第４章

技術職員を取り巻く環境と課題
－自治体事例　北九州市－

北九州市東京事務所長　**池永　紳也**

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

はじめに

北九州市では、1996年度以降、本格的な行財政改革に着手し、大幅な職員削減に取り組んできた。一方で、社会経済情勢の変化や市民ニーズの多様化・複雑化により、自治体の果たすべき役割はますます増大している。こうした中、技術部門においては、「施設整備から維持管理へのシフト」、「公共施設のマネジメント」など新しい行政需要が発生するとともに、個々の職員に求められる「総合調整力の向上」や「技術力の継承」といった課題に直面している。本章では、7,000人を超える職員が働く政令指定都市の本市が、このような課題を解決するため、「組織のあり方」、「人材の確保」、「職員の育成」、また、「周辺自治体等との連携」に関して、知恵を絞り工夫しながら取り組んでいる事例を紹介していく。

1　北九州市の紹介

北九州市は、1963年に門司、小倉、若松、八幡、戸畑の５市による対等合併を経て、全国で６番目の政令指定都市として誕生した。地理的には、福岡県の北部に位置するとともに、関門海峡に面した九州最北端の自治体である。面積は、491.95km^{2}で政令指定都市中11番目となっている。

産業面では、陸上・海上交通の要衝という立地特性を活かし、古くから様々な産業が発展してきた。特に、1901年の官営八幡製鐵所創業以来、石炭産業の隆盛や鉄道、港湾の整備などを背景に「北九州工業地帯」を中心とした製造業が発展してきた。現在も、鉄鋼、機械、化学など様々な素材型産業が集積する一方で、自動車関連産業など新たな分野の企業も多数進出している。

人口は、1979年の1,068,415人をピークに年々減少し、2005年に初

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

めて100万人を割り込んだ。2019年10月１日現在の推計人口は、940,141人となっており、政令指定都市中13番目である。

このように人口が減少傾向にある一方、NPO法人が全国の主要都市の子育て環境を評価する「次世代育成環境ランキング」で８年連続政令指定都市第１位、民間の出版社が実施する「住みたい田舎ベストランキング」で常に上位にランクされるなど、「住みよいまち・北九州市」として注目されている。

また、これまで暴力団による発砲事件や傷害事件が再三にわたり発生し、全国的にも危険なまちという印象を持たれることが多かったが、市民、行政、警察が一体となって暴力団排除運動等を推し進め、2019年末には、暴力団本部事務所が解体・撤去されるなど、安全・安心なまちに向けて大きく前進している。刑法犯認知件数についても、2002年のピーク時に４万件以上あったものが、2018年には6,504件と84%減少（減少率政令指定都市１位）するなど、「日本一安全・安心を実感できるまち」として生まれ変わろうとしている。

さらには、近年、持続可能性という観点で、まちづくりや企業活動においてますます重要視されつつあるSDGs（持続可能な開発目標）においても、2017年には国のSDGs推進本部より「第１回ジャパンSDGsアワード特別賞」を受賞（自治体では、北九州市と北海道下川町のみ）。2018年には、OECDにより「SDGs推進に向けた世界のモデル都市」にアジア地域で初めて選定されるなど、この分野における国内のトップランナーを目指す自治体として走り続けている。

2　人員体制と技術部門の現状

(1) 簡素で効率的な組織・人員体制の構築

本市では、1996年度から開始した「北九州市行財政改革大綱（1996～2003年度）」を皮切りに、約５年を目安として、その時々の状況

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

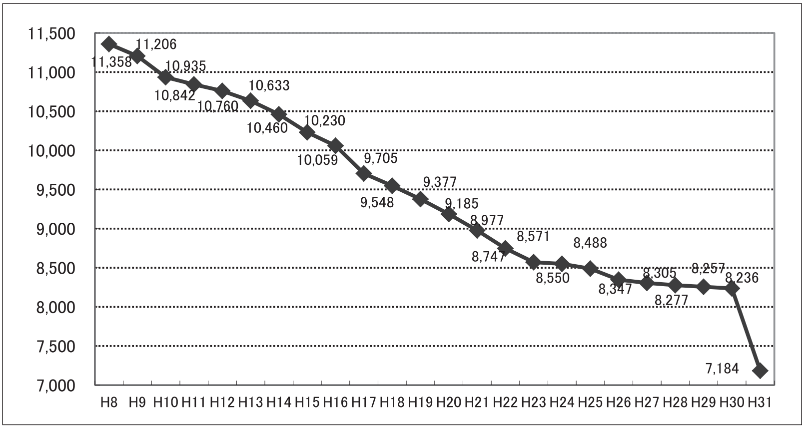
を踏まえた計画に基づき、行財政改革の取組みを進めてきた。

これらの計画においては、簡素で効率的な組織・人員体制の構築を目指し、行財政改革の進捗等にあわせ、具体的な目指すべき職員数の目標を掲げてきたところである。

この目標を達成するために、「削るべきところは削り、強めるべきところは強める」、「民間にできることは民間に委ねる」といった観点から、事務事業や組織の見直し、民営化・民間委託化などによる人員削減を実行してきた。一方で、本市を取り巻く社会経済情勢の変化や果たすべき役割の増大に柔軟な対応ができるように、市民ニーズが高い分野や成長戦略に関わる分野には人員を重点配置するなど、必要な部署には必要な人員を適正に配置するという基本方針のもと、きめ細やかな定員管理に努めてきた。

その結果、職員数は、行財政改革に着手した1996年４月の11,358人から最新の2019年４月には7,184人となり、4,174人の削減を実行してきた。削減率は36.7%となり、1996年度に政令指定都市であっ

図1-4-1　職員数の推移



※職員数は、県費教職員等で権限移譲された職員を除く数値を掲載
※2018年から2019年の大幅な減少は、病院局の独立行政法人化に伴うもの

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

た12市の中において上位に位置するなど、着実に実績をあげているところである。

また、2013年度に策定した「北九州市行財政改革大綱」に掲げた「人口一万人当たりの職員数を70人台」という目標に対し、2019年度には、同職員数が73.7人（計画策定時87.7人）となり目標を達成している。

しかしながら、総務省の「自治体戦略2040構想研究会」の報告書にもあるように、2040年には生産年齢人口が大幅に減少し、経営資源が制約されるなど、より少ない人員での行政運営が求められることから、本市においてもAI・RPA等の活用をはじめとして、更なる行財政改革に取り組む必要があると考えている。

(2) 技術部門の人員体制と課題

全体と比較すると若干緩やかではあるものの技術部門においても、行財政改革の方針に基づき、職員の削減に努めてきた。先述した全体の人員体制と同様に1996年度と2019年度を比較すると、土木・建築職は1,099人から898人（削減率18.3%）、電気・機械職は333人から295人（同11.4%）、環境・化学職は213人から194人（同8.9%）となっている。

このように人員削減を進める一方で、公共工事における品質確保への要求が高まっていることや、インフラの長寿命化や公共施設のマネジメントなど技術部門での新しい行政需要が発生している。また、入札における総合評価方式の導入や市民ニーズの多様化などにより事務量が増加するとともに、高度な調整力も求められることとなってきた。

こうした中、ここ10年で約30%が定年退職し、現状の年齢構成も40～60代が７割以上を占めるなど歪な年齢構成となっており、今後20年間で大量発生する退職への対応として、次世代の人材を着実に

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

確保するとともに、これまで培ってきた職員の技術継承を適切に行うなどの人材育成が喫緊の課題となっている。

表1-4-1　年齢構成（職員数全体・技術系職員）

		10～20代	30代	40代	50代	60代	計
全職種		1,023人	1,184人	2,366人	2,302人	309人	7,184人
		14.2%	16.5%	32.9%	32.0%	4.3%	－
技術系		167人	168人	425人	360人	73人	1,193人
		14.0%	14.1%	35.6%	30.2%	6.1%	－

※技術系職員：土木・建築・電気・機械職等（環境・化学職等を除く）

(3)　技術部門の組織

本市の技術部門について、各局の業務の概要を紹介するとともに、本市における技術部門の特徴的な組織といえる「技術監理局」と「企画調整局都市マネジメント政策部」の設置の経緯、目的及び業務内容等について紹介する。

ア　建設局

道路・公園・河川の計画・建設・維持管理等のインフラ整備

イ　建築都市局

都市計画策定、都市交通政策、建築物の確認・指導、市街地等整備事業、空き家対策などの住宅政策、市有建築物の設計・工事監理等

ウ　港湾空港局

港湾施設の整備・維持管理、物流拠点都市づくりに向けた集貨・航路等の推進、クルーズ船の誘致、空港の利用促進・機能拡充、洋

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

上風力発電関連産業の総合拠点化の推進

エ　上下水道局

上水道・下水道事業、海外水ビジネスや水道事業の広域連携等の推進

(4) 技術監理局

前述のア～エの技術管理の部門を集約し、各局を横断的に指導・監督するとともに、技術の総括的なサポートをする組織として、2006年４月に新設した。このような横断的な技術総括組織を設置するのは、当時、政令指定都市では、本市が初めてである。役割としては、次の４つに分けられる。

ア　維持管理コストの縮減の実践

各局が行っている公共施設の維持管理について、増大するコストを縮減するため、組織を横断的に見て、ランニングコストの縮減、点検・修繕の一元管理・集約等に関する計画を策定・実践する。

イ　技術職員の人材育成

社会的資本について量的にほぼ充足する中で、今後は、多様化する市民ニーズ、環境への配慮等、「質の充足」が求められる。一方で「技術」の継承も重要となってくる。そのため、それらを担う技術職員を育成するための研修の実施や人材育成の仕組みづくり（人材育成プランの策定・実践など）を行う。

ウ　公共工事の技術の管理・支援

各局が工事の設計・積算を行うにあたって必要な「工事の基準（強度・材料・品質・工法等）」づくりと、計画された公共工事の実施

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

に関するコンサルティング業務を実施する。

エ　公共工事の検査

工事完了後の検査と工事の最終的な品質確保、工事現場の安全指

図1-4-2　技術管理局組織体制

従　前	現　行	主な業務
検　査　室（部長級）	技術監理局（局長級）	
検査室─技術企画課─庶務係	技術部─技術企画課─庶務係	・技術職員の人材育成 ・北九州市安全推進計画等
技術管理係	企画係	
検査課─主査	検査課─検査管理係	・工事の検査 ・公共工事パトロール ・材料試験業務　等
	技術管理課─技術第一係	
	技術第二係	・工事の積算要領等総括 ・工事に係る技術開発（研修等の実施）　等
	技術第三係	
	技術支援課─調整係	
	支援第一係	・総合評価落札方式事務 ・建設リサイクル等事務 ・公共工事の効率化、適正化に係る総合的な調整等
	支援第二係	
	支援第三係	
	【H28．4．1技術管理部門と統合】	
	契約部─契約制度課─物品契約制度係	
	工事契約制度係	公共工事において、契約から竣工まで一貫した監理・支援体制のもとで、技術系部局を総括的に支援し、工事の適正な執行と品質確保の強化を推進するため、契約室を統合
	契約課─物品契約係	
	建築工事契約係	
	土木工事契約係	

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

導、工事用の材料・製品及び土質等の試験を行う。また、2016年４月には契約室と統合し、設計、積算、契約、施工管理、検査までを一体的にサポートする体制を構築し、公共工事の適正かつ効率的な執行と品質確保に努めている。

(5) 都市マネジメント政策部

ア　設置の経緯と背景

本市は、人口１人あたりの公共施設保有量（5.0m^2）が政令指定都市トップ（平均3.3m^2）であるとともに、現在使用している公共施設は、1970～1980年代半ばに集中して整備され、半数以上が建築後30年を経過していることから、近い将来、大規模改修や建て替えが必要な状況になることが予想される。今後は、さらに人口減少が加速し、財政見通しも厳しくなる中、公共施設に関して何らかの対策を講じなければ将来的には財源不足で必要な改修等ができず、使用禁止となる公共施設の発生が予測される。

こうした中、2013年７月に北九州市行財政改革調査会から「公共施設マネジメント方針」の答申を受け、2014年２月に「北九州市行財政改革大綱」を策定し、その柱の一つに「公共施設マネジメントについて」を掲げるとともに、同年４月に、その実行組織を新設した。現在は、2016年２月に策定した「北九州市公共施設マネジメント実行計画」に基づき、今後40年間で保有量の約20%削減の目標を掲げて、取組みを進めているところである。

イ　課題解決のための組織体制

短期的な課題としては、施設の長寿命化、集約化、利用の効率化や利用料金の見直しなどであり、長期的には、計画に基づく更新時期の適切な調整や社会インフラの維持管理も含めた市全体の公共施設マネジメントの推進、資産の有効活用として余剰資産の一元管理

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

や民間への売却などがあげられる。また、公共施設の総量抑制や再配置のみならず、移転廃止後の跡地や民間所有地も含めた街中の賑わいづくりなど、市全体のまちづくりを考える視点が必要なことから、名称を「都市マネジメント政策」としたところである。

こうした困難な課題を迅速かつ効果的に推進していく必要があることから、企画・調整等の業務を担う事務職や、施設への専門知識を有する建築職、未利用地の開発等の行う土木職など、様々な職種を集めた体制とした。また、組織横断的な視点と強い権限を持って調整・推進することが求められるため、専任の特命担当副市長（土木職）を新設した。

当初は、都市基盤整備を担当する建築都市局に設置したが、現在は、先述したとおり市全体のまちづくりの視点が必要なことや、大局的な視点で方向性を示し、その具現化に向けてスピード感をもって各局と調整する必要があることから、市の重要施策を総合調整する企画調整局の中に置いている。

3　職員の採用

(1) 現状と課題

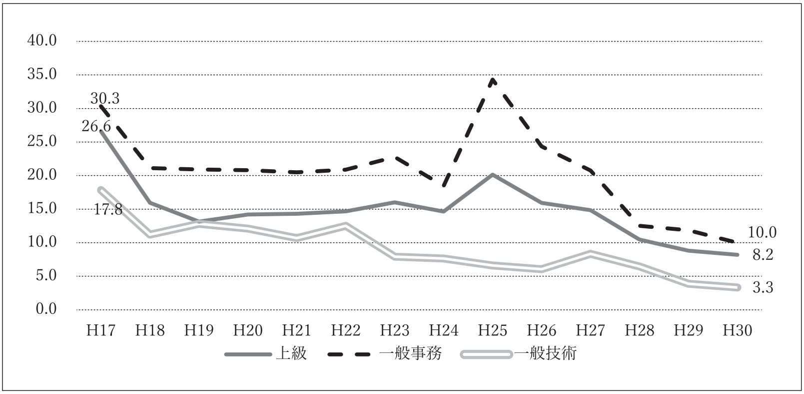
学生の就職活動で話題になる「就職したい職業ランキング」といった類の調査では、「地方公務員」が上位に選ばれることが多い。その一方で、総務省の調査によれば、地方自治体の採用試験にチャレンジする人数は減少傾向にあり、2017年度の大卒向けの採用試験においては、全国で約29万人が受験したが、これは2013年度の約36万人に比べて２割程度減少している。ところが、試験における合格者数は増加傾向にあり（2017年度44,790名⇔2013年度41,977名）、受験倍率の低下は全国的な傾向となっている。

北九州市でも同様の傾向がみられ、事務職・技術職のいずれにつ

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

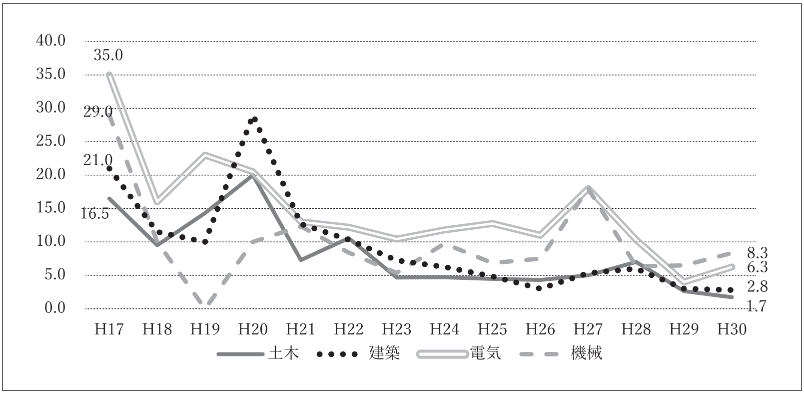
いても、受験倍率が緩やかな減少傾向にある。

図1-4-3　本市の上級職採用試験の受験倍率の推移



特に、技術系職種については採用環境の厳しさが増しつつあり、職種によっては倍率が２倍を切ってしまったものもある。

図1-4-4　本市の上級職技術系職種の採用試験の受験倍率の推移



そうした中にあっても、行政ニーズの多様化・複雑化は進んでお

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

り、その変化に適応しながら、新たな手法や取組みに積極的にチャレンジしていく、バイタリティを備えた人材を採用していく必要がある。

(2) 採用試験の見直し

本市ではこれまでも、必要とする人材を確保するため、試験制度に様々な見直しを加えてきた。

表1-4-2　採用試験における主な改正及び新設

導入時期	内　容　等
1988年	•即戦力人材を確保する民間経験者を対象とした試験区分の導入
1990年	•業務量増加への対応及びUターン組を狙った技術職の民間経験者を対象とした試験区分の導入
2001年	•求める専門分野を明示した「21世紀枠」を導入 •採用したい人材に合わせて専門分野を変更 【設定例】「IT」「循環型都市」「社会福祉」「医療経営」
2013年	•「公務員試験対策」が不要な試験枠を新設＝「行政（特別枠）」 •４月１日付けの一括採用に加え、年度中途の採用を導入 •技術職の初級試験区分（高校卒程度）を本格再開
2017年	•一部の採用区分の統合を実施 •「化学」「生物」の区分を「環境」に統合 •「水産」「薬学」「畜産」「農芸化学」の区分を「衛生」に統合

直近の採用では、公務員試験対策をしていない学生でも市役所を就職の選択肢として捉えてもらえるように設置した「行政(特別枠)」での採用者数が多くなっている。近年は、同様の採用枠を持つ自治体が珍しくなくなったが、本市が開始した2013年度当時はこうした取組みが少なく、非常に多くの注目を集めたところである。枠の見直しに合わせて広報活動も強化した効果もあってか、５名の採用予定に対して600名を超える受験者を得ることができた。また、人数が少なく採用が不定期になりがちで、人材確保が難しい「水産」や

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

「畜産」等の職種については、類似性の高い採用区分を統合して人員の規模を大きくし、採用を継続的に行うことで優秀な人材が確保できるように見直しを行っている。

一方、生産年齢人口の減少が見込まれる中で、ベテラン職員の経験や能力を活用していくことも不可欠となってきている。本市においても、年金の受給開始年齢の引上げに伴いフルタイムでの再任用を希望する職員が増加傾向にあるが、定年退職時の一級下位での再任用を原則としているため、課長級以上の管理職で再任用する事例も多い。現役時と同様に本格的な職務に就くとともに、技術継承等を含めた後進の育成に力を発揮していただいているところである。

(3) 面接重視型の試験新設

先述したとおり、ここ数年、技術系職種の受験倍率が大きく下がっている。特に土木職（2009年7.3倍→2018年1.7倍）、建築職（同12.7倍→同2.8倍）において著しい下落が見られ、このままでは、採用者の質の低下が危惧される。そこで2013年度から実施している事務系の特別枠と同様に、特に倍率の低い土木・建築職において、専門試験や教養試験を必要としない面接重視型の試験を2020年度から導入するとこととした。

図1-4-5　筆記試験型と面接重視型の比較

	試験内容
技術・筆記試験型	１次 教養・専門試験 面接 ２次 適性検査 設計製図 面接

比較

	試験内容
技術・面接試験型	書類選考 エントリーシート １次 ①適性検査（知能・性格） ②面接 ２次 グループワーク・面接 ３次 ①小論文／②面接

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

なお、土木・建築職の全てを面接重視型で採用するのではなく、筆記試験型も残しつつ、まずは試行的に土木職５名、建築職は若干名を採用する予定としている。

4　職員の育成

(1) 現状と課題

行政ニーズの多様化や複雑化、情報技術の著しい進展に伴い、自治体を取り巻く環境は大きく変化している。加えて、急激な少子高齢化の進展に伴い、自治体の経営資源が制約され、少数精鋭の限られた職員数の中で、自治体として担うべき機能を発揮していかなければならない。このような状況の中、職員の意欲・能力を最大限発揮させるべく、いかにして人材育成に取り組んでいくのかは、本市においても人事施策上の大きな課題の一つである。

(2) 北九州市人材育成基本方針

職員数7,000人を超える組織として、体系的かつ効果的に職員の育成を進めていくためには、市を取り巻く環境や政策課題を踏まえたうえで、今後の育成に関する方向性を明らかにし、育成に携わる人事・研修部門、各職場、職員一人ひとりの行動指針を示すことが必要である。

そのため、本市では、市の基本構想･基本計画である「元気発進！北九州プラン」や本市の経営方針である「北九州市経営プラン」を踏まえ、人材育成を推進するための指針として、2009年に「北九州市人材育成基本方針」を策定した。また、行財政改革大綱も踏まえつつ、本市職員として目指すべき職員像や不可欠な能力、その育成に向けた取組みを明確にするための基本方針として適宜改訂を行っている。

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

図1-4-6　北九州市人材育成基本方針の目指すべき職員像

目指すべき職員像

① 市民の目線を忘れず、市民とともに働き、市民に信頼される職員
地域への誇り・愛着を持ち、仕事や地域活動を通じ、市民生活を肌で感じ、市民一人ひとりの思いを受け止めるとともに、「公」（公助）と「私」（自助）の中間にある「新たな公」（共助）の領域において、市民、ＮＰＯ、企業等と、互いの思いを認め合いながら共に働くことができる職員。

② 強い「志」のもと、高い専門性や責任感を備えた職員
地方行政を担う者として、強い職業意識・使命感のもと、自らの権限と責任を自覚して専門的な知識・技術を身につけるとともに、「全体の奉仕者」として、高い倫理観や遵法精神を備え、中立・公正な立場から公共の利益のために職務を遂行する職員。

③ 改善意識や経営感覚を持って、多様化するニーズに応える職員
限られた行財政資源の中で多様化する行政ニーズに応えるため、日々の仕事において、常に効率的な業務遂行や改善の意識を持つとともに、事業の費用対効果の検証や優先順位の見極め、民間のノウハウの活用など、経営感覚を持って質の高いサービスを提供できる職員。

④ 社会の変化に敏感で、新しいものに挑戦する勇気と行動力をもつ職員
社会環境の変化のスピードが増すなかで、変化を脅威でなく発展の機会と受け止めることができ、斬新な視点から新たなアイデアを生み出す「知恵」や先例のないことに挑戦する「勇気」を備え、独創性あふれる政策を打ち出し、実行に移すことができる職員。

⑤ 自分自身の成長と組織の成長に、喜びとやりがいを見出せる職員
周りの職員と協力しながら組織の目標を達成することにやりがいを感じ、仕事を通じて自分自身の能力を向上させるとともに、後輩や部下職員の新たな知識・技能の修得に力を貸し、自分自身の成長と組織全体の成長の両方を実現できる職員。

そして、この職員像を実現するための総合的な取組みとして、①採用・再任用、②人事異動（ジョブローテーション）、③人事評価、④能力・実績の反映、⑤研修の充実という５つの柱に沿った具体的な施策を展開することとしている。

特に、ジョブローテーションに関しては、仕事を通じた成長の機

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

会を与え、キャリア形成を促していくという、人材育成面において特に大きな役割を果たすものであり、育成期（約10年間）、開花期（中堅職員）、発揮期（主査・係長～）ごとの能力や役割等に応じた基本的考え方、配置する分野のイメージモデルを示している。

階層別研修や職場での面談などにおいて、このジョブローテーションモデルを積極的に活用し、育成期の段階から自身のキャリアデザインを形成する意識を育んでもらうよう努めている。

⑶ 技術職員の人材育成

技術職員の人材育成に関しては、先述したとおり「公共工事における品質確保の要求」、「施設整備から維持管理へのシフト」、「技術の継承」といった事務職とは異なる特有の課題を抱えていることから、技術監理局において、人材育成基本方針を補完する「技術職員人材育成プラン」を別途策定し、各種取組みを進めているところである。

このプランにおいては、技術職員特有の中核となる能力として
①優れた発注書（仕様書や設計書）を作成できる能力
②品質や技術を的確に評価し、見極めることができる能力
③工事等の発注者として高い倫理観を備え、公平かつ公正に業務を遂行する能力
④技術的に高い専門性と幅広い知見を有し、業務全体を管理できる能力
を掲げており、それを実現するためのジョブローテーションや技術研修等を実施することとしている。

こうした考え方に基づき、近年では、2017年度から、少人数グループで工事監督経験１～２年の若手職員を対象に工事現場、施工管理及び安全対策を実践的に指導する「現場活用勉強会」、2018年度から、入職10年程度の若手職員を対象に災害復旧工事や大型建設

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

工事の現場で技術を継承する「先輩職員に学ぶ研修会」、2019年度からは、研修指導実績のある再任用職員を講師とし、所属長が推薦する新人・若手を対象にマンツーマンで指導する「技術伝承塾」など、新たな職員研修にも取り組んでいるところであり、受講者の勤務状況に変化が見られるなど、徐々に効果が現れつつある。

(4) 職種ごとの特性

ア　土木職

土木職は分野（道路、河川、下水道、港湾、水道、都市計画等）と、業務（企画・計画、設計・積算、監督、維持管理等）が多岐にわたり、必要となる技術的な知識やノウハウは量·種類ともに多い。

専門的な知識を習得するためには、相応の期間が必要であり、全ての分野と業務に精通する人材を育成するのは困難である。したがって、土木全般について基本的な知識を備え、その中で、得意とする分野や業務を持つことが重要である。

イ　建築職

建築職は、携わる業務や分野が限られており（指導、住宅、営繕、都市計画等）、キャリアを重ねる中で経験を積むことが可能である。受託事業に携わる機会が多く、事業所管部局との調整など、業務遂行にあたっての管理能力が求められる。

指導・審査にかかる業務においては、建築基準法等関係法令に精通し、民間事業者を指導する高い能力が求められ、一級建築士や建築基準適合判定資格者などの業務上必要とされる資格がある。

ウ　設備（電気・機械）職

設備全般に関して、設計、監督、維持管理ができる能力を持つことが求められる。その中でも、プラント系の業務では、環境工場、

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

水道浄水所、下水道浄化センターに大別でき、これらの施設は市民生活に直接的な影響を与えるため、施設特有の専門的な知識・能力を備えた職員が必要となる。電気主任技術者やボイラータービン主任技術者などの業務上必要とされる資格がある。また、営繕系の業務では受託事業が基本であり、事業所管部局との調整など、業務遂行にあたっての管理能力が求められる。

(5) 技術職員のジョブローテーション

先述した技術部門の課題や求められる能力、そして、職種ごとの業務の特性を踏まえ、技術職員としての様々な経験を積む中で、幅広い知識と技能を習得させ、得意とする分野や業務を身につけさせたうえで、将来的にスペシャリストを目指すのか、あるいはゼネラリストを目指すのかというキャリアプランも考慮に入れながら、効果的なジョブローテーションを行っている。

(6) 職員のやる気を引き出す人事施策

人材育成の効果を高め、より充実したものにしていくためには、職員のやる気やモチベーションを向上させることが不可欠であり、それらを目的に、本市では、技術職員も含め、庁内公募制度、スペシャリスト認定制度などの取組みを実施している。

ア　庁内公募制度

職員の志気と意欲の向上、バイタリティある人材の発掘、やる気のある職員の強化部門への配置などを目的に実施

イ　職種にとらわれない人事

産業経済局長、危機管理監に土木職を配置、また、2014年４月には、教育長に土木職が就任するなど、職種にとらわれない適材適所

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

図1-4-7　土木職のジョブローテーション例

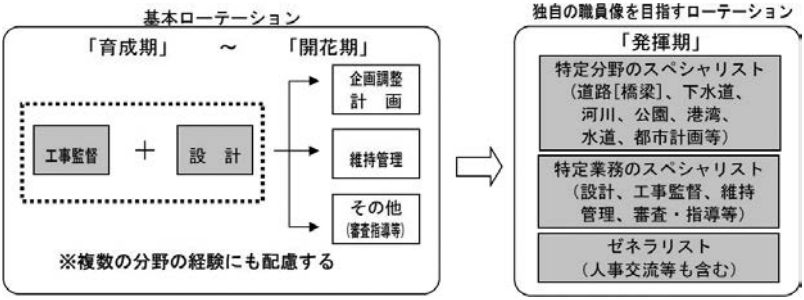


図1-4-8　建築職のジョブローテーション例

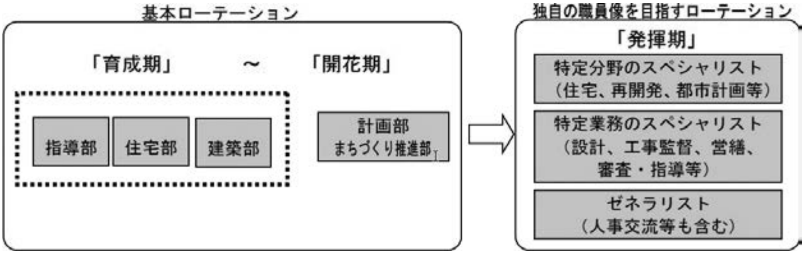
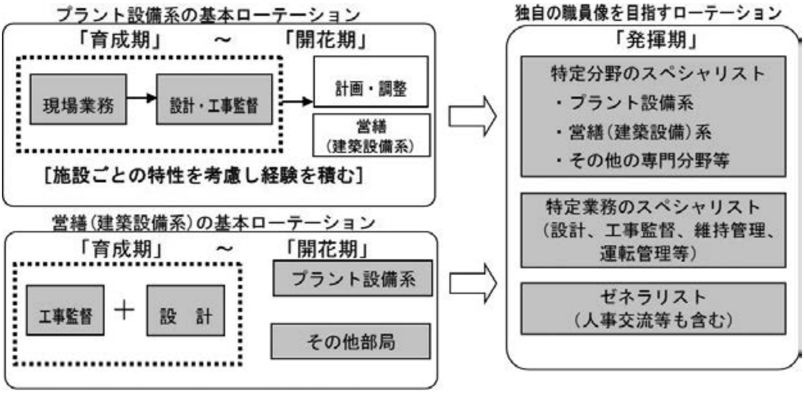


図1-4-9　設備職のジョブローテーション例



Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

の人事を実施

ウ　スペシャリスト昇任試験区分

ベテラン職員に特定分野（税部門・福祉部門）のスペシャリストとして活躍してもらうことで、職員のモチベーションを高め、組織内の業務知識の蓄積や後輩職員に対する効果的な人材育成を図る制度

エ　キャリアデザイン研修

６年次、10年次の研修において、これまでのキャリアを振り返り、今後のキャリアプランを作成する研修を実施。また、３年次と６年次研修では、職員のキャリア形成意識を育てる観点から事前に作成したキャリアシートを基に人事課職員と面談を実施している。

5　広域連携

(1) 北九州都市圏域

「北九州都市圏域」は、地方自治法の改正により自治体間の柔軟

写真1-4-1　圏域内の首長による連携協約締結式

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

な連携を可能とする制度が導入されたことを契機に、2016年４月、本市を含む17の市町で連携協約を締結した。全国では、2019年４月１日現在、34市（32圏域）が連携中枢都市圏を形成（近隣市町村を含めた延べ市町村数：304）している。

「北九州都市圏域」の人口は1,394,457人（2015年国勢調査）であり、都道府県と比較すると28位相当で、この規模は、山口県、愛媛県と同程度である。面積は、1,460.87km^2、都道府県の中で最も狭い香川県（1,876.77km^2）よりも小さい規模となる。一方で、域内総生産額（2015年）は５兆1,075億円にのぼり、都道府県と比較すると27位相当の規模となる。この規模は、人口24位の鹿児島県（５兆3,885億円）に匹敵する大きさである。

図1-4-10　北九州都市圏域

※形がキリンの頭に似ていることから「キリン」という愛称で呼ばれている。

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

「北九州都市圏域」では、経済成長（産業の育成、戦略的観光施策等)、高次都市機能の集積・強化（高度な医療サービスの提供、交通環境の強化等)、生活関連機能サービスの向上（公共施設等の広域利用、地域公共交通の確保・維持等）などに関する共同事業を進めている。

こうした事業を推進していくためには、それを担う職員の能力開発が必要なことから、17市町の職員を対象とした各種研修を実施している。事務・技術職員に関わらず「管理監督職のマネジメント研修」、「若手職員の企画立案研修（半年間)」、専門分野においては、「水道技術研修」、「消防法令に基づく規制業務に関する研修」などを実施している。圏域内の小規模自治体においては、技術職員の層が薄い、または、2019年２月に日本都市センター研究室が実施したアンケート結果にもあるように、そもそも技術職員を採用しておらず、事務職員が技術分野の業務に携わっているケースもある。

そうしたことから、圏域内における技術系分野の能力開発に対しては、政令指定都市である本市のリーダーシップに大きな期待が寄せられており、技術職員の相談体制を構築し、そこでの要望をもとに、本市主催の現場見学会、講演会等への参加を案内するなどの取組みも行っている。

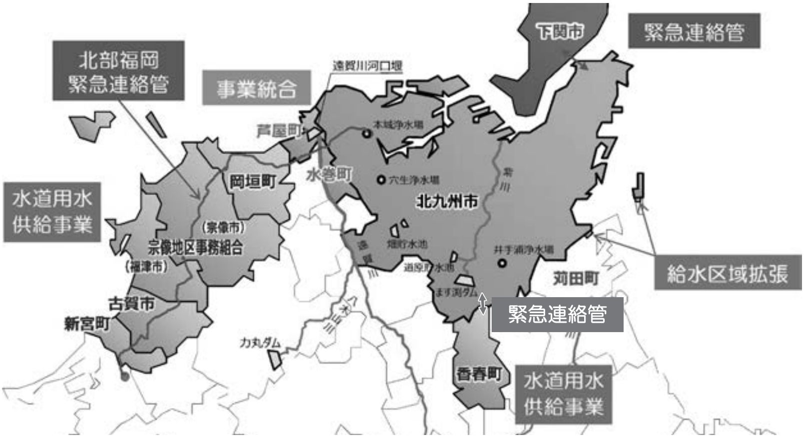
(2) 上下水道事業の広域連携

上下水道事業は、全国的に「人口減少や節水機器の普及による料金収入の減少」、「施設の老朽化に伴う更新需要の増加」、「人員削減や団塊世代の大量退職により深刻化する人材不足」など、各々の自治体単独では解決が難しい様々な課題を抱えており、それらの有効な解決策の一つに広域連携がある。本市は、当該分野の連携に協約締結前から取り組んでおり、2007年には芦屋町、2012年には水巻町の事業を本市に統合。その他、水道用水の供給や施設の共有など、

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

早くから様々な連携を実施している。

図1-4-11　上下水道事業の広域連携地図



協約締結以降は、連携中枢都市圏ビジョンの中に「上下水道事業の発展的広域化の検討」や「水道技術研修の実施」を掲げ、圏域全体で取り組んでいる。

上水道事業については、2017年度から毎年度、国・県・有識者の講演を主とした広域連携の必要性について理解を深めるための水道広域セミナーや、実務者レベルで意見交換を行う勉強会を開催するとともに、個別協議を随時実施している。また、研修受入においては、毎年、約10自治体から水道事業に携わる職員を30名程度受け入れ、本市において技術研修を実施している。

下水道事業については、2016年に国土交通省の「下水道広域化に係る検討業務」のモデル地域として北九州都市圏域が選定され、同年に立ち上げた実務者レベルの勉強会をこれまでに８回開催。また、必要に応じ個別協議を進めるなど、各事業者の課題やニーズの把握に努めているほか、本市が上下水道分野で立ち上げた第３セク

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

ターである株式会社北九州ウォーターサービスを活用し一部自治体から排水設備に関する業務や水洗化促進補助業務を受注するなど、着実に広域連携を進めているところである。

今後の展開については、北九州都市圏域の中枢都市としてリーダーシップを発揮し、圏域全体に相乗効果が期待できる発展的広域化に向け、積極的に取り組んでいきたいと考えている。

⑶　その他の広域連携

北九州都市圏域以外にも、福岡市との「福北連携」、下関市との「関門連携」など、共同での事業推進を目的とする連携を行っている。また、岩手県釜石市とは、「鉄の街」としての歴史的つながりや、東日本大震災での復旧・復興活動を通じて培われた友好関係に基づき連携協定を締結している。この協定では、釜石市の復興・まちづくりの推進、防災・危機管理分野における連携、市民交流事業の推進により、両市がともに発展していくことを目指している。

なお、本市では、これまで釜石市をはじめ各被災地に復旧・復興を支援する職員を派遣してきた。被災地においては、復旧段階において特に、土木系をはじめとした技術職員のニーズが高い。

近年、投資的経費が大きく減少し、技術職員の業務は、施設整備や開発から維持・管理へとシフトしている中で、こうした被災地のまちづくりに携わることができると同時に、事業の中心的な役割を担わせていただいており、若手職員にとっては、地元では到底経験することのできない、大変貴重な能力開発の場となっている。OJTによる究極の人材育成の機会といえる。派遣された職員は、一回りも二回りも逞しくなって活躍している。

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

おわりに

15年前、人事課において職員の採用を担当していた。当時の受験倍率は、技術職全体で20倍程度だったと記憶している。採用試験を告示すれば、黙っていても多くの学生が応募してくれた。今回、本委員会に参加させていただき、様々な規模の自治体へのヒアリング調査の実施や、日本都市センター研究室が行ったアンケート結果に目を通す機会をいただいた。東京オリンピック・パラリンピックに向けての建設ラッシュや、全国で発生する災害への対応などにより、民間企業における技術職の採用意欲が旺盛で、自治体の技術職確保について、ある程度苦戦しているだろうという認識はあったが、これほどの困難に直面しているとは、予想をはるかに超える状況であった。とりわけ本市の技術職全体の受験倍率3.3倍、土木職1.7倍、建築職2.8倍という低下には愕然とさせられるものがある。今後より一層高まるであろう公共施設のマネジメントの推進など新たな行政需要に対しては、優秀な技術職員抜きにはなし得ないものであり、採用手法や人材育成のあり方の模索など、引き続き改革を進めなければならない。また、総務省の自治体戦略2040構想研究会の報告にもあるとおり、人口縮減時代へのパラダイムの転換がより一層求められており、この視点においても不断の改革が持続可能なまちづくりにとって不可欠である。

Copyright 2020 The Authors. Copyright 2020 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.