また、内閣府では、継続的に高いエンプロイー・エンゲージメント・スコアを維持しているチームやスコアを大きく改善させたチームにインタビューを行い、それらのチームで行われている取組を把握・分析し、スコアが良いチームには８つの共通点（①リーダーがフィードバックを歓迎すること、②部下へのフィードバックや助言を与えることを重視すること、③チームメンバーの創造性やイノベーションを奨励すること、④現場経験の時間を作ること、⑤差別等のネガティブな行為に挑戦すること、⑥柔軟な働き方へのサポートがあること、⑦チーム内で良いコミュニケーションが取れていること、⑧調査結果に基づいて対応策を講じていること）があることやそのようなチームの取組内容を政府のホームページで公表し、各職場の管理職が、エンプロイー・エンゲージメントを醸成するためのヒントを得られるように支援している。

なお、全省共通で統一的に調査を実施することの利点として、個別の機関ごとに調査を実施する場合と比較して大幅な経費削減が可能になるとともに、組織パフォーマンス向上への活用という観点から、省庁横断比較や経年比較が可能なデータを得られるという点が挙げられている。

ウ　調査結果の活用方法

調査結果は、国家公務員全体の多様性と包摂性（diversity & inclusion）を向上させるための戦略や差別・いじめ・ハラスメント対策等人事施策の検討に活用されている。また、障害のある職員による自由回答欄のコメントが障害者施策担当部局に提供され、政策の検討の際に活用された例もある。

人事管理においても、上級公務員（Senior Civil Service。各省・各エージェンシーの課長級ポスト以上に在職する幹部公務員。約5,000人）の業績評価シートには自らが管理するチームの直近のエンプロイー・エンゲージメント・スコアを記載することとされているほか、事務次官の業績評価の測定指標として活用されている例も見られる。

また、各省においては、人事評価制度の在り方を検討する際の参考資料、管理者研修の内容を検討する際の参考資料、省内のハラスメント・差別対策方針を検討する際の参考資料等として利用した例が見られた。

なお、課等の職場のチーム単位の結果が、各チーム（約１万チーム）に対してフィードバックされることから、管理職に限らず全てのレベルの職員がエンプロイー・エンゲージメント・スコアの改善に取り組むようになってきている。特に、上級公務員については、自らがマネジメントするチームの調査結果が、業績評価等にも影響するため、調査の実施状況を意識しており、相当のプレッシャーを感じているケースもあるようである。

(3)　ドイツ

ア　調査の概要

ドイツ連邦政府においては、全省横断的な職員意識調査は実施されていないが、社会全体における人口構造の変化への対応という枠組みの中で、公務においても、優秀な人材を確保・維持し、職員の職務遂行能力を維持するための対策として、公務職場の魅力向上に取り組んでいる。魅力的な職場とは、やりがいのある仕事ができ、ライフステージに応じた能力開発の展望があり、ワーク・ライフ・バランスを実現できる職場であると位置付け、職員の健康管理、専門能力やモチベーションの維持・向上、勤務条件の整備などに係る施策を推進している。

健康管理に係る具体策を講じるに先立ち、現状分析を行う手法の一つとして、職員意識調査（Mitarbeiterbefragung）が奨励されているが、組織・人事管理上の改善施策は各省の事情に応じて策定・実施されることから、職員意識調査を実施するか否か、調査内容や対象など、全ては各省の判断に委ねられている。

例えば、連邦内務省では、職員の健康管理及び職員の満足度とモチベーションの向上を目的として、2014年に全職員を対象に調査を実施し、職員の64％が回答した。また、連邦食糧・農業省（当時は連邦食糧・農業・消費者保護省）では、メンタルヘルスに重点を置き、2009年に全職員を対象に調査を実施し、職員の約60％が回答した。その後、2012年にも同様の調査を実施している。

調査の計画から実施、調査結果の評価・分析、対策の策定・実施という一連のプロセスには一定の期間を要するため、公務員制度を所管する連邦内務省としては、少なくとも４年に１回は調査を実施するよう各省に推奨することとしている。

イ　調査結果の分析

調査結果に基づいて、連邦内務省及び連邦食糧・農業省では、対策を講じる必要性のある分野を把握した上で、必要に応じて職員による対策会議を実施し、より深い分析を行っている。

例えば、連邦内務省では、管理職による指導などのコミュニケーション、健康管理、業務分担と組織管理、ワーク・ライフ・バランスについて対策を講じる必要性が明らかとなり、責任ある職務遂行及びワーク・ライフ・バランスを主眼とする２種類の対策会議が開催された。また、局ごとに対処の必要性が別途確認された場合には、当該局において対策を講じることとされている。

連邦食糧・農業省では、対策を要する分野として、健康管理、管理職の指導、ワーク・ライフ・バランス、能力開発、組織管理の５つの重点が明らかとなり、管理職の指導についてはワークショップが開催され、これ以外の４分野については、分野ごとに職員による対策会議が開催された。

ウ　調査結果の活用方法

調査結果とその分析は、以下のような具体的な対策を立てる上での基礎として活用される。

連邦内務省においては、コミュニケーションの改善策として、全ての課において管理職への調査結果のフィードバック又はチームコーチングのいずれかを行ったほか、各役職段階の職員が多様な経験を積めるよう、業務分担に当たり、能力・資格に見合った要求水準の高い業務を担当させることに一層配慮するようにしたとのことである。以上のほか、昇任の機会や係員級職員の研修機会を拡充し、また、ワーク・ライフ・バランスに関しては、両立支援策の利用を促しつつ、利用しない職員の理解も得られるよう、各局においてチームでの話し合いや職員面談を行っているとのことである。

連邦食糧・農業省においては、管理職の指導や能力開発をテーマとする幹部ミーティングの実施、管理職の社会的能力と管理能力の評価を拡大するための人事評価要綱の改定、調査結果をきめ細かく反映したテーマを内容とする管理職セミナーの実施、研修需要の把握・拡充、ベルリンの本庁舎内への保育園の設置などの対策が講じられたとのことである。

(4)　フランス

フランスでは、米国、英国、ドイツのような人事当局による職員意識調査は行われていない。

フランスでは、専ら労働組合が職員の意見を代弁する役割を担っており、勤務環境やマネジメント等に対する職員の不満や意見があれば、労働組合を通じて当局に伝えられるため、アンケートによる調査の必要性は認識されていない。

調査が実施されていない背景には、人事当局が全職員に対して調査を実施することは、労働組合の職員代表性を揺るがし、ひいては労働組合の存在意義そのものが問われかねないとの懸念があるとのことである。

(5)　経済協力開発機構（ＯＥＣＤ）の報告書

ア　報告の背景

ＯＥＣＤは、各国の人件費削減の状況と公務員の職務の強度やストレスへの影響を概観するとともに、各国が実施している職員意識調査についての比較・分析を行い、その結果を報告書にまとめ、2016年に公表している。この報告の背景には、2008年の世界的な金融危機を受けて、ＯＥＣＤ諸国において人件費の削減策が行われた結果、公務員のパフォーマンス、意欲、長期的な労働力確保に影響を与えた可能性が指摘されており、このような中で、多くの国では、職員意識調査を通じて、職員の視点から組織のパフォーマンス、リーダーシップ、職場の質の改善に努めているとされている。

イ　各国における職員意識調査の実施状況

ＯＥＣＤは2016年に実施した「戦略的人的資源管理に関する調査」において、各国の職員意識調査の状況について把握した。その結果、対象39か国（地域）のうち、32か国（地域）が職員意識調査を実施しており、そのうち、全府省共通の調査を行っていたのは、21か国（地域）となっていた。