

時代に即した組織運営・人材戦略について

組織のあり方について

広島県の事例

【テーマ】「広島県の人材マネジメント戦略について

～「日本一強い県庁」の実現を目指して～

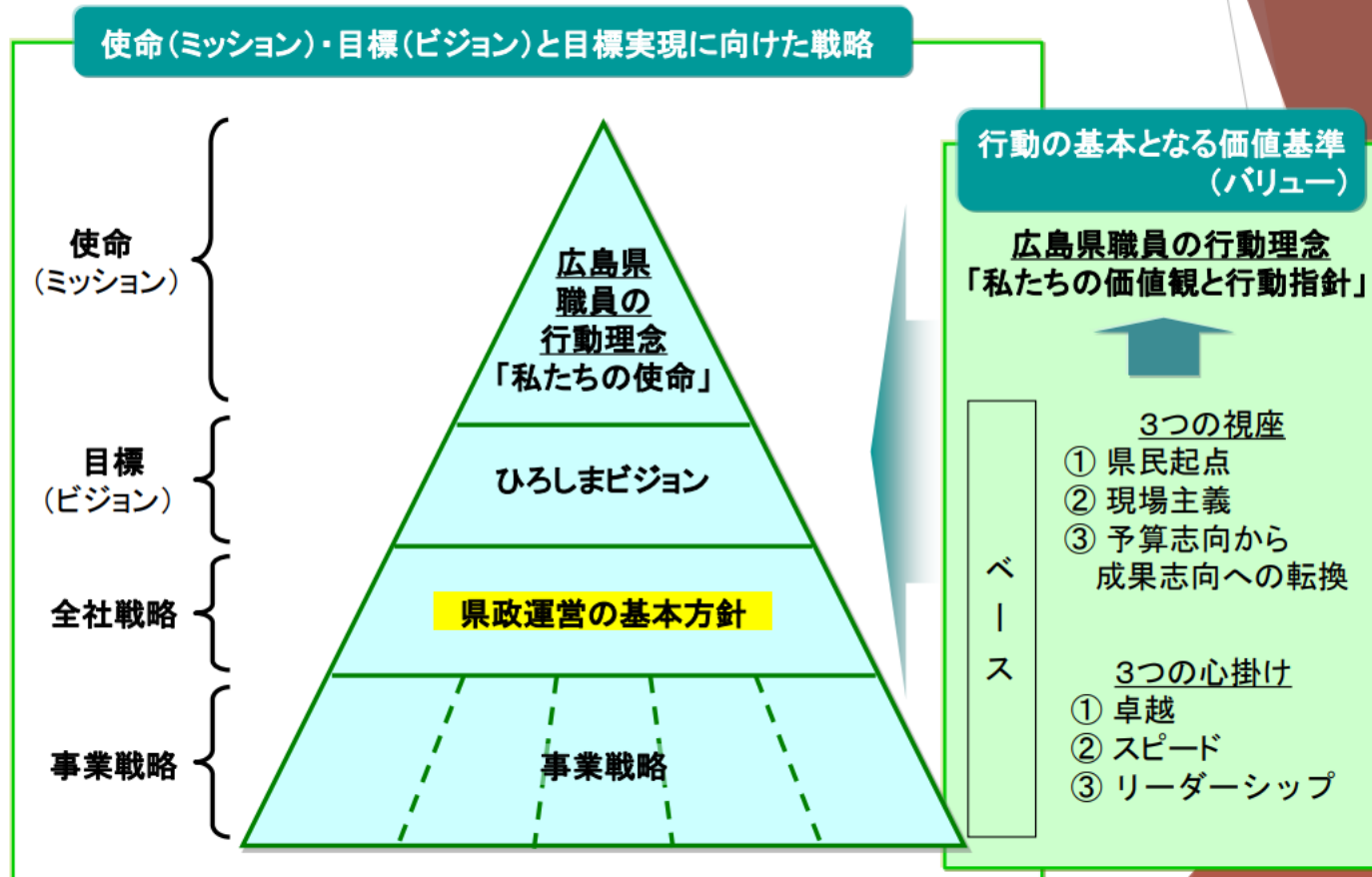
【取組の概要】

○「採用」から「退職」まで一体となった人材マネジメント戦略

- 行政の効率化だけではなく行政の質の向上が必要という考えから、県政運営のための経営戦略として体系立てた、使命（ミッション）、目標（ビジョン）、全社戦略、事業戦略を、人材の面から戦略的に推し進めていくために、人材マネジメント戦略を策定。
- 全ての職員がモチベーションを高く持ち、成長を続け、高いパフォーマンスを発揮できるよう、「採用」から「退職」まで一体となった人材マネジメントを実施するために、これまでの人事施策を整理し、採用と退職、能力開発と研修、評価と給与、異動と任用といった各領域の人事施策を、首尾一貫した方針に基づいて一体的に実施することとしている。
- 戦略に定める組織の目指す姿や、求められる職員像に向けて、具体的には、①人材ポートフォリオを踏まえた高度・複雑な行政課題等に対応できる人材の確保・育成（スペシャリストの育成、コンピテンシーに基づくリーダー人材の早い段階からの計画的育成・登用等）、②職員が高いパフォーマンスを発揮し続けるための仕組みづくり（職制の見直し、職員のキャリアプランを踏まえた配置、自律的成長を促す評価制度の運用等）、③働き方の多様化への対応を通じた自発的な能力開発等の推進（管理職員のイクボス化の推進、モバイル端末を活用したどこでもワーク、職員のキャリア支援等）といった3つの方向性に基づいて取り組んでいる。

広島県の事例

広島県庁における戦略体系の全体像



広島県の事例

私たちの使命

私たちの使命は、県民の信頼と負託をすべての出発点とし、社会を構成する様々な主体と連携しつつ、地域社会全体の価値を高め、発展させ、将来にわたって、広島に生まれ、育ち、住み、働いて良かったと心から思える広島県を実現していくことです。

ひろしまビジョン

基本理念

将来にわたって、「広島に生まれ、育ち、住み、働いて良かった」と心から思える広島県の実現

目指す姿

県民一人一人が「安心」の土台と「誇り」により、夢や希望に「挑戦」しています

～仕事も暮らしも。里もまちも。それぞれの欲張りなライフスタイルの実現～

私たちの価値観と行動指針

- 私たちは、広島県を愛し、誇りを持ちます。
- 私たちは、県民のために存在します。
- 私たちは、高い志と責任感を持って誠実に行動します。
- 私たちは、率直かつ積極的に対話します。
- 私たちは、現実を直視し、変化に対応します。
- 私たちは、変革を追求し続けます。
- 私たちは、成果にこだわり続けます。

人事管理のあり方について

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編第2部第4章）

第1節 公務組織において検討に着手すべき論点

1 データを活用した組織改善

- 今後、各府省において、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、その結果を次回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が重要。
- 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

- 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。
- 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、検討することが必要。

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編第2部第4章）

第1節 公務組織において検討に着手すべき論点

3 府省内の職員情報を活用しやすくする環境整備

- 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、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（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）。
- 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。
- 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。

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編第2部第4章）

第1節 公務組織において検討に着手すべき論点

4 人事業務プロセス間におけるデータ共有・活用の強化

- 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ことは、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。

（例）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

➡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長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

➡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

5 各府省人事担当部局の体制増強

- 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。

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編第2部第4章）

第2節 データやデジタルの活用に当たっての留意点

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。
- 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ほか、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

- 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。

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編第2部第4章）

第2節 データやデジタルの活用に当たっての留意点

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。また、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。
- 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。
- 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。

第3節 今後に向けた取組

- 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。

地方公共団体で人材マネジメントを推進する上でのポイントと対応策

■ 人材マネジメントを推進する上でのポイント

(令和3年度人材育成研究会報告書)

- 「人材マネジメント」とは、組織理念の実現に向けて、組織目標を達成するために、職員の能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施すること。
- 複雑・多様化する行政課題に的確に対応していくためには、各地方公共団体において、長期的かつ総合的な視点を持って、限られた人材を最大限に活用しながら、課題解決に取り組む、「人材マネジメント」が必要。

重点ポイント

- ◎ 人材マネジメントの推進には、**各職場と人事担当部局の連携と、トップマネジメント層のコミットメント**が重要であり、人材マネジメントを行う上で必要なポイントは次のとおり。
 - ① 人材育成や配置・処遇等の**取組と組織目標を連動**させることが必要
 - ② 人材育成や配置・処遇等の**取組による効果の分析・課題把握を行う視点**が必要
 - ③ 職場における職員の**人材育成等は、管理職が中心となって推進**することが必要



■ 3つの“見える化”を中心とした対応策

= “職員の成長実感、主体性、組織への共感を引き出す取組”

◆ 各職場で…

◆ 組織への貢献度の見える化

例えば、人事評価制度を活用して、業績評価の目標設定・評価において、

- 組織全体の目標からブレイクダウンした各所属の目標と、担当業務に関する個人目標との「関係づけ」を行う
⇒職員が所属目標を踏まえた個人目標（案）を検討し、上司との面談等を経て個人目標を設定し、認識を共有する
その際、上司は、業務の重要性や意義を職員に理解させ（=意義づけ）、職員の役割や組織への貢献度を認識させる
- 上司は、職員の個人目標に対する評価結果や組織への貢献度等について、職員に「フィードバック」する（=見える化）



◆ 人事担当部局で…

◆ 中長期的なキャリア形成イメージの見える化

組織目標の達成のために組織としてどのようなキャリア形成を目指すのかを示した上で、職員が自らのキャリアビジョンを描けるように、
例えば、

- 採用から定年退職に至るまでの基本的な人事ローテーションの考え方や主要な役職になるために必要な経験年数、職務遂行能力、他団体や民間企業への派遣を含めた研修方針や研修内容等について、職員に「明示し、共有（見える化）」する

◆ PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化

人材育成等の取組効果の分析や課題を把握するために、
例えば、

- 組織への共感度ややりがい、成長実感、職場環境等について、定期的にアンケート調査を行い、その結果を分析し、課題解決に向けた改善策を検討（※アンケート調査結果は各職場へフィードバック）
- その他、人事評価制度に基づく面談等を通して各職場が把握した人事施策の課題・要望等について集約し、改善策を検討

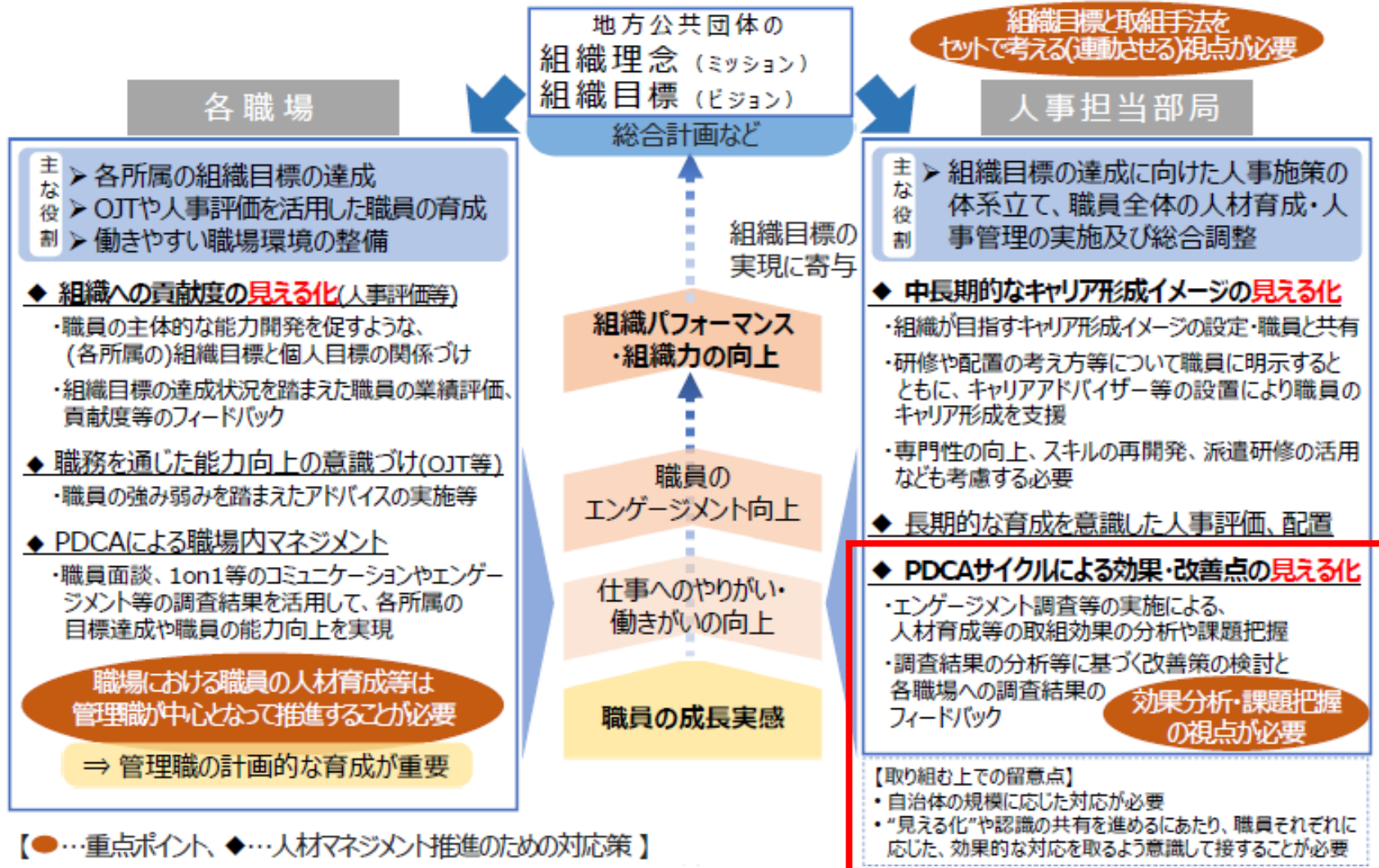
PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化②

地方公共団体における人材マネジメント方策に関する
研究会令和3年度報告書
(R4.3) (抜粋)

■人材マネジメント推進体制 = “職員の成長実感、主体性、組織への共感を引き出す体制”

人材マネジメントの推進体制

- ◎各職場と人事担当部局の連携
- ◎トップマネジメント層のコミットメント



令和3年度働き方改革職員アンケート結果について（概要）①

令和3年度働き方改革職員アンケート結果について（概要）

内閣人事局
Cabinet Secretariat

資料2

調査・分析

- 働き方改革の課題や対策を特定するため、国家公務員アンケートを実施（約5万人が回答）
- データマイニングの一つである決定木分析を行い、回答内容の相互の関係性を自動的に抽出し、効果的な施策を明確化

主な分析結果

- 働き方改革の取組として、2021年に改定したWLB指針で重点項目とした、**①業務効率化・デジタル化の推進**、**②マネジメント改革が重要**であることが確認できた一方で、**現場での業務の廃止・効率化等の取組は低調**であること
- 離職意向と強い相関関係を有する「**やりがい向上**」のための取組としては、**①上司が業務の中で挑戦機会を付与すること**、**②人事当局がキャリアプランに応じた成長機会を付与することが効果的**であることなどが明らかになった。

これまでの取組への評価

働き方改革の現状分析

- 働き方改革が進んだ実感**（64.5%）は、**過去3回の調査で着実に増加**（初回調査（2018年）と比べて**22ポイント増**）
- 特に重要と考える取組は、
①**業務廃止・効率化（特に定型業務の自動化）**
②**テレワーク環境の整備**
③**管理職のマネジメント向上**
- 一方で、業務の廃止・効率化等の**取組は低調**。実際に**業務見直しに取り組んだ一般職員は17%**、**業務見直しへの取組が上司に評価されると考えている一般職員は5%**に過ぎない

対応策

- 「令和4年度人事管理運営方針」に基づき、
 - ルーティン業務の廃止・効率化・デジタル化によるテレワークで完結できる業務フロー構築
 - 若手職員等の意見の反映に留意しつつ、業務の見直しを継続的に推進するための体制整備
 - 全管理職員のマネジメント研修受講、マネジメント評価を通じて業務の実態把握と見直し等を徹底
 などを推進

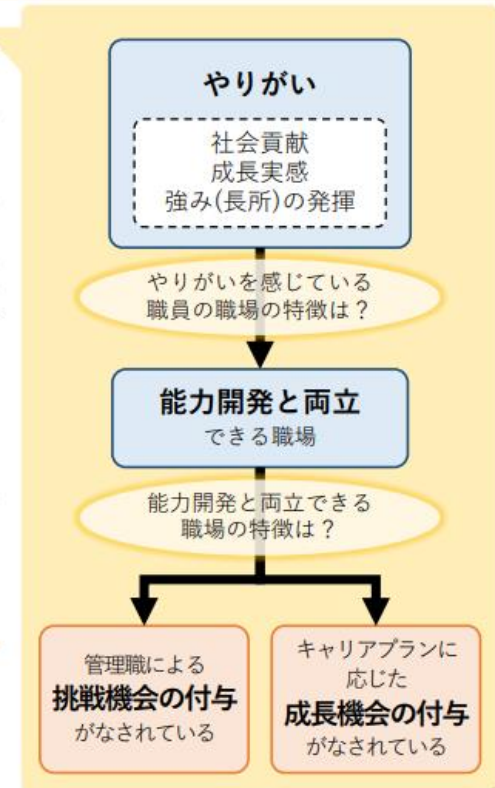
今後更に取り組むべき方向性

「やりがい」の分析

- 離職意向が高い職員の最大の特徴は、やりがいの実感が低いこと（**離職意向を有する職員の8割は、やりがいを感じていない**）
- やりがいを感じている職員は50.0%。やりがいは、収入や周りの評価よりも、**社会貢献の実感、成長実感、強み（長所）の発揮と強く関連**
- やりがいを高めるためには**能力開発と両立できる職場であると実感できることが重要（能力開発できる職場と強く実感する職員は、全く実感しない職員と比べて3倍以上やりがいを感じている）**
- 能力開発と両立できる職場であるためには、
・管理職による**挑戦機会の付与**
・本人のキャリアプランに応じた**成長機会の付与**が重要
- 一方で、**管理職から挑戦機会が付与されていると感じる一般職員は49.5%**、**キャリアプランに応じた成長機会が提供されていると感じる職員は18.7%のみ**

対応策

- 「令和4年度人事管理運営方針」に基づき
 - 人材育成策の検討・実施（異動時に期待する役割等を伝達、省内公募、省内兼業等）
 - 各府省における採用・育成等の人材戦略の検討
 などを推進



令和3年度働き方改革職員アンケート結果について（概要）②

働き方改革（現状分析）

現状・ニーズ

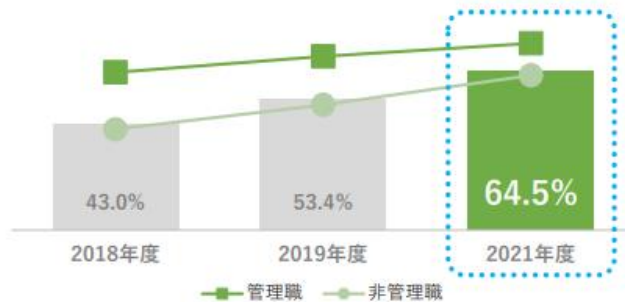
- (1) 働き方改革の実感度は過去3回の調査で着実に増加。一方、引き続き非管理職は管理職に比べて実感度が低い傾向
- (2) 約半数の職員が働き方改革が進まない原因として「非効率・不要業務」と回答
- (3) 働き方改革において重要な取組の上位3つは、「業務の廃止・効率化」、「テレワーク環境の整備」、「管理職のマネジメント向上」

対応の方向性

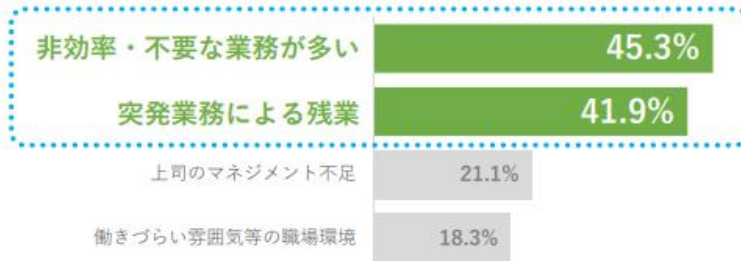
- 引き続き、WLB指針の2つの柱の
- ①「業務効率化・デジタル化の推進」
 - ②「マネジメント改革」
- に取り組んでいく必要

（具体的な課題・対応の方向性は、次ページ以降に記載）

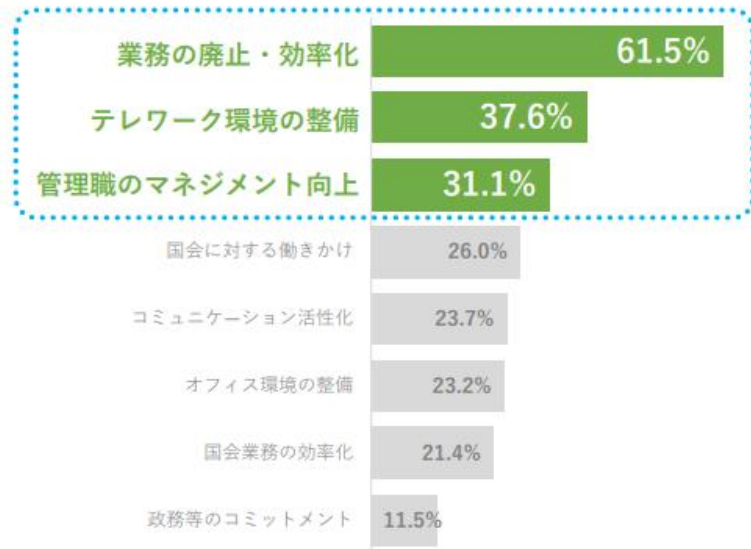
(1) 働き方改革が進んだ「実感あり」の割合 ※1



(2) 働き方改革が進まない原因認識 ※2



(3) 働き方改革に特に効果があると思う取組（本省） ※3



※1 「かなり実感がある」～「全く実感がない」の6段階評価。本資料では「実感あり」「実感なし」の2段階に集約

※2 働き方改革について「やや実感がある」～「全く実感がない」と回答した者に質問（複数回答）

※3 特に効果があると思う取組3つ以内を回答

令和3年度働き方改革職員アンケート結果について（概要）③

働き方改革（業務効率化・デジタル化の推進）

現状・ニーズ

- 業務の見直しを実施した一般職員は17%にとどまるなど、業務見直しの実施状況は全体的に低調。また、業務見直しへの取組が上司に評価されると考えている一般職員は5%にとどまり、業務を見直す職員が評価される環境醸成が不十分
- 業務効率化において重要な取組は、「定型業務の自動化」、「議事録作成の自動化」

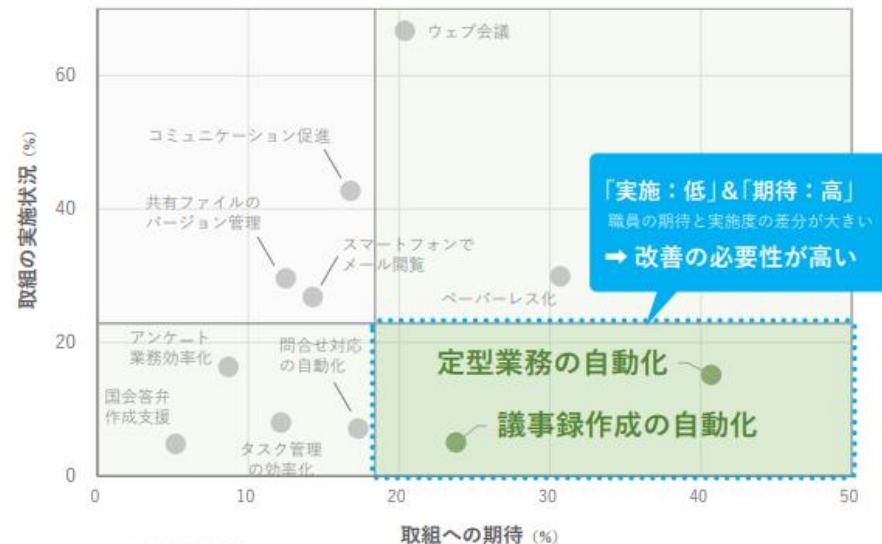
対応の方向性

- 若手職員等の意見の反映に留意しつつ、業務の見直しを継続的に推進するための体制を整備
- 業務見直しへの取組、実際の成果等について、見直しに携わった職員の人事評価（管理職員については「マネジメント評価」等）に的確に反映

(1) 業務見直しの実施状況 ※1

	幹部・管理職	一般職員
業務の廃止・統合・縮小についての話し合いの実施	33.7%	19.9%
業務の効果的・効率的な実施方法の話し合いの実施	63.0%	36.7%
管理職による、業務見直しの対象選定や課題整理の実施	34.8%	15.3%
業務の廃止・統合・縮小や業務方法の見直しの実施	30.8%	17.1%
管理職が業務見直しを積極的に提案する職員を高評価	11.8%	4.9%
あてはまるものはない	17.8%	44.8%

(2) 業務効率化に効果があると思う取組とその実施状況 ※2, 3, 4



※1 あてはまるものを全て回答（複数回答）

※2 4象限の境界線は、全ての取組の平均値

※3 取組の実施状況の数値は、各取組の実施状況実感について、「とてもそう思う」、「どちらかと言えばそう思う」の合計（「わからない」を選んだ人を母集団から除く。）

※4 期待は特に効果があると思う取組3つ以内を回答

令和3年度働き方改革職員アンケート結果について（概要）④

働き方改革（テレワーク）

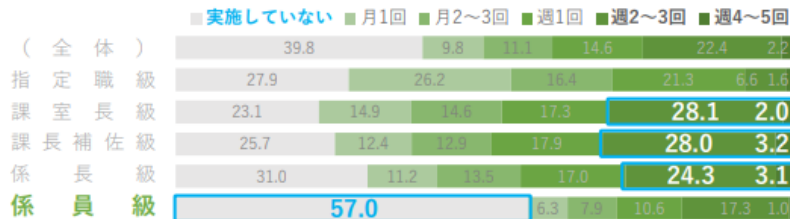
現状・ニーズ

- (1) 課室長、課長補佐、係長級の約3割は、週2、3回以上のテレワーク・在宅勤務を実施。一方、本省係員の約6割がテレワーク・在宅勤務を実施せず
- (2) テレワーク・在宅勤務を実施しなかった割合が最も高いのは国会業務担当者、次に庶務担当者
- (3) テレワーク実施者の約3割は、携帯電話使用料、水道光熱費、机・椅子等の初期購入費用を負担に感じている。特に、水道光熱費、机・椅子等の初期購入費用の負担感は、テレワークの頻度が高いほど顕著

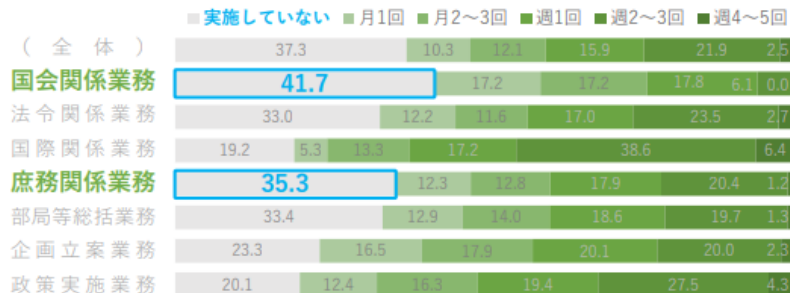
対応の方向性

- ① 係員、国会業務担当者、庶務担当者もテレワークができるように、ルーティン業務の廃止・効率化・デジタル化等を進め、テレワークで完結できる業務フローを最大限構築していく
- ② テレワーク時の費用負担感の結果を踏まえ、テレワークに関する国家公務員の経費の負担等の在り方を検討

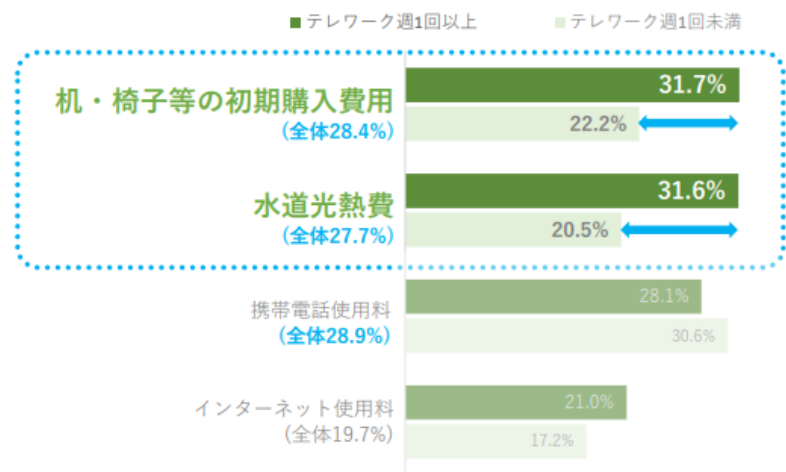
(1) テレワーク実施割合（役職別）※1



(2) テレワーク実施割合（業務別）※1,2



(3) テレワーク時の費用として負担に感じる職員の割合 ※1,3



※1 本府省等のみ

※2 主に従事している業務を回答。非管理職・行（一）俸給表適用者のみ回答

※3 「負担に感じる」「どちらかと言えば負担に感じる」の合計

令和3年度働き方改革職員アンケート結果について（概要）⑤

働き方改革（マネジメント改革）

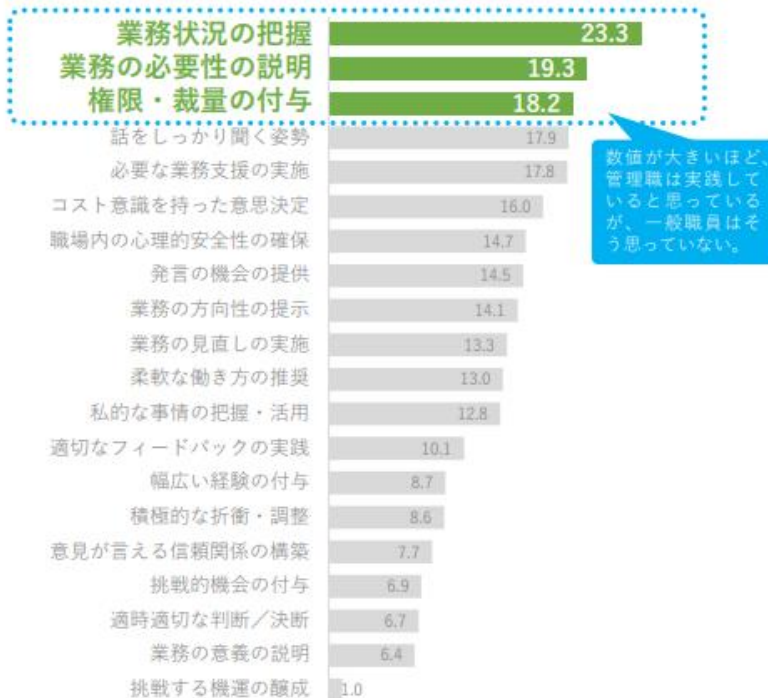
現状・ニーズ

- (1) **業務マネジメント**（①業務状況の把握、②業務の必要性の説明、③権限・裁量の付与）の**実施状況**について、**上司・部下の認識齟齬**が特に顕著
- (2) 一般職員が管理職に求めるマネジメント行動は、**良質なコミュニケーション**（①話をしっかり聞く姿勢、②職場内の心理的安全性の確保、③意見が言える信頼関係の構築）に**特に集中**

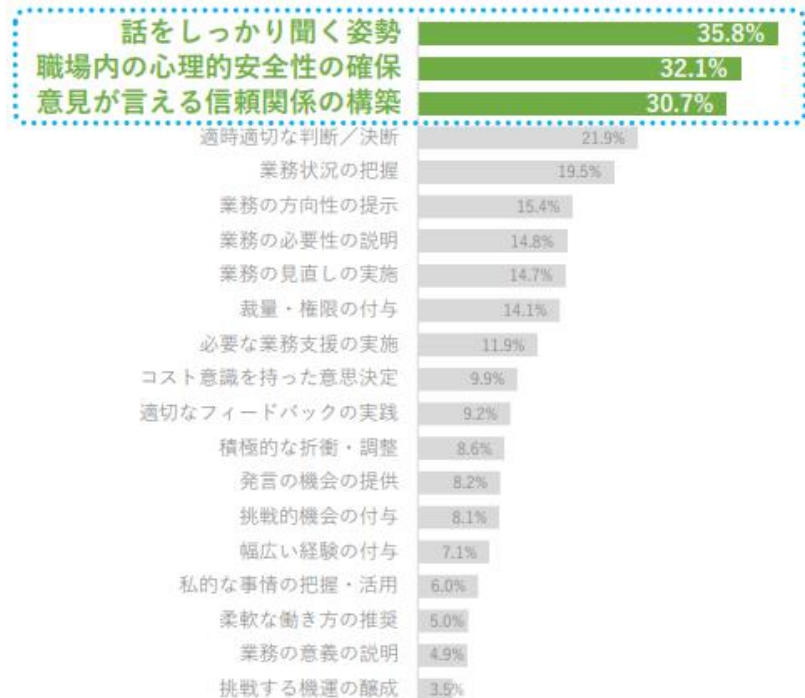
対応の方向性

全管理職員に**マネジメント研修を確実に受講**させるとともに、**必要なマネジメント行動**（良質なコミュニケーション、業務の実態把握と見直し、適正な業務分担等）を取っている管理職員を人事評価において**高く評価**

(1) マネジメント実践状況に関する上司部下の認識齟齬※1



(2) 一般職員が管理職に求めるマネジメント行動※2



※1 管理職の各マネジメント行動の実感について、管理職・一般職員別の「とてもそう思う」又は「どちらかと言えばそう思う」と回答した者の割合のポイント値

※2 特に重要と思う行動を3つ以内回答

令和3年度働き方改革職員アンケート結果について（概要）⑥

やりがいの向上

やりがいとは

- (1) 離職意向が高い職員の最大の特徴はやりがいの実感が低いこと
- (2) やりがいは、収入満足度や周りからの評価よりも、①社会貢献の実感、②成長実感、③強み（長所）の発揮と強く関連

高めるためには

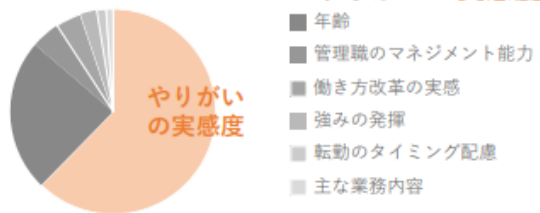
- (3) やりがいを高めるためには、「自己啓発等の能力開発と両立できる職場」であることが重要
- (4) 能力開発と両立できる職場には、①管理職による挑戦機会の付与、②キャリアプランに応じた成長機会が重要

対応の方向性

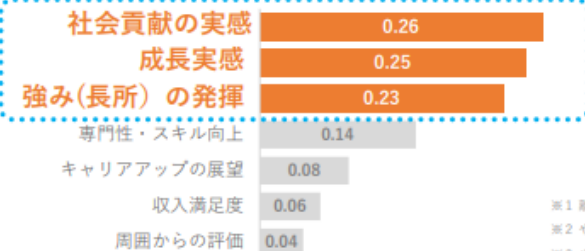
やりがいの向上のため、**挑戦機会・成長機会の付与に関する取組を強化**
（人材戦略策定等を通じたキャリアプランの提示、人事異動先で期待する役割の伝達、省内公募、関心業務への自発的な参画促進、自己啓発支援等）

(1) 離職意向に影響を与える要素 ※1

(決定木分析に基づく寄与度)



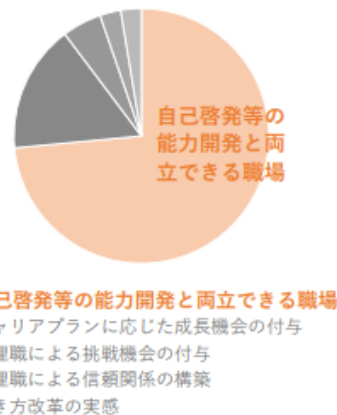
(2) やりがいと強く関連する要素 ※2



(重回帰分析に基づく偏回帰係数)

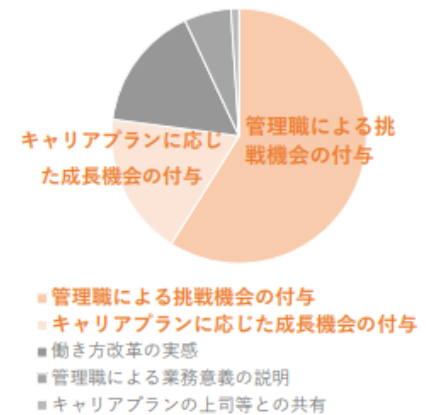
(3) やりがいを高める要素 ※3

(決定木分析に基づく寄与度)



(4) 能力開発できる職場と実感するための要素 ※4

(決定木分析に基づく寄与度)



※1 離職意向に影響を及ぼす重要な要素を決定木分析により抽出（参考2参照）。各変数の寄与度の合計を100とした場合の各変数の割合を記載。決定木分析の概要については、参考8を参照。
 ※2 やりがいと仕事への実感の関係を明らかにするために重回帰分析を実施。偏回帰係数はやりがいの関連度を表す（参考3参照）。
 ※3 やりがいの実感に影響を及ぼす重要な要素を決定木分析により抽出（参考4参照）。各変数の寄与度の合計を100とした場合の各変数の割合を記載。
 ※4 能力開発と両立できる職場の実感に影響を及ぼす重要な要素を決定木分析により抽出（参考6参照）。各変数の寄与度の合計を100とした場合の各変数の割合を記載。

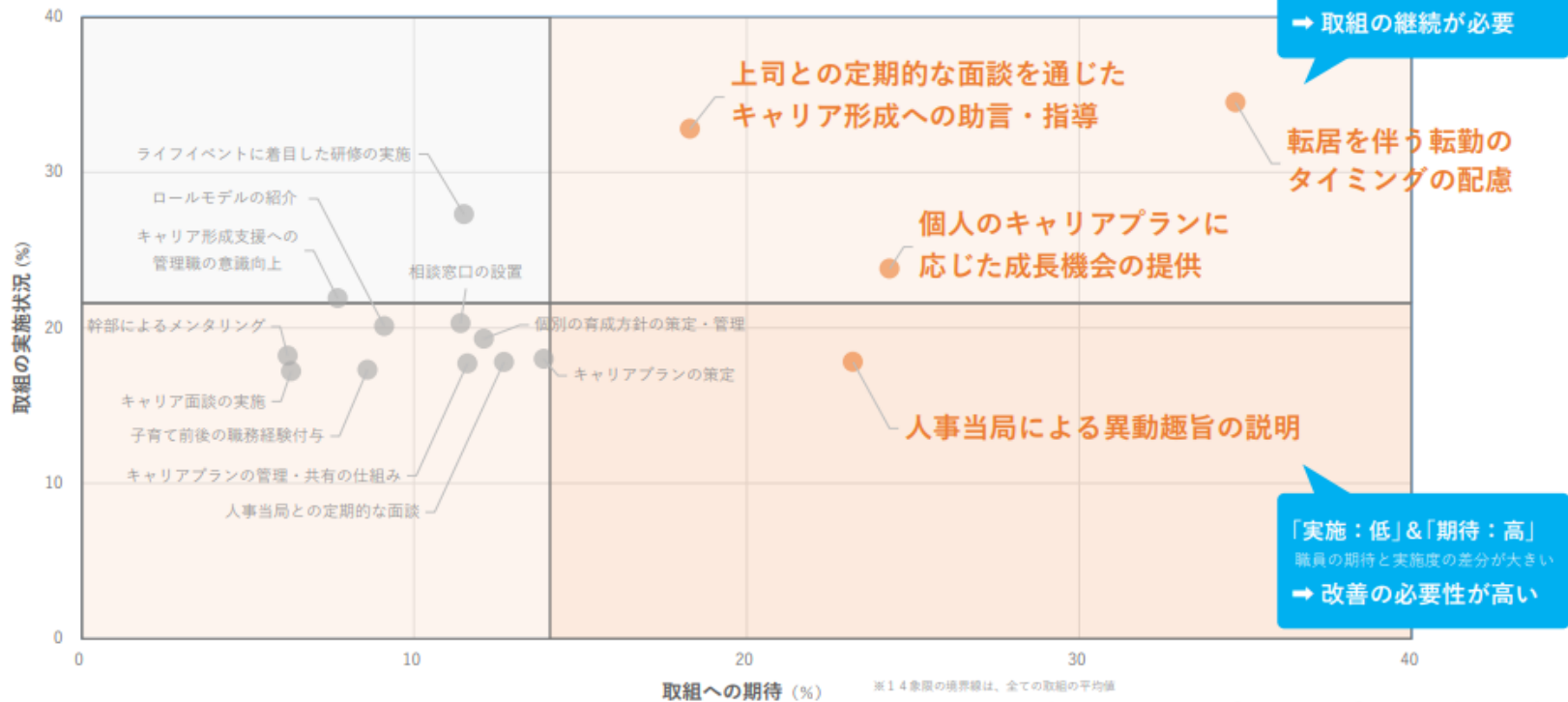
令和3年度働き方改革職員アンケート結果について（概要）⑦

キャリア支援

対応の方向性

- (1) **やりがいを高めるため**には、キャリア支援に取り組むことが重要
- (2) 職員が期待する取組は、「転居を伴う**転勤のタイミングの配慮**」「キャリアプランに応じた**成長機会の提供**」「上司との定期的な面談を通じた**キャリア形成への助言・相談の実施**」「人事当局による**自分の異動趣旨の説明**」
- (3) このうち、特に実施状況が低調な取組は「人事当局による**自分の異動趣旨の説明**」

キャリアに関して実施すべきと考えられる取組（期待）とその実施状況※1,2,3



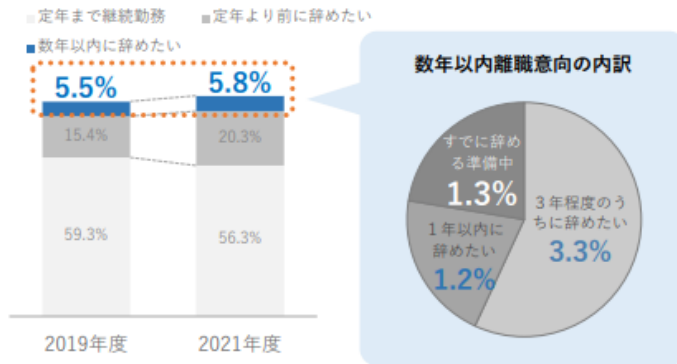
令和3年度働き方改革職員アンケート結果について（概要）⑧

（参考1）離職意向

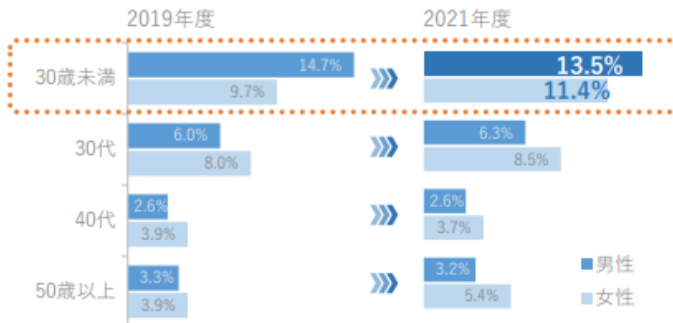
現状・要因

- (1) **離職意向**については、前回調査（2019年度）から**傾向に変化なし**
- (2) 30歳未満男性職員は7人に1人（13.5%）、30歳未満女性職員は9人に1人（11.4%）が離職意向を有している
- (3) 離職意向の要因として、30代以下の職員では、「**自己成長できる魅力的な仕事につきたい**」、「**専門性・スキルが磨かれている実感がない**」が多く挙げられており、**自己成長を実感できる魅力ある職場作りが必要**

(1) 勤務継続意向（全体）



(2) 数年以内の離職意向（年代別）※1



(3) 離職意向の要因 ※2

要因	30歳未満		30代		40代		50歳以上	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
長時間労働等で仕事と家庭の両立が難しいから	40.9%	51.5%	60.1%	58.4%	51.3%	61.8%	29.8%	46.5%
収入が少ないから	57.9%	52.9%	54.1%	39.5%	37.0%	19.1%	29.8%	22.1%
ハラスメント等、職場の環境が悪いから	38.5%	37.7%	46.8%	42.1%	49.7%	37.3%	31.3%	36.0%
もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたいから	72.3%	74.2%	69.5%	62.6%	63.3%	48.2%	39.7%	33.7%
仕事を通じて専門性・スキルが磨かれている実感がないから	57.3%	61.5%	65.1%	65.8%	64.3%	55.5%	39.3%	37.2%
すでに十分働いたから	26.4%	25.2%	38.6%	44.7%	50.7%	55.5%	71.0%	65.1%
今後キャリアアップできる展望がないから	61.8%	56.0%	65.8%	56.8%	66.0%	54.5%	45.4%	38.4%
自分の仕事ぶりが周囲の人に評価されないから	29.2%	27.1%	35.5%	27.4%	41.3%	29.1%	30.2%	25.6%

※1 「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）

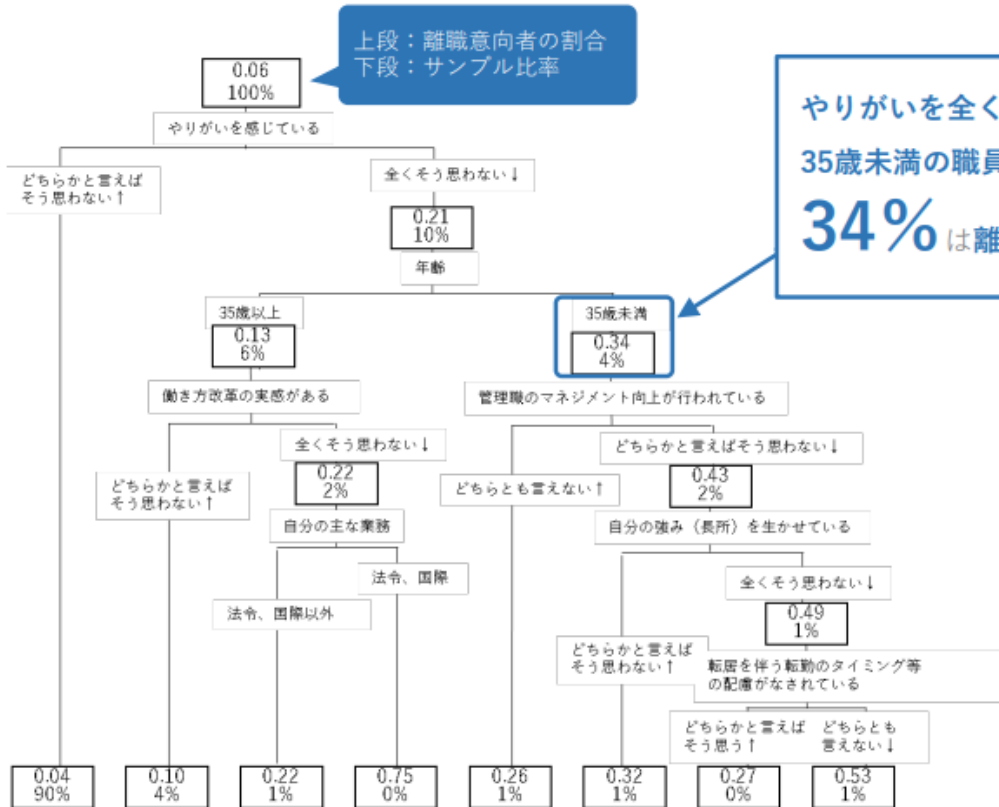
※2 「数年程度のうちに辞めたい」～「すでに辞める準備中」の回答者、非管理職のみ。各設問について、「大いにはあてはまる」、「どちらかと言えばあてはまる」を選んだ者の割合を記載。

令和3年度働き方改革職員アンケート結果について（概要）⑨

（参考2）離職意向が高い職員の特徴（決定木分析）

分析結果

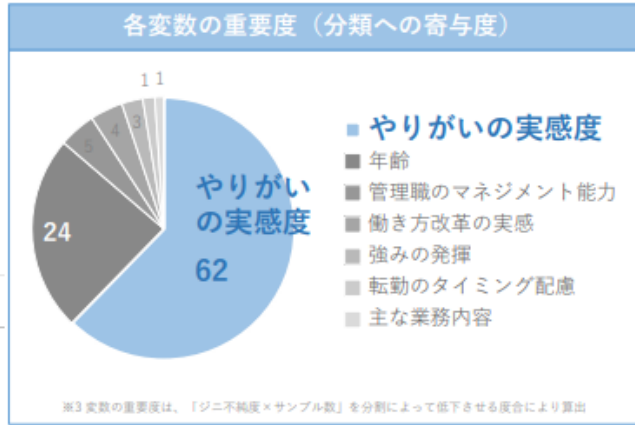
- (1) 離職意向の有無について、やりがいの実感度が一番重要な要素
- (2) 35歳未満でやりがいの実感が全くない職員にとっては、管理職のマネジメントに不満があるか、強みが発揮できる職場か、転勤の配慮があるかが、離職意向の有無に大きく影響する



上段：離職意向者の割合
下段：サンプル比率

やりがいを全く実感できていない
35歳未満の職員のうち、
34%は離職意向を有している

決定木に現れる変数の
重要性を相対的に評価



※3変数の重要度は、「ジニ不純度×サンプル数」を分割によって低下させる割合により算出

※1 従属変数を「離職意向の有無」、独立変数を「現在の仕事の実感、職場環境、職場のキャリア取組の実感、マネジメント実感、超勤手当の納得感、在庁時間の管理方法、働き方改革の実感、基本属性」として、決定木分析を実施
※2 離職意向者の割合は、「数年程度うちに辞めたい」～「すでに辞める準備中」を1、「定年まで勤めたい」「定年より前に、機会があれば辞めたいと考えている」を0として計算

令和3年度働き方改革職員アンケート結果について（概要）⑩

（参考3） やりがいに関連する要素（重回帰分析）

分析結果

「やりがい」は、①社会貢献の実感、②成長実感、③強み（長所）の発揮と強く関連する

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	95% CI	β	<i>t</i>	<i>R</i> ² （調整済み <i>R</i> ² ）
						0.634 (0.634)
成長実感	0.25*	0.00	[0.24, 0.25]	0.23*	59.05	7つの項目はやりがい 実感度の63.4%を説明
専門性・スキル向上	0.14*	0.00	[0.14, 0.15]	0.14*	35.41	
強み（長所）の発揮	0.23*	0.00	[0.22, 0.23]	0.21*	54.62	7つの項目はやりがい 実感度を有意に予測
周囲からの評価	0.04*	0.00	[0.03, 0.05]	0.03*	9.96	
キャリアアップの展望	0.08*	0.00	[0.08, 0.09]	0.08*	23.68	
収入満足度	0.06*	0.00	[0.05, 0.06]	0.06*	20.59	
社会貢献の実感	0.26*	0.00	[0.25, 0.27]	0.25*	68.52	

注. *N* = 51602. **p* < .001. *B* = 偏回帰係数. *SE B* = 標準偏差誤差. CI = 偏回帰係数の信頼区間. β = 標準化偏回帰係数. *R*² = 決定係数.

独立変数（上記7項目）の値が1上がった場合に、従属変数（やりがい実感度）の値がいくつ上がるか

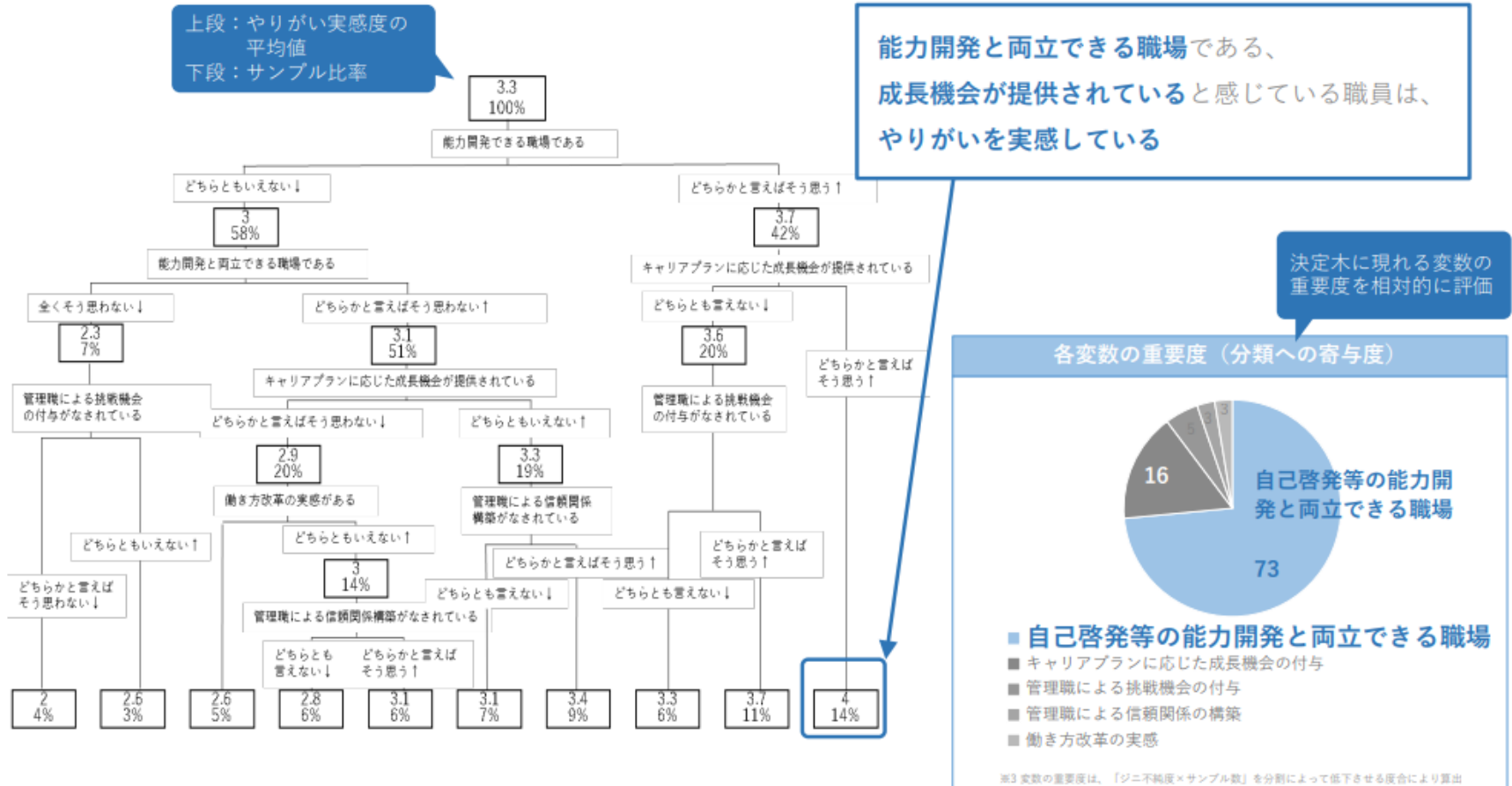
※基本属性やキャリア取組の実感等を統制した場合でも、係数は大きく変動しなかった。

令和3年度働き方改革職員アンケート結果について（概要）⑪

（参考4） やりがい向上につながる取組（決定木分析）

分析結果

やりがいを向上させるためには、「自己啓発等の能力開発と両立できる職場」であることが重要



※1 従属変数を「やりがいの実感度」、独立変数を「職場のキャリア取組の実感、マネジメント実感、職場環境、働き方改革の実感、基本属性」として、決定木分析を実施

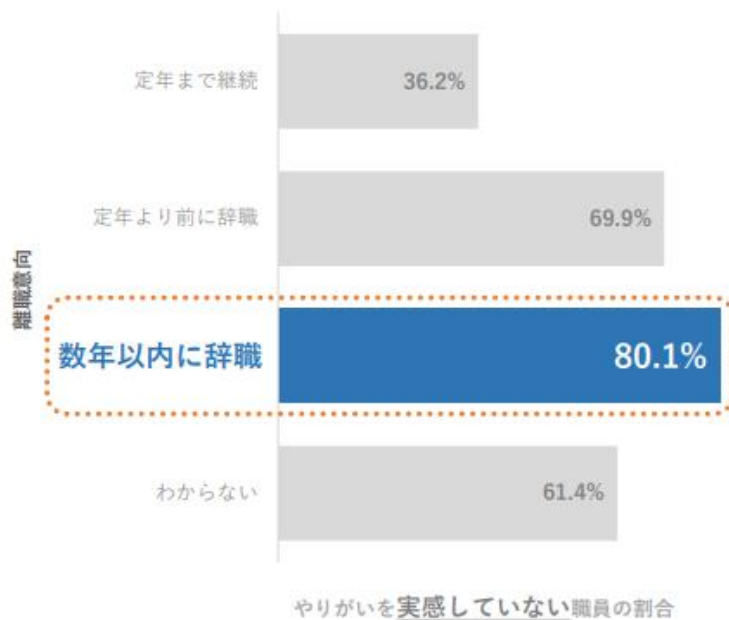
※2 やりがいの実感度は、「とてもそう思う」を5点、「どちらかと言えばそう思う」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「どちらかと言えばそう思わない」を2点、「全くそう思わない」を1点とし、その平均を求めた。

（参考5） やりがいと離職意向、能力開発できる職場の実感の関係

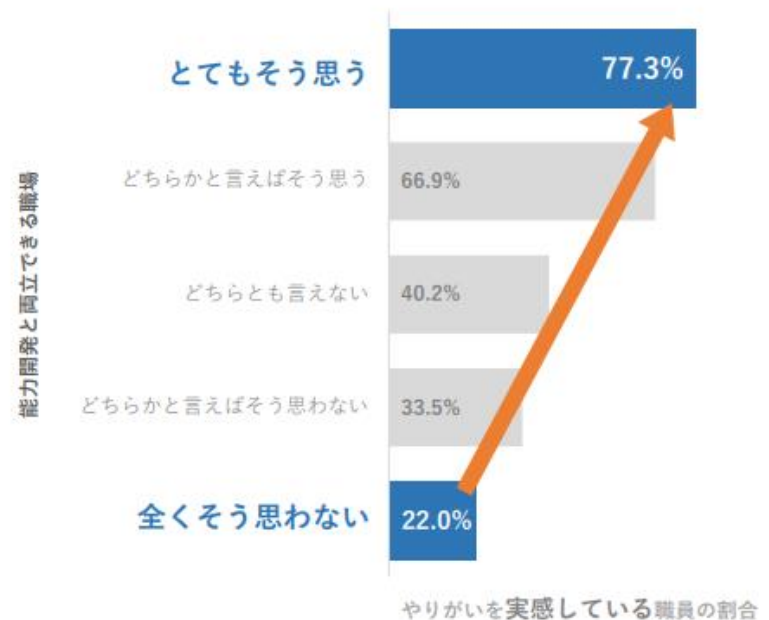
分析結果

- (1) 数年以内の離職意向を有する職員の8割はやりがいを感じていない
- (2) 能力開発できる職場と強く実感する職員は、全く実感していない職員と比べて3倍以上やりがいを感じている

(1) 離職意向別にみるやりがいの実感度※1



(2) 能力開発と両立できる職場の実感度別にみるやりがいの実感度※2



※1やりがいの実感について、「どちらとも言えない」、「どちらかと言えばそう思わない」、「全くそう思わない」の合計の割合を記載

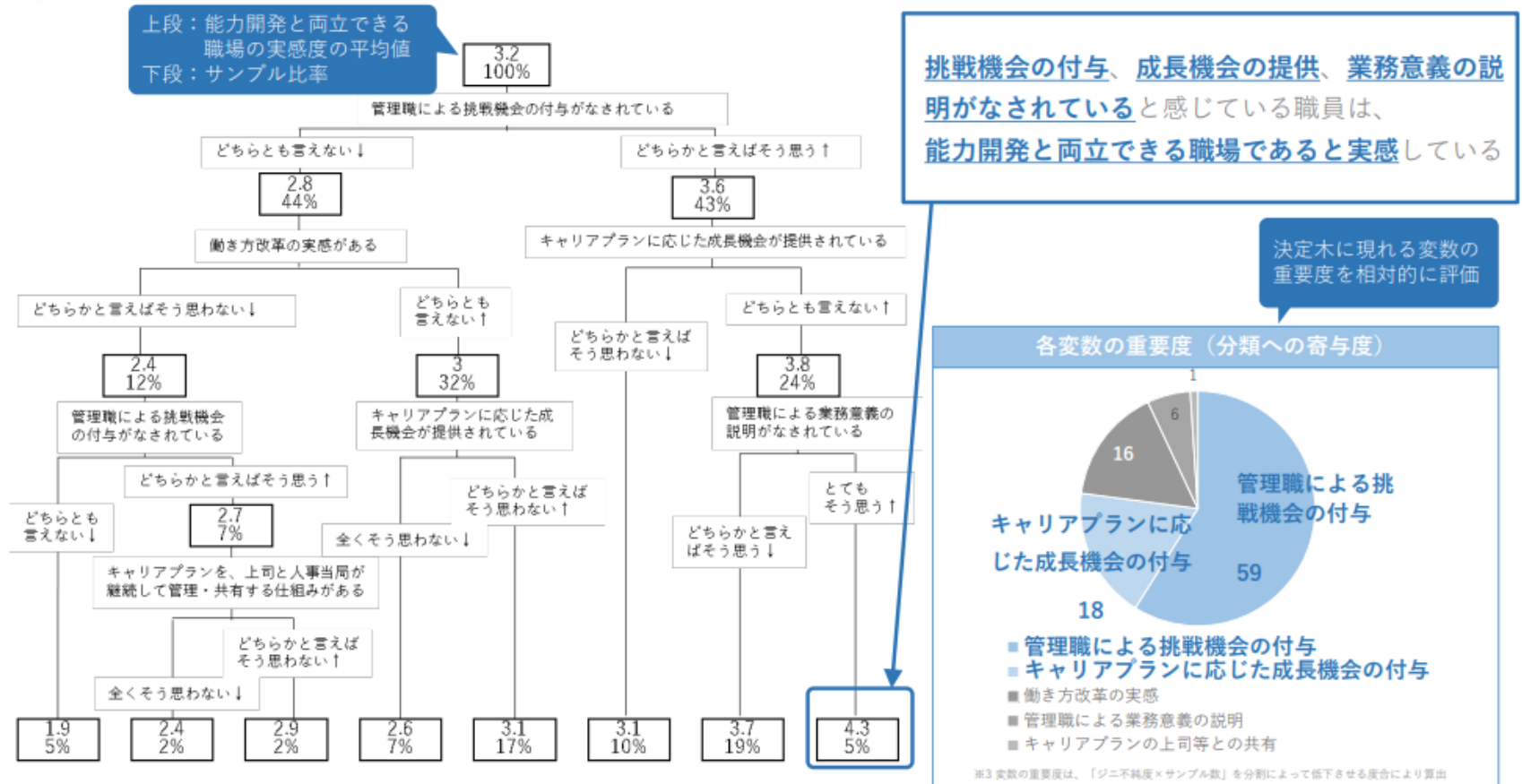
※2やりがいの実感について、「とてもそう思う」、「どちらかと言えばそう思う」の合計の割合を記載

令和3年度働き方改革職員アンケート結果について（概要）⑬

（参考6）能力開発と両立できる職場とは（決定木分析）

分析結果

自己啓発等の能力開発と両立できる職場と感ずるための重要な要素は、①管理職による挑戦機会の付与、②キャリアプランに応じた成長機会



※1 従属変数を「能力開発と両立できる職場」、独立変数を「職場のキャリア取組の実感、マネジメント実感、職場環境、働き方改革の実感、基本属性」として、決定木分析を実施

※2 能力開発と両立できる職場の実感度は、「とてもそう思う」を5点、「どちらかと言えばそう思う」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「どちらかと言えばそう思わない」を2点、「全くそう思わない」を1点とし、その平均を求めた。

令和3年度働き方改革職員アンケート結果について（概要）⑭

（参考7）男性育休

※「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業」（ただし、令和2年4月1日以前は、「育児休業」や「男の産休」）を指す。「男の産休」、育児休業のほか、育児時間や年次休暇など、育児への参画のために取得・活用できる休暇・休業を幅広く対象としている。

現状・ニーズ

- 潜在的な取得希望者は約8割。うち、**1か月を超える取得希望者は約5割**
- 子の出生後**1年以内の取得希望者は約9割**。取得する場合に、**分割での取得希望者は約7割**
- 取得した本人の感想として「子どもの成長に立ち会えて良かった」、「家族との関係が良好になった」などの**良い感想が多数**
- 同僚の感想として「自らも育児休業を取得したい」、「事前に説明があり安心した」などの**好意的感想が**、「迷惑だった」といった**否定的感想を大きく超過**
- 「男性育休」の取得実績自体は99.0%（2020年4月～6月）と高水準。**安定的な取得期間の確保**が課題。期間の考慮要素の上位は、「**上司や同僚の理解・協力**」、「**現在の職場への影響**」、「**職場の雰囲気**」といった職場環境に関するもの

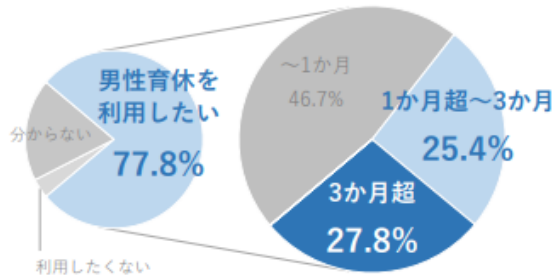
対応の方向性

取得回数の制限の緩和により**柔軟な取得が容易となった今般の法改正の機会を捉え**、男性職員が、出生後1年以内に1か月以上の「男性育休」を取得できることを目指す**現行の取組をさらに加速**



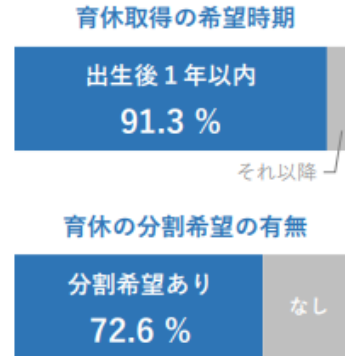
取得経験者を増やすことで**職場での好意的な雰囲気**を醸成する**好循環を実現**

(1) 育休取得希望と希望期間 ※1

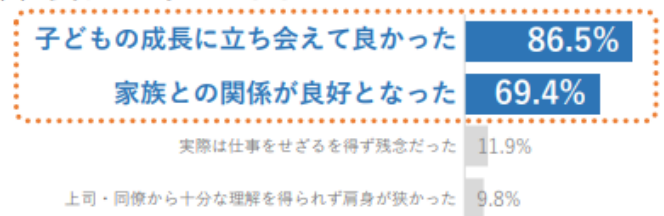


※1 39歳以下の男性職員の回答を集計したもの
 ※2 「とてもそう思う」、「どちらかといえばそう思う」の合計割合を記載
 ※3 あてはまるものを全て回答（複数回答）

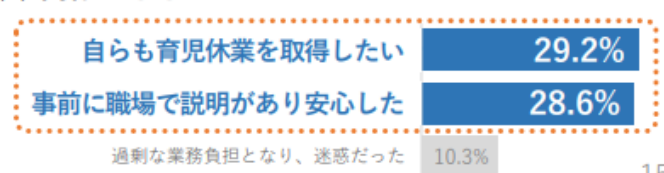
(2) 希望時期と分割希望 ※1



(3) 取得した本人の感想 ※2



(4) 同僚の感想 ※3

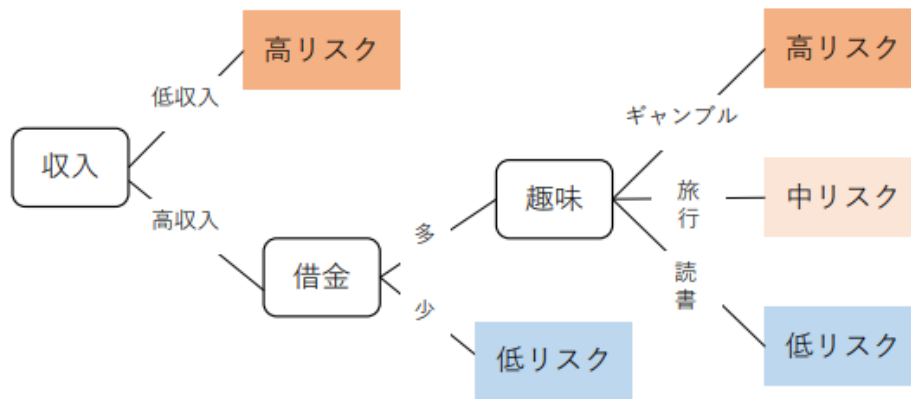


（参考8）決定木分析の概要

- 決定木分析とは、条件分岐を「木」の構造で表現した意思決定支援ツール
- オペレーションズ・リサーチで、目標を実現する可能性の最も高い戦略を特定するためによく使われる
- 近年は機械学習において頻用され、民間企業においても、オンライン検索、商品開発、信用スコアの算出などに応用されている

（1）決定木分析の具体例

例：ローンの焦げ付きリスクが高い人は誰か？
年齢、性別、収入、交友関係、趣味等のデータを使い…



（2）分析手法の比較

	決定木分析	クロス集計	回帰分析
解釈・理解のしやすさ	△	○	△
データ量・変数の増加	○	×	○
変数の組み合わせ	○	△	△
探索的分析	○	○	△

業務遂行のあり方について

市町村職員の業務のタスク分類①

- 内容：リクルートワークス研究所「持続可能な公務サービスのあり方を考える困難になる当たり前の維持－公務サービスの未来展望②－」（執筆：橋本賢二）
- 調査期間：2024年11月20日（水）から27日（水）
- 調査対象：特別区および市町村に勤務する正規の地方公務員（3,096）

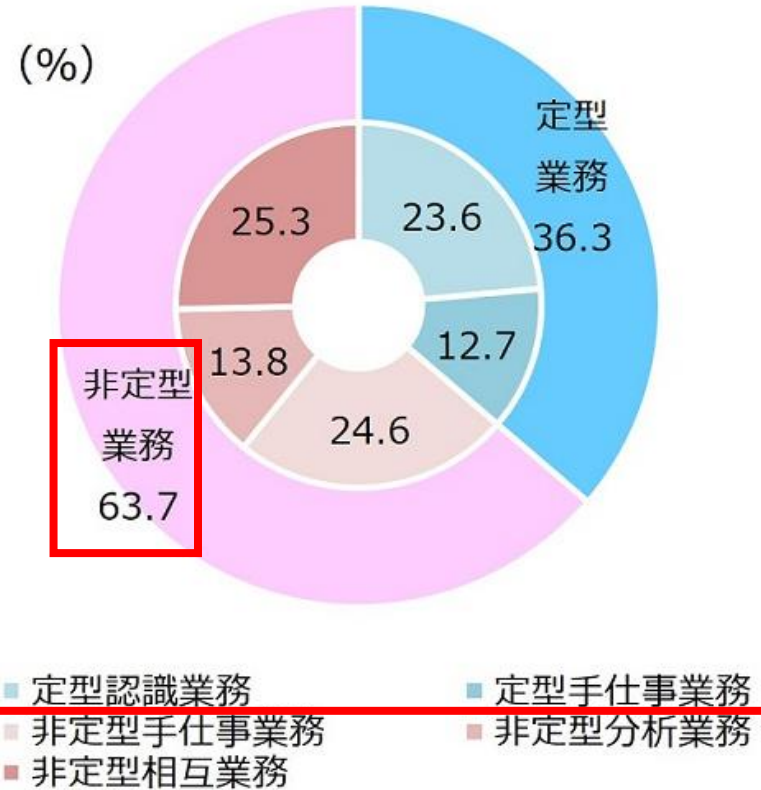
➤ 公務員の仕事を

- ① 定型認識業務（事務、検査・監査、監視など）
- ② 定型手仕事業務（手作業や機器の操作を伴う検査・監査、監視など）
- ③ 非定型手仕事業務（窓口対応、警備、運転、修理・修復など）
- ④ 非定型分析業務（研究、調査、設計など）
- ⑤ 非定型相互業務（管理、調整、折衝など）

の5つに分解。

- 市町村職員全体の平均を集計すると、**非定型業務（ノンルーチン業務）が63.7%**と高い割合を占めている。

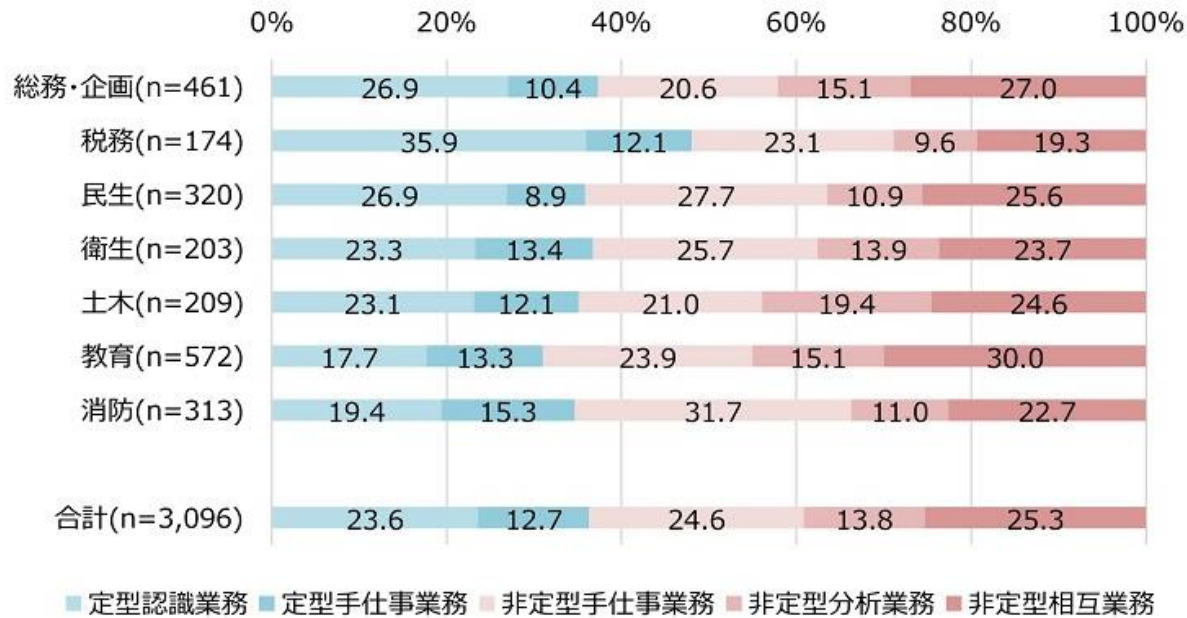
【市町村職員の業務のタスク分類（全体）】



出典：リクルートワークス研究所（2024）「基礎自治体職員業務実態調査」

市町村職員の業務のタスク分類②

【市町村職員の業務のタスク分類（職務別）】



出典：リクルートワークス研究所（2024）「基礎自治体職員業務実態調査」

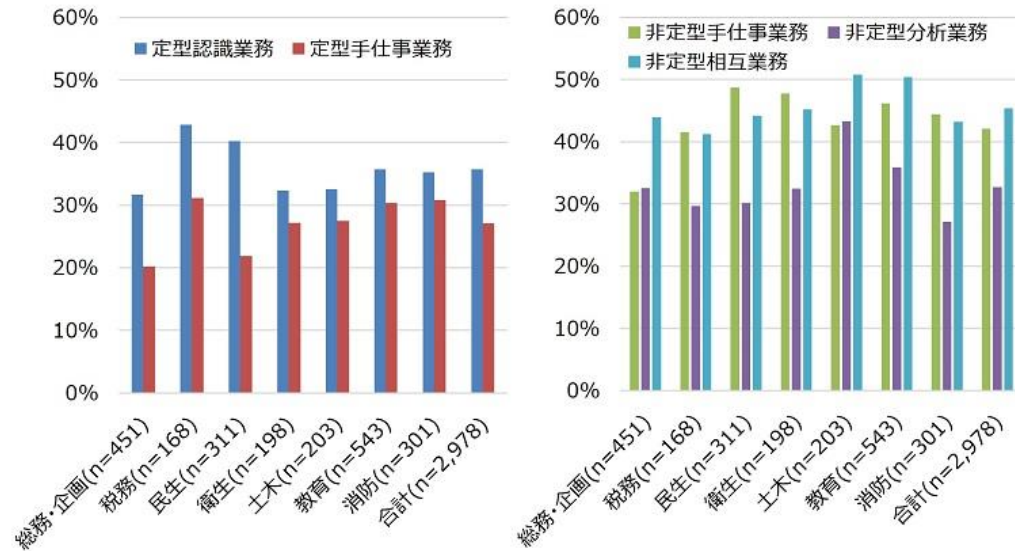
※ 小数点第2位を四捨五入しており、内訳の合計が100%にならないことがある。

- 定型業務が最も多いのは税務部門で48.0%、他の部門では定型業務の割合は4割
- 非定型業務に着目すると、対人コミュニケーションである非定型相互業務が教育部門（30.0%）、総務・企画部門（27.0%）で、抽象的な課題を解決する非定型分析業務が土木部門（19.4%）で、柔軟な対応が必要になる非定型手仕事業務が消防部門（31.7%）で高くなっている。

市町村職員の業務のタスク分類③

- 業務の増加量を比較すると、**定型業務よりも非定型業務の方が増加している**とする回答の割合が高い。
- 定型手仕事業務は、総務・企画部門や民生部門以外の部門で、定型認識業務は、税務部門（42.9%）と民生部門（40.2%）で増加しているとする回答が多い。
- これらの部門には申請を受け付けて、それらが法令や基準に適合しているか否かを判断する業務が多くあることから、**申請件数や認定が増加していること**や**職員が限られているなか1人あたりの職員が多く業務量をこなしている**ことが示唆される。

【市町村職員の業務量の変化（職務別・タスク分類別、「増加している計（※）」の回答割合）】



※「4. やや増加している」「5. 増加している（+20%以上）」と回答した割合を「増加している計」として集計
 出典：リクルートワークス研究所（2024）「基礎自治体職員業務実態調査」

- **非定型業務はいずれの職務や業務でも増加**しているとする回答が多い。
- 非定型手仕事業務は民生部門（48.7%）や衛生部門（47.7%）で、非定型分析業務は土木部門（43.3%）で、非定型相互業務は土木部門（50.7%）と教育部門（50.4%）で増加しているとする回答が多い。
- **特に土木部門においては**、いずれの非定型業務も増加しているとする回答が多くなっていることから、**業務量が全体的に増加している状況**が示唆される。他の部門と比べて非定型分析業務の比率が高い土木部門は、業務を担うための専門的な知識が必要となる部門でもある。業務を担える人材が限られる部門での業務量の増加は、一部の人への業務の偏りが生じる原因となりかねない。

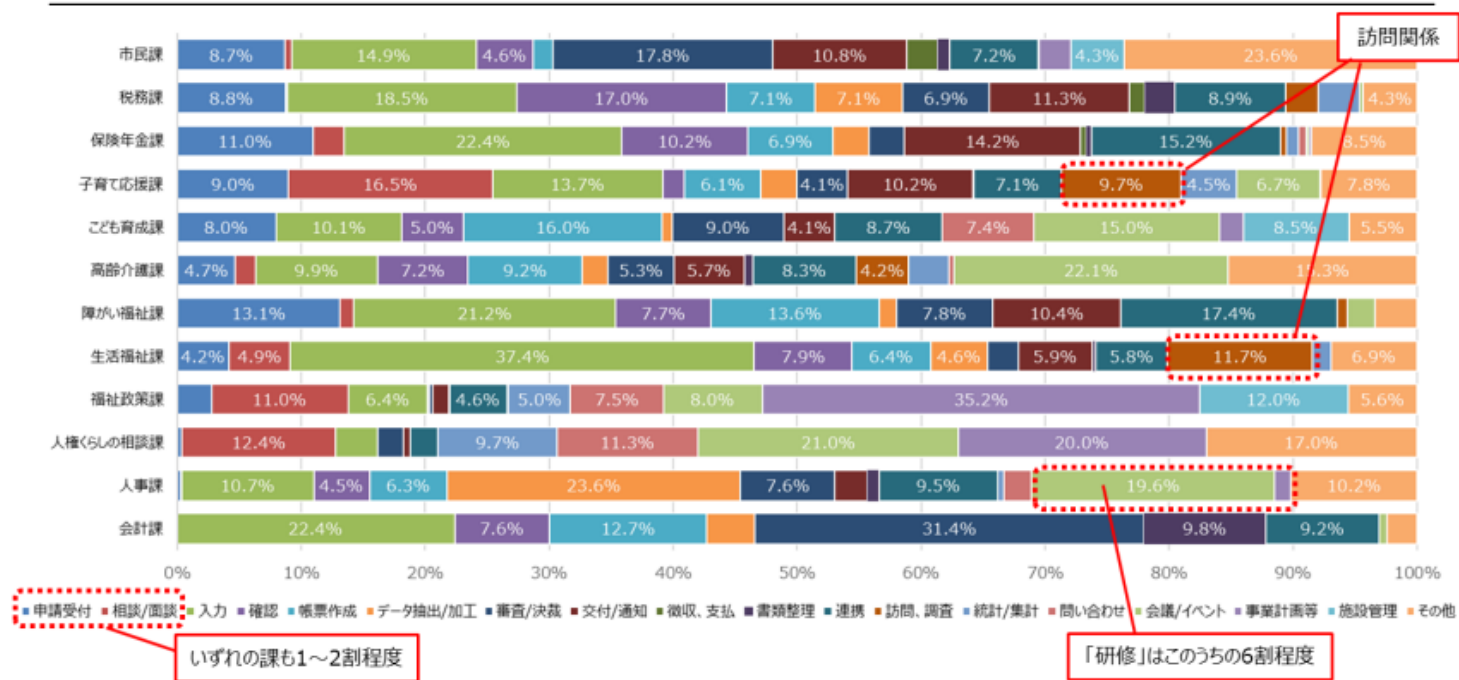
自治体における業務量分析の事例（大阪府泉大津市）

現行業務の棚卸し・分析

現行業務の棚卸し結果

- 各課で実施している業務の各作業を前述の事務の属性（申請受付、相談／面談、入力、確認等）に分類し、**事務の属性ごとの業務量を分析**
- 現状は入力や確認、帳票作成、データ抽出といった**事務作業が半数程度**と多い（事務作業は入力、確認、帳票作成、データ抽出、書類整理、他機関との連携、統計/集計と定義）
- 申請受付や相談／面談の**窓口対応**についてはいずれの課においても**1～2割程度**

課別 事務分類ごとの業務量の割合



※出典：総務省HP「平成30年度業務改革モデルプロジェクト（泉大津市 業務改革推進プロジェクト事業）」
https://www.soumu.go.jp/main_content/000611110.pdf