

人事・給与制度等に関する職員アンケートの結果

1 アンケートの概要

実施目的

このアンケートは、職員が実感している課題等の調査を通じて、人事 給与制度の改革の方向性を検討するとともに、新たな人事 給与制度に反映していくことを目的として実施したものである。

調査時期

平成15年 8月25日～9月5日

対象者

長野市職員（正規職員を対象とし、長野県等からの派遣職員を含む。）2588名

回答者

1980名（回収率 76.5%）

判断指数化

結果の分析にあたっては、回答を次のとおり判断指数化した。（以下に述べる数字は、特記がない限り判断指数化後の全体平均値）設問に対して、「そう思う」と肯定的な回答をしたものを「5」、「どちらかと言えばそう思う」を「4」、「わからない」はどちらともいえないと判断し「3」、「どちらかと言えばそう思わない」を「2」、「そう思わない」と否定的な回答をしたものを「1」とした。

判断指数化における数値の全体的傾向

5択式設問 51題（上司の日々の行動を除く）における回答値の最高は「4.54」、最低は「2.54」、平均は「3.68」となっている。

2 調査結果

調査結果の留意事項 資料番号については、人事 給与制度等に関する職員アンケートの結果（本文）中の資料番号に対応したものである。表中の点数は判断指数化した全体の平均値である。

1 仕事に対する姿勢や処遇に関すること

仕事に対する取り組み姿勢（設問 5～10）

資料 1

番号	(A)対市民 対職位 対担当職務に対する姿勢	点
10	全体の奉仕者としての自覚を持ち、担当している仕事を市民本位の視点で取り組んでいる。	4.16
8	自分の職位（課長・係長・主事など）の役割を自覚し、担当している仕事に責任をもって取り組んでいる。	4.25
5	担当している仕事に意欲を持って、積極的に取り組み、常に改善しようとしている。	4.18

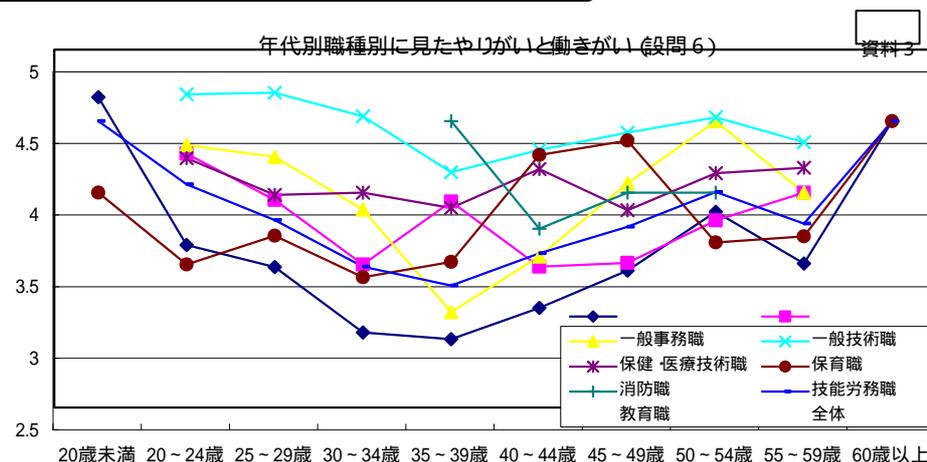
番号	(B)充実感・能力発揮感・挑戦意欲	点
6	担当している仕事にやりがいや働きがいなどの充実感や満足感を感じている。	3.66
7	担当している仕事に自分の能力が十分に発揮できている。	3.34
9	担当している仕事で困難がことがあっても、失敗を恐れずに果敢に挑戦している。	3.65

A群では、取り組み姿勢（他人から視認できるもの）を尋ねたが、すべて4点台であり、長野市職員の公務員としての意識の高さが表れた。

B群では、仕事の働きがいなど職員自身が仕事に対して感じていること（本人しかわからない部分）を尋ねたが、A群と比較して低い結果となった。

まとめ 長野市職員は、市民本位で役職に忠実な職業意識をもち、意欲を持って職務に従事しているが、仕事を通じて得られる働きがいや充実感はさほど高くはなく、自己の能力を巧く出し切れていない違和感を覚えながら職務を遂行している。

2 年代別職種別に見たやりがいと働きがい



設問6では、仕事に働きがいややりがいを感じているかを尋ねた。職種によって、顕著な違いが見られ、特に保育職が他を圧倒しており、次いで消防職が高い結果となった。最低は一般事務職だった。

年齢が高くなる（役職が上がる）に従い、高くなる傾向となった。全職種で30代が低下傾向にあった。

まとめ 職種により働きがいへの意識が異なる。責任があり判断に対して影響力（権限）がある役職につくことが働きがいにつながっている。

3 自分の処遇や評価

組織が自分に対して与えている処遇や、自分に対する評価について (設問 11~ 17)

資料 6

番号	(A)現在の職位と職務に対する認識	点
12	現在、自分の置かれている職位 (課長 係長 主事など) は、能力に合っている。	3.72
13	担当している仕事は、自分の適性に合っている。	3.46

番号	(B)自分に向けられた評価について	点
15	自分の仕事に対して、上司は適切な評価をしている。	3.47
14	自分の人事処遇 (配置や任用)や給与処遇は適正な評価の結果によるものである。	3.12

番号	(C)世間との比較の認識	点
17	長野市職員は市民から、仕事の割に収入が高いと思われる。	3.30
16	長野市職員は労働条件や勤務条件が恵まれている。	3.09

番号	(D)人事制度に対する認識	点
11	現在の人事 給与制度を信頼し、納得している。	2.78

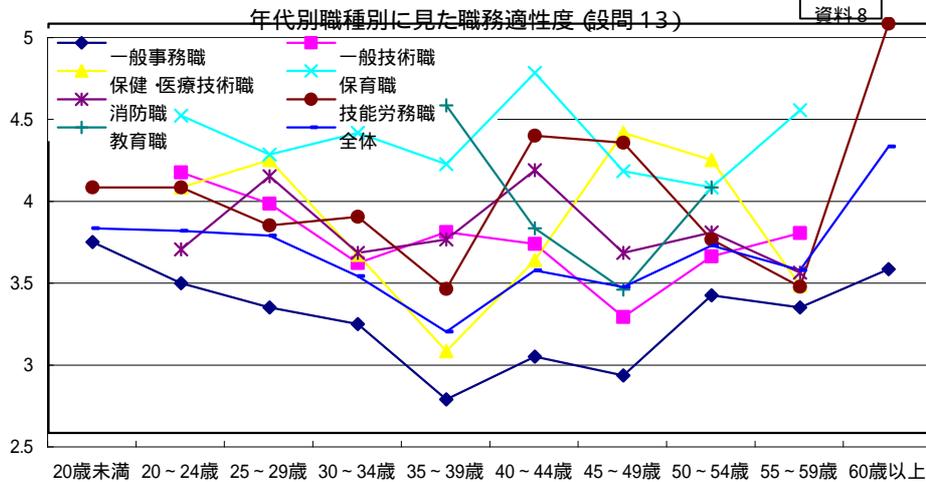
A群では、自分の置かれている職位への能力合致度及び担当職務への適性を尋ねたが、現在の職位や職務に対して、自己の能力相応であり 適性にも外れていない、特におかしくないといふ程度の肯定をしている職員が比較的多かった。

B群では、自分に対する評価の適正性を尋ねたが、設問 15に見た自分に対する“上司の評価が適切である”は設問 12に見た能力合致度より若干点数を落とし、設問 14に見た“現在の配置 任用や給与処遇をもたらした評価結果の適正度”に対しては、更に点数を落とし、D群の設問 11で見た人事 給与制度に対する信頼度に至っては3点を切り、否定派が肯定派を上回る結果となった。

C群では、職員が世間から見てどのように見られているか、その認識を尋ねたが、設問 17の「仕事の割に収入が高いと思われる」及び設問 16の「労働条件や勤務条件が恵まれている」については、どちらも言えない(むしろ、わからない)という表現が適切か結果となった。

D群では、人事制度に対する認識を尋ねたが、職員は、現在の人事 給与制度を信頼し、納得していないことがわかった。

まとめ 職員は、人事管理制度全般に対する不満を持っており、人事管理制度全体に対する信頼感も乏しい。



設問 13では、職員の職務適性度に対する認識を尋ねた。

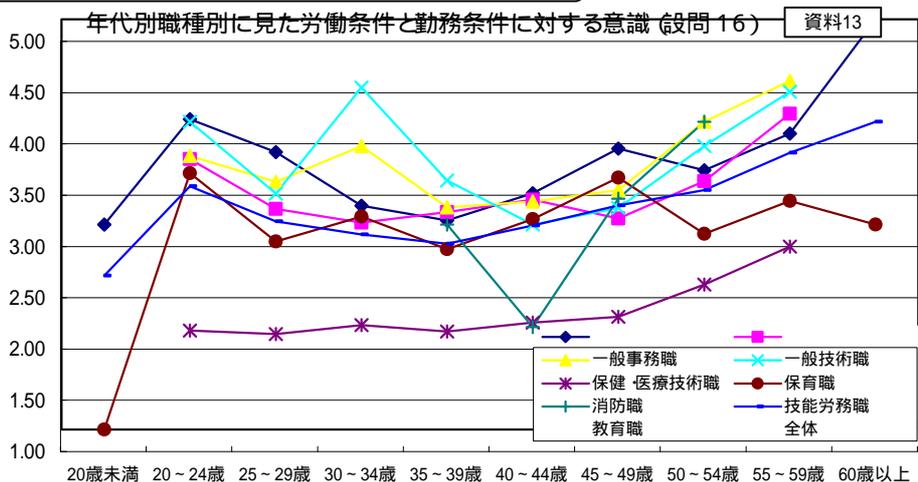
30代後半以降の職種差は収縮傾向にあった。

年齢や勤続年数にあまり影響がない職種もあるが、一般事務職が全般的に低く、保健・医療職の30代に顕著な低下部分があった。

設問 6 (資料 3)に見た職種別の働きがいややりがいに近似した傾向が見られた。

まとめ 保育職が著しく職務に対する適性意識が高くやりがいを感じ、逆に一般事務職が職務に対する適性意識が低く働きがいへの意識が低いことから、職位に対する能力合致度よりも担当職務への適性度が職務遂行に影響を与える。

4 職員の労働 勤務条件に関する意識



設問 16では職員の労働条件や勤務条件が恵まれていると思っているかを尋ねた。

自治体は民間企業と異なり、幅広い複数の異なる職種の集合体であることを考慮したとしても、職種差が顕著に出た。

消防職については、労働条件や勤務条件が悪いとの意識が強いことがわかった。

5 組織と役職制度に対する意識

組織運営と役職制度について (設問 20~ 26)

資料 16

番号	(A)組織運営の効率性	点
20	自分の所属は、仕事を効率的で迅速に行うための組織体制 (意思決定システム) になっている。	3.00
22	自分の所属は、職務に関わる情報の伝達や知識の共有が十分に行われている。	3.01
23	自分の所属する組織では、事務事業を行う目的や方向性を示す目標が職員に浸透している。	3.14
21	自分の所属は、他部署との業務連携がスムーズに行われている。	2.96

番号	(E) 役職制度のあり方	点
24	部長や課長などの職務権限に応じた役職のほか、専門的分野 (税など) を担当する役職 (専門職) が必要である。	4.01
26	多層な役職段階 (課長補佐 課長 部長など) を減らし、意思決定を迅速に行うための役職制度が必要である。	3.47
25	同じ役職 (例えば課長級にある職員同士) でも職責 (責任の軽重) や職務の難易度に違いがある。	4.17

A群では、組織運営の効率性を尋ねたが、点数が3から3.1に収れんしていることから、職員は各設問に対して同一の判断をしていると考えられる。5択式設問51題の平均値が3.68であることから、この結果は決して高い数値ではないことから、自分の属する組織運営の効率性については、どちらとも判断しかねるが、少なくとも、効率的であるとは認めたいことを認識している。

B群では、役職制度のあり方を尋ねたが、3問中2題が4点台であり、新たな役職制に対する提案が積極的に支持されているが、この背景には、現行の役職制度に不効率な側面を実感していると考えられる。

まとめ 職員は役職制度を含め、組織運営の現状は非効率であるという認識を持っている。

6 配置と任用に対する認識

配置・異動と任用 (設問 27~ 32)

資料 23

設問	(A)異動 配置と希望 選択	点
27	人事異動 (配置) の希望を含めて、自分のやりたい仕事 (ポスト) を意思表示する制度は必要である。	4.54
28	24の質問における専門職については、本人の選択により実施すべきである。	4.01
31	本人の希望による職種転換 (技能労務職系職員と一般事務 技術系職員など) は必要である。	4.06

設問	(E) 登用や降任 降格	点
29	年齢や勤続年数に拘わらず、本人の希望を含めて能力のある者をポストに登用すべきである。	3.96
30	本人の希望によるものも含めて、降任や降格のための制度が必要である。	3.71

参考	
設問 28の関連設問	設問 24~ 26

設問	(C)若年層の多様な職場経験	点
32	自らの職務適性を知るためには、若いうちに多様な職場経験が必要である。	4.45

A群では、異動と配置と希望 選択の関係を尋ねたが、点数が4以上となっていることから、職員の多くが仕事の選択に関する自由度を持ち、自らの意志で担当する仕事を選択したいと思っていた。なお、設問 27の4.54は5択式設問の最高値であった。

B群では、実力主義的登用に関する意識を尋ねたが、設問 29で3.96、設問 30で3.71と設問 27の4.54と比較するとトーンダウンしていた。

C群では、職務適性を知るための若年層の職場経験が必要かどうかの意識を尋ねたが、年齢間のバラツキや職種差も少なく、全般的に4点台半ばの高位点に集中していた。

まとめ 職員の多くが、現状の配置や任用について不満を持ち、本人選択、実力主義的登用、降任 降格という機能を含む、新たな枠組みを求めているが、選ぶ自由を主張するならば、選ばれる自由や降ろされる可能性があることを理解しておく必要があり、慎重な検討が必要である。また、職員の多くは、若いうちに多様な経験をしておいた方が将来役に立つと考えており、人材育成にも有効であると考えられる。

7 給与制度に対する認識

給与制度 (設問 33~ 36)

資料 28

設問	(A)年功により決定	点
36	給与 (給料、諸手当) は、年齢や勤続年数によって決定されるべきである。	2.54

設問	(B)能力 業績 職責により決定	点
34	給与 (給料、諸手当) は、年齢や勤続年数より業績 (成果) を重視して決定されるべきである。	3.28
33	給与 (給料、諸手当) は、年齢や勤続年数より能力を重視して決定されるべきである。	3.43
35	給与 (給料、諸手当) は、年齢や勤続年数より職責 (責任の軽重) を重視して決定されるべきである。	3.52

A群では、給与決定要素を“年功”という要素に求めるべきかどうかを尋ねたが、点数が2.54と5択式設問の最低値となり、職員は年功的な給与に否定的な意識を持っていた。
 B群では、給与決定要素を“能力・役割・成果”という要素に求めるべきかどうかを尋ねたが、A群の“年功的要素”よりも、“能力・役割・成果”といった労働対価的要素で給与制度を組み立てるべきとの意識が働いていることがわかった。

5択式設問指数化平均点数表(属性毎)(抜粋)

資料 29

設問番号	性別			年齢				職種						補職					
	全体	男	女	～29歳	～39歳	～49歳	50歳以上	一般事務職	一般技術職	保健医療	保育職	消防職	技能労務職	教育職	副参事課長級以上	主幹補佐級	係長級	主査	その他
33	3.43	3.42	3.45	3.54	3.56	3.36	3.15	3.51	3.52	3.59	3.31	3.27	3.32	3.27	3.39	3.25	3.32	3.37	3.55
36	2.54	2.56	2.44	2.54	2.46	2.49	2.72	2.33	2.45	2.19	2.63	2.90	2.87	2.20	2.31	2.53	2.61	2.59	2.51
差	0.89	0.86	1.01	1.00	1.10	0.87	0.43	1.18	1.07	1.40	0.68	0.37	0.45	1.07	1.08	0.72	0.71	0.78	1.04

設問 33「給与は能力で決定」と設問 36「給与は年功で決定」を比較したのが資料 29である。
 年齢層で比較すると、年功重視が最も低く能力重視が一番高いのは30代である。逆に年功重視が最も高く、能力重視が一番低いのは50代である。

まとめ 今後、給与制度改革がどのように実施されるか明確でない中で、職員は年功的要素による賃金体系よりも、能力、業績、職責により給与決定されることの方が望ましいと考えている。

8 評価制度に対する認識

評価制度(設問 37～44)

資料 35

設問	(A) 評価制度の目的	点
39	職員の勤務成績評定は、査定(人事処遇(配置や任用)や給与処遇に差をつけること)のために実施すべきである。	3.13
40	職員の勤務成績評定は、人材育成のために実施すべきである。	3.91

設問	(C) 評価基準・評価方式	点
41	職員の勤務成績評定表は、職種や職位の違いによって、内容や基準が異なるべきである。	4.32
42	部下が上司を評価したり、同僚が評価をしたりする制度の導入は必要である。	3.78
43	上司が評価する項目や基準を使って、自らを評価してみることは必要である。	4.22

設問	(B) 開示・コミュニケーション	点
37	現在は、職員の勤務成績評定表を職員に明示していないが、今後は、その内容や評定基準などを明示すべきである。	4.05
38	今後は、本人に対して勤務成績評定の結果を開示していくべきである。	3.96

評価結果の活用目的に対する職員の意識(属性毎)(抜粋)

資料 36

区分	年代層別				役職別				
	～29才	～39才	～49才	50才～	その他	主査	係長級	課長補佐級	課長級以上
設問 39	3.27	3.15	3.11	3.01	3.15	3.04	3.12	3.02	3.56
設問 40	4.01	3.89	3.90	3.85	3.91	3.86	3.94	3.98	3.96

A群では、評価制度の活用目的を尋ねたが、査定のためよりは人材育成のためとする職員が多かった。
 A群の設問 39「査定のため」と設問 40「人材育成のため」を詳細に見たのが、資料 36である。
 A群の設問 39の結果を見ると、課長級以上の職員は、評価結果を配置及び任用、給与へ反映することについて肯定する意識が強かった。
 B群では、評価の開示を尋ねたが、開示に対する意識が強かった。
 C群では、評価基準や評価方式を尋ねたが、職種特性を取り込んだ評価基準が必要との意識を持つ職員が多く、また、自己評価についても必要と考えている職員が多かった。

まとめ 人事評価は人材育成のためにも必要であると考えている職員が多く、自己評価も必要と考えており、また、評価基準や評価結果の開示を求める声も強かったことから、評価制度の導入では上司と部下のコミュニケーションが重要となる。

9 人材育成や能力開発に対する認識

人材育成・能力開発 (設問 45~ 57)

資料 39

設問	(A)人材育成や能力開発の状況	点	設問	(B)自己啓発	点	設問	(C)職場外研修	点	設問	(D)職場研修	点
45	職員の人材育成・能力開発は、効果的・計画的に実施されている。	2.68	47	自分自身の能力開発は、自らが主体的に行うべきである。	4.26	50	専門的な知識や技能を養成する研修の充実が必要である。	4.49	55	あなたの職場では、職場研修が活発に行われている。	3.04
46	職員の能力開発について支援し、相談に応じる体制づくりが必要である。	4.36	48	通信教育等への費用の負担、自主研修グループへの援助等、自己啓発への支援が必要である。	4.05	51	係長、課長等への昇任の条件となるような事前の研修(必修制)が必要である。	3.90	56	職場内の研修では知識技能の修得や意識改革等が図られている。	2.95
			49	自己啓発を活発にするには、自己啓発による成果の発表機会や処遇(人事制度等)への反映が必要である。	3.66	52	受講者が自由に希望・選択できる研修方式(カフェテリア方式)の導入が必要である。	4.07	57	あなたは、部下や後輩、同僚に適切な指導をしている。	3.22
						53	民間企業への派遣研修は必要である。	3.60			
						54	職員の指導・育成方法等に関する専門的な研修の充実が必要である。	4.22			
32	自らの職務適正を知るためには、若いうちに多様な職場経験が必要である。	4.45									

A群では、人材育成や能力開発に関する全体的な印象を尋ねたが、設問 45は 2.68と低い数値となり、設問 46が 4.36と高い数値となった。
 B群では、能力開発は自己責任で行うべきかの意識を尋ねたが、職種や年代に関わらず、自主的に行うべきとの意識が高かった一方で、何らかの支援を望む意識も強かった。それらに比べて、研修成果の発表や処遇等への反映については、意識がやや低かった。
 C群では、職場外研修について尋ねたが、専門性を高める研修の必要性を感じている職員が多かった。
 D群では、職場研修の状況について尋ねたが、B・C両群と比較しても、点数が低い結果となり、職場研修があまり活発でないことがわかった。
 C群の設問 54では、職員の指導・育成方法等に関する専門的な研修の充実が必要と考えている職員が多いことがわかった。

まとめ 職員の多くは、現在の人材育成及び能力開発体系を、新しい環境へ対応できるものではないと認識している。また、自らの専門性を高めたいと考えており、予め決められたプログラム(研修)を義務的に受講するのではなく、自己責任において、自分が必要だと思う研修に参加したいと思っている。更に、職員は上司から仕事に関する指導・助言を期待しており、また、自分が指導者の立場に立ったときには、きちんと指導・助言ができるようになりたいと思っている。

10 やる気が出る(た)ときは

職種別に見た やる気が出る(た)ときベスト3

資料 41

備考：～ は順位を示す

回答肢番号	設問内容 \ 職種	一般事務	一般技術	教育	保健医療	保育	消防	技能労務
1	仕事に関心や興味があり、目標があるとき	1	1	1	2	2	2	2
7	仕事の結果、市民から喜ばれたとき	2	2	2	1	1	1	1
4	やり方を任されている責任ある仕事をしているとき	3	3	3	3	3	3	3
9	上司に恵まれたり職場の仲間とうまくやっているとき	4	4	4	4	4	4	4
3	幅広い知識や経験を深めることができるとき	5	5	5	5	5	5	5

資料 41は、設問 18～ 19の「やる気が出る(た)場合がどんな状況であったか」を職種別に結果のベスト3を整理した。
この設問に対する回答肢は 11あったが、ベスト3は5つの回答肢に集約された。
一般事務職と一般技術職及び教育職における1位は「仕事に関心があり、目標があるとき」で、同一であった。
保育職と消防職及び技能労務職における1位は「上司に恵まれたり職場の仲間とうまくやっているとき」で同一であった。

役職別に見た「やる気が出る(た)とき」ベスト3

資料 42

備考：～ は順位を示す

回答肢番号	設問内容 \ 職種	その他	主査	係長級	主幹 課長補佐級	課長級	部長・次長級
1	仕事に関心や興味があり、目標があるとき						
7	仕事の結果、市民から喜ばれたとき						
4	やり方を任されている責任ある仕事をしているとき						
9	上司に恵まれたり職場の仲間とうまくやっているとき						

資料 42は、設問 18～ 19の「やる気が出る(た)場合がどんな状況であったか」を役職別に結果のベスト3を整理した。
この設問に対する回答肢は 11あったが、ベスト3は4つの回答肢に集約された。
主査職以上における1位は「仕事に関心があり、目標があるとき」で、同一であった。
その他職員における1位は、「仕事の結果、市民から喜ばれたとき」であった。
「仕事の結果、市民から喜ばれたとき」にやる気が出る(た)という意識は、役職が高まる(上位職になる)ほど、意識が下がった。

まとめ 職種別に見ても、役職別に見ても、回答の上位に位置付けられた内容に共通する項目が見られることから、職種固有の特性は認められるものの、職種に関係なく共通点も多い。職種別に見ても役職別に見ても、回答肢 1の「仕事に関心や興味があり、目標があるとき」の位置づけは高かったが、興味や関心のある目標を持ったときに、仕事に対してやる気になる(動機づけられる)と言える。

11 仕事ができると思う人

職種別に見た仕事ができる人の行動」ベスト5

資料 45

備考 各職種のベスト5をとった。 は1～ 3位。 は4、5位。

回答肢番号	回答肢内容 \ 区分	「仕事ができる人」の職種が下記とした場合						
		一般事務職	一般技術職	消防職	技能労務職	保健・医療技術	保育職	教育職
8	責任感を持ち、決断している。	1	1	1	1	1	3	3
2	より早くより質の高い仕事をしている。	3	2	5	2	4		
28	職務に必要な知識や技術を習得し、職務に活用している。		3	2	3		4	
9	自分の役割や職務を正しく理解している。	5						4
5	コミュニケーションを十分にとるなど、職場の活性化に前向きに取り組んでいる。	2	4	4	5	3	1	1
3	職員間の協力、協働体制が整うようにしている。	4			4	2	2	2
18	リーダーシップを発揮している。			3				
14	大局的な視点での判断や他との折衝などで、業務執行力を発揮している。		5					5
7	部下の長所や短所を把握し、適切な育成指導をしている。					5	5	

資料 45は、設問 60～ 69の「仕事ができると思う人」がどんな行動をしているかを職種別に結果のベスト5を整理した。
この設問に対する回答肢は 28あったが、ベスト5は9つの回答肢に集約された。
一般事務職、一般技術職、消防職、技能労務職、保健・医療技術職における1位は「責任感を持ち、決断している」で、同一であった。
保育職、教育職における1位は、「コミュニケーションを十分にとるなど、職場の活性化に前向きに取り組んでいる」で、同一であった。
消防職では、「リーダーシップを発揮している」が3位となり、職種の特性が表れた。

まとめ 役職や職種の特性はあるものの、「できる人」の行動は、普遍的な行動パターンがあり、いわば共通の核となるものに、役職や職種特性が付加されるものと考えられる。

12 周囲の問題職員

職員から見た「その他職の問題職員」の行動

資料 47

回答肢番号	設問 (ベスト6)	主査以下が記入の	係長級以上が記入の
		「その他職の問題職員」像	
2	自分の職位で遂行すべき職務の責任をまったく理解していない、あるいは放棄している。	1	1
4	他人と協力したり協働することを放棄する。	2	1
1	自分がどのような役割を期待されているか理解しておらず、組織に損害を与えるような行動をする。	3	3
10	コミュニケーションをとろうとしない。	6	4
3	困難でもない仕事にもかかわらず、度重なる催促をしても放置している。	5	5
6	周りの職員に対して、やる気を喪失させるべく扇動する。	4	6

注 数値は順位を示す

資料 47は、設問 71～ 80の「問題職員」がどんな行動をしているかのうち、その他職（主査以上職以外）にある者を、主査以下の職にある者が記入した場合と係長以上職が記入した場合で整理した。
この設問に対する回答肢は 20あったが、ベスト6に選択された項目は、記入した者にかかわらず、共通となった。

職員から見た「課長補佐・係長級職の問題職員」の行動

資料 48

回答肢番号	設問 (ベスト5)	主査以下が記入の	係長級以上が記入の
		「補佐・係長級の問題職員」像	
2	自分の職位で遂行すべき職務の責任をまったく理解していない、あるいは放棄している。	1	1
1	自分がどのような役割を期待されているか理解しておらず、組織に損害を与えるような行動をする。	2	2
14	無責任な決定をすることがある。	3	
11	人を育てなければいけない立場にあっても、それを放棄する。	4	3
6	周りの職員に対して、やる気を喪失させるべく扇動する。	5	3
4	他人と協力したり協働することを放棄する。		5

注 数値は順位を示す

資料 48は、設問 71～ 80の「問題職員」がどんな行動をしているかのうち、主幹・課長補佐級及び係長級職にある者を、主査以下の職にある者が記入した場合と係長級以上職が記入した場合で整理した。
この設問に対する回答肢は 20あったが、ベスト5に選択された項目は、記入した者にかかわらず、4つが共通となり、2つがそれぞれ違う項目となった。

主査以下が記入した場合の主幹・課長補佐級及び係長級職にある者の問題行動には、回答肢 14の「無責任な決定をすることがある。」が第 3位となった。

係長級以上が記入した場合の主幹・課長補佐級及び係長級職にある者の問題行動には、回答肢 4の「他人と協力したり協働することを放棄する。」が第 5位となった。

まとめ 「問題職員」とは、一生懸命に働く職員に悪い影響を与えている職員という定義のもとで職員の認識を確認したところ、問題となる職員の存在や状況は組織内で認識され、かなり多くの職員が共通の認識を持っていることが明らかになった。そのまま放置することは、職員全体のモラル（士気）を低下させることにつながりかねないと考えられる。

13 上司の日々の行動

あなたの上司の日々の行動 (1)

資料 50

例： 3.25未満 3.25以上～3.50未満 3.50以上

設問	内 容	直近の上司の補職名			
		係長級	主幹・ 課長補佐級	次長 副参事 課長級	部長級
82	職場の人間関係や雰囲気づくりに気を配っている。	4.02	3.71	3.86	3.94
83	部下の意見や提案に快く耳を傾けている。	4.21	3.76	3.92	3.99
84	自分自身に対して厳しい。	3.48	3.15	3.35	3.64
85	部下の質問や意見に対して納得のいくように答えている。	3.88	3.44	3.60	3.76
86	的確な判断や意思決定をタイミングよくしている。	3.72	3.40	3.59	3.80
87	ミスや失敗の対外的責任は自分で負おうとしている。	3.83	3.45	3.63	3.72
88	部下を成長させるため、様々な経験や体験、研修をさせ、大きな仕事でも思い切って部下に任せている。	3.67	3.32	3.47	3.48
89	部下の能力や知識の不足しているところを把握し指導している。	3.55	3.14	3.25	3.41
90	部下の当面の課題とは別に、長期的な課題を示している。	3.14	2.95	3.18	3.58
91	職場の役割を全体の方針や政策と結びつけて練り直している。	3.36	3.14	3.43	3.63
92	職場の課題を少数の重点項目に絞り込んでいる。	3.17	2.97	3.27	3.52
93	部下にいったん決定したことは、必ず実行するよう求めている。	3.46	3.31	3.41	3.71
94	部下の仕事の質や進み具合を厳しくチェックし、もっと工夫するよう要求している。	3.24	3.09	3.25	3.53
95	仕事が円滑に運ぶよう 他部門との連絡 調整を行っている。	3.80	3.60	3.74	3.72
96	さらに上司との意思疎通を図り、発言力・影響力をもっている。	3.60	3.35	3.50	3.71
97	職場内で色々な見方や意見が出るように要求したり、促したりしている。	3.43	3.13	3.27	3.48
98	特定の部下の仕事量が過重にならないよう適切に配分 調整し、自ら率先して職務に取り組んでいる。	3.64	3.18	3.12	3.38
99	部下が職場内で研修成果を発揮するようフォローしている。	3.43	3.03	3.21	3.36
100	意思決定には、一貫性がある。	3.76	3.43	3.58	3.92
101	部下の仕事の工夫や熱心な仕事ぶりをしっかり見て認めている。	3.87	3.48	3.69	3.81

資料 50は、設問 82～101の「上司の日々の行動」に対する認識を尋ねたもので、直近の上司の補職名毎に整理した。上司が係長級では、回答値が2つの4点台を含み3.75以上の設問が7つあったのに対し、上司が主幹・課長補佐級では、3.75以上は1つしかなく、2つの2点台を含み3.25未満が9つあった。上司が課長級、上司が部長級という場合に役職が上がるにつれ、評価は高くなった。一番厳しい評価となったのは主幹・課長補佐級であった。

まとめ 部下は上司に対して 職場の人間関係の維持を中心とした暖かい風土を重視するが、必ずしも業務の推進にはうるさくない」と評価していた。とりわけ、主幹・課長補佐級に対しては、業務推進について今一步の踏み込みが不足気味と感じており、部下は厳しい目で見ていた。