

2026 年 9 月 11 日
株式会社パーソル総合研究所

「公務員の職業生活に関する定量調査」を発表
「公務員であること」に誇りを感じるのは 4～5 割
社会や地域への貢献を強く意識する一方、その成果や感謝を実感しにくい傾向
市区町村の 20～30 代公務員の 4 人に 1 人がバーンアウト型※

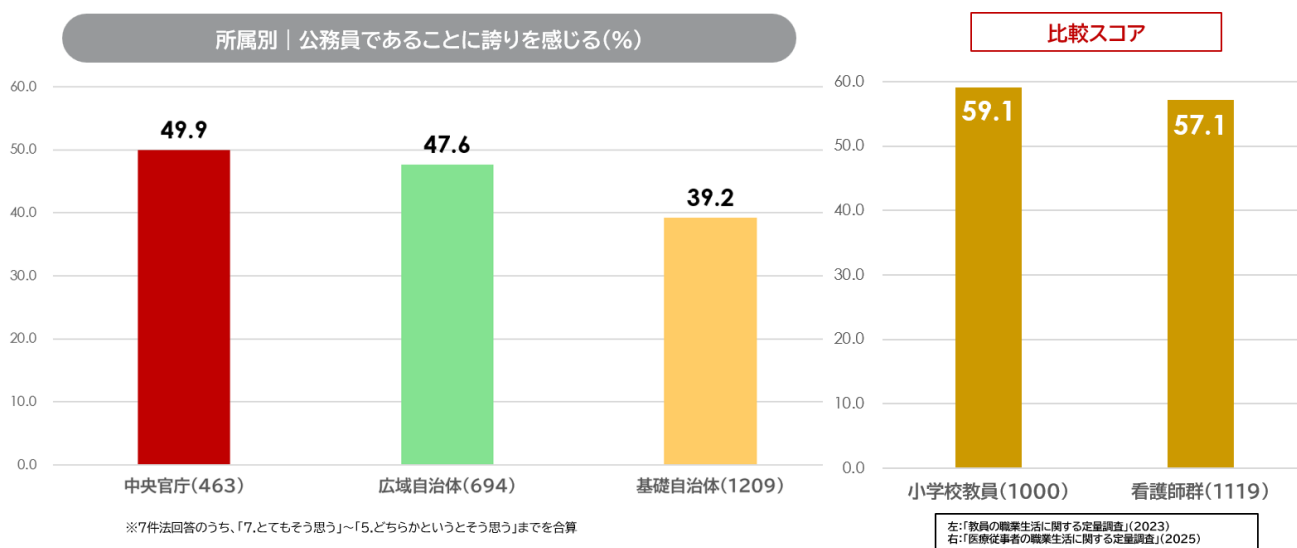
株式会社パーソル総合研究所（本社：東京都江東区、代表取締役社長：岩田 亮）は、中央官庁および地方自治体で働く公務員を対象に、「公務員の職業生活に関する定量調査」を実施し、結果を発表いたしました。

公務員は、政策・制度の立案や地域課題への対応、市民対応などを通じて、社会や地域を支える重要な役割を担っています。一方、行政課題が高度化・複雑化し、市民からの期待も高まる中、近年では応募者数の減少や若年層を中心とした離職など、人材の確保・定着が課題となっています。

そこで本調査では、公務員の職業生活の実態を捉えるとともに、仕事への誇りや成長実感、社会や地域への貢献実感、ウェルビーイング、キャリアなどを幅広く分析しました。公務員という仕事の魅力や価値、それらを支える要因を明らかにし、公務員が誇りや成長実感を持ちながら働き続けられる職場や組織のあり方について考察しています。

※「バーンアウト型」は、本調査において仕事へのやりがいとストレスの状態から分類した 4 類型の一つで、仕事にやりがいを感じておらず、ストレスを強く感じている公務員（燃え尽き・その予兆として注視）。

「公務員であること」に誇りを感じるのは 4～5 割
最も高い中央官庁職員でも約 5 割、基礎自治体（市区町村）職員では約 4 割にとどまり、
参考値として示した別調査における教員・看護師の結果※も下回った。



※広域自治体＝都道府県、基礎自治体＝市区町村。

※当社では、過去に教員・看護師の「職業生活に関する定量調査」を実施しており、その調査結果を参考値として掲載。教員・看護師は、公務員と同様に市民生活の維持・発展に欠かせない職業であり、かつて安定性や社会的意義の高さなどから人気が高かった一方、近年では人材確保・定着が課題となっている。

【公務員の魅力】

1. **「公務員であること」に誇りを感じるのは 4～5 割**：中央官庁では約 5 割、地方自治体では約 4～5 割が「公務員であること」に誇りを感じている。公務員としての誇りには、社会や地域への貢献実感がプラスに、努力が報われないという評価不満がマイナスに関連していた。
2. **公務員の「はたらく幸せ実感」は会社員と同水準、「はたらく不幸せ実感」は上回る**：公務員の「はたらく幸せ実感」※¹ は会社員平均と概ね同水準だった一方、「はたらく不幸せ実感」※² はすべての所属・職種で会社員平均を上回った。また、「他者貢献」「自己裁量」※³ は会社員平均を概ね上回る一方、「自己成長」「他者承認」「リフレッシュ」※⁴ などは下回った。

【公務員の魅力を阻害する組織課題】

3. **市区町村の 20～30 代公務員、4 人に 1 人が「バーンアウト型」**：20～30 代では、市区町村で仕事への熱意が低くストレスが高い「バーンアウト型」が 26.2%と、4 人に 1 人を占めた。また、全年代でみると、「バーンアウト型」の転職意向は 41.0%と、「ワーク・エンゲイジメント型」※⁵ の 20.3%を上回った。
4. **市区町村の公務員の半数超がクレーム対応を個人で担う**：仕事で「市民」を最も意識する割合は、中央官庁 53.1%、広域自治体 60.5%、市区町村 63.4%だった。また、「直接、感謝の言葉をかけられることが多い」のは市区町村でも 20.4%にとどまった。さらに、市区町村ではクレーム対応を個人で担う割合が 52.7%と半数を超え、クレーム対応による疲弊を感じる割合は市区町村役場勤務では 45.4%だった。
5. **公務員を家族や友人に勧めない理由、「ストレスが多い」が上位**：中央官庁では、いずれの職種でも「ストレスが多い」が上位に挙がり、行政職（政策系）と技術職では「残業や業務量が多い」が最多だった。地方自治体でも「ストレスが多い」が上位で、「成果が評価されにくい」「ルールや手続きが多く自由度が低い」といった理由も多く挙がった。
6. **公務員の成長実感はすべての所属・職種で会社員を下回る**：仕事を通じた成長実感は、すべての所属・職種で会社員平均 48.6%を下回り、市区町村では行政職 33.8%、技術職 35.1%だった。また、部署異動前後の仕事内容に関連性がある職員は成長実感が高く、スキル・知識の深化や組織理解にもつながりやすい傾向がみられた。

【公務員の採用・定着】

7. **公務員として働きたい気持ちに最も強く関連するのは「長期的なキャリアの見通し」**：公務員としての継続就業意向には、「長期的なキャリアの見通し」が最も強く関連し、次いで社会や地域への貢献実感、自身の役割や仕事の意義を認識できていることが関連していた。また、公務員の職業イメージは、年代を問わず「家族・親族」から形成される割合が約 4～5 割と高かった。

※1、2：「はたらく幸せ実感」「はたらく不幸せ実感」とは、働くことを通じて感じる主観的な幸福感／不幸感をそれぞれ測定した指標。

※3、4：「他者貢献」「自己裁量」「自己成長」「他者承認」「リフレッシュ」は、職業生活における幸福感の多面的な要因を示す「はたらく人の幸せの 7 因子」を構成する因子。詳細は次ページを参照。

※5：「ワーク・エンゲイジメント型」とは、仕事にやりがいを感じており、ストレスをあまり感じていない公務員。

■ はたらく幸せ因子・不幸せ因子

本調査における、はたらくことを通じて感じる幸福感や不幸感の要因は、それぞれ 7 つの因子で構成され以下のように定義。7 つの因子の状態を良好に保つことによって、職業生活ウェルビーイングを高めることができる。

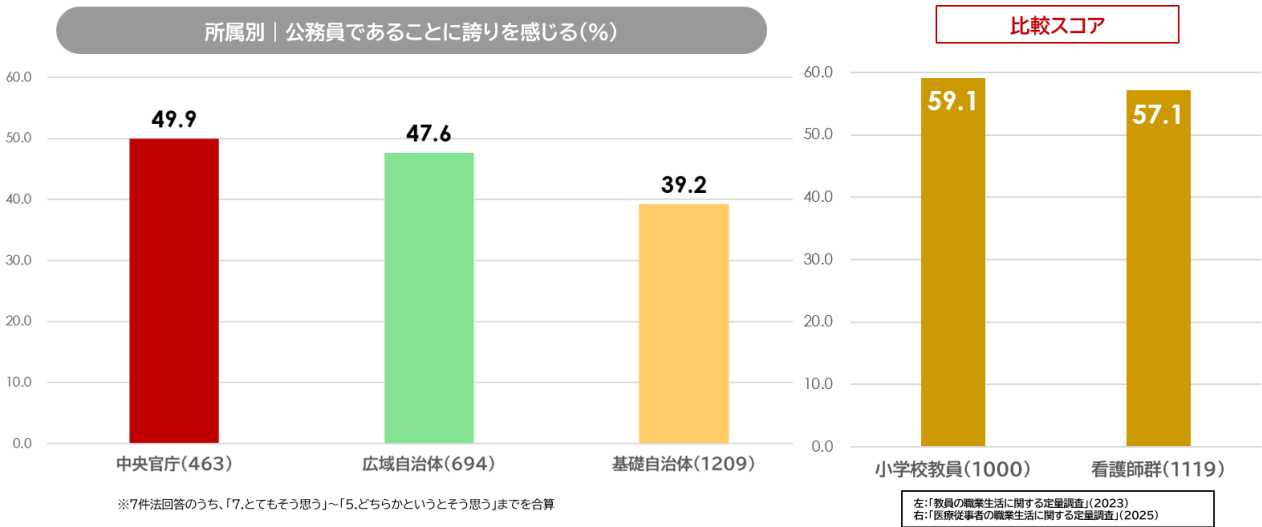
はたらく人の幸せの7因子		はたらく人の不幸せの7因子	
自己成長 (新たな学び)	仕事を通じて、未知な事象に対峙して 新たな学び を得たり、 能力の高まり を期待することができている状態	自己抑圧 (自分なんて)	仕事での能力不足を感じ、 自信がなく停滞 している。また、自分の 強みを活かすことを抑制 されていると感じている状態
リフレッシュ (ほっとひと息)	仕事を一時的に離れて精神的・身体的にも 英気を養う ことができたり、 私生活が安定 している状態	理不尽 (ハラスメント)	仕事で他者から 理不尽な要求 をされたり、一方的に仕事を 押し付けられ たりする。また、そのような仲間の姿をよく見聞きする状態
チームワーク (ともに歩む)	仕事の 目的を共有 し、相互に励まし、助け合える 仲間とのつながり を感じることができている状態	不快空間 (環境イヤイヤ)	職場環境において、視覚や嗅覚など 体感的に不快 を感じている状態
役割認識 (自分ゴト)	自分の 仕事にポジティブな意味 を見いだしており、 自分なりの役割 を能動的に担っている実感が得られている状態	オーバーワーク (ヘトヘト)	私的な時間を断念せざるを得ない程に 仕事に追われ 、精神的・身体的に 過度なストレス を受けている・ 疲労から回復 できていない状態
他者承認 (見てもらえてる)	自分や自分の仕事は 周りから関心 を待たれ、 好ましい評価 を受けていると思えている状態	協働不全 (職場バラバラ)	職場内でメンバー同士が 非協力的 であったり、自分の 足を引っ張られて いると感じている状態
他者貢献 (誰かのため)	仕事を通じて関わる他者や社会にとって、良い影響を与え、 役に立てている と思えている状態	疎外感 (ひとりぼっち)	同僚や上司とのコミュニケーションにおいて すれ違い を感じ、職場での 孤立 を感じている状態
自己裁量 (マイペース)	仕事で 自分の考えや意見 を述べることができ、 自分の意志やペース で計画・遂行する事ができている状態	評価不満 (報われない)	自分の努力は 正当に評価されない 、 努力に見合わない と感じている状態

<原著論文>「職業生活における主観的幸福感因子尺度/主観的不幸福感因子尺度の開発」(Inoue et al.,日本感情心理学会, 2022,12)

■ 主なトピックス（詳細）

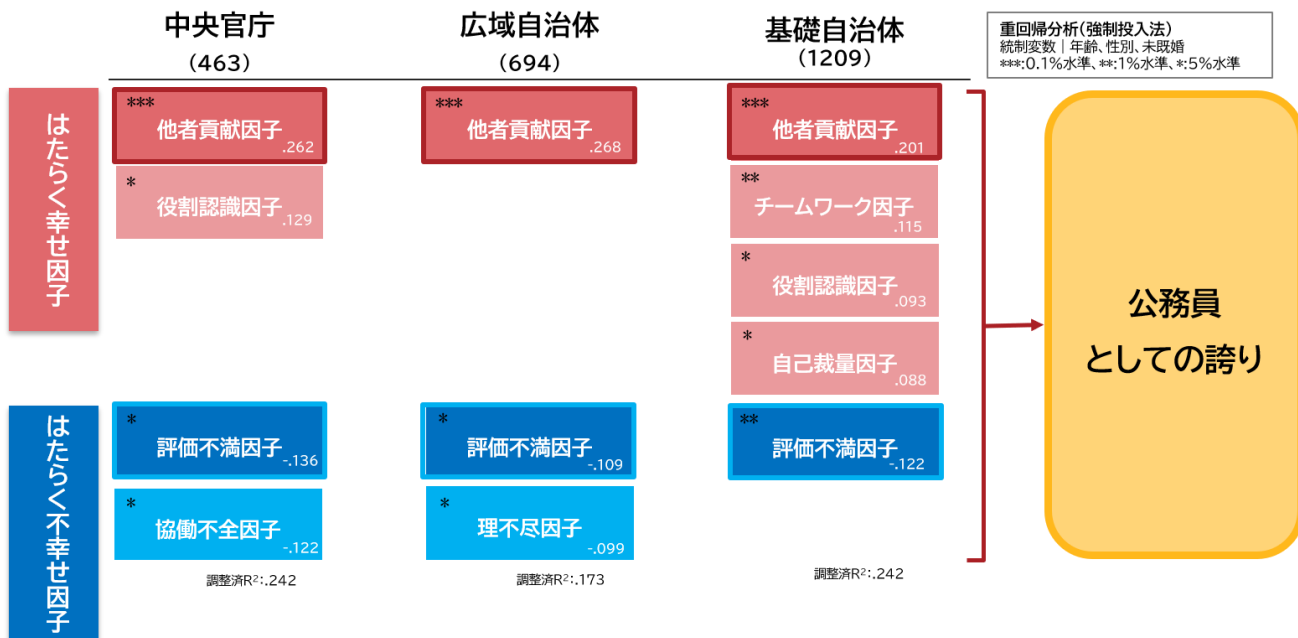
【公務員の魅力】

1. 「**公務員であること**」に誇りを感じるのは **4～5 割**：中央官庁、広域自治体（都道府県）、基礎自治体（市町村）の職員が公務員としての誇りをどれほど感じているのかを確認した。最も高い中央官庁職員でも約 5 割、基礎自治体職員では約 4 割にとどまり、参考値として示した教員・看護師の調査結果も下回った。公共性の高い職務に従事し、社会や地域への貢献を志向する職員が多いことを踏まえると、この結果は必ずしも高いとはいえない。



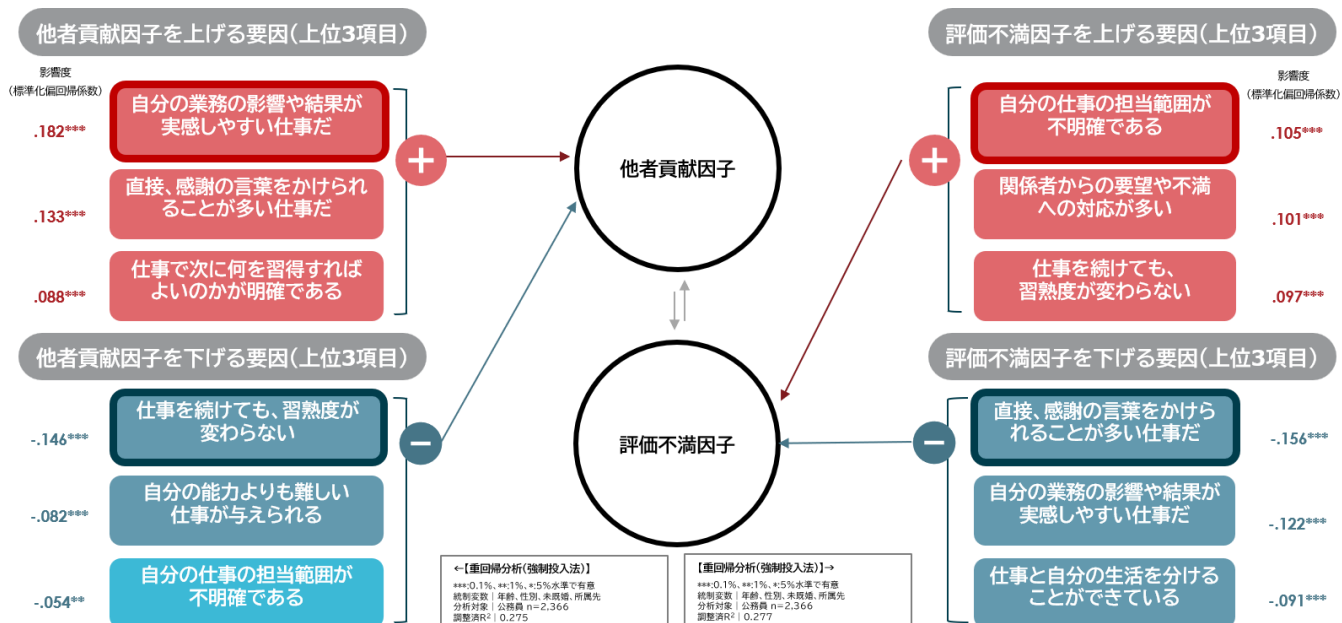
※当社では、過去に教員・看護師の「職業生活に関する定量調査」を実施しており、その調査結果を参考値として掲載。教員・看護師は、公務員と同様に市民生活の維持・発展に欠かせない職業であり、かつて安定性や社会的意義の高さなどから人気が高かった一方、近年では人材確保・定着が課題となっている。

公務員としての「誇り」とはたらく幸せ・不幸せ因子※の関係：公務員としての誇りと各因子との関係を確認した。誇りを高める要因としては、所属を問わず「他者貢献」因子が共通して確認された。一方、誇りを損なう要因としては、いずれも「評価不満」因子（自分の努力が報われないという感覚）があがった。公務員としての誇りは、社会や地域への貢献実感によって支えられ、努力が正当に報われないという感覚によって損なわれることが示唆される。

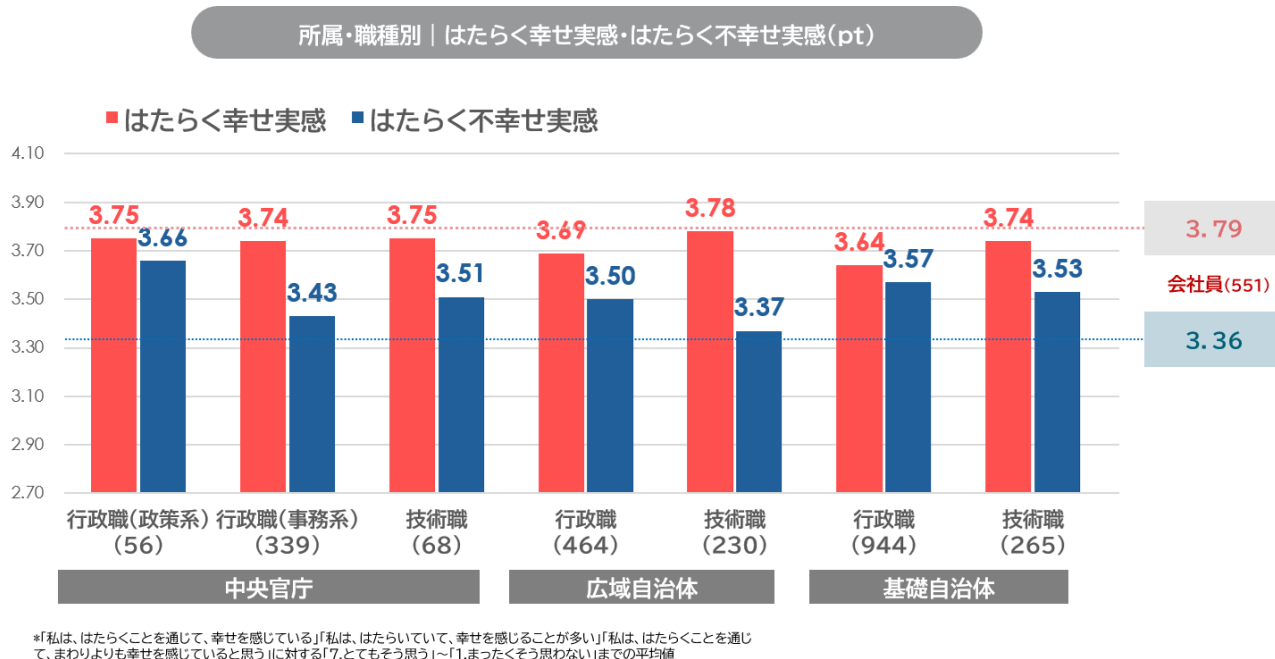


※「はたらく幸せ／不幸せの7因子」の各因子の説明は P3 参照。

公務員としての誇りを支える要因／損なう要因として確認された「他者貢献」と「評価不満」は、それぞれ何によって獲得し得るのか。他者貢献は、成果や影響の実感、直接的な感謝などによって高まる。一方、評価不満は、職務担当範囲の不明確さやクレーム対応などによって高まる。すなわち、公務員としての誇りは、貢献や成果を実感し、自らの成長を感じられる環境によって支えられている。

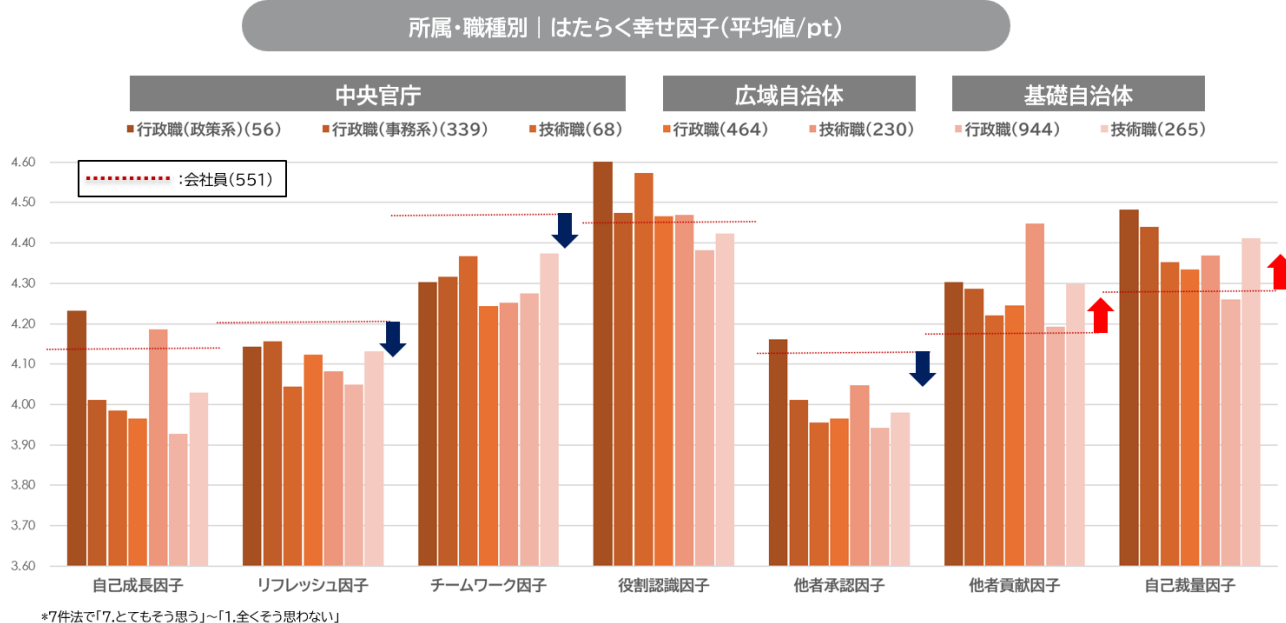


2. **公務員の「はたらく幸せ実感」は会社員と同水準、「はたらく不幸せ実感」は上回る**：働くことを通じて主観的な幸福感／不幸感をどれほど感じているかを確認した。公務員の「はたらく幸せ実感」は会社員平均※と概ね同水準であった。一方で、「はたらく不幸せ実感」はすべての所属・職種で会社員平均を上回った。公務員の職業生活ウェルビーイングを考えるうえでは、幸福感を高めるだけでなく、不幸せ要因を低減する視点が重要である。



※会社員平均は、本調査で比較対象として取得した会社員サンプル (n=551) の結果。

公務員と会社員のはたらく幸せ因子※比較：公務員のはたらく幸せ因子を会社員と比較したところ、会社員平均を概ね上回ったのは「他者貢献」と「自己裁量」であった。一方、「リフレッシュ」「チームワーク」「他者承認」は概ね会社員を下回った。「他者貢献」は会社員平均を概ね上回る一方、成果や感謝の手ごたえは得にくく、成長や承認も実感しにくい可能性が示唆される。



※「はたらく幸せ／不幸せの7因子」の各因子の説明は P3 参照。

【公務員の魅力を阻害する組織課題】

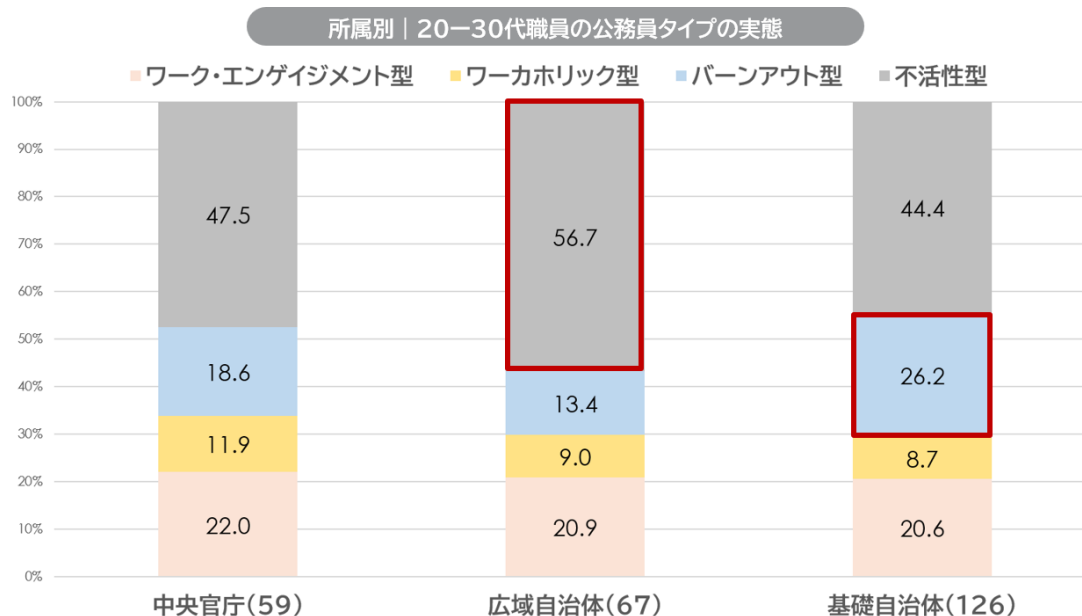
■仕事への活性度と心理的ストレスによる 4 類型分析

「ワーク・エンゲイジメント」※と「心理的ストレス反応」の傾向で、公務員を以下の 4 タイプに分けた。



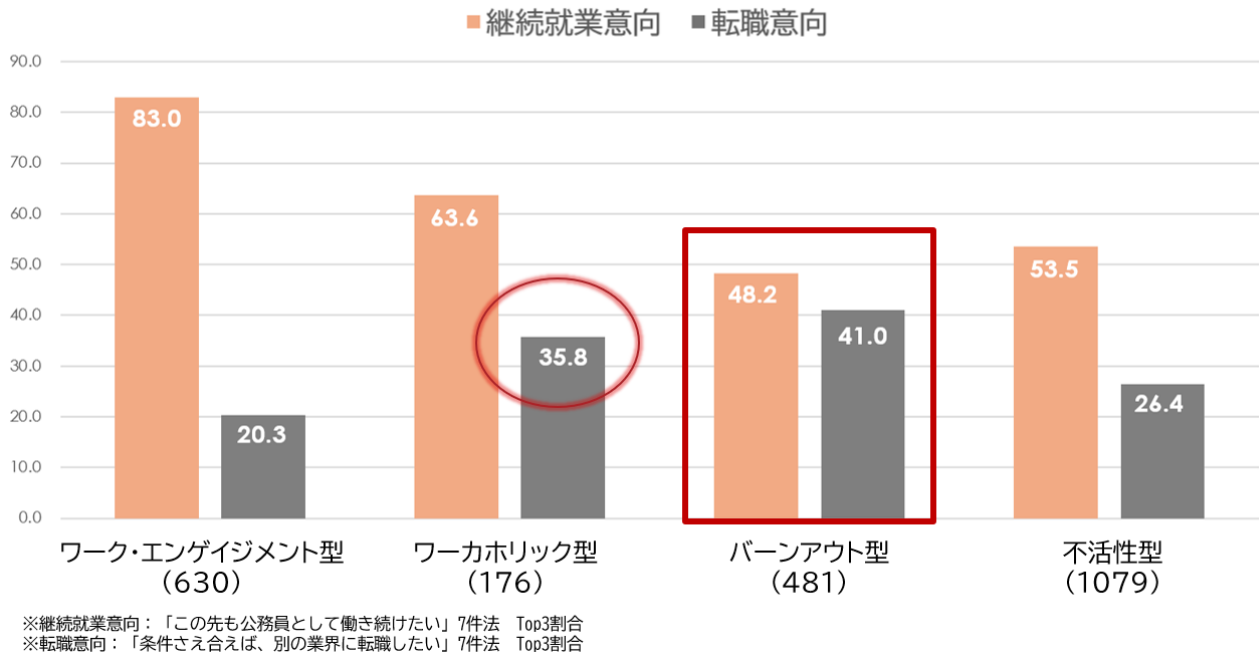
※ワーク・エンゲイジメント：仕事から活力を得て、熱意をもって没頭できている状態(職務への高い活性状態を示す)
 (注)ワーカホリック型は、ワーク・エンゲイジメントが高い一方で、心理的ストレス反応も高い層を指す
 本分析では、ワーク・エンゲイジメントと心理的ストレス反応について7件法のリッカート尺度で回答を求め、いずれも4点以下を低群、4点超を高群として分析を行った

3. **市区町村の 20～30 代公務員、4 人に 1 人が「バーンアウト型」**：若手職員（20～30 代）に着目すると、「ワーク・エンゲイジメント型」は、いずれの所属でも約 2 割にとどまった。一方、基礎自治体ではバーンアウト型が 26.2%（4 人に 1 人）と最も高く、疲弊の兆候がみられる。広域自治体は相対的に不活性型が多い傾向。若手職員では、所属を問わず活力向上が課題となる一方、基礎自治体では特に高ストレス（疲弊リスク）への対応が重要と考えられる。



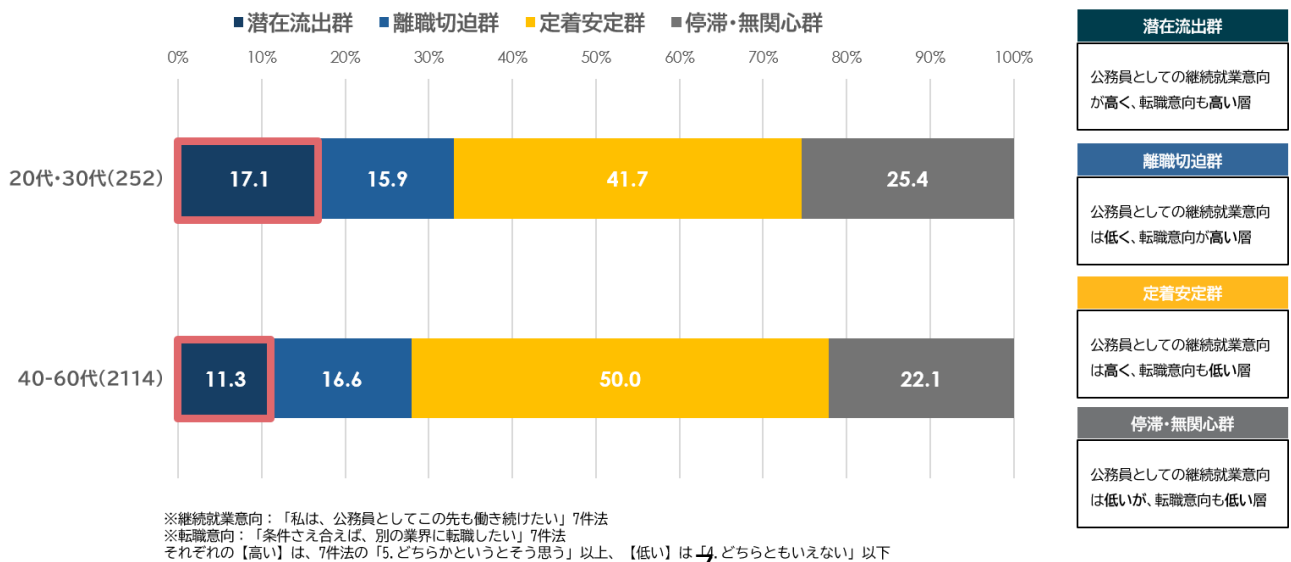
公務員の継続就業意向・転職意向：公務員の4類型ごとに、継続就業意向と転職意向を確認した。ワーク・エンゲイジメント型は継続就業意向が高く、転職意向が低い一方、バーンアウト型は他と比較して継続就業意向が最も低く、転職意向が最も高い。注目すべきは「ワーカホリック型」である。仕事への活性度が高く、継続就業意向も一定程度ある一方で、転職意向も高い。一見すると仕事への熱意があり定着しているように見えても、高いストレスを抱えていることから、見えにくい流出リスクを抱える可能性がある。

4類型別 | 継続就業意向・転職意向(%)



年代別の継続就業意向・転職意向：継続就業意向と転職意向を組み合わせ、年代別に4類型化（潜在流出群、離職切迫群、定着安定群、停滞・無関心群）した。20～30代では、「潜在流出群」が17.1%、「離職切迫群」が15.9%で、両者を合わせると33.0%と約3人に1人を占めた。一方、「定着安定群」は41.7%だった。40～60代では、「潜在流出群」が11.3%、「離職切迫群」が16.6%、「定着安定群」が50.0%だった。なお、「離職切迫群」の割合は年代間で大きな差はみられなかった。

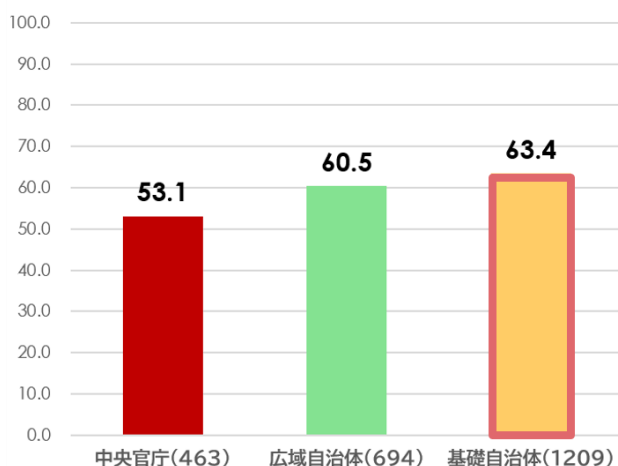
年代別 | 継続就業意向×転職意向の4類型 (%)



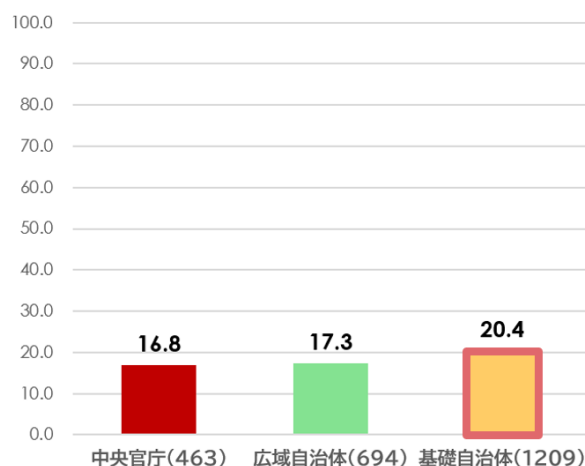
4. 市区町村の公務員の半数超がクレーム対応を個人で担う

貢献意識と手ごたえ：日々の業務において「一般の国民・住民」をどの程度意識しているのか、またその貢献をどれほど実感できているのか（直接的な感謝）を確認した。基礎自治体職員は最も住民を意識していた一方、「直接、感謝の言葉をかけられることが多い」と答えた割合はいずれも2割前後にとどまった。住民や国民への貢献を強く意識しながらも、その手ごたえを十分に得にくい実態が示唆される。

所属別 | 業務で意識する相手：一般の国民・住民(%)



所属別 | 直接、感謝の言葉をかけられることが多い仕事だ(%)

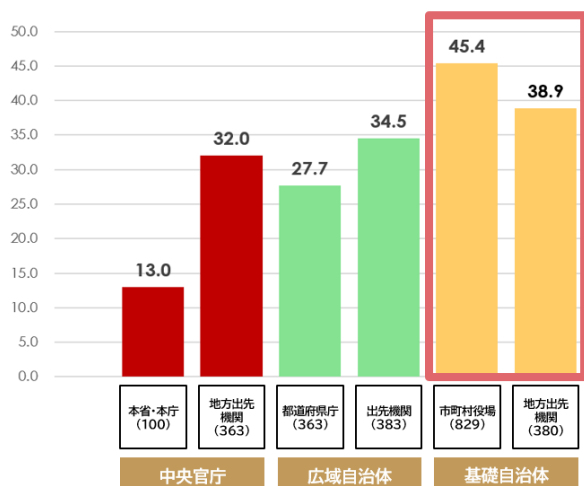


5件法：「5.あてはまる」～「1.あてはまらない」のTop2「5.あてはまる」「4.ややあてはまる」の合計

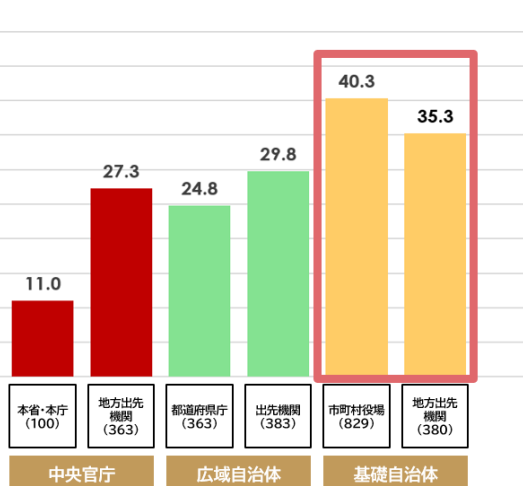
クレーム対応の負担：組織外（市民等）からのクレーム対応による負担を確認した。クレームへの対応によって心身が疲弊する、あるいは多くの時間を割かれると答えた割合は、所属を問わず一定数みられた。特に基礎自治体の本庁勤務ではその割合が高く、住民との接点の多さが職務上の負荷につながっている可能性がうかがえる。

所属・出先別 | クレーム対応(%)

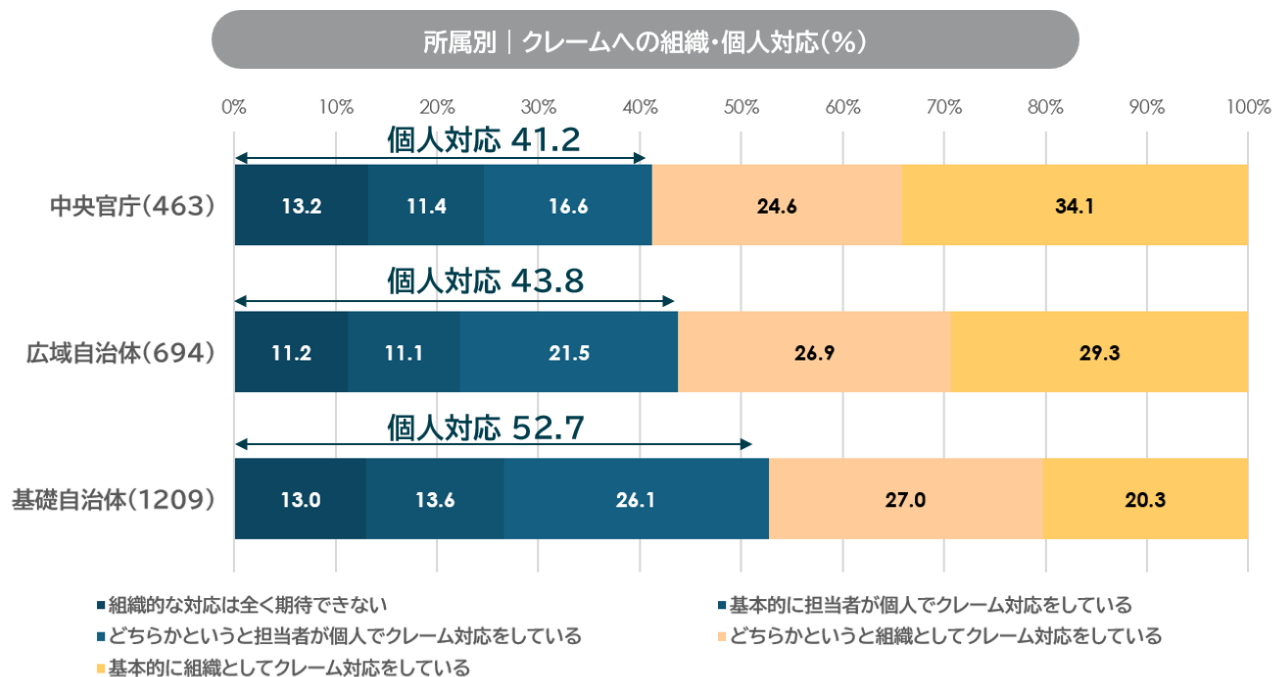
Q.クレーム対応によって、心身が疲弊することがよくある



Q.1つのクレーム対応にかなりの時間が割かれる



クレーム対応の実態：クレームへの対応が組織的に行われているか、個人に委ねられているかを確認した。中央官庁・広域自治体では組織的対応が比較的多い一方、基礎自治体では個人対応が52.7%と過半数を占めた。住民対応の最前線にある職員ほど、クレーム対応の負担を個人で抱えやすい実態がうかがえる。



5. **公務員を家族や友人に勧めない理由、「ストレスが多い」が上位：**公務員の近親者への推奨意向は一定程度みられる一方、技術職では非推奨も多い。その理由を確認した。中央官庁では、いずれの職種でも「ストレスが多い」が上位に挙がり、行政職（政策系）と技術職では「残業や業務量が多い」が最も多かった。過重な業務負荷やストレスが推奨をためらわせる主要因となっていることがうかがえる。

所属・職種別 | 公務員という職業を家族・知人・友人に勧めない理由(%)

中央官庁

	行政職(政策系)(13)		行政職(事務系)(72)		技術職(21)
第1位	残業や業務量が多い(53.8)	第1位	ストレスが多い(44.4)	第1位	残業や業務量が多い(57.1)
第2位	ストレスが多い(46.2)	第1位	給与が低い(44.4)	第1位	ストレスが多い(57.1)
第3位	ルールや手続きが多く、自由度が低い(46.2)	第3位	自由度が低い(43.1)	第1位	仕事にやりがいを感じにくい(57.1)
第3位	成果が評価されにくい(46.2)	第4位	仕事にやりがいを感じにくい(40.3)	第1位	ルールや手続きが多く、自由度が低い(57.1)
第5位	専門性やスキルを高める機会が少ない(38.5)	第4位	成果が評価されにくい(40.3)	第5位	成果が評価されにくい(28.6)
第5位	新しい取り組みが進みにくい(38.5)	第6位	残業や業務量が多い(30.6)	第5位	給与が低い(28.6)
第7位	給与が低い(30.8)	第7位	職場の雰囲気や人間関係に問題がある(26.4)	第7位	新しい取り組みが進みにくい(23.8)
第7位	柔軟な働き方(テレワークなど)が難しい(30.8)	第8位	柔軟な働き方(テレワークなど)が難しい(20.8)	第7位	職場の雰囲気や人間関係に問題がある(23.8)
第7位	仕事にやりがいを感じにくい(30.8)	第8位	新しい取り組みが進みにくい(20.8)	第9位	上司や組織の意思決定が遅い(19.0)
第10位	キャリアの選択肢が限られている(23.1)	第10位	上司や組織の意思決定が遅い(19.4)	第9位	キャリアの選択肢が限られている(19.0)
第10位	上司や組織の意思決定が遅い(23.1)	第11位	キャリアの選択肢が限られている(18.1)	第9位	柔軟な働き方(テレワークなど)が難しい(19.0)
第10位	職場の雰囲気や人間関係に問題がある(23.1)	第12位	専門性やスキルを高める機会が少ない(13.9)	第12位	昇進のスピードが遅い(9.5)
第13位	昇進のスピードが遅い(7.7)	第12位	昇進のスピードが遅い(13.9)	第13位	専門性やスキルを高める機会が少ない(0.0)

※行政職(政策系):n=13、技術職:n=21のため参考値

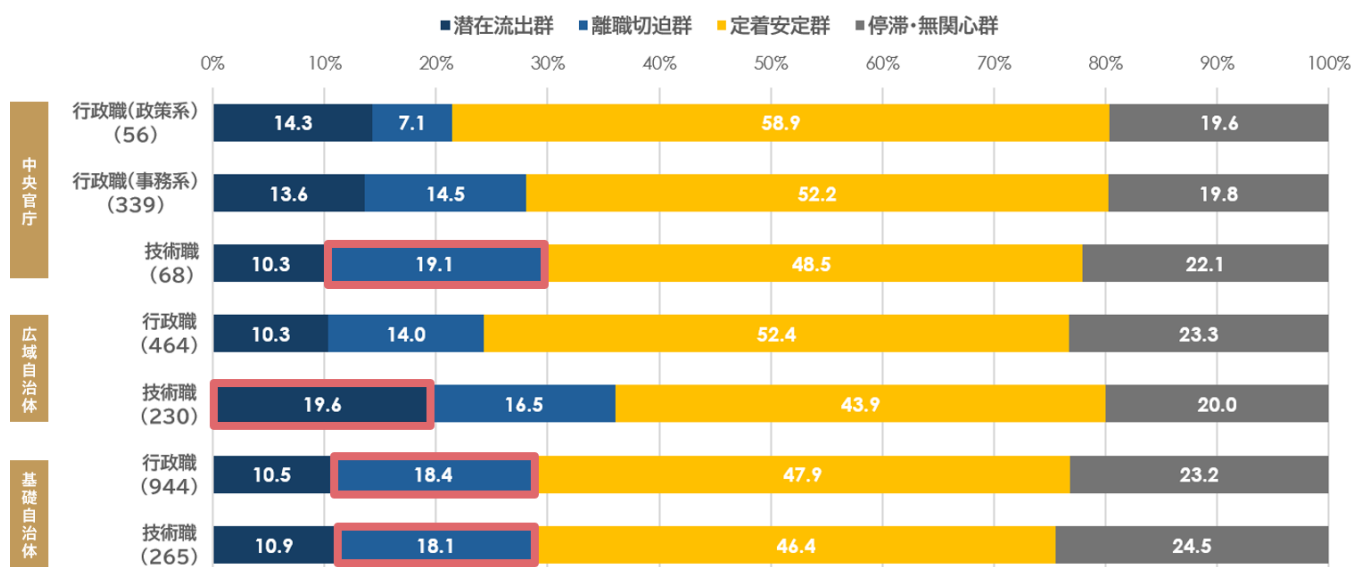
広域自治体、基礎自治体職員ともに、家族・知人・友人に勧めない理由として「ストレスが多い」が上位に挙がる。また、「成果が評価されにくい」や「ルールや手続きが多く自由度が低い」といった組織運営上の課題も多く指摘された。広域自治体の技術職では「給与が低い」が最も多く、専門性に見合う処遇のあり方が課題となっている可能性がある。

所属・職種別 | 公務員という職業を家族・知人・友人に勧めない理由(%)

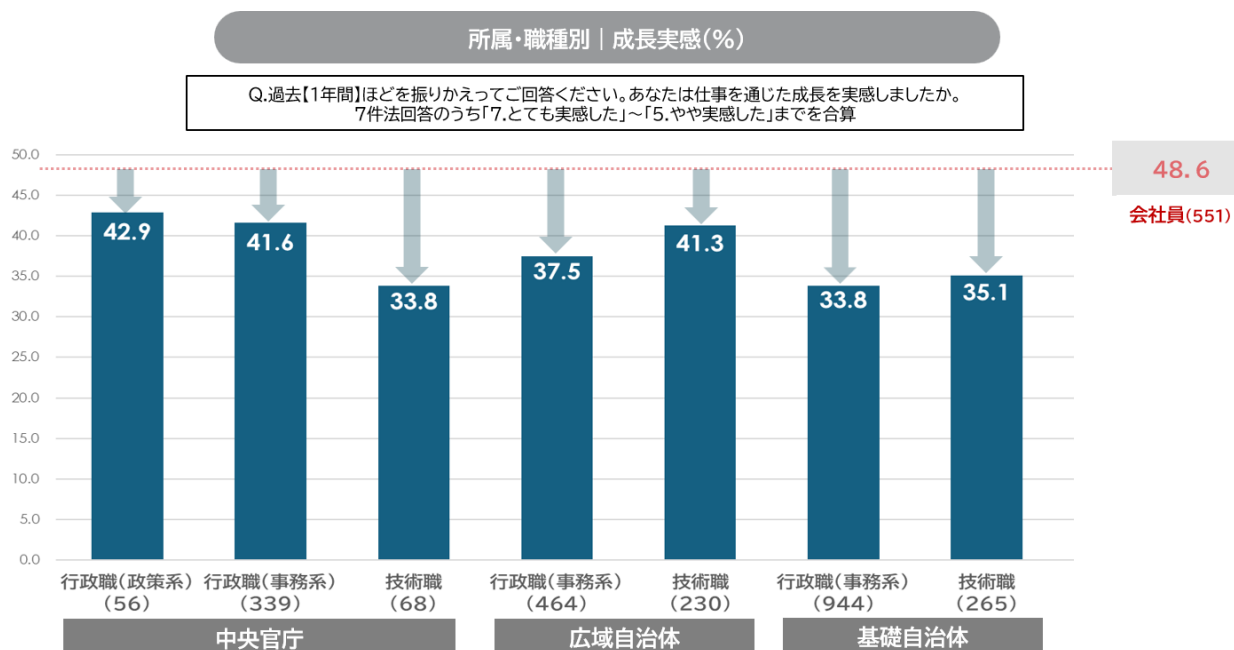
広域自治体				基礎自治体			
行政職(105)		技術職(70)		行政職(259)		技術職(68)	
第1位	ストレスが多い(48.6)	第1位	給与が低い(61.4)	第1位	ストレスが多い(62.5)	第1位	ストレスが多い(60.3)
第2位	成果が評価されにくい(45.7)	第2位	ストレスが多い(55.7)	第2位	仕事にやりがいを感じにくい(42.5)	第2位	ルールや手続きが多く、自由度が低い(48.5)
第2位	ルールや手続きが多く、自由度が低い(45.7)	第3位	ルールや手続きが多く、自由度が低い(51.4)	第3位	成果が評価されにくい(41.7)	第3位	仕事にやりがいを感じにくい(41.2)
第4位	仕事にやりがいを感じにくい(41.0)	第4位	成果が評価されにくい(40.0)	第4位	ルールや手続きが多く、自由度が低い(37.8)	第4位	給与が低い(35.3)
第5位	給与が低い(37.1)	第5位	仕事にやりがいを感じにくい(37.1)	第5位	給与が低い(37.1)	第5位	成果が評価されにくい(32.4)
第6位	残業や業務量が多い(35.2)	第6位	残業や業務量が多い(34.3)	第6位	残業や業務量が多い(32.8)	第6位	新しい取り組みが進みにくい(27.9)
第7位	上司や組織の意思決定が遅い(30.5)	第7位	昇進のスピードが遅い(31.4)	第7位	職場の雰囲気や人間関係に問題がある(29.0)	第7位	残業や業務量が多い(26.5)
第8位	柔軟な働き方(テレワークなど)が難しい(27.6)	第7位	新しい取り組みが進みにくい(31.4)	第8位	柔軟な働き方(テレワークなど)が難しい(26.3)	第8位	柔軟な働き方(テレワークなど)が難しい(23.5)
第9位	職場の雰囲気や人間関係に問題がある(26.7)	第9位	上司や組織の意思決定が遅い(30.0)	第9位	新しい取り組みが進みにくい(22.0)	第8位	上司や組織の意思決定が遅い(23.5)
第9位	キャリアの選択肢が限られている(26.7)	第10位	キャリアの選択肢が限られている(21.4)	第10位	専門性やスキルを高める機会が少ない(19.3)	第8位	職場の雰囲気や人間関係に問題がある(23.5)
第11位	新しい取り組みが進みにくい(23.8)	第10位	柔軟な働き方(テレワークなど)が難しい(21.4)	第11位	上司や組織の意思決定が遅い(18.9)	第11位	専門性やスキルを高める機会が少ない(22.1)
第11位	専門性やスキルを高める機会が少ない(23.8)	第12位	職場の雰囲気や人間関係に問題がある(20.0)	第12位	キャリアの選択肢が限られている(17.0)	第12位	キャリアの選択肢が限られている(16.2)
第13位	昇進のスピードが遅い(17.1)	第13位	専門性やスキルを高める機会が少ない(11.4)	第13位	昇進のスピードが遅い(11.2)	第12位	昇進のスピードが遅い(16.2)

技術職の人材流出リスク：継続就業意向と転職意向を組み合わせた4類型（潜在流出群、離職切迫群、定着安定群、停滞・無関心群）を所属・職種別に確認した。その結果、技術職では所属を問わず転職意向が高い群の割合が高い傾向がみられた。特に、広域自治体の技術職では「潜在流出群」、中央官庁の技術職では「離職切迫群」がそれぞれ約2割を占めた。一方、中央官庁の行政職（政策系）は「定着安定群」が最も多い。所属や職種により流出リスクの現れ方は異なるが、特に技術職の定着状況には注視が必要である。

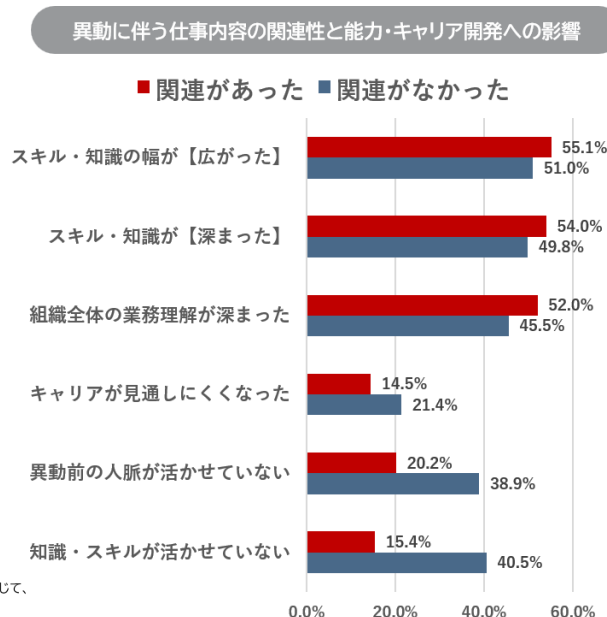
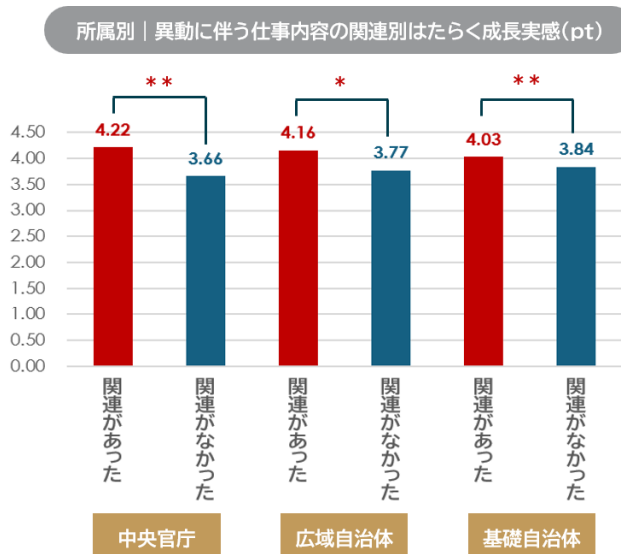
所属・職種別 | 継続就業意向×転職意向の4類型 (%)



6. **公務員の成長実感はすべての所属・職種で会社員を下回る**：働くことを通じて自身の成長をどれほど感じているかを所属・職種別に確認した。成長実感はすべての所属・職種で会社員平均を下回った。特に基礎自治体の行政職・技術職で低い傾向がみられ、公務員において成長実感的獲得が課題となっている可能性がある。



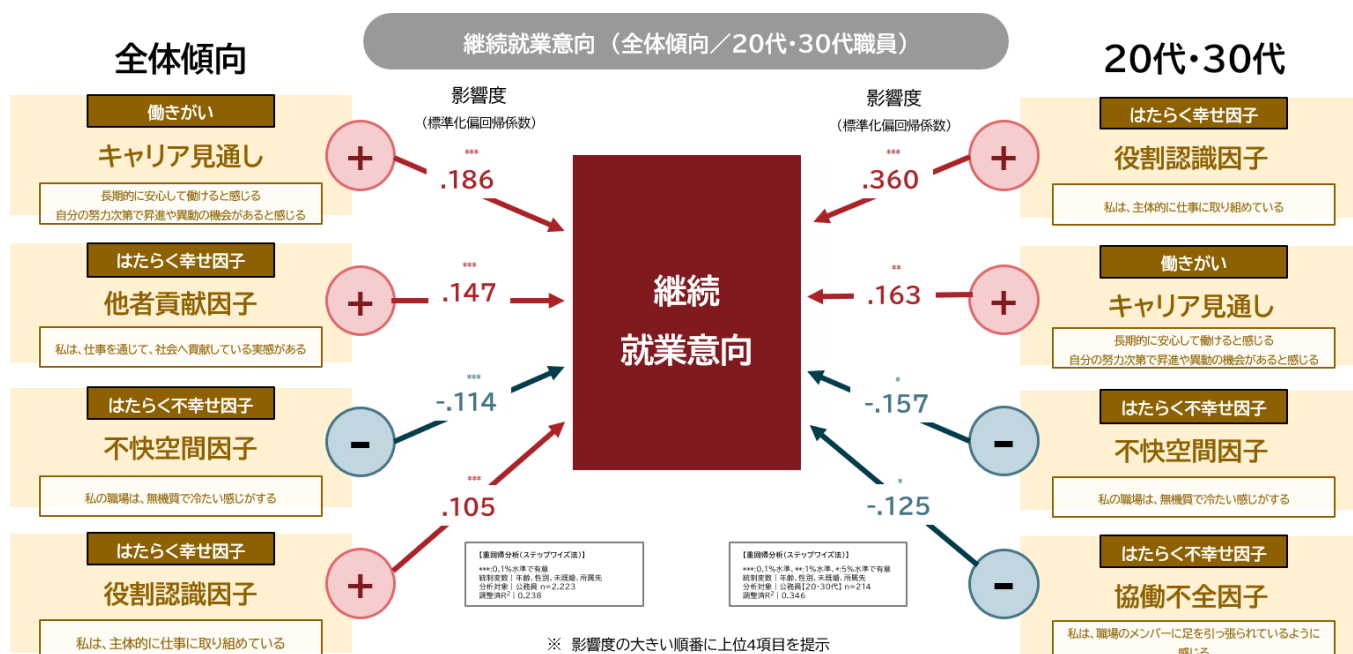
部署異動に伴う仕事内容の関連性と能力開発・成長実感：公務員の成長実感がすべての所属・職種で会社員平均を下回っていることを踏まえ、成長実感との関係を確認するため、部署異動前後の仕事内容の関連性に着目した。異動前後の仕事内容に関連性がある職員は、特に中央官庁で成長実感が有意に高い傾向がみられた。また、関連性がある場合はスキル・知識の深化や組織理解につながりやすい一方、関連性がない場合は、異動前のスキル・知識や人脈を活かせていないと感じる割合が高い。異動を成長機会として機能させるには、経験やスキルを次の職務へ接続する視点が重要となる。



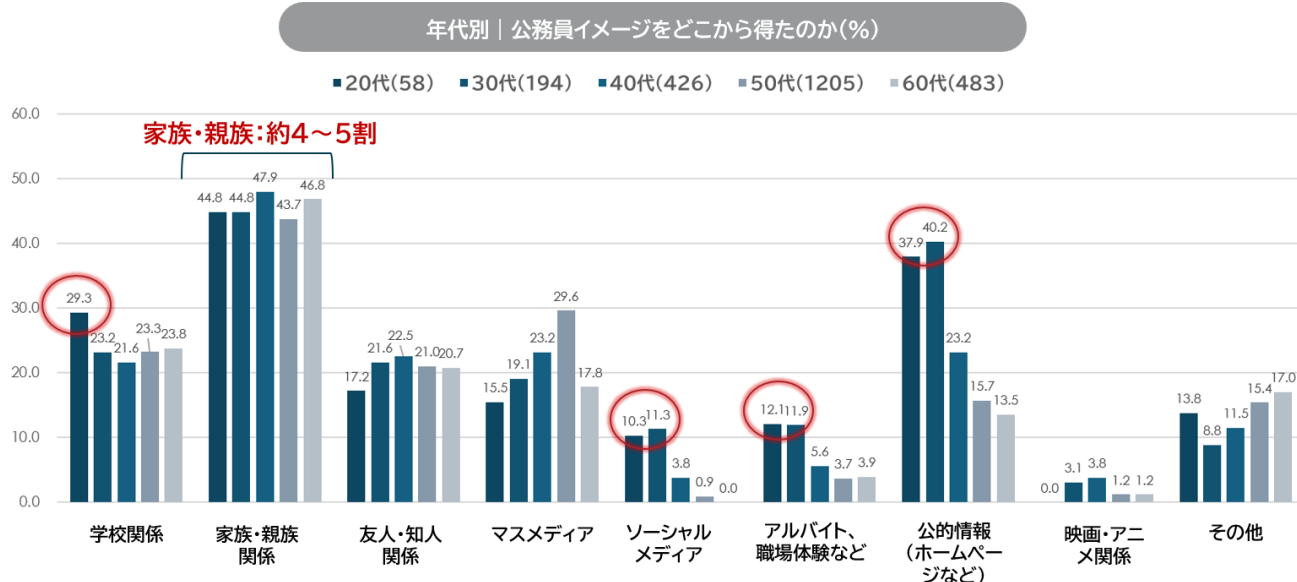
※「私は、はたらくことを通じて、成長を感じている」「私は、はたらいいて、成長を感じることが多い」「私は、はたらくことを通じて、まわりよりも成長を感じていると思う」に対する「7.とても思う」～「1.まったくそう思わない」までの平均値
※独立サンプルのt検定による。** p<.01、* p<.05

【公務員の採用・定着】

7. **公務員として働き続けたい気持ちに最も強く関連するのは「長期的なキャリアの見通し」**：公務員としての継続就業意向には、全体では「キャリア見通し」が最も強く関連し、次いで「他者貢献因子」「役割認識因子」と続いた。一方、若手職員では「役割認識因子」の影響が特に大きかった。若手の定着には、中長期的なキャリアの見通しが描けることに加え、自らの役割や目の前の仕事の意味を実感できることが、とりわけ重要であることが示唆される。



公務員の職業イメージの形成：公務員の職業イメージをどこから得たのかを年代別にみると、「家族・親族関係」がいずれの年代でも約4～5割と高く、公務員の魅力は身近な人を通じて伝わる傾向がみられた。また、前述の通り、公務員としての継続就業意向には「長期的なキャリアの見通し」や社会・地域への貢献実感、自身の役割や仕事の意義を認識できていることが関連していた。こうした結果から、現職職員が誇りや成長実感を持って長く働き続けられる「職業生活のウェルビーイング」を高める環境を整えることは、公務員の定着だけでなく、その魅力を身近な人へ伝え、将来の採用につなげていくうえでも重要と考えられる。



■ 調査結果からの提言

公務員の魅力をいかに高め、持続的に継承するか

本調査では、公務員の職業生活ウェルビーイングを、「仕事を通じて社会や地域への貢献を実感しながら、自己成長や能力を活かしている実感を持ち、自らの職務に誇らしさを感じながら働いている状態」と捉え、その実態と関連要因を分析した。以下では、その魅力を高め、持続的に継承するための提言を示す。



パーソル総合研究所
上席主任研究員 井上亮太郎

提言 1 「やって当たり前」にしない。『感謝と成果』の見える化を：他者貢献の実感

は、公務員の誇りを高める最大要因である。その背後には、成果・結果の手ごたえと感謝の実感があった。一方で、公務員の職務には、社会や地域への貢献が強く求められるものの、その成果や感謝は見えにくい。職員が貢献しても、その成果や感謝を実感しにくい「手ごたえレス」「感謝レス」の状態をいかに減らしていくかが重要である。

<例>

- ・ 市民（利用者）からの感謝や成果を継続的に共有し、仕事の社会的価値を見える化する
 - ・ 前工程や後工程、部門横断的な連携などを可視化し、自らの仕事と市民価値とのつながりを理解できるようにする
 - ・ サポート、調整、協働など、成果を支える貢献を上司や同僚との対話の中で言語化し、フィードバック文化を育む
- ...etc

提言 2 経験と専門性がつながる人事異動へ：成長の実感とキャリアの見通しは、公務員のウェルビーイングや管理職意向、継続就業意向を高める重要な要因である。異動の前後で経験や専門性が接続されるほど、成長実感や主体性が高まる傾向が見られ、特に「技術職」では顕著であった。異動を単なる配置転換ではなく、経験や専門性が活かされるキャリア形成機会として位置づけることが、定着支援策となり得る。

<例>

- ・ 異動前後の職務の関連性を高め、経験や知識を次の職務へ活かせる「経験接続型異動」の推進（異動希望申告制度など）
 - ・ 若手職員が小さな挑戦や試行錯誤を経験できる機会を増やし、成長実感につなげる
 - ・ 上司との対話を通じて中長期的なキャリアの見通しを共有し、将来像を描けるよう支援する
- ...etc

提言 3 努力や貢献が正当に評価される人事マネジメントへ：評価不満（報われなさ）は、公務員の誇りやウェルビーイングを損なう主要な要因であった。職員にとって重要なのは、給与や処遇だけではない。自らの努力や貢献が適切に認識され、組織から期待されていると実感できることである。そのためにも、役割期待を明確に提示し、日常的な対話やねぎらい、建設的なフィードバックを通じて、職員の努力や貢献が適切に認識され、正当に評価される仕組みづくりが求められる。

<例>

- ・ 上席者の自己基準（経験則など）に依拠せず、客観的な基準で役割期待や評価基準を明確に示す
 - ・ 上席者との定期的な対話を通じて、努力や貢献に対するねぎらいや承認を伝える
 - ・ 新たな企画や改善の提案を認め、挑戦できる環境を整える（セキュアベース・マネジメント*、業務改廃・余力創出）
- ...etc

* セキュアベース・マネジメント：挑戦への一歩を支援し、成長を支える信頼ベースのマネジメント

提言 4 市民対応は「個人依存」から「組織対応」へ：基礎自治体では、市民対応を個人で抱え込む傾向がみられた。一方で、組織的に対応している職場ほど、職員の他者貢献実感が高く、評価不満も低い傾向がみられた。市民対応を職員個人の経験や努力に委ねず、AI などテクノロジーも積極的に取り入れつつ、組織として支える仕組みづくりが求められる。

<例>

- ・ AI やデジタル技術を活用し、市民対応の一次応答、文書化、記録・履歴共有を支援する
- ・ 職員の尊厳と安全を守る組織方針を明確化する
- ・ 困難事例を個人で抱え込まず、チームで相談・対応し、組織的な改善につなげる ...etc

提言 5 管理職の価値を正しく伝え、目指したくなる役職へ：管理職の業務負荷や責任は大きいですが、必ずしも職業生活ウェルビーイングが低いわけではない。むしろ、政策形成や人材育成を通じて新たな価値を生み出せる魅力もある。一方、管理職を志向する職員は 2 割前後にとどまる。近年の管理職を忌避する傾向を考えれば、職務を通じて得られるやりがいや価値についても適切に伝えていく必要がある。管理職の働き方や職務の魅力向上は、後続く職員にとっての将来像を示す。

<例>

- ・ 政策形成や組織変革に挑戦できる機会を管理職に付与する（失敗を許容し、人を育てる挑戦の場とする）
- ・ 人材育成や部下支援といった管理職の価値を正に評価する（管理職としての優秀さを再定義する）
- ・ 若手職員と管理職層との対話機会を増やし、管理職として働く意義や魅力を伝える ...etc

提言 6 最大の採用施策は「現職職員のウェルビーイング向上」：公務員の職業イメージは、親族や友人、学校の教員など身近な人々を通じて形成されることが多い。若年層に届く採用広報は重要だが、現職職員が誇りや成長実感を持ち、「この仕事を勧めたい」と思える状態をつくることこそが、公務員という職業の魅力を次世代へ継承する持続的で最大の採用施策である。

<例>

- ・ 職員のウェルビーイング向上を人材戦略や組織運営の中核に位置づける
- ・ 公務員の仕事の実像や魅力、地域・社会への貢献を SNS や公的ホームページなどを通じて組織内外へ発信する（自治体版人的資本レポートなど）
- ・ 職員の家族や地域住民が公務員の役割や貢献を理解できる機会を増やす（ファミリーデーや学校連携、職場見学など） ...etc

- 本調査を引用いただく際は、出所として「パーソル総合研究所」と記載してください。
- 調査結果の詳細については、下記 URL をご覧ください。

URL : <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/government-employee-well-being/>

- 報告書内の構成比の数値は、小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも 100% とならない場合があります。

■ 調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「公務員の職業生活に関する定量調査-中央官庁・地方自治体職員編」																															
調査内容	・公務員のはたらく幸せに関する実態を明らかにする。 ・公務員の仕事の魅力と課題について明らかにする。																															
調査対象	【本調査の対象者】 本省・本庁、出先機関勤務の現職公務員： 2,366名 ※会社員比較群(n=551)は、本調査において収集した民間企業就業者サンプルを参照値として用いた。	<所属・職種別内訳> <table border="1"> <tr> <td colspan="2">【国家公務員(中央官庁職員)】</td><td>463名</td></tr> <tr> <td>・行政職(政策系:制度設計、政策立案、調査分析、国会対応など)</td><td></td><td>56名</td></tr> <tr> <td>・行政職(事務系:総務、人事、会計、庶務、内部調整など)</td><td></td><td>339名</td></tr> <tr> <td>・技術職(建築・土木・機械・電気など)</td><td></td><td>68名</td></tr> <tr> <td colspan="2">【地方公務員(広域自治体職員)】</td><td>694名</td></tr> <tr> <td>・行政職(事務系:総務・企画・財政・窓口など)</td><td></td><td>464名</td></tr> <tr> <td>・技術職(建築・土木・機械・電気・農林・環境など)</td><td></td><td>230名</td></tr> <tr> <td colspan="2">【地方公務員(基礎自治体職員)】</td><td>1209名</td></tr> <tr> <td>・行政職(事務系:総務・企画・財政・窓口など)</td><td></td><td>944名</td></tr> <tr> <td>・技術職(建築・土木・機械・電気・農林・環境など)</td><td></td><td>265名</td></tr> </table>	【国家公務員(中央官庁職員)】		463名	・行政職(政策系:制度設計、政策立案、調査分析、国会対応など)		56名	・行政職(事務系:総務、人事、会計、庶務、内部調整など)		339名	・技術職(建築・土木・機械・電気など)		68名	【地方公務員(広域自治体職員)】		694名	・行政職(事務系:総務・企画・財政・窓口など)		464名	・技術職(建築・土木・機械・電気・農林・環境など)		230名	【地方公務員(基礎自治体職員)】		1209名	・行政職(事務系:総務・企画・財政・窓口など)		944名	・技術職(建築・土木・機械・電気・農林・環境など)		265名
【国家公務員(中央官庁職員)】		463名																														
・行政職(政策系:制度設計、政策立案、調査分析、国会対応など)		56名																														
・行政職(事務系:総務、人事、会計、庶務、内部調整など)		339名																														
・技術職(建築・土木・機械・電気など)		68名																														
【地方公務員(広域自治体職員)】		694名																														
・行政職(事務系:総務・企画・財政・窓口など)		464名																														
・技術職(建築・土木・機械・電気・農林・環境など)		230名																														
【地方公務員(基礎自治体職員)】		1209名																														
・行政職(事務系:総務・企画・財政・窓口など)		944名																														
・技術職(建築・土木・機械・電気・農林・環境など)		265名																														
調査方法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査																															
調査時期	2026年 1月21日 - 1月23日																															
実施主体	株式会社パーソル総合研究所																															
監修	鈴木寛 東京大学公共政策大学院 教授 村上敬亮 東京大学公共政策大学院 特任教授／慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 特任教授																															

■【株式会社パーソル総合研究所】<<https://rc.persol-group.co.jp/>> について

パーソル総合研究所は、パーソルグループのシンクタンク・コンサルティングファームとして、調査・研究、組織人事コンサルティング、人材開発・教育支援などを行っています。経営・人事の課題解決に資するよう、データに基づいた実証的な提言・ソリューションを提供し、人と組織の成長をサポートしています。

■【PERSOL（パーソル）】<<https://www.persol-group.co.jp/>> について

パーソルグループは、「“はたらくWell-being”創造カンパニー」として、2030年には「人の可能性を広げることで、100万人のより良い“はたらく機会”を創出する」ことを目指しています。

さまざまな事業・サービスを通じて、はたらく人々の多様なニーズに応え、可能性を広げることで、世界中の誰もが「はたらくて、笑おう。」を実感できる社会を創造します。

問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 広報 TEL : 03-6385-6888 MAIL : prc_pr@persol.co.jp