



PERSOL

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 —

---

### 調査結果

---

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

※当研究所では、所内に常設の倫理審査体制を整備し、毎年の研究倫理教育の実施を通じて、調査研究の信頼性と適正性の担保に取り組んでいます

## 目次

## 本報告書の目次

| 掲載ページ  | 内容                      |                |
|--------|-------------------------|----------------|
| P.3    | はじめに                    |                |
| P.4    | 調査概要                    |                |
| P.5～15 | サマリと提言                  |                |
| P.16   | 公務員という仕事の実像             |                |
| P.21   | 公務員の職業生活ウェルビーイング        |                |
| P.31   | 公務員という職業の魅力             |                |
| P.39   | 公務員の職業の魅力を阻害する組織課題      | (1)仕事への熱意とストレス |
| P.46   |                         | (2)市民対応の実態     |
| P.51   |                         | (3)キャリアと異動     |
| P.57   | 公務員という職業の魅力を継承する(採用・定着) |                |
| P.75   | Appendix                |                |

## 調査背景

## はじめに

近年、人口減少や高齢化、デジタル化の進展などを背景に、行政組織には従来に増して複雑な課題への対応が求められている\*<sup>1</sup>。この潮流は日本だけでなく国際的な課題であり、OECDは、公的機関(public institutions)や公務部門(civil service)への信頼が、政策遂行や社会課題への対応を支える重要な基盤となることを指摘している\*<sup>2</sup>。さらに、世界的にも公的部門における人材確保や専門人材の獲得は重要な課題であり、人材獲得競争が激化する中、公務員という仕事の魅力をいかに維持し、次世代へ継承していくかは、多くの国に共通するテーマとなっている。

こうした中、日本は人口減少と高齢化が世界に先行して進む国であり、公務員を取り巻く環境もまた大きな転換点を迎えている。本調査では、公務員の中でも政策・制度の立案、地域課題への対応、多様な関係者との調整、市民対応などを通じて、社会や地域の持続的な発展を支える重要な役割を担う中央官庁・地方自治体職員に着目した。

従来、安定した職業の代表格と認識されてきた一方、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、人材確保・定着に関する課題も指摘されている。公務員という職業の魅力を次世代へ継承していくうえでは、処遇改善や残業時間の削減だけでなく、そこで働く人々がどのような誇りや成長実感、やりがいを持ちながら働いているのかを把握する必要がある。そこで本調査では、公務員の職業生活ウェルビーイングに着目し、その実態と関連要因を明らかにした。本報告書が、公務員という職業の魅力や価値を見つめ直す契機となるとともに、職員が誇りや成長実感を持ちながら働き続けられる条件についての理解を深め、職業生活ウェルビーイングの向上と、持続的に活力を生み出す行政組織の実現に向けた議論の一助となることを期待する。

# 調査結果

# 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。<br>・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                            | <div>【本調査の対象者】</div> <div>本省・本庁、出先機関勤務<br/>の現職公務員：<b>2,366名</b></div> <div>※会社員比較群(n=551)は、本調査において収集<br/>した民間企業就業者サンプルを参照値として用いた。</div> | <div>&lt;所属・職種別内訳&gt;</div> <table><tr><td>【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>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>339名</td></tr><tr><td>・技術職(建築・土木・機械・電気など)</td><td>68名</td></tr><tr><td>【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>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>230名</td></tr><tr><td>【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>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>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<br>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                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |                 |      |                                 |     |                              |      |                     |     |                  |      |                         |      |                           |      |                  |       |                         |      |                           |      |

引用について:本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例: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」

※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る

※図中の括弧内の数値は、分析対象人数を表す

# サマリ

# 公務員という仕事の実像

詳しくは  
p.16-

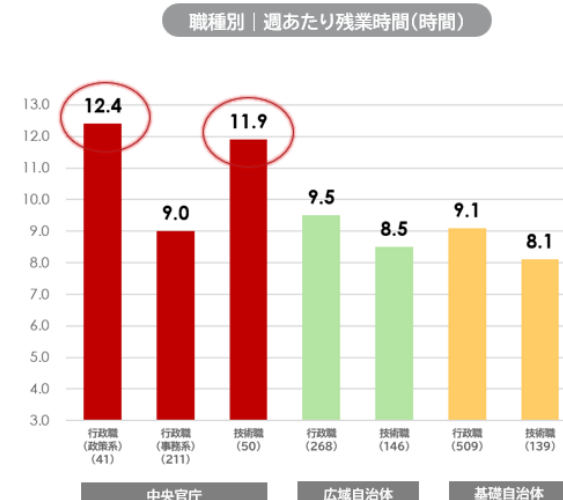
## 1 | 公務員の仕事は「高い専門性」と「対人配慮」を求められる

### 高度な知識・技能と対人配慮を要する一方、その成果は見えにくい

- ・ 職務特性のうち「技能の高度さ」は所属別では中央官庁が高く、職種別ではいずれの所属でも技術職が高い傾向(図表左)。
- ・ 「対人配慮」は基礎自治体で高く、行政職3.59pt、技術職3.58ptであった(図表左)。
- ・ 一方、「成果の明確さ」はいずれの所属・職種でも3pt未満にとどまり、成果が見えにくい職務特性が示唆される(図表左)。
- ・ 週当たりの残業時間は中央官庁行政職(政策系)12.4時間、中央官庁技術職11.9時間と相対的に長い傾向(図表右)。

**POINT:** 公務員は高度な専門性と対人配慮が求められる一方、その成果が見えにくい。そのため、成果や貢献をいかに可視化し、職員自身が成果や貢献の手ごたえを実感できる環境づくりが重要となる。

|       |                   | 所属・職種別   職務特性(pt)                        |        |        |        |        | *5件法で「5,あてはまる」「1,あてはまらない」 |      |  |
|-------|-------------------|------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------------------------|------|--|
|       |                   | 業務の自律性                                   | 成果の明確さ | 技能の高度さ | 仕事の単調さ | 仕事の難易度 | 職務範囲の無限定性                 | 対人配慮 |  |
| 中央官庁  | 行政職(政策系)<br>(56)  | 3.33                                     | 2.84   | 3.71   | 2.34   | 3.38   | 3.03                      | 3.63 |  |
|       | 行政職(事務系)<br>(339) | 3.35                                     | 2.81   | 3.59   | 2.91   | 3.24   | 2.87                      | 3.39 |  |
|       | 技術職<br>(68)       | 3.29                                     | 2.68   | 3.85   | 2.51   | 3.63   | 3.11                      | 3.55 |  |
| 広域自治体 | 行政職<br>(464)      | 3.23                                     | 2.73   | 3.31   | 2.85   | 3.10   | 2.91                      | 3.38 |  |
|       | 技術職<br>(230)      | 3.26                                     | 2.84   | 3.88   | 2.63   | 3.29   | 2.95                      | 3.52 |  |
| 基礎自治体 | 行政職<br>(944)      | 3.26                                     | 2.81   | 3.44   | 2.94   | 3.26   | 3.04                      | 3.59 |  |
|       | 技術職<br>(265)      | 3.32                                     | 2.92   | 3.74   | 2.84   | 3.24   | 3.09                      | 3.58 |  |
|       |                   | 中央官庁平均: 3.64、広域自治体平均: 3.50、基礎自治体平均: 3.50 |        |        |        |        |                           |      |  |
|       |                   | 中央官庁平均: 3.44、広域自治体平均: 3.43、基礎自治体平均: 3.59 |        |        |        |        |                           |      |  |



# サマリ

# 公務員の職業生活ウェルビーイング

詳しくは  
p.21-

## 2 | 公務員の職業生活ウェルビーイングとは何か

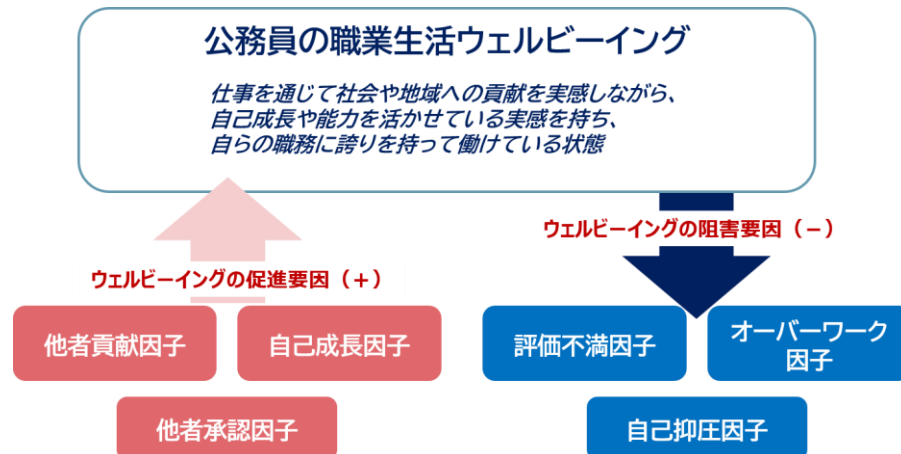
### 公務員のウェルビーイングは「貢献実感」と「成長実感」によって支えられる

- ・ 公務員のはたらく幸せ実感\*と強く結びつくのは、自己成長( $r=.55$ )、他者貢献( $r=.53$ )、他者承認( $r=.51$ ) (図表左)。
- ・ はたらく不幸せ実感\*と強く結びつくのは、オーバーワーク( $r=.50$ )、評価不満( $r=.49$ )、自己抑圧( $r=.45$ ) (図表左)。
- ・ 公務員の活力向上には、成果や感謝の見える化と成長機会の提供が重要。
- ・ 過重負荷や報われなさを放置すると、ウェルビーイングを大きく損なう可能性が示唆される。【右下のモデルと定義参照】

**POINT:** 公務員のウェルビーイングは、社会や地域への貢献実感、自己成長、そして周囲からの承認によって支えられる。  
この実感が、後述の職業への「誇り」や「魅力」の基盤となる。

| 公務員 (2,366)        |                     |
|--------------------|---------------------|
| はたらく幸せ実感との<br>相関係数 | はたらく不幸せ実感との<br>相関係数 |
| 自己成長因子             | 0.55                |
| 他者貢献因子             | 0.53                |
| 他者承認因子             | 0.51                |
| リフレッシュ因子           | 0.50                |
| チームワーク因子           | 0.48                |
| 役割認識因子             | 0.46                |
| 自己裁量因子             | 0.41                |
| オーバーワーク因子          | 0.50                |
| 評価不満因子             | 0.49                |
| 自己抑圧因子             | 0.45                |
| 理不尽因子              | 0.43                |
| 協働不全因子             | 0.42                |
| 不快空間因子             | 0.41                |
| 疎外感因子              | 0.39                |

\*相関:-1から+1の間の数値で、0は「関連がない」ことを意味する。  
+1または-1に近づくほど「関連が強い」ことを示す。(因果関係を示すものではない)



# サマリ

# 公務員という職業の魅力

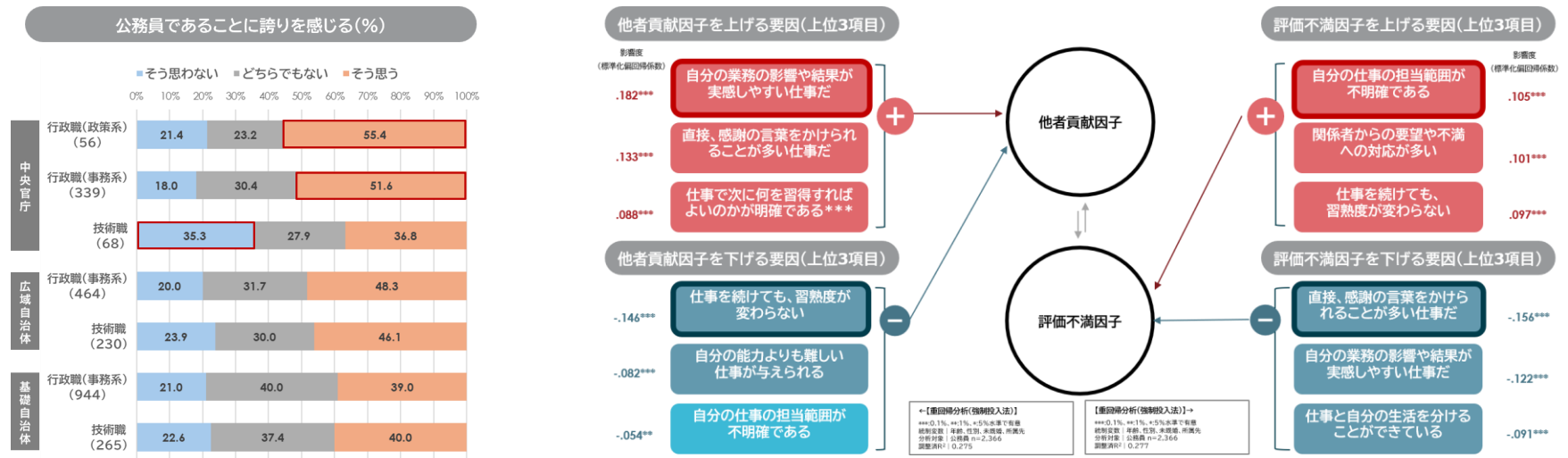
詳しくは  
p.31-

## 3 | 公務員としての誇りは他者貢献によって支えられる

### 魅力の源泉は、安定だけでなく「貢献の実感」と「誇り」にある

- ・ 公務員としての誇りを感じている割合は中央官庁の行政職で5割を超える一方、基礎自治体では4割前後にとどまる(図表左)。
- ・ 他者貢献を高める最大要因は、影響や結果の実感( $\beta = .182$ )と感謝の言葉( $\beta = .133$ )(図表右)。
- ・ 評価不満を高める要因は、担当範囲の曖昧さ( $\beta = .105$ )と要望・不満対応( $\beta = .101$ )(図表右)。
- ・ 公務員の魅力は、社会や地域への貢献実感から生まれる誇りによって支えられ、推奨意向や採用・定着にもつながる。

**POINT:** 職業への誇りは自然には生まれない。影響や結果の実感、感謝が得られる環境づくりが、公務員の魅力を支える。



## サマリ

# 公務員の職業の魅力を阻害する組織課題(1)

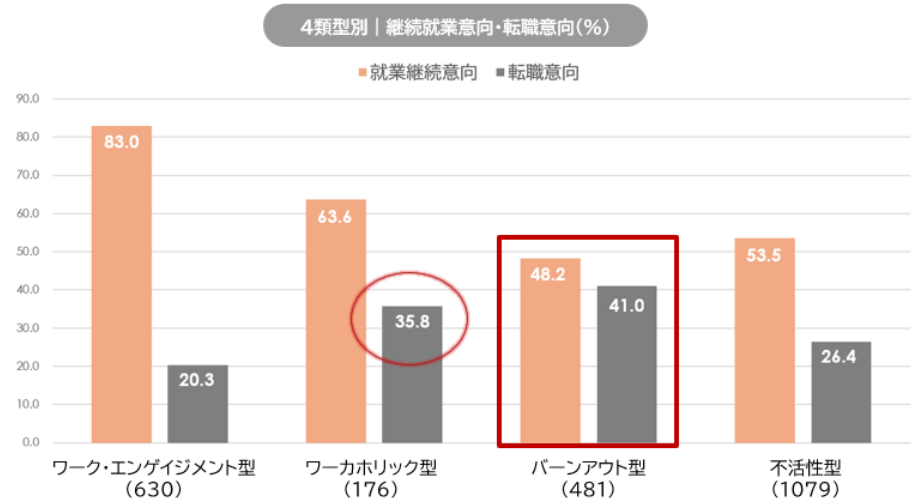
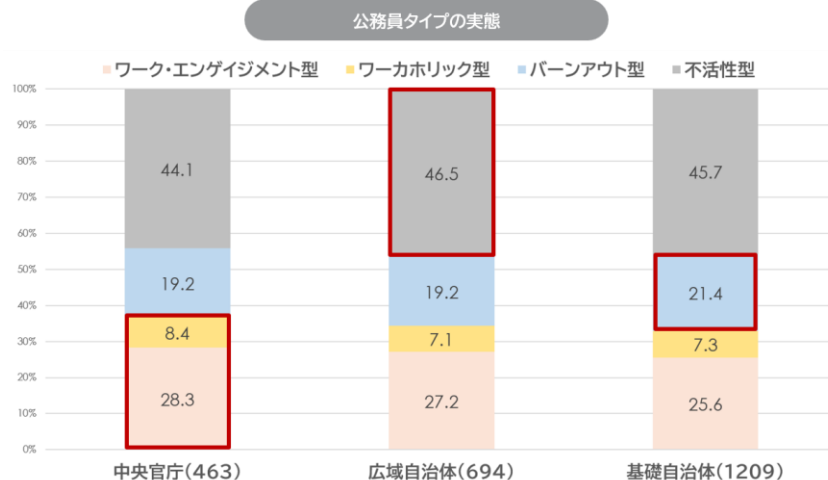
詳しくは  
p.39-

## 4 | 高い熱意と疲弊リスクが併存する【仕事への熱意とストレス】

### 熱意の高い職員が多い一方、バーンアウトリスクも無視できない

- 中央官庁では、ワーク・エンゲイジメント型(28.3%)とワーカホリック型(8.4%)を合わせた職務での活性度の高い層が36.7%を占める(図表左)。
- 一方、基礎自治体では他と比べてバーンアウト型が21.4%と最も高く、5人に1人を超えて疲弊リスクがみられる(図表左)。
- 高ストレス状態にある「ワーカホリック型」「バーンアウト型」では転職意向も相対的に高く、継続就業意向も低い傾向(図表右)。

**POINT:** 本調査から因果関係は言及できないが、公務員は高い熱意を持つ職員が多い一方で、疲弊リスクを抱える層も少なくない。公務員の課題は熱意不足ではない。熱意を持続可能にする環境づくりが課題となる。



## サマリ

# 公務員の職業の魅力を阻害する組織課題(2)

詳しくは  
p.46-

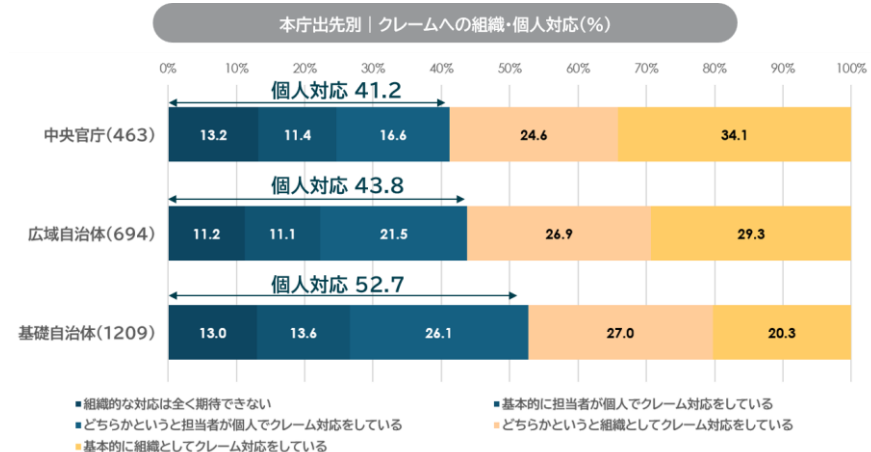
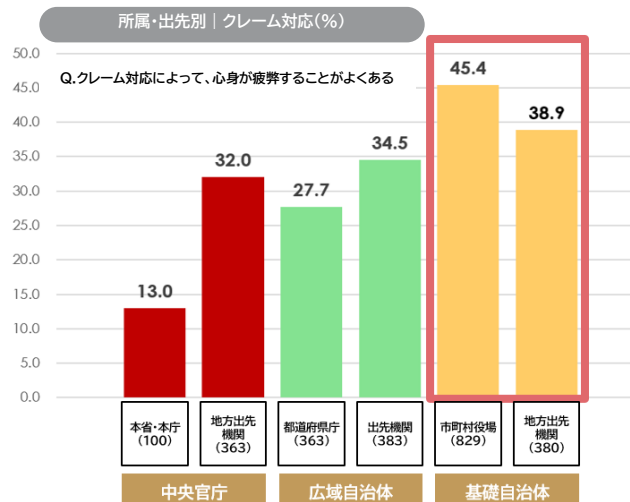
## 5 | 市民対応の負担が個人へ集中している【市民対応の実態】

### 市民から感謝される機会は限られ、クレーム対応の個人依存は「報われなさ」を増大する

- ・ 仕事で最も意識する貢献対象は「市民」(中央官庁:53.1%、広域自治体:60.5%、基礎自治体:63.4%)だが、接点の近い基礎自治体でも「直接感謝を受けることが多い」と回答した職員の割合は20.4%にとどまる。(参照:P.47)
- ・ 基礎自治体(本庁)では、市民からのクレーム対応による疲弊を感じる割合が 45.4%に達する(図表左)。
- ・ クレーム対応を個人で担う割合は 基礎自治体52.7% と半数を超える(図表右)。
- ・ クレーム対応の個人依存は、他者貢献実感の低下や評価不満の増大に影響する可能性が示唆された。

**POINT:** 市民対応は公務員の重要な役割でもある。一方で、負担が個人へ集中しやすい側面もみられた。

市民対応の質を維持しながら、その負担を個人で抱え込ませない組織的な支援の仕組みづくりが重要となる。



# サマリ

## 公務員の職業の魅力を阻害する組織課題(3)

詳しくは  
p.51-

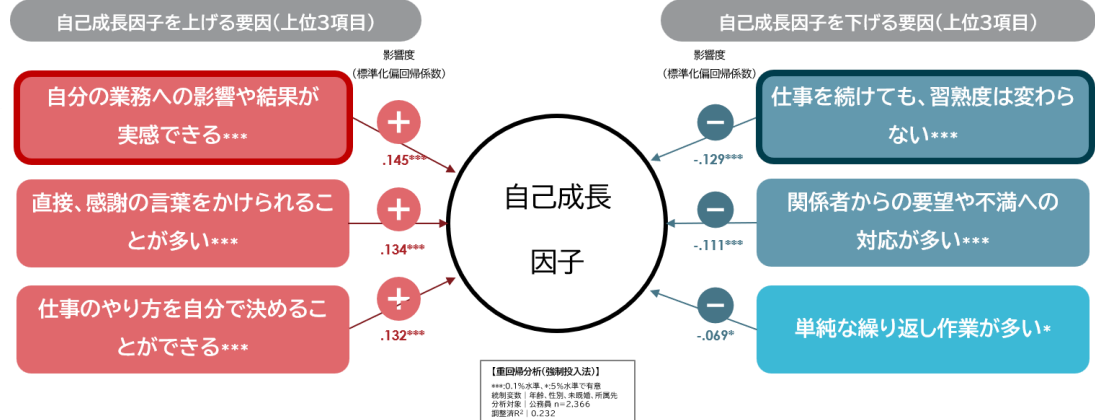
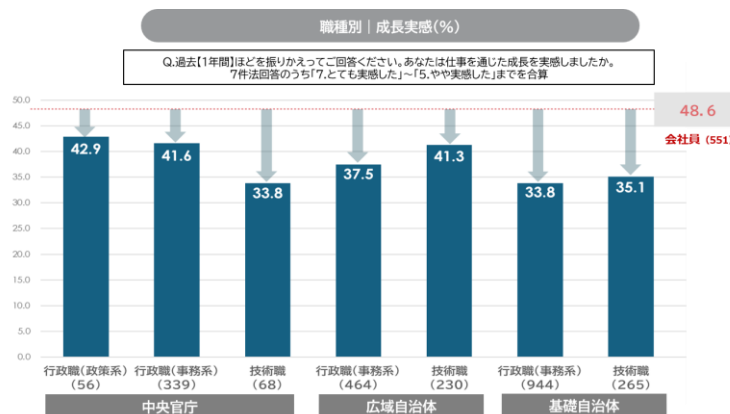
### 6 | 成長を実感できるしくみが不足している【公務員のキャリアと異動①】

#### 公務員の成長実感は会社員を下回り、特に基礎自治体で低い

- ・ 成長実感は全ての所属・職種で会社員平均(48.6%)を下回り、基礎自治体の行政職は33.8%、技術職は35.1%にとどまる。
- ・ 成長実感を高める要因は、成果の手ごたえ( $\beta = .145$ )、感謝の言葉( $\beta = .134$ )、裁量( $\beta = .132$ )(図表右)。
- ・ 成長実感を低下させる要因は、習熟停滞( $\beta = -.129$ )、要望・不満対応( $\beta = -.111$ )、単純反復業務( $\beta = -.069$ )(図表右)。
- ・ 特に技術職では、異動時に仕事内容の連続性があるほど成長実感と主体性が高いことが確認された。

**POINT:** 公務員の成長実感の低さは、成長機会の乏しさだけでは捉えきれない。

経験や専門性を蓄積し、成長を実感できるキャリア形成のあり方が重要となる。



# サマリ

## 公務員の職業の魅力を阻害する組織課題(3)

詳しくは  
p.51-

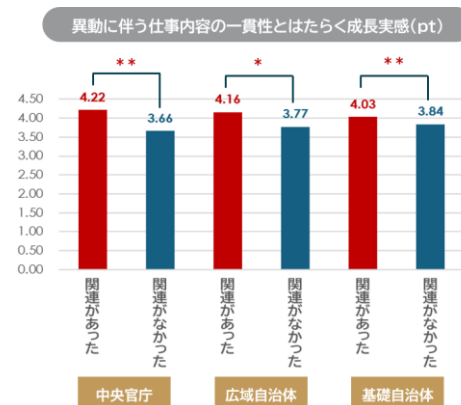
### 7 | 異動を成長機会へ転換できているか 【公務員のキャリアと異動②】

#### 経験や専門性が接続される異動ほど成長実感は高い

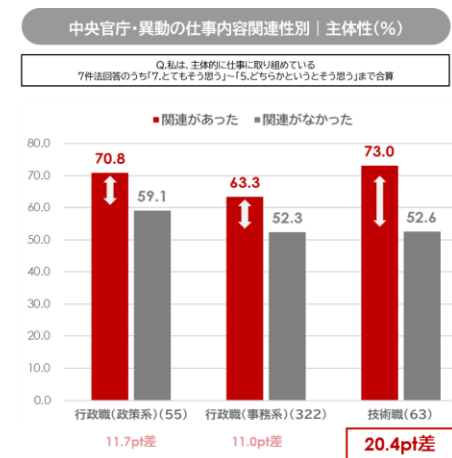
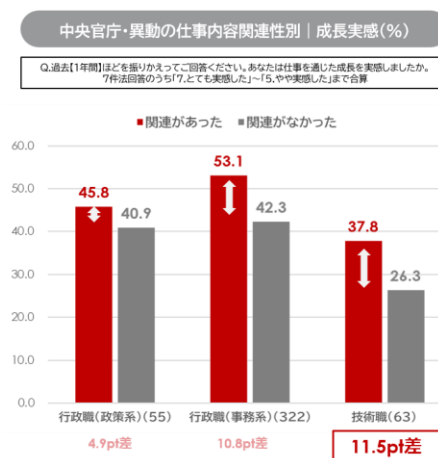
- 異動前後の仕事内容に関連性がある職員は、成長実感が有意に高い(図表左)。  
(関連あり／関連なし：中央官庁:4.22／3.66pt、広域自治体:4.16／3.77pt、基礎自治体:4.03／3.84pt)
- 異動によって経験や専門性が接続されるほど、「スキルの蓄積」「キャリアの見通し」「組織理解」が高まる。
- 中央官庁では、仕事内容の関連性がある群ほど成長実感が高く、特に技術職では 11.5pt差 がみられた(図表中央)。  
また、主体性(役割認識)への影響も大きく、技術職では 20.4pt差 (73.0%→52.6%) と最も大きい(図表右)。

**POINT:** 定期異動の多い職業だが、問題視すべきは、異動回数の多さではない。

異動を通じて培った経験や専門性が、次の職務へ十分に蓄積・継承されにくいことである。



※「私は、はたらくことを通じて、成長を感じている」「私は、はたらくいて、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(1)と「そう思う」「7」よりも「そう思う」「1」までを平均値  
※独立サンプルのt検定による。\* p<.01、\*\* p<.05



# サマリ

## 公務員の採用・定着

詳しくは  
p.57-

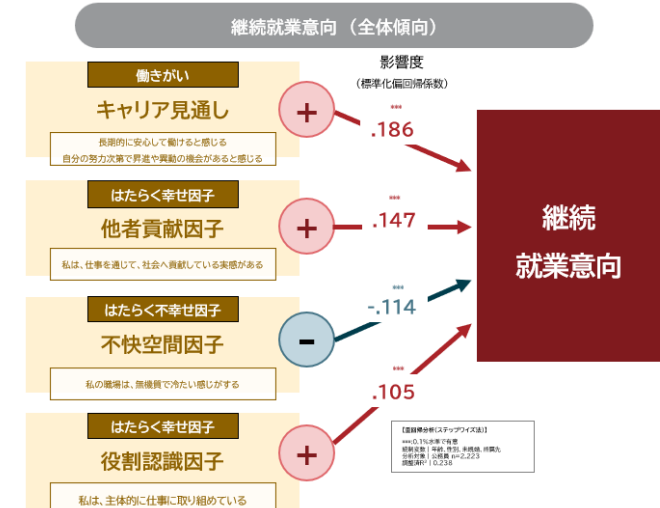
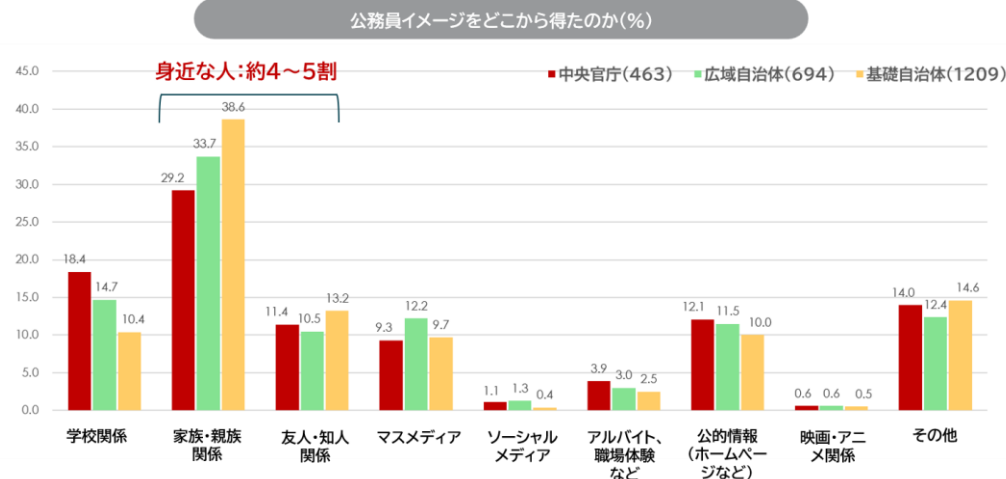
### 8 | 最大の採用施策は現職職員のウェルビーイング向上である

#### 公務員の魅力は身近な人を通じて伝わり、キャリアの見通しが定着を支える

- ・ 公務員のイメージは家族・親族を通じて伝わる(29.2~38.6%)(図表左)
- ・ 継続就業意向を左右する最大要因は、長期的なキャリアの見通しづけ( $\beta = .186$ )(図表右)。
- ・ 他者貢献実感( $\beta = .147$ )と主体的に役割を果たしている実感( $\beta = .105$ )も定着を支える重要な要因となる(図表右)。
- ・ 管理職意向は、自己成長( $\beta = .130$ )と政策や制度への関与( $\beta = .129$ )を実感できるほど高まる。

POINT: 採用・定着・管理職登用は独立した課題ではない。

現職職員のウェルビーイング向上は、公務員という職業の魅力や価値を次世代へ継承する基盤である。



## 提言

## 公務員の魅力をいかに高め、持続的に継承するか(1/3)

## 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、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、仕事の社会的価値が見える化する
- ・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

# 公務員の魅力をいかに高め、持続的に継承するか(2/3)

## 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:挑戦への一步を支援し、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せず、チームで相談・対応し、組織的な改善につなげる …etc

## 提言

## 公務員の魅力をいかに高め、持続的に継承するか(3/3)

## 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。しかし、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当に評価する（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



PERSOL

パーソル 総合研究所

# 公務員という仕事の実像

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

# 調査結果

## 本調査における公務員サンプルの属性（所属・職種別）

本調査では、中央官庁、広域自治体、基礎自治体の職員2,366名を対象とした。

中央官庁は政策系行政職・事務系行政職・技術職、地方自治体は行政職・技術職に区分して分析を行う。

※中央官庁の行政職(政策系)・技術職については、サンプル数が比較的小さいため、数値の解釈にあたっては一定の幅をもって参照されたい。

\*「管理職」は課長級以上、「現場リーダー」は係長級を示す。

|       |                   | 性別(%) |      | 年代(%) |      |      |      |      | 職位(%) |         |      |         |
|-------|-------------------|-------|------|-------|------|------|------|------|-------|---------|------|---------|
|       |                   | 男性    | 女性   | 20代   | 30代  | 40代  | 50代  | 60代  | 管理職*  | 現場リーダー* | 一般職員 | 非常勤・その他 |
| 中央官庁  | 行政職(政策系)<br>(56)  | 91.1  | 8.9  | 1.8   | 14.3 | 17.9 | 44.6 | 21.4 | 44.6  | 41.1    | 10.7 | 3.6     |
|       | 行政職(事務系)<br>(339) | 86.7  | 13.3 | 2.7   | 10.6 | 16.5 | 47.5 | 22.7 | 23.3  | 44.2    | 27.1 | 5.3     |
|       | 技術職<br>(68)       | 98.5  | 1.5  | 0.0   | 7.4  | 22.1 | 57.4 | 13.2 | 41.2  | 45.6    | 13.2 | 0.0     |
| 広域自治体 | 行政職<br>(464)      | 83.2  | 16.8 | 3.7   | 7.8  | 16.2 | 49.4 | 23.1 | 27.2  | 37.7    | 33.2 | 1.9     |
|       | 技術職<br>(230)      | 93.5  | 6.5  | 1.7   | 4.3  | 16.5 | 63.0 | 14.3 | 26.5  | 40.9    | 30.9 | 1.7     |
| 基礎自治体 | 行政職<br>(944)      | 84.4  | 15.6 | 2.8   | 8.5  | 19.4 | 49.5 | 19.9 | 27.5  | 30.4    | 37.9 | 4.1     |
|       | 技術職<br>(265)      | 95.8  | 4.2  | 0.4   | 7.2  | 18.5 | 52.5 | 21.5 | 19.6  | 38.1    | 40.0 | 2.3     |

# 調査結果

## 本調査における公務員の主な業務の傾向（所属・職種別）

中央官庁では「制度・政策企画」や「法令執行」、「関係機関連携」など政策形成・行政運営に関わる業務の割合が高い。一方、基礎自治体では「住民対応・窓口業務」の割合が高く、住民との直接的な接点を持つ業務が多い傾向がみられた。また、技術職はいずれの所属でも「技術的判断を伴う専門業務」が半数以上を占めており、所属や職種によって業務特性に明確な違いがみられる。

所属・職種別 | 主な業務(%)

|       | 制度・政策企画       | 予算・財務・契約管理 | 人事・組織運営・庶務 | 広報・情報発信 | 議会・議員対応 | 首長・上級対応 | 関係機関連携・渉外 | 法令に基づく行政執行 | 住民対応・窓口業務 | 現場運用・施設管理 | 技術的判断が伴う専門業務 | 災害・危機管理対応 | 情報システム・DX推進 |
|-------|---------------|------------|------------|---------|---------|---------|-----------|------------|-----------|-----------|--------------|-----------|-------------|
| 中央官庁  | 行政職(政策系)(56)  | 35.6       | 4.4        | 4.4     | 0.0     | 4.4     | 2.2       | 13.3       | 26.7      | 2.2       | 2.2          | 2.2       | 0.0         |
|       | 行政職(事務系)(339) | 6.9        | 18.2       | 20.4    | 3.6     | 0.7     | 0.0       | 5.8        | 24.1      | 12.4      | 3.3          | 1.5       | 1.5         |
|       | 技術職(68)       | 4.8        | 7.9        | 4.8     | 0.0     | 0.0     | 1.6       | 4.8        | 3.2       | 3.2       | 6.3          | 55.6      | 4.8         |
| 広域自治体 | 行政職(464)      | 10.8       | 22.9       | 17.3    | 2.2     | 3.1     | 1.2       | 6.3        | 13.0      | 11.6      | 3.1          | 3.4       | 2.2         |
|       | 技術職(230)      | 6.0        | 4.6        | 3.2     | 0.0     | 1.8     | 0.0       | 3.7        | 7.8       | 4.1       | 6.5          | 59.9      | 1.4         |
| 基礎自治体 | 行政職(944)      | 9.9        | 20.2       | 8.7     | 1.6     | 8.0     | 2.7       | 3.1        | 5.9       | 31.3      | 4.0          | 1.3       | 1.5         |
|       | 技術職(265)      | 5.0        | 4.6        | 1.7     | 0.4     | 3.8     | 2.9       | 2.9        | 7.6       | 5.5       | 13.9         | 50.4      | 0.0         |

# 調査結果

## 本調査における公務員の職務特性（所属・職種別）

公務員の職務の特性を確認したところ、共通して「技能の高度さ」「対人配慮」が高い傾向であった。「技能の高度さ」は中央官庁が最も高く(平均3.64pt)、「対人配慮」は基礎自治体が最も高い(平均3.59pt)。また、全般的に「成果の明確さ」は低い傾向であった。総じて、高度な専門性と対人配慮を求められるが、その成果は見えにくいという職務特性が示唆される。

### 所属・職種別 | 職務特性(pt)

\*5件法で「5.あてはまる」～「1.あてはまらない」

|                   | 業務の自律性 | 成果の明確さ | 技能の高度さ | 仕事の単調さ | 仕事の変化の<br>なさ | 境界管理 | 仕事の相互依<br>存性 | 学習内容の明<br>確さ | 仕事の難易度 | 職務範囲の無<br>限定性 | 対人配慮 |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------------|------|--------------|--------------|--------|---------------|------|
| 行政職(政策系)<br>(56)  | 3.33   | 2.84   | 3.71   | 2.34   | 2.71         | 3.09 | 3.30         | 3.04         | 3.38   | 3.03          | 3.63 |
| 行政職(事務系)<br>(339) | 3.35   | 2.81   | 3.59   | 2.91   | 2.87         | 3.13 | 3.15         | 3.31         | 3.24   | 2.87          | 3.39 |
| 技術職<br>(68)       | 3.29   | 2.68   | 3.85   | 2.51   | 2.78         | 3.01 | 3.38         | 3.31         | 3.63   | 3.11          | 3.55 |
| 行政職<br>(464)      | 3.23   | 2.73   | 3.31   | 2.85   | 2.74         | 3.10 | 3.11         | 3.20         | 3.10   | 2.91          | 3.38 |
| 技術職<br>(230)      | 3.26   | 2.84   | 3.88   | 2.63   | 2.72         | 3.11 | 3.12         | 3.38         | 3.29   | 2.95          | 3.52 |
| 行政職<br>(944)      | 3.26   | 2.81   | 3.44   | 2.94   | 2.91         | 3.09 | 3.11         | 3.19         | 3.26   | 3.04          | 3.59 |
| 技術職<br>(265)      | 3.32   | 2.92   | 3.74   | 2.84   | 3.03         | 3.08 | 3.16         | 3.45         | 3.24   | 3.09          | 3.58 |

中央官庁平均:**3.64**、広域自治体平均:3.50、基礎自治体平均:3.50

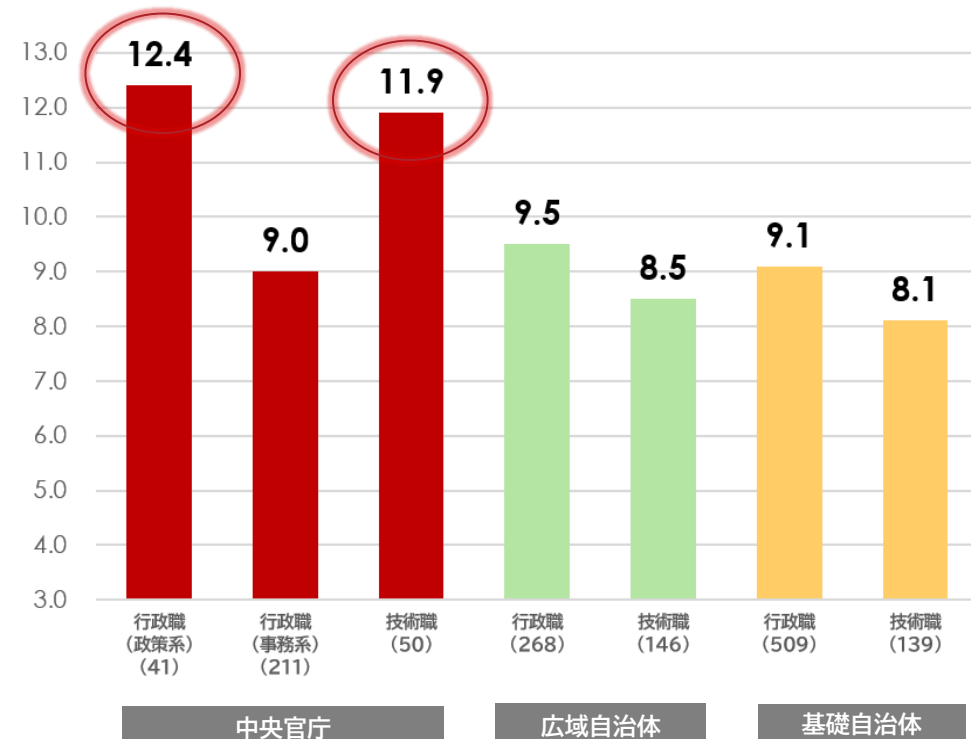
中央官庁平均:3.44、広域自治体平均:3.43、基礎自治体平均:**3.59**

## 調査結果

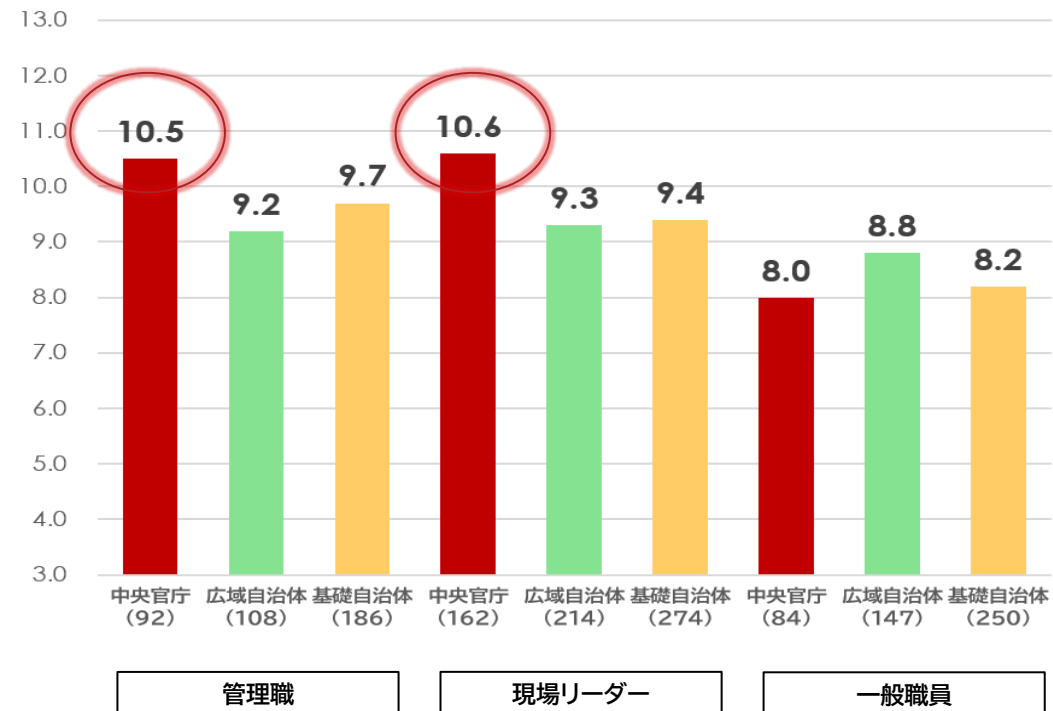
## 週あたり残業時間（所属・職種別）

多くの職種では週8～9時間程度の残業であったが、中央官庁では管理職・現場リーダー層を中心に残業時間が長い。一般就業者を対象とした先行調査\*では、一定の残業等の負荷を伴う層ほど、役割認識や自己裁量、成長実感が高い傾向も確認されている。一方で、過度な負荷はストレスやオーバーワークとも結び付く可能性があるため、量だけでなく質にも着目する必要がある。

所属・職種別 | 週あたり残業時間(時間)



所属・職位別 | 週あたり残業時間(時間)



\*「管理職」は課長級以上、「現場リーダー」は係長級、「一般職員」は主任級・一般職員。それ以外は除外。



PERSOL

パーソル 総合研究所

# 公務員の職業生活ウェルビーイング

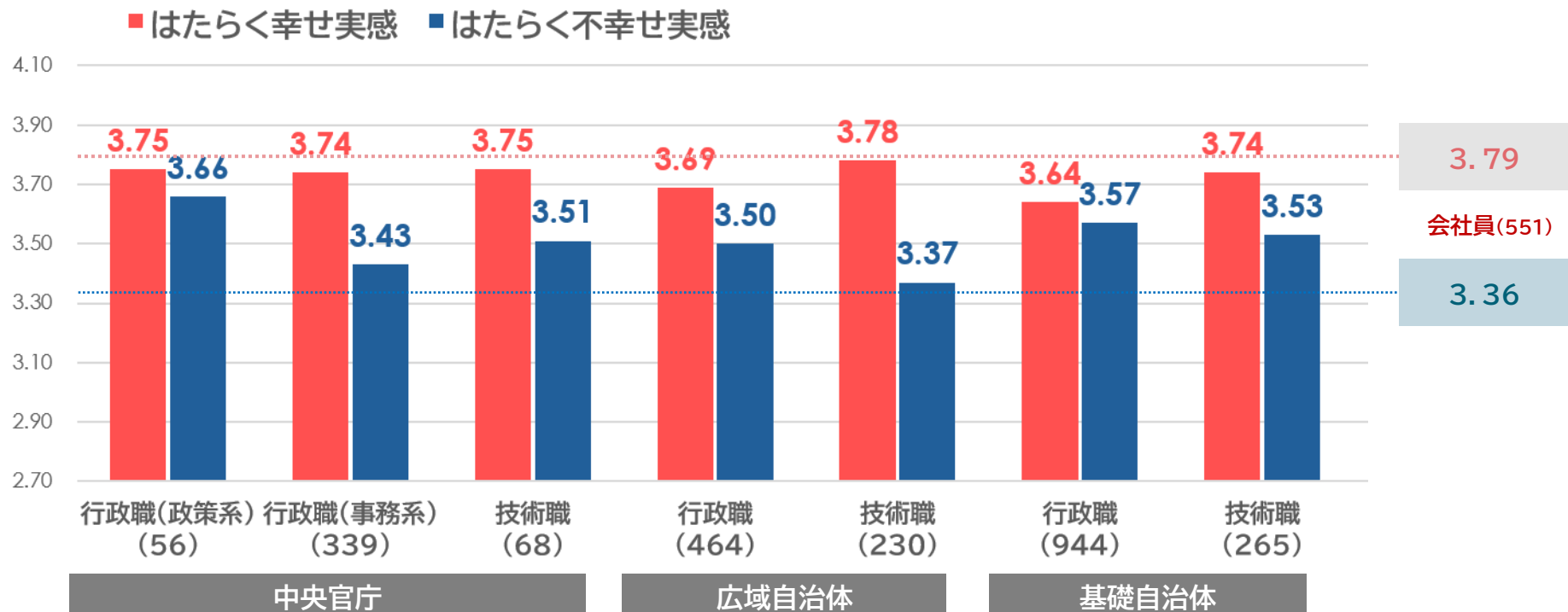
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

## 調査結果

# 働く「幸せ実感」は特別低いわけではないが、「不幸せ実感」は高い

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」は全ての所属・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。

所属・職種別 | はたらく幸せ実感・はたらく不幸せ実感(pt)



\*「私は、はたらくことを通じて、幸せを感じている」「私は、はたらいていて、幸せを感じる事が多い」「私は、はたらくことを通じて、まわりよりも幸せを感じていると思う」に対する「7.とてもそう思う」～「1.まったくそう思わない」までの平均値

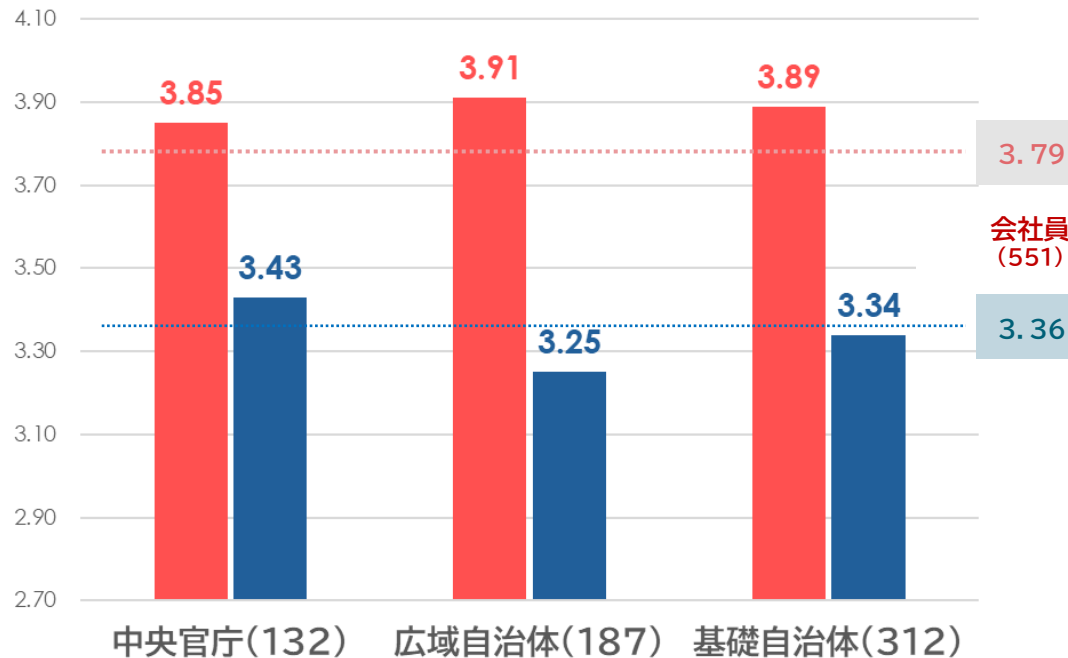
## 調査結果

# 【管理職・一般職員】はたらく幸せ実感・はたらく不幸せ実感

管理職では所属を問わずはたらく幸せ実感が高く、はたらく不幸せ実感は相対的に低い。一方、一般職員では広域自治体・基礎自治体で不幸せ実感が幸せ実感と同水準まで高まる傾向がみられた。これまでのウェルビーイング研究\*では、不幸せ実感の高さは活力低下や離職意向等との関連が指摘されており、一般職員層の状態には留意が必要である。

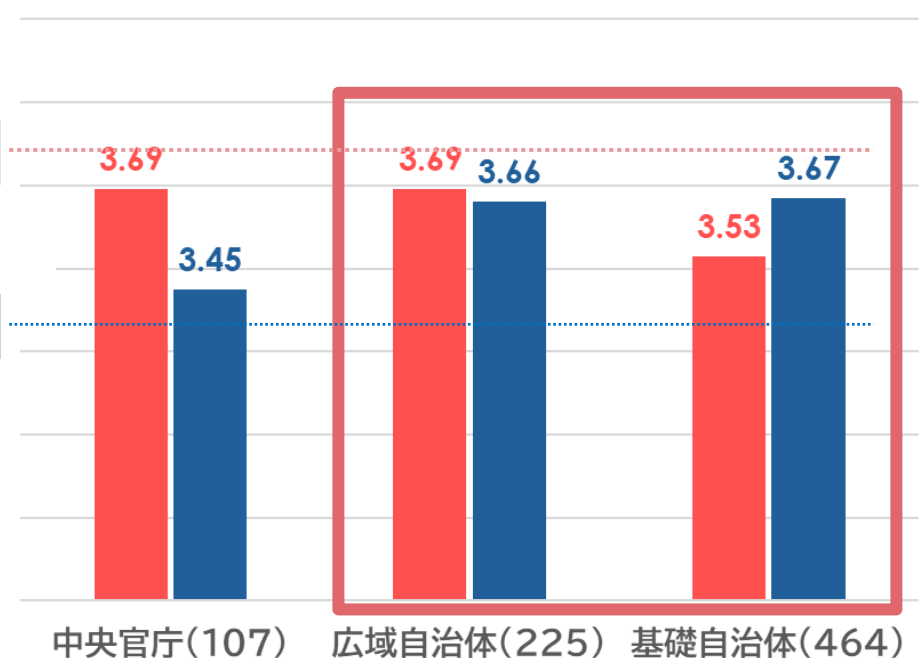
所属別 | 管理職のはたらく幸せ／不幸せ実感

■ はたらく幸せ実感 ■ はたらく不幸せ実感



所属別 | 一般職のはたらく幸せ／不幸せ実感

■ はたらく幸せ実感 ■ はたらく不幸せ実感



\*「私は、はたらくことを通じて、幸せを感じている」「私は、はたらいていて、幸せを感じることが多い」「私は、はたらくことを通じて、まわりよりも幸せを感じていると思う」に対する「7.とてもそう思う」～「1.まったくそう思わない」までの平均値

\*「管理職」は課長級以上、「一般職員」は一般職員・主任級

参照：パーソル総合研究所「はたらく人の幸せに関する調査」(2019)：

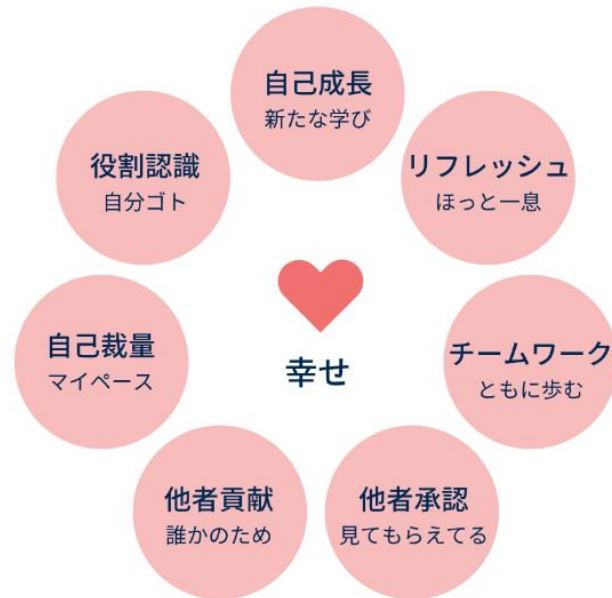
[https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/Well-Being\\_AtWork\\_ver1.pdf](https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/Well-Being_AtWork_ver1.pdf)

## 分析視点

## はたらく幸せ因子・不幸せ因子

組織で働く従業員の「職業生活ウェルビーイング」とは、“自分の仕事に満足し、はたらくことを通じて、社会とのつながりや貢献、喜びや楽しみを感じることが多く、怒りや悲しみといった嫌な感情をあまり感じずにいる状態。また、そのような仕事や働き方を自分で決めることができる状態”と定義する。この状態は主観指標「はたらく幸せ／不幸せ実感」に弁別して計測される。さらに、その多元的要因は、「はたらく人の幸せの7因子(幸せ7因子)／はたらく人の不幸せの7因子(不幸せ7因子)」によって説明することができる。

## 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

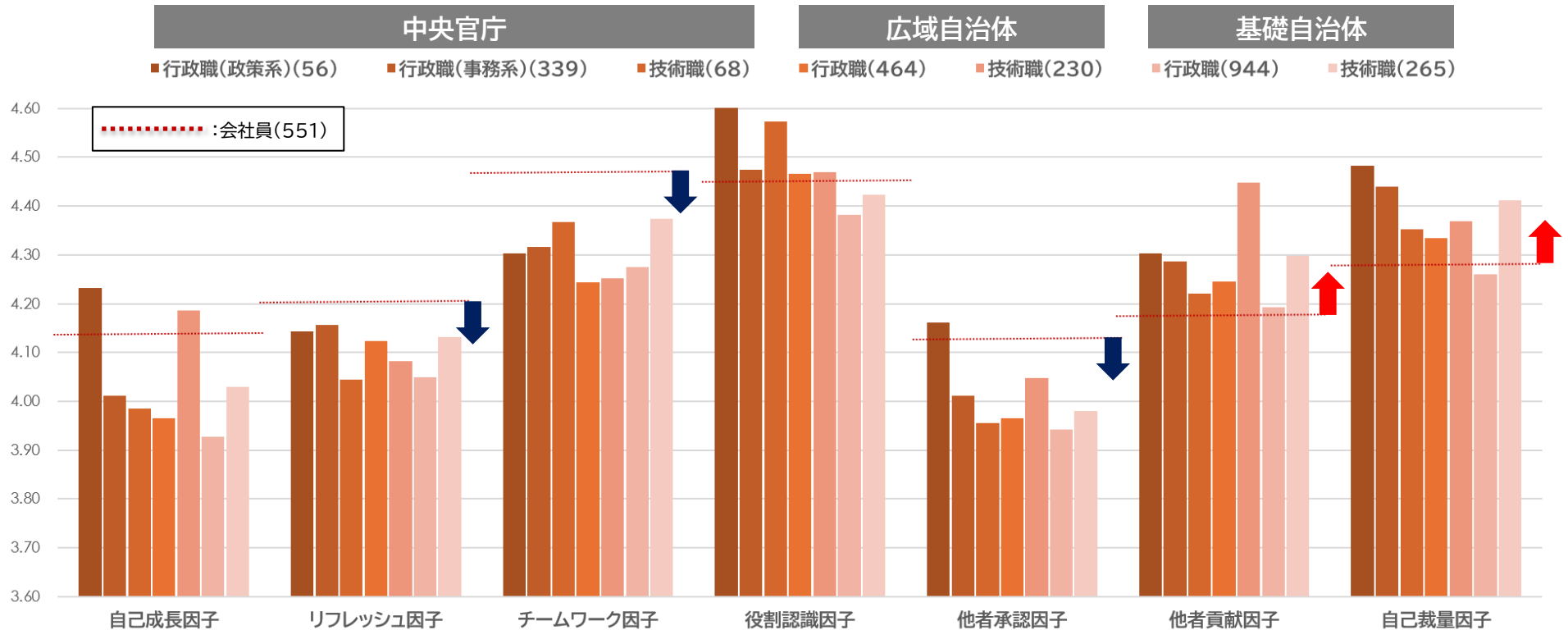


## 調査結果

# 【職種別】公務員と会社員のはたらく幸せ因子の比較

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。  
公務員は社会や地域への貢献は実感しやすい一方、自身の成長や評価、承認を実感しにくい職業である可能性が示唆される。

### 所属・職種別 | はたらく幸せ因子(平均値/pt)



\*7件法で「7.とてもそう思う」～「1.全くそう思わない」

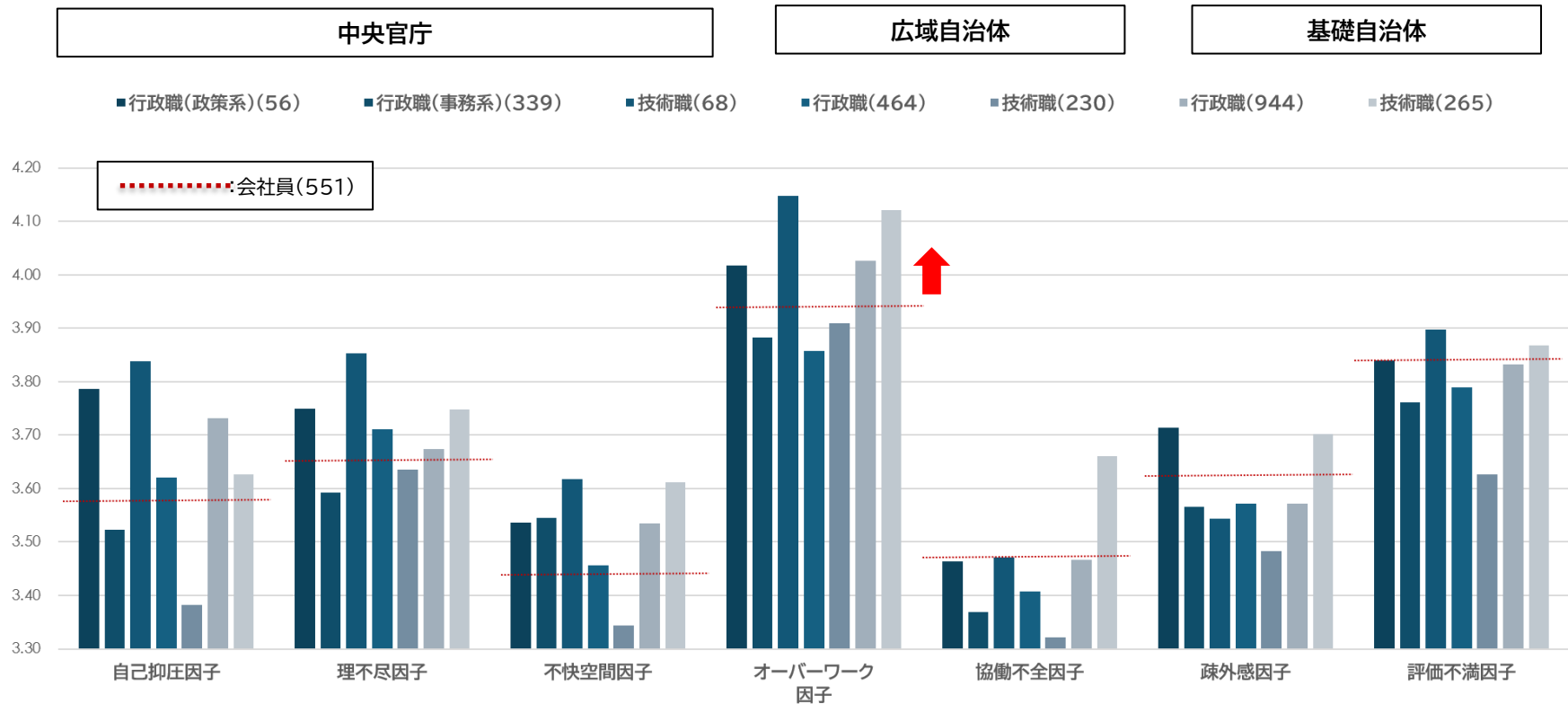
## 調査結果

公務員と会社員を比較すると、最も特徴的なのは「オーバーワーク」因子であり、多くの職種で会社員平均を上回った。

特に技術職で高い傾向がみられ、中央官庁技術職では最も高い値を示した。

公務員の職業生活ウェルビーイングを考えるうえでは、仕事上の過度な負荷や切迫感を抑制する視点が重要である。

### 所属・職種別 | はたらく不幸せ因子(平均値/pt)



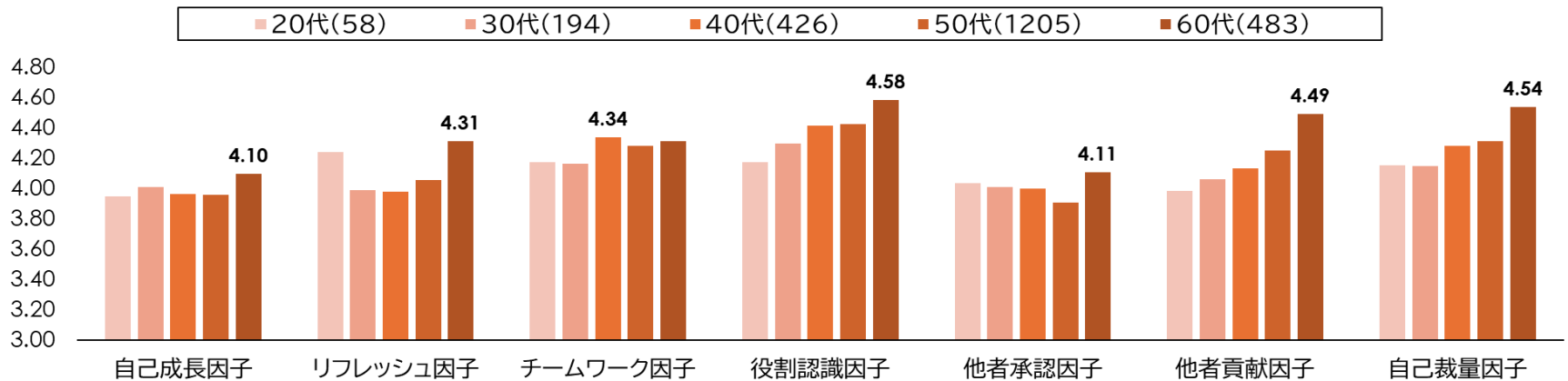
\*7件法で「7.とてもそう思う」～「1.全くそう思わない」

## 調査結果

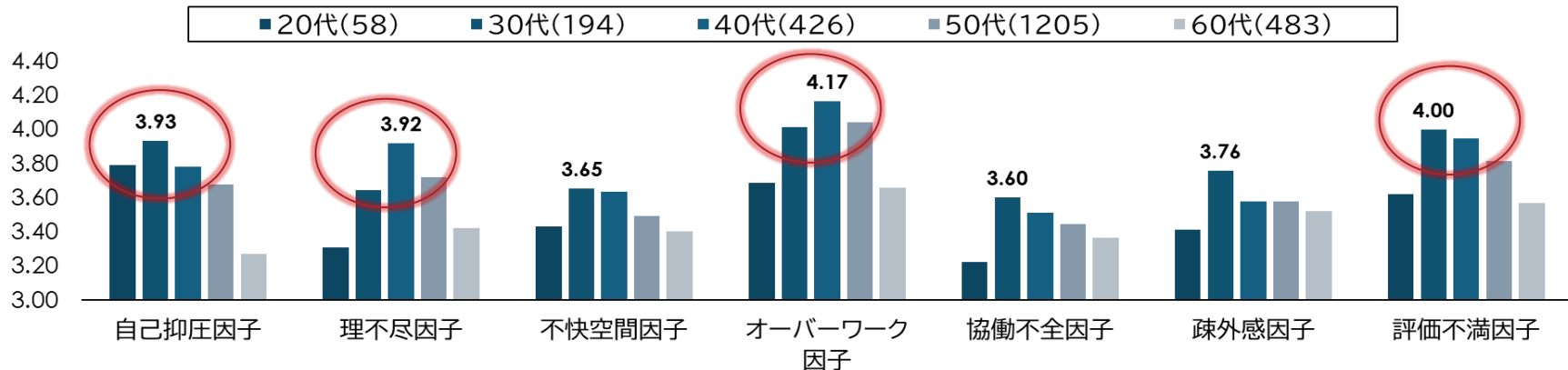
# 【年代別】公務員と会社員のはたらく幸せ／不幸せ因子の比較

年代別に幸せ因子・不幸せ因子を確認した。幸せ因子では60代が総じて高く、不幸せ因子では30代・40代で高い傾向がみられた。特にオーバーワーク、評価不満、自己抑圧、理不尽因子などは30～40代で高く、中堅層の職業生活では留意が必要である。

年代別 | はたらく幸せ因子・不幸せ因子(平均値/pt)



幸せ因子  
はたらく



不幸せ因子  
はたらく

\*7件法で「7.とてもそう思う」～「1.全くそう思わない」

## 調査結果

# 「成長・貢献・承認」で満たされ、「過労・報われなさ・自己抑圧」で損なわれる

公務員のはたらく幸せ実感は、「自己成長」「他者貢献」「他者承認」との結びつきが強い傾向。一方、はたらく不幸せ実感は、「オーバーワーク」「評価不満」「自己抑圧」との結びつきが強い傾向。公務員の職業生活ウェルビーイングを高めるには、社会や地域への貢献実感や成長機会を高めることに加え、過度な負荷や報われなさを抑制する視点が重要となる。

### はたらく幸せ実感との相関係数

公務員（2,366）

|          |      |
|----------|------|
| 自己成長因子   | 0.55 |
| 他者貢献因子   | 0.53 |
| 他者承認因子   | 0.51 |
| リフレッシュ因子 | 0.50 |
| チームワーク因子 | 0.48 |
| 役割認識因子   | 0.46 |
| 自己裁量因子   | 0.41 |

就業者全体\*

|          |      |
|----------|------|
| 自己成長因子   | 0.67 |
| 他者貢献因子   | 0.63 |
| リフレッシュ因子 | 0.60 |
| チームワーク因子 | 0.56 |
| 自己裁量因子   | 0.56 |
| 他者承認因子   | 0.56 |
| 役割認識因子   | 0.55 |

### はたらく不幸せ実感との相関係数

公務員（2,366）

|           |      |
|-----------|------|
| オーバーワーク因子 | 0.50 |
| 評価不満因子    | 0.49 |
| 自己抑圧因子    | 0.45 |
| 理不尽因子     | 0.43 |
| 協働不全因子    | 0.42 |
| 不快空間因子    | 0.41 |
| 疎外感因子     | 0.39 |

就業者全体\*

|           |      |
|-----------|------|
| 疎外感因子     | 0.57 |
| 自己抑圧因子    | 0.56 |
| 理不尽因子     | 0.56 |
| 不快空間因子    | 0.56 |
| 協働不全因子    | 0.53 |
| 評価不満因子    | 0.52 |
| オーバーワーク因子 | 0.52 |

\*参照値：パーソル総合研究所・慶應義塾大学前野隆司研究室（2020）「はたらく人の幸せに関する調査」

\*相関：-1から+1の間の数値で、0は「関連がない」ことを意味する。+1または-1に近づくほど「関連が強い」ことを示す。（因果関係を示すものではない）

## 調査結果

## はたらく幸せ実感・不幸せ実感と、はたらく幸せ・不幸せ因子との関係

はたらく幸せ実感は、所属を問わず「自己成長」「他者貢献」「他者承認」が上位にあがった。公務員にとっては、社会や地域への貢献を実感しながら、自らの成長と周囲から認められている実感を得られることが鍵となる。一方、はたらく不幸せ実感は、中央官庁・広域自治体では「オーバーワーク」、基礎自治体では「評価不満」との結びつきが比較的強い傾向。

はたらく  
幸せ実感  
との相関係数

| 相関係数        | 自己成長因子 | リフレッシュ因子 | チームワーク因子 | 役割認識因子 | 他者承認因子 | 他者貢献因子 | 自己裁量因子 |
|-------------|--------|----------|----------|--------|--------|--------|--------|
| 中央官庁(463)   | 0.604  | 0.523    | 0.464    | 0.444  | 0.532  | 0.584  | 0.414  |
| 広域自治体(694)  | 0.566  | 0.474    | 0.470    | 0.443  | 0.518  | 0.542  | 0.433  |
| 基礎自治体(1209) | 0.520  | 0.483    | 0.482    | 0.465  | 0.498  | 0.514  | 0.391  |

はたらく  
不幸せ実感  
との相関係数

| 相関係数        | 自己抑圧因子 | 理不尽因子 | 不快空間因子 | オーバーワーク因子 | 協働不全因子 | 疎外感因子 | 評価不満因子 |
|-------------|--------|-------|--------|-----------|--------|-------|--------|
| 中央官庁(463)   | 0.444  | 0.450 | 0.352  | 0.500     | 0.404  | 0.447 | 0.455  |
| 広域自治体(694)  | 0.458  | 0.430 | 0.460  | 0.523     | 0.445  | 0.379 | 0.480  |
| 基礎自治体(1209) | 0.454  | 0.430 | 0.407  | 0.473     | 0.404  | 0.374 | 0.501  |

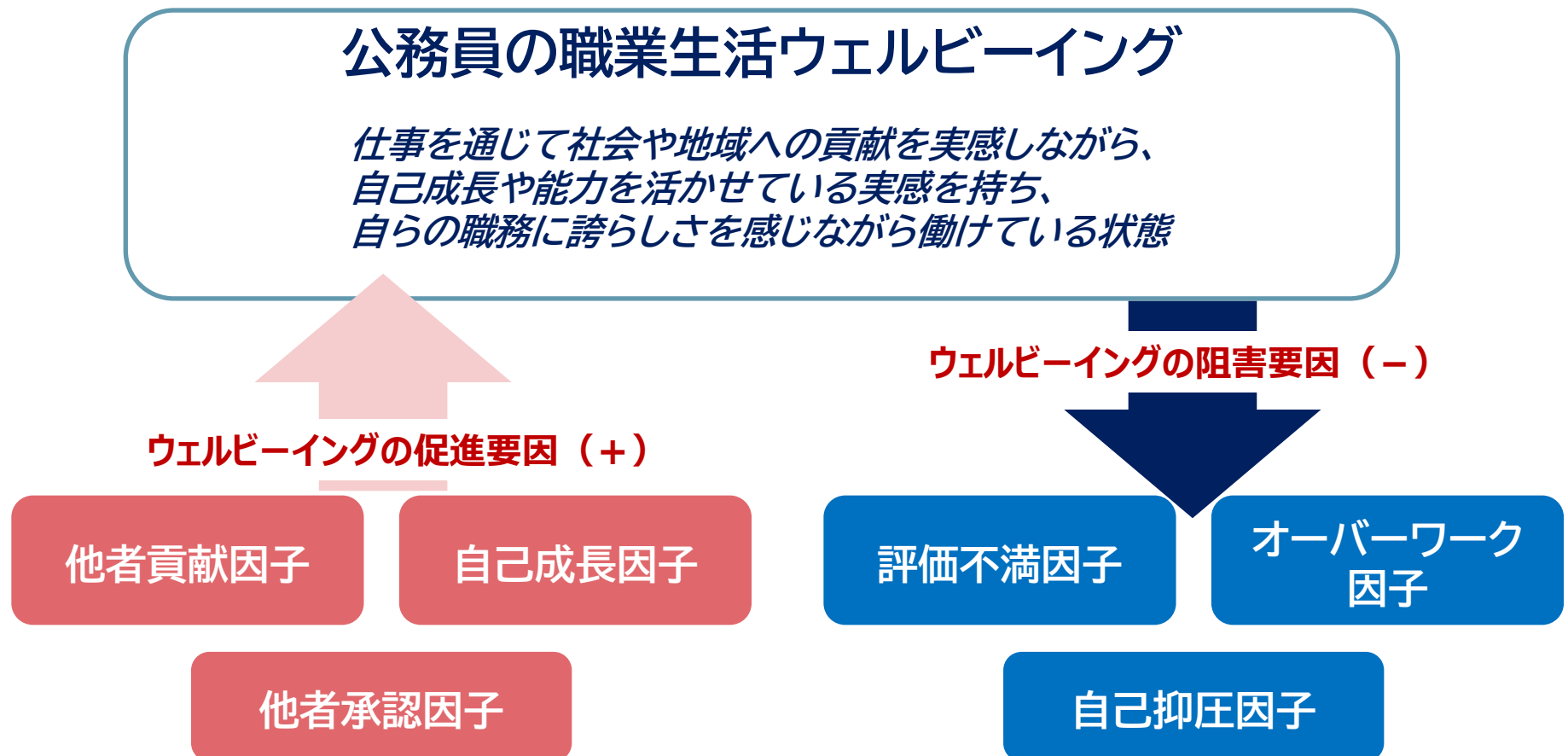
※赤・濃紺太枠は、総じて数値が高く特徴的な因子を示す

※相関:-1から+1の間の数値で、0は「関連がない」ことを意味する。+1または-1に近づくほど「関連が強い」ことを示す。(因果関係を示すものではない)

## 小括

# 調査結果から見える公務員の職業生活ウェルビーイング

職業生活ウェルビーイングに関連する要因を分析したところ、「他者貢献」「自己成長」「他者承認」はウェルビーイングを促進する要因として、「オーバーワーク」「評価不満」「自己抑圧」は阻害する要因として確認された。これらの結果から、公務員の職業生活ウェルビーイングは、社会や地域への貢献を実感しながら成長を実感し、自らの職務に意義や価値を見出して働けることによって高まる可能性が示唆される。





PERSOL

パーソル 総合研究所

# 公務員という職業の魅力

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

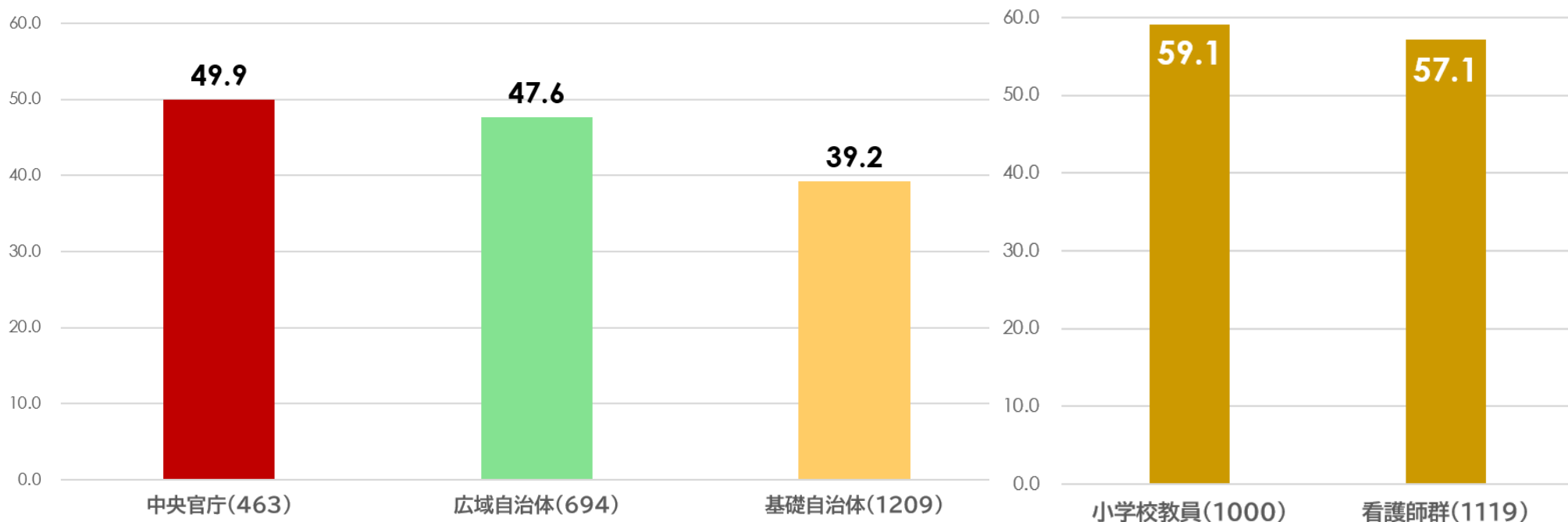
## 補足資料

# 公務員であることへの誇り（所属別）

中央官庁、広域自治体、基礎自治体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、参考値として示した異業種職員のスコアと比較して必ずしも高いとはいえない。公務員としての誇りは、職業の魅力や継続的な勤務意欲を支える重要な資源であり、誇りの形成を支える条件を考える必要がある。

所属別 | 公務員であることに誇りを感じる(%)

比較スコア



※7件法回答のうち、「7.とてもそう思う」～「5.どちらかというと思う」までを合算

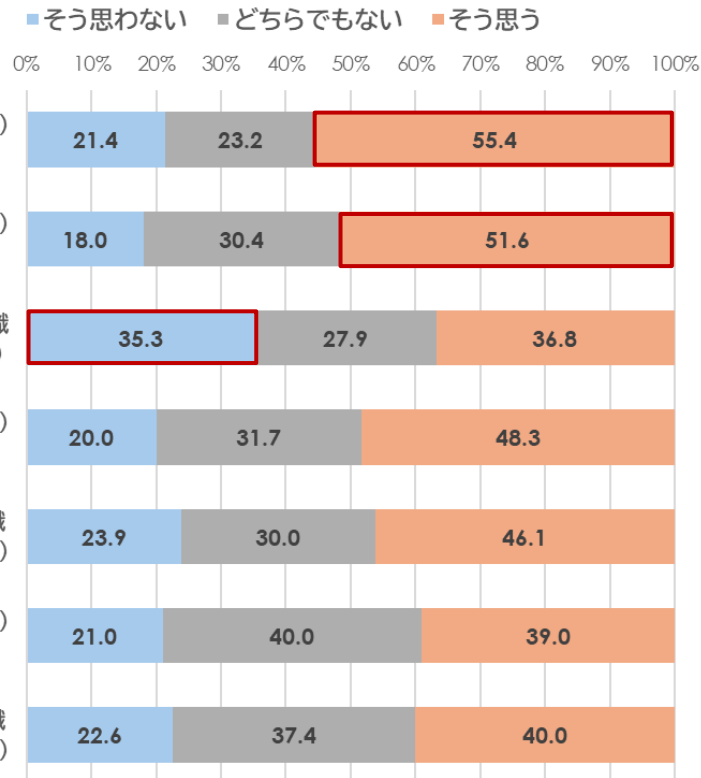
左:「教員の職業生活に関する定量調査」(2023)  
右:「医療従事者の職業生活に関する定量調査」(2025)

## 調査結果

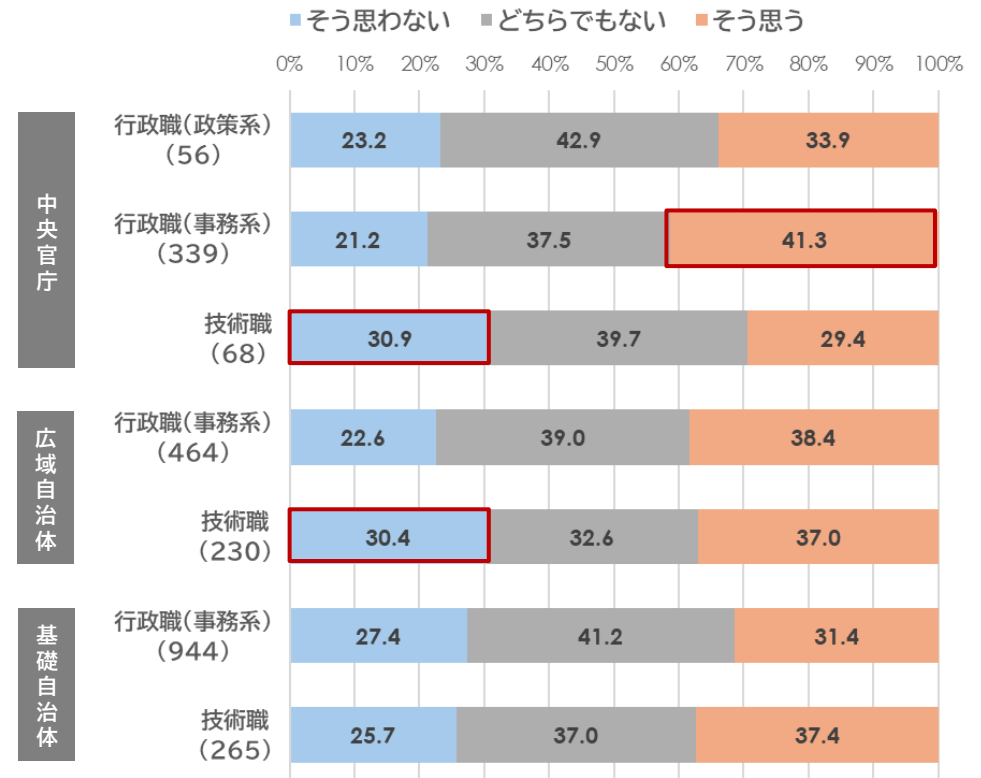
# 公務員の「職業への誇り」と近親者への「推奨意向」（所属・職種別）

公務員としての誇りを所属・職種別に確認した。中央官庁の行政職(政策系および事務系)は5割を超える一方、技術職では相対的に少ない傾向。また、近親者への推奨意向は概ね3割を超えるが、中央官庁・広域自治体の技術職は非推奨が多い傾向。職業への誇りは、自らの就業意欲のみならず、近親者への推奨を通じた将来的な人材確保にも関わる重要な資源と考えられる。

所属・職種別 | 公務員であることに誇りを感じる(%)



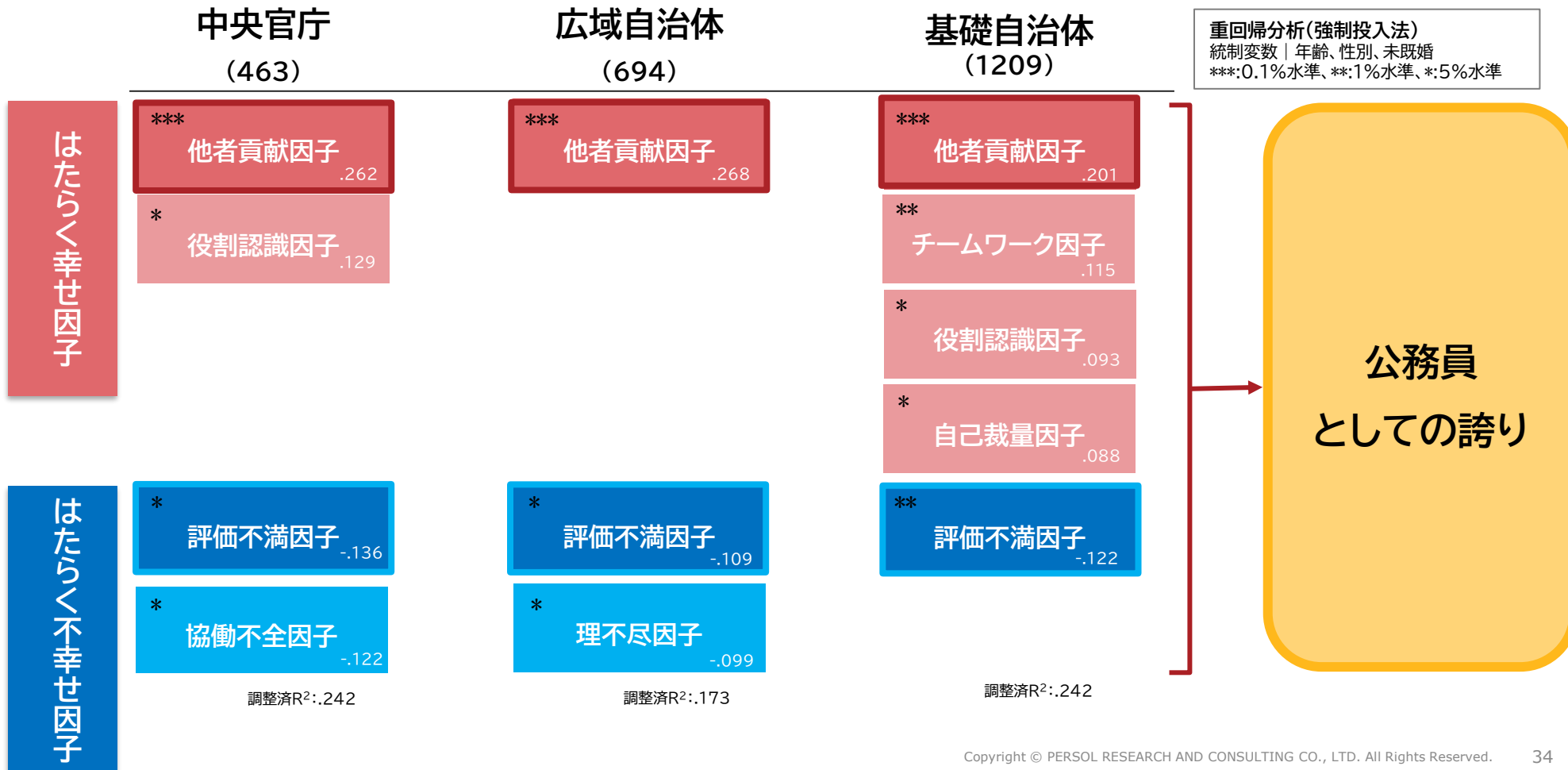
所属・職種別 | 公務員という職業を友人・知人、家族に勧めたいと思う(%)



## 調査結果

# 「誇り」とはたらく幸せ因子・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。

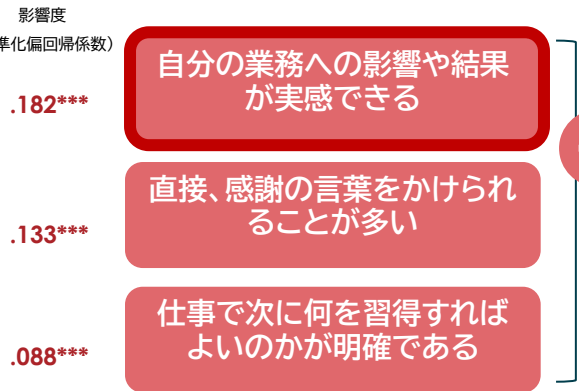


## 調査結果

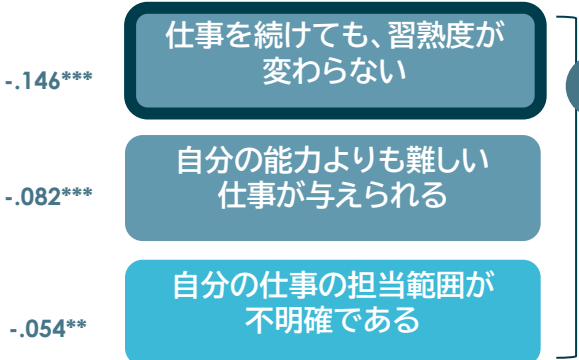
# 他者貢献因子、評価不満因子への影響要因

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、貢献や成果を実感でき、努力が正当に認められる環境によって支えられている。

### 他者貢献因子を上げる要因(上位3項目)



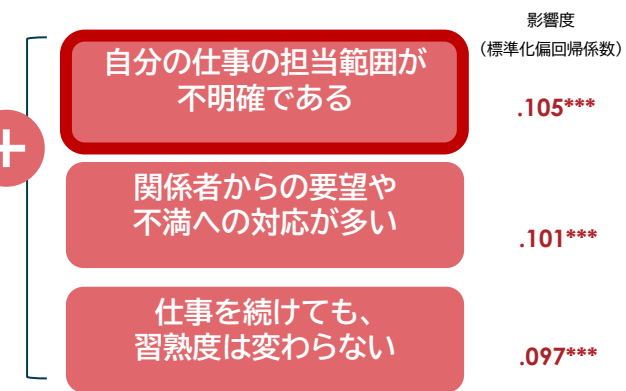
### 他者貢献因子を下げる要因(上位3項目)



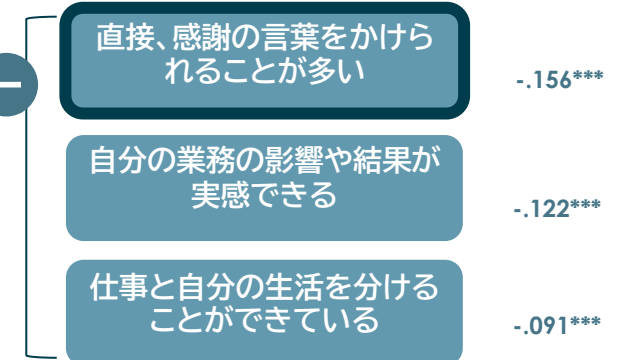
他者貢献因子

評価不満因子

### 評価不満因子を上げる要因(上位3項目)



### 評価不満因子を下げる要因(上位3項目)



←【重回帰分析(強制投入法)】  
\*\*\*:0.1%、\*\*:1%、\*:5%水準で有意  
統制変数 | 年齢、性別、未婚、所属先  
分析対象 | 公務員 n=2,366  
調整済R<sup>2</sup> | 0.275

【重回帰分析(強制投入法)】→  
\*\*\*:0.1%、\*\*:1%、\*:5%水準で有意  
統制変数 | 年齢、性別、未婚、所属先  
分析対象 | 公務員 n=2,366  
調整済R<sup>2</sup> | 0.277

## 調査結果

## 公務員の仕事のやりがい

仕事のやりがいを具体的に確認したところ、中央官庁、広域自治体、基礎自治体のいずれも第1位は「長期的に安心して働ける」、第2位は「自分の仕事が社会に役立っていると感じる」であった。公務員の魅力は、雇用の安定に加え、社会や地域への貢献実感によって支えられていることがうかがえる。特に基礎自治体では「地域住民から直接感謝される」、広域自治体では「地域課題の解決に取り組んでいると感じる」が上位に挙げられており、地域社会との接点がやりがいにつながっている可能性がある。

### 所属別 | 公務員のやりがい(上位10項目、%)※複数回答

|      | 中央官庁(463)                        |
|------|----------------------------------|
| 第1位  | 長期的に安心して働けると感じる(50.5)            |
| 第2位  | 自分の仕事が社会に役立っていると感じる(40.0)        |
| 第3位  | 人々の生活の安全・安心を守っていると感じる(38.2)      |
| 第4位  | 普段の生活では出会えないような人と交流できると感じる(37.1) |
| 第5位  | 自分の努力次第で昇進や異動の機会があると感じる(36.9)    |
| 第6位  | 仕事と私生活のバランスが取りやすいと感じる(36.7)      |
| 第7位  | 自分の専門知識や技術を公共のために活かしている(35.2)    |
| 第8位  | 福利厚生や年金制度に満足している(33.9)           |
| 第9位  | 育児や介護と両立しやすいと感じる(31.1)           |
| 第10位 | 現在の給与や報酬に満足している(28.5)            |

|      | 広域自治体(694)                       |
|------|----------------------------------|
| 第1位  | 長期的に安心して働けると感じる(50.6)            |
| 第2位  | 自分の仕事が社会に役立っていると感じる(45.0)        |
| 第3位  | 福利厚生や年金制度に満足している(41.5)           |
| 第4位  | 仕事と私生活のバランスが取りやすいと感じる(41.2)      |
| 第5位  | 人々の生活の安全・安心を守っていると感じる(38.3)      |
| 第6位  | 自分の専門知識や技術を公共のために活かしている(36.9)    |
| 第7位  | 現在の給与や報酬に満足している(35.0)            |
| 第8位  | 普段の生活では出会えないような人と交流できると感じる(34.4) |
| 第8位  | 地域課題の解決に取り組んでいると感じる(34.4)        |
| 第10位 | 育児や介護と両立しやすいと感じる(31.7)           |

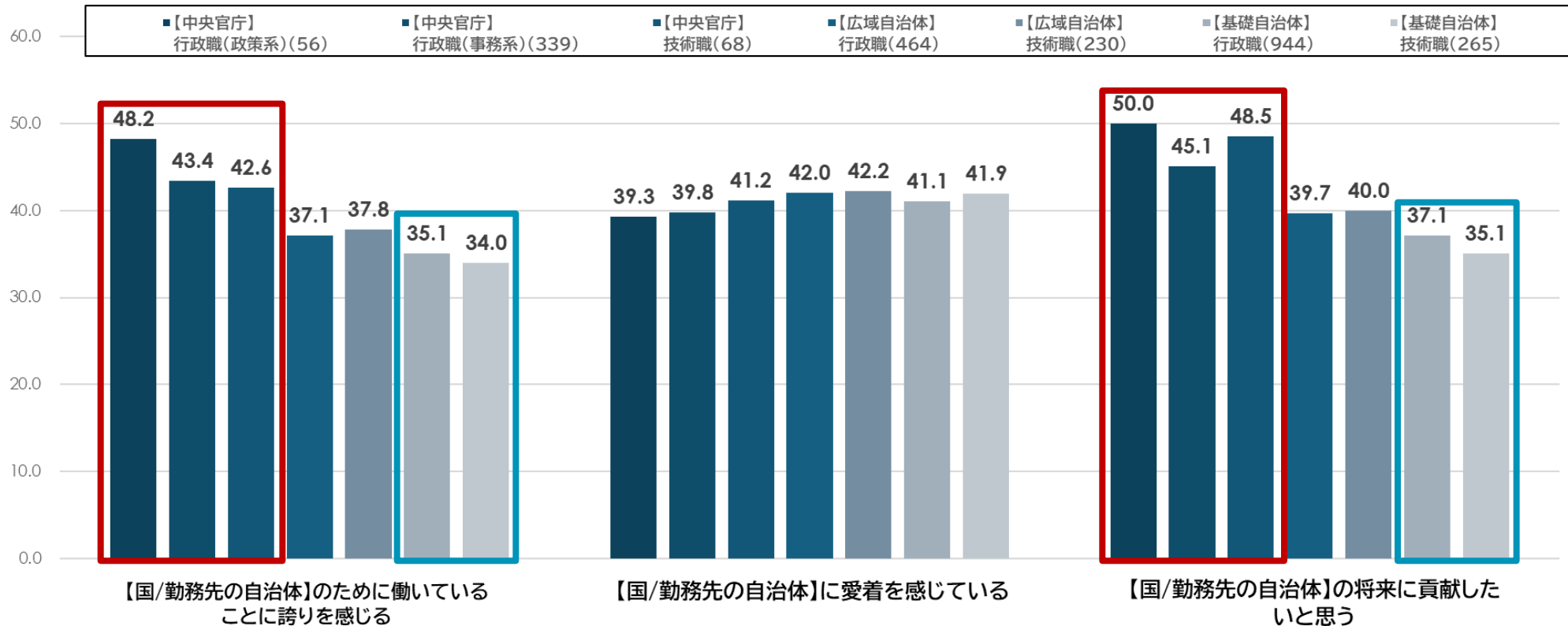
|      | 基礎自治体(1209)                      |
|------|----------------------------------|
| 第1位  | 長期的に安心して働けると感じる(45.2)            |
| 第2位  | 自分の仕事が社会に役立っていると感じる(39.8)        |
| 第3位  | 仕事と私生活のバランスが取りやすいと感じる(36.7)      |
| 第4位  | 人々の生活の安全・安心を守っていると感じる(35.9)      |
| 第5位  | 福利厚生や年金制度に満足している(34.9)           |
| 第6位  | 地域住民から直接感謝されることがある(32.8)         |
| 第7位  | 自分の専門知識や技術を公共のために活かしている(31.3)    |
| 第8位  | 普段の生活では出会えないような人と交流できると感じる(29.9) |
| 第9位  | 地域課題の解決に取り組んでいると感じる(29.4)        |
| 第10位 | 育児や介護と両立しやすいと感じる(29.2)           |

## 調査結果

# やりがいの宛先としての国、自治体（所属・職種別）

公務員のやりがいが「国／勤務先自治体」に向けられているかを確認した。中央官庁では「国のために働いていることへの誇り」や「国の将来への貢献意欲」が相対的に高い。一方で、地方自治体では、地域愛着は一定程度みられるものの、地域の将来への貢献意欲とは必ずしも一致しない。愛着よりも、社会や地域への貢献実感や使命感が、公務員のやりがいとより強く結び付いている可能性がある。

### 所属・職種別 | 誇り・愛着・貢献意識(%)



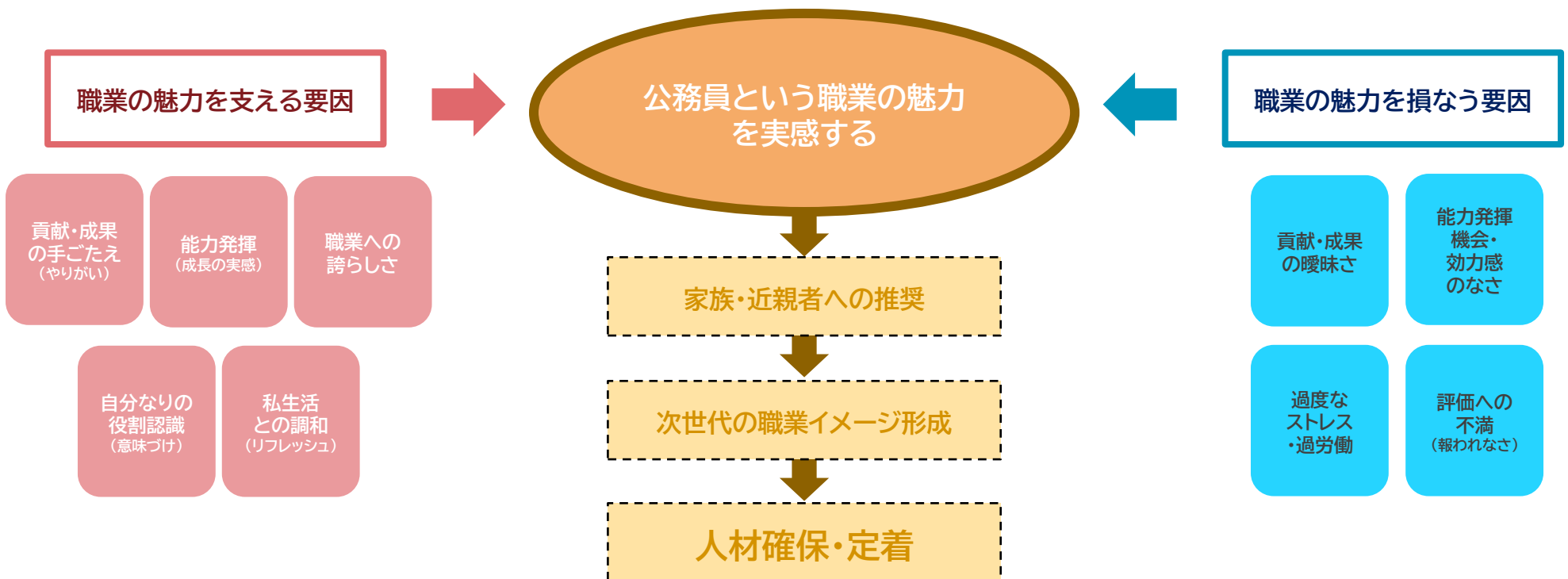
## 小括

# 公務員の魅力をいかに次世代につなぐか

公務員の魅力は単なる雇用の安定だけではなく、仕事を通じて社会や地域への貢献を実感し、自らの成長や能力発揮を感じながら、公務員としての誇りを持つことによって支えられていた。

また、公務員という職業を家族や友人に勧めたいと考える者は約30～40%存在していた。職業イメージ形成における家族・親族や友人知人の影響を踏まえると、現職の職員による推奨意向は将来の人材確保にも影響する可能性がある。

公務員の魅力を持続的な採用・定着につなげるためには、職員自身が貢献の手ごたえや職業への誇らしさを実感し、それを周囲に伝えたいとなる状態をいかに生み出すかが重要である。





PERSOL

パーソル 総合研究所

# 公務員の職業の 魅力を阻害する組織課題

(1)仕事への熱意とストレス

(2)市民対応の実態

(3)キャリアと異動

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

## 分析視点

# 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

## 調査結果

## 公務員の4類型割合（所属別）

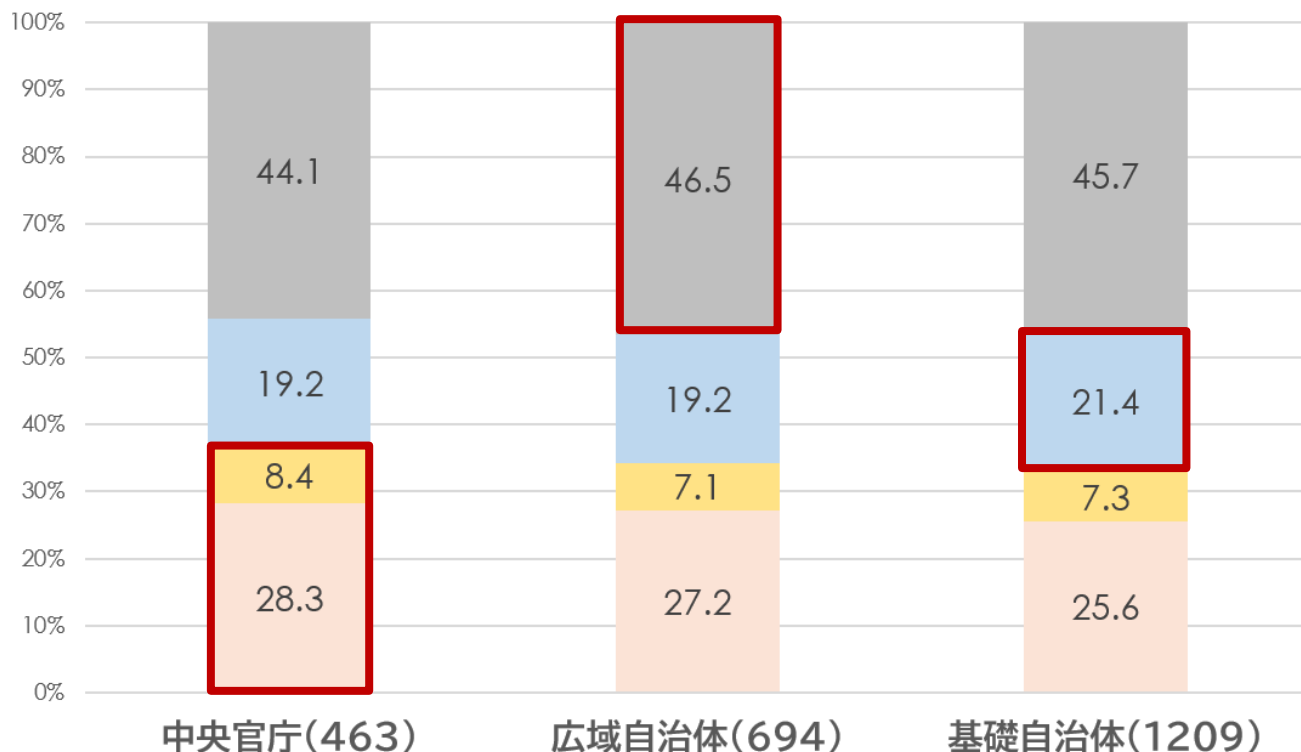
中央官庁では、ワーク・エンゲイジメント型とワーカホリック型を合わせた職務での活性度の高い層が相対的に多い。

一方、広域自治体では不活性型が最も多く、基礎自治体ではバーンアウト型の割合が他所属より高い。

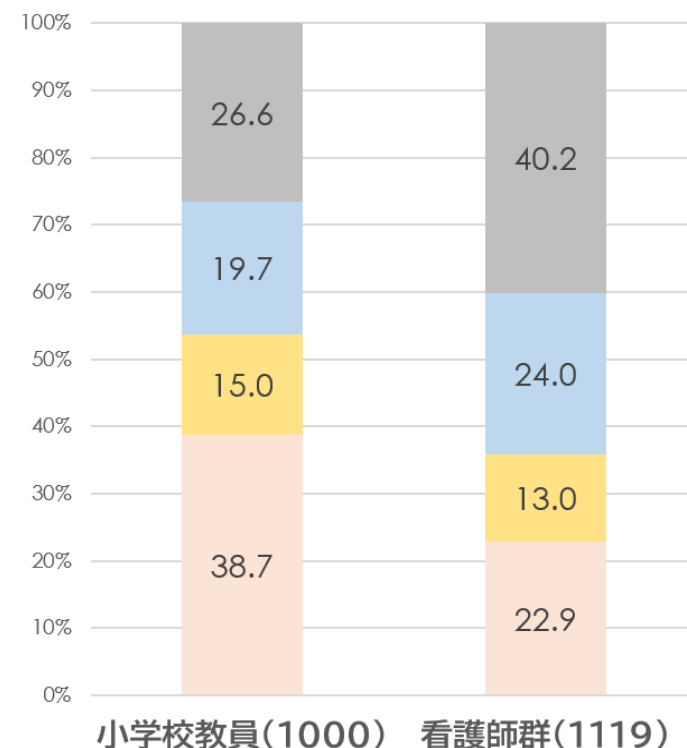
所属により仕事への熱意や心理的ストレスの表出は異なり、公務員としての職業の魅力を損なう要因もまた異なることが示唆される。

所属別 | 公務員タイプの実態

ワーク・エンゲイジメント型 ワーカホリック型 バーンアウト型 不活性型



比較スコア



左:「教員の職業生活に関する定量調査」(2023)  
右:「医療従事者の職業生活に関する定量調査」(2025)

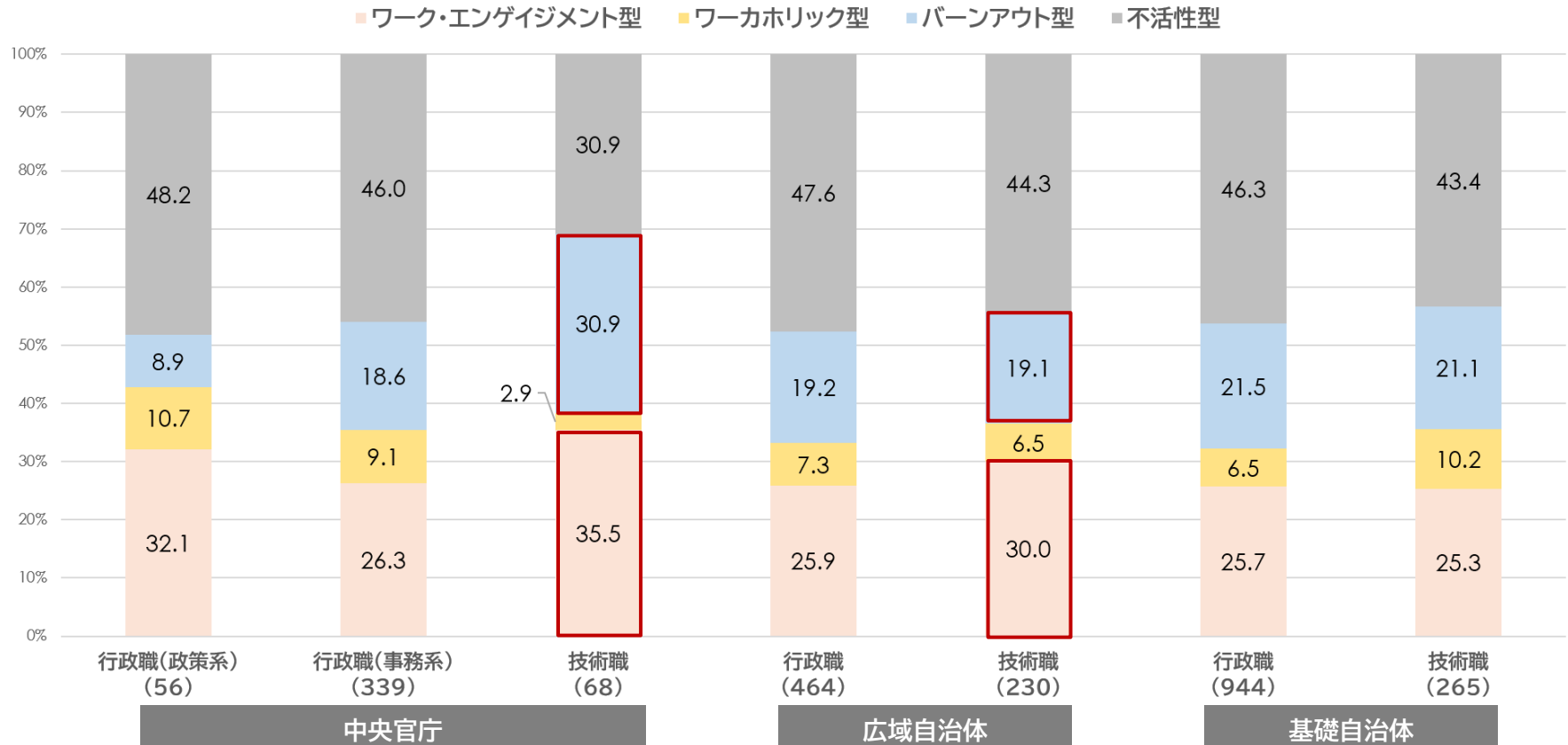
## 調査結果

# 公務員の4類型割合（所属・職種別）

中央官庁・広域自治体の技術職では、ワーク・エンゲイジメント型の割合が相対的に高い一方、バーンアウト型も一定割合を占めており、二極化傾向がみられる。特に中央官庁の技術職では、熱意の高さと疲弊(燃え尽き)の兆候が併存している。

基礎自治体では行政職・技術職ともにバーンアウト型が2割を超えており、所属や職種によってリスクの現れ方が異なる。

### 所属・職種別 | 公務員タイプの実態

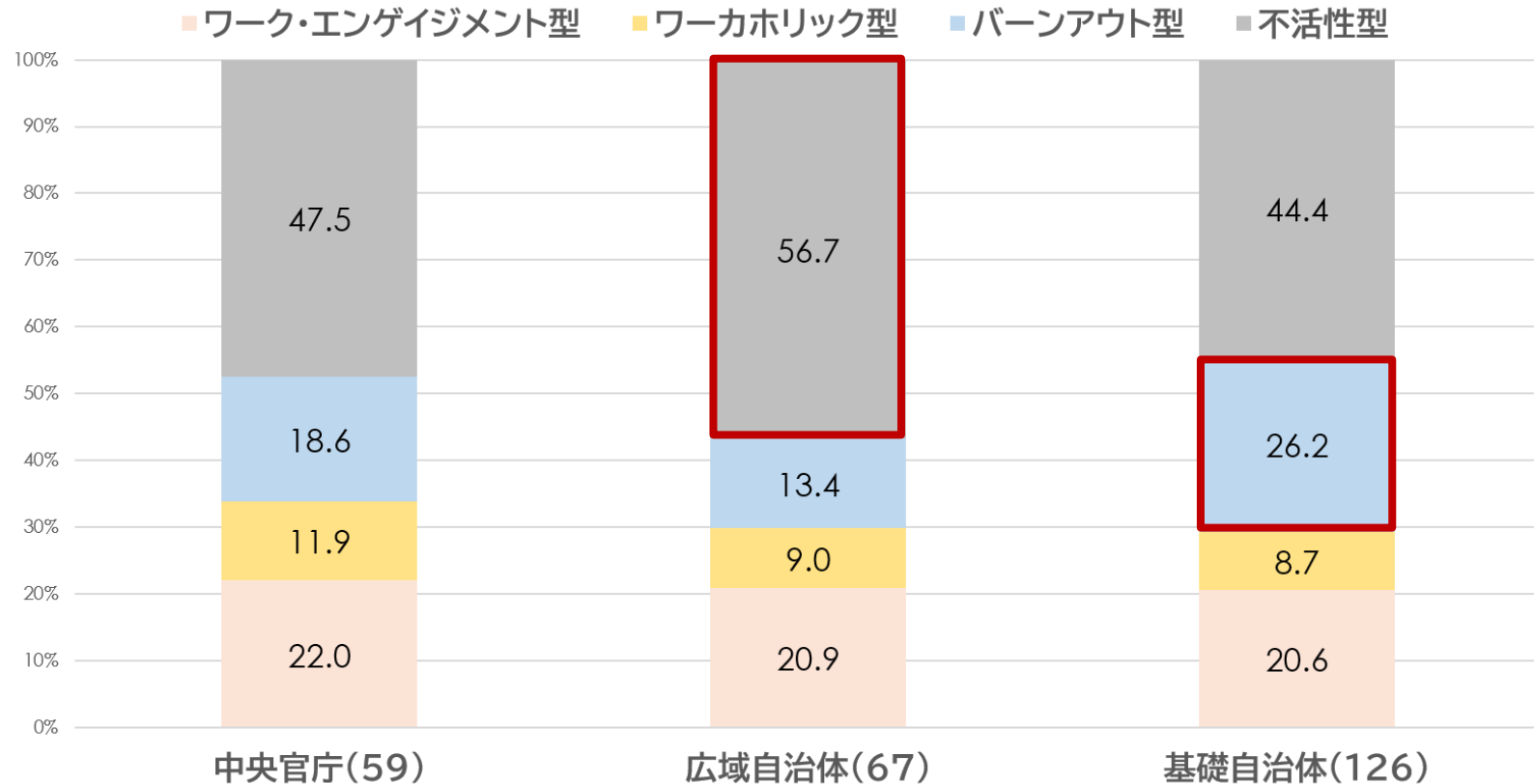


## 調査結果

# 公務員の4類型割合（所属別・20代+30代）

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。

所属別 | 20～30代職員の公務員タイプの実態

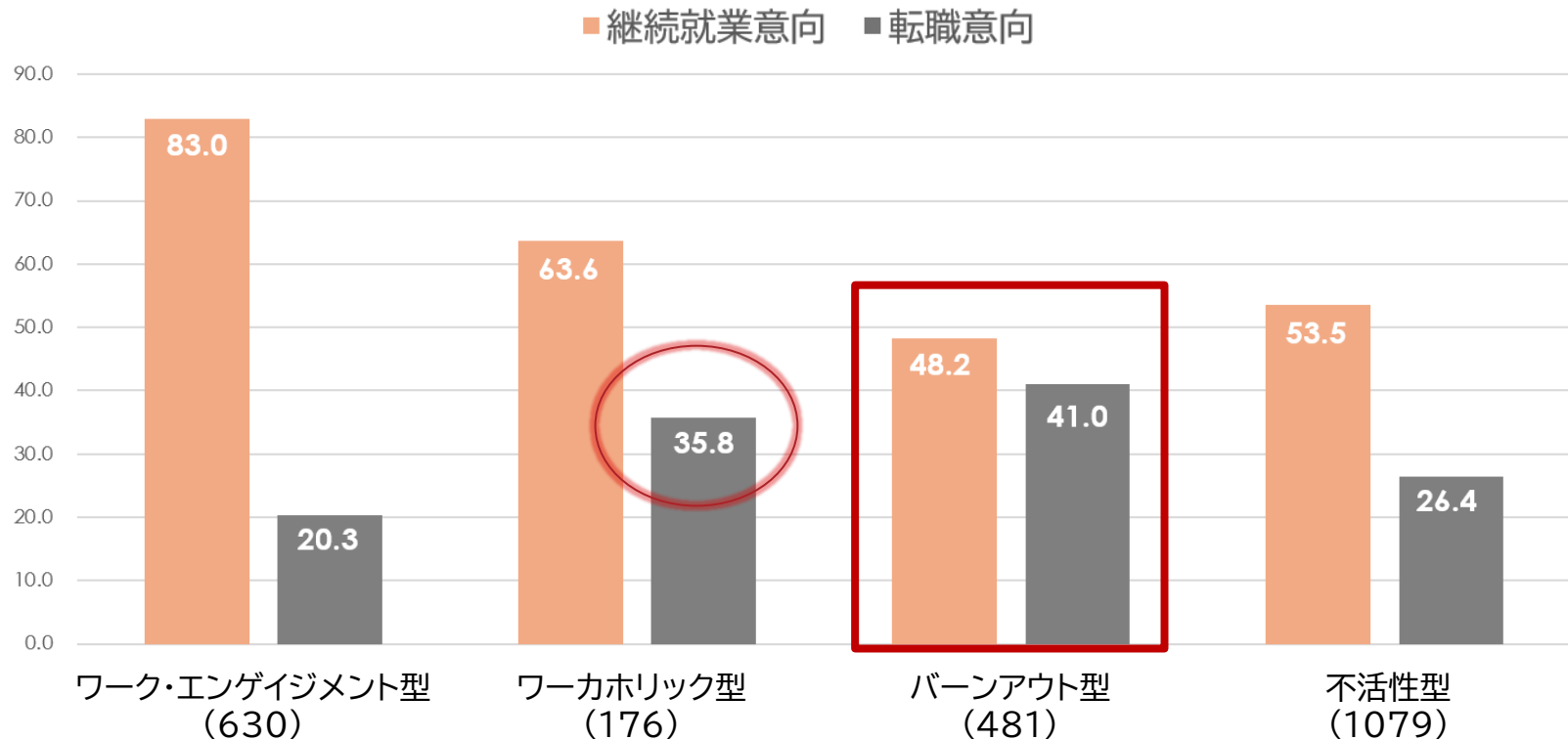


## 調査結果

# 公務員の4類型別 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り、継続就業意向は一定程度あるものの、転職意向も高い。仕事への熱意がある職員であっても、高ストレス状態が続けば、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(%)



※継続就業意向：「この先も公務員として働きたい」7件法 Top3割合

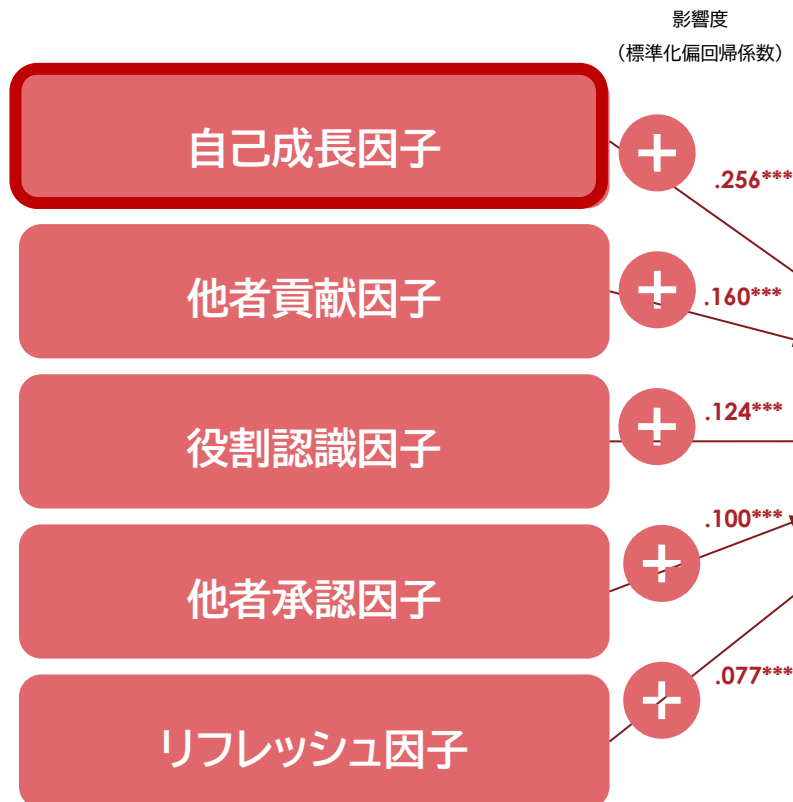
※転職意向：「条件さえ合えば、別の業界に転職したい」7件法 Top3割合

## 調査結果

## ワーク・エンゲイジメントの要因分析（はたらく幸せ／不幸せ7因子）

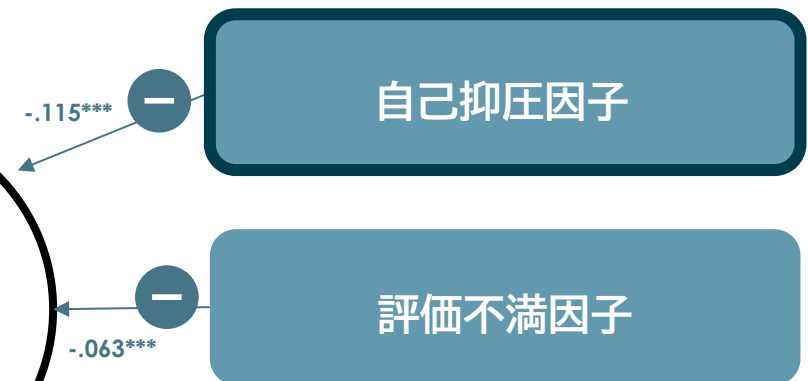
ワーク・エンゲイジメントへの影響要因(因子)を確認した。仕事への熱意を高める影響が最も強かったのは「自己成長」因子であり、次いで「他者貢献」「役割認識」であった。一方、「自己抑圧(成長・能力発揮の阻害)」や「評価不満」は熱意を低下させる要因となる。若手職員の活力向上や定着を考える上では、成長実感と貢献実感を得られる環境づくりが重要である。

## ワーク・エンゲイジメントを上げる要因



## ワーク・エンゲイジメントを下げる要因

影響度  
(標準化偏回帰係数)



## 【重回帰分析(強制投入法)】

\*\*\*:0.1%水準で有意  
統制変数 | 年齢、性別、未婚、所属先  
分析対象 | 公務員 n=2,366  
調整済R<sup>2</sup> | 0.457



PERSOL

パーソル 総合研究所

# 公務員の職業の 魅力を阻害する組織課題

(1)仕事への熱意とストレス

(2)市民対応の実態

(3)キャリアと異動

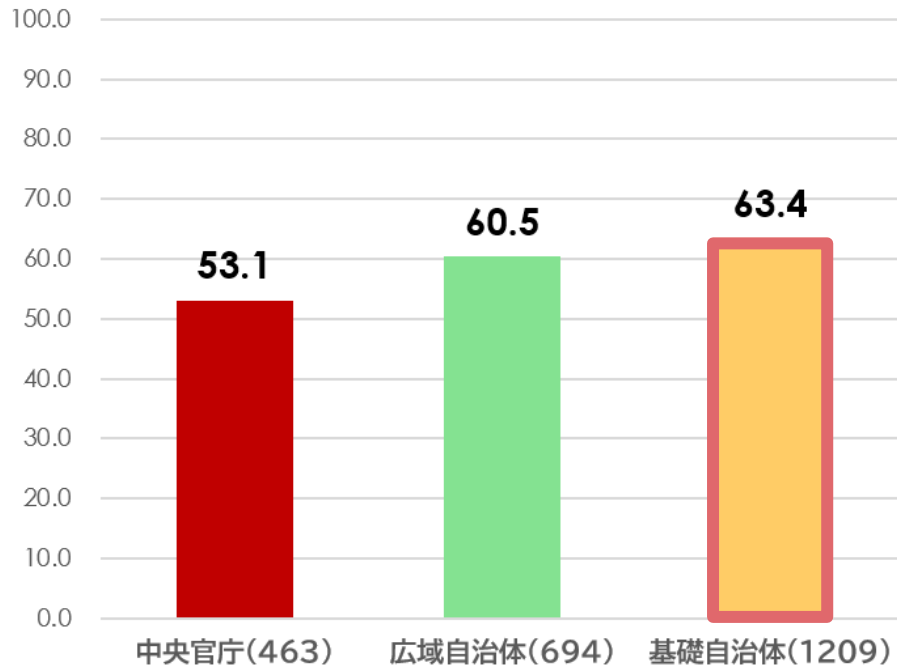
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

## 調査結果

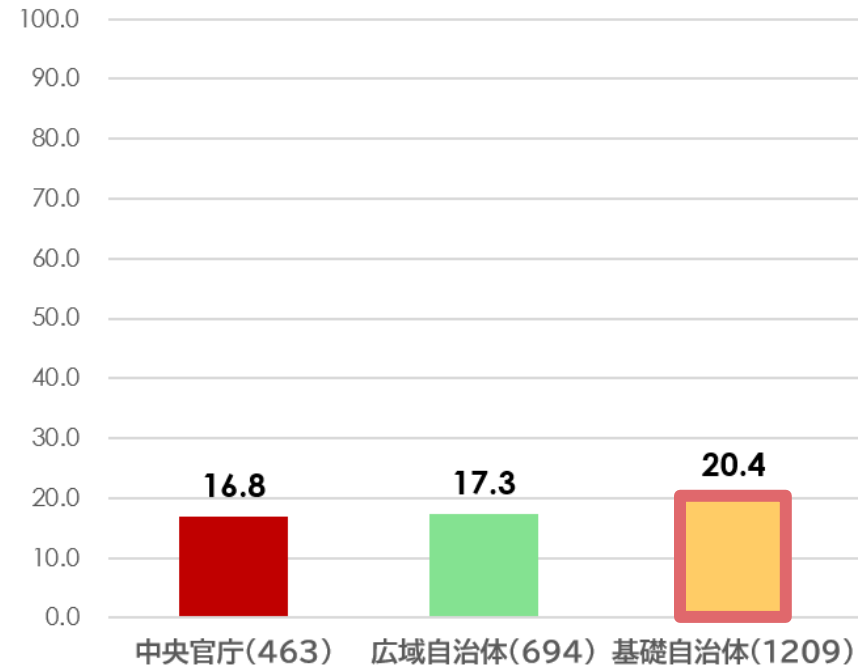
# 国民・住民対応と貢献(感謝)の手ごたえの得難さ

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」の合算

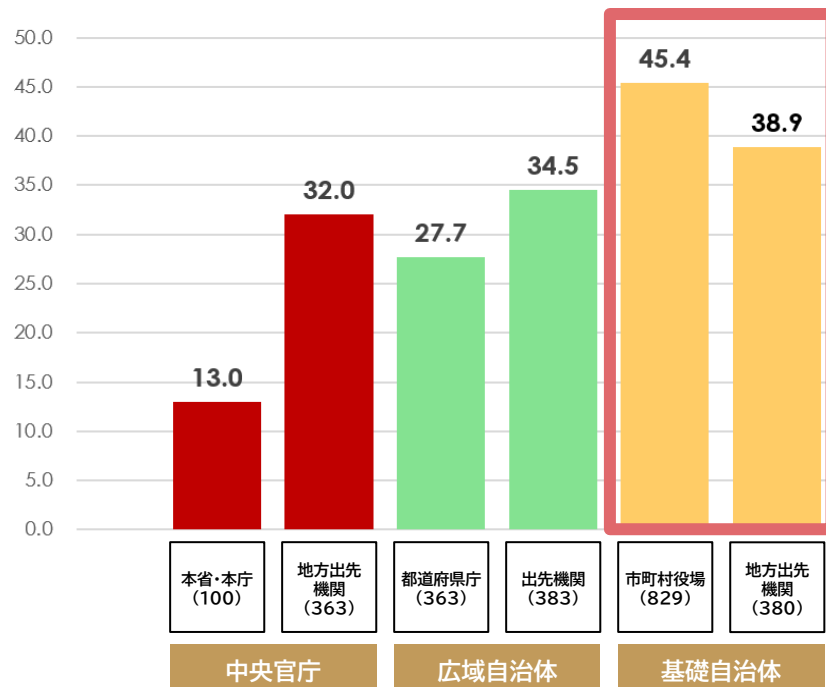
## 調査結果

# 組織外からのクレーム対応の負担

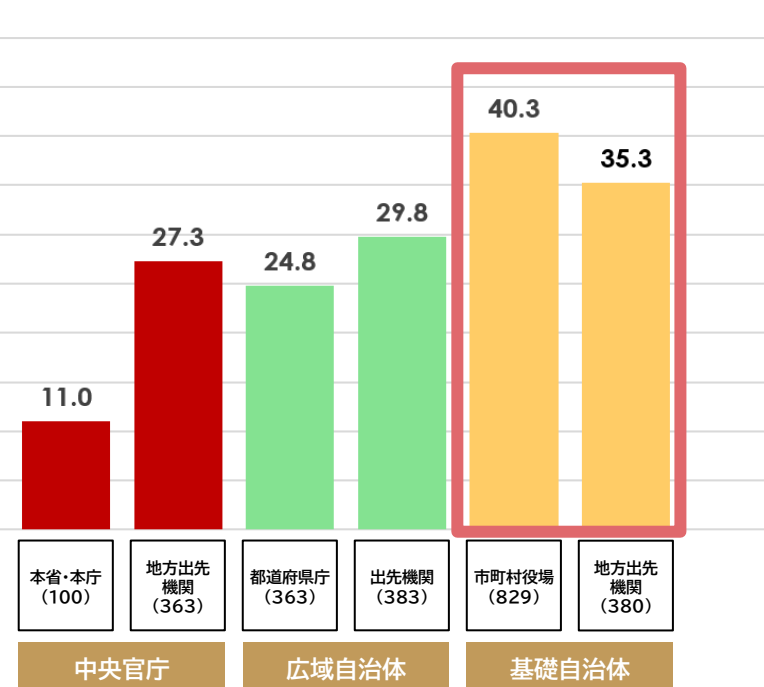
組織外(市民等)からのクレーム対応による負担を確認した。クレームへの対応によって心身が疲弊する、あるいは多くの時間を割かれると答えた割合は、所属を問わず一定数みられた。特に基礎自治体の本庁勤務ではその割合が高く、住民との接点の多さが職務上の負荷につながっている可能性がうかがえる。

### 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



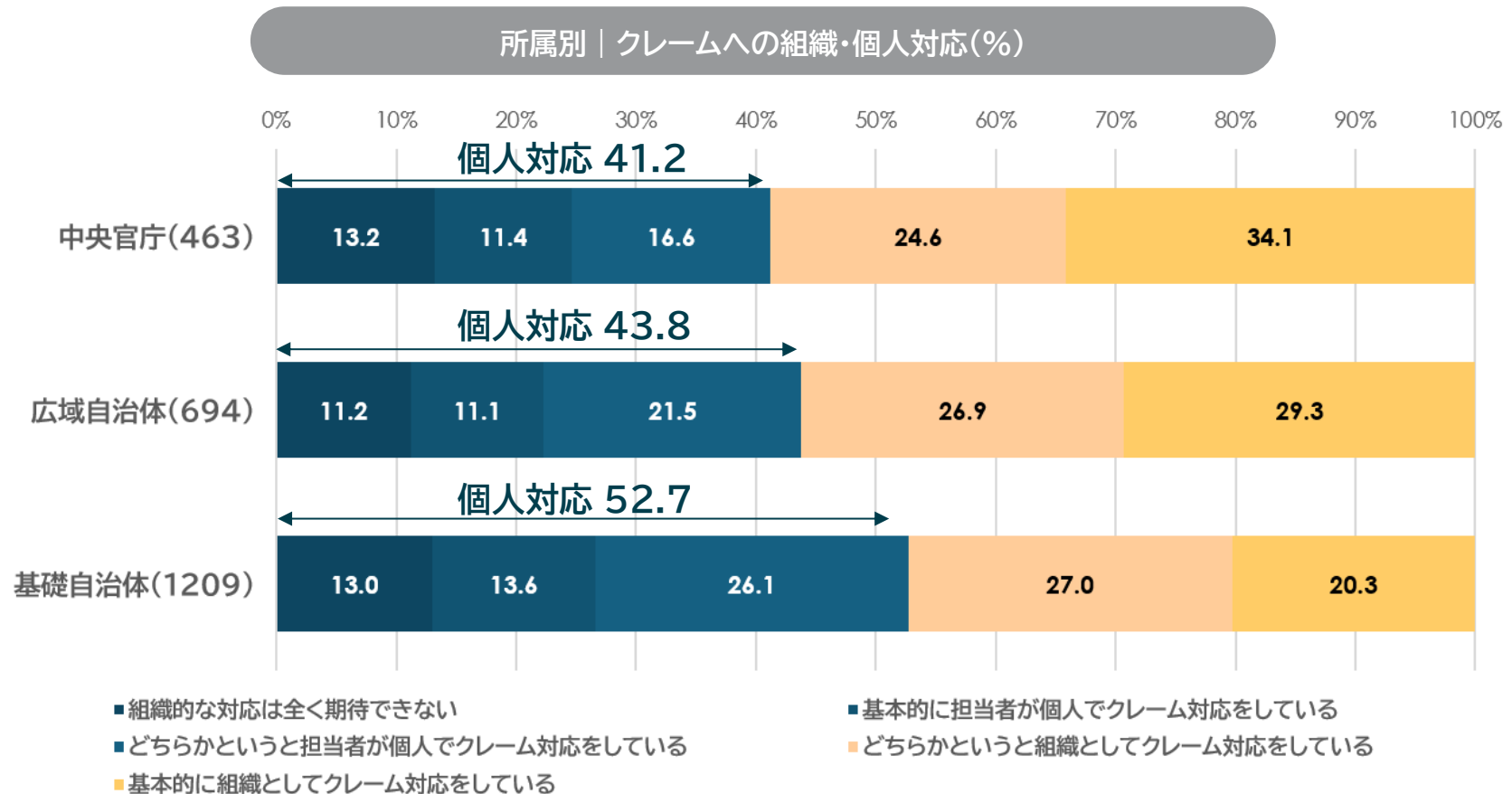
Q.1つのクレーム対応にかなりの時間が割かれる



## 調査結果

# 組織外からのクレームへの対応実態

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。



## 調査結果

# クレームの組織対応と他者貢献、評価不満因子の関係（基礎自治体）

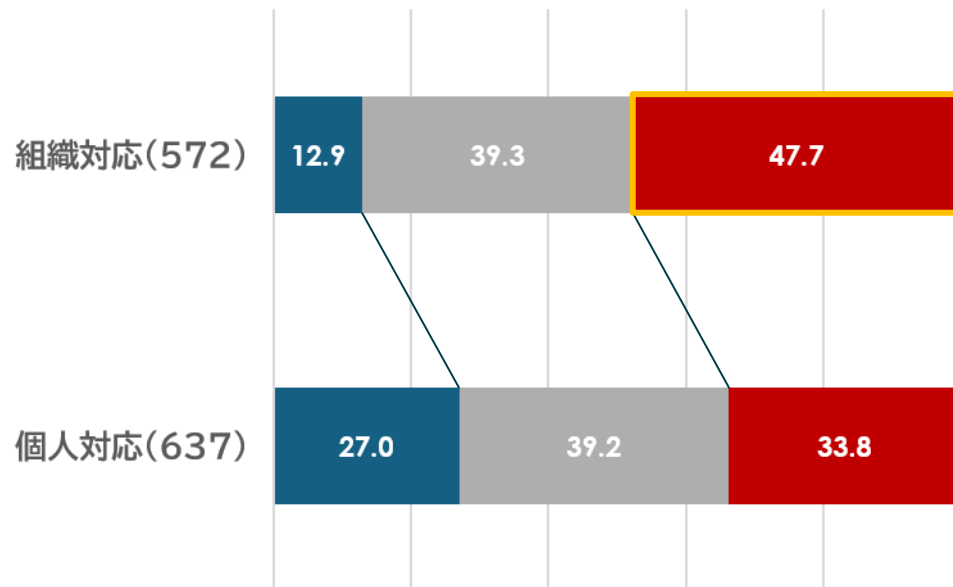
対応機会の多い基礎自治体について、クレーム対応の組織的対応／個人依存別に、他者貢献因子・評価不満因子との関係を確認した。組織的に対応されている群では、社会へ貢献している実感が高く、仕事で報われないと感じる割合も低い傾向がみられた。クレーム対応を個人に依存する職場では、貢献実感を低下させ、評価不満を増大させるリスクが示唆される。

### クレーム対応別 | 他者貢献因子

私は、仕事を通じて、社会へ貢献している実感がある

■ そう思わない ■ どちらでもない ■ そう思う

0% 20% 40% 60% 80% 100%

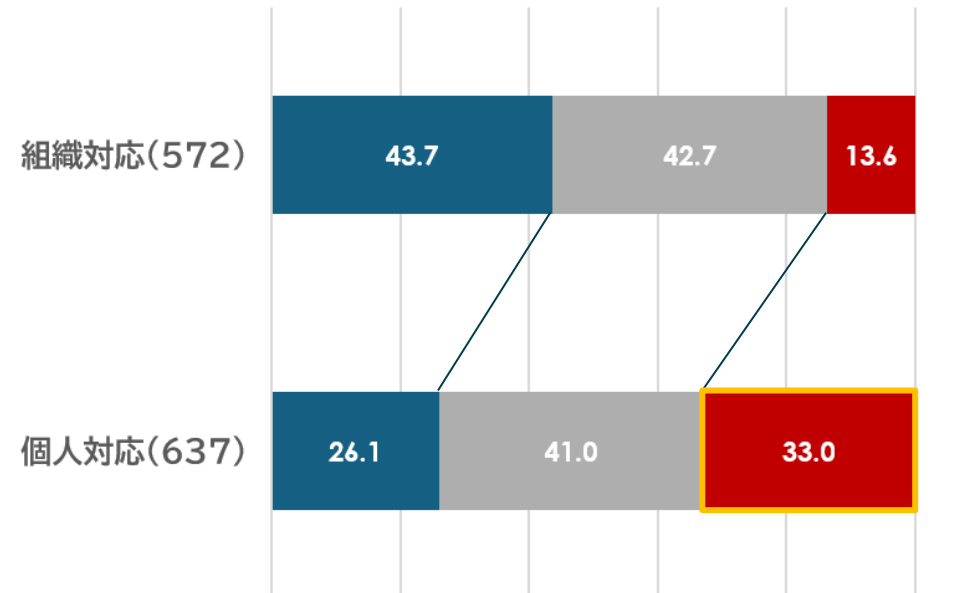


### クレーム対応別 | 評価不満因子

私の仕事での努力は、報われないと思う

■ そう思わない ■ どちらでもない ■ そう思う

0% 20% 40% 60% 80% 100%





PERSOL

パーソル 総合研究所

# 公務員の職業の 魅力を阻害する組織課題

(1)仕事への熱意とストレス

(2)市民対応の実態

(3)キャリアと異動

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

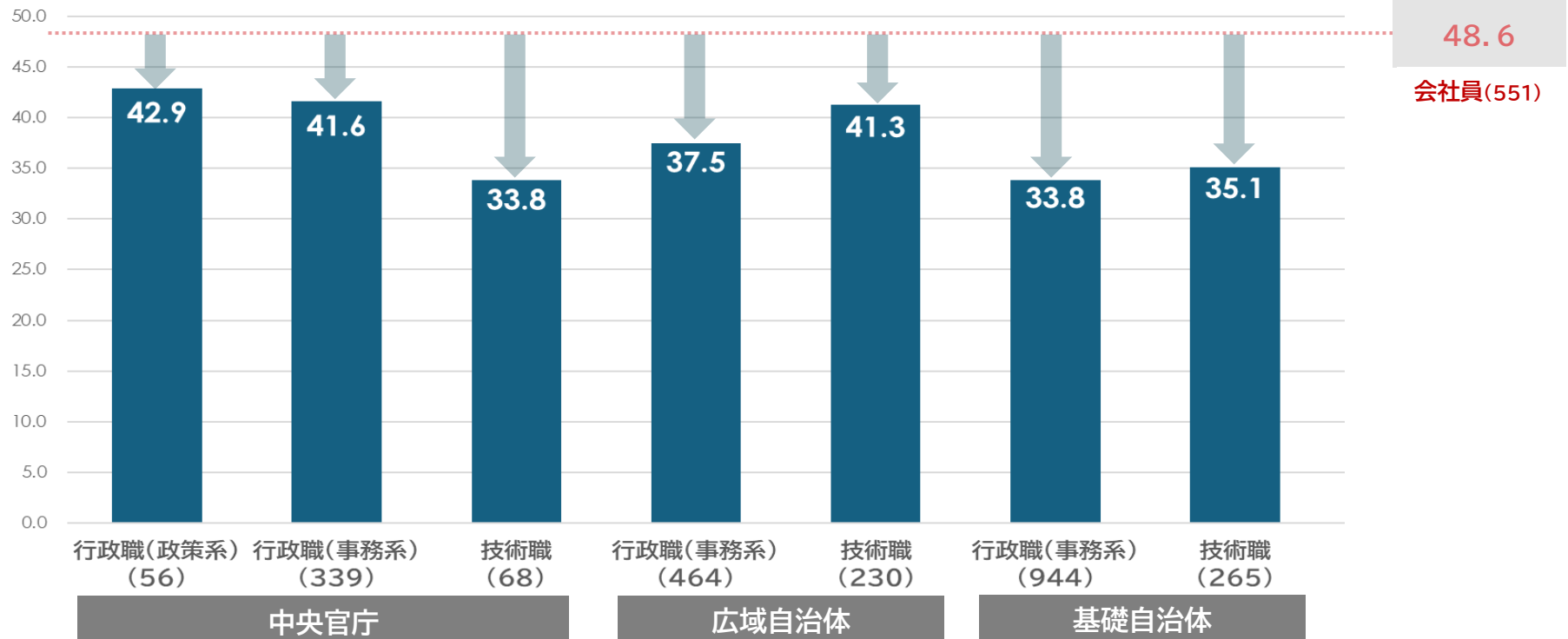
## 調査結果

# 公務員の働くことを通じた成長実感（所属・職種別）

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。成長実感は全ての所属・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の獲得が課題となっている可能性がある。

### 所属・職種別 | 成長実感(%)

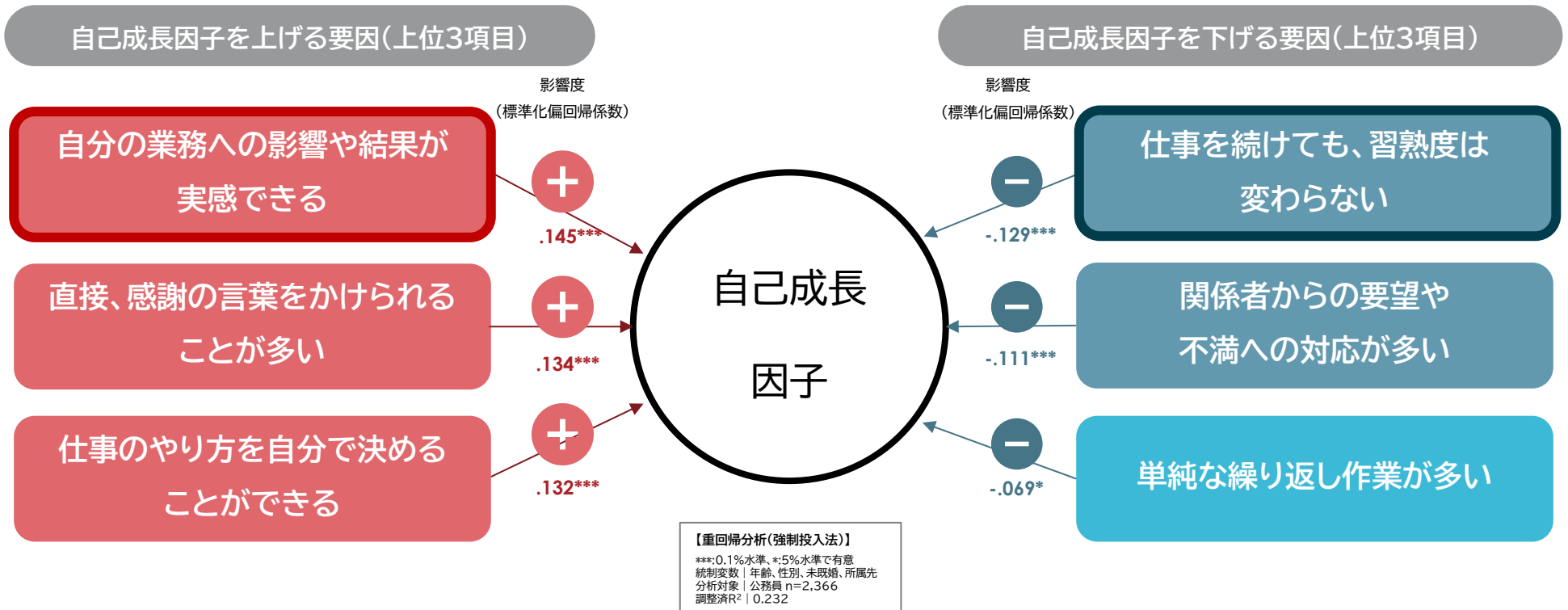
Q.過去【1年間】ほどを振りかえてご回答ください。あなたは仕事を通じた成長を実感しましたか。  
7件法回答のうち「7.とても実感した」～「5.やや実感した」までを合算



## 調査結果

# 「自己成長因子」と職務特性との関係

仕事における成長実感に関連する「自己成長因子」に着目し、影響を与え得る職務特性を確認した。促進要因としては「自分の業務への影響や結果が実感できる」「直接、感謝の言葉をかけられることが多い」などがあがった。一方で、「仕事を続けても習熟度が変わらない」が最も強い阻害要因であり、「関係者からの要望や不満への対応が多い」ことも成長実感を損なっていた。能力や経験の向上が実感しにくい環境は、公務員の活力や魅力を低下させる可能性がある。



## 調査結果

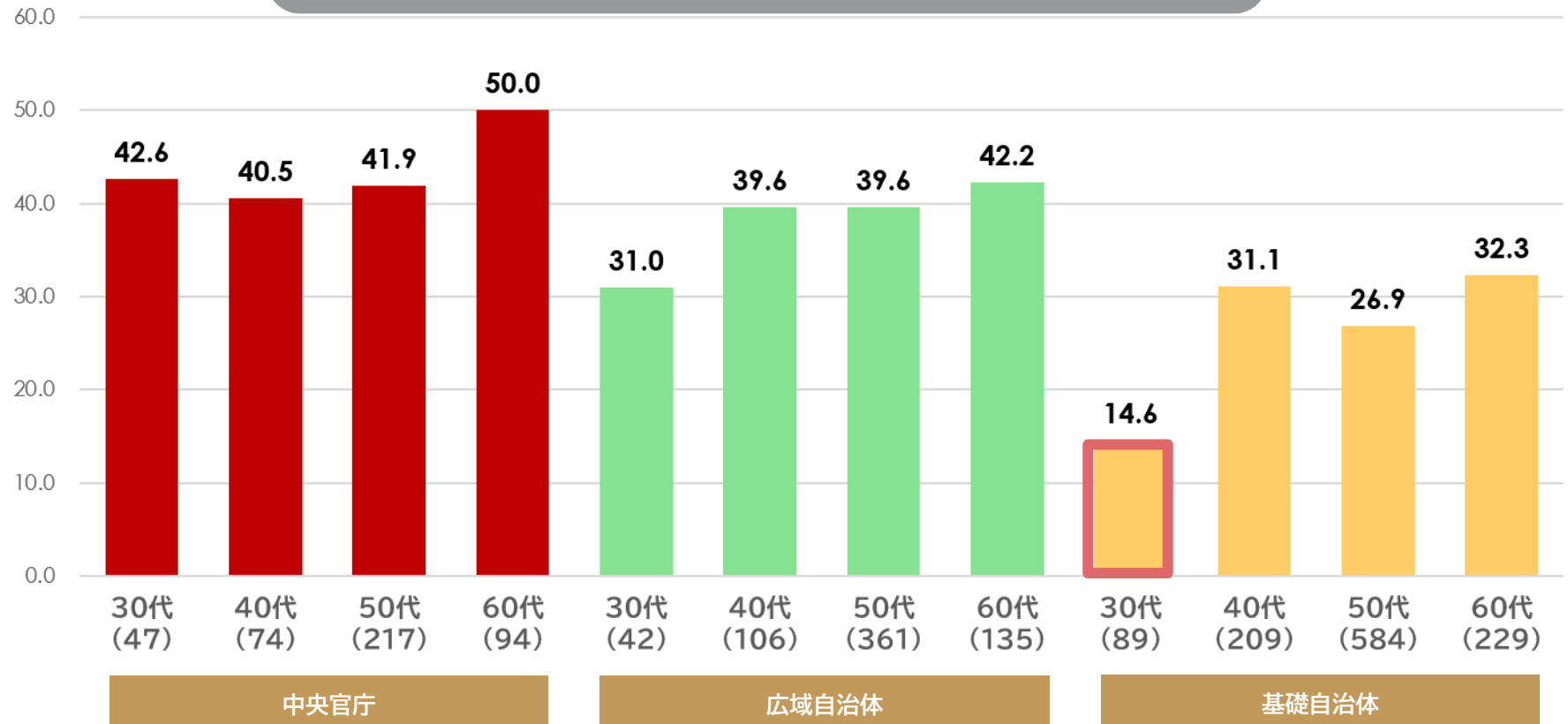
# 異動に伴う仕事内容の関連性（所属・年代別）

定期的な異動が多い公務員について、現在と異動前の職場における仕事内容の関連性を年代別に確認した。

中央官庁や広域自治体では比較的関連性が保たれている一方、基礎自治体では30代を中心に関連性が低い傾向がみられた。

※20代については、異動経験のあるサンプルが極端に少ないため除外した

所属・年代別 | 異動に伴う仕事内容の関連性(%)



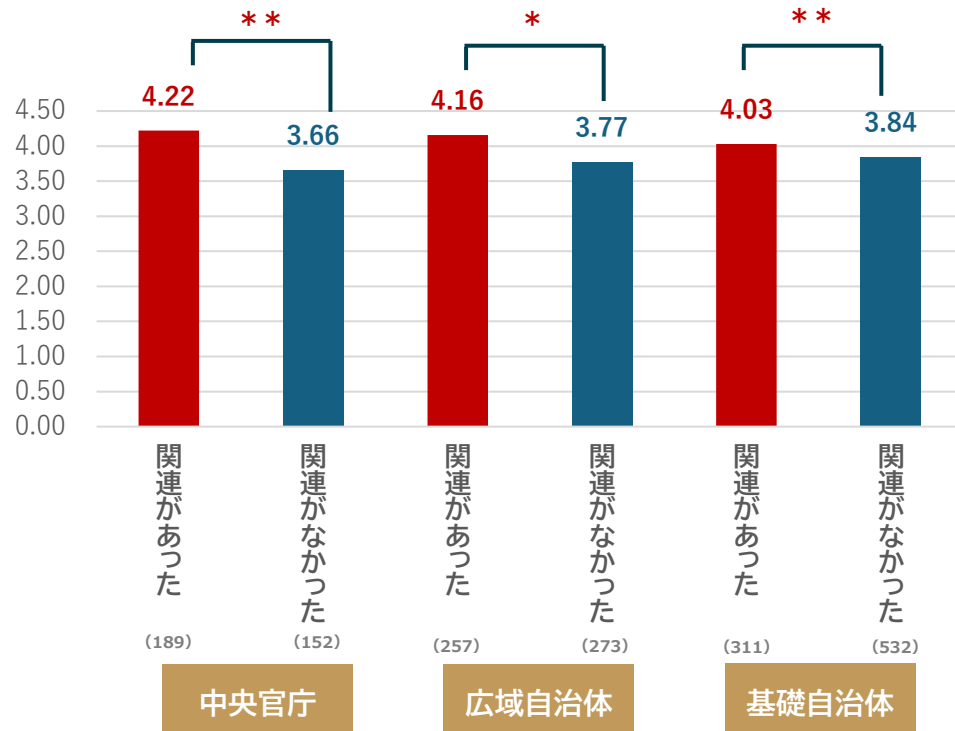
※5件法回答のうち「5.非常に関連があった」「4.ある程度関連があった」を合計

## 調査結果

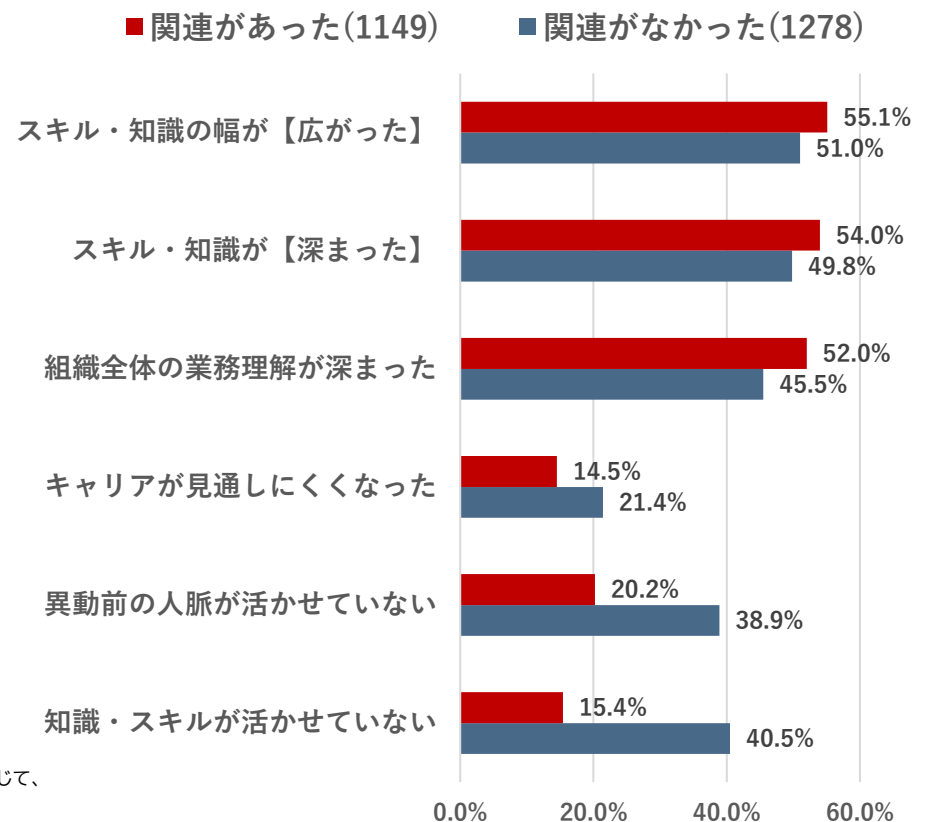
# 異動に伴う仕事内容の関連性と能力開発・成長実感

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。

所属別 | 異動に伴う仕事内容の関連別はたらく成長実感 (pt)



異動に伴う仕事内容の関連性と能力・キャリア開発への影響



※「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、成長を感じる事が多い」「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」「7.とてもそう思う」～「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

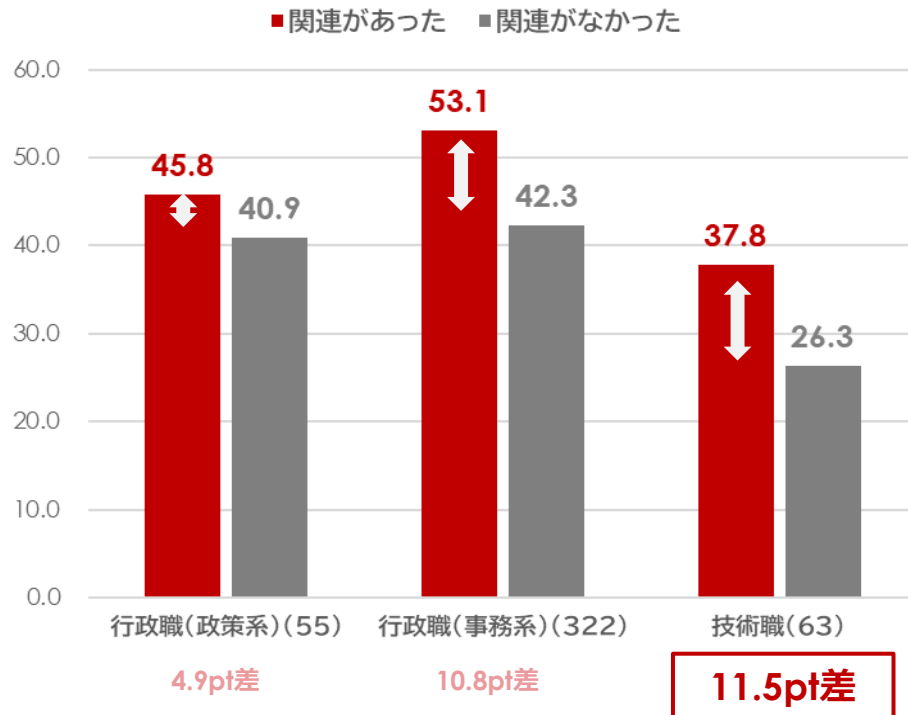
## 調査結果

# 中央官庁職員の異動での仕事内容の関連性と成長実感、役割認識

異動に伴う一貫性と成長実感の関係に有意な差が認められた中央官庁職員について、行政職(政策系)、行政職(事務系)、技術職を比較した。いずれも異動で仕事内容に関連性があるほど、成長実感のみならず主体的に仕事へ取り組む意識(役割認識)も高かった。特に技術職ではその差が大きく、異動に伴う経験や専門性の接続が重要である可能性が示唆される。

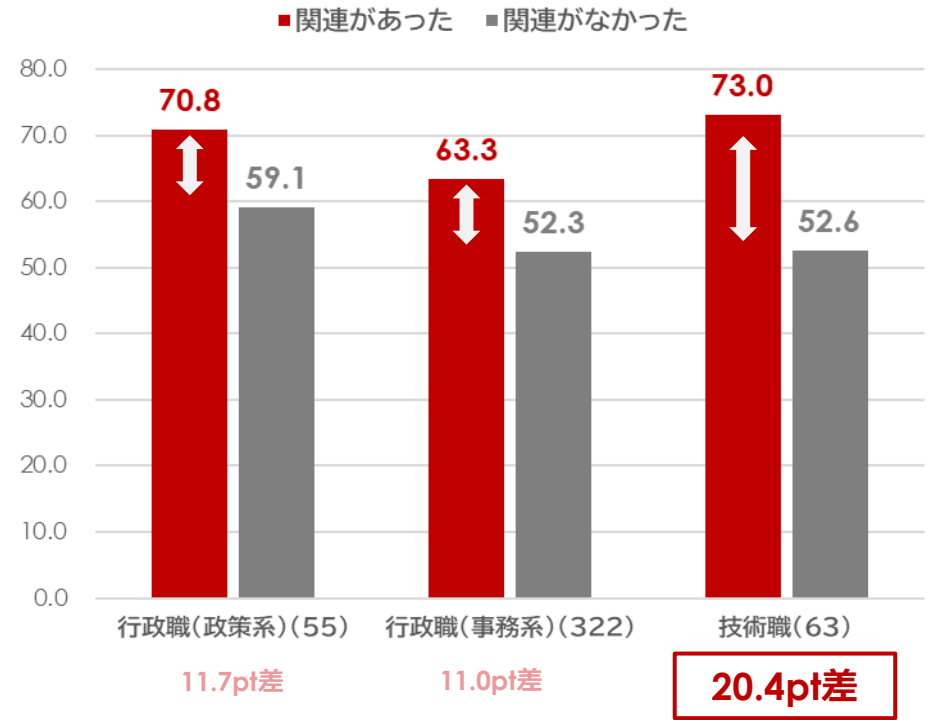
### 中央官庁・異動の仕事内容関連性別 | 成長実感(%)

Q.過去【1年間】ほどを振り返ってご回答ください。あなたは仕事を通じた成長を実感しましたか。  
7件法回答のうち「7.とても実感した」～「5.やや実感した」まで合算



### 中央官庁・異動の仕事内容関連性別 | 主体性(%)

Q.私は、主体的に仕事に取り組んでいる  
7件法回答のうち「7.とてもそう思う」～「5.どちらかというと思う」まで合算





PERSOL

パーソル 総合研究所

# 公務員という職業の魅力を継承する (採用・定着)

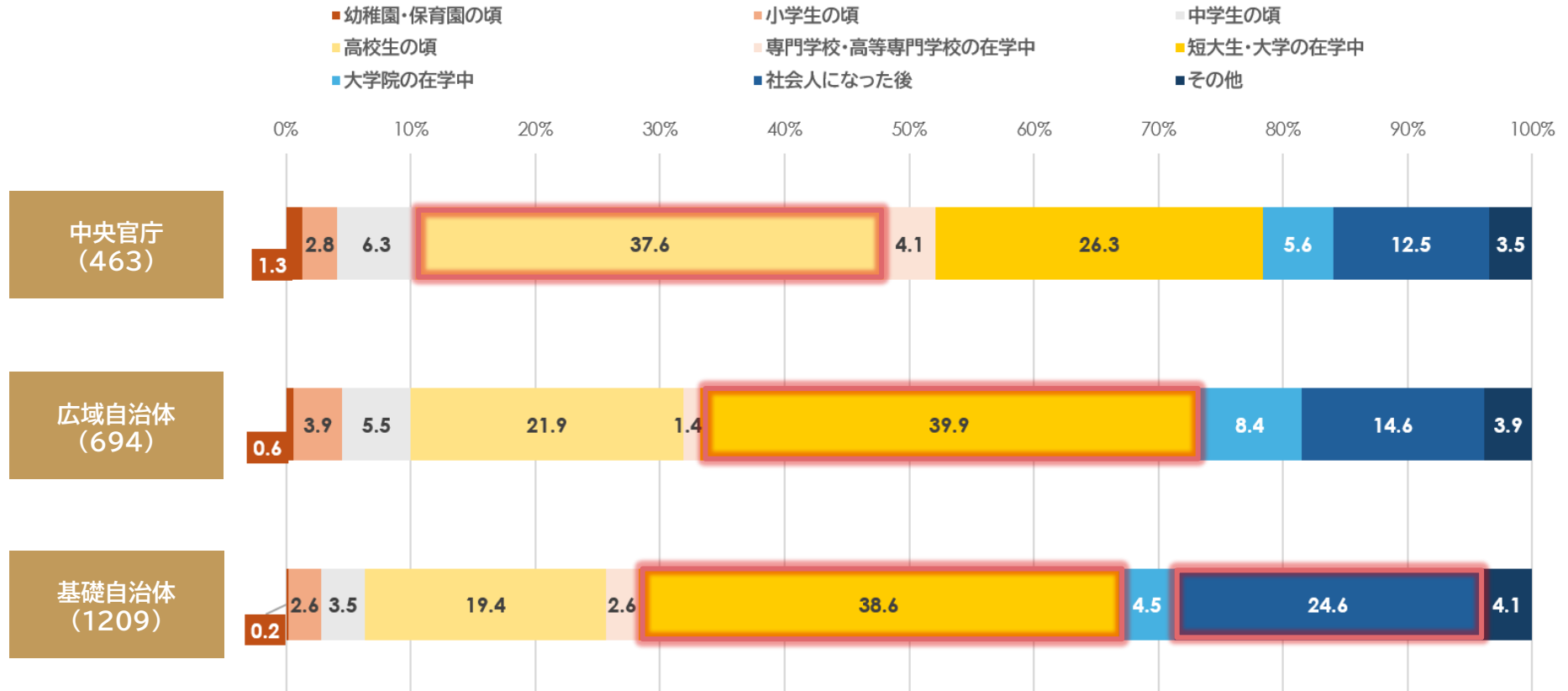
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

## 調査結果

## 公務員になろうと思い始めた時期

公務員になろうと思い始めた時期を確認した。中央官庁では「高校生の頃」が最も多く、広域自治体・基礎自治体では「短大・大学の在学中」が中心であった。一方、基礎自治体では「社会人になった後」も24.6%を占めており、他所属より多い。所属によって志望形成の時期が異なるため、採用広報や接点形成の時期・方法を使い分ける必要があることが示唆される。

### 所属別 | 公務員になりたい・なろうと思い始めた時期



## 調査結果

## 公務員になった理由

公務員になった理由を、所属別に確認したところ、「安定した雇用」はいずれの所属でも最上位であった。一方で、次点以降を見ると、中央官庁では、「社会に役立つ仕事をしたい」「国や自治体の仕組みに関わる」といった公共性・制度への関心が比較的強い。地方自治体では、「地元で暮らしながら働ける」が第2位となり、「転勤が少なそう」「近親者も安心し、喜ぶ」など私生活との両立が重視されていた。公務員という職業の魅力は、安定性に加え、公共性や地域、家族や友人らとのつながりによって支えられていることがうかがえる。

## 所属別 | 公務員になった理由(%)全19項目中の上位項目※複数回答

## 中央官庁(463)

## 広域自治体(694)

## 基礎自治体(1209)

|     |                           |      |
|-----|---------------------------|------|
| 第1位 | 安定した雇用を得たいと思ったから          | 52.1 |
| 第2位 | 社会に役立つ仕事をしたいと思ったから        | 31.7 |
| 第3位 | 景気に左右されず、将来設計が立てやすいと思ったから | 24.6 |
| 第4位 | 国や自治体の仕組みに関わる仕事が面白そうだったから | 19.4 |
| 第5位 | 近親者も安心し、喜ぶと思ったから          | 17.7 |
| 第6位 | なんとなく(成り行きで受験した)          | 14.9 |
| 第7位 | 近親者も公務員だったから              | 14.0 |
| 第8位 | 専門知識や資格を活かせると思ったから        | 9.3  |
| 第9位 | 地元で暮らしながら働けると思ったから        | 9.3  |

|                               |      |
|-------------------------------|------|
| 安定した雇用を得たいと思ったから              | 49.4 |
| 地元で暮らしながら働けると思ったから            | 32.9 |
| 社会に役立つ仕事をしたいと思ったから            | 32.0 |
| 景気に左右されず、将来設計が立てやすいと思ったから     | 26.8 |
| 国や自治体の仕組みに関わる仕事が面白そうだったから     | 18.0 |
| 近親者も安心し、喜ぶと思ったから              | 17.9 |
| 地域や住民の生活を支える仕事にやりがいを感じそうだったから | 17.7 |
| 専門知識や資格を活かせると思ったから            | 14.8 |
| 近親者も公務員だったから                  | 13.4 |

|                               |      |
|-------------------------------|------|
| 安定した雇用を得たいと思ったから              | 46.8 |
| 地元で暮らしながら働けると思ったから            | 39.3 |
| 景気に左右されず、将来設計が立てやすいと思ったから     | 25.6 |
| 社会に役立つ仕事をしたいと思ったから            | 23.5 |
| 転勤が少なそうだったから                  | 23.2 |
| 近親者も安心し、喜ぶと思ったから              | 18.5 |
| 地域や住民の生活を支える仕事にやりがいを感じそうだったから | 16.5 |
| 残業が少なく、ワークライフバランスが保てそうだったから   | 16.0 |
| 家族や親しい人と離れずに済むと思ったから          | 13.6 |

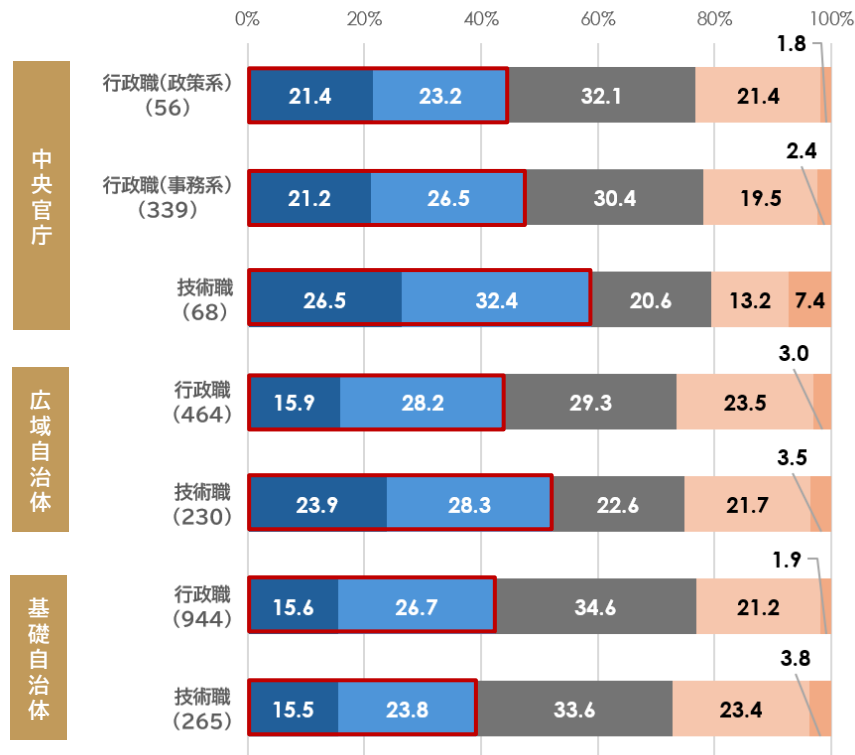
## 調査結果

# 公務員の仕事のイメージと実際とのギャップ（所属・職種別）

公務員という職業の実態は、就業前に抱いていた期待やイメージと異なっていたかを確認した。入職前に仕事内容を具体的にイメージできていたとの回答は、総じて少なく、特に中央官庁と広域自治体の技術職においては具体的なイメージ形成の機会が少ないことが示唆される。一方、事前のイメージとのギャップがあったとする割合は、いずれの所属・職種でも高い傾向がみられた。

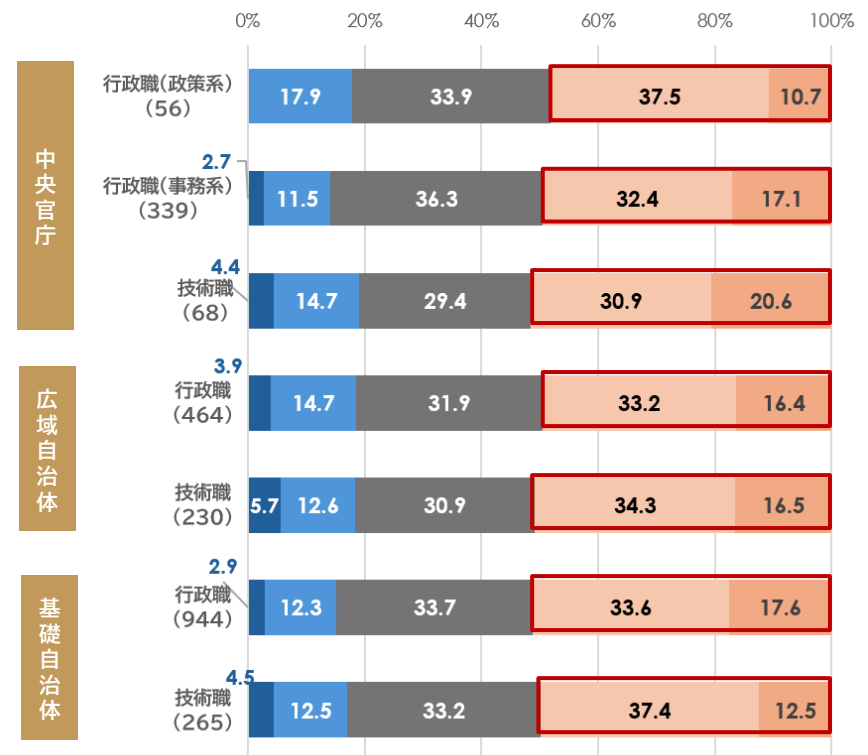
所属・職種別 | 公務員になる前に、仕事内容を具体的にイメージできていた

■あてはまらない ■ややあてはまらない ■どちらともいえない ■ややあてはまる ■あてはまる



所属・職種別 | 公務員の実態は、就業前に抱いていた期待やイメージと異なっていた

■あてはまらない ■ややあてはまらない ■どちらともいえない ■ややあてはまる ■あてはまる

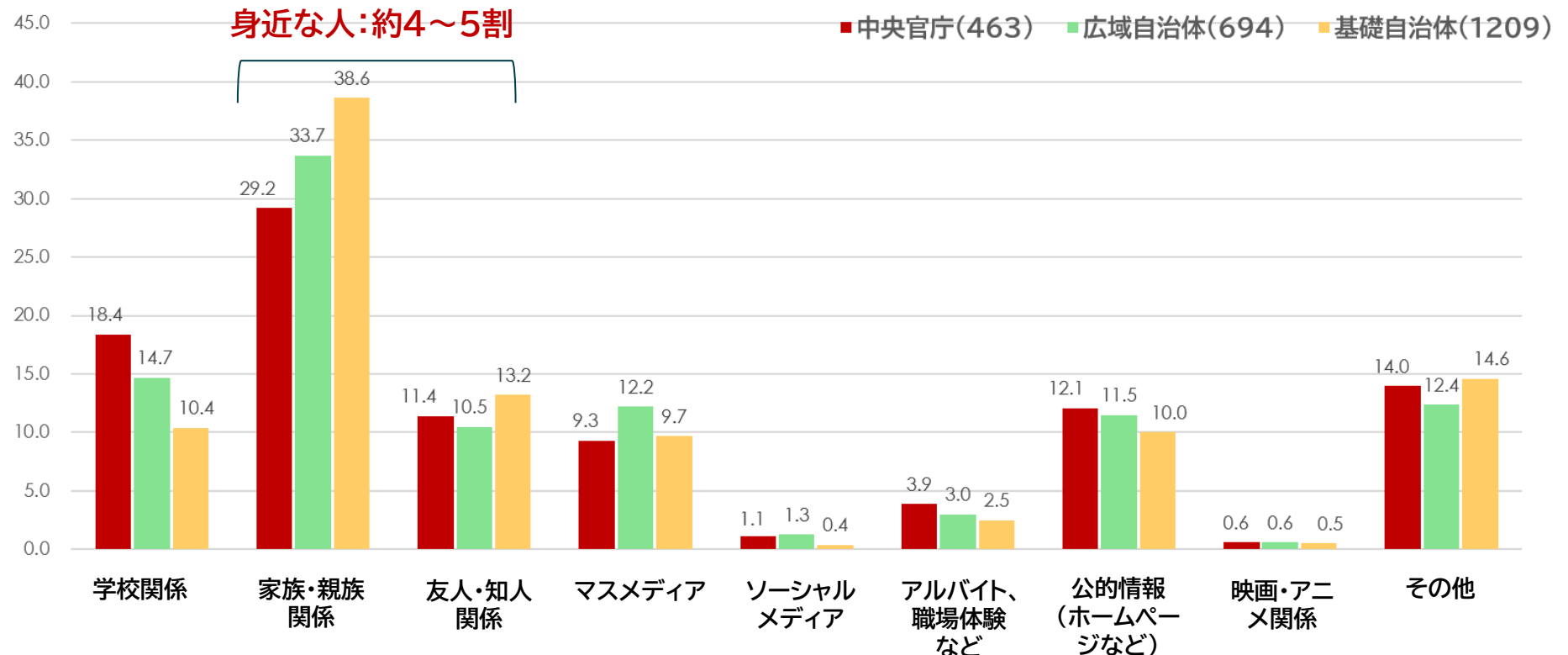


## 調査結果

# 公務員という職業イメージの情報源（所属別）

公務員は職業イメージをどこから得ていたのか。情報源として最も割合が高いのは「家族・親族関係」である。特に、基礎自治体職員では、約4割が家族・親族関係から公務員の職業イメージを得ていた。「友人・知人関係」を含めれば、所属に関わらず公務員の約4～5割は身近な人からそのイメージが形成されている。また、中央官庁職員では、約2割が「学校関係」から職業イメージを得ていた。

所属別 | 公務員イメージをどこから得たのか(%)



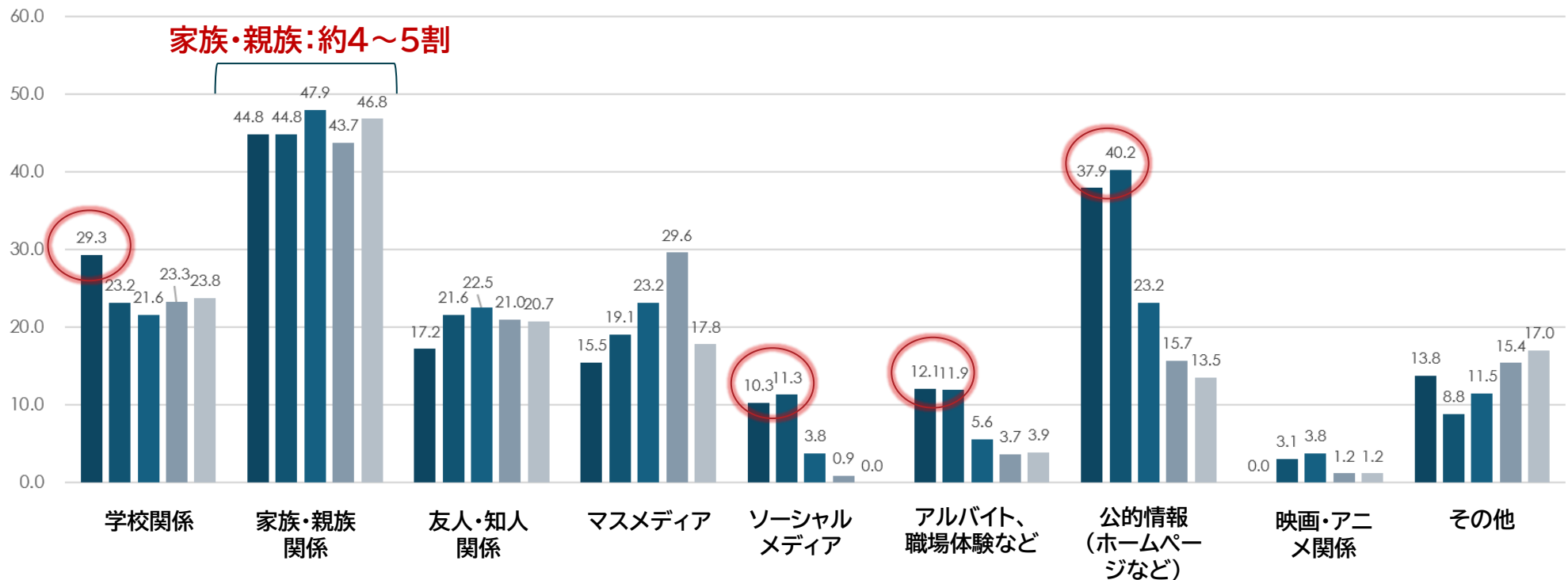
## 調査結果

# 公務員という職業イメージの情報源（年代別）

年代別に職業イメージの情報源を確認した。年代を問わず「家族・親族関係」が約4～5割と最も多い。一方、20代・30代では、「学校関係」「公的情報」「ソーシャルメディア」「アルバイト・職場体験」の割合が相対的に高く、若年層は多様な接点から公務員像を形成していた。特に、ホームページなどの公的情報の影響は顕著であり、求職者の母集団形成において重要な媒体となっている可能性がある。

年代別 | 公務員イメージをどこから得たのか(%)

■ 20代(58) ■ 30代(194) ■ 40代(426) ■ 50代(1205) ■ 60代(483)



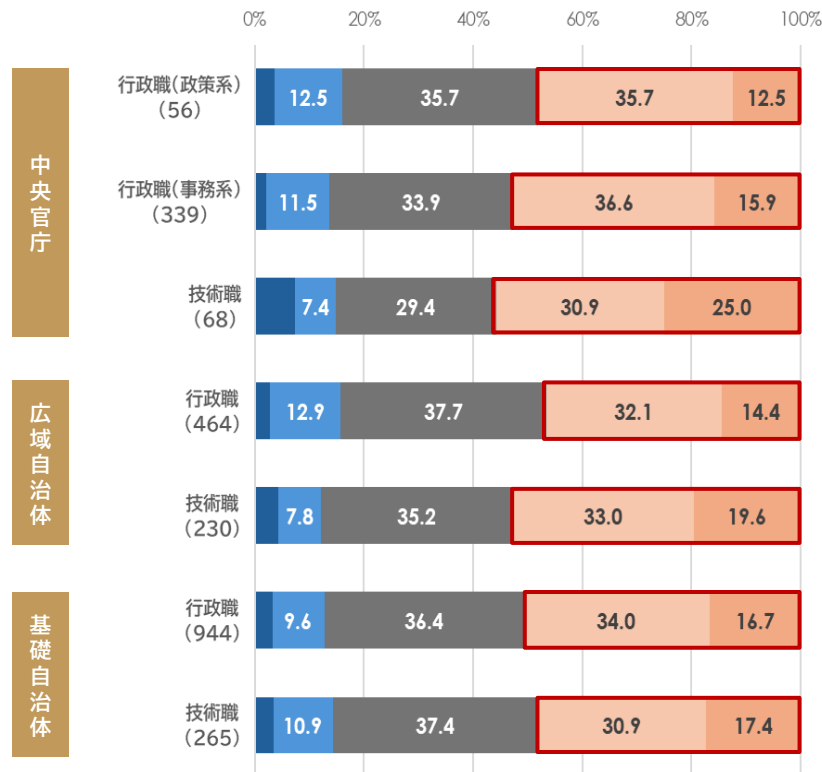
## 調査結果

# 公務員という職業のイメージと情報発信の必要性（所属・職種別）

公務員の職業イメージについて、約半数の職員は「実態と比べて悪く捉えられている」と感じていた。また、仕事の魅力をより積極的に発信する必要があると回答した割合も同程度であった。採用に際しては、仕事の実像と魅力を、より具体的に伝えることが求められる。

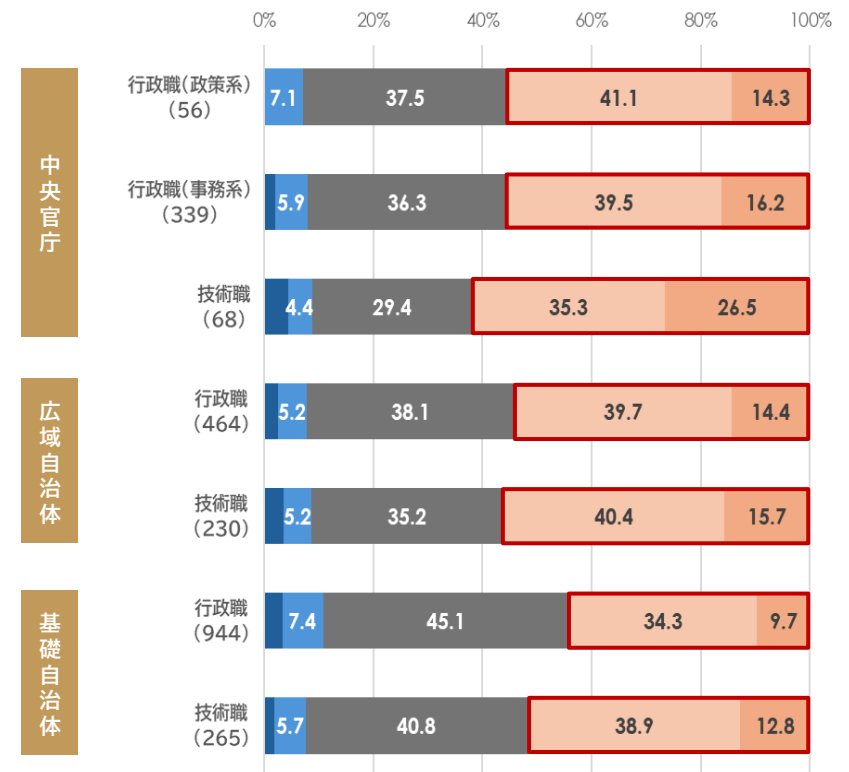
### 所属・職種別 | 公務員のイメージは実態と比べて悪すぎると思う

■あてはまらない ■ややあてはまらない ■どちらともいえない ■ややあてはまる ■あてはまる



### 所属・職種別 | 公務員の仕事の魅力は、もっと積極的に発信する必要があると思う

■あてはまらない ■ややあてはまらない ■どちらともいえない ■ややあてはまる ■あてはまる



## 調査結果

# 公務員を家族・知人・友人に勧めない理由（中央官庁）

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)              |
|------|---------------------------|
| 第1位  | 残業や業務量が多い(53.8)           |
| 第2位  | ストレスが多い(46.2)             |
| 第3位  | ルールや手続きが多く、自由度が低い(46.2)   |
| 第3位  | 成果が評価されにくい(46.2)          |
| 第5位  | 専門性やスキルを高める機会が少ない(38.5)   |
| 第5位  | 新しい取り組みが進みにくい(38.5)       |
| 第7位  | 給与が低い(30.8)               |
| 第7位  | 柔軟な働き方(テレワークなど)が難しい(30.8) |
| 第7位  | 仕事にやりがいを感じにくい(30.8)       |
| 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(23.1)       |
| 第10位 | 職場の雰囲気や人間関係に問題がある(23.1)   |
| 第13位 | 昇進のスピードが遅い(7.7)           |

|      | 行政職(事務系)(72)              |
|------|---------------------------|
| 第1位  | ストレスが多い(44.4)             |
| 第1位  | 給与が低い(44.4)               |
| 第3位  | 自由度が低い(43.1)              |
| 第4位  | 仕事にやりがいを感じにくい(40.3)       |
| 第4位  | 成果が評価されにくい(40.3)          |
| 第6位  | 残業や業務量が多い(30.6)           |
| 第7位  | 職場の雰囲気や人間関係に問題がある(26.4)   |
| 第8位  | 柔軟な働き方(テレワークなど)が難しい(20.8) |
| 第8位  | 新しい取り組みが進みにくい(20.8)       |
| 第10位 | 上司や組織の意思決定が遅い(19.4)       |
| 第11位 | キャリアの選択肢が限られている(18.1)     |
| 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(13.9)          |

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

## 調査結果

# 公務員を家族・知人・友人に勧めない理由（広域・基礎自治体）

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

|      | 行政職(105)                  |
|------|---------------------------|
| 第1位  | ストレスが多い(48.6)             |
| 第2位  | 成果が評価されにくい(45.7)          |
| 第2位  | ルールや手続きが多く、自由度が低い(45.7)   |
| 第4位  | 仕事にやりがいを感じにくい(41.0)       |
| 第5位  | 給与が低い(37.1)               |
| 第6位  | 残業や業務量が多い(35.2)           |
| 第7位  | 上司や組織の意思決定が遅い(30.5)       |
| 第8位  | 柔軟な働き方(テレワークなど)が難しい(27.6) |
| 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  | キャリアの選択肢が限られている(26.7)     |
| 第11位 | 新しい取り組みが進みにくい(23.8)       |
| 第11位 | 専門性やスキルを高める機会が少ない(23.8)   |
| 第13位 | 昇進のスピードが遅い(17.1)          |

|      | 技術職(70)                   |
|------|---------------------------|
| 第1位  | 給与が低い(61.4)               |
| 第2位  | ストレスが多い(55.7)             |
| 第3位  | ルールや手続きが多く、自由度が低い(51.4)   |
| 第4位  | 成果が評価されにくい(40.0)          |
| 第5位  | 仕事にやりがいを感じにくい(37.1)       |
| 第6位  | 残業や業務量が多い(34.3)           |
| 第7位  | 昇進のスピードが遅い(31.4)          |
| 第7位  | 新しい取り組みが進みにくい(31.4)       |
| 第9位  | 上司や組織の意思決定が遅い(30.0)       |
| 第10位 | キャリアの選択肢が限られている(21.4)     |
| 第10位 | 柔軟な働き方(テレワークなど)が難しい(21.4) |
| 第12位 | 職場の雰囲気や人間関係に問題がある(20.0)   |
| 第13位 | 専門性やスキルを高める機会が少ない(11.4)   |

#### 基礎自治体

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

|      | 技術職(68)                   |
|------|---------------------------|
| 第1位  | ストレスが多い(60.3)             |
| 第2位  | ルールや手続きが多く、自由度が低い(48.5)   |
| 第3位  | 仕事にやりがいを感じにくい(41.2)       |
| 第4位  | 給与が低い(35.3)               |
| 第5位  | 成果が評価されにくい(32.4)          |
| 第6位  | 新しい取り組みが進みにくい(27.9)       |
| 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(23.5) |
| 第8位  | 上司や組織の意思決定が遅い(23.5)       |
| 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 | 専門性やスキルを高める機会が少ない(22.1)   |
| 第12位 | キャリアの選択肢が限られている(16.2)     |
| 第12位 | 昇進のスピードが遅い(16.2)          |

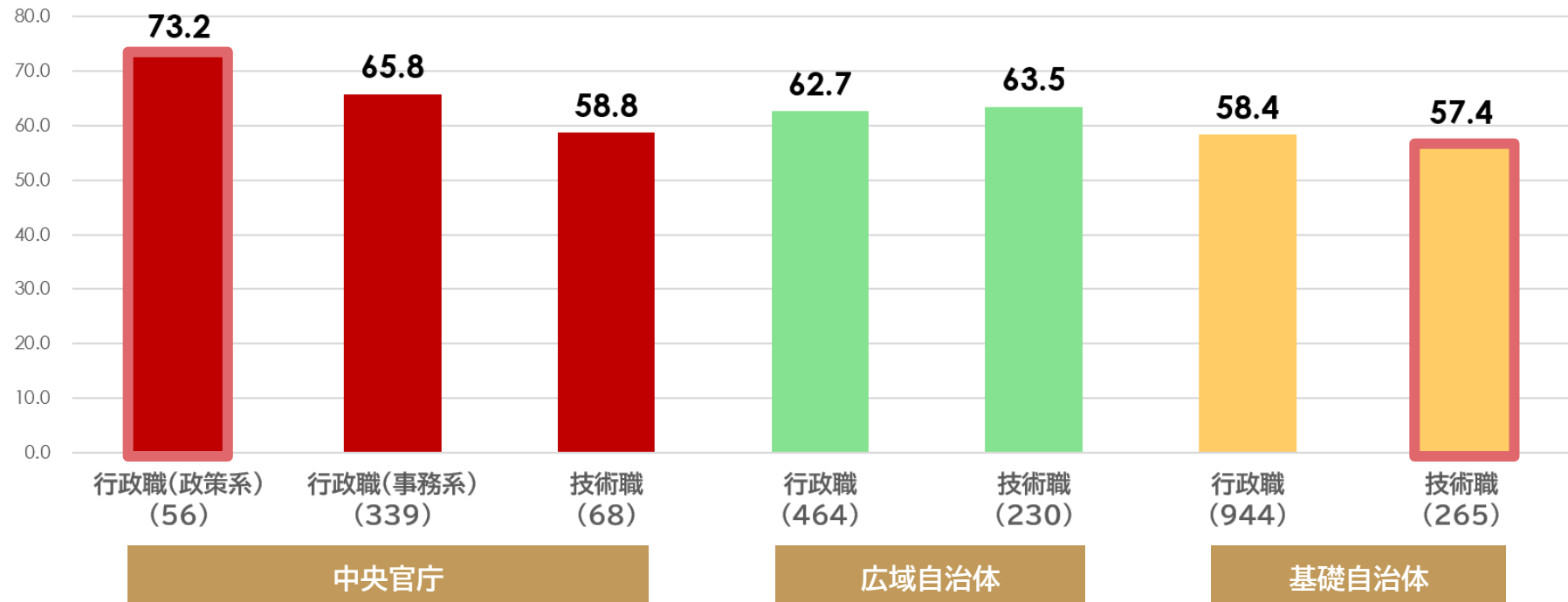
## 調査結果

# 公務員としての継続就業意向（所属・職種別）

公務員としての継続就業意向は、中央官庁の行政職（政策系）で最も高い一方、基礎自治体の技術職では相対的に低かった。前章までの分析では、中央官庁・広域自治体の技術職において、仕事への熱意と疲弊が併存し、成長実感やキャリア形成に課題も見られている。継続就業意向だけでは捉えきれない実態が存在する可能性があるため、多面的な分析が求められる。

### 所属・職種別 | 公務員としての継続就業意向(%)

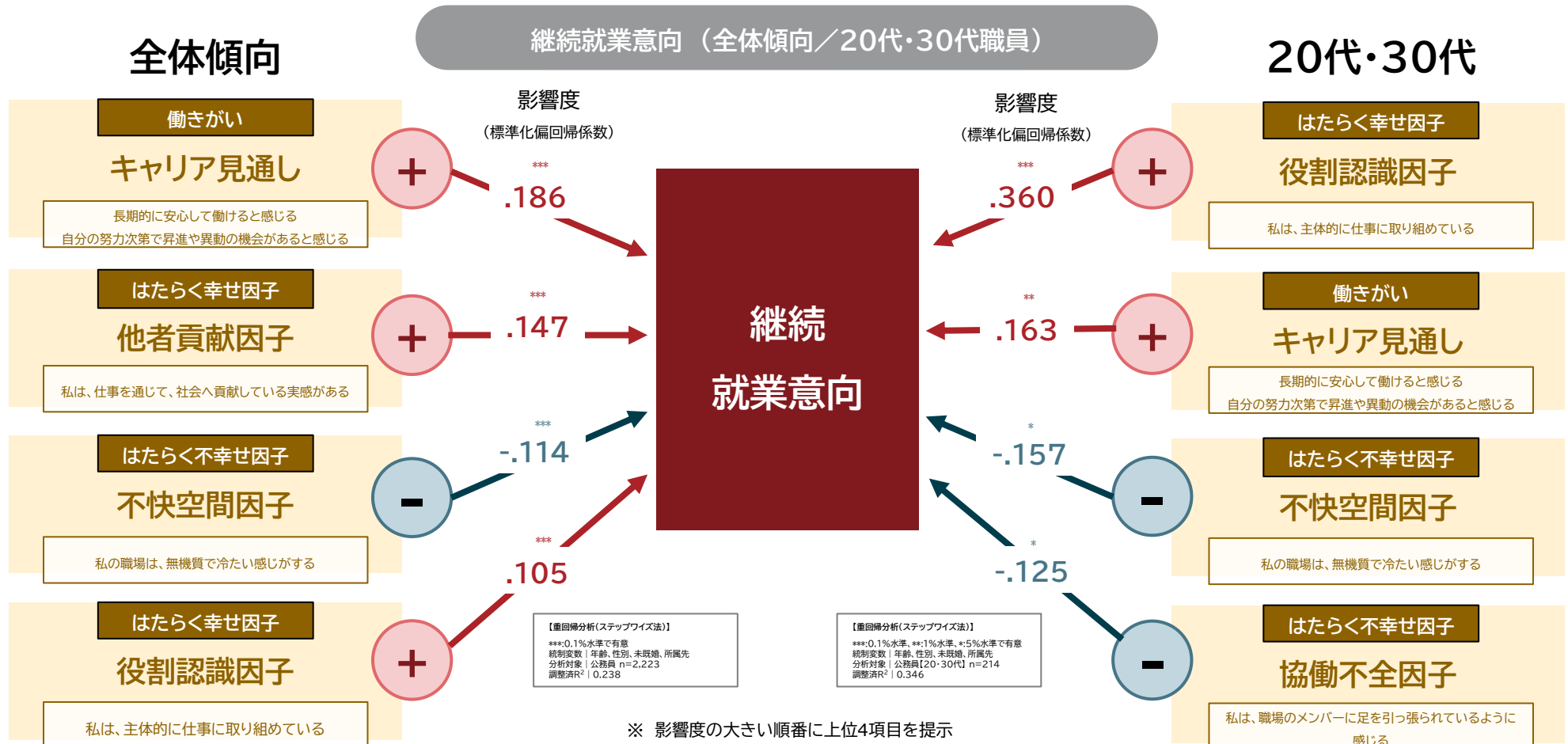
Q.私は、公務員としてこの先も働き続けたい



## 調査結果

# 継続就業意向に影響する要因（全体傾向／20代・30代職員）

継続就業意向に影響する要因を確認した。その結果、全体では「キャリア見通し」が最も強く影響し、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。



## 調査結果

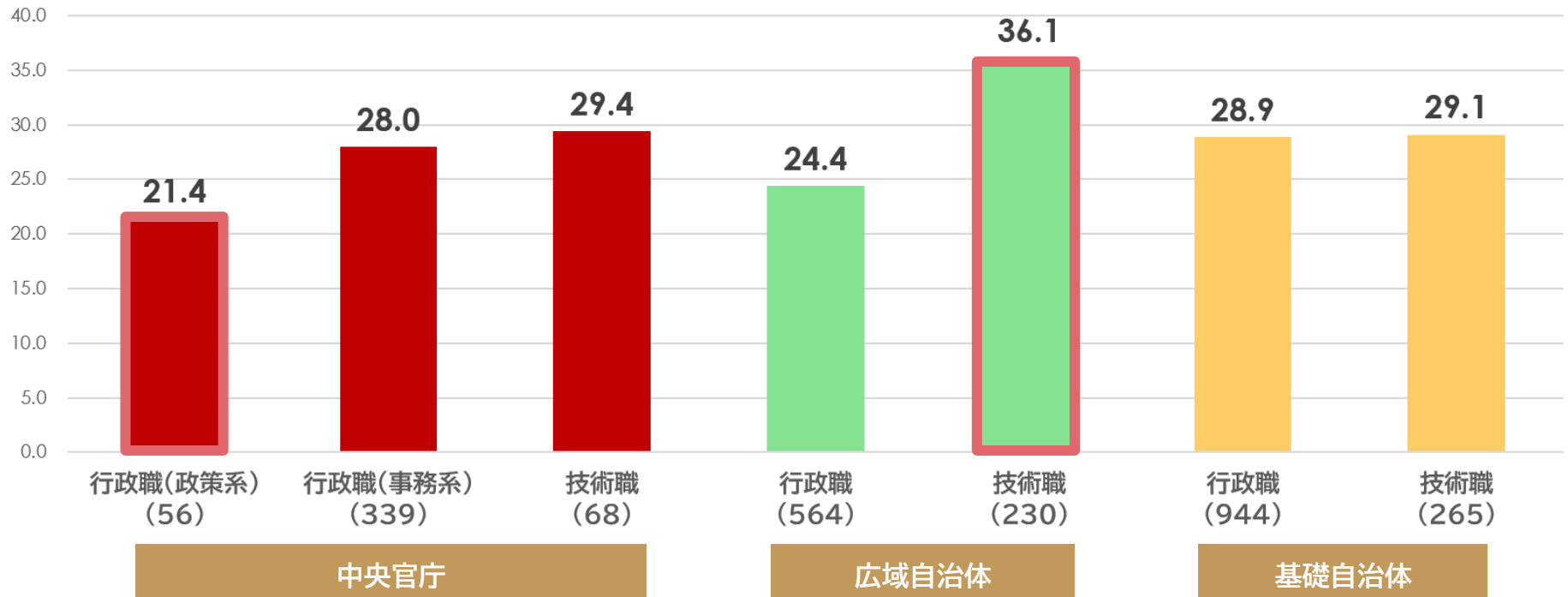
### 転職意向（所属・職種別）

転職意向は、広域自治体の技術職が36.1%と最も高く、3人に1人以上が転職を視野に入れていた。技術職は所属を問わず29.1～36.1%と総じて高い水準にある一方、行政職は21.4～28.9%と所属による差がみられた。

特に広域自治体の技術職を中心に、人材確保・定着に向けた対応が課題となる。

#### 所属・職種別 | 転職意向(%)

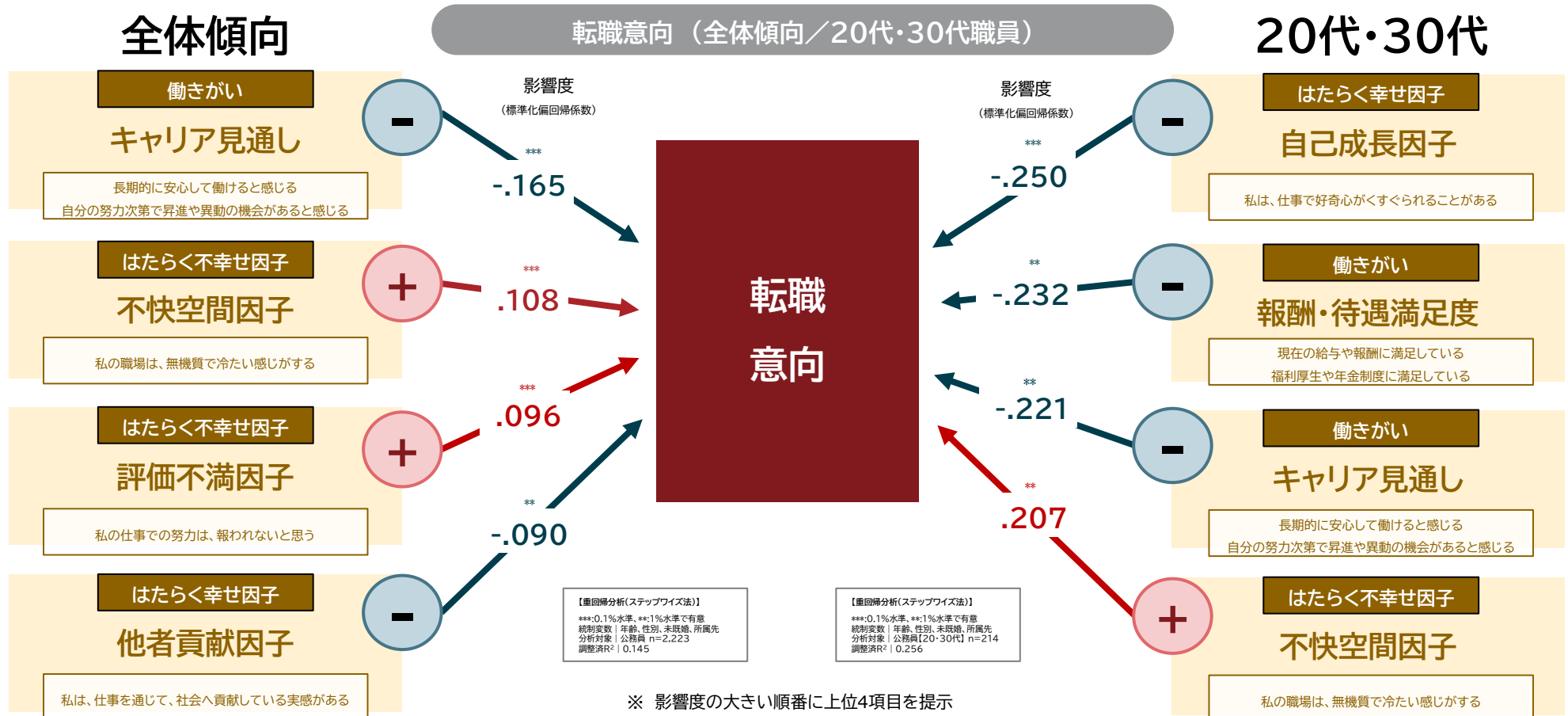
Q.私は、「条件さえ合えば、別の業界に転職したい」



## 調査結果

# 転職意向に影響する要因（全体傾向／20代・30代職員）

転職意向に影響する要因を確認した。その結果、全体では「キャリア見通し」が転職意向を最も強く抑制し、「不快空間」「評価不満」は転職意向を高め、「他者貢献」は抑制していた。一方、若手職員では「自己成長」が最も強く転職意向を抑制し、「報酬・待遇満足度」「キャリア見通し」も抑制していた。また、「不快空間」は転職意向を高めていた。若手の定着には、キャリア形成や職場環境に加え、成長機会や処遇面への対応も重要であることが示唆される。

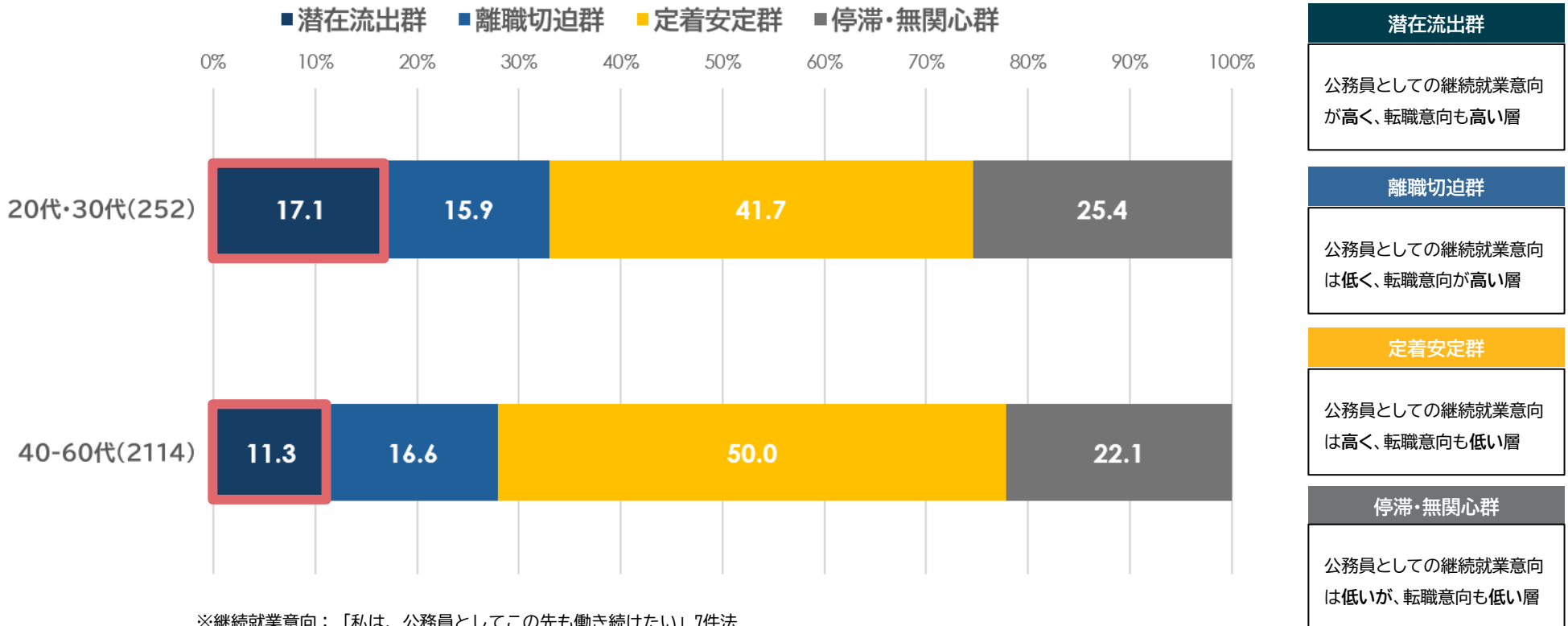


## 調査結果

# 年代別の継続就業意向と転職意向の4類型（20-30代／40-60代）

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（%）



※継続就業意向：「私は、公務員としてこの先も働きたい」7件法

※転職意向：「条件さえ合えば、別の業界に転職したい」7件法

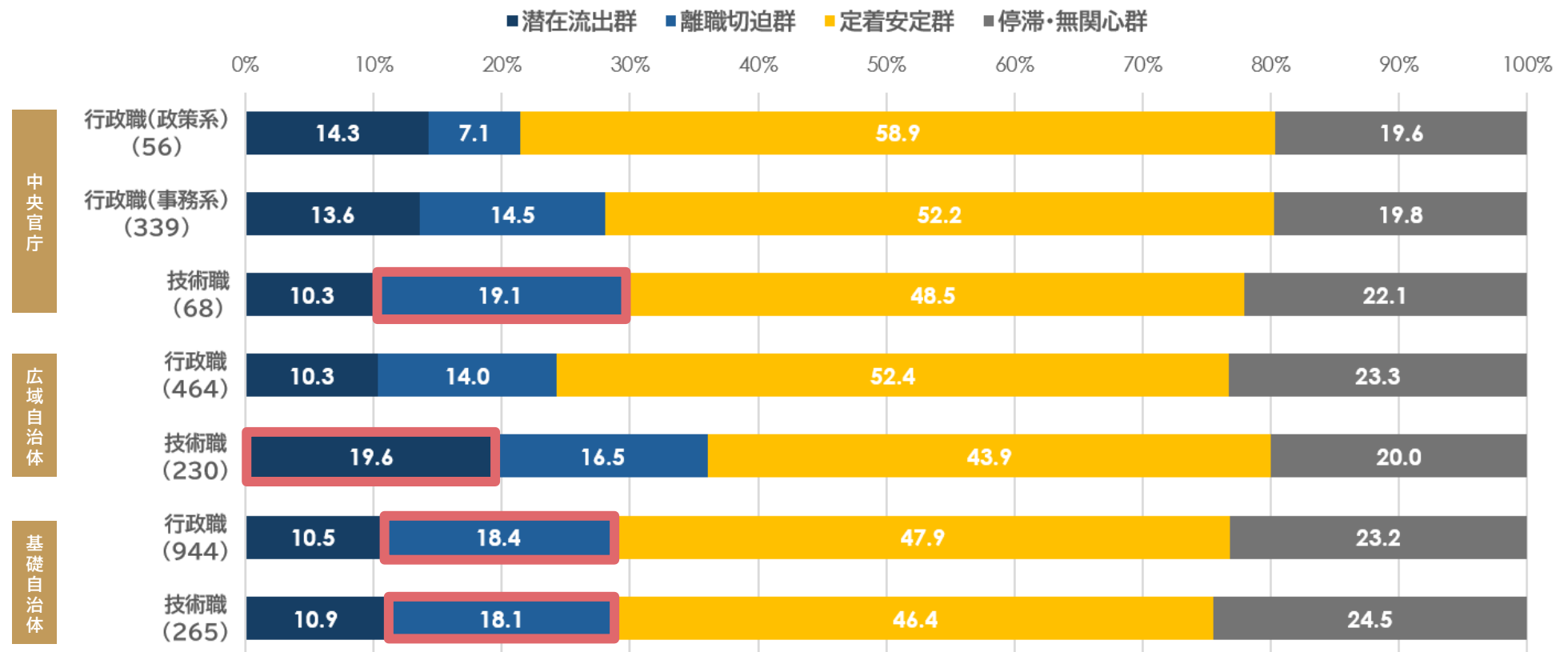
それぞれの【高い】は、7件法の「5. どちらかというと思う」以上、【低い】は「4. どちらともいえない」以下

## 調査結果

# 継続就業意向と転職意向の4類型（所属・職種別）

所属・職種別に4類型を確認した。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（％）

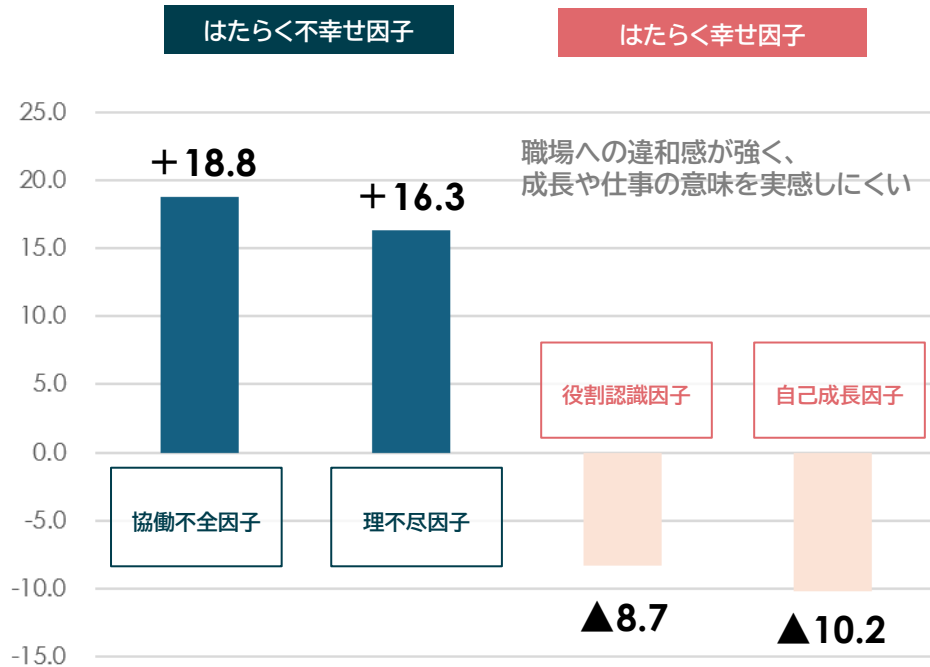


## 調査結果

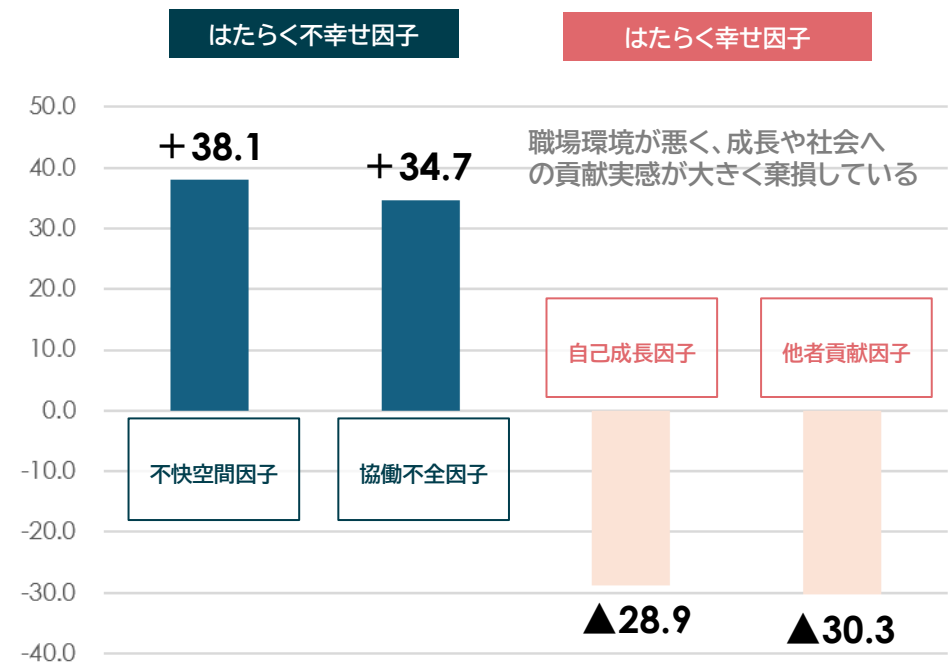
# 若手職員の潜在流出群・離職切迫群の特徴（20-30代職員）

若手職員の流出リスクを捉えるため、「潜在流出群」「離職切迫群」と「定着安定群」のはたらく幸せ／不幸せ因子の差を確認した。潜在流出群では、協働不全や理不尽因子が高く、役割認識や自己成長因子が低い傾向であった。一方、離職切迫群では、不快空間や協働不全因子がより顕著であり、自己成長や他者貢献因子も低い傾向。若手職員の定着には、表出するシグナルへの注視が求められる。

### 潜在流出群の特徴（定着安定群との比較）



### 離職切迫群の特徴（定着安定群との比較）



\*20-30代n=252

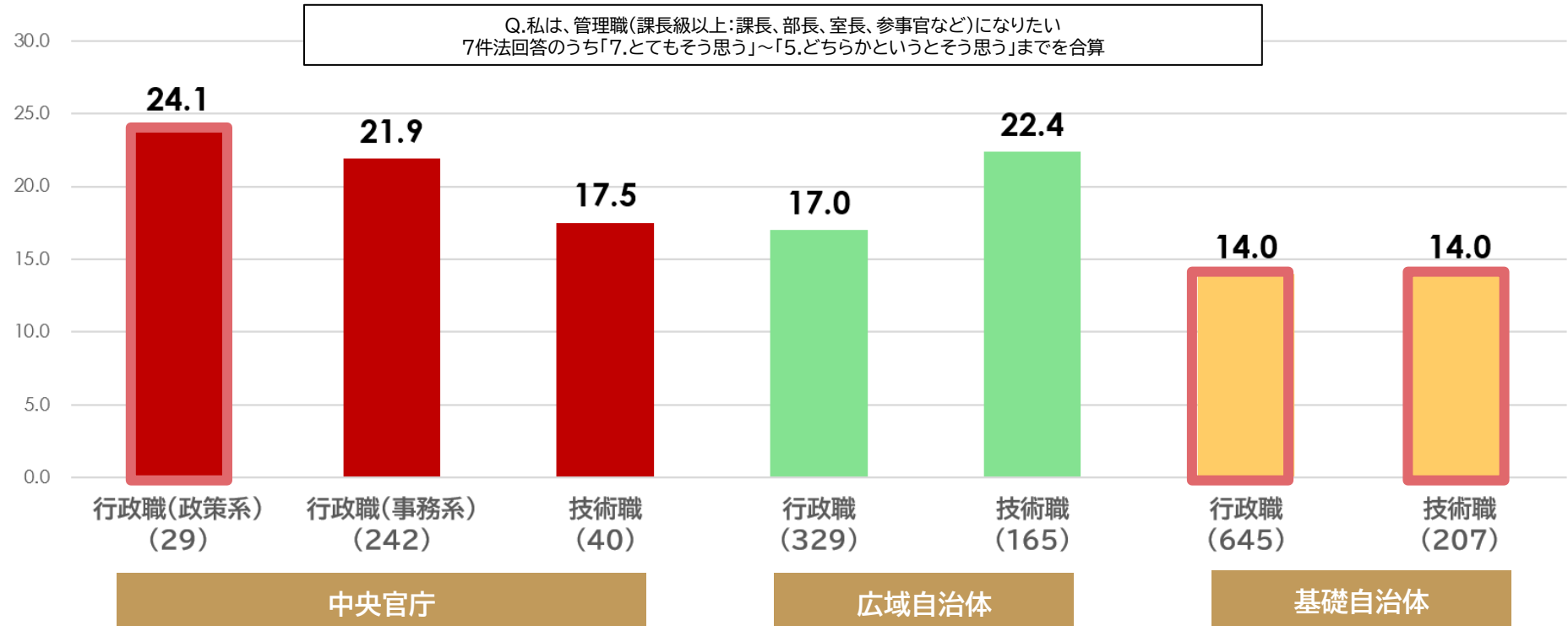
※定着安定群を100とした指数差を表示

## 調査結果

## 公務員の管理職意向（所属・職種別）

係長級、主任級、一般職員を対象に管理職意向を確認した。管理職になりたいと考える職員は、中央官庁の行政職(政策系)が最も多い(24.1%)ものの、基礎自治体の行政職・技術職ではいずれも14.0%と相対的に低い傾向であった。働き続けたいと考える職員が6割前後を占めるのに対し、管理職を志向する職員は2割前後にとどまる。管理職という役職に対する魅力や負担感といった認識は、所属や職種などによって異なるだろうが、組織運営上の価値を正當に再評価し、適切に伝えていく必要がある。

### 所属・職種別 | 管理職意向(%)



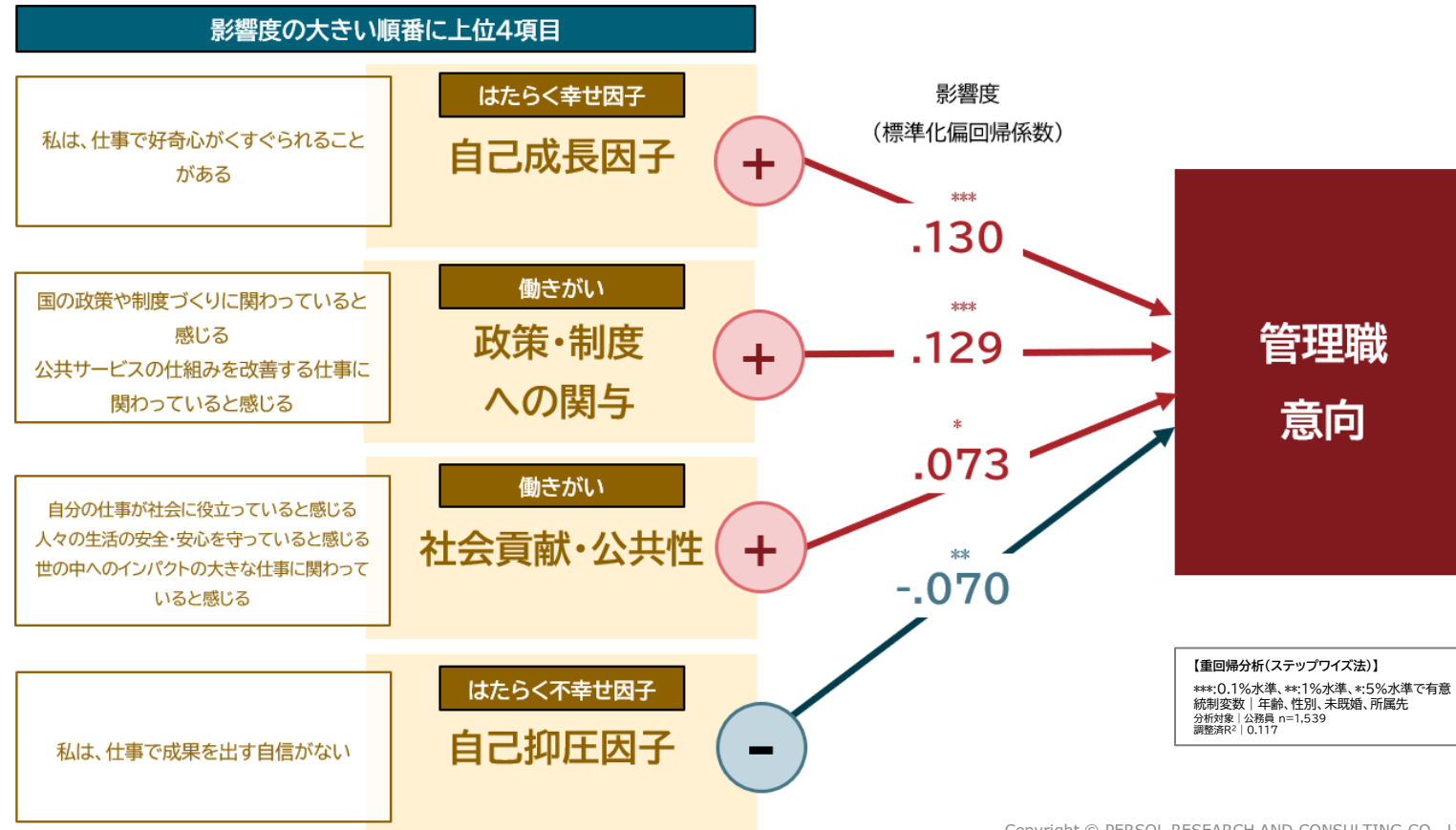
## 調査結果

## 管理職意向に影響する要因

管理職意向に影響する要因を確認した。その結果、最も影響が大きかったのは「自己成長因子」であり、次いで「政策・制度への関与」「社会貢献・公共性」であった。一方、「自己抑圧因子」は管理職意向を低下させていた。

管理職意向は、自らの成長や政策・制度への関与、社会貢献・公共性の実感と強く関連している可能性が示唆される。

### 管理職意向に影響する要因





PERSOL

パーソル 総合研究所

# Appendix

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

# 補足資料

# はたらく幸せ因子・不幸せ因子【因子定義】

| はたらく人の幸せ診断         |                                                     |                               |                            |
|--------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| 因子名称（通称）           | 概念定義                                                | 下位尺度項目                        |                            |
|                    |                                                     | 短縮版：21項目                      | スーパーショート版：7項目              |
| 自己成長<br>（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    | 私は、仕事を通じてやりたかった事を実現できそうだと思う   | 私は、仕事で好奇心がくすぐられることがある      |
|                    |                                                     | 私は、仕事で好奇心がくすぐられることがある         |                            |
|                    |                                                     | 私は、仕事を通じて知識・スキル面での成長を感じる      |                            |
| リフレッシュ<br>（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        | 私は、仕事の身体的な消耗から回復することができている    | 私は、仕事の精神的な消耗から回復することができている |
|                    |                                                     | 私は、仕事の精神的な消耗から回復することができている    |                            |
|                    |                                                     | 私は、プライベートなことに気を揉むことなく仕事ができている |                            |
| チームワーク<br>（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        | 私には、相互に励まし、助け合える仕事仲間がいる       | 私には、相互に励まし、助け合える仕事仲間がいる    |
|                    |                                                     | 私は、仕事仲間との一体感を感じている            |                            |
|                    |                                                     | 私は、仕事仲間と目的を共有している             |                            |
| 役割認識<br>（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 | 私は、責任感を持って仕事をしている             | 私は、主体的に仕事に取り組んでいる          |
|                    |                                                     | 私は、職場で自分なりの役割を担っている           |                            |
|                    |                                                     | 私は、主体的に仕事に取り組んでいる             |                            |
| 他者承認<br>（見てもらえてる）  | 自分や自分の仕事は周りから関心を持たれ、好ましい評価を受けていると思えている状態            | 私は、仕事で同僚から高い評価やよい評判を得ている      | 私は、仕事で同僚から高い評価やよい評判を得ている   |
|                    |                                                     | 私は、仕事で上司から高い評価やよい評判を得ている      |                            |
|                    |                                                     | 私の仕事は、周囲から関心を持たれている           |                            |
| 他者貢献<br>（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          | 私は、仕事で関わる他者の成長を感じることができている    | 私は、仕事を通じて、社会へ貢献している実感がある   |
|                    |                                                     | 私は、仕事を通じて、他者を喜ばせている           |                            |
|                    |                                                     | 私は、仕事を通じて、社会へ貢献している実感がある      |                            |
| 自己裁量<br>（マイペース）    | 仕事で自分の考えや意見を述べることで、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       | 私は、仕事を自分の裁量で進められている           | 私は、仕事を自分の裁量で進められている        |
|                    |                                                     | 私は、仕事の計画を自分で立てて進めることができる      |                            |
|                    |                                                     | 私は、仕事で自分自身の考えや意見を表現できている      |                            |

| はたらく人の不幸せ診断       |                                                             |                                |                             |
|-------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| 因子名称（通称）          | 概念定義                                                        | 下位尺度項目                         |                             |
|                   |                                                             | 短縮版：21項目                       | スーパーショート版：7項目               |
| 自己抑圧<br>（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事を抑制されていると感じている状態       | 私は、仕事で成果を出す自信がない               | 私は、仕事で成果を出す自信がない            |
|                   |                                                             | 私は、仕事をどのように習熟しているのかわからない       |                             |
|                   |                                                             | 私は、自分の強みを仕事に活かしていない            |                             |
| 理不尽<br>（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 | 私は、上位者から理不尽な要求をされることがある        | 私は、上位者から理不尽な要求をされることがある     |
|                   |                                                             | 私は、職場で他者への暴言や叱責をよく耳にする         |                             |
|                   |                                                             | 私は、上司や同僚から一方的に仕事を押しつけられる       |                             |
| 不快空間<br>（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                              | 私の職場は、汚れていて不衛生だと感じる            | 私の職場は、無機質で冷たい感じがする          |
|                   |                                                             | 私の職場は、嫌なにおいがする                 |                             |
|                   |                                                             | 私の職場は、無機質で冷たい感じがする             |                             |
| オーバーワーク<br>（ハトハト） | 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状態             | 私は、仕事で時間に追い立てられていると感じる         | 私は、仕事で精神的な余裕が作れていないと感じる     |
|                   |                                                             | 私は、仕事のために私的な時間を断念することが多い       |                             |
|                   |                                                             | 私は、仕事で他者から追い立てられていると感じる        |                             |
| 協働不全<br>（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                  | 私の職場のメンバーは、協力し合って仕事を進めようとしていない | 私は、職場のメンバーに足を引っ張られているように感じる |
|                   |                                                             | 私の職場では、特定の人の意見が押し通される          |                             |
|                   |                                                             | 私は、職場のメンバーに足を引っ張られているように感じる    |                             |
| 疎外感<br>（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                  | 私は、職場に気の合う仲間がいない               | 私は、同僚と意思疎通できていないと感じる        |
|                   |                                                             | 私は、同僚と意思疎通できていないと感じる           |                             |
|                   |                                                             | 私は、上司と意思疎通できていないと感じる           |                             |
| 評価不満<br>（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                            | 現在の収入は、私の努力に見合っていないと思う         | 私の仕事での努力は、報われないと思う          |
|                   |                                                             | 私は、自分の努力が正当に評価されていないと感じる       |                             |
|                   |                                                             | 私の仕事での努力は、報われないと思う             |                             |

## 回答方法

7 件法（1. 全くそう思わない 2. そう思わない 3. どちらかというそう思わない 4. どちらでもない 5. どちらかというそう思う 6. そう思う 7. とてもそう思う）

和名総称：はたらく人の幸せ／不幸せ診断 英名総称：Well-Being At Work Scale 略称表記：WaW77

オリジナル版 原著論文

井上 亮太郎・金本 麻里・保井 俊之・前野 陸司（2022）. 職業生活における主観的幸福感因子尺度／不幸感因子尺度の開発  
エモーション・スタディーズ, 8, 91-104.

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

