

東洋大学社会学部紀要 第22—2号 (1985年)

昭和58年度・新潟県東頸城郡における
老人自殺の研究調査(その1)

田 村 健 二

昭和58年度・新潟県東頸城郡における 老人自殺の調査研究（その1）

田村 健二（東洋大学）
 松本 寿昭（大妻女子大学）
 田中 豊治（東邦大学医療短期大学・東洋大学講師）
 大橋 慶子（中京短期大学）
 馬場 茂樹（秋草短期大学）
 松山 博光（日本大学大学院）

今回の調査は、従来の内容継続とともに、新内容を加えて実施したため、報告書が大量となった。ここでは、その中の第一篇を掲載し、第二篇以後は別掲載（その2）とする。

第一篇 老人自殺と行政の対応（田中豊治）

目 次	
はじめに	48
I 地域の概況	50
1. 人口 2. 産業 3. 所得 4. 気候 5. 出稼ぎ	
II 高齢人口と老人自殺と老人福祉の現況	64
1. 高齢人口 2. 郡内老人自殺の実態 3. 老人福祉	
III 行政職員の意識分析	82
1. 調査の目的・対象・方法 2. フェイス・シート 3. 生きがい観 4. 組織機構	
5. 仕事関係 6. 職場の人間関係 7. 社会観（人間・人生・生活） 8. 日常生活の満足度 9. 仕事の目的 10. 地域住民との関係 11. 地域社会 12. 仕事意欲	
IV 老人自殺に関する職員の意識	118
おわりに	126

は じ め に

新潟県東頸城郡は、松之山町、安塚町、松代町、浦川原村、牧村、大島村の6町村より構成されている。このうち、特に、老人自殺者が多発している地域は前3町であり、比較的少ないのが後3村、とりわけ大島村では昭和52年以来0を記録している。これらの多発地域は記録を溯っても歴史的伝統的に常に高率的傾向であり、他町村と比べて顕著な差違を示している。これはさらに、新潟県においても、南部の上越地方で伝統的に高く、中越と北部の下越地方では少ないという傾向性を指摘できる。県内あるいは郡内というほぼ同じような地域環境条件（例えば人口、世帯、農業、地形、気候、産業構造など）にもかかわらず、なぜこのような相違が生じているのだろうか。なぜある一定の地域、ある特定の老人層にだけ、自殺が不可避的・必然的に発生するのだろうか。またこのような切実な課題に対して、行政は一体どのように対処し、いかなる施策を実行しているのだろうか。さらにその施策内容に、高率・低率地域によって有意な差が見られるのかどうか。あるいはそれらの施策の中心的担い手たる行政職員間の意識に重大な相違があるのかないのか、これらの問題関心を基点に据え若干の考察を進めていきたい。

これまでの処、当該町村は大規模な予算やあらゆる施策を投入してきたにもかかわらず、老人自殺は一向に減少せず、有効な決め手を欠いているというのが実状である。金銭的、物理的な防止策にも自ら限界が見えている。むしろ根源的には住民や老人自身の死生観そのものに関わる問題であろう。この地域では、自殺のことを“ひょうたん風邪”といい、極めて自然に近い形で日常生活の中に容認されている。つまり自殺は何ら異常かつ奇異な行為ではなく、老人が老いて自然に死んでゆく、死に方のひとつの形態にすぎない。「あゝ、あの爺さんがいったか」といった程度の軽い受けとめ方である。それは病院で医者の手によって死んでゆくと同様、自死をひとつの選択行為として好意的肯定的に受容しているのである。少なくともこれまでの調査結果から、われわれはこうした社会的、精神的、風土的な土壌が根強く潜在化していることを究明している（田村健二他、1975）。

しかしながら、老人自殺を、地域的、精神的風土に起因するものと言い切ってしまうと、もはや死は宿命的なものとならざるをえない。それでは医者も病院も従って行政の老人対策さえも、なんらの意味をなさなくなる。それでも地域住民や老人たちは、こうした遺風や日常化的容認の生活の只中で、なおも生きているのである。われわれは軽率な倫理的、価値的関与を厳に自戒しつつ、少なくともこうした状況を認知した上で、誠実に取り組んでゆかねばならないであろう。

以下論考するにあたって、われわれは過去10年以上に及ぶ数次の調査結果から、老人自殺に結びつく相関性の高い要因群の事実発見を積重ねてきた。ここで予めその幾つかを摘出しておくと、

- ① 隔絶した山間部の閉鎖性・停滞性・分散性・孤立性・伝統性などがあること。

- ② 地域における人口と世帯数の激減。
- ③ 老人に地域の組織や会合への参加が少ないこと。
- ④ 近所・親戚とのつきあいや友達・仲間の人数が少ない。
- ⑤ 親子にホームヘルパー（家庭奉仕員）への満足度の低さと訪問回数増加の要望が高いこと。
- ⑥ 世帯主の年齢の高齢化（特に75歳以上）。
- ⑦ 老人の家庭内役割の受持ち（取得）率の低さ。
- ⑧ 老親に伝統的な家意識が特に強いことと、そのため親子間の意識に断層と孤立性があること。
- ⑨ 現在の生き方の準拠枠として、親子とも「特になし」が多く、また「子」が皆無のこと。
- ⑩ 家族の将来について、親子ともに安心感が不足していること。
- ⑪ 親子間の受容関係で、親子双方が「言ったのに理解してくれない」および「全く無理解だ」と感じていること。
- ⑫ 老人の健康診断の受診回数が年4回以上か皆無であること。
- ⑬ 親子ともに、これまでの生活で心の支えが「特にない」こと。

などを列挙することができる。これらの要因群から、さらに自殺の原因を抽出・限定してくると、①「老人自身の自分の世界への閉じこもり（孤立）」、②「老人の健康管理の問題（病弱）」、③「家庭における老人の被受容の不十分さ」「病気や悩みごとの相談相手のなさ」「病気や老衰時の医療・看護・介護の不十分さ」（以上、家族関係の不足）、といった3条件を析出することができる。しかも、これらの①孤立性、②病弱性、③家族関係といった原因は、いずれも老人個々人の問題として解決できるものではない。それは保健・医療・福祉などの全般に跨った〈家族ぐるみ〉〈地域ぐるみ〉の精神衛生や精神医学的治療を要するものである。つまり対策は単なる老人対策ではなく、老人を含む〈家族対策〉や〈地域対策〉の問題として拡大発展的に捉えられねばならない。まさに「老人の生活安定の基盤は、家族とともにあり、地域はこれを補助するものだ」（1975、113頁）といえる。勿論、過疎化、高齢化、核家族化などの問題も含まれる。従って、自殺予防対策は、「まず第一に、地方自治にかかわる住民、地域、行政の人達の、そのみずからの基本姿勢に発することを、深く肝に命ずべきだ」（同、116頁）という結論が導出されてきたのである。つまりここで、改めて行政サイドの対応策の問題が問い直されているのである。

さらに検討する資料は、出来る限り老人自殺に直接間接的に結びつくと思われるデータを中心に収集した。また分析の視点は、郡内6町村のうち、松之山と安塚の多発・高率地域を中心に、他町村3ヶ所と比較考察しながら、とりわけ低率地域の犬島と対比しつつ叙述、検討する。

Ⅲ 行政職員の意識分析

1. 調査の目的・対象・方法

既述してきたように、当該郡内各町村は、過疎、雪害、高齢化、農業の衰退、嫁婿不足、若者の流出、共同体意識の崩壊、等々といった様々な問題に対峙している。「松之山町を考える調査」(松之山町内労組協議会、1982年、11月実施)の結果から、「生活で今一番困っていること、不安に感じていること」の回答を挙げてみると、(1)賃金が低く働き場が少ない、(2)雪とのたたかい、(3)農業の見通しがない、(4)あととりがない、(5)老後の生活、(6)医療、(7)生活習慣、などが指摘されている。住民はこうした不断の闘いに殆んど疲れ果て、ただ不満と不安と失望との日々を送っているかのようである。住民の平均年齢43歳の松之山を始め、「人口は減るが老人は増えるばかりだ」といった“クドキ”や嘆声だけがあちこちで聞こえてくる。

こうした諸問題の窮極に、いわゆる老人自殺が位置づけられる。一回限りの生を人はそう簡単には見捨てられず、老人の内面的相剋は極めて深刻であるが、それでもなおかつ、自死・自決への道を選択せざるを得ないという極限状況に既に追い詰められている。われわれはその不可避的・必然的な自殺の構造とメカニズムを出来るだけ客観的に解明し、苦痛な感覚ではあっても、その病理的原因と対策を地元住民にはっきり提示しなければならない。とりわけこの診断結果は行政担当者にストレートに手渡され認知される必要がある。なぜなら、いかに環境状況が深刻かつ切実な、あるいは人間の生命がかかった住民ニーズであっても、これを感知し判断・認識する組織主体(自治体や役場職員)がうまく受容しなければ、それは対策として全く具現されないからである。のみならず、地域対策として「地域のまとまり」「ふれあいの場づくり」「働く場所の確保」「後継者の育成」などと声高に叫んでも、それは総論や上辺だけの御題目の理念に終始してしまうであろう。そこで、こうした内外環境条件の変化を鋭敏に察知し自己イメージ化できる職員の資質や能力の問題(例えば、問題意識や意欲、住民ニーズの最大公約数の合意形成能力、計画・立案・決定能力など)がクローズアップされてくるのである。

行政当局は、これらの生命がけの、しかも最後の自殺という「現実」に対し、いかなる対処行動をとりがちかといえ、安易に地域や住民に責任転化しやすいという思考態度が目立つ。対策の壁や限界に突き当たった時、とかくこうした行動パターンをとりやすい。云わく「過疎化により集落がその機能を維持できなくなったところもあります。住民の心の中にあきらめ、脱力感、自信の無さがまん延し、それが言葉や行動となって表われています。」(やすづかコミュニティ、1984, p.1),あるいは「行政としてはいろんな事業を導入して地域づくりを考えてきた。事実、日に見える範囲の変化はある。だが、もう一つ、住民の活気が出てこない。原因は住民の自信喪失です。」(上越新聞、57.4.25.や

すづかコミュニティ, p. 7)さらには「住民はどうせ駄目だとシラケている。それはあきらめの心境だ。50代の農業をやってきた人はさんざんクドってきた。けどどうにもならなかった」(同, p. 10)といい,そして「自然環境はよいが自信がなく,やる気を失くしている人があまりにも多い。住民は生活に疲れ,健康に疲れ,人生に疲れている」などと批判統出する。

しかし,住民の自信喪失やシラケを批判する前に,職員自身の職務活動はどうか,公務労働者としての自覚と自信をもって仕事をやっているのか,住民は果たして自然環境が厳しいからムラを出していくのか,老人が雪のせいで自殺するというのは本当なのか,これらの難題に死者と同様生命がけで真剣に取り組んでみたのか,自問してみる必要がある。つまり,笛吹いて踊らなければ,それは踊らぬムラのオヤジたちが悪いのではなく,役場職員自身がまず笛の吹き方を工夫し訓練しなければならぬのではないだろうか。まさに過疎地では,「住民と行政のどちらかがこけても,共倒れする危険性を常にはらんでいる。ムラづくりに成果を挙げた地域は,最終的には行政が理解を示し,場合によっては自ら旗を振っている」(新潟新報, 58.3.24.)のである。

このような意味において,過疎地および老人自殺の多発地域における行政職員の意識と行動をより明確に把握しておかねばならない。

本調査は,昭和58年9~10月にかけて,「職場生活における意識と行動に関する調査」という主題で,郡内各町村の行政職員を対象に実施したものである(郡内6町村のうち松代を除く)。調査対象の職員数,配布数,回答数および回収率の結果は,表Ⅲ-1-1の通りである。なお回答は自由回答や複数回答を除いて5点スケールで記入してもらった。

表-Ⅲ-1-1 アンケート調査結果 1983年10月

町 村	職員数	配布数	回答数	回収率
西 枇 杷 島 町	180	76 (本庁部局)	68	89.5
西 春 町	290	284	273	96.1
春 日 村	90	87	77	88.5
(以上 名古屋近郊 小計)	560	447	418	93.5
松 之 山 町	110	110	72	65.4
安 塚 町	113	93	61	65.6
浦 川 原 村	107	103	86	83.5
牧 村	103	64 (本庁職員)	64	100.0
大 島 村	88	85	70	82.3
(以上 東頸城郡 小計)	521	455	353	77.6
合 計	1,081	902	771	85.5

われわれはこの調査に先立ち、愛知県名古屋市郊外の3町村にも同じアンケート調査（設問項目に若干の変更あり）を実施しており、東頸城郡を農村部・過疎地（以下郡部と略）とし、名古屋市近郊を都市部（以下同じ）として併せて若干の比較考察も試行する（1）

しかし本稿での中心課題はあくまでも郡内職員の意識分析であり、従って名古屋のデータは必要最少限に引照するに止める。また分析の手法はこれまでと同様、老人自殺の多発・高率地域である松之山、安塚と低率地域である大島、浦川原、牧村との2グループにカテゴライズし、比較検討する。

2. フェイス・シート

まずフェイス・シートに沿って、各町村の諸特徴を明らかにしていこう。

(1) 「性別」は、全体的に男女比が54.5対45.1でやや男性が多い。郡部では男性が6割以上、女性が3～4割であり、逆に都市部では西春と春日に女性が多く4対6の割合である。西枇杷島（以下、西枇と略）はむしろ郡部の比率に近く男性6割対女性3割という比率である。

表Ⅲ-2-1 年齢×役場

実数(%)

役場 \ 年齢	(1)20歳以下	(2)20～24	(3)25～29	(4)30～39	(5)40～49	(6)50～59	(7)60歳以上	計
西枇杷島	0 (0.0)	9 (13.6)	11 (16.7)	19 (28.8)	23 (34.8)	3 (4.5)	1 (1.5)	66 (100.0)
西春	1 (0.4)	48 (17.9)	53 (19.8)	94 (35.1)	44 (16.4)	27 (10.1)	1 (0.4)	268 (100.0)
春日	3 (3.9)	19 (25.0)	15 (19.7)	20 (26.3)	15 (19.7)	4 (5.3)	0 (0.0)	76 (100.0)
松之山	0 (0.0)	8 (11.3)	16 (22.5)	25 (35.2)	15 (21.1)	7 (9.9)	0 (0.0)	71 (100.0)
安塚	1 (1.6)	6 (9.8)	6 (9.8)	28 (45.9)	10 (16.4)	10 (16.4)	0 (0.0)	61 (100.0)
浦川原	1 (1.2)	7 (8.2)	17 (20.0)	32 (37.6)	15 (17.6)	13 (15.3)	0 (0.0)	85 (100.0)
牧村	3 (4.7)	3 (4.7)	18 (28.1)	18 (28.1)	19 (29.7)	3 (4.7)	0 (0.0)	64 (100.0)
大島	0 (0.0)	3 (4.4)	8 (11.8)	22 (32.4)	21 (30.9)	13 (19.1)	1 (1.5)	68 (100.0)
計	9 (1.2)	103 (13.6)	144 (19.0)	258 (34.0)	162 (21.3)	80 (10.5)	3 (0.4)	759 (100.0)

注(1)本調査は、昭和57-59年度科学研究費補助金総合研究(A)「職場集団と労働意識」(研究代表・渡辺源樹)という主題の下に行われたものの一環でもある。本稿では、単純集計の結果だけを掲載するが、クロス分析等については「研究成果報告書」などを参照されたい。

(2) 「年齢」(表Ⅲ-2-1)は、全体的には30~39才代(34.0)が多く、次いで40~49(21.3)、25~29(19.0)、20~24(13.6)、50~59(10.5)、20才未満(1.2)、60才以上(0.4)の順である。職員構成の中膨らみヨーチン化現象、中高年層の肥大化傾向を見ることができる。個別には、40代以上で顕著な役場は、大島(51.5)、西枇(40.8)であり、郡部はどれも3割以上である。松之山も高齢化が進行しているが、それ以上に、安塚では50~59才代が16.4%を占め頭デッカチになっている。このような傾向は大島においても同様である。

(3) 「勤務年数」は、全体的に都市部では10年未満の者が多く採用後短期間であることを示すが、西枇だけは特に20~24年層が27.3%で異常に多い。郡部ほど10~19年間、あるいはそれ以上の年数者が多く、これは先述の年齢と対応している。

(4) 「現在の担当職場での配属年数」は、全体的に3~5年が多数を占めている。中でも松之山の6~9年(31.4)、浦川原の10~19年(23.5)、大島の6~9年(22.4)、10~19年(11.9)、20年以上(13.4)などが目立ち、かなり長期間同一部署内の同一業務に専念、担当させられていることが窺える。とりわけ松之山では6~9年以上の職員を合計すると過半数が異動なしであり、人事管理面での停滞した澁みを感じさせる。

表Ⅲ-2-2 職制×役場

役場 \ 職制	(1)三役	(2)部長	(3)課長	(4)課長補佐	(5)係長	(6)一般	計
西枇杷島	0 (0.0)	6 (9.5)	5 (7.9)	9 (14.3)	25 (39.7)	18 (28.6)	63 (100.0)
西 春	2 (0.8)	4 (1.6)	16 (6.4)	5 (2.0)	25 (10.0)	199 (79.3)	251 (100.0)
春 日	1 (1.4)	0 (0.0)	7 (9.6)	0 (0.0)	20 (27.4)	45 (61.6)	73 (100.0)
松 之 山	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (3.0)	2 (3.0)	9 (13.6)	55 (80.3)	66 (100.0)
安 塚	1 (1.8)	0 (0.0)	7 (2.5)	4 (7.1)	11 (19.6)	33 (58.9)	56 (100.0)
浦 川 原	2 (2.6)	0 (0.0)	6 (7.7)	6 (7.7)	0 (0.0)	64 (82.1)	78 (100.0)
牧 村	1 (1.6)	0 (0.0)	6 (9.4)	2 (3.1)	8 (12.5)	47 (73.4)	64 (100.0)
大 島	3 (4.5)	1 (1.5)	2 (3.0)	3 (4.5)	3 (4.5)	54 (4.5)	66 (100.0)
計	10 (1.4)	11 (1.5)	51 (7.1)	31 (4.3)	101 (14.1)	513 (71.5)	717 (100.0)

(5) 「職制」(表Ⅲ-2-2)は、全体的に①三役(1.4)、②部長(1.5)、③課長(7.1)、④課長補佐(4.3)、⑤係長(14.1)、⑥一般(71.5)の割合である。安塚で課長職が目立って多く、また西枇も係長職が4割(39.7)もいて非常に多い。逆に松之山、大島は中間管理職数が非常に少ないように思われる。

(6) 「住居」は、郡部がいずれも90%以上が町村内にあるが、都市部の西春、春日では6割前後が町村内であるのに、西枇だけは町外からの勤務者が63.5%と逆転している。これは地域間格差が明確に出ており、都市化の流れは不可避免的に職員の通勤サラリーマン化を押し進めている。

(7) 「結婚」は、未婚(25.6)、既婚(70.2)、離・死別(4.0)であり、全体的に郡部では既婚が、都市部では未婚が多く、とりわけ春日で未婚が高率である。

(8) 既婚者の「子供の数」は、全体的には2人(36.6)、1人(17.3)、3人(14.4)、4人(1.8)、5人以上(1.4)、いない(28.5)であるが、地域間を比べると、都市部で2人、郡部で3人という数字が多い。

(9) 「学歴」(表Ⅲ-2-3)は、全体的には高校(46.7)、短大(22.5)、中学(17.1)、大学(13.6)の順であり、都市部ほど大学や短大が多い。郡部では松之山や安塚に短大採用が目立つ。

表Ⅲ-2-3 学歴×役場

役場 \ 学歴	(1)中 率	(2)高 率	(3)短大率	(4)大 率	NA	計
西枇把島	5 (7.8)	32 (50.0)	14 (21.9)	13 (20.3)	0 (0.0)	64 (100.0)
西 春	42 (16.0)	87 (33.1)	77 (29.3)	57 (21.7)	0 (0.0)	263 (100.0)
春 日	11 (14.7)	26 (34.7)	28 (37.3)	10 (13.3)	0 (0.0)	75 (100.0)
松 之 山	15 (22.1)	33 (48.5)	16 (23.5)	4 (5.9)	0 (0.0)	68 (100.0)
安 塚	10 (17.2)	33 (56.9)	12 (20.7)	3 (5.2)	0 (0.0)	58 (100.0)
浦 川 原	15 (18.8)	48 (60.0)	9 (11.3)	8 (10.0)	0 (0.0)	80 (100.0)
牧 村	12 (19.0)	42 (66.7)	5 (7.9)	3 (4.8)	1 (1.6)	63 (100.0)
大 島	16 (23.9)	44 (65.7)	5 (7.5)	2 (3.0)	0 (0.0)	67 (100.0)
計	126 (17.1)	345 (46.7)	166 (22.5)	100 (13.6)	1 (0.1)	738 (100.0)

(10) 「社会階層意識」(表Ⅲ-2-4)は、全体的に、①下の下(6.8)②下の上(11.1)、③中の下(21.7)、④中の中(46.4)、⑤中の上(11.6)、⑥上の下(1.3)、⑦上の上(1.1)の順である。下の下と下の上を合計すると、大島(25.8)、安塚(24.1)、松之山(20.4)などで高率を示している。また松之山は中の下(32.8)という感覚が最も多く、上は一人もいない。

表Ⅲ-2-4 社会階層×役場

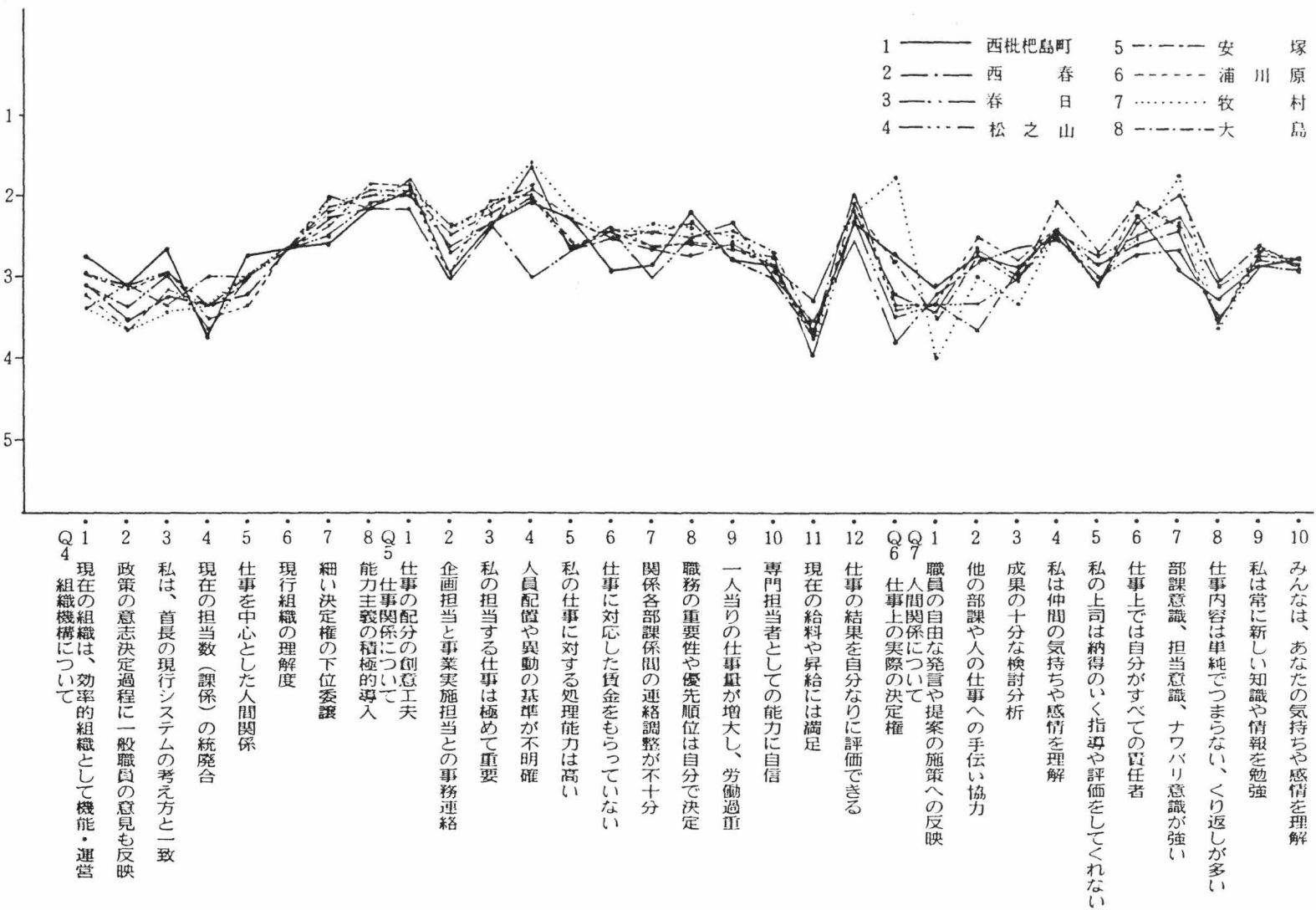
社会階層 役場	(1)下の下	(2)下の中	(3)中の下	(4)中の中	(5)中の上	(6)上の下	(7)上の上	計
西 枇 杷 島	1 (1.7)	4 (6.7)	14 (23.3)	31 (51.7)	7 (11.7)	1 (1.7)	2 (3.3)	60 (100.0)
西 春	14 (5.5)	32 (12.5)	54 (21.1)	127 (49.6)	28 (10.9)	0 (0.0)	1 (0.4)	256 (100.0)
春 日	7 (9.3)	6 (8.0)	11 (14.7)	40 (53.3)	6 (8.0)	2 (2.7)	3 (4.0)	75 (100.0)
松 之 山	4 (6.3)	9 (14.1)	21 (32.8)	24 (37.5)	6 (9.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	64 (100.0)
安 塚	6 (10.3)	8 (13.8)	14 (24.1)	21 (36.2)	7 (12.1)	1 (1.7)	1 (1.7)	58 (100.0)
浦 川 原	6 (7.9)	11 (14.5)	10 (13.2)	33 (43.4)	14 (18.4)	2 (2.6)	0 (0.0)	76 (100.0)
牧 村	1 (1.6)	3 (4.8)	21 (33.3)	33 (52.4)	2 (3.2)	2 (3.2)	1 (1.6)	63 (100.0)
大 島	10 (15.2)	7 (10.6)	11 (16.7)	24 (36.4)	13 (19.7)	1 (1.5)	0 (0.0)	66 (100.0)
計	49 (6.8)	80 (11.1)	156 (21.7)	333 (46.4)	83 (11.6)	9 (1.3)	8 (1.1)	718 (100.0)

(11) 「月収(税込み)」(表Ⅲ-2-5)は、全体的には、①10万未満(11.8)、②10~15万(48.3)、③15~20万(22.8)、④20~25万(10.9)、⑤25~30万(4.8)、⑥30~35万(0.9)、⑦35~40万(0.3)、⑧45万以上(0.1)である。地域間の格差は、西枇で10万未満が0であること、および西春でも数少ないことを除けば、それほど大差はない。郡部においても松之山、安塚、大島間にそれほどの格差はない。

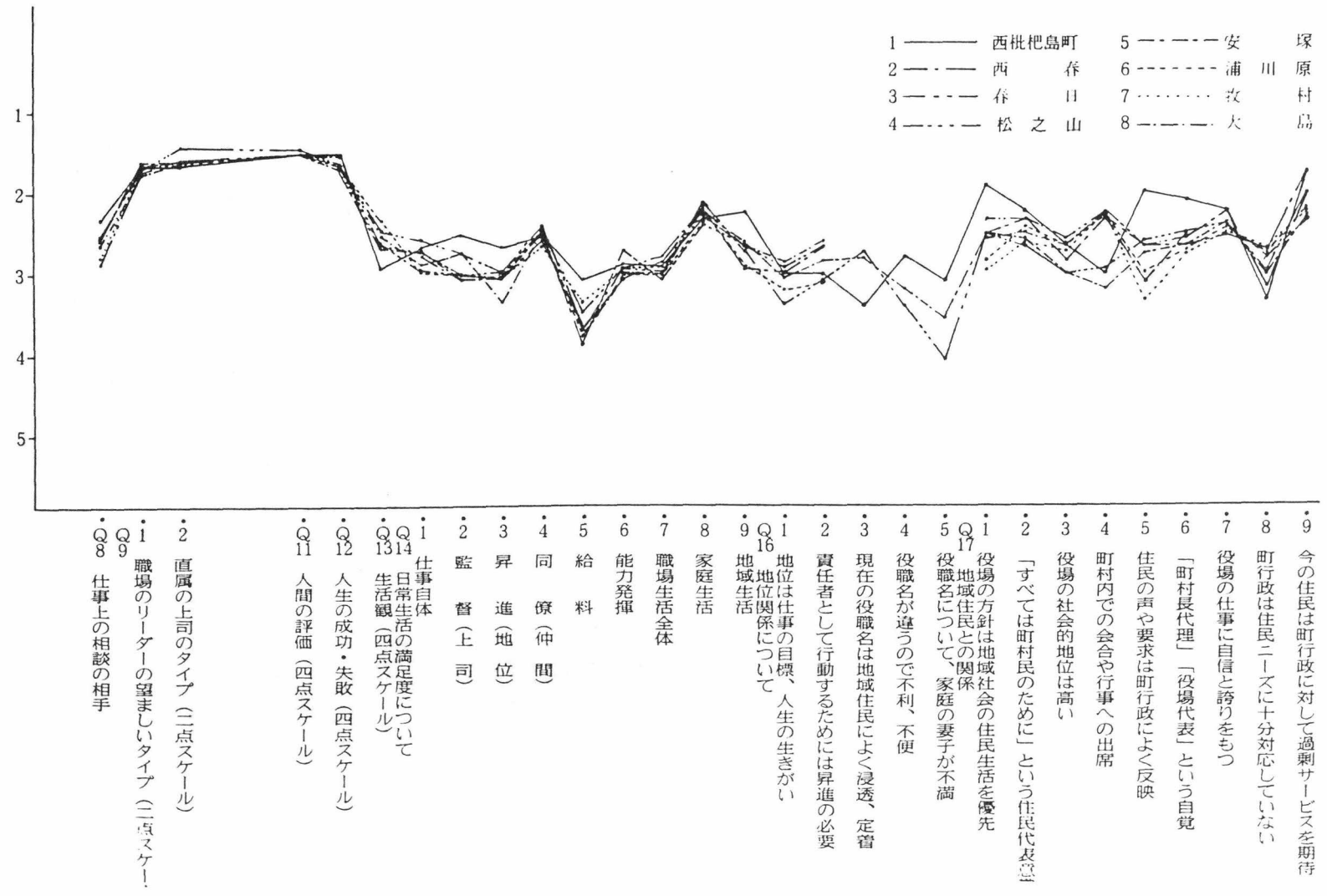
表Ⅲ-2-5 月収×役場

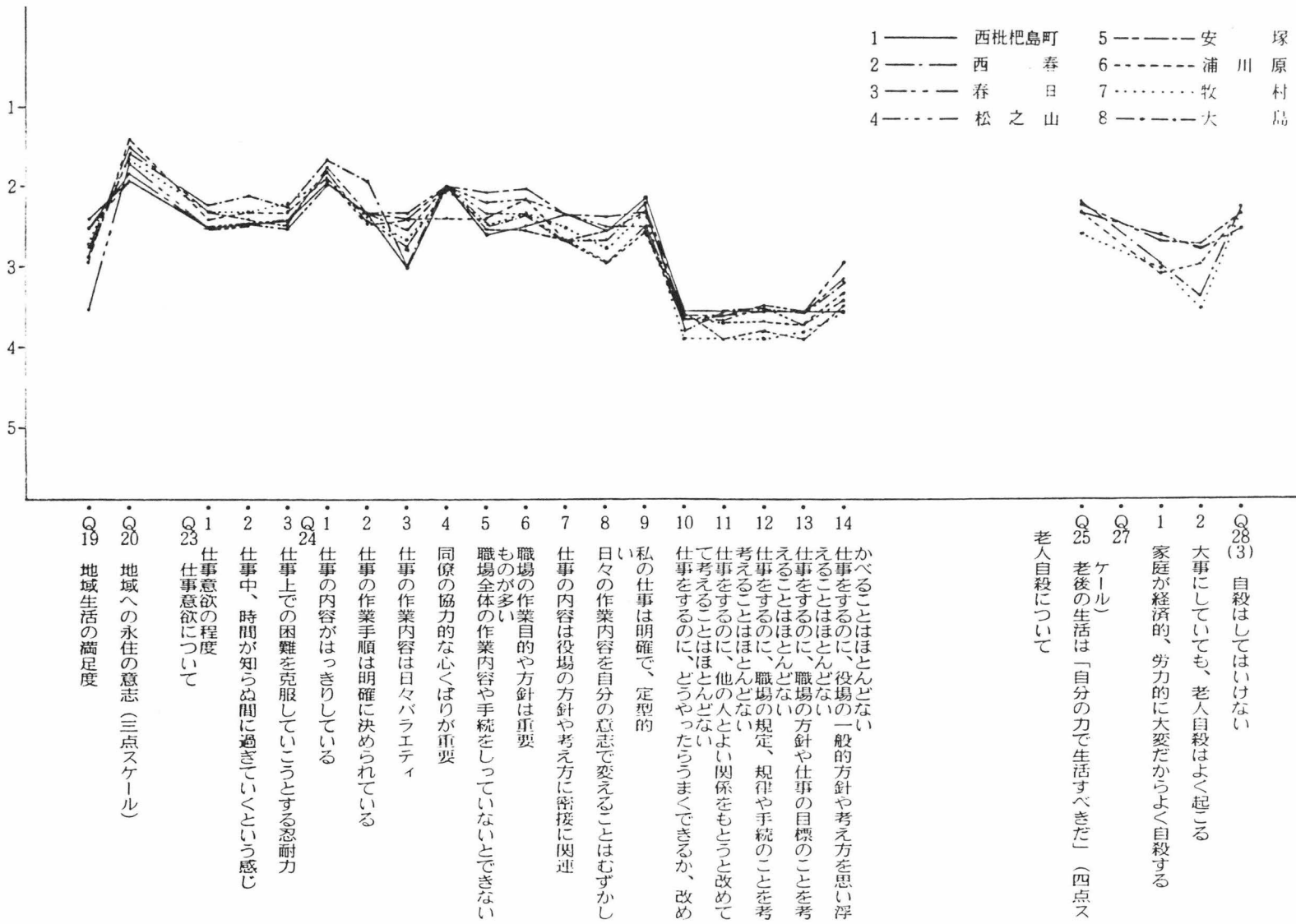
役場	月収	(1)10万以下	(2)10~15	(3)15~20	(4)20~25	(5)25~30	(6)30~35	(7)35~40	(8)45万以上	計
西枇杷島		0 (0.0)	24 (38.7)	17 (27.4)	12 (19.4)	5 (8.1)	3 (4.8)	1 (4.8)	1 (0.0)	62 (100.0)
西 春		18 (6.8)	168 (63.4)	42 (15.8)	21 (7.9)	14 (5.3)	2 (0.8)	0 (0.8)	0 (0.0)	265 (100.0)
春 日		13 (17.6)	33 (44.6)	20 (27.0)	6 (8.1)	1 (1.4)	1 (1.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	74 (100.0)
松之山		7 (10.1)	33 (47.8)	19 (27.5)	8 (11.6)	2 (2.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	69 (100.0)
安 塚		7 (11.7)	25 (41.7)	17 (28.3)	8 (13.3)	3 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	60 (100.0)
浦川原		18 (21.7)	29 (34.9)	21 (25.3)	9 (10.8)	4 (4.8)	0 (0.0)	1 (0.0)	1 (0.0)	83 (100.0)
牧 村		10 (15.9)	22 (34.9)	18 (28.6)	12 (19.0)	1 (1.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	63 (100.0)
大 島		15 (22.1)	25 (36.8)	16 (23.5)	5 (7.4)	6 (8.8)	1 (1.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	68 (100.0)
計		88 (11.8)	359 (48.3)	170 (22.8)	81 (10.9)	36 (4.8)	7 (0.9)	2 (0.3)	1 (0.1)	744 (100.0)

ここで予め、各役場間の全設問項目にわたる単純集計の平均点の結果を図表化し提示しておきたい。



表Ⅲ—2—7 各自治体の質問項目の平均点





3. 生き甲斐観

Q1「役場に就職したときの動機」は、郡内5町村にほぼ共通して「親や知人縁故者に勧められたから」というのが第1位(40~50%)であった。これは名古屋市近郊の町村が、いずれも30%代であるのに比べると著しい差があり、郡部に他人指向的・他者依存型のモチーフが目立つ。第2位は「生活や収入が安定した職業だから」という理由が2割弱であった。松之山の場合、この「生活や収入の安定性」という動機は11.3%と少ないのに、「たまたま偶然に入った」というのが22.5%もあり、職業選択の意思決定において極めて不明確であったことが窺知される。いわば、「縁故関係」を利用して「たまたま偶然」役場に就職したという職員が、合計6割以上を占めていることになる。また、「公共的仕事に魅力を感じて」という理由は、都市部の特に西批に多い(21.2%)。この「公共性」意識は郡部では安塚と浦川原に約10%いるだけである。

Q2「日常生活における関心事項」は、全体的(以下、郡部および都市部の双方を含む)には、①家庭(22.1)、②仕事(21.0)、③趣味・スポーツ・レジャー(15.5)を筆頭に、④身体(12.8)、⑤くらし向き(お金)(10.9)、⑥友人とのつきあい(9.0)、⑦地域のこと(5.0)、⑧住まいのこと(2.7)という順位である。郡部で「仕事」に主たる関心を持っている所は、老人自殺の少ない大島職員で45.7%である。松之山は関心の対象がバラバラに分散しているが、比較的「くらし向き(お金)」に多くの注意を払っている。また安塚の場合、「仕事」の次に、「身体」のことを心配する人が多い。

Q3「これまでの生活で、自分を支えてきた心の拠り所」は、全体的には、①子供の成長(25.8)、②自分の仕事(25.4)、③家の維持と発展(17.9)を高順位に、④教養を身につけること(8.2)、⑤経済力(6.4)、⑥地域の維持と発展(4.5)、⑦信仰する宗教(1.6)、⑧日本の国の発展(0.4)であった。役場間で、「家の維持と発展」の%が高いのは浦川原である。松之山と安塚は「家の維持と発展」よりも、どちらかといえば「子供の成長」の方により大きなウエイトがあり、跡取りへの期待と依存に賭けてきたようである。牧村で「地域の維持と発展」を上げた者が多かった。都市部では、「子供の成長」や「自分の仕事」に次いで、「教養を身につける」というのが目立つ。

要点:総じて、松之山職員は、親や知人の縁故関係によりたまたま偶然就職した者が多く、日常生活の関心も、仕事そのものより、身体のことやくらし向き(お金)や趣味・スポーツ・レジャーの方に興味が注がれ、さらに子供の成長を楽しみに過ごしているようである。子供の成長については安塚も同じ傾向である。ここからまた、子供への過剰な期待と、親子間の意識の断層による深刻な失望とのコンフリクトに悩まなければならないということになる。

一方、都市部の西批では、就職の動機はやはり縁故関係が第1位(31.8)であるものの、相対的には「生活や収入の安定」(24.2)、「公共的仕事への魅力」(21.2)などが高率を占め、関心領域も仕事、家庭、身体、趣味・スポーツ・レジャーと多方面に広がっている。さらに精神的拠り所も、子

供、家、仕事に加えて教養といった内容が上げられている。

4. 組織機構

Q4-SQ1「現在の組織は、効率的組織としてうまく機能・運営されているか」といえば、全体的には「どちらともいえない」が多い。しかし郡部では「どちらかといえばそう思わない」と消極的・否定的見解を述べ、中でも安塚が最も強く否定している。これに対し、「どちらかといえば」という条件付きながら、西批の劣が一番高く、ある程度「うまくいっている」と判断しているようである。

SQ2「政策の意思決定過程に、一般職員の意見も積極的に反映されているか」といえば、全体に否定的であり、特に牧村、大島などで「全く反映されていない」という不満が7割近くを占めている。

SQ3「現行システムに関して、首長の考え方と一致しているか」といえば、「どちらともいえない」が多い。中でも、安塚、浦川原、牧村では「どちらかといえばそう思わない」という否定的意見が目立ち、トップとのギャップを感じさせる。これに対し、西批はやや肯定的である。

SQ4「現在の担当数（課係）は多すぎるので、もっと統廃合した方が望ましい」とについては、「望ましくない」つまり「統廃合すべきではない」という反対意見が、松之山で過半数を占め、その他、浦川原、牧村、大島でもほぼ同様の考えである。つまり多数の職員が基本的には統廃合に反対し、このような傾向は西批にも目立つ。しかし、安塚だけは4割近くが「統廃合すべきだ」という見解をもち、何らかの機構改革を期待している。これはSQ1の設問でも「現行組織はあまり効率的ではない」という否定的意見にも相関しており、早急に改革に取り組む必要がある。

SQ5「職位や肩書によってではなく、仕事を中心にした人間関係が形成されているか」といえば、全体的には3分割されているが、強いてあげれば、松之山だけが若干肯定的意見に傾斜している。

SQ6「現在の組織や制度のあり方（目的や理念）に対しては、よく理解している」とについては、全体的に「ややそう思う」と回答し、これは役場間にあまり有意な差はない。

SQ7「細かいことに関しての決定は、できるだけ下の方に任せた方がよい」とについては、いずれの自治体でも強く肯定し期待している。なかんずく都市部より郡部において、もっと積極的な権限委譲を要望している。これは逆に、それだけ郡部では権限の集中化とトップダウンに対する反発が強いともいえる。

SQ8「年功にとらわれず、もっと能力主義的な考え方を導入すべきだ」という意見は、SQ7とほぼ同様、郡部において70%代で強く期待されている。

要点：組織機構に関しては、都市部より郡部の方が、とりわけ安塚において批判的否定的な意見が多い。安塚職員の多くは、現在の組織や制度のあり方についてよく理解しているが、しかし現行組織は効率的組織としてうまく機能しておらず、一般職員の意見も反映されず、またトップの考え方も

必ずしも一致していない。従って、もっと課係の統廃合を断行して、新しい機構改革（決定権の委譲や能力主義の導入）に積極的に取り組むべきだという意欲を見せている。

一方西批では、現行システムについて首長の考え方と合致し、組織や制度のあり方に対してもよく理解しているつもりであり、かつ効率的組織としてもうまく運営されていると判断している。しかし改革の目的であった仕事を中心にした人間関係は必ずしも形成されておらず、政策の意思決定過程にも一般職員の意見が反映されていない。さらに今後、統廃合によって課係の担当数を削減することには絶対反対である。また決定権の委譲や能力主義の導入もそれほど強く望んでいるわけではないといえる。

5. 仕事関係

Q5-SQ1「その日の仕事の配分は、自分の判断で創意工夫しているか」については、各町村間に大差なく、共通して7～8割が肯定している。中でも高率町村は浦川原（82.0）、最低は西春（63.7）であった。

SQ2「企画担当（課）と事業実施担当（課）との事務連絡」は、あまりスムーズに行われていないと評価している。とりわけ大島と牧村で約半数の職員が否定的である。これに対し、「まずまずうまくいっている」という評価は、浦川原（34.2）と西批（23.5）とに目立つ。

SQ3「私が担当する仕事は、役場全体において極めて重要な役割である」と自己認知している者は、いずれも大差なく6割前後で肯定的である。このうち高率は安塚（66.7）、最低は春日（50.7）である。

QS4「人員配置や異動の基準」（表Ⅲ-5-1）は、全体的に都市部より郡部の方が「決して明確ではない」と断言的である。西批などが6割弱であるのに対し、牧村（86.0）、安塚（78.4）、大島（78.0）、などでは、大多数の職員が不満をもっている。

SQ5「私の仕事に対する処理能力」（表Ⅲ-5-2）は、全体的には「やや高い方だ」と思っている。特に大島では44.2%が肯定し、これはQ2の「日常生活の関心」で「仕事」を第一にあげる者が多かったことにも相関していよう。逆に松之山（22.2）や春日（20.8）では5人に1人が「高くない」と自己否定的であり、問題である。

表Ⅲ-5-1 「人員配置や異動のときの基準が明確でない」×役場

役場	評価 ①全くそう思う	②ややそう思う	③どちらとも いえない	④ややそう 思わない	⑤全くそう 思わない	計
西枇杷島	23 (34.3)	16 (23.9)	24 (35.8)	1 (1.5)	3 (4.5)	67 (100.0)
西 春	98 (36.7)	76 (28.5)	73 (27.3)	12 (4.5)	8 (3.0)	267 (100.0)
春 日	0 (0.0)	0 (0.0)	()	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (100.0)
松之山	27 (38.0)	21 (29.6)	15 (21.1)	6 (8.5)	2 (2.8)	71 (100.0)
安 塚	28 (46.7)	19 (31.7)	10 (16.7)	2 (3.3)	1 (1.7)	60 (100.0)
浦川原	31 (37.3)	23 (27.7)	21 (25.3)	3 (3.6)	5 (6.0)	83 (100.0)
牧 村	36 (56.3)	19 (29.7)	4 (6.3)	4 (6.3)	1 (1.6)	64 (100.0)
大 島	31 (45.6)	22 (32.4)	11 (16.2)	2 (2.9)	2 (2.9)	68 (100.0)
計	274 (40.2)	196 (28.7)	160 (23.5)	30 (4.4)	22 (3.2)	682 (100.0)

表Ⅲ-5-2 「私の仕事に対する処理能力は高い方である」×役場

役場	評価 ①全くそう思う	②ややそう思う	③どちらとも いえない	④ややそう 思わない	⑤全くそう 思わない	計
西枇杷島	4 (5.9)	21 (30.9)	41 (60.3)	2 (2.9)	0 (0.0)	68 (100.0)
西 春	15 (5.6)	72 (27.0)	137 (51.3)	25 (9.4)	18 (6.7)	267 (100.0)
春 日	9 (11.7)	16 (20.8)	36 (46.8)	10 (13.0)	6 (7.8)	77 (100.0)
松之山	8 (11.1)	16 (22.2)	32 (44.4)	9 (12.5)	7 (9.7)	72 (100.0)
安 塚	8 (13.3)	14 (23.3)	30 (50.0)	8 (13.3)	0 (0.0)	60 (100.0)
浦川原	7 (8.3)	23 (27.4)	44 (52.4)	7 (8.3)	3 (3.6)	84 (100.0)
牧 村	4 (6.3)	14 (21.9)	37 (57.8)	5 (7.8)	4 (6.3)	64 (100.0)
大 島	5 (7.4)	25 (36.8)	29 (42.6)	6 (8.8)	3 (4.4)	68 (100.0)
計	60 (7.9)	201 (26.4)	386 (50.8)	72 (9.5)	41 (5.4)	760 (100.0)

SQ6「仕事に対応した賃金をもらっているか」といえば、全体的には「もらっていない」と不満な回答が多いが、中でも大島(54.4)、松之山(52.1)に多い。都市部では、西春(46.7)、春日(44.2)で不満層が多いのに、西枇では26.4%しかなく、逆に22.0%がまずまず満足していると答えている。

SQ7「同一の仕事が数部(課)にまたがっているため、関係各部(課係)間の連絡調整が不十分である」という意見は、牧村(66.7)、安塚(58.3)、大島(56.8)など郡部に多く、コミュニケーションの不徹底が自己認識されている。これらの町村では、セクショナリズム(専門分化)による組織機構の拡大細分化と重層長大化が深く広く浸透しているようであり、なんらかの改革が求められている。逆に「うまくいっている」という役場は、浦川原(28.4)と春日(28.3)に目立つ。また積極的に組織改革に取り組み流動的活動体制をとってきた西枇では、「どちらともいえない」と途惑いしつつも、3割強の職員がその不十分さを認めている。

SQ8「職務の重要性や優先順位は、自分自身で決定している」(表Ⅲ-5-3)という回答は、西枇が圧倒的に高く(66.2)、自主的意思決定がかなり習練されているようである。郡部では浦川原が最も高い(55.0)が、なべて4割以上が是認している。一方、「自分自身で決定していない」という意見は、大島(29.4)、西春(26.3)、松之山(24.0)に目立つ。

表Ⅲ-5-3 「職務の重要性や優先順位は、自分自身で決定している」×役場

評価 役場	(1)全くそう思う	(2)ややそう思う	(3)どちらとも いえない	(4)ややそう 思わない	(5)全くそう 思わない	計
西枇杷島	10 (14.7)	35 (51.5)	18 (26.5)	4 (5.9)	1 (1.5)	68 (100.0)
西春	27 (10.2)	82 (30.8)	87 (32.7)	32 (12.0)	38 (14.3)	38 (100.0)
春日	15 (21.1)	18 (25.4)	23 (32.4)	8 (11.3)	7 (9.9)	71 (100.0)
松之山	14 (19.7)	24 (33.8)	16 (22.5)	9 (12.7)	8 (11.3)	71 (100.0)
安塚	17 (28.3)	16 (26.7)	17 (28.3)	6 (10.0)	4 (6.7)	60 (100.0)
浦川原	17 (21.0)	22 (27.2)	24 (29.6)	6 (7.4)	12 (14.8)	81 (100.0)
牧村	12 (18.8)	22 (34.4)	18 (28.1)	9 (14.1)	3 (4.7)	64 (100.0)
大島	7 (10.3)	21 (30.9)	20 (29.4)	9 (13.2)	11 (16.2)	68 (100.0)
計	119 (15.9)	240 (32.0)	223 (29.8)	83 (11.1)	84 (11.2)	749 (100.0)

S Q 9 「一人当りの仕事量が增大し、労働過重さみである」という意見は、全体的に肯定的であり、とりわけ春日（57.2）、牧村（51.6）、西春（49.5）などに顕著である。逆に「過重とは思わない」という意見は、牧村（23.4）、安塚（23.3）、西枇（22.1）などに目立つ。

Q S 10 「私は専門担当者としての能力に自信がある」という意見は、全体に5割が「どちらとも」と回答している。強いて高率役場をあげると、大島（44.1）、浦川原（36.2）、松之山（35.2）などである。専門担当制や個人的能力主義を提唱している西枇は、33.8%と低率で、隣接役場の4割と比べても改革の形骸化やマンネリ化の進行を指摘できる。さらに「自信をもてない」でいる職員は、牧村（27.0）や安塚（25.0）の4人に1人であり、なんらかの問題を伏在させている。

S Q 11 「現在の給料や昇給には満足している」という意見は、特に郡部で不満が高い（7割）が、都市部では、5～6割に減少し、さらに西枇では4割にまで低下している。逆に、西枇では満足の方が20.6%と高い。つまりこれは、S Q 6 の回答結果とほぼ同じであり、西枇を除いては皆不満であるということである。

S Q 12 「仕事の結果を自分なりに評価することができるか」といえば、ほぼ共通して7～8割が肯定的評価を下している。とりわけ高率役場は、安塚（81.3）、浦川原（78.8）であり、低率は春日（52.0）であった。逆に「自己評価できない」という否定的意見は春日（18.2）である。

表Ⅲ-5-4 「仕事上の実際の決定権は、どこに集中しているか」×役場

職制 役場	(1)町村長	(2)助 役	(3)部長級	(4)課長級	(5)課長補佐級	(6)係長級	計
西枇杷島	1 (1.6)	27 (43.5)	22 (35.5)	10 (16.1)	0 (0.0)	2 (3.2)	62 (100.0)
西 春	12 (4.6)	6 (2.3)	81 (31.2)	141 (54.2)	4 (1.5)	16 (6.2)	260 (100.0)
春 日	7 (10.9)	2 (3.1)	3 (4.7)	43 (67.2)	0 (0.0)	9 (14.1)	64 (100.0)
松 之 山	21 (31.8)	0 (0.0)	1 (1.5)	28 (42.4)	1 (1.5)	15 (22.7)	66 (100.0)
安 塚	8 (13.8)	11 (19.0)	0 (0.0)	34 (58.6)	1 (1.7)	4 (6.9)	58 (100.0)
浦川原	17 (22.1)	0 (0.0)	1 (1.3)	53 (68.8)	2 (2.6)	4 (5.2)	77 (100.0)
牧 村	54 (85.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	9 (14.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	63 (100.0)
大 島	33 (48.5)	0 (0.0)	1 (1.5)	25 (36.8)	5 (7.4)	4 (5.9)	68 (100.0)
計	153 (21.3)	46 (6.4)	109 (15.2)	343 (47.8)	13 (1.8)	54 (7.5)	718 (100.0)

Q6「仕事上の実際の決定権はどこに集中しているか」(表Ⅲ-5-4)といえ、全体の得点は、①課長級(47.8)、②町村長(21.3)、③部長級(15.2)、④係長級(7.5)⑤助役(6.4)⑥課長補佐級(1.8)の順であり、主として課長クラスに実権があると認識されている。さらに個別にみると、課長級への集中度は浦川原(68.8)や春日(67.2)、安塚(58.6)に、町村長では、牧村(85.7)や大島(48.5)に、部長級は西枇(35.5)や西春(31.2)に集中している。また西枇(43.5)と安塚(19.0)は助役の権限が極めて強いことを示唆している。さらに牧村の村長は8選目の長期多選であり、殆んどヘッドシップのワンマン型であることが裏付けられている。

要点：低率地域の大島職員は、私の仕事に対する処理能力は高い方だと思い、専門担当者としての能力にも自信があるが、やや一人当りの仕事量が増大し労働過重きみだと思っている。組織機構については、企画担当と事業実施担当との事務連絡がスムーズに行われておらず、関係各部課係間の調整が不十分であり、また人員配置や異動の基準が不明確だと批判的である。さらに実権が課長より村長に集中しすぎているという批判も高い。

松之山の特徴は、専門担当者としての能力に自信があるといいながら、5人に1人は、職務の重要性や優先順位を自分自身で決定しなかったり、私の仕事の処理能力は低いと判断するなど、自己矛盾している。またSQ6と11に見られるように、仕事に対応した賃金をもらっておらず、現在の給料や昇給には決して満足していないという不満が高い。またかなりの決定権が町長に集中しすぎているのではないかと批判も多い。

安塚は、私が担当する仕事は、役場全体において極めて重要な役割であり、仕事の結果を自分なりに評価できていると思っているが、人員配置や異動の基準が不明確であったり、また同一の仕事が数部課にまたがっているため、関係各部課係間の連絡調整が不十分であると判断している。

さらに西枇については、職務の重要性や優先順位は自分自身で決定しており、一人当りの仕事量もそれほど労働過重ではないと思っている。組織は、企画担当と事業実施担当との事務連絡が、他と比べてまずスムーズに行われていると考えている。特に賃金は仕事に対応した分をもらっていると満足する職員が多い(SQ6.11)。また決定権は助役か部長級に集中していると意見が分れている。

6. 職場の人間関係

Q7-SQ1「職場で一人ひとりの自由な発言や提案が施策に反映されているか」といえ、全体的には過半数が「反映されていない」(④+⑤)で55.2%と思っている。否定的見解は特に、牧村(75.0)、安塚(48.4)、大島(47.8)などに多く、肯定する職場は春日、松之山、安塚などにほぼ同率(4人に1人)で存在している。松之山は42.2%が否定的である。

SQ2「他の部課や他の人の仕事も手伝い協力している」(表Ⅲ-6-1)という意見は、全体に半数が協力しているという。特に浦川原(61.5)や西春(51.1)で良好である。逆に非協力的だと

思っている職員は、安塚（49.2）、松之山（44.3）に多く、何か人間関係に問題が潜んでいるように思われる。

表Ⅲ-6-1 「他の部課や他の人の仕事も手伝い協力している」×役場

役場	評価 (1)全くそう思う	(2)ややそう思う	(3)どちらともいえない	(4)ややそう 思わない	(5)全くそう 思わない	計
西 枇 杷 島	7 (10.3)	26 (38.2)	19 (27.9)	11 (16.2)	5 (7.4)	68 (100.0)
西 春	30 (11.1)	108 (40.0)	70 (25.9)	31 (11.5)	31 (11.5)	270 (100.0)
春 日	10 (13.3)	26 (34.7)	14 (18.7)	13 (17.3)	12 (16.0)	75 (100.0)
松 之 山	5 (7.1)	20 (28.6)	14 (20.0)	8 (11.4)	23 (32.9)	70 (100.0)
安 塚	2 (3.3)	18 (29.5)	11 (18.0)	16 (26.2)	14 (23.0)	61 (100.0)
浦 川 原	12 (14.5)	39 (47.0)	18 (21.7)	8 (9.6)	6 (7.2)	83 (100.0)
牧 村	6 (9.4)	22 (34.4)	12 (18.8)	17 (26.6)	7 (10.9)	64 (100.0)
大 島	8 (11.6)	22 (31.9)	21 (30.4)	9 (13.0)	9 (13.0)	69 (100.0)
計	80 (10.5)	281 (37.0)	179 (23.6)	113 (14.9)	107 (14.1)	760 (100.0)

SQ 3「職場では成果を十分に検討分析し、次の仕事に反映させるという努力がなされている」という意見は、全体的には3等分されているが、町村別には、「反映への努力」は、春日（44.6）、浦川原（42.1）、西春（41.6）などで行われ、逆に「なされていない」という判断は牧村（42.2）、や大島（37.7）に多い。

SQ 4「私は仲間の気持や感情をよく理解している」という自己認知は、全体的に過半数（56.4）が肯定的である。中でも大島（76.8）で目立ち、逆に「あまり理解していない」というのは、安塚（13.1）、春日（11.7）、松之山（11.4）に顕著である。

SQ 5「私の上司は、納得のいく指導や評価をしてくれている」という意見は、全体的に3等分されている。しかし特に不満の高い役場は、大島（43.4）、牧村（39.1）であり、さらに松之山は⑤の「全く評価してくれない」と強い不満を表出している（18.6）。また肯定的意見は浦川原（39.8）に多い。

SQ 6「仕事上では、上司がいてもいなくても自分がすべての責任者であると思って行動している」というのは、全体的に過半数（56.9）である。とりわけ、大島（69.1）、西枇（64.2）、安塚

(63.9)に多く、逆に「責任者の自覚をもたない者」は、全体平均で5人に1人おり、なかんずく春日(28.0)、松之山(25.8)に際立っている。

SQ7「全体としてみると、部課意識、担当意識、ナワバリ意識が強い」(表Ⅲ-6-2)という意見は、全体的に郡部にセクショナリズムの存在を是認する人が多い(57.9)。とりわけ牧村(82.8)、安塚(68.9)、大島(65.2)などが問題である。逆に「それほど強くない」という役場は、西枇(23.8)浦川原(21.4)であり、西枇は元々組織動態化に取り組んでおり当然の効果といえるかもしれない。

表Ⅲ-6-2 「全体としてみると、部課意識、担当意識、ナワバリ意識が強い」×役場

評価 役場	①全くそう思う	②ややそう思う	③どちらとも いえない	④ややそう 思わない	⑤全くそう 思わない	計
西枇杷島	4 (6.0)	19 (28.4)	28 (41.8)	8 (11.9)	8 (11.9)	67 (100.0)
西春	61 (22.8)	93 (34.7)	77 (28.7)	17 (6.3)	20 (7.5)	268 (100.0)
春日	10 (13.7)	20 (27.4)	29 (39.7)	7 (9.6)	7 (9.6)	73 (100.0)
松之山	24 (34.3)	20 (28.6)	18 (25.7)	4 (5.7)	4 (5.7)	70 (100.0)
安塚	25 (41.0)	17 (27.9)	12 (19.7)	6 (9.8)	1 (1.6)	61 (100.0)
浦川原	16 (19.0)	31 (36.9)	19 (22.6)	7 (8.3)	11 (13.1)	84 (100.0)
牧村	30 (46.9)	23 (35.9)	8 (12.5)	3 (4.7)	0 (0.0)	64 (100.0)
大島	13 (18.8)	32 (46.4)	16 (23.2)	4 (5.8)	4 (5.8)	69 (100.0)
計	183 (24.2)	255 (33.7)	207 (27.4)	56 (7.4)	55 (7.3)	756 (100.0)

SQ8「仕事の内容は、割に単純でつまらない繰返が多い」と思う者は、全体的には、①+② 27.0、③ 23.7、④+⑤ 49.2で否定的であり、特に牧村(62.9)、春日(55.9)で高い。しかし同時に「単純でつまらない」という人も平均4人に1人はいることになり、それはとりわけ安塚(38.4)、松之山(35.7)に共通している。

SQ9「私はつねに新しい情報や知識を勉強している」という者は、全体的に33.2%が肯定している。この高率地域は、安塚(46.7)、牧村(46.6)、浦川原(46.4)で、逆に「あまり勉強していない」者は5人に1人、春日(25.3)、松之山(22.9)に多い。

SQ10「みんなは、あなたの気持や感情をよく理解してくれているか」と問えば、全体的には「ど

ちらともいえない」（47.5）が多いが、それでも肯定的意見は、牧村(43.5)、松之山(40.0)に目立つ。逆に「あまり理解してくれていない」という不安は、春日(26.3)、西春(24.2)などの都市部に多い。

要点：職場の人間関係は、大島で、仕事上では自分がすべての責任者だと思っているが、職場では必ずしも成果を十分に検討して次の仕事に反映されておらず、一人ひとりの発言や提案もうまく反映されていない。また私の上司も納得のいく指導や評価をしてくれないし、セクショナリズムやナワバリ意識も強いと批判的である。しかし私は仲間の気持や感情をよく理解しているという意見は極めて多い。

松之山は、職場での一人ひとりの自由な発言や提案が施策に反映されず、上司は納得のいく指導や評価をしてくれないと嘆き、仕事上では必ずしも自分がすべての責任者ではないと思ひ、またあまり新しい情報や知識の勉強もしていないようである。

この松之山と安塚に共通する特徴は、①他の部課や他の人の仕事の手伝いや協力をしていないこと、②仕事の内容が単純でつまらないという劣が高かったこと、さらに③私は、仲間の気持や感情をよく理解していないという意見が多かったこと、等である。

松之山の場合、換言すると、私はあまりみんなの気持をよく理解していないが、しかしみんなは私の気持を理解してくれているであろう（はずだ）、と他者に一方的に期待していることも読み取れる。ともあれここに自他の期待の相補性ギャップが認められる。職場における人間間の基本的信頼感（関係）が確立されていないといえよう。

さらに安塚を個別にみると、やはり職場での自由な発言や提案が施策に反映されておらず、部課意識やナワバリ意識やセクショナリズムが極めて強いと思っている。しかし職員の大半は、仕事上では自分がすべての責任者であると思ひ行動したり、常に新しい情報や知識を勉強している者が多い。

西枇については、セクショナリズムがあまり見られず、仕事上では自分がすべての責任者であると思ひ、また上司もよく納得のいく指導や評価をしてくれるが、仕事内容が割に単純でつまらないものに見えている。

Q8「仕事を遂行する上で困った時に相談する人」（表Ⅲ-6-3）は、全体的には直属の上司が多い（45.3）が、中でも西枇（60.3）、安塚（56.7）、牧村（53.2）などに高い。次に先輩が第2位（24.2）であり、西春（28.5）、牧村（27.4）で高く、首長（三役）への相談は一段と下り平均4.1であり、春日（8.0）、安塚（6.7）に目立つ位である。松之山は勿論上司への相談が最も高い（44.3）が、他町村と比較した場合、むしろ同僚への相談がより多い（30.0）ようである。これはQ7-SQ5の、「私の上司は納得のいく指導や評価をしつれない」（34.3）という反発とも結びついているのかもしれない。しかも彼らの不安をさらに助長させているのが、その期待される同僚

も、恐らく私の気持や感情をよく理解してくれているであろうとは思いながら(Q7-SQ10)、自分の方から決して心を開いていかない(Q7-SQ4)という自己撞着に陥っていることである。いわば人間関係において、絶対的信頼感を置けないでいる。また大島は同僚と上司はほぼ同率であるが、安塚と西枇は圧倒的に上司志向型であるといえる。

表Ⅲ-6-3 「仕事を遂行する上で困ったときに相談する人」×役場

相談相手 役場	(1) 首長 (三役)	(2) 上司	(3) 同僚	(4) 先輩	(5) その他	計
西枇杷島	4 (5.9)	41 (60.3)	15 (22.1)	8 (11.8)	0 (0.0)	68 (100.0)
西 春	5 (1.9)	115 (42.6)	64 (23.7)	77 (28.5)	9 (3.3)	270 (100.0)
春 日	6 (8.0)	30 (40.0)	19 (25.3)	20 (26.7)	0 (0.0)	75 (100.0)
松之山	3 (4.3)	31 (44.3)	21 (30.1)	14 (20.0)	1 (1.4)	70 (100.0)
安 塚	4 (6.7)	34 (56.7)	9 (15.0)	12 (20.0)	1 (1.7)	60 (100.0)
浦川原	3 (3.6)	33 (39.3)	25 (29.8)	22 (26.2)	1 (1.2)	84 (100.0)
牧 村	2 (3.2)	33 (53.2)	9 (14.5)	17 (27.4)	1 (1.6)	62 (100.0)
大 島	4 (5.7)	27 (38.6)	25 (35.7)	14 (20.0)	0 (0.0)	70 (100.0)
計	31 (4.1)	344 (45.3)	187 (24.6)	184 (24.2)	13 (1.7)	759 (100.0)

Q9-SQ1「あなたの職場のリーダーとして望ましいタイプ」は、全体的には「人間中心的な監督行動をとる人」がほぼ同率(72.8)であるが、中でも松之山(81.2)、大島(78.3)に高い。ここでも松之山職員がいかに人間関係の大切さを痛感しているかがわかる。逆に「仕事中心的な監督行動をとる人」を望む職場は、西枇(35.8)、浦川原(31.3)で、西枇は人間中心の率が最低率であった分仕事中心が最高点を占めており、一定程度の組織改革の有効性を感じさせる。

SQ2「では、現実的にあなたの直属の上司は、どちらのタイプか」と聞くと、ほぼ二分されてケースバイケースであるが、どちらかといえば、人間中心を希望しつつも、現実には仕事中心で動いていると見ている。理想と現実が合致している役場は牧村(71.0 対71.7)一箇所であり、他はみな逆転している。このギャップ(人間志向→仕事志向へ)が一番大きな町村は春日(22.4→55.9)と安塚(28.8→55.2)であった。松之山も同様、18.8→38.8に倍増して逆転している。これらの職場では何か言いえぬ潜在的不満が伏在しているのであろうか。また西枇は、部門主義・身分主義・年

功主義などの逆機能的状況から仕事中心の個人主義・能力主義・課題中心へという改革理念を掲示しているが、もはや恒常化・形骸化してしまったのか、あるいは当然視して無関心になったのか、あまり高い比率を示していないのが特徴的である。

Q10「あなたの現在の生き方(仕事を含めて)は、特に誰の影響を受けていますか」と問うと、①職場内では、高順位に、先輩(32.0)直属の上司(19.7)、以前の上司(19.4)、同僚(14.2)、町長(2.8)、助役(2.2)、収入役(1.2)その他(8.5)で、全体に拡散ぎみである。それでも直属および以前の上司を合計すると4割になり、上司一部下の影響力関係が大きいことを窺わせる。これは特に安塚が目立つ。また先輩はいずれもほぼ同率である。しかしここで注意すべきは、トップである町長の影響力が極めて低いという点である。最も高い役場でさえ、牧村(6.5)、安塚(5.2)であり、三役を合計しても全体で6.2でトップとのコミュニケーション・ギャップが著しい。その他、助役の影響は他の役場では殆んど見られないのに、西枇だけが10.8と際立っていた。この助役はもともと実力助役といわれ、調査の翌年(58年4月)には町長に当選している。次に、②職場外では、高順位に、親(31.6)、友達(19.4)、配偶者(19.2)、新聞・雑誌などのマスコミ(11.0)、子供(7.0)、恩師(4.8)、近所(地域)の人(2.7)、その他(4.3)、であった。役場間では、親の影響は春日(44.4)、西枇(34.8)などむしろ都市部で高く、大島が最も低い(25.8)、松之山を見ると、親の影響が郡部ではやや高く(32.4)、次いで友達(20.6)である。

要点：松之山は、Q8、9、10のリーダーや影響力関係では、上司よりむしろ同僚指向であり、リーダーも仕事中心より人間中心型を強く期待している。

安塚は、上司との関係が極めて緊密で上司指向型であり、しかもそのリーダーも人間中心より仕事中心のタイプを望んでいる。

西枇では、やはり上司指向で、かつリーダーも仕事ができる人を望んでいる。

7. 社会観(人間・人生・生活)

Q11「人間についての評価」は、A「結果も大切だが、そこにいたる『過程』で、どれだけ努力したかということの方を重視すべきだ」と、B「なんといっても結果で決まる。『結果』がよければ途中でのやり方は、さほど問題ではない」という択一式設問に対し、どこも8割以上の圧倒的多数が「結果より過程だ」と回答し、役場間には殆んど差は見られない。

Q12「人生における成功と失敗」については、A「人生の成功には、運・不運もあるが、よい結果をあげるにはやはり『努力』することが何より大切だ」と、B「人生の成功には、努力も大切だが、よい結果は『運』(家柄や生まれつき)に左右されることが多い」という問いに対し、やはり8割以上が「努力」をあげ、これも役場間で格差はあまりない。

Q13「生活観」(表Ⅲ-7-1)については、A「生活が貧しい人々は、今の政治や社会の仕組み

が悪いからだ」と、B「生活が貧しい人々は、その努力や能力が足りないからだ」という問いに対して、全体的には「本人の努力と能力不足」(58.3)、「政治や社会の仕組み」(41.7)の順であった。前者の高得点は、西枇(81.8)、安塚(65.0)、牧村(62.9)であり、後者は、松之山(65.3)浦川原(51.8)に多い。ここで西枇が高い理由は個人的能力実証主義の理念上、肯首できる数字であり、松之山の場合も、やはり政治的社会的悪や他罰指向的傾向が強いことなどが裏付けられているように思われる。

表Ⅲ-7-1 「生活観」×役場

役場	A (政治社会悪)		B (個人の努力不足)		計
	(1) Aの意見に賛成	(2) どちらかといえばAの意見に賛成	(3) どちらかといえばBの意見に賛成	(4) Bの意見に賛成	
西枇杷島	3 (4.5)	9 (13.6)	41 (62.1)	13 (19.7)	66 (100.0)
西 春	38 (14.0)	70 (25.8)	107 (39.5)	56 (20.7)	271 (100.0)
春 日	7 (9.9)	27 (38.0)	24 (33.8)	13 (18.3)	71 (100.0)
松 之 山	13 (19.1)	28 (41.2)	20 (29.4)	7 (10.3)	68 (100.0)
安 塚	8 (13.3)	13 (21.7)	27 (45.0)	12 (20.0)	60 (100.0)
浦 川 原	15 (18.1)	28 (33.7)	31 (37.3)	9 (10.8)	83 (100.0)
牧 村	6 (9.7)	17 (27.4)	27 (43.5)	12 (19.4)	62 (100.0)
大 島	13 (18.8)	18 (26.1)	29 (42.0)	9 (13.0)	69 (100.0)
計	103 (13.7)	210 (28.0)	306 (40.8)	131 (17.5)	750 (100.0)

要点：人間観や人生観については、共通して「過程や努力の大切さ」を指摘しているが、具体的な生活観の次元に下降してくると途端に、社会的責任論へと転化している。とりわけ松之山職員はもはや個人的能力や努力だけでは如何ともしがたい断念や失望や諦念に近い心的状態にあることが明らかになった。当然のことながら、このような自己責任より社会的責任を問うという基本姿勢は、行政担当者としての自殺防止のあり方にも多大な影響を与えずにはおかないであろう。つまり老人自殺の行政対策を自己責任としてどう考え、いかに取組むべきかといった課題に対しても、既に彼らは自らのやる気や気迫や意気込みさえも喪失しているのではないかという疑念が起きてくるからである。

8. 日常生活の満足度

Q14-SQ1「仕事自体」の満足度は、全体的に「どちらともいえない」が多い(40.4)が、高率役場は、浦川原(46.4)と松之山(43.6)で、低率役場は松之山(31.0)と大島(30.4)である。つまり松之山の傾向は満足・不満ともに高く、職員層の二重構造化、あるいは二極分解化の存在が確認される。一方、西批は、「どちらともいえない」層が過半数を占め、やや落ちつき過ぎている感じがする。

SQ2「監督(上司)」への満足度は、全体的にはやや満足感が高い(35.3対28.1)。町村間では大島(44.9)、浦川原(41.6)、西批(40.3)が高く、逆に不満は牧村(32.8)、松之山(32.4)、安塚(31.1)に多い。松之山はここでも、Q7-SQ5の「私の上司は、納得のいく指導や評価をしてくれない」といった不満に対応している。また安塚の傾向は、⑤の「全く不満だ」と強く批判する職員が18.0と最も高く、④と合計すると実に3人に1人が「うまくいっていない」ということになる。西批は「どちらとも」が多いが、まずまず満足(40.3)しているようである。

SQ3「昇進(地位)」の満足度は、過半数(54.4)が「どちらとも」と回答しているが、どちらかといえば不満(20.3対25.2)の方にやや傾斜し、とりわけ大島(47.0)、牧村(32.8)が目立つ。逆に満足は、西批(28.8)、牧村(25.0)である。松之山はやはり二分され、安塚はやや不満(16.4対24.6)な人が多い。

SQ4「同僚(仲間)」への満足度は、全体的には満足が高く(46.9対10.8)、役場間では、牧村(53.1)、松之山(52.9)、大島(52.2)などに多い。ところが、不満層もまた松之山(18.6)、牧村(14.0)に多い。つまり松之山や牧村は、内部分裂ぎみであり、成員の凝集性や連帯感において欠如している。

SQ5「給料」は、やはり不満が多く(56.5対13.2)、とりわけ松之山(65.8)、大島(65.2)、安塚(60.7)が目立ち、逆に満足は、牧村(18.8)、西批(17.9)である。不満率の高い役場は、Q5-11のデータとも関連している。

SQ6「能力発揮」の満足度は、「どちらとも」が多い(6割近い)が、やや満足(24.1対19.3)のようである。満足度の高いところは牧村(39.1)、浦川原(30.1)、逆に不満は、大島(29.5)、安塚(26.3)、松之山(24.3)である。

SQ7「職場生活全体」の満足度は、どちらかといえば(29.3対23.5)やや満足といえる。とりわけ松之山(37.2)、浦川原(36.9)、安塚(34.4)で高く、逆に不満は牧村(35.9)、春日(32.5)で高い。西批は⑨が最も多いが、相対的にみるとやはり満足度が高い。

SQ8「家庭生活」の満足度は、全体的に55.8%が満足しているが、中でも安塚(67.2)、大島(59.4)、松之山(59.2)で高く、不満は松之山(18.3)、牧村(12.5)に多い。つまり松之

山は6割の満足者と2割の不満者とに二分され、この不満率は他町村に比べても顕著であり、日常生活上なんらかの影を落としているのではないかと懸念される。

SQ9「地域生活」の満足度は、約半数が「どちらともいえない」というが、満足率は高い(34.6対16.4)。特に浦川原(39.3)、牧村(37.5)で高く、逆に不満は松之山(32.4)、安塚(24.6)に目立つ。この不満層が自殺多発地域に多いということは、行政担当者の意見だけに大いに注目すべき数字である。

要点：松之山の満足度を整理すると、例えば、①仕事、④同僚(仲間)⑧家庭生活などは、満足・不満足に二分に分裂しており、常に内部対立の可能性が潜んでいる。また②監督(上司)、⑥給料、⑥能力発揮、⑦職場生活全体、⑩地域生活などは、松之山と安塚に不満層が際立って多いことが折出された。つまり政策論争以前に職員自身が内包している不満の問題解決こそがもっと優先されねばならないということである。さらに西枇は、⑨「どちらともいえない」の比率が全項目第1位を占め、意見の保留や曖昧な態度が目立ち、ここにも何か自由かつ素直な意見を表現しにくい状況があるのではないかと類推される。

9. 仕事の目的

Q15「現在、あなたは何のためにこのお仕事をしていますか」(表Ⅲ-9-1)という問いに、全体的には、高順位に、①自分自身(家族の経済生活を含めて)のために(57.6)、②地域社会や地域住民のために(26.5)、③課せられた義務的な仕事だから(8.1)、④国家や役場の公共政策を実現するために(5.2)、⑤町村長や上司・職場仲間のために(0.7)、⑥その他(1.8)であった。役場間では、①②の項目間に地域間格差がはっきり出ており、都市部で「自分自身のために」と、郡部で「地域住民のために」とに二分されている。勿論、郡部でも比率的には「自分自身」が第1位であるが、地域間の相対比較でみると、こうした傾向が読み取れる。「課せられた義務の仕事」という人は牧村や大島に多く、「公共政策の実現」は安塚に目立っていた。

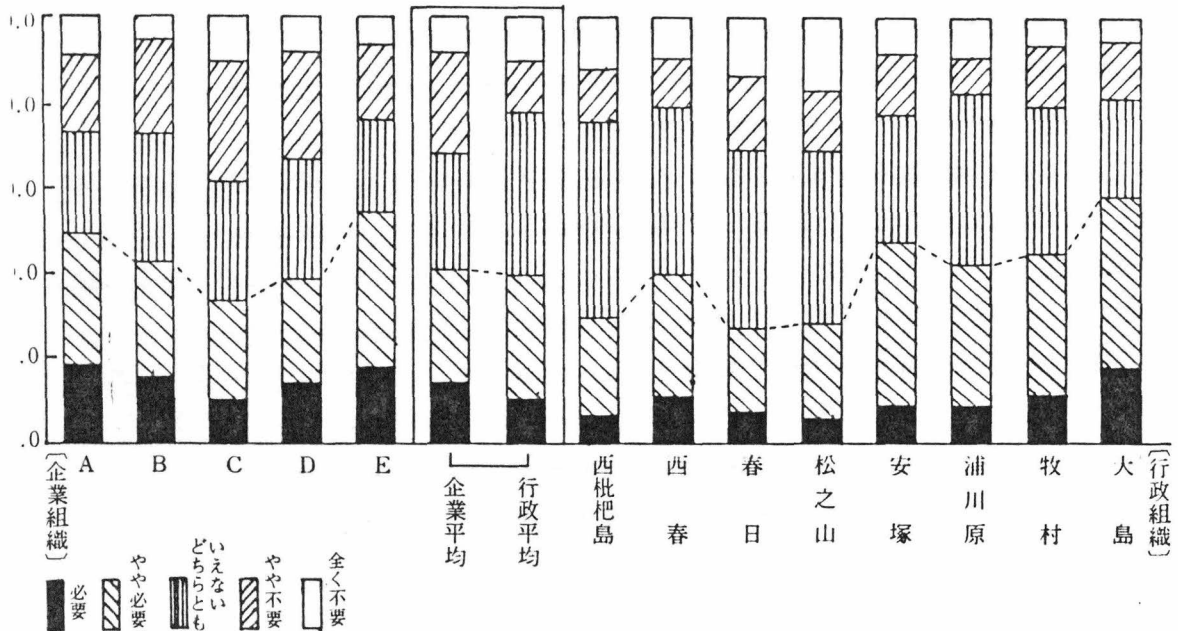
Q16-SQ1「地位は仕事の目標であり、人生の生きがいでもある」という考え方は、全体的にはほぼ二分されている(31.0対33.5)。中でも肯定的意見は、安塚(34.4)、大島(34.3)に多く、否定派は春日(41.6)、牧村(40.6)に目立つ。松之山は25.3対32.4で否定的である。西枇はやはり二分され(29.9対28.4)、改革理念の形骸化が進んでいるようである。

SQ2「本当の責任者として行動するためには、もっとより上位に昇進する必要があるか」(図Ⅲ-9-1)といえ、全体的に是認する意見が多く(39.4対22.9)、中でも大島(58.0)、安塚(47.5)で高く、逆に松之山(31.4)、春日(31.1)では否定的である。松之山は28.6対31.4で「必要なし」に傾斜し、それほどの上昇志向や昇進意欲を見せていない。西枇では29.4対25.0とやや昇進の必要性を認める者が多い。

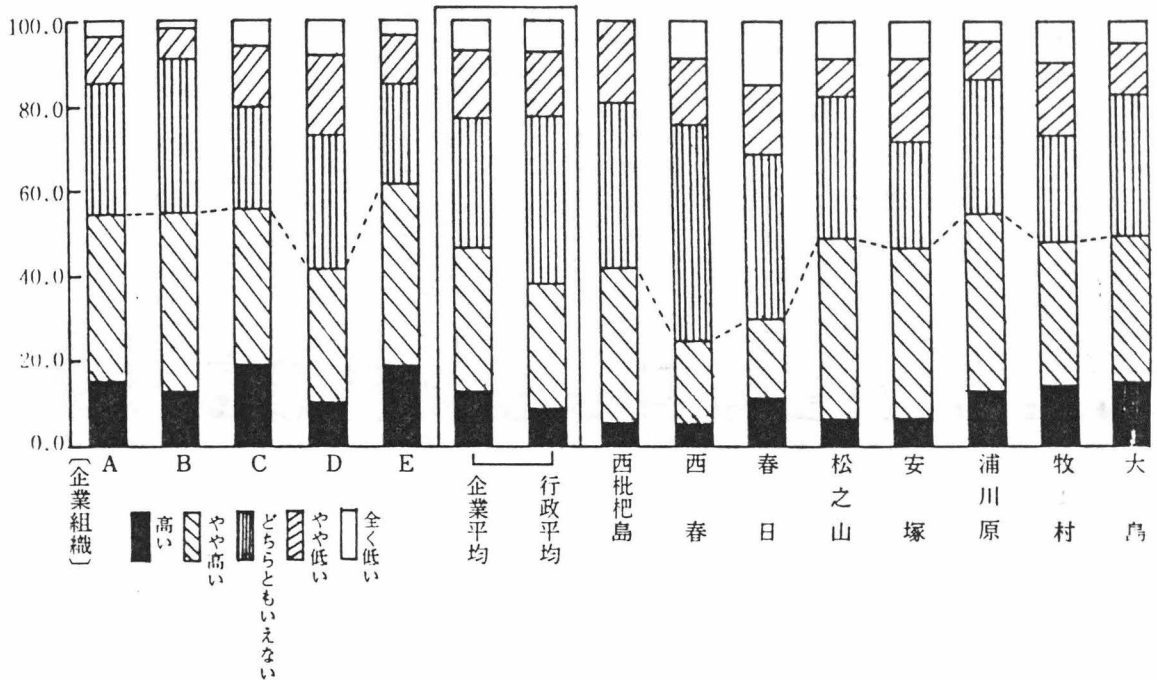
表Ⅲ-9-1 「現在、あなたは何のためにこのお仕事をしていますか。」×役場

評価 役場	(1)国家や役場の 公共政策を 実現するために	(2)自分自身家族 の経済生活を含 めて)のために	(3)地域社会や 地域住民のため に	(4)町村長や上 司、職場仲間 のために	(5)課せられた 義務的な仕事 だから	(6)その他	計
西枇杷島	5 (7.4)	45 (66.2)	12 (17.6)	1 (1.5)	4 (5.9)	1 (1.5)	68 (100.0)
西 春	13 (4.8)	181 (66.8)	52 (19.2)	2 (0.7)	16 (5.9)	7 (2.6)	271 (100.0)
春 日	3 (3.9)	45 (58.4)	20 (26.0)	0 (0.0)	6 (7.8)	3 (3.9)	77 (100.0)
松之山	3 (4.2)	33 (45.8)	25 (34.7)	1 (1.4)	8 (11.1)	2 (2.8)	72 (100.0)
安 塚	7 (11.5)	28 (45.9)	21 (34.4)	0 (0.0)	5 (8.2)	0 (0.0)	61 (100.0)
浦川原	2 (2.4)	45 (54.2)	31 (37.3)	0 (0.0)	5 (6.0)	0 (0.0)	83 (100.0)
牧 村	4 (6.3)	27 (42.2)	23 (35.9)	0 (0.0)	9 (14.1)	1 (1.6)	64 (100.0)
大 島	3 (4.3)	37 (53.6)	19 (27.5)	1 (1.4)	9 (13.0)	0 (0.0)	69 (100.0)
計	40 (5.2)	441 (57.6)	203 (26.5)	5 (0.7)	62 (8.1)	14 (1.8)	765 (100.0)

図Ⅲ-9-1 「昇進の必要性」×職場



図Ⅲ-10-1 「地域での評価は高い方か」×職場



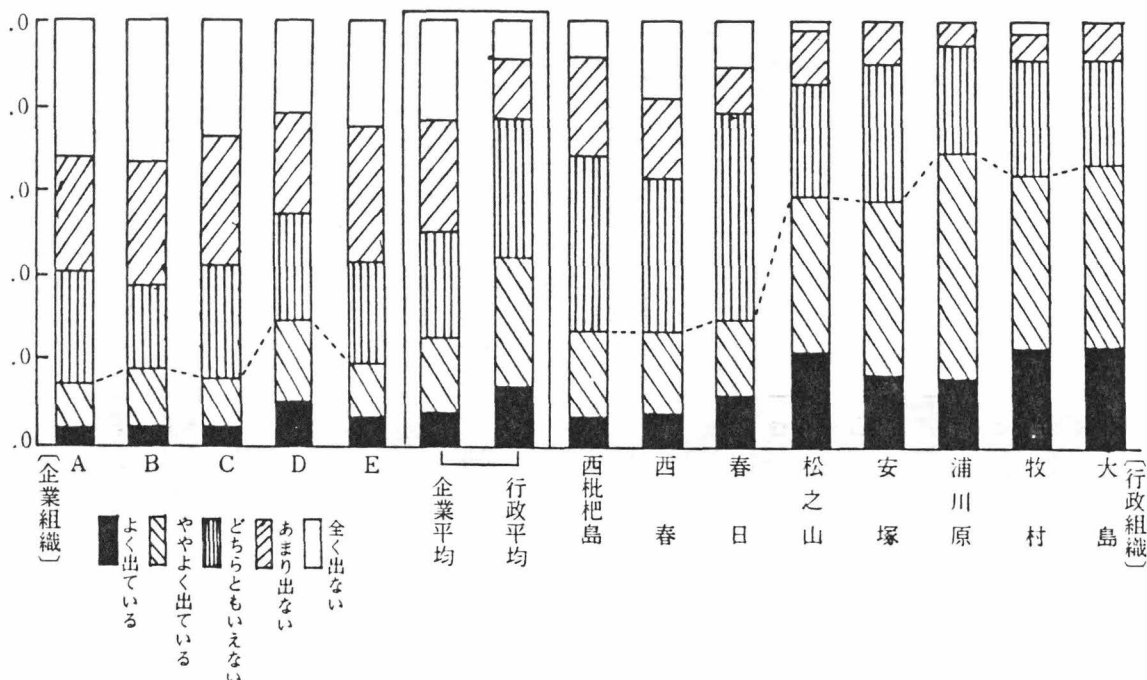
10. 地域住民との関係

Q17-SQ1 「役場の方針は、地域社会の住民生活を優先している」という問いに、全体的に52.5対15.8で極めて肯定的であり、とりわけ高率役場は、西枇（78.0）、浦川原（59.1）、安塚（57.4）であり、逆に否定的なのは松之山（35.3）、牧村（34.4）、安塚（27.9）である。ここで特徴的なのは、安塚が賛否両論に分裂していること、および松之山もやはり39.4対35.3で二分されているということである。

SQ2 「私は、『住民代表』としてすべては町村民のためにと考えて仕事をしている」という意見は、全体的には50.8対13.5で半数の職員が代理・代表意識をもっているといえる。とりわけ西枇（61.7）、安塚（60.6）で高く、逆に「持っていない」のは、牧村（20.4）、大島（15.7）、松之山（15.5）などである。

SQ3 「この地域では、町村役場の社会的地位や評判は高い方である」（図Ⅲ-10-1）という考えは、全体的には38.5対22.3で肯定的であり、高率役場は浦川原（54.8）、大島（50.0）、松之山（49.3）であり、「高くない」と思っている職員は、春日（31.1）、安塚（27.9）、牧村（26.6）などに目立つ。松之山では49.3対17.0で2人に1人は「高い方だ」と自己評価している。西枇もやはり42.6対19.1で「高い」と判断している。

図Ⅲ-10-2 「町内の会合によく出席しているか」×職場



SQ 4「町村内での会合や行事には、ふだんから注意してよく出席しているか」といえば、全体的には43.9対22.7で肯定的意見が多く、とりわけ浦川原(69.1)、大島(68.1)、牧村(64.1)などで高率であり、「あまり出席していない」のは、西春(37.4)、西枇(32.4)である。これは地域別に、都市部で不参加、郡部で参加が目立つ構図になっている。松之山の場合、6割近くが肯定的であるが、同時に欠席率(15.5)も郡部では一番高い。

SQ 5「住民の声や要求は、町村行政によく反映されている」(表Ⅲ-10-1)という意見は、全体的には32.2対20.8で肯定的であり、とくに西枇(77.9)、安塚(44.2)に高く、逆に否定的意見は牧村(34.4)、大島(31.9)、松之山(29.5)などで多い。松之山は賛否両論(31.0対29.5)で意見が完全に二分され、また安塚も4人に1人(26.2)が「反映されていない」と判断している。相対的に住民ニーズが反映されていないというイメージをクローズアップする結果になっている。

SQ 6「仕事をする時は、つねに町長代理・役場代表という自覚をもっている」(表Ⅲ-10-2)という意見は、全体的には47.6対21.1で肯定的であり、特に西枇(66.2)、大島(58.0)に多く、また否定的意見は牧村(34.9)、安塚(26.6)、松之山(25.4)などに高率である。ここでも安塚、松之山の4人に1人が問題である。

表Ⅲ-10-1 「住民の声や要求は、町行政によく反映されている」×役場

役場 \ 評価	(1)全くそう思う	(2)ややそう思う	(3)どちらとも もいえない	(4)ややそう 思わない	(5)全くそう 思わない	計
西枇杷島	17 (25.0)	36 (52.9)	12 (17.6)	3 (4.4)	0 (0.0)	68 (100.0)
西春	13 (4.8)	80 (29.7)	127 (47.2)	37 (13.8)	12 (4.5)	269 (100.0)
春日	4 (5.6)	27 (37.5)	33 (45.8)	5 (6.9)	3 (4.2)	72 (100.0)
松之山	4 (5.6)	18 (25.4)	28 (39.4)	17 (23.9)	4 (5.6)	71 (100.0)
安塚	3 (4.9)	24 (39.3)	18 (29.5)	10 (16.4)	6 (9.8)	61 (100.0)
浦川原	3 (3.6)	31 (36.9)	33 (39.3)	13 (15.5)	4 (4.8)	84 (100.0)
牧村	0 (0.0)	11 (17.2)	31 (48.4)	14 (21.9)	8 (12.5)	64 (100.0)
大島	2 (2.9)	16 (23.2)	29 (42.0)	14 (20.3)	8 (11.6)	69 (100.0)
計	44 (6.1)	243 (32.1)	311 (41.0)	113 (14.9)	45 (5.9)	758 (100.0)

表Ⅲ-10-2 「仕事をする時は、つねに町長代理・役場代表という自覚をもっている」×役場

役場 \ 評価	(1)全くそう思う	(2)ややそう思う	(3)どちらとも いえない	(4)ややそう 思わない	(5)全くそう 思わない	計
西枇杷島	14 (20.6)	31 (45.6)	20 (29.4)	3 (4.4)	0 (0.0)	68 (100.0)
西春	29 (10.7)	91 (33.7)	92 (34.1)	38 (14.1)	20 (7.4)	270 (100.0)
春日	13 (17.6)	18 (24.3)	31 (41.9)	8 (10.8)	4 (5.4)	74 (100.0)
松之山	9 (12.7)	21 (29.6)	23 (32.4)	12 (16.9)	6 (8.5)	71 (100.0)
安塚	8 (13.3)	18 (30.0)	18 (30.0)	11 (18.3)	5 (8.3)	60 (100.0)
浦川原	12 (14.5)	29 (34.9)	26 (31.3)	9 (10.8)	7 (8.4)	83 (100.0)
牧村	7 (11.1)	21 (33.3)	13 (20.6)	20 (31.7)	2 (3.2)	63 (100.0)
大島	6 (8.7)	34 (49.3)	14 (20.3)	8 (11.6)	7 (10.1)	69 (100.0)
計	98 (12.9)	263 (34.7)	237 (31.3)	109 (14.4)	51 (6.7)	758 (100.0)

SQ7「公務員としての役場の仕事に自信と誇りをもっている」という意見は、全体的には56.1対7.9であり、圧倒的に肯定的回答である。中でも大島（68.6）、西枇（62.2）、浦川原（61.9）などで高く、否定的意見に差はない。松之山は57.8、安塚は50.8で、相対的には低率である。

SQ8「町村行政は住民ニーズに十分対応しているか」といえば、23.7対30.7で「対応していない」という厳しい評価が下され、とりわけ安塚（49.1）、牧村（44.4）に高い。逆に「なんとか対応している」と思うのは、西枇（41.8）、浦川原（32.1）である。松之山も21.4対38.6で「対応していない」と認めている。

SQ9「今の住民は、行政に対して過剰なサービスを期待しすぎている」という考えは、70.9対7.5で殆んど職員がそう思っている。とりわけ安塚（86.9）、西枇（83.8）、牧村（79.7）などで顕著である。これは行政当局の地域コミュニティ政策が積極的な町村ほど、職員の気持もよかれあしかれ意識過剰になっているようである。

要点：地域住民との関係は、松之山は、町役場の社会地位や評判は高い方だと認識しているが、職員は必ずしも「住民代表としてすべては町民のために」と思って仕事はしておらず、また公務員としての役場の仕事に自信と誇りをもっているわけでもない。現在の町行政は住民ニーズに十分対応していないと判断し、かつ住民の声や要求も行政にあまり反映されていないと批判的である。また役場の方針が地域社会の住民生活を何よりも優先しているかについては意見が二分されている。さらに町内会の会合や行事には6割近くが参加しているが、郡部の他町村と比べると、欠席率もまた一番高い。

安塚は、町役場の社会的地位や評判はあまり高くないと思いつつ、それでも住民代表として村民のためにと思い仕事をしている。役場の方針が地域社会の住民生活を優先しているかについては、一応肯定派が多いが、同様に強い否定的意見もあって両論を呈している。しかし、住民の声や要求は町行政によく反映され、当局も住民ニーズに十分対応していると判断している。またそれゆえにか、今の住民は行政に対して少し過剰なサービスを期待しすぎているのではないかとも思っている。

西枇は、役場の方針は地域社会や住民生活を優先しており、従って、町行政は住民ニーズに十分対応し、また住民の声も行政によく反映されていると考えている。しかし同時に最近の住民は、過剰なサービスを期待していると批判的である。職員の多くは、公務員としての仕事に自信と誇りをもっており、「住民代表」としてすべては「町民のために」と思って仕事をしている。しかし町内会の会合や行事には必ずしも出席しているとはいえない。

11 地域生活

Q18「あなたは、地域でのお仕事(役・役割)をしていますか」と問えば、全体的には26.4対73.4で殆どどの職員が「特にしていない」ようである。地域間格差で見ると、都市部ほど、とりわけ西枇(88.1)ではやっておらず、逆に郡部ほどよくやっている。特に大島(44.9)、牧村(44.4)の職員は2人に1人が何か役を持ち、積極的に関与している。この点、松之山職員は郡内ではあまり仕事をしていない方に入る(67.6)。これらのデータは、Q17-SQ4の「町内の会合や行事」の項目で、やはり西枇で不参加が多く、松之山でも欠席率が高いというパターンともよく類似している。

Q19「地域生活」(表Ⅲ-11-1)には、全体として42.9対23.2で「満足している」職員が多い、特に牧村(51.7)、安塚(50.0)、西枇(50.0)で高く、不満層はやはり松之山に際立っている(64.8)。これをQ14-SQ9の同じ設問と対比してみると、意外にも安塚が不満(24.6)から満足(50.0)へと倍増しており、これは職員の「心の揺れ」の大きさを感じさせる結果となっている。松之山は、相変わらず不満が多く同じ傾向である。また全体的に、満足の理由は、①住みなれている②自然(環境)がよいに集中し、不満の理由は、①自然(豪雪など)が厳しい、②回りの人がうるさいなどが高率であった。

Q20「この地域に永住したいという意思」は、全体的には、①住みたい(55.8)、②転出したい(13.1)、③わからない(30.7)で、①の高率町村は、安塚(72.1)、浦川原(68.8)、大島(67.6)であり、②の高率役場は、松之山(28.6)である。転出理由で多いのは、①町外に自分の家をもちたい(もっている)、②家庭・学校・職場の事情から、③日常生活に不便だから、などがあげられている。

この「永住の意思」は、先の松之山町労組協議会のアンケート調査の結果(図Ⅲ-11-1)によっても、全体的には約半数が永住希望の意思を表明しているが、図表の通り、労組や教組の職員の%が漸減傾向を見せ、離村の潜在的可能性を示唆している。このような動向はまた、「都市部の生活の方がよいと思うか」という問いに、55%の職員が「何とも言えない」と途迷いを見せていることにも表われている。このように「町に定住するし、またそうしたい」とする気持は極めて強いにも拘らず、現実には将来への不安と危機感は予想以上に深刻で重苦しい空気におおわれている。

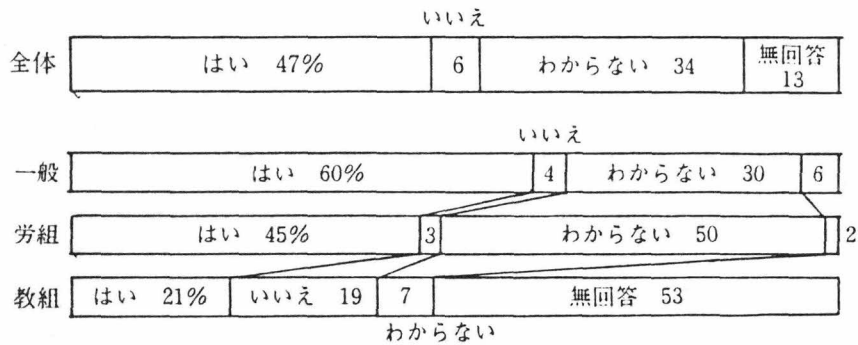
Q21「今後、町行政に対して、特に力を入れてほしい施策」を3つ選ぶと、松之山は、①道路の整備、②福祉政策の充実、③物価対策であり、安塚は、①下水道の整備、②福祉行政の充実、③公園緑地整備であり、西枇は、①下水道の整備、②し尿・ごみの処理、③市街地の整備充実などが挙げられており、各々の地域環境の特性がよく表われている。

さらに、Q22「現在の職場生活で、特に改善してほしい問題」を2つ選ぶと、松之山は、①賃金、②職務内容、安塚は、①賃金、②人事管理、西枇は、①賃金、②職場環境などを挙げている。いずれも圧倒的に賃金への関心が高い。

表Ⅲ-11-1 「この地域での生活には、全体として満足・不満足のどちらでしょうか」×役場

役場	評価	(1)大変満足	(2)やや満足	(3)中程度	(4)やや不満	(5)大変不満	計
西枇杷島		5 (7.6)	28 (42.4)	32 (48.5)	1 (1.5)	0 (0.0)	66 (100.0)
西 春		26 (10.0)	97 (37.3)	116 (44.6)	20 (7.7)	1 (0.4)	260 (100.0)
春 日		6 (8.7)	24 (34.8)	28 (40.6)	8 (11.6)	3 (4.3)	69 (100.0)
松之山		2 (2.8)	9 (12.7)	14 (19.7)	38 (53.5)	8 (11.3)	71 (100.0)
安 塚		2 (3.3)	28 (46.7)	11 (18.3)	16 (26.7)	3 (5.0)	60 (100.0)
浦川原		4 (4.9)	28 (34.1)	20 (24.4)	25 (30.5)	5 (6.1)	82 (100.0)
牧 村		4 (6.5)	28 (45.2)	11 (17.7)	14 (22.6)	5 (8.1)	62 (100.0)
大 島		4 (6.1)	21 (31.8)	17 (25.8)	24 (36.4)	0 (0.0)	66 (100.0)
計		53 (7.2)	263 (35.7)	249 (33.8)	146 (19.8)	25 (3.4)	736 (100.0)

図Ⅲ-11-1 「あなたは松之山に永住するつもりですか？」



「57. 松之山町を考える調査・アンケート結果」松之山町内労組協議会

要点：松之山は、地域生活に6割強の職員が不満だと言明し、できれば転出したいと思っている人が3割近くいる。地域での仕事や役をしていない職員も郡内では多い方である。また行政担当者の眼で緊要な施策としては、まず道路の整備（交通網の開発）や福祉政策の充実が挙げられている。

安塚は、地域生活での満足度の数字が、各質問によって大きく変わり、評価が一定していない。これは職員が、松之山と同様に転出願望があっても今、当局の姿勢がマチづくりやコミュニティ政策に熱心に取り組んでいる時期だけに定住して頑張りたいという気持と相拮抗しているためであろうか。「永住したい」という意見は郡内でも一番高くなっている。ただ職場生活での改善点が賃金に続いて、人事管理の現状に対する不満が表出されており、早急な改善策が求められている。

大島や牧村などの老人自殺の低率地域では、牧村が地域生活の満足度が高く、大島でも永住への意思が高く、さらに両職員とも2人に1人が地域での仕事や役をよくやっている。特に職員が住民のひとりとして、住民とともに地域活動に専念していることが自殺の低率化と何か関係があるのかもしれない。

西枇は、地域生活に満足しているが、地域での会合や行事にはあまり出席していない。

12. 仕事意欲

Q23-SQ1「あなたは、自分自身が仕事に対してどの程度の意欲をもっていると思いますか」という問いに、全体的には50.4対7.4で、圧倒的多数が肯定的である。とりわけ大島（63.7）、牧村（59.3）、浦川原（58.0）で意欲が高く、否定的意見は松之山に目立つ（15.5）。松之山は肯定も半数（50.7）いるが、役場間の相对比较によると、むしろあまり意欲をもっていない人が多いといえる。安塚も同じことがいえる。西枇は、「どちらとも」に傾斜・集中している。

SQ2「仕事中、時間が知らぬ間に過ぎてゆくという感じをもつことがどの程度あるか」といえば、全体的には54.8対6.6で圧倒的に「強くもっている」という。中でも大島（68.7）、浦川原（61.0）に多く、否定的意見は春日（13.1）、松之山（8.4）、安塚（8.2）などで目立つ。

SQ3「仕事上での困難や問題点、障害に出くわした場合、それらを克服していこうとするあなたの忍耐力や意思の強さ」は、全体的には、49.4対7.2で肯定されている。役場間では、牧村（62.6）大島（62.3）で高く、「弱い」のは松之山（11.3）、春日（10.4）、安塚（9.8）などである。

Q24-SQ1「私の担当している仕事の内容は、比較的是っきりしている」という意見は、全体的に76.3対9.6で肯定的であり、とりわけ大島（85.3）、安塚（83.6）、松之山（80.3）に多く、逆に否定的意見は浦川原（13.4）、安塚（11.5）に目立つ。西枇は73.5対7.4である。

SQ2「私の担当している仕事の作業手順は、明確に決められている」というのは、全体的に61.5

対14.3で肯定され、特に大島（76.5）、春日（65.3）、牧村（62.5）で高率であり、逆に否定的意見は牧村（18.8）、松之山（18.1）に目立つ、西枇は58.8対10.3である。

SQ3「私の担当している仕事の作業内容は、日々バラエティに富んでいるか」といえば、全体的には49.0対24.1で肯定され、中でも浦川原（57.4）、西春（56.6）、春日（53.3）などで高い。「あまりバラエティではない」という意見は、松之山（34.8）、西枇（32.3）、大島（31.8）などに目立ち、仕事のワンパターン化、マンネリ化が自覚されている。

SQ4「私の担当する仕事をうまくやりとげるためには、同僚の協力的な心配りが特に重要である」という意見は、全体的に68.5対10.4で肯定され、特に西枇（72.0）、牧村（71.4）、西春（71.0）で高く、逆に否定的意見は、浦川原（15.8）、牧村（15.8）で多い。松之山は63.8対8.3、安塚は70.5対11.5であった。

SQ5「私の担当している仕事の性格から、職場全体の作業内容や手続きを知っていないとできないものが多い」という意見は、全体的に55.3対16.6で肯定され、とりわけ西春（61.4）、春日（59.8）、松之山（58.3）で多く、逆に否定的意見は、大島（25.0）、牧村（23.4）、松之山（22.3）で高い。ここでも松之山は両論に分れている。

SQ6「私の担当している仕事を遂行する上で、職場の作業目的や方針は特に重要である」という意見は、全体的に59.8対11.8で肯定的に認識され、中でも西春（64.4）、春日（62.7）、牧村（62.5）で高く、逆に、安塚（23.0）、西枇（19.7）で否定的意見が多い。

SQ7「私の担当している仕事の内容は、役場の方針や考え方に密接に関連している」という意見は、全体的に48.2対16.8で肯定され、中でも西春（54.2）、西枇（53.0）、大島（50.0）で高く、逆に、松之山（26.8）、大島（25.0）、浦川原（24.7）は否定的意見で高率である。

SQ8「私の担当している仕事の日々の作業内容を、自分の意思で変えることはむずかしい」という意見は、全体的に46.3対24.8で、肯定的であり、中でも高率役場は、西春（53.5）、大島（46.3）、牧村（45.3）である。また「それほどむずかしくない」という意見は、牧村（39.0）、松之山（38.9）などに目立つ。

SQ9「私の担当している仕事は、目標は明確であり、どうやるかもはっきりしており、定型であると思う」という意見は、全体的に57.6対17.8で肯定的であり、中でも安塚（68.8）、大島（66.2）、牧村（65.6）で高く、逆に否定的意見は松之山（27.7）、浦川原（22.2）である。

SQ10「私は私の担当している仕事をするのに、どうやったらうまくできるか、改めて考えることはほとんどない」という意見は、全体的に16.1対60.9で、特に牧村（70.3）、大島（69.1）で強く否定され、「そんなことはない、よく改めて考えている」と回答されている。「あまり考えない」とい

う職員は、西枇（22.0）、浦川原（21.0）に多い。

SQ11「私は私の担当している仕事をするのに、他の人とよい関係をもとうと改めて考えることはほとんどない」という意見に対し、全体的に15.6対59.8で強く否定され、とりわけ牧村(73.4)、安塚(68.9)、浦川原(64.2)で高く、逆に、大島(20.6)、春日(17.1)、松之山(16.7)では「あまり考えていない」という人が多い。

SQ12「私は私の担当している仕事をするのに、職場の規定、規律や手続きのことを考えることはほとんどない」という意見は、全体的には16.1対57.6で否定され、特に牧村(68.8)、大島(65.6)で高く、逆に「あまり考えていない」というのは大島(22.4)、西枇(17.6)などで多い。

SQ13「私は私の担当している仕事をするのに、職場の方針や目標のことを考えることはほとんどない」という意見は、全体的には16.2対61.0で否定され、特に安塚(68.4)、浦川原(67.9)、大島(66.2)で高く、逆に「あまり考えていない」のは、大島(25.0)、西枇(22.7)である。ここでは大島が二極分解の傾向を見せている。

SQ14「私は私の担当している仕事をするのに、役場の一般的方針や考え方を思い浮かべることがほとんどない」という意見は、全体的に21.8対46.6で否定され、とりわけ牧村(61.0)、安塚(57.4)で高く、逆に「あまり思い浮かべない」というのは、春日(28.8)、大島(26.5)などである。

要点：仕事意欲は、総じて大島、浦川原、牧村など自殺の低率地域の職員の方がより強い意欲や熱意をもって仕事に取り組んでおり、逆に松之山や安塚では、むしろ意欲が弱く低いという傾向を指摘できる。

松之山は、私の担当している仕事内容は、比較的是っきりしていて、日々あまりバラエティに富んでいないと答えている。また仕事目標は不明確でどうやるかもはっきりせず、非定型的であり、作業手順も明確に決められていないので、日々の作業内容を自分の意思で変えることはそれほどむずかしいことではないという。つまり日常業務は、わりに定型的単純反覆作用ではっきりしており、作業手順でよく分らないところは適宜自分の判断と解釈で変更しているということである。さらに、私の担当している仕事の性格から職場全体の作業内容や手続きを知っていないとできないものが多い、と認識している職員が6割弱いるのに、一方、2割強の職員はこうした全体への配慮に欠け無関心な者と共に二極分解されている。さらに、私の担当している仕事内容は、必ずしも役場の方針や考え方に密接に関連しているとはいえないと答えたり、他の人とよい関係をもとうと改めて考えたこともあまりないなどという職員が結構多い。

安塚は、私の担当している仕事は、目標は明確でどうやるかもはっきりしており、定型的であり、職場の規定、規律、手続などをよく考えている。役場の一般的方針や考え方を思い浮かべながら、職場の方針や仕事の目標を決めている。また他の人とよい関係をもとうと改めてよく考えることがある

という。しかし反面、職場の作業目的や方針は特に重要ではなく、役場の方針や考え方に必ずしも密接に関連していないと答える職員も約23%おり、鋭く意見が対立している。

西枇は、私の担当している仕事内容は、役場の方針や考え方に密接に関連しているが、職場の作業目的や方針は特に重要というわけではない。また職場の規定、規律、手続きのことはあまり考えず、あまり職場の方針や仕事の目標も考えていない。さらに日々の仕事内容もそれ程バラエティに富んでいるわけではなく、仕事をするのにどうやったらうまくできるか、改めて考えるということもあまりない。

IV 老人自殺に関する職員の意識

Q25「あなたは老後の生活をどのようにして支えるべきだと思いますか」(表IV-1)という問いに、郡部全体の順序は、①年金保障(41.7)、②自分の力(34.2)、③子供(16.8)、④その他(2.6)であった。松之山は「年金で生活を保障すべきだ」という意見が一番多く、半数(50.0)を占め、子供の世話になることを拒否している。安塚では、まず「自分の力で生活すべきだ」と考えている。大島でも、子供に頼らず、自立か年金かのどちらかを選択する傾向がある。

表IV-1 「あなたは老後の生活をどのようにして支えるべきだと思いますか、次の中からあなたのお考えに一番近いものを一つあげてください。」

役場 評価	松之山	安塚	浦川原	牧村	大島	計
(1)子どもが親の面倒をみるべきだ	13 (20.3)	11 (18.0)	18 (20.9)	3 (4.7)	13 (18.6)	58 (16.8)
(2)自分の力で生活すべきだ	19 (29.7)	24 (39.3)	18 (20.9)	30 (46.9)	27 (38.6)	118 (34.2)
(3)年金で生活を保障すべきだ	32 (50.0)	20 (32.8)	39 (45.3)	26 (40.6)	27 (38.6)	144 (41.7)
(4)その他	0 (0.0)	1 (1.6)	2 (2.3)	5 (7.8)	1 (1.4)	9 (2.6)
N A	0 (0.0)	5 (8.2)	9 (10.5)	0 (0.0)	2 (2.9)	16 (4.6)
計	72 (100.0)	61 (100.0)	86 (100.0)	64 (100.0)	70 (100.0)	345 (100.0)

Q26「老人自殺の原因」(表IV-2)については、高順位に、①お年よりが自分の世界に閉じ込めりがちになるから(18.6)、②悩みや相談ごとがある場合に相談相手がないから(17.9)、③家庭でお年よりが十分受け入れられていないから(15.1)、④家庭でお年よりに適当な仕事や役割がないから(12.5)などであり、役場間に大差はない。松之山と大島はほぼ同様の傾向を示し、安塚は加えて、「お年より自身の健康管理の問題」が浮上している。しかし松之山には、数字は少ないが重大なポイントを抽出できる。つまり「家庭自体の生活が大変で家を維持できなくなっているから」(6.0)とか、「自殺を別に悪いことだとは思わなから」(3.3)といった理由をあげる者が目立つ。とりわけ後者の理由に共感するということは、自殺予防対策をたてるべき行政担当者の深層心理に、どこかで自殺の受容→容認→公認への道を無意識裡に辿らないであろうかという不安と懸念を払拭することができない。また事実、こうした自他の認知構造が既在していることを暗示しているのではないだ

ろうか（またこのようなデータ傾向は、安塚にも見出すことができる）。

表Ⅳ-2 「お年よりの自殺がしばしば新聞に報道され話題になります。あなたはお年よりの自殺の原因は何によると思いますか。次の中から選んで下さい。（いくつでも、主なもの一つに○）」

評価	役場	松之山	安塚	浦川原	牧村	大島	計
1 お年より自身の健康管理の問題		13 (8.7)	17 (12.3)	18 (8.6)	15 (9.2)	16 (8.8)	79 (9.4)
2 お年よりが自分の世界にとじこもりがちになるから		24 (16.2)	28 (20.2)	47 (22.6)	24 (14.7)	33 (18.3)	156 (18.6)
3 お年よりの経済的まずしさ		5 (3.3)	4 (2.9)	10 (4.8)	5 (3.0)	10 (5.5)	34 (4.0)
4 病気や悩みごとがある場合に相談相手がないから		26 (17.5)	23 (16.6)	38 (18.2)	36 (22.0)	27 (15.0)	150 (17.9)
5 病気や老衰のときに、医療や看護・介護を十分受けられないから		9 (6.0)	8 (5.8)	9 (4.3)	11 (6.7)	11 (6.1)	48 (5.7)
6 家庭でお年よりが十分受けいれられていないから		21 (14.2)	23 (16.6)	32 (15.3)	26 (15.9)	25 (13.8)	127 (15.1)
7 家庭でお年よりに適当な仕事や役割がないから		19 (12.8)	18 (13.0)	29 (13.9)	17 (10.4)	22 (12.2)	105 (12.5)
8 地域でお年よりと若い層に断層があって、お年よりが地域から浮き上がっているから		3 (2.0)	2 (1.4)	2 (0.9)	14 (8.5)	8 (4.4)	29 (3.4)
9 地域でお年よりに適当な仕事や役割がないから		8 (5.4)	6 (4.3)	10 (4.8)	6 (3.6)	13 (7.2)	43 (5.1)
10 家庭自体の生活が大変で、家を維持できなくなっているから		9 (6.0)	3 (2.1)	7 (3.3)	4 (2.4)	9 (5.0)	32 (3.8)
11 地域自体の生活が大変で、そのまともを維持できなくなっているから		3 (2.0)	0 (0)	1 (0.4)	4 (2.4)	2 (1.1)	10 (1.2)
12 自殺を別に悪いことだとは思わないから		5 (3.3)	4 (2.9)	3 (1.4)	0 (0)	2 (1.1)	14 (1.6)
13 その他（具体的に _____ ）		3 (2.0)	2 (1.4)	2 (0.9)	1 (0.6)	2 (1.1)	10 (1.2)
計		148 (100.0)	138 (100.0)	208 (100.0)	163 (100.0)	180 (100.0)	837 (100.0)

Q27-SQ1「家庭が経済的にも労力的にも大変で、これ以上もう迷惑をかけられないと思って自殺したお年よりがいる」（表Ⅳ-3）こうしたことは、よく発生するかという問いに対して、地域全体では44.7対32.3で「よく起こる」という肯定的意見が多い。とりわけ松之山（52.7）、安塚（50.8）で目立ち、自殺の多発地域に相関して職員の状況認識率もまた高い。一方、大島では、多発

性を肯定する人もいる（41.4）が、むしろ「あまり起こらない」と否定する人も多い（35.7）。そしてこのような否定的態度をとる人は、浦川原、牧村でも、ほぼ半々の割合になっており、低率地域の職員に共通して見られる傾向である。しかしながら問題は、こうした地域特性の危機的状況認識が必ずしもその克服への契機にまで連結していらず、特別対策さえ構じられたことがないというところにより重大な課題が潜んでいるように思われる。

表Ⅳ-3 次のことについて、あなたのご感想はいかがですか。
「家庭が経済的にも労力的にも大変で、これ以上もう迷惑をかけられないと思って自殺したお年よりがいる。」こうしたことは：

評価	役場	松之山	安塚	浦川原	牧村	大島	計
1.よくおこることだ		12 (16.6)	12 (19.7)	8 (9.3)	8 (12.5)	12 (17.1)	52 (14.7)
2.時々おこることだ		26 (36.1)	19 (31.1)	25 (29.1)	19 (29.7)	17 (24.3)	106 (30.0)
3.どちらとも		8 (11.1)	8 (13.1)	14 (16.3)	12 (18.8)	14 (20.0)	56 (15.8)
4.あまり起こらないことだ		7 (9.7)	8 (13.1)	11 (12.8)	9 (14.1)	13 (18.6)	48 (13.6)
5.めったにおこらないことだ		11 (15.2)	9 (14.8)	19 (22.1)	15 (23.4)	12 (17.1)	66 (18.7)
NA		8 (11.1)	5 (8.2)	9 (10.5)	1 (1.6)	2 (2.9)	25 (7.0)
計		72 (100.0)	61 (100.0)	86 (100.0)	64 (100.0)	70 (100.0)	353 (100.0)

SQ2「大事にされていても、やることなくてゆううつでむなしくて自殺したお年よりがいる」(表Ⅳ-4) こうした意見は、全体的には44.7対46.7で、殆んど二分されているといえよう。しかし、これを役場別にみると、松之山(49.9対34.6)、安塚(57.4対32.8)などの自殺多発地域で肯定的意見がより高くなる。これはやはり職員間に、なんとなく自殺者への共感性が示唆されているような印象を受ける。一方、大島、牧村では、6割以上の人が「そんなことはありえない」と強く否定的である。

Q28-SQ1「死後の世界」(表Ⅳ-6)は、全体的には、①ある(12.7)、②ない(29.4)、③わからない(36.2)、④考えたくない(14.1)であり、一応否定されている。「ある」という意見は浦川原(17.4)に顕著で、「ない」は牧村(40.6)、松之山(36.1)に多い。

SQ2死後の世界は「ある」と答えた人にのみ、では「その世界は、どんなところか」(表Ⅳ-6)と問えば、NAが圧倒的に多いことを認識した上で、高順位に、①苦しみや不安のない安らかなと

表IV-4 「大事にされていても、やることなくゆううつでむなしく自殺したお年よりがいる」
 こうしたことは：

評価 \ 役場	松之山	安塚	浦川原	牧村	大島	計
1.よくおこることだ	7 (9.7)	10 (16.4)	11 (12.8)	4 (6.3)	6 (8.6)	38 (10.4)
2時々おこることだ	29 (40.2)	25 (41.0)	30 (34.9)	17 (26.6)	19 (27.1)	120 (34.0)
3.どちらとも	1 (1.3)	0 (0)	1 (1.2)	1 (1.6)	0 (0)	3 (0.8)
4.あまりおこらないことだ	15 (20.8)	14 (23.0)	22 (25.6)	22 (34.4)	34 (48.6)	107 (30.3)
5.めったにおこらないことだ	10 (13.8)	6 (9.8)	13 (15.1)	20 (31.3)	9 (12.9)	58 (16.4)
NA	10 (13.8)	6 (9.8)	9 (10.5)	0 (0)	2 (2)	27 (7.6)
計	72 (100.0)	61 (100.0)	86 (100.0)	64 (100.0)	70 (100.0)	353 (100.0)

表IV-5 「死後の世界について、あなたはどんなふうに考えていらっしゃいますか。」
 死後の世界は：

評価 \ 役場	松之山	安塚	浦川原	牧村	大島	計
(1)ある	8 (11.1)	8 (13.1)	15 (17.4)	6 (9.4)	8 (11.4)	45 (12.7)
(2)ない	26 (36.1)	17 (27.9)	16 (18.6)	26 (40.6)	19 (27.1)	104 (29.4)
(3)わからない	24 (33.3)	20 (32.8)	33 (38.4)	23 (35.9)	28 (40.0)	128 (36.2)
(4)考えたくない	5 (6.9)	11 (18.0)	13 (15.1)	8 (12.5)	13 (18.6)	50 (14.1)
NA	9 (12.5)	5 (8.2)	9 (10.5)	1 (1.6)	2 (2.9)	26 (7.3)
計	72 (100.0)	61 (100.0)	86 (100.0)	64 (100.0)	70 (100.0)	353 (100.0)

ころ、②亡くなった人に会えてなつかしい、③むなしい不安なところ、④望みや願いがかなうところ、⑤亡くなった人に会うのでいやだ、である。この地域は特に信仰や宗教に熱心というところではないが、総じて死後の世界を美化する傾向が強いともいえる。とりわけ松之山の特徴は、「亡くなった人に会えてなつかしい」という%が高く 現実の不幸な人間関係を逆照射した家族関係への渴望みたいなものが反映されているのではないと思われる。

表Ⅳ-6 「((1)の1のみ) その世界は (いくつでも○):」

評価	役場					
	松之山	安塚	浦川原	牧村	大島	計
(1) 亡くなった人に会えてなつかしい	4 (5.5)	1 (1.6)	3 (3.5)	3 (4.7)	1 (1.4)	12 (3.4)
(2) 亡くなった人に会うのはいやだ	0 (0)	0 (0)	4 (4.7)	0 (0)	2 (2.9)	6 (1.7)
(3) 苦しみや不安のない安らかなところ	4 (5.5)	5 (8.2)	7 (8.1)	3 (4.7)	5 (7.1)	24 (6.8)
(4) むなしい不安定なところ	1 (1.3)	1 (1.6)	3 (3.5)	1 (1.6)	4 (5.7)	10 (2.8)
(5) 望みや願いがかなうところ	2 (2.7)	2 (3.3)	3 (3.5)	0 (0)	1 (1.4)	8 (2.2)
(6) 望みや願いもはかないところ	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
(7) その他 ()	1 (1.3)	1 (1.6)	0 (0)	1 (1.6)	0 (0)	3 (0.8)
NA	60 (83.3)	51 (83.6)	66 (76.7)	56 (87.5)	57 (81.4)	290 (82.1)
計	72 (100.0)	61 (100.0)	86 (100.0)	64 (100.0)	70 (100.0)	353 (100.0)

SQ3 「自殺は、していけないか、やむをえないか」(表Ⅳ-7)といった場合、全体的には55.9対13.7で過半数が否定している。この傾向は松之山、安塚にもいえる。しかし、④「よほどの事情があればやむをえない」と⑤「やむをえない場合も多い」を合計して比較すると、この両役場は他町村よりも若干ではあるがやはり高くなっている。最も著しい項目は、「よほどの事情があればやむをえない」と是認する人が、他役場より約2倍も多いというデータである。

Q29 「万一地域内でおとしよりの自殺がおこったとしたら、あなたはどのようになさいますか」(表Ⅵ-8)と問われると、全体的には、①地域内の問題として地域の人達と話し合い、その防止のため積極的に活動する(34.8)、②同情してお見舞に行く(24.3)、③不名誉なことなので知らないふりをする(9.9)、ショックで呆然としてしまう(7.3)という回答率である。大島では、①の「防止活動」に積極的に取り組みたいという職員が半数近く(47.1)を占め、恐らくその対策が奏功しているものと思われる。しかし松之山は、この数字は19.4と半減し、逆に「同情してお見舞い」が最高率で

表IV-7 「自殺については、してはいけない・やむをえないなど、どうお考えですか。」

評価	役場					
	松之山	安塚	浦川原	牧村	大島	計
(1) 絶対に(頭から)してはいけない	6 (8.3)	10 (16.4)	11 (12.8)	13 (20.3)	14 (20.0)	54 (15.2)
(2) とにかく(事情はわかるか)してはいけない	30 (41.6)	24 (39.3)	34 (39.5)	26 (40.6)	30 (42.9)	144 (40.7)
(3) どちらともいえない	10 (13.8)	5 (8.2)	14 (16.3)	9 (14.1)	4 (5.7)	29 (11.9)
(4) よほどの事情があればやむをえない	8 (11.1)	7 (11.5)	7 (8.1)	3 (4.7)	4 (5.7)	29 (8.2)
(5) やむをえない場合もある	4 (5.5)	3 (4.9)	2 (2.3)	6 (9.4)	5 (7.1)	20 (5.6)
NA	14 (19.4)	12 (19.7)	18 (20.9)	7 (10.9)	13 (18.6)	64 (18.1)
計	72 (100.0)	61 (100.0)	86 (100.0)	64 (100.0)	70 (100.0)	353 (100.0)

表IV-8 「万一地域内でお年よりの自殺がおこったとしたら、あなたはどのようになさいますか、次の中から一つだけ選んで下さい。」

評価	役場					
	松之山	安塚	浦川原	牧村	大島	計
(1) ショックで呆然としてしまう	6 (8.3)	6 (9.8)	4 (4.7)	6 (9.4)	4 (5.7)	26 (7.3)
(2) 不名誉なことなので知らないふりをする	7 (9.7)	3 (4.9)	7 (8.1)	10 (15.6)	8 (11.4)	35 (9.9)
(3) 同情してお見舞に行く	21 (29.1)	16 (26.2)	18 (20.9)	18 (28.1)	13 (18.6)	86 (24.3)
(4) 地域内の問題として地域の人達と話し合い、その防止のため積極的に活動する	14 (19.4)	22 (36.1)	31 (36.0)	23 (35.9)	33 (47.1)	123 (34.8)
(5) その他 ()	13 (18.0)	8 (13.1)	7 (8.1)	7 (10.9)	10 (14.3)	43 (12.7)
NA	11 (15.2)	6 (9.8)	19 (22.1)	0 (0)	22 (2.9)	38 (10.7)
計	72 (100.0)	61 (100.0)	86 (100.0)	64 (100.0)	70 (100.0)	353 (100.0)

表IV-9 「現在のお年よりについて、次のような意見があります。あなたのお気持ちに近いものをあげて下さい (いくつでも)」

評価	役場						計
	松之山	安塚	浦川原	牧村	大島		
(1) 60歳になれば早く隠居して子どもや孫に養ってもらい楽をしたい	6 (6.8)	2 (2.7)	3 (3.1)	1 (1.3)	5 (5.8)	17 (4.0)	
(2) 過去は過去、現在は現在なのだから、お年よりだって働けるうちは働くべきだ	28 (31.8)	24 (32.8)	35 (36.1)	26 (33.7)	27 (31.7)	140 (33.4)	
(3) お年よりは今日を精一杯働いてきたのだから、これからは若い者が一生懸命働いてその分でお年よりを大切にしなければならぬ。	16 (18.1)	17 (23.3)	29 (29.9)	18 (23.3)	18 (21.1)	98 (23.3)	
(4) お年よりの生活は確かに楽でないが、家族や地域も苦しいのだから共に協力してがんばるべきだ	16 (43.1)	17 (41.1)	29 (30.9)	18 (41.5)	18 (41.1)	98 (39.2)	
計	38 (100.0)	30 (100.0)	30 (100.0)	32 (100.0)	35 (100.0)	165 (100.0)	

ある。これでは只地域的宿命として受苦するばかりで、為すすべを知らないといった感じさえ受ける。しかも回答者は、対策の中心的主体となるべき行政担当者自身の意見なのである。積極的な職員は5人に1人しかいないという厳然たるデータを、われわれは眼前にしているのである。

Q31「現在のお年よりについて、次のような意見がありますが、あなたのお気持ちに一番近いもの」(表IV-9)は、全体的には、①家族や地域も苦しいのだから共に協力して頑張るべきだ(39.2)、②お年よりだって働けるうちは働くべきだ(33.3)、③これからは若い者が一生懸命働いて、その分でお年よりを大切にしなければならぬ(23.3)、④60歳になれば、早く隠居して子供や孫に養ってもらいたい(4.0)という順位である。これは、松之山、安塚とも、他町村とそれほど有意な差はないが、一箇所だけ「早く隠居して楽したい」(6.8)という%が高く、現実生活の重みから早く解放されたいという切望の声を聞く思いがする。

おわりに

次の一節は、安塚町の地域づくり町民大会の企画に応募し入選した生活文から引用した断章である。ここに地域住民の生の叫び声や深い思い入れが非常に象徴的に集約されているように思われる。

「安塚町は安心して年よりにはなれないのです。雪が多いからです。子供や地域にも使われるけれども足出まといになってはいけません。私達年をとっても今の共同化精神を生かし共同生活の場所がほしいのです。気がるに入れる養老院なのです。老いて養われる年よりではなく、自活できる年よりになって安塚町の土になりたいのです。そんな環境、システムを考えてほしいのです。これも地域の豪雪をこくふくする一つではないでしょうか。」（「地域づくりはあなたが主役」昭和57年， p. 20）
 これらの一文一章に込められた思い、あるいは書き記されずに行間に溢れ出ている機微な雰囲気を感じ察することはとても困難である。到底分るはずもない。「安心して年よりにはなれない」「雪が多い」「足手まといになってはいけません」「気がるに入れる養老院がほしい」あるいは「自活できる年よりになって安塚町の土になりたい」といったきれぎれの断章に、彼らは一体如何なる意味を込めているのであろうか。それは、この地に生まれ、育ち、婚姻し、やがて子を生み、そして老いて生きてきた、数十年間の日常生活を通して発せられた住民の声であった。ここには恐らく、われわれが当面の課題にしている老人自殺の原因と対策を考える貴重な手掛りとヒント、そしてそのすべてが刻印されているのではないか。従って最終的には再びこの文章の問いに辿り着くことになるであろうが、以下、われわれの検討分析の結果から、できるだけ松之山と安塚の両町に共通して見られる傾向性と要因群を抽出し、次の展開への架橋にしておきたい。

- ① 人口・世帯の激減および流出が著しく、高齢人口比率が全国に先がけて極めて高い。
- ② 出稼者が他町村より極めて多い。この出稼ぎと豪雪と、自殺の年間2つのピーク（春先きと晩秋の頃）との相関性が極めて高い。
- ③ 老人のみの世帯が多く（松之山ではねたきり老人は最も少ない）、跡取りとの別居状態が目立つ。
- ④ 健康診査受診状況がいずれも低率である。
- ⑤ 民生・児童委員への相談では、健康、家族関係、生活費、住居、生活環境、仕事などの件数が多い。
- ⑥ 職員意識において、自分を支えてきた心の拠り所は、どちらかといえば「家の維持と発展」よりも、「子供の成長」の方に傾斜しており、跡取りへの期待と葛藤が感じられる。
- ⑦ 他の部課や他の人の仕事に対してはあまり手伝いや協力をしていない。
- ⑧ 私は仲間の気持や感情をよく理解していないという職員が多い。
- ⑨ 仕事の内容は、割に単純でつまらない繰返しが多いという意見が多い。
- ⑩ 日常生活の満足度では、監督(上司)、給料、能力発揮、職場生活全体、地域生活などで不満が高い。
- ⑪ 住民の声や要求は町村行政によく反映されているという意見は、賛否両論に分裂。

- ⑫ 仕事意欲は低くまた弱い。
- ⑬ 「家庭が経済的にも労力的にも大変で、これ以上もう迷惑をかけられないと思って自殺をしたお年よりがいる。こうしたことはよく起こる」と肯定的に受認する職員が多い。
- ⑭ 「大事にされていても、やることがなくてゆううつでむなしくて自殺したお年よりがいる」という意見も、より高率を占めている。
- ⑮ 「よほどの事情があればやむをえない」また「やむをえない場合も多い」といった肯定的・容認的な思考態度が目立つ。

以上、職員意識の分析結果と老人自殺の行政対策とを絡ませて概観すると、やはりその相関性の高さを確認し換起せざるをえない。総じて、職員の多くが無難な役人生活を過ごし、地域行政にやる気と意欲と自信をもたず、根づかずに流出を考え、現実的状況が強いる切実な課題にあまりにも無頓着であったということができよう。ここに地域づくりの主体(者)としての自治体・職員のあり方が改めて問われているのである。

以上の本稿分析での共通点と、これまでの分析検討の結果(はじめに参照)とを総合的にまとめ、縦軸に独立要因を、横軸に自殺に結びつく媒介的要因を設定し、松之山や安塚などに特徴的な現象を記入して図表化したものが次の「老人自殺の分析枠組」である。この図表からさまざまな老人自殺のパターンや特徴を読み取ることが可能であろう。

図1 老人自殺の分析枠組

主要素	① 孤立性	② 病弱性	③ 人間関係	④ 貧困
(1)地域特性 (松之山, 安塚の特徴)	<ul style="list-style-type: none"> ・山間地 ・豪雪 ・閉鎖性・停滞性・分散性 	<ul style="list-style-type: none"> ・ひょうたん風邪 		<ul style="list-style-type: none"> ・過疎化と零細農業 ・町村の所得水準が低い ・予算・政策・人員ともに不十分
(2)職場生活 (役場職員)	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事意欲が低く弱い ・仕事内容が単純でつまらない ・私は仲間の気持をよく理解していない ・職場全体への不満 		<ul style="list-style-type: none"> ・上司に対する不満 ・自他の信頼関係の欠如 ・他の部課や人の仕事に非協力的 ・地域の会合や行事には不参加 	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金に対する不満
(3)家庭生活 (自殺者家族)	<ul style="list-style-type: none"> ・世帯主の高齢化 ・老人の現役的役割の喪失 ・老人の固い家意識 		<ul style="list-style-type: none"> ・親子の「頼る」ことの少なさ ・老親の自制困難と子の自制 ・現在の生き方がシラバラ 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域では中の中か上 ・出稼ぎ
(4)個人特性 (配偶者や跡取りへの聴取り調査)	<ul style="list-style-type: none"> ・男性の短気と陰気 ・女性の神経質と陰気 ・心の支えがない ・より自罰的抑圧的 	<ul style="list-style-type: none"> ・病弱 ・慢性病 	<ul style="list-style-type: none"> ・老人クラブに欠席 ・親子特に老人側の老立と断層 	

さらにこれらの諸要因の中から、2, 3の問題点を析出してみると、

①まず地域生活を送る上で、この地域社会に特徴的な集団規範として、一般的には「病気で倒れたら、家族の者に迷惑をかけたくない、あまり世話になりたくない」と考えるのが通常であるのに、ここでは「迷惑をかけてはいけない、世話になってはならない」というように、その規範力が極めて強い。「できれば、そうなりたくないなあ」といった願望ではなく、もはや不文律の掟でもあるかのようになり、「絶対にそうならない」「足手まといになってはいけない」と只ひたすらに思い、またそう思い込もうとしているかのようである。このような思い込みが、「もし何かあったら」という不安や緊張や強迫観念に化し、「早く死ななければならない」と自決や自己の不在化へと直結しているように思われる。老親が子に、何故世話になって悪いことがあろう。否むしろ他の地域では世話になることは当然のことと看做されたり、あるいは申し訳ないと感謝すれば十分事足りることである。それが何故、これらの地域や家族や老親には考えられないのであろうか。あるいは何故そうしないのであろうか。否またよしんばそうしたいと思っても、それ自体を否定せざるをえないより緊迫した状況があるのであろうか。ここではまさに生きることの意味や生存の必要性そのものが問われている。「この子が、この家族が、あるいはこの地域が、私を必要としている限り、私の生命にはまだ意味があるのだ」ということの相互確認が無化されている。それ故、「安心して年よりにはなれないのです」といった告白の真意をより見極めていくことが、今後の最も根源的な重要課題であるように思われる。

②また職場生活では、「人間関係」のギャップがより顕著であり、特に上司との関係よりも同僚指向が強い割に、その意思疎通がうまく図れていなかった。「自分はあまり理解していないが、しかし他人は自分のことをよく分ってくれていると思う」といった他人志向、他者依存型が目立った。これは自他の関係において、自己の方からはあまり言わないで、また自分の考えをはっきりとは示さず、いわば自己を閉ざしたままで、相手は自分のことをよく理解しているであろう、信頼関係はうまくいっているはずだといった一方的な関係性にある。従って、これは相手(上司や同僚、あるいは老親や子供)との関係が順調な時はいいが、一端不満や誤解が生じたら、即「面倒みてくれない」「世話してくれない」といった不信感に転化しやすく、しかも解決は心を閉ざしているだけに仲々困難である。自殺問題の糸口もこのような人間関係の在り様を解きほぐしていくことから始まるであろう。

③このような上下関係の断絶と他者との孤立性という傾向は、「親子間における受容—被受容関係」においても類似した共通性が見出されている。再録すると、「自殺者家族では、いわなくてもわかってくれるはず、というのが、親子、そして特に子に多いが、ここでは、やはり親子間の断層と孤立が気になる。自分の要求は通ると思いきや、いざとなると、わかってもらえていなかった。要求は通らない、となる。そこに、葛藤状態も緊張も高まり、一部にみられるように、いったのにわかってくれない、全くわかってくれない、という感じも生じるのだろう。」(1975, pp. 65~67)このように本人はいわば心を閉ざし孤立したまま、相手に理解され受容されていると安心し、また当然わかっ

てるはずだと思ひ込みやすいというタイプが読み取れる。このような「関係性のギャップ」が日常生活の様々な場面に表出しているものと思われ、早急に関係性のあり様が変革されていくべきであろう。

④総じて、老人自殺は窮極的には個人特性に根ざすものであるにもかかわらず、原因はそうした行為に徐々に追い詰め契機を与え続けている環境（家族、職場、地域など）にも根本的背景があり、従って老人自殺は単なる老人対策としてよりも家族対策を、さらには家族対策よりも職場生活の改善を、また地域対策をより優先的に問題解決していかななくてはならない。何よりも地域社会の解体が職場生活での仕事意欲を喪失させ、あるいは家族分裂につながり、親子、夫婦間の葛藤の果てに老人自殺に追い詰められていたという脈略を導出してくることができたと思うからである。

職 場 集 団 と 労 働 意 識

(課題番号 57310026)

昭和59年度科学研究費補助金 (総合研究A) 研究成果報告書

昭和60年 3 月

組 織 研 究 会

研究代表者 渡 辺 源 樹

(国土館大学教養部助教授)

昭和60年度科学研究費補助金
(総合研究A)研究成果報告書

1. 研究組織

研究代表者：渡辺 源樹 (国士館大学教養部助教授)
研究分担者：安藤喜久雄 (駒沢大学文学部教授)
田中 豊治 (東京理科大学工学部講師)
坪井 健 (駒沢大学文学部講師)
橋爪 敏 (駒沢大学文学部講師)
河内 哲郎 (財・高年齢者雇用開発事業団研究員)

2. 研究経費

昭和57年度	1400千円
昭和58年度	2700千円
昭和59年度	600千円
計	4700千円

3. 研究発表

(1) 学会誌等

- ・田中豊治「老人自殺と行政の対応」 田村健二他「昭和58年度・新潟県東頸城郡における老人自殺の研究調査(その1)」東洋大学社会学部紀要, 第22-2号, 1985.

4. 研究成果(以下に収録)

はじめに

われわれが「職場集団と労働意識」について調査研究するに至った経緯を若干記してみたい。

組織の中で働く人びとの労働意識や仕事意識について従来いろいろな調査研究が行われてきた。それらを大別するとモラル、態度や価値意識などである。モラルの高低は職務・組織構造、職場集団の構造や賃金・人事管理制度などに規定されるが、態度や価値意識はそれにとどまらず、労働者個人の生活構造などによって規定される。そうは言っても、日本のように終身雇用制のもとで永年、同一企業に勤務する人びとが多く、且つ個人にとって所属集団としての組織の存在が大きな意味を持っている場合、所属する組織の経営風土になれ親しんで染っていくことは十分考えられる。モラルと価値意識は理論的に異なるものでありながら、両者がどのような条件によって規定され且つどのような関連性をもつものか大変興味深いと言わざるをえない。

意識の問題を社会学的に問題にしようとするならばいろいろな取り上げ方が可能であるが、本調査では役割の問題と関連づけたのも新しい試みである。役割の概念は構造的なものでもあるから、職務構造や組織構造と密接に関連する。それゆえ、それらの相異によって役割構造がどのように異なるかがもっとも興味深い点である。これに関連して組織の中において「仕事にのめり込む人」や「与えられた仕事しかしない人」などがあらわれるのをよく見聞する。このような仕事の仕方や受けとめ方の相異を役割理論の観点からみても興味深いと言えるだろう。それが価値意識やモラルとどのような関連性をもっているのだろうか。これらの全てにわたって調査することはできなかったが、このような諸問題の中の一つでも2つでもアプローチしてみようと心掛けたつもりである。

われわれの調査の主題の一つは組織の比較研究にある。すなわち、公的企業体としての地方自治体と私的企業体としての民間企業の比較である。組織の比較研究はいろいろな要素を基準にすることが可能である。従来、階層構造・職場集団構造（例えばインフォーマル・グループの形態や職場内人間関係など）の研究が行われ、近年組織形態や権威・権力構造の研究が行われてきた。これらの諸問題を労働意識と関連づける試みは興味深いものがある。

しかし、これは組織構造にかかわる全ての側面はもとより、権威・権力構造や階層構造一つ取っても、それらの全貌を個別的組織に照らして明らかにすることも大変な作業である。これらはいわゆるケース・スタディとしての研究に値するし、また企業対象調査としても大がかりな調査内容を必要とするだろう。われわれは残念ながらこれらについて資料やヒアリングを通じてその概要を把握するにとどまった。

われわれは組織で働く人びとを調査対象としたことから、職場レベルにおける職場関係や人間関係を中心に調査対象にせざるをえなかった。これを通じて職場集団の構造的機能的側面を把握するように努めた。それと労働意識との相関性をみることにしたのである。当該職場集団の組織上の特性については、資料やヒアリングを通じて獲得した情報をもとに分析・評価するように努めた。

厳しい企業環境にあって、企業は環境変化に適応するため絶えず組織の変化を行っている。またそれに対応して組織に働く人びとも組織や仕事の変化に対して微妙に意識や態度の変化をもたらしている。このような状況変化がこれまで調査研究で把握されてきた諸事実や命題と異なっているのかどう

か、異なっているとすれば何がどのように異っているかが少しでも明らかになればと願っている。

われわれの調査研究に対して快く協力していただいた各自治体、各企業や従業員に対して衷心より感謝する次第である。

昭和60年3月

駒沢大学教授 安藤喜久雄

目 次

• はじめに	i
序 章 全体研究計画の概要	1
第 1 部 民間企業組織に関する調査研究<その I>	4
第 1 章 調査研究の概要	4
第 2 章 職場部門の比較分析	14
第 3 章 職場構造と労働意識	33
第 4 章 労働者の生活価値観	55
第 2 部 民間企業組織に関する調査研究<その II>	64
第 5 章 仕事の満足感の調査研究	67
第 3 部 地方自治体組織に関する調査研究	85
第 6 章 調査研究の概要	85
第 7 章 職員意識の比較分析	99
第 8 章 職制と各設問項目とのクロス分析	121
第 9 章 若干の考察	132
資 料 調査票	135

執筆分担

安藤喜久雄（はじめに）

田中 豊治（序章、第3部）

坪井 健（第1部）

渡辺 源樹（第2部）

序章 全体研究計画の概要

1 研究目的

本調査研究は、「職場集団と労働意識」という課題の下、昭和57～59年度科学研究費補助金・総合研究(A)として実施されたものであり、その研究成果のまとめである。

本研究の目的は、組織目標や組織形態を異にする組織体の比較分析を通して、各組織体成員の意識や行動、あるいは組織体の外部環境への適応様式等の差異性と同質性を明らかにすることにある。具体的には、市場的組織と非市場的組織の比較、官僚的形態と非官僚的形態の組織の比較を通して、それぞれの構造・機能、地位・役割関係、成員の仕事への動機づけ、あるいは組織体を取りまく地域社会との影響力関係等の類型化を図ることにある。

本研究の特色は、単に労働問題に関する意識調査を通して職場集団の実態を把握するだけでなく、各種の目的や理念を異にする組織体（企業、地方自治体、病院等）のパターンによって、それぞれいかなる態様を示しているか、その内部構造と成員、外部環境、及びその内外関係等の比較研究を行うという点にある。これまでの研究成果を見ると、各種、各タイプの断片的・個別的研究は多々あるが、これらのタイプをいわば体系的・総合的に集成しようと意図し試みた研究は殆んどないと言ってよい。特に組織体が内外の環境条件に十全に適応するための理論モデルの作成が急務である今日、動態的組織（非官僚的形態）と非動態的組織（官僚的形態）および市場的組織と非市場的組織の両方を、同一のフレームワークで比較調査し、その同質性と異質性を明らかにしようとする点で、この研究は独自の観点を持っている。またこうした視点にこそ本研究の独創性を求めようとするものである。そして出来れば、1980年代初期日本の職場集団の労働意識を、異なった組織体における労働意識のパターン化を図ることによって、組織と人間、あるいは労働と生活といったあり方の原理や原型や本質的なものを発見できればと期待している。つまり現代の組織体と人間の現実分析を行ない、同時代的なものとしての特性を解明しようと試みるわれわれの中核的意図は、まさにこの辺にあるものである。そしてあらゆる組織体に共通する基底の動向を掌握し、ひとつのパラダイムの転換や再構築の契機を見出せればと希念している。

(2) 研究経過

本研究は総合研究として行われているが、その理由は大別して次の3点からである。

- ①分析・アプローチの多様性 — 本研究は、先述の通り、組織体と成員及び地域社会等の外部環境との諸関係を取扱うために、理論的背景を異にする多様な分析・アプローチを総合的に推進する必要がある。従って、組織論のみならず、集団論、リーダーシップ論、社会意識論等の問題に精通した人達の参加を得て始めて可能になる研究である。幸い本研究の共同研究者は、このような問題にこれまで理論的、実証的あるいは経験的に取り組んできた人達であり、従って総合研究として十分実施可能となった。
- ②実査の同時性 — 本研究は、既に研究目的でも述べたように、市場的組織と非市場的組織、官僚的形態と非官僚的形態の動態的組織を対象としており、また各組織体を外部環境との関連で考察するために、条件を1980年代初期の日本社会状況下に統一的に設定した。実査の時間的ズレ

は、本研究の結果に好ましくない影響を与えたと考えたからである。

③対象の広域性 — 本研究が予定している調査対象地点は、全国的拡がりを持っている。その理由は、本研究のテーマに合致するような条件を有する組織体であること、またその組織体はその条件を満たす組織体の中である程度代表性を有すること、さらに具体的にその組織体が本研究のテーマとの関係で了解が得られる可能性の高いものでなければならない、ということである。このような諸条件を加味して対象地点を選定したため、結果的に全国的拡がりを持つことになった。

この3年間の研究経過について述べると、

- ①初年度（昭和57年度）は、数度の研究会を重ね、理論的・文献的学習と資料収集・情報交換などの蓄積過程、および適正な調査対象地の発見と依頼のための予備的調査旅行であった。総じて各組織体の構造・機能的側面からの把握に努め、本研究のフレームワーク作りを手掛けてきた。
- ②翌58年度は、抽出した組織体成員へのアンケート調査の実施とデータの電算処理である。
- ③59年度は、これらの統計結果やデータの分析と成果の取りまとめ、報告書の作成、等に従事してきた。

調査対象地は、市場的組織が大阪及び愛知県下の事業所各1ヶ所、東京近郊6ヶ所の計8ヶ所、約4,500サンプル数、非市場的組織が名古屋市郊外の3町村、新潟県東頸城郡内5町村の計8ヶ所、770サンプル数、および病院1ヶ所、150サンプル数、合計17ヶ所、約5,500サンプル数を収集することができた。これらの事例及びサンプル数は、結果的にはわれわれの予想外に増大してしまった。この理由は専ら、当該対象地が今日的課題としての環境動態化（構造不況、減量経営、技術革新、OF, FA等）の諸問題に直面しており、いかに適合すべきか苦慮していた折から、むしろ積極的に進んでわれわれの調査に協力してくれたお蔭である。こうした組織体の期待や姿勢からも、われわれの関心の重大性と緊要性を認識させられたものである。さらにこれらの事例の内、市場的組織としての、A社、B社、C社、D社、E社は主として坪井が担当分析し、機械関連のA社と化粧品販売会社のB社の調査は、主として渡辺が分析検討し、さらに非市場的組織としての各自治体（町村役場）8ヶ所は主として田中が分担分析することになった。

(3) 研究方法と執筆分担

アプローチの方法は概ね、次の3点に集約することができる。

- ①組織体の構造・機能的側面 — 地位・役割関係、理念・価値・目標・課題、意思決定過程、組織変革と動的組織等に関する研究。
- ②組織体成員の仕事への動機づけ — モラル、就業上の満足度や生きがい、生活意識や行動や態度、労働の質、人間関係あるいはリーダーシップ等に関する研究。
- ③組織体の外部環境への適応様式 — 地域社会の変化等に関する研究。

これらの視点に対しより多面的・多角的視座から分析するため、専門や得意を異にする研究者が共同して総合的な調査研究にあたることになった。安藤喜久雄教授を始め、橋爪敏、河内哲郎らの共同研究者は、これまでそれぞれの方法で仕事を手がけてきており、その実績を踏まえて協力して戴いた。さらに本研究や本報告書が、各自のそれぞれの専門的関心やモチーフを生かし、多忙な中を互いに連絡調整を重ね積み上げてきたものの全ての成果であることは言うまでもない。本稿は、

執筆を割り当てられた者以外の、これらのメンバーからの発言や提案やアイデアをも十分に取り入れて構成されたものである。

執筆分担は、これまでのわれわれの研究分担や関心領域を生かして書いてもらうことになった。第1部を担当する坪井は、主として、役割取得の観点から、「実際の職場従業員に関する実態調査を本格的に試みた好例はまだ見られないので、個々の労働者が職場生活に適応する様式を役割の観点から考察する」といい、役割の社会的規定（役割期待）の類型化と役割の個人的規定（役割取得）の類型化、それらの関係の類型化に資するデータを入手し、出来れば、その定式化し得る仮説発見の契機としたいと企図している。

また第2部を担当する渡辺は、すでに地場産業や企業調査に参加しており、主として、フォーマル・インフォーマルな職場集団の生きがいの構造、人間関係論、世代間・内の意識の問題、リーダー対フォロワーの関連性、社会的報酬と物質的報酬の分析等の解明に積極的・重点的に取り組んでいる。

さらに第3部を担当する田中は、急激な環境変動に対応しうる適応性ある問題解決的・有機的組織体への自己変革（組織の動態化）に取り組んでいる地方自治体の現実分析を蓄積してきており、その変革過程の類型化とモデル化さらには変革の諸条件等について中心的に考察したいと考えている。

最後に、本共同研究は、申請期間中を含め今から6、7年前に、われわれに共通の恩師・黒川純一先生の暖かい御支持と御支援とによりチームが発足したものである。当時、メンバーのそれぞれが置かれていた状況は厳然たるものがあつた。研究会の航海は途中難を極め、何度も挫礁しそうになつたが、なんとか難破しなかつたのは、只々黒川先生の存在と無言の優しさと厳しさとに支えられていたためである。そして今ようやく、本当にやっとの思いで入港することができたという感慨である。先生に心から感謝して御礼を申し上げたい。

しかしその黒川先生も、去る3月7日午後12時15分、われらにあまりにも多くの速大かつ深淵な課題を残されたまま、御逝去されてしまった。せめて後1ヶ月でも長生きしてくれていたなら、この7年かかった報告書もなんとか謹呈できとも喜んで戴けたであろうと思うと、かえすがえすも残念無念でならない。謹んでこの拙い報告書を御壺前に捧ぐものである。ほんの謹かではあるが、学恩として報いることができればと只々願う次第である。

併せて、多くの友人・知人たちにも大変お世話になり、特に田草川僚一氏（中部女子短期大学）、大熊道明氏（大正大学）等に御礼の言葉を記しておかねばならない。さらに本調査研究は、多くの方々の御協力によって作られたものであり、多大の労をとって戴いた方々、各職場で働く人々にも一言御礼を申し添えておきたい。

第3部 地方自治体組織に関する調査研究

第6章 調査研究の概要

第1節 対象組織の形態

今日の行政環境をめぐる著しい変化・変容については言うまでもなく、例えば、人口の高齢化、高度情報社会化、あるいは生活水準の向上等を受けて、行政需要の複雑化・高度化・多様化・増大化等、新しい環境変動に対応した新しい組織づくりや行政能力の強化・拡充が切実に求められており、自治体共通の課題となりつつある。今や国の行革から地方の時代へと移り、自治体は否応なく行革の嵐にさらされている。自治省は既に、昭和60年1月22日、地方公共団体が行政改革を進めるうえでの指針となる「地方公共団体における行政改革推進の方針」（地方行革大綱）を閣議に報告・決定し、同日付で、都道府県、指定都市に事務次官名の通達を出している。この大綱内容は、地方行政の減量や効率化を当面の最大課題と位置づけ、例えば、①事務事業の見直し、②組織・機構の簡素合理化、③給与の適正化、④定員管理の適正化、⑤民間委託、OA化等事務改革の推進、⑥会館等公共施設の設置及び管理運営の合理化、⑦地方議会の合理等、7つの重点項目を挙げている。これらの全体的傾向は、いわば仕事減らし、ヒト減らし、カネ減らし、モノ減らし、あるいは組織減らしといった徹底的減量経営への方向づけである。そして恐らくこの上意下達はさらに強力に推進されていくであろう。

しかしながら、地方行財政改革は必ずしも臨調旋風によってだけではなく、従来より自発的に各自治体の独自のアイデアを生かした実践例も多く、様々な先駆的試行実験も為されている。また本来、行革は各市町村の住民の支持理解と職員の参加協力を得て行われるべき問題である。一元的画一的な中央志向型の改革は厳に戒めるべきであろう。むしろ今日のテーマは、一律的削減や廃止といった方向では断じてなく、各自治体の伝統や歴史性を生かしたユニークで個性的な“ムラづくりやマチおこし”などの新しい地域経営に積極的に取り組む姿勢であり、又そのモデル化の模索である。そして各地域の現状に即応し得る自己形成能力を組織や職員自身が体得していくことである。つまり、自己の現状認識能力や自己批判能力や自己変革能力等を身につけて始めて、組織はソフトでデモクラティック、ダイナミックでテンポラティブな構造といえるのである。組織原則は常にこのような柔軟な対処行動能力を問われているのである。

さてそこで、ここでは一つの具体的変革事例を取り上げ、その実際の現実分析を通して、ひとつのモデル化を図ってみようとするものである。われわれの調査は、変革モデルの自治体を発見することから始まっている。まず第一陣として、昭和57年8月17日から25日にかけて、愛知県西枇杷島町、大阪府島本町、有田市、岡山県美里町、香川県庁、徳島県藍住町、西条市、山口市、久留米市等、9自治体に出掛けた。さらに、第2陣として、同年8月27日から9月1日まで、甲府市、長野県庁、新潟県安田町等に出発した。また58年3月には埼玉県宮代町、甲府市、鹿沼市等に、さらに9月には新潟県東頸城郡内6町村を訪問した。そしてこれらの中からようやく、西枇杷島町役場がより詳細な分析に立入ることを容認され、アンケート調査にも快諾してくださった。そこでさらに、比較事例発見のために、郡内近隣都市の中から、清洲町、師勝町、東郷町、豊山町、新川町、面春町、春日村等7町村を視察依頼して廻り、ようやく西春町と春日村の御了解を取りつけたのである。

つまり動態的組織の変革事例の代表として、ここでは愛知県西春日井郡西枇杷島町役場を中心に分析する。本事例の特徴は、昭和45年に機構改革され、考え方の基調として「能力開発を中心とした

少数精鋭主義の管理」「働く職員の労務管理の確立」を目指そうとしたものである。より具体的理念としては、横割り組織、全職員が窓口、原価意識、適材適所主義、個人担当制といったキーワードが並んでいる。とりわけ、本町の特徴を抽出すれば、「共通機能を集中し各職能のセクトを排除し、住民需要に効果的に応ぜられるように課、係を廃し、『流動的活動体制』を確立するため機構を部単位とし、課係制を廃し『主管者制度』を採用する。」という項目である（資料：機構改革の背景と必要性）。現状批判や改革の必要性はどこ自治体でも共通認識されており、問題は改革に着手し実施するか否か、またできたかどうかターニングポイントである。ともあれ本町は、官僚的形態の諸矛盾を克服する方法として流動的活動体制の導入に取組み、モデルづくりに熱心であった。その成果をもう少し詳しく説明しよう。

- (1)共通機能を集中し、各職員のセクトを排除し、住民要請に応ぜられる組織に再編成するため、すべての課、係を廃止する。
- (2)類似する事務は、できる限りまとめ事務機構を部単位とする。部については、総務、福祉、建設の3部とする。
- (3)住民窓口として福祉部に窓口センターを設け、全職員が窓口の実現に努め、原価意識をもってあたる。
- (4)職員の能力開発に努め、適材適所主義により事務能率の向上を図り、少数精鋭主義を確立する。
- (5)各部には、1名の総括主幹（その後副総括主幹制を追加）を置き、担当部門に主幹を、また、主幹補佐の制度を設け、「長」のつく制度から、横割り組織とする。
- (6)部内担当職員の人事は、総括主幹の権限とする。
- (7)各担当は、正副担当を置き、不在中の対応にあたる。
- (8)繁閑を埋めるため、あらかじめ決めた担当事務以外にも応援体制をとる。
- (9)部間の調整、複数の部に属する事項を処理するため、調整部会を設ける。
- (10)臨時に生じた事務、大きな行事などは、その都度、部間を越えて執行班を編成する。
- (11)公聴制度を取り入れ、住民苦情、要望を積極的に処理する。

等である（山川隆「ミニ行革」、市町村あいち、No.43、58-5、愛知県市町村自治研究会、7頁）。

これらの機構改革が実施され発足して既に十余年になる。この間、変革理念はその後いかなる紆余曲折を経ていかなる成果をもたらした、またいかなる実情を呈しているのか、さらには本町と近隣町村、あるいは類似団体との比較においていかなる顕著な差異が見られるのかどうか、これらの問題点を中心的に検討してみたいと考えている。

以上の研究モチーフに基づき、方法論的には他町村との比較分析のため、同郡内の西春町と春日村の2町村を選出、その類似性と差異性を考察する。次に、西枇杷島町を都市部と位置づけ、農村部の伝統的町村と比較するために、新潟県東頸城郡内5町村を取り上げ、やはり都市部対農村部との比較検討を行なう。さらに、この西枇杷島町を中心に各々の職員意識のアンケート調査を実施し、職場間・内においていかなる有意な差異が見られるか、検討を試みる。

これらの比較検討を通して、非市場的組織の動態モデルとしての西枇杷島町の事例が総体として、ひとつの新しい自治体モデルとしてより一般的普遍的意味づけを持ち得るのかどうか、追究していきたい。

第2節 西枇杷島町役場の現況

西枇杷島町は、明治22年、下小田井村と小場塚村とが合併して誕生。面積は僅か3平方キロで全国で7番目に小さな町、そこに人口1万8千人が住み、2百万都市名古屋にすぐ隣接した勤労者の街、住宅の街、ベッドタウンである(図6-2-1尾張事務所管内略図参照)。古くは、江戸時代から名古屋の台所、玄関口として栄え、青物の取引市場、商業の街として発展してきた。昭和30年代までは、財政力もかな

〔図6-2-1〕

尾張事務所管内略図



り豊かで愛知県下で161、162を競う指数を誇示し、地方交付税も不交付団体であった。しかし44年に赤字団体に転落してしまった。このことが後に改革の動機づけになる。この理由はやはり、町域の狭隘さに原因があり、狭い土地利用で、工場拡張や設備投資ができず、切角誘致した企業（東海理化や高田製作所等）が移転のため次々と街から出ていくという状態が生じたためである。そこで法人税の減少、財政悪化、町税に占める割合が減ってきた。最近では、地価の上昇のために人口数が減少するという傾向さえ見られるようになっている。

第3節 組織改革

改革の推進母体は、昭和44年の財政悪化を契機に内部研究班が発足し、14人のプロジェクトチームが編成された。そして全員が交互に先進自治体（甲府市や松戸市、八幡町等）を視察し、自己組織の現状分析があらゆる角度から行われた。この結果、次のような報告書がまとめられた。「組織改革の背景と必要性」（昭和45年）の骨旨を引用すると、（山川隆、前掲雑誌 pp. 6-7）。

- ①組織の問題点 — 住民の生活水準の向上に伴い、交通問題、公害問題、生活問題など新しい行政需要が次々と生み出され、違った角度からの整備が要請されている。あわせて福祉行政の拡大等も加わり、町の行政課題は山積している。情報化時代とも云われる今日、国県など関係機関の調査事務の増大も著しいものがある。現在の各課は、事務の執行にそれぞれ責任を果たし大いに成果をあげているが、反面、セクト主義が生じ機動性が発揮されない。事務分掌の区分し難い事務、複数の課に属する事務を処理する機能に消極的である。
- ②組織改革の必要性 — お役所仕事という言葉があるが、非能率の代名詞になっている。さきに指摘した問題点を解消するために、単に課を新設するなり、職員の増員でおぎなっていくことにはならない。無計画な運営を続ければ、やがて行き詰まり、行政水準の低下を招くことになる。財政事情にかけりが見られる今日、組織についても合理的な再編成を早く行い、無駄な経費を節減するとともにより行政効果の高い組織の再編が必要である。
- ③組織改革の方向性 — 組織改革の方法としては、行きつくところまで行って、そこで問題点を解決するやり方がある。その時点で機構の統廃合や行政整備を行うものであるが、この方法は容易であり外見的に効果が高い。しかし課制の問題点、新しい行政需要、そして町の財政力をも勘案した管理体制としては好ましくない。むしろ少数精鋭主義を前面に、高能率、低コストにより、住民サービスを積極的に進める新しい組織づくりが望まれる。

これらの現状分析の結果は、概して他の自治体にも共通している課題ばかりである。その他、①各部門の相互の協調性に欠ける、②仕事の時期的、時間的繁閑に対する調整がなされていない、③特権意識、事なかれ主義、責任回避のハンコ行政、④行政活動の中心は人である、⑤少数精鋭主義の確立、⑥仕事量の増大、⑦セクト主義の弊害等も指摘できよう。

しかし改革に着手した動機は、①このような組織や制度の理念的批判からばかりではない。また②先述の財源の硬直化だけでもない。むしろ③この2年間の準備期間を経て、新庁舎に移転したこと、これと同時に新しい合理的システムづくりに取組めるという契機も大きかったであろう。バラバラな窓口行政を一箇所に集め、窓口事務の一本化が物理的・空間的に可能になったからである。また新庁舎の再建は、否応なく住民サイドから見るという視野の拡大にもつながったであろう。住民からの行政需要に十分対応できる組織

でなければならないと考えられた訳である。

この新庁舎の建物は少し変わっていて、「ゲタばき住宅」といわれ、14階建ての住宅公団マンションの1,2階を買い取り、そこに役場が入っている。これは、役所は住民に履かれ使われて当然だという発想からである。当時の伊藤留吉町長は、人件費は町税の50%以内に抑制、寄附は一切なし、受益者負担はさせず、すべて税金でやる、といった持論をもっていた。また「自分のことは自分でやるべきだ」という原則論をよく語っていたという。

ともあれ、以上のような問題点の掌握と、変革の必要性を自己認識してくることにより、全体的には、次のような「改革の基本的考え方と方針」が打出されてきた。このうち主要な項目だけを列記してみると、

①潜在力の有効活用のため、共通した業務をできる限り集中化し、標準化した処理方式を定め、事務処理の円滑化を図ること。

②職員が弾力的に活躍できるシステムを確立するため流動的活動体制を導入する。

③課係を廃止し、活動基盤を部とし、職員を部所属とする。

④企画調整部門を充実し、町長の政策立案、方針決定、行政執行についての補充的な立場にたち、つねに総合的、長期的な行財政が確保されるよう調査研究を行ない、諸施策実現のための計画、調整、助言、査察を行なうとともに積極的な公聴活動により住民要望に対する適切な調整を行なう。

さらに、当面のわれわれの最大課題である課係制については、次のような改善理由が記されている。

(1)本町の規模から考えて行政組織が細分化されすぎる傾向がある。

(2)行政機能別タテ割の組織形態は部門の仕事の重複や区分の不明確の原因になり、機動性を阻害することになる。

(3)機構定員の増加を来す。

(4)ピークに合わせた人員要求。

(5)セクト主義の発生。

(6)中間職位の増加につながる。

(7)細分化による係によっては仕事をかかえ過ぎの者があるときでも、他の者は積極的に応援する気風が欠ける。

(8)監督層が手薄である。

(9)ダイナミックな活動に欠ける。

(10)「チ」の欠陥として、予算管理の前提となる計画性が弱く目先の仕事の処理に終りがちである。

(11)町内の自体調査、現況把握する力を養う。

(12)監督官庁の調査事務が必要外に多くなりつつある。

この結果、「望ましい組織のあり方」として、次のような改善提案がなされた。

(1)組織の機構体系は最も実効ある単位として部とする。

(2)管理運用は事務、技術業務ごとにグループ制をとり、事務処理の性格に応じて監督範囲による班を編成する。

(3)職務権限を設定する。

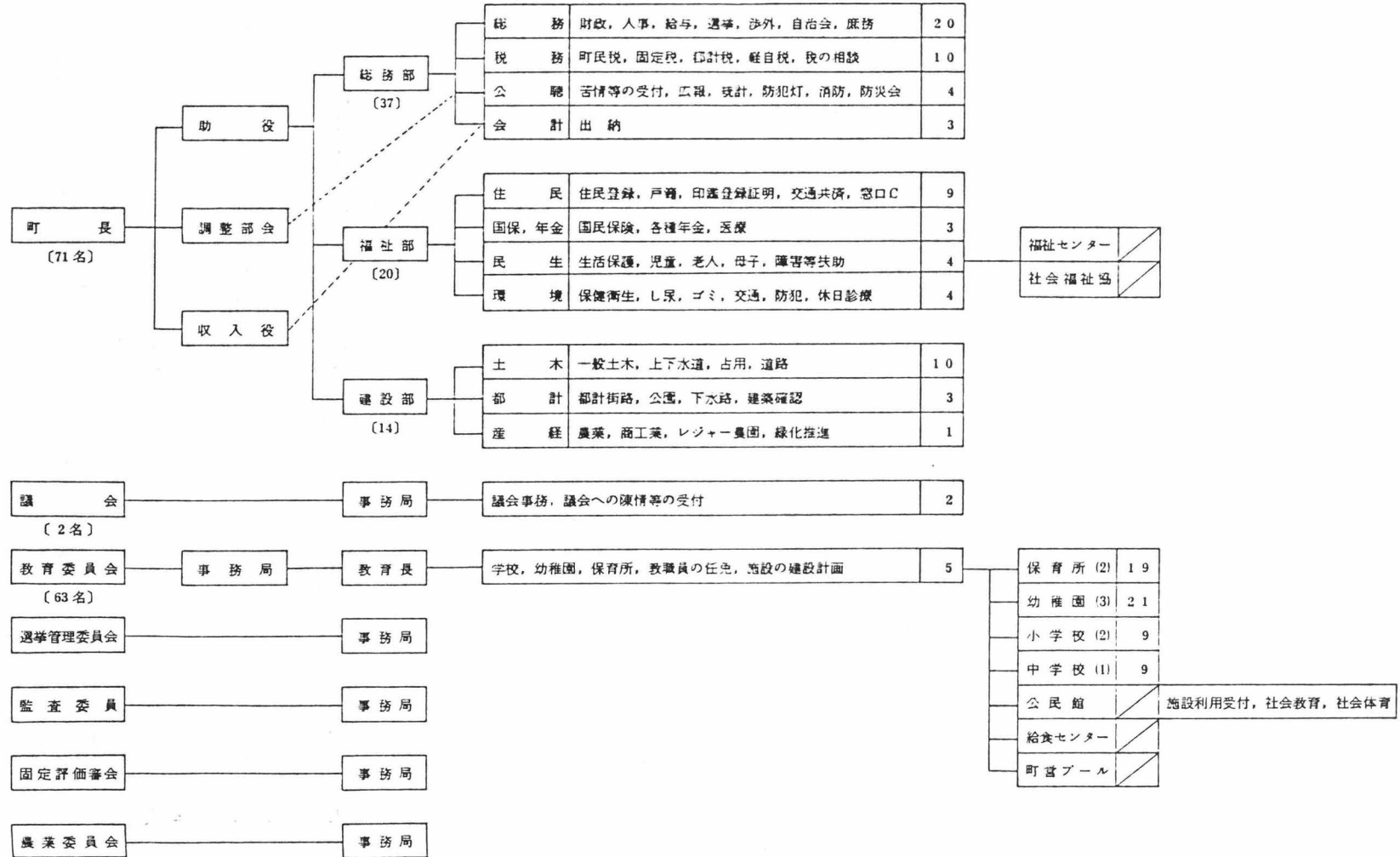
(4)職制を確立する。

(5)各部の調整機能を設立する。

こうして46年3月、新庁舎の完成と同時に、組織改革を実施した。その時の「事務機構図」が図6-3-1

〔図6-3-1〕

昭和46年度 事務機構図 (B6)



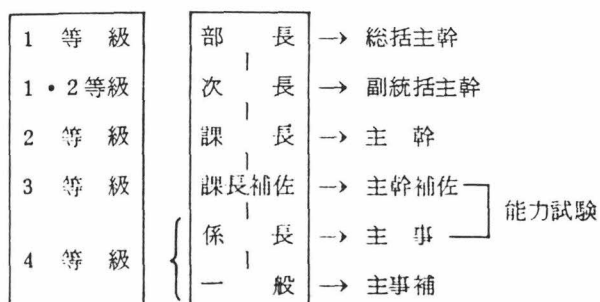
221

である。かくして前年度9課あった機構は部単位にまとめられ、主管者制度が導入されていわゆる組織の動態化が実行されたのである。

第4節 本事例の改革の特色

さて、部単位の部内流動的活動体制を敷き、主管者制度の導入を図った組織形態の職制は、次のような図になっている(図6-4-1参照)。ここには言うまでもなく“部長、課長”という“長”はおらず、“〇〇主幹”と呼ばれる専門管理職がいる。しかし人を呼ぶ時は、「主幹」と呼ばず「〇〇さん」「〇〇ちゃん」といった呼び名やニックネームでお互いを呼び合っているという。この方が、タテの上下的・地位関係の交流ではなく、

(図6-4-1) 職制



対等な職場仲間として位置づけられ、また全職員の協同作業的雰囲気を引き起こし、理念としての全員参加体制システムを確立できると考えたためである。そして統括主幹は人事権と決裁権を大幅に権限委譲され、かなりの自由裁量権を行使して事務の機能的再配分を行なうことができるようになった。かくして、ムダな仕事量を不必要に抱え込んでいたり、前例や慣習を踏襲して課中心にやっていた

セクショナリズムを排除することができた。また予算編成も数日間で行える自信と能力を持つようになった。

さらに主幹職は、仕事志向型の専門職、個人的機能分担者として期待されている。これは仕事のためではなく、人(職員)のために組織や職位をつくってきた従来の官の弊害を克服するためであった。役所は飽く迄も地域住民のための組織でなければならないという論理がここでも一貫している。さらに少数精鋭主義は、一人一役ではなく、一人二役制で兼務兼任や正副の仕事进行を激励し、誰かが休んでも即住民ニーズに対応できるようにと考えられている。この制度のメリットとして、「役場は一人一役が通常だが、これだと一人で二役も三役もできる。課、係という小さな部署がないので、忙しい時はお互いが自由に仕事を頼めます。人を増やさなくて済むのが最大の効果ですね。年間予算約30億円の町は、これで1億から1億5千万円の人件費の節約になっています。」(中日新聞、昭和58年1月31日)という。

しかし、人件費の節約とはいえ、ラスパイレス指数は高い方である。これは単純な数字で県職員の1人当り担当人口数が約80人であるのに、本町では約330人と4倍の仕事量をこなしていることになり、それだけ高い給料を支払うのは当然だという説明論理に依拠している。少数精鋭で十分に仕事量をこなしているという主張である。この高い指数の件で県の行政指導があっても、また自治省と地方交付税を斬る斬らないと喧嘩しても、一步も譲らず、問題とせず、なお対立が続いているらしい。

さらに改革の推進力として貢献したのが、「保守的町長—革新的助役(当時は総務課長だった)」のコンビであった。町長は昭和58年で7期目(当時は4期目)の長期・独裁・安定政権であり、住民の信任も厚く「トメさん」と呼ばれ、職員からは「オヤジさん」、子供たちからは「ハゲ」と言われ、政治権力が極めて安定していた。この町長の魅力ゆえに、議会で否決は1件もなく、どんな議案も満足一致で決定されるといわれていた。さらに、現町長の家田芳直は当時の総務課長であり、率先垂範型のやり手、実力

家で、ドブさらいでもなんでも、住民の中に飛び込んでいくという積極果敢なタイプであった。家田はよく、「口で説明するよりとにかく現地へ行って見てこい」「身体で覚えろ」「二度と恥かくな」「自分で体験して処理しろ」と言っていた。主幹たちにも自分独自のアイデアを出すことを奨励し、「よそはよそ、うちほうちだ」「前例は作りなさい」「その時点で精一杯取組む姿勢が大切だ」「失敗を恐れるな」と勇気づけた。このようなトップとサブリーダーとの関係が、いわば改革に成功した条件のひとつといえる。このような権威的リーダーと有能なサブリーダーという強力なコンビネーションで一般的にも改革が断行されている事例は多い(鹿沼市、甲府市等)。

第5節 西枇杷島町と他町村との比較

ここでは西枇杷島町の特徴をさらに浮彫りにするために、近郊都市から西春町と春日村を、および新潟県東頸城郡内5町村を選びその比較検討を行なう。

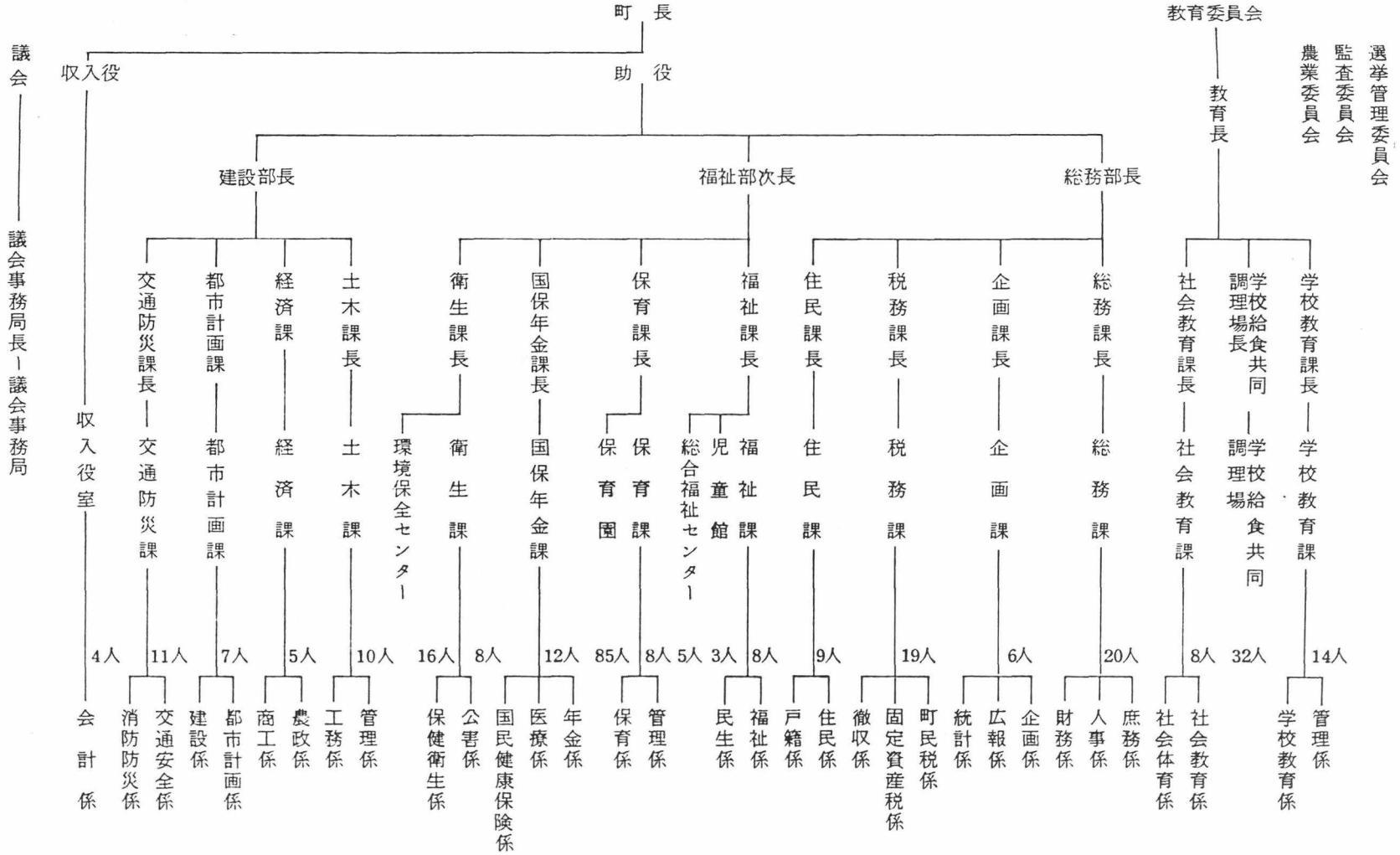
まず、西春町は、地域的には西枇杷島町に近く隣接しており、それ程大きな差は見られない。昭和38年の町制施行当時、人口1万人足らずであったが、この20年間に3万人(昭和55年度国調)にも急増し、かつての純農村地帯から徐々に住宅都市へと変貌しつつある。産業別就業人口は、昭和50年国調で、第1次産業8(%)、第2次43、第3次49であり、55年では第1次6、第2次43、第3次51と、やはり第1次産業の減少と第3次産業の増加という傾向を示している。役場は町民本位の行政運営としてコミュニティ施策の整備に力点を入れ、職員数も58年度287名で、ここ最近では漸減している。組織の機構図を掲示しておく(図6-5-1)。

職制は昭和50年に新庁舎ができた時2部制を敷き、2人の古参課長を部長として任命し、そのまま変わっていない。福祉部次長は見習期間として置いたが、実質的部長の役割を果たしている。「横一線の12課の課長を抜擢するのは難しい」と助役は語っていた。

春日村も同様、西枇杷島町に隣接しており、状況はよく似ている。人口は6,632人(昭和55年国調で5年間に約1千人(17.0%)の増加を示し、就業人口は第1次14.4、第2次41.5、第3次44.1で、職員数は89人である。48年度に「町か村か」の住民調査をしたら、6対4で否決されたという。財政状況は、歳入を占める自主財源が平均して86%あり、残りの14%が国県支出金等の依存財源であった。自主財源の約70%を占める地方税(村税)が過去10年間はコンスタントに入ってきていたため、医療費の無料化を国が70歳、県が68歳からやっているのに本村は65歳からにしたり、乳幼児の医療無料化を2歳まで行なっていた。しかし昭和52年7月、トヨタ自販(株)とトヨタ自動車工業(株)との合併により、村税(法人税割)が約 $\frac{1}{3}$ に激減し途惑っているという。組織構成上は他町村とあまり大差ないが、一応機構図を掲示しておく(図6-5-2)。

さらに都市部対農村部という対比において選定した新潟県東頸城郡内5町村(松之山町、安塚町、蒲川原村、牧村、大島村)については、その類似した性格上、これをできるだけ一括して取扱うことにする。同郡は、新潟県の南部、上越の辺境で、車で約50分の所、さらに奥地の松之山は長野県との分水嶺を背に隔離した山間部にある(図6-5-3)。四方の山々に囲まれ、陸の孤島ともいわれ、過疎の波に洗われ続けている。さらに冬になると積雪量が4~5mにもなり、特別豪雪地帯指定を受けている。歴史的には、「隔離した天領で関東街道が東西を貫くが、それも淋しい通過地にすぎなかった。政治的にも見捨てられ(流入や隠遁者の史蹟もある)、産業もとりたててなく、町の文化からも遠かった。生活困難の中で唯一の街道を利用

(図 6 - 5 - 1) 西春町事務組織図

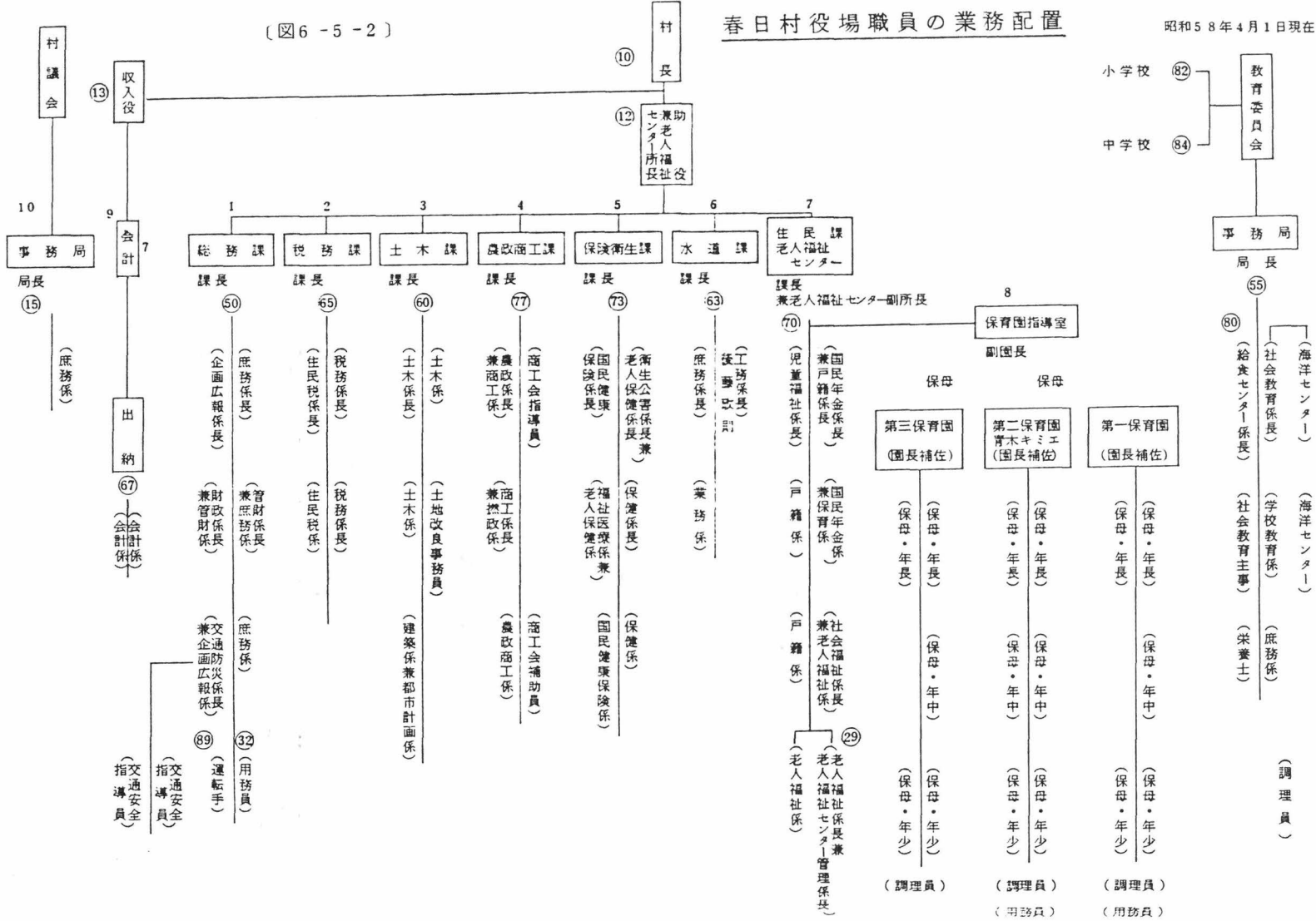


224

春日村役場職員の業務配置

昭和58年4月1日現在

(図6-5-2)



225

新潟県の市町村

[図6 - 5 - 3]



してか、出稼は江戸時代からなされた。」(田村健二他、「新潟県における老人自殺」、東洋大学社会学部紀要、11-12、1975、10頁)とされている。

世帯数と人口数は別表(表6-5-1)の通りである。依然として学稼離村や離村向都等、全体的に人口

〔表6-5-1〕 世帯数と人口、および産業別就業者の状況

昭和57年4月1日

町村名	世帯数	人口総数	産業別就業者の状況(S. 55.10.1現在)			60才以上の 老人比率(S. 58年)
			第1次産業	第2次産業	第3次産業	
安塚町	1,488	5,636	1961人 (54.6%)	609 (16.9)	1026 (28.5)	24.3
浦川原村	1,220	4,867	1133 (38.7)	806 (27.5)	991 (33.8)	20.7
松代町	1,797	6,649	2396 (57.5)	732 (17.6)	1035 (24.9)	24.9
松之山町	1,368	4,852	1956 (61.0)	439 (13.7)	812 (25.3)	27.5
大島村	1,018	3,722	1118 (46.8)	631 (26.4)	640 (26.8)	25.7
牧村	1,109	4,339	1653 (58.9)	457 (16.3)	696 (24.8)	24.0
計	8,000	30,065	10,217 (53.5)	3,674 (19.2)	5,200 (27.3)	24.5

出の流れは変わっておらず、減少の一途である。とりわけ若者の地元定着率が低く(昭和58年度の郡平均で9%)、高卒の殆んどが都市へ転出してしまいうため、後継者や若年労働者がいない。家族の核家族化、青少年層の減少、高齢層の増加により、住民の4人に1人が高齢者という非常に速いテンポで高齢化社会を迎えている。しかも60代はまだ老人の部類には入らないと言われ、なお労働や仕事を強いられている。「数字で見る出稼者の実態」(昭和58年1月現在、松代町)で、「職種別、年齢別調べ」(表6-5-2)を見ると、60-64才で37人、65才以上で23人が、主として染物や土工や工場で働いている。また年代的にも50代が最も多く、中高年齢層の出稼がなお多いことを示している。場所は県別に見ると、やはり東京、神奈川、埼玉、千葉等が多い。

「産業別就業者の状況」(表6-5-1)を見ると、郡部全体で、第1次53.5%、第2次19.2%、第3次27.3%であり、また第2種兼業農家が急激な伸びを見せているとはいえ、まだまだ農業村のイメージが強い。従って、冬期間や通年出稼も多く、郡で約4世帯当り1人、総人口約16人に1人の割合で行っており、とりわけ松代や松之山町では約2-3世帯当り1人、9-10人に1人の割合になっている(昭和58年3月31日現在)。それでも40年当時に比べるとほぼ半減してきている。また嫁飢饉、機械貧乏、豊作貧乏といった言葉もよく聞かれた。しかし最近では経済圏が拡大され、特に上越市との交流が盛んになりつつある。

総じて、郡のイメージは県内でも有数な雪国で、豪雪と過疎、50%が第一次産業といった典型的な農村である。ここで、行政機構図として松代町の一例だけを挙げておきたい(図6-5-4)。

[図 6 - 5 - 2]

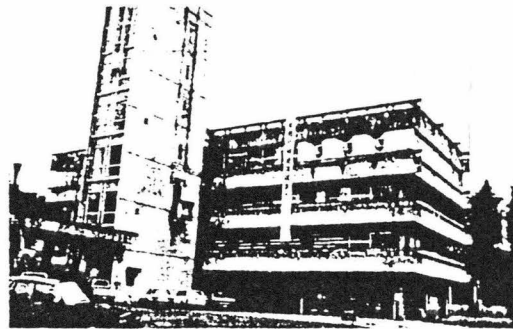
出稼の職種別、年齢別調べ

昭和58年1月現在

職 種 \ 年 齢	20才未満	20~24才	25~29才	30~34才	35~39才	40~44才	45~49才	50~54才	55~59才	60~64才	65才以上	計
酒 造 工		2		1	4	4	8	12	12	2	1	46
染 色			1	3		16	14	9	13	9	8	74
工 場		5	12	7	8	23	23	49	26	9	1	163
食品・製造	1		2	2	3	5	3	7	2	3		28
士 工		2	3	14	15	18	35	55	47	8	7	204
鉄 筋 工						1	5	3	1			10
型 枠 大 工		2	4	6	1	2	8	17	12		2	54
建 築 大 工		1	3	6		2	3	4	1			20
店 員		1		3	2		2	3	3			14
製本・印刷					3							3
運 送 業		1	1	4	4	2	2	1	2			17
雑 役						2		1		2	1	6
そ の 他		①1	2	1		8	①9	②13	8	2		④44
サ ビ ス 業				1			2	2	1	1	2	9
坑 内 工				1		2	3	4				10
ボ イ ラ ー マ ン				1	1	1	3	8	4	1	1	20
計	1	①15	28	50	41	86	①120	①188	133	37	23	④722

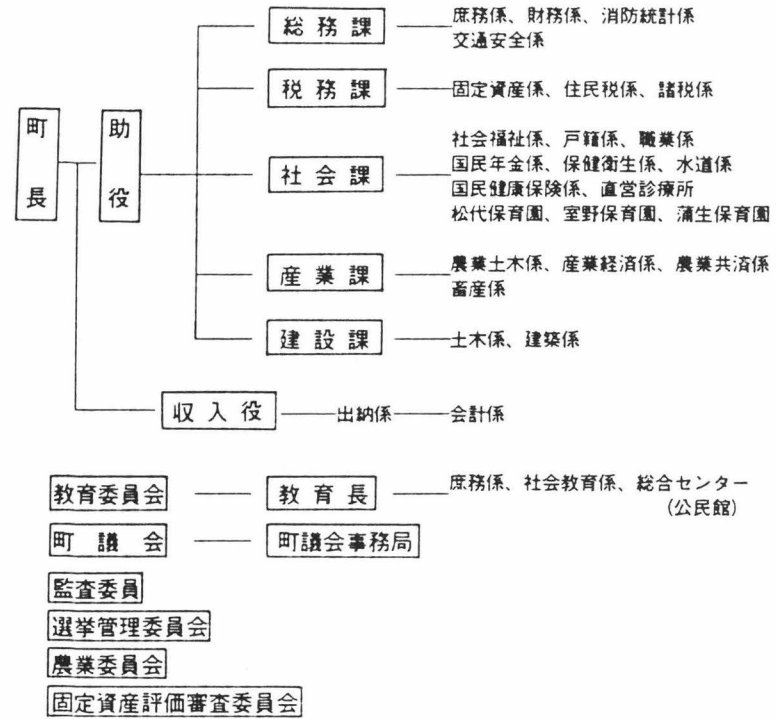
新潟県東頸城郡松代町

〔 図 6 - 5 - 4 〕 松代町行政機構図



町職員数 (昭和57年4月1日現在)

総	数	106人
町長	事務局	87人
議会	事務局	1人
農業	委員会事務局	2人
教育	委員会事務局	16人



229

08

第7章 職員意識の比較分析

本アンケート調査は、昭和58年9-10月、「職場生活における意識と行動に関する調査」というタイトルで、計8町村を対象に実施した。調査結果は「表7-1」の通りである。

〔表7-1〕アンケート調査結果

1983年10月

町村	職員数	配布数	回答数	回収率
1. 西枇杷島町	180	76 (本庁部局)	68	89.5
2. 西春町	290	284	273	96.1
3. 春日村	90	87	77	88.5
以上名古屋近郊小計	560	447	418	93.5
4. 松之山町	110	110	72	65.4
5. 安塚町	113	93	61	65.6
6. 浦川原	107	103	86	83.5
7. 牧村	103	64 (本庁職員)	64	100.0
8. 大島	88	85	70	82.3
以上東頸城郡小計	521	455	353	77.6
計	1081	902	771	85.5

第1節 フェースシート

まずフェースシートの特徴について予め掌握しておきたい。

「性別」(表7-1-1)は、全体的(以下、全町村役場を含むデータ)には54.5対45.1で若干男性が多い。西枇杷島町(以下、西枇と略す)は、男女比が66.7対33.3でほぼ2対1の割合である。ところが近隣町村の西春や春日では逆に女性の方が多く、ほぼ4対5の比率になっている。一方、農村部としての東頸城郡の全体的平均像では、男性がほぼ6割以上を占め、女性は3割前後と少ない。従って、西枇と郡部とを対比する場合、この男女比の違いをよく認識しておかねばならない。

「年齢」は、全体的に30-39才が34.0%でやはり団塊の世代が中心を占め、それからその前後世代に拡がっている。西枇では、中心層がさらに上昇し、40-49才代で34.8%と最も多く、やや高齢層が目立つ。これは都市部の西春や春日で20-24才代が多いことと対照的である。さらに郡部では、どちらかといえば西枇の年齢構成とよく似ていて高齢化している。

「勤続年数」(表7-1-2)は、西枇で20-24年が27.3%と4人に1人であり長勤者が多い。逆に西春等では、10年未満の合計が過半数であり、若い職員が多いことを示している。さらに郡部はそ

〔表7-1-1〕 性別×役場

(実数/%)

性別 役場	(1) 男性	(2) 女性	(3) N A	計
西枇杷島	44 (66.7)	22 (33.3)	0 (0.0)	66 (100.0)
西 春	110 (41.2)	54 (57.7)	3 (0.2)	267 (100.0)
春 日	35 (46.7)	40 (53.3)	0 (0.0)	75 (100.0)
松之山	46 (65.7)	24 (34.3)	0 (0.0)	70 (100.0)
安 塚	39 (65.0)	21 (35.0)	0 (0.0)	60 (100.0)
浦川原	47 (56.0)	37 (44.0)	0 (0.0)	84 (100.0)
牧 村	45 (70.3)	19 (29.7)	0 (0.0)	64 (100.0)
大 島	45 (66.2)	23 (33.8)	0 (0.0)	68 (100.0)
計	411 (54.5)	40 (45.1)	3 (0.3)	754 (100.0)

の中間で10年代が3割以上という年数である。

「現在の担当職場での配属年数」(表7-1-3)は、全体的には3-5年が最も多く、次いで1年未満か1-2年といったところであり、比較的人事異動はよく行なわれている。しかし中には10-19年が13.3%、さらに20年以上も3.6%と、かなり長期間同じ部署に配属されている人がいる。このようになり長期間同一部署に配属されている職員は、浦川原や大島などに約4人に1人存在し、異動の停滞を感じさせる。西枇は、5年以内というのが7割であることから、しばしば異動が行われているようである。

「職制」は、全体的に、①三役(1.4)、②部長(1.5)、③課長

(7.1)、課長補佐(4.3)、⑤係長(14.1)、⑥一般(71.5)の割合である。西枇では係長が約4割で、補佐も含めると過半数に達し、また部長も10%近いことから、管理・監督層が異常に多いことが判る。これは「一般」のデータが28.6%という数字からしても、頭デッカチであることは確かである。他町村では安塚で課長12.5%という数字がやや目立つ位である。他はほぼピラミッド型を構成している。

「住居」(表7-1-4)は、都市部と農村部との比較で顕著な対照を見せ、前者が町村外からの出勤が多く、後者は9割以上の大半が町村内に在住している。特に西枇では63.5%が町外に住んでおり、東京都区職員などと類似した都市型になっている。

「結婚」は、全体に既婚者が7割、未婚が4人に1人、とりわけ春日村の2人に1人が未婚者である。

「子供」の数も、都市部と農村部とで分れており、前者の2人、後者の3人が多い。また西春、西枇などに1人というのも比較的多い。

「学歴」は、全体的に、高卒(46.7)、短大卒(22.5)、中卒(17.1)、大卒(13.6)の順であり、これも都市部でやはり大卒が目立ち、高学歴化の傾向を見せ、郡部ほど低学歴である。

「社会的階層意識」は、全体的に、①下の下(6.8)、②下の上(11.1)、③中の下(21.7)、④中の中(46.4)、⑤中の上(11.6)、⑥上の下(1.3)、⑦上の上(1.1)であり、やはり中流意識が高い。しかし役場間、地域間で大きな傾向は見られない。

「月収(税込み)」は、全体的には、10-15万が半数であり、20万未満を合計すると、8割を越えている。西枇では10万未満は0であったが、近隣の春日には17.6%も存在する。また西春でも10-15万円層に63.4%が集中している。

〔表7-1-2〕 勤務年数×役場

(実数/%)

勤務年数 役場	(1) 3年未満	(2) 3-5年	(3) 6-9年	(4) 10-14年	(5) 15-19年	(6) 20-24年	(7) 25-29年	(8) 30年以上	計
西枇杷島	6 (9.1)	10 (15.2)	8 (12.1)	12 (18.2)	8 (12.1)	18 (27.3)	3 (4.5)	1 (1.5)	66 (100.0)
西春	23 (8.6)	55 (20.5)	80 (29.9)	76 (28.4)	18 (6.7)	13 (4.9)	1 (0.4)	2 (0.7)	68 (100.0)
春日	17 (22.7)	14 (18.7)	12 (16.0)	18 (24.0)	7 (9.3)	4 (5.3)	3 (4.0)	0 (0.0)	75 (100.0)
松之山	5 (7.0)	9 (12.7)	14 (19.7)	14 (19.7)	11 (15.5)	11 (15.5)	5 (7.0)	2 (2.8)	71 (100.0)
安塚	2 (3.3)	8 (13.3)	8 (13.3)	10 (16.7)	14 (23.3)	9 (15.0)	3 (5.0)	6 (10.0)	60 (100.0)
浦川原	7 (8.3)	14 (16.7)	10 (11.9)	14 (16.7)	18 (21.4)	11 (13.1)	4 (4.8)	6 (7.1)	84 (100.0)
牧村	8 (12.5)	2 (3.1)	13 (20.3)	12 (18.8)	9 (14.1)	11 (17.2)	6 (9.4)	3 (4.7)	64 (100.0)
大島	0 (0.0)	4 (5.9)	10 (14.7)	12 (17.6)	18 (26.5)	13 (19.1)	5 (7.4)	6 (8.8)	68 (100.0)
計	68 (9.0)	116 (15.3)	155 (20.5)	168 (22.2)	103 (13.6)	90 (11.9)	30 (4.0)	26 (3.4)	756 (100.0)

〔表7-1-3〕配属年数×役場

(実数/%)

配属年数 役場	(1) 1年未満	(2) 1-2年	(3) 3-5年	(4) 6-9年	(5) 10-19年	(6) 20年以上	計
西枇杷島	16 (25.0)	14 (21.9)	16 (25.0)	7 (10.9)	9 (14.1)	2 (3.1)	64 (100.0)
西 春	66 (24.9)	54 (20.4)	67 (25.3)	43 (16.2)	33 (12.5)	2 (0.8)	65 (100.0)
春 山	24 (32.4)	8 (10.8)	23 (31.1)	9 (12.2)	8 (10.8)	2 (2.7)	74 (100.0)
松之山	1 (1.4)	10 (14.3)	23 (22.9)	22 (31.4)	10 (14.3)	4 (5.7)	70 (100.0)
安 塚	9 (15.0)	14 (23.3)	21 (35.0)	8 (13.3)	5 (8.3)	3 (5.0)	60 (100.0)
浦川原	13 (16.0)	6 (7.4)	25 (30.9)	14 (17.3)	19 (23.5)	4 (4.9)	81 (100.0)
牧 村	13 (20.3)	20 (31.3)	11 (17.2)	12 (18.8)	7 (10.9)	1 (1.6)	64 (100.0)
大 島	10 (14.9)	14 (20.9)	11 (16.4)	15 (22.4)	8 (11.9)	9 (13.4)	67 (100.0)
計	152 (20.4)	140 (18.8)	197 (26.4)	130 (17.4)	99 (13.3)	27 (3.6)	745 (100.0)

〔表7-1-4〕住居×役場

(実数/%)

役場	(1)町村内	(2)町村外	(3)N A	計
西枇杷島	23 (36.5)	40 (63.5)	0 (0.0)	63 (100.0)
西 春	172 (66.4)	84 (32.4)	3 (1.2)	259 (100.0)
春 日	43 (57.3)	32 (42.7)	0 (0.0)	75 (100.0)
松之山	69 (97.2)	2 (2.8)	0 (0.0)	71 (100.0)
安 塚	59 (96.7)	2 (3.3)	0 (0.0)	61 (100.0)
浦川原	74 (90.2)	7 (8.5)	1 (1.2)	82 (100.0)
牧 村	58 (92.1)	5 (7.9)	0 (0.0)	63 (100.0)
大 島	62 (92.5)	5 (7.5)	0 (0.0)	67 (100.0)
計	560 (75.6)	177 (23.9)	3 (4.4)	741 (100.0)

第2節 単純集計の結果にみられる諸特質

各設問項目の単純集計の結果については、既に別稿において詳細に検討しているので、⁽¹⁾ここでは西批を中心にその概略だけを述べることに止めたい。以下箇条書に列記すると、

①「就職の動機」は「縁故関係」が第1位（31.8%）であるが、同時に「生活や収入の安定」（24.2）、「公共的仕事への魅力」（21.2）なども高率を占め、また「日常生活における関心事項」も仕事、家庭、趣味・スポーツ・レジャーと多方面に拡がっている。「精神的拠り所」としては、子供、家、仕事に加えて、教養といった内容が上げられている。

②組織機構に関しては、現行システムについて首長の考え方と合致し、組織や制度のあり方に対してもよく理解しているつもりであり、また効率的組織としてもうまく運営されていると判断している職員が多い。しかし改革の目的であった「仕事を中心とした人間関係」は必ずしも形成されておらず、政策の意思決定過程にも一般職員の意見が反映されていないと思っている。さらに今後、統廃合によって課係の担当数を削減することには絶対反対であるという。また決定権の委譲や能力主義の導入をそれほど強く望んでいるわけでもないという結果が見られた。

③仕事関係については、職務の重要性や優先順位は自分自身で決定しており、一人当りの仕事量もそれほど労働過重ではないと思っている。組織は、企画担当と事業実施担当との事務連絡が他町村と比べてもまざまずスムーズに行われていると考えている。特に賃金は仕事に対応した分をもらっていると満足する職員が最も多い（Q5SQ6, 11）。また決定権は助役か部長級に集中していると意見が2つに分裂している。

④職場の人間関係は、概してセクショナリズムはあまり見られず、仕事上では自分がすべての責任者であると思ひ、また上司もよく納得のいく指導や評価をしてくれるが、仕事の内容が割りに単純でつまらないものに見えている。

⑤仕事を遂行する上で困った時には、直属の上司に相談するという上司志向型が圧倒的に多い。職場のリーダーとして望ましいタイプは、全体的には「人間中心」を望む人が7割を占めるが、8町村の中では西批が「仕事中心的な監督行動をとる人」を期待する職員が最も多い（35.8）。しかし、「では現実的に、あなたの直属の上司はどちらのタイプか」と問われれば、意見はほぼ2分されている。

⑥日常生活の満足度は、仕事自体、監督（上司）、昇進（地位）、同僚（仲間）、給料、能力発揮、職場生活全体、家庭生活、地域生活など、どの項目も、③の「どちらともいえない」という比率が全項目にわたって第1位であり、意見の曖昧な態度が目立つ。

⑦地位は仕事の目標であり、人生の生きがいであるかといえ、肯定・否定共に3割弱で二分されているが、昇進の必要性については認める者がやや多い。

⑧地域住民との関係では、役場の方針は地域社会や住民生活を優先しており、従って町行政は住民ニーズに十分対応し、また住民の声も町行政によく反映されていると考えている。しかし同時に、最近の住民は過剰なサービスを期待していると批判的である。職員の多くは公務員としての仕事に自信と誇りを持っており、「住民代表」としてすべては町民のためと思ひ仕事をしているという。しかし地域生活には満足しているが、町内会の会合や行事には必ずしも出席しているとはいえない。

1 田村健二・松本寿男・田中豊治・大橋慶子・馬場茂樹・松山博光 「昭和58年度・新潟県東頸城郡における老人自殺の調査研究(その1)」 東洋大学社会学部紀要, 1984年, pp. 47-129, を参照されたい。

⑨仕事意欲については、私の担当している仕事内容は、役場の方針や考え方に密接に関連しているが、職場の作業目的や方針は特に重要というわけではない。また職場の規定、規律、手続きや職場の方針、仕事の目標などもあまり考えていない。さらに日々の仕事内容もそれ程バラエティに富んでいるわけではなく、仕事をするのにどうやったらうまくできるか、改めて考えるということもあまりないようである。

簡単ではあるが、以上のような要点をスケッチすることができる。これらの全体像を想定しながら、さらにより詳細な検討を加えていきたい。

第3節 年齢と各設問項目とのクロス分析

Q1「本職場に就職した時の動機」は、全体的には、「親や知人縁故者に勧められて」という意見が4割で最も多いが、とりわけ40-49歳代の2人に1人(50.0%)、30-39歳代の43.4%がそうである。西枇でもほぼ同じ傾向が見られる。

Q2「日常生活での関心」は、全体的には「仕事のこと」(32.1)、「身体のこと」(21.0)、「家庭のこと」(17.7)、その他の順で多く、とりわけ仕事への関心はやはり40-49歳代の43.2%が最も高く、50代以上で身体のこと、30-39歳で家庭のことがより気がかりのようである。20-24歳や20歳以下の若い世代では「友人とのつきあい」に関心が注がれている。西枇でもほぼ同様、仕事は40代(43.5)、家庭は30代(42.1)、健康・身体は50代(66.7)、と明確に関心領域が分れている。

Q3「心の拠り所」は、(1)子供の成長(32.7)、(2)家の維持と発展(31.8)、(3)自分の仕事(16.3)、その他の順であり、(1)は40代・50代の半数が占め、(2)は各世代に共通・分散して3割が支持しており、(3)は20-24歳代に目立つ程度である。西枇では、(3)の「自分の仕事」が減少して、「家」と「子供」とに2分され、さらに40代以上が「子供の成長」に傾斜し、20代の過半数が「家の維持と発展」を支えにしているという。

Q4SQ1「現在の組織は、効率的組織としてうまく運営されている」という意見は、全体的にはやや否定的見解が多かったが、年代的には、とりわけ30-39歳代の中堅層が自己批判的であり、50代は肯定し現状維持的である。一方若い世代ほど「どちらともいえない」という無関心派が多くなっている。西枇では、30代の批判的意見(57.9)、50代の肯定的意見(66.7)、29歳以下の中間層とほぼ3等分されている。ともあれ組織の管理監督者を担う30代の否定的意見はもう少しその内実を検討してみる必要がある。

SQ2「政策の意思決定過程への一般職員の意見の反映」については、全体的には半数の職員が否定的判断を下し、世代的には25-29歳(59.8)、30-39歳(58.1)層に批判が多い。西枇では、やはり30代の批判が鋭く(57.9)、50代で肯定的になる(66.7)。20代ではほとんど「どちらともいえない」に傾斜し、改革理念の次世代への伝達が風化されているように思われる。

SQ3「現行システムに関する首長の考え方との一致度」は、「どちらともいえない」が高率であるものの、4人に1人がやや否定的であり、中でも25-29歳代の批判が高い。30代は中間派で、40代、50代と高齢化するに伴い首長との合致度もより高くなっている。この傾向は西枇でも同様、40代以上になると肯定的になる。しかし39歳以下は「どちらとも」と曖昧である。

Q 4「担当数の統廃合」については、44.5%が「望ましくない」とほぼ全世代にわたって反対の立場を表明している。とりわけ25-29歳が目立つ。逆に、統廃合を期待する世代は40-49歳、あるいは50代により多い。西批では、全世代共に6割前後がはっきりと否定的である。

SQ 5「仕事を中心とした人間関係が形成されているか」といえば、全体的には否定的であり、とりわけ40代層の人々が鋭敏に察知している。これも50代以上になって肯定的意見が増えている。西批では、逆に3割以上が肯定し、とりわけ40代、50代層に多い。また「形成されていない」という否定的意見を他町村と比較すると、全体の34.5対西批の21.3であり、西批の改革体験が少なからず良好な影響をもたらしているといえよう。

SQ 6「組織や制度の目的や理念の理解度」は、全体によく理解されているが、とりわけ40代、50代層を中心にしていて、29歳以下の約4人に1人があまり理解していないという。西批では、40代以上は問題ないが、30代世代が二極分解しむしろ否定派が4割を越えている。また20-24歳も同様半数近くが無理解を表明しており、何らかの研修の必要に迫られている。

SQ 7「細い決定権の委譲」は、過半数が積極的に期待しており、なかんずく40代、50代が望んでいる。西批では、特に50代からの要望が高い。

SQ 8「年功序列ではなく、能力主義的考え方の導入」については、6割以上の多数が支持し、30代以上の多くが肯定的であり、むしろ29歳以下の方が少ない。西批では、50代(100.0)、40代(65.2)、30代(73.7)、25-29歳(45.5)、20-24歳(33.3)の%で、40代の支持率が若干減少し、やや途惑いを見せているように思われる。

Q 5SQ 1「仕事の配分の創意工夫」は、全体的には7割以上が是認しているが、やはり高年齢化するに従って肯定率も高く、逆に24歳以下の約5人に1人が否定している。西批でも、ほぼ同じ傾向であり、20-24歳以下で「どちらとも」の%が目立つ。

SQ 2「企画担当と業務担当との事務連絡」は、全体的には「スムーズに行われている」と判断し、とりわけ40代が肯定的である。しかし30代では3割弱が「必ずしもスムーズではない」という否定的意見を示し、世代間ギャップが見られる。一方西批では逆に、30代でスムーズだと判断し、40代、50代で必ずしもうまくいっていないという不満を表出している。

SQ 3「私の担当する仕事の、役場全体における重要性」は、過半数がその重要な役割を認識し、特に40代以上において熟知され、29歳以下では否定的意見が増大している(2割前後)。西批でも40代以上は圧倒的多数で肯定されているが、30代の10.5%、20-24歳の22.2%が「ややそう思わない」と言っている。

SQ 4「人事異動の基準」は、一応各世代とも「明確だ」と回答しているが、50代および40代層の1割位が必ずしも明確ではないと不満を述べている。西批では、30代と50代の多数が肯定的であるが、40代層にだけ10数%の否定派が存在し問題を含んでいる。また29歳以下は「どちらともいえない」という意見が多い。

SQ 5「仕事の処理能力」は、「どちらとも」が50.8%あることを前提に、40代および50代で「高い方だ」と肯定しているが、29歳以下の5人に1人が「高くない」と自己否定的である。西批では、30代の職員が高率で(47.3)、次いで40代(43.4)、50代(33.3)であり、29歳以下は「どちらとも」に集中している。否定的意見は、25-29歳に1人存在するだけである。

SQ 6「仕事に対応した賃金をもらっていない」というのは、肯定的意見が半数近くを占め、とりわけ

40代に高率である。50代は他の年代に比べて不満も多いが、「もらっている」と肯定する職員も3割近くいる。20代世代は「どちらとも」と迷いを見せる。西批では、「どちらとも」と意見保留者が半数おり、やや不満層が多い(25.8対21.2)とはいうものの、相対的に見れば肯定する人が多いといえる。特に50代で高率であるが、他の世代でも2割以上が肯定している。

SQ7「関係各部(課係)間の連絡調整」は、「不十分だ」という意見が半数弱あり、とりわけ40代の批判が多い。西批ではさらに50代層の不満が高く、40代では逆に「十分にうまくいっている」という者も4人に1人いる。40代の評価は大きく2分されている。

SQ8「職務の優先順位は自分自身で決定」については、肯定的意見が多い(48.0対22.2)が、年代的には30代(55.5)、40代(50.6)、50代(47.4)、そして25-29歳(46.1)の順であり、30代の積極的姿勢が見られる。しかし西批では、自己決定できる年代は上昇して50代(100.0)、40代(82.6)、30代(68.4)、25-29(36.4)の順である。

SQ9「仕事量が増大し、労働過重」という意識は、全体的に「どちらともいえない」と半数弱が答えているが、中でも50代と40代の2人に1人がこうした負担感を持っている。若い世代ほど「どちらとも」が増えて、仕事量をいわば当然視している。西批でこうした「過重意識」を持つ世代は、30代の6割を占める。40代はやや肯定派が多いものの、相対的に見ると「そうは思わず」頑張っている世代である。

SQ10「専門担当者としての能力に自信」は、全体的に3対2で肯定する者が多いが、さらに50代と40代の2人に1人が自信をもち中核層を担っている。しかしこの世代でも1割強が自信を持ってない。さらに30代でも2割弱が自信喪失の状態にある。西批では、50代は勿論だが、40代よりもむしろ30代の過半数が自信をもってやっている。40代は「どちらとも」と曖昧な態度が65%以上もいる。自信をもてないでいる世代は、また25-29歳の3人に1人である。

SQ11「給料や昇給の満足度」は、やはり不満が6割以上おり、とりわけ25-29歳代に最も多い。まずまず満足しているのは50代の4人に1人である。西批でも、不満が多いがとりわけ30代の2人に1人が目立って多い。

SQ12「仕事の結果の自己評価」は、7割近くが肯定しているが、中でも40代が高率である。西批でも、ほぼ同率であるが、30代以上の世代間格差はあまり見られない。

Q6「仕事上の実際の決定権はどこに集中しているか(表7-3-1・2)といえ、全体的には課長級を指摘する者が約半数あり、次いで町村長(21.5)、部長級(15.3)等の順になっている。課長級に集中していると思う人は、20-24歳(65.9)と25-29(54.1)の若い世代に多く、いわば直属の身近かな上司を挙げている。また高年齢者を見ても4割前後が課長級だと思っているが、首長をあげる人も3割位いる。西批では、圧倒的に助役を挙げる人が4割強あり、既述の通り実力助役の影響力が浸透している。しかもこれを認める人は20代(22.2)、30代(38.9)、40代(50.0)、50代(100.0)と年齢が上昇するにつれて支持率もまた高くなっている。20代では、部長級や課長級にあると思っている職員が多い。

Q7SQ1「自由な発言や提案の施策への反映」は、「反映されていない」という否定的意見が多いものの、特に世代間の差異は見られない。しかし西批では、30代の7割が不満を表明するという顕著な数字を示している。

SQ2「他の部課や人の仕事の手伝い協力」は、全体的には肯定的意見が多い(47.8対28.7)が、

〔表7-3-1〕Q06「仕事上の実際の決定権」×職制（全体）

（実数/％）

年齢	(1) 首長	(2) 助役	(3) 部長級	(4) 課長級	(5) 課長補佐級	(6) 係長級	計
(1)20歳以下	4 (44.4)	0 (0.0)	1 (11.1)	3 (33.3)	0 (0.0)	1 (11.1)	9 (100.0)
(2)20-24	5 (5.5)	6 (6.6)	12 (13.2)	60 (65.9)	2 (2.2)	6 (6.6)	91 (100.0)
(3)25-29	34 (25.6)	5 (3.8)	16 (12.0)	72 (54.1)	1 (0.8)	5 (3.8)	133 (100.0)
(4)30-39	47 (19.0)	16 (6.5)	51 (22.6)	117 (47.2)	1 (0.4)	16 (6.5)	248 (100.0)
(5)40-49	41 (27.0)	13 (8.6)	20 (13.2)	61 (40.1)	5 (3.3)	12 (7.9)	152 (100.0)
(6)50-59	21 (29.2)	4 (5.6)	7 (9.7)	24 (33.3)	4 (5.6)	12 (16.7)	72 (100.0)
(7)70歳以上	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (50.0)	1 (50.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (100.0)
計	152 (21.5)	44 (6.2)	108 (15.3)	338 (47.8)	13 (1.8)	52 (7.4)	707 (100.0)

〔表7-3-2〕Q06「仕事上の実際の決定権」×職制（西枇杷島）

（実数/％）

年齢	(1) 首長	(2) 助役	(3) 部長級	(4) 課長級	(5) 課長補佐級	(6) 係長級	計
(1)20歳以下	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
(2)20-24	0 (0.0)	3 (33.3)	3 (33.3)	3 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	9 (100.0)
(3)25-29	0 (0.0)	2 (22.2)	4 (44.4)	3 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	9 (100.0)
(4)30-39	1 (5.6)	7 (38.9)	5 (27.8)	3 (16.7)	0 (0.0)	2 (11.1)	18 (100.0)
(5)40-49	0 (0.0)	11 (50.0)	10 (45.5)	1 (4.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	22 (100.0)
(6)50-59	0 (0.0)	3 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (100.0)
計	1 (1.6)	26 (42.6)	22 (36.1)	10 (16.4)	0 (0.0)	2 (3.3)	61 (100.0)

特に世代間ギャップはない。西枇でも「手伝い協力している」人が多いものの、30代の4割以上が「必ずしも協力していない」と批判的である。この世代は、「専門担当者としての能力に自信」をもち、「職務の優先順位も自分で決定している」などと、かなり積極的に活躍している層だけに、セクショナリズム

の問題にぶつかったりしてまた不満も高いのであろうか。

SQ3「成果を十分に検討分析し、次の仕事に反映」は、全体的に3等分され、また世代間格差も特に見られない。西批では、50代の肯定的意見が目立つ程度である。

SQ4「私は仲間の気持や感情をよく理解している」は、多数の職員が肯定的(56.8対8.7)であり、また若い世代ほど「どちらともいえない」が高率である。西批もほぼ同傾向である。

SQ5「私の上司は納得のいく指導や評価をしてくれない」は、全体的に3分割されており、「納得のいかない」世代は特に40代に多く見られ(42.7)、「そうでもない、ある程度納得できる」と低姿勢なのは20-24歳(43.6)である。西批は、どちらかといえば30代・4割弱の納得できない人々を除いて、どの年代にも納得できるという意見がより多い。

SQ6「仕事では自分がすべての責任者」(表7-3-3・4)という意見は、全体的に過半数の職員が是認し、さらに年代的には、きれいな相関図を描いて高齢化に伴い高率化の傾向を示している。逆に否定的意見は低年齢化するに従って増大するという結果になっている。これは西批においても同様、責任の自覚はほぼ年齢に比例しているといえそうである。

〔表7-3-3〕Q07A06「仕事上では自分がすべての責任者」×職制(全体)
(実数/%)

年齢 \ 評価	(1) 全くそう 思う	(2) ややそう 思う	(3) どちらとも いえない	(4) ややそう 思わない	(5) 全くそう 思わない	計
(1)20歳以下	1 (11.1)	1 (11.1)	3 (33.3)	1 (11.1)	3 (33.3)	9 (100.0)
(2)20-24	11 (10.9)	29 (28.7)	30 (29.7)	18 (17.8)	13 (12.9)	101 (100.0)
(3)25-29	23 (16.1)	39 (27.3)	31 (21.7)	32 (22.4)	18 (12.6)	143 (100.0)
(4)30-39	60 (23.4)	93 (36.3)	56 (21.9)	24 (9.4)	23 (9.0)	256 (100.0)
(5)40-49	55 (34.4)	61 (38.1)	22 (15.6)	10 (6.3)	9 (5.6)	166 (100.0)
(6)50-59	33 (42.9)	22 (28.6)	15 (19.5)	1 (1.3)	6 (7.8)	77 (100.0)
(7)60歳以上	1 (33.3)	1 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (33.3)	3 (100.0)
計	184 (24.6)	246 (32.8)	160 (21.4)	86 (11.5)	73 (9.7)	749 (100.0)

SQ7「部課意識、担当意識、ナワバリ意識」(表7-3-5)については、やはり6割近くが肯定しているが、就中、30代(64.8)、働き盛りの世代が組織の非合理性を感じている。逆に20歳以下の職員が「強くない」と否定する率が高い。西批では、33.9対24.6で概して肯定的意見が多く、依然としてセクショナリズムの矛盾が改革によって改善されていないことが類推できる。特に30代の6割がその存在を強く肯定している。

SQ8「仕事内容は、割に単純でつまらない繰り返しが多い」は、全体的には否定されているが、それ

〔表7-3-4〕Q07A06「仕事上では自分がすべての責任者」×職制（西枇杷島）
（実数/％）

年齢 \ 評価	(1) 全くそう 思 う	(2) ややそう 思 う	(3) どちらとも いえない	(4) ややそう 思わない	(5) 全くそう 思わない	計
(1)20歳以下	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)
(2)20-24	1 (11. 1)	3 (33. 3)	3 (33. 3)	1 (11. 1)	1 (11. 1)	9 (100. 0)
(3)25-29	0 (0. 0)	6 (60. 0)	3 (30. 0)	0 (0. 0)	1 (10. 0)	10 (100. 0)
(4)30-39	6 (31. 6)	5 (26. 3)	7 (36. 8)	0 (0. 0)	1 (5. 3)	19 (100. 0)
(5)40-49	8 (34. 8)	10 (43. 5)	3 (13. 0)	2 (8. 7)	0 (0. 0)	23 (100. 0)
(6)50-59	1 (33. 3)	2 (66. 7)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	3 (100. 0)
(7)60歳以上	0 (0. 0)	1 (100. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	1 (100. 0)
計	16 (22. 6)	27 (41. 5)	16 (24. 6)	3 (4. 6)	3 (4. 6)	65 (100. 0)

〔表7-3-5〕Q07A07「部課意識、担当意識、ナワバリ意識」×年齢（西枇杷島）
（実数/％）

年齢 \ 評価	(1) 全くそう 思 う	(2) ややそう 思 う	(3) どちらとも いえない	(4) ややそう 思わない	(5) 全くそう 思わない	計
(1)20歳以下	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)
(2)20-24	0 (0. 0)	3 (33. 3)	4 (44. 4)	1 (11. 1)	1 (11. 1)	9 (100. 0)
(3)25-29	0 (0. 0)	1 (9. 1)	7 (63. 6)	0 (0. 0)	3 (27. 3)	11 (100. 0)
(4)30-39	3 (15. 8)	8 (42. 1)	3 (15. 8)	4 (21. 1)	1 (5. 3)	19 (100. 0)
(5)40-49	0 (0. 0)	6 (27. 3)	11 (50. 0)	3 (13. 6)	2 (9. 1)	22 (100. 0)
(6)50-59	1 (33. 3)	0 (0. 0)	1 (33. 3)	0 (0. 0)	1 (33. 3)	63 (100. 0)
(7)60歳以上	0 (0. 0)	0 (0. 0)	1 (100. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	1 (100. 0)
計	4 (6. 2)	18 (27. 7)	27 (41. 5)	8 (12. 3)	8 (12. 3)	65 (100. 0)

でもどの世代にも3割弱、即ち約3人に1人の割合で、「つまらない」と思う職員がいる。西批でもやはりより強く否定的であるが、20-24歳の5人(55.6)が肯首して目立つ。30代と40代の対比では、40代の否定率が高い(65.2対36.9)。

SQ9「新しい情報や知識の勉強」については、勿論肯定派が多いが、とりわけ40代の2人に1人がよく勉強している。20代は約3人に1人があまり勉強していないという。西批では40代がより一層頑張っているが、25-29歳の3人に1人が不勉強である。

SQ10「皆んなは、あなたの気持ちや感情をよく理解してくれている」は、SQ4と一対の設問であるが、「どちらとも」が半数近いことに留意しながら、やや肯定派が多い(30.8対22.1)。しかし年代間ギャップは特に見られない。西批では、50代と40代に理解者が多いが、20代の2人に1人が「あまり理解していない」という。

[表7-3-6] Q08「相談相手」×年齢(全体)

(実数/%)

年齢	(1) 首長(三役)	(2) 上司	(3) 同僚	(4) 先輩	(5) その他	計
(1)20歳以下	0 (0.0)	3 (33.3)	1 (11.1)	5 (55.6)	0 (0.0)	9 (100.0)
(2)20-24	0 (0.0)	23 (23.0)	19 (19.0)	57 (57.0)	1 (1.0)	100 (100.0)
(3)25-29	0 (0.0)	61 (43.0)	33 (23.2)	48 (33.8)	0 (0.0)	142 (100.0)
(4)30-39	3 (1.2)	39 (54.5)	76 (29.8)	35 (13.7)	2 (0.8)	255 (100.0)
(5)40-49	15 (49.3)	76 (47.2)	38 (23.6)	25 (15.5)	7 (4.3)	161 (100.0)
(6)50-59	12 (15.6)	139 (50.6)	15 (19.5)	9 (11.7)	2 (2.6)	77 (100.0)
(7)60歳以上	1 (33.3)	0 (0.0)	1 (33.3)	1 (33.3)	0 (0.0)	3 (100.0)
計	31 (4.1)	341 (45.6)	183 (24.5)	180 (24.1)	12 (1.6)	747 (100.0)

Q8「仕事を遂行する上で、困った時に相談する相手」(表7-3-6)は、全体的にはやはり「上司」を頼る人が45.6%いるが、その他、4人に1人は同僚や先輩に期待している。20歳前後の人はその過半数が先輩を頼っている。首長への相談は世代間ギャップが明確であり、20代では誰一人として相談せず、30代に入ってようやく1.2%いるがやはり少なく、やっと40代になってトップとのコンタクトができるようだ。西批でも上司が6割を占めているが、首長を相談相手にしている者はやはり40代、50代層であり、他は0である。

Q9SQ1「職場のリーダーで望ましいタイプ」(表7-3-7・8)は、仕事中心型対人間中心型に類型化すると、およそ3対7で圧倒的に人間中心型を理想としているが、世代間では、やや若い20代層にこの傾向が著しい。西批でも、この比率は総じて大差ない。ただし、20代が二分され、前半世代は人間中心型を志向し、後半世代は仕事中心型へと大きく変化している点が違う。

〔表7-3-7〕 Q09A01「職場のリーダーの望ましいタイプ」
×年齢(全体) (実数/%)

年齢	(1) 仕事中心型	(2) 人間中心型	(3) NA	計
(1)20歳以下	2 (22.2)	7 (77.8)	0 (0.0)	9 (100.0)
(2)20-24	22 (22.0)	78 (78.0)	0 (0.0)	100 (100.0)
(3)25-29	38 (26.8)	104 (73.2)	0 (0.0)	142 (100.0)
(4)30-39	75 (30.0)	175 (70.0)	0 (0.0)	250 (100.0)
(5)40-49	40 (25.0)	119 (74.4)	0 (0.0)	160 (100.0)
(6)50-59	22 (29.3)	53 (70.7)	1 (0.6)	75 (100.0)
(7)60歳以上	2 (66.7)	1 (33.3)	0 (0.0)	3 (100.0)
計	201 (27.2)	537 (72.7)	1 (0.1)	739 (100.0)

〔表7-3-8〕 Q09A01「職場のタイプの望ましいリーダー」×職制 (西枇杷島)

年齢	評価	(1) 仕事中心型	(2) 人間中心型	計
(1)20歳以下		0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
(2)20-24		1 (11.1)	8 (88.9)	9 (100.0)
(3)25-29		6 (54.5)	5 (44.5)	11 (100.0)
(4)30-39		6 (33.3)	12 (66.7)	18 (100.0)
(5)40-49		7 (30.4)	16 (69.6)	23 (100.0)
(6)50-59		1 (33.3)	2 (66.7)	3 (100.0)
(7)60歳以上		1 (100.0)	0 (0.0)	1 (100.0)
計		22 (33.8)	43 (66.2)	65 (100.0)

〔表7-3-9〕 Q09A02「直属の上司のタイプ」×年齢(全体)

年齢	(1) 仕事中心型	(2) 人間中心型	(3) NA	計
(1)20歳以下	3 (33.3)	6 (66.7)	0 (0.0)	9 (100.0)
(2)20-24	41 (43.2)	52 (54.7)	2 (2.1)	95 (100.0)
(3)25-29	74 (52.5)	67 (47.5)	0 (0.0)	141 (100.0)
(4)30-39	124 (51.0)	115 (47.3)	4 (1.6)	243 (100.0)
(5)40-49	70 (45.5)	83 (53.9)	1 (0.6)	154 (100.0)
(6)50-59	32 (42.7)	43 (57.3)	0 (0.0)	75 (100.0)
(7)60歳以上	1 (33.3)	2 (66.7)	0 (0.0)	3 (100.0)
計	345 (47.9)	368 (51.1)	7 (0.9)	720 (100.0)

SQ2「では現実的にあなたの直属の上司は、どちらのタイプに属するか」(表7-3-9・10)といえ、ほぼ二分されており、20歳未満と60歳以上が人間中心型、そして25-29歳と30代が仕事中心型であるとそれぞれ評価している。さらに、20-24歳、40代、50代も人間中心型の方をやや優位に置いて見ている。これは20代後半から30代にかけては仕事を介して上司と対峙しているからだと考えられる。西枇でも、20代前半や40代で人間中心型と判断し、20代後半と30代、および50代以上が仕事中心型の上司だと見なしている。

[表7-3-10] Q09A02「直属の上司のタイプ」×年齢(西枇杷島)(実数/%)

年齢	(1) 仕事中心型	(2) 人間中心型	(3) NA	計
(1)20歳以下	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
(2)20-24	3 (33.3)	5 (55.6)	1 (11.1)	9 (100.0)
(3)25-29	7 (63.6)	4 (36.4)	0 (0.0)	11 (100.0)
(4)30-39	8 (50.0)	8 (50.0)	0 (0.0)	16 (100.0)
(5)40-49	6 (27.3)	15 (68.2)	1 (4.5)	22 (100.0)
(6)50-59	3 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (100.0)
(7)60歳以上	1 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (100.0)
計	28 (45.2)	32 (51.6)	1 (3.2)	62 (100.0)

Q10「現在の生き方は、特に誰の影響を強く受けているか」といえば、①職場内においては、20代及びその前後が「先輩」をあげ(32.0%)、「町長」は50代に多い。また直属の上司と以前の上司とが2割ずつ同率であるのも面白い。西枇では、先輩と同時に直属の上司をあげる者が各々2割いる。その他大きな差はない。また②職場外においては、「親」の影響を20代の4割が指摘し、「配偶者」をあげる者は50代に多い。また「友達」という人は20歳

前後の世代に目立つ。西枇でもほぼ同様、20代が親と友達の影響を認める者が多い。他の世代では顕著な傾向はない。

Q11「人間の評価」は、9割の圧倒的多数が「結果よりむしろその過程や努力」の方を重視すべきだと考えており、特に世代間格差は見られない(西枇も同じ)。

Q12「人生の成功・失敗」についても、Q11の結果に似て、8割以上が「努力だ」と回答し、やはり世代間ギャップはない(西枇も同傾向)。

Q13「生活観」についても、生活の貧しさは“本人の努力や能力”対“政治や社会のしくみ”でほぼ6対4の割合であり、Q11、Q12にも共通して、「個人責任」を問う人が多い。つまりこれら3問から推察すると、社会的責任の追求より、即自分が悪いと自己を責める性癖が強いという傾向を読み取ることができる。西枇はさらにこの比率が6割から8割にも増大して殆んど個人責任だと決めつけている。

Q14SQ1「仕事自体の満足度」(表7-3-11)は、全体的には満足している人が多い(36.7対22.9)が、特に世代間差は見られない。西枇では、40代の満足派(54.6)と30代の不満派(31.6)が極立った対立を見せている。また20代の7割が「どちらとも」と中途半端である。

SQ2「監督(上司)の満足度」は、全体的に3等分され、世代間でもあまり差はない。しかし西枇では半数の「どちらともいえない」が高率であるが、41.6対7.7の比率で極めて満足している人が多い。

SQ3「昇進(地位)の満足度」は、全体的に「どちらとも」が多く(54.6)、世代的にも大差はない。しかし西枇では、同様「どちらとも」が6割あるにも拘らず、29.7対9.4で満足している。

SQ4「同僚(仲間)の満足度」は、半数近くが肯定し、とりわけ若い世代ほど満足感が高い。これはQ10の影響力で先輩や友達をあげる者が多かったこととも関連していよう。西枇でも同率であるが、40代の6割以上が満足している。

〔表7-3-11〕 Q14A01「仕事自体の満足度」×年齢（西枇杷島）

（実数／％）

評価 年齢	(1) 全くそう 思 う	(2) ややそう 思 う	(3) どちらとも いえ ない	(4) ややそう 思 わない	(5) 全くそう 思 わない	計
(1)20歳以下	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)
(2)20-24	0 (0. 0)	2 (22. 2)	7 (77. 8)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	9 (100. 0)
(3)25-29	0 (0. 0)	1 (9. 1)	8 (72. 7)	2 (18. 2)	0 (0. 0)	11 (100. 0)
(4)30-39	0 (0. 0)	5 (26. 3)	8 (42. 1)	5 (26. 3)	1 (5. 3)	19 (100. 0)
(5)40-49	4 (18. 2)	8 (36. 4)	9 (40. 9)	1 (4. 5)	0 (0. 0)	22 (100. 0)
(6)50-59	1 (33. 3)	0 (0. 0)	2 (66. 7)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	3 (100. 0)
(7)60歳以上	1 (100. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	1 (100. 0)
計	6 (9. 2)	16 (24. 6)	34 (52. 3)	8 (12. 3)	1 (1. 5)	65 (100. 0)

SQ5「給料の満足度」は、過半数が不満を表明し、ほぼ全世代にわたっている。やや満足しているのは50代の5人に1人である。西枇の満足層は40代の22.7％であり、逆に30代の6割以上が不満だと答えている。

SQ6「能力発揮の満足度」は、「どちらともいえない」が6割近くを占め、世代間にも大きな格差は見られない。西枇では、30代以下になればなるほど7割、8割と「どちらとも」が増大し、曖昧な態度になっている。強いてあげれば40代の36.3％が能力発揮していると認めている。

SQ7「職場生活全体の満足度」は、全体的にも、世代的にも顕著な違いはない。しかし西枇では、30.7対13.8で明らかに満足感が高く、とりわけ40代の半数が肯定している。

SQ8「家庭生活の満足度」は、全体的に過半数の職員が満足し（56.1対8.3）、世代間の違いはない。あえて不満な世代をあげると20代の1割強にその傾向が目立つ。西枇でもほぼ全員が肯定している。

SQ9「地域生活の満足度」は、全体的に34.7対16.3でまずまず満足派が多いが、20代の5人に1人が不満だと答えている。西枇でも「どちらとも」が6割を越えていることに注意しながら、3割以上が満足している。やはり25-29歳の2割が不満感を表明している。

Q15「では、何のために、この仕事をしているか」と目的意識について聞くと、圧倒的に「自分自身（家族の経済生活を含めて）のために」が多く（57.4％）、それは特に20代前後に目立つ。次いで、「地域社会や地域住民のために」が4人に1人で、とりわけ40代にこの意識が高い（34.8）。西枇では、この「自分自身のために」がさらに高率化して66.7％にもなり、都市化するほど、個人化や私生活中心主義が目立つように思われる。就中、30代の84.2％が是認している。一方その分だけ「地域社会や地域住民」の数字が減少して18.2％、特に25-29歳代と60歳以上では0である。

[表7-3-12] Q16A01「地位は仕事の目標、人生の生きがい」×年齢(全体)
(実数/%)

評価 年齢	(1) 全くそう 思 う	(2) ややそう 思 う	(3) どちらとも いえない	(4) ややそう 思 う	(5) 全くそう 思わない	計
(1)20歳以下	0 (0.0)	2 (22.2)	2 (22.2)	4 (44.4)	1 (11.9)	9 (100.0)
(2)20-24	1 (1.0)	16 (15.5)	42 (40.8)	30 (29.1)	14 (13.6)	103 (100.0)
(3)25-29	2 (1.4)	28 (19.7)	51 (35.9)	32 (22.5)	29 (20.4)	142 (100.0)
(4)30-39	7 (2.7)	68 (26.5)	94 (66.6)	50 (19.5)	38 (14.8)	257 (100.0)
(5)40-49	21 (13.0)	54 (33.3)	48 (29.6)	14 (8.6)	25 (15.4)	162 (100.0)
(6)50-59	10 (12.7)	23 (29.1)	30 (38.0)	10 (12.7)	6 (7.6)	79 (100.0)
(7)60歳以上	1 (33.3)	1 (33.3)	1 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (100.0)
計	42 (5.6)	192 (25.4)	268 (35.5)	140 (18.5)	113 (15.0)	755 (100.0)

[表7-3-13] Q16A01「地位は人生の目標、人生の生きがい」×年齢(西枇杷島)
(実数/%)

評価 年齢	(1) 全くそう 思 う	(2) ややそう 思 う	(3) どちらとも いえない	(4) ややそう 思わない	(5) 全くそう 思わない	計
(1)20歳以下	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
(2)20-24	0 (0.0)	2 (22.2)	4 (44.4)	1 (11.1)	2 (22.2)	9 (100.0)
(3)25-29	0 (0.0)	1 (10.0)	5 (55.0)	4 (40.0)	0 (0.0)	10 (100.0)
(4)30-39	1 (5.3)	5 (26.3)	7 (36.8)	4 (21.1)	2 (0.5)	19 (100.0)
(5)40-49	2 (8.7)	7 (30.4)	9 (39.1)	4 (17.4)	1 (4.3)	23 (100.0)
(6)50-59	0 (0.0)	1 (33.3)	2 (66.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (100.0)
(7)60歳以上	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (100.0)
計	3 (4.6)	16 (24.6)	28 (43.0)	13 (20.0)	5 (7.7)	65 (100.0)

Q16SQ1「地位は仕事の目標、人生の生きがい」(表7-3-12・13)という設問に対しては、全体的に賛否両論で半々(31.0対33.5)であるが、これを世代間で見ると、40代、60歳以上で肯定的意見が多く、逆に20代および20歳以下の若い世代ほど、これを否定的に評価している。西枇では、やはり40代の4割が賛同し、20代で否定するという傾向が見られる。

SQ2「本当の責任者として行動するためには、もっとより上位に昇進する必要がある」(表7-3-14)については、全体的には肯定的意見が多い(39.4対22.9)が、世代間には格差は見られない。さらに西枇では、昇進の必要性を認めている世代が30代・5割以上に存在している。不必要だという世代は20代に4割前後いる。

[表7-3-14] Q16A02「昇進の必要性」×年齢(西枇杷島) (実数/%)

年齢 \ 評価	(1) 全くそう 思 う	(2) ややそう 思 う	(3) どちらとも い え な い	(4) ややそう 思 わ な い	(5) 全くそう 思 わ な い	計
(1)20歳以下	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
(2)20-24	0 (0.0)	1 (11.1)	4 (44.4)	2 (22.2)	2 (22.2)	9 (100.0)
(3)25-29	0 (0.0)	1 (9.1)	6 (54.5)	2 (18.2)	2 (18.2)	11 (100.0)
(4)30-39	2 (10.5)	8 (42.1)	7 (36.8)	1 (5.3)	1 (5.3)	19 (100.0)
(5)40-49	0 (0.0)	6 (26.1)	2 (52.2)	2 (8.7)	3 (13.0)	23 (100.0)
(6)50-59	1 (33.3)	0 (0.0)	1 (33.3)	1 (33.3)	0 (0.0)	3 (100.0)
(7)60歳以上	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (100.0)
計	3 (4.5)	16 (24.2)	31 (47.0)	8 (12.1)	8 (12.1)	66 (100.0)

Q17SQ1「役場の方針は、地域社会の住民生活を何よりも優先している」という意見は、全体的には肯定されている(52.4対16.0)が、どちらかといえば40代、50代で肯定的、20代で否定的という世代間での食い違いが見られる。西枇では7割以上が「優先してやっている」と思っている。

SQ2「住民代表として、すべては町村民のために」という意識は、全体的には50.6対13.6で肯定され、とりわけ40代、50代になるにつれその傾向が増大している。西枇でも同じ傾向であるが、ここで面白いのは、30代の52.6と40代の82.6というギャップが大きい点である。これまでの設問結果にも現われているが、西枇の場合、30代と40代の格差が著しいといえる。

SQ3「役場の社会的地位や評判は高い」という意見については、肯定的に判断されているが、とりわけ50代で高く、かつ20歳以下で否定的である。西枇でも肯定的意見が多く、かつ世代間には格差はない。

SQ4「町内での会合や行事への出席」(表7-3-15・16)は、全体的に「出席している」者が多く(43.8対22.7)、40代、50代で高率、また30代前後で低率という対照をなしている。とこ

[表7-3-15] Q17A04「町村内での会合や行事への出席」×年齢（全体）（実数/％）

評価 年齢	(1) 全くそう 思 う	(2) ややそう 思 う	(3) どちらとも い え ない	(4) ややそう 思 わ ない	(5) 全くそう 思 わ ない	(6) NA	計
(1)20歳以下	0 (0. 0)	1 (11. 1)	5 (55. 6)	2 (22. 2)	1 (11. 1)	0 (0. 0)	9 (100. 0)
(2)20-24	6 (5. 9)	19 (18. 6)	41 (40. 2)	23 (22. 5)	13 (12. 7)	0 (0. 0)	102 (100. 0)
(3)25-29	11 (7. 7)	40 (28. 2)	49 (34. 5)	26 (18. 3)	16 (11. 3)	0 (0. 0)	142 (100. 0)
(4)30-39	27 (10. 5)	80 (31. 1)	88 (34. 2)	38 (14. 8)	23 (8. 9)	1 (0. 4)	257 (100. 0)
(5)40-49	37 (23. 0)	63 (39. 1)	41 (25. 5)	13 (8. 1)	7 (4. 3)	0 (0. 0)	161 (100. 0)
(6)50-59	15 (20. 0)	28 (37. 3)	25 (33. 3)	3 (4. 0)	4 (5. 3)	0 (0. 0)	75 (100. 0)
(7)60歳以下	1 (33. 3)	0 (0. 0)	1 (33. 3)	0 (0. 0)	1 (33. 3)	0 (0. 0)	3 (100. 0)
計	97 (13. 0)	231 (30. 8)	250 (33. 4)	105 (14. 0)	65 (8. 7)	1 (0. 1)	749 (100. 0)

[表7-3-16] Q17A04「町村内での会合や行事への出席」×年齢（西枇杷島）
（実数/％）

評価 年齢	(1) 全くそう 思 う	(2) ややそう 思 う	(3) どちらとも い え ない	(4) ややそう 思 わ ない	(5) 全くそう 思 わ ない	計
(1)20歳以下	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)
(2)20-24	1 (11. 1)	0 (0. 0)	5 (55. 6)	2 (22. 2)	1 (11. 1)	9 (100. 0)
(3)25-29	0 (0. 0)	2 (18. 2)	6 (54. 5)	2 (18. 2)	1 (9. 1)	11 (100. 0)
(4)30-39	1 (5. 3)	2 (10. 5)	8 (42. 1)	5 (26. 3)	3 (15. 8)	19 (100. 0)
(5)40-49	2 (8. 7)	8 (34. 8)	7 (30. 4)	6 (26. 1)	0 (0. 0)	23 (100. 0)
(6)50-59	0 (0. 0)	2 (66. 7)	1 (33. 3)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	3 (100. 0)
(7)60歳以上	0 (0. 0)	0 (0. 0)	1 (100. 0)	0 (0. 0)	0 (0. 0)	1 (100. 0)
計	4 (6. 1)	14 (21. 2)	28 (42. 4)	15 (22. 7)	5 (7. 6)	66 (100. 0)

ろが西枇では逆に「出席していない」職員が多く（27.3対30.3）、とりわけ30代の4割以上が欠席・不参加である。

SQ5「住民の声や要求は、行政によく反映されている」については、全体に肯定されている（37.5対21.0）が、40代の高率（50.3）を除いては世代間格差はない。西枇でも7割が肯定している。

SQ6「町村長代理、役場代表という自覚」は、全体的には47.4対21.1で肯定的であるが、世代間では40代、50代で高率で、20代では「あまり自覚していない」人が3割位いる。西枇でもほぼ同傾向でしかも比率が高い（64.7）。

SQ7「公務員としての仕事に自信と誇り」（表7-3-17）という意識は、やはり40代、50代で7割以上が「持っている」といい、西枇でも、高齢化に伴って肯定的意見が正の相関を示す。

〔表7-3-17〕 Q17A07「公務員としての仕事に自信と誇り」×年齢（西枇杷島）

評価 年齢	(1) 全くそう 思 う	(2) ややそう 思 う	(3) どちらとも い え ない	(4) ややそう 思 わ ない	計	(実数/%)
(1)20歳以下	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	
(2)20-24	1 (11.1)	2 (22.2)	6 (66.7)	0 (0.0)	9 (100.0)	
(3)25-29	1 (9.1)	4 (36.4)	4 (36.4)	2 (18.2)	11 (100.0)	
(4)30-39	4 (21.1)	7 (36.8)	8 (42.1)	0 (0.0)	19 (100.0)	
(5)40-49	4 (18.2)	16 (72.7)	2 (9.1)	0 (0.0)	22 (100.0)	
(6)50-59	1 (50.0)	1 (50.0)	0 (100.0)	0 (0.0)	2 (100.0)	
(7)60歳以下	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (30.0)	0 (0.0)	1 (100.0)	
計	11 (17.2)	30 (46.9)	21 (2.8)	2 (3.1)	64 (100.0)	

SQ8「町行政は住民ニーズに十分対応していない」については、これを肯定する人がやや多い（30.6対23.9）ものの、世代間には差はない。西枇では、逆に否定され、「対応していないとは思わない」（21.6対40.0）という。同時にこれを認める人も、50代の6割、40代の3割強が存在している。

SQ9「住民は過剰なサービスを期待しすぎている」については、全体的に7割以上が是認し、これは世代間にもあまり差はない。西枇でも8割以上で、圧倒的な肯定的意見を持っている。

第4節 要 約

以上、年齢と各設問項目とのクロス分析をかなり詳細に検討してきたが、この分析を通して世代間ギャップの存在とその傾向性を抽出することができるように思われる。つまり予め仮設の見通しを略述してお

くと、いみじくもQ2の回答結果に象徴的に集約されているように思われるが、30代の家庭指向型、40代の仕事指向型、50代の健康指向型と大きく分類できる。これをさらに職場の仕事自体に換言してみると、30代は批判的・否定的思考態度、40代は積極的・建設的意見、50代は現状維持的・肯定的傾向といったパターンを描写できよう。つまり西靴の場合、40代層が中心的・中核的担い手として自覚し行動しているということが読み取れる。この検証のためにデータ結果を再度整理し直し、図表化したものが図7-4-1である。

〔図7-4-1〕「年齢×各設問」から抽出される特徴

30代	40代	50代
Q4SQ1「現在の組織は効率的組織としてうまく運営されていない」(57.9)		Q4SQ1「運営されている」(66.7)
Q4SQ2「政策の意思決定過程に一般職員の意見が反映されていない」(57.9)		Q4SQ2「反映されている」(66.7)
Q4SQ6「組織や制度の目的や理念を理解していない」(4割以上)		
Q4SQ8「能力主義的考え方の導入に賛成」(73.7)	Q4SQ8「能力主義的考え方の導入に消極的」(65.2)	
Q5SQ2「企画担当と業務担当との事務連絡はスムーズ」	Q5SQ2「スムーズではない」	Q5SQ2「スムーズではない」
Q5SQ3「私の担当する仕事の、役場全体における重要性はあまり感じない」	Q5SQ3 圧倒的多数で肯定	
Q5SQ4「人事異動の基準は明確だ」	Q5SQ4「明確でない」	Q5SQ4「明確だ」
Q5SQ5「仕事の処理能力は高い」(47.3)		Q5SQ6「仕事に対応した賃金をもらっている」
Q5SQ9「仕事量が増大し、労働過重」(6割)	Q5SQ9「労働過重とは思わない」	
Q5SQ10「専門担当者としての能力に自信」(過半数)		
Q5SQ11「給料や昇給に不満」(過半数)		
Q7SQ1「自由な発言や提案が施策に反映されていない」(7割)		
Q7SQ2「他の部課や人の仕事の手伝い協力をしていない」(4割以上)		Q7SQ3「成果を十分に検討分析し、次の仕事に反映している」

30代	40代	50代
Q7SQ5「私の上司は納得のいく指導や評価をしてくれない」(4割弱)		
Q7SQ7「部課意識、担当意識、ナワバリ意識の存在」(6割)	Q7SQ8「仕事内容は、割に単純でつまらない繰り返しが多い」の否定率は、65.2対36.9で40代が高い。	
	Q7SQ9「新しい知識や情報を勉強」	
Q9SQ2「直属の上司は、仕事中心型」	Q9SQ2「人間中心型」	Q9SQ2「仕事中心型」
Q14SQ1「仕事自体には不満」(31.6)	Q14SQ2「仕事自体には満足」(54.6)	
	Q14SQ4「同僚(仲間)の満足度」(6割以上)	
Q14SQ5「給料に不満」(6割以上)	Q14SQ6「能力発揮の満足度」(36.3)	
	Q14SQ7「職場生活全体の満足度」(半数)	
Q15「仕事の目的は、自分自身のために」(84.2)	Q16SQ1「地位は仕事の目標、人生の生きがい」(4割)	
Q16SQ2「本当の責任者として行動するためには、もっと上位に昇進する必要」(過半数)		
Q17SQ2「住民代表として、すべては町村民のために」(52.6)	Q17SQ2「同左」(32.6)	
Q17SQ4「町内での会合や行事への出席」(不参加が4割以上)		

以上を簡単にまとめてみると、30代は、仕事に対して、自分の処理能力は高く、専門担当者としての能力に自信を持ち、住民代表としてすべては住民のためにと考えて行動しており、従ってもっと能力主義的な考え方を導入して欲しいとも思っている。またそのためには、もっとより上位に昇進する必要があるとも考えている。しかし、私の上司は納得のいく指導や評価をしてくれず、自由な発言や提案も施策に反映されず、あるいは政策の意思決定過程に一般職員の意見も反映されていない。むしろかえって、仕事量が増大し労働過重さみであり、仕事自体にも不満感を抱いている。また仕事の重要性はあまり感じず、他の部課や人の仕事の手伝いや協力もしていないという状態である。組織に対しては、一応企画担当と業務担当との事務連絡はスムーズに行われていると思うが、あまり効率的組織としては運営されていない。組

織や制度の目的や理念についても必ずしも理解していない。さらにはやはり依然として、部課意識や担
意識やナワバリ意識などが残存していると思っている。ほぼこうしたイメージを想起できる。

40代の特徴は、職場生活全体、仕事自体、同僚（仲間）、あるいは能力発揮などの点で満足感が極
て高く、新しい知識や情報もよく勉強し、役場全体における重要性をひしひしと感じている。それ程別
過重とも思わず、また仕事内容も決して単純でつまらない繰返しだとも思っていない。そして住民代表
してすべては町村民のためにはと思い働いている。ただし能力主義的考え方の導入には消極的であり、ま
企画担当と業務担当との事務連絡はスムーズではないと判断している。さらに人事異動の基準が不明確
という不満をもっている。そして地位は仕事の目標、人生の生きがいだと考えている職員が多い。

50代は、成果を十分に検討分析し、次の仕事に反映していると考え、一般職員の意見も政策の制
決定過程にかなり反映され、従って組織も効率的に運営されていると極めて肯定的である。しかし企画
担当と業務担当との事務連絡がスムーズではないと見ている。また人事異動の基準も明確であり、かつ賃
も仕事に対応した給料をもらっていると回答する者が多い。

第8章 職制と各設問項目とのクロス分析

第1節 各設問項目の検討分析

Q1「就職の動機」は、統括主幹（部長級）と主幹（課長級）の6割以上が「親や知人縁故者に勧められて」と指摘し、主事（係長級）と一般（主事補）の3割が「生活や収入の安定」という項目を選択しており、ここに職制間のギャップが見られる。また「公共の仕事への魅力」という回答は、主幹の4割と一般の3割に目立つ。

Q4 SQ1「現行組織の効率性」については、統括主幹と主幹クラスで肯定的意見が多く、主幹補佐および主幹クラスの4割以上が「効率的組織としてはあまり機能していない」と批判的・否定的である。一般の多数は「どちらともいえない」と意見保留である。こうした階層間ギャップに14年という改革の時間の流れを感じさせる結果となっている。

SQ2「一般職員の意見の反映」（表8-1-1）は、統括主幹だけが「反映されている」と思っている（50%）が、中間監督層の主幹補佐や主事の半数近くの職員が「反映されていない」とむしろ否定的である。これも一般の66.7%が「どちらも」と途惑っている。

〔表8-1-1〕 「政策の意思決定過程への職員の意見の反映」×職位

職制	評価	(1)全くそう 思う	(2)ややそう 思う	(3)どちらと もいえない	(4)ややそう 思わない	(5)全くそう 思わない	計
(1)三 役		0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
(2)統括主幹		1 (16.7)	2 (33.3)	3 (50.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (100.0)
(3)主 幹		0 (0.0)	2 (40.0)	2 (40.0)	0 (0.0)	1 (20.0)	5 (100.0)
(4)主幹補佐		0 (0.0)	2 (22.2)	3 (33.3)	3 (33.3)	1 (11.1)	9 (100.0)
(5)主 事		0 (0.0)	3 (12.0)	10 (40.0)	8 (32.0)	4 (16.0)	25 (100.0)
(6)一 般		0 (0.0)	3 (16.7)	12 (66.7)	3 (16.7)	0 (0.0)	18 (100.0)
計		1 (1.6)	12 (19.0)	30 (47.6)	14 (22.2)	6 (9.5)	63 (100.0)

SQ3「現行システムについての首長の考え方との一致」は、統括主幹および主幹クラスの6割以上が肯定しているが、下位職に下りるにつれて、44.4、68.0、72.2と「どちらともいえない」の%が増大する。全体に3割が是認しているが、否定的意見は主幹補佐の2割強である。

SQ4「課系の統廃合」については、全体の6割が「望ましくない」と反対し、これは特に階層間格差は見られない。

SQ5「仕事を中心にした人間関係」については、主幹クラスの6割が認めているが、統括主幹

は「どちらとも」と云い、また主事や一般の2割以上でも否定的見解が目立つ。ここにも変革の主体者・当事者としての主幹クラスの体験と、新しい世代とのギャップが見られる。

SQ6「現在の組織や制度の理解度」は、確かに統括主幹クラスの肯定度が最も高い(83.4)が、前SQ5の回答結果にもあるように、「理解」はするが、現実には必ずしも理念や目的が実行されていないという実状である。この理解度も、主事以下の職員の2割強が「無理解」だと回答し、さらに一般の6割が「どちらとも」という意見を考慮する時、やはり改革の定着・浸透と同時にその形式合理化の内実性を推察せざるを得ない。

SQ7「決定権の権限委譲」は、統括主幹(66.7)よりむしろ主幹クラス(80.0)の要望が圧倒的に高く、主幹補佐で22.2と激減し、むしろ「どちらとも」(44.4)に傾中し、逆に3割以上が「下位職に任せることに反対である」と否定している。補佐クラスの、このような拒否反応は一体何を意味するのであろうか、さらに究明の必要がある。

SQ8「能力主義的な考え方の導入」については、統括主幹(100.0)および主幹(80.0)クラスだけが積極的であり、他の下位職との意識のギャップが感じられる。

Q5・SQ1「仕事の配分の創意工夫」は、特に階層間ギャップはなく、平均して8割が肯定している。

SQ2「企画担当と事業実施担当との事務連絡」は、統括主幹と主幹クラスの約4割が「決してうまくいっていない」と否定している。下位職は、主事の4割が認めている他は「どちらとも」が多い。

SQ3「私の仕事は役場全体において重要な役割」という意識は、役職が昇進するにつれてきれいに正比例している。因みに、肯定的意見の合計は44.4、64.0、66.8、80.0、100.0と高率化している。

SQ4「人員配置や異動の基準」は、どうゆうわけか主事(79.2)や主幹補佐(55.5)クラスが「明確である」と肯定し、主幹はむしろ「どちらとも」と保留が多い。これに対し、統括主幹の33.4%だけが「不明確だ」と批判的見解を述べ、首長への親近性があるだけに複雑な心境の一端を垣間見せている。

SQ5「私の仕事の処理能力は高い」という意見は、統括主幹の6割強を除いて、いずれも「どちらとも」に傾斜している。

SQ6「仕事に対応した賃金をもらっていない」に対しては、肯定的意見は主幹補佐(44.4)と主幹(40.0)が目立ち、全体としては「どちらとも」が多い。しかしこの否定的意見としての「ある程度見合った給料をもらっている」という意見は、主幹の6割を占め、さらに統括主幹の3割強存在している。因みに主幹の給与はその4割が20-25万、4割が25万-30万、2割が15-20万である。

SQ7「関係各部課係間の連絡調整が不十分」という意見は、主幹(48.0)や主幹補佐(44.4)など下位職になるほど、その不十分さが認められており、一方、統括主幹だけが際立って「十分だ」と答えている(50.0)。ここにもいわゆる管理職層と監督層とのギャップが見られる。

SQ8「職務の優先順位は自己決定」については、主幹の100%を始め、主事以上の7割以上が肯定的意見である。逆に「自己決定していない」というのは一般の3割弱である。

SQ9「労働過重ぎみだ」という意見は、主幹の6割、主事の6割弱が肯定し、「あまりそう感じない」というのは統括主幹の7割弱である。仕事の比重が主幹クラスにかかっているようで

ある。

SQ10「専門担当者としての能力に自信」は、「ある」という肯定的意見は、管理職よりむしろ監督層の主事(52.0)に顕著であり、その他はいずれも「どちらとも」に傾中している(8割前後)。とりわけ統括主幹の16.7%が「全く自信がない」と回答していることは注目すべきである。さらに重大なことは、主幹クラスの8割が「どちらとも」に集中していること、これは即ち、少数精鋭主義や個人的能力実証主義、専門担当制といった改革理念を標榜してきた建前の実質的形骸化や空洞化が示唆されているといえないだろうか。

SQ11「現在の給料や昇格への満足度」は、やはりSQ6の回答結果と同様、主幹の6割が肯定的であるが、主幹補佐以下の職員層の4-5割が「不満だ」と言明している。統括主幹はSQ6では33.4%が肯定していたが、大きく16.7%へと減少している。

SQ12「仕事の結果の自己評価」は、全体に7割が肯定的でかつ昇進に伴い高率化の傾向を見せている。

Q6「仕事上の実際の決定権」(表8-1-2)は、助役にあると思っている職員が44.8、以下統括主幹(34.5)、主幹(15.5)、主事(3.4)、町長(1.7)の順である。総じて統括主幹は助役(66.7)に、主幹は助役(60.0)と統括主幹(40.0)に、主幹補佐は統括主幹(75.0)に集中していると思われ、さらに主事や一般は助役(47.8)以外にも統括主幹や主幹や主事にもあると指摘している。全体として助役への集中度が高く、これは逆に権限委譲があまり行われていないことを意味している。

(表8-1-2) 「仕事上の実際の決定権」×職位

評価 職制	(1)町長	(2)助役	(3)統括 主幹	(4)主幹	(5)主幹 補佐	(6)主事	計
(1)三 役	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (100.0)
(2)統括主 幹	0 (0.0)	4 (66.7)	2 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (100.0)
(3)主 幹	0 (0.0)	3 (60.0)	2 (40.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (100.0)
(4)主幹補 佐	0 (0.0)	2 (25.0)	6 (75.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	8 (100.0)
(5)主 事	1 (4.3)	11 (47.8)	6 (26.1)	3 (13.0)	0 (0.0)	2 (8.7)	23 (100.0)
(6)一 般	0 (0.0)	6 (37.5)	4 (25.0)	6 (37.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	16 (100.0)
計	1 (1.1)	26 (44.8)	20 (34.5)	9 (15.5)	0 (0.0)	2 (3.4)	58 (100.0)

Q7SQ1「自由な発言や提案の施策への反映」(表8-1-3)は、職制間ギャップが見られ、統括主幹(66.7)と主幹(40.0)は肯定的であるが、主幹補佐(44.4)と主事(56.0)が否定的・批判的である。一般は「どちらとも」が多く3分割されている。ここにも管理職層と監督層との対立が伏在している。

SQ2「他の部課や人の手伝いや協力」は、肯定派が統括主幹(83.4)と主幹補佐(66.6)に目立

つが、一方「手伝いや協力をしていない」人々も、各層いずれの職位にも2割前後存在している。とりわけ主幹クラスの2割が「全く協力していない」という意見を持っていることは問題である。

(表8-1-3) 「自由な発言や提案の施策への反映」×職位

職位 \ 評価	(1)全くそう 思う	(2)ややそう 思う	(3)どちらとも いえない	(4)ややそう 思わない	(5)全くそう 思わない	計
(1)三 役	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
(2)統括主幹	0 (20.0)	4 (66.7)	1 (16.7)	1 (16.7)	0 (0.0)	6 (100.0)
(3)主 幹	1 (0.0)	1 (20.0)	2 (40.0)	1 (20.0)	0 (0.0)	5 (100.0)
(4)主幹補佐	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (55.6)	4 (44.4)	0 (0.0)	9 (100.0)
(5)主 事	0 (0.0)	4 (16.0)	7 (28.0)	10 (40.0)	4 (16.0)	25 (100.0)
(6)一 般	0 (0.0)	5 (29.4)	9 (52.9)	2 (11.8)	1 (5.9)	17 (100.0)
計	1 (1.6)	14 (22.6)	24 (38.7)	18 (29.0)	5 (8.1)	62 (100.0)

SQ 3「仕事の成果の検討分析」は、「十分に行われかつ反映されている」というのは統括主幹(66.7)だけであり、主幹は「どちらとも」と曖昧な返事になり、主幹補佐と主事クラスでの3割が「極めて不十分だ」と批判的である。つまり仕事の結果や成果が起案担当の下位レベルにまで再びフィードバックされていないという実態がここからも窺知されよう。

SQ 4「私は仲間の感情や気持を理解」は、やはり上位職ほど理解度も高く、無理解は主幹補佐および主事クラスに1割ずつ存在しているだけである。

SQ 5「私の上司は納得のいく指導や評価をしてくれない」は、統括主幹の否定(50%)を除いて、各層ともほぼ賛否両論に分裂している。とりわけ主幹クラスは4対4の割合で完全に二極分解し、評価の困難性が浮彫りにされている。

SQ 6「仕事上では、自分がすべての責任者」という意識は、全体に6-8割が肯定し、階層間の差は見られない。

SQ 7「部課意識、ナワバリ意識、担当意識」の存在については、全体的に「どちらとも」が40%を占め3分割されているが、その存在を認める階層は主事クラスの過半数である。また「あまり強くない」と否定するのは主幹の4割である。

SQ 8「仕事の内容は、割に単純でつまらない線返しが多い」という意見の肯定層は、主幹補佐、主事、一般職などの3-4割である。逆にこの否定的意見は統括主幹の100%や主幹補佐の55.6%が「つまらない」と云っているが、中心的な主幹層の6割が曖昧な回答をしていることが気になる。

SQ 9「新しい知識や情報の勉強」は、全体に「どちらとも」が5割弱であるが、一番よく勉強している階層は主幹補佐クラスの55.5であり、次いで統括主幹、主幹などの順である。「あまり勉強

していない」のは一般の3割であるが、注目すべきは主幹の2割もまた「不勉強」であることを認めている点である。

SQ10「皆んなはあなたの感情や気持を理解」は、統括主幹だけは是認の意見が多い(66.7)が、主幹補佐以下はかなり二分割されており、まだ信頼関係の確立にまではいたっていない。

Q8「仕事上の相談相手」(表8-1-4)は、上位職ほどトップとのコミュニケーションの度が高く、下位職ほど先輩や同僚や上司への相談が多いという傾向性を析出できる。つまり、統括主幹では首長や上司に、主幹が100%上司へ、さらに主幹補佐が上司(88.9)に、主事が上司(64.0)と同僚(28.0)へと、いわば上司指向型のパターンを示す。そして一般が上司(38.9)、同僚(33.3)、先輩(27.8)などと分散し、トップを指摘した人は一人もいない。

〔表8-1-4〕 「仕事上の相談相手」×職位

評価 職制	1.首長 (三役)	2.上司	3.同僚	4.先輩	計
(1)三役	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
(2)統括主幹	2 (33.3)	2 (33.3)	1 (16.7)	1 (16.7)	6 (100.0)
(3)主幹	0 (0.0)	5 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (100.0)
(4)主幹補佐	1 (11.1)	8 (88.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	9 (100.0)
(5)主事	1 (4.0)	16 (64.0)	7 (28.0)	1 (4.0)	25 (100.0)
(6)一般	0 (0.0)	7 (38.9)	6 (33.3)	5 (27.8)	18 (100.0)
計	4 (6.3)	38 (60.3)	14 (22.2)	7 (11.1)	63 (100.0)

Q9SQ1「職場のリーダーの理想像」は、総じて「仕事中心」(35.5)より「人間中心的な監督行動をとる人」(64.5)が多いが、とりわけ統括主幹にこのようなタイプを求める人が多い(83.3)。以って自らの理想像を描いているのであろうか。また「人間中心型」はどの階層でも6割以上が期待しているが、「仕事中心型」は強いて挙げると主幹クラスに若干多いといえるであろうか。

SQ2「直属の上司のタイプ」は、やはり「人間中心型」がやや多いとはいえ、45.8対52.5で格差はむしろ縮小している。つまり現実的にみると「仕事中心型」が理想より10%も増え、職場生活の具体的場面では「仕事」を通して関係し合っているということが判る。各階層間ではどの層も半々の比率であるが、主幹補佐クラスの意見が4対6の割合で「人間中心型」だと云っていることが特に印象的である。

Q10SQ1「職場内での影響者」は、全体的には分散しているが、就中直属の上司と先輩を挙げる人が多かった。統括主幹もしかりであるが、主幹はその4割が以前の上司を挙げ、主幹補佐は、直属の上司と助役、主事は以前の上司、一般は当然のことながら直属の上司、とそれぞれに指摘する率が高かった。町長の影響は主幹補佐クラスの一割に存在するだけである。収入役はいずれも0であ

た。

SQ2「職場外での影響者」は、圧倒的に親と友達を指摘する者が多く（3割前後）、その他はあまり顕著な傾向はない。

Q11, Q12, Q13とも、階層間に特に有意な差は見られないので省略する（単純集計の結果を参照されたい）。

Q14SQ1「仕事自体」の満足度は、主幹の8割が圧倒的に満足しており、不満層は主事の5人に1人が目立つ。その他の階層は「どちらとも」に傾中している。

SQ2「監督（上司）」への満足度は、統括主幹、主幹、主幹補佐とも7-8割が肯定し、主事の7割が「どちらとも」に集中している。

SQ3「昇進（地位）」の満足度は、主幹クラスが一番の高率（80.0）であり、主事、一般は「どちらとも」が多い。

SQ4「同僚（仲間）」への満足度は、やはり統括主幹が高率（83.3）で、次いで主幹（60.0）にある。

SQ5「給料」の満足度は、主幹クラスが6割で高く、この比率はQ5SQ6, 同SQ11の結果と全く同率である。不満層は主事の半数でこの比率もQ5SQ11の結果に類似している。揺れが大きいのが統括主幹であり、33.4→16.7→33.3と満足度数が変化している。

SQ6「能力発揮」の満足度は、主幹だけが満足しており（80.0）、この比率は他の下位職（主幹補佐25.0、主事12.0、一般16.7）に比べても異常に高く、浮き上がっているという感じが強いでもない。何故、主幹クラスの意識だけがいつも良好な数字を示すのであろうか。

SQ7「職場生活全体」の満足度は、全体に「どちらとも」が5-6割を占めていることに配慮しつつ、上位職になるほど満足感も高くなる。

SQ8「家庭生活」の満足度は、全階層の意見が「どちらとも」に集中し躊躇しがちであるのに、主幹クラスだけがまたその8割も満足していると回答している。

SQ4「地域生活」の満足度は、特に階層間の差違は指摘できない。

Q15「仕事の目的」は、圧倒的に「自分自身のために」が高率（65.1）であるが、これは特に主事（88.0）と統括主幹（83.3）とに多く、むしろ主幹補佐が「地域社会や地域住民のために」という公共性意識を自覚している。

Q16SQ1「地位は仕事の目標、人生の生きがい」（表8-1-5）という意識は、全体に「どちらとも」が過半数を占めるという条件付きながら、統括主幹の半数が是認し、地位や肩書を否定的に克服してきた改革理念に逆行する結果となっている。つまり改革は管理職や上昇志向よりも専門職や仕事を重んじる職場づくり等を目指してきたはずであった。しかもその中心的推進役としての統括主幹クラスで、職の重大性を無意識裡にも認識していたということ自体が、何よりも改革の空洞化を示唆しているといえないだろうか。

これを主幹クラスで見ると、6割の「どちらとも」の中立派を挟んで2対2で賛否両論に分れ、新しい途惑いと選択を迫られているが、やはり改革はもはや生かされていないと読むべきであろう。むしろ主事や一般の下位職の3-4割が明らかに否定的意見を表明している。しかしこれは改革を知らない世代の、役職と無関係な日常生活にあることからくる見解とも考えられる。だが総じてこの表は改革の形骸化を示唆しているといえよう。

〔表 8-1-5〕 「地位は仕事の目標、人生の生きがい」×職位

評価 職位	(1)全くそう 思う	(2)ややそう 思う	(3)どちらと もいえない	(4)ややそう 思わない	(5)全くそう 思わない	計
(1)三 役	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
(2)統括主幹	1 (16.7)	2 (33.3)	3 (50.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (100.0)
(3)主 幹	0 (0.0)	1 (20.0)	3 (60.0)	1 (20.0)	0 (0.0)	5 (100.0)
(4)主幹補佐	1 (11.1)	3 (33.3)	5 (55.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	9 (100.0)
(5)主 事	1 (4.2)	7 (29.2)	6 (25.0)	7 (29.2)	3 (12.5)	24 (100.0)
(6)一 般	0 (0.0)	3 (16.7)	9 (50.0)	4 (22.2)	2 (11.1)	18 (100.0)
計	3 (4.8)	16 (25.8)	26 (41.9)	12 (19.4)	5 (8.1)	62 (100.0)

SQ 2「より上位に昇進する必要性」は、特に主幹補佐と主事クラスで強く認識されている(4割)が、主幹と一般でははっきりと「必要なし」(4割)と思っている。

Q 17 SQ 1「役場の方針は住民生活を優先」については、8割が肯定的意見で階層間に有意な差はない。

SQ 2「住民代表」という意識は、平均して6割以上が肯定し、主幹補佐が高率(88.8)であるが、特に階層間の差は見られない。

SQ 3「町役場の社会的地位は高いか」といえば、主幹補佐(66.7)や一般(50.0)が肯定しているが、主幹クラスの4割が「高くない」と否定的である。

SQ 4「町内の会合や行事への出席」は、統括主幹(66.7)や主幹補佐(55.5)が比較的参加しているが、下位職の3-4割が不参加である。主幹は4割が出席しているとはいえ、決して積極的参加とはいえない。

SQ 5「住民の声や要求は町行政に反映」は、8割が肯定しており、特に階層間に有意な差はない。

SQ 6「町長代理・役場代表という自覚」は、これも一般や主事の中立派を除けば、管理職の80%以上が肯定的意見を持つ。

SQ 7「公務員としての仕事に自信と誇り」は、これも前SQ 6と同様、一般の中立派を除いて7-8割が肯定している。

SQ 8「町行政は住民ニーズに対応していない」という意見に対しては、主幹補佐の半数が「その通りだ」と回答しているが、他の階層では「そんなことはない、十分対応している」と考えている。

SQ 9「住民サービスは過剰だ」という意見については、これも階層に無関係に圧倒的多数が支持を表明している。

第2節 各職制別の特徴

以下は各職制別の顕著な特徴について簡単に整理したものである。

まず、統括主幹は、親や知人縁故者に勧められて就職した者が多い。現行組織については首長の考え方と一致し、制度への理解度も高く、しかも効率的に機能し運営されていると思っている。また職員の見解や一人ひとりの自由な発言や提案も政策の意思決定過程に十分反映されていると判断している。仕事は役場全体において重要な役割を占めていると自覚し、仕事の処理能力も高く、決して労働過重ぎみだとは思っていない。しかし、企画担当と事業実施担当との事務連絡はうまくいっていないと云ったり(Q5SQ2)、関係各部課係間の連絡調整は十分だと云ったり(Q5SQ5)、回答に自己矛盾している処もある。人員配置や異動の基準は不明確であると云い、仕事を中心にした人間関係が必ずしも実行されているとはいえず、能力主義的な考え方をもっと積極的に導入すべきだと主張する。ただし、専門担当者としての能力に自信を持ってないでいる職員が2割弱存在し問題である。仕事は、他の部課や人の手伝協力もし、仕事の成果の十分な検討分析も行い、決して単純でつまらない繰返しだとは思っていない。職場では、みんなはあなたの感情や気持を理解してくれていると確信し、首長との関係も緊密である。監督(上司)や同僚(仲間)との関係にも満足している。また人間中心型のリーダーを理想像としている。仕事の目的は「自分自身のために」働き、地位は仕事の目標・人生の生きがいになると云う。また町内会や行事にもよく出席している。只し給料への満足度は建前と本音で大きな動揺を隠せないでいる。およそこのようなイメージを抽出してることが可能であろう。

主幹は、やはり親や知人縁故者に勧められてという人が多いが、中には公共的仕事への魅力から就職してきた人も結構いる。現在の組織については、効率的に機能していると看做し、首長の考え方も一致している。「仕事を中心にした人間関係」が既に確立され、職務の重要性や優先順位も自己決定していると肯定的である。さらに細かな決定権の権限委譲や能力主義の考え方の導入などを積極的に求める人が多い。只し企画担当と事業実施担当との事務連絡は必ずしもうまくいっていないと認知し、仕事量もやや労働過重ぎみだと言う。給料についてはまあまあ満足しているようである。しかし注目すべきは「専門担当者としての能力に自信があるか」と問われた時、主幹の8割が「どちらとも」と曖昧な回答をしたことが若干気になる。また仕事の成果の再検討分析によるフィードバック機能が不十分であったり、他の課や人の手伝い協力に怠慢であったり、あるいは新しい知識や情報の収集に不勉強であったり、改革理念の形骸化も多分に感じられる。しかし部課係意識やノウハウ意識や担当意識といったセクショナリズムの弊害は徐々に解消していると評価している。職場のリーダーとしての理想像は、どちらかといえば「仕事中心型」と答え、職場内で影響を受けている人は以前の上司を挙げる。日常生活においては、仕事自体、監督(上司)、昇進(地位)、給料、能力発揮、家庭生活などで高率の満足感を見せる。とりわけ上位に昇進する必要性はないと出世的思考を断念し、この点では改革の成果といえるかもしれない。ただ町役場の社会的地位は高い方ではないと自己否定的であり、町内会や行事にも積極的に出席しているとはいえない。

主幹補佐は、現行組織はあまり機能的でなく、関係各部課係間の連絡調整も不十分で、かつ首長の考え方も必ずしも一致していない。一人ひとりの自由な発言や提案も施策に反映されず、一般職員の見解が反映されていないと認識している。決定権の権限委譲にも反対である。しかし人事配置や異動

の基準はかなり明確であると云い、給与もある程度仕事に見合った賃金をもらっていると約4割が回答している。他の部課や人の手伝いに協力はするが、仕事内容は割に単純でつまらない繰返しが多い。また仕事の成果の検討分析が極めて不十分だと批判的である。それだけに新しい知識や情報の勉強には一番熱心な層である。日常の職場生活では、監督（上司）への満足度が高い。仕事の目的として「地域社会や地域住民のために」と思っている人が多く、従って「住民代表」という意識もこの層に高い。加えて役場の社会的地位も高いと評価し、統括主幹と並んで、町内の会合や行事にもよく出席している。またそれだけに町行政は住民ニーズに十分対応していないと自己批判的である。総じてこの層は様々な批判的見解を持つが最も積極的かつ熱心なレベルである。

主事は、就職の動機として「生活や収入の安定」を挙げ、現行組織については、制度の理解も低いが、あまり効率的ではなく、仕事中心の人間関係でもなく、また一般職員の意見も自由な発言や提案も施策には反映されていないと判断している。しかも関係各部課間の連絡調整も、また仕事の成果の検討分析も不十分であるという。しかし人員配置や異動の基準は明確である。仕事は労働過重ぎみで割に単純でつまらない繰返しが多い。しかし職務の優先順位などは自己決定している。部課意識やノウハウ意識などのセクショナリズムは依然として根強く存在していると見ている。職場生活では、例えば、仕事自体、監督（上司）、昇進（地位）、給料などの面で、明らかに不満だと答えている。仕事の目的は「自分自身のために」が多く、これは就職動機の「生活や収入の安定のために」とそれなりに合致している。ただし、地位は仕事の目標や人生の生きがいとはなりえないと否定しつつも、より上位に昇進する必要があると、複雑かつ微妙な心理も見せている。

一般は、就職動機として主事と同様「生活や収入の安定」を挙げ、現行組織に関しては、制度をあまり理解していない者が多く、従って効率的であるか否かについて「どちらとも」と判断保留している。しかし、必ずしも仕事中心の人間関係ではないと見ている。給料についてもやや不満な者が多い。仕事内容は割に単純でつまらない繰返しだと思っている。地位は仕事の目標でも人生の生きがいでもなく、また上位に昇進する必要もないと割り切っている。加えて町役場の社会的地位は高いと自己評価している。

第3節 職制間のギャップと幾つかの問題点

さらに、職制間のギャップの存在を抽出してみる。これまでの考察を通して、統括主幹と主幹および主幹補佐と主事と一般との間に若干の心理的乖離が存在しているように思われる。そこで中間層をさらに管理職層と監督層とに分けて、その顕著な差を示す設問項目にもう少し検討を加えてみよう。図8-3-1は、管理層と監督層の各々の職制のうち2つ以上が共通して回答している項目を大枠で分類してみたものである（第1節を参照されたい）。ここからかなり多くの相違点とギャップの存在を指摘することが可能である。

図の詳細な分析は第1節を参照して戴くことにして、これらのギャップの存在が意味するものは一体何であろうか。とりわけ西枇杷島町の組織的特徴である流動的活動体制や管理者制度との関連において、これらの諸矛盾や対立の存在はいかなる説明を要するであろうか。われわれの関心も窮極の処、まさにここに収斂されるのである。

〔図8-3-1〕 職制間のギャップ

設 問 項 目	管 理 層 (統括主幹と主幹)	監 督 層 (主幹補佐と主事と一般)
Q1. 就職の動機	<ul style="list-style-type: none"> • 親や知人縁故者に勧められて 	<ul style="list-style-type: none"> • 生活や収入の安定
Q 4SQ1. 現行組織の効率性	<ul style="list-style-type: none"> • 効率的に機能 	<ul style="list-style-type: none"> • あまり機能していない(一般は保留)
SQ2. 一般職員の意見の反映	<ul style="list-style-type: none"> • 反映されている(統括) 	<ul style="list-style-type: none"> • 反映されていない
SQ3. 首長の考え方と一致	<ul style="list-style-type: none"> • 一致している 	<ul style="list-style-type: none"> • 「どちらとも」
SQ5. 仕事中心の人間関係	<ul style="list-style-type: none"> • 確立している(主幹) 	<ul style="list-style-type: none"> • 確立していない
SQ8. 能力主義的考え方の導入	<ul style="list-style-type: none"> • 積極的 	<ul style="list-style-type: none"> • 反 対
Q 5SQ4. 人事配置や異動の基準	<ul style="list-style-type: none"> • 不明確である 	<ul style="list-style-type: none"> • 明確である
SQ7. 関係各部課間の連絡調整	<ul style="list-style-type: none"> • 十分である(統括) 	<ul style="list-style-type: none"> • 不十分だ
SQ11. 現在の給料や昇給	<ul style="list-style-type: none"> • 満足(主幹) 	<ul style="list-style-type: none"> • 不満足
Q 7SQ1. 自由な発言や提案の施策への反映	<ul style="list-style-type: none"> • 反映されている 	<ul style="list-style-type: none"> • 反映されていない
SQ3. 仕事の成果の検討分析	<ul style="list-style-type: none"> • 行われ反映されている 	<ul style="list-style-type: none"> • 極めて不十分である
SQ8. 仕事内容は単純でつまらない 繰返し	<ul style="list-style-type: none"> • 決してそんなことはない(統括全員) 	<ul style="list-style-type: none"> • その通りだ
Q14SQ6. 能力発揮	<ul style="list-style-type: none"> • 大満足(主幹) 	<ul style="list-style-type: none"> • 発揮する機会がない
Q16SQ1. 地位は仕事の目標・人生の生 きがい	<ul style="list-style-type: none"> • その通り(統括) 	<ul style="list-style-type: none"> • 違う
SQ2. より上位への昇進	<ul style="list-style-type: none"> • 必要ない 	<ul style="list-style-type: none"> • 必要性あり(主幹補佐と主事)
SQ3. 町役場の社会的地位	<ul style="list-style-type: none"> • 高くない(主幹) 	<ul style="list-style-type: none"> • 高い方である

そこで設問項目のうち、機構改革の目的や理念であった内容だけを抽出し、その実現や達成の度合を分析してみる。第6章第3節の「組織改革の方向性」の所でも記述している通り、昭和46年当時の改革理念として、少数精鋭主義、全員参加体制、部制とグループ制と班の編成による応援体制、職員の能力開発、流動的活動体制、原価意識、等といった目標が提示されている。これらの理念の意味内容に合致すると思われる設問項目をさらに以下引照してみると、

まず、現行組織については、効率的であるか否か意見が3分割し、一般職員の意見は必ずしも反映されず、課系の統廃合には絶対反対である。企画担当と事業実施担当との事務連絡は意見が対立しているが、関係各部課間の連絡調整は明らかに十分であると答えている。職員一人ひとりの自由な発言や提案も施策に反映されず、全体としてみると、部課意識、担当意識、ナワバリ意識がなお残存していると見ている。また地位は仕事の目標・人生の生きがい、あるいはより上位への昇進の必要性などについてはやはり意見が対立している。

勿論、その他の項目で極めて優位な結果を多々抽出することもできるが、これらの否定的・批判的データと先述の職制間クロス分析の結果とを勘案すると、15年間の時の流れによる改革の形骸化と形式合理化の現実態を指摘せざるをえない。そして確かに本町がなおも直面しているこれらの効率的組織、セクショナリズム、職員の意見の反映ルート、地位志向、等々といったアボリアはまた、あらゆる組織体に共通する課題でもあった。このような意味において本町の今日的課題は、これらの現実を踏まえてさらに次の改革に着手して行くか否かである。

第9章 若干の考察

以上、われわれは西枇杷島町役場の事例を非市場的組織における動的組織モデルとして取り上げ、その改革の動機、目的、対象、方法、過程および結果、さらに今日の職員意識の現状などについて考察してきた。なお検討の余地はかなり残されているが、これまでの検討結果から組織と成員の現実がかなり明確になってきたように思われる。そこで簡単ではあるが、一応本事例の組織変革の有効性として、(1)管理的有効性(全体的位置づけ)と、(2)社会的有効性(改革の意義)について触れておきたい(これらの概念については、拙稿、行政官僚制における組織変革の過程分析：社会学評論、34-1、pp.12-13、を参照されたい)。

第1節 管理的有効性

管理的有効性とは、初期変革目標の達成度であり、様々な変革ニーズの実現の度合を意味している。まず本事例の位置づけであるが、時期的には改革に着手したのが昭和45年であり、この年代は40年代初期の「理念先行型」の先進的自治体の改革体験を受け、視察などを通じ、積極的導入に取り組んでいた頃である。しかし当時、幾つかのモデルが実践されていたとはいえ、いずれも初歩的、模索的段階であり、特殊個別な状況変化などを勘案すると、決して良き範例とはなり得なかった。つまり各事例はそれぞれがモデルなき初体験であったといつてよい。

従って改革時の困難性は今よりはるかに想像を越えるものがあつたであろう。改革の動機づけとして、官僚主義的弊害の打破が叫ばれ、例えば、横割り型、流動的活動体制、専門職化、個人的責任担当制、少数精鋭主義、一人二役制(多能化)、働く職場づくり、責任処在の明確化等、新しい組織原理などが提起されかつ導入された。勿論この導入過程をめぐって、①問題認識過程、②企画立案過程、③実施過程、④管理運営過程、⑤定着過程などの、より具体的・詳細な内容分析が必要なことは云うまでもないが、ともあれ、これらの改革理念が旧来の官僚制組織にひとつのインパクトを投与したことは間違いない。

今日なお保持されている職制を例示しても、百年前に作られた職名(課長、係長)を一切廃止して使わず、「主幹、主査」といった呼称(機能は既述)に変え、あるいは氏名等の個有名詞で呼び合っていた。これらの専門職としての職名が既に他の自治体にもいろいろな形態で浸透していることは周知の通りである(だが多くの場合、主管者制度本来の地位=役割関係の意味づけが不明化・転移されて、単に人事管理上処遇的に利用されていることなどについては、ここでは触れない)。あるいは総括主幹への大幅な人事権、決裁権等の委譲(部内流動体制の活用)、少数精鋭主義による高生産性・高賃金の主張(ラスパイレス指数は110)、さらには全員参加的行政組織づくり(課係の職員ではなく、飽く迄も市の職員としての発想転換)などが実行されてきている。

これらの新しい原理は多分に理念的であれ、官僚主義の実質不合理性を克服せんとして目的的・価値的合理性に転換しようと試みたものである。そしてこの恒常化(風化作用)による形式合理化(形骸化)から、今やかなり形式不合理性へと変容している。これは確かに先述の意識分析の結果にも如実に表われている。例えば、

- ①仕事を中心にした人間関係は必ずしも形成されていない。
- ②政策の意思決定過程に必ずしも一般職員の意見が反映されていない。

- ③決定権の委譲や能力主義的な考え方を必ずしも望んでいるわけではない。
- ④日々の仕事内容はそれ程バラエティに富んでいるわけではない。
- ⑤仕事をするのにどうやったらうまくできるか、改めて考えることもあまりない。
- ⑥30代・40代・50代の世代間ギャップが存在している。

等、様々な問題点が噴出している。この原因のひとつに、改革後15年間フィードバック過程がうまく機能していなかったことが挙げられよう。つまり新しい制度や機構が導入されて定着していくプロセスで、さらに新しい環境状況での新しい職員ニーズにうまく対応行動していなかったし、またそのための改革の推進委員会なども設置されていなかった。いわば改革は一度だけの体験で終了してしまったのである。多くの改革の困難性もこの「長期・計画的変革能力の欠如」という観点に求められるが、こういう意味では必ずしも西枇だけの理由でもない。さらにこの「能力の欠如」は、改革当時の主たる担当者(変革主体者)の世代交代や人事異動などに起因している。時間の経過と共に変革主体者間のコンビネーションにズレが生じ、変革の推進力が凝集されていなくなるからである。

本町の場合でも、保守的・権威的町長と革新的・実力助役とのコンビを中核に強力なリーダーシップが発揮されていたがゆえに、改革は断行できたのである。その町長が今や引退し、当時の総務課長が助役から町長へと変わるにつれて、いわば当時のような熱意ある人材が目下不在であるということになる。トップとサブリーダー、あるいは有能な総務部課長との関係は、変革力として極めて重要な結節点である。本町の事例分析からも、このことが検証されているように思われる。

第2節 社会的有効性

さらに、われわれはこの事例から一体何を学びうるのか、この改革には一体どんな意義があったのであろうか。既述の現実分析からかなりのマンネリ化が認められるにせよ、この現実から一体何を抽出してこれるのであろうか。

ここで社会的有効性とは、組織変革に対する成員の欲求充足度であり、変革体験に対する内面的精神的評価を意味する。つまり変革に対する成員の自己診断による満足感や充足感や達成感の度合である。この点、8事例での相対比較ではあるが、以下の項目で良好な結果を確認することができた。

- ①現在の組織は効率的組織として運営されている。
- ②私は首長の現行システムに対する考え方と一致している。
- ③職務の重要性や優先順位は自分で決定している。
- ④現在の給料や昇給には満足している。
- ⑤監督(上司)、昇進、給料、地域生活などの満足度は高率である。
- ⑥役所の方針は地域社会の住民生活を優先している。
- ⑦住民の声や要求は町行政によく反映されている。
- ⑧仕事をするとき「町長代理」「役場代表」という自覚をもっている。

ここでさらに共通して抽出される重要な特徴は、「地域社会や地域住民への配慮が極めて高い」という視点である。「代理・代表意識」もまたしかりである。こうした視点からすれば、「住民サービスを積極的に進める新しい組織づくりを目指した」という改革目的は少なからず具現されていることになる。さらに「高生産・高賃金」という原則もかなり生まれており、「給与」の満足度が高いのは殆んどここ1ヶ所

だけであった。また、「首長との考え方の一致」や「助役への権限の集中」などから、リーダーとの連携はかなりスムーズに行われていることが窺知できる。これは「変革体験の共有化」を通してトップ層との信頼関係が形成されてきたためではないかと思われる。事実、年齢とのクロス分析によっても、総じて40代の支持率が高いのは当時の変革主体者たちであったためであり、逆に30代の評価が鋭く厳しいのは、状況分析を今日的・客観的にしているためではなかろうか。

とりわけ本事例の考察を通して知見できた概念として「組織変革のジレンマ」という視座が考えられる。「組織変革のジレンマ」とは、一連の変革過程において常に相矛盾し相拮抗した諸原理が同時にあるいは交互に現われ、組織はこれらの緊張関係の絶えざる解決過程にあるということである。つまり組織は、目的や理念と現実、変革の推進力と抵抗力、変革の主体者と対象者、世代間（および内）の葛藤、時間的経過と変革エネルギーの衰退、慣例化や恒常化に伴う意欲の低下などのアポリアに対し、いつでも死んど不可避的に出会っていることになる。そして変革はこれらのジレンマに耐えてさらに解決への手法を創出しなければならない。つまりこの「ジレンマへの忍耐力と解決力」こそが変革の成否を決する基本的条件をなしているのである。このような意味において、本事例の真の評価は、さらに今日の状況変化のさらなる新しい変革ニーズに対して、迅速かつ適正な変革行動をとるか否かにかかっているといえるであろう。