

# 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2024

## テーマ分析 「採用・人材確保」

※本資料は、ユニバーサルデザインフォントを使用しています。



早稲田大学マニフェスト研究所

# 調査概要

## 調査方法等

全国1788自治体（都道府県・市区町村）の人事・総務担当に対し、①人事・総務担当1039自治体へメール、②全自治体へはがきにて依頼文を送付。ウェブフォームにより回答を収集。

## 調査期間

2024年8月5日(月)～9月20日(金)

## 有効回答数

652回答（回答率 36%、都道府県：55%、政令市：85%、一般市：49%など）

## 調査項目

人事施策のうち、①採用・人材確保、②人事異動、③研修・人材育成、④人事評価、⑤首長経営層の関わり、⑥HR-Tech、⑦その他（問題・課題）、について全47問を聞いている。

## 調査監修

獨協大学法学部長 大谷 基道教授（地域総合研究所 所長）

## 【自治体経営の視点】

- 採用・人材確保は、「組織の目的を実現」するために、企画し、現場で住民や地域に成果を生み出す人材を中長期的に確保するものである。経営戦略の中の「人事戦略」であるとの視点に立って、人事部門だけの仕事ではなく、経営層もふくめ組織全体で戦略的に取組みを進めるべきで
- 民間企業と併願する受験者にとって、自治体と民間企業は同じ天秤にかけられている。「受験者が本当に知りたいと思っている情報はなにか？」を捉えるため、自治体が学生にもっと寄り添い、どのような考え方をもっているか学生視点を把握したうえで、採用・人材確保の施策を工夫すべき
- 受験者は「自治体の組織風土や働き方改革が進んでいるか」を知りたいが、伝えている自治体は少数。「安定、仕事が楽」というイメージは過去のもの。いまの自治体現場がどんな状況なのか、現状を把握し、どう改善をすすめようとしているか、受験者に伝える勇気を持つことが必要である

【キーワード】 「戦略人事」「受験者が本当に知りたい情報を把握」「組織の改善・改革の取組みを伝える」

# 「採用・人材確保」をテーマとした背景

## 【地域課題の1つとしての 「公務員の担い手不足」】

- 現在、自治体では「採用募集に学生・社会人の応募が集まらない」ことが問題となっており、全国的に地方公務員のなり手不足の解消と人材確保が大きな課題となっている。
- 日本記者クラブで2024年2月に、稻継裕昭・早稲田大学教授も右記のような講演を行っている。  
↓
- 今回の調査では、問題・課題の認識状況と、各自治体がどのような対策や工夫をしているかを明らかにするために、テーマを「採用・人材確保」とした。



日本記者クラブとは / これまでの記者会見 / これからの記者会見 / 施設利用案内 / 日本記者クラブ会報

### 会見リポート

いいね! 4 × ポスト

2024年02月26日 16:00 ~ 17:30 10階ホール  
「地方自治のいま」(5) 稲継裕昭・早稲田大学政治経済学術院教授



### 会見メモ

公務員制度に詳しく、国の公務員関係の委員会・研究会に多く参加してきた稻継裕昭・早稲田大学政治経済学術院教授が、地方自治体の担い手不足の現状と打開策などについて話した。

司会 小林伸年 日本記者クラブ企画委員 (時事通信)

YouTube会見動画

### 会見リポート

若者の公務員離れは「社会課題」

横田 愛 (毎日新聞社くらし科学環境部専門記者)

20年近く前、地方勤務をしていた頃は小泉構造改革のまっただ中で、自治体職員は「削減」がニュースの常套句だった。「人手不足」の報道があふれ、白羽の矢に立つ「人手不足」の問題が、この

# 採用・人材確保の問題 と求める人材像

## 設問20～21

# Q21. 採用に関する問題で重要と捉えるもの

- 「採用の問題で、重要だと捉えているもの」の1位から3位をみると、「専門職の応募が少ない」「優秀な人材に合格を出したあと内定辞退」「採用者の質が心配」があがった。ほか「新卒採用の募集が集まらない」も多数。
- 応募が集まらないこと、特に技術職の応募不足が重要視されている。

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	 50.6%
新卒採用の募集が集まらない	121	 20.7%
優秀な人材に合格を出したあと内定辞退される	69	 11.8%
採用者の質が心配	57	 9.7%
定員割れしている	16	 2.7%

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	 27.8%
専門職の応募が少ない	119	 20.4%
採用者の質が心配	100	 17.2%
新卒採用の募集が集まらない	86	 14.8%
コミュニケーション能力が乏しい	33	 5.7%

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	 24.0%
優秀な人材に合格を出したあと内定辞退される	121	 21.0%
専門職の応募が少ない	66	 11.5%
新卒採用の募集が集まらない	58	 10.1%
効果のある採用のやり方・方法がわからない	50	 8.7%

# Q20. 選考で大事にしているもの

- 「選考で大事にしているもの」を1位から3位まで聞いた。1位でもっとも多かったのは「コミュニケーション能力」、2位「チームワークの発揮」、3位「公務員の仕事への熱意」が多数だった。
- 1位、2位ともに「チームとしての働き方」を重視する項目だった。

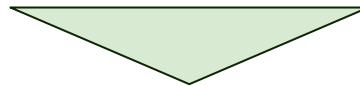
設問20 職員選考で大事にしているもの（第一位にあげたもの）	実数	実数（グラフ）
コミュニケーション能力	344	 58.5%
公務員の仕事への熱意がある	128	 21.8%
地域への愛着がある	40	 6.8%
チームワークの発揮	20	 3.4%
即戦力であること	18	 3.1%

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	 29.1%
コミュニケーション能力	144	 24.6%
公務員の仕事への熱意がある	127	 21.7%
地域への愛着がある	54	 9.2%
即戦力であること	22	 3.8%

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	 22.9%
チームワークの発揮	105	 18.0%
地域への愛着がある	84	 14.4%
コミュニケーション能力	55	 9.4%
公正性・公平性	48	 8.2%

# 採用・人材確保の問題と求める人材像

- 「採用の問題で、重要だと捉えているもの」の1位から3位をみると、「専門職の応募が少ない」「優秀な人材に合格を出したあと内定辞退」「採用者の質が心配」があがった。ほか「新卒採用の募集が集まらない」も多数。
  - 応募が集まらないこと、特に技術職の応募不足が重要視されている。
- 
- 「選考で大事にしているもの」を1位から3位まで聞いた。1位でもっとも多かったのは「コミュニケーション能力」、2位「チームワークの発揮」、3位「公務員の仕事への熱意」が多数だった。
  - 1位、2位ともに「チームとしての働き方」を重視する項目だった。



- 採用活動は、上記のような「問題・課題の解決」や「求める人材の確保」のために実施されている。
- 次のページからは調査結果と各自治体の取組内容を、テーマ別(①実施時期、②試験内容、③広報手法)で紹介していく。

## 解決の糸口

### ・採用試験実施時期の問題

- ・早期化、通年化へ

### ・採用対象者の問題

- ・中途採用改め経験者採用、年齢制限撤廃など

### ・採用試験方法の問題

- ・人物重視、民間と掛け持ちできる方法へ SPI導入

### ・「仕事を知らない」問題

- ・インターンシップの拡大、仕事紹介の努力

### ・好きな分野の仕事を選択できる方式

- ・複線型人事制度 ←うまくいってる？

### ・給与の問題

- ・職種ごとに異なる給与体系…地方公務員法上のしばり

ただ、自治体ごとに試験時期、試験方法が全く異なる（県単位ではある程度の類似性）  
→情報取得に苦労  
→公務員予備校に情報蓄積…  
予備校代が支払える学生と支払えない学生の情報格差

全国知事会からの提案あり

【単純集計】

# 採用・人材確保

設問7～21

# Q8から作成した「採用倍率」

- 採用者数で受験者数を割る「採用倍率」を算出。自治体規模によって単純比較は難しいが、「3~4.9倍」「5~9.9倍」が多数。一方、「1~2.9倍」も一定数。

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	28.6%
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	20.1%
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	51.3%
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（受験者数/採用者数）】	実数	実数（グラフ）
1~2.9倍	27	27
3~4.9倍	51	51
5~9.9倍	48	48
10~20倍	25	25
20倍以上	6	6
157		

新卒・中途の区分している：中途【倍率（受験者数/採用者数）】	実数	実数（グラフ）
1~2.9倍	33	33
3~4.9倍	33	33
5~9.9倍	46	46
10~20倍	26	26
20倍以上	14	14
152		

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（受験者数/採用者数）】	実数	実数（グラフ）
1~2.9倍	77	77
3~4.9倍	109	109
5~9.9倍	120	120
10~20倍	54	54
20倍以上	7	7

367

# 【事例】採用辞退率を下げる工夫

- 合格者のうちどれくらいが採用されたかという辞退率\*を都道府県・政令市で比較すると、辞退率が最も低いのが浜松市となった。
- 辞退率が低い浜松市では、合格者に書籍を送り、入庁後の人材育成についてのロードマップを示すなどの工夫がなされている。※後述の掛川市も参照

Q7で採用を「新規」「中途」区分していると回答した都道府県・政令市のうち「新規採用の採用辞退率」を現しているグラフ

団体	受験者数	合格者数	採用者数	辞退率
浜松市	677	184	171	7%
政令指定都市	1,067	255	230	10%
政令指定都市	1,381	338	285	16%
都道府県	584	142	110	23%
政令指定都市	2,374	534	413	23%
都道府県	443	167	129	23%
政令指定都市	1,482	342	262	23%
都道府県	1,291	369	278	25%
都道府県	677	246	175	29%
都道府県	470	176	125	29%
政令指定都市	2,441	652	458	30%
都道府県	917	238	164	31%
政令指定都市	3,747	655	443	32%
都道府県	644	222	147	34%
都道府県	973	220	141	36%
都道府県	2,156	372	236	37%
都道府県	2,130	588	367	38%
都道府県	1,544	519	271	48%

# Q9-11. 新卒採用の実施時期等の工夫

- 背景として、民間採用の早期化がある。自治体でも従来よりも実施時期を前倒ししたとの回答が40.7%だった。
- 約8%の自治体は民間企業の日程を考慮。大学3年生3月から開始も9団体が実施。

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）
特に工夫はしていない	249	
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	
その他（次の設問に記入ください）	143	
	619	

## Q9-12 実施時期・回数の工夫 事例

### 【名簿搭載期間の延長】（東京都・東京特別区・八王子市など）

- 公務員試験（事務・行政）の合格者が搭載される登録者（採用候補者）名簿の有効期間は自治体や試験によって異なっている。
- 搭載期間1年から3年への延長が進んでおり、採用希望年度を選択できるようになっている。
- 大学院進学・留学・民間企業への就職など多様なキャリアを希望する合格者が採用年度を選択できるため、選択の幅を広げている。3年に登録期間が延長されたことで、1年間としていた期間と比べて、採用者の数にどのような変化が生じたか、経年で追っていく必要がある（現状では開始されたばかりなので、その変化が現れるには1～2年後となる）。
- (参考) 奈良県は5年間（参照文献）

## Q9-12 実施時期・回数の工夫：その他事例

- 一部自治体では、改善レベルも含めて工夫された取組が試行されている。調査の自由回答に記載された内容をそのまま紹介したい。

茅ヶ崎市：通年エントリー制度の導入、面接官（人事部局以外の部長も対応）

高島市：職種や卒業区分に応じ、4期に分けて採用試験を実施している

尼崎市：他の民間企業や他市等との試験日程の重複による辞退を防ぐため、週末や平日夜間の試験（面接）を実施

美咲町：1, 2次の募集で予定数に満たない場合は、年末又は年明けに追加募集を行う。その場合は、教養試験の内容を軽いものとし、1日で合否が決まるようなスケジュールとし負担軽減を図る

# Q13-14. 新卒採用の試験内容の工夫

- Q13 「試験内容の工夫」として、「適性診断」は広く普及。公務員向け勉強ではなく民間向け人材を確保するための「専門試験の廃止」は31.9%が導入。
- 「面接に性格・資質がわかる資料を活用」は24.0%、「面接に外部人材を活用」も15.8%で実施されている。

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	63.9%
いいえ	223	35.9%
	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	64.0%
試験会場の一部を自庁舎・役所・役場以外で実施している	139	34.3%
特に工夫はしていない	138	34.1%
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%
その他（次の設問に記入ください）	59	14.6%
	405	

## Q13-14. 新卒採用の試験内容の工夫 事例

### 【多角的な視点を参考に】新潟県妙高市の例



- 面接だけでは見極められない受験者の性格や考え方を少しでも多く把握するため、ディスカッションを実施。
- 20～30歳代の正職員がSOUNDカード™を利用しディスカッションをした。
- 「一緒に働きたいか」という視点で評価を行い、評価結果は面接時の参考とした。
- ディスカッションに参加する正規職員に責任感を負わせないために、評価結果が全てではないことを告げる。
- 副次的な効果として、評価する側から「勉強になった」という声もあがっている。

# Q13-14. 新卒採用の試験内容の工夫 事例：その他事例

- 工夫された取組について、調査の自由回答に記載された内容のまま紹介する。
- なお、専門試験廃止等の先進導入自治体では、民間人材の確保により、法務知識が不足したり、公務の意識に関する問題が一部発生しているという声も聞く。

旭川市：人物重視の採用試験を実施するため、第1次試験でオンライン面接を受験者全員と行っている（R5年度は大学卒の部、R6年度は大学卒の部、社会人の部で実施）

取手市：令和6年度に「リーダーシップ・協調性・忍耐力・精神力」を重視し教養試験を省略する「自己推薦枠」を実施

栃木市：担当職員や面接職員では気付けない精神面（メンタル）を評価するため、外部の面接員を使用している

荒川区：大卒程度を対象としたⅠ類試験において、職種「事務（ICT）」を新設

三鷹市：2023年度（令和5年度）、2024年度（令和6年度）ともに、事務職（新卒採用）では、集団内での社会性、協調性など個別面接だけでは見えてこない個人の本質的な面も評価し、多角的に良い人財を確保するため、行動対応力検査を実施

桑名市：コミュニケーション能力、柔軟性、意欲など、総合的に有為な人材を獲得したいという思いから、基礎学力重視から組織への対応力を重視した採用方法を実施している／1次試験として筆記試験よりも先に（あるいは並行して）集団面接やグループディスカッションなど来庁試験を実施することで、試験当初からコミュニケーション能力などの評価項目を重視

長岡京市：本市内ではなく、京都駅前の施設を借り上げて試験を実施（これらの取組を25年以上前から実施）

宇陀市：外部のアドバイザーを活用し面接での判断基準等のアドバイスをもらっている

益田市：人材の確保と有能な人材登用を図るため、令和6年度に本市と包括連携協定を締結している大学と推薦選考を決め

鏡野町：面接官を、幹部だけでなく、一般職員にも審査してもらい、若手中堅の意見も聞き採用決定の参考としている

# Q16-17. 新卒採用の広報・周知の工夫

- 「新卒採用の広報・周知の工夫」について、「民間採用サイト」が51.1%、SNS活用は「LINE活用」4割を筆頭に、ほかサービスもふくめて多数。
- 「自組織での採用専用サイトを作成し公開」は20.1%と、オウンドメディア（自組織での運用）での広報・周知に取り組む自治体も一定数あった。

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	 76.6%
いいえ	145	 23.4%
	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	 51.1%
LINEを活用	243	 39.3%
大学等が開催するキャリア相談会に参加	220	 35.6%
Xを活用	174	 28.2%
Facebookを活用	145	 23.5%
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	 20.1%
YouTubeなどの動画サイトを活用	115	 18.6%
特に工夫はしていない	107	 17.3%
TikTokやInstagramを活用	76	 12.3%
その他（次の設問に記入ください）	111	 18.0%
	618	



## 【組織の強みを生かすデータ活用】静岡県掛川市

- 内定辞退率の低下のため、①受験者が求める「組織風土・働き方改革の取組」のデータ公表、②選考とは別に、役所訪問時に職場見学や個別面談を実施、の2軸で取組んでいる。
- 担当の前職がDX 担当で、データにもとづいた採用事業を検討。応募者にはエントリーシート後段に「興味をもった理由」「情報の入手経路」などを、さらに内定者にも「市をよく思ったきっかけ」「内定承諾に至った理由」などをアンケートで聞き、傾向を把握した。結果、「働く職場が気になる」という声があったことを特定した。※外部人材との交流も取組に至るきっかけの1つとのことを
- 以前、エンゲージメント調査を実施し「掛川市は組織風土が強み」という思いがあり、情報発信を提案。結果、内定辞退率は減少、内定者も「職場や雰囲気がわかつてよかったです」など好評。

# Q16-17. 広報・周知の工夫 事例：その他事例

葛巻町：各学校などに募集案内を送付、副首長が県内大学を訪問し募集案内（令和6年度）インターンシップ受入（平成29年度～）

塩竈市：高校、大学等への情報提供や聞き取り調査を実施。また、職場見学会や職員座談会を実施することにより、職場の雰囲気や業務内容を理解いただき、不安の解消を図る

小山市：両年度とも大学や高校へ技術系職員が出向き、職場の情報を学校側に提供することで学生の確保につなげるよう努力している。また、新卒者向けのハローワークのイベントに参加し、小山市について周知

千葉県：内定辞退防止や内定者同士の仲間意識の醸成、入庁意欲の向上を目的とした内定者の集いを実施（例年 10月頃）／県で働く魅力や疑問など知りたいことについて、職員がナビゲーターとなって 1対1で面談を行うしごとナビゲーター制度を実施

千葉市：「リクルートカフェちば」…市役所に興味がある人（新卒既卒問わず）を対象とした職員との交流会 …（略）きっかけは、職員との交流が少ないとと思っている学生が多いとアンケート等で分かったため。R6年度は夏と冬に1回ずつ実施予定  
「1DAY職場体験」は主に土木・電気・機械職希望の学生をターゲットとし、市役所の仕事風景を見せる目的で実施。きっかけは、技術職の申込数が減少していることの危機感から。建設局が主体となり学生が参加しやすい夏に実施

伊那市：直接大学等を訪問し、採用担当者等に受験案内等を配布。複数人対象のガイダンス以外に、個人を対象とした「いつでもガイダンス」を実施。このガイダンスは対面でもオンラインでも対応を可能としており、これまでに数人対応している

京都市：就職活動の早期化を踏まえ、令和 5年度から、学生が業界研究を活発に行う夏休み期間にオープン・カンパニーを実施

堺市：令和5年度【技術職・社会福祉職向け】①市職員採用 Web座談会ライブ配信で技術職・社会福祉職の仕事内容や市で働く魅力・やりがい等の説明とともに、テーマトークや質疑応答で参加者の疑問に答えた、②堺市職員採用ナビゲーター面談：主に 20～30代の職員が堺市役所で働くことに関心をお持ちの方を対象に面談スタイルで市で働く魅力や仕事のやりがい等を伝えた

徳島市：本市職員として働くことの魅力ややりがい等を感じてもらうことで、より多くの方に本市の職員採用試験を受験していただき、優秀な人材を確保することを目的に「職員採用オンライン個別相談会」を開催した。（令和6年度）

福岡県：女性職員と小グループで仕事と家庭の両立やキャリア形成を語り合う「女性のためのジョブトーク」実施（令和5年度）

# ご案内

内調査結果については、下記ウェブサイトで随時更新します。  
お気づきの点がございましたら、下記までご連絡ください。

**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 結果公表ページ**  
<https://maniken.online/jinji/>

調査結果の活用の際は、下記のように引用元を明記ください。  
「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2024」  
また、お手数ですが下記までご一報ください。

**【取材のお申込み・問合わせ先】**  
**早稲田大学マニフェスト研究所 担当：青木、山内、松本**

正確にお答えするため、お手数ですが、  
下記のウェブサイトお問い合わせフォームよりご連絡ください。  
<https://maniken.online/jinji/contactus/> 電話：03-6709-6739