



# エンゲージメントサーベイ分析報告会

～分析結果と今後の取組について～

令和7年12月25日

人事・総務部人事課





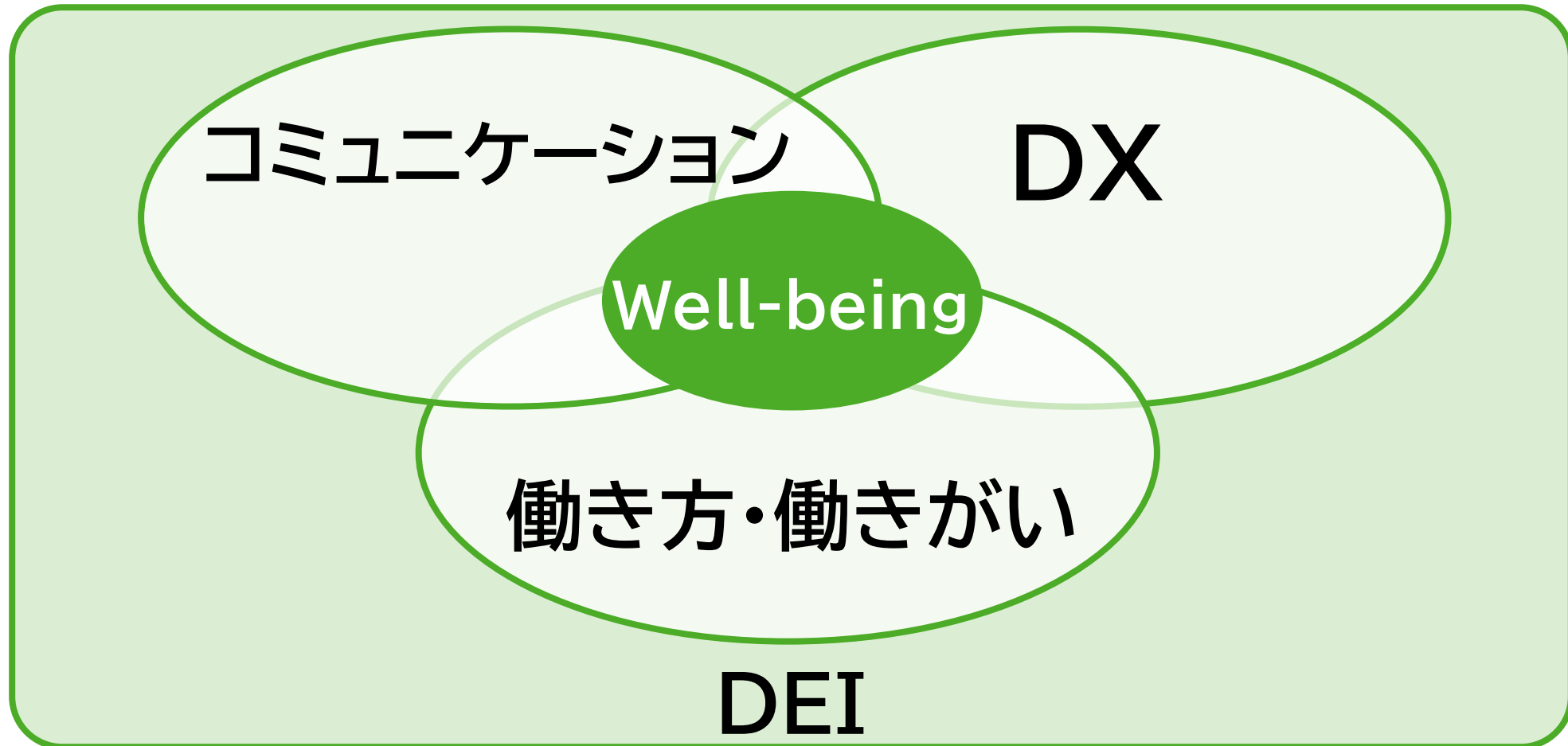
# 1. 全庁改革の位置づけ

# 掛川市役所「全庁改革プロジェクト」始動

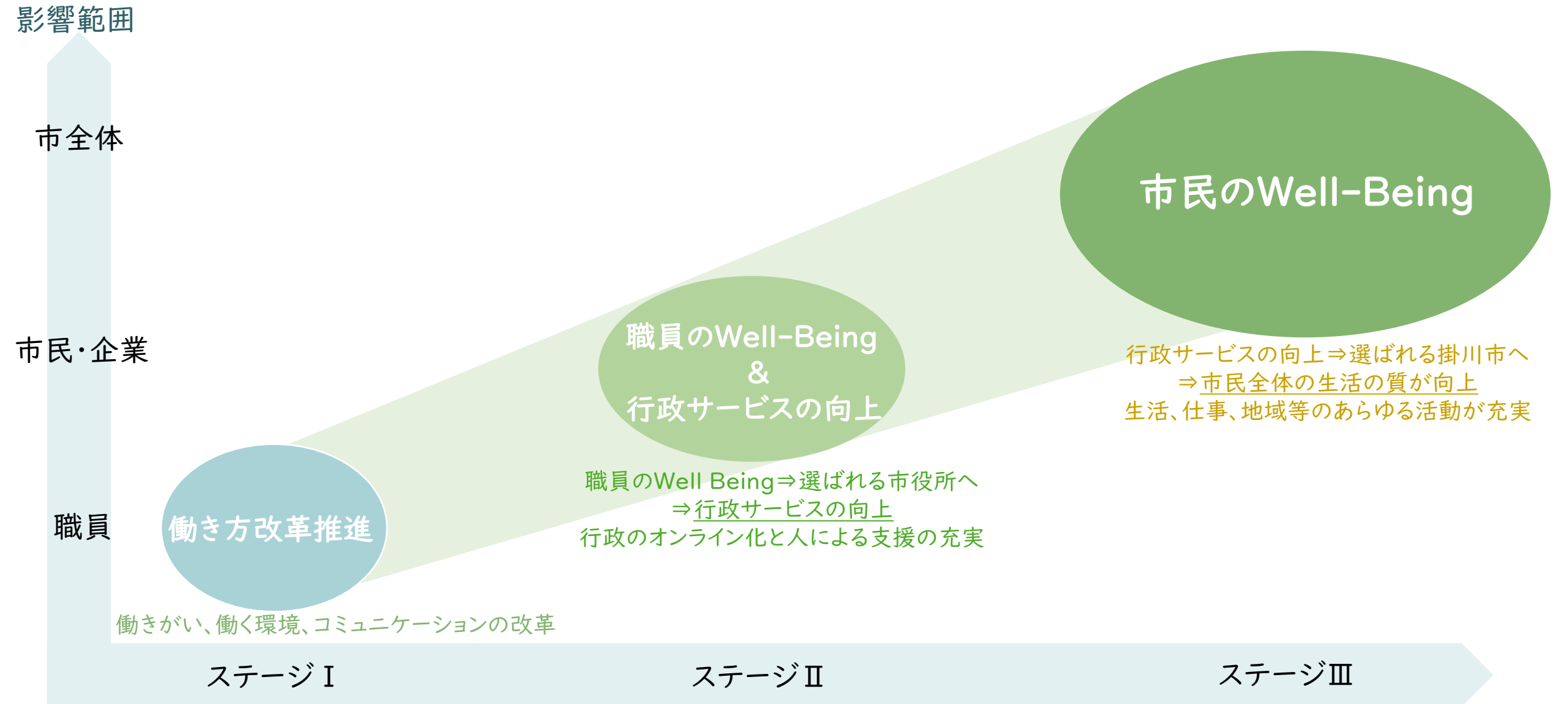
● ● ● ● ● ● ● ●  
職員の方々のための  
変革&改革です



職員の方々の力を最大限に引き出し、チームで最高のパフォーマンスを発揮できるカルチャーへ



# 働き方改革2.0により実現したい掛川市の姿



# 掛川市の働き方改革2.0 ～ 改革の3つの柱 ～



## 職員のエンゲージメントを高め、選ばれる市役所になるための取組

### 働きがい



やる気やチャレンジに応える

仕事での成果による達成感や自分の成長による自己実現などを、職員一人ひとりが実感できる状態を目指す

### 働く環境



ワークライフバランスを実現する

多様な人材が働ける、柔軟な働き方を実現している状態を目指す

### コミュニケーション



Well-beingを支える

全方位・双方向のコミュニケーションが活性化し、全ての職員にとって心理的安全性の高い組織を目指す

※Well-beingとは、社会的、肉体的、精神的にも良い状態。誰もが心身ともに安全に安心して自分らしく働ける組織



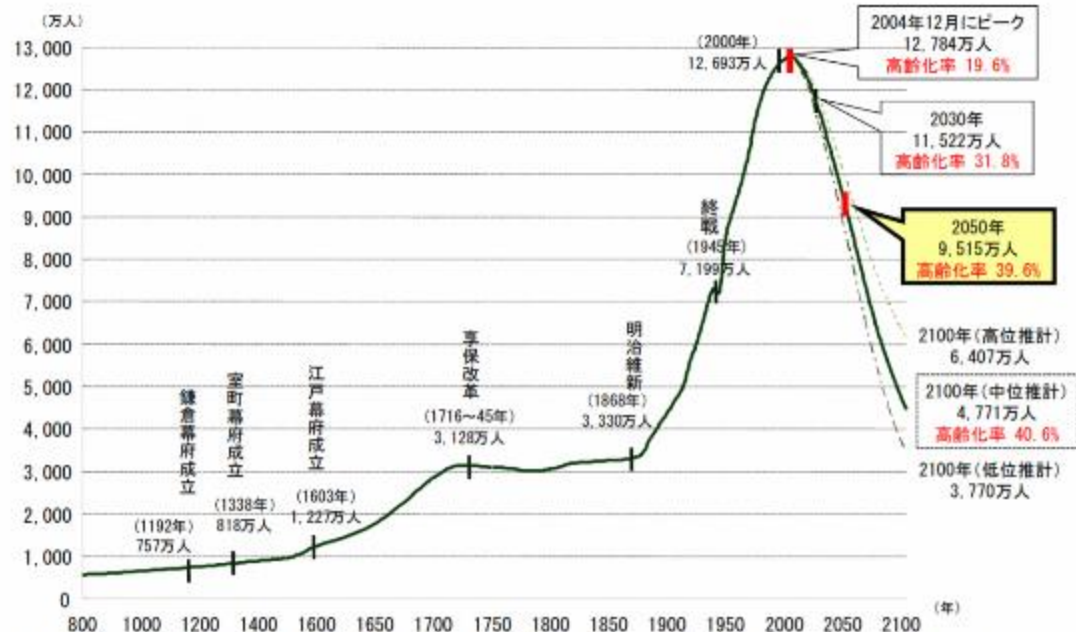
## 2. エンゲージメントに注目する背景

# 日本の人口推移(今後100年間で明治時代の水準に)



## 掛川市も人口減少の局面→仕組みから改革する必要

○日本の総人口は、2004年をピークに、今後100年間で100年前(明治時代後半)の水準に戻っていく可能性。この変化は千年単位でみても類を見ない、極めて急激な減少。



(出典)総務省「国勢調査報告」、同「人口推計年報」、同「平成12年及び17年国勢調査結果による補間推計人口」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成18年12月推計)」、国土庁「日本列島における人口分布の長期時系列分析」(1974年)をもとに、国土交通省国土計画局作成

4

掛川市の人口の推移



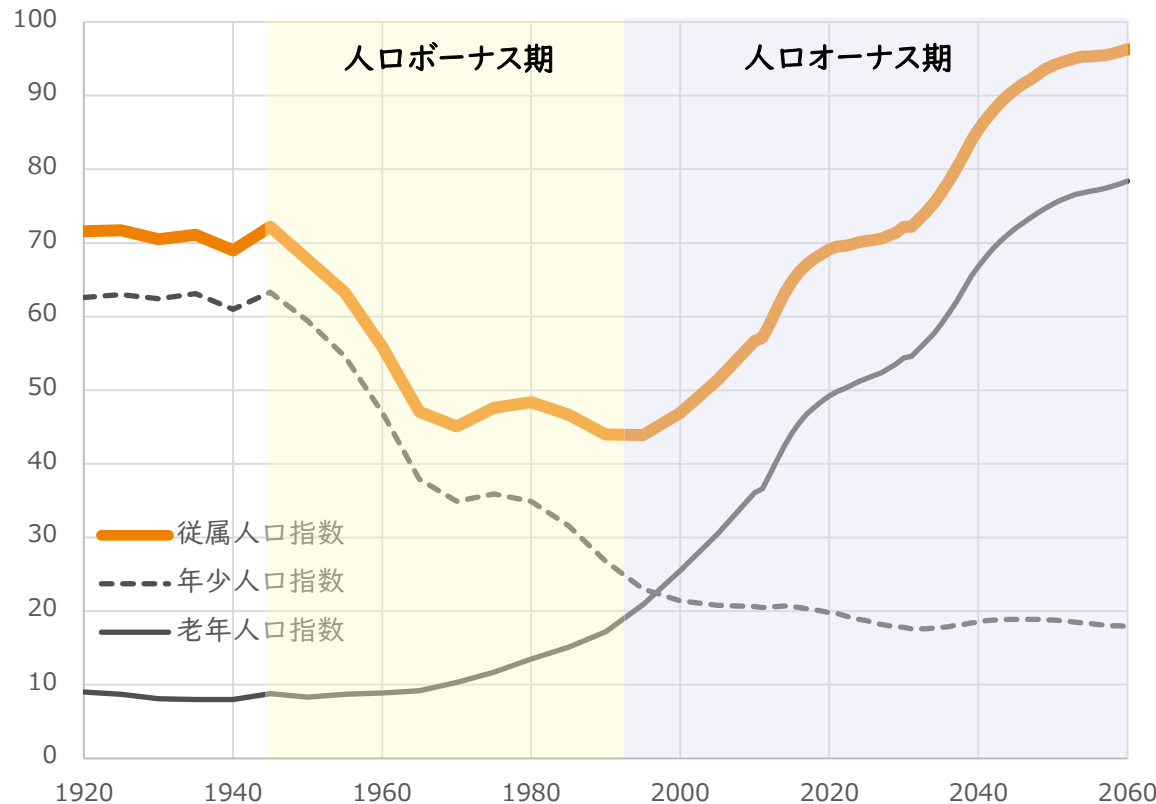
出典: 1970~2015年は国勢調査。  
2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成30年(2018年)推計):出生中位・死亡中位推計」

# 日本社会の動向の整理



人口ボーナス期の成功体験を持ったまま人口オーナス期に突入。  
人口オーナス期に対応した「働き方」を手に入れられていない。

日本の従属人口指数推移



## 人口ボーナス期

- ・生産年齢人口の比率が高い
- ・社会全体の扶養負担小さい
- ・社会保障費がかさまない
- ・インフラ投資が可能

▶爆発的な経済発展が可能

## 人口オーナス期

- ・人口構造が社会の”重荷”
- ・労働力人口の減少し、社会全体の扶養負担大きい
- ・社会保障制度維持が困難

▶短期的・長期的労働力の確保が必須

人口オーナス期:人口構成の変化が経済にとってマイナスに作用する状態

1998年 デビッド・ブルーム(ハーバード大学) 総務省統計局「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成24年1月推計)に基づき株式会社ワーク・ライフバランスが作成。

# 働き方の違い(人口ボーナス期・人口オーナス期)



人口ボーナス期の成功体験を持ったまま人口オーナス期へ突入  
人口オーナス期に対応した働き方を社会全体で手に入れられていない

## 人口ボーナス期

なるべく男性が働く

重工業の比率が高く、筋肉の多い方が適している業務が多い

なるべく長時間働く

早く・安く・大量に作って勝つため。  
時間と成果が比例する状態。

なるべく同じ条件の人を揃える

均一なサービスをたくさん提供することで市場ニーズを満たせる。労働者は余っており  
転勤・残業でふるいにかける忠誠心を高める  
手法が有効に機能する。

## 人口オーナス期

なるべく男女ともに働く

知的労働の比率が高く労働力は不足。労働力はフルに活用する

なるべく短時間で働く

時間当たりの費用が高騰。短時間で成果を出せるようトレーニングしないと利益が出ない

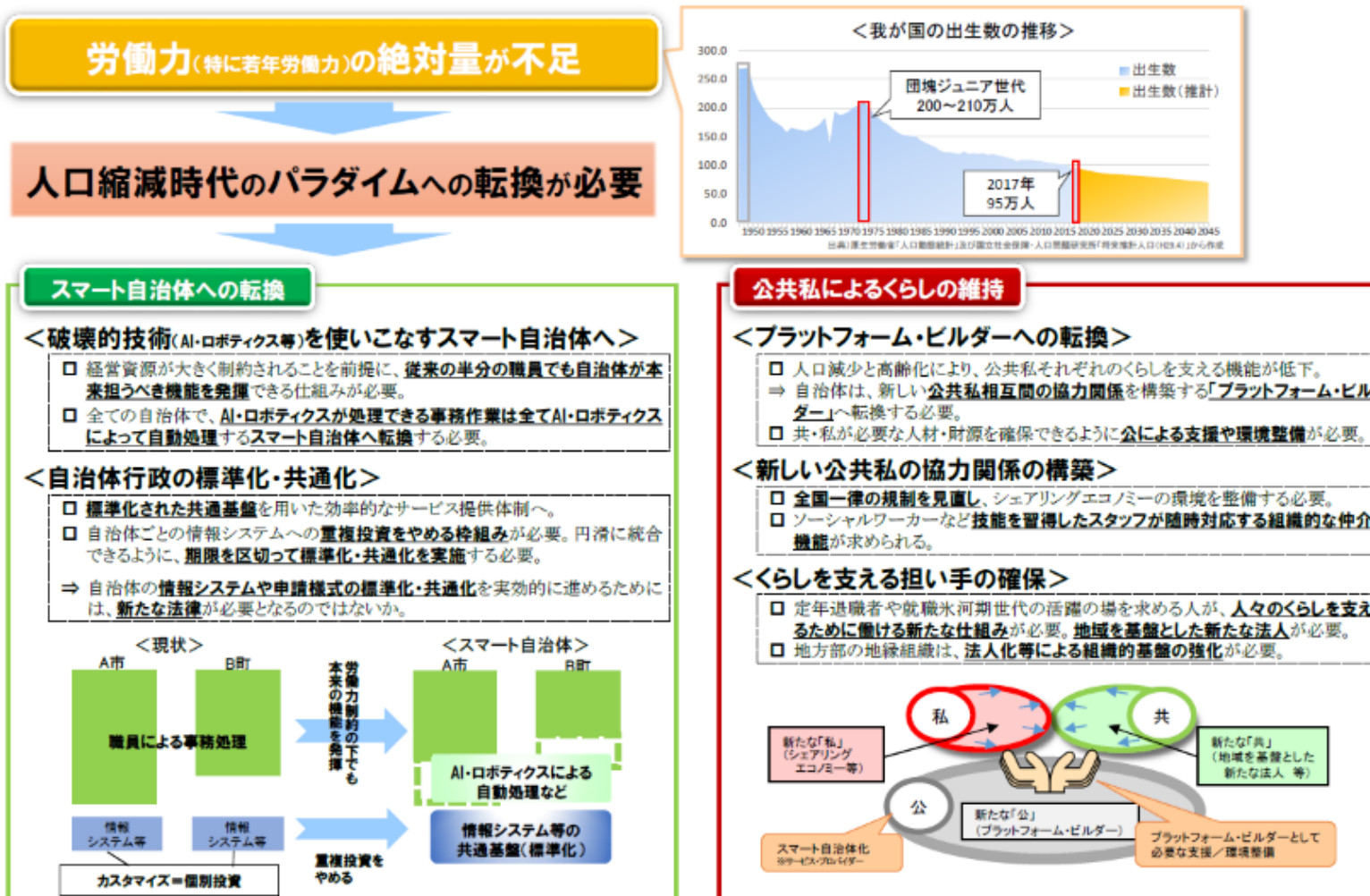
なるべく違う条件の人を揃える

常に違う価値を短期サイクルで提供する必要がある。労働力は不足し転勤・残業でふるいにかけると皆がふるい落とされる。育児・介護・難病・障がい等は障壁ではないとする労働環境の整備が重要

# スマート自治体への転換(社会の要請⇒変化の必要性)



従来の半分の職員でも自治体機能を維持する仕組みづくりが必須



# 働き方改革に取り組む理由



人口減少時代においても**市民サービスを安定的に提供するために**

◇職員数が減っても対応できる仕組みが必要 (生産性を向上)

- やり方・ツールを変えることで効率化
- 複雑なPC作業を自動化
- 自動応答などを用い、対人業務を削減
- 属人的業務の解消

仕事の  
絶対量を減らす  
ことを前提に

◇人口減少時代にも安定継続的な人材確保を可能にする

- 多様な人材が働ける
- 柔軟な働き方を可能に
- 働きやすい職場により人材確保と離職防止 **(選ばれる職場へ)**
- 働く人がWell-being※な組織へ

職員の  
絶対数が減る  
ことを前提に

※ 社会的、肉体的、精神的にも良い状態。「幸福度」ということもある。

**well-beingな状態は、人の創造性を3倍、生産性を1.3倍、高める効果がある。**

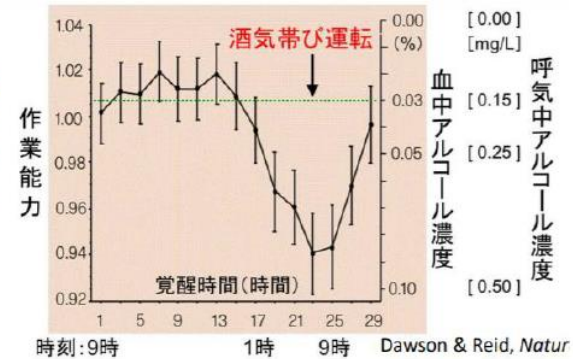
# 働き方改革の業務量削減に取り組む理由①



## 人間の集中力は、朝目覚めてから13時間以内しか持続しない

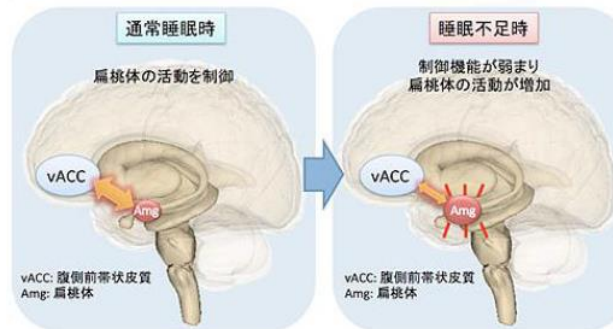
### ●慶應義塾大学 島津明人教授

「人間の脳が集中力を発揮できるのは朝目覚めてから13時間以内で、集中力の切れた脳は酒気帯びと同程度の、さらに起床後15時間を過ぎた脳は、酒酔い運転と同じくらいの集中力しか保てない」。脳の集中力が成果に直結するホワイトカラーは残業中の労働生産性が最も低い。

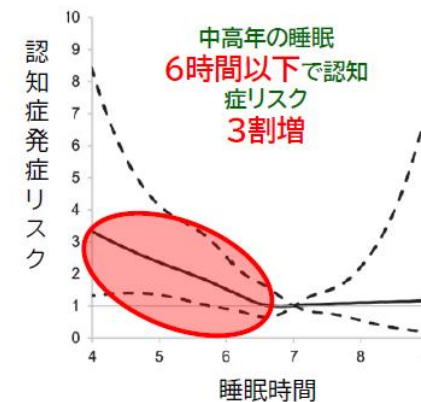


### ●労働科学研究所 佐々木司・慢性疲労研究センター長

「1日の心身の疲労は、その日のうちに回復させることが大切。会社が過剰な仕事を命じる場合はもちろん、働く側が仕事に生きがいを感じる場合も同じだ。仕事の緊張や面白さによって、疲労は容易に隠されてしまう。(中略)人間は一晚眠ったとして、肉体的疲労は眠りの前半に回復し、ストレスは後半に解消する。」(<http://www.asahi.com/articles/ASH3J6298H3JULFA02D.html>より)



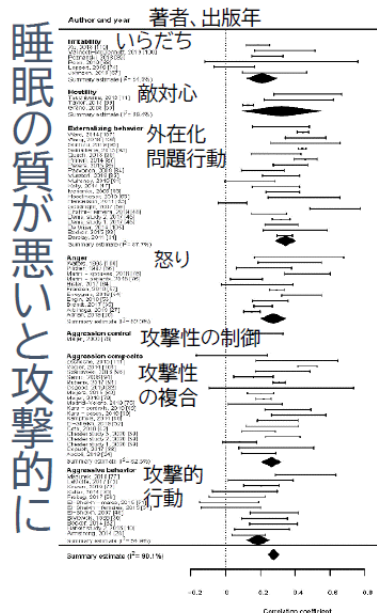
●睡眠不足は、脳の怒りの発生源である扁桃体を活性化させ、扁桃体の活動を抑制する前頭前野の機能を低下させるので、パワハラ・セクハラ・不祥事等のモラル崩壊の引き金となる  
Yoo S.S. et al: The human emotional brain without sleep  
All Rights Reserved.



# 働き方改革の業務量削減に取り組む理由②



睡眠不足の上司ほど部下に侮辱的な言葉を使い、平均睡眠時間が上位の企業ほど、利益率が高い



Van Veen et al. *Sleep Med Rev* 2021(当社にて和訳補足)  
 右上記事の元となっている論文  
[https://www.researchgate.net/publication/269631129\\_You\\_Wouldn't\\_Like\\_Me\\_When\\_I'm\\_Sleepy...r\\_Sleep\\_Daily\\_Abusive\\_Supervision\\_and\\_Work\\_Unit\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/269631129_You_Wouldn't_Like_Me_When_I'm_Sleepy...r_Sleep_Daily_Abusive_Supervision_and_Work_Unit_Engagement)  
 copyright Work Life Balance Co.,Ltd. All Rights Reserved.



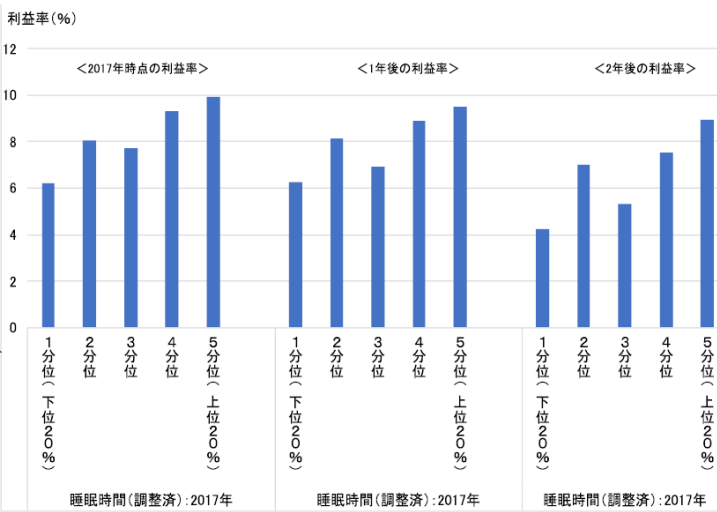
上司の日常的な虐待的行動と職場単位のエンゲージメントの要因として、毎日のリーダーの睡眠を検証した。夜間の睡眠量と虐待的監督行動の関係を検証。夜間の睡眠不足は、自我消耗(自己をコントロールできなくなる)のためリーダーが日常的に虐待的な行動をとることに影響を与え、こうした虐待的な行動は最終的に日常的な部下のワーク・エンゲージメントの低下をもたらす。このモデルは、上司と部下の両方から得たデータを用いて、10日間にわたる経験サンプリング調査によって検証された。その結果、上司の自我消耗と上司の日常的な罵倒行動・睡眠の質・量の間接的な効果が、部下の日常的な職場単位のエンゲージメントに影響を及ぼすことが示された。

## 慶応大学 山本勲教授の研究結果

日経「スマートワーク経営」調査説明セミナー  
 ポストコロナ時代を見据えた人材活用・活性化戦略とは

④ 睡眠  
 - 睡眠からみた健康経営とウェルビーイング

2022年5月13日  
 山本勲  
 慶應義塾大学商学部



平均睡眠時間が上位の企業ほど、利益率(ROS)が高く  
 2年後にもその傾向が続いていたことが判明  
 (日経スマートワーク調査・ビジネスパーソン調査)

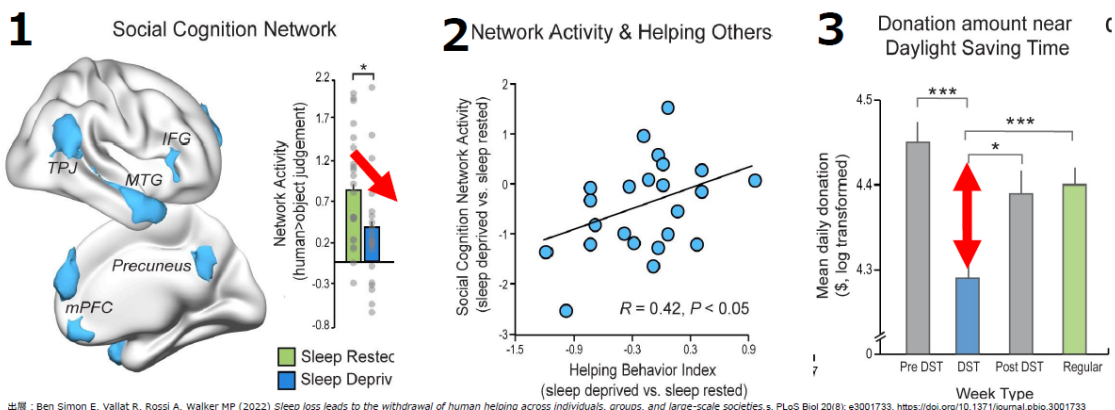
# 働き方改革の業務量削減に取り組む理由③



人間は睡眠減少で、他者の気持ちに鈍感になり、他者への支援行動が減り寄付しなくなる

年間1350時間を超えると生産性が下がる

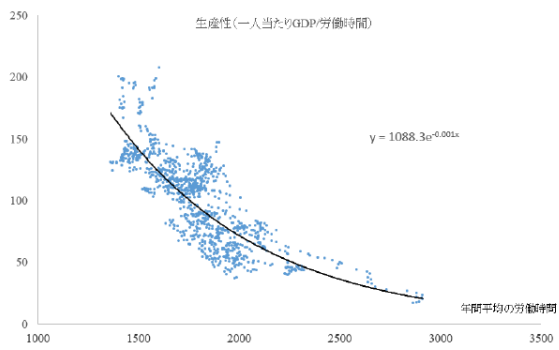
- 米国カリフォルニア大学 ウォーカー氏の研究では、
1. 徹夜の方は「**他人が何を求めているのか、何を考えているのか、助けを求めているのかを察知する脳の働きが損なわれた**」
  2. 睡眠が減ると**他者への支援行動が減少**する
  3. サマータイムで睡眠が減少する洲の**寄付額が10%減少**する



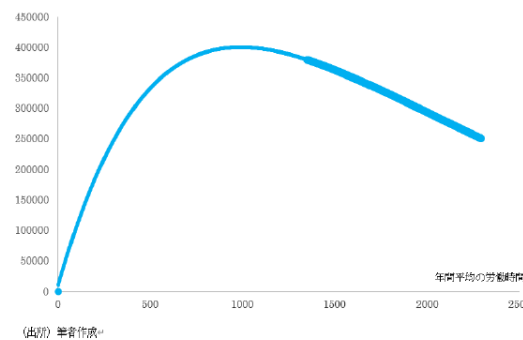
出典: Ben Simon E, Vallat R, Rossi A, Walker MP (2022) Sleep loss leads to the withdrawal of human helping across individuals, groups, and large-scale societies. *PLoS Biol* 20(8): e3001733. <https://doi.org/10.1371/journal.pbio.3001733>

**人間が社会的動物として、どう行動するかは睡眠量に大きく依存**

図表 1: 生産性と労働時間の関係\*



図表 2: 一人当たり GDP と労働時間の関係\*



(出典) OECD, StatFutura のデータから筆者作成

**長時間働きたい人の自由を奪うな・長時間労働が好きという多様性を認めよ**という声。「朝起きてから何時間経っても集中力・生産性に变化がなく、時間外割増率もない・まったくの一人で作る仕事のみのかた」ならばあり得るでしょう。

実際には、「本人は**無自覚に生産性は落ちている**」「組織は時間外割増を払っている」「時間外が出来ない大半の人のモチベーションを下げる」ので評価を下げられることを覚悟でならばやってよいということです。**有効な解決策は「生産性が下がり、寿命を縮め、チームに悪影響」を知識として知らせること**です

# 働き方改革1.0(H29～)の取り組み



人口減少時代においても市民サービスを安定的に提供するために

## 職員が減少しても、 対応できる仕組みが必要

やり方・ツールを変えて効率化

施設等利用費償還払い業務にAI-OCR活用

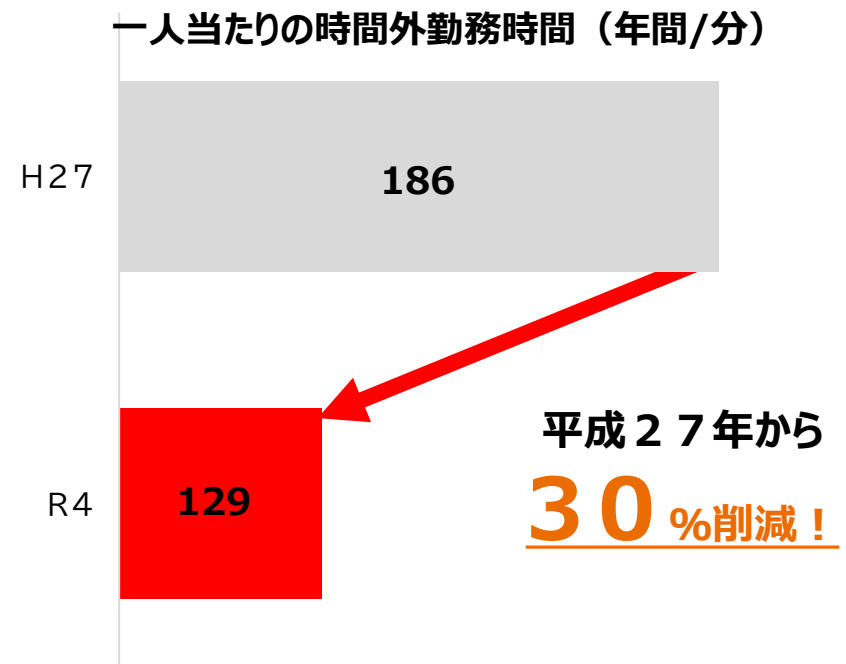
作業時間**90%**削減

協働保育園等保育料助成案内業務にエクセル活用

作業時間**95%**削減

市HPにAIチャットボット導入

対人業務を削減 アクセス2,053件/月





## 職員のエンゲージメントを高め、選ばれる市役所になるための取組

### 働きがい



やる気やチャレンジに応える

仕事での成果による達成感や自分の成長による自己実現などを、職員一人ひとりが実感できる状態を目指す

### 働く環境



ワークライフバランスを実現する

多様な人材が働ける、柔軟な働き方を実現している状態を目指す

### コミュニケーション



Well-beingを支える

全方位・双方向のコミュニケーションが活性化し、全ての職員にとって心理的安全性の高い組織を目指す

※Well-beingとは、社会的、肉体的、精神的にも良い状態。誰もが心身ともに安全に安心して自分らしく働ける組織

# エンゲージメントに注目するのはなぜ？



◇掛川市役所がWell-beingな組織となることで、働く人に選ばれる職場にしていくため、エンゲージメントの高い組織を目指す

## ■エンゲージメントの3要素

①理解度	組織の理念・ビジョンの理解
②共感度	理念・ビジョンへの共感、組織や仲間に対する帰属意識や誇り・愛着
③行動意欲	理念・ビジョンに貢献するために進んでやろうとする意欲

## ■エンゲージメントを決定する8つの領域

動機づけ因子・意欲的に働けるかどうかを左右する要素

①組織文化 ②社会的認知度 ③仕事へのやりがい ④成長

衛生因子・安心して仕事へ取り組めるかを左右する要素

⑤人間関係 ⑥環境 ⑦評価 ⑧報酬

## ■エンゲージメントを高めることのメリット

掛川市のメリット	職員のメリット
①離職率が低下する	①モチベーション高く働ける
②職員の生産性が向上する	②他の職員との共通の目的や目標に向かって取り組める
③チームの連携が深まる	③心身の健康が良好な状態を保ちやすい
④事業活動や組織活動に取り組む職員が増える	④安心して仕事で様々なチャレンジが行える
⑤施策のKPIが向上する	⑤仕事へのやりがいや成長を実感しやすい
⑥積極的な働きによって市民満足度が向上する	⑥市民満足度が向上する



掛川市職員の一人ひとりが自分の仕事に誇りと情熱を持ち、  
市の今と未来に貢献していると実感しながら、  
市民の幸せのためにチャレンジしている状態

上記を掛川市職員版のエンゲージメントと定義しました。

エンゲージメントは、「婚約」「約束」といった意味の英単語で、ビジネス上では「組織への信頼」や「自発的に貢献したい」という意欲の意味として使われています。

掛川市役所は、エンゲージメントの高さを組織運営の「土台（根幹）」に位置づけています。

なぜなら、エンゲージメントの高い状態においては職員の自律的な行動が期待できるため、よりよい行政サービスの提供（＝市民の幸せ）につながるからです。

今後、1年に1回、エンゲージメントサーベイを実施します。これにより、掛川市役所のエンゲージメントの状態を可視化し、職員のエンゲージメント向上のための具体策を講じていきます。



## エンゲージメントの高い職員の具体的な行動

### PRIDE (誇り)

- (1) 掛川市職員であることに誇りを持ち、市民や地域のために誠実に仕事に取り組んでいる
- (2) 一緒に働く仲間のことを誇りに思い、互いを尊重し目標の達成のため協力している

### PASSION (情熱)

- (3) より高い成果や大きな目標の達成に向けた行動を選択し、やり抜いている
- (4) 組織の使命に共感し、貢献意欲に溢れ自発的に行動している

### CHALLENGE (挑戦)

- (5) 社会変化に柔軟に対応し、市民の幸せのために新たな知識やスキルの獲得に挑んでいる
- (6) 経験や年齢に関係なく、失敗を恐れず市民や地域の未来を創るため挑戦する人を後押ししている



### 3. サーベイの概要と分析結果

# 実施概要と回答数



1. 目的 職員の働き方や働き甲斐について、実情や実感値を正しく把握し、働き方改革の方針や取り組むべき課題の優先度・具体的な取り組みを検討するために活用します。
2. 期間 令和7年9月12日(金)～10月3日(金)
3. 対象 全ての職員(再任用職員、会計年度任用職員を含む)
4. 設問数 全44問
5. 回答 Web(LoGoフォーム) ※匿名回答

## 【実績】

回答数:791名(内訳は右図参照)

回答率:68.8%

部	回答数	部	回答数
経営企画部	30	上下水道部	26
人事・総務部	47	危機管理部	14
財務部	46	南部行政事務局	23
生涯学習 まちづくり部	35	出納局	6
くらし環境部	39	教育部	74
健康福祉部	106	議会事務局	6
こども希望部	153	監査委員事務局	4
産業経済部	28	消防本部	103
都市建設部	30	部長級&政策官	21

年度	R5	R6	R7
回答者数	654	766	791

※回答数も、年々増加傾向



施策の効果により、やりがいや働き方の柔軟性が向上  
エンゲージメント向上には、組織風土の項目を底上げすることが最重要

## 1. 仕事にやりがいを感じる項目の増加要因

- ✓ 実績評価票において、所属と個人の目標を紐づけたことで、方針浸透によりやりがいが生まれ指標が向上した
- ✓ コミュニケーションの希薄化が見受けられた部署は、エンゲージメントの低下傾向にある
- ✓ 成長や取り組みに対し承認する機会を増やし、組織風土項目を向上されることで、エンゲージメントの向上につながる
- ✓ 労働時間削減×エンゲージメント向上を実現した課は、13課ありました。

## 2. 働き方の柔軟性や休暇取得項目の増加要因

- ✓ 主に労働時間削減と柔軟に働きやすい雰囲気づくりが、項目のポイント増加要因に影響した
- ✓ 休暇取得日数は令和5年度の11.7日から令和6年度は12.2日と休暇日数が増加

## 3. 職場風土・雰囲気項目の低下要因

- ✓ 働く人材や業務負荷により、コミュニケーションの機会が減少し職場の雰囲気が低下する所属があった
- ✓ 成長や取り組みに対し承認する機会を増やすことが、組織風土や雰囲気向上に必要で、lonlミーティングを実施した課は、平均5.53と高い組織風土と働きやすさを実現している
- ✓ フリーコメントは、回答者の36%から回答をいただき、仕組みに関する提案が66%、風土に関する提案が41%、その他が21%

# 分析結果 ～全体の傾向～



重点的に施策を実行した項目は5～8を選択した割合が増加

項目	R6	R7	推移
全体の傾向	58.0	57.9	-0.1P↓
エンゲージメント	59.9	60.3	+0.4P↑
経営陣からの発信	48.0	53.0	+5.0P↑
周囲との関係性	59.7	57.5	-2.2P↓
働き方改革	43.5	45.0	+1.5P↑
評価	53.2	55.0	+1.8P↑
組織風土	65.1	62.3	-2.8P↓
フリーコメント	39.6	36.1	-3.5P↓
時間外実績(9月まで)	46,603h	44,714h	-1,889h

# エンゲージメントサーベイ結果(全体傾向)



「まちへの使命感」「感謝を重んじる文化」「働き方の変化」など  
掛川市役所らしい組織文化が確実に育っています

分類	主な設問	R6→R7	傾向
♥ 市民への貢献意欲	「市民に貢献したいという強い気持ち」	5.50→5.49	高水準維持
💬 感謝・承認文化	「労い・感謝・期待の言葉を大切にする」	5.60→5.62	微増・価値観の定着
💪 チャレンジ意欲	「困難を乗り越えようとする意欲」	5.32→5.29	維持・変革期でも持続
🌱 働き方改革の実感	「働き方が変わってきた」	4.05→4.07	わずかに上昇

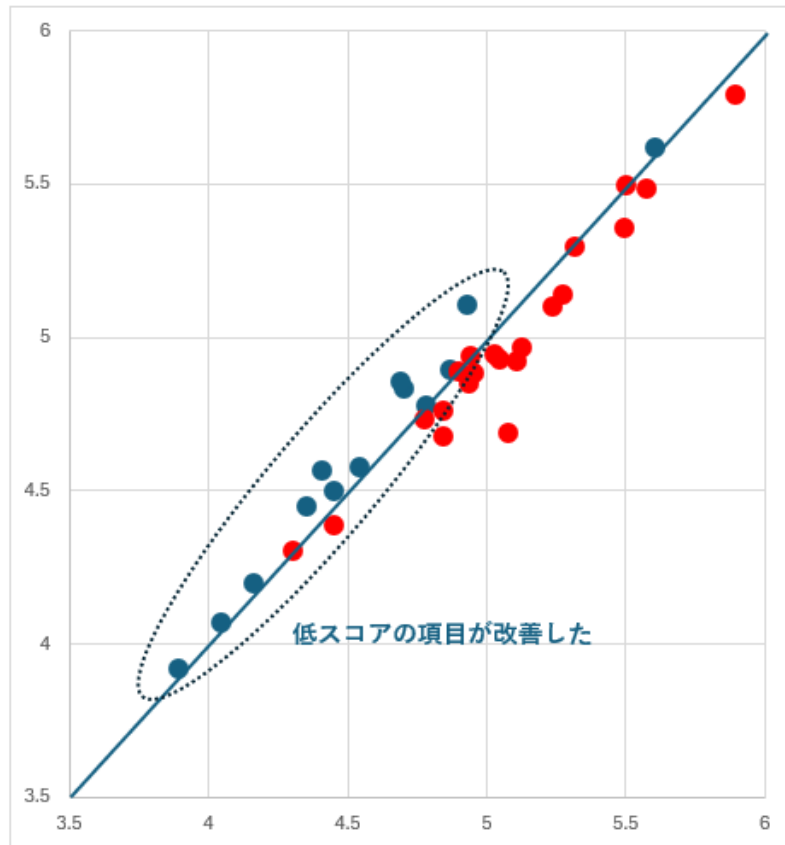
(スコアは設問の平均値)

# 詳細分析① ～ 項目でみる全体の傾向 ～



課題ある項目は施策により改善傾向が見られた

縦軸：R7年度



横軸：R6年度

- ①青色は昨年度と比較してスコアが  
上昇した設問
- ②低かった項目が上昇した
- ③結果、項目間の差が縮まり平均に近づいた

# 詳細分析② ～ エンゲージメントが高い職員割合 ～



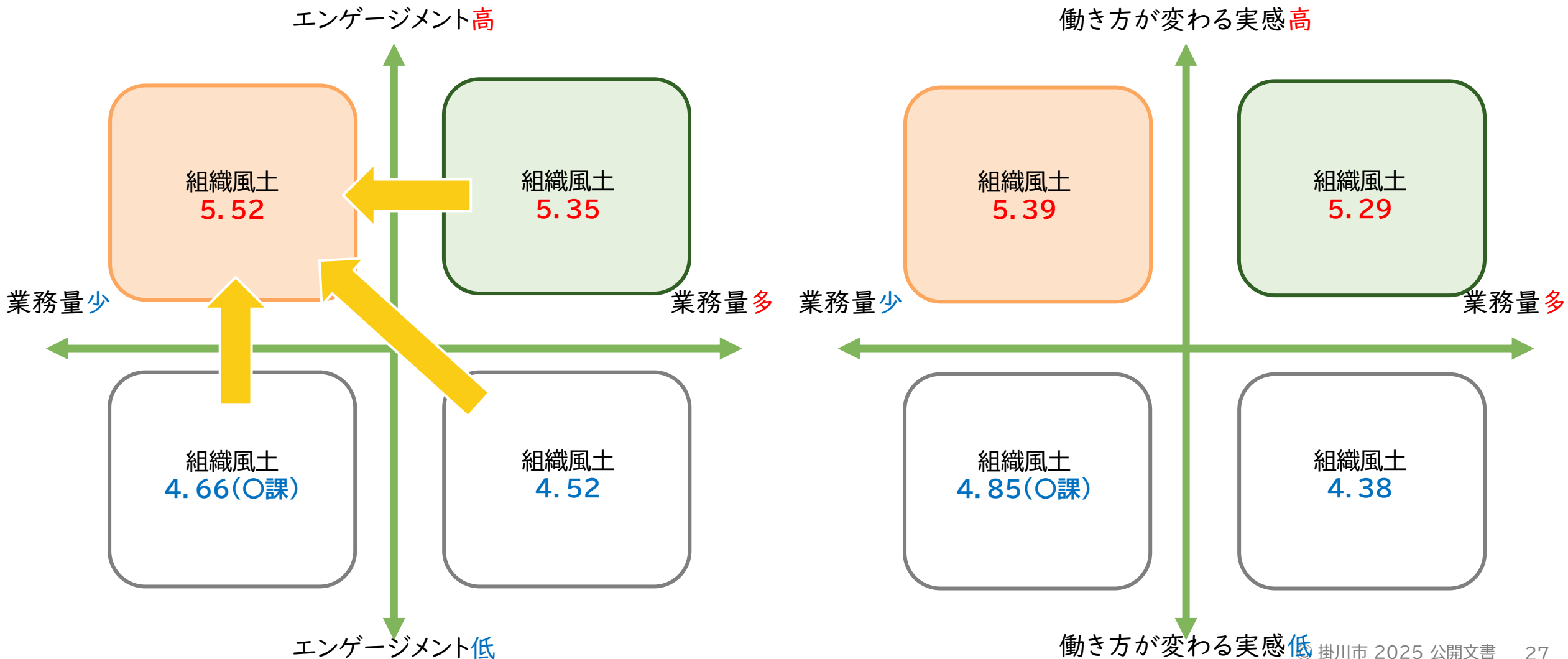
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
1																	n=791	49.9%	35.0%	22.8%	12.1%	5.9%
2	エンゲージ	エンゲージ	エンゲージ	エンゲージ	エンゲージ	エンゲージ	エンゲージ	エンゲージ	エンゲージ	エンゲージ	エンゲージ	エンゲージ	エンゲージ	エンゲージ	エンゲージ	エンゲージ	平均	395	277	180	96	47
3	現在の仕 事にやり	所属の目 標や使命	所属の目 標や使命	担当して いる仕事	業務上の 困難や障	職場で は、私の	仕事を通 じた成長	私が仕事 を通じて	自分の 持ってい	仕事を通 じて掛川	仕事を通 じて掛川	市の将来 像(※)	私は、自 分の業務	働く場所 と時間の	掛川市職 員である	掛川市職 員になる	平均	平均が5以上 の職員	平均が5.5以 上の職員	平均が6以上 の職員	平均が6.5以 上の職員	平均が7以上 の職員
4	8	4	6	4	8	4	2	6	3	8	1	3	1	8	5	3	4.625	×	×	×	×	×
5	3	3	3	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1.625	×	×	×	×	×
6	4	8	8	6	6	2	2	6	5	7	5	2	7	5	4	2	4.9375	×	×	×	×	×
7	6	4	7	6	6	7	6	6	4	5	7	4	5	6	5	4	5.5	○	○	×	×	×
8	8	8	8	6	8	1	8	8	8	8	8	6	8	6	8	8	7.1875	○	○	○	○	○
9	4	7	7	4	6	4	5	5	4	6	5	5	4	4	4	4	4.875	×	×	×	×	×
10	6	7	8	8	5	8	8	4	6	5	6	6	6	8	4	4	6.1875	○	○	○	×	×
11	5	4	5	3	3	3	3	3	4	5	3	2	3	3	4	1	3.375	×	×	×	×	×
12	6	6	7	6	6	4	5	5	6	7	7	6	6	5	6	6	5.875	○	○	×	×	×
13	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	6	6	5	4	4.875	×	×	×	×	×
14	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4.0625	×	×	×	×	×

	平均が5以上 の職員	前年度比	平均が5.5以 上の職員	前年度比	平均が6以上 の職員	前年度比	平均が6.5以 上の職員	前年度比	平均が7以上 の職員	前年度比
R7	49.94%	+0.58ポイント	35.02%	-0.16ポイント	22.76%	-0.44ポイント	12.14%	+0.02ポイント	5.94%	+1.04ポイント
	395人		277人		180人		96人		47人	
R6	49.36%	-21.5ポイント	35.18%	-12.7ポイント	23.20%	-3.0ポイント	12.11%	+3.4ポイント	4.90%	+2.5ポイント
	383人		273人		180人		94人		38人	
R5	70.88%	-	47.87%	-	26.22%	-	8.69%	-	2.44%	-
	465人		314人		172人		57人		16人	

# 詳細分析③ ～エンゲージメント&働き方の実感～



短期的な業務増がある場合でも、課内の雰囲気によればエンゲージメント等高まる傾向

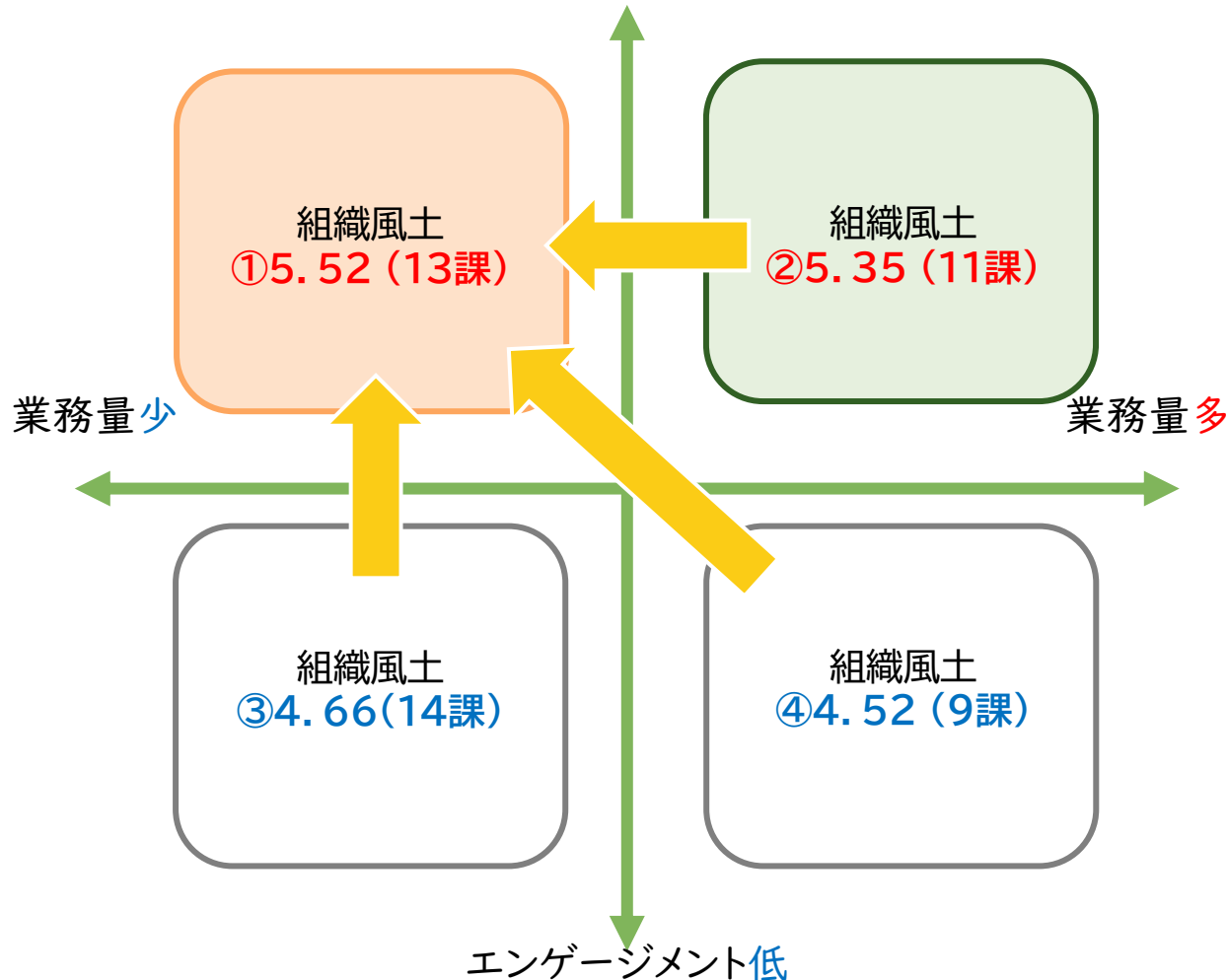


# 詳細分析④ ～エンゲージメント＆働き方の実感～



短期的な業務増がある場合でも、課内の雰囲気によればエンゲージメント等高まる傾向

エンゲージメント高



## 施策例

- ①個人の働き方満足度の向上により  
組織力向上
- ②業務量を削減
- ③コミュニケーション増加
- ④コミュニケーション増加による業務量の  
削減を検討

# R6～7に実施した施策の振り返り



施策の実施により影響する項目の数値が向上

**組織風土の項目**を底上げすることで**エンゲージメント向上**を目指す

## 1. 働きがいを向上させるため、タウンホールミーティングを中心に実施

### ■R7取り組み事例

- ✓ 全職員職員を対象に全15回実施
- ✓ 人事評価の当初面接において、所属の目標を意識した目標設定を実施

## 2. 働く環境の整備のため、業務量の削減を実施

### ■R7取り組み事例

- ✓ AIエージェントを活用した業務改善
- ✓ DXリーダーを中心とした業務量削減の取り組み
- ✓ 全庁シャットダウンを実施した課が13課

## 3. コミュニケーションを活性化させるため、lonlミーティングを推奨

### ■R7取り組み事例

- ✓ lonlミーティングの研修や課題解決事業に注力。今後マネジメント研修の動画配信も予定