

職員向けエンゲージメントサーベイ (満足度調査) について

2025年4月

パブリックタレントモビリティ株式会社



ニッポンを動かす

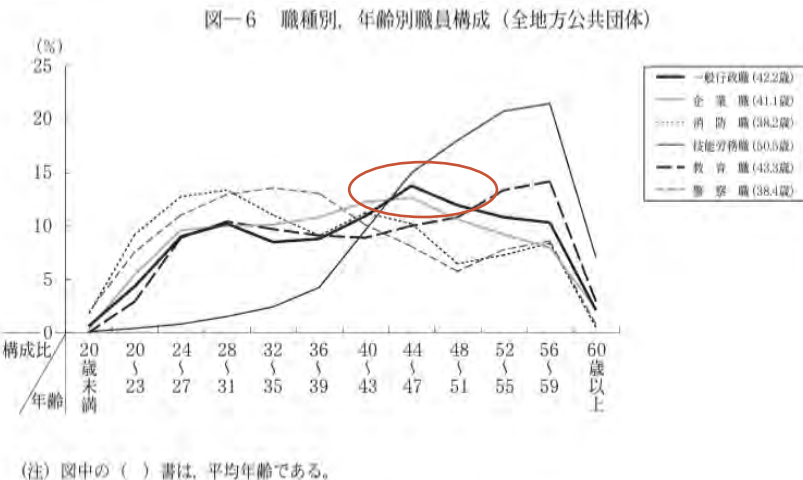
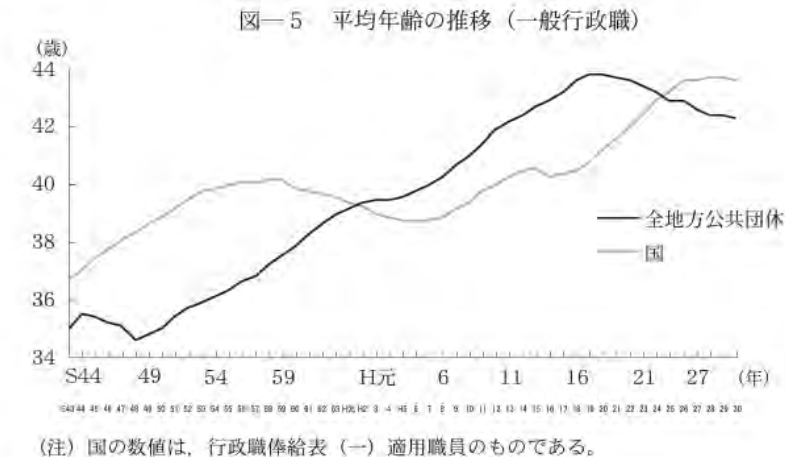
Public Talent Mobility

パブリック タレント モビリティ

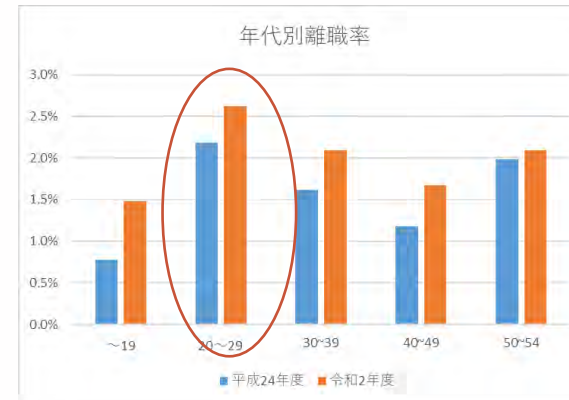
エンゲージメントが注目される背景

社会問題が高度化・複雑化する中で、行政組織を取り巻く人材面での環境は厳しくなっています。
平均年齢が上昇する中、20歳代の離職や求人倍率の低下が顕著になりつつあり、エンゲージメントが注目されています。

平均年齢が上昇、40歳代の構成比率が高い



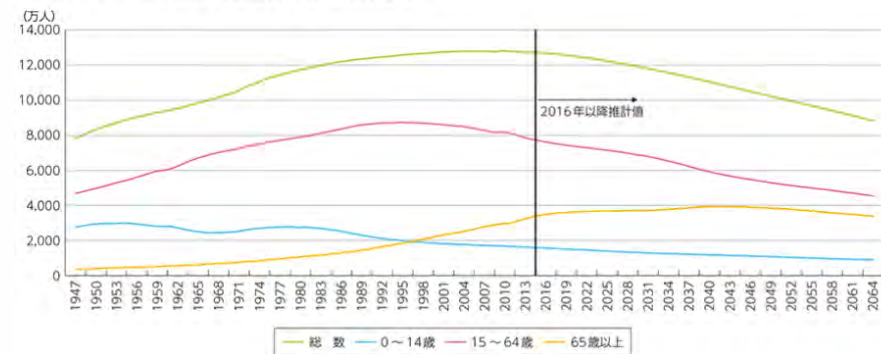
離職率は20歳代が最も高く、全体としても上昇傾向



出所：地方公務員給与実態調査（令和3年、平成25年）より作成

生産年齢人口は大きく減少していく

図表0-1-1-1 我が国の人口及び人口構成の推移



出所：総務省 平成30年版情報通信白書

エンゲージメントが注目される背景

国（総務省）も危機感をもっており、令和5年に「人材育成・確保基本方針策定指針」が示されました。その前段となる「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会」（令和3年）の報告において、「職員のエンゲージメント向上」がテーマの一つとなり、また、「調査等によるPDCA」が施策としてとりあげられています。



12

出典：令和3年「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会」

エンゲージメントが注目される背景

自治体においては、大阪府四條畷市の取り組み（2018（H30）年度～）が有名。近年、調査を実施する団体が増えています。ただし、都道府県・政令市・特別区など、一定規模の団体が目立ちます。

【職員満足度調査／エンゲージメント調査の導入を公表している団体（一部）】

団体名	導入年度	外部サービス利用
横浜市	H20	不明
大阪府四條畷市	H30	●
宮崎県大崎市	H30	●
滋賀県	R2	不明
滋賀県八幡市	R2	●
長崎県	R4	●
札幌市	R5	●
千葉県	R5	不明
京都府八幡市	R5	●
熊本市	R5	●
長崎市	R6	●
兵庫県	R6	●
和歌山県	R6	●
東京都北区	R6	●
高知県香南市	R6	●
千葉県君津市	R6	●
青森県八戸市	R6	●
東京都新宿区	R7	●
北海道上川町	不明	●

R5年度以降、導入する団体が増えている。
一方で、一定規模以上の団体での導入が多い。

（背景）

- ・ 人事部門にノウハウがない
- ・ 外部サービスで実績のある団体が少ない
- ・ 費用が高い

エンゲージメント（満足度）調査 企画・検討のポイント

調査企画にあたっては、実施頻度と方法がポイントになります。目的や重視するポイント、継続性などを勘案します。地方自治体においては、財政的な側面も勘案して、調査実施を内製化しつつ、部分的に外部を活用して開始することが望ましいです。

【検討のポイント】

➤ 実施頻度と目的

数年に1回	→ 方針策定のための基礎資料
毎年	→ 組織全体の健康診断
毎月	→ 組織と個人の状態把握

➤ 実施方法（内製するか外注するか）

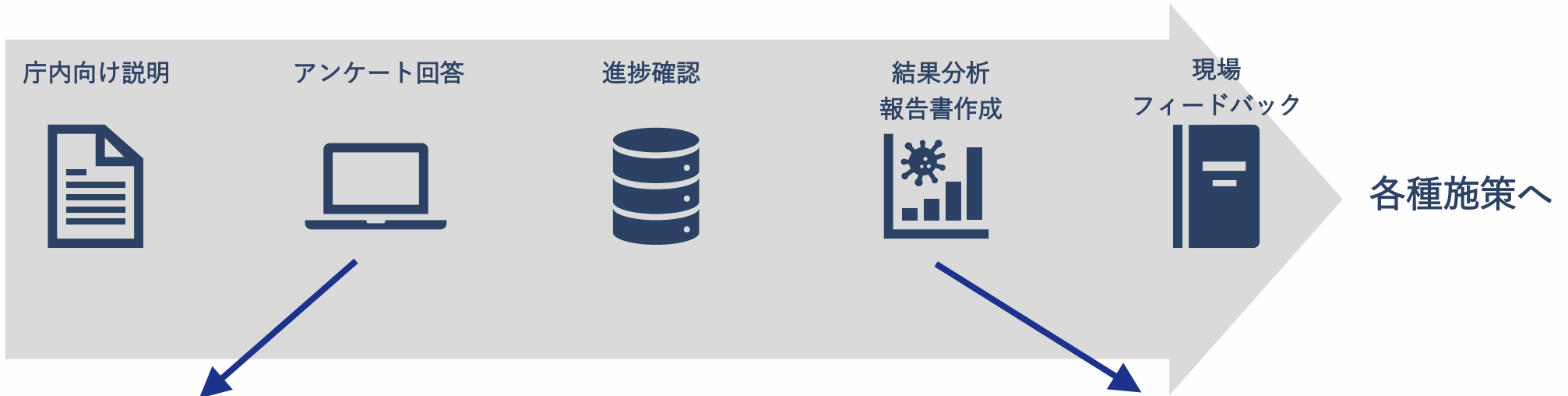
項目作成	→ 他団体との比較を重視するなら外注。 継続のしやすさ（コスト面）を重視するなら初年度のみ外注。
調査実施	→ 他団体との比較や外注。 継続のしやすさ（コスト面）を重視するなら内製。
分析・レポート	→ 外注。 ただし、統計や分析ツールを使える人材を庁内で育てるのが理想。

参考：当社としての考え

- ・“組織の健康診断”であり、大規模調査は最低でも年に1回（毎年実施）実施すべき
- ・調査実施は内製（庁内のアンケートシステムの利用など）し、継続実施できるようにする
- ・分析も将来的に内製を目指す
- ・「エンゲージメント向上」予算は毎年確保。初年度は調査中心で、次年度以降は施策（研修など）中心へ移行

一般的な調査実施の流れ

調査は下記の流れが一般的となります。



【実施方法】

- ①WEB（庁内アンケートシステムor外部サービス利用）
 - ②Excelを配布して回答を集計
- ※紙での回答は個別相談

【分析・報告】

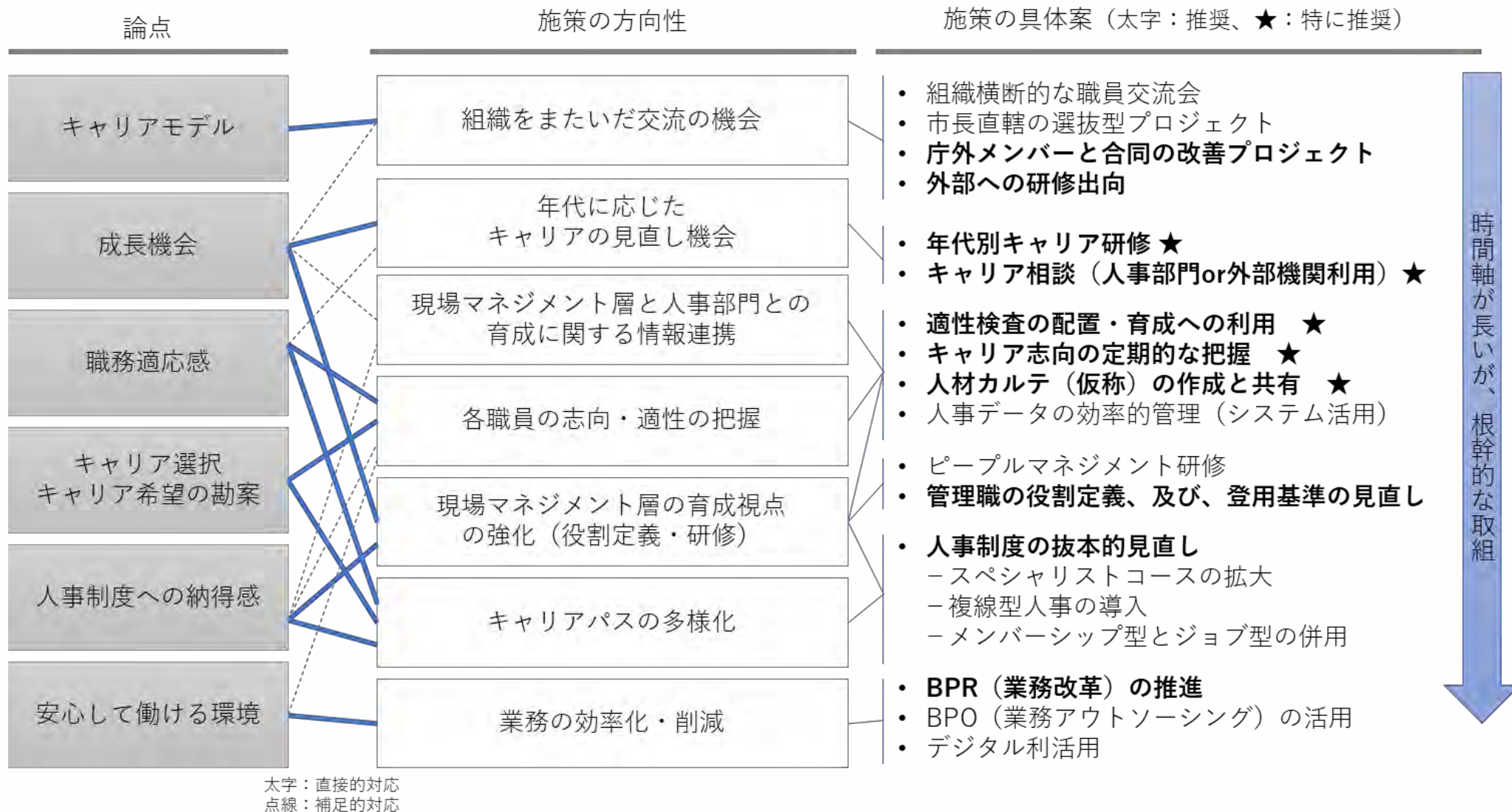
- ・属性（年齢、部署など）別
- ・エンゲージメントを促進する要素・阻害する要素 など



調査実施後の施策例

調査結果をもとに、改善施策について検討。施策案をまとめます。

※下記は熊本市の例（公開資料）



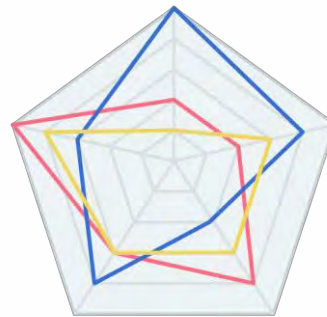
参考 当社が提供する調査について

特長

「自治体の変革を推進するためのサーベイ」として設計。
行政組織の特性や実情に合わせた柔軟な運用・分析が可能。



自治体職員・組織の特性や
変革の方向性を前提にした
項目設計



行政組織のリファレンス
データをもとにした分析

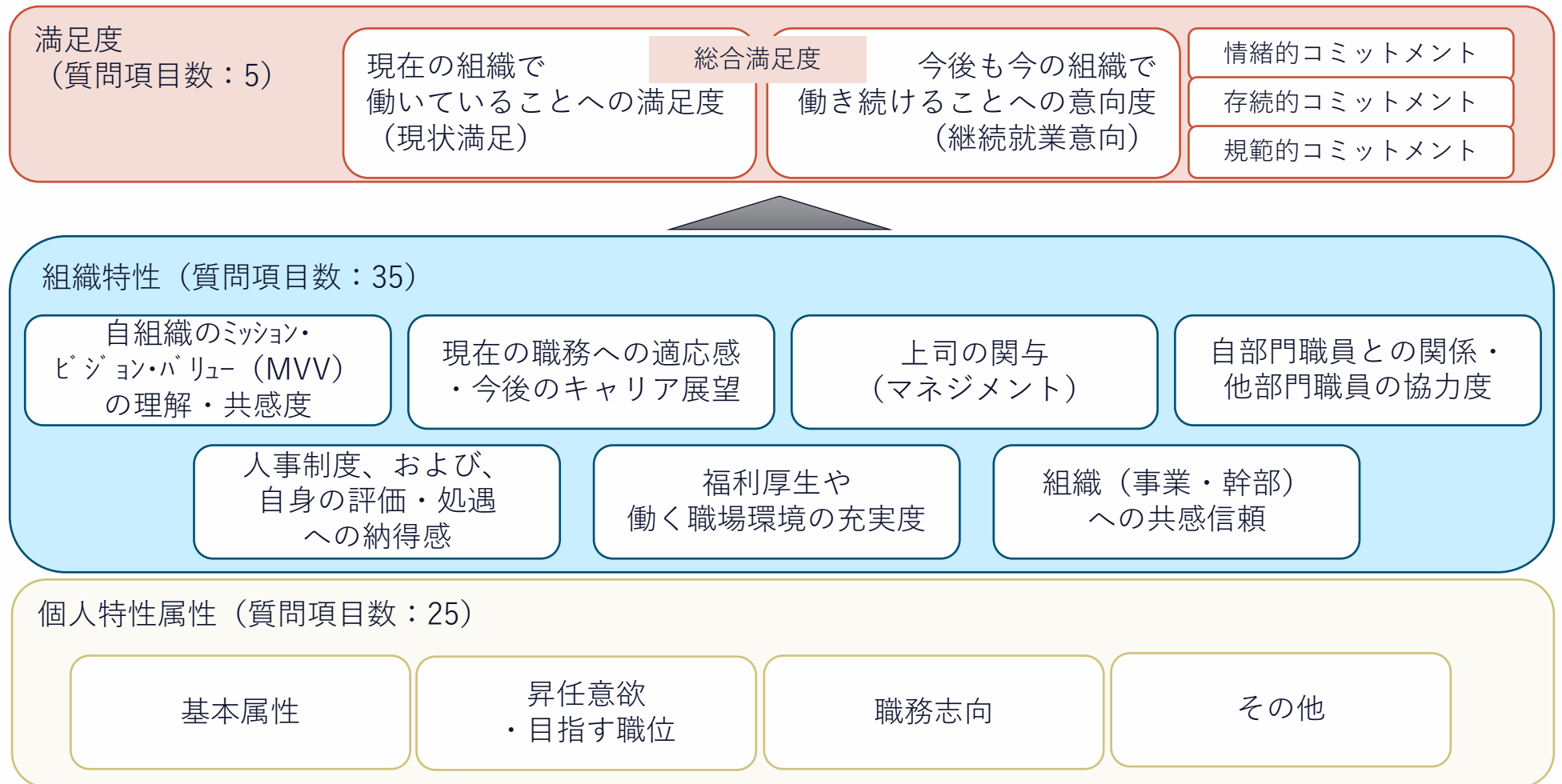


行政組織にとって実施し
やすいサービス設計

民間企業向けに作られたサーベイを“無理やり”使うのではなく、
自治体の目指す姿や実情にそって設計されたサーベイを用いることが
サーベイ結果の利活用と変革のためには重要

項目

基本項目が60問程度。各組織ごとの個別質問も追加可能。



分析事項

様々な単位や切り口での集計・分析

専門家による集計、分析

単純集計、クロス集計、相関分析、回帰分析、クラスター分析、テキストマイニングなど、専門家の知見を踏まえて、これらの基本的な分析手法を的確に実行します。

リファレンスデータの取得

弊社の独自データを活用することで、他社との比較が可能。自己評価を客観的にを行い、改善の方向性を見出し効果的な対策を講じることができます。

ドライバーの特定

エンゲージメントを高めるための要因やドライバーを特定します。調査結果と従業員のFBから、エンゲージメントに影響を与える要因を把握し、優先順位付けを行います。

アクションプランの提言

貴市および、対象企業へは、対象企業の取り組みや、評価、配置、採用などの検討や活動に反映できるように、全結果を分析した内容に基づいたレポートを提出いたします。

調査報告書サンプル（※一部抜粋）



【分析の切り口】

- ・全体傾向（総合満足度、項目別満足度） ※リファレンス（他団体）データとの比較可能
- ・部局別傾向（総合満足度、項目別満足度）
- ・職位別傾向（総合満足度、項目別満足度、総合満足度との関連の強い項目、昇任意欲、キャリアの志向性）
- ・年代別傾向（総合満足度、項目別満足度、総合満足度との関連の強い項目、昇任意欲、キャリアの志向性）
- ・性別別傾向（総合満足度、項目別満足度、総合満足度との関連の強い項目、昇任意欲、キャリアの志向性）
- ・承認意欲別傾向（総合満足度、項目別満足度、総合満足度との関連の強い項目）
- ・職位別×年代別傾向
- ・年代別×性別別傾向
- ・年代別×承認意欲別傾向

実施後のフォロー（報告会など）

全体報告会

【目的】

調査結果を組織全体に共有し、課題と強みを明確にした上で、改善策を提案し、次のアクションに向けた共通の理解と協力を促進することです。

【概要】

エンゲージメントサーベイ結果を基に調査対象企業向けに調査結果の報告会を実施いたします。

【対象】 経営層

【回数／時間】 1回、1時間

【予定アジェンダ】

- ・ 調査結果の概要報告
- ・ 強みと課題の抽出、改善アクション提案
- ・ 質疑応答とディスカッション

幹部向け研修

【目的】

調査結果を踏まえ、ミドルマネジメント層の課題を解決し、リーダーシップ力やチームマネジメント能力を向上させることを目的とします。

【概要】

調査結果を基にミドルマネジメント層の課題を解説し、エンゲージメント向上の実践的アプローチを学びます。

【対象】 課長、部長

【回数／時間】 1回、2～3時間程度

【研修テーマ】

- ・ 組織改善改革手法
- ・ マネジメント手法（エンゲージメント向上）
- ・ 部下の育成とキャリア支援

意見交換会

【目的】

調査結果を踏まえ、抽出された課題について関係者間で意見を交換し、具体的な改善策を共有することを目的とします。

【概要】

調査結果から抽出した課題に対し、各組織や従業員の視点を反映し、改善策とアクションプランを策定します。

【対象】 課長～経営層（テーマにより）

【回数／時間】 1回、2～3時間程度

【想定されるテーマ】

- ・ 採用活動
- ・ 人事制度
- ・ ミドル層のマネジメント



結果に応じた改善策の個別実行支援も可能

参考 弊社自主調査結果

2023年1月にインターネットリサーチを実施。

【調査概要】

期間：2023年1月13日～17日

方式：インターネットリサーチ

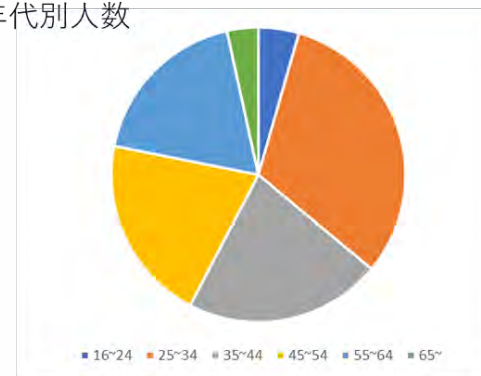
対象：全国/男女/22歳～69歳

有効回答数：1,906

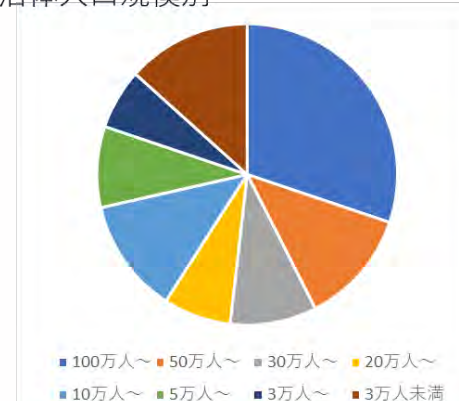
【回答者属性】

所属	職務	人数
行政	全体	935
	一般行政職員	494
	技能労務職員	85
	教育公務員	142
	警察官	23
	特定地方独立行政法人職員	50
	その他	141
民間		971

年代別人数



自治体人口規模別



参考 弊社自主調査結果

本調査においては、行政機関勤務者は全体として、民間企業勤務者よりもエンゲージメントが高い状態である。特に、専門性職種（技能労務職員・教育公務員）は相対的に満足度が高い。

各種統計データにおいて、民間企業勤務者の離職率は10%前後であるのに対して、行政機関勤務者はおおむね1～3%（最も高い年代・職種でも6～7%）である。全体としては行政機関勤務者のエンゲージメントは民間企業勤務者よりも高い状態であることが確認できた。

一般行政職員における年代別の傾向として、「25～34歳」において最もエンゲージメントが下がる傾向が見られた。また、「25歳未満」においては、全年代で唯一、現状満足度＞継続就業意向度となっている。

滋賀県が実施した令和2年に実施した「意欲をもって働ける職場環境の実現に関する職員アンケート」においても、30歳以上40歳未満層においてもっともワークエンゲージメントが低くなる結果が公表されており、今回の調査より同様の傾向が地域に関係ない全体的な傾向であることが確認された。

一般行政職員の「25～34歳」のエンゲージメントに対して、「上司を含めた職場の人間関係の良さ」が現状満足度を高める要素になっている。一方で、「組織内でのキャリア選択性とキャリアモデルの存在」「幹部層のリーダーシップ」「職場全体の改善や成長への志向」が継続就業意向度の向上にむけた課題となる。

今後の行政経営におけるHRM（Human Resource Management／人材マネジメント）の必要性を再認識する結果となった。組織全体の変革、それを主導するリーダーシップ。そして、その中でのキャリアモデルの提示と各職員の適性と志向を勘案した配置育成。これらへの取り組みがエンゲージメントの強化につながり、人“財”の能力発揮をより高め、行政組織の変革を推進するエネルギーとなる。

参考 弊社自主調査結果

民間企業勤務者と比較して、行政機関勤務者のほうがエンゲージメントが高い。

また、行政機関勤務者の中では、技能労務職員・教育公務員のエンゲージメントが高い傾向がある。

所属	職務	人数	現状満足	継続就業意向
行政	全体	935	3.282	3.405
	一般行政職員	494	3.275	3.395
	技能労働職員	85	3.282	3.235
	教育公務員	142	3.493	3.669
	警察官	23	3.348	3.304
	特定地方独立行政法人職員	50	3.040	3.180
	その他	141	3.170	3.376
民間		971	3.063	3.218

現状満足 「現在の組織で働いていることに満足している」

継続就業意向 「今後も現在の組織で働き続けるつもりである」

※「とてもそう思う」（5）～「そう思わない」（1）の5段階で回答

参考 弊社自主調査結果

一般行政職員においては、25～34歳においてもっともエンゲージメントが低い。

22～24歳においては、唯一、継続就業意向度が落ちる傾向が見られる（民間企業勤務者でも同様）。

< 行政-一般行政職 >

参考：民間

年代	人数	現状満足	継続就業意向
全体	494	3.275	3.395
22～24	22	3.500	3.364
25～34	156	3.167	3.282
35～44	107	3.280	3.393
45～54	101	3.238	3.485
55～64	91	3.363	3.385
65～	17	3.706	4.000

年代	人数	現状満足	継続就業意向
全体	971	3.063	3.218
22～24	23	2.739	2.652
25～34	145	2.938	2.890
35～44	241	3.058	3.253
45～54	304	3.089	3.339
55～64	224	3.103	3.246
65～	34	3.353	3.500

現状満足 「現在の組織で働いていることに満足している」

継続就業意向 「今後も現在の組織で働き続けるつもりである」

※「とてもそう思う」（5）～「そう思わない」（1）の5段階で回答

参考 弊社自主調査結果

一般行政職の若手～中堅層における現状満足度に対しては、「職場における人間関係の良さ」がポジティブに影響。「新しい手法への取り組み」や「職場内での切磋琢磨」という点が改善課題。

【25～34歳（一般行政職）の現状満足度に影響する要素の考察】

※現状満足度とのつながりが強い項目におけるスコアの高低

※現状満足と各項目の相関係数を算定して判断

スコアが高い

強み

私の上司とは気兼ねなく会話や相談ができる

3.289

私が現在所属している職場の同僚は、お互いに思いやりをもって接している

3.273

業務上関係する他の職場のメンバーとよい関係を築けている

3.305

自組織ならではの福利厚生がある

3.302

現在の職務・仕事を今後も続けたい

3.159

自組織全体でおこなっている事業・サービスに対して誇りを感じる

3.195

私の上司は私の仕事ぶりや成果をしっかりと見ていてと感じられる

3.190

現在の職務・仕事は自分に合っている

3.174

私の上司は仕事の成果や品質だけでなく、私の成長やキャリアも意識した働きかけをしていると感じる

3.056

現在の職務・仕事は「単なる歯車仕事」ではなく、組織や顧客にとって意味がある

3.149

自組織のミッション・ビジョン・バリュー（MVV）にそって行動している

3.111

改善点

自組織のミッション・ビジョン・バリュー（MVV）に共感している

2.847

自組織では、**新しい手法への取り組み**や改善が受け入れられる

2.986

自組織全体を率いている**リーダー/幹部層**は、自組織の価値観やあるべき姿を体現する言動をしている

2.967

私が現在所属している職場の同僚とは、時に競い合いながら、**ともに成長**していく関係である

2.906

参考 弊社自主調査結果

一般行政職の若手～中堅層における継続就業意向度に対しては、「職場の改善志向」「組織内でのキャリア選択／キャリアモデルの存在」「リーダー・幹部層の存在感」が改善課題。

【25～34歳（一般行政職）の継続就業度に影響する要素の考察】

※現状満足度とのつながりが強い項目におけるスコアの高低

※現状満足と各項目の相関係数を算定して判断

スコアが高い

強み

業務上関係する他の職場のメンバーと議論・検討しながらよりよい仕事をできていると感じる
ワークライフバランスをとりやすい

3.215

3.318

現在の職務・仕事を今後も続けたい

3.159

自組織のミッション・ビジョン・バリュー（MVV）にそって行動している

3.111

自組織の人事制度について納得している

3.020

自組織はキャリア選択について、社員の希望を勘案してくれる

3.136

自組織のミッション・ビジョン・バリュー（MVV）に基づいて評価される

3.144

研修や組織外の人との交流など、多様なスキルアップのための機会がある

3.167

私の上司は仕事の成果や品質だけでなく、私の成長やキャリアも意識した働きかけをしていると感じる

3.056

自組織では複数の**キャリア選択**が可能である

2.846

自組織の中で自身が望むキャリアがある、もしくは、**キャリアモデル**となる上司・先輩がいる

2.980

自組織では、新しい手法への取り組みや改善が受け入れられる

2.986

自組織全体を率いているリーダー/幹部層は、自組織の価値観やあるべき姿を体現する言動をしている

2.967

自組織全体を率いているリーダー/幹部層は、魅力的である

2.946

私が現在所属している職場の同僚とは、時に競い合いながら、ともに成長していく関係である

2.906

改善点

スコアが低い