

都道府県公務員の仕事観： Q方法論による主観性の解明と 都市公務員との比較考察から

箕 輪 允 智

1. はじめに（問題設定）

（1）実態の見えづらさ都道府県職員

都道府県は中央政府である国と基礎的地方公共団体である市区町村の間に位置する広域自治体であり、市区町村に比べれば住民と直接接するような機会も少なく、住民視点からはなかなかその実態がわかりにくいといわれることが少なくない。例えば、広島県（2017）が公募型プロポーザルで募集した『職員意識等調査等業務委託仕様書』には次のことが述べられている。

2 課題意識 公務職場においては、職員は、担当する仕事の成果を直接感じる機会が少ないことに加え、特に県という広域自治体においては、国や市町との調整業務も担っていることから、県民の反応を直接体験するなど、仕事の成果を分かりやすい形で実感する機会は、より少なくなってくる。その上、近年、本県では市町への権限移譲を積極的に推進しており、広域自治体としての調整業務のウエイトが大きくなってきたことで、仕事の成果を分かりやすい形で実感できる機会がさらに減少している。また、職員のライフスタイルや価値観が多様化し、モチベーションの誘因も個人によって多様化している。これらの環境変化の中で、職員の仕事に対するモチベーションを確保するための効果的な取組を実施していきたいと考えている。（下線は筆者追加）

このような問題意識は広島県だけでなく、日本における広域自治体である都道府県の多くで課題として認識している点であると思われる。

都道府県は概して規模の大きな組織となり、分業が進む。また、近年の分権に伴う権限移譲により、その権限移譲に関わる業務が増えることや、反対に都道府県から市町村への権限移譲によって都道府県の業務は減らせることができる一方で、当面はその調整業務が必要になるなど業務の在り方が変動している時期でもある。

なかなか仕事の実態が見えづらい一方で、このような課題や環境の変化の渦中にある都道府県の職員は仕事に対してどのような認識（以下、これを「仕事観」と呼ぶ）を持ち、仕事をしているのか。本稿が明らかにしたいことはそこにある。

（2） 都道府県職員の意識と人事管理

都道府県、市区町村を含む多くの自治体で作成されている人材育成基本方針⁽¹⁾においては、人事管理において人的資源管理論を基礎としているものが多い。人事管理においては職員の仕事観は人的資源管理における重要な焦点となる。人的資源管理論においては、人を単なる代わりの利くモノとしてとらえるのではなく、経営資源の一つとして、ともに成長していくことで組織全体の成長と能力の拡大を目指す。「経済的資源としての人間重視」と「人間的存在としての人間重視」を重視する（信川 2016）。すなわち人の価値認識を土台となっている。

公務員の政策に対する価値認識については、Dahlは官僚の行動に対する第一の統制は、官僚が持つ価値観である（Dahl 1970）と述べている。また、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仕事観が、政策帰結に影響を及ぼすと考えられてきており（Lipsky 2010）。このように公務員の仕事観が政策の実施や管理における重要な要素であることは度々指摘されてきた。

一方で、都道府県の職員についても意識調査を行ってそれを把握しようとすることや、一般的な意識自体に問題意識を持ち、それに基づく改革などを目指す動きは少なくない。例えば、日本の都道府県レベルではじめて行政評価制度を導入した三重県では知事も含めて一丸となって意識改革を進めようとしていた（梅田 2002、北川 2002）。研究者による匿名の県でのアンケートでマネジメントの変容に関する調査も行われている（田中 2007）。また、自治労でも特に若手などへの仕事に関する意識に関心を持ち、調査等が行われている（吉村 2023）。

（1） 「職員育成基本方針」など異なる名前で類する方針のものもあるが、ここでは一般的な名称の「人材育成基本方針」と示した。

他にも各都道府県において人材育成を目的とした職員意識調査は数多く行われており、その幾つかは、インターネット上に公表されている報告書等で確認することができる。それには石川県（2010）、神奈川県自治総合研究センター（1973、1986）、兵庫県（2010）、福井県（福井県、一般財団法人地方自治研究機構 2022）などがある。なお伊藤と蓮池の調査では北海道庁職員の意識調査の結果までは示しているが、続編が見当たらず、当該論文の本来の目的であったであろう意識と自治体職員の裁量や裁量意識までの分析が見られないのはやや残念なところである（伊藤、蓮池 1975）。

政策テーマ別、組織別の職員を対象にした意識調査も研究者が実施するものや、各都道府県が直接実施するもの、新聞社が実施するもの等がある。インターネット上で確認できるものでは男女共同参画（友川、桐木、高橋 2019）、図書館（群馬県 2019）、人権問題（三重県 2013）、職場環境（滋賀県 2020）、石原都政の検証（都政新報社 2011）、小池都政（都政新報社 2017、2020）がある。また、市町村でも意識調査は少なからず行われており、都道府県についても上記のものはインターネット上で確認できたもののみを挙げたが、非公開のもの、ないしは地元の図書館や行政資料センター等で公開しているものも多くあると考えられ、他の都道府県で行われていることが推測できる。

一方で、その多くの意識調査はリッカート尺度を用いたアンケート調査をもとに、それぞれの意識を把握しようとしている。リッカート尺度による把握は、例えば「強くそう思う」、「そう思う」、「どちらでもない」、「どちらかというと思わない」、「そう思わない」といった5件法と言われるものや7件法などで、段階別の価値認識を項目ごとに尋ね答えていく方式である。様々な場で実施されるアンケートがそのように設計されることが多く、回答だけでなく設計にも携わったことがあるような親しみのある形式であろう。リッカート尺度ではそれぞれの一定の基準に基づく一次元的尺度を適用して、認識や態度を経験的に「測定」することを目的としており、実証を目指して行う場合は多数のサンプルが必要となるが、因果的推論を含め、実証的な研究への利用に適している。

しかし、本稿ではそのリッカート尺度による調査分析を行わない。それとは異なるQ方法論（Q Methodology）を採用する。Q方法論は、人間が本来的に有する主観性を含めて理解することに適しており、本稿の問いに対して適切な調査分析手法と考えるからである。Q方法論について詳しくは(4)で述べることとする。

(3) 自治体研究としての都道府県職員研究の意義

『自治総研』通巻537号に掲載された「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」の調査対象は市又は区の職員であったのに対し、本稿の調査対象は都道府県の職員である。そして研究の問いは「都道府県の職員はどのような仕事観を有しているか」である。

本稿の意義として挙げられるものとしては、まず、地方公務員として地方公務員法の適用を受けるという意味では同じ立場ではあるが、規模や基本的な仕事の種類の異なる広域自治体である都道府県の職員と基礎的自治体の市又は区の職員の考え方に違いがあるのかについて検討できることにある。

都道府県は戦後GHQによる改革が行われ、地方自治体（広域自治体）化するまでは国の一機関として設置されていた、という地方自治体として基礎的自治体とは大きく異なる歴史的経緯を有している。GHQ改革後の地方自治体（広域自治体）化後も、業務の多くが機関委任事務であったという点も基礎的自治体とは異なる点である。このような歴史的背景の違いが職員の仕事観の認識に違いをもたらすものとなっているのではないかと、というのは疑問点の一つとして生じてくる。

また、日本の自治体研究としては、基礎的自治体を対象とした研究が圧倒的に多い。これは単純に市区町村の数からして多く、さらに住民により近い現場での仕事が基礎的自治体に多いという背景があることにあると考えられる。一方で、すべての基礎的自治体は、広域自治体の機能である広域事務、連絡調整事務、補完事務をはじめ、広域自治体と必ず関わりを持つ。

また、国との関わり方も広域自治体と基礎的自治体で法定受託事務も割合の違いをはじめとして大きく異なる点がある。そういった中で都道府県において、その政策の実施、考案に関して大きな影響力を有するとされる職員がどのような主観的、総合的な仕事観を有しているのか、という点はリッカート尺度による調査では捉えることができないため、既存研究では十分に示されていない部分であると言えるだろう。このような意味で本稿で明らかにするものは都道府県職員研究の未解明部分の一部を拓くものでもある。

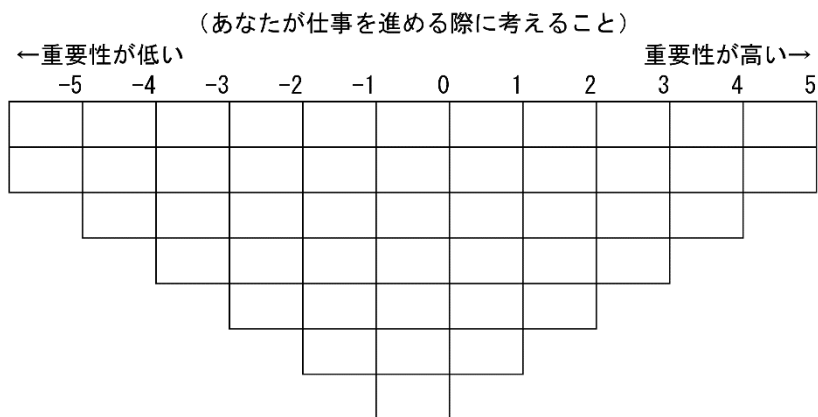
(4) Q方法論 (Q Methodology)

本稿の分析手法であるQ方法論は、問いにある「仕事観を捉える」という、多分に個人個人の主観性を含んだ価値意識を捉えるにあたって適した調査研究方法である。そ

もそもQ方法論は心理学者のStephenson（1935、1953）が開発した心理学由来の分析方法である。特に人間の主観性に着目し、量的データ化とそれをもとにした因子分析、あるいは主成分分析を行うことで、そこで現れた特徴的な視点を総体的に解釈することで、人間の認識や態度などの主観的側面を体系的に発見するための方法である（Ho 2017；林ほか 2020）。これは基本的にはQセットと呼ばれる一連のそれぞれ番号を有した項目群を作成し、それらを調査参加者（PセットあるいはP sampleと呼ぶ、以下本稿ではPセットと呼ぶ）はあらかじめ用意された図1のような配置白図にQセットに記述された項目を読み、各自がそれを自身で解釈したうえでその解釈をもとに優先順位をつけてあてはめていく。なお、一般的なQ方法論調査では、配置白図はQセット数、および中央値の配置可能数が最も多くなり、かつ正規分布に近くなるよう（準正規分布）に作られる（Watts & Stenner 2013）。なお、図1は今回の調査で利用した配置白図である。

これによって配置された番号を有した項目をもとにデータ化する。データを探索的因子分析、あるいは主成分分析によって、似た傾向のあるいくつかを因子として抽出する。その因子の特徴を平均値から標準偏差のどれほど離れているかを示す数値であるzスコアや、因子配置（Factor Array又はFactor Score）と呼ばれるそれぞれの因子で最もその特徴が出た場合の理想化された配列をもとに、それぞれの因子がどのような特徴を有するものであるか解釈する。なお、このような量的データを取得した分析だけでなくインタビュー調査によって定性的情報を入手することが推奨されている。

図1 配置白図



それはより豊富な解釈を行うために利用できるからである（Gallagher & Porock 2010 ; Ramlo 2016 ; Van Exel & De Graaf 2005）。また、インターネット上で調査をすることが可能なソフトウェアによっては、配置（これをQ分類（Q sort）と呼ぶ）前後に質問項目を付与できるものがある。そこでPセットのより詳細な属性情報を得ることや、Q分類後には重要なものや重要ではないものなどに配置した項目について、それをどのように解釈したか、なぜそれを重要／重要でないと判断したのかを自由記入で問うこともできる。このような形で定量と定性データを用いた混合調査を行うこともあり、本研究においても混合調査を実施している。

なお、2015年から2020年までのQ方法論研究を総合的にレビューした論文によると、社会科学が150本、環境科学が140本、医療が82本で、分野的領域としては社会科学で最も多く利用されているというように活用の幅が広がっている（Charlotte et al. 2023）。なお、Q方法論は、適切に捉えたい主観性を把握するための項目の検討に時間がかかることや、回答方法が必ずしも慣れ親しんだアンケート調査とは異なり、Pセット自身が項目を読解し、優先順位をつけるという自律的な考えを示していくものであることから、回答を得るのに詳細な指示も必要である。また、対象とするターゲットの選定とそのターゲットからの調査協力を得ることも簡単でない場合も少なくないため、調査の実施の難易度が高い。一方で、ある程度少数のデータからでもデータを収集した群の結果と解釈を導き出せるという特性もある⁽²⁾。

2. Q方法論による都道府県職員の仕事観

(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

(2) Q方法論については教科書的なものがいくつか存在する。Brown (1996)、McKeown & Thomas (2013)、Watts & Stenner (2013) が代表的なものとして読まれている。和文では岡本 (2011)、野村 (2017)、林ほか (2020) がQ方法論を紹介している。

調査を行った。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⁽³⁾。当該Qセット作成は時点で他の自治体や専門職系職員、民間企業の従業員などと比較可能な項目として作成され、将来的に比較等を通して地域ごとや、公務員の職種別の考え方の特徴を見いだすことも目的とされていた。調査対象の抽出については、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都道府県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、データの取得はオンライン入力・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ている。調査の実施期間は2021年5月13日～5月30日である。有効回答数であるPセットの合計は119であった。

(3) 本研究のように公務員等を調査対象にしたQ方法論を用いた研究で最も引用されているのはBrewer et al. (2012) の論文である。これは、Perry (1996) が作成したPublic Service Motivationに関するリッカート尺度調査の調査項目を利用して、それをQセットとしてQ方法論調査を行い、Public Service Motivationの捉え方として、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、人道主義者タイプという4つの異なる類型があることを示した。このBrewer et al. の研究のように、他の調査で利用された記述を項目群として使うこともある。

表1 Pセット属性⁽⁴⁾

業務系統	人
窓口/事業系担当	58
総務/庶務等管理系担当	61

役職	人
一般職員	40
係長相当	47
課長相当	26
部長相当	4
事業部長相当	1
その他管理職	1

経験年数	人
5年未満	15
5～10年未満	14
10～20年未満	27
20～30年未満	30
30～40年未満	32

年齢階級	人
25～29歳	9
30～34歳	10
35～40歳	13
40～44歳	15
45～49歳	23
50～54歳	17
55～59歳	18
60～65歳	9

性別	人
男性	100
女性	19
答えたくない、その他	0

(4) 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歳の回答者は自身の判断によってどちらかに回答しているものとして読んでいただきたい。

2) 調査の実施

Pセットにはまず上記の属性について入力後、二段階の分類を行った。先にランダムで並べられた47の項目を回答者の認識する重要度に応じて「高」、「中」、「低」に分類してもらった。次に先に3つに振り分けたそれぞれの項目を図1の配置白図にあてはめてもらった(Q分類)。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うことになりPセットの内面にある思考を一定の基準をもとに振り分けたデータとすることができるようになる。Q分類後に各項目を分類した後に最も優先度の高い/低い項目となった+5と-5に配置した項目について、どのようにその項目を解釈したか、なぜそこに配置したかについて自由記入欄を設け、記述してもらった。

(2) 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は次のとおりである。

表2 記述統計

項目	全体平均	全体S D	窓口/事業系担当平均	窓口/事業系担当S D	総務/庶務等管理担当平均	総務/庶務等管理担当S D
i1様々な事態に柔軟に対応すること。	1.13	2.31	1.14	2.19	1.11	2.43
i2仕事に新しい工夫を施すこと。	-0.54	2.37	-0.43	2.22	-0.64	2.52
i3好機を逃さずに素早く行動すること。	-0.29	2.50	-0.09	2.47	-0.49	2.52
i4試行錯誤しながらも仕事を進めること。	-0.34	2.17	-0.57	2.30	-0.13	2.03
i5リスクをとってもチャレンジすること。	-2.29	2.39	-2.14	2.61	-2.44	2.17
i6注意深く仕事を進めること。	0.69	2.63	0.57	2.73	0.80	2.55
i7自律的に判断して行動すること。	0.30	2.37	0.10	2.34	0.49	2.41
i8定められたルールを守ること。	1.22	2.79	0.66	2.97	1.75	2.51
i9状況や問題に対して分析的であること。	0.08	2.37	-0.19	2.29	0.34	2.44
i10細部にまで注意を払うこと。	0.15	2.31	0.07	2.30	0.23	2.33
i11正確に仕事をする事。	0.78	2.89	0.97	2.56	0.61	3.19
i12他者と協力しながら仕事を進めること。	1.27	2.13	1.43	2.30	1.11	1.95
i13職場の一体感を大切にすること。	0.00	2.50	0.07	2.46	-0.07	2.56
i14職場において十分に情報を共有すること。	1.10	2.39	1.14	2.67	1.07	2.12
i15公正であること。	1.13	2.96	1.38	2.52	0.89	3.33
i16周囲に対し寛容であること。	0.29	2.60	0.00	2.70	0.57	2.48
i17リラクセスして仕事をする事。	-0.15	2.57	0.09	2.48	-0.38	2.65
i18落ち着いた仕事に取り組むこと。	0.38	2.74	0.07	2.71	0.67	2.76
i19困っている人に対して手助けをすること。	-0.38	2.46	-0.53	2.20	-0.23	2.69
i20積極的に仕事に取り組むこと。	-0.27	2.37	-0.36	2.26	-0.18	2.48
i21決断力があること。	0.08	2.87	0.26	2.76	-0.08	2.98
i22率先して仕事に取り組むこと。	0.34	2.43	0.34	2.37	0.34	2.51
i23よく考えてから行動すること。	0.54	2.34	0.66	2.27	0.43	2.41
i24仕事を通じて高い成果をあげる事。	-0.35	2.49	-0.59	2.31	-0.13	2.64
i25他者のよい業績を称賛すること。	-1.27	2.53	-1.26	2.73	-1.28	2.34
i26職務に対して責任を負うこと。	1.26	2.37	1.28	2.44	1.25	2.33
i27自己研鑽すること。	-0.95	2.54	-0.66	2.68	-1.23	2.40
i28意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。	0.14	2.18	0.48	2.32	-0.18	2.00
i29良好な人間関係を築くこと。	1.27	2.27	1.40	2.34	1.15	2.21
i30仕事上の人脈を構築すること。	-0.18	2.65	0.09	2.59	-0.44	2.70
i31熱意をもって仕事に取り組むこと。	-0.02	2.15	0.12	2.16	-0.15	2.15
i32臨機応変に行動すること。	0.62	2.53	0.59	2.59	0.66	2.50
i33仕事の質に力点をおくこと。	-0.45	2.32	-0.34	2.24	-0.54	2.41
i34仕事を通じて独自性を発揮すること。	-1.65	2.38	-1.67	2.49	-1.62	2.30
i35高い評価を得ること。	-2.00	2.43	-1.90	2.55	-2.10	2.32
i36仕事のプロセスに力点を置くこと。	-0.61	2.29	-0.98	2.53	-0.25	2.00
i37行動を重視すること。	-0.92	2.36	-0.93	2.44	-0.92	2.30
i38相手の立場に立って物事を考えること。	0.69	2.28	0.45	2.39	0.92	2.17
i39自他に誠実であること。	0.23	2.81	0.52	2.72	-0.05	2.89
i40様々なことに関心をもつこと。	-0.27	2.13	-0.22	2.13	-0.31	2.15
i41組織を超えてネットワークをつくること。	-1.06	2.51	-1.31	2.73	-0.82	2.28
i42幅広い信頼を得ること。	-0.04	2.47	0.14	2.48	-0.21	2.48
i43仕事上の強みをもつこと。	-0.45	2.48	-0.33	2.39	-0.57	2.58
i44安定した生活を送ること。	0.43	2.93	0.05	2.96	0.79	2.88
i45周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.22	2.64	0.07	2.86	-0.49	2.40
i46社会に貢献すること。	-0.57	2.76	-0.57	2.69	-0.57	2.85
i47計画的に仕事を進めること。	1.15	2.25	0.97	2.29	1.33	2.21

(3) 分析方法

分析には統計解析ソフトRを用い、Q方法論のパッケージであるqmethodを利用した。因子の抽出はCentroid法を用い、バリマックス回転を行った。先に述べたように自由記入のコメントを付してもらったことで定量データと定性データを用いた混合調査として成立させ、Q方法論の重要な側面である分析結果の解釈を豊富なものとするようにした。そして、結果として4つの因子を抽出した。

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規範重視型、第二因子は模範行動型、第三因子は対人調和型、第四因子は平穏着実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、F 1～F 4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

	担当種類	人
F 1	窓口/事業系担当	22
	総務/庶務等管理系担当	28
F 2	窓口/事業系担当	7
	総務/庶務等管理系担当	9
F 3	窓口/事業系担当	3
	総務/庶務等管理系担当	7
F 4	窓口/事業系担当	6
	総務/庶務等管理系担当	5

表4 各因子の役職別人数

	役職名	人		役職名	人
F 1	一般社員・従業員	14	F 3	一般社員・従業員	1
	係長相当	18		係長相当	5
	課長相当	7		課長相当	1
	部長相当	1		部長相当	1
				その他管理職	1
F 2	一般社員・従業員	3	F 4	一般社員・従業員	4
	係長相当	6		係長相当	3
	課長相当	6		課長相当	3
				部長相当	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	5	F 3	5年未満	0
	5～10年未満	6		5～10年未満	0
	10～20年未満	16		10～20年未満	2
	20～30年未満	7		20～30年未満	4
	30～40年未満	16		30～40年未満	2
F 2	5年未満	2	F 4	5年未満	2
	5～10年未満	0		5～10年未満	0
	10～20年未満	3		10～20年未満	3
	20～30年未満	5		20～30年未満	4
	30～40年未満	1		30～40年未満	2

表6 年齢階級

	年齢階級	人		年齢階級	人
F 1	25～29歳	5	F 3	25～29歳	1
	30～34歳	4		30～34歳	0
	35～40歳	1		35～40歳	1
	40～44歳	2		40～44歳	1
	45～49歳	7		45～49歳	2
	50～54歳	5		50～54歳	2
	55～59歳	9		55～59歳	2
	60～65歳	7		60～65歳	1
F 2	25～29歳	2	F 4	25～29歳	1
	30～34歳	1		30～34歳	0
	35～40歳	1		35～40歳	2
	40～44歳	4		40～44歳	3
	45～49歳	5		45～49歳	3
	50～54歳	2		50～54歳	0
	55～59歳	0		55～59歳	1
	60～65歳	1		60～65歳	1

表7 各因子の性別人数

	性別	人
F 1	男性	33
	女性	7
F 2	男性	13
	女性	3
F 3	男性	8
	女性	2
F 4	男性	10
	女性	7

表8 因子間の相関係数

	F 1 - F 1	F 1 - F 2	F 1 - F 3	F 1 - F 4
F 1 - F 1	1.00	0.22	0.12	0.44
F 1 - F 2	0.22	1.00	-0.28	-0.08
F 1 - F 3	0.12	-0.28	1.00	0.00
F 1 - F 4	0.44	0.12	0.44	1.00

(2) 第一因子：規範重視型

第一因子は規範重視型と名づけた。この因子で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
i18定められたルールを守ること。	2.01	1.54	-0.79	0
i15公正であること。	1.85	-1.63	-0.68	1.46
i11正確に仕事をする事。	1.75	-1.72	-1.05	1.87
i26職務に対して責任を負うこと。	1.47	1.24	0.34	0.24
i14職場において十分に情報を共有すること。	1.37	0.99	0.83	-0.07

規範重視型で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
i17リラックスして仕事をする事。	-1.21	0.25	-0.44	1.25
i35高い評価を得ること。	-1.56	-1.37	-1.49	-1
i25他者のよい業績を称賛すること。	-1.68	-0.21	-1.07	0.11
i34仕事を通じて独自性を発揮すること。	-2.03	-0.12	-1.2	-1.17
i5リスクをとってもチャレンジすること。	-2.36	-0.71	-1.63	-1.57

規範重視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
i38相手の立場に立って物事を考えること。	0.31	0.93	0.77	1.07
i7自律的に判断して行動すること。	-0.1	0.52	1.04	0.82
i16周囲に対し寛容であること。	-0.47	0.57	1.39	1.94

自由記述の内容からは、「仕事柄ルールを守ることが一番大事だから（i8）」、「条例や法律の順守と理解しました。個人の感情や感覚などで判断を変えたりするのは良くないと感じているので、仕事において重要だと考えています。（i8）」、「公金で実施する公共事業を担当しているが、特定者だけの利害につながる事業効果が発揮される事業をすべきでないから。（i15）」、「職務の性質上誠実かつ公正に行うことが強く求められるため、そのようにとらえました。（i15）」、「ミスをしなことが円滑に進めるには必要（i11）」、「公務員は責任を負うリスクが高いため、仕事の正確性を高めることは必要（i11）」、「常に責任を負うことにより最大限の努力とそれに伴う成果を得ることが出来るから。（i26）」、「責任感を持って職務に当たることでよい業績につながる（i26）」、「仕事はチームワークが重要であり、

その要となるのが情報共有と考える（i14）」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「職責（公僕）から考えると、リラックスして仕事に臨むのはあり得ない。（i17）」、「正直、リラックスしている暇はない（i17）」、「個人に対する評価はどうでもいいから（i35）」、「評価されるために仕事しているわけではない（i35）」、「公務では他者の業績など称賛してもはじまらないから（i25）」、「公共事業を的確、効果的に進めるうえで、このシチュエーションが思い浮かばない。（i25）」、「仕事で独自のやり方を示すこと。独自性を発揮する必要がない業務だと感じるから（i34）」、「関係法令等に縛られる仕事なので自分の独自性が入る余地があまりないため（i34）」、「職務の性質上誠実かつ公正に行うことが強く求められるため、リスクをとることは求められていないと考えています。（i5）」、「リスクまで把握したうえで業務遂行しており、消せるリスクは消している。どうなるかわからない状況でチャレンジということはほとんどないのではないか。（i5）」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「きちんとやるべき仕事について寛容性が不要のため（i16）」といった回答があった。

規範重視型は、自身の職務に与えられる規範とも言える、法令をはじめとするルール、公正さ、正確な仕事、職務責任、チームで仕事をする際の職場での情報共有について非常に大事にする。コメントからも職責上大切にしなければいけないことを守ろうとする強い意識が現れている。一方で、リスクを取ってもチャレンジすることや独自性の発揮等は、自身の職責に対する規範にはあてはまらないことから低く現れたと考えられる。他者の良い業績を称賛することや高い評価を得ること等はあまりそういったシチュエーションに出くわさず、まずは自分の与えられたことをしっかりと取り組もうとする考え方が見て取れる。リラックスして仕事をすることも低い項目で現れたが、仕事に対してある程度緊張しながら誠実に職責を果たそうとしようとしていることが想像できる。

統計的に有意差が出ており、他の因子と比較して低かった項目に関しても、あまりそのようなシチュエーションに出くわさないのではないかと考えられる一方で、「きちんとやるべき仕事について寛容性は不要」という記述もあるように、自身あるいは周りに対しても規範的な意識を求める傾向があるかもしれない。加えて、職場において自分自身に対しても真面目に規範性を意識するあまり、自己制約的になってし

まっている可能性もある。

(3) 第二因子：模範行動型

第二因子は模範行動型と名づけた。この因子で 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
i8定められたルールを守ること。	2.01	1.54	-0.79	0
i47計画的に仕事を進めること。	1.21	1.31	-0.3	-0.09
i29良好な人間関係を築くこと。	0.87	1.25	1.24	0.55
i26職務に対して責任を負うこと。	1.47	1.24	0.34	0.24
i22率先して仕事に取り組むこと。	-0.07	1.23	1.09	-1.33

模範行動型で 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。	0.3	-1.75	1.54	0.41
i27自己研鑽すること。	-0.57	-1.83	-1.03	0.42
i39自他に誠実であること。	0.89	-1.84	-1.11	1.65
i21決断力があること。	0.17	-1.99	1.1	1.05
i46社会に貢献すること。	0.19	-2.32	-0.06	-0.76

模範行動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
i24仕事を通じて高い成果をあげること。	-0.79	0.65	-0.2	-1.2
i36仕事のプロセスに力点を置くこと。	-0.5	0.52	-0.72	-1.09
i13職場の一体感を大切にすること。	0.12	0.51	-0.26	-1.23
i15公正であること。	1.85	-1.63	-0.68	1.46

自由記述の内容からは、「ルールを守るとは最低限必要 (i8)」、「公務員としてルールは厳守すべきと考える (i8)」、「仕事は課題の洗い出しと解決に向けた仮説立て及び実行であるため、仕事を進めるにあたっては課題を1つずつクリアしていくことが求められる。これは一朝一夕に進むものではなく、関係者との調整を経て、少しずつ進んでいくものが多く、計画を立てて実行する必要があるため。(i47)」、「現在の立場として当然 (i26)」、「給料をもらう以上、どんな仕事でも重要なことだと考える (i26)」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「理解不能だった。解説不明のカードの中でも二番目に意味性が低いと考えた。(i 27)」、「意味のない言葉。考える必要のないカード。(i 27)」、「意味が分からない(i 21)」、「理解不能だった。解説不明のカードの中でも最も意味性が低いと考えた。(i 46)」といったものがあつた。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「意味不明。考える必要のないカード。(i 15)」といった回答があつた。

模範行動型ではzスコアの高い項目やコメントから解釈すると、コメントにも出ていたが、自身の組織内での「立場」を気にしているような項目やコメントが多かつたと言えるだろう。「公務員として」、「現在の立場として」、「給料をもらう以上」といった表現があるように、そのような立場にいるために、またそれを維持することを模範的なものと考え、それを重視しているように思われる。

また、低い項目からは「意味が分からない」、「意味不明」というコメントが多かつたのが非常に大きな特徴である。実際にソフトウェア上で日本語がうまく表示されなかつたことも考え得るが、この要因に固まっているのは必ずしもそれだけの理由ではないだろう。ある程度その立場として模範的に見えるように活動していれば、これらの低い要素は考えるまでもないこと、といった意味でも捉えられるし、確かに、これらの低い項目が無くても仕事としてはやっていけるのかもしれない。統計的に有意差が現れた項目を見ても、公正さといったことなどは特に考えなくても職場内の仕事を粛々と進めていく上では確かにあまり関係ないことも少なくないだろう。一方で、成果や、プロセス、職場内の一体感などは必ずしも高いわけではないが、他と比較して高い項目として現れている。こういったことをある程度意識的に持とうとするという規範的な公務員イメージを有し、できるだけそれに沿った行動をしようとすることで職場内での自身の立場は守られるようにしているとも思える。

(4) 第三因子：対人調和型

第三因子は対人調和型と名づけた。この因子でzスコアの高い五項目は次の項目であつた。

項 目	F1zスコア	F2zスコア	F3zスコア	F4zスコア
i30仕事上の人脈を構築すること。	-0.55	-0.08	1.76	-0.23
i1様々な事態に柔軟に対応すること。	0.95	0.19	1.56	0.48
i42幅広い信頼を得ること。	0.3	-1.75	1.54	0.41
i16周囲に対し寛容であること。	-0.47	0.57	1.39	1.94
i32臨機応変に行動すること。	0.51	0.3	1.3	0.04

対人調和型で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
i18落ち着いて仕事に取り組むこと。	0.26	1.2	-1.37	1.95
i35高い評価を得ること。	-1.56	-1.37	-1.49	-1
i5リスクをとってもチャレンジすること。	-2.36	-0.71	-1.63	-1.57
i10細部にまで注意を払うこと。	0.62	0.68	-1.82	-0.61
i6注意深く仕事を進めること。	1.31	1.09	-1.86	0.37

対人調和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
i41組織を超えてネットワークをつくること。	-0.96	-0.39	0.98	-1.73
i45周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.63	-0.26	0.46	-1.42
i8定められたルールを守ること。	2.01	1.54	-0.79	0

自由記述の内容からは「人間1人では何もできず、人脈が大事だと思うから。(i30)」、「効率よくするためには、柔軟性が大切であるため(i1)」、「何事にも柔軟性が重要(i1)」、「突発的な事象に素早く対応するような行動力と理解した。世の中の流れが非常に速い中では、臨機応変さこそが大きな強みとなり、上述の仕事上の強みとなり得ると考えたため。(i32)」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。

低い項目からは「個々のこまかいことで高い評価を得る必要はなく、全体として事業がきちんとできていればいい(i35)」、「本質を見失い器が小さくなる(i35)」、「単なる言い訳で何もできない(i6)」といったものがあつた。統計的有意差がある中で高い値が出て特徴的な項目に関する記述からは「自分のセクションだけでなく、他のセクション又は同職種からも協力をもらって目的を達成すること。自分以外から、様々な方面から働きかけることが目的達成につながりやすいから。(i45)」、「多くの人を巻き込んで仕事を進めることがスムーズで、後戻りなく、仕事

が進むから（i45）」といった回答があった。

対人調和型は、仕事をする際は人脈や信頼、寛容さを大切にする。それらは仕事を大局的に捉え一人で仕事や責任を抱え込もうとはしない行動に繋がるだろう。そして、周りを巻き込みながら、業務の本質を見失わないように、臨機応変かつ自身への信頼をベースに、場合によっては特定の業務が得意な人をお願いするなど、自身の人脈を駆使して仕事に取り組むタイプであると考えられる。一方で、一人でじっくりと与えられた業務を淡々とこなすことや、法令などルールの細かいところを詳細に気にしながら働くことはおそらく実際に苦手であるか、苦手意識を有していると思われる。また、仕事をしていく中で他者や場の空気感をよく観察し、バランス感覚などを意識しているように思われる。

（5） 第四因子：平穩着実型

第四因子は平穩着実型と名づけた。この因子で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
i18落ち着いて仕事に取り組むこと。	0.26	1.2	-1.37	1.95
i16周囲に対し寛容であること。	-0.47	0.57	1.39	1.94
i11正確に仕事をする事。	1.75	-1.72	-1.05	1.87
i39自他に誠実であること。	0.89	-1.84	-1.11	1.65
i15公正であること。	1.85	-1.63	-0.68	1.46

平穩着実型で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
i22率先して仕事に取り組むこと。	-0.07	1.23	1.09	-1.33
i20積極的に仕事に取り組むこと。	-0.11	0.18	0.01	-1.37
i45周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.63	-0.26	0.46	-1.42
i5リスクをとってもチャレンジすること。	-2.36	-0.71	-1.63	-1.57
i41組織を超えてネットワークをつくること。	-0.96	-0.39	0.98	-1.73

平穩着実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。	-1.21	0.25	-0.44	1.25
i44安定した生活を送る事。	0.13	0.46	0.27	1.05
i35高い評価を得る事。	-1.56	-1.37	-1.49	-1
i24仕事を通じて高い成果をあげる事。	-0.79	0.65	-0.2	-1.2
i13職場の一体感を大切にすること。	0.12	0.51	-0.26	-1.23

自由記述の内容からはzスコアの高い項目のものからは、「慌てると失敗するから (i 18)」、「業務を正確に行うためには、落ち着いて仕事を行う必要があります (i 18)」、「寛容でないと若手が育たない (i 16)」、「誠実な対応は人として重要だから (i 39)」、「自分にも他人にも正しく公平な取り扱いができなければ、差別を招いたり嫉妬・ひがみの原因となる (i 15)」といった記述があった。

統計的有意差がある中で高い値が出て特徴的な項目に該当する記述からは「落ち着いて仕事を行うためには、心身をリラックスさせている必要があります。(i 17)」、「ちゃんとした私生活の根本が無ければ、どんな仕事もすることができないから (i 44)」等があった。

低い項目からは「必要ない (i 5)」、「余計な仕事が増える (i 41)」、「情報過多になる可能性があり、現場が余計に混乱するから。(i 41)」、「職場内の人とのつながりがあれば業務が完結できます。(i 41)」という記述があった。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該当するものからは「成果を求める仕事ではないから (i 24)」、「仲良しクラブでは仕事ができないから。(i 13)」といった記述があった。

この因子は平穏着実型とは名づけたが、工作中でも自身が落ち着くことを大切にすること、リラックスしつつ、自身の仕事を正確かつ公正に進めていこうという意思が比較的強く見られるものであった。例えば第一因子の規範重視型は、リラックスしている暇はないような中で一生懸命仕事に取り組むようなタイプであると考えられるが、この因子は、自身は冷静に、無理をせず、落ち着けるような環境の中でこそ正確で誠実で公正な仕事ができるという考え方をするようである。

一方で、人間関係作りに対してやや否定的であることや消極的な見方やコメントが見受けられる。周囲に対して寛容であることが高い値が現れており、若手の育成に関するコメントも出ていることから、人嫌いではないのであろうが、うまく人間関係を作って仕事をやりやすくしようとするといったことにやや苦手意識があるという人が一定数含まれていると思われる。また、この中には単に他人に興味が無いので他人に

対して怒りも喜びもしないので寛容であると自己認識をしている場合もあり得るが、ともあれあまり職場内でもめ事が起こることを避け、平穏な気持ちで仕事をしていたいという気持ちが強いのだろう。

4. 考 察

(1) 属性・因子間相関の視点からの考察

まず属性と因子間相関を起点に各因子について考察をしていきたい。因子間相関は表8で確認できるが、第一因子の規範重視型と第四因子の平穏着実型が0.44と弱い相関がみられた以外に、相関があると言える範囲の値は現れなかった。

第一因子の規範重視型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。職種傾向、役職、性別比ではあまり特徴がないが、年齢、経験年数をみると特徴がみえてくる。それは、25～34歳の若手と45歳を超えた経験年数が長く年齢も高い層の二つの山があるのである。一方で30代の半ばから40代の半ばにかけては少ない。この類型は規範に沿って真面目に仕事に取り組もうとするのが主な特徴の類型だが、30代半ばから40代という日本では子育てが本格化しているような世代で少なめとなる。このような世代では仕事中心の生活から家庭の方へシフトしてくることからこのようなことが観察できるのかもしれない。また弱い相関のある第四因子の平穏着実型と比べると、より仕事に対する真面目さが現れている因子であると言える。

第二因子の模範行動型であるが、この型の人数は16人であったが、職種傾向や男女比ではあまり違いがない。一方で、これにあてはまる課長相当者が6人で、全体の回答者での課長相当の中でも23%を占めるというように、人数が必ずしも多くない割に課長相当が多いのが特徴的である。課長相当以外もいるので一概には言えないが、同じ項目を用いた研究を行った『特別区制度研究会第六期報告書』（2020）では「理想的な課長像」を聞いている。その際に、「決断力があること」は平均値で3.88と最も高く、非常に高く課長に対して期待されていることとして現れている。それが低い項目の中で現れてしまっているのは寂しいところである。相関係数は一般的に±0.3以上で何らかの相関があると言われるが、模範行動型は第一因子に対して-0.28と、相関があるとは言えないものであったが、若干の負の相関に近いというくらいはいえるだろう。zスコアが高い項目よりも低い項目で第一因子との差が比較的大きく出てお

り、第一因子の規範重視型に対して、第二因子の模範行動型は特に低い項目が対比的な因子と言えそうである。

第三因子の対人調和型は、職務系統から見ると総務／庶務等管理系担当が7人と窓口／事業系担当と比べると多い。役職としては、係長相当が5人とこの中の半数を占めており、課長相当1人、部長相当1人、その他管理職1人と係長以上が9割を占めている。総じて管理系業務にも携わっている人物が多いのが特徴である。係長に上がると仕事の領域が増え、さらに課長、部長になると管理する部下が時に膨大な人数になることもある。そういった中で、部下の得意、不得意を見極め、周りを盛り立てて仕事を進めていこうとしているのだらうと推測できる。

第四因子の平穩着実型は、職務系統では全体比とあまり差が無く、役職としては係長が3人と相対的に少ないが、ある程度どの役職でもこの類型が存在している。またそれは年齢構成にも現れており、幅広い年代がこれにあてはまっている。このタイプはどちらかと言えば、何かしらの属性によって影響されるものではなく、個性にあたるようなものではないかと考えられる。グループでの仕事をしたり集団を巻き込んだりするのが苦手だという人は一定層いると考えられるし、あまり緊張を続けず、落ち着いてリラックスしながらでも仕事を全うできるという人もおり、そのような個性的な性格が現れる仕事観ではないだろうか。第一因子の規範重視型と弱い相関が出ているが、落ち着きであったり寛容さの点でのzスコアの差が大きく、大過なく仕事を進めていきたいといった価値意識の違いが強く出ているものであろう。

(2) 二次的分析と考察：都道府県職員は市又は区職員と異なるか

Q方法論は、本来Pセットの中から特定の主観性を共有する集団を探索するものであり、比較は念頭に置かれているものではない。しかしながら、同じQセットを用いて異なるPセットデータを取得した場合、平均値や、因子の相関等を示すことができ、比較分析を行う手がかりがある。そのため、ここでは箕輪（2023）のデータと比較することで広域自治体である都道府県職員と基礎的自治体である市及び区の職員の仕事観の相違について一部分析を交えて考察する。なお、付録に本稿の分析である広域自治体職員分析データと、箕輪（2023）の市又は区職員の分析データとなるzスコアと因子配置のデータを示しておく。

1) 平均値分析と考察

都道府県職員と市又は区職員平均値を項目番号順に並べたものが表9である。また、そこには等分散性が仮定できない場合の2群間の平均の差を検定するウェルチのt検定を行い、示されたp値を記入した。

なお、都道府県職員と市又は区職員の平均値の相関係数は0.92で「非常に強い」相関を示す基準となる0.9を超えている。平均値では都道府県職員と市又は区職員の値は非常に近かった。このように大規模調査に比べればサンプル数は少ないが、都道府県職員と市又は区職員は平均として非常に近いということは一つの大きな発見である。図2は都道府県平均と市又は区職員平均の各項目を降順で並べたものに都道府県職員平均をyとして近似曲線を加えたグラフである。これで視覚的に見ても非常に近いということを確認することができる。

また、t検定によっていくつか統計的有意差のある項目が発見できた。都道府県職員と市又は区の平均で有意差 ($p > 0.05$) が認められたものの中で都道府県職員の値が上回っていたものは、「i 12他者と協力しながら仕事を進めること。($p = 0.029$)」、「i 29良好な人間関係を築くこと。($p = 0.013$)」、「i 7自律的に判断して行動すること。($p = 0.037$)」、「i 36仕事のプロセスに力点を置くこと。($p = 0.046$)」であった。良好な人間関係や他者と協力しながら仕事を進めるというようなチームによる仕事の仕方や自律的な判断ということに関しては都道府県職員の方が職場環境や働き方の慣行によって求められていることが多いのではないかと推測できる。

市又は区職員が上回っていたのは「i 42幅広い信頼を得ること。($p = 0.025$)」、「i 32臨機応変に行動すること。($p = 0.024$)」だった。市又は区職員は窓口業務や事業系業務が多く、住民と接する機会が多いことから、住民対応の面も含めて幅広い信頼を得ようとすることや臨機応変さが求められる職場環境であり、そのような影響が現れたものと推測できる。

なお、「i 22率先して仕事に取り組むこと。($p = 0.051$)」、「i 33仕事の質に力点を置くこと。($p = 0.055$)」、「i 45周囲に働きかけ巻き込むこと。($p = 0.055$)」はわずかにp値が0.05を上回らず、統計的に有意であるとは言えないが、サンプル数がより多かった場合は統計的有意が現れていたかもしれない項目である。「i 33仕事の質に力点を置くこと。($p = 0.055$)」は市又は区職員の値が高く、「i 22率先して仕事に取り組むこと。($p = 0.051$)」、「i 45周囲に働きかけ巻き

込むこと。(p=0.055)」は都道府県職員の値が高かった。

これらの点を踏まえて考えると、都道府県はそもそも組織規模は一般的に大きく、分業化が進行しており、業務の複雑化も同時に発生していることもある。そのため、自律的に判断して行動する領域が大きい一方で、複雑化した業務への対応のため、組織内での協力や人間関係構築といった組織内で良好な関係を作り、判断の難しい業務に対応しようとしていること、手続き面での正当性をやや重視して仕事をしていると思われる。また都市公務員の場合は、現場での住民対応業務が多くそれらの対応から臨機応変な行動や、組織内だけでなく、住民なども含めて信頼性を高めることを重視している傾向があると考えられる。

地方公務員として、平均的には考え方はほとんど同じと言っていいほど近似しているが、それぞれの組織面の特徴に由来するような違いが都道府県職員と都市公務員の間で存在する。そして都道府県と市又は区の組織で、やや異なる職場内の空気感の存在があると考えられる結果であった。

図2 都道府県職員平均と市又は区職員平均及び近似曲線

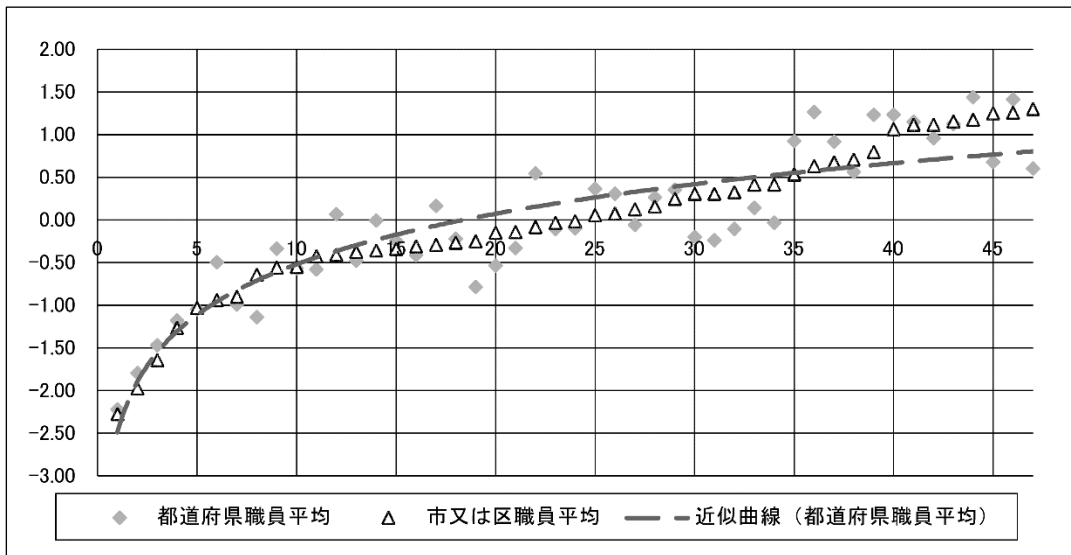


表9 都道府県職員平均及び市又は区職員平均と p 値

項目	都道府県職員平均	市又は区職員平均	市又は区職員平均－都道府県職員平均	p 値
i1様々な事態に柔軟に対応すること。	1.12	0.96	-0.16	0.302
i2仕事に新しい工夫を施すこと。	-0.55	-0.57	-0.02	0.475
i3好機を逃さずに素早く行動すること。	-0.31	-0.41	-0.10	0.378
i4試行錯誤しながらも仕事を進めること。	-0.34	-0.25	0.09	0.366
i5リスクをとってもチャレンジすること。	-2.28	-2.22	0.05	0.437
i6注意深く仕事を進めること。	0.68	0.92	0.24	0.225
i7自律的に判断して行動すること。	0.31	-0.24	-0.55	0.037*
i8定められたルールを守ること。	1.18	1.44	0.26	0.219
i9状況や問題に対して分析的であること。	0.06	0.36	0.31	0.156
i10細部にまで注意を払うこと。	0.16	0.26	0.11	0.364
i11正確に仕事をする事。	0.80	1.23	0.43	0.118
i12他者と協力しながら仕事を進めること。	1.25	0.68	-0.57	0.029*
i13職場の一体感を大切にすること。	-0.02	-0.10	-0.08	0.399
i14職場において十分に情報を共有すること。	1.07	1.23	0.16	0.303
i15公正であること。	1.12	1.15	0.03	0.465
i16周囲に対し寛容であること。	0.33	-0.11	-0.43	0.088
i17リラクセスして仕事をする事。	-0.14	-0.33	-0.19	0.289
i18落ち着いて仕事に取り組むこと。	0.42	-0.03	-0.45	0.095
i19困っている人に対して手助けをすること。	-0.36	-0.01	0.35	0.136
i20積極的に仕事に取り組むこと。	-0.29	0.17	0.46	0.080
i21決断力があること。	0.08	0.31	0.23	0.248
i22率先して仕事に取り組むこと。	0.31	-0.20	-0.51	0.051
i23よく考えてから行動すること。	0.53	0.93	0.39	0.097
i24仕事を通じて高い成果をあげる事。	-0.38	-0.48	-0.10	0.372
i25他者のよい業績を称賛すること。	-1.27	-1.18	0.08	0.394
i26職務に対して責任を負うこと。	1.26	1.41	0.15	0.312
i27自己研鑽すること。	-0.94	-0.50	0.45	0.086
i28意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。	0.13	-0.06	-0.18	0.262
i29良好な人間関係を築くこと。	1.30	0.60	-0.70	0.013*
i30仕事上の人脈を構築すること。	-0.15	-0.54	-0.39	0.132
i31熱意をもって仕事に取り組むこと。	-0.03	-0.11	-0.07	0.400
i32臨機応変に行動すること。	0.63	1.26	0.63	0.024*
i33仕事の質に力点をおくこと。	-0.41	0.07	0.47	0.055
i34仕事を通じて独自性を発揮すること。	-1.64	-1.47	0.17	0.304
i35高い評価を得ること。	-1.98	-1.79	0.18	0.274
i36仕事のプロセスに力点を置くこと。	-0.64	-1.14	-0.50	0.046*
i37行動を重視すること。	-0.90	-0.99	-0.09	0.377
i38相手の立場に立って物事を考えること。	0.71	0.56	-0.15	0.316
i39自他に誠実であること。	0.25	0.36	0.11	0.377
i40様々なことに関心をもつこと。	-0.27	-0.22	0.04	0.439
i41組織を超えてネットワークをつくること。	-1.03	-1.05	-0.02	0.480
i42幅広い信頼を得ること。	-0.08	0.55	0.63	0.025*
i43仕事上の強みをもつこと。	-0.43	-0.58	-0.15	0.320
i44安定した生活を送ること。	0.42	0.14	-0.28	0.224
i45周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.25	-0.79	-0.54	0.055
i46社会に貢献すること。	-0.56	-0.34	0.22	0.271
i47計画的に仕事を進めること。	1.16	1.12	-0.03	0.455

2) 都道府県の各因子と市又は区の各因子間の相関比較

都道府県の各因子と市又は区の各因子間の相関は表10で確認することができる。

表10 都道府県の各因子と市又は区の各因子の相関係数

都道府県F 1 – 市又は区F 1	都道府県F 1 – 市又は区F 2	都道府県F 1 – 市又は区F 3	都道府県F 1 – 市又は区F 4
0.93	-0.17	-0.28	-0.51
都道府県F 2 – 市又は区F 1	都道府県F 2 – 市又は区F 2	都道府県F 2 – 市又は区F 3	都道府県F 2 – 市又は区F 4
0.28	-0.02	0.22	-0.06
都道府県F 3 – 市又は区F 1	都道府県F 3 – 市又は区F 2	都道府県F 3 – 市又は区F 3	都道府県F 3 – 市又は区F 4
0.09	0.18	-0.39	-0.19
都道府県F 4 – 市又は区F 1	都道府県F 4 – 市又は区F 2	都道府県F 4 – 市又は区F 3	都道府県F 4 – 市又は区F 4
0.56	-0.47	0.01	-0.20

これについては都道府県職員と市又は区の職員は異なるデータソースであり、Q方法論的因子分析を行う際に抽出方法や因子数、回転方法など異なる方法を取ったうえで行うこともできたものである。異なる抽出方法、因子数、回転方法が用いられていれば同等なものとして分析対象として比較に用いることの妥当性には疑問が生じるかもしれない。一方で箕輪（2023）と本稿の場合は、同じくセントロイド法による抽出、4つの因子数、バリマックス回転を用いた因子分析により、解釈も行いやすい結果が出たので、因子間相関で比較を行うことにはある程度妥当性のあるものと考えている。

これにより、まず、都道府県職員と市又は区職員の第一因子同士に非常に強い相関が観察された。都道府県職員の第一因子の規範重視型と市又は区の第一因子のオーソドックス型はほぼ同じ傾向にあるものと言える。これらの因子はどちらでも過半数とまではいかないが、それぞれ最大数のPセットであり、都道府県職員と市又は区職員それぞれである程度メインストリームとなっていると言えるような職員の仕事観である。それがほとんど同じであると解釈することができる。

また、都道府県の第一因子の規範重視型と市又は区の第四因子のコラボレーション型には弱い負の相関が観察された。相関分析では因果関係を示すことができないが、市又は区の第四因子のコラボレーション型は都道府県職員の第一因子とは特に

異なる仕事観と考えられる。職員組織内で共同・協働作業を行い、同時に高い評価を得ることなども重視するコラボレーション型と、ルールに沿った仕事を真面目に誠実に行うことを大事にする規範重視型は仕事の際に大切にすることや進め方についてある程度の対照的な関係なのだろう。

さらに都道府県の第三因子の対人調和型と市又は区の第三因子のマイペース型は弱い負の相関が観察された。確かに、人間関係や信頼感をもとにした対人関係の調和を重視した仕事観と、対人関係に関する関心が低いマイペース型はある程度対照的な仕事観と思われる。

加えて、都道府県職員の第四因子の平穩着実型と市又は区の第一因子のオーソドックス型は弱い正の相関が観察され、やや似た特徴を持つ因子であることが分かった。都道府県職員の第四因子の平穩着実型と第一因子の規範重視型がそもそも相関があることから、それと非常に高い相関のあるオーソドックス型と相関がみられるのは予見できることでもあったが、市又は区の職員の側に、平穩着実型と相関がある因子が無いことは、これは都道府県職員側の特徴的な因子であると言える。

そして、都道府県の第四因子の平穩着実型と、市又は区の第二因子のフットワーク型は弱い負の相関が観察できた。落ち着いた状況で着実に仕事を進めていきたい平穩着実型とフットワークが軽く、チャンス等が有ればものにしたいと考え、時にリスクを取ったチャレンジも許容しようとするフットワーク型は対照的なものと言える。

相関分析の比較からの小括としては、都道府県職員、市又は区職員のメインストリームの職員傾向はほぼ同じであるというのは大きな発見の一つと言えるだろう。一方で、市又は区の職員類型のフットワーク型や、マイペース型、コラボレーション型は都道府県職員で現れた類型と対照的ともいえる負の相関が現れた。都道府県側は模範的であったり、対人関係の調和であったり、平穩着実な価値意識が現れた類型が出ていた中で、市又は区の職員の側は、やや必ずしもルールに縛られることを重視しなかったり、自己の個性をより現して仕事をしようとしたり、チーム意識を強く持って仕事をしようとしたりする、より個性派ともいえるような類型がいくつか示されたと言えるのではないだろうか。

5. 結 論

本稿ではまず、都道府県の人事管理に着目し、職員意識調査等は少なからず実施されている一方で、重要とされる職員の主観的な価値認識という観点においては十分なデータに基づく議論がなされてこなかったことが課題であることを指摘した。そこで人間の主観性を把握する手法であるQ方法論を用いて、都道府県職員を対象にQ方法論に基づく因子分析を行った。

それによって4つの因子を抽出した。このような量的データ分析に加え、自由記述の回答結果も解釈に加味し、その4つの因子について、規範重視型（第一因子）、模範行動型（第二因子）、対人調和型（第三因子）、平穏着実型（第四因子）と名づけ、それぞれの特徴をzスコアに基づいて解釈した。

4つの因子は出たが、第一因子である規範重視型の人数が多く、ルールの順守や職務責任に対して真面目で着実に業務をこなそうとする仕事観を有する人が多い。一方で、仕事観の多様性も発見できた。自身の立場を考え、それに見合うよう仕事をしようとする価値観を有する人やネットワークを駆使しながら仕事をしようとする人、落ち着いて自分の業務をしっかりと行おうとする人もいる、ということである。これらを量的データと自由記述という質的データを組み合わせて見出すことができたのは一定の学術的貢献に当たるといえるだろう。

そして考察として、フェイスシート情報を基にそれぞれの因子にどのような属性的傾向があるのか、因子間比較でそれぞれの因子間がどのような関係であるかを検討した。今回の調査では職位や年齢等に関わらずデータを収集したこともあり、それらの属性が仕事観の枠組みに一定程度影響しているのではないかとということも発見の一つである。

そして、さらなる考察として、箕輪（2023）で示した市又は区に所属する都市公務員のデータと本稿で用いたデータの都道府県職員について、その違いがあるのかを確認した。

平均値分析の観点からは、都道府県職員と市又は区といった都市公務員は、非常に近いことがまず示されたが、幾つかの点で相違を発見することができた。都道府県側は中でも「自律的に判断して行動すること。」「他者と協力しながら仕事を進めること。」「良好な人間関係を築くこと。」「仕事のプロセスに力点を置くこと。」の項目で、都道府県側が高いという、統計的に有意な差異を発見した。また、都市公務員の側は、「幅広い信頼を得ること。」「臨機応変に行動すること。」について都道府県職員よりも高い、という

統計的に有意な差異を発見した。これらは、一般的に組織規模が大きく、分業化と業務の複雑化が進んでいる都道府県では職員の一定の自律的判断の領域が広く存在し、また手続き面の正当性がより意識されること。さらには複雑で難しい業務対応もあることから職場内の人間関係が重視されるのではないかとということが推測できる結果となった。また、市または区職員においては住民とより接触する職場が多いことから柔軟性や、組織内に限らない信頼性が重視される傾向にあるため、それが仕事観にも影響するのではないかとということが推測できる結果となった。

都道府県職員の各因子と市又は区職員の因子間の相関比較においては、両者とも最も多い人数が現れた第一因子同士は非常に高い相関が現れ、過半数を超えているわけでは無いが、最も多い職員群はほとんど同じような仕事観を有することがわかった。また、都道府県で正の相関が出ていた都道府県第一因子と市又は区職員の第四因子間でも弱い値ではあるが正の相関がみられ、この点でもやや近い仕事観の傾向を確認することができた。

一方で弱い相関ではあるが都道府県職員の因子と市又は区職員の因子で負の相関が現れたものが3つ確認できた。メインストリームと言えるような強い相関のある第一因子に対して、その市又は区職員側の因子はそれぞれ負の値が出ていることから、市又は区職員側の類型がやや個性的であると言えるのではないだろうか。いずれにせよこれらによって、都道府県公務員と市又は区公務員間の関係性は基本的には同質性が非常に高いものの、Q方法論によって仕事観を可視化しただけでなく、幾つかの類型に分解することで一部異質性と共に多様性を有するというものが見出せた。

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、都道府県職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、本稿で示した4因子の各タイプはそれぞれ人数には違いがあるが、経験年数10～20年未満と30～40年未満に多く、自身の仕事に対して規範に沿うよう、真面目に仕事に取り組むことを大切にする規範重視型（第一因子）、課長の割合がやや高く公務員としてや自分の職場内での立場から模範的な行動をイメージしそれに沿うような行動をしようとする模範行動型（第二因子）、人間関係や柔軟性、信頼感を強く意識し、一人で仕事や責任を抱え込もうとせず周りとのバランスを考え仕事をしていく対人調和型（第三因子）、落ち着いたたりリラックスしたりすることを仕事の際に考え、その前提で適切に役割を全うしようとすることを考える平穩着実型（第四因子）を発見した。これが都道府県の公務員の仕事観のすべてである、とは必ずしも言い切

れないが、収集したデータに基づいた体系的な分析をもとにした解釈としてこのような仕事観を有する職員の類型の存在を示すことができた。

このことは、都道府県職員研究として、職員の仕事観の多様さ、複雑さを示すことの発見という意味で意義があることと言えるだろう。また実務的にも、職員の仕事観について必ずしも一元的ではないということを示したことは、今後の人材育成を考える上での基礎的な情報となると考えられる。また、このような多様性や類型がある前提で職員を理解することは人事当局としても配置転換業務等にも示唆を与えるものとなると考えられる。

最後に今後の研究発展の可能性について述べたい。箕輪（2023）と併せ、本研究は同じQセットを用いたQ方法論研究の積み重ねとなった。これをさらに行っていくことが一つ重要な点であると考えている。本稿の対象は都道府県の事務系正規職員に限っていたが、専門職採用の職種や、会計年度職員、あるいは都道府県別のデータ、国家公務員データを取得することで、それぞれの組織における職員の主観的価値認識の特徴が見えてくるだろう。それらは人事管理において必ず有用な情報となると考えている。また、民間でのデータ取得もできれば地方公務員と民間企業の従事者との比較もできる。これはさらに地方公務員という職業集団の仕事観の特徴を浮き彫りにすることができるだろう。

また、国際比較も可能である。広域自治体は各国によってその成り立ちや事務領域が異なる部分が確かに大きい。国と基礎的自治体に挟まれる形の広域自治体職員の仕事観のデータを集めることでそれぞれの国の広域自治体職員の特徴を示すことができ、公務員研究のさらなる発展となる。それ以外にも基礎的自治体と国レベル、国際機関の公務員との比較によって特徴をさらに浮き彫りにすることも考えられる。このように公務員の主観的価値認識を捉えていく研究はまだ始まったばかりであり、発展可能性は大いにあると言える。

（みのわ まさとし 東洋大学准教授）

【謝辞】

本稿、及び『自治総研』537号、1-28「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」は特別区協議会に設置された特別区制度研究会における議論を基礎として執筆したものである。特別区制度研究会のメンバーである梶原静香、中嶋茂雄、林嶺那、深谷健諸氏（五十音順）からは調査の設計の議論から論文に対するコメントまで様々な意見を頂いた。本稿及び537号掲載論文は彼／彼女らとの共同研究の成果とも言えるものであり、二つの論文を刊行できたことに感謝の言葉は尽きない。また、特別区制度研究会の事務局を担っていただいた特別区協議会の皆様にも感謝申し上げます。

加えて、『自治総研』での発表にご助力いただいた地方自治総合研究所・主任研究員の今井照氏にも感謝申し上げます。

なお、本稿、及び『自治総研』537号、1-28「都市公務員の仕事観：Q方法論による主観性の探

素的分析」はJSPS科研費 JP 20K01485の支援を受けた成果である。

キーワード：行政学／地方自治／都道府県職員研究／人事行政／Q方法論（Q Methodology）

【参考文献】

- 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.
- Charlotte M. Dieteren, Nathalie J.S. Patty, Vivian T. Reckers-Droog, Job van Exel, (2023). Methodological choices in applications of Q methodology: A systematic literature review, *Social Sciences & Humanities Open*, Volume 7, Issue 1.
- Dahl, R (1970). *After the revolution; authority in a good society*. New Haven, Yale University Press.
- 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.
- Ramlo, S. (2016). Mixed Method Lessons Learned From 80 Years of Q Methodology. *Journal of Mixed Methods Research*, 10(1), 28-45.
- 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*. (<http://betterevaluation.org/sites/default/files/vanExel.pdf>) 2023年7月1日最終アクセス。
- Watts, S., & Stenner, P. (2013). *Doing Q methodological research: theory, method and interpretation*. SAGE publications.
- 伊藤大一、蓮池譲（1975）「自治体職員の裁量行動と裁量意識(1)」北大法学論集, 25(4), 169—202.
- 梅田次郎（2002）「意識改革と政策形成：三重県庁における自治体組織運営の変革プロセス」『公共政策研究』2(0), 55—69.
- 岡本伊織（2011）「Q分類法による価値観の測定——いかに捉えづらいものを捉えるか」『赤門マネジメント・レビュー』第10巻第12号 851—878.
- 北川正恭（2002）「自治体職員の意識改革とシステム改革の要諦」『法律文化』東京リーガルマインド [編] 14(5), 4—9.

- 田中優（2007）「A県における職場マネジメントに関するアンケート調査報告」『同志社政策科学研究』9(2), 173-193.
- 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及び組織のなかの係長～』特別区協議会.
- 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～』特別区協議会.
- 友川礼、桐木陽子、高橋圭三（2019）「女性従業員に対する子育て支援としての雇用先の保育事業の有用性に関する研究(2)：愛媛県における男女共同参画に関する意識調査結果等との関連からみる女性活躍推進施策の課題について」『松山東雲短期大学研究論集』50, 14-26.
- 信川景子（2016）「人的資源管理論と組織文化の関係性」『星稜論苑』(45), 1-16.
- 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, 195-233.
- 箕輪允智（2023）『自治総研』「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」通巻第537号, 1-28.
- 吉村臨兵（2023）「若い自治体職員のいま：自治労福井県本部「若手職員意識調査」から」『月刊自治研』自治研中央推進委員会編 65（760）, 18-27.

（行政資料）

- 石川県（2010）「職員アンケートの結果について」
（<https://www.pref.ishikawa.lg.jp/gyoukaku/syokuin/index.html>）2023年7月27日アクセス.
- 茨城県（2014）「職員の意識改革の取り組み状況」（<https://www.pref.ibaraki.jp/somu/gyobun/1-2-suii/h26/0327-kondankai/documents/siryou1-1>）2023年4月8日最終アクセス.
- 神奈川県自治総合研究センター（1973）『あすの神奈川を担う職員像を求めて』神奈川県.
- 神奈川県自治総合研究センター（1986）『職員構成の変化に対応した人事システム』神奈川県.
- 群馬県（2019）「職員アンケートに寄せられた意見＜概要＞」
（<https://www.pref.gunma.jp/uploaded/attachment/13916.pdf>）2023年4月8日最終アクセス.
- 滋賀県（2020）「意欲をもって働ける職場環境の実現に関する職員アンケート 関係資料」
（<https://www.pref.shiga.lg.jp/file/attachment/5211365.pdf>）2023年7月1日最終アクセス.
- 兵庫県（2010）『県職員意識・実態調査の結果概要』兵庫県.
- 広島県（2017）「職員意識等業務委託【公募型プロポーザル】」
（<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/soshiki/8/shokuinishikichousa-boshu.html>）2023年4月8日最終アクセス.
- 福井県、一般財団法人 地方自治研究機構（2022）『県職員の人材育成に関する調査研究』.
- 三重県（2013）『人権問題に関する県職員意識調査』三重県.

（新聞記事）

- 都政新報社（2011）「東京都職員アンケート結果」『都政新報』2011年1月21日.
- 都政新報社（2017）「小池都政1年／【第2部】都職員アンケート(1)／小池知事の1年・職員が採点」『都政新報』2017年8月15日.
- 都政新報社（2020）「虚構と実像～第一部 都職員アンケート(3)」『都政新報』2020年1月14日.

付録A. 広域自治体職員分析での各因子のzスコアと因子配置

項目	zスコア				因子配置			
	F 1	F 2	F 3	F 4	F 1	F 2	F 3	F 4
i1様々な事態に柔軟に対応すること。	0.95	0.19	1.56	0.48	3	0	5	2
i2仕事に新しい工夫を施すこと。	-0.86	-0.45	0.16	-0.93	-3	-2	0	-2
i3好機を逃さずに素早く行動すること。	-0.51	-0.37	0.58	0.46	-1	-2	1	1
i4試行錯誤しながらも仕事を進めること。	-0.57	-0.01	-0.01	-0.52	-1	-1	0	-1
i5リスクをとってもチャレンジすること。	-2.36	-0.71	-1.63	-1.57	-5	-2	-4	-5
i6注意深く仕事を進めること。	1.31	1.09	-1.86	0.37	3	3	-5	1
i7自律的に判断して行動すること。	-0.1	0.52	1.04	0.82	0	1	2	2
i8定められたルールを守ること。	2.01	1.54	-0.79	0	5	5	-2	0
i9状況や問題に対して分析的であること。	0.22	0.18	-0.09	-0.51	1	0	0	-1
i10細部にまで注意を払うこと。	0.62	0.68	-1.82	-0.61	2	2	-5	-2
i11正確に仕事をする事。	1.75	-1.72	-1.05	1.87	4	-3	-3	4
i12他者と協力しながら仕事を進めること。	1.15	0.76	1.23	-0.33	3	2	3	-1
i13職場の一体感を大切にすること。	0.12	0.51	-0.26	-1.23	0	1	-1	-3
i14職場において十分に情報を共有すること。	1.37	0.99	0.83	-0.07	4	3	2	0
i15公正であること。	1.85	-1.63	-0.68	1.46	5	-3	-1	4
i16周囲に対し寛容であること。	-0.47	0.57	1.39	1.94	-1	2	4	5
i17リラックスして仕事をする事。	-1.21	0.25	-0.44	1.25	-4	0	-1	3
i18落ち着いて仕事に取り組むこと。	0.26	1.2	-1.37	1.95	1	3	-4	5
i19困っている人に対して手助けをすること。	-0.62	0.11	-0.25	-0.35	-2	-1	-1	-1
i20積極的に仕事に取り組むこと。	-0.11	0.18	0.01	-1.37	0	0	0	-4
i21決断力があること。	0.17	-1.99	1.1	1.05	0	-5	3	3
i22率先して仕事に取り組むこと。	-0.07	1.23	1.09	-1.33	0	4	3	-4
i23よく考えてから行動すること。	0.7	0.61	-0.82	1.15	2	2	-2	3
i24仕事を通じて高い成果をあげる事。	-0.79	0.65	-0.2	-1.2	-3	2	0	-3
i25他者のよい業績を称賛すること。	-1.68	-0.21	-1.07	0.11	-4	-1	-3	1
i26職務に対して責任を負うこと。	1.47	1.24	0.34	0.24	4	4	1	1
i27自己研鑽すること。	-0.57	-1.83	-1.03	0.42	-2	-4	-2	1
i28意見や利害の対立にしっかりと向き合うこと。	0.32	0.3	0.97	-0.44	1	0	2	-1
i29良好な人間関係を築くこと。	0.87	1.25	1.24	0.55	2	4	3	2
i30仕事上の人脈を構築すること。	-0.55	-0.08	1.76	-0.23	-1	-1	5	0
i31熱意をもって仕事に取り組むこと。	-0.12	0.29	-0.18	-0.85	0	0	0	-2
i32臨機応変に行動すること。	0.51	0.3	1.3	0.04	2	1	4	0
i33仕事の質に力点をおくこと。	-0.23	0.39	-1.01	0.75	-1	1	-2	2
i34仕事を通じて独自性を発揮すること。	-2.03	-0.12	-1.2	-1.17	-5	-1	-3	-3
i35高い評価を得ること。	-1.56	-1.37	-1.49	-1	-4	-3	-4	-2
i36仕事のプロセスに力点を置くこと。	-0.5	0.52	-0.72	-1.09	-1	1	-2	-3
i37行動を重視すること。	-0.81	-1.05	-0.2	0.07	-3	-3	-1	0
i38相手の立場に立って物事を考えること。	0.31	0.93	0.77	1.07	1	3	2	3
i39自他に誠実であること。	0.89	-1.84	-1.11	1.65	2	-4	-3	4
i40様々なことに興味をもつこと。	-0.73	-0.36	0.3	-0.35	-2	-2	1	-1
i41組織を超えてネットワークをつくること。	-0.96	-0.39	0.98	-1.73	-3	-2	2	-5
i42幅広い信頼を得ること。	0.3	-1.75	1.54	0.41	1	-4	4	1
i43仕事上の強みをもつこと。	-0.64	0.22	0.73	-0.02	-2	0	1	0
i44安定した生活を送ること。	0.13	0.46	0.27	1.05	0	1	1	2
i45周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.63	-0.26	0.46	-1.42	-2	-1	1	-4
i46社会に貢献すること。	0.19	-2.32	-0.06	-0.76	1	-5	0	-2
i47計画的に仕事を進めること。	1.21	1.31	-0.3	-0.09	3	5	-1	0

付録B. 市又は区職員分析での各因子のzスコアと因子配置

項目	zスコア				因子配置			
	F 1	F 2	F 3	F 4	F 1	F 2	F 3	F 4
i1様々な事態に柔軟に対応すること。	1.06	0.27	0.36	-1.23	3	1	1	-4
i2仕事に新しい工夫を施すこと。	-0.84	1.59	1.21	0.09	-2	4	3	0
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	-4	5	1	-2
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	-1	3	0	-1
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	-5	5	4	3
i6注意深く仕事を進めること。	1.29	-0.59	1.06	0.11	3	-2	3	0
i7自律的に判断して行動すること。	-0.44	-1	0.35	-0.96	-1	-2	0	-2
i8定められたルールを守ること。	1.56	-0.52	-1.14	-0.48	5	-1	-2	-1
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	0	0	5	-1
i10細部にまで注意を払うこと。	0.91	1.23	-0.16	0.07	2	3	0	0
i11正確に仕事をする事。	1.92	-1.1	-0.61	-0.95	5	-4	-2	-2
i12他者と協力しながら仕事を進めること。	0.88	0.21	-0.6	0.68	2	1	-1	2
i13職場の一体感を大切にすること。	0.16	-1.07	0.67	1.18	1	-3	2	3
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	3	-1	0	-3
i15公正であること。	1.45	-1.31	-0.59	-1.09	4	-4	-1	-3
i16周囲に対し寛容であること。	0.15	-1.12	0.26	0.91	0	-4	0	2
i17リラックスして仕事をする事。	-0.03	-1.51	0.38	1.33	0	-5	1	3
i18落ち着いて仕事に取り組むこと。	0.52	-0.98	1.89	1.08	1	-2	5	3
i19困っている人に対して手助けをすること。	0.15	-1.05	-1.25	0.73	1	-3	-3	2
i20積極的に仕事に取り組むこと。	-0.35	-0.13	-1.23	-1.88	-1	0	-3	-5
i21決断力があること。	-0.24	0.4	0.08	-1.73	0	1	0	-5
i22率先して仕事に取り組むこと。	-0.44	0.67	-0.18	-0.24	-1	2	-1	0
i23よく考えてから行動すること。	0.92	0.67	1.64	-0.81	3	2	4	-2
i24仕事を通じて高い成果をあげる事。	-0.85	0.19	0.42	-0.26	-3	1	1	-1
i25他者のよい業績を称賛すること。	-0.96	-0.05	1.03	1.82	-3	0	3	5
i26職務に対して責任を負うこと。	1.56	1.77	0.39	-1.24	4	4	1	-4
i27自己研鑽すること。	-0.79	-1.05	-0.23	0.48	-2	-3	-1	1
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	0	4	-2	1
i29良好な人間関係を築くこと。	0.48	-0.31	-1.62	0.36	1	-1	-5	1
i30仕事上の人脈を構築すること。	-0.43	-0.06	-1.52	0.76	-1	0	-4	2
i31熱意をもって仕事に取り組むこと。	-0.71	-0.94	-0.38	-1.69	-2	-2	-1	-4
i32臨機応変に行動すること。	0.8	0.81	-1.43	-1.17	2	3	-4	-3
i33仕事の質に力点をおくこと。	-0.12	-0.3	0.56	-0.08	0	-1	2	0
i34仕事を通じて独自性を発揮すること。	-2.11	0	0.75	-0.48	-5	0	2	-1
i35高い評価を得ること。	-1.55	-0.34	0.63	2.17	-4	-1	2	5
i36仕事のプロセスに力点を置くこと。	-0.85	0.62	0.49	1.37	-3	1	1	4
i37行動を重視すること。	-0.97	-1.07	0.88	0.15	-3	-3	2	0
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	2	0	-3	1
i39自他に誠実であること。	0.69	-0.65	-1.39	-0.43	2	-2	-3	-1
i40様々なことに興味をもつこと。	-0.4	-0.19	-0.9	-0.02	-1	0	-2	0
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	-4	3	-1	4
i42幅広い信頼を得ること。	0.53	0.8	-1.42	0.18	1	2	-4	1
i43仕事上の強みをもつこと。	-0.65	0.22	1.46	-0.51	-2	1	4	-2
i44安定した生活を送ること。	0.61	-2.36	0.15	0.35	1	-5	0	1
i45周囲に働きかけ巻き込むこと。	-0.82	0.71	-0.61	1.59	-2	2	-2	4
i46社会に貢献すること。	-0.31	0.77	-1.77	0.57	0	2	-5	2
i47計画的に仕事を進めること。	1.34	-0.5	1.15	-1.22	4	-1	3	-3