

公務員白書特別テーマプロジェクトを振り返って

先月号でご紹介した公務員白書の特別テーマ「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」は、公募により集まった10名から成るプロジェクトチームにより調査・分析、原稿の執筆が行われました。白書公表後間もない6月下旬に、4名のメンバーからプロジェクトを通して感じた思いを語っていただきました。

月報編集部



澁木さん

丸さん

久保さん

東さん

【参加者プロフィール】（敬称略）

- 東 寛朗（室長級）
- 久保 花菜子（係長級）
- 丸 千尋（係長級）
- 澁木 亮（係員）

「チームへの参加が決まった時点で、特別テーマの取組を通してやりたいと思ったことがあれば教えてください。」

〔澁木〕 データやデジタルの活用と聞いて、まずイメージしたことは、自分自身の能力、スキルの言語化でした。現在の自分に備わっている能力と、自分が将来描きたいキャリアやなりたい自分になるために必要なスキル、資質などが客観的に言語化されることにより、現状と目指すべき姿のギャップを埋めるために何をすべきかということが見えてくるのではないかと考えました。キャリア形成の一つの考え方として、そんなことができたらいいなと。

データ活用の身近な具体例として、転職診断のアプリがあります。いくつかアンケートに答えると、自分の性格や考え方の傾向が文章化されて、こういう職種が向いていると示してくれます。あくまで一つの

分析結果ではありませんが、データ活用の一つの可能性として、自分なりに考えた上で臨むことができたら良かったと思います。

〔東〕 データやデジタル活用について先端的な取組をしている民間企業の生の声・本音に迫りたいと思っていました。担当者の肌感覚も伴うような「現場の一次情報」にはヒントが詰まっていると思うからです。なぜ、データやデジタルの活用に至ったのか。活用の効果をどう捉え、運用してみてもどこに困難を感じているか。こうしたことをつづさに聞いて回りたいと考えていました。

〔久保〕 私は、これまでの業務で民間企業の給与等を調査する中で、組織の在り方やそこで働く人の働き方、組織に求めているものが以前よりも多様化していると感じていました。

また、友人や後輩などがキャリアについての悩みを抱えていたり、自分自身も、これからのような能力を身につけていきたいのか、組織としては自分に対してどうあってほしいのかと組織と個人の在り方を模索していた時期であったため、今回のテーマを通し、このヒントとなるようなものを得たいと思い、参加を決めました。各府省の

人事担当者へのヒアリングでは、普段は聞くことのできない組織側の観点から、人材育成・業務遂行に対する思い、今後の組織と個人の関わり方などを聞くことができ、大変勉強になりました。

〔丸〕私は、データやデジタル技術の活用の具体的な先行事例を調べる前に、現状調査や分析を行うことが大切だと考えています。実際に人材マネジメントを行う側の人事担当者・行われる側の職員がどのようなことに問題意識を持っているのか、彼らにとってのあるべき姿とは何か、そして今の姿とあるべき姿のギャップを埋めるためには何が課題となるのか、現状を把握することがまず第一に必要なと考えました。課題などが明確になって初めて、データやデジタル技術の活用の先行事例から、課題を解決するために何が適用できるのかといったことを検討できるのではないかと考えます。今回取り組んだ公務職場に関する意識調査の再分析では、職員の職場に対する意識を知ることができました。

―調査の設計・分析等で苦労したこと、民間企業や外国政府の取組に触れた率直な感想をお聞かせください。

〔澁木〕私は、公務と民間企業の意識を比較するアンケート調査の設計、分析に携わりました。課題に対するアプローチを考えるためには、現状の把握が重要であると考えましたが、課題を浮き彫りにするための問いかけを考えることに苦労しました。自問自答し、あるいはチームメンバーと相談しながら、仮説を立ててアンケート項目を設計しました。

アンケート結果の分析では、回答結果がどのような現状を表しているのか、初めはまるで分かりませんでした。頼れる先輩方からお知恵をいただきながら、どのように分析できるのかを考え、同じデータでも、見方を変えれば異なる結果が見えてくるということを学びました。

その結果、これまで肌感覚で感じていたことなど、立てた仮説が客観的なデータとして現れたときは、自分の感覚が間違っていないかったという確証が得られて、とても面白かったです。今度は自分の力だけでも、そうした気づきを得たいと思います。それが今後の自分への課題ですね。

〔丸〕公務職場に関する意識調査の再分析について、苦労したことが二つあります。一点目は分析する環境が整っていなかった

ことです。データやデジタルをテーマにしているのですが、それらを扱う環境を整えるのが大変です。例えば、新たに分析ツールを使いたい時、デジタル庁に申請して利用可能かどうかを検証してもらう必要がある、ツールのインストールにはセキュリティの制限があり思い通りのツールを使えなかったなど、分析をする際のハードルが高かったです。よりスムーズな環境整備が可能になれば公務の膨大で有益なデータを更に活用することができるのではないかと感じました。

二点目は、自然言語処理技術を使ってテキストデータの分析をしたのですが、その結果をどこまで白書に載せていいのかが悩ましかったです。これまでは人が膨大なデータを一つ一つ目視で確認していました。ケアレスミスが発生するリスクはあるとしても、従来の公務組織では人間が目視で総当たりに確認していることの信頼は高く、白書にも結果を載せやすい側面がありました。他方、計算機での分析結果となると、学術的には確立された定量的な手法であっても、全員に納得してもらえないような説明を行うことが難しく、そのような分析結果を白書にどこまで載せていいのか最後まで悩みました。

今回は、白書への掲載にあたり、自然言語処理による結果が正しいのか、一つ一つローデータを目視で確認しましたが、デジタル技術の使用にこのような工程が必要になるのであれば、デジタル技術を使って効率化するといった恩恵をあまり得られないように感じました。データやデジタル技術を人材マネジメントに導入する、例えば人工知能を導入する際などにも同様の問題が発生すると考えられます。データやデジタル技術を活用して得られた結果をどこまで信頼して導入するのは、今後整理する必要があると考えます。

〔久保〕私は、各府省の人事担当者へヒアリングを行いました。国家公務員と一口に言っても、府省ごとに組織文化や人の育て方、必要としている人材が異なっており、それによって人材戦略も異なってくるというのを感じました。離職防止のための対策や、やりがいをもって働ける環境の整備、個人に寄り添った人事などほどの府省も必要だと感じており、それに向けた様々な対応策もあります。例えば新しいデジタルツールを全府省に導入し、人事データの整備に使用する、などといった画一的な方法はかえって府省それぞれの組織文化に馴染

まず、いたずらに作業の手間を増やすだけとなる恐れもある、という部分には十分気を付けていかなければいけないということを実感しました。

〔澁木〕私も各府省ヒアリングに同行して、感じたことがあります。現場の人事担当者の皆さんも、職員一人一人に寄り添ってきめ細かにマネジメントしたいという思いは共通していました。やりたいけれど、やる余裕がないという声が多かったです。データやデジタルの活用は、きめ細かなマネジメントにより職員の意欲ややりがいを高め、人材確保や育成を通じて行政のパフォーマンスアップを実現するためのツールなので、あるツールを各府省に使うってください、と十把一絡げに押し付けるのではなく、ケースバイケースでうまく取り入れてもらおう、選択肢の幅を広げるという方向で議論を進めていけるといいのかなと思っています。

〔東〕民間企業等の人事担当者とのやり取りの中で特に次の二点は印象的でした。まず、「個々の従業員の持てる力を余すことなく引き出す」ことに対する切迫感の強さです。事業環境の変化が激しく、課題が日々

複雑高度化する中で、これまでの勝ちパターンがもはや通用しない現状に人材の面からも素早く対応し続けていかねばならないことを、決して表面的ではなく、現実的な課題として語られていました。職員一人一人の経験、強み、専門性、キャリア志向、ライフスタイル等を把握し、適材適所の配置や育成につなげる。そして、個のパフォーマンスを高め、個の総体である組織のパフォーマンスを更に向上させていく。この過程では多様で膨大な情報を扱いますから、安定的な実務運営のためには、情報を標準化し、その上でデータ化することが重要になります。各社とも、それに当たりデジタルを活用することが有効であり必須と判断されていたわけですが、背景の切実な問題意識に触れ、私も身の引き締まるころがあり、改めて、このテーマに取り組むことにやりがいを感じました。

二点目は、「データやデジタルの活用自体が目的化してはならない」という意識の強さです。ある企業の方は「データやデジタルは魔法の杖であるかのような印象を持つ人が多いですが、それは違います。例えばサーベイでは、組織ごとに文脈があるため、数値の意味は組織ごとに異なります。なぜこうなったのかを各組織が考え抜き、

次の一手を打つ。このプロセスこそ本質的なのです」と話されていました。年次報告書においても、デジタルはあくまで手段である点を明確に示しました。今後、検討を進めていく上でも、そもそも何を成したいがためにデジタルを活用するのか？という問いに向き合うことが重要だと思っています。

―知見を深めていく中で、人事院のマネジメントや公務全体のマネジメントに生かしたいと思った取組がありましたら教えてください。

〔久保〕三つありまして、まず一つ目はジョブディスクリプションの作成です。ただ、ジョブディスクリプションと言っても、ライトなものを想定しています。各課・各係での担当業務内容は事務分掌規程などに既に定められてはいますが、個人的にはそれぞれの業務内容がイメージしにくい、興味を持ちにくいのではないかと感じています。このため、これとは別に、自分の課・係のPRをするような感覚で、もっと親しみやすいジョブディスクリプションがあっても良いのではないかと考えています。

二つ目は、既存のメンター・メンティーの制度を少し発展させ、職員同士の交流の

活性化ができないかと考えています。例えば、人事院であれば、在外研究員派遣に興味があるメンティーに対し、メンターが、在外研究員としての経験がある他の職員を紹介し、実際の経験などを話してもらうことなどを想定しています。紹介に当たっては、メンター自身が知っている職員を紹介することも可能ですが、データベースなどを使用し、「在外研究員派遣」というキーワードで登録している職員を検索できるようにする仕組みがあれば、メンターの交流範囲に限らない職員の紹介ができるのではないかと考えています。

三つ目は、官公庁と民間企業との間で、人材が行き来できる仕組み（リボルビングドア制度）の活性化です。双方の世界を経験することで、新たな気づき・発想を得ることができないのではないかと感じています。

〔丸〕私は外国政府の取組について、デンマークとフィンランドを調査したのですが、職員に寄り添う、職員を大切にすることが、職員に受けました。例えば、エンゲージメントサーベイを年に数回繰り返し行い、ただ単に調査を実施して終わりではなく、サーベイ結果を分析する専門の部署が、部署ごとの職員の職場満足度などを詳細に

時系列で分析し、経年変化を含めた分析結果を管理職員にフィードバックしています。さらに、管理職員は、その結果を踏まえて改善すべき点があれば改善方針を検討しています。そういったところから職員一人一人を大切にしていることが感じられました。

また、日本では役職や採用年次に応じて研修を受講することが多いと思います。他方、海外は、そのような研修以外にも、多種多様な研修コンテンツが桁違いにあり、その中から、職員個々に、今後必要とされるスキル・能力に応じて、受講してもらいたい研修を勧めています。さらに本人が受講したい研修がある場合は上司が承認すれば、自由に研修を受講することができます。このような仕組みが既に存在している点も参考にしたと思います。

〔澁木〕これから活用が進んでほしいと思っていることは、まずはエンゲージメントサーベイです。定期的に実施することで、月ごとの単位で職員の仕事への向き合い方や満足度がどれだけ変化してきたかを可視化し、その都度向かうべき方向性を見極めながら、試行的に次の一手を考えることができる点が魅力的だと思います。ただし、調査の規模が大きいと定期的な実施は

難しいため、ある程度焦点を絞って質問項目を設計するなどの工夫が必要になります。

また、研修や官民交流も含めて、個々人の希望や事情に寄り添ったマネジメントができる環境が整ったらいなと思います。そのためには、人事担当者と職員との面談等を活用して情報を集めるとともに、その情報が一覧化され、検討に必要な材料が取り残されないようにすることが重要です。これは優先的に着手してほしいですね。

さらに、自分のキャリアを考えるきっかけとして、自分が話してみたい人と話すことができる環境があるといいと思います。ある府省では、掲示板に有志のプロフィールを掲載し、その人に話を聞きたい人が誰でもアプローチできるように整備をしているという話があり、すごく素敵だなと思いました。

〔東〕全て実現させたいです（笑）。が、まずは、サーベイを活用した組織開発に取り組みたいですね。データに基づき、優先的に取り組むべき組織課題を特定し、組織での対話を通して改善していくという一連の流れを人事院に根付かせたいと思っています。また、例えば役職段階ごとに求められるスキル等の可視化にも取り組みたいですね。

人事院に限らず、特に若手の方の「公務で専門性やスキルがあまり身につかない気かして不安」という声に数多く接しており、かねて、公務での勤務経験を通して得られる能力等の言語化の必要性を感じていました。例えば、次に目指すポジションに求められるスキルはどのようなものか、一方で、自分のスキルの「現在地」はどこか、もう少し解像度を高めて語るための「物差し」を作ること、現在よりも効果的・効率的な育成と成長を実現できるのではないかと思っています。このような取組はデジタルとも相性が良く、民間企業や外国政府でも、スキルの保有状況等をデジタルにより可視化し、職員の育成・成長に活用している事例があります。公務でもチャレンジしてみたいですね。

―最後に、年次報告書としてまとめきれなかった気づき、載せきれなかった思いがあれば教えてください。

〔丸〕デジタル化が目的にならず、デジタル化することによって職員や組織にとってどのようなメリットがあるのか、しっかり示して実現していくことが重要だと思います。

外国政府の話を聞くと、データを一元管理する環境を整えるだけでも数年かかっていることが分かりました。やみくもにデータやデジタル技術を活用することを急ぐのではなく、本来の目的を達成するためにはどのようなデータをどのような形で収集・蓄積する必要があるのか、長くデータベースを活用し続けるためにはどのような設計をする必要があるのか、データの活用基盤の整備にもしっかり取り組んでいかなければならないと考えます。しっかりした基盤がないと本来の目的の達成が難しくなると思いますので、データやデジタル技術を活用する前の基礎となる準備にも労力を割いて取り組む必要があると考えます。

〔濫木〕今回の年次報告書に掲載したデータやデジタルの活用を、今後どのように実現していくのかということが大きな課題だと思います。年次報告書を書いてこれで終わりではないと感じています。

―むしろここからが始まりということですね。貴重なお話をありがとうございました。