

# 【市職員の人事施策】 経営分析・事業分析報告書

2025年3月

総務市民局人事課・行政委員会事務局任用課

# 目次

---

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握（経年の推移等）
- 4 ユーザー意見
- 5 他都市等の事例
- 6 枠組みの転換の考え方
- 7 課題（変革案）
  - （1）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
  - （2）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 8 課題(変革案)実行のための打ち手(案)
- 9 打ち手の検討体制及び実行体制(案)
- 10 行程表（スケジュール）

# 目次

---

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握（経年の推移等）
- 4 ユーザー意見
- 5 他都市等の事例
- 6 枠組みの転換の考え方
- 7 課題（変革案）
  - （1）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
  - （2）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 8 課題(変革案)実行のための打ち手(案)
- 9 打ち手の検討体制及び実行体制(案)
- 10 行程表（スケジュール）

### ●挑戦を続ける機能的・機動的な市役所づくり ※北九州市政変革推進プランP20より

北九州市がポテンシャルを最大限に発揮し、再び成長軌道に乗り、人と企業に選ばれる都市となるためには、将来に向けて、市役所職員一人ひとりが自ら課題を発見・分析し、市長のトップマネジメントの下で限られた財源の投入先の最適化を目指す財政の模様替えを推し進めるとともに、社会経済情勢の変化も踏まえつつ、政策展開に迅速・柔軟に対応できる機能的・機動的な組織づくりが不可欠である。

その際、新しいプロジェクトに挑戦することに価値を見出すような職員の意識改革に加え、職員相互間のコミュニケーションがより重要となる。また、基本構想等や推進プランの職員への理解浸透を図り、目指す方向性を合わせ、チャレンジや行動を評価することにより、変革意識に満ちた組織を構築する必要がある。

このため、人材確保、人材育成、人事施策に体系的・戦略的に取り組み、職員のエンゲージメント(連帯意識)の向上や組織の活性化の好循環を目指す。

# 目次

---

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握（経年の推移等）
- 4 ユーザー意見
- 5 他都市等の事例
- 6 枠組みの転換の考え方
- 7 課題（変革案）
  - （1）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
  - （2）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 8 課題(変革案)実行のための打ち手(案)
- 9 打ち手の検討体制及び実行体制(案)
- 10 行程表（スケジュール）

# 現状における問題認識 ～人事施策分野におけるSWOT分析～

	プラス要素（好影響）	マイナス要素（悪影響）
内部環境	<p>【市にとって強みとなるもの】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①市役所の所掌範囲の広さ（経験できる分野の広さ）</li> <li>②7,000人超の市職員という人的資本・人財集団</li> <li>③DX推進職員の増加、KINTONE等の業務支援ツールの拡充</li> <li>④民間経験等を有する人材割合の増加</li> <li>⑤ワークライフバランス推進 （男性育休制度、時間外勤務の削減等）</li> <li>⑥1 on 1 ミーティング、オフィス改革、プラチナPT等のE S・ エンゲージメント向上施策の取組の推進</li> <li>⑦女性活躍の推進、若者支援の取組（女輝室、Z世代課）</li> <li>⑧情報発信・プロモーション強化（トップメッセージ発信強化等）</li> </ul>	<p>【市にとって弱みとなるもの】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①職員のモチベーション低下、疲弊感の増</li> <li>②若手職員の離職増</li> <li>③昇任を希望する職員の減</li> <li>④オフィスの老朽による職場としての魅力低下</li> <li>⑤リモート勤務等の多様な働き方の選択肢の少なさ</li> <li>⑥メンタル疾患等による一定数の休職者の発生</li> <li>⑦SNS・Webでの公務の魅力・雰囲気発信が不十分</li> </ul>
外部環境	<p>【市にとって機会となるもの】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①生成AI等のデジタル技術の加速度的な発達による省力化</li> <li>②民間専門人材の活用推進 （地域活性化起業人・複業人材等）</li> <li>③物価高騰等を背景に地元（親元）を志向する傾向も 一部あり</li> <li>④首都圏・福岡市などに比べての家賃等の生活物価の優位性</li> <li>⑤小児救急医療等の子育て環境や子育て支援施策の充実</li> </ul>	<p>【市にとって脅威となるもの】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①低迷する経済成長（都市の魅力低下）</li> <li>②少子高齢化の進展、生産年齢人口の減少</li> <li>③国・他自治体・民間等との人材獲得競争による志望者の減少 ・民間採用の早期化による採用試験スケジュールとのギャップ拡大 ・国・民間の地域指定採用（転勤なし）の拡大 ・就職活動の変化：筆記試験に向けた準備 ⇒インターン等の体験重視</li> <li>④不祥事の頻発による公務への不信感</li> <li>⑤行政課題の高度化・複雑化</li> <li>⑥民間給与水準の上昇・消費者物価の上昇 （処遇面の魅力低下）</li> <li>⑦労働市場の流動化（離職への誘因の増加）</li> </ul>

# 目次

---

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握（経年の推移等）
- 4 ユーザー意見
- 5 他都市等の事例
- 6 枠組みの転換の考え方
- 7 課題（変革案）
  - （1）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
  - （2）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 8 課題(変革案)実行のための打ち手(案)
- 9 打ち手の検討体制及び実行体制(案)
- 10 行程表（スケジュール）

# 市職員の人事施策の概要

◇直近の新たな取組の状況：令和6年度12月末現在

## (1) 多様で有為な人材の確保

効果的な広報戦略や採用手法、インターンシップの実施等により、公務の魅力ややりがいについて情報発信する等、民間経験者を含め、将来を支える多様な人材を確保する。

### ◇フェイズ①：採用広報・プロモーション

- インターンシップ・市役所訪問の実施による学生への職員採用に向けたPR
  - ・R6はインターンシップを2期に拡大して受入数を倍増させたほか、「1DAYインターンシップ」を新たに開催し、市長が登壇してトップメッセージを発信し、市役所の魅力をPRした。
- 大学主催就職セミナー、合同就職説明会等への参加によるPR
  - ・R6は北九大、九工大、山口大で市長登壇でトップメッセージ発信
- 市主催職員採用PRイベントの開催（R5より市長登壇）
- 市職員採用ホームページ・SNSによる情報発信
- 職種別のオンライン個別相談を実施。R6は8月より毎週開催。
- 土木等の技術系職員採用強化のための九工大出資企業㈱KyutechARISEとの連携協定を締結（R6）

### ◇フェイズ②：採用試験実施

- 受験者確保に向けた、より受験しやすい試験制度への継続的な見直し
  - ・SPIで受験できる試験の拡充 ※R2より開始し順次拡大
  - ・特別な受験対策が不要な面接重視区分の新設 ※R3より開始し順次拡大
  - ・一部区分で受験可能な対象年齢を拡大（R6は先行・秋季枠で拡大：30歳⇒40歳）
  - ・実施時期の拡大（先行・通常・秋季の3期体制）※R5に秋季開始

### ◇フェイズ③：採用辞退防止

- 合格者向けの市長メッセージ動画の発信（R6～）
- 内定者サポートの強化
  - ・対面交流会イベント実施（R6は九工大GYMラボで市長が登壇し、前年度より早期に実施）
  - ・オンライン交流会実施（R6は先行枠合格者向けに新たに実施）
  - ・内定者メンターの配置（R6に新設し、入職まで内定者をサポートし、不安の軽減等を図る）

◇直近の新たな取組の状況：令和6年度12月末現在

## (2) 成長を促す人材育成

課題解決型の研修の実施や職員のキャリア形成支援等、職員の主体的な成長につながるよう研修体系の充実を図り、挑戦マインドや自学精神に溢れた職員を育成する。

### ○管理職と職員の個別面談（1on1ミーティング）年2回から4回へ拡充・研修実施（R6～）

- ・新ビジョン・市政変革推進プランの浸透やベクトル合わせ、目標達成に向けた所属長と職員のコミュニケーションを強化することで、職員と組織の成長を図り、新ビジョンの実現や市政変革推進に繋げる。

- ・1on1ミーティングの目的や効果的な実施のためのスキルを学ぶための研修を実施。

R6は、全課長向けのスキル習得研修のほか、国内で1on1ミーティングを広めた第一人者である本間浩輔氏を招き、1on1ミーティングの狙いや効果を実感してもらうための講演を実施。

### ○階層別研修で市長登壇によるマインドセット研修実施（R6～）

- ・挑戦や変革など、今後の市政運営に向けて、マインドや方向性のベクトルを合わせ、組織一体となって新ビジョン実現や姿勢変革に取り組む風土を醸成する。

### ○コロナ期入職世代を対象とした「キャリアデザイン研修」実施（R6）

- ・コロナ期の行動制限により、同期との交流機会がなかった令和元年度・令和2年度採用の職員を対象に実施し、職員同士の連帯感や市役所への愛着を醸成。

### ○未来をつくる人財創造事業（R5～）

- ・職員の考える力を向上させるため、民間や行政の第一線で活躍する講師を招き、実践的な研修を実施する。

（R6：ロジカルシンキング研修、マーケティング戦略研修、ブランディング・プロモーション研修）

- ・オンライン動画学習サービス等の自己啓発支援

### ○管理職のマネジメント力を向上させる研修実施（R5～）

- ・R5より課長2年目を対象としたオンライン動画による研修を実施しているほか、R6は1on1ミーティング研修、プロジェクトマネジメント研修、ファシリテーション研修などを実施。

◇直近の新たな取組の状況：令和6年度12月末現在

## (3) 意欲を引き出す人事施策

積極的に人材育成に取り組む職場づくりを後押しするとともに、自発的な学びと人事異動との連携等を推進すること等により、自主的・意欲的に活躍する職員が評価される組織風土を醸成する。また、職員のエンゲージメントやモチベーションを向上させ、働きがい・働きやすい職場環境づくりに取り組む。

### ○業績目標管理のリニューアル（R6～）

- ・管理職の業績目標に新ビジョンや市政変革推進プランに沿った目標の設定や、所属職員への変革マインドの浸透にかかる取り組みを明確に位置づけ。

### ○自己申告制度のリニューアル（R6～）

- ・新たに課長級を自己申告の対象とすることで、課長級職員が自身のキャリアを振り返り、今後について上司と話し合う機会を創出。

### ○多面評価（360度評価）制度のリニューアル（R6～）

- ・意見者（評価者）の職位を原則2級下位に拡げ、意見者数を最大10名にまで拡充することで、より幅広い多面評価を実施するとともに、フィードバックを通じて管理職（被評価者）のマネジメントに関してさらなる気づきを促す。

### ○職員の自発的な挑戦や研鑽を人事異動に反映（R6～）

- ・研修受講や資格取得等の自己研鑽を重ねる職員を希望部署に優先配置。

### ○キャリア支援アプリ「職員キャリアナビ」運用スタート（R6～）

- ・各職場の業務内容や特色など基本情報をKINTONEアプリ上に掲載し、特に若手職員の異動やキャリアプランの検討に活用してもらう。

◇直近の新たな取組の状況：令和6年度12月末現在

## (3) 意欲を引き出す人事施策（つづき）

### ○職員インタビュー「STORY」連載開始（R6～）

- ・現場で地道に頑張っている職員のインタビュー記事をイントラナビで連載し、職員の共感や連帯感の醸成、モチベーション向上に繋げる。

### ○北九州市人材育成基本方針リニューアルプロジェクトチーム結成（R6～）

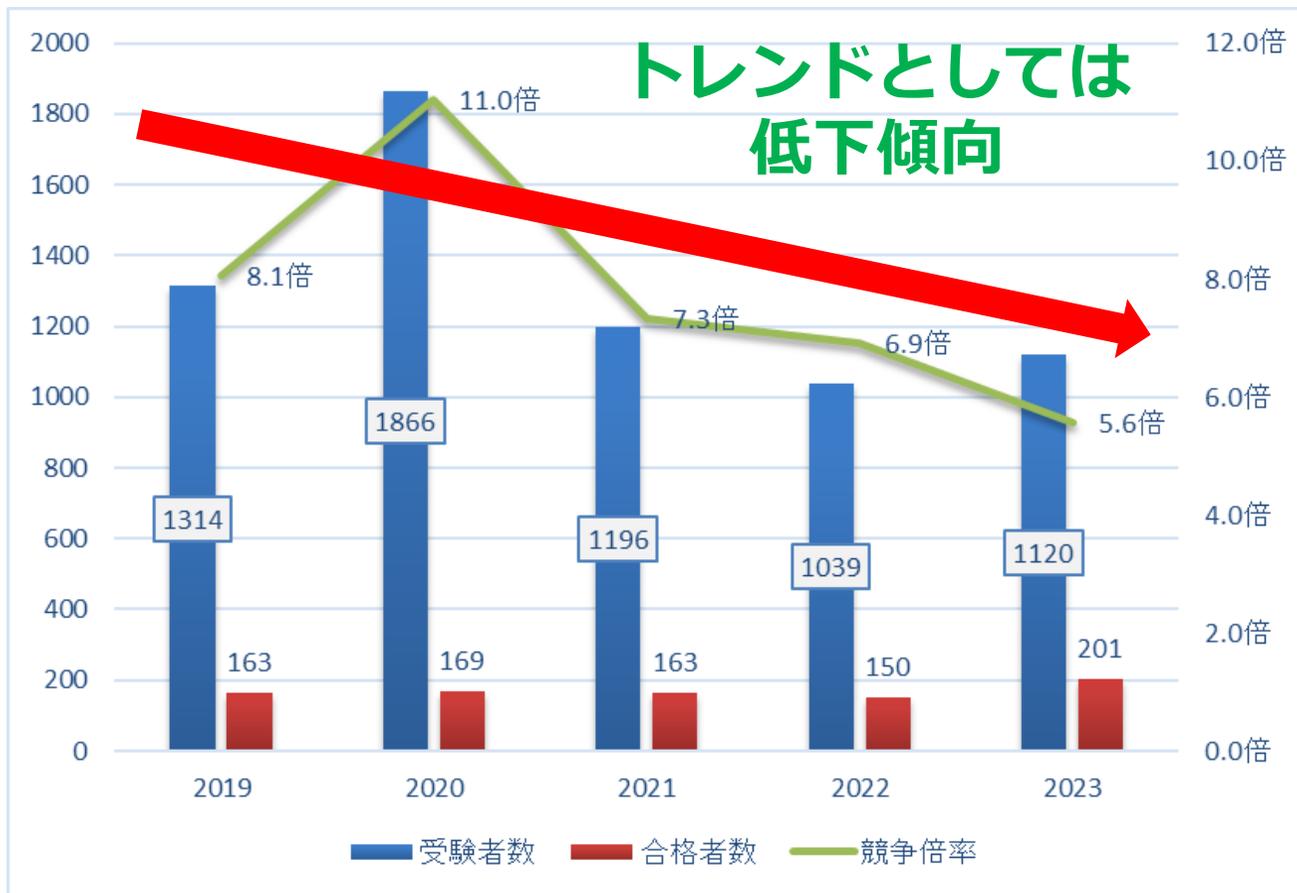
- ・新ビジョンの策定や国の「人材育成・確保基本方針策定指針（R5.12）」を踏まえ、北九州市人材育成基本方針の改定に向けたプロジェクトチームを結成し、年度内の改定完了を目標に作業を進める。

### ○職員交流イベント「Talk×Talk」の実施（R5～）

- ・幹部職員や市役所内で活躍する外部人材などをトークゲストに招き、自身の仕事への思いやキャリア、職員に期待することなどを語ってもらうことで、職員としての今後の行動のあり方やキャリアデザインに役立ててもらおう。R6は市長がゲストスピーカーで登壇。

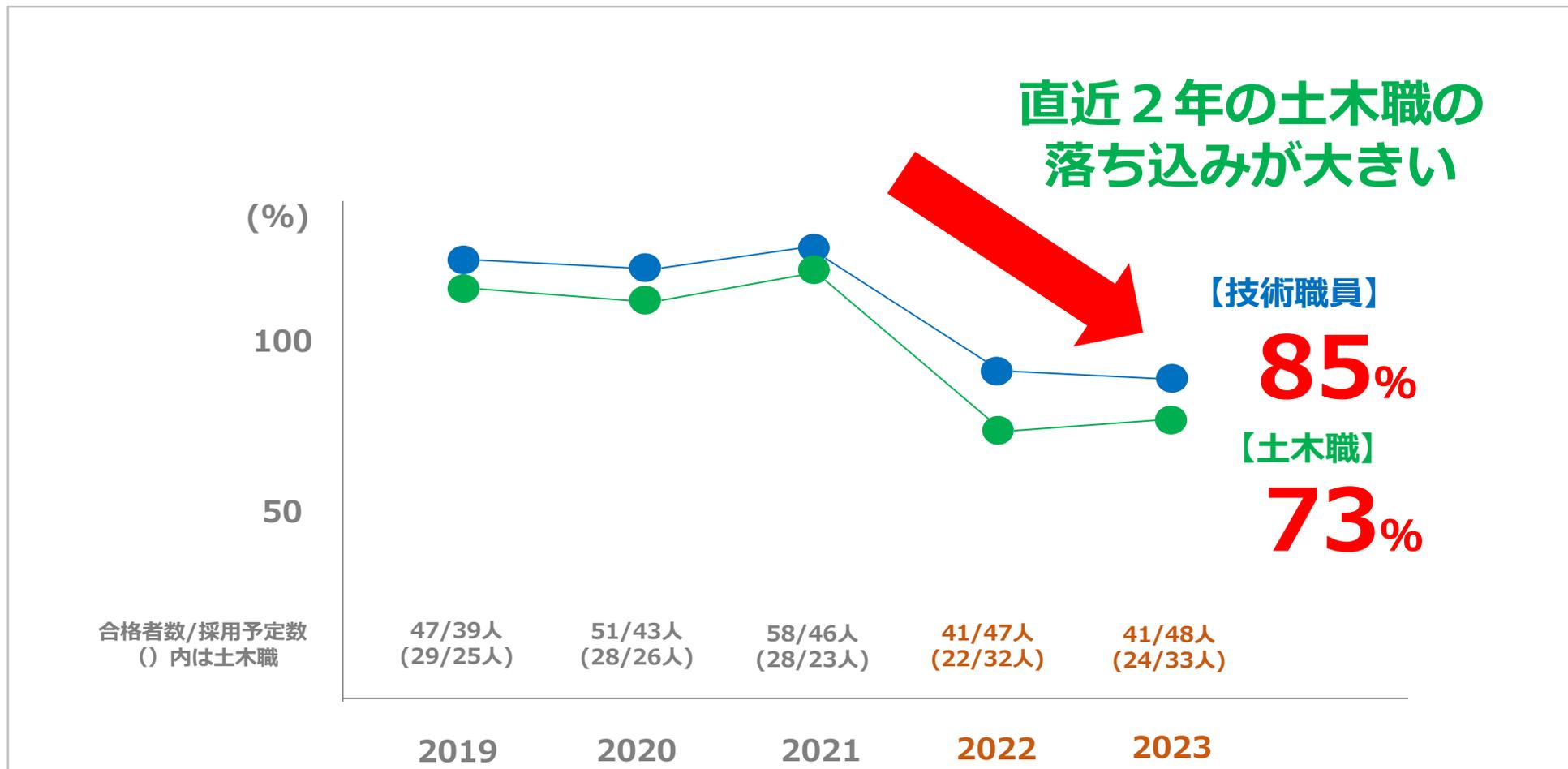
## (1)多様で有為な人材の確保:市職員採用試験の競争倍率の推移(一般行政職)

過去5年間の市職員採用試験の競争倍率は、就職氷河期卒の開始により上昇した2020年度(令和2年度)を除くと、低下傾向となっており、処遇面など民間との競争優位性が乏しい状況において、採用環境は年々厳しくなっている。



# (1)多様で有為な人材の確保:技術職員(土木・建築・電気・機械)の採用予定数に占める合格者数比率

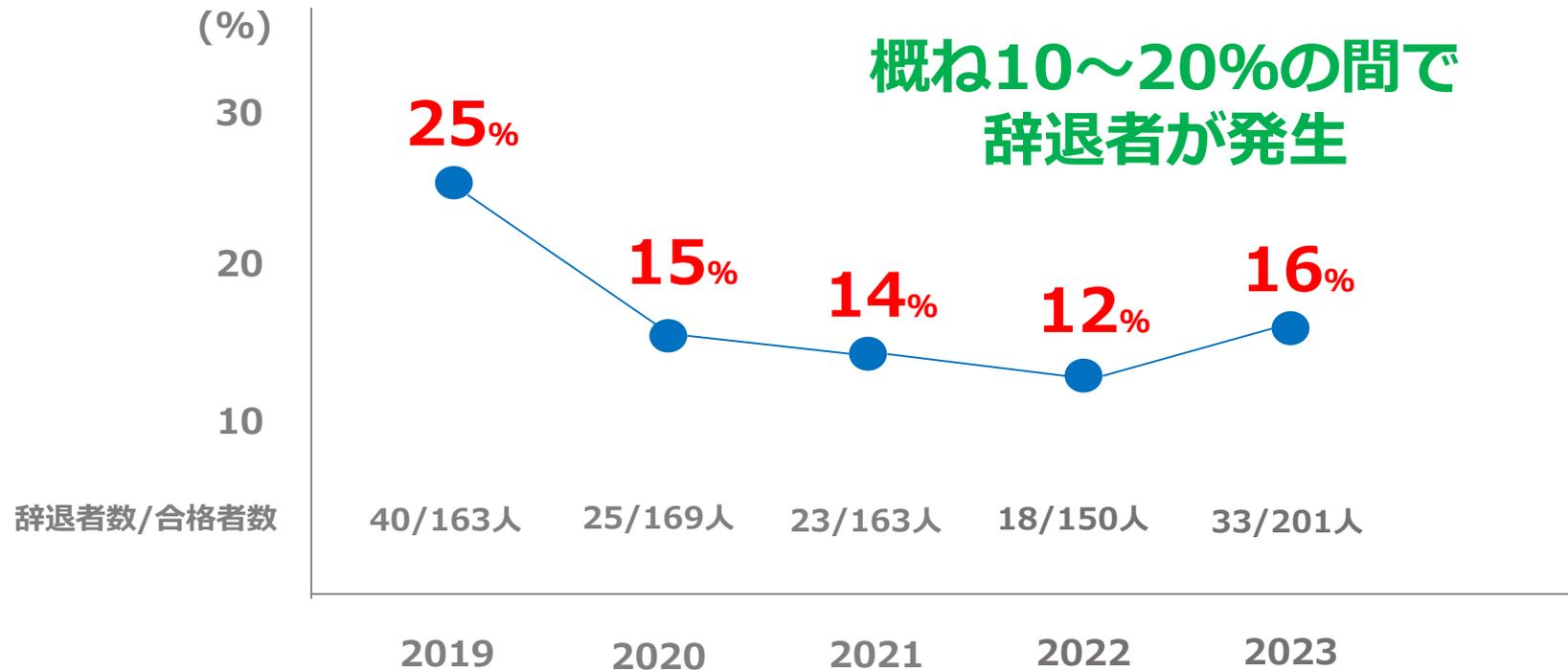
土木等の技術系人材は全国的に人手不足の状況となっており、特に建設業の2024年4月からの時間外労働の上限規制適用等で民間採用が強化されている影響もあり、直近2年は大きく落ち込み、採用予定数を確保できない状況となっている。



## (1)多様で有為な人材の確保:採用試験合格者に占める採用辞退者数割合の推移(一般行政職)

公務員採用試験においては、受験者が複数の官公庁を受験して、入職先を決定する過程で、一定の辞退者が発生する。こうした中で、より有為な人材を確保していくため、一定の辞退率を見込んで合格者数を決定するほか、市役所の魅力発信や内定者へのサポートの充実を図るなど、辞退の防止に向けた取組を強化することが重要である。

### 【辞退率】



## 市の組織体制(執行体制)記載

### 【1.多様で有為な人材の確保】

・人事課

インターンシップ、内定者フォロー、採用方針、見直し提案、採用広報



・人事委員会（任用課）

採用制度管理、委員会事務局運営  
採用試験実施、採用広報



・技術企画課

採用広報（技術職）



### 【2.成長を促す人材育成】

・人事課

人材育成企画、職員の意識変革、  
キャリア支援、人材育成基本方針、  
研修企画・実施、研修所運営、自己啓発支援



### 【3.意欲を引き出す人事施策】

・人事課

評価制度見直し  
表彰制度



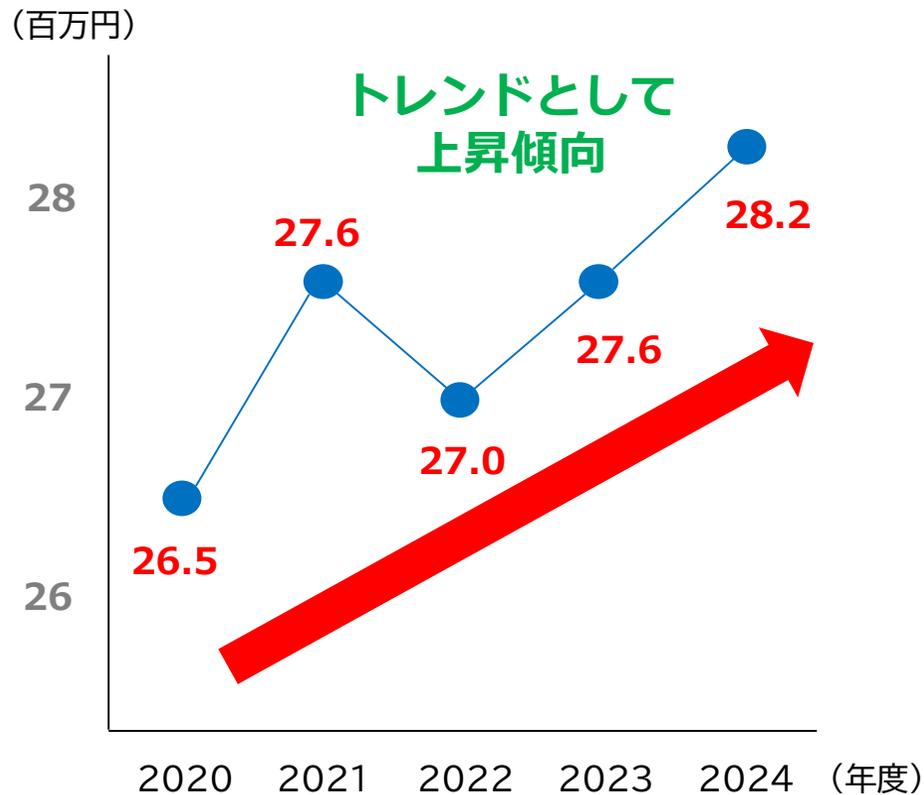
※1 注意書きがある場合には、このようにグラフの下にコメント等を付け加えてください。

※2 注を入れる場合には、本文やグラフの中にも ※1 ※2 のようにつけておいてください。

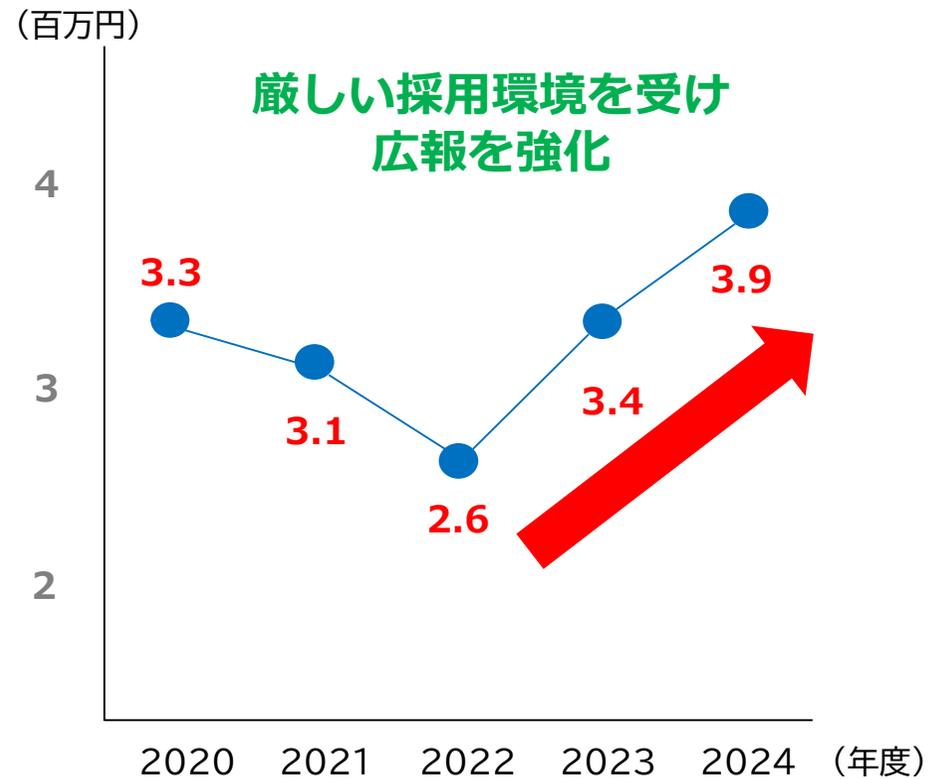
# 人材確保予算の推移: (1) 多様で有為な人材の確保

試験実施や採用広報など人材確保に係る予算については、新卒や中途を含めた受験者の多様化による試験区分の増加やSPIの導入拡大、物価上昇等に伴い、将来的に問題作成等の試験実施経費が増加していくことが見込まれ、また、採用広報についても厳しい採用環境において強化していく必要がある。

### 試験実施予算(任用課所管)の推移



### 採用広報予算(任用課所管)の推移

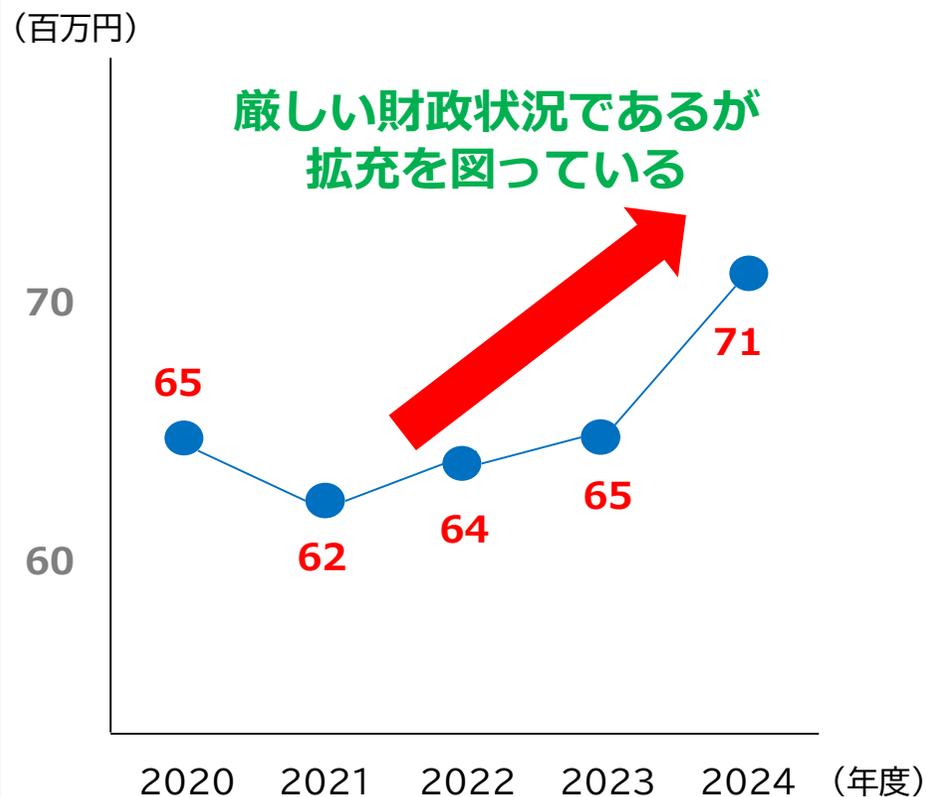


# 人材育成予算の推移: (2)成長を促す人材育成

研修や自己啓発支援など人材育成に係る予算については、厳しい財政状況の中でも、内容の見直しを図りながら、拡充を行っているが、今後も、新ビジョンの実現や市政変革を進める上で、その原動力となる職員の育成予算確保は重要となっていくと考えられる。

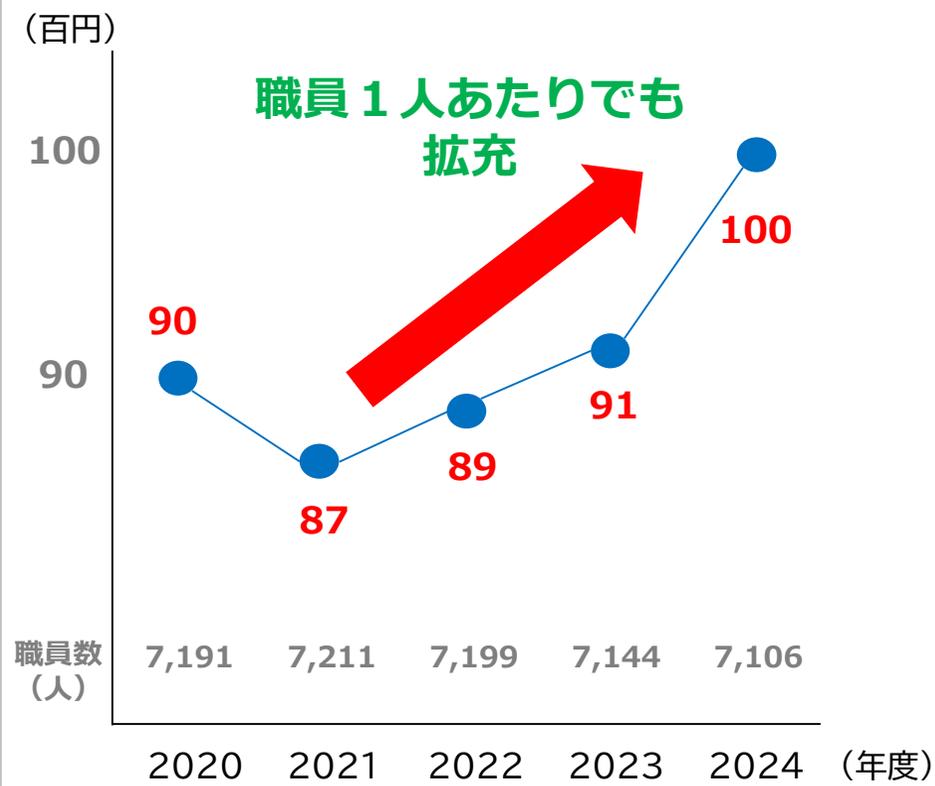
### 人材育成予算(人事課所管)の推移

※省庁派遣研修事業除く



### 職員1人あたりの人材育成予算(人事課所管)の推移

※省庁派遣研修事業除く



# 目次

---

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握（経年の推移等）
- 4 ユーザー意見
- 5 他都市等の事例
- 6 枠組みの転換の考え方
- 7 課題（変革案）
  - （1）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
  - （2）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 8 課題(変革案)実行のための打ち手(案)
- 9 打ち手の検討体制及び実行体制(案)
- 10 行程表（スケジュール）

## 職員のモチベーションに関するアンケート(R5.1実施)結果、若手職員へのヒアリング結果

### 職員アンケート結果等の概要

- ・調査時期:令和5年1月
- ・対象者:北九州市職員(正規)
- ・回答者数:3,546名(回答率50.4%)

○仕事へのモチベーション	【全体】	【20代後半】
・非常に高い	9.7%	6.7%
・どちらかという高い	46.8%	38.0%
・どちらともいえない	30.8%	39.4%
・どちらかという低い	10.1%	12.5%
・非常に低い	2.6%	3.4%

⇒20代後半の年齢層で高い以外の回答割合が他の年齢層と比べて最も多い

### ○20代後半のモチベーション低下要因 トップ3

- ①仕事の成果や達成感が得られない
- ②業務経験による自身の成長が感じられない
- ③業務多忙・時間外勤務でワークライフバランスが保てない

### 20代後半職員へのヒアリング結果(R5.9月)

- ・本庁・区役所の任意抽出の23名に個別ヒアリング実施
- モチベーションが低下する理由(主な意見)
  - ・単調・受け身・裁量のない定型的な仕事
  - ・仕事の目標や意義が不明確
  - ・誰からも感謝・評価されない
  - ・上司に相談しにくい
  - ・異動後・担当変更後の不安・ストレス
  - ・希望していない部署・業務
  - ・苦情・トラブル対応
  - ・家庭・ライフイベントの不安
- モチベーションが上昇する理由(主な意見)
  - ・自分の考えや意見が反映される
  - ・仕事に裁量があり、成長を実感できる
  - ・仕事の目的・目標が明確
  - ・分からないことを聞きやすい職場環境
  - ・上司に相談しやすい
  - ・感謝を得られにくい業務だが、上司から評価がある

### ■アンケート結果・ヒアリングを受けた課題

- ・定型業務であっても業務の意義の共有や改善への意識付け、上司の評価などで、意欲向上を図る必要性。
- ・業務改善や自己研鑽に積極的に取り組む職員の人事異動での配慮、評価への反映。
- ・1on1ミーティング等による管理職との目標共有の徹底、管理職の相談を受ける力の強化。
- ・異動や昇任など、環境が大きく変化するタイミングでのサポート強化。

# 目次

---

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握（経年の推移等）
- 4 ユーザー意見
- 5 **他都市等の事例**
- 6 枠組みの転換の考え方
- 7 課題（変革案）
  - （1）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
  - （2）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 8 課題(変革案)実行のための打ち手(案)
- 9 打ち手の検討体制及び実行体制(案)
- 10 行程表（スケジュール）

## (1)多様で有為な人材の確保

- 受験しやすさ向上の各種見直し ★  
(申込等のデジタル化、SPI導入、面接重視、年齢要件緩和、受験期の複数化・通年化、リモート面接など)  
例:実施内容は自治体で異なるが、本市を含め、多くの自治体が選択的に実施
- 採用候補者名簿登載期間の延長  
例:国、東京都、大阪府、奈良県など
- 受験年齢の引き下げ(大学3年生からの受験を可能へ)  
例:国、東京都、神奈川県(土木・電気)、茨城県(土木)など
- 土木等の技術人材採用強化(学校推薦、初任給調整手当新設など)  
例:横須賀市、姫路市、益田市(島根)など
- 有給インターンシップ(会計年度任用職員)  
例:富山県、岐阜県、飛騨市、恵那市、奈良県(土木)、平塚市(土木・建築)、富山市(技術系職員)など
- 社会人経験者採用など即戦力採用の強化(カムバック採用、行政実務経験者採用、採用割合増加など) ★  
例:愛知県、大阪府、大分県、神戸市など
- ジョブ型管理監督職採用の実施(DX、広報・プロモーション、法務、会計、債権管理、土木など) ★  
例:札幌市、名古屋市、神戸市、奈良県など
- 外部人材の活用(特定任期付職員、特別職非常勤職員、地域活性化起業人制度、副業人材、業務委託契約など) ★  
例:実施内容は自治体で異なるが、本市を含め、多くの自治体が選択的に実施
- 民間就職支援サービス(有料)の活用 ★  
例:国、東京都、千葉県、兵庫県、札幌市、神戸市、横浜市、鎌倉市、藤沢市、生駒市、四条畷市など
- (仮称)統括リクルーター導入  
例:奈良県

★印は北九州市でも実施

## (2)成長を促す人材育成

### ○1on1ミーティング導入による職員育成 ★

例:国、東京都、北海道、長野県、京都府、滋賀県、兵庫県、横浜市、熊本市、青森市など

### ○人事評価における職員へのフィードバック

例:岐阜県など

### ○クロスメンター制度

例:小田原市、生駒市、中野区、塩尻市、所沢市など

### ○民間等経験者対象研修

例:板橋区、福岡県など

### ○学びの場づくり ★

例:奈良県((学習プラットフォーム「ならっCiao!」)など

## (3)意欲を引き出す人事施策

### ○兼業・副業の環境整備

例:神戸市、浜松市、長野県、福井県、山梨県、宮崎市、生駒市、狭山市など

### ○HRテクノロジーの活用(タレントマネジメントシステムなど)

例:国、群馬県、横浜市、新潟市、中野区、渋谷区、奈良市、釧路市、白河市、那須塩原市、川越市、鎌倉市、生駒市など

### ○庁内公募の拡充

例:愛知県(やりたい仕事挑戦制度)、大阪市(庁内FA制度)、神戸市(庁内FA制度)など

### ○庁内インターンシップ、職場体験

例:国(霞が関版20%ルール)、長野県(創造的活動支援制度(20%ルール))、広島市(職場体験)、神戸市など

### ○複線型人事制度の導入 ★

例:愛知県(極めたい分野挑戦制度)、神戸市(専任職制度)など

### ○働きやすい職場環境の整備 ★

(フリーアドレス等のオフィス改革、服装の軽装化、フレックスタイム制、リモートワーク、週休3日制、カスハラ防止など)

・フリーアドレス 例:東京都、千葉市、熊本市、渋谷区、横須賀市、熊本県、奈良県など

・服装軽装化 例:愛知県、大阪府、大阪市、千葉県、船橋市、福岡県、熊本市、佐賀市など

・フレックスタイム制 例:国、広島県、宇都宮市、福山市、寝屋川市など

・週休3日制:東京都、愛知県、茨城県、千葉県、宇都宮市、宮崎市、久慈市など

・育休代替の正規職員配置:大阪市、名古屋市など

・育休取得者の業務支援者への手当支給:福岡県、愛媛県、山梨県など

### ○エンゲージメントサーベイ導入 ★

例:兵庫県、札幌市、横浜市、熊本市、長崎市、四条畷市、君津市、三条市など

## ※【参考】民間企業における人事施策のトレンド「人的資本経営という変革」

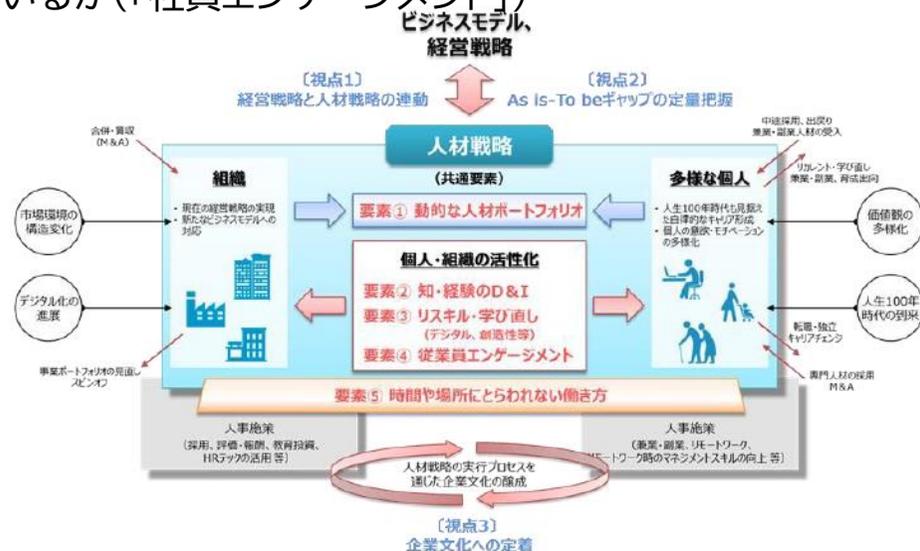
◇人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素 ～人材版伊藤レポート 3P・5Fモデル～

### ○3つの視点(3 Perspectives)

- ①人材戦略が経営戦略と連動しているのか
- ②目指すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略との間のギャップを把握できているか
- ③人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促し、企業文化として定着しているか

### ○5つの共通要素(5 Common Factors)

- ①目指すべきビジネスモデルや経営戦略の実現に向けて、多様な個人が活躍する人材ポートフォリオを構築できているか(「動的な人材ポートフォリオ」)
- ②個々人の多様性が、対話やイノベーション、事業のアウトプット・アウトカムにつながる環境にあるのか(「知・経験のダイバーシティ・インクルージョン」)
- ③目指すべき将来と現在との間のスキルギャップを埋めていく(「リスキル・学び直し」)
- ④多様な個人が主体的、意欲的に取り組んでいるか(「社員エンゲージメント」)
- ⑤「時間や場所にとらわれない働き方」



資料:「人材版伊藤レポート2.0」(令和4年5月 経済産業省)

# 目次

---

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握（経年の推移等）
- 4 ユーザー意見
- 5 他都市等の事例
- 6 枠組みの転換の考え方**
- 7 課題（変革案）
  - （1）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
  - （2）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 8 課題(変革案)実行のための打ち手(案)
- 9 打ち手の検討体制及び実行体制(案)
- 10 行程表（スケジュール）

以上を踏まえ、「市職員の人事施策」クラスターについて下記のとおり考え方を転換する

<これまで>

(1)多様で有為な人材の確保

- ◆定数管理・退職補充を基礎とした  
公務員専願者・新卒中心採用

(2)成長を促す人材育成

- ◆均一な職員モデルを前提とした  
能力・スキル強化型人材育成

(3)意欲を引き出す人事施策

- ◆人的資源・管理型(コスト)
  - ・評価制度・異動配置を中心に管理

<これから>

(1)多様で有為な人材の確保

- ◆社会人経験者等の即戦力採用強化や  
DX・土木等の採用困難人材の獲得強化等  
組織課題を踏まえた戦略的採用へ

(2)成長を促す人材育成

- ◆挑戦・変革などマインドセットを  
重視した人材育成や、  
職員モデルの多様化を踏まえた  
キャリア自律型人材育成へのシフト

(3)意欲を引き出す人事施策

- ◆人的資本・価値創造型(投資)
  - ・職員を「人財」と捉えて、  
職員の成長や満足度(ES)の向上を  
組織力強化や採用強化に繋げる
- ◆人事評価制度のリニューアル

# 目次

---

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握（経年の推移等）
- 4 ユーザー意見
- 5 他都市等の事例
- 6 枠組みの転換の考え方
- 7 課題（変革案）
  - （1）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
  - （2）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 8 課題(変革案)実行のための打ち手(案)
- 9 打ち手の検討体制及び実行体制(案)
- 10 行程表（スケジュール）

## 課題(変革案)

今後の市政の持続可能性のため、以下の3つの視点から、これまでの枠組みを転換する改革案を検討する。

- ①「選択と集中(最適化)」(地理的重複、類似機能)
- ②「付加価値向上」(オペレーション、統合し高付加価値)

### ◆課題(変革案):「(1)多様で有為な人材の確保」

視点:①選択と集中(最適化)

内容:◆社会人経験者等の即戦力採用強化やDX・土木等の採用困難人材の獲得強化等  
組織課題を踏まえた戦略的採用へ

- 従来型の新卒一括採用から、新卒と中途人材採用をミックスしたハイブリッド採用による人材確保が民間を含めて主流となっており、自治体職員採用も例外ではない。
- これまで、社会人経験者枠の拡充や各区分の年齢上限の引上げ等により、社会人経験者への間口を拡大してきた結果、既に上級区分の約4割を社会人経験者が占めている。
- 今後も生産年齢人口の減少に伴う厳しい採用環境の継続が予測されることに加えて、過去の採用抑制の影響により、30～40代といった中堅層が不足している歪な年齢構成を是正する趣旨でも、益々社会人経験者採用の重要性が増していくと考えられる。
- また、デジタル人材や土木等の技術系人材については、全国的に人材不足の状況が発生しており、市政運営に欠かせない、これらの人材を獲得するため、より効果的に仕事の魅力を発信していくことはもちろん、採用活動に要するリソース(予算・人員・資材等)を重点投下するなど、より戦略的に採用を進める必要がある。
- 採用試験の見直しにあたっては、受験者の負担軽減や分かりやすい試験制度、より一層のDX化を目指す必要がある。

### ◆課題(変革案):「(2)成長を促す人材育成」

視点: ①選択と集中(最適化)

内容: 挑戦・変革などマインドセットを重視した人材育成や、  
職員モデルの多様化を踏まえたキャリア自律型人材育成へのシフト

- 新ビジョンの実現や市政変革推進など、市政運営の方向性や組織目標等について、職員が市長・組織とベクトル合わせ・価値の共有を行い、自身の成長を組織の成長に繋がられる人材を育成する。
- 多様な経験・背景を持った中途人材の割合が増えてきている中で、公務員専願・新卒人材といった均一な職員モデルを前提とした育成から、中途人材など多様な職員モデルを前提として、キャリアや成長を自らデザインしていく自律型人材の育成にシフトしていく。多様な職員モデルを踏まえた選択的な育成メニューを目指す。

### ◆課題(変革案):「(3)意欲を引き出す人事施策」

視点: ①選択と集中(最適化)、②付加価値向上

内容: 人的資本・価値創造型(投資)  
人事評価制度のリニューアル

- 民間企業で進む「人的資本経営」の視点を踏まえ、職員を「人財」、市の財産として捉え、職員の成長を支援(価値創造・投資)するとともに、満足度(ES)や働きがい、エンゲージメントの向上を図ることで、組織力強化や採用強化に繋げる。
- 新ビジョンの実現や市政変革の推進に向けて、新ビジョンや市政変革推進プランの達成・浸透のために前向きに取り組んだ職員が評価される人事制度を構築。

# 目次

---

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握（経年の推移等）
- 4 ユーザー意見
- 5 他都市等の事例
- 6 枠組みの転換の考え方
- 7 課題（変革案）
  - （1）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
  - （2）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 8 課題(変革案)実行のための打ち手(案)
- 9 打ち手の検討体制及び実行体制(案)
- 10 行程表（スケジュール）

課題(変革案)を実行するため、以下の打ち手が考えられる。

### ◆課題(変革案):「(1)多様で有為な人材の確保」の打ち手(案)

#### ○行政経験者採用(カムバック区分・ウェルカム区分)の検討

- ・元北九州市職員や公務員経験を有する即戦力人材をターゲットとした採用区分を新設する。
- ・競争倍率の低下に見られる有為な人材が集まりにくい現状を踏まえ、新たな採用の切り口として実施。

#### ○土木等の技術系職員の採用強化

- ・採用困難職種である土木等の技術系人材採用の強化に向け集中的取組。
- ・具体的には、大学3年生での受験が可能となる受験年齢の引き下げや、大学院進学者等への採用猶予を行い、受験者により幅広い選択肢を提供することで、対象者が受験しやすい環境を整備する。
- ・Kyutech ARISE社との連携協定を活用した技術系・DX系人材確保に向けた取組の実施。

#### ○職員採用ホームページ・SNS等による広報・情報発信の改善

- ・各種媒体を通じた採用PRについて、ターゲット層により効果的にリーチできる見直しを検討。

#### ○インターンシッププログラムのアップデート

- ・先進的な民間のインターンシッププログラムを踏まえ、市役所プログラムのアップデートを図る。

# 課題(変革案)実行のための打ち手(案)

## ◆課題(変革案): 「(2)成長を促す人材育成」の打ち手(案)

令和7年度に実施予定の新たな取組(主なもの)

### ○挑戦・変革マインドを重視した人材育成

- ・管理職等のマネジメント力・部下育成力向上のための研修強化
- ・新ビジョン、市政変革推進プラン、「北九州市職員クレド」浸透のための研修を全階層別研修で実施

### ○学びのカルチャーの醸成

- ・海外派遣研修や交流研修等を強化することで、職員の視野を広げ、自らイメージするキャリアの可能性の枠を広げる
- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 海外派遣研修・・・国際的視野の養成、先進事例の市施策への還元</li><li>▶ 交流研修:先輩職員から後輩職員へ・・・主査(新採・4年次)、6年次(3年次)</li><li>▶ 交流研修:役職者から職員へ・・・市長(新任係長)、副市長講話(新採)、管理職講話(2年次)</li><li>▶ Kyutech ARISE社と連携した技術系職員へのスキル向上研修の実施</li></ul> |
|--|

### ○職員のフォローアップの強化

- ・中途採用職員に対して、また職員へのキャリアに応じた研修を通して、個人に応じたキャリアや成長について考える機会を提供
- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 中途採用職員(キャリア形成支援・つながり形成)</li><li>▶ 係長試験合格者対象研修(人事評価基礎・部下マネジメント)</li><li>▶ 採用4年次研修(最初の異動へのフォロー)</li></ul> |
|---|

### ○プラチナPT対応「実務能力向上研修」のアップデート

- ・自ら選択可能な、いつでも受講できる研修メニューを準備し、積極的な学び(成長)をアシスト(学び(成長)の環境を整備)
- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▶ プラチナPTの働きがい・働きやすさの視点からの要請</li><li>▶ KINTONE上で公開し、随時視聴可能</li></ul> |
|---|

# 課題(変革案)実行のための打ち手(案)

## ◆課題(変革案):「(3)意欲を引き出す人事施策」の打ち手(案)

### 1 人的資本・価値創造型(投資)

#### ○職員満足度(ES)向上に向けた各種施策の実施

- ・オフィス改革、職員カフェテリアリニューアル、ノーネクタイ・ノーカラー等の服装軽装化、作業服リニューアル、週休3日を可能とするフレックスタイム制、職員広報ポータルサイト開設、カスハラガイドライン策定など

#### ○職員エンゲージメントサーベイの試行実施(R7.1)

- ・組織課題の見える化を行い、打ち手の検討・課題解決に繋げる
- ・R6は試行実施、R7から本格実施予定

#### ○北九州市職員クレド策定(R7.3)・浸透施策(R7.4～)

- ・市役所幹部職員へのアンケート実施、プラチナPTによるワークショップ開催、庁内パブリックコメントを経て、R7.3に策定
- ・R7.4から階層別研修・職員広報ポータルサイト等による浸透施策の実施

#### ○「北九州市人材育成基本方針」を「北九州市人財戦略」としてリニューアル(R7.3)

- ・新たに策定した「北九州市職員クレド」を掲載
- ・①人材確保、②人材育成、③DX人材育成・確保、④職場・仕事環境整備の4分野で構成

#### ○子育て部分休暇の新設(R7.4)

- ・仕事と育児を両立できる職場環境整備のため、小学校就学前までを対象としている部分休業の延長線上の制度として、小学校卒業まで(子に障害がある場合は中学校卒業まで)を対象とする子育て部分休暇を新設

### 2 人事評価制度のリニューアル

#### ○定期評価のリニューアル(R7.1)

- ・定期評価(能力評価)の評価領域や評価要素等に「市政変革」の推進に関する視点を追加

# 目次

---

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握（経年の推移等）
- 4 ユーザー意見
- 5 他都市等の事例
- 6 枠組みの転換の考え方
- 7 課題（変革案）
  - （1）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
  - （2）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 8 課題(変革案)実行のための打ち手(案)
- 9 打ち手の検討体制及び実行体制(案)
- 10 行程表（スケジュール）

## (1)多様で有為な人材の確保

- コアメンバー:人事課、人事委員会(任用課)、技術企画課
- アドバイザー:給与課、マーケティング課、Z世代課、DX推進課、広報戦略課

## (2)成長を促す人材育成

- コアメンバー:人事課(委託事業者含む)
- アドバイザー:マーケティング課、Z世代課、DX推進課

## (3)意欲を引き出す人事施策

- コアメンバー:人事課
- アドバイザー:給与課、女性の輝く社会推進室、マーケティング課、Z世代課、DX推進課、市政変革推進室

# 目次

---

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握（経年の推移等）
- 4 ユーザー意見
- 5 他都市等の事例
- 6 枠組みの転換の考え方
- 7 課題（変革案）
  - （1）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
  - （2）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 8 課題(変革案)実行のための打ち手(案)
- 9 打ち手の検討体制及び実行体制(案)
- 10 行程表（スケジュール）

# 行程表(スケジュール)

## (1)多様で有為な人材の確保

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度以降
インターンシップ強化 (実施期間拡大、受入人数拡大、プログラム見直しなど)			
採用ホームページ・SNS等の情報発信強化			
土木等の技術系人材の採用広報強化 (㈱KyutechARISEとの連携協定、九工大でのPRイベントなど)			
大学等への働きかけ強化 (市長登壇イベント開催など)			
採用試験のアップデート (土木等技術系人材、即戦力人材採用強化等)			
内定者交流会等の内定辞退対策の拡充 (市長動画、市長登壇イベント、民間事業者活用など)			

## (2)成長を促す人材育成

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度以降
新ビジョン・市政変革推進プラン浸透研修 (階層別研修での市長講話、1on1研修など)			
	職員クレドの浸透 (階層別研修での市長講話など)		
管理職と職員の個別面談(1on1ミーティング)拡充			
学びのカルチャーの醸成 (職員交流イベント「Talk×Talk」、交流系研修、中途採用職員研修など)			
	職員のフォローアップの強化 (新採等若年層、中途採用職員、係長合格者研修など)		
考える力等を高める研修の実施 (ロジカルシンキング研修・マーケティング戦略研修など)			
管理職のマネジメント力を高める研修の実施 (1on1研修、プロジェクトマネジメント研修など)			

## (3)意欲を引き出す人事施策

