ウ　各国（地域）で共通している項目

多くの国（地域）での職員意識調査に共通する主な要素として、次の点が挙げられている。

調査は、オンラインのネットワーク上で定期的に実施しており、個人レベルと組織レベルの双方での業績を改善し魅力的で競争力のある雇用者となるためのリーダーシップ及び協力的な職場文化の推進を目的としている。調査結果は、管理能力と責任体制の強化、多様化する職員の管理のために活用されている。

エ　人材確保への活用

ＯＥＣＤ諸国では国民本位の行政サービスを効果的かつ効率的に提供することが求められる一方で、前述のとおり、人件費削減策が行われ、組織規模の縮小や民間給与との格差などの問題に直面している。そのような状況においては、公務にとって適切な人材を確保することが一層重要となっている。

特に、若い世代は、専門家としてのキャリアを求め、懸命に働きつつ、ワーク・ライフ・バランス、職務遂行におけるある程度の自由裁量、自分の仕事の成果などを重視する傾向にあると言われている。

各国をめぐるこのような状況を踏まえ、ＯＥＣＤは、リーダーシップとマネジメントの向上と、より柔軟で個々人のニーズ等に応じた人事管理を通じて、職員のエンゲージメントを向上させることが、使用者としての公務部門の魅力を向上させ、将来必要となる人材を確保することにつながるとしている。

オ　職員意識調査結果の職員のエンゲージメント向上への活用

各国では、職員のエンゲージメントの定義や測定方法は異なっているものの、定期的な職員意識調査の実施、調査結果の管理者へのフィードバック、専門的サポートを受けての個々の管理者による職場改善に向けたフォローアップといった取組は、先進事例において共通して実施されている。また、エンゲージメントが改善した事例においては、組織のトップの積極的関与、職員と管理職の間のコミュニケーションの向上、職場改善に向けた職員提案の導入、管理者によるフォローアップの組織的支援、総合的かつ積極的な人事管理施策の推進といったことが併せて行われている。

補論４　各府省における職員意識調査の活用事例

ある省においては、組織マネジメントの現状を正確に把握し、より良い職場・組織づくりの観点から、組織・人事面の改善に役立てることを目的として、同省に勤務する常勤職員を対象に職員意識調査を実施している。調査は10年以上前から断続的に実施してきたが、ここ３～４年は毎年実施しており、平成28年度調査では回答率が約９割になるまで定着している。

職員意識調査は、組織的課題を浮き彫りにすることを主眼として実施しているとのことである。

調査結果については、全体的には改善傾向にある一方、仕事の効率性やスピード感などの働き方、人事配置・登用、人材育成などの項目については、相対的に満足度が低いとのことである。

こうした調査結果も受けて、特に問題が見受けられる項目に着目し、改善に向けて様々な取組を実施しているとのことである。具体的には、働き方の状況の確認・共有、時間を意識するための目安設定など業務改善の取組を記載した職員全員が取り組むべき行動規範の制定や、語学・ＩＴなど研修の抜本的強化、先輩職員が新人の育成を行うトレーナー制度など、人材育成の強化を行うなどしている。

また、働き方改革については、省として継続的に取り組む必要があることから、職員意識調査を再認識のための一つのきっかけとして活用している。さらに、局課単位で調査結果をフィードバックするとともに、その結果を踏まえたアクションプランを策定して登録するよう要請し、ベストプラクティスを表彰したり、横展開したりしており、毎年ＰＤＣＡを回しているとのことである。

第３部　平成28年度業務状況

第１章　職員の任免

職員の任用は、成績主義に基づき、受験成績、人事評価又はその他の能力の実証により行うものとされている。職員の採用は、公開平等の競争試験によることを基本とし、これによらない場合は選考によっている。このような中、近年においては、公務の活性化のために、公務外での専門的な実務経験等を有する人材を中途採用する制度や任期付職員制度など各種の制度が整備され、公正な能力実証や採用手続の下、多様な民間人材が公務に選考採用されている。

また、採用後の昇任、転任などの任用についても、この成績主義の原則に基づき、公正に実施されなければならず、人事評価の結果を任免に活用すべく、各府省に対して、制度の趣旨にのっとった運用を行うよう指導を行っている。さらに、人材育成、公務の活性化等の観点から、官民人事交流制度についても、公正を確保しつつ、円滑な推進のための環境整備を進めている。

一方、公務能率の維持及び公務の適正な運営の確保の観点から、職員が一定の事由に該当する場合には、その意に反して免職、降任、休職等の処分を行うことができることとされている。

第１節　人材確保

行政課題の複雑・高度化、グローバル化等が進む中で、高い資質と使命感を有する多様な有為の人材を確保していくことは、重要な課題である。国家公務員採用試験の応募者数は、民間企業における雇用情勢の変化に伴う変動はあるものの、少子化や公務を取り巻く厳しい状況の下、中長期的には減少傾向となっている。また、第１部で述べたように、民間企業の採用選考活動が平成28年度卒業・修了予定者から６月１日以降に繰り上げられたが、国家公務員採用試験の日程については、基本的に平成27年度と同様の日程で実施した。

このような中、公務の仕事の魅力、求める具体的な人材像などを発信するとともに、新たな人材供給源を開拓するために、各府省との連携・協力の下、積極的な人材確保・啓発活動を行った。

表1-1　平成28年度人材確保・啓発活動の実施状況

人材確保活動	開催時期	実施回数	参加者数
総合職中央省庁セミナー	平成29年3月	7地区9回	約1,700人
一般職各府省合同業務説明会（本府省） 〃　（地方機関）	平成29年3月	7地区7回 4地区4回	約4,700人 約500人
霞が関OPENゼミ 地方機関OPENゼミ	平成29年3月	1回 17地区17回	延べ約7,900人 延べ約14,000人
法科大学院生対象 中央省庁合同業務説明会	平成28年8月	1回	約30人

啓発活動	開催時期	実施回数	参加者数等
霞が関特別講演	前期（春）　平成28年4～6月 後期（秋）　平成28年9～12月	前期（春）　5大学18回38講演 後期（秋）　6大学17回37講演	延べ 約3,900人
公務研究セミナー（本府省） 〃　（地方機関）	平成28年9月～平成29年2月	7地区12回 25地区28回	約4,900人 約3,900人
公務研究セミナーin霞が関	平成28年11月	本府省1回	延べ 約3,500人
女性のための公務研究セミナー（本府省） 〃　（地方機関）	平成28年10月～平成29年2月	2地区3回 9地区9回	約1,000人 約610人
女性のための霞が関特別講演	平成28年10月～12月	2大学3回	延べ　約200人
公共政策大学院生 法科大学院生 霞が関インターンシップ	平成28年7～9月 （各実習2週間程度）	公共政策大学院　1回	5大学院30人 11府省
		法科大学院　1回	8大学院17人 9府省

その他	開催時期	実施回数	参加者数等
大学主催就職ガイダンス	随時	1大学院87大学　101回 （うち女子学生対象 13大学　14回）	約4,700人 （約400人）
メールマガジンの配信		週1回程度	配信数 約17,000人
フェイスブックの配信		週3回程度	－

注）　上記の他にも、人事院の各地方事務局（所）が独自に実施しているものがある。