補論３　各国の政府職員に対する意識調査

(1)　米国

ア　調査の概要

米国では、人事管理庁が所管する連邦政府職員を対象とした職員意識調査（Federal Employee Viewpoint Survey）を毎年実施している。調査の目的は、勤務環境、組織及び直属の上司に対する職員の満足度を調査し、その結果から、エンプロイー・エンゲージメント（職員の職務や組織に対する献身。職務及び組織目標に積極的に取り組む姿勢、組織への帰属意識、同僚や上司とのつながりなども含まれる。）を測り、組織全体のパフォーマンスを向上させ、国民へ最高のサービスを提供することである。

1979年に最初の職員意識調査が実施されて以降、名称や実施間隔を若干変えつつも類似した内容の調査を行ってきたが、2004年に法定調査となり、各省庁は、年に１回職員意識調査を実施することが義務付けられた。2010年には名称を現在のFederal Employee Viewpoint Surveyとした。

2016年の調査における質問は、①自分の業務及び所属部署、②自分の組織、③自分の上司、④組織のリーダーシップ、⑤業務や組織、給与や勤務環境に関する満足度、⑥ワーク・ライフ・バランス施策の６項目84問で構成されている。このうち45問は毎年調査すべきとされる法定部分で、その他の39問は調査を所管する人事管理庁の調査担当チームが作成した。

調査対象889,590人のうち、回答を得られたのは45.8％に当たる407,789人で、組織の規模別で見ると、職員数75,000人以上の省庁の平均回答率が44.1％と全体の平均回答率を下回る一方、職員数が75,000人未満の省庁の平均回答率は60％を超えている。

人事管理庁は、調査の目的、意義、方法等について記載したガイドブックを作成し、各省庁の調査担当者を通じて職員に周知するほか、調査期間開始前に、全職員と職員組合に向けて調査への理解・協力を求めるメッセージを発出するなど、回答率を上げる取組を行っている。また、回答に際しての職員の負担を軽減するため、今後、法定部分の45問について質問数の大幅な削減を検討している。

イ　調査結果の分析

2016年の調査結果では、組織におけるエンプロイー・エンゲージメントが高い職員の割合（エンプロイー・エンゲージメント・スコア）は65％で、組織が小さいほど高い傾向にある。

人事管理庁は、エンプロイー・エンゲージメントに影響を与えると考えられる主な要素として、タイムリーかつ建設的なフィードバック、職場におけるコミュニケーション、能力開発の機会、公平かつ透明性の高いマネジメント、ワーク・ライフ・バランス施策を挙げており、これらは、世代、職種、役職段階を問わず、職員全般に共通するものとされている。

調査結果は人事管理庁から各省庁の調査担当者へ提供されるが、その結果を局・部・課・チーム等、どのレベルまでフィードバックするかについては各省庁の方針に任されており、調査担当者は人事担当部署や幹部職員と共に、スコアが低かった分野について課題検討の場を設けて改善計画を策定する、定期的に幹部職員と職員の対話の機会を設ける等の取組を行っている。

このように、組織が職員意識調査の結果を重視し、改善への取組を積極的に推進することは、職員側から見れば、調査を通じて示した自分達の意見が尊重されていることが確認できるため、組織への信頼が増し、結果的にエンプロイー・エンゲージメントの向上につながることが期待されている。また、幹部職員にとっては、自分の部署のパフォーマンスの良し悪しは自らの業績評価に関わるため、部下のやる気と能力を最大限に引き出すためにも、調査結果から部下の意識や要望を把握し、勤務環境を改善しようという意識が高められると言われている。

各省庁において調査結果を活用した様々な取組が行われていることからも、調査の有用性は広く認められていると考えられるが、一方で、回答数が半数に満たない省においては、回答率の低さを指摘し、調査結果をそのまま省の施策に全面的に反映させることには消極的な意見も見られる。また、調査結果のフィードバックから改善のための行動計画の策定・実施、実施結果の評価までの一連の取組は一定の時間を要することから、毎年実施ではなく、３年に１回程度の実施が効果的なのではないかとの意見もある。

ウ　調査結果の活用方法

組織のパフォーマンスの向上に貢献する優秀な職員の採用・確保は連邦政府全体にとって喫緊の課題とされており、各省庁では、エンプロイー・エンゲージメントが高い有為な職員（Engaged workforce）を長く組織に留めておくため、彼らが最大限に能力を発揮できる勤務環境を提供する必要があると考えられている。そのため、職員意識調査を通じて、有為な人材がどのくらい組織に存在するかを把握し、その割合を高めるよう魅力ある職場作りを進めることは、有為な人材の採用・確保施策としても有効であると考えられている。

幹部職員や上級管理職（Senior Executive Service）は、組織におけるエンプロイー・エンゲージメントの向上に責任を負うこととされており、業績評価項目にも盛り込まれている。こうしたシニア・リーダーは、エンプロイー・エンゲージメントを高めるような職場文化の構築やエンプロイー・エンゲージメント・スコアが低い分野に関する改善策の策定等に積極的に取り組むことが求められている。

人事管理庁は、行政管理予算局や大統領人事室と協力し、ホワイトハウスに各省庁の代表を集めてベスト・プラクティスを共有する機会を設けるなど、各省庁におけるエンゲージメント向上戦略を促進する取組を続けている。

国務省では、調査結果に基づき、エンプロイー・エンゲージメント・スコアに大きく影響を与えるとされるワーク・ライフ・バランス施策と能力開発の機会の充実、業績評価の透明性の確保に積極的に取り組んでいる。ワーク・ライフ・バランス施策については、扶養家族の急な傷病に関するケアサービスプログラムの充実、新たな授乳室の設置、各省庁が任意で設置できる年次休暇を職員間で寄付できる仕組み（休暇銀行）の立上げなどを行った。また、業績評価の透明性を確保し、職員の幹部職員に対する信頼を構築することもエンプロイー・エンゲージメントの向上に効果的であるため、業績評価の際には、直属の上司だけでなく、一つ上のレベルの上司との面談の機会を設けるなどの配慮をしている。

商務省や内務省では、調査結果を分析し、エンプロイー・エンゲージメント・スコアが低かった分野を中心に、１年間又は２年間の行動計画を策定し、改善プログラムを実施している。商務省では、リーダーシップ、清廉性、チームワーク、専門性、ワーク・ライフ・バランスを５つのコア・バリューとしてそれぞれゴールを設定し、ゴール達成のための具体的な施策を策定している。内務省では、調査結果に基づき、エンプロイー・エンゲージメントを強化すべき分野を少なくとも３つ定めて評価指標を作成し、それを幹部職員や上級管理職の業績目標に盛り込んでいる。行動計画の進捗状況は、四半期に１回幹部職員に報告される。

(2)　英国

ア　調査の概要

英国では、エンプロイー・エンゲージメント（職員が組織目標に貢献し、やりがいを感じているか）を測り、その結果を活用した対応を行うことによって、組織パフォーマンスと職員の幸福度を向上させることを目的として、全省庁共通の職員意識調査（Civil Service People Survey）を2009年から毎年実施している。

2016年の調査は、98の機関が参加し、調査対象431,706人（全職員の99％）のうち、回答を得られたのは65％に当たる279,708人であった。

同年の調査の質問は、①自分の業務、②組織の目標・目的、③自分の上司、④自分のチーム、⑤研修・啓発、⑥包摂性と公正な取扱い、⑦リソースと業務量、⑧給与とその他の便益、⑨リーダーシップとマネジメント、⑩関与・貢献（エンゲージメント）等の17項目73問のほか、幸福度等の質問から構成されている。2009年の調査開始以来、主要な質問項目について大幅な変更を行ってこなかったが、2017年の調査では、調査開始以降の公務の変化や業務ニーズの変化への対応及び質問票の簡素化を目的として、質問項目の変更が予定されている。

イ　調査結果の分析

調査を所管する内閣府は、国家公務員全体と機関別の調査結果及び職員の属性等とエンプロイー・エンゲージメント・スコアとの相関関係の分析結果を政府のホームページで公表している。

2016年の調査結果から算出された国家公務員全体のエンプロイー・エンゲージメント・スコアは59％、最高は財務省の74％、最低は保健省の45％となっている。