

早稲田大学マニフェスト研究所組織人材マネジメント調査

設問1 全ての常勤職員数	実数	割合（グラフ）
0 - 100	57	
101 - 200	98	
201 - 300	60	
301 - 400	67	
401 - 500	56	
501 - 600	39	
601 - 700	27	
701 - 800	22	
801 - 900	25	
901 - 1000	15	
1001 - 2000	71	
2001-5000	60	
5001-	45	
	642	

設問2 一般行政部門・職員の定数	実数	割合（グラフ）
0 - 100	107	
101 - 200	109	
201 - 300	94	
301 - 400	70	
401 - 500	52	
501 - 600	28	
601 - 700	25	
701 - 800	18	
801 - 900	9	
901 - 1000	6	
1001 - 2000	56	
2001-5000	45	
5001-	16	
	635	

設問3 女性職員数割合	割合	割合（グラフ）
10代	0.3	
20代	10.5	
30代	12.4	
40代	10.9	
50代	9.6	
60代以上	1.1	

設問3 男性職員数割合	割合	割合（グラフ）
10代	0.4	
20代	10.5	
30代	16.1	
40代	16.3	
50代	18.9	
60代以上	2.7	

設問4 2024年度の定年退職者の見込数	実数	割合（グラフ）
0	61	
1	58	
2	65	
3	59	
4	44	
5	44	
6	20	
7	25	
8	22	
9	13	
10	14	
11-15	60	
16-20	24	
21 -30	30	
31 -40	16	
41 -50	16	
51 -100	25	
101 -	27	
	623	

設問5 直近1年の普通退職者数	実数	割合（グラフ）

0	13		2.1%
1	18		2.9%
2	26		4.2%
3	32		5.2%
4	27		4.3%
5	23		3.7%
6	29		4.7%
7	27		4.3%
8	26		4.2%
9	22		3.5%
10	19		3.1%
11-15	98		15.8%
16-20	45		7.2%
21 -30	71		11.4%
31 -40	34		5.5%
41 -50	19		3.1%
51 -100	43		6.9%
101 -	49		7.9%
	621		

設問6 60歳超かつ定年年齢までに退職数	実数	割合（グラフ）
0	274	
1	84	
2	50	
3	37	
4	36	
5	24	
6	15	
7	10	
8	8	
9	5	
10	6	
11 -20	31	
21- 100	33	
100 -	7	
	620	

設問7 2023年度中採用の新卒と中途を区分	実数	割合（グラフ）
区分している（新卒採用と中途採用を区分している）	174	
一部区分している（例えば技術職のみ、新卒採用と中途採用を区分している）	122	
区分していない（新卒・中途の区分ではなく、「○歳～○歳」といった年齢のみ）	312	

608

設問8 2023年度 採用試験または選考による採用	実数	実数（グラフ）
新卒・中途の区分している：新卒【倍率（合格者数／受験者数）】	実数	実数（グラフ）
0~10%	24	
11~20%	41	
21~30%	51	
31~40%	24	
41~50%	13	
51~60%	4	
61~70%	3	
71~80%	2	
81~90%	3	
91~100%	4	
101%以上	0	

新卒・中途の区分している：新卒【倍率（採用者数／受験者数）】	実数	実数（グラフ）
0~10%	42	
11~20%	54	
21~30%	33	
31~40%	18	
41~50%	14	
51~60%	1	
61~70%	2	
71~80%	2	
81~90%	1	
91~100%	2	
101%以上	0	

新卒・中途の区分している：中途【倍率（合格者数／受験者数）】	実数	実数（グラフ）
0～10%	4	
11～20%	1	
21～30%	0	
31～40%	2	
41～50%	7	
51～60%	11	
61～70%	22	
71～80%	34	
81～90%	31	
91～100%	55	
101%以上	2	

新卒・中途の区分している：中途【倍率（合格者数／受験者数）】	実数	実数（グラフ）
0～10%	35	
11～20%	51	
21～30%	27	
31～40%	20	
41～50%	10	
51～60%	4	
61～70%	6	
71～80%	3	
81～90%	2	
91～100%	0	
101%以上	8	

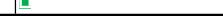
新卒・中途の区分している：中途【倍率（採用者数／受験者数）】	実数	実数（グラフ）
0～10%	49	
11～20%	47	
21～30%	24	
31～40%	20	
41～50%	5	
51～60%	5	
61～70%	4	
71～80%	2	
81～90%	2	
91～100%	0	
101%以上	8	

新卒・中途の区分している：中途【倍率（採用者数／合格者数）】	実数	実数（グラフ）
0～10%	48	
11～20%	0	
21～30%	0	
31～40%	1	
41～50%	1	
51～60%	4	
61～70%	4	
71～80%	21	
81～90%	29	
91～100%	13	
101%以上	81	

新卒・中途の一部区分している／区分していない：採用活動全体【倍率（合格者数／受験者数）】	実数	実数（グラフ）
0～10%	40	
11～20%	113	
21～30%	84	
31～40%	59	
41～50%	30	
51～60%	21	
61～70%	10	
71～80%	7	
81～90%	2	
91～100%	8	
101%以上	0	

新卒・中途の一部区分している／区分していない：採用活動全体【倍率（採用者数／受験者数）】	実数	実数（グラフ）
0～10%	79	
11～20%	113	
21～30%	85	
31～40%	43	

41~50%	23		23
51~60%	14		14
61~70%	4		4
71~80%	5		5
81~90%	1		1
91~100%	7		7
101%以上	0		0

新卒・中途の一部区分している／区分していない：採用活動全体【倍率（採用者数/合格者数）】	実数	実数（グラフ）
0~10%	2	
11~20%	0	
21~30%	1	
31~40%	3	
41~50%	11	
51~60%	14	
61~70%	49	
71~80%	74	
81~90%	82	
91~100%	145	
101%以上	5	

新卒・中途の一部区分している／区分していない：全体のうち中途採用者【倍率（採用者数/合格者数）】	実数	実数（グラフ）
0~10%	18	
11~20%	0	
21~30%	0	
31~40%	3	
41~50%	10	
51~60%	1	
61~70%	9	
71~80%	22	
81~90%	42	
91~100%	162	

新卒・中途の一部区分している：新卒採用【倍率（合格者数/受験者数）】	実数	実数（グラフ）
0~10%	23	
11~20%	22	
21~30%	22	
31~40%	11	
41~50%	4	
51~60%	3	
61~70%	4	
71~80%	4	
81~90%	1	
91~100%	9	
101%以上	0	

新卒・中途の一部区分している：新卒採用【倍率（採用者数/受験者数）】	実数	実数（グラフ）
0~10%	35	
11~20%	29	
21~30%	14	
31~40%	8	
41~50%	3	
51~60%	4	
61~70%	2	
71~80%	1	
81~90%	2	
91~100%	5	
101%以上	0	

新卒・中途の一部区分している：新卒採用【倍率（採用者数/合格者数）】	実数	実数（グラフ）
0~10%	13	
11~20%	0	
21~30%	2	
31~40%	0	
41~50%	6	
51~60%	6	
61~70%	13	
71~80%	16	
81~90%	22	
91~100%	30	

101%以上	2		2
--------	---	--	---

新卒・中途の一部区分している：中途採用【倍率（合格者数/受験者数）】	実数	実数（グラフ）
0~10%	29	
11~20%	23	
21~30%	18	
31~40%	18	
41~50%	13	
51~60%	4	
61~70%	4	
71~80%	5	
81~90%	0	
91~100%	6	
101%以上	0	

新卒・中途の一部区分している：中途採用【倍率（採用者数/受験者数）】	実数	実数（グラフ）
0~10%	35	
11~20%	24	
21~30%	17	
31~40%	19	
41~50%	7	
51~60%	5	
61~70%	3	
71~80%	4	
81~90%	0	
91~100%	6	
101%以上	0	

新卒・中途の一部区分している：中途採用【倍率（採用者数/合格者数）】	実数	実数（グラフ）
0~10%	18	
11~20%	0	
21~30%	0	
31~40%	1	
41~50%	2	
51~60%	0	
61~70%	4	
71~80%	13	
81~90%	17	
91~100%	62	
101%以上	2	

設問9 実績 新卒採用の実施時期・回数等工夫	実数	割合（グラフ）
はい	376	
いいえ	245	
621		

設問10 実績 従来よりも新卒採用の実施時期を前倒し	実数	割合（グラフ）
はい	253	
いいえ	368	
621		

設問11 新卒採用の実施時期の工夫【複数選択可】	実数	割合（グラフ）
近隣の自治体の日程を考慮して試験日を別にしている	160	
都道府県・政令市などの日程を考慮して試験日を別にしている	143	
民間企業の日程を考慮して試験日を別にしている	48	
大学3年生の3月以前（前年度）から試験や選考を始めている	9	
特に工夫はしていない	249	
その他（次の設問に記入ください）	143	
619		

設問12 自由回答

設問13 実績 新卒採用の試験内容を工夫	実数	割合（グラフ）
はい	397	
いいえ	223	
620		

設問14 新卒採用の試験内容の工夫【複数選択可】	実数	割合（グラフ）
SPIのような適性診断を筆記試験に導入している	259	
試験会場の一部を自営舎・役所・役場以外で実施している	139	

専門試験を廃止	129		31.9%
面接にHQプロファイルのような面接者の性格・資質がわかる資料を活用	97		24.0%
面接に民間企業社員や有識者など外部人材を活用している	64		15.8%
オンラインでの選考を導入している	57		14.1%
ワークショップ型の選考を取り入れている	32		7.9%
録画面接（動画選考）	17		4.2%
事前のインターンシップの様子や評価を参考にしている	14		3.5%
職員からの紹介を重視	2		0.5%
選考過程にインターンシップを導入	0		0.0%
特に工夫はしていない	138		34.1%
その他（次の設問に記入ください）	59		14.6%
	405		

設問15 自由回答

設問16 実績 新卒採用の広報・周知を工夫	実数	割合（グラフ）
はい	474	
いいえ	145	
	619	

設問17 実績 新卒採用の広報・周知を工夫 選択【複数選択可】	実数	割合（グラフ）
民間の採用サイトに登録している	316	
LINEを活用	243	
大学等が開催するキャリア相談会に参加	220	
Xを活用	174	
Facebookを活用	145	
自治体で職員採用専用ウェブサイトを作成し公開している	124	
YouTubeなどの動画サイトを活用	115	
TikTokやInstagramを活用	76	
特に工夫はしていない	107	
その他（次の設問に記入ください）	111	
	618	

設問18自由回答

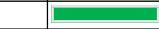
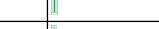
設問19 中途採用（社会人採用）の上限年齢について	実数	実数（グラフ）
30～39歳	180	
40～49歳	282	
50～59歳	81	
60～69歳	42	

設問20 職員選考で大事にしているもの（第一位にあげたもの）	実数	実数（グラフ）
コミュニケーション能力	344	
公務員の仕事への熱意がある	128	
地域への愛着がある	40	
チームワークの発揮	20	
即戦力であること	18	
公正性・公平性	16	
育成がしやすい	2	
専門性の発揮	1	
従順な性格で問題を起こさない	1	
自治体での公務経験が豊富	1	
将来的にマネジメント職を期待する	1	
ゆくゆくは地域へ出ていく活躍を期待	1	
自治体内への居住	1	
法令・法務知識	0	
特に大事にしているものはない	3	
その他	11	
	588	

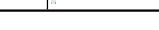
設問20 職員選考で大事にしているもの（第二位にあげたもの）	実数	実数（グラフ）
チームワークの発揮	170	
コミュニケーション能力	144	
公務員の仕事への熱意がある	127	
地域への愛着がある	54	
即戦力であること	22	
育成がしやすい	16	
公正性・公平性	12	
従順な性格で問題を起こさない	11	
法令・法務知識	7	

専門性の発揮	6		1.0%
自治体での公務経験が豊富	3		0.5%
ゆくゆくは地域へ出していく活躍を期待	2		0.3%
将来的にマネジメント職を期待する	1		0.2%
自治体内への居住	1		0.2%
特に大事にしているものはない	3		0.5%
その他	6		1.0%

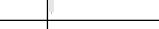
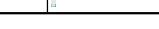
585

設問20 職員選考で大事にしているもの（第三位にあげたもの）	実数	実数（グラフ）
公務員の仕事への熱意がある	134	
チームワークの発揮	105	
地域への愛着がある	84	
コミュニケーション能力	55	
公正性・公平性	48	
即戦力であること	37	
育成がしやすい	21	
自治体内への居住	20	
専門性の発揮	15	
従順な性格で問題を起こさない	14	
将来的にマネジメント職を期待する	11	
法令・法務知識	8	
ゆくゆくは地域へ出していく活躍を期待	7	
自治体での公務経験が豊富	3	
特に大事にしているものはない	3	
その他	19	

584

設問21 採用に関する重要と捉えているもの（第一位にあげたもの）	実数	割合（グラフ）
専門職の応募が少ない	296	
新卒採用の募集が集まらない	121	
優秀な人材に合格を出したあと内定辞退される	69	
採用者の質が心配	57	
定員割れしている	16	
効果のある採用のやり方・方法がわからない	7	
コミュニケーション能力が乏しい	6	
次を担う管理職予備軍が不足	5	
優秀な人材を不採用にしている不安がある	2	
中途採用の募集が集まらない	1	
法務的知識が不足している	0	
特に重要と捉えているものはない	0	
その他	5	

585

設問21 採用に関する重要と捉えているもの（第二位にあげたもの）	実数	割合（グラフ）
優秀な人材に合格を出したあと内定辞退される	162	
専門職の応募が少ない	119	
採用者の質が心配	100	
新卒採用の募集が集まらない	86	
コミュニケーション能力が乏しい	33	
効果のある採用のやり方・方法がわからない	24	
中途採用の募集が集まらない	22	
定員割れしている	14	
優秀な人材を不採用にしている不安がある	9	
次を担う管理職予備軍が不足	8	
法務的知識が不足している	1	
特に重要と捉えているものはない	0	
その他	5	

583

設問21 採用に関する重要と捉えているもの（第三位にあげたもの）	実数	割合（グラフ）
採用者の質が心配	138	
優秀な人材に合格を出したあと内定辞退される	121	
専門職の応募が少ない	66	
新卒採用の募集が集まらない	58	
効果のある採用のやり方・方法がわからない	50	
コミュニケーション能力が乏しい	39	
中途採用の募集が集まらない	27	
次を担う管理職予備軍が不足	24	
優秀な人材を不採用にしている不安がある	22	

法務的知識が不足している	8		1.4%
定員割れしている	7		1.2%
特に重要と捉えているものはない	3		0.5%
その他	13		2.3%

576

設問22 人事異動・配置の重要視【複数選択可】	実数	割合（グラフ）
幅広い職務経験を積む	469	
職場・現場の不和やネガティブ反応の解消	273	
職員の希望をできるだけ反映している	261	
政策・課題の解決から優先順位を決めている	255	
専門的な経験・知識の蓄積	205	
首長の意向を重要視している	103	
その他（2つ次の設問に記入ください）	8	
特に重要視しているものはない	0	
答えられない	34	
わからない	19	

621

設問23 人事異動・配置の工夫【複数選択可】	実数	割合（グラフ）
職員からの異動希望はできるだけ反映しようとしている	347	
特定の部署は経験やノウハウ定着のために在籍期間を長くとっている	213	
季節や業務の状況によって年に複数回異動をする（随時異動）	73	
複線型人事のキャリア選択ができる（例：マネジメント職か、専門性を生かす役職か等）	45	
全庁的に異動までの期間を長くとっている（例：5年以上など）	18	
定期異動を時期が重ならないように年度初めにせず時期をずらしている	13	
特に工夫はしていない	124	
その他（次の設問に記入ください）	45	

621

設問24 自由回答

設問25 異動や昇進・昇格の決定プロセスで外部テスト等のデータ利用	実数	割合（グラフ）
主要な判断材料として利用	13	
部分的に利用	250	
利用していない	358	

621

設問26 自由回答

設問27 人材育成・確保基本方針の策定指針に対する方針の改正	実数	割合（グラフ）
改正済	50	
改正中	113	
検討中	282	
とくに検討していない	171	
わからない	8	

624

設問28 改正完成予定	実数	割合（グラフ）
2024年度	99	
2025年度	29	
2026年度	6	
2027年度	1	
2028年度以降	1	
未定	23	

159

設問29 人材育成基本方針ファイル

設問30 人材育成の仕組みや方針の庁内浸透を促す取組について【複数選択可】	実数	割合（グラフ）
職員のインターネットに掲載	288	
研修の受講後に、その効果を測定している	149	
ウェブサイトにPDFを掲載	144	
人材育成が達成できているか評価・検証する仕組みがある	51	
多くの職員が育成基本方針を理解・意識している	44	
人材育成のKPIや指標・基準を設定している	38	
昇任試験に方針に関する内容が入っている	16	
職場の壁・机など目に見えるところに掲示している	13	
課長職の要件に方針の理解度や実践が入っている	10	
部局長職の要件に方針の理解度や実践が入っている	6	

早稲田大学マニフェスト研究所組織人材マネジメント調査

特に取り組みはない	216		34.7%
わからない	19		3.1%
その他	29		4.7%

622

設問31 人材育成プログラムや研修、派遣・出向【複数選択可】	実数	割合（グラフ）
階層別研修	561	
テーマ別研修	511	
市町村アカデミーへの派遣研修	362	
都道府県単位の研修施設への派遣研修	348	
他自治体との交流人事	296	
JIAMへの派遣研修	251	
自己啓発・研修参加の補助制度を設けている	237	
自治大学校への派遣研修	213	
中央省庁への派遣研修	209	
日本経営協会への派遣研修	200	
職員が希望した内容を反映している研修	192	
外部講師・民間セミナ会社からの提案を受け入れる研修	146	
民間企業や地方銀行など金融機関への出向・派遣	108	
国内の大学・大学院へ学生として派遣	56	
マニフェスト研究所・人材マネジメント部会や地域経営部会へ派遣	54	
研修後の振り返り研修	46	
大使館・CLAIR、JETROなど海外への派遣研修や海外の大学・大学院への留学	41	
人材育成業務を外部委託している	19	
とくに取り組んでいるものはない	5	
わからない	1	
その他（次の設問に記入してください）	26	

623

設問32 自由回答

設問33 2023年度予算における人材育成費（研修費・派遣費等）の割合	実数	割合（グラフ）
~0.0099%	58	
0.01~0.05%	60	
0.06~0.1%	85	
0.15~0.5%	14	
0.6~1%	11	
1.1~16%	11	

239

設問34 人事評価の個別面談頻度【複数選択可】	実数	割合（グラフ）
期首面談	544	
期中面談	372	
期末面談	570	
上記以外随時実施（1on1など）	48	
その他	25	

620

設問35 人事評価の活用【複数選択可】	実数	割合（グラフ）
勤勉手当へ活用	508	
昇給へ活用	420	
昇任・昇格へ活用	416	
人材育成へ活用	322	
分限（免職、降任等の処分）へ活用	254	
特に活用できていない	28	

619

設問36 今後の人材評価【複数選択可】	実数	割合（グラフ）
勤勉手当へ活用	452	
昇給へ活用	437	
昇任・昇格へ活用	435	
人材育成へ活用	425	
分限（免職、降任等の処分）へ活用	371	
活用したいものはない	29	

617

設問37 人事評価に関する取組【複数選択可】	実数	割合（グラフ）
評価結果により昇給・昇進に差がつくことで職員のモチベーション向上につながっている	202	
人事評価の目標設定を課内で共有している	162	
なにより目標設定に重きを置いている（期首面談を重要視している）	138	
被評価者から評価者へ面談の申し出ができる仕組みがある	57	
2023年度（令和6年度）に限らず過去に評価結果を分限（免職、降任等の処分）へ活用したことがある	51	

人事評価の目標設定を庁内で共有している	46		7.4%
多面評価（360度評価）を導入	37		6.0%
多面評価は未導入だが、直属の所属長以外に同僚や部下などの評価者がいる	20		3.2%
とくに取り組みはない	137		22.2%
わからない	27		4.4%
その他（次の設問に記入してください）	33		5.3%

618

設問38自由回答

設問39 人材育成・人材マネジメントへの首長経営層の関わりや方針展開【複数選択可】	実数	割合（グラフ）
総合計画・戦略に職員の人材育成に関する記述がある	355	
首長・副首長自身が担当する職員研修がある	174	
職員の人材育成に副首長（副知事・副市区町村長）が積極的にかかわっている	142	
職員の人材育成に首長が積極的にかかわっている	95	
首長の施政方針に職員の人材育成に関する記述がある	76	
職員提案を首長・副首長自身が読み回答している	72	
首長の選挙の政策提案（マニフェスト）に職員の人材育成に関する記述がある	40	
副首長が参加・参画する職員の人材育成・人材マネジメントに関する会議体がある	38	
首長が参加・参画する職員の人材育成・人材マネジメントに関する会議体がある	19	
首長・副首長・人事担当部局長とは別に最高人事責任者（CHRO）を置いている	0	
特に関わりはない	120	
その他	9	

618

設問40 自由回答

設問41 自由回答

設問42 人材育成・人材マネジメント施策を効率化するICTツール・サービス活用	実数	割合（グラフ）
はい	229	
いいえ	388	

617

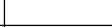
設問43 現在活用しているICTツール・サービスの機能【複数選択可】	実数	割合（グラフ）
職員の経歴・所属・資格等の管理	211	
メンタルヘルスのチェック	116	
人事評価の運用改善	109	
研修管理・受付フォーム	92	
採用施策の効率化	63	
職員の資質・能力・経歴・資格等の可視化	48	
研修効果測定	28	
エンゲージメント調査	23	
適材適所、異動・配置の検討・シミュレーション	16	
特に活用していない	278	
わからない	14	
その他	3	

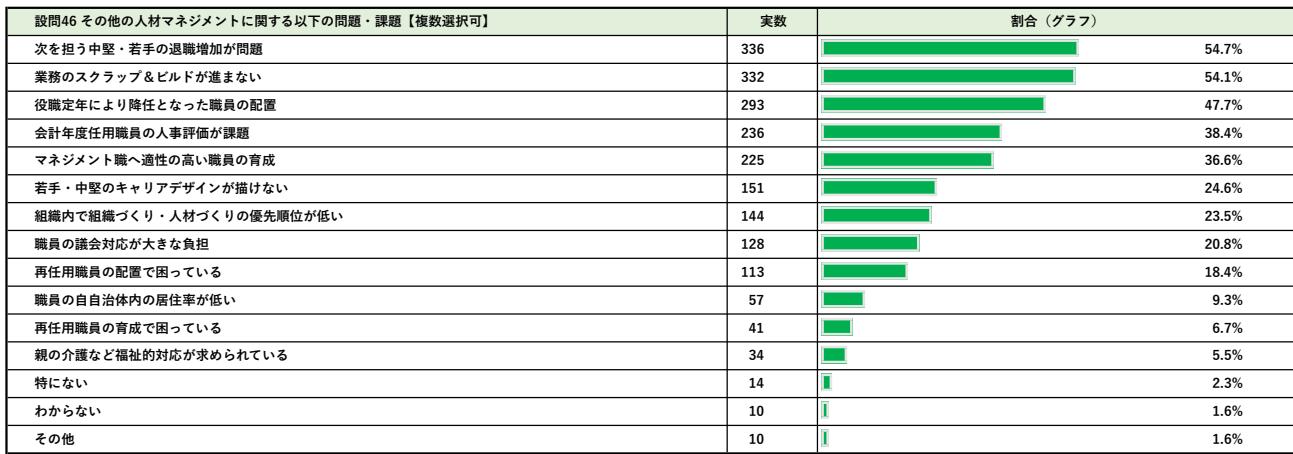
614

設問44 今後活用したいICTツール・サービスの機能【複数選択可】	実数	割合（グラフ）
人事評価の運用改善	258	
職員の資質・能力・経歴・資格等の可視化	214	
適材適所、異動・配置の検討・シミュレーション	190	
職員の経歴・所属・資格等の管理	168	
研修管理・受付フォーム	131	
メンタルヘルスのチェック	120	
エンゲージメント調査	118	
採用施策の効率化	116	
研修効果測定	99	
特に活用していない	95	
わからない	82	
その他	3	

612

設問45 現在導入しているサービスの年間利用費（万円）	実数	実数（グラフ）
0-100	35	
101-200	20	
201-300	9	
301-400	2	
401-500	2	

501-600	3		3
601-700	0		0
701-800	2		2
801-900	1		1
901-1000	4		4
1001-	12		12



設問47 自由回答

設問48 自由回答