

# 都市公務員の仕事観： Q方法論による主観性の探索的分析

箕 輪 允 智

## 1. はじめに（問題設定）

### （1）自治体における人事管理と職員の仕事観

人事管理においては職員の仕事に対する認識（以下、「仕事観」と呼ぶ）は人的資源管理における重要な論点である。1990年代後半から世界的に流行したNew Public Management改革では、重要な論点の一つとして公務員の仕事に対する認識を従来の正確さや安定の重視から、成果志向や顧客志向にすることが主張されてきた。また各自治体で作成されている人材育成基本方針では、求められるあるいは必要とされる意識や気概が示されることがほとんどであろう。

加えて、職員の仕事観は政策の内容や実施のあり方に大きな影響を及ぼす。例えば、政策決定モデルを構築する際、政策をめぐる情報について認識をしているかは、Simon（1947）の限定された合理性の議論をはじめ重要な要素とされてきた。また、政策実施論では、制度内容の決定に直接的に関わることのない第一線の公務員であっても彼らのぬぐいきれない主観的認知が、政策の帰結に影響を及ぼすと考えられてきた（Lipsky 2010）。

なお、現代日本の地方自治体の行政管理においても人的資源管理は重要な課題の一つである。多くの自治体で人的資源管理に基づく人材育成基本方針が策定され、人材育成の目的の明確化、学習的組織風土づくり等の総合的取組の推進、職員研修の充実・多様化、人材育成体制の整備等が進められている<sup>(1)</sup>。また、人事評価制度の導

---

（1）総務省「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日付け自治整第23号）

入が進んでいるが、どのように評価を給与等に活用するか、活用による効果や課題等が検討されている（大杉 2016）。

さらに、人事管理においては職員個々人の主観の重要性が指摘されている。大森（2015）は自治体における人事管理と職員の働き方に関して「「人組み」の核心は「人の心組み」にある」と述べる等、職員個々の態度や仕事への向き合い方という客観的に示しきれないものの重要性を指摘している。自治体の実務家からも現代的な自治体における人事戦略として、人事管理部門が職員一人一人に対して伴走的支援をおこなうこと、職員個々人のキャリアオーナーシップを持つことの重要性といった指摘がある（岡田2019 a； 岡田2019 b）。現代において、自治体は政策として多様な価値意識を包摂した地域社会運営の重要な担い手としての責務が求められてきた。自治体の組織運営の中でも、多様な価値意識を包摂し、さらに組織運営に効果的に寄与する工夫をどのように施すことができるのかという課題を目の前にしている。

このように、職員の仕事観は行政管理において重要性を指摘されてはいるが、職員一人一人の個性に関わるものであり非常に主観的なものである。そのため、この課題に正面から取り組むには、主観性を把握することのできる分析方法を用いる必要がある。

## （2） Q方法論（Q Methodology）

そこで本研究で採用する分析手法はQ方法論である。本研究はQ方法論を用いて、自治体職員の仕事観はどのようなものか、という主観性を把握する仮説探索型のものとなる。自治体職員の仕事観は、職員個々の人間における多様で複雑な主観的認識によって構成される。主観的な考え方を総体的に明らかにするといったことは、心理学の主たる関心領域とされてきたことであり、Q方法論は心理学者のStephenson（1935, 1953）がそのような主題の把握方法として一般化したものである。心理学由来の手法ではあるが、現在は社会科学や医療（特に看護）をはじめ様々な分野の研究に応用されている。

Q方法論の指南書的なものは英文では多数存在し<sup>(2)</sup>、和文でも既に岡本（2011）、野村（2017）、林ほか（2020）で紹介されていることもあり、ここでは簡単な説明に

---

（2） Brown, S. R. (1996); McKeown, B., & Thomas, D. B. (2013); Watts, S., & Stenner, P. (2013)らの文献がQ方法論研究を行う際によく読まれているものである。

留めることとする。

まず、Q方法論は日本でこれまで一般的に利用されているアンケート調査をもとにした意識調査とは大きく異なる調査方法がとられる。一般的なアンケート調査によって主観性を把握しようとする方法は意識調査と呼ばれるものにあたる。その多くは、特定の事象に関する認識をYes/Noで回答するもの、調査設計者が特定のテーマについての認識の候補を記述して複数回答を得るもの、あるいはある事柄に対してどの程度同意するか、又は重要と考えるか等を、5段階や7段階のスケールを用いて回答を得て、意見や認識、行動を測定するリッカート尺度が用いられることが多い。リッカート尺度を用いた研究ではそこで得られたデータをもとに重回帰分析等をはじめ各種の分析方法を用いて実態を把握し、関係性の仮説検証、影響力の有無を測定することができる。

リッカート尺度においては、それぞれの項目ごとの認識や態度、感情温度について一定の基準に基づく一次的尺度を適用し、経験的に「測定」することが基本的な調査となる。この方法は様々な分野のアンケートで用いられていることもあり、親しみのある形式だろう。実施にあたっても多くは調査回答者はそのような回答に慣れており、詳しい指示や説明は不要である。一方で、統計的に有意な結果を検出するためには、多数のサンプルが必要であり、また理論的定式化と研究者による構成概念の操作化に基づいて尺度を作るところに難しさがある。また、社会的に望ましいと思われているようなことに関するような項目や、本来の考えとは異なっても、先に答えた項目と矛盾しないような回答をしてしまいがちになるなどのバイアスの危険性に注意した調査設計が必要となる。

リッカート尺度を用いた自治体の人事管理に関する研究としては、例えば、善教・城戸（2012）の研究がある。これは人口20万人以上の都市の企画部門と福祉部門の職員を対象に意識調査を行い、モチベーションの規定要因を推論している。また、特別区における管理職への昇任意識については澤田（2017）の研究がある。その他の個別分野に関しては菅野ほか（2019）による観光分野、小川ほか（2016）による産業振興、齊藤（2013）による公共図書館等の研究がある。また、各自治体や関係機関、国であれば人事院等で調査されてきた意識調査も同様である。

これらはそれぞれ、モチベーション、昇任意識、協働意識等の事柄を中心に対象集団の職員の認識を把握するデータをもとにした研究である。一方で本研究の問題設定として取り組む「仕事観」は人間の主観総体を中心に把握しようとするものであり、

本研究の視角と大きく異なる。Q方法論は特定の視点について一連の項目群を作成し、それをもとに主観的な認識や態度を体系的に探索し、「理解」することが目的である。参加者はその項目群で示された記述に対して、自分自身で解釈し、その意味を見出す。それをもとに、構成概念が異なる別の項目と複合的な比較を行い、優先度をつけて項目の配置を行う。項目を自身で理解、解釈し、他の項目との間に一定の優先度をつける作業となるため、実施にあたっては詳細な指示を必要とし、回答にも時間がかかりやすい。また、準備としても項目群の作成から調査対象者の特定、詳細な指示文の作成など、時間がかかる。そのようにして調査対象者の主観性を解きほぐすことを主眼としている。

そのような実施の難しさはあるが本研究の目的に対してはQ方法論が最適な手法であると考えられる<sup>(3)</sup>。Q方法論研究の基本プロセスは①Qセット (Q set) と呼ばれる主観的価値を示す記述群等の作成<sup>(4)</sup>、②Pセット (P set) と呼ばれる調査の対象となる集団の設定<sup>(5)</sup>、③Q分類 (Q sort) と呼ばれる、調査設計者が設定した分布表にPセットの調査参加者が記述群等を解釈して分類、④統計ソフトを用いてQ分類データを統計的に分析、⑤分析結果をもとに解釈、の5段階が基本的である (McKeown & Thomas 2013)。加えて調査参加者へのインタビュー調査や紙面・入力画面上でどのような解釈を行ったのか等のコメントを求めることが、より参加者の状況を詳細に理解した豊かな解釈を可能とさせるものとして推奨されている (Gallagher & Porock 2010 ; McKeown & Thomas 2013 ; Van Exel & De Graaf, 2005)。

分析結果の解釈では、まず、PセットによってQ分類分布がなされた調査の結果をうまく説明するような潜在因子を見つけ出すための探索的因子分析又は主成分分析を行う<sup>(6)</sup>。加えて<sup>(7)</sup>、インタビューの内容も含めて共通性を有した因子を説明するこ

- 
- (3) 一方で、何らかの政策による影響の有無の検定など、一般化を目指すも研究手法としてはリッカート尺度が適しており、これらの方法は研究の目的によって使い分ける必要がある。研究目的が事柄を中心とするものか、人を中心とするものかに応じて適切な手法がとられるべきものであり、本研究は後者にあたるということである。詳しくはHo (2017) を参照。
  - (4) Qセットは言語化されたものだけでなく、絵や写真・映像が用いられることもある。また、QセットはQサンプル (Q samples) 表現が用いられることもあり、言語化されたものはQステイトメント (statements) やコンコースと表現されることもある。
  - (5) あるいは人サンプル (Person Sample) と呼ぶ場合もある。Durose, Cほか (2015)
  - (6) データの内容によっては主成分分析によるほうがうまく説明が可能な結果があり、主成分分析を利用している論文も少なくない。
  - (7) インタビューを行わなければQ研究が成り立たなくなるわけではない。

とで、意識や考え方、行動やその背後に有するある程度共通した志向性といったものをいくつかのグループ（因子）の特徴やそれぞれの違い等を説明する。

公務員は、基本的に法令や規則、各種計画に基づき仕事を行う。市民はそれによる影響を受け、希望や要望があったとしてもそれらに則ったものでなければ拒否されることも少なくない。そのようなこともあり、しばしば単一的でステレオタイプ化された印象で語られることが少なくない。しかしながら職員一人一人も人間であり個性を有する。端的に言えば、職員総体として、一元的に括って語られることを前提とすることがおかしいのではないか、ということが本研究の発想の原点にある。そうした中で職員の中で程度の共通した考えを持つグループが複数あることを前提に、価値認識を共通の「秤」で現す作業を行うのが本研究で行うQ方法論である。

### （3） Q方法論先行研究と本研究の位置づけ

Q方法論を用いて行われた公的部門職員の人事管理をめぐる先行研究は日本国外の研究でいくつか存在する<sup>(8)</sup>。例えば、Brewerら（2000）は、他の公共のために働く動機（Public Service Motivation, 以下PSM）の調査にも活用されることの多いPerry（1996）のアンケート項目を利用してアメリカの連邦政府、州政府、州政府以下の地方政府の公共部門に関わる69名を対象に、PSMについての考え方を探索する調査を行った。De Graaf（2011）は、高級官僚52名の調査協力を得て行政官の忠誠のあり方を探る研究を行った。一方で、これらは本研究が主たる関心を有している地方公務員の考え方を把握しようとするものではなく、また調査のテーマも異なるが、それぞれの対象の公務員の主観的考えを現したものとした公務員研究としての意義はある。

またそれ以外にも公務領域の専門部門の職員を主な対象とした研究もある。例えば、アメリカの終末期医療部門の看護師ほかの医療スタッフを対象としてQ方法論研究を行い、従事者に仕事で感じられる満足感について複数の異なる見方を指摘したChinnisら（2001）の研究や、医師の満足感を得られる視点を探る研究や、Gainesら

---

(8) Brewer et al. (2000) P setの割合は、連邦政府職員（23%）、州政府職員（23%）、州政府以外の地方政府職員（25%）、行政を学ぶ学生（29%）であった。その結果、よきサマリア人タイプ、共同体主義者タイプ、愛国主義者タイプ、人道主義者タイプの4類型を提示した。Durose et al. (2015) は、デンマーク、イングランド、オランダ、スコットランドの4つの地域の都市近郊で働く実務家である自治体職員、NPO職員、政治家等を対象に、そのうち「影響力がある」と考える人物をQ方法論によって5類型提示した。Q方法論の活用という面では共通点はあるが、関心事項は大きく異なる。

(1984) によるコネチカット州の2つの警察署における昇進への認識とモチベーションを推論する研究もある。SalminenとMäntysalo (2013) による研究は、フィンランドの地方政府、地域政府のマネージャークラスを対象にQ方法論研究を行い、マネージャークラスの公務における倫理観を探索した。これらは仕事に関する考えを探るという点で本研究の関心と一部共通する点もある。とはいえ、本研究は仕事をしている時の考え方、という点に着目し、そこから地方公務員の仕事観を捉えようとするという試みであり、ここまで示してきた海外の先行研究との視点と違いがある。

また、日本の研究としては、特別区制度研究会 (2020) による特別区人事・厚生事務組合の一般職の職員と係長職員をPセットとして47項目のQセットを基に調査した「職員自身の仕事の際の考え方」、「理想の課長像」の研究と特別区制度研究会 (2022) の同組合の一般職職員をPセットとして行った「理想の係長像」の研究がある。本稿はこれらの研究の中でも「職員自身の仕事の際の考え方」の発展的研究と位置付けられる。当該研究は調査対象者であるPセットが特別区人事・厚生事務組合の一般職および係長職の職員ということであり、確かに公務員ではあるが一般的な自治体と異なり、窓口業務などが非常に少ない特殊な特別地方公共団体を対象にしたものである。中には特別区からの派遣によって働いている職員も回答しているが、やや特殊な特別地方公共団体であり、一般の市や区とは異なる面も少なくない。同じQセットを用いて調査することで、今後の比較検討も可能になるものと言えよう。

#### (4) 市又は区レベル自治体職員の人事管理研究としての意義

本研究は調査対象として市又は区レベルの基礎的自治体の職員に限定した。そして研究の問いは「市又は区レベルの都市自治体の職員はどのような仕事観を有しているか」である。市又は区レベルの基礎的自治体では一定の人口規模を持つ都市自治体としてある程度共通の事務が行われていることが想定されるとともに「窓口／事業系業務」と「総務／庶務等の管理系」の担当がある程度分業されているだろうことを想定したからである。町村レベル職員数が必ずしも多くないことから、一人の抱える事務領域が幅広くなる傾向にある。そのため一人で窓口や事業等直接住民と対峙する業務を中心とする者と総務や庶務等必ずしも住民と対面することが主な業務でない者が混在する傾向にあると想定された。Q方法論による研究としては今後都道府県や民間等との比較も行いたいと考えており、その際に職員の業務の系統等も考察の視点として重要な論点となる。また、市又は区レベルの職員研究とすることで、日本の都市公務

員研究としてその姿を探るという視点の明確化ができる。

## 2. Q方法論による市又は区レベル職員の仕事観

### (1) 調査の概要

#### 1) 調査の概要

本稿においては「あなたが仕事を進める際のお考え」についてQ方法論に基づく調査を行った。先述のようにQセットは特別区制度研究会（2020）が作成した47項目を利用した。調査対象については、日本能率協会総合研究所に対象者データの抽出に関する業務を委託して行った。同社の有するモニターの中から市又は区の正規職員と登録してある人物をスクリーニングし、そのスクリーニングされた人物に対して調査への協力を依頼し、オンライン入力・調査システムであるQ Method Softwareを用いて行った。

調査においては、初めに同意書として調査の目的、個人情報の保護に関する説明を述べ、同意した者から回答してもらった。調査の実施期間は2021年5月13日～5月30日である。有効回答数の合計は120であった。なお、組織内での職場環境となる担当業務の系統、また役職や経験年数、性別といった属性が公務員の考えに影響を及ぼしていることが想定されることから、フェイスシートで属性を確認している。以下の表1がそのPセットの属性である。

表1 Pセット属性<sup>(9)</sup>

業務系統	人
窓口/事業系担当	81
総務/庶務等管理系担当	40

役 職	人
一般職員	59
係長相当	38
課長相当	19
部長相当	3
その他管理職	2

経験年数	人
5年未満	11
5～10年未満	20
10～20年未満	27
20～30年未満	42
30～40年未満	20
40年以上	1

年齢階級	人
18～24歳	1
25～29歳	8
30～34歳	17
35～40歳	13
40～44歳	15
45～49歳	32
50～54歳	16
55～59歳	15
60～65歳	4

男 女	人
男性	92
女性	28
答えたくない、その他	1

## 2) 調査の実施

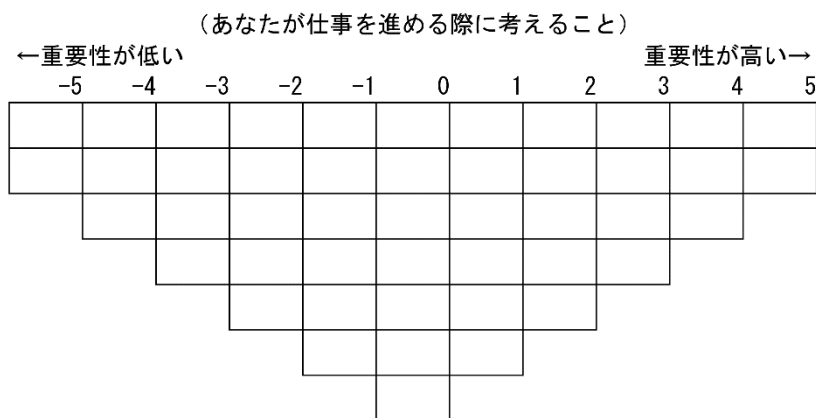
調査回答者にはまず上記の属性に関するフェイスシートを入力後、二段階の分類を行ってもらおう。先にソフトウェアの項目のランダム化機能を利用して、ランダムに並べられた47の項目を回答者の認識する重要度に応じて「高」、「中」、「低」に分類してもらおう。次に3つに振り分けたそれぞれの項目を図1の配置白図に当てはめてもらう。これによって調査の回答をするにあたってほぼ強制的に各人の認識に優先度をつけて配置してもらおうことができ、調査回答者の内面にある思考を一定の基準をもとに露にしたデータを得ることができるのである。なお、この作業をQ分類と呼ぶ。また、一つの特性に対して多くの人を調査した際に多くの場合、正規分布が得られるのと同じように、多くの特性を調査するのであれば正規分布を示すことになるだろうとBurtとStephenson（1939）は述べており、Q分類を行うための配置白図としては、正規分布に近い形（準正規分布）にすることがQ方法論におい

(9) 年齢階級において40歳が二つの選択肢に重なってしまった。これは調査票設計段階のミスであり、40歳の回答者はどちらか自身の判断によって回答しているものと考えられる。



て標準的となっている（Van Exel and De Graaf, 2005）。それを踏まえ、Pセットに以下の図の配置白図に各項目を当てはめてもらい、そこから分析に用いる数量データを得た。

図1 配置白図



### 3) 記述統計

記述統計として、全体の平均、標準偏差（以下SD）、窓口/事業系担当平均とSD、総務/庶務等管理担当平均とSDは次の表2のとおりである。

表2 記述統計

項目	市又は 区職員平均	市又は 区職員SD	窓口/事業 系担当平均	窓口/事業 系担当SD	総務/庶務 等管理系 担当平均	総務/庶務 等管理系 担当SD
i1様々な事態に柔軟に対応すること。	0.96	2.42	1.14	2.37	0.61	2.59
i2仕事に新しい工夫を施すこと。	-0.57	2.60	-0.45	2.60	-0.80	2.72
i3好機を逃さずに素早く行動すること。	-0.41	2.72	-0.58	2.80	-0.10	2.57
i4試行錯誤しながらも仕事を進めること。	-0.25	2.10	-0.19	1.87	-0.37	2.64
i5リスクをとってもチャレンジすること。	-2.22	2.68	-2.76	2.54	-1.17	2.55
i6注意深く仕事を進めること。	0.92	2.33	0.90	2.42	0.95	2.07
i7自律的に判断して行動すること。	-0.24	2.36	-0.31	2.44	-0.10	2.30
i8定められたルールを守ること。	1.44	2.41	1.31	2.55	1.68	1.96
i9状況や問題に対して分析的であること。	0.36	2.30	0.19	2.37	0.71	2.14
i10細部にまで注意を払うこと。	0.26	2.43	0.43	2.57	-0.05	2.12
i11正確に仕事をする事。	1.23	2.73	1.49	2.54	0.73	3.00
i12他者と協力しながら仕事を進めること。	0.68	2.53	0.66	2.45	0.71	2.80
i13職場の一体感を大切にすること。	-0.10	2.48	-0.33	2.40	0.34	2.78
i14職場において十分に情報を共有すること。	1.23	2.55	1.23	2.45	1.24	2.71
i15公正であること。	1.15	2.68	1.46	2.47	0.54	3.02
i16周囲に対し寛容であること。	-0.11	2.33	0.00	2.38	-0.32	2.17
i17リラクセスして仕事をする事。	-0.33	2.71	-0.21	2.94	-0.56	2.10
i18落ち着いた仕事に取り組むこと。	-0.03	2.55	-0.04	2.40	-0.02	3.14
i19困っている人に対して手助けをすること。	-0.01	2.47	0.18	2.40	-0.37	2.66
i20積極的に仕事に取り組むこと。	0.17	2.65	0.16	2.58	0.17	2.92
i21決断力があること。	0.31	2.37	0.23	2.16	0.46	2.83
i22率先して仕事に取り組むこと。	-0.20	2.33	-0.28	2.24	-0.05	2.70
i23よく考えてから行動すること。	0.93	2.35	1.00	2.36	0.78	2.44
i24仕事を通じて高い成果をあげること。	-0.48	2.46	-0.70	2.54	-0.05	2.17
i25他者のよい業績を称賛すること。	-1.18	2.38	-1.10	2.38	-1.34	2.54
i26職務に対して責任を負うこと。	1.41	2.53	1.31	2.69	1.61	2.34
i27自己研鑽すること。	-0.50	2.53	-0.59	2.49	-0.32	2.72
i28意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。	-0.06	2.28	-0.04	2.33	-0.10	2.26
i29良好な人間関係を築くこと。	0.60	2.51	0.59	2.61	0.63	2.29
i30仕事上の人脈を構築すること。	-0.54	2.71	-0.66	2.74	-0.29	2.51
i31熱意をもって仕事に取り組むこと。	-0.11	2.38	-0.04	2.45	-0.24	2.35
i32臨機応変に行動すること。	1.26	2.40	1.40	2.20	1.00	2.89
i33仕事の質に力点をおくこと。	0.07	2.24	0.06	2.17	0.07	1.98
i34仕事を通じて独自性を発揮すること。	-1.47	2.77	-1.60	2.88	-1.22	2.47
i35高い評価を得ること。	-1.79	2.26	-1.86	2.28	-1.66	2.20
i36仕事のプロセスに力点を置くこと。	-1.14	2.24	-1.16	2.22	-1.10	2.52
i37行動を重視すること。	-0.99	2.18	-0.90	2.16	-1.17	2.23
i38相手の立場に立って物事を考えること。	0.56	2.46	0.45	2.40	0.78	2.74
i39自他に誠実であること。	0.36	2.37	0.71	2.21	-0.34	2.68
i40様々なことに関心をもつこと。	-0.22	2.30	-0.14	2.32	-0.39	2.53
i41組織を超えてネットワークをつくること。	-1.05	2.52	-1.35	2.56	-0.46	2.40
i42幅広い信頼を得ること。	0.55	2.45	0.68	2.35	0.29	2.66
i43仕事上の強みをもつこと。	-0.58	2.60	-0.59	2.65	-0.56	2.74
i44安定した生活を送ること。	0.14	2.72	0.34	2.51	-0.24	3.20
i45周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.79	2.51	-0.81	2.39	-0.73	2.54
i46社会に貢献すること。	-0.34	2.84	-0.64	2.66	0.24	3.15
i47計画的に仕事を進めること。	1.12	2.50	1.41	2.32	0.56	2.80

## (2) 分析方法

分析には統計解析ソフトRのパッケージであるqmethodを利用した。因子の抽出方法はCentroid法でバリマックス回転を行った。オンライン調査で各自がカードの配置が終了した後に、+5と-5に選択した項目に対して、どのように理解して配置したのか、自由記入のコメントを付してもらっている。これによって、得られた数値データだけの解釈でなく、質的データを得ることができ、オンライン調査のみでも混合調査として行い、解釈を豊富なものとするようにした。そこで結果として4つの因子を抽出した。

次にzスコアをもとに基本的な解釈を行う。zスコアは個々のデータが平均値を0として標準偏差(SD)が1になるように変換し、個々のデータが平均からどの程度離れているかを評価する尺度である。これは、日本の教育現場でよく用いられる偏差値のもののデータとなるスコアで、例えばzスコアが1であれば偏差値60、2であれば偏差値70、-1であれば偏差値40となる。先行研究においてはzスコアの高低の順番で利用したスコアの範囲、+5から-5までの項目を配置可能数毎に示し、各因子に最も適合する理想化した配列と言える因子配列(factor Array又はfactor Scoreと呼ぶ)を分析に用いることが多い。それはおそらく読者にとってわかりやすさを重視していると考えられるためと思われる。一方、平均からの距離を示すzスコアは、どの程度平均から離れているのかということの詳細な数値で示すものであり、解釈においてより適切と考えられる。そのため本稿の解釈においてはzスコアを用いる。

## 3. 結果と解釈

### (1) 4因子とその属性

4つの因子については、それぞれ第一因子はオーソドックス型、第二因子はフットワーク型、第三因子はマイペース型、第四因子はコラボレーション型と名づけることとした。

各因子の属性は次のとおりである。なお、F1～F4のそれぞれは第一～第四因子を示している。

表3 各因子の職務系統別人数

	担当職系統	人
F 1	窓口/事業系担当	35
	総務/庶務等管理系担当	12
F 2	窓口/事業系担当	9
	総務/庶務等管理系担当	3
F 3	窓口/事業系担当	5
	総務/庶務等管理系担当	4
F 4	窓口/事業系担当	13
	総務/庶務等管理系担当	6

表4 各因子の役職別人数

	役職名	人		役職名	人
F 1	一般	31	F 3	一般	6
	係長相当	10		係長相当	0
	課長相当	5		課長相当	2
	部長相当	1		部長相当	1
F 2	一般	4	F 4	一般	5
	係長相当	4		係長相当	7
	課長相当	2		課長相当	7
	部長相当	1		部長相当	0
	その他管理職	1			

表5 各因子の経験年数別人数

	経験年数	人		経験年数	人
F 1	5年未満	7	F 3	5年未満	2
	5～10年未満	9		5～10年未満	1
	10～20年未満	10		10～20年未満	2
	20～30年未満	16		20～30年未満	3
	30～40年未満	5		30～40年未満	1
F 2	5年未満	1	F 4	5年未満	0
	5～10年未満	1		5～10年未満	5
	10～20年未満	2		10～20年未満	2
	20～30年未満	6		20～30年未満	5
	30～40年未満	2		30～40年未満	7

表6 各因子の年齢階級別人数

	年齢階級	人		年齢階級	人
F 1	18～24歳	1	F 3	18～24歳	0
	25～29歳	5		25～29歳	1
	30～34歳	7		30～34歳	1
	35～40歳	6		35～40歳	1
	40～44歳	7		40～44歳	0
	45～49歳	8		45～49歳	3
	50～54歳	4		50～54歳	2
	55～59歳	3		55～59歳	1
	60～65歳	2		60～65歳	0
F 2	18～24歳	0	F 4	18～24歳	0
	25～29歳	1		25～29歳	0
	30～34歳	1		30～34歳	3
	35～40歳	1		35～40歳	1
	40～44歳	1		40～44歳	1
	45～49歳	4		45～49歳	5
	50～54歳	2		50～54歳	5
	55～59歳	2		55～59歳	4
	60～65歳	0		60～65歳	0

表7 各因子の男女等別人数

	男女等	人
F 1	男性	3
	女性	12
	答えたくない、その他	0
F 2	男性	9
	女性	3
	答えたくない、その他	0
F 3	男性	7
	女性	2
	答えたくない、その他	0
F 4	男性	16
	女性	3
	答えたくない、その他	0

表8 各因子の相関係数

	F 1 - F 1	F 1 - F 2	F 1 - F 3	F 1 - F 4
F 1 - F 1	1.00	-0.28	-0.23	-0.39
F 2 - F 2	-0.28	1.00	0.02	-0.04
F 3 - F 3	-0.23	0.02	1.00	0.08
F 4 - F 4	-0.39	0.12	0.11	1.00

それぞれの因子の傾向については、次の各因子の解釈で示していくこととしたい。

(2) 第一因子：オーソドックス型

第一因子はオーソドックス型と名づけた。オーソドックス型でzスコアの高い五項目は次の項目であった。

項 目	F1zスコア	F2zスコア	F3zスコア	F4zスコア
i11正確に仕事をする事。	1.92	-1.1	-0.61	-0.95
i8定められたルールを守る事。	1.56	-0.52	-1.14	-0.48
i26職務に対して責任を負う事。	1.56	1.77	0.39	-1.24
i15公正である事。	1.45	-1.31	-0.59	-1.09
i47計画的に仕事を進める事。	1.34	-0.5	1.15	-1.22

オーソドックス型でzスコアの低い五項目は次の項目であった。

項 目	F1zスコア	F2zスコア	F3zスコア	F4zスコア
i3好機を逃さずに素早く行動すること。	-1.1	2.2	0.41	-0.85
i41組織を超えてネットワークをつくること。	-1.19	1.3	-0.28	1.57
i35高い評価を得ること。	-1.55	-0.34	0.63	2.17
i34仕事を通じて独自性を発揮すること。	-2.11	0	0.75	-0.48
i5リスクをとってもチャレンジすること。	-2.58	1.86	1.31	1.1

オーソドックス型で他と統計的有意差が存在し、さらに特徴が示される項目は次のものであった。

項 目	F1zスコア	F2zスコア	F3zスコア	F4zスコア
i14職場において十分に情報を共有すること。	1.32	-0.43	0.03	-1.07
i1様々な事態に柔軟に対応すること。	1.06	0.27	0.36	-1.23
i38相手の立場に立って物事を考えること。	0.74	-0.21	-1.33	0.29
i2仕事に新しい工夫を施すこと。	-0.84	1.59	1.21	0.09
i36仕事のプロセスに力点を置くこと。	-0.85	0.62	0.49	1.37
i24仕事を通じて高い成果をあげること。	-0.85	0.19	0.42	-0.26
i25他者のよい業績を称賛すること。	-0.96	-0.05	1.03	1.82

自由記述の内容からは、「ミスは許されない仕事だから (i 11)<sup>(10)</sup>」、「原則法に基づいた仕事なのでルールを逸脱しての仕事はない (i 8)」、「公務であるため、法律に基づきどの市民にも公平に対応する必要がある (i 15)」、「きちんと公正に実施していないと、監査や後ほど自分が大変なことになることが多いから (i 15)」、「むしろ、逆に責任を負わない人が信じられない。様々なカードがある中で、逆にできてなかったら一番腹が立つと思ったため。自分のした仕事について、全責任を負えとは言わないが、ある程度責任を負うのが当然であって、責任を取らない人は仕事をすべきではないと思う。(i 26)」等が z スコアの高い項目の記述として見られた。統計的有意差がある中で高めの値が出て特徴的な項目に関する記述からは「情報の共有により職員が皆同じ意思をもちながら行動できる。(i 14)」、「相手の気持ちを汲むことが仕事をするにおいて重要で、スムーズに仕事ができるようになると思う。(i 38)」、「事例ごとに柔軟に判断していかないと、正解が出ないことが多いから (i 1)」というものがあつた。

低い項目からは「公務員なのであまり具体例が思いつかないが…。リスクをとってチャレンジした結果、成果よりもリスクが大きかったら正直割に合わないし、仕事のやる気がなくなる。(i 5)」、「リスクを負うことは、即ち市民の不利益になる場合もあると考え、それは望ましくないと思ったから。(i 5)」、「リスクをいかに減らすことが求められているため。(i 5)」、「オリジナリティを持ちすぎると周りとの連携や引き継ぎが難しくなると考えた。(i 34)」、「担当業務はマニュアルが一通り用意されているため、基本的にはそれに沿って行っていかなければならず、独自性を発揮する余地がないため重要性は最も低いです。(i 34)」、「独自性は求められていない。(i 34)」、「仕事は生活のためと割り切っている。高い評価は必要ない。

---

(10) ( ) 内は選択された項目番号である。

(i 35)」、「民間企業とは価値観が異なるものがあるので、必要以上に結びつきを強めてはならないと思うから。(i 41)」、「自分のことを第一に考えているように感じた。(i 3)」といった記述があった。統計的有意差がある中で低めの値が出て特徴的な項目に関する記述からは「成果を追求しない(i 24)」、「自分は自分だから他者は気にしない(i 25)」といった回答があった。

オーソドックス型は、基本的に法令、規則、マニュアル等を中心に与えられた仕事に対して正確かつ忠実に全うしようと努力する。また、職務に対する責任や公正さも重視し、計画的に仕事を進めようとする。一方で、個人行動を重視するかという点必ずしもそうではなく、職場での情報共有や、業務の現場での顧客の様子をしっかりとつかまい、臨機応変な対応もしたいと考えている。自由記述の回答からも、公務としての立場を意識した認識であり、ミスしないことが当然とされる職務や、公平性が常に求められる職務等が少なからずある。またそれらには一定の責任も附随することが少なくないが、そのような公務や職務の原則をしっかりと守ろうとする認識が現れていると言えるだろう。また、この型は窓口／事業系担当の職務系統の方が絶対数だけではなく、相対的にも多く、そのような現場では柔軟性や相手の気持ちを汲み取って対応することも職務の中で重要な要素であることも多いことから、それらを重視した認識を示したことが他の因子よりも高くなっているのだと考えられる。

一方で、それらのためか、仕事への独自性やリスクについては非常に回避的である。評価や成果に関しても否定的な認識を有している。これは他の項目でも低く出ているものが多く、公務という職場環境全体の中で回避を意図されがちなものと考えられる。なお、好機を見出して素早い行動をとることや、新しい仕事への工夫に関する認識も低い。自由記述で示されたものからもわかるように、リスクを負うことでの結果的な市民の不利益の可能性のことを考えることや、そもそも社会的なリスクを抑制することを目的とした業務も少なからず存在することもあり、そのような認識がうかがえる。また、独自性に関して、そもそもそれが必要とされていない職務も多く、また、独自性を出すことによって、他の職員の職務に支障をきたす場合等もあることも業務の中では確かに存在するだろうと思われる。評価や成果に関して、実際にそのようなことが見えにくい環境にあることもあり、なかなか重要な価値認識には結びつかなかったのかと思われる。



### (3) 第二因子：フットワーク型

第二因子にはフットワーク型と名づけた。フットワーク型で z スコアの高い項目は次の項目であった。

項 目	F1zスコア	F2zスコア	F3zスコア	F4zスコア
i3好機を逃さずに素早く行動すること。	-1.1	2.2	0.41	-0.85
i5リスクをとってもチャレンジすること。	-2.58	1.86	1.31	1.1
i26職務に対して責任を負うこと。	1.56	1.77	0.39	-1.24
i2仕事に新しい工夫を施すこと。	-0.84	1.59	1.21	0.09
i28意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。	0.12	1.46	-1	0.22

フットワーク型で z スコアの低い五項目は次の項目であった。

項 目	F1zスコア	F2zスコア	F3zスコア	F4zスコア
i11正確に仕事をする事。	1.92	-1.1	-0.61	-0.95
i16周囲に対し寛容であること。	0.15	-1.12	0.26	0.91
i15公正であること。	1.45	-1.31	-0.59	-1.09
i17リラックスして仕事をする事。	-0.03	-1.51	0.38	1.33
i44安定した生活を送ること。	0.61	-2.36	0.15	0.35

フットワーク型で他と統計的有意差が存在し、さらに特徴が示される項目は次のものであった。

項 目	F1zスコア	F2zスコア	F3zスコア	F4zスコア
i4試行錯誤しながらも仕事を進めること。	-0.47	1.2	0.23	-0.41
i22率先して仕事に取り組むこと。	-0.44	0.67	-0.18	-0.24
i6注意深く仕事を進めること。	1.29	-0.59	1.06	0.11
i18落ち着いて仕事に取り組むこと。	0.52	-0.98	1.89	1.08
i13職場の一体感を大切にすること。	0.16	-1.07	0.67	1.18

自由記述の内容からは、「チャンスは2度とないので (i3)」、「公務員として、また管理職として一番重要な要素であるため。(i26)」、「公務を担う者として、様々な意見に耳を傾けることは重要であるため。(i28)」等が z スコアの高い項目の記述として見られた。

低い項目からは「労働者として重要な要素であるが、管理職の公務員としては他の項目に比して優先度が劣るため。(i17)」、「仕事の仕方が正確であっても、業務として効果がでなければ何の意味もないから (i11)」といったものがあつた。

z スコアは必ずしも最も重要度が高いもの、低いものの多さに合致する数が多いか

といった点で出るスコアではないため、自由記述欄から得られた情報は多くなかった。しかしながら、zスコアからはその特徴を十分把握できるものになっていると言えるだろう。

フットワーク型は第一因子のオーソドックス型と対照的な項目が少なくない。安定した生活やリラックスして仕事をすることはあまり重要視せず、時に試行錯誤を行ってでも、チャンスを逃さず素早く動こうとする。また、チャレンジ精神も旺盛であり、職務責任について高い意識を持っている。仕事に対するモラルの高さが感じられ、さらにそういった中で新しい工夫や利害対立の調整等にも取り組もうとすることへの意欲もある。

一方で、正確に仕事をすることや公正であること等についてあまり重きを置かないようである。一般的な公務員像とはややかけ離れるようにも思われるが、高い職務責任に対する認識のもとで、スピーディに、リスクや時に避けたいような意見や利害の対立にも立ち向かっていくという姿の仕事観である。

#### (4) 第三因子：マイペース型

第三因子はマイペース型と名づけた。マイペース型でzスコアの高い項目は次の項目であった。

項 目	F1zスコア	F2zスコア	F3zスコア	F4zスコア
i18落ち着いて仕事に取り組むこと。	0.52	-0.98	1.89	1.08
i9状況や問題に対して分析的であること。	0.04	-0.13	1.83	-0.31
i23よく考えてから行動すること。	0.92	0.67	1.64	-0.81
i43仕事上の強みをもつこと。	-0.65	0.22	1.46	-0.51
i5リスクをとってもチャレンジすること。	-2.58	1.86	1.31	1.1

マイペース型でzスコアの低い五項目は次の項目であった。

項 目	F1zスコア	F2zスコア	F3zスコア	F4zスコア
i42幅広い信頼を得ること。	0.53	0.8	-1.42	0.18
i32臨機応変に行動すること。	0.8	0.81	-1.43	-1.17
i30仕事上の人脈を構築すること。	-0.43	-0.06	-1.52	0.76
i29良好な人間関係を築くこと。	0.48	-0.31	-1.62	0.36
i46社会に貢献すること。	-0.31	0.77	-1.77	0.57

マイペース型で他と統計的有意差が存在し、さらに特徴が示される項目は次のものであった。

項 目	F1zスコア	F2zスコア	F3zスコア	F4zスコア
i37行動を重視すること。	-0.97	-1.07	0.88	0.15
i34仕事を通じて独自性を発揮すること。	-2.11	0	0.75	-0.48
i33仕事の質に力点をおくこと。	-0.12	-0.3	0.56	-0.08
i40様々なことに関心をもつこと。	-0.4	-0.19	-0.9	-0.02
i38相手の立場に立って物事を考えること。	0.74	-0.21	-1.33	0.29

自由記述の内容からは「チャレンジする機会があるから。(i5)」といったことがzスコアの高い項目の記述として見られた。また、高い項目の記述ではないが、「マニュアル通りでは無く、工夫する事(i11)」、「しっかりとしたアウトカムが求められているから(i35)」、「見える形での結果が大切だから(i35)」といった特徴的な記述もみられた。

zスコアの下位項目5項目に該当する記述は無かった。これは、最も重要度が低いところには配置していないが、概してこの類型に当てはまる者がこれらを最もでなくとも重要度の低いところに位置づけていたということである。統計的有意差がある中で低い値が現れている特徴的な項目に含まれるもので「個人的な関心ごとがあまり仕事に役立つとは思えないから(i40)」という記述があった。また、下位項目の特徴的な記述として、「チームワークはあまり求められていないから(i13)」といった回答があった。

マイペース型はある程度自分自身の能力や自信を有する人間であると推測できる。チャレンジする機会があるという自由記述の回答もあり、そのような立場や環境にも恵まれることもあるのだろうが、自身の仕事上の強みを意識し、落ち着くことを大切にしつつも、状況等に対して分析的で、よく考え、自身の行動も相対的に重視する姿である。仕事の質や仕事を通じた独自性については、他の型はマイナスを示しているという消極的である傾向が見られるが、マイペース型は必ずしもそうではなく、むしろやや肯定的なものとして捉えているのが特徴といえよう。

一方で臨機応変な対応についての意識は低く、社会貢献への意識や対人関係や信頼を得るといった、他者に関することについてはあまり重きを置いていない。また、様々なことに関心を持つことについても相対的に低い。自身に内在化しうるものの範囲で自身の行動がうまくいくように行動したいと考えている傾向があると思われる一方で、外的要素や環境にうまく対応していくことについての関心が低い。仕事を自分

自身のペースに合わせることを重視していると考えると合点がいく。自分自身については自信を持つも他者との関係においてはなかなか重要なものと捉えない、ないしは苦手意識を有しているのかもしれない、といった仕事観である。

#### (5) 第四因子：コラボレーション型

第四因子はコラボレーション型と名づけた。なお、ここで意味する“コラボレーション”は行政と住民との協働という意味でのコラボレーションではない。職員の組織内で共同・協働作業を行っていきこうとし、そういった職員のチームの中での共同・協働によって成果を目指していくという意味での“コラボレーション”である。コラボレーション型でzスコアの高い五項目は次の項目であった。

項 目	F1zスコア	F2zスコア	F3zスコア	F4zスコア
i35高い評価を得ること。	-1.55	-0.34	0.63	2.17
i25他者のよい業績を称賛すること。	-0.96	-0.05	1.03	1.82
i45周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.82	0.71	-0.61	1.59
i41組織を超えてネットワークをつくること。	-1.19	1.3	-0.28	1.57
i36仕事のプロセスに力点を置くこと。	-0.85	0.62	0.49	1.37

コラボレーション型でzスコアの低い五項目は次の項目であった。

項 目	F1zスコア	F2zスコア	F3zスコア	F4zスコア
i1様々な事態に柔軟に対応すること。	1.06	0.27	0.36	-1.23
i26職務に対して責任を負うこと。	1.56	1.77	0.39	-1.24
i31熱意をもって仕事に取り組むこと。	-0.71	-0.94	-0.38	-1.69
i21決断力があること。	-0.24	0.4	0.08	-1.73
i20積極的に仕事に取り組むこと。	-0.35	-0.13	-1.23	-1.88

コラボレーション型で他と統計的有意差が存在し、さらに特徴が示される項目は次のものであった。

項 目	F1zスコア	F2zスコア	F3zスコア	F4zスコア
i17リラックスして仕事をする事。	-0.03	-1.51	0.38	1.33
i13職場の一体感を大切にすること。	0.16	-1.07	0.67	1.18
i30仕事上の人脈を構築すること。	-0.43	-0.06	-1.52	0.76
i27自己研鑽すること。	-0.79	-1.05	-0.23	0.48
i23よく考えてから行動すること。	0.92	0.67	1.64	-0.81
i14職場において十分に情報を共有すること。	1.32	-0.43	0.03	-1.07
i47計画的に仕事を進めること。	1.34	-0.5	1.15	-1.22

自由記述からはzスコアの高い項目の記述はなかった。これは、最も重要度が高いところには配置していないが、概してこの類型に当てはまる者がこれらを最も高い＋5でなくとも重要度の高いところに位置づけていたということである。統計的有意差がある中で高めの値が出ている特徴的な項目に関する記述からは「一人ではなく職場のみんなでチームとして仕事をすすめていくことが大事なのだと解釈した。自分ひとりだと判断に困る時や、やる気が続かないときに、周りの人がいるという心強さ、相談に乗ってもらうことで、難しい問題も乗り越えられると思うから。(i 13)」というものがあつた。また、これに分類された者の中で最上位に置いた特徴的な項目に対する記述としては、「自分ならではの成果を出すこと。他者には出せない成果を出すことが重要であるため。(i 34)」、「今までのやり方とは、異なる工夫を施して仕事をする。前例踏襲でない仕事の進め方をする。新たな成果を出すために、重要であるため。(i 2)」、「チームで仕事をするにおいて、周りの人達と良好な関係を築くことは大事な事。これがうまくいっていかないと、やる気もなくなるし、気まずくて仕事に行くのが苦しくなると思う。(i 29)」、「仕事から、信頼なくしては次がなくなるから(i 42)」等があつた。

低い項目からは「必要な時もあるが、あくまで結果が大事だから(i 31)」があつた。統計的有意差がある中で低い値が現れている特徴的な項目に含まれるもので「硬直した計画にとらわれ過ぎない事(i 47)」という記述があつた。またこれに分類された者の中で最下位に配置した項目で特徴的な記述としては、「どう転んでも正しい答え等ない。(i 28)」といった回答があつた。

この因子はコラボレーション型とは名づけたが、一見すると個人としては控えめな姿勢ではないかと思われる項目が下位項目に並ぶ。個人的な行動に関して重視する意識として読むことのできる積極性、決断力、熱意、職務に対する責任、柔軟性に自信が無いように見える。しかし、評価に関しては非常にスコアが高く、気にしていることがわかる。その点で野心的であるか、立場など何らかの要素が影響していることが予見できる。また、他者の良い業績を称賛しようとする事や、周囲に働きかけて巻き込むことを重視することや組織的なネットワークも重視している。チーム全体で、時に一体的に動き、チームワークで仕事をしていくことは重要視しており、低く現れた項目は、仕事の仕方として、あくまでチームで行うことを重要視しているため、個人的な積極性や熱意や決断力、責任ということはチーム全体のものと考え「自身の考え方」としては低い位置に位置づけられたのではないかと推測することもできる。上

司や同僚、部下とコラボレーションすることによりチームで一体感を出し、創造的な仕事を行い、成果を出したい、そういった中で個人的にその輪を乱しうるものや勝手な判断は控えようとする、という意識が現れたものではないだろうか。

一方で、柔軟性よりも手続き的な面を大事にするというのも特徴的である。記述の中で「どう転んでも正しい答え等ない」という言葉が出ていたように、「正しい」答えのないような仕事にも取り組む、また、コラボレーションしていく中では手続き的に適切でなく、個人的に柔軟な対応をしてしまうと仕事の全体の流れを乱したり矛盾を生じさせたりし得ると考えるのかもしれない。なかなかのアンビバレントな因子である。

## 4. 考 察

さて、ここまでは、各因子のzスコアと自由記述内容を中心にそれぞれの種類の仕事観を解釈してきた。ここでは、属性等も考慮に入れて、各因子について考察をしていきたい。

まずは第一因子のオーソドックス型である。これは今回の分析結果において最も人数が多かった因子である。今回の調査ではそもそも市や区の現場においては窓口や事業系の仕事が多いことから、そのため回答者も偏りは出てしまう。しかしながら、この調査における回答者の窓口／事業系担当と総務／庶務系担当の比がおよそ2：1であるのに対してこの因子は、その比がおよそ3：1と、窓口／事業系担当者の回答が多い。そのため、窓口／事業系担当者がよりこの因子に当てはまるような仕事観を有していることがわかる。

加えて、役職としても、係員に当てはまる一般職員が相対的に多く、経験年数は少ないのも特徴であるが、年齢層はある程度広い分散となっている。性別比としては、全体の回答者の比に対して女性の割合が高い。この方法論では因果関係を示すことはできないが、役職としては係員層がまた性別比でいえば女性がこのような仕事観を持ちやすいと言える。なお課長や係員クラスでもこの仕事観を持つ者が少ないというわけではない。確かに一般職の係員クラスでは業務の正確性や法令順守等をはじめとして、原則を守ることが大切とされ、また、窓口／事業系担当者は比較的、住民に接する機会も多いと考えられる。公正さや柔軟性、相手の立場に立つこと等を考えることが多くなるというのも立場的なことからそのように考えるようになってしまいがちになりうることは理解できる。

第二因子のフットワーク型に当てはまった人数は12人である。そのうち窓口／事業系担

当が9人と、第一因子同様、全体の比よりも多い。また役職としては、係長相当が4人で、一般職員も4人と、全体の比に対して係長の人数がやや多いのが特徴である。一方で経験年数、年齢では回答者のボリュームゾーンでもある20～30年未満と45～49歳が多く、性別比ではあまり特徴的であるとはいえない。これらのことから、ある程度の経験年数を経て、仕事に対してある程度の自信を持てるようになった職員が自身の私生活面よりも仕事を重視し、仕事に対してフットワーク軽く、チャンスをうまく掴もうとしたり、リスクがあったり利害調整が必要といった、いわゆる難易度が高いような仕事にも試行錯誤をしながらも取り組んでいっている、というような職員の存在が発見できたと言えるだろう。

第三因子のマイペース型は、人数は最も少なく9人で、職務系統から見ると総務／庶務等管理系担当が4人と全体の割合と比べるとやや多い。役職としては、一般職員が6人で課長相当2人、部長相当1人でどの役職でもいる、というのが特徴である。経験年数はやや少なめな方が相対的に多いものの、20～30年未満や30～40年未満もいる。また、性別比では差があるとはい言難い。このように、ある程度自分の能力に自信があり、マイペースで自分を保って仕事をするというタイプは、係長級ではなかなか部下と上司のバランスを保つ必要性のあるなかで、そういった仕事観で仕事をしていくのが難しいのかもしれないが、係員級では一定数おり、課長級や部長級等の管理職でも存在する、というのがみえ、どの層にも一定層このマイペース型が存在すると思われる。

第四因子のコラボレーション型は二番目に多い19人であった。職務系統では全体比とあまり差が無いが、役職では一般職員5人、係長相当7人、課長相当7人と回答者の全体比の中で課長がこれに該当する者が多く、次に係長でも該当する者が多かった。すなわち、いわば中間管理職の代表である課長、監督職の係長で多い、というのがこの大きな特徴である。経験年数も、30～40年未満が7人で多く、ある程度長く役所経験をしてきた人間がこの因子に該当していることが多い。性別では、やや男性の方が多い。これも一般的に係長や管理職である課長まで昇進するのが男性であることが多いことが背景にあると考えられる。これを踏まえて考えるといくつか合点の行くところがみえてくる。課長級になれば、議員との調整や首長を含めた上位幹部との関わりが増えてくる。そういった中での評価が経験年数が浅い頃に比べて格段に意識されるべきものとなってくるのだろう。係長においても、どのようにうまく係内をマネジメントできるかということが重要な業務の一つとなることで評価に関しても敏感になりがちになってくる時期でもある。また、課長や係長らはそれぞれ部下を持つ組織の長としての側面もあり、チームをうまく機能させることが職務の中で重要になってくる。そういったこともあり、他者の良い業績を称賛することや周

困に働きかけて巻き込むこと、組織を超えたネットワークを作ることも重要になってきてもおかしくないポジションとも言えるだろう。また、組織の管理の観点から、目の前の住民に対するあまり柔軟な対応というよりも、手続き的に正当で上司や議会に対してうまく説明できるか、といった点等は係長や課長級職員であれば非常に気にする点となってくるだろう。

一方で、仕事に対する責任が大きくなっていく中で、コラボレーションで仕事をしていって成果を出そうとするにしても、積極的な仕事への取り組みや決断力、熱意、職務への責任等への意識が薄いというか、あまり他者にそのような態度を示していくことを重要視しない。これはやや残念なところである。なぜなら同じQセットを用いて「理想の課長像」を調査した第六期特別区制度研究会報告書によると、2つのタイプが出された中で一つ目のバランス型では「決断力があること。」、「職務に対して責任を負うこと。」、「様々な事態に柔軟に対応すること。」が上位3つに入っており、二つ目のモチベーター型の課長像でも「熱意をもって仕事に取り組むこと。」、「決断力があること。」は上位に位置している。また、「高い評価を得ること。」はバランス型の下位5項目の中に現れている。ここでのコラボレーション型は課長だけでなく、係長相当、係員も含んだものであるが、課長が特に相対的に多ということを見ると、先行研究の課長像との対比をするためにこれらを示したが、ここに該当した課長とすれば、なかなか「理想の課長像」とは必ずしも近いとはいえないものとなっている。こういった姿、仕事観が現実的であるといえそうなものかもしれない。

なお、表8で各因子の相関について確認をしておくと、第一因子のオーソドックス型と第四因子のコラボレーション型でやや弱い負の相関があると言えるもの以外はほぼ相関は無いと言えるような結果であった。負の相関ということは片方が高くなればもう片方は低くなるという関係であり、対照的なものと捉えることができる。また、オーソドックス型とコラボレーション型は属性でも異なる点が多くみられた。「立場が人を作る」ということや、さらには、日本は立場主義社会である（安富 2012）とも言われることがあるが、そのようなことが現れていると言えるのかもしれない。このような点は、例えば今の調査で国際比較を行った場合、日本の特徴として現れるのかどうかは注目したいところである。



## 5. 結 論

本稿では日本の地方自治体の行政管理の一分野である人事管理に着目した。人事管理においては職員の主観性や価値認識という観点が重要とされながらも、それに対応する総体的、体系的な議論が真正面からなされてこなかったことを問題点とした。そこで人間の主観性を把握する心理学由来の手法であるQ方法論を用いて、日本の都市公務員とも言える市又は区レベルの事務系自治体職員を対象にQ方法論に基づいた因子分析を行うことで4つの因子を抽出した。さらに最も重要と考えたもの、最も重要でないものと考えたものについての自由記述の回答結果も踏まえて、4つのそれぞれの因子について、オーソドックス型（第一因子）、フットワーク型（第二因子）、マイペース型（第三因子）、コラボレーション型（第四因子）と名づけ、それぞれの分析結果と解釈を示した。

加えて、フェイスシートから得た属性を踏まえ、それぞれの因子においてどのような属性の人物が多く含まれているのか、またそれが何を意味しているのかについて考察した。ここでは、日本では「立場が人を作る」ということはよく聞かれる言葉であるが、そのように、立場によって考え方が変化する、ないしはせざるを得なくなってしまうこともあるのであろうという見方もまた見受けられるものであった。

次に、本稿における政策的なインプリケーションを示していく。まずは公務員を単一の価値意識集団として捉えるのではなく、Q方法論を用いた因子分析によって4つのタイプを探索的に見出したことは重要な発見の一つと言えるだろう。本研究で示した4因子の各タイプはそれぞれ人数には違いがあるが、比較的若手や窓口／事業系業務を担当する職員が持ちやすいオーソドックス型（第一因子）、ある程度の経験を経て自信を持ち、時にチャンスがあれば、リスクがあってもチャレンジすることもいとわず迅速に行動するフットワーク型（第二因子）、自身の仕事の能力にある程度の自信を持ち自身のペースを大事に仕事をするマイペース型（第三因子）、中間管理職や監督職に多く、他者の業績を称賛したり、働きかけを行ってチームをうまくマネジメントしようとし、自身に対する評価も非常に意識するコラボレーション型（第四因子）を発見した。これによって都市公務員の仕事観の在り方と多様性の一端を見せることができたといえる。

またその多様性の一端として一定のタイプに分けて示すことができたことは、実務的な人事管理についても貢献し得るものである。例えば、若手職員では、確かにオーソドックス型のような思考を持つ者がある程度存在し、そういった人物らの能力をどのように伸ば

すのか、さらには、管理職のなり手や、特定業務のスペシャリスト化など、それぞれの思考の人材のモラルを維持し、次のステップを目指すようにするためにどのような育成計画を立てていくのかを考えるための基礎情報として有用であろう。また、若い職員でもマイペース型やコラボレーション型も一定層いるのでそのような人材をどのように伸ばしていくのかという人材育成の視座を広げていくことの重要性も示すことができたと考えられる。

加えて、それぞれのタイプのような人材を発見した際にどのような人事配置によって彼／彼女らの良さを発揮できるのか、さらには良さを伸ばす育成につなげるような配置管理に関しても本稿の発見は実務的な貢献があり得るだろう。特にフットワーク型は公務の場においては得意、不得意ないしは適切、不適切な職務内容の組織がはっきり現れると考えられるため、どのようにそのようなタイプの職員を活用できるかは人事配置戦略として人事担当の腕の見せ所にもなる。

学術的貢献としても、日本における行政管理の一部である人事管理の側面において、これまで経験則的に語られるのが主体であった職員の在り方をデータに基づいて探索的分析によって新たな類型を発見したことは一定の貢献があると言える。先行研究においては、特別区職員の非管理職におけるタイプ化は存在した（特別区制度研究会 2020）が、特別区という枠を超え、市又は区の全国調査かつ、管理職も含めたデータで新たな類型を示したことはまた一つの山を乗り越えたものであるともいえるだろう。

（みのわ まさとし 東洋大学准教授）

キーワード：人事管理／Q方法論（Q methodology）／行政学／都市行政／人的資源管理

#### 【参考文献】

（英文）

- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer, R. L. (2012) Individual Conceptions of Public Service. *Public Administration Review*, 60(3), 254-264.
- Brown, S. R. (1996). Q methodology and qualitative research. *Qualitative health research*, 6(4), 561-567.
- Burt, C., & Stephenson, W. (1939) Alternative Views of Correlations between Persons. *Psychometrika*, 4(4), 269-281.
- Chinnis, A.S., Summers, D.E., Doerr, C., Paulson, D.J., and Davis, S.M. 2001. Q methodology: A new way of assessing employee satisfaction, *Journal of Nursing Administration*, 1: 252-259.

- De Graaf, G., 2011, The Loyalties of Top Public Administrators, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 285-306.
- Durose, C., O. Escobar, M. van Hulst, A. Agger, S. Jeffares, and L. de Graaf,(2015) Five Ways to Make a Difference: Perceptions of Practitioners Working in Urban Neighborhoods, *Public Administration Review*, 76(4), 576-586.
- Gaines, L.K., Van Tubergen, N., and Paiva, M.A. 1984. Police officer perceptions of promotion as a source of motivation, *Journal of Criminal Justice*, 12: 265-275.
- Gallagher, K., & Porock, D. (2010) The Use of Interviews in Q Methodology. *Nursing Research*, 59(4), 295-300.
- Ho, G. W. K. (2017). Examining Perceptions and Attitudes: A Review of Likert-Type Scales Versus Q-Methodology. *Western Journal of Nursing Research*, 39(5), 674-689.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service*. Russell Sage Foundation.
- McKeown, B., & Thomas, D. B. (2013). *Q methodology* (Vol. 66). Sage publications.
- Perry, J. L. (1996) Measuring Public Service Motivation: An Assessment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-19.
- Salminen, A., & Mäntysalo, V. (2013). Exploring the public service ethos: Ethical profiles of regional and local managers in the Finnish public administration. *Public Integrity*, 15(2), 167-186.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Stephenson, W. (1935). Technique of factor analysis. *Nature*, 136, 297.
- Stephenson, W. (1953). *The study of behavior: Q-technique and its methodology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Van Exel, J., & De Graaf, G. (2005). *Q methodology: A sneak preview*. Available from <http://betterevaluation.org/sites/default/files/vanExel.pdf> (accessed March 31, 2023).
- Watts, S., & Stenner, P. (2013) *Doing Q methodological research: theory, method and interpretation*. Sage publications.

(和文)

- 大杉寛 (2016) 「人事評価制度とその課題：職員の成長に向けた制度設計・導入・運用へ」『都市問題』107(2), p 68-75.
- 大森彌 (2015) 『自治体職員再論』ぎょうせい
- 岡田淳志 (2019 a) 「令和時代の自治体人事研修部門 これからの役割は職員の管理から支援へ(1)」『地方自治職員研修』通巻729, p 38-39.
- 岡田淳志 (2019 b) 「令和時代の自治体人事研修部門 これからの役割は職員の管理から支援へ(2)」『地方自治職員研修』通巻730, p 44-45.
- 岡本伊織 (2011) 「Q分類法による価値観の測定 — いかにつえづらいものを捉えるか」『赤門マネジメント・レビュー』第10巻第12号1, p 851-878.
- 小川光, 津布久将史, 家森信善 (2016) 「地方自治体職員から見た地方創生の現状と課題：産業振興行政担当者に対する意識調査の概要」『経済経営研究』(66), p 67-158.

- 菅野正洋, 守屋邦彦, 保井美樹 (2019) 「観光地ガバナンスが観光地に与える影響に関する研究：我が国の地方自治体の観光担当職員への意識調査を通じて」『日本観光研究学会全国大会学術論文集 Proceedings of JITR annual conference』34, p 201-204.
- 齊藤誠一 (2013) 「公立図書館に対する当該自治体職員の意識調査」『千葉経済大学短期大学部研究紀要』(9), p 69-81.
- 澤田千秋 (2017) 「自治体職員における昇任意欲に関する男女差の検討：東京23区職員に対して実施された「昇任に関する職員意識調査結果」から」『自治体学』31(1), p 62-67.
- 善教将大, 城戸英樹 (2012) 「地方分権時代の自治体職員意識 — モチベーションの規定要因に関する実証分析 —」『公共政策研究』12巻, p 141-154.
- 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～』公益財団法人特別区協議会.
- 特別区制度研究会 (2022) 『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～』公益財団法人特別区協議会.
- 野村康 (2017) 『社会科学の考え方 — 認識論、リサーチ・デザイン、手法』名古屋大学出版会.
- 林嶺那, 深谷健, 箕輪允智, 中嶋茂雄, 梶原静香 (2020) 「Q方法論 (Q methodology) の行政学への応用」『行政社会論集』第32巻第3号, p 195-233.
- 安富歩 (2012) 『もう「東大話法」にはだまされない 「立場主義」 エリートの欺瞞を見抜く』講談社.

(行政資料)

総務省「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日付け自治整第23号）.