令和６年度プロジェクト研究報告書

教　員 －　０２７

教育分野の公務労働に関する調査研究

報告書２

教育委員会事務局職員と文部科学省職員の仕事意識

2025（令和７）年３月

研究代表者　　藤原文雄
（国立教育政策研究所　教育政策・評価研究部長）

はしがき

本プロジェクト研究「教育分野の公務労働に関する調査研究」は、教育分野の公務労働に焦点を当てたものであり、三つの比類ない特徴を有している。

第一に、本プロジェクト研究の分析対象の幅広さである。本プロジェクト研究では、教員の働き方だけではなく、教育委員会事務局職員や、文部科学省職員の働き方をも分析対象としている。これは、教育委員会事務局職員や文部科学省職員の働き方は、それ自体が重視されるべきものであることに加え、それが教育政策上の喫緊の課題である教員の働き方の改善にもつながる可能性を踏まえたものである。こうしたことから、教員の働き方改革とともに、教育委員会事務局職員、文部科学省職員の働き方改革も併せて進めていくという視点が必要であると考え、広く教育分野の公務労働に焦点を当てることとした。

第二に、労働時間の減少だけに着目するのではなく、動機付けなどの公務労働者の心理的な側面も含めた多面的な検討を行ったことである。1990 年代から公務労働者の動機付けを扱う PSM（Public Service Motivation）研究においては、公共部門の職員が適切に動機付けられればより良い働きぶりにつながり、ひいては行政のパフォーマンス向上を通じて市民生活に対しても良い影響を与えると考えられている。こうしたことを踏まえ、本プロジェクト研究では、労働時間の減少だけに着目するのではなく、動機付けなどの公務労働者の心理的な側面も含めた多面的な検討を行うことにより、労働時間を減少させつつパフォーマンスを向上させる道筋が見えてくる可能性を探究することとした。

第三に、日本の教員の働き方改革の動向を参照点として諸外国とも比較研究を行ったことである。これまでの教員の働き方に関する比較研究とは異なり、本プロジェクト研究では、教員の働き方改革について検討した中央教育審議会答申などで議論された論点、提言された取組を参照点として、諸外国（イギリス、カナダ、スウェーデン、韓国、ドイツ）における教員に関する制度、教員の働き方改革で議論された論点及び取組、並びにそれに関連する調査研究等を整理した。その結果を踏まえ、日本の教員の働き方改革の動向との比較を行い、各国の教員の働き方改革の特徴を抽出した。

本プロジェクト研究は、これまで十分に解明されてこなかった教育委員会事務局職員、文部科学省職員たちが持つ仕事意識やそれに伴う課題を可視化し、新たな教育政策研究のフィールドを開発したほか、教員、教育委員会事務局職員、文部科学省職員の働き方に影響を及ぼす要因についての新たな知見を得ることができ、諸外国の教員の働き方改革の動向を捕捉することができたと考えており、研究者や行政職員はもとより、教育に関わる全ての関係者に御一読いただき、忌憚（きたん）のない御意見をお寄せいただければ幸いである。

最後に、本プロジェクト研究の調査に御協力くださった教育委員会と学校の方々、海外調査に協力していただいた諸外国の方々、本プロジェクト研究に加わっていただき多大な貢献をなしていただいた所外委員の方々に感謝申し上げる。

2025 年（令和 7 年）3 月

研究代表者 藤原 文雄
（国立教育政策研究所教育政策・評価研究部長）

本プロジェクト研究について

１．研究の目的

教員をはじめとして、国や地方で学校教育に関わる多様な職員の働き方改革は、労働環境の改善及び労働時間の削減を図ることで、職員のウェルビーイングの向上、資質能力の向上、職の魅力向上を実現し、最終的に「全ての子供たちへのよりよい教育の実現」など組織のパフォーマンス向上を目指したものである。

働き方改革の推進の最中、2020 年からの新型コロナウイルス感染症の拡大に伴っては全国的にテレワークやオンライン会議が導入されたとともに、学校では GIGA スクール構想と併せて校務支援システムの導入促進による校務の ICT 化も進められた。新型コロナウイルス感染症が５類感染症に移行した 2023 年以降も国の府省ではテレワークやオンライン会議は継続的に行われ、そして学校では児童生徒一人一台端末を活用した授業実践や校務 DX の推進が取り組まれており、教育分野の公務労働者を取り巻く労働環境は変化した。

本研究では、今後の働き方改革及び ICT の教育活用に係る施策形成に資する知見を産出することを目指し、社会的に高い関心を集める教員の働き方改革に加え、学校教育に携わる教育委員会事務局や文部科学省の職員も対象に含めた研究を行った。具体的には教員、教育委員会事務局職員、文部科学省職員を対象に、その働き方（例：労働時間、やりがい、仕事満足度など）と働き方に影響を与える要因（例：動機付け、職場の状況、ICT 活用状況など）などを調査し、それらの間の関係を解明することを目的とした。

さらに、学校段階においては、日本の教員の働き方改革の動向を参照点として、諸外国（イギリス、カナダ、スウェーデン、韓国、ドイツ）における教員の働き方改革との比較研究を行い、諸外国の特徴を抽出することを目的とした。

２．研究成果の概要

本研究では以下の３冊の報告書を取りまとめた。以下、それぞれの報告書のタイトルと内容の要点を示し、本プロジェクト研究の成果の全体像を御理解いただくための参考に供したい。

（１）報告書１：教員の働き方に関する分析：ICT 導入とモチベーションの観点から

日本の公立小中学校教員を対象とした二時点の調査データから、授業で ICT 機器を活用する教員の特徴、教員の授業や校務における ICT 活用が働き方（勤務時間や業務負担感等）に与える影響、教員のモチベーションや離職意向の実態、及びモチベーションと働き方との関連を分析した。これらの分析により、ICT 活用に価値を見いだしている教員は ICT 活用頻度が高い、ICT 機器の導入によって業務負担感が軽減したと回答した教員が多い、管理職や同僚からのサポートがモチベーションを高める等、今後の教員の「働きやすさ」と「働きがい」を高めていくために必要な取組を検討するに当たって示唆を与える知見を得た。

（2）報告書２：教育委員会事務局職員と文部科学省職員の仕事意識

教育委員会事務局職員に関しては五つの都道府県教育委員会事務局の協力を得て実施した調査から、文部科学省職員に関しては文部科学省「省改革に関する職員アンケート」から、それぞれ仕事に対する意識や意識を規定する要因を分析した。教育委員会事務局職員を対象とした分析からは職場・仕事関係の改善により多様な仕事意識を改善しうることや PSM やストレスは仕事への積極性や親和性をはじめとした多様な仕事意識と関係することなどが明らかになった。

また、文部科学省職員を対象とした分析からは省改革の成果を職員が実感できることが職員の職務満足、職務コミットメント、PSM を高めることにつながることなどが明らかになった。これらの知見は教育分野で十分に注目されてこなかった教育委員会事務局や文部科学省の働き方の実態を明らかにするものであり、学校の働き方改革と並行して、教育委員会事務局職員及び文部科学省職員の働き方改革を進めていく上で必要な方策を検討する点で示唆を与えるものである。

（3）報告書３：諸外国における教員の働き方改革

本研究では、中央教育審議会「『令和の日本型学校教育』を担う質の高い教師の確保のための環境整備に関する総合的な方策について（答申）」（2024 年８月）で示された基本的な方向性を参照点として、イギリス（イングランド）、カナダ（オンタリオ州）、韓国、スウェーデン、ドイツでの教員の働き方改革を対象に比較研究することを通して各国の教員の働き方改革の論点と特徴を整理した。各国の特徴を整理すると、重点が置かれている取組に違いがあることがわかった。例えば、業務の適正化においては、イギリス、韓国、ドイツでは教員の業務を明確化した上で教員の業務の適正化を図っていることがわかった。またイギリス、韓国、スウェーデンでは情報機器や情報管理システムの活用が業務の適正化の方策の特徴として見られた。また、支援スタッフについても、各国において多様な教員を配置していることが明らかとなった。柔軟な働き方という点では、従来から労働者の権利として柔軟な働き方が確保されていた国が多い中で、学校特有の課題に対応しながらさらなる柔軟な働き方の推進を図っている国がイギリスであることもわかった。さらに、カナダや韓国ではハラスメントやメンタルヘルスなどの健康及び福祉の課題が重視されていることもわかった。このような、上記の答申で提示された基本的な方向性と各国の働き方改革の事例を並置し、比較することで明らかとなった各国の特徴は、今後、上記の答申に基づく日本における教員の働き方改革を実施していく上で示唆を与え得るものである。

研究組織

研究代表者

藤原 文雄	教育政策・評価研究部長（2023 年度～）
渡辺 恵子	教育政策・評価研究部長（2022 年度・当時）

研究分担者

（研究所内）

植田 みどり	教育政策・評価研究部　総括研究官
梅澤 希恵	国際研究・協力部　研究員（2024 年度）
妹尾 渉	教育政策・評価研究部　総括研究官
廣谷 貴明	教育政策・評価研究部　研究員
宮﨑 悟	教育政策・評価研究部　総括研究官

（研究所外）

河合 晃一	筑波大学
神林 寿幸	明星大学
児玉 奈々	滋賀大学
辻野 けんま	大阪公立大学
林 寛平	信州大学
松本 麻人	名古屋大学
森川 想	東京大学
渡辺 恵子	武蔵野大学（国立教育政策研究所客員研究員）（2023 年度～）

（事務局）

植田 みどり	教育政策・評価研究部　総括研究官
廣谷 貴明	教育政策・評価研究部　研究員
浜岡 真澄	教育政策・評価研究部　事務補佐員（2023 年度～）
名古屋 由佳	教育政策・評価研究部　事務補佐員（2022 年度・当時）

※50 音順・所属は 2025 年 3 月末時点の本プロジェクトに直接関わるもの

目　　次

第１部

教育委員会事務局職員の仕事意識

第１章　研究の背景と実施した調査の概要

１節　研究の背景

教育に関わる公務労働者を幅広く扱う本プロジェクトの中で、本報告書第１部では教育委員会事務局に勤務する職員を取り上げる。

近年において、教員の多忙さや勤務環境が深刻な社会問題となっており、幅広い形での調査研究や議論が進んだことで、教員の働き方改革に向けた様々な対策が進みつつある。その一方で、学校教育に携わる教育委員会事務局の職員については、その多忙さが話題に上ることはあるものの、その仕事に関する状況が社会的に注目されることは教員と比べると著しく少ない。

教育委員会事務局には事務職員だけではなく、教員出身の指導主事をはじめとした様々な職種・背景の職員がおり、協働することが求められる職場環境である。また、職員の多忙さやそれに伴う職員の離職などを通じて、教育委員会事務局としての仕事のパフォーマンスが低下すれば、間接的な形であっても学校への影響が懸念される。

本研究に関連して教育委員会事務局職員の仕事を取り巻く状況を論じた主な先行研究として、教育委員会事務局の人事制度を中心に扱う村上（2015）や青井（2022）が見られる。村上（2015）では、教育委員会事務局で勤務する一般行政職員の採用・異動について、理論・実証の両面から検討して、行政職の教育行政の専門性向上を考えることが重要であることを指摘している。また、青井（2022）では、教育行政のキャリアが長期にわたる教育行政職員の確保や育成に向けた教育行政プロパー人事システムの特徴を、様々な事例を通じて明らかにしている。

また、地方公務員全体の状況として離職率は民間ほど高くないが、若年層を中心に上昇傾向にあることも指摘されている（砂原、2024）。その中で、日本の一般的な地方公務員個人の仕事状況や意識に関して、近年でも様々な角度からの研究・論考が増えつつある。

例えば、特別区職員の PSM（Public Service Motivation）と職務満足度等との関係性を分析した林他（2021）や地方公務員の組織コミットメントの構成要素や分類について整理した砂原・高尾（2022）、地方公務員の人事異動やキャリア形成について民間と比較する形で論じた圓生（2023）、総務省の研究会での検討状況も踏まえて地方公務員の離職や時間外勤務の課題をワーク・エンゲイジメント [1] の視点から論じた出雲（2023）などが挙げられる。

さらに、国・地方を合わせた公務員全体の仕事状況や意識などを扱った主な先行研究として、民間と比較する形で就業動機などを分析した勇上・佐々木（2013）や、PSM が職務満足の促進要因となるかを民間と比較しながら実証的に検証した水野（2020）などもある。

ただ、以上に示したような地方公務員の仕事状況や意識を扱う先行研究を幅広く見ても、本研究で扱うような教育委員会事務局職員個人の仕事に関する環境や意識を扱う直接的な研究は限定的で、その現状は十分に可視化されておらず、研究の余地が大いに残されている。

このような背景の中、第１部では教育委員会事務局職員の仕事を取り巻く現状や意識に関する調査を通じて、その実態を可視化するとともに、仕事状況や職場環境の改善に寄与する示唆を得ることにしたい。

２節　本研究で実施した調査の概要

１．調査方法

本研究では、職員数や地域性などを考慮して選んだ五つの都道府県教育委員会[2]の協力を得て、該当する教育委員会事務局（本庁及び教育事務所等の出先機関）で勤務する職員を対象に、2023 年 12 月 21 日～2024 年 1 月 19 日にインターネット上で調査を実施した。この際、長期的な雇用関係を前提とした公務員としてのキャリア志向を尋ねる調査項目が含まれることなどを考慮して、原則的に任期の定めのない常勤職員を対象に調査している。

今回の調査の回答状況は表 1 のとおりであるが、一部の教育委員会では調査依頼プロセスの関係で会計年度任用職員等の非常勤職員も含めて 1,103 名からの回答を得た。非常勤職員の回答は少数にとどまったことや今回の調査趣旨を考慮して、本研究では任期の定めのない常勤職員 1,022 名分の回答データを分析対象として用いることにした[3]。

表 1　回答状況

回答依頼者数（全体）	3,900
有効回答数（全体）	1,103
有効回答率（全体）	28.3%
うち任期の定めのない常勤職員の有効回答数（分析対象）	1,022

出所：筆者作成

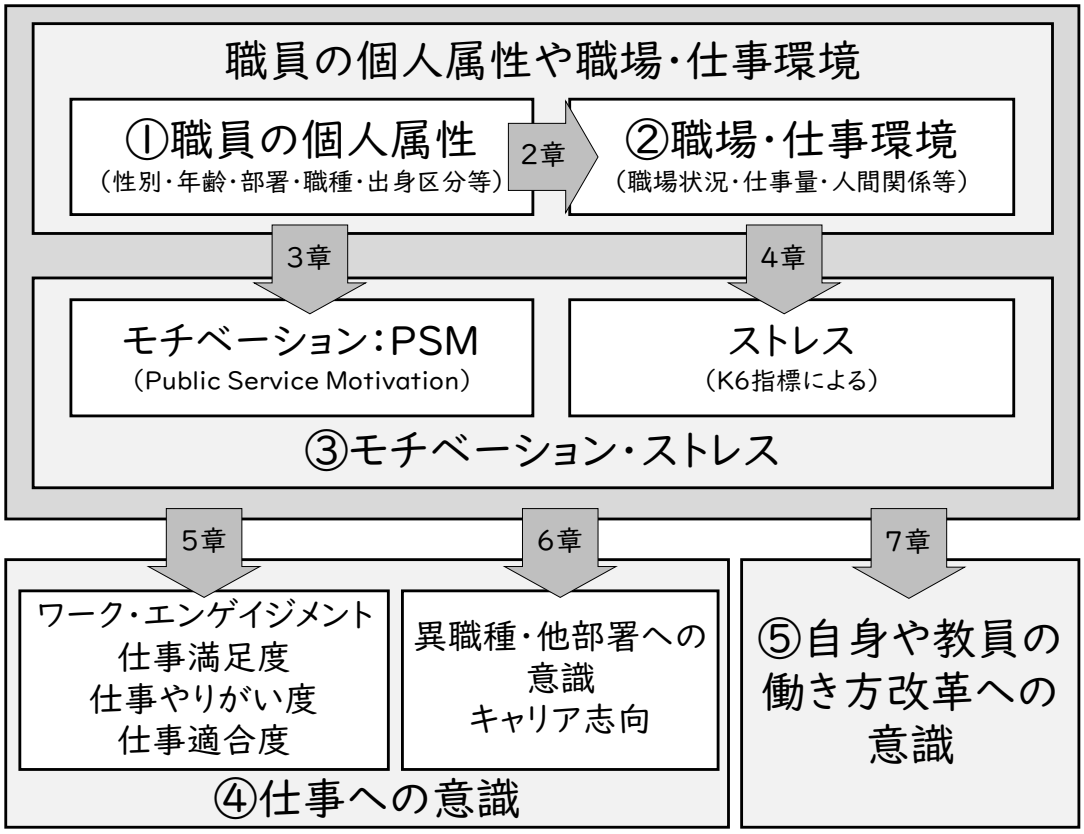
今回の調査実施に当たっては、2023 年 10 月に国立教育政策研究所の研究倫理審査を受けて、事前に承認を得た（受付番号 2023-02）。具体的には、調査時期や質問項目数について負担軽減をしており、回答は強制ではなく自由意志によるもので匿名性が担保されることを調査対象者に説明するなど、研究倫理上の配慮を最大限行っている。

これに関連して、今回の調査については自治体別の情報は公開しないことを条件に五つの教育委員会からの協力を得ている。このため、本報告書においては自治体別の情報を示していない[4]。

２．分析枠組みと調査内容

今回は、図 1 に示した分析枠組みを想定して、教育委員会事務局職員の仕事に関する現状や意識の関係性などを明らかにするため、本報告書第 1 部末尾の付録で示した調査票の項目により調査を実施した。調査項目の作成に当たっては、本プロジェクトで教員を扱う研究班の調査内容や様々な類似調査を参考にしている。また、自治体（教育委員会）によって職名や組織体制などに違いがあるため、回答者がより正確かつスムーズに回答できるよう、各教育委員会の人事担当部署とも相談しながら、調査内容が変わらない範囲で一部の質問項目での用語などを各自治体の実情に合うように調整した。

図１　分析枠組み



出所：筆者作成

注：ここでの矢印は、本報告書第１部で扱う章と回帰分析における説明変数と被説明変数のような関係性（説明変数→被説明変数）を示す。

本プロジェクトの他の研究班とも共通する形で、今回の分析枠組みでは、公務労働者のモチベーションを分析する際に用いられることが多い PSM（Public Service Motivation）やストレスを分析の中心に据えている。また、教育委員会事務局職員の自身や教員の働き方改革への意識も取り上げることで、教育委員会事務局職員の仕事状況と学校の働き方改革との関係性についても分析することにしたい。

本報告書第１部の次章以降で今回の調査の様々な分析結果を示すが、その章立てについても図１に示している。この後の第２章では、主な職場・仕事環境について職員の個人属性別にどのような違いが見られるかなどを示す。第３章では PSM、第４章ではストレスに関する分析結果を示し、個人属性や職場環境と PSM、ストレスとの関係性について明らかにする。さらに、第５章と第６章では仕事への意識に関する分析結果を示すが、第５章ではワーク・エンゲイジメントや仕事満足度をはじめとした様々な仕事意識を取り上げ、第６章では、異職種・他部署への意識と管理職への昇進志向や離職志向のような公務員としてのキャリア志向を取り上げる。第７章では、自身の職場や教員の働き方改革への意識に関する分析結果を示すことで、教育委員会事務局職員から見た学校教員の働き方改革への意識の特徴などを明らかにする。

３．代表的な個人属性から見た回答者の特徴

次章以降に示す分析では、個人属性の中から表２で示した性別・年齢・部署・職種・出身区分・職階という代表的な 6 視点を中心に取り上げて分析し、大まかな部署間の違いや職種間の違いなどを示す。

表２　調査した個人属性による代表的な分析視点

視点	属性	該当者数	内容
性別	男性	697	
	女性	277	
年齢	29歳以下	74	
	30～39歳	198	
	40～49歳	438	
	50歳以上	312	
部署	本庁学校系	331	本庁の指導・助言・研修・教育相談・教員人事・管理運営関係等の学校教育に関わる部署
	本庁非学校系	225	本庁の社会教育・文化関係部署や総務・財務・その他の部署
	教育事務所等	466	教育事務所・教育センター・教育研究所等（本庁以外の部署）
職種	事務職員	480	教員出身者でも指導主事・社会教育主事（補）・管理主事以外であれば含む
	指導主事	388	充て指導主事も含む　※管理主事は含まない（職種比較時は分析対象外）
出身区分	一般行政系	312	一般行政・事務区分での採用者
	教育行政系	210	教育行政・学校事務に限定した区分での採用者　※教委勤務中心の者を含む可能性あり
	教員出身者	458	教員採用試験による採用者（教員出身者）
職階	管理職	248	課長級以上の管理職及び上席の指導主事（学校管理職相当）
	補佐級	442	課長補佐級職員及び一般の指導主事（教諭・主幹教諭・指導教諭相当）
	係長級	141	係長級職員
	係員級	188	係員級職員

出所：筆者作成

注：該当者数は各属性に該当する有効回答数を示す。この後に示す分析の都合上、例えば職種の社会教育主事や管理主事のように、該当者数が少ない一部属性を表中では割愛した。

この際、該当者数が少数[5]の属性（例えば、職種での社会教育主事や管理主事、出身区分での選考採用者など）について、分析上では割愛することや、「その他」として一括して分析することで、表２に示した属性間の違いを中心に分析することにした。また、必要に応じて上記の 6 視点以外の個人属性（例えば、配偶者の有無など）を分析に含む場合もある。

表３　代表的な分析視点間の関係性（その 1）

		性別			年齢				有効回答数
		男性	女性	その他	29歳以下	30～39歳	40～49歳	50歳以上	
全体		68.2%	27.1%	4.7%	7.2%	19.4%	42.9%	30.5%	1022
部署	本庁学校系	73.1%	23.6%	3.3%	4.8%	17.5%	49.8%	27.8%	331
	本庁非学校系	64.4%	30.2%	5.3%	12.4%	31.6%	33.8%	22.2%	225
	教育事務所等	66.5%	28.1%	5.4%	6.4%	14.8%	42.3%	36.5%	466
職種	事務職員	60.6%	33.8%	5.6%	15.0%	28.8%	25.4%	30.8%	480
	指導主事	74.2%	21.6%	4.1%	0.0%	7.7%	64.9%	27.3%	388
出身区分	一般行政系	58.0%	34.6%	7.4%	15.4%	31.1%	27.9%	25.6%	312
	教育行政系	64.8%	31.4%	3.8%	11.0%	21.9%	39.0%	28.1%	210
	教員出身者	79.7%	17.5%	2.8%	0.0%	8.7%	56.6%	34.7%	458
職階	管理職	75.8%	21.0%	3.2%	0.0%	1.2%	25.8%	73.0%	248
	補佐級	70.6%	25.3%	4.1%	0.2%	12.4%	64.0%	23.3%	442
	係長級	58.2%	33.3%	8.5%	4.3%	31.9%	46.1%	17.7%	141
	係員級	59.6%	35.1%	5.3%	35.6%	50.0%	13.8%	0.5%	188

出所：筆者作成

注：性別の「その他」区分は、男女以外の性別や回答したくないと回答した割合を示す。

さらに、ここでの 6 視点について、性別・年齢と部署・職種・出身区分・職階との関係性を表 3 に示したが、部署・職種・出身区分・職階については、一定の傾向が見られた。例えば、校長をはじめとした学校管理職経験者やその候補者の教員出身者が指導主事となることが多いことから、比較的年齢が高い傾向などが表からも読み取れる。

表４　代表的な分析視点間の関係性（その 2）

		部署			職種			有効回答数
		本庁学校系	本庁非学校系	教育事務所等	事務職員	指導主事	その他	
全体		32.4%	22.0%	45.6%	47.0%	38.0%	15.1%	1022
出身区分	一般行政系	29.2%	41.7%	29.2%	98.7%	0.3%	1.0%	312
	教育行政系	28.6%	18.1%	53.3%	54.3%	36.2%	9.5%	210
	教員出身者	38.4%	7.9%	53.7%	11.4%	67.9%	20.7%	458
	その他	9.5%	50.0%	40.5%	14.3%	0.0%	85.7%	42

出所：筆者作成

注：「職種」の「その他」区分には社会教育主事や管理主事、技術・専門職員等を含み、「出身区分」の「その他」区分には技術・専門職や国からの出向者等を含む。

また、部署・職種と出身区分との関係性を表４に示した。例えば、職種と出身区分との間で、一般行政系出身者はほぼ事務職員で、教員出身者の多くが指導主事であるような典型的と考えられる関係性が見られた。この中で、教育行政系出身者（教育行政区分又は学校事務区分の採用者）の 36.2%が指導主事であったように、例外的と思われる職員配置も見られた。2014 年に実施した都道府県と政令市に対する調査によると、17 自治体で学校事務職員出身の指導主事が配置されていた[6]ように、一部で出身区分にとらわれない職員配置がなされる実態もある。また、今回の調査はインターネット上で実施した調査で、一部で質問内容を誤解した回答が含まれる可能性もある。ただ、調査方法等の関係で正誤の識別が困難であるため、本調査による回答者の傾向として捉えて、次章以降の分析で用いることにしたい。

一部の分析視点間での共通性[7]はあるものの、各視点における属性の中身が少しずつ異なることで新たな発見ができる点もあるため、この後の章で示す様々な分析ではこれまでに示した各視点からの分析結果を示すことにしたい。特に、職種では該当者数が多い事務職員と指導主事との比較に焦点を当てたり、出身区分では一般行政系出身者や教員出身者に加えて、教育行政や学校事務等の区分による採用者で教育行政に関連した施設で勤務する教育行政系職員にも焦点を当てたりするなどのような形で、教育委員会事務局の特性を踏まえて分析する。

４．調査への謝辞

今回の調査に当たり、五つの都道府県教育委員会の人事担当部署から、調査依頼の連絡だけではなく、調査票の文言調整なども含めて多大なる支援を受けた。また、多忙な中で多くの職員の皆様からの回答を頂いた。ここで改めて感謝を申し上げたい。

宮﨑　悟（国立教育政策研究所）

参考文献

青井卓司（2022）『教育委員会事務局の組織・人事と教育行政プロパー人事システム―地方教育行政における専門家と総合化の融合に向けて』、学校経理研究会

出雲明子（2023）「公務での離職、時間外勤務の縮減、ワーク・エンゲイジメントの向上をどのように考えるか―「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」での議論から」、『地方公務員月報』716、pp.2-16.

国立教育政策研究所編（2015）『義務教育諸学校の学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関する調査報告書』、平成 26 年度プロジェクト研究「教員養成等の改善に関する調査研究」報告書

島津明人（2022）『新版ワーク・エンゲイジメント』、労働調査会

砂原啓毅・高尾義明（2022）「公務員の組織コミットメントとそのプロファイルの検討」『経済経営研究』（東京都立大学経営学研究科経済経営学会）第 4 号、pp.101-108.

砂原啓毅（2024）「自治体若手職員の離職を抑えるには―組織コミットメントからのアプローチ」『自治大学校からの情報発信』vol.34、pp1-5.

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職員データの分析―」、『年報行政研究』56 号、pp.165-188.

圓生和之（2023）「公務員の人事異動と人材形成―大卒ホワイトカラーの公民比較からの分析」『日本労働研究雑誌』No.759、pp.47-60.

水野和佳奈「公務員の PSM(Public Service Motivation)と職務満足の分析」『地域創生』（岐阜協立大学）第 39 集、pp.29-44.

村上祐介（2015）「教育委員会制度改革と教育行政の専門性」『日本教育行政学会年報』No.41.pp.70-86.

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』No.637、pp.4-19.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S. et al. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 510-523.

注

[1] ここでの「ワーク・エンゲイジメント」の表記は出雲（2023）によるものだが、実際にはワーク・エンゲイジメントを扱う研究によって表記揺れが見られている。本研究による調査では Shimazu et. al. (2008) によるワーク・エンゲイジメント指標を用いており、島津（2022）をはじめとした多くの先行研究で「ワーク・エンゲイジメント」の表記が主流を占めるため、本報告書第 1 部内でも原則的にこの表記で統一した（引用部分は除く）。

[2] 分析に耐えうるサンプルサイズ（回答者数）の確保の観点から、今回は市区町村教育委員会ではなく、比較的職員数の多い都道府県教育委員会を調査対象とした。

[3] 今回は各教育委員会事務局の人事担当部署から職員への調査協力依頼をメールで送付してもらう形で調査を実施した。任期の定めのない常勤職員に限定したメール送付が困難な自治体もあり、調査負担軽減の観点から常勤職員の回答を想定していることを協力依頼時

に案内したうえで、非常勤職員の回答にも対応できるように調整している。
[4] 実際には自治体による違いが見られる可能性もあるため、分析の際にはこれを考慮する必要性もある。第 2 章以降において回帰分析で様々な回帰分析との関係性を見る際には、都道府県ダミー（ある自治体を基準として自治体別の違いを見るための変数）を説明変数に含めて分析することで自治体間の違いを考慮したが、本報告書内ではこの部分の結果は記載しないことにした。
[5] 目安としては該当者数が 100 名以上の属性を分析対象の属性とした。ただし、年齢の 29 歳以下は 78 名となっており 100 名を下回るものの、分析の意義を考慮して例外的に分析対象として含めた。
[6] 国立教育政策研究所編（2015）、p.18 参照。
[7] 回帰分析をする際にはこの共通性によって多重共線性と呼ばれる分析上の課題が生じる可能性がある。しかし、本報告書での分析をする際に多重共線性の影響の大きさを見る指標である VIF（Variance Inflation Factor）がおおむね 5 以下で、多重共線性の影響が大きいと判断する目安である 10 に達するものはなかった。そのため、本報告書第 1 部内の回帰分析では多重共線性による課題が生じていないものとして扱う。

第２章　教育委員会事務局職員の職場・仕事環境

１節　職場に関する状況

１．取り上げる変数

今回の調査では本報告書第１部末尾に示した調査票の調査項目Q6の18項目にわたって、様々な角度から職場に関する状況を尋ねた。ここでの職場は、部署や周囲の状況・雰囲気を想定して質問している。ただ、18 項目全てを取り上げることは難しく、類似した内容の項目も含まれるため、各項目の回答結果を予備的なクラスター分析や因子分析で共通性が高い項目を集約して、18 項目中 13 項目を表１で示す３変数（指標）にまとめた。この際、項目間の共通性の高さを表すクロンバックのαでも、十分な共通性が見られていた。

表１　職場に関する状況の調査項目の集約状況

変数名	調査項目内容	α
職員間の相互理解度	休暇を取得しやすい雰囲気がある	0.837
	職場の雰囲気は友好的である	
	職場では、お互いに理解し認め合っている	
	職場では、仕事に関連した情報の共有ができている	
	上司は、部下が能力を伸ばす機会を持てるように、取り計らってくれる	
仕事裁量度	自分のペースで仕事ができる	0.844
	自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	
	職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	
	この職場を良い職場だと他人に勧めることができる	
	職場や仕事で変化があるときには、職員の意見が聞かれている	
	一人ひとりの価値観を大事にしてくれる職場だ	
議会対応の多さ	議会対応で超過勤務が増えたり、休日出勤をしたりすることがある	0.937
	議会対応で日常的な仕事ができないことがある	
仕事配分の偏在	全体的に職員間の仕事配分に偏りがあるように感じる	——

出所：筆者作成
注：右側のαは項目間の共通性の高さを表すクロンバックのαを示す。

ここでの各調査項目では 4 選択肢から選ぶ形式となっているが、最も否定的な選択肢を 1 点、最も肯定的な選択肢を 4 点と各項目で得点化して、含まれる項目の合計値を新たな量的変数として捉えた。また、残りの仕事配分の偏在に関する項目[1]は、各項目の回答状況を同様の方法で得点化して、そのまま順序変数（質的変数）として捉えた[2]。

２．各変数から見た職場状況

前項で示した各変数について、全体や個人属性の視点別のクロス分析によって分布状況や属性間の違いを示した上で、回帰分析[3]によって様々な個人属性との関係性を示す。なお、

取り上げる変数（指標）が多岐にわたるため、ここでは分析結果を順番に示すことにして、全体的に得られる示唆などは４節でまとめて示すことにしたい。

（１）職員間の相互理解度

職種間の相互理解度に関する変数（指標）について、各分析視点の属性別に見た分布や平均値を表３にまとめた。各視点で平均値の差を検定することで属性間の比較をしたが、ここでの６視点全てで属性間に有意な違いが見られた。

表３　職員間の相互理解度に関する分布

		職員間の相互理解度							
		低い	やや低い	やや高い	高い	有効回答数	平均値検定		
		5～7点	8～12点	13～17点	18～20点		平均値	t値/F値	*P値*
全体		0.8%	8.8%	56.7%	33.7%	1014	16.100		
性別	男性	0.7%	7.5%	55.4%	36.4%	693	16.332	2.666	***0.008***
	女性	1.1%	10.2%	59.1%	29.6%	274	15.792		
年齢	29歳以下	0.0%	9.5%	70.3%	20.3%	74	15.662	6.006	***0.000***
	30～39歳	1.5%	11.2%	62.8%	24.5%	196	15.495		
	40～49歳	0.5%	10.1%	52.1%	37.3%	434	16.152		
	50歳以上	1.0%	5.2%	56.1%	37.7%	310	16.513		
部署	本庁学校系	0.3%	10.0%	59.3%	30.4%	329	15.839	13.076	***0.000***
	本庁非学校系	0.5%	12.2%	63.1%	24.3%	222	15.509		
	教育事務所等	1.3%	6.3%	51.8%	40.6%	463	16.568		
職種	事務職員	0.6%	10.5%	67.2%	21.6%	476	15.420	-6.878	***0.000***
	指導主事	0.8%	7.6%	47.1%	44.5%	384	16.711		
出身区分	一般行政系	0.6%	12.6%	68.3%	18.4%	309	15.081	38.684	***0.000***
	教育行政系	1.4%	6.2%	56.0%	36.4%	209	16.364		
	教員出身者	0.4%	6.4%	49.6%	43.6%	454	16.789		
職階	管理職	0.0%	5.7%	54.3%	40.0%	245	16.751	12.828	***0.000***
	補佐級	1.1%	8.7%	50.8%	39.4%	439	16.271		
	係長級	1.4%	11.4%	65.0%	22.1%	140	15.264		
	係員級	0.5%	11.2%	67.4%	20.9%	187	15.449		

出所：筆者作成

注：関連項目の回答状況を得点化した指標で、高得点ほど相互理解度が高いことを示す。平均値検定のt値（2群）やF値（3群以上）が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で平均値に違いがあることを示す。

男性のベテラン層は相互理解度が相対的に高く、本庁の非学校系部署や一般行政系出身者、事務職員で相互理解度が相対的に低い傾向となっていた。

表４　職員間の相互理解度に関する回帰分析

被説明変数		職員間の相互理解度		
説明変数		係数	S.E.	p値
定数項		5.669	0.54	0.00 **
●性別	女性	0.481	0.29	0.10
（男性）	その他	-1.279	0.57	0.03 *
●年齢	29歳以下	0.981	0.55	0.08
（30～39歳）	40～49歳	-0.025	0.39	0.95
	50歳以上	0.273	0.47	0.56
●部署	本庁学校系以外	0.359	0.36	0.31
（本庁学校系）	教育事務所等	0.691	0.28	0.01 *
●職種	指導主事	1.672	0.42	0.00 **
（事務職員）	その他職種	1.870	0.48	0.00 **
●出身区分	教育行政系	0.475	0.44	0.27
（一般行政系）	教員出身者	1.101	0.48	0.02 *
	その他区分	-0.428	0.76	0.57
●職階	管理職	1.759	0.60	0.00 **
（係員級）	補佐級	0.974	0.51	0.06
	係長級	0.378	0.49	0.44
●家族構成	配偶者あり	0.173	0.35	0.62
（該当なし）	高校生以下の子供あり	0.674	0.31	0.03 *
都道府県ダミー		あり		
R^2		0.184		
自由度調整済みR^2		0.167		
F値		10.70		0.00 **
サンプルサイズ		1020		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

ただ、表３のクロス集計では各視点との単純な関係性を見ており、第１章で見たように一部視点間では共通性がある。そこで、他の個人属性視点との関係性をコントロール[4]しつつ各属性との関係性を見るために回帰分析した結果を表４に示した。相対的に教育事務所等の出先機関勤務者や管理職は相互理解度が高く、一般行政系出身者や事務職員は相互理解度が低い傾向が見られるなど、クロス集計で見た関係性とほぼ同様の結果が見られた。

（２）仕事裁量度

次に、仕事裁量度に関する変数（指標）を見てみよう。各分析視点の属性別で見た分布や平均値を表５にまとめた。各視点で属性間の比較をしたが、性別を除く 5 視点で属性間に有意な違いが見られた。ベテラン層は仕事裁量度が相対的に高く、本庁の非学校系部署や一般行政系出身者、事務職員は仕事裁量度が相対的に低くなっていた。

表５　仕事裁量度に関する分布

		仕事裁量度							
		低い 6～8点	やや低い 9～14点	やや高い 15～20点	高い 21～24点	有効回答数	平均値検定		
							平均値	t値/F値	*P値*
全体		2.3%	21.0%	61.6%	15.2%	1015	16.809		
性別	男性	2.0%	19.7%	62.1%	16.1%	694	16.993	1.291	*0.197*
	女性	1.8%	22.3%	61.7%	14.2%	274	16.664		
年齢層	29歳以下	0.0%	18.3%	69.0%	12.7%	71	16.394	7.027	***0.000***
	30～39歳	4.6%	25.9%	57.4%	12.2%	197	16.056		
	40～49歳	2.1%	22.5%	62.2%	13.3%	436	16.725		
	50歳以上	1.6%	16.4%	61.7%	20.3%	311	17.498		
部署	本庁学校系	4.0%	27.4%	59.6%	9.1%	329	15.884	29.616	***0.000***
	本庁非学校系	1.3%	22.3%	66.1%	10.3%	224	16.259		
	教育事務所等	1.5%	15.8%	60.8%	21.9%	462	17.734		
職種	事務職員	2.5%	25.8%	62.4%	9.2%	476	16.034	−5.866	***0.000***
	指導主事	2.1%	17.6%	59.8%	20.5%	386	17.482		
出身区分	一般行政系	3.6%	28.2%	61.4%	6.8%	308	15.633	28.102	***0.000***
	教育行政系	1.0%	20.0%	61.4%	17.6%	210	17.114		
	教員出身者	1.5%	16.2%	62.1%	20.2%	456	17.568		
職階	管理職	0.4%	15.3%	64.9%	19.4%	248	17.641	12.387	***0.000***
	補佐級	2.7%	21.8%	58.2%	17.3%	440	16.991		
	係長級	5.0%	24.3%	65.0%	5.7%	140	15.564		
	係員級	1.6%	23.9%	63.0%	11.4%	184	16.179		

出所：筆者作成

注：関連項目の回答状況を得点化した指標で、高得点ほど仕事裁量度が高いことを示す。平均値検定のt値（2群）やF値（3群以上）が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で平均値に違いがあることを示す。

表６　仕事裁量度に関する回帰分析

被説明変数		仕事裁量度		
説明変数		係数	S.E.	p値
定数項		14.206	0.48	0.00 **
●性別	女性	0.173	0.26	0.51
（男性）	その他	−1.535	0.51	0.00 **
●年齢	29歳以下	0.723	0.50	0.15
（30～39歳）	40～49歳	−0.612	0.35	0.08
	50歳以上	0.069	0.42	0.87
●部署	本庁学校系以外	1.196	0.32	0.00 **
（本庁学校系）	教育事務所等	1.806	0.25	0.00 **
●職種	指導主事	0.842	0.38	0.03 *
（事務職員）	その他職種	0.876	0.43	0.04 *
●出身区分	教育行政系	0.094	0.39	0.81
（一般行政系）	教員出身者	−0.047	0.43	0.91
	その他区分	−0.784	0.68	0.25
●職階	管理職	1.527	0.53	0.00 **
（係員級）	補佐級	0.769	0.45	0.09
	係長級	−0.009	0.43	0.98
●家族構成	配偶者あり	0.087	0.31	0.78
（該当なし）	高校生以下の子供あり	0.419	0.28	0.13
都道府県ダミー		あり		
R^2		0.188		
自由度調整済みR^2		0.171		
F値		10.95		0.00 **
サンプルサイズ		1013		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

さらに、回帰分析した結果を表６として示したが、管理職は仕事裁量度が相対的に高い反面、本庁学校系部署や事務職員は仕事裁量度が相対的に低くなっていた。

（３）議会対応の多さ

さらに、議会対応の多さに関する変数（指標）を見てみよう。各分析視点の属性別で見た分布や平均値を表７にまとめた。各視点で属性間比較をしたが、性別・年齢層を除く４視点で属性間に有意な違いが見られた。学校系部署を中心とした本庁勤務者や一般行政系出身者を中心とした事務職員、管理職と係長級職員は相対的に議会対応が多くなっていた。

表７　議会対応の多さに関する分布

		議会対応の多さ							
		少ない	やや少ない	やや多い	多い	有効回答数	平均値検定		
		2点	3～4点	5～6点	7～8点		平均値	t値/F値	*P値*
全体		47.4%	21.7%	18.0%	12.8%	1021	3.772		
性別	男性	44.9%	23.1%	19.1%	12.9%	697	3.838	1.769	*0.078*
	女性	54.0%	17.8%	16.3%	12.0%	276	3.580		
年齢層	29歳以下	50.0%	29.7%	10.8%	9.5%	74	3.432	0.876	*0.453*
	30～39歳	43.7%	23.4%	19.8%	13.2%	197	3.888		
	40～49歳	47.7%	20.3%	19.2%	12.8%	438	3.776		
	50歳以上	48.7%	20.8%	17.0%	13.5%	312	3.772		
部署	本庁学校系	19.6%	25.1%	29.6%	25.7%	331	5.003	302.381	***0.000***
	本庁非学校系	21.4%	26.3%	32.1%	20.1%	224	4.808		
	教育事務所等	79.6%	17.2%	3.0%	0.2%	466	2.399		
職種	事務職員	39.9%	23.6%	19.4%	17.1%	479	4.102	4.646	***0.000***
	指導主事	54.9%	19.8%	16.5%	8.8%	388	3.456		
出身区分	一般行政系	36.9%	21.8%	19.9%	21.5%	312	4.349	19.569	***0.000***
	教育行政系	56.5%	20.1%	15.3%	8.1%	209	3.368		
	教員出身者	51.1%	22.5%	17.0%	9.4%	458	3.546		
職階	管理職	43.5%	19.4%	21.0%	16.1%	248	4.040	5.450	***0.001***
	補佐級	51.8%	20.8%	16.3%	11.1%	442	3.590		
	係長級	38.3%	23.4%	20.6%	17.7%	141	4.184		
	係員級	49.7%	25.7%	15.5%	9.1%	187	3.513		

出所：筆者作成

注：関連項目の回答状況を得点化した指標で、高得点ほど議会対応が多いことを示す。平均値検定のt値（2群）やF値（3群以上）が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で平均値に違いがあることを示す。

表８　議会対応の多さに関する回帰分析

被説明変数		議会対応の多さ		
説明変数		係数	S.E.	p値
定数項		5.270	0.23	0.00 **
●性別	女性	−0.228	0.13	0.07
（男性）	その他	0.177	0.24	0.47
●年齢	29歳以下	−0.279	0.24	0.24
（30～39歳）	40～49歳	0.168	0.17	0.32
	50歳以上	0.027	0.20	0.89
●部署	本庁学校系以外	−0.309	0.15	0.04 *
（本庁学校系）	教育事務所等	−2.606	0.12	0.00 **
●職種	指導主事	−0.315	0.18	0.08
（事務職員）	その他職種	−0.333	0.20	0.10
●出身区分	教育行政系	−0.224	0.19	0.23
（一般行政系）	教員出身者	−0.180	0.21	0.39
	その他区分	0.309	0.32	0.34
●職階	管理職	0.655	0.25	0.01 *
（係員級）	補佐級	0.359	0.22	0.10
	係長級	0.301	0.21	0.15
●家族構成	配偶者あり	0.157	0.15	0.29
（該当なし）	高校生以下の子供あり	−0.301	0.13	0.02 *
都道府県ダミー		あり		
R^2		0.415		
自由度調整済みR^2		0.402		
F値		33.63		0.00 **
サンプルサイズ		1019		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

さらに、回帰分析した結果を表８として示したが、本庁学校系部署勤務者や管理職は議会対応が相対的に多くなっていた。

（4）仕事配分の偏在

最後に職員間の仕事配分の偏在状況に関する質問項目の回答状況を表 9 に示したが、全体で 6 割程度の職員が仕事配分の偏在を感じていた。性別を除く 5 視点で属性間の違いが見られた。傾向としては若手職員や本庁非学校系部署、事務職員、一般行政系出身者は仕事配分の偏在を感じやすくなっていた。

表 9　仕事配分の偏在に関する回答分布

		仕事配分の偏在（全体的に職員間の仕事配分に偏りがあるように感じる）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定	
							カイ2乗値	*P値*
	全体	4.4%	35.7%	42.5%	17.4%	1021		
性別	男性	5.0%	37.6%	41.3%	16.1%	697	5.379	*0.146*
	女性	2.5%	33.3%	46.7%	17.4%	276		
年齢	29歳以下	6.8%	31.1%	35.1%	27.0%	74	30.440	***0.000***
	30～39歳	2.5%	28.4%	44.2%	24.9%	197		
	40～49歳	3.7%	39.5%	40.0%	16.9%	438		
	50歳以上	6.1%	35.9%	46.8%	11.2%	312		
部署	本庁学校系	3.0%	32.9%	45.9%	18.1%	331	23.274	***0.001***
	本庁非学校系	2.7%	28.1%	48.2%	21.0%	224		
	教育事務所等	6.2%	41.2%	37.3%	15.2%	466		
職種	事務職員	3.5%	32.2%	43.4%	20.9%	479	8.169	***0.043***
	指導主事	4.1%	38.7%	43.0%	14.2%	388		
出身区分	一般行政系	1.9%	30.5%	43.1%	24.4%	311	35.587	***0.000***
	教育行政系	7.6%	33.3%	42.4%	16.7%	210		
	教員出身者	5.0%	41.9%	41.7%	11.4%	458		
職階	管理職	5.6%	39.5%	46.4%	8.5%	248	25.789	***0.002***
	補佐級	4.1%	36.7%	41.0%	18.3%	442		
	係長級	2.1%	32.9%	43.6%	21.4%	140		
	係員級	5.3%	29.8%	40.4%	24.5%	188		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

また、回帰分析の結果を示した表 10 を見ると、配偶者のいる人は仕事配分の偏在を感じていた反面、教育事務所等の出先機関勤務者や子供のいる人は偏在を感じていなかった。

表 10　仕事配分の偏在に関する回帰分析

被説明変数		仕事配分の偏在		
説明変数		係数	S.E.	p値
閾値1		−3.672	0.31	0.00 **
閾値2		−0.824	0.27	0.00 **
閾値3		1.319	0.28	0.00 **
●性別（男性）	女性	0.139	0.15	0.35
	その他	0.827	0.29	0.00 **
●年齢（30～39歳）	29歳以下	−0.130	0.28	0.64
	40～49歳	−0.171	0.20	0.39
	50歳以上	−0.374	0.24	0.12
●部署（本庁学校系）	本庁学校系以外	0.014	0.18	0.94
	教育事務所等	−0.434	0.14	0.00 **
●職種（事務職員）	指導主事	0.209	0.21	0.33
	その他職種	−0.235	0.24	0.33
●出身区分（一般行政系）	教育行政系	−0.077	0.22	0.72
	教員出身者	−0.211	0.24	0.39
	その他区分	0.825	0.39	0.03 *
●職階（係員級）	管理職	−0.394	0.30	0.19
	補佐級	−0.069	0.26	0.79
	係長級	−0.092	0.25	0.71
●家族構成（該当なし）	配偶者あり	0.396	0.18	0.03 *
	高校生以下の子供あり	−0.323	0.16	0.04 *
都道府県ダミー		あり		
Cox&Snell R^2		0.118		
Nagelkerke R^2		0.130		
−2対数尤度		1817.9		
カイ二乗値		127.4		0.00 **
サンプルサイズ		1019		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

２節　仕事に関する状況

１．取り上げる変数

今回の調査において仕事の現状や意識を尋ねた調査項目 Q11 の中で、仕事に関する状況を尋ねた 5 項目があり、表 11 に示した共通性の高い項目をまとめて 3 変数に集約した。

表 11　仕事に関する状況の調査項目の集約状況

変数名	調査項目内容	α
仕事量の多さ	非常にたくさんの仕事をしなければならない	0.860
	時間内に仕事が処理しきれない	
ワークライフバランス	自分自身の仕事と生活の総合的なバランスが取れている	0.841
	私生活を送る時間は充実している	
給与への不満	自分の仕事に見合う給料・ボーナスをもらえていない	——

出所：筆者作成
注：右側のαは項目間の共通性を表すクロンバックのαを示す。

ここでの仕事量の多さとワークライフバランスについては、各項目の回答状況を最も否定的な選択肢を 1 点、最も肯定的な選択肢を 4 点と各項目で得点化して、それぞれに含まれる 2 項目の合計値を新たな量的変数として捉えた。また、給与への不満に関しては、同様の方法で得点化した上で、そのまま順序変数として捉えることにした。

さらに、週当たり勤務時間についても選択肢形式で尋ねており、回答状況から一部の選択肢を集約[5]したものを見ることにした。

２．各変数から見た仕事状況

ここでは、前項で示した 4 変数（指標）の仕事状況に関する分析結果について、順番に見ることにしよう。

（1）仕事量の多さ

まず、仕事量の多さに関する変数の分布状況を表 12 に示したが、性別と職種を除く 4 視点で属性間の違いが見られており、若手・中堅層や本庁学校系部署勤務者、一般行政系出身者は仕事量が相対的に多くなっていた。

様々な変数との関係性を分析するための回帰分析結果を示した表 13 を見ると、本庁学校系部署で相対的に仕事量が多くなっていた。また、職種別ではクロス集計のときと同様に、事務職員と指導主事の仕事量に有意な違いは見られなかったが、その他の職種（事務職員・指導主事以外の職種）は仕事量が相対的に多くなっていた。

表 12　仕事量の多さに関する分布

		仕事量の多さ							
		少ない	やや少ない	やや多い	多い	有効回答数	平均値検定		
		2～3点	4～5点	6～7点	8点		平均値	t値/F値	*P値*
全体		9.0%	33.3%	36.5%	21.2%	1020	5.714		
性別	男性	9.9%	33.0%	36.2%	20.8%	696	5.675	−0.941	*0.347*
	女性	6.9%	34.4%	37.7%	21.0%	276	5.786		
年齢	29歳以下	8.1%	32.4%	36.5%	23.0%	74	5.797	8.336	***0.000***
	30～39歳	8.1%	28.3%	37.4%	26.3%	198	5.904		
	40～49歳	7.1%	30.9%	38.4%	23.6%	437	5.892		
	50歳以上	12.5%	40.2%	33.1%	14.1%	311	5.322		
部署	本庁学校系	5.1%	26.3%	38.4%	30.2%	331	6.139	20.025	***0.000***
	本庁非学校系	8.9%	31.6%	38.2%	21.3%	225	5.760		
	教育事務所等	11.9%	39.2%	34.3%	14.7%	464	5.388		
職種	事務職員	8.4%	34.2%	36.7%	20.7%	479	5.697	0.153	*0.878*
	指導主事	9.8%	33.6%	35.7%	20.9%	387	5.680		
出身区分	一般行政系	6.4%	30.8%	35.6%	27.2%	312	5.965	5.728	***0.003***
	教育行政系	10.5%	34.8%	40.0%	14.8%	210	5.533		
	教員出身者	10.3%	34.2%	36.4%	19.1%	456	5.601		
職階	管理職	14.2%	38.1%	32.4%	15.4%	247	5.308	6.936	***0.000***
	補佐級	7.7%	32.2%	37.2%	22.9%	441	5.825		
	係長級	7.8%	27.7%	39.7%	24.8%	141	5.986		
	係員級	5.9%	34.0%	38.3%	21.8%	188	5.793		

出所：筆者作成

注：関連項目の回答状況を得点化した指標で、高得点ほど仕事量が多いことを示す。平均値検定のt値（2群）やF値（3群以上）が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で平均値に違いがあることを示す。

表 13　仕事量の多さに関する回帰分析

	被説明変数	仕事量の多さ		
説明変数		係数	S.E.	p値
定数項		6.736	0.23	0.00 **
●性別（男性）	女性	0.083	0.13	0.51
	その他	0.107	0.25	0.66
●年齢（30～39歳）	29歳以下	−0.066	0.24	0.78
	40～49歳	0.026	0.17	0.88
	50歳以上	−0.292	0.20	0.15
●部署（本庁学校系）	本庁学校系以外	−0.531	0.15	0.00 **
	教育事務所等	−0.741	0.12	0.00 **
●職種（事務職員）	指導主事	0.258	0.18	0.16
	その他職種	0.599	0.21	0.00 **
●出身区分（一般行政系）	教育行政系	−0.133	0.19	0.48
	教員出身者	−0.253	0.21	0.23
	その他区分	−0.322	0.33	0.33
●職階（係員級）	管理職	−0.413	0.26	0.11
	補佐級	−0.027	0.22	0.90
	係長級	0.061	0.21	0.77
●家族構成（該当なし）	配偶者あり	−0.173	0.15	0.25
	高校生以下の子供あり	0.074	0.13	0.58
都道府県ダミー		あり		
R^2		0.109		
自由度調整済みR^2		0.090		
F値		5.81		0.00 **
サンプルサイズ		1018		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

（2）ワークライフバランス

ワークライフバランスに関する変数の分布状況を表 14 に示したが、性別を除く 5 視点で属性間の違いが見られた。若年層やベテラン層、教育事務所等の出先機関、指導主事、教育行政系出身者、教員出身者は、比較的ワークライフバランスが良くなっていた。

また、表 15 の回帰分析結果で様々な個人属性との関係性を見ると、本庁学校系部署勤務者や 40 代のワークライフバランスは相対的に良くない状況であったが、教員出身者のワークライフバランスは相対的に良い状況であった。

表 14　ワークライフバランスに関する分布

		ワークライフバランス							
		悪い	やや悪い	やや良い	良い	有効回答数	平均値検定		
		2～3点	4～5点	6～7点	8点		平均値	t値/F値	*P値*
全体		12.0%	29.0%	45.4%	13.7%	1018	5.496		
性別	男性	9.8%	29.4%	46.7%	14.1%	694	5.586	1.511	*0.132*
	女性	15.6%	26.1%	44.6%	13.8%	276	5.406		
年齢	29歳以下	17.6%	28.4%	37.8%	16.2%	74	5.351	3.343	***0.019***
	30～39歳	15.7%	29.9%	40.6%	13.7%	197	5.355		
	40～49歳	12.8%	30.0%	46.0%	11.2%	437	5.412		
	50歳以上	7.1%	27.1%	49.4%	16.5%	310	5.739		
部署	本庁学校系	16.1%	33.1%	38.9%	11.9%	329	5.231	10.522	***0.000***
	本庁非学校系	12.6%	32.3%	43.5%	11.7%	223	5.368		
	教育事務所等	8.8%	24.5%	50.9%	15.9%	466	5.745		
職種	事務職員	16.6%	30.6%	41.9%	10.9%	477	5.231	−4.851	***0.000***
	指導主事	7.2%	26.9%	51.9%	14.0%	387	5.755		
出身区分	一般行政系	18.7%	34.5%	38.4%	8.4%	310	5.029	21.175	***0.000***
	教育行政系	11.5%	29.3%	42.8%	16.3%	208	5.563		
	教員出身者	7.4%	24.9%	51.7%	15.9%	458	5.793		
職階	管理職	8.5%	25.8%	49.2%	16.5%	248	5.730	5.114	***0.002***
	補佐級	10.5%	28.3%	47.7%	13.5%	438	5.562		
	係長級	15.6%	35.5%	38.3%	10.6%	141	5.135		
	係員級	17.6%	29.8%	39.9%	12.8%	188	5.303		

出所：筆者作成

注：関連項目の回答状況を得点化した指標で、高得点ほどワークライフバランスが良いことを示す。平均値検定のt値（2群）やF値（3群以上）が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で平均値に違いがあることを示す。

表 15　ワークライフバランスに関する回帰分析

被説明変数		ワークライフバランス		
説明変数		係数	S.E.	p値
定数項		4.691	0.23	0.00 **
●性別（男性）	女性	−0.024	0.12	0.85
	その他	−0.725	0.24	0.00 **
●年齢（30～39歳）	29歳以下	0.195	0.23	0.41
	40～49歳	−0.339	0.17	0.04 *
	50歳以上	0.029	0.20	0.88
●部署（本庁学校系）	本庁学校系以外	0.439	0.15	0.00 **
	教育事務所等	0.494	0.12	0.00 **
●職種（事務職員）	指導主事	0.246	0.18	0.17
	その他職種	0.039	0.20	0.85
●出身区分（一般行政系）	教育行政系	0.249	0.19	0.18
	教員出身者	0.417	0.21	0.04 *
	その他区分	0.285	0.32	0.38
●職階（係員級）	管理職	0.243	0.25	0.34
	補佐級	0.142	0.22	0.51
	係長級	0.009	0.21	0.96
●家族構成（該当なし）	配偶者あり	0.130	0.15	0.38
	高校生以下の子供あり	0.047	0.13	0.72
都道府県ダミー		あり		
R^2		0.090		
自由度調整済みR^2		0.071		
F値		4.70		0.00 **
サンプルサイズ		1016		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

（3）給与への不満

給与への不満に関する質問項目の回答状況を表 16 で示したが、全体では約 45%が不満を持っていた。視点別に見ると性別、部署、職種、出身区分間での有意な違いが見られ、男性や本庁学校系部署、指導主事、教員出身者の不満が相対的に大きくなっていた。

また、様々な個人属性との関係性を見るために回帰分析した結果を表 17 に示したが、クロス集計と同様に、男性や本庁学校系部署、指導主事、教員出身者は給与への不満が大きくなっていた。逆に、管理職の給与への不満は相対的に小さくなっていた。

表 16　給与への不満に関する分布

		給与への不満（自分の仕事に見合う給料・ボーナスをもらえていない）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定 カイ2乗値	独立性検定 *P値*
	全体	12.6%	42.3%	30.5%	14.6%	1020		
性別	男性	11.3%	41.5%	31.1%	16.1%	697	10.926	***0.012***
	女性	16.0%	45.1%	29.8%	9.1%	275		
年齢	29歳以下	10.8%	45.9%	25.7%	17.6%	74	13.114	*0.158*
	30～39歳	10.1%	42.4%	37.9%	9.6%	198		
	40～49歳	13.7%	41.0%	28.1%	17.2%	437		
	50歳以上	13.2%	43.1%	30.2%	13.5%	311		
部署	本庁学校系	10.3%	36.4%	34.8%	18.5%	330	15.340	***0.018***
	本庁非学校系	13.8%	47.8%	26.8%	11.6%	224		
	教育事務所等	13.7%	43.8%	29.2%	13.3%	466		
職種	事務職員	11.7%	51.7%	25.5%	11.1%	478	30.090	***0.000***
	指導主事	11.6%	34.3%	35.8%	18.3%	388		
出身区分	一般行政系	13.2%	49.4%	27.1%	10.3%	310	24.819	***0.000***
	教育行政系	11.0%	48.1%	30.5%	10.5%	210		
	教員出身者	13.5%	35.6%	31.9%	19.0%	458		
職階	管理職	14.5%	45.6%	28.2%	11.7%	248	15.222	*0.085*
	補佐級	13.9%	37.0%	31.1%	18.0%	440		
	係長級	9.2%	45.4%	32.6%	12.8%	141		
	係員級	10.1%	47.9%	29.8%	12.2%	188		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

表 17　給与への不満に関する回帰分析

被説明変数		給与への不満		
説明変数		係数	S.E.	p値
閾値1		−1.947	0.28	0.00 **
閾値2		0.293	0.27	0.28
閾値3		1.957	0.28	0.00 **
●性別	女性	−0.408	0.15	0.01 **
（男性）	その他	0.214	0.28	0.45
●年齢	29歳以下	0.291	0.27	0.29
（30～39歳）	40～49歳	−0.103	0.19	0.60
	50歳以上	0.117	0.23	0.62
●部署	本庁学校系以外	−0.377	0.18	0.03 *
（本庁学校系）	教育事務所等	−0.388	0.14	0.00 **
●職種	指導主事	0.456	0.21	0.03 *
（事務職員）	その他職種	0.108	0.24	0.65
●出身区分	教育行政系	0.272	0.22	0.21
（一般行政系）	教員出身者	0.532	0.24	0.03 *
	その他区分	0.702	0.37	0.06
●職階	管理職	−0.782	0.30	0.01 **
（係員級）	補佐級	−0.357	0.25	0.16
	係長級	0.083	0.24	0.73
●家族構成	配偶者あり	−0.042	0.17	0.81
（該当なし）	高校生以下の子供あり	0.019	0.15	0.90
都道府県ダミー		あり		
Cox&Snell R^2		0.078		
Nagelkerke R^2		0.085		
−2対数尤度		2041.3		
カイ二乗値		83.1		0.00 **
サンプルサイズ		1018		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

（4）週当たり勤務時間

最後に週当たり勤務時間の回答状況を示した表 18 を見ると、長時間労働による課題を考える際に一つの基準となる 60 時間以上[6]と回答したのは 11.4%となっていた。

分析視点別に見ると、年齢、部署、出身区分で有意な違いが見られており、中堅層（30・40 代）、本庁学校系部署、教員出身者などが比較的長時間勤務をしている傾向が見られた。

表 19 で回帰分析の結果を見ると、本庁学校系部署では勤務傾向が相対的に長くなっていた。また、事務職員・指導主事以外の職員は長時間勤務の傾向が見られた。

表 18　週当たり勤務時間に関する分布

		週当たり勤務時間						
		40時間未満	40時間台	50時間台	60時間以上	有効回答数	独立性検定	
							カイ2乗値	*P値*
全体		23.6%	39.1%	26.0%	11.4%	1019		
性別	男性	21.7%	40.0%	26.9%	11.4%	695	2.668	*0.446*
	女性	26.4%	37.3%	24.6%	11.6%	276		
年齢	29歳以下	25.7%	35.1%	35.1%	4.1%	74	26.052	***0.002***
	30～39歳	25.8%	32.3%	29.8%	12.1%	198		
	40～49歳	21.7%	37.5%	25.9%	14.9%	437		
	50歳以上	24.2%	46.5%	21.6%	7.7%	310		
部署	本庁学校系	11.8%	36.0%	32.9%	19.3%	331	91.209	***0.000***
	本庁非学校系	24.4%	33.3%	34.2%	8.0%	225		
	教育事務所等	31.5%	44.1%	17.1%	7.3%	463		
職種	事務職員	23.6%	39.9%	26.3%	10.2%	479	0.721	*0.868*
	指導主事	24.4%	37.3%	26.9%	11.4%	386		
出身区分	一般行政系	21.2%	36.9%	31.4%	10.6%	312	14.428	***0.025***
	教育行政系	28.8%	42.3%	18.3%	10.6%	208		
	教員出身者	22.3%	38.7%	25.6%	13.3%	457		
職階	管理職	23.2%	39.8%	26.8%	10.2%	246	13.367	*0.147*
	補佐級	22.4%	37.9%	25.4%	14.3%	441		
	係長級	21.3%	44.7%	22.7%	11.3%	141		
	係員級	28.7%	36.2%	28.7%	6.4%	188		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

表 19　週当たり勤務時間に関する回帰分析

被説明変数		週当たり勤務時間		
説明変数		係数	S.E.	p値
閾値1		−2.234	0.28	0.00 **
閾値2		−0.343	0.27	0.20
閾値3		1.345	0.27	0.00 **
●性別	女性	−0.195	0.15	0.18
（男性）	その他	−0.434	0.28	0.13
●年齢	29歳以下	−0.159	0.27	0.56
（30～39歳）	40～49歳	0.088	0.19	0.65
	50歳以上	−0.193	0.23	0.40
●部署	本庁学校系以外	−0.554	0.18	0.00 **
（本庁学校系）	教育事務所等	−1.164	0.14	0.00 **
●職種	指導主事	0.074	0.21	0.72
（事務職員）	その他職種	0.555	0.24	0.02 *
●出身区分	教育行政系	−0.016	0.22	0.94
（一般行政系）	教員出身者	0.275	0.24	0.25
	その他区分	−0.808	0.38	0.03 *
●職階	管理職	−0.049	0.29	0.87
（係員級）	補佐級	0.091	0.25	0.72
	係長級	−0.063	0.24	0.79
●家族構成	配偶者あり	−0.157	0.17	0.36
（該当なし）	高校生以下の子供あり	−0.245	0.15	0.11
都道府県ダミー		あり		
Cox&Snell R^2		0.140		
Nagelkerke R^2		0.151		
−2対数尤度		2039.4		
カイ二乗値		152.9		0.00 **
サンプルサイズ		1017		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

３節　人間関係に関する状況

１．取り上げる変数

今回の調査の調査項目 Q14・Q15・Q16 で、上司や同僚、配偶者・家族・友人等（以下では「家族等」とまとめる）との人間関係（距離の近さ、サポート状況）について、表 20 で示した 3 項目の同じ質問で尋ねて「全くない」・「多少」・「かなり」・「非常に」の 4 選択肢で回答を求めた。「全くない」を 1 点、「非常に」を 4 点とする形で、各項目で得点化して、上司・同僚・家族等に関するそれぞれの合計値を新たな量的変数として捉えた[7]。

表 20　人間関係を尋ねた 3 項目（上司・同僚・家族等で同じ質問内容）

あなたにとって、次の人たち※はどの程度気軽に話ができますか。
あなたが困ったときに、次の人たち※はどのくらい頼りになりますか。
あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たち※はどのくらい聞いてくれますか。

出所：筆者作成
※上記 3 項目の「次の人たち」の部分に上司・同僚・家族等が入るような形で尋ねている。

２．各変数から見た人間関係の状況

ここでは上司・同僚・家族等の 3 者との関係について順番に見ることにしよう。

（1）上司との関係

上司との関係に関する変数の分布状況を表 21 に示した。ここで示した 6 視点全てで属性間の違いが有意に見られており、男性やベテラン層、教育事務所等の出先機関、指導主事、教育行政系出身者、教員出身者で、上司との関係が比較的強く見られていた。

表 21　上司との関係に関する分布

		上司との関係							
		弱い	やや弱い	やや強い	強い	有効回答数	平均値検定		
		3～4点	5～7点	8～10点	11～12点		平均値	t値/F値	*P値*
全体		3.3%	30.3%	44.2%	22.1%	1017	8.503		
性別	男性	2.3%	27.1%	46.0%	24.5%	693	8.745	3.785	***0.000***
	女性	4.3%	35.7%	41.5%	18.4%	277	8.134		
年齢	29歳以下	1.4%	45.9%	41.9%	10.8%	74	7.932	4.398	***0.004***
	30～39歳	3.0%	37.1%	44.7%	15.2%	197	8.142		
	40～49歳	4.1%	28.2%	40.6%	27.1%	436	8.649		
	50歳以上	2.9%	25.2%	49.7%	22.3%	310	8.665		
部署	本庁学校系	2.7%	31.4%	47.3%	18.6%	328	8.442	6.263	***0.002***
	本庁非学校系	3.6%	36.4%	44.0%	16.0%	225	8.102		
	教育事務所等	3.7%	26.5%	42.2%	27.6%	464	8.741		
職種	事務職員	4.6%	41.6%	41.6%	12.1%	478	7.828	−8.562	***0.000***
	指導主事	1.8%	19.9%	47.4%	30.8%	386	9.093		
出身区分	一般行政系	5.8%	42.6%	39.7%	11.9%	310	7.713	38.433	***0.000***
	教育行政系	2.4%	26.7%	47.6%	23.3%	210	8.648		
	教員出身者	1.3%	21.8%	47.3%	29.7%	455	9.103		
職階	管理職	0.8%	22.3%	52.6%	24.3%	247	8.939	15.558	***0.000***
	補佐級	3.9%	25.9%	42.5%	27.7%	440	8.761		
	係長級	6.4%	41.8%	39.7%	12.1%	141	7.681		
	係員級	3.2%	42.5%	40.3%	14.0%	186	7.941		

出所：筆者作成
注：関連項目の回答状況を得点化した指標で、高得点ほど関係性が強いことを示す。平均値検定のt値（2群）やF値（3群以上）が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で平均値に違いがあることを示す。

また、回帰分析で様々な個人属性との関係を見た表 22 を見ると、教育事務所等の出先機関勤務者や管理職は上司との関係が強い反面、40 代の職員や事務職員は相対的に関係性が弱くなる傾向が見えた。

表 22　上司との関係に関する回帰分析

被説明変数		上司との関係		
説明変数		係数	S.E.	p値
定数項		7.542	0.30	0.00 **
●性別	女性	−0.114	0.16	0.49
（男性）	その他	−1.156	0.32	0.00 **
●年齢	29歳以下	0.290	0.31	0.35
（30～39歳）	40～49歳	−0.496	0.22	0.02 *
	50歳以上	−0.404	0.26	0.12
●部署	本庁学校系以外	0.305	0.20	0.13
（本庁学校系）	教育事務所等	0.308	0.16	0.05 *
●職種	指導主事	0.927	0.24	0.00 **
（事務職員）	その他職種	1.320	0.27	0.00 **
●出身区分	教育行政系	0.228	0.24	0.35
（一般行政系）	教員出身者	−0.032	0.27	0.91
	その他区分	−1.483	0.42	0.00 **
●職階	管理職	0.861	0.33	0.01 *
（係員級）	補佐級	0.522	0.29	0.07
	係長級	0.047	0.27	0.86
●家族構成	配偶者あり	0.187	0.20	0.34
（該当なし）	高校生以下の子供あり	0.169	0.17	0.33
都道府県ダミー		あり		
R^2		0.172		
自由度調整済みR^2		0.155		
F値		9.83		0.00 **
サンプルサイズ		1015		

出所：筆者作成
注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

（2）同僚との関係

同僚との関係に関する変数の分布状況を表 23 に示した。ここでも 6 視点全てで属性間の違いが見られ、先に見た上司との関係と同様に、男性やベテラン層、教育事務所等の出先機関、指導主事、教育行政系出身者、教員出身者で比較的強い関係性が見られた。

表 23　同僚との関係に関する分布

		同僚との関係							
		弱い	やや弱い	やや強い	強い	有効回答数	平均値検定		
		3～4点	5～7点	8～10点	11～12点		平均値	t値/F値	*P値*
全体		2.4%	25.4%	44.9%	27.3%	1014	8.859		
性別	男性	1.4%	22.0%	46.8%	29.7%	690	9.109	4.473	***0.000***
	女性	4.0%	31.8%	41.5%	22.7%	277	8.401		
年齢	29歳以下	1.4%	36.5%	48.6%	13.5%	74	8.270	5.459	***0.001***
	30～39歳	2.0%	34.2%	44.9%	18.9%	196	8.449		
	40～49歳	2.5%	24.0%	40.8%	32.7%	434	9.032		
	50歳以上	2.6%	19.4%	49.7%	28.4%	310	9.016		
部署	本庁学校系	0.9%	24.2%	50.3%	24.5%	326	8.914	6.081	***0.002***
	本庁非学校系	2.2%	32.0%	48.0%	17.8%	225	8.418		
	教育事務所等	3.5%	23.1%	39.5%	33.9%	463	9.035		
職種	事務職員	3.6%	37.1%	45.3%	14.1%	475	8.078	−10.239	***0.000***
	指導主事	1.6%	14.8%	44.0%	39.6%	386	9.549		
出身区分	一般行政系	4.2%	38.8%	45.3%	11.7%	309	7.929	56.896	***0.000***
	教育行政系	1.4%	27.1%	41.4%	30.0%	210	8.905		
	教員出身者	1.1%	14.1%	46.8%	38.0%	453	9.567		
職階	管理職	0.8%	16.7%	51.4%	31.0%	245	9.294	18.683	***0.000***
	補佐級	2.7%	21.4%	41.4%	34.5%	440	9.155		
	係長級	3.5%	36.2%	48.9%	11.3%	141	7.979		
	係員級	2.7%	38.4%	41.1%	17.8%	185	8.254		

出所：筆者作成
注：関連項目の回答状況を得点化した指標で、高得点ほど関係性が強いことを示す。平均値検定のt値（2群）やF値（3群以上）が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で平均値に違いがあることを示す。

ただ、回帰分析で様々な個人属性との関係を見た表 24 を見ると、管理職は同僚との関係が強くなっていた一方で、40 代職員や事務職員は相対的に関係性が弱くなっていた。ここでの回帰分析から関係性が見える属性は、前項で示した上司との関係に関する属性との共通性が多く見られた。

表 24　同僚との関係に関する回帰分析

被説明変数		同僚との関係		
説明変数		係数	S.E.	p値
定数項		7.887	0.30	0.00 **
●性別（男性）	女性	−0.175	0.16	0.27
	その他	−0.705	0.31	0.02 *
●年齢（30～39歳）	29歳以下	0.387	0.30	0.20
	40～49歳	−0.462	0.21	0.03 *
	50歳以上	−0.359	0.26	0.16
●部署（本庁学校系）	本庁学校系以外	0.205	0.19	0.29
	教育事務所等	0.093	0.15	0.54
●職種（事務職員）	指導主事	1.016	0.23	0.00 **
	その他職種	1.303	0.26	0.00 **
●出身区分（一般行政系）	教育行政系	0.294	0.24	0.21
	教員出身者	0.251	0.26	0.34
	その他区分	−0.950	0.41	0.02 *
●職階（係員級）	管理職	0.709	0.32	0.03 *
	補佐級	0.432	0.28	0.12
	係長級	−0.022	0.27	0.93
●家族構成（該当なし）	配偶者あり	0.271	0.19	0.16
	高校生以下の子供あり	0.081	0.17	0.63
都道府県ダミー		あり		
R^2		0.185		
自由度調整済みR^2		0.167		
F値		10.67		0.00 **
サンプルサイズ		1012		

出所：筆者作成
注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

（3）家族等との関係

家族等（配偶者・家族・友人等）との関係に関する変数の分布状況を表 25 に示した。職種、出身区分、職階の 3 視点で属性間の違いが見られ、指導主事や教員出身者、管理職や補佐級のような比較的上位職階で関係が比較的強いという傾向が見られた。

表 25　家族等との関係に関する分布

		家族等との関係							
		弱い 3～4点	やや弱い 5～7点	やや強い 8～10点	強い 11～12点	有効回答数	平均値検定 平均値	t値/F値	*P値*
全体		1.2%	16.1%	35.9%	46.8%	1017	9.833		
性別	男性	1.3%	15.7%	35.4%	47.6%	693	9.863	−0.143	*0.887*
	女性	0.4%	15.9%	37.5%	46.2%	277	9.884		
年齢	29歳以下	0.0%	17.6%	35.1%	47.3%	74	9.811	0.334	*0.801*
	30～39歳	1.5%	20.8%	31.5%	46.2%	197	9.701		
	40～49歳	0.9%	14.7%	37.2%	47.1%	435	9.890		
	50歳以上	1.6%	14.8%	37.0%	46.6%	311	9.842		
部署	本庁学校系	0.6%	15.2%	37.8%	46.3%	328	9.829	0.010	*0.990*
	本庁非学校系	0.9%	20.0%	32.0%	47.1%	225	9.818		
	教育事務所等	1.7%	14.9%	36.4%	47.0%	464	9.843		
職種	事務職員	1.7%	22.6%	36.7%	39.0%	477	9.396	−5.511	***0.000***
	指導主事	0.8%	10.6%	34.9%	53.7%	387	10.217		
出身区分	一般行政系	1.6%	21.0%	36.5%	41.0%	310	9.494	10.776	***0.000***
	教育行政系	1.4%	18.1%	38.1%	42.4%	210	9.605		
	教員出身者	0.9%	11.9%	33.4%	53.8%	455	10.189		
職階	管理職	0.4%	15.0%	35.8%	48.8%	246	9.967	3.507	***0.015***
	補佐級	1.6%	13.2%	35.4%	49.9%	441	9.989		
	係長級	1.4%	16.3%	40.4%	41.8%	141	9.660		
	係員級	1.1%	24.7%	33.3%	40.9%	186	9.419		

出所：筆者作成
注：関連項目の回答状況を得点化した指標で、高得点ほど関係性が強いことを示す。平均値検定のt値（2群）やF値（3群以上）が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で平均値に違いがあることを示す。

また、表 26 に示した回帰分析で個人属性との関係性を見ると、事務職員や 40 代以上は相対的に関係が弱く、20 代以下は相対的に関係が強い傾向となっていた。また、配偶者のいる人は家族等との関係が強いことも見られており、クロス集計では見られなかった年齢による違いが回帰分析では表れたものと考えられる。

表 26　家族等との関係に関する回帰分析

被説明変数		家族等との関係		
説明変数		係数	S.E.	p値
定数項		8.374	0.31	0.00 **
●性別	女性	0.551	0.17	0.00 **
（男性）	その他	−0.431	0.33	0.19
●年齢	29歳以下	0.848	0.31	0.01 **
（30～39歳）	40～49歳	−0.605	0.22	0.01 **
	50歳以上	−0.693	0.27	0.01 **
●部署	本庁学校系以外	0.301	0.20	0.14
（本庁学校系）	教育事務所等	0.068	0.16	0.67
●職種	指導主事	0.979	0.24	0.00 **
（事務職員）	その他職種	1.012	0.27	0.00 **
●出身区分	教育行政系	−0.269	0.25	0.28
（一般行政系）	教員出身者	−0.125	0.28	0.65
	その他区分	−0.654	0.43	0.13
●職階	管理職	0.539	0.34	0.11
（係員級）	補佐級	0.405	0.29	0.16
	係長級	0.449	0.28	0.11
●家族構成	配偶者あり	1.348	0.20	0.00 **
（該当なし）	高校生以下の子供あり	−0.333	0.18	0.06
都道府県ダミー		あり		
R^2		0.106		
自由度調整済みR^2		0.087		
F値		5.61		0.00 **
サンプルサイズ		1015		

出所：筆者作成
注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
　　都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
　　●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

４節　分析結果から見える示唆

この章では、職場・仕事環境の状況について、個人属性に関する様々な視点から見ている。前節までに示した回帰分析の結果について、特に部署・職種・出身区分に着目して、これらの属性間の違いがどのように見られたかを表 27 に示した。

表 27　回帰分析結果の比較

	視点	主な説明変数					
		部署（本庁学校系）		職種（事務職員）	出身区分（一般行政系出身者）		その他特筆すべき関係性
	被説明変数	本庁学校系以外	教育事務所等	指導主事	教育行政系出身者	教員出身者	
職場状況	職員間の相互理解度		＋	＋		＋	管理職＋
	仕事裁量度	＋	＋	＋			管理職＋
	議会対応の多さ	−	−				管理職＋
	仕事配分の偏在		−				
仕事状況	仕事量の多さ	−	−				
	ワークライフバランス	＋	＋			＋	40代−
	給与への不満	−	−	＋		＋	女性−／管理職−
	週当たり勤務時間	−	−				
人間関係	上司との関係		＋	＋			40代−／管理職＋
	同僚との関係			＋			40代−／管理職＋
	家族等との関係			＋			40代以上−／女性＋／配偶者＋

出所：筆者作成
注：回帰分析で正に有意なら＋、負に有意なら−を付けた（有意水準は5%）。職種・出身区分のその他属性は割愛した。

それぞれの職場・仕事環境に関する変数と各個人属性との関係性を総合的に見てみよう。

まず、部署について教育事務所等の出先機関は、相対的に職員間の相互理解度が高く、仕事配分の偏在が少ないことから、職場の雰囲気は良い状況になっていると考えられる。また、仕事裁量度は高く、議会対応は少ないことから、仕事の自律性も高いと考えられる。本庁学校系以外の部署でも、教育事務所等の出先機関に準じて職場の雰囲気は良く、仕事の自律性も高い状況と考えられる。

逆に考えると、基準となっている本庁学校系部署は職場の雰囲気や仕事の自律性の面で課題があると考えられる。さらに、本庁学校系部署は相対的に仕事量が多くて勤務時間が長

い職員が多く、ワークライフバランスに課題が見られており、給与面でも不満が高くなる傾向が見られていた。教育委員会事務局内での相対的な位置付けではあるが、本庁学校系部署は職場・仕事環境の面で課題が生じやすいという特性があると言えよう。

また、職種で事務職員と指導主事を比較すると、指導主事の方が職員間の相互理解度や仕事裁量度が高く、上司・同僚・家族等との人間関係も良くなっていた。このことから、相対的に指導主事の方が職場の雰囲気が良く、自律的に仕事が進めやすい職場環境にあり、人間関係も良い状況にあると言えよう。

ただ、指導主事は給与への不満度が高くなっていた。基本的には教員出身者が指導主事となるものの、（自治体によって実態は異なると考えられるが）必ずしも指導主事としての給与が高くなるわけではなく[8]、本来の教員としての業務ではない事務的な業務も生じる[9]ことから、給与への不満が高まりやすいものと推察される。

一方で、出身区分の側面から見ると、一般行政系出身者と教育行政系出身者との間では、職場・仕事環境にほとんど違いが見られていない。教員出身者は一般行政系出身者と比較して、職員間の相互理解度が高く、ワークライフバランスも良いことから、比較的良い仕事・職場環境を実感していると言えよう。また、教員出身者の給与への不満は高くなっていたが、これは指導主事以外の立場（例えば管理主事や社会教育主事等）でも教員出身者は幅広く不満を感じていたことによるものと推察される。

さらに、教育委員会事務局職員の勤務時間の長さについて、改めて議論したい。表 28 で一般的に長時間労働による課題を考える際に一つの基準となる週 60 時間以上の勤務者の割合を示した。ここでは、一般的な雇用された就業者の状況として総務省統計局「労働力調査」の集計結果を参考情報として示している。

表 28　週 60 時間以上勤務者の割合

今回調査						＜参考＞労働力調査（2023年平均）				
全体	部署			職種		全体（全産業）	産業別		職業別	
	本庁学校系	本庁非学校系	教育事務所等	事務職員	指導主事		学校教育	地方公務	教員	事務従事者
11.4%	19.3%	8.0%	7.3%	10.2%	11.4%	7.4%	15.6%	9.8%	18.4%	4.2%

出所：総務省統計局「労働力調査」（2023年）を基に筆者作成

注：今回調査の対象者と可能な限り対象者を合わせるため、「労働力調査」は全国の15～64歳の週35時間以上就業する雇用者で集計した。「労働力調査」の「地方公務」は教育委員会を含む行政機関であり、学校は含まない。なお、今回調査と労働力調査では分類や定義が完全に一致していない部分もあり、そのまま単純比較できないことに留意する必要がある。

調査方法の違いなどにより単純比較はできないものの、「労働力調査」で地方公務（教育委員会を含む行政機関）は 9.8%である中で、今回の調査では全体で 11.8%、本庁学校系部署で 19.3%となっており、学校系部署を中心に勤務時間が相当長い状況にあると指摘できる。「労働力調査」での（様々な学校種を含むが）教員が 18.4%であることから、本庁学校系部署ではこれに相当する勤務時間になっていると考えられる。様々な学校課題への対応や議会対応など、多くの仕事量を抱えていると考えられるが、2 割近い職員が週 60 時間以上の長時間勤務をしている現状は、深刻な課題として改めて指摘しておきたい。

参考：本章の回帰分析で用いたデータ

表 29 でこの章の回帰分析で用いた各変数についての基本統計量を示す。

表 29　回帰分析で用いた変数の基本統計量

変数名		度数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
●性別	女性	1022	0.271	0.445	0	1
（男性）	その他	1022	0.047	0.212	0	1
●年齢	29歳以下	1022	0.072	0.259	0	1
（30～39歳）	40～49歳	1022	0.429	0.495	0	1
	50歳以上	1022	0.305	0.461	0	1
●部署	本庁学校系以外	1022	0.220	0.415	0	1
（本庁学校系）	教育事務所等	1022	0.456	0.498	0	1
●職種	指導主事	1022	0.380	0.486	0	1
（事務職員）	その他職種	1022	0.151	0.358	0	1
●出身区分	教育行政系	1022	0.205	0.404	0	1
（一般行政系）	教員出身者	1022	0.448	0.498	0	1
	その他区分	1022	0.041	0.199	0	1
●職階	管理職	1022	0.243	0.429	0	1
（係員級）	補佐級	1022	0.432	0.496	0	1
	係長級	1022	0.138	0.345	0	1
●家族構成	配偶者あり	1020	0.731	0.443	0	1
（該当なし）	高校生以下の子供あり	1020	0.494	0.500	0	1
職員間の相互理解度		1014	16.100	2.808	5	20
仕事裁量度		1015	16.809	3.643	6	24
議会対応の多さ		1021	3.772	2.065	2	8
異職種との業務		1019	2.685	0.893	1	4
部署横断的業務		1022	2.841	0.850	1	4
他部署との不調和		1018	1.808	0.695	1	4
仕事配分の偏在		1021	2.730	0.797	1	4
仕事量の多さ		1020	5.714	1.685	2	8
●週当たり	40時間台	1022	0.389	0.488	0	1
勤務時間	50時間台	1022	0.259	0.438	0	1
（40時間未満）	60時間以上	1022	0.114	0.317	0	1
ワークライフバランス		1018	5.496	1.640	2	8
給与への不満		1020	2.471	0.892	1	4
上司との関係		1017	8.503	2.267	3	12
同僚との関係		1014	8.859	2.215	3	12
家族等との関係		1017	9.833	2.213	3	12

出所：筆者作成
注：●付き変数は括弧内の属性を基準カテゴリとしたダミー変数で、都道府県ダミーは割愛した。

宮﨑　悟（国立教育政策研究所）

参考文献

厚生労働省（2022）「過労死等の防止のための対策に関する大綱」
https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001314527.pdf（2025 年 1 月 7 日最終確認）

注

[1] 残った項目のうち、異職種・他部署との業務に関する 3 項目は第 6 章でまとめて扱う。また、職場の作業環境に関する項目については、様々な視点から分析したものの特筆すべ

き結果が得られなかったため、紙幅の都合等により割愛した。
[2] ただし、次章以降の分析の回帰分析において、この章で示した順序変数（質的変数：表1に示した3変数に加えて、この後で紹介する各変数も含む）として扱った変数を説明変数として含める場合には、最も否定的な回答を1点、最も肯定的な回答を4点とするような得点化した量的変数のような形で扱っている。
[3] 被説明変数の特性によって適切な分析手法が異なるため、複数の質問項目の回答内容を集約した量的変数を被説明変数とする際は最小二乗法による回帰分析をしており、一つの質問項目の回答内容による順序変数（質的変数）を被説明変数とする際は順序ロジット回帰分析をしている。
[4] 表3に示したクロス集計での6視点に加え、家庭環境との関係性をコントロールするため配偶者の有無と高校生以下の子供の有無についても説明変数に加えた（一部の分析では家族環境と関係性が薄いと思われるものもあるが、便宜上統一的に含めている）。また、自治体による傾向の違いを考慮して都道府県ダミーも説明変数に加えたが、匿名化する条件で協力を得た関係で表中では割愛した。なお、クロス集計では考慮していない属性（例えば、事務職員と指導主事以外の職種など）のダミー変数もコントロールする必要があるため説明変数として加えている。ただし、ここで加えたその他属性についてはコントロール変数という性格であるため、特筆すべき場合を除いて本文では触れていない。
[5] 個人属性に関する各分析視点とのクロス集計による独立性の検定（カイ二乗分析）の結果を見ても、選択肢の集約前後で結果は変わらなかったため、本稿では選択肢を集約した形での分析結果を示している。また、回帰分析では少ない順に1点から4点と対応させて得点化した変数を用いた。
[6] 2024年8月2日に閣議決定された厚生労働省（2022）「過労死等の防止のための対策に関する大綱」でも、週60時間の勤務時間を一つの基準として捉えられており、厳密な基準とは異なるものの、いわゆる「過労死ライン」に相当するものとして週60時間が捉えられることが多い。
[7] クロンバックのαを見ると、上司との関係で0.866、同僚との関係で0.884、家族等との関係で0.911となり、3項目全てで共通性が高く妥当と考えられる。
[8] 教員籍を持ちながら教育委員会で勤務する「充て指導主事」となることが多く、この場合は基本的に学校教員と同様に「教育職給料表」（多くの自治体での呼称：国の「教育職俸給表」に相当）が適用されるが、各自治体のホームページで公開されている「等級及び職制上の段階ごとの職員数」を見ると、「行政職給料表（一）」（多くの自治体での呼称だが（一）が付かない自治体や別の呼称の自治体もある：国の「行政職俸給表（一）」に相当）が適用される指導主事も（自治体によっては）存在する。このことで必ずしも教員時代の給与にならない事例もあると推察される。
[9] ここでは「自分の仕事に見合う給料・ボーナスをもらえていない」という質問文で尋ねていることから、仕事内容とのバランスも考慮して回答されたと考えられる。

第３章　教育委員会事務局職員のパブリック・サービス・モチベーション（PSM）の先行要因分析

１節　本章の目的

本章の目的は教育委員会事務局職員のパブリック・サービス・モチベーション（Public Service Motivation: PSM）の先行要因を明らかにすることである。

PSM については本報告書第２部第１章４節で詳述されているので、詳しくはそちらを御覧いただきたいが、公務労働者特有のモチベーションに反応する個人の傾向を指す（Perry & Wise, 1990）。ペリーによる一連の研究（Perry, 1996; Perry & Wise, 1990）により PSM の概念の精緻化や測定尺度の開発がなされた後、PSM に関する研究が急増し、公務労働研究における主要な研究テーマの一つとなっている。

PSM は、職務満足や情緒的組織コミットメントとの間に正の関係を有していることが実証研究により明らかになっている（Awan, Bel, & Esteve, 2020; Breaugh, Ritz & Alfes, 2018; Pandey & Stazyk, 2008）。日本の公務員を対象にした研究においても、職務満足と PSM との間の正の関係、また情緒的組織コミットメントと PSM との間の正の関係について実証されている（菊地 2019、林ら 2021、水野 2020、柳 2022）。

情緒的組織コミットメントは個人の業務パフォーマンスと正の関係を有し（Meyer & Allen, 1991）、情緒的組織コミットメントと職務満足度は離職意図と負の関係を有する（Hur & Abner, 2024）ことが明らかにされているため、組織が、所属する職員の PSM を高めることができれば、あるいは、PSM の高い職員の採用や確保ができれば、職員の業務パフォーマンスが向上したり、離職が防げたりして、結果として公共サービスの質の改善が期待できる。

このため、PSM に影響を及ぼす先行要因についての研究も活発である。多くの先行研究では、PSM の先行要因をデモグラフィック要因（年齢、性別、教育水準など）、社会的要因（家庭、宗教、ボランティア活動など）、組織的要因（組織文化、組織の階層構造、職位、在職期間、リーダーシップスタイルなど）の三つに整理して、各要因と PSM との関係を分析している。これらの先行研究では、本報告書第２部第１章４節で紹介しているとおり、調査対象のサンプルや使用する PSM 尺度の違いによって PSM の先行要因に関する実証研究の結果が必ずしも一致していない側面があるものの（Ritz et al., 2016）、教育水準、ボランティア活動や専門職組織による社会化、組織文化、組織の階層構造や職位、リーダーシップの在り方と PSM との間にはおおむね一貫して正の関係が存在することが示されている。

以上を踏まえ、本章では教育委員会事務局職員の PSM の先行要因を分析する。本課題を明らかにすることを通じて、地方教育行政を更に充実させるための教育委員会事務局の組織運営や人的資源管理に関する示唆を得ることを目指す。

２節　分析方法

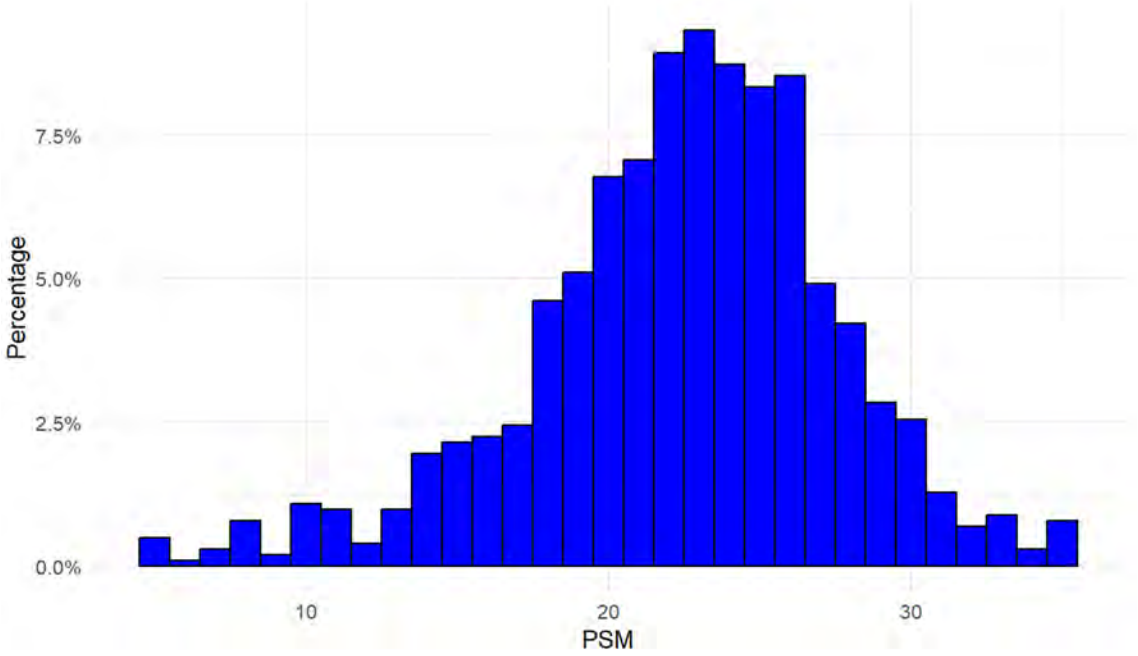
１．使用変数

従属変数には PSM を用いる。

PSM の尺度開発の状況についても本報告書第２部第１章４節に詳述しているので詳細はそちらを御覧いただきたいが、本研究においてはライトやパンディ（Wright & Pandey, 2008; Wright, Christensen, & Pandey, 2013）を中心に用いられている、ペリー（Perry, 1996）の PSM 尺度から抽出した 5 項目からなる短縮版の測定尺度を用いる。日本では、林ら（2021）がこの短縮版の測定尺度を用いており、日本語訳はそれを参照した。具体的には、教育分野の公務労働に従事する職員を対象とすることも考慮し、「社会にとって意義のある公教育に関わることは、自分にとって重要だ」「日々の出来事の中で、私たちがいかにお互いに支え合っているかをよく意識する」「世の中をよくすることは、自分自身の目標を達成することよりも重要である」「社会のためなら自分自身が大きな犠牲を払うこともいとわない」「人にどう見られても他者の権利をすすんで守ろうと思う」の 5 項目を 7 件法（全くそう思わない=1、そう思わない=2、どちらかというとそう思わない=3、どちらともいえない=4、どちらかというとそう思う=5、そう思う=6、強くそう思う=7）で測定し、5～35 点の値をとる。

教育委員会事務局職員全体の PSM の分布を図１に示した。

図１　教育委員会事務局職員の PSM の分布



出典：「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」より筆者作成

独立変数として、まずは、現在の勤務部署と職、及び経歴に着目する。現在の勤務部署は本庁・学校関係を基準に本庁・学校関係以外、教育事務所等にそれぞれ 1 を割り振ったダミー変数である。現在の職は事務職員を基準に指導主事、その他の職にそれぞれ 1 を割り振ったダミー変数である。経歴は首長部局から教育委員会事務局に異動した一般行政系出身を基準に学校から異動した教員出身、教育委員会事務局内で昇任した、又は学校事務から異動した教育行政系出身、及びその他の出身、それぞれに 1 を割り振ったダミー変数である。

次に、PSM の先行要因として先行研究で検討されてきた変数も独立変数とする。デモグラフィック要因として、性別（男性を基準に女性、その他、それぞれに 1 を割り振ったダミー変数）、年齢（30 代を基準に、20 代、40 代、50 代、それぞれに 1 を割り振ったダミー変数）、結婚の有無（結婚していない場合=0、している場合=1）、高校生以下の子供の有無（いない=0、いる=1）を用いる。先行研究では、年齢や性別と PSM との関係については必ずしも一致した結果となっていない（Ritz et al., 2016）。

組織的要因については、職位（管理職=1、補佐級=2、係長級=3、係員級=4）、週の勤務時間（40 時間未満=1、40 時間台=2、50 時間台=3、60 時間以上=4）、職員間の相互理解度[1]（5～20 点、数値が大きいほど相互理解度が高い）、上司との関係[2]（3～12 点、数値が大きいほど上司との関係が良い）、仕事量の多さ[3]（2～8 点、数値が大きいほど仕事量が多い）、ワーフ・ライフ・バランス[4]（2～8 点、数値が大きいほど仕事と生活のバランスがとれている）、給与への不満（全くない=1、あまりない=2、ややある=3、とてもある=4）を用いる。多くの先行研究で、職員間の連帯感やチームワーク、職位の高さと PSM との間には正の関係があることが明らかにされている（Moynihan & Pandey, 2007; Pandey & Stazyk, 2008; Ritz et al.,2016）。また、リーダーシップスタイルについては、サーバント・リーダーシップ やトランスフォーメーショナル・リーダーシップが PSM を高める要因として機能しているとの指摘がある（Miao et al., 2014; Schwarz et al., 2016; 柳 2022）。

２．分析対象・分析方法

分析対象は使用する変数が全てそろっている職員とする。

分析は次の 2 段階で行う。第一に経歴を分けずに職員全体を分析対象とした重回帰分析を行う。これにより教育委員会事務局職員の全体的な PSM の先行要因を検討する。第一の分析の際、現在の職と経歴の間の相関が高くなったため、現在の職を投入するモデル（Model 1）と経歴を投入するモデル（Model 2）の二つを設定する。第二に経歴を分けて重回帰分析を行う。これにより、それぞれの経歴に特有の PSM の先行要因は何かを明らかにする。なお、経歴に分けた分析を行う際、その他の出身についてはサンプルサイズが小さいため（40 名）、分析対象から除く。そのため、経歴に分けた分析は一般行政系出身、教育行政系出身、教員出身の三つの経歴を対象に行う。

分析対象となった職員の勤務部署や職、性別、年齢、結婚の有無、子供の有無の状況は表 1 、そしてダミー変数以外の変数の記述統計量は表 2 、相関関係は表 3 に示した。

表１　分析対象となった教育委員会事務局職員の属性

	全体（N=990）		一般行政系（N=300）		教育行政系（N=203）		教員出身（N=447）	
現在の勤務部署								
本庁学校系	320	32.3%	86	28.7%	58	28.6%	172	38.5%
本庁学校系以外	217	21.9%	124	41.3%	37	18.2%	36	8.1%
教育事務所等	453	45.8%	90	30.0%	108	53.2%	239	53.5%
現在の職								
事務職員	462	46.7%	296	98.7%	110	54.2%	50	11.2%
指導主事	377	38.1%	1	0.3%	73	36.0%	303	67.8%
その他職種	151	15.3%	3	1.0%	20	9.9%	94	21.0%
性別								
男性	676	68.3%	175	58.3%	132	65.0%	356	79.6%
女性	269	27.2%	103	34.3%	64	31.5%	79	17.7%
その他	45	4.5%	22	7.3%	7	3.4%	12	2.7%
年齢								
20代	73	7.4%	47	15.7%	23	11.3%	0	0.0%
30代	192	19.4%	92	30.7%	46	22.7%	40	8.9%
40代	427	43.1%	84	28.0%	80	39.4%	253	56.6%
50代以上	298	30.1%	77	25.7%	54	26.6%	154	34.5%
結婚の有無								
あり	725	73.2%	185	61.7%	137	67.5%	381	85.2%
なし	265	26.8%	115	38.3%	66	32.5%	66	14.8%
子供の有無								
あり	492	49.7%	103	34.3%	100	49.3%	278	62.2%
なし	498	50.3%	197	65.7%	103	50.7%	169	37.8%

出典：図１と同じ

表２　使用変数の記述統計量

	全体（N=990）				一般行政系（N=300）			
	平均	標準偏差	最小値	最大値	平均	標準偏差	最小値	最大値
PSM	22.46	5.11	5	35	19.61	5.24	5	35
職位	2.27	1.03	1	4	2.80	1.06	1	4
週勤務時間	2.25	0.94	1	4	2.31	0.92	1	4
相互理解度	16.11	2.80	5	20	15.09	2.61	6	20
上司との関係	8.51	2.27	3	12	7.70	2.16	3	12
仕事量の多さ	5.72	1.68	2	8	5.96	1.67	2	8
ワークライフバランス	5.50	1.64	2	8	5.02	1.71	2	8
給与への不満	2.47	0.89	1	4	2.33	0.83	1	4
	教育行政系（N=203）				教員出身（N=447）			
	平均	標準偏差	最小値	最大値	平均	標準偏差	最小値	最大値
PSM	22.70	5.03	5	35	24.34	4.16	8	35
職位	2.58	1.11	1	4	1.71	0.60	1	4
週勤務時間	2.11	0.94	1	4	2.30	0.96	1	4
相互理解度	16.37	2.76	5	20	16.80	2.63	6	20
上司との関係	8.69	2.16	3	12	9.10	2.16	3	12
仕事量の多さ	5.54	1.62	2	8	5.62	1.71	2	8
ワークライフバランス	5.60	1.62	2	8	5.79	1.52	2	8
給与への不満	2.40	0.82	1	4	2.56	0.95	1	4

出典：図１と同じ

表３　使用変数の相関係数

	職位	相互理解度	仕事量の多さ	ワークライフバランス	給与への不満	週勤務時間	上司との関係	PSM
職位	―							
相互理解度	-0.18 ***	―						
仕事量の多さ	0.10 **	-0.24 ***	―					
ワークライフバランス	-0.11 ***	0.43 ***	-0.55 ***	―				
給与への不満	0.02	-0.15 ***	0.26 ***	-0.25 ***	―			
週勤務時間	-0.03	-0.25 ***	0.50 ***	-0.42 ***	0.18 ***	―		
上司との関係	-0.19 ***	0.64 ***	-0.13 ***	0.30 ***	-0.13 ***	-0.09 **	―	
PSM	-0.28 ***	0.33 ***	-0.04	0.24 ***	-0.10 **	-0.03	0.36 ***	―

出典：図１と同じ

注：***：p<.001，**：p<.01，*：p<.05

３節　分析結果

経歴を分けずに分析した結果を示したものが表４である。表４から教育委員会事務局職員全体を対象とした場合、事務職員と比べて指導主事やその他の職種の PSM が高く、一般行政系と比べて教育行政系や教員出身者、その他区分の PSM が高いことがわかった。デモグラフィック要因の中では、性別や結婚の有無、子供の有無には左右されず、それほど頑健ではないものの、30 代の職員と比べて 40 代以上の職員の PSM が高いことが示された。組織的要因に関する変数に関しては、職位が高い職員、職員間の相互理解度が高い職員、上司との関係が良い職員、仕事量が多い職員、ワークライフバランスが確保できている職員、給与への不満が少ない職員の PSM が高いことが示された。

続いて経歴ごとに分けて分析した結果を示したものが表５である。表５からは、どの経歴の職員についても、所属部署、現在の職、デモグラフィック要因と PSM との関係がほとんど見られない。唯一、教員出身者において、30 代の職員と比べて 50 代以上の職員の PSM が高く、また、子供のいる職員の PSM が高い傾向が見られるのみである。組織的要因についても、経歴ごとに PSM と関係する変数が異なる。一般行政系では、上司との関係が良い職員と給与への不満が少ない職員の PSM が高く、教育行政系では仕事量の多い職員とワークライフバランスが確保できている職員の PSM が高く、教員出身者では上司との関係が良い職員、仕事量が多い職員、ワークライフバランスが確保できている職員、給与への不満が少ない職員の PSM が高いことが示された。職員全体を対象としたときに PSM との関係が示された職位の高さや職員間の相互理解度の高さは、経歴ごとに分析した結果では示されなかった。

表４　教育委員会事務職職員全体を対象としたPSMの要因分析の結果

	Model 1		Model 2	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
所属部署（ref：本庁・学校系）				
本庁・学校系以外	-0.4128	0.4195	-0.4453	0.4166
教育事務所等	0.0359	0.3405	0.0265	0.3397
現在の職（ref：事務職員）				
指導主事	1.9472 ***	0.4057		
その他職種	1.9025 ***	0.4486		
経歴（ref：一般行政系）				
教育行政系			1.4993 **	0.4848
教員出身			2.2010 ***	0.4786
その他区分			2.5098 ***	0.7570
性別（ref：男性）				
女性	-0.1823	0.3461	-0.1773	0.3483
その他	-0.6825	0.6920	-0.5119	0.6923
年齢（ref：30代）				
20代	0.8396	0.6313	0.7547	0.6319
40代	0.9303 *	0.4543	1.0254 *	0.4526
50代以上	1.1641 *	0.5556	1.0513	0.5593
結婚ダミー	-0.0619	0.4186	-0.1126	0.4188
子供有ダミー	0.4836	0.3722	0.6050	0.3696
組織的要因				
職位	-0.5955 **	0.2181	-0.60158 **	0.2314
週勤務時間	0.2252	0.1835	0.2229	0.1847
相互理解度	0.1847 **	0.0712	0.1747 *	0.0713
上司との関係	0.2911 ***	0.0838	0.3297 ***	0.0834
仕事量の多さ	0.3735 ***	0.1083	0.4020 ***	0.1080
ワークライフバランス	0.4559 ***	0.1119	0.4536 ***	0.1121
給与への不満	-0.7137 ***	0.1700	-0.7317 ***	0.1704
定数項	12.3963 ***	1.7297	11.9106 ***	1.7484
都道府県効果	Yes		Yes	
N	990		990	
F	18.11 ***		17.31 ***	
R^2	0.2918		0.2919	

出典：図１と同じ

注：***：p<.001，**：p<.01，*：p<.05

表５　経歴ごとの教育委員会事務局職員の PSM の要因分析の結果

	一般行政系		教育行政系		教員出身者	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
所属部署（ref：本庁・学校系）						
本庁・学校系以外	-0.5472	0.7205	1.1301	0.9764	-0.5978	0.7871
教育事務所等	-0.3006	0.8041	0.1457	0.7364	0.2654	0.4325
現在の職（ref：事務職員）						
指導主事	-2.6029	5.0795	1.7727	1.0052	-0.7685	0.6685
その他職種	0.6837	2.9378	0.2799	1.2189	-0.5929	0.7529
性別（ref：男性）						
女性	0.0443	0.6426	-0.0876	0.7000	-0.0637	0.5862
その他	-1.5710	1.1818	3.2005	1.7288	-1.3267	1.2026
年齢（ref：30代）						
20代	0.9603	0.9454	0.9374	1.1375		
40代	0.1002	0.8767	1.0950	1.0638	1.2690	0.7113
50代以上	0.4497	1.1090	-0.0808	1.4703	1.7702 *	0.8168
結婚ダミー	-0.1902	0.7619	1.2589	0.9516	-0.5759	0.6822
子供有ダミー	0.2120	0.7719	-0.0912	0.8988	1.0773 *	0.4933
組織的要因						
職位	-0.7175	0.4931	-0.5598	0.5167	-0.2083	0.3679
週勤務時間	-0.2648	0.4067	0.6438	0.3985	0.2413	0.2469
相互理解度	0.2738	0.1486	0.1492	0.1533	0.1117	0.1025
上司との関係	0.3526 *	0.1714	0.3280	0.1923	0.3371 **	0.1172
仕事量の多さ	0.0795	0.2307	0.5085 *	0.2482	0.4983 ***	0.1448
ワークライフバランス	-0.1289	0.2279	1.0782 ***	0.2602	0.5279 ***	0.1580
給与への不満	-1.3556 ***	0.3773	-0.4166	0.4106	-0.4393 *	0.2190
定数項	17.9952 ***	3.8932	7.7778 *	3.8011	13.2079 ***	2.4511
都道府県効果	Yes		Yes		Yes	
N	300		203		447	
F	3.14 ***		4.88 ***		3.82 ***	
R^2	0.1996		0.3738		0.1586	

出典：図１と同じ

注：***：p<.001，**：p<.01，*：p<.05

４節　考察と示唆

１節で述べたように、先行研究では、PSM が職務満足や情緒的組織コミットメントとの間に正の関係を有し、職務満足や情緒的組織コミットメントは個人の業務パフォーマンスと正の関係を有したり、離職意図と負の関係を有したりしているため、PSM の高さと関係する組織的要因を把握しておくことは、組織における人的資源管理にとって重要なことである。

教育委員会事務局職員全体を対象にした分析からは、職位が高い職員、職員間の相互理解度が高い職員、上司との関係が良い職員、仕事量が多い職員、ワークライフバランスが確保できている職員、給与への不満が少ない職員の PSM が高いことが示された。職位の高さや上司のリーダーシップのあり方と PSM の間に正の関係が存在することは先行研究でもおおむね一貫して示されており、その点では先行研究と一貫した結果となった。それ以外でも、職員間の相互理解度が高いことや、ワークライフバランスが確保できていること、給与への不満が少ないことと PSM の間に正の関係があることは理解しやすいが、仕事量が多い職員の PSM が高いという関係性の理解は難しい。週勤務時間と PSM との関連は見られないことも考慮すると、勤務時間内に処理しきれないぐらいのたくさんの仕事をしているという自負と PSM とが、相互的な関係性を示していると考えることもできるが、この点についてはさらなる考察が必要であろう。

職員全体を対象にした分析から得られる組織運営や人的資源管理に関する示唆は、職場の友好的な雰囲気の醸成や仕事に関する情報の共有といった職員間の相互理解度を高める工夫をすることや、上司が部下との良好な関係を築くこと、職員のワークライフバランスを確保すること、職務に見合った給与を支給することの重要性と言える。

なお、職員全体を対象とした場合、一般行政系と比べて教育行政系や教員出身者の PSM が高く、事務職員と比べて指導主事の PSM が高くなったことの解釈については注意が必要である。この結果は、今回の質問項目において、先行研究（林ら 2021 など）では「社会にとって意義のある行政サービスの提供に関わることは、自分にとって重要だ」と示される質問を、教育分野の公務労働に従事する職員を対象とすることを考慮して「社会にとって意義のある公教育に関わることは、自分にとって重要だ」としたことの影響を受けている可能性がある。教育分野以外の部署にも配属される一般行政系の職員や、それらの職員が多くを占める事務職員においては、教育行政系職員や教員出身者、指導主事と比較すれば、この質問への肯定的な回答は少なくなる可能性があろう。

今回の経歴別の分析からは、職員の経歴によって PSM の先行要因が異なることも示された。PSM の高い教員出身者はおおむね職員全体と同様の傾向を示したが、PSM の高い一般行政系出身者は、上司との関係が良く、給与への不満が少ないという結果になり、PSM の高い教育行政系出身者は、仕事量が多く、ワークライフバランスを確保しているという結果になった。このような経歴別の傾向からは、上司が部下との良い関係を築くことや、職務に見合った給与を支給することは、特に一般行政系出身者と教員出身者にとって有効であり、ワークライフバランスを確保することは、特に教育行政系出身者、教員出身者に有効であることが示唆される。

１節でも述べたとおり、PSM の先行要因に関する実証研究の結果は、調査対象のサンプルや使用する PSM 尺度の違いによって、必ずしも一致していないと指摘されている。本研究でも、一般行政系出身者、教育行政系出身者、教員出身者で異なる結果が得られているし[5]、日本の中央政府の官僚を対象とした柳（2022）を例に挙げると、職位の高さと PSM の関係は示されたものの、業務量やワークライフバランスと PSM との関係は示されず、本稿の分析とは若干異なっている。日本の公務労働者の PSM の先行要因を更に検討するためには、今後、国、地方を問わず、より幅広い日本の公務労働分野を対象とした実証研

究を積み重ね、知見を蓄積していくことが必要であろう。本稿は、管見の限り、教育委員会事務局職員の PSM の先行要因の分析を行った初めての試みであり、今後のさらなる探究のための手掛かりを示した意義は少なくないと考えている。

渡辺　恵子（武蔵野大学・国立教育政策研究所）

参考文献

Awan,S.,Bel,G.,&Esteve,M.,（2020）The Benefits of PSM: An Oasis or a Mirage?, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(4), 619-635.

Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work Motivation and Public Service Motivation: Disentangling Varieties of Motivation and Job Satisfaction. *Public Management Review, 20*(10), 1423–1443.

Hur, H., & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? : A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115–142.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.

Miao, Q., Newman, A. H., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant Leadership, Trust, and the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China. *Public Administration, 92*(3), 727–743.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review, 67*(1), 40–53.

Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and Correlates of Public Service Motivation. In J. L. Perry, & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (pp.101-117). Oxford University Press.

Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory, 6*(1). 5–22.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review, 50*(3), 367–373.

Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review, 76*(3), 414–426.

Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation. *Public Administration, 94*(4), 1025-1041.

Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring Public Service Motivation: Exploring the Equivalence of Existing Global Measures. *International*

Public Management Journal, 16(2), 197–223.
Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Personorganization fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration and Society, 40*(5), 502–521.
菊地端夫（2019）「日本の公務員の Public Sector Motivation の構造の把握と行政文化、組織コミットメントとの関係性 ―アンケート調査による測定と分析の試み」、『公益学研究』19 巻 1 号、25–34 頁。
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職員データの分析」、『年報行政研究』56 号、76–91 頁。
水野和佳奈（2020）「公務員の PSM（Public Service Motivation）と職務満足の分析」、『地域創生』39 集、29–44 頁。
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 頁。

注

[1] 「休暇を取得しやすい雰囲気がある」「職場の雰囲気は友好的である」「職場では、お互いに理解し認め合っている」「職場では、仕事に関連した情報の共有ができている」「上司は、部下が能力を伸ばす機会を持てるように、取り計らってくれる」の 5 項目を 4 件法で測定した。
[2] 「あなたにとって、上司はどの程度気軽に話ができますか」「あなたが困ったときに、上司はどのくらい頼りになりますか」「あなたの個人的な問題を相談したら、上司はどのくらい聞いてくれますか」の 3 項目を 4 件法で測定した。
[3] 「非常にたくさんの仕事をしなければならない」「時間内に仕事が処理しきれない」の 2 項目を 4 件法で測定した。
[4] 「自分自身の仕事と生活の総合的なバランスが取れている」「私生活を送る時間は充実している」の 2 項目を 4 件法で測定した。
[5] ただし、本研究の経歴別の分析では、F 値が低く、決定係数も余り高いとは言えないため、独立変数のさらなる精査の必要性も考慮したい。

第４章　教育委員会事務局職員のストレスの要因分析

１節　本章の目的

本章の目的は教育委員会事務局のストレスの実態、及び規定要因を明らかにすることである。教育委員会事務局職員に限らず、公務労働者の健康管理やメンタルヘルス対策は一つの重要な政策課題である。一般財団法人地方公務員安全衛生推進協会「地方公務員健康状況等の現況」（令和 5 年度）[1]によると「精神及び行動の障害」による長期病休者数（10 万人率）は令和 5 年度時点で 2,286.4 人であり、その数は年々増加している。行政を効果的・効率的に運営していくためにも、公務労働者の健康管理、メンタルヘルス対策を推進することが求められる。

病気休職者数増加の背景には業務遂行上のストレスが関連する。公務労働者のストレスの要因について、例えば宇佐見ほか（2010）は定年退職を控えた地方公務員を対象とした分析から、仕事の質的負荷（業務量の多さやこれまでに経験のない業務の遂行）が高い場合や職場内での人間関係に困難を抱える場合にストレスが大きいことを明らかにした。そして、国家公務員を対象とした分析ではあるが、青木（2024）は国会会期中の方が、国会閉会中よりもストレス状態が悪いことを示した。

海外においても公務労働者のストレスの要因分析は行われており、例えば Bogg & Cooper（1995）は公務労働者と民間労働者を比較して、公務労働者は民間労働者と比べたときの自らの給与に不満を抱えている場合、労働時間が長い場合、仕事の画一性が高い場合にストレスが大きいことを明らかにした。そのほかにも、仕事の負担が大きく、裁量が小さい公務労働者のストレスが高いこと（Eshak & Abd-El Rahman 2022）、住民からの脅迫や攻撃を受けたり、組織再編を経験したり等、自分ではコントロールできない職場外からの要求に応える必要があった公務労働者のバーンアウト発生リスクが高いこと（Borst & Knies2023）、Public Service Motivation（以下、PSM。詳細は前章参照）が高い人はストレスが大きいこと（Giaque et al. 2013）[2]などが明らかにされている。

国内外の先行研究では、公務労働者の主に職場環境や業務遂行上の特徴（負荷や裁量、国会対応、外部対応等）に着目して分析が行われてきた。業務遂行上の特徴を明らかにすることは公務労働者のメンタルヘルス対策を推進していく上で必要な対応を検討できる利点がある。しかし、日本の教育委員会事務局は先行研究では着目されてこなかった一つの特徴がある。日本の教育委員会事務局には首長部局から異動した行政職出身の職員、そして学校から異動した教員出身の職員が勤務し､それらの異なる経歴をもつ職員同士が連携･協働しながら、教育行政を運営している点である。異なる経歴をもつからこそ、業務遂行に対して異なる認識をもつことも考えられる。例えば、教育長を対象とした研究では教員出身の教育長は学校教育を、行政職出身の教育長は予算獲得等の行政運営を、それぞれ得意分野として認識することが示されている（河野 2007、佐々木 2006）。

このような経歴による業務遂行への認識の違いを考慮すると、教育委員会事務局職員に関しても経歴と勤務する部署との関係によってストレスの度合いが異なることも想定される。例えば、行政職出身者が学校教育に関連する部署で働いている場合、あるいは教員出

身者が学校教育に関連しない部署（教育委員会の総務や企画等）で働いている場合、ストレスが大きくなることが考えられるだろう。

以上を踏まえ、本章では特に教育委員会事務局職員の経歴と現在の勤務部署、職との組合せに着目し、ストレスとの関連を分析する。本課題を明らかにすることを通じて、地方教育行政を更に充実させるための教育委員会事務局内の人員配置に関する示唆を得ることを目指す。

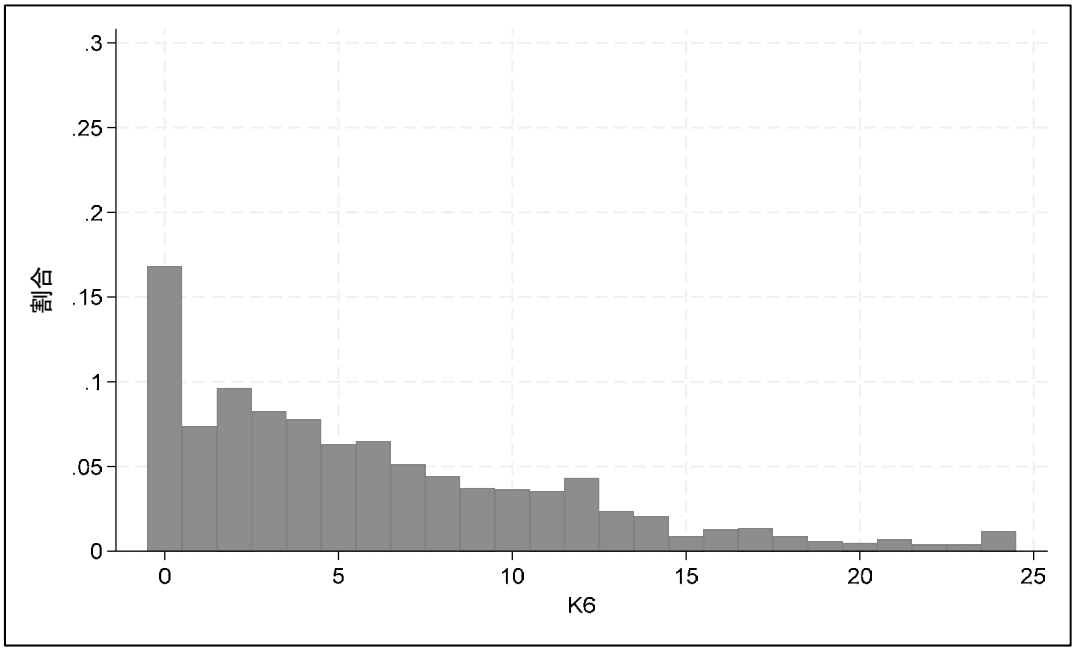
２節　分析方法

１．使用変数

従属変数には K6 を用いる。K6 は Kessler et al.（2002）によって開発されたストレスに関する指標であり、日本語訳は Furukawa et al.（2008）を参照した。具体的には「神経過敏に感じましたか」「絶望的だと感じましたか」「そわそわ落ち着きなく感じましたか」「気分が沈みこんで、何が起こっても気が晴れないように感じましたか」「何をするのも骨折りだと感じましたか」「自分は価値のない人間だと感じましたか」の 6 項目を 5 件法で測定し、0～24 点の値をとる。5 点以上で心理的ストレスを感じていることを示し、10 点以上で気分障害・不安障害に相当する心理的苦痛を感じていることを示す。

教育委員会事務局職員全体の K6 の分布は図 1 に示した。K6 の 6 項目全てに回答した職員 1,017 名のうち、5 点以上の職員は 510 名（50.1%）、10 点以上の職員は 245 名（24.1%）であった。

図 1　教育委員会事務局職員の K6 の分布



出典：「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」より筆者作成

独立変数は、現在の勤務部署と職、及び経歴、そしてそれらの組合せに特に着目する。現在の勤務部署は本庁・学校関係を基準に本庁・学校関係以外、教育事務所等にそれぞれ1を割り振ったダミー変数である。現在の職は事務職員を基準に指導主事、その他の職にそれぞれ1を割り振ったダミー変数である。経歴は首長部局から教育委員会事務局に異動した一般行政系出身を基準に学校から異動した教員出身､教育委員会事務局内で昇任した、又は学校事務から異動した教育行政系出身、及びその他の出身、それぞれに1を割り振ったダミー変数である。

そのほか統制変数に性別（男性を基準に女性、その他、それぞれに1を割り振ったダミー変数)、年齢（30代を基準に、20代、40代、50代、それぞれに1を割り振ったダミー変数)、PSM（Wright, Christensen & Pandey 2013が開発した5項目の指標を用いる)、結婚の有無（結婚していない場合=0、している場合=1)、高校生以下の子供の有無（いない=0、いる=1）といった個人属性のほか、先行研究で検討されてきたものも含めた職場環境に関する変数も用いる。具体的には週の勤務時間（40時間未満=0、40時間台=1、50時間台=2、60時間以上=3)、職員間の相互理解度[3]（0～15点、数値が大きいほど相互理解度が高い)、議会対応の多さ[4]（0～6点、数値が大きいほど議会対応の負担が大きい)、仕事量の多さ[5]（0～6点、数値が大きいほど仕事量が多い)、ワーフ・ライフ・バランス[6]（0～6点、数値が大きいほど仕事と生活のバランスがとれている)、給与への不満（全くない=0、あまりない=1、ややある=2、とてもある=3）を用いる。

２．分析対象・分析方法

分析対象は使用する変数が全てそろっている職員とする。

分析は次の2段階で行う。第一に経歴を分けずに職員全体を分析対象とした重回帰分析を行う。これにより教育委員会事務局職員の全体的なストレスの要因を検討する。第一の分析の際、現在の職と経歴の間の相関が高くなったため、現在の職を投入するモデル（Model 1）と経歴を投入するモデル（Model 2）の二つを設定する。第二に経歴を分けて重回帰分析を行う。これにより、それぞれの経歴に特有のストレスの要因は何かを明らかにする。その中でも特に現在働いている部署や職との関連に着目する。なお、経歴に分けた分析を行う際、その他の出身についてはサンプルサイズが小さいため（42名)、分析対象から除く。そのため、経歴に分けた分析は一般行政系出身、教育行政系出身、教員出身の三つの経歴を対象に行う。

分析対象となった職員の勤務部署や職、性別、年齢、結婚の有無、子供の有無の状況は表１、そしてダミー変数以外の変数の記述統計量は表２に示した。

表１　分析対象となった教育委員会事務局職員の属性

	全体（N=992）		一般行政系（N=302）		教育行政系（N=200）		教員出身（N=448）	
現在の勤務部署								
本庁学校系	321	32.4%	87	28.8%	58	29.0%	172	38.4%
本庁学校系以外	217	21.9%	125	41.4%	35	17.5%	36	8.0%
教育事務所等	454	45.8%	90	29.8%	107	53.5%	240	53.6%
現在の職								
事務職員	463	46.7%	298	98.7%	109	54.5%	50	11.2%
指導主事	375	37.8%	1	0.3%	71	35.5%	303	67.6%
その他職種	154	15.5%	3	1.0%	20	10.0%	95	21.2%
性別								
男性	680	68.6%	177	58.6%	130	65.0%	358	79.9%
女性	268	27.0%	103	34.1%	63	31.5%	79	17.6%
その他	44	4.4%	22	7.3%	7	3.5%	11	2.5%
年齢								
20代	73	7.4%	47	15.6%	23	11.5%	0	0.0%
30代	191	19.3%	92	30.5%	45	22.5%	39	8.7%
40代	427	43.0%	85	28.2%	78	39.0%	254	56.7%
50代以上	301	30.3%	78	25.8%	54	27.0%	155	34.6%
結婚の有無								
あり	726	73.2%	187	61.9%	135	67.5%	381	85.0%
なし	266	26.8%	115	38.1%	65	32.5%	67	15.0%
子供の有無								
あり	493	49.7%	104	34.4%	98	49.0%	280	62.5%
なし	499	50.3%	198	65.6%	102	51.0%	168	37.5%

出典：図１と同じ

表２　使用変数の記述統計量

	全体（N=992）				一般行政系（N=302）			
	平均	標準偏差	最小値	最大値	平均	標準偏差	最小値	最大値
K6	5.97	5.54	0	24	7.38	5.93	0	24
PSM	22.45	5.12	5	35	19.64	5.24	5	35
週勤務時間	1.25	0.94	0	3	1.31	0.92	0	3
相互理解度	11.11	2.81	0	15	10.09	2.60	1	15
議会対応の多さ	1.77	2.07	0	6	2.36	2.25	0	6
仕事量の多さ	3.71	1.69	0	6	3.95	1.68	0	6
ワークライフバランス	3.50	1.64	0	6	3.03	1.71	0	6
給与への不満	1.47	0.89	0	3	1.34	0.83	0	3
	教育行政系（N=200）				教員出身（N=448）			
	平均	標準偏差	最小値	最大値	平均	標準偏差	最小値	最大値
K6	6.09	5.59	0	24	4.73	4.80	0	24
PSM	22.68	5.05	5	35	24.34	4.18	8	35
週勤務時間	1.10	0.93	0	3	1.30	0.96	0	3
相互理解度	11.41	2.75	0	15	11.78	2.67	1	15
議会対応の多さ	1.36	1.89	0	6	1.55	1.93	0	6
仕事量の多さ	3.54	1.62	0	6	3.61	1.71	0	6
ワークライフバランス	3.61	1.62	0	6	3.79	1.52	0	6
給与への不満	1.40	0.81	0	3	1.56	0.95	0	3

出典：図１と同じ

３節　分析結果

経歴を分けずに分析した結果を示したものが表３である。表３から教育委員会事務局職員全体を対象とした場合、現在の勤務部署や職、そして経歴によってストレスは左右されないことがわかった。一方、先行研究で検討されてきたような職場環境に関する変数に有

表３　教育委員会事務職職員全体を対象としたK6の要因分析の結果

	Model 1		Model 2	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
所属部署（ref：本庁・学校系）				
本庁・学校系以外	-0.0453	0.4418	-0.2137	0.4470
教育事務所等	0.2590	0.3819	0.2135	0.3829
現在の職（ref：事務職員）				
指導主事	0.2371	0.3908		
その他職種	0.0015	0.4398		
経歴（ref：一般行政系）				
教育行政系			0.6314	0.5144
教員出身			-0.0250	0.4607
その他区分			1.3356	0.9038
性別（ref：男性）				
女性	-0.2615	0.3472	-0.3518	0.3551
その他	1.4446 *	0.7953	1.3951 *	0.7733
年齢（ref：30代）				
20代	-0.1451	0.6956	-0.1456	0.6928
40代	-0.9884 **	0.4333	-0.8602 **	0.4296
50代以上	-1.0973 **	0.4598	-1.0443 **	0.4623
PSM	-0.0609 *	0.0350	-0.0590 *	0.0353
結婚ダミー	-0.7242	0.4513	-0.7072	0.4510
子供有ダミー	-0.1706	0.3883	-0.1226	0.3833
職場環境・仕事の負荷				
週勤務時間	-0.2133	0.1901	-0.1662	0.1907
相互理解度	-0.5751 ***	0.0702	-0.5701 ***	0.0697
議会対応の多さ	-0.0905	0.0981	-0.0879	0.0970
仕事量の多さ	0.4743 ***	0.1197	0.4584 ***	0.1185
ワークライフバランス	-1.0496 ***	0.1311	-1.0443 ***	0.1305
給与への不満	-0.0092	0.1870	-0.0105	0.1879
定数項	17.1966 ***	1.3342	17.0555 ***	1.3279
都道府県効果	Yes		Yes	
N	992		992	
F	26.62 ***		26.23 ***	
R^2	0.3831		0.3865	

出典：図１と同じ

注：***：p<.01、**：p<.05、*：p<.10

表４　経歴ごとの教育委員会事務局職員の K6 の要因分析の結果

	一般行政系		教育行政系		教員出身者	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
所属部署（ref：本庁・学校系）						
本庁・学校系以外	-1.4150 **	0.6714	-0.1582	1.1362	1.6138 *	0.8671
教育事務所等	0.4646	0.8931	-0.3317	0.8939	0.4786	0.4922
現在の職（ref：事務職員）						
指導主事			1.6577 *	0.8574	-0.1274	0.6308
その他職種			1.0654	0.9673	-0.7978	0.7549
性別（ref：男性）						
女性	0.4738	0.6256	-1.0207	0.6643	-0.3077	0.6718
その他	1.8525	1.3047	-0.5342	1.3794	-0.0679	1.0641
年齢（ref：30代）						
20代	-0.8990	0.9706	0.5647	1.1777		
40代	-1.4588 *	0.7449	-0.9455	0.9529	-0.3126	0.7042
50代以上	-1.8329 **	0.7643	-1.3507	1.2268	-0.3543	0.7485
PSM	-0.1013 *	0.0608	0.0957	0.0749	-0.1131 **	0.0490
結婚ダミー	-1.0764	0.7446	-0.3299	0.9482	-0.7345	0.8232
子供有ダミー	-0.0846	0.7748	-1.0042	0.9176	0.1593	0.5440
職場環境・仕事の負荷						
週勤務時間	-0.1951	0.4043	-0.8382 **	0.4120	0.1576	0.2527
相互理解度	-0.4316 ***	0.1367	-0.7573 ***	0.1503	-0.5737 ***	0.0963
議会対応の多さ	0.0404	0.1804	-0.1281	0.2354	-0.1238	0.1362
仕事量の多さ	0.5056 *	0.2564	0.2015	0.2491	0.4839 ***	0.1572
ワークライフバランス	-1.1822 ***	0.2347	-1.4280 ***	0.2956	-0.7461 ***	0.1792
給与への不満	-0.0151	0.4220	0.9364 **	0.3934	-0.1581	0.2555
定数項	17.6627 ***	2.4283	18.4498 ***	2.6570	16.0040 ***	2.3059
都道府県効果	Yes		Yes		Yes	
N	302		200		448	
F	10.4 ***		14.38 ***		13.07 ***	
R^2	0.4075		0.4998		0.3315	

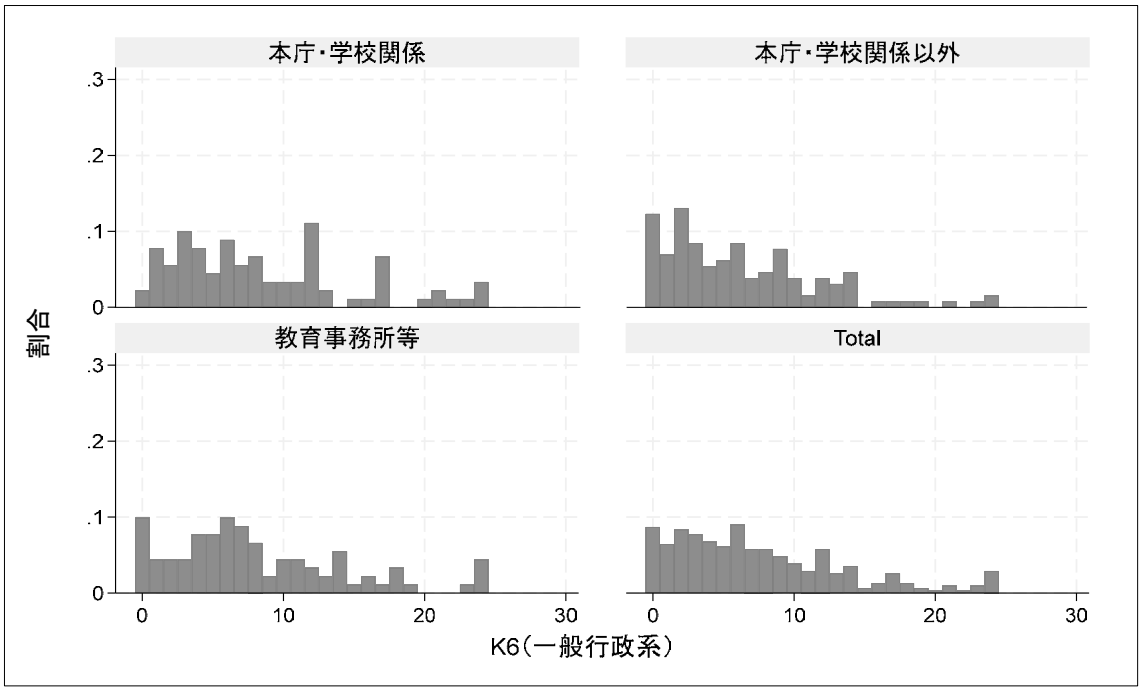
出典：図１と同じ

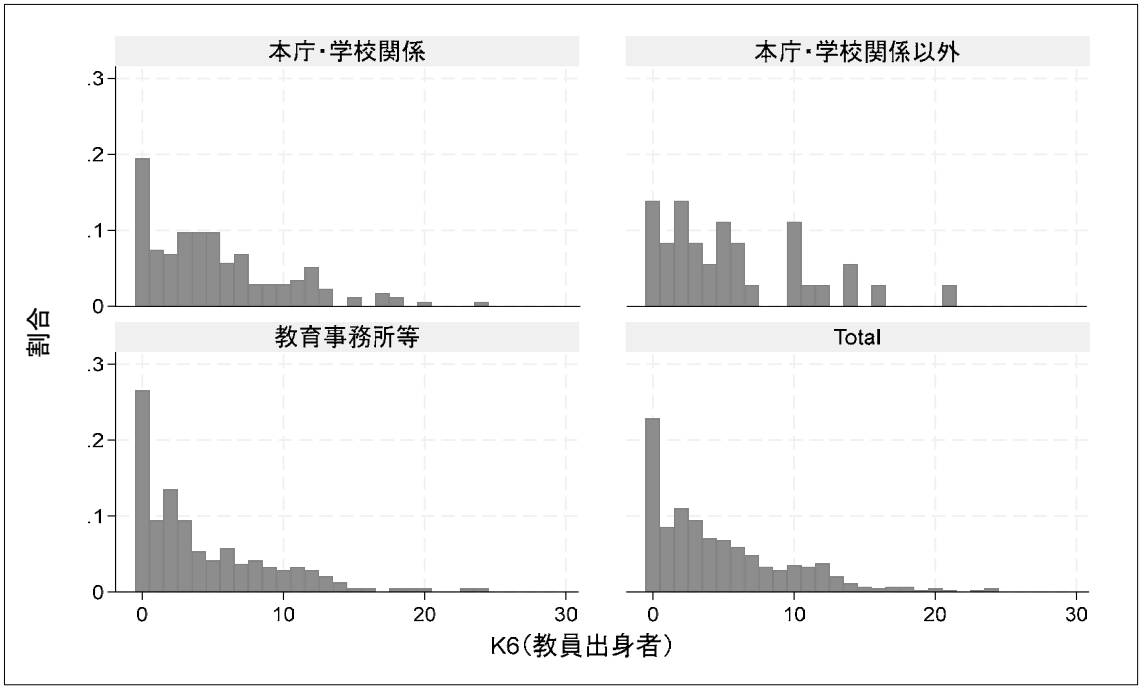
注：***：p<.01、**：p<.05、*：p<.10

意差が認められた。具体的には職員間の相互理解度が低い職員、仕事量が多い職員、ワークライフバランスが確保できていない職員のストレスが大きいことが明らかになった。そのほか、個人属性に関して、性別をその他と回答した職員のストレスが大きく、40 代以上の職員、PSM が高い職員のストレスが小さいことも明らかになった。

続いて経歴ごとに分けて分析した結果を示したものが表４である。表４から経歴と現在の勤務部署、職の組合せの関係から次の 2 点が指摘できる。第一に一般行政系出身者は本庁・学校関係以外の部署で勤務する場合にストレスが小さいが、教員出身者は本庁・学校関係以外の部署で勤務する場合にストレスが大きいことである。第二に教育行政系出身者が指導主事として勤務する場合、ストレスが大きいことである。これらの経歴と現在の勤務部署、職との組合せごとに K6 の分布を図２、図３に整理した。経歴を分けずに分析し

図２　一般行政系出身者と教員出身者の勤務部署別の K6 の分布



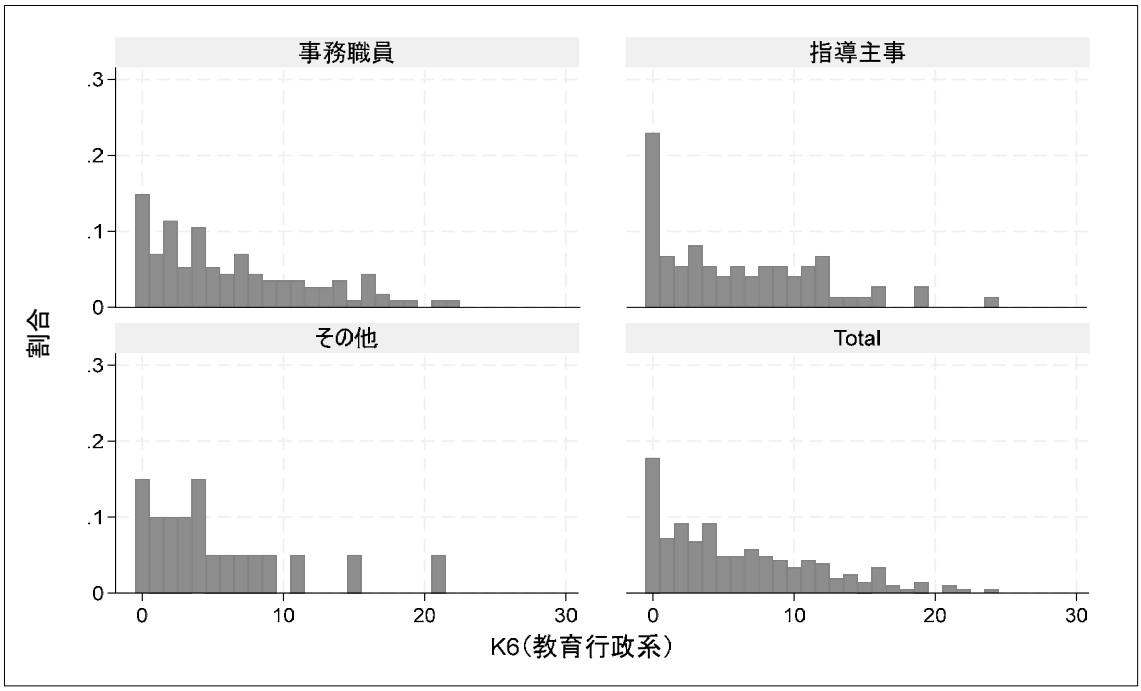


出典：図１と同じ

たときは、現在の勤務部署や職によるストレスの差が観察されなかったが、経歴ごとに分けて分析すると現在の勤務部署や職によるストレスの差が観察されたことから、教育委員会事務局では経歴ごとに特有のストレス要因があるといえる。

統制変数についても検討すると、全ての経歴の職員に共通して指摘できることは職員間での相互理解度が低い場合、ワークライフバランスが確保できていない場合にストレスが

図３　教育行政系出身者の現在の職別のＫ6 の分布



出典：図１と同じ

大きいことであった。そのほかの職場環境に関する変数をみると、週勤務時間が短い、又は給与への不満がある教育行政系出身の職員はストレスが大きく、仕事量の多い一般行政系出身、教員出身の職員はストレスが大きいことが明らかになった。更に 40 代以上の一般行政系出身の職員はストレスが小さいこと、PSM が高い一般行政系出身、教員出身の職員はストレスが小さいこともわかった。

４節　考察と政策的含意

本稿の分析により、教育委員会事務局において一般行政系出身者は本庁の学校関係以外の部署で勤務する場合にストレスが小さく、教員出身者は本庁の学校関係以外の部署で勤務する場合にストレスが大きいことが明らかになった。そのほか、教育行政系出身者は指導主事として勤務する場合にストレスが大きいことも明らかになった。これらの知見は教育委員会事務局職員のストレスを軽減するためには、職員の経歴に応じた人員配置をする必要があることを示す。

教育長を対象とした研究では経歴によって業務に対する認識が異なることが明らかにされたが（河野 2007、佐々木 2006)、教育委員会事務局を対象とした場合も認識の違いがストレスの差を生み出していたと推察される。例えば、一般行政系出身の職員は予算獲得や条例や規則の制定に関する知識・能力を、教育行政系出身の職員は教育に関する予算獲得や学校運営に関する知識・能力を、教員出身の職員は学校における教育方法やカリキュラムに関する知識・能力をもっていると考えられる。そのため、一般行政系出身の職員

は自らの知識・能力を発揮できる学校関係以外の部署で勤務する方がストレス小さく働くことができ、逆に教員出身の職員は学校関係以外の部署では自らの知識・能力を発揮できないため、ストレスが大きくなるのだろう。そして教育行政系出身の職員に関しては、学校運営に関する知識はあるものの、教育方法に関する知識・能力を十分にもっていないため、指導主事として勤務することでストレスを感じると推察される。

これらのストレスを軽減するために、次の二つの手段が考えられる。第一に人員配置上の工夫である。具体的に一般行政系出身者は学校教育に直接的に関係しない教育委員会の運営や人事、企画等の業務を担当する部署に、教員出身者は学校教育に直接的に関係する学校への指導・助言、研修、学校管理運営を担当する部署に、教育行政出身者には指導主事以外としてそれぞれ配置することで、職員個々人がストレスを小さく教育行政運営に携わることができると考えられる。

ただし、職員の職能成長や業務遂行の適正化・効率化を目的に、一般行政系出身者を学校教育に関係する部署に、教員出身者を学校教育に関係しない部署に配置することもあるだろう。そのため、知識・能力を十分にもたない部署に戦略的に職員を配置する場合、第二に職員間の相互理解を深めるための支援やワークライフバランスの確保、仕事量の調整を図る必要がある。特に職員間の相互理解不足とワークライフバランスの欠如は全ての経歴の職員のストレスの増大に関連しており、教育委員会事務局職員全体のストレス対策のために重要な要素であるとうかがえた。職員間の相互理解に関して、教育委員会事務局内には異なる経歴をもつ職員が在籍するからこその相互理解の難しさもあると推察される。各経歴によって業務に対する知識・能力や考え方が異なっており、それゆえに職場内でのコミュニケーション、連携・協働がうまくいかない可能性もあるだろう。そのため、日常的なコミュニケーションや研修の機会を設ける等､それぞれの経歴だからこそ有する知識･能力に対する理解を深め、業務遂行を円滑にしていくことが一つのストレス軽減のための手段に考えられる。そして、業務の分担に当たっては特定の職員に業務を集中させるのではなく、業務を分担しながら、職員個々人がワークライフバランスを確保できるように配慮する必要もあるだろう。

ただし、本章の分析ではなぜ教員出身者は学校関係以外の部署で働くことによるストレスを感じるのか、具体的な背景は検討できていない。さらには、具体的にどのようにして職員間の相互理解を深めるか、業務を分担するか、そしてワークライフバランスを確保するかについては明らかにできていない。この点は今後教育委員会事務局職員を対象としたインタビュー調査により検討していく必要があるだろう。

廣谷　貴明（国立教育政策研究所）

参考文献

青木栄一（2024）「国家公務員総合職の長時間労働に関する実証的研究―タイムユーズサーベイの開発・実装に向けて―」『季刊行政管理研究』187 号、4－26 頁。

宇佐見和哉・笹原信一朗・吉野聡・友常祐介・羽岡健史・松崎一葉（2010）「定年退職を控えた地方公務員における職業性ストレス、ストレス対処能力、精神的健康度の特性と関連についての実証的研究」『厚生の指標』57 巻 7 号、28－33 頁。
河野和清（2007）『市町村教育長のリーダーシップに関する研究』多賀出版。
佐々木幸寿（2006）『市町村教育長の専門性に関する研究』風間書房。
Bogg, J. & Cooper, C. (1995) “Job satisfaction, mental health, and occupational stress among senior civil servants”, *Human Relations*, 48(3), pp.327-341.
Borst, R. T. & Knies, E. (2023) “Well-being of public servants under pressure: The role of job demands and personality traits in the health-impairment process”, *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), pp.159-184.
Bright, L. (2021) “Why does PSM lead to higher work stress?: Exploring the role that organizational identity theory has on the relationship between public service motivation and external-related stress among federal government employees”, *Public Organization Review*, 22, pp.803-820.
Eshak, E. S. & Abd-El Rahman, T. A. (2022) “Depression in public service servants of upper Egypt: Gender-specific prevalence and determining factor”, *Journal of Prevention*, 43, pp.623-638.
Furukawa, T. A., Kawakami, N., et al. (2008) “The performance of the Japanese version of the K6 and K10 in the World Mental Health Survey Japan”, *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 17, pp.152-158.
Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S. & Varone, F. (2013) “Stress perception in public organisations: Expanding the job demands-job resources model by including public service motivation”, *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), pp.58-83.
Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe, L. J., Hiripi, E., Mroczek, D. K., Normand, S. L. T., Walters, E. E., & Zaslavsky, A. M. (2002) “Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress”, *Psychological Medicine*, 32, pp.959-976.
Sciepura, B. & Linos, E. (2024) “When perceptions of public service harms the public servant: Predictors of burnout and compassion fatigue in government”, *Review of Public Personnel Administration*, 44(1), pp.116-138.
Wright, B. E., Christensen, R. K. & Pandey, S. K. (2013) “Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures”, *International Public Management Journal*, 16(2), pp.197-223.

注

[1] 一般財団法人地方公務員安全衛生推進協会「地方公務員健康状況等の現況の概要」（URL：https://www.jalsha.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2024/12/R6kenkougaiyou.pdf、最終確認日：2024 年 12 月 27 日）を参照した。

[2] PSM に関してはストレスとの直接的な関連がないと指摘する先行研究もあり、議論が分かれている（例：Bright 2021、Sciepura & Linos 2024）。
[3] 「休暇を取得しやすい雰囲気がある」「職場の雰囲気は友好的である」「職場では、お互いに理解し認め合っている」「職場では、仕事に関連した情報の共有ができている」「上司は、部下が能力を伸ばす機会を持てるように、取り計らってくれる」の 5 項目を 4 件法で測定した。
[4] 「議会対応で超過勤務が増えたり、休日出勤をしたりすることがある」「議会対応で日常的な仕事ができないことがある」の 2 項目を 4 件法で測定した。
[5] 「非常にたくさんの仕事をしなければならない」「時間内に仕事が処理しきれない」の 2 項目を 4 件法で測定した。
[6] 「自分自身の仕事と生活の総合的なバランスが取れている」「私生活を送る時間は充実している」の 2 項目を 4 件法で測定した。

第５章　教育委員会事務局職員の仕事意識

１節　ワーク・エンゲイジメント

１．取り上げる変数

近年において、ワーク・エンゲイジメントと呼ばれる仕事に対するポジティブな姿勢を示す概念[1]を用いて、日本での労働意識やメンタルヘルスとの関係性を扱う研究が見られている。例えば、ワーク・エンゲイジメントとワーク・モチベーション、メンタルヘルスとの関係性を論じた大塚（2017）や残業時間とワーク・エンゲイジメントとの関係性を論じた丸子・平野（2021）などが挙げられる。

ワーク・エンゲイジメントに関する指標として、Schaufeli et al. (2002)において開発された「ユトレヒト・ワークエンゲージメント尺度（Utrecht Work Engagement Scale: UWES）」があり、この日本語版が Shimazu et al. (2008)において開発されている。ここでは 17 項目版とその短縮版である 9 項目のものが提示されているが、Schaufeli et al. (2019)において開発された超短縮版の 3 項目も示されている。今回の調査では回答者負担を考慮する必要性が高いため超短縮版を用いることにして、本報告書第 1 部末尾に示した調査票の調査項目 Q10 で、表 1 に示したワーク・エンゲイジメントに関する 3 項目を尋ねた。項目間の共通性の高さを表すクロンバックのαは 0.868 となり、十分な共通性が見られた。

表１　ワーク・エンゲイジメントに関する 3 項目

仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる
仕事に熱心である
私は仕事にのめり込んでいる

出所：筆者作成

これら 3 項目では感じる頻度に応じて 7 選択肢から選ぶ形式となっている。「全くない」を 0 点、「ほとんど感じない（1 年に数回以下）」を 1 点、「めったに感じない（1 か月に 1 回以下）」を 2 点、「時々感じる（1 か月に数回）」を 3 点、「よく感じる（1 週間に 1 回）」を 4 点、「とてもよく感じる（1 週間に数回）」を 5 点、「いつも感じる（毎日）」を 6 点として各項目の回答を得点化して、3 項目の合計値をワーク・エンゲイジメントに関する量的変数（指標）として捉えることにした。

２．属性視点別のワーク・エンゲイジメント

前項で示したワーク・エンゲイジメントに関する変数について、全体や個人属性の視点別のクロス分析によって分布状況や属性間の違いを示した上で、回帰分析によって様々な個人属性との関係性を示す。まず、各分析視点の属性別で見た分布や平均値を表 2 にまとめた。各視点で平均値差の検定により属性間比較をしたが、性別を除く 5 視点で属性間に有意な違いが見られた。ワーク・エンゲイジメントの全体的な傾向として、ベテラン層や指導主事

は相対的に高く、本庁非学校系部署や一般行政系出身者は相対的に低かった。

表２　ワーク・エンゲイジメントに関する分布

		ワーク・エンゲイジメント							
		低い	やや低い	やや高い	高い	有効回答数	平均値検定		
		0～6点	7～9点	10～12点	13～18点		平均値	t値/F値	*P値*
	全体	21.3%	6.7%	47.1%	25.0%	1022	9.647		
性別	男性	18.8%	6.0%	49.6%	25.5%	697	9.838	1.159	*0.247*
	女性	25.3%	6.5%	43.0%	25.3%	277	9.502		
年齢	29歳以下	33.8%	5.4%	45.9%	14.9%	74	8.081	15.076	***0.000***
	30～39歳	31.3%	9.6%	42.4%	16.7%	198	8.313		
	40～49歳	18.0%	5.3%	47.5%	29.2%	438	10.128		
	50歳以上	16.7%	7.1%	49.7%	26.6%	312	10.189		
部署	本庁学校系	20.5%	6.6%	48.3%	24.5%	331	9.647	13.168	***0.000***
	本庁非学校系	27.1%	11.6%	46.2%	15.1%	225	8.511		
	教育事務所等	19.1%	4.3%	46.6%	30.0%	466	10.195		
職種	事務職員	32.1%	9.2%	44.4%	14.4%	480	8.150	−11.042	***0.000***
	指導主事	11.1%	4.4%	49.0%	35.6%	388	11.054		
出身区分	一般行政系	32.4%	11.5%	44.2%	11.9%	312	7.840	67.893	***0.000***
	教育行政系	25.2%	4.3%	49.5%	21.0%	210	9.319		
	教員出身者	11.1%	4.4%	48.0%	36.5%	458	11.096		
職階	管理職	11.7%	4.8%	50.8%	32.7%	248	10.790	33.172	***0.000***
	補佐級	17.6%	6.6%	45.9%	29.9%	442	10.303		
	係長級	31.2%	10.6%	41.1%	17.0%	141	8.213		
	係員級	35.1%	6.4%	48.9%	9.6%	188	7.691		

出所：筆者作成

注：関連項目の回答状況を得点化した指標で、高得点ほどワーク・エンゲイジメントが高いことを示す。平均値検定のt値（2群）やF値（3群以上）が5%水準で有意ならばP値に色付け、各視点の表記属性間で平均値に違いがあることを示す。

表３　ワーク・エンゲイジメントに関する回帰分析

	被説明変数	ワーク・エンゲイジメント			
説明変数		係数	S.E.	p値	
定数項		−9.543	1.31	0.000	**
●性別	女性	0.367	0.24	0.131	
（男性）	その他	0.372	0.48	0.443	
●年齢	29歳以下	0.480	0.45	0.287	
（30～39歳）	40～49歳	0.183	0.32	0.568	
	50歳以上	0.163	0.39	0.672	
●部署	本庁学校系以外	−0.157	0.29	0.594	
（本庁学校系）	教育事務所等	0.213	0.28	0.441	
●職種	指導主事	0.577	0.35	0.101	
（事務職員）	その他職種	0.465	0.39	0.239	
●出身区分	教育行政系	0.156	0.36	0.664	
（一般行政系）	教員出身者	0.862	0.40	0.032	*
	その他区分	0.269	0.62	0.664	
●職階	管理職	0.491	0.49	0.316	
（係員級）	補佐級	0.136	0.41	0.742	
	係長級	0.334	0.39	0.396	
●家族構成	配偶者あり	−0.033	0.30	0.913	
（該当なし）	高校生以下の子供あり	0.338	0.26	0.190	
職員間の相互理解度		0.045	0.06	0.436	
仕事裁量度		0.363	0.05	0.000	**
議会対応の多さ		0.023	0.06	0.718	
仕事配分の偏在		0.143	0.13	0.285	
仕事量の多さ		0.460	0.08	0.000	**
●週当たり	40時間台	0.222	0.26	0.392	
勤務時間	50時間台	0.518	0.32	0.103	
（40時間未満）	60時間以上	0.270	0.41	0.512	
ワークライフバランス		0.242	0.08	0.004	**
給与への不満		−0.195	0.12	0.102	
上司との関係		0.016	0.07	0.820	
同僚との関係		0.130	0.08	0.085	
家族等との関係		0.046	0.05	0.370	
PSM		0.222	0.02	0.000	**
ストレス		−0.067	0.02	0.003	**
都道府県ダミー		あり			
R^2		0.488			
自由度調整済みR^2		0.468			
F値		24.93		0.000	**
サンプルサイズ		979			

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

ただ、ここで見た傾向は、個人属性に関する各視点との単純な関係性である。実際には、個人属性だけではなく、これまでの章で見てきた職場・仕事環境などの他の変数との関係性も考える必要がある。そこで、様々な変数との関係性を見るために回帰分析をして、この結果を表３として示した。なお、この章での回帰分析で用いた変数の基本統計量は本章末尾の表 12 に示したとおりで、本章の中で説明のない変数は前章以前と同じ内容である。

個人属性との関係を見ると、職場・仕事環境との関係性を考慮しても教員出身者は相対的にワーク・エンゲイジメントが高くなったが、それ以外の属性では関係性が見られなかった。また、職場・仕事環境との関係を見ると、仕事裁量度の高い人や仕事量の多い人、ワークライフバランスの良い人、PSM（Public Service Motivation）の高い人、ストレスの低い人はワーク・エンゲイジメントが高い傾向となっていた。

回帰分析で見えた傾向から、例えば仕事裁量度やワークライフバランスなどが、前向きな姿勢で仕事に取り組むことを促進させる条件になりうるという人的資源管理上の示唆が見えた。なお、仕事量の多さとワーク・エンゲイジメントとの間に正の関係性が見られたことは、相互的な関係性を持つ相関関係として理解すべきであろう[2]。

２節　その他の仕事意識

１．取り上げる変数

今回の調査において仕事の現状や意識を尋ねた調査項目 Q11 の中で、仕事意識を尋ねた表４に示した 3 項目を取り上げる。各項目の回答状況を最も否定的な選択肢を 1 点、最も肯定的な選択肢を 4 点と各項目で得点化して、そのまま順序変数として捉えた。

表４　仕事意識に関する変数

変数名	調査項目内容
仕事満足度	今の仕事に満足している
仕事やりがい度	今の仕事にやりがいを感じる
仕事適合度	今の仕事の内容は自分に合っている

出所：筆者作成

２．各変数から見た仕事意識

前項に示した 3 変数（指標）の仕事意識の分析結果を順番に見ることにしよう。

（１）仕事満足度

まず、仕事満足度に関する変数の分布状況を表５に示したが、おおむね 3 分の 2 の人が肯定的に捉えていた。性別を除く 5 視点で属性間の違いが見られ、ベテラン層や教育事務所等の出先機関、指導主事、教員出身者で仕事満足度が相対的に高い反面、一般行政系出身者は低い傾向が見られた。

表５　仕事満足度に関する分布

		仕事満足度（今の仕事に満足している）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定	
							カイ2乗値	*P値*
	全体	8.4%	27.1%	48.5%	15.9%	1022		
性別	男性	8.2%	25.1%	50.9%	15.8%	697	4.195	*0.241*
	女性	7.6%	30.0%	44.4%	18.1%	277		
年齢	29歳以下	10.8%	21.6%	56.8%	10.8%	74	23.875	***0.005***
	30～39歳	13.6%	30.3%	46.5%	9.6%	198		
	40～49歳	8.2%	25.8%	48.6%	17.4%	438		
	50歳以上	4.8%	28.2%	47.8%	19.2%	312		
部署	本庁学校系	10.0%	33.8%	42.0%	14.2%	331	30.280	***0.000***
	本庁非学校系	10.7%	29.3%	49.3%	10.7%	225		
	教育事務所等	6.2%	21.2%	52.8%	19.7%	466		
職種	事務職員	11.9%	29.8%	48.1%	10.2%	480	25.583	***0.000***
	指導主事	5.4%	25.8%	48.7%	20.1%	388		
出身区分	一般行政系	13.5%	31.4%	46.8%	8.3%	312	39.540	***0.000***
	教育行政系	9.0%	27.6%	46.2%	17.1%	210		
	教員出身者	4.6%	24.0%	51.1%	20.3%	458		
職階	管理職	4.0%	23.4%	53.2%	19.4%	248	47.970	***0.000***
	補佐級	8.1%	24.4%	48.2%	19.2%	442		
	係長級	9.9%	42.6%	37.6%	9.9%	141		
	係員級	13.8%	26.6%	51.6%	8.0%	188		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

表６　仕事満足度に関する回帰分析

被説明変数		仕事満足度		
説明変数		係数	S.E.	p値
閾値1		8.178	0.98	0.00 **
閾値2		11.177	1.01	0.00 **
閾値3		15.000	1.08	0.00 **
●性別	女性	0.323	0.17	0.06
（男性）	その他	0.345	0.35	0.32
●年齢	29歳以下	0.533	0.32	0.09
（30～39歳）	40～49歳	0.189	0.23	0.40
	50歳以上	−0.127	0.27	0.64
●部署	本庁学校系以外	−0.055	0.21	0.79
（本庁学校系）	教育事務所等	0.190	0.20	0.33
●職種	指導主事	−0.363	0.25	0.15
（事務職員）	その他職種	−0.228	0.28	0.42
●出身区分	教育行政系	0.165	0.25	0.52
（一般行政系）	教員出身者	0.165	0.29	0.56
	その他区分	1.176	0.44	0.01 **
●職階	管理職	0.246	0.34	0.47
（係員級）	補佐級	0.296	0.29	0.31
	係長級	−0.033	0.28	0.91
●家族構成	配偶者あり	0.365	0.21	0.08
（該当なし）	高校生以下の子供あり	0.012	0.18	0.95
職員間の相互理解度		0.088	0.04	0.03 *
仕事裁量度		0.380	0.04	0.00 **
議会対応の多さ		0.039	0.05	0.39
仕事配分の偏在		−0.260	0.10	0.01 **
仕事量の多さ		0.213	0.06	0.00 **
●週当たり	40時間台	0.015	0.18	0.94
勤務時間	50時間台	0.156	0.22	0.49
（40時間未満）	60時間以上	0.190	0.29	0.51
ワークライフバランス		0.407	0.06	0.00 **
給与への不満		−0.076	0.08	0.37
上司との関係		−0.009	0.05	0.86
同僚との関係		0.021	0.05	0.70
家族等との関係		−0.018	0.04	0.62
PSM		0.071	0.02	0.00 **
ストレス		−0.072	0.02	0.00 **
都道府県ダミー		あり		
Cox&Snell R^2		0.536		
Nagelkerke R^2		0.588		
−2対数尤度		1615.5		
カイニ乗値		751.4		0.00 **
サンプルサイズ		979		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

回帰分析の結果を示した表６を見ると、職員間の相互理解度の高い人や仕事裁量度が高い人、仕事量の多い人、ワークライフバランスの良さを感じている人は、仕事満足度が高い傾向が見られた。一方で、仕事配分の偏在を感じている人は仕事満足度が低い傾向が見られた。さらに、PSM の高い人は仕事満足度が高く、ストレスの高い人は仕事満足度が低い傾向も見られた。前節で見たワーク・エンゲイジメントと同様に、ここでも見られた仕事量の多さに対して正の関係性については、相互的な関係性と考えるべきだろう。

なお、クロス集計では個人属性間での違いが見られていたが、職場・仕事環境などを考慮した回帰分析では出身区分の「その他区分」を除くと有意な関係性が見られなかった。第２章でも見たように個人属性によって職場・仕事環境などに違いが生じており、その違いがクロス集計で違いという形で表れていたものの、実際には職場・仕事環境などとの関係性だけが存在していたことになる。

（２）仕事やりがい度

仕事やりがい度に関する変数の分布状況を表７に示したが、7 割弱が仕事へのやりがいを持つと回答していた。性別を除く 5 視点で属性間の違いが見られ、ベテラン層、教育事務所等の出先機関、指導主事、教育行政系出身者、教員出身者は比較的やりがい度が高かった。

表７　仕事やりがい度に関する分布

		仕事やりがい度（今の仕事にやりがいを感じる）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定	
							カイ2乗値	*P値*
	全体	7.3%	24.5%	45.9%	22.3%	1022		
性別	男性	7.7%	22.7%	46.1%	23.5%	697	3.434	*0.329*
	女性	5.4%	27.1%	45.8%	21.7%	277		
年齢	29歳以下	10.8%	27.0%	48.6%	13.5%	74	29.045	***0.001***
	30～39歳	13.1%	29.8%	38.9%	18.2%	198		
	40～49歳	6.8%	23.5%	46.6%	23.1%	438		
	50歳以上	3.5%	21.8%	48.7%	26.0%	312		
部署	本庁学校系	8.2%	30.5%	43.8%	17.5%	331	27.968	***0.000***
	本庁非学校系	8.4%	26.7%	48.4%	16.4%	225		
	教育事務所等	6.2%	19.1%	46.1%	28.5%	466		
職種	事務職員	11.5%	29.8%	45.0%	13.8%	480	36.296	***0.000***
	指導主事	4.4%	21.9%	47.2%	26.5%	388		
出身区分	一般行政系	12.2%	32.4%	43.9%	11.5%	312	60.898	***0.000***
	教育行政系	9.5%	21.0%	48.6%	21.0%	210		
	教員出身者	3.1%	21.0%	46.9%	29.0%	458		
職階	管理職	3.6%	16.9%	52.8%	26.6%	248	54.609	***0.000***
	補佐級	5.9%	24.2%	42.5%	27.4%	442		
	係長級	10.6%	33.3%	44.7%	11.3%	141		
	係員級	13.3%	28.2%	45.7%	12.8%	188		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

表８に示した回帰分析結果で様々な個人属性や職場・仕事条件等との関係性を見ると、女性や教育事務所等の出先機関の職員は、職場・仕事条件等との関係を考慮しても、仕事やりがい度が相対的に高くなっていた。

また、職員間の相互理解度や仕事裁量度の高さ、仕事量の多さ、ワークライフバランスの良さは仕事やりがい度の高さと正の関係性も見られた。さらに、PSM の高い人は仕事やりがい度が高い傾向にあり、ストレスの高い人は仕事やりがい度が低い傾向も見られた。このように、先述の仕事満足度の分析結果と共通する関係性が多く見られている。

表８　仕事やりがい度に関する回帰分析

被説明変数		仕事やりがい度		
説明変数		係数	S.E.	p値
閾値1		8.835	0.97	0.00 **
閾値2		11.554	1.00	0.00 **
閾値3		14.787	1.05	0.00 **
●性別	女性	0.368	0.17	0.03 *
（男性）	その他	0.614	0.34	0.07
●年齢	29歳以下	0.251	0.31	0.41
（30～39歳）	40～49歳	0.017	0.22	0.94
	50歳以上	0.061	0.27	0.82
●部署	本庁学校系以外	0.234	0.20	0.25
（本庁学校系）	教育事務所等	0.413	0.19	0.03 *
●職種	指導主事	−0.037	0.24	0.88
（事務職員）	その他職種	0.547	0.27	0.05 *
●出身区分	教育行政系	0.199	0.25	0.42
（一般行政系）	教員出身者	0.186	0.28	0.50
	その他区分	1.054	0.43	0.01 *
●職階	管理職	0.149	0.34	0.66
（係員級）	補佐級	0.169	0.28	0.55
	係長級	−0.040	0.27	0.88
●家族構成	配偶者あり	0.273	0.21	0.18
（該当なし）	高校生以下の子供あり	0.089	0.18	0.62
職員間の相互理解度		0.097	0.04	0.02 *
仕事裁量度		0.301	0.03	0.00 **
議会対応の多さ		0.070	0.04	0.12
仕事配分の偏在		−0.158	0.09	0.09
仕事量の多さ		0.315	0.06	0.00 **
●週当たり	40時間台	0.169	0.18	0.35
勤務時間	50時間台	0.187	0.22	0.39
（40時間未満）	60時間以上	0.183	0.28	0.52
ワークライフバランス		0.297	0.06	0.00 **
給与への不満		−0.098	0.08	0.24
上司との関係		−0.061	0.05	0.21
同僚との関係		0.091	0.05	0.08
家族等との関係		0.013	0.04	0.72
PSM		0.098	0.02	0.00 **
ストレス		−0.071	0.02	0.00 **
都道府県ダミー		あり		
Cox&Snell R^2		0.491		
Nagelkerke R^2		0.537		
−2対数尤度		1741.6		
カイ二乗値		661.6		0.00 **
サンプルサイズ		979		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

表９　仕事適合度に関する分布

		仕事適合度（今の仕事の内容は自分に合っている）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定	
							カイ2乗値	*P値*
全体		10.3%	31.0%	45.0%	13.7%	1020		
性別	男性	9.6%	31.2%	45.6%	13.5%	695	0.695	*0.874*
	女性	10.8%	30.7%	43.7%	14.8%	277		
年齢	29歳以下	10.8%	33.8%	47.3%	8.1%	74	13.947	*0.124*
	30～39歳	13.7%	33.5%	38.6%	14.2%	197		
	40～49歳	11.0%	31.8%	44.4%	12.8%	437		
	50歳以上	7.1%	27.6%	49.4%	16.0%	312		
部署	本庁学校系	15.1%	36.3%	37.5%	11.2%	331	33.529	***0.000***
	本庁非学校系	9.8%	34.7%	44.0%	11.6%	225		
	教育事務所等	7.1%	25.4%	50.9%	16.6%	464		
職種	事務職員	12.3%	32.6%	45.3%	9.8%	479	6.292	*0.098*
	指導主事	8.8%	30.7%	46.4%	14.2%	388		
出身区分	一般行政系	13.2%	33.1%	44.7%	9.0%	311	10.704	*0.098*
	教育行政系	7.7%	33.0%	44.5%	14.8%	209		
	教員出身者	9.8%	29.7%	45.4%	15.1%	458		
職階	管理職	8.1%	27.8%	49.2%	14.9%	248	18.652	***0.028***
	補佐級	9.5%	28.4%	46.6%	15.5%	440		
	係長級	12.8%	41.1%	36.2%	9.9%	141		
	係員級	13.3%	33.5%	42.6%	10.6%	188		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

（3）仕事適合度

仕事適合度に関する質問項目の回答状況を表9で示したが、全体で 6 割弱が仕事内容と合うと感じており、教育事務所等の出先機関勤務者や高職位者は比較的適合度が高かった。

また、表10で様々な個人属性や職場・仕事条件との関係性を見る回帰分析結果を示した。教育事務所等の出先機関の職員は適合度が相対的に高くなっていた。また、職員間の相互理解度や仕事裁量度の高さ、仕事量の多さ、ワークライフバランスの良さは仕事適合度の高さと正の関係性が見られ、仕事量の偏在とは負の関係性が見られた。さらに、PSM の高い人は仕事適合度が高い傾向にあり、ストレスの高い人は仕事適合度が低い傾向も見られた。

表 10　仕事適合度に関する回帰分析

被説明変数		仕事適合度		
説明変数		係数	S.E.	p値
閾値1		4.864	0.89	0.00 **
閾値2		7.362	0.91	0.00 **
閾値3		10.402	0.94	0.00 **
●性別	女性	−0.090	0.16	0.58
（男性）	その他	0.726	0.33	0.03 *
●年齢	29歳以下	−0.176	0.30	0.56
（30～39歳）	40～49歳	0.063	0.21	0.77
	50歳以上	0.162	0.26	0.53
●部署	本庁学校系以外	0.213	0.20	0.28
（本庁学校系）	教育事務所等	0.371	0.19	0.05 *
●職種	指導主事	−0.173	0.23	0.46
（事務職員）	その他職種	−0.067	0.26	0.80
●出身区分	教育行政系	0.172	0.24	0.47
（一般行政系）	教員出身者	−0.274	0.27	0.31
	その他区分	1.400	0.42	0.00 **
●職階	管理職	−0.020	0.33	0.95
（係員級）	補佐級	0.178	0.28	0.52
	係長級	−0.311	0.26	0.24
●家族構成	配偶者あり	0.014	0.20	0.94
（該当なし）	高校生以下の子供あり	0.026	0.17	0.88
職員間の相互理解度		0.017	0.04	0.66
仕事裁量度		0.300	0.03	0.00 **
議会対応の多さ		−0.011	0.04	0.81
仕事配分の偏在		−0.233	0.09	0.01 **
仕事量の多さ		0.200	0.05	0.00 **
●週当たり	40時間台	0.077	0.17	0.66
勤務時間	50時間台	0.160	0.21	0.45
（40時間未満）	60時間以上	0.443	0.27	0.11
ワークライフバランス		0.308	0.06	0.00 **
給与への不満		0.029	0.08	0.71
上司との関係		−0.051	0.05	0.28
同僚との関係		0.004	0.05	0.93
家族等との関係		−0.009	0.03	0.80
PSM		0.038	0.02	0.01 *
ストレス		−0.068	0.01	0.00 **
都道府県ダミー		あり		
Cox&Snell R^2		0.390		
Nagelkerke R^2		0.426		
−2対数尤度		1923.2		
カイ二乗値		482.6		0.00 **
サンプルサイズ		977		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

３節　分析結果から見える示唆

この章では仕事意識の状況について、個人属性や職場・仕事環境に加えて、PSM やストレスも含めた様々な視点から見てきた。前節までに示した回帰分析の結果について、特に職場・仕事環境に着目しながら、どのような関係性が見られたかを表 11 に示した。

表 11　回帰分析結果の比較

	主な説明変数（有意な関係性が見られたもの）						
被説明変数	職員間の相互理解度	仕事裁量度	仕事配分の偏在	仕事量の多さ	ワークライフバランス	PSM	ストレス
ワーク・エンゲイジメント		＋		＋	＋	＋	－
仕事満足度	＋	＋	－	＋	＋	＋	－
仕事やりがい度	＋	＋		＋	＋	＋	－
仕事適合度		＋	－	＋	＋	＋	－

出所：筆者作成
注：回帰分析で正に有意なら＋、負に有意なら－を付けた（有意水準は5%）。

仕事意識と職場・仕事環境との関係性を総合的に見ると、仕事裁量度の高い人や仕事量の多い人、ワークライフバランスの良い人、PSM の高い人、ストレスの低い人は、仕事に対して積極的になる傾向が見られた。さらに、これらの人は、仕事への満足度・やりがい度・適合度が高いという意味で、仕事との親和性が高くなる傾向も見られた。また、職員間の相互理解度が高い人は仕事満足度や仕事やりがい度が高い傾向にあり、仕事配分の偏在を感じる人は仕事満足度や仕事適合度が低くなる傾向も見られていた。

この回帰分析で確認できるのは相互的な関係性であることに留意する必要があるものの、仕事裁量度や職員間の相互理解度を高めることやワークライフバランスを改善することで、職員の仕事に対する積極性や親和性を高められる可能性を示唆している。また、仕事量の多い人は仕事への積極性や親和性が高い反面、仕事に対して積極的で親和性の高い人はより過多な仕事を抱えてしまう危険性も示唆される。

さらに、職員の仕事に対する積極性や親和性を高めるという側面からも、PSM やストレスを良好な状態となるように職場・仕事環境を整備する必要性が高いと考えられる。

なお、クロス集計で属性間での違いについて単純比較した際に多くの視点で違いが見られていたものの、回帰分析で得られた個人属性との関係を改めて見直すと、一部を除いた多くの場合において各変数と個人属性との関係性は見えなかった。このことから、仕事意識は個人属性の違いだけで変わるものではなく、職場・仕事環境と関係するものと考えるべきであろう。

参考：本章の回帰分析で用いたデータ

表 12 でこの章の回帰分析で用いた各変数についての基本統計量を示す。

表 12　回帰分析に用いた変数の基本統計量

変数名		度数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
●性別	女性	1022	0.271	0.445	0	1
（男性）	その他	1022	0.047	0.212	0	1
●年齢	29歳以下	1022	0.072	0.259	0	1
（30～39歳）	40～49歳	1022	0.429	0.495	0	1
	50歳以上	1022	0.305	0.461	0	1
●部署	本庁学校系以外	1022	0.220	0.415	0	1
（本庁学校系）	教育事務所等	1022	0.456	0.498	0	1
●職種	指導主事	1022	0.380	0.486	0	1
（事務職員）	その他職種	1022	0.151	0.358	0	1
●出身区分	教育行政系	1022	0.205	0.404	0	1
（一般行政系）	教員出身者	1022	0.448	0.498	0	1
	その他区分	1022	0.041	0.199	0	1
●職階	管理職	1022	0.243	0.429	0	1
（係員級）	補佐級	1022	0.432	0.496	0	1
	係長級	1022	0.138	0.345	0	1
●家族構成	配偶者あり	1020	0.731	0.443	0	1
（該当なし）	高校生以下の子供あり	1020	0.494	0.500	0	1
職員間の相互理解度		1014	16.100	2.808	5	20
仕事裁量度		1015	16.809	3.643	6	24
議会対応の多さ		1021	3.772	2.065	2	8
仕事配分の偏在		1021	2.730	0.797	1	4
仕事量の多さ		1020	5.714	1.685	2	8
●週当たり	40時間台	1022	0.389	0.488	0	1
勤務時間	50時間台	1022	0.259	0.438	0	1
（40時間未満）	60時間以上	1022	0.114	0.317	0	1
ワークライフバランス		1018	5.496	1.640	2	8
給与への不満		1020	2.471	0.892	1	4
上司との関係		1017	8.503	2.267	3	12
同僚との関係		1014	8.859	2.215	3	12
家族等との関係		1017	9.833	2.213	3	12
PSM		1019	22.426	5.111	5	35
ストレス		1017	5.991	5.573	0	24
ワーク・エンゲイジメント		1022	9.647	4.090	0	18
仕事満足度		1022	2.720	0.830	1	4
仕事やりがい度		1022	2.832	0.857	1	4
仕事適合度		1020	2.622	0.846	1	4

出所：筆者作成
注：●付き変数は括弧内の属性を基準カテゴリとしたダミー変数で、都道府県ダミーは割愛した。

宮﨑　悟（国立教育政策研究所）

参考文献

大塚泰正（2017）「働く人にとってのモチベーションの意義―ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムを中心に」、『日本労働研究雑誌』No.684、pp.59-68

島津明人（2022）『新版ワーク・エンゲイジメント』、労働調査会

丸子敬仁・平野光俊（2021）「残業時間と働きがいの関係性―ワークエンゲージメントとワークプレッシャーに着目して」、『日本経営学会誌』第 48 号、pp.31-41

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romei, V., et al. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative analytic approach. *Journal of*

Happiness Studies, 3, pp.71-92.
Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35, 577-591.
Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S. et al. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 510-523.

注

[1] 活力・熱意・没頭の 3 要素で構成された複合概念で、持続した感情と認知で特徴づけられる概念である。より詳細なワーク・エンゲイジメントに関する説明については、島津（2022）などを参照されたい。

[2] 回帰分析では説明変数（独立変数）と被説明変数（従属変数・目的変数）の関係性を想定するものの、厳密的な意味で統計学的には必ずしも説明変数から被説明変数への因果関係を示すものではなく、説明変数と被説明変数の相関関係が示されたものである。このため、ここでの分析結果のように相互的な関係性や（場合によっては）逆向きの因果があると考えられる場合でも、関係性が析出される。操作変数法などのより厳密な手法はあり、この可能性も模索したものの、今回の調査では回答者の負担軽減のために可能な限り質問項目を抑制する必要があり、適切な操作変数を見出すことが極めて困難で、時間等の制約によりやむなく一般的な最小二乗法による回帰分析や順序ロジット回帰分析の結果を示すこととして、今後の課題として残すことにした。

第６章　教育委員会事務局職員の異職種・他部署への意識とキャリア志向

１節　異職種・他部署への意識

１．取り上げる変数

教育委員会事務局の中でも、学校教育を所管する部署や総務系の部署、自治体によっては社会教育や文化、スポーツを所管する部署など多様な部署があり、本庁部署に加えて教育事務所等の出先機関がある。また、教育委員会事務局には事務職員に加えて教員出身の指導主事などの専門職も多く、様々な背景を持つ人材が在籍している。このため、様々な形で異職種との業務や部署横断的業務があり、異職種・他部署との摩擦が生じている可能性もある。そこで、教育委員会事務局における異職種・他部署との関係性を確認した上で、異職種・他部署への意識がどのようになっているのかを取り上げることにしたい。

まず、異職種・他部署との関係性を確認するために、調査項目 Q6 のうち異職種・他部署との業務状況を尋ねた 3 項目を取り上げることにした。ここでの各調査項目では 4 選択肢から選ぶ形式となっており、最も否定的な選択肢を 1 点、最も肯定的な選択肢を 4 点と各項目で得点化して、それぞれを順序変数（質的変数）として捉えた。

表１　異職種・他部署との業務状況

変数名	調査項目内容
異職種との業務	異なる職種の職員との業務が多い
部署横断的業務	部署横断的な業務が多い
他部署との不調和	私の部署と他の部署とはうまが合わない

出所：筆者作成

また、これに補足して質問項目 Q7 では、表２に示した 5 種類の職種・所属の相手と一緒に仕事をする頻度について尋ねている。それぞれの頻度に応じて 6 選択肢から選ぶ形式となっており、各項目の回答状況について「全くない」を１点、「毎日」を 6 点のような形で昇順に各項目で得点化して、そのまま順序変数（質的変数）として捉えることにした。

表２　一緒に仕事をする相手として尋ねた項目

文中での表記	調査項目内容
教委事務職員	教育委員会の事務職員
指導主事	指導主事・充て指導主事
教委他職種	教育委員会の上記以外の職員
知事部局	知事部局（職種問わず）
学校教職員	学校教職員

出所：筆者作成

さらに、質問項目 Q11 の中で、異職種との業務意識や他部署への意識について尋ねた表３に示した 2 項目で、異職種・他部署への意識を見ることにした。

表３　異職種・他部署への意識

変数名	調査項目内容
異職種との業務への苦手意識	異なる職種の職員との仕事は苦手だ
部署横断的業務への苦手意識	部署横断的な業務は苦手だ

出所：筆者作成

ここでの両項目は 4 選択肢から選ぶ形式となっており、最も否定的な選択肢を 1 点、最も肯定的な選択肢を 4 点として、各項目で得点化した順序変数（質的変数）として捉えた。なお、苦手意識を尋ねる質問となっているため、苦手意識が強いほど数値が大きくなる。

２．異職種・他部署との関係性

異職種・他部署への意識を示す前に、異職種・他部署との関係性に関する項目の回答状況を紹介することにしたい。なお、これらの項目は、大まかな傾向を把握することを目的として設定しており、個人属性に関する 6 視点とのクロス集計結果のみを示す。

（１）異職種との業務

異職種との業務の多さに関する回答状況を表４に示したが、全体では 6 割弱が多いと回答していた。職階を除く 5 視点で属性間の違いが有意に見られており、男性や本庁部署所属者、事務職員、一般行政系出身者などは比較的異職種との業務が多くなっていた。また、30 代以下の若手は異職種との業務が多い人と少ない人で二極化する傾向も見られた。

表４　異職種との業務に関する回答分布

		異職種との業務（異なる職種の職員との業務が多い）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定 カイ2乗値	独立性検定 P値
全体		8.7%	34.3%	36.6%	20.3%	1019		
性別	男性	7.0%	34.7%	37.9%	20.4%	697	8.350	***0.039***
	女性	12.8%	31.4%	36.1%	19.7%	274		
年齢	29歳以下	12.3%	30.1%	30.1%	27.4%	73	23.173	***0.006***
	30～39歳	14.7%	28.4%	34.0%	22.8%	197		
	40～49歳	7.6%	35.5%	39.6%	17.4%	437		
	50歳以上	5.8%	37.5%	35.6%	21.2%	312		
部署	本庁学校系	5.8%	27.6%	40.9%	25.8%	330	42.630	***0.000***
	本庁非学校系	10.7%	25.9%	39.7%	23.7%	224		
	教育事務所等	9.9%	43.2%	32.0%	14.8%	465		
職種	事務職員	9.0%	28.3%	38.8%	23.9%	477	19.035	***0.000***
	指導主事	8.2%	41.8%	33.8%	16.2%	388		
出身区分	一般行政系	11.3%	26.5%	35.8%	26.5%	310	21.834	***0.001***
	教育行政系	9.6%	34.4%	37.3%	18.7%	209		
	教員出身者	6.8%	39.5%	36.5%	17.2%	458		
職階	管理職	5.2%	34.3%	37.5%	23.0%	248	15.405	*0.080*
	補佐級	8.4%	38.3%	34.2%	19.0%	441		
	係長級	11.4%	30.0%	40.0%	18.6%	140		
	係員級	12.3%	27.8%	38.5%	21.4%	187		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

（２）部署横断的業務

部署横断的業務の多さに関する回答状況を表５に示したが、全体では 3 分の 2 程度が多いと回答していた。ここでは部署・職種・出身区分の 3 視点で属性間の違いが見られており、本庁非学校系部署や事務職員、一般行政系出身者は部署横断的業務が多くなっていた。

表５　部署横断的業務に関する回答分布

		部署横断的業務（部署横断的な業務が多い）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定 カイ2乗値	P値
	全体	5.9%	27.7%	43.0%	23.5%	1022		
性別	男性	5.2%	27.3%	45.5%	22.1%	697	7.586	*0.055*
	女性	7.6%	27.1%	37.5%	27.8%	277		
年齢	29歳以下	2.7%	36.5%	39.2%	21.6%	74	9.338	*0.407*
	30～39歳	6.6%	25.8%	38.9%	28.8%	198		
	40～49歳	6.4%	26.0%	45.4%	22.1%	438		
	50歳以上	5.4%	29.2%	42.9%	22.4%	312		
部署	本庁学校系	3.9%	26.3%	47.7%	22.1%	331	35.557	***0.000***
	本庁非学校系	4.9%	20.0%	39.6%	35.6%	225		
	教育事務所等	7.7%	32.4%	41.2%	18.7%	466		
職種	事務職員	3.3%	24.6%	42.3%	29.8%	480	27.973	***0.000***
	指導主事	7.7%	29.1%	47.2%	16.0%	388		
出身区分	一般行政系	4.5%	24.0%	39.1%	32.4%	312	19.510	***0.003***
	教育行政系	5.2%	28.6%	45.7%	20.5%	210		
	教員出身者	6.6%	29.3%	44.8%	19.4%	458		
職階	管理職	4.0%	29.0%	40.3%	26.6%	248	8.183	*0.516*
	補佐級	7.2%	27.4%	44.6%	20.8%	442		
	係長級	5.7%	23.4%	46.1%	24.8%	141		
	係員級	5.3%	29.8%	40.4%	24.5%	188		

出所：筆者作成
注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

（３）他部署との不調和

ここまでに職種間・部署間の関係性を見てきたが、部署間の関係性はどうなっているだろうか。表６で他部署との不調和に関する質問項目の回答状況を示したが、全体では不調和があると回答したのは 2 割程度にとどまった。性別を除く 5 視点で属性間の違いが有意に見られており、30 代職員、本庁非学校系部署、事務職員、一般行政系出身者、係長級は他部署との不調和感が相対的に高い傾向となっていた。

表６　他部署との不調和に関する回答分布

		他部署との不調和（私の部署と他の部署とはうまが合わない）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定 カイ2乗値	P値
	全体	34.0%	52.8%	11.7%	1.6%	1018		
性別	男性	34.3%	52.7%	11.2%	1.7%	694	1.696	*0.638*
	女性	35.1%	54.0%	10.1%	0.7%	276		
年齢	29歳以下	23.0%	66.2%	9.5%	1.4%	74	24.165	***0.004***
	30～39歳	23.9%	57.9%	15.7%	2.5%	197		
	40～49歳	35.6%	52.5%	10.8%	1.1%	436		
	50歳以上	40.8%	46.6%	10.9%	1.6%	311		
部署	本庁学校系	26.5%	56.7%	15.2%	1.5%	328	53.871	***0.000***
	本庁非学校系	22.8%	58.9%	17.0%	1.3%	224		
	教育事務所等	44.6%	47.0%	6.7%	1.7%	466		
職種	事務職員	25.1%	57.9%	15.1%	1.9%	478	31.833	***0.000***
	指導主事	42.1%	48.6%	8.5%	0.8%	387		
出身区分	一般行政系	19.3%	61.1%	17.4%	2.3%	311	58.414	***0.000***
	教育行政系	38.8%	50.7%	9.6%	1.0%	209		
	教員出身者	43.9%	47.4%	7.5%	1.3%	456		
職階	管理職	39.0%	49.2%	10.6%	1.2%	246	32.510	***0.000***
	補佐級	39.7%	49.2%	9.5%	1.6%	441		
	係長級	22.7%	57.4%	17.0%	2.8%	141		
	係員級	22.5%	62.0%	14.4%	1.1%	187		

出所：筆者作成
注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

（４）教委事務職員と一緒に仕事する頻度

ここからは、相手の職種・所属別に一緒に仕事をする頻度の回答状況を見ることにしよう。まずは教育委員会内の事務職員との仕事頻度を表７として示した。

全体では週 1 回以上が 7 割弱、毎日が 45.2%となっており、多くの職員との関わりがあると言えよう。

表７　教委事務職員と一緒に仕事する頻度の分布

		一緒に仕事する頻度・教委事務職員								
		全くない	1か月に1回以下	1か月に2～3回	1週間に1回	1週間に数回	毎日	有効回答数	独立性検定 カイ2乗値	独立性検定 P値
全体		11.2%	10.2%	10.4%	6.2%	16.8%	45.2%	1011		
性別	男性	10.5%	10.2%	11.0%	6.4%	18.0%	43.9%	688	4.632	*0.462*
	女性	13.0%	10.5%	9.1%	6.2%	13.8%	47.5%	276		
年齢	29歳以下	4.1%	5.4%	8.1%	4.1%	14.9%	63.5%	74	23.413	*0.076*
	30～39歳	8.1%	9.1%	8.6%	6.6%	16.8%	50.8%	197		
	40～49歳	13.0%	10.7%	10.7%	7.2%	18.6%	39.9%	431		
	50歳以上	12.3%	11.3%	11.7%	5.2%	14.9%	44.7%	309		
部署	本庁学校系	2.4%	5.8%	6.7%	5.5%	17.7%	61.8%	327	241.196	***0.000***
	本庁非学校系	6.3%	4.0%	7.1%	1.8%	9.4%	71.4%	224		
	教育事務所等	19.8%	16.3%	14.6%	8.9%	19.8%	20.7%	460		
職種	事務職員	4.0%	6.5%	7.6%	4.8%	12.6%	64.4%	475	144.774	***0.000***
	指導主事	18.1%	14.4%	13.9%	8.1%	20.7%	24.9%	382		
出身区分	一般行政系	3.6%	5.8%	5.8%	3.6%	13.0%	68.2%	308	115.291	***0.000***
	教育行政系	9.5%	11.4%	9.5%	5.2%	21.9%	42.4%	210		
	教員出身者	16.0%	12.4%	14.2%	8.6%	17.1%	31.7%	451		
職階	管理職	10.5%	8.9%	11.3%	6.1%	17.0%	46.2%	247	61.433	***0.000***
	補佐級	14.3%	13.3%	12.9%	8.0%	17.2%	34.3%	435		
	係長級	10.1%	5.1%	6.5%	1.4%	13.0%	63.8%	138		
	係員級	5.3%	8.5%	6.4%	5.9%	18.6%	55.3%	188		

出所：筆者作成
注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

視点別に見ると、性別と年齢を除く 4 視点において属性間での有意な違いが見られており、本庁部署や事務職員、一般行政系出身者などで相対的に頻度が高くなった。特に、職種別に見たときに、事務職員と指導主事とでは大きな違いが見られたことから、職種間で仕事の関わり方が異なると考えられる。

（５）指導主事と一緒に仕事する頻度

次に、指導主事と一緒に仕事をする頻度について表８に示したが、全体で週１回以上が６割強、毎日が 44.4%となっており、前項の事務職員よりやや少ないものの全体的には高い頻度となっていた。

表８　指導主事と一緒に仕事する頻度の分布

		一緒に仕事する頻度・指導主事								
		全くない	1か月に1回以下	1か月に2～3回	1週間に1回	1週間に数回	毎日	有効回答数	独立性検定 カイ2乗値	独立性検定 P値
全体		13.1%	12.0%	10.6%	5.3%	14.6%	44.4%	1014		
性別	男性	10.1%	10.4%	10.7%	5.8%	15.3%	47.7%	692	22.923	***0.000***
	女性	19.6%	14.9%	9.5%	4.4%	13.8%	37.8%	275		
年齢	29歳以下	28.8%	19.2%	8.2%	4.1%	20.5%	19.2%	73	96.051	***0.000***
	30～39歳	25.0%	14.3%	9.2%	8.2%	15.8%	27.6%	196		
	40～49歳	6.2%	11.7%	11.5%	4.6%	13.1%	53.0%	436		
	50歳以上	11.7%	9.4%	10.7%	4.9%	14.6%	48.9%	309		
部署	本庁学校系	6.1%	9.1%	8.2%	4.2%	11.2%	61.2%	330	141.924	***0.000***
	本庁非学校系	27.2%	15.2%	11.2%	9.4%	22.3%	14.7%	224		
	教育事務所等	11.3%	12.6%	12.0%	4.1%	13.3%	46.7%	460		
職種	事務職員	20.3%	16.1%	10.6%	6.6%	18.6%	27.9%	473	219.346	***0.000***
	指導主事	0.3%	3.1%	9.3%	3.1%	10.3%	74.0%	388		
出身区分	一般行政系	23.2%	17.3%	10.8%	5.9%	18.6%	24.2%	306	155.467	***0.000***
	教育行政系	10.0%	15.3%	8.1%	7.2%	14.4%	45.0%	209		
	教員出身者	2.6%	6.6%	12.2%	4.4%	13.3%	60.9%	458		
職階	管理職	2.8%	6.9%	12.1%	3.6%	16.5%	58.1%	248	128.431	***0.000***
	補佐級	9.4%	11.9%	9.8%	4.6%	13.0%	51.4%	438		
	係長級	28.1%	14.4%	10.8%	6.5%	15.1%	25.2%	139		
	係員級	24.2%	17.7%	9.7%	8.6%	15.1%	24.7%	186		

出所：筆者作成
注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

ここに示した全 6 視点で属性間に有意な違いが見られており、男性やベテラン層、指導主事、教員出身者は相対的に頻度が高く、本庁非学校系部署は頻度が低くなっていた。先に事務職員間で仕事の関わりが多くなっていたが、ここでも指導主事間で仕事の関わりが多

いことも指摘できるだろう。

（6）教委他職種と一緒に仕事する頻度

教育委員会の他職種（事務職員・指導主事以外）と一緒に仕事をする頻度について表 9 に示したが、全体で週 1 回以上が約 3 分の 1、毎日が 11.0%となっており、事務職員や指導主事よりも少ない頻度となっていた。教育委員会事務局内でも比較的少数であるため、接する機会が少なくなっていたものと考えられる。

視点別に見ると、性別と年齢を除く 4 視点において属性間での有意な違いが見られ、本庁非学校系部署や事務職員などの頻度は高く、教育行政系出身者の頻度は低くなっていた。

表 9　教委他職種と一緒に仕事する頻度の分布

		一緒に仕事する頻度・教委他職種							独立性検定	
		全くない	1か月に1回以下	1か月に2～3回	1週間に1回	1週間に数回	毎日	有効回答数	カイ2乗値	P値
全体		25.4%	26.3%	14.6%	9.1%	13.6%	11.0%	1005		
性別	男性	23.1%	26.0%	14.6%	10.1%	14.2%	12.0%	684	10.344	*0.066*
	女性	30.3%	26.3%	15.3%	5.5%	13.5%	9.1%	274		
年齢	29歳以下	35.1%	27.0%	14.9%	2.7%	14.9%	5.4%	74	18.913	*0.218*
	30～39歳	30.1%	21.9%	14.8%	9.2%	12.2%	11.7%	196		
	40～49歳	22.0%	26.5%	13.9%	11.4%	14.2%	12.1%	431		
	50歳以上	24.7%	28.6%	15.5%	7.2%	13.5%	10.5%	304		
部署	本庁学校系	19.2%	21.6%	18.0%	11.6%	17.4%	12.2%	328	43.044	***0.000***
	本庁非学校系	26.2%	24.4%	9.8%	8.9%	13.8%	16.9%	225		
	教育事務所等	29.4%	30.5%	14.6%	7.3%	10.8%	7.3%	452		
職種	事務職員	29.7%	25.4%	12.1%	7.4%	14.2%	11.2%	472	14.792	***0.011***
	指導主事	21.5%	27.7%	17.0%	11.5%	13.6%	8.6%	382		
出身区分	一般行政系	34.3%	23.2%	11.1%	6.2%	12.4%	12.7%	306	36.244	***0.000***
	教育行政系	20.7%	30.8%	17.8%	7.7%	13.9%	9.1%	208		
	教員出身者	18.9%	27.1%	16.7%	11.6%	15.6%	10.2%	450		
職階	管理職	16.8%	27.5%	14.8%	6.6%	20.1%	14.3%	244	43.345	***0.000***
	補佐級	24.7%	26.8%	16.4%	12.2%	11.1%	8.8%	433		
	係長級	32.6%	21.7%	10.1%	7.2%	15.9%	12.3%	138		
	係員級	32.6%	26.7%	13.9%	6.4%	9.6%	10.7%	187		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

（7）知事部局職員と一緒に仕事する頻度

知事部局職員と一緒に仕事をする頻度について表 10 に示した。

表 10　知事部局と一緒に仕事する頻度の分布

		一緒に仕事する頻度・知事部局職員							独立性検定	
		全くない	1か月に1回以下	1か月に2～3回	1週間に1回	1週間に数回	毎日	有効回答数	カイ2乗値	P値
全体		33.8%	30.7%	16.3%	6.9%	9.1%	3.2%	1008		
性別	男性	31.9%	32.0%	16.0%	7.4%	9.8%	2.9%	687	5.620	*0.345*
	女性	38.3%	27.7%	15.7%	5.5%	8.8%	4.0%	274		
年齢	29歳以下	31.1%	27.0%	13.5%	9.5%	12.2%	6.8%	74	37.743	***0.001***
	30～39歳	23.0%	33.7%	17.3%	8.7%	10.7%	6.6%	196		
	40～49歳	39.2%	28.3%	14.2%	7.7%	8.4%	2.3%	431		
	50歳以上	33.9%	32.9%	19.2%	4.2%	8.5%	1.3%	307		
部署	本庁学校系	24.4%	33.8%	20.1%	7.9%	12.2%	1.5%	328	212.934	***0.000***
	本庁非学校系	10.7%	27.1%	22.7%	13.3%	15.6%	10.7%	225		
	教育事務所等	52.1%	30.1%	10.3%	3.1%	3.7%	0.7%	455		
職種	事務職員	22.5%	31.1%	20.6%	8.3%	12.3%	5.3%	472	86.380	***0.000***
	指導主事	50.1%	27.2%	12.0%	4.2%	6.0%	0.5%	383		
出身区分	一般行政系	17.6%	32.4%	22.2%	10.1%	11.4%	6.2%	306	80.708	***0.000***
	教育行政系	38.9%	27.4%	12.5%	4.8%	12.5%	3.8%	208		
	教員出身者	42.4%	30.7%	14.1%	5.7%	6.6%	0.4%	453		
職階	管理職	31.7%	32.9%	19.1%	5.7%	8.5%	2.0%	246	60.781	***0.000***
	補佐級	42.4%	29.3%	13.6%	4.8%	9.0%	0.9%	434		
	係長級	20.3%	30.4%	21.0%	12.3%	9.4%	6.5%	138		
	係員級	26.7%	30.5%	15.5%	9.6%	10.2%	7.5%	187		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

全体で週 1 回以上が 2 割弱、毎日が 3.2%となっており、全体的には知事部局との業務上のつながりが薄いものと考えられる。

性別を除く 5 視点で属性間の違いが見られており、若手層、本庁非学校系部署、事務職員、一般行政系出身者では比較的頻度が高くなっていた。近年は総合教育会議などの知事部局とも関係した業務もあると考えられるが、職員全体の中では一般行政系出身者を中心に限定的なつながりにとどまると言えよう。

（8）学校教職員と一緒に仕事する頻度

最後に、学校教職員と一緒に仕事をする頻度を表 11 に示した。全体で週 1 回以上が 35%前後、毎日が 9.2%となり、教委他職種の場合とほぼ同様の頻度となっていた。

性別を除く 5 視点で属性間の違いが見られており、ベテラン層や一般行政系出身者は比較的頻度が低くなった。相対的に事務職員や一般行政系出身者は毎日が多い反面、指導主事や教員出身者は週 1 回から数回が多いなどの違いも見られていた。

指導・助言の形で学校との関わりが強いと思われる指導主事や教員出身者は週に数回という形での関わりが中心であったのに対して、学校と毎日やり取りをしている事務職員や一般行政系出身者が一定数見られていた。

表 11　学校教職員と一緒に仕事する頻度の分布

		一緒に仕事する頻度・学校教職員								
		全くない	1か月に1回以下	1か月に2～3回	1週間に1回	1週間に数回	毎日	有効回答数	独立性検定	
									カイ2乗値	P値
全体		20.5%	25.1%	18.9%	8.4%	18.0%	9.2%	1016		
性別	男性	19.5%	25.4%	19.5%	7.5%	19.7%	8.5%	694	10.167	*0.071*
	女性	23.0%	25.5%	16.1%	11.3%	13.9%	10.2%	274		
年齢	29歳以下	41.9%	16.2%	10.8%	2.7%	14.9%	13.5%	74	65.358	***0.000***
	30～39歳	26.4%	19.8%	13.2%	6.6%	18.8%	15.2%	197		
	40～49歳	15.4%	27.6%	19.8%	8.7%	19.3%	9.2%	435		
	50歳以上	18.7%	27.1%	23.2%	10.3%	16.5%	4.2%	310		
部署	本庁学校系	14.6%	26.4%	20.7%	8.2%	19.1%	10.9%	329	86.867	***0.000***
	本庁非学校系	40.9%	24.9%	9.3%	8.4%	10.2%	6.2%	225		
	教育事務所等	14.7%	24.2%	22.3%	8.4%	21.0%	9.3%	462		
職種	事務職員	28.1%	24.5%	15.1%	5.9%	13.6%	12.8%	477	110.874	***0.000***
	指導主事	5.2%	24.1%	26.4%	12.2%	25.6%	6.5%	386		
出身区分	一般行政系	30.0%	22.6%	11.3%	5.8%	15.8%	14.5%	310	83.081	***0.000***
	教育行政系	21.5%	30.6%	20.1%	7.2%	13.4%	7.2%	209		
	教員出身者	10.7%	25.0%	24.1%	11.2%	22.1%	6.8%	456		
職階	管理職	13.7%	29.4%	25.4%	9.7%	17.3%	4.4%	248	97.522	***0.000***
	補佐級	14.6%	26.7%	20.3%	10.0%	21.0%	7.3%	438		
	係長級	31.4%	20.0%	12.9%	6.4%	17.9%	11.4%	140		
	係員級	34.8%	19.3%	11.8%	4.3%	11.8%	18.2%	187		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

３．異職種・他部署への意識

異職種・他部署への意識について、それぞれ詳しく見ることにしよう。

（1）異職種との業務への苦手意識

異職種との業務への苦手意識に関する分布を表 12 に示した。全体で異職種との業務に対して苦手意識を持っていたのは約 15%であり、個人属性に関する 6 視点全てで属性間の違いが見られていた。女性や若手層、本庁勤務職員、事務職員、一般行政系出身者は、相対的に苦手意識を持つ割合が高くなる傾向が見られた。

表 12　異職種との業務への苦手意識に関する分布

		異職種との業務への苦手意識（異なる職種の職員との仕事は苦手だ）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定 カイ2乗値	独立性検定 *P値*
全体		34.5%	50.3%	12.6%	2.5%	1021		
性別	男性	34.9%	52.7%	10.9%	1.4%	696	17.092	***0.001***
	女性	37.5%	42.2%	15.5%	4.7%	277		
年齢	29歳以下	38.4%	42.5%	15.1%	4.1%	73	22.319	***0.008***
	30～39歳	31.3%	44.4%	19.2%	5.1%	198		
	40～49歳	33.3%	53.4%	11.4%	1.8%	438		
	50歳以上	37.2%	51.6%	9.6%	1.6%	312		
部署	本庁学校系	32.0%	49.5%	14.8%	3.6%	331	15.327	***0.018***
	本庁非学校系	36.9%	44.0%	15.6%	3.6%	225		
	教育事務所等	35.1%	54.0%	9.7%	1.3%	465		
職種	事務職員	30.9%	49.3%	16.3%	3.5%	479	11.059	***0.011***
	指導主事	35.6%	52.8%	9.8%	1.8%	388		
出身区分	一般行政系	29.3%	48.9%	17.7%	4.2%	311	24.300	***0.000***
	教育行政系	40.0%	45.5%	13.1%	1.4%	145		
	教員出身者	39.1%	50.7%	8.3%	2.0%	458		
職階	管理職	39.1%	53.6%	5.6%	1.6%	248	34.197	***0.000***
	補佐級	37.3%	48.9%	11.8%	2.0%	442		
	係長級	24.8%	51.8%	19.9%	3.5%	141		
	係員級	28.9%	48.1%	18.7%	4.3%	187		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

表 13　異職種との業務への苦手意識に関する回帰分析

被説明変数		異職種との業務への苦手意識		
説明変数		係数	S.E.	p値
閾値1		−4.525	0.95	0.00 **
閾値2		−1.690	0.94	0.07
閾値3		0.462	0.96	0.63
●性別（男性）	女性	0.102	0.16	0.53
	その他	0.610	0.32	0.06
●年齢（30～39歳）	29歳以下	−0.362	0.31	0.24
	40～49歳	0.089	0.22	0.68
	50歳以上	0.113	0.26	0.66
●部署（本庁学校系）	本庁学校系以外	−0.035	0.20	0.86
	教育事務所等	−0.216	0.19	0.25
●職種（事務職員）	指導主事	0.144	0.24	0.55
	その他職種	−0.174	0.27	0.52
●出身区分（一般行政系）	教育行政系	0.212	0.24	0.39
	教員出身者	0.154	0.27	0.57
	その他区分	−0.168	0.42	0.69
●職階（係員級）	管理職	−0.517	0.33	0.12
	補佐級	−0.435	0.28	0.12
	係長級	−0.101	0.26	0.70
●家族構成（該当なし）	配偶者あり	−0.031	0.20	0.88
	高校生以下の子供あり	0.123	0.18	0.48
職員間の相互理解度		0.026	0.04	0.51
仕事裁量度		−0.054	0.03	0.09
議会対応の多さ		−0.061	0.04	0.17
仕事配分の偏在		−0.114	0.09	0.22
仕事量の多さ		0.058	0.05	0.28
●週当たり勤務時間（40時間未満）	40時間台	−0.001	0.18	0.99
	50時間台	−0.300	0.22	0.16
	60時間以上	−0.296	0.28	0.29
ワークライフバランス		−0.101	0.06	0.07
給与への不満		0.043	0.08	0.60
上司との関係		−0.047	0.05	0.32
同僚との関係		−0.042	0.05	0.40
家族等との関係		−0.065	0.03	0.06
PSM		−0.055	0.02	0.00 **
ストレス		0.034	0.02	0.02 *
異職種との業務		−0.124	0.08	0.12
部署横断的業務		−0.207	0.09	0.02 *
他部署との不調和		0.604	0.11	0.00 **
都道府県ダミー		あり		
Cox&Snell R^2		0.222		
Nagelkerke R^2		0.252		
−2対数尤度		1835.3		
カイ二乗値		244.2		0.00 **
サンプルサイズ		973		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

また、個人属性や職場・仕事環境、PSM（Public Service Motivation）やストレス、異職種・他部署との関係性などの様々な変数との回帰分析の結果を表 13 に示した。なお、回帰分析で用いた各変数の基本統計量は本章末尾の表 30 に示したとおりで、本章の中で説明のない変数は前章以前と同じ内容である。

全体的に有意な関係性（係数）は少なく、クロス集計で見られた個人属性間の違いが回帰分析では見られなかったのに対して、PSM やストレス、異職種・他部署との関係性に対して苦手意識との関係が見えた。PSM の高い人や部署横断的業務の多い人は苦手意識が比較的小さくなっていたのに対して、ストレスを持つ人や他部署との不調和を認識している人は苦手意識が比較的大きくなっていた。部署間の関係性を良好とすることや PSM を高めること、ストレスを軽減することが重要であることを示唆する結果と言えよう。

（2）部署横断的業務への苦手意識

部署横断的業務への苦手意識に関する分布を表 14 に示した。全体で異職種との業務に対して苦手意識を持っていたのは約 25%であり、他職種との業務と比べて苦手意識を持つ人が多くなっていた。

また、個人属性に関して性別と部署を除く 4 視点で属性間の違いが見られていた。若手層、事務職員は相対的に苦手意識を持つ割合が高く、教員出身者は比較的苦手意識を持つ割合が低い傾向が見られた。

表 14　部署横断的業務への苦手意識に関する分布

		部署横断的業務への苦手意識（部署横断的な業務は苦手だ）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定	
							カイ2乗値	P値
全体		26.0%	47.3%	22.8%	3.9%	1022		
性別	男性	25.7%	49.6%	21.2%	3.4%	697	6.943	*0.074*
	女性	30.0%	40.4%	24.9%	4.7%	277		
年齢	29歳以下	16.2%	44.6%	27.0%	12.2%	74	41.550	***0.000***
	30～39歳	21.2%	41.9%	29.3%	7.6%	198		
	40～49歳	26.7%	48.6%	22.1%	2.5%	438		
	50歳以上	30.4%	49.4%	18.6%	1.6%	312		
部署	本庁学校系	24.2%	46.2%	23.9%	5.7%	331	12.341	*0.055*
	本庁非学校系	25.3%	44.0%	25.3%	5.3%	225		
	教育事務所等	27.7%	49.6%	20.8%	1.9%	466		
職種	事務職員	21.9%	45.2%	27.3%	5.6%	480	15.924	***0.001***
	指導主事	28.9%	49.2%	19.6%	2.3%	388		
出身区分	一般行政系	20.5%	44.9%	29.2%	5.4%	312	23.998	***0.001***
	教育行政系	31.0%	46.2%	18.6%	4.1%	145		
	教員出身者	30.6%	48.5%	18.8%	2.2%	458		
職階	管理職	31.9%	51.6%	14.9%	1.6%	248	44.764	***0.000***
	補佐級	29.2%	45.7%	22.2%	2.9%	442		
	係長級	18.4%	46.8%	30.5%	4.3%	141		
	係員級	16.5%	45.7%	29.3%	8.5%	188		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

また、個人属性や職場・仕事環境、PSM やストレス、異職種・他部署との関係性などの様々な変数との回帰分析の結果を表 15 に示した。

ここでもクロス集計で見られたような個人属性間の違いは回帰分析で見られておらず、職員間の相互理解度や仕事裁量度、PSM やストレス、異職種・他部署との関係性に対して苦手意識との関係が見えた。仕事裁量度の高い人や PSM の高い人、異職種・他部署との業務の多い人、ストレスの低い人や他部署との不調和を少ないと感じている人は、苦手意識を感じていないという関係性が見られていた。仕事裁量度を高めたり、部署間の関係性を良好

としたり、PSM と高めたり、ストレスを軽減したりすることは、部署横断的業務をより円滑に進めるために重要であることを示唆する結果となっている。

表 15　部署横断的業務への苦手意識に関する回帰分析

被説明変数		部署横断的業務への苦手意識		
説明変数		係数	S.E.	p値
閾値1		−2.961	0.92	0.00 **
閾値2		−0.395	0.92	0.67
閾値3		2.155	0.93	0.02 *
●性別	女性	−0.076	0.16	0.64
（男性）	その他	0.299	0.32	0.35
●年齢	29歳以下	0.465	0.30	0.12
（30～39歳）	40～49歳	−0.254	0.21	0.23
	50歳以上	−0.323	0.25	0.20
●部署	本庁学校系以外	−0.074	0.20	0.70
（本庁学校系）	教育事務所等	0.039	0.18	0.83
●職種	指導主事	−0.172	0.23	0.46
（事務職員）	その他職種	−0.409	0.26	0.12
●出身区分	教育行政系	0.032	0.24	0.89
（一般行政系）	教員出身者	0.094	0.27	0.72
	その他区分	0.452	0.41	0.27
●職階	管理職	−0.054	0.32	0.87
（係員級）	補佐級	0.037	0.27	0.89
	係長級	0.069	0.26	0.79
●家族構成	配偶者あり	−0.116	0.20	0.55
（該当なし）	高校生以下の子供あり	0.168	0.17	0.32
職員間の相互理解度		0.101	0.04	0.01 **
仕事裁量度		−0.065	0.03	0.03 *
議会対応の多さ		0.041	0.04	0.34
仕事配分の偏在		−0.042	0.09	0.64
仕事量の多さ		0.080	0.05	0.13
●週当たり	40時間台	−0.065	0.17	0.70
勤務時間	50時間台	−0.002	0.21	0.99
（40時間未満）	60時間以上	−0.143	0.27	0.60
ワークライフバランス		−0.042	0.05	0.44
給与への不満		−0.013	0.08	0.87
上司との関係		−0.054	0.05	0.24
同僚との関係		−0.084	0.05	0.09
家族等との関係		−0.050	0.03	0.14
PSM		−0.038	0.01	0.01 *
ストレス		0.077	0.01	0.00 **
異職種との業務		−0.187	0.08	0.02 *
部署横断的業務		−0.187	0.08	0.02 *
他部署との不調和		0.536	0.11	0.00 **
都道府県ダミー		あり		
Cox&Snell R^2		0.254		
Nagelkerke R^2		0.281		
−2対数尤度		1987.4		
カイ二乗値		285.1		0.00 **
サンプルサイズ		974		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

ただ、職員間の相互理解度が高い人は部署横断的業務の苦手意識が高いという、一見不思議な関係性も見られている。ただ、本報告書第１部の第２章や末尾の付録の調査票でも示したように、ここでは部署や周囲を想定した職場環境としての職員間の相互理解度を尋ねた質問項目になっている。このことを考慮すると、部署内での人間関係の良さで内向きになり、他部署への苦手意識が生じるものと解釈すべきであろう。

２節　キャリア志向

１．取り上げる変数

今回の調査において公務員としてのキャリア志向を尋ねた調査項目 Q17 の中で、表 16 に示した 7 項目を取り上げる。ここでは、管理職への昇進や公務員からの離職に関する志向を中心に見るが、教育委員会や都道府県庁内の異動希望、国機関への出向等の希望、（主に教員出身者の教員復帰を念頭に置いた）学校教員志向[1]についてもクロス集計で概観することにしたい。各項目の回答状況を最も否定的な選択肢を 1 点、最も肯定的な選択肢を 4 点と各項目で得点化して、そのまま順序変数として捉えることにした。

表 16　取り上げるキャリア志向

変数名	調査項目内容
管理職昇進志向※	管理職（学校管理職含む）に昇進したい
公務離職志向※	できるだけ早く公務員をやめてしまいたい
教委本庁勤務志向	教育委員会事務局本庁内で勤務したい
教委出先機関勤務志向	本庁以外の教育関係部署で勤務したい
知事部局勤務志向	知事部局の部署で勤務したい
学校教員志向	学校園の教員（校長等管理職含む）として勤務したい
国機関勤務志向	文部科学省などの国の機関で勤務したい

出所：筆者作成
注：※付の変数は回帰分析でより詳細に関係性を分析する変数を示す。

２．各変数から見たキャリア志向

前項に示したそれぞれのキャリア志向に関する分析結果を順番に見ることにしよう。

表 17　管理職昇進志向に関する分布

		管理職昇進志向（管理職に昇進したい）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定	
							カイ2乗値	*P値*
全体		29.6%	35.5%	28.6%	6.4%	1021		
性別	男性	22.1%	37.1%	33.0%	7.8%	696	58.774	***0.000***
	女性	45.5%	32.1%	19.5%	2.9%	277		
年齢	29歳以下	37.8%	33.8%	24.3%	4.1%	74	23.667	***0.005***
	30～39歳	41.4%	28.8%	23.7%	6.1%	198		
	40～49歳	25.4%	36.2%	32.0%	6.4%	437		
	50歳以上	26.0%	39.1%	27.9%	7.1%	312		
部署	本庁学校系	28.4%	32.3%	30.5%	8.8%	331	11.910	*0.064*
	本庁非学校系	35.6%	36.0%	24.0%	4.4%	225		
	教育事務所等	27.5%	37.4%	29.5%	5.6%	465		
職種	事務職員	37.1%	36.7%	21.3%	5.0%	480	37.872	***0.000***
	指導主事	21.4%	34.4%	35.4%	8.8%	387		
出身区分	一般行政系	38.1%	36.9%	21.2%	3.8%	312	35.828	***0.000***
	教育行政系	31.9%	32.4%	28.6%	7.1%	210		
	教員出身者	21.2%	36.8%	34.1%	7.9%	457		
職階	管理職	18.1%	41.5%	33.5%	6.9%	248	41.064	***0.000***
	補佐級	28.8%	32.0%	32.7%	6.6%	441		
	係長級	38.3%	39.7%	16.3%	5.7%	141		
	係員級	39.4%	33.0%	22.3%	5.3%	188		

出所：筆者作成
注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

（1）管理職昇進志向

近年において地方公務員の昇進志向が低下しているとされており、武井（2017）や深田（2018）においてその現状や要因について分析がなされている。これらの先行研究では、昇任試験の負担や女性のライフイベントとの兼ね合い、職責への負担感などによって、昇進を忌避する意識が生じうることが示されている。

そこで、管理職昇進志向[2]に関する分布状況を表 17 に示したが、おおむね 3 分の 1 の人が昇進志向を持っていた。部署を除く 5 視点で属性間の違いが見られ、男性やベテラン層、指導主事で相対的に昇進志向が高い反面、一般行政系出身者は低い傾向が見られた。

表 18　管理職昇進志向に関する回帰分析

被説明変数		管理職昇進志向		
説明変数		係数	S.E.	p値
閾値1		1.618	0.89	0.07
閾値2		3.490	0.89	0.00 **
閾値3		5.901	0.91	0.00 **
●性別	女性	−0.996	0.16	0.00 **
（男性）	その他	−0.577	0.32	0.07
●年齢	29歳以下	0.141	0.30	0.63
（30～39歳）	40～49歳	0.041	0.21	0.84
	50歳以上	−0.036	0.25	0.88
●部署	本庁学校系以外	−0.033	0.19	0.86
（本庁学校系）	教育事務所等	−0.301	0.18	0.09
●職種	指導主事	0.249	0.23	0.27
（事務職員）	その他職種	0.076	0.26	0.77
●出身区分	教育行政系	0.380	0.23	0.10
（一般行政系）	教員出身者	0.117	0.26	0.65
	その他区分	−0.201	0.41	0.62
●職階	管理職	0.012	0.32	0.97
（係員級）	補佐級	−0.171	0.27	0.52
	係長級	−0.126	0.26	0.62
●家族構成	配偶者あり	0.136	0.19	0.48
（該当なし）	高校生以下の子供あり	−0.035	0.17	0.83
職員間の相互理解度		−0.070	0.04	0.06
仕事裁量度		0.064	0.03	0.05
議会対応の多さ		−0.052	0.04	0.22
仕事配分の偏在		0.085	0.09	0.33
仕事量の多さ		−0.001	0.05	0.99
●週当たり	40時間台	0.228	0.17	0.18
勤務時間	50時間台	0.187	0.21	0.36
（40時間未満）	60時間以上	0.425	0.27	0.11
ワークライフバランス		−0.044	0.06	0.42
給与への不満		0.305	0.08	0.00 **
上司との関係		−0.053	0.05	0.25
同僚との関係		−0.064	0.05	0.19
家族等との関係		−0.015	0.03	0.65
PSM		0.066	0.02	0.00 **
ストレス		−0.025	0.01	0.09
ワーク・エンゲイジメント		0.126	0.02	0.00 **
仕事満足度		0.301	0.15	0.04 *
仕事やりがい度		−0.086	0.14	0.53
仕事適合度		0.208	0.12	0.07
都道府県ダミー		あり		
Cox&Snell R^2		0.257		
Nagelkerke R^2		0.280		
−2対数尤度		2165.3		
カイ二乗値		289.9		0.00 **
サンプルサイズ		976		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

また、関連しうる様々な変数との回帰分析の結果を示した表 18 を見ると、給与への不満を持つ人や PSM の高い人、ワーク・エンゲイジメントの高い人、仕事満足度の高い人は昇進志向が高い傾向が見られ、女性やストレスの高い人は昇進志向が低い傾向が見られた。

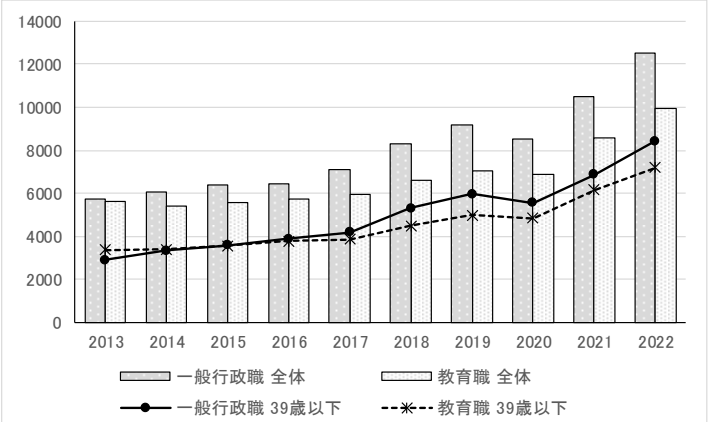
給与への不満と昇進志向の関係については、一般的に管理職への昇進で給与水準の上昇が期待できるため、給与水準を上げたいという希望によるものと考えられる。

個人属性に関する変数で唯一関係性が見られた女性の管理職昇進志向の低さについては、一般企業の昇進志向の男女間比較を行った川口（2012）などの先行研究で明らかになっているが、教育委員会事務局に特化した本研究でも女性の昇進志向の低さが明らかになった。

（2）公務離職志向

砂原（2024）では、地方公務員全体の離職率は民間ほど高くないものの、若年層を中心に上昇傾向にあることが指摘されており、公務からの離職者が増加傾向にあることは自治体にとっても大きな課題になっている。図1に示した総務省「地方公務員の退職状況等調査」で推移を見ても、教育委員会事務局に多く在籍する一般行政職や教育職の職員の定年退職ではない普通退職者数が増加傾向にあり、特に39歳以下の若手職員の退職数も増えている。

図1　地方公務員の普通退職者数の推移



出所：総務省「地方公務員の退職状況等調査」（各年版）を基に筆者作成

表19　公務離職志向に関する分布

		公務離職志向（できるだけ早く公務員をやめてしまいたい）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定 カイ2乗値	独立性検定 *P値*
全体		51.8%	28.1%	14.9%	5.2%	1015		
性別	男性	56.2%	26.5%	12.8%	4.5%	694	10.600	***0.014***
	女性	45.8%	29.5%	19.3%	5.5%	275		
年齢	29歳以下	41.9%	33.8%	14.9%	9.5%	74	21.540	***0.010***
	30～39歳	45.4%	32.1%	15.8%	6.6%	196		
	40～49歳	59.0%	25.3%	12.0%	3.7%	434		
	50歳以上	48.2%	28.0%	18.3%	5.5%	311		
部署	本庁学校系	53.4%	29.8%	12.9%	4.0%	326	11.790	*0.067*
	本庁非学校系	45.1%	27.2%	20.5%	7.1%	224		
	教育事務所等	54.0%	27.3%	13.5%	5.2%	465		
職種	事務職員	39.0%	32.9%	19.5%	8.6%	477	61.568	***0.000***
	指導主事	63.4%	24.9%	10.1%	1.6%	385		
出身区分	一般行政系	38.2%	32.7%	20.1%	9.1%	309	72.841	***0.000***
	教育行政系	44.5%	33.5%	15.8%	6.2%	209		
	教員出身者	65.5%	22.6%	10.3%	1.5%	455		
職階	管理職	52.0%	32.3%	13.3%	2.4%	248	53.588	***0.000***
	補佐級	61.8%	22.0%	12.6%	3.7%	437		
	係長級	35.7%	35.0%	18.6%	10.7%	140		
	係員級	40.6%	31.6%	19.8%	8.0%	187		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

公務離職志向に関する変数の分布状況を表19に示したが、2割程度の人が公務からの離職志向を持つと回答していた。部署を除く5視点で属性間の違いが見られ、女性や若手層、本庁非学校系部署、事務職員、一般行政系出身者は離職志向が比較的高くなっていた。

表 20 に示した関連しうる様々な変数との回帰分析結果を見ると、傾向として上司や家族等との関係が良い人や PSM の高い人、ワーク・エンゲイジメントの高い人、仕事やりがい度の高い人は離職志向が低く、ストレスの高い人は離職志向が高くなっていた。

クロス集計では個人属性間での違いが様々な形で見られたが、全体の回帰分析では定年が近い 50 歳以上の離職志向が高くなった以外の違いは見られない。職場・仕事環境や PSM、ストレスなどとの関係性によって、個人属性間の違いが見られなくなったと考えられる。

表 20　公務離職志向に関する回帰分析

説明変数		被説明変数：公務離職志向 係数	S.E.	p値
閾値1		−3.241	0.95	0.00 **
閾値2		−1.469	0.94	0.12
閾値3		0.376	0.94	0.69
●性別（男性）	女性	0.289	0.17	0.08
	その他	0.565	0.32	0.08
●年齢（30～39歳）	29歳以下	0.047	0.30	0.87
	40～49歳	0.284	0.23	0.22
	50歳以上	0.761	0.27	0.01 **
●部署（本庁学校系）	本庁学校系以外	0.196	0.20	0.33
	教育事務所等	0.354	0.20	0.08
●職種（事務職員）	指導主事	−0.262	0.24	0.28
	その他職種	−0.341	0.28	0.23
●出身区分（一般行政系）	教育行政系	0.461	0.24	0.06
	教員出身者	−0.015	0.28	0.96
	その他区分	0.503	0.42	0.23
●職階（係員級）	管理職	−0.287	0.33	0.39
	補佐級	−0.509	0.28	0.07
	係長級	−0.016	0.26	0.95
●家族構成（該当なし）	配偶者あり	0.281	0.20	0.17
	高校生以下の子供あり	−0.284	0.18	0.11
職員間の相互理解度		−0.009	0.04	0.82
仕事裁量度		0.009	0.04	0.81
議会対応の多さ		0.055	0.05	0.23
仕事配分の偏在		−0.027	0.09	0.77
仕事量の多さ		0.040	0.06	0.50
●週当たり勤務時間（40時間未満）	40時間台	−0.153	0.18	0.40
	50時間台	0.085	0.22	0.70
	60時間以上	−0.135	0.29	0.64
ワークライフバランス		−0.035	0.06	0.55
給与への不満		0.129	0.08	0.13
上司との関係		−0.131	0.05	0.01 **
同僚との関係		0.077	0.05	0.13
家族等との関係		−0.076	0.04	0.03 *
PSM		−0.064	0.02	0.00 **
ストレス		0.062	0.02	0.00 **
ワーク・エンゲイジメント		−0.069	0.03	0.01 **
仕事満足度		−0.167	0.16	0.29
仕事やりがい度		−0.347	0.14	0.02 *
仕事適合度		0.143	0.13	0.27
都道府県ダミー		あり		
Cox&Snell R^2		0.316		
Nagelkerke R^2		0.352		
−2対数尤度		1839.2		
カイ二乗値		368.6		0.00 **
サンプルサイズ		971		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

上司や家族等との関係については、公務員としての仕事を継続する上で重要なサポートとなることを示唆している。また、PSM やワーク・エンゲイジメント、仕事やりがい度のような公務員としての仕事へのポジティブな姿勢を持つことで離職防止につながりうることを示唆している。また、公務離職防止の観点からもストレスの低下に努める必要性も示唆された。

（3）教委本庁勤務志向

ここからは学校も含めた自治体内での異動や国との交流に関する志向を見ることにしたい。一部の個人属性に特化した志向も多いことなどを考慮して、以下の志向については、参考情報としてクロス集計結果に絞って結果を紹介したい。

教育委員会事務局でも本庁勤務だけではなく、教育事務所などの出先機関で勤務する可能性があることから、本庁での勤務志向について尋ねた。これに関する回答状況を表 21 で示したが、全体で 3 割程度が教育委員会本庁での勤務を志向していた。

個人属性の視点別では、年齢・部署・職種・出身区分の 4 区分で違いが見られ、若手職員や本庁勤務者、事務職員、一般行政系出身者は本庁での勤務志向が高い傾向が見られた。

表 21　教委本庁勤務志向に関する分布

		教委本庁勤務志向（教育委員会事務局本庁内で勤務したい）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定 カイ2乗値	独立性検定 P値
全体		38.9%	31.0%	22.4%	7.7%	1015		
性別	男性	38.0%	32.4%	22.6%	6.9%	694	4.308	*0.230*
	女性	40.4%	28.0%	21.5%	10.2%	275		
年齢	29歳以下	35.1%	17.6%	33.8%	13.5%	74	23.000	***0.006***
	30～39歳	36.4%	28.2%	25.6%	9.7%	195		
	40～49歳	39.8%	31.7%	22.8%	5.7%	435		
	50歳以上	40.2%	35.0%	17.0%	7.7%	311		
部署	本庁学校系	28.4%	31.2%	26.9%	13.5%	327	101.857	***0.000***
	本庁非学校系	26.5%	30.0%	33.6%	9.9%	223		
	教育事務所等	52.3%	31.4%	13.8%	2.6%	465		
職種	事務職員	33.4%	30.0%	26.9%	9.7%	476	15.854	***0.001***
	指導主事	43.5%	31.6%	19.4%	5.4%	386		
出身区分	一般行政系	28.9%	30.8%	31.2%	9.1%	308	27.949	***0.000***
	教育行政系	43.1%	32.1%	18.7%	6.2%	209		
	教員出身者	43.2%	30.9%	18.2%	7.7%	456		
職階	管理職	39.5%	33.9%	17.7%	8.9%	248	11.896	*0.219*
	補佐級	39.7%	29.0%	24.0%	7.3%	438		
	係長級	39.3%	35.7%	21.4%	3.6%	140		
	係員級	36.0%	28.5%	25.3%	10.2%	186		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

（4）教委出先機関勤務志向

一方、教育事務所等の出先機関での勤務志向も尋ねており、回答状況を表 22 で示した。

表 22　教委出先機関勤務志向に関する分布

		教委出先機関勤務志向（本庁以外の教育関係部署で勤務したい）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定 カイ2乗値	独立性検定 P値
全体		25.7%	29.1%	33.9%	11.2%	1014		
性別	男性	25.7%	30.7%	33.2%	10.4%	693	4.444	*0.217*
	女性	24.7%	25.5%	36.0%	13.8%	275		
年齢	29歳以下	25.7%	20.3%	39.2%	14.9%	74	27.374	***0.001***
	30～39歳	25.1%	22.1%	44.1%	8.7%	195		
	40～49歳	26.7%	27.9%	34.1%	11.3%	434		
	50歳以上	24.8%	37.3%	26.0%	11.9%	311		
部署	本庁学校系	27.9%	33.7%	28.5%	9.8%	326	15.064	***0.020***
	本庁非学校系	28.3%	25.1%	38.1%	8.5%	223		
	教育事務所等	23.0%	27.7%	35.7%	13.5%	465		
職種	事務職員	23.3%	24.2%	41.2%	11.3%	476	21.691	***0.000***
	指導主事	28.3%	34.5%	27.8%	9.4%	385		
出身区分	一般行政系	27.6%	26.6%	37.7%	8.1%	308	36.081	***0.000***
	教育行政系	17.7%	22.5%	45.5%	14.4%	209		
	教員出身者	27.9%	34.9%	26.8%	10.3%	455		
職階	管理職	25.4%	39.9%	24.2%	10.5%	248	34.997	***0.000***
	補佐級	25.6%	27.5%	35.0%	11.9%	437		
	係長級	32.9%	26.4%	32.1%	8.6%	140		
	係員級	21.5%	21.0%	45.7%	11.8%	186		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

全体の約 45%が教育事務所等の出先機関での勤務を志向しており、本庁での勤務志向よりも高くなっていた。

個人属性の視点別では、性別を除く 5 視点で属性間の違いが見られ、若手職員や教育事務所等の出先機関勤務者、事務職員、教育行政系出身者の出先機関での勤務志向が比較的高くなっていた。本庁勤務者は本庁勤務志向が高くなる傾向が見られたが、出先機関勤務者は出先機関勤務志向が高くなる傾向も見られた。

（5）知事部局勤務志向

一般行政系出身者は教育委員会事務局だけではなく知事部局も含めた異動の可能性があることを想定して、知事部局での勤務志向についても尋ねている。これに関する回答状況を表 23 で示したが、全体で 3 割弱が知事部局での勤務志向があり、若手層、本庁非学校系部署、事務職員、一般行政系出身者は知事部局勤務志向が比較的高くなっていた。

表 23　知事部局勤務志向に関する分布

		知事部局勤務志向（知事部局の部署で勤務したい）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定	
							カイ2乗値	*P値*
全体		51.0%	21.1%	17.5%	10.4%	1012		
性別	男性	53.3%	21.5%	15.5%	9.7%	692	4.875	*0.181*
	女性	47.8%	20.4%	20.8%	10.9%	274		
年齢	29歳以下	29.7%	16.2%	32.4%	21.6%	74	111.458	***0.000***
	30～39歳	31.3%	17.9%	29.2%	21.5%	195		
	40～49歳	58.9%	20.8%	13.9%	6.5%	433		
	50歳以上	57.4%	24.8%	11.6%	6.1%	310		
部署	本庁学校系	51.8%	22.4%	15.6%	10.1%	326	75.205	***0.000***
	本庁非学校系	31.4%	19.3%	30.9%	18.4%	223		
	教育事務所等	59.8%	21.2%	12.3%	6.7%	463		
職種	事務職員	33.4%	19.1%	29.0%	18.5%	476	174.367	***0.000***
	指導主事	70.6%	21.9%	5.5%	2.1%	384		
出身区分	一般行政系	19.2%	17.9%	36.7%	26.3%	308	313.296	***0.000***
	教育行政系	57.4%	23.4%	14.8%	4.3%	209		
	教員出身者	70.2%	22.1%	5.5%	2.2%	453		
職階	管理職	61.3%	21.8%	12.5%	4.4%	248	104.699	***0.000***
	補佐級	57.8%	23.2%	11.9%	7.1%	436		
	係長級	34.5%	19.4%	24.5%	21.6%	139		
	係員級	33.9%	17.2%	31.7%	17.2%	186		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

（6）学校教員志向

教育委員会事務局には指導主事をはじめとした教員出身者が多く勤務しており、彼らの学校教員としての勤務志向も気になるところである。そこで、学校教員としての勤務志向に関する質問項目の回答状況を表 24 で示した。

全体では 6 割弱でこの志向が見られていた[3]。指導主事や教員出身者の 9 割以上が学校教員としての勤務を志向しており、ほとんどが学校教員に復帰したいという希望を持っていた。また、この志向の特性を考慮して、追加的に指導主事の出身学校籍別で教員志向の高さに違いがあるかを見たが、出身学校籍による違いは見られなかった。

表 24　学校教員志向に関する分布

		学校教員志向（学校園の教員として勤務したい）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定 カイ2乗値	独立性検定 P値
全体		33.3%	8.8%	22.3%	35.6%	1012		
性別	男性	25.1%	9.5%	24.9%	40.5%	692	56.766	***0.000***
	女性	50.2%	6.9%	17.5%	25.5%	275		
年齢	29歳以下	62.2%	12.2%	17.6%	8.1%	74	128.038	***0.000***
	30～39歳	53.3%	14.4%	14.4%	17.9%	195		
	40～49歳	21.4%	7.4%	27.6%	43.5%	434		
	50歳以上	30.4%	6.5%	21.0%	42.1%	309		
部署	本庁学校系	26.4%	8.6%	24.8%	40.2%	326	122.602	***0.000***
	本庁非学校系	62.6%	10.4%	12.6%	14.4%	222		
	教育事務所等	24.1%	8.2%	25.2%	42.5%	464		
職種	事務職員	60.8%	12.0%	13.5%	13.7%	475	371.345	***0.000***
	指導主事	3.4%	5.5%	32.6%	58.6%	384		
指導主事学校籍	小学校籍	4.0%	6.7%	32.7%	56.7%	150	1.930	*0.926*
	中学校籍	2.9%	3.8%	30.8%	62.5%	104		
	高等学校籍	3.9%	5.8%	35.0%	55.3%	103		
出身区分	一般行政系	72.3%	12.1%	9.8%	5.9%	307	481.347	***0.000***
	教育行政系	31.1%	9.6%	27.3%	32.1%	209		
	教員出身者	2.6%	6.2%	30.6%	60.6%	454		
職階	管理職	19.8%	6.5%	22.7%	51.0%	247	200.213	***0.000***
	補佐級	20.6%	7.6%	27.7%	44.2%	437		
	係長級	60.4%	10.1%	15.8%	13.7%	139		
	係員級	60.2%	13.4%	14.5%	11.8%	186		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

※指導主事学校籍比較時には、幼稚園・特別支援学校籍は少数のため分析に含めていない。

（7）国機関勤務志向

教育分野でも教員を含めた自治体職員が人事交流によって、出向のような形で文部科学省等の国の機関で勤務することがある[4]。そこで、文部科学省等の国の勤務志向に関する質問項目の回答状況を表 25 で示した。全体の 16.5%で国機関での勤務志向が見られており、主に若手層や本庁学校系部署、指導主事、教員出身者が比較的この志向が高い。国の政策立案等の業務に携わる経験をすることで、視野を広げて自らの経験を国の政策に反映させたい人が少数ながら見られていた。

表 25　国機関勤務志向に関する分布

		国機関勤務志向（文部科学省などの国の機関で勤務したい）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定 カイ2乗値	独立性検定 P値
全体		68.1%	15.4%	11.8%	4.6%	1014		
性別	男性	65.8%	16.3%	12.4%	5.5%	693	7.405	*0.060*
	女性	73.1%	14.2%	10.5%	2.2%	275		
年齢	29歳以下	60.8%	14.9%	18.9%	5.4%	74	24.226	***0.004***
	30～39歳	64.1%	16.4%	13.8%	5.6%	195		
	40～49歳	65.4%	15.2%	14.5%	4.8%	434		
	50歳以上	76.2%	15.1%	5.1%	3.5%	311		
部署	本庁学校系	60.1%	16.9%	15.6%	7.4%	326	21.196	***0.002***
	本庁非学校系	74.0%	13.0%	8.5%	4.5%	223		
	教育事務所等	71.0%	15.5%	10.8%	2.8%	465		
職種	事務職員	73.9%	13.9%	9.0%	3.2%	476	17.357	***0.001***
	指導主事	62.3%	15.6%	15.6%	6.5%	385		
出身区分	一般行政系	78.2%	11.0%	7.5%	3.2%	308	30.955	***0.000***
	教育行政系	70.8%	16.7%	10.5%	1.9%	209		
	教員出身者	61.1%	17.4%	14.9%	6.6%	455		
職階	管理職	69.8%	16.5%	9.3%	4.4%	248	19.404	***0.022***
	補佐級	66.4%	15.6%	13.0%	5.0%	437		
	係長級	80.0%	10.7%	5.0%	4.3%	140		
	係員級	61.8%	17.2%	17.2%	3.8%	186		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

３節　分析結果から見える示唆

１．異職種・他部署への意識

この章では、異職種・他部署への意識の状況や公務員のキャリアを取り上げて、様々な視点からの分析結果を示してきた。改めて異職種・他部署に対する意識の回帰分析結果について、どのような関係性が見られたかを表 26 に示した。

総合的に見ると、PSM の高さや部署横断的業務の多さは異職種・他部署への苦手意識の低さと関係性が見られ、ストレスの高さや他部署との不調和は苦手意識の高さと関係性が見られた。多様な職種・部署の協働が求められる教育委員会事務局においては、PSM やストレス、部署間の関係性などがより円滑に業務を進めるために重要な要素であることが示唆された。

表 26　異職種・他部署への意識の回帰分析結果の比較

	主な説明変数（有意な関係性が見られたもの）						
被説明変数	職員間の相互理解度	仕事裁量度	PSM	ストレス	異職種との業務	部署横断的業務	他部署との不調和
異職種との業務への苦手意識			－	＋		－	＋
部署横断的業務への苦手意識	＋	－	－	＋	－	－	＋

出所：筆者作成
注：回帰分析で正に有意なら＋、負に有意なら－を付けた（有意水準は5%）。

部署横断的業務の多さはこれらの苦手意識の低さとの関係性も見られていた。部署横断的業務は苦手意識を持たない人に担当させるなどの仕事配分上の工夫がなされていた可能性も考えられるが、多様な職種間の協働や部署横断的業務を増やして相互理解を促すことで、職種間・部署間の関係性を良くできる可能性を示唆している。

ただ、一点懸念すべき結果も見られている。それは職員間の相互理解度の高さが部署横断的業務への苦手意識の高さと関係している点である。ここでの相互理解度は同じ部署を想定した質問項目によるものであるため、部署内で過度に人間関係が濃密になった場合、他部署への苦手意識が高まりうる可能性を示唆したものである。もちろん、部署単位での職場での関係性が良くなることは好ましいことではあるが、過度になると部署横断的業務への課題も生じうることに留意すべきである。

２．管理職昇進志向と公務離職志向

管理職昇進志向と公務離職志向に関する回帰分析結果のうち、関係性が見られた説明変数を中心とした主要な結果を改めて表 27 にまとめた。

まず、管理職昇進志向については、給与への不満度や PSM、ワーク・エンゲイジメント、仕事満足度の高い人は昇進志向が高い傾向となり、女性とストレスの高い人は昇進志向が低い傾向が見られた。

表 27　管理職昇進志向と公務離職志向に関する回帰分析結果の比較

	主な説明変数（有意な関係性が見られたもの）									
被説明変数	女性	50歳以上	給与への不満	上司との関係	家族等との関係	PSM	ストレス	ワーク・エンゲイジメント	仕事満足度	仕事やりがい度
管理職昇進志向	−		＋			＋		＋	＋	
公務離職志向		＋		−	−	−	＋	−		−

出所：筆者作成
注：回帰分析で正に有意なら＋、負に有意なら－を付けた（有意水準は5%）。

一般的には管理職昇進により給与水準の上昇が期待できるため、給与水準の上昇と昇進意欲がつながりうると考えられる[5]。また、PSM やワーク・エンゲイジメント、仕事満足度のような様々な側面で見られる仕事に対する意識の高さは、昇進志向の上昇につながりうるとも示唆された。また、公務員に限らず幅広い職種の者も含めた様々な先行研究と同様に、教育委員会事務局を扱う本研究では、女性の管理職昇進志向の低さが示されていた。

一方で、公務離職志向については、上司や家族等との関係が良い人に加えて、PSM やワーク・エンゲイジメント、仕事やりがい度の高い人は離職志向が低く、ストレスの高い人は離職志向が高くなる傾向が見られた。これらの傾向は、公務員としての仕事を続ける上で、上司や家族等が重要なサポートとなっていることや、公務員としての仕事への積極的な姿勢を持つことが離職防止につながりうることを示唆している。また、公務離職防止の観点からもストレスの低下に努める必要性も示唆された。

なお、定年が近くなる 50 歳以上になると離職志向が高まることも示されたものの、その他の個人属性に関しては有意な関係性が見えていない。基本的に、管理職昇進志向と公務離職志向については、個人属性よりも給与への不満や上司との関係、PSM、ストレス、ワーク・エンゲイジメントのような職場でもコントロールしうる要素との関係性が見られやすい。これまでの章でも見たように、ここで挙げられた仕事への意識については職場・仕事環境との関連性も高いことから、整備することによって、これらの志向に関する課題を解消しうる可能性があることを指摘しておきたい。

３．勤務部署に関する志向

前節で勤務したい部署の志向を紹介したが、各部署への志向を個別に尋ねた結果であるため、全体的にどのような部署志向があるのか見えにくい部分もあった。そこで、各個人の自治体内部署（教委本庁・教委出先・学校・知事部局）に関する回答状況[6]から相対的に希望度の最も高い部署を分類して、全体的な勤務部署に関する志向を再分類した。

実際に再分類を進める中で、表 28 に示したような 9 類型にまとめられた。

表 28　勤務部署志向の分類（相対的に最も希望する部署）

勤務部署志向	分類条件
教委本庁	教委本庁志向が最も高い場合
教委出先機関	教委出先機関志向が最も高い場合
教委どこでも	教委本庁志向と教委出先機関志向が同程度に最も高い場合
学校	学校教員志向が最も高い場合
教育系部門	教委本庁・教委出先機関のどちらかと学校教員志向が同程度に最も高い場合
知事部局	知事部局志向が最も高い場合
行政系部門	教委本庁・教委出先機関のどちらかと知事部局志向が同程度に最も高い場合
どこでも良い	全 4 志向が同程度である場合
その他	上記以外の場合（知事部局と学校教員が同程度など）

出所：筆者作成

注：ここでの「学校」は、本来は学校教員への志向を尋ねた項目だが、教育行政系出身者を中心に学校事務職員への志向も含まれると認識した可能性が高いため、ここでは「学校」と示した。

分類した勤務部署志向について、関連が強い個人属性である職種・出身区分別の分布を表 29 に示した。職種・出身区分の両方で属性間での違いが見られており、事務職員は知事部局や行政系部門（教委事務局か知事部局）、教委出先機関の順に志向されており、指導主事は学校教員志向が圧倒的に高くなっていた。

表 29　勤務部署志向に関する分布

		勤務部署志向（相対的に最も希望する部署）										独立性検定	
		教委本庁	教委出先機関	教委どこでも	学校	教育系部門	知事部局	行政系部門	どこでも良い	その他	有効回答数	カイ2乗値	*P値*
全体		4.3%	11.6%	3.9%	39.0%	12.9%	11.2%	10.4%	5.2%	1.3%	1015		
職種	事務職員	6.5%	17.2%	5.3%	14.5%	7.8%	21.0%	20.2%	5.5%	2.1%	476	357.425	***0.000***
	指導主事	1.8%	3.9%	2.3%	65.0%	19.2%	1.0%	1.0%	4.9%	0.8%	386		
出身区分	一般行政系	5.8%	11.7%	6.8%	7.5%	3.9%	31.5%	26.9%	4.2%	1.6%	308	552.430	***0.000***
	教育行政系	4.3%	22.0%	2.4%	34.9%	18.2%	2.4%	6.7%	6.7%	2.4%	209		
	教員出身者	2.9%	3.9%	2.4%	65.8%	17.8%	0.9%	0.9%	4.8%	0.7%	456		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

また、出身区分別に見ると、一般行政系出身者では知事部局と行政系部門が高く、教育委員会事務局よりも知事部局への志向が高い傾向が見られたが、教育行政系出身者では学校が最も高く、教委出先機関、教育系部門の順となっていた。さらに、教員出身者は学校教員志向が圧倒的に高くなっていた。

改めてまとめると、知事部局と一括して採用されて知事部局と教育委員会事務局等との異動の可能性がある一般行政系出身者は行政系部門（知事部局又は教育委員会事務局）を希望しやすい傾向が強く、特に知事部局への希望は相対的に高い。また、教育委員会や学校事務を希望して採用された教育行政系出身者は、学校事務や教育委員会での勤務を希望しやすく、教員採用試験で採用された教員は、やはり学校で教員として勤務したいという希望が強くなっていた。以上のことから、それぞれの採用背景は勤務部署への志向に大きく関係しており、それぞれのホームグラウンドで勤務したいという希望が強いことが示唆された。

もちろん、各自治体でも（本来の希望部署とは異なる）様々な部署で勤務することで視野を広げるなどの効果を期待して配属していると考えられるが、ミスマッチが生じる危険性もあることは留意すべきであろう。

ただ、実情としては現在の部署での在籍年数を表 30 に示したが、全体で 3 年目以下の職員が 86.0%を占めていることから、原則的には 2～3 年での異動が生じている実態がある。ここに示したどの個人属性でも 3 年目以下の職員が 8 割を超えていたことから、特別な事情がない限りは 2～3 年程度での異動が幅広く行われていると言えよう。

表 30　現在の部署の在籍年数に関する分布

		現部署の在籍期間（年目）								
		1	2	3	4～5	6～	有効回答数	平均値検定		
								平均値	t値/F値	*P値*
全体		37.7%	28.5%	19.8%	8.7%	5.3%	1014	2.417		
性別	男性	38.5%	28.4%	20.3%	7.2%	5.6%	691	2.339	−0.845	*0.399*
	女性	36.5%	28.5%	19.1%	11.2%	4.7%	277	2.491		
年齢	29歳以下	44.6%	31.1%	21.6%	2.7%	0.0%	74	1.824	5.355	***0.001***
	30～39歳	38.3%	30.1%	19.4%	8.7%	3.6%	196	2.224		
	40～49歳	38.0%	28.3%	19.8%	8.8%	5.1%	434	2.313		
	50歳以上	35.2%	27.1%	19.7%	10.0%	8.1%	310	2.826		
部署	本庁学校系	38.0%	25.5%	21.3%	10.3%	4.9%	329	2.325	3.067	***0.047***
	本庁非学校系	37.8%	29.7%	17.1%	8.1%	7.2%	222	2.766		
	教育事務所等	37.4%	30.0%	20.1%	7.8%	4.8%	463	2.315		
職種	事務職員	37.1%	32.2%	20.8%	7.4%	2.5%	475	2.208	−0.403	*0.687*
	指導主事	39.4%	25.9%	20.2%	9.8%	4.7%	386	2.254		
出身区分	一般行政職	36.6%	33.3%	20.7%	8.1%	1.3%	309	2.078	2.745	*0.065*
	教育行政職	40.7%	27.8%	21.1%	6.7%	3.8%	209	2.287		
	教員出身者	38.3%	26.2%	19.6%	9.7%	6.2%	454	2.379		
職階	管理職	37.0%	22.8%	20.3%	9.3%	10.6%	246	2.667	2.650	***0.048***
	補佐級	39.0%	30.3%	18.7%	9.1%	3.0%	439	2.271		
	係長級	36.2%	24.8%	22.7%	10.6%	5.7%	141	2.631		
	係員級	36.8%	34.6%	20.0%	5.4%	3.2%	185	2.173		

出所：筆者作成

注：関連項目の回答状況を得点化した指標で、高得点ほど仕事裁量度が高いことを示す。平均値検定のt値（2群）やF値（3群以上）が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で平均値に違いがあることを示す。

異動によって過去の経験を活用できないほど仕事内容が大きく変わることもあり、異動による弊害が生じる可能性もある。逆に、長期間異動がなく一つの部署にとどまり続ける場合には、外部関係者との不適切な癒着などの弊害が生じる可能性もある。また、第２章でも示したように、部署によって業務量や他律的業務が大きく異なるため、異動が生じないことで不公平が生じる可能性も考えられるように、異動には様々な長所と短所がある。

今回の調査のキャリア志向の側面でも、ミスマッチした業務を望まない傾向が見られたことから、明らかに適正のない業務に就いている場合には短期間で異動させたり、適性の高い業務である場合は長期継続による弊害が生じない範囲で異動までの期間を延長したりするなど、人事上の柔軟性を持つことが求められるだろう。

参考：本章の回帰分析で用いたデータ

表 31 でこの章の回帰分析で用いた各変数についての基本統計量を示す。

表 31　回帰分析に用いた変数の基本統計量

変数名		度数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
●性別（男性）	女性	1022	0.271	0.445	0	1
	その他	1022	0.047	0.212	0	1
●年齢（30～39歳）	29歳以下	1022	0.072	0.259	0	1
	40～49歳	1022	0.429	0.495	0	1
	50歳以上	1022	0.305	0.461	0	1
●部署（本庁学校系）	本庁学校系以外	1022	0.220	0.415	0	1
	教育事務所等	1022	0.456	0.498	0	1
●職種（事務職員）	指導主事	1022	0.380	0.486	0	1
	その他職種	1022	0.151	0.358	0	1
●出身区分（一般行政系）	教育行政系	1022	0.205	0.404	0	1
	教員出身者	1022	0.448	0.498	0	1
	その他区分	1022	0.041	0.199	0	1
●職階（係員級）	管理職	1022	0.243	0.429	0	1
	補佐級	1022	0.432	0.496	0	1
	係長級	1022	0.138	0.345	0	1
●家族構成（該当なし）	配偶者あり	1020	0.731	0.443	0	1
	高校生以下の子供あり	1020	0.494	0.500	0	1
職員間の相互理解度		1014	16.100	2.808	5	20
仕事裁量度		1015	16.809	3.643	6	24
議会対応の多さ		1021	3.772	2.065	2	8
異職種との業務		1019	2.685	0.893	1	4
部署横断的業務		1022	2.841	0.850	1	4
他部署との不調和		1018	1.808	0.695	1	4
仕事配分の偏在		1021	2.730	0.797	1	4
仕事量の多さ		1020	5.714	1.685	2	8
●週当たり勤務時間（40時間未満）	40時間台	1022	0.389	0.488	0	1
	50時間台	1022	0.259	0.438	0	1
	60時間以上	1022	0.114	0.317	0	1
ワークライフバランス		1018	5.496	1.640	2	8
給与への不満		1020	2.471	0.892	1	4
上司との関係		1017	8.503	2.267	3	12
同僚との関係		1014	8.859	2.215	3	12
家族等との関係		1017	9.833	2.213	3	12
PSM		1019	22.426	5.111	5	35
ストレス		1017	5.991	5.573	0	24
異職種との業務への苦手意識		1021	1.833	0.739	1	4
部署横断的業務への苦手意識		1022	2.046	0.802	1	4
管理職昇進志向		1021	2.118	0.907	1	4
公務離職志向		1015	1.735	0.898	1	4
ワーク・エンゲイジメント		1022	9.647	4.090	0	18
仕事満足度		1022	2.720	0.830	1	4
仕事やりがい度		1022	2.832	0.857	1	4
仕事適合度		1020	2.622	0.846	1	4

出所：筆者作成
注：●付き変数は括弧内の属性を基準カテゴリとしたダミー変数で、都道府県ダミーは割愛した。

宮﨑　悟（国立教育政策研究所）

参考文献

川口章（2012）「昇進意欲の男女比較」、『日本労働研究雑誌』No.620、pp.42-57.
砂原啓毅（2024）「自治体若手職員の離職を抑えるには―組織コミットメントからのアプローチ」『自治大学校からの情報発信』vol.34、pp1-5.

武井大輔（2017）『理職昇任志向の低下と組織マネジメントー地方公務員を中心としてー』、同志社大学大学院総合政策科学研究科博士論文
深田仁美（2018）「自治体職員の昇進意識とその影響要因」、『産業・組織心理学研究』31(2)、pp.111-122.

注

[1] 表 16 にも示したように「学校園の教員として勤務したい」という志向を尋ねたものの、表 24 で示したように教員出身者以外でも一定数の志向が見られており、この質問項目を「学校園の教員」ではなく「学校園の教職員」と解釈して、学校事務職員への志向も含めて回答してしまった可能性がある。このように、職種を問わず学校での勤務志向が含まれることを念頭に置きつつ、本来は教員としての勤務志向であることを示すため、「学校教員志向」という用語にまとめた。
[2] 管理職に対しては、より上位の管理職への昇進志向として尋ねている。
[3] 注 1 でも示したように教員だけではなく事務職員としての学校での勤務志向が含まれる可能性がある。ただ、本来の調査上の意図を考慮して、その後の本文中では指導主事や教員出身者の志向の高さに限定して取り上げた。
[4] 多くの場合、文部科学省で 1 年又は数年勤務して、その後自治体や学校に戻ることになる。逆に文部科学省職員が地方自治体に出向のような形で一時的に勤務することもある。
[5] 原則的に管理職への昇進に伴って給料表（国の俸給表に相当し、多くに自治体ではこう呼ばれる）の級が上がり給与の基礎となる金額が上がることが想定される。しかし、激務部署で超過勤務手当（いわゆる残業手当）が昇進後の管理職手当よりも多い場合は、昇進によって給与水準が低下することもあり得ることに留意すべきである。管理職昇進志向の低下が指摘される中で、このような給与制度面で生じうる課題があることを認識すべきであろう。
[6] 本章でも取り上げたように国の機関（文部科学省等）での勤務志向も尋ねたが、自治体内の部署と比べると志向割合が低いため、ここでは自治体内部署に限定して整理した。

第７章　教育委員会事務局職員の働き方改革への意識

１節　自身の職場の働き方改革への意識

１．取り上げる変数

教員の多忙さや仕事に関する状況が深刻な社会課題となっており、学校の働き方改革が進みつつある。また、国や地方の公務員全体での働き方改革が進んでおり、それぞれの教育委員会事務局においても様々な形で働き方改革が進んでいると考えられる。この章では、教育委員会事務局職員が持っている、自身や教員の働き方改革に関する現状認識や意識について明らかにしたい。

今回の調査において、本報告書第１部末尾で示した調査票の調査項目 Q8 で、表１でまとめた自身の職場の働き方改革について尋ねた３項目の回答状況を取り上げることにしたい。各項目の回答状況を最も否定的な選択肢を 1 点、最も肯定的な選択肢を 4 点と各項目で得点化して、そのまま順序変数として捉えることにした。

表１　自身の職場の働き方改革に関する変数

変数名	調査項目内容
職場の働き方改革の進捗	あなたの職場の働き方改革は進んでいると感じる
職場の働き方改革への関心	あなたの職場の働き方改革に関心を持っている
自身の業務改善の努力	あなた自身の仕事について業務改善に努めている

出所：筆者作成

２．自身の働き方改革に関する現状認識と意識

（１）職場の働き方改革の進捗

自身の職場における働き方改革の進捗に関する認識の回答状況を表２として示した。

全体で見ると、進捗状況に対しては肯定的な認識と否定的な認識が同程度で、わずかに肯定的な認識の方が多い状況となっていた。クロス集計では個人属性に関する全 6 視点で属性間に有意な違いが見られ、男性、ベテラン層、教育事務所等の出先機関、指導主事、教員出身者は相対的に肯定的な認識の人が多い傾向が見られた。

ただ、ここで見た傾向は、個人属性に関する各視点との単純な関係性である。実際には、個人属性に加えて、職場・仕事環境、仕事意識のような様々な変数との関係性も考慮する必要がある。そこで、様々な変数との関係性を見るために回帰分析した結果を表３に示した。なお、この章での回帰分析で用いた変数の基本統計量は本章末尾の表 15 に示したとおりで、本章の中で説明のない変数は前章以前と同じ内容である。

個人属性に関しては教員出身者のみが相対的に進捗状況を高く認識していたが、その他の視点での認識差は見られなかった。また、仕事裁量度の高い人やワークライフバランスの良い人、上司との関係の強い人、PSM（Public Service Motivation）の高い人は進捗状況を高く評価する傾向が見られた。

表２　職場の働き方改革の進捗に関する分布

		職場の働き方改革の進捗（あなたの職場の働き方改革は進んでいると感じる）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定 カイ2乗値	*P値*
	全体	13.5%	33.2%	41.9%	11.4%	1016		
性別	男性	12.7%	30.4%	43.7%	13.1%	693	8.738	***0.033***
	女性	13.0%	38.8%	39.9%	8.3%	276		
年齢	29歳以下	13.7%	43.8%	39.7%	2.7%	73	38.508	***0.000***
	30～39歳	18.8%	41.6%	32.0%	7.6%	197		
	40～49歳	14.7%	29.0%	42.1%	14.3%	435		
	50歳以上	8.4%	31.2%	48.6%	11.9%	311		
部署	本庁学校系	16.4%	34.3%	41.3%	7.9%	329	40.097	***0.000***
	本庁非学校系	14.8%	42.2%	38.1%	4.9%	223		
	教育事務所等	10.8%	28.0%	44.2%	17.0%	464		
職種	事務職員	15.9%	44.2%	35.2%	4.6%	477	97.831	***0.000***
	指導主事	11.9%	18.7%	50.0%	19.4%	386		
出身区分	一般行政系	20.4%	45.0%	31.1%	3.6%	309	112.337	***0.000***
	教育行政系	12.6%	40.6%	35.7%	11.1%	207		
	教員出身者	9.2%	20.3%	52.6%	17.9%	458		
職階	管理職	5.7%	29.6%	52.2%	12.6%	247	86.837	***0.000***
	補佐級	15.4%	24.9%	43.5%	16.1%	441		
	係長級	16.5%	52.5%	26.6%	4.3%	139		
	係員級	16.7%	43.5%	36.0%	3.8%	186		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

表３　職場の働き方改革の進捗に関する回帰分析

被説明変数		職場の働き方改革の進捗		
説明変数		係数	S.E.	p値
閾値1		4.487	0.91	0.00 **
閾値2		7.243	0.93	0.00 **
閾値3		10.647	0.97	0.00 **
●性別	女性	−0.184	0.17	0.27
（男性）	その他	−0.180	0.34	0.60
●年齢	29歳以下	0.062	0.31	0.84
（30～39歳）	40～49歳	0.347	0.22	0.12
	50歳以上	0.332	0.26	0.21
●部署	本庁学校系以外	0.224	0.20	0.27
（本庁学校系）	教育事務所等	−0.155	0.19	0.42
●職種	指導主事	0.278	0.24	0.25
（事務職員）	その他職種	−0.284	0.27	0.29
●出身区分	教育行政系	0.428	0.25	0.08
（一般行政系）	教員出身者	1.138	0.28	0.00 **
	その他区分	0.373	0.42	0.38
●職階	管理職	−0.250	0.33	0.46
（係員級）	補佐級	−0.286	0.28	0.31
	係長級	−0.274	0.27	0.31
●家族構成	配偶者あり	−0.005	0.20	0.98
（該当なし）	高校生以下の子供あり	−0.010	0.18	0.95
職員間の相互理解度		0.077	0.04	0.05
仕事裁量度		0.254	0.03	0.00 **
議会対応の多さ		−0.123	0.04	0.01 **
仕事配分の偏在		−0.243	0.09	0.01 **
仕事量の多さ		−0.092	0.05	0.09
●週当たり	40時間台	−0.128	0.18	0.47
勤務時間	50時間台	−0.427	0.22	0.05 *
（40時間未満）	60時間以上	−0.757	0.28	0.01 **
ワークライフバランス		0.190	0.06	0.00 **
給与への不満		−0.044	0.08	0.59
上司との関係		0.117	0.05	0.02 *
同僚との関係		−0.089	0.05	0.09
家族等との関係		0.052	0.04	0.14
PSM		0.043	0.02	0.01 **
ストレス		0.026	0.02	0.09
都道府県ダミー		あり		
Cox&Snell R^2		0.491		
Nagelkerke R^2		0.535		
−2対数尤度		1774.7		
カイ二乗値		656.6		0.00 **
サンプルサイズ		973		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

一方で、議会対応の多い人や仕事内容の偏在を感じる人、勤務時間の長い人は進捗状況を低く評価する傾向が見られ、自身の業務上の不遇さで現状を低く評価していると言えよう。

（2）職場の働き方改革への関心

職場の働き方改革を進めるためには、組織としての対応が必要であることは言うまでもないが、職員それぞれが働き方を改善しようとする意識を持つ必要もある。そこで、教育委員会事務局職員自身の職場の働き方改革への関心に関する状況を表４に示した。

表４　職場の働き方改革への関心に関する分布

		職場の働き方改革への関心（あなたの職場の働き方改革に関心を持っている）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定 カイ2乗値	独立性検定 P値
	全体	4.7%	15.9%	48.7%	30.6%	1016		
性別	男性	3.6%	13.6%	48.9%	33.9%	693	12.854	***0.005***
	女性	5.8%	19.6%	50.4%	24.3%	276		
年齢	29歳以下	12.3%	20.5%	45.2%	21.9%	73	22.603	***0.007***
	30～39歳	5.6%	19.8%	46.7%	27.9%	197		
	40～49歳	4.6%	14.9%	51.0%	29.4%	435		
	50歳以上	2.6%	13.8%	47.6%	36.0%	311		
部署	本庁学校系	4.6%	15.8%	51.4%	28.3%	329	10.112	*0.120*
	本庁非学校系	5.8%	20.2%	48.4%	25.6%	223		
	教育事務所等	4.3%	14.0%	47.0%	34.7%	464		
職種	事務職員	6.5%	20.8%	47.0%	25.8%	477	25.496	***0.000***
	指導主事	3.1%	10.6%	51.0%	35.2%	386		
出身区分	一般行政系	7.8%	23.6%	46.6%	22.0%	309	51.053	***0.000***
	教育行政系	5.3%	13.5%	49.8%	31.4%	207		
	教員出身者	2.0%	10.3%	50.2%	37.6%	458		
職階	管理職	2.0%	10.1%	50.6%	37.2%	247	64.486	***0.000***
	補佐級	4.5%	12.5%	47.4%	35.6%	441		
	係長級	4.3%	30.2%	49.6%	15.8%	139		
	係員級	9.1%	21.5%	48.4%	21.0%	186		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

全体で約 8 割が働き方改革への関心を持っていると回答しており、現状を改善したいという思いは多くの職員間で共有されていたと言えよう。

個人属性の視点別では、部署を除く 5 視点で属性間の違いが見られていた。相対的に男性やベテラン層、指導主事、教員出身者の関心が高くなっていた。その中で、20 代以下の若手職員は特に関心が低い割合が高くなっているのは、若年世代特有の性質によるものなのか、先輩職員の状況を見ての諦めなのか、その理由までは判別できないものの、大変懸念されるところである。

続いて、個人属性や職場・仕事環境などの様々な変数との関係性を回帰分析で見た結果を表５に示した。

個人属性では女性の関心が相対的に低く、教育行政系出身者と教員出身者の関心は相対的に高くなっており、職場・仕事環境などとの関係性を考慮しても、性別間、出身区分間で職場の働き方改革への関心度に違いが見られていた。また、仕事裁量度の高い人や家族との関係が強い人、PSM の高い人は関心が高くなるという傾向が見られた。

表５　職場の働き方改革への意識に関する回帰分析

被説明変数		職場の働き方改革への関心		
説明変数		係数	S.E.	p値
閾値1		2.213	0.88	0.01 *
閾値2		4.137	0.87	0.00 **
閾値3		6.775	0.89	0.00 **
●性別	女性	−0.332	0.16	0.04 *
（男性）	その他	−0.460	0.32	0.15
●年齢	29歳以下	−0.385	0.29	0.19
（30～39歳）	40～49歳	−0.367	0.21	0.08
	50歳以上	−0.264	0.26	0.30
●部署	本庁学校系以外	0.104	0.19	0.59
（本庁学校系）	教育事務所等	0.086	0.18	0.64
●職種	指導主事	−0.362	0.23	0.12
（事務職員）	その他職種	−0.229	0.26	0.38
●出身区分	教育行政系	0.635	0.24	0.01 **
（一般行政系）	教員出身者	0.709	0.27	0.01 **
	その他区分	−0.394	0.40	0.33
●職階	管理職	0.287	0.32	0.37
（係員級）	補佐級	0.398	0.27	0.15
	係長級	−0.022	0.26	0.93
●家族構成	配偶者あり	0.039	0.19	0.84
（該当なし）	高校生以下の子供あり	−0.085	0.17	0.62
職員間の相互理解度		−0.002	0.04	0.95
仕事裁量度		0.128	0.03	0.00 **
議会対応の多さ		0.026	0.04	0.55
仕事配分の偏在		0.086	0.09	0.33
仕事量の多さ		0.054	0.05	0.31
●週当たり	40時間台	−0.168	0.17	0.33
勤務時間	50時間台	−0.161	0.21	0.44
（40時間未満）	60時間以上	−0.277	0.27	0.31
ワークライフバランス		0.048	0.05	0.38
給与への不満		−0.038	0.08	0.63
上司との関係		0.089	0.05	0.06
同僚との関係		0.029	0.05	0.56
家族等との関係		0.071	0.03	0.04 *
PSM		0.040	0.01	0.01 **
ストレス		−0.021	0.01	0.14
都道府県ダミー		あり		
Cox&Snell R^2		0.225		
Nagelkerke R^2		0.250		
−2対数尤度		1984.5		
カイ二乗値		247.5		0.00 **
サンプルサイズ		973		

出所：筆者作成
注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

（3）自身の業務改善への努力

さらに、職場の働き方改革に向けて、自身が業務改善に努めているかを尋ねており、この項目への回答状況を表６に示した。全体で約８割が業務改善に努めていると回答しており、多くの職員の意識としては業務改善に前向きな姿勢を持っていた。

個人属性の視点別に見ると、全 6 視点で属性間の違いが見られていた。相対的に男性やベテラン層、教育事務所等の出先機関の職員、指導主事、教員出身者の関心が高くなっており、先述の働き方改革の進捗認識や関心と同様の傾向が見られていた。

続いて、個人属性や職場・仕事環境などの様々な変数に加えて、働き方改革の進捗認識や関心との関係性[1]を回帰分析で見た結果を表７に示した。

個人属性ではほぼ関係性が見られなかったが、職場・仕事環境や働き方改革の進捗や関心に関しては次のような関係性が見られた。仕事裁量度の高い人や議会対応の多い人、ワークライフバランスが良い人、給与への不満が高い人、家族等との関係が強い人は、相対的に業務改善への努力をしている傾向が見られた。さらに、働き方改革の進捗認識を持つ人や関心の高い人も、業務改善への努力をしやすい傾向が見られた。逆に、週 60 時間以上勤務する人や同僚との関係が強い人は、業務改善への努力をしない傾向が見られた。

表６　自身の業務改善への努力に関する分布

		自身の業務改善の努力（あなた自身の仕事について業務改善に努めている）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定 カイ2乗値	独立性検定 *P値*
	全体	2.3%	15.8%	60.7%	21.2%	1016		
性別	男性	1.9%	13.7%	61.6%	22.8%	693	9.457	***0.024***
	女性	2.5%	21.0%	58.3%	18.1%	276		
年齢	29歳以下	5.5%	27.4%	47.9%	19.2%	73	26.134	***0.002***
	30～39歳	3.0%	20.8%	59.4%	16.8%	197		
	40～49歳	2.3%	15.2%	60.0%	22.5%	435		
	50歳以上	1.0%	10.9%	65.6%	22.5%	311		
部署	本庁学校系	2.4%	17.6%	60.5%	19.5%	329	15.826	***0.015***
	本庁非学校系	1.8%	21.1%	61.4%	15.7%	223		
	教育事務所等	2.4%	12.1%	60.6%	25.0%	464		
職種	事務職員	2.7%	20.3%	60.4%	16.6%	477	20.462	***0.000***
	指導主事	1.8%	11.1%	61.4%	25.6%	386		
出身区分	一般行政系	3.2%	23.0%	58.6%	15.2%	309	35.043	***0.000***
	教育行政系	1.9%	16.9%	60.9%	20.3%	207		
	教員出身者	1.5%	10.0%	61.4%	27.1%	458		
職階	管理職	1.2%	9.3%	64.0%	25.5%	247	42.295	***0.000***
	補佐級	2.5%	13.4%	60.8%	23.4%	441		
	係長級	0.7%	20.9%	63.3%	15.1%	139		
	係員級	4.3%	26.9%	54.3%	14.5%	186		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

表７　自身の業務改善への努力に関する回帰分析

		被説明変数	自身の業務改善の努力		
説明変数			係数	S.E.	p値
閾値1			4.474	0.98	0.00 **
閾値2			7.363	0.98	0.00 **
閾値3			11.270	1.03	0.00 **
●性別	女性		−0.228	0.17	0.19
（男性）	その他		0.467	0.35	0.18
●年齢	29歳以下		−0.149	0.32	0.64
（30～39歳）	40～49歳		0.406	0.23	0.08
	50歳以上		0.356	0.28	0.20
●部署	本庁学校系以外		−0.141	0.21	0.51
（本庁学校系）	教育事務所等		0.285	0.20	0.16
●職種	指導主事		−0.029	0.26	0.91
（事務職員）	その他職種		0.355	0.29	0.21
●出身区分	教育行政系		0.022	0.26	0.93
（一般行政系）	教員出身者		0.322	0.29	0.27
	その他区分		−0.928	0.44	0.04 *
●職階	管理職		−0.206	0.36	0.56
（係員級）	補佐級		−0.267	0.30	0.37
	係長級		0.222	0.28	0.44
●家族構成	配偶者あり		−0.114	0.21	0.59
（該当なし）	高校生以下の子供あり		0.088	0.18	0.63
職員間の相互理解度			0.028	0.04	0.51
仕事裁量度			0.120	0.04	0.00 **
議会対応の多さ			0.106	0.05	0.02 *
仕事配分の偏在			0.097	0.10	0.31
仕事量の多さ			−0.033	0.06	0.56
●週当たり	40時間台		−0.177	0.19	0.35
勤務時間	50時間台		−0.185	0.23	0.42
（40時間未満）	60時間以上		−0.625	0.30	0.04 *
ワークライフバランス			0.228	0.06	0.00 **
給与への不満			0.288	0.09	0.00 **
上司との関係			−0.004	0.05	0.95
同僚との関係			−0.115	0.05	0.03 *
家族等との関係			0.078	0.04	0.04 *
PSM			−0.009	0.02	0.59
ストレス			0.002	0.02	0.92
職場の働き方改革の進捗			0.286	0.11	0.01 *
職場の働き方改革への関心			1.137	0.11	0.00 **
都道府県ダミー			あり		
Cox&Snell R^2			0.338		
Nagelkerke R^2			0.391		
−2対数尤度			1553.5		
カイ二乗値			401.3		0.00 **
サンプルサイズ			972		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

また、これまでの働き方改革の進捗や関心では PSM との正の関係性が見られていたが、業務改善に対する努力に関しては PSM との関係性は見られなかった。

自身の仕事やプライベートに余裕のある人を中心に業務改善に取り組んでいるものの、長時間労働で業務改善に取り組めていない実態があると考えられる。また、同僚との関係の強さが業務改善と負の関係性になっていたが、職場内の人間関係による居心地の良さで業務上の課題が少なくなっているか、課題があっても余り認識されなくなることで、該当する職員にとっては業務改善の必要性が小さくなっているものと考えられる。

また、クロス集計で推測されたように、働き方改革の進捗認識や関心については、業務改善への姿勢と正の関係性が見られていた。働き方改革には組織的な改善が必要であることは言うまでもないが、職員個人による業務改善の取組も不可欠である。組織と個人の相互的な職場改善への前向きな姿勢が、働き方改革を進める意味で重要と言えよう。

２節　教員の働き方改革への意識

１．取り上げる変数

今回の調査において、勤務する都道府県の公立学校教員の働き方改革に関して、調査項目 Q9 で表８に示した 2 項目を尋ねており、これらの回答状況を取り上げることにしたい。各項目の回答状況を最も否定的な選択肢を 1 点、最も肯定的な選択肢を 4 点と各項目で得点化して、そのまま順序変数として捉えることにした。

表８　教員の働き方改革に関する変数

変数名	調査項目内容
教員の働き方改革の進捗	公立学校教員の働き方改革は進んでいると感じる
教員の働き方改革への関心	公立学校教員の働き方改革に関心を持っている

出所：筆者作成

２．教員の働き方改革に関する現状認識と意識

（1）教員の働き方改革の進捗状況

教育委員会事務局は学校教育を所管しており、比較的多くの職員が学校教育と関わる業務をしている。教員の働き方改革が社会的関心を集めており、教育委員会（事務局）からのサポートが必要となる中で、教育委員会事務局職員から見た現状認識や意識はどのようになっているのだろうか。

教員の働き方改革の進捗に関する回答状況を表 9 に示したが、全体で進捗状況を高く評価する回答は 4 割弱にとどまった。個人属性の全 6 視点において属性間で認識の違いが見られ、男性やベテラン層とともに、学校と関わることの多い本庁学校系部署や教育事務所等の出先機関、指導主事、教員出身者は、教員の働き方改革の進捗を比較的高く評価していた。

表９　教員の働き方改革の進捗に関する分布

		教員の働き方改革の進捗（公立学校教員の働き方改革は進んでいると感じる）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定 カイ2乗値	独立性検定 *P値*
	全体	15.9%	45.7%	35.0%	3.4%	992		
性別	男性	15.2%	42.3%	38.3%	4.1%	678	9.628	***0.022***
	女性	15.0%	52.4%	30.3%	2.2%	267		
年齢	29歳以下	26.1%	58.0%	15.9%	0.0%	69	48.434	***0.000***
	30～39歳	23.6%	49.7%	24.1%	2.6%	195		
	40～49歳	15.3%	43.7%	38.0%	3.1%	426		
	50歳以上	9.6%	43.0%	42.1%	5.3%	302		
部署	本庁学校系	11.3%	42.3%	42.6%	3.8%	319	24.406	***0.000***
	本庁非学校系	22.7%	43.1%	32.9%	1.4%	216		
	教育事務所等	16.0%	49.2%	30.6%	4.2%	457		
職種	事務職員	18.2%	49.3%	30.2%	2.4%	467	12.188	***0.007***
	指導主事	12.4%	44.2%	40.5%	2.9%	378		
出身区分	一般行政系	15.9%	52.5%	30.6%	1.0%	301	30.764	***0.000***
	教育行政系	20.5%	45.9%	29.8%	3.9%	205		
	教員出身者	12.1%	40.4%	42.2%	5.2%	445		
職階	管理職	8.3%	37.9%	48.8%	5.0%	240	63.784	***0.000***
	補佐級	14.6%	44.4%	37.7%	3.2%	432		
	係長級	23.7%	51.9%	21.5%	3.0%	135		
	係員級	23.1%	54.9%	19.8%	2.2%	182		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

表 10　教員の働き方改革の進捗に関する回帰分析

被説明変数		教員の働き方改革の進捗		
説明変数		係数	S.E.	p値
閾値1		−0.418	0.88	0.63
閾値2		2.077	0.88	0.02 *
閾値3		5.289	0.90	0.00 **
●性別（男性）	女性	−0.144	0.16	0.37
	その他	−0.877	0.32	0.01 **
●年齢（30～39歳）	29歳以下	−0.408	0.30	0.18
	40～49歳	0.258	0.21	0.22
	50歳以上	0.539	0.26	0.04 *
●部署（本庁学校系）	本庁学校系以外	−0.250	0.20	0.20
	教育事務所等	−0.342	0.19	0.07
●職種（事務職員）	指導主事	−0.277	0.24	0.24
	その他職種	0.038	0.27	0.89
●出身区分（一般行政系）	教育行政系	−0.034	0.24	0.89
	教員出身者	0.180	0.27	0.50
	その他区分	−0.783	0.41	0.06
●職階（係員級）	管理職	0.267	0.32	0.41
	補佐級	−0.059	0.27	0.83
	係長級	−0.371	0.26	0.16
●家族構成（該当なし）	配偶者あり	−0.060	0.20	0.76
	高校生以下の子供あり	−0.022	0.17	0.90
職員間の相互理解度		−0.004	0.04	0.92
仕事裁量度		0.007	0.03	0.83
議会対応の多さ		−0.002	0.04	0.97
仕事配分の偏在		−0.229	0.09	0.01 **
仕事量の多さ		0.098	0.05	0.07
●週当たり勤務時間（40時間未満）	40時間台	0.015	0.17	0.93
	50時間台	−0.072	0.21	0.73
	60時間以上	0.250	0.27	0.36
ワークライフバランス		0.022	0.06	0.69
給与への不満		−0.059	0.08	0.46
上司との関係		0.069	0.05	0.14
同僚との関係		0.008	0.05	0.87
家族等との関係		0.009	0.03	0.80
PSM		0.043	0.02	0.00 **
ストレス		−0.031	0.01	0.04 *
都道府県ダミー		あり		
Cox&Snell R^2		0.199		
Nagelkerke R^2		0.222		
−2対数尤度		1948.0		
カイ二乗値		211.1		0.00 **
サンプルサイズ		951		

出所：筆者作成

注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

表 10 で様々な変数との回帰分析結果を示したが、50 歳以上や PSM の高い人が教員の働き方改革の進捗を高く評価しやすい反面、仕事配分の偏在を感じている人やストレスの高い人は進捗を低く評価しやすい傾向が見られていた。回帰分析で職場・仕事環境などの他の変数との関係を考慮すると、クロス集計で見られていた個人属性間の違いはほとんど見られなくなっていた。

（2）教員の働き方改革への関心

教員の働き方改革への関心に関する変数の分布状況を表 11 に示したが、全体で関心を持つと回答したのは 87%に上っていた。自身の働き方改革への関心（79.3%）と比べても、教員の働き方改革への意識は高くなっていた。

表 11　教員の働き方改革への関心に関する分布

		教員の働き方改革への関心（公立学校教員の働き方改革に関心を持っている）						
		全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する	有効回答数	独立性検定	
							カイ2乗値	*P値*
	全体	2.8%	10.1%	51.8%	35.2%	996		
性別	男性	2.6%	9.0%	48.5%	39.9%	681	17.443	***0.001***
	女性	1.9%	13.4%	58.2%	26.5%	268		
年齢	29歳以下	5.7%	11.4%	62.9%	20.0%	70	39.053	***0.000***
	30～39歳	6.1%	17.3%	45.9%	30.6%	196		
	40～49歳	2.1%	9.1%	51.1%	37.7%	427		
	50歳以上	1.0%	6.6%	54.1%	38.3%	303		
部署	本庁学校系	1.6%	10.0%	54.1%	34.4%	320	12.832	***0.046***
	本庁非学校系	5.1%	13.0%	52.8%	29.2%	216		
	教育事務所等	2.6%	8.9%	49.8%	38.7%	460		
職種	事務職員	4.1%	15.1%	54.4%	26.4%	469	50.360	***0.000***
	指導主事	0.5%	5.0%	50.4%	44.1%	379		
出身区分	一般行政系	4.3%	19.1%	55.4%	21.1%	303	95.259	***0.000***
	教育行政系	2.9%	7.3%	55.6%	34.1%	205		
	教員出身者	0.7%	3.6%	48.5%	47.2%	447		
職階	管理職	0.0%	4.1%	51.9%	44.0%	241	83.112	***0.000***
	補佐級	1.6%	8.1%	49.2%	41.1%	433		
	係長級	5.9%	16.9%	55.1%	22.1%	136		
	係員級	7.1%	18.0%	55.2%	19.7%	183		

出所：筆者作成

注：独立性検定のカイ2乗値が5%水準で有意ならばP値に色付けし、各視点の表記属性間で分布の違いがある（該当属性と質問項目内容には関連がある）ことを示す。

ここに示した全 6 視点で属性間の違いが見られ、男性やベテラン層とともに、学校と関わることの多い本庁学校系部署や教育事務所等の出先機関、指導主事、教員出身者は教員の働き方改革への関心が相対的に高くなっていた。属性間の違いに関する傾向を見ると、前項に示した教員の働き方改革の進捗認識とも共通性が高いことから、これらの関係性があるかを見ることも含めて、様々な変数に回帰分析した結果を表 12 に示した。

様々な個人属性や職場・仕事環境などの条件をコントロールしても、教育行政系出身者や教員出身者、管理職や課長補佐級職員の関心は相対的に高くなっていた。また、PSM の高い人は関心が高くなっていた反面、仕事裁量度の高い人は関心が低くなっていた。

自身の職場の働き方改革への関心の高さや業務改善への努力をしている人は、教員の働き方改革への関心も高い傾向が見られていた反面、クロス集計で推測されたような教員の働き方改革への進捗認識と関心との関係性は見られなかった。

表 12　教員の働き方改革への関心に関する回帰分析

被説明変数		教員の働き方改革への関心		
説明変数		係数	S.E.	p値
閾値1		1.866	0.97	0.05
閾値2		3.870	0.96	0.00 **
閾値3		7.226	0.99	0.00 **
●性別	女性	−0.073	0.17	0.67
（男性）	その他	−0.225	0.34	0.50
●年齢	29歳以下	0.557	0.32	0.08
（30～39歳）	40～49歳	−0.332	0.23	0.14
	50歳以上	−0.270	0.27	0.32
●部署	本庁学校系以外	0.234	0.21	0.26
（本庁学校系）	教育事務所等	0.259	0.20	0.19
●職種	指導主事	−0.084	0.25	0.74
（事務職員）	その他職種	−0.162	0.29	0.57
●出身区分	教育行政系	0.567	0.26	0.03 *
（一般行政系）	教員出身者	0.747	0.29	0.01 **
	その他区分	−0.697	0.43	0.11
●職階	管理職	0.737	0.35	0.03 *
（係員級）	補佐級	0.773	0.29	0.01 **
	係長級	0.364	0.28	0.19
●家族構成	配偶者あり	0.161	0.21	0.44
（該当なし）	高校生以下の子供あり	0.003	0.18	0.99
職員間の相互理解度		0.046	0.04	0.27
仕事裁量度		−0.067	0.03	0.05 *
議会対応の多さ		0.037	0.05	0.43
仕事配分の偏在		−0.032	0.10	0.74
仕事量の多さ		−0.006	0.06	0.92
●週当たり	40時間台	0.009	0.18	0.96
勤務時間	50時間台	0.249	0.23	0.27
（40時間未満）	60時間以上	0.296	0.29	0.31
ワークライフバランス		−0.092	0.06	0.12
給与への不満		−0.094	0.09	0.27
上司との関係		0.012	0.05	0.82
同僚との関係		−0.051	0.05	0.34
家族等との関係		0.056	0.04	0.13
PSM		0.079	0.02	0.00 **
ストレス		−0.024	0.02	0.12
職場の働き方改革への関心		0.778	0.10	0.00 **
自身の業務改善の努力		0.685	0.12	0.00 **
教員の働き方改革の進捗		0.073	0.10	0.45
都道府県ダミー		あり		
Cox&Snell R^2		0.300		
Nagelkerke R^2		0.343		
−2対数尤度		1620.3		
カイ二乗値		337.6		0.00 **
サンプルサイズ		946		

出所：筆者作成
注：重回帰分析により、1%水準で有意な係数に**、5%水準で有意な係数に*を付けた。
　　都道府県ダミーは匿名化のため割愛した。
　　●付きの説明変数はダミー変数で括弧内の属性を基準カテゴリとした。

３節　分析結果から見える示唆

この章では、自身や教員の働き方改革への意識について、個人属性や職場・仕事環境に加えて、PSM やストレスも含めた様々な視点から見てきた。前節までに示した回帰分析の結果について、どのような関係性が見られたかを表 13 に示した。

表 13　自身の職場の働き方改革に関する回帰分析結果の比較

	主な説明変数（有意な関係性が見られたもの）												
被説明変数	女性	教育行政系出身者	教員出身者	仕事裁量度	議会対応の多さ	仕事配分の偏在	長時間勤務	ワークライフバランス	給与への不満	上司との関係	同僚との関係	家族等との関係	PSM
職場の働き方改革の進捗			＋	＋	−	−	−	＋		＋			＋
職場の働き方改革への関心	−	＋	＋	＋								＋	＋
自身の業務改善の努力				＋	＋		−	＋	−		−	＋	

出所：筆者作成
注：回帰分析で正に有意なら＋、負に有意なら－を付けた（有意水準は5%）。

仕事裁量度が高いなどの仕事や職場に恵まれているように見える人は働き方改革の進捗を高く評価している反面、長時間勤務や仕事の偏在を感じる不遇に見える人はこの進捗を低く評価する傾向が見られた。このことから、働き方改革の進捗認識は自身の職場・仕事環境の状況に大きく依存していると言えよう。一方で、自身の職場の働き方改革に対する関心は、女性は低い反面、教育行政系出身者と教員出身者は高くなっており、仕事裁量度や家族等との関係、PSM との間にも正の関係性が見られていた。

さらに、働き方改革につながる業務改善の努力については、仕事裁量度の高い人やワークライフバランスの良い人のような仕事・個人環境面で比較的恵まれた人が努力しやすい傾向が見られており、長時間勤務の人や給与への不満がある人のように仕事環境面で不遇と考えられる人は努力しにくい傾向が見られた。

他律的になりやすい議会対応の多さに対しては、業務改善への努力をする傾向も見られており、一律に仕事環境面が業務改善への姿勢につながっていない面も見られるが、全体的には私生活面とのバランスも含めた職場・仕事環境の良さが職員個人の業務改善の姿勢につながっている可能性が高いと考えられる。

実際には働き方改革を進める際に、組織としての取組だけではなく、職員それぞれの業務改善も必要となる。より業務面での直接的な成果を上げるためだけではなく、働き方改革を進めるためにも職場・仕事環境の整備が求められている。また、表 13 では割愛したが表 12 で示したように、働き方改革の進捗認識や関心は業務改善への努力と正の関係性も見られており、それぞれの職員が働き方改革による成果を実感することで、関心をより強く持つことも重要と言える。

次に、教育委員会事務局職員から見た教員の働き方改革について、回帰分析をした結果を表 14 にまとめた。

表 14　教員の職場の働き方改革に関する回帰分析結果の比較

	主な説明変数（有意な関係性が見られたもの）								
被説明変数	50歳以上	教育行政系出身者	教員出身者	管理職	補佐級	仕事裁量度	仕事配分の偏在	PSM	ストレス
教員の働き方改革の進捗	＋						－	＋	－
教員の働き方改革への関心		＋	＋	＋	＋	－		＋	

出所：筆者作成
注：回帰分析で正に有意なら＋、負に有意なら－を付けた（有意水準は5%）。

教員の働き方改革の進捗については、50 歳以上の人や PSM の高い人が高く評価していた反面、仕事配分の偏在を感じる人やストレスの高い人は低く評価していた。仕事配分の偏在によって、自身や教員の仕事の現状に対するネガティブな感情が生じやすくなっていたと考えられる。

また、教員の働き方改革への関心については、教育行政系出身者や教員出身者といった学校教育に関わりの強い出身区分の人や役職の高い人、PSM の高い人は関心を持ちやすい傾向が見られた。一方で、仕事裁量度の高い人は自身の働き方改革への関心が高いなど、自身の仕事に対して前向きに関心を持っていたものの、教員の仕事に対してなぜか関心が薄くなっていた。

表 14 では割愛したが、自身の職場の働き方改革への関心を持つ人や業務改善への努力をしている人は、教員の働き方改革に対する関心を持ちやすい傾向も示されており、自身の職場での思いが学校での働き方への思いにつながっていることも見えてきた。

様々な関係性が見られたが、教育委員会事務局職員は自身の職場の働き方改革以上に教員の働き方改革に関心を持っていることが明らかになったことは、学校にとって希望が持てる状況と言えよう。学校での働き方改革を進める上で、学校教育に携わる教育委員会事務局からのサポートが不可欠である。学校での働き方改革の推進はもちろん必要であるが、学校に関わっている教育委員会事務局での働き方改革が進むことも期待される。

参考：本章の回帰分析で用いたデータ

表 15 でこの章の回帰分析で用いた各変数についての基本統計量を示す。

表 15　回帰分析で用いた変数の基本統計量

変数名		度数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
●性別	女性	1022	0.271	0.445	0	1
（男性）	その他	1022	0.047	0.212	0	1
●年齢	29歳以下	1022	0.072	0.259	0	1
（30～39歳）	40～49歳	1022	0.429	0.495	0	1
	50歳以上	1022	0.305	0.461	0	1
●部署	本庁学校系以外	1022	0.220	0.415	0	1
（本庁学校系）	教育事務所等	1022	0.456	0.498	0	1
●職種	指導主事	1022	0.380	0.486	0	1
（事務職員）	その他職種	1022	0.151	0.358	0	1
●出身区分	教育行政系	1022	0.205	0.404	0	1
（一般行政系）	教員出身者	1022	0.448	0.498	0	1
	その他区分	1022	0.041	0.199	0	1
●職階	管理職	1022	0.243	0.429	0	1
（係員級）	補佐級	1022	0.432	0.496	0	1
	係長級	1022	0.138	0.345	0	1
●家族構成	配偶者あり	1020	0.731	0.443	0	1
（該当なし）	高校生以下の子供あり	1020	0.494	0.500	0	1
職員間の相互理解度		1014	16.100	2.808	5	20
仕事裁量度		1015	16.809	3.643	6	24
議会対応の多さ		1021	3.772	2.065	2	8
異職種との業務		1019	2.685	0.893	1	4
部署横断的業務		1022	2.841	0.850	1	4
他部署との不調和		1018	1.808	0.695	1	4
仕事配分の偏在		1021	2.730	0.797	1	4
仕事量の多さ		1020	5.714	1.685	2	8
●週当たり	40時間台	1022	0.389	0.488	0	1
勤務時間	50時間台	1022	0.259	0.438	0	1
（40時間未満）	60時間以上	1022	0.114	0.317	0	1
ワークライフバランス		1018	5.496	1.640	2	8
給与への不満		1020	2.471	0.892	1	4
上司との関係		1017	8.503	2.267	3	12
同僚との関係		1014	8.859	2.215	3	12
家族等との関係		1017	9.833	2.213	3	12
PSM		1019	22.426	5.111	5	35
ストレス		1017	5.991	5.573	0	24
職場の働き方改革の進捗		1016	2.513	0.865	1	4
職場の働き方改革への関心		1016	3.052	0.808	1	4
自身の業務改善の努力		1016	3.008	0.679	1	4
教員の働き方改革の進捗		992	2.259	0.761	1	4
教員の働き方改革への関心		996	3.195	0.727	1	4

出所：筆者作成
注：●付き変数は括弧内の属性を基準カテゴリとしたダミー変数で、都道府県ダミーは割愛した。

宮﨑　悟（国立教育政策研究所）

注

[1] クロス集計で見た際に、働き方改革の進捗認識や関心状況と業務改善努力との間に関連性が見えることが予想されることから、働き方改革の進捗認識や関心についての回答状況を説明変数に追加することにした。

第８章　本研究のまとめ

１節　分析結果の概要

これまでの本報告書第１部では、教育に携わる公務労働者の中で教育委員会事務局職員を取り上げて、任期の定めのない常勤職員を対象とした質問紙調査の分析結果を基に、仕事に関する現状や意識について議論してきた。これまでの章で示された分析結果等の概要は、以下のようにまとめることができる[1]。

第１章では、本研究で実施した五つの都道府県教育委員会事務局職員を対象とした調査の調査方法や調査内容を紹介するとともに、本研究の研究枠組みについて紹介した。

第２章では、主な職場・仕事環境を取り上げて、部署や職種、出身区分による違いを中心として、個人属性間でどのような違いや特徴が見られるかを示した。相対的にではあるが、本庁学校系部署や事務職員は職場の雰囲気、仕事の自律性、人間関係などの側面で、全体的に職場・仕事環境に課題が見られやすい傾向があった。また、長時間労働を考える上で一つの基準となる約 60 時間以上勤務している職員が、全体では約１割、その中でも本庁学校系部署では 2 割近くに上っていた。議会対応のような他律的業務が生じやすく、簡単に解消できる課題ではないが、学校を直接支える立場の部署を中心に長時間労働をしている職員が少なからずいることは重く受け止める必要がある。

一方で、指導主事や教員出身者は職場の雰囲気や仕事の自律性、人間関係などの面で職場・仕事環境が比較的恵まれている状況であったものの、給与面の不満は高かった。必ずしも指導主事になることで給与が高くなるわけではなく、本来の教員としての業務ではない事務的な業務も生じることから、給与への不満が高まりやすいものと推察される。

このように、職場・仕事環境に関しては職種や出身区分によって重点的に解消すべき課題が異なっていた。本庁学校系部署や事務職員は、職場の雰囲気や仕事の自律性、人間関係、勤務時間の長さのような、全体的な職場・仕事環境の面で課題が見られたのに対して、指導主事や教員出身者は給与への不満という課題が見られた。

第３章では、公務労働者特有のモチベーションに反応する個人の傾向を指す PSM（Public Service Motivation）を取り上げ、その個人属性や職場・仕事環境との関係性を分析して、先行要因を探った。全体的には、高職位者、職員間の相互理解度の高い人、上司との関係が強い人、仕事量が多い人、ワークライフバランスの良い人は PSM が高く、給与への不満を持つ人は PSM が低い傾向が見られた。ワークライフバランスが良い職員の PSM が高いという関係が、教育行政職出身者と教員出身者では見られたのに対して、一般行政系出身者では見られなかったように、職員の経歴（出身区分）によって PSM の先行要因が異なることも示された。

このような結果から、全体的には職場における円滑なコミュニケーションの促進やワークライフバランスの改善、職務に見合う給与を支給することで PSM を高められる可能性が示唆された。また、出身区分によって PSM と各要因との関係性が異なり、一般行政系出身者や教員出身者は上司との良好な関係や職務に見合う給与の支給、教育行政系出身者や教員出身者はワークライフバランスとの関係が見られたことから、出身区分によって PSM を高めるための有効な対応が異なることも示唆された。

第４章ではストレスに関する分析を行った結果、全体的に職員間の相互理解度が低い職

員、仕事量が多い職員、ワークライフバランスが確保できていない職員のストレスが大きいこと、40 代以上の職員や PSM の高い職員はストレスが小さいことが示された。また、一般行政系出身者は本庁の学校関係以外の部署で勤務する場合にストレスが小さく、教員出身者は本庁の学校関係以外の部署で勤務する場合にストレスが大きいことが明らかになるなど、経歴（出身区分）によってストレスと関連する変数や、その影響の向きが異なることも示された。

これらの結果から経歴と仕事内容のミスマッチによりストレスが大きくなりやすいことが示唆される。職員の職務成長や業務遂行の適正化・効率化などの目的で、あえて教員出身者に学校関係以外の部署で勤務させるなどの人事配置が必要となることもあるが、このようなミスマッチによってストレスが生じやすくなることは留意すべきであろう。このような人事配置がなされる場合でも、職場内での活発なコミュニケーションによって職員間の相互理解を高めたり、業務分担を工夫することなどでワークライフバランスを改善したりするなどの配慮が求められるだろう。

第５章ではワーク・エンゲイジメントや仕事満足度・やりがい度・適合度という仕事に対する積極性や親和性に関する意識を取り上げた。仕事裁量度の高い人や仕事量の多い人、ワークライフバランスの良い人、PSM の高い人、ストレスの低い人は、仕事に対する積極性や親和性が高くなっていた。このことは、仕事裁量度の上昇やワークライフバランスの改善によって、職員の仕事に対する積極性や親和性を高められる可能性を示唆している。仕事量と仕事に対する積極性や親和性との間には相互的な関係が見られており、いずれも良好な状態であれば問題は生じないが、仕事に対する積極性や親和性の高さによって過多な業務量を抱える職員が出る危険性があることも指摘できる。

さらに、職員の仕事に対する積極性や親和性を高めるという側面からも、PSM やストレスを良好な状態となるように職場・仕事環境を整備する必要性が高いことが示唆された。

第６章では、異職種・他部署への意識と管理職への昇進志向や離職志向のような公務員としてのキャリア志向を取り上げた。

異職種・他部署への意識に関する回帰分析結果を総合的に見ると、多様な職種・部署の協働が求められる教育委員会事務局においては、PSM やストレス、部署間の関係性などが、より円滑に業務を進めるために重要な要素となることが示唆された。

また、異職種との業務や部署横断的業務の多さは異職種・他部署への苦手意識を軽減する傾向が見られた。適性のある職員が異職種・他部署との業務を担当するような仕事配分上の工夫もあると考えられるが、一般的には職種間・部署間の協働により相互理解を促すことで、職種間・部署間の関係性を改善できる可能性を示唆している。ただ、部署内の人間関係の濃密さにより部署横断的業務による課題が生じうることに留意すべきである。

今回の調査では、管理職への昇進志向を持つのは約 3 分の 1 で昇進を避ける傾向が見られた。その中で、給与面で業務の量や内容に見合うように報いることや、仕事に対する積極性を持てるように職場・仕事環境を整えることを通じて、管理職への昇進志向を高められることが示唆された。なお、一般企業などを研究対象とした多くの先行研究と同様に、本研究でも女性は職場・仕事環境や仕事意識を考慮しても昇進志向が低くなっていた。

また、上司や家族等は公務員としての仕事を続ける上での重要なサポートとなることや、公務員としての仕事に対して積極的な姿勢を持つことが離職防止につながりうることが示唆された。また、公務離職防止の観点からもストレスの低下に努める必要性も示唆された。

さらに、教育委員会事務局職員の自治体内での勤務部署志向を大まかに整理すると、それぞれの出身区分（採用区分）や職種との親和性の高い部署への志向が高い傾向が見られ、それぞれの本来のホームグラウンドで勤務したいという希望が強いことが示唆された。実際には、職能開発や人事配置上の理由で本来の希望部署と異なる部署で勤務することもあるが、ミスマッチが生じうることも留意すべきである。標準的な 2〜3 年にこだわらずに職員の適性に応じて異動期間の調整をすることで、ミスマッチを可能な限り早く解消するなど、柔軟な人事配置が求められる。

第 7 章では、自身の職場や教員の働き方改革への意識について取り上げた。自身の職場における働き方改革の進捗認識や業務改善への努力に関する大まかな傾向として、私生活面とのバランスも含めた職場・仕事環境に比較的恵まれた職員は、職員自身の職場における働き方改革の進捗を認めやすい傾向があり、個人の業務改善への努力をしていることが見えてきた。さらに、それぞれの職員が自身の職場の働き方改革による成果を実感して、関心をより強く持つことも重要であることが、今回の分析結果から示唆された。

一方で、教員の働き方改革に対する関心については、教育行政職や教員出身者のような学校教育に関わりの強い出身区分の人や役職の高い人、PSM の高い人は関心を持ちやすい傾向が見られた。また、自身の職場の働き方改革に対する関心を持つ人や業務改善への努力をしている人は、教員の働き方改革に対する関心を持ちやすい傾向も示されており、自身の職場での思いが学校での働き方への思いにつながっていることも示唆された。

全体的に見ると、教育委員会事務局職員は、自身の職場以上に教員の働き方改革に対する関心を持っており、学校の働き方改革の推進という面でも希望が持てる状況と言えるだろう。学校での働き方改革を進める上で、学校教育に携わる教育委員会事務局からのサポートが必要であるのは言うまでもない。教育委員会事務局での働き方改革が進むことで、そのサポート力が高まって、学校での働き方改革が進むことが期待される。

２節　本研究全体から得られた示唆

前節では、各章での分析結果をまとめ直すことで改めて振り返ったが、本研究全体から得られた示唆は、次の 4 点にまとめることができる。

１．職場・仕事環境

教育委員会事務局における職場・仕事環境の状況を分析することで、主に本庁学校系部署や事務職員を中心に、職場の雰囲気、仕事の自律性、人間関係、給与、勤務時間などの側面での課題が見えてきた。特に勤務時間に関しては長時間労働による懸念が生じやすい 60 時間以上の勤務者が全体で約 1 割、本庁学校系部署では約 2 割と深刻な状況が示された。

第 3 章以降において、PSM やストレス、様々な仕事への意識、キャリア志向などについて回帰分析をした際に、一部で個人属性による違いが見られたが、それ以上に職場・仕事環境との関係性が様々な形で目立っていた。このことは、職場・仕事環境の改善を通じて、PSM やストレス、仕事への意識を改善できる可能性が示唆されたと言えよう。

議会対応のような他律性の高い業務が多いことや首長部局とのバランスなどの特性により容易ではないが、多くの職員が仕事に対する積極性や親和性を持ちながら継続的に勤務して、教育施策による成果をより大きくするためにも、様々な側面での職場・仕事環境の改善は重要な課題となっている。予算や知事部局とのバランス、議会との関係などで給与面や他律的業務のように対応が難しい課題はあるが、職場の雰囲気や人間関係、ワークライフバランス、長時間勤務の改善をはじめとした教育委員会事務局内で改善しうる課題[2]から、一つずつ取り組むことが現実的と言えよう。

２．PSM とストレス

本研究で中心的な要素として PSM とストレスを取り上げたが、前項で示した職場・仕事環境と同様に、第５章以降で示した多様な仕事への意識やキャリア志向などとの関係性が幅広く示された。このことから、教育委員会事務局職員の仕事を取り巻く環境や意識を考える上で、PSM やストレスは重要な要素として捉えることができる。もちろん、析出された関係性の中には相互的な関係性も含まれていると考えられるが、PSM やストレスは多様な仕事意識への波及効果があることが示唆された。

これらについては、第３・４章でそれぞれを分析した結果を示したが、例えば PSM については、一般行政系出身者や教員出身者は上司との良好な関係や職務に見合う給与の支給、教育行政系出身者や教員出身者はワークライフバランスとの関係が見られたことから、出身区分によって PSM を高めるための有効な対応が異なることも示唆された。

また、ストレスに関しては出身区分とのミスマッチにより高まりやすい傾向が見られており、キャリア志向からもこのようなミスマッチが生じない部署での勤務志向が高くなっていた。現実的には、職能開発や人員配置上の理由でミスマッチした部署での勤務が必要となることもあるが、職員の適性に応じた形で異動期間を調整するなどの柔軟な人事配置が求められる。

３．多様な職員の協働

教育委員会事務局は多様な職員が勤務しており、様々な教育施策を進める上で協働を求められることが多い。第６章で示したように異職種・他部署との業務を苦手とする職員が一定数おり、職員の適性に配慮は要するものの、一般的には職種間・部署間で協働する機会を増やして相互理解を促すことで、職種間・部署間の関係性が改善されて協働による成果を上げられることが示唆された。

一方で、部署内の人間関係の濃密さにより部署横断的業務による課題が生じうることも示唆された。部署内での雰囲気や人間関係を良好なものとすることは、多様な仕事に対する意識との関係性の視点からは望ましい。ただ、その職場の雰囲気や人間関係が過度に部署内で閉じてしまうと、教育委員会事務局全体として対応が求められる業務に支障が生じてしまう可能性があることに留意が必要である。

４．働き方改革への意識

近年は学校での働き方改革への関心が高まり、文部科学省や各自治体（教育委員会）による様々な施策が推進されている。これらの施策による効果が少しずつ出てきている中で、学校教育に関わる教育委員会事務局の働き方改革も実は重要な要素となっていた。

それぞれの職員が自身の職場の働き方改革による成果を実感して、関心を強く持つことが重要であると今回の分析結果から示唆された。また、教員の働き方改革に対する関心は自身のそれに対する関心よりも高く、自身の職場の働き方改革への関心を持つ人や業務改善への努力をしている人は、教員の働き方改革に対する関心を持ちやすい傾向も見られている。この意味で、教育委員会事務局での働き方改革は決して職員自身だけに向けたものではなく、間接的な形で学校をはじめとした教育機関にも波及する可能性が高い。

近年において地方公務員の若手を中心とした退職者が増加傾向にあり、教育委員会事務局も各部署では限られた人数で日々の業務に当たっていると考えられる。学校での働き方改革と並行して教育委員会事務局での働き方改革を進めることで、学校に寄り添った形でのサポートができる可能性が増すことで、学校教育の質向上にも還元されることが期待できる。

５．総括

本研究では教育委員会事務局職員の仕事や職場の現状、彼らが持つ仕事への意識を見てきた。改めて、前項までに示した本研究全体から得られた示唆は次のようにまとめられる。

教育委員会事務局において、職員が仕事に対して積極性を持ちながら継続的に勤務できるようにするために、職場の雰囲気や人間関係、ワークライフバランス、長時間勤務などの課題を改善するような職場・仕事環境の整備が求められている。そして、教育委員会事務局職員の働き方を考える上で PSM やストレスは重要な要素であり、多様な仕事意識に対して波及効果を持つと考えられる。また、多様な背景を持つ職員が協働する教育委員会事務局において、職員の適性に配慮を要するものの、職種間・部署間で協働する機会を増やして相互理解を促すことで職種間・部署間の関係性が改善され、協働による成果がより大きなものになりうる。さらに、学校の働き方改革と並行して教育委員会事務局の働き方改革を進めることで、学校に寄り添う形でのサポートができる可能性が増し、学校教育の質向上に還元されることが期待できる。

第１章に示したように、（国・地方を問わず）公務員個人としての仕事環境や意識に関する先行研究は蓄積されている。ただ、この中で教育委員会事務局職員を取り上げた研究は制度面からの研究にとどまっており、職員個人の状況は把握されていなかった。本研究を通じて、教育委員会職員の仕事を取り巻く環境・意識の状況が可視化され、職場・仕事環境と仕事意識の関係性などを明らかにした点は、学術的な面での寄与であると考えている。ただ、本研究が学術的な寄与にとどまらず、社会的に課題が顕在化していなかった教育委員会事務局での仕事環境を問い直す契機となることを切に願うものである。

第１章で示した研究枠組みに沿う形で、可能な限り基本的な研究データの概要や分析結果は本報告書の中で提示した。ただ、調査データの豊富さや研究期間の制約もあり、本研究

による調査データについては、より詳細に分析する余地が残されている。

また、本研究は一部の都道府県教育委員会を対象とした調査による研究であるため、他の都道府県や市区町村の教育委員会も含めた形で、どの程度一般化できるかという研究上の課題が残されている。より幅広い教育委員会を対象とした、質的研究も含めた多様な形での研究が蓄積される余地が残されている。

これらの研究上の課題は残されているものの、多くの教育委員会事務局職員の協力を得たことで貴重なデータが得られ、その分析結果から働き方改革を進める上での示唆になりうる知見を得ることができた。先述のように、本研究による調査データは分析の余地が残されていることから、今後も継続して分析を進めることで、改めてどこかで研究成果を示して、教育委員会事務局での働き方改革に寄与できるより大きな示唆を示すことにしたい。

宮﨑　悟（国立教育政策研究所）

注

[1] ここでの概要や示唆については、各章で示された内容を基にしているが、本章執筆者の視点から改めてまとめて提示した。このため、各章で示された分析結果等の内容が変わらない範囲で、各章での表現と異なる箇所が生じている。

[2] 現実的には、事務職員や指導主事のように多様な職種・背景を持つ職員がいるという教育委員会事務局の特性もあるため、これらの改善が決して容易ではないが、外部的な要因が少ないという意味で例示したものである。

付録　「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」調査票・単純集計表

「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」調査票

※実際にはインターネット上での調査画面で自治体別の実情に合わせて調整した形で調査を実施したが、ここでは匿名化の観点から各自治体に共通した表記により示している。なお、網掛け部分は補足説明であり、実際の調査票の文章等には含まれない。

（冒頭ページ表示の説明文）

国立教育政策研究所では、プロジェクト研究「教育分野の公務労働に関する調査研究」を文部科学省と連携しながら進めており、公教育に携わる様々な機関の職員の働き方について研究しています。この一環として、今回、皆様の職場や仕事に関する状況や考え方などを調査することで、教育委員会事務局の職場環境や働き方の改善につながる知見を得たいと考えています。

本調査の趣旨を御理解いただき、御協力を賜りますようお願い申し上げます。なお、本調査への回答は任意で、回答の有無や内容によって不利益を被ることは一切ございません。本調査で御回答いただいた内容の利用は研究目的のみに限定し、統計処理した結果を公表するため、個人が特定できる形で回答内容が公表されることはありません。

御多忙のところ大変恐縮でございますが、調査協力に御同意を頂ける方は、以下の質問項目に 2024 年 1 月 19 日までに、御回答くださいますようお願い申し上げます。

※希望のあった一部自治体で会計年度任用職員等の非常勤職員も調査対象に含み、他自治体でも非常勤職員が意図しない形で回答用 HP に入る可能性があるため設定した。本設問の回答内容を後の設問の表示・非表示の分岐に用いるため、ここでは共通した設問とした。

Q0 あなたの現在の雇用形態として該当するものを 1 点お答えください。この際、フルタイム勤務か短時間勤務（時短勤務）であるかは問いません。

1．任期の定めのない常勤職員
2．再任用職員・任期付職員・臨時的任用職員
3．会計年度任用職員
4．その他（特別職非常勤職員等の上記に該当しない方）

※各自治体の組織実態に応じて選択肢の調整をしている。

Q1 あなたが現在在籍する部署として該当するものを1点お答えください。併任等で複数部署に在籍している場合や複数分野の業務を担当する部署である場合は、あなた自身が主として担当する業務をお答えください。

1．教育委員会事務局本庁の学校教育関係部署 （指導・助言・研修・教育相談・教員人事・管理運営関係等の学校教育に関わる部署）
2．教育委員会事務局本庁の社会教育・文化関係部署 （生涯学習・社会体育・文化振興・文化財等）
3．教育委員会事務局本庁の総務・財務・その他の部署 （教育委員会運営・企画・人事・職員の国際交流・福利厚生等の上記に含まない部署）
4．教育事務所・教育センター・教育研究所等（本庁以外の部署）

※各自治体の組織実態に応じて選択肢や選択肢表記の調整をしている。

Q2 あなたの現在の職種について該当するものを 1 点お答えください。

1．事務職員（教員出身の方で2･3･4に該当しない方はこちらをお選びください）
2．指導主事（充て指導主事も含む）
3．社会教育主事･社会教育主事補
4．管理主事
5．技術･専門職員（土木･建築･機械･電気等の分野の技術職や看護師･栄養士･学芸員等の免許資格職）
6．その他の職種（労務職員等の上記以外の職種）

※Q2 で2（指導主事に相当する職種）の場合のみ調査対象として表示した。

※各自治体の事情に応じて、選択肢の調整をしている。

問2−2　あなたの出身学校籍として、該当するものを 1 点お答えください。

1．小学校籍	2．中学校籍
3．高等学校籍	4．その他

※Q0で1（任期の定めのない常勤職員）の場合のみ調査対象として表示した。

※各自治体の事情に応じて、選択肢の調整をしている。

Q3 あなたが現在の自治体に採用された際の試験区分（学歴･経験等ではなく職種による区分）として該当するものを 1 点お答えください。

1．一般行政･事務
2．教育行政（教育行政職に限定した区分）
3．学校事務（学校事務職に限定した区分）
4．教員採用試験
5．技術･専門職（土木･建築･機械･電気等の技術区分や看護師･栄養士･学芸員等の免許資格職区分）
6．その他（国からの出向など）

※Q0で3･4（会計年度任用職員･その他）の場合は調査対象外として非表示にした。

※各自治体の組織実態に応じて選択肢表記の調整をしている。

Q4 現在のあなたの役職（職制上の段階）として、該当するものを 1 点お答えください。

※教員出身者（指導主事など）以外の方は1～4からお選びください
1．課長級以上
2．課長補佐級
3．係長級
4．係員級
※教員出身者（指導主事など）の方は5･6からお選びください
5．上席の指導主事など（校長･副校長･教頭相当）
6．一般の指導主事など（主幹教諭･指導教諭･教諭相当）
※該当するものが分からない場合などは7をお選びください
7．その他･分からない

Q5 あなたの平均的な週当たり勤務時間（超過勤務時間を含みます）について該当するものを１点お答えください。この際、休日等がない５日間勤務の週を想定していただき、時期によって勤務時間が大きく変わる場合は繁忙期と閑散期の中間的・平均的なおおよその時間数でお答えください。なお、一般的な常勤職員の週当たり所定勤務時間は 38 時間 45 分です。

１．38 時間未満（時短勤務等）	２．38 時間以上 40 時間未満（所定時間程度）
３．40 時間以上 45 時間未満	４．45 時間以上 50 時間未満
５．50 時間以上 55 時間未満	６．55 時間以上 60 時間未満
７．60 時間以上 65 時間未満	８．65 時間以上 70 時間未満
９．70 時間以上 75 時間未満	１０．75 時間以上 80 時間未満
１１．80 時間以上	

Q6 あなたの現在の職場（部署や周囲の状況・雰囲気）についてお尋ねします。下記項目のそれぞれに該当するものを１点ずつお答えください。

	全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する
①自分のペースで仕事ができる	1	2	3	4
②自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	1	2	3	4
③職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	1	2	3	4
④休暇を取得しやすい雰囲気がある	1	2	3	4
⑤この職場を良い職場だと他人に勧めることができる	1	2	3	4
⑥職場の雰囲気は友好的である	1	2	3	4
⑦職場では、お互いに理解し認め合っている	1	2	3	4
⑧職場では、仕事に関連した情報の共有ができている	1	2	3	4
⑨職場の作業環境（騒音、照明、温度、換気など）はよくない	1	2	3	4
⑩上司は、部下が能力を伸ばす機会を持てるように、取り計らってくれる	1	2	3	4
⑪異なる職種の職員との業務が多い ※ここでの職種とは、事務職員、指導主事、社会教育主事等を意味します	1	2	3	4
⑫部署横断的な業務が多い ※ここでの「部署横断的な業務」は複数の課（に相当する組織）が関わる業務や本庁と教育事務所のように複数の機関が関わる業務をイメージしてください	1	2	3	4
⑬私の部署と他の部署とはうまが合わない	1	2	3	4
⑭職場や仕事で変化があるときには、職員の意見が聞かれている	1	2	3	4
⑮一人ひとりの価値観を大事にしてくれる職場だ	1	2	3	4
⑯全体的に職員間の仕事配分に偏りがあるように感じる	1	2	3	4
⑰議会対応で超過勤務が増えたり、休日出勤をしたりすることがある	1	2	3	4
⑱議会対応で日常的な仕事ができないことがある	1	2	3	4

※各自治体の組織実態に応じて選択肢や選択肢表記の調整をした。

Q7 あなたが現在担当されている業務の中で、下記の職種の職員と一緒に仕事をする（仕事に関わる調整や議論、検討をする）頻度はどの程度ですか。下記項目のそれぞれに該当するものを 1 点ずつお答えください。

	全くない	1か月に1回以下	1か月に2~3回	1週間に1回	1週間に数回	毎日
①教育委員会の事務職員	1	2	3	4	5	6
②指導主事・充て指導主事	1	2	3	4	5	6
③教育委員会の上記以外の職種	1	2	3	4	5	6
④知事部局の職員（職種問わず）	1	2	3	4	5	6
⑤学校教職員	1	2	3	4	5	6

Q8 あなたの職場での働き方改革に関して、あなたは現状をどのように感じていますか。下記項目のそれぞれに該当するものを 1 点ずつお答えください。

	全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する
①あなたの職場の働き方改革は進んでいると感じる	1	2	3	4
②あなたの職場の働き方改革に関心を持っている	1	2	3	4
③あなた自身の仕事について業務改善に努めている	1	2	3	4

Q9 あなたが勤務する都道府県にある公立学校の教員の働き方に関して、あなたは現状をどのように感じていますか。下記項目のそれぞれに該当するものを 1 点ずつお答えください。

	全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する
①公立学校教員の働き方改革は進んでいると感じる	1	2	3	4
②公立学校教員の働き方改革に関心を持っている	1	2	3	4

Q10 次の三つの質問文は、仕事に関してどう感じているかを記述したものです。各文をよく読んで、あなたが仕事に関してそのように感じているかどうかを判断してください。そのように感じたことが一度もない場合は 0（ゼロ）を、感じたことがある場合はその頻度に該当するものを 1 点ずつお答えください。

	全くない	ほとんど感じない 1年に数回以下	めったに感じない 1か月に1回以下	時々感じる 1か月に数回	よく感じる 1週間に1回	とてもよく感じる 1週間に数回	いつも感じる 毎日
①仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	0	1	2	3	4	5	6
②仕事に熱心である	0	1	2	3	4	5	6
③私は仕事にのめり込んでいる	0	1	2	3	4	5	6

Q11 あなたの現在の仕事などの状況についてお尋ねします。下記項目のそれぞれに該当するものを 1 点ずつお答えください。

	全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する
①今の仕事に満足している	1	2	3	4
②今の仕事にやりがいを感じる	1	2	3	4
③今の仕事の内容は自分に合っている	1	2	3	4
④非常にたくさんの仕事をしなければならない	1	2	3	4
⑤時間内に仕事が処理しきれない	1	2	3	4
⑥自分自身の仕事と生活の総合的なバランスが取れている	1	2	3	4
⑦私生活を送る時間は充実している	1	2	3	4
⑧自分の仕事に見合う給料・ボーナスをもらえていない	1	2	3	4
⑨異なる職種の職員との仕事は苦手だ ※ここでの職種とは、事務職員、指導主事、社会教育主事等を意味します	1	2	3	4
⑩部署横断的な業務は苦手だ ※ここでの「部署横断的な業務」は複数の課（に相当する組織）が関わる業務や本庁と教育事務所のように複数の機関が関わる業務をイメージしてください	1	2	3	4
⑪管理職（学校管理職含む）に昇進したい ※管理職の方は、より上位の管理職への昇進希望をお答えください	1	2	3	4

Q12 以下のそれぞれの文章に対するあなたの考えについて、下記項目のそれぞれに該当するものを 1 点ずつお答えください。

	全くそう思わない	そう思わない	どちらかというとそう思わない	どちらともいえない	どちらかというとそう思う	そう思う	強くそう思う
①社会にとって意義のある公教育に関わることは、自分にとって重要だ	1	2	3	4	5	6	7
②日々の出来事の中で、私たちがいかにお互いに支え合っているかをよく意識する	1	2	3	4	5	6	7
③世の中をよくすることは、自分自身の目標を達成することよりも重要である	1	2	3	4	5	6	7
④社会のためなら自分自身が大きな犠牲を払うこともいとわない	1	2	3	4	5	6	7
⑤人にどう見られても他者の権利をすすんで守ろうと思う	1	2	3	4	5	6	7

Q13 あなたのストレスの状況についてお尋ねします。次の 6 項目の質問について、過去 1 か月の間はどのようであったか、下記項目のそれぞれに該当するものを 1 点ずつお答えください。

	全くない	少しだけ	ときどき	たいてい	いつも
①神経過敏に感じましたか	1	2	3	4	5
②絶望的だと感じましたか	1	2	3	4	5
③そわそわ、落ち着かなく感じましたか	1	2	3	4	5
④気分が沈み込んで、何が起こっても気が晴れないように感じましたか	1	2	3	4	5
⑤何をするのも骨折りだと感じましたか	1	2	3	4	5
⑥自分は価値のない人間だと感じましたか	1	2	3	4	5

Q14 あなたにとって、次の人たちはどの程度気軽に話ができますか。下記項目のそれぞれに該当するものを 1 点ずつお答えください。

	全くない	多少	かなり	非常に
①上司	1	2	3	4
②同僚	1	2	3	4
③配偶者・家族・友人等	1	2	3	4

Q15 あなたが困ったときに、次の人たちはどのくらい頼りになりますか。下記項目のそれぞれに該当するものを 1 点ずつお答えください。

	全くない	多少	かなり	非常に
①上司	1	2	3	4
②同僚	1	2	3	4
③配偶者・家族・友人等	1	2	3	4

Q16 あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらい聞いてくれますか。下記項目のそれぞれに該当するものを 1 点ずつお答えください。

	全くない	多少	かなり	非常に
①上司	1	2	3	4
②同僚	1	2	3	4
③配偶者・家族・友人等	1	2	3	4

※Q0で１（任期の定めのない常勤職員）の場合のみ調査対象として表示した。

Q17 あなたの公務員としての今後のキャリア希望について伺います。下記項目のそれぞれについて、該当するものを１点ずつお答えください。職種等の関係で明らかにあなたと関係しないと思われた項目については「全く該当しない」をお答えください。

	全く該当しない	あまり該当しない	やや該当する	とても該当する
①教育委員会事務局本庁内で勤務したい	1	2	3	4
②教育事務所・教育センター・教育研究所等の本庁以外の教育関係の部署で勤務したい	1	2	3	4
③知事部局の部署で勤務したい	1	2	3	4
④学校園の教員（校長等管理職含む）として勤務したい ※ここでの学校園は幼稚園～高等学校段階の学校等を意味します	1	2	3	4
⑤文部科学省などの国の機関で勤務したい	1	2	3	4
⑥できるだけ早く公務員をやめてしまいたい	1	2	3	4

※Q0で１（任期の定めのない常勤職員）の場合のみ調査対象として表示した。

Q18 あなたがこれまでに常勤職員（臨時採用等は除きます）として経験した仕事について、該当するものを全部お答えください。

1．知事部局・公営企業・教育委員会以外の行政委員会の職員（本庁・出先機関問わず）
2．幼稚園～高等学校段階の学校園の教員（校長等管理職を含みます）
3．幼稚園～高等学校段階の学校園の事務職員
4．民間企業
5．上記（1～4）に該当する経験はない

※Q0で１（任期の定めのない常勤職員）の場合のみ調査対象として表示した。

Q19 あなたのこれまでの勤務経験についてお尋ねします。①常勤の公務員（公立学校教員も含む）としての通算勤務期間（産休・育休等も含む）と②現在の所属部署での勤務期間について、それぞれ何年目かをお答えください。

①常勤の公務員（公立学校教員含む）としての通算勤務期間		年目
②現在の所属部署での勤務期間 ※ここでの「所属部署」は課（に相当する組織）をイメージしてください		年目

Q20 あなたの性別について該当するものを１点お答えください。

1．男性	2．女性
3．どちらともいえない	4．答えたくない

Q21 あなたの年齢（回答日時点）について該当するものを 1 点お答えください。

1．24 歳以下	2．25～29 歳
3．30～34 歳	4．35～39 歳
5．40～44 歳	6．45～49 歳
7．50～54 歳	8．55～59 歳
9．60 歳以上	

Q22 あなたの御家族・御家庭に下記に該当する方はいらっしゃいますか。該当するもの全部をお答えください。

1．配偶者（事実婚等も含む）	2．同居する父母・祖父母（義父母等も含む）
3．未就園児	4．幼稚園・保育園・認定こども園に通う子
5．小学生（相当学年の子も含む）	6．中学生（相当学年の子も含む）
7．高校生（相当学年の子も含む）	8．あなた自身が介護している方
9．上記（1～8）に該当する方はいない	

御協力いただき、ありがとうございました。

「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」 単純集計表　　全体（5県合計）

※各設問の回答対象者数に対する割合を「全体%」で示し、無回答を除く回答者数に対する割合を「有効%」で示します。
※それぞれの割合(%)は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値が100%にならない場合があります。
※回答対象者を限定した設問には、回答対象者と該当者数（n）を設問文末尾に示しています。

質問項目		任期の定めのない常勤職員（回答数1022）			＜参考＞全職員（回答数1103）		
		回答数	全体%	有効%	回答数	全体%	有効%
Q0	あなたの現在の雇用形態として該当するものを1点お答えください。この際、フルタイム勤務か短時間勤務（時短勤務）であるかは問いません。						
1	任期の定めのない常勤職員	1022	100.0	100.0	1022	92.7	92.7
2	再任用職員・任期付職員・臨時的任用職員	0	0.0	0.0	26	2.4	2.4
3	会計年度任用職員	0	0.0	0.0	43	3.9	3.9
4	その他（特別職非常勤職員等の上記に該当しない方）	0	0.0	0.0	12	1.1	1.1
＊	無回答	0	0.0	——	0	0.0	——

※各県の組織実態に応じて選択肢の調整あり							
Q1	あなたが現在在籍する部署として該当するものを1点お答えください。併任等で複数部署に在籍している場合や複数分野の業務を担当する部署である場合は、あなた自身が主として担当する業務をお答えください。						
1	教育委員会事務局本庁の学校教育関係部署（指導・助言・研修・教育相談・教員人事・管理運営関係等の学校教育に関わる部署）	331	32.4	32.4	351	31.8	31.8
2	教育委員会事務局本庁の社会教育・文化関係部署（生涯学習・社会体育・文化振興・文化財等）	58	5.7	5.7	65	5.9	5.9
3	教育委員会事務局本庁の総務・財務・その他の部署（教育委員会運営・企画・人事・職員の国際交流・福利厚生等の上記に含まない部署）	167	16.3	16.3	179	16.2	16.2
4	教育事務所・教育センター・教育研究所等（本庁以外の部署）	466	45.6	45.6	508	46.1	46.1
＊	無回答	0	0.0	——	0	0.0	——

※各県の組織実態に応じて選択肢や選択肢表記の調整あり							
Q2	あなたの現在の職種について該当するものを1点お答えください。						
1	事務職員（教員出身の方で2・3・4に該当しない方はこちらをお選びください）	480	47.0	47.0	525	47.6	47.6
2	指導主事（充て指導主事も含む）	388	38.0	38.0	404	36.6	36.6
3	社会教育主事・社会教育主事補	49	4.8	4.8	49	4.4	4.4
4	管理主事	60	5.9	5.9	61	5.5	5.5
5	技術・専門職員（土木・建築・機械・電気等の分野の技術職や看護師・栄養士・学芸員等の免許資格職）	34	3.3	3.3	41	3.7	3.7
6	その他の職種（労務職員等の上記以外の職種）	11	1.1	1.1	23	2.1	2.1
＊	無回答	0	0.0	——	0	0.0	——

※各県の組織実態に応じて選択肢表記の調整あり							
Q2_2	あなたの出身学校籍として、該当するものを1点お答えください。【指導主事限定／全職員n=404・任期の定めのない常勤職員n=388】						
1	小学校籍	150	38.7	38.7	155	38.4	38.4
2	中学校籍	106	27.3	27.3	112	27.7	27.7
3	高等学校籍	104	26.8	26.8	109	27.0	27.0
4	その他	28	7.2	7.2	28	6.9	6.9
＊	無回答	0	0.0	——	0	0.0	——

「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」 単純集計表　　全体（5県合計）

※各設問の回答対象者数に対する割合を「全体%」で示し、無回答を除く回答者数に対する割合を「有効%」で示します。
※それぞれの割合(%)は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値が100%にならない場合があります。
※回答対象者を限定した設問には、回答対象者と該当者数（n）を設問文末尾に示しています。

質問項目		任期の定めのない常勤職員（回答数1022）			＜参考＞全職員（回答数1103）		
		回答数	全体%	有効%	回答数	全体%	有効%
※各県の組織実態に応じて選択肢表記の調整あり							
Q3	あなたが現在の自治体に採用された際の試験区分（学歴・経験等ではなく職種による区分）として該当するものを1点お答えください。【任期の定めのない常勤職員限定・n=1022】						
1	一般行政・事務	312	30.5	30.5	312	30.5	30.5
2	教育行政（教育行政職に限定した区分）	145	14.2	14.2	145	14.2	14.2
3	学校事務（学校事務職に限定した区分）	65	6.4	6.4	65	6.4	6.4
4	教員採用試験	458	44.8	44.8	458	44.8	44.8
5	技術・専門職（土木・建築・機械・電気等の技術区分や看護師・栄養士・学芸員等の免許資格職区分）	38	3.7	3.7	38	3.7	3.7
6	その他（国からの出向など）	4	0.4	0.4	4	0.4	0.4
＊	無回答	0	0.0	——	0	0.0	——
Q4	現在のあなたの役職（職制上の段階）として、該当するものを1点お答えください。【任期の定めのない常勤職員と再任用職員・任期付職員・臨時的任用職員限定・n=1048】						
1	課長級以上	95	9.3	9.3	95	9.1	9.1
2	課長補佐級	155	15.2	15.2	163	15.6	15.6
3	係長級	141	13.8	13.8	144	13.7	13.7
4	係員級	188	18.4	18.4	194	18.5	18.5
5	上席の指導主事など（校長・副校長・教頭相当）	153	15.0	15.0	154	14.7	14.7
6	一般の指導主事など（主幹教諭・指導教諭・教諭相当）	287	28.1	28.1	294	28.1	28.1
7	その他・分からない	3	0.3	0.3	4	0.4	0.4
＊	無回答	0	0.0	——	0	0.0	——
Q5	あなたの平均的な週当たり勤務時間（超過勤務時間を含みます）について該当するものを1点お答えください。この際、休日等がない5日間勤務の週を想定していただき、時期によって勤務時間が大きく変わる場合は繁忙期と閑散期の中間的・平均的なおおよその時間数でお答えください。なお、一般的な常勤職員の週当たり所定勤務時間は38時間45分です。						
1	38時間未満（時短勤務等）	17	1.7	1.7	62	5.6	5.6
2	38時間以上40時間未満（所定時間程度）	223	21.8	21.9	245	22.2	22.3
3	40時間以上45時間未満	202	19.8	19.8	207	18.8	18.8
4	45時間以上50時間未満	196	19.2	19.2	201	18.2	18.3
5	50時間以上55時間未満	171	16.7	16.8	171	15.5	15.5
6	55時間以上60時間未満	94	9.2	9.2	94	8.5	8.5
7	60時間以上65時間未満	54	5.3	5.3	56	5.1	5.1
8	65時間以上70時間未満	31	3.0	3.0	32	2.9	2.9
9	70時間以上75時間未満	10	1.0	1.0	11	1.0	1.0
10	75時間以上80時間未満	7	0.7	0.7	7	0.6	0.6
11	80時間以上	14	1.4	1.4	14	1.3	1.3
＊	無回答	3	0.3	——	3	0.3	——

「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」 単純集計表　　全体（5県合計）

※各設問の回答対象者数に対する割合を「全体%」で示し、無回答を除く回答者数に対する割合を「有効%」で示します。
※それぞれの割合(%)は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値が100%にならない場合があります。
※回答対象者を限定した設問には、回答対象者と該当者数（n）を設問文末尾に示しています。

質問項目		任期の定めのない常勤職員（回答数1022）			＜参考＞全職員（回答数1103）		
		回答数	全体%	有効%	回答数	全体%	有効%
Q6	あなたの現在の職場（部署や周囲の状況・雰囲気）についてお尋ねします。下記項目のそれぞれに該当するものを1点ずつお答えください。						
Q6_1	自分のペースで仕事ができる						
1	全く該当しない	82	8.0	8.0	85	7.7	7.7
2	あまり該当しない	274	26.8	26.8	289	26.2	26.2
3	やや該当する	477	46.7	46.7	523	47.4	47.4
4	とても該当する	189	18.5	18.5	206	18.7	18.7
＊	無回答	0	0.0	――	0	0.0	――
Q6_2	自分で仕事の順番・やり方を決めることができる						
1	全く該当しない	51	5.0	5.0	53	4.8	4.8
2	あまり該当しない	218	21.3	21.3	234	21.2	21.2
3	やや該当する	544	53.2	53.2	594	53.9	53.9
4	とても該当する	209	20.5	20.5	222	20.1	20.1
＊	無回答	0	0.0	――	0	0.0	――
Q6_3	職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる						
1	全く該当しない	42	4.1	4.1	52	4.7	4.7
2	あまり該当しない	254	24.9	25.0	276	25.0	25.2
3	やや該当する	554	54.2	54.5	595	53.9	54.2
4	とても該当する	167	16.3	16.4	174	15.8	15.9
＊	無回答	5	0.5	――	6	0.5	――
Q6_4	休暇を取得しやすい雰囲気がある						
1	全く該当しない	44	4.3	4.3	46	4.2	4.2
2	あまり該当しない	133	13.0	13.1	139	12.6	12.7
3	やや該当する	455	44.5	44.7	492	44.6	44.9
4	とても該当する	386	37.8	37.9	419	38.0	38.2
＊	無回答	4	0.4	――	7	0.6	――
Q6_5	この職場を良い職場だと他人に勧めることができる						
1	全く該当しない	125	12.2	12.2	133	12.1	12.1
2	あまり該当しない	296	29.0	29.0	318	28.8	28.9
3	やや該当する	376	36.8	36.8	405	36.7	36.8
4	とても該当する	224	21.9	21.9	246	22.3	22.3
＊	無回答	1	0.1	――	1	0.1	――
Q6_6	職場の雰囲気は友好的である						
1	全く該当しない	18	1.8	1.8	21	1.9	1.9
2	あまり該当しない	68	6.7	6.7	80	7.3	7.3
3	やや該当する	442	43.2	43.2	475	43.1	43.1
4	とても該当する	494	48.3	48.3	527	47.8	47.8
＊	無回答	0	0.0	――	0	0.0	――

「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」 単純集計表　　全体（5県合計）

※各設問の回答対象者数に対する割合を「全体%」で示し、無回答を除く回答者数に対する割合を「有効%」で示します。
※それぞれの割合(%)は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値が100%にならない場合があります。
※回答対象者を限定した設問には、回答対象者と該当者数（n）を設問文末尾に示しています。

質問項目		任期の定めのない常勤職員（回答数1022）			＜参考＞全職員（回答数1103）		
		回答数	全体%	有効%	回答数	全体%	有効%
Q6	あなたの現在の職場（部署や周囲の状況・雰囲気）についてお尋ねします。下記項目のそれぞれに該当するものを1点ずつお答えください。						
Q6_7	職場では、お互いに理解し認め合っている						
1	全く該当しない	18	1.8	1.8	23	2.1	2.1
2	あまり該当しない	99	9.7	9.7	110	10.0	10.0
3	やや該当する	514	50.3	50.3	553	50.1	50.2
4	とても該当する	390	38.2	38.2	416	37.7	37.7
＊	無回答	1	0.1	——	1	0.1	——
Q6_8	職場では、仕事に関連した情報の共有ができている						
1	全く該当しない	12	1.2	1.2	14	1.3	1.3
2	あまり該当しない	94	9.2	9.2	107	9.7	9.7
3	やや該当する	560	54.8	54.9	603	54.7	54.8
4	とても該当する	354	34.6	34.7	377	34.2	34.2
＊	無回答	2	0.2	——	2	0.2	——
Q6_9	職場の作業環境（騒音、照明、温度、換気など）はよくない						
1	全く該当しない	192	18.8	18.8	200	18.1	18.2
2	あまり該当しない	413	40.4	40.5	449	40.7	40.8
3	やや該当する	294	28.8	28.9	322	29.2	29.3
4	とても該当する	120	11.7	11.8	129	11.7	11.7
＊	無回答	3	0.3	——	3	0.3	——
Q6_10	上司は、部下が能力を伸ばす機会を持てるように、取り計らってくれる						
1	全く該当しない	36	3.5	3.5	42	3.8	3.8
2	あまり該当しない	142	13.9	13.9	163	14.8	14.8
3	やや該当する	553	54.1	54.3	592	53.7	53.8
4	とても該当する	288	28.2	28.3	303	27.5	27.5
＊	無回答	3	0.3	——	3	0.3	——
Q6_11	異なる職種の職員との業務が多い※ここでの職種とは、事務職員、指導主事、社会教育主事等を意味します						
1	全く該当しない	89	8.7	8.7	105	9.5	9.5
2	あまり該当しない	350	34.2	34.3	382	34.6	34.7
3	やや該当する	373	36.5	36.6	390	35.4	35.5
4	とても該当する	207	20.3	20.3	223	20.2	20.3
＊	無回答	3	0.3	——	3	0.3	——
Q6_12	部署横断的な業務が多い※ここでの「部署横断的な業務」は複数の課（に相当する組織）が関わる業務や本庁と教育事務所のように複数の機関が関わる業務をイメージしてください						
1	全く該当しない	60	5.9	5.9	77	7.0	7.0
2	あまり該当しない	283	27.7	27.7	312	28.3	28.3
3	やや該当する	439	43.0	43.0	464	42.1	42.1
4	とても該当する	240	23.5	23.5	250	22.7	22.7
＊	無回答	0	0.0	——	0	0.0	——

「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」 単純集計表　　全体（5県合計）

※各設問の回答対象者数に対する割合を「全体%」で示し、無回答を除く回答者数に対する割合を「有効%」で示します。
※それぞれの割合(%)は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値が100%にならない場合があります。
※回答対象者を限定した設問には、回答対象者と該当者数（n）を設問文末尾に示しています。

質問項目		任期の定めのない常勤職員（回答数1022）			＜参考＞全職員（回答数1103）		
		回答数	全体%	有効%	回答数	全体%	有効%
Q6	あなたの現在の職場（部署や周囲の状況・雰囲気）についてお尋ねします。下記項目のそれぞれに該当するものを1点ずつお答えください。						
Q6_13	私の部署と他の部署とはうまが合わない						
1	全く該当しない	346	33.9	34.0	368	33.4	33.5
2	あまり該当しない	537	52.5	52.8	583	52.9	53.0
3	やや該当する	119	11.6	11.7	130	11.8	11.8
4	とても該当する	16	1.6	1.6	18	1.6	1.6
＊	無回答	4	0.4	――	4	0.4	――
Q6_14	職場や仕事で変化があるときには、職員の意見が聞かれている						
1	全く該当しない	40	3.9	3.9	43	3.9	3.9
2	あまり該当しない	287	28.1	28.1	314	28.5	28.5
3	やや該当する	543	53.1	53.2	584	52.9	53.0
4	とても該当する	150	14.7	14.7	160	14.5	14.5
＊	無回答	2	0.2	――	2	0.2	――
Q6_15	一人ひとりの価値観を大事にしてくれる職場だ						
1	全く該当しない	56	5.5	5.5	60	5.4	5.4
2	あまり該当しない	230	22.5	22.5	258	23.4	23.4
3	やや該当する	538	52.6	52.6	573	51.9	51.9
4	とても該当する	198	19.4	19.4	212	19.2	19.2
＊	無回答	0	0.0	――	0	0.0	――
Q6_16	全体的に職員間の仕事配分に偏りがあるように感じる						
1	全く該当しない	45	4.4	4.4	47	4.3	4.3
2	あまり該当しない	364	35.6	35.7	395	35.8	35.8
3	やや該当する	434	42.5	42.5	464	42.1	42.1
4	とても該当する	178	17.4	17.4	196	17.8	17.8
＊	無回答	1	0.1	――	1	0.1	――
Q6_17	議会対応で超過勤務が増えたり、休日出勤をしたりすることがある						
1	全く該当しない	535	52.3	52.4	593	53.8	53.8
2	あまり該当しない	197	19.3	19.3	207	18.8	18.8
3	やや該当する	168	16.4	16.5	172	15.6	15.6
4	とても該当する	121	11.8	11.9	130	11.8	11.8
＊	無回答	1	0.1	――	1	0.1	――
Q6_18	議会対応で日常的な仕事ができないことがある						
1	全く該当しない	515	50.4	50.4	571	51.8	51.8
2	あまり該当しない	213	20.8	20.8	225	20.4	20.4
3	やや該当する	180	17.6	17.6	186	16.9	16.9
4	とても該当する	114	11.2	11.2	121	11.0	11.0
＊	無回答	0	0.0	――	0	0.0	――

「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」 単純集計表　　全体（5県合計）

※各設問の回答対象者数に対する割合を「全体%」で示し、無回答を除く回答者数に対する割合を「有効%」で示します。
※それぞれの割合(%)は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値が100%にならない場合があります。
※回答対象者を限定した設問には、回答対象者と該当者数（n）を設問文末尾に示しています。

質問項目		任期の定めのない常勤職員（回答数1022）			＜参考＞全職員（回答数1103）		
		回答数	全体%	有効%	回答数	全体%	有効%
Q7	あなたが現在担当されている業務の中で、下記の職種の職員と一緒に仕事をする（仕事に関わる調整や議論、検討をする）頻度はどの程度ですか。下記項目のそれぞれに該当するものを1点ずつお答えください。						
Q7_1	教育委員会の事務職員						
1	全くない	113	11.1	11.2	143	13.0	13.1
2	1か月に1回以下	103	10.1	10.2	116	10.5	10.6
3	1か月に2~3回	105	10.3	10.4	109	9.9	10.0
4	1週間に1回	63	6.2	6.2	71	6.4	6.5
5	1週間に数回	170	16.6	16.8	175	15.9	16.0
6	毎日	457	44.7	45.2	477	43.2	43.7
*	無回答	11	1.1	——	12	1.1	——
※各県の組織実態に応じて設問表記の調整あり							
Q7_2	指導主事・充て指導主事						
1	全くない	133	13.1	13.1	159	14.6	14.6
2	1か月に1回以下	122	12.0	12.0	131	12.0	12.0
3	1か月に2~3回	107	10.6	10.6	113	10.3	10.3
4	1週間に1回	54	5.3	5.3	58	5.3	5.3
5	1週間に数回	148	14.6	14.6	160	14.7	14.7
6	毎日	450	44.4	44.4	471	43.1	43.1
*	無回答	8	0.8	——	11	1.0	——
Q7_3	教育委員会の上記以外の職種						
1	全くない	255	25.0	25.4	293	26.6	27.1
2	1か月に1回以下	264	25.8	26.3	286	25.9	26.4
3	1か月に2~3回	147	14.4	14.6	152	13.8	14.0
4	1週間に1回	91	8.9	9.1	93	8.4	8.6
5	1週間に数回	137	13.4	13.6	143	13.0	13.2
6	毎日	111	10.9	11.0	115	10.4	10.6
*	無回答	17	1.7	——	21	1.9	——
Q7_4	知事部局の職員（職種問わず）						
1	全くない	341	33.4	33.8	398	36.1	36.6
2	1か月に1回以下	309	30.2	30.7	324	29.4	29.8
3	1か月に2~3回	164	16.0	16.3	166	15.0	15.3
4	1週間に1回	70	6.8	6.9	72	6.5	6.6
5	1週間に数回	92	9.0	9.1	93	8.4	8.6
6	毎日	32	3.1	3.2	33	3.0	3.0
*	無回答	14	1.4	——	17	1.5	——
Q7_5	学校教職員						
1	全くない	208	20.4	20.5	234	21.2	21.4
2	1か月に1回以下	255	25.0	25.1	269	24.4	24.6
3	1か月に2~3回	192	18.8	18.9	204	18.5	18.6
4	1週間に1回	85	8.3	8.4	89	8.1	8.1
5	1週間に数回	183	17.9	18.0	201	18.2	18.4
6	毎日	93	9.1	9.2	98	8.9	8.9
*	無回答	6	0.6	——	8	0.7	——

「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」 単純集計表　　全体（5県合計）

※各設問の回答対象者数に対する割合を「全体%」で示し、無回答を除く回答者数に対する割合を「有効%」で示します。
※それぞれの割合(%)は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値が100%にならない場合があります。
※回答対象者を限定した設問には、回答対象者と該当者数（n）を設問文末尾に示しています。

質問項目		任期の定めのない常勤職員（回答数1022）			＜参考＞全職員（回答数1103）		
		回答数	全体%	有効%	回答数	全体%	有効%
Q8	あなたの職場での働き方改革に関して、あなたは現状をどのように感じていますか。下記項目のそれぞれに該当するものを1点ずつお答えください。						
Q8_1	あなたの職場の働き方改革は進んでいると感じる						
1	全く該当しない	137	13.4	13.5	143	13.0	13.0
2	あまり該当しない	337	33.0	33.2	366	33.2	33.4
3	やや該当する	426	41.7	41.9	464	42.1	42.3
4	とても該当する	116	11.4	11.4	124	11.2	11.3
＊	無回答	6	0.6	――	6	0.5	――
Q8_2	あなたの職場の働き方改革に関心を持っている						
1	全く該当しない	48	4.7	4.7	49	4.5	4.5
2	あまり該当しない	162	15.9	15.9	178	16.2	16.2
3	やや該当する	495	48.7	48.7	539	49.1	49.1
4	とても該当する	311	30.6	30.6	331	30.2	30.2
＊	無回答	6	0.6	――	6	0.5	――
Q8_3	あなた自身の仕事について業務改善に努めている						
1	全く該当しない	23	2.3	2.3	25	2.3	2.3
2	あまり該当しない	161	15.8	15.8	180	16.4	16.4
3	やや該当する	617	60.7	60.7	662	60.3	60.3
4	とても該当する	215	21.2	21.2	230	21.0	21.0
＊	無回答	6	0.6	――	6	0.5	――
Q9	あなたが勤務する都道府県にある公立学校の教員の働き方に関して、あなたは現状をどのように感じていますか。下記項目のそれぞれに該当するものを1点ずつお答えください。						
Q9_1	公立学校教員の働き方改革は進んでいると感じる						
1	全く該当しない	158	15.5	15.9	170	15.4	15.9
2	あまり該当しない	453	44.3	45.7	497	45.1	46.4
3	やや該当する	347	34.0	35.0	370	33.5	34.5
4	とても該当する	34	3.3	3.4	34	3.1	3.2
＊	無回答	30	2.9	――	32	2.9	――
Q9_2	公立学校教員の働き方改革に関心を持っている						
1	全く該当しない	28	2.7	2.8	30	2.7	2.8
2	あまり該当しない	101	9.9	10.1	110	10.0	10.2
3	やや該当する	516	50.5	51.8	558	50.6	51.9
4	とても該当する	351	34.3	35.2	377	34.2	35.1
＊	無回答	26	2.5	――	28	2.5	――

「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」 単純集計表　　全体（5県合計）

※各設問の回答対象者数に対する割合を「全体%」で示し、無回答を除く回答者数に対する割合を「有効%」で示します。
※それぞれの割合(%)は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値が100%にならない場合があります。
※回答対象者を限定した設問には、回答対象者と該当者数（n）を設問文末尾に示しています。

質問項目		任期の定めのない常勤職員（回答数1022）			＜参考＞全職員（回答数1103）		
		回答数	全体%	有効%	回答数	全体%	有効%
Q10	次の三つの質問文は、仕事に関してどう感じているかを記述したものです。各文をよく読んで、あなたが仕事に関してそのように感じているかどうかを判断してください。そのように感じたことが一度もない場合は「全くない」を、感じたことがある場合はその頻度に該当するものを1点ずつお答えください。						
Q10_1	仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる						
0	全くない	87	8.5	8.5	92	8.3	8.3
1	ほとんど感じない（1年に数回以下）	116	11.4	11.4	123	11.2	11.2
2	めったに感じない（1か月に1回以下）	203	19.9	19.9	213	19.3	19.3
3	時々感じる（1か月に数回）	320	31.3	31.3	348	31.6	31.6
4	よく感じる（1週間に1回）	131	12.8	12.8	145	13.1	13.1
5	とてもよく感じる（1週間に数回）	111	10.9	10.9	124	11.2	11.2
6	いつも感じる（毎日）	54	5.3	5.3	58	5.3	5.3
*	無回答	0	0.0	——	0	0.0	——
Q10_2	仕事に熱心である						
0	全くない	35	3.4	3.4	36	3.3	3.3
1	ほとんど感じない（1年に数回以下）	40	3.9	3.9	41	3.7	3.7
2	めったに感じない（1か月に1回以下）	91	8.9	8.9	93	8.4	8.4
3	時々感じる（1か月に数回）	277	27.1	27.1	302	27.4	27.4
4	よく感じる（1週間に1回）	229	22.4	22.4	253	22.9	22.9
5	とてもよく感じる（1週間に数回）	238	23.3	23.3	255	23.1	23.1
6	いつも感じる（毎日）	112	11.0	11.0	123	11.2	11.2
*	無回答	0	0.0	——	0	0.0	——
Q10_3	私は仕事にのめり込んでいる						
0	全くない	73	7.1	7.1	77	7.0	7.0
1	ほとんど感じない（1年に数回以下）	96	9.4	9.4	101	9.2	9.2
2	めったに感じない（1か月に1回以下）	178	17.4	17.4	192	17.4	17.4
3	時々感じる（1か月に数回）	279	27.3	27.3	305	27.7	27.7
4	よく感じる（1週間に1回）	184	18.0	18.0	200	18.1	18.1
5	とてもよく感じる（1週間に数回）	154	15.1	15.1	164	14.9	14.9
6	いつも感じる（毎日）	58	5.7	5.7	64	5.8	5.8
*	無回答	0	0.0	——	0	0.0	——

「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」 単純集計表　　全体（5県合計）

※各設問の回答対象者数に対する割合を「全体%」で示し、無回答を除く回答者数に対する割合を「有効%」で示します。
※それぞれの割合(%)は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値が100%にならない場合があります。
※回答対象者を限定した設問には、回答対象者と該当者数（n）を設問文末尾に示しています。

質問項目		任期の定めのない常勤職員（回答数1022）			＜参考＞全職員（回答数1103）		
		回答数	全体%	有効%	回答数	全体%	有効%
Q11	あなたの現在の仕事などの状況についてお尋ねします。下記項目のそれぞれに該当するものを1点ずつお答えください。						
Q11_1	今の仕事に満足している						
1	全く該当しない	86	8.4	8.4	94	8.5	8.5
2	あまり該当しない	277	27.1	27.1	286	25.9	25.9
3	やや該当する	496	48.5	48.5	535	48.5	48.5
4	とても該当する	163	15.9	15.9	188	17.0	17.0
＊	無回答	0	0.0	――	0	0.0	――
Q11_2	今の仕事にやりがいを感じる						
1	全く該当しない	75	7.3	7.3	78	7.1	7.1
2	あまり該当しない	250	24.5	24.5	269	24.4	24.4
3	やや該当する	469	45.9	45.9	505	45.8	45.8
4	とても該当する	228	22.3	22.3	251	22.8	22.8
＊	無回答	0	0.0	――	0	0.0	――
Q11_3	今の仕事の内容は自分に合っている						
1	全く該当しない	105	10.3	10.3	109	9.9	9.9
2	あまり該当しない	316	30.9	31.0	331	30.0	30.1
3	やや該当する	459	44.9	45.0	495	44.9	45.0
4	とても該当する	140	13.7	13.7	166	15.0	15.1
＊	無回答	2	0.2	――	2	0.2	――
Q11_4	非常にたくさんの仕事をしなければならない						
1	全く該当しない	45	4.4	4.4	57	5.2	5.2
2	あまり該当しない	264	25.8	25.9	302	27.4	27.4
3	やや該当する	404	39.5	39.6	431	39.1	39.1
4	とても該当する	307	30.0	30.1	311	28.2	28.2
＊	無回答	2	0.2	――	2	0.2	――
Q11_5	時間内に仕事が処理しきれない						
1	全く該当しない	96	9.4	9.4	117	10.6	10.6
2	あまり該当しない	314	30.7	30.7	351	31.8	31.8
3	やや該当する	351	34.3	34.3	368	33.4	33.4
4	とても該当する	261	25.5	25.5	267	24.2	24.2
＊	無回答	0	0.0	――	0	0.0	――
Q11_6	自分自身の仕事と生活の総合的なバランスが取れている						
1	全く該当しない	130	12.7	12.7	136	12.3	12.3
2	あまり該当しない	247	24.2	24.2	262	23.8	23.8
3	やや該当する	472	46.2	46.2	515	46.7	46.7
4	とても該当する	173	16.9	16.9	190	17.2	17.2
＊	無回答	0	0.0	――	0	0.0	――

「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」 単純集計表　　全体（5県合計）

※各設問の回答対象者数に対する割合を「全体%」で示し、無回答を除く回答者数に対する割合を「有効%」で示します。
※それぞれの割合(%)は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値が100%にならない場合があります。
※回答対象者を限定した設問には、回答対象者と該当者数（n）を設問文末尾に示しています。

質問項目		任期の定めのない常勤職員（回答数1022）			＜参考＞全職員（回答数1103）		
		回答数	全体%	有効%	回答数	全体%	有効%
Q11	あなたの現在の仕事などの状況についてお尋ねします。下記項目のそれぞれに該当するものを1点ずつお答えください。						
Q11_7	私生活を送る時間は充実している						
1	全く該当しない	83	8.1	8.2	88	8.0	8.0
2	あまり該当しない	237	23.2	23.3	252	22.8	22.9
3	やや該当する	475	46.5	46.7	512	46.4	46.6
4	とても該当する	223	21.8	21.9	247	22.4	22.5
＊	無回答	4	0.4	――	4	0.4	――
Q11_8	自分の仕事に見合う給料・ボーナスをもらえていない						
1	全く該当しない	129	12.6	12.6	138	12.5	12.5
2	あまり該当しない	431	42.2	42.3	460	41.7	41.8
3	やや該当する	311	30.4	30.5	338	30.6	30.7
4	とても該当する	149	14.6	14.6	165	15.0	15.0
＊	無回答	2	0.2	――	2	0.2	――
Q11_9	異なる職種の職員との仕事は苦手だ※ここでの職種とは、事務職員、指導主事、社会教育主事等を意味します						
1	全く該当しない	352	34.4	34.5	375	34.0	34.0
2	あまり該当しない	514	50.3	50.3	558	50.6	50.6
3	やや該当する	129	12.6	12.6	141	12.8	12.8
4	とても該当する	26	2.5	2.5	28	2.5	2.5
＊	無回答	1	0.1	――	1	0.1	――
Q11_10	部署横断的な業務は苦手だ※ここでの「部署横断的な業務」は複数の課（に相当する組織）が関わる業務や本庁と教育事務所のように複数の機関が関わる業務をイメージしてください						
1	全く該当しない	266	26.0	26.0	289	26.2	26.2
2	あまり該当しない	483	47.3	47.3	526	47.7	47.7
3	やや該当する	233	22.8	22.8	246	22.3	22.3
4	とても該当する	40	3.9	3.9	42	3.8	3.8
＊	無回答	0	0.0	――	0	0.0	――
Q11_11	管理職（学校管理職含む）に昇進したい※管理職の方は、より上位の管理職への昇進希望をお答えください						
1	全く該当しない	302	29.5	29.6	354	32.1	32.1
2	あまり該当しない	362	35.4	35.5	381	34.5	34.6
3	やや該当する	292	28.6	28.6	298	27.0	27.0
4	とても該当する	65	6.4	6.4	69	6.3	6.3
＊	無回答	1	0.1	――	1	0.1	――

「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」 単純集計表　　全体（5県合計）

※各設問の回答対象者数に対する割合を「全体%」で示し、無回答を除く回答者数に対する割合を「有効%」で示します。
※それぞれの割合(%)は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値が100%にならない場合があります。
※回答対象者を限定した設問には、回答対象者と該当者数（n）を設問文末尾に示しています。

質問項目		任期の定めのない常勤職員（回答数1022）			＜参考＞全職員（回答数1103）		
		回答数	全体%	有効%	回答数	全体%	有効%
Q12	以下のそれぞれの文章に対するあなたの考えについて、下記項目のそれぞれに該当するものを1点ずつお答えください。						
Q12_1	社会にとって意義のある公教育に関わることは、自分にとって重要だ						
1	全くそう思わない	28	2.7	2.7	28	2.5	2.5
2	そう思わない	34	3.3	3.3	35	3.2	3.2
3	どちらかというとそう思わない	39	3.8	3.8	40	3.6	3.6
4	どちらともいえない	105	10.3	10.3	115	10.4	10.5
5	どちらかというとそう思う	256	25.0	25.1	277	25.1	25.2
6	そう思う	333	32.6	32.6	367	33.3	33.4
7	強くそう思う	225	22.0	22.1	238	21.6	21.6
*	無回答	2	0.2	——	3	0.3	——
Q12_2	日々の出来事の中で、私たちがいかにお互いに支え合っているかをよく意識する						
1	全くそう思わない	14	1.4	1.4	14	1.3	1.3
2	そう思わない	26	2.5	2.5	27	2.4	2.5
3	どちらかというとそう思わない	48	4.7	4.7	52	4.7	4.7
4	どちらともいえない	121	11.8	11.9	136	12.3	12.4
5	どちらかというとそう思う	272	26.6	26.7	303	27.5	27.5
6	そう思う	345	33.8	33.8	367	33.3	33.4
7	強くそう思う	194	19.0	19.0	201	18.2	18.3
*	無回答	2	0.2	——	3	0.3	——
Q12_3	世の中をよくすることは、自分自身の目標を達成することよりも重要である						
1	全くそう思わない	33	3.2	3.2	37	3.4	3.4
2	そう思わない	53	5.2	5.2	56	5.1	5.1
3	どちらかというとそう思わない	93	9.1	9.1	102	9.2	9.3
4	どちらともいえない	356	34.8	34.9	382	34.6	34.7
5	どちらかというとそう思う	267	26.1	26.2	281	25.5	25.5
6	そう思う	160	15.7	15.7	178	16.1	16.2
7	強くそう思う	59	5.8	5.8	65	5.9	5.9
*	無回答	1	0.1	——	2	0.2	——
Q12_4	社会のためなら自分自身が大きな犠牲を払うこともいとわない						
1	全くそう思わない	160	15.7	15.7	172	15.6	15.6
2	そう思わない	184	18.0	18.0	199	18.0	18.1
3	どちらかというとそう思わない	185	18.1	18.1	200	18.1	18.2
4	どちらともいえない	302	29.5	29.6	322	29.2	29.2
5	どちらかというとそう思う	123	12.0	12.0	136	12.3	12.4
6	そう思う	52	5.1	5.1	56	5.1	5.1
7	強くそう思う	15	1.5	1.5	16	1.5	1.5
*	無回答	1	0.1	——	2	0.2	——
Q12_5	人にどう見られても他者の権利をすすんで守ろうと思う						
1	全くそう思わない	49	4.8	4.8	53	4.8	4.8
2	そう思わない	97	9.5	9.5	105	9.5	9.5
3	どちらかというとそう思わない	136	13.3	13.3	148	13.4	13.4
4	どちらともいえない	433	42.4	42.4	463	42.0	42.1
5	どちらかというとそう思う	204	20.0	20.0	221	20.0	20.1
6	そう思う	75	7.3	7.3	82	7.4	7.4
7	強くそう思う	27	2.6	2.6	29	2.6	2.6
*	無回答	1	0.1	——	2	0.2	——

「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」 単純集計表　　全体（5県合計）

※各設問の回答対象者数に対する割合を「全体%」で示し、無回答を除く回答者数に対する割合を「有効%」で示します。
※それぞれの割合(%)は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値が100%にならない場合があります。
※回答対象者を限定した設問には、回答対象者と該当者数（n）を設問文末尾に示しています。

質問項目		任期の定めのない常勤職員（回答数1022）			＜参考＞全職員（回答数1103）		
		回答数	全体%	有効%	回答数	全体%	有効%
Q13	あなたのストレスの状況についてお尋ねします。次の6項目の質問について、過去1か月の間はどのようであったか、下記項目のそれぞれに該当するものを1点ずつお答えください。						
Q13_1	神経過敏に感じましたか						
1	全くない	355	34.7	34.8	385	34.9	35.0
2	少しだけ	278	27.2	27.3	296	26.8	26.9
3	ときどき	254	24.9	24.9	275	24.9	25.0
4	たいてい	84	8.2	8.2	93	8.4	8.5
5	いつも	49	4.8	4.8	51	4.6	4.6
＊	無回答	2	0.2	——	3	0.3	——
Q13_2	絶望的だと感じましたか						
1	全くない	600	58.7	58.9	653	59.2	59.5
2	少しだけ	193	18.9	19.0	205	18.6	18.7
3	ときどき	142	13.9	13.9	152	13.8	13.8
4	たいてい	48	4.7	4.7	52	4.7	4.7
5	いつも	35	3.4	3.4	36	3.3	3.3
＊	無回答	4	0.4	——	5	0.5	——
Q13_3	そわそわ、落ち着かなく感じましたか						
1	全くない	364	35.6	35.7	409	37.1	37.2
2	少しだけ	335	32.8	32.8	349	31.6	31.7
3	ときどき	206	20.2	20.2	218	19.8	19.8
4	たいてい	79	7.7	7.7	88	8.0	8.0
5	いつも	36	3.5	3.5	36	3.3	3.3
＊	無回答	2	0.2	——	3	0.3	——
Q13_4	気分が沈み込んで、何が起こっても気が晴れないように感じましたか						
1	全くない	402	39.3	39.4	443	40.2	40.3
2	少しだけ	293	28.7	28.7	314	28.5	28.5
3	ときどき	196	19.2	19.2	207	18.8	18.8
4	たいてい	84	8.2	8.2	89	8.1	8.1
5	いつも	45	4.4	4.4	47	4.3	4.3
＊	無回答	2	0.2	——	3	0.3	——
Q13_5	何をするのも骨折りだと感じましたか						
1	全くない	394	38.6	38.6	437	39.6	39.7
2	少しだけ	298	29.2	29.2	318	28.8	28.9
3	ときどき	189	18.5	18.5	201	18.2	18.3
4	たいてい	95	9.3	9.3	99	9.0	9.0
5	いつも	44	4.3	4.3	45	4.1	4.1
＊	無回答	2	0.2	——	3	0.3	——
Q13_6	自分は価値のない人間だと感じましたか						
1	全くない	599	58.6	58.8	651	59.0	59.2
2	少しだけ	225	22.0	22.1	239	21.7	21.7
3	ときどき	118	11.5	11.6	128	11.6	11.6
4	たいてい	37	3.6	3.6	39	3.5	3.5
5	いつも	40	3.9	3.9	42	3.8	3.8
＊	無回答	3	0.3	——	4	0.4	——

「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」 単純集計表　　全体（5県合計）

※各設問の回答対象者数に対する割合を「全体%」で示し、無回答を除く回答者数に対する割合を「有効%」で示します。
※それぞれの割合(%)は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値が100%にならない場合があります。
※回答対象者を限定した設問には、回答対象者と該当者数（n）を設問文末尾に示しています。

質問項目		任期の定めのない常勤職員（回答数1022）			＜参考＞全職員（回答数1103）		
		回答数	全体%	有効%	回答数	全体%	有効%
Q14	あなたにとって、次の人たちはどの程度気軽に話ができますか。下記項目のそれぞれに該当するものを1点ずつお答えください。						
Q14_1	上司						
1	全くない	61	6.0	6.0	72	6.5	6.6
2	多少	393	38.5	38.6	427	38.7	38.9
3	かなり	360	35.2	35.4	384	34.8	34.9
4	非常に	204	20.0	20.0	216	19.6	19.7
＊	無回答	4	0.4	——	4	0.4	——
Q14_2	同僚						
1	全くない	20	2.0	2.0	23	2.1	2.1
2	多少	253	24.8	24.9	275	24.9	25.1
3	かなり	435	42.6	42.8	475	43.1	43.3
4	非常に	308	30.1	30.3	324	29.4	29.5
＊	無回答	6	0.6	——	6	0.5	——
Q14_3	配偶者・家族・友人等						
1	全くない	11	1.1	1.1	12	1.1	1.1
2	多少	150	14.7	14.7	159	14.5	14.5
3	かなり	339	33.3	33.3	369	33.6	33.6
4	非常に	518	50.9	50.9	558	50.8	50.8
＊	無回答	4	0.4	——	5	0.5	——
Q15	あなたが困ったときに、次の人たちはどのくらい頼りになりますか。下記項目のそれぞれに該当するものを1点ずつお答えください。						
Q15_1	上司						
1	全くない	35	3.4	3.4	41	3.7	3.7
2	多少	259	25.3	25.4	288	26.1	26.1
3	かなり	409	40.0	40.1	443	40.2	40.2
4	非常に	318	31.1	31.1	330	29.9	29.9
＊	無回答	1	0.1	——	1	0.1	——
Q15_2	同僚						
1	全くない	28	2.7	2.7	37	3.4	3.4
2	多少	239	23.4	23.5	264	23.9	24.0
3	かなり	437	42.8	42.9	469	42.5	42.6
4	非常に	315	30.8	30.9	330	29.9	30.0
＊	無回答	3	0.3	——	3	0.3	——
Q15_3	配偶者・家族・友人等						
1	全くない	23	2.3	2.3	24	2.2	2.2
2	多少	223	21.8	21.9	238	21.6	21.6
3	かなり	321	31.4	31.5	353	32.0	32.1
4	非常に	453	44.3	44.4	486	44.1	44.1
＊	無回答	2	0.2	——	2	0.2	——

「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」 単純集計表　　全体（5県合計）

※各設問の回答対象者数に対する割合を「全体%」で示し、無回答を除く回答者数に対する割合を「有効%」で示します。
※それぞれの割合(%)は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値が100%にならない場合があります。
※回答対象者を限定した設問には、回答対象者と該当者数（n）を設問文末尾に示しています。

質問項目		任期の定めのない常勤職員（回答数1022）			＜参考＞全職員（回答数1103）		
		回答数	全体%	有効%	回答数	全体%	有効%
Q16	あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらい聞いてくれますか。下記項目のそれぞれに該当するものを1点ずつお答えください。						
Q16_1	上司						
1	全くない	52	5.1	5.1	58	5.3	5.3
2	多少	331	32.4	32.5	374	33.9	34.0
3	かなり	387	37.9	37.9	412	37.4	37.4
4	非常に	250	24.5	24.5	257	23.3	23.3
＊	無回答	2	0.2	——	2	0.2	——
Q16_2	同僚						
1	全くない	48	4.7	4.7	56	5.1	5.1
2	多少	335	32.8	32.9	371	33.6	33.7
3	かなり	389	38.1	38.2	419	38.0	38.1
4	非常に	247	24.2	24.2	254	23.0	23.1
＊	無回答	3	0.3	——	3	0.3	——
Q16_3	配偶者・家族・友人等						
1	全くない	18	1.8	1.8	20	1.8	1.8
2	多少	157	15.4	15.4	169	15.3	15.4
3	かなり	340	33.3	33.4	368	33.4	33.5
4	非常に	504	49.3	49.5	543	49.2	49.4
＊	無回答	3	0.3	——	3	0.3	——
Q17	あなたの公務員としての今後のキャリア希望について伺います。下記項目のそれぞれについて、該当するものを1点ずつお答えください。職種等の関係で明らかにあなたと関係しないと思われた項目については「全く該当しない」をお答えください。【任期の定めのない常勤職員限定・n=1022】						
Q17_1	教育委員会事務局本庁内で勤務したい						
1	全く該当しない	395	38.6	38.9	395	38.6	38.9
2	あまり該当しない	315	30.8	31.0	315	30.8	31.0
3	やや該当する	227	22.2	22.4	227	22.2	22.4
4	とても該当する	78	7.6	7.7	78	7.6	7.7
＊	無回答	7	0.7	——	7	0.7	——
Q17_2	教育事務所・教育センター・教育研究所等の本庁以外の教育関係の部署で勤務したい						
1	全く該当しない	261	25.5	25.7	261	25.5	25.7
2	あまり該当しない	295	28.9	29.1	295	28.9	29.1
3	やや該当する	344	33.7	33.9	344	33.7	33.9
4	とても該当する	114	11.2	11.2	114	11.2	11.2
＊	無回答	8	0.8	——	8	0.8	——
Q17_3	知事部局の部署で勤務したい						
1	全く該当しない	516	50.5	51.0	516	50.5	51.0
2	あまり該当しない	214	20.9	21.1	214	20.9	21.1
3	やや該当する	177	17.3	17.5	177	17.3	17.5
4	とても該当する	105	10.3	10.4	105	10.3	10.4
＊	無回答	10	1.0	——	10	1.0	——
Q17_4	学校園の教員（校長等管理職含む）として勤務したい※ここでの学校園は幼稚園～高等学校段階の学校等を意味します						
1	全く該当しない	337	33.0	33.3	337	33.0	33.3
2	あまり該当しない	89	8.7	8.8	89	8.7	8.8
3	やや該当する	226	22.1	22.3	226	22.1	22.3
4	とても該当する	360	35.2	35.6	360	35.2	35.6
＊	無回答	10	1.0	——	10	1.0	——
Q17_5	文部科学省などの国の機関で勤務したい						
1	全く該当しない	691	67.6	68.1	691	67.6	68.1
2	あまり該当しない	156	15.3	15.4	156	15.3	15.4
3	やや該当する	120	11.7	11.8	120	11.7	11.8
4	とても該当する	47	4.6	4.6	47	4.6	4.6
＊	無回答	8	0.8	——	8	0.8	——

「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」 単純集計表　　全体（5県合計）

※各設問の回答対象者数に対する割合を「全体%」で示し、無回答を除く回答者数に対する割合を「有効%」で示します。
※それぞれの割合(%)は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値が100%にならない場合があります。
※回答対象者を限定した設問には、回答対象者と該当者数（n）を設問文末尾に示しています。

質問項目		任期の定めのない常勤職員（回答数1022）			＜参考＞全職員（回答数1103）		
		回答数	全体%	有効%	回答数	全体%	有効%
Q17	あなたの公務員としての今後のキャリア希望について伺います。下記項目のそれぞれについて、該当するものを1点ずつお答えください。職種等の関係で明らかにあなたと関係しないと思われた項目については「全く該当しない」をお答えください。【任期の定めのない常勤職員限定・n=1022】						
Q17_6	できるだけ早く公務員をやめてしまいたい						
1	全く該当しない	526	51.5	51.8	526	51.5	51.8
2	あまり該当しない	285	27.9	28.1	285	27.9	28.1
3	やや該当する	151	14.8	14.9	151	14.8	14.9
4	とても該当する	53	5.2	5.2	53	5.2	5.2
*	無回答	7	0.7	——	7	0.7	——

Q18	あなたがこれまでに常勤職員（臨時採用等は除きます）として経験した仕事について、該当するものを全部お答えください。【複数回答】【任期の定めのない常勤職員限定・n=1022】						
1	知事部局・公営企業・教育委員会以外の行政委員会の職員（本庁・出先機関問わず）	374	36.6	36.6	374	36.6	36.6
2	幼稚園～高等学校段階の学校園の教員（校長等管理職を含みます）	520	50.9	50.9	520	50.9	50.9
3	幼稚園～高等学校段階の学校園の事務職員	212	20.7	20.7	212	20.7	20.7
4	民間企業	127	12.4	12.4	127	12.4	12.4
5	上記に該当する経験はない	118	11.5	11.5	118	11.5	11.5
*	無回答	0	0.0	——	0	0.0	——

Q19	あなたのこれまでの勤務経験についてお尋ねします。①常勤の公務員（公立学校教員も含む）としての通算勤務期間（産休・育休等も含む）と、②現在の所属部署での勤務期間について、それぞれ何年目かをお答えください。【数値回答】【任期の定めのない常勤職員限定・n=1022】						
Q19_1	①常勤の公務員（公立学校教員含む）としての通算勤務期間（年目）						
	平均値			20.45			20.45
	最小値			1.00			1.00
	最大値			42.00			42.00
（参考）	1～5年目	59	5.8	5.8	59	5.8	5.8
	6～10年目	121	11.8	12.0	121	11.8	12.0
	11～15年目	121	11.8	12.0	121	11.8	12.0
	16～20年目	188	18.4	18.6	188	18.4	18.6
	21～25年目	199	19.5	19.7	199	19.5	19.7
	26～30年目	169	16.5	16.7	169	16.5	16.7
	31～35年目	123	12.0	12.2	123	12.0	12.2
	36年目以上	32	3.1	3.2	32	3.1	3.2
	無回答・無効回答	10	1.0	——	10	1.0	——

Q19_2	②現在の所属部署での勤務期間※ここでの「所属部署」は課（に相当する組織）をイメージしてください（年目）						
	平均値			2.42			2.42
	最小値			1.00			1.00
	最大値			33.00			33.00
（参考）	1年目	382	37.4	37.7	382	37.4	37.7
	2年目	289	28.3	28.5	289	28.3	28.5
	3年目	201	19.7	19.8	201	19.7	19.8
	4～5年目	88	8.6	8.7	88	8.6	8.7
	6年目以上	54	5.3	5.3	54	5.3	5.3
	無回答	8	0.8	——	8	0.8	——

「教育委員会事務局職員の働き方に関する調査」 単純集計表　　全体（5県合計）

※各設問の回答対象者数に対する割合を「全体%」で示し、無回答を除く回答者数に対する割合を「有効%」で示します。
※それぞれの割合(%)は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値が100%にならない場合があります。
※回答対象者を限定した設問には、回答対象者と該当者数（n）を設問文末尾に示しています。

質問項目		任期の定めのない常勤職員（回答数1022）			<参考>全職員（回答数1103）		
		回答数	全体%	有効%	回答数	全体%	有効%
Q20	あなたの性別について該当するものを1点お答えください。						
1	男性	697	68.2	68.2	743	67.4	67.4
2	女性	277	27.1	27.1	307	27.8	27.8
3	どちらともいえない	7	0.7	0.7	7	0.6	0.6
4	答えたくない	41	4.0	4.0	46	4.2	4.2
＊	無回答	0	0.0	――	0	0.0	――

Q21	あなたの年齢（回答日時点）について該当するものを1点お答えください。						
1	24歳以下	12	1.2	1.2	12	1.1	1.1
2	25～29歳	62	6.1	6.1	62	5.6	5.6
3	30～34歳	94	9.2	9.2	97	8.8	8.8
4	35～39歳	104	10.2	10.2	106	9.6	9.6
5	40～44歳	177	17.3	17.3	183	16.6	16.6
6	45～49歳	261	25.5	25.5	267	24.2	24.2
7	50～54歳	203	19.9	19.9	211	19.1	19.1
8	55～59歳	97	9.5	9.5	115	10.4	10.4
9	60歳以上	12	1.2	1.2	50	4.5	4.5
＊	無回答	0	0.0	――	0	0.0	――

Q22	あなたの御家族・御家庭に下記に該当する方はいらっしゃいますか。該当するもの全部をお答えください。【複数回答】						
1	配偶者（事実婚等も含む）	746	73.0	73.1	807	73.2	73.4
2	同居する父母・祖父母（義父母等も含む）	188	18.4	18.4	199	18.0	18.1
3	未就園児	43	4.2	4.2	45	4.1	4.1
4	幼稚園・保育園・認定こども園に通う子	122	11.9	12.0	124	11.2	11.3
5	小学生（相当学年の子も含む）	272	26.6	26.7	280	25.4	25.5
6	中学生（相当学年の子も含む）	178	17.4	17.5	186	16.9	16.9
7	高校生（相当学年の子も含む）	149	14.6	14.6	156	14.1	14.2
8	あなた自身が介護している方	11	1.1	1.1	15	1.4	1.4
9	上記に該当する方はいない	163	15.9	16.0	174	15.8	15.8
＊	無回答	2	0.2	――	3	0.3	――

第２部
文部科学省職員の仕事意識

序章　文部科学省職員の仕事に関する意識を研究する意義

１節　本プロジェクト研究の背景

本プロジェクト研究「教育分野の公務労働に関する調査研究」では、教育政策として重視され、社会的にも注目を集める教員の働き方だけではなく、自治体の教育委員会事務局職員や、文部科学省職員の働き方をも研究対象としている。

これは、国家公務員の働き方改革が国の府省と仕事をする民間企業の働き方の改善にもつながると捉えられていることを考慮すれば、教員の働き方の課題を、より広く教育分野の公務労働の課題として捉え、自治体の教育委員会事務局職員、文部科学省職員の働き方にも着目することが必要だと考えられたためである。

また、これらの研究を進めるに当たっては、労働時間の減少だけに着目するのではなく、1990 年代から公務労働者の動機付けを扱う PSM（Public Service Motivation：パブリック・サービス・モチベーション）研究などにおいて、公共部門の職員が適切に動機付けられればより良い働きぶりにつながり、ひいては行政のパフォーマンス向上を通じて市民生活に対しても良い影響を与えると考えられていることなどを踏まえ、動機付けなど公務労働者の心理的な側面も含めた検討を行うことにより、労働時間の減少と併せてパフォーマンスを向上させる道筋が見えてくる可能性があるのではないかとも考えられた。

そのため、本プロジェクト研究では文部科学省職員を対象とした研究チームが構成され、後述するように、文部科学省の協力を得て研究を進めた。この序章から始まる本報告書第２部で報告するのは、文部科学省職員を対象とした研究の成果である。

２節　問題関心

2010 年代半ばから社会全体で働き方改革への関心が高まり、様々な施策が講じられてきており、国の府省においても、2014 年に女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会が設置され、「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」が定められて以降、働き方改革が組織管理の主要な課題であり続けている。この背景には、国家公務員においても女性職員や共働きの職員が増加し、従来のような無定量な労働を是とする組織風土が受け入れられなくなってきたことや、国家公務員志望者数の減少傾向、若手職員の早期離職傾向などがある。

働き方改革の核となる取組が超過勤務の縮減にあることは言を俟（ま）たない。一方で、内閣人事局が実施した「令和 4 年度働き方改革職員アンケート」の結果によれば、離職意向の強い職員が挙げる離職意向の要因として、「もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたい」「仕事を通じて専門性・スキルが磨かれている実感がない」が、「長時間労働が常態化している」よりも多く挙げられている。令和 3 年度の同アンケートを分析した田中丸（2023）も、社会貢献の実感や成長実感、強み（長所）の発揮などを内容とする「やりがい」を全く実感できていない 35 歳未満の職員のうち、34%が離職意向を有していることを明らかにしている。また、人事院の令和 4 年度年次報告書では、職務満足度の高い職員は「業務のやりがい」を挙げていることが指摘されている。これらの調査結果からは、成長を実感でき、や

りがいを感じられる職場の重要性が示唆される。

３節　文部科学省「省改革に関する職員アンケート」の二次利用

そこで、本研究では、当初文部科学省職員を対象にアンケート調査を行うことを企図し、文部科学省に相談した。

相談の結果、既に文部科学省は「省改革に関する職員アンケート」を全職員を対象として継続的に行っていること、その調査項目の中には成長実感ややりがいを問うものなどが含まれていること、国立教育政策研究所のプロジェクト研究の枠組みであれば同アンケートの個票の二次利用が可能であることなどが判明した。既にこのようなアンケート調査が実施され、高い回収率が実現している中で、別途の調査を行うことは文部科学省職員に過剰な負担をかけることになり、また、高い回収率も期待できないことから、本研究においては「省改革に関する職員アンケート」を利用することにした。

本プロジェクト研究の期間が令和 4～6 年度であることから、令和 4 年度と令和 5 年度の「省改革に関する職員アンケート」の個票データを対象に、本プロジェクト研究の研究分担者かつ国立教育政策研究所の客員研究員である筆者が、文部科学省の定める要領に基づき利用申請を行い、許可を得た[1]。この個票データについては、同じく本プロジェクト研究の研究分担者である森川想氏、河合晃一氏も利用許可を得ている。

本研究のためにデータを提供してくださった文部科学省の関係の皆様にこの場を借りて御礼申し上げたい。

４節　本報告書第２部の構成

本章に続く第 1 章では、公共部門における職務満足や組織コミットメント、PSM に関する先行研究をレビューした上で、本研究の学術的な意義と実践的な意義を明らかにする。第２章では、「省改革に関する職員アンケート」の調査項目や回答状況など、同アンケートの概要を示す。第 3 章は、令和 4 年度の回答を基に、因子分析を行いデータの構造を示すとともに、析出された因子ごとに部署別かつ職位別の得点を図示することにより、調査結果の全体の傾向を可視化する。第 4 章では、令和 4 年度の回答を基に、常勤職員全体と職位別、職種別にパス解析を行い、文部科学省職員の認識と、職務満足度や組織コミットメント、PSM との関係を析出している。第 5 章では、令和 4 年度と令和 5 年度の回答の変化について検討する。

本報告書第 2 部における主要な研究成果の一つは、成長実感ややりがいなどとも関連の深い、職務満足や組織コミットメント、PSM に関する国内外の最新の研究のレビューを行い、各概念の定義や先行要因、概念間の関係性について的確に検討することを通じて、それらが組織にとっていかに重要であるかを明示したことである。もう一つは、文部科学省職員を対象とした実際のデータを基に、職務満足や組織コミットメント、PSM に影響する要因を職位や職種別に析出し、その変化の様子も捉えることにより、省改革推進や職場環境、リーダーシップの重要性、ワークライフバランスの意義を明らかにしたことである。このよう

な成果は学術的にも実務的にも一定の意義のあるものだと考えており、公務労働研究者や文部科学省職員をはじめとした中央府省に勤務する行政官だけでなく、教育に関わる全ての関係者に御一読いただき、忌憚（きたん）のない御意見をお寄せいただければ幸いである。

渡辺　恵子（武蔵野大学・国立教育政策研究所）

参考文献

田中丸大記（2023）「国家公務員の「やりがい」に関する職員アンケート調査について」『季刊行政管理研究』No.182、88-97.

注

[1] なお、筆者は、平成 25 年度から令和 4 年度まで国立教育政策研究所教育政策・評価研究部で部長を務めており、本プロジェクト研究開始時の研究代表者である。また、国家公務員としてのキャリアは、国家公務員採用 I 種試験合格者として平成 4 年度に文部省に採用されたことにより始まったことを念のため申し添える。

第１章　職務満足・組織コミットメント・PSM に関する先行研究レビュー

１節　本章の目的

組織の構成員である労働者は組織とどのように関わり、組織をどのように見ているのか。また、労働者が組織のために働くにはどのような要因が重要であるのだろうか。これらの問題関心に対し、産業・組織心理学や組織行動論では多くの理論研究、実証研究が積み重ねられてきた。

このような研究の文脈において、組織行動論では、「態度」（attitude）という概念を「組織や仕事に対する個人の心理的な志向性や状態」と定義し、ワークモチベーション（work motivation）や職務満足（job satisfaction）、組織コミットメント（organizational commitment）、ワークエンゲージメント（work engagement）、ジョブインボルブメント（job involvement）といった組織や仕事に対する個人の心理的状態を、この「態度」という概念に包含する形で整理している（服部 2023）。本研究では、ここでいう個人の「態度」を「仕事に関する態度」（work attitude）と呼称することにしたい。

「仕事に関する態度」は安定的かつ持続的なものであり、労働者の意欲やパフォーマンスに直接的な影響を与える重要な要素と考えられている。そのため、公共部門を対象とした研究においても、「仕事に関する態度」を構成している職務満足や組織コミットメントの向上は組織の成果や市民サービスの質を高めるために不可欠と考えられている。

行政学における先行研究の一例として、モイニハンとパンディ（Moynihan & Pandey, 2007b）は、「仕事に関する態度」に影響力を有する組織的要因を「有効なレバー」（workable lever）と呼び、職務満足、組織コミットメント等に対する各「レバー」の効果量の測定を試みている。このような研究の背景には、組織管理におけるどの「レバー」が個人の「仕事に関する態度」の維持・向上に機能するのかを探るといった実践的関心が存在する[1]。

本研究も同様の実践的関心を有しており、文部科学省の職員を対象としたアンケート調査「省改革に関する職員アンケート」の分析を通じて、個人の「仕事に関する態度」に効果を及ぼす組織管理の在り方についての検討を行う。特に、省改革に対する職員の認識、ワークライフバランス（work-life balance: WLB）、職場環境といった三つの要因と職員の「仕事に関する態度」との関係を明らかにすることを、本研究では主眼に置く。実際、同調査の質問項目には、文部科学省内での改革に対する職員の認識を確認するものの他に、各職員個人の職務満足、組織コミットメント、パブリック・サービス・モチベーション（public service motivation: PSM）といった心理的状態、すなわち「仕事に関する態度」を測定するものが複数含まれているため、上記のような実践的関心に即した分析が可能となっている。

なお、「仕事に関する態度」を分析するに当たり、職務満足、組織コミットメント等の概念を統合して扱えると主張する研究が存在する一方（例えば、Harrison et al., 2006; Moynihan & Pandey, 2007b）[2]、これらの概念は、理論的にも実証上も異なる概念として区分されることが一般的である。

そこで本章では、「仕事に関する態度」に関する概念の中でも特に、職務満足、組織コミットメント、PSM という三つに焦点をあて、産業・組織心理学や組織行動論、さらには行政学においてこれらの概念を主たる対象とした先行研究のレビューを行う。具体的には、各概念の定義を確認した上で、職務満足、組織コミットメント、PSM に影響を及ぼすと考え

られている先行要因、さらには各概念の間の関係性について論じることにしたい。

上記の作業を通じ、次章以降の実証パートに議論を進める前段階として、本研究における実証の理論的枠組みの基礎を提供すること、また、公務労働者の「仕事に関する態度」を取り扱う本研究の意義を学術的側面と実践的側面の両方から論じることが、本章の目的である。

２節　職務満足に関する研究

職務満足は、「自身の職務や職務経験に対する評価から生じる心地よい又はポジティブな心理状態」（Locke, 1976）、あるいは「個人が自身の職務にどの程度満足しているか、また、職務の様々な側面についてどのように感じているか」（Agho et al., 1993）と定義される。

組織行動論の領域においては、職務満足の測定尺度として、ワイスら（Weiss et al., 1967）によって開発された MSQ（Minnesota Satisfaction Questionnaire）がしばしば用いられてきた。MSQ は、一般的な職務満足の測定尺度と比べ、個人がやりがいを感じている職務の側面に関してより具体的な情報を提供することを念頭に置いており [3]、 100 の質問項目からなる 2 種類（1967 年版と 1977 年版）のロング・バージョン（long-form MSQ）と、20 の質問項目からなるショート・バージョン（short-form MSQ）の計 3 種類が存在する。

一方、行政学においては、職務満足を単一の尺度で測定する研究もある。例えば、エリクソンとログスドン（Ellickson & Logsdon, 2002）によるアメリカの地方自治体職員を対象とした調査では、「仕事に対する総合的な満足度はどの程度か」という質問文を用いて、職務満足を測定している。その上で、エリクソンらは、自治体職員の職務満足に影響を与えると考えられる先行要因についての質問も同調査内で網羅的に行い、各要因と職務満足との関係を重回帰分析で検討した。

その結果、上司のサポート、同僚との関係、職場環境といった組織的要因等と職務満足との間に正の相関関係が確認された。また、給与と職務満足との間にも有意な正の相関関係が確認されたものの、その係数の値は、上司のサポートや同僚との関係、職場環境との関係に比べて小さかったことから、職員の職務満足を向上させる方策としては、給与の引上げよりも上司のリーダーシップスキル向上や職場環境の改善の方が有効であるとの指摘がなされている。

また、フィルナンデスとモルドガジエフ（Fernandez & Moldogaziev, 2013）は、アメリカ連邦政府の職員を対象に人事管理庁（Office of Personnel Management: OPM）が実施した Federal Human Capital Survey / Federal Employee Viewpoint Survey[4] のデータを基に、職務満足を対象に含めた分析を行っている。具体的には、上記サーベイデータを基に構造方程式モデリング（SEM）によって、職員に対するエンパワーメント（employee empowerment）[5] と、職員個人の職務満足や革新性（innovativeness）、業務パフォーマンスとの関係を彼らは分析している。その結果、エンパワーメントが職務満足、革新性、業務パフォーマンスに及ぼす直接効果と、職務満足と革新性を媒介変数とした場合のエンパワーメントが業務パフォーマンスに及ぼす間接効果が確認された。つまり、職務満足は、エンパワーメントから影響を受けるだけでなく、エンパワーメントからパフォーマンスへの効果を媒介する機能を有している可能性が示唆されたのである。

以上のように、公共部門を対象とした研究においても、職務満足と組織的要因（職場での人間関係や職場環境、エンパワーメント等）との関係が、これまでに指摘されている。

３節　組織コミットメントに関する研究

１．組織コミットメントに関する理論研究

組織コミットメントとは、「組織と従業員の関わり方を特徴づけ、組織におけるメンバーシップの継続又は中止の決定に関わる心理状態」であり、従業員が組織に対して抱いている忠誠心や義務感に関わる概念と考えられている（Allen and Meyer 1990）。

この概念の起源は、ベッカーによる研究（Becker, 1960）にあると考えられているが、組織コミットメントに関する研究は、組織行動論や産業・組織心理学の領域において特に多くの蓄積がなされており、現在まで 60 年以上研究が続けられている。そのため、組織コミットメントの定義、捉え方自体についても、これまでに様々な議論がなされてきた。ここでは、組織コミットメントの代表的研究に当たるベッカー（Becker, 1960）、ポーターやマウディら（Mowday et al., 1979; Porter et al., 1974）、ウィーナー（Winer 1982）そしてアレンとマイヤー（Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; 1997; Meyer et al., 1993）の研究を順に概観し、各研究における組織コミットメントの定義と概念としての特徴を紹介したい。

（１）ベッカーによる研究

ベッカー（Becker ,1960）は、組織コミットメントを「活動を中止したときに失うことになるサイドベット（side-bet）の集積として首尾一貫した行動へと結びつく性質のもの」と定義した。ベッカーのいう「サイドベット」とは、本来的な賭け（投資）に付随して生じる副次的な投資を意味しており、組織に長くとどまることで形成される人間関係や技能を指す。すなわち、組織における人間関係や技能は、その組織に長くとどまればとどまるほど副次的投資のリターンとして培われるが、他の組織に移動した場合、個人はその投資リターンを得ることができなくなってしまう（利益を失ってしまう）。このような計算を前提に、個人は組織にとどまるか離れるかを判断している、というのがベッカーの主張である。

つまり、彼は組織コミットメントを、個人の情緒的な側面ではなく個人の功利的側面に注目した概念として捉えたのである。

（２）ポーターやマウディらの研究

一方、ポーターやマウディら（Mowday et al., 1979; Porter et al., 1974）は、個人と組織との情緒的な結びつきを強調した組織コミットメントを提唱した。彼らは、組織コミットメントを、組織の価値や目標の共有、組織に残りたいという願望といった組織への情緒的愛着として捉え、「ある特定の組織に対する個人の同一化及び関与の相対的強さ」と定義している（Mowday et al.,1979）。

つまり、ポーターやマウディらは、組織への情緒的な感情や愛着をコミットメントの中心的要素とし、ベッカーの提唱した概念と大きく異なる情緒的コミットメントを確立させた

のである。

このようなポーターやマウディらによる組織コミットメントの定義は、後述するアレンとマイヤー（Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; 1997; Meyer et al., 1993）による定義と並び、現在も組織コミットメント研究における代表的定義とされている（服部 2023）。実際、公共部門を対象とした組織コミットメント研究においても、情緒的コミットメントに焦点を絞った研究が比較的多い。

また、ポーターやマウディらは、上記の定義に基づき OCQ（organizational commitment questionnaires）という測定尺度を開発した（Porter et al., 1974）。別名「ポーター・スケール」と呼ばれるこの測定尺度は個人の情緒的側面に着目した 15 項目から構成されており、組織コミットメント概念の操作化に成功した統一的尺度と評価されている。そのため、OCQ の登場後、組織コミットメント研究は概念の検討から測定尺度を用いた実証研究へと転換していったのである。

（3）ウィーナーの研究

ウィーナー（Winer, 1982）は、組織コミットメントを、個人の規範意識又は義務感と捉え、「組織目標・利害に合うよう行動するという、内面化された規範的圧力の全体」と定義した。ウィーナーは、組織コミットメントには、ベッカーの主張する功利的側面やポーターやマウディらの主張する情緒的側面が存在することを認めつつも、コミットメントが強くなるほど、個人は規範意識によって行動するようになると主張したのである。

ウィーナーの研究は理論研究にとどまり、自身の主張する規範的なコミットメントを測定するための尺度までは開発されなかったものの、この規範的コミットメントの概念は、その後のアレンとマイヤーの研究に影響を与えた。

（4）アレンとマイヤーの研究

組織コミットメント研究において、ポーターやマウディらのコミットメント概念と並んで多くの研究者から支持を受けているのが、アレンとマイヤー（Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; 1997; Meyer et al., 1993）の提唱する組織コミットメントの 3 次元モデルである（服部 2023）。

彼女らは、ここまで紹介したような組織コミットメントの功利的側面、情緒的側面、規範的側面に着目した複数の研究潮流を、知覚されたコスト（perceived costs）、情緒的な愛着（affective attachment）、義務（obligation）という三つに整理し、それら全ての要素を統合する概念として組織コミットメントの 3 次元モデルを確立した。

この 3 次元モデルでは、①情緒的コミットメント（affective commitment）、②継続的コミットメント（continuance commitment）、③規範的コミットメント（normative commitment）という相互に区別可能な三つの要素から組織コミットメントは構成されており、また、これら 3 次元のコミットメントが個人の中で併存しているとされる。その上で、アレンとマイヤーら（Meyer et al., 1993）は、3 次元モデルを測定するため、次元ごとに 6 項目を配置した全 18 項目からなる尺度を開発した。

アレンとマイヤーの研究以前からも、組織コミットメントは単一次元の概念ではなく、複合的概念であると主張する研究は存在していたものの（Etzioni, 1961; Kanter, 1968; 1972; Kidron, 1978; O'Reilly & Chatman, 1986）、3 次元からなる統一的な概念と尺度を構築し

たアレンとマイヤーの研究は、その後の組織コミットメント研究に決定的なインパクトを与えたのである（服部 2023）。

例えば、日本においても、日本労働研究機構（現在の労働政策研究・研修機構）によって、OCQ とアレンとマイヤーらの 3 次元モデルの尺度を基にした 12 項目からなる測定尺度が作成され、組織コミットメントに関する調査・研究が行われている（太田 2003; 2012）。

２．組織コミットメントに関する実証研究

前述のとおりアレンとマイヤーの 3 次元モデルは後続の研究に影響を与え、多くの実証研究が生み出された。その研究結果として、組織コミットメントの先行要因や、情緒的コミットメント、継続的コミットメント、規範的コミットメントの差異についても様々な知見が提示されている。

例えば、3 次元モデルに基づく実証研究をメタ分析したメイヤーら（Meyer et al., 2002）によれば、組織コミットメントに影響を及ぼす先行要因としてトランスフォーメーショナル・リーダーシップ[6]や組織サポートが挙げられているものの、どのような影響かは次元によって異なるという。具体的には、トランスフォーメーショナル・リーダーシップや組織サポートは、情緒的コミットメントや規範的コミットメントに対して正の影響を及ぼすのに対し、継続的コミットメントに対しては負の影響を及ぼすことが指摘されている。

また、各次元のコミットメントが個人の態度等にもたらす効果についても異なるという。3 次元のうち、個人の業務パフォーマンスと正の関係を有するのは情緒的コミットメント、組織市民行動と正の関係があるのは情緒的コミットメントと規範的コミットメントのみであり、継続的コミットメントと業務パフォーマンスや組織市民行動との間には関係がない、あるいは負の関係にあることが指摘されている。

これらの知見は、組織にとって高めるべきは情緒的コミットメントや規範的コミットメントであり、継続的コミットメントはむしろ抑制すべき対象であることを示唆するものである。すなわち、3 次元のうち、情緒的コミットメントが高い個人は高い業務パフォーマンス等を発揮することで、組織に対して貢献する可能性が最も高く、規範的コミットメントが高い個人は、情緒的コミットメントが高い個人ほどではないにせよ安定した業務パフォーマンスを発揮する可能性が高い。他方、継続的コミットメントが高い個人は、必要最低限の業務をこなすのみで、組織に対し積極的に貢献しない可能性が高いと整理できる（Meyer, 2014）。

さらに、日本の労働政策研究・研修機構が民間企業の労働者を対象に実施した調査では、職位が高くなるほど情緒的コミットメント、規範的コミットメント、継続的コミットメントの全てが上昇している傾向が確認された。なお、職員個人の全般的職務満足感についても、職位が高くなるほど高い数値を示す傾向が同調査結果において示されている（太田 2012）。

また、マウディらの情緒的な組織コミットメントの尺度を用いた実証研究も多くなされており、様々な知見が提示されている。例えば、タルクダール（Talukder, 2019）は、ワークライフバランスと情緒的コミットメントとの間に正の関係があることを指摘している。

では、行政学における公共部門を対象とした組織コミットメント研究では、どのような実証研究が行われているのだろうか。

行政学においては、組織管理の在り方や職場環境と情緒的コミットメントの関係に着目したものが多い。例えば、グールドウィリアムズ（Gould-Williams 2004; Gould-Williams et al., 2014）は、ウェールズの地方自治体職員を対象に、ハイコミットメント型人事管理（high commitment human resource management / high commitment human resource practices）と情緒的コミットメントとの間に正の関係があることを明らかにしている。また、上司や同僚との関係性と情緒的コミットメントとの間にも正の関係があることが確認された（Gould-Williams 2004）。一方で、長時間労働や非現実的な要求にさらされるといった仕事の過負荷（work overload）と情緒的コミットメントとの間には何の関係も確認されなかった（Gould-Williams et al., 2014）。

その他に、デミルジオール（Demirciogl, 2023）は、オーストラリア公共サービス委員会（Australian Public Service Commission）が実施した調査のデータを基に、行政組織における革新的な風土（innovation Climate）と職員の情緒的コミットメントとの間に正の関係があることを明らかにしている。また、アメリカとインドの公務員を対象とした調査結果の分析では、上司や同僚の倫理的行動や管理職のトランスフォーメーショナル・リーダーシップと職員の情緒的コミットメントとの間に正の関係が確認されている（Chordiya et al., 2017）。

４節　PSM に関する研究

PSM とは、公務労働者特有のモチベーションに反応する個人の傾向を指す（Perry & Wise, 1990）。PSM の概念の精緻化や測定尺度の確立は、ペリーによる一連の研究（Perry, 1996; 1997; 2000, Perry & Wise, 1990）によってなされたと考えられており、実際ペリーらによって PSM の概念整理や測定尺度の開発が行われた後、PSM に関する理論研究また実証研究が急増し、今や PSM は行政学における一大トピックとなっている。

PSM 研究の初期にペリー（Perry, 1996）によって開発された測定尺度は、①政策決定への関心（attraction to public policy making）、②公益や義務への関与（commitment to the public interest / civic duty）、③思いやり（compassion）、④自己犠牲（self-sacrifice）という四つの因子 24 項目から構成されるものだった。

PSM 研究においては、このペリーの測定尺度がその後も広く採用されているものの、他方で、この尺度を改善する試みや新たな測定尺度の開発も行われている（Piatak & Holt, 2020; van Loon, Baekgaard & Moynihan, 2020; Wright, Christensen & Pandey, 2013）。例えば、キムら（Kim et al., 2013）は複数の国を対象に調査を行い、国際比較可能な四つの因子 16 項目からなる測定尺度を提示している。さらには、ペリーの尺度の 4 因子 24 項目のうち一部の因子・項目のみを用いた研究も少なくない（Ritz et al., 2016）。例えば、ライトやパンディ（Wright & Pandey, 2008）を中心に、ペリー（Perry, 1996）の PSM 尺度から抽出した 5 項目からなる短縮版の測定尺度を用いた研究がある。

また日本においても、ペリー（Perry, 1996）の 24 項目を用いた研究（水野 2020）や、キムら（Kim et al., 2013）の尺度を参照しつつも有効回答数の確保を考慮し 15 項目に絞って使用している研究（菊地 2019）、ペリーの尺度から 5 項目を抽出した短縮版尺度を用いた研究（林ら 2021）等があり、様々な PSM 測定尺度が用いられている。

次に、PSM に影響を及ぼす先行要因についての議論を整理してみよう。多くの先行研究では、PSM の先行要因をデモグラフィック要因、社会的要因、組織的要因の三つに整理して、各要因と PSM との関係を分析している。

第一のデモグラフィック要因には年齢や性別、学歴（教育水準）が含まれる。先行研究では、教育水準の高さと PSM との間の正の関係が確認されているが（Moynihan & Pandey, 2007a; Pandey & Stazyk, 2008）、その一方で年齢や性別と PSM との関係については必ずしも一致した結果となっていない（Ritz et al., 2016）。

第二の社会的要因とは、個人の社会化に関わる家庭や宗教、ボランティア活動、専門職組織への参加（職業訓練への参加や専門職協会への加入等）に関するものである。先行研究では、ボランティア活動の経験や専門職組織への参加と PSM との間に正の関係があることが確認されている（Moynihan & Pandey, 2007a; Perry, et al., 2008）。また、親が公務労働者である場合は PSM が高く、閉鎖的な価値観を持つ宗教活動への参加は PSM を低下させるとの指摘もなされている（Pandey & Stazyk, 2008）。

第三の組織的要因については、いわゆる「レッドテープ」と呼ばれる組織内の煩雑な規則・手続の存在や組織文化、組織の階層構造、職位や在職期間、またリーダーシップスタイル等についての分析が行われている。多くの先行研究で一致している分析結果として、組織の改革志向性、職員間の連帯感やチームワークと PSM との間には正の関係があり、レッドテープと PSM との間には負の関係があることが明らかにされている（Moynihan & Pandey, 2007a; Pandey & Stazyk, 2008）。

また、組織の階層構造が PSM と正の関係にあることも確認された。この結果は、階層の存在が適切な組織管理を可能にし、職員が組織の目標に貢献していると認識するための枠組みが提供されていることを示唆している（Moynihan & Pandey, 2007a; Pandey & Stazyk, 2008）。

さらに、職位の高さと PSM との間には正の関係がある一方で、組織在籍期間の長さと PSM の間には負の関係があることも分析結果として報告されている。この結果については、PSM は単に組織に所属している時間が長いだけで高まるものではなく、組織が実施する業務に関与し組織社会化が進むことによって高まるものであるとの解釈がなされている（Moynihan & Pandey, 2007a; Ritz et al., 2016）。

その他にも、リーダーシップスタイルについては、サーバント・リーダーシップ[7]やトランスフォーメーショナル・リーダーシップが PSM を高める要因として機能しているとの指摘がある（Miao et al., 2014; Schwarz et al., 2016; 柳 2022）。

PSM 研究では、調査対象のサンプルや使用する PSM 尺度の違いによって、PSM の先行要因に関する実証研究の結果が必ずしも一致していない側面があるものの（Ritz et al., 2016）、上記で述べたとおり、教育水準、家庭又は専門組織による社会化、組織文化、組織の階層構造や職位、従業員とリーダーの関係（リーダーシップの在り方）と PSM との間にはおおむね一貫して正の関係が存在すると考えられる。

５節　職務満足・組織コミットメント・PSM の相互関係

職務満足と組織コミットメント、PSM の三要素間の関係についても多くの実証研究によ

って明らかにされている。

第一に、職務満足と PSM の間の正の関係である。この PSM と職務満足の関係は、文化や国による差異が少なく、多くの国で普遍的に確認されている（Breaugh, Ritz & Alfes, 2018; Pandey & Stazyk, 2008）。また、そのメカニズムについては、PSM が高い従業員は、仕事を通じて社会に貢献できることを実感しやすいため、職務満足が高いと考えられている。

第二に、組織コミットメントと PSM の間の関係についてだが、PSM は、3 次元のうち情緒的コミットメントと規範的コミットメントの二つとの間に正の関係を有していることが確認されている（Pandey & Stazyk, 2008）。メカニズムについての解釈は一様ではなく、組織への愛着（情緒的コミットメントの高さ）が PSM を高めている可能性や、PSM の高さにより情緒的コミットメントが強化されている可能性等について論じられていることから、組織コミットメントと PSM との関係は相互作用的な構造と考えられるだろう。

第三に、職務満足と組織コミットメントとの関係である。これについては、職務満足の高さが情緒的コミットメントに強く正の影響を及ぼすことが、アメリカとインドの公務員を対象とした研究により確認されている（Chordiya et al, 2017）。

なお、日本の公務員を対象にした、菊地（2019）、林ら（2021）、水野（2020）、柳（2022）等の研究においても、職務満足と PSM との間の正の関係、また組織コミットメントと PSM との間の正の相関について実証されている。

以上のことから、職務満足、組織コミットメント、PSM は相互に関連しており、それぞれを高めることが組織の成功に寄与すると考えられる。

６節　職務満足・組織コミットメント・PSM の研究意義

最後に、公務労働者の職務満足や組織コミットメント、PSM を実証的に研究する意義について改めて論じ、本章を締めくくることにしたい。

ここまで見てきたとおり、職務満足、組織コミットメント、PSM をそれぞれ独立した概念として捉えることは、公務労働者の「仕事に関する態度」がどのように形成され、維持されるのかを深く理解することにつながる。特に、PSM は公務特有のモチベーションであり、職員が利他主義的な行動や社会的責任感を基に仕事に取り組んでいることを明らかにするものであるため（Perry & Wise, 1990）、PSM がどのように職務パフォーマンスに影響を与えるのかを明確にすることは、行政学に限らず、産業・組織心理学や組織行動論の発展にも貢献できると考えられる。

また、公務労働者を対象とした職務満足や組織コミットメント、PSM といった「仕事に関する態度」に関する実証研究は海外において多く蓄積されているものの、日本においては海外に比べ相対的に実証研究の数が少なく、日本の公共部門における「仕事に関する態度」についての理論的な枠組みはいまだ発展途上である。その意味でも、文部科学省職員を対象とした調査データを用いて、ワークライフバランスや職場環境、省改革に対する職員の認識等の組織的要因と職務満足、組織コミットメント、PSM の関係について検討する本研究の意義は大きい。

さらに、職務満足、組織コミットメント、PSM といった「仕事に関する態度」と組織的

要因との関係を明らかにすることは、学術的な枠組みの発展に寄与するだけでなく、大きく分けて次の三つのような実践的意義も有すると考えられる。

（1）組織パフォーマンスの向上

先行研究により、組織コミットメントが高い職員は、組織の目標に対して強い忠誠心を持ち、組織の文化や価値観に適応しやすいことが明らかにされている。そのため、組織が、所属する職員の組織コミットメントを向上させることができれば、職員の業務パフォーマンスが向上し、結果として公共サービスの質や効率性の改善が期待できる（Meyer & Allen, 1991）。

加えて、PSM が高い職員は、社会的責任感から積極的に市民のニーズに対応し、かつ高い職務満足感を得やすい傾向にあるため、組織が各職員の PSM を高めることができれば、組織の全体的なパフォーマンスが向上し、ひいては市民の期待により応えられるようになるだろう。

（2）離職率の低減

組織コミットメントが高い職員は、組織に対する忠誠心が強く、離職しにくい傾向がある（Meyer & Allen, 1991）。公共部門における高い離職率は、組織のパフォーマンス低下や公共サービスへの悪影響に結びつく可能性があることから、組織としては離職率の上昇を防ぐための施策を検討する必要がある。そのため、組織コミットメントに影響を及ぼす組織的要因を特定することができれば、職員の組織への忠誠心を高めるために有効な施策を講じることができ、ひいては離職率の低減を期待することができる。

（3）組織管理と職場環境の改善

組織には、所属する職員の「仕事に関する態度」をよりよいものへとするために組織管理や職場環境を常に見直すことが求められている。よって、職員の職務満足や組織コミットメント、PSM に影響を及ぼす組織的要因、すなわちモイニハンとパンディ（Moynihan & Pandey, 2007b）のいう「有効なレバー」（workable lever）を特定し、その関係性を理解することは、組織管理や職場環境の改善にも寄与する。また、サーバント・リーダーシップやトランスフォーメーショナル・リーダーシップのようなリーダーシップスタイルを採用することで、職員の組織コミットメントや PSM を高めることができると考えられるため、管理職が職員のニーズを理解し、支援できるよう人事管理の在り方を見直すことも重要となる。

以上のように、職務満足、組織コミットメント、PSM は、公共部門における職員の「仕事に関する態度」を理解し、そのパフォーマンス向上を実現するための重要な要素である。よって、ワークライフバランスや職場環境、管理職のリーダーシップスタイルといった組織的要因が、職務満足、組織コミットメント、PSM に及ぼす影響を理解することは、公共部門の人材管理や組織改革に資する実践的知見の提供に寄与すると考えられる。

河合　晃一（筑波大学）

参考文献

Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model. *Human Relations, 46*(8), 1007–1027.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1–18.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology, 66*(1), 32–42.

Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work Motivation and Public Service Motivation: Disentangling Varieties of Motivation and Job Satisfaction. *Public Management Review, 20*(10), 1423–1443.

Chordiya, R., Sabharwal, M., & Goodman, D. (2017). Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Cross-National Comparative Study. *Public Administration, 95*(1), 178–195.

Demirciogl, M. A. (2023). The Effects of Innovation Climate on Employee Job Satisfaction and Affective Commitment: Findings from Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration, 43*(1), 130–158.

Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *Public Personnel Management, 31*(3), 343–358.

Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. Free Press of Glencoe.

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review, 73*(3), 490–506.

Gould-Williams, J. S. (2004). The Effects of 'High Commitment' HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers. *Public Administration, 82*(1), 63–81.

Gould-Williams, J. S., Bottomley, P., Redman, T., Snape, E., Bishop, D. J., Limpanitgul, T., & Mostafa, A. M. S. (2014). Civic Duty and Employee Outcomes: Do High Commitment Human Resource Practices and Work Overload Matter? *Public Administration, 92*(4), 937–953.

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How Important are the Job Attitudes? Meta-analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal, 49*(2), 305–325.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review, 33*(4), 499–517.

Kanter, R. M. (1972). *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective*. Harvard University Press.

Kidron, A. (1978). Work Values and Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal, 21*(2), 239–247.

Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 23*(1), 79–102.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol.1* (pp.1297–1343). Rand McNally College Publishing Company.

Meyer, J. P. (2014). Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-determination Theory* (pp. 33–49). Oxford University Press.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538–551.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavioral, 61*(1), 20–52.

Miao, Q., Newman, A. H., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant Leadership, Trust, and the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China. *Public Administration, 92*(3), 727–743.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224–247.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007a). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review, 67*(1), 40–53.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007b). Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society, 39*(7), 803–832.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492–499.

Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and Correlates of Public Service Motivation. In J. L. Perry, & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (pp.101-117). Oxford University Press.

Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory, 6*(1).

5–22.
Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory, 7*(2), 181–197.
Perry, J. L. (2000). Bringing Society In: Toward a Theory of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory, 10*(2), 471–488.
Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review, 50*(3), 367–373.
Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D. H., & Littlepage, L. (2008). What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation. *Public Administration Review, 68*(5), 445–458.
Piatak, J. S., & Holt, S. B. (2020). Prosocial Behaviors: A Matter of Altruism or Public Service Motivation? *Journal of Public Administration Research and Theory, 30*(3), 504–518.
Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603–609.
Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review, 76*(3), 414–426.
Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation. *Public Administration, 94*(4), 1025-1041.
Talukder, A. K. M. M. H. (2019). Supervisor Support and Organizational Commitment: The Role of Work–family Conflict, Job Satisfaction, and Work–life Balance. *Journal of Employment Counseling, 56*(3), 98–116.
van Loon, N. M., Baekgaard, M., & Moynihan, D. (2020). Stability Not Change: Improving Frontline Employee Motivation Through Organizational Reform is Harder than it Looks. *Public Administration, 98*(3), 591–608.
Weiss, D. J., Dawis, R.V., England, G.W., & Lofquist, H. L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis. Industrial Relations Center, University of Minnesota.
Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review, 7*(3), 418–428.
Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring Public Service Motivation: Exploring the Equivalence of Existing Global Measures. *International Public Management Journal, 16*(2), 197–223.
Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Personorganization fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration and Society, 40*(5), 502–521.
入山章栄（2019）『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。
太田さつき（2003）「コミットメント ―ジョブ・インボルブメント、組織コミットメント、キャリア・コミットメント、全般的職務満足感、他」、日本労働研究機構編『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』（JIL 調査研究報告書 No. 161）、日本労働研究機構、49–91 頁。
太田さつき（2012）「コミットメント ―組織コミットメント、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメント、職務満足」労働政策研究・研修機構編『中小企業における人材の採用と定着 ―人が集まる求人生きいきとした職場／アイトラッキング、HRM チェックリスト他から』（労働政策研究報告書 No.147）、日本労働研究機構、218–262 頁。
菊地端夫（2019）「日本の公務員の Public Sector Motivation の構造の把握と行政文化、組織コミットメントとの関係性 ―アンケート調査による測定と分析の試み」、『公益学研究』19 巻 1 号、25–34 頁。
服部泰宏（2023）『組織行動論の考え方・使い方 ―良質なエビデンスを手にするために 第 2 版』有斐閣。
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職員データの分析」、『年報行政研究』56 号、76–91 頁。
水野和佳奈（2020）「公務員の PSM（Public Service Motivation）と職務満足の分析」、『地域創生』39 集、29–44 頁。
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 頁。

注

[1] 日本の行政実務においても、厚生労働省（2020）「令和元年版 労働経済の分析」（https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/19/19-2.html）において、ワークエンゲージメントに関する分析が行われている（閲覧日：2024 年 12 月 1 日）。
[2] ハリソンら（Harrison et al., 2006）は、職務満足と組織コミットメントの共通点を指摘し、二つの概念を「職務態度」（job attitude）として統合し、実証分析を行っている。
[3] (MSQ) Minnesota Satisfaction Questionnaire（https://vpr.psych.umn.edu/node/26）（閲覧日：2024 年 5 月 1 日）。
[4] Federal Human Capital Survey (FHCS) は、アメリカの人事管理庁が 2002 年、2004 年、2006 年、2008 年に実施したものであり、Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS) は、FHCS が改訂されたものである。FHCS は 2010 年以降毎年実施されている（https://www.opm.gov/fevs/about/）（閲覧日：2024 年 12 月 1 日）。フィルナンデスとモルドガジエフ（Fernandez & Moldogaziev, 2013）は、2008 年の FHCS と 2010 年、2011 年の FEVS を用いている。
[5] フィルナンデスとモルドガジエフ（Fernandez & Moldogaziev, 2013）は、職員に対するエンパワーメントを、目標や業績に関する情報提供、業績に基づく報酬、職務に関連する知識やスキルへのアクセス、業務プロセスを変更する裁量権の付与という四つの尺度を基に測定している。
[6] トランスフォーメーショナル・リーダーシップとは「明確にビジョンを掲げて自組織の仕事の魅力を部下に伝え、部下を啓蒙（けいもう）し、新しいことを奨励し、部下の学習や成長を重視する」リーダーシップと定義される（入山 2019）。
[7] サーバント・リーダーシップとは「自己利益の追求を越えて、フォロワーの要求にどう答え、フォロワーの成長を促すかと考える、他者に貢献することが前提」のリーダーシップと定義される（入山 2019）。

第２章　文部科学省における省改革に関する職員アンケートの概要

１節　文部科学省「省改革に関する職員アンケート」

本研究で分析するのは、文部科学省が令和 5 年 1 月に実施した「省改革に関する職員アンケート（以下、「R4 職員アンケート」とする。）」と、同じく令和 6 年 2 月に実施した「省改革に関する職員アンケート（以下、「R5 職員アンケート」とする。）」である。これらのアンケートは、「文部科学省創生実行計画（2019 年 3 月 29 日文部科学大臣決定）」策定後に始められた省改革の進捗に関する職員意識調査を引き継ぐものと位置付けられ、文部科学省、スポーツ庁、文化庁、国立教育政策研究所、科学技術・学術政策研究所の全職員を対象としたウェブアンケートである。回答は匿名で行う。

筆者は、本プロジェクト研究の研究分担者を務める国立教育政策研究所の客員研究員として、文部科学省の定める要領に基づき、R4 職員アンケート及び R5 職員アンケートの個票データの利用を文部科学省大臣官房省改革推進・コンプライアンス室に申請し、許可を得た。この個票データについては、同じく本プロジェクト研究の研究分担者である森川想氏、河合晃一氏も利用許可を得ている。

２節　令和 4 年度「省改革に関する職員アンケート」実施概要

１．調査項目

R4 職員アンケートの調査項目のうち、個票の利用が許可されたものを表 1 に示した。

２．回答者

回答者数は非常勤職員を含む 2481 名である。

文部科学省によれば、R4 職員アンケートの対象者数は 3,239 名であるため、回収率は 76.6%である。

次に、部署別、職位別、職種別、勤務年数別の回答者数と割合を示す。

表１　R4 職員アンケート　調査項目リスト

Q1	あなたの所属部署を選択してください。
Q12	あなたの役職を選択してください。
Q13	あなたの職種を選択してください。
Q14	文部科学省に入省（転任者、出向者、研修生等は着任して）何年目ですか。
Q15	省改革に関して公募型の取組に参加していますか（複数回答可）。（任意）
Q16	組織風土改革及び組織体制・ガバナンスの強化は進んでいる。
Q17	上記質問について、今後、さらに進めるために最も重要なことは何だと思いますか。 選択肢の中から１つ選んでください。
Q19	文部科学省を担う人材の強化（人材育成・採用・配置等の改革）は進んでいる。
Q20	上記質問について、今後、さらに進めるために最も重要なことは何だと思いますか。 選択肢の中から１つ選んでください。
Q22	政策立案機能の強化は進んでいる。
Q23	上記質問について、今後、さらに進めるために最も重要なことは何だと思いますか。 選択肢の中から１つ選んでください。
Q25	広報機能の強化は進んでいる。
Q26	上記質問について、今後、さらに進めるために最も重要なことは何だと思いますか。 選択肢の中から１つ選んでください。
Q28	業務改善は進んでいる。
Q29	上記質問について、今後、さらに進めるために最も重要なことは何だと思いますか。 選択肢の中から１つ選んでください。
Q31	私の部署では、自部署のミッションや目標など必要な情報が共有されている。
Q32	私の部署では、自由に意見が言えたり気軽に相談しやすい雰囲気がある。
Q33	私の部署は、困難な課題にも前向きに取り組める。
Q34	私の今の仕事は、自分の能力や個性を十分に活かせていると思う。
Q36	今の仕事をすることで、社会や国民に対して貢献していると感じる。
Q37	私にとって、社会をより良くすることは、自分個人の目標を達成することよりも重要である。
Q38	今の仕事を通じて、私は成長していると感じる（仕事の中で、学習・成長する機会がある）。
Q39	文部科学省には、あなたにとって目標となる職員がいる。
Q40	私は、我が省の基本方針を意識しながら仕事に取り組めている。
Q41	私は今の仕事にやりがいを感じている。
Q43	私の部署では、柔軟な働き方を進める観点から、テレワークが推進されている。
Q44	私の部署では、柔軟な働き方を進める観点から、時差出勤が推進されている。
Q45	私の部署では、育児と仕事を両立して働ける環境が整備されている。
Q47	私の部署では、介護と仕事を両立して働ける環境が整備されている。
Q49	省全体のコンプライアンス（法令遵守）を確保するための取組は進んでいる。

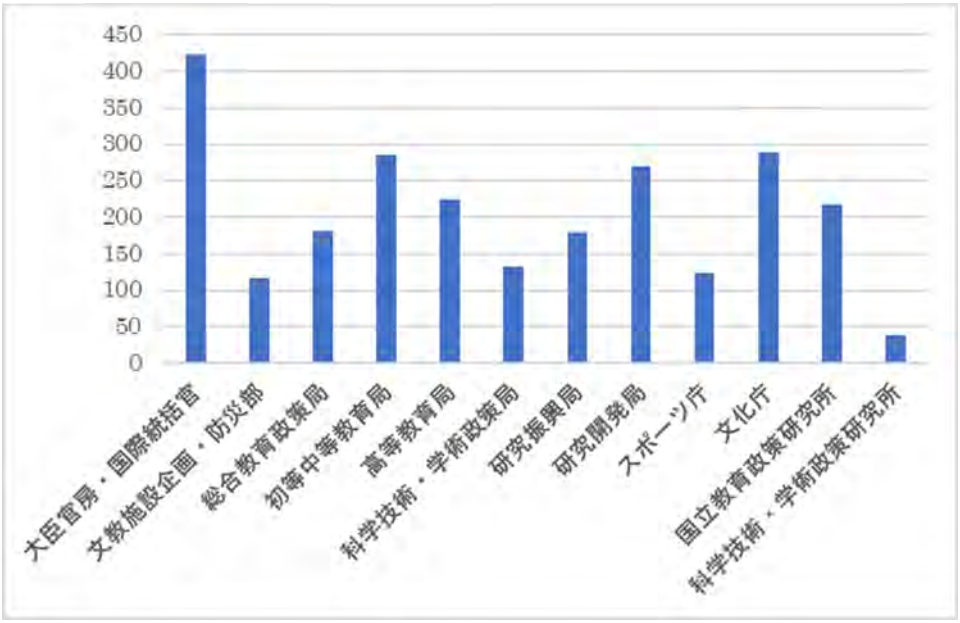
出典：文部科学省「省改革に関する職員アンケート（令和５年１月実施）」に基づき報告者作成

（１）部署別の回答者数

表２　R4 職員アンケート　回答者の部署の内訳

	回答者数(人)	割合
大臣官房・国際統括官	423	17.0%
文教施設企画・防災部	117	4.7%
総合教育政策局	181	7.3%
初等中等教育局	285	11.5%
高等教育局	224	9.0%
科学技術・学術政策局	132	5.3%
研究振興局	180	7.3%
研究開発局	270	10.9%
スポーツ庁	124	5.0%
文化庁	288	11.6%
国立教育政策研究所	218	8.8%
科学技術・学術政策研究所	39	1.6%
計	2481	100.0%

図１　R4 職員アンケート　回答者の部署の内訳：棒グラフ

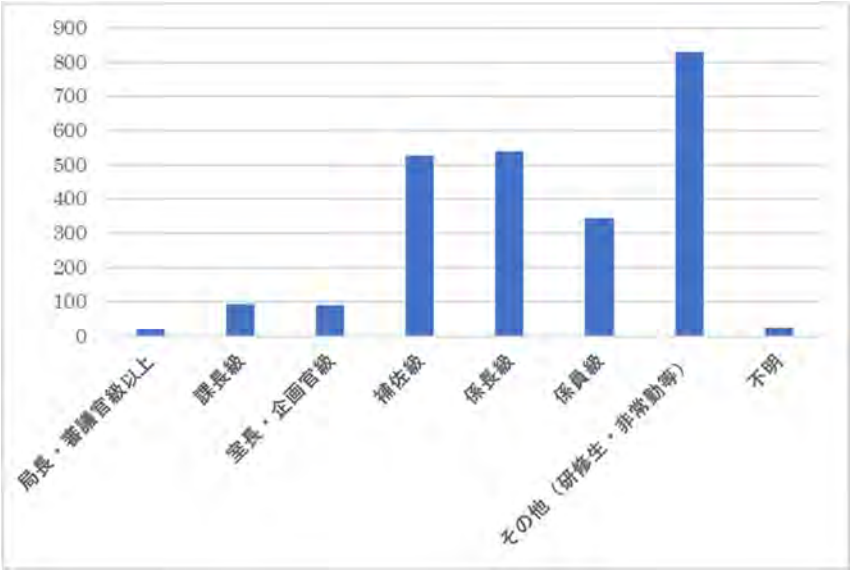


（２）職位別の回答者数

表３　R4 職員アンケート　回答者の職位の内訳

	回答者数（人）	割合
局長・審議官級以上	22	0.9%
課長級	96	3.9%
室長・企画官級	92	3.7%
補佐級	527	21.2%
係長級	541	21.8%
係員級	345	13.9%
その他（研修生・非常勤等）	831	33.5%
不明	27	1.1%
計	2481	100.0%

図２　R4 職員アンケート　回答者の職位の内訳：棒グラフ

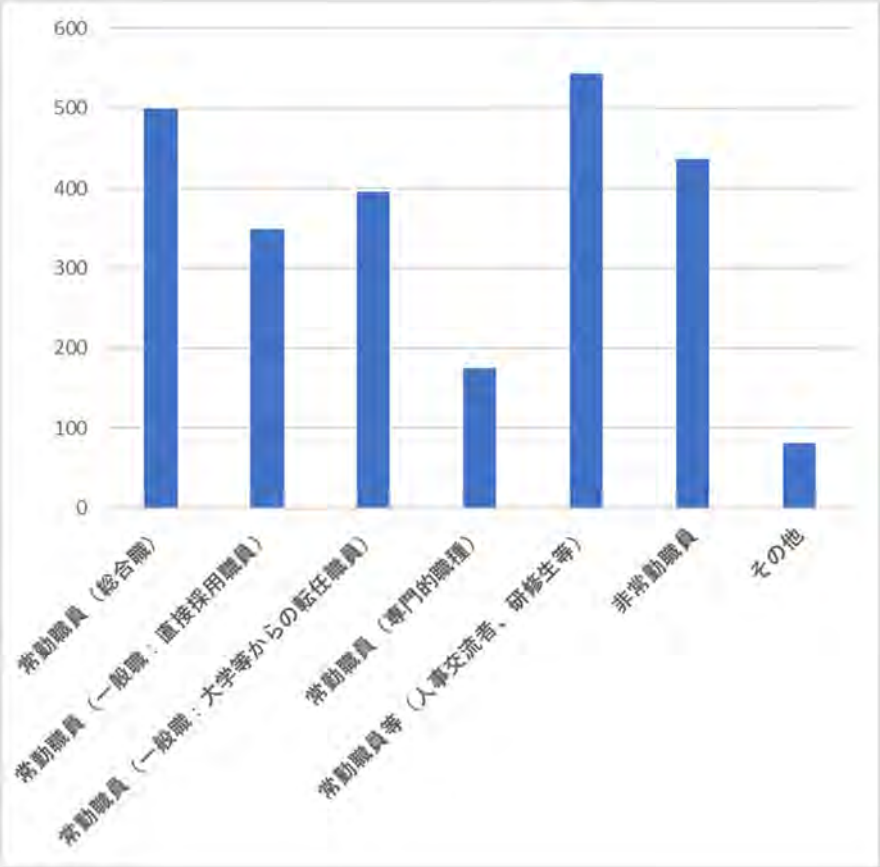


（３）職種別の回答者数

表４　R4 職員アンケート　回答者の職種の内訳

	回答者数（人）	割合
常勤職員（総合職）	499	20.1%
常勤職員（一般職：直接採用職員）	349	14.1%
常勤職員（一般職：大学等からの転任職員）	396	16.0%
常勤職員（専門的職種）	175	7.1%
常勤職員等（人事交流者、研修生等）	544	21.9%
非常勤職員	436	17.6%
その他	82	3.3%
計	2481	100.0%

図３　R4 職員アンケート　回答者の職種の内訳：棒グラフ



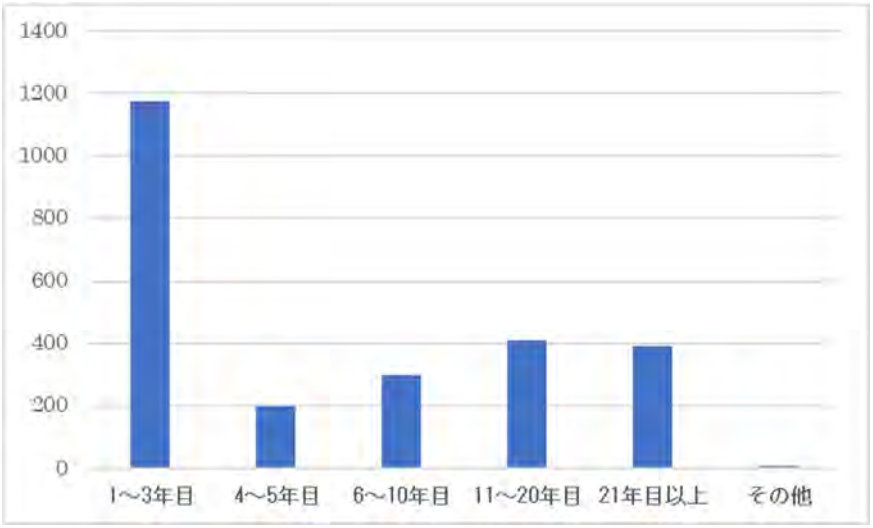
（４）勤務年数別の回答者数

勤務年数については、「1～3 年目」と答えた回答者が半数近くと多くなっている。これは、質問が「文部科学省に入省（転任者、出向者、研修生等は着任して）何年目ですか。」となっていることから、表４及び図３に示したように、一般的に 2～3 年でもともと所属していた組織に戻る人事交流者や研修生が多いことや、原則１年間の任期で、通常 3 年まで延長が認められる非常勤職員が多いことの影響を受けていると思われる。

表５　R4 職員アンケート　回答者の勤務年数の内訳

	回答者数（人）	割合
1～3年目	1177	47.4%
4～5年目	199	8.0%
6～10年目	297	12.0%
11～20年目	409	16.5%
21年目以上	391	15.8%
その他	8	0.3%
計	2481	100.0%

図４　R4 職員アンケート　回答者の勤務年数の内訳：棒グラフ



３節　令和５年度「省改革に関する職員アンケート」実施概要

１．調査項目

R5 職員アンケートの調査項目のうち、個票の利用が許可されたものを表５に示した。

２．回答者

回答者数は非常勤職員を含む 2572 名である。

文部科学省によれば、R5 職員アンケートの対象者数は 3,406 名であるため、回収率は 75.5%である。

R5 職員アンケートでは部署についての回答を得られなかったため、次に、職位別、職種別、勤務年数別の回答者数と割合を示す。

表５　R5 職員アンケート　調査項目リスト

回答者属性	Q12	あなたの役職を選択してください。
	Q13	あなたの職種を選択してください。
	Q14	文部科学省に入省（転任者、出向者、研修生等は着任して）何年目ですか。
	Q15	省改革に関して公募型の取組に参加をしていますか。
設問	Q1	組織風土改革及び組織体制・ガバナンスの強化は進んでいる。
	Q2	上記質問について、今後、さらに進めるために最も重要なことは何だと思いますか。 選択肢の中から選んでください。（複数回答可[３つまで]）
	Q3	文部科学省を担う人材の強化（人材育成・採用・配置等の改革）は進んでいる。
	Q4	上記質問について、今後、さらに進めるために最も重要なことは何だと思いますか。 選択肢の中から選んでください。（複数回答可[３つまで]）
	Q5	政策立案機能の強化は進んでいる。
	Q6	上記質問について、今後、さらに進めるために最も重要なことは何だと思いますか。 選択肢の中から選んでください。（複数回答可[３つまで]）
	Q7	広報機能の強化は進んでいる。
	Q8	上記質問について、今後、さらに進めるために最も重要なことは何だと思いますか。 選択肢の中から選んでください。（複数回答可[３つまで]）
	Q9	業務改善は進んでいる。
	Q10	上記質問について、今後、さらに進めるために最も重要なことは何だと思いますか。 選択肢の中から選んでください。（複数回答可[３つまで]）
	Q11	私の部署では、自部署のミッションや目標など必要な情報が共有されている。
	Q12	私の部署では、自由に意見が言えたり気軽に相談しやすい雰囲気がある。
	Q13	私の部署は、困難な課題にも前向きに取り組める。
	Q14	私の今の仕事は、自分の能力や個性を十分に活かせていると思う。
	Q15	今の仕事をすることで、社会や国民に対して貢献していると感じる。
	Q16	今の仕事をすることで、私は成長していると感じる（仕事の中で、学習・成長する機会がある）。
	Q17	私にとって、社会をより良くすることは、自分個人の目標を達成することよりも重要である。
	Q18	文部科学省には、あなたにとって目標となる職員がいる。
	Q19	私は、我が省の基本方針を意識しながら仕事に取り組めている。
	Q20	私は今の仕事にやりがいを感じている。
	Q21	（常勤職員（任期付き職員等を除く）の方のみ）上記質問に関連して、あなたは、文部科学省に、今後も継続して勤めたいと思いますか。ご自身のお考えに近いものを選んでください。
	Q22	（前問で「定年より前に、機会があれば辞めたい」「数年以内のうちに辞めたい」のいずれかを回答した方のみ） その理由としてあてはまるものを全てお答えください。（複数選択可）
	Q23	私の部署では、柔軟な働き方を進める観点から、テレワークが推進されている。
	Q24	私の部署では、育児と仕事を両立して働ける環境が整備されている。
	Q25	私の部署では、介護と仕事を両立して働ける環境が整備されている。

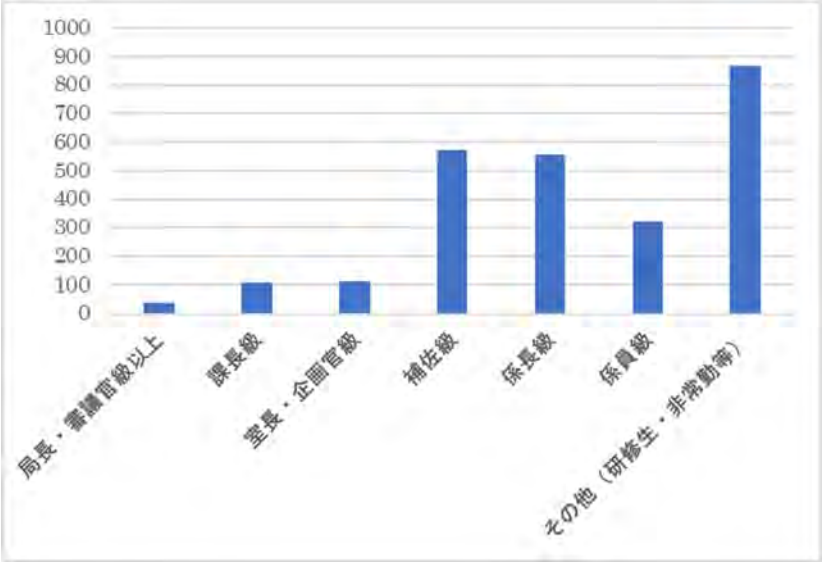
出典：文部科学省「省改革に関する職員アンケート（令和６年２月実施）」に基づき報告者作成

（１）職位別の回答者数

表６　R5 職員アンケート　回答者の職位の内訳

	回答者数（人）	割合
局長・審議官級以上	38	1.5%
課長級	107	4.2%
室長・企画官級	112	4.4%
補佐級	573	22.3%
係長級	554	21.5%
係員級	320	12.4%
その他（研修生・非常勤等）	868	33.7%
計	2572	100.0%

図５　R5 職員アンケート　回答者の職位の内訳：棒グラフ

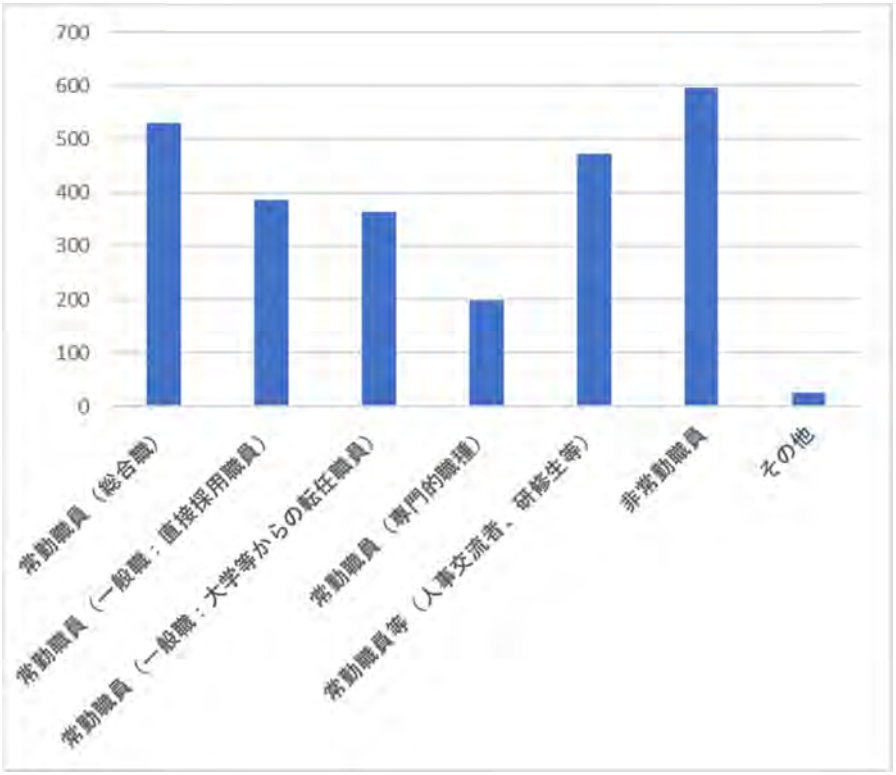


（２）職種別の回答者数

表７　R5 職員アンケート　回答者の職種の内訳

	回答者数（人）	割合
常勤職員（総合職）	529	20.6%
常勤職員（一般職：直接採用職員）	387	15.0%
常勤職員（一般職：大学等からの転任職員）	363	14.1%
常勤職員（専門的職種）	198	7.7%
常勤職員等（人事交流者、研修生等）	473	18.4%
非常勤職員	597	23.2%
その他	25	1.0%
計	2572	100.0%

図６　R5 職員アンケート　回答者の職種の内訳：棒グラフ



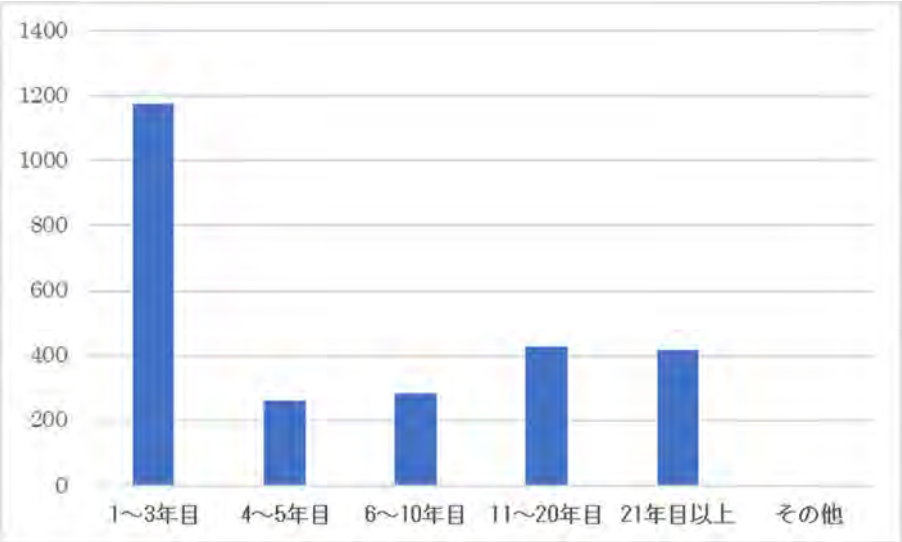
（３）勤務年数別の回答者数

勤務年数については、R4 職員アンケート同様、「1～3 年目」と答えた回答者が半数近くと多くなっている。前節で説明したように、質問が「文部科学省に入省（転任者、出向者、研修生等は着任して）何年目ですか。」となっていることから、表７及び図６に示したように、一般的に 2～3 年でもともと所属していた組織に戻る人事交流者や研修生が多いことや、原則 1 年間の任期で、通常 3 年まで延長が認められる非常勤職員が多いことの影響を受けていると思われる。

表８　R5 職員アンケート　回答者の勤務年数の内訳

	回答者数（人）	割合
1～3年目	1176	45.7%
4～5年目	262	10.2%
6～10年目	285	11.1%
11～20年目	429	16.7%
21年目以上	416	16.2%
その他	4	0.2%
計	2572	100.0%

図７　R5 職員アンケート　回答者の勤務年数の内訳：棒グラフ



４節　文部科学省職員の年齢構成

職員アンケートの回答状況は職員の年齢を反映している可能性があるが、今回の調査項目の中には年齢に関する項目がない。そのため、内閣人事局が公表している一般職国家公務員在職状況統計表（令和 4 年 7 月 1 日現在）を基に、他府省と文部科学省の職員の年齢構成の比較を行った（図８及び図９）。

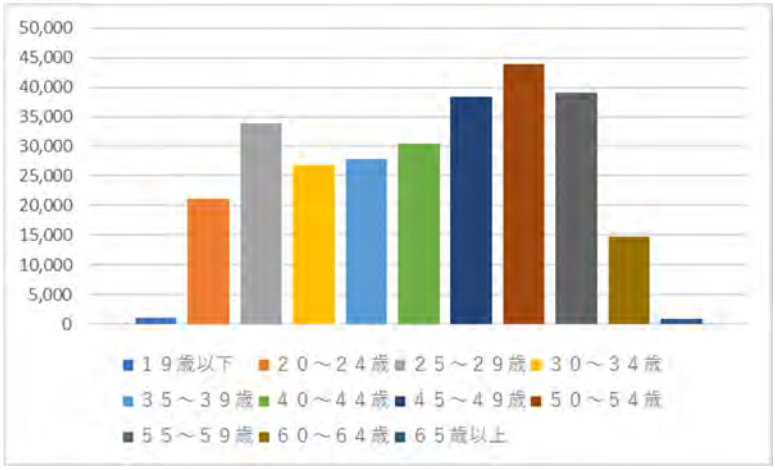
全府省のデータでは、30 歳から 40 代前半までの在職者数が他の年代に比して少なく、50～54 歳の在職者数が他の年代に比して多い。一方、文部科学省は、45～49 歳をピークに、正規分布に近い形である。ここでは、全府省のデータのみを示したが、文部科学省以外の多くの府省も全府省と同様の傾向を示しており、文部科学省職員の年齢構成は他府省と異なる特徴を見せている。

その理由として推察できるのは、表４及び表７に示されているように、一般職を大学等からの転任職員で確保していることと、国立大学法人の事務局管理職に職員を送り出していることである（渡辺 2018）。国家公務員は、全体的な定員管理とは別に、採用抑制策が採られた時期（2007～2013 年度）があり、現在 30 代の職員が採用された時期には、採用者数が少なかった。しかしながら、文部科学省では、その年代の職員を国立大学法人職員からの転任職員として受け入れてきたと考えられる。また、地方支分部局を持たず、施設等機関の規模も小さい文部科学省では、国立大学法人から転任してきた職員を含め、多くの一般職が文部科学本省で係長職を務めた後に国立大学法人事務局との交流人事を経験するため、本省のポストが限られてくる 50 歳以降の在職数が少なくなると考えられる。

文部科学省職員の年齢構成が他府省と異なる理由を考察すると、全体としては 6 割強の職員が地方支分部局等において勤務している国の行政機関（渡辺 2023）の中で、文部科学省という組織は本省職員を中心とした人員構成となっていることが改めて浮かび上がる。今回のアンケート調査は、主に本省職員に焦点を当てたものになっていること、また、対象職員の年齢構成が 45～49 歳をピークに正規分布に近い形になっていることを念頭に置い

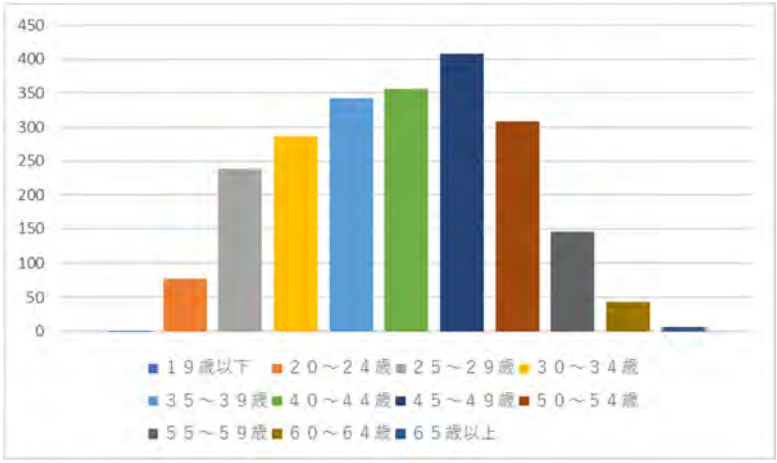
て分析を進めたい。

図８　年齢別在職者数（全府省）



出典：内閣人事局「一般職国家公務員在職状況統計表（令和４年７月１日現在）」に基づき報告者作成

図９　年齢別在職者数（文部科学省、スポーツ庁、文化庁）



出典：内閣人事局「一般職国家公務員在職状況統計表（令和４年７月１日現在）」に基づき報告者作成

渡辺　恵子（武蔵野大学・国立教育政策研究所）

参考文献

渡辺恵子（2018）『国立大学職員の人事システム：管理職への昇進と能力開発』東信堂。
渡辺恵子（2023）「ノンキャリア国家公務員の昇進競争の実態　―法人化前の国立大学採用職員を事例として」『日本労働研究雑誌』No.759、84-101 頁

第３章　省改革に関する職員アンケートの結果の概観

本章では、調査結果のデータの構造や全体の傾向を把握するために、因子分析を行った結果や、因子ごとの尺度得点を部署別かつ職位別に可視化した結果を示す。

１節　因子分析

１．使用するデータ

まず、データの構造を理解するために、R4 職員アンケートの個票データを基に、探索的因子分析を行う。対象は文部科学省で継続的に働くことを前提としている常勤職員とし、R4 職員アンケート Q13 の回答に基づき、「常勤職員（総合職（Ｉ種））」「常勤職員（一般職（Ⅱ種・Ⅲ種直接採用職員））」「常勤職員（一般職（Ⅱ種・Ⅲ種大学等からの転任職員））」「常勤職員（研究職・教科書調査官等の専門的職種）」に該当する 1,419 人の回答を分析対象とした。これらの回答者の属性は表１に示したとおりである。

表１　分析対象とした回答者の属性

職位	N	%
係員級	272	19.2
係長級	408	28.8
補佐級	489	34.5
室長・企画官級	92	6.5
課長級	96	6.8
局長・審議官級以上	22	1.6
その他	16	1.1
不明	24	1.7
職種	**N**	**%**
常勤職員（総合職（Ｉ種））	499	35.2
常勤職員（一般職（Ⅱ種・Ⅲ種直接採用職員））	349	24.6
常勤職員（一般職（Ⅱ種・Ⅲ種大学等からの転任職員））	396	27.9
常勤職員（研究職・教科書調査官等の専門的職種）	175	12.3
入省（あるいは着任）何年目か	**N**	**%**
1～3年目	319	22.5
4～5年目	128	9.0
6～10年目	244	17.2
11～20年目	365	25.7
21年目以上	363	25.6

出典：文部科学省「省改革に関する職員アンケート（令和 5 年 1 月実施）」に基づき報告者作成

因子分析の対象に含めたのは、前章表１に示した 30 の質問項目のうち、属性に関する質問 Q1、Q12、Q13、Q14 と、任意で複数回答可である Q15、文部科学省創生実行計画で示された五つの改革方針それぞれについて更に改革を進めるために最も重要だと思う具体的取組を選択する質問 Q17、Q20、Q23、Q26、Q29 を除いた 20 項目である。これらの 20 項

目はいずれも「5. 非常に当てはまる」「4. やや当てはまる」「3. どちらともいえない」「2. あまり当てはまらない」「1. 全く当てはまらない」「0. わからない」の選択肢から回答を一つ選ぶことになっている。これら 20 項目の記述統計を表 2 に示す[1]。

分析は、R（version4.4.2）とそのパッケージ（psych、GPArotation）を利用した。

表 2　因子分析の対象とした変数（20 項目）の記述統計

	N	平均	標準偏差	最小値	最大値
Q16 組織風土改革及び組織体制・ガバナンスの強化は進んでいる。	1303	3.45	0.87	1	5
Q19 文部科学省を担う人材の強化（人材育成・採用・配置等の改革）は進んでいる。	1304	2.93	1.00	1	5
Q22 政策立案機能の強化は進んでいる。	1253	3.26	0.90	1	5
Q25 広報機能の強化は進んでいる。	1300	3.44	0.89	1	5
Q28 業務改善は進んでいる。	1339	3.32	1.01	1	5
Q31 私の部署では、自部署のミッションや目標など必要な情報が共有されている。	1388	3.79	0.94	1	5
Q32 私の部署では、自由に意見が言えたり気軽に相談しやすい雰囲気がある。	1407	4.02	0.92	1	5
Q33 私の部署は、困難な課題にも前向きに取り組める。	1402	3.82	0.89	1	5
Q34 私の今の仕事は、自分の能力や個性を十分に活かせていると思う。	1379	3.49	0.95	1	5
Q36 今の仕事をすることで、社会や国民に対して貢献していると感じる。	1395	3.59	0.98	1	5
Q37 私にとって、社会をより良くすることは、自分個人の目標を達成することよりも重要である。	1370	3.50	0.98	1	5
Q38 今の仕事を通じて、私は成長していると感じる（仕事の中で、学習・成長する機会がある）。	1397	3.64	0.99	1	5
Q39 文部科学省には、あなたにとって目標となる職員がいる。	1375	3.54	1.09	1	5
Q40 私は、我が省の基本方針を意識しながら仕事に取り組めている。	1377	3.29	1.03	1	5
Q41 私は今の仕事にやりがいを感じている。	1402	3.54	1.03	1	5
Q43 私の部署では、柔軟な働き方を進める観点から、テレワークが推進されている。	1401	3.50	1.22	1	5
Q44 私の部署では、柔軟な働き方を進める観点から、時差出勤が推進されている。	1388	3.81	1.09	1	5
Q45 私の部署では、育児と仕事を両立して働ける環境が整備されている。	1309	3.61	1.05	1	5
Q47 私の部署では、介護と仕事を両立して働ける環境が整備されている。	1009	3.33	1.03	1	5
Q49 省全体のコンプライアンス（法令遵守）を確保するための取組は進んでいる。	1326	3.74	0.81	1	5

出典：文部科学省「省改革に関する職員アンケート（令和 5 年 1 月実施）」に基づき報告者作成

2．探索的因子分析

最初に、KMO 関数を使って、サンプリングの適切性指標を確認した。Overall MSA の値が 0.90 で、MSA for each item は全て 0.80 から 0.96 の間の値をとり、サンプリングの適切性は満たされていた。次に、観測変数間の相関係数を確認したところ、0.3 以上を示す組合せが複数ある一方で、最も強い相関は 0.81 であり、強すぎる相関はなかった。

平行分析に基づくスクリープロットを作成し、因子数を 4 因子とした上で、最尤（さいゆう）法・オブリミン回転による因子分析を行った。その結果は、表 3 のとおりである。ML1、ML2、ML3、ML4 の累積因子寄与率は 55.5%となった。

第 1 因子は、自らの成長の実感や、仕事のやりがい、自分個人の目標達成よりも社会を良くすることを重視、省の基本方針を意識して仕事に取り組むなど、職務満足やパブリック・サービス・モチベーション、組織コミットメントに関連する指標が含まれた。今回は一般的にも因子のイメージが湧きやすい名称とすることを意図し、この因子を「働きがい」と表すことにした。第 2 因子は働き方の柔軟性や育児や介護と仕事が両立できる環境整備から構成されるため、「ワークライフバランス（WLB）」とした。目標の共有や心理的安全性、困難な課題にも前向きに取り組める部署から構成される第 3 因子は「職場環境」、文部科学省創生実行計画で示された五つの改革方針に加え、コンプライアンスを確保する取組の進展に関する認識を表している第 4 因子は「改革認識」とした。

表３　R4 職員アンケートの因子パターン

質問項目		因子１	因子２	因子３	因子４
第1因子（ML1:働きがい（成長実感、やりがい、組織目標の意識など））					
Q34	自分の能力や個性を活かせている	**0.65**	0.00	0.24	-0.05
Q36	社会や国民に貢献している実感	**0.74**	0.02	-0.03	0.04
Q37	自分の目標達成より社会を良くすることが重要	**0.48**	0.07	-0.10	0.03
Q38	仕事を通じての成長実感	**0.81**	-0.01	0.03	-0.02
Q39	目標となる職員がいる	**0.44**	-0.05	0.10	0.16
Q40	省の基本方針を意識して仕事をしている	**0.42**	0.10	-0.08	0.31
Q41	今の仕事にやりがいを感じている	**0.91**	0.02	-0.03	0.02
第2因子（ML2:ワークライフバランス（WLB））					
Q43	テレワークの推進	0.03	**0.63**	0.09	-0.03
Q44	時差出勤の推進	0.01	**0.60**	0.10	-0.04
Q45	育児と仕事が両立できる環境整備	-0.01	**0.92**	-0.02	-0.02
Q47	介護と仕事を両立できる環境整備	0.00	**0.86**	-0.03	0.05
第3因子（ML3:職場環境（情報共有、心理的安全性など））					
Q31	ミッション（目標）など必要な情報の共有	-0.08	0.05	**0.57**	0.21
Q32	自由な意見、気軽な相談が可能な雰囲気	-0.02	0.03	**0.86**	-0.02
Q33	困難な課題にも前向きに取り組める部署	0.15	0.01	**0.72**	0.07
第4因子（ML4:改革認識）					
Q16	組織風土改革の進展度合いの認識	0.01	0.00	0.06	**0.74**
Q19	人事改革の進展度合いの認識	-0.01	-0.01	-0.03	**0.78**
Q22	政策立案機能強化の進展度合いの認識	-0.02	0.02	0.00	**0.73**
Q25	広報機能強化の進展度合いの認識	0.03	-0.06	0.03	**0.64**
Q28	業務改善の進展度合いの認識	0.01	0.05	0.07	**0.67**
Q49	コンプライアンスを確保する取組の進展	0.15	0.06	-0.01	**0.53**

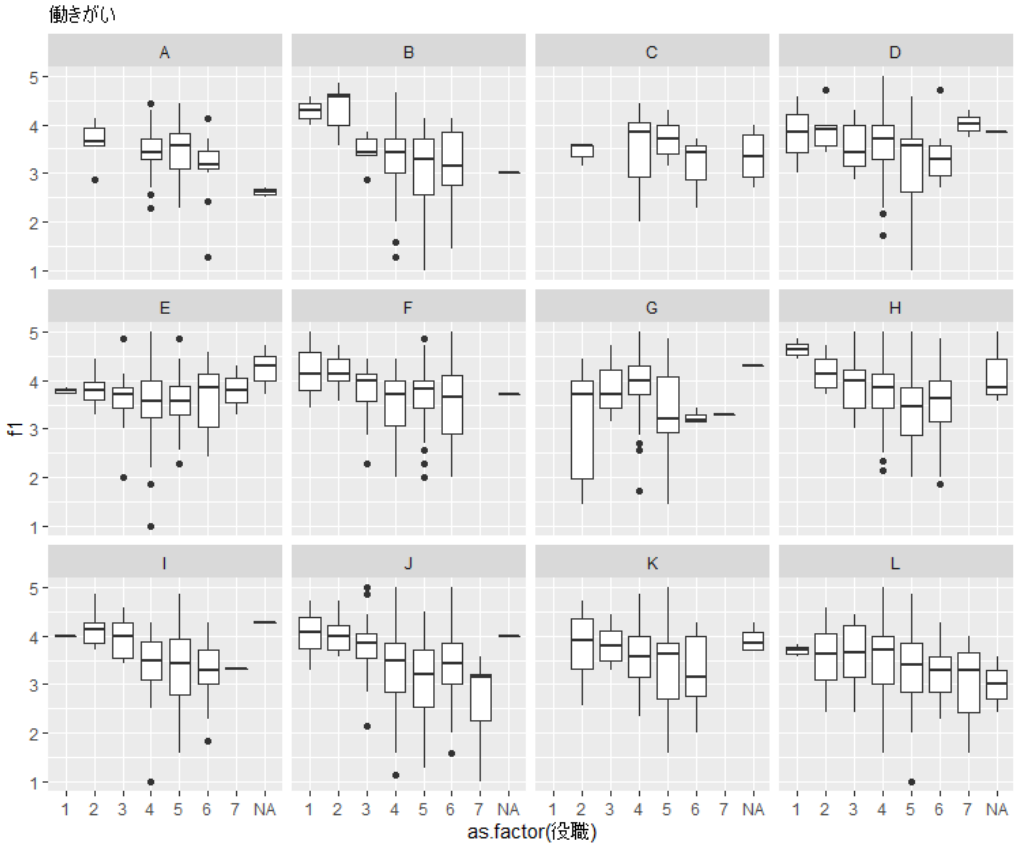
表４　因子間の相関係数

	働きがい	WLB	職場環境	改革認識
働きがい	―			
WLB	0.38	―		
職場環境	0.48	0.43	―	
改革認識	0.58	0.41	0.50	―

２節　部署別に見た職位による尺度得点の違い

上記の因子分析の結果を基に、各因子を構成する質問項目への回答の単純平均（尺度得点）の分布を部署別・職位別に図示したものが図１である。A～L は部署を表し、横軸は職位（1：局長・審議官級以上、2：課長級、3：室長・企画官級、4：補佐級、5：係長級、6：係員級、7：その他（研修生・非常勤等）、NA：無回答）、縦軸は尺度得点を表す。全体的な特徴として、職位が上がるほど高い評価を与える傾向にあり、部署間で顕著な違いは見られないといえるが、それぞれの因子で職位間での違いの現れ方に特徴が見られる。働きがい(ML1)については、中間的な職位で底を打つ（不満が最も高い）U 字型を描く傾向の部局（E,F,H,J）と、右下がり（職位が低いほど不満が高い）の傾向の部局（A,B,I,L）がある。改革認識(ML4)でも同様の差が見られる（B,E,F,J と D,H,I,L）が、働きがいで見られるほ

図１　部署別・職位別に見た尺度得点の分布



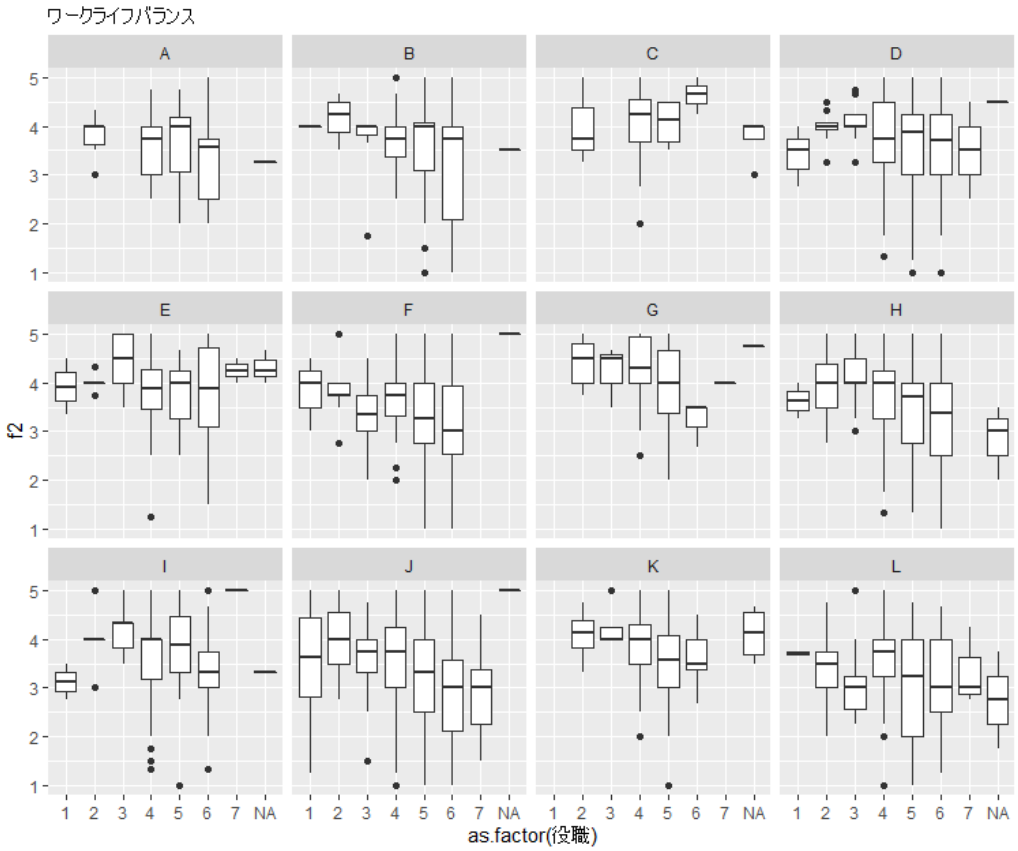
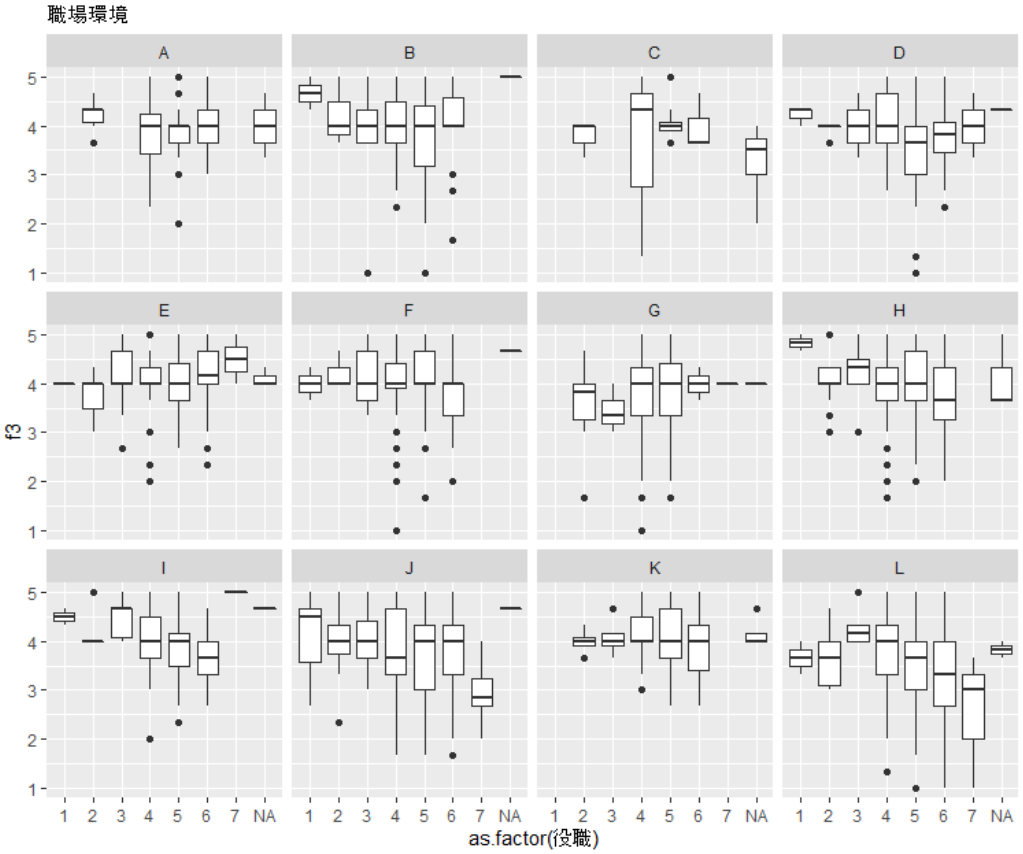
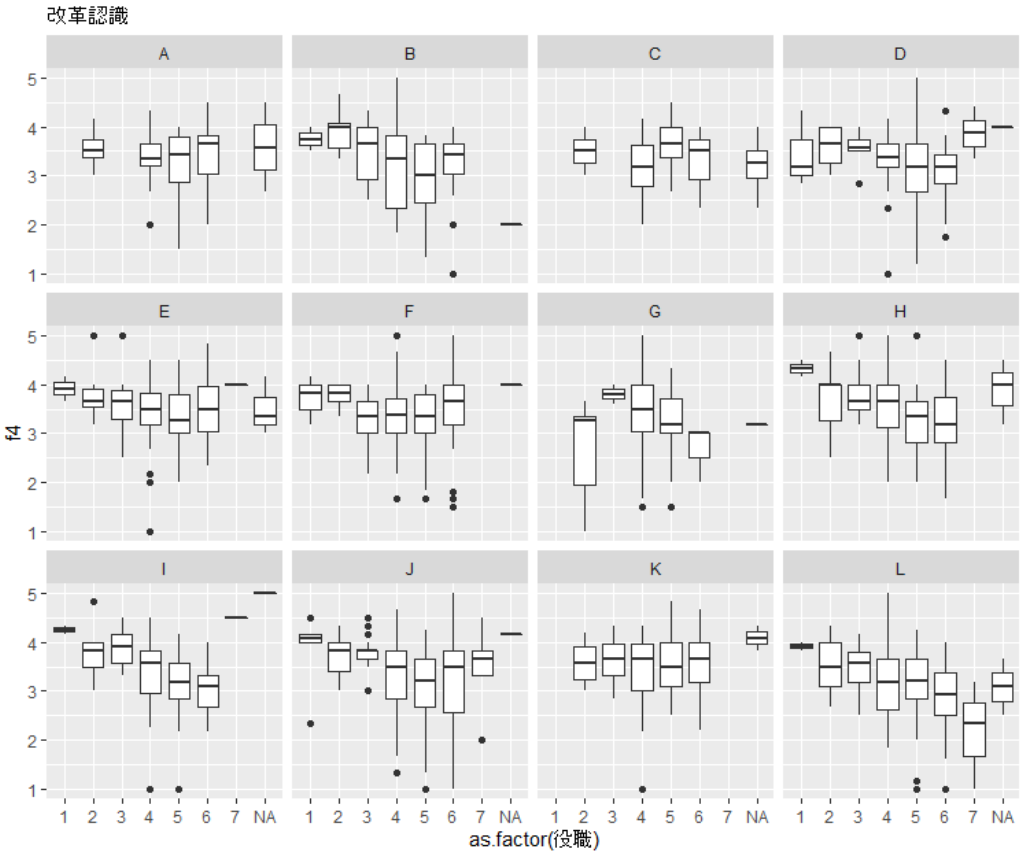


図１　部署別・職位別に見た尺度得点の分布（続き）





ど顕著ではない。職場環境(ML3)では、底を打つ職位に特徴があるというよりも、相対的に上司—部下の差が大きい部局（I,J,L）と小さい部局（それ以外）に分かれることが分かる。ワークライフバランス(ML2)では、他の因子では見られない逆 U 字的な傾向も一部部局（D,E,H,I,J）で観察される。この傾向は他の因子では見られないものであり、ワークライフバランスの充実度に関する世代間のギャップがあることを示唆している可能性もある。

森川　想（東京大学）
渡辺　恵子（武蔵野大学・国立教育政策研究所）

注

[1] 本報告書の分析においては、「0. わからない」を無回答として扱った。

第４章　文部科学省職員の認識と職務満足・組織コミットメント・PSM との関係を探る

１節　本章の目的

本章では文部科学省の R4 年度「省改革に関する職員アンケート」を用いて、職員の認識と職務満足・組織コミットメント・PSM との関係について検討する。

職務満足・組織コミットメント・PSM の重要性については第１章で述べられたとおりであり、本章では、「職員のどのような認識が職務満足・組織コミットメント・PSM と関係しているのか」を主要な問いに据える。

一口に職員の認識と言っても、その部署や職位、属性によって、異なる傾向を見せる可能性がある。今回、分析に利用できるのは、職員の役職と職種、勤務年数であるが、対象を文部科学省で継続的に働くことを前提としている常勤職員に限定したことや、キャリア・ベースドな雇用慣行[1]が存在することから、勤務年数と役職の間に大きな違いはないと判断し、勤務年数別の分析は行わず、全体での分析のほかには、職位別と職種別の分析を行う。

２節　使用するデータと変数

１．使用するデータ

本章の分析では、第３章の因子分析と同様、R5 年１月に実施された「省改革に関する職員アンケート（以下、「R4 職員アンケート」とする。）」における常勤職員の回答を対象とした。R4 職員アンケート Q13 の回答に基づき、「常勤職員（総合職（Ｉ種））」「常勤職員（一般職（Ⅱ種・Ⅲ種直接採用職員））」「常勤職員（一般職（Ⅱ種・Ⅲ種大学等からの転任職員））」「常勤職員（研究職・教科書調査官等の専門的職種）」に該当する 1,419 人の回答を分析対象としている。これらの回答者の属性は表１のとおり。

表１　本章の分析対象とした回答者の属性

職位	N	%
係員級	272	19.2
係長級	408	28.8
補佐級	489	34.5
室長・企画官級	92	6.5
課長級	96	6.8
局長・審議官級以上	22	1.6
その他	16	1.1
不明	24	1.7
職種	**N**	**%**
常勤職員（総合職（Ｉ種））	499	35.2
常勤職員（一般職（Ⅱ種・Ⅲ種直接採用職員））	349	24.6
常勤職員（一般職（Ⅱ種・Ⅲ種大学等からの転任職員））	396	27.9
常勤職員（研究職・教科書調査官等の専門的職種）	175	12.3
入省（あるいは着任）何年目か	**N**	**%**
1～3年目	319	22.5
4～5年目	128	9.0
6～10年目	244	17.2
11～20年目	365	25.7
21年目以上	363	25.6

出典：文部科学省「省改革に関する職員アンケート（令和５年１月実施）」に基づき報告者作成

２．使用する変数

（１）概念の整理

第３章の因子分析では、四つの因子を析出し、第１因子（Q34,Q36,Q37,Q38,Q39,Q40,Q41）は「働きがい」、第２因子（Q43,Q44,Q45,Q47）は「ワークライフバランス:WLB」、第３因子（Q31,Q32,Q33）は「職場環境」、第４因子（Q16,Q19,Q22,Q25,Q28,Q49）は「改革認識」とした。

この中で、回答者の職務満足・組織コミットメント・PSM を示している項目は全て第１因子「働きがい」に含まれたため、それ以外の「ワークライフバランス：WLB」「職場環境」「改革認識」を説明変数とする。

被説明変数は「働きがい」に関わるものになるが、第１章における理論的検討を踏まえると、「働きがい」因子を構成する七つの項目の中には、職務満足に関する項目（Q34,Q36,Q38,Q41）[2]、組織コミットメントに関わる項目（Q39,Q40）[3]、パブリック・サービス・モチベーション（PSM）に関する項目（Q37）[4]が含まれている。先行研究を踏まえ、それらは別の変数と扱うことが適切と考えた。

（２）変数の統合

このような概念整理によって複数の調査項目を変数としてまとめることとしたため、それが適切かどうかを判断するために、それぞれのまとまりについてクロンバックαを析出した（表２）。

表２　析出されたクロンバックα係数

	クロンバックα係数
改革認識（Q16,Q19,Q22,Q25,Q28,Q49）	0.84
職場環境（Q31,Q32,Q33）	0.81
ワークライフバランス：WLB（Q43,Q44,Q45,Q47）	0.85
職務満足（Q34,Q36,Q38,Q41）	0.88
組織コミットメント（Q39,Q40）	0.49

表２のように、改革認識、職場環境、ワークライフバランス（以下、「WLB」とする。）、職務満足については、クロンバックα係数が 0.8 を超えており、各項目が同じ概念を測定していると言ってよいと考えられるため、変数を統合する。

一方、組織コミットメントを表す Q39 と Q40 はクロンバックα係数が 0.5 未満のため、それぞれ別の項目として扱うことが適切と考えられること、パブリック・サービス・モチベーション（以下、「PSM」とする。）を構成する項目は、自己犠牲を表すとされている Q37 のみであることから、これらの変数については、個別に扱うことにする。

以上の検討を踏まえ、因子分析の対象とした R4 職員アンケートの調査項目 20 項目と、それぞれの変数との対応関係を整理したのが表３である。

表３　R4 職員アンケートの調査項目と変数との対応関係の整理

Q16	組織風土改革及び組織体制・ガバナンスの強化は進んでいる。	改革認識
Q19	文部科学省を担う人材の強化（人材育成・採用・配置等の改革）は進んでいる。	改革認識
Q22	政策立案機能の強化は進んでいる。	改革認識
Q25	広報機能の強化は進んでいる。	改革認識
Q28	業務改善は進んでいる。	改革認識
Q31	私の部署では、自部署のミッションや目標など必要な情報が共有されている。	職場環境
Q32	私の部署では、自由に意見が言えたり気軽に相談しやすい雰囲気がある。	職場環境
Q33	私の部署は、困難な課題にも前向きに取り組める。	職場環境
Q34	私の今の仕事は、自分の能力や個性を十分に活かせていると思う。	職務満足
Q36	今の仕事をすることで、社会や国民に対して貢献していると感じる。	職務満足
Q37	私にとって、社会をより良くすることは、自分個人の目標を達成することよりも重要である。	PSM（自己犠牲）
Q38	今の仕事を通じて、私は成長していると感じる。	職務満足
Q39	文部科学省には、あなたにとって目標となる職員がいる。	組織コミットメント１
Q40	私は、我が省の基本方針を意識しながら仕事に取り組めている。	組織コミットメント２
Q41	私は今の仕事にやりがいを感じている。	職務満足
Q43	私の部署では、柔軟な働き方を進める観点から、テレワークが推進されている。	WLB
Q44	私の部署では、柔軟な働き方を進める観点から、時差出勤が推進されている。	WLB
Q45	私の部署では、育児と仕事を両立して働ける環境が整備されている。	WLB
Q47	私の部署では、介護と仕事を両立して働ける環境が整備されている。	WLB
Q49	省全体のコンプライアンス（法令遵守）を確保するための取組は進んでいる。	改革認識

（３）記述統計と変数間の相関

以上のように整理した、本章の分析で扱う変数の記述統計と変数間の相関係数を示すと、以下の表４、表５のとおりとなる。

表４　記述統計

	N	平均	標準偏差	最小値	最大値
改革認識	1390	18.89	5.30	2	30
職場環境	1410	11.54	2.45	2	15
ワークライフバランス（WLB）	1404	13.02	4.02	1	20
パブリック・サービス・モチベーション（PSM）	1370	3.50	0.98	1	5
職務満足	1413	14.05	3.56	2	20
組織コミットメント１：目標となる職員がいる	1375	3.54	1.09	1	5
組織コミットメント２：基本方針を意識	1377	3.29	1.03	1	5

表５　変数間の相関係数

	改革認識	職場環境	WLB	PSM	職務満足	目標となる職員がいる	基本方針を意識
改革認識	—						
職場環境	0.41	—					
WLB	0.32	0.35	—				
PSM	0.24	0.19	0.16	—			
職務満足	0.43	0.47	0.30	0.39	—		
目標となる職員がいる	0.32	0.34	0.15	0.28	0.44	—	
基本方針を意識	0.42	0.30	0.29	0.31	0.50	0.33	—

３節　パス解析

本節では、「職員のどのような認識が職務満足・組織コミットメント・PSM と関係しているのか」という本章の問いに沿い、職務満足、組織コミットメント、PSM を被説明変数、改革認識、職場環境、WLB を説明変数としたパス解析を行う。ただし、第１章で述べられたように、これまでの研究では、職務満足や組織コミットメントを被説明変数、PSM を説明変数とする分析が多数行われ、メタアナリシスにおいてもその関連が認められている（Awan, Bel, & Esteve 2020）ことから、PSM が職務満足、組織コミットメントに影響を与えているという仮説も組み込んだモデルを用いて検討する。

最初に常勤職員全体の分析を行った後、職位別、職種別の分析も行う。分析は、R（version4.4.2）とそのパッケージ（lavaan）を利用し、欠測値については完全情報最尤（さいゆう）推定法により対処した。

１．常勤職員全体

常勤職員全体のパス解析の結果は表６のとおり。それを図に表したものが図１である。

表６では、統計的に有意でない関係には網掛けをしている。表の中で示している標準化推定値が変数間の影響関係の程度を示し、P 値が 0.05 より小さい場合が統計的に有意であることを示している。以下、表７から表 14 まで同様である。

図１では、変数間の正の影響を実線の矢印で示している。以後の図において、変数間の負の影響は点線の矢印で示す。以下、図２から図９まで同様である。

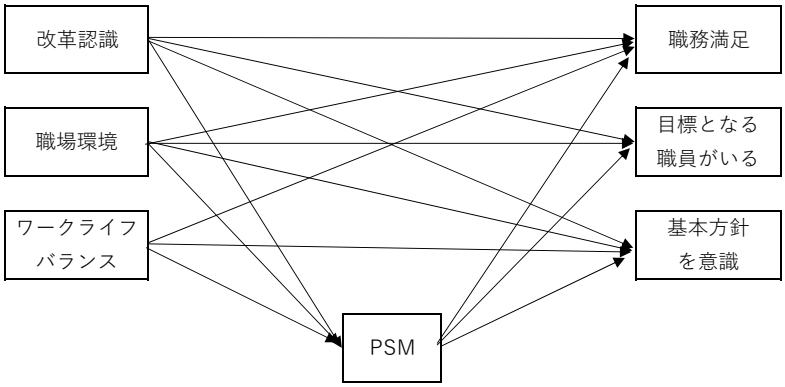
表６　常勤職員全体のパス解析の結果

常勤職員全体(N=1419)

		標準誤差	P値	95%信頼区間		標準化推定値
				下限	上限	
改革認識	→ PSM	0.030	0.000	0.121	0.239	0.181
改革認識	→ 職務満足	0.024	0.000	0.157	0.252	0.207
改革認識	→ 目標となる職員がいる	0.029	0.000	0.132	0.244	0.187
改革認識	→ 基本方針を意識	0.028	0.000	0.243	0.351	0.295
職場環境	→ PSM	0.030	0.002	0.036	0.155	0.095
職場環境	→ 職務満足	0.025	0.000	0.262	0.358	0.309
職場環境	→ 目標となる職員がいる	0.029	0.000	0.182	0.294	0.234
職場環境	→ 基本方針を意識	0.027	0.000	0.045	0.152	0.097
WLB	→ PSM	0.028	0.012	0.016	0.127	0.072
WLB	→ 職務満足	0.023	0.000	0.040	0.130	0.086
WLB	→ 目標となる職員がいる	0.027	0.462	-0.073	0.033	-0.020
WLB	→ 基本方針を意識	0.026	0.000	0.079	0.180	0.129
PSM	→ 職務満足	0.023	0.000	0.220	0.309	0.266
PSM	→ 目標となる職員がいる	0.026	0.000	0.137	0.240	0.186
PSM	→ 基本方針を意識	0.025	0.000	0.146	0.244	0.192

CFI=1.00, RMSEA=0.00, SRMR=0.00

図１　常勤職員全体のパス図



改革認識と職場環境は全ての被説明変数に影響しており、特に、改革認識が基本方針の意識に、職場環境が職務満足に比較的強く影響を与えている。WLB も PSM、職務満足、基本方針の意識に影響を与えているが、改革認識や職場環境と比べるとその影響は相対的に小さい。

PSM は職務満足、目標となる職員がいる、基本方針を意識の全てに影響を与えている。

２．職位別

次に、職位別に行ったパス解析の結果を示す。

（１）室長以上

室長以上のパス解析の結果は表７のとおり。それを図に表したものが図２である。

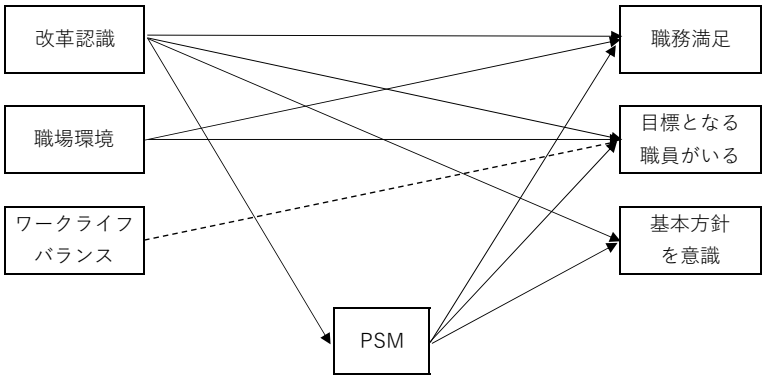
表７　室長以上のパス解析の結果

室長以上（N=210）

		標準誤差	P値	95%信頼区間		標準化推定値
				下限	上限	
改革認識	→ PSM	0.074	0.001	0.104	0.395	0.257
改革認識	→ 職務満足	0.067	0.001	0.100	0.363	0.230
改革認識	→ 目標となる職員がいる	0.066	0.000	0.160	0.419	0.292
改革認識	→ 基本方針を意識	0.067	0.000	0.167	0.429	0.302
職場環境	→ PSM	0.079	0.478	-0.212	0.099	-0.058
職場環境	→ 職務満足	0.067	0.000	0.110	0.373	0.239
職場環境	→ 目標となる職員がいる	0.069	0.002	0.081	0.351	0.216
職場環境	→ 基本方針を意識	0.067	0.365	-0.070	0.192	0.061
WLB	→ PSM	0.070	0.669	-0.108	0.168	0.030
WLB	→ 職務満足	0.061	0.710	-0.097	0.143	0.022
WLB	→ 目標となる職員がいる	0.061	0.021	-0.258	-0.021	-0.136
WLB	→ 基本方針を意識	0.061	0.056	-0.003	0.237	0.115
PSM	→ 職務満足	0.063	0.000	0.204	0.449	0.316
PSM	→ 目標となる職員がいる	0.060	0.000	0.204	0.440	0.315
PSM	→ 基本方針を意識	0.062	0.000	0.197	0.441	0.315

CFI=1.00, RMSEA=0.00, SRMR=0.00

図２　室長以上のパス図



注）点線の矢印はマイナスの影響を示している。

改革認識が全ての被説明変数に影響しており、常勤職員全体と比べると、その影響も大きい。職場環境は職務満足と目標となる職員がいるに影響を与えている。WLB が、目標とな

る職員がいるにマイナスの影響を与え、その他の被説明変数には影響を与えていないことは、常勤職員全体の傾向との大きな違いと言える。

PSM は職務満足、目標となる職員がいる、基本方針を意識の全てに影響しており、常勤職員全体と比べると、その影響も大きい。

（2）課長補佐

課長補佐のパス解析の結果は表８のとおり。それを図に表したものが図３である。

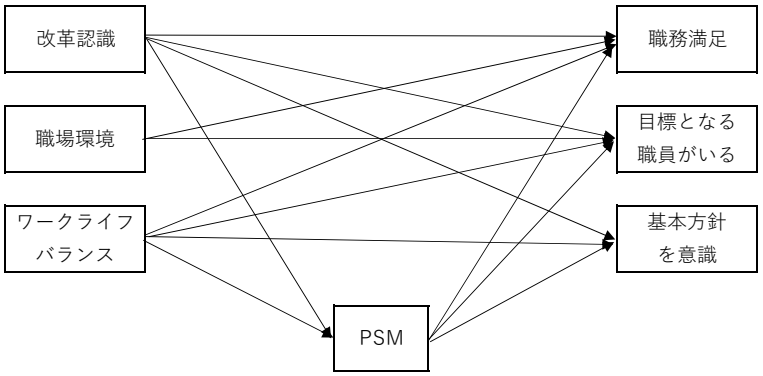
表８　課長補佐のパス解析の結果

課長補佐（N=489）

		標準誤差	P値	95%信頼区間		標準化推定値
				下限	上限	
改革認識	→ PSM	0.050	0.024	0.015	0.212	0.115
改革認識	→ **職務満足**	0.041	0.000	0.106	0.265	0.187
改革認識	→ **目標となる職員がいる**	0.048	0.003	0.046	0.232	0.138
改革認識	→ **基本方針を意識**	0.048	0.000	0.137	0.323	0.228
職場環境	→ PSM	0.048	0.059	-0.003	0.185	0.093
職場環境	→ **職務満足**	0.039	0.000	0.232	0.386	0.315
職場環境	→ **目標となる職員がいる**	0.045	0.000	0.119	0.295	0.208
職場環境	→ **基本方針を意識**	0.046	0.151	-0.024	0.156	0.066
WLB	→ PSM	0.048	0.006	0.038	0.225	0.134
WLB	→ **職務満足**	0.039	0.002	0.045	0.199	0.123
WLB	→ **目標となる職員がいる**	0.045	0.003	0.045	0.221	0.132
WLB	→ **基本方針を意識**	0.046	0.000	0.113	0.294	0.202
PSM	→ **職務満足**	0.038	0.000	0.213	0.362	0.285
PSM	→ **目標となる職員がいる**	0.044	0.000	0.134	0.305	0.215
PSM	→ **基本方針を意識**	0.045	0.004	0.042	0.218	0.127

CFI=1.00, RMSEA=0.00, SRMR=0.00

図３　課長補佐のパス図



改革認識と WLB が全ての被説明変数に影響を与えている。職場環境が職務満足と目標となる職員がいるに影響を与えているのは室長級以上と同じだが、職務満足への影響は室

長級以上よりやや大きい。一方、室長級以上と異なり、WLB が全ての被説明変数にプラスの影響を与えていることは課長補佐の特徴と言える。

PSM は職務満足、目標となる職員がいる、基本方針を意識の全てに影響しているが、室長級以上と比べると、その影響は小さい。

（3）係長

係長のパス解析の結果は表９のとおり。それを図に表したものが図４である。

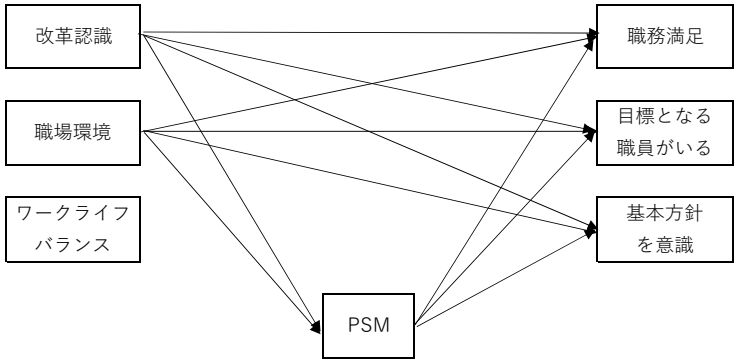
表９　係長のパス解析の結果

係長（N=408）

		標準誤差	P値	95%信頼区間		標準化推定値
				下限	上限	
改革認識	→ PSM	0.056	0.005	0.046	0.264	0.155
改革認識	→ 職務満足	0.045	0.000	0.133	0.309	0.226
改革認識	→ 目標となる職員がいる	0.052	0.000	0.103	0.307	0.206
改革認識	→ 基本方針を意識	0.051	0.000	0.250	0.451	0.348
職場環境	→ PSM	0.060	0.009	0.040	0.276	0.150
職場環境	→ 職務満足	0.049	0.000	0.262	0.454	0.349
職場環境	→ 目標となる職員がいる	0.057	0.000	0.156	0.379	0.255
職場環境	→ 基本方針を意識	0.055	0.008	0.038	0.254	0.138
WLB	→ PSM	0.053	0.759	-0.121	0.088	-0.017
WLB	→ 職務満足	0.043	0.305	-0.041	0.130	0.046
WLB	→ 目標となる職員がいる	0.050	0.124	-0.175	0.021	-0.078
WLB	→ 基本方針を意識	0.048	0.267	-0.041	0.148	0.054
PSM	→ 職務満足	0.044	0.000	0.101	0.273	0.191
PSM	→ 目標となる職員がいる	0.048	0.003	0.051	0.240	0.146
PSM	→ 基本方針を意識	0.046	0.000	0.094	0.273	0.182

CFI=1.00, RMSEA=0.00, SRMR=0.00

図４　係長のパス図



改革認識と職場環境は全ての被説明変数に影響している。改革認識は基本方針の意識に、職場環境は職務満足に、比較的強く影響を与えている。WLB はいずれの被説明変数にも影

響を与えていない。

PSM は職務満足、目標となる職員がいる、基本方針を意識の全てに影響しているが、課長補佐同様、室長級以上と比べると、その影響は小さい。

（4）係員

係員のパス解析の結果は表 10 のとおり。それを図に表したものが図 5 である。

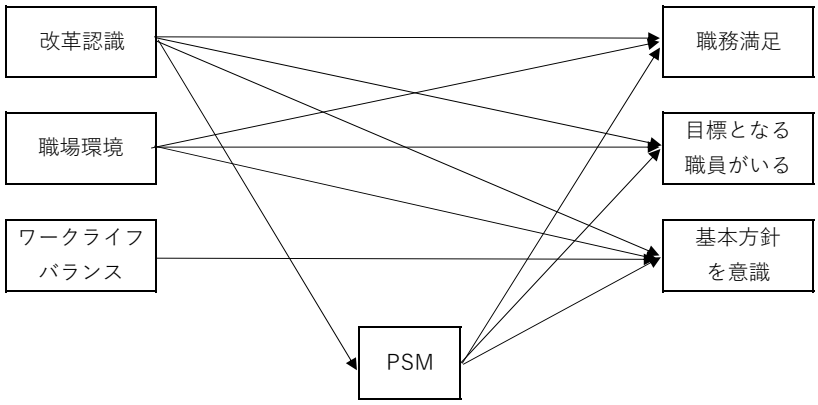
表 10　係員のパス解析の結果

係員（N=272）

		標準誤差	P値	95%信頼区間		標準化推定値
				下限	上限	
改革認識	→ PSM	0.071	0.017	0.031	0.310	0.170
改革認識	→ 職務満足	0.058	0.005	0.048	0.275	0.159
改革認識	→ 目標となる職員がいる	0.065	0.006	0.052	0.306	0.177
改革認識	→ 基本方針を意識	0.065	0.000	0.104	0.359	0.229
職場環境	→ PSM	0.072	0.222	-0.053	0.229	0.088
職場環境	→ 職務満足	0.059	0.000	0.218	0.449	0.330
職場環境	→ 目標となる職員がいる	0.065	0.000	0.131	0.387	0.256
職場環境	→ 基本方針を意識	0.063	0.037	0.008	0.256	0.131
WLB	→ PSM	0.067	0.502	-0.176	0.086	-0.045
WLB	→ 職務満足	0.056	0.461	-0.068	0.151	0.041
WLB	→ 目標となる職員がいる	0.062	0.924	-0.116	0.127	0.006
WLB	→ 基本方針を意識	0.060	0.027	0.015	0.249	0.131
PSM	→ 職務満足	0.054	0.000	0.166	0.377	0.269
PSM	→ 目標となる職員がいる	0.061	0.006	0.048	0.287	0.166
PSM	→ 基本方針を意識	0.057	0.000	0.091	0.314	0.202

CFI=1.00, RMSEA=0.00, SRMR=0.00

図 5　係員のパス図



改革認識は全ての被説明変数に影響している。職場環境は PSM には影響していないが、職務満足、目標となる職員がいるには、改革認識よりも強く影響を与えている。WLB は基

本方針を意識に影響を与えているが、その他の被説明変数には影響を与えていない。

PSM は職務満足、目標となる職員がいる、基本方針を意識の全てに影響しているが、課長補佐や係長と同様、室長級以上と比べると、その影響は小さい。

３．職種別

次に、職種別に行ったパス解析の結果を示す。

（１）総合職

総合職のパス解析の結果は表 11 のとおり。それを図に表したものが図６である。

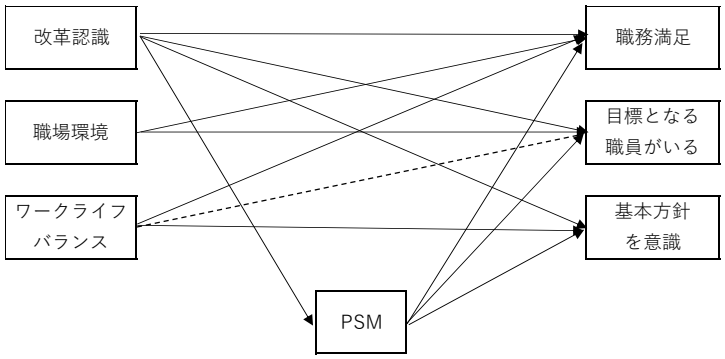
表 11　総合職のパス解析の結果

総合職（N=499）

		標準誤差	P値	95%信頼区間		標準化推定値
				下限	上限	
改革認識	→ PSM	0.049	0.000	0.115	0.305	0.213
改革認識	→ 職務満足	0.041	0.000	0.192	0.353	0.276
改革認識	→ 目標となる職員がいる	0.048	0.000	0.175	0.362	0.268
改革認識	→ 基本方針を意識	0.047	0.000	0.282	0.464	0.369
職場環境	→ PSM	0.050	0.266	-0.042	0.153	0.057
職場環境	→ 職務満足	0.040	0.000	0.160	0.317	0.245
職場環境	→ 目標となる職員がいる	0.047	0.000	0.087	0.270	0.181
職場環境	→ 基本方針を意識	0.045	0.438	-0.053	0.123	0.035
WLB	→ PSM	0.047	0.585	-0.067	0.118	0.026
WLB	→ 職務満足	0.038	0.026	0.010	0.161	0.087
WLB	→ 目標となる職員がいる	0.044	0.035	-0.179	-0.006	-0.093
WLB	→ 基本方針を意識	0.043	0.018	0.017	0.185	0.101
PSM	→ 職務満足	0.038	0.000	0.191	0.341	0.266
PSM	→ 目標となる職員がいる	0.043	0.000	0.139	0.309	0.220
PSM	→ 基本方針を意識	0.042	0.000	0.098	0.264	0.177

CFI=1.00, RMSEA=0.00, SRMR=0.00

図６　総合職のパス図



注）点線の矢印はマイナスの影響を示している。

改革認識が全ての被説明変数に影響しており、常勤職員全体と比べると、その影響も大きい。職場環境は職務満足と目標となる職員がいるに影響を与えている。ここまでは職位別の室長級以上と同様の傾向である。また、WLB が目標となる職員がいるにマイナスの影響を与えていることも室長級以上と同様であるが、職務満足と基本方針を意識にプラスの影響を与えていることは、室長級以上とは異なる。

PSM は職務満足、目標となる職員がいる、基本方針を意識の全てに影響している。

（2）一般職（本省直接採用）

本省で直接採用された一般職のパス解析の結果は表 12 のとおり。それを図に表したものが図 7 である。

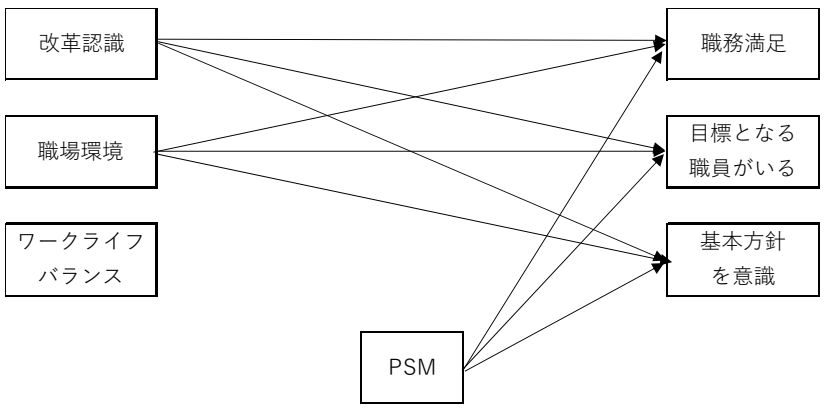
表 12　一般職（本省直接採用）のパス解析

一般職：本省直接採用（N=349）

		標準誤差	P値	95%信頼区間		標準化推定値
				下限	上限	
改革認識	→ PSM	0.061	0.077	-0.012	0.228	0.109
改革認識	→ 職務満足	0.049	0.000	0.093	0.287	0.193
改革認識	→ 目標となる職員がいる	0.056	0.014	0.028	0.248	0.139
改革認識	→ 基本方針を意識	0.056	0.000	0.150	0.369	0.258
職場環境	→ PSM	0.066	0.159	-0.036	0.221	0.088
職場環境	→ 職務満足	0.054	0.000	0.268	0.479	0.359
職場環境	→ 目標となる職員がいる	0.061	0.000	0.163	0.402	0.268
職場環境	→ 基本方針を意識	0.059	0.000	0.092	0.322	0.194
WLB	→ PSM	0.060	0.667	-0.091	0.142	0.026
WLB	→ 職務満足	0.049	0.295	-0.148	0.045	-0.053
WLB	→ 目標となる職員がいる	0.056	0.542	-0.143	0.075	-0.034
WLB	→ 基本方針を意識	0.053	0.120	-0.022	0.188	0.083
PSM	→ 職務満足	0.048	0.000	0.135	0.324	0.233
PSM	→ 目標となる職員がいる	0.054	0.019	0.021	0.232	0.126
PSM	→ 基本方針を意識	0.050	0.000	0.091	0.288	0.187

CFI=1.00, RMSEA=0.00, SRMR=0.00

図 7　一般職（本省直接採用）のパス図



改革認識と職場環境は PSM 以外の被説明変数に影響している。特に、職場環境が職務満足と目標となる職員がいるに比較的強く影響を与えている。この職種では、WLB はいずれの被説明変数にも影響を与えていないことと、どの説明変数も PSM に影響していないことが特徴と言える。

PSM は職務満足、目標となる職員がいる、基本方針を意識の全てに影響している。

（3）一般職（大学等からの転任職員）

大学等で採用され、文部科学省に転任してきた一般職のパス解析の結果は表 13 のとおり。それを図に表したものが図８である。

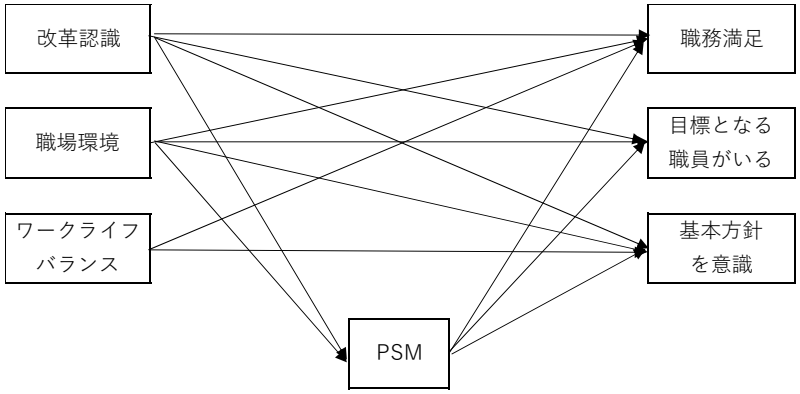
表 13　一般職（大学等からの転任職員）のパス解析

一般職：大学等からの転任職員（N=396）

		標準誤差	P値	95%信頼区間		標準化推定値
				下限	上限	
改革認識	→ PSM	0.057	0.001	0.082	0.304	0.194
改革認識	→ 職務満足	0.042	0.000	0.108	0.274	0.193
改革認識	→ 目標となる職員がいる	0.053	0.026	0.014	0.221	0.117
改革認識	→ 基本方針を意識	0.049	0.000	0.240	0.434	0.335
職場環境	→ PSM	0.056	0.006	0.045	0.266	0.156
職場環境	→ 職務満足	0.044	0.000	0.284	0.455	0.374
職場環境	→ 目標となる職員がいる	0.054	0.000	0.170	0.380	0.273
職場環境	→ 基本方針を意識	0.050	0.026	0.014	0.210	0.111
WLB	→ PSM	0.053	0.122	-0.022	0.186	0.083
WLB	→ 職務満足	0.041	0.000	0.090	0.252	0.172
WLB	→ 目標となる職員がいる	0.051	0.244	-0.041	0.160	0.059
WLB	→ 基本方針を意識	0.048	0.000	0.087	0.274	0.180
PSM	→ 職務満足	0.041	0.000	0.119	0.281	0.201
PSM	→ 目標となる職員がいる	0.050	0.000	0.095	0.290	0.191
PSM	→ 基本方針を意識	0.046	0.001	0.067	0.246	0.155

CFI=1.00, RMSEA=0.00, SRMR=0.00

図８　一般職（大学等からの転任職員）のパス図



改革認識と職場環境は全ての被説明変数に影響している。改革認識は基本方針の意識に、職場環境は職務満足に、比較的強く影響を与えている。WLB は職務満足と基本方針を意識に影響している。

PSM は職務満足、目標となる職員がいる、基本方針を意識の全てに影響している。

（4）専門職

専門職のパス解析の結果は表 14 のとおり。それを図に表したものが図 9 である。

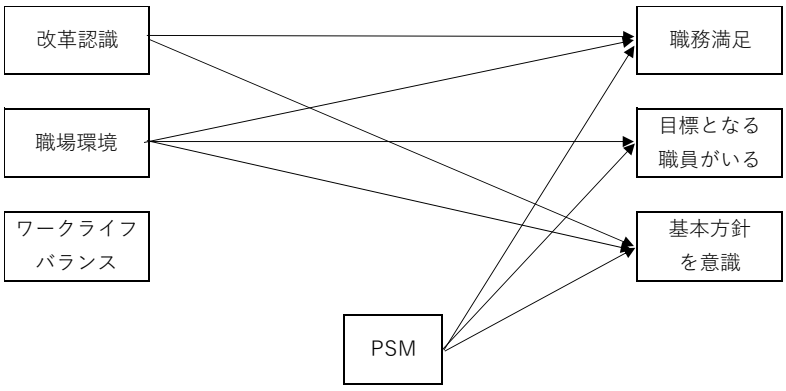
表 14　専門職のパス解析

専門職（N=175）

		標準誤差	P値	95%信頼区間		標準化推定値
				下限	上限	
改革認識	→ PSM	0.095	0.168	-0.055	0.316	0.132
改革認識	→ 職務満足	0.077	0.015	0.037	0.338	0.183
改革認識	→ 目標となる職員がいる	0.093	0.091	-0.025	0.339	0.153
改革認識	→ 基本方針を意識	0.087	0.008	0.061	0.404	0.237
職場環境	→ PSM	0.083	0.128	-0.036	0.289	0.127
職場環境	→ 職務満足	0.068	0.000	0.329	0.594	0.449
職場環境	→ 目標となる職員がいる	0.080	0.005	0.069	0.382	0.219
職場環境	→ 基本方針を意識	0.077	0.018	0.031	0.331	0.184
WLB	→ PSM	0.086	0.079	-0.018	0.320	0.154
WLB	→ 職務満足	0.071	0.308	-0.211	0.067	-0.071
WLB	→ 目標となる職員がいる	0.084	0.246	-0.067	0.263	0.097
WLB	→ 基本方針を意識	0.081	0.937	-0.166	0.153	-0.007
PSM	→ 職務満足	0.065	0.000	0.156	0.410	0.274
PSM	→ 目標となる職員がいる	0.077	0.035	0.012	0.313	0.157
PSM	→ 基本方針を意識	0.074	0.013	0.038	0.327	0.184

CFI=1.00, RMSEA=0.00, SRMR=0.00

図 9　専門職のパス図



改革認識は職務満足と基本方針を意識に影響している。職場環境が PSM 以外の被説明変数に影響しており、特に職務満足への影響は、全ての職種の中で最も大きいことが見て取れ

る。この職種でも、本省直接採用の一般職と同じく、WLB がいずれの被説明変数にも影響を与えていないことと、どの説明変数も PSM に影響していないことが特徴と言える。

PSM は職務満足、目標となる職員がいる、基本方針を意識の全てに影響している。

４節　考察

以上、常勤職員全体、職位別、職種別に分析結果を見てきたが、本節では、それらを通じてどのような示唆が得られるかを検討したい。

１．省改革推進の重要性

まず、改革認識が本研究で扱った職務満足・組織コミットメント・PSM に与える影響を検討したい。どの職位でも、組織体制・ガバナンスや人材、政策立案機能、広報機能の強化や、業務改善などの改革が進んでいるとの認識がこれらを高めており、特に、室長級以上と係長でその影響が大きかった。また、職種別の中で、改革が進んでいるとの認識が職務満足・組織コミットメント・PSM を最も高めるのは総合職であり、他の職種でも、職務満足と基本方針への意識を高めていた。さらに、全ての職位及び職種において、改革が進んでいるとの認識が最も影響する被説明変数は基本方針への意識であった。これらのことは、現在文部科学省が進めている省改革を引き続き進めていくことが、職員の職務満足や組織コミットメント、PSM を高める可能性を示唆していると言えよう。

２．職場環境とリーダーシップの重要性

次に、職場環境の影響を検討したい。職務満足に最も影響を与えるのは、室長級以上では PSM、総合職では改革認識であったが、それ以外の職位と職種では職場環境であり、室長級以上と総合職でも職場環境は職務満足にプラスの影響を与えていた。職場において目標など必要な情報が共有されていることや心理的安全性が確保されていること、困難な課題があっても前向きに取り組めること、といった職場環境が職務満足を高めている可能性がある。また、職場環境は全ての職位と職種で目標となる職員がいるに影響しており、良い職場環境を作り出している上司、あるいは先輩職員の存在が示唆された。今回の調査項目に直接リーダーシップの在り方や上司・同僚との関係を問う項目は含まれていないが、適切にリーダーシップを発揮する上司や先輩職員の下、課題解決に向けて前向きに取り組むことができる、という状況が、能力が活（い）かせている、仕事で社会に貢献できている、成長できる、やりがいが感じられる、という認識につながるということであろう。

３．ワークライフバランスの意義

さらに、WLB の職務満足・組織コミットメント・PSM への影響が全体的に見られない中、課長補佐では全ての被説明変数にプラスの影響を示していることを考えてみたい。今回のデータには性別や年齢の情報がないためデータからの推論はできないが、一般的には総合職は 30 代に、一般職は 40 代から 50 代にかけて補佐職を務めることを考慮すれば、育児や介護といった家庭内のケア労働を担う年代と重なる。それらのケア労働を担いつつ職務満足や組織コミットメント、PSM を高めるには、WLB に資する柔軟な働き方を実現するための制度の利用が重要になってくることを示唆しているように思われる。

なお、今回の質問項目には勤務時間を問う項目がないなど、WLB の一部のみを捉えている可能性にも留意する必要がある。また、課長補佐以外で WLB の影響が見られなかったことも、今回の調査項目に離職意図等の他の被説明変数がなかったことなどの限界もあると思われる。今後のアンケートにおいて、WLB に関する調査項目や被説明変数となりうる調査項目を更に加えることによって、WLB の持つ意義が析出できる可能性も指摘しておきたい。

４．パブリック・サービス・モチベーションの探究

最後に、全ての職位及び職種において、PSM が職務満足、目標となる職員がいる、基本方針を意識の全ての被説明変数への影響が見られたことも指摘しておきたい。第 1 章で述べられた先行研究と同様の結果が示されたと言え、その点にも本研究の学術的意義を見いだすことができる。

R4 職員アンケートでは、PSM の一要素である自己犠牲を捉える項目のみが調査項目に含まれたが、上記の結果を踏まえ、今後のアンケートにおいて PSM の他の要素を捉える項目を追加したり、先行研究を踏まえてどのような要因が職員の PSM を高めるのかといった PSM の規定要因となりうる調査項目を追加することも、PSM だけでなく、職務満足や組織コミットメントを高めるための手掛かりを探るために有益となる可能性も付言しておきたい。

５節　結論と含意

本章の最後に、本章における主要な問いである「職員のどのような認識が職務満足・組織コミットメント・PSM と関係しているのか」に答えるべく、これまでの分析結果と考察を基に結論と含意を簡潔に述べる。

まず、組織体制・ガバナンスの強化や人材の強化、政策立案機能の強化、広報機能の強化、業務改善といった、文部科学省が 2019 年 3 月に策定した「文部科学省創生実行計画」に基づく省改革を引き続き推進し、その改革の成果を職員が実感できることが、職員の職務満足・組織コミットメント・PSM に影響することが期待できる。

次に、職場において目標など必要な情報が共有されていることや心理的安全性が確保さ

れていること、困難な課題があっても前向きに取り組めること、といった職場環境が、特に職員の職務満足に影響を与えていることから、良好な職場環境の醸成が重要であると言え、その鍵を握る管理職のリーダーシップの適切な発揮が求められる。

また、特に育児や介護といった家庭内のケア労働を担う職員の職務満足・組織コミットメント・PSM は、WLB に資する柔軟な働き方を実現できる制度の整備や利用のしやすさに影響を受けることが示唆されるため、職員の長期的なキャリア形成を考慮すれば、WLB も重要な課題として捉える必要があろう。

最後に、先行研究同様、PSM が職務満足と組織コミットメントに影響を与えることが示されたことを踏まえ、今後、PSM の規定要因を明らかにすることなどによって、職員の職務満足・組織コミットメント・PSM を更に高める方策を検討する余地があることも明らかになった。

もちろん、R4 職員アンケートにおける調査項目は限定されたものであり、職務満足・組織コミットメント・PSM に関してより精緻な検討を行うためには、より多くの調査項目が必要であることは言を俟（ま）たない。しかしながら、多忙を極める文部科学省職員を対象とした調査では、回収率を上げるためにも、回答の信頼性を確保するためにも、調査項目数を多くできないという制約がある。そのような制約の中でも一定の示唆が得られたことを公務労働研究における本研究の貢献と考えたい。

渡辺　恵子（武蔵野大学・国立教育政策研究所）
森川　想（東京大学）
河合　晃一（筑波大学）

参考文献

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology,* 63(1), 1–18.

Awan,S.,Bel,G.,&Esteve,M.,（2020）The Benefits of PSM: An Oasis or a Mirage?, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(4), 619-635.

OECD 編/平井文三監訳（2005）『世界の公務員の成果主義給与』明石書店

Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory,* 6(1). 5–22.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.

Weiss, D. J., Dawis, R.V., England, G.W., & Lofquist, H. L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis. Industrial Relations Center,

University of Minnesota.
Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Personorganization fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration and Society,* 40(5), 502–521.

注

[1] OECD 編（2005）等においてキャリア・ベースド・システム（Career-based system：終身公務員中心のシステム）と呼ばれるもので、「公務員は、通常、多くがその職業人生の最初から雇用され、多かれ少なかれ職業人生を通して公務員として働くことが期待される。最初の採用は、おおむね学歴資格や公務員採用試験に基づいている。昇任は、特定の職位ではなく、個人に付属する等級のシステムに基づく。この種のシステムの特徴は、中途採用で公務員になる可能性が限られており、キャリア開発が極めて重視されていることである。」と説明され、ポジション・ベースド・システム（Position-based system：職位ごとに職員を補充するシステム）と対比される。

[2] 第１章２節で紹介されているワイスら（Weiss et al.,1967）によって開発された MSQ（Minnesota Satisfaction Questionnaire）等を参照し、Q34,,Q36,Q38,Q41 は職務満足に関する項目と判断した。

[3] 第１章３節で紹介されているアレンとマイヤーの 3 次元モデル（Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 1993 ほか）等を参照し、Q39 は情緒的コミットメント、Q40 は規範的コミットメントを表していると考えた。

[4] Q37 は、第１章４節で紹介されているペリーの測定尺度（Perry, 1996）において「自己犠牲（self-sacrifice）」の因子に含まれる項目の一つであり、かつ、ライトやパンディ（Wright & Pandey, 2008）らを中心に用いられている 5 項目からなる短縮版の測定尺度にも含まれている項目である。

第５章　２時点の変化に着目した分析

前章までで報告したとおり、省改革と働き方に対する認識が職種・職位別に異なることを利用して、改革認識の変化の大きい特定の性質を持ったグループが、他のグループに比べて、働き方に対する認識の変化も大きいかどうかの相関を観察することができる。本来であれば、省改革の部署別の実施状況と突合し、個人レベル又は部署レベルで実施前後の比較を行うか、実施状況の程度の差（あるいはその両方）を利用した分析することが望ましいが、今回分析対象としたデータにはそれらの情報が含まれないため、省改革の実施状況に関する組織別の情報があったとしても、改革の効果測定を行うことはできない [1]。本章の分析は、ここで行ったものと同様の分析を部署別、個人別で行うことにより、政策効果に関する有益な知見を導けることを示唆するものである。

１節　属性ブロックごとの認識変化

職種（①常勤職員（総合職（Ｉ種））②常勤職員（一般職（Ⅱ種・Ⅲ種直接採用職員））③常勤職員（一般職（Ⅱ種・Ⅲ種大学等からの転任職員））④常勤職員（研究職・教科書調査官等の専門的職種）の 4 種類に着目した）・職位（⑦その他を除く 6 種類）・勤務年数階級（⑥その他を除く 5 種類）で区別される 120 の属性セルの中から、10 名以上の回答者を持つ 35 の各セルについて、第４章で示した「改革認識」「職場環境」「職務満足」「PSM（自己犠牲)」「組織コミットメント 1」「組織コミットメント 2」「ワークライフバランス」のそれぞれの尺度得点平均を算出した [2]。第４章のパス解析に倣って、説明変数群「改革認識」「職場環境」「ワークライフバランス」「PSM（自己犠牲)」について、R4 年度調査と R5 年度調査の属性セル別グループの尺度得点の平均を変数ごとに示したものが図１、被説明変数群「PSM（自己犠牲)」「職務満足」「組織コミットメント 1」「組織コミットメント 2」について同様に示したのが図２である（PSM については中間変数であるため再掲した)。

45 度線より上にプロットされたグループでは、調査時点間で認識が向上したことを示し、下にプロットされたグループではそれが悪化したことを示す。認識が向上しているグループもあれば悪化しているグループもあり、全体としての特定の傾向はない。さらに、第３章では、認識水準に職位が影響を与えること（図１で言えば職位が高いほど右上に、職位が低いほど左下にプロットが位置する）を指摘したが、調査時点間の変化の方向性や大きさには職種・職位の影響がほとんど見られない。職種・職位別で変化の特徴が見られないことは、このようなアンケートでポジティブに答えるタイプの職員とネガティブに答えるタイプの職員が比較的ランダムに入省し、また昇任していることを示唆している。

図１　属性グループ別尺度得点平均の変化（説明変数群）

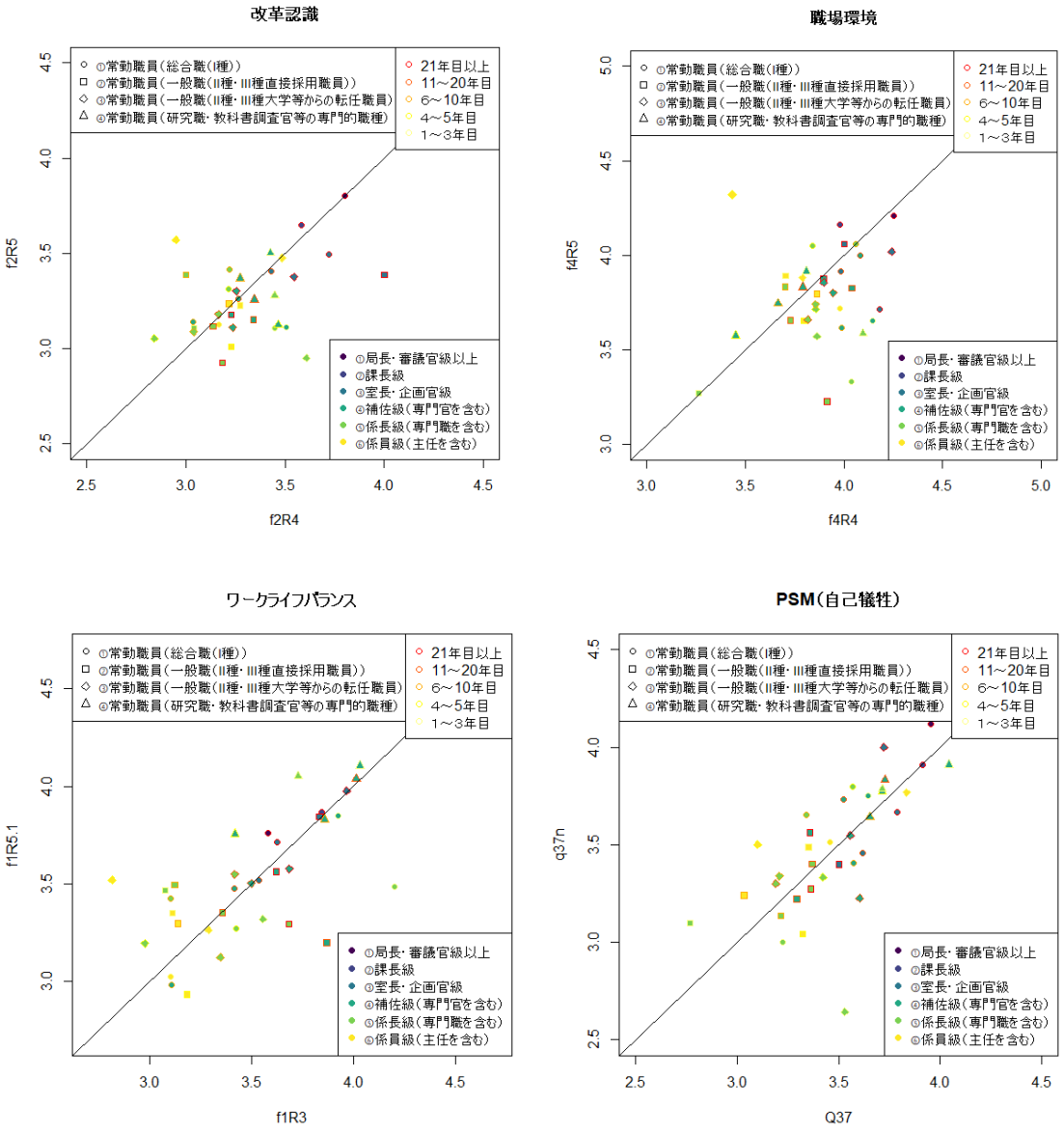
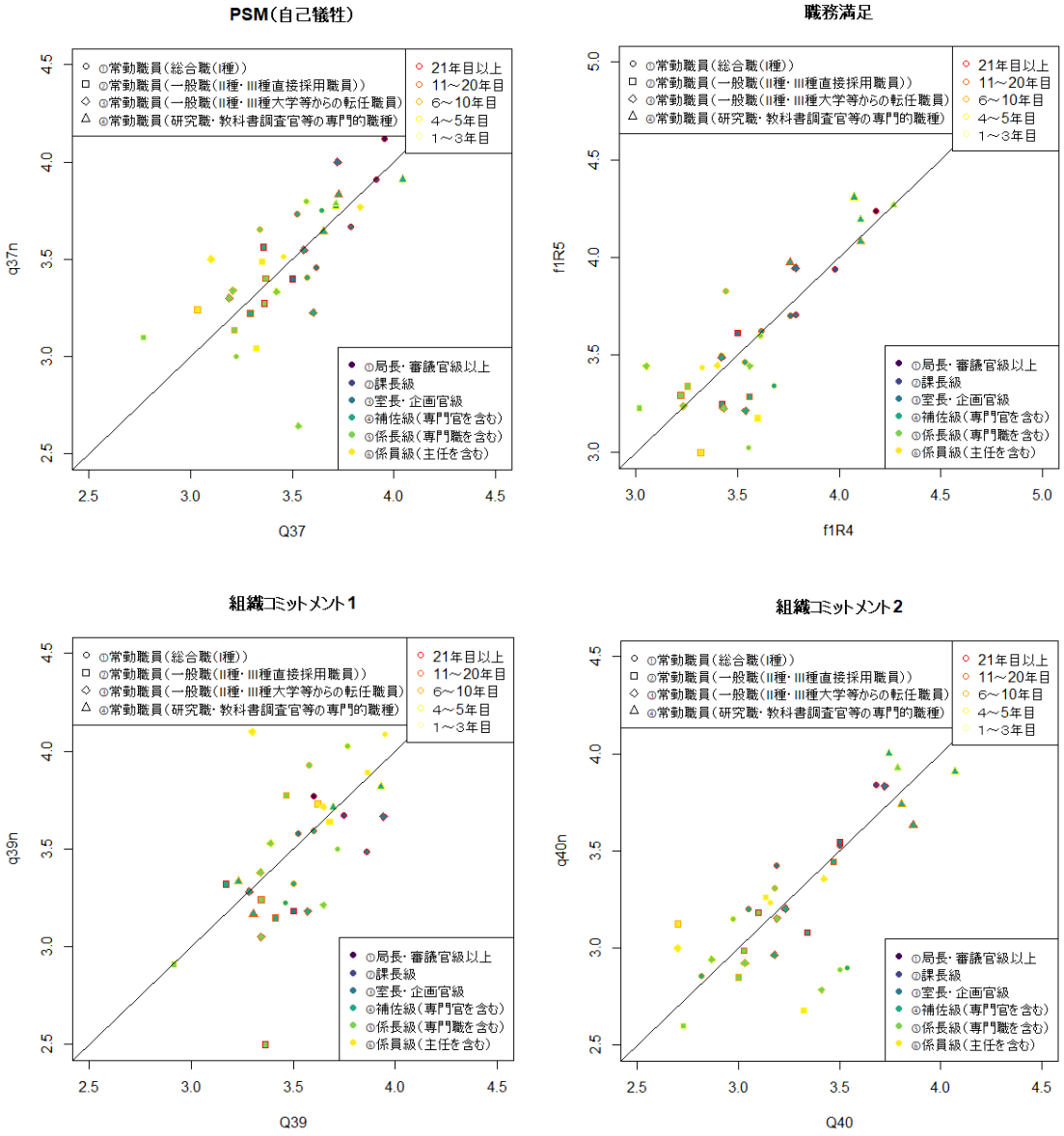


図２　属性グループ別尺度得点平均の変化（被説明変数群）



２節　「差の差」に類する分析

改革の実施状況に関するデータの代わりに、説明変数群の変化を、そのグループで認知された改革の効果の代理変数として用いてみる。改革の実施状況と同様、この変数は無作為に割り当てられた処置とは言えないが、各グループでの認識変化が並行トレンドの仮定を満たしていれば[3]、差の差分析と同様に、それと職務満足・組織コミットメントの変化の相関はグループごとの固定効果を除いた影響を含んでいるかもしれない。図３～５は、それぞれ最終的な被説明変数「職務満足」「組織コミットメント 1」「組織コミットメント 2」の変化を縦軸に、説明変数群「改革認識」「職場環境」「ワークライフバランス」「PSM（自己犠牲）」の変化を横軸にとってグループ別の値をプロットしたものである。また、図６は、第４章で

中間変数として扱った「PSM（自己犠牲）」の変化と、説明変数群の変化との相関を示したものである。どの項目間も高い相関関係にあることがわかる。

図３　職務満足の変化と他の認識変化との相関

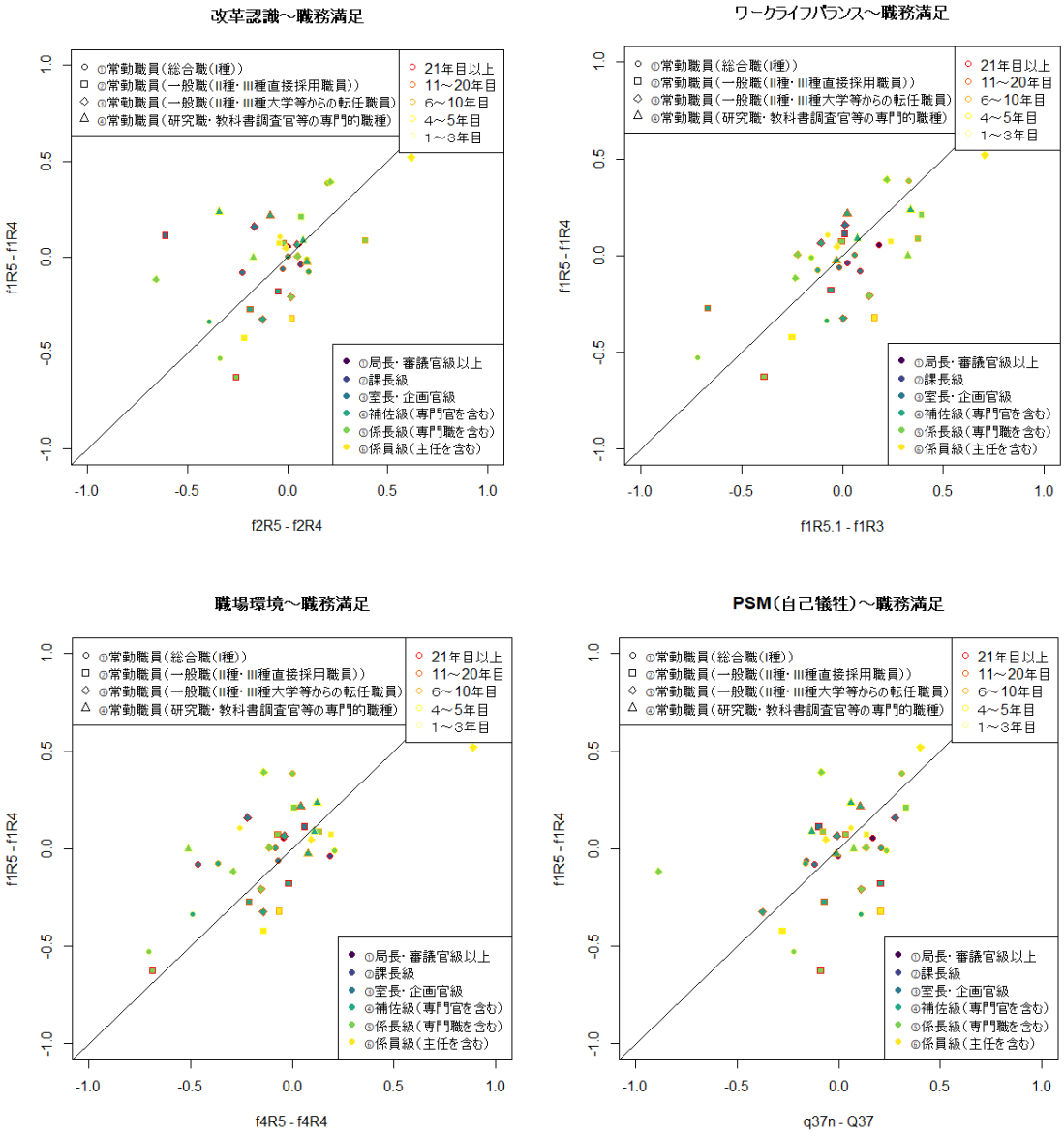
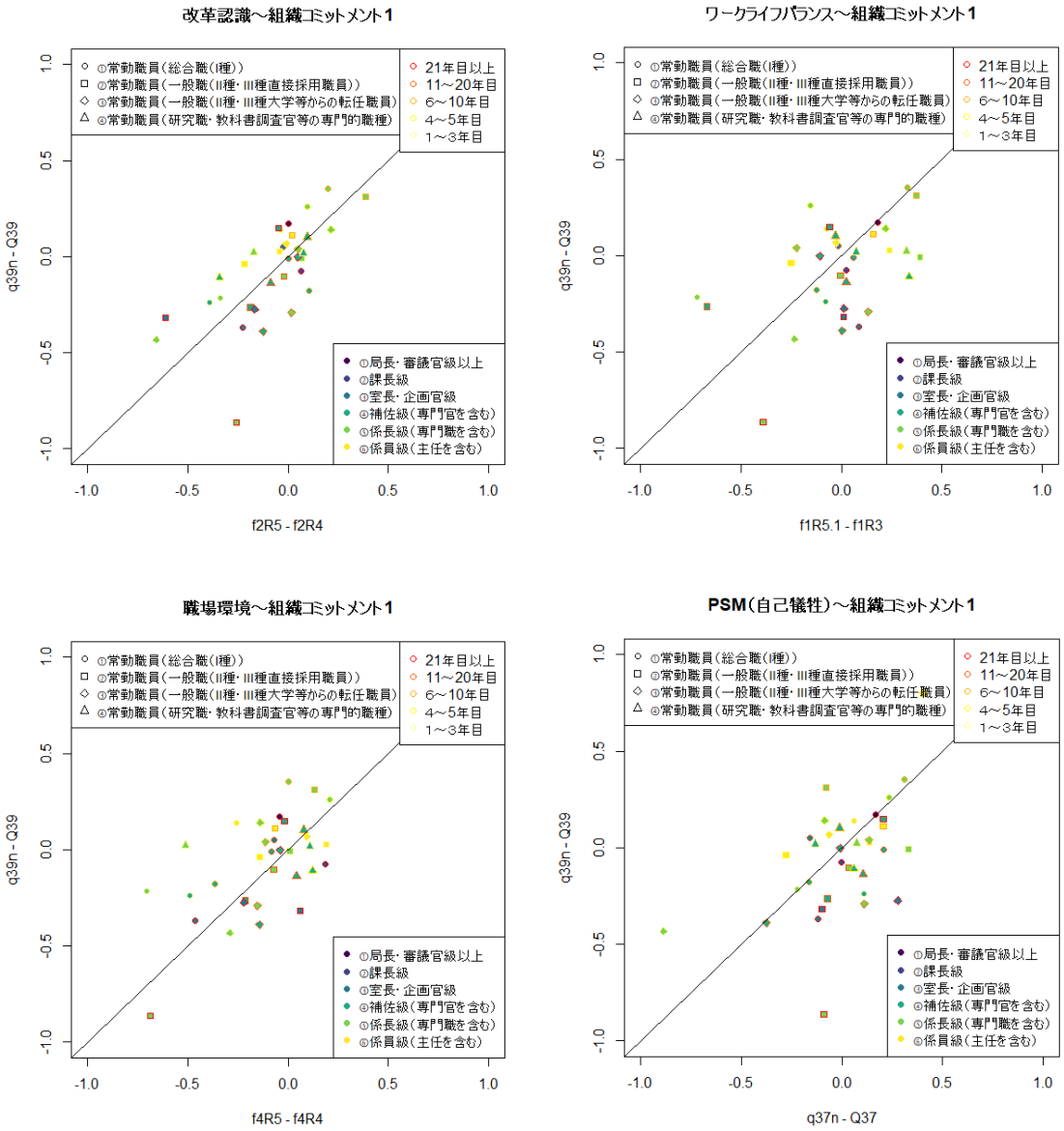


図４　組織コミットメント１の変化と他の認識変化との相関



特に高い相関を持つように見られるのは、職務満足の変化についてはワークライフバランス認識の変化、組織コミットメント 1 の変化については改革認識の変化であった。組織コミットメント 2 の変化と他の変数の変化にはこれらに比べると高い相関は見られない。このように相関が高い認識変化はどれかを確かめるために、職務満足と組織コミットメントの変化をそれぞれ被説明変数とし、説明変数にその他の認識変化を投入した重回帰分析の結果を示したものが表１である。(1)(3)(5)は説明変数として「改革認識」「職場環境」「ワークライフバランス」のみを投入した推定結果であり、(2)(4)(6)はこれに加えて「PSM（自己犠牲）」も説明変数として投入した推定結果である。

図５　組織コミットメント２の変化と他の認識変化との相関

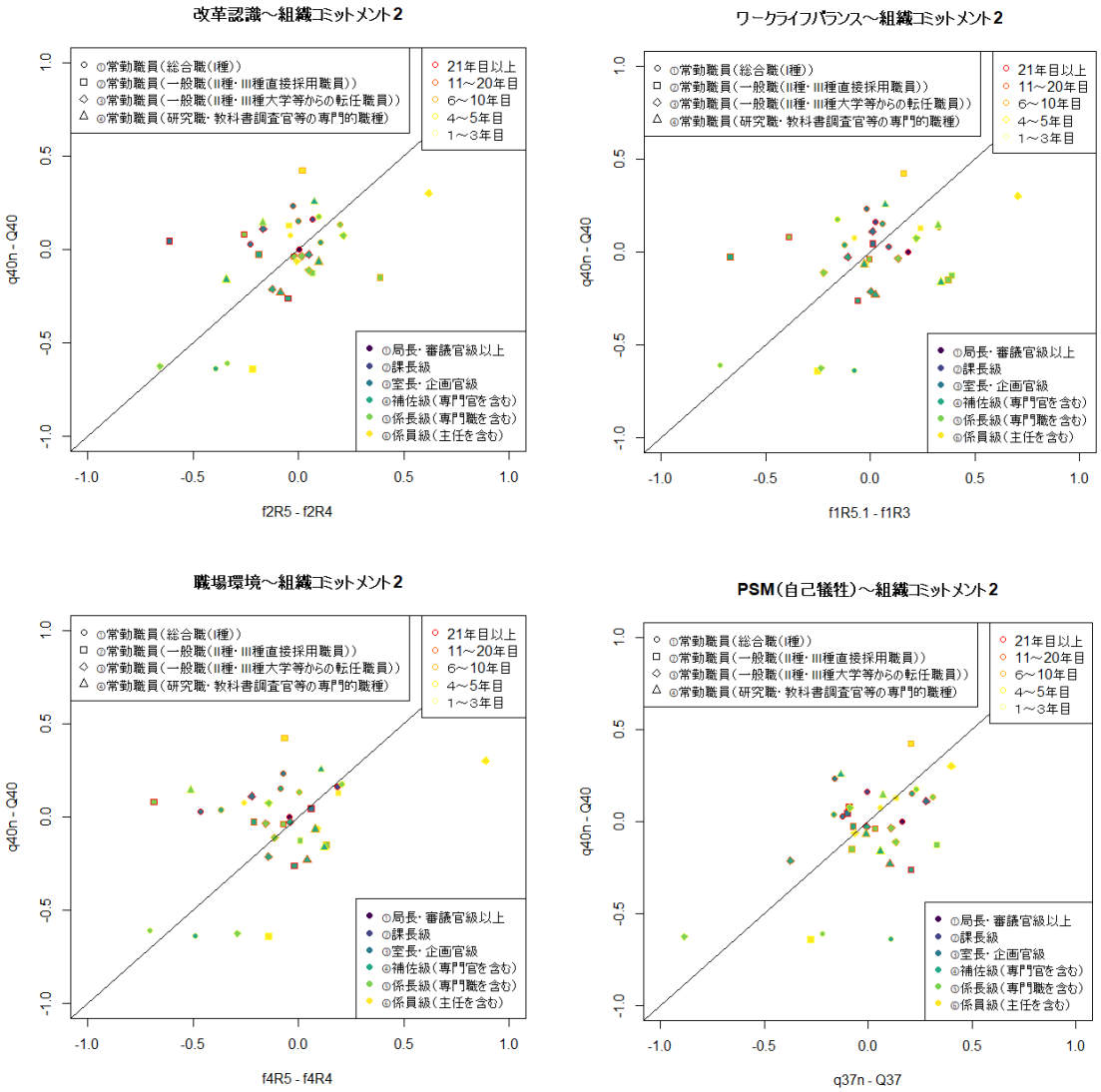


図６　PSM（自己犠牲）の変化と他の認識変化との相関

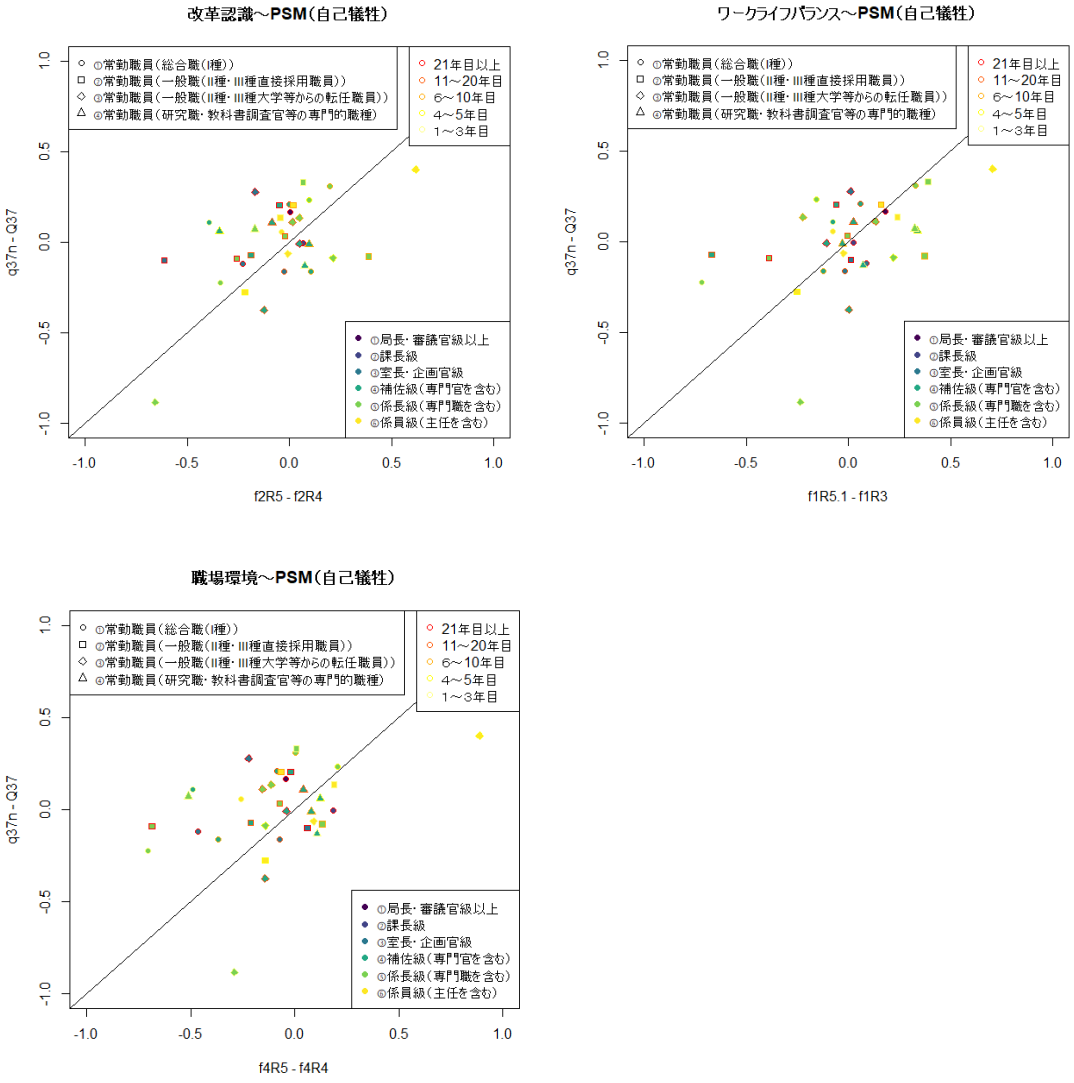


表１　重回帰モデル（統制変数なし）の推定結果(N=35)

	職務満足		組織コミットメント１		組織コミットメント２	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
切片	-.000 (.031)	-.002 (.032)	.018 (.031)	.015 (.031)	-.020 (.042)	-.027(.042)
改革認識	.034 (.150)	.012 (.163)	**.562(.149)*** **	**.514(.160)** **	**.425(.205)* **	.316 (.215)
WLB	**.445(.133)** **	**.432(.139)** **	.094(.132)	.066 (.137)	.204 (.181)	.139 (.184)
職場環境	**.292 (.136)* **	**.293 (.138)* **	**.361 (.135)* **	**.362 (.136)* **	.019 (.185)	.020 (.182)
PSM		.058 (.150)		.124 (.148)		.286 (.199)
R-adj	.556	.543	.655	.652	.244	.270

括弧内は標準誤差である。***p<.001; **p<.01; *p<.05

表２　重回帰モデル（統制変数あり）の推定結果(N=35)

	職務満足		組織コミットメント１		組織コミットメント２	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
切片	.070 (.235)	.086 (.240)	.319 (.203)	.336 (.206)	-.264 (.315)	-.239 (.321)
改革認識	.107 (.212)	.065 (.226)	**.491 (.182)***	**.444 (.194)***	**.566(.284)+**	.498 (.302)
WLB	**.311(.161)+**	.286 (.168)	-.005 (.139)	-.032 (.145)	.105 (.216)	.066 (.225)
職場環境	**.467 (.190)***	**.452 (.195)***	**.504(.164)****	**.488(.168)****	.058 (.255)	.034 (.261)
PSM		.110 (.182)		.121 (.156)		.175 (.243)
R-adj	.499	.482	.706	.700	.176	.155

括弧内は標準誤差である。***p<. 001； **p<. 01； *p<. 05； +p<. 1

他の認識変化を同時に投入すると、職務満足の変化は、改革認識の変化との相関は有意とならず、ワークライフバランス認識及び職場環境認識の変化との相関は有意であり、この結果は PSM（自己犠牲）を投入しても頑健である。組織コミットメント 1 の変化は、改革認識及び職場環境認識の変化との相関が有意であり、ワークライフバランス認識の変化との相関は有意ではない。この結果も PSM（自己犠牲）を投入しても頑健である。組織コミットメント 2 の変化は、PSM（自己犠牲）を投入しないモデルにおいて、改革認識の変化と弱い相関を持つにとどまった。以上のことから、職務満足は勤務形態や情報共有、心理的安全性などと結びつきが強いのに対して、組織コミットメントは改革認識の変化と共変していることがわかる。これらの結果は、表２に示した職種・職位・勤務年数を統制したモデルでも比較的頑健であるが、ワークライフバランスの変化と職務満足の変化の関係の有意性は低下する。これは、第４章で述べたワークライフバランスの効果が職種・職位によって異なることと整合的である。

職務満足に関する結果は、それを高めるために必要な施策として、環境が重要であることを示唆しているものと考えられる一方で、職務満足における変化を感じやすい人（グループ）ほど、ワークライフバランスや職場環境の変化に敏感に反応しているだけである可能性もあり、また、組織コミットメントについても同様の共変量が存在しうるほか、その変化に応じて改革認識が向上しているだけである可能性もある。すなわち、同じ調査からの測定では、実際に改革が行われたか、ワークライフバランスや職場環境が変化したかどうかの情報がどうしても不十分となってしまうため、これらを因果として解釈可能かどうかを検証するためには、組織レベルのデータとの接合が必要となる[4]。

森川想（東京大学）

注

[1] ここでの分析では、①相関の存在は働き方に対する認識の変化が大きいほど、（実際にそうではなかったとしても）それを改革の成果だと認識する傾向があることを示しているだけかもしれないし、②「改革認識の変化の大きい特定の性質を持ったグループ」と「他のグ

ループ」は定義上、本来であれば統制すべきような変量について異なった性質を持つグループを比較することになるため、比較の基本的な要件を満たしていない。①は組織別の改革の実施状況データの活用によって、②は個人属性の統制によって初めて、省改革の効果に関する証拠と言うべき分析を行うことができる。

[2] Q44「私の部署では、柔軟な働き方を進める観点から、時差出勤が推進されている。」及びQ49「省全体のコンプライアンス（法令遵守）を確保するための取組は進んでいる。」についてはR5調査では実施されていないため含めていない。

[3] ただし、グループ単位の並行トレンドの仮定の検証については、R4年度以前に実施された調査データを必要とするため、今回はその妥当性を確認できない。

[4] 説明変数と従属変数を同じ調査から得ているため、検出された関係は common source bias によるものであることも懸念される。このため、今回のケースでは説明変数である改革認識の状況に関する変数は他の情報源から取得する（あるいは個人で操作できない組織の情報で代替する）ことが必要であり、本分析の結果は因果効果としては解釈できない。

付録　単純集計表

令和 4 年度と令和 5 年度の「省改革に関する職員アンケート」の調査項目のうち、本報告書で分析の対象とした項目のみを掲載した。

		令和4年度		令和5年度	
		回答者数	割合	回答者数	割合
あなたの所属部署を選択してください。					
	大臣官房・国際統括官（次官・文科審等はこちら、官房課所属の方もこちらを選択、ただし施設部を除く）	423	17.0%		
	大臣官房文教施設企画・防災部	117	4.7%		
	総合教育政策局	181	7.3%		
	初等中等教育局	285	11.5%		
	高等教育局	224	9.0%		
	科学技術・学術政策局	132	5.3%		
	研究振興局	180	7.3%		
	研究開発局	270	10.9%		
	スポーツ庁	124	5.0%		
	文化庁	288	11.6%		
	国立教育政策研究所	218	8.8%		
	科学技術・学術政策研究所	39	1.6%		
	計	2481	100.0%		
あなたの役職を選択してください。					
	①局長・審議官級以上（事務次官、文科審もこちら）	22	0.9%	38	1.5%
	②課長級	96	3.9%	107	4.2%
	③室長・企画官級	92	3.7%	112	4.4%
	④補佐級（専門官を含む）	527	21.2%	573	22.3%
	⑤係長級（専門職を含む）	541	21.8%	554	21.5%
	⑥係員級（主任を含む）	345	13.9%	320	12.4%
	⑦その他（研修生・非常勤職員等）	831	33.5%	868	33.7%
	不明	27	1.1%	0	0.0%
	計	2481	100.0%	2572	100.0%
あなたの職種を選択してください。 (他省庁からの出向者の方は⑤ではなく、①～④から選択してください。)					
	①常勤職員（総合職（Ｉ種））	499	20.1%	529	20.6%
	②常勤職員（一般職（Ⅱ種・Ⅲ種直接採用職員）	349	14.1%	387	15.0%
	③常勤職員（一般職（Ⅱ種・Ⅲ種大学等からの転任職員））	396	16.0%	363	14.1%
	④常勤職員（研究職・教科書調査官等の専門的職種）	175	7.1%	198	7.7%
	⑤常勤職員等（官民交流者、任期付職員、他機関（大学、独法、地方公共団体等）からの人事交流者、研修生等）	544	21.9%	473	18.4%
	⑥非常勤職員	436	17.6%	597	23.2%
	⑦その他	82	3.3%	25	1.0%
	計	2481	100.0%	2572	100.0%
文部科学省に入省（転任者、出向者、研修生等は着任して）何年目ですか。					
	①１～３年目（令和2年4月以降に入省（着任））	1177	47.4%	1176	45.7%
	②４～5年目（平成30年4月～令和2年3月の間に入省（着任））	199	8.0%	262	10.2%
	③６～10年目（平成25年4月～平成30年3月の間に入省（着任））	297	12.0%	285	11.1%
	④11～20年目（平成15年4月～平成25年3月の間に入省（着任））	409	16.5%	429	16.7%
	⑤21年目以上（平成15年3月以前に入省（着任））	391	15.8%	416	16.2%
	⑥その他	8	0.3%	4	0.2%
	計	2481	100.0%	2572	100.0%

		令和4年度							令和5年度						
		非常に当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	わからない	計	非常に当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	わからない	計
組織風土改革及び組織体制・ガバナンスの強化は進んでいる。	回答者数	136	940	647	268	67	423	2481	126	1046	641	278	80	401	2572
	割合	5.5%	37.9%	26.1%	10.8%	2.7%	17.0%	100%	4.9%	40.7%	24.9%	10.8%	3.1%	15.6%	100%
文部科学省を担う人材の強化（人材育成・採用・配置等の改革）は進んでいる。	回答者数	85	596	737	439	169	455	2481	66	622	789	480	190	425	2572
	割合	3.4%	24.0%	29.7%	17.7%	6.8%	18.3%	100%	2.6%	24.2%	30.7%	18.7%	7.4%	16.5%	100%
政策立案機能の強化は進んでいる。	回答者数	100	741	752	240	69	579	2481	66	752	788	275	95	596	2572
	割合	4.0%	29.9%	30.3%	9.7%	2.8%	23.3%	100%	2.6%	29.2%	30.6%	10.7%	3.7%	23.2%	100%
広報機能の強化は進んでいる。	回答者数	159	926	716	219	60	401	2481	159	1123	628	227	59	376	2572
	割合	6.4%	37.3%	28.9%	8.8%	2.4%	16.2%	100%	6.2%	43.7%	24.4%	8.8%	2.3%	14.6%	100%
業務改善は進んでいる。	回答者数	142	858	654	332	134	361	2481	128	929	645	360	137	373	2572
	割合	5.7%	34.6%	26.4%	13.4%	5.4%	14.6%	100%	5.0%	36.1%	25.1%	14.0%	5.3%	14.5%	100%
私の部署では、自部署のミッションや目標など必要な情報が共有されている。	回答者数	458	1093	475	227	79	149	2481	391	1114	525	259	101	182	2572
	割合	18.5%	44.1%	19.1%	9.1%	3.2%	6.0%	100%	15.2%	43.3%	20.4%	10.1%	3.9%	7.1%	100%
私の部署では、自由に意見が言えたり気軽に相談しやすい雰囲気がある。	回答者数	693	1088	381	168	75	76	2481	650	1181	406	184	69	82	2572
	割合	27.9%	43.9%	15.4%	6.8%	3.0%	3.1%	100%	25.3%	45.9%	15.8%	7.2%	2.7%	3.2%	100%
私の部署は、困難な課題にも前向きに取り組める	回答者数	464	1141	529	170	64	113	2481	479	1232	514	154	75	118	2572
	割合	18.7%	46.0%	21.3%	6.9%	2.6%	4.6%	100%	18.6%	47.9%	20.0%	6.0%	2.9%	4.6%	100%
私の今の仕事は、自分の能力や個性を十分に活かせていると思う。	回答者数	278	957	724	280	117	125	2481	307	1051	699	299	116	100	2572
	割合	11.2%	38.6%	29.2%	11.3%	4.7%	5.0%	100%	11.9%	40.9%	27.2%	11.6%	4.5%	3.9%	100%
今の仕事をすることで、社会や国民に対して貢献していると感じる。	回答者数	312	1156	550	281	83	99	2481	331	1156	601	279	112	93	2572
	割合	12.6%	46.6%	22.2%	11.3%	3.3%	4.0%	100%	12.9%	44.9%	23.4%	10.8%	4.4%	3.6%	100%
私にとって、社会をより良くすることは、自分個人の目標を達成することよりも重要である。	回答者数	317	832	882	242	90	118	2481	343	857	920	210	95	147	2572
	割合	12.8%	33.5%	35.6%	9.8%	3.6%	4.8%	100%	13.3%	33.3%	35.8%	8.2%	3.7%	5.7%	100%
今の仕事を通じて、私は成長していると感じる（仕事の中で、学習・成長する機会がある）。	回答者数	401	1195	473	243	101	68	2481	397	1215	511	269	114	66	2572
	割合	16.2%	48.2%	19.1%	9.8%	4.1%	2.7%	100%	15.4%	47.2%	19.9%	10.5%	4.4%	2.6%	100%
文部科学省には、あなたにとって目標となる職員がいる。	回答者数	431	933	539	297	141	140	2481	410	987	543	298	172	162	2572
	割合	17.4%	37.6%	21.7%	12.0%	5.7%	5.6%	100%	15.9%	38.4%	21.1%	11.6%	6.7%	6.3%	100%
私は、我が省の基本方針を意識しながら仕事に取り組めている。	回答者数	184	900	750	356	144	147	2481	196	927	773	370	143	163	2572
	割合	7.4%	36.3%	30.2%	14.3%	5.8%	5.9%	100%	7.6%	36.0%	30.1%	14.4%	5.6%	6.3%	100%
私は今の仕事にやりがいを感じている。	回答者数	344	1091	588	278	123	57	2481	366	1106	620	280	141	59	2572
	割合	13.9%	44.0%	23.7%	11.2%	5.0%	2.3%	100%	14.2%	43.0%	24.1%	10.9%	5.5%	2.3%	100%
私の部署では、柔軟な働き方を進める観点から、テレワークが推進されている。	回答者数	513	852	414	379	266	57	2481	549	898	445	393	229	58	2572
	割合	20.7%	34.3%	16.7%	15.3%	10.7%	2.3%	100%	21.3%	34.9%	17.3%	15.3%	8.9%	2.3%	100%
私の部署では、柔軟な働き方を進める観点から、時差出勤が推進されている。	回答者数	667	923	398	252	156	85	2481							
	割合	26.9%	37.2%	16.0%	10.2%	6.3%	3.4%	100%							
私の部署では、育児と仕事を両立して働ける環境が整備されている。	回答者数	399	969	473	218	105	317	2481	409	1065	485	234	90	289	2572
	割合	16.1%	39.1%	19.1%	8.8%	4.2%	12.8%	100%	15.9%	41.4%	18.9%	9.1%	3.5%	11.2%	100%
私の部署では、介護と仕事を両立して働ける環境が整備されている。	回答者数	185	610	615	199	109	763	2481	239	783	583	231	102	634	2572
	割合	7.5%	24.6%	24.8%	8.0%	4.4%	30.8%	100%	9.3%	30.4%	22.7%	9.0%	4.0%	24.7%	100%
省全体のコンプライアンス（法令遵守）を確保するための取組は進んでいる。	回答者数	317	1236	495	119	40	274	2481							
	割合	12.8%	49.8%	20.0%	4.8%	1.6%	11.0%	100%							

教育分野の公務労働に関する調査研究
報告書２
教育委員会事務局職員と文部科学省職員の仕事意識

2025 年（令和７年）　３月
発行者　国立教育政策研究所
住　所　〒100－8951
東京都千代田区霞が関３丁目２番２号
電　話　03-6733-6833（代）
印　刷　株式会社アライ印刷