

# 政府における人的資源のデジタル管理 デンマーク公共財務管理庁における人事データの活用 令和4年度人事院国際講演会③

令和5年3月28日(火)、デンマーク財務省の一部である公共財務管理庁で、人事プロセスのデジタル業務開発を担っている、上級人事管理コンサルタントのトーマス・デュー氏を招き、「人事プロセスのデジタル化」をテーマにオンライン講演会を開催しました。本稿ではその概要を紹介します。

国際課

## 一 講演の概要

### 《公共財務管理庁とは》

デンマークでは、各大臣の下に省があり、その下に局・庁があります。私は、財務省の下にある四つの庁のうち、公共財務管理庁に所属しています。主要な業務として、約一六〇の政府機関に対し、国の会計、政府の調達プログラム、人事・経理・財務などに係る管理システムを提供しています。また、財務省に対して、財務や人事管理に係るシェアードサービス（共通業務の処理システム）の提供も行っています。

### 《公共財務管理庁の戦略》

公共財務管理庁は、最小限の資源で管理・運営を行うという戦略を持っています。そして、その方法としてデジタルを活用しています。デジタル化を進めていくにあたっては、最小の資源を使いながら効率よく運営していくと同時に、良いユーザーエクスペリエンスを届けるといった両方を考えなければなりません。これは人事プロセスのデジタル化においても共通の考え方であると思います。

人事プロセスにおいては、候補者を惹きつけ、採用するためのブランディングやデジタル採用ソリューション、そして採用後、

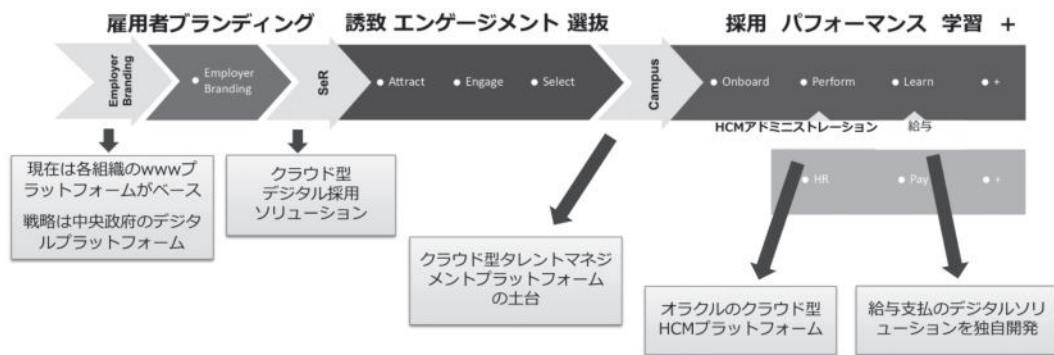


トーマス・デュー  
(Mr. Thomas Due)  
デンマーク公共財務管理庁  
上級人事管理コンサルタント

職員が学び、業績を上げ、給与を受け取るためのタレントマネジメントシステム、管理システム、給与システムがあります。

私たちは、一つの大きなシステムを持つのではなく、人事管理、財務等の複数のシステムを生かしていこう、そしてシステムの間で統合していこうという戦略をとっています。これらのコアとなる管理システムの中で全ての職員データであるマスターデータを作成し、それを複数のシステムが使うことで、いくつもデータセットを作らなくてもよいということになっています。現在は、複数のデータの統合度を徐々に上げていき、データの再利用を促していくということに取り組んでいます。以下、それぞれのシステムについて説明します。

# 我々が政府機関に提供している人事施策やデジタルソリューション



AGENCY FOR PUBLIC FINANCE AND MANAGEMENT

## 《採用システムについて》

私たちの採用システムは、全ての採用プロセスをシステムの中に入れていきます。求職者は、入力フォームに名前、電話番号、アドレス等を入力して、履歴書などを添付して応募票を送ります。送られてきた応募票は全てシステムの中に入ってくるので、候補者全体の傾向を把握することができ、候補者の履歴書、経験等をシステム上で確認することができます。また、採用担当者は皆、それを見て候補者を評価することができます。面接を行う時にはシステム経由で招待をします。このように採用プロセス全てがシステムの中に入っているため、応募票などもプリントアウトして記入する必要はありません。現時点では、紙での応募票も受け付けていますが、紙で提出された応募票等はデジタル化して、システムの中に入れていきます。このようにして集めたデータを活用して、最終的には自動化を進めていければと考えています。

## 《管理システムについて》

新しい職員を採用すると、その職員が人事の管理システムの中に入ってきます。これは全体のコアシステムで、オラクル社ベースのシステムになっています。ここで

は、職員のデータを作る時には、登録フォームに情報を入力するだけなので、間違えることなく効率的に作成することができます。ここで作成したデータが、給与システムやタレントマネジメントシステム（キャンパス）といったものと連携されています。そして、それが政府ITサービスともつながっています。また、社会保障番号などもここに紐付けられています。このようにしてシステムが統合されています。

## 《オンボーディングシステム》

これは、採用後、新しい職員が、仕事を始める前に、新しい職場について学ぶことができる、オンボーディングのための研修システムです。これはタレントマネジメントシステム（キャンパス）の中で行われます。このシステムはeラーニングにも使用しています。システムの中にたくさんeラーニングのコースがあるので、そこから必要に応じて選んで受けていくことができます。というわけです。管理者側では、参加者のデータが集まってくるので、それを見て、何人くらいがコースに出席しているのか、あるいは管理者側からプッシュ配信をしてeラーニングのコースに参加してもらうことができますという仕組みもあります。この

データは、月に一度実施される上司との面談において、自分の能力開発の計画や育成計画について話をする際にも活用されています。

#### 《業績管理・給与交渉》

業績のレビューを行うときにもシステムが使用されています。管理職は年に一度、職員の業績を評価します。この評価は、全職員を対象とした年に一度の育成面談と年間給与交渉のベースとなります。ここでは、職員の業績だけでなく、重要な人的資源であるか、リーダーのポテンシャルがあるかなどのデータも収集しています。そして管理職は、自分の部下の情報をシステム上で見ることができ、現在は庁内で開発された部内のシステムを使用していますが、将来的にはタレントマネジメントシステム（キャンパス）を使いたいと考えています。

#### 《満足度調査》

財務省とその下の庁では、新入職員に対して、入庁三か月後に、組織への定着状況を確認するためのアンケートを実施しています。そして、その他の職員に対しても、それぞれの役割における満足度調査を実施しています。また、職員は毎年、上司に対するリーダー評価を記入しています。リー

ダー評価の実施は、リーダーがリーダーとして成長するための方向性を示してくれるものになります。また、職員が辞める際には、その雇用状況を振り返るための退職時アンケートを実施し、組織内の各オフィスでその分析結果について議論するということも行っています。

#### 《勤怠管理システム》

これは自分が何時間働いたか、どんな仕事に時間を費やしたかを登録するシステムです。病気休暇や休日もこのシステムに登録され、管理職は毎月、登録内容を承認します。また、残業時間の管理にもこのシステムを使っています。このデータをもとに、どういう状況で病欠が多く発生するのか、などといった分析も可能です。

#### 《経営分析ツール》

経営分析ツールを使って、全ての管理職と幹部が、自分のオフィスに関する予算データや人事データ、病気休暇、残業時間、休暇の残日数、人事配置等を含め全てのデータの閲覧できるシステムです。これらのデータを分析することで、例えば、病気休暇の取得を減らすための対策等を考えることができます。

#### 《電子文書管理システム》

これは、省庁の文書管理や、意思決定が必要な案件の決裁処理のために開発されたもので、案件処理の決裁過程が完全にデジタル化されています。同じシステムの中で、幹部向けに処理案件が整理されており、承認フォローの機能も用意されています。このように、タブレット一つで意思決定のプロセス全てが完結できるため、紙を印刷して内容を確認するという必要がなくなりました。

#### 二 主な質疑応答

《デジタル化のプロセスとして、最初に着手したのはどの分野か》

二〇年ほど前に、給与システム、会計システムをデジタル化したのが最初です。その後、一五年前にタレントマネジメントシステム、一〇年前に採用システム、そして直近は、管理システムという形で発展させてきました。この中では、採用システムが最も容易に導入しやすい分野だと思います。

《将来的にどのような形を最終形として目指しているのか》

同じデータを二度入れなくてもよい形態ということが理想形としてあります。例え

ば、採用時にデータが入ったら、職員となった後も、ずっと同じデータを使っていくことができるということです。現在は、採用システム、そして管理システムの両方に二回データを入力する必要がありますが、最初のデータを確認さえすれば、再度入力する必要がないという形になることが、最も達成したい段階だと思っています。

《各自のシステムを残しつつデータだけを一括して管理することのメリットとデメリット》

我々のシステムは、約一六〇の省庁で使われているものです。これらの省庁が全て同じシステムを持つことはできませんので、異なるシステムを使っても同じデータを扱えるということがメリットとして挙げられると思います。

逆にデメリットとしては、統合が必要だということ。しっかりと間違いなく統合・連携する必要がありますが、メーカーが違ったりすると統合が困難になりますので、そこはダウンサイズするということになると思います。

《デジタルツールを人事管理に用いることで、管理職や職員にどのようなメリットが

あるか。また、そのメリットをどのように評価しているのか》

管理職にとっては、データを一覧しながら職員を管理できることがメリットだと思います。職員にとっては、採用システムを使って容易に新しいポストに応募できるのがメリットだと思います。

《労働時間の分析に関連して、残業時間が多い要因についての分析を基にどのような対策をとっているのか》

管理職が自分の部下の残業が多いと気付いた時には、上司に対して、人手不足で残業が多いので、新たに職員を採用してもよいかの相談をすることが一つの方法としてあります。また、繁忙期だけ非常に残業が増えるということがあれば、少し仕事が落ち着いている期間に通常よりも少し勤務時間を減らして働く、あるいは業務が多い時にはその中身を見て減らすべき部分を考えるということを行っています。そして、自分の部署内で一人の職員に負荷が集中していることがあれば、他の職員に業務を割り当てる等により、一人当たりの業務量を平準化していくという努力を行うこともあります。

### 三 まとめ

今回の講演では、デンマーク政府におけるデジタルツールを活用した人事管理の取組について、データの収集・分析・活用等に係る具体的な事例を紹介いただき、多くの反響をいただきました。

今後も国際講演会を通じて、各国の最新の事例を学ぶ機会を提供していきたいと思っています。

