

# 熊本市の組織変遷に関する要因考察

眞原 賢一郎

熊本市都市政策研究所 研究員

キーワード：組織変遷、市職員数、熊本市、サンキー・ダイアグラム、重回帰分析

## 1 はじめに

### 1.1 研究の背景と目的

公共であれ民間であれ、何らかの事業にとりかかるとあって、どのような組織で取り組むべきかの問いについて、組織の経営を行う者は答えを出さなければならない。そのため、どのように組織編制を行うかは、いつの時代のいかなる組織にとっても重要な課題と考えられる。

L.H. ギューリック<sup>1</sup>は、組織管理者にとってその運営に必要な不可欠な7つの要素を POSDCORB という造語で表現した。P は計画(Planning)、O は組織(Organizing)、S は人事(Staffing)、D は指揮(Directing)、Co は調整(Coordinating)、R は報告(Reporting)、B は予算(Budgeting)をそれぞれ表す頭文字である。組織を運営するにあたっては、計画や人事、予算などと並んで、組織編制が重要な要素であることを指摘している。

また、大森(2006)は、日本行政学の基本的課題が行政の実態を解明し、行政の継続と変容を分析することにあるとした。旧厚生省の行政組織における編制の変化を分類し、1955年以降の改編パターンの抽出を試みている。

この内外2つの指摘から考えるに、組織の変遷を理解することは、組織管理の適正な運営にとって重要であると理解される。熊本市においても、長年に渡って組織改編を行ってきたが、それがどのようなものであったのかは明らかにされていない。そこで本研究では、その変遷の全体像並びにその特徴を明らかにし、地方自治体における組織改編についての示唆を得ることを目的に、熊本市の組織編制の時代別の実態を整理分析することとした。

### 1.2 地方自治体の組織編制に関する先行研究

地方自治体の組織編制に関して、大杉(2009)は、地方自治法制定時から基礎自治体に必要な部課について条例設置主義が採用されてきたことを指摘している。また市町村組織については、その規模の違いのみならず、都道府県の権限を

一部有する政令指定都市やこれに準ずる中核市、またそれら以外の一般市、町村などで事務権限の相違もあるため、一律に論ずることはできないとしている。しかしながらその一方で、以下の2点について重要な指摘をしている。地方自治体の組織編制の特徴として、第1に、長の内部組織として設置される組織部門は、大別すると総務・企画部門と事業部門から構成されるという点をあげている。総務・企画部門のなかでも財政・人事・組織管理を担う部署は、自治体が総合行政を進めていく上で、ともすると縦割りに陥りがちな行政組織全体の総括的なマネジメントを担う組織として一般に重視されているとしている。また、地方分権を踏まえて自治体の政策マネジメント力の強化が重視されていることから、政策志向を打ち出した組織編制が多くみられる傾向にある。第2の特徴は、組織編制については一定程度定型化されている点である。類型としては、道府県は、部一課一係、東京都や政令指定都市は局一部一課(室)一係、市町村は部一課(室)一係(小規模な町村では課一係)といった組織の階層がパターン化していることが多く、これらについては条例・規則などで定められ、同一の自治体内では画一的に適用されているとしている。

次に2つの目の先行研究として、加藤(2015)は、自治体組織の改編を2つの形に分けた理論モデルを提示している。1つが、行政職員が中心となって実施する職務的変革である。これは既存の組織を前提とした微調整による改編になる。その目的は、主に行政職員の職務の遂行体制の見直しであり、行政職員の職務をより効率的に進めるために行われる改編としている。次が、首長をはじめとするトップ・マネジメントが組織を大きく改編する政策的変革である。これは外部環境が大きく変化した際に大規模な組織改編が行われることを示した不連続的変革になる。縦割りの部局の編制では解決することが困難な政策課題に対して、政策を含めて組織を改編していくものである。さらに、この政策的変革

を「統合による変革」と「新規政策による変革」の2つの具体的な内容に分けている。「統合による変革」は、既存の政策領域を統合することや、サービスを提供する対象者の視点から、既存の組織を大幅に見直すものになる。この改編は、それぞれの既存の組織がもつ資源、情報などを統合することで相乗効果が期待でき、それがより政策課題の解決へと進むことを目的に行うものである。これに対して「新規政策による変革」は、新たな基本方針である政策を形成し、それに合わせて組織の編制、管理を大きく変革していくものになる。このケースが最も困難な組織改編であるが、この改編ではトップである首長による主導が大きいことから、首長の交代がきっかけに起こるとも考えられる。

本稿においては、熊本市の組織変遷が大杉(2009)のいう地方自治体の組織編制の2つ特徴や加藤(2015)の提案に類似するののかについても考察する。

### 1.3 対象と方法

本稿では、熊本市において毎年度発行している『熊本市組織』を一次資料として分析することで、熊本市役所における組織編制の実態を明らかにする。『熊本市組織』は、令和3(2021)年度現在、人事課が発行している熊本市の組織編制に関する資料である。熊本市人事課が所有している『熊本市組織』で最も古いものは昭和42(1967)年度(昭和42、43年度の名称は『熊本市組織図』だが、本稿では統一して『熊本市組織』とする)である。熊本市に関する歴史的な資料の保管を目的としている熊本市歴史文書資料室や熊本市議会図書室にもより古い時期の『熊本市組織』は残されていないため、『熊本市組織』としては、熊本市人事課が所有している昭和42年度が現存する最も古い資料だと考えられる。そこで、昭和42年度から令和3年度までの55年間全ての『熊本市組織』を分析対象とした。

なお、令和3年度の『熊本市組織』は「機構図」、「機能図」、「人事配置表」、「外郭団体」、「執行体制の変遷」で構成している。

### 1.4 論文の構成

本稿の構成を示すと図1になる。まず2章で、熊本市の組織の基礎分析として、過去と現在の2時点を対比した上で、3章で人口・面積や政策毎での熊本市の職員数の推移を分析し、4章で年代毎での組織変遷を分析することで、熊本市の組織変遷の全体像と特徴を考察していくものである。

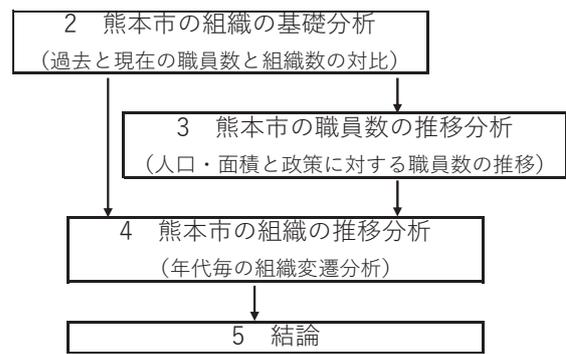


図1 本稿の構成

## 2 熊本市の組織の基礎分析

### 2.1 令和3年度の熊本市の組織概要

令和3年度の熊本市の組織概要諸元は表1のとおりである。

表1 熊本市の組織概要(令和3年4月1日現在)

組織名	職員数	組織数			
		局相当	部相当	課相当	課内室等
議会局	27	1	0	3	0
会計総室	18	0	1	0	0
政策局	95	1	4	5	0
総務局	176	1	2	10	3
市長事務局	255	1	2	7	5
文化市民局	169	1	4	10	2
健康福祉局	741	1	4	21	6
環境局	329	1	2	12	4
経済観光局	179	1	3	9	4
農水局	151	1	3	8	6
都市建設局	434	1	4	21	4
都市政策研究所	4	0	1	0	0
区役所(5区計)	1,139	5	10	48	25
消防局	801	1	3	13	12
企業局	77	1	0	2	2
上下水道局	363	1	3	11	9
病院局	717	1	1	4	2
行政委員会事務局	4,127	1	2	12	5
監査事務局	16	0	1	0	0
委員	12	0	1	0	0
員	8	0	6	0	0
会	27	0	1	0	3
総計	9,865	20	58	196	92

※組織数は病院局は事務局のみ計上。教育委員会事務局は学校、幼稚園、共同調理場を除く。(令和3年度の『熊本市組織』から筆者作成)

熊本市の組織は、議会局、市長事務局、消防局、企業局、行政委員会である。熊本市の人事課による分類で、市長事務局は、局相当が9局及び5区と部相当が1総室及び1所となる。次に企業局は、事業管理者をトップに設置しており、3局である。行政委員会は、市長から独立した機関として事務を管理・執行する機関であり、局相当の1事務局と部相

当の9事務局及び事務局のない固定資産評価審査委員会がある。

職員数でみると、議会局27人、市長事務局3,690人、消防局801人、企業局の職員数計1,157人、行政委員会4,190人である。行政委員会が最も多いが、このうち教育委員会事務局の職員数が4,127人で、さらにそのうち3,839人は学校等教職員(本稿では『熊本市組織』の「機能図」の学校等の欄に記載されている職員数のこと)である。なお、『熊本市組織』における市職員数には、再任用短時間職員、会計年度任用職員などは含まないため、本稿でも同様に扱う。

## 2.2 昭和42年度と令和3年度の組織構成の比較

次に熊本市の組織編制の推移を概観するため、表2で現存する『熊本市組織』の昭和42年度と令和3年度、すなわち54年の時代差での組織構成を比較した。

昭和42年度以降、市長事務局内の部局を何度も改編しているため、現在の部局名で推移をみるできない。そこで、各部局が所管する業務を比較可能なように統一して組織を組みなおし、職員数を算出した。具体的には、基本的に令和3年度の局相当の組織構成に合わせる形で昭和42年度の組織構成を組みなおし、そのうえで令和3年度について、区役所は複合的な業務にまたがっているため業務ごとに分けるとともに、昭和42年度の組織にない都市政策研究所と人事委員会事務局は、それぞれ政策局と総務局に組み込んでいる。

また、平成29(2017)年度に地方分権によって道府県の教育委員会から政令指定都市の教育委員会に教員定数の決定等に関する権限が移譲されたため、令和3年度の教育委

員会事務局には4千人以上職員がいるが、そのままでは権限のない昭和42年度の職員数との比較が困難であるため、表2では学校等教職員数を除いて、両年度ともに教育委員会事務局の職員数のみ計上した。なお学校等とは、市立高等学校、専門学校、中学校(分校含む)、小学校(分校含む)及び幼稚園を指している。

加えて、組織数の比較は、昭和42年度に課内室などの集計が存在しないため、課相当以上での比較とした。

まず、昭和42年度は部-課という階層だった(昭和46年度に局制採用)が、令和3年度現在では局-部-課という階層になっている。大杉のいう政令指定都市に多い階層である。

表2の合計をみると、職員数では昭和42年度から令和3年度の間で1,764人増加している。課相当組織数では昭和42年度から令和3年度の間で93課増加している。人口増加や周辺自治体との合併に伴って職員数は増加し、複雑化する社会情勢に応じて地方自治体の業務が多様化する中で組織数が増加してきたと考えられる。

但し、増減数の職員数比較の欄をみると、昭和42年度から令和3年度の間で職員数が増加した部局は15、減少した部局は4と、職員数全体で増加しているものの、逆に減少した部局もあることがわかる。

職員数が最も増加した部局は病院局で590人の増加、次いで消防局が490人増加している。この2部局は、市長事務局に属していないという点で共通している。

病院局のうち熊本市市民病院は、昭和42年度末で診療科目12科目、246床、職員数127人であったものが、平成27(2015)

表2 昭和42年度と令和3年度の熊本市の組織構成比較

昭和42(1967)年度 組織構成①	職員数	組織数		令和3(2021)年度 組織構成②				増減数(②-①)		
		部相当	課相当	職員数	局相当	部相当	課相当	職員数比較	課相当比較	
議会事務局	23	1	2	議会局	27	1	0	3	4	1
収入役室	20	0	1	会計総室	18	0	1	0	-2	-1
総務部(財政課・文書課・管財課・調達課・6支所除く)・秘書課	50	1	3	政策局・都市政策研究所	99	1	5	5	49	2
市長公室(秘書課除く)・文書課・管財課・調達課	141	1	5	総務局・人事委員会事務局	188	1	3	10	47	5
税務部・財政課	203	1	5	財政局	255	1	2	7	52	2
市民課・6支所・熊本城公園管理事務所・市民会館建設準備室	190	0	8	文化市民局・区役所(土木センター、保健福祉部除く)(5区計)	618	6	9	37	428	29
民生部(市民課除く)・衛生部(食肉センター除く)	739	2	17	健康福祉局・区役所保健福祉部(5区計)	1,225	1	9	37	486	20
清掃部	269	1	4	環境局	329	1	2	12	60	8
経済部(熊本城公園管理事務所・市民会館建設準備室除く)	106	1	7	経済観光局	179	1	3	9	73	2
農林部・食肉センター	108	1	5	農水局	151	1	3	8	43	3
都市計画部・土木部(下水道課除く)	352	2	9	都市建設局・区役所土木センター(5区計)	640	1	4	26	288	17
消防局	311	1	5	消防局	801	1	3	13	490	8
交通局	1,063	1	9	交通局	77	1	0	2	-986	-7
水道局・下水道課	388	1	9	上下水道局	363	1	3	11	-25	2
市民病院	127	1	3	病院局	717	1	1	4	590	1
教育委員会事務局(学校等教職員除く)	118	1	8	教育委員会事務局(学校等教職員除く)	288	1	2	12	170	4
監査事務局	10	0	1	監査事務局	16	0	1	0	6	-1
選挙管理委員会事務局	20	0	1	選挙管理委員会事務局(5区含)	8	0	6	0	-12	-1
農業委員会事務局	24	0	1	農業委員会事務局	27	0	1	0	3	-1
総計	4,262	16	103	総計	6,026	20	58	196	1,764	93

年5月時点で診療科目34科目、556床、職員数678人（その他、植木病院94人）となり最大になった。その後平成28(2016)年4月に熊本地震が発生して被災し、令和元年10月に新病院が開院した。令和3年5月時点では32科目、388床、職員数573人（その他、植木病院97人）となっている。熊本市市民病院の診療科目や病床数が増加するとともに、同職員数も増加している。

次に消防局は、昭和42年度以降次第に職員数が増加しているが、特に平成24(2012)年度の政令指定都市移行後、南消防署、北消防署を新たに設置するとともに、益城西原消防署を設置して熊本市域を超えて広域に管轄していることが、職員数の増加につながっている。

病院局、消防局に次いで職員数が増加している部局は、健康福祉局・区役所保健福祉部が486人の増加、文化市民局・区役所（土木センター、保健福祉部除く）が428人の増加、都市建設局・区役所土木センターが288人増加している。この3部局は、政令指定都市移行後の区役所に各業務を所管する部署を設置していることが共通している。

蜂谷(2021)は、人口減少社会においても、高齢化に伴って社会保障分野や保健分野での行政ニーズが高まること、道路などの住民の生活に欠かせない社会資本の維持管理が引き続き求められるため、民生、衛生、土木の部門では、人口減少社会においても地方公務員の必要数の減少ペースが他の部門に比べて小幅にとどまると分析している。熊本市の健康福祉局・区役所保健福祉部と都市建設局・区役所土木センターにおける職員数の増加は、その分析の傾向にあることがわかる。

その他、職員数が増加している部局の中で、最も職員数が増加したのは教育委員会事務局で170人の増加となっている。それは公民館数が増加してきたことや、総合支援課や特別支援教室といった学校教育における課題に対応する部署を新たに設置してきたことが理由の一つである。

昭和42年度から令和3年度の間には職員数が減少した4部局のうち、最も職員数が減少したのは交通局で986人の減少となっている。交通局の職員数が最も多いのは最初の昭和42年度の1,063人であり、それ以降減少を続けてきた。組織数も課相当が昭和42年度の9部署から令和3年度の2部署と7部署も減少している。民営化などによる行財政改革の結果<sup>2</sup>といえる。

交通局以外の職員数が減少した部局は、交通局と同じく企業局の上下水道局が25人減少し、行政委員会の選挙管理

委員会事務局が12人減少、市長部局の会計総室が2人減少となっている。

昭和42年度以降、市域も人口も大幅に増加した中で、上水道、下水道ともに施設数は増加し広域化しているが、令和3年度時点では職員数は逆に減少している。職員数の推移をみると、昭和42年度以降、平成4(1992)年度前後に水道局と下水道部合わせて約600人まで増加しているが、そこから次第に減少し、平成21年度に上下水道局となった際には494人まで減少した。その後も減少し続けて現在に至る状況である。これも行財政改革の結果<sup>3</sup>と考えられる。

選挙管理委員会事務局の職員数の減少は、区役所に選挙管理委員会事務局を設置しているものの、区役所の総務企画課が事務局を担っており、その数が含まれないためである。各区で主体的に選挙事務に取り組む職員が多数いるため、選挙管理委員会事務局に携わる職員数の実態は増加しているといえるだろう。

市長事務部局で唯一会計総室が2人減少している。但し昭和42年度以降職員数に大きな増減はない。

### 3 熊本市の職員数推移分析

#### 3.1 市の人口や面積と市職員数の推移分析

市職員数の推移について、図2のとおり市の面積と人口とをそれぞれ比較した。市職員数では、令和元年度では昭和42年度と比べて増加傾向にある。但し、平成29年度に⑦で約3,600人急増しているが、これは前述のとおり権限移譲によるもので、学校事務関係の職員数が純増したものではない。そこで権限移譲前の平成28年度までをみると、市職員数は平成7(1995)年度の⑤の6,720人までは増加傾向にある。なお、昭和50(1975)年度の「地方財政の運営について(昭和50年5月16日 自治事務次官通知)」の中で国の定員削減計画に準じた取組が初めて要請された②の時期、また昭和56(1981)年度から実施された第二次臨時行政調査会の行政改革が行われた③の時期、そして昭和59(1984)年度の「地方公共団体における行政改革推進の方針(地方行革大綱)の策定について(昭和60年1月22日 自治事務次官通知)」の中で地方行革の推進に一層の努力をするよう強く要請された④の時期という3つの時期で、市職員数の減少がみられる。その後、平成3(1991)年度の合併などに伴い一旦増加に転じ、平成8(1996)年度以降傾向としては減少に転じている。これは、同年度に熊本市行財政改革大綱を策定し、それを第1次行財政改革としてその後継続して行財政

改革計画を策定する中で職員数が減少したものであり、平成28年度には⑧の6,363人となっている。

次に市面積1k㎡当りの市職員数をみると、合併による市域の拡大に伴って最大であった昭和44(1969)年度の33.35人から最小である平成28年度の16.30人に半減している。

また、人口千人当りの市職員数をみると、高度成長期や合併による人口増加に伴い、最大であった昭和45(1970)年度の①の11.37人から、平成8年度の⑥の10.37人を経て、最小である平成28年度の⑨の8.60人に約4分の1(24.36%)減少している。前述したとおり、平成8年度以降に市職員数は減少に転じているが、人口当りの市職員数ではそれ以

前から減少傾向にあったことがわかる。

### 3.2 熊本市の市職員数と全国の地方公務員数の推移比較

熊本市の市職員数の推移が全国と比して特徴的であるのか確認するため、総務省においてまとめられた図3で、全国の地方公務員数の推移と定員管理の経緯を調べた。

図2と図3をみると、平成6年度に全国の地方公務員数が、平成7年度に熊本市の市職員数が最大となっている。また、国から地方に定員管理の要請があった昭和50年度以降、合併に伴い市職員数が増加したことを除くと、国と熊本市では、職員数の抑制が行われた時期や職員数の推移は同様の傾向にあることがわかる。

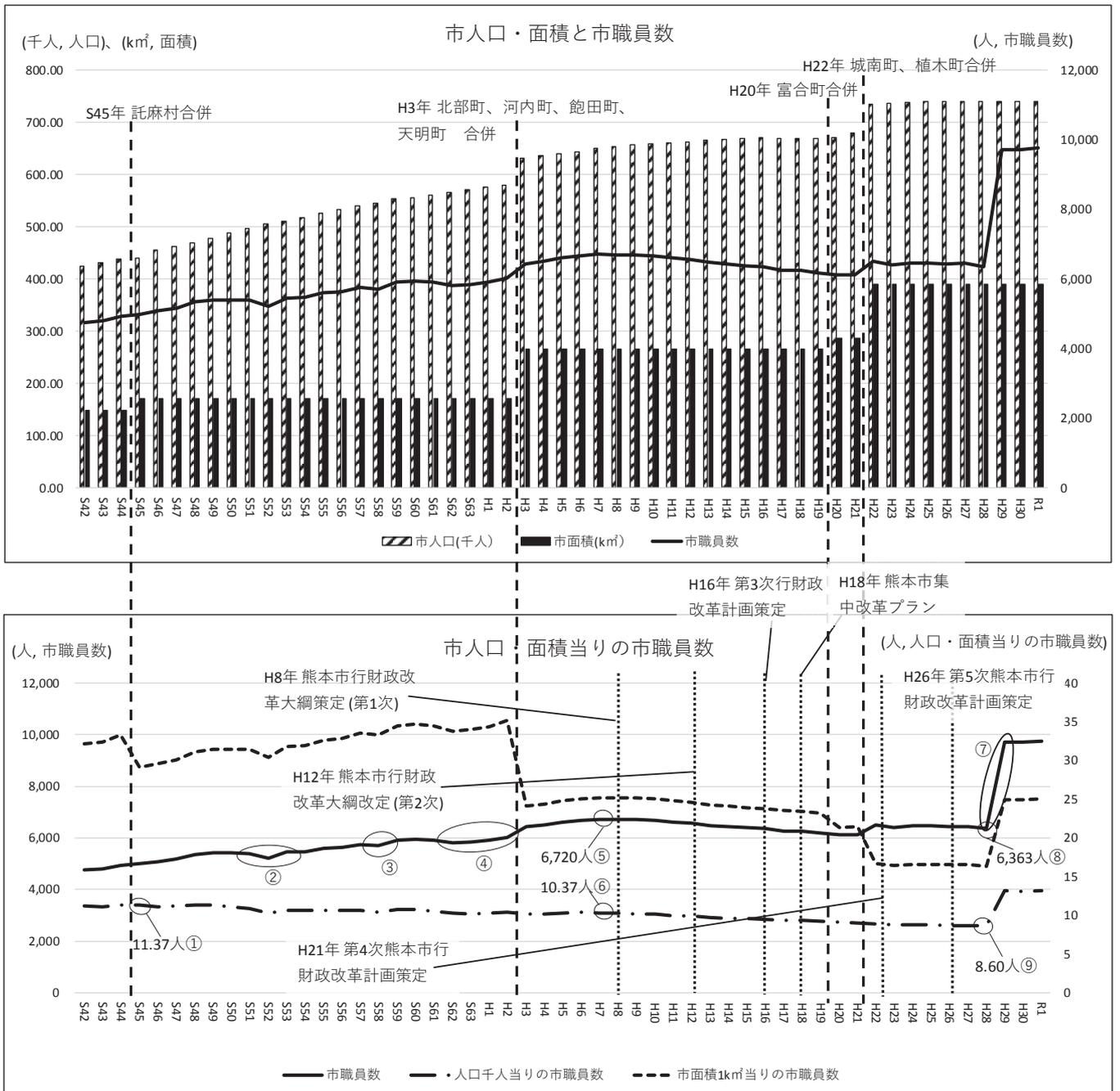


図2 熊本市の人口・面積と市職員数の推移

蜂谷(2021)は、全国の地方公務員数について、1990年代後半(平成6年頃～平成11年頃)を微減期、2000年代(平成12年頃～平成21年頃)を減少期、2010年代(平成22年頃～令和元年頃)を横ばいと分類している。熊本市の場合、昭和42年度から平成7年度までは増加期、平成8年度から平成20(2008)年度までは減少期、平成21年度以降は合併や権限移譲による急増期といえる。但し、前述のとおり学校事務関係の市職員数は実際増加していないため、学校等教職員数を除いた市職員数(以下「主な市職員数」という。)も確認する必要がある。

### 3.3 市職員数の推移に影響している組織

図2の市職員数を、図4で主な市職員数と比較した。

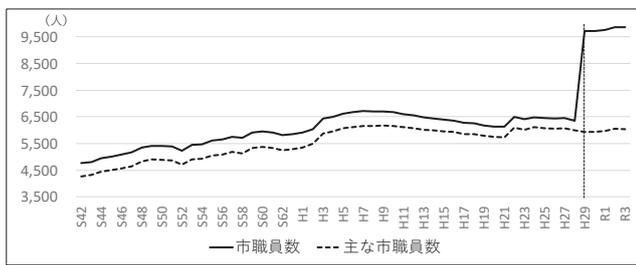


図4 学校等教職員の有無における市職員数比較

図4をみると、平成29年度の権限移譲以外では、双方の線グラフの変化に大きな違いはみられないことから、以降の市職員数推移の分析にあたっては、主な市職員数を用いる。

次に、主な市職員数のうち、市長事務部局、その他(令和3年度の組織名で議会局、会計総室、消防局、病院局(平成

21年度以降は企業局に移行))、企業局、行政委員会事務局の職員数の推移を図5のとおり比較した。

市職員数は平成7年度まで増加傾向であったが、主な市職員数は時期がずれて平成9(1997)年度まで増加傾向となっている。その後、平成21年度まではいずれも減少傾向、平成22(2010)年度以降はいずれも横ばい傾向となっている。そこで図5においては、昭和42年度から平成9年度までを増加期、平成9年度から平成21年度までを減少期、平成21年度から令和3年度までを横ばい期とした。

主な市職員数と市長事務部局職員数の推移を比較すると、平成20年度の①、平成30(2018)年度及び令和元(2019)年度の②を除いて、増加期、減少期、横ばい期とほぼ同様の期間に分けられる。

主な市職員数と市長事務部局職員数における平成20年度の違いは、行政委員会の組織である教育委員会事務局から市長事務部局に複数の部署と職員を移管したことが大きい。具体的には、教育委員会事務局に所属する各公民館の職員の多くを、各公民館に併設している市長事務部局に所属する各市民センターに移管したことで、市民センター全体の職員数が約30人増加している。

加えて、平成20年度に市長事務部局に子ども未来局を新設し、子ども文化会館の管理運営などの青少年育成に関する業務を教育委員会事務局から移管したことで、市長事務部局の子ども育成・支援に関わる職員数が約50人増加している。

そのため、市職員数には影響していないが、市長事務部局

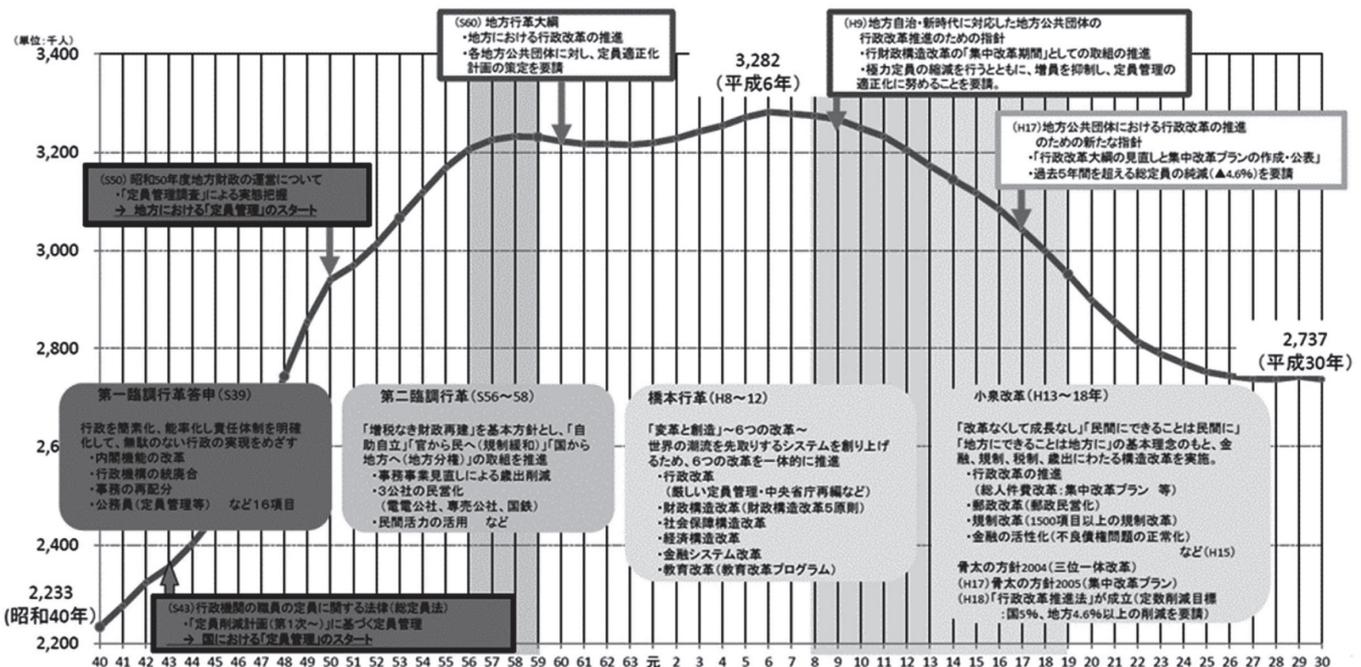


図3 全国の地方公務員数の推移と定員管理の経緯

(出典 総務省 第1回 地方公共団体の定員管理のあり方に関する研究会資料)

と行政委員会事務局の間で、約80人の職員数の入れ替えが行われたこととなる。

主な市職員数と市長事務部局職員数における平成30年度及び令和元年度の違いは、平成28年熊本地震で被災した熊本市市民病院の移転新築に伴い看護師などを各区役所の福祉課や震災住宅支援課などにも配置したことも大きい。平成30年度、令和元年度の企業局職員数は熊本市市民病院職員の減少などによって2カ年で171人減少し、市長事務部局職員数は2カ年で191人増加している。

平成21年度に病院局職員数を企業局で計上するようにしたことで一旦減少しているが、それを除いてその他職員数は継続して増加傾向にある。また、2.2で述べたとおり行財政改革の結果、企業局職員数は継続して減少傾向にある。

最後に、行政委員会事務局職員数は、増加期、減少期、横ばい期について、増減幅は小さいものの、主な市職員数と同様の傾向にある。但し、職員数の抑制や合併の影響はみられない。

以上のように、一定の組織単位で職員数の推移をみてきたが、市長事務部局には様々な分野の組織があり、市長事務部局職員数の主な市職員数に占める割合も大きいことから、概ね同様の変化となっている。

### 3.4 市長事務部局における政策別職員数推移分析

主な市職員数と市長事務部局内の政策別職員数の推移を図6のとおりにグラフ化して比較した。グラフ化するにあ

たり、表2と同様の調整を55年間の各年度において次のように行った。

令和3年度の市長事務部局における政策局及び都市政策研究所にあたる組織を政策系、総務局及び人事委員会事務局にあたる組織を総務系、財政局にあたる組織を財政系、文化市民局及び区役所(土木センター、保健福祉部除く)にあたる組織を文化市民系、健康福祉局及び区役所保健福祉部にあたる組織を健康福祉系、環境局にあたる組織を環境系、経済観光局にあたる組織を経済観光系、農水局にあたる組織を農水系、都市建設局及び区役所土木センターにあたる組織を都市建設系とした。

図6の各系職員数では、主な市職員数にみられる増加期、減少期、横ばい期という推移の変化をみせるものはない。昭和42年度と比して令和3年度で大きく増加しているのは、2.2でも確認したとおり、令和3年度の職員数順では健康福祉系、都市建設系、文化市民系となっている。

主な市職員数の減少期には、都市建設系、文化市民系も同様に減少傾向にあるが、健康福祉系はその期間においても増加傾向にある。そのため健康福祉系は主な市職員の横ばい傾向と関係なく、今後も増加傾向が継続する可能性が高い。なお、主な市職員数の横ばい期には健康福祉系だけでなく都市建設系、文化市民系も増加傾向にある。

また、文化市民系は平成3年度、平成20年度、平成21年度に、他の組織の推移にはみられない大幅な増加をする時

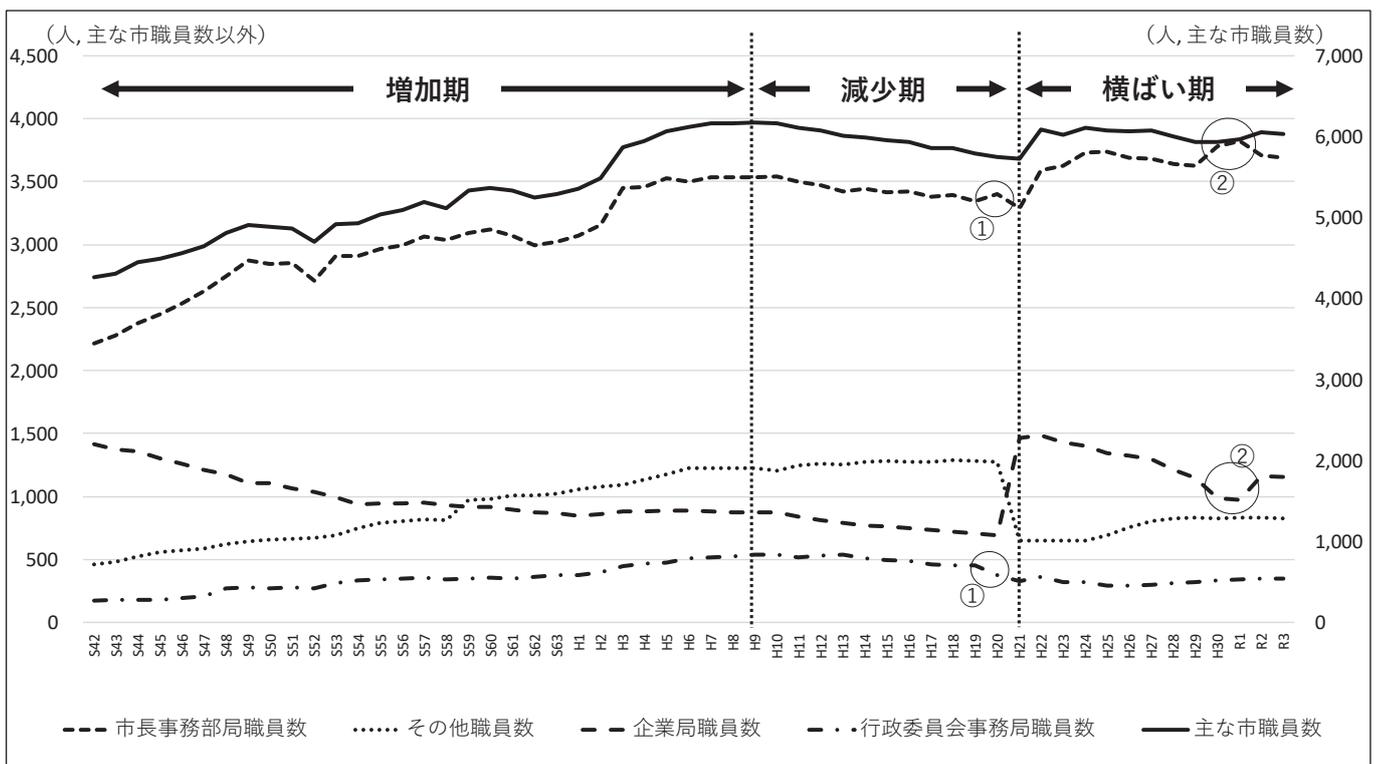


図5 市長事務部局、その他、企業局、行政委員会事務局の職員数と主な職員数の推移

期がある。これは、平成3年2月に北部町、河内町、飽田町、天明町が熊本市に編入合併し、平成20年10月に富合町、平成22年3月に城南町及び植木町がそれぞれ編入合併したためである。その後、いずれの時期も文化市民系職員数は減少している。このことから、合併に際しては文化市民系職員数を増員するものの、その後分散していく傾向にあるものと考えられる。

環境系職員数推移は、主な市職員数の増加期、減少期において同様の傾向にあるが、横ばい期ではそれとは異なり減少が継続している。また合併の影響もみられない。環境系職員数が最大となるのは、平成5(1993)年度の523人であるが、令和3年度では329人と194人減少している。減少の主な要因は、平成5年度の保健衛生局生活環境事業部が448人であったのに対し、令和3年度の環境局資源循環部が245人と、203人減少したことによるものである。これは燃やすごみ・紙収集業務の民間委託が進んだためである。

経済観光系職員数は、平成5年度まで増加しているが、その後横ばいとなり、平成12(2000)年度に大きく減少しその後横ばいとなっている。平成4年度に企画調整局に国体準備室を新設し平成12年度に国民体育大会事務局を廃止したことがその要因の一つである。また、農水系職員数と管理部門である総務系、財政系、政策系の職員数は、大きな増減はなく推移して、微増となっている。

主な市職員数の推移は、このような市長事務部局内各系職員数の推移が重なって形成されている。特に、職員数の多い健康福祉系、都市建設系及び文化市民系の職員数推移の

影響は大きいといえる。

#### 4 熊本市の組織改編による各相当組織数の推移分析

##### 4.1 各相当組織数の推移分析

まず3章で考察した主な市職員数の推移と、本市の各相当組織数の推移について、図7で比較した。

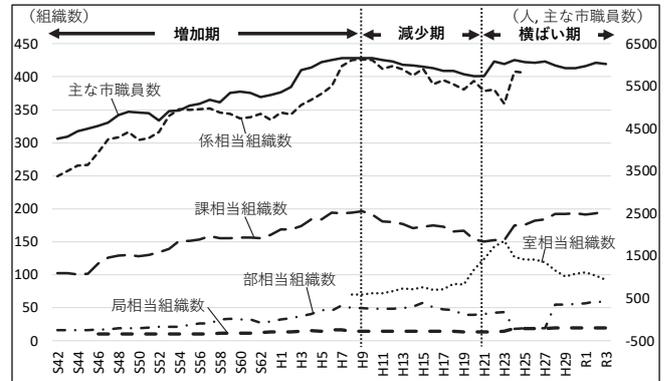


図7 主な市職員数と各相当組織数の推移

『熊本市組織』の「機構図」において、部相当組織数と課相当組織数は昭和42年度から令和3年度までの全ての年度で集計されている。係相当組織数は平成26(2014)年度以降集計されておらず、室相当組織数は平成8年度以降集計されている。また、局相当組織数は局制を採用する前の昭和45年度までは存在しない。

年度毎の推移をみると、2.2で確認したとおり組織数は増加傾向にある。主な市職員数の推移と比較すると、部相当、課相当及び係相当の組織数が、増加期及び減少期で同様の

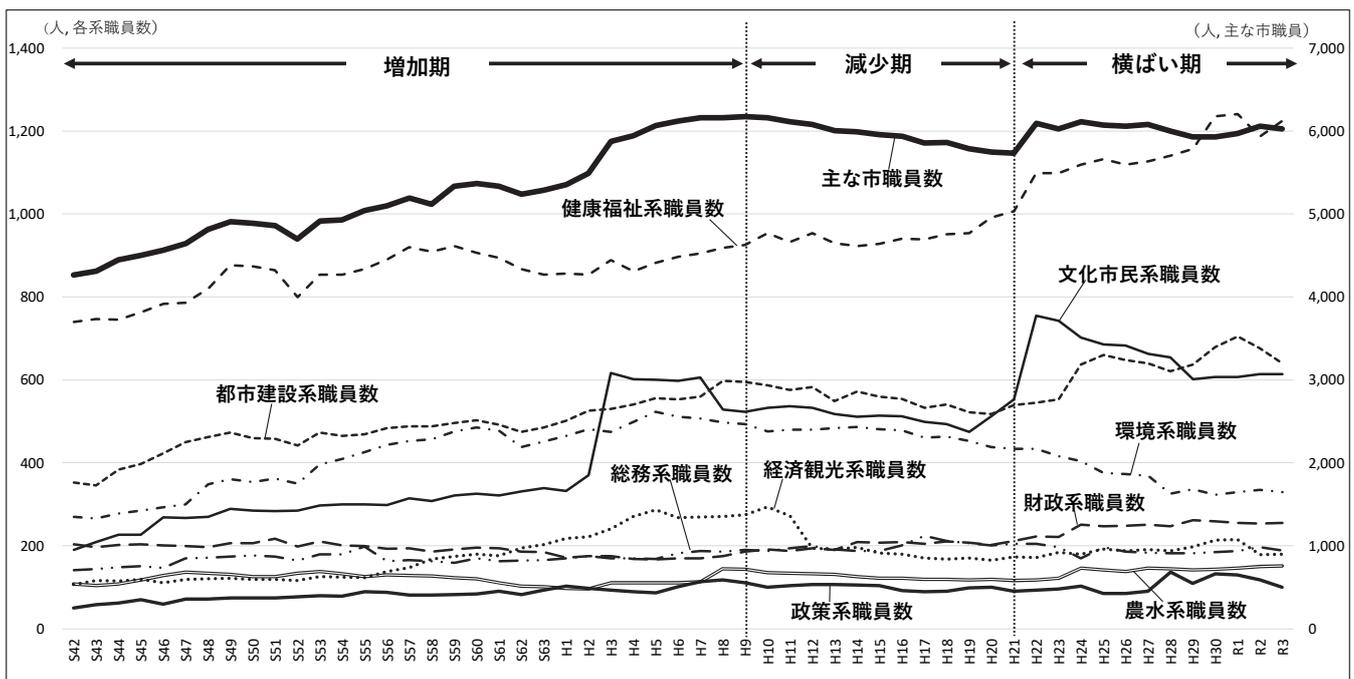


図6 主な市職員数と市長事務部局内の施策別職員数の推移

推移がみられる。横ばい期では、係相当組織数は途中から集計されておらず、課相当組織数は増加傾向にあり、部相当組織数は当該期間中に部制の廃止（総室などとして部相当組織は継続）もあり一旦減少しているが、それを除くと微増傾向にある。

また、室相当組織数は短期間の推移しかわからないが、計上されている期間、例えば減少期間では係相当組織数も課相当も同様に減少傾向にあるが室相当はそれに反して増加傾向にあるなど、課相当組織数と逆の動きがみられる。これは、主な市職員数が減少する中で管理職も減少した結果、課相当組織を廃止するとともに、係相当組織数を室相当組織数に再編することで対応していた可能性がある。次に局相当組織数は、昭和 46(1971)年度に局制を採用して以降、平成 24 年度に区役所を新設した以外では大きな変化はない。

以上のとおり職員数と組織数を比較した結果、職員数の増減と同様に組織数が変化することもあるが、職員数が横ばいであっても各相当組織数は変化していることがわかる。

#### 4.2 熊本市組織改編の全体像

熊本市の各相当組織の改編がどのようなものだったのか、その全体像をみるため、表3のとおり、昭和42年度から令和3年度までの室相当以上の組織改編について階層別に集計した。

原則、『熊本市組織』の「執行体制の変遷」から抽出した。但し、例えば昭和46年9月の局制採用時の組織改編のような「執行体制の変遷」に「市長事務部局の全般的機構改革実施」と記載があるのみで詳細な記載がない場合には、筆者が「機構図」や「機能図」を元に、独自に追加して集計している。

集計方法は、例えば「執行体制の変遷」にA組織とB組織を統合してC組織が新設、と記載されている際は、新組織であるC組織の統合1回、新設1回としてそれぞれ集計している。なお係相当では集計していない。改編種類の増設は、集計上0回である。これは昭和47(1972)年7月に学校教育課に就学係を新設したことから改編種類としては増設であるが、係相当しか増設がなかったため、室相当以上を集計している本表では0回となっている。

また、例えば昭和57(1982)年度の東部公民館内の市民課サービスコーナーの設置や平成9年度の政策審議プロジェクトの設置などのように、「執行体制の変遷」には記載があるが、「機構図」に記載がない、もしくは職員の配置の記載がない場合は、正式な組織としてみなさず集計していない。

加えて、「機構図」において、病院局の診療各科等や幼稚園を含めた学校、共同調理場を除いて組織数が集計されていることから、それにあわせて病院局と学校、共同調理場も集計していない。

表3 熊本市組織体制改編種類別集計

改編種類	局相当	部相当	課相当	室相当	計
1 発足	0	0	0	1	1
2 統廃合	0	0	0	0	0
3 分割新設	0	0	0	0	0
4 新設	23	110	274	178	585
5 設置	0	12	16	27	55
6 名称変更	0	1	5	1	7
7 廃止	9	58	110	100	277
8 分割	2	0	6	0	8
9 改称	8	31	105	17	161
10 再編(成)	7	35	215	159	416
11 移管	0	30	211	83	324
12 縮小	0	0	3	0	3
13 増設	0	0	0	0	0
14 昇格	0	2	1	0	3
15 降格	0	1	5	1	7
16 統合	6	7	51	6	70
17 独立新設	0	0	1	0	1
18 一元化	0	0	6	0	6
19 改組	0	4	2	0	6
20 位置づけ	0	4	18	20	42
21 拡充	0	11	15	6	32
22 充実	0	1	0	0	1
23 改編	0	0	4	2	6
24 集約	0	1	0	0	1
合計	55	308	1,048	601	2,012

改編種類の順番は『熊本市組織』内の記載順による。改編種類数は発足、新設、設置など類似するものを含めて24種あった。改編種類のうち最も多かったのは、組織全体では新設の585回だった。廃止が277回と新設の半分以下であることから、組織として増大化する方向にあった55年間であることを示し、表2の考察と整合する。その他100回以上あるのが、再編(成)の416回、移管の324回、改称の161回である。既存組織の改編も多く行ってきたことがわかる。

室相当以上の改編は55年間で2,012回あった。そのうち課相当の改編が1,048回と約半分。ついで室相当の改編が601回、部相当の改編が308回、局相当の改編が55回であ

る。部相当以下の改編と比して、局相当の改編は明らかに少ない。局相当の改編を行うことは、熊本市の組織全体に関わる重要な組織改編であるため、課相当の改編のように恒常的に発生するものではないといえる。

### 4.3 市長事務部局の局相当組織改編の可視化と考察

次に、熊本市の重要な組織改編がどのように進んできたのかを考察するため、局相当の組織改編の55年間の推移を可視化した。なお、市長事務部局以外の部局については、局相当の改編が少ないため分析から除外し、市長事務部局と組織改編で関係が発生する際のみ分析に入れている。

可視化の方法としては、昭和42年度から令和3年度までの市長事務部局の組織改編の推移を、プログラミング言語のpython<sup>4</sup>を使って、主に工程間の流量を表現する際に使用されるサンキー・ダイアグラム(Sankey diagram)という図表で表現した。

なお、55年間分を一行にすると視認性に問題があるため、視認可能な8年ないし9年単位で区切り、図8から図14まで示した。当時の機構順に各年度の組織を縦軸に配置し、横軸が年度である。各部局の縦の長さが職員数を表し、間をつなぐ線が前年度から次年度への職員数の流れを示している。但し、図毎の縮尺は同じではないことをお断りしておく。

また原則、局相当で組織を表示しているが、局制が存在しない期間や局に属しない組織の場合は、職員数が極端に少ない都市政策研究所を除き、部相当以下で表示している。表示する改編の内容としては、上記の55回の局相当の改編に加え、局間での部・課・室相当の組織移動があったものを、局相当の改編として線で表示している。

### 4.3.1 市長事務部局組織変遷（昭和42～50年度）

昭和42年度以降、昭和40年代での大きな組織改編は昭和46年度のみである。昭和46年9月に市長事務部局の全般的機構改革を実施し、局制を採用している。

その機構改革で最も複雑な改編をみせているのは、昭和45年度の総務部と昭和46年度の総務局である。昭和46年9月に、昭和45年度の総務部を昭和46年度の企画広報部、総務局、市民局に分離し、昭和46年度の総務局に昭和45年度の市長公室（主に職員部として）、総務部の一部（財政課や文書課など）、税務部を集約化する改編を行っている。機構順では、秘書課や人事課などで構成していた市長公室に代わって、企画課や広報課などで構成する企画広報部が、局に紐づかない単独の部として、会計室を除くと、市長事務部局の筆頭になっている。なお、同時に企画広報部には、経済部から統計調査課（統計課に改称）を移管している。

昭和46年9月のその他の改編の多くは組織の集約化であり、衛生部と清掃部を衛生局に、経済部と農林部を経済局に、都市計画部と土木部を建設局に統合している。加えて、統合した衛生局と経済局の機構順は入れ替わっている。

また、同時期に収入役室を会計室と改称している。なお、「執行体制の変遷」上に記載はないが、「機構図」上では会計室と改称するにあたり課相当から部相当としている。

上記の改編の理由として、昭和45年11月に託麻村が編入合併したことや、昭和45年12月に第21代市長として星子市長が就任し、翌昭和46年7月に熊本市第2次総合計画基本構想を策定したことがあげられる。

昭和50年5月に建設局から用地課を総務局に移管している。この後、昭和62(1987)年度に用地課を管財課に統合し

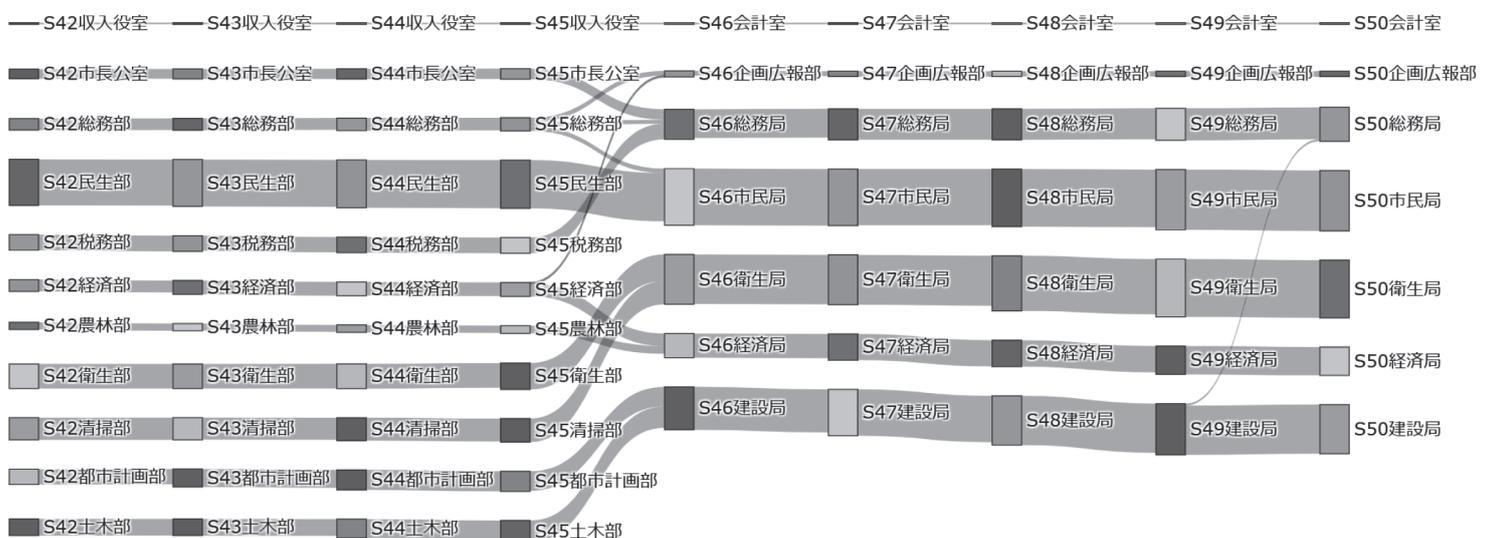


図8 市長事務部局組織変遷（昭和42～50年度）

ていることから、用地業務は市有地の新規取得に関することとして、管財課に付随する業務としていたと考えられる。

#### 4.3.2 市長事務部局組織変遷 (昭和50~58年度)

図9の期間においては、局相当の改編は少ない。最も大きい改編は昭和58年4月に建設局から分離した都市局を新設したことである。その他、衛生局を同時期に保健衛生局に改称し、同局内に環境部を新設している。公害対策課を昭和46年度に設置していたが、昭和58年度以降、新設した環境保護課、水質対策室などとともに、部相当の組織として環境施策に取り組むこととなった。また、昭和52(1977)年5月に衛生局から食肉衛生検査所を経済局に移管している。

昭和57年度以前の建設局は、図8のとおり昭和46年度に計画課や公園課、下水道管理課などで構成していた都市計画部と、土木維持課や建設課などで構成していた土木部を統合した組織である。昭和58(1983)年度以降の都市局は、都市計画課や公園緑地課、下水道管理課などで構成していることから、昭和45年度以前の都市計画部に当たる組織といえる。また昭和58年度以降の建設局は、土木管理課や建設課などで構成していることから昭和45年度以前の土木部に当たる組織といえる。つまり都市局の新設は、元々昭和45年度以前の2つの部組織が、昭和58年度以降、再び2つの局に分離したとも言え換えられる。

なお、昭和58年9月には熊本市国土利用計画を策定している。市町村の国土利用計画は、国土利用計画法第8条の規定に基づき、国土利用計画法の基本理念である「健康で文化的な生活環境の確保と国土の均衡ある発展」を図るため、当該自治体の区域における国土の利用に関して基本的かつ長期的構想を定め、土地利用行政の指針とするものである。

そのような重要な計画策定も、新設した都市局の重要な任務となっていた可能性がある。

図9の期間における組織改編については、昭和55(1980)年12月に熊本市第3次総合計画基本構想を策定し、昭和56年11月に市役所新庁舎が落成しているものの、当該年度や次の年度で改編がみられないため、それらは直接局相当組織に影響を及ぼしてはいないといえる。なお市長については星子市長が継続就任しており、昭和53(1978)年12月に3選を果たしている。

#### 4.3.3 市長事務部局組織変遷 (昭和58~平成2年度)

図10の期間においては、昭和62年度と昭和63(1988)年度に小規模な局相当の改編を行っている。昭和62年4月に経済局を産業局と中小企業局に分離するとともに、企画広報部から産業局に統計課を移管している。次いで昭和63年9月には、総務局から秘書課と職員部を分離、また企画広報部から国際交流室を分離し、それらを集約化して昭和45年度以前の組織名と同じ市長公室を新設した。機構順も昭和45年度以前と同様に市長公室が会計室を除いて市長事務局の筆頭に位置付けが戻っている。

それらの改編の理由として、昭和61(1986)年12月に第25代市長として田尻市長が就任したことがあげられる。

#### 4.3.4 市長事務部局組織変遷 (平成2~10年度)

図11の期間では、局相当の組織改編が複数回発生しており、それ以前の期間と比して多くなっている。その理由として、平成3年2月の北部町、河内町、飽田町、天明町の4町が編入合併したことと、平成8年4月に中核市に移行したことがあげられる。

改編の1つ目は、平成3年2月、旧飽託4町の各総合支

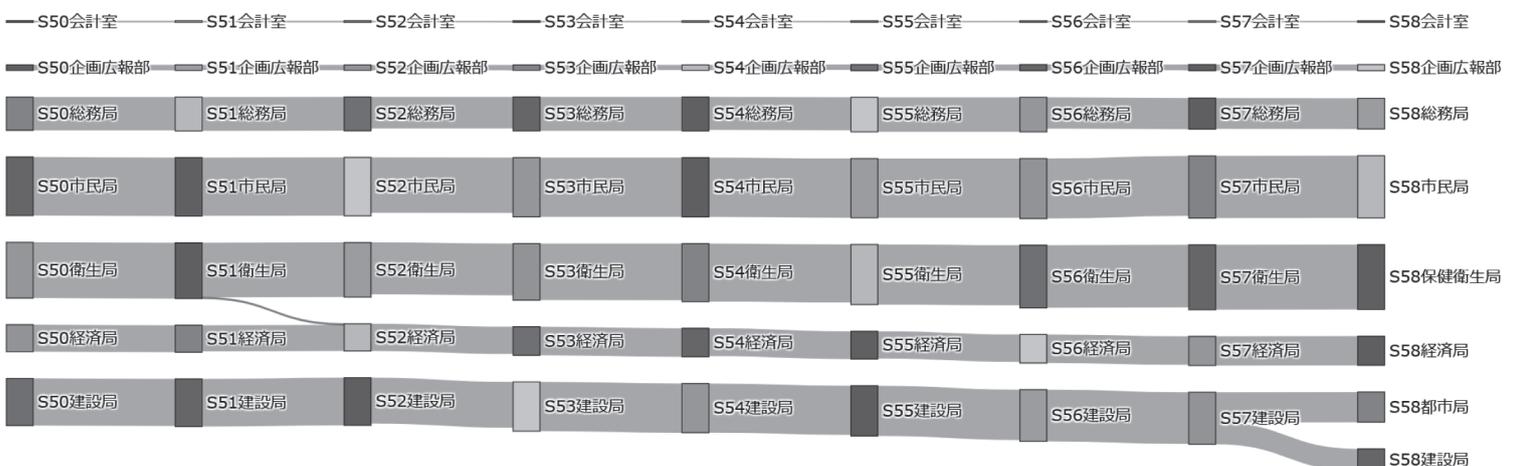


図9 市長事務部局組織変遷 (昭和50~58年度)

所を所管する新熊本振興室を、総務局に新設した上で翌3月にさらに新設の企画調整局に移管（この改編は、同年度の移管なので図11に表示していない）していることである。合併に伴う部署を受け入れることで、局に属さない単独の部であった企画部門が初めて局相当となった。

2つ目は、平成4年4月に保健衛生局から環境部と地下水水保全対策室、保健衛生研究所を分離し、環境保全局を新設していることである。環境施策は図8の考察で述べたとおり、昭和46年度に公害対策課を新設した12年後の昭和58年度に環境部となっている。その9年後の平成4年度に環境保全局となった。図8から図11の期間において、他の局相当でこのように課、部、局と組織を拡充して取り組んだ施策は無いことから、その期間に熊本市において環境施策の必要性が高まり続けていたことを示している。

3つ目は、平成6年4月の人事委員会事務局の新設である。人事委員会は行政委員会であり市長事務部局ではなく、また人事委員会の前身は公平委員会という行政委員会であることから、組織構成上は本来市長事務部局とは関係ない。しかし実務上では平成5年度までの公平委員会事務局の職員は、全て総務局文書課の職員の併任であったことから、図11では総務局からの派生として人事委員会事務局を表現した。なお、平成5年度の主な市職員数6,064人が、平成6年度には6,118人と約50人増加しているにも関わらず、市長事務部局の職員数は27人減少し、代わりに新設した人事委員会事務局に職員14人を新たに配置している。

4つ目は、平成7年4月に保健衛生局の生活環境事業部を環境保全局に移管したことである。環境保全局の構成はさらに充実することとなった。また、同時期に産業局から企

画調整局に統計課を移管して統計情報課と改称している。統計業務は、図10で確認したとおり、昭和62年4月に企画広報部から産業局に移管となっている。その8年後にまた企画部門に戻る形となった。この後も、現在に至るまで統計業務は複数回に渡って局間を移動している。

そして熊本市が中核市に移行したことを契機として平成8年4月にさらに6つの局相当の組織改編を行っている。

1つ目は、局相当であった市長公室を部相当の市長室とし、職員部を総務局に移管したことである。職員部は市長公室の新設または廃止の度に総務局との間で移管が繰り返されてきたが、この後市長公室を設置しておらず、職員部に関する業務も総務局から移動していない。

2つ目は、前述のとおり企画調整局の一部を構成していた4総合支所をさらに市民局に移管して、市民生活局と改称したことである。この時の市民生活局は、従前から所管していた10の市民センターに加えて4総合支所を所管したことで、市民対応窓口の多くを一括して取り扱うこととなった。また多数の職員がいる市立保育園などを含めた福祉部も継続して所管していた。その結果、図11をみても他局と比して特に大きな組織となっていることがわかる。なお、総合支所が抜けた後も企画調整局は局相当として存続している。

3つ目は、食肉衛生検査所を産業局から保健衛生局に移管したことである。食肉衛生検査所は、昭和52年度に衛生局から経済局に移管後、19年後に再び衛生部門に戻したもので、この後平成28年3月に廃止となるまで衛生部門から動いていない。

4つ目は、産業局と中小企業局を統合して経済振興局に再編したことである。図10で昭和62年度に分離した2つの

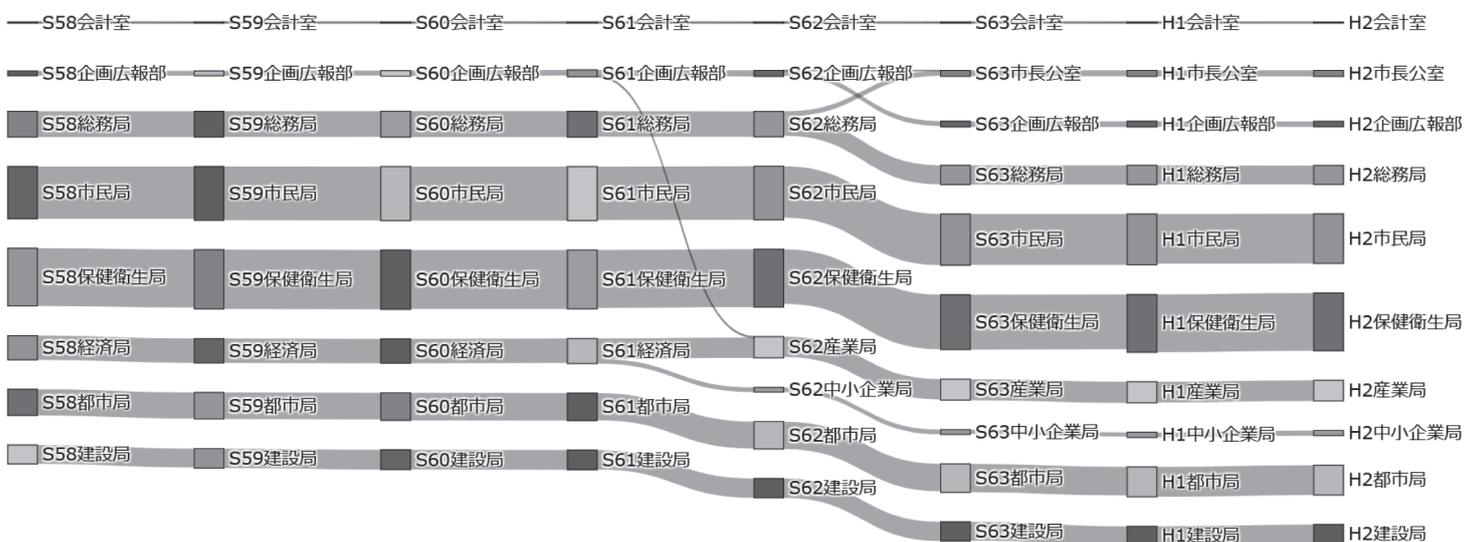


図10 市長事務部局組織変遷（昭和58～平成2年度）

局は、9年後に再び統合となった。経済分野は、商工業、農水産業、観光業などに分けることが可能であるためか、時期の要請に応じて、この後も分離と統合を繰り返している。

5つ目は、企画調整局の交通企画課を廃止して都市局に交通計画課を新設するとともに、都市局を都市整備局と改称したことである。ところで、企画調整局においては、例えば4総合支所も含めて、新たな都市課題を捉えた業務を扱う組織を局内に新設し、その後よりふさわしい局に業務を移管するというを繰り返している。また4総合支所の移管や交通企画課の廃止とともに、行政改革推進プロジェクト、情報企画部、国民体育大会事務局国体準備室を局内に新設している。翌年度には、お城まつりプロジェクト、美術館建設プロジェクトも新設している。このような新たな都市課題への対応は、企画部門の特徴の一つといえる。

6つ目は、建設局の防災対策課を、総務局に移管し総合防災課と改称したことである。図11の期間中は、大規模な災害が連続して発生している。熊本市に関係するものとしては、平成2(1990)年11月以降に連続した雲仙普賢岳の噴火や平成3年9月の台風19号襲来がある。加えて熊本市は直接被災していないが、平成7年1月には阪神淡路大震災が発生している。

図11の最後では、平成10(1998)年4月に総務局の用地調整課を廃止し、都市整備局に都市用地課、建設局に用地課をそれぞれ新設していることから、用地業務の移管とみなして線として表現している。

図11の期間の組織改編理由としては、平成3年3月の熊本市第4次総合計画基本構想の策定、平成6年12月の第27代三角市長の就任があげられる。

### 4.3.5 市長事務部局組織変遷 (平成10~18年度)

図12では、平成13(2001)年度に複数局間の複雑な組織改編が発生している。この理由として、この前後で市長の交代などは発生していないことから、平成12年3月の熊本市第5次総合計画基本構想の策定、平成13年1月の同計画基本計画の策定があげられる。

図12をみると、平成11(1999)年度と平成13年度で2度に渡って多数の局から様々な組織を市民生活局に移管していることがわかる。

まず、平成11年4月に市民生活局の福祉部(西原公園児童館除く)、保険課及び国民年金課を移管し、保健衛生局を健康福祉局と改称している。その結果、図12をみると、市民生活局と健康福祉局の大きさは逆転している。

また、この改編に際して市民生活局には、企画調整局から男女共生推進課、消費者センター及び総合女性センターを、経済振興局から勤労婦人センター及び2つの勤労青少年ホームを、そして行政委員会である教育委員会事務局から青少年課を青少年育成課として移管し、それらで構成する社会生活部を新設している。このうち、青少年育成課の業務は社会教育業務の一部であり、法的には教育委員会事務局で執行する業務(地方自治法第180条の8)であるが、それを補助執行として行政委員会から市長事務部局に移管している。

次に、平成13年度の組織改編は複雑ではあるが、図12をみるといくつかの局に改編が集中していることがわかる。まず平成13年4月、総務局に企画調整局から行政改革プロジェクトと情報企画部を移管し、機構順として市長室に次ぐ位置となっている。また、企画調整局に総務局から財務部

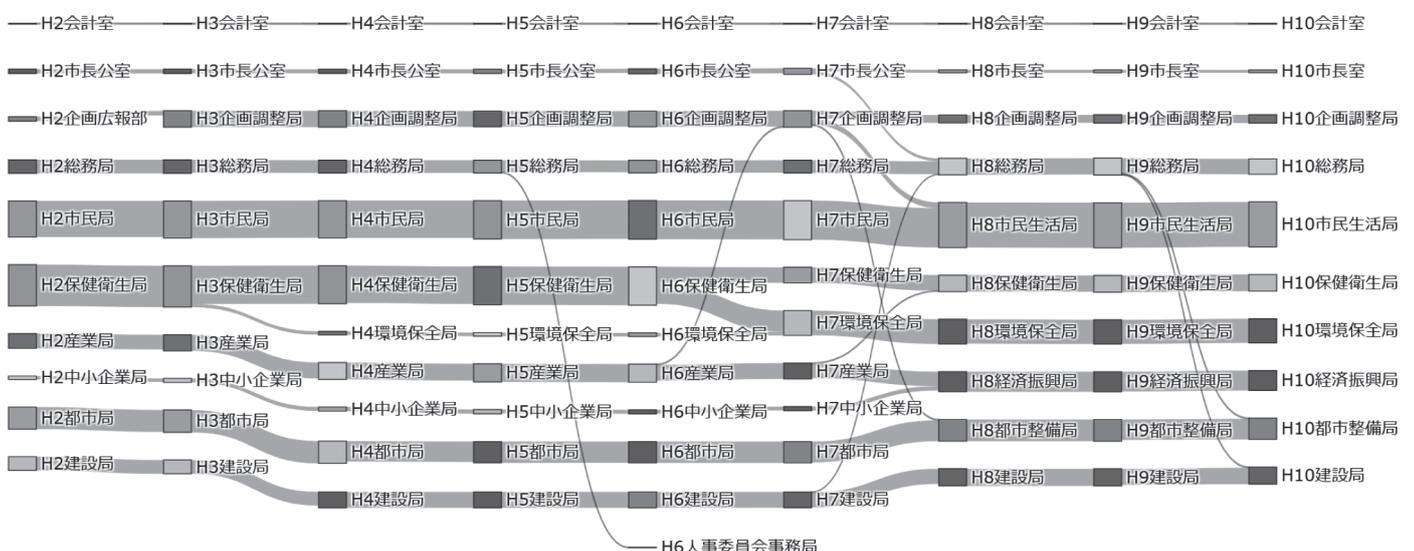


図11 市長事務部局組織変遷 (平成2~10年度)

と税務部を移管し、企画財政局と改称している。ここで企画部門と財政部門が一つとなっており、管理部門としては大きな影響力を持つ存在となったといえる。但し、ここまで企画部門である企画調整課が所管していた組織管理に関する業務が総務局の人事課に移動したため、組織管理の権限も含めて管理部門が一つになることはなかった。さらに市民生活局に、市長室から国際交流課、企画調整局から文化振興課、経済振興局から市民会館と健軍文化ホールを移管することで構成した文化交流部を新設した。既存の部署を集約した形ではあったが、ここで初めて文化を名称に冠した部が誕生した。

また同時期に、都市整備局から都市用地課（用地課と合わせて用地第一課と用地第二課に再編）及び街路課を建設局に移管している。用地業務はこの後令和3年度まで土木部門から動いていない。

図12の期間の最後の改編は、平成17(2005)年4月、総務局から企画財政局に情報企画部を移管し情報政策室を新設したことである。情報に関する業務は、企画調整局から総務局に移した4年後、再び企画部門に移したもので、この後企画部門から総務部門に再び移したことからして、今後も同局間での移管が予測される。

図12の期間中の平成14(2002)年12月、第29代市長として幸山市長が就任しているが、その直後に局相当の組織改編はみられない。

#### 4.3.6 市長事務部局組織変遷（平成18～26年度）

図13の期間は、平成20、21年度の合併と平成24年度の政令指定都市移行があることから、局単位の組織改編を連続的に実施している。その意味では図11の期間と共通する

点があるが、組織改編の規模は図11の期間と比してさらに大規模なものとなっている。熊本市の組織改編としては、現時点では最大規模の期間といえる。

まず、平成19(2007)年4月に市長室が廃止となり、市長室が所管していた秘書課を総務局に、広聴課と市民相談室を企画財政局に、そして市民協働課を市民生活局に移管した。この結果、昭和46年度の局制採用後初めて、機構順で会計室を除いて総務局が筆頭局となった。

また同年同月に、都市整備局と建設局を統合し、都市建設局に再編した。昭和58年度に分離してから24年後に再び統合したことになる。これによって平成19年度は、図11の期間の平成7年度に環境保全局を新設して以降、局相当では最もシンプルな体制となった。

しかし平成20年4月に子ども未来局を新設したことを契機に、組織は再び複雑化の方向に進展する。子ども未来局は、健康福祉局から移管した子ども支援課や保育課（移管後は保育幼稚園課に改称）など、市民生活局から移管した青少年育成課等及び教育委員会事務局から移管した子ども文化会館、市立幼稚園（補助執行）とで構成されている。また、新設した子ども未来局には上記の既存部署を移管しただけではなく、要保護児童対策室や子ども総合相談室などの部署を新設している。昭和42年度以降で、子どもに関する施策を専門に取り扱う課相当の組織は、昭和52年度に新設した保育課が発端であるが、その後部相当の組織を経ることなく局相当の組織に拡充した。

次に、平成21年4月に企画財政局から情報交流施設開設準備室を経済振興局に移管している。図11で考察した企画部門に新設した部署が、その後よりふさわしい局に所管を

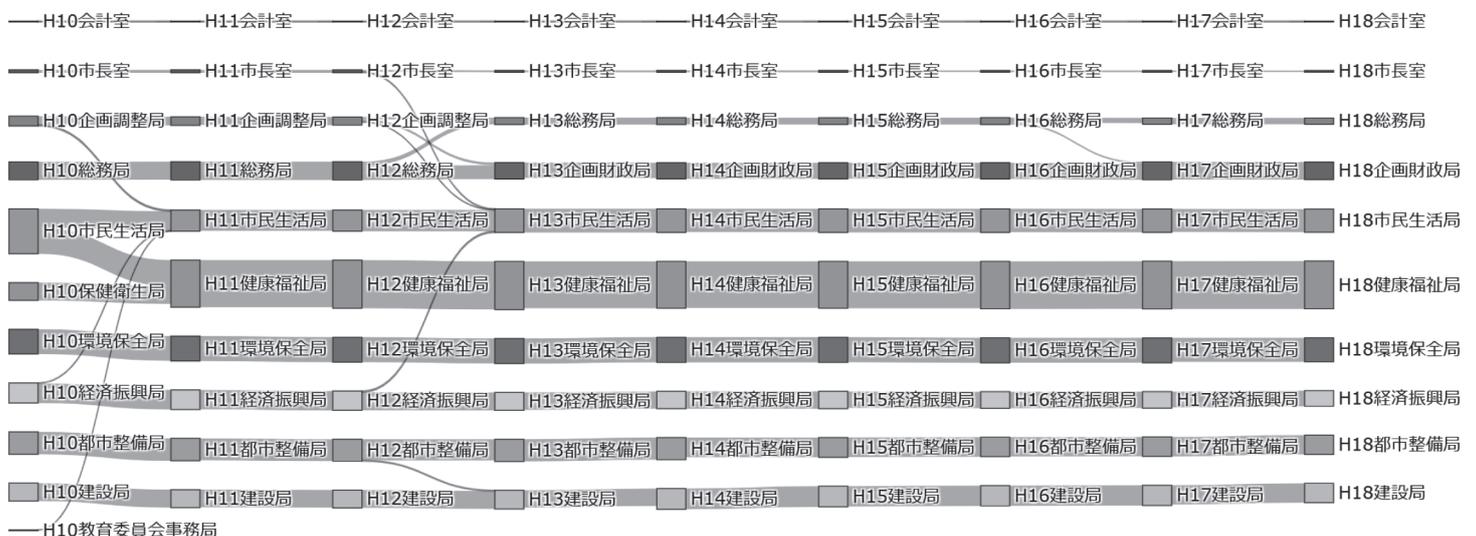


図12 市長事務部局組織変遷（平成10～18年度）

移す動きの一つである。

また同時期に、都市建設局から河川課を除いた下水道部を水道局に移管し、上下水道局を新設している。下水道事業は平成18(2006)年4月に地方公営企業法の一部適用を受けて経営の健全化が求められていたこともあり、水道局と統合することで地方公営企業法の全部適用を実現した。熊本市第3次行財政計画にも下水道事業の経営健全化の推進があげられていることから、この改編は行財政改革の一環であるといえる

平成21、22年度では局単位の改編はない。ただし、平成20年10月の富合町の編入合併、平成22年3月の城南町及び植木町の編入合併に伴い、企画財政局に富合総合支所、城南総合支所及び植木総合支所を新設したことで、図13では企画財政局の肥大化がみられる。図11で平成3年の合併に伴い企画調整局内に4総合支所を新設したことと同じ改編が発生している。図6で合併後に文化市民系職員数が増加したことは、この企画部門の肥大化と重なる。なお、平成3年の合併では、総合支所は5年後に市民生活局に移管となり、今回の合併では、総合支所は3年後ないし4年後に各区役所に再編となっている。図6で合併後に文化市民系職員数が減少した時期にあたる。

続いて平成23(2011)年4月には、経済振興局を廃止し、農水商工局及び観光文化交流局を新設している。農水商工局は経済振興局から移管した部署のみで構成されていたが、観光文化交流局にはそれ以外に、企画財政局から都市戦略課(シティプロモーション課に改称)、市民生活局から文化国際課(文化振興課と国際室に再編)や市民会館などを移管、教育委員会事務局から補助執行として文化財課(埋蔵文化

財調査室に再編)と社会体育課(スポーツ振興課に改称)を移管している。

観光文化交流局を新設したことで、平成13年4月に文化を冠した部が誕生し、その10年後に文化を冠した局が誕生した。文化施策は環境施策と同様に組織として拡充している。また、観光施策に関しても昭和46年度の時点で観光部として部単位で存在していたが、局名になったのは、昭和42年度以降これが初めてである。これまでも重要な施策と考えられてきたが、図13の期間に至って観光施策の重要度がより増している。

また農水商工局については、昭和45年度までは農林部が組織的に上位に位置していたが、局制採用後に局相当の組織とはならなかった。図13の期間に至って農水産業施策も重要度が増してきたといえる。

そして、政令指定都市に移行した平成24年4月に5区役所を新設している。各区役所は基本的に総務企画課、まちづくり推進課、区民課、福祉課、保護課、保健子ども課、農業振興課、総合出張所など、市民生活局だけでなく、企画財政局、健康福祉局、子ども未来局、農水商工局から移管した部署で構成されているものとして、図13に線で表現している。5つの局相当の組織を新設したことは、昭和46年度の局制採用以来、大規模な局相当の改編である。

また、区役所の新設と同時に、企画財政局の企画情報部と市民生活局を統合し、さらに総務局から秘書課と東京事務所、教育委員会事務局から補助執行として生涯学習課(生涯学習推進課に改称)を移管した企画振興局に、企画財政局の財務部と税務部を移管した財政局に再編している。なお、企画財政局の各総合支所建設課を都市建設局に移管している。

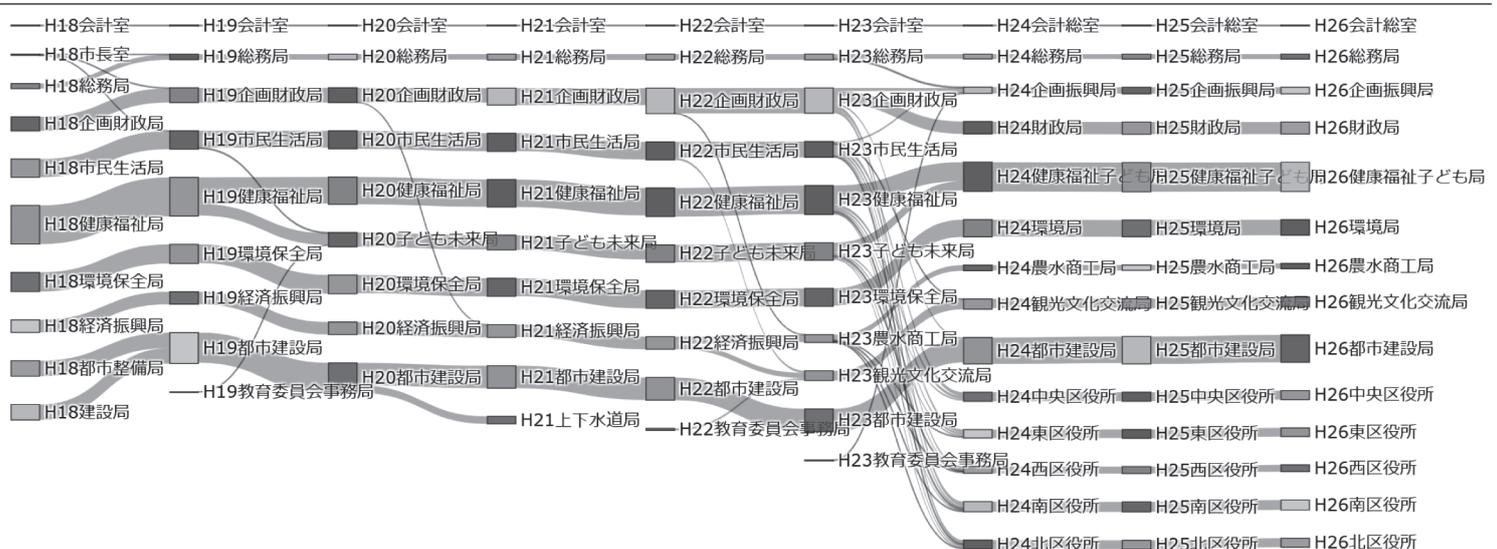


図13 市長事務局組織変遷(平成18~26年度)

財政部門としては、平成 13 年に財務部を新設していたが、ここで昭和 42 年度以降初めて局相当の組織となった。図 12 で考察した管理部門の権限は、総務局が組織編成、企画振興局が政策調整、財政局が予算編成を所管することで、初めて局相当で分離することとなった。令和 3 年度においてもこの権限の分離は継続している。

さらに、健康福祉局と子ども未来局を統合し、健康福祉子ども局に再編している。子ども未来局は新設後 4 年で単独局としては廃止となった。

加えて、環境保全局を環境局に改称しているが、所管する部署を局相当で改編するような変化はない。その他小規模な改編として、統合した市民生活局から消費者センターと計量検査所を農水商工局に移管している。

なお局相当の改編ではないが、4.1 でも書いたとおり同時期に部制を初めて廃止したことも大きな改編といえる。

図 13 の期間の改編理由で上記以外のものとしては、熊本市第 6 次総合計画基本構想を平成 20 年 6 月に、同計画基本計画を平成 21 年 3 月に策定していることがあげられる。同計画基本構想の分野別取り組みの基本方針と、平成 20 年 4 月の市長事務部局の機構順で市民生活局以下の局構成は一致しており、総合計画策定と組織編成を同期させることを意識している。なお、平成 26 年 3 月に同計画基本計画は中間見直しを行っているが、基本構想の見直しは行わなかったため分野別取り組みの基本方針の変更はなく、子ども未来局を廃止したことによる局構成との一致は不完全なものとなった。但し同計画基本計画に 5 区の区別計画を追加することで、区役所の設置に対しての整合性を図っている。その他、大規模な災害として、平成 23 年 3 月に東日本大震災

が発生、平成 24 年 7 月に九州北部豪雨が発生しているが、図 13 の期間中に危機防災総室の拡充などはみられない。

#### 4.3.7 市長事務部局組織変遷（平成 26～令和 3 年度）

図 14 の期間の改編は、平成 27、28 年度に集中している。この理由としては、平成 26 年 12 月に第 32 代市長として大西市長が就任し、平成 28 年 3 月に熊本市第 7 次総合計画基本構想及び基本計画を策定したことがあげられる。

まず平成 27 年 4 月に、廃止した企画振興局から秘書課と企画課（政策企画課に改称）を移管した市長政策総室を新設し、機構順でも総務局よりも上に位置付けた。新市長のマニフェストに掲げられた平成 27 年度中の新総合計画の策定を強力に進める体制づくりと考えられる。市長政策総室は、過去の組織をみると平成 8 年度に新設の秘書課や政策審議課などで構成された市長室に類似している。企画振興局のその他の部署は、東京事務所を局に紐づかない単独の部相当の組織として再編し、それ以外の部署を新設した市民局に移管した。

そして平成 28 年 4 月、4 つの局相当の改編を行った。まず 1 つ目は、新総合計画の策定を終えた市長政策総室を政策局に再編したことである。政策局には、総務局から危機管理防災総室を、市民局から広報課を、観光文化交流局から国際室（国際課に拡充）を移管した。なお、機構順でも市長政策総室と同様に総務局よりも上に位置付け、令和 3 年度まで変わっていない。図 14 の期間は、行財政改革計画を所管する総務局ではなく、総合計画を所管する政策局が筆頭局となった。なお行財政改革計画は第 5 次計画の計画期間である平成 30 年度をもって終了している。この結果、管理部門は機構順でいえば政策局、総務局、財政局となったが、こ

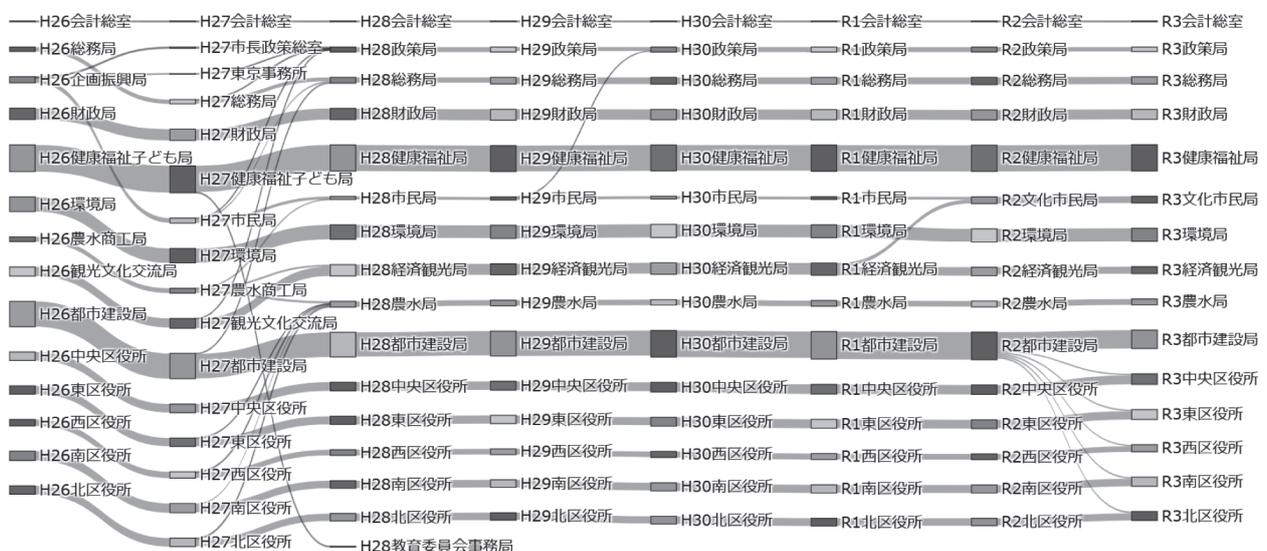


図 14 市長事務部局組織変遷（平成 26～令和 3 年度）

これはギュリックのいう POSDCORB において最初に計画策定、次に組織編制、そして最後に予算編成であることと一致している。

2つ目は総務局に、市民局から統計課（総務課と再編）と情報政策課を、都市建設局から技術管理課を移管したことである。

3つ目は農水商工局と観光文化交流局を統合し、経済観光局と農水局に再編したことである。農水局は、農水商工局の農水部門が独立するとともに、各区役所の農業振興課を移管して構成した組織であり、それ以外の部署は、市民局に移管した消費者センターを除き、経済観光局に移管した。

4つ目は、健康福祉子ども局から青少年育成課（青少年教育課に改称）や市立幼稚園などを教育委員会事務局に移管するとともに、その部分の補助執行を解除し、局名も健康福祉局に改称したことである。図 12 の平成 11 年度に青少年部門を移管して以降、文化財部門、社会体育部門、生涯学習部門と補助執行となる一方だった教育行政が、一部ではあるが教育委員会事務局に戻ることであった。

次に平成 30 年 4 月、市民局から広聴課を政策局に移管している。平成 28 年度に広報課を移管したことに類する改編と考えられる。

そして令和 2(2020)年 4 月、市民局と経済観光局の文化部門を統合し、文化市民局に再編している。これは過去の例をみると、組織規模は違うが業務的には平成 13 年度に文化交流部を新設した市民生活局に類似している。文化施策は、昭和 52 年度に教育委員会事務局に文化課を新設して以来、様々な局に再編となってきた。文化は教育や経済、市民生活など様々な分野と親和性があるといえる。

最後に令和 3 年 4 月、都市建設局から土木センターを各区役所に移管している。

図 22 の期間の改編理由で上記以外のものとしては、平成 28 年の熊本地震と、令和 2 年 3 月の熊本市第 7 次総合計画基本計画の中間見直しが考えられる。いずれも局相当の改編には至っていないが、熊本地震では平成 28 年 5 月に政策局に復興部を新設するなど、部相当以下では多くの組織改編に直接の影響を与えている。

#### 4.3.8 市長事務部局組織変遷考察のまとめ

市長事務部局の筆頭組織は、令和 3 年度における会計管理者を擁する会計総室を除くと、総務部門もしくは企画部門である。昭和 42 年度から昭和 45 年度までは総務部門、昭和 46 年度から昭和 62 年度までは企画部門、昭和 63 年度

から平成 7 年度までは総務部門、平成 8 年度から平成 18 年度までは企画部門、平成 19 年度から平成 26 年度までは総務部門、平成 27 年度から令和 3 年度までは企画部門と整理できる。今後もしずれかが市長事務部局の筆頭部局になると考えられる。

主な管理業務である計画策定、組織編制及び予算編成は、昭和 42 年度では全て総務部が所管していたが、その後拡充してそれぞれが別の局となっている。管理業務の重要性が認識されてきたといえる。

昭和 42 年度以降に課題に対応する課相当の組織を新設し、その後局相当まで拡充したことがある重要な施策は、環境施策、子ども施策及び文化施策である。今後も既存の都市課題の重要性が増したり、新たな重要な都市課題が生まれたりすることで、こうした対応が必要になることがあると考えられる。例えば、昭和 42 年度以降に課題に対応する課相当を新設し、その後部相当まで拡充したことがある情報施策や防災施策については、課題の重要性が高まれば今後局相当に拡充となることも予測される。

職員服務業務、用地業務、青少年育成業務は、昭和 42 年度以降で最初に構成していた局相当から他の局相当に移管後、令和 3 年度で元の局相当に戻っている。今後も一旦現在の局から移管後再び戻ってくる業務もあると考えられる。また令和 3 年度で補助執行している教育行政など、昭和 42 年度以降移管した業務が今後戻ってくる可能性もある。

昭和 42 年度以降で最初に構成していた局相当から他の局相当に移管した後、令和 3 年度で元の局相当に戻っていない統計業務、情報政策、消費者行政、文化施策及び防災施策は、状況に応じて今後も局間の移動や改編が予測される。

その他、経済分野は分離と統合を繰り返しており、今後も改編が繰り返されることが予測される。特に平成 23 年度以降、農水産業と観光産業への対応が局名に現れていることから、これらの産業施策の重要度が増しているといえる。また企画部門は、合併に関する組織だけではなく新たな都市課題に対応する組織を新設する機能がある。

以上の考察から局相当の改編に影響する要因を抽出すると、まず中核市や政令指定都市への移行は、局相当の改編に大きな影響を与えられられる。また合併も影響がある。加えて、地方分権改革や行財政改革によっても局相当の改編に影響する可能性がある。一方で、令和 3 年度現在で大規模な災害の発生が局相当の改編にまで影響したことはない。

### 4.3.9 新市長就任及び新総合計画策定と組織変遷との関係

定期的に発生する新市長就任や新総合計画策定という事象に着目することで、組織変遷との関係について分析することができる。そこで、それぞれの事象の各期間における有無と、その事象が該当する年度、もしくは翌年度における局相当の改編の有無を表4のとおり整理した。なお、事象がない場合は、改編の有無について判定していない。

図8の期間には新市長就任及び新総合計画策定が該当し、その時期に改編が行われている。図9の期間には新総合計画策定が該当するがその時期に改編はない。図10の期間には新総合計画の策定はないが新市長就任でその時期に改編が行われている。図11の期間には新市長就任及び新総合計画策定が該当し、その時期に改編が行われている。図12の期間には、新市長就任が該当するがその時期に改編はない。しかし新総合計画策定が該当し、その時期に改編が行われている。図13の期間には、総合計画策定が該当し、その時期に改編が行われている。図14の期間には新市長就任及び新総合計画策定が該当し、その時期に改編が行われている。

表4 各期間における事象発生時の局相当改編の有無

図8～14の各期間	新市長就任			新総合計画策定		
	有	無	改編	有	無	改編
昭和42～50年度	○		○	○		○
昭和50～58年度		○	-	○		×
昭和58～平成2年度	○		○		○	-
平成2～10年度	○		○	○		○
平成10～18年度	○		×	○		○
平成18～26年度		○	-	○		○
平成26～令和3年度	○		○	○		○

表4の前半の期間では、新市長の就任で改編が必ずあるものの、新総合計画の策定では必ずしも改編があるわけではない。対して後半の期間では、新市長の就任では必ずしも改編があるわけではないもの、新総合計画の策定では改編が必ずある。このことから、以前は新市長の就任が組織改編に大きな影響を与えていたが、現在では新総合計画の策定が組織改編により大きな影響を与えている可能性があると考えられる。

### 4.4 組織改編要因に関する定量的分析

4.3.8で考察した組織改編とその要因を定量的に確認する。独立変数は主な市職員数の他、ダミー変数として合併、政令指定都市と中核市への移行、新市長就任、新総合計画策

定、行財政改革、大規模災害を設定する。その他の要因として地方分権もあるが、直接影響のある事象の選定が困難であるため、本分析では変数として設定しない。合併、政令指定都市と中核市への移行、新市長就任は全ての事象を採用する。新総合計画策定は、新総合計画の基本構想策定を事象として採用する。行財制改革としては、平成8年度の行財政大綱策定、平成12年度の行財政大綱改定、平成16年度(2004年度)の第3次行財政改革計画策定、平成18年度(2006年度)の集中改革プラン、平成21年度の第4次行財政改革計画策定、平成26年度の第5次行財政改革計画策定を事象として採用する。大規模災害としては、熊本市に直接影響のあった平成2年の雲仙普賢岳噴火、平成3年の台風19号、平成24年の九州北部豪雨、平成28年の熊本地震を採用する。各ダミー変数は当該事象の発生の年度からその翌年度までを1とする。

従属変数は、表3で計測した組織改編数を、全組織の改編数、局相当組織改編数、部相当組織改編数、課相当組織改編数、室相当組織改編数に分けて設定する。サンプル数は昭和42年度から令和3年度までの55年間とする。なお、局制のない昭和42年度から昭和45年度までは、局相当組織改編数としては改編のない期間として計測している。

参考として変数(ダミー除く)に関する記述統計を表5のとおり整理した。

表5 記述統計 n=55

変数	最小	最大	平均	標準偏差	中央値
全組織改編数	3	347	36.418	52.054	24
局相当組織改編数	0	15	1.000	0.321	0
部相当組織改編数	0	41	5.564	1.118	2
課相当組織改編数	2	151	18.982	3.168	14
室相当組織改編数	0	140	10.891	2.858	3
主な市職員数	4,262	6,172	5,538	79.110	5,857

表5をみると、全組織改編数の最小が3回、課相当組織改編数の最小が2回であることから、昭和42年度以降いずれかの組織改編、特に課相当の組織改編が必ず発生していることがわかる。逆に、最大の347回が発生しているのは、政令指定都市に移行した平成24年度である。各相当組織改編数が最大となる年度も同様である。また、局相当組織改編数の平均値は1.0であるが、中央値は0であることから、局相当組織の改編の無い年度の頻度が最も多いことがわかる。

次に、重回帰分析<sup>5</sup>の結果は表6のとおりである。表6

をみると、組織改編に関係があるといえるのは主な市職員数と政令指定都市・中核市移行ダミーであった。その他、大規模災害ダミーも一部関係があるといえる。

主な市職員数では、全組織改編数(t 値=1.848)と課相当組織改編数(t 値=1.946)に対して、10%水準で統計的に有意であり関係があるといえる。その関係は、職員数100人の増加に対し全組織の改編が約2.3回あり、課相当組織の改編が約1.1回となっている。但し、職員増が組織改編に関係しているというよりも、行政需要が増加することで職員増が組織改編と同時に発生している可能性がある。

また、行政需要が変化する中で、職員数の増減とともに組織改編を行うことは当然のことといえるが、その関係性は10%水準で有意ながら、相関係数は0.023と低い。そのため、職員数の増減は組織改編に関係あるが、影響は小さいと考えられる。これは4.1の考察の根拠といえる。

表6 組織改編数とその要因に関する重回帰分析

	従属変数				
	全組織 改編数	局相当組織 改編数	部相当組織 改編数	課相当組織 改編数	室相当組織 改編数
主な市職員数	0.023* (0.013)	0.000 (0.006)	0.004* (0.002)	0.011* (0.006)	0.009 (0.005)
合併ダミー	-4.524 (19.243)	0.262 (1.766)	-2.815 (3.131)	-7.809 (8.526)	5.827 (8.203)
政令指定都市 ・中核市移行ダミー	60.663** (27.235)	3.833*** (2.108)	6.937 (4.431)	25.942** (12.067)	23.944** (11.609)
新市長就任ダミー	0.565 (16.472)	0.530 (1.474)	1.276 (2.680)	2.849 (7.298)	-4.111 (7.022)
新総合計画策定ダミー	14.506 (17.262)	0.879 (1.519)	4.230 (2.809)	4.234 (7.648)	5.144 (7.358)
行財政改革ダミー	-18.655 (18.479)	-0.620 (1.337)	-2.802 (3.006)	-9.426 (8.187)	-5.810 (7.877)
大規模災害ダミー	37.160 (23.154)	1.428 (2.061)	6.594* (3.767)	19.350* (10.259)	9.784 (9.870)
切片	-101.126 (67.733)	-1.196 (3.172)	-15.435 (11.020)	-44.229 (30.010)	-40.060 (28.872)
サンプルサイズ	55	55	55	55	55
決定係数	0.339	0.307	0.310	0.363	0.276
自由度調整済み決定係数	0.241	0.204	0.207	0.268	0.168

(注)\*\*\*,\*\*,\*印は1%、5%、10%水準で有意であることを示す。  
括弧内の数値は標準誤差。

政令指定都市と中核市への移行では全組織改編数(t 値=2.227)、課相当組織改編数(t 値=2.150)及び室相当組織改編数(t 値=2.063)に対して5%水準で、局相当組織改編数(t 値=3.005)に対して1%水準で、それぞれ統計的に有意であり関係があるといえる。そのため、政令指定都市や中核市への移行といった事象が1回あると、全組織の改編を約60.7回実施する可能性があり、特に局相当組織の改編を約3.8回、課相当組織の改編を約25.9回、室相当組織の改編を約23.9回実施する可能性がある。これは4.3.8

で考察したことと整合する。

大規模災害では、部相当組織改編数(t 値=1.750)及び課相当組織改編数(t 値=1.886)に対して、10%水準で統計的に有意であり関係があるといえる。その関係は、大規模災害が1回発生すると部相当組織での改編が約6.6回、課相当組織での改編が約19.4回の実施となっている。4.3.8で考察したとおり大規模災害では局相当組織での改編に関係があるとはいえないものの、部相当組織及び課相当組織の改編には関係があることがわかった。

上記以外では、各相当組織改編数に対して10%水準で統計的に非有意であり関係がないといえる。なお、全ての独立変数においてVIFは3未満であり多重共線性の問題は発生していない。

次に、4.3.9の局相当組織の改編と新市長就任及び新総合計画策定との関係の考察について確認するため、従属変数を局相当組織に限定した上で期間を2つに分けて再度分析する。なお、表4では7つの図に分れた期間であるため正確に半分ではないが、本分析ではより正確に前後に分けるものとして、それぞれの期間のサンプル数を同数にするため平成6年度を両方に入れ、前期は昭和46年度から平成6年度まで、後期は平成6年度から令和3年度までの各28年間とする。その分析結果は表7のとおりである。

表7 局相当組織改編数とその要因に関する重回帰分析

	従属変数	
	局相当組織改編数 前期 (S42-H6)	局相当組織改編数 後期 (H6-R3)
主な市職員数	0.000 (0.000)	0.001 (0.006)
合併ダミー	0.360 (0.870)	0.654 (1.766)
政令指定都市 ・中核市移行ダミー	0.000 (0.000)	2.689 (2.108)
新市長就任ダミー	1.304** (0.624)	-0.247 (1.474)
新総合計画策定ダミー	0.522 (0.567)	1.357 (1.519)
行財政改革ダミー	0.000 (0.000)	-0.694 (1.337)
大規模災害ダミー	0.118 (0.954)	3.113 (2.061)
切片	0.766 (2.332)	-8.039 (33.314)
サンプルサイズ	28	28
決定係数	0.347	0.378
自由度調整済み決定係数	0.118	0.160

(注)\*\*\*,\*\*,\*印は1%、5%、10%水準で有意であることを示す。  
括弧内の数値は標準誤差。

表 7 をみると、前期において、局相当組織の改編は新市長就任(t 値=2.091)に対して 5%水準で統計的に有意であり関係があるといえる。そのため、新市長が就任すると局相当組織の改編を約 1.3 回実施する可能性がある。しかし後期においては、新市長就任(t 値=-0.168)に対して 10%水準で統計的に非有意であり関係がないといえる。これは、5.3.8 で考察したことと整合する。但し新総合計画の策定では、係数は前期よりも後期が増加するものの、前期(t 値=0.921)、後期(t 値=0.894)ともに 10%水準で統計的に非有意であった。これは、5.3.8 で考察したことと整合しない。

しかしながら、本分析は新総合計画の基本構想を策定したという事象のみを捉えているだけであり、各総合計画の内容と組織の詳細な変化を比較分析しているものではない。そのため、その関係性については、総合計画を詳細に分析しなければ明らかにはできない。

## 5 結論

### 5.1 熊本市の職員数推移と組織変遷に関する知見

熊本市では、人口増加や周辺自治体との合併に伴って職員数が増加し、組織も拡大してきた。なお、職員数の抑制に伴う推移は、全国の地方公務員数の推移と同様の傾向である。但し、人口千人当たりの市職員数は昭和 42 年度以降継続して減少傾向であった。

また、主な市職員数の増減は市長事務部局の職員数の推移に最も関係している。その市長事務部局において職員数が増加しているのは、図 14 でいうところの健康福祉系、都市建設系、文化市民系である。中でも健康福祉系は、主な市職員数が減少傾向にある時も増加しており、現在も増加し続けている。逆に職員数が減少した部局は、交通局や環境系である。これは行財政改革の影響が大きいといえる。

組織改編の推移分析で、熊本市においては昭和 42 年度以降必ず課相当の改編が行われているが、局相当の改編数は少ないことがわかった。また、局相当の組織を拡充する際には、政策調整、組織編成、予算編成といった管理業務の重要性が増していること、環境、子ども、文化、情報、防災、観光といった施策推進のための組織拡充であることもわかった。

重回帰分析による組織改編の推移分析からは、まちづくりの最も基本となる新総合計画策定と、目的達成に向けた重要な組織改編である局相当組織の改編が関係しているとはいえないものの、新市長就任という政治的な要因が一部

の期間で関係していることがわかった。

### 5.2 地方自治体の組織編成に関する先行研究結果との比較

大杉(2009)の地方自治体の組織編成が総務・企画部門と事業部門から構成され、総務・企画部門のなかでも財政・人事・組織管理を担う部署が重視されているという特徴や地方分権を踏まえて政策志向を打ち出した組織編成が多いという指摘については、4.3.8 で書いたとおり政策局を筆頭に総務局、財政局を各事業局の上に設置している熊本市も同様の傾向にあてはまる。

次に、加藤(2015)の提示する理論モデルの政策的変革については、4.3 で局相当組織の改編を可視化したことで整理できている。なお、職務的変革については微調整による変革であり、本稿での整理は行っていない。政策的変革は新たな基本方針である政策を形成し、それに合わせて組織の編成、管理を大きく変革していくものとされていることから、新たな基本方針である政策の形成を、熊本市においては新総合計画の策定と考えられる。表 4 で整理したとおり、昭和 42 年度以降、新総合計画が 6 回策定され、そのうち 5 回で局相当の改編があつている。そのため、熊本市においては 55 年間のうちに政策的変革が 5 回行われた可能性がある。政策と組織改編の具体的な関係について明らかにするためには、今後、各総合計画の内容と組織改編を詳細に比較分析する必要がある。

### 5.3 本分析から考える地方自治体の組織改編に関する示唆

ここまでの熊本市の組織改編に関する分析を踏まえて、他の地方自治体においても同様の推移や改編がみられる可能性を考えてみる。

まず職員数について、熊本市においては人口千人当たりの市職員数は行財政改革が始まる前から減少傾向にあつたが、他の地方自治体においてはどうかであろうか。職員数全体の推移では、3.2 で確認したとおり、熊本市と全国の地方公務員数の推移は同様の傾向であることから、人口の推移が熊本市に類似している地方自治体であれば、人口千人当たりの職員数についても、熊本市と同様に行財政改革以前から減少傾向にあつた可能性がある。

また蜂谷(2021)のいう民生、衛生、土木の部門では、熊本市の職員数は増加しており、特に衛生を含めた健康福祉系で増加の傾向が明確である。他の地方自治体においても同様の傾向の可能性はある。コロナ禍などもふまえて、今後の衛生部門の必要職員数を検討する際には、同部門の職員数の推移を把握しておくことは重要ではないだろうか。

次に組織改編について、熊本市では昭和42年度以降毎年度組織改編が発生していたが、本稿では改編頻度の考察を行うまでには至っていない。他都市における改編頻度やそれに関係する変数が明らかになれば、その要因の考察が可能になるかもしれない。また熊本市では、政策調整、組織編成、予算編成といった管理業務の重要性が増していた。大杉(2009)の分析によれば、他の地方自治体においても同様の傾向があり、特に政策志向を打ち出した組織編成が多くみられる傾向にあるとしている。政策志向であれば、多くの自治体が策定している総合計画を分析することで、その志向の根拠をみいだせるかもしれない。

最後に、『熊本市組織』における職員数には再任用短時間職員や会計年度任用職員などは含まれていないため、本稿ではそうした職員数についての分析はできていない。他都市も含めて、再任用短時間職員や会計年度任用職員などが担う業務がどのようなものであるのかについても分析すれば、より詳細な組織変遷についての考察ができるものと考える。今後の課題としたい。

(参考文献・資料)

- (1) 真淵勝(2014)『行政学案内 第2版』大学図書
- (2) 大森彌(2006)『行政学業書4 官のシステム』東京大学出版会
- (3) 大杉覚(2009)『日本の自治体行政組織』一般財団法人 自治体国際化協会
- (4) 加藤洋平(2015)「自治体組織の変革に関する理論モデルの提唱」『同志社政策科学研究』
- (5) 熊本市(1967～2021)『熊本市組織』
- (6) 熊本市(2013)「県費負担教職員の給与負担等の道府県から指定都市への移譲について」
- (7) <http://www.cityhosp-kumamoto.jp/about/outline> (最終閲覧2022年4月27日)
- (8) 熊本市消防局『令和3年(2021年)版 消防年報くまもと』
- (9) 蜂屋勝弘(2021)「地方公務員は足りているか—地方自治体の人手不足の現状把握と課題—」『JRI レビュー2021 Vol. 4 No. 88』
- (10) [https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/kenkyu/chihoukoukyo\\_u\\_teiinkanri/dai01kai.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/chihoukoukyo_u_teiinkanri/dai01kai.html) (最終閲覧2022年4月27日)
- (11) 熊本市交通局(2015)『熊本市営バス88年のあゆみ』
- (12) <https://www.kumamoto-waterworks.jp/> (最終閲覧2022年4月27日)
- (13) 総務省(2019)「地方公共団体の定員管理のあり方に関する研究会 議事要旨(第1回)」

- (14) 熊本市(2014)『第5次行財政改革計画』
- (15) 熊本市(2004)『行財政改革推進計画』
- (16) 国土交通省国土政策局(2019)『これからの国土利用・管理に対応した国土利用計画(市町村計画) 策定の手引き』
- (17) 松澤真由美(2018)「熊本市域における庁舎建築の動向と時代性」『熊本市政策 vol. 6』
- (18) 熊本市(2009)『熊本市第6次総合計画』
- (19) 大西一史(2014)『熊本の未来を創る政策集 Manifesto 2014』
- (20) 熊本市(2019)『第5次行財政改革計画検証結果』
- (21) 森 巧尚(2021)『Python1年生 体験してわかる! 会話でまなべる! プログラミングのしくみ』株式会社翔泳社
- (22) 山本勲(2019)『実証分析のための計量経済学 正しい手法と結果の読み方』(株)中央経済社

<sup>1</sup> L. H. ギューリック(Luther H. Gulick)は、アメリカの行政学者。L. アーヴィック(Lyndall F. Urwick)とともに、『管理科学論集』(1937年)を編集した。ローズベルト大統領が設置した「行政管理に関する大統領諮問委員会」の委員として参画し、大統領行政府の創設を提唱した。

<sup>2</sup> 『熊本市営バス88年のあゆみ』によると、平成16(2004)年から民間バス事業者3者への路線移譲がスタートし、平成27(2015)年4月1日に熊本市営バス路線の移譲が完了している。

<sup>3</sup> 『第5次行財政改革計画』によると、上下水道局の執行体制の見直しや出先機関の統廃合が継続して実施されている。

<sup>4</sup> Python(パイソン)はプログラミング言語。人工知能(機械学習)やビッグデータの解析などの研究に使われている。Googleなどの企業でも利用されている。

<sup>5</sup> 回帰分析は、データを用いて変数(事象)間の関係性を計測する手法の1つ。従属変数の変化を独立変数の変化によって説明することができる。重回帰分析は1つの従属変数の変化を複数の独立変数の変化で説明することで詳細にその関係性を計測することができる。

眞原 賢一郎(熊本市都市政策研究所 研究員/主幹兼主査) 熊本大学文学部卒業。熊本市役所入庁後、生活保護、文化振興、企画調整、青少年育成、交通安全対策などの業務に従事し、令和2(2020)年度より現職。令和3(2021)年度現在、熊本県立大学アドミニストレーション研究科(博士前期課程)在籍。