

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	スケジュール	p. 4
3	エンゲージメント調査結果	p. 5
4	対策	p. 15

総務部

令和6年6月

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

(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

2 スケジュール

現在の位置

サイクル2周目

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
▶①エンゲージメント調査実施(1回目)	▶②調査分析 ▶③アクションプラン策定 ▶④改善実践	▶(継続)④改善実践	▶①エンゲージメント調査実施(2回目)及び効果検証 ▶②調査分析 ▶③アクションプラン見直し	▶④改善実践	▶(継続)④改善実践 ▶①エンゲージメント調査実施(3回目)及び効果検証

3 エンゲージメント調査結果

以下の目的・内容でサーベイを実施しました。

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	2023年12月
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	2,739人（回答率90.1%）

【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、職員と役所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「役所/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。

エンゲージメントスコア	総合満足度			
	役所	仕事	上司	職場
CC 42.8 (-)	2.7 (-)	3.0 (-)	3.1 (-)	3.0 (-)

():前回比

【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。

長崎市役所は「笛吹けど踊らぬ組織」

【参考】エンゲージメント毎の組織状態

レーティング (判定)	エンゲージメント スコア (組織偏差値)	組織状態
AAA	67以上	囁けば伝わる組織
AA	67未満	
A	61未満	
BBB	58未満	打てば響く組織
BB	55未満	
B	52未満	
CCC	48未満	笛吹けど踊らぬ組織
CC	45未満	
C	42未満	
DDD	39未満	聞く耳を持たぬ組織
DD	33未満	

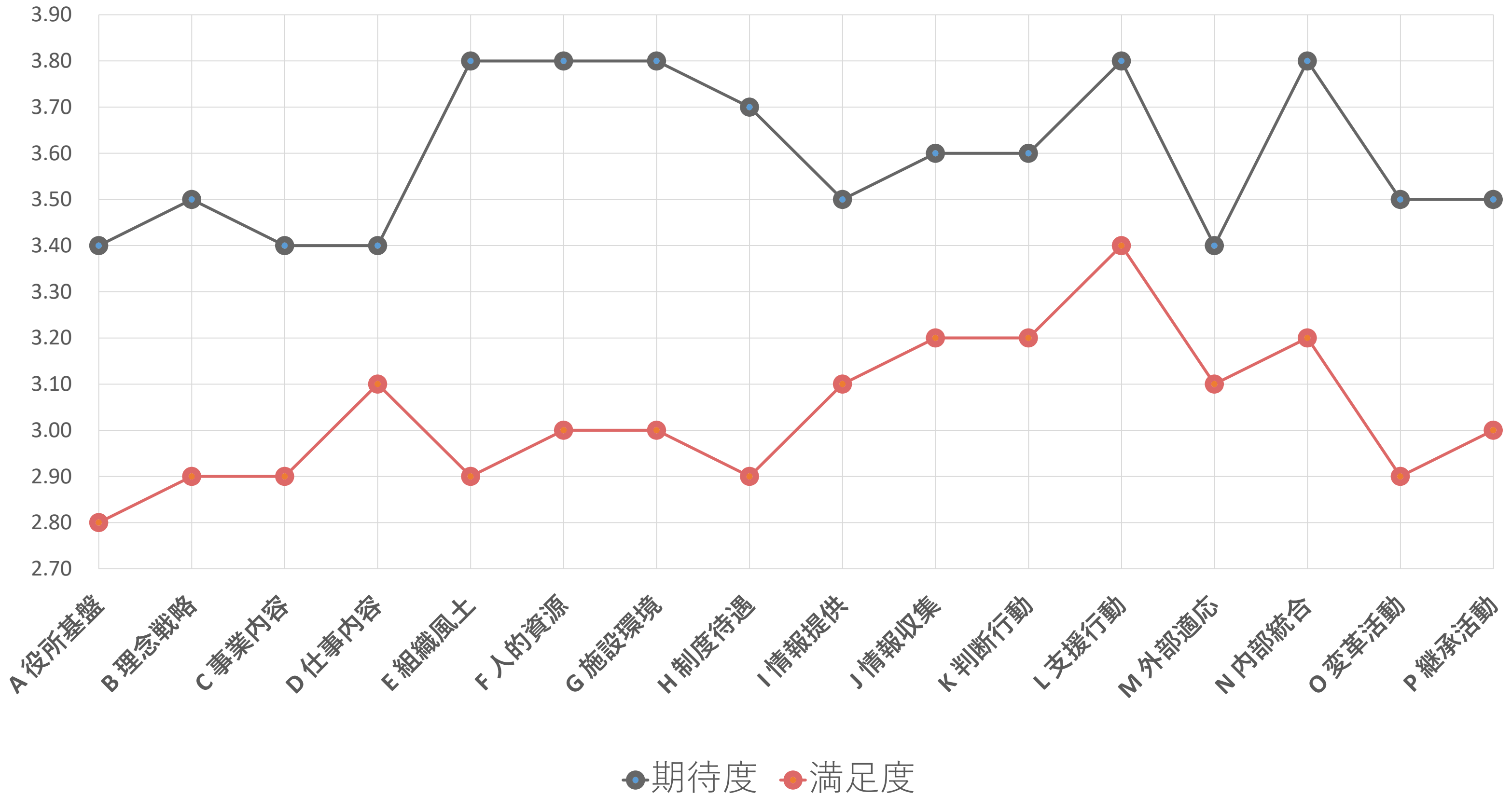


設問項目概要

全体視点 (BIRD'S VIEW)		
目標	A. 役所基盤	役所の役所基盤や財務状況が安定している
	B. 理念戦略	役所の理念や戦略目標が役所内で共有されている
活動	C. 事業内容	役所の営んでいる事業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	役所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	役所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	上司が役所目標や行政ニーズ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	職場に対するお客様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

3 エンゲージメント調査結果



表の見方

【期待度】

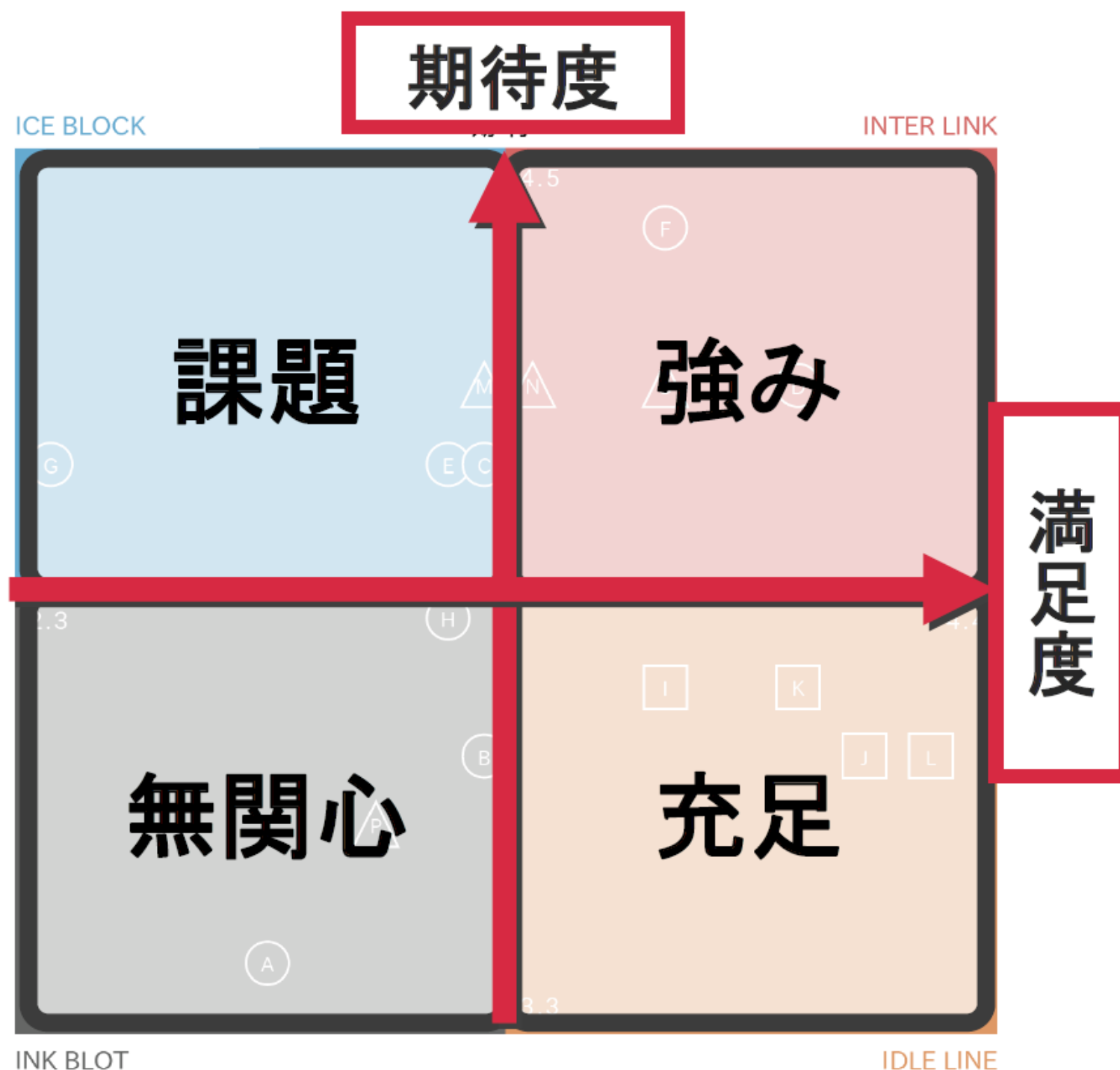
あなたの役所・職場・上司に
期待することについて、
自分の考えに最も近いもの
を選んでください

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】

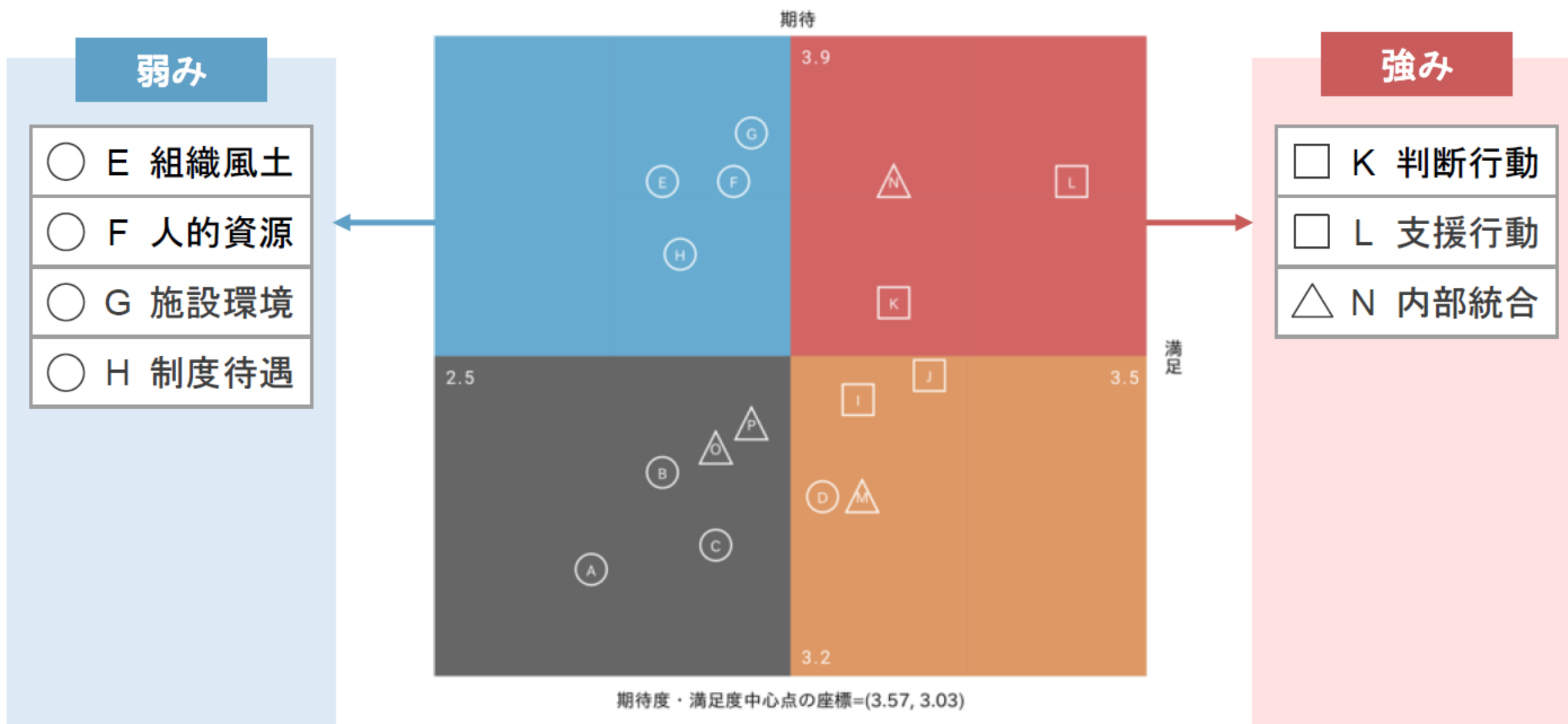
あなたの役所・職場・上司の
現状について、
自分の考えに最も近いもの
を選んでください

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



【全体結果】強み・弱み(概要)

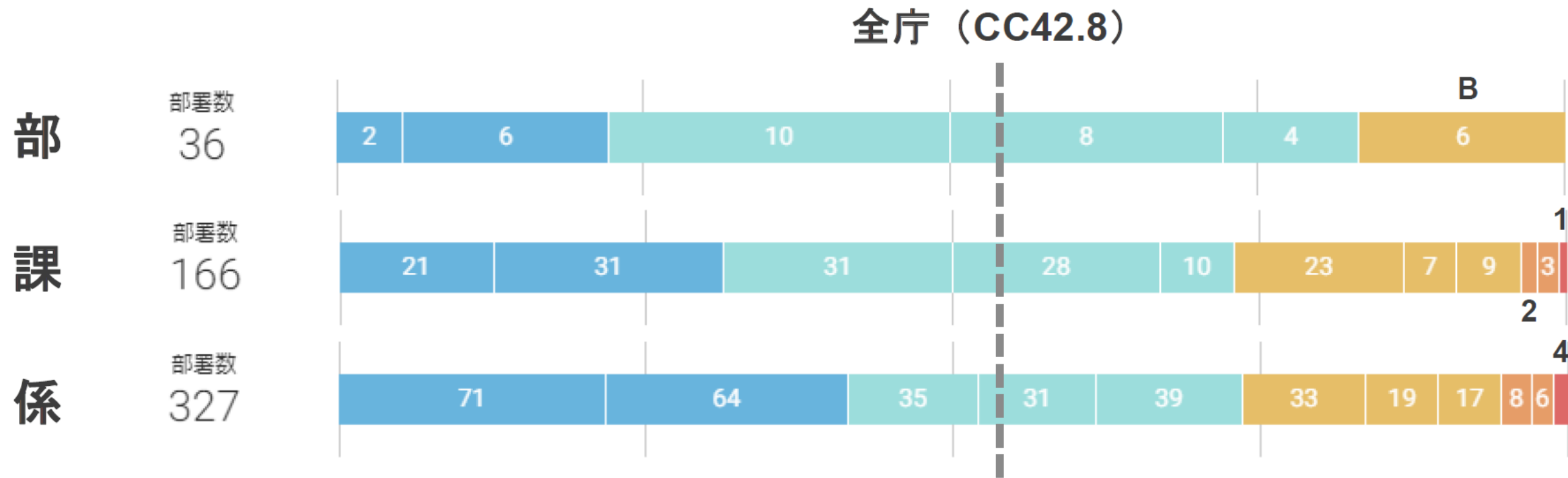
エンゲージメントは16個の領域で構成されており、「期待度/満足度」の2軸で数値化しています。
貴庁の中での相対的な強みと弱みを以下に記載します。



※記号は、○役所領域 □直属上司 △職場状況 に対応しています。

所属によってばらつきがある

【全体結果】組織別エンゲージメントレーティング分布



【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。

階層によるスコアの乖離が大きく、係長層以下に大きな隔たり

【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							
			役所		仕事		上司		職場	
局・部長級	43	(-) BB 54.7 (-)	3.3	(-)	3.7	(-)	3.6	(-)	3.7	(-)
次長/課長/課長補佐級	247	(-) B 51.1 (-)	3.0	(-)	3.3	(-)	3.5	(-)	3.4	(-)
係長級	359	(-) CC 42.2 (-)	2.7	(-)	3.0	(-)	3.1	(-)	3.0	(-)
一般職/その他	2090	(-) C 41.8 (-)	2.7	(-)	3.0	(-)	3.0	(-)	3.0	(-)

係長層以下に
大きな隔たり
▶ $51.1 - 42.2 = 8.9$

階層によるスコアの乖離が大きい

長崎市 ▶ $54.7 - 41.8 = 12.9$

職員のエンゲージメントは「低体温」状態

今回の調査結果サマリ

職員のエンゲージメントは「低体温」状態

職員の「疲弊」と「諦め」

「共通目的」不足

「協働意思」不足

「コミュニケーション」
不足

上司の
「マネジメント」不足

“理念戦略”と“組織風土”の改善

共通目的の不足と協働意思の不足の要因として、“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

まずは組織単位で次の3つに着手する

1 所属長の“ミッションシート”による所属の価値の浸透

**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)**

3 管理職のための“1 on 1 ミーティング”研修の実施

“理念戦略”と“組織風土”の改善

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しやすくする

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**”の設定を必須化する

(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

“理念戦略”と“組織風土”の改善

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”の要素を追加する**

日時 令和6年4月22日

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

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する。**

主な取組

約230の取組を実施中

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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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。