

地方公務員のワークライフ・バランス満足度の要因分析

京都先端科学大学 小川 顕正

1. はじめに

2007年12月18日、政府の「官民トップ会議」は「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」・「仕事と生活の調和推進のための行動指針」を策定した。また、2017年3月28日には「働き方改革実行計画」を策定した。その背景には、出生率の低下と高齢化による労働力人口の減少がある。伝統的な日本企業の多くは家庭内分業を前提とした雇用慣行を維持している。具体的に言えば、遅い昇進や頻繁な転勤、長時間労働を前提とした働き方などである。したがって、女性の平均勤続年数は男性に比べて低く、非正規労働の割合も高い。ワークライフ・バランスの考え方は女性のように時間制約のある人材も仕事と生活を調和させながら活躍できる社会づくりが必要であるというものであり、これは労働力の確保にもつながる。以前であれば、育児休業の制度を整備するなどして従業員のワークライフ・バランスの実現を支援するのは企業の社会的責任に基づくものと捉えられていたが、近年、特に大企業においては、従業員の離職率を下げたり、従業員のパフォーマンスを最大限に引き出したりするために必要な取り組みとして捉えられるようになってきた。では、公務員についてはどうだろうか。民間部門の従業員に比べて公務員のワークライフ・バランスはこれまであまり注目されてこなかった。中央官僚や小学校教員を除けば、どちらかと言えば「働きやすい職場」（ワークライフ・バランスの実現が比較的容易）というイメージが一般的に浸透していることもその原因かもしれない。特に、地方公務員の「一般行政職」にはその傾向が顕著ではないだろうか。一方、度重なる行財政改革によって地方公務員の一般行政職を取り巻く環境は大きく変化してきた。例えば、人口1万人あたりの一般行政職の定員数は2000年には252人であったが、2020年には217.2人となっており大きく減っている。住民ニーズが多様化し続けている中でも定員数が減ったことで、いわゆる「働きやすい職場」ではなくなっている可能性もあ

る。そこで、本稿では中部地方のある県（A県とする）で実施されている職員満足度調査の結果から、地方公務員の一般行政職のワークライフ・バランスに関する満足度と、それに影響を与える個人属性（性別・職級・勤続年数）について定量的に明らかにする。

2. わが国の地方公務員

総務省によれば、わが国の地方公務員は一般行政職とそれ以外（教育、警察、消防、公営企業）に分けられる。総務省「地方公共団体定員管理調査結果」によれば、2020年4月1日時点の地方公務員数は2,762,020人であり、そのうち一般行政職は927,649人で33.6%を占める。教育は1,028,325人で37.2%、警察は289,917人で10.5%、消防は162,778人で5.9%、公営企業は353,351人で12.8%を占める。また、一般行政職は福祉関係とそうでない者に分けられ、前者は371,348人、後者は556,301人である。本稿の分析に用いた職員満足度調査の回答者は全て一般行政職の福祉関係ではない者に当たり、地方公務員の中では教育の次に大きな割合を占める。また、一般的に「働きやすい職場」であるというイメージが浸透しているのもこの一般行政職の福祉関係ではない者である。

3. 先行研究

わが国の地方公務員を対象として彼らのワークライフ・バランス満足度を分析した研究は筆者の知る限り存在していないが、公務員に特有の動機(Public sector motivation)の存在を定量的に明らかにした研究として、勇上・佐々木(2013)がある。また、民間企業の従業員を対象としてワークライフ・バランス満足度の要因分析を行った研究としては、高村(2011)、武石(2012)、井川・平尾(2021)などがある。いずれも職場と上司が従業員のワークライフ・バランス満足度に与える影響を定量的に明らかにしている。本稿では、地方公務員の一般行政職のワー

クライフ・バランス満足度が個人属性によってどのように異なるのかを定量的に明らかにする。

4. データの概要

本稿の分析で用いているのは、A 県で毎年実施されている職員満足度調査の結果である。A 県の職員満足度調査は 2001 年度から実施されているが、本稿の分析では、直近の 2021 年度の調査結果を用いる。2021 年度の調査対象者は 5,205 人、有効回答者は 3,234 人で有効回答率は 62.1%であった。この調査の質問は全部で 28 問あるが、本稿の分析で用いるのは「あなたは、現在の仕事にやりがいを感じますか」（仕事へのやりがい）と「あなたは『ワーク』も『ライフ』も充実した働き方、生き方ができていると思いますか」（ワークライフ・バランス満足度）についての回答である。回答は 1 から 4（1：そう思う、2：やや思う、3：あまり思わない、4：思わない）の中から 1 つを選択する。また、全 28 問の質問のほか、性別・職級・勤続年数・所属部局についても回答することとなっており、本稿の分析でもこれを用いる。なお、データの記述統計量は表 1 の通りである。

表 1 記述統計量

カテゴリ	変数	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
満足度	仕事へのやりがい	3,004	2.22004	0.90831	1	4
	ワークライフ・バランス満足度	3,004	2.278961	0.906599	1	4
性別	女性ダミー	3,004	0.218043	0.412985	0	1
職級	主任級ダミー	3,004	0.102197	0.302958	0	1
	主査級ダミー	3,004	0.20739	0.405505	0	1
	課長補佐1 (班長・課長以外) ダミー	3,004	0.203063	0.402346	0	1
	課長補佐2 (班長・課長相当) ダミー	3,004	0.153795	0.360812	0	1
	課長級以上ダミー	3,004	0.165113	0.371345	0	1
勤続年数	勤続5～10年ダミー	3,004	0.08988	0.286058	0	1
	勤続11～15年ダミー	3,004	0.087883	0.283172	0	1
	勤続16～20年ダミー	3,004	0.0749	0.263274	0	1
	勤続21～25年ダミー	3,004	0.116178	0.320492	0	1
	勤続26～30年ダミー	3,004	0.171438	0.376954	0	1
	勤続31～35年ダミー	3,004	0.167776	0.37373	0	1
	勤続36年以上ダミー	3,004	0.104194	0.305563	0	1

5. データの概要

5.1 分析方法

分析は、「あなたは、現在の仕事にやりがいを感じますか」に対する満足度 ($SF21$)、「あなたは『ワーク』も『ライフ』も充実した働き方、生き方ができていると思いますか」に対する満足度 ($SF28$) を被説明変数とし、性別・職級・勤続年数を表すダミー変数を説明変数とした順序ロジットモデルで行う。なお、所属部局ごとの働き方の違いをコントロールするため、所属部局 (全部で 21 部局) を表すダミー変数をコントロール変数として加える。推定式は次の (1) 及び (2) 式である。

$$SF21_i = \alpha_1 + \beta_1 \text{gend}_i + \beta_2 \text{job}'_i + \beta_3 \text{year}'_i + \beta_4 \text{dept}'_i + u_i \dots (1)$$

$$SF28_i = \alpha_1 + \beta_1 \text{gend}_i + \beta_2 \text{job}'_i + \beta_3 \text{year}'_i + \beta_4 \text{dept}'_i + u_i \dots (2)$$

推定式 (1) 及び (2) の gend は女性を表すダミー変数 (レファレンスは男性で、女性の場合に 1)、 job は職級を表すダミー変数のベクトル (レファレンスは一般で、主任、主査、課長補佐 1 (班長・課長以外)、課長補佐 2 (班長・課長相当)、課長級以上がある)、 year は勤続年数を表すダミー変数のベクトル (レファレンスは勤続 5 年以下で、勤続 5～10 年、勤続 11～15 年、勤続 16～20 年、勤続 21～25 年、勤続 26～30 年、勤続 31～35 年、勤続 36 年以上がある)、 dept は所属部局を表すダミー変数のベクトル (レファレンスは総務部) である。

5.2 分析結果

推定結果は表 2 にまとめた。まず、「あなたは、現在の仕事にやりがいを感じますか」に対する満足度から見ていこう。性別ダミーに着目すると、男女間で統計的に有意な差はない。民間企業の従業員を対象とした研究では、時間制約のある人材としての女性が長時間労働を前提とした働き方の中では十分にその能力を破棄することができず、仕事のやりがいを感じられない可能性が示されているが、少なくとも A 県の一般行政職についてはそのことが当てはまらないようだ。次に職級ダミーに着目すると、課長補佐 1 (班長・課長以外) が他の職級に比べて有意に負となっており、課長級以上が他の職級に比べて有意に正となっている。なお、勤続年数ダミーに着目するといずれも有意ではない。勤続年数ダミーと職級ダミーが相関している可能性もあるため、勤続年数ダミーを除いて推定を行ったが、上記の結果と大きな差異はなかった。先行研究では「業務裁量性」の高さがワークライフ・バランス満足度につながることを示されているが、「業務裁量性」が相対的に高いと考えられる課長級以上の満足度が高いという結果と合致していると言えよう。一方、A 県へのヒアリングによれば、課長補佐 1 (班長・課長以外) は、課長級以上に昇格できることのできる勤続年数でありながら、昇格できていない職員が相当数含まれるとのことである。長期間にわたって課長級以上に昇格できていないことが仕事へのやりがいを失うこと

につながっている可能性がある。

さらに「あなたは『ワーク』も『ライフ』も充実した働き方、生き方ができていると思いますか」に対する満足度を見てみよう。性別ダミーに着目すると、やはり男女間で統計的に有意な差がないことが確認できる。民間企業の従業員を対象にした研究では、時間制約のある女性の満足度が男性よりも低い傾向が示されている。これも、A 県の一般行政職については当てはまっていないようだ。次に職級ダミーに着目すると、主査及び課長補佐級 1 (班長・課長以外) の満足度が他の職級に比べて有意に負となっている。また、勤続年数ダミーに着目すると、勤続 5~10 年の者が他の勤続年数の者に比べて有意に負となっている。Fredrikson et al. (2001) などでは、ワークライフ・バランス満足度が仕事そのものに対する満足度と仕事以外に対する満足度の双方から影響を受けるとされている。課長補佐級 1 (班長・課長以外) のワークライフ・バランス満足度が、仕事そのものに対する満足度と仕事以外に対する満足度のどちらからより影響を受けているのかは判断できないが、仕事へのやりがいが高いことがワークライフ・バランス満足度が低いことにつながっている可能性はある。主査級については、仕事に対するやりがいは他の職級よりも有意に低くないが、ワークライフ・バランス満足度は低い。仕事へのやりがいは低くないが、ワークとライフがアンバランスな状態に置かれているのかもしれない。所属部局を表すダミー変数の結果についてはここで明確に示していないが、特定の部局 (業務の平準化が難しい部局) において相対的に満足度が低い傾向がうかがえた。なお、勤続年数ダミーと職級ダミーが相関している可能性もあるため、勤続年数ダミーを除いて推定を行ったが、上記の結果と大きな差異はなかった。

6. まとめ

本稿では、地方公務員のワークライフ・バランス満足度と個人属性の関係について定量的な分析を行った。その結果、所属部局をコントロールしても、特定の職級の満足度が相対的に低いこと、男女間で統計的に有意な差がないことが明らかとなった。民間企業に比べれば、時間制約のある人材の活躍が進んでいると言えるのかもしれない。このことは「働きやすい職場」という一般的なイメージともある程度合致していると言えよう。実際、A 県へのヒアリングによれば、ライフステージの変化に合わせた勤務地の調整などをかなり柔軟に行っているとのこと

であった。それらの取り組みが時間制約のある人材にとっても働きやすいことにつながっているのかもしれない。一方、課長級以上に昇格できる勤続年数でありながら昇格できていない職員の方がより深刻な問題を抱えているのかもしれない。彼らは仕事へのやりがいやワークライフ・バランス満足度が他の職級よりも有意に低い。そもそも、課長級以上に昇格できない職員が一定数存在するのは、長期雇用を前提とし、定年前に退職する職員が極めて少ないこと、行財政改革に伴う職員数の削減を若年層の新規採用を絞ることによって行ってきたことによる。総務省「地方公共団体定員管理調査結果」によれば、2018 年度における地方公務員の年齢別割合は、20~31 歳の職員が 23.3%、32~43 歳の職員が 27.9%、44~55 歳の職員が 36.1%、56~59 歳の職員が 10.2%であり、いわゆる「管理職適齢期」にあたる 44~55 歳の職員が相対的に多いことがわかる。山本・松浦 (2011) など、民間企業の従業員を対象にした研究では、仕事へのやりがいやワークライフ・バランス満足度を高めることが組織のパフォーマンス向上につながる可能性が示されている。仕事のやりがいやワークライフ・バランス満足度と生産性の関係については本稿の範疇を超えるが、仮に地方公務員にも当てはまるのであれば、A 県の生産性は向上の余地があろう。

表 2 推定結果

VARIABLES	仕事のやりがい	ワークライフ・バランス満足度
女性	0.126 (0.0881)	-0.00430 (0.0877)
主任	-0.234 (0.161)	-0.0969 (0.159)
主査	-0.126 (0.149)	-0.244* (0.148)
課長補佐 (班長・課長以外)	-0.542*** (0.162)	-0.752*** (0.161)
課長補佐 (班長・課長相当)	-0.264 (0.167)	-0.320* (0.167)
課長級以上	0.389** (0.172)	0.280 (0.171)
勤続 5~10 年	-0.239 (0.155)	-0.363** (0.152)
勤続 11~15 年	-0.208 (0.164)	-0.265 (0.164)
勤続 16~20 年	-0.223 (0.176)	-0.276 (0.174)
勤続 21~25 年	0.0578 (0.161)	-0.138 (0.159)
勤続 26~30 年	-0.00732 (0.156)	-0.153 (0.155)
勤続 31~35 年	0.136 (0.160)	-0.131 (0.159)
勤続 36 年~	0.261 (0.168)	0.108 (0.167)
所属部局ダミー	YES	YES
Observations	3,004	3,004
Pseudo R2	0.0232	0.0285
Log Lik	-3700	-3719

Standard errors in parentheses
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

謝辞

本研究は、日本計画行政学会関西支部研究部会活動研究奨励金を受けたものである。また、本稿は日本計画行政学会関西支部 2021 年度研究大会にて報告した論文に修正を加えたものである。報告では、討論者である入江啓彰准教授（近畿大学）から有意義なコメントをいただいた。ここに記して感謝の意を表する。

——参考文献——

- 1) I. Fredriksen-Goldsen, Karen, & E. Scharlach, Andrew. (2001) Families and Work; New directions in the twenty-first century. Oxford University Press.
- 2) 井川静恵・平尾恵隆 (2021) 「ワーク・ライフ・バランス満足の決定要因—人事マイクロデータによる分析」、『日本労務学会誌』Vol. 21 No.2:5-20、5～20.
- 3) 高村静 (2011) 「働く人々のワーク・ライフ・バランスの現状と課題」、佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』、勁草書房、28～49.
- 4) 武石恵美子 (2011) 「ワーク・ライフ・バランスを実現する職場マネジメント」、武石恵美子編『国際比較の観点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える 働き方改革の実現と政策課題』ミネルヴァ書房、147～182.
- 5) 山本勲・松浦寿幸 (2011) 「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか？—企業パネルデータを用いた WLB 施策と TFP の検証」、『RIETI ディスカッション・ペーパー』11-J-032、1～50.
- 6) 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、4～19.