

早稲田大学デモクラシー創造研究所  
組織人材マネジメント調査2025 単純集計表

※記載のない設問番号は非掲載です  
設問8 2024年度中に実施した採用試験または選考による採用について、新卒採用と中途採用を区分して実施していますか。  
n=396 団体 / 単一選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
区分していない(新卒・中途の区分はなく、「〇歳～〇歳」といった年齢のみ)	193	48.7%
区分している(新卒採用と中途採用を区分している)	123	31.1%
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)	80	20.2%

設問10 2024年度(令和6年度)および2025年度(令和7年度)の実績についてお答えください。採用において、合格者を搭載する名簿登録期間は何年か。  
n=389 団体 / 単一選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
1年	276	71.0%
2年	6	1.5%
3年	7	1.8%
5年	1	0.3%
6年以上	7	1.8%
答えたくない・わからない	92	23.7%

設問11 2024年度(令和6年度)および2025年度(令和7年度)に実施した新卒採用の実施時期の工夫として、当てはまるものがあればすべてお選びください。  
n=390 団体 / 複数選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
春～夏の1回だけでなく秋や冬など複数回実施	191	49.0%
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	85	21.8%
近隣の自治体の日程を考慮して試験日を別にしている	84	21.5%
他市や民間企業との重複を避けるため週末や平日夜間の試験(面接)を実施	51	13.1%
随時採用を実施	46	11.8%
民間企業の日程を考慮して試験日を別にしている	36	9.2%
通年エントリー制度を導入	25	6.4%
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	11	2.8%
特に工夫はしていない	84	21.5%
その他(問14に記入ください)	40	10.3%

早稲田大学デモクラシー創造研究所  
組織人材マネジメント調査2025 単純集計表

※記載のない設問番号は非掲載です。  
設問12 2024年度(令和6年度)および2025年度(令和7年度)の実績についてお答えください。新卒採用の試験内容の工夫として、当てはまるものがあればすべてお選びください。  
n=391 団体 / 複数選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
SPIのような適性診断を筆記試験に導入している	190	48.6%
就職説明のために学校や就職イベントに職員等が出向いている	188	48.1%
SCOAやテストセンター方式を導入している	153	39.1%
専門試験を廃止	128	32.7%
試験会場の一部を自庁舎・役所・役場以外で実施している(自庁舎・役所・役場へ必ずしも来る必要がないようにしている)	110	28.1%
面接の際にHQプロフィールのような面接者の性格・資質がわかる資料を活用	80	20.5%
採用にあたって疑問解消のため対面やオンラインで個別相談会を開催している	76	19.4%
オープンカンパニーを開催	75	19.2%
面接に職員だけではなく民間企業社員や有識者など外部人材を活用している	55	14.1%
オンラインでの選考を導入している	42	10.7%
録画面接(動画選考)	19	4.9%
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	12	3.1%
ワークショップ型の選考を取り入れている	6	1.5%
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	2	0.5%
特に工夫はしていない	57	14.6%
その他(問14に記入ください)	16	4.1%

設問13 2024年度(令和6年度)および2025年度(令和7年度)の実績についてお答えください。新卒採用の広報・周知の工夫として、当てはまるものがあればすべてお選びください。  
n=392 団体 / 複数選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
民間の採用サイトに登録している	205	52.3%
LINEを活用	197	50.3%
大学等が開催するキャリア相談会に参加	150	38.3%
Xを活用	144	36.7%
自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	113	28.8%
Facebookを活用	96	24.5%
TikTokやInstagramを活用	81	20.7%
YouTubeなどの動画サイトを活用	81	20.7%
特に工夫はしていない	50	12.8%
その他(次の設問に記入ください)	32	8.2%

早稲田大学デモクラシー創造研究所  
組織人材マネジメント調査2025 単純集計表

※記載のない設問番号は非掲載です

設問15 一度、退職等をした人員を再度採用する制度(例:アルムナイ採用・カムバック採用)を導入していますか。

n=392 団体 / 単一選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
採用していない	253	64.5%
検討中	62	15.8%
採用している	60	15.3%
2025年度に導入予定	14	3.6%
2026年度に導入予定	3	0.8%

設問16 従来の自治体では3~5年程度で異動するのが一般的とされていましたが、貴団体で行われている人事異動・配置の工夫として、当てはまるものがあればすべてお選びください。

n=388 団体 / 複数選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
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	233	60.1%
入庁から一定期間(10年前後等)は多様な職場へ配置され、その後は本人の希望と専門性を考慮し配置を決めている	160	41.2%
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	76	19.6%
繁忙期や緊急業務に対応する応援体制として併任・兼務を計画的に活用し対応している	76	19.6%
人的資本の最大活用のために兼務で対応している	75	19.3%
庁内公募やプロポーザル異動による配置を実施	61	15.7%
人事異動の意図を異動先の所属長に説明している	45	11.6%
季節や業務の状況によって年間に複数回異動をする(随時異動)	42	10.8%
重要案件の対応のためにプロジェクト制などを実施	38	9.8%
自発的に挑戦する職員は、所属長の意見も加味のうえ希望部署へ優先的に配置している	29	7.5%
特定の職務分野に精通した職員を一定期間専任で配置・育成するスペシャリスト・専門職制度を実施	29	7.5%
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)	25	6.4%
人事異動の目的を所属課長から本人に説明・フィードバックしている	17	4.4%
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	11	2.8%
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)	8	2.1%
人事異動の目的を人事担当課から本人に説明・フィードバックしている	7	1.8%
緊急業務に対応する応援体制として「業務支援チーム」*解説1のような遊軍を設置している	7	1.8%
ジョブ型雇用を運用している(職務内容があらかじめ設定され、異動等がない、もしくは少ない)	6	1.5%
特に工夫はしていない	62	16.0%
その他(次の設問に記入ください)	13	3.4%

早稲田大学デモクラシー創造研究所  
組織人材マネジメント調査2025 単純集計表

※記載のない設問番号は非掲載です

設問18 人事異動・配置や昇進・昇格の決定プロセスにおいて、外部テスト等によって得られた「資質・能力のデータ」または「資格・経歴に関するデータ」をどの程度利用しているか。

n=388 団体 / 単一選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
利用していない	252	64.9%
部分的に利用	127	32.7%
主要な判断材料として利用	9	2.3%

設問20 総務省が2023年12月に人材育成・確保基本方針の策定指針を发出了。2025年8月時点で、最新の方針はいつ策定されたものですか。

n=390 団体 / 単一選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
2020年度(令和2年度)以前	143	36.7%
2021年度(令和3年度)	24	6.2%
2022年度(令和4年度)	30	7.7%
2023年度(令和5年度)	33	8.5%
2024年度(令和6年度)	74	19.0%
2025年度(令和7年度)	15	3.8%
改正中	44	11.3%
策定していない	27	6.9%

設問22 2024年8月時点で、人材育成を達成するための仕組みや方針の庁内浸透を促す取組について、当てはまるものがあればすべて選んでください。

n=388 団体 / 複数選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
研修の受講後に理解度などアンケートを実施し効果測定をしている	228	58.8%
職員のイントラネットに掲載	183	47.2%
ウェブサイトにPDFを掲載	107	27.6%
人材育成のKPIや指標・基準を設定している	40	10.3%
多くの職員が育成基本方針を理解・意識している	37	9.5%
研修の受講後に行動や意識変容などを追加調査し効果測定をしている	30	7.7%
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	25	6.4%
昇任試験に方針に関する内容が入っている	12	3.1%
職場の壁・机など目に見えるところに掲示している	9	2.3%
課長職の要件に方針の理解度や実践が入っている	7	1.8%
部局長職の要件に方針の理解度や実践が入っている	5	1.3%
研修の受講後にHQプロフィールのような資質・能力の変化検証を行い効果測定をしている	1	0.3%
特に取り組みはない	83	21.4%
その他	13	3.4%
わからない	8	2.1%

早稲田大学デモクラシー創造研究所  
組織人材マネジメント調査2025 単純集計表

※記載のない設問番号は非掲載です

設問25 キャリア開発に関する施策を実施しましたか。該当するものをすべて選択してください。

n=387 団体 / 複数選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
自己申告制度(異動希望、職種希望など)	268	69.3%
外部研修・留学・派遣制度の活用	184	47.5%
資格取得支援制度	137	35.4%
能力開発研修(キャリア形成を意識した研修の実施)	133	34.4%
職員提案制度と庁内ベンチャー制度	67	17.3%
若手職員による政策提言プロジェクト	61	15.8%
実施していない	60	15.5%
人材公募制度	56	14.5%
モチベーションサーベイの活用	52	13.4%
キャリア面談(人事担当や上長が職員のキャリア意向を聞く面談)	51	13.2%
ジョブローテーションの改善(職域拡大のための異動)	37	9.6%
キャリアシート等の作成・運用	30	7.8%
キャリア支援と職場風土改革	28	7.2%
複線型人事制度の導入・運用(マネジメント職と専門職の選択など)	27	7.0%
職務チャレンジ制度(短期異動、兼務など)	18	4.7%
キャリア面談(庁内キャリアコンサルタントが職員のキャリア意向を聞く面談)	10	2.6%
その他(次の設問に記入してください)	6	1.6%

設問27 2024年度(令和6年度)、職員の兼業・副業についての方針や制度の有無を教えてください。

n=384 団体 / 単一選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
制度があり、許可実績がある	267	69.5%
制度も検討もしていない	53	13.8%
制度はないが、検討している	37	9.6%
制度はあるが、許可実績はない	18	4.7%
わからない	9	2.3%

早稲田大学デモクラシー創造研究所  
組織人材マネジメント調査2025 単純集計表

※記載のない設問番号は非掲載です

設問28 上記で「制度あり」と答えた場合、どのような兼業・副業を許可していますか。すべて選択してください。※報酬が発生する兼業副業を想定  
n=369 団体 / 複数選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
地域貢献活動(NPO活動等)	212	57.5%
専門性を活かした講師・研修登壇	200	54.2%
公職(非常勤委員、役員等)	182	49.3%
農業・林業・漁業等の家業	176	47.7%
執筆活動	119	32.2%
自営事業	106	28.7%
地方創生関連の副業	34	9.2%
民間企業での勤務	34	9.2%
その他(次の設問に記入してください)	89	24.1%

設問31 人事評価にあたって、個別面談をどの程度実施しているか。実施しているものをすべて選んでください。

n=385 団体 / 複数選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
期末面談	346	89.9%
期首面談	329	85.5%
期中面談	234	60.8%
上記以外随時実施(1on1など)	41	10.6%
その他	12	3.1%
わからない	1	0.3%

設問32 人事評価を現在、どの程度活用しているか、当てはまるものがあればすべて選んでください。

n=384 団体 / 複数選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
勤勉手当へ活用	317	82.6%
昇任・昇格へ活用	271	70.6%
昇給へ活用	261	68.0%
人材育成へ活用	195	50.8%
分限(免職、降任等の処分)へ活用	164	42.7%
特に活用できていない	18	4.7%

早稲田大学デモクラシー創造研究所  
組織人材マネジメント調査2025 単純集計表

設問33 人事評価に関する取組として、当てはまるものがあればすべて選んでください。  
n=385 団体 / 複数選択

※記載のない設問番号は非掲載です

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
管理職のマネジメントを人事評価項目にしている	148	38.4%
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	147	38.2%
育成基本方針等で設定した各役職の能力基準と、人事評価の項目が連動している	142	36.9%
育成基本方針等で設定した各役職の役割基準と、人事評価の項目が連動している	113	29.4%
監督職のマネジメントを人事評価項目にしている	108	28.1%
部長級以上のマネジメントを人事評価項目にしている	105	27.3%
評価面談とは別に、評価のフィードバック面談(なぜこの評価になったか)を実施	104	27.0%
人事評価の目標設定を課内で共有している	79	20.5%
評価の妥当性を検証する会議を開催している	70	18.2%
過去の部下の評価結果を上司が閲覧し面談に役立てることができる	55	14.3%
とくに取り組みはない	53	13.8%
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	42	10.9%
多面評価(360度評価)を導入	38	9.9%
2024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	31	8.1%
人事評価の目標設定を庁内で共有している	30	7.8%
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)	28	7.3%
タレントマネジメントシステムを活用し評価結果を蓄積するなど、人事評価を運用している	14	3.6%
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	12	3.1%
業績評価をチーム評価で運用している	6	1.6%
人事評価(面談)にHQなどのサーベイ結果を活用している	1	0.3%
わからない	9	2.3%
その他(次の設問に記入してください)	2	0.5%

設問36 2024年度(令和6年度)、外部人材を活用または雇用しましたか。  
n=384 団体 / 単一選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
外部人材を活用・雇用した	235	61.2%
活用・雇用していない	139	36.2%
検討中・計画中	4	1.0%
わからない	6	1.6%

早稲田大学デモクラシー創造研究所  
組織人材マネジメント調査2025 単純集計表

※記載のない設問番号は非掲載です

設問38 外部人材を活用・雇用した場合の人材の種類について教えてください。

n=370 団体 / 複数選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
地域おこし協力隊	110	29.7%
民間企業からの派遣・交流人事	74	20.0%
地域活性化起業人	53	14.3%
地方創生支援監	3	0.8%
わからない	111	30.0%
その他の外部人材を活用・雇用した	102	27.6%

設問39 上記で「活用・雇用した」と答えた場合、活用した外部人材の主な分野やテーマをすべて選択してください。

n=252 団体 / 複数選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
DX(デジタル化推進、ICT利活用)	113	44.8%
地域振興・まちづくり	109	43.3%
観光振興	74	29.4%
広報・情報発信	53	21.0%
危機管理・防災	29	11.5%
教育・学校支援	28	11.1%
福祉・子育て	18	7.1%
環境・脱炭素	14	5.6%
政策立案支援	13	5.2%
法律・法務	11	4.4%
調査・研究・計画策定支援	10	4.0%
人材育成・研修講師	10	4.0%
財務・会計	6	2.4%
組織開発	4	1.6%
ファシリテーション、合意形成	2	0.8%
その他(次の設問に記入してください)	30	11.9%

設問42 組織の最高意思決定会議(庁議、政策調整会議など)のメンバーに人事課長が入っているか。

n=382 団体 / 単一選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
毎回入っている	165	43.2%
必要に応じて入っている	137	35.9%
入ることはない	80	20.9%

早稲田大学デモクラシー創造研究所  
組織人材マネジメント調査2025 単純集計表

※記載のない設問番号は非掲載です  
設問43 人材育成や人材マネジメント・組織マネジメントへの首長経営層の関わりや方針展開について、当てはまるものがあればすべて選んでください。  
n=379 団体 / 複数選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
総合計画・戦略に職員の人材育成に関する記述がある	197	52.0%
行財政改革に関わる計画や大綱に人材育成に関する記述がある	129	34.0%
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	96	25.3%
首長・副首長自身が担当する職員研修がある	93	24.5%
総合計画・戦略といった事業戦略と、育成方針等の人材戦略が連動している	92	24.3%
職員の人材育成に首長が積極的にかかわっている	73	19.3%
総合計画等の事業戦略の進捗管理等に係る会議に人事課長当が参画している	70	18.5%
首長の施政方針に職員の人材育成に関する記述がある	51	13.5%
職員提案を首長・副首長自身が読み回答している	44	11.6%
次年度の組織構成や人的資源配分を議論する会議体がある	42	11.1%
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	28	7.4%
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	26	6.9%
人材マネジメントに関する検討過程に企画経営部門が関わっている	15	4.0%
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	14	3.7%
特に関わりはない	51	13.5%
その他	4	1.1%

設問44 採用活動において、経営層(首長・副首長)の関わりがある場合、当てはまるものがあればすべて選んでください。  
n=379 団体 / 複数選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
面接官を副首長が担当している	265	69.9%
面接官を首長が担当している	142	37.5%
試験・入職より前に講話を聴いたり、メッセージ動画を視聴できる	48	12.7%
試験・入職より前に交流する機会がある	20	5.3%
特に関わりはない	68	17.9%
その他	11	2.9%

設問45 人材育成や人材マネジメント施策を効率化するICTツール・サービスを活用していますか。  
n=382 団体 / 単一選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
いいえ	239	62.6%
はい	143	37.4%

早稲田大学デモクラシー創造研究所  
組織人材マネジメント調査2025 単純集計表

※記載のない設問番号は非掲載です  
設問46 人材育成や人事評価などを効率化するICTツール・サービス導入について、現在、活用している機能で当てはまるものがあればすべて選んでください。  
n=378 団体 / 複数選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
職員の経歴・所属・資格等の管理	128	33.9%
人事評価の運用改善	67	17.7%
メンタルヘルスのチェック	67	17.7%
研修管理・受付フォーム	62	16.4%
職員の資質・能力・経歴・資格等の可視化	48	12.7%
採用施策の効率化	28	7.4%
エンゲージメント調査	22	5.8%
研修効果測定	18	4.8%
適材適所、異動・配置の検討・シミュレーション	13	3.4%
特に活用していない	178	47.1%
わからない	9	2.4%
その他	5	1.3%

設問48 役職定年者の活躍・活用について方針や工夫している取組があれば、すべて答えてください。  
n=378 団体 / 複数選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
これまでの業務経験・専門性を活かせる職場に配置している	325	86.0%
働き方や環境について本人の希望を確認したうえで配置している	198	52.4%
所属課について本人の希望を確認したうえで配置している	191	50.5%
年齢や健康状態を考慮して配置している	128	33.9%
職種について本人の希望を確認したうえで配置している	101	26.7%
人員が不足している職場に配置している	93	24.6%
組織内での技術・知見(暗黙知)の継承を重視している	73	19.3%
役割変化(管理職→一般職など)に対応する研修を実施している	63	16.7%
OJTなど職場内での指導を重視している	25	6.6%
特に工夫している取組はない	15	4.0%
新しい職場に必要な業務スキルに関する研修を実施している	13	3.4%
キャリアカウンセリングをして本人の希望を聞いている	11	2.9%
若手職員との役割分担・チーム形成を促進している	11	2.9%
戦略的な人員配置の柔軟性を確保している	10	2.6%
業務改善やスクラップ&ビルド	4	1.1%
一律的に特定の部署(例:相談業務、補助業務)に配置している	1	0.3%
わからない	9	2.4%
その他	5	1.3%

早稲田大学デモクラシー創造研究所  
組織人材マネジメント調査2025 単純集計表

※記載のない設問番号は非掲載です  
設問49 その他の人材マネジメントに関する以下の問題・課題について、当てはまるもの5つまで選んでください。  
n=378 団体 / 複数選択

選択肢	回答数	割合バー(=100%)
次を担う中堅・若手の退職増加が問題	199	52.6%
業務のスクラップ&ビルドが進まない	182	48.1%
「管理職になりたくない」という職員が多い	149	39.4%
役職定年により降任となった職員の配置	140	37.0%
人事評価の結果の処遇への反映に課題を感じている	109	28.8%
会計年度任用職員の人事評価が課題	94	24.9%
マネジメント職へ適性の高い職員の育成	89	23.5%
「係長になりたくない」という職員が多い	83	22.0%
職員の議会対応が大きな負担	83	22.0%
若手・中堅のキャリアデザインが描けない	72	19.0%
組織内で組織づくり・人材づくりの優先順位が低い	67	17.7%
再任用職員の配置で困っている	55	14.6%
職員の自自治体内の居住率が低い	51	13.5%
親の介護など福祉的対応が求められている	27	7.1%
再任用職員の育成で困っている	25	6.6%
特にない	14	3.7%
わからない	10	2.6%
その他	9	2.4%