また、「女性活躍推進」と相関がある「能力本位の昇進」も中立的な傾向が見られ、国公法が定める平等取扱の原則の下、男女を問わず能力・実績に基づく昇進管理や登用が行われていることも女性の活躍推進につながっていると考えられる。

さらに、仕事と家庭の両立についての職員の意識を見てみると、「ワーク・ライフ・バランス」は肯定的な傾向が見られており、職場における「メンバーのサポート」、「チームでの協力」、「情報交換」についても中立的な傾向が見られることから、仕事と家庭の両立のための環境は、制度面だけでなく職場での支援体制も含めて、改善に向かっていると考えられる。

以上のことから、公務職場では女性職員が活躍しやすい環境の整備が進みつつあると考えられる。

一方、「自身の将来イメージ」、「ロールモデルの存在」、「業績目標のチャレンジ性」、「仕事におけるチャレンジ」、「仕事のための自己研鑽」、「仕事を通じた成長実感」については、男女別で回答に大きな差があり、女性の方が否定的な傾向が見られた。

このことから、公務における女性職員の活躍を更に推進するためには、多様な職務経験の機会を与えることが求められる。これまでも、女性職員の職業生活における目標を具体的に設定し、ロールモデルを紹介したり、メンターによる支援を行ったりしてきたが、意欲や能力を高められるような仕事を計画的に経験させるとともに、挑戦しがいのある仕事の達成を通じて成長実感を得られるような取組を一層推進することが重要である。

2　人事評価制度への理解

人事評価に関連する質問項目を見てみると、「人事評価制度の理解度」は肯定的な傾向が見られ、「業績目標の納得感」、「事実に基づく評価」、「人事評価の納得感」についても、やや肯定的な傾向が見られた。このことから、制度への理解、適切な目標設定、客観的な評価が、評価結果の納得性の向上につながっているのではないかと考えられる。

こうした調査結果の背景には、人事評価制度導入後７年が経過した現在、人事評価に関する研修や周知の結果、制度や運用に対する理解が浸透し、職員が業務遂行に当たって目標設定を行うことが定着してきているとともに、上司の評価技法も向上してきていることがあると考えられる。

また、「人事評価の納得感」と中程度の相関があった「能力本位の昇進」も中立的な傾向が見られたことを踏まえると、国公法が定める人事管理の原則の下、職員の人事管理が人事評価に基づいて行われていると感じる職員が増えてきているのではないかと考えられる。

他方で、「人事評価の納得感」と中程度の相関があった「給与の満足度」は否定的な傾向が見られたことを踏まえると、人事評価結果に納得していない職員は給与にも不満を持つ場合もあると考えられることから、人事評価の納得感を一層高めていくことが求められる。

第２節　人事管理における現下の課題

1　若手職員の意識と職場における人材育成

⑴　能力開発や専門性習得

【職員の人事管理】の領域の中で否定的な傾向が見られた質問項目に「キャリア選択の機会」と「異動における適性・育成の考慮」がある。このことから、自分が重要と考える能力や専門性の方向性が人事異動において考慮されていないと感じている職員が多いと考えられる。

この２つの質問項目については、管理職層や高齢層の職員と比べて、係長級職員や30歳台の職員の否定的な傾向が強くなっている。こうした層の職員の場合、今後の職業生活において、どのような方向を目指していくのかが本人も含めて明確になっていないこともあって、人事異動において自分の能力開発や専門性の習得が考慮されていないと不安に感じるようになるのではないかと考えられる。

その要因の一つとしては、こうした層の職員が、まだ十分な職務経験を積んでおらず、人事異動により様々な部署を回り、経験を重ねながら、能力開発や専門性の習得を行っていく段階にあることが挙げられる。公務においては、その能率的な運営を確保する観点から、様々な分野ごとに、その分野で必要な専門性・スキルを持った職員を育成する一方で、内外との調整を含め、行政課題を大局的に判断できる職員を幹部職員や管理職員として育成するため、人事当局主導で長期的・計画的な人材の育成と選抜を念頭に置いた人事配置が行われてきている。したがって、短期的に職員の希望に沿えないことはやむを得ない面があるとしても、職員としては、自分の希望も踏まえながら将来的な配置先や能力開発・専門性習得の方向性について相談する機会を設けてほしいと思っているのではないかと考えられる。

⑵　自分の仕事の意義付け

我が国の公務においては、職員の能力開発や専門性の習得は主として仕事を通じて行われている（ＯＪＴ）。そこで、まず、仕事に関係する【仕事のやりがい】の領域について見てみると、全般的には肯定的な評価がなされているが、係員級職員や係長級職員については、やや否定的な傾向が見られる。

第１章第２節２⑶で述べたとおり、仕事のやりがいは、上司から挑戦しがいのある仕事を任され、納得して仕事に取り組み、自分が成長することで感じられるものであると考えられる。

そこで、関連する質問項目を見てみると、「組織方針の浸透度」、「組織方針の実践」、「業務課題の明確化」、「業績目標の納得感」、「業績目標のチャレンジ性」、「仕事におけるチャレンジ」、「今の仕事のやりがいの実感」については、管理職層の職員と比べて、係員級職員や係長級職員は否定的な傾向が強くなっている。

本府省の係員級職員や係長級職員は、制度運用、国会対応、予算要求・執行などの業務を日々大量にこなしていることが多い。また、公務は組織により運営されており、職制段階が下になるにつれ業務が細分化されていくことから、係員級職員や係長級職員には、組織方針を意識できるような業務ではなく、定型的・断片的な業務が配分されやすいこと、組織方針と自分の業務課題との関係を認識できる機会が少ないことなどから、自分の仕事が組織の中でどのような位置付けにあり、どのように組織に貢献しているのかを意識することは少ない。こうしたことが、調査結果の背景にあるのではないかと考えられる。

単に作業をこなすだけで、仕事の意義を考え、仕事にチャレンジする機会がなければ、そこに仕事のやりがいを見出すのは難しく、その結果、仕事を通じて能力や専門性が高まっているとは感じにくくなっているものと考えられる。

⑶　ＯＪＴを取り巻く問題

係員級職員や係長級職員を中心として、仕事のやりがいを高め、仕事を通じた能力開発や専門性習得を十分にフォローアップするためには、ＯＪＴの充実・強化が不可欠である。

そこで、ＯＪＴに関連する質問項目である「状況に応じた業務配分」、「積極的な助言・指導」、「仕事の結果に対する称賛」などが含まれる【上司のマネジメント】の領域について見てみると、全般的に、課長級職員には肯定的な傾向が見られる質問項目が多かったが、係長級職員にはやや否定的な傾向が見られる質問項目が多く、係員級職員には中立的な傾向が見られる質問項目が多かった。このことから、ＯＪＴの実施について、係員級職員は、第１章第２節４⑵で述べたことと同様、育成の観点から一定の配慮を受けているものの、係長級職員と上司である課長級職員との間には認識のギャップがあるものと考えられる。

また、ＯＪＴにおいては一般的に、部下に試行錯誤をさせて、その結果に対して上司が助言・指導を行うことから、その分、業務量が増加することは否めない。この点、「業務量の許容度」については肯定的な傾向が見られるものの、「業務量に応じた人員配置」については否定的な傾向が見られ、職員自身は何とか業務を処理できているが、これ以上の負担は許容できず、ＯＪＴを行う余力に乏しいという状況にあることが推測される。これは、平成27年度の年次報告書において指摘した国家公務員の年齢別人員構成の偏りによる若年層の能力開発不足と相談相手の不在等の問題の存在を示すものとなっている。

したがって、業務量に見合った人員配置がなされない場合には、中長期的に見て、ＯＪＴによる職場における人材育成力を損なうおそれがあり、このことは、将来にわたる行政のパフォーマンスを維持する観点からも重要な問題である。