



熊本市様
令和5年度職員エンゲージメント調査
ご報告資料

2023年11月10日



本調査の実施概要

実施の背景（問題意識）：

- 若手の離職・休職の増加 → 若手が育つ、外部でも活躍する人材の輩出へ
- 新卒採用のエントリー数の減少 → 熊本で最も人気のある職場へ

期間：2023年7月20日～8月11日

方式：Formsアンケート（庁内LANからのみアクセス）

対象：熊本市職員

回答数：3,690

質問項目：次頁ご参照

本調査の実施概要 ～質問項目の構成

満足度
(質問項目数：5)

現在の組織で
働いていることへの満足度
(現状満足)

総合満足度

今後も今の組織で
働き続けることへの意向度
(継続就業意向)

情緒的コミットメント

存続的コミットメント

規範的コミットメント

組織特性 (質問項目数：35)

自組織のミッション・
ビジョン・バリュー (MVV)
の理解・共感度

現在の職務への適応感
・今後のキャリア展望

上司の関与
(マネジメント)

自部門職員との関係・
他部門職員の協力度

人事制度、および、
自身の評価・処遇
への納得感

福利厚生や
働く職場環境の充実度

組織 (事業・幹部)
への共感信頼

個人特性属性 (質問項目数：25)

基本属性

昇任意欲
・目指す職位

職務志向

その他

回答者属性

本調査の回答者数、および、基本属性別回答者数は下記の通りとなる。

性別	人数
男性	2,614
女性	1,029
未回答	47

年代	人数
～24歳	237
25～29歳	363
30～34歳	482
35～39歳	483
40～44歳	422
45～49歳	486
50～54歳	576
55～59歳	486
60歳～	155

職位	人数
部長級以上	83
課長級	271
主幹級	520
主査 (主査級のライン職)	419
参事／技術参事等 (主査級のスタッフ職)	505
主事級	1,892

職員区分	人数
一般行政職員	3,037
技能労務職員	168
教育公務員	72
その他	413

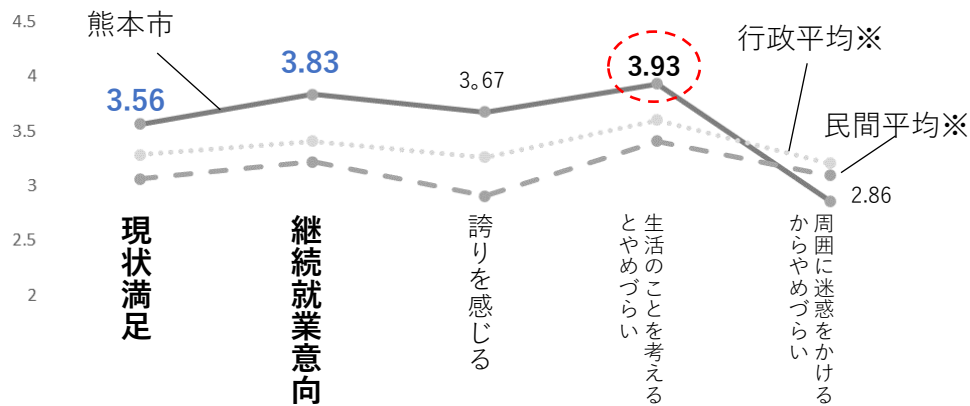
総括 全体傾向

全体としてエンゲージメントは良好な状態であるといえる。ただし、「生活のため」が高い傾向である点は留意が必要。「上司」「同僚」が強みであり、「人事制度」「キャリア・職務」「福利厚生・職場環境」が改善余地と言える。

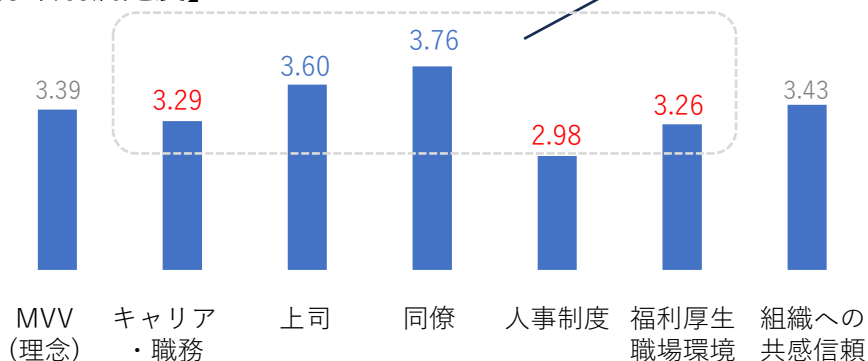
満足度

【総合満足度】

※当社過去調査によるリファレンスデータより



【分類別満足度】



強みとして検出された（さらに伸ばしたい）項目

区分	質問項目
上司 同僚	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。
	職場の上司や同僚が自分の成長を促してくれると感じることが多い。

改善余地として検出された（優先的に対応したい）項目

区分	質問項目
人事制度 キャリア・職務	熊本市役所の人事制度について納得している。
	熊本市役所は、キャリア選択について、職員の希望を勘案してくれる。
	複数のキャリア選択が可能である。
	現在の職務・仕事を今後も続けたい。
福利厚生 職場環境	現在の職務・仕事は自分に合っている。
	現在所属している職場は、精神的にも肉体的にも安心して働ける環境である。

総括 昇任意欲と目指す職位

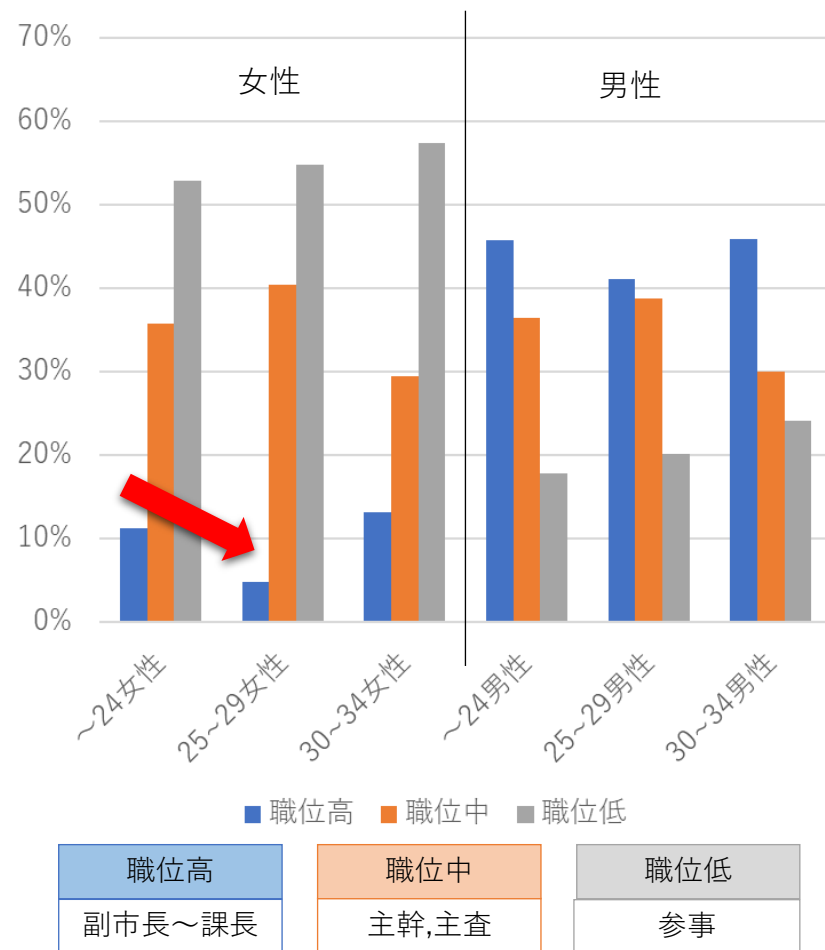
昇任意欲は、25歳未満は35%が持っているが、その後は20~25%程度となる。また、特に男女差が大きい。
目指す職位で「課長以上」と回答した若手～中堅層は、男性で40~45%。女性では10%前後と少なく、特に25~29歳が低い。

年代・性別ごとの昇任意欲

年代別	昇任意欲あり
~24歳	35%
25~29歳	25%
30~34歳	24%
35~39歳	22%
40~44歳	18%
45~49歳	18%
50~54歳	16%
55~59歳	1%

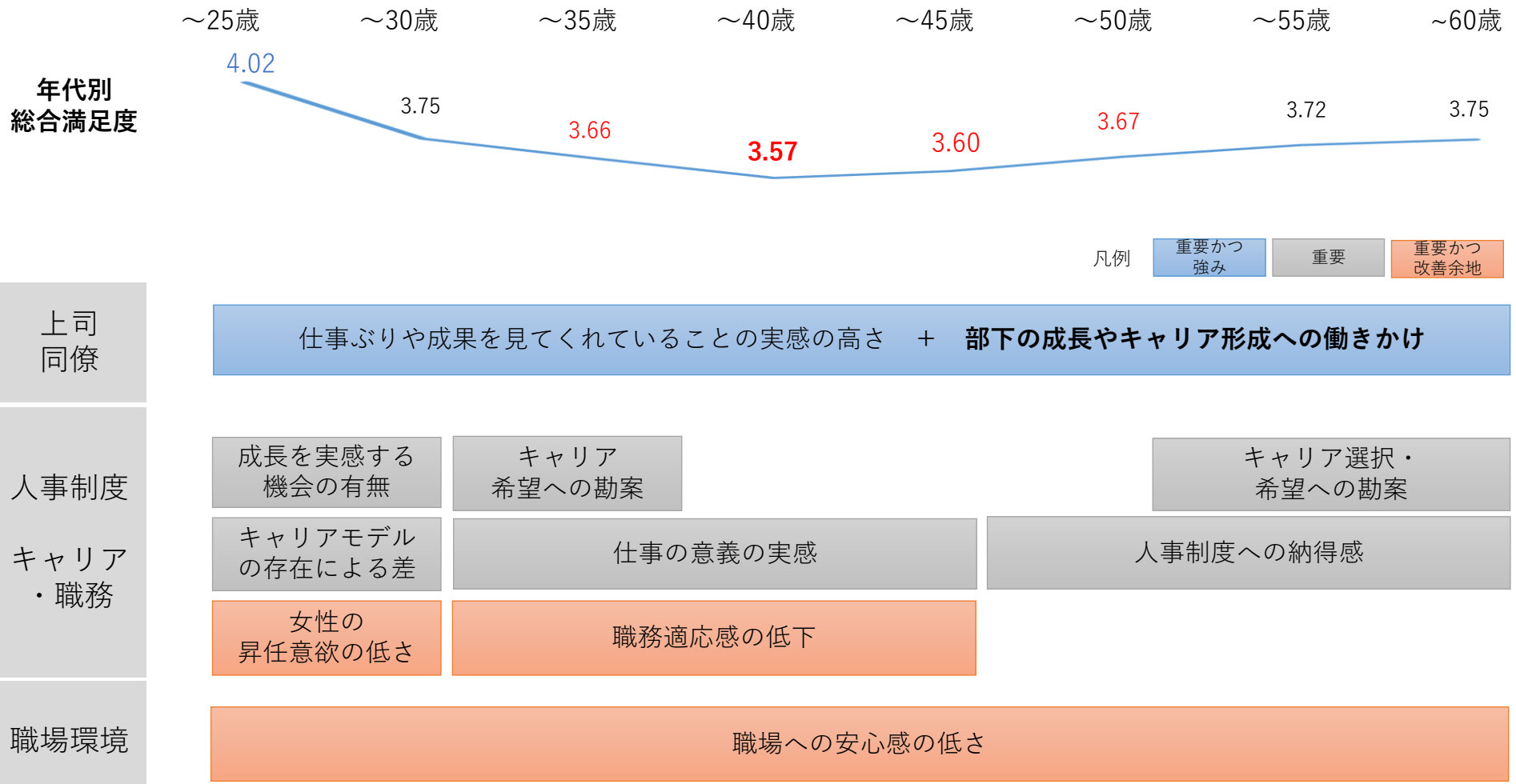
性別	昇任意欲あり
男性	21%
女性	13%
その他	13%

若手～中堅層の目指す職位



総括 年代別満足度とキーワード

総合満足度を年代別でみると、「25歳未満」が最も高く、そこから低下し、35～40歳の年代が最も低くなっている。各年代で満足度に影響を与える要素には違いがあるため、年代に応じた対応が求められる。



考察 年代別論点

アンケート結果から、考察できる論点・テーマは下記のとおりである。

共通

- 「上司」「同僚」は強みとなっている。ただし、「上司からの成長やキャリアを意識した働きかけ」については改善余地があり、**現場マネジメントにおける育成視点の強化**が重要である。
- 「安心して働ける環境」は重要な改善ポイントといえる。精神面では、心理的安全性が昨今のキーワードであり、現場マネジメント層には必須の知見である。また、労働時間の改善、単純業務の効率化も重要と考えられる。**デジタル利活用（DX）をさらに推進**することが必要。

25~29歳

- 「1年以内に成長機会がない」と感じている層が約16%いる。**日々の業務における意味付けや上司からの役割設定次第で成長機会は必ず作れる**ため、この部分の改善は必須である。
- **キャリアモデルの存在**が、様々な面で影響を与えている年代と言える。ただし、配属だけでは偶発性が強いため、Off-JT（交流会など）の施策も組み合わせた対応が望まれる。
- **女性の昇任意欲が下がる**傾向がある。上述のキャリアモデルなどの影響もあると考えられる。

30~45歳

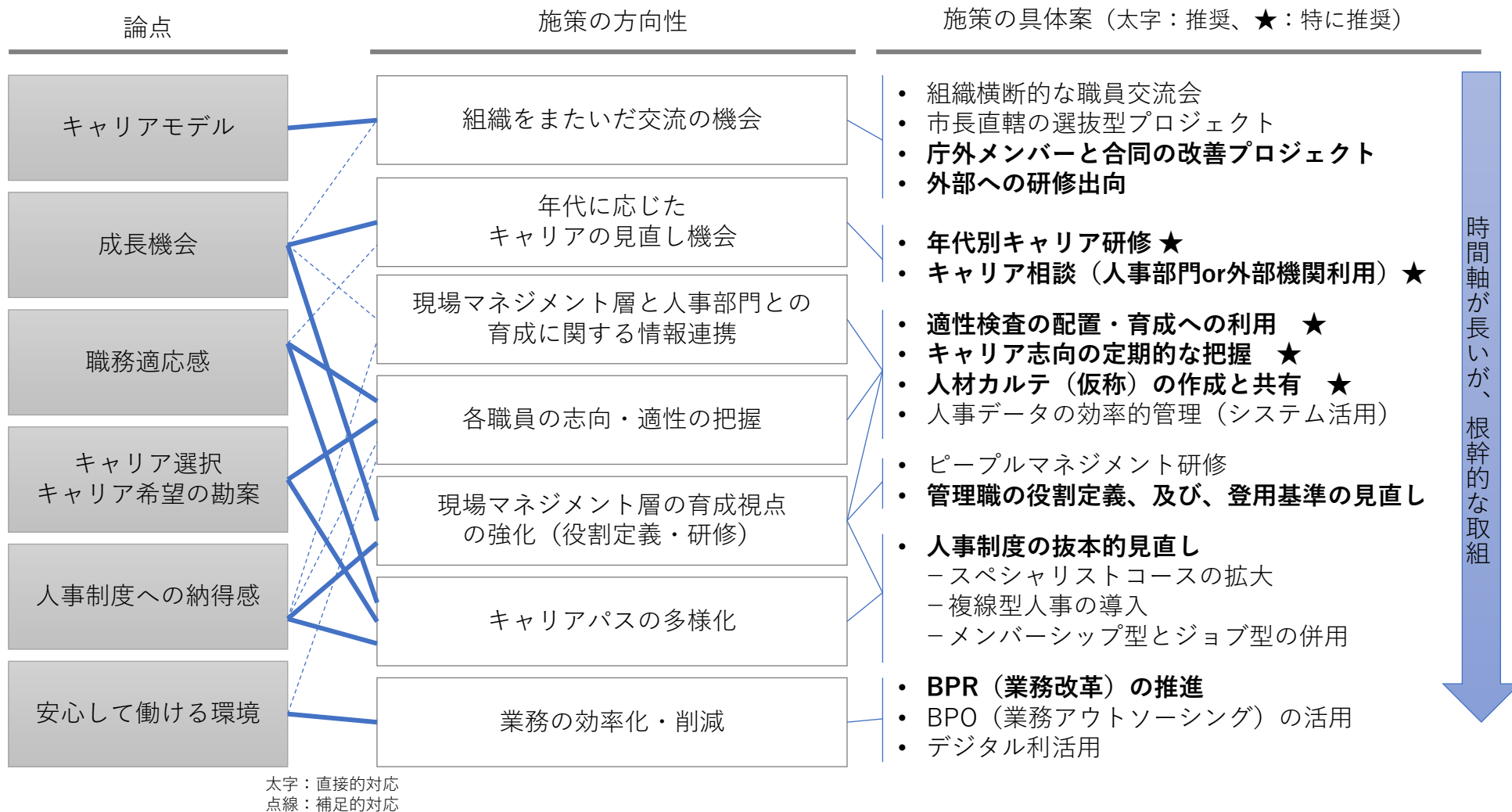
- 「職務適応感」が下がり、総合満足度へも影響していると考えられる。他にも「キャリアの希望勘案」「仕事の意義」というキーワードも抽出された。**ライフイベントの発生などから働き方・キャリア形成に対して変化**が出ている世代であり、その変化に対して、**組織としても個人としても対応できていない懸念**がある。組織内におけるキャリアパターンの多様化、各自の働き方・キャリア観の見直しなど、総合的な対応が重要。

45~59歳

- 総合満足度は年代が上がると改善しているが、職位などによる差が大きい世代と考えられる（職位が高い層は満足度が高い）。全体として「人事制度の納得感の低さ」「キャリア選択やキャリア希望の勘案に対する不満」が強い。職位（昇任）については選択肢（可能性）が限られてくる中で、**自身の志向に合った働き方を求めている**と考えられる。また、他の年代と同様に「上司の関与」への重要性も高く、**経験が長い年代でも「成長・キャリア」に関しての働きかけは満足度に影響**している。

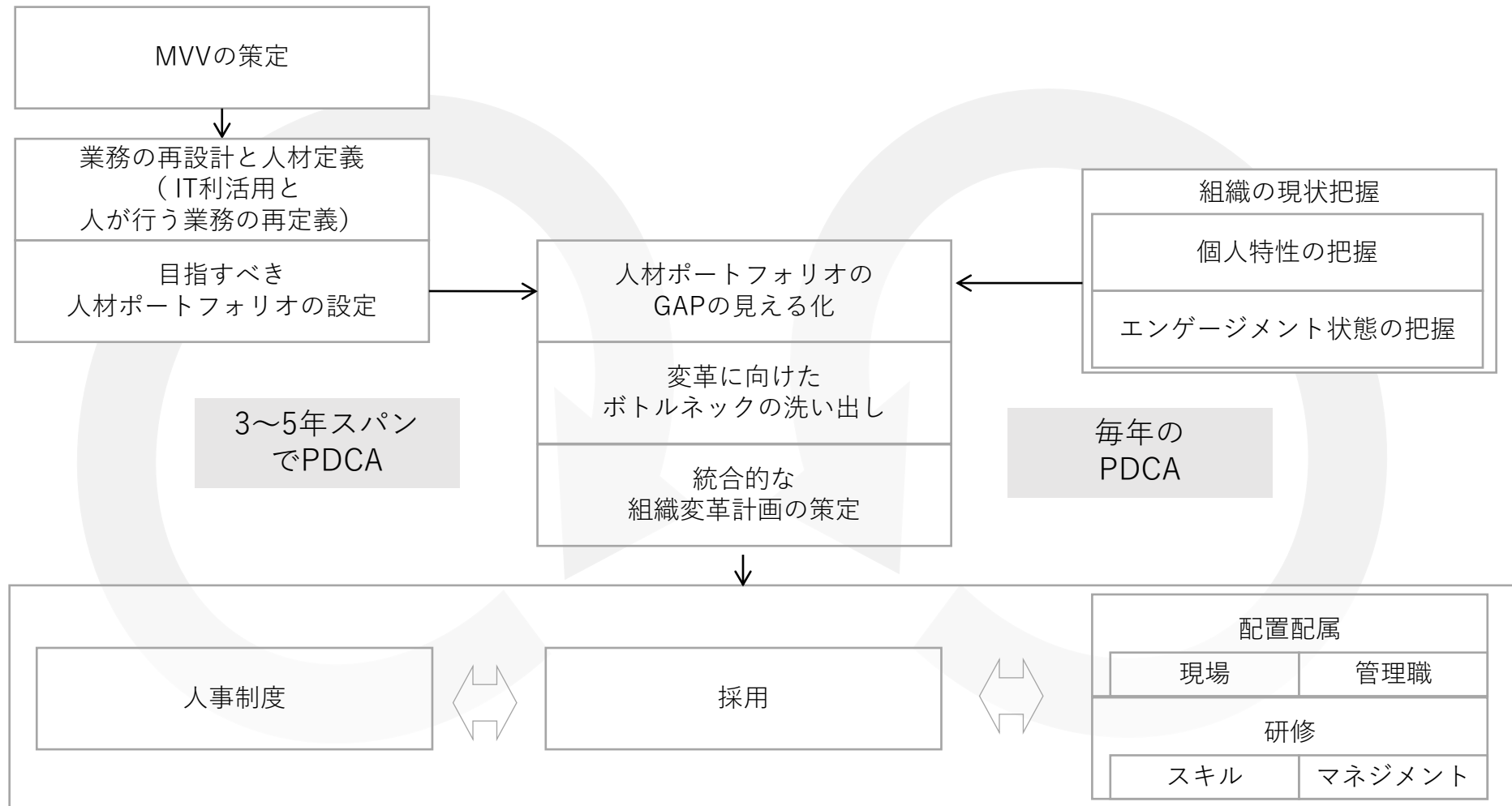
施策の方向性

ここまでに抽出した論点についての施策案は下記の通りである。内容により、取り組む時間軸は異なるが、総合的な方針をもとにした施策検討・実行が必要である。



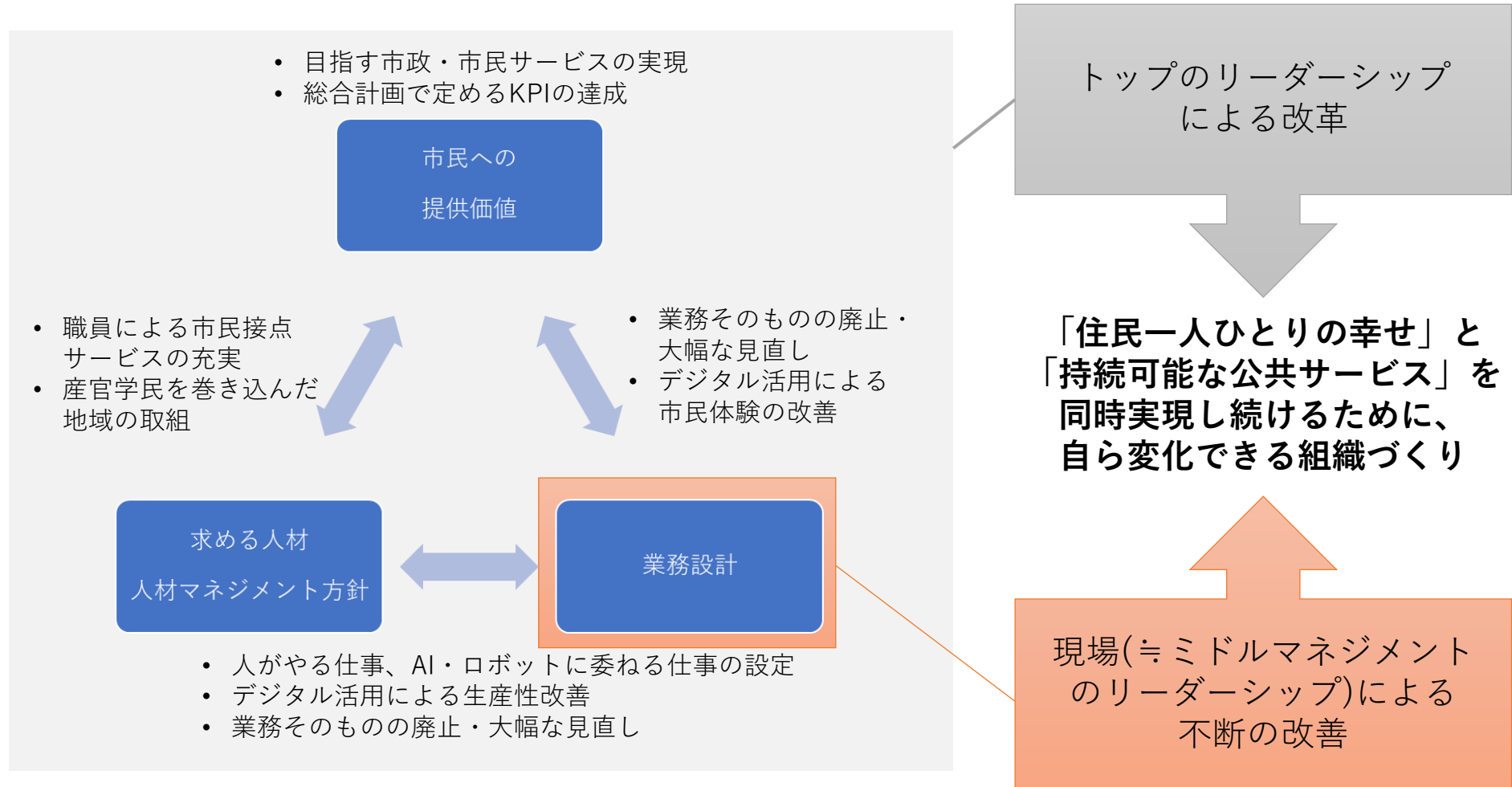
中長期視点での重要検討テーマ

組織変革のサイクルを適切にまわしていくためには、MVVを前提に業務と人材のあり方を不断に見直ししていくことが重要となる。統合的なテーマとなるため、部門横断、かつ、市長・副市長直轄での組織（チーム）で検討することが望ましい。



参考 「市民の幸せと持続可能な公共サービスの実現」のために

今後の行政組織には「複雑化・高度化する社会問題を労働人口が減少する中で対応する」という難しいかじ取りが求められる。その中で市民の幸せと持続可能な公共サービスをともに実現するには、変化し続けられる組織づくりが必要であり、そのためには、改善をし続けられる現場づくりとともに、サービス・業務・人材を三位一体で改革するリーダーシップも重要となる。



| 自律した公共をつくる |

