

簡素で活力ある市役所の構築について
答 申

平成25年10月

北九州市行財政改革調査会

はじめに

北九州市は、これまで絶え間なく行財政改革に取り組み、「削るべきところは削り、強めるところは強める」という基本姿勢の下、簡素で効率的な行政運営を行うため様々な改革を行ってきた。

しかしながら、地方自治体を取り巻く社会経済状況が大きく変化する中、今後の財政状況を見通すと、これからも厳しい状況が続くことが見込まれる。すなわち、歳入面では、市税収入は今後の景気動向に左右されるものの、長期的には減少傾向が見込まれる。一方、歳出面では、高齢化の進展などに伴う福祉・医療関係経費の増加に加え、これまで整備してきた社会資本の大量更新期の到来に伴う維持更新費等を勘案すれば、財政需要の更なる増加が予想される。

このような状況下、様々な行政課題に着実に対応するためには、徹底した行財政改革による、一層の事業の「選択と集中」を進めていく必要がある。「北九州市行財政改革調査会」（平成 24 年 4 月発足）は、北橋健治市長より意見を求められた、行財政改革に関する 4 つの諮問項目について審議を重ね、本市の行財政改革の方針に関して答申を行ってきた。

今回答申を行う 4 つ目の諮問項目である「簡素で活力ある市役所の構築」は、行政組織の内部機構を、時代状況に適合するようどのように変革するかを課題とする。活力ある市役所を実現するためには、組織マネジメントの基本的考え方を根本から見直す必要があり、それに対応した人事評価制度等の変革を不可欠とする。こうした市役所の内部機構の改革は、単に行財政改革による簡素な市役所が実現できるだけではない。この改革は、同時に、多様化し、高度化する様々な行政課題にも立ち向かうことができる活力ある市役所を実現できるという考え方の下、第 10 回から第 16 回調査会（第 12 回を除く）までの 6 回に亘り活発な審議を行ってきた。

この項目を審議するに当たっては、先に述べたように、単に行政の簡素化にのみ焦点を当てたわけではない。簡素化によって、市職員が「縮み志向」に陥ることがあってはならない。市の将来ビジョンを見据え、市民から求められる課題解決に市職員が果敢に立ち向かい、その努力が報いられる「課題解決型」の活力ある組織機構への転換が不可欠である。「簡素で活力ある市役所」の実

現とは、こうした理念にもとづく内部機構改革を推し進めることである。審議にあたっては、こうした観点から、今、北九州市が緊急に取り組むべき課題・項目について議論をかさねてきた。高齢社会の進展や市民ニーズの多様化などに伴い、従来の行政運営では対応が困難になっている。真に「簡素で活力ある市役所」を構築するためには、今までにない抜本的な見直しが不可欠であるとの考えに立ち、今回、より踏み込んだ抜本的な改革を実現できる方向性を示すものとして取りまとめることにした。

この答申を示すに当たって、最後にあえて付言しておきたいことがある。いかなる内部機構改革の仕組み、構造をつくり上げたとしても、その実現が成功するには、必要不可欠な大前提がある。それは、組織を構成するトップから末端にいたるメンバーの意識改革である。「簡素で活力ある市役所」を構成しているメンバーが、その方向性に対するビジョン（価値）を共有することが必要であり、それなくしては、いかなる改革案も単なる画餅に帰することとなる。組織改革実現のためには、まさに職員一人ひとりの意識改革が、市全体の改革の実現に結びつくビジョン共有の組織文化をつくり上げる仕組みをもつくり上げることが重要であることを強調しておきたい。

北九州市において、職員の意欲・能力が最大限発揮できる少数精鋭のもと、簡素で活力ある市役所を構築されることを強く期待する。

平成 25 年 10 月 1 日

北九州市行財政改革調査会

会 長 齋藤 貞之

目次

I	目指すべき市役所像	1
II	課題解決型・成果重視型組織の構築に向けて	
1	組織マネジメントの基本的考え方	3
(1)	課題解決型の組織運営	3
(2)	管理職の権限・責任の明確化	4
2	人事制度の抜本的見直し	5
(1)	人事評価制度の再構築	5
(2)	職責・実績の処遇への反映	7
(3)	能力開発・活用	9
①	専門性の向上等	9
②	性別に関わらず能力が発揮できる職場の実現（女性活躍推進）	12
③	ワーク・ライフ・バランスの推進	13
III	簡素で効率的な組織・人員体制に向けて	
1	組織・人員体制	15
2	給与水準	17
3	優秀な人材の確保及び職員構成の高齢化への対応のあり方	18
	おわりに	21

Ⅰ 目指すべき市役所像

「簡素で活力ある市役所」の構築にあたっては、まず、現在、市民から求められている市役所像とは何かを問い直すことから出発すべきである。その上で、その市役所像ないしビジョンを実現するためには、どのような解決すべき課題があるかという視点で方向性を整理する必要がある。

求められている今後の市役所像としては、大きくは二つある。一つは、従来の部局からなる縦割組織中心の組織運営から脱皮し、市民が求める課題解決に焦点をあてた組織マネジメントを実現することである。そして、いま一つは、従来、市役所内部で常識化・慣例化してきた組織・人員体制を、市民の視点から抜本的に見直し、組織運営の簡素化・効率化を実現することである。

《課題解決型・成果重視型組織の構築》

北九州市の置かれている状況は、厳しさを増す財政状況の中、これまで行ってきた行政サービス・仕事のやり方を踏襲したまま、更に、時代の状況とともに変化する様々な行政課題にも適切に対処していくことは、極めて困難な状況と言える。

また、市民ニーズの高度化・多様化に伴い、単一の部局で対応できない課題が生じており、縦割組織での対応には限界がある。

したがって、市役所には、これまでの業務を、単に前例踏襲的に適切に遂行することを主とする価値観から脱却し、時代・状況の変化に応じ、課題を的確に捉え、絶えず現状維持から現状打破を志向する「課題解決型・成果重視型組織」の構築が求められるとともに、単一の部局で対応できない戦略的な課題に対しては、縦割の組織論理を排した横型組織による機動的・効率的な課題解決型の組織運営が求められる。

そのためには、組織マネジメントのあり方から根本的に見直すとともに、人事評価制度等の変革が特に重要となる。

《簡素で効率的な組織・人員体制》

また、併せて、厳しさを増す財政状況の中、市民からの信頼を得るためには、総人件費の抑制を念頭に、引き続き、より少数精鋭の、簡素で効率的な組織・人員体制を構築すべきである。

組織・人員体制を見直すにあたっては、市民の常識的な視点に立って、従来の仕事のやり方等を前提とした常識化・慣例化したものとなっていないか、抜本的な見直しを行うとともに、縦割を排し、市全体としての重要な課題解決に向けた組織・人員体制の構築が必要である。

以下、この目指すべき市役所像を実現するために、取り組むべき項目について、現状と課題、今後のあり方について提言していく。

II 課題解決型・成果重視型組織の構築に向けて

課題解決型・成果重視型組織の構築に当たっては、組織マネジメントを有効に機能させることが不可欠であり、また、それを実現させるためには、これまでの人事制度の抜本的な見直しが必要である。

1 組織マネジメントの基本的考え方

(1) 課題解決型の組織運営

[現 状]

北九州市に限らず、一般的に、公共機関は、従来から行っている業務を、いわゆるタテ型組織体制の下、市民に公正・公平に、かつ効果的・効率的に実施することをベースに組織運営がなされている。

また、簡素で効果的かつ効率的な行財政運営を行う上で、組織マネジメントを有効に機能させることが不可欠であるが、現状では、組織目標を組織全体で共有し、個人目標とリンクさせることによって、組織効率を高め、成果を上げる仕組みが十分に機能していない。

[課 題]

社会・経済情勢の変化に伴い、かつてのような右肩上がりの成長・拡大が望めない時代になるとともに、市民のライフスタイルや価値観も多様化するなかで、従来型の組織運営だけでは、市の成長戦略や高度化・多様化する市民ニーズに迅速かつ的確に対応することが容易にできない状況になっている。このような中、厳しい行財政環境のもと、様々な課題に対応する組織マネジメントが必要とされている。

したがって、市の成長戦略や高度化・多様化する市民ニーズに即応できる課題解決型の組織マネジメントをもって、選択と集中による戦略的目標の設定をし、その目標をより迅速に効果的かつ効率的に実現するかが、最大の課題となっている。

[あり方]

組織運営にあたっては、市全体で解決すべき戦略的課題、また、その優先

順位を明確にし、その「ビジョンないし使命・目的」（組織目標）を職員全体で共有すること。その上で、新たな行政課題に先見性をもった積極的な対応、必要とされる施策の的確な展開など、高機能な組織へと改革を図る必要がある。

そのためには、市の成長戦略や高度化・多様化する市民ニーズに迅速かつ的確な対応を可能とする組織体制を構築し、質の高い行政サービスを提供するため、組織・機構の徹底した簡素化・合理化に取り組むとともに、従来のタテ型組織に加え、特定の行政課題に対しては、ヨコ串の視点にたって、例えば、プロジェクト型組織により対応するなど、柔軟な取り組みを進める必要がある。

現在、行政に求められる解決すべき戦略的課題（成長戦略等）は、単一の部局での取り組みの範囲を超えたものとなっており、課題解決にあたっては、部局間の調整にかなりのエネルギーを割かざるを得ないこととなる。また、全市的な課題解決に対して、部局ごとに予算、人員を配置することによる非効率かつ非効果的な側面がある。

したがって、従来型の縦割組織中心の組織運営を超え、組織横断的なプロジェクト型組織の活用等に取り組むべきである。

また、こうした全市的な特定の行政課題についてはもちろんのこと、各々の組織において、組織目標を明確にした上で、組織目標とそれを達成するための「職位に応じた役割（責任）」（個人目標）をリンクさせる必要がある。具体的には、PDCAサイクルによる組織目標の達成状況を通しての個人の役割（目標の達成状況）を的確に把握・評価するとともに、絶えず見直し、より良い方向へ改善し組織目標に反映させるといった姿勢をもって、課題解決型の組織マネジメントを実現しなければならない。

(2) 管理職の権限・責任の明確化

[現 状]

北九州市では、効率的な組織運営を行うため、他の政令市と同様に、局長級、部長級、課長級、係長級といった役職を設けており、役職の中には、「副市長以下専決規程」に基づき専決権（決裁権）が付与された職（ライン職「局長・部長・課長・係長」）と業務遂行の必要に応じて設置される職（スタッフ職「担当理事・担当部長・担当課長・担当係長」）が存在している。

〔 課 題 〕

役職者（係長級以上）のうち、とりわけ事業執行におけるトップである局長級においては、局長が各組織のトップとして配置され、専決権（決裁権）を持つ一方、局内の全業務及び、全職員の管理監督責任がある。これに対して、担当理事（局長級）は、市の成長戦略や市民要望が高い分野、専門的知識・知見を要する分野、管理スパンの大きさなどの観点から配置され、担当の所掌事務及び、それに従事する職員の管理監督責任を負っている。一つの局に、事業執行におけるトップとして同格の職責で局長職と担当理事が存在するという仕組みは、市民から見て、その機能・役割及び責任が必ずしも明確であるとはいえない。

また、役職者（係長級以上）の割合について、政令市比較を行った結果、全職員に占める役職者（係長級以上）の割合は、全政令市のなかで中位に位置しているが、管理職（課長級以上）に限ってみると、政令市平均と比較して高い状況である。

〔 あり方 〕

今後、課題解決型の組織マネジメントを実現するためには、組織のトップマネジメントにおける責任を明確にすることが重要である。

事業執行におけるトップである局長級の理事職については、本市の主要施策や特殊性のある職など、時代の要請を考慮しながら、真に必要な職に限定し、かつ、時間の経過の中で、常にその必要性を検証すべきである。また、設置する理事職については、局長と同様、権限を付与し責任を明確にすべきである。

また、管理職（課長級以上）については、政令市の平均数より多い状況となっており、局長級の理事職と同様に、時代の要請を考慮しながら、常にその必要性を検証し、見直しを図り、職員全体の人員体制に見合った数とすることが妥当である。

2 人事制度の抜本的見直し

(1) 人事評価制度の再構築

〔 現 状 〕

職責・実績の処遇への反映の基盤となる人事評価制度について、北九州市

は市制発足から5年後の昭和44年に勤務評定を導入している。

この勤務評定は、部長級以下を対象に年1回実施しており、「能力」「態度」「指導育成」「業績」の各評定領域に属する1～5つの評定要素を5段階評価し、それぞれの評価を集約することにより、最終的な評価（実績評語）を算出している。

なお、目標管理は局長級のみ実施している。また主任・係員級については、「新年度面接」と「自己申告面接」という年2回の面接において、異動希望やキャリアプラン等とともに、今年度の目標についての話し合いや昨年度の振り返りを行うこととなっている。

〔 課 題 〕

北九州市の人事評価制度の課題は、目標管理制度が局長級にしか実施されておらず、目標設定や職務遂行実績のフィードバックに関して評価者と被評価者のコミュニケーションが制度化されていない点にある。

目標管理制度では、組織目標と個人目標のすり合わせを行い、その上で個人目標の達成度合いを評価、フィードバックするが、この制度を導入していないため、面接の機会はあるものの、自分の職場で具体的に何に取り組みをすることが評価されるのか、職員の知る機会が制度上保障されていない。

また、各評定要素の定義については職員に公開されているが、その表現は抽象的であり、やはり具体的にどのように行動すればいいのか、職員にとってイメージしにくいものとなっている。

以上のように評価される側から見ると不透明さが残る制度のまま評価結果の給与への反映を進めることは、職員のモチベーションを逆に低下させることになりかねない。

〔 あり方 〕

課題解決型・成果重視型組織への転換を果たすため、適切な処遇（配置・昇任、給与等）の基盤としてのみならず、組織目標の達成・共有や主体的な能力開発を推進する手段として、人事評価制度を見直す必要がある。

具体的には、目標管理制度の実施対象を拡大することにより、組織目標を達成する上で各職員の果たすべき役割を明確・共有化し、その達成度を評価する仕組みを整備すべきである。

その際には、トップの経営戦略から個人の業務目標まで、上位の組織目標を踏まえた目標の連鎖体系を構築するとともに、組織目標の達成において中

心的な役割を担う管理職の意識改革を進めるため、課題を先送りせず、現状打破を志向しているかという視点も重視すべきである。

これに合わせ、面接制度も目標管理制度の一環として位置づけ、組織目標と個人目標の共有や職務遂行実績のフィードバックなど実施内容を明確化することにより、職員のやる気・自信の高まりや主体的な能力開発を促す場として充実すべきである。

このほか、人事評価制度に対する客観性・納得性の確保という点では、現状の評定要素についても、目指すべき市役所組織に照らして各項目の必要性を検証するとともに、職員にとって分かりやすい具体的な評価基準を定めるべきである。

これらの人事評価制度の見直し、及び評価結果の給与への反映により、人事評価における評価者の果たすべき役割は増大し、評価者自身の管理能力が大きく問われることとなる。評価者がマネジメントツールとしての人事評価制度の意義を理解せず、単なる作業負担の増大としか受け止めないようでは、いかに精緻な制度を整えても評価者・被評価者双方に「評価疲れ」を生むだけであり、組織の活性化にはつながらない。

このため、評価者研修の実施や段階的な制度改正等により、新制度に対する十分な理解の確保や、評価者の声を踏まえたきめ細かな制度改善を行うとともに、電子システムの導入など評価作業の負担軽減に取り組む必要がある。

(2) 職責・実績の処遇への反映

[現 状]

北九州市の職員の給与は、給料とこれを補完する諸手当とから成っており、このうち、給料については、職種に応じて7種10表の給料表が定められている。この給料表は国家公務員の俸給表と同様に、「職務の級」という横軸と「号給」という縦軸の2つで構成されており、「職務の級」は職務の複雑、困難及び責任の度合いに応じて区分され、例えば行政職であれば1級の係員から7級の局長までの区分があり、昇任によって上位の級に格付けされる。

一方、「号給」は、同じ級の中で職務の習熟を給与に反映させるものであり、具体的には、通常1年で1号給昇給する運用となっている。

また、諸手当のうち、勤勉手当については勤務成績によって支給額に幅を持たせており、局長級の試算では最上位の評価と標準の評価で約5万7千円の差がつく仕組みになっている。

そのほか、管理職（課長級以上）のポストを職務の困難度に応じて分類し、管理職手当の支給額や期末・勤勉手当の算定における管理職加算に幅を持たせている。

勤務評定の評定結果は、昇任・異動等にも活用されており、このうち昇任については、北九州市では係長昇任選考及び主任昇任選考という2種類の昇任試験を実施しており、勤務成績と筆記試験の成績双方により昇任者を選考している。また、管理職（課長級以上）への昇任については、従来、昇任の要件としていた下位在級年数を撤廃しており、能力・実績があれば年齢に関わらず早期にキャリアアップできる制度を設けている。

〔 課 題 〕

このように、北九州市の給与制度は、現状でも職責・実績を反映する仕組みとなっているが、課題解決型・成果重視型組織への転換を目指す上で、その反映度合いは十分であるとは言い難い。

例えば、昇給は、1年に1回、良好な成績で勤務すれば1号給昇給する規定となっているが、実際は、懲戒処分や勤務日数不足等を除くとほとんどの職員が昇給する運用となっている。国では平成18年度から俸給表を細分化し（4分割）、人事評価結果に応じて昇給幅にきめ細かく差をつける「査定昇給制度」を導入しているが、北九州市は未だ実施していない。また、昇給の制度趣旨に照らすと、職務の習熟よりも職責を重視すべき局長級や部長級でも昇給があることについて、再検証が必要と考えられる。

さらに、給料表の職務の級と級の間で金額の重なりがあるため、職員にとって昇任のインセンティブとなっているかどうか懸念される。

勤勉手当についても、最上位の評価と標準の評価の支給額の差を割合に換算すれば、約8%の差にとどまっており、また主任及び係員ではそもそも勤務成績優秀者に対する上乘せがなく、高い成果を上げても他の職員と差がつかない状況となっている。

また、昇任については、若手が早期に昇任できる可能性があるにもかかわらず、北九州市の係長昇任試験は男女とも受験率が伸び悩んでいる。職員ア

ンケートでは、受験しない理由として「係長としての資質・能力不安」の比率が増加しており、この点でも人事評価の適切なフィードバックにより、職員が自分の能力や強み弱みをポジティブに受け止め、キャリアアップや能力開発に積極的に取り組む環境を整えることが求められる。

〔 あり方 〕

職員が職務上の課題や懸案の解決に積極的に取り組んでいくためには、本人の頑張りの成果や努力の積み重ねを人事評価制度で正当に評価した上で、給与面でもその評価が実感できるような仕組みが必要である。

このため、人事評価結果に応じ昇給や勤勉手当に反映させる仕組みをより充実させるべきである。特に昇給については、国の査定昇給制度と同様に、給料表の細分化（4分割）を行い、人事評価結果によって差がつく仕組みを導入する必要がある。

また、個人の頑張りだけでなく、職責や職位の違いをより明確に給与に反映させるべきである。その場合、それぞれのポストの職責の違いを具体化しながら、職員が高いモチベーションを持って上位のポストにチャレンジするよう、目に見える形で取り組む必要がある。

昇任制度については、上司（評価者）との面談を通じ、職員のキャリアアップへの自信を付与するとともに、専門性の向上など北九州市が今後目指す職員の人材育成の方向性を踏まえながら、引き続き、職員がチャレンジしやすい試験制度の改善に取り組むべきである。

また、課長級以上への昇任についても、能力・実績に加え、当該ポストの政策課題に対する挑戦・実行意欲を選考の材料とするなど、年齢に関わりなく課題解決に積極的な人材を登用すべきである。

(3) 能力開発・活用

① 専門性の向上等

〔 現 状 〕

社会・経済情勢等が変化するとともに、地方分権が進展する中で、地方公共団体には、高い自主性・自立性を持って、自らの判断と責任のもとに地域

の実情に応じた行政運営をしていくことが求められている。

このような急激な時代の変化に対応するために、北九州市では平成 21 年 2 月に、「北九州市人材育成基本方針」を策定し、それに基づき、計画的に職員の育成に取り組んでいる。

具体的には、計画的なジョブローテーションのもと、幅広い能力や経験を備えた人材（ジェネラリスト）に加え、特定の分野で高い能力を発揮する人材（スペシャリスト）の育成に努めるとともに、職員が自立的に能力開発に取り組むことで、モチベーションを高めることができるよう、若手職員の育成モデルの提示やキャリアプラン研修の実施等、キャリア形成を促すための取り組みを実施しているところである。

また、職員一人ひとりが求められる能力を発揮することができるよう、個人に応じたきめの細かい指導育成環境を整備している。

〔 課 題 〕

職員数が減少する中で、多様化・高度化する行政ニーズに的確かつ迅速に対応しなければならないことを考えると、職員一人ひとりに求められる水準や専門性は今後益々高くなることが予想される。

しかしながら、現行の職員育成の考え方では十分対応できるものとは言えず、さらなる「専門性の向上」、「若手職員の育成」及び「指導育成環境の整備」といった点での検証が必要である。

「専門性の向上」については、一律、3 年を目安に行われる人事異動サイクルでは、高度な専門性を必要とされる業務において、十分な習熟度に達することができるとは言えない。

このように、人事異動が頻繁に行われることは、職員に幅広い業務を経験させることにより、ジェネラリストとしての能力を養わせるという面では有効と思われるが、スペシャリストを養成するという点においては、むしろマイナスに作用している可能性がある。

「若手職員の育成」については、人材育成基本方針において、採用から約 10 年間で育成期と位置付けるとともに、若手職員が自身のキャリアをイメージしやすいように、育成モデルを提示しているが、このモデルは、主に新卒者を想定したものであり、新規採用職員の年齢構成や採用区分の多様化を考えると、これをもって、職員一人ひとりが今後のキャリア形成について、具体的なイメージを持つことができるとは言い難い。

「指導育成環境の整備」については、職員の能力向上のためには、各職場においてきめ細やかな対応を行っていくことが求められるが、職員の勤務実績等の状況によっては、指導・育成に手間と時間を要することがあることから、これまで以上に人事部門、研修部門及び職場が一体となって取り組んでいくことが必要とされる。

〔 あり方 〕

こうした現状を踏まえつつ、効果的な人材育成を行っていくためには、「人材こそが最大の財産である」という考え方にに基づき、次のような視点を取り入れるべきである。

専門性の向上については、少数精鋭の組織体制を目指す上で必要不可欠なものであることから、概ね、すべての業務において3年を目安に行っている現行の人事異動のあり方について見直し、従来の在課年数に縛られることなく、柔軟な運用をより一層推進する必要がある。

また、職員一人ひとりが、高いモチベーションを保って職務に取り組むことができるよう、育成期終了後は、これまでの実績等を踏まえ、自ら選択した分野で専門性を高めることができる仕組みを設ける必要がある。

若手職員の育成については、育成期に職員一人ひとりが主体的に自身のキャリアを捉えることができるよう、早期の段階から職員に対して意識付けを行っていく必要がある。

具体的には、新規採用職員の年齢構成や職務経験の多様化を踏まえ、主に新卒者を想定した育成モデルだけでなく、採用区分、入職年齢などに応じた育成モデルについても提示する必要がある。また、幅広い知識と視野を身につけるといった視点から、人事異動においても、業務内容や職務の習熟度に応じて、短期間で行う必要がある。

加えて、職員のキャリア形成を効果的に行っていくために、育成モデルを提示するだけでなく、人事部門が直接、配属理由や職務遂行状況などを職員にフィードバックするとともに、それぞれの認識の違いを捉え、課題等があれば解消していくといった、人事部門と職員との距離を近づけるためのコミュニケーションツールについても設ける必要がある。

「指導育成環境の整備」については、本人と上司が十分に意思疎通を図りながら、個々人の状況に応じた指導・育成を行っていくことに加えて、職員の勤務実績等の状況に応じて、人事部門が主体となって、能力向上のための

職場環境を整備し、集中的に指導・育成するなどの取組みを実施する必要がある。

② 性別に関わらず能力が発揮できる職場の実現（女性活躍推進）

〔 現 状 〕

簡素で効率的な組織体制のもと、様々な行政課題に的確に対応していくためには、性別に関わらず一人ひとりが意欲、能力を十分発揮することが重要である。

また、多様で複雑化する市民ニーズに対応するためには、多様な視点が必要であり、政策決定の場に女性が参画し、政策の厚みが増すことで市民サービスの質が高まり、より良い市政を実現することができる。

北九州市は、平成 20 年に「女性活躍推進アクションプラン」を策定し、指標と目標値を設定のうえ、人材育成・登用、組織風土改革、ワーク・ライフ・バランス推進などの取組みを行ってきた。

その結果、女性管理職数（行政職）は平成 30 年度の目標を既に達成するなど、プランに掲げた 11 の指標はほぼプラン策定時から数値が上昇しており、これまでの取組みの成果が目に見える形として現れている。

〔 課 題 〕

前述の指標で唯一、「女性職員の係長受験率」がプラン策定時より低くなっている。受験率の状況をみると、平成 24 年度の実績は 31.3%であり、プラン策定時より 1.8 ポイント低く、また、男性職員の受験率 57.0%と比較すると 25.7 ポイント差という状況である。

一方、平成 23 年度以降は前年度対比で微増に転じており、また、課長級以上への昇任意欲を持つ女性職員の比率は向上している状況にあることから、今後、より効果的な取組みを行うことにより、更なる受験率の向上が期待できる。

平成 25 年 2 月に実施した職員アンケートによると、女性職員が係長試験の受験をためらう主な理由として、「係長としての資質や能力への不安

(53.3%)」、「仕事と家庭の両立への不安(27.6%)」等が挙げられており、これらの不安払拭が今後の課題である。

〔 あり方 〕

様々な行政課題に的確に対応していくためには、性別・年齢に関わらず、

その能力が十分発揮されることが重要である。

今後、ますます女性職員比率の上昇が予想される状況を鑑みると、女性職員が意欲・能力を発揮し、いきいきと活躍することは、多様な視点から政策の厚みを増し、組織の活力向上にとっても必要不可欠であることから、上記の課題に的確に対応し、プランの実現を目指す必要がある。

そのためには、入職後早い段階で企画立案・調整業務等多様な業務経験を付与するとともに上司の指導育成力の向上等で職員の能力開発やキャリア形成を支援するとともに、ロールモデルの見える化等により昇任への不安を払拭する必要がある。

また、子育てを行いながらもキャリア形成が進むような取組みを充実させるとともに、ワーク・ライフ・バランスが組織全体で推進されるよう、働き方の見直しや男性職員の育児参加を促進するなど、「仕事と家庭との両立不安」解消に向けたきめ細かな対応を行う必要がある。

③ ワーク・ライフ・バランスの推進

〔 現 状 〕

北九州市は、平成 22 年に「北九州市職員の次世代育成支援プログラム」を策定し、全ての職員のワーク・ライフ・バランスの推進を目的とし、意識改革・風土改革、仕事の見直しや改善、子育て等との両立支援等の取組みを行ってきた。その結果、平成 25 年 2 月に実施した職員アンケートによると、約 7 割の職員が「ワーク・ライフ・バランスがとれている（「どちらかといえどとれている」を含む）」と肯定的な回答をするなど、これまでの取組みの成果が現れている。

〔 課 題 〕

ワーク・ライフ・バランスを、全ての職員の問題として捉え、取組みを行ってきたことにより意識が浸透してきたことは評価できる。

今後は、全ての職員がワーク・ライフ・バランスの重要性を正しく認識し、業務の見直しや仕事の効率化に向けた取組みや両立しやすい職場環境づくりを、いかに実践・拡大していくかが課題である。

〔 あり方 〕

ワーク・ライフ・バランスの推進は、職員一人ひとりが職場で意欲・能力を十分発揮し、いきいきと活躍しつつも、家庭や地域社会などで充実した豊

かな生活を送ることができるという、双方の充実を目指すものである。

こうした意義を踏まえ、男女に関わらず育児休業等、職員が必要とする子育て支援制度が取得しやすいよう、研修による意識啓発や制度の情報提供の充実等を図るなど、家庭生活や地域活動等と両立しやすい職場環境づくりに更に取り組む必要がある。

加えて、仕事の効率化を図るとともに、仕事以外の生活における多様な経験や知識が市の政策に反映されることで、生産性の向上や政策形成力の向上にもつながるものである。

量から質へ、成果を見据えた業務遂行を徹底することにより、事務の効率化、時間外勤務の縮減を図るなど、組織全体で働き方の見直しを進める必要がある。

Ⅲ 簡素で効率的な組織・人員体制に向けて

これまでも絶え間ない行財政改革の取組みを行い、組織・機構の見直し、適正な定員管理、人事・給与制度の見直し等を推進してきたが、今後想定される厳しい財政状況等の中、市民サービスの維持を目指すためには、総人件費の抑制という観点を念頭に、職員の意欲・能力が最大限発揮できる少数精鋭体制の下、より一層の簡素で効率的な組織・人員体制を構築する必要がある。

1 組織・人員体制

〔 現 状 〕

北九州市は、これまで、総人件費の抑制により、市民サービスに必要な財源を持続的に確保することを目的として、職員数を削減しており、現在は、「北九州市経営プラン」（平成 20 年策定）において、「職員 8 千人体制」を目標に掲げ、取り組んでいるところである。

これまで、職員の削減に当たっては、「削るべきところは削り、強めるべきところは強める」という考え方に基づき取り組んでおり、民営化・民間委託等の推進、事務事業や組織・機構の見直しなどにより削減する一方、環境、水ビジネス、にぎわいづくり、子育て、安全・安心など、市の基本計画である「元気発進！北九州」プランの重点項目や市民ニーズが高い分野に、臨機応変に対応するべく、必要な人員を確保する努力を重ねてきたことは評価したい。

〔 課 題 〕

こうした、市の取組みを踏まえつつ、一方で、市民への行政サービスの提供にかかるコストという視点からも、現状を分析する必要があると考え、総務省が毎年実施している「定員管理調査」の結果を基に、部門ごとの職員構成や人口 1 万人あたりの職員数について政令市比較を行った。

この結果、総職員数については、北九州市は 87.7 人で、全 20 政令市中 10 位と、ちょうど中位に位置しているものの、一般管理部門（総務・企画、土木、税務、商工、農林水産、議会、労働部門）に従事する職員数については、全 20 政令市中 19 位と他都市と比較して手厚い人員配置を行っている状況であった。

部門ごとの職員構成や人口1万人あたりの職員数については、各都市の人口、市域面積、行政区数、市民の年齢構成、産業構造、政策課題など、その都市の個別要素が反映された結果であり、本来、一律に比較することは難しいものであることは理解するものの、本市の特性を踏まえたうえで、市民への行政サービスの提供にかかるコストを比較検証するという視点においては、参考にすべき客観的な指標であるといえる。

〔 あり方 〕

市は、これまで「職員8千人体制」を目標に、全部門にわたって、見直しを行い、職員数の削減に努めてきた。

今後の人員体制については、これまでの「削るべきところは削り、強めるべきところは強める」「市民サービスに必要な財源を確保していくため総人件費を抑制する」という考え方については当然の前提としつつ、これからは、数ありきではなく、行政サービスの提供にかかるコストという視点を前提にして、よりスリムな人員体制を目指すとともに、「選択と集中」による行政運営を進めるといった観点から、必要に応じて市の成長戦略にかかる分野などに人員を重点配置していくなど、行政運営を行うのに相応しい人員体制の構築を図っていく必要がある。

なお、組織・人員体制を見直すにあたっては、市民の常識的な視点に立って、従来の仕事のやり方等を前提とした常識化・慣例化した体制となっていないか、抜本的な見直しを行うとともに、縦割を排し、市全体としての重要な課題解決に向けた組織・人員体制の構築が必要である。

よりスリムな人員体制を目指すにあたっての具体的な指標として、人件費比率について、歳出全体の規模に左右されるものの、現在の13.4%（低い方から政令市4位）の水準を、職員数の削減及び給与水準の適正化により更に下げべきである。

そのために、職員数については、人口1万人あたりの職員数を、現在の87.7人（20政令市中10位）から、上位の70人台を目指すべきである。

具体的な取組みとしては、

- ・技能労務職が従事する業務や窓口業務等のうち、民間委託化が可能な業務については、積極的に民間活力を導入する
- ・上記の業務等における民間活力の導入だけでなく、量から質へ、成果を見据えた業務遂行を徹底することにより、事務の効率化を図る

・特に、他都市と比較して、人員配置が手厚い部門については、その原因を分析したうえで、効率化が図れる分野についてはより一層の効率化を図るといったことを通じて、目標達成を実現していく必要がある。

なお、管理職の割合は、政令市平均と比較して高い状況であり、削減すべきであるが、管理職以外の職位についても、改めて精査した上で、適切な人員とすべきである。特に、係長を補佐する主任職については、係員との役割の差異を明確化し、管理職の削減など組織全体を視野に入れた任用を行う必要がある。

ただし、今後、地方分権の推進による国及び県からの事務移管や、市内経済情勢の変化による市の果たすべき役割の拡大などが生じ、現在の状況と大きく変わる場合は、臨機応変に対応できるように留意する必要がある。

2 給与水準

〔 現 状 〕

北九州市は、早くから行財政改革の取組みを進め、職員 8 千人体制に基づく職員数の削減や給与の適正化による総人件費の抑制に努めてきており、ピーク時の平成 7 年に普通会計決算で 933 億円あった人件費は、平成 23 年度には 699 億円となり、額にして 234 億円、率にして 25.1%の削減を行っている。

また、ここ 10 年（平成 14 年度～平成 23 年度）の人件費決算額の推移で見ても、その削減率は 17.5%で、平成 14 年度当時から政令市であった 12 都府市中 3 位に位置している。

こうした取組みの結果として、平成 23 年度の普通会計決算における人件費比率は、13.4%となっており、この比率は歳出全体の規模に左右されるものの、20 政令市中低い方から 4 位に位置していることは評価したい。

〔 課 題 〕

人件費は、大まかに言えば職員数に一人当たりの平均給与を乗じたものであるが、そのうち、職員の給与については、これまで人事委員会勧告に基づき、市内民間企業の賃金との均衡を図って、適切に決定されてきたものと認識している。

しかしながら、公務員を取り巻く非常に厳しい社会・経済情勢や北九州市の脆弱な財政状況等に鑑みると、今後も、市民サービスに必要な財源を持続

的に確保していくためには、更なる総人件費の抑制を図っていく必要がある。
そのためには、適正な人員体制を整備するとともに、これまでにない視点で、国や他都市の状況も参考にしながら、より一層の職員給与の適正化を図る必要があると考える。

〔 あり方 〕

本調査会は、職員給与の適正化にあたり、次のような視点で取り組んでいくべきであると考えます。

まず、職員の給与水準については、基本的には人事委員会勧告により、市内民間企業との均衡が図られているが、勧告対象外で民間企業との均衡がとれていないものについて、市民の理解と納得が得られるかという視点に立ち、説明責任を果たすという観点からも、その適正化を図る必要がある。

さらに、人事委員会勧告の対象であるものについても、本市の財政状況等に鑑み、国及び他都市との均衡がとれていないものについては、同様に、その適正化を図る必要がある。

具体的な例を挙げると、民間企業の同一又は類似の職種の給与に比して著しく高いと思われる技能労務職員の給与については、こういった民間の状況や国の技能労務職員の給与水準に基づき、市民の理解が得られる水準とはどの程度なのかといった視点で見直しを行う必要がある。

また、特殊勤務手当については、社会・経済情勢等の変化に伴い、支給の合理性や妥当性が制度本来の趣旨に合致しているかどうか、その人本来の業務に対して支給されていないかといった観点から、聖域なく基本的に全廃を目指した見直しを行う必要がある。

3 優秀な人材の確保及び職員構成の高齢化への対応のあり方

〔 現 状 〕

北九州市では、公的年金の支給開始年齢引き上げに伴う再任用職員の増加に加え、民間経験者採用枠における年齢制限の撤廃や人員体制のスリム化などにより、職員の高齢化が進んでいる。

一方、若手人材確保に向けて導入した新試験区分「行政（特別枠）」は、地方公共団体の通常の採用試験とは異なり、「公務員試験対策」を必要としない人物重視型の選考内容としており、その結果、他の試験区分を大幅に上回る638人が受験し、就職希望先として新卒学生等からの評価も高まるなど一定の成果が見られるところである。

しかしながら、平成8年4月の時点で41.3歳であった北九州市の職員の平均年齢は、平成24年4月には43.5歳に上昇しており、また10～20代の職員の割合は19%から11%へと低下するなど、依然として職員の高齢化に歯止めがかかっていない。

〔 課 題 〕

職員の高齢化の問題については、平成25年度から定年退職者の公的年金の支給開始年齢が61歳となり、平成38年度には65歳まで引き上げられ、これに伴う無年金期間の発生により、これまで以上にフルタイムの再任用の希望者が増加する見込みであり、引き続き厳しい状況が予想される。

また、新卒学生等の人材確保については、民間企業では平成27年度卒業予定者の就職活動から、採用選考活動の開始時期が4年生の4月から8月に繰り下げられる予定となっている。これに合わせ国家公務員及び地方公務員の採用試験についても同様の見直しが必要となる見込みであり、短期間で民間企業・公務員の採用試験が集中し、人材確保の競争が激化すると予想される。

このほか、引き続き人員体制のスリム化を進める必要がある中で、短期的に発生する行政ニーズに的確に対応していくためには、従来とは異なる柔軟な任用形態も必要と考えられる。

〔 あり方 〕

活力ある市役所を構築する上で、組織の若返りは極めて重要な課題である。北九州市では、早期退職制度が平成24年度で終了しているが、国では平成25年度から恒久的な早期退職制度を導入しており、北九州市としても、適切なインセンティブを持った制度を引き続き実施し、年齢構成の適正化を図るべきである。

また、再任用制度については、無年金期間の就業ニーズの高まりに応える必要がある一方で、若手職員の安定的・計画的な確保が可能となるよう、これまでの制度を検証し、組織活力の保持を図りながら、継続雇用を行ってい

く必要がある。

採用試験については、「行政（特別枠）」の実施結果を検証するとともに、就職活動時期の繰下げの動向を注視しながら、引き続き従来の選考方法にとられない様々な手法を研究・導入することにより、公務に意欲・関心のある若手を幅広く掘り起こし、優秀な人材の確保に取り組む必要がある。

また、高度化・多様化する行政ニーズに的確かつ柔軟に対応できるよう、「地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律」に基づき、任期付職員採用の規定を整備すべきである。

おわりに

今回の答申をもって、本調査会へ諮問された4つの項目すべてについて、取りまとめを終えることとなる。昨年7月の第一次答申から今回の答申まで、行財政運営全般にわたって、大きな方向性を示すとともに、より踏み込んだ具体的な提言を行ったものである。

第一次答申（官民の役割分担と持続的な仕事の見直しの仕組み）では、「民間でできることは民間に委ねる」という考え方にに基づき、これまで市が直接行ってきた業務等を、市が行う必要性やサービス水準、コスト等の視点から十分検討し、積極的に民間委託等を進めるよう提言を行った。

また、市の取り組む全ての事業等について、現在の行政課題に対する必要性などの観点から総点検を実施し、事業実施の見直し・改善を図るとともに、この総点検結果を踏まえ、毎年度実施する行政評価により、事業の有効性・経済性・効率性などを検証した上で、予算編成に活用するよう提言を行った。

第二次答申（公共施設のマネジメント）では、公共施設の保有量が全国トップレベルである北九州市の現状を踏まえ、将来的な更新費用の予測と将来の財源確保の厳しさを分析した上で、北九州市における公共施設マネジメントの方向性等について具体的な提言を行った。

第三次答申（外郭団体改革）では、「市の政策の一翼を担い、市が直接担うより効果的かつ効率的な事業運営ができ、民間委託等でできない、または適さない」という外郭団体の役割に照らして、個別の団体の見直し等について提言を行った。

最後に、本答申（簡素で活力ある市役所の構築）では、目指すべき市役所像を明確にした上で、「課題解決型・成果重視型組織への転換」及び「簡素で効率的な組織・人員体制」の両面から取り組むべき項目について提言を行った。

今後、北九州市においては、これらの答申を踏まえて、新たな行財政改革の方針・計画を策定することとなる。

北九州市にとっては、大変厳しい答申内容であると考えられる。しかし、今後、財政状況が一層厳しさを増すことが予想される中、都市の活力を生み出す成長

戦略や様々な行政課題に取り組むためには、従来の常識を一步も二歩も踏み出す改革が市民から求められている。

「おわりに」あたって、二つのことを申し添えておきたい。第一点は、「はじめに」でも指摘したように、今回の行財政改革にあたっては市役所の組織風土の改革が前提となることである。これは行政だけではない。民間企業にあっても、経営戦略を担うセクションが、いかに新たな戦略案を策定しようとも、それを動かす人間の意識、会社の組織風土の変革が伴わないかぎり、組織崩壊は免れえない。日航改革にみられるように、改革で最もエネルギーが必要とされるのは意識改革である。これは、言うは易し、行うは実に難しである。改革にあたっては、トップから末端にいたる組織メンバーの意識改革・組織風土改革が並行して実施されるよう、切に願っている。第二に指摘しておきたいのは、この改革にあたっては、行政内部だけの視点からだけでなく、絶えず外部の視点からその実行状況を見守っていく制度設計を実現していただきたいことである。内部だけのP-D-C-Aサイクルでは限界がある。常に第三者の視点からの確認体制を構築することを願っている。

改革は困難を極めることが予想される。客観的にみて厳しい将来の財政状況を踏まえれば、抜本的な経費削減策は必要である。しかし、身を削るだけの改革は、結果的には組織を「拒食症」に陥らせ、組織は衰退していく。「リーンな組織」、つまり、ぜい肉をそぎ落とした筋肉質の組織づくりが必要なのである。課題に挑戦的に取り組み、努力した者が報いられる組織づくりこそが、喫緊の課題である。今後、トップマネジメントを中心に、飛躍へ向けた改革への決断と実行が求められているといえよう。

北九州市の更なる飛躍の礎を築き、市民から信頼される市役所を実現していただくことを切に願っている。

簡素で活力ある市役所の構築について

【参考資料～これまでの調査会配布資料より～】

I 目指すべき市役所像

II 課題解決型・成果重視型組織の構築に向けて

1 組織マネジメントの基本的考え方

(1) 課題解決型の組織運営

(2) 管理職の権限・責任の明確化

- 本市の役職者の現状分析(政令市比較) 1
- 局長数・理事職の配置状況 2

2 人事制度の抜本的見直し

(1) 人事評価制度の再構築

- 人事評価制度の概要 3

(2) 職責・実績の処遇への反映

- 人事評価の給与への反映 4
- 勤務実績に応じた昇給の実施(国家公務員) 5
- 昇任制度の概要 6

(3) 能力開発・活用

① 専門性の向上等

- 若手職員の育成モデル・新規採用職員の年齢構成等 7
- 職員のやりがい・在課年数等の状況 8
- 勤務実績不良等職員に対する指導育成体制 9

② 性別に関わらず能力が発揮できる職場の実現(女性活躍推進)

- 女性職員の活躍推進について 10

③ ワーク・ライフ・バランスの推進

- ワーク・ライフ・バランスに関する取り組み状況について 11

III 簡素で効率的な組織・人員体制に向けて

1 組織・人員体制

- 職員数の推移、職員数の削減率(政令市比較) 12
- 本市の人員体制の現状分析(政令市比較) 13
- 一般行政部門における職員数(政令市比較) 14

2 給与水準

- 本市の給与制度の概要 15
- 民間・国との給与比較等 16

3 優秀な人材の確保及び職員構成の高齢化への対応のあり方

- 職員の年齢構成等 17
- 若手人材確保の取り組みについて(採用試験制度) 18
- 地方公務員の任期付採用制度について(行政ニーズの多様化・高度化への対応) 19

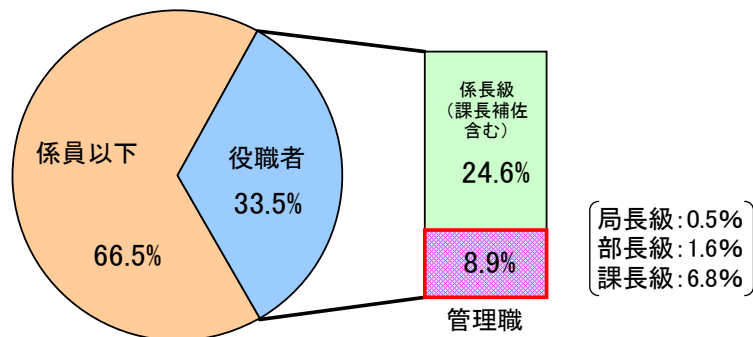
○本市の役職者の現状分析（政令市比較）

市長部局における職位の状況調べ

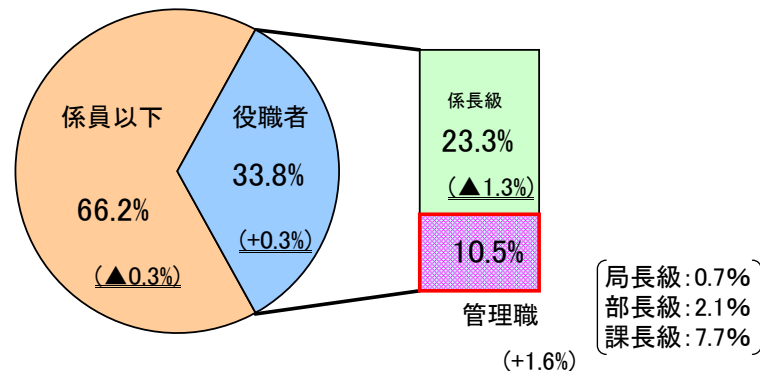
※出展：社団法人地方行財政調査会実施

全職位別

政令市平均



北九州市



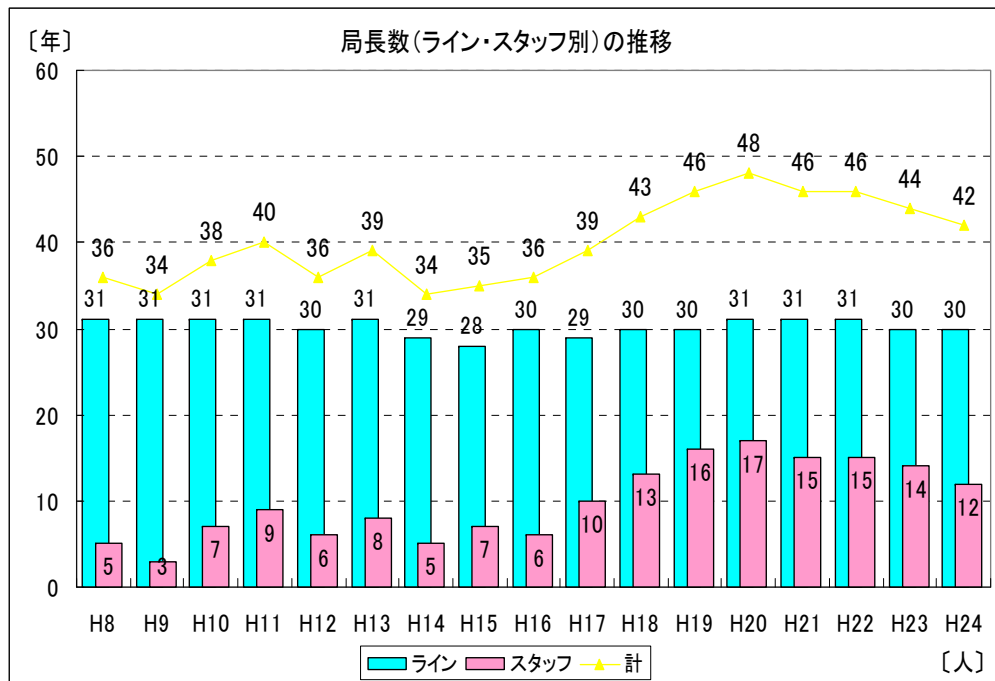
1

No	都市名	総職員数	役職者数		管理職員数			係長級 (課長補佐含む)			係員				
			数	割合	局長級	部長級	課長級	局長級	部長級	課長級					
1	横浜	17,572	3,536	20.1%	1,122	6.4%	61	0.3%	231	1.3%	830	4.7%	2,414	13.7%	14,036
2	名古屋	9,983	2,231	22.3%	780	7.8%	39	0.4%	119	1.2%	622	6.2%	1,451	14.5%	7,752
3	神戸	6,259	1,720	27.5%	573	9.2%	30	0.5%	110	1.8%	433	6.9%	1,147	18.3%	4,539
4	札幌	7,466	2,166	29.0%	656	8.8%	32	0.4%	154	2.1%	470	6.3%	1,510	20.2%	5,300
5	新潟	3,845	1,126	29.3%	221	5.7%	4	0.1%	29	0.8%	188	4.9%	905	23.5%	2,719
6	岡山	3,056	900	29.5%	277	9.1%	19	0.6%	73	2.4%	185	6.1%	623	20.4%	2,156
7	仙台	4,562	1,399	30.7%	561	12.3%	30	0.7%	106	2.3%	425	9.3%	838	18.4%	3,163
8	京都	6,870	2,255	32.8%	761	11.1%	46	0.7%	160	2.3%	555	8.1%	1,494	21.7%	4,615
9	川崎	6,600	2,195	33.3%	673	10.2%	32	0.5%	151	2.3%	490	7.4%	1,522	23.1%	4,405
10	北九州	4,852	1,641	33.8%	510	10.5%	35	0.7%	100	2.1%	375	7.7%	1,131	23.3%	3,211
11	浜松	3,431	1,189	34.7%	207	6.0%	32	0.9%	48	1.4%	127	3.7%	982	28.6%	2,242
12	千葉	4,149	1,447	34.9%	355	8.6%	15	0.4%	32	0.8%	308	7.4%	1,092	26.3%	2,702
13	静岡	3,140	1,114	35.5%	382	12.2%	16	0.5%	37	1.2%	329	10.5%	732	23.3%	2,026
14	福岡	5,352	1,920	35.9%	527	9.8%	28	0.5%	103	1.9%	396	7.4%	1,393	26.0%	3,432
15	大阪	12,415	5,129	41.3%	876	7.1%	42	0.3%	156	1.3%	678	5.5%	4,253	34.3%	7,286
16	さいたま	4,795	2,134	44.5%	589	12.3%	31	0.6%	53	1.1%	505	10.5%	1,545	32.2%	2,661
17	熊本	3,318	1,578	47.6%	241	7.3%	20	0.6%	66	2.0%	155	4.7%	1,337	40.3%	1,740
18	堺	3,365	1,683	50.0%	408	12.1%	22	0.7%	66	2.0%	320	9.5%	1,275	37.9%	1,682
19	広島	5,127	2,861	55.8%	424	8.3%	21	0.4%	95	1.9%	308	6.0%	2,437	47.5%	2,266
20	相模原	2,908	1,689	58.1%	464	16.0%	9	0.3%	16	0.6%	439	15.1%	1,225	42.1%	1,219
全国平均		5,953	1,996	33.5%	530	8.9%	28	0.5%	95	1.6%	407	6.8%	1,465	24.6%	3,958
本市と全国平均の差		-	-	0.3%	-	1.6%	-	0.2%	-	0.5%	-	0.9%	-	-1.3%	-

※市長事務部局を対象とし、市立病院が市長部局に含まれる場合には、ここに勤務する医師・看護師等（医療職給料表適用者）は除く。技能労務職も除く。

○局長数・理事職の配置状況

2



	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
ライン	31	31	31	31	30	31	29	28	30	29	30	30	31	31	31	30	30
スタッフ	5	3	7	9	6	8	5	7	6	10	13	16	17	15	15	14	12
計	36	34	38	40	36	39	34	35	36	39	43	46	48	46	46	44	42

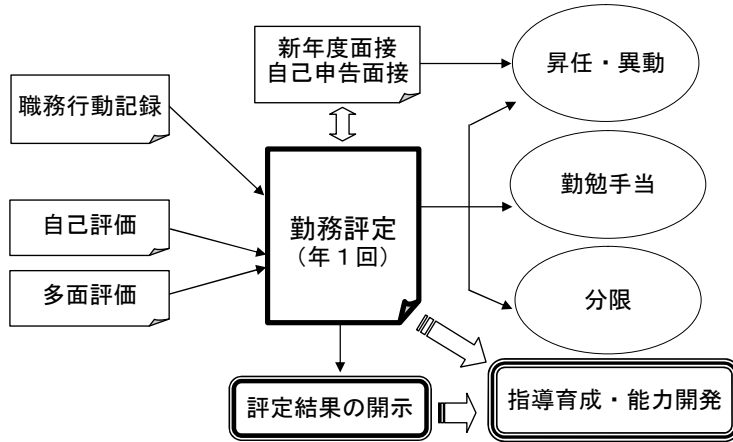
年度	計	局長数	理事数
		H25 年度	41

所 属	理 事 名	概 要
総務企画局 (2名)	企画担当	○「緑の成長戦略」に係る政策立案 ○国際政策・国際交流
	首都圏シティプロモーション担当	○シティプロモーション首都圏 本部の総括
市民文化 スポーツ局 (1名)	安全・安心担当	○市民の安全・安心及び暴力団排除 ○福岡県警との連絡調整
保健福祉局 (1名)	保健医療行政担当	○地域医療体制の充実 ○健康危機管理対策
環 境 局 (1名)	循環社会推進担当	○循環型社会の形成推進 ○廃棄物に関すること
産業経済局 (2名)	企業立地・6次産業化担当	○企業立地、市内企業支援 ○新産業振興 ○農林水産事業
	北九州市立大学	○団体役員(事務局長)
建築都市局 (2名)	都市整備担当	○都市計画事業 ○都市整備事業 (都心・副都心、折尾、学研等)
	福北高速道路公社へ派遣	○団体役員(理事)
港湾空港局 (1名)	営業・空港担当	○北九州港の利用促進 ○臨海部産業用地の分譲促進 ○北九州空港の利活用促進
上下水道局 (1名)	海外事業・下水道担当	○下水道事業 ○海外水ビジネス事業
計11名		

○人事評価制度の概要

1. 本市の人事評価（勤務評定）制度

能力・実績に基づいた公平・公正な昇任・異動や給与上の処遇を行うため、勤務評定を実施（局長級については業績目標管理を実施）。



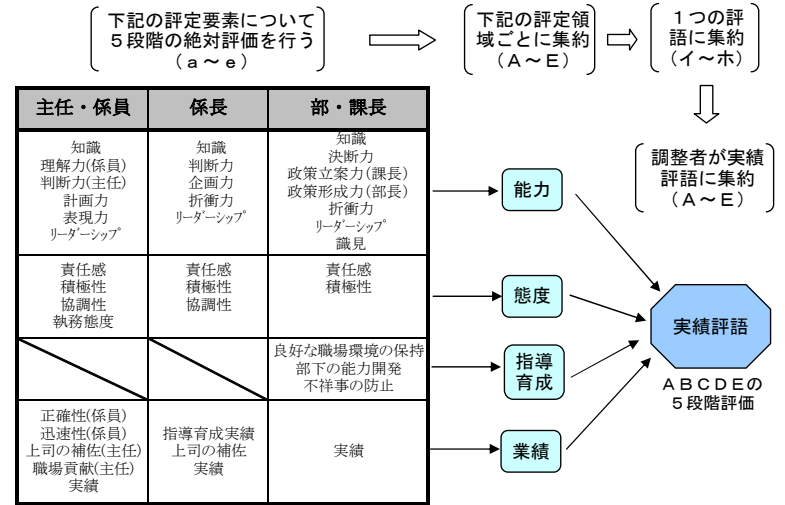
3

◆ 各制度の概要

	対象	用途・目的等
勤務評定 (定期評定)	部長以下	1年間の職務遂行実績 (1/1~12/31) を評価
補完ツール	職務行動記録	職員の職務行動や上司が行った指導育成の事跡を記録し、評定の資料とする
	自己評価	勤務評定の評価項目に従い、職員が自分自身を評価し、上司に提出
	多面評価	管理職が組織運営上求められる行動・取組姿勢について、部下・同僚の3人が評価
面接制度	新年度面接	前年度を振り返り、新年度の組織目標・個人目標を共有するとともに、キャリアプラン等について上司・部下で話し合う
	自己申告面接	部下から次年度の異動希望等を申告するとともに、自己評価等に基づき、上司が能力開発のポイント等をアドバイス
評価結果の開示	部長以下	希望者に対し、勤務評定の結果を開示

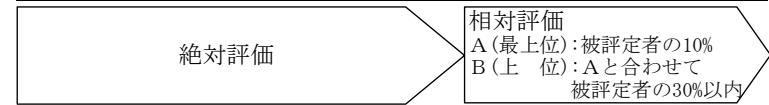
2. 勤務評定の実施方法

◆ 評定の流れ



◆ 評定者

被評定者	第1次評定者	第2次評定者	第1次調整者	第2次調整者
主任・係員	係長	課長	部長	局長
係長	課長	部長	局長	—
課長	部長	—	局長	—
部長	局長	—	副市長	—



◆ 評定要素の内容 (例)

評定要素	内容
理解力	業務遂行上の問題点や上司の指示・命令に対する理解は的確であるか。また、困難な事案であっても、臨機応変に対応することができるか。
責任感	困難や失敗に際し責任を回避することなく、自分の担当する業務を十分自覚して、最後まで責任をもってやり遂げたか。
実績	正確かつ能率よく仕事を処理し、業務上の目標を達成したか。また自ら進んで業務の改善を行い、処理時間の短縮など一定の成果をあげたか。

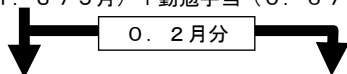
○人事評価の給与への反映

1. 賞与（勤勉手当）への反映

① 管理職（局長級～課長級）

期末手当の0.2月分を拠出し、評価結果により勤勉手当に再配分（0.25～0.18月）。

通常（係長級以下）：期末手当（1.375月）+勤勉手当（0.675月）



課長級以上：期末手当（1.175月）+勤勉手当（0.675+α月）

モデルケース	評価結果					
	A	B	C		D	
			I	II・III		
加算支給月数	0.250月	0.225月	0.200月	0.180月	0.150月	
加算額 (円)	局長	205,654	185,089	164,523	148,071	123,392
	部長	167,279	150,551	133,823	120,441	100,367
	課長	143,614	129,253	114,891	103,402	86,168

② 係長級

成績優良者は勤勉手当を8%又は5%増額。成績不良者は70/100～90/100に減額。

モデルケース	評価結果					
	A	B	C	C未満		
成績率	108%	105%	100%	90%	80%	70%
加算額（円）	25,922	16,201	0	-32,403	-64,806	-97,209

（※勤勉手当支給月数 0.675月）

③ 主任～係員級

成績不良者は勤勉手当を70/100～90/100に減額。

モデルケース	評価結果			
	標準	標準未満		
成績率	100%	90%	80%	70%
加算額（円）	0	-24,177	-48,354	-72,531

2. 職務評価の実施

管理職のポストを職務の困難度に応じ分類し、管理職手当等に反映。

	管理職手当 (例月)	管理職加算 (期末・勤勉手当の加算)
局長	I群 139,900円 II群 134,300円 III群 128,700円	I群 25 /100 II群 24.5/100 III群 24 /100
部長	I群 114,700円 II群 109,700円 III群 104,700円	I群 16 /100 II群 15 /100 III群 14 /100
課長	I群 86,800円 II群 82,200円 III群 77,700円 IV群 64,000円	I群 11 /100 II群 10 /100 III群 9 /100 IV群 8 /100

○勤務実績に応じた昇給の実施（国家公務員）

国では平成18年4月から給料表を見直し、勤務実績（人事評価）をきめ細かく昇給幅に反映する査定昇給制度を実施している。

<昇給イメージ（管理職）>

改正前

号 俸	差額	昇給幅
6-1 320,600	—	1号 9,200
6-2 329,800	9,200	
6-3 338,600	8,800	

俸給表の号俸を4段階に細分化
勤務実績に応じた査定昇給

改正後（平成18年4月～）

号 俸	差額	昇給幅				
		A	B	C	D	E
6-1 320,600	—	8号 18,000	6号 13,500	3号 6,900	2号 4,600	なし
6-2 322,900	2,300					
6-3 325,200	2,300					
6-4 327,500	2,300					
6-5 329,800	2,300	8号 18,000	6号 13,500	3号 6,900	2号 4,600	なし
6-6 331,900	2,100					
6-7 334,100	2,200	8号 18,000	6号 13,500	3号 6,900	2号 4,600	なし
6-8 336,300	2,200					
6-9 338,600	2,300					

○勤務実績（人事評価）にしたがい、昇給に幅を設ける。

昇給区分		A 極めて良好	B 特に良好	C 良好	D やや良好でない	E 良好でない
昇給幅	管理職	8号以上 10%	6号 30%	3号	2号	なし
	管理職以外	8号以上 5%	6号 15~20%	4号	2号	なし
		（絶対評価）				
		（絶対評価）				

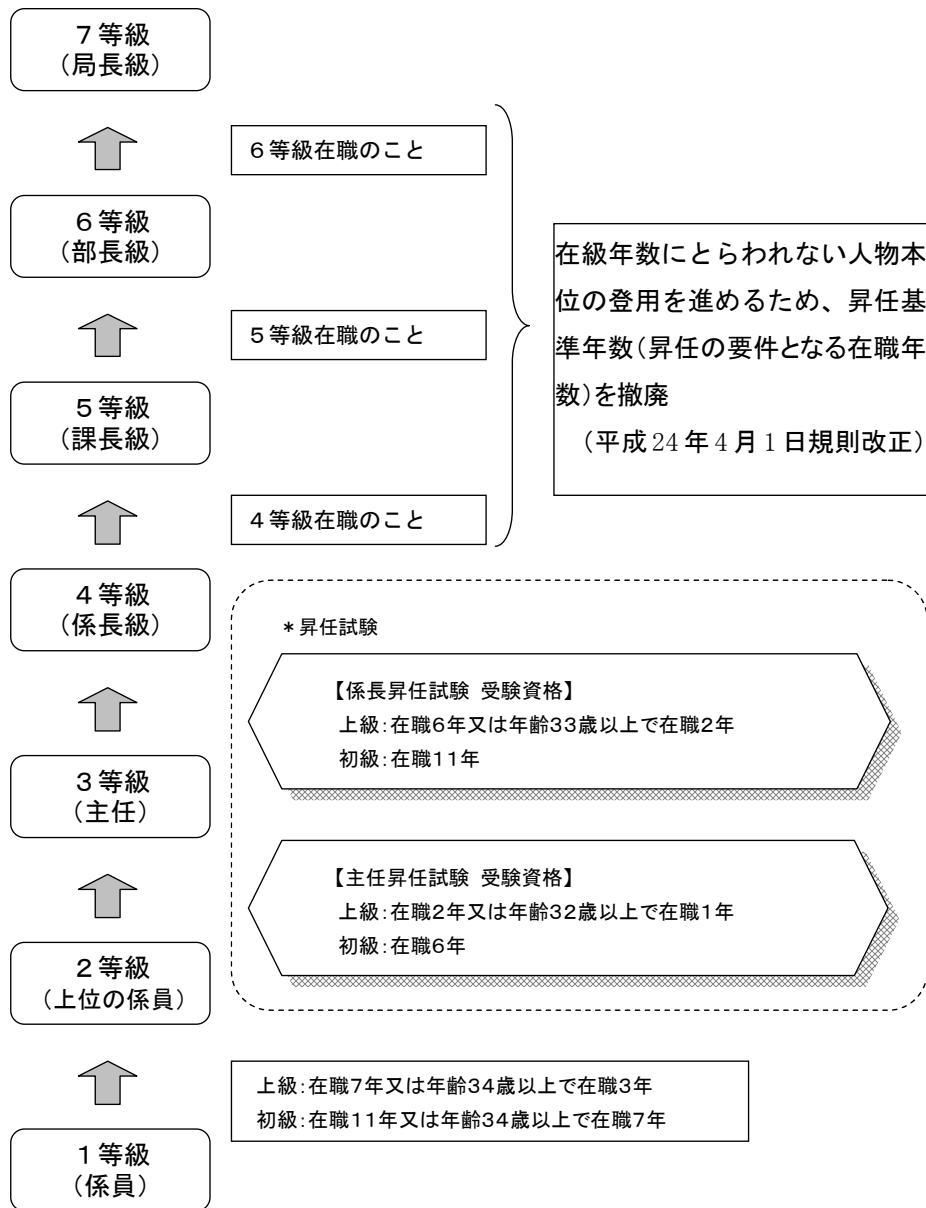
○1年に1回、良好な成績で勤務すれば1号昇給

→ 懲戒処分、勤務日数不足等を除き、ほとんどの職員が昇給

※国家公務員の俸給表を元に本市作成

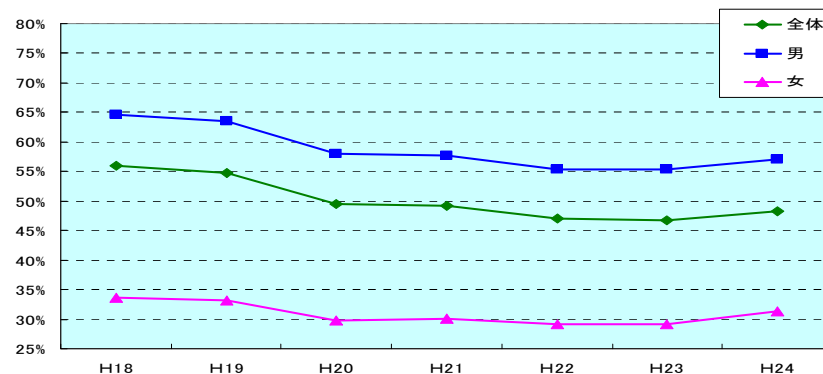
○昇任制度の概要

1 本市の昇任体系



2 係長試験受験率(行政職の推移)

		H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	
有資格者		2,799	2,800	2,801	2,779	2,761	2,710	2,635	
受験者		1,565	1,532	1,388	1,368	1,299	1,265	1,271	
受験率	全体	率	55.9%	54.7%	49.6%	49.2%	47.0%	46.7%	48.2%
		対前年	-	▲ 1.2%	▲ 5.1%	▲ 0.4%	▲ 2.2%	▲ 0.3%	1.6%
	男	率	64.6%	63.5%	57.9%	57.7%	55.4%	55.3%	57.0%
		対前年	-	▲ 1.1%	▲ 5.6%	▲ 0.2%	▲ 2.3%	▲ 0.1%	1.7%
	女	率	33.6%	33.1%	29.7%	30.1%	29.1%	29.2%	31.3%
		対前年	-	▲ 0.5%	▲ 3.4%	0.4%	▲ 1.0%	0.1%	2.1%



「女性活躍推進アクションプラン」に関するアンケート

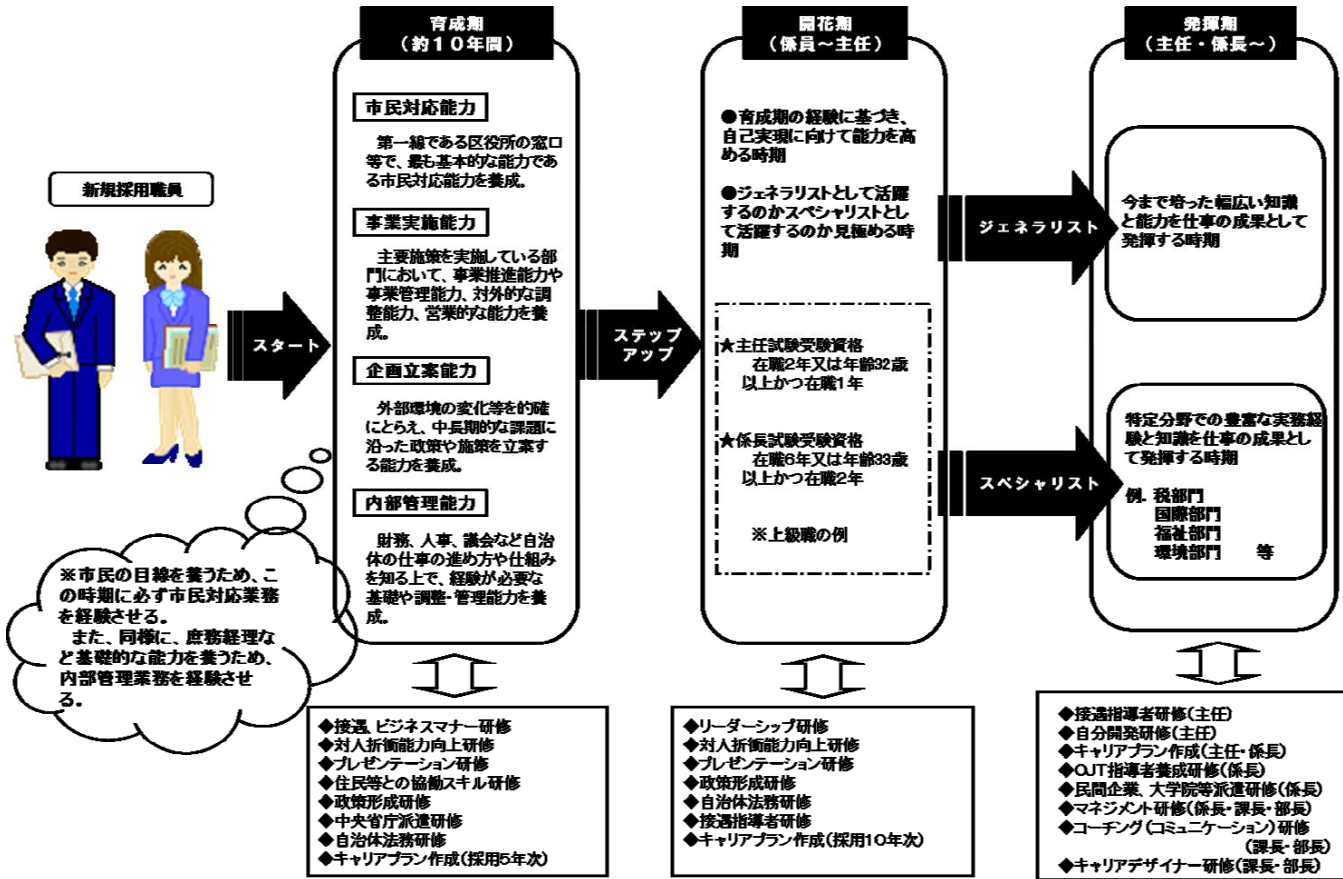
- 実施時期: 平成25年2月
- 調査対象: 北九州市職員 2,500名 (全職員の約30%)
- 回収結果: 有効回答数 1,990名 (回収率: 79.6%)

≪係長試験を受験しない理由≫

受験しない主な理由(2つ選択)		当初(H20)	今回(H25)	差
係長としての 資質・能力不安	男	25.0%	39.0%	14
	女	31.0%	53.3%	22.3
昇任後の 仕事と家庭の両立不安	男	6.3%	7.3%	1
	女	48.3%	27.6%	▲20.7
育児や家事の負担が大きい	男	0.0%	1.6%	1.6
	女	24.1%	12.9%	▲11.2
今のままで十分満足	男	59.4%	28.5%	▲30.9
	女	15.5%	28.4%	12.9

○若手職員の育成モデル・新規採用職員の年齢構成等

1 若手職員の育成モデル



人材育成基本方針

(キャリア形成を見据えたジョブローテーション)

計画的なジョブローテーションに基づき、幅広い能力や経験を備えた人材に加え、特定分野で高い能力を発揮する職員の育成に努めます。

具体的には、概ね30歳代までを、仕事の質又は分野が異なる部署をいくつか経験する人材育成・適性発掘・能力開発期間とし、概ね40歳代以降は、能力の活用を主眼とする期間として位置付け、それまで培った能力、経験、適性等を考慮し、それらを生かせる部署に重点的に配置していきます。

2 新規採用職員の構成 (H25採用)

●年齢構成 (大卒程度)

採用区分	全体		男		女	
	人数	率	人数	率	人数	率
22歳～25歳	60	51.3%	31	26.5%	29	24.8%
26歳～35歳	51	43.6%	27	23.1%	24	20.5%
36歳以上	6	5.1%	5	4.3%	1	0.9%
合計	117		63	53.8%	54	46.2%

●就労経験 (大卒程度)

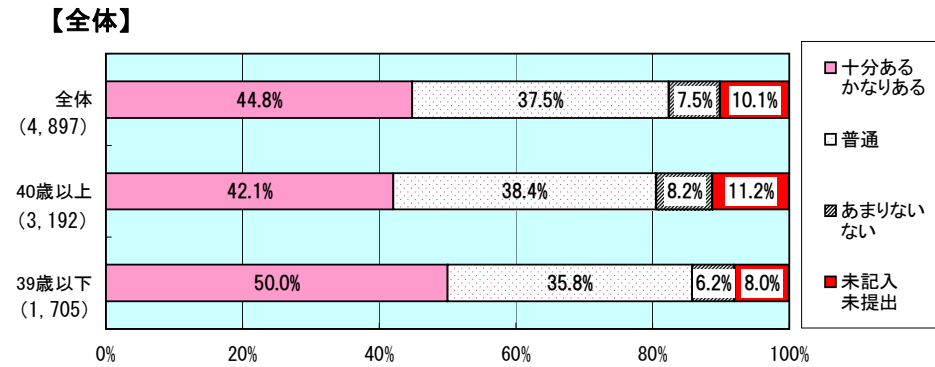
採用区分	全体		男		女	
	人数	率	人数	率	人数	率
新卒者	62	53.0%	33	28.2%	29	24.8%
就労者	55	47.0%	30	25.6%	25	21.4%
合計	117		63	53.8%	54	46.2%

●男女比 (行政職)

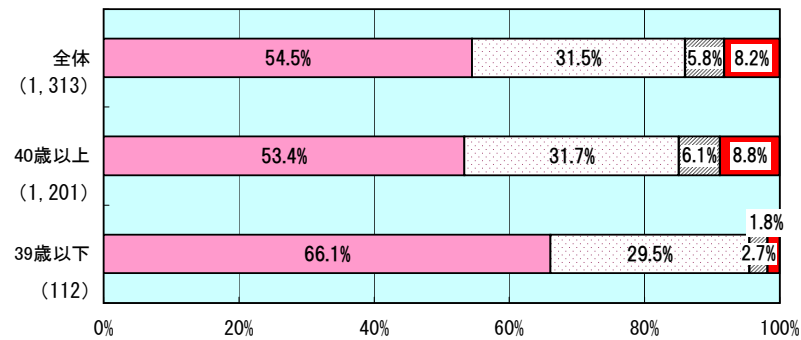
採用区分	全体		男		女	
	人数	率	人数	率	人数	率
事務	55	60.4%	30	33.0%	25	27.5%
技術	36	39.6%	29	31.9%	7	7.7%
合計	91		59	64.8%	32	35.2%

○職員のやりがい・在課年数等の状況

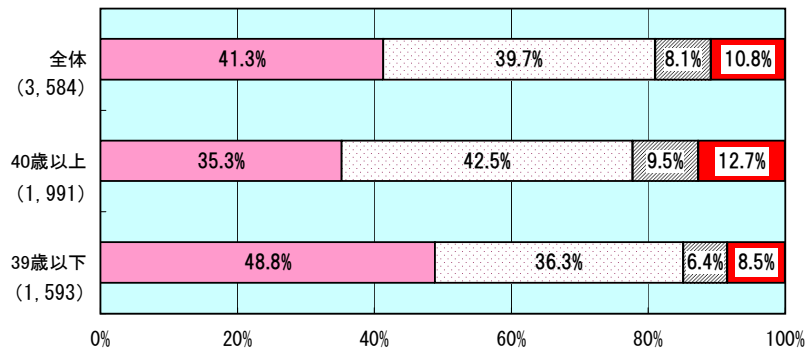
1 年齢と「やりがい」の分布



【係長級】



【主任・係員】



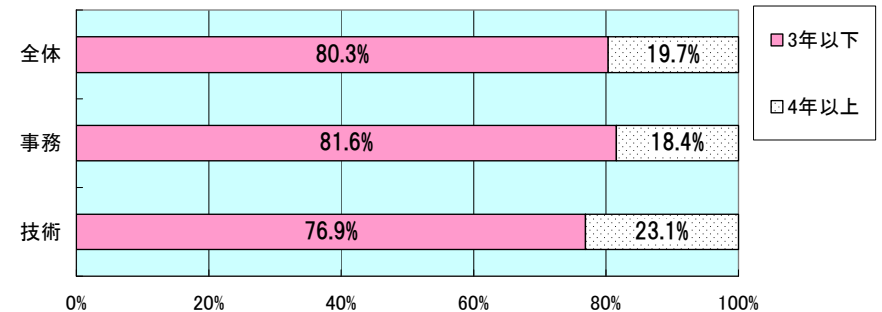
H24自己申告書より

2 在課年数等

在課	事務職員		技術職員		計	
	数	率	数	率	数	率
1年目	728	30.2%	243	26.8%	971	29.3%
2年目	660	27.4%	243	26.8%	903	27.2%
3年目	581	24.1%	211	23.3%	792	23.9%
4年目	266	11.0%	112	12.4%	378	11.4%
5年目	110	4.6%	48	5.3%	158	4.8%
6年目	36	1.5%	17	1.9%	53	1.6%
7年目	17	0.7%	9	1.0%	26	0.8%
8年目	6	0.2%	8	0.9%	14	0.4%
9年目	3	0.1%	6	0.7%	9	0.3%
10年目～	6	0.2%	9	1.0%	15	0.5%
計	2,413		906		3,319	
平均	1年7月		1年10月		1年8月	

※ 平成25年6月1日現在（行政職・主任以下）

※ 保育士、各種教員は除く



《在課5年を超える職員のための主な配置分野》

【事務】

- ・ 税務（課税、納税）
- ・ 用地買収
- ・ 戸籍事務
- ・ 心理判定
- ・ 人事管理
- ・ システム管理

【技術】

- ・ 水道
- ・ 建築
- ・ 検査（環境・生活衛生）

○勤務実績不良等職員に対する指導育成体制

1 勤務実績不良、適格性欠如の恐れのある職員の把握

《具体的事例①》

- ・勤務評価が「D」、「E」の者
- ・初歩的なミスの繰り返し等、常に上司・同僚等のサポートが必要
- ・上司の指導・職務命令に従わない
- ・粗暴な言動の繰り返し等、上司・同僚・市民等とトラブル

《具体的事例②》

- ・病気休職から復職後も勤務実績が上がらない
- ・病気休職と復職を繰り返して、勤務実績が上がらない

2 観察指導対象職員に指定

《実施場所》 各職場

《実施場所》 原則、1年

- 《対応内容》
- ・所属長による指導(OJT)を強化
 - ・職員の職務遂行状況、日常行動等のうち、必要なものを職務行動記録として記録し、定期的に人事部に報告する

改善されない

3 指導育成対象職員に指定

《実施場所》 各職場

《期 間》 原則、1年

- 《対応内容》
- ・人事部から本人に対して、勤務実績不良等の事実を告知
 - ・指導育成計画書の作成
 - ・定期的(2ヶ月ごと)に人事部同席のもと所属長面談を実施

改善されない

4 特別支援プログラム対象職員に指定

《実施場所》 主に各職場

《期 間》 原則、6月

- 《対応内容》
- ・人事部から本人に対して、プログラムを適用する理由の説明、分限処分の可能性を告知
 - ・能力向上計画書の作成
 - ・定期的(1ヶ月ごと)に人事部同席のもと所属長面談を実施
 - ・人事部主催の集合研修(1回)を開催

改善されない

・ 職員適格性審査委員会、職員懲戒審査委員会に諮問

5 分限処分(勤務実績不良、適格性欠如)の実施

○女性職員の活躍推進について

1 『女性活躍推進アクションプラン』

〔目的〕 女性職員を育て、いきいきと活躍できる職場づくりを実現する（計画期間：H20.9.1～H30.8.31（10年間））

〔取組内容〕

◎計画的・意識的な人材育成と登用

- ・キャリアアップ研修 ・企画立案等部署への早期配置
- ・管理監督者による幅広い業務経験の付与
- ・昇任試験制度の見直し ・メンター制度の導入 等

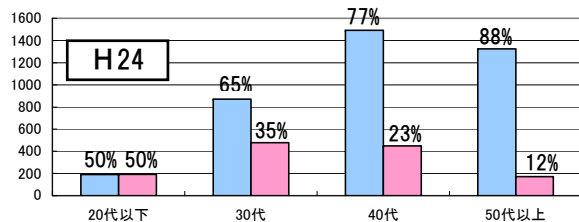
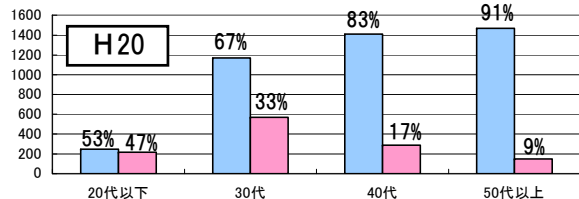
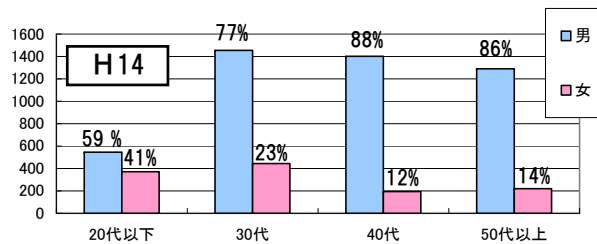
◎女性のチャレンジを応援する組織風土への改革

- ・管理監督者向け研修による意識改革
- ・上司の勤務評定への女性活躍推進の視点追加
- ・育休中の情報交換 ・チャレンジ応援サイトの作成 等

◎ワーク・ライフ・バランスの推進

- ・WLB研修の継続実施 ・出産予定職員への情報提供
- ・子育て支援制度等の取得促進
- ・時間外勤務削減計画の策定・実施 等

2 職員構成の推移（一般事務・技術）



H14			H24		
計	男	女	計	男	女
5,922	4,693	1,229	5,172	3,878	1,294
100%	79.2%	20.8%	100%	75.0%	25.0%

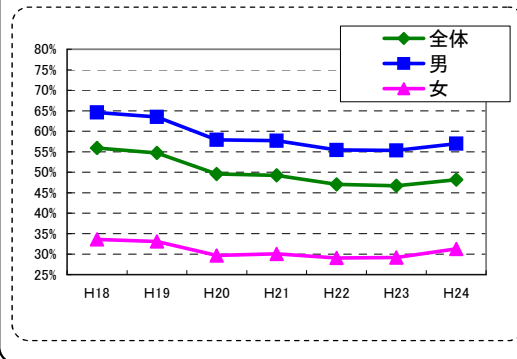
3 プランに掲げる指標の進捗状況

第1期計画期間（H20～H25年度）において、プランに定められた「11の指標」のうち、10項目について数値が上昇

指標（11）	目標		進捗状況							対前年度	対プラン開始時	
	5年後 (H25.8)	10年後 (H30.8)	プラン開始時 (H20.8)	1年後 (H21.8)	2年後 (H22.8)	3年後 (H23.8)	4年後 (H24.8)	5年後 (H25.8)				
登用												
役職者(係長級以上)に占める女性の比率	16%	20%	12.1%	12.2%	12.6%	13.2%	14.0%	15.6%	↑	+1.6P	↑	+3.5P
女性管理職数(課長級以上、行政職のみ)	40人	50人(8.0%)	26人(4.1%)	29人(4.7%)	36人(6.0%)	43人(7.1%)	48人(8.0%)	55人(9.0%)	↑	+7人(+1.0P)	↑	+29人(+4.9P)
女性の行政職係長試験受験率	55%	65%	33.1%	29.7%	30.1%	29.1%	29.2%	31.3%	↑	+2.1P	↓	△1.8P
行政職係長試験合格者に占める女性の比率	21%	35%	9.0%	11.1%	13.5%	15.6%	17.8%	20.0%	↑	+2.2P	↑	+11P
人材育成												
女性係員・主任のうち本庁に配置されている職員の比率	47%	—	41.1%	40.2%	41.6%	43.0%	45.1%	47.1%	↑	+2.0P	↑	+6.0P
意識変化(アンケート実施により測定)												
上司の意識変化 昇任へのチャレンジを上司に促されていると感じる女性の比率	70%	—	40.7%	—	—	50.4%	—	57.7%	—	—	↑	+17P
女性の部下に重要な仕事を任せている上司(課長級以上)の比率	100%	—	73.9%	—	—	91.1%	—	92.0%	—	—	↑	+18.1P
女性の意識変化 課長級以上への昇任意欲を持つ女性の比率	30%	—	8.4%	—	—	13.5%	—	13.6%	—	—	↑	+5.2P
ワークライフバランス												
時間外勤務削減率	30%(H24)	—	—	6.0%	△0.2%	0.06%	8.5%	11.8%	↑	+3.3P	↑	+11.8P
職員の意識変化 ワークライフバランスがとれていると感じる職員の比率	85%	—	69.4%	—	—	71.1%	—	71.6%	—	—	↑	+2.2P
男性の育児休業、部分休業及び育児短時間勤務制度取得率	8%	—	1.6%	2.5%	3.3%	3.9%	2.4%	7.9%	↑	+5.5P	↑	+6.3P

係長試験(行政職)受験率の推移

		H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	
有資格者		2,799	2,800	2,801	2,779	2,761	2,710	2,635	
受験者		1,565	1,532	1,388	1,368	1,299	1,265	1,271	
受験率	全体	率	55.9%	54.7%	49.6%	49.2%	47.0%	46.7%	48.2%
	対前年		-	▲1.2%	▲5.1%	▲0.4%	▲2.2%	▲0.3%	1.6%
	男	率	64.6%	63.5%	57.9%	57.7%	55.4%	55.3%	57.0%
	対前年		-	▲1.1%	▲5.6%	▲0.2%	▲2.3%	▲0.1%	1.7%
女	率	33.6%	33.1%	29.7%	30.1%	29.1%	29.2%	31.3%	
	対前年		-	▲0.5%	▲3.4%	0.4%	▲1.0%	0.1%	2.1%



受験しない主な理由（2つ選択）		当初（H20）	今回（H25）	差
係長としての資質・能力不安	男	25.0%	39.0%	14
	女	31.0%	53.3%	22.3
昇任後の仕事と家庭の両立不安	男	6.3%	7.3%	1
	女	48.3%	27.6%	▲20.7
育児や家事の負担が大きい	男	0.0%	1.6%	1.6
	女	24.1%	12.9%	▲11.2
今のままで十分満足	男	59.4%	28.5%	▲30.9
	女	15.5%	28.4%	12.9

○ワーク・ライフ・バランスに関する取組状況について

女性活躍推進アクションプラン

(計画期間:H20.9.1~H30.8.31)

【目的】

女性職員を育て、いきいきと活躍できる職員づくりを実現する

【4つの柱】

- ① 計画的・意識的な人材育成と登用
- ② 女性のチャレンジを応援する組織風土への改革
- ③ **ワーク・ライフ・バランスの推進**
- ④ 推進体制の確立

市職員の次世代育成支援プログラム

～ワーク・ライフ・バランスの実現をめざして～

(計画期間:H22.4.1~H27.3.31)

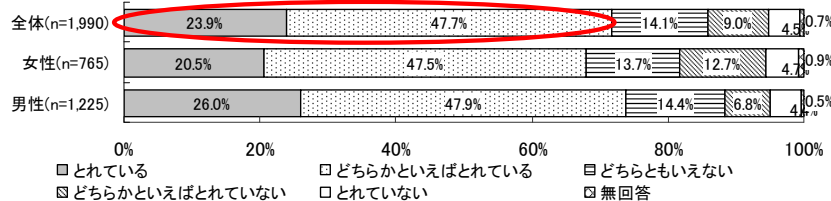
【目的】

多様な働き方、バランスの取れた働き方ができる職場を実現し、職員の仕事と子育ての双方の充実を図る

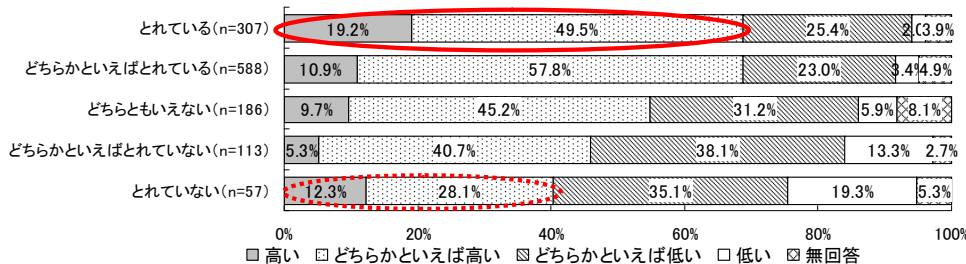
(*職員の仕事と子育ての両立支援だけでなく、「全ての職員のワーク・ライフ・バランスを推進し、仕事と私生活のどちらも充実させることが重要」との視点に立って策定)

職員アンケートより(H25.2 実施)

◎ 「意識改革・組織風土改革」や「仕事の見直し」、「子育てとの両立支援」などの取組みにより、職員アンケートで「ワーク・ライフ・バランスはとれているか」との質問に対し、約7割の職員が肯定的な回答をしている

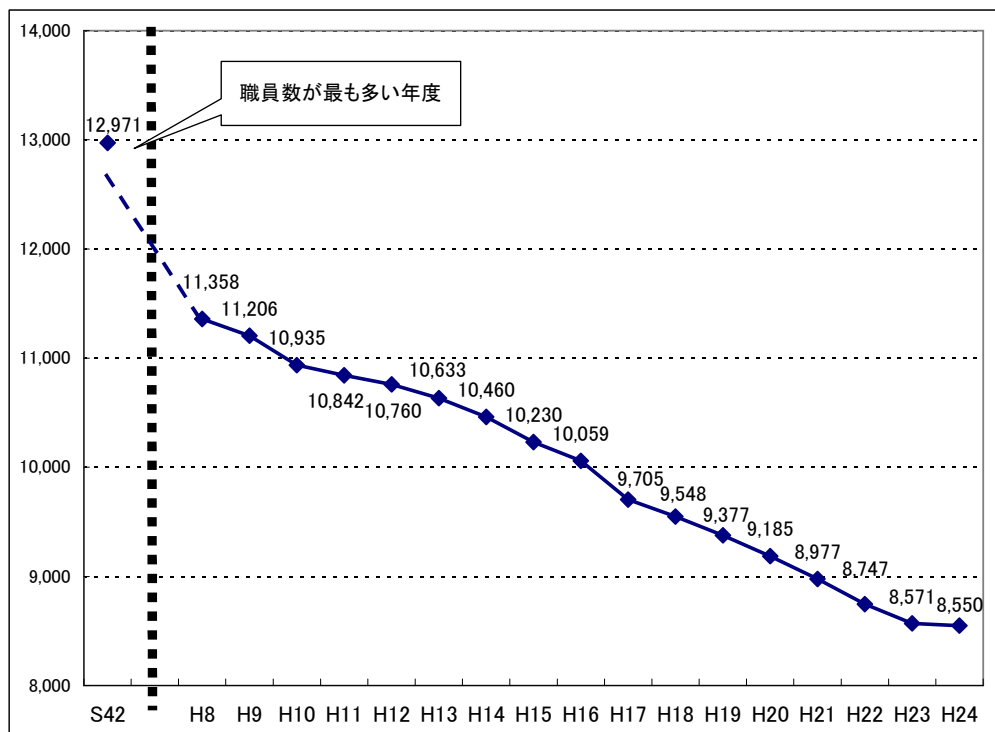


◎ ワーク・ライフ・バランス施策は子育て等との両立支援策と捉えられがちであるが、「ワーク・ライフ・バランスがとれている」と回答した職員ほど、「チャレンジ意欲やモチベーションが高い」と回答している

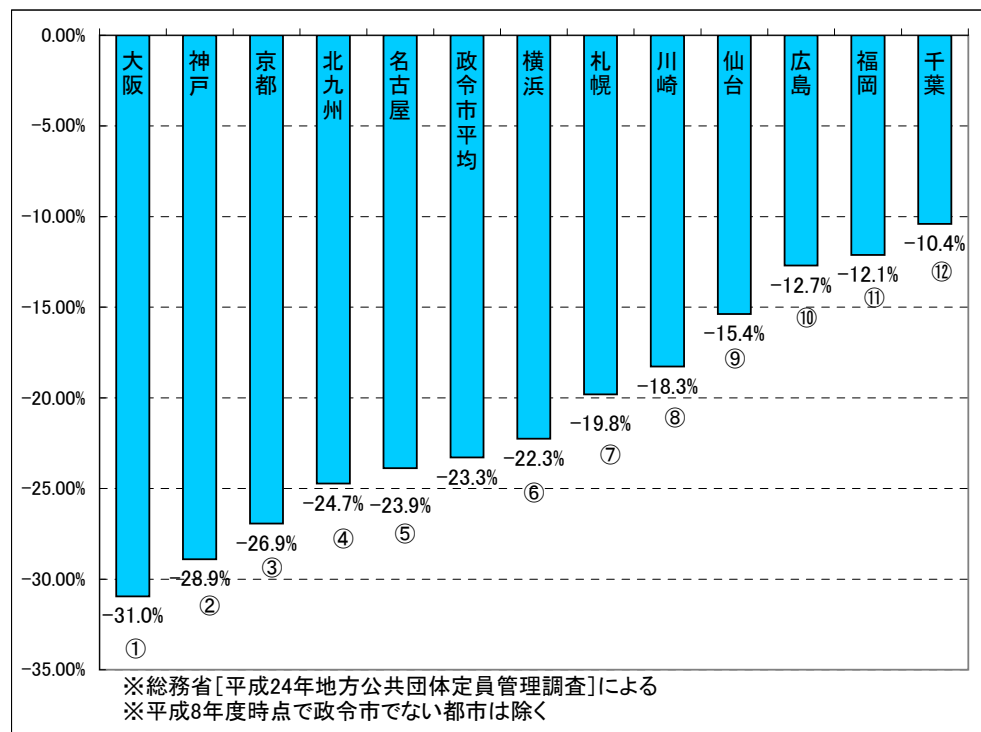


方向性	取組状況	進捗・実施状況等																																										
① 意識改革・組織風土改革	<p><WLB研修の実施></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 役職者を対象としたWLB研修の実施【H25.11】 <ul style="list-style-type: none"> ・対象:係長級以上の職員(約2,500人) ● 階層別研修におけるWLB研修の実施【H25.4~7】 <ul style="list-style-type: none"> ・対象:新採、5・10年次、主任等の階層(約480人) <p><啓発活動></p> <ul style="list-style-type: none"> ● ワーク・ライフ・バランス推進月間の実施【H25.11】 <ul style="list-style-type: none"> ・役職者を対象としたWLB研修の実施(再掲) ※対象:係長級以上の職員(約2,500人) ・市役所カエルデー、カエル会議の実施 ・ノー残業デーの市長メッセージ庁内放送 	<p>《研修受講状況》</p> <p>総参加人数 4,646人</p>																																										
	② 仕事の見直しと改善	<p><時間外勤務の削減></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「時間外勤務削減のための指針」の見直し ● ノー残業マンスの実施【H25.7~8】 ● 勤務時間内で成果を出すマネジメントの徹底 <p><業務の見直し・効率化></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 職員提案での職場改善事例報告会の実施【H26.1】 ● 新年度面接の実施【H25.5~6】 ● 「事務改善推進会議」における取組みの推進 ● 自己評価シートにおける事務改善に関する目標設定 	<p>《時間外勤務時間数》</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H19</th> <th>H20</th> <th>H21</th> <th>H22</th> <th>H23</th> <th>H24</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>時間数</td> <td>452,991</td> <td>425,766</td> <td>453,902</td> <td>452,710</td> <td>414,620</td> <td>399,746</td> </tr> <tr> <td>対前年</td> <td>-</td> <td>▲6.0%</td> <td>6.6%</td> <td>▲0.3%</td> <td>▲8.4%</td> <td>▲3.6%</td> </tr> <tr> <td>対19年</td> <td>-</td> <td>▲6.0%</td> <td>0.2%</td> <td>▲0.06%</td> <td>▲8.5%</td> <td>▲11.8%</td> </tr> </tbody> </table>		H19	H20	H21	H22	H23	H24	時間数	452,991	425,766	453,902	452,710	414,620	399,746	対前年	-	▲6.0%	6.6%	▲0.3%	▲8.4%	▲3.6%	対19年	-	▲6.0%	0.2%	▲0.06%	▲8.5%	▲11.8%													
		H19	H20	H21	H22	H23	H24																																					
時間数	452,991	425,766	453,902	452,710	414,620	399,746																																						
対前年	-	▲6.0%	6.6%	▲0.3%	▲8.4%	▲3.6%																																						
対19年	-	▲6.0%	0.2%	▲0.06%	▲8.5%	▲11.8%																																						
③ 次世代の育成支援	<p><仕事と子育て等の両立支援></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 子ども参観日の実施【H25.7~8】 ● 「出生予定連絡票」提出の徹底周知【H25.4】 ● パパママ応援・子育て&仕事サポート研修【H25.6, 11】 <ul style="list-style-type: none"> ・対象:育休取得予定及び育休中の職員 <p><継続的な啓発活動></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「ワーク&ライフいきいき応援サイト」の運営 ● 「子育ていきいきわくわくハンドブック」の活用推進 	<p>《男性職員の育児休業等取得率》</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H19</th> <th>H20</th> <th>H21</th> <th>H22</th> <th>H23</th> <th>H24</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>取得率</td> <td>1.6%</td> <td>2.5%</td> <td>3.3%</td> <td>3.9%</td> <td>2.4%</td> <td>7.9%</td> </tr> <tr> <td>育児休業</td> <td>3人</td> <td>2人</td> <td>5人</td> <td>6人</td> <td>2人</td> <td>11人</td> </tr> <tr> <td>育児短時間勤務</td> <td>-</td> <td>3人</td> <td>1人</td> <td>1人</td> <td>1人</td> <td>0人</td> </tr> <tr> <td>部分休業</td> <td>1人</td> <td>1人</td> <td>2人</td> <td>1人</td> <td>2人</td> <td>5人</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>4人</td> <td>6人</td> <td>8人</td> <td>8人</td> <td>5人</td> <td>16人</td> </tr> </tbody> </table>		H19	H20	H21	H22	H23	H24	取得率	1.6%	2.5%	3.3%	3.9%	2.4%	7.9%	育児休業	3人	2人	5人	6人	2人	11人	育児短時間勤務	-	3人	1人	1人	1人	0人	部分休業	1人	1人	2人	1人	2人	5人	合計	4人	6人	8人	8人	5人	16人
		H19	H20	H21	H22	H23	H24																																					
取得率	1.6%	2.5%	3.3%	3.9%	2.4%	7.9%																																						
育児休業	3人	2人	5人	6人	2人	11人																																						
育児短時間勤務	-	3人	1人	1人	1人	0人																																						
部分休業	1人	1人	2人	1人	2人	5人																																						
合計	4人	6人	8人	8人	5人	16人																																						

○職員数の推移



○職員数の削減率（政令市比較）（H8年からの職員数の削減状況）



12

	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
職員数	11,358	11,206	10,935	10,842	10,760	10,633	10,460	10,230	10,059

	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	差 H24-H8
職員数	9,705	9,548	9,377	9,185	8,977	8,747	8,571	8,550	▲ 2,808

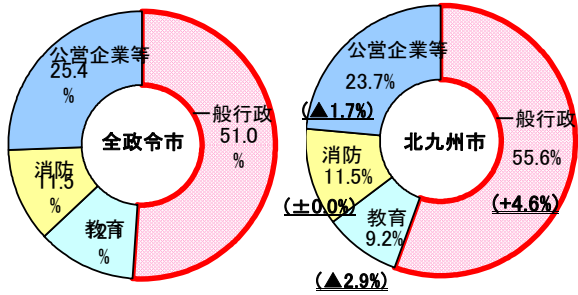
	大阪	神戸	京都	北九州	名古屋	政令市平均	横浜	札幌	川崎	仙台	広島	福岡	千葉
H8年度	53,422	21,445	19,007	11,358	33,136	20,885	34,473	17,798	16,500	11,268	13,243	10,862	8,111

H24年度	36,885	15,247	13,888	8,550	25,223	16,022	26,802	14,273	13,485	9,536	11,562	9,546	7,267
差	▲ 16,537	▲ 6,198	▲ 5,119	▲ 2,808	▲ 7,913	▲ 4,863	▲ 7,671	▲ 3,525	▲ 3,015	▲ 1,732	▲ 1,681	▲ 1,316	▲ 844

○本市の人員体制の現状分析（政令市比較）

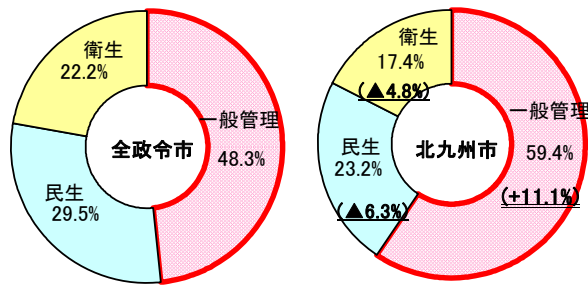
1. 総務省定員管理調査結果

(1) 総職員数



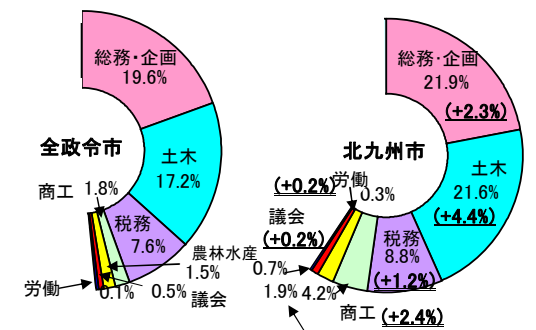
⇒ 一般行政部門 4.6%多い
 (部門名:総務・企画、土木、税務、商工、農林水産、議会、労働、衛生、民生)

(2) 一般行政部門



⇒ 一般管理部門 11.1%多い
 (部門名:総務・企画、土木、税務、商工、農林水産、議会、労働)

(3) 一般管理部門



⇒ 総務企画部門 2.3%多い
 土木部門 4.4%多い
 税務部門 1.2%多い
 商工部門 2.4%多い
 農林水産部門 0.4%多い

2. 人口1万人あたりの職員数

都市名	職員数	人口	人口1万人当りの職員数
相模原	4,536	700,923	① 64.7
堺	5,562	838,675	② 66.3
福岡	9,546	1,422,831	③ 67.1
浜松	5,645	791,710	④ 71.3
さいたま	8,945	1,223,954	⑤ 73.1
横浜	26,802	3,629,257	⑥ 73.8
札幌	14,273	1,904,319	⑦ 75.0
千葉	7,267	937,146	⑧ 77.5
岡山	5,786	691,955	⑨ 83.6
北九州	8,550	974,691	⑩ 87.7
静岡	6,337	713,640	⑪ 88.8
熊本	6,455	722,417	⑫ 89.4
新潟	7,420	802,778	⑬ 92.4
仙台	9,536	1,020,241	⑭ 93.5
川崎	13,485	1,388,481	⑮ 97.1
広島	11,562	1,164,654	⑯ 99.3
京都	13,888	1,382,113	⑰ 100.5
神戸	15,247	1,510,216	⑱ 101.0
名古屋	25,223	2,177,003	⑲ 115.9
大阪	36,885	2,540,873	⑳ 145.2
政令市平均	242,950	26,537,877	91.5

都市名	職員数	人口	人口1万人当りの職員数
札幌	7,129	1,904,319	① 37.4
横浜	13,747	3,629,257	② 37.9
福岡	5,506	1,422,831	③ 38.7
堺	3,338	838,675	④ 39.8
さいたま	4,963	1,223,954	⑤ 40.5
浜松	3,223	791,710	⑥ 40.7
仙台	4,319	1,020,241	⑦ 42.3
静岡	3,104	713,640	⑧ 43.5
千葉	4,081	937,146	⑧ 43.5
相模原	3,107	700,923	⑩ 44.3
岡山	3,194	691,955	⑪ 46.2
広島	5,428	1,164,654	⑫ 46.6
新潟	3,805	802,778	⑬ 47.4
北九州	4,756	974,691	⑭ 48.8
熊本	3,606	722,417	⑮ 49.9
名古屋	11,416	2,177,003	⑯ 52.4
神戸	7,925	1,510,216	⑰ 52.5
川崎	7,371	1,388,481	⑱ 53.1
京都	7,466	1,382,113	⑲ 54.0
大阪	16,443	2,540,873	⑳ 64.7
政令市平均	123,927	26,537,877	46.7

都市名	職員数	人口	人口1万人当りの職員数
横浜	6,427	3,629,257	① 17.7
札幌	3,557	1,904,319	② 18.7
さいたま	2,298	1,223,954	③ 18.8
堺	1,711	838,675	④ 20.4
岡山	1,418	691,955	⑤ 20.5
仙台	2,114	1,020,241	⑥ 20.7
千葉	1,961	937,146	⑦ 20.9
相模原	1,484	700,923	⑧ 21.2
川崎	3,075	1,388,481	⑨ 22.1
広島	2,603	1,164,654	⑩ 22.3
静岡	1,619	713,640	⑪ 22.7
名古屋	5,041	2,177,003	⑫ 23.2
浜松	1,840	791,710	⑬ 23.2
神戸	3,579	1,510,216	⑭ 23.7
福岡	3,394	1,422,831	⑮ 23.9
新潟	1,961	802,778	⑯ 24.4
京都	3,492	1,382,113	⑰ 25.3
大阪	7,333	2,540,873	⑱ 28.9
北九州	2,823	974,691	⑲ 29.0
熊本	2,115	722,417	⑳ 29.3
政令市平均	59,845	26,537,877	22.6

〇本市の給与制度の概要

1 給与の体系

職員の給与は、給料とこれを補完する諸手当とから成る。

(1) 給料

本市では、職種に応じて7種10表の給料表を定めている。各給料表は「職務の級」と「号給」により成り立っている。

給料表の区分	適用となる職員
1 行政職給料表	一般行政事務職員等
2 消防職給料表	消防吏員
3 教育職給料表 (1)、(2)	(1) 高等学校、高等専修学校の教諭等 (2) 幼稚園の教諭等
4 研究職給料表	学芸員
5 医療職給料表 (1)~(3)	(1) 医師、歯科医師 (2) 医療技術職(薬剤師、獣医師、栄養士等) (3) 保健師、助産師、看護師等
6 技能労務職給料表	技能労務職員(環境業務員、学校給食調理士等)
7 特定任期付職員給料表	特定任期付職員

(2) 諸手当

手 当 の 種 類		
公民較差の対象	例月給与	扶養手当、地域手当、管理職手当、住居手当
公民較差の対象外	例月給与	初任給調整手当、通勤手当、単身赴任手当、特殊勤務手当(※)、時間外勤務手当、休日勤務手当、夜間勤務手当、管理職員特別勤務手当、宿日直手当、義務教育等教員特別手当
	特別給	期末手当、勤勉手当、特定任期付職員業績手当
		退職手当

(※) 特殊勤務手当の種類

- 危険な勤務に対して支給・・・公害立入検査手当、高所作業等手当、災害作業手当
- 不快な勤務に対して支給・・・食肉センター業務手当、火葬業務手当、環境センター作業手当、動物死体収集手当
- 不健康な勤務に対して支給・・・保健指導手当、放射線取扱手当
- その他特殊な勤務に対して支給・・・折衝手当、福祉業務手当、税務従事手当、潜水手当 など

[給料表の例]

職務の区分	職務の号給	1 級		2 級		3 級		4 級		5 級		6 級		7 級	
		給料月額	人員	給料月額	人員	給料月額	人員	給料月額	人員	給料月額	人員	給料月額	人員	給料月額	人員
再任用職員以外の職種	1	144,300	6	215,100	4	249,000	1	258,200	1	307,200	1	346,900	1	415,400	1
	2	148,800	9	223,200	7	258,200	1	267,800	3	316,900	3	358,300	3	426,600	1
	3	153,800	7	231,300	10	267,600	1	277,500	1	326,800	1	369,900	1	439,500	1
	4	160,700	6	239,000	10	277,100	2	287,100	2	336,700	1	380,800	1	453,000	1
	5	167,800	10	246,900	22	286,500	7	296,900	7	345,800	1	392,300	1	466,500	1
	6	175,300	44	255,000	41	296,200	10	306,700	10	355,600	1	403,900	1	480,200	1
	7	183,000	29	263,300	53	305,300	14	316,300	14	365,600	1	414,500	1	494,000	1
	8	190,700	46	271,600	72	313,900	2	325,700	4	375,000	1	424,800	1	507,900	1
	9	198,400	50	279,900	96	322,400	16	335,200	3	384,800	1	434,800	1	522,100	1
	10	206,100	32	288,300	64	330,800	23	343,900	11	394,300	1	444,800	1	535,600	2
	11	213,900	47	296,800	87	338,400	19	353,300	15	403,700	1	454,900	1	545,900	11
	12	221,700	45	305,300	105	345,900	34	362,500	21	412,100	1	463,900	1	552,500	5
	13	229,500	30	313,800	99	353,200	17	371,500	30	420,300	1	471,400	1	558,900	7
	14	236,900	21	321,300	83	359,900	23	379,500	14	427,300	1	478,700	1	565,100	3
	15	243,600	22	328,500	79	366,000	47	386,900	38	434,000	6	486,000	24	569,300	1
	16	250,300	14	334,200	72	371,500	67	393,500	62	440,100	42	493,200	21	573,300	1
	17	257,000	12	339,500	78	376,500	63	398,500	96	444,400	47	499,300	24	577,300	1
	18	263,700	9	344,600	130	380,400	67	402,700	58	448,400	54	503,300	13	581,300	1
	19	269,300	14	349,900	74	384,000	68	406,300	42	452,400	56	507,300	13	585,300	1
	20	274,700	8	355,000	56	387,400	45	409,800	74	456,200	52	511,300	4	589,300	1
	21	279,700	4	358,800	52	390,400	51	413,300	91	460,000	48	515,200	1	593,300	1
	22	284,100	5	362,400	36	393,400	131	416,800	194	463,800	28	518,200	1	597,300	1
	23	288,300	5	365,700	21	396,300	102	420,300	61	467,600	14	521,200	1	601,300	1
	24	290,600	1	368,700	9	399,000	185	423,700	59	471,400	15	525,200	1	605,300	1
	25	292,900		371,700	2	401,600	87	427,100	63	475,100	5	529,200	1	609,300	1
	26	295,100		374,600	2	404,300	70	430,400	42	478,700	1	533,200	1	613,300	1
	27	297,300	1	377,400	3	407,000	14	433,700	42	482,300	1	537,200	1	617,300	1
	28			380,100		409,700	1	436,900	59	486,300	1	541,200	1	621,300	1
	29			382,800	2	412,400	2	440,100	21	490,300	1	545,200	1	625,300	1
	30			385,500	1	415,100	2	443,300	23	494,300	1	549,200	1	629,300	1
	31			388,200											
	32			390,800	1										
	33			393,400	5										
計		477		1,349		1,171		1,123		375		99		31	
再任用職員		225,400	-	242,600	12	274,600	4	301,200	10	302,000	13	343,300	10	393,100	-

..... 職務の級

職務の複雑、困難及び責任の度に応じて区分するもの

行政職給料表の場合

1級 係員

2級 上位の係員

3級 主任

4級 係長

5級 課長

6級 部長

7級 局長

..... 号給

同じ級の中で、職務の習熟を給与に反映させるもの

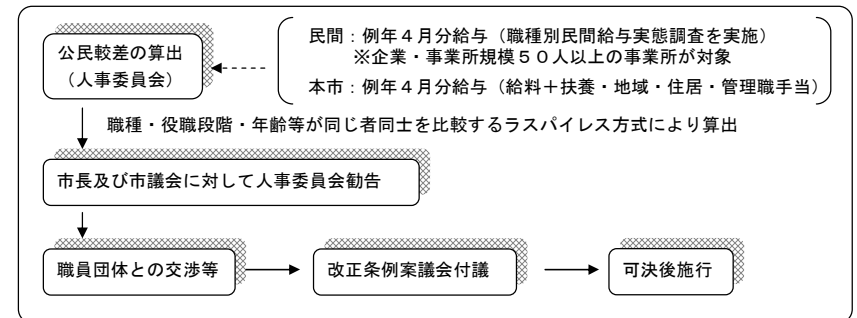
※通常、1年で1号給昇給する

2 給与改定の仕組み

本市職員の給与について、人事委員会が市民間の賃金との適正な均衡を確保することを基本として、同じ条件にある者同士の公・民の給与を比較した上で毎年、所要の勧告を行う。

その勧告に基づき、下記の手順により改定する。

※ただし、技能労務職の給与は、人事委員会勧告制度の対象外



○本市人事委員会勧告における民間給与との較差(直近5ヶ年分)

年 度	民間給与	本市職員給与	較 差	
平成20年度	419,451円	417,734円	1,717円	0.41%
平成21年度	420,393円	421,464円	▲1,071円	▲0.25%
平成22年度	420,789円	421,693円	▲904円	▲0.21%
平成23年度	420,387円	420,938円	▲551円	▲0.13%
平成24年度	420,651円	420,627円	24円	0.01%

※「民間給与」は、市内民間事業所の事務・技術関係従業員(企業規模・事業所規模50人以上)の各年4月分給与の額

※「本市職員給与」は、行政職給料表適用者の各年4月分給与の額

※それぞれ該当年度の新規学卒の採用者は含まれていない。

○本市人事委員会勧告における民間特別給(ボーナス)との比較(直近5ヶ年分)

年 度	民間	本市
平成20年度	4.49月分	4.50月分
平成21年度	4.16月分	4.15月分
平成22年度	3.94月分	3.95月分
平成23年度	3.97月分	3.95月分
平成24年度	3.96月分	3.95月分

※「民間」は、該当年度の前年8月から該当年7月までの1年間において、民間事業所で支払われた賞与等の特別給の支給状況を調査したもの

※「本市」は、該当年度1年間の期末・勤勉手当の支給月数

○民間との給与比較(技能労務職)

(平成24年4月1日現在)

区 分	公 務 員		民 間		
	平均年齢	平均給与月額	対応する類似職種	平均年齢	平均給与月額
北九州市	50.1歳	428,671円	—	—	—
うち清掃職員	45.0歳	450,073円	廃棄物処理業従業員	44.7歳	288,200円
うち学校給食調理士	55.2歳	404,163円	調理士	44.0歳	225,000円
うち用務員	53.5歳	395,415円	用務員	53.5歳	206,600円
うち守衛	47.8歳	459,323円	守衛	61.1歳	200,400円
うち自動車運転手	52.4歳	473,380円	自家用乗用自動車運転者	61.5歳	204,100円

- (注) 1 公務員の「平均給与月額」は、給料月額、扶養手当、地域手当、住居手当、時間外勤務手当等の諸手当の額を合計したものです。
 2 民間データは、厚生労働省の賃金構造基本統計調査(平成21年～23年の3ヶ年平均)のデータを使用しています。
 3 技能労務職の職種と民間の職種等の比較にあたり、年齢、業務内容、雇用形態等の点において完全に一致しているものではなく、「公務員」は正規職員のみが対象で、「民間」はアルバイトなどの非正規従業員が対象に含まれています。
 4 「清掃職員」とは、環境センターに勤務する環境業務員や運転手等のことをいいます。
 5 「用務員」とは、小・中学校に勤務する職員(教員、学校給食調理士等を除く)等のことをいいます。
 6 「自動車運転手」とは、環境センター以外の職場に勤務する運転手のことをいいます。

○国との給与比較(技能労務職)

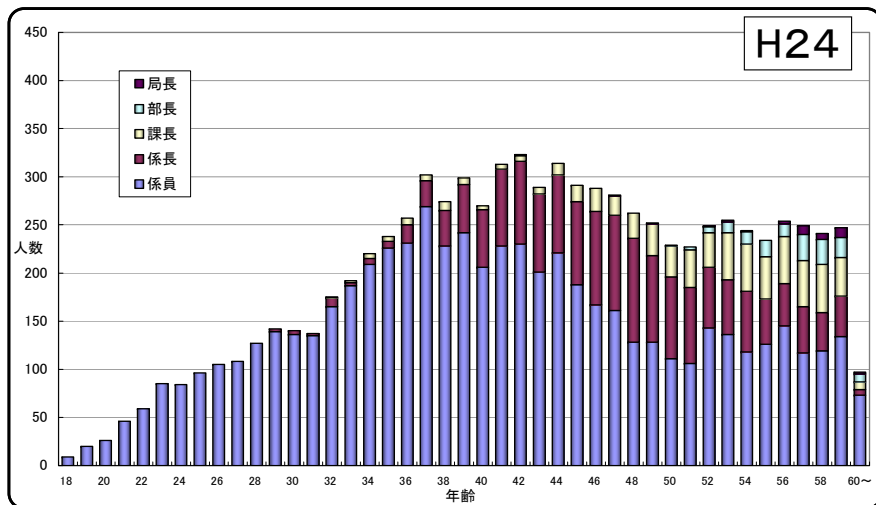
(平成24年4月1日現在)

本 市		国	
平均年齢	平均給与月額	平均年齢	平均給与月額
50.1歳	393,473円	49.7歳	323,181円

(注) 国との比較における「平均給与月額」は、国家公務員給与実態調査において明らかにされている、給料月額、扶養手当、地域手当、住居手当、管理職手当、単身赴任手当の額のみを合計したものです。

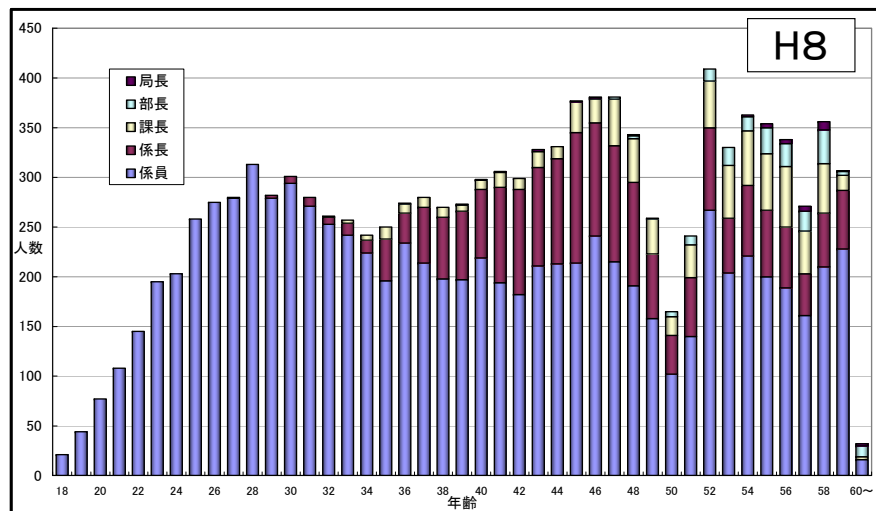
○職員の年齢構成等

1 年齢別職員構成の比較



職層別職員数

区分	局長	部長	課長	係長	係員	合計	平均年齢
職員数	37	146	640	1,609	6,118	8,550	43.5



職層別職員数

区分	局長	部長	課長	係長	係員	合計	平均年齢
職員数	32	186	737	1,907	8,496	11,358	41.3

2 関連施策

(1) 高齢化

①再任用制度

- 概要：退職者(60歳～)を退職前の勤務成績等に基づく選考により再度任用(1年更新)。勤務形態はフルタイム又は短時間(3/4勤務、1/2勤務)
- 趣旨：①公的年金の支給開始年齢引き上げへの対応
②長年の職務で培った知識・経験の活用
- 時期：H14年度～
- 実績：再任用職員476名(フルタイム：138名、短時間：338名)【H25.4.1現在】

②採用試験の年齢要件撤廃(行政Ⅱ・技術Ⅱ)

- 概要：民間経験者枠(行政Ⅱ・技術Ⅱ)の受験資格から年齢要件を撤廃【27歳以上35歳未満(民間5年以上)→年齢要件なし(民間5年以上)】
- 趣旨：①雇用対策法改正の趣旨を踏まえた対応
②優秀な人材の確保
- 時期：H20年度～
- 実績：H25採用最年長者 44歳

(2) 若返り

①早期希望退職

- 概要：一定年齢(45歳～58歳)の職員を対象に退職希望者を募集し、実際の退職者には、退職手当を加算
- 趣旨：①職員構成の適正化
②職員に地域活動や家庭生活など第二の人生の選択肢を提供
- 実施：H9～10年度(2回：33名)
H16～18年度(3回：103名)
H21～24年度(4回：120名)

②新採用試験区分「行政(特別枠)」

- 概要：いわゆる「公務員試験」を行わず、グループワークや面接を中心とした人物重視の選考による、新卒中心(21歳～24歳)の採用枠。
- 趣旨：①組織の若返り
②優秀な人材の確保(選考日程を早め、民間志望の学生にも門戸を開く)
- 実施：H25年度
- 実績：12名合格(受験者：638名 受験倍率：53.2倍)

※企業管理者除く。

○若手人材確保の取り組みについて（採用試験制度）

1 採用区分（大卒程度）と平成24年度の実施状況

試験区分		受験者	合格者	競争倍率	平均年齢
一般 事務員	行政（総合） 新卒等（主に法学部・経済学部） 21～29歳	348	25	13.9	23歳0月
	行政Ⅰ 新卒等（主に文学部・教育学部） 21～29歳	264	14	18.9	24歳5月
	行政Ⅱ 社会人（職務経験5年以上） ～58歳	395	11	35.9	32歳3月
	合計 （心理・社会福祉含む）	1,057	55	19.2	25歳5月
一般 技術員 （土木・建築・電気等）	280	40	7.0	27歳6月	
事務・技術合計		1,337	95	14.1	26歳4月

2 就職活動時期の見直し

平成27年度卒業予定者（現大学2年生）の就職活動から、

○広報活動の開始時期を 3年生の3月（現行12月）に

○採用選考活動の開始時期を 4年生の8月（現行4月）に 変更

【民間企業（経団連）】

平成25年秋を目途に「採用選考に関する指針」を公表予定

【国家公務員（人事院）】

見直しに向けた必要な措置を検討

【地方公務員】

国家公務員の見直しに合わせ対応

※ 現行の採用試験スケジュール（行政（特別枠）を除く）
（5月）募集受付開始 ⇒ （6月下旬）1次試験 ⇒ （8月下旬）合格発表

3 若手人材確保に向けた新たな取り組み（平成25年度採用試験）

（1）新試験区分「行政（特別枠）」の導入

① 公務員試験対策不要

- ・グループワークや面接を中心とした人物重視の選考により、公務員試験対策をしていない民間志望の学生にも門戸を開く。

② 試験日程の前倒し

- ・民間企業の採用日程に合わせ、就職活動が長期化する学生の負担を軽減。

③ 受験年齢上限の引下げ

- ・新卒中心（21歳～24歳）の採用枠とし、組織の若返りを進める。

（2）市の採用情報・仕事情報の積極PR

① 合同企業説明会・大学主催説明会への参加

- ・23年度：3回（参加者約100人）→ 24年度：20回（参加者約1,670人）

② 市主催「採用ガイダンス」の実施

- ・市役所で採用説明会を実施（先輩職員との座談会、職場見学等）
- ・第1回（H24.12.27）112人、第2回（H25.2.22）108人の参加

③ 市役所版「官庁訪問」の実施

- ・訪問学生に対し、先輩職員（ジョブナレーター）が仕事のやりがい等を情報提供
- ・訪問人数88人（H25.1.7～2.20、ジョブナレーター77人が対応）

■ 「学生の就職希望先ランキング」でベスト50入り（山口・九州・沖縄）

順位	（前年順位）	企業名
1	（1）	JR九州
2	（2）	ふくおかフィナンシャルグループ
2	（9）	安川電機
4	（5）	九州電力
5	（4）	西日本鉄道
46	（129）	北九州市役所

日本経済新聞社
「大学生の就職希望企業アンケート
（山口・九州・沖縄地区）」
H24.12.3～H25.1.16

自治体で唯一の
50位以内

■ 行政（特別枠）に638人が受験（24年度の全試験区分を上回る受験人数）

受験者数	合格者	競争倍率	平均年齢
638人	12人	53.2倍	22歳6月

○地方公務員の任期付採用制度について（行政ニーズの多様化・高度化への対応）

- 地方公共団体は、「地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律（任期付職員法）」の規定に基づき、条例を整備することにより任期付職員の採用を行うことができる。
- 簡素で効率的な組織体制を保持しつつ行政ニーズの高度化・多様化に的確に対応するため、平成16年に任期付職員法が改正され、従来の特定任期付職員に加え、一般任期付職員の採用も可能となった。

	区分	法規定	採用の要件	任期	採用例
1	特定任期付職員	第3条	① 高度の専門的知識経験等を有する者を一定の期間活用することが特に必要 ② 専門的な知識経験を有する者を期間を限って業務に従事させることが必要	5年以内	弁護士 公認会計士 シンクタンク研究員
2	一般任期付職員 (フルタイム職員)	第4条	① 一定の期間内に終了することが見込まれる業務に従事 ② 一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務に従事	3年以内 特に必要な場合は5年	災害復興 大規模イベント開催
3	一般任期付職員 (短時間勤務職員)	第5条	① 一定の期間内に終了することが見込まれる業務に従事 ② 一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務に従事 ③ 住民に対するサービスの提供体制の充実等	3年以内 特に必要な場合は5年	災害復興 大規模イベント開催 窓口延長



平成16年の法改正によって追加された部分（20政令市中、10都市で条例整備）

北九州市行財政改革調査会
審議経過等

北九州市行財政改革調査会規則（平成24年3月29日北九州市規則18号）

（趣旨）

第1条 この規則は、付属機関の設置に関する条例（昭和38年北九州市条例第97号）第3条の規定に基づき、北九州市行財政改革調査会（以下「調査会」という。）の所掌事務、組織、委員及び運営について必要な事項を定めるものとする。

（所掌事務）

第2条 調査会は、市長の諮問に応じ、北九州市の行財政改革の推進に係る基本的事項を調査審議する。

（組織）

第3条 調査会は、委員7人以内で組織する。

2 調査会に、特別の事項を調査審議させるため必要があるときは、臨時委員を置くことができる。

3 調査会に、専門の事項を調査させるため必要があるときは、専門委員を置くことができる。

（委員等の任命）

第4条 委員及び臨時委員は、行財政改革に関して優れた識見を有する者のうちから市長が任命する。

2 専門委員は、当該専門の事項に関して優れた識見を有する者のうちから市長が任命する。

（委員の任期等）

第5条 委員の任期は、2年とする。ただし、補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

2 委員は、再任されることができる。

3 臨時委員は、その者の任命に係る特別の事項に関する調査審議が終了したときは、解任されるものとする。

4 専門委員は、その者の任命に係る専門の事項に関する調査が終了したときは、解任されるものとする。

（会長）

第6条 調査会に、会長を置き、委員の互選によってこれを定める。

2 会長は、会務を総理し、調査会を代表する。

3 会長に事故があるときは、あらかじめその指名する委員がその職務を代理する。

(部会)

第7条 調査会は、その定めるところにより、部会を置くことができる。

2 部会に属すべき委員、臨時委員及び専門委員は、会長が指名する。

3 部会に部会長を置き、当該部会に属する委員及び臨時委員の互選によってこれを定める。

4 部会長は、部会の事務を掌理する。

5 部会長に事故があるときは、当該部会に属する委員及び臨時委員のうちから部会長があらかじめ指名する者が、その職務を代理する。

6 調査会は、その定めるところにより、部会の議決をもって調査会の議決とすることができる。

(議事)

第8条 調査会の会議は、会長が招集する。

2 調査会は、委員及び議事に関係のある臨時委員の過半数が出席しなければ、会議を開き、議決をすることができない。

3 調査会の議事は、出席した委員及び議事に関係のある臨時委員の過半数で決し、可否同数のときは、会長の決するところによる。

4 前3項の規定は、部会の議事に準用する。

(関係者の出席等)

第9条 調査会は、必要があると認めるときは、会議に関係者の出席を求め、その意見又は説明を聴くことができる。

(庶務)

第10条 調査会の庶務は、総務企画局において処理する。

(委任)

第11条 この規則に定めるもののほか、調査会の運営に関し必要な事項は、会長が定める。

付 則

この規則は、平成24年4月1日から施行する。

北九州市行財政改革調査会 委員名簿

◎ … 会長

氏 名	所 属
◎ 齋藤 貞之	九州国際大学 経済学部特任教授
根本 祐二	東洋大学 経済学部教授
工藤 裕子	中央大学 法学部教授
原田 美紀	原田・川原法律事務所
藤田 和子	藤田公認会計士事務所
重渕 雅敏	TOTO株式会社 最高顧問
衛藤 辨一郎	元 鉄鋼労連 中央執行委員長

(敬称略)

北九総行行第 3 号

平成24年4月16日

北九州市行財政改革調査会会長 様

北九州市長 北 橋 健 治

行財政改革について（諮問）

地方自治体を取り巻く社会経済状況は、更に大きく変化しようとしています。

本市財政状況は、歳入が伸び悩む中で高齢社会進展に伴う福祉・医療費の増大が見込まれ、脆弱な本市財政基盤を踏まえると、将来にわたり市民が安心して暮らせるような様々な行政課題に着実に対応するためには、より一層の「選択と集中」を進めていく必要があります。

このような状況の下、本市においては、都市の活力を生み出す成長戦略に取り組むことと併せ、中長期的な視点で、政策実現の基盤となる行財政運営全般にわたる見直しを行いたいと考えております。

行財政改革については、昨年度、「北九州市行財政改革有識者会議」において、見直しにかかる柱と大きな基本的方向性について、鋭意検討を進めてまいりました。

市が有する経営資源を最大限に活用して行政サービスの質を高めるとともに、簡素で効果的かつ効率的な行財政運営に向けては、論点の整理で出された諸課題などについて、より踏み込んで、その方向性を定めてまいりたいと考えております。

については、下記にかかる行財政改革の方針について、貴会の意見を求めます。

記

- (1) 官民の役割分担と持続的な仕事の見直しの仕組みについて
- (2) 公共施設のマネジメントについて
- (3) 外郭団体改革について
- (4) 簡素で活力ある市役所の構築について

北九州市行財政改革調査会 審議経過

日 程		審 議 内 容
平成24年度		
第1回	4月16日	諮問 議事(1)調査会の位置づけ及び答申に係る素案作成担当委員について (2)今後のスケジュール案について (3)官民の役割分担について (4)持続的な仕事の見直しの仕組みについて
第2回	5月23日	議事(1)「持続的な仕事の見直しの仕組み」の答申素案について (2)「官民の役割分担」の答申素案について
第3回	6月27日	議事(1)「官民の役割分担と持続的な仕事の見直しの仕組み」の答申案について (2)公共施設のマネジメントについて
	7月25日	第一次答申 「官民の役割分担と持続的な仕事の見直しの仕組みについて」
第4回	8月16日	議事 公共施設のマネジメントについて (北九州市の公共施設の現状、次回以降の進め方等)
第5回	11月 7日	議事 公共施設のマネジメントについて (北九州市の公共施設の現状、論点整理等)
第6回	11月28日	議事 公共施設のマネジメントについて (方針素案策定に当たっての視点について)
第7回	12月19日	議事(1)公共施設のマネジメントについて(中間答申案) (2)外郭団体改革について(北九州市外郭団体の現状)
	2月 8日	「公共施設のマネジメント方針」について(中間答申)
第8回	2月18日	議事 外郭団体改革について(総論に関する論点、各団体の問題点等)
平成25年度		
第9回	4月24日	議事 外郭団体改革について(答申素案)
第10回	5月 1日	議事(1)公共施設のマネジメントについて(総量抑制の目標数値の設定等) (2)簡素で活力ある市役所の構築について(今後の審議の進め方等)
第11回	6月 6日	議事(1)外郭団体改革について(外郭団体との随意契約) (2)簡素で活力ある市役所の構築について(目指すべき市役所像)
第12回	6月20日	議事(1)公共施設のマネジメントについて(答申案) (2)外郭団体改革について(答申案)
第13回	7月17日	第二次答申 「公共施設のマネジメント方針について」
		第三次答申 「外郭団体改革について」
		議事 簡素で活力ある市役所の構築について(論点の整理等)
第14回	8月 6日	議事 簡素で活力ある市役所の構築について(論点の整理等)
第15回	9月10日	議事 簡素で活力ある市役所の構築について(答申素案)
第16回	10月 1日	最終答申 「簡素で活力ある市役所の構築について」