

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	改善に向けた取組み	p.15
4	職員の状況の推移	p.18

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、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。

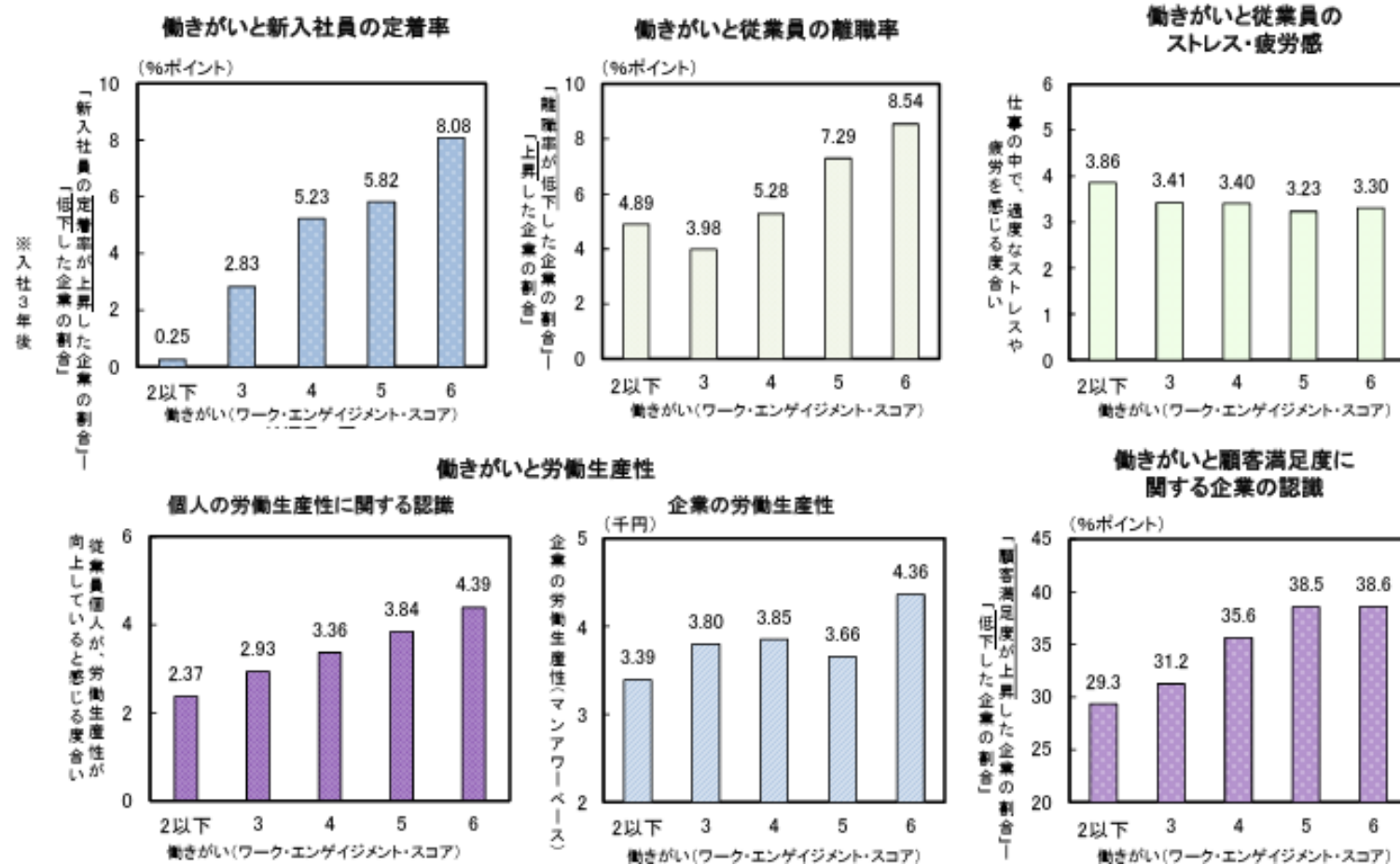
- ・チームワーク、一体感の醸成
- ・当事者意識、チャレンジ意欲の向上
- ・離職者数の減少
- ・心理的安全性の向上

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

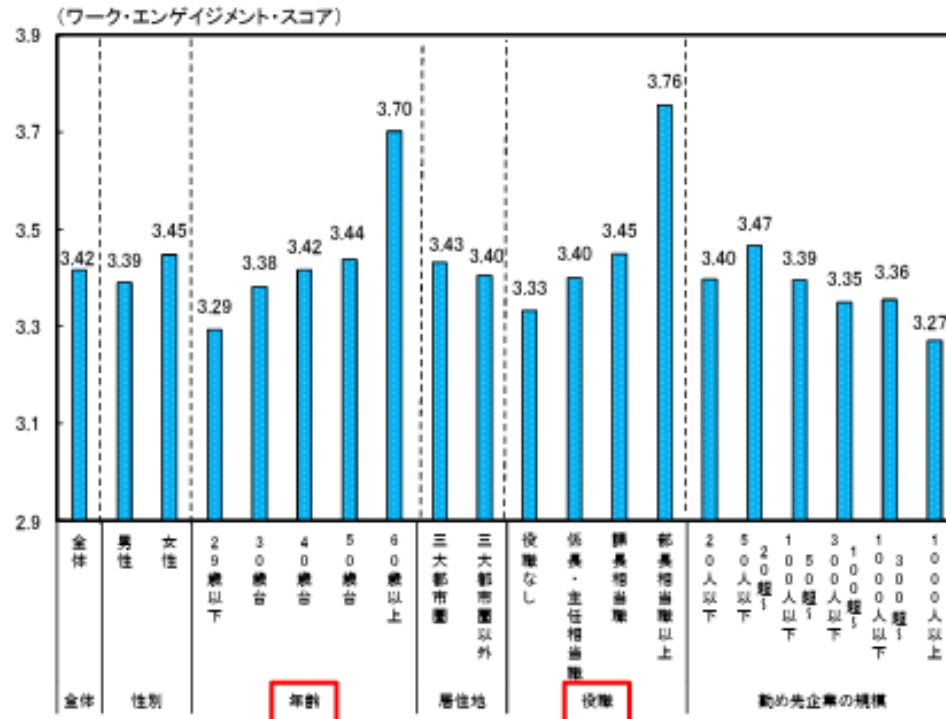
- 「働きがい」の向上により、定着率や離職率に加え、働く方のストレス・疲労感、労働生産性、顧客満足度等が改善する可能性あり。



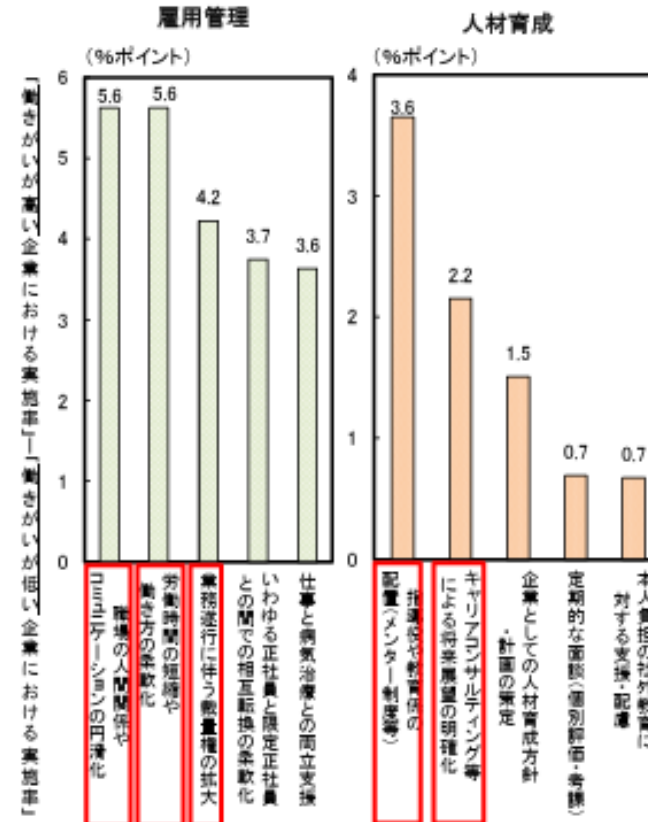
「働きがい」をもって働くことのできる環境の実現に向けて②

- 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7月（4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	2,789人（回答率：90.3%）

（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。

():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 51.7 (+3.0)	3.1 (+0.1)	3.2 (+0.1)	3.3 (+0.1)	3.3 (+0.2)
B 50.7	3.1	3.2	3.3	3.3

※平均値：300名以上規模の10の自治体平均（2025年7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

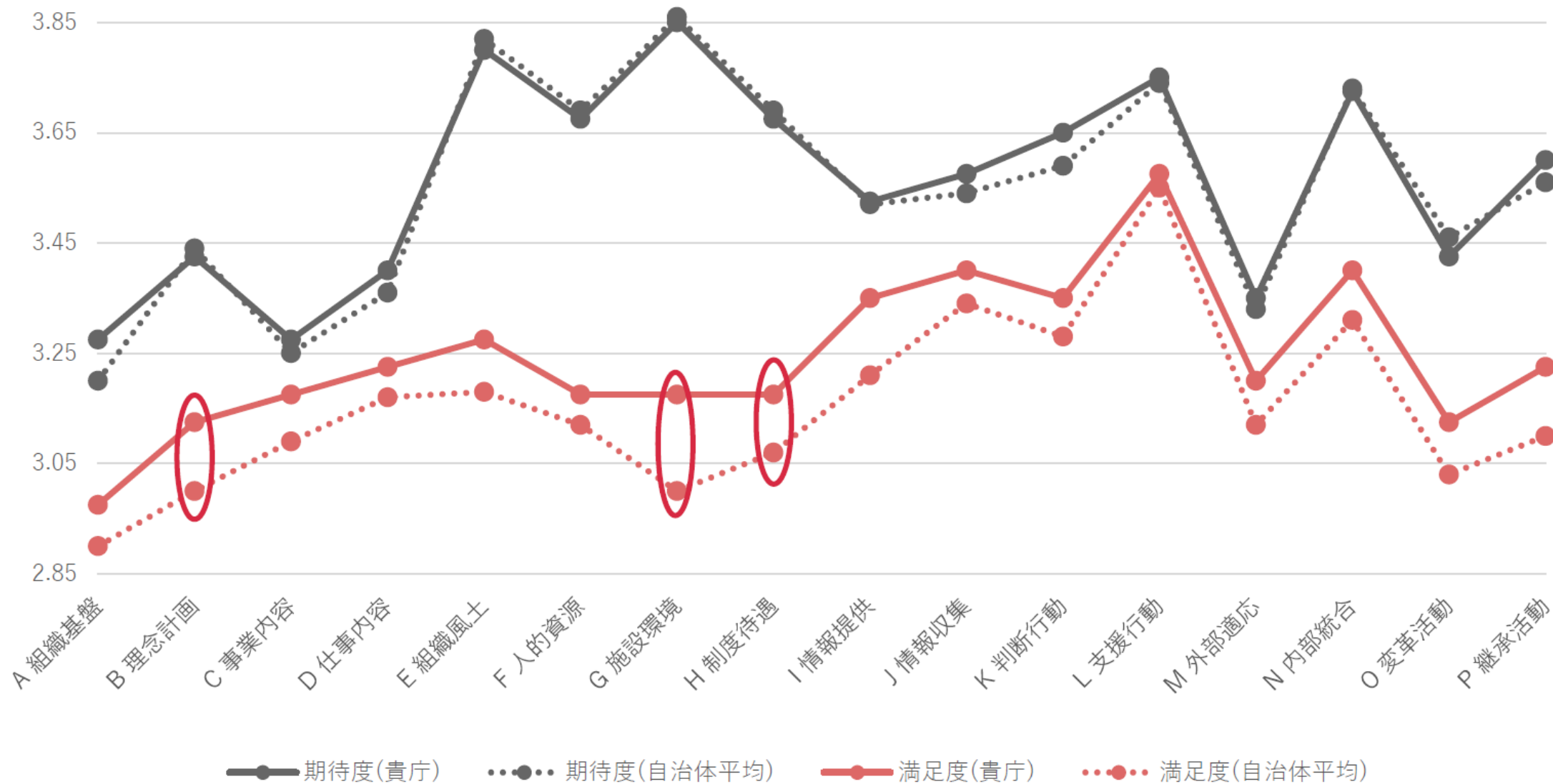
AA

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

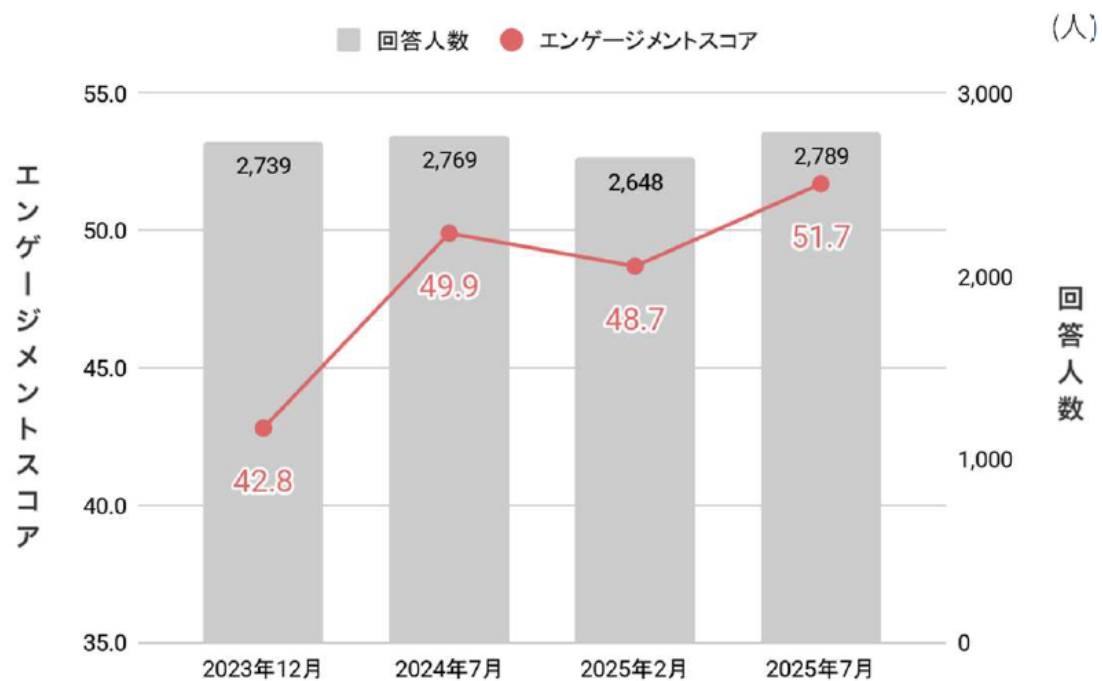
※300名以上規模の10自治体平均（2025年7月時点）



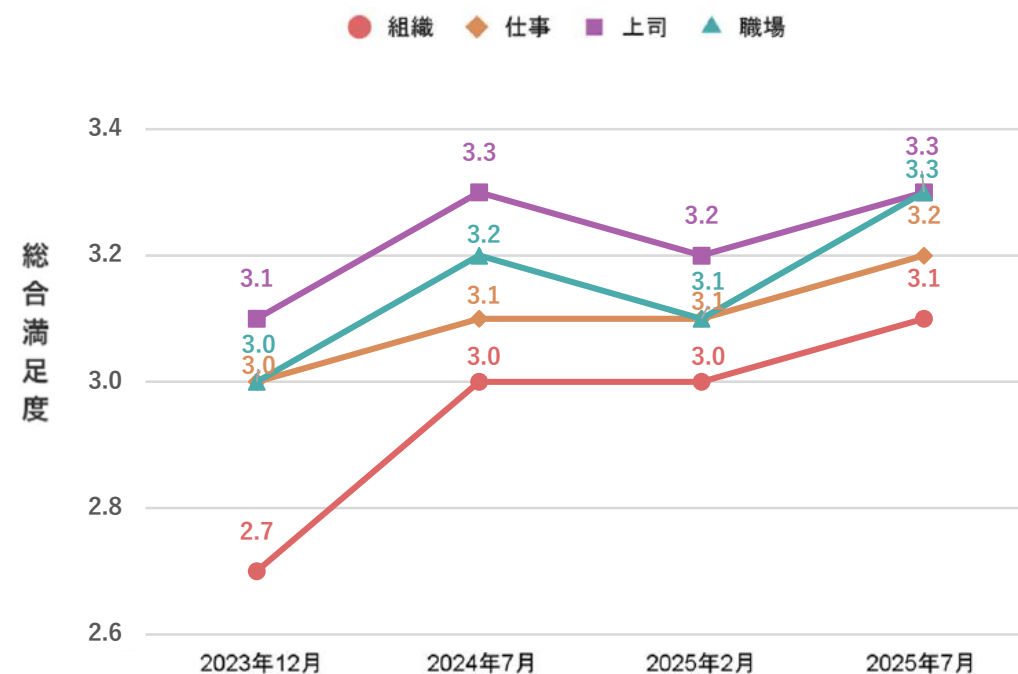
【全体結果】エンゲージメントスコア・総合満足度の推移

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。

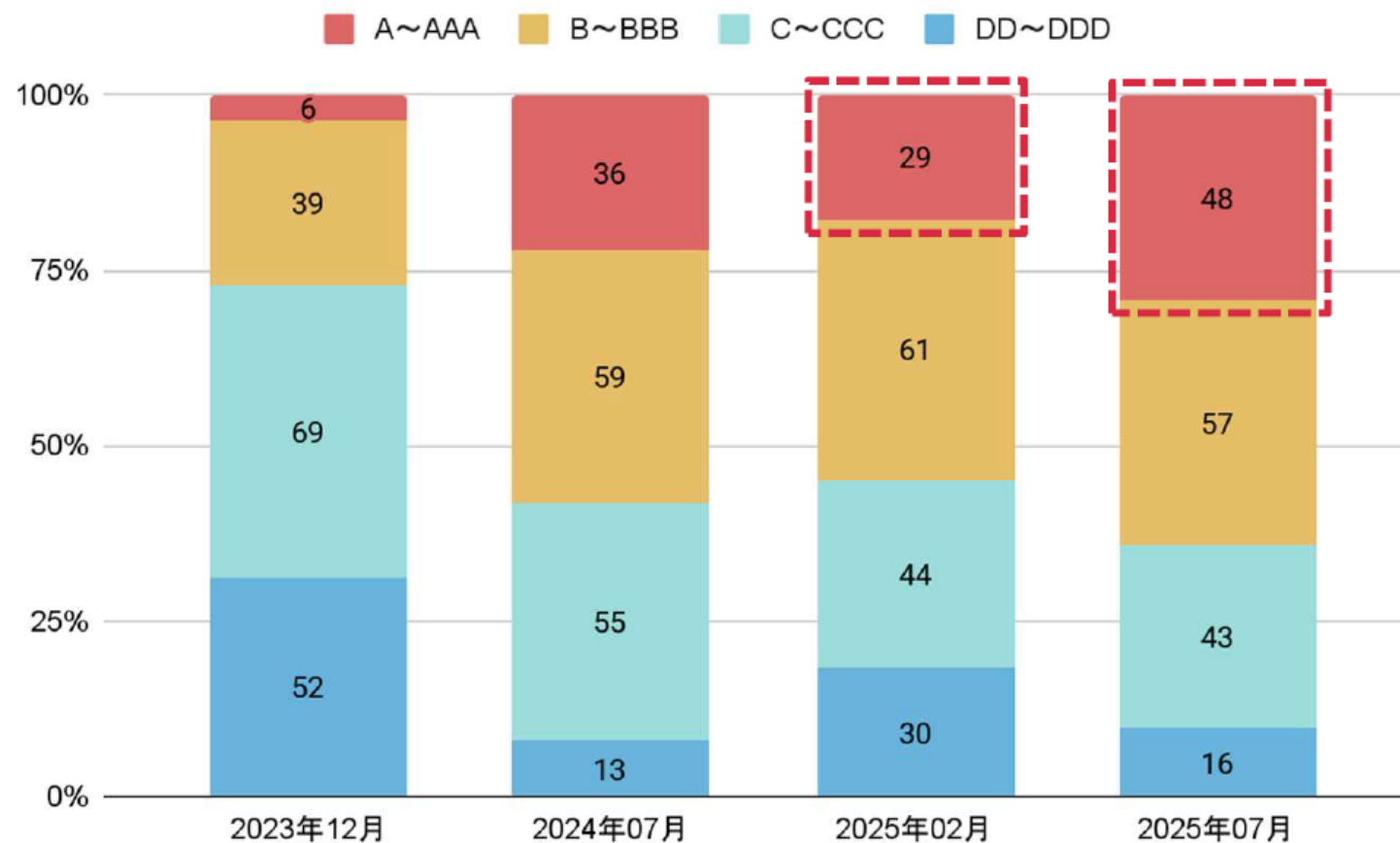
エンゲージメントスコアの推移



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

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。

【全体結果】階層別サマリ

():前回比

全体比+0.4以上 全体比-0.4以下
全体比+0.2以上 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（階層）	44 (0)	AA 63.2 (+6.7)	3.6 (+0.4)	3.8 (+0.2)	3.8 (+0.3)	3.9 (+0.4)
次長/課長/課長補佐級（階層）	243 (+3)	AA 61.7 (+0.6)	3.4 (+0.1)	3.6 (+0.1)	3.7 (0.0)	3.6 (+0.1)
係長級（階層）	359 (+21)	B 50.9 (+1.3)	3.0 (+0.1)	3.1 (0.0)	3.3 (0.0)	3.2 (+0.1)
一般職/その他（階層）	2143 (+117)	B 49.9 (+3.0)	3.0 (+0.1)	3.2 (+0.1)	3.2 (+0.1)	3.2 (+0.1)

階層によるスコアの
乖離が大きい

$61.7 - 49.9 = 11.8$ (最大) ※前回14.2 (2.4減)

係長層以下に隔たり

$61.7 - 50.9 = 10.8$ ※前回11.5 (0.7減)

全階層においてエンゲージメントが向上し、改善が堅調に進んでいる傾向
一方、引き続き課長層と係長層のエンゲージメントの乖離が大きく継続した改善が必要です

3 改善に向けた取組み

- 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（今後）
- 好事例部署へのインタビュー実施及び横展開（今後）
- 低エンゲージメント部署への改善支援（今後）

■ 1on1ミーティング研修（16ページ）

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（17ページ）

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。

■ キャリア面談の実施（17ページ）

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。

3 改善に向けた取り組み (1on1ミーティング研修)

組織目標を定めたミッションシートを活用した仕事の意義付けだけでなく、
1on1面談を推進し、部下に仕事の意義を伝える機会を増やすため、
全所属長向けの研修を実施。

これまで

各部・課のミッションシートを作成し、
仕事の意義付けを行う

【所属のミッション】

総務の視点・立場で
バックオフィスから市役所を支える
～新しい時代の市役所創造の実現～

【今年度、特に力を入れて取り組みたいこと】

- 歴史公文書の整理
- 事務系中タイムの試行検証
- 教育シシクスの円滑導入・効果的運用
- 職員のための法務活用(弁護士相談・法務研修・デジタル)
- 議案作成のための効率化(作成要領の改訂・議案データベース化)

人事課(室)ミッションシート(参考シート)

職員が持ち味を発揮し、やりがいを感じながら仕事ができるよう働きやすい職場環境をつくります

課のミッションを達成するために・・・

管理係の役割

・ワークライフバランスの推進

・安全衛生の確保(特に健康面)

・適正な給与管理

そのための取組み

- 勤務時間・休暇その他勤務条件(WLB)計画の推進(努力)に関すること
- 安全管理、衛生管理(交通事故対策、各種健康診断、メンタルヘルス)に関すること
- 非常勤職員の処遇に関すること
- 労務管理システムに関すること

人事係の役割

・受給機会の拡大など採用強化

・各種手続き等の簡素化・効率化

・納付感のある人事評価

そのための取組み

- 職員の配置及び任免、分限、育成、異動その他採用に関すること
- 人事戦略の策定、エンゲージメント調査、人事評価に関すること
- 採用活動に関すること
- 給与・手当支給の適正化

給与係の役割

・適正な給与水準の確保

・各種手続き等の簡素化・効率化

・給料・手当支給の適正化

そのための取組み

- 給与制度の運用、調査研究、給与の算出・支払に関すること
- 給与事務の効率化に関すること
- 給与支給の適正化に関すること
- 人事給与システムに関すること

これから

ミッションシートの作成に加え、1on1で直接仕事の意義を伝える

【所属のミッション】

総務の視点・立場で
バックオフィスから市役所を支える
～新しい時代の市役所創造の実現～

【今年度、特に力を入れて取り組みたいこと】

- 歴史公文書の整理
- 事務系中タイムの試行検証
- 教育シシクスの円滑導入・効果的運用
- 職員のための法務活用(弁護士相談・法務研修・デジタル)
- 議案作成のための効率化(作成要領の改訂・議案データベース化)

人事課(室)ミッションシート(参考シート)

職員が持ち味を発揮し、やりがいを感じながら仕事ができるよう働きやすい職場環境をつくります

課のミッションを達成するために・・・

管理係の役割

・ワークライフバランスの推進

・安全衛生の確保(特に健康面)

・適正な給与管理

そのための取組み

- 勤務時間・休暇その他勤務条件(WLB)計画の推進(努力)に関すること
- 安全管理、衛生管理(交通事故対策、各種健康診断、メンタルヘルス)に関すること
- 非常勤職員の処遇に関すること
- 労務管理システムに関すること

人事係の役割

・受給機会の拡大など採用強化

・各種手続き等の簡素化・効率化

・納付感のある人事評価

そのための取組み

- 職員の配置及び任免、分限、育成、異動その他採用に関すること
- 人事戦略の策定、エンゲージメント調査、人事評価に関すること
- 採用活動に関すること
- 給与・手当支給の適正化

給与係の役割

・適正な給与水準の確保

・各種手続き等の簡素化・効率化

・給料・手当支給の適正化

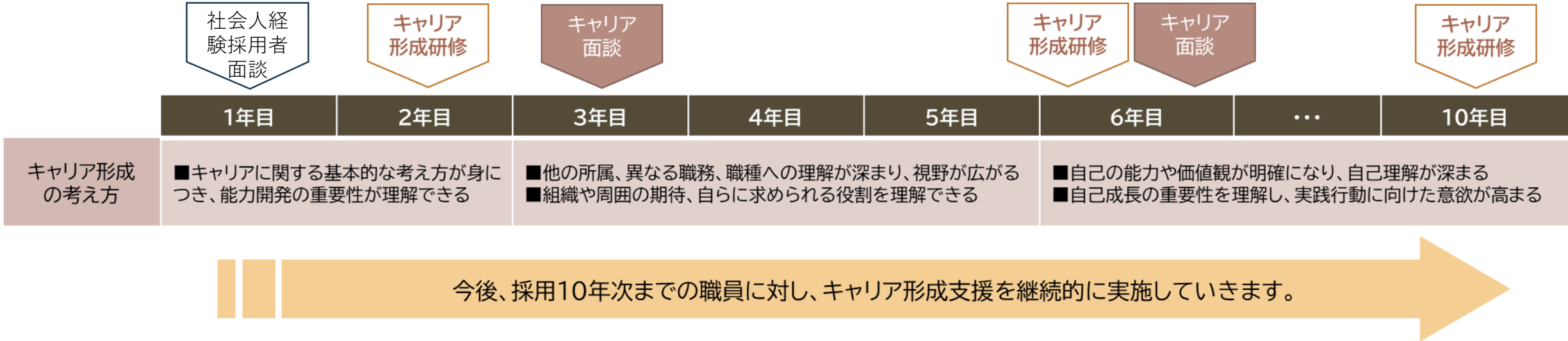
そのための取組み

- 給与制度の運用、調査研究、給与の算出・支払に関すること
- 給与事務の効率化に関すること
- 給与支給の適正化に関すること
- 人事給与システムに関すること

16

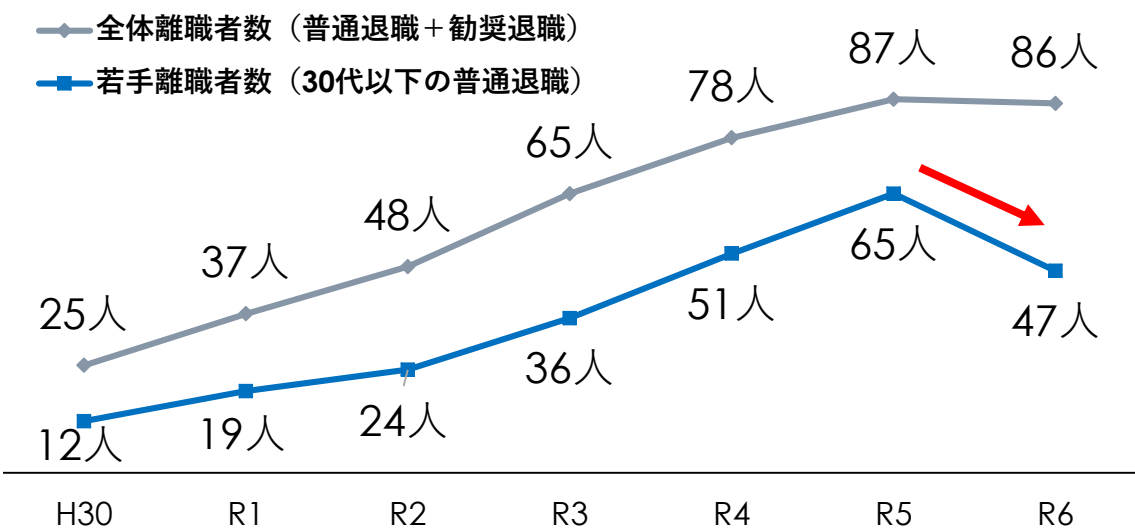
3 改善に向けた取組み（キャリア形成研修及び面談の実施）

異動前のタイミングで**研修**や**面談**を行い、
今後の業務には様々な選択肢があることや、
自らに求められる役割を理解できるような機会を作る。

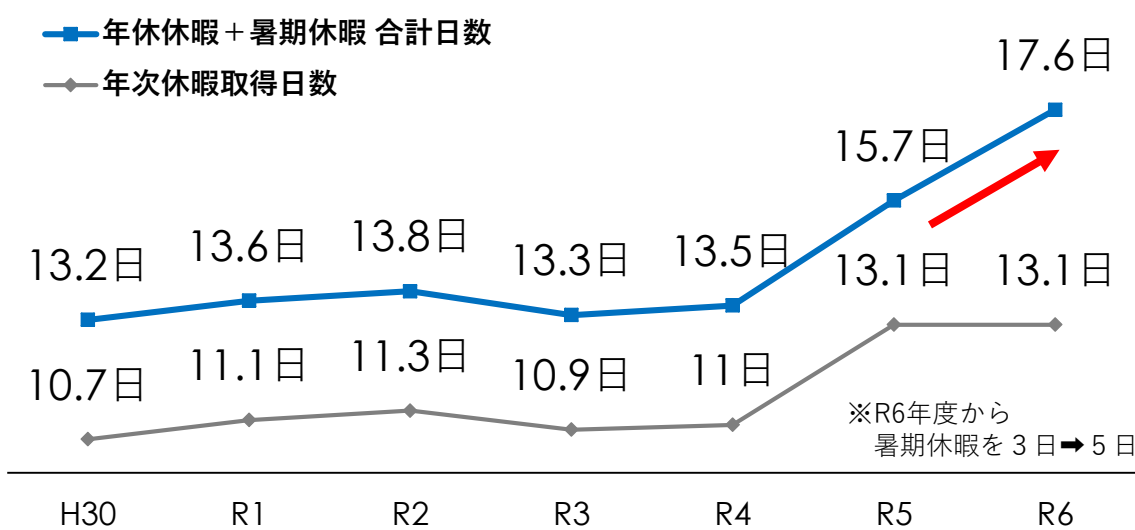


4 職員の状況の推移

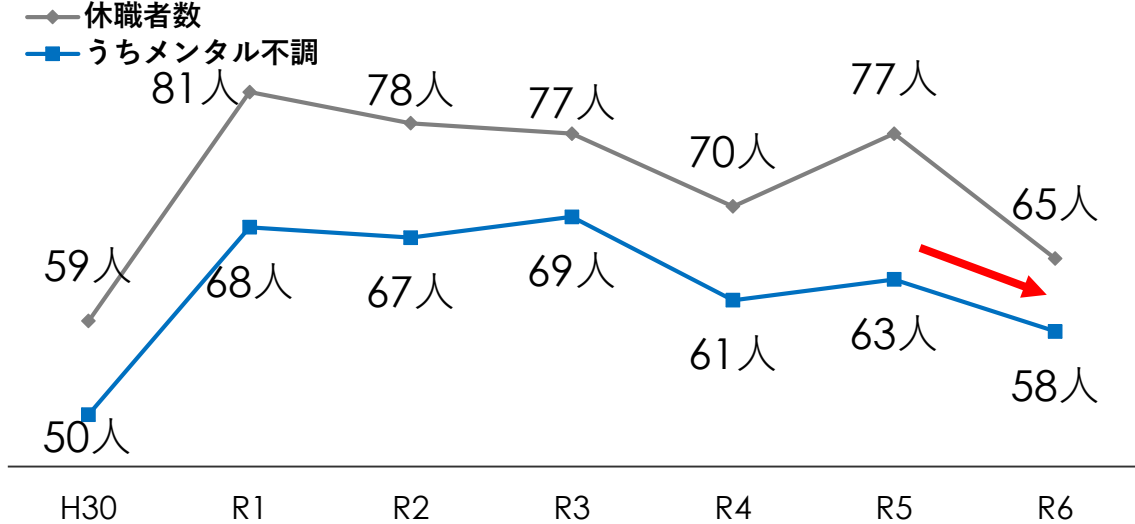
離職者数



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）

