資料2

「組織風土改革」

1　基本的な方針　…　1

【参考】局長級職員の意見／職員意見募集の状況　…　2

2　推進項目(1):ガバナンス改革　について

①組織運営システム　…　9

②改善改革支援システム　…16

3　推進項目(2):人材育成・活性化　について　…20

4　推進項目(3):コンプライアンス　について　…30

平成24年8月24日

福岡市

1　基本的な方針（案）

組織風土改革

- トップマネジメントのもと，局区の自律経営が発揮されるよう，ガバナンス改革を行う。
- 職員間のコミュニケーションを活発にし，職員の力を組織の力として最大限に発揮する。
- 職員一人ひとりの仕事に対する意欲を向上させ，職員の力を高め，引き出す。
- 法令遵守や公務員倫理の確立・徹底を図り，不祥事が発生しない組織づくりを行う。

【参考】局長級職員の意見（H24.4）

組織風土改革

ガバナンス改革

・ガバナンス改革のために，副市長や市長室の機能改革，幹部職員のマネジメント力強化が必要である。

・市長，副市長と各局との意思疎通の手法，意見交換の場づくり，意思決定システムについて，より効果的な仕組みを確立する必要がある。

・計画目標の達成状況をチェックしながら，次年度の組織・人事・予算に反映するPDCAサイクルが不十分である。

・本庁・区役所との指揮命令系統が区長・局長と二元化しているため迅速な対応に欠けたり，協議にかなりの時間を要することが多い。

・現場（課長，係長，担当）の問題意識を，改革の方向，目標等にもっと反映するべきである。

・幹部職員は，職員との対話の時間をもっと確保し，自身の考えや運営方針を直接に伝えるなど，マネジメントや人材育成に力を注ぐことが重要である。

・ワーク・ライフ・バランスの実現に向け，仕事のやり方を変え，時間外勤務を縮減する必要がある。

・DNA運動後，職員の改革意識を継続する取組みが少なくなったように感じるが，組織力を高めるため，職員による改善運動を行う必要がある。

・職員が自主的自律的に取り組める改革となるために，職員を巻き込んでいく仕掛けが必要であり，幹部職員は職員の改革実践を率先して支援していくことが重要である。

・稟議制の簡素化や資料作成の削減など，事務作業部分を減らす必要がある。

【参考】局長級職員の意見(H24.4)

組織風土改革

人材育成・活性化

・民間企業経験者の採用や民間企業との人材交流などを強化することにより，階層別のリーダー育成や，アジア，世界を見据えた将来の幹部候補生の育成などに取り組む必要がある。
・組織の核となるような，いわゆる技術のスペシャリストを育成する必要がある。
・勤務成績の良くない職員に対する「特別評価」を何年も継続する職員は組織にとって負担が大きく，分限処分の道筋をつけるべきである。
・縦割りを解消するため，勤務評定の項目の中に「組織横断的な事業・プロジェクト」に関する項目を追加してはどうか。
・業務改善や予算削減について，人事評価にもっと反映させた方がよい。
・人事異動の理由を明示し，各職員の意欲を喚起することが必要である。

コンプライアンス

・職員の「やりがい」「自信」「誇り」といったものの醸成がうまくいかなくなってきている。
・不祥事等が後を絶たず，公務員としてのモラルが低下している。職場における連帯感不足や職員の業務内容への不満などによる疎外感などが一因ではないか。
・決裁の電子化，チェック機能を持った組織の廃止・縮減などにより，組織としてチェック機能が低下しており，ミスをふせぎにくい状況となっている。

【参考】職員意見募集の状況

■実施方法

〈期間〉H24.7.27（金）～8.24（金）

〈対象〉全職員（臨時的任用職員，嘱託職員等を除く）

〈方法〉eラーニングにより，行財政改革に関する学習・テストを受講後，意見を自由記載【3問】

①仕事の効率化について
②組織運営上の課題と解決策について
③自立分権型行財政改革を推進するうえで必要なことについて

■回収率　（8/21_17時現在）

〈対象者数〉9,289人

〈受講者数〉7,799人（84.0%）

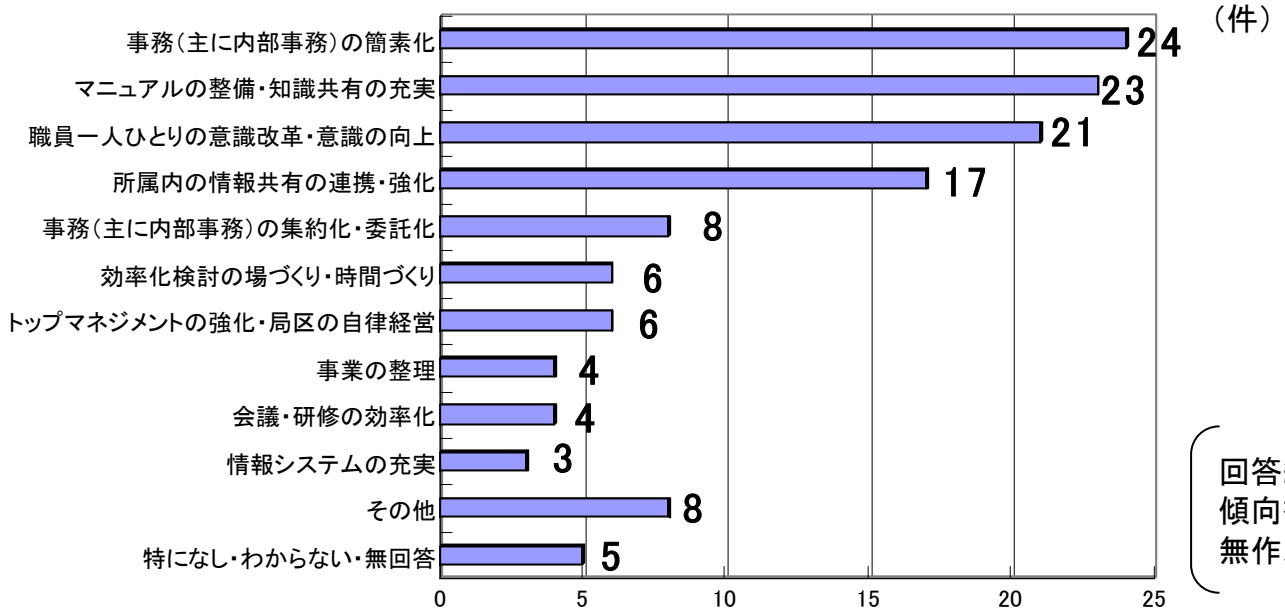
〈アンケート回答者数〉

5,785人（62.3%）

★出された意見は，市長をリーダーとする「改革プロジェクトチーム」にて十分検討を行い，新たに策定する「行財政改革プラン」に積極的に取り入れる。

■職員から出された意見概要

問1　日々仕事を進める中で，仕事のやり方に関するルールなどを
どのようにすれば，もっと効率的に仕事ができると思いますか。



回答総件数 4,530件のうち，
傾向を把握するため，100件を
無作為抽出し，分類したもの。

効率的な業務進行を妨げているものとして，「事務（内部事務）が多い。事業などの本来業務に集中したい」と考える職員が多く，もっと効率的に仕事を進めるためには**「事務（主に内部事務）の簡素化」**が必要，という回答が多かった。

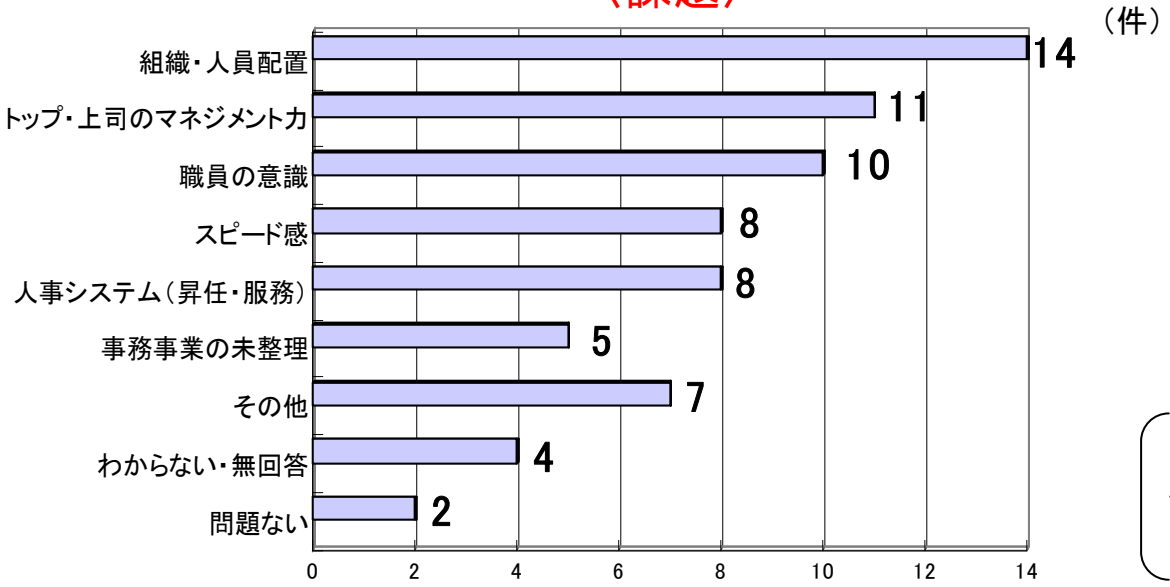
次に，「マニュアルがない」「マニュアルがあっても使いづらい」「マニュアルが多すぎる」といった，**「マニュアルの整備・知識共有の充実」**に関する回答も多かった。

続いて，「職員一人ひとりがもっと意識をもって効率化に励めばよい」といった**「職員一人ひとりの意識改革・意識の向上」**に関する回答も多かった。

■職員から出された意見概要

問2　福岡市役所における，組織運営上の課題は何だと思いますか。
　また，その課題を解決するためには，どのようにすればよいと思いますか。

〈課題〉



回答総件数 4,360件のうち，傾向を把握するため，100件を無作為抽出し，分類したもの。

組織運営上の課題として，**「組織・人員配置」**に課題があると考える職員が多く，「一人が抱える業務について所属間で差がある」「人材配置に問題がある」という回答が多かった。

次に，「市としての目標をトップがどのように考えているのか伝わってこない」「上司のマネジメント能力の向上が必要」といった，**「トップ・上司のマネジメント力」**を課題ととらえる回答も多かった。

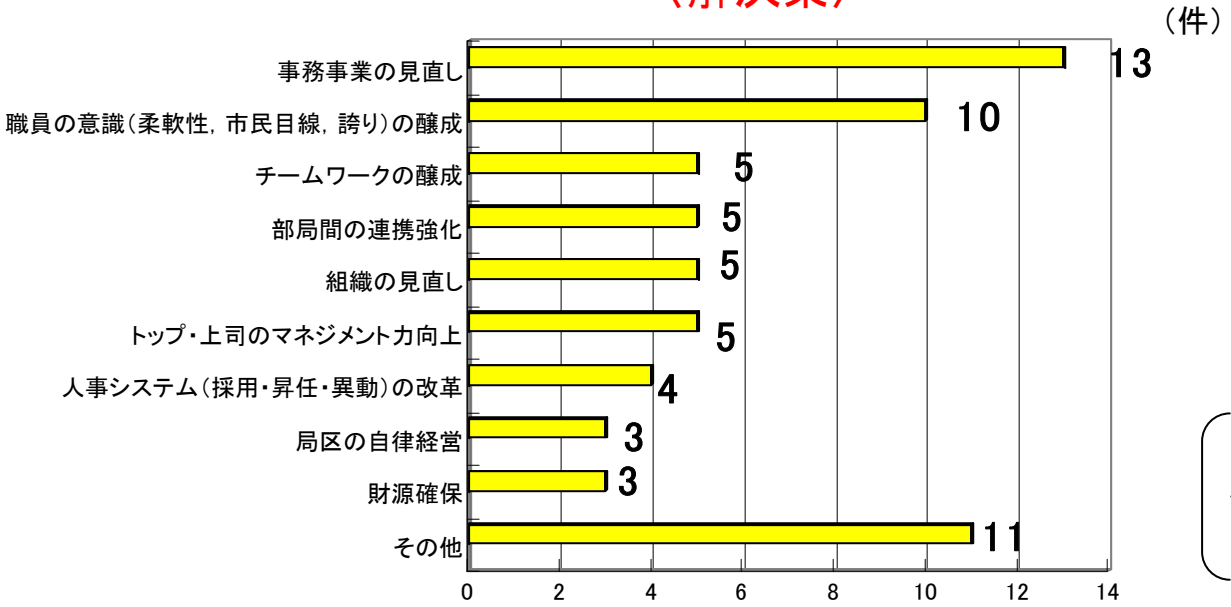
続いて，「縦割り意識がある」「達成感や充実感が不足しているのではないか」などの**「職員の意識」**，「意思決定に時間がかかる」といった**「スピード感」**を課題とする回答や，「能力に応じた評価となっていない」といった**「人事システム」**を課題とする回答も多かった。

「その他」には，「職員の大量退職」「企画・財政・行革の連携不足」などの意見があった。

■職員から出された意見概要

問2　福岡市役所における，組織運営上の課題は何だと思いますか。
　また，その課題を解決するためには，どのようにすればよいと思いますか。

〈解決策〉



回答総件数 4,360件のうち，傾向を把握するため，100件を無作為抽出し，分類したもの。

各自が考える課題に対する解決策としては，**「事務事業の見直し」**と考える職員が多く，「業務のスリム化を図る」「業務の委託化を図る」という回答が多かった。

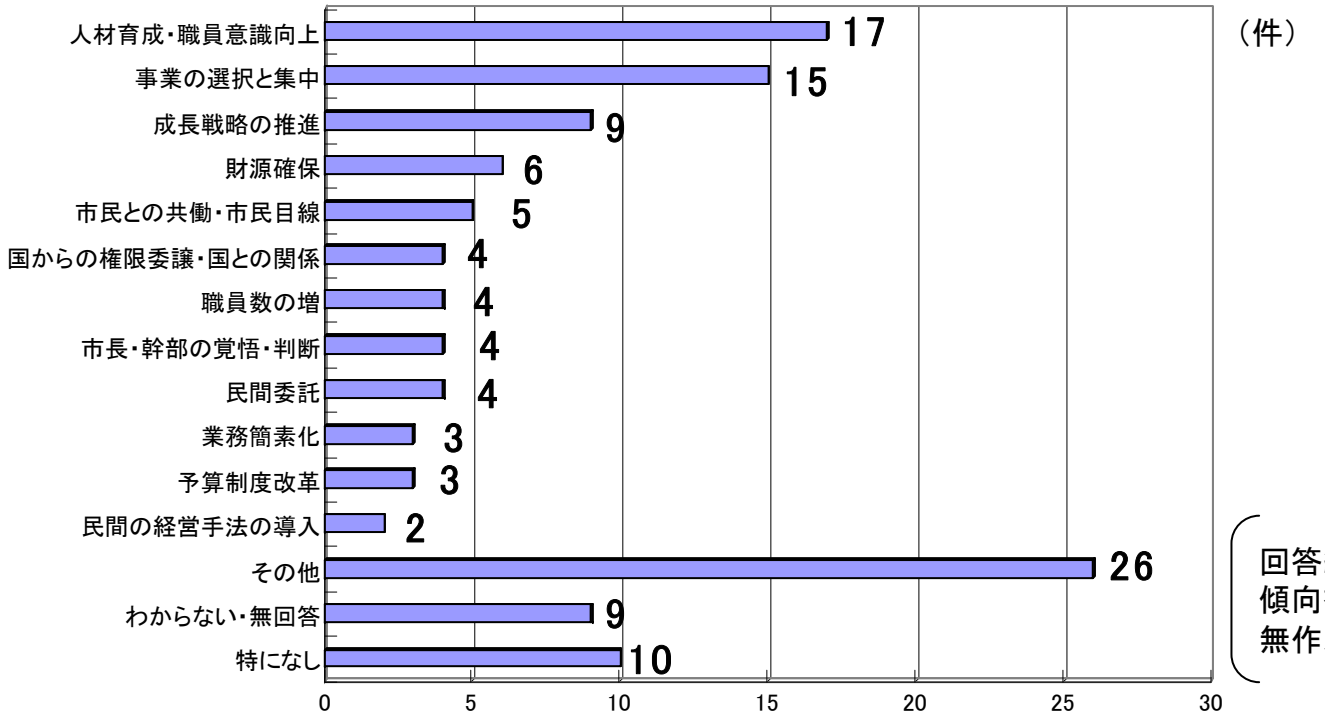
次に，「組織のせいにしない。自覚を持つ」「柔軟性を持つ」といった，**「職員の意識の醸成」**とする回答も多かった。

続いて，**「チームワークの醸成」「部局間の連携強化」「組織の見直し**（人員増，組織の大括り化・管理職減）**」「トップ・上司のマネジメント力向上」**とする回答も多かった。

「その他」には，「民間に学ぶ」「会議や意思決定の手続きの簡素化」などといった意見があった。

■職員から出された意見概要

問3　これまでの行財政改革に対する意見や，福岡市が今後，自立分権型の行財政改革を推進するうえで必要なことなどについて



（回答総件数 3,321件のうち，傾向を把握するため，100件を無作為抽出し，分類したもの。）

今後，自立分権型の行財政改革を推進するうえで必要なこととしては，「スペシャリストの育成」など「**人材育成・職員意識向上**」や，「既存事業の廃止」など「**事業の選択と集中**」と考える職員が多かった。
次に「アジア地域での都市間競争を勝ち抜く」といった「**成長戦略の推進**」という回答が多かった。

また，これまでの行財政改革に対する意見は少なかったが，「職員数を減らしすぎたのではないか」「これまでの改革は事務事業の見直しにとどまり，ガバナンス改革にまで至らなかったのではないか」といった意見があった。

○ガバナンス改革　①組織運営システム

1．これまでの取組み

●組織マネジメント

・「組織マネジメントシステム」（H17～）に基づき，全ての職員が属する組織（局区・部・課）において，使命や課題を明確にした上で，目標を設定・共有し，その目標達成に向けて組織が一丸となって業務を展開している。

〈４月〉各局区長が，部長と議論しながら，局区の使命・改革ビジョン・課題等を局区内に提示
※局区運営方針はホームページにて公表
〈５月〉局長・部長の指示を踏まえ，課長が所属における課題を把握しながら，職員との議論を経て，課としての使命，課題，目標を設定。
〈10月〉進ちょく状況について面談（勤務成績評価と合わせて実施）
〈３月〉期末面談…振り返りと翌年度方針の協議

●意思決定

・重要な案件については「市政運営会議」にて方針決定している。

（構成員）市長・副市長
（出席者）総務企画局長，総務企画局理事，財政局長，他関係職員
（審議事項）総合計画や各行政分野における政策の基本的な方針・計画に関する事項，予算編成・組織整備に関する事項など
（開催回数）平成23年度：19回（34案件）
（根拠）規則

・その他，重要な施策・事業等について，進行管理会議（毎月１回，市長を除く市政運営会議メンバー）による進行管理や副市長プロジェクトにおいて，随時，協議を行っている。

2. 課題と今後の方向性

・市長と局区長のコミュニケーションが十分でなく，経営理念や方針が浸透しておらず，政策分野ごとの課題認識や方向性にズレが生じている場合がある。

・政策ごとに施策や事業にプライオリティをつけて推進する体制となっておらず，政策・施策の着実な取組みを進めるための局長の権限や裁量が十分でないことなどから，局内におけるPDCAサイクルが機能していない。

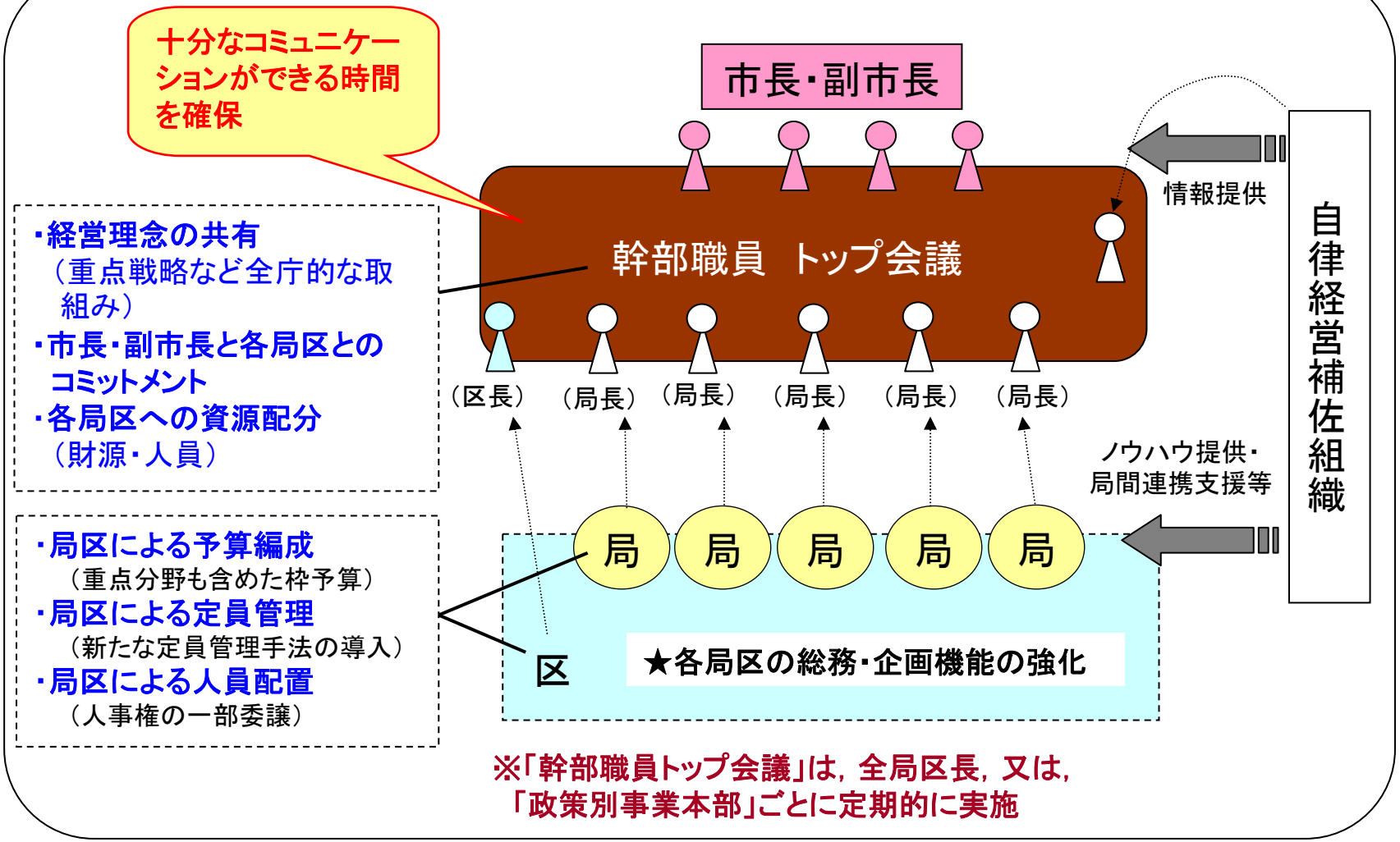
・補助金や外郭団体など，これまでの見直しの方向性が出ているにもかかわらず，見直しのインセンティブが乏しいなどの理由により，依然として取組みが進んでいない分野があるため，局長が権限と責任を持ってスピーディーに取り組むことができる仕組み作りが必要である。

<u>局区の自律経営機能の発揮に向けた改革</u>

・市長・副市長と局区長の十分な対話によるトップガバナンスの発揮
・局長の権限・裁量の拡大と評価の明確化
・自律経営補佐組織による下支え
・政策別事業本部や施策別推進プロジェクトチームの設置などによる全体最適化

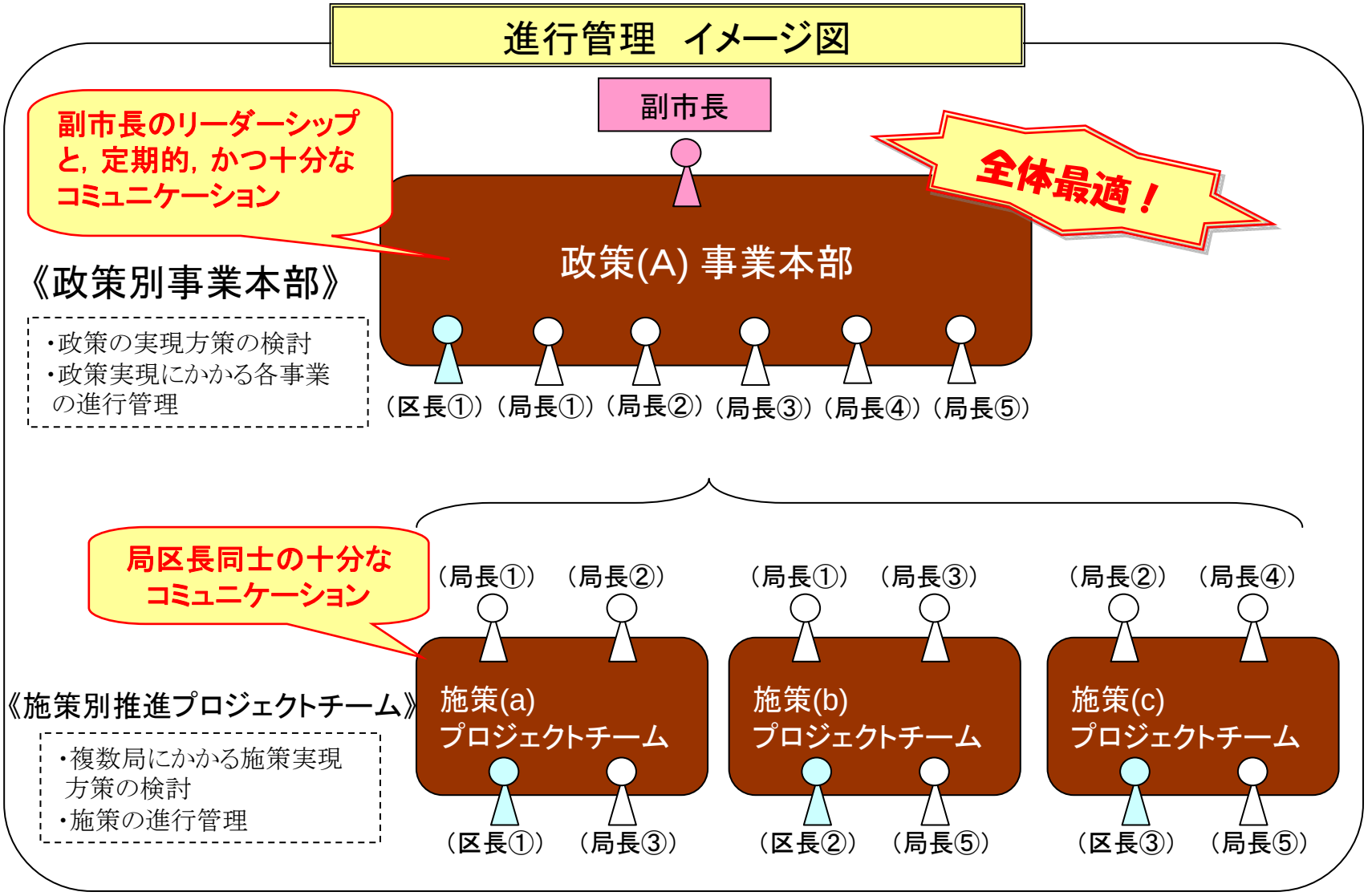
2. 課題と今後の方向性

トップマネジメントと局区の自律経営体制　イメージ図



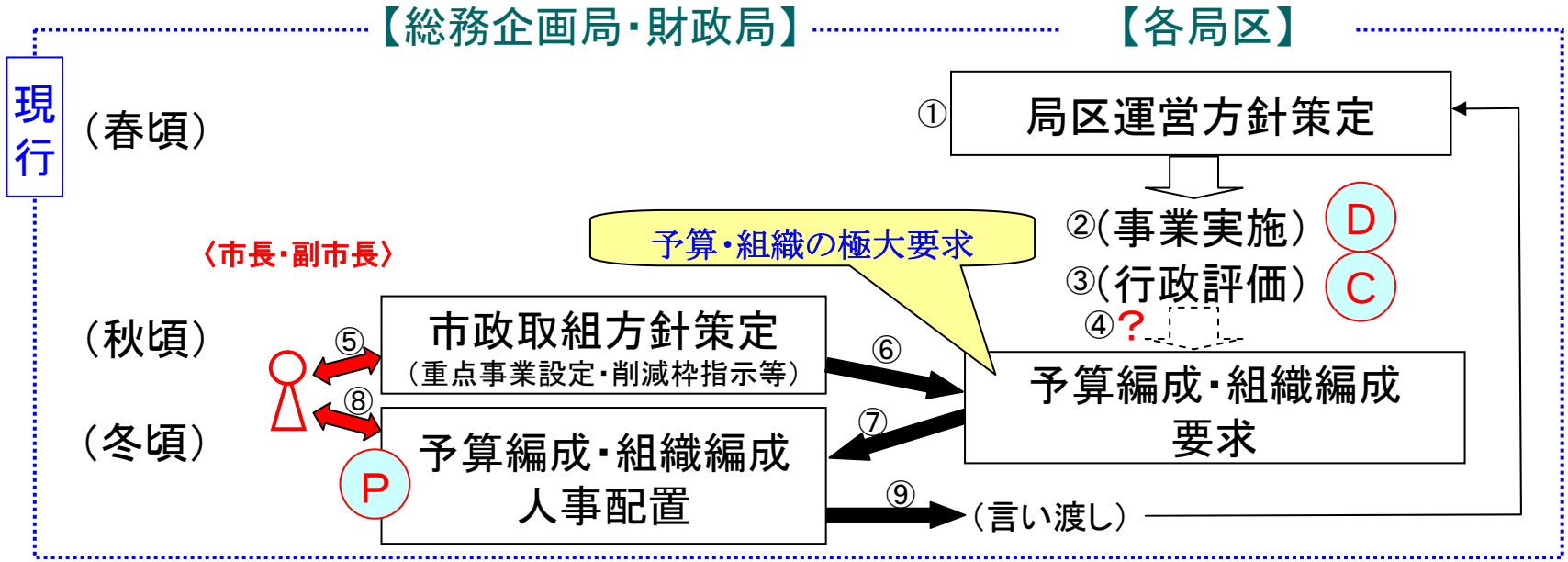
※「幹部職員トップ会議」は，全局区長，又は，「政策別事業本部」ごとに定期的に実施

2. 課題と今後の方向性


進行管理　イメージ図
副市長
副市長のリーダーシップと，定期的，かつ十分なコミュニケーション
全体最適！
政策(A) 事業本部
《政策別事業本部》
・政策の実現方策の検討
・政策実現にかかる各事業の進行管理
（区長①）（局長①）（局長②）（局長③）（局長④）（局長⑤）
局区長同士の十分なコミュニケーション
（局長①）（局長②）
（局長①）（局長③）
（局長②）（局長④）
施策(a) プロジェクトチーム
施策(b) プロジェクトチーム
施策(c) プロジェクトチーム
《施策別推進プロジェクトチーム》
・複数局にかかる施策実現方策の検討
・施策の進行管理
（区長①）（局長③）
（区長②）（局長⑤）
（区長③）（局長⑤）

2. 課題と今後の方向性

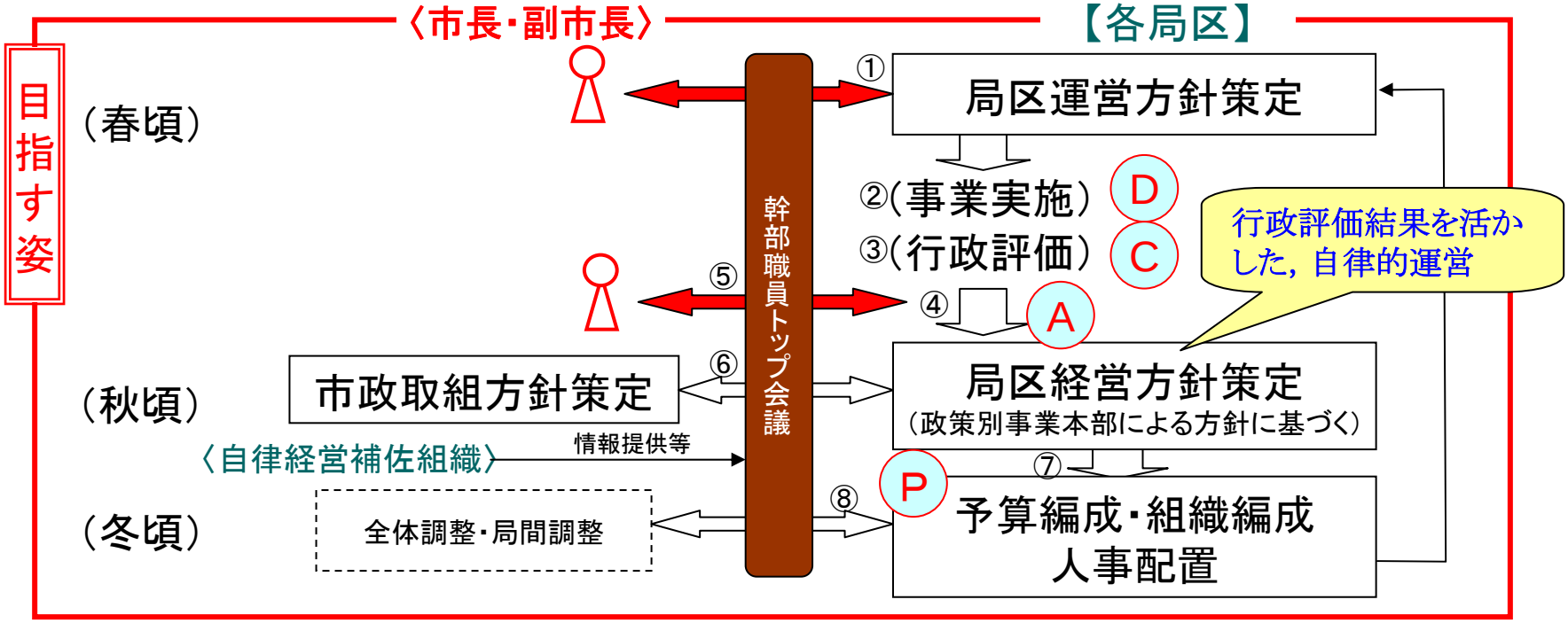
予算編成・組織編成等のPDCAサイクル　イメージ図



①各局区において「運営方針」を策定。（4月）　②事業実施
③行政評価　④行政評価の結果が必ずしも予算等の要求に反映されない。
⑤総務企画局・財政局にて，市長・副市長と協議しながら，翌年度の重点事業や予算編成の方針などを定める「市政取組方針」を策定
⑥翌年度「市政取組方針」を各局区に通知（9月末頃）
⑦「市政取組方針」に基づき，各局区において翌年度予算要求・組織要求を，総務企画局・財政局へ提出
⑧各局区から出された要求に基づき，総務企画局・財政局にて，市長・副市長と協議しながら，翌年度予算案・組織案を検討。並行して，総務企画局にて人事案（人事配置・昇任管理）を策定。
⑨翌年度予算・組織を言い渡し（1月末）　人事内示（3月～4月）

2. 課題と今後の方向性

予算編成・組織編成等のPDCAサイクル　イメージ図



①「幹部職員トップ会議」により市長・副市長と協議しながら各局区にて運営方針を策定
②事業実施　　③行政評価（施策レベルでの評価）
④行政評価（施策評価）の結果を，翌年度の資源配分や局区経営方針の策定に活用
⑤「幹部職員トップ会議」による市長・副市長と各局区長との意見交換
⑥「幹部職員トップ会議」の結果をもとに策定した翌年度「市政取組方針」を各局区に通知
⑦各局区による自律的な局区経営方針の策定
⑧翌年度予算案・組織案・人事案を各局区が自ら定めた経営方針に基づき策定し，「幹部職員トップ会議」にて全体調整・局間調整の実施

2. 課題と今後の方向性

○「トップガバナンス」と「局区の自律経営」が両立できるよう，局区長の権限と裁量を拡大することと合わせ，市長・副市長と局区長が議論できるシステムを構築し，福岡市としての経営理念の確立を図る。

○トップガバナンスが効果的に発揮できるよう，市長・副市長を補佐する「自律経営補佐組織」を新たに設置する。

○予算編成だけでなく，一定のルールのもと，段階的に組織編成，人事に関する権限も局区に委譲する。

○局区が自律経営できるよう，局区長のマネジメントを補佐するため，局区内の財政・企画・人事等の体制を強化するとともに，当面は，「自律経営補佐組織」が必要な支援を行う。

○当面，複数の局で「政策別事業本部」を構成し，予算編成，組織編成などの統括を行うが，将来的には政策別の局再編も検討する。

○区役所については，市民に最も近い行政機関という特性を活かし，「政策別事業本部」「施策別推進プロジェクトチーム」に市民に身近な現場の意見を反映させる役割を担う。

○ガバナンス改革　②改善改革支援システム

1．これまでの取組みと課題

「DNA運動」とは…
・D:「できる」から始めよう。
・N:納得できる仕事をしよう。
・A:遊び心を忘れずに。

業務改善運動・表彰

・H12～H18：「DNA運動」の実施　…年間を通した全庁的改善運動
→毎年「DNA運動発表大会」（DNAどんたく）の開催
※市民公開にて，市長・副市長等が審査員となり，各局区事例を発表・表彰

・H16～　：「市長のありがとうカード」の実施
…随時，職員に対し市長がねぎらい謝意を伝えるカードを贈呈
（H23実績=4件）

・H19～　：「創意工夫のタネ」
…随時，各所属の改善事例を庁内LAN掲示板等で全庁共有
（H23実績=32事例紹介）
「職員表彰 改善改革部門」
…年1回，市長表彰の実施
（H23実績=大賞3件，優秀賞12件，がんばったで賞14件）
※選考にあたっては，職員投票や職員公開による審査員ヒアリングを実施

【課題】

・現在は，各所属の自主性が重視されているため，所属間で取組み姿勢に差が生じている。
・「DNA運動」では，幹部職員の関与が大きかったが，現在は幹部職員が改善事例の内容を直接担当した職員から聞く機会は減少し，組織を上げて改善改革に取り組んでいるという感覚は低い。

○ガバナンス改革　②改善改革支援システム

1．これまでの主な取組みと課題

職員提案制度

・H12～H14：「プロポーザル運動」の実施
…職員からの改善提案をトップダウンにより短期間で解決を図る運動
（92件提案→26件実施決定）

・H16～H18：「庁内ベンチャー制度」の実施
…提案した職員自らが所管局へ異動し事業化を図る制度
（73件提案→4件実施決定）

・H19～　：「事務改善に対する職員提案制度」の実施
…随時職員からの提案を受け付け，解決を図る制度
（100件提案→67件実施決定）※H22までの実績

【課題】

・「庁内ベンチャー制度」は，実現のスピードを重視し事前の調整・協議が不十分であったことなどから，組織内の不調和を生んだり，実現できなかったりするなど課題を残した。

・「プロポーザル運動」「庁内ベンチャー制度」では幹部職員の関与が大きかったが，現在は幹部職員の関与がほとんどなく，組織を上げて改善改革に取り組んでいるという感覚は低い。

・組織横断的な課題や政策的な課題については，大胆な意思決定ができず，提案があっても実現が困難となっている。

・優れた提案であっても，組織体制や予算等の制約の中，実現されない事例がある。

○ガバナンス改革　②改善改革支援システム

1．これまでの主な取組みと課題

※毎年11月頃調査
全職員の概ね5割が回答

【参考】職員意識調査結果について（改善改革支援に関連するもののみ抜粋）

◎各項目について「そう思う／少しそう思う」と回答した職員の割合

質問項目	H23	H22	H21	H20	H19
あなたの職場では、常に事務・事業のコスト（人件費や費用対効果など）を意識して仕事を進めていると思いますか。	68.3%	62.9%	63.1%	66.0%	―
あなたの職場では、誰でも遠慮無く意見や考えを述べることができ、その意見や考えを上司や同僚がきちんと聞いてくれていると思いますか。	78.5%	74.5%	74.3%	73.1%	67.9%
市役所では、関係する部署間で情報交換や調整をしたいとき、各部署が協力してくれると思いますか。	64.2%	56.6%	56.6%	55.5%	48.2%
あなたの職場では、市民からの苦情や要望に対して迅速・的確に対応するため、常に市民ニーズを把握し改善を続けていると思いますか。	81.6%	79.8%	77.7%	78.1%	75.9%
局区長は、リーダーシップを発揮して自ら改革の阻害要因を取り除くなど現場で改革に取り組む部下職員の支援をしていると思いますか。	57.3%	47.7%	48.4%	53.6%	48.2%
あなたの職場では、所属長は部下職員に、職場の目標を明示していると思いますか。	76.5%	69.7%	68.8%	73.1%	64.9%
あなたの職場では、上司と部下職員で、目標達成に向けた進行管理や結果の振り返りなどについての話し合いが行われていると思いますか。	71.1%	64.9%	65.4%	67.7%	―

【課題】

・いずれの指標も年々改善がみられるが，「コスト意識」「部署間の協力」が行われていると回答している職員は7割に満たず，「局区長による改善支援」が行われていると回答している職員は6割に満たないなど，さらなる改善の余地がある。

2. 今後の取組みの方向性

〇業務改善運動については，局区の自律経営のもと，局区における優れた改善事例を発表し合い，市長・副市長がそれらを称える場を作ることにより，市役所全体で改善改革に取り組む風土を醸成する。

〇職員からの事務改善や制度改革に関する提案について，募集から決定まで市長・副市長が主体的に関与することにより，職員の改革意欲を喚起する。

〇組織横断的な課題や政策的な課題については，関係所属職員のみならず，提案者やその他関心のある職員からなるプロジェクトチームを積極的に設置することにより，解決に向けて着実に取り組む体制を整える。

〇局の自律経営を推進し，ICTの活用によるBPRを進めることなどにより，事務事業の効率化を促進する。

○人材育成・活性化

1．基本的な考え方

福岡市職員の人材育成・活性化プラン（H17.2策定，H22.5改定）

①「信頼・共働・挑戦」の市役所づくりを担う人材を育成する
② 職員の元気とやる気を高め，職員の力を引き出す
ことを目的に，「期待される職員像」や「求められる能力」を明らかにして，人材の育成と活性化のための取り組みを進める。

【期待される職員像】

◆ 市民に信頼される公共サービスの提供者
・公務員としての責任を深く自覚し，市民の立場に立った問題の解決を目指して公共サービスを提供する。
・市民全体の奉仕者として，人権を尊重し，法令等を遵守して，公平で公正な行政の執行に努め，その説明責任を果たす。

◆ 市民と共働する行政のプロフェッショナル
・市民の声に耳を傾け，市民とともに考え，市民の力を引き出して，豊かな市民生活と活力あるまちづくりに情熱と誇りを持って取り組む。
・行政のプロフェッショナルとして，自己研鑽に努め，豊かな感性と高い専門的能力を持って，具体的な成果の達成に向けて，創造的に行動する。

◆ チャレンジ精神あふれる自律型職員
・自らの使命（ミッション）を自覚し，たくましい心を持って，新たな課題の解決に向けて，失敗を恐れずに果敢に挑戦する。
・全体的・長期的視点を持ち，組織を越えて連携し，日々，事務改善に努めて，自律的に自ら担当する事務事業の効率的，効果的な実施を図る。

区　分	職員に求められる能力
意欲・姿勢	①市民本位　②公務員倫理 ③プロ意識　④自律性 ⑤チャレンジ精神　⑥自己研鑽　など
思考的能力	①情報収集力　②ﾌﾟﾚｾﾞﾝﾃｰｼｮﾝ能力 ③論理的思考力　④企画構想力 ⑤判断力　⑥状況適応力　など
対人的能力	①対人的理解　②ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ能力 ③対人間関係構築力　④チームワーク ⑤リーダーシップ　⑥セルフコントロール など
知識・技能等	①実務的能力　②専門的知識・技能 ③事務改善力　④人権尊重 ⑤経営感覚・コスト意識 ⑥全体的・長期的視野　など

2. これまでの取り組み

プラン策定時（H17.2）から改定時（H22.5）までの主な取り組み

○新たな人事制度の実施（H19年度～）

人事評価

・評価項目の見直し・自己評価の実施
・評価方法及び評価基準の見直し
・職務分担計画書の作成　・面談の充実

（～H18年度）級別の人事評価

	実績	能力
局長級	業績評価【試行】	－
部長級		－
課長級		勤務成績評定
係長級	－	
係　員	－	

（H19年度～）

	実績	能力
局長級	業績評価	－
部長級	勤務成績評価（職務遂行計画書を添付）	
課長級		
係長級	勤務成績評価（職務分担計画書を添付）	
係　員		

※ 局長級の業績評価の結果は，次年度の勤勉手当の支給月数に反映

人材育成の観点に立った異動

・庁内公募制の実施

○勤務成績の良くない職員に対する「特別評価制度」*の導入

＊勤務成績が良好でない職員への指導・育成の強化と勤務実績の給与への的確な反映のための制度。評価によっては，勤勉手当の減額及び昇給抑制・停止の措置を行う。

○職場適応支援研修の実施

（病気休職者の復職支援など）

○メンタルヘルス対策

主に人材育成に必要な制度の構築・見直し

など

3. 人材育成・活性化に関する課題

プラン改定時（H22.5）に整理した課題

① 職務に必要な専門能力の向上

② 仕事に対するモチベーションの向上

③ 人事に対する納得性の向上

④ チームワークの向上

⑤ 管理監督者のマネジメント力の向上

⑥ 女性職員の活躍推進

対応には，職員一人ひとりの意欲と能力の向上に焦点を当てた取組が必要

改定プラン（H22.5）において重点的に取り組む

4. 現在の取り組み

人材育成・活性化に向けた取り組み （福岡市職員の人材育成・活性化プラン（H22.5改定版）より）

重点取組

① キャリアを考え強みを伸ばす

職員一人ひとりが，自らのキャリアを考え，主体的に能力開発を行い，自分の強みとなる能力を伸ばすことができる仕組みを構築。また，仕事の実績やキャリアプランを考慮して人事配置。

② 人材育成が活性化し，共に成長する職場風土づくり

日々の仕事を通して職員が育成され，自らの成長が実感できる職場づくり，それぞれのチームの一員として協力し合い，お互いを高め合う職場づくりを支援。

③ 女性職員の活躍推進

女性職員の更なる能力発揮と政策・方針の決定過程への参画を進めるため，女性職員のチャレンジ支援や仕事と家庭の両立支援のための取組を推進

継続取組

- ④ 人材確保
- ⑤ コンプライアンスの推進
- ⑥ メンタルヘルス対策
- ⑦ 職場適応支援

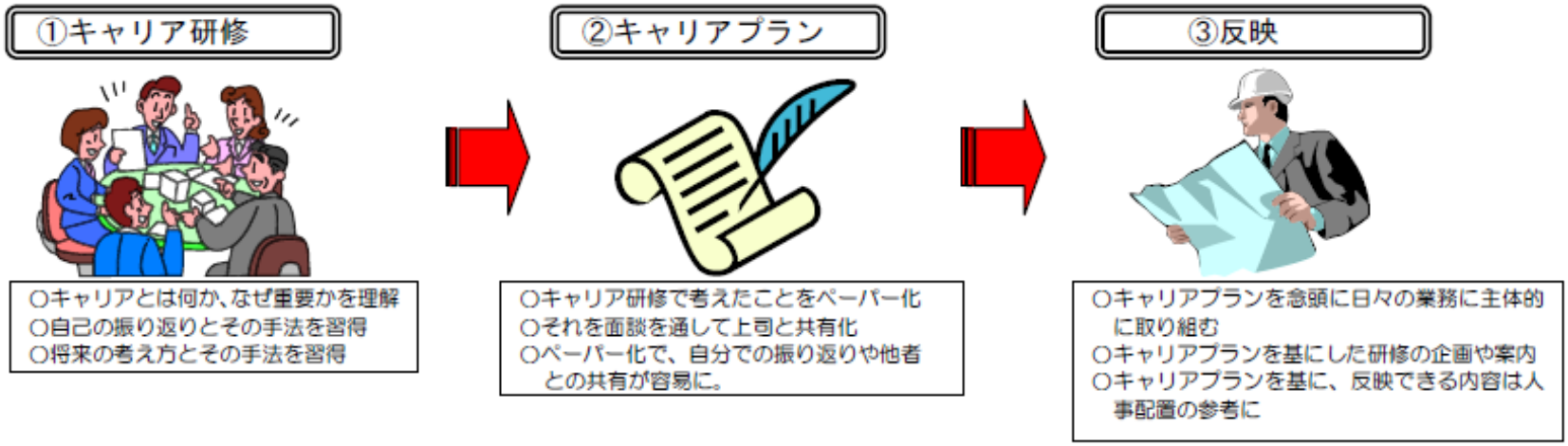
① キャリアを考え強みを伸ばす　重点取組

・自分らしいキャリアの形成を組織が支援する仕組みとして，**キャリア・ディベロップメント・プログラム（CDP）を導入（【試行】平成24年度～）**

・採用後10年目の職員は，「キャリア研修」受講後，自らの「キャリアプラン」を作成し，上司との面談を実施。その後は，プランを念頭において日々の業務に主体的に取り組む

・課長・係長は日常的な支援的助言やキャリア面談，キャリア形成を意識した仕事の配分などにより，職場における人材育成に取り組む

＜CDPの流れ＞



＜今後の方向性＞
試行の状況を見て，改善点を確認しながら，全職員を対象とした本格実施を検討

② 人材育成が活性化し，共に成長する職場風土づくり 重点取組

＜チームワーク，コミュニケーションの活性化支援＞

・チームワークやコミュニケーションに関する研修の充実

・局区・職群研修への経費援助や講師の派遣により職場単位の活性化を支援

・職員相互の親睦と融和を推進するため，局対抗競技大会及び各局・区への助成事業を実施

＜管理監督者の人材育成，マネジメント支援＞

・新任課長に対してはマネジメントの基礎、現任課長に対しては課題解決を支援する実践的な研修を実施

・「福岡市管理監督者の指導要領」を作成し，管理監督者の役割の明確化により，組織的なマネジメントを強化（H24.6）

＜今後の方向性＞

〇研修体系の見直しにより，管理監督者のマネジメント支援を強化する方向で検討

〇組織の大括り化によるチームワーク，コミュニケーションの活性化を検討

〇業務の進行管理等を行う朝ミーティングを開催し，チームワーク，コミュニケーションの活性化を図る

③ 女性職員の活躍推進　重点取組

＜管理職の意識向上＞

・管理監督者を対象に適切な業務割り振りと指導・育成のための研修やダイバーシティ研修を実施

・意欲の高い女性職員の積極的な昇任推薦などを所属に要請

＜女性職員のチャレンジ支援＞

・女性リーダー育成のための外部研修（自治大など）に職員を派遣

・女性職員の職域拡大と子育て期の職員の育成に配慮した人事配置

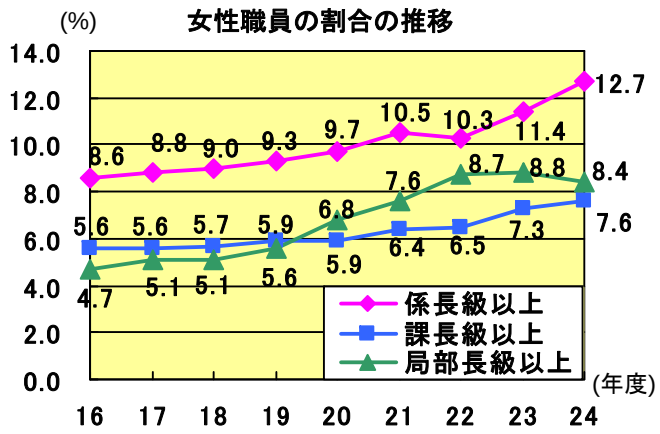
・出産・子育て期の職員向けのキャリアデザイン研修を実施

・**メンター制度を導入（H24年度予定）**

＜ワークライフバランスの視点をふまえた取組み＞

・男性の育児休業取得促進や時間外勤務の縮減などを周知

・育児休業からの円滑な復帰を支援する研修を実施



【目標】
平成30年度までに役付職員（係長級以上）に占める女性の割合を20%以上
・現状値　12.7%（平成24年度）

＜今後の方向性＞

○育児休業からのスムーズな職場復帰など，特に育児期への支援策の充実を検討

④ 人材確保 継続取組

・民間企業などの職務経験者の採用（H16年度～。**H23年度からは受験資格の上限年齢を撤廃**）

・上級行政事務及び消防吏員Aの受験資格の上限年齢を26歳から29歳に引き上げ（H21年度～）

・専門的知識を有する任期付職員の採用（H23年度～）

＜今後の方向性＞

○採用試験・選考における人物評価の精度向上

⑤ コンプライアンスの推進 継続取組

・福岡市コンプライアンス推進委員会の設置・開催（H20.5～）

・飲酒運転等不祥事再発防止アクションプランの策定と全庁的な取組（H24.5）

・「福岡市管理監督者の指導要領」を作成し，管理監督者の役割の明確化により，組織的なマネジメントを強化（H24.6）※再掲

⑥ メンタルヘルス対策 継続取組

・健康相談室にて職員の心身の健康に関する相談を実施
・局・区への出前研修，階層別研修やイントラネットによる情報発信
・こころの健康に関する問診の実施によりセルフケア意識を向上
・管理監督者を対象に，職員のメンタルヘルスに関する相談を受ける区役所巡回相談を開始（H22年度～）
・「第２次福岡市職員心の健康づくり計画」を策定（H24.3）

＜今後の方向性＞
○職員が自らストレスの予防や軽減に対処することなどにより，メンタルヘルス不調を未然防止するとともに，働きやすい職場環境づくりに重点をおいた対策の充実を図る。

⑦ 職場適応支援 継続取組

・病気休職者の復職支援のための「リワーク研修」を実施（H17年度～）
・病気休職復帰後の職務適応支援のための「リスタート研修」を実施（H22年度～）
（H24年度から病気休暇復帰後にも対象を拡大）
・勤務成績の良くない職員に対する「特別評価制度」を実施（H19年度～）

＜今後の方向性＞
○長期間にわたり，「特別評価制度」の対象となっている職員等に対する新たな制度を検討

人事の納得性を高める人事評価制度の検討

◆ 目的

より公平性と納得性の高い人事評価制度の構築により，職員のやる気（ES）を高め，市民サービス（CS）の質の向上を図る。

◆ 検討内容

① 評価方法の充実

＜現 行＞

	1次評価者	2次評価者
係　員	係　長	課　長
係　長	課　長	部　長
課　長	部　長	局　長
部　長	局　長	

多面評価の導入

＜変更後＞

	新たな評価者
係　員	現行評価者に加え，部下，同僚などが評価
係　長	
課　長	
部　長	

② 勤勉手当への成績率導入を拡充

平成19年度から局長級職員に実施している勤勉手当への成績率導入について，**全職員への段階的な拡充**を検討

○コンプライアンス

1．これまでの主な取組み

●「福岡市職員の公務員倫理に関する条例」の施行(H14.4)

○倫理原則
・市民全体の奉仕者であることを自覚し，常に公正な職務の執行にあたらなければならない。
・常に公私の別を明らかにし，職務や地位を私的利益のために用いてはならない。
・市民の疑惑や不信を招くような行為をしてはならない。 等

○贈与等の報告
課長以上の一般職職員が事業者等から1件につき5,000円を超える贈与等を受けた時の報告義務を規定　等

●「福岡市職員倫理行動規準」の施行(H14.4)

○利害関係者との間の禁止行為
・金銭・物品・不動産の贈与を受けること，金銭の貸付けを受けること，無償で物品・不動産の貸付けを受けること等，利害関係者との間の禁止行為を具体的に規定

●「 職員への不正な働きかけ等に対する組織的対応に関する規程 」の施行(H14.4)

・職員が不正な働きかけ等を受けた場合に組織的に対応するために，基本的な心構え，職員の対応，管理監督者の対応など，必要な事項を具体的に規定

●福岡市職員相談サポートラインの設置(H16.5)

・職員等が，他の職員の法令違反行為等について相談や通報ができることを定めたもの。
・相談は，各任命権者が設置するサポートライン担当者（人事課など）へ，通報は同担当者又はサポートライン通報相談員（弁護士）へ。

○近年の相談・通報件数　（件）

	H19	H20	H21	H22	H23
相談	3	1	0	2	2
通報	0	3	3	0	0

○コンプライアンス

1．これまでの主な取組み

H18.8.25　市職員による飲酒運転死亡事故の発生
H19.8.23　市職員による飲酒運転事故の発生　など

➡●「福岡市コンプライアンス向上検討委員会」を設置　→H20.3報告書提出
（副市長等内部委員8名，外部委員4名（組織管理・人事管理学，臨床心理学の各学識者，弁護士，精神科医））

「福岡市コンプライアンス向上検討委員会報告書」の内容 と 実施状況

【課題1】コンプライアンス推進体制の確立
- 「コンプライアンス推進委員会」設置(H20.5～)
- 「コンプライアンス推進員」（全部長級職員）設置(H20.5～)

【課題2】職場の活性化
①管理職のマネジメント能力向上②幹部のリーダーシップの発揮
③職場での業務改善の継続
- 管理職マネジメント研修の実施(H20.8～随時実施)
- 職員と幹部職員のコミュニケーションの促進（市長とのランチミーティング(H20～)等）
- 事務改善に関する職員提案制度(H19～)，職員表彰制度(H19～)

【課題3】借金・多重債務問題に対する組織的な対応
- 職員向けリーフレットの作成及び管理職向け対応マニュアルの作成(H20.10)
- 相談窓口の充実(H20.10)

【課題4】アルコール関連問題に関する組織的な対応
- 適正飲酒「HAPPYプログラム」の実施(H20.6～)
- 職員向けのアルコール知識の普及と啓発(H20.4～)
- アルコールハイリスク者への保健指導(H20.2～)

〇コンプライアンス

1．これまでの主な取組み

■コンプライアンス推進委員会について

（目的）本市のコンプライアンスを推進することにより，市政に対する市民の信頼を確保すること 。

（所掌事務）

コンプライアンスの推進に関すること／リスク管理の徹底に関すること／その他

（構成）

副市長・局長級職員6名，外部委員4名（弁護士，精神科医，公認会計士，経済界）

（開催状況）

・毎年1～2回開催

・コンプライアンス向上策の進ちょく状況，リスク管理の現状等について検証・討議し，随時取組みを実施

・その他，今後の不祥事防止策についての検討(H23.11)，委員と職員との意見交換会(H21.9)などを実施

■コンプライアンス推進員に対する研修について

・H20.5「コンプライアンス推進員の役割」（人事部長）

「組織コンプライアンスと幹部のリーダーシップ」（外部講師）

・H23.11「コンプライアンス推進員の役割」（副市長）

「今，地方公共団体に求められるコンプライアンスとは」（市顧問弁護士）

〇コンプライアンス

1．これまでの主な取組み

H24.2.25　市職員による車両窃盗・飲酒運転の発生

➡●「飲酒運転等不祥事再発防止アクションプラン」の策定(H24.5)

ボトムアップ

・公募による職員150名のワークショップにて意見・アイデア出し(H24.3)
　→うち18名の職員によるワーキンググループで検討・取りまとめ
　　→コンプライアンス推進委員会(H24.4)を経て，策定

今後の取組みに大切な視点

〇”自分ごと”として考える　〇原点に帰る　〇取り組み続ける

H24.4.20　市職員（小学校教頭）による飲酒運転
H24.5.17　市職員（外郭団体職員）による収賄
H24.5.18　市職員による飲酒の上のタクシー運転手に対する暴行
H24.5.18　市職員による飲酒の上の同僚職員に対する傷害

＊不祥事の多くが，〈公務外〉での〈飲酒絡み〉
＊引き起こした職員の多くは40～50歳代のベテラン職員

トップダウン

➡
・自宅外での飲酒自粛（1か月間）(H24.5～6)
・市長・副市長による全職員への指導（本庁・区役所等での講話）(H24.5)
・懲戒処分の厳罰化（公務外や飲酒に伴う不祥事の厳罰化，監督責任の明確化等）(H24.7～)
・「管理監督者の指導要領」の策定による，管理監督者責任の明確化(H24.6)
・管理職特別研修の実施(H24.6～7)　など

○コンプライアンス

1．これまでの主な取組み

※毎年11月頃調査
全職員の概ね5割が回答

【参考】職員意識調査結果について （コンプライアンスに関連するもののみ抜粋）

◎各項目について「そう思う／少しそう思う」と回答した職員の割合

質問項目	H23	H22	H21	H20	H19
あなたは、福岡市の職員として誇りを持って仕事に取組んでいると思いますか。	91.1%	89.7%	90.0%	87.7%	82.9%
あなたは、職員から非違行為に関する相談や通報を受ける「職員相談サポートライン」の存在を知っていますか。	68.3%	64.0%	61.8%	58.0%	46.9%
福岡市職員のモラルは低下していると言われていますがあなたはどう思いますか。	44.9%	35.4%	35.6%	37.9%	51.5%
あなたの職場では、飲酒運転撲滅に向けて何か取り組みを行っていますか。	88.2%	―	―	―	―
あなたの職場では、遅刻などの服務違反を許すような組織風土があると思いますか。	20.5%	17.7%	18.1%	18.7%	19.9%
市の方針やトップの考え方が、あなたのところまで伝えられていると思いますか。	48.9%	41.1%	44.6%	48.3%	41.8%
あなたの職場では、誰でも遠慮無く意見や考えを述べることができ、その意見や考えを上司や同僚がきちんと聞いてくれていると思いますか。	78.5%	74.5%	74.3%	73.1%	67.9%

【課題】

- **「職員相談サポートライン」について，3割以上の職員が認知していない。**
- **職員のモラルの低下，服務違反を許す組織風土については，減少傾向にあったものの，H23は増加に転じている。**
- **H23.11時点の調査結果では，飲酒運転撲滅の取組みについては，1割超の職員が何も行っていないと回答している。**
- **市の方針や幹部職員の考え方の浸透度は，近年向上しているものの，未だ半数にも満たない。**

2. 今後の取組みの方向性

○今後とも職員意識調査により，市の方針，幹部職員の思いの職員への浸透度や，職員としての誇り（使命感・価値観）に対する認識を定期的に測り，向上への取組みを実施する。

○職員が円滑に，安心して業務が遂行できるよう，法曹有資格者や条例の活用などにより，法令を駆使する職務執行体制を構築する。

○コンプライアンス推進委員会の開催状況やコンプライアンスに対する取組み内容について，随時，公表する。

○チェック体制の再検証を行うとともに，コンプライアンス推進員に対する定期的な研修などを行い，チェック機能の維持・強化を図る。

○職員が他の職員の法令違反等について相談・通報できる「職員相談サポートライン」の実効性を高めるための方策を検討する。