

# 熊本市の人事及び行政管理 ～中核市から政令市への昇格 で発生した制度変容と課題～

内田 安弘<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>阿蘇持続可能な社会研究所 所長

<sup>2</sup>元西原村 副村長、元熊本県職員

## アブストラクト

熊本市は、最後の政令指定都市となって10年目を迎えた。中核市への移行や地方分権改革の進展等により、徐々に基礎的自治体としての態勢の充実を行ってきたが、平成の合併に伴う周辺3町との合併、そして、それに伴う政令指定都市への昇格と、その組織体制は大きく変化した。

これらの大きな変化に対応する、政令指定都市に相応しい職員の人材育成や組織・人事に着目し、中核市移行の制度変容やその概要について、県の人事制度との比較を交えながら考察を行った。また、近年の熊本地震等の対応で見えてきた、県、熊本市、他の市町村との連携等についても、併せて考察する。

## 1. はじめに

平成31年（2019年）の熊本駅舎の完成、令和3年（2021年）のJRくまもとシティ及びサクラマチクマモトの開業など、近年、熊本市の中心部は大きく変貌している。

政令指定都市になって10年。この間、平成28年（2016年）の熊本地震や今回のコロナ禍に対する対応など、通常ではない大きな課題に向き合わざるを得ない状況があった。

このような状況は、その課題に対する対応の在り方、行政としての組織の力が試される時でもあり、その組織を支える人に着目し、政令指定都市誕生から10年が経過した今、組織や制度の改革と同時に、政令指定都市に相応しい人材の育成、マネジメント能力を持った職員の育成や配置等ほどの様に変化し、これからどこを目指しているのかを考えた。

## 2. 政令指定都市として必要な人材の育成の経緯と方針について

熊本市の政令指定都市移行以前の組織体制の大きな変化は、平成8年（1988年）の中核市移行と、平成12年（2000年）の地方分権改革の推進に対応するための体制の整備や職員の意識変化であったと言われている。中核市になり、保健、衛生に関する許可などが県から権限移譲され、その後の平成12年（2000年）の地方分権改革により、基礎自治体としてかなりの権限移譲を受けたことによる変化である。

その後、政令指定都市を目指した周辺町村との合併の議論が積極的に行われ、平成19年（2007年）の「熊本都市圏ビジョン」の策定や平成20年（2008年）の富含町との合併、平成22年（2010年）の城南町と植木町との合併を通じて、体制の変化とともに職員の中にも変革への意識が醸成されてきた。

中核市になってから16年後の平成24年（2012年）年4月に政令指定都市に移行し、現在10年が経過している。この政令指定都市移行により、県が処理していた社会福祉や都市計画などの権限も移譲され、国と直接政策協議等を行う存在となり、市町村と同様な窓口業務から政策官庁としての業務分野まで、幅広い分野を持つ組織へと変化した。

この県からの権限移譲を含む大きな変革は、否応なく執行体制の整備と職員の意識改革が求められ変革でもあったが、現在の政令指定都市に相応しい人材育成がこれまでどのように行われて来たのかを振り返る。

### （1）これまでの人材育成に関する取組みについて

近年の熊本市職員の人材育成は、中核市に昇格した平成8年（1996年）に出された「行財政改革計画」をベースに始まった。この「行財政改革計画」を推進する中で、平成19年（2007年）に人材育成の方向性やめざすべき職員像を示すとともに、人事管理制度や職員研修を人材育成の観点から整理・体系化した「熊本市人材育成基本方針」が策定された。

この育成方針では、人材育成のための3つの柱として「市民に信頼される人材の育成」「職員のやる気を引出す人事管理制度の構築」「組織風土改革の推進」を人材育成の柱として掲げ、「市民志向」「改革志向」「自立志向」を備えた人材を目指すべき職員像と定めている。ただ、この育成方針については、組織が人を育てるという観点から、育成のための考え方や組織が実施する施策を取りまとめたものであり、個々の職員の主体性を刺激し、職員全体に対する大きな動きとするまでには行かなかったとの反省もある。

しかしながら、この様な反省点を抱えながらも政令市を目指した富含町、城南町、植木町との合併や平成24年（2012年）の政令指定都市移行という大きな変化が、職員に自発的な意識改革の必要性を促し、少しずつではあるが職員にも意識の変化がみられることとなった。

平成26年（2014年）12月に新市長として大西一史氏が就任し、「誰もが憧れる上質な生活都市くまもと」と新たな市の将来像を示したことで、熊本市としての新たな目標に向けての変化が生まれ、そして、これに対応する意識の変化の必要性を多くの職

員が認識することとなった。

この様な中、平成28年（2016年）熊本地震が発生し、熊本市においても人的被害や多数の家屋倒壊など、これまで経験したことのない大災害となった。避難所での住民対応、倒壊家屋等の撤去、被災した道路等の復旧、被害認定調査、罹災証明書の発行等、これまでの行政事務にとらわれない復旧・復興への取組みの経験は、市役所職員としてのこれまでのあり方を見つめ直す良い機会になったと考える。

そして、この熊本地震の経験を経て、「上質な生活都市」を実現するためには、これまでの行政のあり方、市役所の価値観や意識、手法などを根本的に見直し、市民ニーズの変化に迅速かつ効率的に対応できる組織への変化が必要との認識が生まれた。

この様な状況の中、平成29年（2017年）に、市民満足度・職員満足度の向上を図るためには、「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する」市役所への変革が必要との認識から「市役所改革」を掲げ、その第1ステージが始まった。

「職員の改革マインドの醸成」を掲げたこのステージにおいて、明確な目標を持たせ、職員のやらされ感を納得感に変える組織的な取組みを推進した結果、住民異動手続窓口繁忙期の待ち時間の平均値が平成29年（2017年）は53分だったものが平成31年（2019年）には、9分に短縮する等の大きな成果を上げる事案も出てきた。

令和元年（2019年）からは、これまでの行財政改革と市役所改革を一体化した「市役所改革第2ステージ」が始まった。取組みを推進するための4つの視点の中に、「組織風土・文化を変革するための『人づくり改革』」が掲げられ、重点的取組みに人材育成が掲げられた。

熊本市人材育成基本方針が策定されてから12年。地域のまちづくりの推進、災害への対応など、1) 住民に身近な基礎自治体に求められる役割の多様化・高度化に対する対応、2) 政令指定都市への移行による権限と財源の増大、3) 熊本地震による膨大な復興業務と新たな財政負担など、熊本市を取り巻く環境に大きな変化があり、これらの新たな課題に対応する人材を育成することが急務との認識から、めざすべき職員像やその育成のための方策を改めたうえで「熊本市職員成長・育成方針」が、新たに策定された。

ヒト＝職員を最も重要な経営資源としてとらえた成長・育成方針では、めざすべき職員像を「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」とし、「市民志向」「改革志向」「自立志向」「チーム志向」の4つの備えるべき行動姿勢（志向）をめざすべき職員像として示している。

また、成長するための取組として、「取組1：キャリア形成」「取組2：職員研修」「取組3：職場環境づくり」を掲げ、それぞれ、職員のとるべき行動、管理職のとるべき行動、成長を支援する組織の取組みを記載し、資料にはその具体的な取組みを掲げている。

この方針による人材育成には、「あるべき姿を示せば人材は成長するはずである。」という前提のもとに取組みが選別されているが、その前提が検証されていない。方針が前提となっているとの意見もある。

令和4年（2022年）2月に策定された「市役所改革第3ステージ」では、第2ステージでの改革による職員の改革意識の醸成は着実な成果が見られるとしている一方、

仕事の課題として組織のマネジメントを掲げている。さらに必要な取組みとして市民サービス改革の次に人材育成をあげている職員アンケート調査の結果もあった。

ステージ3では、推進項目5で「人づくり改革」を掲げ、組織風土・文化の変革に向けた環境整備と局区独自の人づくりの分野の中で、具体的な取組みを掲げている。

ただ、第3ステージは、デジタル市役所を意識した改革であり、当初のヒト＝職員が最も重要な経営資源ととらえた取組みの今後の具体的な進化を期待する。

### 次期市役所改革の取組方針について

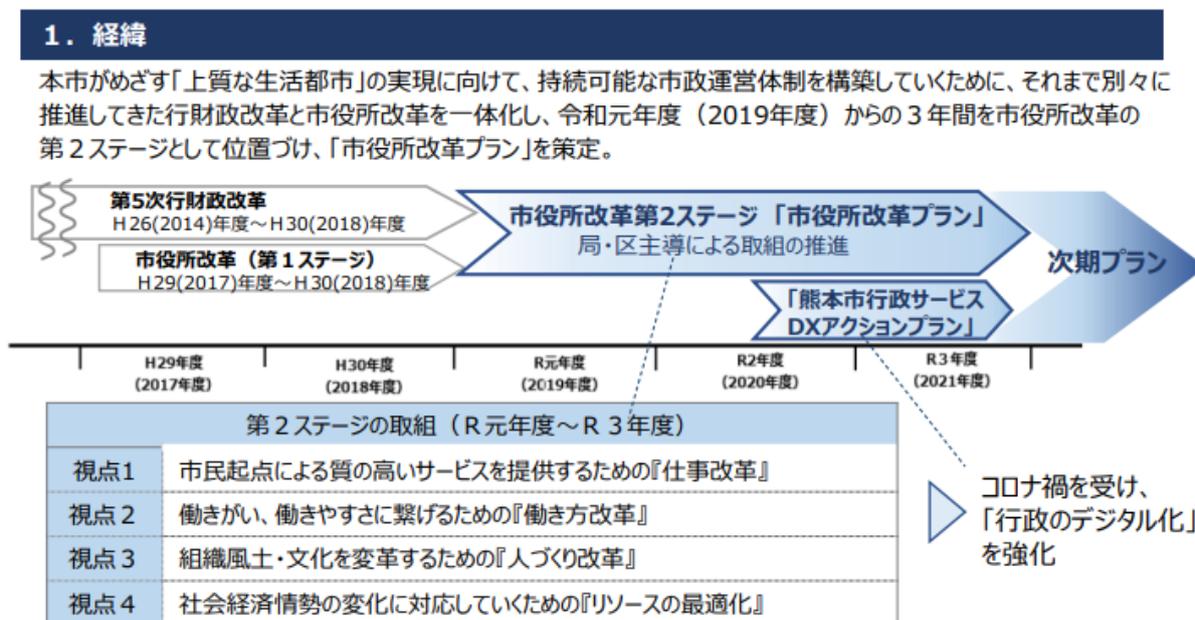
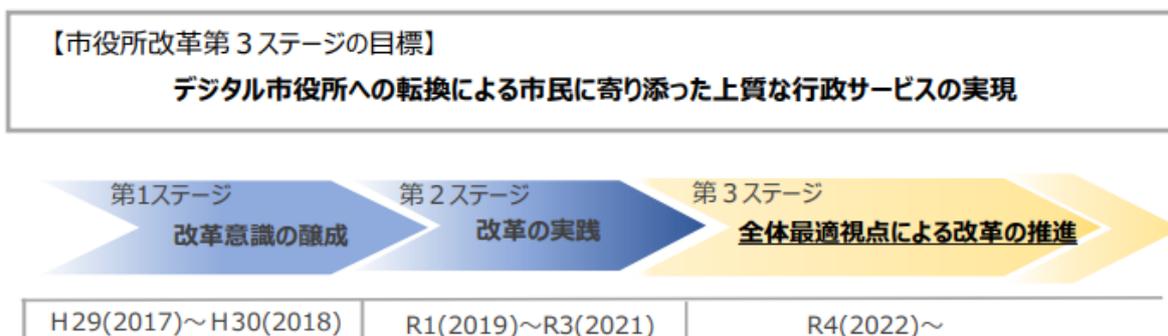


図1 市役所改革の取組方針

作成：総務局行政管理部 改革プロジェクト推進課

### 3. 次期市役所改革の目標・



【市役所改革第3ステージの基本方針】

**「市民目線(サービス向上) 職員目線(能力最大化)のBPR※の推進」**

※BPR・・・ビジネス・プロセス・リエンジニアリング  
 業務本来の目的に向かって既存の組織や制度を抜本的に見直し、プロセスの視点で業務フロー、管理体制、情報システムをデザインし直すという考え方

図2 次期（R4～）市役所改革の目標

作成：総務局行政管理部 改革プロジェクト推進課

## （２）人材育成（研修）に関する具体的な取組みについて

熊本市の人材育成に関する取組みは、職員研修、自己啓発支援、専門教育機関等への派遣を所管する「人材育成センター」を中心に、以下に述べる研修体系に基づいて行なわれている。

研修は、大きく「自主研修」「職場研修」「人材育成センター研修」「各課主催庁内研修」の4つに分けられる。「自主研修」では、自己啓発に関する支援として、eラーニング、自主学習グループ支援等が行われ、「職場研修」では、日常指導としてのOJTの実践を支援する新採職場指導員研修や、職場毎の集合研修や派遣研修の支援が行われている。「人材育成センター研修」では、新規採用職員研修、採用4年目・8年目職員研修等の一般職研修、主査級、主幹級、課長級研修の昇任者別研修、人事課主催の人事評価研修等の基本研修を基本に、自治大学校や早稲田大学マニフェスト研究所等への派遣研修が行われている。その他、「各課主催の庁内研修」が行われ、市役所全体で、積極的に職員の成長に対する支援が行われている。

しかしながら、基本研修は、受講対象者は必ず受講しなければならない研修であるが、最近の社会人経験者の採用など受講者が多様化している現在、その研修のあり方にも工夫が求められると同時に、他の研修においても受講者のニーズにあった研修への進化が求められる。

各課が主催する庁内研修では、契約事務や会計事務など、その業務に従事する職員であれば必須の知識を提供する研修のほか、業務で関係する専門家を招いた研修など、様々な研修が行われている。

この庁内研修の中で、法務能力の向上を目的とした法制課の研修について、元法制を担当された西川公祐氏にお話を伺った。西川氏によると、中核市への移行、地方分権改革の推進、政令指定都市への移行などにより、これまで県経由であった事務処理も、国と直接に関係する事柄が大幅に増加した。この国との直接交渉では、職員は、少なくとも、法、政令、省令、それぞれの通知、条例、規則、要綱をきちんと読み、文章が書けることが必要であるとの認識であった。そして、必要な政策が生じてきた時には、具体的な立法事実の調査・分析を行い、それを制度設計して条例、規則の形に出来る能力も求められるとのことであった。

「文章をきちんと読み、書ける職員」の育成が、当時の西川氏の目標であり、その前提として、公法人として自治体の組織や機能の理解し、公文書がきちんと作成出来、契約事務、予算、行政財産、行政手続きなどを理解できている必要があり、庁内研修としてこれらの研修を行って来ている。

法制組織の充実の観点から、平成27年（2015年）から令和4年（2022年）までの7年間の間で法務職として17名（含：法曹資格者2名）の採用も行っている。なお、平成29年（2017年）には、特定任期付き職員として弁護士2名を採用し、法制課の業務や児童相談所の相談業務を行わせるなど、その態勢の充実に貢献すると同時に、庁内研修の主任主事、主査、主幹への研修内容の充実にも貢献している。

法制課の目指す、「文章を読める、文章を書ける職員」の育成は、自分の頭で考え、解決策を形に出来る職員の育成であり、「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」をめざすべき職員像とする「熊本市職員成長・育成方針」に資する取組みでもある。

また、国・県その他の組織への職員派遣は、他の組織の文化を知ると同時に外からの視点で熊本市役所を見つめ直す良い機会であり、効果的な人材育成の手段でもある。平成13年（2001年）時点では、国・県・全国市長会への3名の派遣であったものが、平成24年（2012年）には民間企業を含め39名、令和4年（2022年）にはLINEや日本政策投資銀行等派遣先も多岐に渡り、その数も66名と大幅に増加している。国への派遣も22名に上り、政令指定都市の派遣職員の数では、横浜市、川崎市に次いで全国3位である。この派遣経験者の蓄積は、市役所全体の新たな職場風土の形成に大いに寄与すると考えるので、今後の積極的な派遣も期待する。



図3 熊本市職員成長・育成方針（令和元年11月策定）より

### 3. 熊本市の組織・人事制度について

熊本市は、平成8年（1998年）の中核市、平成24年（2012年）年の政令指定都市への移行により、市民に対して、また県及び県内の他市町村との関係において、大きな役割の変化があった。この役割の変化を考える際の大事なことの一つに、現在の熊本市の組織・人事体制が、その役割に相応しい体制になっているかがある。

この組織・人事の在り方に関する近年のエポックメイキング事柄は、平成15年5月の市への「相談・要望事項の文書化」による記録文書の開示により発覚した、市議会議員による職員の人事異動や昇格に関する要望事項の存在であった。

平成15年（2003年）5月14日の熊本日日新聞には、「職員人事客観性を高める～口利き問題勤務評定など再点検」の見出しで、熊本市職員の人事異動に絡む市議会議員の口利き行為が報道され、この事案に対する当時の幸山市長の発言と対応が、それ以降の熊本市の組織・人事に大きな影響を与えた。

記事では、幸山市長は、13日の緊急会見で「市議の要望と関係なく、公平、公正な人事異動があったと考える。」と発言する一方、市議会議員に口利きを頼む職員が多いことについて「市議に依頼した職員が人事で得をするかのような疑心暗鬼が生まれ

れば、職員のやる気はなくなる」と不満を露わにした上で、職員の間には人事の公平性への信頼が薄れていることを問題視して、「（職員が異動の希望を書く）自己申告書や勤務評定の在り方で見直す点がないか点検したい」と語ったとある。

このような問題意識を共有する中で、既に市役所内部では平成14年（2002年）に管理職（部長以下）の勤務評定や、先進的な取組みとして上司のリーダーシップに関する評価等を実施していたが、この事案で表面化した職員の人事に対する疑心暗鬼からその信頼を取り戻すために、平成16年（2004年）に政令指定都市としては唯一、昇任の透明性・公平性を確保するため課長級の昇任試験制度を導入している。また、現在13の政令指定都市が実施している係長級の昇任試験も平成21年（2009年）に導入し、昇任に対する信頼性の確保に繋げた。

係長級の昇任試験は、主任主事・主任技師5年の経験年数、概ね34歳から受験可能で、対象者の約半分程の350名が受験し110名から120名が合格している。課長級の試験は、主幹又はこれに相当する職に2年以上在籍した者が対象で、約3分の1が合格しており、早ければ46歳で課長級に昇任する資格を持つことが出来る。

当初は、受験者も少なかったが、現在は当初の2倍程の職員が受験している。なお、当初3～4名であった女性の職員の受験者も、現在は10名程度に増加している。

昇任試験制度の導入から18年。熊本市の人事制度の中では定着した感があるが、近年は、条例制定や監査請求の請求要件などあまり日頃の実務とは関係ない事柄や「市政だより」からの設問など、かなり細かくまた強直化した出題内容が少なからず含まれていたが、令和3年（2021年）から、実務に直結する契約事務や自治体予算、行政手続制度、コンプライアンスと公務員倫理等からの出題となり、日常の実務にも役立つ出題内容となっている。

昇任試験の導入後、平成18年（2006年）の能力評価シートの導入や、能力・実績主義の人事管理の徹底を掲げた国家公務員法の改正を踏まえ、平成19年（2007年）には管理職に対する業績評価制度の試行も行っている。

平成26年（2014年）の新人事評価制度（能力評価、業績評価の見直し）の試行、平成29年（2017年）業績評価制度の対象者の拡充（主査級以上）や勤勉手当への反映（管理職のみ）など、能力評価、業績評価による人事制度も定着しつつある。

なお、平成17年（2005年）頃からの土木職員等の局推薦、職種ごとの異動案の提示等を皮切りに、事務職4年程度、技術職5年程度のジョブローテーションに基づく定期異動も定着してきており、政令指定都市になった現在も基本このローテーションによる人事異動が行われている。

近年、建設局廃止に伴う平成19年（2007年）の都市建設局の設置等、社会情勢に応じた執行体制とするための局改編が頻繁に行われているが、編入合併による政令指定都市移行に伴い、富合、城南、植木総合支所の設置や移行後の5区役所の設置等、組織としても大幅な改編が行われた。

また、政令指定都市移行後、部制を廃止し次長制に移行したものの、4年後には統括する業務の範囲が外部からは把握しづらいとのことで、元の部制に戻すなど、試行錯誤しながらも執行体制の整備が行われている。

旧3町の編入合併による組織風土の違う職員の存在、区役所等の設置による新たな

本庁と区役所の職員の関係性、まちづくりセンターの設置、土木センターの区役所への移管等、執行体制の変化も大きいですが、政令指定都市移行から10年を過ぎた現在、能力評価、業績評価に基づく公平、公正な人事制度の運用による職員の信頼を得る取組みの継続を期待する。

#### 4. 熊本県の人事制度及び人材育成の考え方

熊本市の人材育成や人事のあり方を考えるうえで、市町村行政ではないが同等の規模感のある熊本県の人事制度等を把握し、この視点をもって客観的に熊本市の人材育成や人事について議論を深める。

##### (1) 熊本県の人事に関する基本的な考え方

熊本県では、遅くとも昭和30年代から所属長等による評価、本人の異動希望等の確認、所属長による人事ヒアリング等による「勤務評定」を実施しており、この評価に基づいて昇任や昇格、配置等の人事に活用されてきた経緯がある。

平成12年(2000年)度からは、「人事評価制度」に刷新され、自己評価制度も導入されている。従来的人事ヒアリングも「育成面接」に変更し、業務の進捗管理や異動希望の確認に加え、私事の悩み事等を把握する場ともなっている。

この人事評価制度は、見直し等を重ねながらも現在も継続されている。人事評価の結果が昇任、昇給、勤勉手当の成績率等に活用され、この評価制度をベースに熊本県の人事異動等も行われている。

毎年度、8月末頃に、時の県政の課題や今後の展開を見据えた基本的な考え方を各部及び広域本部・地域振興局が共有し、約半年に及ぶ共同での取組みが始まる。

人事評価制度においては、特に所属長等の管理職の役割が大変重要である。新任所属長等に対しては、評価者研修なども行われ、人事評価の大切さ、目標管理の業務マネジメントでの活用、評価が職員一人一人の人生に影響を及ぼすものであることなどの基本的事項が示されると同時に、各評価者の評価が適切かどうかも評価していることも付け加えて示される。評価される者、評価する者が一体となった取組みである。

##### (2) 採用後のキャリアパスを通じた人材育成の考え方

県では、採用後10年程度(20代～30代前半)はジョブローテーション期間として、内部管理事務(総務・経理など)、直接県民と接する業務(税務・福祉・用地など)、企画調整的業務などと異なる分野を経験させることにしている。また、本庁と出先機関も交互に配属する等の措置を行っている。

係長級の参事となる30歳代は、所属の中堅職員として後輩をサポートするなど、将来部下を持つ職(課長補佐級)に相応しい働きが出来るかどうかを確認する時期でもある。班長(30歳代後半～40歳代)は、小さな組織をマネジメントする立場にあり、今後、管理職として組織を任せられる人材かを見極める時期である。課長補佐及び課長(50歳前後)は、所属長あるいは所属長補佐として業務及び組織をマネージ

メントする力が評価される。また、部下職員の育成も重要な役割であり、人材育成が出来るかも評価される。

現在、採用試験の受験年齢の引き上げ（35歳）や民間経験者の採用など、採用される職員が多様化しており、配置や人材育成の方法、昇任についての考え方などについても、随時見直しを行いながら対応している。

### （3） マネージメントの視点から見た、業務の継続性やトップ選抜の視点

部下を持つ班長以上の職員については、業務や組織のマネージメント能力を有しているかどうかなど、慎重な協議のうえ決定している。

組織を適正にマネージメント出来る人材の配置こそが、的確な判断と迅速な業務遂行、そして部下の人材育成ができるとの判断である。

### （4） 人事の公平性の確保のためのシステムや仕組み

人事の公平性の確保のための基本は、人事評価の重要性、必要性を評価者である管理職に十分に理解させることである。人事評価の結果については、希望者に対して開示を行うとともに、標準より低い評価の職員については、必ず開示を行い、説明の中で人材育成に繋げる対応を行っている。

また、人事評価は、複数人の眼を通すことが肝要であり、各所属（課）においては、課長補佐と課長により評価が行われる。（一次評価者、二次評価者）各所属（課）の評価を受けて、各部において、昇任（部内順位）や配転について検討を行い、総務部（人事課）に提出する仕組みとなっている。人事課においても、各所属から直接各個人ごとの人事評価等を直接ヒアリングし、過去の評価等も含めて確認しながら、昇任、配置等を検討し決定している。

### （5） 人材育成について

県職員の人材育成は、人事課内の人材育成班が担当し、新規採用職員研修、一般職員4年、7年、10年目研修の一般研修の他、所属長特別研修や新任審議員・総括補佐研修、新任班長等研修などのマネージメント研修の他、様々な研修により人材育成を行っている。

国や他県、市町村等への職員派遣も人材育成の一貫として活用している。現在、国へ15名、他県に3名、県内の市町村へ51名が派遣され、多くの職員が県以外の場を経験する機会を与えられている。特に、近年の市町村への職員派遣の増加は、市町村行政の現場を知る良い機会であり、県行政と市町村行政が一体となった取組みへの進化が期待される。

熊本県の人事制度は、県職員個々の昇任・配転については、当然不満もあると思われるが、県庁全体の組織運営の最適化を考慮した運用が行われていると考える。

人事課と関係部局の人事担当者が一体的に取り組んでおり、ある意味評価者も評価される仕組みである。また、この取組みを通じて人事評価制度やジョブローテーションへの理解、育成面接による人材育成等も行われ、昇任試験制度はないが職員全体か

ら信頼される人事制度となっている。

急激な社会変化に適切に対応する行政になるためには、マネジメント能力の高い職員の適正配置による行政運営が求められるが、この職員の適正配置という目標を求め続けている不断の取組みが、熊本県の人事制度への信頼となっている。

## 5. これからの熊本市の人事制度・人材育成に期待するもの

平成8年（1998年）の中核市移行から26年、組織・人事の大きな転換点であった平成16年（2004年）の課長級の昇任試験の導入から18年、そして、平成24年（2012年）年の政令指定都市移行から10年が経過した。この間の大きな変化の中で、熊本市は先に述べた様に人材の育成に向けた様々な取組みを行ってきた。

その様な中、政令指定都市になって4年目の平成28年（2016年）4月に熊本地震が発生した。この地震は、熊本市の政令指定都市としての行政能力を試される地震でもあった。被災直後の4月17日の避難者は108,266人に上り、数日後の4月20日も53,883人の避難者が存在し、市はこの対応に多大な人員を必要とした。また住家の被害も、全壊2,455棟、半壊15,070棟、一部損壊94,863棟と甚大であった。この「住家の被害認定調査」にも多大な人員と労力の投入を余儀なくされた。被災者救済の基礎となる罹災証明書の発行には、この住家の被害認定調査が不可欠であり、如何にこの調査を迅速かつ適正に行うかが災害直後における熊本市に課されたもう一つの責務でもあった。

この「住家被害認定調査第2次調査」において、熊本市が独自の調査票（仙台方式）を用いて被害調査を行ったことから、熊本市以外の18市町村から被災自治体間の調整等を求める申し入れが県にあった。その後、県による熊本市のヒアリング、関係市町村との協議等が行われ、9月16日の「住家被害認定第2次調査に関する市町村調整会議」において、熊本市から「第2次調査の迅速実施のために独自の調査票を使用しているが、内閣府指針に沿って行われている」旨の説明が行われ、各市町村長も了解した。

この問題は、周辺市町村の調査の窓口に、熊本市職員（被害認定調査経験者）からの「熊本市基準では大規模半壊なのに、何故ここでは半壊なのか？」の申立てから始まり、一般の方々からも同様な申立てが多く寄せられ、併せて2次調査の申請が増加する要因となったことにある。

2次調査の件数が多く、迅速に結果を出す必要があるという大変な状況におかれているとは言え、行政としての対応のレベルを確保する適切なマネジメントが出来なかったのかとの疑問が残った。行政としてのプライオリティをどこに置くかによるものであるが、周辺市町村との間で大きな対応の差があったのは、再考すべき事案と考える。

全県または広域的な課題が新たに発生した場合、関係する行政機関が連携して対応する必要があるが、県の調整機能の発揮と同時に政令指定都市としての熊本市と他の市町村間の連携に関する仕組みづくり（目標、方法論等の共有）を普段から行ってお

く必要がある。同時に、熊本市の職員の中に、そのような視点でのマネージメントが出来る職員の育成と配置が望まれる。

県は、評価者も評価するという客観的な人事評価制度の運用を心がけ、人事の公平性や信頼性の確保に向けた努力を行っており、一定の信頼を得た人事制度となっている。異動においても組織のマネージメント能力の維持・向上を目指したものであり、時には異質な人材の配置による組織の硬直化を防ぐ仕掛けを行うなど、長期的な視点をもった異動も行っている。

現在の熊本市の行政事務は、戸籍事務や税・福祉関係業務等、市民生活と直結する業務から国レベルの次世代を見据えた政策的な業務まで幅広い行政分野があり、その各分野を適切にマネージメントすることの困難さは理解できる。

しかし、基礎自治体として最高の権限と機能を有する政令指定都市の熊本市は、その権限と機能を遺憾無く発揮できる態勢とする必要がある、そのためには、広い視野を持ち、適切なマネージメントが出来る職員がその職に就く必要がある。

これまでの熊本市の人材育成や人事制度の改革は、公正公明で適切な人材配置による良好なマネージメントの確保を目指すものであるが、熊本地震時の対応等を考えると、まだ道半ばだとの思いもある。

熊本市の発展は、熊本県の発展につながるものであり、熊本市役所の組織・人事制の充実が、熊本市並びに熊本県の発展につながると考えるので、今後の熊本市の取組みに期待する。

**謝辞：**今回、多くの方々のインタビューをさせて頂き貴重なお話を伺うことが出来た。特に、人材育成や人事制度等に関しては、西川公祐元熊本市総務局次長、小原雅之熊本県環境生活部長、飯銅芳明元熊本市総務局長、小島雅博熊本市行政管理部長に感謝を申し上げる。また、地方自治研究会で毎月議論やインタビューに同席頂いた研究会の仲間にも感謝申し上げる。

#### 参考文献

- 1) 熊本市職員成長・育成方針 令和元年（2019年）11月策定
- 2) 市役所改革プラン 令和元年（2019年）11月
- 3) 市役所改革プラン2023 令和4年（2022年）2月
- 4) 熊本県 人事・人材育成基本方針 平成25年3月策定
- 5) 早稲田大学マニフェスト研究所 2020年度人材マネージメント部会共同論文  
「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する職員」職員一人ひとりが「変革」と「成長」を改めて考える機会の創出 /熊本市 竹本啓助 堀川稔晃 主海勇心