

所管事項調査
(エンゲージメント調査結果)

<目次>		ページ
1	エンゲージメント調査の概要	p.2
2	エンゲージメント調査結果	p.7
3	取り組んだ対策	p.15
4	主な成果	p.18
5	職員の状況の推移	p.19
6	今後の主な取り組み	p.20

1 エンゲージメント調査の概要

(1) 概要

職員が、やりがい・働きがいを感じながら、仕事・職場に主体的に貢献する意欲や姿勢で取り組んでいる状態(エンゲージメント)であるかを、職員に対する意識調査により、数値で「見える化」する。

調査結果の分析により職場の課題を洗い出し、職員の意識向上や職場改善につながる取り組みを計画・実践し、検証の調査を行うというサイクルにより、働きやすい・働きがいがある職場づくりを行い、職員・職場の仕事の生産性を高めて、市民サービスの向上を図る。

<参考:職員満足度とエンゲージメントの違い>

	職員満足度	エンゲージメント
目的	職員の「満足」を生み出す	職員の「貢献意欲」を引き出す
項目	職員の「待遇」に関すること	職員の「待遇」に加えて、「目標」、「やりがい」、「風土」に関すること
関係	職場から一方的に職員に提供する	職員が期待しているものを、職場が一体となって作り出す

市民サービスに結びつきにくい



市民サービスに直結する

1 エンゲージメント調査の概要

(2) 事業内容

民間専門事業者へ調査・分析・プラン策定等を委託し、以下①～④のサイクルを繰り返し行うことで職員のエンゲージメント向上を図る。



(3) 期待される効果

職員・職場のエンゲージメントの向上により、次の効果が期待できる。

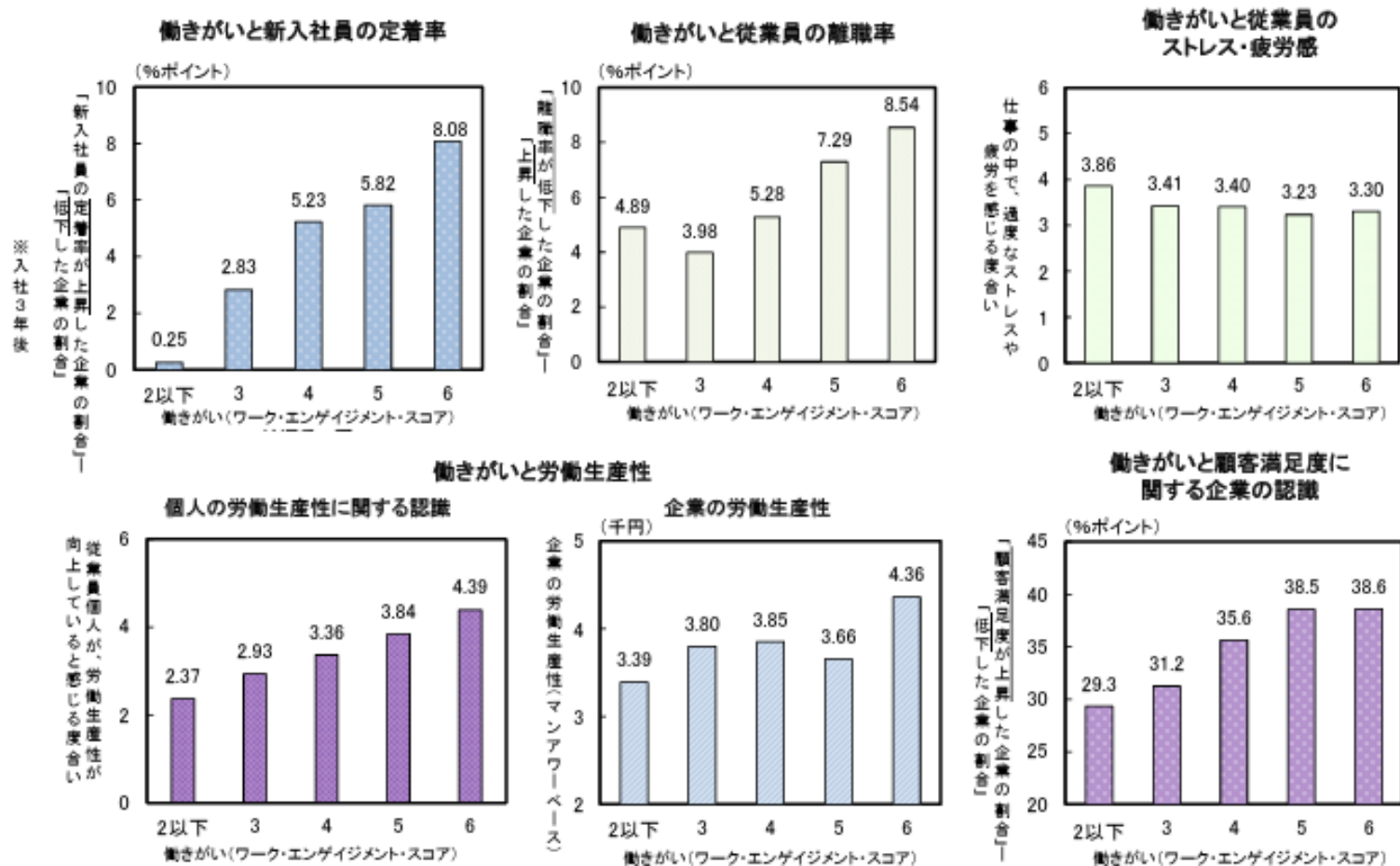
- ・チームワーク、一体感の醸成
- ・当事者意識、チャレンジ意欲の向上
- ・離職者数の減少
- ・心理的安全性の向上

これによって

- 仕事の生産性の向上
- 市民サービスの向上

「働きがい」をもって働くことのできる環境の実現に向けて①

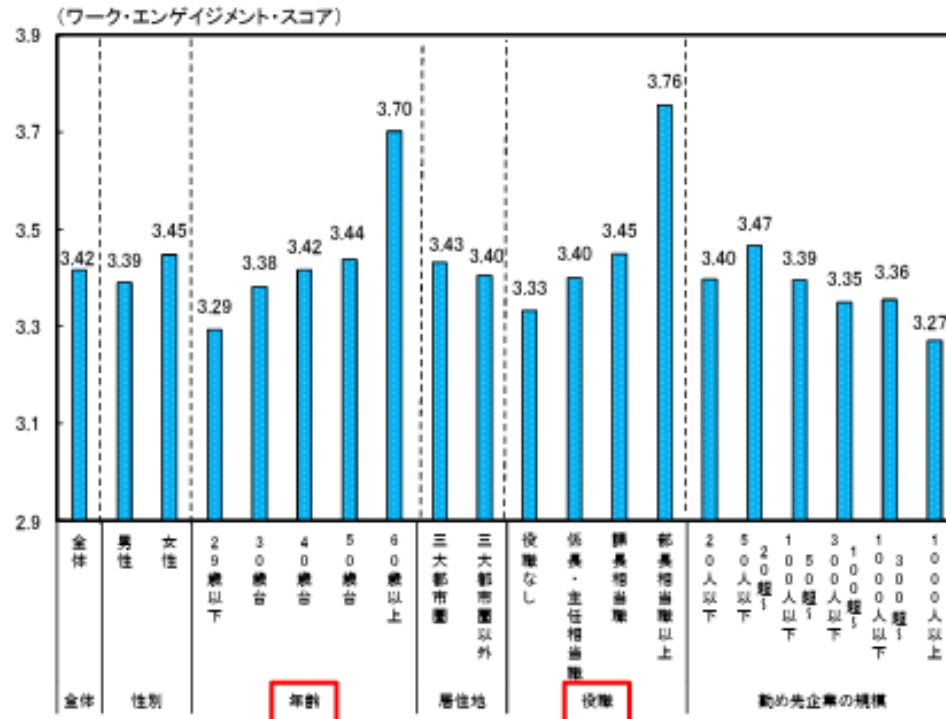
- 「働きがい」の向上により、定着率や離職率に加え、働く方のストレス・疲労感、労働生産性、顧客満足度等が改善する可能性あり。



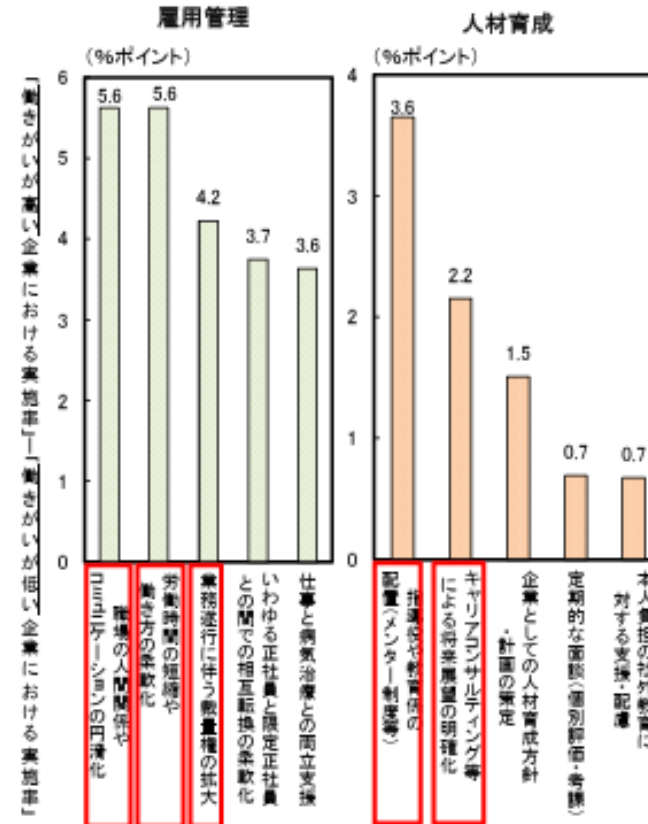
「働きがい」をもって働くことのできる環境の実現に向けて②

- 正社員については、若い社員、下位役職者の「働きがい」が低い傾向。
 ⇒「働きがい」向上には、コミュニケーションの円滑化、労働時間の短縮や働き方の柔軟化、裁量権の拡大、将来のキャリア展望の明確化などが有効な可能性あり。

働きがいの概況（正社員）



従業員の働きがいが高い企業の取組



(4) スケジュール

令和 5 年度		令和 6 年度			
10～12月	1～3月	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月
▶エンゲージメント調査(1回目)	▶調査分析 ▶アクションプラン策定 ▶改善実践	▶改善実践	▶エンゲージメント調査(2回目) ▶調査分析 ▶アクションプラン見直し	▶改善実践	▶エンゲージメント調査(3回目) ▶調査分析 ▶アクションプラン見直し

現在
▼

令和 7 年度			
4～6月	7～9月	10～12月	1～3月
▶改善実践	▶エンゲージメント調査(4回目) ▶調査分析 ▶アクションプラン見直し	▶改善実践	▶改善実践

2 エンゲージメント調査結果

目的	組織のモチベーション状態を把握し、今後の組織強化施策を考える材料とする
実施時期	2025年02月（3回目）
調査内容	職員のモチベーションに関する16領域・64項目に対して、その『期待度』および『満足度』を5段階で回答
回答者数	2,648人（回答率：86.3%）

（設問項目概要）

【期待度】

あなたの組織・職場・上司に**期待すること**について、
自分の考えに最も近いものを選んでください

1. 全く求めない
2. あまり求めない
3. まあまあ求める
4. とても求める
5. 非常に強く求める

【満足度】

あなたの組織・職場・上司の**現状**について、
自分の考えに最も近いものを選んでください

1. 全くそう思わない
2. あまりそう思わない
3. ふつうである
4. まあそう思う
5. 非常にそう思う

設問項目概要

全体視点 (BIRD'S VIEW)		
目標	A.組織基盤	組織の財務状況や 住民・関連団体との関係が安定している
	B.理念計画	組織の理念や計画・方針が 組織内で共有されている
活動	C.事業内容	組織の営んでいる事業（業務）に 社会的影響力や将来性がある
	D.仕事内容	仕事を通じて、 貢献度や自己成長を感じられる
構成員	E.組織風土	組織内で連携や意思疎通が図れており、 一体感が醸成されている
	F.人的資源	組織内の人材が魅力的である
特権	G.施設環境	働く環境に適した施設設備や スペースがある
	H.制度待遇	評価・報酬の水準が妥当であり、 多様な働き方が選択できる

現場視点 (INSECT'S VIEW)		
直属上司	I.情報提供	上司が組織目標や住民・関連団体の 期待などの情報を提供している
	J.情報収集	上司がメンバーや その業務に関する情報を収集している
	K.判断行動	上司がメンバーの 評価・育成に対して公平である
	L.支援行動	上司がメンバーの業務や 成長の支援を行っている
職場状況	M.外部適応	職場に対する住民や関連部署の ニーズを把握し、適切に対応している
	N.内部統合	職場で目標・計画が共有され、 一体感が醸成されている
	O.変革活動	職場をとりまく環境の変化を捉え、 未来のための取組みをしている
	P.継承活動	職場に内在する知恵・ナレッジの 活用や継承を心がけている

【参考】エンゲージメント毎の組織状態

レーティング	スコア	組織状態	想定されるシーン
AAA	67以上	囁けば伝わる組織 	・ 上司からの具体的な指示がなくとも、メンバー（部下）が主体的に動く ・ 組織の弱みを「改善対象」と捉えており、自分たちで解決していこうという意識がある
AA	67未満		
A	61未満		
BBB	58未満	打てば響く組織 	・ 上司からの指示があれば、メンバー（部下）は動く ・ 組織の弱みに対して問題意識を持っており、誰かが行動するなら、それに協力する意識がある
BB	55未満		
B	52未満		
CCC	48未満	笛吹けど踊らぬ組織 	・ メンバー（部下）は嫌々ながらも、上司からの指示に従う ・ 組織の弱みを対して、自分に非はないと思っており、誰かに何とかしてほしいと思っている
CC	45未満		
C	42未満		
DDD	39未満	聞く耳を持たぬ組織 	・ 上司から指示しても、メンバー（部下）は動こうとしない ・ 組織の弱みを、自分に非はない「不満」と認識し、そもそも解決をあきらめてしまっている
DD	33未満		



【全体結果】エンゲージメントスコア・総合満足度

エンゲージメントスコアとは、職員と組織の信頼関係を偏差値として数値化したものです。

総合満足度は「組織/仕事/上司/職場」の4つの項目(5点満点)で構成されています。

σ:回答のばらつき ():前回比

エンゲージメントスコア	総合満足度			
	組織	仕事	上司	職場
B 48.7 (-1.2)	3.0 (±0)	3.1 (±0)	3.2 (-0.1)	3.1 (-0.1)
B 48.1	3.0	3.1	3.3	3.2

※平均値：300名以上規模の10つの自治体平均（2025年2月現在）

【参考】エンゲージメントスコアとレーティングの関係

スコア

33

39

42

45

48

52

55

58

61

67

レーティング

DD

DDD

C

CC

CCC

B

BB

BBB

A

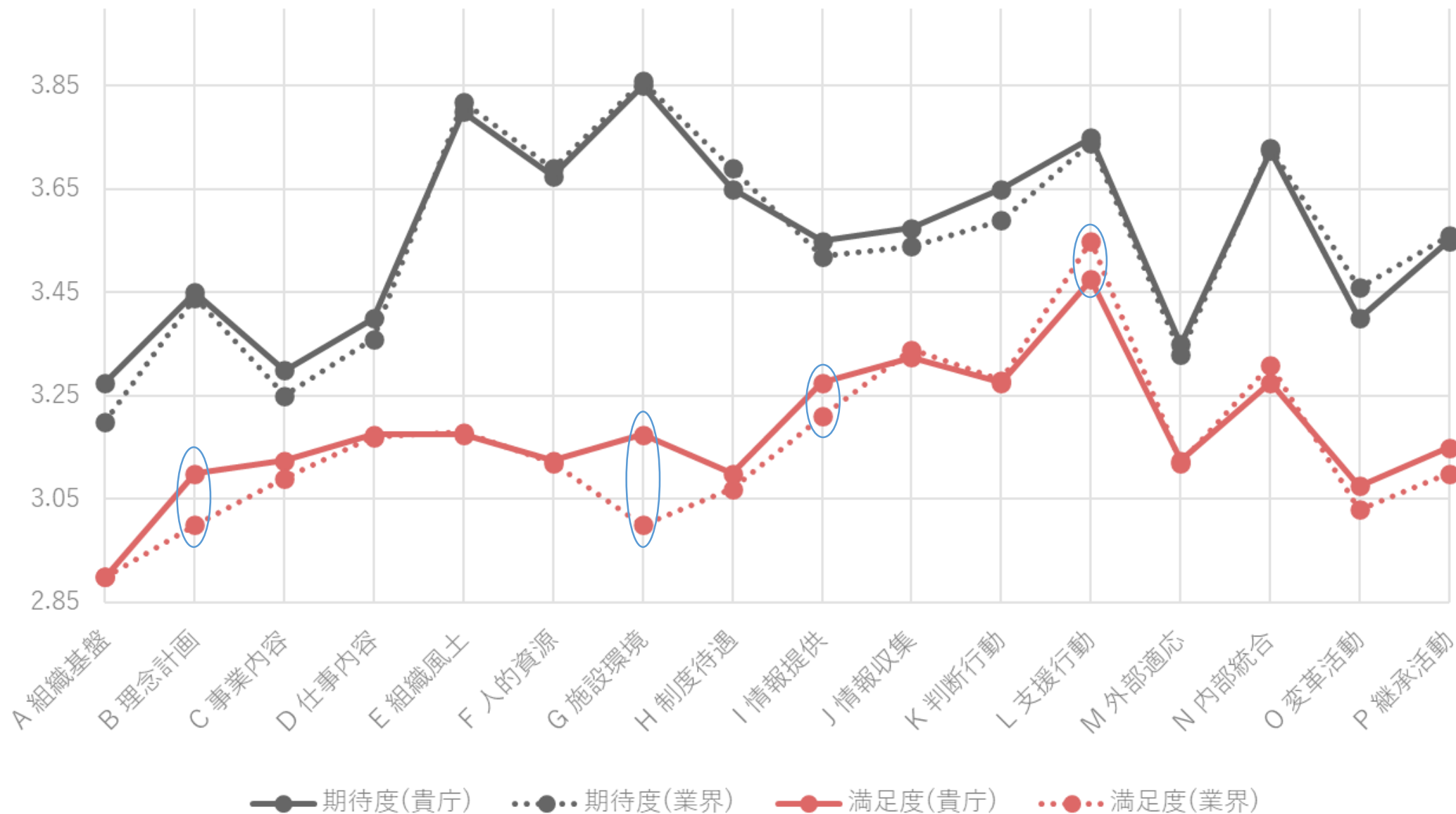
AA

AAA

※スコアは全国平均を「B 50」とした偏差値です。

【参考】自治体平均との比較

※300名以上規模の10つの自治体平均（2025年2月現在）

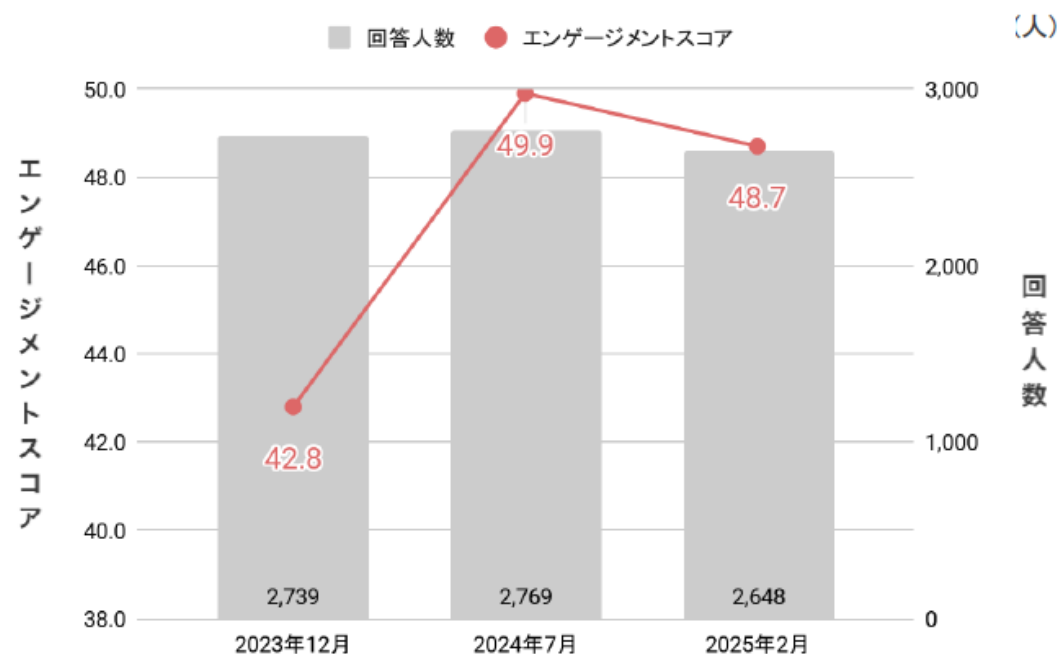


ミッションシートの活用などにより市の方針が相対的に伝わっており、施設環境面では圧倒的な満足度の差がある状態です。
また上司からの情報提供と支援のバランスが良く、自律的な関わりがされていると考えられます。

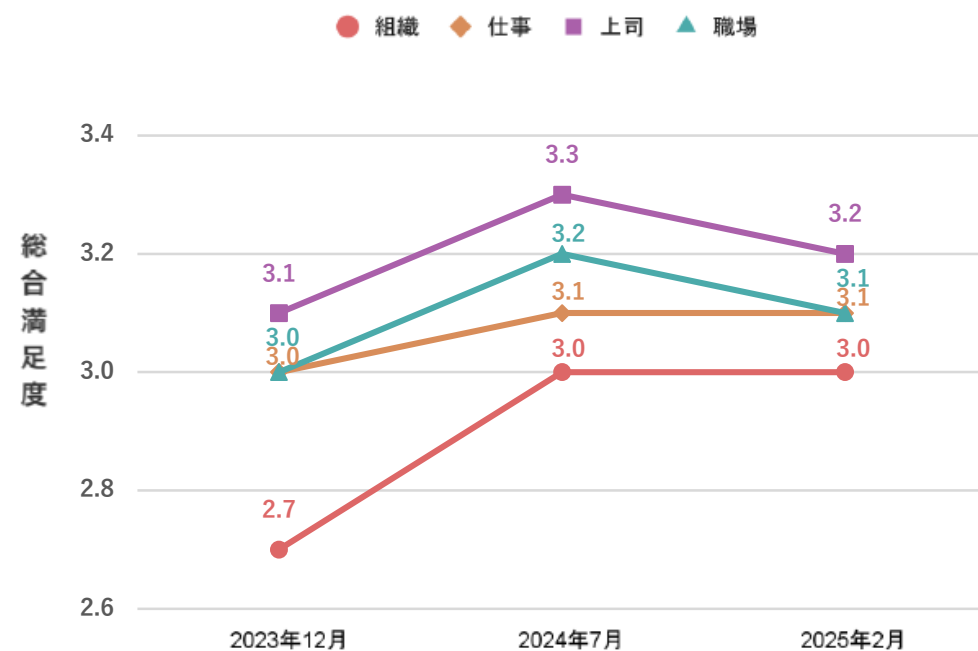
【全体結果】エンゲージメントスコア・総合満足度の推移

エンゲージメントスコア・総合満足度について、数値の推移は以下の通りです。

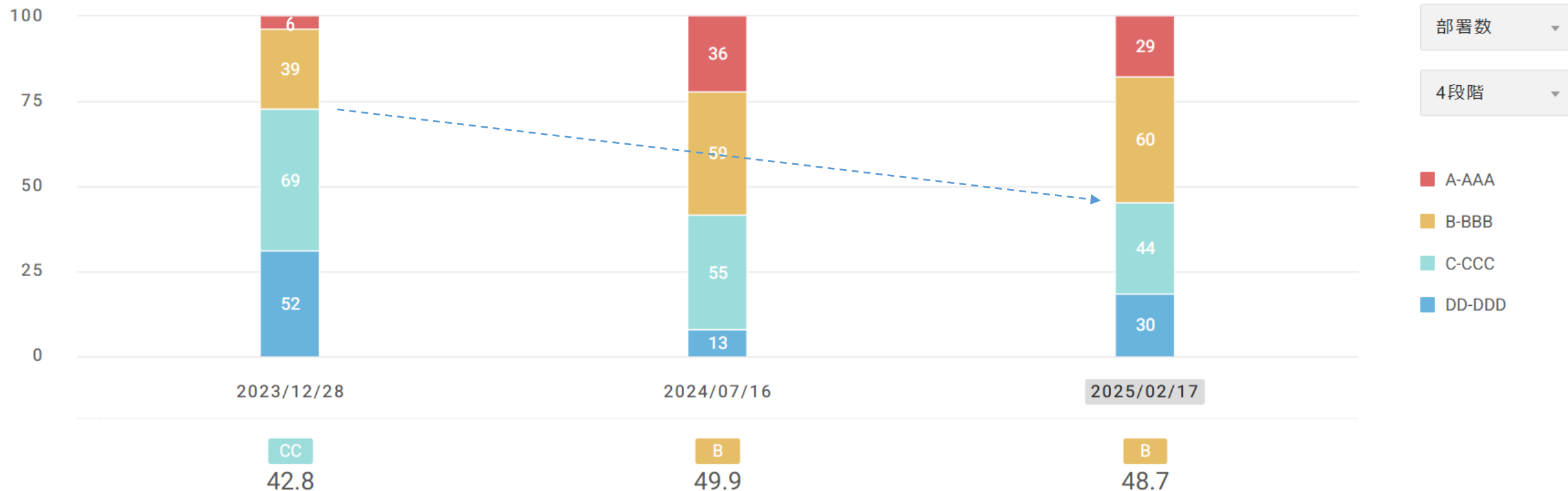
エンゲージメントスコアの推移



総合満足度の推移



【全体結果】 課別エンゲージメントレーティング分布の推移



【参考】 エンゲージメントスコアとレーティングの関係

スコア

レーティング

33	39	42	45	48	52	55	58	61	67	
DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

※スコアは全国平均を「B 50」とした偏差値です。

【全体結果】階層別サマリ

():前回比
σ:回答のばらつき

全体比+0.4以上
全体比+0.2以上

全体比-0.4以下
全体比-0.2以下

階層	人数	エンゲージメント スコア	総合満足度			
			組織	仕事	上司	職場
局・部長級	44 (-3)	BBB 56.5 (-4.7)	3.2 (-0.2)	3.6 (-0.1)	3.5 (-0.2)	3.5 (-0.2)
次長/課長/課長補佐級	240 (0)	AA 61.1 (+1.4)	3.3 (0.0)	3.5 (+0.1)	3.7 (0.0)	3.5 (-0.1)
係長級	338 (-18)	B 49.6 (-0.6)	2.9 (-0.1)	3.1 (0.0)	3.3 (0.0)	3.1 (-0.1)
一般職/その他	2026 (-100)	CCC 46.9 (-1.2)	2.9 (0.0)	3.1 (0.0)	3.1 (-0.1)	3.1 (0.0)

係長層以下に
隔たり

$$61.1 - 49.6 = 11.5$$

階層によるスコアの
乖離が大きい

$$61.1 - 46.9 = 14.2 \text{ (最大)}$$

次長/課長/課長補佐級のエンゲージメントが向上した一方で、係長級以下のエンゲージメントが伸び悩みました。

3 取り組んだ対策

対策 1

“理念戦略”と“組織風土”の改善

1 回目及び 2 回目の調査において浮かび上がった共通目的の不足と協働意思の不足の要因は、“理念戦略”と“組織風土”が挙げられる。改善のカギは… **管理職と係長、一般職とのコミュニケーション強化**

1 所属長の“ミッションシート”による所属の価値の浸透

新たに所属長の“ミッションシート”を作成し、そのことを通じて、部局長と所属長間、また所属長と職員間のビジョン・戦略の共有を促すとともに、人事評価の業績目標設定の参考として活用

2 人事評価制度との連動

(管理職のマネジメント目標の設定を必須化)

管理職の業績評価の目標設定において、**業務運営**や**組織統率・人材育成**に関する重点的に取り組むべきマネジメント上の課題で具体的に成果が評価できる目標を **1 つ以上設定** するよう “**マネジメント目標**” の設定を必須化 (例) 行政のスリム化、事業・業務の見直し、男性職員による育児休暇・休業の取得推進 など

3 管理職のための“1 on 1 ミーティング”研修の実施

所属長と係員間のコミュニケーション強化のため、人事評価制度の評価者研修において、**マネジメントスキル向上を目的に“1 on 1 ミーティング”の要素を追加**

対象者	人事評価者 (部長、所属長)
内容	・ 成長を促す面談の進め方とチェックポイント ・ 日常の関わり方と係員との 1 対 1 の面談のポイント

3 取り組んだ対策

対策 2

所属別の課題を踏まえた取組の実施

各所属において、全職員に対しエンゲージの調査結果を共有した上で、所属の課題に合わせた取組を実施。

主な取組

約230の取組を実施

各所属に共通して多い課題	取組項目	内容
上司とのコミュニケーションの不足	職場の業務目標に対しての定期的な共有機会をつくり、継続する	・ 上司から部下に対して、市役所や自所属の戦略や目標などを共有する機会が少ない可能性があることから、定期的なミーティングを設けて、戦略や目標等について情報を共有する機会を増やす。 ・ 日常業務の中で目的や目標に立ち返る機会を作るために、業務の進捗や課題等について報告してもらう機会を増やす。
	市の戦略や方針を伝達する	・ 何をすれば良いかはわかっているが、どのような戦略や方針に基づいたものであるかが伝わっていない可能性があるため、それぞれの業務がどのような戦略や方針に沿ったものであるのかを全員に分かりやすく共有する。
協働意思の不足	業務の相互理解を醸成する	・ 定期的な業務状況伝達会を実施し、各職員が業務の目的、具体的内容を他の職員に説明し、相互理解の醸成を図る。また、単に説明するだけでなく、協力してほしい時期と内容も伝達し、協力体制の構築を図る。
	ノウハウを共有する	・ 業務が属人的に行なわれ、他の職員に聞いても分からないことがある。その場合、異動などで前任者がいない状況では事務処理に手間取ったり、業務の繁忙期に支援することが難しい状況が見られる。そのため、普段から係内でのミーティングを増やし、各担当者同士の置かれている状況を共有するとともに、業務の手順やノウハウ、問題解決のための情報などを共有する。

	結果・課題共有	アクションプラン共有	アクションプラン実行	アクションプラン好影響
認識度	91.2%(+0.9%)	89.1%(-0.3%)	68.5%(-0.8%)	64.4%
設問 (はい/いいえ)	所属長から自所属の結果及び課題は共有されましたか？	所属長から自所属の課題に応じて設定したアクションプランが共有されましたか？	自所属で設定されたアクションプランが実行されているという実感はありますか？	自所属で実行されているアクションプランが職場に良い影響を与えていると思いますか？

結果は約90%の方が共有されたという認識でした。
またアクションプランが実行されて良い影響を感じている割合は約70%の方がっており、
非常に所属長の実行・推進力が高いことが推察されます。

4 主な成果

好事例

取組み

- 人事評価の面談は時間をかけてしっかりやる
- 業績目標設定時に総合計画・部の目標・課の目標をどう踏まえて設定したのかストーリーを説明してもらった
- 褒める／感謝を多く、注意するときも職員が伸びる方向に伝える
- 資料の気になる点は夕方に言わずタイミングをずらし翌朝に言う
- 職員が相談に来たら断らない どうしても無理だったときは自分から「さっき何だった？」と声かけ
- 職員タイプに応じたコミュニケーション 積極的に話してこない職員には頻繁に声かけ
- 機械的に仕事に追われると分からなくなる業務の大切さを言葉で伝えて理解してもらったうえで業務にあたってもらう

Before

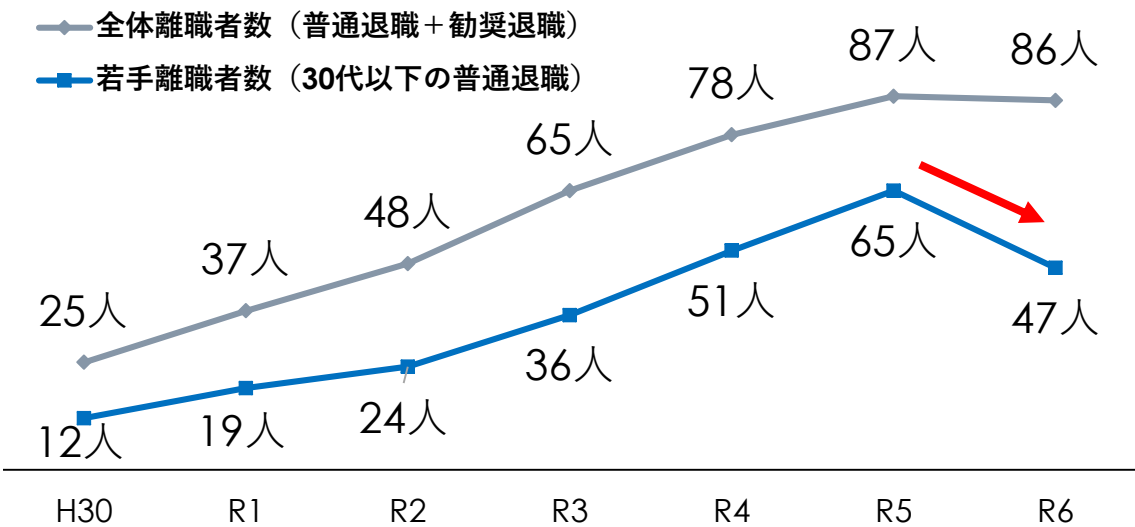
- 役所・部・課の理念や計画が浸透していなかった
- ベテラン職員の若手職員へのサポートや声掛けが少ない部分があった
- 機械的に業務に追われて意義を見失う
- 時間外勤務が多い
- 選択肢が少なくなった状態での遅い相談は困る
- 職員に負荷をかけざるを得ない場面がある

After

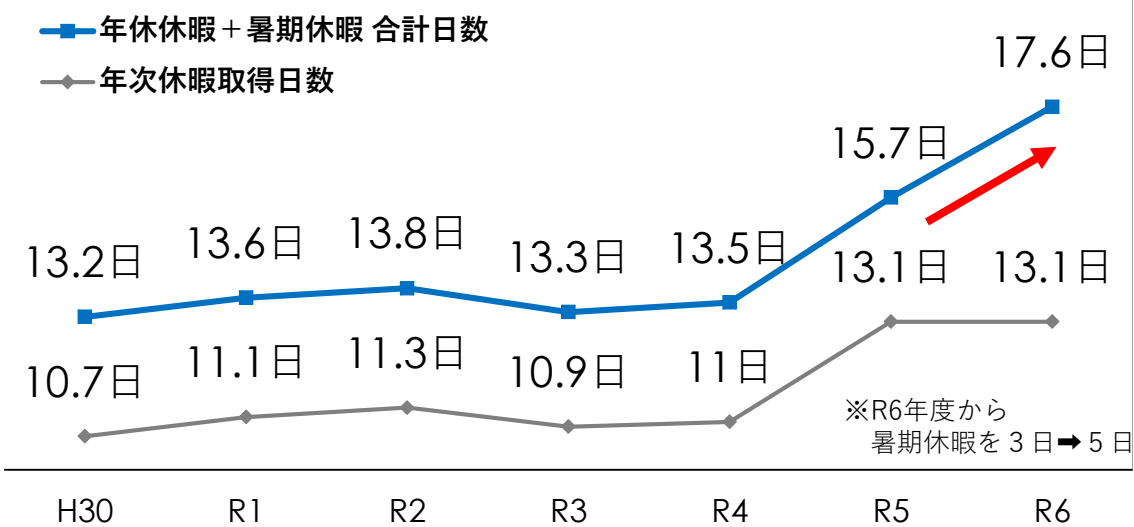
- 目標設定時の意識づけにより理念計画の理解が深まった
- 面談等でベテラン職員の実力を褒め、若手職員へのサポートを期待している旨を伝えることで、係内の連携が改善した
- 時間外勤務が激減し、早めの相談により手戻りが少なくなった
- 新人でも積極的に相談に来てくれる
- プラスアルファの仕事をお願いしたときに「これ以上はできませんよ」と声に出して言ってもらえるような関係性で相談しながらやっていける

5 職員の状況の推移

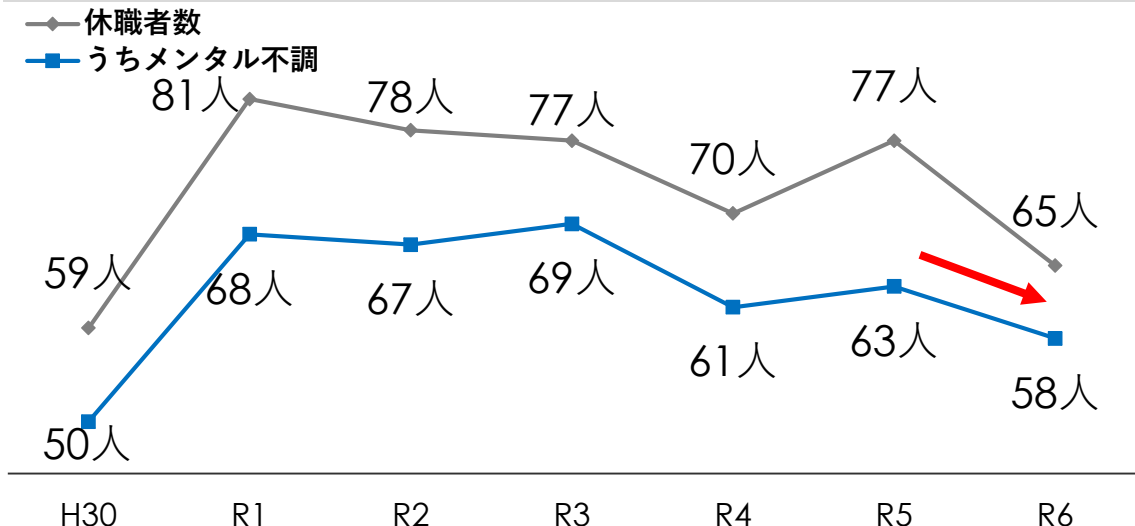
離職者数



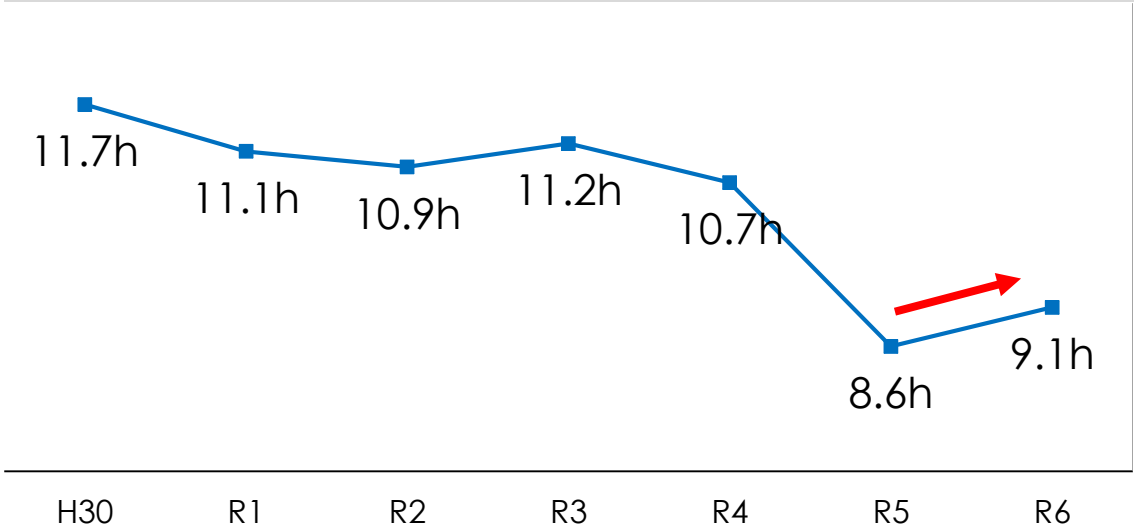
休暇取得日数（一人当たり）



休職者数



月平均時間外勤務（一人当たり）



6 今後の主な取組み

- 各職場における結果を踏まえた改善項目の再設定及び改善の取組みの実施

- 好事例部署へのインタビュー実施及び横展開

- 低エンゲージメント部署への改善支援

- 1on1ミーティング研修

管理職と職員が業務の重要性や意義について共有し、職員が自身の役割や組織への貢献度を自覚できるよう、双方向によるコミュニケーションを重視した効果的な1ON1ミーティングのスキルアップのための研修を行う。

- キャリア形成研修

高齢期職員に加え、若手職員も対象に組織における自らの役割や期待について考え、個人と組織の両面から自身のキャリアを捉える研修を実施する。

- キャリア相談体制の構築

人材育成担当職員が入庁後3年次、6年次職員、1年目の社会人経験採用職員に対し面談を実施し、職員のキャリア形成支援を行う。