

国家公務員の働き方・労働環境等に関する一考察 —中央省庁のクチコミデータの分析から—（第2報）

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・神林ほか 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¹⁾。

2. 分析の視点・リサーチクエスチョン

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、リサーチクエスチョンを設ける。

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、国家公務員の士気の規定要因は何なのか、ということである。

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。2025 年 4 月末時点で会員数が約 726 万人、蓄積されているクチコミ数と評価スコアは約 1,910 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。2015 年 2 月から 2025 年 4 月までに投稿があったクチコミデータのうち、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 対象省庁と回答数

省庁名	回答数
外務省	282
経済産業省	300
厚生労働省	444
国土交通省	630
財務省	221
総務省	168
農林水産省	198
文部科学省	127
法務省	220
防衛省	309
合計	2899

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）

「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)」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。

続いて、計量テキスト分析に用いるデータは、同クチコミデータの自由記述回答方式のうち、士気と最も関連の強い項目であると思われる、「働きがい・成長」に回答のあったものである。

4. 分析結果と考察

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) 士気の規定要因 (重回帰分析)、(3) 計量テキスト分析の順番にみていく。

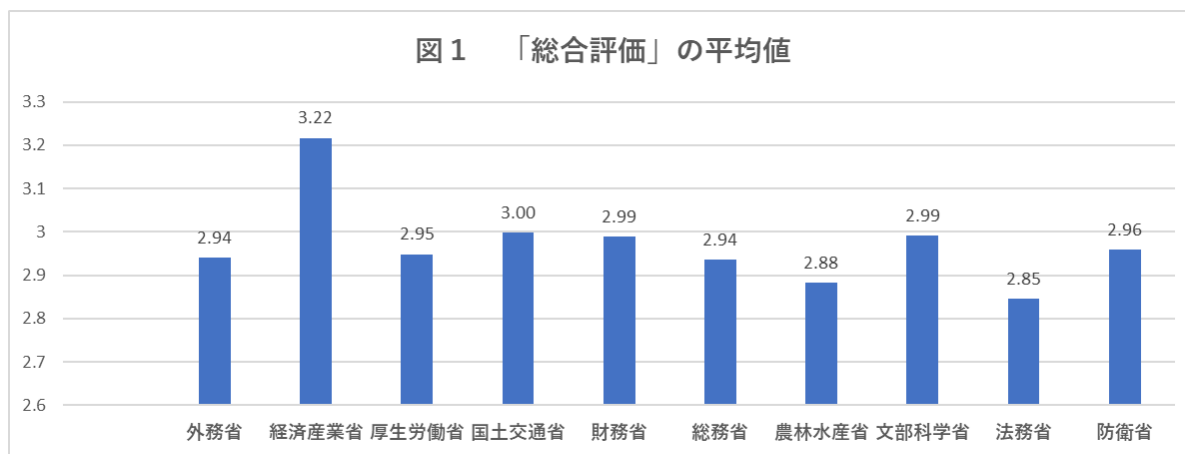
(1) 働き方・労働環境に関する記述統計

まず、各変数の記述統計量を確認する (表3)。

表3 記述統計量

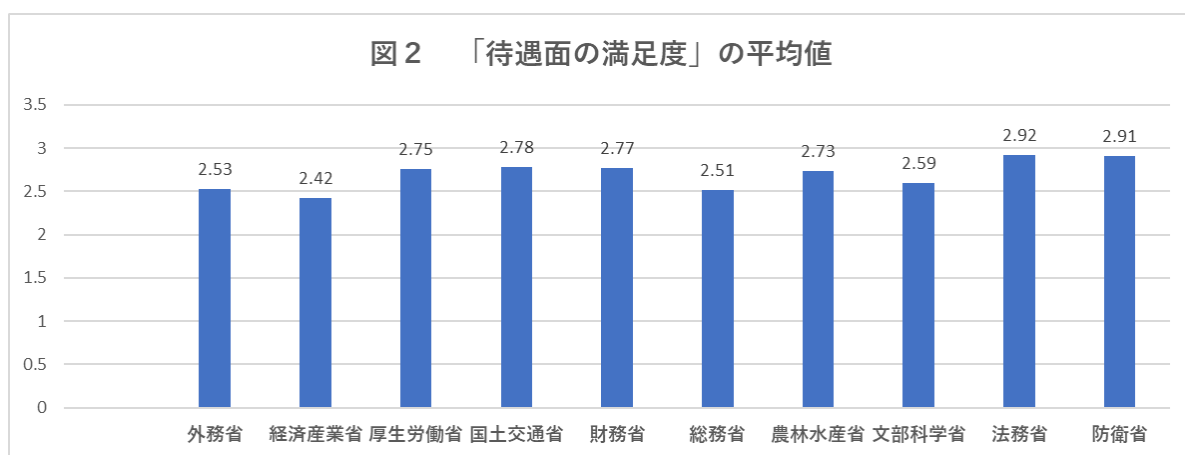
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
総合評価	2899	1.8	5.0	2.98	0.61
待遇面の満足度	2899	1	5	2.71	0.99
社員の士気	2899	1	5	2.94	0.89
風通しの良さ	2899	1	5	2.96	0.96
社員の相互尊重	2899	1	5	3.14	0.94
20代成長環境	2899	1	5	2.77	1.09
人材の長期育成	2899	1	5	2.58	1.03
法令遵守意識	2899	1	5	4.07	0.95
人事評価の適正感	2899	1	5	2.68	0.99
女性ダミー	2899	0	1	0.30	0.46

続いて、各変数の省庁ごとの平均値をみていく。



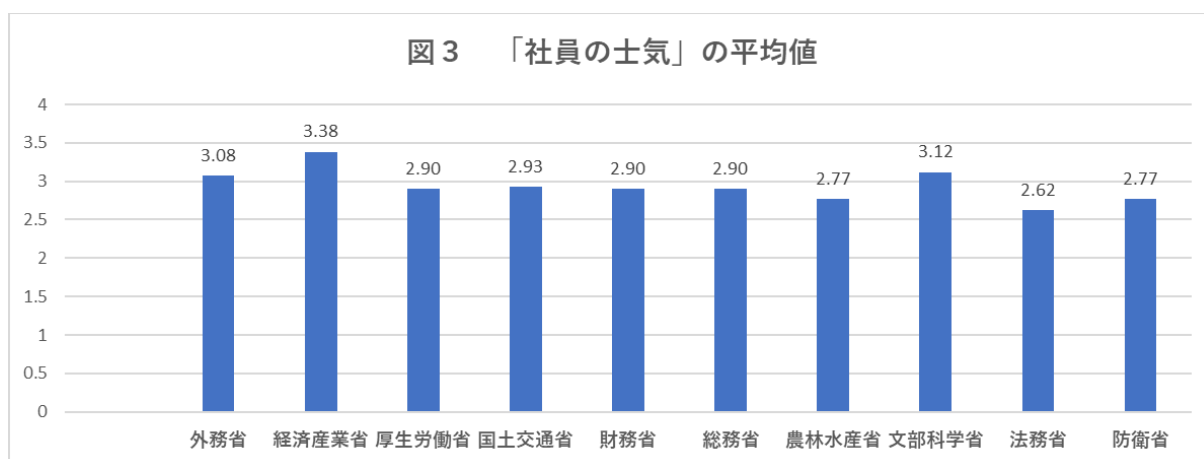
$$F(9, 2889) = 7.436, p < .001$$

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。



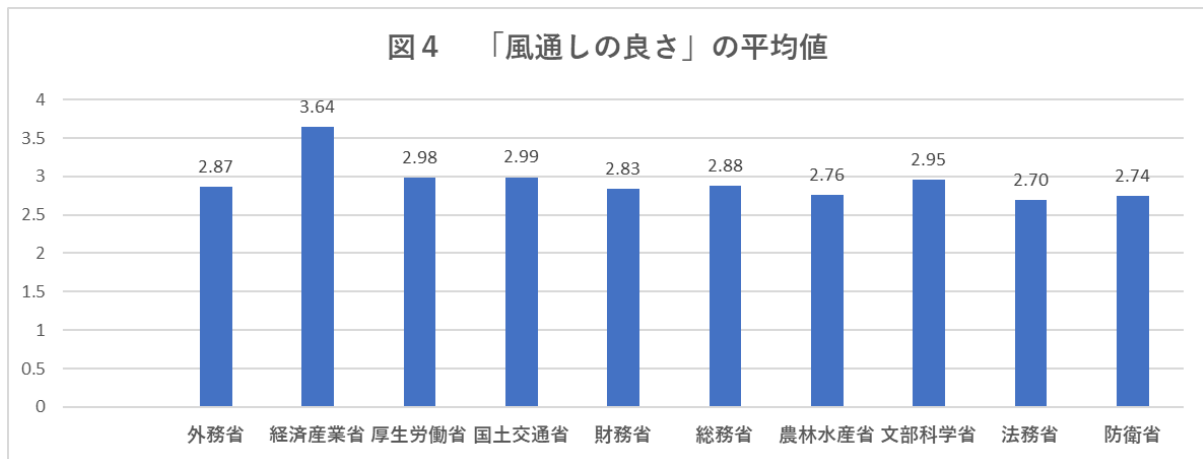
$$F(9, 2889) = 7.935, p < .001$$

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。



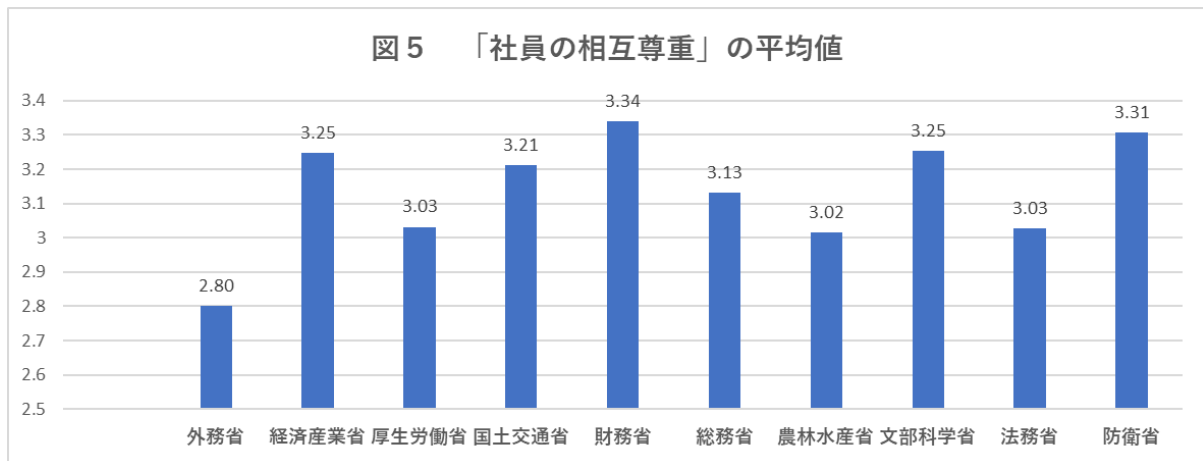
$$F(9, 2889) = 15.678, p < .001$$

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。



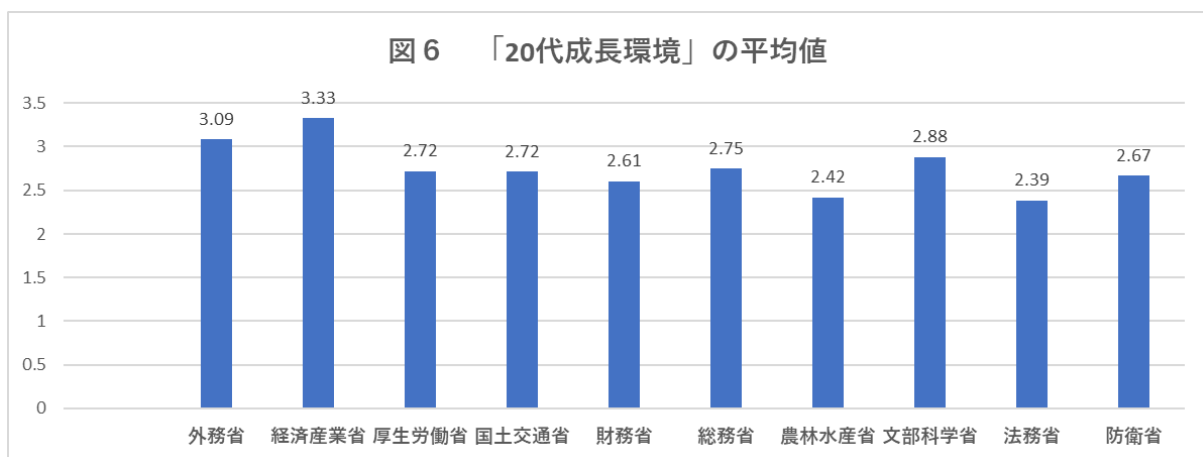
$F(9, 2889) = 20.595, p < .001$

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。



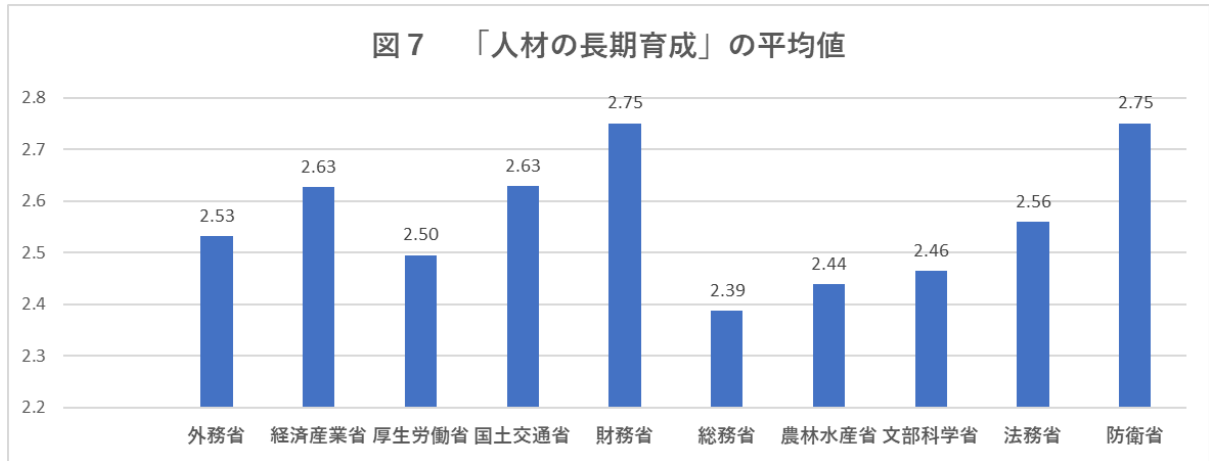
$F(9, 2559) = 15.555, p < .001$

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。



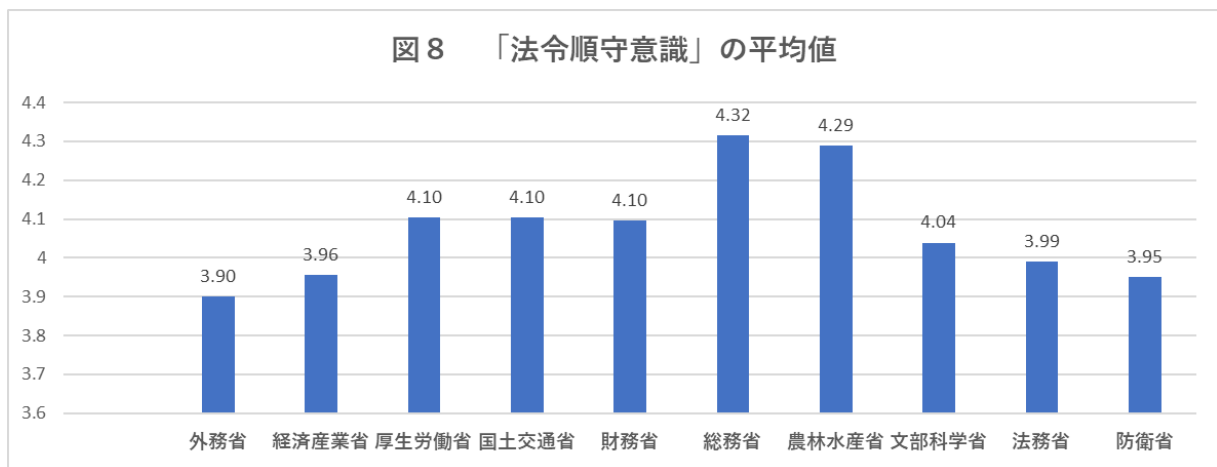
$F(9, 2889) = 8.881, p < .001$

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。



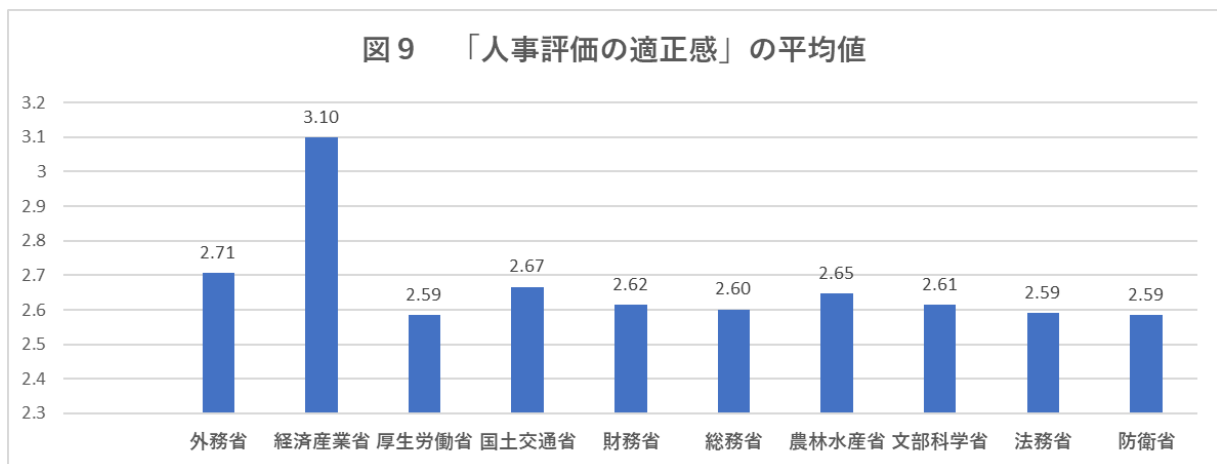
$F(9, 2889) = 3.493, p < .001$

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。



$F(9, 2889) = 7.420, p < .001$

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) 士気の規定要因（重回帰分析）

続いて、国家公務員の士気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）²⁾。

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	0.008	0.084	-0.283	0.110 *	0.027	0.073	0.063	0.061	0.100	0.116
待遇面の満足度	-0.013	0.015	-0.012	0.047	0.042	0.051	0.014	0.039	-0.043	0.029	0.040	0.052
風通しの良さ	0.101	0.017 ***	0.007	0.054	0.015	0.062	0.102	0.044 †	0.101	0.033 **	0.134	0.056 *
社員の相互尊重	0.204	0.017 ***	0.208	0.054 ***	0.253	0.058 ***	0.177	0.043 ***	0.246	0.034 ***	0.123	0.059 *
20代成長環境	0.244	0.016 ***	0.105	0.046 *	0.225	0.054 ***	0.200	0.042 ***	0.202	0.032 ***	0.219	0.055 ***
人材の長期育成	0.055	0.017 **	0.064	0.049	0.123	0.058 *	0.004	0.044	0.109	0.033 **	0.067	0.055
法令遵守意識	0.029	0.015 †	0.062	0.044	0.055	0.049	0.014	0.038	0.065	0.028 *	0.000	0.053
人事評価の適正感	0.141	0.016 ***	0.253	0.049 ***	0.072	0.051	0.160	0.043 ***	0.116	0.030 ***	0.209	0.056 ***
定数	0.702	0.078 ***	1.088	0.218 ***	0.957	0.255 ***	0.982	0.198 ***	0.522	0.155 ***	0.393	0.370 *
決定係数	0.381		0.344		0.368		0.296		0.420		0.393	
自由度調整済み決定係数	0.379		0.324		0.351		0.283		0.413		0.370	
N	2899		282		300		444		630		221	

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

	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	0.114	0.112	0.045	0.112	-0.005	0.138	0.115	0.104	-0.067	0.090
待遇面の満足度	0.059	0.060	0.029	0.057	0.034	0.079	-0.006	0.059	0.005	0.042
風通しの良さ	0.046	0.061	0.124	0.072 †	-0.041	0.091	0.113	0.056	0.129	0.047 **
社員の相互尊重	0.330	0.063 ***	0.148	0.065 *	0.363	0.083 ***	0.203	0.061 **	0.141	0.047 **
20代成長環境	0.243	0.057 ***	0.324	0.065 ***	0.296	0.080 ***	0.234	0.059 ***	0.202	0.043 ***
人材の長期育成	0.060	0.072	-0.052	0.061	-0.014	0.086	0.058	0.061	0.161	0.043 ***
法令遵守意識	-0.025	0.057	0.049	0.060	0.064	0.071	-0.022	0.050	0.123	0.041 **
人事評価の適正感	0.164	0.061 **	0.133	0.067 **	0.103	0.087	0.091	0.060	0.043	0.045
定数	0.414	0.340	0.671	0.310 *	0.718	0.381 †	0.835	0.280 **	0.371	0.205 †
決定係数	0.470		0.402		0.382		0.291		0.465	
自由度調整済み決定係数	0.444		0.377		0.340		0.264		0.451	
N	168		198		127		220		309	

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

■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、「女性ダミー」が負に有意であり ($p < 0.05$)、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」、「人事評価の適正感」がいずれも正で有意である ($p < 0.001$)。「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 ($p < 0.01$)。「法令順守意識」も、5%水準で正に有意である。「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」、「法令順守意識」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」、「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」、「人材の長期育成」、「風通しの良さ」、「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。

■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 0.1%水準で正で有意である ($p < 0.001$)。また、「人事評価の適正感」も 1%水準で正に有意である ($p < 0.01$)。「社員の相互尊重」も 5%水準で正に有意である ($p < 0.05$)。

0.05)。「風通しの良さ」も 10%水準で正に有意である ($p < 0.10$)。「20 代成長環境」、「人事評価の適正感」、「社員の相互尊重」、「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。

■文部科学省 (N = 116)

「社員の相互尊重」「20 代成長環境」が正で有意である ($p < 0.001$)。「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)

「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、「風通しの良さ」、「社員の相互尊重」、「法令順守意識」も 1%水準で正に有意である ($p < 0.01$)。「20 代成長環境」、「人材の長期育成」「風通しの良さ」、「社員の相互尊重」、「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、ここまで述べてきた、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	2899		282		300		444		630		221		168		198		127		220		30	

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

(3) 計量テキスト分析

まず、省庁ごとの特徴語を示す(表5)。

表5 省庁ごとの特徴語

※係数は、Jaccard 係数(省庁を外部変数として設定)

外務省		経済産業省		厚生労働省		国土交通省	
外交	.084	企業	.062	業務	.068	仕事	.119
仕事	.070	身	.058	キャリア	.048	成長	.064
語学	.057	業務	.056	評価	.048	評価	.064
経験	.052	民間	.050	制度	.045	研修	.044
日本	.052	評価	.049	労働	.044	人事	.044
機会	.047	キャリア	.046	身	.043	経験	.043
専門	.047	政策	.045	経験	.041	働きがい	.038
キャリア	.047	能力	.042	研修	.040	上司	.033
勤務	.046	経験	.039	人事	.039	職員	.033
国	.045	スキル	.039	能力	.037	公務員	.030
財務省		総務省		農林水産省		文部科学省	
キャリア	.053	仕事	.049	仕事	.064	政策	.041
研修	.052	国	.039	業務	.052	業務	.036
業務	.049	スキル	.039	成長	.041	職員	.035
異動	.043	地方	.038	公務員	.036	仕事	.034
部署	.040	キャリア	.038	能力	.034	年	.034
成長	.038	業務	.038	スキル	.033	機会	.034
専門	.037	身	.038	民間	.029	身	.033
充実	.034	機会	.037	国	.029	異動	.033
制度	.031	国会	.033	異動	.028	経験	.032
留学	.031	若手	.032	働きがい	.028	部署	.032
法務省		防衛省					
仕事	.052	教育	.063				
研修	.042	キャリア	.045				
成長	.037	防衛	.039				
働きがい	.037	働きがい	.038				
試験	.027	能力	.038				
スキル	.025	部署	.037				
法律	.022	研修	.036				
公務員	.021	機会	.035				
外国	.021	組織	.033				
語学	.019	知識	.030				

計量テキスト分析に用いたデータは、先述のように、自由記述回答方式の「働きがい・成長」に回答のあったものである。そのため、「働きがい・成長」について、各回答者が、何を重視しているのかが見えてくる。

まず、各省庁が所管する政策分野に関連するワードが上位にある傾向が確認できる(例えば、外務省の「外交」「日本」、経済産業省の「企業」「民間」、総務省の「国」「地方」など)。各省庁の所管する政策分野が「働きがい・成長」に関係していること、別言すれば、各省庁の政策分野が「働きがい・成長」において重視されていることを示唆する。

また、いずれの省庁でも、「仕事」「業務」「キャリア」「評価」も一定数みられた。各省庁で職員が担う「仕事」や「業務」が、職員の「働きがい・成長」を考える上で、力点が置かれて

いることが読み取れる。また、「仕事」や「業務」を担うことが自分の「キャリア」にとってのいかなる意味を持つのかということや、自分のことを周りがどのように「評価」しているのかということも重視されていることが推察される。

他方で、職場環境や労働条件など働き方に関するものは少ない。国家公務員の働き方の改革が進められているが、「働きがい・成長」に関しては、働き方よりも、職員が、どのような政策分野に携わっているか、「仕事」や「業務」との関係、または、自分の「キャリア」にとっての意味や、他者からの「評価」が、「働きがい・成長」として重視されているといえそうである。

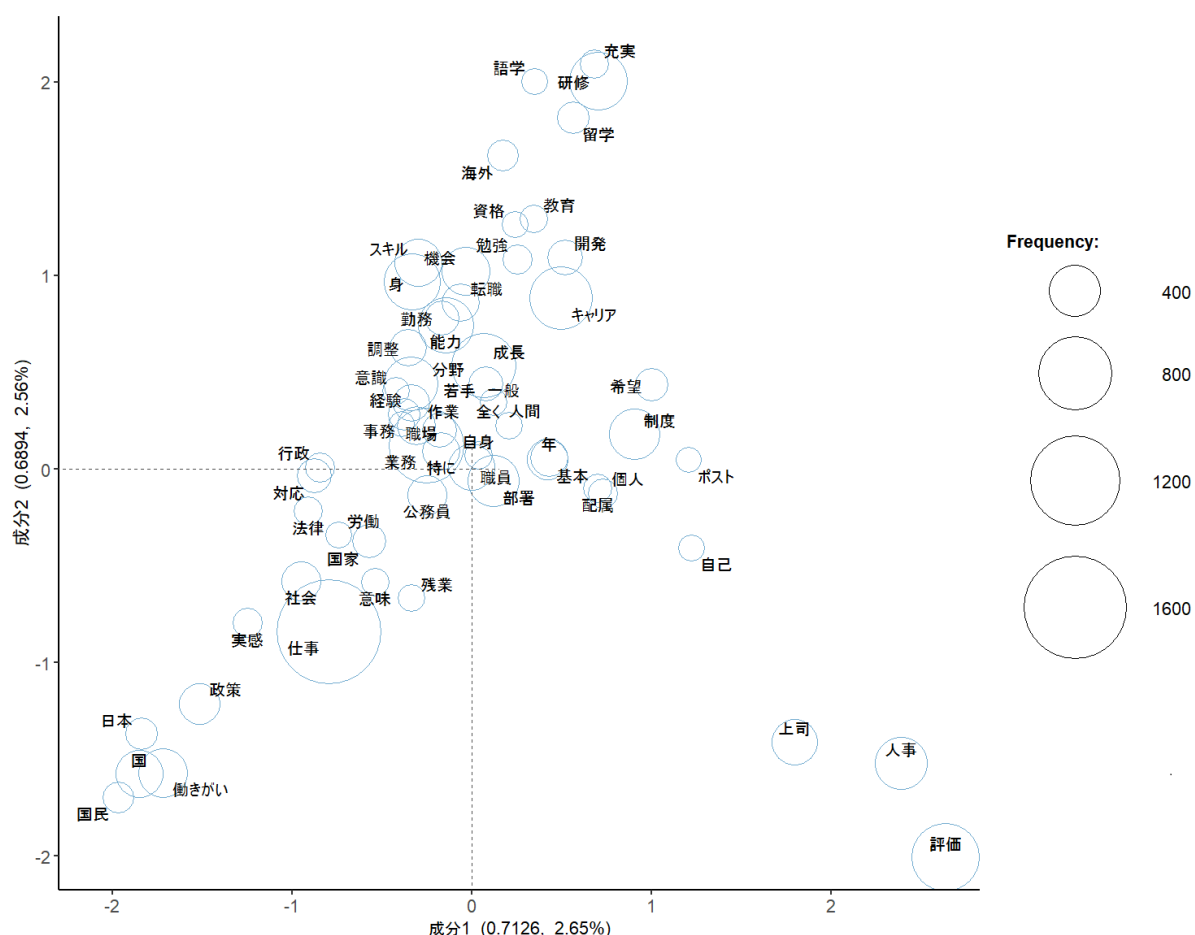
もっとも、もちろん、このことは、「働きがい・成長」に、職場環境や労働条件が関係していないことを示すものでもない。先述の計量分析の結果を踏まえると、風通しの良さ、社員の相互尊重、20代成長環境、人材の長期育成、法令遵守意識などが、社員の士気に統計的に有意にプラスの作用を及ぼし得ることが確認されている。

これらの結果をも踏まえると、職場環境や労働条件という外形的な性格の強い事実に加えて、どのような政策分野、業務や仕事にコミットすることができているのか、そこで何を経験したり得たりするのかという内実、または、内発的な側面の強い部分の双方が、職員の士気に影響を及ぼすものと解釈することができる。

さらに、その他、「研修」「語学」「経験」「専門」「能力」「試験」「スキル」など、職員の能力やスキルなどの向上に資するような取組や機会も、職員の「働きがい・成長」に関係していることが浮かび上がっている。これらの要素も、職員の士気に、複合的・多元的に影響を及ぼすものといえるだろう。

続いて、対応分析の結果（抽出語×文）を示す（図 11）。

図 11 対応分析の結果（抽出語×文）

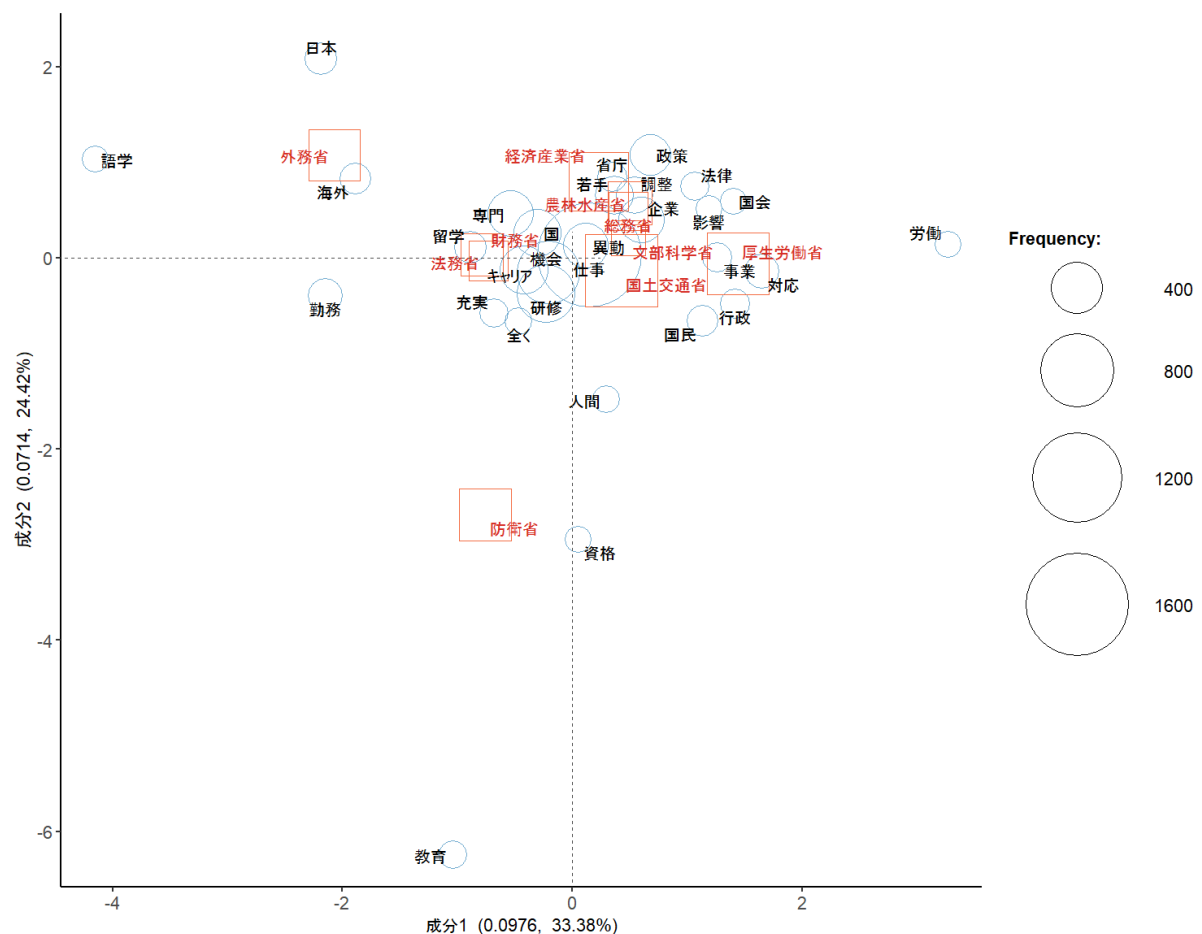


「日本」「国」「国民」と「働きがい」の間に一定の関係の強さがあることがみえる。また、「スキル」「機会」「開発」「勉強」「教育」「キャリア」「能力」「成長」「調整」などのワード群や、「上司」「人事」「評価」などのワード群にも一定の関係の強さがあることが垣間見える。

国家公務員として「国」「国民」「日本」に奉仕しているという感覚が「働きがい」に影響すること、また、個人の「スキル」「能力」「キャリア」「教育」「成長」などが、お互いに影響し合っていることがみえる。

次に、対応分析の結果（抽出語×省庁）を示す（図 12）。

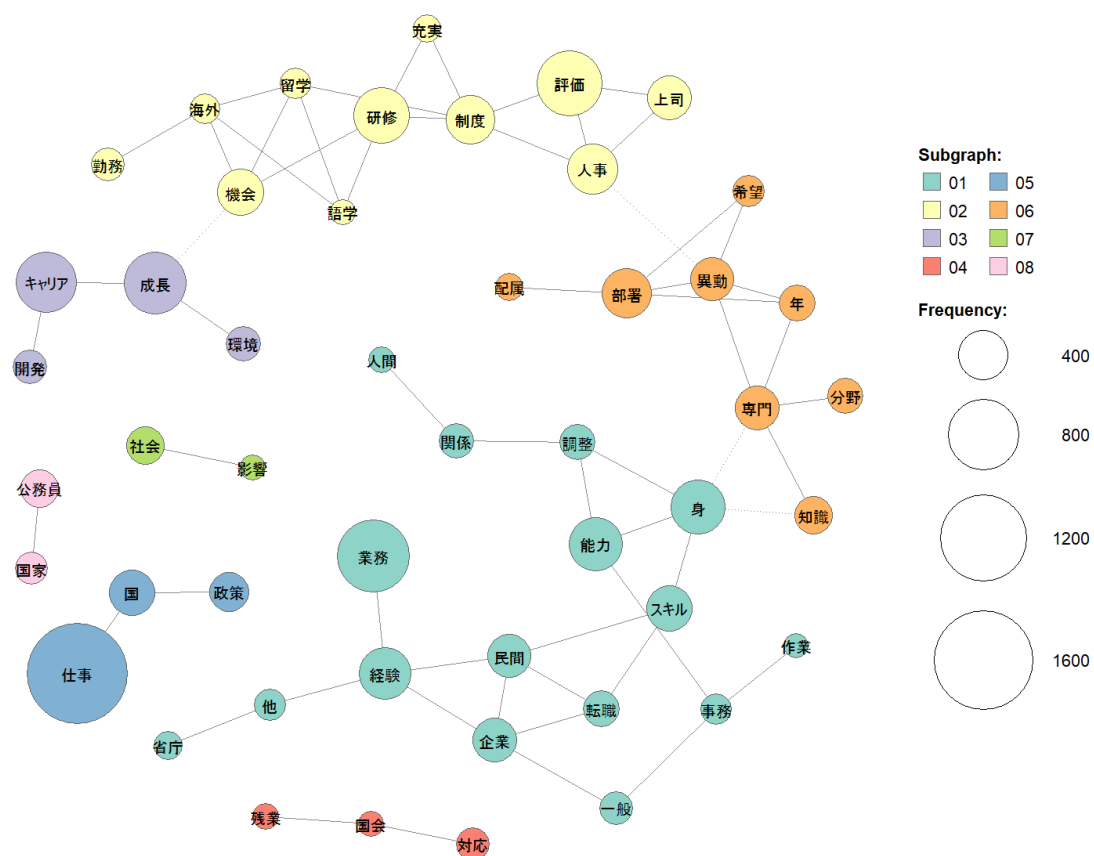
図 12 対応分析の結果（抽出語×省庁）



外務省と「海外」「日本」のようなケースはあるものの、全体として、「仕事」「機会」「キャリア」「機会」「調整」「研修」「充実」など、仕事や研修などを通じた個人のキャリア、様々な機会などが、「働きがい・成長」として関係が強いことが確認できる。

続いて、共起ネットワーク（語—語）の結果を示す。

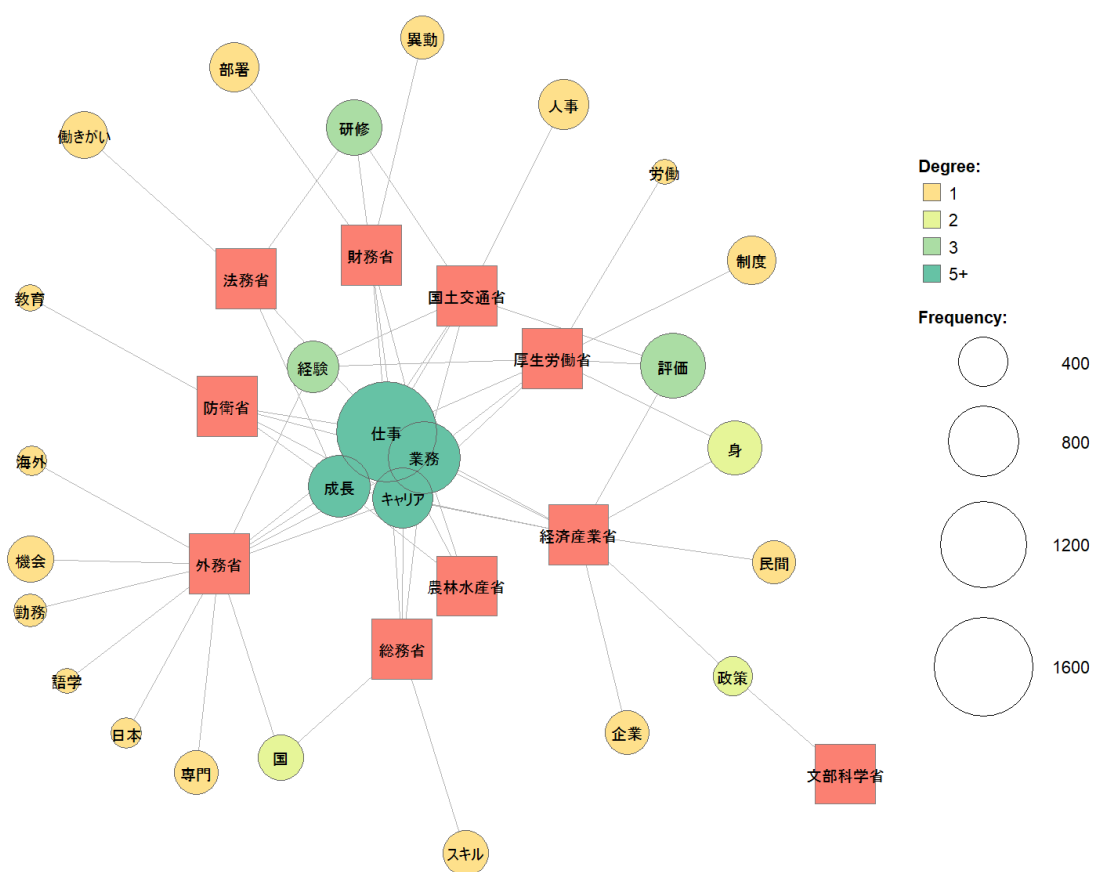
図 13 共起ネットワーク（語—語）の結果



「働きがい・成長」において、例えば、「仕事」—「国」—「政策」、また、「開発」—「キャリア」—「成長」—「環境」、さらに、「機会」—「研修」—「充実」—「制度」—「評価」—「人事」—「上司」、「能力」—「スキル」—「民間」—「企業」—「経験」などの間で、関係性の強さが確認できる。

続いて、共起ネットワーク（語—省庁）の結果を示す（図 14）。

図 14 共起ネットワーク（語—省庁）の結果



ここでも、全体的に、「仕事」「実務」「成長」「キャリア」が、ほとんどの省庁において、中心的なワードであり、かつ、互いに一定の関係の強さがあることが確認できる。

4. 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、士気の規定要因等について、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、国家公務員の士気の規定要因について分析を行った結果、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、士気への影響が少なくないことがわかった。

また、計量テキスト分析から、職員が、どのような政策分野に携わっているかという「仕事」「業務」との関係や、それらが自分の「キャリア」として持つ意味や、他者からの「評価」が、「働きがい・成長」として重視しているといえそうである。その他、「研修」「語学」「経験」「専門」「能力」「試験」「スキル」など、職員の能力やスキルなどの向上に資するような取組や機会が、職員の「働きがい・成長」に影響していると推察される。

分析結果をまとめると、風通しの良さ、社員の相互尊重、20 代成長環境などの、職場環境や労働条件という外形的な性格の強い事実に加えて、どのような政策分野、業務や仕事にコミットすることができているのか、そこで何を経験したり得たりするのかという内実、または、内発的な側面の強い部分の双方が、職員の士気に影響を及ぼすものと解釈することができる。また、研修などの能力・スキルの向上、成長の実感などにつながる機会や取組も士気に影響しうると推察される。

今後の課題として、各要素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、性別、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) 本稿は、名古屋市立大学都市政策研究センター「CUPRE」(ワーキングペーパー) vol.1 (2025 年 1 月刊行)掲載の「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)に、オープンワーク株式会社よりご提供いただいた追加データを加えて計量分析を行ったとともに、テキスト分析を行ったものであり、同研究の「第 2 報」という位置づけとなる。なお、前回は、「PSM」という言葉を用いたが、アンケートの質問項目の文言でもある「士気」という言葉が適切だと判断し、今回の「第 2 報」では、「士気」という言葉を用いている。

2) 表中の「B」は非標準化係数(unstandardized coefficients)を意味する。

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.

謝辞

本研究で使用したデータは、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。