（旧大，大学院等を含む）	, 0 8 8	0.5 3
	2 短大卒（旧専，高専，高専等を含む）		0.8 7
	3 高校卒（旧中等を含む）		- 1.2 0
	4 中学卒（旧高小，その他を含む）		0.3 4
F 6 本 出 の 庁 先 別	1 本庁勤務	, 0 3 4	- 0.5 3
	2 出先機関勤務		0.2 1
F 7 職 位	1 本庁でいえば，部長，次長，参事クラス	, 0 8 5	0.8 0
	2 本庁でいえば，課長，課長代理，主幹，技幹クラス		1.3 0
	3 本庁でいえば，課長補佐，副主幹，副技幹クラス		0.5 1
	4 係長，主査クラス		1.6 6
	5 主任クラス		0.0 7
	6 その他		- 0.7 6
Q 1 職 務 性 と 感	1 生かされていると思う	, 1 1 8	1.0 9
	2 まあ生かされていると思う		0.2 5
	3 あまり生かされていないと思う		- 2.2 6
	4 生かされていないと思う		0.0 6
Q 2 職 満 足 位 感	1 自分の能力や業績から考えて高い職位だと思う	, 0 7 5	1.5 8
	2 自分の能力や業績から考えてふさわしい職位だと思う		0.3 4
	3 自分の能力や業績から考えてややものたりない職位だと思う		0.8 1
	4 自分の能力や業績から考えて低い職位だと思う		1.3 6
相 対 的 満 足 感 (対 世 間 水 準)	1 高い方だと思う	, 0 2 3	1.0 1
	2 やや高い方だと思う		0.7 3
	3 標準だと思う		- 0.0 0
	4 やや低い方だと思う		- 0.0 5
	5 低い方だと思う		- 0.1 5
相 対 的 満 足 感 (対 ボ ス ト 責 任)	1 非常に満足	, 0 5 8	2.1 6
	2 どちらかといえば満足		- 0.4 2
	3 どちらかといえば不満足		0.0 0
	4 不満足		0.9 7



設問	項目	設問と基準との 関り (偏 相 関)	各選択肢の基準 への関り方 (ベ ク ト ル)
Q 5 給用公正感 与対する 制度運	1 公正に運用されていると思う	, 0 2 5	- 0.9 5
	2 どちらかといえば公正に運用されていると思う		0.2 4
	3 どちらかといえば公正に運用されていないと思う		- 0.0 6
	4 公正に運用されていないと思う		- 0.0 7
Q 6 相 価 対 的 (対 同 期) 昇 進 評	1 早い方だと思う	, 0 4 9	0.2 0
	2 普通よりすこし早い方だと思う		- 1.2 2
	3 普通だと思う		- 0.1 1
	4 普通よりすこし遅い方だと思う		0.3 8
	5 遅い方だと思う		0.3 5
Q 7 昇 用 公 正 感 進 対 する 制 度 運	1 公正に行われていると思う	, 0 3 8	- 0.0 3
	2 まあ公正に行われていると思う		- 0.0 4
	3 あまり公正に行われていないと思う		0.0 9
	4 公正に行われていないと思う		- 0.4 7
Q 1 1 配 適 性 感 置 対 する 換 え	1 うまく行われていると思う	, 0 6 3	1.4 2
	2 どちらかといえばうまく行われていると思う		0.7 5
	3 どちらかといえば行われていないと思う		- 0.4 2
	4 うまく行われていないと思う		- 0.8 4
Q 1 2 職 感 務 適 応	1 満足している	, 2 9 5	3.6 5
	2 まあ満足している		2.5 4
	3 やや満足である		- 1.5 0
	4 不満足である		- 7.1 9
Q 1 4 職 親 近 感 場 対 する の ト ッ	1 自由な気持で話せるふん囲気がある	, 0 7 0	0.4 6
	2 どちらかといえば自由な気持で話せるふん囲気がある		0.4 6
	3 どちらかといえば自由な気持で話せるふん囲気ではない		- 0.9 9
	4 自由な気持で話せるふん囲気ではない		- 0.7 7
Q 1 5 職 場 の ト ッ の 個 人 対 する の 関 心 度	1 非常によく認識し関心をもってくれていると思う	, 0 5 1	- 0.4 5
	2 どちらかといえば認識し関心をもってくれている方だと思う		0.5 4
	3 どちらかといえば認識も関心ももっていないように思う		- 0.3 5
	4 全く無関心だと思う		- 1.3 5
Q 1 6 職 場 信 頼 感 の 対 する の ト ッ	1 十分に信頼している	, 0 3 6	0.4 6
	2 どちらかといえば信頼している		0.1 6
	3 どちらかといえば信頼していない		- 0.2 3
	4 全く信頼していない		- 0.7 6
Q 1 7 職 員 信 頼 度 に 対 する の ト ッ	1 十分信頼しているように感じる	, 0 4 4	- 0.0 7
	2 かなり信頼していると感じる		0.4 7
	3 あまり信頼していると感じない		- 0.6 3
	4 信頼していると感じない		- 0.8 8



設問	項目	設問と基準との 関り (偏 相 関)	各選択肢の基準 への関り方 (ベクトル)
Q 1 8 職務の明確さ	1 はっきりしていると思う 2 どちらかといえばはっきりしていると思う 3 どちらかといえばはっきりしていないと思う 4 はっきりしていないと思う	, 0 7 8	- 0.0 1 - 0.1 2 - 0.6 7 1.9 5
Q 1 9 意参画 思画 決レ 定ベ へル の	1 本庁でいえば部長, 次長, 参事クラス 2 本庁でいえば課長, 課長代理, 主幹, 技幹クラス 3 本庁でいえば課長補佐, 副主幹, 副技幹クラス 4 係長クラス以上 5 一般職員以上	, 0 6 5	- 0.1 6 - 0.3 0 0.1 1 1.3 3 0.0 1
Q 2 0 職務の 情報 遂行 提供	1 十分提供されていると思う 2 ある程度提供されていると思う 3 あまり提供されていないと思う 4 ほとんど提供されていないと思う	, 0 8 2	0.5 4 0.1 5 0.0 1 - 3.3 4
Q 2 1 意思の 参加 決定 へ	1 十分与えられていると思う 2 ある程度与えられていると思う 3 あまり与えられていないと思う 4 全く与えられていないと思う	, 0 4 9	- 0.5 2 0.4 9 - 0.2 0 - 0.7 0
Q 2 2 部門 調整 機能	1 十分に行われている 2 かなり行われている 3 多少はあるが少ない 4 行われているとはいえない	, 0 3 5	- 1.3 0 - 0.2 3 - 0.0 0 0.8 4
Q 2 3 情報 方向 の	1 上からの流れにくらべて下からの流れは少ない 2 上下の流れが同等にある 3 上下の流れに加えて関係部門間の流れも盛んである	, 0 3 7	- 0.0 4 0.1 3 0.4 2
Q 2 4 未来 創造	1 非常に関心をもっていると思う 2 ある程度の関心をもっていると思う 3 あまりもっていないと思う 4 ほとんどもっていないと思う	, 0 2 4	0.7 3 - 0.0 8 - 0.1 2 0.3 0
Q 2 6 職務 マン ンス の見 返 り に 対 す の	1 役職上のポスト 2 昇 格 3 ポストや昇格は伴わないが金銭的な報酬 4 ポストや昇格は伴わないが責任や権限の大きい新しい仕事への機会 5 その他	, 0 7 4	0.7 2 0.0 7 - 1.3 8 0.3 7 - 1.0 2
Q 3 0 権限 委譲 の 程 度	1 十分だと思う 2 まあ十分だと思う 3 やや不足していると思う 4 非常に不足していると思う	, 0 5 9	- 0.1 4 - 0.0 1 0.1 9 - 0.8 5



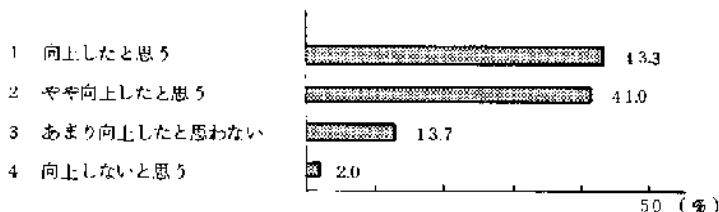
力量向上と仮説した要因との関係

(1) 外的基準（力量向上）の計測と要因項目の設定

本分析においても、力量向上の客観的計測が困難なため、職員の内省としての力量向上感を測定し分析のための外的基準とした。その測定形式と測定の結果は図3-7の通りである。

Q42 県庁の職員になってから現在までの職務や研修を通じて、あなたの職務遂行上の力量は向上したと思いますか。

図3-7



また、これらの分布から力量向上大グループ（n；表3-4 <要因項目>

1798）、力量向上小グループ（n；326）の2群に分類し、表3-4の項目を仮説的な要因として2群との関連分析を試みた。

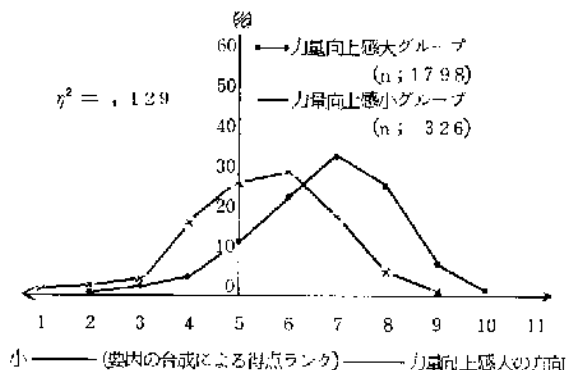
個人の属性に	F 1	年齢	
	F 2	性別	
	F 3	最終学歴	
	F 6	本庁、出先機関の別	
	F 7	職位	
	研修の制度や方法に	Q 3 3	人材育成方針の浸透度
		S Q 3 3	育成方針の明確さの程度
Q 3 4		部下に対する上司の指導努力	
Q 3 5 A		O J T の効果	
Q 3 5 B		O F F ・ J T の効果	
Q 3 9		勤務時間外の自己啓発努力	
Q 4 0		自己啓発の阻害要因	
Q 4 1	自己啓発と研修とのバランス		

(2) 力量向上感と要因項目の関連の度合

（図3-8）の相関比（ χ^2 ）= 0.129 ならびに2グループの得点分布の重りが示すように、力量向上感と今回の調査で設定した要因項目との間には殆ど関連が認められなかった。

換言すれば、力量向上感に影響を及ぼす要因は今回仮定した項目群ではなかったといえる。因みに、組織風土ならびに制度処遇に対する充足度を要因として χ^2 を求めたところ 0.129 を示すにすぎず、これらも力量向上を説明する要因たり得ないことがわかった。

図3-8 力量向上感大・小グループ合成得点分布



しかしながら力量向上の説明要因として当初設定した要因項目のうち、力量向上感と若干のかかわりを示した項目は、図3-9の偏相関係数欄（106ページ）にみられるように

Q 3 9 ; 勤務時間外における自己啓発努力の程度

Q 3 5 A ; 自分にとってO J T が役立っている程度の2つであり、そのベ

クトル図から、時間外に自己啓発に努力するほど（Q39）また、OJTに効果を認めている割合が大きいほど（Q35A）力量向上感が大きくなるという傾向が示唆される。

すなわち力量向上感は、今回設定した要因では説明できない部分が多いものの、その中でも、育成方針や上司の指導努力といった組織的制度的な色彩の強い要因よりも自己の努力や日常の職務といった個別的な要素にある程度影響されるということがうかがえる結果となっている。

(3) 力量向上感と能力的側面

前項の分析で仮説した要因項目の多くは、どちらかといえば研修や教育にまつわる組織的、制度的な項目であり、能力や適性の有無といった本人の内部要因に直接かかわりをもつものではなかった。

そこで、この項では、Q37「本人が不足していると考える能力的側面」が力量向上感の大小にどのようにかかわっているかという観点からの分析を試みた。その結果が(表3-5)である。

まず表中の総選択量の欄についてみると、力量向上感大グループ470%、力量向上感小グループ670%という数字が示すように、向上感の小さいグループの方が今回列記した能力全体についての不足感が大きくなっている。

これは、向上感大グループは1人平均4.7種類の能力について、一方、向上感小グループは1人平均6.7種類の能力について、不足していると回答していることを示すものである。

〔注 総選択量 ; 個々の能力に不足していると回答した比率の総和〕

また、表は99%の信頼度で、2群がそれぞれ不足しているとした比率の間に有意な差が認められた能力の側面である。

表にみられるようにそれらのいずれの能力についても例外なしに力量向上感小グループの方が高い比率を示している。

これらのことから、力量向上感は諸々の能力の不足感、なかでも、「地方公務員の役割や県民への影響に関する知識や理解」、「計画力」、「問題解決能力」、「判断力」、「根生・意欲」が欠落ないし不足している場合に阻害され易いことがわかる。うらがえせば、上記の能力の付与、啓発こそが力量向上の要因とも考えられる。

表 3 - 5 力量向上と不足している能力

能力群	1 県行政の基本的理解	2 県の組織機構の理解	3 の地役方割公務員	4 技専・的技知識	5 視野の広さ	6 課題発見能力	7 計画力	8 実行力	9 問題解決能力	A 発表力	B 説得力	C 指導力	D 判断力	E 対人関係能力	F 自己革新能力	G 根生・意欲	総選択量
Q36 必要不可欠とする%	49.1	35.5	46.3	72.9	37.0	36.4	55.1	61.3	62.5	29.2	45.0	47.0	67.2	48.8	34.9	54.5	(n:2100)
Q37 不足する%																	
力量向上大グループ	40.7	39.3	25.6	34.0	51.6	33.0	19.7	14.2	20.0	41.1	31.8	30.6	15.7	26.1	36.7	14.2	470%
力量向上小グループ	49.1	48.2	33.1	41.0	49.7	39.5	30.0	23.2	32.8	46.4	48.2	43.7	25.9	33.1	43.1	24.1	610%

2 グループ間に有意差あり P 0.01

以上、力量向上と諸要因との関連分析を通じての要点は、力量が向上しているしていないとする意識は、育成方針の徹底、明確化、研修制度組織といった制度的組織的な事柄の良否よりは、個々人の努力の結果（自己啓発努力）や個々が過不足を感じる能力の側面といったより個別的な事柄に左右され易いといえる。

また、（表 3 - 5）の Q 3 6 必要不可欠な能力の側面欄で職員の 5 0 % 以上が必要不可欠であると回答した能力と前記力量向上感にかかわりの深い能力の両者を併せてみると、その方法が時間外の自己啓発であれ、O J T であれ O F F ・ J T であれ、今後の研修のなかで特に重視されなければならない能力の側面は、次の項目であるといえる。

- ア 地方公務員の役割や県民への影響に関する知識や理解
- イ 自分の業務に必要な専門的知識（技術）や技能
- ウ 仕事を計画する力
- エ 計画を実行する力
- オ 問題解決能力
- カ 人を説得する力
- キ 指導力
- ク 判断力
- ケ 根生・意欲

そして、これらの諸側面の開発に対応した育成プログラムの採用と作成が考えられねばならないといえよう。

3 目的変数（県行政課題への貢献）と力量発揮、向上との関係

仮説した図式にしたがって、力量の向上感と力量の発揮（意欲）が人材育成の最終目的変数として設定した県行政課題への貢献度（Q46）にどのようにかかわっているかをみた結果が次表である。

表3 - 6

（貢献度意識Q46との相関係数）

これらの数値から、力量が向上したという意識は県行政課題への貢献度意識に余りかわりを示していないが、力量発揮感（意欲）は無視し得ない程度のかかわりを示している。すで

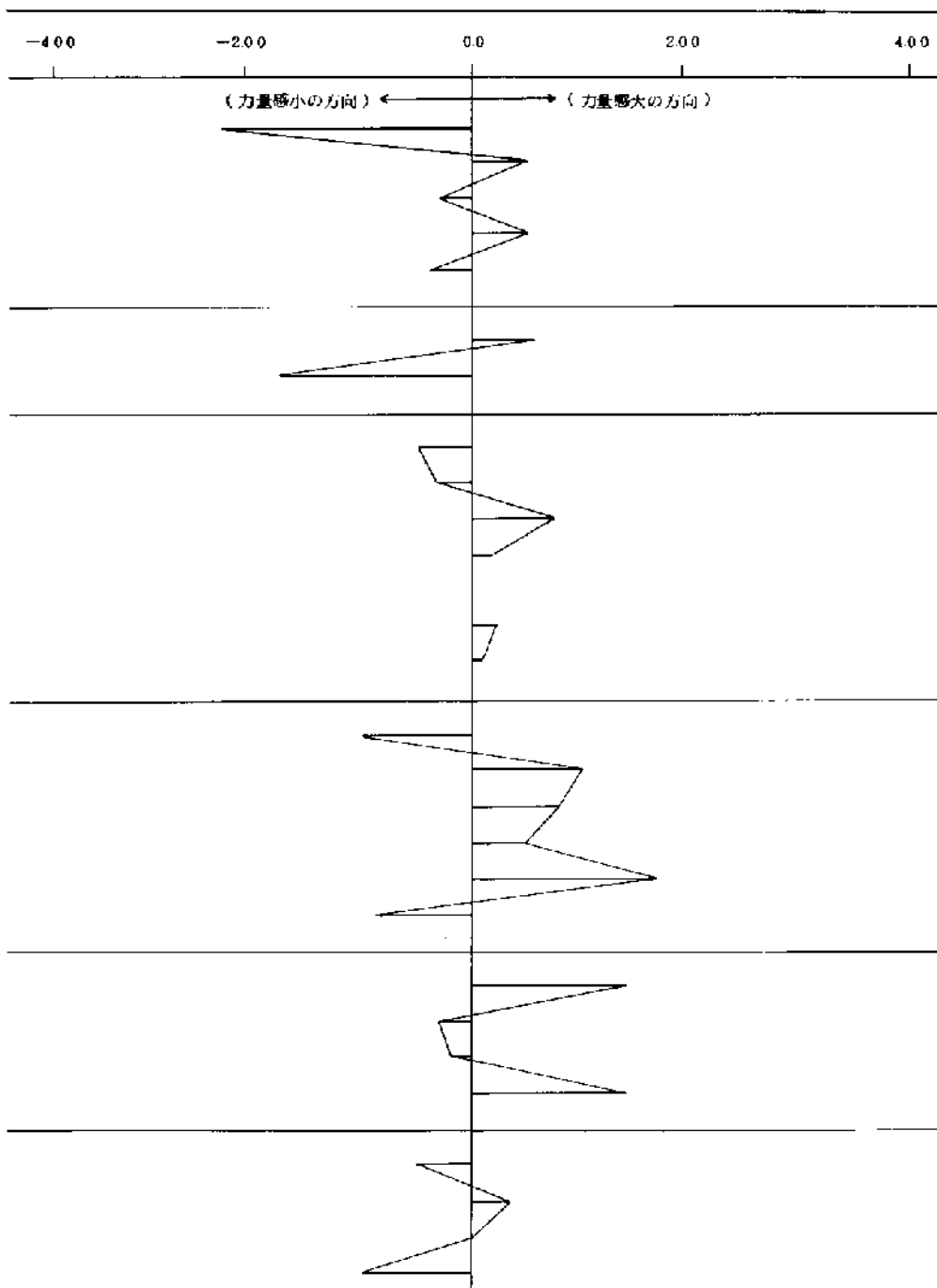
力 量 向 上 感 (Q 4 2)	0.28
力 量 発 揮 感 意 欲 (Q 1 2)	0.31

に記した通り、力量発揮（意欲）に働く要因の多くが組織風土、制度、処遇に対する満足感のなかでも適切な配置、異動によってもたらされる職務適応感やトップからの被信頼度であったという事実を考えれば、人材育成の最終目標の1つである県行政課題への貢献を促す方策は、おのずと示唆されていると考える。

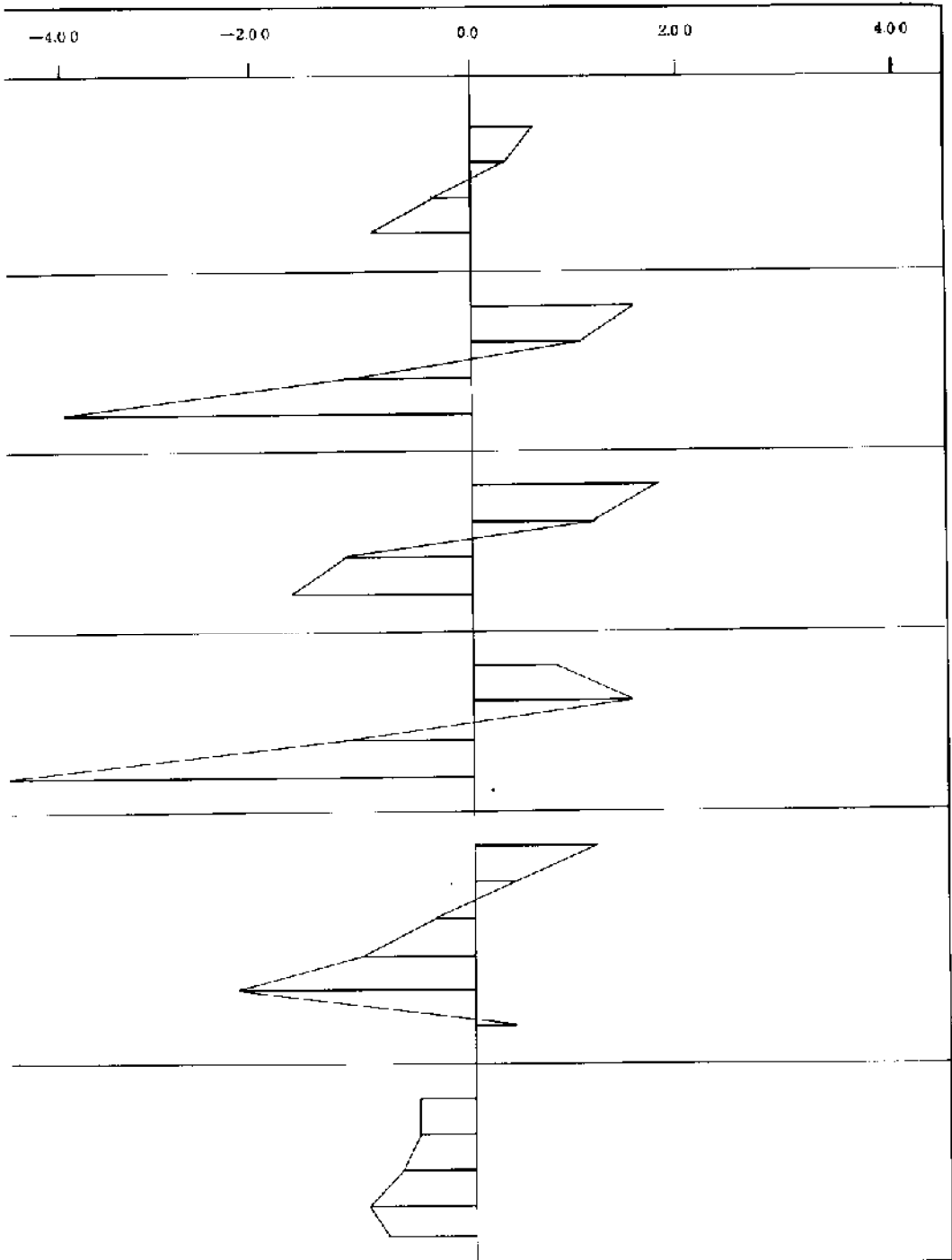
図3-9 力量向上感への要因項

設問	項 目	設問全体の基準との関り(偏相関)	各選択肢の基準への関り方(ベクトル)
F 1 年 齢	1. 24歳以下	, 0.6	- 2.28
	2. 25歳以上 29歳以下		0.53
	3. 30歳台		- 0.16
	4. 40歳台		0.52
	5. 50歳以上		- 0.29
F 2 性別	1. 男	, 0.7	0.52
	2. 女		- 1.56
F 3 最終 学 歴	1. 大学卒(旧大、大学院等を含む。)	, 0.5	- 0.58
	2. 短大卒(旧専、高専、高専等を含む。)		- 0.40
	3. 高校卒(旧中等を含む。)		0.85
	4. 中学卒(旧高小、その他を含む。)		0.16
F 6 本庁・出 先の別	1. 本庁勤務	, 0.2	0.20
	2. 出先機関勤務		- 0.06
F 7 職 位	1. 本庁でいえば部長、次長、参事クラス	, 0.9	- 0.93
	2. 本庁でいえば課長、課長代理、主幹、技幹クラス		0.83
	3. 本庁でいえば課長補佐、副主幹、副技幹クラス		0.75
	4. 係長、主査クラス		0.47
	5. 主任クラス		1.67
	6. その他		- 0.81
Q33 人材 育成 方針 の 浸 透 度	1. よく浸透していると思う	, 0.6	1.36
	2. まあ浸透していると思う		- 0.29
	3. ほとんど浸透していないと思う		- 0.13
	4. 浸透していないと思う		1.12
SQ33 育成 方針 の 確 さ の 程 度 の 明	1. はっきりしていると思う	, 0.7	- 0.59
	2. まあはっきりしていると思う		0.44
	3. あまりはっきりしていないと思う		0.11
	4. はっきりしていないと思う		- 1.31

目の関り方 ベクトル図



設問	項 目	設問全体の基準との関り(偏相関)	各選択肢の基準への関り方(ベクトル)
Q34 部下に対する 導努力の指	1. 力を入れていると思う	, 0 3	0.6 0
	2. まあ力を入れていると思う		0.2 1
	3. あまり力を入れていないと思う		- 0.2 2
	4. 力を入れていないと思う		- 0.9 5
Q35 A OJT の効果	1. 非常に役に立っている	, 1 2	1.6 0
	2. やや役に立っている		0.9 0
	3. あまり役に立っていない		- 0.8 6
	4. ほとんど役に立っていない		- 4.0 1
Q35 B OFF-JT の効果	1. 非常に役に立っている	, 0 9	1.7 9
	2. やや役に立っている		1.0 3
	3. あまり役に立っていない		- 1.1 2
	4. ほとんど役に立っていない		- 1.5 0
Q39 勤務時間外 の自己啓発 努力	1. 大に行っている	, 1 2	0.7 9
	2. ある程度行っている		1.5 7
	3. あまり行っていない		- 1.2 9
	4. ほとんど行っていない		- 4.7 0
Q40 自己啓発の 阻害要因	1. 時間の不足	, 0 9	1.1 6
	2. 資金の不足		0.2 5
	3. 情報の不足		- 0.2 1
	4. 自己啓発を行う自分自身の意欲の不足		- 0.8 0
	5. 職場の風土		- 2.2 8
	6. 能力活用度の不足		0.2 1
Q41 自己啓発と 研修とのバ ランス	1. 自己啓発に重きを置いている	, 0 3	- 0.2 9
	2. 自己啓発中心、他の研修・訓練は補足的		0.3 2
	3. 自己啓発以外のもの中心、自己啓発は補足的		- 0.4 0
	4. 自己啓発以外の研修・訓練に重きを置いている		- 0.9 1
			- 0.7 1



第4節 要 約

県行政が県民のためのものである限り、県組織は、その外部環境に対して、常に順応を迫られ、また、その故にこそ意味がある。その組織体の内部にあり、組織を構成する職員の資質は、常に県民の注視にさらされていて、絶ゆまぬ向上が要求される。従って、組織体の内部努力としての人材の育成は、これでよいということがないはずである。

また、一方、人材の育成は、職員個人の自己概念の充足と組織体としての目標達成要請との間に生ずる動態的な現象から生ずる問題であって、人が生き、組織体が活動している限り、一般に、かつ永遠に生ずる課題でもある。

自治体の職員という条件の中にあって、現にある県職員の実態をその意識の側面、しかもあくまでも人材育成という視点から把握し、今後の人材育成に役立ちうるよう問題点を摘出し、そこに働く諸要因を探索し、人材育成にとって必要かつ有効な改善点とあわせ、適切なる改善方向を見出そうとして、いわゆる問題解決接近型のアンケート調査を実施した。

1 仮 説（第1章2の図3 - 1参照）

私達は、人材育成の最終目標は、県民の立場に立った新しい時代に対応した行政への貢献、すなわち、県行政課題への貢献であるとした。

その貢献を果すためには、第1に、県職員の力量が十二分に発揮、発現される必要があり、第2に個々の職員の潜在能力が高まり、県行政貢献のための力量が蓄積され、開発されて、かつ保育され、時に応じて発現できるよう向上することにあるという仮説をたてた。

2 第2章に関する若干のコメント

- (1) アンケート調査の結果からみて、県職員の力量発揮感が高く、県職員であることに対し高い満足感のもと、相当の組織ロイヤリティーを持って職務に取り組んでおり、時代のすう勢に適応しようとする真摯な心掛けのもと、支えられた職務に真剣、忠実に取り組んでいる真面目な集団であるといえる。

（繰り返しになるが、私達は、例えば、職員の満足度や組織に対するロイヤリティーが、他の組織よりも高いか低いかなどという次元のことを問題にしているのではない。私達自治体職員に与えられた使命をいかにして十全に果すか、いかにして有効かつ向上させていくかを問題にしている。）

しかし、その中味をみると、年齢別に、学歴別に、または職種や職位によって、若干の差が見受けられ、調査項目との関連から、力量発揮や力量向上への問題点が指摘でき、これらに働く要因の分析から、若年層に対する配慮等が今後の課題として指摘できる。

- (2) 職務に対する満足感、自己充足感と裏腹になっており、その自己充足感は現にたざざわっている具体的な職務との実際的なかわりあいや、職場における位置づけと切り離されず、しかも、職場の情報伝達や人間関係などをはじめ、職場、ひいては県庁全体の組織風土といったものと複雑なかわりを示していることが理解される。

これらの関係は、職務に対する満足感についてだけでなく、人材育成にかかわる諸要因間の関係を暗黙のうちに語っているが、それでは、単に調査項目によって得られた基礎データそのものから読み取るだけであって、問題の解決にはならない。第2章第2節の若干の考察と、第3章の分析を通して、問題のポイントを探求したので、私達の狙いとする仮説を中心とする展開にぜひ眼を通し、耳を傾けてほしい。

- (3) 給与制度を中心とする処遇制度の運用の問題については、職務満足感及び力量発揮感との関係においては、動機づけの要因としては働いておらず、ハーツバーグのいう衛生要因(それがなければ不満を与えるが、それだけでは動機づけにならない精神衛生の状態を健全にするような欲求とか要因をいう。)としてしか作用していないといえる。

3 調査結果から導き出した人材育成の方向

調査の結果から今後の人材育成に際して留意し、適切な措置が採られる必要がある点は次のように指摘できる。

- (1) 県行政課題への貢献に向け、職員の力量を発揮させるために配慮すべき点

ア 配置換えへの配慮

現在の仕事に対する満足感が低いほど、意欲が低くなる傾向があり、その意欲は配置換えと高い相関を示していることからみて、職員の力量が生かされ、職務への満足感が得られるよう、配置換えの運用に一層の努力が必要である。

そのポイントは、若年齢層、課長補佐クラス及び低学歴層に中心が置かれるべきである。

なお、この場合配置換えは、職員にとっては、実質的なものを指すと考えられるので、単に制度上の勤務箇所の変更(所属の変更)をいうのではなく、同一所属内における担当職務の変更等をも含むものである。

イ 情報提供 トップからの信頼感

力量発揮は、職務遂行に必要な情報の提供の程度に影響し、必要情報の提供は職場トップ層の職員への信頼感に高い相関を示すことから、管理者は、まず職務遂行上必要な決定や方針に関する情報の提供に十分心掛けるべきである。そのことは、職員が管理者から信頼されているという意識を涵養することにもなり、ひいては職員全体の力量発揮にもつながるということの認識のもと、人材を育成するという見地に立つて行うべきである。

そのための管理者自体のリーダーシップの養成、職場風土変革への手段等については、管理者自身の自己啓発だけでなく、管理者教育の問題として特段の配慮が要請されてこよう。

- (2) 県行政課題への貢献に向け、職員の力量を向上させるために配慮すべき点

ア 職員それぞれの自己啓発による努力の結果とか、職員個々が過不足を感じる自分自身の力量(能力・適性)といったものは、今回の調査からは左右していない結果となっている。また、人材育成方針の徹底や明確化、研修制度といった組織的事柄との関連性も少ない。

イ 職員の力量の向上のためには、勤務時間外の自己啓発、OJT、OFF・JIT、といった方法にかかわりなく、今後の人材育成の必要点は、第3章第3節2の(3)(P104)に掲げるような能力の側面を重視する必要があると指摘できる。

従って、これからの研修計画の策定に当たっては、これらの能力の側面を重視してカリキュラムを作成することが望まれる。