

# 公務職場の魅力と課題を考える 〜国家公務員の意識調査データを通して〜

株式会社日本能率協会総合研究所 組織・人材戦略研究部長 海津 忠宏

## 1. 今回の意識調査の考察

平成二八年度と令和二年度の二回の「公務職場に関する意識調査」（人事院実施）に携わり、また、弊社が支援した民間企業の調査結果を踏まえ、公務と民間企業（注1）における共通または異なる点（領域（注2）や傾向などを述べる。

### (1) コンプライアンスに関する高い評価

行政職俸給表(一)が適用される職員のうち、本府省庁勤務者に限るが、平成二八年度調査との経年比較では、「ハラスメント防止（パワハラ）の防止度、セクハラ（セクハラ）の防止度などで構成」した「法令の理解・遵守（法令やルールの理解度、法令や倫理の遵守度、不祥事の再発防止の取組などで構成）」など、コンプライアンスに関する項目で改善が見られている。

### (2) 改善の余地があるキャリア開発

行政職俸給表(一)が適用される職員のうち、本府省庁勤務者に限るが、平成二八年度調査との経年比較では、「上司マネジメント」を構成するロールモデルの存在、キャリアに関する部下への助言は否定的傾向が見られ、同様に自身の将来

イメージも否定的な傾向が見られた。いずれも改善が進んでいない。民間企業においても「キャリア開発」は課題となっており、同様の傾向がうかがえる。

### (3) 否定的な公務の将来性と職場の推奨意向

新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、民間企業においても会社の将来見通しについては明るいとは言いがたく、会社の推奨意向が高いとはいえない。公務の将来性も府省庁の職場推奨度も否定的な回答が見られる。

### (4) 国家公務員としての誇り・職場満足度

・定着の意思を高める方向性  
因子分析を行った結果、一一の領域の中でも「全体的な意識」は、国家公務員としての誇り、府省庁の職場満足度、国家公務員としての定着の意思などで構成され、調査結果において「総合指標」といえる。

「全体的な意識」との相関を眺めると、「組織マネジメント（適切なトップマネジメント、組織方針の浸透度、現場重視の姿勢などで構成）」が最も相関が強く、次いで「仕事への積極的な取組

（仕事におけるチャレンジ、仕事の改善姿勢、今の仕事のやりがいの実感などで構成）、「報酬・処遇（給与の満足度、福利厚生への満足度などで構成）」、「個を尊重する組織（個々の事情に応じた働き方、ワーク・ライフ・バランス、職員を大切にす風土などで構成）」が続いており、この結果は、民間企業と概ね類似している。

つまり、職務に誇りを持ち、満足度を高め、定着させていくには、適切なトップマネジメントを進め、職員にチャレンジを促し（チャレンジができるようにして）、給与・福利厚生を改善、職員を大切にす風土の醸成が効果的といえる。さらに、公務の特徴である「公共に奉仕する職場風土」を高めることが、後押しをすると考えられる。

### (5) 仕事への積極性に関係する公共に奉仕する職場風土

公務の特徴といえる領域「公共に奉仕する職場風土（府省庁の社会貢献度、府省庁の国民への奉仕度、所管行政の責任ある推進などで構成）」が「全体的な意識」との相関<sup>(注3)</sup>が中程度である。また、「仕事への積極的な取組（仕事にお

けるチャレンジ、仕事の改善姿勢、今の仕事のやりがいの実感などで構成）」にも中程度の相関が見られた。

民間企業においては、仕事のやりがいに影響を与える要素として、自身の成長実感（専門性・職務遂行能力の向上）、達成感（目標達成）、上司・同僚から褒められること（周囲から認められること）、お客様からの感謝などが挙がる。

一方、インフラの運営・構築に関するような（インフラとの関係が強い）企業においては、前述の要素のみならず、社会貢献度が仕事のやりがいに大きく影響している。やはり、公務の特徴が垣間見える。

### (6) 年齢別、職務の級別、職制段階別、採用区分別の回答傾向

年齢別回答結果を見ると、新卒の多い二〇歳前半の平均値が高く、概ね三〇歳台に向けて下がり（底が三〇歳前半または三〇歳台後半）、その後、四〇歳台から上昇する。民間企業では一般的に、研修が多く育成段階で日々刺激を受ける半人前の二〇歳前半から、一人前になっていく二〇歳台後半、後輩・部下が生まれる三〇歳台へと成長していく。そ

の過程では、業務の量と質が高まり、業務の範囲が広がり、目先の業務の処理で手一杯、また、責任が増していくことで、ストレスがかかり、評価（平均値）は低下していく。その後（三〇歳台後半または四〇歳台で）、仕事の進め方や勘所を理解し、自身が関与する仕事の範囲が広がり、組織への理解も高まっていく中で、仕事の面白さや醍醐味をより感じるようになるようになり、評価が上昇する、といった傾向が数多く見られる。

自身のこれまでの経験に照らし合わせると、思い当たるところもあるのではないだろうか。

行政職俸給表<sup>(一)</sup>が適用される職員について職務の級別を見ると、概ね年齢別と同じトレンドとなっていると推測する。

職制段階別の回答傾向についても、係員から係長級へと平均値が下がるが、係長から課長補佐級、そして、民間企業における管理職となる室長級になると平均値が上昇していく。特に一般職から管理職へと変わる課長補佐と室長の間で大きく上昇する様子は民間企業と似た傾向といえる。一般的には職制段階が上がるにつれて、評価は高くなるものの、室長級から課長級で低下している。民間企業に

においても、ある階層で一旦評価が落ちるケースがある。それらの企業の特徴として、例えば、権限が少ない割に責任が大きいといった、割の合わない「職制がある場合に同様の結果が見られる。ただし、今回の意識調査の「課長級」の結果を見るに当たっては、本府省庁の課長級の結果も、本府省庁と対極にある出先機関の課長級の結果も含まれている点に留意が必要である。

採用区分別の回答傾向も、民間企業同様、総合職等は企画・立案に携わることが多く、一般職等よりも仕事のやりがい、挑戦のしがいを感じ、全体的に評価が高い。このように、回答傾向に公務と民間企業とで共通点が数多く見られるのは、比較する民間企業の人事制度と公務における人事諸制度に極端な差が少ないことと表れといえる。

## 2. 民間企業における従業員意識調査の最新動向

公務と民間企業においては、回答結果に多少の違いはあるが、大まかな回答傾向では類似した点が多く見られた。ここからは民間企業における従業員意識調査の最新の

動向について述べることにし、公務職場において役立てていただきたいと思う。

### (1) 従業員意識調査の設問内容

これまでの従業員意識調査（以下「意識調査」とする）は、仕事（業務の内容・量、充実・達成感）、職場（環境、人間関係）、上司（業務遂行、コミュニケーション）、人事制度（評価、処遇、人材開発、福利厚生）などに関する現状の評価（満足度）の可視化を行い、評価の低い不満要因（人事課題）の解消につなげていた。

近年は、生産性向上や定着率向上・離職防止の観点から、組織の満足度<sup>注4</sup>だけでなく、仕事に対するモチベーション<sup>注4</sup>、組織へのエンゲージメント<sup>注5</sup>、組織へのロイヤリティ<sup>注6</sup>にフォーカスを当てた調査や、それらに影響する要素（例えば、理念・ビジョン・方針の浸透、信頼感、チャレンジ、変革の意欲・実感、貢献実感、成長実感、キャリアなど要素）なども取り入れた意識調査が見られる。さらには、社会的な要請や組織課題の多様化に伴い、働き方改革（ワーク・ライフ・バランス、テレワーク）、ダイバーシティ<sup>注7</sup>を取り込み、人事領域の枠を超えたような、コンプライアンス

（法令遵守、ハラスメントなど）などの設問を盛り込むケースが増えている。

これまでの傾向を振り返ると、「働きやすさ」と「働きがい」の状況を把握するような調査へと進展している。

### (2) 意識調査の設問数・実施頻度

意識調査は、上述の通り、設問の範囲・領域が広く、また、各社各様の課題を盛り込み、設問数は五〇～一〇〇問程度に及ぶ。

回答に要する時間は三〇分以内であり、三〇分以内に終える分量が調査票の目安といえる。

調査の企画や設問の検討を経て、紙の調査票（印刷・配付・回収・データ入力）、Webアンケートによる調査（画面構築・データのダウンロード）を行い、集計・分析、報告書・組織別フィードバック資料の作成までには、調査の企画段階から数か月を要する。

時間を要することから、調査結果に基づくPDCAサイクルを回していくため、意識調査においては、毎年、二年～三年に一回程度の実施（頻度）が一般的となっている。

これに対して、月次、四半期ごとなど

表

	従業員意識調査	パルスサーベイ
イメージ	健康診断	血圧測定
頻度	年に1回、2～3年に1回	毎週、毎月、四半期ごと
調査方法	紙のみ、Webのみ、紙・Web併用	Webのみ
主な利用目的	現状把握、マネジメントの改善、制度や施策の効果測定・導入・変更、理念・ビジョン・方針の浸透、マネジメントの改善	現状把握、マネジメントの改善
設問範囲	仕事、職場、上司、人事制度、(経営)トップマネジメント、働き方改革、ダイバーシティ、コンプライアンス、総合的指標(会社満足度、会社への愛着・誇り、推奨意向)など幅広く	仕事、職場、上司など範囲限定
設問内容	現状の評価 肯定・満足/否定・不満の理由や意向・希望、受容性などの深掘り	現状の評価
設問の見直し	大(相対的)	少(相対的)
設問数	50問～100問程度	10問程度
アウトプットイメージ	報告書、組織別フィードバック資料など	集計結果、BIツールを利用した図表など

高頻度実施の「パルスサーベイ」(注1)を導入する企業が見られる。特徴は、仕事、職場、上司など、職場の状況の把握やマネジメントに資する設問に限定した内容で、設問数は10問程度(所要時間は二～三分以内)に絞り込んでいること、印刷・発送・回収・入力に時間を要する紙の調査票は避け、Webアンケートシステムを通じた即時集計と素早い結果の出力(閲覧)を可能にしていることである。パルスサーベイは、定点観測による期間内の変化を捉え、PDCAサイクルを素早く回すことを主眼とした仕組みとなっている。

なお、企業によっては、意識調査を年に一回の「健康診断」、パルスサーベイを日ごろの「血圧測定」のように位置付け、併用することもある。

### (3) 意識調査のアウトプット

意識調査の当初は、人事戦略、人事施策の検討や効果測定など人事企画向けの意識が強く、アウトプットが「幹部向け・人事部門向け(全社)報告書」のみということもあった。しかし、全社の結果を現場のマネジメント層にフィードバックしても、自身が預かる部署の結果ではないので、マネジメントの見直しに

はつながりにくい。また、全社員（現場の社員）にフィードバックしないため、現状への認識が弱く、課題改善へ積極的な関与がないことから、「ライン長向けの組織別フィードバック資料」、「全社員向けのフィードバック資料」の作成を進める企業が増えている。いずれも現場と課題を共有し、自分ゴト化を進めているものといえる。

なお、組織別フィードバック資料については、個人特定への配慮をしながら、細かい組織単位でのフィードバックを展開したり、資料作成のツールとして、Microsoft Excel、Powerpointだけでなく、BITツール<sup>(注8)</sup>を取り入れようとする動きが見られる。

#### (4) 意識調査の活用の広がり

経営層がこれまで以上に意識調査にコミットしており、その結果、意識調査の活用範囲は、人事課題の掘り起こしや人事部門だけのものではなく、広がりを見せている。

##### ① KPIマネジメントへの活用

意識調査の結果（例えば、会社満足度、会社への愛着・誇り、推奨意向、組織の活性化、モチベーション、理念・ビジョ

ン・方針の浸透など）を人・組織に関するKPI<sup>(注9)</sup>として、活用するケースが見られる。例えば、部門ごとの管理指標、グループ経営における関連会社の管理指標などに用いている。

##### ② 中期経営計画・CSRレポート・統合報告書への掲載

意識調査の結果を非財務情報として取り扱い、中期経営計画、CSRレポートや統合報告書に掲載し、ステークホルダーへのPR、ESG投資を意識した動きが見られる。

##### ③ 採用における活用

採用活動に意識調査の結果を用いるケースもある。自社の採用サイトに調査を定期的に実施し、（第三者機関から評価を受けて）、改善へと継続的に取り組んでいることをアピールし、新卒採用にプラスの効果を期待する動きもある。

##### ④ 他部門での活用

前述の通り、意識調査をKPIとして取り入れたり、中期経営計画、CSRレポートや統合報告書への掲載を進めると、人事部門以外の経営企画部門、総務部門などを巻き込み、調査結果を活用することになる。

さらに、意識調査に、コンプライアンス

、安全などに関する項目を取り入れて、法務部門、安全推進部門などでも巻き込むこともある。

なお、巻き込む背景には、そもそも部門間の連携が乏しい、もしくは、調整に手間がかかるため、従業員に向けて個別に複数の調査を行い、その結果、従業員に重複感や負担感が生まれたことがある。また、従業員の意識・行動に影響を与える、土台となる要素として、組織風土があり、組織風土は組織の満足度、組織へのエンゲージメント・ロイヤリティだけでなく、コンプライアンス、安全にも影響するなど、（分析において）共通する要素となり得るからといえる。

#### (5) 意識調査と他調査・データとの連携

部門間で調整して一つの意識調査に取りまとめる動きがある一方で、例えば、従業員満足度調査、理念浸透調査、コンプライアンス意識調査、CS意識調査、安全意識調査など各種意識調査をそのまま残しつつ、部署や個人で紐づけて、関係性を分析することもある。

同様に、ストレスチェック、（社内でする）自己申告書とのケースもある。さらには、意識調査と様々な人事デー

タを組み合わせるなど、HR Tech<sup>(注1)</sup>の領域に進む動きもある。

### 3 おわりに

意識調査において重要なことは、現状の把握で終えるのではなく、調査結果を基に職場環境、人事管理の改善など「活用」につなげることに、言い換えれば、施策やアクションプランを立案し、少しでも「実行」まで展開することが大切である。

意識調査の実施後、間をおかずに施策に取り組んでいる民間企業では、一定の成果を得て、次回の意識調査において結果が向上する。さらに結果を振り返り、改善するなどPDCAサイクルを回している。当然、成果が得られるので、社員の意識も高まる。結果として「組織への信頼感」を増していく。今回の公務職場に関する意識調査の結果も、公務職場における「正のスパイラル」への契機になることを期待したい。

(かいつ・ただひろ)

#### 【参考文献】

海津忠宏・社員意識調査の最新動向と今後の課題 「企業と人材」二〇一九年一二月号、PI4PI9、株式会社産労総合研究所  
経済産業省主催 経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会 第二回研究会 経済産

業省 経済産業政策局 産業人材政策室  
マーサージャパン株式会社

(注1) 本著における民間企業とは、主に日系企業で、職能資格等級制度の色が濃い(年収における評価の割合が少なく、概ね毎年昇給)企業を指す。

(注2) 令和二年度調査においては、全体像を把握するべく、因子分析を行い、六八の設問を一一の因子にまとめて、一一の領域(「全体的な意識」、「報酬・処遇」、「組織マネジメント」、「個を尊重する組織」、「仕事への積極的な取組」、「公共に奉仕する職場風土」、「ハラスメント防止」、「法令の理解・遵守」、「上司マネジメント」)を設定している。

(注3) 二つの項目間の関係の強弱を測る指標

(注4) 本稿では「仕事への意欲・仕事のやりがい」と定義

(注5) 本稿では「組織への愛着、組織への誇り」と定義

(注6) 本稿では「組織の推奨意向」と定義

(注7) 設問を絞り込んで調査を短期間に繰り返し(高頻度で)実施する調査手法

(注8) ビジネスインテリジェンスツールの略

(注9) 重要業績評価指標

(注10) 人事を意味する「HR: Human Resources」と、技術を意味する「Technology」を掛け合わせた略語。人事課題に、ビッグデータ解析や人工知能、クラウドなどの最先端テクノロジーを活用して、解決へと導くソリューション・サービスのこと

## Profile

かいつ ただひろ  
海津 忠宏



2005年10月、株式会社日本能率協会総合研究所に入社。その後、従業員満足度を中心に、戦略浸透度、個人と組織活性化、人事制度の定着・評価に関する調査研究に従事。近年は、民間企業のみならず官公庁からの依頼や委託に基づき、従業員満足度(ES)、コンプライアンス意識等に関するアンケート調査や、意識調査結果を用いた管理者向け研修、施策の実行支援なども手掛ける。