

管理に関する公民比較： 大規模アンケート調査を用いた実証分析

林 嶺 那

抄録：公民の管理には、どのような差異が存在するのか。本稿は、日本において実証的に取り組まれることが少なかったこの問題に、大規模アンケート調査データを利用することで取り組む。意思決定（スピード、創造性・柔軟性・裁量）、処遇（年功序列の程度）、目標（長期性、社会的責任、数値化の難しさ）、動機づけ（金銭的動機づけ、向社会的動機づけ）の諸点について公民比較を実施したところ、以下のことが明らかになった。まず公共部門のほうが慎重な意思決定を実施しており、職員に与えられる裁量は小さく、創造性を発揮しづらく、前例踏襲の傾向が強い。次に、年功序列によって処遇が決定される傾向が他業種と比べても顕著に強い。目標については、時間的スパンに公民の差異はないが、公共部門のほうが社会的責任を重視する傾向にあるほか、成果を数値化することが困難であると認識されている。最後に、公民で金銭的動機づけの程度に差異はないものの、公務員のほうがより強い向社会的動機づけを有していた。

1. はじめに
2. 先行研究と本稿の課題
 2. 1. 意思決定
 2. 2. 処 遇
 2. 3. 目 標

2. 4. 動機づけ
 3. データと分析方法
 3. 1. 使用したデータと尺度
 3. 2. 分析手法
 3. 3. データの概観
 4. 分析結果
 4. 1. 意思決定：スピード、独自性・柔軟性・裁量
 4. 2. 処遇：年功序列
 4. 3. 目標：長期的目標、社会的責任、数値化
 4. 4. 動機づけ：金銭的動機づけと向社会的動機づけ
 5. 結論と展望
- 付録：利用した項目
参考文献

1. はじめに

行政学や政治学、そして経済学を学ぶ多くの研究者が、公共部門と民間部門には異なる管理のスタイルが存在すると考えてきた。例えばDahl & Lindblom (1953)は、人々の行動を調整する二つの原理の存在を指摘する。一つが市場であり、もう一つが権力である。市場とは、自発的な交換を通じて人々の行動を調整する。互いが十分な情報を有して、金銭を基礎とした駆け引きを行うことで、高い効率性やパフォーマンスを実現できる。

これに対して権力は、市場の失敗への対応や、市場では十分な実現が期待できない平等や公平、人間の尊厳といった多様な価値の具体化のために、政府によって行使される。自発的な交換を基礎とする市場とは異なり、法令に基づく強制力の行使が目的実現の主要な手段となる。

こうした基本的原理の差異により、公民の管理方式は異なる特徴を示すことになると考えられてきた。例えば、公共部門では、結果よりもルールそのものに執着する官僚制的な特徴が強く現れたり、利潤を何よりも追求する民間企業

に比べると曖昧な目標の下で職務を管理する必要に迫られたりすると主張されてきた（Boyne, 2002）。

しかしながら、公民の管理は類似性が強く、差異があったとしてもそれは小さなものに過ぎないと考える人々もいた。典型的には組織論や管理論の研究者である。例えばミクロレベルの意思決定という視角から普遍的に行政管理を論じたSimon et al. (1950, chap. 1) は「行政組織と非行政組織とは、一般に考えられているよりもはるかに類似している」と述べる。確かに法への準拠の必要性、それに伴う裁量性の狭さなどに公民間で差異があることを彼らも認めてはいる。しかしながら、それらは「若干の相違」に過ぎず、管理という点において公民は本質的に類似する¹。そうであるからこそ、Simonらは心理学的アプローチを活用した普遍的な枠組みによって行政管理を一貫して分析することになる²。

では、実際のところ管理について公民に差異はあるのだろうか。本稿の目的は、この問題に、意思決定、処遇、目標、動機づけという4つの側面に着目して、日本のデータに基づき実証的に取り組むことである。

本稿の貢献は第一に、大規模なアンケート調査データを用いて、公民の管理の差異を多角的に明らかにしている点である。これまでの研究の多くは、動機づけのあり方や意思決定のスタイルなどに焦点を絞り、公民の比較を行ってきた（Baarspul & Wilderom, 2011）。これに対し本稿は、管理システムの全体に関わる主要な側面を多角的に比較している点に独自性がある。

第二の貢献は、管理の公民比較を日本のデータを用いて実施する、希少な実

1 同時代的にはPffner & Presthus (1953, p.4) も、管理という共通の基盤から公民を統合的に理解できると主張している。

2 こうしたSimonらの意図を汲み、Simon et al. (1950) の原題は『行政管理 (public administration)』であるが邦訳版は『組織と管理の基礎理論』というタイトルで出版されている。

証研究という点にある。海外ではアメリカを中心に、1970年代半ば以降に管理に関する公民比較の実証研究が増加している (Rainey & Bozeman, 2000) が、日本ではいくつかの例外を除き、この種の実証は殆ど実施されてこなかった。近年公刊された研究としては、賃金に関する公共部門での賃金格差の小ささを指摘する圓生 (2008)、性差に基づく不平等な処遇に公民差がないことを示すShinohara et al.(2018)、公務員は雇用の安定や他者・社会への貢献といった内発的動機づけを重視する一方で、高収入や教育訓練の機会といった外発的動機づけについては公民に差がないことを明らかにした勇上・佐々木 (2013)、公共サービス動機づけ (Public Service Motivation) と職務満足度との有意な正の連関が、民間労働者においては観察されず、公務員においてのみ存在していることを示した水野 (2020) などがある。しかしながら、その研究蓄積は十分とは言い難く、扱われる変数のバリエーションも少ない。こうした意味で発展の余地の大きい、日本における公民比較研究の前進を、本稿は目指している。

第三の貢献は、組織規模や職種を調整することによって、公民の差異がどのように変化するかを検討している点である。組織規模に注目するのは、伝統的に公民の同質性を強調する人々が、官僚制の特徴を生み出す要因として組織の大きさを重視してきたからである (Simon et al., 1950, chap. 1)。また、職種に焦点を当てるのは、近年、仕事に対する動機づけ等の公民差を説明する要因として職種が関心を集めているからである (Buelens & Van Den Broeck, 2007; Bullock et al., 2018)。組織規模や職種という管理にバリエーションをもたらす重要な要因を統制してもなお、公民に差異が観察されるかどうかを本稿では検討する。

本稿の構成は以下の通りである。まず今回注目する管理の諸側面に焦点を絞り、管理の公民差に関する先行研究の整理を行う。次に、使用するデータと分析方法の説明を行う。その後、意思決定、処遇、目標、動機づけという4つの側面に関する公民比較についての分析結果を示す。分析に際しては、最初に他

業種との比較の上で公共部門が有する特徴について論じ、その後、回帰分析の結果を示す。その際、第三変数として組織規模と職種の二つに注目し、それらを統制した場合に、公務員ダミー変数の推定値にどういった変化が生じるのかを観察する。最後に、本稿の結果の概要をまとめ、今後の公民比較研究の展望について論じる。

2. 先行研究と本稿の課題

意思決定、処遇、目標、動機づけという4つの側面に関して、公民にいかなる差異が存在する或いは存在しないと考えられてきたのか。以下では、各論点に関して展開されてきた議論の概要を紹介し、本稿が扱う課題を明確化する。

2. 1. 意思決定

まず意思決定である。意思決定といっても含まれる問題は多様であるが、本稿では大きく意思決定のスピードと硬直性に注目する。まず前者のスピードに関しては、多くの研究者が政府や行政組織における意思決定の遅さを指摘してきた。株主等によって所有される民間企業とは異なり、公的な組織は理論的には主権者である市民や住民によって集散的に所有されており、組織内外の多様な主体からの監視にさらされている (Rainey et al., 1976)。その結果、政府には多様な利害関係者が関与し、意思決定は複雑化し、そこに遅れが生じる (Nutt, 2005)。また、政府が追求する価値は、多様かつしばしば曖昧である (Nutt & Backoff, 1993)。こうした公共的な価値を包括的かつ体系的に考慮しつつ、関係者の考え方を調整して価値の内容を具体化したり、政策案をそうした価値基準に従って評価したりすることには多くの時間がかかる (Simon, 1945, p. 69)。さらに、権力作用を通じて人間行動を調整する政府においては、そうした権力を規律し、適切に行使するためにルールが重視される。こうしたルールの重視はしばしば過剰なものとなり、行政活動を遅延させる。いわ

ゆるレッドテープである (Bozeman et al., 1992; Bozeman & Scott, 1996)³。以上の諸点が作用することで、公共部門における意思決定は、民間部門以上に慎重なものになるといわれる。

次に意思決定の硬直性について、本稿では創造性・柔軟性・裁量の諸点に注目する。これらの概念は厳密には異なるものであるが、先行研究ではしばしば明確に区別されずに議論が展開されてきた。すなわち、創造性を発揮できるとすれば、それは前例に縛られない柔軟な意思決定が許容されるからであり、そうした柔軟な意思決定が可能となるのは、裁量が存在するからである。こうした論理によってしばしば創造性・柔軟性・裁量は結び付けられつつ議論が展開されてきたため、本稿でもこの3つを併せて先行研究の紹介を行う。

意思決定の硬直性が公民でどのように異なるのかという問題に関して、先行研究は比較的多いものの、その結果はあまり一貫していない。一方で、公共部門においてはルールや制度による制約が厳しく、多様な利害関係者の存在と彼らによる監視の強さによって、行政官の裁量は小さく、環境に対して柔軟に変更することが難しく、創造性を発揮する余地は小さいと考えられてきた (Bozeman & Bretschneider, 1994; Rainey, 1983; Warwick, 1975; Van Der Wal et al., 2008; Rainey et al., 1976)。他方で、公民の差異は実は小さいか (Bozeman & Loveless, 1987; Pugh et al., 1969)、むしろ公共部門のほうが創造性や柔軟性を発揮していると主張する研究もある (Buchanan, 1975; Kurland & Egan, 1999)⁴。

3 17世紀イギリスには公文書を赤いテープでまとめる習慣があり、19世紀にこうした赤いテープが「行政の遅さに起因する不活動ないし遅延 (inaction or delay caused by official sluggishness)」(Chandler & Plano, 1982, p. 216)を象徴するものとして理解されるようになる。

4 Rainey & Bozeman (2000) は、こうした矛盾した研究結果を統一的に理解するために、行政分野を区別することが有効であると述べる。例えば、人事や

以上の通り、意思決定のスピードに関しては、公共部門での遅さを指摘する研究が大勢を占める一方で、その硬直性については、見解の相違がある。日本では未検証のこれらの論点について本稿では検討を加える。

2. 2. 処 遇

ここでは昇進や昇給の決定に際して、年齢や勤続年数を重視する人事運用を年功序列と呼ぶ。年功序列はその程度の差こそあれ、20世紀後半の日本において公民を問わず広く観察された人事運用であり、詳細な職務記述書をベースにした職務給的要素の強いアメリカの人事運用と対照的に理解されてきた。年齢とともに賃金が上昇すること（いわゆる「年功賃金カーブ」）自体は、少なくともホワイトカラーに関してアメリカでも日本でも広く観察されるが、賃金の決定に際して年齢そのものを重視することが日本の大きな特徴であった（小池, 2005）。

こうした年功序列の程度の公民差は、海外ではあまり議論されていないようである。Fischer(2008) は、イギリス、アメリカ、ニュージーランド、ドイツの四か国で、賃金や昇進に際して年齢要素を重視する程度、すなわち年功序列の程度が、公共部門においてより強いことを実証的に示しているが、全体として研究数は少ないと言わざるを得ない。

日本の行政組織における年功序列の強さを指摘する以下のような研究がある。例えば、山中（2006）は、市場原理が十分機能しない公共部門において、年功序列が強くと主張する。また圓生（2008）は、自治体を念頭に行政組織のほうが民間部門よりも選抜のタイミングが遅く、賃金格差も小さいと

調達といった分野において公共部門の柔軟性は低い、それ以外の領域では、公民両部門は同程度の柔軟性を発揮すると彼らは先行研究に基づき主張している。

いう意味で年功的な性格が強いことを実証的に明らかにしている。しかし、前浦（2008）は、昇進における選抜のタイミングという点で、公民の差は小さいと主張しており議論がある。

以上の通り、日本では公共部門における年功序列の強さがしばしば指摘されるものの、一部、それに反する指摘もある。こうした議論のある論点について、本稿では、個人レベルの認識という観点で、処遇に関する年功的性格の強さに公民差が存在するかどうかを検討する。

2. 3. 目 標

管理における公民の差異を強調する人々は、公民では追求する価値のあり方に違いが現れると考えてきた。ここでは、目標の長期性、社会的責任、数値化の困難という諸点に注目したい。まず目標の長期性である。Eshuis & van Buuren(2014) は、日々変動する市場圧力を避けることができる公共部門においては、より長期の目標を設定することができるかと主張している。また、Weißmüller(2019) は厚い身分保障を施された公務員からなる公共部門では、より長期的な目標を有する傾向が生じると論じている。

他方、公共部門のほうが短期的な視点で目標を設定する傾向が生まれると主張する研究も存在する。例えば、Dunlop(1979) は、政府の要職が政治的に任命される公共部門においては、その時々々の政治的な必要性や政治日程に組織の目標が左右されるため、民間部門よりもより短期の目標しか有することができない、と主張する。ただし、この主張は幹部職員の政治的任用が定着しているアメリカを念頭に置いているため、より強い自律性を有するとされる日本の公共部門には妥当しない可能性もある。

以上の通り、目標の時間的スパンについては、身分保障や市場圧力の不在によって公共部門では長期化すると主張されたり、政治的な影響によってむしろ短期化すると論じられたりしてきた。議論は分かれているが、日本はもちろん、海外においてもその実証は殆どなされていない。こうした論点について、

本稿では日本のデータに基づき検証を試みる。

公共部門における社会的責任の大きさと成果の数値化の困難は、多くの研究者が一致して指摘してきたところである。一般的な企業における所有者は、出資者つまり株主である。そうした所有者に対して、経営者は一義的な責任を負うこととなる。他方、政府における所有権の構造は曖昧かつ分散的である（Clarkson, 1972）。集合的に所有される政府においては、たとえ任命権者がその時々政治家であっても、究極の所有者としての市民への責任を免れることができない。その結果、公共部門では社会的責任を果たすことが目標として重視されると考えられる（Farnham & Horton, 1996）。成果の数値化については、政府では最終的な成果が何かを確定することが難しく（Bozeman, 1984）、目標を単純な数値に落とし込むことは一般に困難と考えられてきた（Rainey et al., 1976）。先行研究の多くが公共部門の特徴として指摘する、社会的責任の大きさや成果の数値化の難しさが、日本のデータでも裏付けられるのかどうかを本稿は確認する。

2. 4. 動機づけ

公民の構成員は動機づけのあり方の点で差異が存在し、そのことが管理方式の差異に結びつくという指摘は古くからなされてきた（Rainey et al., 1976）。特に「公共サービス動機づけ（Public Service Motivation）」論が2000年代以降に一つの研究領域として確立するようになると、金銭的動機づけと向社会的動機づけに関する公民差という論点は注目を集めるようになった。民間企業における労働者同様、公務員に対しても外発的な報酬や制裁が有効であると想定するNPMに対し、公共部門に特有とされる利他的で向社会的な動機づけの存在を強調することで公共サービス動機づけ論は構築された（Perry, 1986; Perry et al., 2009）。その結果、公民の動機づけ構造の差異を実証的に解明する必要性も高まった。

金銭的動機づけに関しては、多くの研究が、民間企業の労働者に比べて公務

員にとってはその重要性が低いことを明らかにしてきた (Houston, 2000; Jurkiewicz et al., 1998; Newstrom et al., 1976)。しかしながら、仕事をする上での金銭や収入の重要性に公民差はないとする研究もある (Gabris & Simo, 1995; 勇上・佐々木, 2013)。また、確かに公務員のほうが金銭的動機づけに反応しづらいが、その差は職種や仕事の内容を統制することで大きく縮小したり (Buelens & Van Den Broeck, 2007)、場合によっては消失するという研究もある (Bullock et al., 2018)。

他方、向社会的な動機づけについては、多くの研究によって、公務員におけるその強さが示されてきた (Box, 1999; Crewson, 1997; Lyons et al., 2006)。近年は公共サービス動機づけ論の文脈で、向社会的な動機づけに関する公民比較が数多く行われているが、公務員の向社会的動機づけの強さは多くの実証研究によって支持されている (Wright & Grant, 2010)。

以上の通り、基本的には公務員の金銭的動機づけの弱さ、向社会的動機づけの強さが明らかにされてきた。しかしながら、金銭的動機づけについては、一部の研究で公民差が見いだされなかったり、職種を統制することで公民差が大きく縮小する現象が報告されたりしている。本稿はこのように一部争いのある論点を日本のデータに基づき検証する。

3. データと分析方法

3. 1. 使用したデータと尺度

本稿が利用するのは、パーソル総合研究所が2018年2月に実施した「働く1万人の就業・成長定点調査, 2018」(以下「働く1万人調査」)の個票データである。本調査は、全国の15歳から69歳までの有職者1万人に対して、働き方の実態や意識等の解明を目的に実施されたものであり、サンプルの性別及び年代について国勢調査の分布に従っている。なお、本個票データの出典については、本稿の末尾に掲げているので参照してほしい。

公民差の検討を課題とする本稿において、主要な変数は、公務員であるか否かである。本稿では、「あなたの勤務先の業種をお知らせください」という問いに対して、「国家公務、地方公務」と回答した者に対して「1」を、それ以外の回答を行った者に対しては「0」を割り振る公務員ダミー変数を作成した。

次に、公民の差異の有無を検討する諸変数とその測定に利用した項目については以下の通りである。なお、具体的な項目の内容は、本稿の最後に付録としてまとめているので適宜、参照してほしい。

まず意思決定のスピードについては、職場において行動・迅速な意思決定・タイミングやスピードの諸点がどれだけ重視されているのかを問うた各項目を利用した。いずれの項目も、6件法で測定されている。

意思決定の創造性については職場で独自性・創造性が求められる程度（以下「独自性・創造性」）、柔軟性については職場において過去の慣習・既存のルールに縛られる程度（以下「前例踏襲」）、裁量については自らが担当する仕事の範囲ややり方を自分自身で決められる程度（以下「裁量性」）を問うた各項目を利用した。独自性・創造性と前例踏襲は6件法、裁量性は5件法で測定されている。

処遇については、職場において給与・待遇に年齢や勤続年数が与える影響を問うた項目を利用した。6件法で測定されている。

目標の長期性については職場において長期的な視点・成果が重視される程度、目標の社会的責任については職場で社会的責任が重視されている程度、そして目標の数値化については仕事の成果の数値での測りやすさに関する各項目を利用した。いずれも6件法で測定されている。

動機づけについては、収入の獲得、社会への貢献が自身の仕事をする目的となっている程度について問うた項目を利用した。いずれも5件法で測定されている。なお「働く1万人調査」では、やりがい、自分の成長、社会的な成功等の8つの選択肢の中で、自らの仕事の目的となっているものについて第一順位

から第三順位まで順位をつけさせる設問も用意されている。この設問も分析に際しては補足的に利用した。

主要な統制変数は、性別（男性(0)、女性(1)）、年齢、結婚の有無（無し(0)、有り(1)）、回答者が居住している都道府県（47都道府県をダミー変数化）、非正規雇用かどうか（契約社員・嘱託社員・派遣社員・パートアルバイト(1)、それ以外(0)）、管理職かどうか（課長相当以上(1)、それ以外(0)）、年収（50万円未満(0)、50万～100万円未満(1)、100万～200万円未満(2)、200万～300万円未満(3)、300万～400万円未満(4)、400万～500万円未満(5)、500万～600万円未満(6)、600万～700万円未満(7)、700万円～800万円未満(8)、800万～900万円未満(9)、900万～1000万円未満(10)、1000万～1200万円未満(11)、1200万～1500万円未満(12)、1500万～2000万円未満(13)、2000万円以上(14)）、規模（10人未満(0)、10人～50人未満(1)、50人～100人未満(2)、100人～200人未満(3)、200人～500人未満(4)、500人～1000人未満(5)、1000人～2000人未満(6)、2000人～5000人未満(7)、5000人～1万人未満(8)、1万人～3万人未満(9)、3万人以上(10)）、そして職種（間接部門（人事・総務・経理など）(0)、事務職（一般事務・受付・秘書など）(1)、営業職(2)、販売職（販売定員・レジなど）(3)、サービス職（顧客サービス・理美容師・調理師・接客業など）(4)、生産工程・管理・製造（生産工程作業員など）(5)、配送・物流・運輸職(6)、情報処理・通信技術職(7)、商品開発・研究職(8)、専門・技術職（弁護士・建築土木系技術者・医師・福祉など）(9)、農林水産職(10)、軽作業・警備・清掃・ビル管理(11)、その他(12)）である。年齢変数以外は全てダミー変数として回帰式に投入した。

「働く1万人調査」における回答者の全数は1万人であるが、一部のサンプルが自らの年収について回答を行っていない。そのため全ての分析において本稿で使用するサンプル数は8767である。

3. 2. 分析手法

一般的な重回帰分析を利用し、意思決定や処遇に関する各変数を従属変数としたときの公務員ダミー変数の推定値をもって公民差の有無を検証する。先に述べた統制変数の中でも特に規模と職種については、これらの統制変数を投入した場合の公務員ダミー変数の推定値の変化を観察し、公民の差異が生じる背景について、一定の考察を加える。

3. 3. データの概観

本稿が利用するデータの特徴を概観する。まず業種の構成を確認する（図1）。「働く1万人調査」では、業種が農業・林業、建設業、製造業等の20に区分されており、そのうちの一つに「国家公務、地方公務」がある。これが本研究の対象とする「公務員」群であり、全体の5.17%を占めている。なお、農業・林業や漁業、鉱業等の第一次産業に所属する者の比率は非常に低い。業種ごとの平均値をとった場合、これらのサンプル数が少ない業種では、極端な回答を行うサンプルによって平均値が大きく影響を受け、正確な比較が難しくなる。分析の中で、公務員が全業種の中で占める特徴を示すために業種ごとの平均値の比較を行っているが、サンプル数が非常に少ない業種については、外れ値によって平均値に生じているバイアスの可能性について考慮しておく必要がある。

次に、重要な統制変数である規模と職種について、公務員の特徴を確認する（図2）。こうした特徴を知ることは、規模と職種を統制して公務員ダミー変数の推定値に生じた変動の理由を知る手掛かりとなる。

第一に、公共部門の規模に関する特徴は、その大きさに求められる。その他の業種では10人未満の小規模組織が20%を超える水準で存在する一方で、公共部門でそうした小規模の組織はほんの数%に過ぎない。他方、3万人を超える大規模組織はその他業種では5%程度であるが、公共部門においては10%以上存在している。

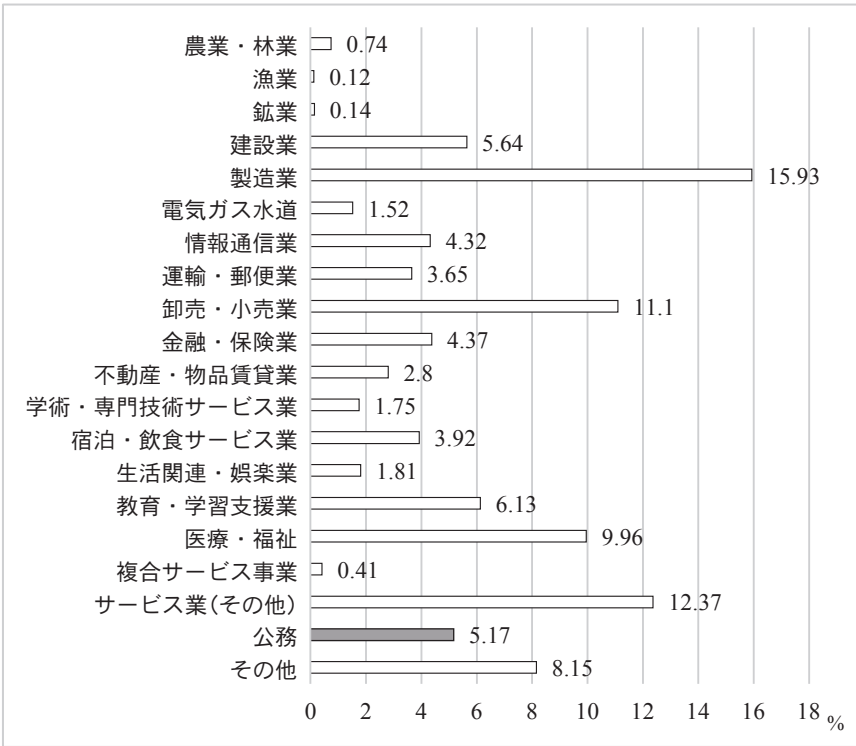


図1：業種ごとのサンプル数の比率。灰色の棒グラフが「公務」部門に勤める公務員群。

第二に、職種に関する公共部門の特徴は、間接部門、事務職、専門技術職の多さであり、それぞれ25%程度存在している。他方、その他業種では、間接部門は20%弱、事務職は10%強、専門・技術職は20%程度である。その他業種では1割程度存在する営業職、販売職、サービス職、生産工程・管理・製造の各業種は、公共部門ではほぼ存在しない。

管理に関する公民比較：大規模アンケート調査を用いた実証分析（林 嶺那）

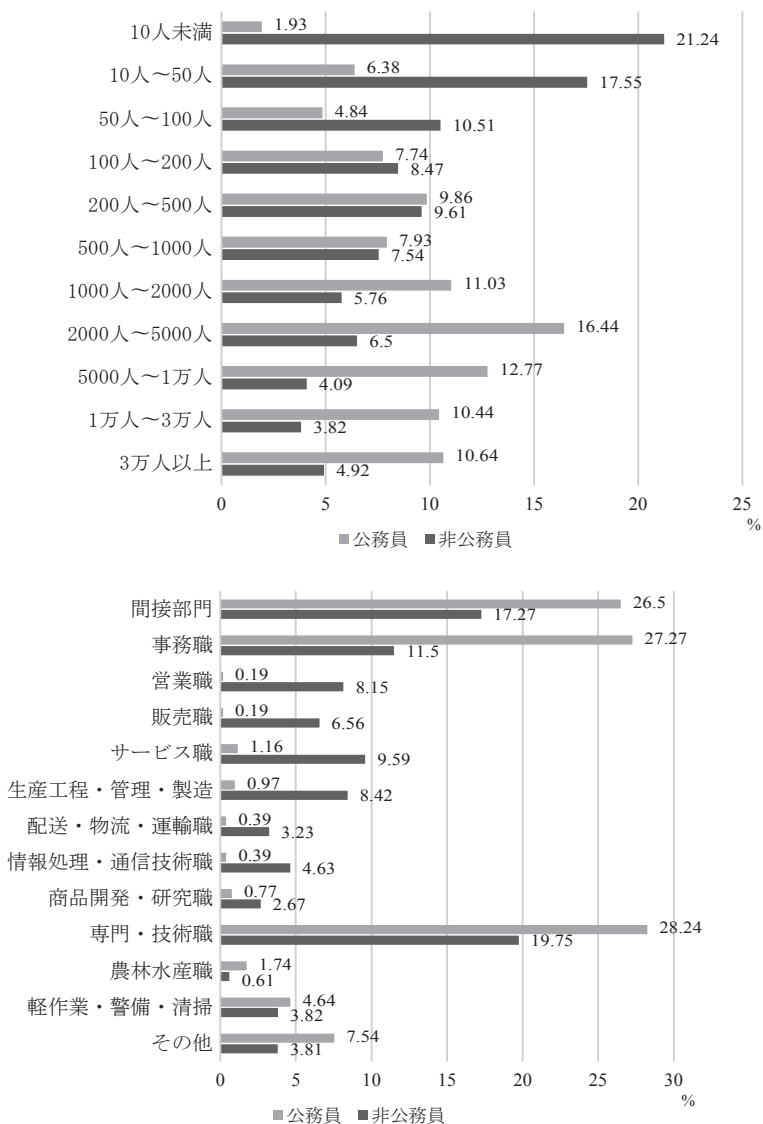


図2：上図は組織規模別、下図は職種別に、公務員と非公務員のそれぞれにおけるサンプル数の比率。

4. 分析結果

4. 1. 意思決定：スピード、独自性・柔軟性・裁量

まず意思決定のスピードに関する分析を行う。図3は、他の業種と比べた公共部門の位置づけを明らかにするため、行動の重視、迅速な意思決定、タイミングとスピードの重視という6件法で測定された各項目に関する業種ごとの平均値を棒グラフにしたものである。サンプル数が少ないためバイアスの恐れはあるものの、漁業や農業・林業といった各業種は平均的には、迅速な意思決定や行動を重視する傾向にある。他方で公共部門は、最も慎重に意思決定を行う業種の1つと言える。その他の業種と比べても、これらの3つの項目で一貫し

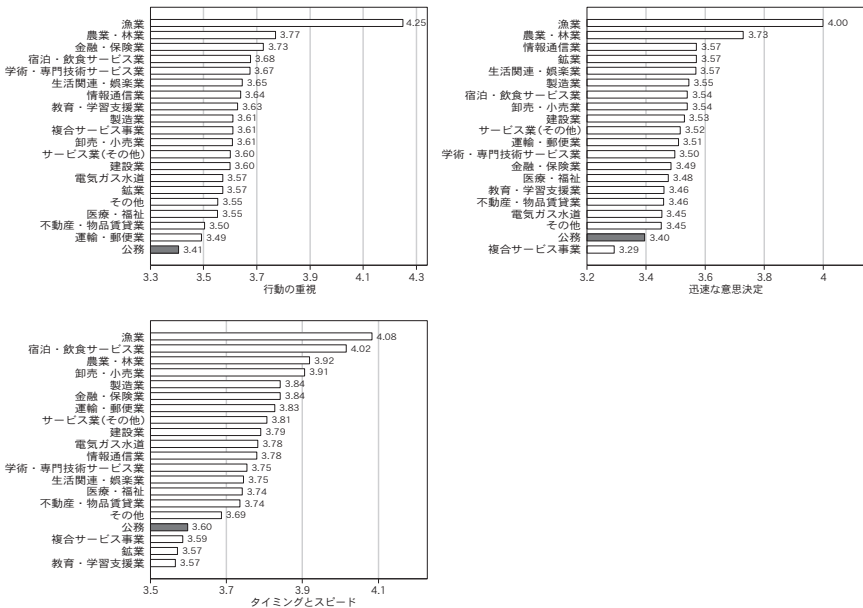


図3：意思決定のスピードに関する各項目（いずれも6件法）の業種ごとの平均値の比較。

て低い値を示しているという意味で、行動に移す前に意思決定をより慎重に行うことが公共部門の特徴と言えそうである。

次に、様々な属性を統制しても、図3に示されるような意思決定の慎重さという公共部門の特徴が維持されるかどうかを検討する。先の3つの項目を従属変数に回帰分析を行った結果が表1である。いずれも推定値は1%水準で負に有意である。それぞれの項目は6件法によって測定されているが、公務員のほうが平均して0.2程度低く回答していることとなる。規模を統制しても推定値に殆ど変化はないか、より低くなる傾向すらある一方で、職種を統制すると、推定値は一定程度0に近づく。以上から、間接部門や事務職、専門・技術職と

	行動の重視				迅速な意思決定			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
公務員	-0.22***	-0.21***	-0.18***	-0.17***	-0.17***	-0.18***	-0.15***	-0.17***
性別ほか	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
規模		✓		✓		✓		✓
職種			✓	✓			✓	✓
R ²	0.02	0.02	0.03	0.03	0.01	0.02	0.02	0.02

	タイミングとスピード			
	(9)	(10)	(11)	(12)
公務員	-0.22***	-0.24***	-0.14***	-0.17***
性別ほか	✓	✓	✓	✓
規模		✓		✓
職種			✓	✓
R ²	0.02	0.02	0.02	0.03

表1：回帰分析の結果。「性別ほか」とは、性別、年齢、結婚の有無、居住している都道府県（都道府県番号に従ってダミー変数化）、非正規雇用、管理職、年収の7種類の変数を意味する。年齢以外は全てダミー変数として投入している。「✓」は、統制変数としてモデルに投入していることを意味する。ロバスト標準誤差を利用し、仮説の検定には両側検定を用いた。* p < .1、** p < .05、*** p < .01。

いった職種が多いという公共部門の特性による影響は一部あるものの、公共部門のほうが平均してより慎重な意思決定を重んじるということができる。この結果は、既存の研究とも合致するものである。

次に創造性、柔軟性、裁量の程度の公民比較を行う。独自性・創造性（6件法）、前例踏襲（6件法）、裁量性（5件法）という3つの項目に関して業種ごとの棒グラフを描いたものが図4である。漁業や学術・専門技術サービス業などの業種において、より創造的かつ柔軟に意思決定を行うことが求められており、そうした創造性や柔軟性を実現するための裁量も広く付与されていることが分かる。他方で、公共部門は、その対極に位置する。職場では創造性が重視されておらず、前例踏襲の傾向が強く、職員に付与される裁量も小さい。運輸・郵便業とともに最も意思決定に加えられる制約の強い業種と言える。

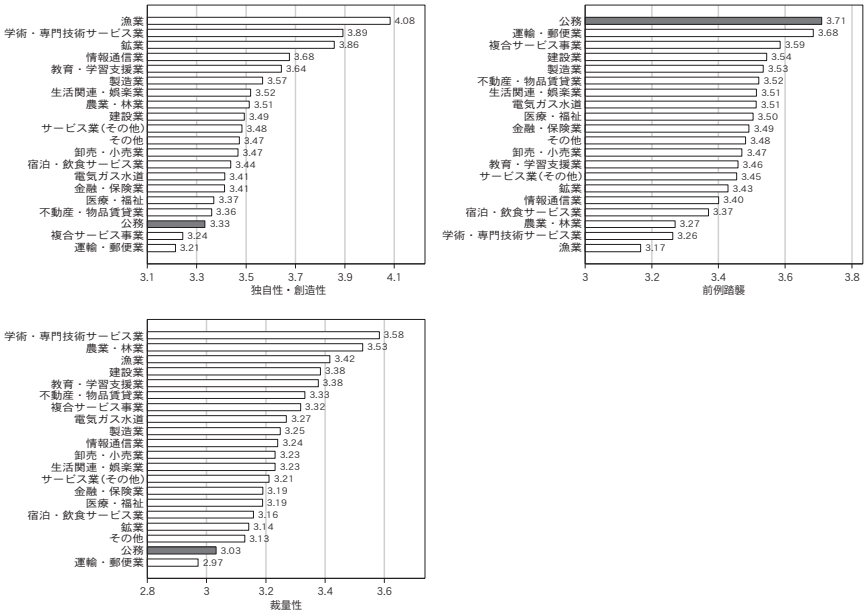


図4：業種ごとの各項目（独自性・創造性と前例踏襲は6件法、裁量性は5件法）の平均値の比較。

これらの項目について回帰分析を行った結果を示したものが表2である。様々な属性を統制しても、公共部門のほうが平均して創造性や柔軟性が低く、裁量も与えられていないという結果は維持される。創造性については職種の統制によって、前例踏襲や裁量性については規模の統制によって、推定値が0に近づいている。一方で事務的な職務が多くを占めるために創造性があまり求められず、他方で組織規模が大きいため、柔軟な意思決定が難しくなり、一人一人の構成員に付与される裁量の程度も小さくなると解釈できる結果である。とはいえ、そうした規模や職種を統制しても、公共部門であるという特性自体が、意思決定をより硬直的にしている傾向を表2から読み取ることができる。

	独自性・創造性				前例踏襲			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
公務員	-0.24***	-0.23***	-0.21***	-0.19***	0.22***	0.20***	0.22***	0.19***
性別ほか	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
規模		✓		✓		✓		✓
職種			✓	✓			✓	✓
R ²	0.04	0.04	0.05	0.06	0.03	0.04	0.03	0.04

	裁量性			
	(9)	(10)	(11)	(12)
公務員	-0.25***	-0.21***	-0.25***	-0.19***
性別ほか	✓	✓	✓	✓
規模		✓		✓
職種			✓	✓
R ²	0.06	0.06	0.07	0.08

表2：回帰分析の結果。「性別ほか」とは、性別、年齢、結婚の有無、居住している都道府県（都道府県番号に従ってダミー変数化）、非正規雇用、管理職、年収の7種類の変数を意味する。年齢以外は全てダミー変数として投入している。「✓」は、統制変数としてモデルに投入していることを意味する。ロバスト標準誤差を利用し、仮説の検定には両側検定を用いた。* p < .1、** p < .05、*** p < .01。

4. 2. 処遇：年功序列

年功序列によって処遇が決定される程度を6件法で測定した項目について、業種ごとの比較を行ったものが図5である。年齢や勤続年数といった要素によって処遇が決定される傾向が強いと構成員に認識されている程度は、公共部門で非常に強く、業種間比較では頭一つ抜け出ている。その対極にあるのが、農業・林業、生活関連・娯楽業、鉱業などである。

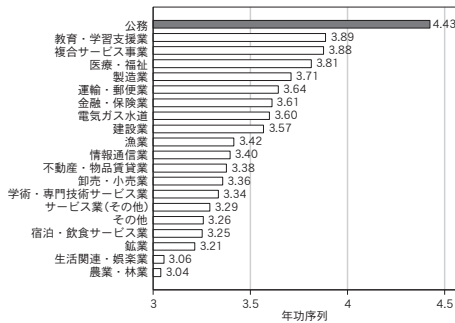


図5：年功序列の程度（6件法）に関する業種ごとの平均値の比較。

表3は年功序列の程度を従属変数に回帰分析を行った結果である。その推定値は非常に大きく約0.7程度であり、いずれも1%水準で有意である。規模や職種を統制するとその推定値は0に近づくため、公共部門の組織規模の大きさや職種構成といった属性も、一定程度、年功序列の処遇を生み出す要因になっていると考えられる。しかしながら、そうした要因を統制してもなお公民の差異は非常に大きく、年功序列が公共部門の大きな特徴になっているとみなすことができる。

	年功序列			
	(1)	(2)	(3)	(4)
公務員	0.79***	0.74***	0.74***	0.67***
性別ほか	✓	✓	✓	✓
規模		✓		✓
職種			✓	✓
R ²	0.09	0.10	0.10	0.11

表3：回帰分析の結果。「性別ほか」とは、性別、年齢、結婚の有無、居住している都道府県（都道府県番号に従ってダミー変数化）、非正規雇用、管理職、年収の7種類の変数を意味する。年齢以外は全てダミー変数として投入している。「✓」は、統制変数としてモデルに投入していることを意味する。ロバスト標準誤差を利用し、仮説の検定には両側検定を用いた。* $p < .1$ 、** $p < .05$ 、*** $p < .01$ 。

4. 3. 目標：長期的目標、社会的責任、数値化

図6は、長期的視点（6件法）、長期的成果（6件法）、社会的責任（6件法）、成果の数値化（5件法）の各項目について業種間比較を行うために描いた棒グラフである。この棒グラフから、目標の長期性に関して公共部門に強い特徴を見て取ることはできないが、社会的責任や数値化の困難については非常に極端な傾向が示されている。農業・林業、不動産・物品賃貸業などの業種が社会的責任をあまり感じていないのに対し、漁業、教育・学習支援業、医療・福祉はより強く社会的責任を認識しており、中でも公務員がトップとなっている。漁業や金融・保険業では成果の数値化が容易であるとみなされている一方で、教育・学習支援業、医療・福祉においては数値による成果の測定は困難であると認識されており、とりわけ公務員において成果の数値化の困難という認識は強い。

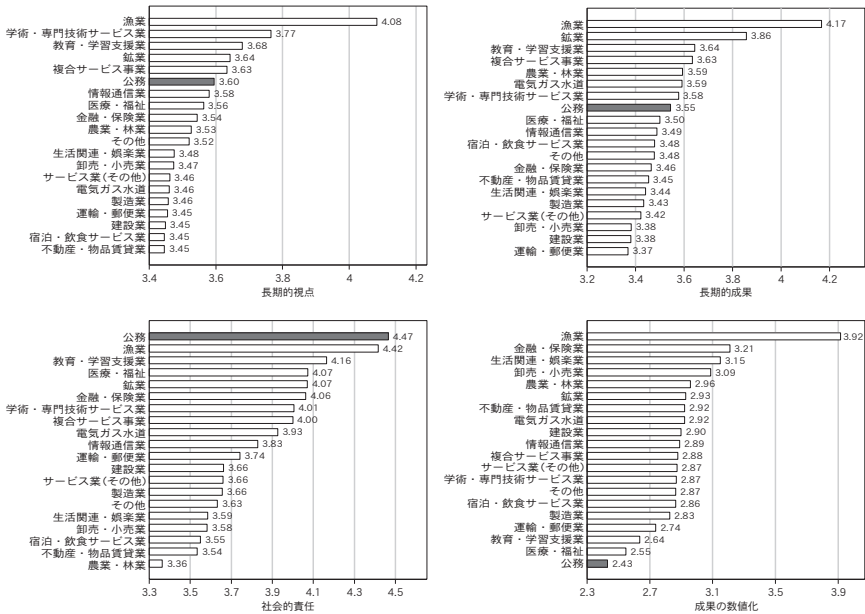


図6：長期的視点（6件法）、長期的成果（6件法）、社会的責任（6件法）、成果の数値化（5件法）に関する業種ごとの各項目の平均値の比較。

表4は諸属性を統制した回帰分析の結果である。目標の長期性に関しては、公務員ダミー変数の推定値はいずれも殆ど0であり全く有意ではない。他方、社会的責任や成果の数値化については全て1%水準で有意である。規模や職種の統制によって社会的責任に関する公務員ダミー変数の推定値は減少するものの、全てを統制してもなおその他業種に比べて、公務員は0.5程度高く、社会的責任を強く認識している。成果の数値化については、職種を統制したときに推定値は大きく0に近づくものの、なお公務員は成果の数値化を難しいと認識する傾向は維持されている。先行研究の多くは公共部門における成果測定の困難を指摘してきたが、今回の結果は先行研究とも符合するものである。

	長期的な視点				長期的な成果			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
公務員	0.07	0.06	0.04	0.02	0.08	0.08	0.04	0.03
性別ほか	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
規模		✓		✓		✓		✓
職種			✓	✓			✓	✓
R ²	0.02	0.03	0.03	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02

	社会的な責任				成果の数値化			
	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
公務員	0.62***	0.56***	0.58***	0.45***	-0.42***	-0.43***	-0.27***	-0.26***
性別ほか	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
規模		✓		✓		✓		✓
職種			✓	✓			✓	✓
R ²	0.04	0.04	0.05	0.07	0.02	0.03	0.06	0.06

表4：回帰分析の結果。「性別ほか」とは、性別、年齢、結婚の有無、居住している都道府県（都道府県番号に従ってダミー変数化）、非正規雇用、管理職、年収の7種類の変数を意味する。年齢以外は全てダミー変数として投入している。「✓」は、統制変数としてモデルに投入していることを意味する。ロバスト標準誤差を利用し、仮説の検定には両側検定を用いた。* p < .1、** p < .05、*** p < .01。

4. 4. 動機づけ：金銭的動機づけと向社会的動機づけ

最後に、仕事の動機づけ要因に関する分析を行う。図7は、収入と社会貢献について自らが仕事を進める上での目的となっている程度をそれぞれ5件法で問うた項目の平均値を、業種ごとに棒グラフの形でまとめたものである。図7が示す通り、収入を目的に働くという傾向の強さは、全20業種の中で公務員は中程度であるが、社会貢献を目指すという傾向は全業種の中でもかなり強い。社会貢献を仕事の目的とみなす傾向は教育・学習支援業において最も強いが、公務員は次点である、三番目は医療・福祉となっている。他方、複合サー

ビス、運輸・郵便業、卸売・小売業において、社会貢献が仕事の目的となっている者は少ない。

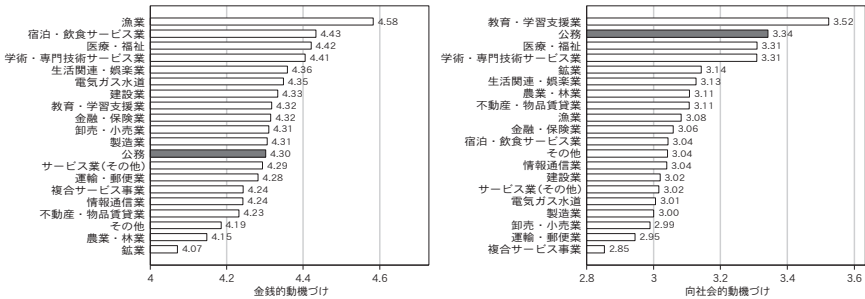


図7：金銭的動機づけと向社会的動機づけ（5件法）に関する業種ごとの平均値の比較。

仕事の動機づけに関する回帰分析の結果を示したものが表5である。収入については公務員ダミー変数の推定値はほぼ0であった。その他業種の平均的傾向と同程度に、公務員は収入を働く目的として重視していることになる。他方、モデル(5)から(8)の結果に示される通り、社会貢献については、公務員のほうが相対的に動機づけとして重視する傾向がうかがわれる。これらの推定式において公務員ダミー変数の推定値は、すべて正に有意である。職種を統制すると推定値は若干減少するものの、約0.2で安定している。

	金銭的動機づけ				向社会的動機づけ			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
公務員	0.01	-0.02	0.01	-0.02	0.22***	0.22***	0.18***	0.16***
性別ほか	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
規模		✓		✓		✓		✓
職種			✓	✓			✓	✓
R ²	0.04	0.04	0.04	0.04	0.03	0.03	0.05	0.05

表5：回帰分析の結果。「性別ほか」とは、性別、年齢、結婚の有無、居住している都道府県（都道府県番号に従ってダミー変数化）、非正規雇用、管理職、年収の7種類の変数を意味する。年齢以外は全てダミー変数として投入している。「✓」は、統制変数としてモデルに投入していることを意味する。ロバスト標準誤差を利用し、仮説の検定には両側検定を用いた。* $p < .1$ 、** $p < .05$ 、*** $p < .01$ 。

「働く1万人調査」では、8種類の仕事の動機づけ要因に関して第三順位までの順位をつけさせる質問項目も用意されている。表6は、これらの動機づけ要因について、公務員と全体の回答傾向をまとめたものである。同表が示す通り、公務員の6割以上は収入を最も重要な動機づけ要因とみなしており、その点に公民での差異は殆ど存在しない。しかしながら、第一の動機づけ要因として社会貢献（「社会の役に立つ」）を選択するものが6.4%存在し、サンプル全体の比率の2倍以上となっている。二番目に重要な動機づけ要因として社会貢献を選択する者が公務員には15.1%存在し、この数値もサンプル全体の比率のほぼ2倍となっている。以上の通り、金銭的動機づけもまた公務員において重要であり、サンプル全体の傾向と同様に、6割以上の公務員が収入を最も重要な仕事の目的とみなしているが、社会貢献を仕事の目的と考える者の比率が、その他の業種に比べて2倍程度大きいという点に公務員の特徴がある。

	第一順位		第二順位		第三順位	
	公務員	全体	公務員	全体	公務員	全体
やりがい	13.9	14.9	10.6	13.1	16.1	17.7
自分の成長	6.6	5.4	17.8	19.1	15.1	16.3
やりたいことをやる	5.6	6.9	15.9	22.0	17.8	19.7
社会的な成功	1.2	1.1	5.0	4.8	4.3	6.6
収入	63.4	63.6	11.6	9.8	8.5	7.5
社会の役に立つ	6.4	2.7	15.1	7.6	15.1	10.8
組織の目標や成長	0.8	2.2	2.7	4.1	5.2	5.6
社会人としての義務	2.1	3.2	20.7	19.0	16.4	14.4
無回答	-	-	0.6	0.6	1.6	1.4

表6：公務員とサンプル全体において、働く目的として重視されている上位3つの要因。各数値は、「公務員」「サンプル全体」のそれぞれで各要因を各順位において働く目的として重視すると答えた回答者の比率を意味する。単位は「%」である。なお、第一順位について回答していない者はサンプルから除外されている。また、小数点第2位以下を四捨五入したことで各列の合計が100とならない場合もある。

5. 結論と展望

本稿は、日本において実証的な蓄積が十分ではなかった管理に関する公民比較を、意思決定、処遇、目標、動機づけという4つの側面に着目して実施した。その結果の概要は、表7の通りである。まず、これまでの研究が指摘してきた通り、公共部門のほうが意思決定に関してより慎重なスタイルを採用していることが明らかになった。行動に移す前に慎重な検討を重ねるため、意思決定のスピードは遅くなる。次に、意思決定の硬直性に関連して、創造性・柔軟性・裁量の程度に関する公民比較を行った。これまでの研究では立場が分かれている論点であるが、本稿からは公共部門のほうが創造性や柔軟性が低く、構成員に与えられる裁量の程度も小さいことが明らかになった。他業種との比較

の上では、総じて硬直的な意思決定が行われていることに公共部門の特徴があるということになるだろう。

処遇については、年功序列の程度に関して公民比較を行った。公務員のほうが、自らの所属する組織において年齢・勤続年数が給与や待遇を決定する上で重要な要因であると考えていた。認知的な年功序列の程度は、公務員において特に顕著であり、他業種との比較でも抜きんでていた。少なくとも認識の面から言えば、年功序列の程度は公共部門において顕著ということになる。

目標については、長期性、社会的責任、数値化の容易さという3つの項目に関して公民比較を行った。目標の時間的スパンについては、政治的な影響によって公共部門のほうで短期化すると予測されることもあれば、身分保障の強さや市場圧力の不在によってより長期化すると指摘されることもある。しかしながら今回の分析からは、いずれの主張も支持されず、公民に有意な差は観察されなかった。

先行研究の多くは、公共部門における社会的責任の大きさ、成果の数値化の難しさを指摘してきたが、本研究もそうした先行研究に合致する結果となった。市民や国民等による集会的な所有の対象である政府では、多様な利害関係者のニーズに広く対応する必要がある。その結果、民間企業以上により公共的な利益の実現に向けた社会的責任が重視されることになるのだろう。こうした社会的責任を始めとした政府が追求すべき価値の内実はしばしば不明確であり、一般に測定が困難である。多くの研究者は、公共部門において掲げられる価値が多様で曖昧であると同時に、測定が困難であると考えてきたが、公務員の多くも仕事の成果の数値化に難しさを感じていることが今回の研究を通じて示された。公共部門では間接部門等の成果の数値化が一般に難しい職種を多く抱えているため、そうした職種構成に成果の数値化の難しさは一部起因している。しかしながら、職種構成等の様々な統制を加えてもなお公共部門では成果測定に難しさを感じている人々が多いため、成果の数値化の困難は公共部門的な特質と考えることができる。

最後に金銭的動機づけと向社会的動機づけに関する公民比較を行った。今回の研究からは、公民で金銭的動機づけの程度に差異はないものの、公務員はより強く向社会的動機づけを有していることが明らかとなった。確かに公務員にとっても働く動機づけとして最も重視されているのは収入であるが、社会貢献が動機づけとなる者の比率がその他業種の2倍程度多く、そこに公共部門の特徴が表れていると考えられる。

意思決定	スピード	行動の重視 - 職種の統制により推定値が減少するもの なお1%水準で有意 迅速な意思決定 - 職種の統制により推定値が減少するもの なお1%水準で有意 タイミングとスピード - 職種の統制により大きく推定値が減少する ものなお1%水準で有意
	創造性・柔軟性・裁量	独自性・創造性 - 職種の統制により推定値が減少するもの なお1%水準で有意 前例踏襲 + 裁量性 - 規模の統制により推定値が減少するもの なお1%水準で有意
処遇	年功序列	年齢・勤続年数による給与・待遇 + 規模・職種の統制により推定値が減少する ものなお1%水準で有意
目標	長期性	長期的な視点 n.s. 長期的な成果 n.s.
	社会的責任	社会的な責任 + 規模・職種の統制により推定値が減少する ものなお1%水準で有意
	数値化	成果の数値化 - 職種の統制により大きく推定値が減少する ものなお1%水準で有意
動機づけ	金銭的動機づけ	収入 n.s.

	向社会的動機づけ	社会のために役立つ + 規模を統制しても全く推定値は減少せず。 職種の統制によってやや推定値は減少するものなお1%水準で有意。
--	----------	---

表7：分析結果のまとめ。「+」「-」はそれぞれ公務員ダミー変数の推定値が正、負に有意であったこと、そして「n.s.」は非有意であったことを意味する。

本稿の分析はいくつかの課題も抱えている。第一に、今回の公民比較は構成員による認識に基づくものであって、客観的な特徴とは異なる可能性があるという点である。業種が異なる場合に、どのように共通の尺度で客観的な測定を行うのか、という難しい問題はあるものの、測定の精度を高めた分析を行う必要があるだろう。

第二に、「公務員」や「公共部門」の中に存在する多様性を十分分析できていない点である。今回の分析は、職種や規模といった各種要因を統制しつつ公民の差異を明らかにすることに力点を置いていた。しかしながら、一口に「公務員」「公共部門」といってもその実態は多様であろう。例えば、国家公務員と地方公務員、国家公務員の中でもキャリアとノンキャリアでは異なる認識を有している可能性もある。「公務員」「公共部門」の中に存在する多様性やそうした多様性を生み出す要因を解明することが今後の課題となる。

第三の課題は、公共部門と民間部門との境界や区別に関わる。本稿においては公民を、「公務員であるか否か」という職業に基づいて区別した。しかしながら、公民の管理様式の違いが、市場と権力という二つの異なる原理の違いに求められるとすれば、よりグラデーションをもって公民の差異を理解するべきだろう。というのも、政府であっても市場からの影響を受けうるし、逆に民間企業であっても政府から強い統制を受ける可能性があるからである。Bozeman (1987) の「公共性 (publicness)」概念はまさにこうしたグラデーションを把握するために提起されたものである。彼は、所有形態、財源のあり

方、そして政治的な統制の程度という3つの次元の組み合わせによって公民を連続的に理解するべきであると主張する。そうした意味で「全ての組織は公共的 (all organizations are public)」なのであって、公と民という二元的な区別は必ずしも妥当ではない。今後は、所有形態や財源の違いなどの「公共性」の違いによって管理様式にどのようなバリエーションが生み出されるのかを、実証的に確かめる必要があるだろう。

公民の管理にどのような差異があるのか、という問題は、伝統的な行政学のテーマの一つであるが、しばしば経験的な裏付けを欠いたまま、イメージによって語られがちな論点でもある。日本では公民比較の実証的な研究はまだまだ僅少であるだけに、堅実な分析を積み重ねる必要性はより大きい。公民にどのような管理の差異があるのか、その差異はなぜ生じ、どのような機能を有しているのか。経験的な基礎の上に理論的な枠組みをもった議論を展開するために、これらの問いに一つ一つ丁寧に答えていかなければならないだろう。

付録：利用した項目

1. 意思決定のスピード
1-1. 行動の重視 Q16.16. まず行動をおこし、進めながら考えていくことが奨励される ^a
1-2. 迅速な意思決定 Q16.17. 多少粗くても、迅速な意思決定が尊重される ^a
1-3. タイミングとスピード Q16.18. 時間をかけて検討することよりも、タイミングやスピードが重視される ^a
2. 創造性・柔軟性・裁量
2-1. 独自性・創造性 Q16.13. 独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つことが求められる ^a
2-2. 前例踏襲 Q16.14. 過去の慣習・既存のルールにとらわれることなく、柔軟に考えることが奨励されている ^a (※得点を逆転させて使用)

2-3. 裁量性
Q17. あなたの職務の性質について、最も近いと思うものを各ひとつお選びください。
Q17.9. 仕事の範囲ややり方は、自分で決めることができる ^b
3. 年功序列
3-1. 年功序列
Q16.10. 年齢・勤続年数で給与・待遇が決められている ^a
4. 目標の長期性
4-1. 長期的な視点
Q16.7. 目先の業務に縛られず、長期的視点で考えていくことが奨励されている ^a
4-2. 長期的な成果
Q16.8. 目先の成果よりも、長期的成果の追求を重視するところがある ^a
5. 社会的責任
5-1. 社会的責任
Q16.9. 利益と同じくらい「社会的な責任」が重視されている ^a
6. 目標の数値化
6-1. 成果の数値化
Q17.4. 仕事の成果が数値で測りやすい ^b
7. 金銭的動機づけ
7-1. 金銭的動機づけ
Q31_1 あなたは何のために仕事をしていると思いますか。最も近いと思うものを各ひとつお選びください。
Q32_1.5. 収入を得るため ^b
8. 向社会的動機づけ
8-1. 向社会的動機づけ
Q32_1.5. 社会のために役立ちたいため ^b

表8：「a」と「b」は、各項目に対して用意された以下の選択肢を示している。

a：全くその通りだ(6)、かなりその通りだ(5)、ややその通りだ(4)、ややその反対だ(3)、かなりその反対だ(2)、全くその反対だ(1)。b：とてもそう思う(5)、ややそう思う(4)、どちらともいえない(3)、あまりそう思わない(2)、まったくそう思わない(1)。

参考文献

- Baarspul, H. C., & Wilderom, C. P. M. (2011). Do employees behave differently in public- vs private-sector organizations?: A state-of-the-art review. *Public Management Review*, 13(7), 967-1002.
- Box, R. C. (1999). Running government like a business: Implications for public administration theory and practice. *American Review of Public Administration*, 29(1), 19-43.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Bozeman, B. (1984). Dimensions of publicness: An approach to public organization theory. In B. Bozeman & J. Straussman (Eds.), *New directions in public administration* (pp. 46-62). Brooks/Cole.
- Bozeman, B., & Loveless, S. (1987). Sector context and performance: A comparison of industrial and government research units. *Administration & Society*, 19(2), 197-235.
- Bozeman, Barry. (1987). *All Organizations Are Public: Bridging Public and Private Organizational Theories*. Jossey-Bass.
- Bozeman, Barry, & Bretschneider, S. (1994). The "publicness puzzle" in organization theory: A test of alternative explanations of differences between public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4(2), 197-223.
- Bozeman, Barry, & Scott, P. (1996). Bureaucratic red tape and formalization untangling conceptual knots. *American Review of Public Administration*, 26(1), 251-280.
- Bozeman, Barry, Scott, P., & Reed, P. N. (1992). Red tape and task delays in public and private organizations. *Administration & Society*, 24(3), 290-322.

- Buchanan, B. (1975). Red-tape and the service ethic some unexpected differences between public and private managers. *Administration & Society*, 6(4), 423–444.
- Buelens, M., & Van Den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65–74.
- Bullock, J. B., Hansen, J. R., & Houston, D. J. (2018). Sector differences in employee's perceived importance of income and job security: Can these be found across the contexts of countries, cultures, and occupations? *International Public Management Journal*, 21(2), 243–271.
- Chandler, R. C., & Plano, J. C. (1982). *The Public Administration Dictionary*. Wiley.
- Clarkson, K. (1972). Some implications of property rights in hospital management. *Journal of Law and Economics*, 15, 363–384.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499–518.
- Dahl, R. A., & Lindblom, C. E. (1953). *Politics, Economics and Welfare*. Harper and Brothers.
- Dunlop, J. T. (1979). *Public Management*. draft of an unpublished paper and proposal.
- Eshuis, J., & van Buuren, A. (2014). Innovations in water governance: The importance of time. *International Review of Administrative Sciences*, 80(2), 401–420.
- Farnham, D., & Horton, S. (1996). Managing public and private organizations. In D. Farnham & S. Horton (Eds.), *Managing the*

New Public Services. Macmillan Co.

- Fischer, R. (2008). Rewarding seniority: Exploring cultural and organizational predictors of seniority allocations. *Journal of Social Psychology*, 148(2), 167–186.
- Fottler, M. D. (1981). Is management really generic? *Academy of Management Review*, 6(1), 1–12.
- Gabris, G. T., & Simo, G. (1995). Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions. *Public Personnel Management*, 24(1), 33–51.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713–727.
- Jurkiewicz, C. L., Massey Jr., T. K., & Brown, R. G. (1998). Motivation in public and private organizations: A comparative study. *Public Productivity & Management Review*, 21(3), 230–250.
- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Public v. private perceptions of formalization, outcomes, and justice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(3), 437–458.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605–618.
- Newstrom, J. W., Reif, W. E., & Monczka, R. M. (1976). Motivating the public employee: Fact vs. fiction. *Public Personnel Management*, 5(1), 67–72.
- Nutt, P. C. (2005). Comparing public and private sector decision-making practices. *Journal of Public Administration Research &*

- Theory, 16, 289–318.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1993). Organizational Publicness And Its Implications For Strategic Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(2).
- Parker, R. S., & Subramaniam, V. (1964). Public and private administration. *International Review of Administrative Sciences*, 30, 354–366.
- Perry, J. L. (1986). Merit pay in the public sector: The case for a failure of theory. *Review of Public Personnel Administration*, 7(1), 57–69.
- Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (2009). Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, 69(1), 39–51.
- Pfiffner, J. M., & Presthus, R. V. (1953). *Public Administration*. Ronald Press Company.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R. (1969). An empirical taxonomy of structures of work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 115.
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447–470.
- Rainey, Hal G. (1983). Public agencies and private firms: Incentive Structures, Goals, and Individual Roles. *Administration & Society*, 15(2), 207–242.
- Rainey, Hal G, Backoff, R. W., & Levine, C. H. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, 36(2), 233–244.

- Ranson, S., & Stewart, J. (1989). Citizenship and government: The challenge for management in the public domain. *Political Studies*, 37(1), 5–24.
- Sayre, W. S. (1958). Premises of public administration: past and emerging. *Public Administration Review*, 18(2), 102–105.
- Shinohara, S., Zhang, Y., & Riccucci, N. M. (2018). What prevents public and private workers in Japan from recognizing gender inequality? *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 711–728.
- Simon, H. A. (1945). *Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. The Free Press.
- Simon, H. A., Thompson, V. A., & Smithburg, D. W. (1950). *Public Administration*. Alfred A. Knopf.
- Van Der Wal, Z., De Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86(2), 465–482.
- Warwick, D. P. (1975). *A Theory of Public Bureaucracy*. Harvard University Press.
- Weißmüller, K. S. (2019). Publicness and micro-level Risk Behaviour: Experimental Evidence on stereotypical Discounting Behaviour.
- Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Symposium on public service motivation research: unanswered questions about public service motivation. *Public Administration Review*, 70(5), 691–700.
- 前浦穂高 (2008) 「大卒ホワイトカラーの昇進構造—行政組織と民間企業の比較分析」『立教経済学研究』62(2), 219–240.
- 勇上和史・佐々木昇一 (2013) 「公務員の働き方と就業動機」『日本労働研究雑誌』637, 4–19.

管理に関する公民比較：大規模アンケート調査を用いた実証分析（林 嶺那）

圓生和之（2008）「公務部門の賃金構造に関する経済分析—地方公務員の昇進構造を踏まえた賃金構造の実態分析」『公共研究』5(1), 165–194.

小池和男（2005）『仕事の経済学（第3版）』東洋経済新報社.

山中俊之（2006）『公務員人事の研究』東洋経済新報社.

水野和佳奈（2020）「公務員のPSM（Public Service Motivation）と職務満足度の分析」『地方創生』39, 29–44.

二次分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター SSJデータアーカイブから「働く1万人の就業・成長定点調査, 2018」（パーソル総合研究所）の個票データの提供を受けました。

The data for this secondary analysis, “A Fixed-Point Survey of 10,000 Working People on Employment and Growth in 2018” directed by PERSOL Research and Consulting Co., Ltd., was provided by the Social Science Japan Data Archive, Center for Social Research and Data Archives, Institute of Social Science, The University of Tokyo.