

# 地方自治体職員における教育訓練の効果\*

榑 原 國 城

## The Effects of Management Training among the Local Government Employees

Kuniki Sakakibara

### 問 題

組織活動の過程および結果が、当該組織の持つ固有の社会的・文化的・技術的・経済的要因に影響を受け、組織成員間の協働の程度が組織活動の成果を大きく左右することは、これまでの組織過程に関する実証的研究によって明らかである。一方、組織成員の職務遂行や業績が個人の能力に依存することが多いのもまた事実であろう。課題を分析し、問題を発見し、課題を解決していくという過程に、能力の個人差が著しく影響を及ぼすといえる。しかし、能力の個人差といっても、その客観的な測定と評価は容易でない。課題場面において、知能とか学力のみが機能するわけではなく、性格や態度の要素が同時的に関わっており、組織における成員の職務遂行能力の評価、開発をひじょうに困難にしている。

能力の測定・評価の困難さは、組織における人事評価の問題点に直結する。大手企業における昇進・昇格実態調査（組織活性化研究所1988）によれば、昇進・昇格に関する評価の際、「求められる管理職の評価基準が不明確」、「評価基準が部署によりまちまち」、「適切な評価方法がない」などの問題点を多くの企業が指摘している。また、同調査では、調査時点以後5年後の問題点についても併せてたずねているが、指摘されている内容は前の3点とまったく同様である。このように、組織運営に直接携わる立場から、職務遂行能力の評価に関する基礎的な研究が望まれていることが確認できる。適切な人事評価、能力開発の前提として、能力の適切な把握ということがまず必要となる。

我国の民間企業組織における管理能力に関する代表的な研究としては、多面評価法に基づく実証的研究があげられるが、そこでは、21の管理能力評価項目が用いられている（佐野、横田、

---

\*この研究の一部は、産業・組織心理学会第7回大会において発表された。

関本1987)。また、筆者ら(榊原, 若林1990)は、地方自治体職員を対象とする職務遂行能力に関する意識調査を通じて、管理能力の基本的な次元を探り、かつ、どのような能力が、自治体中間管理職にとって、もっとも必要とされているかに関する研究を進めてきた。

この研究は、愛知県職員の人材育成、能力開発に向けての長期的ビジョンおよび具体的方策を策定することを目的として、愛知県で昭和61年12月に発足した愛知県自治研修ビジョン研究会での研究活動を契機として推進された。この研究会では、研究活動の第一歩として、今後さらに厳しくなる社会環境に対して、地方行政組織はいかに対処していくべきかという観点に立って、「これからの県職員の期待される像」、「県職員に期待される役割」、「その役割を果たすために必要な能力」の順に検討を進めてきた。そこでの基本的視点は、地方自治体の組織にあって、管理者の能力開発や管理能力の評価を進める場合に、従来多くの研究が進められてきた民間企業におけるデータをそのまま適用することはかなり危険を伴うものであるという考え方であった。

我々の研究において明らかになったのは次の諸点である。まず、現在備えている能力(現有能力)と今後強化すべき能力(強化能力)は3~4の因子から構成されていた。しかし、現有能力と強化能力の因子内容は基本的には同一であり、第一は日常業務を組織化し統率していく能力、第二は企画・立案を行う能力、そして第三は部下を指導し集団を活性化していくためのリーダーシップの能力であった。また、自治体の中間管理職の職務遂行能力の内、今後、より強化が必要とされるのは、部下指導のためのリーダーシップであり、逆に、相対的にその必要性が低いものは、実務処理能力や本人の職務態度などであった。

吉川(1988)は、我々の明らかにした組織化・統率能力、企画・立案能力、リーダーシップ能力のような種類の能力を、「力動的能力」と呼んでいる。彼は、「知識、技能、体力のような基礎的能力がいかにすぐれていても、経験が不足しては仕事を十分に遂行することができない」とし、力動的能力を、基礎的能力と区別して、「いわゆる豊かな経験によって習熟する性質の能力」と特徴づけている。この考えに沿って考察すれば、我々の指摘した能力は、主として、日常の職務経験によって培われる能力であるといえよう。言い換えれば、これらの能力は、OJT(On the Job Training)を通じて涵養される能力であるといえよう。しかし、これらの能力は、適切なOff JT(Off the Job Training)によっても育成され得ると考えられる。そこで、本研究では、この観点に立脚して、教育訓練と能力向上との関連に着目した。すなわち、本研究の目的は、地方自治体職員が、能力開発をねらいとする教育訓練に参加した結果、上記の能力に関する自己認知にどのような変化がみられるかを明らかにすることである。

教育訓練の効果に関する我国の文献はひじょうに乏しいといわざるを得ない。この点に関連して、川端(1985)は、効果測定と研修評価とを区別した上で、研修評価の困難さの理由として、「能力、態度等の教育、心理的要素の測定方法がまだ十分に確立されていないこと」と「研修による成果は、直ちに職場において発揮されるものばかりではないこと」の二つを指摘している。国外においても、活動の場面や能力の範囲を限定した訓練効果に関する研究は散見され

るが (Bruning 1987, Livingston 1969, Spanos 1987), 組織活動全般に関わる能力の向上に着目した研究は少ない。

教育訓練の参加者の態度変容に関する効果については Basadur ら (1989 a, 1989 b) の一連の研究が示唆的である。彼らは、創造的問題解決訓練が、参加者の積極的拡散に対するより好意的な態度と性急な収束に対するより批判的な態度を形成させたことを見出している。そこで、本研究においても、先の研究を踏まえ、次のような仮説を設定した。

仮説Ⅰ：訓練参加者の現有能力に関する訓練参加後の自己認知は訓練参加前に比べて上昇する。

仮説Ⅱ：訓練参加者の強化能力に関する訓練参加後の自己認知は訓練参加前に比べて上昇する。

我々の過去の研究 (1990) によれば、現有能力と強化能力の相関は負であったが、仮説Ⅱは研修参加者に与える研修効果の影響は参加者の向上に関する動機づけをさらに高めるであろうという考え方に基づいて設定された。したがって本研究においては、上記二つの仮説を検証することと能力に関する自己認知の変化を規定する要因を明らかにすることを目的とする。

## 方 法

### 1. 対象者\*

本研究の対象者は、愛知県の企画する「行政課題研修」に自主的に参加した、能力開発意欲の比較的高いと思われる、愛知県の主査 (係長) 級職員である。研修参加者は、研修開始前 6

表1 調査対象者の内訳

属性		人数	%	属性		人数	%
性別	男性	93	94.9	最終学歴	大学院	3	3.1
	女性	5	5.1		大学	61	62.2
年齢	30 ~ 34 歳	1	1.0		短期大学	3	3.1
	35 ~ 39 歳	15	15.3		高等学校	29	29.6
	40 ~ 44 歳	68	69.4		専門学校	1	1.0
	45 ~ 49 歳	14	14.3		その他	1	1.0
職位	主査クラス	82	83.7	公務員 経験年数	10 ~ 14 年	2	2.0
	係長クラス	8	8.2		15 ~ 19 年	35	35.7
	課長補佐クラス	8	8.2		20 年以上	61	62.2
所属部門	事務部門	88	89.8	公務員以 外の経験	有り	27	27.6
	技術部門	10	10.2		無し	71	72.4

\* 調査にご協力頂いた愛知県職員および愛知県自治研修所第一課の方々に謹んで謝意を表する。

ヶ月時点に参加申込をした約120名であるが、後述する2回の調査にすべて回答し、その結果が分析に使用された対象者は98名であった。対象者の属性は表1に示す通りである。

## 2. 教育訓練の概要

本研究の対象者が受講した研修は、「行政課題研修」と称されるものであり、愛知県において平成元年度よりスタートした研修である。この研修の目的は、主査級中堅職員として、広い視野と地方行政に関する高度な知識および問題発見能力を養い、監督者としての必要な資質と能力の向上を図るというものであった。研修は、6月中旬から9月初旬の期間に15回実施され、地方自治・情報化問題・高齢化問題・国際化問題・文化問題・都市の在り方をテーマとする各2時間の講義と地方行政・経済・職場管理についての各14時間（2日間）の演習から成っており、幅広い領域をカバーするものであった。参加者は約20名のグループに編成され、グループごとにそれぞれのテーマに関する研修に参加したが、研修テーマの順序はグループによってそれぞれ異なっていた。講師陣は、愛知県下の大学教授、自治大学校教官を中心とする各分野の専門家から構成されていた。

参加者1名当たりの研修受講総時間は67時間にわたるが、この67時間中56時間が演習または討議によって占められていることから推察されようが、この研修では実習や討議を中心とする、行動や態度の変容をねらいとする体験学習がその特徴であった。たとえば、職場管理をテーマとする演習では、仕事の進め方・人材育成・人間関係管理・リーダーシップなどに関する8種類の事例が参加者に与えられ、各事例に関する広い視点からの分析が求められた。また、職場管理に関する主査の役割等に関する個人レポートが宿題として課せられた。なお、図1に、「職場管理」演習の実施スケジュールを示しておく。

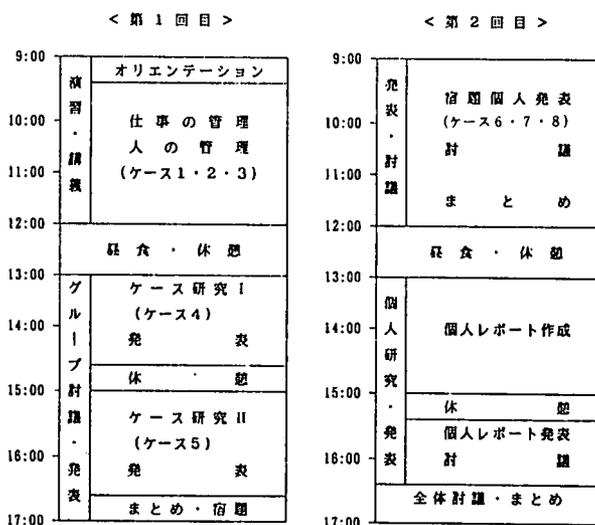


図1 職場管理演習プログラム

### 3. 調査の概要

本研究は「愛知県職員の能力開発に関する調査」と題する調査によるものであるが、その主要部分について述べる。職務遂行能力の要素として、一般知識、専門知識、課題の設定能力、施策の企画・立案能力、業務目標設定能力、実行計画作成能力、審査・点検能力、情報の収集・分析能力、業務割当能力、進捗状況把握能力、意見集約能力、方針伝達能力、部下評価能力、部下指導能力、部下の動機づけ能力、傾聴能力、職場活性化推進能力、他部門との連携能力、責任性、積極性、実行力、協調性、感受性、判断力、決断力の25項目を使用した。調査票作成に際し、能力項目のみを提示し、それを自己評定させることによる被調査者の評定上のバイアスを避けるため、表2に示すように、能力項目の提示のみでなく、その内容を実際の職務遂行状況に即して2～3行で説明する方法をとった。これらの項目に対し、被調査者自身の能力が現在備わっている程度（現有能力）と、今後強化される必要の程度（強化能力）に関して評定尺度を用意した。現有能力に関する質問は、「次のような能力が、あなた自身に、現在、どの程度備わっていると思いますか。もっともぴったりするところの番号を選び、○で囲んでください。」というものであり、評定尺度は、「5備わっている、4やや備わっている、3どちらともいえない、2やや欠けている、1欠けている」の5段階である。一方、強化能力に関する質問は、「次のような能力が、あなた自身に、今後、どの程度強化される必要があると思いますか。もっともぴったりするところの番号を選び、○で囲んでください。」であり、評定尺度は、「5徹底的に強化する必要がある、4非常に強化する必要がある、3かなり強化する必要がある、2少し強化する必要がある、1現状のままでよい」の5段階である。

したがって、被調査者は、1回の調査時点で、25の能力側面に対して、現有能力・強化能力それぞれの観点から、合計50項目について評定を求められることになる。なお、回答者の属性項目として、性・年齢・職位・所属部門・最終学歴・公務員経験年数・公務員以外の職務経験の有無の7項目を用意した。

### 4. 調査の実施

調査対象者は平成元年6月～9月にかけて実施された愛知県職員を対象とする「行政課題研修」に参加した愛知県主査（係長）級職員98名である。対象者は、それぞれ約20名の5グループに編成されており、研修は、5グループ一斉にはなく、各グループごとに異なった日にそれぞれ実施された。調査は、5つの研修グループごとに、この研修のテーマの内の1種である「職場管理」演習第1回目の開始直前とその約2週間後に行なわれた第2回目の演習終了直後の2回、それぞれ研修会場で実施された。したがって、本研究で分析された調査資料は6月～9月にかけて収集された。

表2 職務遂行能力の項目

項 目	内 容
1. 一般知識	社会, 経済, 文化, 科学等に関する広範な知識。
2. 専門知識	担当分野に関する高度な専門知識, 技能と関連分野に関する知識, 技能。
3. 課題の設定能力	将来の見通しに基づき, 広い視野に立って, 所属部署の基本的課題を明示することができる能力。
4. 施策の企画・立案能力	効果的, 具体的な施策を企画・立案することができる能力。
5. 業務目標設定能力	自分で仕事の目標を見出し, 自主的にそれに取組むことのできる能力。
6. 実行計画作成能力	業務目標を達成するために, 仕事の手順を定め, 実行計画を作成することができる能力。
7. 審査・点検能力	部下の業務内容を審査・点検し, 問題を抽出することができる能力。
8. 情報の収集・分析能力	業務に必要な情報を多方面から系統的に収集・分析するとともに, 収集された情報の背景・問題点等を究明することができる能力。
9. 業務割当能力	部下に業務を割り当て, 指示・命令することができる能力。
10. 進捗状況把握能力	業務全体の進捗状況を把握し, 部下に適切な指導・助言をすることができる能力。
11. 意見集約能力	会議等において, 効果的かつ円滑に意見を集約することができる能力。
12. 方針伝達能力	上からの方針に基づき, 部署の方針を立て, 部下に的確に伝達できるとともに, 適切な指導をすることができる能力。
13. 部下評価能力	部下の業績・能力を客観的に評価し, 部下の長所・短所を把握することができる能力。
14. 部下指導能力	部下の能力を向上させるために, 業務を通じて, 計画的・継続的に教育・指導することができる能力。
15. 部下の動機づけ能力	仕事に対する部下の意欲を刺激し, 集団のモラルを向上させる能力。
16. 傾聴能力	不満, 悩み, 要望などを, 部下の誰からも誠意を持って聴き, 受容するとともに, 部下に対し適切な助言等を行うことができる能力。
17. 職場活性化推進能力	職場目標を明確にし, 開放的で協働意欲の高い職場風土を率先してつくることのできる能力。
18. 他部門との連携能力	自部門の情報や見解を関係他部門に提供し, 他部門と連携して円滑に業務を進めることのできる能力。
19. 責任性	上から指示されたり監督されなくても, 自己の職務を, 自ら責任をもって, 完遂することができること。
20. 積極性	常に自己啓発に努め, 困難な業務や業務の改善に意欲的に取り組むことができること。
21. 実行力	計画を具体化し, 実行に必要な条件を備え, 計画実現に向け, 物事を推進していく力。
22. 協調性	職場の上司, 同僚等と連携・協力して行動することができること。
23. 感受性	上司, 同僚, 部下等の周囲の人の求めていることを敏感に感じとり, 反応することができること。
24. 判断力	複数の案や問題点に関し, それぞれの重要度, 緊急度, 効果等を的確に判断することができる力。
25. 決断力	課題について, 自らの責任において明確に意思決定し, 実行することができる力。

結 果\*

1. 職務遂行能力の構造

本研究では、被調査者に25項目から成る能力項目を提示し、被調査者自身の能力が現在備わっている程度（現有能力）と、今後強化される必要の程度（強化能力）に関して教育訓練前と後にそれぞれ質問しているため、教育訓練前・現有能力、教育訓練前・強化能力、教育訓練後・現有能力、教育訓練後・強化能力の4種の職務遂行能力に関するデータが収集されている。これらの4種のデータについて、職務遂行能力の構造を明らかにするために、25項目の能力項目に対し、主因子法に続いてバリマックス回転による因子分析を施した。因子分析の結果、4種のデータ間に相互に差異がみられたが、職務遂行能力の構造を考察する観点からは共通点も存在していた。したがって、それら4種の因子分析結果を示すことによる煩雑さを避けるため、教育訓練前・現有能力、教育訓練前・強化能力の2種の因子分析結果を示す。固有値1.0以上の因子数は、現有能力・強化能力それぞれ6、4であったが、現有能力の場合、第5因子以降

表3 訓練前の現有能力の因子負荷行列 (N=98)

項 目	第Ⅰ因子	第Ⅱ因子	第Ⅲ因子	第Ⅳ因子	共通性
情報収集分析能力	0.684	0.124	0.326	0.213	0.634
企画立案能力	0.638	0.162	0.166	0.397	0.619
意見集約能力	0.635	0.070	0.314	0.225	0.558
業務目標設定能力	0.633	0.329	0.049	0.265	0.582
課題設定能力	0.614	0.198	0.221	0.195	0.503
一般知識	0.563	0.221	0.130	0.007	0.383
専門知識	0.544	0.093	0.154	0.411	0.497
判断力	0.380	0.357	0.218	0.356	0.446
業務割当能力	0.105	0.755	0.264	0.155	0.675
審査・点検能力	0.314	0.751	0.185	0.109	0.709
進捗状況把握能力	0.280	0.681	0.262	0.324	0.716
部下評価能力	0.094	0.666	0.299	0.254	0.606
方針伝達能力	0.446	0.532	0.314	0.251	0.644
部下動機づけ能力	0.261	0.279	0.675	0.306	0.695
傾聴能力	0.055	0.259	0.613	0.069	0.451
部下指導能力	0.245	0.458	0.512	0.300	0.622
積極性	0.336	0.024	0.506	0.472	0.593
他部門連携能力	0.418	0.190	0.496	0.127	0.472
職場活性化推進能力	0.256	0.374	0.476	0.152	0.455
感受性	0.261	0.192	0.473	0.170	0.357
協調性	0.140	0.349	0.360	0.014	0.271
実行力	0.273	0.184	0.334	0.717	0.733
決断力	0.220	0.382	0.228	0.637	0.652
実行計画作成能力	0.394	0.369	-0.055	0.558	0.605
責任性	0.413	0.298	0.350	0.492	0.624
寄 与	4.228	3.798	3.196	2.879	14.101

\*本研究のデータ分析は、名古屋大学大型計算機センターのFACOM M780/20によって行われた。

の因子解釈可能性から、4因子解を求めた。表3および表4は、教育訓練前の現有能力と強化能力の第Ⅰ因子から第Ⅳ因子それぞれの因子負荷量を整理した結果である。

#### (1)現有能力

4因子の中で第Ⅰ因子にもっとも高い因子負荷量を示した項目は、情報の収集・分析能力、施策の企画・立案能力、意見集約能力、業務目標設定能力、課題の設定能力、一般知識、専門知識の7項目である。また、第Ⅰ因子の負荷量が最高ではないが、0.4以上の値を示す項目は、方針伝達能力、他部門との連携能力、責任性の3項目である。これらの能力項目は、企画・立案、目標設定、計画作成、情報収集・提供に関する能力である。

第Ⅱ因子にもっとも高い因子負荷量を示した項目は、業務割当能力、審査・点検能力、進捗状況把握能力、部下評価能力、方針伝達能力の5項目である。また、第Ⅱ因子の負荷量が最高ではないが、0.4以上の値を示す項目は、部下指導能力の項目である。これらの項目に共通する意味は、部下の統制および狭義の職場管理能力である。

第Ⅲ因子にもっとも高い因子負荷量を示した項目は、部下の動機づけ能力、傾聴能力、部下指導能力、積極性、他部門との連携能力、職場活性化推進能力、感受性の7項目であり、これらの項目は、主として、部下育成を中心とする職場内の周囲の人々に対するリーダーシップ能

表4 訓練前の強化能力の因子負荷行列

(N=98)

項 目	第Ⅰ因子	第Ⅱ因子	第Ⅲ因子	第Ⅳ因子	共通性
協調性	0.823	0.232	0.133	0.063	0.753
傾聴能力	0.690	0.152	0.361	0.078	0.636
感受性	0.670	0.090	0.387	0.208	0.650
他部門連携能力	0.595	0.137	0.234	0.480	0.658
方針伝達能力	0.556	0.156	0.261	0.440	0.595
責任性	0.522	0.349	0.224	0.434	0.634
実行力	0.520	0.464	0.353	0.249	0.672
職場活性化推進能力	0.489	0.445	0.459	0.017	0.648
部下動機づけ能力	0.445	0.308	0.394	0.290	0.531
審査・点検能力	0.093	0.747	0.442	0.196	0.800
業務割当能力	0.298	0.729	0.209	0.163	0.691
進捗状況把握能力	0.180	0.669	0.383	0.191	0.663
実行計画作成能力	0.452	0.642	0.065	0.422	0.800
専門知識	0.034	0.553	0.230	0.445	0.558
積極性	0.487	0.492	0.105	0.260	0.558
決断力	0.310	0.306	0.780	0.103	0.809
判断力	0.212	0.231	0.722	0.285	0.701
部下評価能力	0.317	0.349	0.702	0.165	0.742
意見集約能力	0.309	0.021	0.639	0.483	0.736
部下指導能力	0.282	0.362	0.626	0.317	0.702
情報収集分析能力	0.182	0.269	0.190	0.721	0.662
一般知識	0.052	0.084	0.432	0.675	0.652
課題設定能力	0.223	0.354	0.097	0.666	0.628
業務目標設定能力	0.459	0.517	0.008	0.528	0.758
企画立案能力	0.248	0.455	0.284	0.494	0.593
寄 与	4.593	4.334	4.151	3.751	16.830

力を意味している。

第Ⅳ因子に高い因子負荷量を示した項目は、実行力、決断力、実行計画作成能力、責任性の4項目であり、その他の項目中、0.4以上の値を与えられているのが、積極性、専門知識の2項目である。これらの項目に共通するのは、主として、仕事への責任感、実行力、積極性などの態度的特性である。

## (2)強化能力

第Ⅰ因子にもっとも高い因子負荷量を示した項目は、協調性、傾聴能力、感受性、他部門との連携能力、方針伝達能力、責任性、実行力、職場活性化推進能力、部下の動機づけ能力の9項目である。また、第Ⅰ因子の負荷量が最高ではないが、0.4以上の値を示しているのが積極性、業務目標設定能力、実行計画作成能力の3項目である。この因子は、現有能力の第Ⅲ因子のリーダーシップ能力の内容に対応している。

第Ⅱ因子にもっとも高い因子負荷量を示した項目は、審査・点検能力、業務割当能力、進捗状況把握能力、実行計画作成能力、専門知識、積極性の6項目である。また、第Ⅱ因子の負荷量が最高ではないが、0.4以上の値を示す項目は、業務目標設定能力、実行力、施策の企画・立案能力、職場活性化推進能力の4項目である。この因子は現有能力の第Ⅱ因子の内容にはほぼ対応する部下統制能力であるが、その含む意味は現有能力よりもやや広範である。

第Ⅲ因子にもっとも高い負荷量を示した項目は、決断力、判断力、部下評価能力、意見集約能力、部下指導能力の5項目である。また、第Ⅲ因子の負荷量が最高ではないが、0.4以上の値を示しているのが、職場活性化推進能力、審査・点検能力、一般知識、部下の動機づけ能力の4項目である。この因子は、部下育成・部下指導を中心とする能力因子であろう。

第Ⅳ因子にもっとも高い因子負荷量を示した項目は、情報の収集・分析能力、一般知識、課題の設定能力、業務目標設定能力、施策の企画・立案能力の5項目である。また、第Ⅳ因子の負荷量が最高ではないが、0.4以上の値を示しているのが意見集約能力、他部門との連携能力、専門知識、方針伝達能力、責任感、実行計画作成能力の6項目である。この因子は、現有能力の第Ⅰ因子の内容に対応している。

## 2. 能力尺度の構成

教育訓練の効果を確認する測度として、現有能力・強化能力それぞれについて能力尺度を構成し、教育訓練前と教育訓練後の能力尺度得点を比較するという方法をとった。

能力尺度の構成は、教育訓練前の現有能力と強化能力の因子分析の結果に基づいて行なわれた。構成された尺度は、現有能力4尺度、強化能力4尺度の合計8尺度であるが、各尺度は、表3および表4に示される現有能力、強化能力それぞれの因子負荷量が原則として0.4以上の項目から成る。さらに、各尺度は因子分析結果の第Ⅰ因子から第Ⅳ因子に対応させて、尺度を構成する項目内容の類似性により、企画力、統制力、リーダーシップ、実行力（以上現有能力）、リーダーシップ、統制力、指導力、企画力（以上強化能力）と命名された。

各尺度ごとに、それらを構成する項目の平均値を求めることにより、尺度合成得点を計算した。表5はこれらの尺度間の相関係数と Cronbach の  $\alpha$  係数である。まず、尺度の信頼性を示す  $\alpha$  係数を見ると、教育訓練後・現有能力の統制力の .81 を最低値とする結果であり、すべての尺度の信頼性はひじょうに高い値を示していた。尺度間の相関係数に関しては次のようにまとめることができる。①現有能力および強化能力それぞれの内部相関はひじょうに高く、内部相関のすべての相関係数が0.1%水準未満の危険率で有意であった。②強化能力の内部相関はきわめて高く、現有能力に比べると明らかに相関係数の数値が大きくなっており、とくに、教育訓練後の強化能力はほぼ0.9の水準である。③現有能力と強化能力との間には負の相関がある。相関係数の内、有意なものと有意でないものとが混在しているが、現有能力と強化能力の尺度名が同一の尺度間の12の相関の内11までが有意である。これらの結果から、職務遂行能力尺度は、それぞれ明確な構造を形成しながらも、相互に密接な関連を持っていることが明らかになった。

表5 訓練前・訓練後の能力各尺度間の相関

(N=98)

変 数	I				II				III				IV			
	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.
<b>I 現有能力・訓練前</b>																
1.企画力 (.90)																
2.統制力	.69															
3.リゲツアップ	.74	.75														
4.実行力	.82	.67	.73													
<b>II 現有能力・訓練後</b>																
1.企画力 (.86)	.71	.47	.50	.62												
2.統制力	.51	.60	.49	.48	.72											
3.リゲツアップ	.69	.57	.68	.64	.78	.75										
4.実行力	.65	.52	.53	.74	.80	.69	.78									
<b>III 強化能力・訓練前</b>																
1.リゲツアップ (.93)	-.16	-.29	-.30	-.28	-.14	-.17	-.25	-.21								
2.統制力 (.92)	-.18	-.36	-.29	-.32	-.20	-.25	-.28	-.29	.89							
3.指導力 (.91)	-.08	-.30	-.20	-.22	-.14	-.25	-.24	-.21	.82	.84						
4.企画力 (.92)	-.20	-.23	-.21	-.23	-.19	-.14	-.21	-.18	.89	.89	.82					
<b>IV 強化能力・訓練後</b>																
1.リゲツアップ (.93)	-.09	-.20	-.19	-.21	-.11	-.08	-.26	-.19	.64	.64	.56	.61				
2.統制力 (.92)	-.15	-.30	-.20	-.30	-.13	-.14	-.25	-.27	.59	.63	.58	.56	.91			
3.指導力 (.90)	-.08	-.27	-.16	-.22	-.09	-.16	-.24	-.17	.58	.66	.67	.59	.90	.91		
4.企画力 (.92)	-.17	-.22	-.14	-.24	-.20	-.10	-.24	-.20	.55	.57	.52	.57	.91	.92	.87	

\* P<.05, \*\* P<.01, \*\*\* P<.001

対角線にある ( ) 内の数値は信頼性係数 (Cronbach  $\alpha$ ) 。

3. 能力尺度得点の変化

表6は現有能力と強化能力それぞれについて、教育訓練前・後の能力尺度合成得点と、その変化（教育訓練前と後との差）の平均値と標準偏差を示したものである。また、図2と図3に教育訓練前・後の能力尺度得点の変化を図示しておいた。

表6 訓練前と訓練後の能力尺度の比較 (N=98)

	訓練前	訓練後	変化	t 値
<b>&lt; 現有能力 &gt;</b>				
1. 企画力	3.34 (0.55)	3.45 (0.52)	0.11 (0.40)	2.84 **
2. 統制力	3.48 (0.60)	3.53 (0.48)	0.05 (0.50)	1.09
3. リーダーシップ	3.30 (0.55)	3.44 (0.49)	0.14 (0.42)	3.30 ***
4. 実行力	3.52 (0.60)	3.61 (0.57)	0.09 (0.42)	2.22 *
<b>&lt; 強化能力 &gt;</b>				
1. リーダーシップ	2.23 (0.58)	2.33 (0.62)	0.10 (0.51)	1.88 +
2. 統制力	2.34 (0.58)	2.44 (0.62)	0.10 (0.52)	1.91 +
3. 指導力	2.42 (0.64)	2.48 (0.65)	0.06 (0.53)	1.25
4. 企画力	2.38 (0.56)	2.47 (0.58)	0.09 (0.53)	1.76 +

( ) 内は標準偏差  
 + P<.10, \* P<.05, \*\* P<.01, \*\*\* P<.001

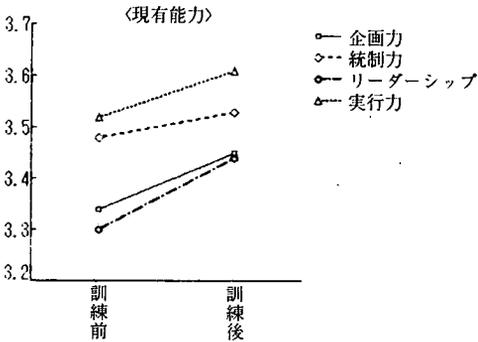


図2 訓練前と訓練後の能力尺度変化

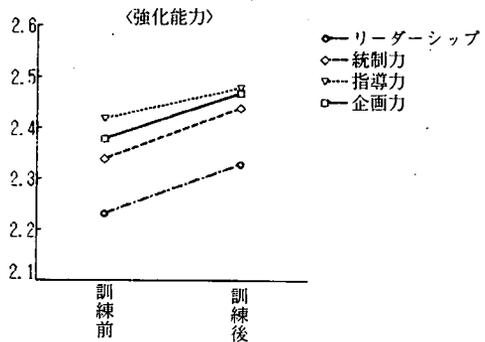


図3 訓練前と訓練後の能力尺度変化

全体に共通する結果として顕著な点は、教育訓練前のすべての尺度得点が教育訓練後に上昇していることである。現有能力では、得点変化のもっとも大きい尺度がリーダーシップであるが、企画力、リーダーシップ、実行力の3尺度の訓練後の平均値は訓練前に比べると、いずれも有意に増加している。一方、強化能力では、4尺度とも、得点は増加しているが、その値は、0.1が最大となっており、いずれも危険率5%未満の有意水準には達せず、リーダーシップ、統制力、企画力の3尺度において、危険率10%未満の有意差がcaろうじて認められた。

4. 参加者の属性による差異

能力尺度得点の訓練参加者の属性による差異を調べてみたところ、性・所属部門・職位・最終学歴に関してはほとんど差異はみられなかった。その他の属性に関しては能力尺度内容に

表7 年齢別能力尺度得点の変化

能力尺度	年			齢			
	35-39歳(N=15)	40-44歳(N=68)	45-49歳(N=14)	t値 <sup>a</sup>	t値 <sup>b</sup>	t値 <sup>c</sup>	F値
<b>&lt;現有能力&gt;</b>							
1.企画力							
訓練前	3.23 (0.45)	3.32 (0.56)	3.58 (0.53)	0.53	1.89+	1.60	1.35
訓練後	3.40 (0.54)	3.46 (0.53)	3.51 (0.47)	0.39	0.57	0.32	0.36
変化	0.17 (0.62)	0.14 (0.36)	-0.07 (0.25)	0.20	-1.33	-2.10*	1.20
2.統制力							
訓練前	3.19 (0.36)	3.43 (0.62)	3.98 (0.48)	1.48	5.02***	3.08**	5.03 **
訓練後	3.47 (0.54)	3.51 (0.51)	3.75 (0.47)	0.28	1.90+	1.71+	1.52
変化	0.28 (0.59)	0.07 (0.46)	-0.23 (0.44)	1.48	-2.61*	-2.24*	3.50 *
3.リーダーシップ							
訓練前	3.00 (0.40)	3.28 (0.55)	3.66 (0.50)	1.87	3.93***	2.37*	3.87 *
訓練後	3.27 (0.49)	3.44 (0.49)	3.62 (0.44)	1.24	2.06*	1.28	1.57
変化	0.27 (0.49)	0.16 (0.41)	-0.04 (0.33)	0.90	-1.96+	-1.70+	2.03
4.実行力							
訓練前	3.29 (0.50)	3.50 (0.60)	3.86 (0.60)	1.27	2.79**	2.03*	2.47 +
訓練後	3.54 (0.66)	3.58 (0.55)	3.88 (0.52)	0.19	1.52	1.91+	1.63
変化	0.26 (0.64)	0.08 (0.36)	0.02 (0.42)	1.51	-1.15	-0.48	1.05
<b>&lt;強化能力&gt;</b>							
1.リーダーシップ							
訓練前	2.40 (0.64)	2.26 (0.57)	1.88 (0.47)	-0.84	-2.51*	-2.37*	2.41 +
訓練後	2.45 (0.66)	2.32 (0.61)	2.27 (0.68)	-0.76	-0.74	-0.26	0.33
変化	0.05 (0.41)	0.06 (0.50)	0.39 (0.57)	-0.04	1.87	2.23*	2.30 +
2.統制力							
訓練前	2.53 (0.65)	2.38 (0.56)	1.94 (0.46)	-0.92	-2.79**	-2.68**	3.01 *
訓練後	2.53 (0.62)	2.45 (0.63)	2.29 (0.57)	-0.41	-1.08	-0.91	0.41
変化	0.00 (0.33)	0.08 (0.55)	0.34 (0.50)	0.53	2.20*	1.67+	1.47
3.指導力							
訓練前	2.68 (0.73)	2.43 (0.60)	2.04 (0.64)	-1.40	-2.54*	-2.23*	2.64 +
訓練後	2.63 (0.66)	2.48 (0.63)	2.38 (0.73)	-0.81	-0.97	-0.54	0.47
変化	-0.06 (0.46)	0.04 (0.49)	0.34 (0.72)	0.74	1.80	1.89+	1.85
4.企画力							
訓練前	2.52 (0.68)	2.38 (0.52)	2.18 (0.59)	-0.90	-1.46	-1.32	1.09
訓練後	2.50 (0.60)	2.46 (0.58)	2.51 (0.64)	-0.27	0.02	0.28	0.08
変化	-0.02 (0.33)	0.08 (0.54)	0.33 (0.62)	0.66	1.92+	1.57	1.58

( ) 内は標準偏差。 + P<.10, \* P<.05, \*\* P<.01, \*\*\* P<.001

30-34歳(N=1)のデータは割愛している。

t値<sup>a</sup>は、35-39歳(N=15)と40-44歳(N=68)との比較

t値<sup>b</sup>は、35-39歳(N=15)と45-49歳(N=14)との比較

よっては部分的に差異が認められたが、教育訓練後の得点の属性別差異が認められた尺度はひじょうに限定されていた。

表7の年齢別の尺度得点によれば、1名のみの30～34歳の対象者を除外して、現有能力では、もっとも高い45～49歳の年齢層の得点が高く、もっとも年齢の低い35～39歳の年齢層の得点が低い。40～44歳の年齢層では得点の高さは、高年齢層と低年齢層の間である。強化能力の得点はその逆の傾向である。全年齢層間の有意差（F値）のみられた尺度は、統制力（ $P < .01$ ,  $P < .05$ ）、リーダーシップ（ $P < .05$ ,  $P < .10$ ）、実行力（ $P < .10$ ）、指導力（ $P < .10$ ）の4尺度である。各年齢層間の有意差（t値）に関する顕著な結果としては、35～39歳の年齢層と40～44歳の年齢層との間には有意差がみられないが、45～49歳の年齢層と他の年齢層との間には、統制力（ $P < .001$ ,  $P < .01$ ）、リーダーシップ（ $P < .001$ ,  $P < .05$ ）、実行力（ $P < .01$ ,

表8 公務員経験年数別能力尺度得点の変化

能力尺度	経 験 年 数				t値*	F値
	10-14年(N= 2)	15-19年(N=35)	20年以上(N=61)			
<b>&lt; 現有能力 &gt;</b>						
1. 企画力						
訓練前	3.50 (0.14)	3.53 (0.51)	3.22 (0.55)	-2.67**	3.69*	
訓練後	3.60 (0.28)	3.64 (0.53)	3.34 (0.48)	-2.88**	4.26*	
変化	0.10 (0.14)	0.12 (0.45)	0.11 (0.38)	-0.03	0.00	
2. 統制力						
訓練前	3.42 (0.35)	3.49 (0.62)	3.47 (0.61)	-0.16	0.02	
訓練後	3.67 (0.47)	3.57 (0.52)	3.50 (0.46)	-0.66	0.30	
変化	0.25 (0.83)	0.08 (0.48)	0.03 (0.50)	-0.46	0.26	
3. リーダーシップ						
訓練前	3.14 (0.20)	3.30 (0.58)	3.30 (0.54)	0.02	0.08	
訓練後	3.36 (0.51)	3.50 (0.56)	3.40 (0.45)	-0.97	0.50	
変化	0.21 (0.30)	0.20 (0.45)	0.10 (0.41)	-1.15	0.70	
4. 実行力						
訓練前	3.08 (0.12)	3.67 (0.55)	3.44 (0.62)	-1.77+	2.13	
訓練後	3.50 (0.47)	3.74 (0.67)	3.54 (0.50)	-1.66+	1.43	
変化	0.42 (0.59)	0.07 (0.43)	0.10 (0.41)	0.27	0.64	
<b>&lt; 強化能力 &gt;</b>						
1. リーダーシップ						
訓練前	2.88 (0.06)	2.13 (0.46)	2.27 (0.64)	1.15	1.96	
訓練後	2.83 (0.12)	2.19 (0.56)	2.39 (0.65)	1.56	1.92	
変化	-0.04 (0.06)	0.06 (0.45)	0.12 (0.55)	0.58	0.24	
2. 統制力						
訓練前	2.70 (0.42)	2.21 (0.49)	2.40 (0.62)	1.50	1.52	
訓練後	3.05 (0.07)	2.24 (0.46)	2.53 (0.67)	2.32*	3.77*	
変化	0.35 (0.50)	0.02 (0.41)	0.14 (0.57)	1.03	0.76	
3. 指導力						
訓練前	3.13 (0.35)	2.32 (0.55)	2.45 (0.69)	0.92	1.68	
訓練後	3.00 (0.18)	2.32 (0.57)	2.56 (0.68)	1.74+	2.19	
変化	-0.13 (0.18)	0.00 (0.41)	0.11 (0.59)	0.98	0.62	
4. 企画力						
訓練前	3.00 (0.13)	2.20 (0.45)	2.46 (0.59)	2.20*	3.81*	
訓練後	2.77 (0.19)	2.24 (0.51)	2.59 (0.59)	3.01**	4.89**	
変化	-0.23 (0.32)	0.03 (0.43)	0.14 (0.58)	0.93	0.81	

( )内は標準偏差。 + P&lt;.10, \* P&lt;.05, \*\* P&lt;.01

t値\*は、公務員経験年数15-19年(N=35)と20年以上(N=61)との比較

P<.05), 指導力 (P<.05) などの4尺度に関して有意差がみられたということである。

表8は公務員経験年数別の尺度得点の変化を示したものであるが、公務員経験年数15~19年と20年以上とを比較すると、全体としては、公務員経験年数の短い15~19年の方が現有能力の尺度得点が高く、強化能力の尺度得点は低くなるという傾向がみられる。しかし、有意差のみられた尺度は、企画力 (P<.01, P<.05), 実行力 (P<.10), 統制力 (P<.05), 指導力 (P<.10) に限定されている。

表9は、公務員以外の経験の有無別尺度得点の変化を示す。現有能力に関しては、公務員以外の経験のある方がない場合よりも得点が高いという傾向を示しているが、有意差のみられた尺度は、統制力 (P<.10), リーダーシップ (P<.10) の2尺度のみであった。しかし、強化能力については、公務員以外の経験の無い方の得点が一貫して高いという傾向が認められる。尺度別の特徴を検討してみると、公務員以外の経験の有無によって、リーダーシップ (P<.05),

表9 公務員外経験の有無別能力尺度得点の変化

能力尺度	公務員以外の経験		
	あり(N=27)	なし(N=71)	t値
<b>&lt;現有能力&gt;</b>			
1.企画力			
訓練前	3.42 (0.65)	3.31 (0.51)	-0.91
訓練後	3.44 (0.62)	3.46 (0.48)	0.18
変化	0.02 (0.29)	0.15 (0.43)	1.48
2.統制力			
訓練前	3.65 (0.62)	3.41 (0.59)	-1.82+
訓練後	3.56 (0.53)	3.52 (0.47)	-0.31
変化	-0.10 (0.51)	0.11 (0.48)	1.91+
3.リーダーシップ			
訓練前	3.46 (0.62)	3.24 (0.51)	-1.79+
訓練後	3.47 (0.56)	3.42 (0.46)	-0.37
変化	0.01 (0.42)	0.19 (0.41)	1.91+
4.実行力			
訓練前	3.63 (0.68)	3.47 (0.57)	-1.17
訓練後	3.75 (0.59)	3.55 (0.56)	-1.56
変化	0.12 (0.41)	0.08 (0.42)	-0.44
<b>&lt;強化能力&gt;</b>			
1.リーダーシップ			
訓練前	1.99(0.39)	2.32(0.62)	2.58*
訓練後	2.24(0.55)	2.36(0.65)	0.81
変化	0.25(0.52)	0.04(0.50)	-1.89+
2.統制力			
訓練前	2.11(0.38)	2.43(0.62)	2.49*
訓練後	2.29(0.45)	2.50(0.66)	1.49
変化	0.18(0.47)	0.07(0.54)	0.96
3.指導力			
訓練前	2.17(0.48)	2.51(0.68)	2.37*
訓練後	2.35(0.58)	2.53(0.67)	1.28
変化	0.18(0.61)	0.02(0.49)	-1.27
4.企画力			
訓練前	2.21(0.42)	2.44(0.59)	1.91+
訓練後	2.45(0.55)	2.48(0.59)	0.17
変化	0.25(0.57)	0.03(0.50)	-1.82+

( )内は標準偏差  
+ P<.10, \* P<.05

統制力 (P<.05), 指導力 (P<.05), 企画力 (P<.10) の4尺度の訓練前の得点の有意差と, リーダーシップ (P<.10), 企画力 (P<.10) の2尺度において, 訓練前・後の得点変化の有意差が認められた。

## 考 察

### 1. 職務遂行能力の構造

地方自治体主査級職員の職務遂行能力は, 因子分析の結果, 現有能力, 強化能力ともに, 企画力, 統制力, リーダーシップ, 実行力 (指導力) の4因子から成る構造をもっていることが明らかになった。この結果は, 愛知県下の市町村職員の職務遂行能力の構造に関する我々の別の研究 (榊原, 若林 1990) での結論と関連している。我々の以前の研究では, 調査項目が市

町村職員の課長および課長補佐級の能力に関するものであることと、質問の方式として、自己評価ではなく、他者評価であることなどいくつかの点で今回とは異なっていたが、そこで明らかになった能力構造は今回の結果とひじょうに類似している。すなわち、中間管理職の職務遂行能力の中核は、日常業務の統率と実行能力、企画・立案能力、リーダーシップであったのである。

したがって、今回の結果により、地方自治体職員の職務遂行能力はかなり安定した構造から成っているという結論があらためて明確に示された。

しかし、能力各因子は独立した性質を有しているのではなく、各因子は相互にひじょうに強い関連性をもっているといえる。これは、因子分析結果に基づいて設定された能力尺度間の相関(表5)によって明らかであるが、言い換えれば、企画力、統制力、リーダーシップ、実行力の内、たとえば、企画力だけが高く、他の3種の能力がひじょうに低いということはほとんどないであろうことを意味している。なお、我々の前の研究(榊原, 若林 1990)結果と同様に、現有能力と強化能力の間には負の相関があり、強化能力は、基本的には、現有能力の不十分な部分をより強化すべきであるという補完的意識に基づいているという結果があらためて示されたが、分析方法を変えることにより、今回と異なる結果が得られる可能性がある。すなわち、今回の分析では、尺度構成項目が現有能力と強化能力では同一ではなかったという問題がある。個々の能力項目の水準で現有能力と強化能力を比較してみる必要がある。

## 2. 能力尺度得点の変化

本研究における2種の仮説は、教育訓練前と後との間における、訓練参加者の能力の自己認知の変化に関するものであった。分析の結果、4種の能力尺度の訓練前・後の変化は、統制力を除いて、有意な値を示しており、現有能力についての仮説Ⅰはほぼ支持された。一方、強化能力に関する仮説Ⅱは十分な支持を得ることはできなかったといえよう。4種の能力尺度の訓練後の値は訓練前の値に比べると、上昇を示していたものの、リーダーシップ、統制力、企画力の3尺度の有意水準は10%未満に過ぎなかったからである。

能力の自己認知の上昇は、教育訓練の効果を示すものと考えられようが、本研究の対象者が参加した行政課題研修は、約2ヶ月間の間に、15回延べ67時間の長期間にわたるものであった。したがって、教育訓練の効果として考えられる、能力の自己認知の上昇は、行政課題研修のどの訓練内容に影響を受けたものであるかを特定するのは困難であろう。しかし、本研究において実施・分析された調査は、職場管理演習の前・後約2週間を隔てて実施されたものであり、職場管理演習による影響がもっとも大きかった可能性は十分にある。また、とくに職場管理演習でのテーマ(教育内容)が管理・監督者としての職務遂行能力と直接的な関連を持っていることを考慮すると、上記の結果は、参加者が職場管理演習を通じて、管理・監督者としての職場運営能力、とりわけ、リーダーシップ、企画力の向上を自覚し、さらにこれらの能力を今後強化する必要性を認識していることを示すものである。一方、研修運営の今後の改善という観

点から結果を考察すると、職場管理演習の効果は、企画力、リーダーシップ、実行力の自己認知の向上には寄与しているものの、強化能力についての自己認知が大きく上昇していないことから、能力向上への動機づけを高める工夫がさらに求められているという分析が可能であろう。

### 3. 参加者の属性による差異

年齢別の差異で顕著な結果は、年齢が高くなるにつれ、現有能力の自己認知が高くなっており、強化能力に関してはまったくその逆になっていることである。この結果は自己認知であるから、客観的にみて、年齢の高い方が能力が高いとは必ずしもいいきれない。しかし、自己認知の客観性のある程度仮定すれば、本研究で分析された能力が、「いわゆる豊かな経験によって習熟する性質の能力」という吉川（1988）の指摘する力動的能力の特徴を有しているとみなすことができる。

公務員経験年数の長さによる差異は、年齢の高さと公務員経験年数の長さとは比例するにもかかわらず、年齢別の差異としてみられた結果と矛盾するものであった。この矛盾を解く鍵として、主査昇任までの期間の長短が考えられる。愛知県職員の主査昇任に必要とされる吏員経験年数の下限は、大卒職員の場合、12年である。しかし、実際的主査昇任時の吏員経験年数は、12～15年が中心となっている。今回の調査対象者についても上記の個人差が存在する可能性が大きい。したがって、公務員経験年数15～19年の方が20年以上の場合よりも現有能力の自己認知が高く、強化能力では低いという結果の理由として、昇任時の勤続年数の短い方が長い場合よりも自らの能力に対する自己認知が高くなっているからであると解釈することが可能であろう。この解釈の前提として、公務員経験年数15～19年のグループには昇任時の吏員経験年数の短い人達が多く存在し、一方、公務員経験年数20年以上のグループに昇任時の吏員経験年数の長い人達がより多く存在したであろうという仮定がある。今回の分析データのみからは上記の解釈の客観的な証拠を得ることはできないが、一応仮説的な解釈を提示するにとどめる。

強化能力に関する公務員以外の経験の有無による尺度得点の差異については、公務員以外の経験を持たない人達の得点がいずれも高くなっていた。これは、彼ら自身の管理・監督能力に対する危機意識を窺わせる結果である。

### 引用文献

- 愛知県自治研修ビジョン研究会 1990 21世紀の愛知を担う職員育成ビジョン 愛知県。  
 青木武一・土井正己 1971 行動科学による教育訓練の評価 日本生産本部。  
 Basadur, M. S.・Graen, G. B.・高井次郎・若林 満 1989 a 創造的問題解決に対する態度と教育訓練後の態度変容 経営行動科学研究 Vol.4 No.1 19-27。  
 Basadur, M. S.・若林 満・高井次郎 1989 b 創造的問題訓練が日本人管理者の拡散思考に対する態度に及ぼす効果 経営行動科学研究 Vol.4 No.2 75-82。  
 Bruning, N. S. 1987 Effects of Exercise, Relaxation, and Management-Skills Training on Physiological Stress Indicators—A Field Experiment *Journal of Applied Psychology* Vol. 72 No. 4 515-521。  
 平松陽一 1991 研修効果の測定を探る 企業と人材 Vol.24 No.57 58-60。  
 加藤富子 1982 地方自治体における管理者のリーダーシップ サイコロジー No.25 26-33。

- Katz, R. L. 1974 Skills of an Effective Administrator *Harvard Business Review* Sep–Oct 90.
- 川端大二 1985 研修管理（研修基礎講座 No.4）産業労働調査所.
- Livingston, J. S. 1969 Pigmalion in Management *Harvard Business Review* Jul–Aug 81.
- 三宅一郎・山本嘉一郎 1976 SPSS 統計パッケージ I 基礎編 東洋経済新報社.
- 三宅一郎・山本嘉一郎 1977 SPSS 統計パッケージ II 解析編 東洋経済新報社.
- 三宅一郎・山本嘉一郎 1986 SPSS<sup>X</sup> I 基礎編 東洋経済新報社.
- 榑原國城・若林 満 1990 地方自治体職員の管理能力 経営行動科学研究 Vol.5 No.1 17–25.
- 佐野勝男・楨田 仁・関本昌秀 1987 新・管理能力の発見と評価—パーソナリティからの新しいアプローチ— 金子書房.
- 組織活性化研究所 1987 大手企業における教育訓練実態調査1987 リクルート組織活性化研究所.
- 組織活性化研究所 1988 大手企業における昇進・昇格実態調査1988 リクルート組織活性化研究所.
- Spanos, L. P. 1987 Effects of Repeated Baseline Testing on Cognitive-Skill-Training-Induced Increments in Hypnotic-Susceptibility *Journal of Personality and Social Psychology* Vol.52 No.6 1230–1235.
- 吉川栄一 1988 日本型管理職層の管理 早稲田大学出版部.