

## 佐久穂町役場が選ばれる職場に

～わが町の人事制度改革プラン～

長野県佐久穂町 馬橋 良輔



### はじめに

長野県佐久穂町は、長野県東部の佐久地域に位置する自然豊かな町で、八ヶ岳や北八ヶ岳連峰の山々に囲まれた穏やかな環境が特色である。町内には千曲川とその支流が流れ、田園風景と森林が広がる落ち着いた地域性を持ちながら、小海線や中部横断自動車道など交通アクセスにも恵まれている。豊かな自然を生かしたアウトドア、観光、地域文化を継承した祭礼、住民主体の地域活動など、暮らしと自然が調和した地域として発展してきた。

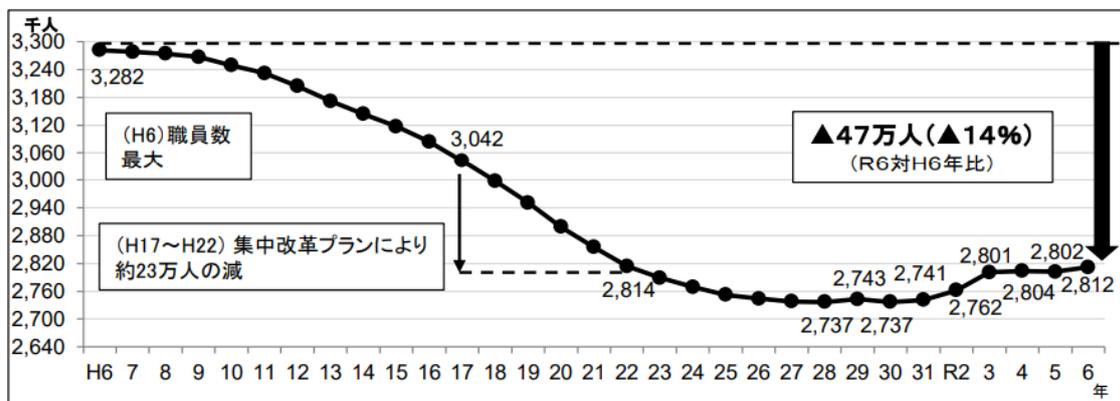
そんな佐久穂町で役場職員として業務にあたっている私だが、昨今の社会問題である地方公務員数の減少に日々関心を持っており、今回の研究テーマとさせていただいた。地方公務員の減少は行政サービスの低下・災害対応、危機管理力の低下・職員の業務負担の増加によるモチベーションの低下などさまざまな悪影響が想定され、すでにこのような問題は顕著に表れている。私の所属する佐久穂町役場も例外ではない。モチベーションの維持・向上、特に、人事評価制度を改めることで佐久穂町役場が今よりさらに選ばれる職場になり、行政サービス等の低下を防止し、住民からの信頼を維持できるように本レポートでは提案していきたい。

## 第 1 章 公務員離れはなぜ起きているのか

### 1. 全国的な課題と背景

最初に全国の地方公共団体の総職員数の推移をみると、図表 1 の通り、平成 6 年の 328 万人をピークに令和 6 年では 281 万人まで減少しており、平成 6 年対比で▲47 万人 (▲14%) となっている。

図表 1 出典：総務省：地方公共団体の職員数の推移



減少の背景として、地方公共団体における厳しい財政状況や地域経済の状況等から平成 17 年に総務省が集中改革プランの指針を示したことが一因である。集中改革プランでは、

職員の定数管理や人件費改革が全地方公共団体に求められ、その結果、平成 17 年から平成 22 年の 5 年間で約 23 万人の職員減少が行われた。

職員が減少する一方、急速な人口減少や持続可能な行政サービスを提供していくために、令和 2 年に政府において、デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針が決定された。それにより、各自治体が DX 推進に取組み業務の効率化を図っている。

## 2. 佐久穂町の現状と課題

ここでは、当町の現状と課題を調査した。まず採用状況だが、図表 2 の通り、採用倍率が令和 3 年 41 倍、令和 4 年 19.5 倍、令和 5 年 10.5 倍、令和 6 年 7 倍と推移している。令和 5 年以降、民間企業の就職状況改善により志望者が減少傾向にあるが、倍率自体は高いことが分かる。

図表 2 佐久穂町役場令和 3 年度-令和 6 年度一般行政職採用状況

	令和 3 年	令和 4 年	令和 5 年	令和 6 年
一般行政職申込者数	82 名	78 名	21 名	28 名
採用者数	2 名	4 名	2 名	4 名
採用倍率	41 倍	19.5 倍	10.5 倍	7 倍

次に、職員の絶対数を調べてみた。人口 10 万人あたりの地方公務員数の全国平均は 1,349 人であり、当町の人口約 1 万人あたりにすると約 135 人である。令和 6 年度時点の佐久穂町役場正職員数が 123 人であり、平均よりはやや下回るが極端に低いわけではない。

次に、普通退職者数を調査した。図表 3 の地方公務員（一般行政職）の普通退職者数を見ると、平成 25 年度（2013 年）から令和 3 年度（2022 年）の 10 年間で約 2.2 倍となっている。

図表 3 平成 25 年度-令和 3 年度地方公務員普通退職者数

出典：総務省：地方公共団体の職員数の推移



全国データと比較して、佐久穂町役場の普通退職者を調査したところ、図表 4 のとおりであった。地方公務員の平均退職率 1%前後に対して 7.3%は非常に高い数値であり、人口規

模や全国比較の観点から職員数自体が小規模である本町にとって、窓口対応の遅延のような短期的な影響から、職員の残業増加による疲弊といった長期的な影響まで考えられる。また、当町の特徴として、応募者数も多いが、退職者数も多いことが分かる。

**図表 4 佐久穂町役場令和 3 年度-令和 6 年度退職者状況（定年退職者に関して、再任用職員は含まない）**

	令和 3 年	令和 4 年	令和 5 年	令和 6 年
正職員数	132 名	127 名	122 名	123 名
退職者	3 名	5 名	4 名	9 名
退職率	2.2%	3.9%	3.2%	7.3%

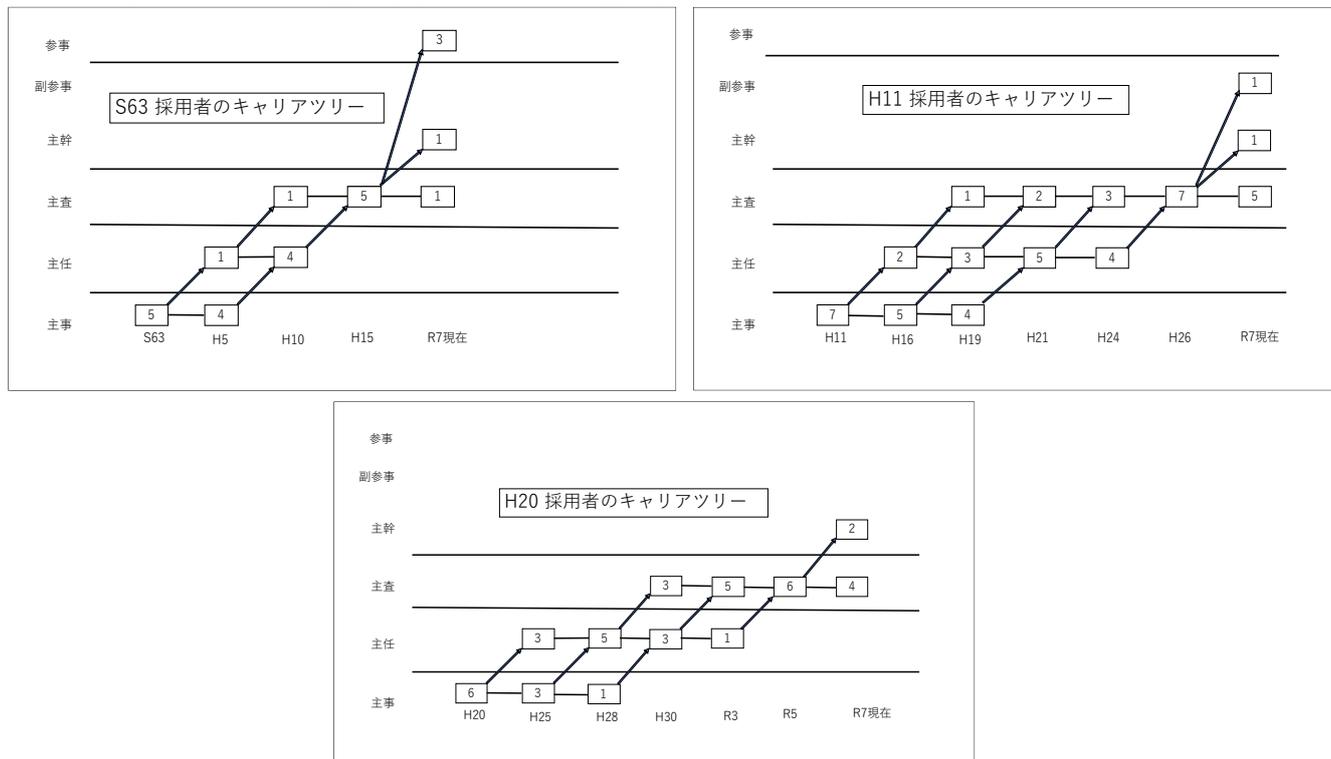
次に、退職者が多い理由を調査するため、令和 4 年度に佐久穂町役場職員に実施した佐久穂町職員満足度調査を基に分析してみた。この調査では、職場環境に関することや人事異動や人事評価に関することなど全 12 項目を全正職員に問うたアンケートであり、回答率は 48% だった。5 段階で評価し、平均値を 3 として各年代を分析した。平均値を上回った項目が、職員間のコミュニケーションに対する満足度で、全体平均 3.58 と高い水準であり、風通しの良い職場であることが明らかになった。対照的に、図表 5 は全年代で平均値を下回った項目をまとめたものである。30 代に関して、人事評価制度の納得感が 1.86、昇給昇進の納得感が 2.28 と特に低い結果だった。内容を見ていくと、人事評価について、「ほとんどの人が評価 3 になっており、評価になっていない」「優秀な人、頑張っている人が適切に評価されておらず不公平である」が最も多い意見であった。次に昇給昇進について、「年功序列で実力と関係ないところで昇給昇進が決まっている」という意見が最も多い結果となった。他にも、「課長以外にも多面的に評価を行うようにしてほしい」や「評価情報や人材情報が蓄積されていない」という意見も見られた。コミュニケーションが多く、風通しが良い職場ながらも、人事評価制度に対して個人単位ではやや不満があるという特徴が読み取れた。

**図表 5 令和 4 年度佐久穂町職員満足度調査の全年代が平均値以下だった項目**

	人事評価制度は適切に運用されていて、納得感がある	人事異動について	昇給昇進は公平に行われていて納得感がある
20 代	2.35	2.38	2.77
30 代	1.86	2.28	2.28
40 代	2.46	2.23	2.36
50 代	2.35	2.44	2.56

次に、人材情報を基に各年度採用者のキャリアツリー法を用いて、人材構成の可視化を試みた。キャリアツリー法とは、人的資源管理論やキャリア研究などにおいて用いられ、一般にある企業に特定の年に採用された者の昇進がどのように異なってくるかを可視化する手法である（渡辺 2023）。図表 6 は総務課が保有している人材データを基に昭和 63 年、平成 11 年、平成 20 年採用者のキャリアツリーを作成したものである。□内の数字が人数で、縦軸が役職、横軸が年度を示している。

図表 6 昭和 63 年採用職員、平成 11 年採用職員、平成 20 年採用職員のキャリアツリー



分析の結果、15 年目あたりで昇給・昇格をする職員と特定職が続く職員に分かれていることがうかがえた。30 代後半から 40 代前半の職員がここに当てはまる。職員満足度調査の結果で 30 代と 40 代の人事評価に対する職員満足度の低さは人事評価が適切に運用されている実感がないのに、このタイミングで昇給昇格の差が顕著に表れるからではないかと推測できる。

では、現状の人事評価制度はどのように運用されているのか調査した。人事評価結果の活用状況について、総務省の調査結果によると、調査団体 1,721 団体の市区町村では、令和 6 年 4 月 1 日現在で昇給、勤勉手当、昇任・昇格への活用は 7~8 割程度に留まっている。当町の人事評価について担当課の総務課担当者にヒアリングを実施した結果、現在、昇給、昇任・昇格に人事評価結果は反映されていないことが分かった。号給の昇給では、全職員が毎年 4 号給ずつ上がる運用がなされている（55 歳以上は 2 号給ずつ）。

しかし、今年度から本町の人事評価制度マニュアルが改正され、職員の評価結果を副町長、各課長、外部アドバイザーで行う適正化会議で協議したうえで、勤勉手当への活用をすと明記されている。また、人事評価の内容について、現行では年度当初に各職員が組織目標と個人目標を設定し、それを基に 1 回目の所属長面談を行う。2 回目の所属長面談はおよそ 10 月に行われ、各目標に関しての進捗状況を確認する。年度終了時、各職員が自己評価をした後、3 回目の所属長面談をして最終評価を決定する。職員満足度評価の結果からも考察できるように同一の評価になる傾向が強い現状がある。その後、評価結果が確定したところでのフィードバックは行われていない。

個人目標の設定は現在、総合計画→課方針→組織目標の流れで総合計画等から連動する

ような設定が求められている。しかし、総務課へのヒアリング結果より、総合計画にある地域課題解決よりも業務改善目標を設定する職員が大半であることが現実である。当町のよう  
 ①人口減少、少子高齢化が急速に加速。②担い手不足による地域経済の衰退が懸念される。  
 ③外部環境変化への影響が大きい。これらの地域課題を抱えている自治体は特に地域課題解決が急務とされており、そこの属する職員にとっては他人事ではないであろう。

### 3. 本レポートの問いと仮説

上記の現行課題より、現在の人事評価制度では成果を上げた職員が評価される制度がなく不満を抱く職員も大多数いることがうかがえた。また、中途採用職員を含めた全職員の人材情報の未蓄積や総合計画に連動する個人目標の未設定などの課題も散見できた。では、これらの課題に対してどのような施策が佐久穂町役場の職員にとって望ましいのか。本レポートでは、頑張った職員が報われる人事評価制度を運用できれば副次的な相乗効果も含め、職員満足度が上がり佐久穂町役場が選ばれる職場となるのではないかという仮説を立て、そのための政策提案を考える。

## 第 2 章 分析

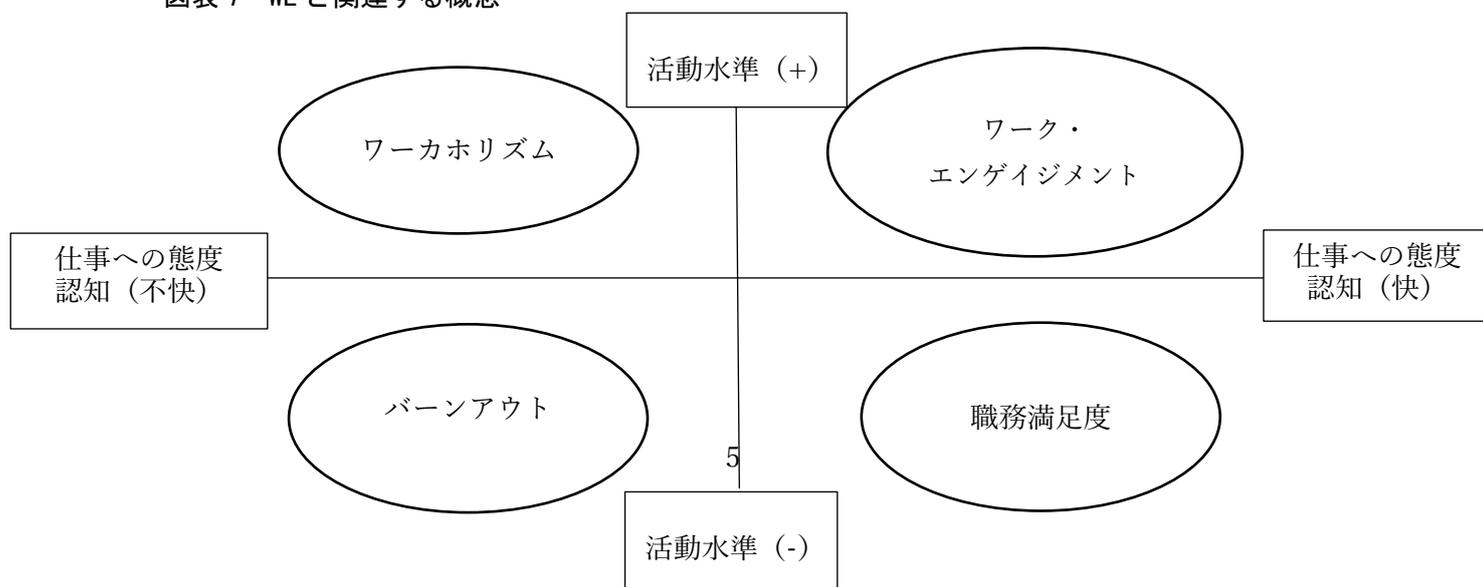
### 1. ワーク・エンゲイジメント調査

職員意欲に関する研究の 1 つにワーク・エンゲイジメント（以下、WE）がある。WE とは仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴付けられる。WE は特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知と定義されている（島津 2025）。WE はバーンアウト（燃え尽き）の対概念として位置づけられている。バーンアウトした職員は疲弊し仕事への熱意が低下しているのに対して、WE の高い職員は、心身の健康が良好で、生産性も高いことが明らかにされている。

上記で職場環境・待遇・人間関係などの満足度を測った職員満足度調査の結果を示したが、本レポートの分析では、仕事そのものに対しての活力・熱意・没頭も併せて調査する。また、WE が高い職場は職員満足度も比較的高いという研究結果もある。

下記の図表 7 は WE の関連する概念との関係を示したものである（島津 2025）。

図表 7 WE と関連する概念



右上のワーク・エンゲイジメントとは、職員が自分の仕事に誇りややりがいを感じ、目的意識をもって主体的に取り組んでいる状態である。忙しさはあっても前向きに仕事に没頭し、達成感や成長実感を得ながら生き生きと働いていることを指す。右下の職務満足度は、職場環境や人間関係、処遇に対して大きな不満はなく、仕事に対する態度や認知は概ね肯定的な状態。安定感はある一方で没頭や高い活力までは至っておらず、積極的に仕事に取り組むエネルギーは必ずしも高くない。左上のワーカホリズムは、過度に仕事に没頭し、強い責任感や不安から強迫的に働き続けている状態。仕事を任せられず抱え込み、心身の疲労が蓄積し、活動水準は高いものの、仕事への態度・認知は否定的である。最後に左下のバーンアウトは仕事に刺激や裁量、達成感が得られず意欲を失っている状態。疲労感や不満が蓄積し、自発的な提案や工夫は見られない。

## 2. 分析の内容

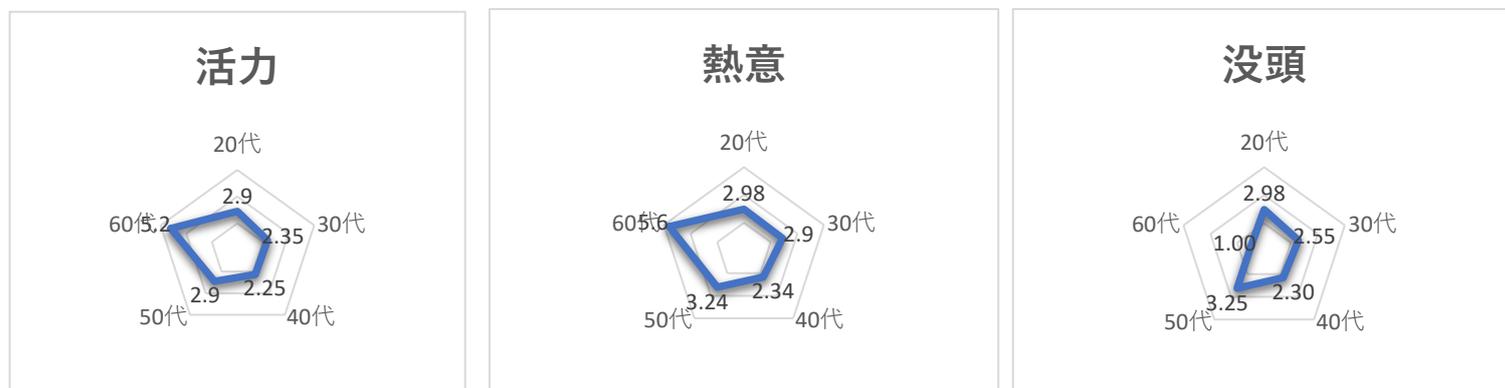
現在の佐久穂町役場の状況把握のため、WE について佐久穂町役場正職員 123 名にアンケートの回答を依頼した。アンケート内容は図表 8 の仕事に関する調査と題し、「活力」「熱意」「没頭」を測る全 17 項目である。

図表 8 仕事に関する調査

1	仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる
2	自分の仕事に、意義や価値を大いに感じる
3	仕事をしていると、時間がたつのが速い
4	職場では、元気が出て精力的になるように感じる
5	仕事に熱心である
6	仕事をしていると、他のことはすべて忘れてしまう
7	仕事は、私に活力を与えてくれる
8	朝に目が覚めると、さあ仕事に行こう、という気持ちになる
9	仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる
10	自分の仕事に誇りを感じる
11	私は仕事にのめり込んでいる
12	長時間休まずに、働き続けることができる
13	私にとって仕事は、意欲をかきたてるものである
14	仕事をしていると、つい夢中になってしまう
15	職場では、気持ちがはつらつとしている
16	仕事から頭を切り離すのが難しい
17	ことがうまく運んでいないときでも、辛抱強く仕事をする

アンケート回答期間は 8 月 22 日（金）から 9 月 12 日（金）の 3 週間実施し、周知方法は、庁内の掲示板にアンケートを掲載した他、各課長からも職員に回答を促していただいた。回答率は 45% で内訳は、20 代 12 件、30 代 13 件、40 代 16 件、50 代 14 件、60 代 1 件という結果だった。

図表 9 佐久穂町役場職員 WE アンケート結果



上記のグラフ図表 9 が回答結果である。平均値を 3 として分析を行った結果、20 代、30 代、40 代が「活力」「熱意」「没頭」いずれも平均値を下回る結果であり、上記の佐久穂町が令和 4 年度に実施した職員満足度調査と同じ傾向であることが分かった。しかし、年代が上がるにつれて熱意、活力が上がっているプラスの面も読み取れる。これは、研究結果として明らかにされている上司と部下との間のクロスオーバーからの視点では非常に良い傾向と言えるだろう。上司と部下との間のクロスオーバーとは、上司の WE が高いほど、部下が認識した上司-部下関係が良好となり、部下の WE が高くなることである

(Gutermann D 2017)。さらには、部下の WE の向上は仕事のパフォーマンスを高め、離職意識を低めることが明らかにされており、50 代の WE が高い上司が部下の WE を引き上げる可能性があると言える。

### 3. 分析に基づく研究上の問いと仮説に対する結論

WE や職員満足度調査のアンケート結果から、20 代～40 代の WE と職員満足度の低さが佐久穂町役場職員の特徴の 1 つということが明らかになった。しかし、ポジティブな要因として、職員間のコミュニケーションに対する満足度は全体的に高いことと 50 代の WE が平均値を上回る項目があるという点である。そこで、WE と職員満足度が特に低い 20 代～40 代職員の WE と職員満足度を向上させる施策を実施すれば上記で述べた上司と部下との間のクロスオーバー効果も相まって在籍職員からも就職を考えている人からも選ばれる職場になるのではないかと。

## 第 3 章 課題と政策提案

### 1. 課題の整理

第 2 章の分析結果から、当町の現在の課題は下記の通り整理できる。

現状調査	現状調査から明らかになった課題	課題に対するアプローチ
・ 人事評価制度分析	全職員の人材情報未整備	①人材情報の蓄積・活用
	人材情報の活用スキル未成熟	

	地域課題に対する職員の 当事者意識	③地域課題解決を絡めた 個人目標の設定
<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員満足度調査分析</li> <li>・キャリアツリー分析</li> </ul>	ほとんどの職員の評価が3に なってしまう (中心化傾向の人事評価)	②人事評価制度の整備
	実力と関係ないところで昇給 昇進が決まっている	
	評価結果のフィードバックが 行われていない	

上記の課題に対して具体的なアプローチを行うことで、職員全体の職員満足度が向上し、選ばれる職場になると考えられる。

## 2. 課題に対する施策提案

### ①人材情報の蓄積・活用

#### ステップ1 人材ポートフォリオの作成

まずは、人材ポートフォリオの導入を提案する。人材ポートフォリオとは、必要な人材像（マネジメント人材、スペシャリスト人材など）を明らかにした上で、組織内のどこに（ポジション等）、どの程度（人数、在職年数）存在しているかという組織の人材構成を分析し可視化したもので、現在の人材構成に加え、将来的な想定も行えるものである。職員満足度調査の意見にもあり、今回分析する際にも感じた人材情報が蓄積されていないことに対して、まずはどの課にどのような人材がいて、どのような人材が足りていないのかを可視化及び明確化することが必要である。総務省の時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会報告書によると、人材ポートフォリオを活用している自治体の8割以上が人材育成や人事異動、6割以上が職員採用に活用している。当町で取組んだ場合、採用試験受験者に対して、採用段階で今後求めるビジョンを示すことができ、採用面からも選ばれる職場への一助になると考える。

#### ステップ2 タレントマネジメントシステムの導入

次に、タレントマネジメントシステムの導入を提案する。タレントマネジメントシステムとは、職員が持つ能力やスキル等の人材情報を組織における採用や配置、育成に活用するタレントマネジメントを実現するため、職員に関する情報を一元管理するものである。具体機能としては、「人材データの一元管理データベース」「人事評価」「アンケート機能」「人事配置（及び配置シミュレーション）」「研修履歴管理」等を備えたシステムやソフトウェアのことで、タレントマネジメントシステムを導入することで人事評価に関して、データに基づいた評価や1on1が実施できるようになることから、心証によらない人事評価も可能になる。よって被評価者の納得性も上がり、良い相乗効果が生まれると考える。また、より精度の高い人材情報の蓄積と職員の意識傾向が把握できるよう、今回行ったサーベイを継続的に行える環境整備も併せた実施を提案する。

## ②人事評価制度の整備

### ステップ 1 評価者と被評価者の評価スキル向上に向けた研修受講

「①人材情報の蓄積・活用」は、職員に関する基礎的な情報を構築することが主となる。収集された情報を実際に人事マネジメントに活用していくためには、評価者と被評価者の双方が評価スキル向上に向けた研修を受講する環境整備を提案したい。今年度から人事評価制度マニュアルが改正され、評価者は研修を受講している。しかし、評価される側の我々も評価に対するスキルを身に付け、下された評価の妥当性や今後評価者になった時に備えることも必要だと考える。目的と内容は下記図表 10 の内容を想定する。受講時期について、個人目標を設定する 4 月～5 月と 1 次評価を実施する 1 月～2 月の年 2 回から始めてみることを提案したい。

図表 10 評価者・被評価者の評価研修の目的、内容

	目的	内容
評価者	評価基準理解と基準統一	評価のばらつき、バイアスの減少
	寛大化傾向や中心化傾向の是正	評価誤差・バイアスの理解
	面談（1on1）スキルの向上	対話時の心理的安全性の理解と確保
被評価者	目標設定の仕方（ロジックモデル）	自分で目標を作り行動計画へ落とし込む
	役割と期待の明確化	上司任せでなく、自分の役割を言語化
	フィードバックの受け取り方と活かし方	防衛的感情を減らし成長に繋げる

### ステップ 2 360° 評価の導入・評価結果のフィードバック実施

全職員が研修を通じて評価スキルを修得した段階で、360° 評価を導入し、部下や同僚からの評価結果も勤勉手当に反映することを提案したい。兵庫県神戸市役所では課長級以上の職員のみが評価され、人事評価には直結しない 360° 評価を運用している。また、大阪府箕面市では、1 人の被評価者に対して 6～10 人程度で評価し、評価結果は人事評価に活用される 360° 評価を運用している。このように 360° 評価は自治体によっても運用方法が様々だが、当町に落とし込む場合は、被評価者 1 人に対して 4 名程度で評価を行い、所属長と上司のウエイトを高くし、部下や同僚のウエイトを比較的低いところから導入してみてもどうか。理由として、当町のような小規模自治体の場合、人間関係が反映されやすく、佐久穂町役場は風通しの良い職場であるが故に「仲良し評価」を回避するため、部下・同僚のウエイトを低く、所属長と上司のウエイトを高く設定した。

#### 「360° 評価導入のイメージ」



また、現在は評価結果のフィードバックが行われていないため、適正化会議で評価が確定したところで全職員に対してフィードバックの場を設けることを提案したい。これは早急を実施すべき事項と思われるので、ステップ 1 の研修受講と同時進行で行いたい。

このように所属長以外の職員からも正当に評価され、自身の頑張りが形として現れれば在籍職員からより選ばれる職場となるのではないか。

### ③地域課題解決に絡めた個人目標設定

#### ステップ1 課方針内での地域課題解決目標の提示

現状の課題で述べたように、現在は、総合計画等から連動して個人目標を設定している。ここでは各課が抱えている地域課題を検討し、課としての地域課題を示すところで課員に落とし込み、それを個人目標として設定することを提案する。各課の地域課題の洗い出しについては、各係が係会等で協議した地域課題を出し合ってみてはどうか。ステップ1では、まず課としての地域課題を職員が協議、把握することで当事者意識を持てるようにすることが目的であるため、この段階で評価に差が出るものではないと想定する。

#### ステップ2 職員ごとに地域課題解決を個人目標に設定

ステップ1で所属する課の地域課題を把握した上で、中長期的な取組として後々は職員一人ひとりが思う地域課題解決の個人目標を設定してみてはどうか。個人が設定する地域課題解決の例として私の現在の業務の場合、交流人口を増やし、観光消費額の増加を図る施策の企画・実施などが想定できる。また、人事評価の中で地域課題解決の評価ウエイトを少々高く設定することでさらに当事者意識を持って課題に取り組む職員が増え、自身で設定した目標に対する成果が評価されることで職員満足度も上がるのではないかと考える。

### 3. 施策提案を実現する上での課題

上記の政策提案を実現するには、各提案で課題が存在する。ここでは提案ごとの課題を整理する。

#### ①人材情報の蓄積・活用

人材ポートフォリオは、既存の人材を基に採用職種などの指標ごとに、それぞれ各課に何人配置されているかを把握した上で、グラフや図を用いて可視化する。その上で、職種別に作成した現在及び将来の年齢別構成を基に将来の人材ポートフォリオを作成する。見える形で把握することで今後の人材の採用や育成、配置に役立てることができる。しかし、一度作成して終わりではなく適宜見直すことが必要である。

タレントマネジメントシステム導入にはシステムの導入費用やランニングコストの財源が必要になる。費用の想定は、自治体導入実績が多いカオナビでシミュレーションしたところ、システムの機能レベルによって変わってくるが、導入費用で約200万円～300万円、ランニングコストが約150万円～200万円である。

#### ②人事評価制度の整備

評価者及び被評価者の研修費用財源が必要である。政策提案の評価者、被評価者年2回ずつの研修を想定すると計4回の研修費用が必要となる。また、360°評価の導入について、人事制度担当課の総務課の負担はもちろん、全職員が誰かしらの評価をするため負担が増加する。

#### ③地域課題解決に絡めた個人目標設定

地域課題の設定が困難な課や係が存在することである。今想定されるのは、人事管理担当の総務課庶務係や予算・財政担当の総合政策課財政係といった内部管理に関する係である。

各項目で上記の課題が想定されるが、当町の現状を今一度協議し、最適な形での導入を目指したい。

### おわりに

本レポートでは、社会問題の 1 つである地方公務員の減少が当町にも影響を及ぼしている現状に焦点を当てて調査研究を行った。在籍職員や就職を考えている方々から選ばれる佐久穂町役場になるためにはどうすればよいかの提言を項目ごと、段階ごとに示させていただいた。上記で述べたように想定される課題もあるが、より多くの方から選ばれる職場になるため、そして頑張った職員が報われる職場の実現に向けて、どのような形で実行できるか、在籍職員の協力を得ながら継続的に実行していきたい。最後に、本レポートの調査研究において、私自身の通常業務とは異なる分野であったため、知識不足は否めなかったが、忙しい中でも調査に協力してくれた総務課職員には感謝申し上げたい。

### 参考文献

- ・総務省（2025）地方公共団体の職員数の推移/令和 7 年 4 月  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000608426.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000608426.pdf)
- ・総務省 「集中改革プラン」及び「18 年指針」の取組状況について  
<https://www.soumu.go.jp/iken/101109.html>（最終閲覧日：令和 8 年 1 月 8 日）
- ・総務省（2020）自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画/令和 2 年 12 月  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000770538.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000770538.pdf)
- ・スタディング 地方公務員・国家公務員の離職率は？民間企業との違い  
[https://studying.jp/komuin/about-more/risyokuritu.html#toc\\_\\_1\\_1](https://studying.jp/komuin/about-more/risyokuritu.html#toc__1_1)（最終閲覧日：令和 7 年 12 月 5 日）
- ・佐久穂町（2022）役場職員満足度調査結果報告/令和 4 年 12 月
- ・総務省（2025）地方公共団体における人事評価結果の活用状況等調査結果/令和 7 年 4 月  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/001048386.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/001048386.pdf)
- ・佐久穂町（2025）人事評価制度マニュアル令和 7 年度暫定版/令和 7 年 4 月
- ・渡辺恵子（2023）『ノンキャリア国家公務員の昇進競争の実態 —法人化前の国立大学採用職員を事例として』 日本労働研究雑誌 No. 759/令和 5 年 10 月  
<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2023/10/pdf/084-101.pdf>
- ・島津 明人（2025）『ワーク・エンゲイジメント：研究と実践における最近 10 年の動向』産業医学レビュー 37 巻 3 号  
[https://www.jstage.jst.go.jp/article/ohpfrev/37/3/37\\_121/\\_article/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/ohpfrev/37/3/37_121/_article/-char/ja)

・Schaufeli & Bakker ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度

<https://hp3.jp/tool/uwes> (最終閲覧日：令和 7 年 9 月 12 日)

・Gutermann D, Lehmann-Willenbrock N, Boer D, et al. How leaders affect followers' work engagement and performance:” Integrating leader – member exchange and crossover theory. Brit J Manage.” 2017; 28(2):299-314. doi: 10.1111/1467-8551.12214

・総務省(2025)時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会報告書/令和 7 年 8 月

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/001023954.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/001023954.pdf)