

会 議 録

- 1 名 称 第 10 回北九州市行財政改革推進懇話会
- 2 議 題 等 議事 1 北九州市行財政改革の取組みについて
(1) 北九州市の財政状況について
(2) 令和 2 年度北九州市行財政改革取組結果について
議事 2 公共施設マネジメント 5 ヶ年行動計画について
議事 3 (仮称)北九州市 D X 推進計画について〔報告〕
- 3 開催日時 令和 3 年 11 月 10 日 (水) 10 時 00 分～12 時 5 分
- 4 開催場所 北九州市役所庁舎 5 階 特別会議室 A (W e b 会議)
- 5 出席した者 (構成員) の氏名
羽田野 隆士 藤田 和子 高鍋 優子
佐々木 直隆 勢一 智子 遠藤 禎幸
- 6 経 過 (構成員発言内容)

議事 1 北九州市行財政改革の取組みについて

○業務の民営化や民間委託化については、本市の財政状況を踏まえると、一定の理解ができる。一方で、どの業務を委託するかについては、基準や十分な検討が必要であり、何か問題があった場合の責任の明確化も必要と考える。本市における業務委託の判断基準や委託元と委託先の責任の所在は、職員保護の観点から基準があるのか。また、今後に向けた対策等があれば教えて欲しい。

もう 1 点、今後、業務改善や D X が進む中、正規職員の任務と役割の負担が大変大きなものになってくると考えられる。正規職員と会計年度任用職員の適正な配置についての考え方があれば教えて欲しい。

《市》民営化に関しては、直営でやるべきところ等を精査し、実際に、民間での運営を想定した上で、公募の形で進めていく。受け手がなかなかいないということであれば、それは公共でサービスを提供していく必要があるし、求められている機能を担保していく必要があるため、その点も十分に精査した上で民営化を進めていく。合わせて、業務仕様や金額設定についても、適切に実施・管理していくことが重要である。

責任の明確化の部分については、初めて委託する業務であれば、業務の内容を契約上で明文化するというのは、かなり慎重に検討を重ねながら行わないといけなと考える。求める業務水準などを的確に仕様書や契約内容に盛り込む形で、責任の明確化を進めていくことが重要であると考えている。

《市》会計年度任用職員は、令和2年度から開始された制度である。会計年度任用職員等の職員数は令和3年5月1日現在3,129名。市の正規職員自体は令和3年4月時点で7,211人であり、それとは別に約3,000人の会計年度任用職員がいるという状態である。

会計年度任用職員を採用するにあたっては、5つの職の分類を行っている。分類の一つとして、例えば「特定の専門的知識・経験を有する職のうち困難な職」があるが、具体的な職で言うと、市民センター館長の職務であるとか、安全・安心指導業務といった専門的知識・経験を問うような職である。

今後も会計年度任用職員の制度は継続していくが、どの職でどの程度の任用を行っていくかというのは、全体の数というよりも、状況やニーズに応じて、個別に判断しながら、実施していきたい。

○「議事1資料2 令和4年度予算編成方針」の中で、「グリーン成長の推進経費」関連予算に触れている。環境を売りにしてきた北九州市としては、再生可能エネルギーは全国的にも牽引できる分野だと思う。ここについては、今年度実現し、来年度から施行される改正地球温暖化対策推進法の中で、地方公共団体実行計画の区域施策編の拡充という制度改正があるが、再生可能エネルギーを推進する促進区域というのを選定し、そこに事業を呼び込むというようなスキームの法制度になっている。他国にはあるが、日本では初めての法制度になる。北九州市は、環境省のモデル事業に早くから取り組んでいる地域であるため、かなりアドバンテージがある状況である。ぜひ、これまでの蓄積を活用して、さらにこの分野で全国の中で先陣を切ってもらいたいと思う。

「議事1資料3 投資的経費の予算調整方針」については、市の財政状況を分かりやすく示すものであるという点で、この資料は非常に重要だと思う。市民や議会と共有し、今後、持続可能な行財政、市の運営をどうすべきかを考えてもらうためには、こういう資料をしっかりと提示して透明化し、分かった上で議論を行うというのは本当に大事だと思う。やはり、住民感覚として、特に、他の自治体を知らない住民の感覚からすると、手厚いインフラがあって当然だと思っていると思う。しかし、今、人口減少で産業構造が変わっていき、社会がコンパクトになっていく中、自分たちが負担をして、どういうメリットを得たいのかということの本気で考えていくためには情報が必要だと思う。「選択と集中」というのは、やはり住民目線からも必要だと思うので、ぜひオープンに議論を進めていただければと思う。

最後に、「議事1資料4 令和2年度行財政改革取組結果について」の部分、行財政改革の取組みは、かなり幅広い分野にわたって丁寧に進めていただけており、たくさんの成果が出ていると思う。この見せ方というか、行財政改革になるので仕方ない部分もあるが、効果額で見るとというスタイルになっている。役所の中では、それで十分理解されていると思うが、住民目線からは単純なコストカットにしか映らない可能性もある。本来、行財政改革は、費用対効果を高めるということだと思う。だから、費用を抑えているというところの評価と、クオリティが上がっているというところのバランスが取れた形が理想であり、おそらくそういう方針で進めているとは思っているので、結果の示し方について、今後研究いただけるとありがたい。

《市》再生可能エネルギーの話については、今、委員から力強いお言葉を頂いて、我々ももちろん常にトップを走っているという思いもあるので、しっかり打ち出していく。政令市はどこもやっていないが、つい最近、本市では2025年度までに、公共施設は全て再エネ100%でやるということも打ち出した。横浜市も表明しているが、確か2050年とかなり

長いスパンである。

なぜ、本市にそれができるかという、1つは東日本大震災を契機として、発電会社を作ったからである。ごみ発電の電力を使って、それを公共施設に提供していくということをスキームにした「北九州パワー」という発電会社を持っている。そこを使って、公共施設に今でも電力を供給している。それを100%にするためには、そこに太陽光、風力などの電力も入れつつ、かつ施設に蓄電池を置いて、夜間の電力が安いときに、蓄電池に電力をためて昼間使っていくということも含めて「再エネ100%北九州モデル」というのを作り、2025年度までに、公共施設については再エネ100%でやろうということをやっている。当然、国の制度も活用しながらやっっていこうと思っている。

《市》投資的経費については、議会にも報告し、今後は少し絞らせていただくこととしている。その代わりに市のグリーン成長とか、他の分野でも着実に実施しないといけない事業はきちんとやっていく。620億円という枠の中で当面やらせていただきたいということで、今後、これをきっちり保っていきたいと考えている。

《市》行革の見せ方についてであるが、まさにおっしゃるとおりで、行財政改革であるので、財政的な効果に加え、行政改革、私どもの仕事のやり方を変えた効果がいかにあったかといったところを見せていく工夫も必要かと思う。一方的にコストカットの為だけにやっているのではないということがきちんと分かるように、見せ方の工夫をしたい。また、庁内向けの取組みに関しても、何のたために行革をやるのかという具体的な部分を共有し、かつ全体で推進できるように工夫していきたい。

○行財政の運営については、バランス良く行われていると思う。しかし、市債の残高は高止まりで、1人あたりの額も多いという状況。その辺の考え方であるが、やはり人口減により、1人あたりの負担がだんだん大きくなっているというところにつながっていると思う。積極的な投資もしていけないといけないということも踏まえると、負担感をなくすためには、やはり若い人の定住増というのは目指していく施策の一つだと思う。

投資的経費と成長投資の配分に関してであるが、投資的経費というと、新規投資というイメージがある。そうではなく、どちらかというと老朽化施設の修理とか道路の補修とか、そういうものもかなり含んでいると聞いているが、グリーン投資などが成長投資であり、本当の新規投資であろうと思う。積極的な成長投資の分野には、きちんとその財源を確保していけないといけない。

人口を増やさなければいけないということや、積極的な投資をしていけないといけないものはしっかり行っていくということを行っていけば、「元気発進！」という、元気な北九州市になるのではないかと考える。

議事2 公共施設マネジメント5ヶ年行動計画について

○令和2年度、3年度に、未利用地の売却を斡旋されているが、全て成約なしになっている。何か特別な理由があるのか。

《市》令和2年度、3年度、それぞれ5件と7件の依頼を行っている。斡旋はしていただいたが、実際に契約につながるまで進んでいないというのが現状である。ただし、問い合わせ等がきているものもある。

○土地の特殊性みたいなものがあるのであれば、何か工夫しないと未利用地の売却はなかなか難しいのではないかと思います。引き続きよろしく願います。

○公共施設のマネジメントは、全国の自治体が苦勞しながら取り組んでいかなければいけない。しかも40年と先の長い話なので、今の取組みがどれだけ先につながるかというのは大事かと思う。

報告いただいた形では、進捗率はほぼ100%の状況で、令和3年度計画では大幅に当初計画を上回っている状況にもあるということで、極めて優秀な進行をされているのだと感じた。

ただ、この公共施設のマネジメントは、住民が利用する施設というのはどうしても集約をする方向なので、多くの場合は地元での理解を得るのに相当の時間と苦勞がかかるというのが常である。これだけ順調だという、なぜうまくいっているのかというところの自己評価を、少しお聞かせいただきたい。あと、これだけ百数十パーセントという成果が出れば、もっと加速できるのではないかという見方もできようかと思う。この辺についても、何か意見があったらお聞かせいただければと思う。

《市》平成29年度～令和3年度までの5ヶ年計画というのを立てており、「議事2 公共施設マネジメント5ヶ年行動計画について（令和2年度取組結果）」の中では、進捗率98%となっている。うまくいっている理由として、特にウェイトの大きい市営住宅の部分の廃止に拠るところが大きい。また、実際にこれをもっと早くできないかということがあがるが、一番大きいのは市営住宅の廃止をしていくところで、公共施設マネジメントの大部分の削減面積につながってくる。市営住宅はやはり住民も住んでいるし、ただそうは言いながらも老朽化が進んでいくというところもある。ここをうまく前倒ししていけば良いが、40年間の後半に、老朽化した市営住宅がかなり増えてくるので、後半にまた、さらに老朽化の量が伸びてくるという状況になっている。この辺を、少しでもバランスよく前倒ししてやっていけばいいと考えている。その辺はまた検討しながら、進めていこうと考えている。

《市》委員がおっしゃるように、これからもっと前倒しでやるとかを含めて考えると、もう一段、きちんとした計画、あるいはコンセンサスを取ってやっていかないと、なかなか伸びてこないという認識を市としても持っている。そこは、改めて、企画調整局の方も機能を強化して、もう少しこれから先の話を精査して、実現できるように考えようという取組みを始めている。これを進めていくために、もう一段、精査してやっていかないといけないだろうと思っている。

○住民の合意形成を進めるには時間がかかるので、是非、今おっしゃった方針で進めていただきたい。

○一言、言わせていただきたいのは、市有地には学校などいろいろなものがある。今、全国的に見ても、地域おこしの中で使っている所も結構ある。ということは、地域開発計画がないといけない。まちおこしをどうするか、どうつくっていくかが大切である。共同で実施できる地域は、そんなに多くはない。人が集まれる所、避難する所、災害があったら逃げる所というのも、当然そういう計画に基づいてやっていると考えてよいか。

《市》今回、未利用市有地の利活用で紹介した北小倉小学校は、先ほども述べたが、プロポーザルを行った。元々、地域とのつながりというところを条件にしている。その中で、提案者からは、災害時に避難ができるような開放もしますという提案をいただいた。北小倉小については、今後、地域とも話をしていくと聞いている。

また、伊川小学校は、廃校後に貸付を行っているが、こちらも地域住民にいろいろ話を聞くと、やはり避難場所というのが、元々の小学校のときにはあったが、廃校にするとなくなった。そこが心配だという意見があったので、こちらの伊川小学校も貸付の条件に、住民が何かあったときに、避難できるような体制をとってもらいたいという貸付条件を付け、公募した。実際、ここを借りていただく事業者も、そのように地域の方々が何かあったときに避難してもらえるように、常に準備をしておくということを言ってくれている。やはり避難場所というところに関して地域の方々も心配されるので、建物付きで貸したり売ったりするときは、そういうものも条件等に入れて、何かできればと考えている。

○北九州にはかなり災害地域がある。特に山側で、そういう所がある。例えば、市営住宅は何かそれをうまく使う方法はないか。かなり高齢化が進んでいて、1人世帯もすごく多いと思う。だから、公共のものを使っていくという形で移転を促していく。山が近い地域ではしょっちゅう警報が出る。そうすると、特に市営住宅などは使えるのかなと考えるがどうか。

《市》市営住宅も、今後、公共施設マネジメントで廃止していく所は、耐用年数等が経過し、廃止、壊していくというところがメインになっている。それを有効活用して避難していただくということは、難しいかと思う。また、今後、前倒ししてやっていこうというところは、市営住宅も、やはり危険な場所であったり、何らか手を入れなければいけない場所となるので、今、ここで考えている所に避難していただくことはできないが、市営住宅のほうでストックがあるので、実際に家が潰れてしまったり、使えないという時には、一時的にそちらに移っていただくことは可能という状況である。

《市》また、今、おっしゃったことに関連すると、地元の住民の方々の合意形成というのは非常に難しい課題であるが、市街化調整区域と市街化区域の逆線引きというものを行っている。いわゆる傾斜地、あるいは山間部の居住区で市街化区域になっている所を市街化調整区域に編入する。そこに住み続けることはできるが、新たな宅地開発をストップするという事で、長期にわたってできるだけコンパクトシティを目指していくという取組みである。これは政令市全国どこもやっていない北九州市が先んじてやり始めたものである。色々ご批判は頂くが、そういう逆線引きの中でコンパクトシティを目指すということを含めて考えながら、できるだけ災害に強いまちづくりということはやっていかないとはいけないと思う。

議事3 (仮称)北九州市DX推進計画について〔報告〕

○多分どこの自治体でも、今、DXというのは進められているところだと思うし、企業のほうでも最重要課題として取り組んでいると思う。一番難しいのは、まず人材を確保することである。それと、全職員への継続的な研修。全職員のリテラシーを向上させていくということは、基本で非常に大切だと思う。実際に今、デジタル人材は、先ほど外部からと内部育成とおっしゃっていたが、具体的に、特にセキュリティ対策などができる人材の確保が進んでいらっしゃるのか。また、全職員のリテラシー向上に向けて、どのような取組みをなさって

いるか、あるいは具体の計画のようなものがあれば、聞かせていただきたい。

《市》セキュリティ対策等ができる人材の確保については、今年度のデジタル枠の採用の中で、特にそこの部分を注視し、このまま順調に採用ができれば、そういった人材を確保できると考えている。ただし、全庁的にこういった人材が足りているのかというと、足りていないので、今後ともこういった取組みを継続して、外部からも新しい人材に来ていただきたいと考えている。

全職員向けの研修については、ちょうど今、始まったばかりであるが、これは市の職員研修所とも密に連携しており、今年度は3年次の職員全員を対象に行った。また、1年次の新採職員の研修、3年次の研修、係長の研修、課長の研修と階層ごとにあるが、この全てに、DXの研修を充てていくこととしている。管理職では、その中身も少し変えていくということで、現在計画している。

○今回、国のデジタル庁には北九州市から派遣されたのか。

《市》派遣していない。

○今後もそういう要請はないという、そういう状況になるということか。

《市》直接ではないが打診等があった。まずは、本市におけるDXの取組みを注力してやりたい。

○DXは、素晴らしいことだと思う。一方で、今からかなり真剣に取り組まないと難しい問題もたくさんあると思う。産業界でも、今回の新型コロナの問題で、例えばサプライチェーンが機能していないとか、デジタル、DXがかなり遅れている問題が顕在化した。DXに関しては「顧客満足度」という言葉が全てである。行政がDXを行うことに関しては賛成で、これは、今後、企業も協力することが多いと思う。

マイナンバーカードの申請率については、現在、45.4%くらいまでになっている。この一年で数十パーセントほど伸びている傾向は良いことだが、それでもまだ全体の半分程度なので、企業などにも協力していただいて、早急に数字を上げていく必要がある。

これは大変大きな課題である。複数局が関係するなど、なかなか1つの問題が1つの局で解決できないようなシチュエーションが非常に多くなってきている。マイナンバーカードの普及により、行政の組織横断的な取組みができるようになり、解消される課題もあると思うので、ぜひお願いしたい。

《市》今やっている市役所業務というところの改善や効率化をどのように行っていくか。そのツールとしてDXをどう使うのかという視点が一つあると思う。市民サービスの面も当然ある。ただし、ここで書いている将来の話になってくると、多分、非連続的な部分があり、今の延長線上で考えられる部分と、どこかで繋がらない部分がある。分かりやすくいうと、市の職員も4,000人でできるようにするためには、どのような組織にしたらいいかというような、バックキャストみたいな話で追っかけていくというアプローチも必要だろうと思っていて、今、両面からやっている。どうやって効率化し、市民サービスの質を上げていくのか。そのためにDXのツールをどう使うのかという話と、バックキャストから見たときに、もしかしたら現在の局もなくなるという議論もある中で取り組んでいる。

○例えば、マイナンバーカードなどは比較的目標に向けて推進しやすいのではないかと。

《市》マイナンバーカードの普及を、公民一緒にやっていけるのであれば、ぜひやらせていただきたいと思う。

《市》マイナンバーカードについては、国のほうが全国一律で、令和4年度までにほとんどの国民が持つという目標を掲げている。時間が限られている中での高いハードルではあるが、これに向けて、改めて国がマイナポイントだとか、いろいろな施策も実施しているので、本市もこれに併せて、できる限りの努力をやっていきたいと考えている。

○スローガンが分かりやすい。ぜひ、DXで一番最先端の市を目指して取り組んでもらいたい。一方で、今は民間でもDXの推進に取り組んでいる。公民含めてDXの推進に関する情報交換ができる場を設けてもらえるとありがたい。

○DX推進計画の推進に際して必要なものが、ソフト、ハード、人材。この3つの必要なものについて、特にいくらかかるかという財源の問題が計画には全く書かれていない。令和3年度中のもはもちろん予算化されていると思うが、少なくとも、第一次的に必要なもの、第二次的に必要なもの、10年くらいの間にどのくらいの投資をするかということに関しての見通しをつけ、そして全体の行財政の運営の中でどうしていくかということを確認しないと、絵に描いた何とかということにもなりかねない。情報はソフトもハードも、ものすごくお金がかかるが、その辺の見通しはあるのか。

《市》当初の5年間で、集中投資をする。市内部では、目安を設けて実施していく。ただし、DXは投資がいるばかりではなくて、これによって効率化を図り、最終的には投資を上回る効果を出していくという方向性で進めていきたい。

○今回DXというのは、人口減少に向かう日本の中では、本当に大事なポイントだと思う。半分の職員で同じサービスが提供できるようになれば、もう半分で新しいことができたり、さらに良い住民サービスを提供することができるので、一つ大きな転機となると思う。全庁体制でご協力いただければと思う。

その際には、確かにバックキャストという部分で考えるととても大事であるし、また、継続性という意味では、今の業務をいかに変えていくかということも非常に大事だと思われる。今の業務を変えるところをまずやっていただくBPR (Business Process Re-engineering) の取組みは非常に大事だと思うので、ぜひよろしくお願ひしたい。

また、行政のやり方も定型業務の部分を共通化することができれば、OSにアプリを載せるようなイメージで組むことができるのかなと思う。ぜひ、デジタルネイティブである若い職員も含め、ご検討いただきたい。

さらに、これからは専門性を上げるというのは非常に大事である。その点では、職員研修をどうするかということも幅広い課題かと思う。その際の一つの手段として、国であるとか企業に派遣を行うことで、そこで経験を積むということも、長期的には有用な投資になると考えられる。国でも、全国から自治体職員が来て仕事を行っている。各省庁と、喧々諤々でやるような最前線の仕事をしている。自治体職員が国と対等に渡り合いながら経験を積んで、自治体に戻ってまたその経験を活かすという形が美しいと思う。ぜひ積極的に派遣など

を通じての人材育成もお願いしたい。

○冒頭のところで、費用対効果の話や、市の職員数が随分減ってきて、今7千人台という話を聞いた。例えば、北九州市立大学が公立大学法人になった時に職員をプロパー化し、現在は、そのほとんどがプロパーの職員でやれるようになったと聞く。

こういった事例に対して、費用対効果の「効果」はどのように測っているのか。また、北九大だけではなく、他の外郭団体なども含め、今後は段々とプロパー化していくと思われる。そうすると、狭い中での人事となるため、各団体における人材育成をどう考えるか。

《市》これまで、いろいろな人事の面での行財政改革を進めてきており、その大きなものとして北九大と病院機構の独法化といったものがある。独法化などに際しては、将来的な部分を見据えつつ、経営面を含め、組織単体としてきちんと適正運営していける組織となるか、また、その組織の中できちんと継続的な人材育成が図られるかなど、様々な要素を総合的に勘案しながら判断していく必要がある。いずれにしても、国や市全体として人口が減る局面になってきているため、少人数でどうやって今以上の成果を出せるかということを、切実な問題として考えていくことが重要である。

7 問合せ先 総務局 行政経営課
電話番号 (582) 2160