

【概要版】杉並区職員エンゲージメント向上支援業務 企画提案書

様式5-1

与件の 整理

- ✓ 本業務による職員のエンゲージメント向上を通じて、組織力向上、個人の意欲向上、人材の定着につなげる
- ✓ 弊社の知見及び分析を踏まえ、女性管理職の割合の低さが将来的な人事マネジメントリスクになると認識
- ✓ 弊社の独自調査結果及び類似実績を踏まえ、地方自治体の一般的な課題や改善施策のポイントを提示

基本的な 考え方 と提案

基本的な考え方

- エンゲージメント調査・改善経験が豊富な責任者、大学教授や行政の組織変革に知見の深いコンサルタントを含めたプロジェクト体制を構築
- 調査結果を基にした具体性と実効性の高い施策の提言、PT運営支援を通じた中長期目線の仕組みづくりと短期的な成果＝成功体験づくりの両面に注力
- トップメッセージや報告会等を通じた現場とトップも含めた改善機運の醸成、PTを通じた職員の主体的な改善策の検討やロードマップの策定を支援
- 令和8年度以降に人事部門が取り組む推進体制づくりも助言

調査実施

分析結果 の報告

PTの 運営支援

追加提案

提案

- 学術的知見を基に組織の課題や改善点を明確に把握することができる調査項目を策定
- トップメッセージを含む説明資料により、PTへの期待まで見据えた職員の参加意欲を醸成
- 全体/組織単位での傾向分析やリファレンスデータを活用した評価、具体性かつ実効性のある改善施策を提案
- 課題意識の共有とPTの活動への賛同を醸成する報告会等を実施
- チームビルディング、専門家による勉強会をはじめ、職員自身による組織改善に向けた具体的なアクション策定を支援
- 次年度以降の持続的効果的な推進体制を助言
- 全課長に対し現状ヒアリングやマネジメント助言を行う個別面談を実施
- エンゲージメント調査の自走化に向けて人事部門へスキル向上を支援、ノウハウ・ツールを共有

令和7年度「杉並区職員エンゲージメント向上支援業務」ご提案書 概要版

本プロジェクトの目的：

- ・ エンゲージメント状況と重点課題を把握するため、個別設計型のアンケートを作成し、従業員のエンゲージメント現状を把握します。
- ・ 職員のエンゲージメントに関する課題を詳細に分析し、課題及びその影響を受けている組織を特定します。さらに、分析を深めることで、課題の真因を明確にします。
- ・ 抽出された課題に対し、複数の視点から多角的に解決策を提案します。現状分析と課題の抽出を起点に、関連する複数の分野から支援策を検討します。

設計構造：

当社の個別設計型エンゲージメントアンケートは、学術的な研究や調査レポート、官公庁の公開資料を基に、エンゲージメント状況と重点課題を把握できるよう設計します。貴組織が重視するポイントを反映し、効果的な調査を実施します。人的関連の12分野について選択型設問60問以上を設計する予定です。

分析手法：

構造設計に基づく分析にとどまらず、データから明らかになる傾向やパターンを捉え、必要に応じて分析を深め、課題の本質を明らかにしていくアプローチを行います。初期設定にて分析項目を設定しますのでカスタマイズが可能となります。

成果物・定例会：

最終報告書を二つ（詳細版、概要版）作成し、7回以上の報告説明会を設定します。定例会議等にて詳細な説明と意見交換を行い（月一回）、認識を共有します。プロジェクトの成果物として図、表、グラフ等を活用して分析結果を分かりやすくまとめて報告いたします。

施策提案：

調査分析で浮かび上がった課題に対し、幅広い多角的な視点から解決策を提案します。現状分析と課題の抽出を起点に、関連する複数の分野から支援策を検討し、貴組織の発展に向けた伴走型のサポートを実現します。

実施体制：

エンゲージメントに関する専門性、高い分析力を持つ経験豊富なコンサルタントを配置し、区との情報共有、進捗・課題管理を行う業務責任者も設定し、合理的なプロジェクト実務遂行の体制を構築いたします。

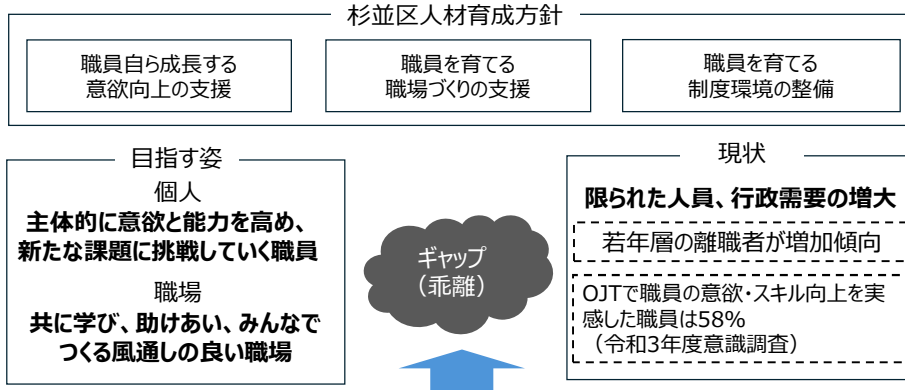
セキュリティ関連：

当社は厳格な個人情報及び情報保護の管理体制を確立しており、プライバシーマーク及びISMS認証を取得しております（使用予定のツールもISMS認証を取得済みです）。また、組織単位でコンプライアンス責任者と担当者を設置しており、徹底したコンプライアンス管理を実施しています。

タスク概要(概要版)	令和7年7月			8月			9月			10月			11月～令和8年		
	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬
契約締結															
kick off 情報収集															
情報分析、アンケート設計															
アンケートの作成（貴組織）															
調査実施															
分析・考察・報告資料作り															
報告会															
施策提案															
定例会議にて進捗確認（仮）			●		●			●			●			●	

【企画提案書概要版】杉並区職員エンゲージメント向上支援業務

1. 基本的な考え方



本業務では、ギャップの原因を特定するため、①職員エンゲージメント調査を通じた現状把握を実施し、調査分析結果をもとに、②プロジェクトチーム（PT）を中心に、改善に向けた取組を検討します

✓ 本提案によって、エンゲージメント調査を通じた現状把握と課題設定、及びエンゲージメント向上のための取組の検討を支援し、貴区の目指す姿（個人、職場）により近づくための施策を明らかにします

【企画提案書概要版】杉並区職員エンゲージメント向上支援業務

4. 調査実施に関する提案

- 職員エンゲージメント（4カテゴリ）、ワークエンゲージメント（2カテゴリ）を主に測定
 - ・ 採点式の質問項目（7点⇔1点）で組織の傾向や強み・課題を可視化
 - ・ 複数選択式の質問項目でエンゲージメントに影響する要因を特定
 - ・ 自由記述式の質問項目でその要因がエンゲージメントに影響を与える理由（真因）を解明

● 設問数

- ・ 設問数は40問程度、回答時間は15分程度
- ・ 一部の質問項目を除き、質問項目の追加・削除・変更、文言修正可能

● 設問の構成

大区分	中区分	小区分	項目数	採点(7～1)	択一	複数選択	自由記述
基本情報	回答者属性	回答者の属性	6～8問程度		○		
職員エンゲージメント	組織	組織への共感	9問	○			
		人事制度等	8問	○		○	
	職場・上司	上司・マネジメント	5問	○			
		部署・チーム	6問	○		○	
ワークエンゲージメント	個人	自分の仕事	8問	○		○	
		業務負荷	4問	○			
総合	-	-	1問				○

✓ 独自の設問項目を追加、設問項目や選択肢の文言変更等、柔軟にカスタマイズ可能です

【企画提案書概要版】杉並区職員エンゲージメント向上支援業務

5.分析結果の報告に関する提案

● 成果物

- 調査報告書（詳細版）、調査報告書（簡易版）の2点を10月に提出
- これらは、報告会における説明資料としても使用

● 報告書の内容構成

成果物	全体結果	設問ごとの平均点と回答分布	区分ごとの結果	改善施策の提案
調査報告書（詳細版）	○	○	○	○
調査報告書（簡易版）	○	一部のみ記載	一部のみ記載	区分ごとの結果表示にあわせて記載

● 報告会の概要

- 目的：調査結果報告書の内容の周知
- 時期：令和7年10月
- 時間：1回あたり30～60分間程度
- 回数：5～7回
- 実施形式：対面で3回、オンラインで2回、その他予備で2回

✓ 貴区と綿密に連携しつつ業務を遂行してまいります

【企画提案書概要版】杉並区職員エンゲージメント向上支援業務

6.PTの運営支援

● P T の目的

公募等で集まった貴区職員で構成するプロジェクトチームにより、働きやすい職場づくりや組織風土の醸成に資する新たな取組について検討を行うこと

● 運営支援の内容

（1）説明会の実施

- エンゲージメント向上の意義や、向上するための個人・組織の基本的な取り組みを習得
- 本業務の P T の目標や取り組みの全体像を提示し、P T 会議の初回開催につなげる

（2）会議の運営支援等

- 月 1 回程度開催する P T 会議の運営支援等（会議資料作成、会議の進行、会議結果のとりまとめ等）を実施
- P T 会議終了後に議事録を作成し、電子データ（Word、Excel 等）で提出

（3）対応策検討支援

- P T が検討する対応策について、助言および伴走支援

（4）P T による取組の検討結果報告書作成

- P T の取組内容について報告書を作成し、電子データ（Word、Excel 等）で提出

✓ P T が自身の職場を主とした現場の情報を集約する支援や、会議情報を整理して文書化します。

✓ 対応策についての助言や、会議決定事項が履行されるよう事務局として伴走します。

杉並区職員エンゲージメント向上支援業務_概要版

1. 提案によって期待される効果

貴区においては総人口の増加とともに行政への需要は増加・多様化しているなか、直近10年間の職員数は3,500人前後で安定して推移しているため、職員への負担増加、ひいては退職者の増加といった悪循環が懸念されます。これに対して貴区では職員のエンゲージメントに着目して個人の意欲向上や組織力の向上、人材の定着を狙っています。これらの取り組みは職員だけでなく、住民満足度の向上、ひいては地域の活性化・発展に寄与することで、結果として**職員のエンゲージメントが向上するという好循環が生まれることも目指しています**

また、本業務は単年度としての取り組みではなく次年度以降も継続して取り組むことが必要であるため、好循環を自律的に生み出す職員の育成を含む**エンゲージメント向上に向けたPDCAサイクルを回すための組織体制構築を目指しています**

2. 企画提案書より抜粋

(1) 基本的な考え方

■ 類似業務の失敗するエンゲージメント調査と本業務に関する当法人の基本的な考え方

“P”にどれだけ力を入れてもエンゲージメントは向上しないため、当法人は貴区が継続してPDCAサイクルが回せる体制づくりも視野に入れて“DCA”に力点を置いて業務提供します

■ 本業務における成功要因（仮説）

本業務における成功要因（仮説）

- 回答の背後にある課題を仮説立案/事後的に評価するためには調査結果を定量的（相関係数など）かつ定性的（職員の自由記述など）に深度のある原因分析を実施することが必要です
- 深度のある原因分析を実現するためには詳細かつ難解なデータ分析ではなく、自治体業務（部局）や自治体職員のおかれている背景を理解していることが必要です

- 調査結果の打ち手には組織風土の改善といった頻出項目だけでなく、DX・BPRや評価制度の改定等部局を跨ぐ区横断的な打ち手も想定されるため、人事領域以外の知見が必要です
- 区横断的な打ち手を実現するためには、多数の利害関係者との調整ができるプロジェクトマネジメント（PMO）力が必要です

- 継続的にエンゲージメント向上に取り組むには区としてエンゲージメント向上に関するPDCAサイクルを自律的に回すことが必要です
- 単なるPDCAサイクルという決まりだけを定めるのではなく、打ち手実行の主役である管理職育成とその管理職の進捗・行動および実施主体となる各部局・課からの質問対応を含めたPDCAサイクルを回せる事務局の設置・高度化が必要です

(2) 調査実施に関する提案

■ 調査実施に関する提案

エンゲージメント調査に回答する職員の不安や疑問を解消するため、エンゲージメント調査の前に事前説明会を実施します

(3) 分析結果の報告に関する提案

■ 報告会の実施

エンゲージメント調査結果（事実）の報告と打ち手実行に向けて果たすべき役割や期待効果を部局長向け、部局長を除く管理職向け、一般職向けそれぞれに伝えます

	部局長向け	部局長を除く 管理職向け	一般職向け
目的	■ 打ち手実行に向け、 部局長には部局間の調整を差配する役割があることを伝えます	■ 打ち手実行に向け、 部局長を除く管理職には打ち手を自ら実践する役割があることを伝えます	■ 打ち手実行に向け、 一般職には打ち手を 実行し課題が解決することによる期待効果を伝えます

(4) PTの運営支援

■ PTの運営方針（案）

次年度以降のエンゲージメント向上に向けたPDCAサイクルの構築を見据えてPT運営を行います

基本的な考え方	■ 本業務は単年度としての取り組みではなく次年度以降も継続して取り組むことが必要であるため、好循環を自律的に生み出す職員の育成を含むエンゲージメント向上に向けたPDCAサイクルを回すための組織体制構築を目指しています ■ そのため、当法人は以下をPTの運営方針（案）とします。 ➢ PTメンバー間の現場感に基づき意見交換を基礎に原因分析や打ち手立案をします ➢ どのように施策を実行するのか具体的な行動まで落とし込みます ➢ どのように施策の実行をモニタリングするのかその体制づくりや持つべき目線まで考えます
---------	---

調査実施					PTの運営支援			分析結果の報告		
STEP1 エンゲージメント調査の企画・設計	STEP2 事前説明会の実施	STEP3 エンゲージメント調査の実施	STEP4 調査結果の分析	STEP5 課題仮説の検討	STEP6 PTへの関与	打ち手の立案	優先順位の検討	報告会の実施	自走に向けた仕組みづくり	
概要	エンゲージメント調査によって必要な情報を収集できるように調査項目を設計します	職員の不安や疑問を解消するため、本調査の事前説明会を実施します	対象となる職員に対して調査を実施します	調査結果を職員満足の構造が明らかになるように整理し、優先順位の高い改善項目を特定します	課題の原因分析の精度を向上させるため、他事例等を参考に課題に対する仮説を検討します	公募により組成されたPTが本業務の目的を達成するため、サポートします	PTメンバーによる打ち手を立案するワークショップを開催します	PTメンバーによる打ち手の優先順位を検討するワークショップを開催します	調査結果に基づく施策を交え、エンゲージメント調査の顛末を職員へ報告します	次年度以降の施策実践を見据えた仕組み作りに必要なことを伝えます
実施事項	■ 調査結果の活用イメージを踏まえて、以下の項目を検討します ・調査項目 ・回答者属性 ・調査用画面 ※職員番号入力の有無や部署別、役職別など、貴区と協議のうえ回答者属性を設計します	■ 回答する職員の不安や疑問を解消するため、以下を伝えます ・回答の利用目的 ・第三者が関与していること ・人事評価に影響がないこと ・無記名 ■ 回答期間や回答方法を伝えます	■ 設定した調査対象者に対して調査を実施します	■ 調査結果に対して、役職別、年齢別など様々な切り口から分析を実施します ■ 分析結果をもとに課題抽出と優先順位付けを行い、重要性の高い改善課題を特定します	■ 調査結果から出てきた課題を類型化します ■ 類型化した課題に対する仮説を他事例等も参考にしながら検討します	■ PTメンバーが自走できることを見据えてPTの運営に関与する方針を決定します （※）PTメンバーは区を代表して打ち手の立案を検討するメンバーであるため、選定の要件を事前に事務局と協議します	■ 優先度の高い改善課題について仮説をもって原因を特定します ■ 特定した原因に対応する打ち手を立案します	■ 相関係数により絞り込んで検討した課題に対する打ち手を、さらに時間軸と関与部局の幅の2軸で分類します ■ 施策の分類結果と予算設定の有無等を総合的に勘案した難易度もふまえ、次年度以降の優先順位を検討します	■ 施策実行に向けた役割が階層別に異なるため、目的に合わせ階層別に報告会を実施します ・部局長向け ・部局長を除く管理職向け ・一般職向け	■ 管理職向けにエンゲージメント向上に資するマネジメントを伝えます ■ 管理職向けに施策の次年度以降の実践に必要なPDCAサイクルの回し方を伝えます ■ 各部局・課からの質問対応を含めたPDCAサイクルを回せる事務局の設置・高度化のコツを伝えます