

公務員のPSM (Public Service Motivation) と職務満足の分析

水野 和佳奈*

1. 序論
2. PSM指標を用いた職務意欲の測定 一分析1
3. 公務員の職務満足の要因分析 一分析2
4. 考察と結論

1. 序論

公務員の職務満足はどのような要因によって影響を受けるのだろうか。Public Service Motivation (以下、PSM) 研究は、公務員の職務態度や職務行動、パフォーマンスの構造をモチベーションの観点から解明しようとするものであり、公務員の職務満足も重要な分析対象の一つとなっている。PSMの先行研究は、PSMが公務員の肯定的な職務認識や積極的な職務行動、高い成果を推進する要因になることを示している。職務満足についても同様であり、例えば、Naff and Crum (1999) や Vandenberg (2009)、Kim (2012) では、高いPSMの値を持つ職員ほど職務満足が高いことが確かめられている。本研究の問題関心は、こうしたPSMの理論モデルが日本でも適合するのか、検証することにある。

日本の公務員を対象とした先行研究には、職員の属性や職務環境、職務特性が職務満足に与える影響を検証するものがある(寄本 1981, 田尾1990など)。しかし、公務員の職務満足とPSMの関係に関する理論モデルが日本でも同様に適合するのか、検証する研究はほとんどない。本研究と研究関心を同じくするものとして、水野(2018)があり、日本の公務員を対象として肯定的な職務認識(職務満足)とPSMの関係を分析

している。しかし、水野(2018)ではPSM研究で標準的に用いられるPSMの測定基準を用いていない。本研究では、Perry (1997) のPSM測定指標を採用してPSMの値を測定しているため、国際通用性の高い分析結果が期待できる。また、本研究では、国内外の公務員の職務満足に関する先行研究を精査し、職務満足に影響を与えるPSM以外の要因も分析モデルに加えて分析を行う。具体的には、公務員の個人属性や内面的特徴、職務の特徴、雇用形態等のデータを分析に加える。日本の公務員を対象とした研究において、多様な要因が職務認識に与える影響を統制した上でPSMと職務満足の関係を分析する研究は非常に限定的である。さらに本研究では、公務員のPSMと職務満足の構造の特徴をより明確にするため、公務員と民間職員それぞれのデータを用いて分析を行う。PSMの先行研究では、公私組織の労働者を対象に比較分析をする研究は多くない。少なくとも、職務満足に関するPSMの研究において公私の労働者を比較する研究はない。この点で本研究は、PSM研究の射程についても新しい知見を提示することができるものと考えられる。

本研究は、大きく分けて2つの分析によって構成される。分析1では、Perry (1997) のPSM測定指標を用いて、公務員と民間職員それぞれのPSMの値を測定する。分析2では、分析1で測定したPSMの値およびその他の要因が職務満足と関連しているのか、順序ロジットモデルを用いて検証する。

* 岐阜協立大学経済学部准教授

2. PSM指標を用いた職務意欲の測定 — 分析 1

(1) PSM研究とPSMの測定指標

労働者の職務意欲の構造や職務満足の要因については、経営学や組織心理学におけるモチベーション理論をはじめ、多くの研究蓄積がある。しかし、公務員やNPO職員のような公的セクターで働く労働者と私的セクターで働く労働者とは職務の性質が異なる。私的セクターの労働者は利潤の追求を主目的として職務を行っているため、職務行動や成果は原則として、それが利潤追求に寄与したかという基準で評価することができる。一方で、公的セクターの労働者（公務員等）は公益実現を主目的として職務を行っている。そのため、公務員が職務行動や成果を通じて実現すべき価値は多様であり（例えば、競争と再分配）、その評価は容易でない。こうした違いにより、経営学におけるモチベーション理論の理論モデルや指標を公務員の職務意欲の測定指標としてそのまま採用することには一定の限界があった。PSM研究は公的活動のこうした特性や分析上の課題に着目し、「公的活動を職務とする労働者（公務員等）に特有の動機づけの構造」の解明を目指している。

PSMは「他者を助けたい、社会の役に立ちたい、有意義な公的サービスの提供に携わりたいという労働者の価値観もしくは選好（Wright and Pandey, 2008, p.503）」、あるいは「公的な機関やミッションに特有の性質によって生じる利他主義もしくは向社会的動機（Perry et al., 2010, p.682）」等と定義される。PSMの定義は多様に展開されているが（Bozeman and Su, 2015, p.3）、総じて「公的サービスの提供を動機づけるもの」を指しており、本研究でもこの定義に従う。PSM理論によると、PSMが高い個人ほど、公的活動に対して肯定的な認識を持ち、利他的で積極的な行動を取り、高いパフォーマンスを発揮する可能性がある。

PSM研究では、個人のPSMを測定するため

の指標が開発されている（Perry, 1996, 1997）。PSMの測定指標は、「政策形成に対する関心」、「公益実現への関与」、「思いやり」、「自己犠牲」といった側面から構成されている（Perry 1997）。この指標はPerryに続く多くの研究で採用され（指標の一部のみ採用するものも含め）、PSM研究の発展に寄与している。Perryの指標を採用した実証分析では、PSMが公務員の「組織コミットメント」、「職務関与（Job Involvement）」、「職務満足」、「組織との適合性（Person-Organization fit）」、「パフォーマンス」等に対してどのような機能を果たしているのかが検証され、公務員個人の職務認識や職務行動、成果（パフォーマンス）の構造が解明されつつある。PSMの測定指標は海外（米国）で開発された測定指標である。そのため、文化や社会的背景が大きく異なる日本での実証分析に適しているのか不明確であり、PSMの測定指標を採用する適正性は確かでない。しかし、PSM指標を用いた実証研究は欧米だけでなくアジアでも検証が進んでおり（例えば、中国での研究としてLiu et al., 2015、韓国での研究としてKim, 2012など）、検証を経ずに適合的でないとは判断する理由はない。PSM研究はこれまで解明が難しいとされた公務員の職務認識や職務行動の要因について、その一端を探る理論であり、分析手法である。日本でも公務員の動機と成果を実証的に検証する研究が進展すれば、学術的・実務的示唆に富む結果を提示できる。また、国際的にもPSM理論・方法の頑健性、発展に寄与することができる。そこで本研究では公務員の職務満足の要因を分析するにあたり、PSM理論の分析モデルおよび測定尺度を採用することとした。

(2) 分析の方法と結果

① データ

本研究では、株式会社マクロミルの登録モニターに対して実施したインターネットによるアンケート調査結果をデータとして用いた。アンケート調査票の配布および回答は2019年3月に実施されている。調査対象は組織で働く労働者

表1 PSMの主成分分析の結果

質問項目	PSM1	PSM2
政策形成への関心2 政策形成における意見交換には興味がない*	0.3135	-0.5545
政策形成への関心3 政治家には関心がない*	0.2846	-0.4970
公益への関与4 自分のコミュニティで起こっていることに強い関心はない*	0.3186	-0.5619
公益への関与5 私は利他的にコミュニティに貢献する	-0.4316	-0.2050
公益への関与6 私は公的サービスを市民としての義務だと考える	-0.5524	-0.0825
公益への関与7 有意義な公的サービスは私にとって非常に重要である	-0.5108	0.0406
公益への関与8 私は、もし私の利益を損なうとしても、コミュニティ全体のために最善のを行う公務員を好む	-0.6466	-0.1152
思いやり9 困っている人々を見ると気持ちを抑えることが難しい	-0.6441	-0.0394
思いやり12 恵まれない人々の苦しい状況に心を動かされることはめったにない*	0.3027	-0.6219
思いやり14 自分自身を助けるための一歩を踏み出そうともせず困っている人々に対しては、同情する気持はほとんどない*	0.2060	-0.6025
思いやり15 私が全面的に支持する社会保障制度はほとんどない*	0.1549	-0.6260
思いやり16 個人的に面識がない人々の福祉について考えることはほとんどない*	0.4104	-0.5503
自己犠牲18 私はいつも自分より大きなもののために行動している	-0.6681	-0.2500
自己犠牲19 市民のためにサービスを提供することは、見返りがなかったとしても、良い気持ちになる	-0.6839	-0.0061
自己犠牲20 社会を良くすることは私にとって個人的な実績よりも重要である	-0.7529	-0.0828
自己犠牲21 人々は社会から受けたものよりも多くを社会に返すべきだと考える	-0.6074	-0.1988
自己犠牲22 私は社会のために多くの犠牲を払う準備がある	-0.6970	-0.2811
自己犠牲23 私は他者を助けるために個人的損失のリスクを冒すようなめづらしい人々のうちの一人だ	-0.5789	-0.3613
自己犠牲24 私は自分自身よりも義務を優先すべきだと思っている	-0.6195	-0.2531

質問項目はPerry (1997) を採用した。*がついている項目は、値が高くなるとPSMが低くなる項目。PSM測定指標の項目に記載されている数字は、Perry (1997) の指標の質問番号である。なお、推定に用いた統計ソフトウェア (R -3.2.4) の計算過程により、PSM1は逆の符号で測られているが、主成分分析において主成分負荷量の符号は結果に影響を及ぼさないため、表内ではPSM1の主成分負荷量に-1を乗じている。

(自営業は含まない) で、3090名から回答を得た。回答者のうち公務員が2575名、民間職員は515名であった(有効回答数は、公務員2180、民間職員331)。公務員、民間職員の記述統計については、次節の表3、表4にまとめて記載している。

②測定指標と分析手法

PSMの測定には、Perry (1997) の測定指標を採用する。測定指標は24項目で構成されており、4つのグループに集約されている(4成分)。それらは、「政策形成への関心 (Attraction to Policy-making)」、 「公益への関与 (Commitment to Public Interest)」、 「思いやり (Compassion)」、 「自己犠牲 (Self-sacrifice)」の4つであり、各グループに3～8つの測定項目が設定されている。PSMの各質問項目は表1に示してある。本研究では、この24項目のPSM測定指標を用いて、

公私労働者の全データを対象に主成分分析を行った(本研究と同様に、PerryのPSM測定指標を用い、主成分分析を採用する研究として、Andersen et al., 2011がある)。さらに、主成分分析で集約された合成変量PSM1、PSM2について、公私労働者ごとの主成分得点を算出し、公務員と民間職員の平均値を比較した。

③分析結果と考察

合成変量数の選択について、本研究では2つの合成変量 (PSM1, PSM2) を採用し、これらの累積寄与率は0.4073であった。PSM1は、「公益への関与 (4項目)」と「思いやり (1項目)」、「自己犠牲 (7項目)」で構成されており、PSM2は「政策への関心 (2項目)」と「公益への関与 (1項目)」、「思いやり (4項目)」で構成されている。

分析結果は表1に示している。ただし、Perryによる24項目のうち、5項目は当てはまりが悪く、先行研究でも行われているように、これらの項目を分析から除いた。

次に、PSM1とPSM2について、公務員と民間職員の主成分得点の平均値を算出した。PSM1について、公務員は0.2083であり、民間職員は-0.8503であった。PSM2について公務員は-0.01958であり、民間職員は-0.02619であった。さらに、PSM1とPSM2について、公務員と民間職員の主成分得点の平均値の差の検定を行った。検定結果、PSM1について、0.1%水準において両者に有意な差があることが確かめられた。したがって、公務員のほうが民間職員よりもPSM1で測定される公的活動の意欲が高いと推測される。PSM2については、有意水準10%において差があることが確かめられなかった。

次節以降は、本節で得られたPSM1およびPSM2を用いて、職務満足の要因について分析を行う。

3. 公務員の職務満足の要因分析

一 分析2

(1) 先行研究と仮説

本節では、公的組織および私的組織の職務満足の要因を分析する。まず、職務満足の要因に関する先行研究を調査する。ここでは、職務満足に影響を与える要因として、個人の内面的な特徴（PSM含む）、職務の特性、組織特性の3つの側面から先行研究を整理する。次に、先行研究を踏まえて仮説と分析モデルを設定し、分析を行う。

①個人の内面的な特徴（状態）と職務満足

1) PSMと職務満足

PSMは公的活動の意欲の高さを示すものである。したがって、PSMが高い労働者は、公益性が高い職務に対して職務満足を得ると推測できる。公務員は民間職員と比べ、総じて公益性が高い職務を担っている。そのため、PSMが職務

満足を促進する影響は、公務員において強く表れると推測できる。これを裏付けるものとして、公務員を対象とした複数の先行研究は、PSMが肯定的な職務認識や職務満足の促進要因であることを実証的に確かめている。

例えば、Moynihan and Pandey (2007) や Vandenabeele (2009), Kim (2012), Prysmakova and Vandenabeele (2019) はいずれも公務員を対象に職務とPSMの関係を分析し、PSMが職務満足の促進要因であることを確かめている。また、Liu et al. (2015) では、もともと組織との適合性 (person- organization fit) や職務によるニーズ充足度が高い人であっても、PSMが高いほど、職務満足度が高いことを確認している。その他、PSMの職務満足に対する間接的な効果を検証するものとして、Park and Rainey (2007) は、PSMが高いほど組織コミットメントが高く、組織コミットメントが高いほど職務満足度が高いという関係を確かめている。PSMが職務満足を促進しないことを示す研究も一部あるが (Bright 2008), こうした研究は限定的であり、PSMの先行研究の多くはPSMが高い公務員ほど職務満足が高いことを示している。

PSMと職務満足の関係は、米国やオーストラリア、中国、ベルギー、韓国といった多様な国で検証され、実証的に支持されている (Kim 2012; Naff and Crum, 1999; Vandenabeele, 2009他)。そのため、PSMと職務満足に関するこの理論モデルは日本の公務員にも同様に適合的であると推測できる。そこで、本研究の主たる仮説を「公務員において、PSMが高いと職務満足は促進される (仮説1)」と設定する。一方、民間職員については職務の公益性がそれほど高くないため、PSMが職務満足の促進要因にはならないと考えられる。そこで、2つ目の仮説として、「民間職員において、PSMと職務満足に相関は見られない (仮説2)」と設定する。

2) 自己有効感と職務満足

職務満足の要因に関する研究では、労働者の自己有効感に着目する研究がある。自己有効感が高い労働者ほど、挑戦的な職務に積極的に取り組むことができ (Locke, 1996), また、職務

上の失敗に直面した時にもそれを楽観的に捉えることができる (Dodgson and Wood, 1998)。そのため、自己有効感が高い労働者ほど、職務満足が高いと説明される。こうした仮説は実証的にも検証されており、Judge and Bono (2001) では、一般的な自己有効感が高い労働者ほど職務満足が高いことを確かめている。この仮説は日本の公私労働者にも同様に適合すると考える。そこで、本研究でも労働者の自己有効感と職務満足の関係について、「労働者の自己有効感が高いほど、職務満足が高い (仮説3)」という仮説を設定する。

②職務の特徴と職務満足

先行研究では、職務の特徴が労働者の職務満足の高低に影響を与える重要な要因であることが確かめられている。職務特性理論 (Hackman and Lawler, 1971他) では、技能多様性、タスク完結性、タスク重要性、自律性、フィードバックといった職務の特性が労働者の内的動機づけや職務満足を促進する要因であると指摘されている。職務の特徴と職務満足に関するこうした関係は公務員でも同様にみられるのだろうか。この点に関して、民間職員と同様に公務員でも、技能多様性、自律性、結果のフィードバックといった特性が職務に備わっているほど、職務満足が高い、あるいは、自身の職務に肯定的な職務認識を持つことが分かっている (Reiner and Zhao, 1999; Shim and Rohrbaugh, 2011; Chen, 2012)。Wright and Davis (2003) においても自身の職務について「職務が単調で変化に乏しい (routineness)」と認識している公務員ほど職務満足が低いことを確かめている。これらの研究結果は職務特性理論が公務員にも同様に当てはまることを示している。

また、Locke (1990, 1996) は労働者の積極的な職務遂行を促進する要因として職務の目標設定が重要であることを明らかにしている。設定される目標は、具体的で達成が難しい目標の方が、あいまいで簡単な目標の場合よりも高い成果を出せる。しかしその一方で、高い目標の設定は達成が難しいがゆえに労働者の職務満足

は低くなることも指摘されている (Locke, 1996)。目標設定理論では、職務の目標が具体的、かつ明確に労働者に示されることの意義が示されている。Jung (2014) は公務員を対象とし、職務の目標のあいまいさが職務満足を下げる要因であることを実証的に確かめている。

職務に関する先行研究には、職務上のコミュニケーションや情報共有のありかたが職務満足に与える影響に着目するものがある。Roberts et al., (1974) は上司や同僚との連絡機会の多さと職務満足の関係を検証し、部下との連絡機会は職務満足の促進要因であることを確かめている。Kim (2002) は、公務員について、上司との間で職務理解を促進させるようなコミュニケーションが取れている場合、職務満足が高まるという研究結果を示している。Park and Rainey(2012)は、公務員を対象とした研究で、組織内の職員とのコミュニケーション (連絡) 頻度が高い公務員ほど、職務への関わり (job involvement) が深いことを示している。これらの先行研究から、上司や同僚との職務上のコミュニケーションは職務満足に関わる重要な要因の一つであると言える。

また職務の安定性 (安全性) に関する先行研究では、労働者の雇用形態と職務満足の関係を検証するものがある。例えば、Han et al. (2009) では、看護師を対象とした調査・分析によって、非正規雇用の労働者よりも正規雇用の労働者の方が、職務満足が高いという結果を示している。Cuyper et al. (2008) は雇用形態と職務満足に関する先行研究をレビューし、「正規雇用の労働者の方が非正規雇用の労働者よりも職務満足が高い」ことを示す先行研究が多いことを示した。一方で、雇用形態の違いは職務満足に何の影響ももたらさないことを示す先行研究があることも指摘している。

職務特性と職務満足の関係に関する先行研究は、職務に技能多様性、自律性、結果のフィードバックといった特性が備わっていることや、職務の目標が具体的、かつ明確に労働者に示されることは、職務の肯定的認識の促進要因であることを示している。さらに、上司や同僚との

職務上のコミュニケーションがある、職の安定性が高いといった職務の特性は、職務満足が高める可能性があることを示している。そこで、公的職務の職務満足に関する仮説を、「職務に、技能多様性、自律性、結果フィードバックといった特性が備わっているほど、職務満足が高い（仮説4）」、「職務の目標が具体的で明確であるほど、職務満足が高い（仮説5）」、「職務に関するコミュニケーションの機会が多いほど、職務満足が高い（仮説6）」「職の安定性が高いほど、職務満足が高い（仮説7）」と設定する。

職務満足に関する先行研究ではPSMや自己有効感以外にも、労働者の属性（性別等）や学歴、家族の状況、在職期間といった個人の特徴・属性が職務満足に影響を与えることを示すものもある。また、個人の特徴や職務の特性以外にも、組織の大きさや組織文化といった組織の特徴が職務満足と関係していることを示す先行研究もある。そのため、本研究ではこうした要因も勘案し、分析モデルを設定する。

（2）分析の方法

①データ

分析に用いるデータは前節（分析1）で用いたデータと同じである（2019年3月にWebアンケートを実施し、公務員2180名、民間職員331名から有効回答を得ている）。

②被説明変数と説明変数の設定

被説明変数である「職務満足」は、「現在の職務はやりがいがある」という設問を設定し、「全くそう思わない（=1）」から「強くそう思う（=6）」までの6段階の回答によって測定した。また、本研究で最も注目する説明変数は労働者（公務員、民間職員）の職務意欲の指標であり、これは、前節でPSMの指標によって算出したPSM1およびPSM2の値をそれぞれ用いた。「公務員において、PSMが高いと職務満足は促進される（仮説1）」、「民間職員において、PSMと職務満足に相関は見られない（仮説2）」という仮説を設定しているため、公務員に対してのみPS

Mの係数は正になることが予想される。

「労働者の自己有効感」は、「私は、職務において高いパフォーマンス（成果）を上げている」という設問で6段階の回答を求め、測定した。高いパフォーマンスを上げていると回答する労働者ほど、職務に対する自己有効感が強いと解釈する。この値を用いて、「労働者の自己有効感が高いほど、職務満足が高い（仮説3）」の仮説を検証する。

労働者の職務特性については、まず、労働者の「職務の技能多様性」および「自律性」を測定するため、「担当する職務では、法や規則等で規定された諸手続きに従って職務を行うことが多く、自身のアイデアや裁量を活かす機会が少ない」という設問を設けた。設問は6段階で回答を求め、この値が低いほど、職務に「技能多様性」「職務の自律性」が備わっていると解釈する。「職務の結果のフィードバック」は、「私は職務において、職務の対象（顧客、市民等）と直接関わる機会が多い」という設問を設けた。職務の対象と直接かかわる機会が多いほど、職務の結果に関する情報を得る機会が多く、結果のフィードバックの特性が備わっていると解釈する。設問は6段階で回答を求め、結果のフィードバックの値とした。

「職務に関するコミュニケーション」は、「私の部署では、上司や同僚と職務についてコミュニケーションを取る機会が多い」という設問を設け、6段階で回答を求めて測定した。「職の安定性」は、現在の雇用形態を尋ね、正規雇用と非正規雇用（任期あり）の選択問題によって測定した。

その他、性別、未既婚の状況、世帯年収、在職期間といった労働者個人の特徴や、組織の大きさ、組織文化（成果主義）といった組織の特性も職務満足に影響を与える可能性があるため、統制変数として設定した。各変数の詳細な設定は、表2の通りである。これらの変数の記述統計は表3、表4に示している。

③分析手法

被説明変数である「職務満足」の変数は、1

から6までの順序づけられた分類であるため、順序ロジット (Ordered Logit) モデルを用いて分析を行う。この分析により、「職務満足」に対する各変数の影響を独立的に分析することが可能である。分析にあたっては、公務員および民間職員それぞれのデータについて、説明変数間の相関係数を確認した。説明変数間の相関係数は表5 (公務員)、表6 (民間職員) の通りであり、多重共線性の問題はない (表5、表6は文末)。なお、本研究の統計解析には、統計ソフトウェアR -3.2.4を用いた。

(3) 分析結果

順序ロジットモデルによって、公務員と民間職員それぞれのデータを分析し、仮説を検証した (分析2)。分析結果を表7に示している。ここでは有意水準を10%とし、分析結果について説明を行う。

①労働者の内面的な特徴とPSM

公務員を対象とした分析では、PSM1、PSM2とも「職務満足」との間に有意な正の関係が確かめられた。したがって、PSMと職務満足の関係に関して設定した「公務員において、PSMが高いと職務満足は促進される (仮説1)」は支持されたとと言える。

民間職員を対象とした分析では、PSM1、PSM2とも「職務満足」との間に有意な相関はなかった。しかし、民間職員の分析では、説明変数を増減させた一部のモデルにおいて、PSMのうち、PSM1が有意であることを示す結果が出ている (例えば、表7のモデルから「目標の明確性」のみを除いたモデルでは、PSM1は職務満足との間に有意な相関があり、PSM2は有意な相関がないという結果が出ている)。そのため、仮説2の「民間職員において、PSMと職務満度に相関は見られない」については、PSM2に限定して支持されたと推測される (「民間職員において、PSM2と職務満度に相関は見られない」)。民間職員のPSM1と職務満足の関係については、今後より詳細な分析が必要である。

労働者の自己有効感については、公務員と民間いずれを対象とした分析でも、職務満足との間に正の有意な関係が確かめられた。「労働者の自己有効感が高いほど、職務満足が高い (仮説3)」という仮説は支持された。

②職務の特性とPSM

公務員を対象とした分析では、職務の裁量の変数は職務満足との間に有意な負の相関が確かめられた。また、顧客とのコミュニケーション頻度、目標の明確性、同僚・上司とのコミュニケーションは職務満足との間に有意な正の相関が確認できた。民間職員を対象とした分析では、職務の裁量の変数は職務満足との間に有意な負の相関が確かめられた。また、目標の明確性、同僚・上司とのコミュニケーションも職務満足との間に有意な正の相関が確認できた。顧客とのコミュニケーション頻度は、民間職員では職務満足との間に有意な相関はなかった。

また、職の安定性に関する変数として雇用形態と職務満足の関係も分析したが、公務員・民間職員いずれについても有意な相関は確認されなかった。

分析の結果から、「職務に、技能多様性、自律性、結果フィードバックといった特性が備わっているほど、職務満足が高い (仮説4)」、「職務の目標が具体的で明確であるほど、職務満足が高い (仮説5)」、「職務に関するコミュニケーションの機会が多いほど、職務満足が高い (仮説6)」という仮説は、公務員・民間職員いずれにおいてもおおむね支持されたとと言える。そして、「職の安定性が高いほど、職務満足が高い (仮説7)」は、公務員・民間職員いずれにおいても支持されなかった。

その他、組織の特性が職務満足に与える影響については、公務員と民間職員で職務満足を促進する要因に違いがあることが明らかになった。公務員については、組織規模が小さい組織で働く公務員ほど、職務満足が高い傾向にあることが分かった。また、民間職員については、組織の成果志向 (の高さ) が職務満足の促進要因であることが確かめられた。

表2 分析に用いた変数 (被説明変数・説明変数)

回 答 (変数の値)	
職 務 満 足	「現在の職務はやりがいがある」 全くそう思わない (=1), そう思わない (=2), ややそう思わない (=3), ややそう思う (=4), そう思う (=5), 強くそう思う (=6)
PSM1	分析1 (2.) で算出した値。
PSM2	分析1 (2.) で算出した値。
性 別	女性 (=1) 男性 (=0)
未 既 婚	既婚 (=1) 未婚 (=0)
世 帯 収 入	200万未満 (=1), 200～400万未満 (=2), 400～600万未満 (=3), 600～800万未満 (=4), 800～1000万未満 (=5), 1000～1200万未満 (=6), 1200～1500万未満 (=7), 1500～2000万未満 (=8), 2000万円以上 (=9), わからない (=10) *10 (不明) および無回答のデータは削除
在 職 年 数	現在勤務している組織での勤続年数 (実数)
学 歴	中学 (=1), 高校 (=2), 専門学校 (=3), 短大・高専 (=4), 大学 (=5), 大学院 (=6)
職務における自身の パフォーマンス (自己評価)	「私は、職務において高いパフォーマンス (成果) を上げている」 全くそう思わない (=1), そう思わない (=2), ややそう思わない (=3), ややそう思う (=4), そう思う (=5), 強くそう思う (=6)
職 務 の 裁 量 (裁量が少ない)	「担当する職務では、法や規則等で規定された諸手続きに従って職務を行うことが 多く、自身のアイデアや裁量を活かす機会が少ない。」 全くそう思わない (=1), そう思わない (=2), ややそう思わない (=3), ややそう思う (=4), そう思う (=5), 強くそう思う (=6)
職務の目標の明確性	「私の職務は目的や達成すべき目標が明確である」 全くそう思わない (=1), そう思わない (=2), ややそう思わない (=3), ややそう思う (=4), そう思う (=5), 強くそう思う (=6)
顧 客 と の コミュニケーション	「私は職務において、職務の対象 (顧客, 市民等) と直接関わる機会が多い」 全くそう思わない (=1), そう思わない (=2), ややそう思わない (=3), ややそう思う (=4), そう思う (=5), 強くそう思う (=6)
職 務 で の コミュニケーション	「私の部署では、上司や同僚と職務についてコミュニケーションを取る機会が多い」 全くそう思わない (=1), そう思わない (=2), ややそう思わない (=3), ややそう思う (=4), そう思う (=5), 強くそう思う (=6)
雇 用 形 態	正規雇用 (=1) 非正規雇用 (任期あり) (=0)
組 織 の 大 き さ	29人以下 (=1), 30人以上～99人以下 (=2), 100人以上～199人以下 (=3), 200人以上～299人以下 (=4), 300人以上～399人以下 (=5), 400人以上～499人以下 (=6), 500人以上～599人以下 (=7), 600人以上～699人以下 (=8), 700人以上～799人以下 (=9), 800人以上～899人以下 (=10), 900人以上～999人以下 (=11), 1000人以上 (=12)
組 織 の 成 果 志 向	「私が勤務する組織は、成果志向が強い」 全くそう思わない (=1), そう思わない (=2), ややそう思わない (=3), ややそう思う (=4), そう思う (=5), 強くそう思う (=6)

公務員のPSM (Public Service Motivation) と職務満足の分析(水野)

表3 記述統計 (公務員)

	最小値	中央値	平均値	最大値	標準偏差
職務満足	1	4	3.764	6	1.183
PSM1	-8.7237	0.2485	0.2083	9.6625	2.2888
PSM2	-7.8374	0.0487	-0.0195	7.3083	1.6852
性別	0	0	0.2105	1	0.4078
未既婚	0	1	0.7853	1	0.4107
世帯収入	1	4	4.476	9	1.513
在職年数	0	20	19.65	56	12.35
学歴	1	5	4.466	8	1.244
職務における自身のパフォーマンス (自己評価)	1	4	3.602	6	1.03
職務の裁量	1	4	3.6316	6	0.9886
職務の目標の明確性	1	4	3.812	6	1.094
顧客とのコミュニケーション	1	4	3.855	6	1.263
職務でのコミュニケーション	1	4	3.882	6	1.089
雇用形態	0	1	0.7392	1	0.4392
組織の大きさ	1	12	8.449	12	4.431
組織の成果志向	1	3	3.309	6	1.136

表4 記述統計 (民間職員)

	最小値	中央値	平均値	最大値	標準偏差
職務満足	1	4	3.534	6	1.163
PSM1	-9.3801	-0.6627	-0.8503	4.9385	2.3335
PSM2	-6.2195	-0.0154	-0.0261	7.3083	1.6952
性別	0	0	0.2955	1	0.4568
未既婚	0	1	0.6028	1	0.4899
世帯収入	1	3	3.811	9	1.656
在職年数	0	11	13.8	68	11.25
学歴	1	5	3.941	8	1.424
職務における自身のパフォーマンス (自己評価)	1	4	3.53	6	1.064
職務の裁量	1	4	3.558	6	1.076
職務の目標の明確性	1	4	3.752	6	1.171
顧客とのコミュニケーション	1	4	3.444	6	1.404
職務でのコミュニケーション	1	4	3.598	6	1.125
雇用形態	0	1	0.8203	1	0.3844
組織の大きさ	1	4	6.147	12	4.613
組織の成果志向	1	3	3.473	6	1.233

表7 順序ロジットの分析結果（分析2，「職務満足」との関係）

説明変数	公務員	民間職員
PSM1	0.1426 ***	0.0771
	6.6911	1.6128
PSM2	0.0584 *	0.0731
	2.1865	1.2183
性別	0.1896 +	0.4591 *
	1.7057	1.9887
未既婚	0.0715	-0.0813
	0.6730	-0.3859
世帯収入	-0.0051	0.0437
	-0.1779	0.6782
在職年数	-0.0049	0.0128
	-1.2912	1.3940
学歴	0.0441	0.0541
	1.3125	0.7699
パフォーマンス（自己評価）	0.8451 ***	0.7774 ***
	15.734	6.6974
職務における裁量（裁量が少ない）	-0.3515 ***	-0.2669 *
	-7.5767	-2.7536
職務の目標の明確性	0.4517 ***	0.5381 ***
	9.2980	4.9296
顧客とのコミュニケーション	0.1382 ***	0.1305
	3.7031	1.6077
職務でのコミュニケーション	0.6013 ***	0.5726 ***
	12.515	5.0916
雇用形態（正規雇用）	-0.1150	0.3481
	-1.2055	1.3966
組織の大きさ	-0.0364 ***	-0.0286
	-3.9157	-1.3323
組織の成果志向	0.0225	0.1539 +
	0.5606	1.7453
データ数	2180	331
AIC	5299.137	1032.415

各セルの数値の上段が推定された係数，下段がt値を表す。*** p<.001 ** p<.01 * p<.05 + p<.10

4. 考察と結論

(1) 貢献

本研究では、日本の公私の労働者を対象に、先行研究で示された測定指標を用いてPSMを測定し、PSMが職務満足の促進要因になるかを実証的に検証した。本研究の貢献は3点にまとめることができる。

第一の貢献は、先行研究で実証された職務満足の要因に関するPSMの理論モデルが日本でも(日本の公務員にも)同様に適合することを実証的に明らかにした点である。海外の先行研究では、公的組織で働く公務員を対象とした研究で、PSMが職務満足を促進する要因の一つであることが確かめられている。本研究では先行研究で示されたPSM指標を用いてPSMを測定し、PSMが日本の公務員の職務満足に与える影響を検証した。その結果、PSMは(PSM1, PSM2とも)職務満足と有意な正の関係が確かめられ、先行研究の理論モデルと適合的であった。この結果は、公務員を対象とした職務満足に関するPSMの理論モデルが日本でも同様に適合することを示しており、日本におけるPSM理論の発展に寄与するものであると考える。なお、本研究と同様に日本の公務員を対象としてPSMと肯定的な職務認識(職務満足)の関係を分析する研究として水野(2018)がある。しかし、水野(2018)ではPSM研究で標準的に用いられるPSMの測定基準を用いていない。本研究では、Perry(1997)のPSM測定指標を採用してPSMの値を測定し、分析に用いている。国際通用性が高いPSMの測定指標を採用した点において、本研究は水野(2018)の発展的な研究であると考えられる。

第二の貢献として、PSM以外の多様な要因が職務満足に与える影響をコントロールして、PSMと職務満足の関係を精査した点を挙げることができる。職務満足に関する先行研究では、個人特性以外にも職務特性や組織特性が職務満足と関連することを示している。そうした他要因

の影響をコントロールし、それでもなお、PSMが職務満足に影響を与えているかを検証することで、PSMと職務満足の関係を精査することができる。本研究では、職務満足に影響を与える個人特性として自己有効感をモデルに加えた。また、職務の自律性、目標の明確性、職務におけるコミュニケーション、職務の安定性といった職務特性に加え、組織規模などの組織特性も分析モデルに加えた。PSMの先行研究にもこうした諸要因を分析モデルに加えた上で職務満足の要因分析を行うものがある(Moynihan and Pandey 2007では、職務の明確性や、技能の多様性等をモデルに加えている)。しかし、職務におけるコミュニケーションを統制変数として加えているものはほとんどない。今回の分析では、職務におけるコミュニケーションが職務満足に影響を与えることが分かった。したがって、職務のコミュニケーションを統制変数として分析モデルに加えたことで、PSMと職務満足の関係についてより精緻な分析が可能になったと考える。職務のコミュニケーションと職務満足の関係が日本の公務員に特有のものであるかそうでないかは今後更なる検証が必要である。しかし、少なくとも日本の公務員を対象とした職務満足の分析を行う上で、重要な要素の一つを解明することができた。

第三の貢献として、PSM理論の射程について、一定の知見を得たことである。PSM研究の研究関心の一つとして、PSM理論の射程範囲がある。PSMは公的な活動の意欲であることから、PSMの先行研究の多くは行政機関やNPOといった公益性の高い組織で働く労働者のみを対象として調査・分析されている。しかし、利潤追求を目的とする民間企業であっても、その活動は(程度の差はあるものの)、社会の利益を増大させるという意味で一定の公益性を有している。そのため、PSMに関する研究成果が民間企業で働く労働者にも同様に適合する可能性は否定できない。しかし、PSMの先行研究では、公私組織の労働者を対象に比較分析をする研究は多くない。少なくとも、職務満足に関するPSMの研究において公私の労働者を比較する研究はない。本研

究では、公私の労働者を対象にそれぞれ分析を行い、公務員ではPSMが職務満足促進要因だが、民間職員ではその関係は不確かである（少なくとも、PSM2は職務満足と統計的に有意な相関を確認できない）ことを明らかにした。本研究の結果は、日本の労働者の職務満足の要因を説明する上で、民間職員では必ずしもPSMは重要な要因でない可能性を示している。つまり、本研究の分析により、職務満足の要因に関するPSMのモデルは日本の公務員にはその射程が及ぶものの、民間職員には及ばない可能性があることを示すことができた。

（2）課題と展望

本研究では、公私の組織で働く労働者の職務満足とPSMの関係を実証的に検証した。実証分析では、Perry（1997）の測定指標を用いて公私労働者のデータについて主成分分析を行った。そして、主成分分析によって集約された合成変量（PSM1, PSM2）をPSMの値として採用した。このうち、PSM1については、民間職員を対象とした分析でモデルによって結果が一様でなかった。本研究の主たる研究課題は公務員の職務満足とPSMの関係の解明であったため、複数のモデルの比較分析は行わなかった。しかし、PSM理論の射程やPSMの実証モデルを精査する上でも、今後、民間職員のPSM1と職務満足の関係をより詳細に分析する必要がある。

また、本研究の分析では、職務満足の測定尺度として「職務のやりがい」意識を用いた。PSMの先行研究では、本研究と同様に労働者の「職務に対する態度」のみを職務満足の測定尺度とするものと、労働者の「職務の取り組み状況」を測定尺度として加えるものがある。例えば、Kim（2012）は、職務満足の測定尺度として「職務を有意義に感じる」、「職務が楽しい」といった労働者の職務認識・態度のみを採用するが、Moynihan and Pandey（2007）やPrysmakova and Vandenabeele（2019）はそれらに加え、「日々、職務に熱心に取り組んでいる」といった職務の取り組み状況を測定尺度に加えている。

測定尺度を精査することで、職務満足をよりの確に測定できる可能性がある。

公務員の積極的な職務認識や職務行動、高いパフォーマンスを促進する要因は何か。本研究では公務員の職務認識の要因を対象に研究を行った。今後の研究では公務員のPSMや職務認識が職務行動やパフォーマンスに与える影響の解明が期待される。

表5 変数間の相関係数 (公務員)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 職務のやりがい	1.0000															
2 PSM1	0.3461	1.0000														
3 PSM2	0.0512	0.0089	1.0000													
4 性別	0.0542	-0.0875	0.0620	1.0000												
5 未既婚	0.0678	0.1106	0.0162	-0.2209	1.0000											
6 世帯収入	0.0584	0.0731	0.0353	-0.0420	0.2433	1.0000										
7 在職年数	-0.0092	0.0841	0.0051	-0.3587	0.2212	0.2405	1.0000									
8 雇用形態	-0.0491	-0.0819	-0.0225	-0.0027	-0.0059	0.1153	-0.1068	1.0000								
9 学歴	0.0481	0.0083	0.0607	0.0213	-0.0255	0.0845	-0.1653	0.0418	1.0000							
10 パフォーマンス (自己評価)	0.5461	0.3363	-0.0718	-0.0138	0.0841	0.0997	0.0350	-0.0325	0.0205	1.0000						
11 職務の裁量	-0.2176	-0.0146	-0.2564	-0.0630	-0.0163	-0.0337	-0.0252	0.0126	-0.0413	-0.0797	1.0000					
12 職務の目標の明確性	0.4663	0.3244	-0.0308	0.0152	0.0850	0.0683	0.0396	-0.0338	0.0179	0.4327	-0.0867	1.0000				
13 職務でのコミュニケーション	0.4969	0.2586	0.0185	0.0457	0.0424	0.0714	-0.0322	0.0234	0.0029	0.4132	-0.1035	0.3807	1.0000			
14 顧客とのコミュニケーション	0.2827	0.1631	0.0059	0.0835	0.0174	0.0356	-0.0790	-0.0082	0.0263	0.2426	-0.0143	0.3085	0.3213	1.0000		
15 組織の大きさ	-0.0648	0.0297	0.0505	-0.1025	0.0375	0.0763	0.1263	0.0681	-0.0219	0.0092	0.0438	0.0090	-0.0034	-0.0424	1.0000	
16 組織の成果志向	0.1570	0.1233	-0.1808	-0.0348	0.0323	0.0227	0.0758	-0.0356	-0.0245	0.1850	0.0397	0.2159	0.1688	0.1217	0.0092	1.0000

表6 変数間の相関係数 (民間職員)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 職務のやりがい	1.0000															
2 PSM 1	0.3080	1.0000														
3 PSM 2	0.0277	-0.1105	1.0000													
4 性別	0.0322	-0.0112	-0.0344	1.0000												
5 未既婚	0.0323	0.1058	0.0354	-0.3426	1.0000											
6 世帯収入	0.1325	0.1488	0.0552	-0.2016	0.2987	1.0000										
7 在職年数	0.0129	0.0393	0.0404	-0.3246	0.2172	0.3189	1.0000									
8 雇用形態	0.0986	0.0890	0.0074	-0.1018	-0.0275	0.0805	-0.0149	1.0000								
9 学歴	0.0821	0.1361	0.0607	-0.1115	0.1293	0.2636	-0.0274	-0.0065	1.0000							
10 パフォーマンス (自己評価)	0.5100	0.2802	-0.0960	-0.0692	0.0817	0.1700	0.0410	0.0188	0.1162	1.0000						
11 職務の裁量	-0.2084	0.1154	-0.2121	0.0591	-0.0147	-0.0896	-0.0267	-0.0894	-0.0295	-0.0455	1.0000					
12 職務の目標の明確性	0.5010	0.2598	-0.0218	-0.0043	-0.0235	0.0271	-0.0649	0.0481	-0.0188	0.3930	-0.1550	1.0000				
13 職務でのコミュニケーション	0.5140	0.1954	-0.0568	0.0795	0.0279	0.0762	-0.0448	0.0683	0.0873	0.3527	-0.1805	0.4440	1.0000			
14 顧客とのコミュニケーション	0.3778	0.2961	-0.0686	-0.0501	0.0333	0.0444	-0.0258	0.1088	0.0381	0.3243	-0.0955	0.4230	0.3609	1.0000		
15 組織の大きさ	-0.0111	0.0079	-0.0371	-0.0690	0.1317	0.2410	0.1828	-0.0706	0.1045	0.0585	-0.0175	-0.0060	0.0530	-0.1461	1.0000	
16 組織の成果志向	0.2712	0.2791	-0.0287	0.0206	0.0017	0.0962	-0.0143	-0.0353	-0.0232	0.2459	0.0812	0.3457	0.2006	0.2027	0.1153	1.0000

【参考文献】

- Andersen, L. B., Pallesen, T., and Pedersen, L. H. (2011) Does ownership matter? Public service motivation among physiotherapists in the private and public sectors in Denmark, *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 10-27.
- Bozeman, B. and Su, X. (2015) Public service motivation concepts and theory: A critique, *Public Administration Review*, 75(5), 700-710.
- Bright, L. (2008) Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166.
- Chen, C. A. (2012) Explaining the difference of work attitudes between public and nonprofit managers: The views of rule constraints and motivation styles. *American Review of Public Administration*, 42(4), 437-460.
- Cuyper, N. D., Jong, J. J., Witte, H. D., Isaksson, K., Rigotti, T., and Schalk, R. (2008) Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 25-51.
- Dodgson, P. G. and Wood, J. V. (1998) Self-esteem and the cognitive accessibility of strengths and weaknesses after failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 178-197.
- Hackman, J. R. and Lawler, E. E. (1971) Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286.
- Han, S. S., Moon, S. J., and Yun, E. K. (2009) Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: Comparison of permanent and temporary nurses in Korea, *Applied Nursing Research*, 22(4), 15-20.
- Judge, T. A. and Bono, J. E. (2001) Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Jung, C. S. (2014) Organizational goal ambiguity and job satisfaction in the public sector, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(4), 955-981.
- Kim, S. (2002) Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership, *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Kim, S. (2012) Does person-organization fit matter in the public sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-40.
- 水野和佳奈 (2018) 「公的活動を職務とする労働者の肯定的な職務認識の要因分析」, 『岐阜経済大学論集』52(3), 69-87.
- Liu, B., Tang, T. L., and Yang, K. (2015) When does public service motivation fuel the job satisfaction fire? The joint moderation of person organization fit and needs supplies fit. *Public Management Review*, 17(6), 876-900.
- Locke, E. A. (1996) Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology*, 5, 117-124.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (1990) Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel, *Psychological science*, 1(4), 240-246.
- Moynihhan, D. P. and Pandey, S. K. (2007) Finding workable levers over work motivation comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
- Naff, K. C. and Crum, J. (1999) Working for America Does public service motivation make a difference?. *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.
- Park, S. M. and Rainey, H. G. (2007) Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment empirical tests of commitment effects in federal agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 197-226.
- Park, S. M., and Rainey, H. G. (2012) Work motivation and social communication among public managers, *International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2630-2660.
- Perry, J. L. (1996) Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L. (1997) Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
- Prysmakova, P. and Vandenebee, W. (2019) Enjoying police duties: Public service motivation and job satisfaction. *Journal of Police and Criminal Psychology*, April, 1-14.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., and Wise, L. R. (2010) Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future, *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Reiner, M. D. and Zhao, J. (1999) The determinants of job satisfaction among United States air force

- security police: A test of rival theoretical predictive models. *Review of Public Personnel Administration*, 19 (3), 5-18.
- Roberts, K. H. and O'Reilly, C. A. (1974) Measuring organizational communication, *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 321-326.
- Shim, D. C. and Rohrbaugh, J. (2011) Government career commitment and the shaping of work environment perceptions. *American Review of Public Administration*, 41(3), 263-284.
- 田尾雅夫 (1990) 『行政サービスの組織と管理』 木鐸社
- Vandenabeele, W. (2009) The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: More robust evidence of the PSM-performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.
- Wright, B. S. and Davis, B. S. (2003) Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment, *American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.
- Wright, B. E. and Pandey, S. K. (2008) Public service motivation and the assumption of person-Organization fit testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502-521.
- 寄本勝美, 下條美智彦編著 (1981) 『自治体職員意識構造』 学陽書房