

# 地方自治体職員の能力開発に及ぼす 職場環境要因の影響

榑 原 國 城

Effects of Environmental Factors within the Workplace upon Skills  
Development among the Local Government Employees

Kuniki Sakakibara

## 問 題

組織を巡る環境がたえず変動し、組織や管理システムがますます複雑化・高度化している状況の中で、組織成員には、状況変化を予測し、それに対応できる、弾力に富んだ適応能力が要求されるようになってきている。吉川(1988)は、このような組織成員の職務遂行能力を、「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よぎれていても、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、この「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。

筆者らは、1990年以来、地方自治体職員を対象として、組織人の職務遂行能力(Employee Skills)に関する研究を進めてきた。その最初の研究は、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を明らかにしようとするものであった(榑原, 若林 1990)。その結果、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。

我々の指摘した能力は、適切な OffJT (Off the Job Training) と、OJT (On the Job Training) の相互作用の過程を通じて、育成され得ると考えられる。

そこで、我々は、まず前者の OffJT に着目して、教育訓練参加者の職務遂行能力自己評価に関して、教育訓練の実施前と実施後の差異を調べるという方法を用いて、職務遂行能力向上に対する教育訓練の効果を検討した（榑原・若林 1991, 榑原 1991）。その結果、訓練後の自己評価は、現有能力および強化必要能力の双方に関して、向上していることが明らかになった。しかし、45歳以上の高年齢者の場合は、現有能力に関する自己評価は低下し、反面、強化必要能力の自己評価が高くなっており、高年齢層に対する研修の効果に関し、今後の慎重な検討の必要性が指摘された。

次に、我々は、職務遂行能力の育成と OffJT, OJT に関する上記の仮説の后者に関わる研究を進めた。すなわち、組織人の職務遂行能力は、適切な職場内教育と相俟って培われる側面が存在するという観点に立脚して、OJT と職務遂行能力向上との関連性に着目した（榑原・松原 1994）。この研究において、地方自治体職員の、職務経験を通じた自らの能力向上への自己評価と職場における OJT の実施内容および実施状況に対する意識との関連性、すなわち、OJT の職務遂行能力向上に対する効果を明らかにするために、新たに質問紙調査を実施した。その結果、職務遂行能力向上に対し、OJT が大きな影響を及ぼしていることを、実証的に明らかにすることができた。

本研究は、地方自治体職員を対象とする、一連の職務遂行能力に関する、筆者および共同研究者によるこれまでの研究の枠組みの中で、職場環境要因全般を独立変数として研究を進める。より詳細に述べれば、この職場環境要因として、部下に対する上司のリーダーシップ、職場内の人間関係、部下に対する上司の OJT の在り方を本研究では取り上げる。そこで、本研究においては、先の研究を踏まえ、次のような仮説を設定した。

仮説：職場環境要因に対する部下の肯定的認知が、部下の現有能力自己評価を高める方向に影響を及ぼす。

したがって本研究の目的は、上記の仮説を検証することを通じて、地方自治体職員の現有能力自己評価を規定する要因を明らかにすることである。

## 方 法

### 1. 調査の概要

本研究は、「能力開発に関する調査」と題する調査に基づくものであるが、この調査は、筆者らの昨年の研究（榑原・松原 1994）において用いたものとはほぼ同様である。この調査の内容は、主として、現在の職務遂行能力の自己評価に関する質問項目、直属上司の権限や人望などを中心とする、上司に対する認知に関する質問項目、直属上司との関係に関する質問項目、職場の人間関係に関する質問項目、職場において経験した、最近5年間の OJT の内容に関する質問項目から成っている。

現在の職務遂行能力の自己評価に関する質問項目は、知識・技能、責任感、協調性、判断力、

理解力、創意・工夫力、企画力、表現力、折衝力、指導育成力、積極性、統率力の12項目に対する自己評価を求めたものである。12種の職務遂行能力に関する質問は、「あなたは現在の自分をどのように見ていますか。甘くもなく、辛くもなく、できるだけ客観的に評価してください。」というものであり、「ひじょうにそう思う」(5)、「すこしはそう思う」(4)、「どちらともいえない」(3)、「あまりそう思わない」(2)、「まったくそう思わない」(1)の5点法で回答が求められた。なお、以下の質問項目に対する選択肢は、すべて上記の5点法と同一である。

上司に対する認知に関する質問は、「あなたから見た、直属の上司の権限や人望についておたずねします。」であり、「あなたは上司を尊敬している」、「上司は皆の前で、貢献した者をねぎらったり、ほめることができる」、「上司に相談すれば、良い解決方法が見つかる」、「上司は、部下を行きたくない部署に配置替えできる」、「上司には恩がある」など、上司の権限や人望に関する35項目について、5点法で回答が求められた。

直属上司との関係に関する質問は、「あなたと直属上司との関係についておたずねします。」であり、「あなたの上司は、あなたの仕事上の問題や希望を十分理解している」、「あなたの上司には、課外との意思疎通がまずかったための失敗はない」、「あなたの上司は仕事の方針・スケジュールを教えてくれる」、「あなたの上司は、あなたの能力や持ち味を十分的確に把握している」など21項目について、5点法で回答が求められた。

職場の人間関係に関する質問文は、「現在の職場での人間関係についておたずねします。」であり、「直属上司とあなたとの関係はうまくいっている」、「同僚とあなたとの関係はうまくいっている」、「職場内のチームワークはよい」など31項目に対して、5点法で回答が求められた。

OJTの内容に関する質問は、「最近5年間の職場におけるOJTについておたずねします。なるべく一つの職場での経験についてお答えください。」であり、「なんでもまず、仕事を実際にやらせてくれた」、「仕事に関連した知識・技能の実習を行なった」、「職場講習会を開催した」、「よく見学会に行かせてもらった」、「まとまりある仕事を一貫して行わせてもらった」など、OJTの具体的内容に関する50項目について、5点法で回答が求められた。

なお、フェイス・シートとして、性別、年齢、最終学歴などを尋ねた。

## 2. 調査対象者\*および調査実施手続き

本研究の対象者は、F県自治研修所の企画する職員研修およびF県福祉保健部保険課における職員研修に参加した、地方自治体職員である。調査は平成6年5月～平成6年6月にかけて実施された。資料収集方法としては、各研修の終了時に調査を依頼し、それぞれ個別に記入された調査票を約1週間後に回収するという留置調査の方法をとった。記入された調査票は、研修担当者を経由して回収された。研修参加者の人数は合計約170名、収集された調査資料は157

\* 調査にご協力いただいたF県職員およびF県自治研修所、F県福祉保健部の方々に謹んで謝意を表す。

名分であったが、分析対象者は、研修参加者の内、調査票にすべて回答し、かつ有効回答者とみなされた153名であった。

## 結 果\*

### 1. 調査対象者の個人的属性

- 1) 性別：男性135名 (88.2%)、女性18名 (11.8%) であった。
- 2) 年齢別：年齢の分布は、30～34歳 1名 (0.7%)、35～39歳 6名 (3.9%)、40～44歳 57名 (37.3%)、45～49歳 65名 (42.5%)、50歳以上 24名 (15.7%) であった。
- 3) 学歴別：大学 56名 (36.6%)、短期大学 3名 (2.0%)、専門学校 3名 (2.0%)、高等学校 89名 (58.2%)、中学校 1名 (0.7%)、その他 1名 (0.7%) であった。

### 2. 諸変数の因子構造

本研究で用いられた変数は、①現有能力自己評価、②上司に対する認知、③上司との関係、④人間関係、⑤OJTの5変数である。①は従属変数として、②～⑤の4変数は独立変数として用いられるが、以下、各変数の因子構造について述べる。

#### 1) 現有能力の自己評価の因子構造

全対象者のデータについて、「現有能力自己評価」の構造を明らかにするために、12項目の「現有能力自己評価」項目に対し、主因子法による因子分析を施した。表1は、芝 (1981) による因子数の基準により、因子数を3と設定して求めた、主因子法に続くバリマックス回転後の、第Ⅰ因子から第Ⅲ因子それぞれの因子負荷量、共通性、寄与率 (%) の数値を整理した結果である。なお、後述される表2～表5における因子数の設定はすべて芝 (1981) の基準によるものである。3因子の中で第Ⅰ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「創意・工夫力がある」、「企画力がある」、「判断力がある」、「積極性がある」、「理解力がある」、「知識・技能がある」、「指導育成力がある」、「統率力がある」、「表現力がある」の9項目である。これらの項目は、仕事を的確に遂行し、職場の生産性を高めていくために必要な能力に関連しているので、第Ⅰ因子を「職務推進能力」の因子と名付ける。

第Ⅱ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「折衝力がある」、「統率力がある」、「指導育成力がある」、「表現力がある」の4項目である。これらの項目に共通する主たる意味は、職場の統率、部下指導、対人折衝の能力なので、第Ⅱ因子を「リーダーシップ」の因子と名付ける。

第Ⅲ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「責任感がある」、「理解力がある」、「協調性がある」の3項目である。これらの項目は、主として職務を

---

\* 資料の分析は、データ解析ソフト HALBAU (高木ら 1989) を利用しておこなった。

的確に遂行していく過程での職場における態度を意味している。そこで、第Ⅲ因子を「職務態度」因子と呼ぶことにする。

表1 現有能力評価の因子分析結果

No.	項目	I	II	III	共通性
6.	創意・工夫力がある	.71	.24	.00	.56
7.	企画力がある	.70	.38	.09	.64
4.	判断力がある	.68	.18	.37	.64
11.	積極性がある	.56	.36	.15	.47
5.	理解力がある	.53	.18	.45	.51
1.	知識・技能がある	.47	.22	.19	.30
-----					
9.	折衝力がある	.24	.69	.19	.58
12.	統率力がある	.43	.65	.15	.62
10.	指導育成力がある	.44	.64	.18	.64
8.	表現力がある	.43	.55	.25	.55
-----					
2.	責任感がある	.21	.13	.82	.74
3.	協調性がある	.03	.36	.43	.32
寄与率 (%)		24.39	18.38	11.84	

## 2) 上司に対する認知の因子構造

「上司に対する認知」の構造を明らかにするために、35項目の「上司に対する認知」項目に対し、主因子法による因子分析を施した。表2は、因子数を6と設定して求めた、主因子法に続くバリマックス回転後の、第Ⅰ因子から第Ⅵ因子の因子負荷量、共通性、寄与率(%)の数値を整理した結果である。

6因子の中で第Ⅰ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「上司の能力や判断を信頼している」、「上司を尊敬している」、「上司のような人物になりたい」、「上司に相談すれば、良い解決方法が見つかる」、「上司はすぐれたビジョンを持っている」、「上司はわれわれ部下の誇りである」、「上司は本質を見ぬくすぐれた能力を持っている」、「上司は、豊富な知識とすぐれた技術を持っている」、「上司のように判断すれば間違いはない」、「上司は理想の人間である」、「上司は皆の前で、貢献した者をほめることができる」、「上司は人生の師である」、「上司のためならどんなことでもしたい」、「上司にはこれまで随分世話になった」、「上司があなたをほめると、あなたの評価が上がる」の15項目である。これらの項目は、上司の能力、識見、人間性など幅広い側面に対する尊敬や信頼の念に関わるものであり、第Ⅰ因子は、「信頼性」と名付けられた。

第Ⅱ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「上司は、部下に研修や出張などの便宜をはかれる」、「上司は部下に要求する権利を組織から付与されている」、「上司は、部下の業績を評価する権限を持っている」、「上司は部下を叱責できる立場に

ある」、「上司は、休暇願いなどに便宜をはかれる」、「上司は、部下にとって嫌な仕事を割り振ることができる」、「部下が上司の指示・命令を受け入れるのは当然である」の7項目である。これらの項目に共通しているのは、上司の、職場を管理する上での職務権限である。したがって、第Ⅱ因子は、「管理権限」の因子と名付けられた。

表2 上司に対する認知の因子分析結果

No.	項 目	I	II	III	IV	V	VI	共通性
21.	上司の能力や判断を信頼している	.86	.19	.05	.03	.05	.05	.79
1.	上司を尊敬している	.84	-.03	.02	.03	.07	.12	.73
31.	上司のような人物になりたい	.81	.13	.17	-.05	.00	-.19	.75
3.	上司に相談すれば、良い解決方法が見つかる	.81	.13	-.01	.08	.15	.23	.75
33.	上司はすぐれたビジョンを持っている	.80	.18	.22	-.07	.01	-.08	.73
19.	上司はわれわれ部下の誇りである	.77	.16	.20	-.07	.14	-.22	.73
9.	上司は本質を見ぬくすぐれた能力を持っている	.75	.06	.17	.26	.09	.03	.67
27.	上司は、豊富な知識とすぐれた技術を持っている	.73	.14	.12	.06	.11	-.20	.62
15.	上司のように判断すれば間違いはない	.72	.14	.27	.08	.15	.10	.66
25.	上司は理想の人間である	.72	.15	.32	-.14	.07	-.21	.71
2.	上司は皆の前で、貢献した者をほめることができる	.70	.10	-.04	.05	-.04	.13	.52
7.	上司は人生の師である	.68	-.02	.37	.17	.13	.05	.65
13.	上司のためならどんなことでもしたい	.56	.11	.33	.04	.24	.04	.49
29.	上司にはこれまで随分世話になった	.54	.10	.52	.20	.07	-.08	.62
8.	上司があなたをほめると、あなたの評価が上がる	.46	.15	.12	.28	.08	-.01	.34
14.	上司に相談すれば、穏便に済ませてもらえる	.37	.34	.36	.08	.24	.34	.56
26.	上司は、部下の希望に沿った人事異動ができる	.35	.28	.34	.22	.11	.08	.39
32.	上司は、部下に研修や出張などの便宜をはかれる	.13	.73	.08	.05	-.15	.12	.59
35.	上司は部下に要求する権利を組織から付与されている	.10	.61	.04	.11	.23	-.18	.48
24.	上司は、部下の業績を評価する権限を持っている	.20	.59	-.03	.08	.35	-.03	.52
28.	上司は部下を叱責できる立場にある	.07	.53	.13	.34	.13	-.21	.47
20.	上司は、休暇願いなどに便宜をはかれる	.12	.52	.16	.09	.01	.17	.35
16.	上司は、部下にとって嫌な仕事を割り振ることができる	-.11	.52	.25	.28	.17	.20	.49
30.	部下が上司の指示・命令を受け入れるのは当然である	.31	.49	-.04	.06	.11	-.13	.37
23.	上司には義理がある	.26	.20	.71	.06	-.01	-.03	.61
17.	上司には逆らえない過去の経緯がある	.10	.10	.66	.08	.19	.04	.50
11.	今までに、上司には、いわゆる「借り」が随分ある	.20	-.04	.61	-.38	-.24	-.06	.62
5.	上司には恩がある	.52	.03	.54	.24	.12	.17	.66
10.	上司は、部下に圧力・罰を与えることができる	-.08	.28	.24	.58	.18	-.05	.52
4.	上司は、部下を行きたくない部署に配置替えできる	.07	.20	.15	.54	.09	.13	.38
34.	上司は断固とした処分ができる	.35	.32	-.05	.44	.11	-.29	.52
*22.	上司は、部下に不愉快な思いをさせることができる	.36	-.35	-.19	-.36	.01	.08	.42
12.	上司の役割は組織で保証されている	.19	.36	.07	.18	.57	-.01	.53
18.	上司は、提案を実行させる権利を持っている	.15	.40	.14	.13	.46	-.01	.43
6.	上司の職務上の権限は強い	.31	.02	.08	.42	.45	.06	.49
寄与率(%)		26.19	9.81	8.56	5.56	4.04	2.08	

注) \* 逆転項目

第Ⅲ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「上司には義理がある」、「上司には逆らえない過去の経緯がある」、「今までに、上司には、いわゆる『借り』が随分ある」、「上司には恩がある」、「上司にはこれまで随分世話になった」の5項目である。これらは、いずれも、いわゆる「世話になった上司」に対する認知であり、かつ、個人的、

私的な色合いを含んでいることにより、第Ⅲ因子は、「私的恩義」の因子と名付けられた。

第Ⅳ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「上司は、部下に圧力・罰を与えることができる」、「上司は、部下を行きたくない部署に配置替えできる」、「上司は断固とした処分ができる」、「上司の職務上の権限は強い」の4項目である。これらの項目に共通するのは、部下の仕事の質や結果に対する厳しい処置に関わる権限である。したがって、第Ⅳ因子を「強制力」因子と名付ける。

第Ⅴ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「上司の役割は組織で保証されている」、「上司は、提案を実行させる権利を持っている」、「上司の職務上の権限は強い」の3項目である。この第Ⅴ因子は、内容的には、第Ⅱ因子と類似しているが、上司のより広い職務権限を意味していると考えられるので、「職務権限」因子と名付ける。

第Ⅵ因子においては、因子負荷量の値が0.40以上の項目は見い出されなかった。

### 3) 上司との関係の因子構造

「上司との関係」の構造を明らかにするために、21項目の「上司との関係」項目に対し、主因子法による因子分析を施した。表3は、因子数を4と設定して求めた、主因子法に続くバリマックス回転後の、第Ⅰ因子～第Ⅳ因子の因子負荷量、共通性、寄与率(%)の数値を整理した結果である。

表3 上司との関係の因子分析結果

No.	項 目	I	II	III	IV	共通性
16.	上司は、あなたの職務上の変革に対し、十分柔軟に対応してくれる	.73	.14	.22	.26	.67
17.	上司は、あなたの仕事の進捗状況を把握している	.69	.37	.23	.25	.72
9.	上司は、当面の懸案事項について知らせてくれる	.68	.24	.06	.36	.66
4.	上司は、あなたの能力や持ち味を十分的確に把握している	.66	.20	.25	.15	.56
7.	仕事上での上司とのコミュニケーションは十分効果的である	.64	.14	.39	.23	.64
13.	上司は、日頃、職務上あなたへの期待を十分はっきり伝えてくれる	.58	.34	.38	.07	.60
10.	上司は、困難な状況において、権限を十分行使して対応してくれる	.55	.18	.29	.59	.77
15.	上司は、公務員としての心構えを認識させる	.55	.35	.31	.33	.63
5.	上司は、その上の上司との意思疎通を図っている	.49	.23	.47	.20	.55
3.	上司は仕事の方針・スケジュールを教えてくれる	.46	.33	.36	.30	.55
19.	仕事を離れて、上司と一緒に食事や会話をすることがよくある	.44	.32	.33	.20	.45
-----						
21.	上司は、必要なときは、遠慮なく部下を叱る	.06	.72	.16	.25	.60
18.	上司は、服務規律のことで部下に注意を与える	.28	.69	.11	-.01	.57
20.	上司は、必要な場合、仕事の期限を明確に指示する	.32	.56	.36	.34	.67
14.	上司は、予算獲得が上手である	.34	.46	.32	.24	.49
-----						
12.	上司は、不在中の仕事の指示を明確にする	.40	.42	.54	.31	.72
1.	上司は、あなたの仕事上の問題や希望を十分理解している	.47	.13	.49	.15	.51
6.	上司は、部下の仕事のやり方について、改善の工夫を指示している	.47	.36	.49	.16	.62
2.	上司には、課外との意思疎通がまずかったための失敗はない	.11	.12	.48	.15	.28
-----						
11.	上司は、事態に臨機応変に対処する	.41	.25	.32	.64	.74
8.	上司は、広く各方面からの情報を集めている	.34	.37	.38	.50	.66
寄与率 (%)		20.80	11.96	10.03	8.77	

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、その値が0.40以上であった項目は、「上司は、あなたの職務上の変革に対し、十分柔軟に対応してくれる」、「上司は、あなたの仕事の進捗状況を把握している」、「上司は、当面の懸案事項について知らせてくれる」、「上司は、あなたの能力や持ち味を十分的確に把握している」、「仕事上での上司とのコミュニケーションは十分効果的である」、「上司は、日頃、職務上あなたへの期待を十分はっきり伝えてくれる」、「上司は、困難な状況において、権限を十分行使して対応してくれる」、「上司は、公務員としての心構えを認識させる」、「上司は、その上の上司との意思疎通を図っている」、「上司は、あなたの仕事上の問題や希望を十分理解している」、「上司は、部下の仕事のやり方について、改善の工夫を指示している」、「上司は仕事の方針・スケジュールを教えてくれる」、「仕事を離れて、上司と一緒に食事や会話をすることがよくある」、「上司は、事態に臨機応変に対処する」、「上司は、不在中の仕事の指示を明確にする」の15項目である。以上の項目は、仕事上、仕事以外を含めて、上司の部下に対する情報伝達や意志疎通に関するものなので、第Ⅰ因子を「コミュニケーション」因子と名付けた。

第Ⅱ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「上司は、必要なときは、遠慮なく部下を叱る」、「上司は、服務規律のことで部下に注意を与える」、「上司は、必要な場合、仕事の期限を明確に指示する」、「上司は、予算獲得が上手である」の4項目である。これらの項目に共通するのは、仕事への厳しい態度を部下に要求する上司の姿勢である。したがって、第Ⅱ因子を「厳格性」因子と名付ける。

第Ⅲ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「上司は、不在中の仕事の指示を明確にする」、「上司は、あなたの仕事上の問題や希望を十分に理解している」、「上司は、部下の仕事のやり方について、改善の工夫を指示している」、「上司には、課外との意思疎通がまずかったための失敗はない」、「上司は、その上の上司との意思疎通を図っている」の5項目である。これらは、部下の仕事の進捗状況を把握し、職場全体の業務進行を促進するに必要な上司の行動に関連している。したがって、第Ⅲ因子は、「業務推進」の因子と名付けられた。

第Ⅳ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「上司は、事態に臨機応変に対処する」、「上司は、広く各方面からの情報を集めている」の2項目である。これらの項目は、柔軟で視野の広い上司の姿勢に関連がある。したがって、第Ⅳ因子を「柔軟性」因子と名付ける。

#### 4) 人間関係の因子構造

「人間関係」の構造を明らかにするために、13項目の「人間関係」項目に対し、主因子法による因子分析を施した。表4は、因子数を3と設定して求めた、主因子法に続くバリマックス回転後の、第Ⅰ因子～第Ⅲ因子の因子負荷量、共通性、寄与率(%)の数値を整理した結果である。

3 因子の中で第Ⅰ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、

「直属の上司とその上司との関係はうまくいっている」、「上の上司は、あなたの直属上司を信頼している」、「直属上司は、その上の上司を尊敬している」、「直属上司とあなたの関係はうまくいっている」、「直属上司はその上の上司の仕事を積極的にサポートしている」、「直属上司はあなたを信頼している」、「直属上司はその上の上司についての不満を口にしている(逆転項目)」の7項目である。これらは、いずれも直属上司またはその上の上司との関係に関する項目である。したがって、第Ⅰ因子を「上司関係」因子と名付けた。

表4 人間関係の因子分析結果

No.	項 目	I	II	III	共通性
3.	直属の上司とその上の上司との関係はうまくいっている	.77	.17	.14	.64
9.	上の上司は、あなたの直属上司を信頼している	.74	.39	.01	.70
11.	直属上司は、その上の上司を尊敬している	.71	.35	-.03	.62
1.	直属上司とあなたとの関係はうまくいっている	.68	.12	.16	.50
8.	直属上司はその上の上司の仕事を積極的にサポートしている	.54	.48	-.06	.52
10.	直属上司はあなたを信頼している	.53	.08	.20	.32
*5.	直属の上司はその上の上司についての不満を口にしている	-.45	-.11	-.04	.21
-----					
6.	職場全体が仕事に対して積極的である	.32	.72	.21	.66
7.	職場内では同僚の仕事を助け合うという雰囲気がある	.12	.69	.24	.55
13.	あなたの職場には活気がある	.30	.66	.27	.60
4.	職場内のチームワークはよい	.27	.60	.39	.58
-----					
2.	同僚とあなたとの関係はうまくいっている	.10	.24	.84	.77
12.	あなたと後輩・同僚との関係はうまくいっている	.09	.42	.58	.52
寄与率(%)		24.37	19.80	11.13	

注) \* 逆転項目

第Ⅱ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「職場全体が仕事に対して積極的である」、「職場内では同僚の仕事を助け合うという雰囲気がある」、「あなたの職場には活気がある」、「職場内のチームワークはよい」、「直属上司はその上の上司の仕事を積極的にサポートしている」、「あなたと後輩・同僚との関係はうまくいっている」の6項目である。これらの項目は、主として、職場全体の人間関係を意味しており、第Ⅱ因子を「職場風土」と名付ける。

第Ⅲ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「同僚とあなたとの関係はうまくいっている」と「あなたと後輩・同僚との関係はうまくいっている」の2項目である。これらは、いずれも同僚との関係であり、第Ⅲ因子を「同僚関係」因子と名付ける。

5) OJTの因子構造

「OJT」の構造を明らかにするために、50項目の「OJT」項目に対し、主因子法による因子分

析を施した。表5は、因子数を8と設定して求めた、主因子法に続くバリマックス回転後の、第Ⅰ因子～第Ⅷ因子それぞれの因子負荷量、共通性、寄与率(%)の数値を整理した結果である。

8因子の中で第Ⅰ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「上司はよく励ましてくれた」、「上司は自己啓発を率先して行なった」、「上司は自ら手本・見

表5 OJTの因子分析結果

No.	項目	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	共通性
43.	上司はよく励ましてくれた	.75	.15	.16	.15	.15	.10	.22	-.02	.71
44.	上司は自己啓発を率先して行なった	.72	.21	.21	.06	.18	.08	.16	-.04	.67
41.	上司は自ら手本・見本を示した	.68	.32	.24	.05	.14	.03	.00	.04	.65
31.	上司が望みを直してくれた	.65	.15	.08	.25	-.05	.06	.08	.31	.62
35.	上司は正しい執務態度を率先してとった	.64	.14	.11	.23	.04	.09	.03	.19	.55
46.	上司は仕事を手伝ってくれた	.64	.28	.14	.05	.04	.11	.28	-.04	.60
4.	的確な指示・命令をしてくれた	.62	.08	.11	.37	.35	-.07	.03	.11	.68
19.	上司は仕事の助言をした	.61	.29	.08	.42	.10	-.06	.01	.25	.71
12.	仕事を教えてもらった	.60	.14	.13	.25	.26	.11	-.03	.27	.61
2.	ペアを組んで指導・育成をしてくれた	.45	.19	.16	.18	.40	.07	.01	.07	.46
39.	上司は自分の経験や考え方を披露した	.43	.34	.12	.05	.36	-.08	.26	.13	.53
48.	上司は皆の前でほめてくれた	.41	.22	.31	.15	.09	.34	.39	-.06	.62
6.	仕事に関連した知識・技能の実習を行なった	.40	.16	.27	.27	.40	.18	-.12	.12	.54
50.	上司は他組織、他部門との交渉、折衝にあなただを同行させた	.17	.74	.07	.13	.09	.10	.39	.07	.77
42.	上司はその上の上司への報告をあなたを代行させた	.17	.71	.17	.08	.12	.04	.03	.13	.60
45.	上司は会議にあなただを同行させた	.25	.68	.11	.17	.01	.05	.37	-.04	.71
27.	他の組織、他の部門との交渉、折衝を上司に代わって代行した	.14	.65	.16	.27	.03	.15	.17	.06	.59
40.	上司はその上の上司への報告にあなただを同行させた	.27	.64	.21	-.06	.17	.15	.06	-.03	.58
20.	会議に上司の代理出席をさせられた	.14	.62	.15	.28	.01	.07	.11	.17	.55
11.	よく意思決定の場に参加させてもらった	.20	.57	.08	.34	.35	.19	-.09	.06	.66
13.	上司の仕事の代行をさせてもらった	.30	.56	.16	.21	.05	.18	.00	.04	.50
14.	仕事の企画にあたって原案の作成を任せられた	.20	.55	.03	.48	.01	.07	.02	.24	.64
18.	課題をもらって研究するように言われた	.38	.49	.31	.15	.27	.07	.05	.13	.60
15.	研究発表会に参加させてもらった	.25	.44	.39	.27	.11	.34	.02	.06	.61
10.	プロジェクト・チームに参加させてもらった	.17	.41	.13	.28	.40	.38	-.17	.03	.62
26.	上司と仕事について話し合いや議論をした	.25	.37	.17	.28	.19	.27	.27	.07	.42
17.	今まで担当していた仕事とは異なる仕事を任せられた	.03	.32	.28	.22	.11	.21	.06	-.01	.29
23.	通信教育の受講を積極的にすすめた	.11	.14	.90	-.01	.05	.02	.05	-.04	.84
22.	読書研究会を開催した	.15	.21	.84	.06	.17	.13	.09	-.09	.83
29.	夜間の大学・専門学校などの通学を援助してくれた	.05	-.01	.75	.02	-.01	.06	.05	.05	.57
24.	上司は、仕事の一部または全部を互いに交換させた	.11	.12	.67	.03	.17	.07	.07	.15	.54
28.	上司が読書指導した	.33	.11	.63	.00	.14	.16	-.12	.03	.58
30.	得意の仕事や望んでいる仕事、逆に不得手な仕事を担当させられた	.08	.17	.59	.10	.03	.10	.06	.27	.49
21.	上司は面接の場を設けて仕事の指導をした	.21	.29	.56	.08	.19	.23	.00	.14	.56
5.	なんでもまず、仕事を実際にやらせてくれた	.30	.18	-.08	.61	.00	.09	.10	-.08	.53
25.	仕事の目標を設定し、自主的に仕事の遂行をした	.12	.18	.16	.51	.23	.05	.16	.02	.41
9.	まとまりのある仕事を一貫して行わせてもらった	.45	.26	-.12	.48	.05	.25	.01	-.05	.58
16.	集合研修会などに参加させてもらった	.28	.22	.18	.41	.17	.22	.03	.24	.46
3.	あなたに権限を委譲してくれた	.31	.32	-.05	.39	.28	-.03	.14	-.28	.53
1.	あなたの現有能力よりも若干高めめの仕事を担当させてもらった	.21	.27	.06	.39	.08	.05	.15	.06	.31
32.	仕事上のことで皆の前で話を体験をさせられた	.13	.25	.17	.36	-.02	.29	.24	.19	.42
7.	職場講習会を開催した	.19	.02	.29	.12	.59	.04	.23	.04	.54
8.	よく見学会に行かせてもらった	.32	.23	.20	.10	.46	.33	.03	.07	.52
38.	職場ではブレーン・ストーミングを行なった	.20	.22	.38	-.04	.39	.22	.22	.28	.56
33.	事例研究会に参加させてもらった	.02	.22	.38	.16	.07	.71	.18	.22	.82
36.	実例研究会に参加させてもらった	.13	.24	.34	.11	.16	.71	.16	.21	.80
47.	上司は報告書の提出を求めた	.12	.19	.23	.20	.13	.06	.60	.15	.54
49.	上司は職場会議であなたに司会、説明、発表などの役割を与えた	.23	.40	.06	.16	.03	.22	.56	.02	.60
37.	上司は遠慮なく叱った	.21	.15	.20	.00	.21	.19	.09	.66	.63
34.	上司は遠慮なく注意をした	.47	.16	.11	.10	-.01	.18	.09	.56	.62
寄与率(%)		13.15	12.41	10.54	6.33	4.59	4.55	3.72	3.49	

本を示した、「上司が誤りを直してくれた」、「上司は正しい執務態度を率先してとった」、「上司は仕事を手伝ってくれた」、「的確な指示・命令をしてくれた」、「上司は仕事の助言をした」、「仕事を教えてもらった」、「上司は遠慮なく注意をした」、「まとまりのある仕事を一貫して行わせてもらった」、「ペアを組んで指導・育成をしてくれた」、「上司は自分の経験や考え方を披露した」、「上司は皆の前でほめてくれた」、「仕事に関連した知識・技能の実習を行なった」の15項目である。これらの項目は、部下の仕事に対する上司の個別指導や助言に関わるものが多数を占めている。したがって、第Ⅰ因子は、「助言・垂範」因子と名付けた。

第Ⅱ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「上司は他組織、他部門との交渉、折衝にあなを同行させた」、「上司はその上の上司への報告をあなたに代行させた」、「上司は会議にあなを同行させた」、「他の組織、他の部門との交渉、折衝を上司に代わって代行した」、「上司はその上の上司への報告にあなを同行させた」、「会議に上司の代理出席をさせられた」、「よく意思決定の場に参画させてもらった」、「上司の仕事の代行をさせてもらった」、「仕事の企画にあたって原案の作成を任せられた」、「課題をもらって研究するように言われた」、「研究発表会に参加させてもらった」、「プロジェクト・チームに参画させてもらった」、「上司は職場会議であなに司会、説明、発表などの役割を与えた」の13項目である。これらの項目に共通しているのは、上司の仕事を、上司に代わって代行することや、上司との同行である。したがって、第Ⅱ因子は、「代行・同行」の因子と名付けられた。

第Ⅲ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「通信教育の受講を積極的にすすめられた」、「読書研究会を開催した」、「夜間の大学・専門学校などの通学を援助してくれた」、「上司は、仕事の一部または全部を互いに交換させた」、「上司が読書指導した」、「得意の仕事や望んでいる仕事、逆に不得意な仕事を担当させられた」、「上司は面接の場を設けて仕事の指導をした」の7項目である。これらの項目には、主として、部下の自己啓発に対する上司の援助を意味する項目が多く、第Ⅲ因子は、「自己啓発援助」の因子と名付けられた。

第Ⅳ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「なんでもまず、仕事を実際にやらせてくれた」、「仕事の目標を設定し、自主的に仕事の遂行をした」、「まとまりある仕事を一貫して行わせてもらった」、「集合研修会などに参加させてもらった」、「あなたに権限を委譲してくれた」、「あなたの現有能力よりも若干高めの仕事を担当させてもらった」の6項目である。これらの項目に含まれている内容は、部下に職務を配分し、指示・命令を下したり、新しい職務の実行権限を部下に委譲するなどである。したがって、これらの意味を包括的に捉え、第Ⅳ因子を「権限委譲」因子と名付ける。

第Ⅴ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「職場講習会を開催した」、「よく見学会に行かせてもらった」、「職場ではブレーン・ストーミングを行なった」の3項目である。したがって、第Ⅴ因子は、職場内での集合研修的な内容を示しているので、「職場研修」因子と名付けた。

第Ⅵ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「事例研究会に参加させてもらった」、「実例研究会に参加させてもらった」の2項目であり、この因子は「研修機会提供」因子と名付けた。

第Ⅶ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「上司は報告書の提出を求めた」、「上司は職場会議であなたに司会、説明、発表などの役割を与えた」の2項目である。そこで、この第Ⅶ因子を、「報告」因子と名付けた。

第Ⅷ因子にもっとも高い因子負荷量を示し、その値が0.40以上であった項目は、「上司は遠慮なく叱った」、「上司は遠慮なく注意をした」の2項目である。これらは、部下に対する上司の率直な叱責を表しているので、第Ⅷ因子を、「注意・叱責」因子と名付けた。

### 3. 尺度の構成

各変数の特徴を比較し、変数相互の関係を分析する測度として、それぞれの変数について尺度を構成した。

尺度の構成は、それぞれの変数の項目群についての因子分析結果に基づいて行なわれた。構成された尺度数は、「現有能力評価」3尺度、「上司に対する認知」5尺度、「上司との関係」4尺度、「人間関係」3尺度、「OJT」8尺度の合計23尺度であるが、各尺度は、表1～表5に示される因子分析結果において、因子負荷量が0.40以上の項目から成る。そして、各尺度ごとに、それらを構成する項目の合計点を項目数で除算した数値を求めることにより、尺度合成得点を計算した。

各尺度は因子分析結果の因子内容の解釈に対応させて、尺度を構成する項目内容の意味により、「現有能力評価：職務推進能力、リーダーシップ、職務態度」、「上司に対する認知：信頼性、管理権限、私的恩義、強制力、職務権限」、「上司との関係：コミュニケーション、厳格性、業務推進、柔軟性」、「人間関係：上司関係、職場風土、同僚関係」、「OJT：助言・垂範、代行・同行、自己啓発援助、権限委譲、職場研修、研修機会提供、報告、注意・叱責」と命名された。

### 4. 諸尺度の特徴

表6～表10は、「現有能力自己評価」から「OJT」の5つの変数ごとに、それぞれの尺度得点の平均値と標準偏差を示したものである。各尺度は、尺度化の基準として用いた因子分析結果の因子番号順ではなく、尺度得点平均値の高い順に並べ替えてある。各変数ごとに、平均値の差異の有意性を検討するために、それぞれ、対応のある場合の一元配置分散分析を行なった結果、すべての変数において、0.1%未満の危険率で有意差が認められた。各変数ごとの尺度間有意差検定の多重比較の結果は、各表ごとに、注)として示してある。

「現有能力自己評価」においては、「職務態度」がもっとも高い値を示しているが、「リーダーシップ」の自己評価はもっとも低い。「上司に対する認知」では、上司の「職務権限」や「管理権限」に対する認知は高く、「信頼性」、「私的恩義」については低い。一方、「上司との関係」

表6 現有能力自己評価の平均値と標準偏差

尺 度	N	平均値	標準偏差
職 務 態 度	151	3.87	0.58
職 務 推 進 能 力	147	3.30	0.58
リターニティブ	151	3.20	0.66

注) 3尺度間には、すべて有意差あり (P<.001)。

表7 上司に対する認知の平均値と標準偏差

尺 度	N	平均値	標準偏差
職 務 権 限	150	3.56	0.76
管 理 権 限	150	3.45	0.61
強 制 力	152	3.08	0.70
信 頼 性	147	2.85	0.74
私 的 恩 義	147	2.24	0.78

注) ・5尺度間には、すべて有意差あり (P<.001)。  
 ・ただし、職務権限尺度と管理権限尺度との間の有意確率は P<.05。

表8 上司との関係の平均値と標準偏差

尺 度	N	平均値	標準偏差
柔 軟 性	152	3.40	0.86
コミュニケーション	149	3.27	0.72
業 務 推 進	151	3.23	0.69
厳 格 性	150	3.18	0.77

注) 柔軟性と他の3尺度間にそれぞれ有意差あり (P<.001)。

表9 人間関係の平均値と標準偏差

尺 度	N	平均値	標準偏差
同 僚 関 係	152	3.82	0.54
職 場 風 土	151	3.57	0.59
上 司 関 係	148	3.40	0.60

注) 3尺度間には、すべて有意差あり (P<.001)。

表10 OJTの平均値と標準偏差

尺 度	N	平均値	標準偏差
権 限 委 譲	144	3.31	0.65
報 告	151	3.12	0.91
代 行	141	3.05	0.79
助 言・垂 範	144	3.00	0.69
注 意・叱 責	152	2.87	0.95
職 場 研 修	145	2.80	0.69
研 修 機 会 提 供	149	2.72	1.12
自 己 啓 発 援 助	148	1.94	0.73

- 注)・権限委譲との間には、すべて有意差あり ( $P<.001$ ,  $P<.01$ )。
- ・報告との間には、代行・同行、助言・垂範を除いて、有意差あり ( $P<.001$ ,  $P<.01$ )。
  - ・代行・同行との間には、報告、助言・垂範を除いて、有意差あり ( $P<.001$ ,  $P<.05$ )。
  - ・助言・垂範との間には、報告、代行・同行、注意・叱責を除いて、有意差あり ( $P<.001$ )。
  - ・注意・叱責との間には、助言・垂範、職場研修、研修機会提供を除いて、有意差あり ( $P<.001$ )。
  - ・職場研修との間には、注意・叱責、研修機会提供を除いて、有意差あり ( $P<.001$ )。
  - ・研修機会提供との間には、注意・叱責、職場研修を除いて、有意差あり ( $P<.001$ )。
  - ・自己啓発援助との間には、すべて有意差あり ( $P<.001$ )。

においては、「柔軟性」がもっとも高く、「厳格性」がもっとも低くなっている。「人間関係」の変数の内、尺度平均値のもっとも低いのは「上司関係」であるが、反面、「同僚関係」の平均値がもっとも高くなっている。「OJT」の値は全体に低い、その中では、「権限委譲」の平均値がもっとも高い。「助言・垂範」の平均値は3.0であり、可もなく不可もないという結果であるが、「注意・叱責」、「職場研修」、「研修機会提供」、「自己啓発援助」の4尺度においては、「注意・叱責」の2.87が最高値であり、いずれも不十分な結果となっている。とくに、「自己啓発援助」は1.94と、ほとんど行われていないと考えられる。

## 5. 個人的属性別諸尺度の特徴

表11-1, 表11-2は、「現有能力の自己評価」以下「OJT」における諸尺度に関する性別による2群の母平均値の差の検定結果である。表11-1および表11-2の結果によると、「現有能力の自己評価」、「OJT」の2側面において性別による統計的有意差が見られた。尺度別にその結果を整理すると次のようになる。

まず、「現有能力の自己評価」では、男性の方が女性よりも明らかに職務推進能力およびリーダーシップの自己評価が高い ( $P<.01$ )。職務態度では、女性の方が男性よりも高い自己評価を示しているが、有意差は見られなかった。

「OJT」では、すべての尺度において男性の方が女性よりも高い値を示しているが、統計的有意差が見られたのは、報告 ( $P < .01$ )、代行・同行 ( $P < .001$ )、職場研修 ( $P < .01$ )、研修機会提供 ( $P < .05$ ) の4尺度であった。

表11-1 諸尺度の性別平均値と標準偏差

尺 度	性別	N	平均値	標準偏差	t 値
現有能力自己評価	男	133	3.85	0.57	0.88
	女	18	3.98	0.71	
職務態度	男	131	3.34	0.55	2.76**
	女	16	2.92	0.72	
リーダーシップ	男	134	3.26	0.63	2.97**
	女	17	2.77	0.75	
上司に対する認知	男	134	3.58	0.77	0.79
	女	16	3.42	0.63	
職務権限	男	133	3.48	0.61	1.20
	女	17	3.29	0.61	
管理権限	男	134	3.10	0.71	0.81
	女	18	2.96	0.59	
強制力	男	130	2.84	0.73	0.18
	女	17	2.88	0.80	
信頼性	男	131	2.25	0.77	0.43
	女	16	2.16	0.89	
上司との関係	男	135	3.41	0.85	0.32
	女	17	3.33	0.97	
柔軟性	男	133	3.28	0.70	0.44
	女	16	3.19	0.87	
コミュニケーション	男	134	3.22	0.68	0.54
	女	17	3.31	0.76	
業務推進	男	134	3.20	0.73	0.86
	女	16	3.03	1.08	

注) \*\*  $P < .01$

表11-2 諸尺度の性別平均値と標準偏差

尺 度	性別	N	平均値	標準偏差	t 値
人間関係					
同 僚 関 係	男	134	3.83	0.54	0.55
	女	18	3.75	0.55	
-----					
職 場 風 土	男	133	3.57	0.59	0.04
	女	18	3.57	0.59	
-----					
上 司 関 係	男	131	3.39	0.61	0.18
	女	17	3.42	0.48	
-----					
O J T					
権 限 委 譲	男	129	3.34	0.64	1.25
	女	15	3.11	0.78	
-----					
報 告	男	134	3.19	0.86	3.02**
	女	17	2.50	1.10	
-----					
代 行 ・ 同 行	男	127	3.13	0.74	3.65***
	女	14	2.35	0.91	
-----					
助 言 ・ 垂 範	男	127	3.01	0.69	0.64
	女	17	2.90	0.71	
-----					
注 意 ・ 叱 責	男	135	2.91	0.94	1.45
	女	17	2.56	1.01	
-----					
職 場 研 修	男	131	2.86	0.67	3.24**
	女	14	2.25	0.67	
-----					
研 修 機 会 提 供	男	133	2.79	1.12	2.50*
	女	16	2.06	0.96	
-----					
自 己 啓 発 援 助	男	131	1.98	0.74	1.74
	女	17	1.66	0.65	

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

## 2) 年齢別特徴

30～34歳の1名の対象者は分析から除外した。また、35～39歳は6名、50歳以上は24名と人数が少なかったため、それぞれを対象者を、40歳～44歳の群と45歳～49歳の群と合計し、対象者を35～44歳(63名)と45歳以上(89名)との2群に分類した。

表12-1、表12-2は、「現有能力の自己評価」以下「OJT」における諸尺度に関する、年齢別の上記2群の母平均値の差の検定結果である。表12-1および表12-2の結果によると、すべての尺度において、年齢の2群間に危険率5%未満の統計的有意差は見い出されなかったが、3尺度において、危険率10%未満の有意差が確認された。すなわち、「現有能力自己評価」

のリーダーシップにおいては、低年齢群の方の自己評価が高くなっている。「上司に対する認知」では、信頼性において、「上司との関係」では、業務推進において、高年齢群の方がより高い認知を示していた。

表12-1 諸尺度の年齢別平均値と標準偏差

尺 度	年 齢 別	N	平均値	標準偏差	t 値
現有能力自己評価					
職 務 態 度	35～44歳	63	3.85	0.57	0.37
	45歳以上	88	3.88	0.60	
-----					
職務推進能力	35～44歳	63	3.38	0.51	1.59
	45歳以上	84	3.23	0.63	
-----					
リ-ダ-シ-ャ-フ*	35～44歳	64	3.31	0.55	1.68*
	45歳以上	87	3.13	0.73	
-----					
上司に対する認知					
職 務 権 限	35～44歳	63	3.46	0.79	1.34
	45歳以上	87	3.63	0.73	
-----					
管 理 権 限	35～44歳	62	3.45	0.64	0.08
	45歳以上	88	3.46	0.60	
-----					
強 制 力	35～44歳	63	3.02	0.69	1.01
	45歳以上	89	3.13	0.70	
-----					
信 頼 性	35～44歳	64	2.72	0.74	1.86*
	45歳以上	83	2.95	0.73	
-----					
私 的 恩 義	35～44歳	63	2.15	0.76	1.28
	45歳以上	84	2.31	0.79	
-----					
上司との関係					
柔 軟 性	35～44歳	64	3.34	0.80	0.65
	45歳以上	88	3.44	0.91	
-----					
コミュニケーション	35～44歳	63	3.19	0.61	1.23
	45歳以上	86	3.33	0.79	
-----					
業 務 推 進	35～44歳	64	3.12	0.59	1.72*
	45歳以上	87	3.31	0.75	
-----					
厳 格 性	35～44歳	64	3.10	0.68	1.18
	45歳以上	86	3.25	0.83	

注) \* P<.10

表12-2 諸尺度の年齢別平均値と標準偏差

尺 度	年 齢 別	N	平均値	標準偏差	t 値
人間関係					
同 僚 関 係	35～44歳	63	3.74	0.51	1.49
	45歳以上	89	3.87	0.56	
職 場 風 土	35～44歳	63	3.48	0.60	1.53
	45歳以上	88	3.63	0.58	
上 司 関 係	35～44歳	61	3.34	0.61	0.96
	45歳以上	87	3.44	0.59	
OJT					
権 限 委 譲	35～44歳	60	3.29	0.63	0.44
	45歳以上	84	3.34	0.68	
報 告	35～44歳	64	3.20	0.89	1.00
	45歳以上	87	3.05	0.94	
代 行 ・ 同 行	35～44歳	60	3.08	0.71	0.32
	45歳以上	81	3.03	0.85	
助 言 ・ 垂 範	35～44歳	62	2.95	0.69	0.80
	45歳以上	82	3.04	0.69	
注 意 ・ 叱 責	35～44歳	64	2.87	0.97	0.05
	45歳以上	88	2.88	0.94	
職 場 研 修	35～44歳	62	2.74	0.72	0.88
	45歳以上	83	2.84	0.67	
研 修 機 会 提 供	35～44歳	63	2.64	1.11	0.67
	45歳以上	86	2.77	1.14	
自 己 啓 発 援 助	35～44歳	61	1.96	0.72	0.26
	45歳以上	87	1.93	0.75	

## 3) 学歴別特徴

短期大学（3名）、専門学校（3名）、中学校（1名）、その他（1名）はそれぞれ人数が少ないので、分析から除外し、対象者を、大学（56名）と高等学校（89名）の2群に分類した。

表13-1、表13-2は、「現有能力の自己評価」以下「OJT」における諸尺度に関する、学歴別の上記2群の母平均値の差の検定結果である。表13-1および表13-2の結果によると、「上司との関係」と「人間関係」において、統計的有意差が見られた。この2側面におけるすべての尺度値は高等学校の方が大学よりも高いが、とりわけ、「上司との関係」で、コミュニケーション（ $P < .05$ ）、業務推進（ $P < .01$ ）、厳格性（ $P < .05$ ）における有意差が注目される。これは、「人間関係」の上司関係での有意差（ $P < .05$ ）と対応するものである。

表13-1 諸尺度の学歴別平均値と標準偏差

尺 度	学歴別	N	平均値	標準偏差	t 値
現有能力自己評価					
職 務 態 度	大 学	55	3.93	0.52	0.50
	高等学校	88	3.88	0.59	
職務推進能力	大 学	53	3.32	0.57	0.20
	高等学校	86	3.30	0.54	
リーダ・シップ*	大 学	55	3.16	0.66	0.72
	高等学校	88	3.24	0.63	
上司に対する認知					
職 務 権 限	大 学	55	3.54	0.67	0.45
	高等学校	88	3.60	0.82	
管 理 権 限	大 学	55	3.49	0.55	0.24
	高等学校	87	3.47	0.65	
強 制 力	大 学	56	3.06	0.66	0.44
	高等学校	88	3.11	0.73	
信 頼 性	大 学	54	2.78	0.68	1.07
	高等学校	85	2.92	0.78	
私 的 恩 義	大 学	54	2.21	0.79	0.24
	高等学校	85	2.27	0.80	
上司との関係					
柔 軟 性	大 学	56	3.26	0.84	1.83
	高等学校	88	3.53	0.87	
コミュニケーション	大 学	54	3.12	0.69	2.07*
	高等学校	88	3.37	0.74	
業 務 推 進	大 学	55	3.04	0.71	2.67**
	高等学校	88	3.36	0.68	
厳 格 性	大 学	55	3.02	0.71	2.40*
	高等学校	87	3.33	0.79	

注) \* P<.05, \*\* P<.01

表13-2 諸尺度の学歴別平均値と標準偏差

尺 度	学歴別	N	平均値	標準偏差	t 値
人間関係					
同僚関係	大 学	56	3.80	0.55	0.53
	高等学校	88	3.85	0.53	
職場風土	大 学	55	3.51	0.56	1.27
	高等学校	88	3.63	0.61	
上司関係	大 学	55	3.29	0.61	2.01*
	高等学校	85	3.50	0.59	
OJT					
権限委譲	大 学	50	3.30	0.56	0.60
	高等学校	87	3.37	0.69	
報 告	大 学	56	3.12	0.83	0.18
	高等学校	87	3.14	0.96	
代行・同行	大 学	52	3.04	0.74	0.35
	高等学校	82	3.09	0.82	
助言・垂範	大 学	52	2.95	0.64	0.84
	高等学校	84	3.05	0.73	
注意・叱責	大 学	56	2.91	0.94	0.22
	高等学校	88	2.88	0.97	
職場研修	大 学	53	2.70	0.70	1.35
	高等学校	85	2.87	0.69	
研修機会提供	大 学	56	2.50	1.06	1.76
	高等学校	85	2.84	1.17	
自己啓発援助	大 学	53	1.85	0.72	1.18
	高等学校	87	2.00	0.76	

注) \*  $P < .05$ 

## 6. 諸尺度間の関係

### 1) 諸尺度の相関

表14は、「現有能力自己評価」、「上司に対する認知」、「上司との関係」、「人間関係」、「OJT」の5変数23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、「現有能力自己評価：職務態度」尺度の.66を最低値とする結果であり、すべての尺度の信頼性はかなり高い値を示していた。

尺度間の相関係数の特徴は次のようにまとめられる。

①「現有能力自己評価」、「上司に対する関係」、「上司との関係」、「人間関係」、「OJT」の5変数の尺度間の内部相関は高い ( $P < .001$ )。

表14 諸尺度間の相関

尺 度	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)	12)	13)	14)	15)	16)	17)	18)	19)	20)	21)	22)	23)	
現有能力自己評価																								
1) 職務態度	(.66)																							
2) 職務推進能力	.64***	(.89)																						
3) リーダーシップ	.55***	.86***	(.85)																					
上司に対する認知																								
4) 職務権限	.11	.08	-.01	(.67)																				
5) 管理権限	.23**	.13	.05	.61***	(.81)																			
6) 強制力	.03	-.06	-.10	.66***	.52***	(.67)																		
7) 信頼性	.07	.00	.02	.44***	.38***	.38***	(.96)																	
8) 私的恩義	-.09	-.06	-.06	.38***	.35***	.41***	.67***	(.85)																
上司との関係																								
9) 柔軟性	.08	.10	.14	.35***	.24**	.26***	.75***	.39***	(.87)															
10) コミュニケーション	.08	.18*	.20*	.34***	.24**	.25**	.74***	.39***	.88***	(.95)														
11) 業務推進	.04	.08	.11	.33***	.17*	.26***	.68***	.34***	.78***	.92***	(.86)													
12) 厳格性	.03	.11	.15	.41***	.27***	.43***	.63***	.41***	.72***	.78***	.75***	(.85)												
人間関係																								
13) 同僚関係	.33***	.35***	.27***	.13	.13	.03	-.02	-.14	.11	.16*	.14	.20**	(.77)											
14) 職場風土	.27***	.34***	.22**	.29***	.26***	.14	.38***	.13	.39***	.49***	.45***	.45***	.63***	(.85)										
15) 上司関係	.26***	.33***	.26**	.32***	.29***	.18*	.57***	.23**	.56***	.67***	.62***	.46***	.28***	.63***	(.71)									
OJT																								
16) 権限委譲	.19*	.28***	.18	.34***	.38***	.22**	.43***	.23**	.44***	.53***	.43***	.48***	.23**	.39***	.39***	(.83)								
17) 報告	.07	.18*	.19*	.20*	.25**	.20*	.25**	.11	.26***	.37***	.28***	.44***	.16	.30***	.23**	.50***	(.68)							
18) 代行・同行	.12	.26**	.25**	.24**	.35***	.20*	.29***	.25**	.32***	.44***	.34***	.45***	.12	.29***	.28***	.75***	.63***	(.93)						
19) 助言・垂範	.03	.05	.01	.43***	.42***	.31***	.65***	.45***	.63***	.70***	.58***	.64***	.13	.38***	.43***	.77***	.50***	.70***	(.93)					
20) 注意・叱責	.08	.03	.03	.35***	.31***	.30***	.36***	.34***	.33***	.35***	.30***	.51***	.01	.11	.13	.39***	.38***	.46***	.59***	(.78)				
21) 職場研修	-.09	.04	.06	.32***	.26***	.34***	.47***	.40***	.44***	.57***	.50***	.54***	.05	.22**	.33***	.61***	.43***	.69***	.73***	.49***	(.81)			
22) 研修機会提供	.08	.15	.20*	.20*	.18*	.20*	.28***	.24**	.28***	.37***	.34***	.42***	.07	.14	.24***	.43***	.45***	.57***	.45***	.44***	.61***	(.91)		
23) 自己啓発援助	-.15	.02	.04	.07	.08	.17*	.37***	.45***	.28***	.33***	.28***	.39***	-.10	.12	.17*	.32***	.35***	.47***	.46***	.39***	.57***	.55***	(.90)	

注) 対角線上にある( )内の数値は信頼性係数 (Cronbach  $\alpha$ )

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

- ②従属変数の「現有能力自己評価：職務態度」と、高い相関を示した独立変数の尺度は、「上司に対する認知：管理権限」( $P < .01$ )、「人間関係」3尺度 ( $P < .001$ )、「OJT: 権限委譲」( $P < .05$ )である。
- ③従属変数の「現有能力自己評価：職務推進能力」と、高い相関を示した独立変数の尺度は、「人間関係」3尺度 ( $P < .001$ )、「OJT: 代行・同行」( $P < .01$ )、「OJT: 権限委譲」( $P < .001$ )である。
- ④従属変数の「現有能力自己評価：リーダーシップ」と、高い相関を示した独立変数の尺度は、「上司との関係：コミュニケーション」( $P < .05$ )、「人間関係」3尺度 ( $P < .001$ )、「OJT: 報告」( $P < .05$ )、「OJT: 代行・同行」( $P < .01$ )、「OJT: 研修機会提供」( $P < .05$ )である。
- ⑤独立変数間の相関はほとんどひじょうに高いが、「人間関係：同僚関係」とその他の独立変数との間の相関は低い。

上記の相関係数に基づく分析の結果、現在の職務遂行能力の自己評価と各独立変数、とりわけ、「人間関係」3尺度が強い関連性を持っていることが明らかになった。しかし、相関係数に基づく分析のみでは、各独立変数の現有能力自己評価に対する規定力を特定することはできない。そこで、次に、「現有能力自己評価」を基準変数（従属変数）とし、他の変数を独立変数とする重回帰分析を行った。

## 2) 現有能力自己評価3尺度を基準変数とした重回帰分析

表15-1は、「現有能力自己評価：職務態度」を基準変数とし、「上司に対する認知」～「OJT」までの4変数20尺度のすべてを説明変数として求めた重回帰分析結果である。説明変数の投入に際しては、F値による変数増加法（ステップワイズ法）を用いた。この分析は、20尺度によって代表される、職場における種々の環境要因が、現在有している職務遂行能力の自己評価とどのような関連を持ち、職務遂行能力の形成に対して影響を及ぼしているかを明らかにするために行われた。表15-1によれば、「現有能力自己評価：職務態度」に対して、「OJT: 助言・垂範」( $\beta = -.53, P < .001$ )、「人間関係：上司関係」( $\beta = .32, P < .01$ )、「OJT: 権限委譲」( $\beta = .31, P < .05$ )、「OJT: 代行・同行」( $\beta = .30, P < .05$ )、「人間関係：同僚関係」( $\beta = .22, P < .01$ )の順に影響を及ぼしていると考えられる。

ここで注意しなければならないのは、「OJT: 助言・垂範」の標準偏回帰係数 ( $\beta$ ) の値が最も大きく、かつそれが負の値を示していることである。これは、直属上司の部下に対する助言・垂範が、職務態度の向上に関する部下の自己評価を低める方向に影響していることを示唆している。しかし、この結果は当初の仮説とはまったく逆方向であり、表14に示される、「現有能力自己評価：職務態度」と「OJT: 助言・垂範」との単相関係数 ( $.03 N. S.$ ) の結果と照らしても了解に苦しむ結果である。このような結果をもたらした理由は、説明変数間の多重共線性によるものと考えるのが妥当であろう。そこで、表14に基づいて、説明変数間に高い相関を示している尺度を重回帰分析の説明変数から削除することにした。すなわち、「上司に対する認知：信頼性」、「上司との関係：柔軟性」、「上司との関係：コミュニケーション」、「上司との関係

：厳格性」，「OJT: 助言・垂範」の5尺度を説明変数から削除して，再度，「現有能力自己評価：職務態度」を基準変数として重回帰分析を行った。その後の説明変数の投入手続きとしては，F値による変数増加法（ステップワイズ法）を用いた。その結果が表15-2である。

表15-2によれば，もっとも $\beta$ の値が大きかったのが「OJT: 代行・同行」である（ $\beta = .37$ ， $p < .001$ ）。以下，「人間関係：上司関係」（ $\beta = .34$ ， $p < .001$ ），「人間関係：同僚関係」（ $\beta = .24$ ， $p < .01$ ）の順であるが，これは表15-1の結果とほぼ同値である。有意な $\beta$ -weightsを示したその他の尺度は「OJT: 職場研修」（ $\beta = -.26$ ， $p < .05$ ）であった。

表15-1 現有能力自己評価の職務態度尺度を基準変数とした重回帰分析結果（説明変数選択前）

説明変数	標準偏回帰係数	F値
上司に対する認知：信頼性	-.06	0.26
人間関係：同僚関係	.22	7.54**
人間関係：上司関係	.32	11.20**
OJT：権限委譲	.31	5.44*
OJT：代行・同行	.30	6.32*
OJT：助言・垂範	-.53	12.45***
決定係数（R <sup>2</sup> ）	.32（F=10.09***）	

注）\*  $P < .05$ ，\*\*  $P < .01$ ，\*\*\*  $P < .001$

表15-2 現有能力自己評価の職務態度尺度を基準変数とした重回帰分析結果（説明変数選択後）

説明変数	標準偏回帰係数	F値
上司との関係：業務推進	-.15	2.19
人間関係：同僚関係	.24	9.59**
人間関係：上司関係	.34	11.63***
OJT：代行・同行	.37	12.69***
OJT：職場研修	-.26	5.43*
決定係数（R <sup>2</sup> ）	.27（F=9.66***）	

注）\*  $P < .05$ ，\*\*  $P < .01$ ，\*\*\*  $P < .001$

表16および表17は，先に記した説明変数の選択手続きと同様な方法で求めた，「現有能力自己評価：業務推進能力」および「現有能力自己評価：リーダーシップ」を基準変数とする重回帰分析の結果である。

表16によれば，「現有能力自己評価：業務推進能力」に対して，「OJT: 代行・同行」（ $\beta = .28$ ， $p < .05$ ），「OJT: 職場研修」（ $\beta = -.26$ ， $p < .05$ ），「人間関係：上司関係」（ $\beta = .20$ ， $p < .05$ ），

「人間関係：同僚関係」( $\beta = .18, p < .05$ )の順に影響を及ぼしている。

また、表17によれば、「現有能力自己評価：リーダーシップ」に対して有意な $\beta$ -weightsを示した尺度は、「OJT：職場研修」( $\beta = -.37, p < .001$ )、「人間関係：同僚関係」( $\beta = .24, p < .01$ )、「OJT：代行・同行」( $\beta = .24, p < .05$ )、「人間関係：上司関係」( $\beta = .20, p < .05$ )であった。

表16 現有能力自己評価の業務推進能力尺度を基準変数とした重回帰分析結果(説明変数選択後)

説明変数	標準偏回帰係数	F値
上司との関係：コミュニケーション	.07	21.95***
上司との関係：業務推進	-.65	10.63**
人間関係：同僚関係	.23	9.98**
OJT：代行	.48	21.38***
OJT：指導・助言	-.73	30.86***
決定係数 ( $R^2$ )	.32 (F=11.91***)	

注) \*\*  $P < .01$ , \*\*\*  $P < .001$

表17 現有能力自己評価のリーダーシップ尺度を基準変数とした重回帰分析結果(説明変数選択後)

説明変数	標準偏回帰係数	F値
上司に対する認知：管理権限	0.15	3.05
人間関係：同僚関係	0.24	9.18**
人間関係：上司関係	0.20	5.52*
OJT：代行・同行	0.24	4.64*
OJT：職場研修	-0.37	11.56***
決定係数 ( $R^2$ )	.23 (F=7.73***)	

注) \*  $P < .05$ , \*\*  $P < .01$ , \*\*\*  $P < .001$

## 考 察

### 1. 諸尺度の特徴

「現有能力自己評価」においては、「職務態度」の平均値がもっとも高い値を示している。有意差は見られなかったものの、女性の「職務態度」の自己評価が男性よりも高いことは、仕事に対する、女性の日常の態度を反映しているものであろう。反面、「職務推進能力」および「リーダーシップ」の自己評価は、男性の方が明らかに女性よりも高かった ( $p < .01$ )。

「リーダーシップ」の自己評価はもっとも低い、有意確率は10%未満であるものの、低年齢群の自己評価が高年齢群の自己評価より高くなっている。この理由としては、昇進に対する認知が関与しているのではなかろうか。すなわち、高年齢群の対象者が現実の管理職への昇進に対して、遅れを自認するなどのやや否定的な認知が存在している可能性が推定されるからである。

「上司に対する認知」では、上司の「職務権限」や「管理権限」に対する認知は高く、「信頼性」、「私的恩義」については低い。一方、「上司との関係」においては、「柔軟性」がもっとも高く、「厳格性」が低くなっている。これらの結果から、親密性に欠けた「上司との関係」が窺われる。したがって、上司は、厳しく部下に接しているというわけではなく、むしろ柔軟な態度を示しているが、そのような上司に対して、部下は必ずしも親しみを込めた見方をしていないという構図が浮かび上がってくる。言い換えれば、上司と部下の関係は、お互いに関わりがやや浅く、一步距離を置いた関係であるといえる。

上記の特徴は、「人間関係」の変数の平均値のもっとも低いのが「上司関係」という結果として表れている。反面、「同僚関係」の平均値がもっとも高くなっている。

「OJT」の値は全体に低く、仕事の指示・命令は行われているものの、よりきめ細かな指導がやや不足しているという見方が可能である。また、「OJT」では、すべての尺度において男性の方が女性よりも高い値を示しているが、これらは、男性優位の職場環境を窺わせる結果である。

## 2. 現有能力自己評価に影響を及ぼす要因

表14の相関行列から、「人間関係」のすべての尺度、「OJT」の「権限委譲」、「報告」、「代行・同行」の3尺度、「上司に対する認知」の「管理権限」尺度、「上司との関係」の「リーダーシップ」尺度が「現有能力自己評価」と有意な相関関係を有することが明らかにされた。「OJT」に関しては、筆者らの前研究(1994)によって、「助言・垂範」尺度は高い相関係数を示すものと予測されたが、今回の資料では、「現有能力自己評価」の3尺度と「助言・垂範」は無相関であった。

さらに、「現有能力自己評価」の各尺度に対する独立変数各尺度の規定力を確認するために重相関分析が行われた。「現有能力自己評価」の3尺度に対して共通に高い規定力を示したのが、「人間関係」の「同僚関係」と「上司関係」の2尺度と「OJT」の「代行・同行」尺度である。したがって、本研究において設定された「仮説：職場環境要因に対する部下の肯定的認知が、部下の現有能力自己評価を高める方向に影響を及ぼす。」は、その一部が指示されるという結果になった。以下、上司のリーダーシップおよびOJTの在り方の「現有能力自己評価」に対する影響に関して、さらに詳細に述べる。

直属上司に焦点を合わせた質問項目を多数用意し、「上司に対する認知」と「上司との関係」という2変数を独立変数として、従属変数としての「現有能力自己評価」との関連を検討した

にも関わらず、最終的にはこれらの2変数の規定力は十分なものではなかった。本研究の対象者の属する職場においては、対上司関係の認知は、職場全体の人間関係の中の1要素としての認知であり、それは、他方の「同僚関係」と対をなしているものと位置づけられている。この「人間関係」要因が、「現有能力自己評価」に対して明白に関連性を有しているという本研究の結果は、我が国の組織成員の組織適応もしくは職場適応に対して、人間関係が密接な関連を持つと一般に指摘されている事実に照らしてみたととき、極めて日本的な事象と考えることができる。

「OJT」に関しては、筆者らの前研究（1994）の結果において、「職務遂行能力向上」に対して、大きな影響を及ぼしている尺度は、「権限委譲」、「助言・垂範」であった。しかし、本研究においては、「OJT」の「代行・同行」尺度が、「現有能力自己評価」に対してもっとも大きな規定力を示しており、前研究の結果とは幾分異なるものであった。すなわち、本研究において、「権限委譲」が「現有能力自己評価」に対して十分な規定力を示さなかったのは、表10の結果により、「権限委譲」の値は他の「OJT」尺度内容と比較してもっとも高く、比較的権限委譲がなされているにも関わらず、それが「現有能力」の自己評価に結びついていないということの意味している。また、前研究では高い規定力を示した「助言・垂範」が、多重共線性による結果と解釈され、最終的には説明変数から除外されたものの、分析の過程では、ひじょうに高い負の $\beta$ -weightsを示したということにも触れておかざるを得ない。先に述べたように、この「助言・垂範」が、本研究において、「現有能力自己評価」の3尺度と「助言・垂範」は無相関であったことも、部下にとっては、上司の助言等が現有能力の向上に適切に関わっていないことを示している。

また、「OJT」に関しては、もう一つ注目すべき結果が見いだされた。それは、「職場研修」尺度が「現有能力自己評価」に対して、負の有意な作用を示していることである。これは、職場講習会や職場会議の開催が「現有能力自己評価」を低める方向に働いていることを示唆している。言い換えると、これらの職場講習会などの過程を通じて、職員が自信を喪失したり、職務遂行意欲を減退させている可能性が存在するということである。ただ、この結果をもって職場内の研修を否定すべきではなく、むしろ、その効果的な進め方を検討する必要性を指摘したい。

## 要 約

本研究は、地方自治体職員の現有能力自己評価を規定する要因を明らかにすることを目的として計画された。本研究では、主として、現在の職務遂行能力の自己評価、上司に対する認知、直属上司との関係、職場の人間関係、職場におけるOJTの内容に関する質問項目から成っている「能力開発に関する調査」と題する調査が用いられた。

F県の職員153名を対象とするデータの因子分析に基づいて、従属変数として「現有能力自

己評価」1変数、独立変数として「上司に対する認知」、「上司との関係」、「人間関係」、「OJT」の4変数をそれぞれ尺度化し、従属変数に対する各独立変数の影響を、相関分析、重回帰分析に基づいてデータを分析したところ、次のような結果が得られた。

まず、単相関係数より、「人間関係」のすべての尺度、「OJT」の「権限委譲」、「報告」、「代行・同行」の3尺度、「上司に対する認知」の「管理権限」尺度、「上司との関係」の「リーダーシップ」尺度が「現有能力自己評価」と有意な相関関係を有することが明らかにされた。また、重相関分析の結果、「人間関係」の「同僚関係」と「上司関係」の2尺度と「OJT」の「代行・同行」尺度が「現有能力自己評価」の3尺度に対して共通に高い規定力を示すことが明らかにされた。この結果について、上司のリーダーシップおよびOJTの在り方の「現有能力自己評価」に対する影響の観点から検討された。

#### 引用文献

- Howell, W. C, 1991 Human Factors in the Workplace. In M. D. Dunnette and L. W. Hough (Eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Second Edition Volume 2*, 209-269. Consulting Psychologist Press, Inc. Palo Alto, California.
- 榊原國城・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.
- 榊原國城・若林満 1991 教育訓練が地方自治体職員の管理能力の自己評価に与える影響 経営行動科学研究 Vol.6 No.2 93-105.
- 榊原國城 1991 地方自治体職員における教育訓練の効果 愛知淑徳短期大学研究紀要 Vol.30 191-207.
- 榊原國城・松原敏浩 1994 地方自治体職員の能力開発に関する研究Ⅰ-OJTの職務遂行能力に及ぼす効果-産業・組織心理学会第10回大会発表論文集 119-121.
- 芝祐順 1967 行動科学における相関分析法 東京大学出版会.
- 芝祐順 1981 因子分析法のための会話型プログラム 東京大学教育学部紀要21 53-65.
- 高木廣文・佐伯圭一郎・中井里史 1989 HALBAUによるデータ解析入門 現代数学社.
- 柳井晴夫・高木廣文(編著)1986 多変量解析ハンドブック 現代数学社.
- 吉川栄一 1988 日本型管理職層の管理 早稲田大学出版部.