



マニフェストを読んで  
選挙に行こう。

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 結果報告②】  
ランキング 総合順位 TOP10 を公表 熊本市が 1 位に輝く  
同点 2 位に長野県伊那市と塩尻市 早大マニフェスト研調べ

早稲田大学マニフェスト研究所（以下「早大マニ研」）は自治体の人事施策や組織での人づくりの優先順位を明らかにする「組織・人材マネジメント調査」から作成したランキング 総合順位 TOP10 の結果を 28 日に公開しました。結果、熊本市が 1 位、同点の 2 位が長野県伊那市、塩尻市となりました。

メディアの皆様にも是非ご注目いただき、調査結果を取り上げてくださいますようお願い申し上げます。

【お詫び】塩尻市を 3 位と発表しましたが、正しくは伊那市と並んで 2 位でした。お詫びして訂正します（12.03 修正）

□概要

ウェブサイト名 自治体「組織・人材マネジメント調査ランキング TOP10 公開」  
制作・監修 早稲田大学マニフェスト研究所  
URL <https://maniken.online/jinji/summary/>



□早稲田大学マニフェスト研究所の見解「1 位の熊本でも全体得点は半分。工夫の余地は大きい」

熊本市は「人事評価」部門の全国 1 位などが評価され見事、総合順位 1 位に輝いた。首長のリーダーシップや現場での努力のもと、「聖域」とされる組織・人事分野でも多くの工夫がなされている。ぜひ市役所職員の意識・能力向上だけでなく、組織全体のパワーアップを期待したい。

一方、当所が設定した満点のうち、1 位の熊本市でさえ得点率は 52.3%と約半分だった。全体平均は 16.2%であり、他自治体や民間企業も参考にすれば、自組織にあった工夫や改善策に取り組む余地は十分にある。現在の「若者に選ばれない自治体」の状況を変えるために、さらに「政策を実現する組織」になるためにも、「自治体の人づくり・組織づくりの優先順位を高める」という経営層や人事の覚悟が試されているといえる。この調査を通じて他自治体の取組に関心を持ち、「うちも実践したい」と、善い取り組みを真似してほしい。

□組織・人事マネジメント調査ランキング 総合順位 TOP10

順位	自治体名	部門別の特徴	順位	自治体名	部門別の特徴
1 位	熊本市	「人事評価」1 位、「人材育成」5 位、「人事配置・首長関わり」9 位	6 位	富山県	「首長・経営層の関わり」部門で大きく点数を積み上げて全国 3 位
2 位	長野県伊那市	「採用・人材確保」「首長の関わり」で 2 位を獲得	7 位	北海道	「人材育成」と「首長・経営層の関わり」で高得点
	長野県塩尻市	「デジタル活用・HR-Tech」部門で 2 位、他 3 部門でも 3 位を獲得	8 位	長崎市	「首長・経営層の関わり」が全国 7 位、「DX・HR-Tech」が 10 位
4 位	愛媛県	特に際立つのは、「人事評価」分野で高得点	9 位	兵庫県尼崎市	「首長・経営層の関わり」が全国 9 位
5 位	神奈川県秦野市	「首長・経営層の関わり」で全国最高得点（1 位）	10 位	宮城県塩竈市	「デジタル活用・HR-Tech」分野で全国 7 位

※ランキング上位の特徴を取り上げ、全国自治体での底上げをすることを目指しており、上位団体のみを公表しています。ご回答された個々の自治体に対しては、総合順位や分野別傾向を記した個別票を提供しています。

【> 次のページ】 TOP10 各自治体の結果の概要や特徴についてまとめています。

【取材のお申込み・問い合わせ先】 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/summary/> 電話：03-6709-6739

## □組織・人事マネジメント調査 ランキング TOP10 それぞれの自治体の概要・特徴

1 位 熊本市
「人事評価」部門で 1 位、「人材育成・研修」は 5 位、「人事配置・適材適所」「首長・経営層の関わり」で 9 位だった結果、総合順位 1 位となりました。特に、「人事評価」の活用は多岐にわたり、評価結果を基に昇給・昇進の差をつける仕組みが職員のモチベーション向上につながようとしています。また、1on1 面談や多面評価（360 度評価）の導入など、工夫を凝らした取り組みが見られます。「人事配置」でも、職員本人の異動希望をできるだけ反映しモチベーションアップや組織全体のパワーアップを企図。複線型人事制度の導入も特徴といえます。一方、「デジタル活用・HR・Tech」分野は改善の余地があり、TOP 自治体として注力を期待します。
2 位 長野県伊那市
「採用・人材確保」「首長・経営層の関わり」部門で 2 位を獲得し、総合順位が 2 位となりました。経営層が会議体に参加し総合計画・戦略に人材育成に関する記述があると記載。さらに若手職員育成において、首長をリーダー、副首長をサブリーダーとするプロジェクトチームを設置し、政策提案の場を設けるなど、経営層が積極的に関与する姿勢が高得点の要因となっています。「採用・人材確保」では自組織のウェブサイト開設や大学訪問し大学や学生との関係性を構築。「人事評価」では期末面談後に、職員のキャリア育成に効果のある「フィードバック面談」を実施しています。
3 位 長野県塩尻市
「デジタル活用・HR・Tech」部門で 2 位、他 3 部門でも 3 位を獲得し、総合順位で 2 位となりました。特に「採用・人材確保」では、民間企業に合わせ 3 月 1 日に開始し内定を 6 月 1 日に出すなどの工夫や、民間就活サイトで社会人採用枠をターゲットにプロモーションするなど、多様な広報・採用施策を展開。また、「人事評価部門」では「みんなから頑張りを認められた職員が報われる制度」を目指した評価項目の見直しや基準の可視化などの改革を令和 4 年に実施。さらにタレントマネジメントシステム導入による人事施策や、複線型人事を導入していることが特徴といえます。
4 位 愛媛県
特に際立つのは、「人事評価」分野で高得点を出し、全国 4 位でした。「昇任・昇格、昇給、分限（免職、降任等の処分）」、「勤勉手当への活用」、さらに「人材育成でも人事評価を活用している」と回答しており、設問 35 の「人事評価の活用」で満点を獲得しています。「人事評価の特徴的な取り組み」を尋ねた設問 37 では、「多面評価（360 度評価）を導入」していると回答するなど、多様な工夫が見られ、高得点を出しました。なお、多面評価（360 度評価）を導入している自治体は全体（有効回答 618 自治体）の 6.0%です。
5 位 神奈川県秦野市
「首長・経営層の関わり」部門では突出した得点で全国最高得点となり、この部門の全国 1 位を得ています。弊所は、組織・人づくりに経営層が強く関与すべきと考え、設定した設問の 6 分野（採用・人材確保、人事配置・適材適所、人材育成・研修、人事評価、首長・経営層の関わり、デジタル活用・HR・Tech）の中でも点数を重点配分しています。人材育成を人事担当者だけの問題とせず組織的に位置付け、それを推進するための体制を構築していることを重視していますが、回答自治体の 3.1%しか取り組みんでいない「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」（有効回答 618 自治体）など希少だが重要な取り組みを着実にこなしています。
6 位 富山県
5 位と同様、「首長・経営層の関わり」部門で大きく点数を積み上げて全国 3 位となったことから、総合順位を押し上げています。知事が出席する会議において富山県成長戦略を策定し、柱のひとつに「県庁オープン化戦略」を掲げ、チャレンジする人材の育成・職員の意識改革の推進に取り組んでいます。また、組織や地域の枠を越えて地域課題の解決に取り組む職員の育成を目的とした課題解決型のフィールドワーク研修を実施し、知事も提案に関与するなど特徴的な取り組みが見られています。一方、「デジタル活用・HR・Tech」分野では改善の余地が十分にあり、TOP10 にランクインした自治体として注力を期待します。
7 位 北海道
「人材育成・研修」と「首長・経営層の関わり」で高得点を上げています。これらの設問テーマは配点が大きいこともあり、総合順位を押し上げました。全体で 8.2%（有効回答 622 自治体）に留まっている「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」と回答していることや、都道府県庁という市町村と比して豊富な予算を背景に多様な研修メニューがあることも影響しているようです。一方、「人事配置・適材適所」の分野では改善の余地が十分にあり、TOP10 にランクインした自治体としてこの分野への注力を期待しています。

【取材のお申込み・問い合わせ先】 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/summary/>

電話：03-6709-6739

8 位 長崎市 「首長・経営層の関わり」が全国 7 位、「デジタル活用・HR-Tech」分野が 10 位という順位で全体の順位を押し上げています。具体的には設問 39 の「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」で、「副市長が職員の人材育成に積極的に関わっている」こと、「市長のマニフェストや総合政策の中に人材育成に関する記述がある」ことを評価。また設問 43 の現在活用している「ICT ツール・サービスの機能」を問うと、エンゲージメント調査もツールを利用して行っていることがあげられています。
9 位 兵庫県尼崎市 「首長・経営層の関わり」が全国 9 位で総合ランキング 9 位となりました。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」では、市長と副市長が職員の人材育成に積極的に関わっていることが挙げられています。「職員の人材育成・マネジメントに関する会議体へ市長と副市長が参画している」ことも特徴的です。一方、人事異動・配置の工夫という点では、改善の余地があります。
10 位 宮城県塩竈市 「デジタル活用・HR-Tech」分野で全国 7 位という評価が全体のランキングを押し上げています。設問 43 で、「現在活用している ICT ツール・サービスの機能」について、「職員の経歴・所属・資格等の管理」のみならず、「資質・能力・経歴・資格」、「研修管理」や「メンタルヘルスのチェック」、「採用、研修、異動のシミュレーション」まで活用していることを評価しました。

□ご参考：分野別 TOP 5 ※同得点の場合は同順位とし、それ以降の順位は繰り下げています

採用・人材確保	人事配置・ 適材適所	人材育成・研修	人事評価	首長・経営層の 関わり	デジタル活用・ HR-Tech
1 位 奈良市 2 位 伊那市 小郡市 4 位 福岡市 5 位 佐井村 東海村 深谷市 堺市 鳴門市	1 位 桑名市 2 位 北九州市 3 位 岩手県 和光市 町田市 笛吹市 長野市 塩尻市	1 位 吹田市 2 位 松山市 3 位 塩尻市 大阪市 5 位 北海道 岩手県 新潟市 熊本市	1 位 熊本市 2 位 筑後市 3 位 塩尻市 4 位 東秩父村 千代田区 愛媛県	1 位 秦野市 2 位 伊那市 3 位 葛巻町 富山県 5 位 京田辺市 南あわじ市	1 位 釧路市 2 位 塩尻市 3 位 石狩市 4 位 藤枝市 5 位 那珂市 裾野市

※ランキング上位の特徴を取り上げ、全国自治体での底上げすることを目指しており、上位団体のみを公表しています。ご回答された個々の自治体に対しては、総合順位や分野別傾向を記した個別票を提供しています。

□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。
- 調査の特徴：自治体の人事はある種の「聖域」という文化があり、工夫の余地が少なかった。そのためどのような工夫をしているかを中心に聞いている。なお、弊所基準による得点化でランキングを作成、回答自治体に送付する。自組織の位置づけを知り先進自治体とのベンチマークに用いることができる。
- 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）

【今後の予定】11 月から月 1 回、テーマ別分析を公開していきます。 ※以下は予定  
≫次回 12 月テーマ「採用・人材確保」 1 月「人事評価」 2 月「人事異動・適材適所」

【取材のお申込み・問い合わせ先】 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/summary/> 電話：03-6709-6739