

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

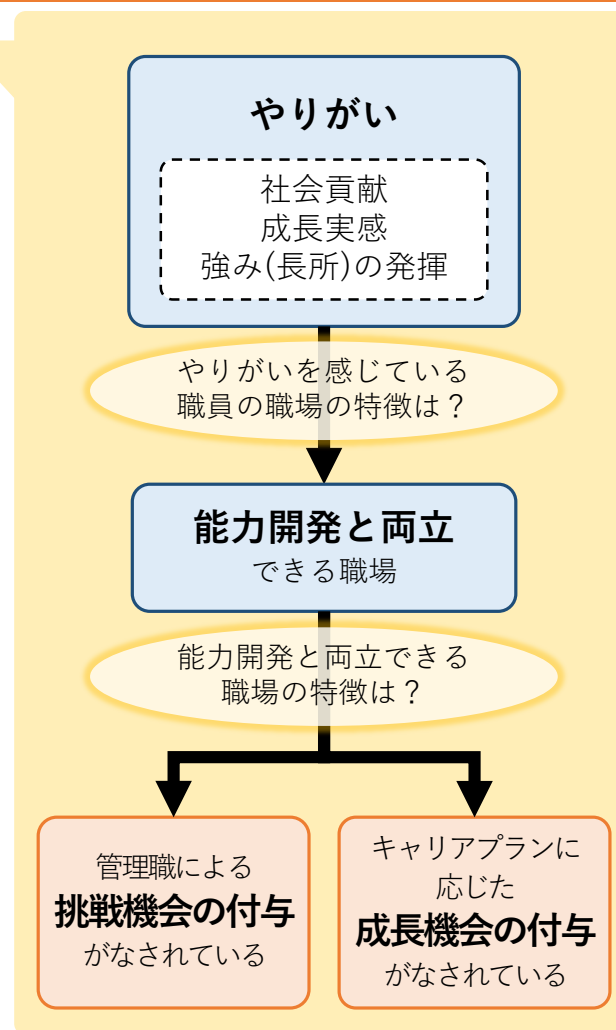
今後更に取り組むべき方向性

「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



働き方改革（現状分析）

現状・ニーズ

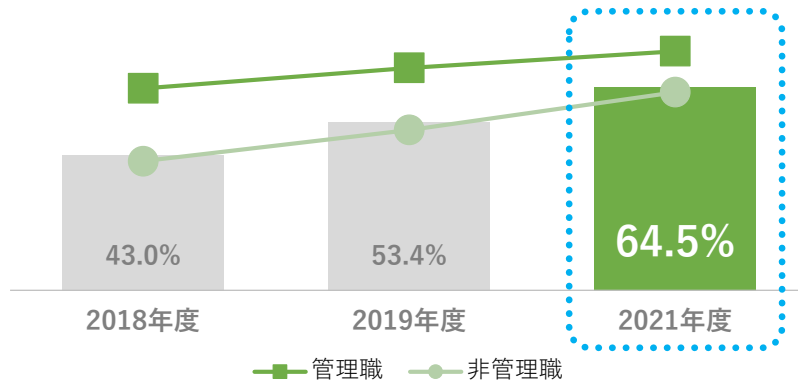
- (1) 働き方改革の実感度は過去3回の調査で着実に増加。一方、引き続き**非管理職は**管理職に比べて**実感度が低い**傾向
- (2) **約半数**の職員が働き方改革が進まない原因として「**非効率・不要業務**」と回答
- (3) 働き方改革において重要な取組の上位3つは、「**業務の廃止・効率化**」、「**テレワーク環境の整備**」、「**管理職のマネジメント向上**」

対応の方向性

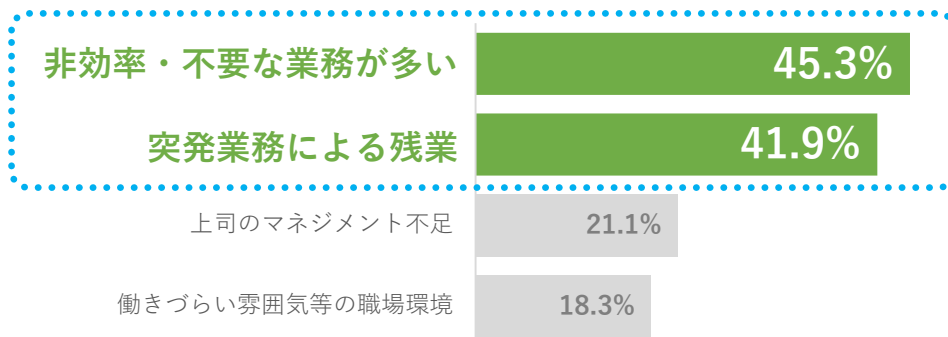
- 引き続き、WLB指針の2つの柱の
- ①「**業務効率化・デジタル化の推進**」
 - ②「**マネジメント改革**」
- に取り組んでいく必要

（具体的な課題・対応の方向性は、次ページ以降に記載）

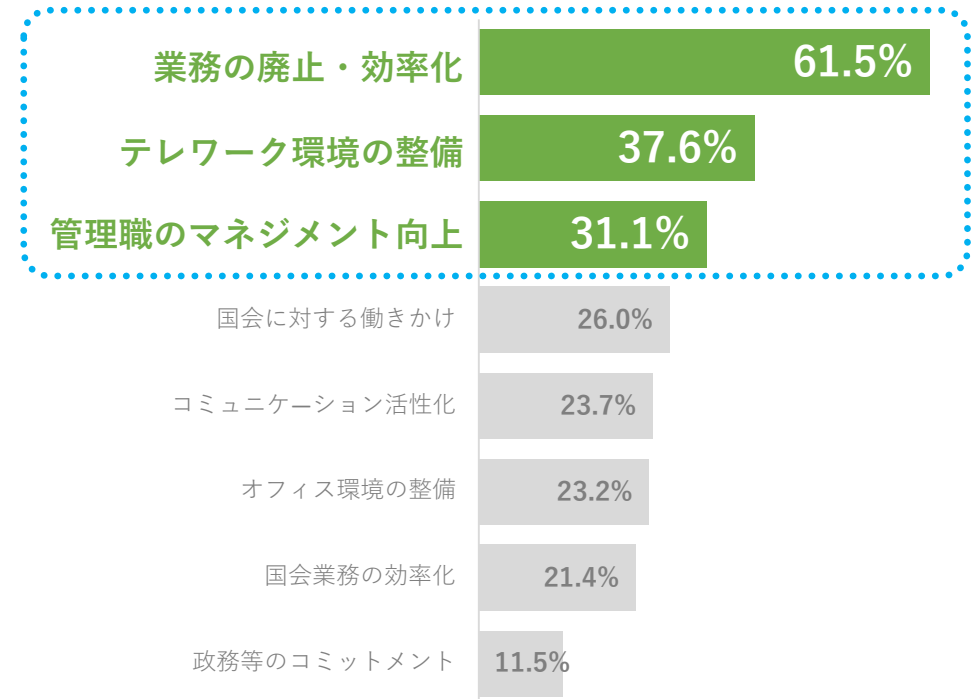
(1) 働き方改革が進んだ「実感あり」の割合 ※1



(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

働き方改革（業務効率化・デジタル化の推進）

現状・ニーズ

- (1) 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
- (2) 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」

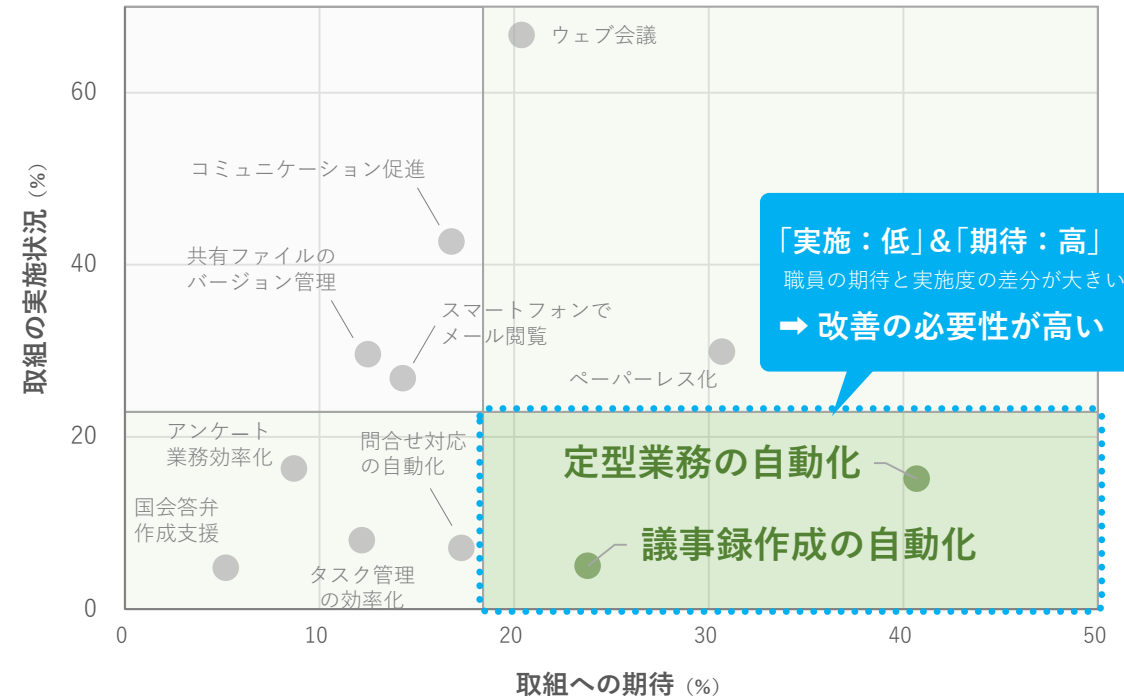
対応の方向性

- ① 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
- ② 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

働き方改革（テレワーク）

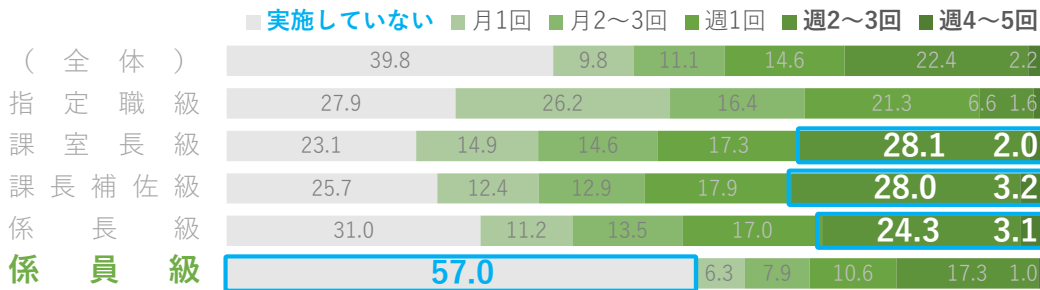
現状・ニーズ

- (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

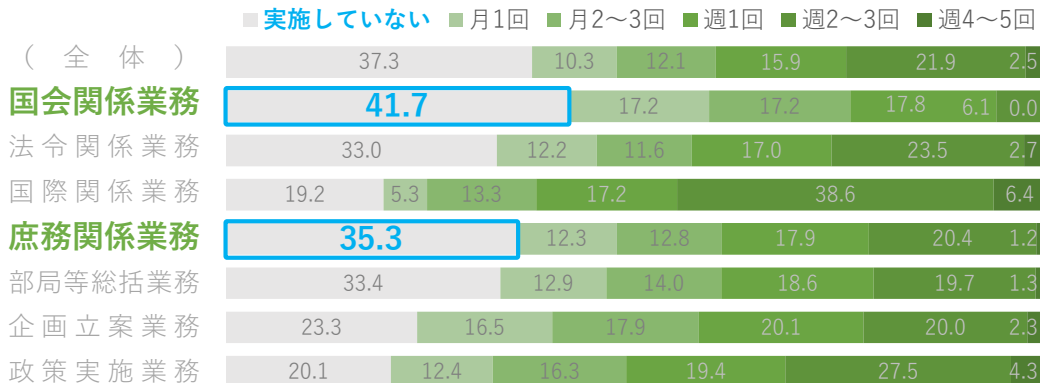
対応の方向性

- 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

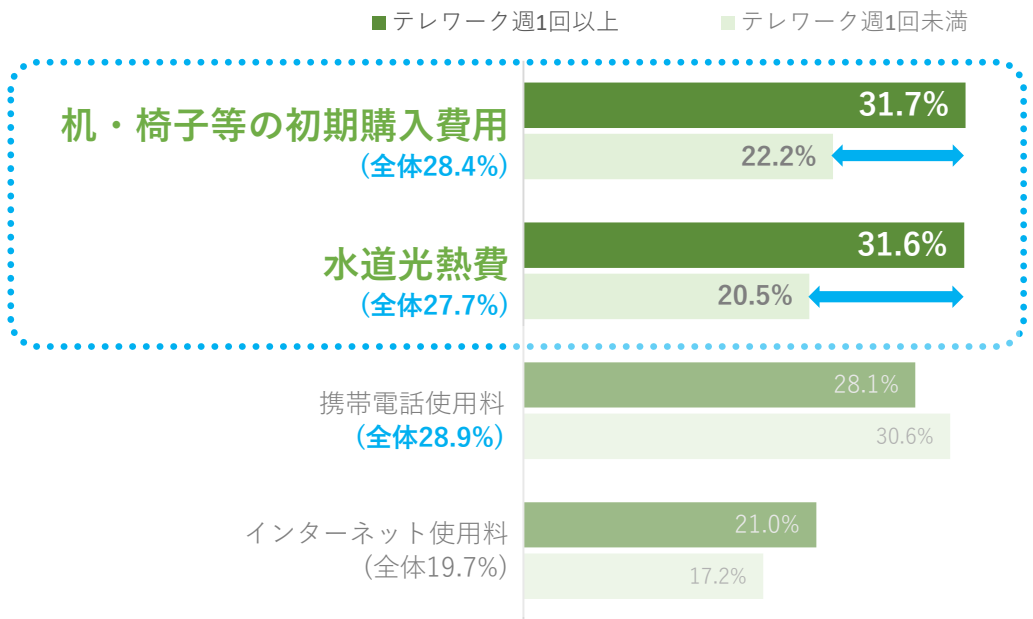
(1) テレワーク実施割合（役職別）※1



(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

働き方改革（マネジメント改革）

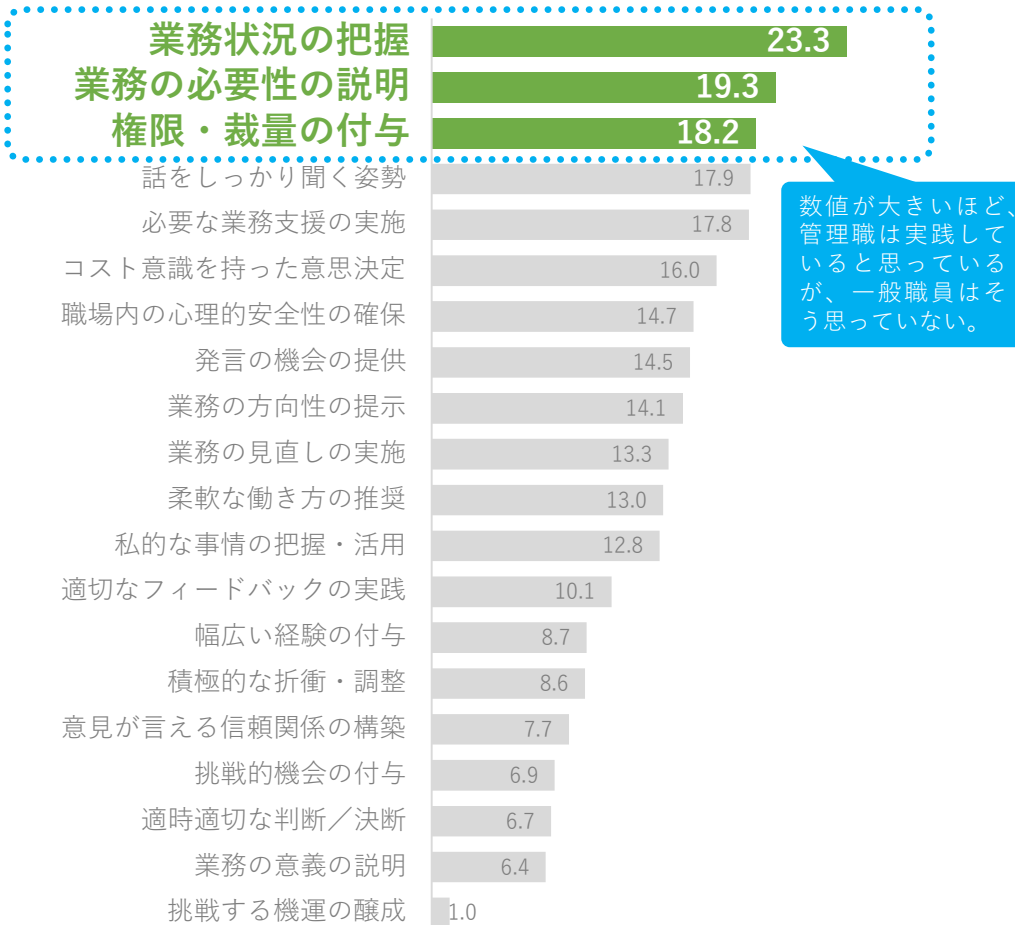
現状・ニーズ

- (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**

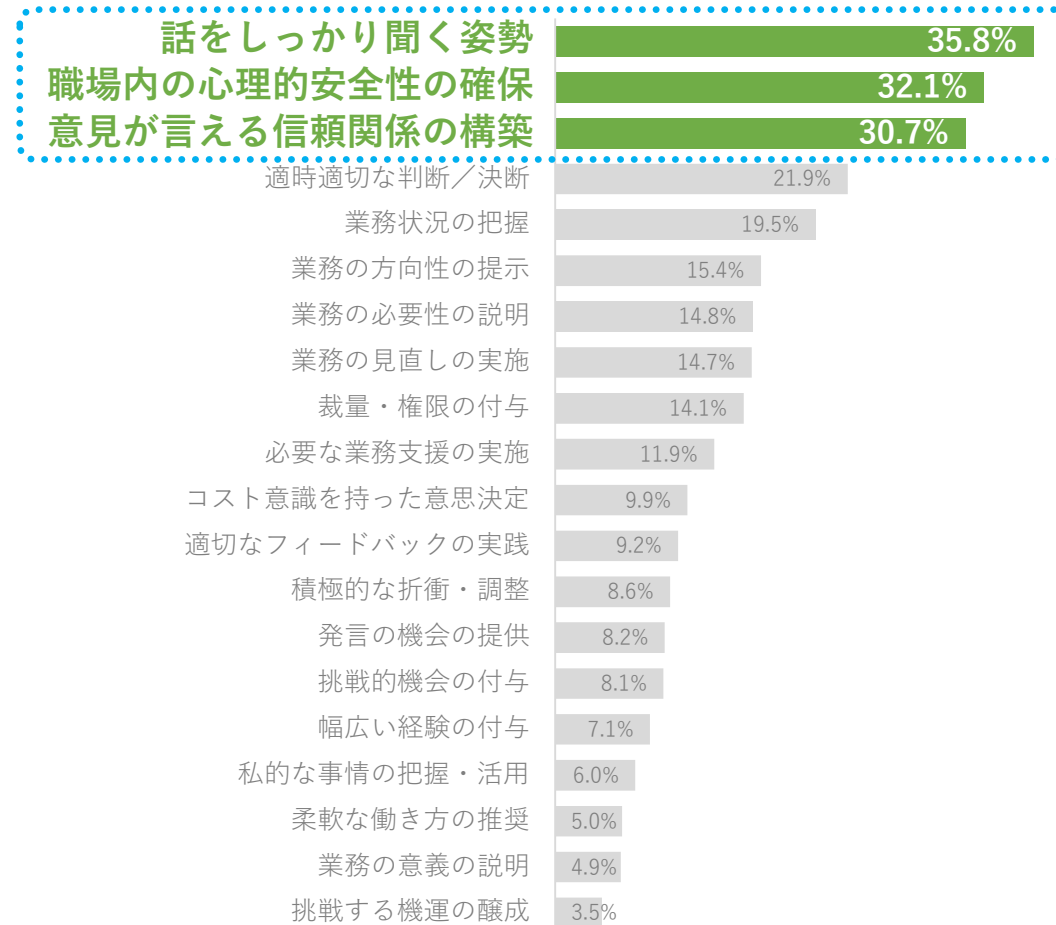
対応の方向性

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差

※2 特に重要と思う行動を3つ以内回答

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**やりがいの実感度が低いこと**
- (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

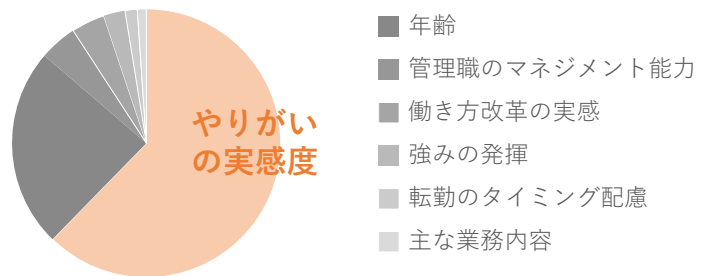
- (3) やりがいを高めるためには、「**自己啓発等の能力開発と両立できる職場**」であることが重要
- (4) 能力開発と両立できる職場には、**①管理職による挑戦機会の付与、②キャリアプランに応じた成長機会が重要**

対応の方向性

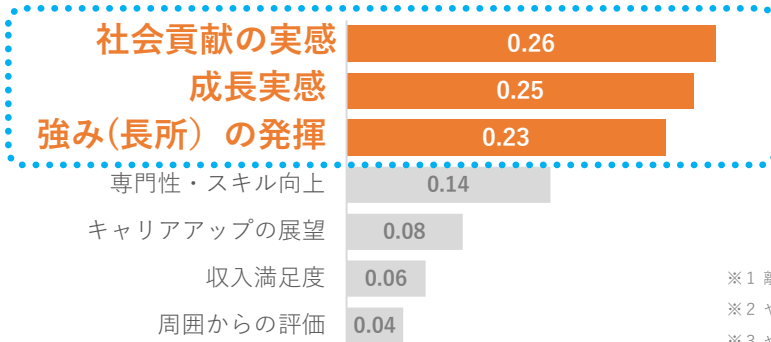
やりがいの向上のため、**挑戦機会・成長機会の付与に関する取組を強化**
 （**人材戦略策定等を通じたキャリアプランの提示**、人事異動先で期待する役割の伝達、省内公募、関心業務への自発的な参画促進、自己啓発支援等）

(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)



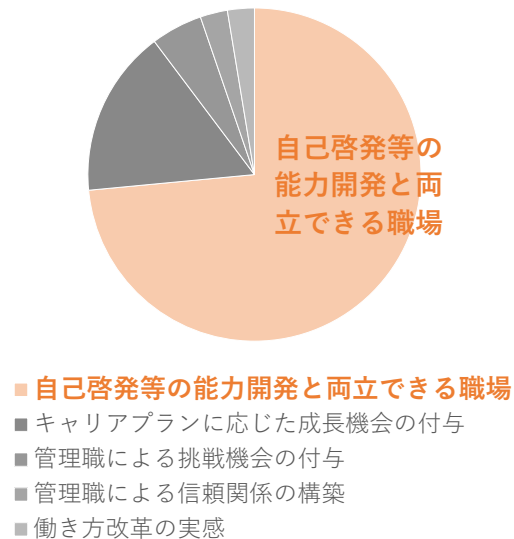
(2) やりがいと強く関連する要素 ※2



(重回帰分析に基づく偏回帰係数)

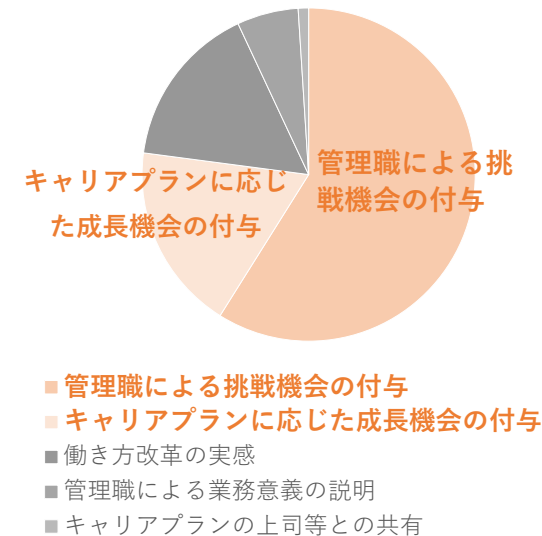
(3) やりがいを高める要素 ※3

(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 やりがいの実感度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。

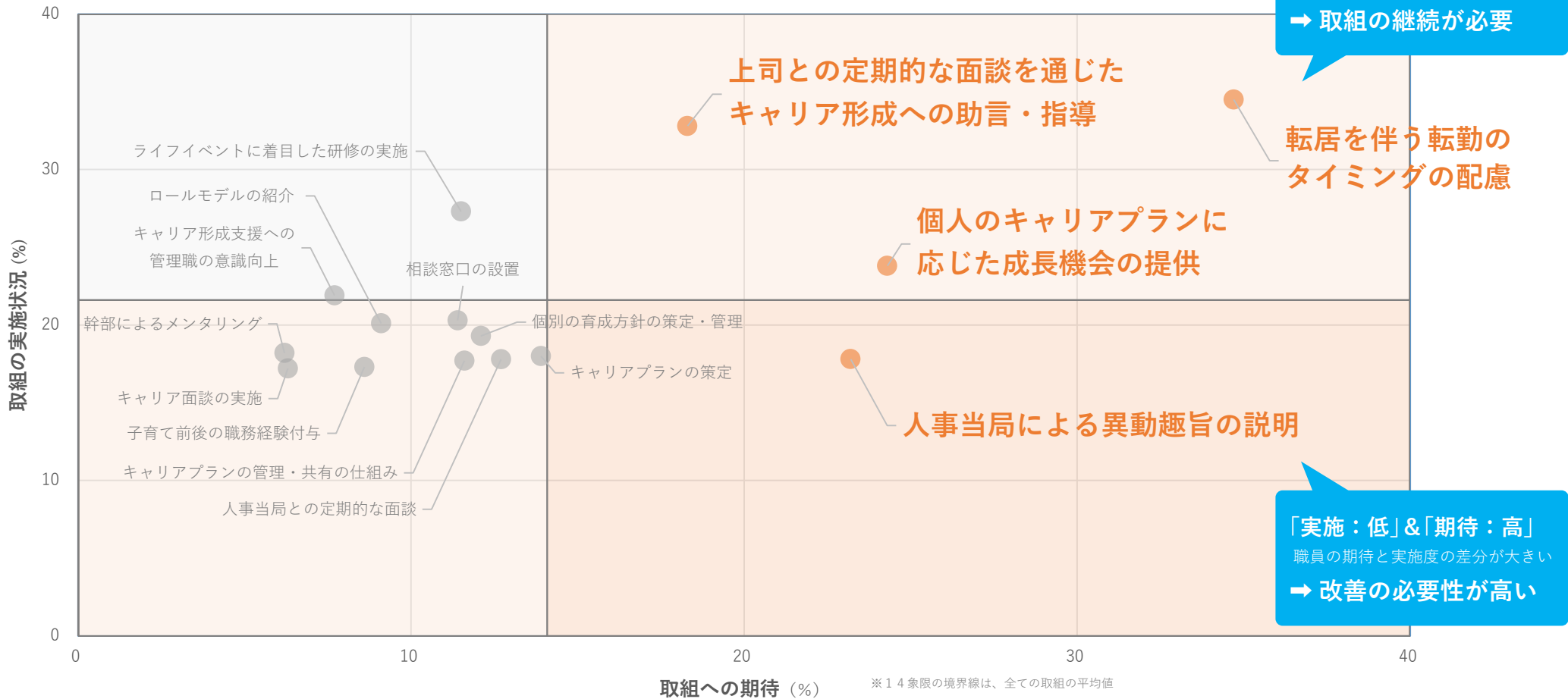
※4 能力開発と両立できる職場の実感度に影響を及ぼす重要な要素を決定木分析により抽出（参考6参照）。各変数の寄与度の合計を100とした場合の各変数の割合を記載。

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



「実施：高」&「期待：高」
職員の期待も実施度も高い
→ 取組の継続が必要

「実施：低」&「期待：高」
職員の期待と実施度の差が大きい
→ 改善の必要性が高い

※1 4象限の境界線は、全ての取組の平均値
 ※2 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。）
 ※3 期待は特に効果があると思う取組3つ以内を回答

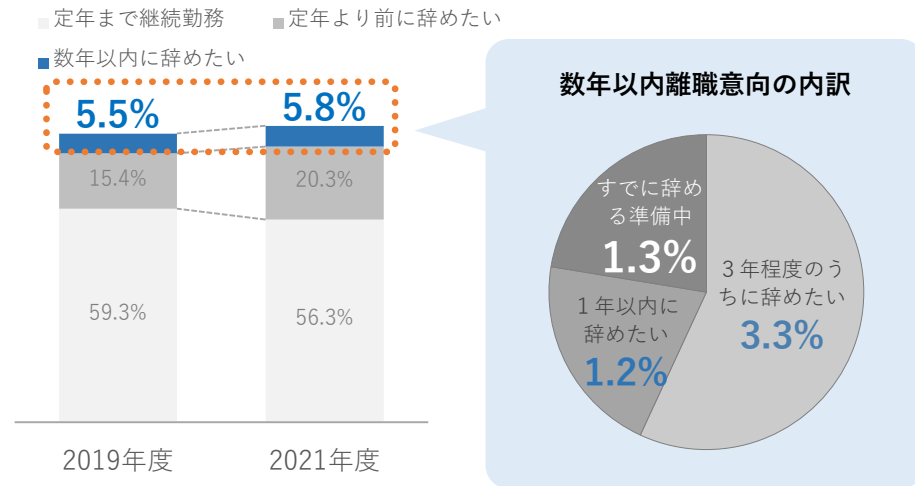
參考資料

(参考1) 離職意向

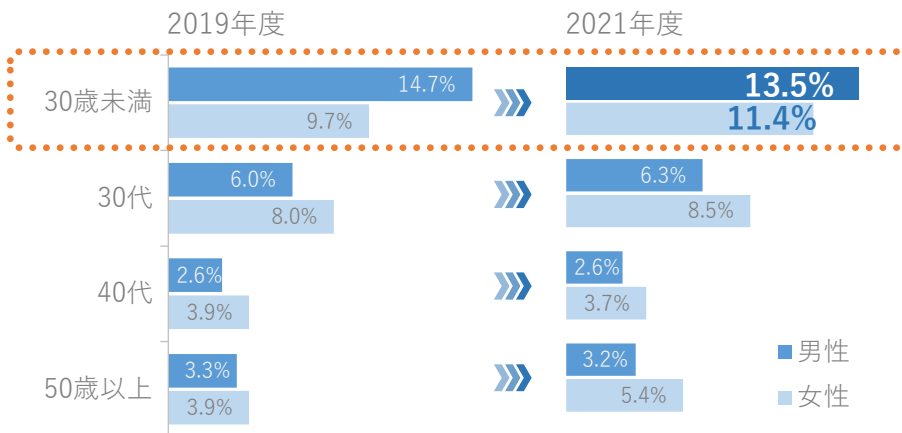
現状・要因

- (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

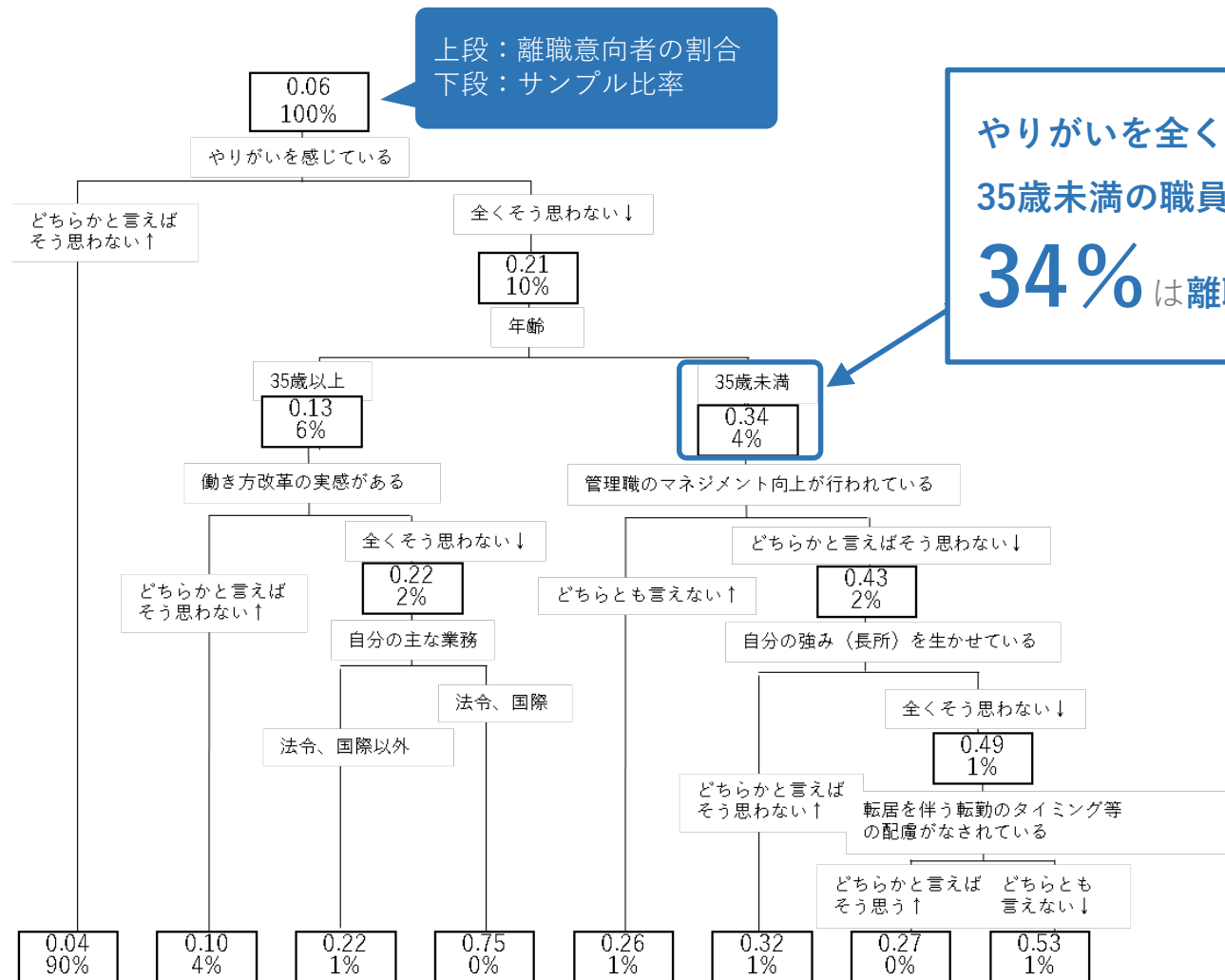
要因	30歳未満		30代		40代		50歳以上	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
長時間労働等で仕事と家庭の両立が難しいから	40.9%	51.5%	60.1%	58.4%	51.3%	61.8%	29.8%	46.5%
収入が少ないから	57.9%	52.9%	54.1%	39.5%	37.0%	19.1%	29.8%	22.1%
ハラスメント等、職場の環境が悪いから	38.5%	37.7%	46.8%	42.1%	49.7%	37.3%	31.3%	36.0%
もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたいから	72.3%	74.2%	69.5%	62.6%	63.3%	48.2%	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 「3年程度のうち辞めたい」～「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。

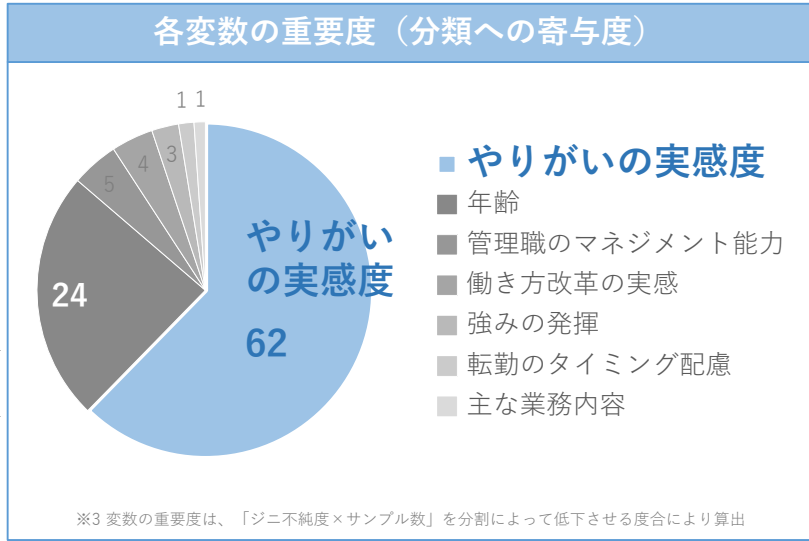
(参考2) 離職意向が高い職員の特徴 (決定木分析)

- (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



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度を相対的に評価



※1 従属変数を「離職意思の有無」、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、超勤手当の納得度、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、「定年まで働きたい」「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

(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)
成長実感	0.25*	0.00	[0.24, 0.25]	0.23*	59.05	0.634 (0.634) 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	
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	

7つの項目はやりがい
実感度を有意に予測

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

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.

※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。

(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

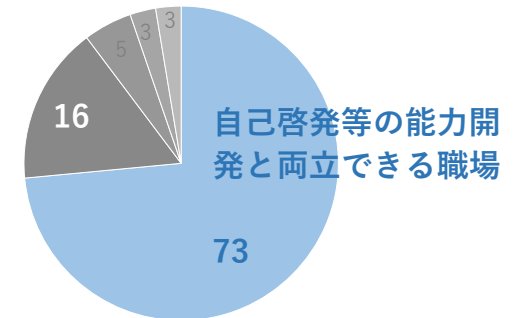
やりがいを向上させるためには、「自己啓発等の能力開発と両立できる職場」であることが重要

上段：やりがい実感度の
平均値
下段：サンプル比率

能力開発と両立できる職場である、
成長機会が提供されていると感じている職員は、
やりがいを実感している

決定木に現れる変数の
重要度を相対的に評価

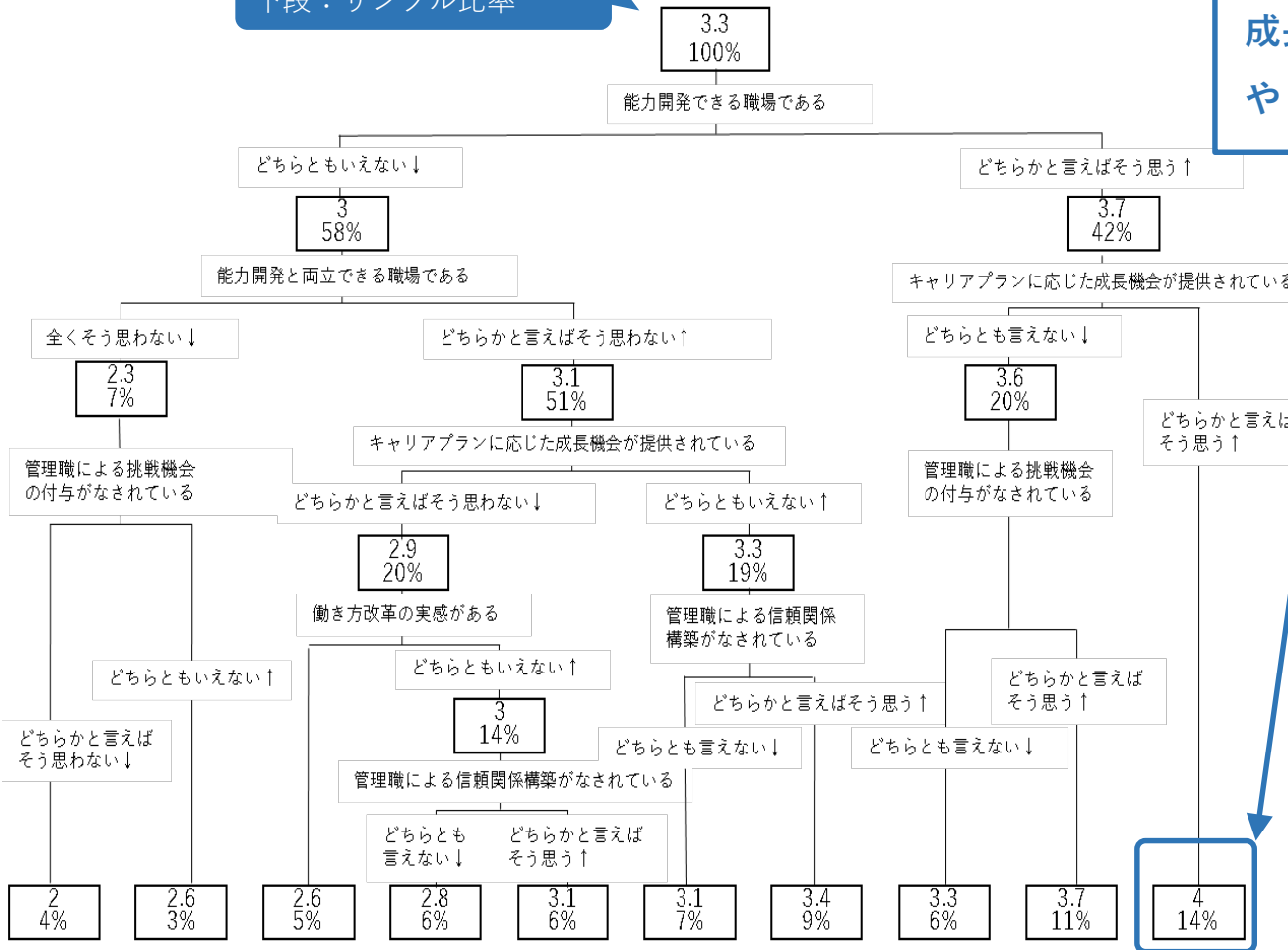
各変数の重要度 (分類への寄与度)



■ 自己啓発等の能力開発と両立できる職場

- キャリアプランに応じた成長機会の付与
- 管理職による挑戦機会の付与
- 管理職による信頼関係構築
- 働き方改革の実感

※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「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

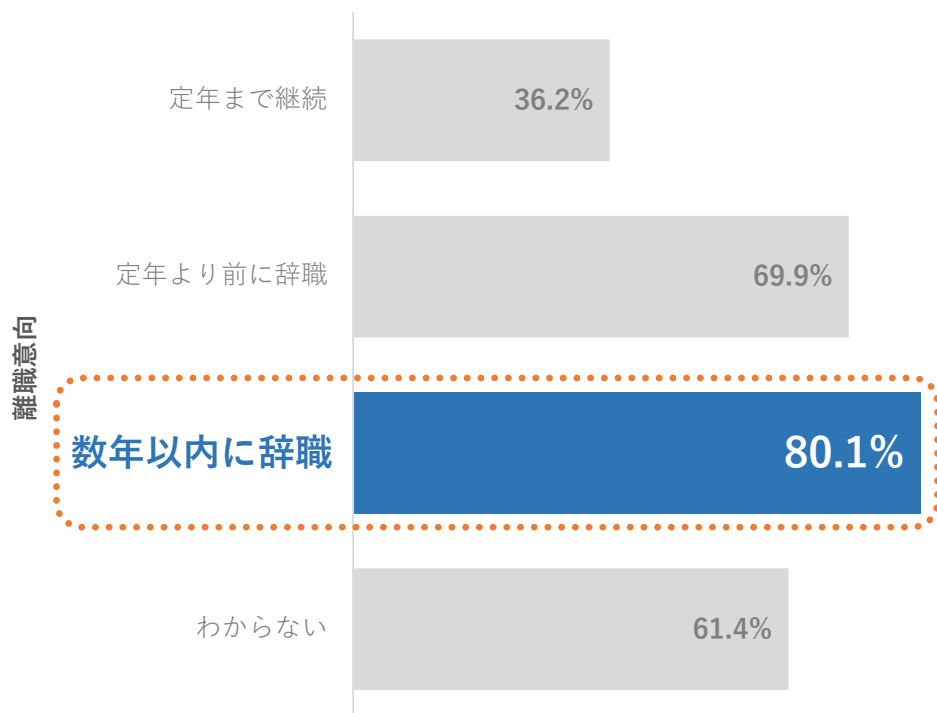
※2 やりがいの実感度は、「とてもそう思う」を5点、「どちらかと言えばそう思う」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「どちらかと言えばそう思わない」を2点、「全くそう思わない」を1点とし、その平均を求めた。

(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

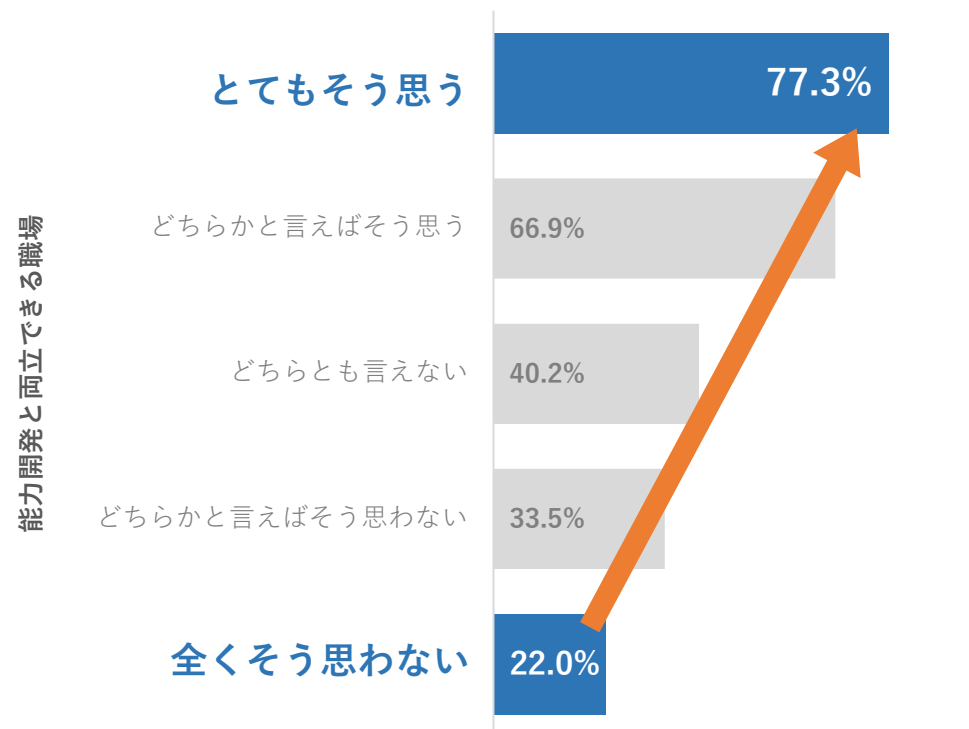
- (1) 数年以内の離職意向を有する職員の8割はやりがいを感じていない
- (2) 能力開発できる職場と強く実感する職員は、全く実感していない職員と比べて3倍以上やりがいを感じている

(1) 離職意向別にみるやりがいの実感度※1



やりがいを実感していない職員の割合

(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



やりがいを実感している職員の割合

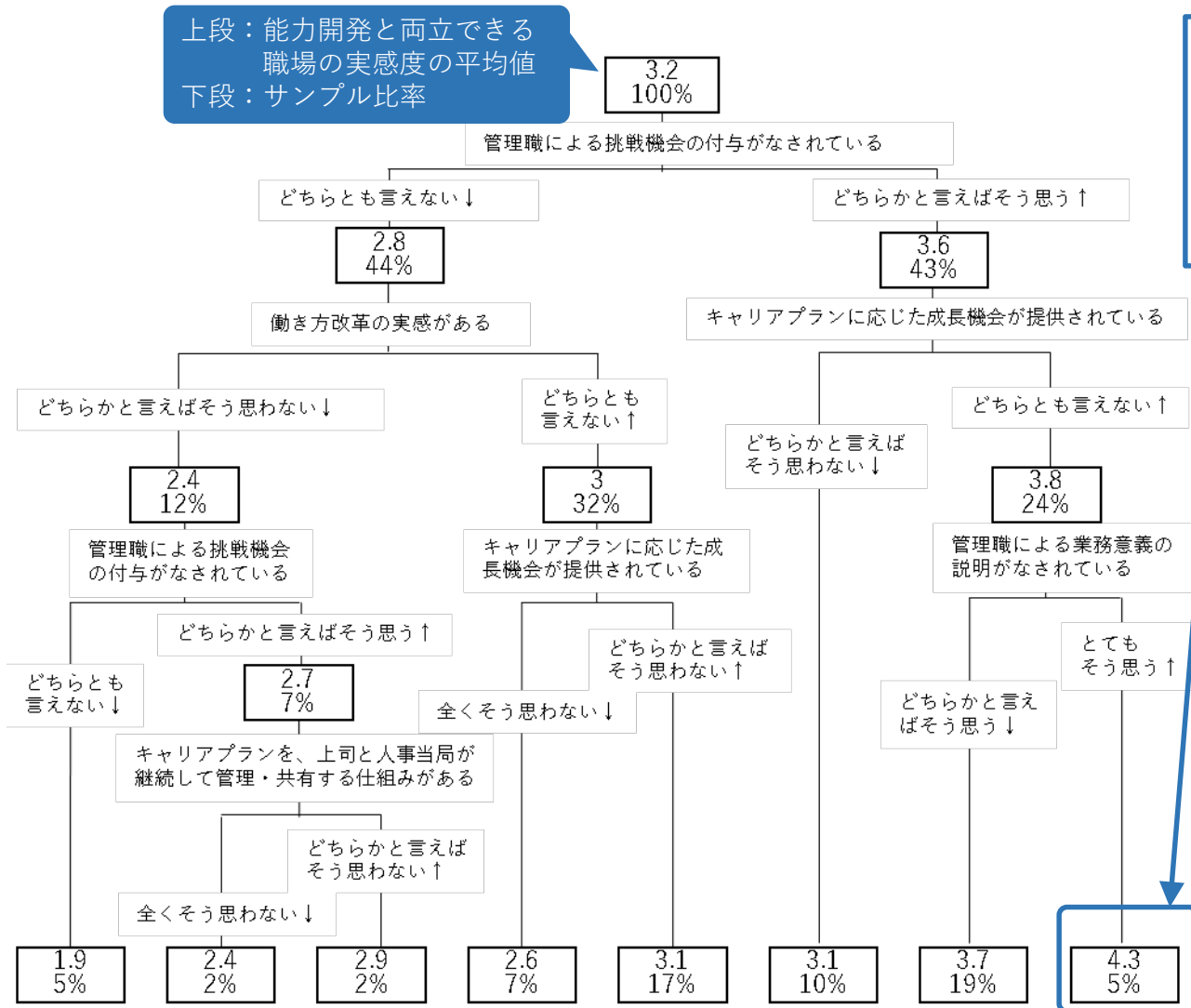
※1やりがいの実感について、「どちらとも言えない」、「どちらかと言えばそう思わない」、「全くそう思わない」の合計の割合を記載

※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

(参考6) 能力開発と両立できる職場とは (決定木分析)

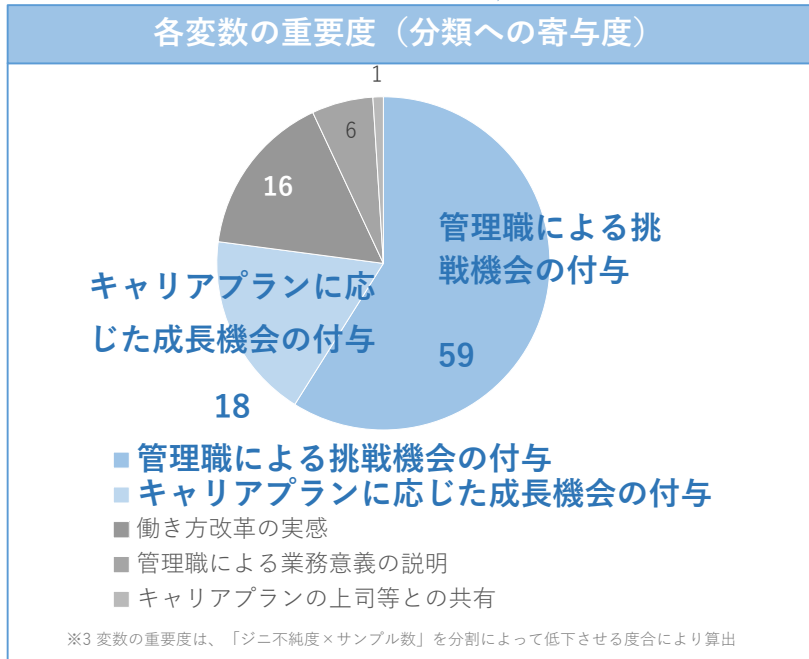
分析結果

自己啓発等の能力開発と両立できる職場とを感じ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**



挑戦機会の付与、成長機会の提供、業務意義の説明がなされていると感じている職員は、**能力開発と両立できる職場であると実感**している

決定木に現れる変数の重要度を相対的に評価



※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。

(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

- (1) 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**
- (2) 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**
- (3) 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**
- (4) 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**
- (5) 「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

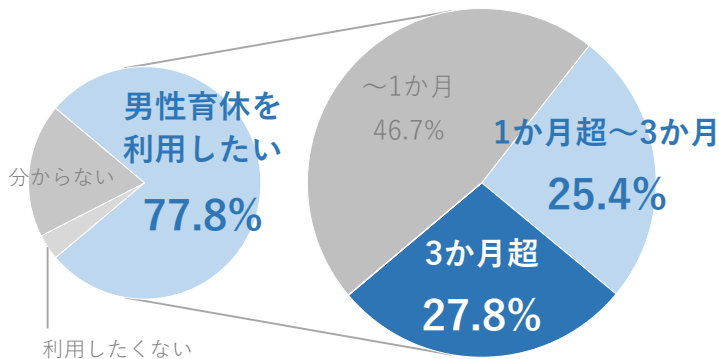
対応の方向性

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

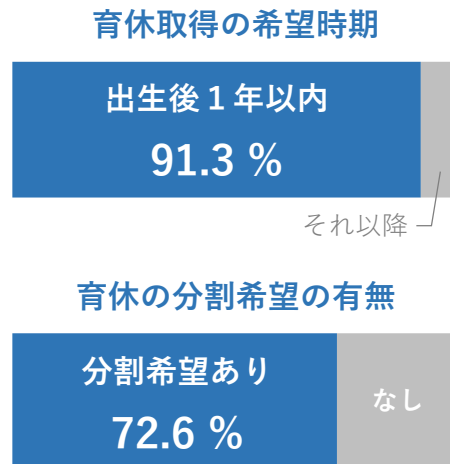


※1 39歳以下の男性職員の回答を集計したもの

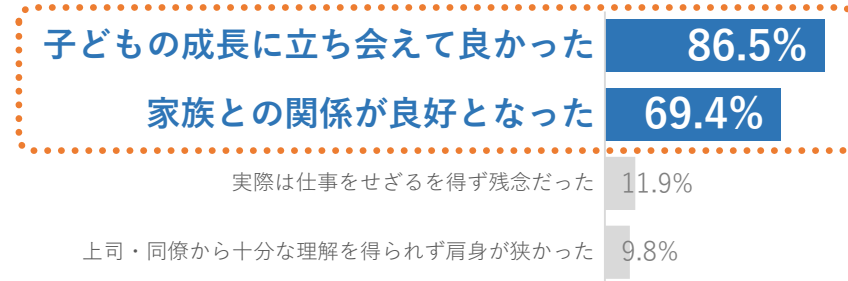
※2 「とてもそう思う」、「どちらかといえばそう思う」の合計割合を記載

※3 あてはまるものを全て回答（複数回答）

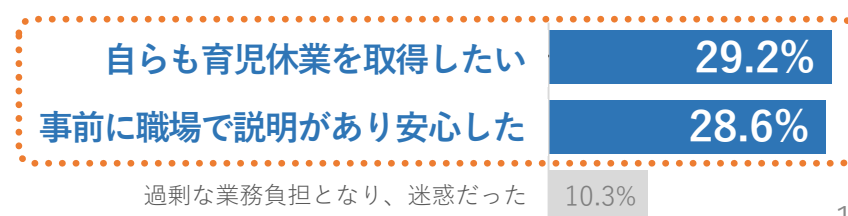
(2) 希望時期と分割希望 ※1



(3) 取得した本人の感想 ※2



(4) 同僚の感想 ※3

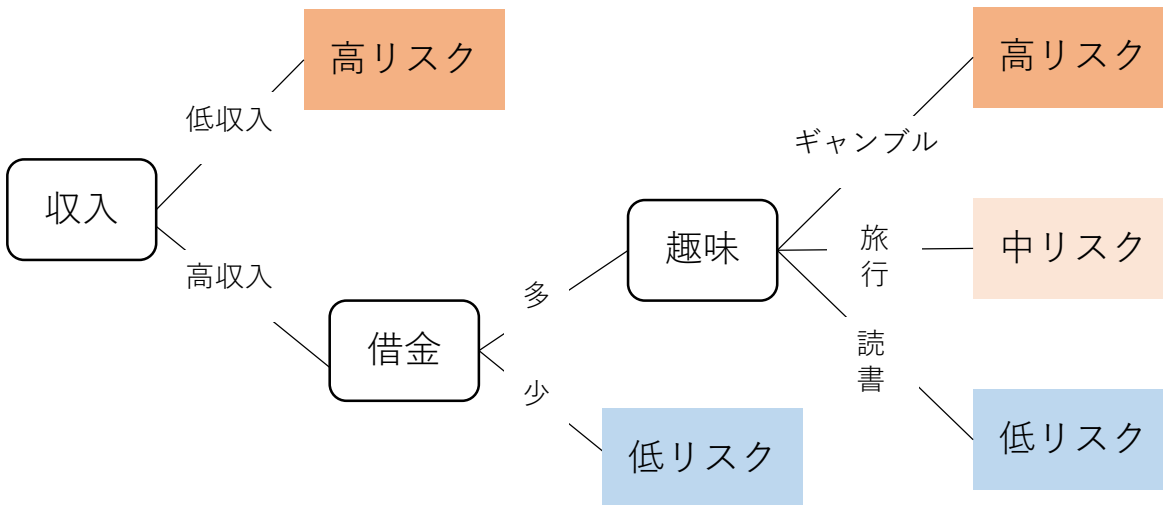


(参考8) 決定木分析の概要

- 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	○	○	△