

熊本市様
2024年度職員満足度調査
ご報告資料

2024年12月26日



アジェンダ

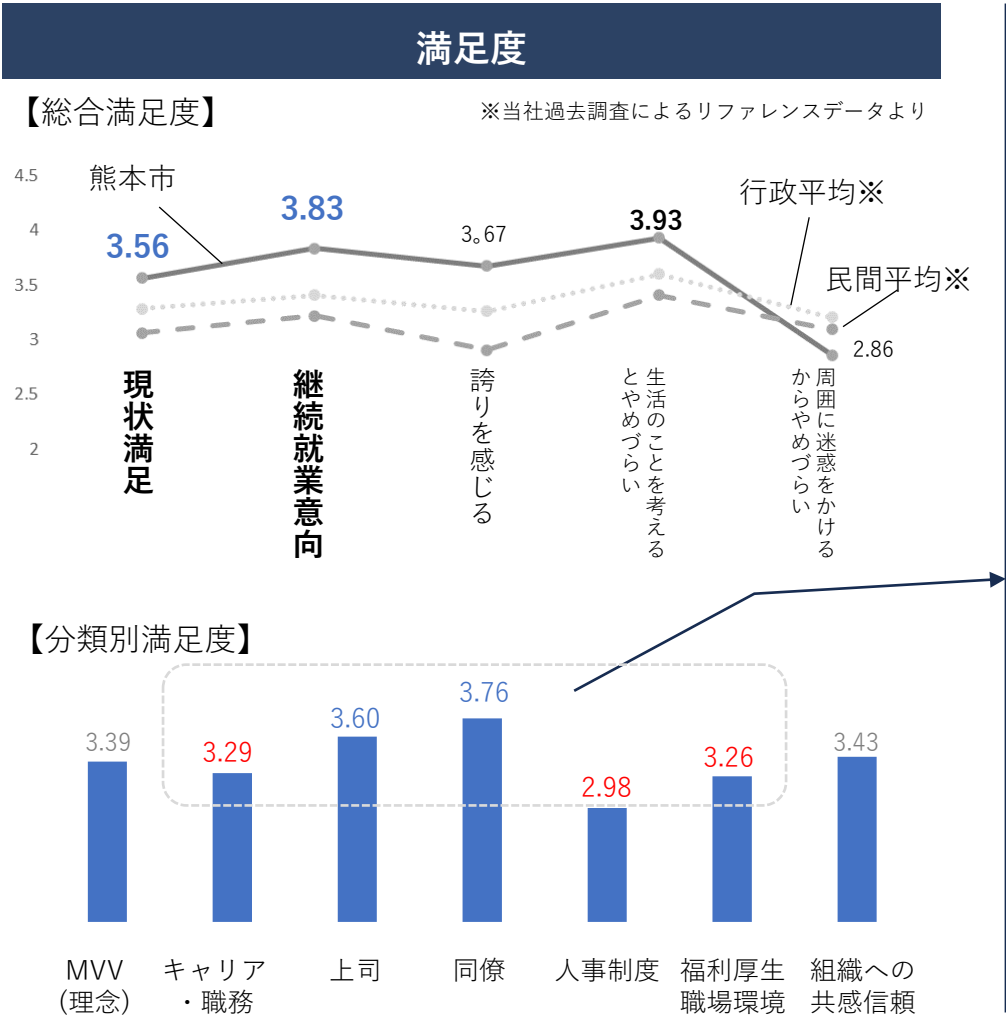
- ◆ 2023年度調査の結果概要
- ◆ 2024年度調査報告

2023年度調査の結果概要



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。



強みとして検出された（さらに伸ばしたい）項目

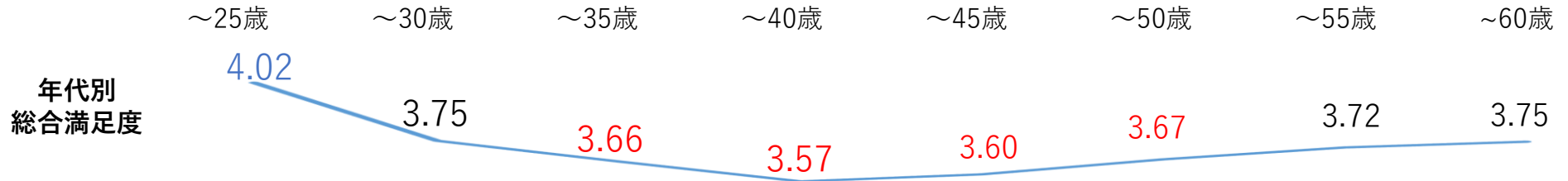
区分	質問項目
上司 同僚	業務上関係する他の職場のメンバーと議論・検討しながらよりよい仕事をできていると感じる。
	職場の上司や同僚が自分の成長を促してくれると感じることが多い。

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 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。



凡例

重要かつ強み	重要	重要かつ改善余地
--------	----	----------

上司
同僚

仕事ぶりや成果を見てくれていることの実感の高さ + 部下の成長やキャリア形成への働きかけ

人事制度

成長を実感する
機会の有無

キャリア
希望への勘案

キャリア選択・
希望への勘案

キャリア
・職務

キャリアモデル
の存在による差

仕事の意義の実感

人事制度への納得感

女性の
昇任意欲の低さ

職務適応感の低下

職場環境

職場への安心感の低さ

2024年度調査報告



サマリ

- **現状満足が3.56（2023）から3.72（2024）に改善している。**
- 分類別にみても、全体として改善傾向。
- 2023年度調査と同じく、「～24歳」が最も満足度が高く、「35～39歳」が最も低くなっている。
- 年代別でみると「35～39歳」およびそれ以上の層において現状満足が改善。

- 2023年度調査では全年代において改善ポイントとなっていた「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。」が大きく改善している（3.34→3.60）ことが一因と思料。
- その他の強み・改善余地については、2023年度と傾向変化がない、「人事制度」「キャリア」が引き続き改善テーマ。

- 「～24歳」の昇任意欲の高い（課長以上を目指す）層が30％を切っている。特に、男性で低下している。
- 女性の昇任意欲は男性より低い傾向。ただし、「～24歳」「25～29歳」では改善。

- 採用時の意識付け、採用後の早い段階での動機付けも含めて総合的な対応が重要。

- 人事制度への納得感は、引き続き、重要な改善テーマであり、2023年度からは改善傾向にある。人事制度の納得感と関連の強い「キャリア」項目も改善傾向である。

- キャリアプランや育成に関する施策を引き続き充実させていく。また、組織（市）としてどう考えているかを継続的に発信していくことも重要。
- 人事制度は、制度そのものの改善だけでなく、現場のマネジメントによる運用改善との両輪になるため、部長～課長層の部下育成に関する意識づけとスキルアップも必須。

総合満足度 全体平均

上：2024 下：2023

現状満足度が昨年より0.16ポイント上昇している。

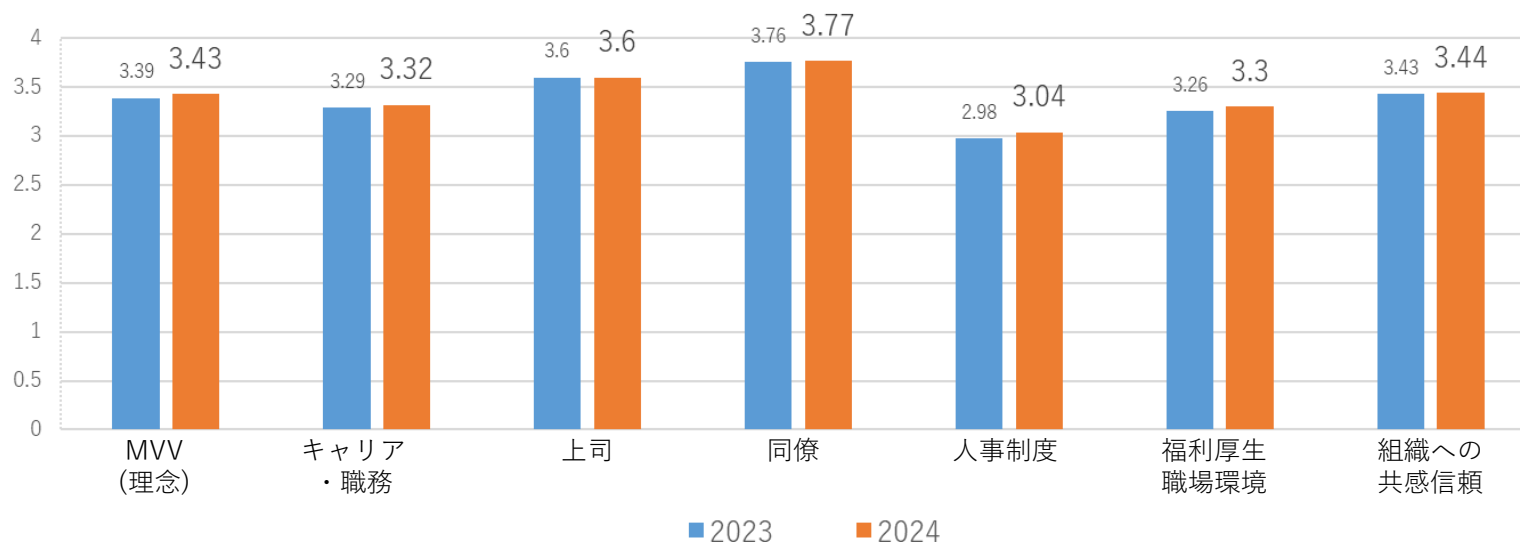
		現状満足	継続就業	情緒的コミット	存続的コミット	規範的コミット
熊本市	全体	3.72	3.81	3.66	3.94	2.90
	一般行政職	3.70	3.80	3.62	3.93	2.87
	技能労務職	3.87	3.87	3.80	3.94	3.02
	教育公務員	3.77	3.55	3.96	4.31	3.47
	その他	3.85	3.89	3.86	3.97	2.98

		現状満足	継続就業	情緒的コミット	存続的コミット	規範的コミット
熊本市	全体	3.56	3.83	3.67	3.93	2.86
	一般行政職	3.53	3.84	3.65	3.92	2.82
	技能労務職	3.58	3.90	3.80	3.90	3.05
	教育公務員	3.65	3.24	3.78	4.31	3.38
	その他	3.77	3.87	3.81	3.92	2.95

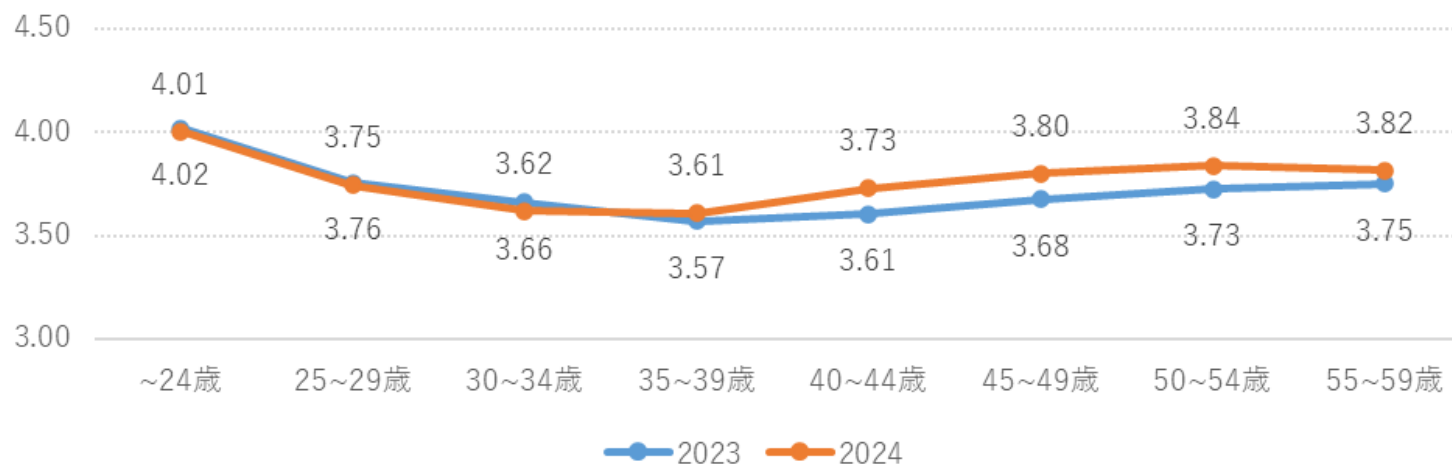
分類別満足度 全体平均

大きな変動はないが、全体として上昇している。

分類別



年代別



2023年度において「強み・改善余地」であった項目のスコア変化

2023年度の改善余地であった「人事制度について納得している。」「キャリア選択について、職員の希望を勘案してくれる。」「精神的にも肉体的にも安心して働ける環境である。」について、満足度が改善している。

区分	質問項目	相関係数 (2023)	満足度 (2024)	満足度 (2023)
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。	0.53	3.64	3.64
	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。	0.52	3.57	3.56
改善余地①	熊本市役所の人事制度について納得している。	0.47	2.96	2.86
	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。	0.48	3.03	2.93
	複数のキャリア選択が可能である。	0.42	2.97	2.91
改善余地②	現在の職務・仕事を今後も続けたい。	0.68	3.32	3.30
	現在の職務・仕事は自分に合っている。	0.60	3.45	3.41
	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。	0.56	3.60	3.34

強み・改善余地

「上司や同僚との関係性の中で良い仕事の実現や成長へつながりを感じられている」「自身の仕事の社会的意義や組織の目指す姿への共感を持てている」ことが組織全体としての強みである。

一方で、キャリア選択や人事制度への納得感が主たる改善余地である。また、「職務適応感」は相関が高い項目のため、満足度が低いわけではないが、強みとまではできていないことから改善余地としている。

区分	質問項目	相関係数 (2024)	満足度 (2024)
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。	0.49	3.64
	現在の職務・仕事は「単なる歯車仕事」ではなく、組織や市民にとって意味がある。	0.47	3.61
	熊本市役所の事業・市民サービスは社会や地域に役に立っている。	0.44	3.81
	めざすまちの姿「上質な生活都市」に共感している。	0.44	3.69
改善余地①	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。	0.49	3.03
	熊本市役所の人事制度について納得している	0.48	2.96
	複数のキャリア選択が可能である。	0.45	2.97
改善余地②	現在の職務・仕事を今後も続けたい。	0.59	3.32
	熊本市役所の事業・市民サービスに誇りを感じる。	0.56	3.50
	現在の職務・仕事は自分に合っている。	0.49	3.45

目指す職位

左：2024 右：2023

課長以上の職位を目指す層は、25～29歳では33.8%、25歳未満だと30%をきっている（27.0%）。

年代別	目指す職位高（課長以上）
～24歳	27.0%
25～29歳	33.8%
30～34歳	36.4%
35～39歳	39.4%
40～44歳	40.4%
45～49歳	45.9%
50～54歳	43.4%
55～59歳	44.6%

年代別	目指す職位高（課長以上）
～24歳	30.0%
25～29歳	26.4%
30～34歳	36.1%
35～39歳	36.9%
40～44歳	39.6%
45～49歳	41.2%
50～54歳	43.9%
55～59歳	46.9%

目指す職位（男女別）

左：2024 右：2023

「男性・24歳以下」において、「課長以上」を目指す職員は40%をきっている（38.3%）
また、全体として男女差が大きい（男性の方が3～4倍高い）。ただし、「女性・25～29歳以下」が大きく改善している。

男性	目指す職位高（課長以上）
～24歳	38.3%
25～29歳	48.1%
30～34歳	48.4%
35～39歳	47.4%

男性	目指す職位高（課長以上）
～24歳	45.7%
25～29歳	41.1%
30～34歳	45.9%
35～39歳	46.8%

女性	目指す職位高（課長以上）
～24歳	16.4%
25～29歳	12.8%
30～34歳	12.4%
35～39歳	14.8%

女性	目指す職位高（課長以上）
～24歳	11.3%
25～29歳	4.8%
30～34歳	13.2%
35～39歳	10.8%

「人事制度納得感」との関係が強い項目

人事制度への納得感と相関が強い項目のうち、キャリアに関する項目や理念に関する項目が改善している。
一方で、給与・上司や職場における成長への働きかけに関する項目は変動が少ない。

項目	相関係数 (2024)	満足度 (2024)	満足度 (2023)
めざすまちの姿「上質な生活都市」及び「まちづくりの基本理念」に基づく目標設定や人事評価が行われている。	0.63	3.23	3.18
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。	0.63	3.03	2.93
熊本市役所では、新しい手法への取組や改善が受け入れられる。	0.55	3.22	3.15
複数のキャリア選択が可能である。	0.51	2.97	2.91
熊本市役所は、時代に対応して変化に挑戦している。	0.50	3.37	3.36
自身の現在の処遇（給与・職位など）は自身の働きぶりやスキルに見合っている。	0.49	3.30	3.31
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。	0.49	3.42	3.39
熊本市役所を率いている二役・局区長は、魅力的である。	0.48	3.21	3.24
職場で実施される研修が自分の成長を促してくれると感じることが多い。	0.48	3.36	3.30

人事制度に関する課題 フリーコメントのまとめ

1. 人員不足と適正な配置の欠如 コメント数:約50件 割合:約40%

多くのコメントで人員不足が強調されています。業務量に見合った人員配置がなされていない、休職者が多くその代替が不十分、特定の部署での人員不足が顕著であるといった問題が指摘されています。また、適材適所の配置ができていないことや、人員が偏っていることも課題として挙げられています。

2. 人材育成とキャリアプランの不透明さ コメント数:約20件 割合:約16%

新任や転入者の育成体制が整っていない、技術職や専門職の育成が不十分といった人材育成に関する問題が多く見受けられます。また、キャリアプランが不透明であるため、職員のモチベーションの維持が困難であるといった指摘もあります。

3. 人事評価制度の問題 コメント数:約15件 割合:約12%

人事評価制度の運用に課題があり、評価が適切に行われていない、評価基準が曖昧であるといった指摘が多くあります。特に、上司の主観による評価や、フィードバックが評価者任せになっていることが問題視されています。

4. 職員のメンタルヘルスとハラスメント問題 コメント数:約30件 割合:約24%

パワハラの話が多く聞かれる、メンタル不調の職員が増えている、職場環境がストレスフルであるといったメンタルヘルスに関する問題が多く挙げられています。特に、ハラスメント加害者への対応が不十分であることや、メンタル不調の職員に対するフォローが不足していることが問題視されています。

その他の問題（休暇制度、ワークライフバランス、その他）

コメント数:約10件 割合:約8%

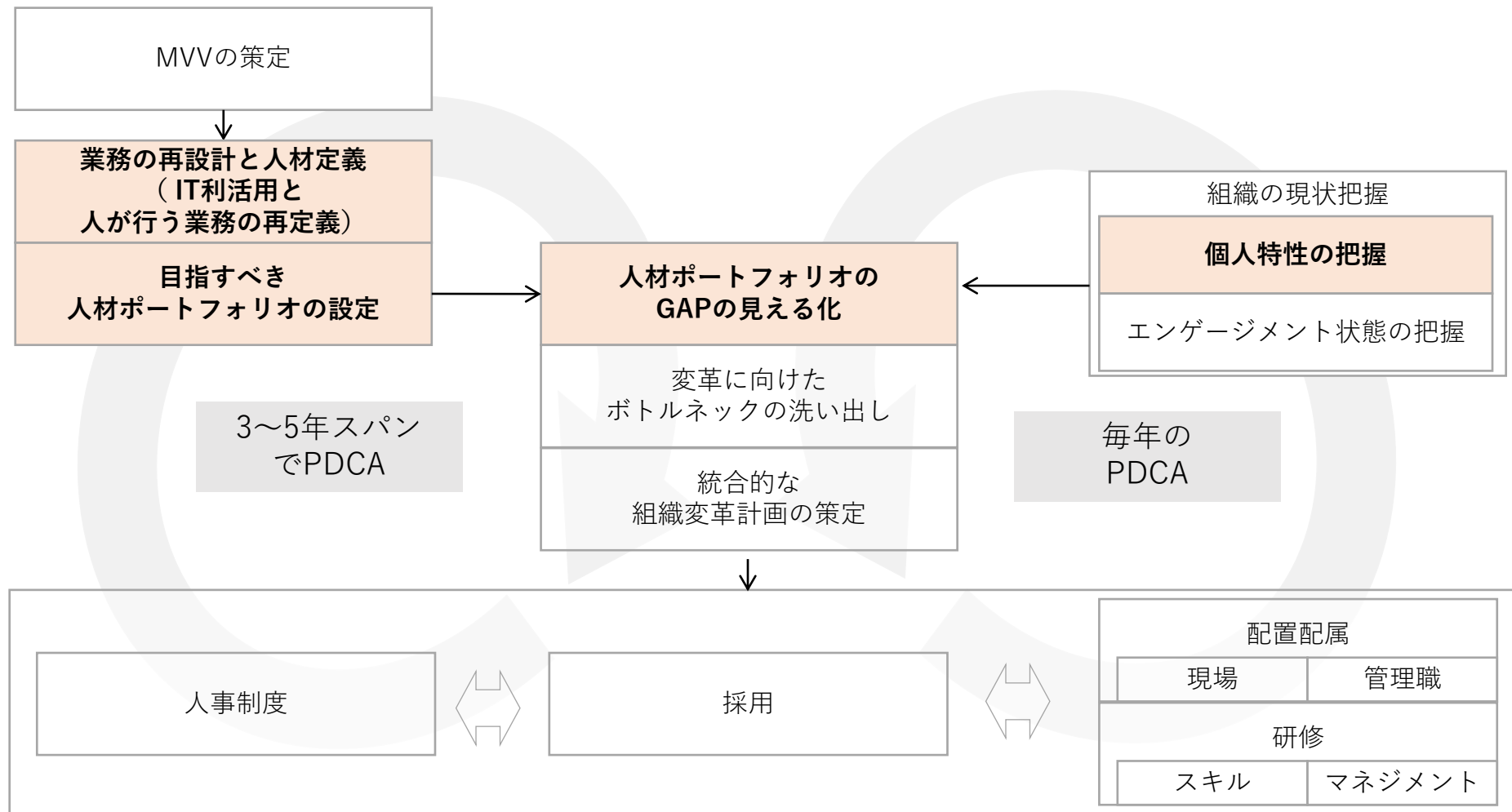
提言



中長期視点での重要検討テーマ

着実にやるべきことに着手されており、短期的な成果も出ており、非常に素晴らしい状態と感じております。

そのうえで、組織変革のサイクルをさらに適切にまわしていくために、「全庁的な人材マネジメントのための基盤整備」を進められることを推奨いたします。



全庁的な人材マネジメントのための基盤整備

貴市においては「熊本市職員成長・育成方針」を策定され、求める人材像や要件が明文化されております。
これを最大限生かしつつ、より戦略的な人材マネジメントを実現するために下記の推進をご提言いたします。

業務 ポートフォリオ

- 業務分掌や事務分担等にもとづき、簡易的に全職務の定義と業務特性分類
- 現行ポートフォリオ（どの分類にどのくらいの職務数と職員数が配置されているか）の把握

職務定義 人材要件設定

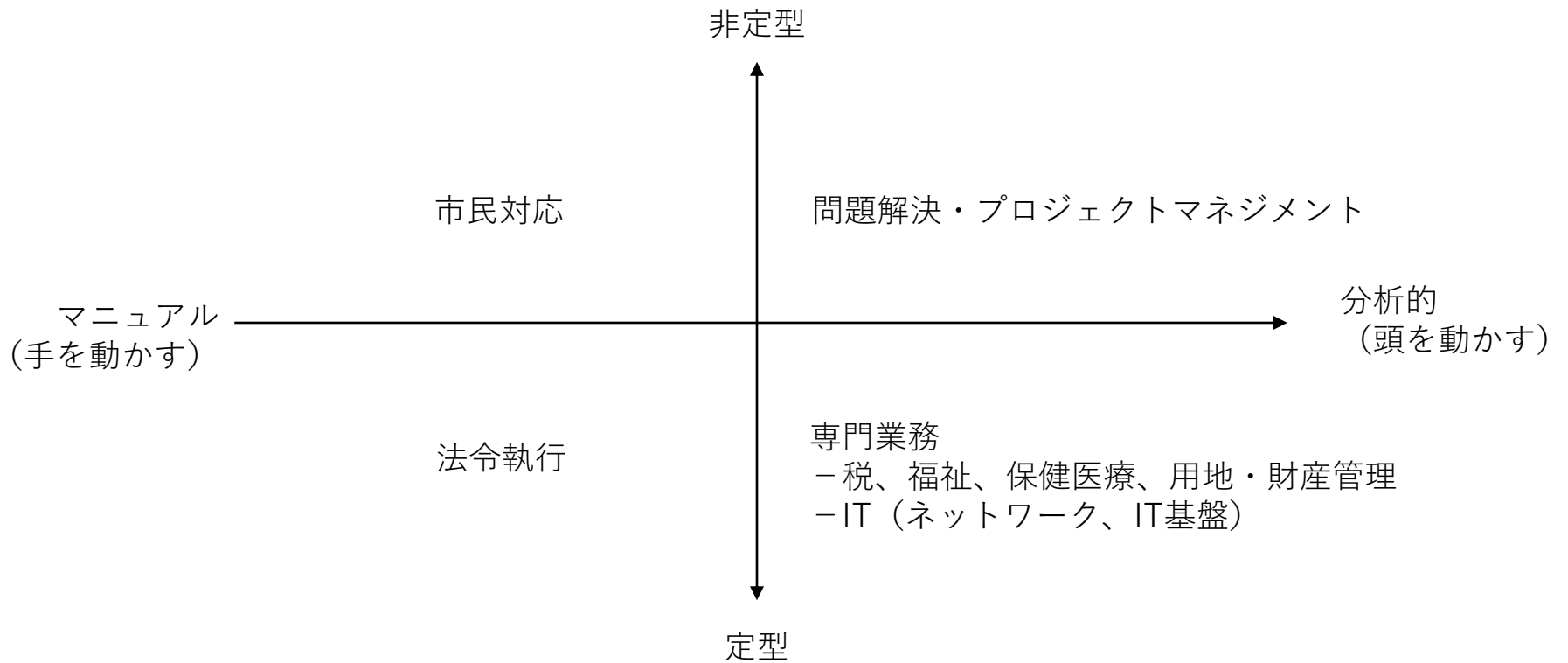
- 熊本市職員成長・育成方針において明文化されている
- 主要役職においては個別に職務定義書を作成することでより精緻なマネジメントが可能

人材 データベース

- 人材要件に即して取得が必要なデータの定義と取得方法の設計
- 現行職員のスキル・特性等のデータ化（まずはやれる範囲で）

全庁的な人材マネジメントのための基盤整備

多様な業務のある地方行政における業務類型。



全庁的な人材マネジメントのための基盤整備

業務類型に対する人材（タレント）マネジメントのテーマ

- ・全職員対象
- ・「どの人材をどの類型に配置するか」とともに、
「どの類型の人材がどのくらいいて、今後、どこを増やさないといけないか」をマネジメント

テーマ①

業務見直しと要員管理

各種データ収集と人材
ポートフォリオ管理

市民対応

法令執行

非定型

定型

テーマ②

- ・リーダ人材のパイプライン管理と個別育成計画
- 問題解決・プロジェクトマネジメント

専門性
特殊性

専門業務

- －税、福祉、保健医療、用地・財産管理
- －IT（ネットワーク、IT基盤）