なお、これらの質問項目について、「福利厚生の満足度」については、多くの属性において属性の区分別の回答の差が小さく、福利厚生に満足していないと全般的に認識されていると考えられる。

「奉仕の実感の機会」については、年齢と職制段階による回答の差が大きく、55～59歳の職員（2.69）や課長級職員（2.26）は否定的な傾向が見られた。

「府省庁の職場推奨度」については、年齢による回答の差が大きく、30～34歳の職員（2.89）は否定的な傾向が強く、40～44歳の職員（3.04）、50～54歳の職員（3.26）、60歳以上の職員（3.31）と、年齢が上がるにつれて否定的な傾向が弱くなっており、職員は長く勤務する中で、次第に仕事に対するやりがいや誇りを感じ、自身が所属する府省庁で働くことを他者に推奨したいと思うようになるのではないかと考えられる。

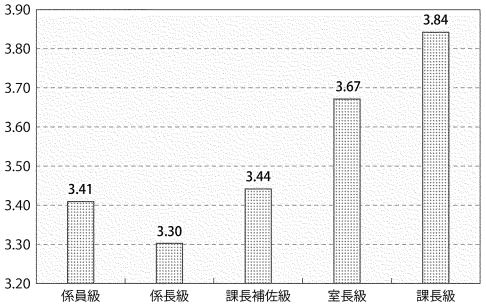
4　属性による分析

各質問項目について、回答した職員の職制段階、年齢、採用区分、性別、勤務形態の属性ごとに分析を行った。

⑴　職制段階

職制段階別に全85の質問項目の回答の平均値を算出すると、図17のとおりとなっている。

図17　職制段階別の回答の平均値



職制段階別の平均値を見ると、数値が係員級から係長級で落ち込み、課長補佐級で回復し、室長級、課長級と上がるにつれて、数値が伸びている。こうした傾向が特に【仕事のやりがい】、【公共に奉仕する姿勢】、【組織方針の徹底】の各領域で強いことを踏まえると、課長級職員は施策の責任者として権限を有しており、自らの裁量で仕事を進められる部分が大きく、仕事にもやりがいを感じているが、係長級職員は、係員級職員が少ない中、様々な業務を上司の指示を受けて短期間で処理せざるを得ず、仕事の意義を見出しにくいという立場の違いが関係している可能性があるのではないかと考えられる。

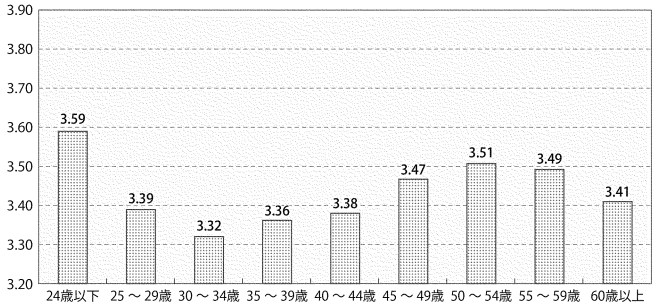
また、全85の質問項目を見ても、課長級が最大値となった質問項目が84、係長級が最小値となったものが75に達するなど、全般的に課長級に肯定的な傾向が見られ、係長級に否定的な傾向が見られており、顕著な乖離（かい）が認められる。このことから、全般的に課長級は仕事に満足していると認識しているのに対し、部下は必ずしもそうした認識を持つに至っていないという、認識のギャップが存在していることが分かる。

他方、ただ一つ課長級が最小値となったものは「奉仕の実感の機会」であり、係員級が最大値を付けた後、職制段階が上がるにつれて数値が下がっている。これは、本府省の課長級職員に比べ、係員級職員は外部からの照会対応などを通じて国民と直接接する機会が比較的多いことも関係しているのではないかと考えられる。

⑵　年齢

年齢別に全85の質問項目の回答の平均値を算出すると、図18のとおりとなっている。

図18　年齢別の回答の平均値



年齢別の平均値を見ると、24歳以下が最も高いものの、急激に低下し、30～34歳で底を打った後、年齢が上がるにつれて上昇し、50～54歳で再び高くなるが、再び減少に転じている。また、全85の質問項目のうち、24歳以下が最大値となった質問項目が54、30～34歳が最小値となったものが50となっており、全般的に24歳以下に肯定的な傾向が見られる一方、30～34歳に否定的な傾向が見られており、乖離が認められる。

これは、本府省に勤務する24歳以下の職員は採用から１～２年の職員がほとんどであること、他の年代との傾向の乖離が認められる領域が【職場の活性】や【上司のマネジメント】であること、他の年代に比べて「積極的な助言指導」及び「キャリアに関する部下への助言」に対する肯定的な傾向が強いことを踏まえると、24歳以下の職員は、新人職員として希望を持って仕事に臨み、ＯＪＴなどを通じて育成されている段階であり、周囲から一定の配慮を受けている結果ではないかと考えられる。

また、50歳台の平均値が高くなっているのは、一般的に職制段階の高い職員に年齢の高い職員が多いことから、⑴で述べたことと同様の背景があるものと考えられる。

60歳以上になると平均値が低下していることから、他の年代に比べて否定的な傾向が強くなっている質問項目を見てみると、「権限委譲」、「積極的な助言指導」、「給与の満足度」が挙げられる。60歳以上の職員の多くは定年退職を経て再任用された職員であることから、再任用職員は再任用前と比べて裁量の少ない仕事に従事していること、上司から指導・助言を受ける機会が少ないこと、再任用前と比べて給与水準が低くなっていることなどが背景にあると考えられる。

⑶　採用区分

採用区分別に全85の質問項目の回答の平均値を算出すると、図19のとおりとなっている。

図19　採用区分別の回答の平均値

