

はじめに

公務組織においては、近年、民間企業等との人材獲得競争がし烈になる中で国家公務員採用試験の申込者数は減少傾向にあり、若年層職員の退職者数が増加しているなど、人材の確保は極めて厳しい状況にある。また、公務組織に所属する職員一人一人の働き方に関する価値観やライフスタイルが多様化してきている。こうした状況下にあって、将来にわたって質の高い行政サービスを国民に提供し続けるためには、公務組織が内外の優秀な人材から選ばれる組織である必要があることは言うまでもなく、とりわけこれからの行政を担う若年層を公務組織にひきつけていくことが重要である。本報告では、そのために人事行政に求められることについて検討を深めることとした。

具体的には、第一に、令和2年度「公務職場に関する意識調査」について、特に若年層職員の公務職場に対する問題意識を把握するため、自由記述欄の再分析を行った。第二に、民間企業従業員と比較した国家公務員の意識の特徴を把握する観点から、国家公務員500人、民間企業従業員500人を対象とした「働く人の意識に関するアンケート～企業と公務の比較～」を新たに実施した。第三に、日頃、若年層職員に接している各府省の人事担当部局へヒアリングを実施し、人事運営上の幅広い課題認識を確認した。

これらの調査結果やヒアリングから把握した課題の中には、例えば業務量削減や業務効率化に関するものなど、人事院がこれまでも「公務員人事管理に関する報告」等において述べてきた内容もあり、これらについては引き続き不断の取組を推進することが必要である。

一方で、詳細は本文において述べるが、今回の調査から、個々の職員の希望や事情に応じたきめ細かな人材マネジメントを行っていくことが今後の行政を担う若年層を公務組織にひきつける上で重要であることが示された。同時に、各府省へのヒアリングからは、多くの府省においてこの点の重要性を既に認識してはいるものの、現有の人事担当部局や管理職員の人員体制にはそれを実現できるだけの余裕がない実態が認められた。

したがって、これからの公務組織にとって、個々の職員への配慮と効率性が両立した人材マネジメントを行うことが急務である。

人事院は、この課題への対応に当たり、人材マネジメントにおいてもデータやデジタルを活用していくことが有効であると考え。そこで本報告では、民間企業や外国政府等におけるデータやデジタルの活用の先事例を収集し、公務組織への活用に関する知見を得ることとした。

本報告においては、第1章では公務組織をめぐる状況を概観し、第2章で「公務職場に関する意識調査」や新規に実施したアンケートの結果及び各府省人事担当部局に対するヒアリングの概要をまとめ、第3章で民間企業や外国政府等の人材マネジメントにおけるデータやデジタ

ルの活用の具体事例を紹介している。第4章では、それらの事例等を踏まえ、公務組織の人材マネジメントにおけるデータやデジタルの活用について、まず検討に着手すべき論点等を中心に取りまとめている。

本報告を執筆するに当たり、アンケート調査に回答いただいた方々、ヒアリングに御協力いただいた各府省人事担当部局、民間企業、地方公共団体、外国政府の方々には感謝申し上げます。

第1章 公務組織をめぐる状況

第1節 働き方をめぐる環境の多様化

社会全体として、男性雇用者と無業の妻からなる世帯数が減少する一方で、雇用者の共働き世帯数が増加している（図1-1）。また、近年、一般職国家公務員について、男性の育児休業取得率は急速に増加し、直近のデータでは60%を超えているなど、育児をパートナーと分担しながら働くことが一般的になっている（図1-2）。令和4年版「男女共同参画白書」によれば、「昭和の時代、多く見られたサラリーマンの夫と専業主婦の妻と子供、または高齢の両親と同居している夫婦と子供という3世代同居は減少し、単独世帯が男女全年齢層で増加している。人生100年時代、結婚せずに独身でいる人、結婚後、離婚する人、離婚後、再婚する人、結婚（法律婚）という形を取らずに家族を持つ人、親と暮らす人、配偶者や親を看取った後ひとり暮らしをする人等、様々であり、一人ひとりの人生も長い年月の中でさまざまな姿をたどっている。」とされ、個々人の生活の在り方は多様化している。

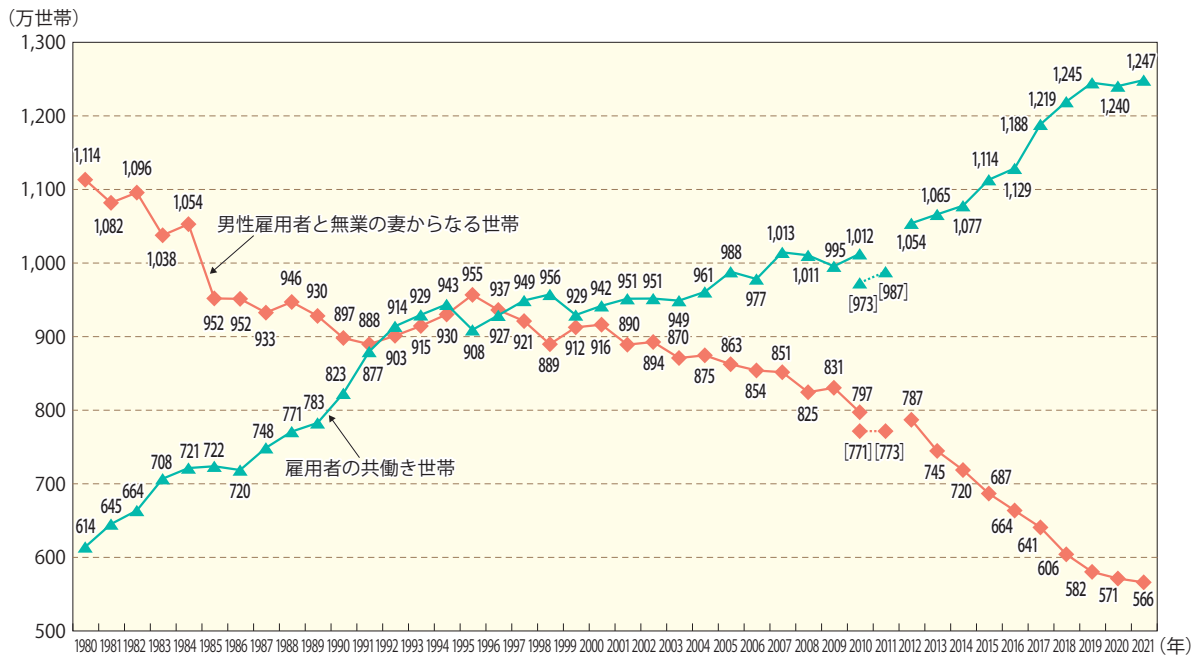
近年、各府省においては、テレワークやフレックスタイム制の活用による柔軟な働き方も進展してきた。テレワークについては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い普及し、内閣官房内閣人事局（以下「内閣人事局」という。）が国家公務員を対象に実施した「令和3年度働き方改革職員アンケート結果」（令和4年4月）によれば、アンケート回答者（本府省等職員）の約6割は月1回以上テレワークを実施している（図1-3）。

また、フレックスタイム制については、平成28年4月1日に、フレックスタイム制を利用できる職員が原則全職員に拡充され、直近の利用状況は表1のとおりである（令和3年10月時点）。府省ごとにばらつきが見られるものの、積極的に活用が図られている府省もある。さらに、令和5年4月1日からは、人事院規則の改正により、1日の最短勤務時間やコアタイム、休憩時間等をより柔軟に設定することが可能となった。また、人事院が開催した「テレワーク等の柔軟な働き方に対応した勤務時間制度等の在り方に関する研究会」（座長：荒木尚志東京大学大学院法学政治学研究科教授）最終報告においても、選択的週休3日の対象職員の拡大や年次休暇の使用単位の見直し等が提言されており、今後、職員の働き方は更に柔軟なものとなっていくと考えられる。

令和4年9月に人事院が公表した「総合職試験等からの新規採用職員に対するアンケート調査結果」によると、優秀な人材を確保するために必要な取組として「職場全体の超過勤務や深夜勤務の縮減を図る」（64.3%）、「フレックスタイム制やテレワークの活用等による働き方改革を推進する」（42.5%）を挙げており、ワーク・ライフ・バランスに対する意識の高まりや働き方に対するニーズの多様化が読み取れる（図1-4）。特にこれからの行政を担う若年層（40歳未満の層をいう。以下同じ。）の職員（以下「若年層職員」という。）を中心に、仕事だけではなく、妊娠、出産、育児、介護、社会活動、学び直し、余暇等自身の生活も重視する職員が今後更に増加すると考えられる。

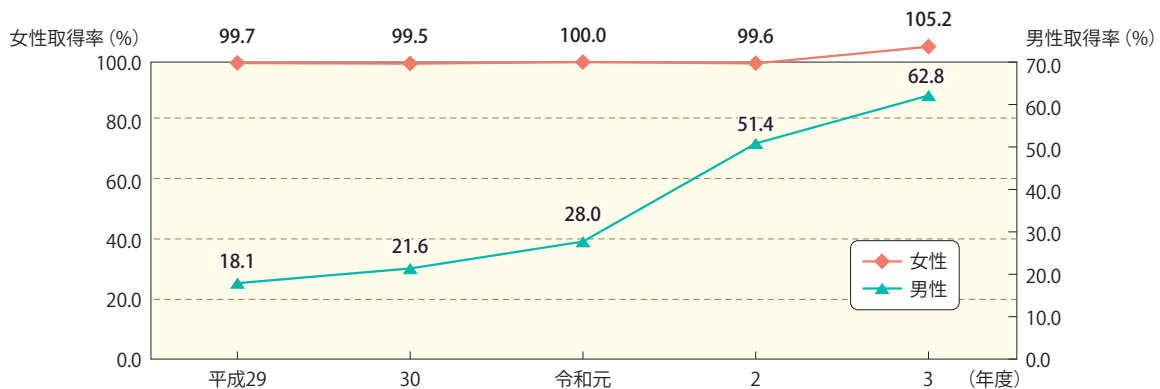
今後の公務組織においても、このように個々の職員のライフスタイル、ライフステージに応じた多様な働き方に対するニーズに対応していく必要がある。

図1-1 共働き等世帯数の年次推移



資料：1980～2001年は総務省統計局「労働力調査特別調査」、2002年以降は総務省統計局「労働力調査（詳細集計）（年平均）」
 (注) 1 「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは、2017年までは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者（非労働力人口及び完全失業者）の世帯。2018年以降は、就業状態の分類区分の変更に伴い、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者（非労働力人口及び失業者）の世帯
 2 「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯
 3 2010年及び2011年の [] 内の実数は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果
 4 「労働力調査特別調査」と「労働力調査（詳細集計）」とでは、調査方法、調査月などが相違することから、時系列比較には注意を要する。
 出典：厚生労働省「令和4年版厚生労働白書」

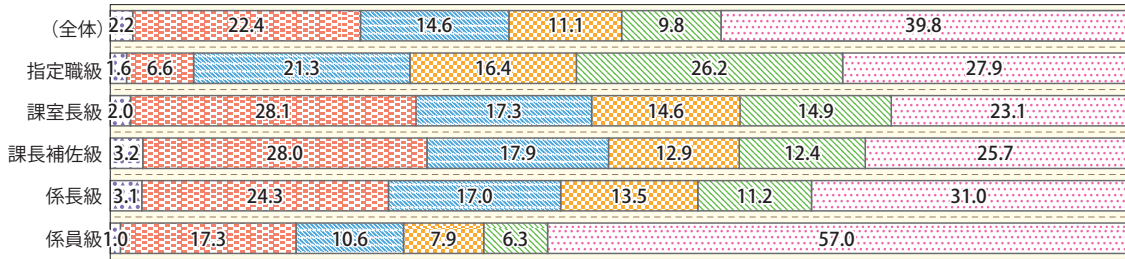
図1-2 一般職国家公務員の育児休業取得率（常勤職員）



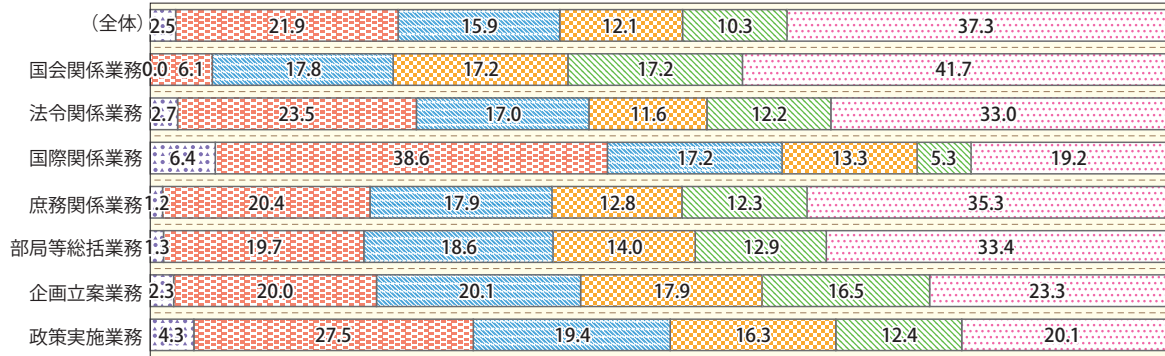
(注) 令和3年度の「取得率」は、令和3年度中に子が生まれた職員（育児休業の対象職員に限る）の数 (a) に対する同年度中に新たに育児休業をした職員数 (b) の割合 (b/a)。(b) には、令和2年度以前に子が生まれたものの、当該年度には取得せず、令和3年度になって新たに取得した職員が含まれるため、取得率が100%を超えることがある。
 出典：人事院「仕事と家庭の両立支援関係制度の利用状況調査（令和3年度）」

図1-3 国家公務員のテレワーク実施率

(1) テレワーク実施割合 (役職別)



(2) テレワーク実施割合 (業務別)



週4~5回 週2~3回 週1回 月2~3回 月1回 実施していない

(注) 1 回答者は本府省等に勤務する職員のみ
 2 主に従事している業務を回答。行政職俸給表(一)適用者で非管理職のみ回答
 出典：内閣人事局「令和3年度働き方改革職員アンケート結果」を元に人事院作成

表1 一般職国家公務員のフレックスタイム制の利用状況調査結果

府省名	合計			本府省			本府省以外		
	計	一般	育・介	計	一般	育・介	計	一般	育・介
全体	7.7%	6.8%	0.9%	10.0%	8.3%	1.7%	7.2%	6.4%	0.7%
会計検査院	15.6%	12.8%	2.8%	15.6%	12.8%	2.8%	—	—	—
人事院	63.4%	59.7%	3.7%	65.1%	60.5%	4.6%	59.6%	57.9%	1.6%
内閣官房	12.2%	11.3%	1.0%	12.2%	11.3%	1.0%	—	—	—
内閣法制局	1.2%	0.0%	1.2%	1.2%	0.0%	1.2%	—	—	—
内閣府	8.5%	7.7%	0.8%	7.2%	6.4%	0.8%	10.8%	9.9%	0.9%
宮内庁	4.4%	4.1%	0.3%	4.8%	4.6%	0.1%	1.1%	0.0%	1.1%
公正取引委員会	59.0%	51.5%	7.5%	61.6%	52.8%	8.8%	49.4%	46.9%	2.5%
警察庁	1.9%	1.8%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	2.9%	2.7%	0.2%
個人情報保護委員会	1.5%	1.5%	0.0%	1.5%	1.5%	0.0%	—	—	—
金融庁	72.5%	70.6%	1.9%	72.5%	70.6%	1.9%	—	—	—
消費者庁	7.2%	4.7%	2.5%	7.2%	4.7%	2.5%	—	—	—
カジノ管理委員会	24.8%	24.8%	0.0%	24.8%	24.8%	0.0%	—	—	—
デジタル庁	0.3%	0.0%	0.3%	0.3%	0.0%	0.3%	—	—	—
復興庁	61.5%	60.9%	0.7%	78.7%	77.8%	1.0%	24.7%	24.7%	0.0%
総務省	2.9%	2.1%	0.8%	2.6%	1.6%	1.0%	3.3%	2.7%	0.6%
公害等調整委員会	12.8%	12.8%	0.0%	12.8%	12.8%	0.0%	—	—	—
消防庁	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
法務省	1.4%	1.2%	0.2%	0.3%	0.1%	0.1%	1.4%	1.2%	0.2%
出入国在留管理庁	1.3%	0.7%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	0.8%	0.7%
公安審査委員会	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	—	—	—
公安調査庁	1.3%	0.2%	1.1%	0.3%	0.0%	0.3%	1.6%	0.3%	1.3%
外務省	6.6%	4.2%	2.4%	6.3%	4.1%	2.3%	50.0%	25.0%	25.0%
財務省	16.6%	14.2%	2.4%	5.8%	4.8%	1.0%	18.3%	15.7%	2.7%
国税庁	5.6%	5.2%	0.4%	46.8%	46.4%	0.4%	4.8%	4.4%	0.4%
文部科学省	3.1%	2.2%	1.0%	2.7%	1.6%	1.1%	7.7%	7.7%	0.0%
スポーツ庁									
文化庁									
厚生労働省	3.8%	3.2%	0.5%	1.9%	1.0%	0.9%	4.1%	3.6%	0.5%
中央労働委員会									
農林水産省	8.1%	6.9%	1.2%	1.5%	0.7%	0.8%	10.6%	9.2%	1.4%
林野庁	11.3%	10.1%	1.2%	0.8%	0.3%	0.5%	12.9%	11.5%	1.4%
水産庁	2.0%	1.1%	0.9%	2.0%	1.0%	1.0%	2.1%	1.4%	0.7%
経済産業省	5.7%	3.6%	2.1%	5.0%	2.5%	2.5%	6.7%	5.1%	1.5%
資源エネルギー庁	1.6%	0.7%	0.9%	1.6%	0.7%	0.9%	—	—	—
特許庁	22.3%	12.7%	9.6%	22.3%	12.7%	9.6%	—	—	—
中小企業庁	1.6%	1.6%	0.0%	1.6%	1.6%	0.0%	—	—	—
国土交通省	13.6%	12.5%	1.1%	4.3%	3.4%	0.8%	14.9%	13.8%	1.2%
観光庁	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	—	—	—
気象庁	12.0%	10.4%	1.5%	7.3%	4.9%	2.4%	14.3%	13.2%	1.1%
運輸安全委員会	9.4%	8.8%	0.6%	9.4%	8.8%	0.6%	—	—	—
海上保安庁	1.1%	0.6%	0.5%	0.9%	0.4%	0.4%	1.2%	0.6%	0.5%
環境省	7.6%	6.2%	1.4%	1.4%	0.1%	1.3%	12.8%	11.4%	1.4%
原子力規制委員会	3.9%	3.1%	0.8%	3.8%	2.9%	0.8%	6.7%	6.7%	0.0%
防衛省	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	—	—	—

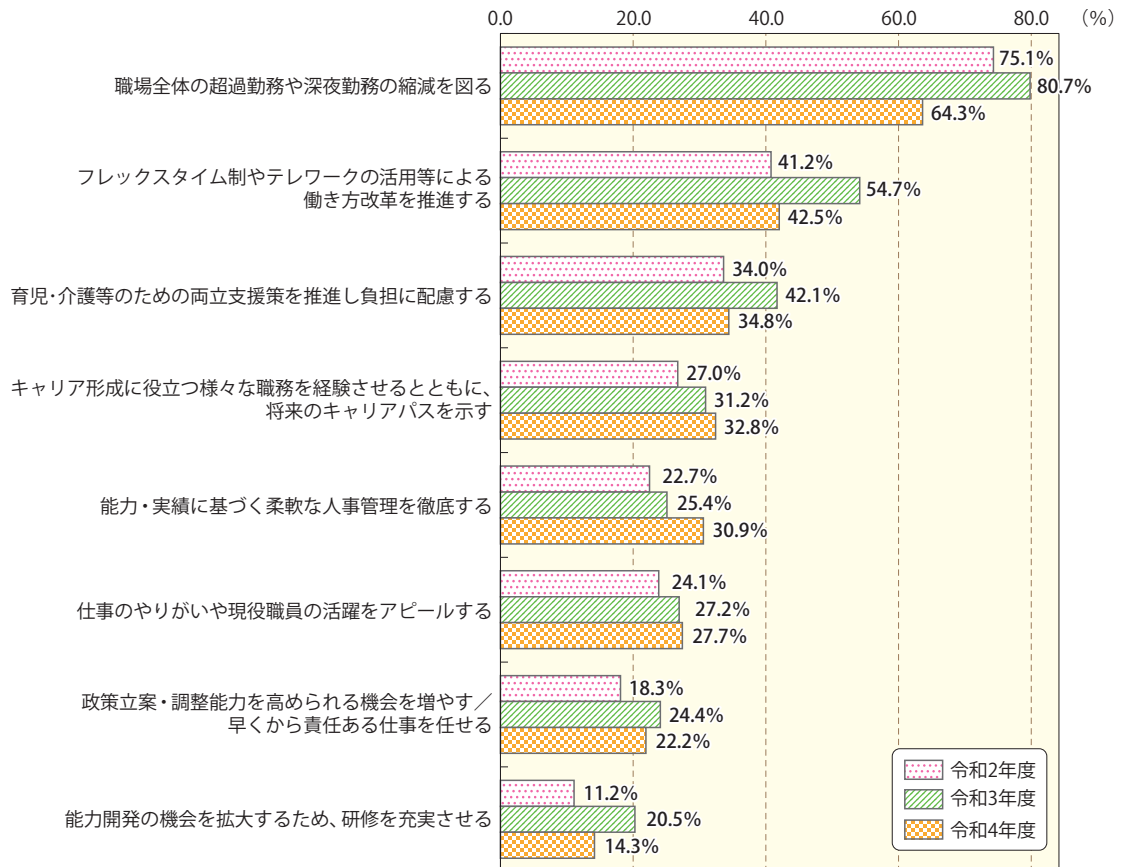
(注) 1 令和3年10月1日時点の常勤職員（育児短時間勤務職員等及び休職・休業中等の定員外職員を除く。）の状況を把握したもの

2 外務省の在外公館については調査対象としていない。

3 表頭の「育・介」とは、育児又は介護を行う職員を指す。

出典：テレワーク等の柔軟な働き方に対応した勤務時間制度等の在り方に関する研究会第3回資料

図1-4 公務の魅力向上及び優秀な人材の獲得につながると思われる取組



(注) 調査対象者は、当該年度の初任行政研修を受講した職員。有効回答数は令和2年度634人、令和3年度698人、令和4年度650人
 出典：人事院「総合職試験等からの新規採用職員に対するアンケート調査結果（令和4年9月）」

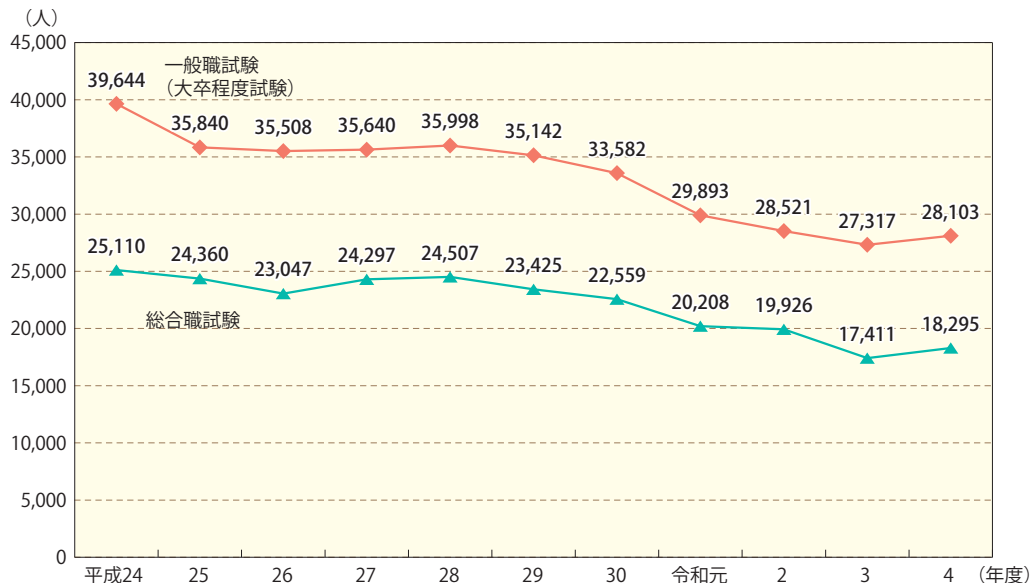
第2節 国家公務員における人材確保の状況

国家公務員における人材確保の状況について、国家公務員採用試験の見直しを行った平成24年度以降の国家公務員採用試験の申込者数の推移を見ると、図1-5のとおり、総合職試験（院卒者試験・大卒程度試験）及び一般職試験（大卒程度試験）のいずれも減少傾向にある。

また、採用後10年未満の職員の離職状況を見ると、図1-6-1のとおり、総合職試験採用職員の令和2年度の退職者数は平成25年度と比べ33人（43.4%）増加しており、在職年数別（採用後1年未満、3年未満、5年未満及び10年未満）の退職者数の推移を見ると、3年未満、5年未満及び10年未満の退職者数が増加している。採用年度別に在職年数別の退職率をみると、図1-6-2のとおり、5年未満退職率は平成25年度採用者の5.1%から平成28年度採用者は10.0%に増加するなど、若年層職員の退職者数・退職率は近年増加している。

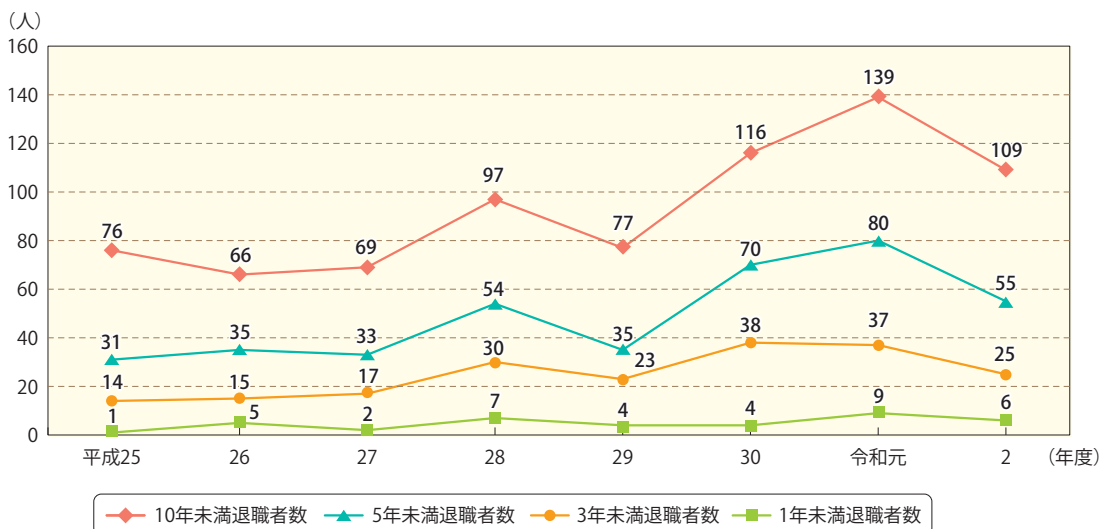
さらに、図1-7のとおり、内閣人事局が実施した「令和3年度働き方改革職員アンケート結果」によれば、数年以内の離職意向がある者は6%近くに上り、特に30歳未満において男性は13.5%、女性は11.4%となるなど、若年層において割合が高くなっている。

図1-5 総合職試験及び一般職試験（大卒程度試験）の申込者数推移（平成24年度以降）



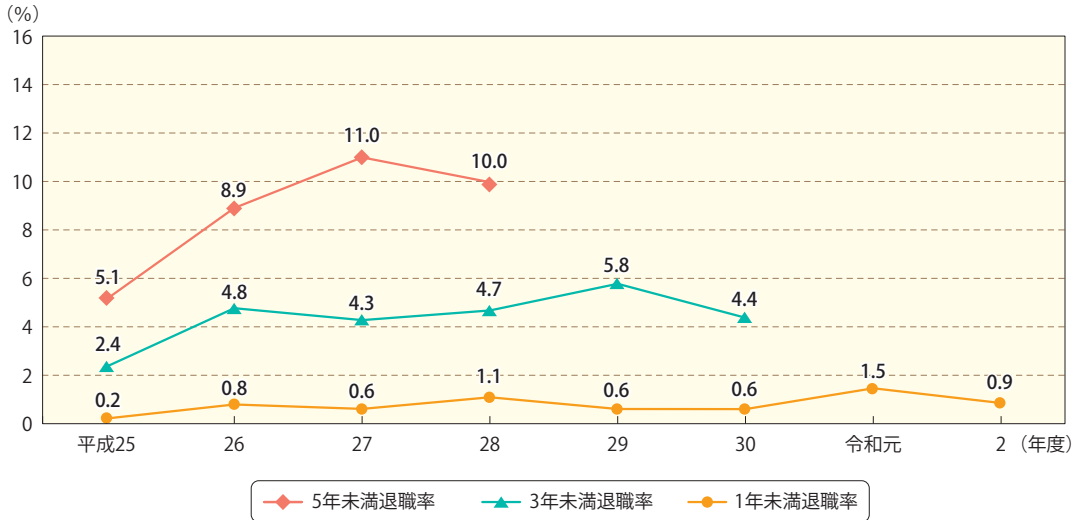
(注) 総合職試験については、院卒者試験及び大卒程度試験の合計である。

図1-6-1 総合職試験採用職員・採用後10年未満の在職年数別の退職者数



(注) 1 調査の対象は、総合職試験採用職員（人事院が行う総合職採用試験からの採用者のみ。旧I種試験名簿からの採用者を含む。）における令和3年3月31日までの状況
 2 採用後10年未満の退職者には、5年未満、3年未満及び1年未満の退職者を含む。
 3 在職年数別の採用後1年未満には、例えば、令和2年4月1日採用で令和3年3月31日に辞職した者を計上
 出典：人事院「総合職試験採用職員の退職状況に関する調査」（令和4年5月）

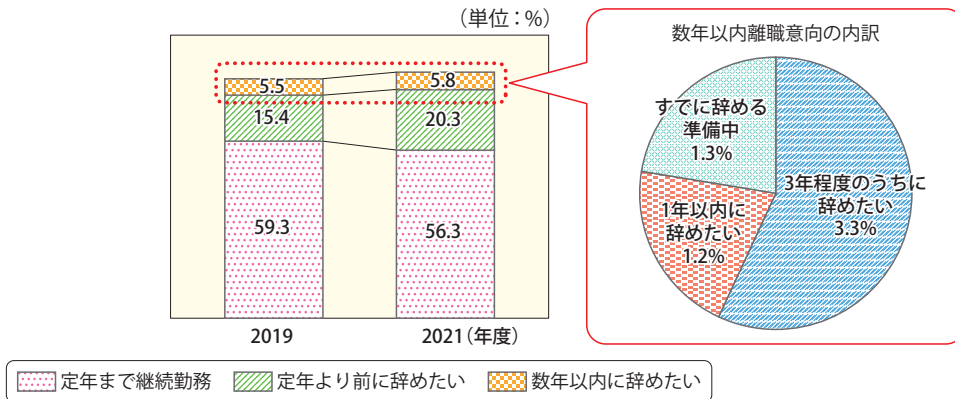
図1-6-2 総合職試験採用職員・採用年度別・在職年数別の退職率



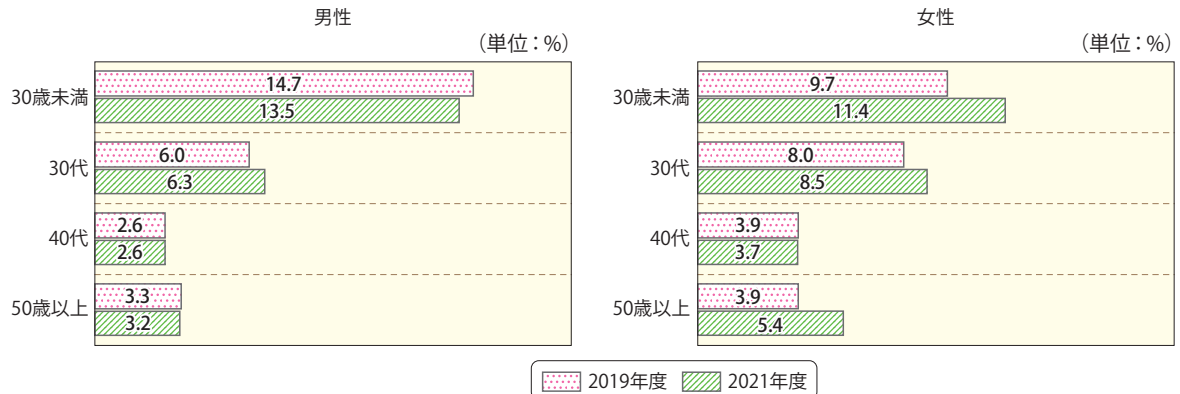
(注) 1 調査の対象は、総合職試験採用職員（人事院が行う総合職採用試験からの採用者のみ。旧I種試験名簿からの採用者を含む。）における令和3年3月31日までの状況
 2 在職年数別の採用後1年未満には、例えば、令和2年4月1日採用で令和3年3月31日に辞職した者を計上
 3 5年未満退職率は、各採用年度の採用者数における5年未満退職者数の割合
 4 3年未満退職率は、各採用年度の採用者数における3年未満退職者数の割合
 5 退職率は、各年度の採用者総数における令和3年3月31日までの退職者数の割合をいう。
 出典：人事院「総合職試験採用職員の退職状況に関する調査」（令和4年5月）

図1-7 数年以内の離職意向

(1) 勤務継続意向（全体）



(2) 数年以内の離職意向（年代別）



(注) 「3年程度のうち/1年以内に辞めたい」「すでに辞める準備中」の回答（非管理職のみ）
 出典：内閣人事局「令和3年度働き方改革職員アンケート結果」を元に人事院作成

このような状況を踏まえ、これからの行政を担う若年層を組織にひきつけて定着させていくための具体的な対応の方向性について知見を得るため、人事院が令和2年度に実施した「公務職場に関する意識調査」を再分析するとともに、新たに国家公務員500人及び民間企業従業員500人を対象としたアンケートを実施した。あわせて、各府省人事担当部局に対するヒアリングを実施した。

次章では、これらの調査結果等を踏まえた考察を述べる。

第2章 選ばれる組織となるために

第1節 令和2年度「公務職場に関する意識調査」の再分析

人事院は、令和3年2月、日本国内に勤務する各府省の一般職の国家公務員（常勤職員）約28万人を対象に「公務職場に関する意識調査」（以下「職員意識調査」という。）を行い（有効回答数：61,532人）、調査結果を令和2年度年次報告書第1編第2部において報告した。同報告書では、「公共に奉仕する職場風土」、「法令の理解・遵守」及び「ハラスメント防止」の領域については職員から肯定的な評価がなされている一方、「組織マネジメント」（特に同領域のうち「業務量に応じた人員配置」、「業務の効率化」及び「人事評価の能力伸長への活用」の質問項目）や「適正な業務負荷」の領域については職員、特に若年層職員において否定的な傾向が見られたことを報告した。

本節では、職場に対する若年層職員の意識を具体的に把握し、課題を浮き彫りにする観点から、職員意識調査の質問項目のうち、「府省庁の職場満足度」（所属組織に対する満足の度合い）、「府省庁の職場推奨度」（所属組織を職場として推奨できる度合い）の評定が5段階評定（5：まったくその通り、4：どちらかといえばその通り、3：どちらともいえない、2：どちらかといえば違う、1：まったく違う）でいずれも2以下である回答者（以下「低評価グループ」という。）と、いずれも4以上である回答者（以下「高評価グループ」という。）に分類し、若年層職員による回答内容に着目して再分析を行った（若年層職員の回答者数：19,431人）。

分析においては、中川・湯本・森（2003）¹に基づき、専門用語自動抽出ツールを用いて、「府省庁の職場満足度」の評定理由及び「公務の課題」に関する自由記述式の設問への回答に出現する単語の出現頻度や接続頻度に基づいて単語の抽出を行った。さらに、抽出された単語が含まれる回答について、記載内容を実際に確認した上で、「府省庁の職場満足度」の評定理由や「公務の課題」の内容に直結している単語について順位付けを行い、低評価グループ・高評価グループ間での共通点や相違点を確認した。

1 「府省庁の職場満足度」の評定理由の分析

若年層職員の低評価グループ、高評価グループごとに「府省庁の職場満足度」の評定理由に直結する単語を抽出した結果は表2-1のとおりであり、同表中に出現する単語の実際の記述内容の例は表2-2（低評価グループ）及び表2-3（高評価グループ）のとおりである（低評価グループの人数：1,099人、高評価グループの人数：946人）。

低評価グループでは、「業務量（1）」、「残業（3）」、「仕事量（6）」、「超過勤務（8）」など業務量に関連する単語、「異動（2）」、「人事異動（7）」など人事異動に関連する単語のほか、「評価（5）」、「管理職（9）」などの単語が抽出された（括弧内の数字はグループ内の順位）。

一方、高評価グループでは、「環境（2）」、「人間関係（3）」、「休暇（8）」、「職場環境（10）」など職場環境に関連する単語や「やりがい（4）」、「国民（6）」、「社会（7）」という単語が抽出された。

また、業務内容に関連する単語は、低評価グループ（「業務内容（4）」）、高評価グループ

¹ 中川裕志、湯本紘彰、森辰則（2003）「出現頻度と接続頻度に基づく専門用語抽出」『自然言語処理』2003年10巻1号、pp.27-45

(「業務内容 (1)」、「仕事内容 (5)」、「内容 (9)」) の両方で抽出されており、いずれのグループも業務内容に高い関心を持っていることがうかがえる。

表2-1 「府省庁の職場満足度」の評定理由に関する単語 上位10位

順位	低評価グループ	高評価グループ
1	業務量	業務内容
2	異動	環境
3	残業	人間関係
4	業務内容	やりがい
5	評価	仕事内容
6	仕事量	国民
7	人事異動	社会
8	超過勤務	休暇
9	管理職	内容
10	給与	職場環境

(注) 関連する単語ごとに色分けしている。

表2-2 低評価グループによる「府省庁の職場満足度」の評定理由の主な記述内容の例

カテゴリ	主な記述内容例
業務量	業務量の増大に反した定員削減、残業を前提とした業務量、業務量の偏り
人事異動	人事異動に本人の希望が反映されない、キャリア形成に結び付かない異動、異動が多く専門性が育たない、能力がいかせない異動
業務内容	業務内容に誇りが持てない、業務内容に関心が持てない
評価	上司からの人事評価結果に不満
管理職	管理職のマネジメント能力不足、管理職の古い体質や考え方
給与	給与が業務量に見合っていない、給与水準が低い

表2-3 高評価グループによる「府省庁の職場満足度」の評定理由の主な記述内容の例

カテゴリ	主な記述内容例
業務内容	業務内容にやりがいを感じる、業務内容に関心がある、業務内容が成長につながる
職場環境	人間関係が良好で風通しが良い、休暇が取得しやすい、テレワークの推進によりワーク・ライフ・バランスが充実した環境
やりがい・国民・社会	国民の生活に直結する仕事でやりがいがある、社会への貢献や達成感を感じてやりがいがある

2 「公務の課題」の分析

若年層職員の低評価グループ、高評価グループごとに「公務の課題」として記載されている単語を抽出した結果は表2-4のとおりであり、同表中に出現する単語の実際の記述内容の例は表2-5（低評価グループ・高評価グループに共通して抽出されたもの）及び表2-6（低評価グループ）のとおりである（低評価グループの人数：1,046人、高評価グループの人数：962人）。

「評価（低1、高7）」、「人事評価（低5）」など人事評価に関連する単語、「業務量（低2、高2）」、「残業（低4、高6）」、「人員（低6、高9）」、「効率化（低10、高4）」、「超過勤務（高8）」

など業務量に関連する単語、「環境（低3、高1）」、「職場環境（高3）」など職場環境に関連する単語は低評価グループ、高評価グループに共通して抽出された（括弧内の「低」は低評価グループ、「高」は高評価グループを指す。）。

また、低評価グループにおいては「管理職（7）」「人材（8）」「給与（9）」が抽出された。

表2-4 「公務の課題」に関する単語 上位10位

順位	低評価グループ	高評価グループ
1	評価	環境
2	業務量	業務量
3	環境	職場環境
4	残業	効率化
5	人事評価	国民
6	人員	残業
7	管理職	評価
8	人材	超過勤務
9	給与	人員
10	効率化	業務内容

（注）関連する単語ごとに色分けしている。

表2-5 低評価グループ・高評価グループに共通して抽出された「公務の課題」の主な記述内容の例

カテゴリ	主な記述内容例
人事評価	実力の高い人材の適切な評価、ルーティンワークなどの仕事が評価されないことに対する問題意識、人事評価の透明性や納得性の確保、評価者の評価能力の向上、部下が上司を評価する360度評価の導入
業務量	業務量に応じた人員の配置、業務配分の偏りの改善、業務効率化の促進、業務のスクラップ・アンド・ビルド、上司による部下の業務量の把握とコントロール
職場環境	上司や同僚とのコミュニケーションを円滑に行える環境、若手の意見が反映される環境、失敗を恐れずに挑戦できる環境、ワーク・ライフ・バランスを実現できる環境、IT環境や施設・設備などの職場環境の整備

表2-6 低評価グループによる「公務の課題」の主な記述内容の例

カテゴリ	主な記述内容例
管理職	管理職のパワハラ撲滅、業務管理や評価における管理職のマネジメント能力の向上、業務効率化やワーク・ライフ・バランスの推進など管理職の意識改革、管理職を対象にした研修の充実、きめ細やかな人事評価やマネジメント等が求められ管理職の業務量が増大
人材	優秀な人材の確保と育成、人材の定着促進、多様な人材の確保、人材の流動性、専門人材の登用、人材を大切にす風潮が希薄、公務員として求められる能力を明確にした上での人材配置
給与	業務量に見合った給与の支給、残業代の支給、給与水準の引上げ・手当の拡充

【コラム】世代で見る意識

若年層職員と40歳以上職員との意識の違いを確認することを目的として、職員意識調査における40歳以上職員の低評価グループの「公務の課題」の再分析を行い、若年層職員の低評価グループと結果を比較した（40歳以上職員の低評価グループの人数：1,443人）。結果は、表2-7のとおりである。

表2-7 「公務の課題」に関する単語 上位10位
(若年層・40歳以上それぞれの低評価グループ)

順位	若年層	40歳以上
1	評価	評価
2	業務量	人事評価
3	環境	人事
4	残業	環境
5	人事評価	管理職
6	人員	業務量
7	管理職	人員
8	人材	職場環境
9	給与	国民
10	効率化	人事異動

(注) 関連する単語ごとに色分けしている。

「公務の課題」に関する自由記述式の設問への回答において、抽出された単語は、40歳以上職員では若年層職員と比べて主に次のような違いがある。

- ・「業務量」という単語の順位が低くなり、「残業」、「効率化」という単語が10位以内に出現しなくなる。
- ・「給与」という単語は10位以内に出現しなくなる。
- ・「国民」という単語が10位以内に出現する。
- ・「人事」、「人事異動」という単語が10位以内に出現する。

以上から、若年層職員と40歳以上職員を比較すると、若年層職員では「残業」、「給与」という単語が出現しており、自身の日々の勤務状況や待遇に対してより関心が強いこと、一方、40歳以上職員では「国民」という単語が出現しており、自身の仕事と国民とのつながりをより意識していることがうかがえる。

40歳以上職員では「人事」、「人事異動」という単語が出現する。自由記述欄を確認したところ、これらの単語と併せて「転居」、「転勤」、「広域異動」という単語も用いられていたことも踏まえると、40歳以上職員は、特に転居を伴う人事異動に対して課題意識を有していることが推測される。

また、若年層職員、40歳以上職員いずれにおいても「評価」や「管理職」という単語が抽出されたことに着目すると、年代にかかわらず、管理職員のマネジメント能力について課題意識を有していることがうかがえる。

第2節 「働く人の意識に関するアンケート～企業と公務の比較～」の実施

令和5年3月、国家公務員500人、民間企業従業員500人を対象として「働く人の意識に関するアンケート～企業と公務の比較～」(以下「意識比較アンケート」という。)を実施し、職場や仕事に対する意識について国家公務員と民間企業従業員との比較等を行った。

1 調査方法

- ・調査実施期間は、令和5年3月2日から3月6日までとした。
- ・専用のウェブサイト上で回答する方法とし、回答は無記名によることとした。
- ・各設問に対し、回答者の状況や考えに最も当てはまるものを複数の選択肢から一つ選択する方式とした。

※割合については、小数第2位を四捨五入しているため、内訳の合計が100.0とならない場合がある。

2 回答者属性(性別、年齢、勤務地)

回答者の属性別の内訳は、図2-1から図2-3のとおりである。

民間企業従業員については、企業規模による傾向の違いも把握するため、回答者が所属する企業全体の従業員数(「50人未満」から「5000人以上」までの5区分)ごとの内訳を示した。

図2-1 回答者の性別

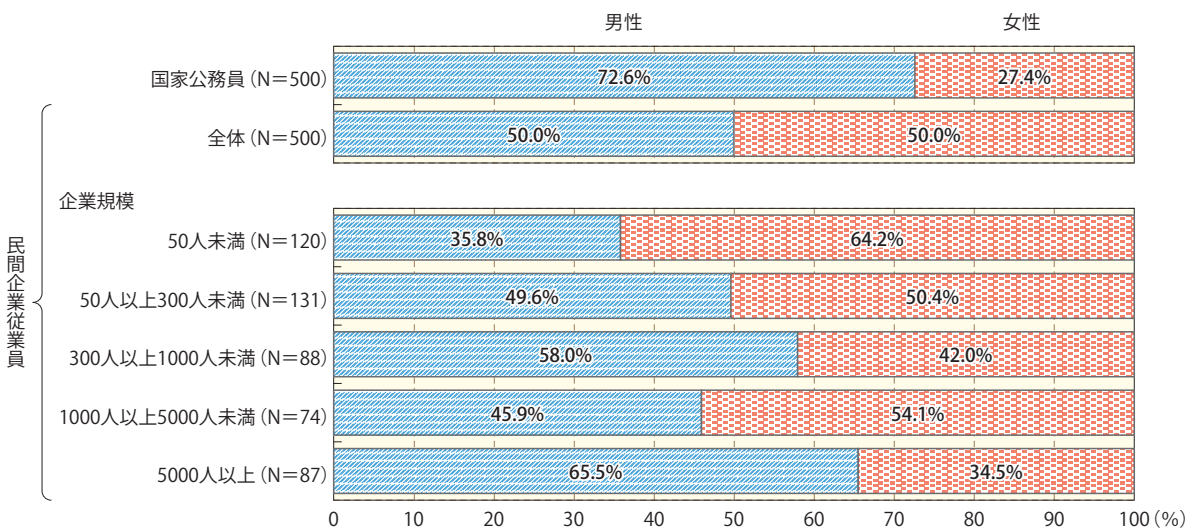


図2-2 回答者の年齢層

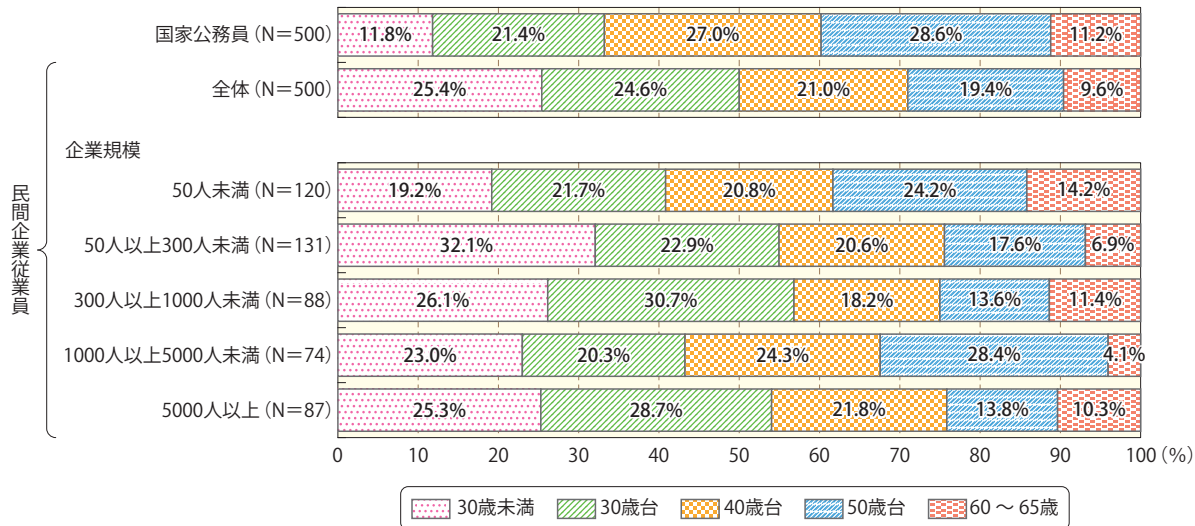
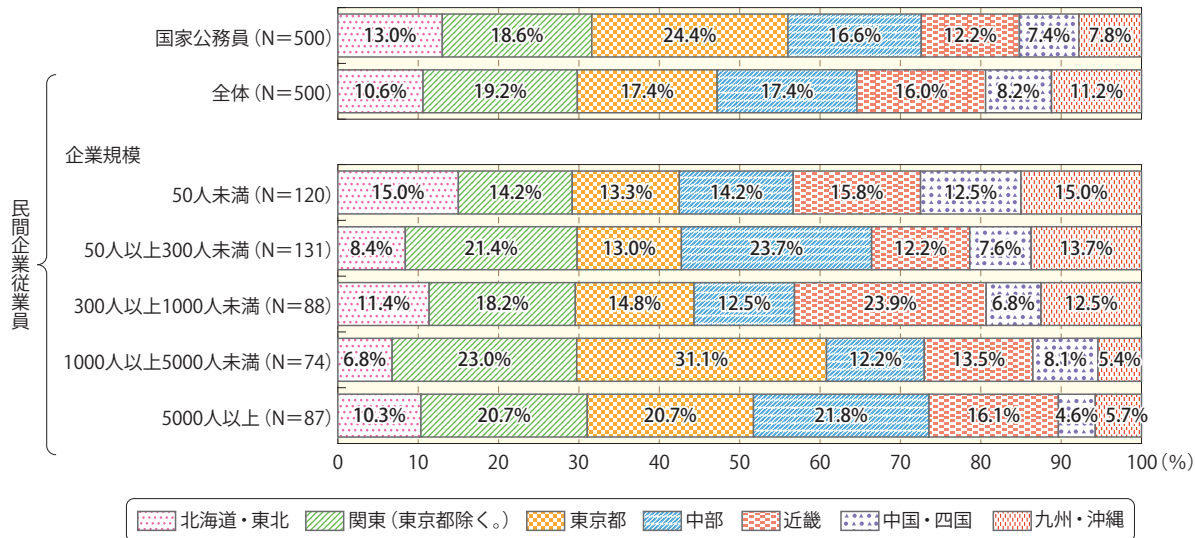


図2-3 回答者の勤務地

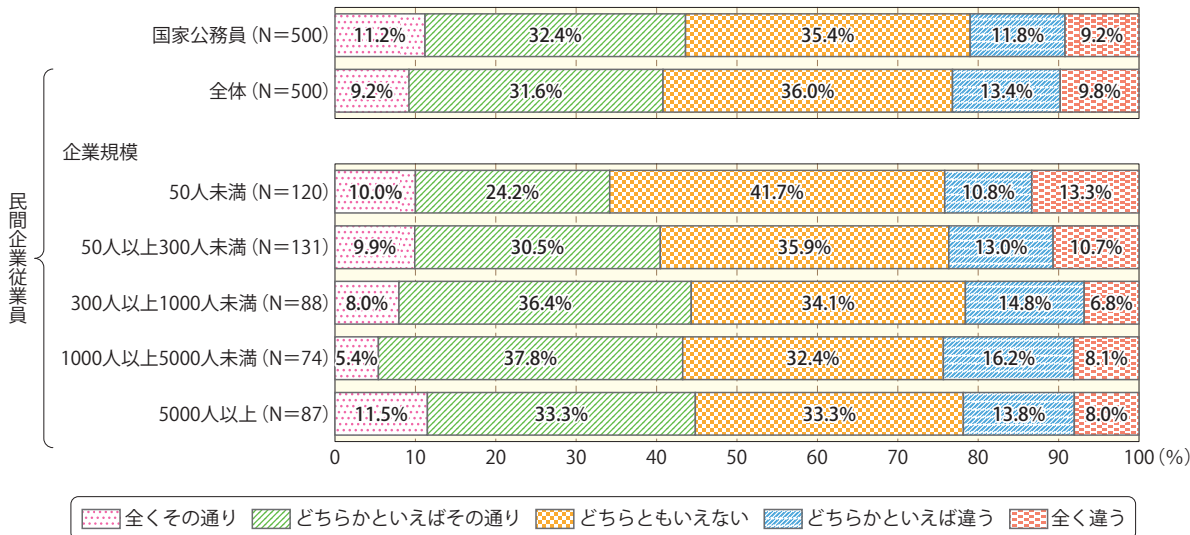


3 調査結果

(1) 「職場満足度」と「職場推奨度」の状況

職場満足度を問う設問（問：あなたは、いまの職場で働くことに満足している。）への回答において、国家公務員と民間企業従業員との間で大きな違いは見られなかった（図2-4）。

図2-4 「あなたは、いまの職場で働くことに満足している。」という質問への回答状況



職場推奨度を問う設問（問：あなたは、現在の職場を親しい友人や知人に勧めたいと思う。）への回答において、民間企業従業員は、企業規模が大きいほど、肯定的回答（「全くその通り」又は「どちらかといえばその通り」をいう。以下同じ。）の割合が高い傾向が見られた。国家公務員は、従業員300人以上の企業に所属する民間企業従業員と比べると、肯定的回答の割合が低かった（図2-5-1）。

また、年齢層別で比べると、民間企業従業員は、おおむね高い年齢層ほど、肯定的回答の割合が低く、否定的回答（「全く違う」又は「どちらかといえば違う」をいう。以下同じ。）の割合が高い傾向が見られた。一方、国家公務員では、40歳台までは高い年齢層ほど、肯定的回答の割合が低く、否定的回答の割合は高かった（図2-5-2）。

図2-5-1 「あなたは、現在の職場を親しい友人や知人に勧めたいと思う。」という質問への回答状況

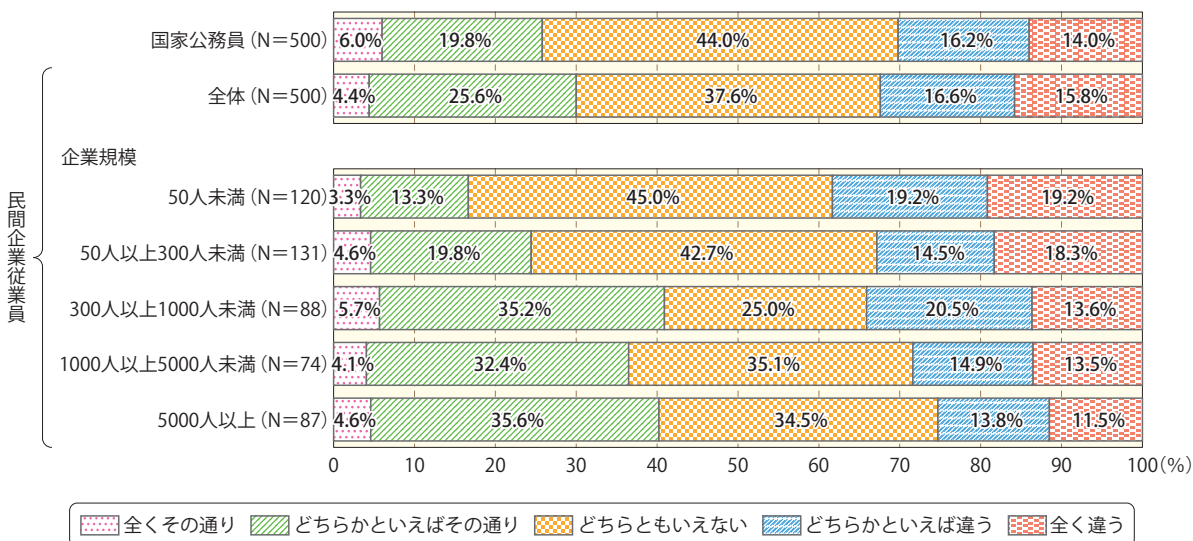
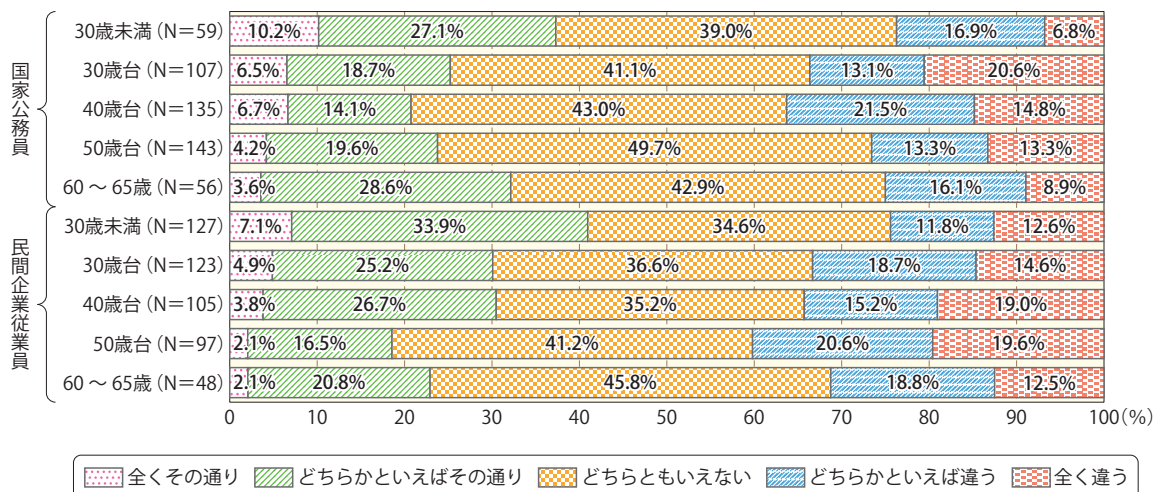


図2-5-2 「あなたは、現在の職場を親しい友人や知人に勧めたいと思う。」という質問への回答状況（年齢層別）



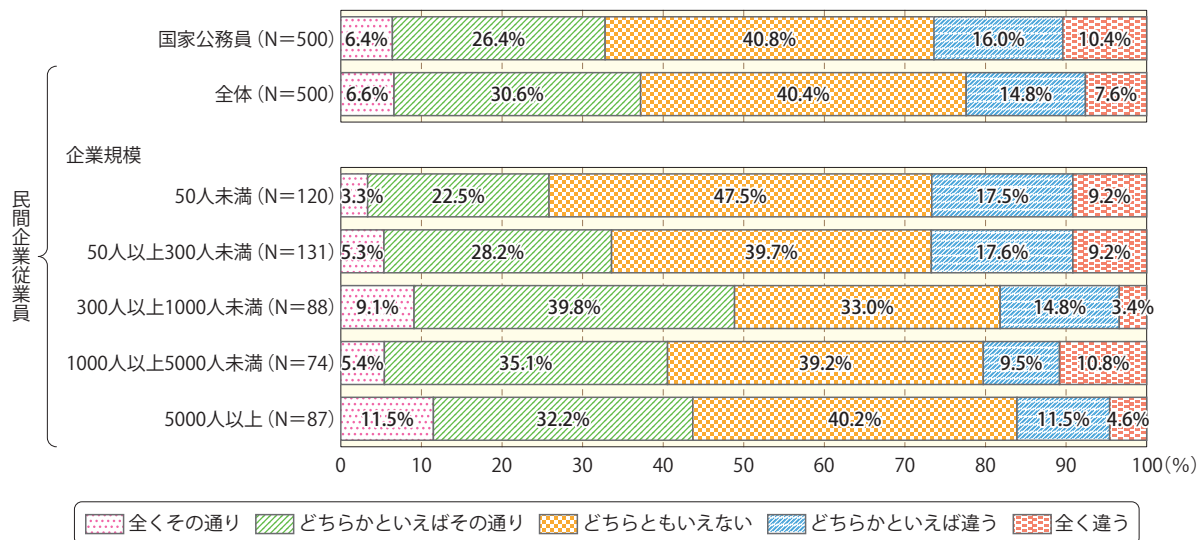
(2) 「業務量」、「人事異動」及び「人事評価」に関連する項目

前節で述べた職員意識調査の再分析結果において、若年層職員の低評価グループでは、「業務量」、「人事異動」、「評価（人事評価）」という単語が「府省庁の職場満足度」の評定理由に関する自由記述欄に多く見られた。これらに関連する項目についての調査結果は以下のとおりである。

ア 業務効率化と人員配置への評価

業務効率化への評価を問う設問（問：あなたの職場では、業務効率化の取組みが積極的に行われている。）への回答において、民間企業従業員は、おおむね、企業規模が大きいほど、肯定的回答の割合が高く、否定的回答の割合が低い傾向が見られた。国家公務員は、従業員300人以上の企業に所属する民間企業従業員と比べると、肯定的回答の割合が低かった（図2-6）。

図2-6 「あなたの職場では、業務効率化の取組みが積極的に行われている。」という質問への回答状況



人員配置への評価を問う設問（問：あなたの職場では、適切な人員配置が行われている。）への回答において、民間企業従業員は、企業規模により回答に大きな違いは見られなかった。国家公務員は、民間企業従業員と比べ、肯定的回答の割合が低く、否定的回答の割合が高い結果となった（図2-7-1）。

また、年齢層別で比べると、国家公務員は、40歳台までの否定的回答の割合がそれぞれの同年齢層の民間企業従業員より高かった（図2-7-2）。

図2-7-1 「あなたの職場では、適切な人員配置が行われている。」という質問への回答状況

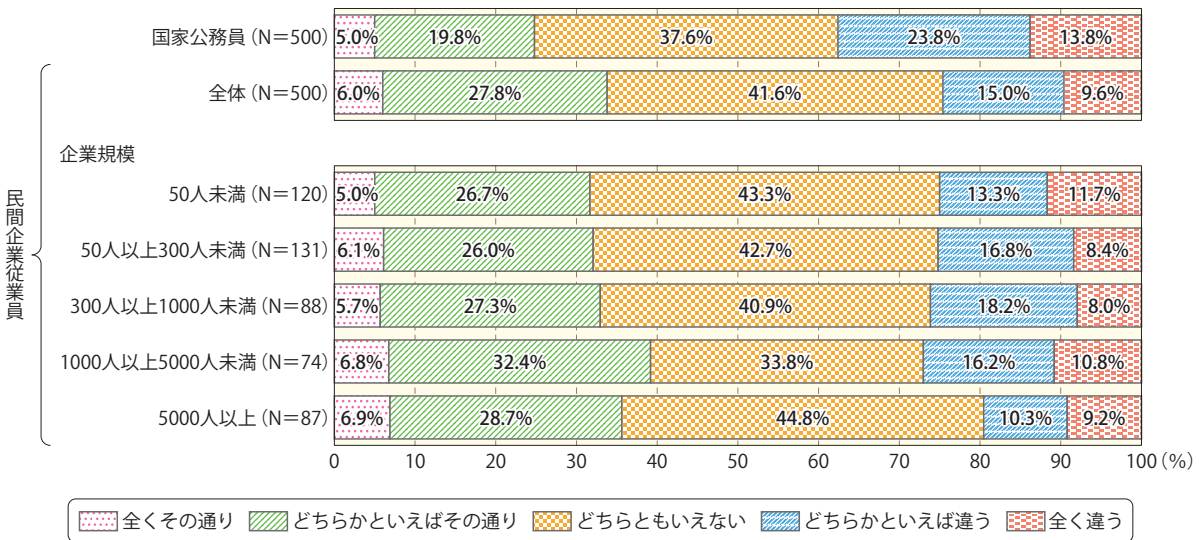
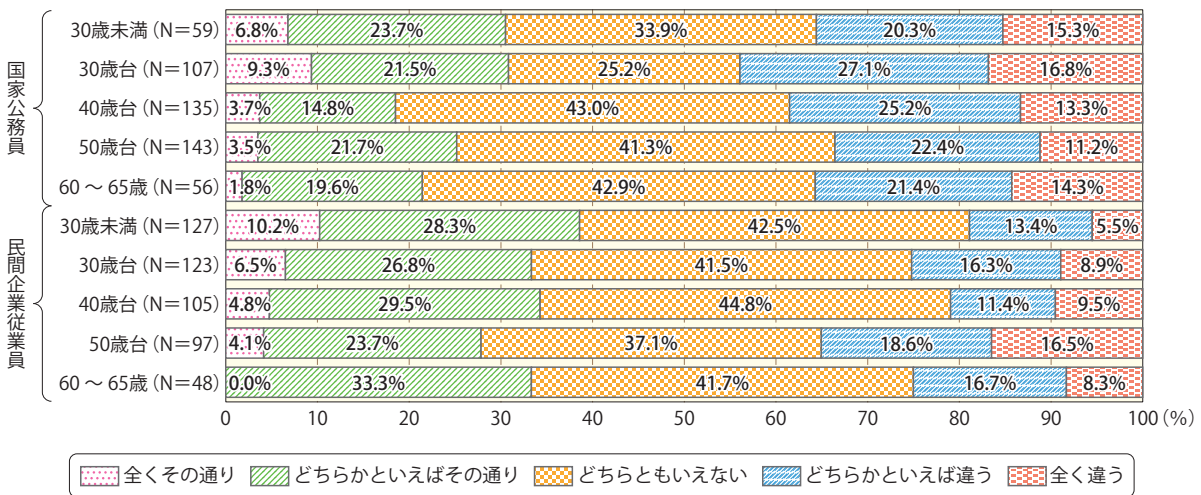


図2-7-2 「あなたの職場では、適切な人員配置が行われている。」という質問への回答状況（年齢層別）



イ 人事異動と人事評価に対する納得感

人事異動への納得感を問う設問（問：あなたは、これまでの自分自身の人事異動に納得している。）と人事評価への納得感を問う設問（問：あなたは、これまでの自分自身に対する人事評価に納得している。）への回答において、いずれも国家公務員と民間企業従業員との間に大きな違いは見られなかった。なお、従業員5000人以上の企業に所属する民間企業従業員は、いずれの質問においても肯定的回答の割合が約5割となっていた（図2-8、2-9）。

図2-8 「あなたは、これまでの自分自身の人事異動に納得している。」という質問への回答状況

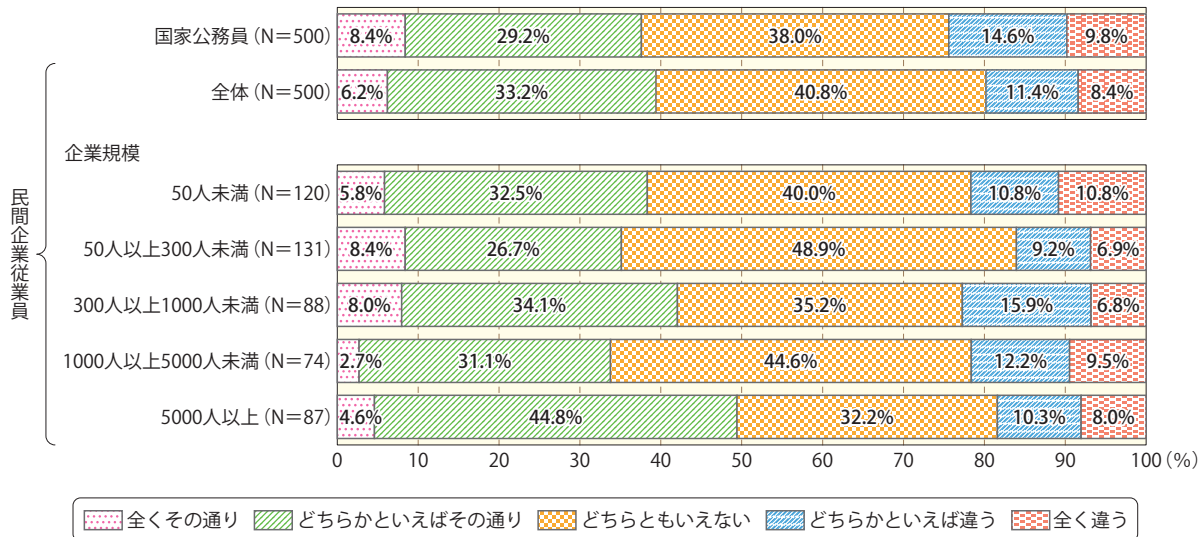
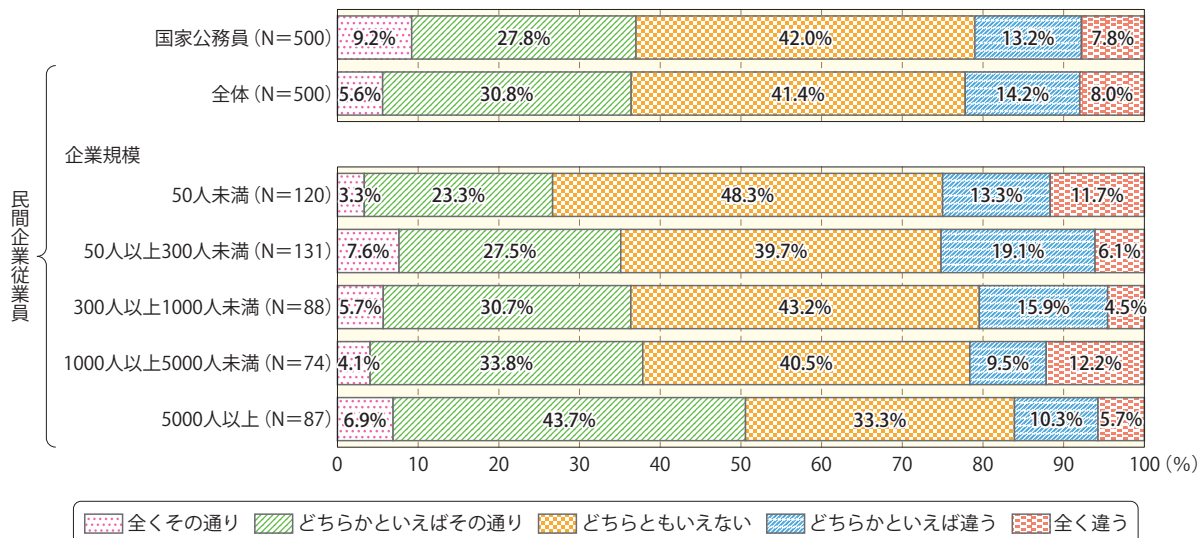


図2-9 「あなたは、これまでの自分自身に対する人事評価に納得している。」という質問への回答状況



(3) 従業員（職員）を大切にする風土

「あなたの職場では、従業員（職員）を大切にする風土がある。」という問に対し、民間企業従業員は、企業規模が大きいほど、肯定的回答の割合が高く、否定的回答の割合が低い傾向が見られた。

従業員5000人以上の企業に所属する民間企業従業員は、肯定的回答の割合が国家公務員と比べ高く、否定的回答の割合は国家公務員よりも大幅に低かった（図2-10-1）。

また、年齢層別で比べると、肯定的回答の割合について、40歳台以外の年齢層においては、国家公務員と民間企業従業員との間で大きな傾向の違いは見られなかったが、否定的回答の割合については、国家公務員と民間企業従業員のいずれにおいても、年齢層によるばらつきがあり、割合が最も高くなる年齢層は、国家公務員が30歳台であるのに対し、民間企業従業員は50歳台であった（図2-10-2）。

図2-10-1 「あなたの職場では、従業員（職員）を大切にする風土がある。」という質問への回答状況

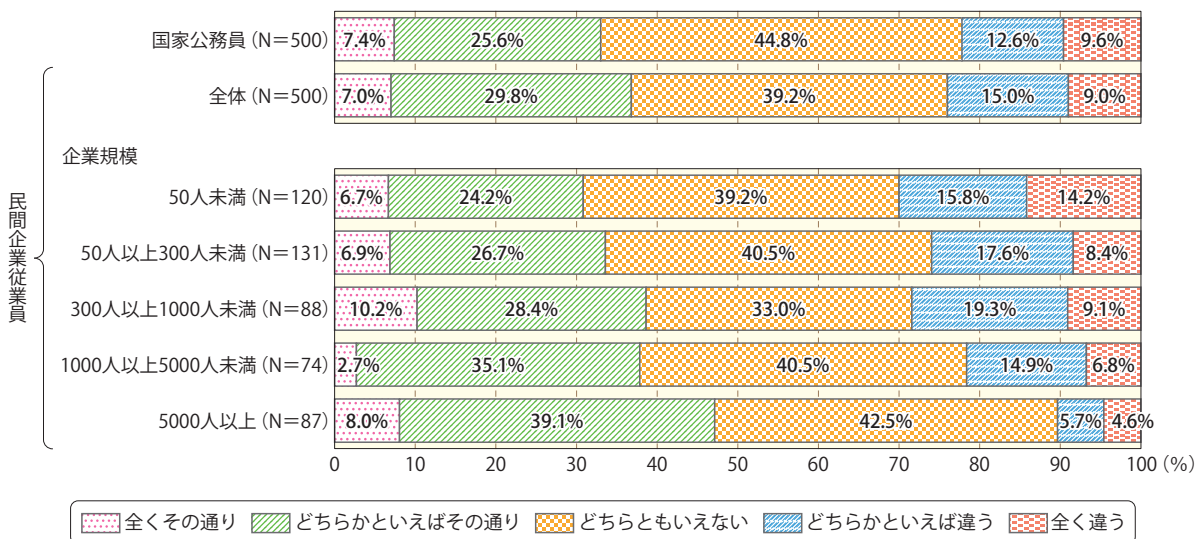
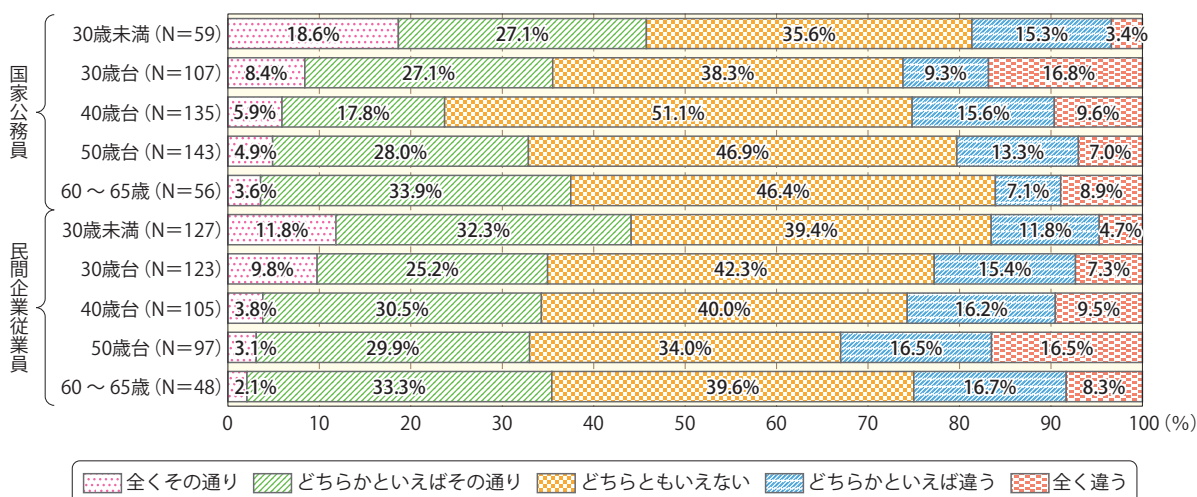


図2-10-2 「あなたの職場では、従業員（職員）を大切にする風土がある。」という質問への回答状況（年齢層別）



(4) 転職意向

転職意向に関する設問（問：「あなた自身は、今後、転職することを考えていますか。」）への回答において、民間企業従業員は、企業規模により、転職意向がある者（「現在、転職活動中である」、「数年以内に転職することを考えている」又は「将来的には転職することを考えている」と回答した者をいう。以下同じ。）の割合に一定の傾向は見られないが、「全く考えていない」と回答した者の割合は、従業員数が1000人以上の企業では比較的高く、約4割であった。国家公務員では、「全く考えていない」と回答した者の割合は45%を超えていた（図2-11-1）。

転職意向がある者の割合は、民間企業従業員の方が年齢層による差が大きく、より若い層が積極的に転職を志向している。国家公務員の転職意向がある者の割合は、30歳台以下、60～65歳で大きくなる。一方、国家公務員と民間企業従業員のいずれも、高い年齢層ほど、転職を「全く考えていない」と回答した者の割合が高い傾向があり、転職意向に係る意識は年齢層間で差がある（図2-11-2）。

図2-11-1 「あなた自身は、今後、転職することを考えていますか。」という質問への回答状況

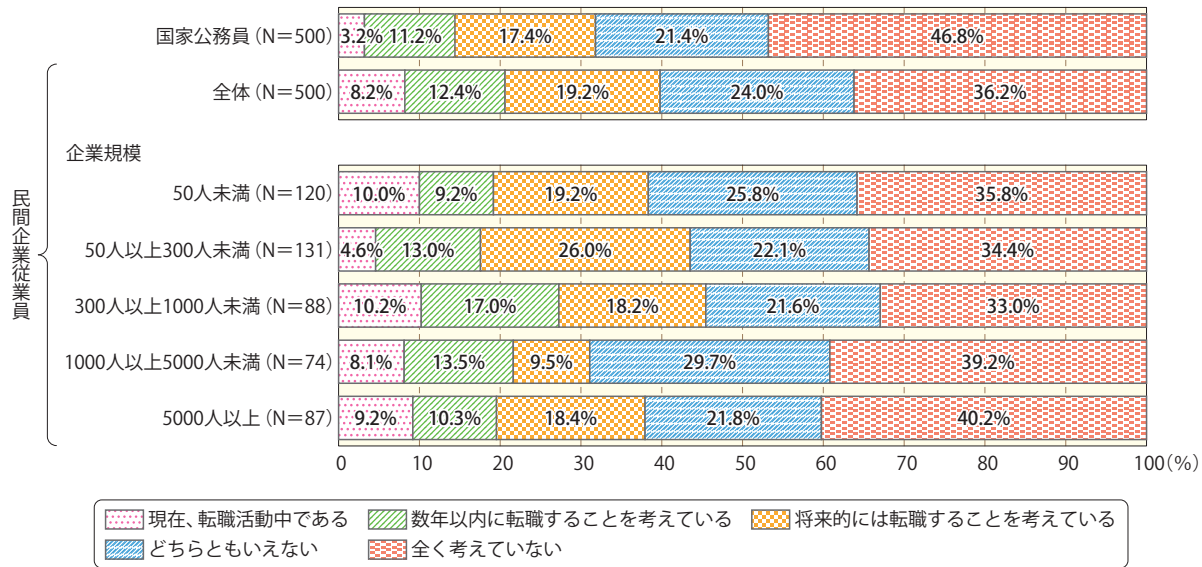
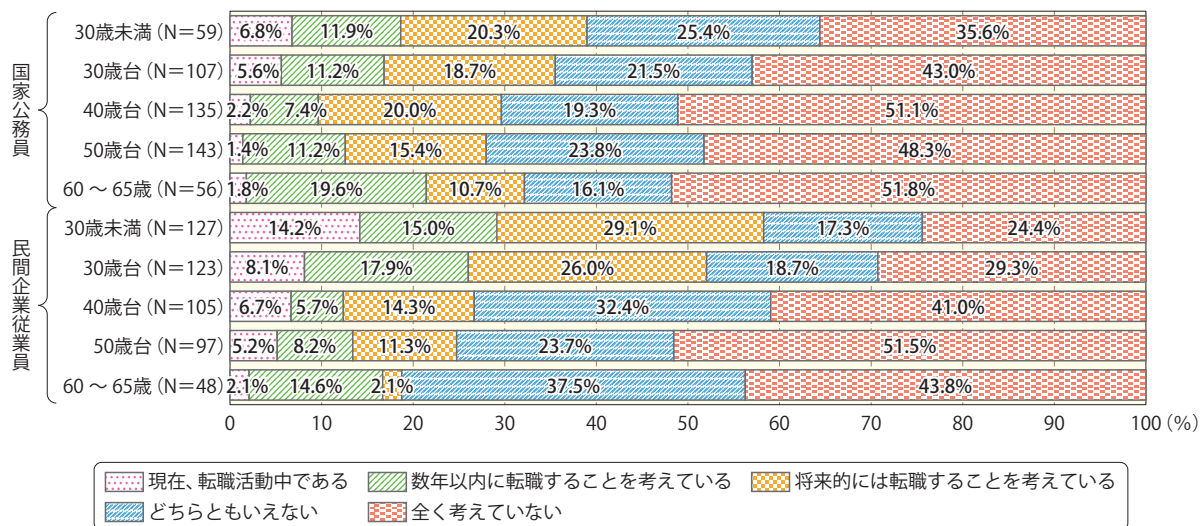


図2-11-2 「あなた自身は、今後、転職することを考えていますか。」という質問への回答状況 (年齢層別)



(5) 働く上で重要視するもの

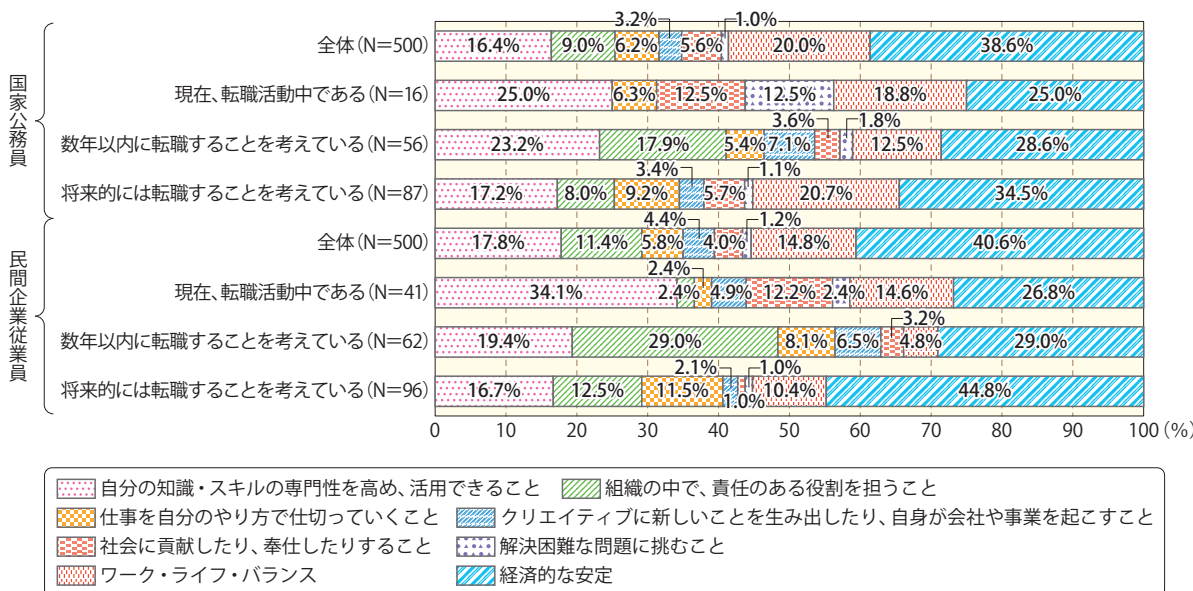
「働くうえで、自分にとって最も重要と感ずること」として八つの選択肢から一つを選ぶ質問に対する回答状況について、回答者全員を母集団とした結果と、転職意向に関する設問において「現在、転職活動中である」、「数年以内に転職することを考えている」及び「将来的には転職することを考えている」と回答した者をそれぞれ母集団とした結果との比較を行った。

国家公務員、民間企業従業員のいずれも、「現在、転職活動中である」及び「数年以内に転職することを考えている」と回答した者をそれぞれ母集団とした結果は、全員を母集団とした結果と比較して、「自分の知識・スキルの専門性を高め、活用できること」を選択した者の割合が高く、「経済的な安定」と「ワーク・ライフ・バランス」を選択した者の割合は低くなった (図2-12)。

また、「将来的には転職することを考えている」者は、回答者全員を母集団とした結果

に近い傾向を示した。そのため、以下(6)及び(7)の項目については、特に転職意向が強い者の意識の違いを明らかにするため、回答者全員を母集団とする結果と、「現在、転職活動中である」又は「数年以内に転職することを考えている」と回答した者(以下「積極的な転職意向がある者」という。)に限定した結果を比較した。

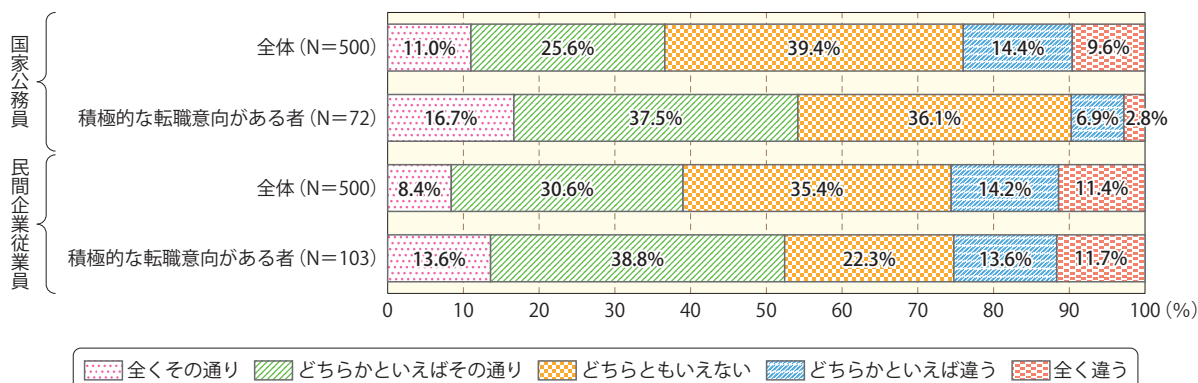
図2-12 「働くうえで、自分にとって最も重要と感ずること」という質問への回答状況



(6) スキルの保有状況の組織内での共有

「あなたは、業務に関する知識・スキルの保有状況を組織内で共有・公開したいと思う。」という問に対して、回答者全員を母集団とした結果で国家公務員と民間企業従業員を比較すると、両者の回答はほぼ同じ傾向を示した。積極的な転職意向がある者に限定した結果では、国家公務員と民間企業従業員のいずれも、スキルの保有状況の組織内での共有について、肯定的回答の割合が高かった(図2-13)。

図2-13 「あなたは、業務に関する知識・スキルの保有状況を組織内で共有・公開したいと思う。」という質問への回答状況



(7) 上司や人事担当者からの支援

「あなたは、上司や人事担当者には、従業員(職員)一人一人のキャリア志向、成した

成果などについて、「もっと丁寧に向き合ってほしいと思う。」という問に対して、国家公務員、民間企業従業員のいずれも、積極的な転職意向がある者は、回答者全員を母集団とした場合と比較して、肯定的回答の割合が高く、特に、「全くその通り」と回答した者の割合が高かった（図2-14-1）。

年齢層別に比較すると、国家公務員、民間企業従業員のいずれも、低い年齢層ほど、肯定的回答の割合が高い傾向にあり、30歳未満では約5割であった（図2-14-2）。

図2-14-1 「あなたは、上司や人事担当者には、従業員（職員）一人一人のキャリア志向、成した成果などについて、もっと丁寧に向き合ってほしいと思う。」という質問への回答状況

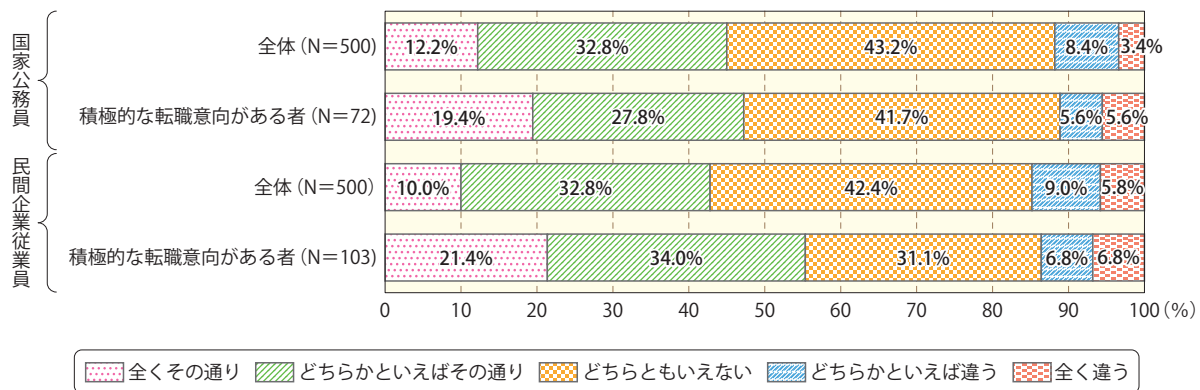
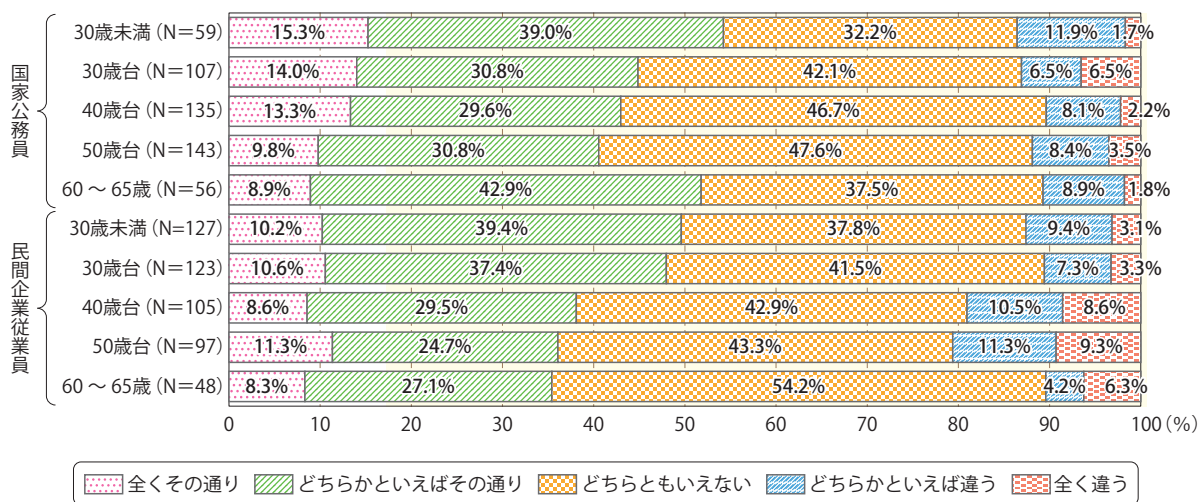


図2-14-2 「あなたは、上司や人事担当者には、従業員（職員）一人一人のキャリア志向、成した成果などについて、もっと丁寧に向き合ってほしいと思う。」という質問への回答状況（年齢層別）



第3節 各府省人事担当部局へのヒアリング

令和5年2月～3月にかけて、12府省庁の人事担当部局の担当者を対象に、個別にヒアリングを実施した。ヒアリングでは、職員（とりわけ若年層職員）の働き方に対する価値観の変化や、その変化を踏まえた人事管理上の取組等を中心に確認した。

ヒアリングを通じて確認できた内容は以下のとおりである。

1 若年層職員の働き方に対する価値観の変化等に関すること

人事担当部局として、特に若年層職員の働き方を取り巻く状況全般について特徴的な変化を認識しているか、また、認識している場合は、人事担当部局としてその変化をどのように受け止めているか等を確認した。各府省から得られた主なコメントは以下のとおりである。

- 自身のキャリアに関して「こういう経験を積み、将来こういうことをしたい」というような主体的・積極的な意識が強くなっているように感じる。自身のキャリアパスが不明瞭であることに不安を感じる職員もいる。
- 今や共働きを行うことが当然であり、パートナーと育児等を分担する働き方を前提とした人事運営をしていく必要がある。
- 周囲が自分をしっかりと見てくれていることを実感するとモチベーションが上がる傾向が強いように感じる。
- コミュニケーションが不十分であるとパフォーマンスに影響が出てくると感じる。どんな内容でも話し合えることが重要ではないか。
- 従前のままの人事管理では、離職やモチベーションの低下が進むと思っており、個に寄り添ったきめ細かな対応が重要と考えている。

2 若年層職員の働き方に対する価値観の変化等を踏まえて実施している取組

上記1の職員の働き方に対する価値観の変化等を踏まえて、各府省において近年実施している人事管理上の取組をヒアリングした。その結果、例えば、面談の機会を増やしたり、人事異動に際して職員一人一人の異動理由・異動の狙いを説明したりする等、いずれの府省においても、何らかの方法により、職員個別の状況に合わせた、よりきめ細かな対応を行っていることが分かった。各府省で実施している主な取組は以下のとおりである。

- 人事担当部局として、職員に寄り添い伴走しようという丁寧さの結果として、対面の面談を実施する機会を増やしている。
- これまで人事担当部局を信頼できずに退職する者がいたことに危機感を覚え、最近では職員にとって何でも相談できる部署となるよう努めており、面談回数を増やしている。
- 1 on 1ミーティングに最近力を入れている。その実施方法も職員任せにするのではなく、管理職員全員にオンライン研修を受講させている。
- 折に触れてキャリアパスに関する情報を職員に提供することで、職員自身及び家庭の将来の姿をイメージしてもらうようにしている。また、採用年次による画一的な人事運用を改め、本人の事情も考慮した柔軟な対応を行うようにしている。
- 身上調書の記載に当たり、実際の業務が分かりにくい部署があるという若年層職員からの声に応じて、部署や係単位で、記載程度の差はあるが、最近の具体的な業務内容、業務に役立つスキル・経験などを紹介する取組を始めた。その結果、職員からは、部署や係の具体的なイメージを把握することができ、異動希望が書きやすくなったという声を得られた。

- 新規ポストの設置や業務内容の拡大や変更が続き、職員に任せたい業務もそれに応じて変化するので、メンバーシップ型雇用が馴染みやすい。職員に対しては、キャリアパス全体を通じた情報提供をするようにしている。
- 異動の理由や異動に伴う期待について、職員全員ではないが、職員の状況を踏まえて必要に応じて伝える取組を始めた。その結果、低調だった高齢職員のパフォーマンスが向上するなど一定の効果を感じている。
- 異動先が職員の希望と異なることもあるが、その際は、将来を見据えた異動であることや、今回の異動で期待することなどを個別に伝えるようにしている。職員としても、次があるので頑張ろうという気持ちになる。直近の異動だけではなく、ライフイベントも含めた将来のイメージを持たせることが重要と考えている。
- 職員全員に異動理由を伝える取組を行っている。今まで培ってきた経験、次のポストでの仕事上の期待、これまでの経験と今後の経験を合わせた将来の期待の3点を伝えている。職員からは好評であるが、人事担当部局は大変な労力を要する。しかし、やりがいは異動と密接につながっており、重要視しなければならない。

あわせて、上記の取組を行っていく上で、各府省は以下のような課題を認識していることを確認できた。

- 職員の人事情報のデータが人事業務のプロセス等に応じて別々に保存・管理されており、確認・検索することが大変である。人事案を考えるに当たり、機械的に処理できるところはシステムで行うことができればよいと考えている。
- データやデジタルの活用を進めていくこと自体は良いことだと思う。一方で、システムの導入によって、人事管理において得られる実質的な効果の見通しがなければ意味がないと考えている。
- コロナ禍以前と比べてコミュニケーションの機会が減り、上司・部下の関係が希薄になっていることもあり、モチベーションを維持したり、キャリアパスのビジョンを描いたりすることが難しい者もいると思われる。
- 人事担当部局の人員を増やす必要がある。職員一人一人へのきめ細やかな対応を持続的に運営していくためには、日々の業務にいかに関わり込むかが重要である。また、必要がない業務を効率化していくことも重要である。

第4節 調査やヒアリングから見えてきた課題と対応の方向性

本節では、第1節から第3節にかけて示してきた内容を整理した上で、とりわけこれからの行政を担う若年層を公務組織にひきつけて定着させていくための公務組織の人事運営上の課題と対応の方向性について述べる。

1 調査等から明らかになった事実

(1) 業務量、人事異動及び人事評価に対する職員の意識

職員意識調査の再分析の結果、自らの職場を低く評価した若年層職員は、業務量に応じた人員の配置などの業務管理と評価やキャリア形成などの人材マネジメントに改善の余地があるとより強く捉えていることがうかがえた。

また、意識比較アンケートでは、特に人員配置についての評価が、民間企業と比べ、肯定的回答の割合が低く、否定的回答の割合が高かった。

(2) 積極的な転職意向がある者が重要視するもの

意識比較アンケートによれば、積極的な転職意向がある若年層が働く上で重要視しているものは国家公務員と民間企業従業員との間で傾向に大きな差はなく、「自分の知識・スキルの専門性を高め、活用できること」と回答する者の割合が高く、「経済的な安定」、「ワーク・ライフ・バランス」と回答する者の割合は低かった。

(3) キャリア形成における人事担当部局や管理職員からの支援に対するニーズ

若年層について、意識比較アンケートにおける「あなたは、上司や人事担当者には、従業員（職員）一人一人のキャリア志向、成した成果などについて、もっと丁寧に向き合ってほしいと思う」という質問への回答傾向は、国家公務員と民間企業従業員とで大きな違いはなかった。いずれも若年層ほど肯定的回答の割合が高くなり、30歳未満では肯定的回答の割合が約5割であった。また、「あなたの職場では、従業員（職員）を大切にする風土がある」という質問への否定的回答の割合は、国家公務員については、30歳台が最も高くなった。

さらに、各府省の人事担当部局に対し実施したヒアリングにおいて、いくつかの府省から、若年層職員は、自身のキャリア形成に主体的・積極的な意識を持つ傾向が強くなっていて、自身のキャリアパスが不明瞭であることに不安を感じる職員もいる、また、周囲が自分をしっかりと見てくれていることを実感するとモチベーションが上がる傾向が強いように感じる等の声があった。

2 公務組織の人事運営に求められる方向性

(1) 職員個別の状況を踏まえたきめ細かい人材マネジメントの必要性

意識比較アンケートの結果を見ると、積極的な転職意向がある者は、自身の知識・スキルを高めることを重要視していることから、彼らに対しては、本人のスキル向上等、能力開発の支援というアプローチが人材流出防止の有効打となる可能性があると考えられ、その前提として一人一人のキャリアへの志向等を把握することが有効である。また、同じく意識比較アンケートから、若年層ほど上司や人事担当者には、職員一人一人のキャリア志向、成果などについて、もっと丁寧に向き合ってほしいと読める。伸ばさせるべき能力、その方法等について上司が自分と一緒に考えている時間を取り、支援してほしいと感じているものと考えられる。

調査等の結果から、人事担当部局や管理職員など人材マネジメントを行う者に対しては、職員（部下）との日常的なコミュニケーションのほか、評価面談や1 on 1ミーティング等の様々な接点を活用して、職員一人一人のキャリア志向や働き方に対する考え方を把握するとともに、人事異動や人事評価の際には、その根拠や更なる成長のために期待する

ことについて丁寧に説明・助言するなどのきめ細かい行動がより一層求められているものと考えられる。

実際、各府省に対するヒアリング結果からも見られるように、多くの府省では、職員一人一人の短期的・中長期的なキャリア志向を面談で把握したり、人事異動時に当該異動の趣旨・背景について対象者一人一人に対して詳しく説明したりする等、きめ細かい人材マネジメントにつながる取組を実践し始めている。

(2) 効率的な人材マネジメントの必要性

各府省の人事担当部局や管理職員の人員には限りがあり、上記(1)のような施策を十分に実施するのは難しいのが現状である。そのため、人材マネジメントに当たる人員体制の増強や一層の業務効率化への取組を引き続き実施することに加えて、公務組織の人材マネジメントを効率的に実施できるよう変革していくことが急務である。

職員個別の状況を踏まえたきめ細かい人材マネジメントを効率的に行うための基礎として、職員に関する様々な情報(例えば、過去の職務経験、当該職務経験を通して得られた知識・スキルの保有状況、短期的・中長期的なキャリア志向、評価期間中の評価事実、評価面談や1 on 1ミーティング等で話された内容など)を蓄積し、職員本人と管理職員や人事担当部局が、職員のキャリア形成や育成等にそのデータを活用することができる状態にすることは有益である。さらに、幹部職員や管理職員が自らの組織の課題を客観的に把握できるようにすることも、当該組織に所属する職員個人へのきめ細かなマネジメントを行う上で重要である。

各府省ヒアリングにおいて、一部の府省からは、人事情報の確認・検索に労力がかかるという声があったことから、上記のようなデータの更なる活用を進めるに当たっては、それらのデータが集約され、必要な情報を即時に取り出せる状況としておくことが望ましい。そのためには、いわゆるタレントマネジメントシステム²等、デジタルを活用することは有効であると考えられる。

次章では、そのような観点から人材マネジメントにおいてデータやデジタルを活用している民間企業や外国政府等の事例を紹介する。

² 人材の採用、選抜、適材適所、リーダーの育成・開発、評価、報酬、後継者養成などの人材マネジメントのプロセスを支援するシステムを指す。
(出典) (一社) 日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書2018」(2017年)

第3章

民間企業、外国政府等の事例から学ぶ

令和5年2月から3月にかけて、人材マネジメントにおけるデータやデジタルの活用に関する取組を進めている民間企業、地方公共団体、外国政府に対し、聞き取り調査を行った。以下のとおり、主な取組事例を紹介する。

第1節 民間企業等の事例

まず、民間企業、地方公共団体における事例を取り上げる。人材マネジメントにおけるデータやデジタルの活用の趣旨は、ここまで述べてきた課題認識と重なる内容が多く、人材マネジメントを従業員個別の状況を踏まえたきめ細かいものとしつつ、効率性も確保できるものへと変革していくという対応の方向性についても共通しているケースが多く見られた。本報告では、特に以下の取組を紹介する。

- ・ 株式会社サイバーエージェント（東京都渋谷区）：従業員のコンディション把握のためのサーベイ、人事関連データ整備・活用の専門組織設置の取組
- ・ 日本電気株式会社（東京都港区）：スキルの可視化と育成への活用、組織課題把握のためのサーベイ、健康維持・増進へのデータやデジタルの活用の取組
- ・ 旭化成株式会社（東京都千代田区）：タレントマネジメントシステムによる情報の一元管理と活用、サーベイを活用した組織開発の取組
- ・ 株式会社ベネッセコーポレーション（岡山県岡山市）：システムを活用した評価・学習・キャリア開発の連動強化の取組
- ・ 富士通株式会社（東京都港区）：ポジションに求められる要件の可視化と育成・キャリア開発への活用、サーベイを活用した組織開発、従業員の健康状態の可視化の取組
- ・ 長野県塩尻市：職員データの整備と人事評価との紐付けに向けた取組

1 株式会社サイバーエージェント（東京都渋谷区）（従業員のコンディション把握のためのサーベイ、人事関連データ整備・活用の専門組織設置の取組）

(1) 従業員のコンディション把握のためのサーベイの取組

株式会社サイバーエージェントでは、従業員数の増大に伴い、全ての従業員のコンディションの把握が困難になってきたという課題感から、調査（サーベイ）を行うシステムを平成25年に自社開発した。以降、現在に至るまで、毎月1回、全従業員に対してサーベイが実施されており、継続的にほとんどの従業員から回答を集めている。

サーベイは3問の質問と自由記載欄への回答で構成されており、3問のうち2問は自分のコンディションとチームのコンディションを直感的に5段階で回答する設問としている（この2問は毎回固定）。残り1問はその時々で重要と思われる事項に関する設問としている（例えば期首の時期には、「前半期、チームに対する貢献実感はあるか」という設問を入れる等）。率直な回答を得る観点から、回答結果は上司には共有しないこととしている。

従業員一人一人やチームのコンディションを把握することにフォーカスしていること、

また、コンディションは短いスパンで上下すること等を踏まえ、同社では、例えば年1回で時間をかけて数十問のサーベイに取り組むのではなく、短時間で済むサーベイを高頻度で行うこととした（同社のサーベイは、「天気マーク」を直感的に選ぶものであり、自由記載欄に記入しない場合、約30秒で簡単に回答できる。）。サーベイ結果にはポジティブな内容もネガティブな内容も含まれるが、従業員の生の声をタイムリーに経営層に届ける観点から、気にかかる回答内容については、基本的に内容を改変せず、毎週の役員会に提出している。現在はコンディションを問うサーベイのほか、派生して、主としてハラスメント等のリスク管理サーベイ、目標管理サーベイ、管理職向けサーベイ、新卒従業員向けサーベイ等も行っている。サーベイへの回答の負担を考慮し、同一の従業員に複数のサーベイを送付することはしない等の運用の改善を常に行っている。

(2) サーベイのデータを整備・活用する専門部隊の設置

同社では、①事業拡大に伴う従業員数の増加、②働き方改革など組織ガバナンス強化の必要性の増加、③人的資本経営の加速等を背景に、特に近年、人事データ活用のニーズが高まっていた。そこで、人事関連データの整備や活用を担う「人事データ統括部」を人事本部内に設けることとした。さらに同社は、人事データ統括部とは別に、いわば社内ヘッドハンターのような専門組織も設けている。同組織は、同社が目指す「芸術的な適材適所」(*)を実現するため、サーベイで得られた情報等を基に、従業員のキャリア形成相談へのきめ細かい対応を行う一方で、事業動向を把握し、優先的に充当が必要なポジションを常にリストアップしている。このように、従業員、事業の両方の視点から、一般的に難易度の高い事業部間での異動コーディネート等も含めた全社横断での適材適所の取組を行っている。

※同社において「社員ひとりひとりの才能やウィル、全社視点で優先的に埋めるべきポジション、両者を常に捕捉し、それらを最大公約数となるように掛け合わせることで、業績に貢献するような人材配置を行うこと」と定義。

2 日本電気株式会社（東京都港区）（スキルの可視化と育成への活用、組織課題把握のためのサーベイ、健康維持・増進へのデータやデジタルの活用の取組）

(1) スキルを可視化する取組

日本電気株式会社では、自身の成長が実感でき、かつ、キャリアを主体的に選択できるようにするため、また会社側でも適所適材を推進するため、平成30年から国内グループの職種・職務体系を共通化しポジションごとに職種・職務を明確化するとともに、「スキルマップ」を体系化し職種・職務別に求めるスキルを明確化した（なお、ITなど一部の職種のスキルについては、外部のスキルマップ等も参考にして設定している。）。それぞれのポジションに求めるスキルを従業員に明示することで、自身のキャリアイメージに近いポジションや、そのポジションに求められる役割、責任、必要なスキルが確認でき、イメージに近づくために必要なスキルが分かるようになってきている。さらに、スキルの発揮状況を評価することで、上司の支援の下、継続的に能力開発を行うことができてきている。なお、スキルマップは全社に公開され、誰もが閲覧可能となっており、従業員一人一人が同社においてどのような経験を積み、スキル開発を行っていくか、主体的に考え行動することを促している。

同社は、スキルマップに加えて、スキル開発のための「トレーニングマップ」も公開し、継続的にスキルを獲得していく仕組みを構築している。従業員は、職種・職務、スキルの両面から、関連するトレーニングコースを自身で検索し受講することができる。

(2) エンゲージメントサーベイの取組

同社は、「従業員一人ひとりの創造力を高めるためには、自分たちが社会にとって意義や価値のある仕事をしているという誇りを感じて、150%の力が発揮できるエンゲージメントの高い職場にしていくことが必要」との考えから、従業員の満足度を測るだけでなく、働きがいや業務への没頭などの意味合いを包含する「エンゲージメント」にも注目しており、現在は、年に1回、65問程度のエンゲージメントサーベイを実施している。また、並行して、従業員のコンディションについて動的に把握する観点から、3か月に1回、25問程度のパルスサーベイを実施している。エンゲージメントサーベイは外部ツール、パルスサーベイは自社ツールを使っている。

同社は、同社が開発した因果関係分析ツールを用いてエンゲージメントサーベイの結果を分析し、各因子の目的変数に与える影響度を可視化することで施策検討にいかしている。管理職には、サーベイ結果のみならず分析の観点も伝えるため、組織ごとに、スコアの「読み解き説明会」を行っている（令和4年度は180回実施）。このような取組によって、今後も、上司が自ら自組織の課題を把握し改善を図ることができるようにしていくこととしている。なお、パルスサーベイについては、組織や個人の変化を促すためには結果をフィードバックすることが重要との考えから、様々な情報を可視化するツール（Business Intelligence tools：BIツール）を利用し、従業員が自組織のサーベイ結果を確認することができるようにしている。

(3) 従業員の心身の健康維持・増進のためのデータやデジタルの活用

同社は、令和元年から健康経営にも注力している。自らコンディションを整えて日々の業務に挑戦する従業員を会社としてサポートする観点から、同社は従業員の健康診断結果に基づき、従業員各人の健康リスクを可視化するシステムを導入している。従業員は随時、ウェブ上でその内容を確認できる。また、生活を改善した場合の健康リスク数値の変化をシミュレーションすることができる等、健康維持・増進のためのヒントが得られるようになっている。このシステムの利用は任意であるが、利用した従業員ほど健康リスク数値の改善度が高いという統計結果も出ている。システムの利用に先立ち、従業員は、従業員個別の健康状況に応じてカスタマイズされた動画を視聴することとしている。こうした動画や様々なシミュレーションを示すことで保健指導が行いやすくなるとともに指導の納得感も高まっている。

3 旭化成株式会社（東京都千代田区）（タレントマネジメントシステムによる情報の一元管理と活用、サーベイを活用した組織開発の取組）

(1) タレントマネジメントシステム導入の背景

旭化成株式会社では、同社の人材戦略において、不連続かつ予測困難な事業環境の変化に適応し先手を打っていくためには、「①従業員一人ひとりが挑戦・成長し続ける『終身成長』、②同社グループの多様性を活かし、コラボレーションを推進する『共創力』」の二つの視点が重要である点を示している。この2点を推進する上では人材に関する情報の可

視化が必要と判断し、令和4年7月にタレントマネジメントシステムを導入した。

(2) タレントマネジメントシステムの活用状況

同システム導入以前は評価歴、異動歴、教育研修受講歴といった従業員に関する様々な情報が社内に散逸していたが、同システムを導入し、それらの情報を一元的に管理できるようにした。また、従来、従業員の職務経歴等は上司や人事担当者のみが閲覧可能で、本人は自分の過去の職務経歴を閲覧することができなかったが、従業員の自律的なキャリア形成を支援する同社としての「今後のキャリアを検討する上では、まず自分で自分の過去のキャリアを振り返ることが重要」との考えの下、同システム上では、それらの情報を自ら確認できるようにした。さらに、以前は上司が部下の職務経歴、キャリア希望、業績目標、強み、専門性といった情報からキーワード検索することができず、必要の都度、上司から人事担当部局に照会することとなっていたが、同システム導入後は上司が自身の部下情報からキーワード検索し、必要な人材を探すことができるようにしている。なお、事業部長級以上の層については、同システムにおいて全社規模での人材検索や課長級・部長級ポジションの後継者計画を行うことができるようにしている。

また、同社では年に2回、従業員各人の将来のキャリアに関し上司・部下で話し合う場を設けている。その際に用いる「キャリアデザインシート」も同システムに蓄積され、上司・部下が随時振り返ることができる。

(3) 人と組織の状況を可視化するサーベイの取組

同社は令和2年から、人と組織の状況を調査（サーベイ）により可視化する取組を毎年実施している。本サーベイは、同社の中期経営計画で掲げる「人と組織の活力向上」に資する調査とする観点から、従前から3年に一度行ってきた「従業員意識調査」の頻度や内容を抜本的に見直し、新たに開発したものである。

本サーベイによって、①上司・部下関係、職場環境、②個人の活力、③成長につながる行動の三つの状態を可視化している。サーベイ結果は所属長だけではなく課員にもフィードバックされ、職場において、その結果を基に上司・部下が対話することを通じて、人と組織の活力向上につなげることとしている。

なお、上記①～③について、「①が良好であれば②が向上し、③も向上する」という関係性が統計的に正しいことが、過去3回の回答データから検証されている。現在、本サーベイの結果を見た管理職層が自組織の課題を認識し自ら改善するというサイクルを組織に根付かせているところである。

4 株式会社ベネッセコーポレーション（岡山県岡山市）（システムを活用した評価・学習・キャリア開発の連動強化の取組）

(1) 「評価」、「学習」、「キャリア開発」を一連のものとして捉えることを重視したシステム設計

株式会社ベネッセコーポレーションでは、採用、人事評価、異動配置、人材育成、キャリア開発など幅広い人事領域でデータやデジタルを活用している。同社は、特に「評価」と「学習」と「キャリア開発」の要素を一連のものとして捉えることを重視しており、それらの領域に関係する情報、例えば従業員の評価結果、知識・スキルの保有状況、研修受講状況、キャリア志向、公募情報等については、一つのシステムに集約して管理してい

る。

(2) システムの活用状況

評価については、評価期間ごとに、システム上で個人目標の設定・振り返り・評価が完結できるようになっている（基本的に、表計算ソフトとメールベースでの上司・部下あるいは上司・人事担当者間のやり取りはない。）。目標の内容や評価結果に加えて、上司は部下の能力開発上の課題やアドバイスを言語化しシステム上で蓄積することとしており、上司・部下は随時この情報を参照しながらコミュニケーションをとることができる。

また、同社では従業員ごとの能力保有状況がきめ細かく把握され、同システムに蓄積されている。例えば、同社では従業員全員がデジタルトランスフォーメーション（DX）関連のアセスメントを受検し、その結果測定されたDX関連知識の保有状況に基づいて、システムから、従業員一人一人が受けるべき研修が自動で提案される仕組みとなっている。

さらに、キャリア開発に関する情報も同システムで確認できる。同社が年に1回行う公募において、従業員は同社内のポジションの空き状況を同システム上で確認し、空席のポジションに応募することができる。

上記のとおり、システム上に、従業員各人の目標の内容やこれまでの評価結果、パフォーマンス上の課題、能力保有状況、本人のキャリア志向等が一元的に蓄積されている。このように「評価」と「学習」と「キャリア開発」を一連のものとして捉えることで、従業員目線では、「次に就きたい仕事」に就くために必要なことは何かを明確に認識できるようになっている。

5 富士通株式会社（東京都港区）（ポジションに求められる要件の可視化と育成・キャリア開発への活用、サーベイを活用した組織開発、従業員の健康状態の可視化の取組）

(1) ジョブ型人材マネジメントを支えるツールとしてのデジタルの活用

富士通株式会社は、「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」というパーパス実現に向け、社内外の多彩な人材が俊敏に集い、社会の至る所でイノベーションを創出する企業となることを目指し、職務に対するグレードをベースとした評価・報酬制度のみならず、事業戦略に基づく組織設計と人員計画、社内外からの柔軟かつタイムリーな人材の獲得・最適配置、従業員のキャリアオーナーシップに基づく挑戦・成長の支援を含め、令和2年から全面的にいわゆるジョブ型人材マネジメントへの転換を加速している。同社は、このジョブ型人材マネジメントの実行を支える基盤が必要と判断し、これまで各種デジタルツールの整備を行ってきた。

(2) 人事管理におけるデジタルの活用の状況

従業員は、タレントマネジメントシステムにおいて、社内の各ポジションの職務記述書（ジョブディスクリプション）を確認することができる。人事評価面談や1 on 1ミーティングを行う際、上司・部下は、部下が目指すポジションの職務記述書に記載されている要件を見ながら、当該ポジションに就くために求められる知識やスキルに照らし今後伸ばさせるべき点について話し合い、認識を合わせている。

また、利用者の状況に合わせて研修内容を選択できるシステムも整備されている。同システム上で従業員が目指すポジションを登録すると、そのポジションに求められるスキル

の習得に資する研修プログラムがカスタマイズされ、自動的に提案されるようになっている。

(3) エンゲージメントサーベイの取組

同社は、外部システムを利用し、従業員のエンゲージメントを測定するサーベイを実施している。新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴いテレワークが普及したことで、上司、部下、同僚がどのような働き方をしているのか、何に困っているのかということが見えにくくなったことが実施の背景である。実施結果に対するアクションをとるための時間を考慮し、年に3回実施することとしている。同社の組織開発部において、エンゲージメントサーベイの結果を踏まえてとるべきアクションや、サーベイ結果を一覧できるツール（ダッシュボード）の活用方法等について企画する専任スタッフを配置している。なお、サーベイ結果の分析作業自体は、データ分析を専門とする別組織（データアナリティクスセンター）が担当しており、AIや様々なテクノロジーを使って分析をしている。

(4) 従業員の心身の健康維持・増進のためのデータの活用

同社は、エンゲージメントサーベイとストレスチェックの結果を掛け合わせた分析にも取り組んでいる。例えば、テレワークの実施率ごとにストレスチェック結果を分析し、より健康リスクの少ないハイブリッド勤務の在り方の検討などにかしている。

さらに、半期に1回、組織ごとに、メタボリックシンドロームに該当する従業員の比率、従業員の生活習慣やフィジカル面等の状況を定量化し「健康通信簿」として5段階評価した上で各組織長にフィードバックし、組織的な健康づくりへ結び付けている。

6 長野県塩尻市（職員データの整備と人事評価との紐付けに向けた取組）

(1) 人事管理におけるデジタルの活用の狙い

長野県塩尻市では、令和2年度に同市の目指す職員像、組織像、組織風土を取りまとめ、その実現に向け、令和3年度から令和5年度にかけて人事制度を集中的に改革しているところである。同市で運用していた人事評価制度がやや形骸化してきていること、また、評価結果の処遇への反映についても職員の納得感が低いこと、さらには評価データの配置や昇任への活用に課題があった。その原因の一つは、評価データやその他の情報が項目ごとに独立して管理されており、データを十分に活用しきれていないことにあると考えた同市は、人事制度の改革に合わせ、上記の課題解決を目指し、制度運用においてはタレントマネジメントシステムを活用することとした。

(2) タレントマネジメントシステムの活用の在り方

タレントマネジメントシステム上で管理する職員情報は、現時点では、氏名等の職員の基礎情報、研修受講歴、過去の配属やその時々の上司からのコメント、人事評価結果、短期的・中期的な職務希望、家庭事情などの要配慮事項等を想定しており、研修、昇任、昇給等の情報を職員IDに紐付けて一体的に管理することで業務効率化を実現したいと考えている。

今後、データに基づいた戦略的な人材マネジメントに取り組む一環として、これまでの職務経歴や保有知識・スキルなどについてもタレントマネジメントシステムに登録し、できるだけ幅広い範囲で職員に公開する構想もある。一方、同市として、公開すべき情報の種類、公開の範囲、アクセス権限の付与対象等については慎重な検討を要すると認識して

いる。それらの情報を閲覧可能な状態とすることによって、異なる職場の職員へ話を聞きに行くような動きが起こることを期待している。

【コラム】 デジタルスキルマップによるスキルの可視化の取組（東京都）

東京都では、DXを推進していくに当たり、デジタルサービスを支える「ひと」を確保・育成するとともに、その能力を最大限発揮することが求められているという課題感を背景に、令和4年2月に「東京都デジタル人材確保・育成基本方針」を策定した。

この基本方針では、令和3年度に新設した「ICT」職のほか、特定任期付職員・会計年度任用職員等による「高度専門人材」、デジタル技術に関する知見を身に付けた「リスキリング人材」、それぞれの人材が連携して能力を発揮し、品質の高いデジタルサービスの実現につなげていくことができるよう、人材確保・育成策を展開している。

同基本方針の取組の一つとして、導入しているデジタルスキルマップは、22のスキル項目により、前述のICT職を始めとする情報技術を担う職員のスキルを可視化するものである。スキル項目のレベルは0～3の4段階で設定されており、職員一人一人がどのようなスキルをどのレベルで持っているかを可視化する。また、10のジョブタイプを設定し、それぞれに備えるべきスキルとレベルを定義することで、職員自身のキャリア志向や組織から求められる役割等に応じて、レベルアップすべきスキルが可視化されるため、優先度をつけて効率的に学習することが可能となる。

【デジタルスキルマップ】

ジョブタイプ	略称	スキル項目																							
		ITストラテジー	サービスデザイン	マーケティング	UXデザイン	UIデザイン	データアナリティクス	データエンジニアリング	プロジェクトマネジメント	システムアーキテクチャ	クラウドサービス活用	業務系アプリ設計・開発	Webアプリ設計・開発	スマホアプリ設計・開発	ネットワーク設計・構築	サーバ基盤設計・構築	データベース設計・構築	サイバーセキュリティ	システム監査	運用設計	システム管理	ユーザサポート	AIエンジニアリング		
1	ビジネスデザイナー	BD	◎	◎	◎	○	○																		
2	UI/UXデザイナー	UX		△	△	◎	◎																		
3	データサイエンティスト	DS		△				◎	◎	△															○
4	プロデューサー	PD	△	△	△	△	△	△	◎	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	
5	システムアーキテクト	SA	○	△					○	◎	◎	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	
6	アプリケーションエンジニア	AE				△	△		△	△	○														△
7	インフラエンジニア	IE							△	△	◎														△
8	セキュリティエンジニア	SE							△	△	○				△	△	△	◎	◎	△					
9	サービスマネージャー	SM	△	△					△									△	○	◎	◎	◎	◎		
10	先端技術エンジニア	AT							△															◎	

※AT：Advanced Technologyの略（対象となる技術は業界動向等を見ながら定期的に更新）

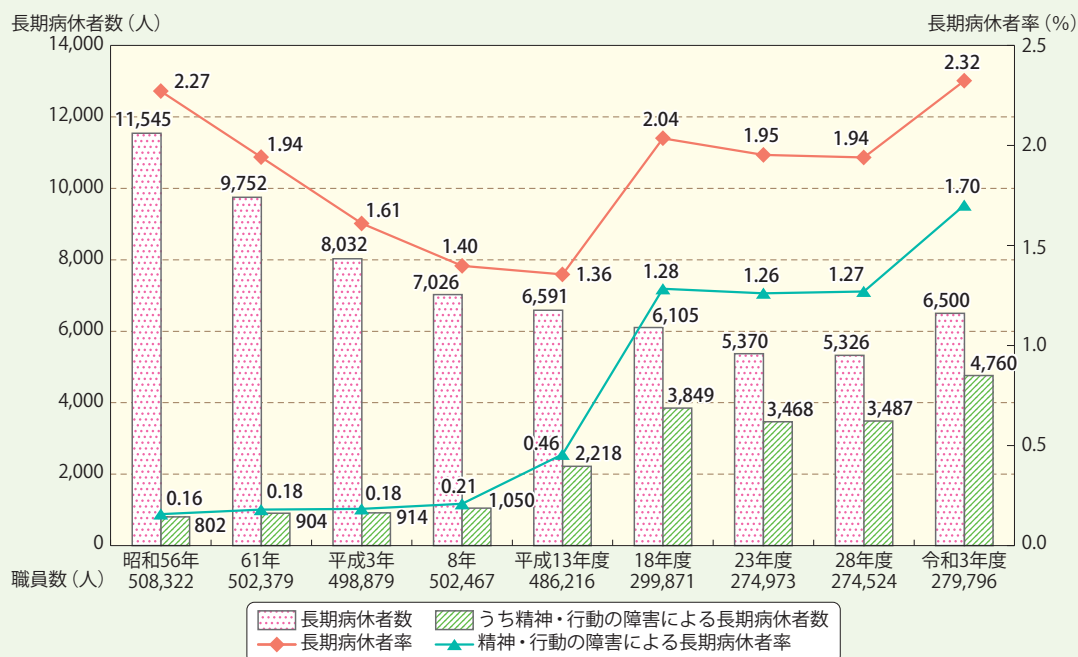
◎：高度な知識・スキルが必須（Lv.3相当）
 ○：基礎的な知識・スキルが必須（Lv.2相当）
 △：基礎的な知識・スキルが望ましい（Lv.1相当）

出典：東京都HP <https://www.digitalservice.metro.tokyo.lg.jp/hr/digital.html#02>（令和5年5月10日最終アクセス）

【コラム】国家公務員の健康維持・増進の観点でのデータの活用

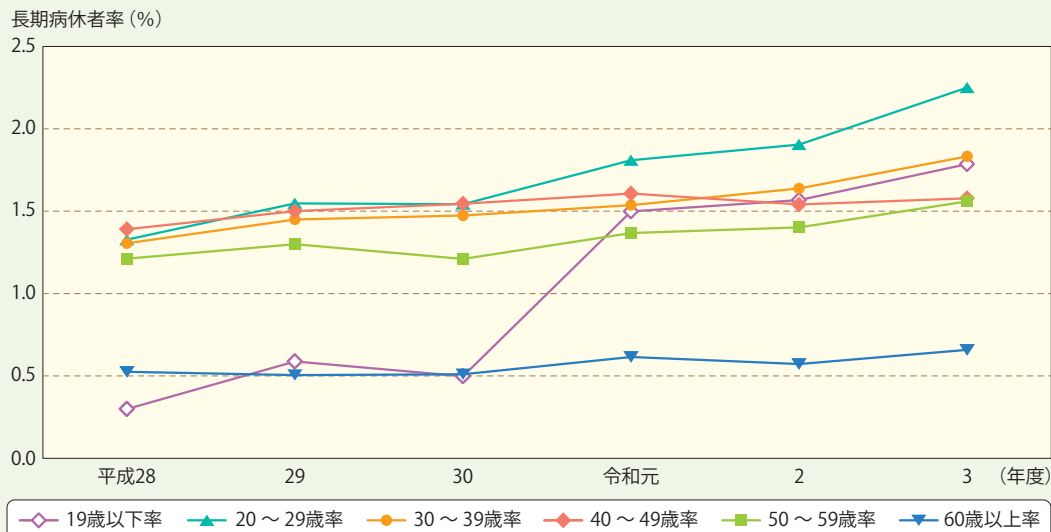
人事院が実施した長期病休者実態調査によれば、公務において、令和3年度における精神・行動の障害による長期病休者（引き続いて1月以上の期間、負傷又は疾病のため勤務していない者）の数は、長期病休者全体の7割を超えている。職員数に占める精神・行動の障害による長期病休者数の割合について、平成28年度と令和3年度を比較すると、全体では約1.3倍（1.27%→1.70%）となっており（図3-1）、年齢階層別では特に20歳台において約1.7倍（1.33%→2.25%）と増加の割合が高くなっている（図3-2）。このことから、特に若年層職員におけるメンタルヘルス対策の重要性が増していると考えられる。

図3-1 長期病休者数及び長期病休者率の推移



※平成13年度から平成18年度にかけての職員数の大幅な減少は、独立行政法人化、国立大学法人化等によるもの

図3-2 年齢階層別 精神及び行動の障害による長期病休者率の推移



本章において紹介したように、民間企業や外国政府においては、職員（従業員）の心身の健康維持・増進のために、例えばエンゲージメントサーベイとストレスチェックの結果を掛け合わせて分析する等の活用事例があった。

公務においても、職員の心の不健康な状態を未然に防止するため創設されたストレスチェック制度について、令和4年2月に、エンゲージメントの状況等を確認できる調査項目を追加して実施することや同制度を活用して職場環境改善をより効果的に行うことなどを内容とする報告書が、人事院心の健康づくり指導委員会職場環境改善ワーキンググループ*において取りまとめられた。これを踏まえ、メンタルヘルス施策の推進に向けた健康管理体制の充実等の具体的な取組について、各府省への通知や研修等において周知を図ってきたところであり、引き続きこれらの取組を促していく。

人事院がこれまで「公務員人事管理に関する報告」等で述べてきたように、職員の健康維持・増進は職員一人一人のWell-being実現の土台となるものである。人事院としては、上記の取組を着実に実施し、職員の健康維持・増進を後押ししていきたい。

*座長：吉川徹独立行政法人労働者健康安全機構労働安全衛生総合研究所過労死等防止調査研究センター統括研究員

第2節 外国政府の事例

- ・ 英国：管理職員の支援強化のための人事データ分析能力向上の取組
- ・ デンマーク：職員の全ライフサイクルにわたるシステム活用、勤務状況の可視化、一つのIDに紐付いた情報管理の取組
- ・ 韓国：人材マネジメントへのデジタルの活用、公務人材データベースの取組

英国及びデンマークの政府機関においては、採用・人事異動は、原則として、空席のポストが生じる都度、公務内外に対して公募を行い、職員を任用する仕組みとなっているため、現職の職員が異動する場合、職員自身が公募に応募して選考を経る必要があり、我が国の国家公務員の異動とは異なる仕組みとなっている。しかしながら、両国においては、職員のマネジメントを現場で行う管理職員を支援するためにデータの活用が進められており、我が国の公務組織にとっても参考となる事例としてここで取り上げた。

一方、韓国の政府機関では、幹部職員の一部は公募による採用・異動が行われているが、その他の職員については、基本的に府省ごとに人事担当部局が人事配置を決定する仕組みとなっている。我が国の政府と同様の異動の仕組みを有する外国政府におけるデジタルツールの活用例として紹介する。

1 英国（管理職員の支援強化のための人事データ分析能力向上の取組）

(1) 人事データ活用の取組を進める背景

英国政府は、最近の人事管理上の課題の一つとして「職場における従業員（職員）体験（Employee Experience）の向上」を挙げており、職員一人一人にとって職場が魅力的なものとなるよう、日頃職員と接する管理職員のマネジメント能力強化を行っている。また、管理職員に対する支援の強化についても重要視しており、その一環として人事データの整備を進めている。

現在は、職員データを管理するシステムは府省ごとに異なっており、職員データの整備状況も府省ごとに区々である。政府共通のデータとして国家公務員の職員構成等に関する統計データを作成している程度であり、現場でマネジメントを行う管理職員に対して十分な支援をできていなかった。そのため、今後、人事システムを府省横断的に統一するとともに職員データの収集基準の整備を進め、管理職員が職員データを一覧できるツール（ダッシュボード）を構築するべく、政府全体として取組を進めている。

(2) 具体的な取組

ここでは、人材マネジメントにおけるデータの活用に関し、政府内において、他府省とも連携しつつ、先進的な取組を行っている国家統計局（Office for National Statistics）の取組を紹介する。

ア 他府省とも連携した人事データ分析能力の向上

国家統計局では、政府内で人事データ分析（People Analytics）の文化を定着させる取組を推進している。近年では、人事データ分析に係る学習機会の提供、各府省の人事管理機能支援、人事データ分析の普及を目的として、各府省の人事担当者から成る人事データ分析交流グループ（People Analytics Exchange Group）を政府横断的に設立した。同グループの参加政府機関は発足後12か月で17から37に増え、四半期ごとに会合を開いて業務状況の共有を行っているほか、同グループが中心となって人事データ分析学習指針（People Analytics Literacy Pathway）を定め、人事データ分析の学習を促している。

同指針では、人事データ分析を「理解（Understand）」（データの解釈、洞察の抽出等）、「エンゲージ（Engage）」（データの定義付け、データ倫理等）、「分析（Analyse）」（分析手法、課題設定）、「理由付け（Reason）」（データのビジュアル化、分析結果の伝達、意思決定）の四つのモジュールに分け、それぞれについて学習素材を提供し、各自のペースで学習できるようにしている。また、同指針では、人事データ分析に関する理解度のレベルについて、レベルが高い順から「マルチリンガル（Multilingual）」、「流暢（Fluency）」、「能力がある（Competency）」、「理解できる（Literacy）」、「対話できる（Conversational）」の5段階で分類し、まずは全ての人事担当者が「理解できる」レベルを達成することを目標としている。

イ 人事データのマネジメントにおける活用

国家統計局には、6人で構成される人事データ分析チームが設けられている（データ分析担当者が5名、社会科学の知識を背景にデータ分析結果から職員の体験やWell-beingの状況を把握して改善提案を行う担当者が1名）。職員の属性（年齢、性別、民族、性的指向等）、勤務日数、会議時間、身体的な傷病又はメンタルヘルスの

問題に起因する休暇日数、短期的・長期的休暇取得状況、最終出勤日、ボーナス支給状況などをグラフで確認することが可能なダッシュボードを作成しており、各部署の管理職員がアクセスできる。このデータを活用することで、管理職員は部下の心身の健康状態、業務や家庭生活に起因するストレスの状況、チーム内の多様性の状況、職員の属性によるエンゲージメントの違いなどを動的に把握することができ、問題を認識した場合に速やかに対応をとることが可能である。

2 デンマーク（職員の全ライフサイクルにわたるシステム活用、勤務状況の可視化、一つのIDに紐付いた情報管理の取組）

(1) 人事管理におけるデータやデジタルの活用の背景

デンマークでは官民間問わず人材の流動性が高く、政府においても、若手職員の早期離職が課題になっている（以前は5年から10年程度継続して勤務してから転職していたが、最近では2年から3年程度で転職してしまう事例が増加している状況。なお、政府機関と比較して民間企業の給与水準の方が高い。）。政府機関で長期勤続する職員を増やすため、柔軟な働き方の推進等に加え、新たなデジタルの活用により、各職場のマネジメントの質を向上させ、魅力的な職場環境を整備する取組が進められている。

(2) データやデジタルの具体的な活用

デンマーク政府においては、全府省が同一のシステム（Statens HR）を用いて職員情報を管理している（データは府省ごとに管理されており、府省間でのデータの閲覧等はやできない。）。Statens HR上に格納される職員情報は、国民に割り振られる市民登録番号（Civil Personal Registration：CPR）と紐付けられる。また、Statens HRは、採用システム、給与システム、eラーニングシステム、調達システム、財務管理システム、BIツール、各政府機関の独自システムと連携しており、Statens HRと他システムとの間でのデータのやり取りが可能となっている。このようなStatens HRをコアとした各システムとの連携を通じ、採用前（公務に関心をもち応募し、採用されるまで）から採用・勤務・退職（研修、業績の評価、給与の支給等）まで、職員のライフサイクル全体において各種システムが活用されている。各領域における具体的な活用例は以下のとおりである。

ア 採用

職員は採用に際して、Statens HR上に、勤務先、採用日、採用区分、勤務時間、試用期間終了日などの職員データを登録することとされており、登録されたデータは他システムにも共有される。Statens HRに職員情報が登録されると、職員は「着任前」コンテンツにアクセスし、着任前の段階から、組織の中での自分の役割について学ぶことができる。

イ 能力開発

研修については、eラーニングシステム上で、eラーニングコンテンツの配信や職員の受講講座の管理を行っている。また、業績管理システムは、管理職員が年1回実施する職員の業績評価の結果データだけでなく、職員が職場にとって重要な人的資源であるか、リーダーの資質を備えているかなどのデータも収集している。これらのデータに基づき、年1回、1時間半程度、過去1年間の評価や今後の目標、目標達成のために必要となるスキル・能力、給与等について管理職員と話し合う機会が設けら

れており、この内容に基づいて職員の能力開発計画を作成し、この内容がeラーニングシステムにも書き込まれる。この能力開発計画は、若手職員からの強い要望もあり、5年ほど前から導入されているものである。また、月1回、30分程度、管理職員と部下職員が能力開発計画の進捗等について話し合う機会が設けられている。これは、若手職員が年1回だけでなく、継続的なフィードバックを求めているためであり、最近導入されたものである。管理職員にとっては負担であるが、若手職員の離職防止には有効であると考えられている。

ウ 勤務時間管理

職員は毎日、業務ごとの労働時間と休憩時間、休暇情報をシステム上に記録し、管理職員がそれを承認する。その結果を参考に年1回、次年度の労働計画（例えば、ある業務に何時間割り当てるか、研修、休暇、昼休憩にそれぞれ何時間割り当てるか）を作成する。職員は、労働計画の作成を通じて、限られた時間を各業務にどのように配分するか決定する能力を身に付ける。また、システム上に記録された情報はBIツールにより可視化される。

(3) データの組織マネジメントにおける活用

幹部職員や管理職員は、BIツールを用いて構築された職員管理ツールにより、職員に関する予算等（給与、プロジェクト予算、各職員の教育に充てられる予算など）、職員の休暇や病欠休暇取得状況、時間外労働時間、月の予定労働時間などのデータに基づき、職員の労働時間管理、メンタル面を含む心身の健康のケアなどの人事管理を行っている。例えば、時間外労働時間が多い職員がいる場合、その要因が業務分担の偏りなのか、人員不足なのか等をデータから分析し、適切な対応をとることができる。また、休暇の状況等から、メンタル不調の職員を事前に把握する等により、深刻化を未然に防ぐ等の対応が可能となる。管理職員には、データを正確に把握し、分析する能力が求められる。

3 韓国（人材マネジメントへのデジタルの活用、公務人材データベースの取組）

(1) 人材マネジメントシステム

ア システムの概要

韓国政府では、各府省における人事業務を支援する観点から、e-Saramと呼ばれる政府共通の人事システムを導入している。e-Saramには、各府省の人事当局が様々な人事管理を行うための機能と、職員が休暇や超過勤務等を申請する機能が備わっている。各府省は、人事の発令、人事評価、教育研修、勤務スケジュール管理、給与支給など、採用から退職までの様々な人事業務をe-Saram上で電子的に管理・実行することができている。また、e-Saramの特徴として、各府省共通の内容に加え、各府省独自のニーズに応えるべく改修を加えることができる仕組みになっており、入力する職員個人のデータも各府省における必要性や状況を踏まえて取捨選択できる点が挙げられる（例えば、外交部（外務省）では、語学能力に関するデータを入力する等）。

イ システム導入までの経緯・今後の活用

韓国政府は、2000年代初頭にe-Saramを開発し人事データの整備を開始したが、当時は紙で管理されていた情報も多く、また、府省ごとに異なる内容・形式の人事データを蓄積していた。約8年かけてデータ化や各府省に散在していたデータの集約

を進め、2012年からe-Saramを政府横断的に導入し、現在では中央人事行政機関である人事革新処がその管理を担っている。政府共通システムとして導入された当初は、人事手続等の業務プロセスの電子化が主たる目的であったが、より個人に合わせたカスタマイズを行い、人材マネジメントにも活用されてきている。

将来は、AIも活用して職務情報と個人情報データを掛け合わせ、例えば妊娠した職員は出産後に育児休暇をどのように取得すれば良いか、昇進していくにはどのような研修を受ければ良いかなど、個人向けに情報をカスタマイズして提供することが想定されている。そうした中で、マネジメントを行う立場の管理職員がこのシステムを使いこなすことがとても重要になると考えられている。

(2) 公務人材データベース

韓国政府では、e-Saramの他にも公務人材データベース（Human Resources Data Base：HRDB。公務員の一覧ではなく、「公務を担える人材」のデータベース）が国家公務員法において規定された上で活用されている。このシステムには、約35万人のデータが登録され、このうち、約8割が民間人材、それ以外は中央省庁に在職する課長補佐級以上の職員が登録されている。各府省において採用のニーズが生じたとき、各府省から人事革新処へ求める人材の要件を示すと、人事革新処がHRDBで検索し、1ポストについて3～4名の候補者を各府省に提示している。

HRDBには基本的に誰でも登録でき、他薦による登録も可能であるが、登録基準を満たすか否かは当局側が審査する。一方で、当局側もメディアやインターネットを通じて著名人を日頃から探索しており、当局判断に基づきデータベースに著名人を登録することもある。

HRDBにより、①透明性（人事に公正性や客観性を付与）、②戦略性（国の重要ポストの欠員が生じた場合に迅速に補充が可能）、③開放性・専門性（専門性の高い民間人材をオープンに登録可能で、公務の専門性と問題解決能力を高めることが可能）といったメリットがあるとされている。

【コラム】従業員体験（Employee Experience）という考え方

「従業員体験（Employee Experience。以下「EX」という。）」という考え方がある。EXとは、従業員が企業組織の中で、業務や人間関係、成長機会を通じて得る経験を指す^{*1}。

PwCコンサルティング合同会社等が日本国内の企業を対象に実施した調査^{*2}によれば、EXという言葉の認知度は、同調査への回答企業142社の76%、従業員5,000人以上の企業に絞れば80%に上る。また、同調査への回答企業のおよそ半数がEXの向上を経営課題として認識している。さらに、マッキンゼー・アンド・カンパニーの調査^{*3}によれば、ポジティブな経験をした従業員は、ネガティブな経験をした従業員と比べて、会社に留まりたいと思う可能性が8倍高いことが示されている。

本節でも紹介したように、英国政府ではEXを重視し、職員一人一人にとって職場が魅力的なものとなるよう、日頃、職員と接する管理職員のマネジメント能力強化を行っていたほか、管理職員に対する支援の強化の一環として、人事データの整備を進めていた。この点、本報告においてここまで述べてきたように、我が国の公務組織においても、働く職員一人一人が日々、良質な体験を積み重ねられるようにするという意味でも、職員個別の状況を踏まえたきめ細かい人材マネジメントを行っていくことが望まれる。

*1 Boston College Center for Work & Family 「Maximizing the Employee Experience」

*2 エンployeeエクスペリエンスサーベイ 2022調査結果（速報版）

*3 McKinsey Employee Experience survey, 2020

第3節 まとめ

本章で紹介した民間企業、外国政府等の事例から、人事管理にデジタルツールやデータを活用している各組織では、以下のような取組を行っていることを確認できた。

1 管理職員等に対する支援

民間企業等の事例では、人事評価や人材育成、キャリア開発など、従来は個別に分かれていた複数の人事業務プロセスを連動させ、従業員の情報を一つのプラットフォームで一元的に管理することで、人材マネジメントの効率性を向上させる動きが多く見られた。例えば、各人の人事評価結果やその根拠、評価結果に対する上司のコメント、それぞれのキャリア目標等をシステムに入力し、それを上司・部下がともに確認しながら、将来目指すポジションに照らして今後伸長させるべき能力や、そのために有効な研修等について話し合うなど、能力の向上に活用されていた。

外国政府の事例では、現場の管理職員や各府省において人事管理を担当する職員を支援するためには、職員データを蓄積・分析し、その結果を活用することが有効であると認識して、データの整備、データ分析要員の育成、現場の管理職員に対する分析結果の提供などの取組を

進めていた。

2 ポジションに求められるスキル及び各人が持つスキル等の可視化

各国の任用制度上、各ポジションの職務記述書を有する外国政府はもとより、民間企業の事例では、タレントマネジメントシステムの活用と合わせて、各ポジションに求められる要件や職員が持つ知識・スキルや経験の可視化が行われていた。これにより、職員各人が今後のキャリアで求められる知識・スキルと現在持っている知識・スキルを比較して、「これから身に付けるべき知識・スキル」をより明確に認識することができ、効果的な能力開発に結び付いていた。

3 組織開発におけるサーベイ活用

民間企業の事例では、各社とも、幹部や管理職層が自組織の課題を客観的に把握するためのツールとしてサーベイを活用していた。サーベイ結果については、他社を比較対象とする場合もあれば、自組織の過去の実施結果を比較対象として変化の度合いに着目する場合もあり、活用の方法は様々であった。また、サーベイを活用するに当たっては、実施目的や組織形態に応じて、実施単位や実施頻度、フィードバックの範囲、サーベイ結果閲覧の権限付与を適切に設定する必要があるといった実務的な知見も得られた。

4 データやデジタルの活用目的の設定等

上記のほか、ヒアリングを行った民間企業等からは、データやデジタルの活用自体はあくまで手段であるため、データやデジタルを活用して達成したい目的を設定することが重要であり、目的によってデータやデジタルの活用の在り方（例えば、収集すべきデータや使用するシステムの種類等）は異なるといった意見が見られた。また、人材に関する情報には機微な内容もあることから、あらかじめ部内でガイドラインを整備するなどして、利用目的やその取得・活用の在り方等について整理しておくことが必要であるという意見もあった。

以上を踏まえ、次章では、公務組織の人材マネジメントにおけるデータやデジタルの活用について検討していくこととする。

【コラム】「人給システム」導入時の教訓

令和5年4月現在、国家公務員の給与支給事務等を処理するため、府省共通システムである「人事・給与関係業務情報システム」（以下「人給システム」という。）が47府省等^{*1}において利用されている^{*2}。

人給システムの設計は平成15年から開始されたが、性能面、品質面及び機能面に様々な問題が発生し、各府省等での導入は予定どおり進まなかった。その原因として、例えば、各府省等が共通して利用する機能の洗い出しが不十分であったり、システムを利用する職員数や必要な保存データ量などの運用予測を適切に行わないままにシステムの開発を進めたことが挙げられる。その結果、各府省等への導入過程において、システム運用・改修コストが積み上がるとともに、職員数が多い府省の導入時には業務処理が滞るなどの問題が生じた。

これらの問題を解決するため、運用ルールの一貫、システムの性能の向上、運用体制の強化等が行われた。これらの取組により、各府省等での導入が進み、現在のように多数の府省等で利用されるに至っている。

人給システム開発・導入から各府省における普及までの経験から、システムを設計する前に、目標実現の妨げとなる運用ルール等を見直すことや、システムの要件定義（完成後の姿）について全ての関係者に十分説明し合意を得ること、目的を共有し、関係者に主体的に取組を進めてもらうことが重要であるという教訓を得た。本章で紹介した民間企業の事例においても、この点を強く意識して取り組んでいることを確認した。

なお、人給システムの開発・導入から安定的な運用に至るまでには、様々な改善が必要であり、各府省等や当時の内閣官房情報通信技術総合戦略室等の多大な支援や協力が不可欠であったことを述べておきたい。

^{*1}人給システムを利用する組織の数は、庁単位の組織も含めて「府省等」と称しているためここではこの表現を踏襲している。また、立法機関、司法機関も人給システムを利用している。

^{*2}人給システムの構築及び運用は、令和3年9月にデジタル庁に移管されるまで人事院が行っていた。

第4章

公務組織の人材マネジメントにおけるデータやデジタルの活用の可能性

第1節

公務組織において検討に着手すべき論点

これまでの調査を通して、職員の能力向上やキャリア形成を支援する仕組みを充実させることは、若年層を公務にひきつける一つの要素となり得ることが示された。このような仕組みを充実させるためには、人事担当部局や管理職員は、職員の超過勤務等の労務管理や日々の業務管理に加えて、職員に適時に適切な指導や助言を行うべく、職員を取り巻く状況や職員のキャリア志向などの情報を随時把握する必要がある。実際、一部の府省においては、職員との面談の機会を増やす、職員に異動の理由等を丁寧に説明するといった取組を行っている。

しかし、このような取組は、人事担当部局や管理職員に従来よりも多くの業務量を求めるものである。公務組織全体として人的リソースに限られる中でこれを実現するには、人事管理業務をより効率的に変革していくことが急務であり、そのためにはデータやデジタルの活用が有効であると既に述べた。

この認識の下、前章において、民間企業、外国政府等の人事運営におけるデータやデジタルの活用の取組を概観してきた。

本章では、これらの事例やそこから得られた知見を踏まえ、公務組織の人材マネジメントにおいてデータやデジタルの活用を進めていくため、検討に着手すべき論点について述べる。これらの論点について、今後、人事院、内閣人事局、デジタル庁等で連携し、各府省の人事業務プロセスの現状や課題等についてより詳細に把握した上で、検討を深めていくこととする。

1 データを活用した組織改善

第3章において、サーベイを用いて組織の状況を可視化し、改善に結び付けている民間企業の事例を複数紹介した。事例から、同一企業の中でも組織課題は千差万別であり、かつ、管理職層の人的リソースは有限であるので、まず管理職層が自組織の課題を認識し、優先順位をつけて取り組める仕組みをつくるのが、従業員個人へのきめ細かなマネジメントを行う上で重要であることが示された。また、自組織のエンゲージメントの経年変化に着目して組織ごとの課題を特定し、具体的な対応策を検討・実施し、その結果を次のサーベイで評価するという「組織改善のPDCAサイクル」を実装していくことの重要性が数多く述べられた。

公務組織においても、近年、エンゲージメントサーベイを実施する府省は増えてきているが、実施後の具体的な組織改善の取組に結び付けられている府省は一部である。今後、各府省において、前述の「組織改善のPDCAサイクル」を実装していくことが重要である。また、一連の取組を通して得られた改善への知見については、各府省内で部局横断的に共有することが望まれる。

2 求められる知識・スキル等の可視化

第3章において、タレントマネジメントシステム等を活用しつつ、各ポジションに求められる知識・スキル等の要件や各従業員が持つ知識・スキル、職務経験等の可視化に取り組んだ民間企業の事例を紹介した。事例では、これらの可視化をすることで、従業員各人が今後習得すべき知識・スキルが明確化され、それを踏まえた人材育成や人事異動が行われていた。

これら知識・スキル等の可視化は、職員個別の状況を踏まえたきめ細かい人材マネジメントを行う基盤となる取組であり、公務組織における実施可能性についても探っていくべきである。まずは、例えば国家公務員に共通して求められる知識・スキル、あるいは府省内の業務分野や役職段階ごとに求められる知識・スキルの可視化や、職員各人が保有している知識・スキル、これまでの業務経験等についての情報を可視化することの是非やその方法等について、検討する必要がある。

なお、職員各人のこれまでの全ての経験を総合して上司と部下と一緒に今後のキャリア開発を考える観点からも、職員が組織外へ出向する場合、これまで職員が身に付けた知識・スキル等の情報は出向先の管理職員等に引き継がれる仕組みとするとともに、出向先において職員が身に付けた知識・スキル等の情報が出向元の管理職員等にも引き継がれる仕組みとすることも重要である。

3 府省内の職員情報を活用しやすくする環境整備

府省へのヒアリングからも確認できたように、現在、多くの府省では、職員の採用から退職に至るまでに生まれる様々な情報が容易に検索できる形で管理されておらず、中には、電子データではなく紙で保管されている場合もある。また、そのほとんどの場合において、人事評価や人材育成など、人事業務プロセスの各担当者が、自身の担当業務の範囲において必要な情報を収集・管理している。このような背景から、人事担当部局や管理職員が、用途に応じた職員リスト（例えば、特定の研修受講経験のある職員リストなど）の作成等に当たっては相当な手間を要するという声も少なからずある。既に第2章第4節において述べたように、職員個別の状況を踏まえたきめ細かい人材マネジメントを効率的に行う基礎として、職員に関する様々な情報が紙ではなく電子的に蓄積されること、上司・部下がそのデータをキャリア形成や育成等に容易に活用できる状態としておくこと等が重要である。また、上記2のような取組を円滑に行うための仕組みとしても有用である。以上を踏まえ、公務組織においても、タレントマネジメントシステム等のように職員に係る諸情報を蓄積して容易に活用できるプラットフォームを導入していくべきであると考えられる。

4 人事業務プロセス間におけるデータ共有・活用の強化

第3章の事例からは、上記1~3で述べたような取組を実施した上で、人事評価、人材育成、キャリア開発、人事異動など、従来は個別に行っていた複数の人事業務プロセスによって得られるデータを連動させ活用する動きが見られた。具体的には、職員ごとに人事評価の結果や評価の根拠、評価結果に対する上司のコメントや更なる成長に向けた上司からのアドバイス、職員自身のキャリア目標等をタレントマネジメントシステムに入力し、それを上司・部下がともに確認しながら、例えば、目指すポジションに求められるスキルの水準に照らして今後伸ばさせるべきスキルやそのために有効と思われる研修の内容等について話し合い、その話し合いの内容を踏まえて人事担当部局が人事異動を検討していた。これらは本報告において述べてきた、職員個別の状況を踏まえたきめ細かい人材マネジメントに資するものであり、公務組織においても実施を検討すべきであると考えられる。

5 各府省人事担当部局の体制増強

ここまで述べたとおり、人事院は、人事担当部局や管理職員が個々の職員への配慮と効率性が両立した人材マネジメントを行っていくためには、データやデジタルの活用が有効と考える。各府省人事担当部局は、データやデジタルを活用することで、例えば人事評価等において一定程度の事務量の削減が見込まれるが、一方で、定期的なデータ収集・管理や、データ活用に係る管理職員支援に要する各府省人事担当部局の人手は現在よりも増大すると考えられることから、全体としては各府省人事担当部局の体制増強が必要であると考えられる。

第2節 データやデジタルの活用に応じた留意点

今回、第3章で紹介した事例の収集を通して、人材マネジメントにおけるデータやデジタルの活用を進める上での留意点についても把握することができた。これを踏まえ、公務組織においても、人材マネジメントにデータやデジタルを活用するに当たって、特に以下の項目については更なる検討を要することに留意が必要である。これらの内容等について、今後、人事院、内閣人事局、デジタル庁で連携しながら検討を深め、各府省にも情報共有を行っていくこととする。

1 データの活用目的等の特定

公務組織においては、府省ごとに組織構造や人員構成・規模が異なることから、人材マネジメントにおいてデータやデジタルを活用するに当たっては、まず各組織の人事管理の現状、課題、今後の方針等を考慮した具体的な活用領域や目的を特定した上で、システムの導入を含めた、必要なデータを収集・分析する方法等について検討することが重要である。仮に、活用領域や目的が曖昧なままにタレントマネジメントシステム等を導入した場合、後になって機能の追加が必要になったり、逆に不要な機能を備えたために、想定外のコストが発生することがある。また、データの収集・分析に当たって、本来不要な情報まで収集・分析し、情報管理上のリスクや業務量の増大等につながるおそれがある。

2 安定的な職員情報収集の仕組みの確立

前節2とも関連するが、特に職員が持つスキルや経験等の情報については、収集しようとする情報の内容やその粒度によっては、情報収集を行う担当者の業務量が膨大になる可能性がある。体系的に標準化されたデータが安定的に収集されるよう、例えば人事異動・配置の参考にできる情報とは具体的にどのようなものか、また、それはどのように収集することが適当か等、上記1の活用目的に照らして収集すべき情報の種類、内容、体系的に標準化する手法等についての検討が必要である。

3 データやデジタルを適切に活用するための情報取扱ルールの整備

人材マネジメントにおいてデータやデジタルを活用する際、上記1の活用目的の範囲内で職員情報を活用することについて組織内に明示することも重要である。あわせて、利用目的に沿って、データ閲覧権限の設定も適切に行うべきである。

さらに、例えば、デジタルツールによって職員情報を基に解析を行う場合、その解析結果を

算出する仕組みを説明可能なものとし、いわゆるブラックボックス化を避けることに留意が必要である。

これらの点について、既に関係機関が発出した各種の指針等も参照しながら、公務組織の人材マネジメントにおいてデータやデジタルを適切に活用するための情報取扱ルールの在り方についても検討が必要である。

第3節 今後に向けた取組

本章において、公務組織の人材マネジメントにおいてデータやデジタルの活用を進めていくため、検討に着手すべき論点について述べた。特に、いわゆるタレントマネジメントシステム等のように職員に係る諸情報を蓄積して容易に活用できるプラットフォームを導入していくことは、個々の職員への配慮と効率性が両立した人材マネジメントの基盤となるものであり、公務組織においても導入への検討が望まれる。

今後は、各府省の人材マネジメントの現状や特性等も十分に踏まえながら、各府省においてどのような目的の下にデータやデジタルを活用していくことが考えられるのか、その際、どのような技術を導入すればよいのか等、幅広い論点について関係者が議論し、検討を前進させていくことが必要である。

人事院としては、本章においてここまで述べてきたような論点等について、内閣人事局、デジタル庁や各府省とも緊密に連携しながら検討を深めていくこととしたい。

おわりに

本報告では、第1章では公務組織をめぐる状況を述べ、第2章で職員意識調査の分析、意識比較アンケートの結果及び各府省人事担当部局に対するヒアリングの概要をまとめ、第3章で民間企業や外国政府等の人材マネジメントにおけるデータやデジタルの具体的な活用事例を紹介した。第4章では、それらの事例等を踏まえ、公務組織の人材マネジメントにおいてデータやデジタルの活用を進めていくため、検討に着手すべき論点等を中心に言及した。

人事院は、令和4年8月の「公務員人事管理に関する報告」等において、公務組織における人材の確保が極めて厳しい状況にあることを述べてきた。公務組織が能率的で活力ある組織であり続けるためには、とりわけ、これからの行政を担う若年層をひきつけることが重要であることは言うまでもない。そのためには、ここまで本報告において述べてきたように、公務組織における人材マネジメントを、個々の職員への配慮と効率性が両立したものへと変革していくことが求められている。

本報告では、そのための方策として、データやデジタルの活用について論じた。当然ながらデータやデジタルの活用自体は手段に過ぎず、目的化してはならないものである。人事院としてもこの点をよく認識しつつ、今後、内閣人事局、デジタル庁や各府省とも連携しながら、まずは第4章で述べた、タレントマネジメントシステム等のように職員に係る諸情報を蓄積して容易に活用できるプラットフォームの導入をはじめとする論点について検討を進めていきたい。

デジタルの発展は日進月歩である。昨今、文章等を自動で生成するいわゆる「生成AI」が大きな注目を集めており、政府においても、その活用に向けて整理が必要な多岐にわたる論点について、検討が進められているところである。機密情報等の取扱いをはじめ、慎重なリスク検討が必要であるが、一方で、技術の活用の可能性を積極的に探索していくことも重要であろう。この点、公務組織の人材マネジメントにおいても同じことが言える。

本報告を契機として、公務組織に求められる人材マネジメントの在り方やそれを実現する手段としてのデータやデジタルの活用に関する議論の進展が期待される。人事院としては、公務組織の人事運営の更なる向上を目指し、その役割を果たしていく。

第2部執筆メンバー（五十音順）

岡田 三健
久保 花菜子
澁木 亮
高田 悠二
知念 希和
東 寛朗
松倉 ルミ
丸 千尋
宮川 豊治
若林 大督

資料

「働く人の意識に関するアンケート～企業と公務の比較～」の質問項目別の回答割合

(単位：%)

質問項目	回答者数(人)	国家公務員												民間企業従業員																						
		年齢						転職意向						年齢						転職意向																
		24歳以下	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75歳以上	現在転職活動中である	数年以内(1～5年)に転職することを考えている	将来的には転職することを考えている	どちらともいえない	全く考えない	24歳以下	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75歳以上	現在転職活動中である	数年以内(1～5年)に転職することを考えている	将来的には転職することを考えている	どちらともいえない	全く考えない	
あなたの職場では、ポジションごとに求められる役割や、その役割の遂行に当たり必要な知識・スキルが明確に示されている。	500	18	41	48	59	60	75	80	63	56	16	56	87	107	234	500	120	131	88	74	87	74	53	59	64	46	59	50	47	48	41	62	96	120	181	1,000
あなたは、現在従事するポジションに求められる役割の遂行に当たり必要な知識・スキルを習得するために、トレーニングの機会を与えられるなど、組織から十分なサポートを受けている。	8,022	11.1	7.3	12.5	13.6	13.3	8.0	2.5	6.3	3.6	25.0	7.1	6.9	10.3	6.8	7.0	13.3	3.1	3.4	9.5	5.7	6.8	1.9	1.7	7.8	8.7	6.8	2.0	10.6	8.3	14.6	8.1	2.1	8.3	6.6	7.6
(国家公務員向け) あなたが公務組織で身に付けた知識・スキルは、民間企業でも活かせると思う。	24.4	50.0	19.5	25.0	22.0	16.7	18.7	22.5	30.2	33.9	18.8	41.1	31.0	18.7	20.9	23.0	22.5	19.8	26.1	24.3	24.1	27.0	22.6	28.8	26.6	19.6	18.6	14.0	17.0	29.2	29.3	27.4	29.2	22.5	17.1	23.7
3 (民間企業従業員向け) あなたが民間企業で身に付けた知識・スキルは、国家公務員(各府省庁)でも活かせると思う。	30.8	5.6	31.7	33.3	28.8	35.0	28.0	40.0	33.3	21.4	18.8	23.2	33.3	39.3	28.6	33.8	29.2	39.7	33.0	28.4	36.8	32.4	35.8	27.1	32.8	52.2	30.5	30.0	27.7	39.6	12.2	35.5	31.3	43.3	33.1	32.3
4 あなたは、リスケリング(新しい仕事をするために学ぶこと、職業能力の開発・再教育)に関心がある。	15.2	11.1	12.2	10.4	20.3	11.7	12.0	22.5	19.0	10.7	12.5	5.4	5.7	11.2	23.1	16.8	20.0	15.3	17.0	16.2	14.9	10.8	26.4	15.3	10.9	15.2	23.7	22.0	17.0	12.5	9.8	4.8	12.5	20.8	22.1	16.0
	8.6	11.1	2.4	8.3	6.8	6.7	12.0	5.0	14.3	10.7	6.3	0.0	5.7	6.5	12.8	12.0	20.8	11.5	5.7	12.2	6.9	10.8	9.4	6.8	12.5	6.5	11.9	10.0	25.5	16.7	12.2	8.1	12.5	9.2	14.9	10.3

あなたは、業務に関する知識・スキルの保有状況を組織内で共有・公開したいと思う。(その情報は、例えば人事異動の検討などに活用することが想定されます。)	11.0 33.3 98 12.5 5.1 8.3 18.7 5.0 12.7 8.9 12.5 17.9 14.9 7.5 9.4 8.4 5.0 10.7 10.2 8.1 8.0 12.2 7.5 6.8 9.4 10.9 10.2 6.0 4.3 6.3 24.4 6.5 13.5 2.5 6.6 9.7	全くその通り
あなたは、業務と関係のない特技や趣味といった、業務外でのあなた自身のことを深く知ることにつながる情報を組織内で共有・公開したいと思う。(組織内でのコミュニケーション活性化に活用することが想定されます。)	7.2 33.3 98 6.3 6.8 8.3 10.7 3.8 3.2 1.8 25.0 8.9 5.7 7.5 6.0 6.0 2.5 5.3 8.0 6.8 9.2 9.5 7.5 5.1 7.8 8.7 5.1 4.0 4.3 0.0 17.1 11.3 4.2 2.5 5.0 6.6	全くその通り
あなたは、将来、どのような職務に従事したいか、そのために今からどのようなキャリアを歩みたいかについて、具体的に考えている。	26.2 22.2 29.3 37.5 32.2 31.7 20.0 27.5 15.9 21.4 43.8 46.4 40.2 20.6 17.5 28.2 24.2 32.1 25.0 24.3 34.5 35.1 30.2 33.9 42.2 26.1 28.8 8.0 23.4 16.7 29.3 53.2 40.6 17.5 19.9 27.2	どちらかといえばその通り
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	35.0 27.8 36.6 33.3 32.2 38.3 26.7 38.8 46.0 30.4 12.5 28.6 37.9 55.1 27.8 29.2 30.0 26.0 29.5 35.1 27.6 24.3 34.0 32.2 23.4 39.1 20.3 36.0 27.7 31.3 14.6 19.4 31.3 40.8 27.1 32.1	どちらともいえない
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	20.6 16.7 14.6 14.6 23.7 11.7 30.7 20.0 20.6 25.0 12.5 7.1 11.5 15.9 29.9 19.8 22.5 25.2 19.3 16.2 11.5 13.5 18.9 18.6 18.8 10.9 32.2 20.0 23.4 22.9 9.8 11.3 17.7 25.0 22.7 20.2	どちらかといえば違う
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	11.0 11.1 9.8 8.3 3.4 10.0 13.3 8.8 12.7 21.4 0.0 3.6 4.6 5.6 18.4 14.0 19.2 10.7 14.8 10.8 13.8 8.1 15.1 5.1 7.8 17.4 10.2 24.0 23.4 22.9 12.2 1.6 4.2 10.0 26.5 12.5	全く違う
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	27.4 33.3 19.5 39.6 28.8 33.3 24.0 27.5 25.4 19.6 56.3 37.5 33.3 25.2 21.8 22.4 16.7 25.2 22.7 24.3 24.1 29.7 15.1 25.4 28.1 19.6 20.3 22.0 19.1 16.7 56.1 32.3 15.6 17.5 18.2 24.9	やったことがある/現在、やっている
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	10.6 11.1 22.0 12.5 13.6 10.0 6.7 7.5 11.1 7.1 18.8 26.8 20.7 9.3 3.0 16.8 10.8 18.3 15.9 18.9 21.8 24.3 15.1 27.1 21.9 17.4 10.2 10.0 10.6 8.3 17.1 41.9 28.1 9.2 7.2 13.7	1年以内に行うと思う
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	28.0 44.4 26.8 31.3 33.9 35.0 26.7 27.5 14.3 25.0 12.5 19.6 36.8 37.4 23.5 24.4 29.2 26.0 11.4 33.8 20.7 31.1 32.1 20.3 20.3 32.6 33.9 24.0 12.8 14.6 7.3 19.4 36.5 37.5 14.9 26.2	将来的にはやりたいと思う
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	34.0 11.1 31.7 16.7 23.7 21.7 42.7 37.5 49.2 48.2 12.5 16.1 9.2 28.0 51.7 36.4 43.3 30.5 50.0 23.0 33.3 14.9 37.7 27.1 29.7 37.0 35.6 44.0 57.4 60.4 19.5 6.5 19.8 35.8 59.7 35.2	やる予定はない
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	5.8 16.7 4.9 12.5 6.8 6.7 4.0 6.3 1.6 1.8 12.5 7.1 6.9 3.7 5.6 7.2 4.2 4.6 11.4 9.5 9.2 13.5 5.7 13.6 4.7 2.2 6.8 4.4 4.2 26.8 9.7 3.1 2.5 7.2 6.5	全くその通り
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	23.8 38.9 39.0 22.9 32.2 15.0 25.3 20.0 19.0 17.9 31.3 28.6 29.9 17.8 22.6 28.8 19.2 32.8 23.9 35.1 35.6 44.6 32.1 28.8 31.3 39.1 22.0 12.0 25.5 16.7 31.7 41.9 38.5 23.3 22.1 26.3	どちらかといえばその通り
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	29.8 16.7 26.8 37.5 25.4 21.7 20.0 36.3 44.4 30.4 6.3 37.5 23.0 40.2 27.4 24.2 22.5 27.5 28.4 17.6 23.0 20.3 18.9 23.7 28.1 23.9 20.3 34.0 14.9 35.4 7.3 22.6 19.8 31.7 26.0 27.0	どちらともいえない
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	21.0 22.2 12.2 10.4 16.9 30.0 24.0 23.8 15.9 28.6 25.0 17.9 25.3 20.6 20.1 19.8 28.3 16.8 15.9 23.0 13.8 10.8 22.6 22.0 18.8 13.0 25.4 26.0 27.7 14.6 17.1 14.5 25.0 21.7 18.2 20.4	どちらかといえば違う
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	19.6 5.6 17.1 16.7 18.6 26.7 26.7 13.8 19.0 21.4 25.0 8.9 14.9 17.8 24.4 20.0 25.8 18.3 20.5 14.9 18.4 10.8 20.8 11.9 17.2 21.7 25.4 24.0 25.5 29.2 17.1 11.3 13.5 20.8 26.5 19.8	全く違う
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	21.2 22.2 22.0 16.7 13.6 28.3 26.7 16.3 23.8 21.4 25.0 30.4 20.7 13.1 22.6 14.8 17.5 11.5 19.3 8.1 17.2 14.9 9.4 22.0 9.4 17.4 13.6 20.0 12.8 14.6 34.1 11.3 6.3 12.5 17.7 18.0	専門分野を極めたい
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	29.0 22.2 24.4 33.3 37.3 23.3 21.3 32.5 30.2 32.1 50.0 30.4 39.1 24.3 25.6 34.2 26.7 41.2 23.9 43.2 36.8 35.1 37.7 33.9 42.2 34.8 28.8 32.0 34.0 27.1 14.6 51.6 41.7 27.5 33.1 31.6	どちらかといえば専門分野を極めたい
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	28.0 27.8 26.8 22.9 16.9 33.3 36.0 26.3 30.2 28.6 18.8 19.6 23.0 35.5 29.1 27.8 27.5 28.2 35.2 25.7 21.8 29.7 32.1 22.0 26.6 23.9 20.3 34.0 29.8 33.3 29.3 21.0 30.2 31.7 26.0 27.9	どちらかといえば総合的な知識を身に付けたい
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	15.4 22.2 22.0 18.8 23.7 11.7 10.7 20.0 7.9 8.9 0.0 14.3 12.6 20.6 15.4 15.2 15.8 17.6 14.8 17.6 9.2 14.9 11.3 18.6 15.6 15.2 22.0 8.0 12.8 16.7 7.3 12.9 18.8 20.0 12.7 15.3	総合的な知識を身に付けたい
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	6.4 5.6 4.9 8.3 8.5 3.3 5.3 5.0 7.9 8.9 6.3 5.4 4.6 6.5 7.3 8.0 12.5 1.5 6.8 5.4 14.9 5.4 9.4 3.4 6.3 8.7 15.3 6.0 10.6 8.3 14.6 3.2 3.1 8.3 10.5 7.2	自分の知識・スキルの専門性を高め、活用できること
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	16.4 27.8 7.3 25.0 13.6 15.0 16.0 21.3 12.7 14.3 25.0 23.2 17.2 11.2 16.2 17.8 14.2 19.1 12.5 20.3 24.1 14.9 20.8 15.3 21.9 26.1 20.3 16.0 8.5 16.7 34.1 19.4 16.7 13.3 17.1 17.1	組織の中で、責任のある役割を担うこと
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	9.0 11.1 4.9 8.3 11.9 6.7 5.3 11.3 11.1 10.7 0.0 17.9 8.0 8.4 8.1 11.4 8.3 9.9 8.0 21.6 12.6 12.2 13.2 15.3 12.5 6.5 10.2 12.0 8.5 10.4 2.4 29.0 12.5 13.3 5.5 10.2	仕事を自分のやり方で仕切っていくこと
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	6.2 11.1 4.9 8.3 5.1 8.3 5.3 2.5 4.8 10.7 6.3 5.4 9.2 6.5 5.1 5.8 1.7 8.4 10.2 2.7 5.7 8.1 3.8 11.9 6.3 6.5 5.1 2.0 0.0 6.3 2.4 8.1 11.5 7.5 1.7 6.0	経済的な安定
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	38.6 38.9 48.8 35.4 37.3 38.3 38.7 40.0 41.3 30.4 25.0 28.6 34.5 37.4 44.0 40.6 50.8 38.2 39.8 39.2 32.2 36.5 30.2 35.6 39.1 41.3 39.0 54.0 57.4 37.5 26.8 29.0 44.8 42.5 44.2 39.6	クリエイティブに新しいことを生み出し、自身が会社や事業を起こすこと
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	3.2 0.0 2.4 2.1 5.1 5.0 2.7 2.5 0.0 7.1 0.0 7.1 3.4 0.9 3.4 4.4 4.2 5.3 3.4 2.7 5.7 5.4 11.3 5.1 3.1 0.0 5.1 2.0 2.1 4.2 4.9 6.5 2.1 3.3 5.5 3.8	解決困難な問題に挑むこと
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	5.6 0.0 4.9 4.2 3.4 11.7 4.0 5.0 7.9 5.4 12.5 3.6 5.7 8.4 4.3 4.0 5.0 3.1 5.7 2.7 3.4 5.4 0.0 1.7 3.1 8.7 1.7 4.0 6.4 6.3 12.2 3.2 1.0 4.2 3.9 4.8	ワーク・ライフ・バランス
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	1.0 5.6 4.9 0.0 0.0 0.0 0.0 0.0 1.6 1.8 12.5 1.8 1.1 0.0 0.4 1.2 1.7 0.8 1.1 0.0 2.3 1.4 1.9 3.4 0.0 0.0 1.7 2.0 0.0 0.0 2.4 0.0 1.0 0.8 1.7 1.1	
あなたは、自分自身のキャリアやスキルアップのための自己研鑽(業務として行うものではないもの)に取り組んでいますか。	20.0 5.6 22.0 16.7 23.7 15.0 28.0 17.5 20.6 19.6 18.8 12.5 20.7 27.1 18.4 14.8 14.2 15.3 19.3 10.8 13.8 16.2 18.9 11.9 14.1 10.9 16.9 8.0 17.0 18.8 14.6 4.8 10.4 15.0 20.4 17.4	

(単位：%)

質問項目	回答者数(人)	国家公務員										民間企業従業員																										
		年齢					転職意向					所属企業の従業員数					年齢					転職意向																
		24歳以下	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	現在 転職活動中である	数年内に転職することを考えている	将来的には転職することを考えている	全く考えていない	50人未満	50人以上300人未満	300人以上1000人未満	1000人以上	5人未満	5～9人	10～49人	50～99人	100～499人	500人以上	現在 転職活動中である	数年内に転職することを考えている	将来的には転職することを考えている	全く考えていない									
		全体	18	41	48	59	60	75	80	63	56	16	56	87	107	234	500	120	131	88	74	87	74	53	59	64	46	59	50	47	48	41	62	96	120	181	1,000	
あなたは、「転職」や「人材の流動化」について、ポジティブとネガティブのどちらの印象をより強くお持ちですか。	12	500	14.2	5.6	22.0	33.3	15.3	20.0	12.0	6.3	9.5	7.1	62.5	30.4	23.0	6.5	7.3	13.2	11.7	12.2	18.2	8.1	16.1	23.0	15.1	16.9	9.4	13.0	11.9	14.0	6.4	4.2	41.5	29.0	15.6	4.2	6.1	13.7
あなたは、今後、転職することを考えていますか。	13	500	25.2	50.0	29.3	31.3	27.1	21.7	12.0	31.3	22.2	23.2	25.0	35.7	43.7	29.0	14.1	30.8	26.7	38.9	26.1	28.4	31.0	35.1	34.0	30.5	39.1	28.3	22.0	24.0	29.8	31.3	24.4	46.8	43.8	22.5	25.4	28.0
(国家公務員向け) あなたは、民間企業への転職に関心がある。	14	500	21.4	27.8	24.4	18.8	23.7	16.7	21.3	27.5	19.0	16.1	24.0	25.8	22.1	21.6	29.7	21.8	14.9	20.8	20.3	17.2	30.4	33.9	24.0	23.4	37.5	22.7	22.7	22.7	22.7	22.7	22.7	22.7	22.7	22.7	22.7	22.7
あなたは、あなたの所属する組織のメンバーに共感している。	15	500	8.6	5.6	4.9	4.2	11.9	20.0	8.0	6.3	7.9	5.4	25.0	1.8	6.9	9.3	9.4	7.0	6.7	6.9	5.7	6.8	9.2	6.8	9.4	5.1	1.6	10.9	6.8	8.0	4.3	12.5	9.8	1.6	5.2	11.7	6.1	7.8
あなたは、仕事を進めるにあたり十分な裁量を与えられている。	16	500	9.2	22.2	12.2	12.5	11.9	11.7	6.7	5.0	9.5	3.6	12.5	12.5	11.5	2.8	10.3	9.2	11.5	5.7	10.8	10.8	0.0	13.6	10.9	6.5	11.9	4.0	12.8	10.4	34.1	9.7	5.2	4.2	8.8	9.2	36.4	

17	あなたは、いまの職場の仕事に熱中 することできています。	全くその通り どちらかといえばその通り どちらともいえない どちらかといえば違う 全く違う	10.6 33.3 12.2 104.1 10.2 11.7 10.7 5.0 11.1 8.9 6.3 17.9 9.2 3.7 12.8 10.0 6.7 12.2 9.1 9.5 12.6 16.2 5.7 16.9 7.8 2.2 8.5 10.0 12.8 6.3 19.5 11.3 12.5 3.3 10.5 10.3 37.0 16.7 36.6 33.3 37.3 36.7 38.7 35.0 33.3 51.8 18.8 44.6 36.8 33.6 38.0 38.2 40.8 36.6 33.0 47.3 34.5 40.5 30.2 37.3 31.3 43.5 39.0 38.0 38.3 47.9 31.7 41.9 33.3 35.8 42.5 37.6 30.4 27.8 26.8 27.1 27.1 30.0 32.0 40.0 34.9 19.6 12.5 21.4 29.9 40.2 29.5 32.4 30.8 33.6 35.2 25.7 35.6 25.7 50.9 27.1 32.8 34.8 33.9 18.0 38.3 33.3 17.1 24.2 29.2 45.0 32.0 31.4 13.6 16.7 12.2 16.7 15.3 11.7 12.0 12.5 15.9 12.5 31.3 12.5 13.8 15.0 12.0 11.2 10.8 10.7 14.8 8.1 11.5 10.8 7.5 11.9 20.3 8.7 11.9 16.0 4.3 6.3 7.3 12.9 16.7 10.0 9.4 12.4 8.4 5.6 12.2 12.5 10.2 10.0 6.7 7.5 4.8 7.1 31.3 3.6 10.3 7.5 7.7 8.2 10.8 6.9 8.0 9.5 6.7 6.8 5.7 6.8 7.8 10.9 6.8 18.0 6.4 6.3 24.4 9.7 8.3 5.8 5.5 8.3 8.4 33.3 22.0 8.3 10.2 6.7 4.0 5.0 6.3 3.6 6.3 10.7 9.0 2.7 4.6 13.5 5.7 6.8 3.1 6.5 3.4 8.0 6.4 0.0 22.0 6.5 3.1 2.5 6.6 7.3 29.2 38.9 36.6 29.2 30.5 26.7 25.3 26.3 25.4 35.7 31.3 35.7 21.8 32.7 28.6 33.2 32.5 26.7 34.1 31.1 44.8 28.4 39.6 35.6 34.4 37.0 30.5 22.0 29.8 43.8 17.1 45.2 34.4 28.3 35.4 31.2 38.0 16.7 24.4 41.7 32.2 40.0 42.7 46.3 41.3 33.9 43.8 30.4 43.7 35.5 38.5 40.8 40.0 48.9 35.2 44.6 32.2 39.2 47.2 39.0 35.9 37.0 42.4 44.0 44.7 39.6 29.3 30.6 43.8 45.0 42.5 39.4 14.6 0.0 12.2 8.3 18.6 16.7 13.3 16.3 15.9 17.9 6.3 17.9 16.1 15.0 13.7 11.4 10.8 9.2 15.9 12.2 10.3 10.8 3.8 15.3 18.8 10.9 11.9 10.0 10.6 8.3 14.6 9.7 8.3 18.3 8.3 13.0 9.8 11.1 4.9 12.5 8.5 10.0 14.7 6.3 11.1 8.9 12.5 5.4 9.2 11.2 10.3 8.4 10.8 6.9 6.8 9.5 8.0 8.1 3.8 3.4 7.8 8.7 11.9 16.0 8.5 8.3 17.1 8.1 10.4 5.8 7.2 9.1 6.4 16.7 4.9 10.4 8.5 5.0 5.3 7.5 6.3 0.0 6.3 5.4 9.2 3.7 6.8 6.6 3.3 5.3 9.1 5.4 11.5 10.8 3.8 8.5 7.8 2.2 8.5 6.0 4.3 4.2 26.8 8.1 7.3 3.3 3.3 6.5 26.4 38.9 29.3 27.1 32.2 13.3 25.3 26.3 20.6 35.7 6.3 41.1 23.0 17.8 29.5 30.6 22.5 28.2 39.8 35.1 32.2 28.4 30.2 27.1 34.4 43.5 25.4 22.0 34.0 33.3 19.5 41.9 24.0 25.8 35.9 28.5 40.8 33.3 43.9 33.3 30.5 43.3 41.3 43.8 47.6 42.9 31.3 33.9 39.1 48.6 40.2 40.4 47.5 39.7 33.0 39.2 40.2 41.9 45.3 40.7 37.5 34.8 42.4 42.0 36.2 41.7 29.3 25.8 44.8 44.2 43.1 40.6 16.0 5.6 14.6 10.4 18.6 28.3 14.7 15.0 14.3 14.3 18.8 7.1 21.8 19.6 14.1 14.8 17.5 17.6 14.8 9.5 11.5 14.9 11.3 22.0 12.5 13.0 15.3 16.0 17.0 10.4 7.3 17.7 20.0 10.5 15.4 10.4 5.6 7.3 18.8 10.2 10.0 13.3 7.5 11.1 7.1 37.5 12.5 6.9 10.3 9.4 7.6 9.2 9.2 3.4 10.8 4.6 4.1 9.4 1.7 7.8 6.5 8.5 14.0 8.5 10.4 17.1 6.5 6.3 6.7 7.2 9.0 5.0 22.2 0.0 6.3 11.9 5.0 2.7 2.5 4.8 1.8 0.0 12.5 5.7 3.7 3.8 6.0 5.0 6.1 5.7 6.8 6.9 13.5 5.7 6.8 6.3 2.2 6.8 4.0 4.3 0.0 22.0 9.7 4.2 1.7 5.0 5.5 19.8 22.2 24.4 22.9 20.3 15.0 14.7 27.5 14.3 19.6 6.3 21.4 17.2 15.0 23.5 27.8 26.7 26.0 27.3 32.4 28.7 29.7 26.4 23.7 29.7 30.4 28.8 16.0 31.9 33.3 19.5 24.2 25.0 23.3 35.4 23.8 37.6 33.3 34.1 27.1 23.7 40.0 45.3 35.0 49.2 42.9 37.5 28.6 40.2 38.3 38.5 41.6 43.3 42.7 40.9 33.8 44.8 35.1 52.8 50.8 32.8 50.0 40.7 40.0 34.0 41.7 24.4 45.2 42.7 49.2 38.7 39.6 23.8 11.1 24.4 22.9 30.5 28.3 22.7 26.3 17.5 21.4 18.8 17.9 26.4 27.1 23.1 15.0 13.3 16.8 18.2 16.2 10.3 16.2 9.4 11.9 20.3 8.7 13.6 20.0 17.0 16.7 9.8 14.5 17.7 17.5 13.3 19.4 13.8 11.1 17.1 20.8 13.6 11.7 14.7 8.8 14.3 14.3 37.5 19.6 10.3 15.9 11.1 9.6 11.7 8.4 8.0 10.8 9.2 5.4 5.7 6.8 10.9 8.7 10.2 20.0 12.8 8.3 24.4 6.5 10.4 8.3 7.7 11.7 12.2 22.2 12.2 14.6 13.6 11.7 14.7 5.0 15.9 8.9 25.0 17.9 11.5 8.4 12.0 10.0 10.8 9.2 10.2 6.8 12.6 14.9 3.8 6.8 14.1 6.5 10.2 16.0 6.4 8.3 34.1 12.9 12.5 5.0 11.1 32.8 38.9 39.0 29.2 32.2 30.0 29.3 35.0 25.4 42.9 18.8 30.4 37.9 34.6 31.6 32.8 25.0 38.2 33.0 37.8 31.0 44.6 32.1 37.3 37.5 26.1 32.2 24.0 25.5 27.1 22.0 41.9 35.4 37.5 27.6 32.8 43.2 27.8 34.1 43.8 40.7 46.7 46.7 47.5 47.6 37.5 43.8 41.1 40.2 43.9 44.4 42.4 47.5 41.2 39.8 36.5 44.8 31.1 47.2 44.1 39.1 45.7 40.7 44.0 42.6 54.2 31.7 30.6 43.8 38.3 50.8 42.8 8.4 5.6 14.6 2.1 10.2 6.7 9.3 8.8 7.9 8.9 0.0 7.1 6.9 9.3 9.4 9.0 10.8 6.9 11.4 9.5 6.9 5.4 15.1 8.5 6.3 10.9 10.2 6.0 17.0 4.2 4.9 8.1 7.3 14.2 7.7 8.7 3.4 5.6 0.0 10.4 3.4 5.0 0.0 3.8 3.2 1.8 12.5 3.6 3.4 3.7 2.6 5.8 5.8 4.6 5.7 9.5 4.6 4.1 1.9 3.4 3.1 10.9 6.8 10.0 8.5 6.3 7.3 6.5 1.0 5.0 8.3 4.6 9.2 33.3 12.2 12.5 8.5 6.7 6.7 8.8 11.1 1.8 12.5 19.6 10.3 3.7 8.5 5.6 3.3 7.6 5.7 4.1 6.9 8.1 3.8 11.9 6.3 2.2 8.5 4.0 2.1 0.0 19.5 9.7 3.1 1.7 5.0 7.4 27.8 27.8 39.0 35.4 35.6 21.7 32.0 21.3 14.3 30.4 12.5 28.6 29.9 22.4 30.3 30.8 23.3 27.5 30.7 33.8 43.7 33.8 28.3 27.1 35.9 30.4 30.5 30.0 29.8 29.2 19.5 40.3 29.2 24.2 35.4 29.3 42.0 33.3 41.5 33.3 30.5 45.0 40.0 51.3 49.2 42.9 37.5 26.8 43.7 49.5 41.9 41.4 48.3 39.7 43.2 40.5 33.3 37.8 47.2 35.6 34.4 45.7 40.7 34.0 46.8 56.3 36.6 27.4 38.5 55.0 39.8 41.7 13.2 0.0 7.3 6.3 16.9 16.7 12.0 12.5 15.9 19.6 12.5 16.1 9.2 15.9 12.8 14.2 13.3 19.1 15.9 9.5 10.3 12.2 18.9 22.0 14.1 8.7 13.6 16.0 14.9 6.3 9.8 14.5 18.8 12.5 13.8 13.7 7.8 5.6 0.0 12.5 8.5 10.0 9.3 6.3 9.5 5.4 25.0 8.9 6.9 8.4 6.4 8.0 11.7 6.1 4.5 12.2 5.7 8.1 1.9 3.4 9.4 13.0 6.8 16.0 6.4 8.3 14.6 8.1 10.4 6.7 6.1 7.9 7.4 33.3 12.2 6.3 10.2 6.7 5.3 6.3 3.2 3.6 6.3 14.3 6.9 1.9 8.5 7.0 6.7 6.9 10.2 2.7 8.0 14.9 7.5 10.2 9.4 2.2 5.1 4.0 2.1 2.1 22.0 9.7 6.3 5.0 4.4 7.2 7.4 33.3 24.4 33.3 22.0 18.3 17.3 28.8 27.0 33.9 6.3 33.9 26.4 21.5 26.5 29.8 24.2 26.7 28.4 35.1 39.1 33.8 30.2 30.5 20.3 30.4 30.5 24.0 36.2 33.3 22.0 37.1 25.0 30.0 31.5 27.7 25.6 33.3 44.1 31.3 44.1 51.7 50.7 48.8 44.4 46.4 25.0 33.9 47.1 52.3 44.4 39.2 39.2 40.5 33.0 40.5 42.5 36.5 43.4 49.2 35.9 45.7 35.6 32.0 36.2 39.6 34.1 30.6 36.5 42.5 42.5 42.0 12.6 5.6 19.5 6.3 11.9 15.0 16.0 12.5 14.3 7.1 37.5 8.9 9.2 15.0 12.0 15.0 15.8 17.6 19.3 14.9 5.7 9.5 15.1 8.5 21.9 13.0 18.6 18.0 14.9 16.7 2.4 12.9 19.8 18.3 13.8 13.8 9.6 5.6 2.4 22.9 11.9 8.3 10.7 3.8 11.1 8.9 25.0 8.9 10.3 9.3 8.5 9.0 14.2 8.4 9.1 6.8 4.6 5.4 3.8 1.7 12.5 8.7 10.2 22.0 10.6 8.3 19.5 9.7 12.5 4.2 7.7 9.3 7.0 33.3 9.8 10.4 8.5 5.0 5.3 5.0 6.3 0.0 6.3 12.5 6.9 5.6 6.4 6.6 5.8 6.9 5.7 8.1 6.9 5.4 5.7 13.6 9.4 4.3 6.8 4.0 6.4 2.1 24.4 6.5 4.2 5.0 5.0 6.8 29.2 38.9 29.3 33.3 35.6 26.7 26.7 28.8 20.6 32.1 12.5 33.9 24.1 23.4 33.8 31.4 23.3 32.1 30.7 33.8 40.2 51.4 28.3 27.1 28.1 30.4 28.8 24.0 27.7 29.2 17.1 50.0 33.3 23.3 32.6 30.3 39.8 16.7 43.9 29.2 25.4 38.3 46.7 45.0 44.4 48.2 25.0 33.9 41.4 51.4 36.3 38.2 44.2 37.4 36.4 33.8 36.8 25.7 37.7 42.4 37.5 43.5 40.7 40.0 36.2 45.8 31.7 22.6 35.4 46.7 40.9 39.0 14.8 0.0 12.2 12.5 20.3 25.0 10.7 15.0 17.5 8.9 18.8 10.7 17.2 13.1 15.4 14.4 12.5 16.8 19.3 12.2 10.3 8.1 26.4 10.2 20.3 10.9 13.6 12.0 17.0 12.5 4.9 11.3 16.7 19.2 13.3 14.6 9.2 11.1 4.9 14.6 10.2 5.0 10.7 6.3 11.1 10.7 37.5 8.9 10.3 6.5 8.1 9.4 14.2 6.9 8.0 12.2 5.7 9.5 1.9 6.8 4.7 10.9 10.2 20.0 12.8 10.4 22.0 9.7 10.4 5.8 8.3 9.3
18	あなたは、これまでの自分自身の人事 異動に納得している。	全くその通り どちらかといえばその通り どちらともいえない どちらかといえば違う 全く違う	8.4 33.3 22.0 8.3 10.2 6.7 4.0 5.0 6.3 3.6 6.3 10.7 9.0 2.7 4.6 13.5 5.7 6.8 3.1 6.5 3.4 8.0 6.4 0.0 22.0 6.5 3.1 2.5 6.6 7.3 29.2 38.9 36.6 29.2 30.5 26.7 25.3 26.3 25.4 35.7 31.3 35.7 21.8 32.7 28.6 33.2 32.5 26.7 34.1 31.1 44.8 28.4 39.6 35.6 34.4 37.0 30.5 22.0 29.8 43.8 17.1 45.2 34.4 28.3 35.4 31.2 38.0 16.7 24.4 41.7 32.2 40.0 42.7 46.3 41.3 33.9 43.8 30.4 43.7 35.5 38.5 40.8 40.0 48.9 35.2 44.6 32.2 39.2 47.2 39.0 35.9 37.0 42.4 44.0 44.7 39.6 29.3 30.6 43.8 45.0 42.5 39.4 14.6 0.0 12.2 8.3 18.6 16.7 13.3 16.3 15.9 17.9 6.3 17.9 16.1 15.0 13.7 11.4 10.8 9.2 15.9 12.2 10.3 10.8 3.8 15.3 18.8 10.9 11.9 10.0 10.6 8.3 14.6 9.7 8.3 18.3 8.3 13.0 9.8 11.1 4.9 12.5 8.5 10.0 14.7 6.3 11.1 8.9 12.5 5.4 9.2 11.2 10.3 8.4 10.8 6.9 6.8 9.5 8.0 8.1 3.8 3.4 7.8 8.7 11.9 16.0 8.5 8.3 17.1 8.1 10.4 5.8 7.2 9.1 6.4 16.7 4.9 10.4 8.5 5.0 5.3 7.5 6.3 0.0 6.3 5.4 9.2 3.7 6.8 6.6 3.3 5.3 9.1 5.4 11.5 10.8 3.8 8.5 7.8 2.2 8.5 6.0 4.3 4.2 26.8 8.1 7.3 3.3 3.3 6.5 26.4 38.9 29.3 27.1 32.2 13.3 25.3 26.3 20.6 35.7 6.3 41.1 23.0 17.8 29.5 30.6 22.5 28.2 39.8 35.1 32.2 28.4 30.2 27.1 34.4 43.5 25.4 22.0 34.0 33.3 19.5 41.9 24.0 25.8 35.9 28.5 40.8 33.3 43.9 33.3 30.5 43.3 41.3 43.8 47.6 42.9 31.3 33.9 39.1 48.6 40.2 40.4 47.5 39.7 33.0 39.2 40.2 41.9 45.3 40.7 37.5 34.8 42.4 42.0 36.2 41.7 29.3 25.8 44.8 44.2 43.1 40.6 16.0 5.6 14.6 10.4 18.6 28.3 14.7 15.0 14.3 14.3 18.8 7.1 21.8 19.6 14.1 14.8 17.5 17.6 14.8 9.5 11.5 14.9 11.3 22.0 12.5 13.0 15.3 16.0 17.0 10.4 7.3 17.7 20.0 10.5 15.4 10.4 5.6 7.3 18.8 10.2 10.0 13.3 7.5 11.1 7.1 37.5 12.5 6.9 10.3 9.4 7.6 9.2 9.2 3.4 10.8 4.6 4.1 9.4 1.7 7.8 6.5 8.5 14.0 8.5 10.4 17.1 6.5 6.3 6.7 7.2 9.0 5.0 22.2 0.0 6.3 11.9 5.0 2.7 2.5 4.8 1.8 0.0 12.5 5.7 3.7 3.8 6.0 5.0 6.1 5.7 6.8 6.9 13.5 5.7 6.8 6.3 2.2 6.8 4.0 4.3 0.0 22.0 9.7 4.2 1.7 5.0 5.5 19.8 22.2 24.4 22.9 20.3 15.0 14.7 27.5 14.3 19.6 6.3 21.4 17.2 15.0 23.5 27.8 26.7 26.0 27.3 32.4 28.7 29.7 26.4 23.7 29.7 30.4 28.8 16.0 31.9 33.3 19.5 24.2 25.0 23.3 35.4 23.8 37.6 33.3 34.1 27.1 23.7 40.0 45.3 35.0 49.2 42.9 37.5 28.6 40.2 38.3 38.5 41.6 43.3 42.7 40.9 33.8 44.8 35.1 52.8 50.8 32.8 50.0 40.7 40.0 34.0 41.7 24.4 45.2 42.7 49.2 38.7 39.6 23.8 11.1 24.4 22.9 30.5 28.3 22.7 26.3 17.5 21.4 18.8 17.9 26.4 27.1 23.1 15.0 13.3 16.8 18.2 16.2 10.3 16.2 9.4 11.9 20.3 8.7 13.6 20.0 17.0 16.7 9.8 14.5 17.7 17.5 13.3 19.4 13.8 11.1 17.1 20.8 13.6 11.7 14.7 8.8 14.3 14.3 37.5 19.6 10.3 15.9 11.1 9.6 11.7 8.4 8.0 10.8 9.2 5.4 5.7 6.8 10.9 8.7 10.2 20.0 12.8 8.3 24.4 6.5 10.4 8.3 7.7 11.7 12.2 22.2 12.2 14.6 13.6 11.7 14.7 5.0 15.9 8.9 25.0 17.9 11.5 8.4 12.0 10.0 10.8 9.2 10.2 6.8 12.6 14.9 3.8 6.8 14.1 6.5 10.2 16.0 6.4 8.3 34.1 12.9 12.5 5.0 11.1 32.8 38.9 39.0 29.2 32.2 30.0 29.3 35.0 25.4 42.9 18.8 30.4 37.9 34.6 31.6 32.8 25.0 38.2 33.0 37.8 31.0 44.6 32.1 37.3 37.5 26.1 32.2 24.0 25.5 27.1 22.0 41.9 35.4 37.5 27.6 32.8 43.2 27.8 34.1 43.8 40.7 46.7 46.7 47.5 47.6 37.5 43.8 41.1 40.2 43.9 44.4 42.4 47.5 41.2 39.8 36.5 44.8 31.1 47.2 44.1 39.1 45.7 40.7 44.0 42.6 54.2 31.7 30.6 43.8 38.3 50.8 42.8 8.4 5.6 14.6 2.1 10.2 6.7 9.3 8.8 7.9 8.9 0.0 7.1 6.9 9.3 9.4 9.0 10.8 6.9 11.4 9.5 6.9 5.4 15.1 8.5 6.3 10.9 10.2 6.0 17.0 4.2 4.9 8.1 7.3 14.2 7.7 8.7 3.4 5.6 0.0 10.4 3.4 5.0 0.0 3.8 3.2 1.8 12.5 3.6 3.4 3.7 2.6 5.8 5.8 4.6 5.7 9.5 4.6 4.1 1.9 3.4 3.1 10.9 6.8 10.0 8.5 6.3 7.3 6.5 1.0 5.0 8.3 4.6 9.2 33.3 12.2 6.3 10.2 6.7 5.3 6.3 3.2 3.6 6.3 14.3 6.9 1.9 8.5 7.0 6.7 6.9 10.2 2.7 8.0 14.9 7.5 10.2 9.4 2.2 5.1 4.0 2.1 2.1 22.0 9.7 6.3 5.0 4.4 7.2 7.4 33.3 24.4 33.3 22.0 18.3 17.3 28.8 27.0 33.9 6.3 33.9 26.4 21.5 26.5 29.8 24.2 26.7 28.4 35.1 39.1 33.8 30.2 30.5 20.3 30.4 30.5 24.0 36.2 33.3 22.0 37.1 25.0 30.0 31.5 27.7 25.6 33.3 44.1 31.3 44.1 51.7 50.7 48.8 44.4 46.4 25.0 33.9 47.1 52.3 44.4 39.2 39.2 40.5 33.0 40.5 42.5 36.5 43.4 49.2 35.9 45.7 35.6 32.0 36.2 39.6 34.1 30.6 36.5 42.5 42.5 42.0 12.6 5.6 19.5 6.3 11.9 15.0 16.0 12.5 14.3 7.1 37.5 8.9 9.2 15.0 12.0 15.0 15.8 17.6 19.3 14.9 5.7 9.5 15.1 8.5 21.9 13.0 18.6 18.0 14.9 16.7 2.4 12.9 19.8 18.3 13.8 13.8 9.6 5.6 2.4 22.9 11.9 8.3 10.7 3.8 11.1 8.9 25.0 8.9 10.3 9.3 8.5 9.0 14.2 8.4 9.1 6.8 4.6 5.4 3.8 1.7 12.5 8.7 10.2 22.0 10.6 8.3 19.5 9.7 12.5 4.2 7.7 9.3 7.0 33.3 9.8 10.4 8.5 5.0 5.3 5.0 6.3 0.0 6.3 12.5 6.9 5.6 6.4 6.6 5.8 6.9 5.7 8.1 6.9 5.4 5.7 13.6 9.4 4.3 6.8 4.0 6.4 2.1 24.4 6.5 4.2 5.0 5.0 6.8 29.2 38.9 29.3 33.3 35.6 26.7 26.7 28.8 20.6 32.1 12.5 33.9 24.1 23.4 33.8 31.4 23.3 32.1 30.7 33.8 40.2 51.4 28.3 27.1 28.1 30.4 28.8 24.0 27.7 29.2 17.1 50.0 33.3 23.3 32.6 30.3 39.8 16.7 43.9 29.2 25.4 38.3 46.7 45.0 44.4 48.2 25.0 33.9 41.4 51.4 36.3 38.2 44.2 37.4 36.4 33.8 36.8 25.7 37.7 42.4 37.5 43.5 40.7 40.0 36.2 45.8 31.7 22.6 35.4 46.7 40.9 39.0 14.8 0.0 12.2 12.5 20.3 25.0 10.7 15.0 17.5 8.9 18.8 10.7 17.2 13.1 15.4 14.4 12.5 16.8 19.3 12.2 10.3 8.1 26.4 10.2 20.3 10.9 13.6 12.0 17.0 12.5 4.9 11.3 16.7 19.2 13.3 14.6 9.2 11.1 4.9 14.6 10.2 5.0 10.7 6.3 11.1 10.7 37.5 8.9 10.3 6.5 8.1 9.4 14.2 6.9 8.0 12.2 5.7 9.5 1.9 6.8 4.7 10.9 10.2 20.0 12.8 10.4 22.0 9.7 10.4 5.8 8.3 9.3
19	あなたの職場では、業務効率化の取 組みが積極的に行われている。	全くその通り どちらかといえばその通り どちらともいえない どちらかといえば違う 全く違う	6.4 16.7 4.9 10.4 8.5 5.0 5.3 7.5 6.3 0.0 6.3 5.4 9.2 3.7 6.8 6.6 3.3 5.3 9.1 5.4 11.5 10.8 3.8 8.5 7.8 2.2 8.5 6.0 4.3 4.2 26.8 8.1 7.3 3.3 3.3 6.5 26.4 38.9 29.3 27.1 32.2 13.3 25.3 26.3 20.6 35.7 6.3 41.1 23.0 17.8 29.5 30.6 22.5 28.2 39.8 35.1 32.2 28.4 30.2 27.1 34.4 43.5 25.4

(単位：%)

質問項目	国家公務員													民間企業従業員																							
	年齢						転職意向			所属企業の従業員数				年齢			転職意向			総計																	
	24歳以下	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	現在転職活動中である	数年内に転職することを考えている	将来的には転職することを考えていない	50人以上	30～49人	10～29人	5人未満	24歳以下	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳		50～54歳	55～59歳	60～64歳	現在転職活動中である	数年内に転職することを考えている	将来的には転職することを考えていない											
	全体	24歳以下	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～59歳	60～64歳	65歳以上	50人以上	30～49人	10～29人	5人未満	24歳以下	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳		45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65歳以上	現在転職活動中である	数年内に転職することを考えている	将来的には転職することを考えていない									
500	18	41	48	59	60	75	80	63	56	16	56	87	107	234	500	120	131	88	74	87	74	53	59	64	46	59	50	47	48	41	62	96	120	181	1,000		
あなたは、現在の勤務時間や勤務場所、現在の不都合を感じることはない(状況に合わせた柔軟な働き方ができている)。	25	11.0	16.7	22.0	10.4	10.2	8.3	13.3	7.5	11.1	7.1	18.8	16.1	9.2	7.5	11.5	10.0	5.8	13.7	10.2	12.2	8.0	12.2	3.8	23.7	6.3	0.0	11.9	8.0	12.8	8.3	22.0	11.3	8.3	6.7	9.9	10.5
あなたは、いまの職場で働くことに満足している。	26	11.8	5.6	14.6	4.2	13.6	16.7	8.0	11.3	14.3	31.3	16.1	23.0	10.3	6.0	13.4	10.8	13.0	14.8	16.2	13.8	14.9	18.9	10.2	15.6	6.5	11.9	16.0	10.6	14.6	9.8	6.5	14.6	19.2	12.2	12.6	
あなたは、現在の職場を親しい友人や知人に勧めたいと思う。	27	19.8	22.2	29.3	18.8	18.6	11.7	16.0	23.8	14.3	28.6	0.0	17.9	19.5	14.0	24.4	25.6	13.3	19.8	35.2	32.4	35.6	32.4	35.8	23.7	26.6	26.1	27.1	20.0	12.8	20.8	22.0	37.1	17.7	23.3	28.2	22.7
従業員(職員)の満足度ややりがいを高める目的で、人事部門があなたに収集し分析したりすることに抵抗はない。	28	10.0	0.0	7.3	4.2	13.6	13.3	12.0	15.0	6.3	7.1	6.3	5.4	10.3	9.3	11.5	13.4	12.5	10.7	19.3	14.9	11.5	8.1	7.5	15.3	20.3	8.7	13.6	14.0	17.0	16.7	9.8	22.6	12.5	19.2	7.7	11.7

(注) 回答割合については、小数第2位で四捨五入しているため、割合の合計が100.0とならない場合がある。