

簡素で活力ある市役所の構築について  
答申素案（たたき台）

平成25年 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。

今回答申をおこなう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 月 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	2
(1)	課題解決型の組織運営	2
(2)	管理職の権限・責任の明確化	3
2	人事制度の抜本的見直し	4
(1)	人事評価制度の再構築	4
(2)	職責・実績の処遇への反映	6
(3)	能力開発・活用	8
①	専門性の向上等	8
②	女性活躍推進	10
③	ワーク・ライフ・バランスの推進	12
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	13
2	給与水準	15
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	16
	おわりに	19

# 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ということに立ち返る必要がある。その上で、そういった市役所像ないしビジョンを実現するためには、どのような課題があるかという視点で方向性を整理すべきである。

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》

市民にとって、多様な行政需要に応じて、真に必要な行政サービスの選択と集中、質の向上などを図るとともに、その説明責任を的確に果たす市役所が求められる一方、職員にとっても、新たな行政課題や困難な課題にも積極果敢に挑戦して、その成果が正当に評価される市役所が求められている。

職員自らが、時代・状況の変化に応じ、的確に課題を捉え、絶えず現状維持から現状打破を志向する「課題解決型・成果重視型組織への転換」を目指していくべきであり、そのためには、それを実現する組織マネジメント、人事制度、評価の仕組み等が特に重要である。

## 《簡素で効率的な組織・人員体制》

また、併せて、市民からの信頼を得るためには、引き続き、少数精鋭体制の下、簡素で効率的な組織・人員体制を構築すべきである。

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くわえ、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。

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、局長が専決権（決裁権）を持ち、局内の全業務に対し責任を有し、局内の全職員の管理監督責任があるのに対して、担当理事は、専決規程上の専決権（決裁権）を持たないが、担当の所掌事務及び、それに従事する職員のみ管理監督責任を負うという仕組みは、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、その権限と責任が不明確であり、真に必要な職については権限を付与する一方、それ以外の職については思い切った削減の方向とすべきである。

なお、真に必要な職の判断については、環境首都や安全安心など、北九州市の主要施策や特殊性に留意するとともに、そうした職も、時間の経過の中で常に見直しに努めるべきと考える。

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、権限と責任が不明確なスタッフ職については、真に必要な職のみとし、それ以外の職については削減する方向とし、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何をするかが評価されるのか、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がたい。

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、職員が自律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、個々

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年間を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 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 〕

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・能力を充分発揮し、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り組みを行い、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、市の取り組みを踏まえつつ、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。

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。

具体的な取り組みとしては、

- ・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はなく、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 9 3 3 億円あった人件費は、平成 2 3 年度には 6 9 9 億円となり、額にして 2 3 4 億円、率にして 2 5. 1 % の削減を行っている。

また、ここ 1 0 年（平成 1 4 年度～平成 2 3 年度）の人件費決算額の推移で見ても、その削減率は 1 7. 5 % で、平成 1 4 年度当時から政令市であった 1 2 都市中 3 位に位置している。

こうした取組みの結果として、平成 2 3 年度の普通会計決算における人件費比率は、1 3. 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、2 0 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

らわ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ているが、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、今般、具体的に指摘した項目だけでは十分ではないことも想定される。

すなわち、行政自らが危機意識を持って、絶えず見直しを行い、それを実行に移すかにかかっている。

それを補完する意味において、絶えず外部の視点からその実行状況を見ていくことも必要であると考えます。

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