

国家公務員の働き方・労働環境、PSMに関する一考察 —中央省庁のクチコミデータの分析から—

松村智史（名古屋市立大学）

1. 問題の所在・研究目的

近年、国家公務員の働き方や労働環境への社会的な注目が高まっている。その背景には長時間労働や労働環境の問題が指摘されている。職員の離職、志願者の停滞などが続くなか、長時間労働の改善や業務効率性の追求など、国家公務員の働き方や労働環境の見直しが推進されている。

しかし、働き方や労働環境の見直しそのものだけがゴールではなく、その帰結として、行政が組織として、又は、個々の職員が、高いパフォーマンスを上げられるためにはどうすればいいのか、という点が重要であろう。

また、見直しが進んでいるとはいえ、国家公務員の働き方・労働環境の現状や、行政が組織として、又は、個々の職員として高いパフォーマンスを上げられるためにどのような課題があるのかという点は、一部の先行研究（青木・王・神林他 2023 など）を除き、十分に明らかになっていない。人事院など行政や、外部研究者が行政と連携して実施する調査もあるものの、匿名とはいえ、同じ行政が関係する調査には、本音で回答しにくいということも考えられる。

この点、働き方や労働環境など職場の実情を知る上で、近年、注目されているのが、ウェブ上の匿名のクチコミデータである。職場の実情に関する莫大な量の情報を扱っており、転職や就職のための情報プラットフォームや、職場の社会的な評価として広く利用され、その影響力は、非常に大きなものになっている。また、その分析は少くない示唆に富むものと考えられる。

以上を踏まえて、本研究では、ウェブ上のクチコミデータに基づいた分析から、国家公務員の働き方・労働環境の現状や、行政が組織として、又は、個々の職員として高いパフォーマンスを上げられるためにどのような課題や示唆があるのかを明らかにすることを研究目的とする。

2. 分析の視点・リサーチクエスション

上記の問題の所在や研究目的を踏まえて、本研究では、以下の2点の分析の視点、リサーチクエスションを設ける。

まず、1点目は、国家公務員の働き方や労働環境の現状や課題である。この点、クチコミデータの分析から、各省庁を比較しつつ、その概要はいかなるものなのか、明らかにする。

続いて、2点目は、パフォーマンスに関して、国家公務員の Public service motivation（PSM）の規定要因は何なのか、ということである。PSM はもともと海外において注目されてきた概念であり、職務パフォーマンスに影響するものと考えられている。日本においても、近年、PSM に関する研究が進んでいる（林他 2021；柳至 2022）。

3. データの概要

本研究で用いるデータは、オープンワーク株式会社が運用する、転職・就職のための情報プラットフォーム「OpenWork」のクチコミデータである。「OpenWork」のクチコミデータは、従業員や元従業員が、働きやすさ、労働環境、組織文化などに関するクチコミや評価スコアを投稿するサイトである。2024 年 7 月末時点で会員数が約 665 万人、蓄積されているクチコミ数と評価スコアは約 1,757 万件と、類似のサイトの中でも、国内最大規模を誇る。さらに、クチコミの質を担保するために、社内の審査チームが中立的な立場で目視確認を行い、公開を判断しており、信頼できるデータとなっている。同社と協議の上、本研究に用いるために、中央省庁の行政機関に関するデータの提供を受けた。このうち、回答数が 100 以上の 10 の中央省庁（外務省、経済産業省、厚生労働省、国土交通省、財務省、総務省、農林水産省、文部科学省、法務省、防衛省）のデータを用いて分析を行った。分析ソフトは、SPSS Statistics ver.30 を用いた。

まず、対象省庁と回答数は、以下となる（表 1）。

表 1 対象省庁と回数

省庁名	回答数
外務省	262
経済産業省	279
厚生労働省	387
国土交通省	556
財務省	182
総務省	145
農林水産省	176
文部科学省	116
法務省	191
防衛省	275
合計	2569

また、分析に使用した変数は、以下となる（表 2）。

表 2 分析に使用した変数

変数名	variable name	内容
総合評価	overall_rating	個別スコア（待遇面の満足度～人事評価の適正感）を総合したスコア
待遇面の満足度	salaries_benefits_satisfaction	給料や賞与に対する満足度
社員の士気	employees_motivation	組織内の士気の高さ
風通しの良さ	openness	部署や役職を越えて議論しやすいか
社員の相互尊重	teamwork	職員同士が尊重し合える文化とチームワークの高さ
20代成長環境	chance_to_grow_for_young_employees	20 代の社員が成長できる仕組みや環境があるか
人材の長期育成	Long-term_development_of_employees	採用した社員を 30 代～50 代にいたるまで長期に育 成する環境にあるか
法令遵守意識	compliance	法令を遵守しようとする組織内の意識の高さ
人事評価の適正感	employee_evaluation_system	実力に応じて評価、昇進がされているか
女性ダミー（性別）	female_dummy	性別が女性（基準カテゴリーは、男性）
退職ダミー（在籍状況）	retire_dummy	すでに退職している（基準カテゴリーは、現職）

「総合評価 (overall_rating)」、「待遇面の満足度 (salaries_benefits_satisfaction)」、「社員の士気 (employees_motivation)」、「風通しの良さ (openness)」、「社員の相互尊重 (teamwork)」、「20 代成長環境 (chance_to_grow_for_young_employees)」、「人材の長期育成 (Long-term_development_of_employees)」、「法令遵守意識 (compliance)」、「人事評価の適正感 (employee_evaluation_system)」と、属性である「女性ダミー (性別) (female_dummy)」、「退職ダミー (在籍状況) (retire_dummy)」である。

回答は、5 段階（1 点～5 点）で、評価が高いほど、高い点数となる。なお、このうち、「総合評価」は、個別スコア（「待遇面の満足度」～「人事評価の適正感」）を総合したスコアであり、回答者ではなく、サイトによって自動的に導かれる点数である。

4. 分析結果と考察

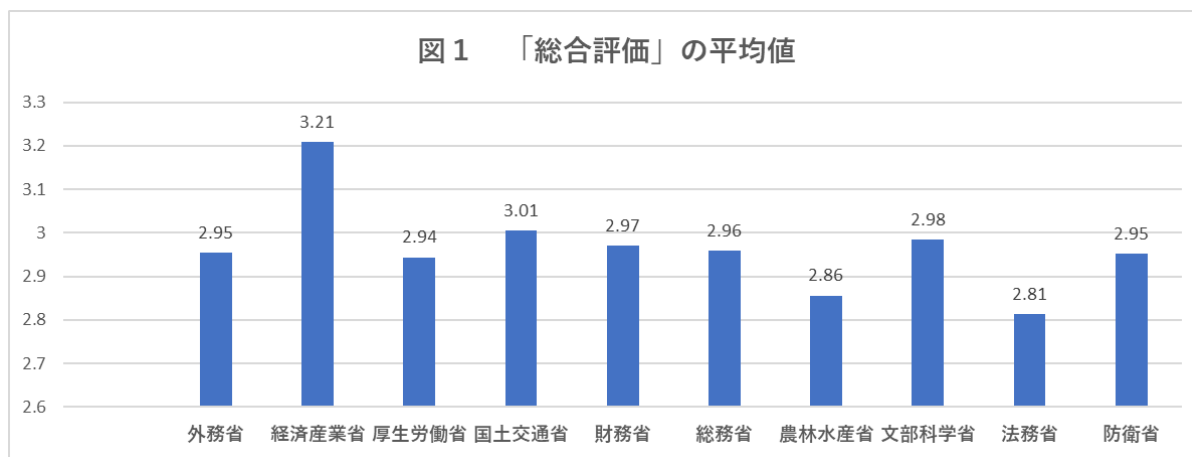
続いて、分析結果と考察について、（１）働き方・労働環境に関する記述統計、（２）PSM の規定要因（重回帰分析）、（３）退職の規定要因（ロジスティック回帰分析）の順番にみていく。

（１）働き方・労働環境に関する記述統計

まず、各変数の記述統計量を確認する（表３）。

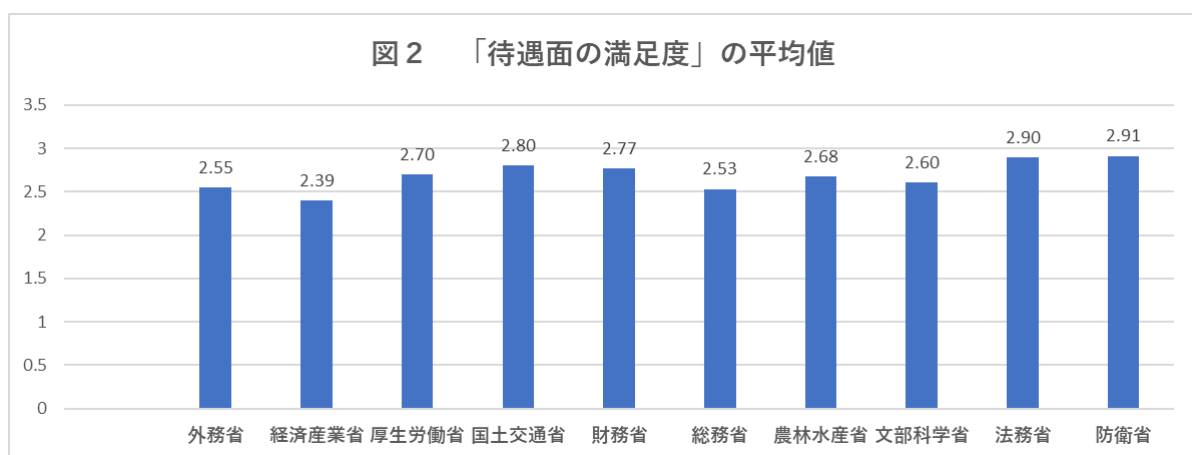
記述統計量(表 3)					
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
総合評価	2569	1.8	5.0	2.98	0.61
待遇面の満足度	2569	1	5	2.70	0.99
社員の士気	2569	1	5	2.93	0.89
風通しの良さ	2569	1	5	2.96	0.97
社員の相互尊重	2569	1	5	3.12	0.94
20代成長環境	2569	1	5	2.78	1.10
人材の長期育成	2569	1	5	2.58	1.03
法令遵守意識	2569	1	5	4.05	0.95
人事評価の適正感	2569	1	5	2.69	1.00
女性ダミー	2569	0	1	0.30	0.46
退職ダミー	2569	0	1	0.36	0.48

続いて、各変数の省庁ごとの平均値をみていく。



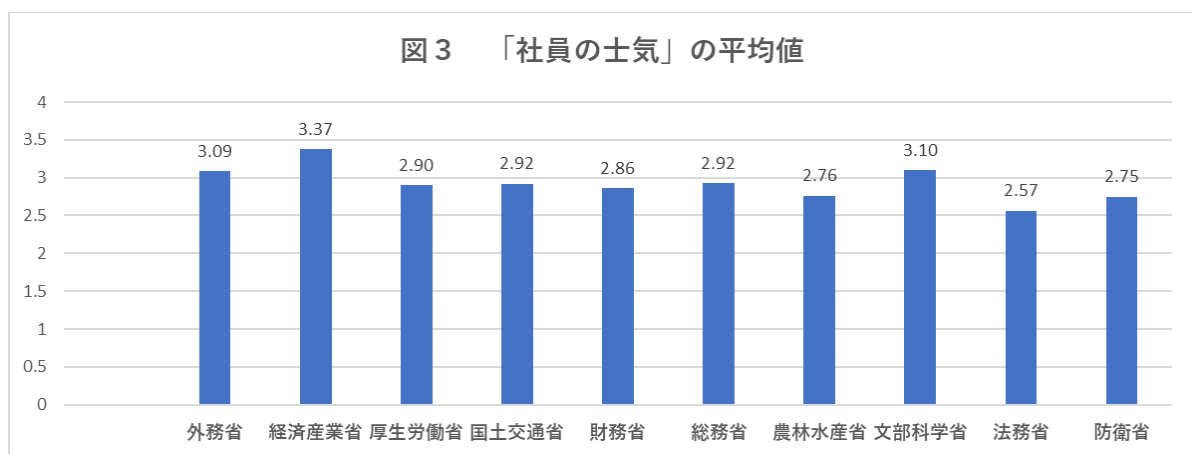
$$F(9, 2559) = 7.302, p < .001$$

総合評価は、経済産業省で高い一方、農林水産省、法務省が低くなっている。



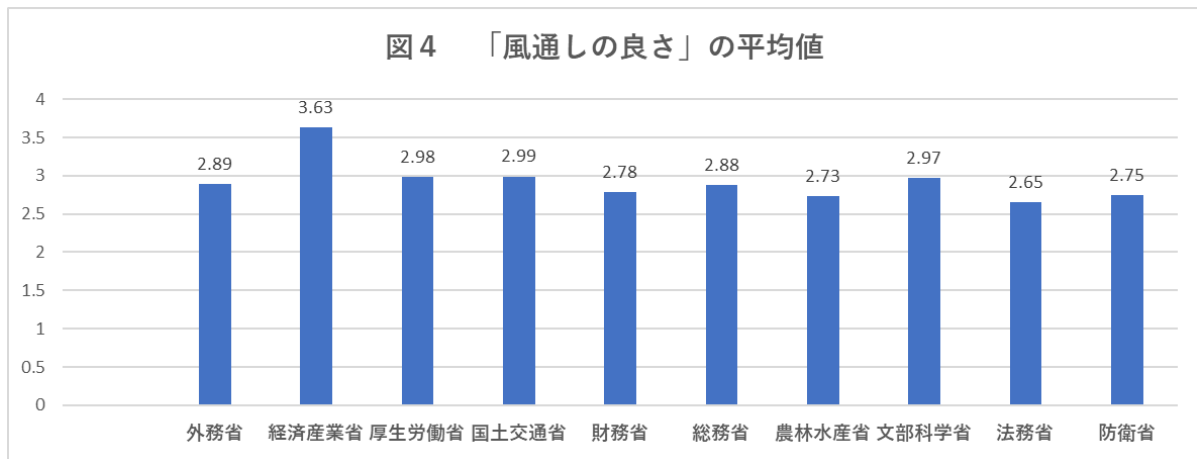
$$F(9, 2559) = 7.319, p < .001$$

待遇面の満足度は、防衛省、法務省が高い反面、経済産業省、総務省、外務省が低い。



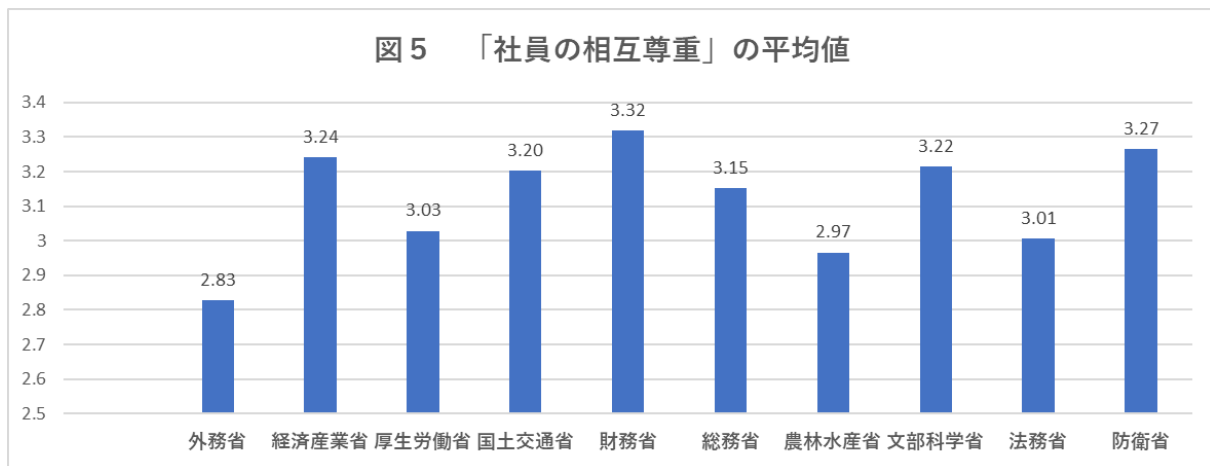
$$F(9, 2559) = 15.555, p < .001$$

社員の士気は、経済産業省が最も高く、文部科学省や外務省も高水準である一方、法務省、防衛省、農林水産省で低位となっている。



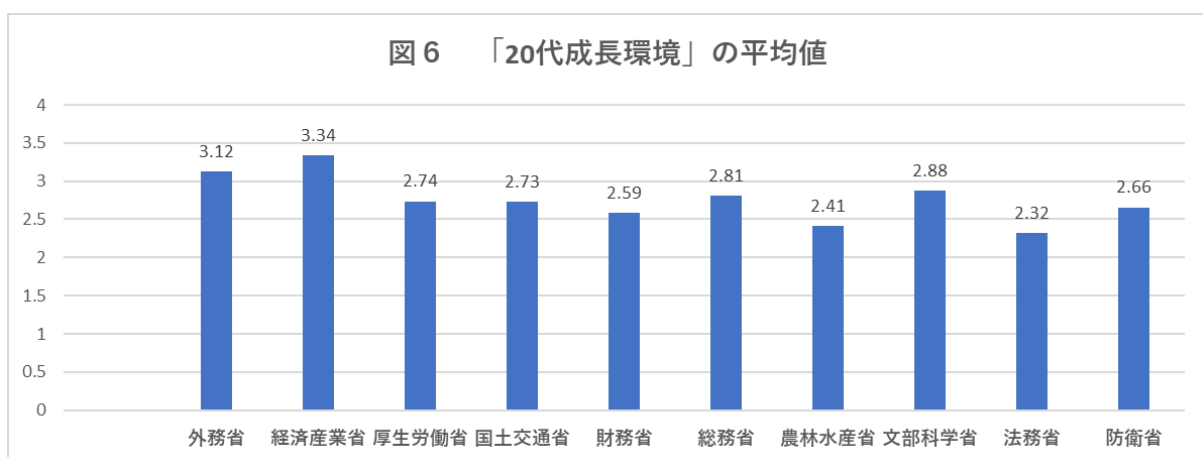
$F(9, 2559) = 22.374, p < .001$

風通しの良さは、経済産業省が高い一方、法務省、農林水産省、防衛省で低い傾向にある。



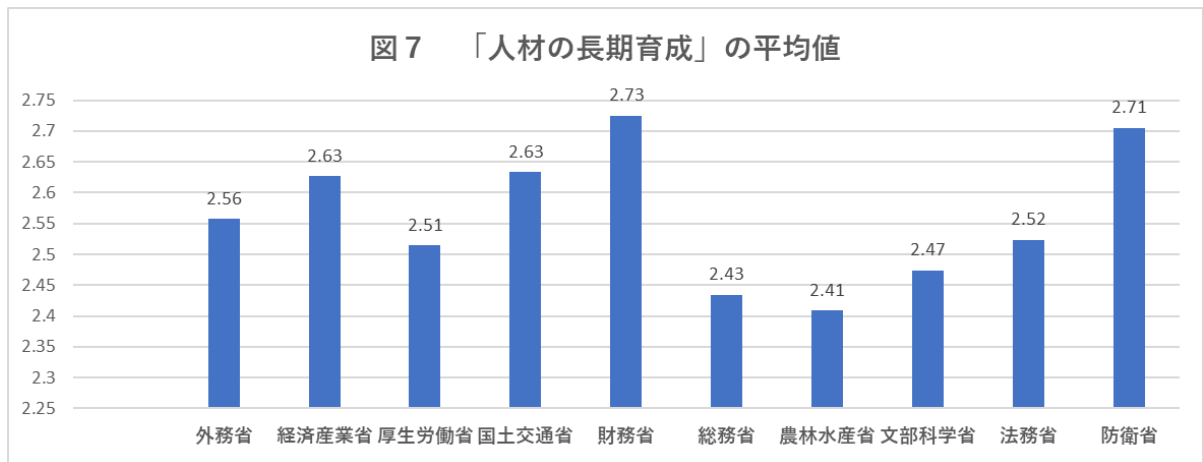
$F(9, 2559) = 15.555, p < .001$

社員の相互尊重は、外務省が格段に低い反面、財務省や防衛省は高くなっている。



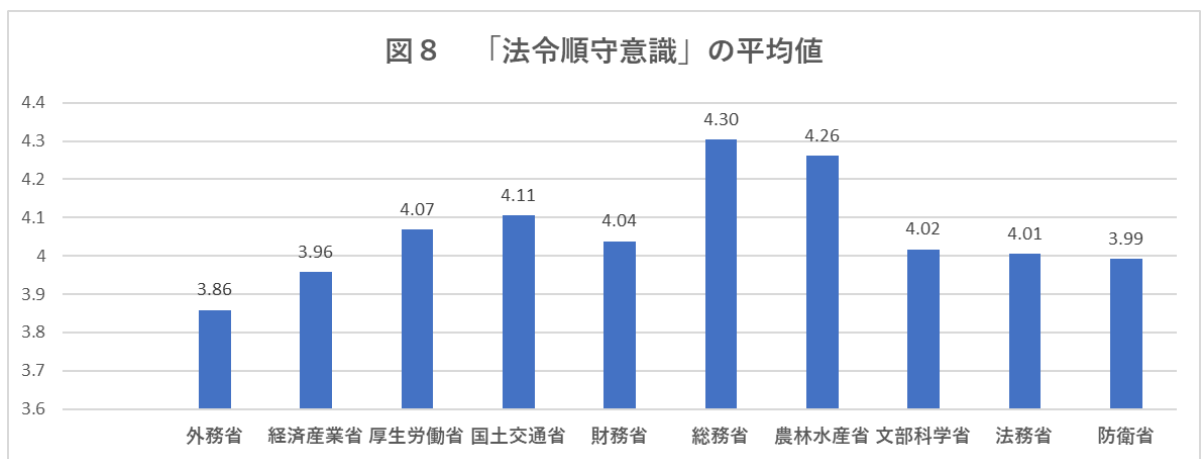
$F(9, 2559) = 19.081, p < .001$

20代成長環境は、経済産業省や外務省が高い一方、法務省、農林水産省は低い傾向にある。



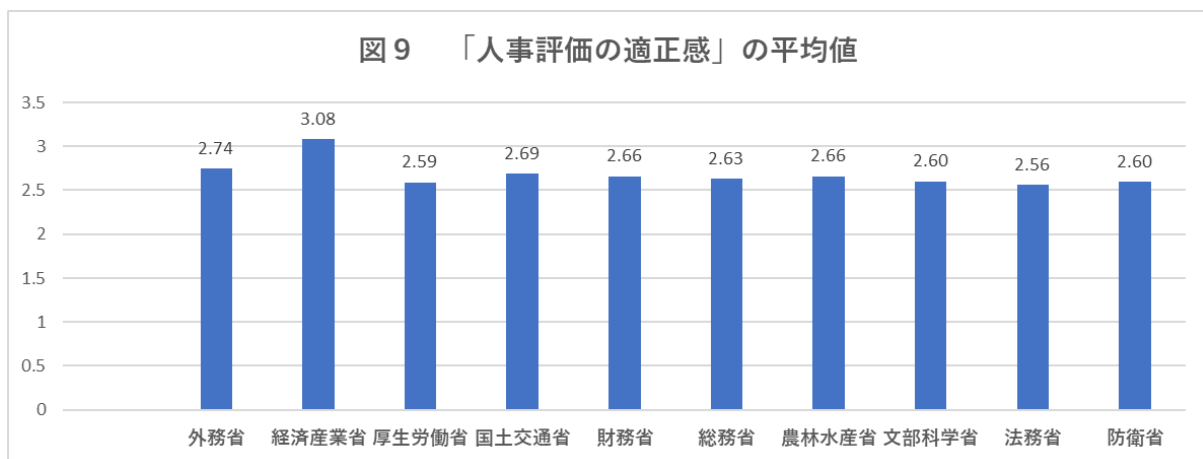
$F(9, 2559) = 2.335, p < .001$

人材の長期育成は、財務省、防衛省が高スコアとなっている。他方、農林水産省、総務省、文部科学省で低くなっている。



$F(9, 2559) = 4.007, p < .001$

法令順守意識は、総務省、農林水産省が高い一方、外務省、経済産業省が低位にある。



$F(9, 2559) = 6.163, p < .001$

人事評価の適正感は、経済産業省が高いものの、全体的に低位な水準にとどまっている。

（２）PSM の規定要因（重回帰分析）

続いて、国家公務員の Public service motivation（PSM）の規定要因は何なのか、「社員の士気」を被説明変数とした重回帰分析の結果をみていく（表４）¹⁾。

表４ 社員の士気を従属変数とした重回帰分析

	全体		外務省		経済産業省		厚生労働省		国土交通省		財務省	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
女性ダミー	0.044	0.031	-0.002	0.088	-0.322	0.118 **	0.093	0.079	0.051	0.064	0.119	0.132
待遇面の満足度	-0.013	0.015	-0.014	0.048	0.054	0.054	0.030	0.042	-0.035	0.029	0.034	0.060
風通しの良さ	0.101	0.017 ***	-0.004	0.056	0.018	0.064	0.089	0.047 †	0.093	0.034 **	0.149	0.064 *
社員の相互尊重	0.204	0.017 ***	0.205	0.056 ***	0.229	0.061 ***	0.197	0.046 ***	0.274	0.035 ***	0.116	0.063 †
20代成長環境	0.244	0.016 ***	0.105	0.049 *	0.205	0.056 ***	0.200	0.045 ***	0.208	0.033 ***	0.216	0.061 ***
人材の長期育成	0.055	0.017 **	0.077	0.051	0.142	0.060 *	0.012	0.048	0.112	0.034 **	0.007	0.064
法令遵守意識	0.029	0.015 †	0.060	0.046	0.072	0.072	0.024	0.041	0.037	0.029	-0.016	0.059
人事評価の適正感	0.141	0.016 ***	0.262	0.051 ***	0.069	0.053	0.129	0.047 **	0.109	0.031 ***	0.256	0.064 ***
定数	0.702	0.078 ***	1.078	0.223 ***	0.955	0.269 ***	0.919	0.214 ***	4.378	0.324 ***	0.747	0.312 *
決定係数	0.383		0.348		0.361		0.291		0.446		0.383	
自由度調整済み決定係数	0.381		0.328		0.342		0.276		0.438		0.354	
N	2569		262		387		387		556		182	

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, † $p < 0.10$

	総務省		農林水産省		文部科学省		法務省		防衛省	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
女性ダミー	0.068	0.122	0.023	0.117	0.050	0.148	0.132	0.109	-0.030	0.096
待遇面の満足度	0.091	0.066	0.009	0.060	0.021	0.084	-0.010	0.061	0.001	0.045
風通しの良さ	0.058	0.067	0.166	0.079 *	-0.031	0.095	0.080	0.059	0.106	0.049 *
社員の相互尊重	0.316	0.068 ***	0.095	0.070	0.387	0.088 ***	0.196	0.062 **	0.169	0.050 **
20代成長環境	0.271	0.061 ***	0.042	0.069 ***	0.264	0.086 **	0.275	0.063 ***	0.187	0.045 ***
人材の長期育成	0.037	0.076	-0.060	0.064	0.003	0.094	-0.011	0.066	0.170	0.046 ***
法令遵守意識	-0.017	0.062	0.043	0.062	0.024	0.076	-0.003	0.053	0.107	0.045 *
人事評価の適正感	0.199	0.065 **	0.187	0.071 **	0.110	0.093	0.092	0.062	0.048	0.047
定数	0.205	0.375	0.744	0.320 *	0.718	0.381 †	0.923	0.296 **	0.401	0.222 †
決定係数	0.489		0.412		0.370		0.274		0.457	
自由度調整済み決定係数	0.459		0.384		0.323		0.242		0.441	
N	145		176		116		191		275	

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, † $p < 0.10$

■全体（N=2569）

「風通しの良さ」、「社員の相互尊重」、「20代成長環境」「人事評価の適正感」が、正で有意である（ $p < 0.001$ ）。また、「人材の長期育成」も5%水準で正に有意である（ $p < 0.05$ ）。さらに、「法令遵守意識」が10%水準で正に有意である（ $p < 0.10$ ）。他の変数は統計的に有意な結果とはなっていない。

「風通しの良さ」、「社員の相互尊重」、「20代成長環境」「人事評価の適正感」、「人材の長期育成」、「法令遵守意識」が高いほど、社員の士気にプラスに影響していることがみえる。

■外務省（N＝262）

「社員の相互尊重」、「人事評価の適正感」が、係数の向きが正で有意である（ $p < 0.001$ ）。また、「20 代成長環境」も 5%水準で正に有意である（ $p < 0.05$ ）。他の変数は統計的に有意な結果とはなっていない。「社員の相互尊重」、「人事評価の適正感」、「20 代成長環境」が高いほど、社員の士気にプラスの影響をおよぼしていることがみえる。

■経済産業省（N＝279）

「社員の相互尊重」、「20 代成長環境」が、正で有意である（ $p < 0.001$ ）。「人材の長期育成」も正に有意である（ $p < 0.05$ ）。他方で、「女性ダミー」が、係数が負で、1%水準で有意である（ $p < 0.01$ ）。女性であることが、士気にマイナスの影響をあたえている。「社員の相互尊重」、「20 代成長環境」、「人材の長期育成」も士気にプラスの影響をもたらしている一方、女性であること（「女性ダミー」）が、士気にマイナスの影響をあたえている。

■厚生労働省（N＝387）

「社員の相互尊重」、「20 代成長環境」が正で有意である（ $p < 0.001$ ）。「人事評価の適正感」も正に有意である（ $p < 0.05$ ）。「風通しの良さ」も 10%水準であるが、統計的に正に有意である。「社員の相互尊重」、「20 代成長環境」、「人事評価の適正感」が社員の士気にプラスの影響をもたらしていることがみえる。

■国土交通省（N＝556）

「社員の相互尊重」、「20 代成長環境」、「人事評価の適正感」が、正で有意となっている（ $p < 0.001$ ）。また、「風通しの良さ」、「人材の長期育成」も 1%水準で正に有意である（ $p < 0.01$ ）。「社員の相互尊重」、「20 代成長環境」、「人材の長期育成」、「人事評価の適正感」、「風通しの良さ」が高いほど、社員の士気にプラスの影響をもたらしていることがみえる。

■財務省（N＝182）

「20 代成長環境」、「人事評価の適正感」が正で有意である（ $p < 0.001$ ）。また、「風通しの良さ」も 5%水準で正に有意である（ $p < 0.05$ ）。「20 代成長環境」、「人材の長期育成」、「風通しの良さ」が社員の士気にプラスの影響をもたらしていることがみえる。

■総務省（N＝145）

「社員の相互尊重」、「20 代成長環境」が正で有意である（ $p < 0.001$ ）。また、「人事評価の適正感」も 5%水準で正に有意である（ $p < 0.05$ ）。「社員の相互尊重」、「20 代成長環境」、「人事評価の適正感」が社員の士気にプラスの影響をもたらしていることがみえる。

■農林水産省（N＝176）

「20 代成長環境」が正で有意である（ $p < 0.001$ ）。また、「人事評価の適正感」も 1%水準で正に有意である（ $p < 0.01$ ）。「人事評価の適正感」も 5%水準で正に有意である（ $p < 0.05$ ）。「20 代成長環境」、「風通しの良さ」、「人事評価の適正感」が社員の士気にプラスの影響をもた

らしていることがみえる。

■文部科学省（N＝116）

「社員の相互尊重」が正で有意である（ $p < 0.001$ ）。また、「20代成長環境」も5%水準で正に有意である（ $p < 0.05$ ）。「社員の相互尊重」、「20代成長環境」が社員の士気にプラスの影響をもたらしていることがみえる。

■法務省（N＝191）

「20代成長環境」が正で有意である（ $p < 0.001$ ）。また、「社員の相互尊重」も5%水準で正に有意である（ $p < 0.05$ ）。「20代成長環境」、「社員の相互尊重」が社員の士気にプラスの影響をもたらしていることがみえる。

■防衛省（N＝275）

「社員の相互尊重」、「20代成長環境」、「人材の長期育成」が正で有意である（ $p < 0.001$ ）。また、「人材の長期育成」、「法令順守意識」も5%水準で正に有意である（ $p < 0.05$ ）。「社員の相互尊重」、「20代成長環境」、「人材の長期育成」、「人材の長期育成」、「法令順守意識」が社員の士気にプラスの影響をもたらしていることがみえる。

<小括>

あらためて、ここまで述べたきた、重回帰分析の結果を、係数の向きと統計的有意を付してまとめると、図10のようになる。

図10 社員の士気の規定要因

	全体		外務省		経済産業省		厚生労働省		国土交通省		財務省		総務省		農林水産省		文部科学省		法務省		防衛省	
女性タミー					－	**																
待遇面の満足度																						
風通しの良さ	+	***					+	†	+	**	+	*			+	*					+	*
社員の相互尊重	+	***	+	***	+	***	+	***	+	***	+	†	+	***			+	***	+	**	+	**
20代成長環境	+	***	+	*	+	***	+	***	+	***	+	***	+	***	+	***	+	**	+	***	+	***
人材の長期育成	+	**			+	*			+	**											+	***
法令遵守意識	+	†																			+	*
人事評価の適正感	+	***	+	***			+	**	+	***	+	***	+	**	+	**						
回答数	2569		262		279		387		556		182		145		176		116		191		275	

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, † $p < 0.10$

社員の士気に統計的に有意にプラスの作用を及ぼすことが係数において確認された変数は、風通しの良さ、社員の相互尊重、20代成長環境、人材の長期育成、法令遵守意識、人事評価の適正感であった。特に、社員の相互尊重、20代成長環境、人事評価の適正感、風通しの良さは、ほとんどのケースでプラスに有意であり、社員の士気への影響が少なくないことが示された。

(3) 退職の規定要因（ロジスティック回帰分析）

続いて、近年の退職者の増加に関しても、PSM が関係していることが考えられる。そのため、どのような要因が退職に影響するのか、回答時の在籍状況（現職 or 退職）のうち、退職を被説明変数としたロジスティック回帰分析の結果をみていく²⁾。

表5 退職の規定要因（ロジスティック回帰分析）

	B	オッズ比
女性ダミー	0.322	1.380 ***
待遇面の満足度	0.098	1.103 *
社員の士気	0.101	1.106 †
風通しの良さ	-0.274	0.760 ***
社員の相互尊重	0.030	1.031
20代成長環境	0.232	1.260 ***
人材の長期育成	0.087	1.091 †
法令順守意識	-0.132	0.876 **
人事評価の適正感	-0.013	0.987
定数	-0.856	***
－2 対数尤度	3248.210	
Nagelkerke決定係数	0.049	
尤度比のカイ2乗検定	93.998	***
N	2569	

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, † $p < 0.10$

女性であること（女性ダミー）は、統計的に有意に退職の方向に働く（ $p < 0.01$ ）。女性であることと比べてオッズは低いものの、「20代成長環境」も、統計的に有意に退職の方向に働く（ $p < 0.01$ ）。10%水準の有意であるが、「社員の士気」、「人材の長期育成」も同様であるが、オッズ比も小さく、この結果をもって PSM と退職の関係を結論づけることは難しいといえる。

他方、「風通しの良さ」は、統計的に有意に退職しない方向に働く（ $p < 0.01$ ）。「法令遵守意識」も、統計的に有意に退職しない方向に働く（ $p < 0.05$ ）。

全体としては、女性であることが、退職の規定要因となりやすい一方で、「風通しの良さ」などが退職しない方向に作用することがみえた。但し、モデルの決定係数が低く、留意を要する。

5. まとめと課題

本稿では、働き方や労働環境など職場の実情を知る上で近年注目されているウェブ上の匿名のクチコミデータを用いて、国家公務員の働き方や労働環境の現状や課題、Public service motivation（PSM）の規定要因について、各省庁を比較しながら、その概要を明らかにした。

まず、国家公務員の働き方や労働環境の現状や課題は、同じ中央省庁でも、省庁ごとに相当の差があることが浮かび上がった。続いて、国家公務員の Public service motivation（PSM）の規定要因についても分析を行った結果、省庁ごとの特徴がある一方、概して、風通しの良さ、社員の相互尊重、20代成長環境、人材の長期育成、法令遵守意識、人事評価の適正感が、社員の士

気に統計的に有意にプラスの作用を及ぼすことが確認された。特に、社員の相互尊重、20 代成長環境、人事評価の適正感、風通しの良さは、ほとんどの省庁で有意であり、社員の士気への影響が少ないことがわかった。

また、退職に着目すると、女性であることが、統計的に有意に退職の方向に働くことなどがみえた。他方、風通しの良さや法令遵守意識が、統計的に有意に退職しない方向に働くことが浮かび上がった。

今後の課題として、各要因を構成する具体的な実態や取組に目を向けるとともに、同一の省庁でも年代や職種などによる差がないか、差を生み出すものは何なのかなど、より精緻な分析を行っていきたい。

注

- 1) 表中の「B」は非標準化係数 (unstandardized coefficients) を意味する。
- 2) 表 4 および表 5 では、被説明変数が異なる (それぞれ「社員の士気」と「退職」) にもかかわらず、同じ説明変数を使用している。本分析では、労働環境が、社員の士気と退職の双方に共通して影響を及ぼす要因であると仮定し、簡易な分析を実施している。ただし、被説明変数が異なる場合における説明変数の適切性やモデル構造の妥当性については、再検討の必要性を認識している。本稿はワーキングペーパーとして、職場環境と職員行動との関連性について初期的な知見を提示することを目的としており、詳細なモデルの最適化は今後の課題とする。

参考文献

- 青木栄一・王瀬森・神林寿幸・伊藤正次・河合晃一・北村亘・清水唯一朗・曾我謙悟・手塚洋輔・村上裕一 (2023) 「2022 年国家公務員ワークライフバランス調査基礎集計」『東北大学大学院教育学研究科研究年報』第 71 集・第 2 号, 107-126.
- 林嶺那・深谷健・箕輪允智・中嶋茂雄・梶原静香 (2021) 「公共サービス動機づけ(Public Service Motivation)と職務満足度等との関連性に関する実証研究：最小二乗回帰と分位点回帰による特別区社員データの分析」『年報行政研究』(56), 165-188.
- 柳至(2022)「官僚のパブリック・サービス・モチベーションと職務満足」北村亘編『現代官僚制の解剖：意識調査から見た省庁再編 20 年後の行政』有斐閣, 135-156.

謝辞

本研究で利用したデータは、オープンワーク株式会社様より研究のためにご提供をいただきました。オープンワーク株式会社様に厚く御礼申し上げます。