



Link and Motivation Group

自治体の職員エンゲージメントと 退職率・休職率に関する調査結果 (令和7年度)

株式会社リンクアンドモチベーション

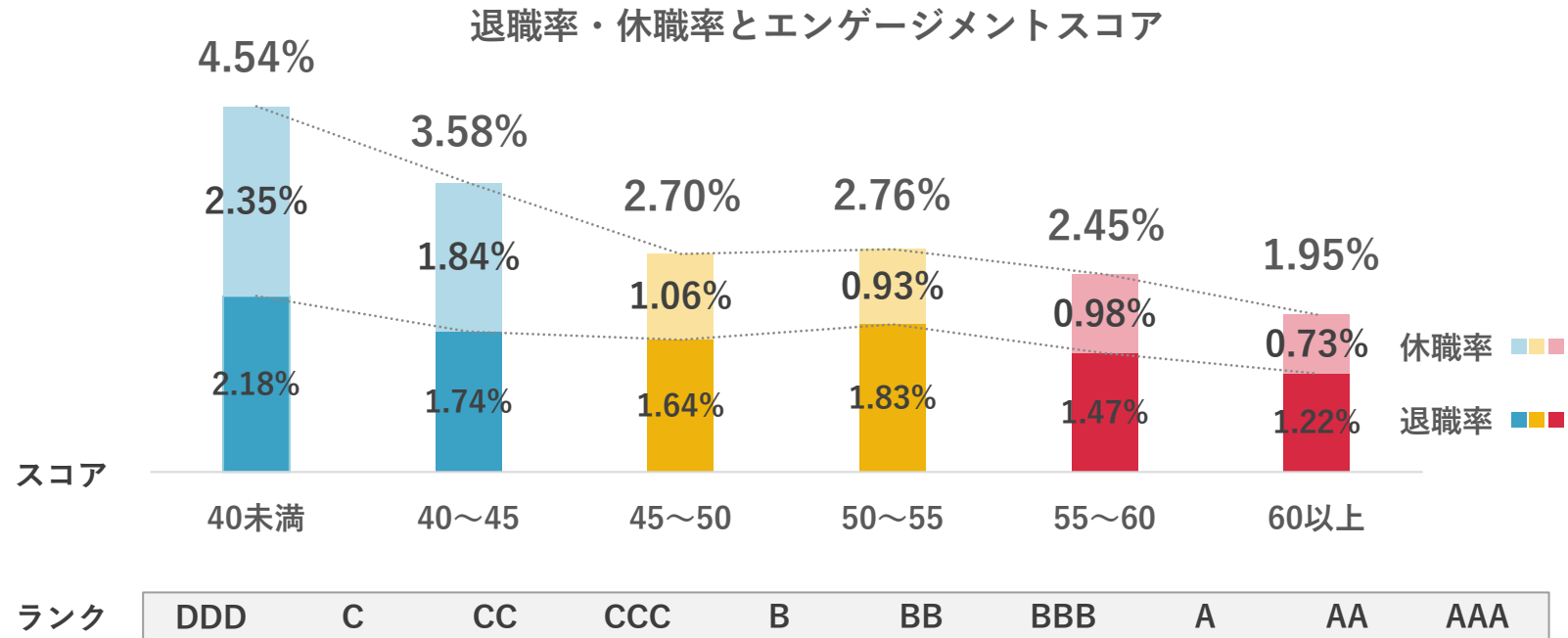
背景	<p>職員の退職増加や採用試験の受験者数減少が深刻化する中、職員のエンゲージメント向上に着目する自治体が増加している。</p> <p>一方で、自治体組織における先行事例（前例）の少なさから、新規施策の立ち上げや事業継続に伴う予算申請の際、投資対効果（ROI）の詳細な説明を求められ、対応に苦慮しているという声が多く寄せられていた。</p>
目的	<p>本調査は、自治体組織におけるエンゲージメント向上施策の投資対効果や、その有効性を検証することを目的とし、以下の2点を明らかにすることを主眼として実施した。</p> <ol style="list-style-type: none">1. エンゲージメントスコアと退職率・休職率の関連性の検証 組織ごとに算出されたエンゲージメントスコアの高低と、該当組織における退職率・休職率の動向（高低）との間に見られる関係や傾向を明らかにする。2. スコア別満足度分析に基づく改善示唆の抽出 エンゲージメントスコアの段階（群）に応じた各種満足度の傾向を分析し、自治体組織が優先的に取り組むべきエンゲージメント向上施策への具体的な示唆を導き出す。
調査概要	<p>対象組織：令和7年度にエンゲージメント調査を実施した7自治体（所属職員総数：19,641名）の組織群 休退職者：令和7年度中に普通退職（自己都合退職）、休職した職員数 算出母数：令和7年度期初における在籍職員数</p>
分析手法	<ul style="list-style-type: none">・組織群の分類（6群および3区分） 対象組織をエンゲージメントスコアに基づき5点刻みで6つの組織群に分類し、退職率および休職率を算出。さらに、これら6群を下から2群ずつ括り、「低群」「中群」「高群」の3区分に再分類した。・満足度および未充足度の算出・比較 上記で分類した各群における各種項目の「満足度」を算出。さらに、職員が重視する期待度と実際の満足度との乖離を示す「未充足度（期待度－満足度）」を導き出し、全体傾向との比較分析を実施した。

調査
結果

エンゲージメントスコア（以下ES）が高い組織群ほど、休退職率の合計は低い傾向

- ・休退職率はES群間で有意に異なり、ESが高い組織群ほど低い傾向が見られた（ $\chi^2=29.77$, $df=5$, $p<.001$ ）
- ・低エンゲージメント組織では休職率が退職率を上回るが、ES45以上では退職率の方が高くなる

詳細
データ



※エンゲージメントスコアは全国平均を「50（Bランク）」とした偏差値
 ※自治体（本調査対象外含む25団体）の初回平均は「40～45（CCランク）」

調査
結果

全群共通の強みは上司による「部下理解」と「適切な支援や評価」

- ・全体満足度の上位5項目はすべて上司の行動に関する項目である
- ・低エンゲージメント組織でもすべての項目が満足度3.2以上を維持している
- ・期待度と満足度の差分である未充足度も0.3以下と、全調査項目の中で相対的に小さい

詳細
データ

全群共通の強み — 3群が揃って満足度が高い項目

順位	項目名	低群 満足度	中群 満足度	高群 満足度	全体 満足度	全体 未充足度
1	オープンでフランクな姿勢	3.45	3.81	4.06	3.79	0.03
2	部下の意見の傾聴姿勢	3.37	3.69	3.97	3.69	0.12
3	部下への支援行動	3.31	3.64	3.91	3.63	0.21
4	トラブル状況の把握	3.27	3.51	3.74	3.51	0.17
5	部下に対する公平な評価	3.23	3.47	3.72	3.48	0.26

調査
結果

- 全群共通の弱みは人員（ヒト）、設備（モノ）、処遇（カネ）といった「リソース不足」**
- ・ 全体未充足度の上位5項目はすべて「ヒト・モノ・カネ」のリソースに関する項目である
 - ・ 高エンゲージメント組織でもすべての項目が満足度3.2以下にとどまっている
 - ・ 未充足度も0.8以上と、全調査項目の中で相対的に大きい

詳細
データ

全群共通の弱み — 3群が揃って未充足度が高い項目

順位	項目名	低群 満足度	中群 満足度	高群 満足度	全体 満足度	全体 未充足度
1	身体的な快適性	2.58	2.79	3.07	2.81	1.34
2	適切な採用・配置	2.47	2.76	3.07	2.77	1.16
3	業務環境の充実度	2.53	2.73	3.04	2.76	1.16
4	財政状態の健全性	2.51	2.60	2.84	2.64	1.06
5	評価・給与の妥当性	2.80	2.94	3.20	2.97	0.84

調査
結果

低エンゲージメント組織の強化ポイントは「職場内の良好な関係」と「上司-部下の意思疎通度合い」

- ・ 低群と中群の満足度差上位は、職場内のタテヨコの連携に関する項目である
- ・ いずれの項目でも、低群と中群の満足度差は0.35ポイント以上である
- ・ 中群と高群の同項目における満足度差と比べても大きく、低群と中群の特徴的な差分といえる

詳細
データ

低群と中群の分水嶺 — 低群と中群の間で満足度に明確な差のある項目

順位	項目名	低群 満足度	中群 満足度	差分	全体 満足度	全体 未充足度
1	階層間の意思疎通	3.00	3.38	0.38	3.36	0.50
2	職場の一体感	3.08	3.45	0.38	3.44	0.34
3	全庁的な連帯感	2.81	3.19	0.38	3.18	0.55
4	職場内の業務連携度	3.28	3.65	0.37	3.62	0.31
5	即時の意思決定	3.19	3.54	0.35	3.52	0.20

調査
結果

中エンゲージメント組織の強化ポイントは「将来像の共有」と「変革意志・行動の体現」

- ・ 中群と高群の満足度差上位は、組織の方向性や変化に関する項目である
- ・ いずれの項目でも、中群と高群の満足度差は概ね0.3ポイント以上である
- ・ 低群と中群の同項目における満足度差と比べても大きく、中群と高群の特徴的な差分といえる

詳細
データ

中群と高群の分水嶺 — 中群と高群の間で満足度に明確な差のある項目

順位	項目名	中群 満足度	高群 満足度	差分	全体 満足度	全体 未充足度
1	未来に向けた先行的な試み	3.00	3.34	0.34	3.02	0.26
2	事業の成長性や将来性	2.89	3.22	0.33	2.92	0.40
3	業務目標や計画の共有	3.24	3.55	0.31	3.25	0.24
4	変化し続ける意識	2.96	3.25	0.29	2.97	0.25
5	外部環境の変化の共有	3.02	3.31	0.29	3.03	0.35

考察

地方自治体における職員の退職者および休職者の増加は、組織運営における重大な課題となっている。長年、組織変革や人材獲得に投資を続けてきた民間企業との「組織としての魅力」の格差は大きく、民間企業への人材流出や、それによって中途採用を強化する他自治体への転職など、人材不足の深刻化が懸念される。

また、長期病休者（休職者）数は年々増加傾向にあり、人材不足への対応のみならず、休職期間中の給与や手当（傷病手当金等）の支給に伴う財政負担の観点からも、一刻の猶予もない状況である。

このような状況下において、安定的な行政サービスを継続して提供するためには、職員のエンゲージメント向上を図り、退職者および休職者の増加をいかに抑制できるかが極めて重要である。

本調査において、エンゲージメントスコアに基づく6つの組織群間で、退職率および休職率の合計値（以下、休退職率）を比較したところ、統計的に有意な差が認められた。（ $\chi^2=29.77$, $df=5$, $p<.001$ ）この結果から、エンゲージメントが高い組織群ほど、休退職率が低くなる傾向にあることが示された。

また、自治体組織におけるエンゲージメント向上施策においては、以下に示す3つのアプローチが有効であることが本調査より示唆された。

① 「ヒト・モノ・カネ」の整備（基盤構築）

各自治体に共通する課題である経営リソース（ヒト・モノ・カネ）の不足に対し、適正な人員配置や採用強化、庁舎環境・ITインフラの刷新、および人事評価制度の見直しといった、組織基盤を底上げする施策が求められる。

② 組織内連携および階層間における意思疎通の改善（低群・中群のボトムアップ）

「低群」と「中群」の間で顕著な差異が見られた「課・係内の連携」「上下の意思疎通」の課題に対し、部門横断的なコミュニケーションの活性化や、上司・部下間の定期的な対話機会（1on1等）の創出が効果的である。

③ 政策・業務目標の共有と未来に向けた変革の推進（中群・高群のトップアップ）

「中群」と「高群」の間で顕著な差異が見られた「将来像の共有」「変革意志・行動の体現」に対し、組織が目指すべき方向性の浸透や、職員による改善提案・新たな挑戦を奨励・サポートする仕組みづくりが重要となる。

今回の調査結果（7自治体・全19,641名対象）は、組織エンゲージメントのスコア群が「40-45（低位）」から「55-60（高位）」へと改善することで、「休退職率」が合計で1.13ポイント（3.58%から2.45%へ）減少する可能性を示唆している。

総務省の調査※では「休職者の約半数が翌年度も休職を継続するか退職する」というデータがあり、休職の発生は単年度にとどまらない中長期的な組織の損失（損耗）を意味する。この実態を踏まえ、本試算では上記の実績差分「1.13」をそのまま「年間で回避できる実質的な人的損耗率」として適用する。

職員数3,000人の組織において、**職員1人が休職・退職した際の損失コスト（採用・育成・引継ぎ・生産性低下など）を保守的に300万円と仮定した場合、年間で抑制できる損失コストは以下の通りとなる。**

3,000人 × 休退職抑制率 1.13% × 損失コスト 300万円 = 年間 約1億円

3,000人規模の組織がこの改革（ES55-60への到達）を達成するまでに4～5年を要すると仮定し、職員1人あたり年間1万円、組織全体で年間3,000万円（5年累計1.5億円）を投資したケースで費用対効果を検証する。

改革達成後、年間約1億円の損失コストが安定的に削減できるようになれば、**5年間の累計投資額（1.5億円）は約1年半で回収できる**計算となる。

さらに、組織改革が最高位であるスコア群「60以上」へと到達した場合、休退職率は1.63ポイント（40-45ベース比）の減少へと効果が拡大する。この場合、年間抑制コストは約1.5億円となり、5年間の投資を約1年で回収できる効果が期待できる。

したがって、**組織エンゲージメントへの投資は一時的なコストではなく、将来にわたる財政損失を未然に防ぐための、合理性の高い「投資判断」である**と考える。

※総務省『[地方公務員のメンタルヘルス不調による休務者及び対策の状況](#)』

組織改善サービス「モチベーションクラウド エンゲージメント」

本調査で用いたサービスは、自治体で最も多く活用されているエンゲージメント改善サービスです。組織状態の可視化にとどまらず、改善につなげることを重視しています。



自治体・官公庁向けサービスサイト

自治体でのエンゲージメント向上の取り組み事例や、人事戦略に役立つ記事、勉強会の案内などを掲載しています。

▶詳細はこちら：https://www.motivation-cloud.com/industry/local_authority?utm_source=google&utm_medium=organic



株式会社リンクアンドモチベーション 行政組織変革室

所在地	〒104-0061 東京都中央区銀座4丁目12-15 歌舞伎座タワー 15階		
WEBサイト	https://www.lmi.ne.jp/		
発行責任者	依光 宏太 (よりみつ こうた)		
問合せ先	TEL : 03-6853-8111	FAX : 03-6859-9050	E-mail : mcs@lmi.ne.jp