

# 修士学位論文

題名

公務員の自己啓発に関わる要因と

キャリア意識への影響について

—公的資格の取得に焦点を当てた実証研究—

頁 1～55

指導教員 高尾 義明

平成30年 1月 5日提出

首都大学東京大学院  
社会科学研究科経営学専攻

学修番号 16877251

氏ふりがな名 まつもと松本 ゆう優

## 目次

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 第1章   | はじめに  | 3  |
| 1.1   | 研究の背景と目的  | 3  |
| 1.2   | 本研究の課題  | 4  |
| 1.3   | 本論文の構成  | 5  |
| 第2章   | 先行研究の整理   | 6  |
| 2.1   | 自己啓発の整理   | 6  |
| 2.1.1 | 自己啓発の効果   | 6  |
| 2.1.2 | 公務員における自己啓発の有効性                                     | 7  |
| 2.1.3 | 自己啓発行動に至る動機の検討                                      | 7  |
| 2.2   | 公務員のモチベーションと自己啓発の関係性                                | 9  |
| 2.2.1 | 公共サービスに特有なモチベーション(PSM : public service motivation)  | 9  |
| 2.2.2 | ワークモチベーション  | 9  |
| 2.2.3 | 外的報酬(承認)に起因するモチベーション                                | 11 |
| 2.3   | 公務員のキャリア形成と自己啓発の関係性                                 | 12 |
| 2.3.1 | 公務員の人材育成とキャリア形成                                     | 12 |
| 2.3.2 | 自律的キャリア   | 13 |
| 2.3.3 | キャリアダプタビリティ   | 15 |
| 2.4   | 組織の支援制度と自己啓発の関係性                                    | 17 |
| 2.4.1 | 自己啓発における組織支援制度の効果                                   | 17 |
| 2.4.2 | 自己啓発と組織からの支援の実態                                     | 17 |
| 2.4.3 | 組織の開発支援(OSD:Organizational Support for Development) | 19 |
| 2.5   | 公務員のコミットメントと自己啓発の関係性                                | 19 |
| 2.6   | 先行研究整理の小括   | 21 |
| 第3章   | 仮説の生成と分析モデル   | 22 |
| 3.1   | 先行研究から示唆される公務員の自己啓発行動(資格取得)を促進する要因                  | 22 |
| 3.2   | 分析モデル   | 24 |
| 第4章   | 分析方法  | 25 |
| 4.1   | 調査対象  | 25 |
| 4.2   | 調査期間  | 25 |
| 4.3   | 調査方法  | 25 |
| 4.4   | 調査項目  | 25 |

|      |                           |    |
|------|---------------------------|----|
| 第5章  | 分析結果                      | 29 |
| 5.1  | 個人特性の分布                   | 29 |
| 5.2  | 因子分析と使用尺度の妥当性             | 30 |
| 5.3  | ダミー変数の設定と各変数間の相関関係        | 36 |
| 5.4  | 重回帰分析                     | 38 |
| 5.5  | 分析小括                      | 40 |
| 第6章  | 考察                        | 41 |
| 6.1  | 仮説(1)について                 | 42 |
| 6.2  | 仮説(2)a 及び仮説(2)b についての     | 43 |
| 6.3  | 仮説(3)a 及び仮説(3)b についての     | 44 |
| 6.4  | 仮説(4)a 及び仮説(4)b について      | 45 |
| 6.5  | 個人特性が公務員の資格取得に与える影響について   | 45 |
| 6.6  | 公務員の資格取得することによるキャリア意識への影響 | 46 |
| 6.7  | 考察の小括                     | 48 |
| 第7章  | おわりに                      | 49 |
| 7.1  | まとめ                       | 49 |
| 7.2  | 学術的貢献                     | 50 |
| 7.3  | 実践的インプリケーション              | 51 |
| 7.4  | 本研究の限界と課題                 | 52 |
| 参考文献 |                           | 53 |

## 第1章 はじめに

### 1.1 研究の背景と目的

社会情勢の変化、高度化とともに行政に対するニーズについても多様化が進んでいる。社会情勢については少子高齢化が急速に進み制度の見直しをはじめインフラの整備等も必要な中、東京オリンピックで見込まれる外国人訪日観光者の対応など新たな問題についても取り組んでいかなければならない。さらには、IoT や様々な技術の高度化に対応するための体制を確立していくのは困難といえる。限られた人材で日々変わりゆく社会情勢に対応していくためには、専門性も高く総合的に優れた職員を養成することが各自治体における重要な課題である。

一方で、情勢の変化により多様化しているのは組織の外だけではない。公務における人材育成・研修に関する研究会（2015）によると、若者を中心として個人のスキルアップには関心が高いが、使命感や組織貢献の意識が薄くなってきている中で、従来の公務における人材育成で中心となっていた上司や先輩の背中を見て自ら組織人・社会人として育つという育成方法が、若手職員の側からも受け入れにくくなっている。また、ライフスタイルや働き方意識の多様化から従来のような長時間・長期間の職務を前提とした執務スタイルも成立しにくく配慮が必要になってきていることが挙げられている。これは、国家公務員を対象に述べられているものであるが、各自治体においても組織内の問題としては共通しており、組織内に長年培われてきた職場内教育のみでは対応できなくなっている現状があるといえよう。

こういった情勢の変化への対応として、東京都をはじめとした各自治体で、技術と経験が必要となる専門職種においてキャリア活用採用を行っているところであるが、すべて採用でまかなうことは難しく、内部での人材を育成していかななくてはならない状況に変わりはない。個人の学習環境をすべて組織が提供することは困難であることから、組織としても自己啓発支援制度などを整備し、積極的な自己啓発により個人の能力を高めていってほしいところである。組織側においても個人においても自己啓発の重要性が高まっているが、公務員が自己啓発に励む理由や人物特性については、先行研究では明らかになっていない。

国や地方自治体における人材育成は OJT・Off-JT・自己啓発の3つを軸に構成されている。どれについても組織からの働きかけが個人の育成につながるとされているが、OJT・OFFJT の研究に比べて、自己啓発についての研究はあまり見られない理由として、安定した長期雇用が見込まれる公務員はエンプロイアビリティを高める必要性が民間企業よりも低く、研究の必要性についても低く考えられていたのではないかと考えられる。

また、自治体の人材育成の方針は、総務省（1997）が示す人事育成基本方針を基に作成されている総務省は自己啓発についても言及しているが、組織主導できっかけづくりや風土づくりといった抽象的な表現で促進を促しているのが現状である。

私の関心は、人的資源管理に投入できる限られたリソースを効率よく活用すること

にある。公務員は今後更に高い能力を求められる場面が増えると考えられるが、組織の体制はその育成に追いついていない。

そこで、本研究では、組織においても個人においても自己啓発による能力向上が求められていること、組織においては新たな視点をもって自己啓発を推進する人事施策が必要なことを踏まえ、「公務員の中でもどのような人材が進んで資格取得に勤しみ、こういった要因がその動機となるのか明らかにすること」を本研究の目的とする。公務員が自己啓発行動に勤しむ要因を整理・分析し、人事施策に新たな視点を提供したい。

また、本研究では自己啓発行動の中でも、「組織外の公的資格（以下、「資格」とする。）」取得に焦点を当てて分析を進めていく。資格取得に焦点を当てて分析をする理由として、自己啓発については内容が多種多様であり、自己啓発により知識や技術が向上したというような主観的な要素だけであると因果関係を抽出しづらくなる点を踏まえ、自己啓発行動の結果として明確な資格取得について分析することとした。

## 1.2 本研究の課題

本研究の課題は以下の2つである。

### (1) 公務員の中でもどのような人材が進んで資格取得に勤しみ、こういった要因がその動機となるのか

公務員として働くものは長期にわたり所属組織にて勤務していくことを選択している。外部労働市場とは離れた公務員という特殊な環境ではあるが、そういった組織内でも進んで自己啓発行動（資格取得）に勤しむ職員がいる。しかし、なぜ雇用安定性が高く、エンプロイアビリティを高める必要のない公務員という組織の中で、資格取得に励むのかは分かっていない。人事施策として積極的に自己啓発する職員にアプローチするためには、そういった職員がどのような人材で、こういった要因がその動機となるかを検討する必要がある。

本研究では、資格取得するという自己啓発行動の積極性が、「個人特性」、資格取得に励む「内的要因」（組織コミットメント、ワークモチベーション、キャリア・アダプタビリティ、自律的キャリア）及び「外的要因」（組織の資格取得支援制度）によってどのように影響を受けているのかを検討し、因果関係を明らかにする。

### (2) 公務員が資格取得することは、キャリア形成に影響はあるのか

人事異動の多い公務員において、自身のキャリアプランがその通りになることは少ないといっている。金（2010）や荒尾（2012）は労働者側が自己啓発について何をすればいいかわからない、目指すキャリアコースについて悩んでいる人物が増えていることを示唆しており、公務員についても組織からの適切なキャリアパスの提示がない場合、自身のキャリアプランについて具体性を欠く、若しくは、

関心自体損なわれている可能性があるといえる。そのため、組織としては、個人のキャリアへの関心を高めるための施策を講じる必要がある。しかし、どういったアプローチによって公務員のキャリアへの関心が高まるかは定まった指標がない。

本研究では、実際に資格取得した公務員を対象に、資格取得することが自身のキャリア意識に与える影響を考察し、関係性を明らかにする。

### 1.3 本論文の構成

本論文の構成を述べる。第1章では研究の背景と目的、更に研究の課題を示した。第2章で自己啓発に関わる先行研究を整理する。また、公務員の自己啓発行動(資格取得)について影響を及ぼす関係性が示唆される要因を探索的に先行研究から抽出し、自己啓発の効果、公務員のモチベーション、公務員のキャリア意識、組織の自己啓発支援、公務員のコミットメントについて整理する。次に第3章では、仮説を生成し、本研究の分析モデルを設定する。第4章では、仮説を検証するための、質問調査票による実証研究の手続きを示す。第5章では、質問調査票にて回収したデータの分析結果を示す。さらに、第6章では、分析結果から仮説の検証及び考察を行う。最後に、第7章で、研究のまとめ、学術的・実務的インプリケーション、本研究の限界および今後の課題について述べる。

## 第2章 先行研究の整理

本研究の目的は、公務員が自己啓発行動（資格取得）するに至る要因を明らかにすることである。自己啓発に関する研究を軸に、どのような要因が公務員の自己啓発行動（資格取得）に関係があるのかを整理する必要がある。よって第2章では、自己啓発に関わる先行研究を整理し、探索的に自己啓発行動（資格取得）に至る先行要因について検討する。まず、自己啓発について整理し、公務員のモチベーション、そして公務員のキャリア形成について公務員との関係性を探っていく。さらに、資格取得に至る外的要因と考えられる組織の資格取得支援制度について整理する。最後に、コミットメントと公務員の自己啓発の関係性について検討する。

### 2.1 自己啓発の整理

まず、自己啓発の効果を整理し、公務員による自己啓発の有効性について検討する。なお、自己啓発については、川端（2003）の「自己啓発は、自己実現に向けて行う活動であり、自己を成長するための基本的原動力である」を定義とする。

#### 2.1.1 自己啓発の効果

冒頭でも述べた通り、人材育成の主体はOJTとOff-JTそして人材育成で構成されている。川端（2003）によると、OJTやOff-JTは能力に関する問題意識を喚起し、新たな能力開発へ方向づけるものとして自己啓発へのインセンティブとなっているとしている。金（2010）は、Off-JTが会社や上司の指示によって受講するものであるのに対し、自己啓発は労働者が自発的に行う能力開発である。自己啓発は労働者個人の積極的な学習意欲によるもので、OJTやOff-JTでは扱いきれない特定分野の知識や技術の習得等の多様な教育訓練ニーズ、さらに、知識だけでなく自主性の養成等といった態度の面において効果が期待できるとしている。

阿部・黒沢・戸田（2004）は、教育訓練給付金受給者を対象とした自己啓発が所得に与える影響を調査し、女性の自己啓発効果は男性より大きいことを明らかにした。この傾向は、期待収入との関係で説明されており、企業内訓練の機会が少なく、ライフイベント等により離職率の高い女性にとっては自己啓発の期待収入が高く、そのことが女性の自己啓発効果を大きなものとしている。また、平野（2007）では、高学歴の女性が自己啓発を行うとしている。しかし、公務員については雇用保障が厚く、女性の離職率も高くない。教育は男女平等であり、これらの研究で得られた結果が公務員の女性に適応するかは検証の余地がある。原（2007）は、自己啓発を実施している場合、能力開発意欲の高いものほど上司や同僚の指導を受けられ、OFF-JT受講機会が多くなることを明らかにしている。自己啓発の実施が組織における学習風土情勢に寄与しており、自己啓発に熱心に取り組む層が組織の自己啓発活動を牽引し、人材育成効果を推進していることが示唆される。産業能率大学（2011）によると、自己啓発の一環として通信教育

をしていると、知識・技術の醸成や、組織理念、学習風土の浸透などに一定の人材育成効果があることを示唆している。また、吉田（2004）も同様に、通信講座の受講による自己啓発の効果として、女性労働者が受講後4年後に年収の上昇があったことを明らかにした。

### 2.1.2 公務員における自己啓発の有効性

自己啓発の有効性について、佐藤（2012）の民間企業の従業員を対象とした調査では、男性従業員の自己啓発行動は、キャリア状況の変化について正の影響を与えるとしている。社内競争に対応するための動きとして推察されているが、この結果は、公務員の自己啓発を進んでする職員についても、キャリア形成に有効に働くことを示唆している。状況の変化にも対応することができることも示唆されていることから、自己啓発行動の促進は人事異動が多い公務員のキャリア形成にも有効であることが示唆される。

また、稲継（2006）は、自学（自己啓発）は人材育成の基本であるとし、田尾（2015）も行政のプロフェッショナルとして公務研修の必要性を説いたうえで、自ら学ぶ意欲があるかないかが重要であり、地方公務員には自らが関わる地域社会に貢献しようとする真面目さを自学に向けることは公務研修の基礎であるとしている。その他、自己啓発への重要性を説く論考は多い（鹿児島（1995）、稲継（2006）、牧瀬（2012）、小堀（2013））。

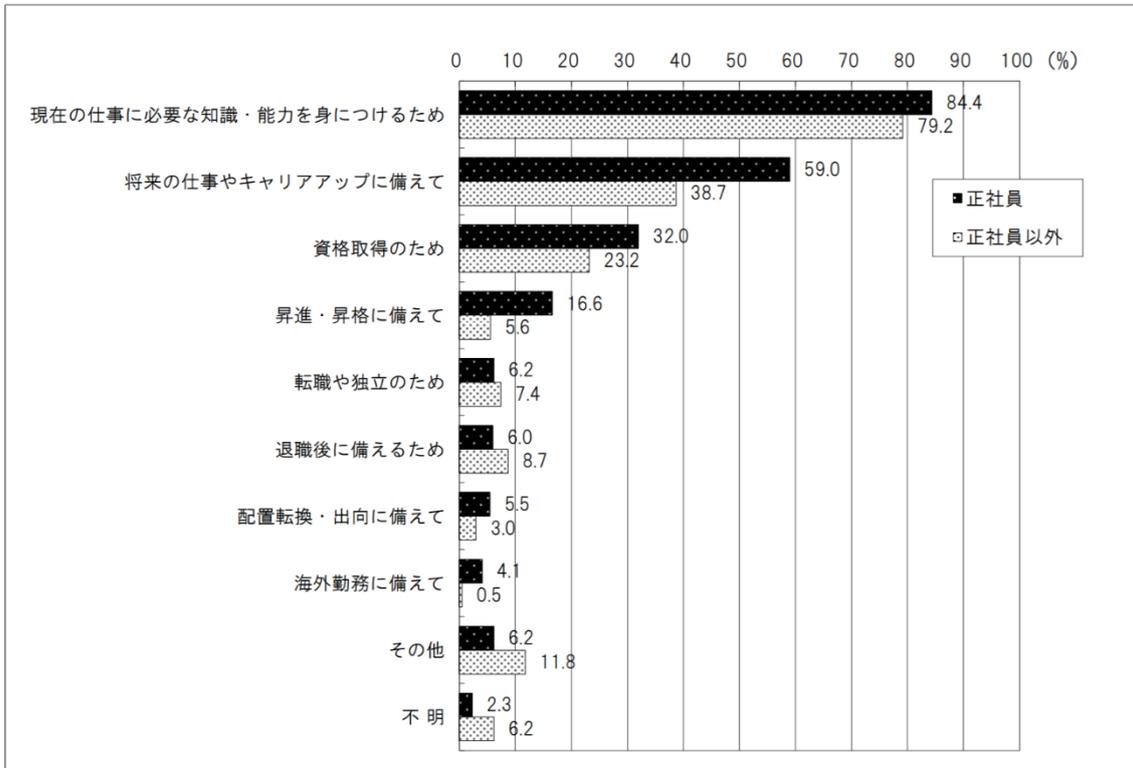
これらの先行研究から、公務員についても自己啓発を行うことについては十分な価値があり推奨されるものである。しかし、田尾（2015）で言われているとおり、自ら学ぶ意欲が重要であり、個人のやる気や意欲に大きく影響を受ける余地がある。よって、公務員の自己啓発行動（資格取得）に至る要因を探るためには公務員のモチベーションについても整理しておく必要があることが示唆される。

### 2.1.3 自己啓発行動に至る動機の検討

本項では、統計調査から自己啓発行動に至る動機を探る。

厚生労働省（2017）による「平成28年度 能力開発基本調査」によると、自己啓発を行った者のうち、正社員の自己啓発を行った主な理由を見ると、「現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため」が84.4%で最も高く、「将来の仕事やキャリアアップに備えて」が59.0%、「資格取得のため」が32.0%と続いている（図2-1）。

図 2-1 自己啓発を行った理由



出典：厚生労働省（2017）,p63 より

この結果が公務員についても適用されるかは検討するべきであるが、自己啓発に至る動機については日本の社会人として近い傾向があると推察して、理由の割合が高いものについては公務員にも当てはまる可能性が高い。よって、この統計調査の結果をもとに、公務員の資格取得に至る先行要因についても探索していく。「現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため」というのは、いわゆる仕事や組織に対するモチベーションやコミットメントが関係しているといえる。「将来の仕事やキャリアアップに備えて」というのは、自身のキャリアへの関心の高さがその要因として考えられるため、公務員のキャリア意識について整理することで、自己啓発に至る要因を導出できる可能性がある。また、「資格取得のため」は、組織の支援制度と自己啓発について整理することで、本研究の課題でもある資格取得に至る要因について導出する。

よって、本章の第2節では公務員のモチベーションを、第3節では公務員のキャリア意識を、第4節では自己啓発と組織の支援制度を、第5節ではコミットメントについて検討していくこととする。

## 2.2 公務員のモチベーションと自己啓発の関係性

本節では、公務員のモチベーションの構成概念を整理したうえで、公務員が自己啓発に至る要因を推察する。なお、公務員のモチベーションを整理するうえで、田尾（2015）を参考にしている。

### 2.2.1 公共サービスに特有なモチベーション（PSM：public service motivation）

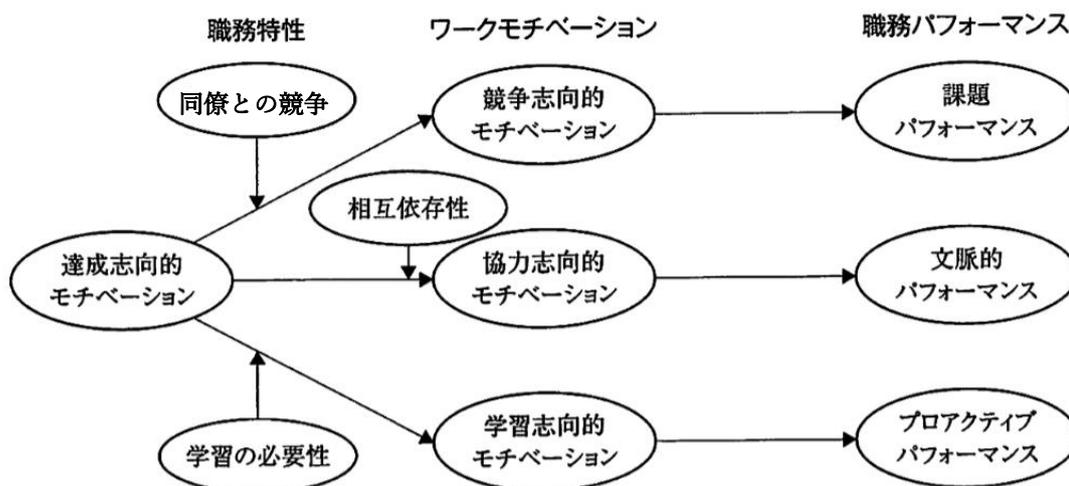
公務員のモチベーションの下地として、「公共サービスに特有なモチベーション（以下、PSMとする。）」がある。1990年代以降、公共におけるモチベーションについて本格的な研究がされるようになり、社会を良くしようという気持ちが、企業における自己中心的なモチベーションとは相違することについて本格的に関心がもたれるようになった。田尾（2015）によると、PSMとは「公共にかかわる制度や組織の中で、何よりもこの社会や地域のために働くという、会社員に比べると特異性というべき、限定された意欲に支えられた個人的な性向である」と定義されている。また、Perry(1996)やKim & Vandenberg(2010)により次の4つのモチベーション要因に集約されており、①公共に参加することへの魅力、②公共的な価値へのコミットメント、③思いやり、④自己犠牲という、利他的ともいえる要因が公務員の持つ特有のモチベーションとしてあるとしている。このようなモチベーションは公務倫理に乗っ取って職務を遂行する公務員にとって、動機として持ちうるだろうことは理解にたやすい。しかし、PSMの高低が自己啓発行動（資格取得）に作用するかは疑問の余地がある。なぜなら、自己啓発行動の本質が利他的とは対極の利己的な要因が大きいと考えられるからである。それでは公務員の自己啓発に至る動機はどこにあるのか。先述した「平成28年度 能力開発基本調査」によると、自身のキャリアアップやスキルアップのために自己啓発をするという者が大半であり、自己啓発が自己実現やエンプロイアビリティを高めることとするならば、やはり公務員の自己啓発行動に至る動機はPSMだけでは説明できない。そうすると、全体の奉仕者としてのメンタリティから与えられるモチベーションではなく、自身の職務に対するモチベーションや外的報酬を得るためのモチベーションが作用していると考えられる。

### 2.2.2 ワークモチベーション

ワークモチベーションは「目標に向けて行動を方向付け、活性化し、そして維持する心理プロセス」と定義されている（Mitchell、1997）。池田・森永（2017）によれば、ワークモチベーションは方向性（direction）、強度（strength）、持続性（persistence）の3次元から構成されており、方向性とは、目標をなぜ、どのように成し遂げるのかの明確性を意味し、強度とは、目標の実現に向けた努力や意識の高さを、持続性とは、目標を追求・実現するために費やさる時間の長さや持続性を意味するとしている（Mitchell、1997）。

池田・森永（2017）では、従来のワークモチベーションの尺度として広く使用されている Barrick et al.（2002）の尺度は、営業職を想定されている尺度であるため、他の職では馴染まない項目が多数含まれているとして、幅広い職種にも適用可能な尺度の開発を試みている。この研究は、Barrick et al.（2003）が示した、達成志向モチベーションを中核的変数として位置づけ、相互依存性や同僚との競争による職務特性の要請が高まることで、関連するモチベーションである競争志向モチベーションや協力志向モチベーションが職務パフォーマンスに結実するという理論モデルを拠り所に、ワークモチベーションの各側面の効果の検討を試みた。図 2-2 に示すように、競争志向モチベーションには職務の遂行度合いを意味する課題パフォーマンスを、協力志向モチベーションには同僚や職場に対する協力行動を意味する文脈的パフォーマンスを、学習志向モチベーションには将来を意識した職務行動としてプロアクティブパフォーマンスをもちいて検証している。

図 2-2 ワークモチベーションと職務パフォーマンスの関連性



出典：池田・森永（2017）, p181 一部修正

結果として、同僚との競争に関わる職務特性下での間接的効果のみ有意な効果は得られなかったものの、相互依存性と学習の必要性がある職務特性については間接的に効果が得られたものである。しかし、競争志向的モチベーションについても Barrick et al.（2002）の営業職を対象としたものでは異なる結果が出ていたことから、池田・森永（2017）では取り上げることのできなかつた職務遂行の卓越さ（仕事に質や正確性など）を評定できる指標を下に再検討の余地があるとしている。したがって、各職務特性に応じて関連するモチベーションが喚起され、それが職務パフォーマンスに影響を与えることを示唆している。これは、自己啓発行動（資格取得）についても、それぞれのパフォーマンスを向上させることが必要だった場合に、職務特性に応

じたモチベーションが喚起されることが、自己啓発行動（資格取得）の先行要因になることが考えられる。

### 2.2.3 外的報酬（承認）に起因するモチベーション

川端（2003）は自己啓発の基本は学習にあるとして、経済的に豊かになり、労働者の自己実現欲求が高まったことで、自己の能力の発揮、好きな仕事をしたいなどの内発的動機にこたえることが重要になっているとし、自己啓発促進に何らかのインセンティブを付与することの重要性を示唆している。これは、自己実現のために学習意欲や競争意欲の高い職員は進んで資格取得することを示唆しており、資格の取得によりやりたい仕事ができる可能性を付加してやることで、さらに自己啓発行動を促進させることが期待される。

太田（2011a, 2013）は日本の公務員のやりがいやモチベーションに直結する要因として「承認」によるところが大きいとしている。また、太田（2011b）は民間企業の従業員を対象とした研究で、承認が自己効力感や、内発的モチベーション、挑戦意欲等を高めることを実証しており、公務員の求める承認を得ることが自己を成長させる要因となっていることを示唆している。

これらのことは、PSMでも語られている公務員としての個人の性向として、「社会に役立つこと」や「他人のためになること」といった内発的動機付が職務を遂行する動機となっているとしたら、通常の労働者の努力を引き出すための強力なインセンティブシステム（成果主義的賃金制度等の導入）の必要性の低さを表している（勇上・佐々木, 2013）。経験的に、公務員が自己啓発行動（資格取得）をしても昇任や昇給に直結するとは考えにくい。自己啓発行動（資格取得）が賃金の向上を目的としたものでないのだとしたら、自身の仕事内容や組織での有能感を同僚や上司に認めてもらう、承認してもらうことがモチベーションになっていることを示唆しているといえる。

他に、自己啓発に大きな影響を与えると考えられる組織の能力開発やキャリア開発について、原（2007）は、自己啓発を実施している場合、能力開発意欲の高いものほど上司や同僚の指導を受けられ、OFF-JT 受講機会が多くなることを明らかにしている。自己啓発の実施が組織における学習風土情勢に寄与しており、自己啓発に熱心に取り組む層が組織の自己啓発活動を牽引し、人材育成効果を推進していることが示唆されている。これらのことは上司や同期からの期待を受けていると感じる職員は、やりがいをもって仕事をしていると考えられ、さらに意欲的に仕事をしているからこそ、学習の機会が増え組織に好循環をもたらしていることが示唆される。

## 2.3 公務員のキャリア意識と自己啓発の関係性

### 2.3.1 公務員の人材育成とキャリア形成

自己啓発行動（資格取得）の要因を探索する上では、公務員のキャリア形成を検討する必要があると考える。長期雇用が前提の公務員において、OJT や OFF-JT を活用した組織内訓練が人材育成の基本であるとすでに述べたが、組織的な支援がなくても自律的に自己啓発を行っている職員がいることも事実である。キャリアに自律的に向き合う個人がどのように存在し、公務員という環境において自己啓発行動に励んでいるのかを観察することは、今後の公務員の人事施策の検討においても有益であると考えられる。よって次節では、キャリア形成の概念を整理し、公務員のキャリア形成について検討する。

キャリア形成の定義として、花田・宮地・大木（2003）は「他社のニーズを把握し、それと調整を図りながら、自分自身の行動のコントロールを行い、自らを律しながら自己実現を図ること」としており、本研究でもこの定義を採用して分析・検討を進めていく。

公務員がキャリア形成を図る中で、資格取得をすることは自身の自己実現にそれが必要であるからである。民間企業の従業員が資格取得する要因としては、仕事自体に資格が必要な場合（弁護士や税理士などの独占業務が関係してくるもの等）や、自身のエンプロイアビリティを高めて転職での優位性を確保することなどが考えられるが、公務員の場合は資格が必要な業務は限定的で、離職率の低さを見ても転職を見据えた資格取得は極少数だと考えられる。

他方で、日本の終身雇用の体制にあったエンプロイアビリティの概念として日本経団連（2006）が「日本型エンプロイアビリティ」を提唱している。他の組織でも現在と同条件以上で雇用を獲得できる能力の「外的エンプロイアビリティ」だけでなく、所属している組織内で評価され、雇用され続ける能力の「内的エンプロイアビリティ」を重要視しようというものである。安定雇用が約束されている公務員において、内的エンプロイアビリティを高めるために資格取得をすることは、組織内の評価の向上や先述した承認に関連した内容として矛盾しない。所属する組織での価値を高めるために努力することが内的エンプロイアビリティになるのである。

公務員は行政のプロフェッショナルとしての職務執行が求められ、公務研修が制度的に整備されているところである<sup>1)</sup>。前章で述べた通り、公務員の環境として多様化する行政ニーズに応えるための人材育成が急務であり、各自治体は人材育成基本方針や公務研修に関わる研修計画等で「自律型人材」の育成を方針として掲げている。日本経団連（2006）は、自律型人材を自ら主体的に考え行動する人としており、公務員についても

---

<sup>1</sup> 地方公務員法第 39 条第 1 項「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない」

職員が自律することの必要性が問われ始めている。田尾（2015）は、公務員の性質上、ビュロクラシーの中に位置づけられながら、自ら意思決定の当事者であるように、その決定に価値的な判断が含まれる裁量的な決定・行動が強いられることがあり、政治的に行動せざるを得ないポリティカルマネージャーの存在があるとしている。公務員も公務という制約の中で、社会情勢の変化を個人が感じ主体的な能力開発をすることが必要であることが示唆される。岡本（2010）は個人がキャリアとどのように向き合い、主体的かつ自律的に自己を高めていくかというキャリア開発を推し進めていくためには、「個人と組織との関係」、「個人の自律性」、「個人と家族との関係（ワーク・ライフバランス）」という3つの各サイクルとの相互関係について、個人が何事もうまくいっていると知覚できる状態にあることを命題としている。

これらのことから、自らのキャリアについて主体的に考えキャリア開発に勤しみ、公務研修のみでは得られない知識や技術について自己啓発により獲得しようとする職員がいることが考えられる。よって、事項では主体的なキャリア形成と自己啓発の関係について検討するために「自律的キャリア」について整理する。

### 2.3.2 自律的キャリア

本項では、公務員が主体的に自己啓発する要因を検討するために自律的キャリアについて整理する。なお、自律的キャリアの整理にあたって武石（2016）と岡本（2010）を参考にしている。

社会情勢の変化と合わせて、キャリアの成功の意味についても個人において多様化し、仕事へのやりがい自己実現といった内的キャリアが重視されている。職業の選択やその後の職業キャリアの開発に、個人が主体的にかかわり、キャリアの展開を自己決定する姿勢である「キャリア自律」が求められるようになった。花田（2006）によると、自律的キャリアとは「従来組織の視点で提供されていた、人事の仕組み・教育の仕組みを、個人の視点から見たキャリアデザイン・キャリア構築の仕組みに転換していくもの」であるとしている。

しかし、自治体は典型的なビュロクラシー組織である（田尾, 2015）。ヒエラルキー構造を持った組織体系であり、各組織の施策の実現に向けて一丸となって取り組む必要がある。そういった中では、人材育成をすべて個人の自律に委ねるわけにはいかない。公務員の人材育成については、ある程度、組織が主導する中で個人がキャリア形成について自律的に考えるように促していく必要がある。そういった動きは、先述した人材育成基本方針に盛り込まれ、自身のキャリア開発に主体的に関心を持ち自律的に自己啓発に勤しむ職員がいることが考えられる。

キャリア自律の構成概念として、「プロティアン・キャリア」と「バウンダリーレス・キャリア」がある。

## (1) プロティアン・キャリア

プロティアン・キャリアは Hall (1996, 2002) によって提唱された概念で、「移り変わる環境に対する変幻自在 (protean) なキャリアのあり方」を意味する。社会の構造変化を避けることができない以上、そういった社会においてキャリアを開発する上で重要なことは、自分にとって何を重要視するか、何を成功と考えるか自分なりに軸を持つことである。個人が、自身で重要と考えることを基礎において主体的にキャリア開発に取り組み、仕事における満足度や成長感などの心理的成功を目指す自己指向性がプロティアン・キャリアの特徴である (武石, 2016)

プロティアン・キャリアは組織キャリアに置き換わるもので、次のような特質をもっている。①キャリアは組織ではなく個人によって管理される。②キャリア年齢は重要であるが、年代順の年齢は重要でない。③開発は継続的な学習であり、自己方向性、関係性、そして④おもに仕事への挑戦によって発奮し、決まりきったプログラムではない (Hall, 2002)

また、武石 (2016) は、自己指向的なキャリアを開発する上で重要になるのが、「アイデンティティ」と「アダプタビリティ」の2種類のコンピテンシーであるとしている。「アイデンティティ」は、変化に対応するために自分自身を見失わないよう自身の価値観を自覚し、過去から未来を通じて一貫した自分を意識すること。「アダプタビリティ」は、外的な変化に対応するための適応能力であり、状況に適応しようとする意志という側面が重視される。外的な状況変化に応じて、自己を探索したり、行動を起こしたりすることで、自分にとって統合性のある構造を構築していくことが重要であるとしている。特に「アダプタビリティ」は人事異動の多い公務員にとって、重要なコンピテンシーであることが示唆される。社会の変化、または、人事異動による自己所属の変化に対応するための探索的な行動が起こることが予想され、アダプタビリティの醸成が公務員の自律性の向上に寄与していることを示唆するものである。

## (2) バウンダリーレス・キャリア

バウンダリーレス・キャリアは「境界のない (boundaryless) キャリア」という意味で、職務、組織、国家、産業という境界を越えて展開するキャリアである (Arthur & Rousseau, 1996)。

武石 (2016) によると、伝統的な組織なきキャリア (organizational career) と対置される概念である。伝統的な組織内キャリアでは、特定の組織の中で、長期的・段階的にキャリアを開発し、その結果として昇給や昇進という報酬が与えられ、それが典型的なキャリアの成功モデルであった。バウンダリーレス・キャリアに求められるのは、自己のキャリアに責任を持つという個人の強い意志であり、多様なネットワークを構築してそこから学習する能動的な姿勢であるとしている。

公務員においても、NPM の導入による民間企業との連携や外部局の折衝、住民と協力

した都市計画や組織内での人事異動など、様々なところで外部との接触機会を持っている。国際業務も多岐にわたることから、国家を超えた業務も存在する中で、自組織・自己所属の垣根を越えたキャリアに関心を持つ人物は、自己に必要な能力について積極的に獲得しようとする姿勢がみられる可能性がある。

### 2.3.3 キャリア・アダプタビリティ

本項では、自律的キャリアの説明の中で、公務員のキャリア意識には重要な要因であることが示唆されたキャリア・アダプタビリティを整理し自己啓発行動との関係性を導出する。

キャリア・アダプタビリティは、現在のそして将来予想される職業発達課題に対する個人のレディネスおよび対処力を示す心理社会的構成概念である。態度 (attitude)、信念 (beliefs)、能力 (competency) に関する適性 (キャリア構成におけるABC) が、関心 (Concern)、コントロール (Control)、着想 (Conception)、自信 (Confidence) のディメンションごとに開発されていくことが期待される (益田, 2009)。

Savickas (2002) によれば、キャリア・アダプタビリティはその最も抽象度の高い次元において4つの次元に分けて考えることができる。それは、Concern、Control、Curiosity、Confidenceの4つである。適応的な個人は次のような要件を満たしていると考えてられている。①働くものとしての自分の将来に対して関心 (Concern) を持つ。②将来の職業生活についてのコントロール (Control) 力を高める。③自己の可能性を探究する好奇心 (Curiosity) をもつ。④自分の大きな志を追求する自信 (Confidence) を強めるとしている。4つの次元は益田 (2009) を引用し下記の通り説明する。

#### (1) 関心 (Concern)

将来の職業に対する関心は、キャリア・アダプタビリティの4つの要素の中でも最も重要である。個人は将来を現実のものとして感じ、それに備えることができなければならない。キャリアへの関心は、本質的には未来志向的であり、明日に備えることの重要性を認識することである。職業生活の過去を振り返り、現在を深く考え、将来を予期することによって、その連続線上に未来を現実のものとして感じさせるのが「関心」である。計画性と楽観性が「関心」を醸成するが、キャリア関心が欠落すると「無関心」の状態となり、無計画と悲観が支配的となる。

#### (2) コントロール (Control)

個人は、将来の環境に対して多少なりともコントロールできるという感覚を持つことが必要である。こうしたコントロールの欠落感は、将来の職業はすでに他者によって決められていて自分にはそれに抗うすべがないと感じている若年層の人々に典型的に見られる。キャリア・コントロールは、個人は自らのキャリアを構成する責任

を持っているものと感じ、また信じることを意味する。米国では、個人と社会のバランスをとる方策として「個の独立」に向かいやすい文化をもつので、このような文化の中では、「自分のキャリアは自分で創る」というのが、コントロールの代表的な帰結となる。キャリア・コントロールの欠落状態は、キャリア上の優柔不断（不決断）である。

### (3) 好奇心 (Curiosity)

個人が自分自身を知り、また職業について知ろうとするときには、様々な形で環境を探索して回る必要がある。キャリアを構成する上での好奇心の役割の重要性は、多くのキャリア・ディベロップメント理論の中で繰り返し語られてきた。新しい経験に対してオープンであること、自分の可能性や今とは異なる役割を試してみることに価値をおく個人は、新しい冒険をやってみずにはいられない。それによって自分に対する気づきが深まり、職業に関する多様な情報も収集することができる。好奇心の欠落は、仕事の世界に対する無知と不正確な自己イメージをもたらす。

### (4) 自信 (Confidence)

自信は、障害を乗り越え、挑戦を続けることによって成功につながるという予期を表す。キャリア選択は複雑な問題解決を要するテーマであり、それを進めていく上では自信はなくてはならないものである。キャリアに関する自信は、学校教育あるいは職業選択の上での選択決定を適切に行うために必要な一連の活動を成功裏に進めることができるということについての自己効力感を表している。幅広い探索の経験はさらに多くのことを成し遂げようとする自信を強化する効果を持つ。自信の欠落はキャリア上の自己抑制をもたらす。

キャリアが多岐にわたる公務員の自己啓発には、キャリア・アダプタビリティの概念は重要な要因になると考える。益田（2011）によると、キャリアに対する適応は学習能力あるいは学習に向けてのレディネス（準備状況）によって制約される点も多く、将来に向けての学習を促進するメタ・コンピテンシーとしてキャリア・アダプタビリティが挙げられるとしている。これは、将来のキャリアに向けた自己啓発を促進する要因としてキャリア・アダプタビリティが影響を及ぼすことを示唆するものである。さらに、キャリア・アダプタビリティがキャリアの変化に対応する資質であると定義する益田（2009）の研究では、キャリアの転換期に主体的な探索活動を行おうとする際、キャリア・アダプタビリティが効果的に機能しているとしており、人事異動などで比較的变化が多い公務員は探索活動も多いことが予想され、キャリア・アダプタビリティが自己啓発行動（資格取得）に何らかの影響を与えることが観測できると考えられる。

## 2.4 自己啓発と組織の支援制度の関係性

本節では、自己啓発と組織の関わりである支援制度について整理し、自己啓発行動（資格取得）にどういった組織の関わりが先行要因となるのか導出する。

### 2.4.1 自己啓発における組織支援制度の効果

金（2010）によると、1995年に旧日経連が「新時代の日本的経営」において、従業員一人ひとりの「個」を重視しつつ、企業のニーズに合致する能力開発の方法を構築し具体化するべきとしながら、自己啓発の導入を提言したとしている。その流れを受けてか、総務省（1997）も人材育成基本方針にて、自治体主導での自己啓発の促進を方針として明記し、地方自治体についても組織側から個人の自己啓発について働きかけることが推進されることとなった。

自己啓発と組織支援に関係のある先行研究から示唆されることとして、阿部・黒沢・戸田（2004）の職業紹介会社によって仲介された求職者を対にした調査の結果から、教育環境に恵まれない層のほうが自己啓発を積極的に行うことを通じて自己実現に結び付けようと努力するとしている。これは、組織内でもOFF-JTや各種研修などの学習支援が整っているだけでは、自己啓発を促進する要因にはならないことを含んでいると考えられる。

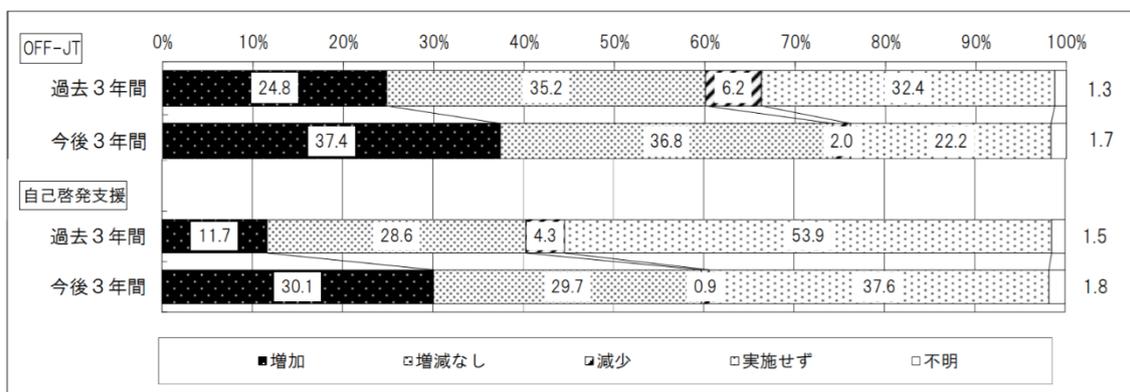
また、金（2010）や荒尾（2012）は、労働者側が自己啓発についてやるべきことが分からない、目指すキャリアに関するコース選択に悩んでいることを明らかにしている。これは、自己啓発行動を促進することについて組織側の情報提供などの支援制度の必要性を示唆している。また、石山・城戸（2007）は、自らが「気づく」ことが、個人主導のキャリア開発を進展させるものだとしており、組織が制度設計と合わせて個別のニーズに応えること（自己実現のための支援）が、従業員のキャリア開発への「気づき」を促進させることを示唆している。

### 2.4.2 自己啓発と組織からの支援の実態

厚生労働省（2017）の「能力開発基本調査結果」の結果をもとに、自己啓発と組織の関わりについて整理する。

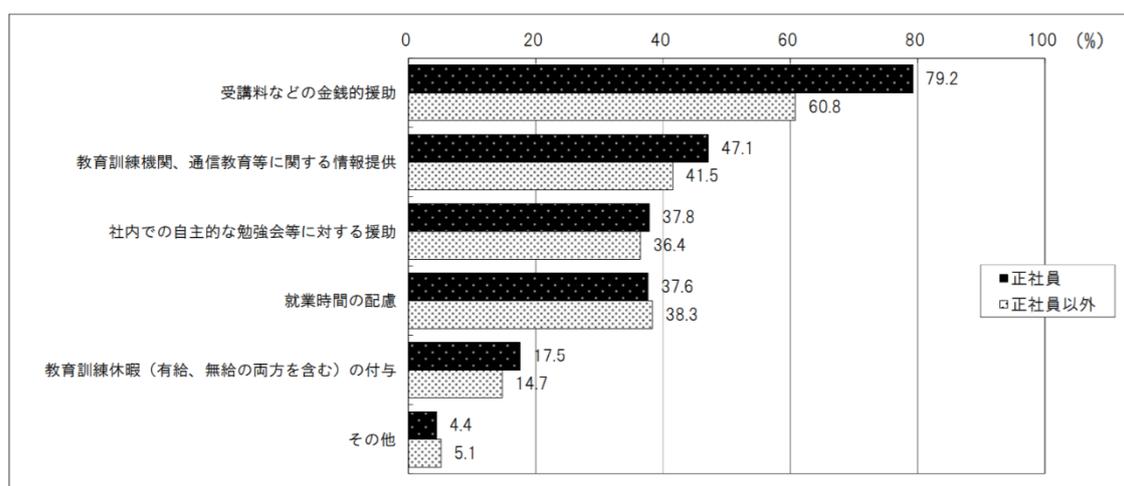
正社員に対する過去3年間（平成25年度～平成27年度）のOFF-JTに支出した費用の実績は、「増減なし」とする企業が35.2%、「増加した」とする企業は24.8%であった。同様に自己啓発支援に企業が支出した費用の実績については、「増減なし」とする企業は28.6%、「増加した」とする企業は11.7%であった。「今後3年間」の見込みと「過去3年間」の実績を比較すると、OFF-JT、自己啓発支援ともに、今後3年間は「増加予定」とする企業割合が高くなり、OFF-JTでは37.4%、自己啓発支援では30.1%となっている（図2-3）。このことから、各企業が組織的に自己啓発の促進を重要視していることが分かる。労働者の自己啓発に対する支援の内訳については図2-4に示す。

図 2-3 OFF-JT 及び自己啓発支援費用の実績等 過去・今後 3 年間



出典：厚生労働省（2017），p7 より

図 2-4 労働者の自己啓発に対する支援の内訳

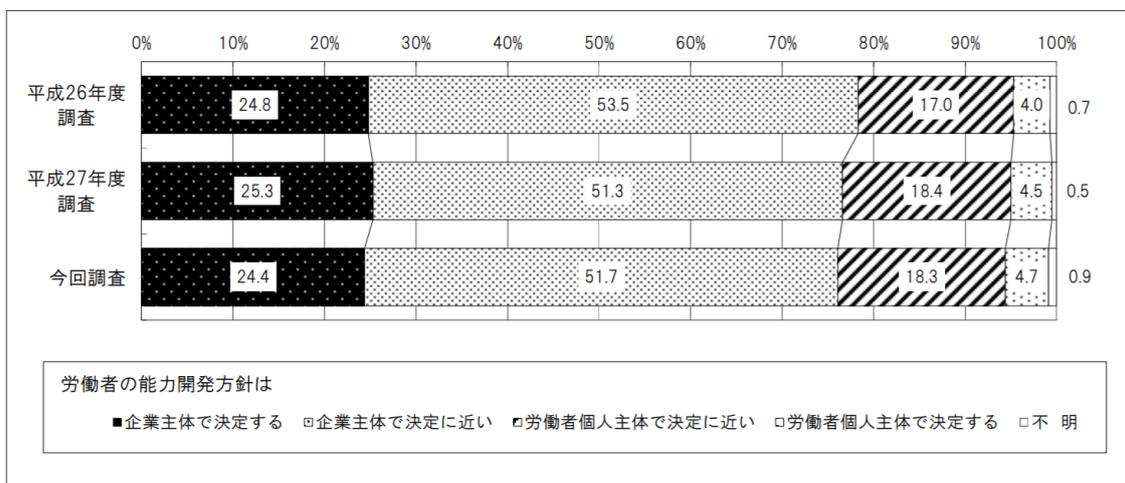


出典：厚生労働省（2017），p22 より

正社員に対する能力開発の責任主体については、「企業主体で決定」する又はそれに近いとする企業は 76.1%（前回 76.6%）と、前回と比べるとほぼ横ばいとなっており、高い水準にある。一方、「労働者個人主体で決定」する又はそれに近いとする企業は 23.0%（前回 22.9%）である（図 2-5）。

これらの結果から、企業としては、能力開発の主体は企業側にあるとしつつも、自己啓発は促進したいと考えているようである。この考え方は、自治体についても同様であり、自律的人材の育成を推進しつつも、組織内で長く活躍できる人材を求めていることが示唆されていると考えられる。

図 2-5 能力開発の責任の主体



出典：厚生労働省（2017）,p2 より

### 2.4.3 組織の開発支援（OSD:Organizational Support for Development）

組織の開発支援（OSD）（以下、OSDとする。）は、Kraimer, Seibert, Liden & Bravo（2011）によって「職務スキルやマネジメント能力の発展を支援するプログラムや機会を組織が与えてくれているという全般的な従業員個人の知覚」と定義された概念である。OSDは職務スキルやマネジメントスキルの支援に限定している点、支援制度そのものではなくその知覚として捉えることでフォーマルな支援及びインフォーマルな支援の双方を射程に捉える点で特徴的である（市村, 2015）。

Kraimer, Seibert, Liden & Bravo（2011）では、従業員が組織内のキャリアの機会を認識していない場合、組織の開発支援は慎重にならなくてはならないとしている。情報の提供や各人事施策により、組織のキャリアパスが個人のキャリア指向と合致していることを従業員に知覚させなくてはならないことを示唆している。さらに、公務員においては、人材育成基本方針や公務研修などで各種組織による支援制度は存在すると考えられるが、各職員が自組織にどんな支援制度が存在しているかを知覚していない状態では、それらがうまく機能していないことを意味している。よって、公務員の資格取得についても、所属組織に資格取得支援制度がある状態で、どの様な資格取得支援制度が存在しているか知覚している者については、組織による支援制度が自己啓発行動（資格取得）に至る先行要因として作用していることが考えられる。

### 2.5 公務員のコミットメントと自己啓発の関係性

公務員の資格取得に至る内的要因として、組織へのコミットメントや職業へのコミットメントも影響を与えていると考えられる。コミットメントは、対象に対する関与や思い入れをあらわす概念である（日本労働研究機構, 2003）。コミットメントの強い組織人は、

通常、組織に対して前向きで、貢献意欲が強いとされる。組織や職務の価値や目標にコミットするほど、個人との目標の間で相違するところは小さくなる。コミットメントの強い人は、組織へのロイヤリティが高く、熱心に働こうとするので、組織や仕事の効率性や生産性の向上が期待される（桑田・田尾, 1998）。

組織や職務に対してのコミットしている人は、所属組織や自身の仕事に対して関心が高く、更に、自身の価値観ともある程度合致していることが考えられるため、コミットメントの度合いが高いほど自己啓発行動（資格取得）の先行要因として影響を与えることが示唆される。

次に、組織コミットメントと現在の職務に対するコミットメントであるジョブインボルブメントについて整理する。

#### (1) 組織コミットメント

組織コミットメントは、Mowday, Steers & Porter (1979) によって「組織の目標や価値に対する信頼と受容、組織の代表として進んで努力する意欲、組織の一員としてとどまりたいとする強い願望、によって特徴づけられる、組織への同一視や関与の相対的な強さ」と定義されている。この定義は OCQ (organizational commitment questionnaires) としてまとめられ、組織コミットメントの情緒的な要因を図る尺度としてよく使用され、組織コミットメントが組織の愛着であるという認識が広く共有されることとなった（田尾, 2010）。

Allen & Meyer (1990) は、組織コミットメントの構成要素を①感情的 (affective)、②存続的 (continuance)、③規範的 (normative) の 3 要素に分け、組織と個人の関係の多元的な構造を明らかにした。

感情的とは、前述の Mowday et al. (1979) で示された OCQ の内容に近いものであり、情緒的コミットメントともいわれ、やりがいや満足感に大きく影響を受ける。存続的とは、組織を辞める際のコストの近くによるもので、感情的が組織に残っているのは残りたいからであるのに対し、残り必要があるから残っているというものである。つまり、やめたい気持ちはあっても、それまで組織に費やしてきた貢献がすべてなくなってしまうので、組織にコミットメントするというものであり、功利的コミットメントともいわれる。規範的とは、組織にはコミットメントすべきだというもので、義務とみなすこともある。日本的な経営は、このメンタリティを強力に醸成している（田尾, 2010）

また、組織コミットメントと自己啓発の関係性と関連のある先行研究について、荒尾 (2012) は、就業形態の違いによる自己啓発の実態調査と自己啓発と企業の教育訓練との関係についての分析において、教育訓練が盛んな企業でやりがいを感じている人は、自己啓発が盛んであるとしている。地方自治体において、人材育成の柱は OJT と OFF-JT に自己啓発を加えた 3 本の柱である。公務研修に見られるとおり、教育訓練は盛んにおこなわれていると考えられるが、果たして公務員についても職務にやりがいを持

っている職員が自己啓発をするのであろうか。やりがいは、組織に対するコミットメントや、内的キャリアの満足感がかかわってくる。Schein(1965)は自分にとって重要なものを考えるときに、①自分は何ができるのか(才能や能力)②自分は何をやりたいのか(動機や欲求)③自分は何に意義や価値を感じるのか(価値)の3つを知ってそれを達成することが内的キャリアの満足につながるとした。また、やりがいについては、組織との関係性も重要な要因となっており、組織内での経験による期待や欲求が満足されると情緒的なコミットメントが養われ、組織に対する投資が蓄積されるし、仕事に対する意欲としてジョブインボルブメントの概念も関与していると考えられる。

## (2) ジョブインボルブメント

日本労働研究機構(2003)によると、ジョブインボルブメントは職務に対する関与の程度をあらわす。意欲を喚起すると考えられている為、雇用する側からみると、組織の有効性や生産性を高めるものとして関心が集まっている。一方、働く側からすると仕事生活を意義深く、実り多い経験にするものとして重要性が高い(Brown, 1996)。

ジョブインボルブメントは、Lodahl & Kejner(1965)によりの「仕事と自己との心理的同一化の程度」と定義されている。Lodahl & Kejner(1965)で作成された尺度はジョブインボルブメントの尺度としてよく利用される。

日本労働研究機構(2003)で行われたジョブインボルブメントのメタ分析によると、ジョブインボルブメントは、努力や総合的パフォーマンスとの有意な関係も見出されており、単に定着するだけでなく、組織にとって有益な行動について検討することもできるため、重要性の高い概念といえるとしている。

仕事に対する努力などの指標として考えられるとすると、自己啓発行動(資格取得)の先行要因として関与することも考えられる。資格取得の内的容要因としてジョブインボルブメントを検討する必要性はあるといえる。

## 2.6 先行研究整理の小括

本章で整理した先行研究により、個人の持つ内的要因が自己啓発行動に何らかの影響を及ぼし、キャリア形成や組織の学習風土の醸成にも一定の影響があることが示唆され、また、インセンティブにより内的キャリアの満足感を高めていくことで、職員の自己啓発行動を促進する可能性があることも分かった。しかし、公務員の自己啓発行動を促進する要因についての実証研究は蓄積が乏しいため探索的に研究を進めていく必要がある。

先行研究の整理の結果、公務員の自己啓発行動について影響を及ぼしうる要因が導出・選別することができた。本研究の課題の検討を進めるために、次章では、仮説を生成し、分析のモデルを設定する。

### 第3章 仮説の生成と分析モデル

本章では、前章の先行研究の整理から得た公務員の自己啓発行動に影響を及ぼしうる要因を踏まえて、個人特性、モチベーション、キャリア意識やコミットメントなどの内的要因、組織による資格取得支援などの外的要因のそれぞれに焦点を当て、研究課題を解き明かすための仮説の生成及び分析する上でのモデルの設定を行う。

#### 3.1 先行研究から示唆される公務員の自己啓発行動（資格取得）を促進する要因

本節では、先行研究を踏まえて、公務員の自己啓発行動（資格取得）を促進する要因を整理しつつ仮説を生成する。

まず、外的要因について検討する。組織からの資格取得支援については、OSDが資格取得に影響を与えるか検証する必要がある。組織からの資格取得支援を厚生労働省（2017）の「能力開発基本調査結果」で得られている労働者の自己啓発に対する支援の内訳を参考にし、「学習支援」、「金銭支援」、「情報提供」の有無を調査し、それらの有無が資格取得の先行要因となっているかを検証する必要がある。

前章の先行研究の整理から、組織からの適切な情報提供があり、それを知覚することが個人の「気づき」を誘発しキャリア開発を促進することで資格取得に積極的になることが予想できる。このことから、以下の仮説(1)を生成した。

**仮説(1) : 組織からの資格取得支援について、資格取得についての情報提供は、資格取得に正の影響を与える**

次に、内的要因について検討する。資格取得に影響を与える内的要因については、前章で探索的に検討したところ、ワークモチベーション、承認によるモチベーション、自律的キャリア、キャリア・アダプタビリティ、組織コミットメント、ジョブインボルブメントに何らかの関係性があるであろうことを導出したところである。それぞれの要因は、自己啓発行動に関わりのある要因を選別していることから、各要因が高い職員については資格取得に積極的であると考えられる。

モチベーションに関わるものとして、川端（2003）は自己啓発の基本は学習にあるとして、経済的に豊かになり、労働者の自己実現欲求が高まったことで、自己の能力の発揮、好きな仕事をしたいなどの内発的動機にこたえることが重要になっているとし、自己啓発促進に何らかのインセンティブを付与することの重要性を示唆している。これは、自己実現のために学習意欲や競争意欲（ワークモチベーション）の高い職員は進んで資格取得することを示唆しており、資格の取得によりやりたい仕事ができる可能性を付加してやることで、さらに自己啓発行動を促進させる期待がされる。また、太田（2013）は日本の公務員のやりがいやモチベーションに直結する要因として「承認」によるところが大きいとしている。さらに、太田（2011）は民間企業の従業員を対象とした研究で、上司などが

らの承認が自己効力感や、内発的モチベーション、挑戦意欲等が高めることを実証しており、公務員の求める承認を得ることが自己を成長させる要因となっていることを示唆している。これらのことから仮説(2)a 及び仮説(2)b を生成した。

**仮説(2)a : ワークモチベーションが高いほど、資格取得に正の影響を与える**

**仮説(2)b : 上司からの承認が高いほど、資格取得に正の影響を与える**

キャリア意識に関わるものとして、公務員の人材育成は人材育成基本方針により進められており、その中で自律型人材の育成が方針として掲げられている。田尾 (2015) は、公務員も公務員という制約の中で、社会情勢の変化を個人が感じ主体的な能力開発をすることが重要であるとしている。そういった自治体の施策下の中で、主体的に自身のキャリア開発に関心を持って自律的にキャリア形成し、自己啓発行動に勤しむ職員がいることが考えられる。このことから仮説(3)a を生成した。

**仮説(3)a : 自律的キャリアが高いほど、資格取得に正の影響を与える**

また、益田 (2012) により、キャリアに対する適応は学習能力あるいは学習に向けてのレディネス (準備状況) によって制約される点も多く、将来に向けての学習を促進するメタ・コンピテンシーとしてキャリア・アダプタビリティが挙げられるとしている。これは、将来のキャリアに向けた自己啓発を促進する要因としてキャリア・アダプタビリティが影響を及ぼすことを示唆するものである。また、益田(2009)の研究では、キャリアの転換期に主体的な探索活動を行おうとする際、キャリア・アダプタビリティが効果的に機能しているとしており、人事異動などで比較的变化が多い公務員は探索活動も多いことが予想されキャリア・アダプタビリティと資格取得に何らかの関係性が観察できると考えられる。このことから仮説(3)b を生成する。

**仮説(3)b : キャリア・アダプタビリティが高いほど、資格取得に正の影響を与える**

コミットメントに関わるものとして、組織や職務に対してのコミットしている人は、所属組織や自身の仕事に対して関心が高く、更に、組織と自身のキャリアに対する価値観がある程度合致していることが考えられる。コミットメントの度合いが高いほど自己啓発行動 (資格取得) の先行要因として影響を与えることが示唆される。荒尾 (2012) は、教育訓練が盛んな企業で組織コミットメントが高い人は、自己啓発が盛んであるとしている。OJT や OFF-JT を人材育成の柱としている各自治体は教育訓練が盛んといえる。その中で組織コミットメントが高い職員については自己啓発行動 (資格取得) を積極的に行うと考えられる。よって、仮説(4)a を生成した。

### 仮説(4)a：組織コミットメントが高いほど、資格取得に正の影響を与える

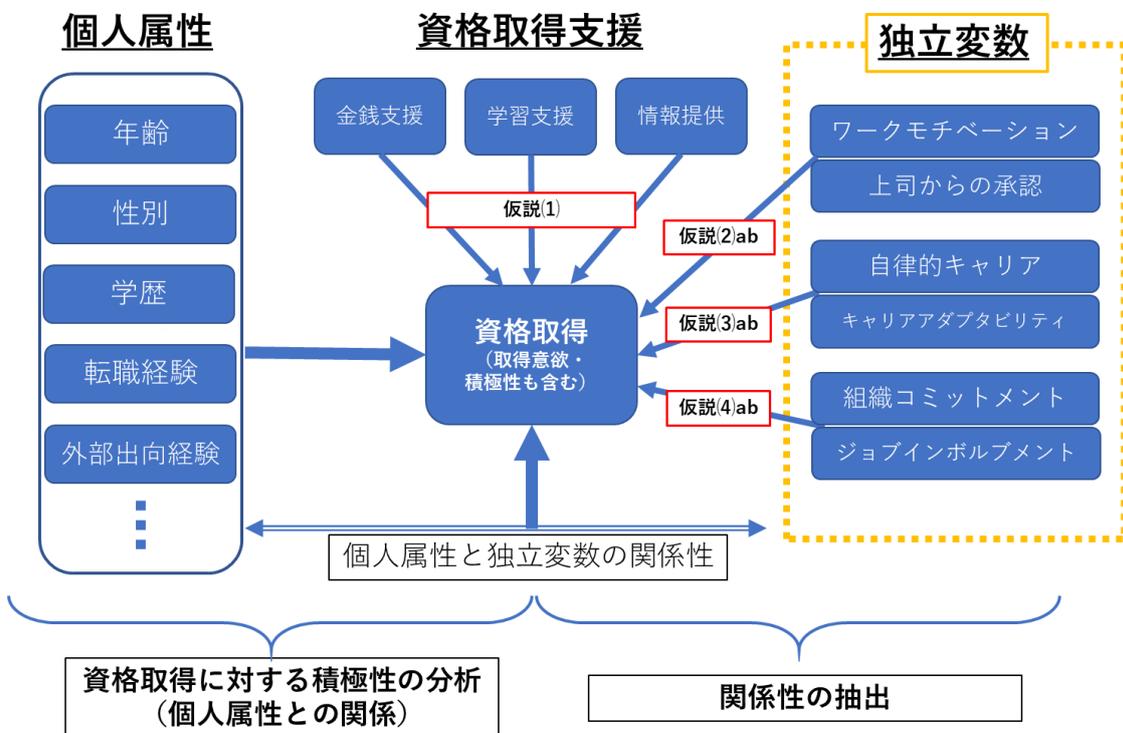
また、コミットメントは組織に対する者だけでなく仕事に対してのコミットメントもある。現在の職務に対する関与の程度をあらわす概念としてジョブインボルブメントがある。日本労働研究機構（2003）による分析で、ジョブインボルブメントは努力や総合的パフォーマンスと有意な関係性が示されており、仕事に対する努力の指標として考えられる。これらのことから、ジョブインボルブメントが高いことが現在の職務への熱心さが表すことが示唆され、努力の範疇に資格取得への積極的意欲が含まれている可能性がある。よって、仮説(4)bを生成した。

### 仮説(4)b：ジョブインボルブメントが高いほど、資格取得に正の影響を与える

## 3.2 分析モデル

生成した仮説を基に、分析モデルを図3-1のように設定した。分析については、分析モデルに則り次章以降行っていく。

図 3-1 分析モデル



## 第4章 分析方法

前章で示した分析フレームから生成した仮説について質問調査票を用いた調査によって実証分析する。まず、調査対象について説明し、調査期間及び調査方法について述べる。最後に、調査項目と尺度について説明する。

### 4.1 調査対象

本調査はスノーボールサンプリングにより、公務員として勤務している人を対象に調査を行った。スノーボールサンプリングとは、対象としている母集団から無作為に数名回答者を選択し、次に、これらの回答者に次の回答者を指名してもらう。この作業を繰り返すことで、必要な数に達するまで標本を抽出していく手法である。

スノーボールサンプリングは、最終的な標本に何らかの偏りがみられる傾向があるが、今回の研究に必要な資格取得に積極的な層の標本数を集めるためにこの手法を採用したものである。

### 4.2 調査期間

調査期間は、平成28年9月9日から10月31日までとした。

### 4.3 調査方法

本研究では、質問票による調査を実施した。Google フォームを使用して作成した質問票のURLを調査対象者に送付し回答していただいた。

質問票のURLは169名に送付し169の回答があった(回答率:100%)。さらに、無効回答などを除外して、最終的に165のデータを本研究の分析として使用することとした(有効回答率:97.6%)。

### 4.4 調査項目

質問調査票は以下の(1)から(9)までの9項目で構成されている。回答は、(1)の個人属性と、(2)の資格取得への積極性及び(3)の組織の資格取得支援制度を除いて「1、当てはまらない」、「2、どちらかといえば当てはまる」、「3、どちらともいえない」、「4、どちらかといえば当てはまる」、「5、当てはまる」としたリッカートの5段階尺度を採用した。(2)の資格取得への積極性及び、(3)の組織の資格取得支援制度については、有または無で問うた。それぞれの項目について、尺度設計を以下に示す。

なお、尺度の設計にあたっては、先行研究等を参考に、公務員の特性に合うよう「会社」など職務と結びつきにくい表現を「組織」等の表現に改め作成した。

#### (1) 個人属性

個人属性に関する質問項目としては、年齢、性別、最終学歴、組織形態、役職、転職

経験、民間企業経験、他組織への出向状況、所属部署、希望部署、将来の希望職務、現在の担当職務を採用した。個人特定の懸念への配慮のため、年齢や所属部署などについては幅を持たせて回答を問うている。

## (2) 資格取得への積極性

資格取得への積極性については、佐藤（2012）によって使用された自己啓発へ積極性についての尺度を参考に作成した。質問項目として、「現在の職務に直結する資格取得に積極的に取り組んでいる」、「現在の職務に直結する資格をすでに取得した」、「自身の希望する職務に関係のある資格取得に積極的に取り組んでいる」、「自身の希望する職務に関係のある資格をすでに取得した」、「仕事には直接関係ないが、自身の成長のために必要な資格について資格取得に積極的に取り組んでいる」、「仕事には直接関係ないが、自身の成長のために必要な資格をすでに取得した」の6項目を採用した。どのような目的で資格取得に励んでいるのかを図るために、「現在」「将来」「自己成長」のキャリア別、かつ、未取得か取得済みに分けて問うものとした。

## (3) 資格取得支援制度

所属組織の資格取得支援制度の有無を知覚しているかについて、「学習支援」、「金銭支援」、「情報提供」の有無と活用している資格取得支援制度について問うた。各資格取得支援制度の説明として、学習支援は資格取得のための組織内研修や講習があること。金銭支援は、資格取得のための補助金や給付金があること。情報提供は、資格取得にかかわる情報や、該当資格取得後のキャリアモデルが明確に情報提供されていることとした。

また、本研究では、所属組織からの資格支援制度の有無を確認するため、福利厚生による資格取得支援については対象外としている。

## (4) 多面的ワークモチベーション

多面的ワークモチベーションについては、池田・森永（2017）によって作成された組織における多面的・多次的ワークモチベーションの尺度を参考に、学習志向モチベーション、競争志向モチベーションの2側面のモチベーションに関する質問項目を作成した。

学習志向モチベーションは、「私は、どうすれば今以上に自分を成長させることができるか考えている」、「私は、仕事でうまくいかないときにも、学ぶ姿勢をもち続けている」、「私は、仕事で新しい知識や技術を身につけることが大好きだ」、「私は、仕事で優れた成果を挙げるために、今以上に成長しようと努力し続けている」、「私は、知識やスキル、能力をなぜ伸ばす必要があるかを理解している」、「私は、自分の仕事を通じて継続的に学習している」の6問を採用した。

競争志向モチベーションは、「同僚よりも優れた評価を受けることは、今の私にとって大きな喜びである」、「私は、現在の仕事で同僚に負けたくないと思っている」、「私は、どうすれば同僚以上に評価を受けることができるか理解している」、「私にとって、現在の職場で優れた存在になることは重要である」の4項目を採用した。

(5) 上司からの承認

上司からの承認については、日本労働研究機構（2003）の承認や支持についての尺度を参考に、「上司は私の仕事能力を評価し、信頼してくれる」、「私は、周りに比べて上司に評価されていると思う」、「上司は私の長所を生かそうとしてくれる」、「上司は私の能力が高まるよう配慮してくれる」、「上司はやりがいのある仕事を与えてくれる」の5問を作成した。

(6) 自律的キャリア

自律的キャリアについては、武石・林（2013）を参考に、プロティアン・キャリア（自己指向）、プロティアン・キャリア（価値優先）、バウンダリーレス思考に関する質問項目を作成した。

プロティアン・キャリア（自己指向）は、「私のキャリアを決めているのは自分だ」、「私にとって最も重要なことは、自分自身でキャリアを選択していくことだ」、「キャリア上の成功や失敗の責任を負うのは自分だ」、「全般的に言って、私は自立したキャリアを歩んでいる」、「所属組織から成長するチャンスが与えられないとしても、自分でそれを見つけるようにしてきた」の5問を採用した。

プロティアン・キャリア（価値優先）は、「重要なことは、自分が正しいと考えるキャリアであって、会社とは関係ない」、「一番大切なことは、他人の考えではなく、自分の考えるキャリアの成功である」、「組織の都合に反してでも、自分の中で優先準備を大切にしてキャリアを切り開く」の3問を採用した

バウンダリーレス思考は、「自身の組織以外の人と働くことはワクワクする」、「自身の部署にとどまらず他部署との交流や調整を求められるような仕事は楽しく思う」、「私は、新しく経験することやこれまで体験したことのない状況に直面するとワクワクする」、「私は、何か新しいことを習得できるような仕事を求める」、「自身の組織から少し離れて働くことは楽しいと感じる」の5問を採用した。

(7) キャリア・アダプタビリティ

キャリア・アダプタビリティについては、益田（2009）を参考に、キャリア自信・満足、キャリア関心、キャリア・コントロールに関する質問項目を作成した。

キャリア自信・満足は、「自分の仕事にやりがいを感じている」、「今の仕事は、自分に合っている」、「自分は、大切な仕事をしていると感じる」、「公務員としての職業経験に

満足している」の4問を採用した。

キャリア関心は、「これからのキャリア形成について自分なりの見通しをもっている」、「自分が望む職業生活を送るために、具体的な計画を立てている」、「先々やってみたいことを具体的にイメージできる」の3問を採用した。

キャリア・コントロールは、「これからの職業生活をより充実したものになりたいと強く思う」、「どうすれば職業生活をよりよく送れるかをしばしば考える」、「自分のキャリア形成に役立つ情報は積極的に収集している」、「これからの人生設計に、大変関心を持っている」、「職業生活の送り方には自分で責任を持ちたい」の5問を採用した。

#### (8) 組織コミットメント

組織コミットメントについては、日本労働研究機構(2003)を参考に、情緒的コミットメント及び規範的コミットメントに関する質問項目を作成した。

情緒的コミットメントは、「組織の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる」、「この組織の一員であることを誇りに思う。」、「この組織のメンバーであることを強く意識している」の3問を採用した。

規範的コミットメントは、「この組織の人々に義理を感じるので、今仕事をやめようと思わない」、「この組織に多くの恩義を感じている」、「今、この組織を辞めたら罪悪感を覚えるだろう」の3問を採用した

#### (9) ジョブインボルブメント

ジョブインボルブメントに関する質問項目には、日本労働研究機構(2003)を参考に、「現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある」、「今の私にとって仕事が生活のすべてである」、「今は仕事から得られる満足感が一番大きい」、「最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである」の4問を作成した。

## 第5章 分析結果

本章では、前章の方法に基づいて実施した質問調査に対する回答の分析を行う。なお、分析にはソフトウェアを用い、使用した統計解析ソフトは IBM 社の「SPSS Statistics ver. 24」である。

### 5.1 個人特性の分布

前章の調査方法で述べた通り、回収した 169 のサンプルの内、欠損項目が存在するものと、記述回答部分の意味が不明であった 4 サンプルを除外し、計 165 サンプルを分析に用いることとした。

分析に用いた 165 サンプルの個人特性の分布について表 5-1 に示す。

表 5-1 回答者の個人特性

| 項目   |         | 人数  | 割合     | 項目        |               | 人数     | 割合      |
|------|---------|-----|--------|-----------|---------------|--------|---------|
| 年齢   | 20～24 歳 | 2   | 1.20%  | 公務員<br>種別 | 国家公務員         | 10     | 6.10%   |
|      | 25～29 歳 | 31  | 18.80% |           | 地方公務員         | 155    | 93.90%  |
|      | 30～34 歳 | 36  | 21.80% | 役職        | 局長級           | 1      | 0.60%   |
|      | 35～39 歳 | 32  | 19.40% |           | 課長級           | 20     | 12.10%  |
|      | 40～44 歳 | 24  | 14.50% |           | 課長補佐級         | 3      | 1.80%   |
|      | 45～49 歳 | 19  | 11.50% |           | 係長級           | 54     | 32.70%  |
|      | 50～54 歳 | 13  | 7.90%  |           | 主任            | 35     | 21.20%  |
|      | 55～60 歳 | 6   | 3.60%  |           | 役職なし          | 52     | 31.50%  |
|      | 61 歳以上  | 2   | 1.20%  | 勤続年数      | 1 年未満         | 1      | 0.60%   |
| 性別   | 男性      | 122 | 73.90% |           | 3 年以上～5 年未満   | 8      | 4.80%   |
|      | 女性      | 43  | 26.10% |           | 5 年以上～10 年未満  | 57     | 34.50%  |
| 学歴   | 大学院     | 27  | 16.40% |           | 10 年以上～15 年未満 | 41     | 24.80%  |
|      | 大学      | 121 | 73.30% |           | 15 年以上～20 年未満 | 15     | 9.10%   |
|      | 専門学校    | 2   | 1.20%  | 20 年以上    | 43            | 26.10% |         |
|      | 短期大学    | 6   | 3.60%  | 勤務種別      | 事務系           | 128    | 77.60%  |
|      | 高等専門学校  | 1   | 0.60%  |           | 技術系           | 17     | 10.30%  |
|      | 高等学校    | 8   | 4.80%  |           | 専門職種          | 20     | 12.10%  |
| 転職経験 | ある      | 54  | 32.70% | 総数        |               | 165    | 100.00% |
|      | ない      | 111 | 67.30% |           |               |        |         |
| 民間経験 | ある      | 55  | 33.30% |           |               |        |         |
|      | ない      | 110 | 66.70% |           |               |        |         |

また、資格取得への積極性の有無の分布を表 5-2 に、組織の資格取得支援制度の有無についての分布を表 5-3 に示す。

資格取得への積極性のそれぞれの項目の「総合」欄は、未取得と既取得のどちらかがあると回答されたものを合算したものである。

組織の資格取得支援制度の「すべて」欄は、学習支援、金銭支援、情報提供の支援制度がすべてであると回答されたものである。

表 5-2 資格取得への積極性

| 項目                   | 有   | 無   | 割合     |
|----------------------|-----|-----|--------|
| 現職務に関わる資格への積極性（未取得）  | 52  | 113 | 31.5%  |
| 現職務に関わる資格への積極性（既取得）  | 50  | 115 | 30.3%  |
| 現職務に関わる資格への積極性（総合）   | 70  | 95  | 42.4%  |
| 希望職務に関わる資格への積極性（未取得） | 55  | 110 | 33.3%  |
| 希望職務に関わる資格への積極性（既取得） | 45  | 120 | 27.3%  |
| 希望職務に関わる資格への積極性（総合）  | 67  | 98  | 40.6%  |
| 自己成長に関わる資格への積極性（未取得） | 73  | 92  | 44.2%  |
| 自己成長に関わる資格への積極性（既取得） | 56  | 109 | 33.9%  |
| 自己成長に関わる資格への積極性（総合）  | 88  | 77  | 53.3%  |
| 計                    | 165 |     | 100.0% |

表 5-3 組織の資格取得支援制度

| 項目             | 有   | 無   | 割合     |
|----------------|-----|-----|--------|
| 資格取得支援制度（学習支援） | 68  | 97  | 41.2%  |
| 資格取得支援制度（金銭支援） | 74  | 91  | 44.8%  |
| 資格取得支援制度（情報提供） | 61  | 104 | 37.0%  |
| 資格取得支援制度（すべて）  | 29  | 136 | 17.6%  |
| 計              | 165 |     | 100.0% |

## 5.2 因子分析と使用尺度の妥当性

次に、質問調査票に対する回答の因子分析及び信頼性分析の結果について述べる。本分析では、因子抽出方法は固有値 1 以上の最尤法とし、回転はプロマックスを選択している。

### (1) 多面的ワークモチベーション

多面的ワークモチベーションの測定尺度の妥当性について検討する。因子分析及び信

信頼性分析の結果を表 5-4 に示す。

結果は、想定していたとおりの 2 因子に収束した。信頼性分析による Cronbach の  $\alpha$  係数は第 1 因子が 0.906、第 2 因子は 0.889 といずれの因子も高い内的一貫性を確認することができた。

池田・森永 (2013) によって示されているとおり、自身の学習に向き合う姿勢や成長について問う質問で構成されている第 1 因子を「学習思考」、同僚との競争や優劣についての意識について問う質問で構成されている第 2 因子を「競争思考」として、以降の分析で用いることとする。

表 5-4 パターン行列 (多面的ワークモチベーション)

| 質問項目                                   | 因子   |      |
|--|------|------|
|  | I    | II   |
| 私は、仕事で優れた成果を挙げるために、今以上に成長しようと努力し続けている。 | .888 |      |
| 私は、仕事でうまくいかないときにも、学ぶ姿勢を持ち続けている。        | .888 |      |
| 私は、自分の仕事を通じて継続的に学習している。                | .821 |      |
| 私は、知識やスキル、能力をなぜ伸ばす必要があるか理解している。        | .734 |      |
| 私は、どうすれば今以上に自分を成長させることができるか考えている。      | .732 |      |
| 私は、仕事で新しい知識や技術を身に付けることが大好きだ。           | .636 |      |
| 私にとって、現在の職場で優れた存在になることは重要である。          |      | .879 |
| 私は、現在の仕事で同僚に負けたくないと思っている。              |      | .858 |
| 同僚よりも優れた評価を受けることは、私にとって大きな喜びである。       |      | .822 |
| 因子間相関                                  | .442 |      |
| $\alpha$ 係数                            | .906 | .889 |

## (2) 上司からの承認

上司からの承認の測定尺度の妥当性について検討する。因子分析及び信頼性分析の結果を表 5-5 に示す。

結果は、想定していたとおり 1 因子に収束した。信頼性分析による Cronbach の  $\alpha$  係数は 0.909 と高い内的一貫性が確認できたため、抽出された因子は「上司からの承認」として以降の分析で用いるものとする。

表 5-5 因子行列（上司からの承認）

| 質問項目                       | 因子   |
|----------------------------|------|
|                            | I    |
| 4. 上司は私の能力が高まるよう配慮してくれる。   | .876 |
| 3. 上司は、私の長所を生かそうとしてくれる。    | .870 |
| 5. 上司はやりがいのある仕事を与えてくれる。    | .832 |
| 1. 上司は私の仕事能力を評価し、信頼してくれる。  | .788 |
| 2. 私は、周りに比べて上司に評価されていると思う。 | .705 |
| $\alpha$ 係数                | .909 |

## (3) 自律的キャリア

自律的キャリアの測定尺度の妥当性について検討する。因子分析及び信頼性分析の結果を表 5-6 に示す。

結果は、想定していたとおりの 3 因子に収束した。信頼性分析による Cronbach の  $\alpha$  係数は第 1 因子が 0.872、第 2 因子は 0.792、第 3 因子は 0.853 といずれの因子も一定程度の高い内的一貫性を確認することができた。

各因子については武石・林（2013）を参考に、自身のキャリアの中で外部との交流や未知の新しいことへの興味関心を問う質問で構成されている第 1 因子を「バウンダリーレス思考」、キャリアについての自立性や意思決定主体性を問う質問で構成されている第 2 因子を「プロテジャン・キャリア（自己指向）」、キャリアを積み重ねる上で優先されるものが組織の意図か自分の意思かを問う質問で構成されている第 3 因子を「プロテジャン・キャリア（価値優先）」として、以降の分析で用いることとする。

表 5-6 パターン行列 (自律的キャリア)

| 質問項目                                      | 因子   |      |      |
|---|------|------|------|
|   | I    | II   | III  |
| 私は、新しく経験することやこれまで体験したことのない状況に直面するとワクワクする。 | .853 |      |      |
| 自身の部署にとどまらず他部署との交流や調整を求められるような仕事は楽しく思う。   | .823 |      |      |
| 自身の組織以外の人と働くことはワクワクする。                    | .778 |      |      |
| 私は、何か新しいことを習得できるような仕事を求める。                | .757 |      |      |
| 自身の組織から少し離れて働くことは楽しいと感じる。                 | .574 |      |      |
| 私のキャリアを決めているのは自分だ。                        |      | .849 |      |
| 私にとって最も重要なことは、自分自身でキャリアを選択していくことだ。        |      | .815 |      |
| 自身のキャリア上の成功や失敗の責任を負うのは自分だ。                |      | .605 |      |
| 全般的に言って、私は自立したキャリアを歩んでいると思う。              |      | .458 |      |
| 重要なことは自分が正しいと思うキャリアであって、所属組織とは関係ない。       |      |      | .851 |
| 一番大切なことは、他人の考えではなく、自分の考えるキャリアの成功である。      |      |      | .771 |
| 組織の都合に反してでも、自分の中で優先順位を大切にしながらキャリアを切り開く。   |      |      | .744 |
|   | —    | .542 | .303 |
| 因子間相関                                     |      | —    | .336 |
|   |      |      | —    |
| $\alpha$ 係数                               | .872 | .792 | .853 |

#### (4) キャリア・アダプタビリティ

次に、キャリア・アダプタビリティの測定尺度の妥当性を検討する。因子分析及び信頼性分析の結果を表 5-7 に示す。

結果は、想定していたとおりの 3 因子に収束した。信頼性分析による Cronbach の  $\alpha$  係数は第 1 因子が 0.859、第 2 因子は 0.820、第 3 因子は 0.891 といずれも高い内的一貫性が確認できた。

仕事のやりがいや満足感を問う質問で構成されている第 1 因子を「キャリア自信・満足」、自身のキャリアや将来についての計画性や思慮具合を問う質問で構成されている第 2 因子を「キャリア・コントロール」、自身のキャリアについてのイメージやキャリア形成について問う質問で構成されている第 3 因子を「キャリア関心」として、以降の分析で用いることとする。

表 5-7 パターン行列 (キャリア・アダプタビリティ)

| 質問項目                           | 因子   |      |      |
|--------------------------------|------|------|------|
|                                | I    | II   | III  |
| 自信の仕事にやりがいを感じている。              | .928 |      |      |
| 今の仕事は自分に合っている。                 | .848 |      |      |
| 自分は、大切な仕事をしていると感じている。          | .816 |      |      |
| 公務員としての職業経験そのものに満足している。        | .502 |      |      |
| これからの職業生活をより充実したものにしたいと強く思う。   |      | .810 |      |
| これからの自身の人生設計に、大変関心を持っている。      |      | .719 |      |
| どうすれば職業生活をよりよく送れるか、しばしば考える。    |      | .711 |      |
| 職業生活の送り方には自分で責任を持ちたい。          |      | .679 |      |
| これからのキャリア形成について自分なりの見通しを持っている。 |      |      | .920 |
| 自身が望む職業生活を送るために、具体的な計画を立てている。  |      |      | .867 |
| 先々やってみたいことを具体的にイメージできている。      |      |      | .714 |
|                                | —    | .542 | .405 |
| 因子間相関                          |      | —    | .386 |
|                                |      |      | —    |
| $\alpha$ 係数                    | .859 | .820 | .891 |

(5) 組織コミットメント

まず、組織コミットメントの測定尺度の妥当性を検討する。因子分解の結果および信頼性分析の結果を表 5-8 に示す。

先行研究により示唆されていた情緒的コミットメント及び規範的コミットメントの 2 因子になることを想定していたが、1 因子に収束された。信頼性分析による Cronbach の  $\alpha$  係数は 0.850 と高い内の一貫性が確認できた。情緒的コミットメントと規範的コミットメントが合わさった因子となっているが、組織に対するコミットメントについての項目として共通していることから、組織コミットメントの影響の程度は測定できると考え、各項目の平均値を合成変数「組織コミットメント」として以降の分析で用いることとする。

表 5-8 因子行列 (組織コミットメント)

| 質問項目                            | 因子   |
|---------------------------------|------|
|                                 | I    |
| この組織に多くの恩義を感じている。               | .846 |
| この組織の一員であることを誇りに思う。             | .778 |
| この組織のメンバーであることを強く意識している。        | .727 |
| この組織の人々に義理を感じるので、今仕事をやめようと思わない。 | .717 |
| 今、この会社を辞めたら罪悪感を覚えるだろう。          | .608 |
| $\alpha$ 係数                     | .850 |

(6) ジョブインボルブメント

ジョブインボルブメントの測定尺度の妥当性について検討する。因子分析及び信頼性分析の結果を表 5-9 に示す。

結果は、想定していたとおり 1 因子に収束した。信頼性分析による Cronbach の  $\alpha$  係数は 0.790 と一定程度の高い内的一貫性が確認できたため、抽出された因子は「ジョブインボルブメント」として以降の分析で用いるものとする。

表 5-9 因子行列 (ジョブインボルブメント)

| 質問項目                            | 因子   |
|---------------------------------|------|
|                                 | I    |
| 最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである。   | .863 |
| 今は仕事から得られる満足感が一番大きい。            | .827 |
| 今の私にとって仕事が生活のすべてである。            | .663 |
| 現在の仕事で、時間がたつことも忘れて熱中してしまうことがある。 | .489 |
| $\alpha$ 係数                     | .790 |

### 5.3 ダミー変数の設定と各変数間の相関関係

分析に使用した個人属性に関わるダミー変数の設定は以下の通りとした。

性別ダミー：男性=1 女性=0

20代以下ダミー：20代以下=1 他=0

30代ダミー：30代=1 他=0

40代ダミー：40代=1 他=0

50代ダミー：50代=1 他=0

転職ダミー：有=1 無=0

民間経験ダミー：有=1 無=0

最終学歴ダミー：大卒以上=1 大卒未満=0

外部出向ダミー：有=1 無=0

勤続年数ダミー（5年未満）：5年未満=1 他=0

勤続年数ダミー（5～10年未満）：5～10年未満=1 他=0

勤続年数ダミー（10～20年未満）：10～20年未満=1 他=0

役職ダミー（係長・課長補佐級）=係長・課長級=1 係長未満=0

役職ダミー（主任以下）=主任以下=1 他=0

資格支援制度ダミー（学習支援）：学習支援有=1 無=0

資格支援制度ダミー（金銭支援）：金銭支援有=1 無=0

資格支援制度ダミー（情報提供）：情報提供有=1 無=0

資格支援制度ダミー（全て）：学習支援・金銭支援・情報提供全て有=1 無=0

なお、各変数の相関関係を表 5-10 に示す。



#### 5.4 重回帰分析

本節では、重回帰分析によって資格取得への積極性と各変数間の因果関係を検討していく。本研究の目的が、資格取得との積極性と影響がある要因について明らかにすることであるから、重回帰分析の従属変数については、現職務に関わる資格取得への積極性（総合）、希望職務に関わる資格取得への積極性（総合）、自己成長に関わる資格取得への積極性（総合）を従属変数として、各独立変数との関係を明らかにする。

各従属変数についての重回帰分析の結果を表 5-11 に示す。

モデル1として個人属性に関わるダミー変数のみを説明変数としている。モデル2は、個人属性を統制変数として、因数分解で抽出した各変数を投入し重回帰分析したものである。モデル1はモデル2の比較用に用いることとする。

表 5-11 重回帰分析の結果

| 従属変数                    | 現職務への積極性<br>(総合) |        | 希望職務への積極性<br>(総合) |          | 自己成長への積極性<br>(総合) |          |
|-------------------------|------------------|--------|-------------------|----------|-------------------|----------|
|                         | $\beta$          |        | $\beta$           |          | $\beta$           |          |
|                         | model1           | Model2 | model1            | Model2   | model1            | Model2   |
| 性別                      | .114             | .123   | .128              | .112     | -.110             | -.092    |
| 20代以下                   | .041             | .025   | .011              | -.019    | -.078             | -.149    |
| 30代                     | -.025            | -.061  | -.103             | -.191    | -.032             | -.166    |
| 40代                     | .036             | .009   | -.077             | -.147    | -.035             | -.139    |
| 転職                      | .286             | .155   | .362 *            | .195     | .140              | -.122    |
| 民間経験                    | -.176            | -.059  | -.235             | -.085    | .013              | .262     |
| 学歴(大卒以上)                | -.029            | -.051  | .093              | .028     | .071              | .020     |
| 外部出向の有無                 | .076             | .113   | .064              | .108     | .085              | .131 †   |
| 勤続年数(5年未満)              | -.004            | .003   | .011              | .031     | -.042             | -.053    |
| 勤続年数(5~10年未満)           | .028             | .047   | -.019             | -.025    | .047              | .011     |
| 勤続年数(10~20年未満)          | -.089            | -.005  | -.094             | -.009    | -.090             | -.023    |
| 役職あり(係長、課長補佐級)          | .043             | .170   | -.143             | -.036    | .044              | .236 †   |
| 役職なし(主任以下)              | .190             | .341 † | -.098             | .090     | -.057             | .212     |
| 資格取得支援制度(学習支援)          |                  | .005   |                   | .166 †   |                   | -.110    |
| 資格取得支援制度(金銭支援)          |                  | .128   |                   | .009     |                   | .057     |
| 資格取得支援制度(情報提供)          |                  | .056   |                   | -.007    |                   | .284 *** |
| 組織コミットメント               |                  | -.151  |                   | -.118    |                   | -.107    |
| キャリア自信・満足               |                  | .103   |                   | -.088    |                   | -.133    |
| キャリア・コントロール             |                  | .042   |                   | -.057    |                   | .327 **  |
| キャリア関心                  |                  | .154   |                   | .352 *** |                   | .169 †   |
| ジョブインボルブメント             |                  | .106   |                   | -.007    |                   | .112     |
| ワークモチベーション(学習志向)        |                  | .160   |                   | .194 †   |                   | -.004    |
| ワークモチベーション(競争志向)        |                  | -.125  |                   | -.149 †  |                   | -.182 †  |
| バウンダリーレス思考              |                  | -.041  |                   | .006     |                   | .075     |
| プロティアン(自己指向)            |                  | .042   |                   | .154     |                   | .083     |
| プロティアン(価値優先)            |                  | .020   |                   | -.012    |                   | -.096    |
| 上司からの承認                 |                  | .015   |                   | .147     |                   | .037     |
| R <sup>2</sup>          | .077             | .214 * | .097              | .370 *** | .061              | .319 **  |
| Adjusted R <sup>2</sup> | -.003            | .059 * | .020              | .246 *** | -.020             | .185 **  |

†: <math>p</math><math><0.1</math> \*:<math>p</math><math><0.05</math> \*\*:<math>p</math><math><0.01</math> \*\*\*:<math>p</math><math><0.001</math>

結果として、「現職務に関わる資格取得への積極性」については、役職がない（主任以下）であることが資格取得に10%水準で有意に正の影響を与えていた。

「希望職務に関わる資格取得への積極性」については、キャリア関心が高いことが0.1%水準で有意に正の影響を与えていた。また、10%水準であるが、組織に資格取得支援制度（学習支援）、ワークモチベーション（学習志向）が有意に正の影響を、ワークモチベーション（競争思考）が有意に負の影響を与えていた。

「自己成長に関わる資格取得への積極性」については、組織に情報提供の資格取得支援制度があることが0.1%水準で有意に正の影響を与えており、自身のキャリアについての計画性の高さを表すキャリア・コントロールが高いことが1%水準で有意に正の影響を与えていた。また、10%水準であるが、キャリア関心、外部出向の経験があること及びミドルマネージャー級であることをあらわす役職（係長、課長補佐級）が有意に正の影響を、同僚との競争や優劣についての意識をあらわすワークモチベーション（競争志向）が有意に負の影響を与えていた。

上記の結果から、仮説(1)、仮説(2)a、仮説(3)bについてはおおむね支持、または部分的に支持されたが、仮説(2)b、仮説(3)a、仮説(4)a、仮説(4)bについては支持されなかった。

## 5.5 分析の小括

次章での仮説の考察を行うために、仮説の検証結果をまとめる。仮説の検証をまとめたものを表5-12に示す。

表5-12 仮説の検証のまとめ

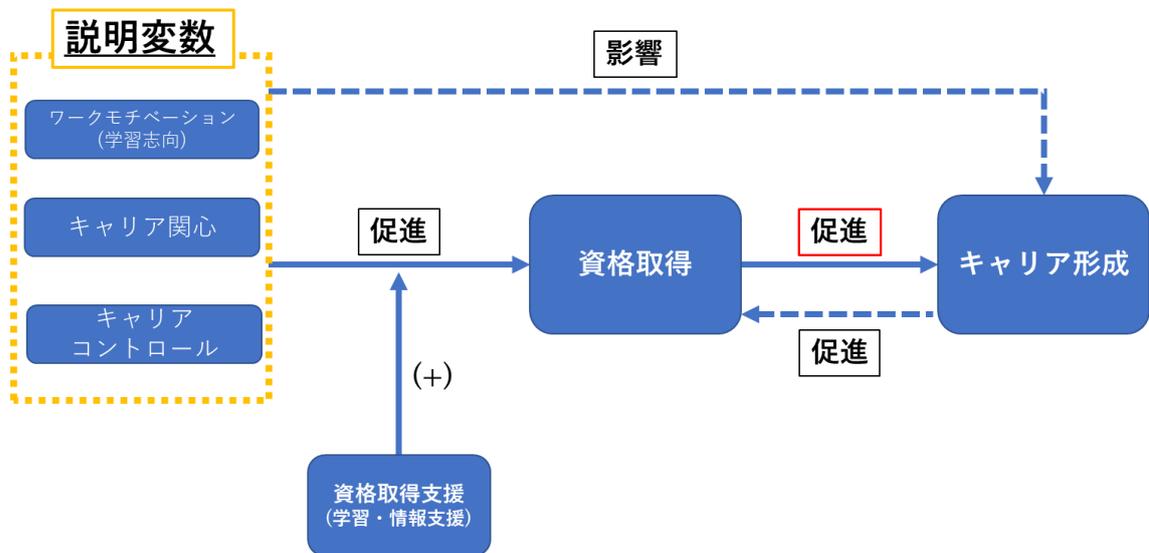
|  |        |
|--|--------|
| 仮説(1) : 組織からの資格取得支援について、資格取得についての情報提供は、資格取得に正の影響を与える | 部分的に支持 |
| 仮説(2)a : ワークモチベーションが高いほど、資格取得に正の影響を与える               | 部分的に支持 |
| 仮説(2)b : 上司からの承認が高いほど、資格取得に正の影響を与える                  | 不支持    |
| 仮説(3)a : 自律的キャリアが高いほど、資格取得に正の影響を与える                  | 不支持    |
| 仮説(3)b : キャリア・アダプタビリティが高いほど、資格取得に正の影響を与える            | おおむね支持 |
| 仮説(4)a : 組織コミットメントが高いほど、資格取得に正の影響を与える                | 不支持    |
| 仮説(4)b : ジョブインボルブメントが高いほど、資格取得に正の影響を与える              | 不支持    |

## 第6章 考察

本章では、前章までの分析結果に対する考察を行う。

まず、重回帰分析の結果及び考察について「公務員が資格取得に至る要因とキャリア形成への影響」として図6-1にまとめた。重回帰分析では資格取得に関わる要因について分析したが、本章ではその考察に加えて本研究の課題(2)である「公務員が資格取得することは、キャリア形成に影響はあるのか」について探索的に分析することとする（本章第6節にて詳述）。

図6-1 公務員が資格取得に至る要因とキャリア形成への影響



※点線について、影響があることが否定できないが今回の分析では考慮しない。

次に、現職務、希望職務、自己成長にそれぞれに関わる資格取得の積極性について、重回帰分析の結果から見える人物の傾向を以下の表6-1のようにまとめた。

本調査では、現職務への積極性がみられる人物傾向として、役職がない（主任以下）であることが有意であったこと、相関分析から30代以下であることと役職がないことが相関関係であることから比較的若い人物にその傾向があることが分かった。

希望職務への積極性がみられる人物傾向として、資格取得支援制度（学習支援）、キャリア関心、ワークモチベーション（学習志向）が有意に正の影響があり、ワークモチベーション（競争志向）が有意に負の影響があったことから、組織からの学習支援制度があることを知覚している人物、自身のキャリア関心が高い人物、学習意欲が高い人物、他者との競争を好まない人物にその傾向があることが分かった。

自己成長への積極性がみられる人物傾向として、外部出向があること、役職あり（係長、課長補佐級）、資格取得支援制度（情報提供）、キャリア・コントロール、キャリア関心が有意に正の影響があり、ワークモチベーション（競争志向）が有意に負の影響があっ

たことから、外部出向経験がある人物、ミドルマネージャー、組織から適切な情報提供があることを知覚している人物、自身のキャリアについての関心が高い人物、自身のキャリアについて責任感を持っている人物、他者との競争を好まない人物にその傾向があることが分かった。

この結果をもとに、次節以降考察を行っていく。

表 6-1 重回帰分析から得た人物の傾向

| 項目        | 人物傾向  |
|-----------|---|
| 現職務への積極性  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 比較的若い職員</li> </ul>   |
| 希望職務への積極性 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織からの学習支援制度があることを知覚している</li> <li>・ 自身のキャリアへの関心が高い</li> <li>・ 学習意欲が高い</li> <li>・ 他者との競争は好まない</li> </ul>   |
| 自己成長への積極性 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部出向経験がある</li> <li>・ 役職のあるミドルマネージャー</li> <li>・ 組織から適切な情報提供があると知覚している</li> <li>・ 自身のキャリアへの関心が高い</li> <li>・ 自身のキャリアについて責任感を持つ（キャリア・コントロール）</li> <li>・ 他者との競争は好まない</li> </ul> |

### 6.1 仮説(1)について

仮説(1)は、組織からの資格取得支援制度が個人の資格取得の積極性に与える影響を検討したものである。重回帰分析の結果、現職務に関わる資格取得の積極性に与える影響について影響は確認できなかった。希望職務に関わる資格取得への積極性については、10%水準ではあるものの有意に正の影響があることが確認できた。自己成長に関わる資格取得への積極性については、組織からの適切な情報提供があることが資格取得に正の影響を与えることが確認できた。これらのことから、仮説(1)については、自己啓発に関わる積極性について影響がみられるが、他では確認できなかったため部分的に支持されたといえる。

仮説(1)が部分的に支持された理由を考察する。先行研究の整理でも述べたとおりだが、自己啓発は自己実現のためにするものである。前節の人物傾向を見ると、自己成長のために資格取得に積極的な人物は、キャリア志向の高い人物である。こういった人物にとって、どのような知識や技術が組織に求められているか分かれば、自己実現のために資格取得に励むことは理解にたやすい。

また、希望職務に関わる資格取得への積極性について、希望職務が現在の職務と異なる場合、職場内 OJT だけでは学習環境を確保できない、若しくは、十分でないと感じている

ことが考えられ、職務中以外での学習環境を欲しているということが考えられる。希望職務に関わる資格取得への積極性は、ワークモチベーション（学習志向）についても正の影響が確認できていることから、今回の調査では、学習意欲の高い職員が多かった可能性も示唆される。学習意欲の高い職員が、希望職務に関わる学習支援制度があることを知覚し、利用することで資格取得が促進される可能性は高い。

以上のように、キャリア意識の高い人物に組織が適切な資格取得支援制度を提供することで自己啓発行動（資格取得）の促進につながる事が確認できた。これが示唆するものとして、資格取得支援制度が有るだけではなく個人に知覚させることが必要であることである。何らかの「気づき」を経て自己実現に向けて積極的な個人は、ある程度自身で学習を進めると考えられる。しかし、今回の結果からは、組織の資格取得支援が有ることを知覚させることで、その効果を促進する可能性があることが分かった。人事施策としては支援制度を作り上げることに注力するだけでなく、その制度を各個人に知覚させることが重要なのだといえる。

## 6.2 仮説(2)a 及び仮説(2)b について

仮説(2)a 及び仮説(2)b は、モチベーションが資格取得に与える影響を検討したものである。

仮説(2)a については、10%水準ながら希望職務に関わる資格取得への積極性においてワークモチベーション（学習志向）が有意に正の影響を与えることが確認できたため部分的に支持されたといえる。今回の調査では、希望職務に関わる積極性でしか確認できなかったことから、学習志向が高いことに加えて、自身のキャリアへの関心が高いことが将来への自己実現に向けて資格取得を促進させていることが示唆された。

仮説(2)b については、上司からの承認が資格取得に与える影響について、今回の調査では因果関係を確認することができなかつたため支持されなかつた。この理由としては、太田（2013）にあるように上司による承認は公務員のモチベーションにはなりうるが、承認を受けていると感じていることが、日々の職務に邁進する活力にはなっても、自己啓発の中でも資格取得をする動機にはなりえなかつたと考えられる。

また、ワークモチベーション（競争志向）は、希望職務と自己成長に関わる資格取得への積極性に負の影響を与えることが分かった。川端（2003）では、自己実現のために競争意欲の高い人は進んで資格取得することを示唆していたが、今回調査対象の公務員については違う結果となった。この結果は、Barrick et al.（2002）や池田・森永

（2017）とはまた違った結果であり、公務員特有の傾向であることが示唆される。この傾向を推察するに、公務員のモチベーションはPSMをはじめ利他的な感情が仕事への動機となることが分かっていることに加え、職場環境として、成果報酬制度が徐々に制度として盛り込まれてきてはいるものの、賃金制もいまだ年功序列が根強く残っている。これらのことから、公務員の特性として、自己啓発行動（資格取得）については、他人

との優劣を競うというのではなく、純粋な自己実現のための自己啓発行動であることが示唆される。また、その背景として、年功序列の賃金制度が競争心を抑制していると考えられる。さらに言えば、公的な資格の取得が昇格や昇給に直結することはなく、昇格基準は各組織の内規に定められている。そのため、公務員の資格取得は自身の能力を高め、将来円滑に職務を進めるための手段の一つで、他者との競争は想定していないことも考えられる。これらのことから、人事施策として資格取得に競争性を与えてしまうと資格取得は抑制されてしまう可能性が示唆される。

他者と競わせるわけではなく、どのような職務でどういった資格が有効に機能しているかを周知していく施策を講じることが、公務員の資格取得へのモチベーションを高めることに有効な方略といえる、

### 6.3 仮説(3)a 及び仮説(3)b について

仮説(3)a 及び仮説(3)b は、自律的キャリア及びキャリア・アダプタビリティが資格取得に与える影響を検討したものである。

仮説(3)a については、自律的キャリアが資格取得に与える影響について、今回の調査では因果関係を確認することができなかつたため支持されなかつた。この理由として、公務員にはキャリア自律についての意識が浸透していないことが示唆される。成果主義・能力主義の波が公務員の人事評価制度にも取り入れられつつあるが、年功序列の給与体系はいまだ残っている。そもそも、公務員の仕事の評価は短期的な評価が難しいこともあり、成果主義は公務員の人事管理にはあわないとも言われている。このような公務員の環境と、研修が制度上公平に整備されている中で、これからは自律的にキャリアを考える時代だから、自分で考えるようにと言われても公務員にはいまだ馴染んでいないといえるのではないか。公務員を限定して言及しているわけではないが、武石

(2016) は「長期継続雇用を1つのモデルとして様々なシステムを構築してきたわが国において、欧米型の自律的キャリアの概念が機能するかについては不明な点も多い」としている。繰り返しにはなるが、長期雇用を前提として、組織の中で人材の育成を完結させるシステムを持つ公務員の環境に自律的キャリアの概念は馴染まないものであるのかもしれない。

仮説(3)b は、キャリア・アダプタビリティの因子の内、キャリア関心が希望職務と自己成長に関わる資格取得への積極性について正の影響があることが確認され、キャリア・コントロールについても自己成長に関わる資格取得への積極性について正の影響があることが確認された。しかし、現職務に関わる資格取得への積極性については因果関係が確認できなかったことからおおむね支持されたものとする。仮説(3)b がおおむね支持された理由として、希望職務に関わる資格取得への積極性については、将来なりたい自分への関心の高さが資格取得を促進していると考えられる。キャリアへの関心の高さは、自分が将来どうありたいかその道筋を思慮し思い描く自己実現への欲求の高さとも

いえる。自律意識が育ちにくいであろう環境の中でも、キャリアへの関心を高めることができれば、公務員という組織の中で、組織内での自分のキャリアを考え自己啓発する人材を育成できることを示唆している。

また、自己成長に関わる資格取得への積極性については、キャリア・コントロールの高さ、つまり、自身のキャリアについて責任感を持ち、自分のキャリアは自分で創るという意識の高い人が資格取得することが確認できた。外部出向を経験したことや、役職を得ることでキャリアについて関心が高まっており、各種の成功体験や経験による気づきが自身のキャリアについての自律心が高まっているのではないかと考えられる。こういった人物が、職務とは関係がない場合であっても自己の成長のために資格取得をすることは大いに考えられることである。さらに、適切な情報提供によりさらに資格取得を促進することも確認できたことから、外部研修に行くような意欲のある職員やミドルマネージャーについては、公務研修内の階層別研修なども利用して、ある程度対象を絞った適切な情報提供がさらなる優秀な人材の育成につながることを示唆している。

#### 6.4 仮説(4)a 及び仮説(4)b について

仮説(4)a 及び仮説(4)b は、組織コミットメント及びジョブインボルブメントが資格取得に与える影響を検討したものである。

結果としては、組織コミットメントとジョブインボルブメントは資格取得への因果関係は確認できなかったため、仮説(4)a と仮説(4)b は支持されなかった。支持されなかった理由として、今回使用した組織コミットメントの尺度は「この組織に多くの恩義を感じている」や「この組織のメンバーであることを強く意識している」、「今、この会社を辞めたら罪悪感を覚えるだろう」などのやや情緒的な項目に偏っており、感情的に組織にコミットメントしていてもそれが直接的に資格支援を促進する要因にはなりえなかったのであろう。

またジョブインボルブメントを資格取得への先行要因として採用した背景として、日本労働研究機構（2003）により努力や総合パフォーマンスとの有意な関係がみられたからであり、現職務への熱心さややりがい資格の取得にも影響を及ぼすと推察されたからである。しかし、公務員の仕事については公的資格を必要としない場合も多く、現職務への熱心さが資格取得に直接的な影響を与えることはなかったものと考えられる。

#### 6.5 個人特性が公務員の資格取得に与える影響について

個人特性についての考察を行う。重回帰分析の結果から、個人特性の内、性差については資格取得への積極性について、有意に影響を与えるものではなかった。この結果から、民間企業における先行研究とは違う結果が得られたといえる。理由を考察すると、自己啓発に関わる性差について、平井（2010）では高学歴の女性が行うことを明らかにしていたし、阿部・黒沢・戸田（2004）では、女性の自己啓発効果が男性より高いことが明らかに

なっていたが、その要因としてライフイベント等による離職可能性や教育格差がその要因として挙げられていた。公務員については長期雇用を原則とした雇用の安定性があることに加え、各自治体において出産・育児休暇や介護休暇、男性による育児参加休暇等の休暇制度などの福利厚生が整備され、ライフイベント等での離職可能性は民間より低いといえる。さらに、教育格差についても、制度として個人に保証されている公務研修等の学習機会は男女の性差はなく平等といえる。これらの理由により、今回の調査では自己啓発に勤しむ人物に性差は現れなかったと考えられる。

また、現職務に関わる資格取得への積極性については、10%水準であるが役職のない職員について資格取得に正の影響があることが確認できた。これは、役職のない職員については若い職員が多く、将来に向けたキャリア形成についてというよりは、現職務を優先しているということが考えられる。

自己成長のための資格取得への積極性については、10%水準ではあるものの、ミドルマネージャーであることと、外部出向したことがあることが有意に正の影響があることが確認できた。これは、石山・城戸（2007）で示されている、「気づき」によるキャリア開発の進展として、自組織から離れて外部に出向することや、役職を得てキャリアの転換期であるミドルマネージャーとして自身の能力で必要なものや今後のキャリア形成に必要なものについて、環境の変化から気づき得て探索敵に思考する機会があった結果だと考えられる。

#### 6.6 公務員が資格取得することによるキャリア意識への影響

次に、公務員が資格取得することがキャリア意識にどのような影響があるのかを考察する。本研究の課題(2)として挙げているとおり、資格取得することによってキャリアへの関心に変化するのかについて考察したい。

まず、本研究で資格取得への先行要因として有意性が確認されたキャリア・アダプタビリティについて、ここでは、資格を取得することがキャリア・アダプタビリティのそれぞれの因子（キャリア関心・キャリアコントロール）に影響を及ぼしうるかについて探索的に検証することで、個人のキャリア形成に影響があるかを考察する。

### 6.6.1 重回帰分析の結果と考察

重回帰分析の結果は次の表 6-2 に示す

表 6-2 重回帰分析（資格取得→キャリアコントロール・キャリア関心）

| 従属変数                    | キャリア・コントロール |          |          | キャリア関心  |          |         |
|-------------------------|-------------|----------|----------|---------|----------|---------|
|                         | $\beta$     |          |          | $\beta$ |          |         |
|                         | model1      | model2   | model3   | model1  | model2   | model3  |
| 性別                      | .004        | .012     | .034     | .110    | .116     | .156    |
| 10代・20代                 | .199        | .176     | .201     | -.156   | -.211    | -.147   |
| 30代                     | .249        | .235     | .220     | -.030   | -.065    | -.044   |
| 40代                     | .210        | .213     | .214     | .015    | .016     | .033    |
| 転職                      | .314 †      | .307 †   | .353 *   | .228    | .194     | .296 †  |
| 民間経験                    | -.256       | -.258    | -.304 †  | -.233   | -.225    | -.297 † |
| 学歴（大卒以上）                | .001        | -.008    | .001     | -.005   | -.029    | .005    |
| 外部出向の有無                 | -.052       | -.038    | -.060    | -.055   | -.031    | -.050   |
| 勤続年数（5年未満）              | .011        | .025     | .013     | .153    | .186     | .150    |
| 勤続年数（5～10年未満）           | .012        | .026     | .031     | .197    | .232     | .200    |
| 勤続年数（10～20年未満）          | .023        | .014     | .010     | .035    | .026     | .000    |
| 役職（係長、課長補佐級）            | -.394 **    | -.378 ** | -.391    | -.091   | -.061    | -.082   |
| 役職（主任以下）                | -.413 *     | -.365 *  | -.356 ** | -.272   | -.180    | -.206   |
| 現職務に関わる資格の取得            | .134        |          |          | .233 ** |          |         |
| 希望職務に関わる資格の取得           |             | .136 †   |          |         | .304 *** |         |
| 自己成長に関わる資格の取得           |             |          | .197 *   |         |          | .131    |
| R <sup>2</sup>          | .106        | .107     | .125     | .121    | .157     | .088    |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .023        | .024     | .044     | .040    | .078 *   | .003    |

†: <0.1   \* : p<0.05   \*\* : p<0.01   \*\*\* : p<0.001

説明係数については低いものの、傾向があるものとして結果を示すこととする。

キャリア・コントロールについては、自己成長に関わる資格を取得することが5%水準で有意に正の影響を与えており、希望職務に関わる資格を取得することが10%水準で正の影響を与えていた。

キャリア関心については、現職務及び希望職務に関わる資格を取得することが1%水準で正の影響を与えていた。

これらの結果から、希望職務または自己成長に関する資格を取得することはキャリア・コントロールを、現職務及び希望職務に関する資格を取得することはキャリアの関心を

高める傾向があるといえる。これらの理由として、資格取得する理由が何であれ資格を取得したということは、自身のキャリアの中でどのような意味を持つか思慮する機会を持つことができる。そのうえで、取得資格を自身のキャリアの中でどう生かすか、つまりは、次のステップアップに進むためのキャリア探索によるキャリアへの関心と、自身の計画通り自己実現に向けて着実に前進しているというキャリア・コントロールの高まりがあると考えられる。

以上のことから、公務員についても資格取得させることでキャリア意識が高まり、結果的にキャリア形成を促進させる傾向が有ることが示唆される。

#### 6.7 考察の小括

本節では、第5章の分析結果から、仮説の考察と公務員の資格取得がキャリア意識の様な影響を及ぼすかを考察した

仮説の考察により、学習志向が高いことやキャリア意識が高いといったことに加えて、組織からの資格取得支援制度を整備し、それぞれに支援制度が有ることを知覚させることが資格取得を促進する要因となりえることが示唆された。これらのことから、公務員の資格取得を促進させるためには、組織からの資格取得支援制度を整備することに加えて、それを職員に知覚させる必要性が有ることが考えられる。さらに、外部研修に行くような意欲のある職員やミドルマネージャーについては、公務研修内の階層別研修など利用して、ある程度対象を絞った適切な情報提供等を行うことが、進んで資格取得するような自律したキャリア形成を促進させる人材育成につながることいえる。

また、公務員が資格取得することがキャリア意識にどの様な影響があるのかを考察し、希望職務または自己成長に関する資格を取得することはキャリア・コントロールを、現職務及び希望職務に関する資格を取得することはキャリアの関心を高める傾向があることが分かった。この結果から、公務員についても資格取得させることでキャリア意識が高まり、結果的にキャリア形成を促進させる傾向が有ることを結論づけた。

## 第7章 おわりに

本章では、本研究の内容をまとめ、本研究の意義について整理し、限界と今後の課題について言及する。

### 7.1 まとめ

本研究の目的は、社会情勢の変化から行政ニーズが多様化し、公務員ひとりひとりに求められる能力も高まっている昨今において、自己啓発による能力開発が組織にとっても個人にとっても求められることを踏まえ「公務員の中でもどのような人材が進んで資格取得に勤しみ、どういった要因がその動機となるのか明らかにすること」である。

そこで、第2章では、先行研究の整理から自己啓発行動（資格取得）に至る先行要因を探索的に導出していくこととした。まず、自己啓発に至る動機や効果について整理し、公務員についても自己啓発が有効であることが分かった。次に、公務員のモチベーションとコミットメントについて検討し、ワークモチベーションや承認によるモチベーションを喚起させることが自己啓発行動（資格取得）の先行要因になりうることを導出した。さらに、各自治体が策定する人材育成基本方針において自律型人材を育成する方針を掲げていることを受けて、自律的に自身のキャリア開発に関心を持ち自己啓発に勤しむ職員が育成されている可能性が有ることが示唆された。公務員のキャリア意識が自己啓発に至る先行要因となることが示唆されたことから、自律的キャリアの概念としてプロティアン・キャリアとバウンダリーレス・キャリアを説明した。また、人事異動などで比較的職場内の変化が多い公務員は状況の変化などから比較的探索的活動が多いことが予想されることから、キャリア状況への対処力を示すキャリア・アダプタビリティも自己啓発の先行要因になりえることを導出した。また、自己啓発と組織のかかわりについて整理し、ODSが有ること、つまり、組織からの支援制度が存在し、個人がそれを知覚している場合に自己啓発を促進する可能性が有ることを導出した。

これらを踏まえ、第3章では、仮説を生成し分析モデルを示した。個人特性、外的要因（組織の資格取得支援制度の有無）、内的要因（ワークモチベーション、上司からの承認、組織コミットメント、ジョブインボルブメント、自律的キャリア、キャリア・アダプタビリティ）を資格取得に先行する要因と位置づけ、それぞれの先行要因が資格取得にどういった影響を及ぼすのかについて仮説を生成した。

第4章では、生成した仮説の検証を行うために公務員を対象としてスノーボールサンプリングにより質問調査票を配布し、165のサンプルをもとに結果の分析を行った。

第5章では、分析結果から本研究の研究目的である「公務員の中でもどのような人材が進んで資格取得に勤しみ、どういった要因がその動機となるのか明らかにすること」について、①現職務に関わる資格取得への積極性については、比較的若い職員が資格取得に励む傾向があるが、そのほかの要因が観察されなかったこと、②希望職務に関わる資格取得への積極性については、外的要因として組織からの学習支援制度があることを知覚してお

り、内的要因としてキャリア関心、ワークモチベーション学習志向が高い職員が資格取得に励む傾向があること、③自己成長に関わる資格取得への積極性については、個人特性として、外部出向経験があるまたはミドルマネージャーであること、外的要因として組織からの適切な情報提供があることを知覚していること、内的要因として、キャリア関心、キャリア・コントロールが高い職員が資格取得に励む傾向がみられた。また、ワークモチベーション（競争志向）が資格取得に負の影響を与えることも確認され、公務員の特性として競争を好まない志向があることが分かった。

上記の結果を踏まえて、第6章では考察を行った。そして、公務員が資格取得に至る要因として、学習志向が高いことやキャリア意識が高いといったことに加えて、組織からの資格取得支援制度を整備し、それぞれに支援制度が有ることを知覚させることが資格取得を促進する要因となりえることが示唆された。また、仮説を検証し考察したことに加え、本研究のもう一つの課題である、「公務員が資格取得することがキャリア意識にどのような影響を与えるのか」を検証した。その結果、公務員についても資格取得させることでキャリア意識が高まり、結果的にキャリア形成を促進させる傾向が有ることを結論づけた。

## 7.2 学術的貢献

本研究は、公務員のキャリア開発研究について貢献できた点があると考えられる。

1つ目の貢献として、総務省や各自治体は人材育成基本方針を策定し、自律型人材の育成や自己啓発を促進する施策を講じてきたところであるが、実際に日本の公務員が自己啓発に至る先行要因を研究したものは少なく、本研究が日本の公務員における自己啓発研究の先駆けといえる。後述する研究の課題はあるものの、公務員の自律意識やキャリア意識にも焦点あて、キャリア開発に関わる実証研究の蓄積になったことは意義があるといえる。

2つ目の貢献として、公務員が資格取得するに至る先行要因を明らかにすることができたことである。民間企業の従業員等を対象とした研究（阿部・黒沢・戸田(2004)、吉田(2004)、平野(2007)、佐藤(2012)など）は多くあるが、特有の組織文化や職場環境を持つ公務員の自己啓発に至る要因を探索的に検討し、その要因を明らかにしたことは今後の公務員のキャリア開発研究に新たな視点を提供できたものといえる。また、自己啓発に至る先行要因として同僚との競争は負の影響を及ぼすことが確認できたことは、公務員が自己啓発することに競争意識が不要であることを明らかにできたことであり、これまでの自己啓発研究の中でも新たな視点として今後の研究の蓄積に貢献できたといえる。

3つ目の貢献として、資格取得することによる公務員のキャリア意識の変化を確認できたことである。公務員が資格取得することで、個人の自己実現に前進したことによるキャリア意識の変化が確認できた。自律的なキャリア意識を醸成したい自治体にとって、自己啓発の中でも資格取得させることでキャリア形成をも促進することを示すことができたといえる。このような点でも、公務員のキャリア開発を主眼とする人事施策において、新た

な視点を提供し、公務員のキャリア形成研究に一石を投じることができたといえよう。

4つ目の貢献として、現職務、希望職務、自己成長に関わる資格取得の要因をあきらかにしたことで、どのような資格取得に関心があるのか、つまり個人のキャリア形成に合わせたアプローチの視点を提供できたことである。本研究で、資格取得といっても一括りにはずせず、組織としては職員の特性を見て支援することの重要性を示すことができた。

### 7.3 実践的インプリケーション

本研究の結果は、公務員の人事施策について以下のような実践的なインプリケーションがあると考えられる。

1つ目は、組織の資格取得支援制度が公務員の資格取得に一定の効果があることを明らかにできたことである。資格取得支援の中でも学習支援や情報提供については、個人の持つキャリア意識や学習志向と相乗して資格取得を促進することが明らかになった。一方で、今回の調査では金銭支援についての効果は得られなかったことから、金銭支援については資格取得の動機付けとしては補助的なものとしてとらえる方が良いことを示唆している。また、今回の調査では、個人に組織の資格支援制度の有無を尋ねていることから、個人が支援制度の有無を知覚していないと制度自体に効果が出ないことを表している。組織としては支援制度を職員個人に知覚させる方略を検討していくことが必要であるといえる。そのうえで、適切なキャリアパス等の情報提供や、組織に関連の深い資格の取得に向けて学習できる場を提供することで、キャリア意識の高い職員は自発的に能力開発する環境が構築されていくと考えられる。

2つ目は、資格取得によって公務員のキャリア意識を醸成することが明らかになったことである。組織としては職員個人に主体的なキャリア形成を図ってほしいところであるが、その方略の一つとして資格取得することの有効性を示すことができた。本研究では、自己啓発の結果として明確な資格取得に焦点を当てているが、資格取得に積極的になれる環境を醸成していくことで、組織内の学習意識は高まり、相乗的に職員一人ひとりの能力は上がり、キャリア形成についても主体性がみられるようになる可能性があるといえる。

3つ目は、公務員の自己啓発において競争意識を喚起させることは、自己啓発行動を抑制させる傾向が観察できたことである。これは民間では見られなかったことであるが、資格取得に際して競争意識が働くと、積極性が阻害される傾向がみられた。組織としては、キャリア意識を高める効果に加え能力向上が見込める資格取得に励んでもらいたいところであるが、施策として職員を争わせるようなシステムを構築すると逆効果の可能性があり、自主性を尊重しつつ自己啓発を働きかけることは容易ではないが、組織文化と同様、一朝一夕で変化させられるようなものではない。研修や適切な情報提供、各種支援制度等を活用し、少しずつ学習志向を浸透させ、職員が自発的に資格取得に励む環境を構築していく必要がある。

#### 7.4 本研究の限界と課題

最後に、本研究の限界について言及する。

1つ目は調査対象についてである。本研究は公務員を対象に扱っているが、公務員といえども多様な職特性があり、今回の調査では職特性は考慮せず一括りにしてしまっているため、本研究の結果として確認できたことが各組織に適用できるか検討の余地があるところである。公僕という性質上、公務員の本質の部分について一括りにすることに問題はないと考えたが、行政や公安、事務職や専門職など職業人としての意識の違いは当然あると考えられる。今後は、今回の結果をもとに調査対象を限定して、公務員の中でも各組織の特性について比較検討することが必要である。

2つ目は調査時期についてである。公務員については、年に数回、組織内で大きな人事異動を行う傾向がある。9月や10月に人事異動を行う組織は多く、今回その時期に質問調査票を配布回収してしまっている。本調査では、現職務、希望職務、自己成長に分けてその積極性を調査したが、異動対象となった個人が回答した場合に、その意味合いが大きく変わってしまう可能性を孕んでいた。どの程度、直近に異動を経験した者が調査対象になっているかはわからないが、異動時期を避けた調査時期の設定が必要であったといえる。

今後は、課題の1つ目に挙げた通り、今回の結果が各組織でも適応できるのか調査する必要がある。今後は時期やサンプリング方法を考慮して、今回の結果と比較検討できるよう研究を蓄積させていく必要がある。

## 【参考・引用文献】

- 公務における人材育成・研修に関する研究会（2015）「時代の変化を踏まえたこれからの人材育成－行政官としての矜持とマネジメント能力の向上を中心に－」人事院
- 阿部正浩・黒沢昌子・戸田淳仁（2004）「資格と一般教育訓練の有効性－その転職成功に与える効果」『RIETI Discussion Paper Series 04-J-028 財団法人経済産業研究所』1-25.
- 荒尾千春（2012）「企業の教育訓練と自己啓発の関係」『同志社政策科学院生論集』第1号, 1-12.
- 池田浩・森永雄太（2017）「我が国における多側面ワークモチベーション尺度の開発」『産業・組織心理学研究』第30巻, 第2号, 171-186
- 勇上和史・佐々木昇一（2013）「公務員の働き方と就業動機」『日本労働研究雑誌』No637, 4-19.
- 石山恒貴・城戸康彰（2007）「企業内キャリアセンターの現状と発展のための条件」『産業能率大学紀要』第27巻, 第2号, 27-43.
- 市村陽亮（2015）「組織的な支援がキャリア自律を抑制しキャリアの停滞につながるプロセス」『リクルートマネジメントソリューションズ研究レポート』
- 稲継裕昭（2006）『自治体の人事システム改革 ひと「自学」で育つ』ぎょうせい
- 太田肇（2011a）『公務員革命－彼らのくやる気>が地域社会を変える』筑摩書房
- 太田肇（2011b）『承認とモチベーション－実証されたその効果』同文館出版
- 太田肇（2013）「公務員の人事管理制度－二重比較からの考察」『日本労働研究雑誌』No. 637, 48-55.
- 岡本英嗣（2010）「先行研究から見たキャリア開発の規範的命題－キャリア開発の問題点を探る－」『目白大学経営学研究』第8号, 77-90.
- 鹿児島重治（1995）『地方公務員の政策形成』学陽書房
- 学校法人産業能率大学総合研究所（2011）「組織主導による通信研修実態調査 2011年度版」『学校法人産業能率大学総合研究所』1-63.
- 川端大二（2003）『人材開発論-知力人材開発の理論と方策』学文社
- 金恵成（2010）「企業主導の自己啓発導入の意義と安定上の課題」『大阪観光大学紀要 開学10周年記念号』第10号, 59-76.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫（1998）『組織論』有斐閣アルマ
- 厚生労働省（2017）『平成28年度 能力開発基本調査』厚生労働省
- 小堀喜康（2013）「「自学」を基本にした戦略的な職員研修へ」『ガバナンス』No. 152, 46-48.
- 佐藤雄一郎（2012）「従業員の自己啓発がキャリア形成に及ぼす影響と要因について」『インベーション・マネジメント』第9号, 123-141.
- 総務省（1997）『地方自治・新時代における人材基本方針定指針』総務省
- 田尾雅夫（2015）『公共マネジメント-組織論で読み解く地方公務員』有斐閣ブックス
- 田尾雅夫（2010）『よくわかる組織論』ミネルヴァ書房

- 武石恵美子・林洋一郎 (2013) 「従業員の自律的なキャリア意識の現状－プロティアン・キャリアとバウンダーレスキャリア概念の適用」『キャリアデザイン研究』 Vol. 9, 35-48.
- 武石恵美子 (2016) 『キャリア開発論－自律性と多様性に向き合う』 中央経済社
- 日本経済団体連合会 (2006) 『主体的なキャリア形成の必要性和支援のあり方－組織と個人の視点のマッチング－』 日本経済団体連合会
- 日本労働研究機構 (2003) 「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発－HRM チェックリストの開発と利用・活用－」『調査研究報告書』 No. 161
- 花田光世・宮地友紀子・大木紀子 (2003) 「キャリア自律の新展開」『一橋ビジネスレビュー』 51(1), 6-23.
- 花田光世 (2006) 「個の自律と人材開発戦略の変化－ES と EAP を統合する支援・啓発パラダイム」『日本労働研究雑誌』 No. 557, 53-65.
- 原ひろみ (2007) 「日本企業の能力開発－70年代前半～2000年代前半の経験から」『日本労働研究雑誌』 No. 563, 84-100.
- 平野大昌 (2007) 「自己啓発と女性の企業」『季刊家計経済研究』 No. 76, 79-89.
- 牧瀬稔 (2012) 「モチベーションを高める自治体研修」『ガバナンス』 No. 132, 24-26.
- 益田勉 (2009) 「キャリア・アダプタビリティと組織内キャリア発達」『人間科学研究』 30, 67-78.
- 益田勉 (2011) 「キャリア効果性の4類型の検討」『人間科学研究』 32(3), 31-39.
- 吉田恵子 (2004) 「自己啓発が賃金に及ぼす効果の実証分析」『日本労働研究雑誌』 No.532, 40-53
- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996) *The Boundaryless career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press.
- Barrick, M.R., Stewart, G.L, & Piotrowski, M. (2002) Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87, 43-51.
- Barrick, M.R., Mitchell, T.R. & Stewart, G.L. (2003) Situational and motivational influences on trait behavior relationships. in M.R. Barrick & A.M. Ryan (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations*. Jossey Bass. 60-82.
- Brown, S.P (1996) A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Hall, D.T. (1996) Protean Careers of the 21st Century, *Academy of Management Executive*. Vol. 10, 8-16.
- Hall, D.T. (2002) *Careers In and Out of Organizations*, sage Publications.
- Kim, S.& Vandenberg, W. (2010) A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.

- Kraimer, Seibert, Liden & Bravo(2011) Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500.
- Lodahl, T.M. & Kejner, M. (1965) The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology* 49(1), 24-33.
- Mitchell, T.R. (1997) Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior*, 19, 57-149.
- Mowday, R.T., R.M. Steers & L.W. Porter (1979) The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Perry, J.L. (1996) Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity*, 6(1), 5-22.
- Savickas, M. (2002) Career construction: A developmental theory of vocational behavior. Brown, D. and associates ed. *Career Choice and Development (4th ed.)*, 149-205.
- Schein, E.H. (1978) Career dynamics: *Matching individuals and organizational needs*. Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代 訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991年)