

# 令和7年度 新宿区職員エンゲージメント調査結果

## 最終報告書

令和8年3月



**Public Talent Mobility**

# 本報告書の構成

## 1 全体傾向

調査結果の全体的な傾向・特徴を下記観点で集計・分析します。

- (1) 全体、および、基本属性（性別など）別の満足度・エンゲージメント状態
- (2) 組織特性の項目分類ごとの傾向（地方公務員平均との比較）
- (3) エンゲージメント状態への影響が強い項目
- (4) 昇任意欲

## 2 論点の抽出

全体傾向の分析より、貴区で今後検討すべき論点（テーマ）を抽出します。

## 3 各論点の詳細

抽出した論点（テーマ）について、自由記述も含めた詳細分析をもとに、問題点の掘り下げ、対応策の方向性を検討します。

## 4 対応の方向性 改善策例

対応施策の方向性や具体的な施策案を提示します。

# 調査概要

期間：2025年8月12日～9月1日

方式：貴区庁内のアンケートシステム（Logoフォーム）

対象：任期の定めのない常勤職員及び再任用職員

設問数：71問 選択式（5択）54問/選択式（その他）16問/自由記述式1問

回答数：2,096名 / 2,915名（回答率71.9%）

## 設問項目

満足度・  
エンゲージメント状態  
（質問項目数：9）

現在の組織で  
働いていることへの  
満足度  
（現状満足）

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）

新宿区の一員である  
ことへの誇り（組織  
への誇り）

コミットメント  
（生活のため、キャリア  
アップへのメリット、辞  
めると周囲に迷惑）

ワーク  
エンゲージ  
メント

## 組織特性（質問項目数：50 うち自由記述等5問）

自組織のミッション・ビジョン・  
バリュー(新宿区の基本構想)  
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、  
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  
への共感信頼

貴区独自項目  
（下記詳細）

## 個人特性属性（質問項目数：12）

基本属性

昇任意欲  
・目指す職位

キャリア志向

## 貴区独自項目（質問項目数：21 うち自由記述等5問）

人事評価・  
育成方針等への  
理解・満足感

組織風土・人間  
関係への満足感

業務改善・配分  
への受容・  
納得感

働き方に係る  
希望・満足感

## ※アンケート数値の読み方・捉え方

<p>スコア</p>	<p>該当の設問項目に対して満足しているかを指す          該当の設問項目に対する回答平均          以下の尺度を数値に換算して集計          そう思う：5    どちらかと言えばそう思う：4    どちらともいえない：3          どちらかと言えばそう思わない：2    そう思わない：1          分からない/評価対象がない：0</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>解釈のポイント            「3.5」が目安            → その組織に所属する人の半数が、組織に対して前向き（=4~5）な回答            「3.8」以上は非常に良い状態            → その組織に所属する人の7~8割が、組織に対して前向き回答</p> </div>
<p>地方公務員平均</p>	<p>コンサルタントが独自で保有するリファレンスデータの平均値  <b>※本調査においては、貴区独自項目を除く29項目について比較</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>※リファレンス・データ            民間企業勤務者3,000名            公共機関勤務者3,000名のデータと比較可能            （取得時期、過去3年以内）            ※リサーチ会社より回答のモニターを提供してもらい取得</p> <p>以下2点の考慮により、インターネット調査で幅広い層のデータを取得しリファレンスデータを構築し、各組織固有の特性に依存しない、客観的かつ比較可能な基準データとして活用。            (1)公共セクターではエンゲージメント調査の導入実績が自体がまだまだ少なく、特定の団体の傾向に偏る            (2)特に現時点で「エンゲージメント調査」を行うのは、エンゲージメントに関心のある組織であるため、調査をした組織の平均値は一般水準を表すわけではない</p> </div>

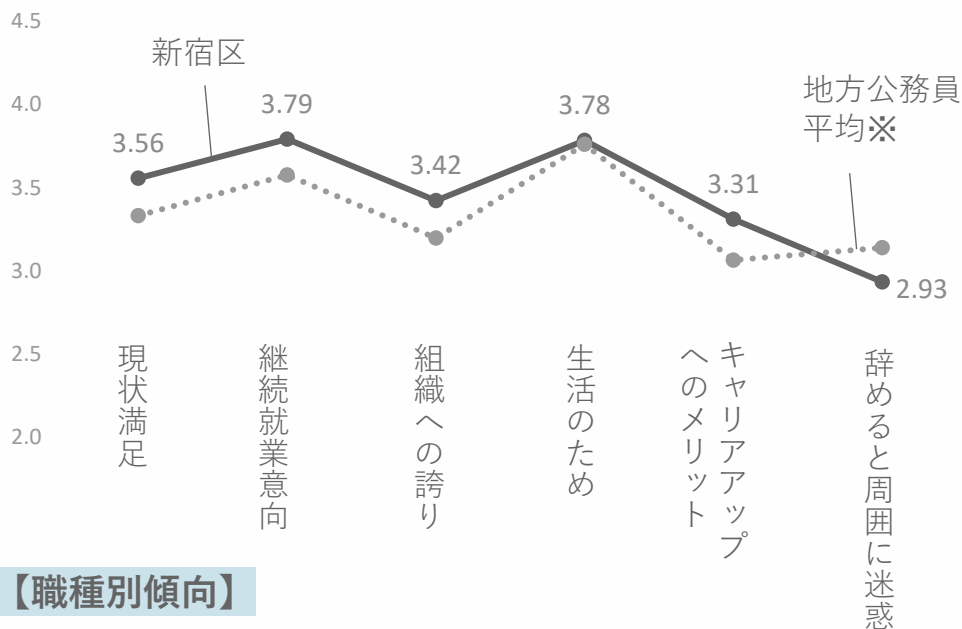
# 1 全体傾向

## (1) 全体、および、基本属性別の満足度・エンゲージメント状態

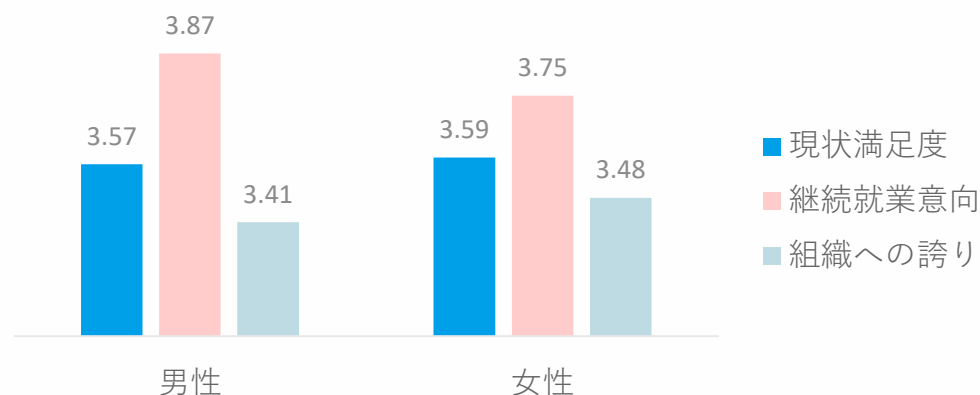
全庁的なエンゲージメント状態は「良好」な（≡悪くはない）状態。ただし、継続就業意向>現状満足>組織への誇り、という順になっており「生活のために働く」という層が一定数存在する状況から、必ずしも組織への満足や誇りが継続就業意向を高くしているわけではないため留意すべきである。属性別では男女での差は小さい。一方、職種別では中核的な存在である「事務」職において、組織への誇りが低くなっていることは留意すべきである。

### 【エンゲージメントスコア】

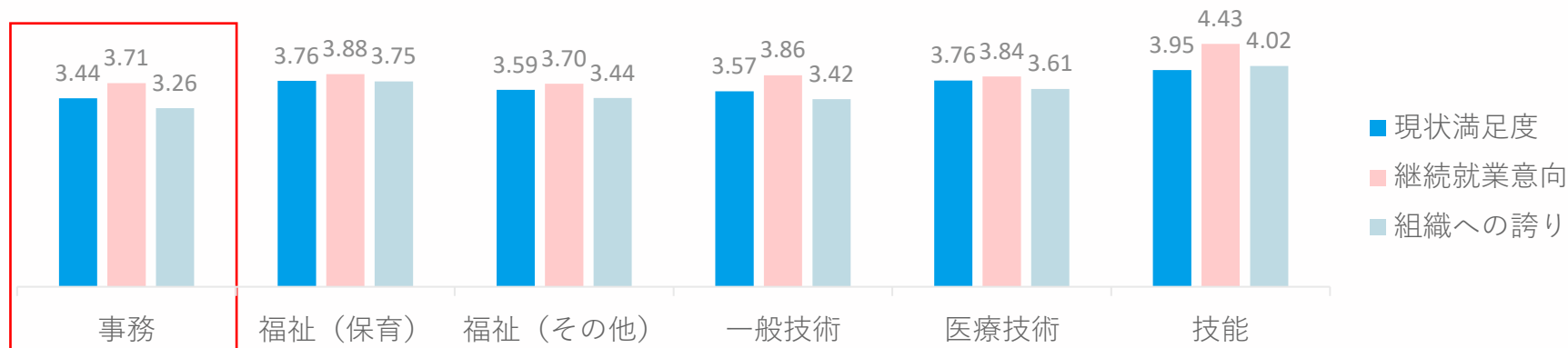
※当社過去調査によるリファレンスデータより



### 【男女別傾向】



### 【職種別傾向】



# 1 全体傾向

## (2) 組織特性の項目分類ごとの傾向

※リファレンスデータとの比較が可能な29項目（7分類）を対象に分析

全体として、組織への共感や上司の関与は高く評価されている一方、キャリア選択や安心して働ける環境づくりには改善の余地が見られる。強みと課題の混在が新宿区の特徴である。



分類名	分類の内容	分類内の平均スコア	詳細データから読み取れる傾向
自組織のミッション・ビジョン・バリュー(新宿区の基本構想)の理解・共感度	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本構想への共感や理解</li> <li>改善や変化対応</li> </ul>	<p>2.89 2.76</p>	強みと課題が混在している。 <b>基本構想への共感、納得感</b> が得られている点は強み、 <b>改善や変化への対応、挑戦は課題</b> がある。
現在の職務への適応感・今後のキャリア展望	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在の職務への適応感</li> <li>キャリアに関する期待感</li> </ul>	<p>3.27 3.13</p>	キャリアに関するスコアは全体的に低く、特に <b>「キャリアに関する期待感」のスコアが低い</b> 。
上司の関与(マネジメント)	<ul style="list-style-type: none"> <li>上司との関係性の満足度</li> <li>業績や目標達成、業務改善への積極性</li> </ul>	<p>3.52 3.13</p>	一般的に公共団体は高い傾向があるが、 <b>新宿区は全般的に平均よりもさらに高く、強み</b> となっている。
自部門職員との関係・他部門職員の協力度	<ul style="list-style-type: none"> <li>他職員との人間関係</li> <li>他職員との協力関係</li> </ul>	<p>3.45 3.25</p>	<b>上司の関与と同様に新宿区の強み</b> 。特に「思いやりをもって接している」という点が特長。
人事制度、自身の評価・処遇への納得感	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事制度への理解</li> <li>評価制度、報酬への納得感</li> </ul>	<p>2.93 2.85</p>	人事制度への理解は平均的であるが、 <b>異動に関しては平均よりも低く課題</b> がある。
福利厚生や働く職場環境の充実度	<ul style="list-style-type: none"> <li>福利厚生への充実度</li> <li>ワークライフバランス</li> </ul>	<p>3.12 3.08</p>	「精神的・肉体的に安心して働ける」のスコアが低く、 <b>ワークライフバランスに課題</b> がある。
組織への共感信頼	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織活動への誇り、共感</li> <li>組織への信頼</li> </ul>	<p>3.17 3.11</p>	<b>組織活動への共感</b> は新宿区の強み。「新宿区の事業やサービスは社会や地域のために役立つ」という点が特長。

# 1 全体傾向

## (2) 組織特性の項目分類ごとの傾向

前ページにて述べた項目分類の設問ごとの、貴区と地方公務員平均のスコア比較は以下のとおりとなる。

※青枠は前ページにて述べた強み、赤枠は課題に該当する設問

項目分類	設問	新宿区	地方公務員平均
自組織のミッション・ビジョン・バリュー(新宿区の基本構想)の理解・共感度	新宿区の基本構想「『新宿力』で創造する、やすらぎとにぎわいのまち」に共感している	3.41	2.62
	新宿区役所では、新しい手法への取り組みや改善が受け入れられる	2.71	2.79
	新宿区役所は、時代の変化に対応して、挑戦している組織である	2.54	2.85
現在の職務への適応感・今後のキャリア展望	現在の職務・仕事は自分に合っている	3.49	3.33
	現在の職務・仕事を今後も続けたい	3.34	3.32
	現在の職務・仕事は「ただ決められた作業を機械的にこなすだけの仕事」ではなく、役所や住民にとって意味がある	3.85	3.26
	新宿区役所では複数のキャリア選択が可能である【※以降「キャリア」とは「様々な分野を経験することや、特定の知識・経験を生かせる分野に限定して経験を積むこと、などの仕事の経験の方向性」とする】	2.87	2.63
	新宿区役所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	2.95	2.85
上司の関与(マネジメント)	新宿区役所の中で自身のこれからのキャリアに関して相談できる人(上司・先輩・同僚など)がいる	3.13	--
	私の上司は私の仕事ぶりや成果をしっかり見ていると感じられる	3.46	3.09
	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	3.21	3.00
	私の上司との人間関係はよいと思う	3.77	3.30
	私の上司は的確なアドバイス・指摘をしている	3.67	3.13

項目分類	設問	新宿区	地方公務員平均
自部門職員との関係・他部門職員の協力度	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	3.86	3.39
	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	3.06	3.06
	業務上関係する他の職場のメンバーと議論・検討しながらより良い仕事をできていると感じる	3.44	3.31
人事制度、自身の評価・処遇への納得感	新宿区役所の人事制度(昇任、異動、福利厚生等)の仕組みを理解している	3.38	3.19
	新宿区役所の人事制度(昇任、異動、福利厚生等)について納得している	2.95	2.77
	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	3.13	2.86
	新宿区役所の給与水準は魅力的である	2.56	2.68
	新宿区役所は異動について、職員の希望を勘案してくれる	2.62	2.76
福利厚生や働く職場環境の充実度	新宿区役所の福利厚生に満足している	3.15	3.32
	仕事と生活の両方が充実し、バランスがとれている(ワークライフバランス)	3.26	3.22
	私が現在所属している職場は、仕事に必要な設備や備品などが揃っていて働きやすい	3.09	2.88
	私が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	3.11	3.02
組織への共感信頼	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	2.97	2.93
	新宿区役所でおこなっている事業・サービスに対して誇りを感じる	3.10	3.12
	新宿区役所でおこなっている事業・サービスは社会や地域に役に立っている	3.62	3.42
	新宿区役所を率いている幹部職員は、魅力的である	2.80	2.78

# 1 全体傾向

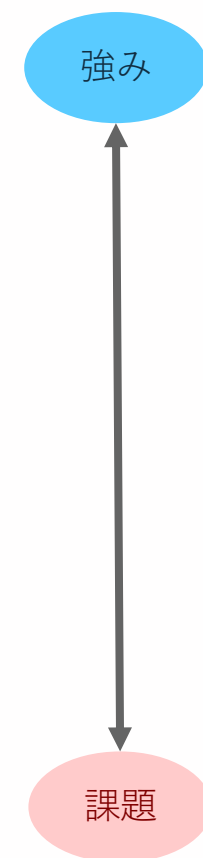
## (3) エンゲージメント状態への影響が強い項目

下表では重要度が高い（エンゲージメントスコアへの影響が強い）項目を統計的に抽出している。a.仕事のいそがしさに関する項目、b.キャリアに関する項目、は重要度が高いが満足度が低い傾向があり、最優先課題である。また、c.自組織の長所・良さの再認識、も改善テーマ※と考える。

※「自組織のサービスの有用感（役に立っている）」「自身の仕事への誇り」は満足度が高いにもかかわらず、「自組織のサービスの誇り」は相対的に低くなっており、自組織に対して自信を持ち切れていないため

【表の見方】 下記項目はすべて、当該項目の満足度を高めることが、エンゲージメントを高めることへの効果が高い項目  
 上位の項目：重要度（エンゲージメントへの影響度）も満足度も高い＝強み、下位の項目：重要度が高いのに満足度が低い＝課題（改善余地）

重要度が高い（＝エンゲージメントへの影響が大きい）項目	項目別満足度
新宿区役所でおこなっている事業・サービスは社会や地域に役に立っている	<b>c</b> 3.62
現在の職務・仕事は自分に合っている	3.49
自分の仕事に誇りを持っている	<b>c</b> 3.48
私の上司は私の仕事ぶりや成果をしっかり見ていると感じられる	3.46
新宿区の基本構想「『新宿力』で創造する、やすらぎとにぎわいのまち」に共感している	3.41
上司（直属）や所属長による自身の評価は、行動事実をもとに適正に実施されている	3.36
現在の職務・仕事を今後も続けたい	3.34
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	3.13
私が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	<b>a</b> 3.11
新宿区役所でおこなっている事業・サービスに対して誇りを感じる	<b>c</b> 3.10
新宿区役所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	<b>b</b> 2.95
新宿区役所の人事制度（昇任、異動、福利厚生等）について納得している	2.95
新宿区役所では複数のキャリア選択が可能である	<b>b</b> 2.87
仕事をしていると活力がみなぎる	<b>a</b> 2.81
新宿区役所を率いている幹部職員は、魅力的である	2.80



※組織特性のうち自由記述等を除く45項目を対象に分析

# 1 全体傾向

## (3) エンゲージメント状態への影響が強い項目 (年代別/強み)

年代別で抽出したエンゲージメント状態への影響が強い項目のうち「強み」となる項目は下記のとおりとなった。

年代	強み①		強み②		強み③		強み④	
20歳代	組織への共感・信頼	新宿区役所でおこなっている事業・サービスは社会や地域に役に立っている	上司	私の上司は私の仕事ぶりや成果をしっかりと見ていると感じられる	上司	私の上司は的確なアドバイスを指摘をしている	マネジメント(詳細)	上司や所属長による自身の評価は、行動事実をもとに適正に実施されている
30歳代	組織への共感・信頼	新宿区役所でおこなっている事業・サービスは社会や地域に役に立っている	上司	私の上司は私の仕事ぶりや成果をしっかりと見ていると感じられる	適応・キャリア	現在の職務・仕事は自分に合っている	--	--
40歳代	組織への共感・信頼	新宿区役所でおこなっている事業・サービスは社会や地域に役に立っている	上司	私の上司は私の仕事ぶりや成果をしっかりと見ていると感じられる	適応・キャリア	現在の職務・仕事は自分に合っている	マネジメント(詳細)	上司や所属長による自身の評価は、行動事実をもとに適正に実施されている
50歳代	組織への共感・信頼	新宿区役所でおこなっている事業・サービスは社会や地域に役に立っている	マネジメント(詳細)	私の所属は課の方針の達成に向けてやるべきことが明確になっている	適応・キャリア	現在の職務・仕事は「ただ決められた作業を機械的にこなすだけの仕事」ではなく、役所や住民にとって意味がある	他職員	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
60歳以上	適応・キャリア	現在の職務・仕事を今後も続けたい	マネジメント(詳細)	私の所属は課の方針の達成に向けてやるべきことが明確になっている	適応・キャリア	現在の職務・仕事は「ただ決められた作業を機械的にこなすだけの仕事」ではなく、役所や住民にとって意味がある	--	--

上記表からわかること

①ほぼ全年代で共通している強みは、「自身の業務が社会・地域に役立っている」という実感である。

②マネジメントに関する項目については、40歳代までは上司が自身の業務や成果を見ている、適切な助言・指導を行っているといった「1対1の関与」が強みとして挙げられる一方、50歳代以降では課の方針や目標の明確さといった「組織としての方向性の提示」が強みとして挙げられている。

③30歳代以降では職務適応感など、適応・キャリアに関する項目が強みとして挙がってくる。

さらに良くするために

①区民の声を聞く機会の創出や、好事例の庁内共有を通じて、業務の意義を実感できる場を設けることが有効である。

②若手～中堅層には個別的なフィードバックや対話を重視し、50歳代以降には方針や目標の明確化を図るなど、年代に応じた関わり方の最適化が求められる。

③30歳代以降においては、業務内容と本人の志向・適性との適合を意識した配置や役割付与を行うことで、エンゲージメントの維持・向上につながることを期待される。

# 1 全体傾向

## (3) エンゲージメント状態への影響が強い項目（年代別/改善余地）

年代別で抽出したエンゲージメント状態への影響が強い項目のうち「改善余地」となる項目は下記のとおりとなった。

年代	改善余地①		改善余地②		改善余地③		改善余地④	
20歳代	適応・キャリア	新宿区役所の人事制度（昇任、異動、福利厚生等）について納得している	福利厚生・職場環境	私が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	組織への共感・信頼	新宿区役所を率いている幹部職員は、魅力的である	組織への共感・信頼	新宿区役所でおこなっている事業・サービスに対して誇りを感じる
30歳代	適応・キャリア	新宿区役所の人事制度（昇任、異動、福利厚生等）について納得している	適応・キャリア	新宿区役所では複数のキャリア選択が可能である	組織への共感・信頼	新宿区役所を率いている幹部職員は、魅力的である	組織への共感・信頼	新宿区役所でおこなっている事業・サービスに対して誇りを感じる
40歳代	適応・キャリア	新宿区役所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	適応・キャリア	新宿区役所では複数のキャリア選択が可能である	組織への共感・信頼	新宿区役所を率いている幹部職員は、魅力的である	基本構想	新宿区役所では、新しい手法への取り組みや改善が受け入れられる
50歳代	組織への共感・信頼	新宿区役所でおこなっている事業・サービスに対して誇りを感じる	マネジメント（詳細）	私の所属は生産性を高めることについて積極的である	組織への共感・信頼	新宿区役所を率いている幹部職員は、魅力的である	--	--
--60歳以上	適応・キャリア	新宿区役所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	マネジメント（詳細）	私の所属は生産性を高めることについて積極的である	マネジメント（詳細）	私の所属は人材育成・業務習得の方法や考え方が明確になっている	--	--

上  
記  
表  
か  
ら  
わ  
か  
る  
こ  
と

①ほぼ全年代で、「事業やサービスに対する誇り」や「幹部職員の魅力」といった項目が改善余地として抽出されている。

②30～40歳代においては、「キャリア選択の幅」や「キャリアモデルの存在」といった適応・キャリアに関する項目が改善余地として挙げられている。キャリアの中盤において、自身の将来像や成長の見通しを描きにくい状況が生じている可能性がある。

良  
く  
す  
る  
た  
め  
に

①施策や取組の成果を庁内外に発信し、業務の意義や社会的価値を実感できる機会を増やす。あわせて、幹部職員の考えや方針、行動を課長から職員に共有する、ならびに庁内報などで幹部職員自身が発信することで、リーダーシップへの理解や納得感の向上を図る必要がある。

②30～40歳代に対しては、キャリアパスやロールモデルの提示、上司との対話機会を通じて、将来の見通しを持てるよう支援する。あわせて、本人の志向や適性を踏まえた配置や育成の在り方を検討していくことが求められる。

# 1 全体傾向

## (3) エンゲージメント状態への影響が強い項目（職種別/強み）

職種別で抽出したエンゲージメント状態への影響が強い項目のうち「強み」となる項目は下記のとおりとなった。

職種	強み①		強み②		強み③	
事務	組織への共感・信頼	新宿区役所でおこなっている事業・サービスは社会や地域に役に立っている	上司	私の上司は的確なアドバイス・指摘をしている	--	--
福祉（保育士）	適応・キャリア	現在の職務・仕事を今後も続けたい	働き方	私の所属では、業務の進め方にある程度の裁量が認められていると感じる	--	--
福祉（その他）	マネジメント（詳細）	私の所属は課の方針の達成に向けてやるべきことが明確になっている	--	--	--	--
一般技術	適応・キャリア	現在の職務・仕事は自分に合っている	--	--	--	--
教育	適応・キャリア	現在の職務・仕事を今後も続けたい	福利厚生・職場環境	新宿区役所の福利厚生に満足している	基本構想	新宿区の基本構想「『新宿力』で創造する、やすらぎとにぎわいのまち」に共感している
医療技術	適応・キャリア	現在の職務・仕事は自分に合っている	適応・キャリア	現在の職務・仕事は「ただ決められた作業を機械的にこなすだけの仕事」ではなく、役所や住民にとって意味がある	組織への共感・信頼	新宿区役所でおこなっている事業・サービスは社会や地域に役に立っている
技能	適応・キャリア	現在の職務・仕事は自分に合っている	適応・キャリア	現在の職務・仕事を今後も続けたい	組織への共感・信頼	新宿区役所でおこなっている事業・サービスは社会や地域に役に立っている

上  
記  
表  
か  
ら  
わ  
か  
る  
こ  
と

- ①多くの職種で「現在の職務が自分に合っている」「今後も続けたい」といった適応・キャリアに関する項目が強みとして挙げられている。
- ②事務職では「上司からの具体的な助言・指導」、福祉（その他）では「方針の明確さ」など、職種によってマネジメントにおいて評価される観点異なる傾向が見られる。
- ③教育、医療技術、技能職では、「業務の社会的意義」や「組織や基本構想への共感」といった項目が強みとして挙げられている。

さ  
ら  
に  
良  
く  
す  
る  
た  
め  
に

- ①本人の志向や適性を踏まえた配置や役割付与を継続するとともに、定期的な対話を通じたフォローを行うことが重要である。
- ②職種ごとの特性に応じて、求められるマネジメントを整理し、研修等の実施により、管理職に対して部下とのコミュニケーション方法を浸透させる必要がある。
- ③専門職においては、業務の社会的意義や成果が区民から共有される機会を設けることで、組織への共感や誇りのさらなる向上につなげることが期待される。

# 1 全体傾向

## (3) エンゲージメント状態への影響が強い項目（職種別/改善余地）

職種別で抽出したエンゲージメント状態への影響が強い項目のうち「改善余地」となる項目は下記のとおりとなった。

職種	改善余地①		改善余地②		改善余地③	
事務	適応・キャリア	新宿区役所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	組織への共感・信頼	新宿区役所を率いている幹部職員は、魅力的である	組織への共感・信頼	新宿区役所でおこなっている事業・サービスに対して誇りを感じる
福祉（保育士）	適応・キャリア	新宿区役所では複数のキャリア選択が可能である	組織への共感・信頼	新宿区役所を率いている幹部職員は、魅力的である	福利厚生・職場環境	私が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
福祉（その他）	適応・キャリア	新宿区役所では複数のキャリア選択が可能である	組織への共感・信頼	新宿区役所を率いている幹部職員は、魅力的である	基本構想	新宿区役所では、新しい手法への取り組みや改善が受け入れられる
一般技術	適応・キャリア	新宿区役所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	組織への共感・信頼	新宿区役所を率いている幹部職員は、魅力的である	組織への共感・信頼	新宿区役所でおこなっている事業・サービスに対して誇りを感じる
教育	適応・キャリア	新宿区役所では複数のキャリア選択が可能である	人事制度	新宿区役所は異動について、職員の希望を勘案してくれる	基本構想	新宿区役所では、新しい手法への取り組みや改善が受け入れられる
医療技術	適応・キャリア	新宿区役所では複数のキャリア選択が可能である	人事制度	新宿区役所の給与水準は魅力的である	基本構想	新宿区役所では、新しい手法への取り組みや改善が受け入れられる
技能	人事制度（運用）	自身の評価について、評価結果とその理由、今後の取組目標等について、所属長からフィードバックをされている	--	--	--	--

上記表からわかること

①多くの職種で「キャリアの選択肢」や「キャリアモデルの存在」といった適応・キャリアに関する項目が改善余地として挙げられている。

②事務・福祉・一般技術など複数職種において、「幹部職員の魅力」や「組織への共感」といった項目が改善余地として挙げられている。

③教育・医療技術では「新しい取組や改善の受容」、技能職では「評価・フィードバック」といった項目が改善余地として挙げられている。

良くするために

①キャリアパスやロールモデルの提示、上司との対話機会を通じて、将来の見通しを持てるよう支援する。あわせて、本人の志向や適性を踏まえた配置や育成の在り方を検討していくことが求められる。

②施策や取組の成果を庁内外に発信し、業務の意義や社会的価値を実感できる機会を増やす。あわせて、幹部職員の考えや方針、行動を課長から職員に共有する、ならびに庁内報などで幹部職員自身が発信することで、リーダーシップへの理解や納得感の向上を図る必要がある。

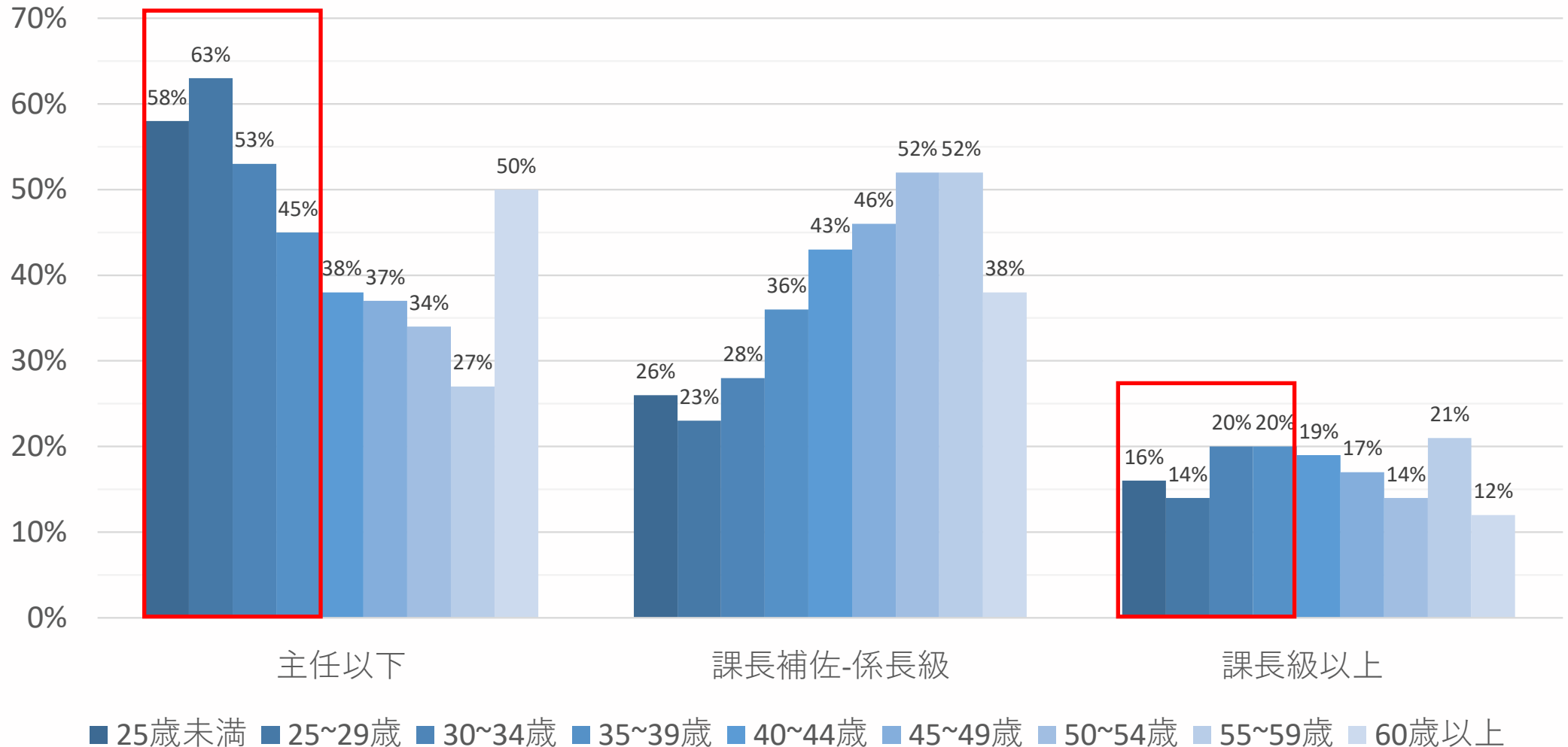
③職種ごとの課題に応じて、改善提案への受容や、評価・フィードバックの質向上などが必要である。

# 1 全体傾向

## (4) 昇任意欲

39歳までの若手～中堅職員における管理職（課長級以上）への昇任意欲が低い点は中長期的に見て、非常に重い＝重要度の高い課題である。

どの職位までを目指されていますか？（Q25）



# 1 全体傾向

## (4) 昇任意欲

エンゲージメント状態への影響が強い上位10項目を、昇任意欲が高い層と低い層で比較すると、2つの層で共通する項目は「職務や業務への適応感や誇り」、「組織への共感・信頼」であったが、これら全ての項目で昇任意欲が高い層のスコアが高かった。昇任意欲の低い層に対しては、日常業務において承認を伝える、フィードバックの強化、仕事の意義や成長実感を得られる関わりなどが重要となる。

エンゲージメント状態への影響が強い上位10項目		
昇任意欲が高い層※1		
分類項目	質問項目	スコア
適応・キャリア	現在の職務・仕事を今後も続けたい	3.420
組織への共感・信頼	新宿区役所を率いている幹部職員は、魅力的である	2.877
組織への共感・信頼	新宿区役所でおこなっている事業・サービスに対して誇りを感じる	3.166
ワークエンゲージメント	自分の仕事に誇りを持っている	3.599
適応・キャリア	現在の職務・仕事は自分に合っている	3.559
目標設定	新宿区役所でおこなっている事業・サービスは社会や地域に役に立っている	3.648
労働条件	私の上司は私の仕事ぶりや成果をしっかりと見ていると感じられる	3.528
ワークエンゲージメント	仕事をしていると活力がみなぎる	2.968
上司	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	3.304
人事制度(運用)	上司(直属)や所属長による自身の評価は、行動事実をもとに適正に実施されている	3.380

昇任意欲が低い層※2		
分類項目	質問項目	スコア
適応・キャリア	現在の職務・仕事を今後も続けたい	3.229
組織への共感・信頼	新宿区役所を率いている幹部職員は、魅力的である	2.704
組織への共感・信頼	新宿区役所でおこなっている事業・サービスに対して誇りを感じる	3.006
ワークエンゲージメント	自分の仕事に誇りを持っている	3.334
適応・キャリア	現在の職務・仕事は自分に合っている	3.409
適応・キャリア	新宿区役所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	2.808
人事制度	新宿区役所の人事制度(昇任、異動、福利厚生等)について納得している	2.896
基本構想	新宿区役所は、時代の変化に対応して、挑戦している組織である	2.507
適応・キャリア	新宿区役所では複数のキャリア選択が可能である	2.808
福利厚生・職場環境	私が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	2.997


※1：昇任意欲が高い層：Q25「どの職位までを目指されていますか？」で課長級以上と回答  
 ※2：昇任意欲が低い層：Q25「どの職位までを目指されていますか？」で主任級以下と回答

## 2 論点の抽出

全体傾向から以下が特筆すべき傾向と考える。

- 全庁的なエンゲージメント状態は「良好」な（≒悪くはない）状態。
- 中核的な存在である「事務」職において、組織への誇りが低くなっていることは留意すべきである。
- 地方公務員平均との比較やエンゲージメントへの影響度分析から、「マネジメント」や「職場の関係性」が強み。一方で、「改善・チャレンジ」「キャリア・異動」「ワークライフバランス／仕事への多忙感」という点が改善余地、と言える。また、自組織の事業・サービスについて、もう一段強く、誇りを感じられるようにすることも重要である。
- 若手層の昇任意欲（特に管理職を目指す意識）が低く、中長期的に非常に重い課題である。

### コンサルタントが推奨する検討論点（テーマ）

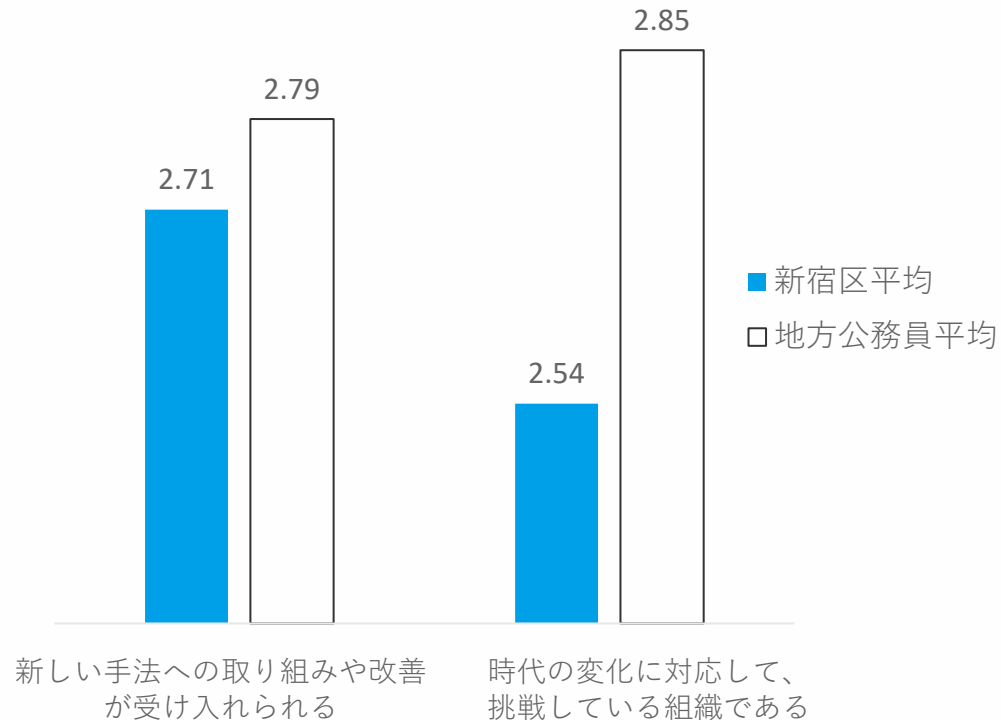
- 
- ①改善・チャレンジ
  - ②キャリアの不透明感（特に事務職）
  - ③精神的な忙しさ
  - ④昇任意欲の低さ
  - ⑤長所の発信不足

### 3 各論点の詳細

#### ①改善・チャレンジ

改善・チャレンジに関するスコアは地方公務員平均と比較して低い。  
自由回答でも改善・チャレンジに関する組織的な課題感の意見が多かった。

#### 改善・チャレンジにかかる地方公務員平均との比較



#### 改善・チャレンジにかかる自由回答抜粋

新宿区役所で働く上での「今後もっとここがよくなれば新宿区役所で働く魅力が上がる」ということをお書きください。

##### 【意思決定プロセス】

- 組織の意思決定プロセス（課長レク、部長レク、副区長レク、区長レク、経営会議、政経会議等）が多く、**新たな事業の実施や変更、廃止等が非常にしづらい**。それだけのプロセスを苦勞してやろうという職員がほとんどおらず、業務改善が進まない。
- 現場の声が組織の意思決定者に届いている感覚は無く、**実際に指示される業務改善策については実効性が感じられず形骸化しがちな印象**です。

##### 【ルール・雰囲気】

- **もっと多様性を認め、個々が自由な恰好で仕事をできるように**することで、職員のモチベーションが上がる。
- 部署にもよると思うが、**昔からの慣習が続いていて改善がなされていない**。
- 新宿区はデジタル化でも**なんでも始めるのが遅く、新しい取り組みを最初に行うのを避ける傾向**がある。
- 方針に基づいた規律は重要だと思うが、**反対意見や別の角度からの意見出す職員を閉め出す風潮のため、改善も進まない**。
- テレワークやフレックスタイム制、週休3日制等、多様な働き方ができるようにしてほしい。**民間に比べてはもちろんのこと、新宿区は都や他区に比べてもとても遅れていると感じる**。

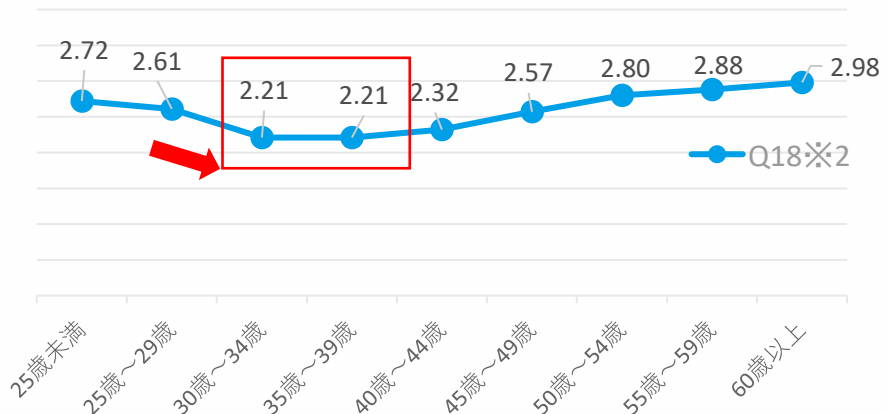
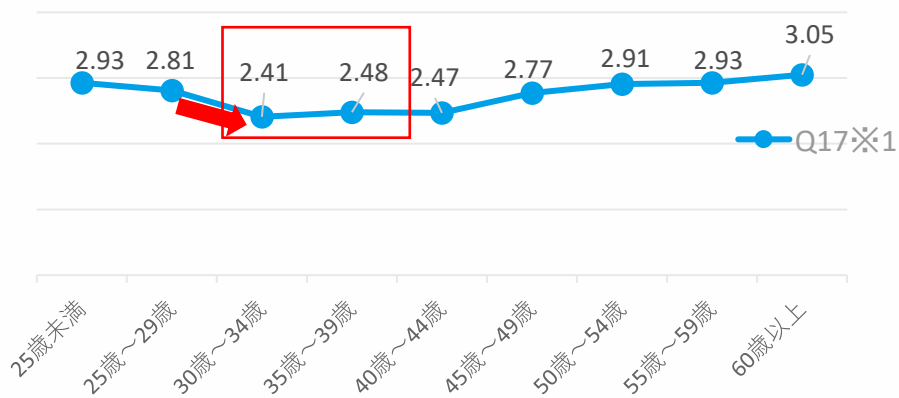
### 3 各論点の詳細

#### ①改善・チャレンジ\_年代・職層別比較

改善・チャレンジに係る質問項目を年代別でスコア比較すると、どちらの項目も30歳代でスコアが下がっており、30歳代の職層別でスコアを比較すると、係員から主任級にかけてスコアが比較的大きく下がっていることがわかる。30歳代では業務の中核を担い始めるため、裁量や意思決定への関与が限定的であると、改善や新たな取組が組織として受け入れられている実感を持ちにくくなると考えられる。

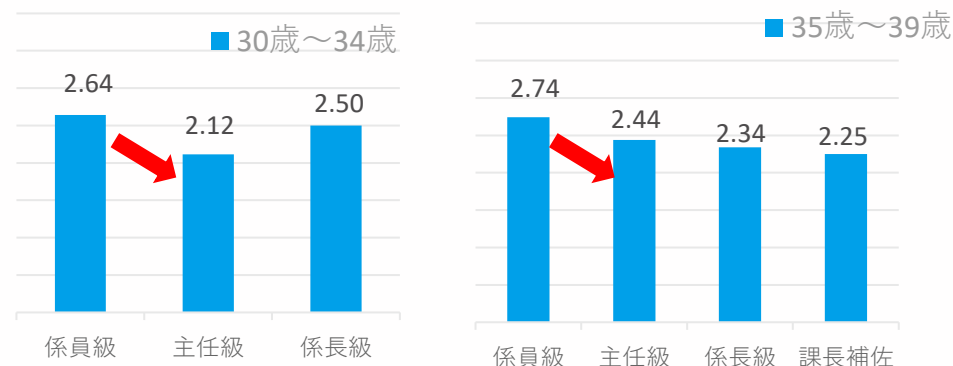
当該層に対しては改善提案を可視化・評価する仕組みの整備や、小さな改善でも実行・共有される環境づくりを進めるとともに、上司による意思決定プロセスへの巻き込みや挑戦を後押しする関わりを強化することが重要である。

改善・チャレンジに係る設問 (Q17※1およびQ18※2) スコア比較/年代別

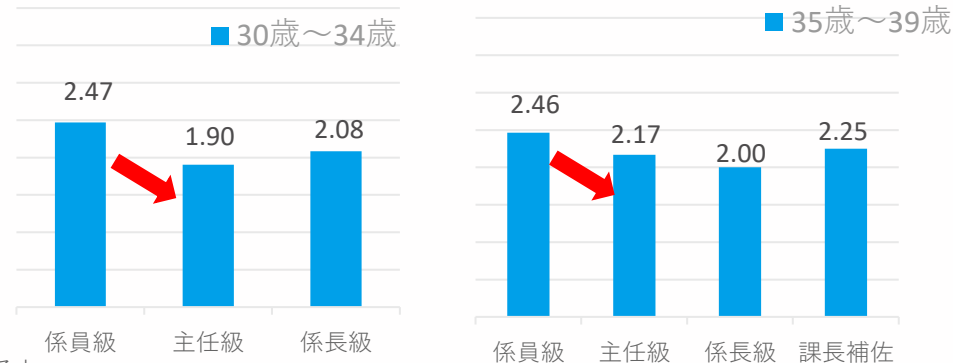


※1：質問項目Q17「新宿区役所では、新しい手法への取り組みや改善が受け入れられる」  
 ※2：質問項目Q18「新宿区役所は、時代の変化に対応して、挑戦している組織である」

Q17※1スコア比較/職層×年代別比較



Q18※2スコア比較/職層×年代別比較



### 3 各論点の詳細

#### ①改善・チャレンジ\_管理職面談から得られたコンサルタントの所感

令和8年1月26日から2月3日まで実施した管理職面談※から得られた所感のうち、「改善・チャレンジ」に関するものは下記のとおりである。

##### コンサルタント所感

- ✓ 業務が多忙で余裕がなく、改善活動や新たな取組に着手する時間が確保しづらい状況が多く見られる。
- ✓ 制度や外的要因に制約される業務が多く、「やれることに限界がある」といった認識が一定程度見られる。
- ✓ 業務改善が各課での最適化にとどまりやすい。各課での最適化も重要であるが、組織横断での改善が必要な場合でも、各課での連携が難しく、大きな変革にはつながりにくい構造がある。
- ✓ 改善に取り組んだとしても評価や可視化が十分でないため、組織として改善への取組みが積極的に促進されない環境である可能性がある。

##### 対策の方向性

- 小さな改善でも実行・共有される仕組みを整備し、改善活動が日常業務の中で継続的に行われる環境を構築する。
- 組織横断の課題解決を担う機能をもつ組織（〇〇改善担当課の新設など）や仕組みを整備し、現場だけでは解決が難しい改善を後押しする体制を強化する。
- 改善活動やチャレンジを評価・可視化する（改善取組みを庁内広報で紹介、表彰制度導入など）ことで、取組が認識される環境を整え、挑戦を促進する。

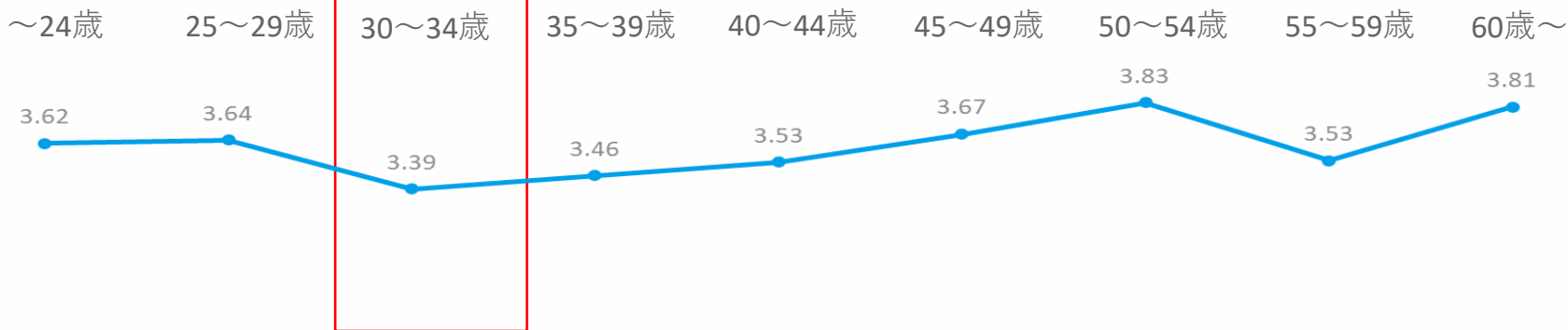
※管理職面談：令和8年1月26日から2月3日にかけて、新宿区で勤務する職員のうち、課長級職員を対象としてコンサルタントが個別コンサルティング（個別相談会）を実施したもの。面談では、課別での調査結果フィードバックや、マネジメントにおける相談、アドバイス等を実施した。

### 3 各論点の詳細

#### ②キャリアの不透明感（特に事務職）

「事務」職は全般としてエンゲージメント状態が低く、その背景として「キャリア」「人事制度（昇任・異動）」項目の重要度が高く改善余地も大きい。年代別で見ても30～34歳で悪化している状態は退職リスクを高めており、早急な対応が必要である。

事務の  
年代別  
満足度



分析より  
抽出された  
事務職の  
重要項目

項目	満足度
現在の職務・仕事を今後も続けたい	3.335
新宿区役所でおこなっている事業・サービスに対して誇りを感じる	3.095
新宿区役所を率いている幹部職員は、魅力的である	2.804
自分の仕事に誇りを持っている	3.481
私が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	3.113
現在の職務・仕事は自分に合っている	3.492
仕事をしていると活力がみなぎる	2.805
新宿区役所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	2.951
新宿区役所でおこなっている事業・サービスは社会や地域に役に立っている	3.618
上司（直属）や所属長による自身の評価は、行動事実をもとに適正に実施されている	3.358
新宿区役所では複数のキャリア選択が可能である	2.866
新宿区役所の人事制度（昇任、異動、福利厚生等）について納得している	2.949
新宿区の基本構想「『新宿力』で創造する、やすらぎとにぎわいのまち」に共感している	3.411

### 3 各論点の詳細

## ② キャリアの不透明感 キャリア志向/事務職・事務職以外比較

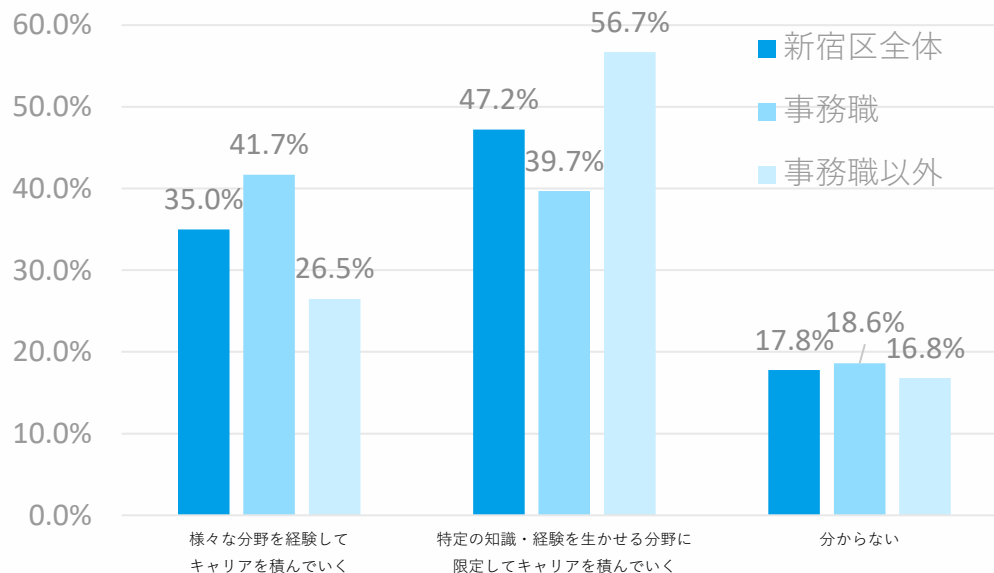
キャリア志向に関するQ26への回答を見ると、事務職では「様々な分野を経験してキャリアを積んでいく」とする割合が約4割である一方、事務職以外では同項目は約2.5割となっている。事務職以外では「特定の知識・経験を活かせる分野に限定してキャリアを積んでいく」とする割合が約5.5割となっている。Q27に関しては、事務職・事務職以外および新宿区全体において大きな差は見られなかった。

【Q26】 次のどちらのキャリアのほうが、現在の志向に近いですか？

(複数選択可) 職種「事務」と「事務以外」比較

< 選択肢 >

- ・ 様々な分野を経験してキャリアを積んでいく
- ・ 特定の知識・経験を生かせる分野に限定してキャリアを積んでいく
- ・ 分からない

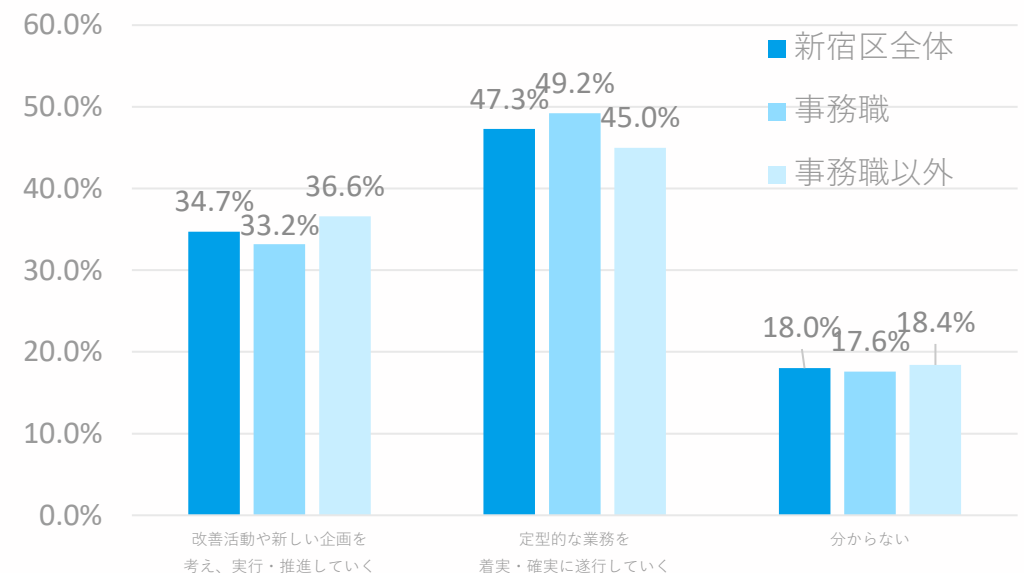


【Q27】 次のどちらのキャリアのほうが、現在の志向に近いですか？

(複数選択可) 職種「事務」と「事務以外」比較

< 選択肢 >

- ・ 改善活動や新しい企画を考え、実行・推進していく
- ・ 定型的な業務を着実・確実に遂行していく
- ・ 分からない



推察  
上記表から  
できること

事務職では「様々な分野を経験してキャリアを積んでいく」といった志向を持つ職員が多い一方で、事務職以外では職務特性を背景に「特定分野での専門性の蓄積」を志向する傾向が見られることから、職種ごとに前提となるキャリア観に違いがあることがうかがえる。

対策の  
方向性

職種ごとのキャリア志向の違いを踏まえ、事務職においては多様な業務経験を通じた成長を実感できる配置や育成のあり方を検討するとともに、事務職以外においては専門性の深化を前提としたキャリアパスや育成機会の明確化を図ることが重要である。

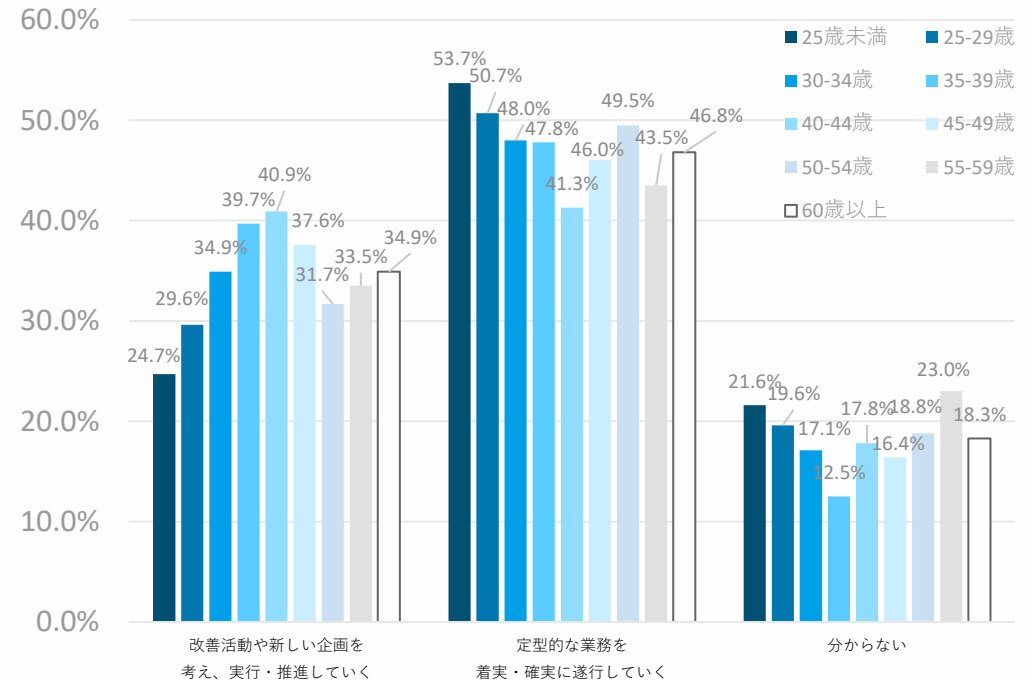
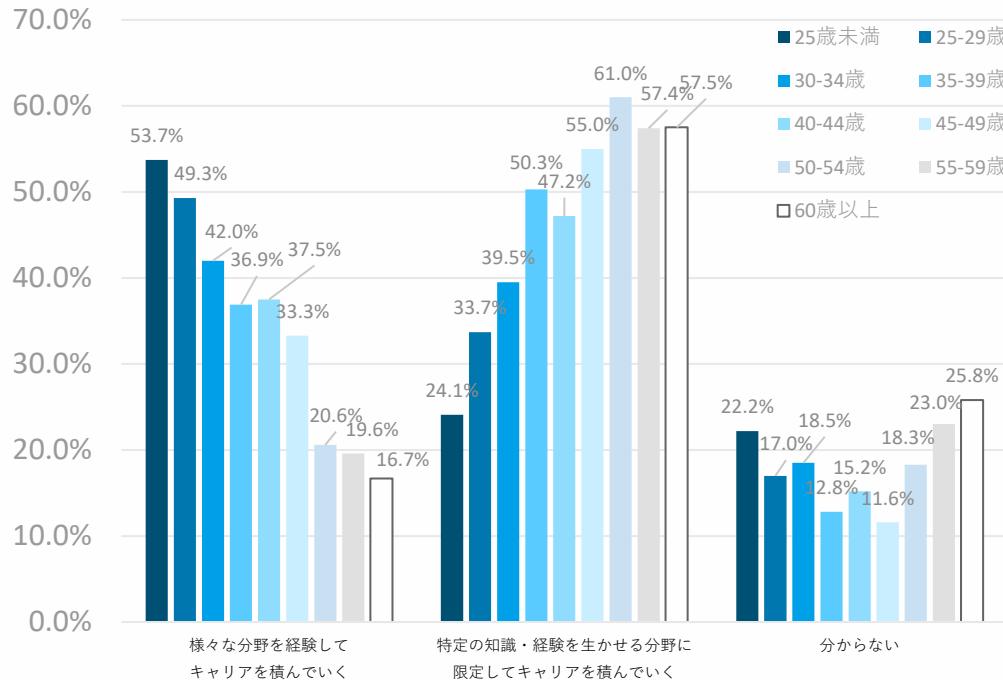
### 3 各論点の詳細

## ② キャリアの不透明感\_キャリア志向/年代別比較

キャリア志向に関する設問について年代別に見ると、Q26では年代が上がるにつれて「様々な分野を経験しながらキャリアを積んでいく」と回答する割合が低下し、「特定の知識・経験を生かせる分野に限定してキャリアを積んでいく」とする割合が高まる傾向が見られる。また、Q27では「改善活動や新しい企画を考え、実行・推進していく」とする割合が40歳～44歳を境に低下しており、「定型的な業務を着実・確実に実行していく」とする割合は若手層で高く、40歳～44歳にかけて一度低下した後、再び上昇する傾向が確認できる。

**【Q26】 次のどちらのキャリアのほうが、現在の志向に近いですか？**  
 「様々な分野を経験してキャリアを積んでいく」  
 「特定の知識・経験を活かせる分野に限定してキャリアを積んでいく」  
 (複数選択可) 年代別比較

**【Q27】 次のどちらのキャリアのほうが、現在の志向に近いですか？**  
 「改善活動や新しい企画を考え、実行・推進していく」  
 「定型的な業務を着実・確実に進行していく」  
 (複数選択可) 年代別比較



推察  
上記表から  
推察できること

年代が上がるにつれてキャリア志向が「幅広い経験」から「専門性の活用」へと移行しており、キャリアの進展に伴い、志向の具体化・収束が進んでいる様子が見える。また、40歳～44歳を境に改善・企画志向が低下していることから、当該層においては役割や業務負荷の変化等により、新たな取組への関与や挑戦の余地が相対的に小さくなっている可能性が考えられる。

対策の  
方向性

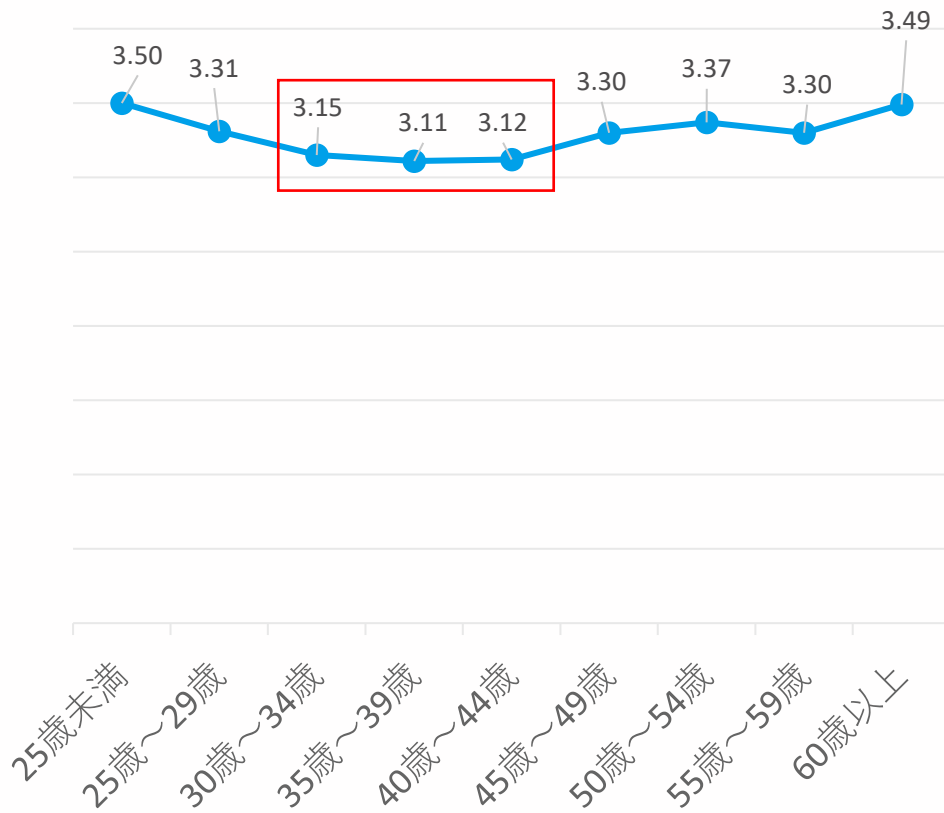
年代に応じたキャリア志向の変化を踏まえ、専門性を高めながらも新たな分野への挑戦機会を確保できるよう、業務の割り振りや育成方法を工夫することが重要である。また、40歳前後の層に対しては、改善活動や企画業務への関与機会の確保や、役割の見直しを通じて、主体的な取組を促す環境整備を進めることが求められる。

### 3 各論点の詳細

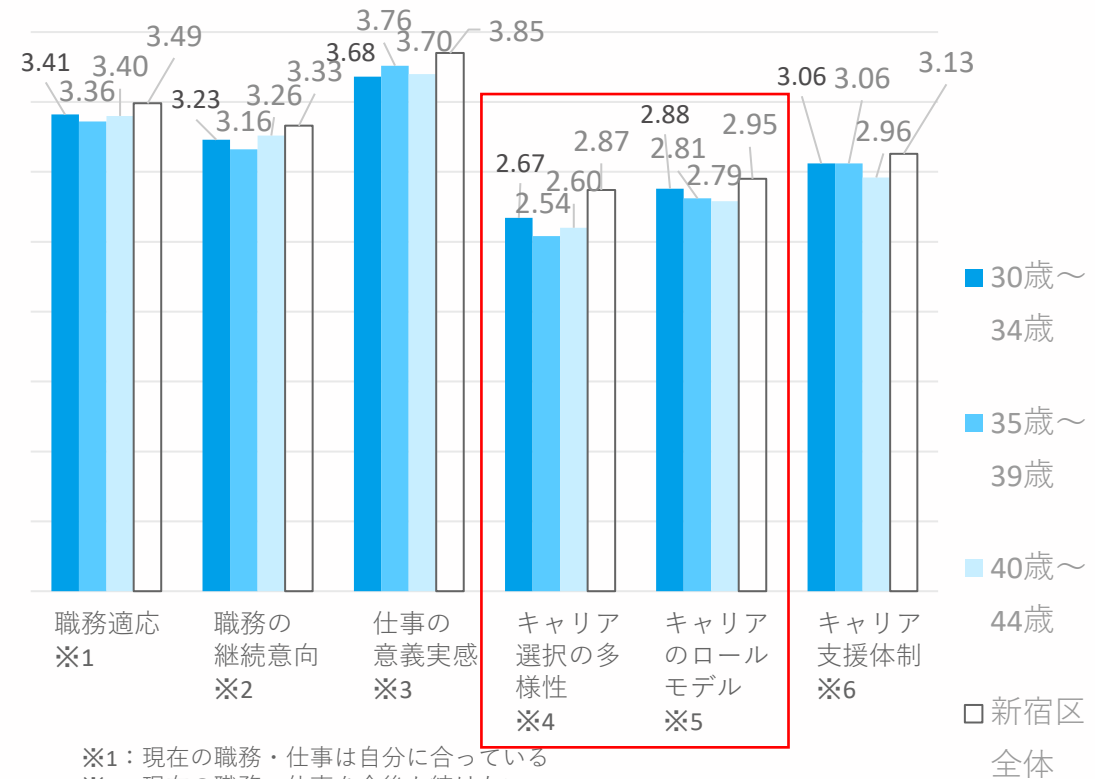
#### ② キャリアの不透明感 分類項目「適応・キャリア」/年代別・職種別傾向

分類項目「適応・キャリア」に関して年代別にスコアを比較すると、30歳～44歳において相対的にスコアが低くなっていることがわかる。また、当該年代について質問項目別に見ると、いずれの項目も新宿区全体を下回っており、特に「キャリア選択の多様性」および「キャリアのロールモデル」に関する項目の低さが顕著である。これらの結果から、30歳～44歳においてキャリアに関する不透明感が生じていることと推測できるが、その要因については年代以外の観点も含めて整理する必要がある。

分類項目「適応・キャリア」/年代別スコア比較



分類項目「適応・キャリア」/質問項目別スコア比較



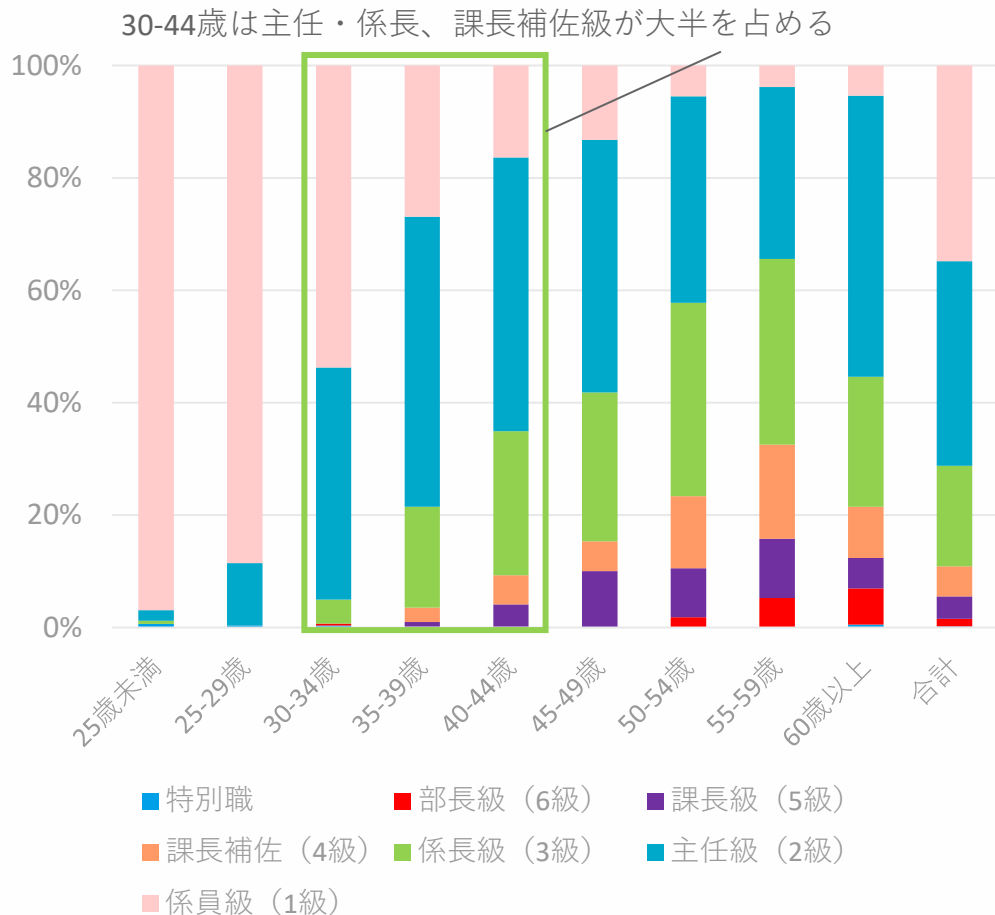
- ※1：現在の職務・仕事は自分に合っている
- ※2：現在の職務・仕事を今後も続けたい
- ※3：現在の職務・仕事は「ただ決められた作業を機械的にこなすだけの仕事」ではなく、役所や住民にとって意味がある
- ※4：新宿区役所では複数のキャリア選択が可能である
- ※5：新宿区役所の中で自身が望むキャリアがある、もしくは、キャリアモデルとなる上司・先輩がいる
- ※6：新宿区役所の中で自身のこれからのキャリアに関して相談できる人（上司・先輩・同僚など）がいる

### 3 各論点の詳細

## ② キャリアの不透明感 質問項目別/年代別・職種別傾向

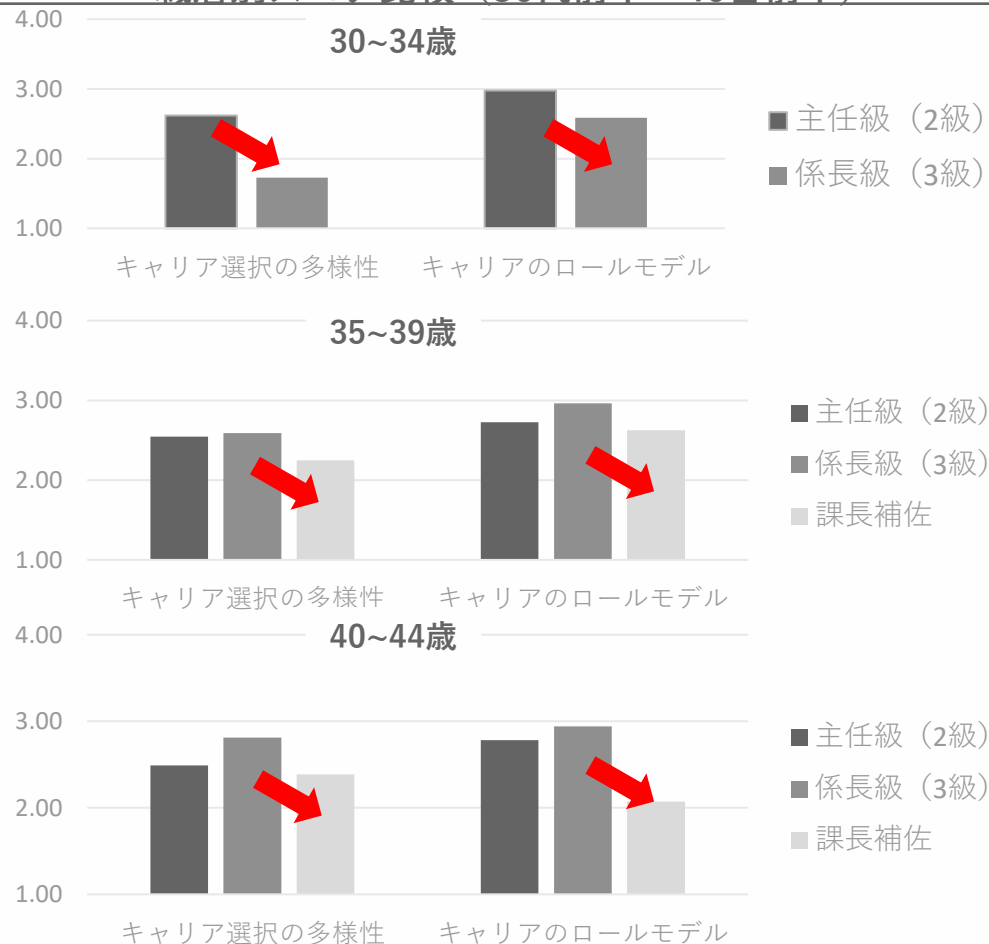
30歳～44歳までの年代別職層分布を見ると、各年代において主任級および係長級、課長補佐級が半数程度もしくはそれ以上を占めており、ボリュームゾーンとなっていることがわかる。この前提のもと、各年代・職層別に「キャリア選択の多様性」および「キャリアのロールモデル」に関するスコアを比較すると、30歳～34歳では主任級から係長級、35歳～44歳では係長級から課長補佐級にかけてスコアが低下していることが確認できる。また、P.12に示すとおり、若手～中堅層では課長級以上を目指す割合が低い傾向が見られることから、一定の職層まで昇任した後にキャリアの見通しやロールモデルを描きにくい状況が生じている可能性が考えられる。

職層分布/年代別



キャリア選択の多様性※1、キャリアのロールモデル※2

職層別スコア比較 (30代前半～40代前半)



※1：新宿区役所では複数のキャリア選択が可能である

※2：新宿区役所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

### 3 各論点の詳細

## ②キャリアの不透明感\_管理職面談から得られたコンサルタントの所感

令和8年1月26日から2月3日まで実施した管理職面談※から得られた所感のうち、「キャリアの不透明感」に関するものは下記のとおりである。

#### コンサルタント所感

- ✓ キャリアに関する対話やフィードバックが十分に行うことができおらず、職員が将来像を描く機会が不足している。
- ✓ ロールモデルの不足や、従来のキャリア観について、管理職側が更新できていないことにより、部下がもつ将来のイメージと乖離し、キャリアに関するコミュニケーションがうまく取られていない可能性がある。
- ✓ 異動や配置に対する納得感や見通しを持ちにくい状況があり、人事制度の運用がキャリア意識に影響している可能性がある。

#### 対策の方向性

- 上司とのキャリア対話の機会を制度的に確保（1on1面談など）し、併せて日常業務の会話でも取り入れ、職員が将来像を描ける環境を整備する。
- キャリアパスやロールモデルを提示する機会を増やし（先輩職員との座談会や、管理職の経歴共有会の実施など）、多様なキャリアの選択肢を具体的にイメージできるように支援する。
- 異動や配置の考え方を明確にし、キャリア形成との関係性を職員に伝える（異動時に面談を実施して、異動の理由を丁寧に伝えるなど）。

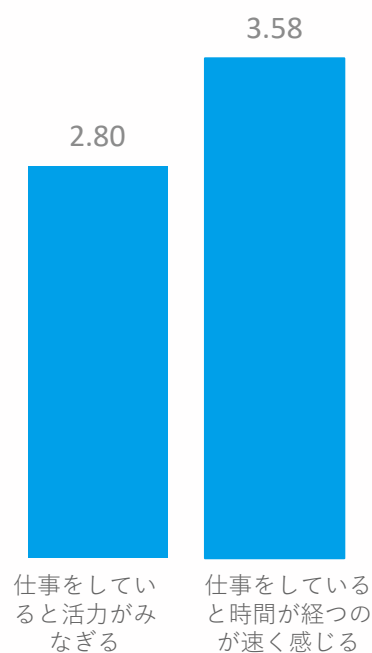
※管理職面談：令和8年1月26日から2月3日にかけて、新宿区で勤務する職員のうち、課長級職員を対象としてコンサルタントが個別コンサルティング（個別相談会）を実施したもの。面談では、課別での調査結果フィードバックや、マネジメントにおける相談、アドバイス等を実施した。

### 3 各論点の詳細

#### ③精神的な忙しさ

「仕事をしていると時間が経つのが速く感じる」のスコアが高く、「仕事をしていると活力がみなぎる」はスコアが相対的に低いため、「忙しさの中で時間が過ぎ去ってしまっているような状態」と推測できる。

#### 忙しさにかかる設問及びスコア



年代別	仕事をしていると活力がみなぎる	仕事をしていると時間が経つのが速く感じる
~24歳	2.604	3.506
25~29歳	2.654	3.400
30~34歳	2.665	3.459
35~39歳	2.690	3.529
40~44歳	2.734	3.595
45~49歳	2.883	3.713
50~54歳	3.065	3.728
55~59歳	2.923	3.553
60歳以上	3.220	3.799
全体	2.805	3.579

#### 忙しさにかかる自由回答抜粋

##### 【左記スコアの傾向に関する自由記述抜粋※】

- 残業したり、プライベートの時間を削ったりして対応しているため、たまに虚しい気持ちになります。
- 人がギリギリで事務が時間内に終わらず、残業しているのに超勤つかない
- 区民サービスが増える一方で職員の数は減り、業務の増大に伴って残業を前提とする仕事分担になりつつある。
- 時短勤務なのに、業務量は他の変わらず残業代もなかなか出ない。
- 業務量が多く、前例踏襲して目の前の業務を処理していくしかないのやりがいがない。
- 新しいことを取り入れたいと思っても、業務時間内で開発する時間がないため、上司に提案したところで業務を増やすなという風潮だった。
- 上司も忙しさに追われ、なかなか業務改善しようにも次から次へとスケジュールが埋まり、相談する時間を割いてもらうのも難しい場合があると思います。
- 休職者や育休、介護休暇などをとった人を支える側の職員への手当てや補うための人を雇うなどを行い、休む本人も周りの職員も負担が増えないようにする
- この調査を行うのが、忙しい時期でした。最終日の9月1日の残業時間に書いております。忙しくて、考えて書く時間がありませんでした。

※設問の出所「新宿区役所で働く上での「今後もっとここがよくなれば新宿区役所で働く魅力が上がる」ということをお書きください」

### 3 各論点の詳細

## ③精神的な忙しさ\_管理職面談から得られたコンサルタントの所感

令和8年1月26日から2月3日まで実施した管理職面談※から得られた所感のうち、「精神的な忙しさ」に関するものは下記のとおりである。

#### コンサルタント所感

- ✓ 業務量の多さ等により、現場では余裕がなく、日常的に負担感が大きい状況が見られる。
- ✓ 窓口業務や対人対応業務において精神的負荷が高く、職員の疲弊が懸念される。
- ✓ 係長級や管理職に業務や責任が集中しており、特定層に負荷が偏っている可能性がある。
- ✓ 業務に追われることで、育成・対話・改善といった中長期的な取組に時間を割けていない状況が見られる。

#### 対策の方向性

- 繁忙業務への応援体制の整備や業務の平準化を進めるとともに、期間限定の応援配置や役割の柔軟な見直し等（庁内副業制度など）により、現場の負荷を組織的に分散する。
- 定型業務の効率化や外部委託等により、職員の負担軽減を図る。
- 意思決定プロセスの見直しや権限委譲を進めるとともに、係長層を補佐する体制（副担当の設置やチーム単位での運用）を構築し、特定層への負荷集中の是正を図る。
- 定例会議等の中で5～10分程度、業務の振り返りや気づき共有の時間を設ける。日常の声掛けの中で業務の意義や進め方を伝えるなど、既存の業務の中に育成・対話の機会を組み込む。

※管理職面談：令和8年1月26日から2月3日にかけて、新宿区で勤務する職員のうち、課長級職員を対象としてコンサルタントが個別コンサルティング（個別相談会）を実施したもの。面談では、課別での調査結果フィードバックや、マネジメントにおける相談、アドバイス等を実施した。

### 3 各論点の詳細

#### ④昇任意欲の低さ

昇任意欲が高い層と低い層では全体としてエンゲージメント状態に差があるが、項目別でみると「マネジメント」関連項目が多くなっている（赤枠で囲った4項目）。上司の関与（業務の割り当て、フィードバック、キャリアを意識した働きかけ）の度合いが、昇任意欲にも影響を与えている可能性がある。

#### 昇任意欲で回答傾向の差が大きい項目

順位	項目	高	中	低
1	新宿区役所の人事制度（昇任、異動、福利厚生等）の仕組みを理解している	3.57	3.50	3.21
2	仕事をしていると活力がみなぎる	2.93	2.99	2.60
3	私は、自分の業務時間の使い方（優先順位づけや調整）に自由度があると感じる	3.67	3.52	3.34
4	新宿区役所を率いている幹部職員は、魅力的である	3.02	2.80	2.70
5	私は、仕事以外でも社会貢献（ボランティア活動など）に取り組みたいという思いがある	3.00	2.98	2.70
6	私の所属では、担当業務が適切に配分され、また、偏りが生じても適宜見直されている	3.07	2.99	2.78
7	新宿区役所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	3.09	3.06	2.81
8	今後も新宿区役所職員として働き続けるつもりである	3.84	4.00	3.60
9	自身の評価について、評価結果とその理由、今後の取組目標等について、所属長からフィードバックをされている	3.20	3.11	2.98
10	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	3.28	3.31	3.08

#### 自由回答

- ・適切な人事評価、役所でのキャリア設計の明確化（研修プラン、ロールモデルなど）
- ・現在の仕事にはやりがいを感じてはいるが、超勤も多く、育児にも時間をかけているため、試験へ準備する時間が全くない。

### 3 各論点の詳細

#### ④昇任意欲の低さ\_管理職面談から得られたコンサルタントの所感

1月26日から2月3日まで実施した管理職面談から得られた所感のうち、「昇任意欲の低さ」に関するものは下記のとおりである。

##### コンサルタント所感

- ✓ 係長級以上への昇任に対して、業務負荷や責任の増大への不安が見られる。
- ✓ 昇任後の役割や魅力が十分に伝わっておらず、前向きなイメージを持ちにくい状況がある。

##### 対策の方向性

- 係長会や課内で「業務の大変さ」だけでなく「やりがい」や「工夫している点」を共有する機会を設け、昇任後のイメージについてネガティブな面、ポジティブな面の両方が共有される状態にする。
- 係長業務の一部（簡単な調整や取りまとめ等）を経験させることで、段階的に役割を理解できる機会を設ける。
- 上司との日常的な会話の中で、昇任に対する不安やイメージを直接聞く機会をつくり、個々の懸念に応じたフォローを行う。

※管理職面談：令和8年1月26日から2月3日にかけて、新宿区で勤務する職員のうち、課長級職員を対象としてコンサルタントが個別コンサルティング（個別相談会）を実施した。面談では、課別での調査結果フィードバックや、マネジメントにおける相談、アドバイス等を実施した。

### 3 各論点の詳細

#### ⑤長所の発信不足

選択肢式の回答では、「通勤のしやすさ」に関する回答が多く得られた。一方で、自由回答では「人間関係のよさ」や「成長機会」「地域住民とのつながり」も挙げられている。本調査でも強みとして検出されており、庁内外に対してこういった長所・強みの発信をもっと行うことも有用と考える。

#### 新宿区役所のいいところを教えてください（複数選択可）

選択肢	回答比率
地域住民とのつながりを感じられる	20%
公共のために働くという使命感がある	37%
職場の人間関係が良好で協力的である	28%
交通アクセスが良く、通勤しやすい	63%
安定した雇用と福利厚生が整っている	44%
多様な業務を経験でき、成長の機会がある	14%
区民から感謝されることがある	19%
その他	2%

#### 長所の発信にかかる自由回答抜粋

##### 新宿区役所のいいところを教えてください。

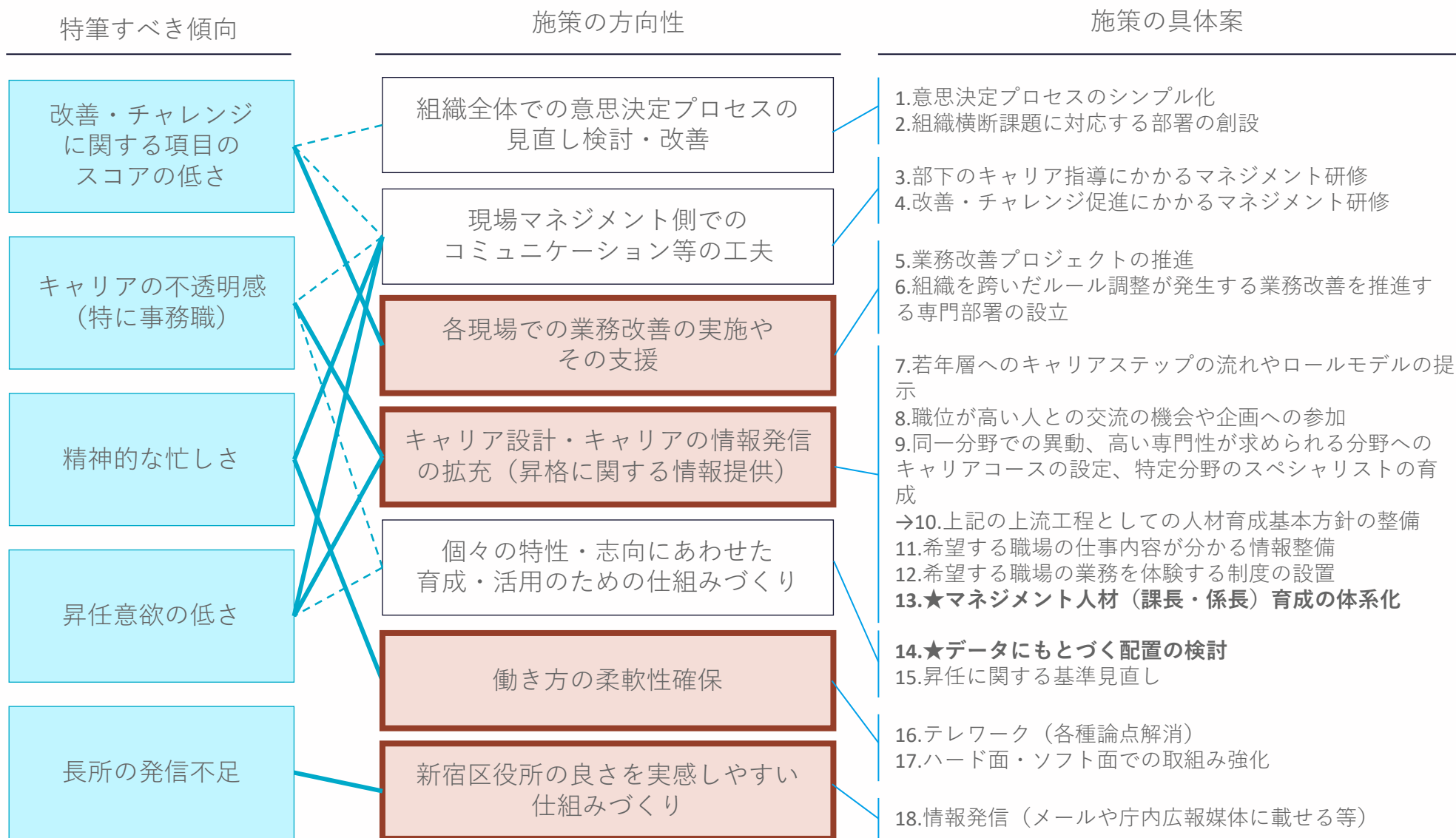
- 現在は**職場の人間関係が良好で協力的**である
- 仕事を通じて、自分を犠牲にしても懸命に働かれている方や人として**尊敬できる方と出会えた**ことがありました。そういったお支えしたいと思わせてくれる方と仕事できたことはよかったですと思います。
- 自分が従事している業務分野の**スペシャリストが多い**
- 東京都の中心区であり、地名度がある。そのため、先進的なことを行えば、**全国への波及効果は高い**と思う。
- **新宿のまちづくりにかかわることができる**
- 自治体としての**知名度**
- **他の自治体では経験できない**ような、新たな健康課題解決に取り組めること
- 生活に**便利**
- **多様な地域特性**がある
- 政策形成や組織体系、議会運営において**良い意味で保守的**であり、「攻めて」いないところに安心感を覚える
- **区長の考え方に共感**できる
- 役所が**繁華街にあって楽しい**
- **交通の便**がいい

## 4 対応の方向性 改善策例

ここまでに抽出した特筆すべき傾向についての施策案は下記の通りである。

※「施策の方向性」のうち、太枠の4つについてはプロジェクトチームでの検討テーマと共通

これらのうち、特に重要な「13. マネジメント人材（課長・係長）育成の体系化」「14. データにもとづく配置の検討」について、次頁以降で詳細を説明する。



# 対応の方向性 改善策例

## コンサルタントが必要と考える追加施策（PTからの提言施策以外）

### 改善策：「マネジメント人材育成（課長・係長）の体系化」

管理職・係長はキャリアにおける大きな転換点となり、昇任前の準備や昇任後のフォローを丁寧に設計して実践することが重要です。下記例のように必要な経験や周囲の支援を整理して、施策に展開していくことを推奨します。

#### 課長職へのトランジション・モデル

##### 【課長の期待役割】

- ✓ 自部署の状況を把握して、目指すべき方向性を示す
- ✓ 自身が係員に直接コミュニケーションするだけでなく、課長補佐・係長をまきこみ、組織全体でベクトルをあわせる
- ✓ 常に「業務⇔組織・人事」「短期⇔中期」を意識して手を打つ
- ✓ 「マネジメントに正解はない」ことを理解して、自身のマネジメントスタイルやリーダーシップ発揮状況を確認し、改善する

##### 【転換後の周囲の支援】

- ✓ マネジメントの引き出しを増やすための助言をする
- ✓ 様々なマネジメントスタイルをもつ人材との交流の場（研修等）をつくる
- ✓ マネジメント・リーダーシップ発揮状況の振り返りの機会を提供する（360度評価など）
- ✓ より上位の管理職に必要なスキル・知識を習得させる（動機づけと場の提供）



##### 【転換前に準備しておきたいこと】

- ✓ 段階的な後輩指導（1:1→1:2→1:5）の経験
- ✓ 良いマネジメントを受けた経験（＝良い上司の経験）
- ✓ 自身が「どう育ってきたか」の棚卸
- ✓ 「マネジメント」「リーダーシップ」、および、それらに付随する事項（エンゲージメント、モチベーション等に関する基礎理論や知識の学習）

##### 【転換がうまくできないパターン】

- ✓ 「任せるより自分でやったほうが早い」という思考が抜けない
- ✓ 自分が受けた指導方法を見よう見まねで実践している
- ✓ マネジメントの引き出しが少ないため、不得意な状況になると改善ができない
- ✓ 3～5名程度のチームは直接的なコミュニケーションで対応できるが、10名を超えると対応できない

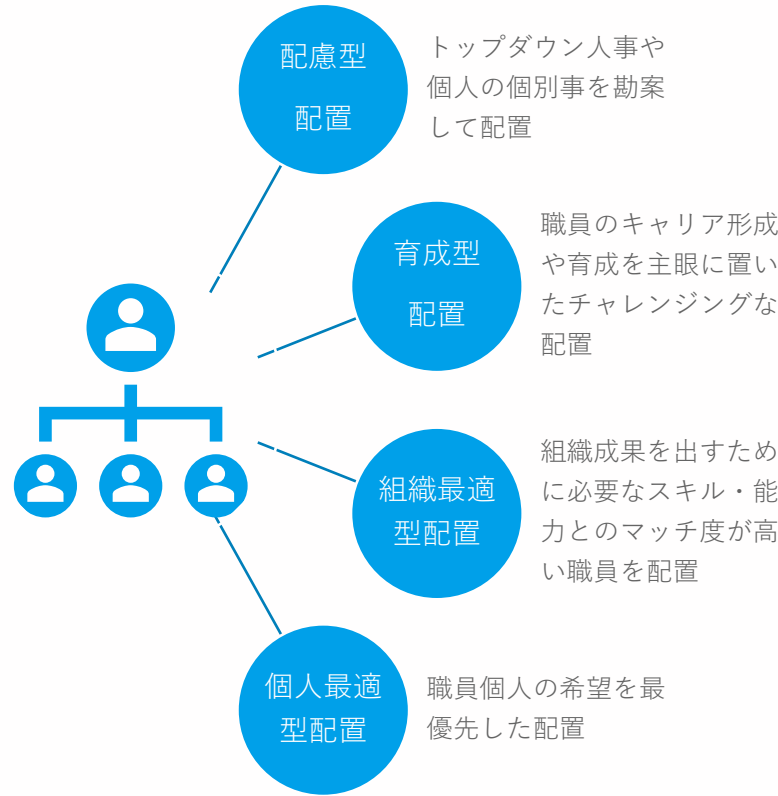
# 対応の方向性 改善策例

## コンサルタントが必要と考える追加施策（PTからの提言施策以外）

### 改善策：「データにもとづく配置の検討」

配置はいくつかのパターンがありますが、「育成型」と「最適型(組織)」が特に重要であり、その実現のために基盤を整備していくことが重要です。また、現場に配置される職員が多様化する中で、人員数についての考え方も再検討していくことを推奨します。

育成型配置と  
最適型配置



この2つがエンゲージメントと組織パフォーマンスが高い組織に必要な配置

配置実現のために必要な基盤

データ

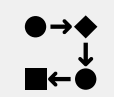


各職位・ポジションにおいて求められるスキル・能力・経験



各職員の経歴・業務歴・受講研修・保有資格・特筆事項等

ルール



配置に関する基本方針、検討ステップ等

データ利活用システム

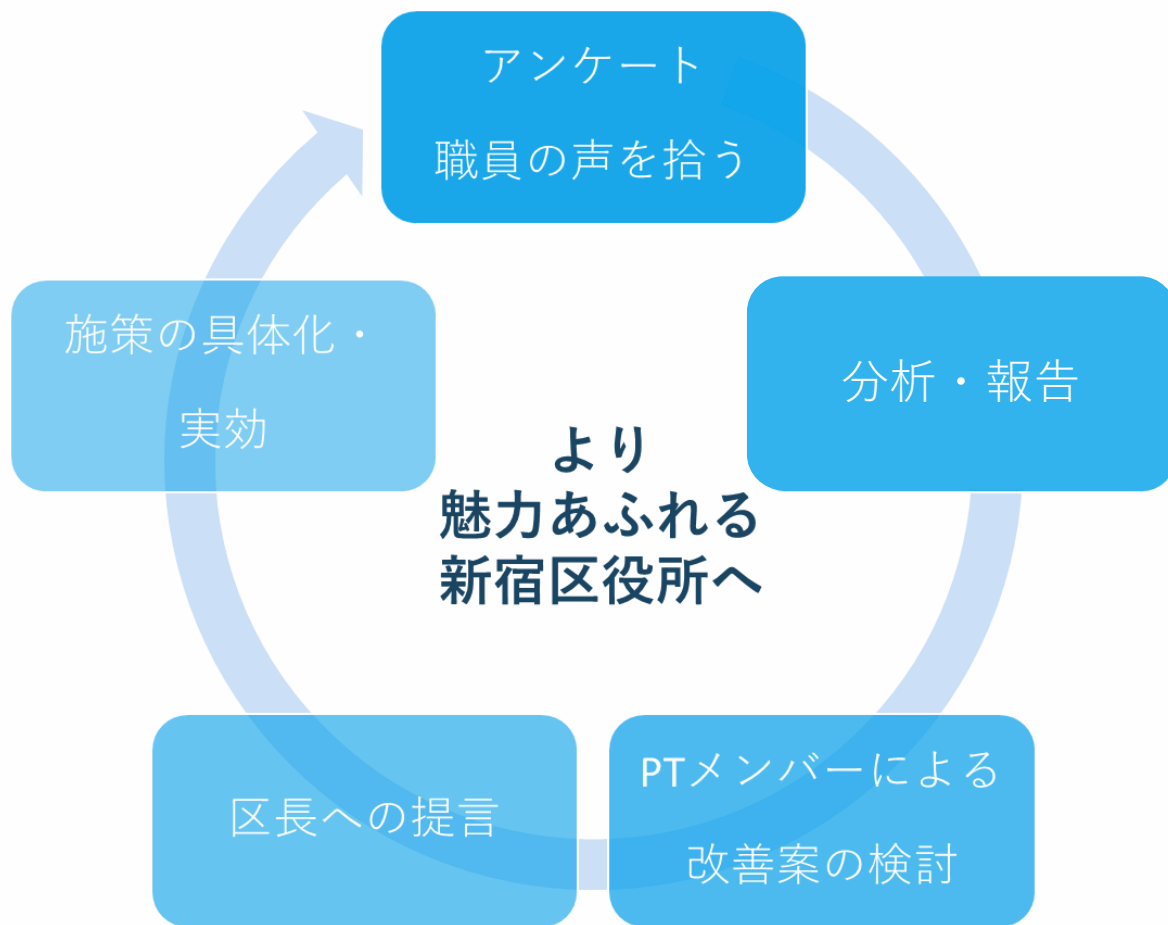


効果的・効率的にデータを利活用するためのICT等

定数管理の柔軟化

- ✓ 働き方が多様化するなかでは、定数の考え方にも弾力性が求められる時代になってくる。
- ✓ 重点施策領域には、期間を設定したうえで、必要な人員体制を重点的に確保する。

## 本調査の位置づけ・意義、今後の予定



令和7年度の新宿区職員エンゲージメント向上プロジェクトでは、職員一人ひとりがやりがいを持ち、主体的に業務に取り組める「働きやすい職場づくり」を目指しました。

その一つの方法として、現場の生の声や職員の自由な発想を得るべく、職員有志のPTを結成し、様々なテーマで意見交換を行っています。

それに加え、区職員の「エンゲージメント」を数値化・可視化して課題を明らかにすることを目的として、本調査を実施しました。

本報告書では、調査結果を分析するとともに、改善策例を掲載しています。働きやすい職場づくりに向け、可能なものから検討、着手していく必要があります。