

論文

地方公務員のワーク・ライフ・バランスに関する実証分析\*

京都先端科学大学 経済経営学部

小川 顕正

Email:ogawa.akinobu@kuas.ac.jp

京都先端科学大学 経済経営学部

跡田 直澄

Email:atoda.naosumi@kuas.ac.jp

要旨

2017年に始まった「働き方改革」により、大企業を中心に従業員の「ワーク・ライフ・バランス (WLB)」が経営上の重要課題の一つとして捉えられるようになった。民間企業を対象とした研究では、従業員のWLB実現に企業がコミットすることによるメリットや、従業員のWLB満足度の決定要因などが定量的に明らかにされつつあるが、公務員のWLBに着目した研究はわが国にあまり存在しない。その背景には、「公務員（特に地方公務員の一般行政職）は恵まれた労働環境である」という一般的なイメージの存在もあるだろう。しかし、近年では地方公務員の採用倍率は低下する傾向にあり、職員のWLB実現を通じて採用パフォーマンスの向上を図っていく余地は十分にある。そこで、本研究では複数年にわたって実施されてきた県の職員満足度調査の結果を用いて、公務員のWLB満足度の決定要因を明らかにした。定量的な分析の結果、WLB施策の充実や職場・上司のサポートともに、自身の配置に対する満足度ないしは納得度もまたWLBの実現にとって重要であること、性別によってWLB満足度に有意な差はないが、特定の職種においてWLB満足度が低いことなどが明らかになった。

キーワード: 地方公務員、ワーク・ライフ・バランス、職員満足度調査

---

\* 本稿は、日本財政学会第29回大会および日本労務学会第51回全国大会にて報告した論文を加筆修正したものである。討論者の近藤春生（西南学院大学）および久米功一（東洋大学）ほか、フロアの先生方から有益なコメントを頂いたことに感謝する。

## 1. はじめに

2017年3月28日に安倍政権は「働き方改革実行計画」を閣議決定した。いわゆる「働き方改革」の始まりである。厚生労働省資料「働き方改革～一億活躍社会の実現に向けて～」によれば、働き方改革のポイントとして、「労働時間法制の見直し」と「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」の二つが挙げられている。また、「労働時間法制の見直し」は、「ワーク・ライフ・バランスを実現できるようにする」とされている。近年、大企業では人材確保（従業員の定着率向上と採用パフォーマンス向上）と従業員のモチベーション向上につながるという考え方から、従業員のワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）が注目されるようになっていたが、「働き方改革」によって従業員のWLB実現が経営上の重要課題としてさらに重視されるようになったといえる<sup>2</sup>。山本・松浦（2011）が定量的に明らかにしているが<sup>3</sup>、従業員300人以上の中堅大企業や製造業は、有能な従業員を採用するコストと企業特殊のスキルを習得させるための教育訓練コストが相対的に高く、従業員のWLB実現による定着率向上と採用パフォーマンス向上から得られるメリットも相対的に大きいという。また、このような企業は、採用コストと教育訓練コストの相対的な高さから、長期雇用と年功賃金を採用していることが多い。

以上のことは公務員にも当てはまる可能性が高い。公務員もまた、採用コストと教育訓練コストが相対的に高く、長期雇用と年功賃金を採用しているからである。しかし、民間企業に比べて公務員の「働き方改革」やWLBはあまり注目されてこなかった。わが国の公務員は国家公務員と地方公務員に分けられる。約332.3万人の公務員のうち、国家公務員は約58.4万人、地方公務員は約273.9万人であるが、特に地方公務員の「働き方改革」については、あまり議論されることがないように見受けられる<sup>4</sup>。勇上・佐々木（2013）を参考にすれば、「公務員の相対的に良好な（労働）条件」という一般的なイメージが存在することと、「社会に役立つことや他人のためになること」に携わることそのものが公務員のモチベーションにつながっているという「公共サービスの動機」の存在が、地方公務員のWLBがあまり顧みられない要因ではないかと考えられる。では、地方公務員のWLBは実現しているのだろうか。残念ながら、わが国の地方公務員のWLB満足度に着目した実証研究は筆者らの知る限り存在しておらず、実態はあまり明らかになっていない。そこで、本研究では近畿地方のある県（以下、A県とする）において毎年実施されている職員満足度調査の結果を用いて、地方公務員のWLB満足度に関する定量的な分析を行い、WLB満足度に影響を与える要因を明らかにする。本稿の構成は次の通りである。次節ではわが国の公務員について概観する。第3節では先行研究を外観し、本研究の位置付けを示す。第4節では分析に用いるデータの詳細を示し、第5節では分析方法と分析結果を示す。第6節では、分析結果に基づいた政策的インプリケーションを示す。

<sup>1</sup> 2007年12月に国が策定した「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」がきっかけだと思われる。

<sup>2</sup> そのほか、経済産業省が推進する「健康経営」の取り組みも大きな影響を与えている。経済産業省のホームページには、「従業員等への健康投資を行うことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらす、結果的に業績向上や株価向上につながると期待されます」とある。

<sup>3</sup> 姉崎（2010）はWLB満足度と企業業績の関係を明らかにした研究をサーベイしている。

<sup>4</sup> 一方、中央官庁に勤務する国家公務員の厳しい労働環境については大きく取り上げられることが多い。「霞が関の残業 過労死ライン超え3カ月で延べ6532人」（朝日新聞2021年3月30日）など。

## 2. わが国の公務員

わが国の公務員は、国家公務員と地方公務員に分けられる。総務省「地方公共団体定員管理調査」の分類に従えば、地方公務員は一般行政職とそれ以外（教育部門・警察部門・消防部門・公営企業等会計部門）に分けられる。2020年4月1日現在の地方公務員数は2,762,020人であり、一般行政職は927,649人で33.6%を占める。教育部門は1,028,325人で37.2%、警察部門は289,917人で10.5%、消防部門は162,778人で5.9%、公営企業会計部門は353,351人で12.8%を占めている。また、一般行政職は福祉関係とそれ以外に分けられ、福祉関係は371,348人で13.5%、それ以外の一般行政職は556,301人で20.1%となっている。したがって、全体に占める割合が大きいのは、教育部門および一般行政職（福祉関係を除く）となる。近年、教育部門の地方公務員（教員）についてはその過酷な労働環境が知られるようになり、志願者が減少する傾向にある。例えば、令和4年度京都市立学校教員採用選考試験の志願者数は前年度に比べて230人の減少となり、採用倍率も0.2ポイント低下している。他方、一般行政職（福祉関係を除く）については、前節でも述べた通り「公務員の相対的に良好な（労働）条件がイメージされる」のだが、令和3年度京都府職員等採用試験の志願者数（行政一類A）は前年度に比べて66人の減少となり、採用倍率は1.2ポイントも低下している。つまり、良好な労働環境が一般的にイメージされてきた地方公務員の一般行政職（福祉関係を除く）もまた、採用倍率は低下する傾向にある。公務員の採用倍率が失業率に反応することからも<sup>5</sup>、良好な労働環境という一般的なイメージは絶対的なものではなく、民間企業と同じように職員のWLB実現を公共経営上の重要課題として捉えるべき余地が大いにあるといえるのではないかと。ちなみに、わが国の地方公務員数は、度重なる行財政改革などを通じて大きく減少してきた。2000年の320万人に対して2020年は276万人である。人口1万人あたりの地方公務員数も2000年の252人から2020年の217.2人と大きく減少している。もともと人員が過剰であったと捉えることもできるが、行政サービスに対するニーズが多様化する中で人員が減らされてきたことにより、公務員一人当たりの仕事量は増えてきたのではないかと。一般的なイメージに反して、民間企業で働くのとさして変わらないプレッシャーの下で働いている可能性は高いのである。

## 3. 先行研究

従業員のWLBに対する満足度（WLB満足度）に関する研究は国内外に多く存在するが、本研究と関連するのは、従業員のWLB満足度の要因分析を行なった研究である。S Poulou et al. (2018) は、従業員のWLB満足度に関する研究のサーベイを行っており、どのような要因に主眼を置かかによって要因分析を行なった研究を次の4つに分けている。すなわち、個人的要因、組織的要因（職場のマネジメント）、社会的要因、その他である。本研究は組織的要因に主眼を置いた研究の一つに位置づけられる。わが国の従業員のWLB満足度の決定要因を職場のマネジメントの視点から分析している研究としては、高村（2011）、武石（2012）、井川・平尾（2021）などがある。高村（2011）は「業務裁量性」や「効率的な業務管理」がWLB満足度を高めることを示している。武石（2012）は「職務明確性、職務遂行の裁量性」、「支援的な上司」、「助け合い職場」がWLB満足度を高めることを示している。また、井川・

<sup>5</sup> Krueger (1988) より。

平尾 (2021) は、部下の WLB 満足度に上司が与える影響について実証分析によって明らかにしている。ただ、わが国における従業員の WLB 満足度に関する研究はいずれも民間企業の従業員を対象としており、地方公務員を対象としたものではない。したがって、わが国の地方公務員の WLB 満足度とその要因を明らかにしようという点は本研究の特徴だといえよう。

#### 4. 調査概要とデータ

本研究で用いているのは、A 県の職員に対して毎年実施されている職員満足度調査の結果である。回答者は一般行政部門の職員である。A 県の職員満足度調査は 2001 年から実施されているが、分析には設問が同一である 2014 年から 2020 年までの調査結果を用いた。各年の有効回答数と回答率は次の通りである。2014 年は 3,506 人・67.15%、2015 年は 3,301 人・63.14%、2016 年は 3,245 人・62.44%、2017 年は 3,397 人・65.76%、2018 年は 3,326 人・63.84%、2019 年は 3,128 人・60.35%、2020 年は 3,287 人・63.79% である。

当調査の質問は全 28 問であり、①安全・安心に関すること、②時間に関すること、③男女共同に関すること、④職場の支え合いに関すること、⑤意欲に関すること、⑥WLM (ワーク・ライフ・マネジメント) という 6 つのカテゴリに分けられている。WLB 満足度を問う質問は、⑥WLM (ワーク・ライフ・マネジメント) に属する質問 28 「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」である。質問に対する回答は 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 つを選ぶこととなっている。また、回答者は全 28 問の質問とともに、性別・所属部局・職階についても回答することとなっているが、個人を識別する項目はあえて設けられていないため、複数年の調査結果をパネルデータ化することはできない。データの記述統計量は表 1 にまとめた。

---

<sup>6</sup> 回答者の心理的負担を軽減するためとのこと。

表1 記述統計量

VARIABLES	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	N	mean	sd	min	max
WLB満足度	23,190	2.665	0.873	1	4
女性ダミー	23,190	0.199	0.399	0	1
部局ダミー (農水)	23,190	0.182	0.385	0	1
部局ダミー (経済)	23,190	0.0517	0.222	0	1
部局ダミー (防災)	23,190	0.0153	0.123	0	1
部局ダミー (企画)	23,190	0.0228	0.149	0	1
部局ダミー (建設)	23,190	0.203	0.402	0	1
部局ダミー (総務)	23,190	0.0752	0.264	0	1
部局ダミー (知事の事務局以外)	23,190	0.270	0.444	0	1
部局ダミー (福祉)	23,190	0.132	0.338	0	1
部局ダミー (環境)	23,190	0.0487	0.215	0	1
部局ダミー (地域)	23,190	0.0652	0.247	0	1
職階ダミー (一般)	23,190	0.196	0.397	0	1
職階ダミー (主査級)	23,190	0.210	0.407	0	1
職階ダミー (主任級)	23,190	0.0623	0.242	0	1
職階ダミー (課長補佐級)	23,190	0.376	0.484	0	1
職階ダミー (課長級以上)	23,190	0.155	0.362	0	1
質問2ダミー	23,190	0.652	0.476	0	1
質問7ダミー	23,190	0.768	0.422	0	1
質問8ダミー	23,190	0.821	0.383	0	1
質問9ダミー	23,190	0.740	0.438	0	1
質問10ダミー	23,190	0.764	0.425	0	1
質問11ダミー	23,190	0.633	0.482	0	1
質問12ダミー	23,190	0.885	0.319	0	1
質問14ダミー	23,190	0.723	0.447	0	1
質問16ダミー	23,190	0.829	0.377	0	1
質問25ダミー	23,190	0.648	0.478	0	1

## 5. 分析

### 5-1. 分析方法

分析は、被説明変数を質問28「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」に対する満足度とする。実際に行われた職員満足度調査における回答は「1：そう思う、2：やや思う、3：あまり思わない、4：思わない」となっているが、推定結果の解釈を簡便にするため、データを変換して「4：そう思う、3：やや思う、2：あまり思わない、1：思わない」とした。説明変数には、性別・所属部局・職階のほか、いくつかの質問に対する満足度をダミー変数化して用いる。ダミー変数化は、「1：そう思う」または「2：やや思う」と回答した場合に1を、「3：あまり思わない」または「4：思わない」と回答した場合に0を与える。

説明変数として加えた質問は次の通りである。まず、WLB 満足度は通勤時間・業務量・総労働時間に大きく左右されるため<sup>7</sup>、これらをコントロールした上で職場マネジメントが与える影響を分析しなくてはならない。したがって、質問8「あなたの通勤時間は、過度の負担ではない適当な範囲だと思いますか」、質問9「あなたに対する仕事の配分やあなたの業務量は、過度の負担ではない適当な範囲だと思いますか」、質問10「あなたが生活していく中で、現在の総勤務時間は、過度の負担ではない適当な範囲だと思いますか」をダミー変数化して説明変数に加える。次に、WLB 満足度に影響を与える職場要因を表す質問をダミー変数化して加える。S Poulouse et al. (2018) がWLB 満足度の要因を分析した研究をサーベイし、WLB 満足度に影響を与える要因を次の7つに整理している。すなわち、①職場の柔軟性、②WLB 施策の有無、③職場のサポート（理解）、④上司のサポート、⑤同僚のサポート、⑥心理的不安がないこと、⑦与えられた業務との一致度である。また、これらは高村（2011）、武石（2012）、井川・平尾（2021）において有意な影響を与えていることが示されているものとも概ね一致する。したがって、分析では次の質問をダミー変数化して加える。①職場の柔軟性については、質問7「あなたの職場では、休暇が取りやすいですか」、②WLB 施策の有無については、質問14「あなたは、子育てや介護を支援する制度は十分であると思いますか」、③職場の理解については、質問12「あなたの職場では、子育てや介護を行う職員への理解があると思いますか」、④上司のサポートについては、質問11「あなたの職場では、勤務時間の削減のために管理職が中心となって業務見直しなどの取り組みが行われていますか」、⑤同僚のサポートについては、質問16「あなたの職場では、みんなが協力し合う雰囲気や良好な人間関係がありますか」、⑥心理的不安がないことについては、質問2「あなたは、過度の精神的不安を感じることなく仕事を進めることができていると思いますか」、⑦与えられた業務との一致度については、質問25「あなたは、自身の人事異動（配置）に満足していますか」を選択する。推定式は次の(1)式である。なお、被説明変数が離散変数（1,2,3,4）であることから、順序ロジットモデルで推定を行う。

$$SF28_i = \alpha + \beta_1 \text{gend}'_i + \beta_2 \text{dept}'_i + \beta_3 \text{job}'_i + \beta_4 \text{QST}'_i + u_i \quad (1)$$

<sup>7</sup> 山口（2010）では、ワーク・ファミリー・コンフリクトの要因として、職業・性別・職場の柔軟性のほか、通勤時間を挙げている。

ここで、gend は女性を表すダミー変数、dept は所属部局を表すダミー変数群（レファレンスは「総務部」）、job は職階を表すダミー変数群（レファレンスは「一般」）、QST は先に挙げた質問 7, 14, 12, 11, 16, 2, 25 の満足度を表すダミー変数群である。また、 $\alpha$ 、 $\beta$  は推定すべきパラメータ、 $u$  は誤差項である。

## 5-2. 推定結果

推定結果を表 3 および表 4 にまとめた。まず、表 3 から確認しよう。職場要因を表す説明変数と所属部局を表す部局ダミーが相関している可能性を考慮して、部局ダミーを説明変数に加えない分析 (1) と部局ダミーを説明変数に加えた分析 (2) を行っているが、職場要因を表す説明変数の係数に大きな差はない。コントロール変数として加えた、質問 8 「あなたの通勤時間は、過度の負担ではない適当な範囲だと思いますか」、質問 9 「あなたに対する仕事の配分やあなたの業務量は、過度の負担ではない適当な範囲だと思いますか」、質問 10 「あなたが生活していく中で、現在の総勤務時間は、過度の負担ではない適当な範囲だと思いますか」のダミー変数はいずれも正に有意な影響を与えている。つまり、通勤時間・業務量・総勤務時間のいずれも、「過度の負担ではない適当な範囲」であることが WLB 満足度を向上させるということである。このことは、先行研究における分析結果とも整合的である。職場要因を表す説明変数として加えた各質問のダミー変数はいずれも正に有意な影響を与えていることがわかる。係数の大きさを比較すると、相対的に大きな影響を与えているのは、⑥心理的不安がないこと：質問 2 「あなたは、過度の精神的不安を感じることなく仕事を進めることができていると思いますか」、⑦与えられた業務との一致度：質問 25 「あなたは、自身の人事異動（配置）に満足していますか」、①職場の柔軟性：質問 7 「あなたの職場では、休暇が取りやすいですか」、②WLB 施策の有無：質問 14 「あなたは、子育てや介護を支援する制度は十分であると思いますか」である。特に、質問 25 「あなたは、自身の人事異動（配置）に満足していますか」に注目したい。一般的に、従業員の WLB 実現を図るうえで総労働時間の強制的な削減や WLB 施策の導入、職場（上司・同僚）のサポートが重視される傾向にあるが、それと同時に自身の人事異動（配置）への理解度ないしは納得度もまた重要であると解釈できる。さらに、性別・職階についてもみてみよう。民間企業の従業員を対象とした先行研究では女性の WLB 満足度が男性よりも低いことが一般的である<sup>8</sup>。一方、本研究の分析では、性別による統計的に有意な差が確認できない。A 県に対するヒアリングでは、育児・介護等の時間制約がある職員への勤務地等の配慮を比較的柔軟に行なっているとのことであったが、こうした取り組みの効果が顕れているのかもしれない。職階については、主査級・課長補佐級の WLB 満足度が相対的に低い。先行研究では、「業務裁量性」や「職務明確性」などが WLB 満足度に影響を与える要因として挙げられている。主査級・課長補佐級とは、課レベル組織の中に複数存在するチームのリーダーなどが想定される。したがって、「業務裁量性」は課長級以上に比べて低く、「職務明確性」も一般に比べて低く、WLB 満足度が他の職階よりも相対的に低いのではないかと推察される。なお、部局ダミーについては、知事の事務局以外・農水・福祉の WLB 満足度が相対的に低く、地域が相対的に高いが、他の部局ダミーは統計的に有意ではない。組織

<sup>8</sup> 武石 (2012)、大湾 (2017) などでは、長時間労働を前提とした固定的な働き方が、家事・育児などの負担割合が高い女性の WLB 満足度を男性よりも低くしてしまう可能性が示唆されている。

全体の「業務裁量性」が低いことが相対的に低いWLB満足度につながっている可能性、通勤時間の短さが相対的に高いWLB満足度につながっている可能性が考えられる。

次に表4を確認しよう。表3の推定結果からは被説明変数の各選択肢1から4のどれを選ぶ確率が相対的に高いのかわからない。そこで、各説明変数がWLB満足度に与える限界効果を計算して表4にまとめた(部局ダミーなし)。職階ダミーについては、主査級・課長補佐級ともに、WLB満足度について「2.あまり思わない」を選ぶ確率が相対的に高い。また、通勤時間をコントロールする変数として加えた質問10「あなたが生活していく中で、現在の総勤務時間は、過度の負担ではない適当な範囲だと思いますか」、職場要因を表す各質問のダミー変数のうち、⑥心理的不安がないこと：質問2「あなたは、過度の精神的不安を感じることなく仕事を進めることができますか」、⑦担当業務の性格：質問25「あなたは、自身の人事異動(配置)に満足していますか」について肯定的に答えている人はWLB満足度について「4.そう思う」を選ぶ確率が相対的に高い。やはり、自身の人事異動(配置)への理解度ないしは納得度がWLB満足度の向上にとって重要であるといえるだろう。



表3 推定結果

VARIABLES	(1)		(2)	
	部局ダミーなし		部局ダミーあり	
女性ダミー	-0.0405	(0.0331)	-0.0361	(0.0342)
職階ダミー (主任級)	-0.0308	(0.0606)	-0.0352	(0.0607)
職階ダミー (主査級)	-0.196***	(0.0407)	-0.201***	(0.0408)
職階ダミー (課長補佐級)	-0.330***	(0.0367)	-0.332***	(0.0367)
職階ダミー (課長級以上)	-0.0302	(0.0452)	-0.0239	(0.0453)
質問8ダミー	0.241***	(0.0351)	0.234***	(0.0352)
質問9ダミー	0.402***	(0.0419)	0.405***	(0.0419)
質問10ダミー	0.923***	(0.0426)	0.916***	(0.0426)
質問7ダミー	0.678***	(0.0353)	0.681***	(0.0355)
質問14ダミー	0.639***	(0.0321)	0.634***	(0.0321)
質問12ダミー	0.231***	(0.0472)	0.237***	(0.0473)
質問11ダミー	0.418***	(0.0315)	0.417***	(0.0316)
質問16ダミー	0.445***	(0.0391)	0.449***	(0.0392)
質問2ダミー	0.906***	(0.0340)	0.905***	(0.0341)
質問25ダミー	0.861***	(0.0313)	0.861***	(0.0313)
部局ダミー (知事の事務局以外)			-0.139**	(0.0553)
部局ダミー (農水)			-0.149***	(0.0564)
部局ダミー (福祉)			-0.118**	(0.0594)
部局ダミー (経済)			0.0126	(0.0744)
部局ダミー (環境)			-0.0864	(0.0752)
部局ダミー (防災)			-0.0708	(0.115)
部局ダミー (企画)			-0.127	(0.0982)
部局ダミー (建設)			-0.0753	(0.0559)
部局ダミー (地域)			0.230***	(0.0577)
2015年ダミー	0.122**	(0.0476)	0.118**	(0.0477)
2016年ダミー	0.0422	(0.0480)	0.0393	(0.0480)
2017年ダミー	0.132***	(0.0474)	0.131***	(0.0474)
2018年ダミー	0.211***	(0.0477)	0.212***	(0.0477)
2019年ダミー	0.213***	(0.0487)	0.213***	(0.0488)
2020年ダミー	0.193***	(0.0481)	0.192***	(0.0481)
閾値1	1.083***	(0.0648)	0.989***	(0.0818)
閾値2	3.533***	(0.0704)	3.440***	(0.0864)
閾値3	6.448***	(0.0775)	6.358***	(0.0920)
Observations	23,190		23,190	
Pseudo R2	0.205		0.205	
log likelihood	-22996		-22982	

Standard errors in parentheses

\*\*\* p&lt;0.01, \*\* p&lt;0.05, \* p&lt;0.1

表4 推定結果 (限界効果)

VARIABLES	1.思わない		2.あまり思わない		3.やや思う		4.そう思う	
女性ダミー	0.00282	(0.00231)	0.00325	(0.00266)	-0.00136	(0.00111)	-0.00472	(0.00385)
職階ダミー (主任級)	0.00215	(0.00423)	0.00247	(0.00487)	-0.00103	(0.00203)	-0.00359	(0.00706)
職階ダミー (主査級)	0.0137***	(0.00284)	0.0157***	(0.00327)	-0.00656***	(0.00140)	-0.0228***	(0.00475)
職階ダミー (課長補佐級)	0.0230***	(0.00256)	0.0265***	(0.00295)	-0.0110***	(0.00134)	-0.0384***	(0.00427)
職階ダミー (課長級以上)	0.00210	(0.00315)	0.00242	(0.00363)	-0.00101	(0.00151)	-0.00352	(0.00527)
質問8ダミー	-0.0168***	(0.00245)	-0.0194***	(0.00283)	0.00808***	(0.00123)	0.0281***	(0.00410)
質問9ダミー	-0.0281***	(0.00292)	-0.0323***	(0.00336)	0.0135***	(0.00150)	0.0469***	(0.00490)
質問10ダミー	-0.0644***	(0.00296)	-0.0741***	(0.00345)	0.0309***	(0.00191)	0.108***	(0.00508)
質問7ダミー	-0.0473***	(0.00245)	-0.0544***	(0.00287)	0.0227***	(0.00153)	0.0790***	(0.00417)
質問14ダミー	-0.0446***	(0.00226)	-0.0513***	(0.00259)	0.0214***	(0.00143)	0.0745***	(0.00378)
質問12ダミー	-0.0161***	(0.00327)	-0.0186***	(0.00383)	0.00774***	(0.00162)	0.0270***	(0.00552)
質問11ダミー	-0.0292***	(0.00223)	-0.0336***	(0.00251)	0.0140***	(0.00122)	0.0488***	(0.00368)
質問16ダミー	-0.0310***	(0.00271)	-0.0357***	(0.00317)	0.0149***	(0.00146)	0.0519***	(0.00459)
質問2ダミー	-0.0631***	(0.00247)	-0.0727***	(0.00258)	0.0303***	(0.00167)	0.106***	(0.00407)
質問25ダミー	-0.0600***	(0.00224)	-0.0691***	(0.00248)	0.0288***	(0.00162)	0.100***	(0.00373)
2015年ダミー	-0.00851**	(0.00332)	-0.00980**	(0.00383)	0.00409**	(0.00161)	0.0142**	(0.00555)
2016年ダミー	-0.00294	(0.00335)	-0.00339	(0.00385)	0.00141	(0.00161)	0.00491	(0.00559)
2017年ダミー	-0.00923***	(0.00330)	-0.0106***	(0.00380)	0.00443***	(0.00160)	0.0154***	(0.00552)
2018年ダミー	-0.0147***	(0.00333)	-0.0169***	(0.00383)	0.00706***	(0.00163)	0.0246***	(0.00556)
2019年ダミー	-0.0149***	(0.00340)	-0.0171***	(0.00391)	0.00714***	(0.00167)	0.0248***	(0.00568)
2020年ダミー	-0.0135***	(0.00335)	-0.0155***	(0.00386)	0.00646***	(0.00164)	0.0225***	(0.00560)

Standard errors in parentheses

\*\*\* p&lt;0.01, \*\* p&lt;0.05, \* p&lt;0.1

## 6. まとめ

本研究では、地方公務員の WLB 満足度の決定要因について定量的な分析を行なった。分析の結果、通勤時間・業務量・総労働時間をコントロールしても、①職場の柔軟性、②WLB 施策の有無、③職場のサポート（理解）、④上司のサポート、⑤同僚のサポート、⑥心理的不安がないこと、⑦与えられた業務との一致度のいずれも WLB 満足度に対して正に有意な影響を与えていることが明らかとなった。これらの中でも相対的に大きな影響を与えていたのは、⑥心理的不安がないこと、⑦与えられた業務との一致度である。また、職階別にみると、主査級・課長補佐級の WLB 満足度が相対的に低いことも明らかになった。さらに、WLB 満足度に統計的に有意な差が男女間で見られなかった。このことは民間企業を対象とした先行研究とは大きく異なる点である。WLB 満足度が男女間で大きく異なることのない背景には、勤務地への配慮などの取り組みの効果が顕れていると考えられるが、そのことがキャリアアップの阻害要因になっていないか（いわゆるマミー・トラックの存在）については、転勤回数や勤務地選択が昇進に負の影響を及ぼしていないかといった観点からのより詳細な分析が必要であろう。主査級・課長補佐級の WLB 満足度が相対的に低いことについては、彼らの日常業務が「業務裁量性」と「職務明確性」のどちらにおいても他の職階よりも低いことが要因ではないかと考えられる。合計 23,190 のサンプルのうち、一般は 1,510、主任級は 1,445、主査級は 4,871、課長補佐級は 2,279、課長級以上は 1,473 と、主査級および課長補佐級の人数が最も多い。彼らの WLB 満足度をいかに高めるのかという点は非常に重要であろう。課長補佐級の中には、課長級以上のポジション数とのアンマッチにより、長年にわたって課長補佐級に留まっている者が相当数含まれている。長期雇用と新卒一括採用によって構造的に生じてしまう彼らのモチベーションの低下が課長補佐級の WLB 満足度を押し下げている可能性もある。自身の人事異動（配置）に満足しているかどうかは WLB 満足度に影響を与えていることから、配置に対する理解度ないしは満足度を高める取り組みが必要だと考えられる。県庁や中堅大企業・製造業など、長期雇用を前提とし、離職率が極めて低い職場においては、人事異動に本人の意向が反映される余地が少ない。また、組織の規模が大きいことは自身が担当する業務の貢献度を計りづらくする。ただ、人事異動に本人の意向を反映することが難しくても、人事異動への本人の理解度ないしは納得度を高めることは十分に可能ではないだろうか。例えば、近年、民間企業では「1on1 ミーティング」（上司と部下の定期的かつ頻繁なミーティング）<sup>9</sup>を導入して職場におけるコミュニケーション上の課題を解決しようとする事例が見られる。人事異動への本人の理解度ないしは納得度を高める取り組みとして有効ではないかと考えられる。当然ながら、働く上での心理的不安を取り除くことにも有効であろう。

本研究の分析では、男女間で WLB 満足度が異なるなど、「公務員（特に地方公務員の一般行政職）は恵まれた労働環境」という一般的なイメージに合致した点も見受けられた。一方で、特定の職階において WLB 満足度が低い上に、その人数が相対的に多いことも明らかとなった。山本・松浦（2011）が示すように、WLB 満足度の向上が生産性向上につながるのであれば、WLB 満足度の低い地方公務員をターゲットにして何らかの施策を実施することは財政健全化につながる可能性が高い。増税や歳出削減を財政健全化の手段として用いることが難しい中で、地方公務員の生産性向上は切り札だといえる。

<sup>9</sup> 本間（2017）など。

## 参考文献

- Poulose, S., & Sudarsan, N. (2018). Work life balance: A conceptual review. *International Journal of Advances in Agriculture Sciences*.
- 姉崎猛, 「ワーク・ライフ・バランスと企業業績の関係に関するサーベイ」, *ESRI リサーチ・ノート・シリーズ*, No.10 (2010年, 3月), 1~19頁
- 井川静恵・平尾恵隆, 「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 No2:5-20, 5~20頁
- 大湾秀雄「働き方改革と女性活躍支援における課題 人事経済学の視点から」, *RIETI ディスカッション・ペーパー*, 17-P-006, (2017年, 3月)
- 高村静, 「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頁
- 武石恵美子, 「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頁
- 本間浩輔, 『ヤフーの1on1 部下を成長させるコミュニケーションの技法』, ダイヤモンド社, 2017年
- 山口一男, 『働き方の男女不平等 理論と実証分析』, 日本経済新聞出版社, 2017年
- 山本勲・松浦寿幸, 「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, (2011年, 3月), 1~50頁
- 勇上和史・佐々木昇一, 「公務員の働き方と就業動機」, *日本労働研究雑誌*, No.637, (2013年, 8月), 4~19頁