

簡素で活力ある市役所の構築について

平成 25 年 7 月

◎選択と集中及び責任ある執行体制の構築

- 職員数の推移、職員数の削減率（政令市比較）
- 本市の人員体制の現状分析（政令市比較）
- 一般行政部門における職員数（政令市比較）
- 本市の役職者の現状分析（政令市比較）
- 局長数・理事職の配置状況
- 本市の給与制度の概要

◎職員の能力向上

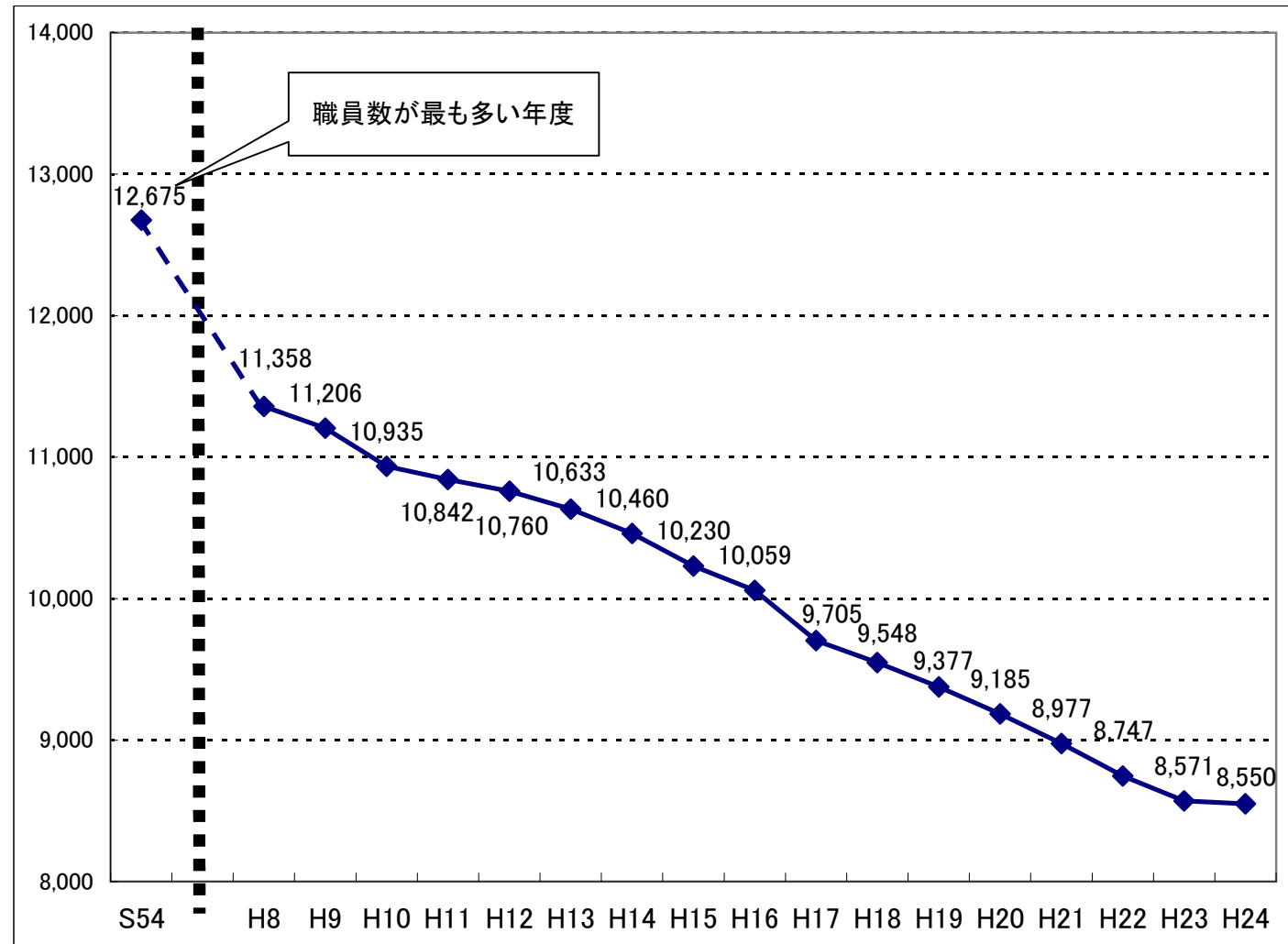
- 若手人材確保の取り組みについて（採用試験制度）
- 地方公務員の任期付採用制度について（行政ニーズの多様化・高度化への対応）
- 若手職員の育成モデル・新規採用職員の年齢構成等
- 職員のやりがい・在課年数等の状況
- 女性職員の活躍推進について

◎職員のモチベーション等の向上

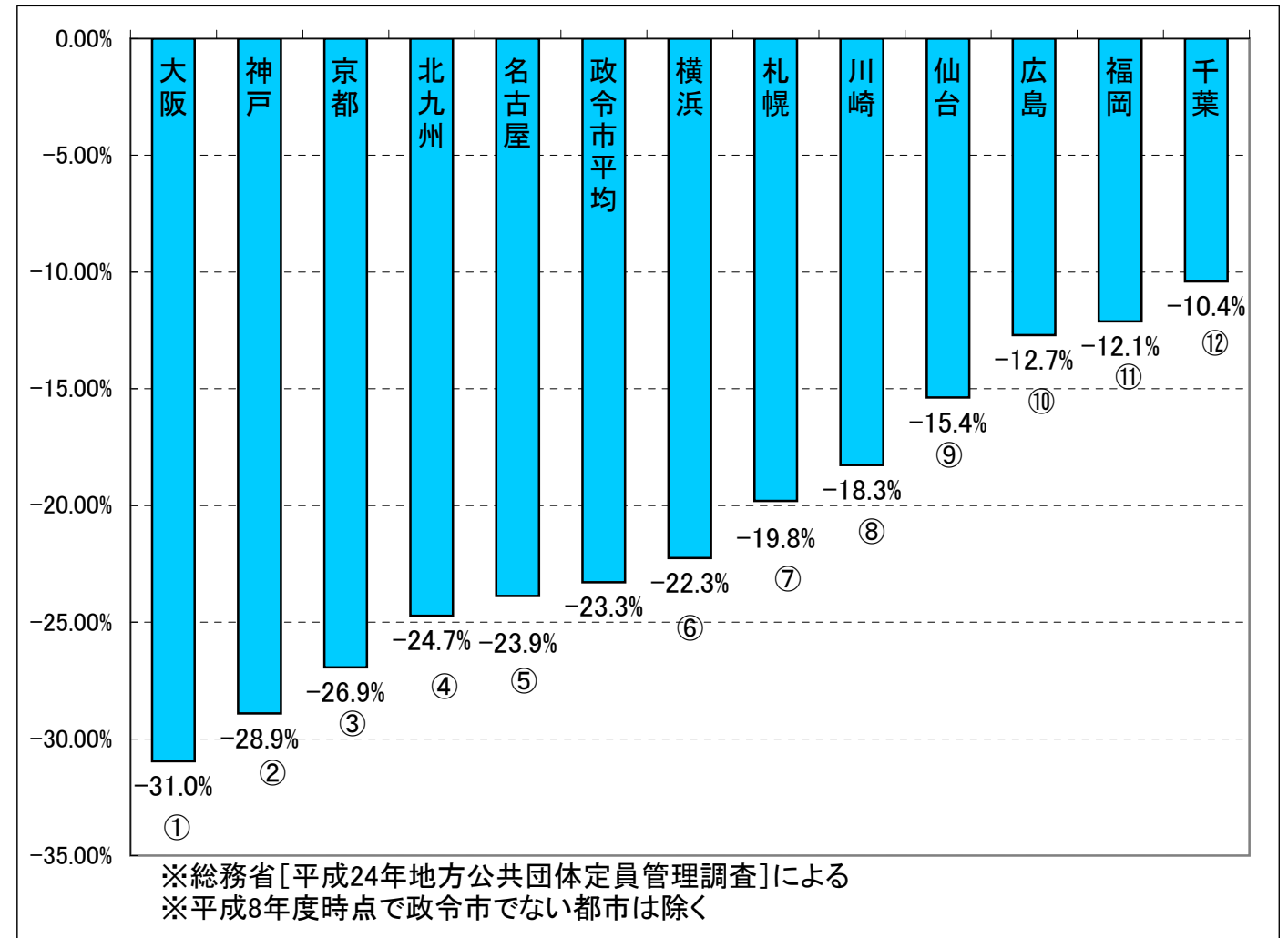
- 人事評価制度の概要
- 人事評価の給与への反映
- 昇任制度の概要
- 勤務実績不良等職員に対する指導育成体制
- 職員の年齢構成等
- ワーク・ライフ・バランスに関する取り組み状況について

◎選択と集中及び責任ある執行体制の構築

○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）



	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

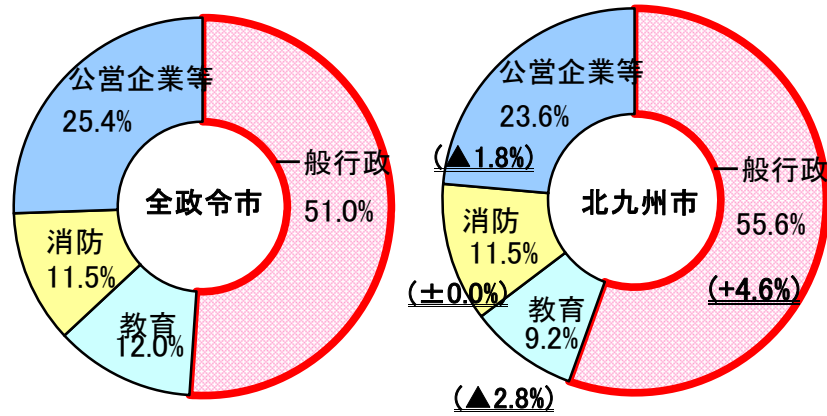
	大阪	神戸	京都	北九州	名古屋	政令市平均	横浜	札幌	川崎	仙台	広島	福岡	千葉
H8年度	53,422	21,445	19,007	11,358	33,136	20,885	34,473	17,798	16,500	11,268	13,243	10,862	8,111

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）

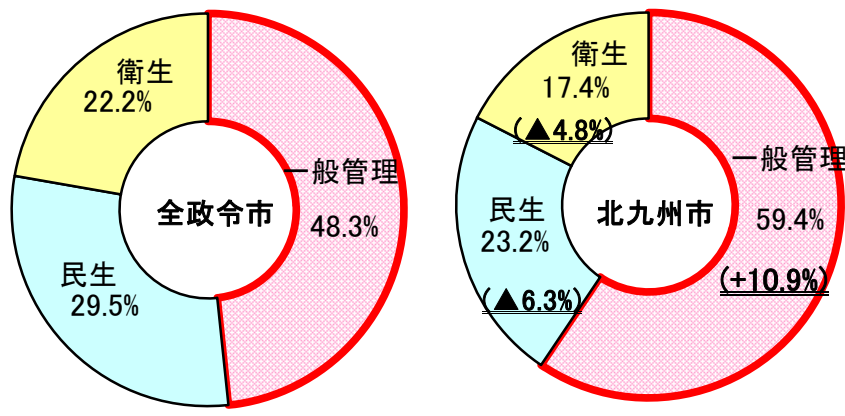
1. 総務省定員管理調査結果

(1) 総職員数



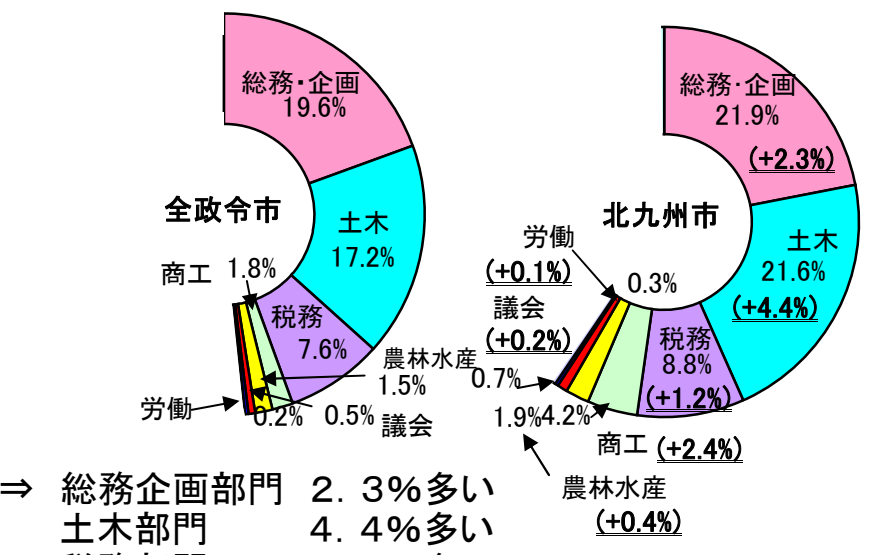
⇒ 一般行政部門 4.6%多い
 (部門名: 総務・企画、土木、税務、商工、農林水産、議会、労働、衛生、民生)

(2) 一般行政部門



⇒ 一般管理部門 10.9%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	⑨ 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

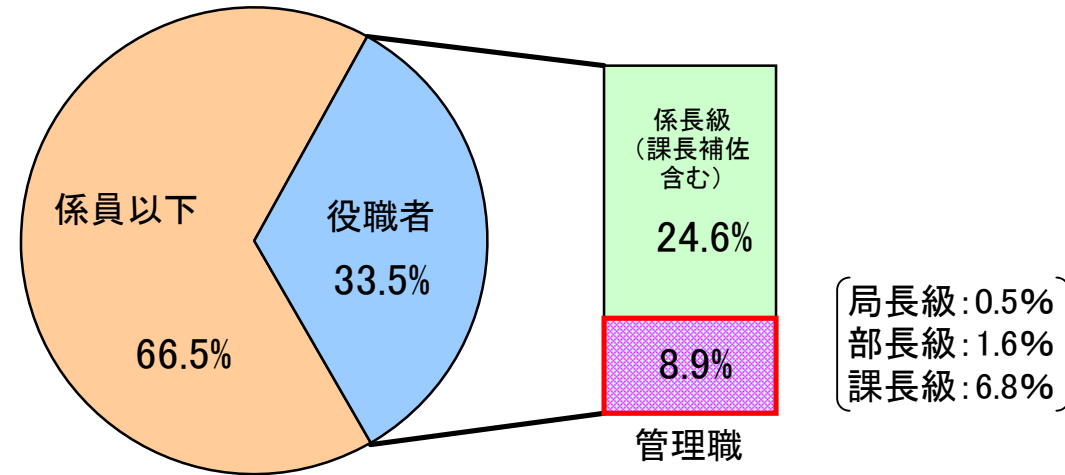
○本市の役職者の現状分析（政令市比較）

市長部局における職位の状況調べ

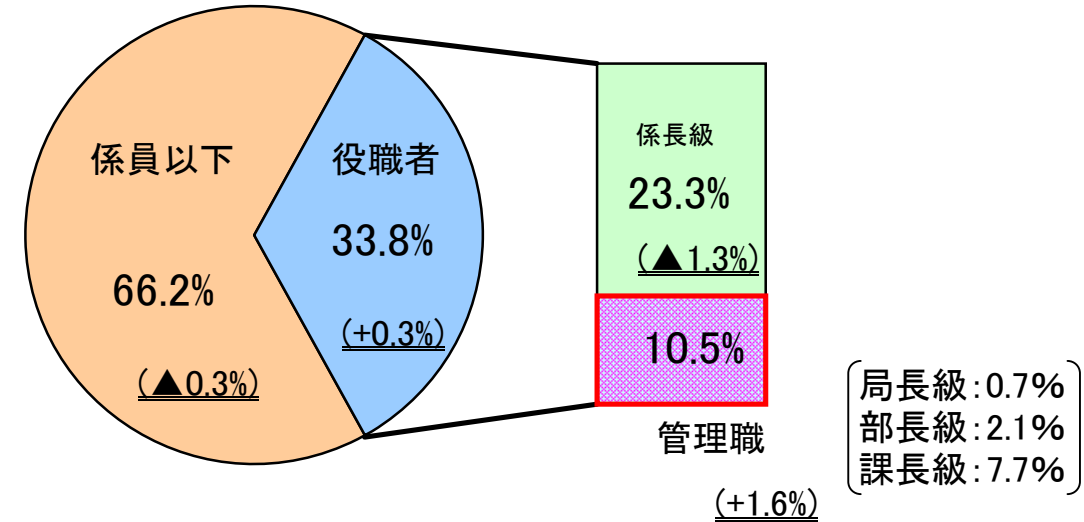
※出展：社団法人地方行財政調査会実施

全職位別

政令市平均



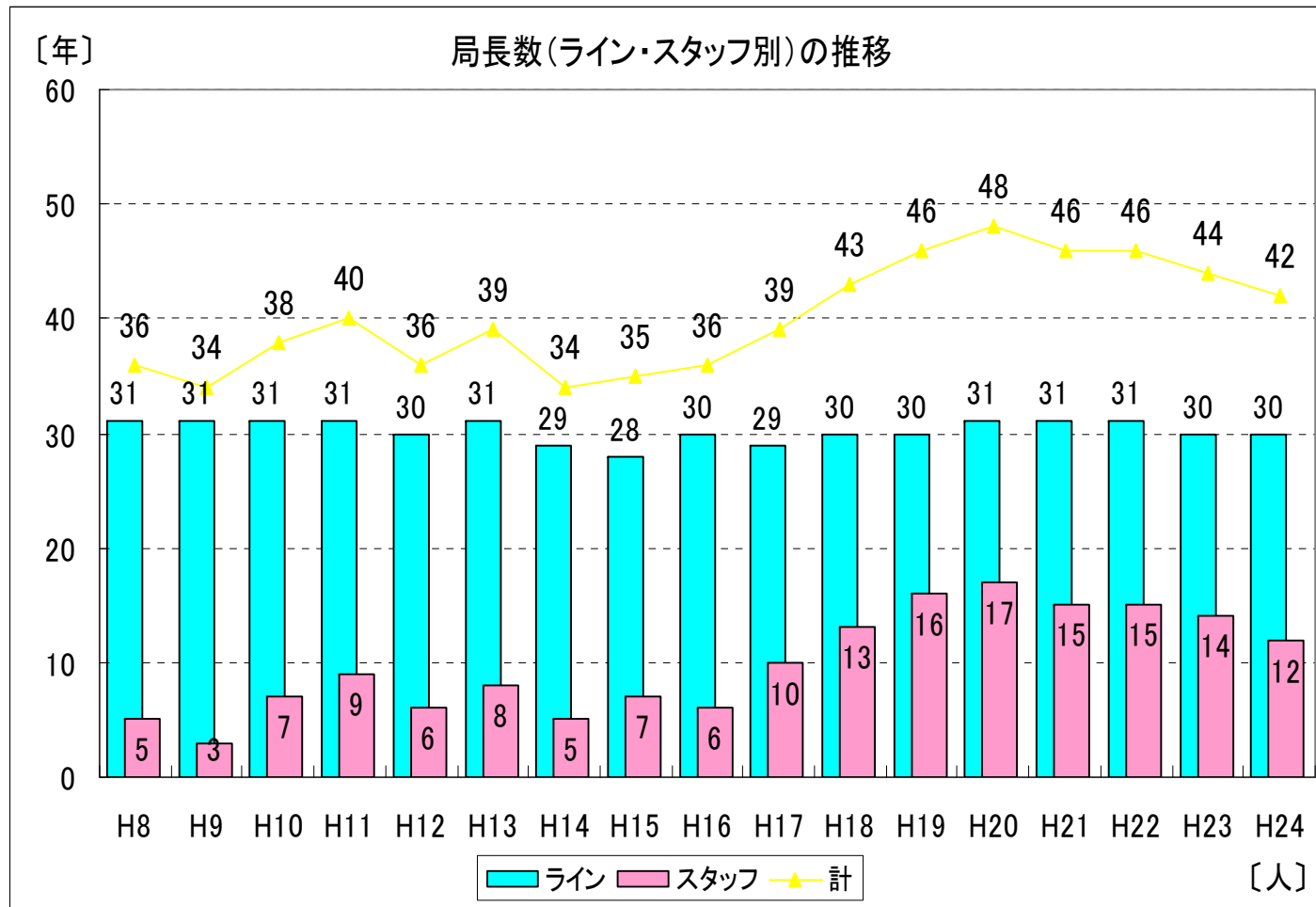
北九州市



No	都市名	総職員数	役職者数		管理職員数		局長級		部長級		課長級（次長級含む）		係長級（課長補佐含む）		係員
			数	%	数	%	数	%	数	%	数	%	数	%	
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



	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	30	11

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		

◎職員の能力向上

○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） 21～29歳 新卒等（主に法学部・経済学部）	348	25	13.9	23歳0月
	行政Ⅰ 21～29歳 新卒等（主に文学部・教育学部）	264	14	18.9	24歳5月
	行政Ⅱ ～58歳 社会人（職務経験5年以上）	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。

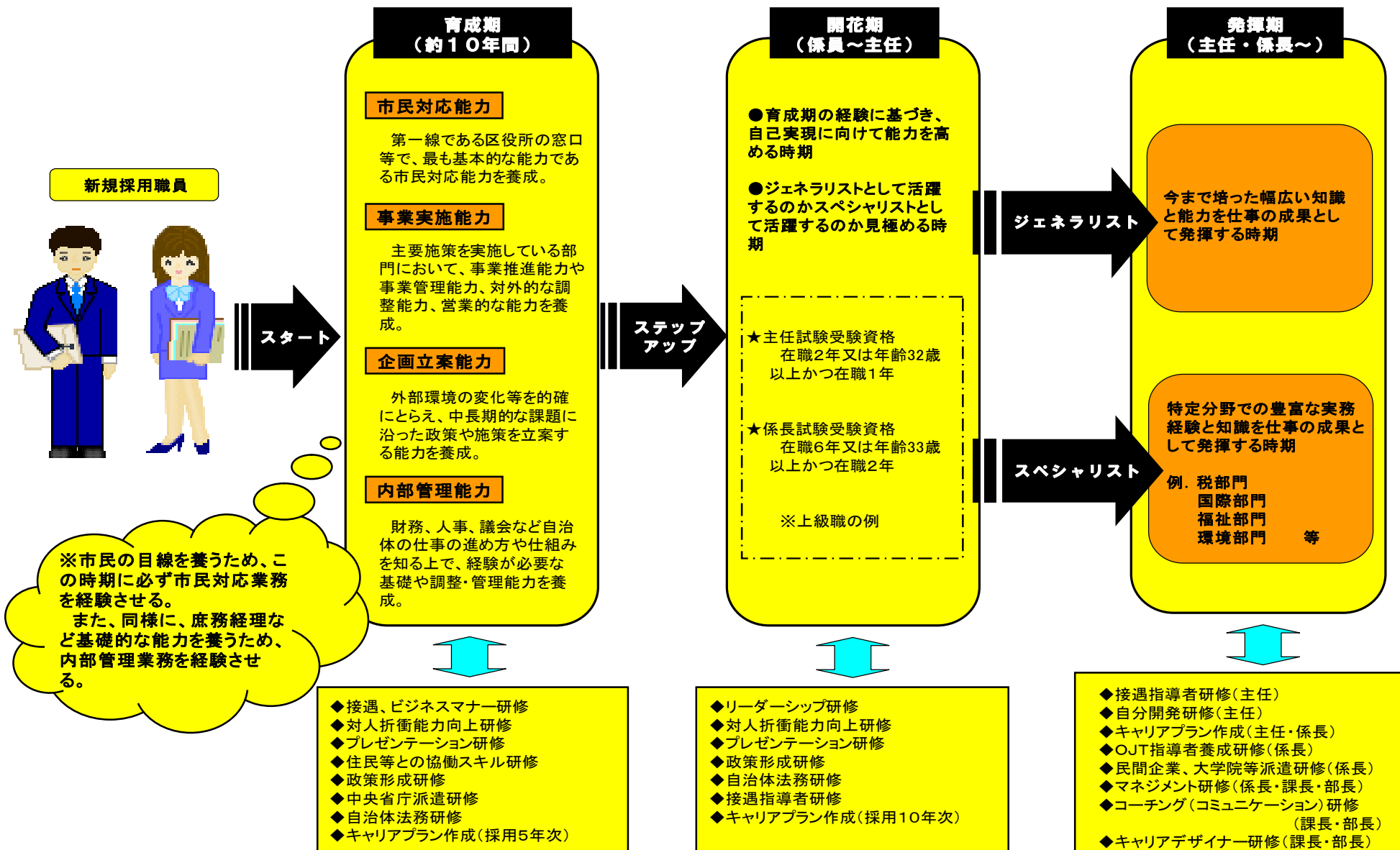
	区分	法規定	採用の要件	任期	採用例
1	特定任期付職員	第3条	① 高度の専門的知識経験等を有する者を一定の期間活用することが特に必要 ② 専門的な知識経験を有する者を期間を限って業務に従事させることが必要	5年以内	弁護士 公認会計士 シンクタンク研究員
2	一般任期付職員 (フルタイム職員)	第4条	① 一定の期間内に終了することが見込まれる業務に従事 ② 一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務に従事	3年以内 特に必要な場合は5年	災害復興 大規模イベント開催
3	一般任期付職員 (短時間勤務職員)	第5条	① 一定の期間内に終了することが見込まれる業務に従事 ② 一定の期間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

○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)

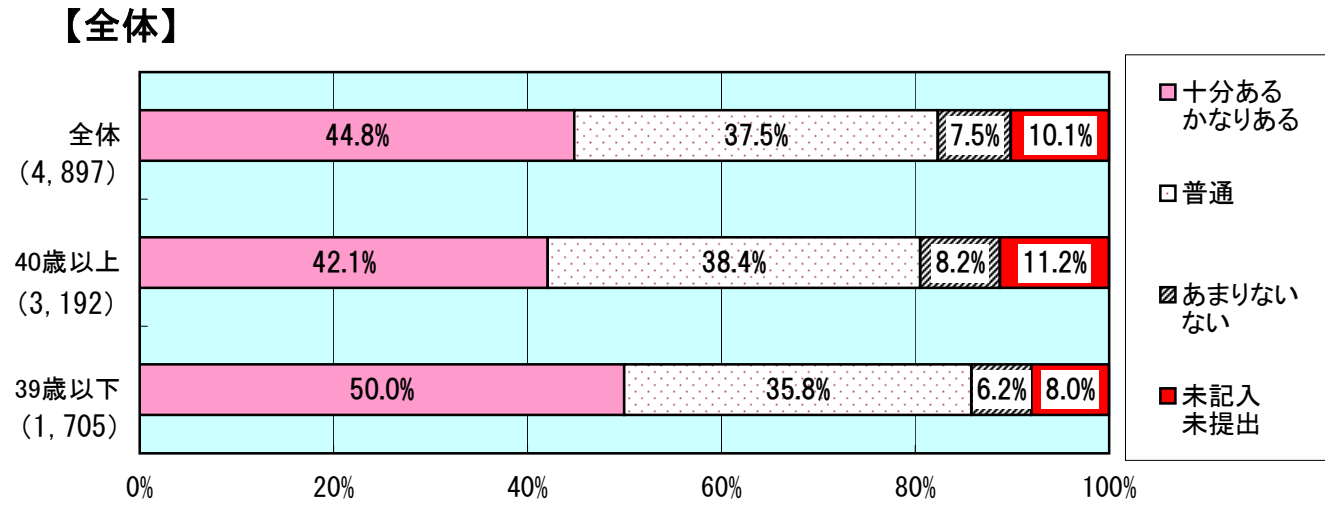
採用区分	全体		男		女	
	人数	率	人数	率	人数	率
新卒者	62	53.0%	33	28.2%	29	24.8%
就労者	55	47.0%	30	25.6%	25	21.4%
合計	117		63	53.8%	54	46.2%

● 男女比 (行政職)

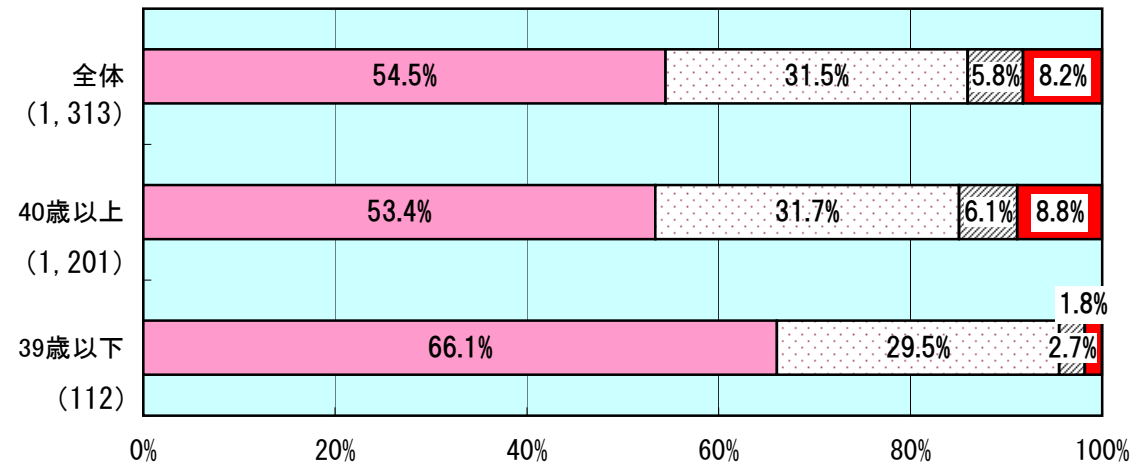
採用区分	全体		男		女	
	人数	率	人数	率	人数	率
事務	55	60.4%	30	33.0%	25	27.5%
技術	36	39.6%	29	31.9%	7	7.7%
合計	91		59	64.8%	32	35.2%

○職員のやりがい・在課年数等の状況

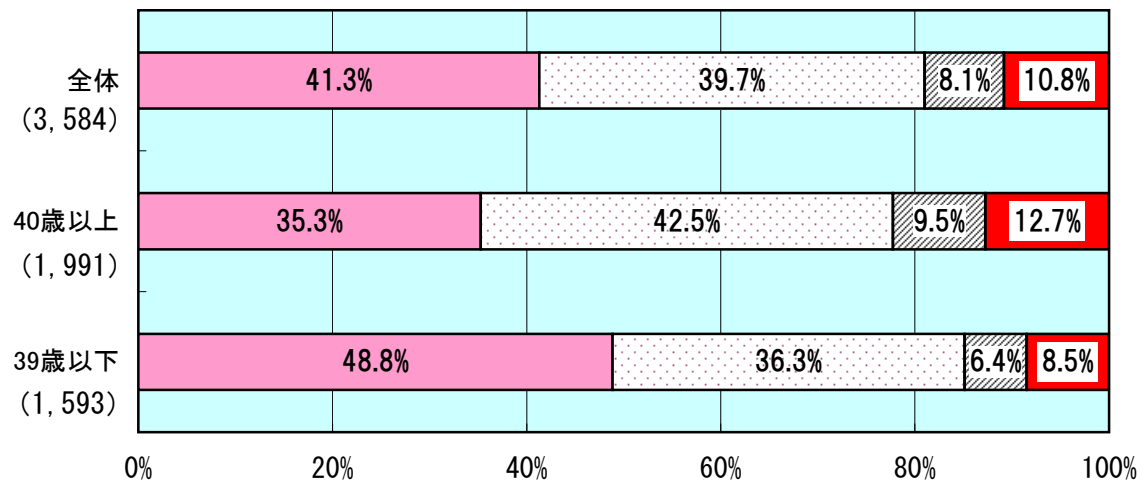
1 年齢と「やりがい」の分布



【係長級】



【主任・係員】



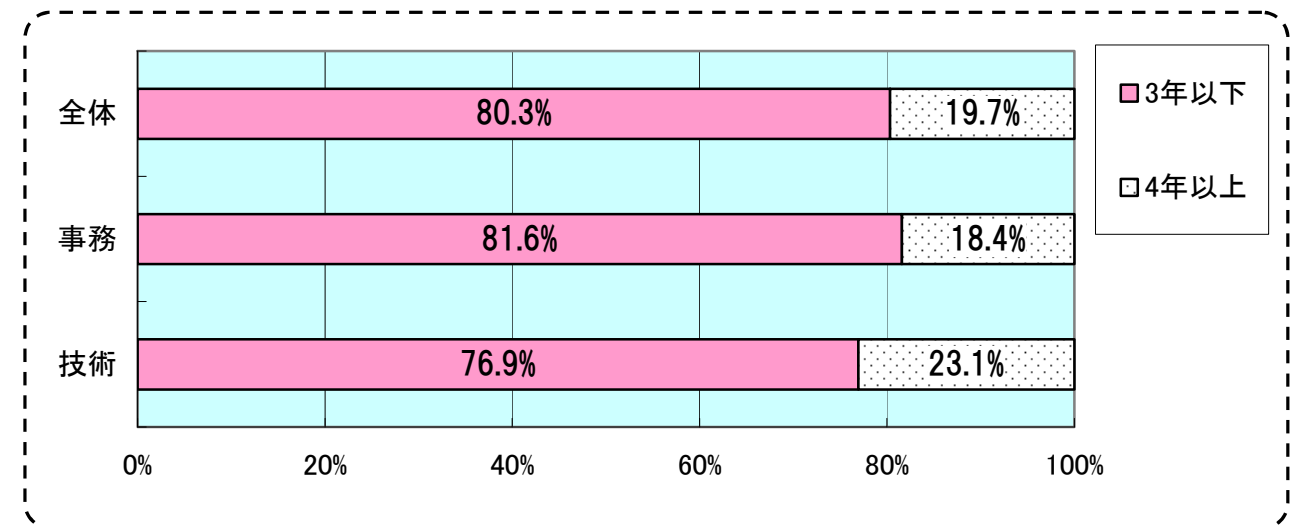
H24自己申告書より

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）

○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

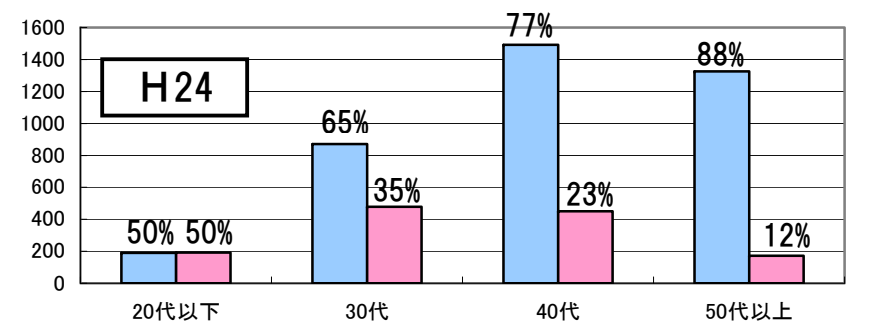
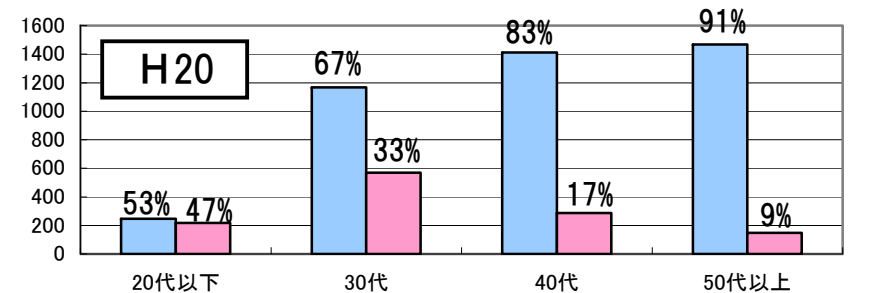
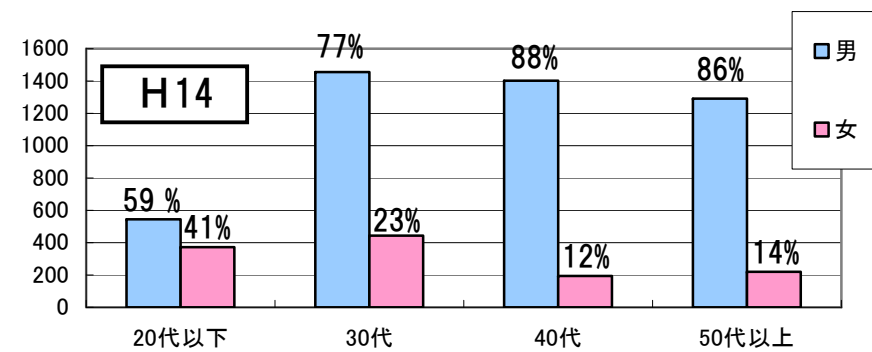
◎女性のチャレンジを応援する組織風土への改革

- ・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		
計	男	女
5,922	4,693	1,229
100%	79.2%	20.8%

H24		
計	男	女
5,172	3,878	1,294
100%	75.0%	25.0%

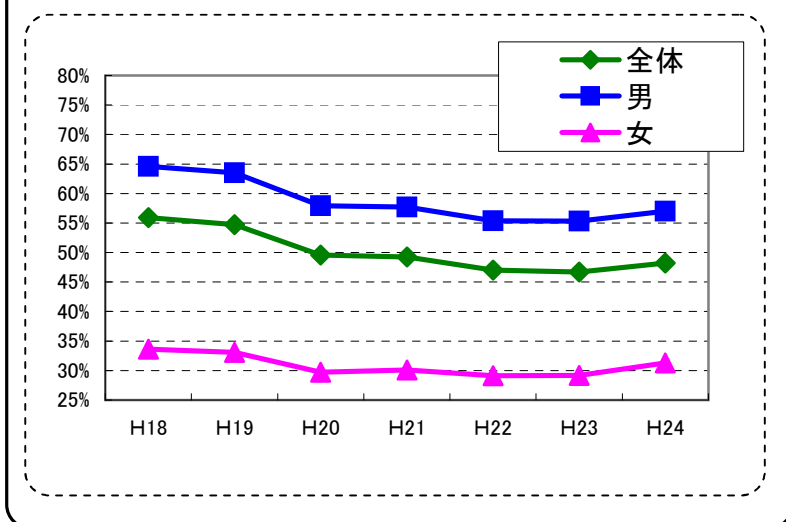
3 プランに掲げる指標の進捗状況

第1期計画期間（H20.9.1～H25.8.31）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								
	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)	対前年度	対プラン 開始時	
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%	↑	↑
	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
人材育成	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
	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)	昇任へのチャレンジを上司に支援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等を任せている上司(課長級以上)の比率	100%	—	73.9%	—	—	91.1%	—	92.0%	—	↑18.1P
ワーク・ライフ・バランス	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
	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	数	2,799	2,800	2,801	2,779	2,761	2,710	2,636
	率	55.9%	54.7%	49.6%	49.2%	47.0%	46.7%	48.2%
受験者	数	1,565	1,532	1,388	1,368	1,299	1,265	1,271
	率	64.6%	63.5%	57.9%	57.7%	55.4%	55.3%	57.0%
全体	対前年	—	▲1.2%	▲5.1%	▲0.4%	▲2.2%	▲0.3%	1.5%
	率	—	▲1.1%	▲5.6%	▲0.2%	▲2.3%	▲0.1%	1.7%
男	対前年	—	▲1.1%	▲5.6%	▲0.2%	▲2.3%	▲0.1%	1.7%
	率	—	▲0.5%	▲3.4%	0.4%	▲1.0%	0.1%	2.1%
女	対前年	—	▲0.5%	▲3.4%	0.4%	▲1.0%	0.1%	2.1%
	率	—	▲0.5%	▲3.4%	0.4%	▲1.0%	0.1%	2.1%



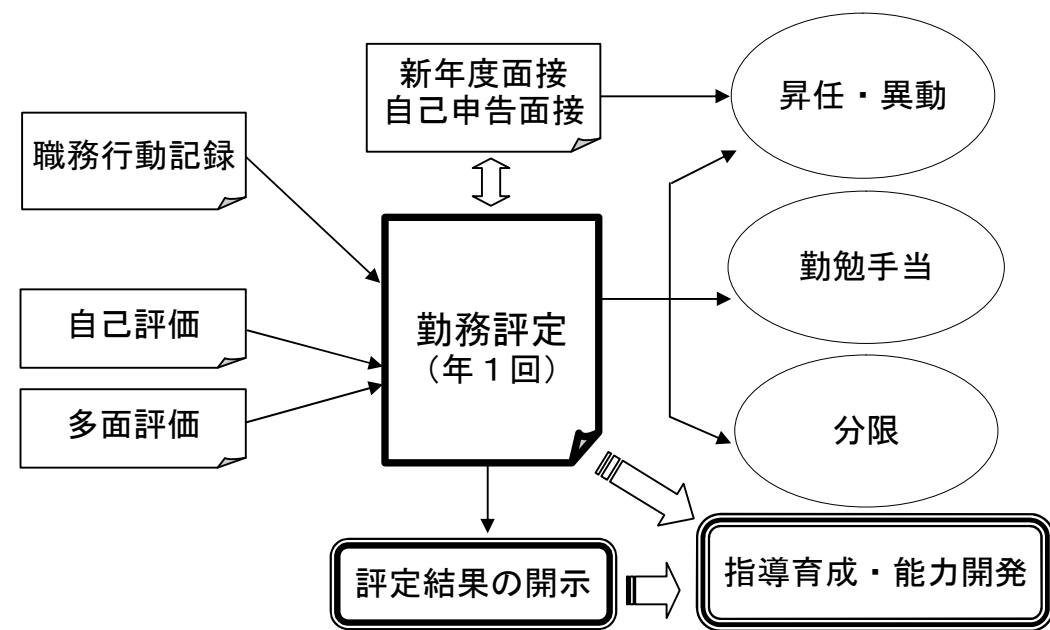
受験しない主な理由(2つ選択)		当初(H20)	今回(H25)	差
係長としての資質・能力不安	男	25.0%	39.0%	14
	女	31.0%	53.3%	22.3
昇任後の仕事と家庭の両立不安	男	6.3%	7.3%	1
	女	48.3%	27.6%	▲20.7
育児や家事の負担が大きい	男	0.0%	1.6%	1.6
	女	24.1%	12.9%	▲11.2
今のままで十分満足	男	59.4%	28.5%	▲30.9
	女	15.5%	28.4%	12.9

◎職員モチベーション等の向上

○人事評価制度の概要

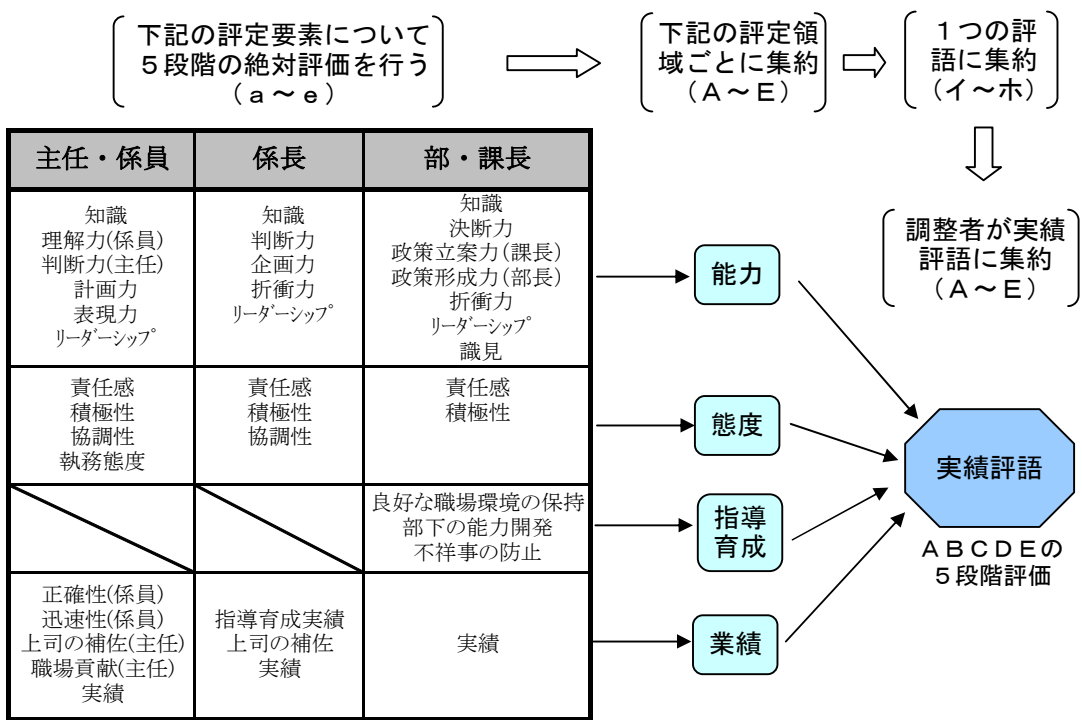
1. 本市の人事評価（勤務評定）制度

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）。



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	—

絶対評価
相対評価
A(最上位):被評定者の10%
B(上位):Aと合わせて被評定者の30%以内

◆ 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。

◆ 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	部長以下 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	部長以下 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	部長・課長 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	主任以下 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	係長以下 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

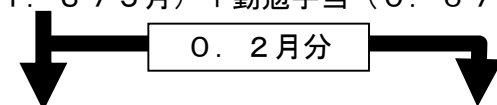
○人事評価の給与への反映

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	
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

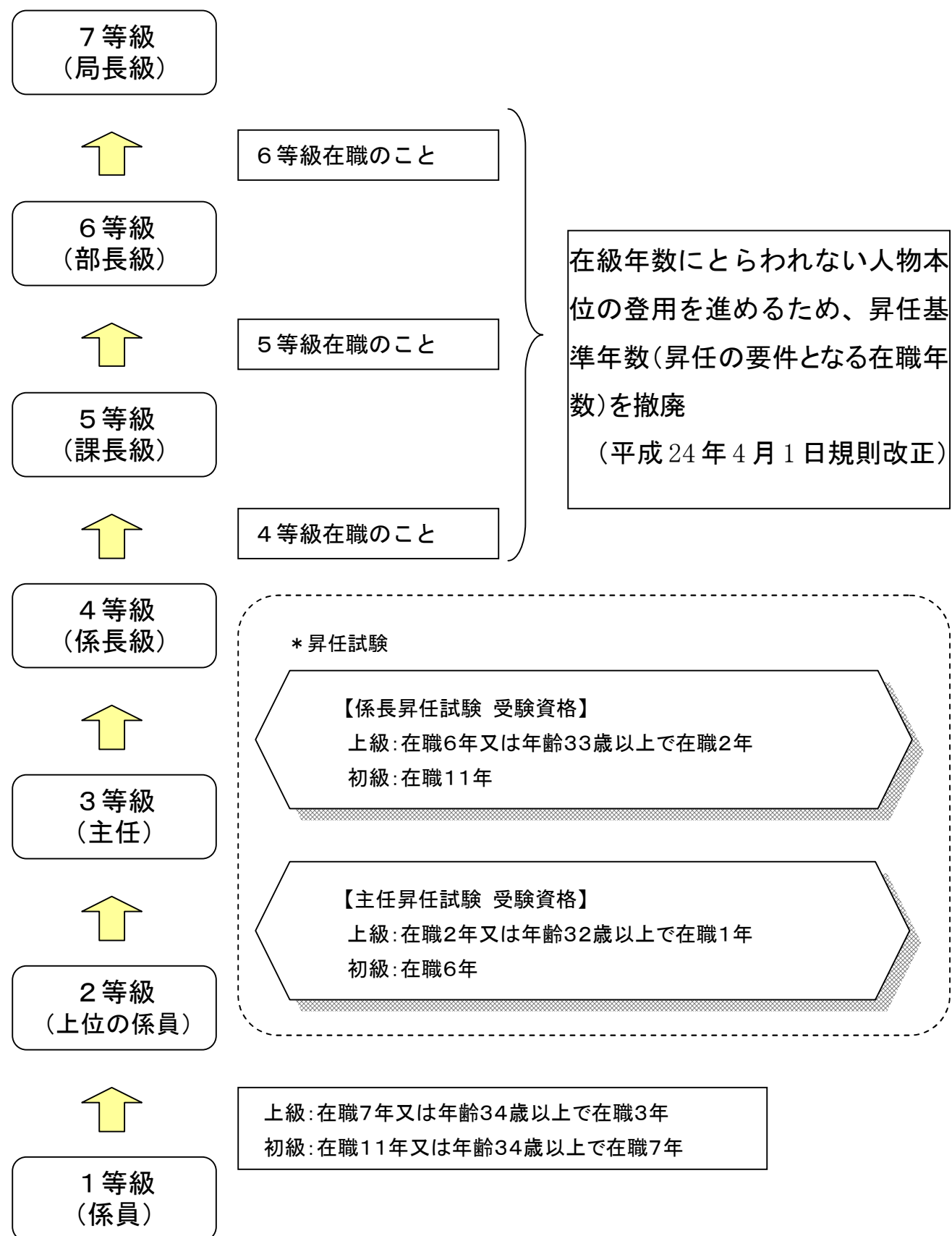
2. 職務評価の実施

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

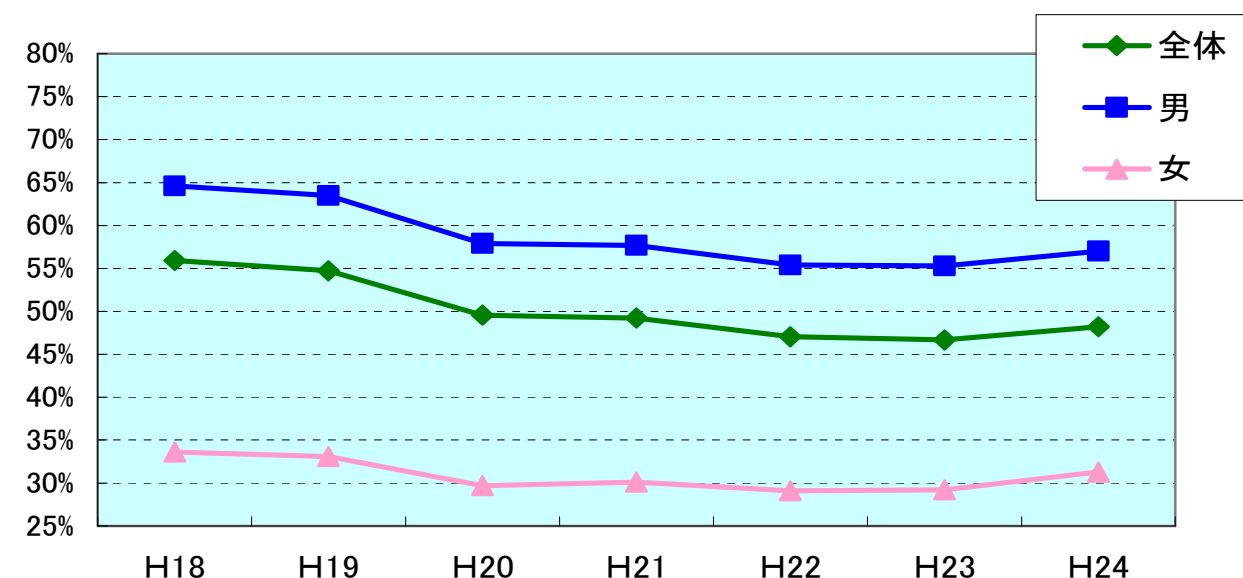
○昇任制度の概要

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	2,636	
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%	1.5%
	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

○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・職務命令に不服従
- ・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

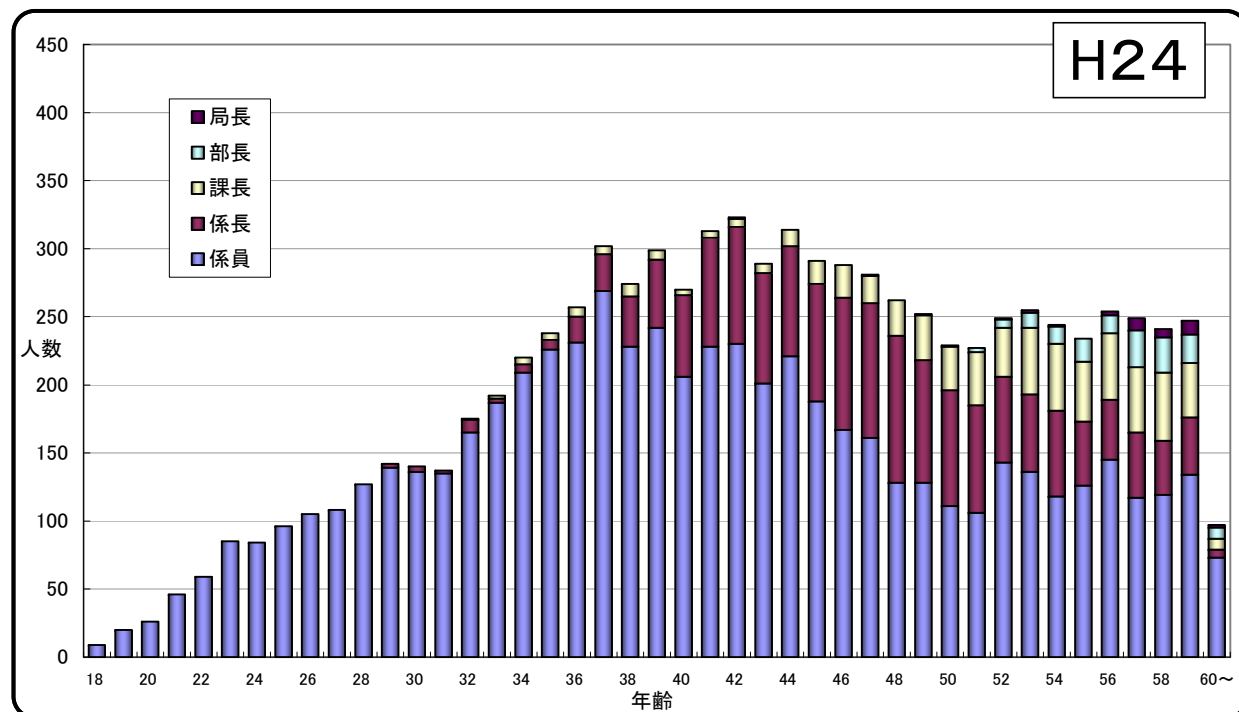
改善されない

・ 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

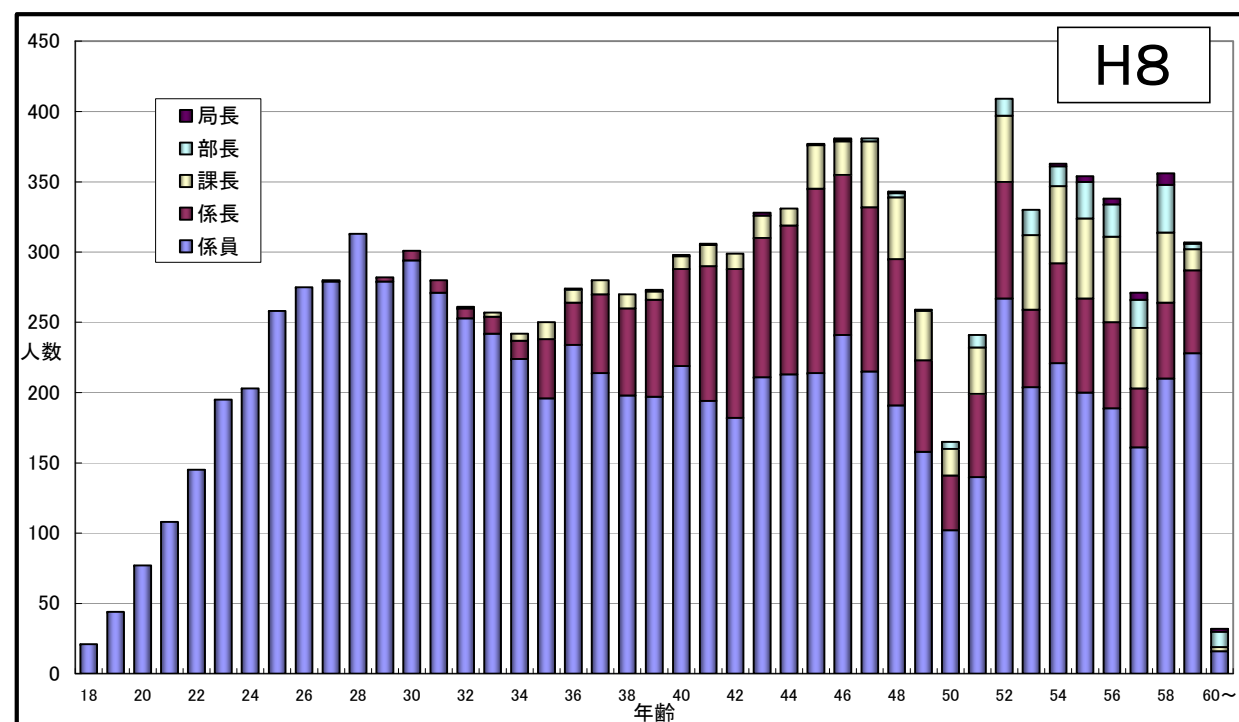
○職員の年齢構成等

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。

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)

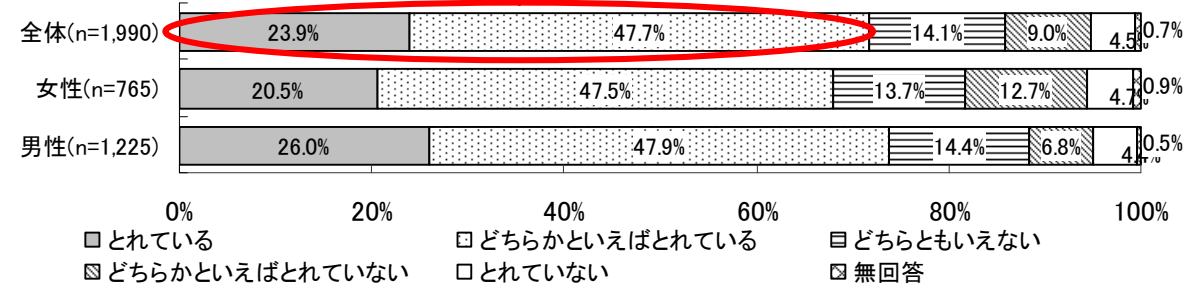
【目的】

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

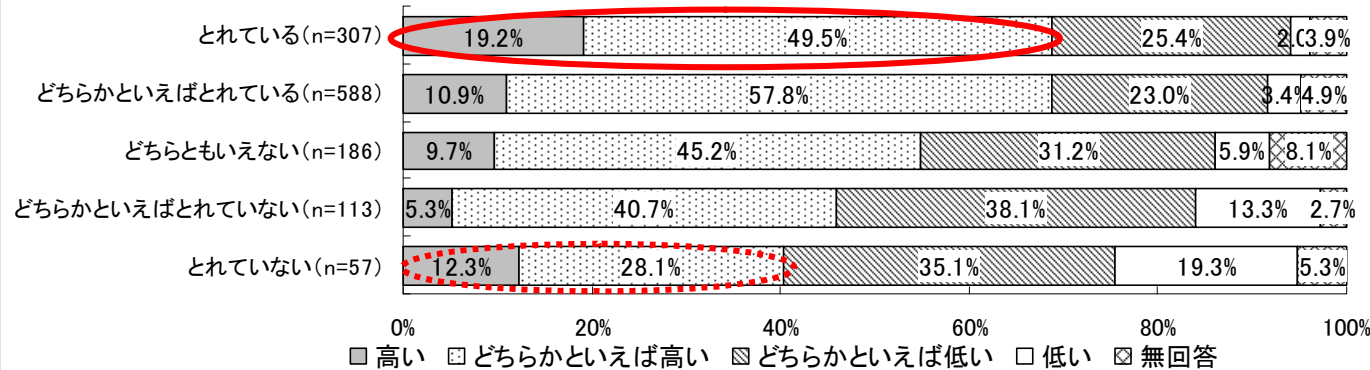
(*職員の仕事と子育ての両立支援だけでなく、「全ての職員のワーク・ライフ・バランスを推進し、仕事と私生活のどちらも充実させることが重要」との視点に立って策定)

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:全課長、係長級職員(約 1,800 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:全課長、係長級職員(約 1,800 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><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%																																						
② 仕事の見直しと改善	<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																																						
③ 次世代の育成支援																																												