

令和5年8月23日  
市政変革推進室

## 所管事務調査

### 「行財政改革のさらなる推進について」

#### 1 市政変革の現在の取組状況について

##### (1) 第1回北九州市政変革推進会議について

…資料1

##### (2) 北九州市政変革の基本方針（案）について

…資料2

## 第1回 北九州市政変革推進会議について

### 1 開催の目的

市政変革を推進するにあたり、広く有識者から意見を聴取することにより、客観的・専門的立場からの視点を反映するとともに、市政変革の取組みの透明性の確保を図る。

第1回は、市政変革の基本方針(案)など、市政変革に関し意見聴取を行った。

### 2 日時

令和5年8月3日(木)10:00~12:00

### 3 場所

北九州市役所本庁舎 3階 大集会室

### 4 出席者(構成員)

井上龍子、江夏あかね(オンライン)、遠藤直人、岡野武治、木下結香子、  
勢一智子(オンライン)、柳井雅人(座長)、吉水請子

以上8名、敬称略

### 5 会議での主な意見(要旨)

別紙「会議録」のとおり

### 6 その他

・第2回は10月頃開催予定である。

## 会 議 録

- 1 会 議 名 第1回北九州市政変革推進会議
- 2 会 議 種 別 市政運営上の会合
- 3 開 催 日 時 令和5年8月3日(木)10時～12時
- 4 開 催 場 所 北九州市役所庁舎 3階 大集会室  
(北九州市小倉北区内1-1)
- 5 出席者氏名 井上龍子、江夏あかね(オンライン)、遠藤直人、岡野武治、  
木下結香子、勢一智子(オンライン)、柳井雅人、吉水請子
- 6 会 議 概 要 (1)「これまでの北九州市における行財政改革の取組み」及び  
「北九州市政変革の基本方針(案)」について、事務局より説明し、意見聴取。  
(2)地方公共団体における行財政改革を進めるにあたり、  
重要と思われる事項などについて自由討議

## 7 会議経過(発言要旨)

【「これまでの北九州市における行財政改革の取組み」について】

## ○遠藤構成員

柱Ⅲ「官民の役割分担と持続的な仕事の見直しについて」が一番効果が高いが、361億円削減は、民間委託と何を比較して算出しているのか。市の職員は別の仕事ができるので、361億円の外にも効果がある。合わせたものが実際の効果だと考えていいか。

## ○江夏構成員

パブリックガバナンスの世界では、官と民の観点から、本当に官として何をやらなければいけないのかが重要視される。それからステークホルダーと連携を進めていくことがとても大切と謳われている。すでに北九州市は素地をお持ちだと理解した。

【「北九州市政変革の基本方針(案)」について】

## ○岡野構成員

基本方針の案には、明確なゴールが設定されてない。ゴールは定量的であるべきだが、それが全くない。今後成長分野にも投資していく財源も必要になってくる。市政変革は、ある程度新しいビジョンに必要な財源の規模を予測した上で、逆算したアプローチをしないと意味がない。

#### ○吉水構成員

新しいビジョンが並行して策定されており、どちらが歳入・歳出のコントロールするのか。新しいビジョンでは、どの程度数値化され、ディテールが書き込まれるのか。2040年の北九州市の人口や税収が数値化され、それを市政変革がどう受け取って進めていくのか、確認が必要。

#### ○柳井座長

今後10年、20年と年齢構成がどのように変わって、生産年齢人口の割合がどれくらいになって、税収はどう落ちていくのか、シミュレーションし、その対応を考えていかないといけない。

#### ○井上構成員

今までの行財政改革で「437億円」削減したということだが、効率を上げること、節約、有効なお金の使い方をしていくことはとても重要で、成果が出ているところはある。しかし、例えば指定管理施設では、委託先も努力しているが、努力をしてもこれ以上できない、というプレッシャーの中にある。そこで懸念されるのは、意義や質を高め、市民の満足や来館者を引き寄せる魅力に繋がるものが失われていく可能性。削減の見極めや指標が、効率だけに偏るのではなく、その価値の部分も整理して欲しい。本当に必要なところにはそのまま残し、効率化できそうなところは効率化するという、細分化した指標づくりも検討すると良いと思う。

#### ○木下構成員

全ての事務事業にKPI設定して検討していくとのことだが、地方公共団体は、いろいろなサービスを提供しており、数値化して評価できない部分がかかなりある。行政サービスの充実や満足度をどう測っていくのか検討した方がいいのではないかな。

財政状況が逼迫していて、財政再生団体になりかねないのではないかなという危機感を覚えた。他方で公共団体の場合、営利企業が撤退したところにも、市民にサービスを提供していく必要があり、財政面と両立しないのではないかな。どう舵取りをしていくのか、この会議体でも議論し、市も考える必要があるのではないかな。

#### **【自由討議】**

欠席の構成員2名より意見をいただいているのでこの場で共有する。

#### ○辻構成員

予算事務事業の棚卸しや主要施策の経営分析については、財政局にしっかり関与してもらう必要がある。予算事務事業の棚卸しについては、約3,000の事業をアナログで精査していくのは事務的に大変な作業になる。事業数を整理し、ビジョンに合わせて段階的に分類し直す必要がある。

第2回の会議では議論を活発化させる上で、事業クラスターを具体的に示してもらう必要がある。

これから先、事業を適切に評価していくためには、新たなビジョンの事業と予算の事業を合わせておいた方が良い。

#### ○津田構成員

広く薄くではなく、重みづけをしていくように市政を変えてほしい。行革は無駄を省くイメージだが、しっかりやる部分にはメリハリをつけて予算配分してほしい。それができればまちは変わる。

市政変革プランは、ぜひ前向きなものにして欲しい。経済界としてもサポートしていきたい。

変革には、職員の意識改革とコミュニケーションが重要。まずは局長級の幹部から意識改革を始めたいが、できるだけ早く職員のレベルまで浸透させて欲しい。

#### ○遠藤構成員

北九州市はスーパーコンパクトシティで、何でも全て揃っており非常に良いまちだと思っている。

各東京主体の企業の方々も、北九州市から転勤していくときに、本当にいい土地だった、とみなさん言う。これはやっぱり残していかなければいけないし、本当にこの良い町をキープするために何をどの程度しなければならぬかを数字でしっかりと表していけないといけない。

3つの課題別に目標値を設定しなければいけない。毎年いくらずつ削減させていくのかを数値化させる。歳入の前に、歳出をまず徹底的にやるのが、この場ではないか。

#### ○勢一構成員

「ポテンシャル」は非常に大事で、今こういう状況だから弱いというのではなく、これまで積み上げてきた蓄積の中で、これから何をしていけばいいのか、という観点で見ていくことが、北九州市のように歴史があるまちにとっては重要。

人口減少が進む中で若い世代が何を幸せと感じるかは、人口の多さとか財源の多さでは決まらない。ウェルビーイングが国の政策でも示されているが、人口も財源も量ではなく質を考える時代であり、発想の転換が非常に大事な時期。

新しいビジョンと、その元にある計画、その計画体系を整合させ、それを庁内で共有し、かつ住民とも共有して、どういう方向を目指すのか、からスタートしていくことが大事。

合併の経緯や歴史、文化は地域にとって大事で、今後も尊重されるべき。けれども、行政運営の効率化、また、市の課題の難易度やそれに対する危機意識は、十分に住民と共有できているのか、というところはまだ弱いのではないかという印象を持っている。ぜひ市民との対話を早い段階から進め、一緒に改革を進めていくスタイルをとっていただきたい。

#### ○岡野構成員

経営意識は持った方がいい。公務員とはいえ、全員がそういう経営意識をしっかり持つことが大事。しっかり見て削れるところは削って、必要なところは残す。削るだけだと寂しいので、作る方を意識しないとイケない。

#### ○江夏構成員

基本方針を作って実際に施策を実行した際、行財政見通しがどのように変わっていくのかを、ぜひ数字も合わせて見せてほしい。企業誘致にも注力されているということだが、企業も立地を選定する際に、財政状況を見る場合もあり得る。

地方財政で基盤になるのは担税力だが、公的セクターとして民間ができないところを担っていくという重要な役割があり、効果を民間とは別の形でも測定をしていくことが考え得る。例えば環境・社会課題の解決という観点から、昨年北九州市が発行したサステナビリティボンドでは、インパクト・レポーティングを通じて、インパクトが評価される形になる。例えば、担税力での評価は難しい部分で、インパクトという形も補完して説明していくことが大事だと思う。

行財政改革で一番大切だと思っていることは、トップのコミットメントである。市長自らのコミットメントに基づく、というところはとても良いこと。もう1つ大切なのは、ステークホルダー、とりわけ職員と市民の共感が大切。職員が変革を進める意義を感じるために、庁内で表彰制度、評価制度といったようなものを設けるのも良いのではないか。

#### ○岡野構成員

市長任期の4年後までの目標は作って欲しい。2040年の目標もあっていいので、そのマイルストーンとして4年後にどこまでやるのかを定量的に設定してほしい。

#### ○遠藤構成員

経営陣は3年で中期計画を立て、毎年ローリングする。ローリングしない企業は生き残れない。長期の「ビジョン」は必要。こうありたい、こういう風にしなければならないというものが定性的にあって、そして3年間を定量的に攻める、というのが一番。

#### ○吉水構成員

業務効率化にDXをいかに活用するかという点では、例えば、業務フローを抜本的に見直す、というくだりに、縦割り組織の絵面が浮かんでくる。DXの導入によって、最終的にはガバナンス組織の改革にも非常に大きく影響してくるところであり、そこを課題背景としてあってしかるべき。

また、五市合併により非常に広大な土地の中で行政サービスを提供し続けるところが、行政にとって本当にコンパクトシティなのか。本来であれば都市機能を集約していく発想になっていくかと思うが、歴史的になかなか困難な場合には、それをいかにDXで乗り越えていくのかの発想が重要。

#### ○井上構成員

市民に共感してもらい、わかりやすいということもとても重要。ビジョンや行革を推進するにあたり、市民が一緒になって、市がより良くなっていく一体感が得やすいよう、アウトプットはわかりやすく表現した方がよい。その一環として、組織体制についても、今回、市政変革推進室を新たに作り、新しいチャレンジをするにあたって、横断的にいろいろな分野と協力しながら、新しいものを作る組織体制やマインドも醸成されていくと、より効果的に進められるのではないか。

#### ○遠藤構成員

やっていることがどういう風に見えるかが重要。そのためにDXを使うことも当然あり、仕事のやり方を決めるのが組織。組織を作ったから仕事が変わるのではなく、どういう仕事にしたいかということで組織を決めていただきたい。

データの指標で見ていかなければならないのは、何をやるかというゴール。重要なのは、1人当たりの働く力を大きくすること。今までは1人で1.0しかできなかったものが1.2できるようにしていく。そうすれば、1.2倍の売り上げが上がって、利益が上がる。

そういうことを行政の指標ではどう見たらいいのか。我々は労働生産性を重視している。労働生産性は全世界共通の指標だが、行政の労働生産性というものがあると、複合的に効果が出るものを指標化できる。例えば1年や半年に1度、労働生産性がどう上がっているのかを、部門ではなく組織全体で見るということを決めれば良い。

#### ○岡野構成員

失点ではなく、加点の方を評価するよう仕組みにした方が良い。クリエイティブな発想を出したかなどを評価の軸に置いた方が、ポジティブだしやる気も起きると思う。そうになると、必然的に自律的な判断、意識が出ると思う。守りじゃなくて、攻めを評価する。私も社内によく言うのが、前面の傷は全然良いけど、背中への傷は許さない。そういった前向きな失敗は許容した方がいい。

#### ○岡野構成員

五市の意識を持っている40代未満はもういないと思う。博多が持っている機能も、九州各地に分散した方がいい。そういう意味で言うと、福岡市との連携も強化して、機能移管も手立てだと思おう。北九州だけ福岡をライバル視して向こうの視界には入らない状況もあるが、その意識も若い人にはない。そういう考えを引きずっている人はごく一部。市だけではなく政財界含めて全体的な雰囲気そういう感じということ。

#### ○柳井座長

データをみると、宿泊飲食サービス情報通信業などのサービス関係は福岡市の半分となっている。サービス業は人口比と全く同じ。本来は福岡市の3分の2程度であるべき人口規模だから、半分というのは少なすぎる。高級品などの買回り品で弱さをよく指摘されている。福岡市を利用するような見方、それに財政を配分していく、というようなことは必要なこと。

最後に、市債の残高。世界的な高金利時代に入っており、日本だけは低金利だが、これが一挙に上がってくると、政府そして地方自治体も、市債の返還で大変な負担が出てくる。これも早めに手を打った方がいい。市債の残高を減少させる手だてについて、KPI設定なりツールなり手段なりを、きちんと研究していく必要がある。

8 問い合わせ先 市政変革推進室  
電話番号 093-582-3170

# 北九州市政変革の基本方針(案)

～ 未来のために、今、ととのえよう。～

2023年(令和5年)8月  
北九州市

## 第1 市政変革を必要とする北九州市の課題

北九州市は現在、その行財政運営のあり方を変革する必要に迫られている。その理由は、以下に述べる北九州市が直面する社会経済上の課題及び財政上の課題を克服し、今年度末までに策定することとしている市政が目指すべき方向を示す新たな北九州市のビジョン(以下、「新たなビジョン」という)に基づいた行財政運営を、将来にわたって着実に進めることができる行政組織とする必要があるからである。

今後の社会経済の変化に柔軟かつ機動的に対応できる住民サービスの提供主体として生まれ変われない限り、北九州市民からの負託に応えられないばかりか、これまで築き上げられてきた北九州市の優位性や、北九州市が持つ地力、ポテンシャルを最大発揮する好機を逃してしまうという強い危機感を持ち、今後の行財政運営にあたる必要がある。

### (1)複合的・構造的な課題等

#### ア 少子高齢化と人口減少

令和5年4月1日時点の北九州市の推計人口は91万8千人である。65歳以上の高齢者人口は29万人となっており、高齢化率は31%である。市民の約3人に1人が高齢者となっており、政令市の中で一番高齢化が進んでいる状況にある。(表1)

他方で、15～64歳の生産年齢人口は52万5千人で、65歳以上の高齢者人口と生産年齢人口の比率を見ると1人の高齢者に対して1.8人の生産年齢人口となっており、高齢化率と同様、政令市の中で一番高齢化が進んでいる状況にある。(表1)

なお、令和2年の北九州市の合計特殊出生率\*1は1.47となっており、全国平均1.33を上回っているものの、人口置換水準\*2を下回っている。

北九州市の人口は、昭和54年の106万8千人をピークに減少が続いている。

自然増減は、出生数が昭和45年の2万1千人をピークに減少傾向にあり、令和4年は6千人を下回っている。その一方で、死亡数は増加傾向にあり、昭和45年には6千人であったものが、令和4年は1万3千人となっており、自然増減は7千人のマイナスとなっている。(図2)

また、社会増減は、昭和43年が▲1万5千人とマイナス幅が最も大きく、毎年増減はあるものの、令和4年は、新型コロナウイルスの感染拡大に起因した入国制限の緩和を受け、外国人の転入者が増加したことにより、社会増減がマイナスに転じた昭和40年以降、最もマイナス幅が小さい▲48人となった。(図3)

今後の北九州市の将来推計人口\*3は、令和27年に77万1千人、生産年齢人口は、39万5千人まで減少するとされている。

---

\*1:合計特殊出生率とは、15～49歳までの女性の年齢別出生率を合計したもので、一人の女性とその年齢別出生率で一生の間に生むとしたときの子どもの数に相当する。

\*2:人口置換水準とは、人口が長期的・安定的に維持される合計特殊出生率の水準。令和2年は2.06

\*3:国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成30(2018)年推計)」

## イ 経済成長の停滞

令和元年度における北九州市の市内総生産は約3兆8,000億円で、16政令市中\*412位で、福岡市の半分程度の額である。(図4)

また、市内総生産の平成23年度から令和元年度までの増加率においても、16政令市中\*415位であり、政令市平均の7割程度の伸び率となっている。北九州市と比較して、福岡市や他の政令市は、宿泊・飲食サービス業、情報通信業、専門・科学技術サービス業等の増加率が高くなっている。(図5)

市内総生産産業別構成比は、政令市平均と比較して、第2次産業の割合が27.0%と平均値の17.0%に比べ高く、第3次産業の割合は平均値の82.9%に比べ72.8%と低くなっている。(表6)

なお、令和2年における北九州市の製造品出荷額は約2兆1,000億円であり、全国15位であるものの、平成23年から令和2年の間の増減率は、全国平均6.0%の増に対して0.7%の減となっており、比較的優位とされてきた北九州市の製造業も厳しい業況にあることがうかがえる。(図7)

---

\*4:さいたま市、相模原市、静岡市、熊本市は非公表

## ウ 公共施設の老朽化対策\*5

北九州市は、昭和38年に五市対等合併によって誕生した。当時は、時代の要請から全国的に積極的な社会資本整備が行われており、北九州市においても、当時の行政課題に応じて、五市の均衡を図りながら、市営住宅、小・中学校、市民センター、図書館、スポーツ施設等の公共施設の整備を進めてきた。

その結果、市民一人当たりの公共施設の延べ床面積を見ると、北九州市は平成22年度時点で約5.0㎡と政令市の中で最大であり、政令市平均値の1.5倍となっている。(表8)

また、北九州市が保有する公共施設の多くは、昭和40年代から50年代にかけて整備されており、建築後30年を経過した施設が半数を超えている。(図9)

こうした施設の一部は、すでに老朽化が進んでおり、大規模改修や更新が必要な状況となっている。

公共施設をこのまま保有し続けた場合、将来的に大規模改修や更新にどれくらいの費用がかかるのかを試算\*6したところ、「今後40年間で、約1兆2,040億円が必要」という結果になり、これを年平均に換算すると毎年約301億円が必要となる。

そこで、北九州市では、平成28年2月に公共施設マネジメント実行計画を策定し、市民の安全・安心を確保し、子どもや孫の世代が安心して暮らせる地域社会を築いていくため、真に必要な公共施設を安全に保有し続けることができる運営体制を確立していくこととしたところである。

また、令和5年4月には、相次ぐ外壁落下に対応するため「市民の安全・安心を守る老朽化対策チーム」を立ち上げ、これまでの予防保全の取組を検証するほか、効果的な維持管理手法等を検討しており、本年秋頃を目途に対策を策定することとしている。

---

\*5:「北九州市公共施設マネジメント実行計画」より引用

\*6:総務省モデルによる試算

## エ 課題を解決するために取り組むべき政策課題

北九州市は、地理的に優位な“アジアの玄関口”に位置し、豊富な水源に加え、強靱な土地を有しており、そこに人が集まり、企業が集積しているなど、「日本を動かす」「世界に羽ばたく」にふさわしい膨大なポテンシャル(底力)を有している。このポテンシャルを最大限引き出し、これらを“点”ではなく、“線”や“面”とし、北九州市の持っている地力を見える化すれば、上述のような北九州市が直面する課題を克服し、新たな価値を生み出し、日本やアジアをけん引する都市に成長する可能性がある。

このため、令和5年度予算は、

○子ども・若者のエネルギーと挑戦を応援する「人」のポテンシャル

○アジアに近く、豊富な水源、強靱な土地を持つ「場」のポテンシャル

○ものづくり企業が育んできた分野と新たな産業が融合する「企業」のポテンシャル

という3つのポテンシャルを最大発揮し、再び成長軌道に乗せ、人と企業に選ばれる都市の実現に挑戦していく、「成長への再起動」予算として編成したところである。

また、中長期的には、現在策定を進めている「新たなビジョン」に基づいた行財政運営を行っていく必要があり、そのための基盤となる行政組織を実現するために市政変革が求められているところである。

## (2)未来への柔軟かつ機動的な投資が困難な財政状況

北九州市の財政状況は、財政の硬直化を示す指標である経常収支比率が、政令市中高い方から3番目であること、(図10)市民一人当たりの市税収入が政令市中少ない方から8番目であること、(図11)市民一人当たりの市債残高が20政令市中最も多い(図12)ことなどの状況を踏まえると、他の政令市に比べ、財政基盤は脆弱と言わざるを得ない状況である。

さらに、北九州市の財政状況に関する各種指標をクロス分析し、他の政令市と比較したところ、地方公共団体の財政の強さに関する指標である財政力指数と、財政の硬直化を示す指標である経常収支比率の比較では、北九州市は財政力が低く経常収支比率も高いグループに属している。(図13)市民一人当たりの市税収入と市債残高のクロス分析では、(図14)のとおり、両指標とも政令市平均を下回っている。地方公共団体の財政の健全性を示す指標である実質公債費比率と将来負担比率のクロス分析では、両指標とも政令市平均を下回っており(図15)、これらの分析結果を踏まえると、非常に厳しい状況が見て取れる。

また、令和5年5月に改訂した中期財政見通し(以下「令和5年見通し」という。)においても、高齢化社会の進展等に伴う財政需要の増加や、過去に実施してきた投資的経費の償還費(公債費)の高止まりに加え、昨今の外壁落下や老朽化対策にかかる維持補修費の増加など、現状の歳入及び財政支出を継続した場合の財源調整用基金残高は、令和9年度末には138億円まで減少すると推計していることなどを踏まえると、未来への柔軟かつ機動的な投資は、非常に厳しい財政状況である。(表16)

### (3)市役所組織・経営のアップデート

北九州市は、上述のような課題に直面しているが、よりマクロな視点では、我が国は内外の歴史的・構造的な変化と課題に直面している。

ロシアによるウクライナ侵略が国際秩序の根幹を揺るがす中、インフレ圧力と欧米各国の急速な金融引締めによる世界経済の下振れリスクへの対応、エネルギー・食料問題を含む経済安全保障に対応したサプライチェーンの再構築、四半世紀にわたるデフレ経済からの脱却、若年層の将来不安への対応、雇用形態や年齢、性別等を問わず生涯を通じて自らの働き方を選択でき、格差が固定化されない誰もが暮らしやすい包摂社会の実現、気候変動や新型コロナウイルス感染症の経験を踏まえた持続可能な経済社会の構築など、我々の意識の変化や社会変革を求める構造的な課題に直面している。

こうした状況下において、北九州市が、ポテンシャルを最大発揮し、再び成長軌道に乗せ、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、北九州市の置かれた状況に合致したかたちで、市長のトップマネジメントによる政策展開に迅速・柔軟に対応できる組織づくりが不可欠である。加えて、各事業所管部署においては、政策の有効性に関する客観的基準に基づき、事業の改廃等を自ら判断できる仕組みづくりも求められている。

## 第2 市政変革で目指す方向性

北九州市が取り組む新たな市政変革は、第1で述べた諸課題に的確に対応しつつ、「新たなビジョン」において提示することとしている新しい時代の都市像や価値観を北九州市民が先駆的に実感できるようにするために推進するものであり、そのためには、以下の方向性に沿うものである必要がある。これらの方向性は、北九州市における行財政運営の基本原則となるものであり、今後、その評価を実施する場合にも、その尺度たるべきものである。

また、市政変革を進める上での行財政運営上の具体的な数値目標や行動目標を明らかにし、後述の「北九州市政変革推進プラン」に明記する。

### (1)「新たなビジョン」にベクトルを合わせた市政運営ができています

「新たなビジョン」においては、2040年頃を念頭に、北九州市の将来の都市像を明らかにするとともに、その実現のための重点政策を取りまとめることとしている。令和6年度以降の市政運営は、「新たなビジョン」及び重点政策に則って各般の施策が展開されることとなるが、

- ①施策の評価、企画立案、実施の一連のサイクルが「新たなビジョン」等と整合していること
- ②必要な財政資金の配分が施策の評価と連携し計画的に実施されること
- ③施策の実施にあたり、柔軟かつ効率的な執行体制とすること

を目指していく必要がある。

### (2)財政状況を改善した上で、経済社会構造の変化に対応した柔軟で機動的な意思決定ができる

北九州市の財政状況については、第1(2)で述べたように、依然として非常に厳しい状況に置かれている。今後の財政運営の見通しについては、令和5年見通しにより整理されているが、令和9年度にかけて毎年100億円を超える収支ギャップが予見されている。この試算は、現在の地方財政措置を前提に、年2%の名目経済成長率を仮定して試算したものであるが、前提条件が変更される等の場合には、適宜、再計算される必要がある。

このように、将来的に見込まれる収支ギャップを埋めた上で、市債残高を抑制するとともに、義務的経費の増加が見込まれる中であっても、税源の涵養に繋がる政策への重点化を図るなど自主財源の確保に努め、歳入・歳出両面から財政の健全化を図る必要がある。

今後、北九州市は、第1(3)前段で述べたような、経済社会構造の変化に対応し、柔軟で機動的な意思決定が可能となる行政組織に生まれ変わる必要があるが、そのためには、財政の健全性と有効性を担保するため、北九州市の財政状況を維持できる程度の財政規模(大きさ)を適切にマネジメントしつつ、「新たなビジョン」に則った予算配分の構造のあり方を定め(分け方)、さらには、費用対効果の高い事務事業の実施(使い方)に留意した財政運営を行うことが求められる。

### **(3)各事業所管部署が自主的に目標を設定し、自律的な経営判断を行い、事業実施できる**

第1(3)後段で述べたように、政策を展開するにあたっては、自ら課題を発見・分析し、北九州市の置かれた状況に合致したかたちで、市長のトップマネジメントにより迅速・柔軟に対応できる組織づくりが不可欠である。このためには、第4のステップ2で述べるように、経営的手法を取り入れた事業分析(以下、「主要政策の経営分析」という。)の手法を確立し、各事業所管部署において、政策の有効性に関する客観的基準に基づいて事業の改廃等を自ら判断できる組織体制を目指す必要がある。

### 第3 市政変革に取り組む際の主な視点

市政変革の取組は、職員が担当事業の評価・分析を行う局面から、市長のトップマネジメントにより政策の改廃、立ち上げを行う場合まで、様々な局面において実践されることとなるが、いずれの場合においても、立ち返るべき基本原則たる視点を明確にすることが、変革の取組を実効たらしめるためには必要不可欠である。

このため、これまで本市が取り組んできた行財政改革も参考にしながら、以下の視点を念頭におき、具体的な市政変革の取組を進めることとする。

#### (1)視点1:市民のニーズや社会経済情勢の変化への対応

##### 《課題背景》

多様化する市民ニーズの変化や急速に進展する少子高齢化やDX、GX、構造的な人手不足といった社会経済情勢の急速な変化に直面している。

##### 《留意点》

施策を改廃する理由、施策を新たに立ち上げる理由が、上記のような背景と整合的となっているかどうかという視点から評価を行う必要がある。

#### (2)視点2:効率性・生産性、費用対効果

##### 《課題背景》

地方自治法の規定を引用するまでもなく、地方公共団体は最小の経費で最大の効果を挙げる必要があるとともに、常に組織及び運営の合理化に取り組むことが求められている。

##### 《留意点》

第4のステップ1及びステップ2において後述するように、予算事務事業の棚卸しや主要政策の経営分析を実施する際には、成果指標(KPI)を設定するとともに、EBPMのサイクルを回すこととなるが、その際には、原則として、効率性、生産性、費用対効果の面から分析を行う必要がある。

#### (3)視点3:他の政策との重複の有無

##### 《課題背景》

特定の行政課題を解決するためには、いくつかのアプローチが存在する場合があるが、複数の政策を展開している場合、それぞれの施策には合理的な理由があって開始されたものであっても、トータルとして政策目的や手段に重複がある場合がある。

##### 《留意点》

第4のステップ2の主要政策の経営分析の項目において後述するが、包括的に施策目的が重複する関連施策をいわゆる横串しで評価を行い、他の政策との重複についてその有無を確認し、重複がある場合は、効率的・効果的な予算執行の観点から見直す必要がある。

#### (4)視点4:実施水準及び対象範囲の妥当性

##### 《課題背景》

地域の実情を踏まえ、単独事業の実施や補助事業の上乗せ横出しを行っているケースがあるが、その実施水準や対象範囲が、基準財政需要額の算定基礎を上回っていたり、当該事業の実施によって、結果的に留保財源で対応すべき事業に充当する財源が不足したりすることがある。

##### 《留意点》

地方財政措置の水準や、同種の事業を実施する他の地方公共団体の水準等に比べ上回っている場合には、その妥当性を(1)や(2)の視点から合理的に説明できるか検証し、十分な整理がなされない場合には、その水準や範囲を見直す必要がある。

#### (5)視点5:DXの推進

##### 《課題背景》

デジタル技術の普及により、地方公共団体の業務においても、安全な環境の下でのクラウドサービスの利用やAI・RPA等の情報システムの導入に合わせて、従来の業務フローを抜本的に見直すDXの取組が進められている。北九州市においては「北九州市DX推進計画」を策定し、積極的にDXを推進しているところである。

##### 《留意点》

市政変革を進める際には、「北九州市DX推進計画」を踏まえ、“デジタルファースト”の原則を徹底し、デジタル技術の活用による効率化の可能性の見込まれる業務からDXを進める必要があり、最終的には、ガバナンス改革の基盤づくりに繋げていく必要がある。

#### (6)視点6:官と民の役割分担、公民連携

##### 《課題背景》

北九州市行財政改革大綱(平成26年)において、その取組の柱の1つに位置づけられているように「民間にできることは民間に委ねる」という考え方にに基づき、これまで市が直接行ってきた業務等を、市が行う必要性やサービス水準、コスト等の視点から十分に検討し、行政サービス水準の維持・向上やコスト削減等を図ることができるものは、積極的に民間委託等を進めてきたところである。

##### 《留意点》

市政変革の取組においても、引き続き、官と民の役割分担、公民連携の可能性を検討する必要がある。

## 第4 市政変革を進める際の3つのステップ

第1で述べた各課題を克服するため、第2に掲げた方向性を保持しつつ、北九州市の行財政運営のあり方の変革を進めることとなるが、その具体的手順としては、以下の3つの段階(ステップ)に分けて進めることとする。

### (1)ステップ1 予算事務事業の棚卸し

令和5年度前半において、まずは事業所管部署における事務事業の自己点検(予算事務事業の棚卸し)を実施する。

#### 【実施方法】

- ①予算事務事業ごとに事業実施における現状や課題等を踏まえ、事業見直しの方向性やその内容を点検する。
- ②各課及び予算事務事業ごとに成果指標(KPI)の設定を検討する。  
なお、成果指標(KPI)は、原則としてすべての事業において設定するものとし、事業の性質上指標化が困難なものについては、その事業効果をできる限り客観的に記述することとする。

#### 【対象事業】

全会計に属する全ての予算事務事業約3,000事業を対象とする。

#### 【主な点検項目】

- ①令和4、5年度予算額、令和3年度決算額
- ②事業開始時期
- ③事業見直しの方向性(廃止、縮小、統廃合、事務改善、継続、拡大)
- ④見直しの視点、効果額
- ⑤各課及び予算事務事業ごとの事業目標、成果指標(KPI)の設定及びその評価 など

#### 【スケジュール】

6月以降	各事業所管部署による自主点検実施
8月以降	北九州市政変革実行本部会議への報告
10月下旬以降	令和6年度予算案への反映作業

## (2)ステップ2 主要政策の経営分析

予算事務事業の棚卸しの実績も活用し、相互に関連する事業を1つのまとまり(以下、「事業クラスター」という。)として経営的手法を取り入れた主要政策の経営分析を順次実施する。主要政策の経営分析の手法は令和5年度内に確立し、以後適宜見直しを行う。

### 【基本的事項】

- ①「選択と集中」の観点から、未来への投資を行うことができるよう、事業クラスターを構成する事務事業間の優先順位付けを行う。
- ②「新たなビジョン」実現に資する観点から充実・強化することも検討の俎上に乗せる。
- ③職員が主要政策の経営分析の考え方や手法を十分理解できるよう、研修の場等を設ける。

### 【事業クラスターの考え方】

相互に関連する事業を1つのまとまりとして事業評価を行うことにより、同種類別の事業を横串しで分析できることや、部局を越えた検討を促進する効果が期待される。事業クラスターについては、今後、以下のような考え方でその構成する事務事業を整理することとする。

- ①政策目的・分野が同一とみなされる事務事業のまとまり(目的別分類)
- ②事業の性質が同一とみなされる事務事業のまとまり(性質別分類)  
例:公共事業、公共施設
- ③歳入確保の手段であって、統一的に分析することが効率的である事務事業のまとまり  
例:税、使用料手数料
- ④組織・体制に関する事項  
例:職員体制、外郭団体
- ⑤制度に関する事項  
例:指定管理者制度

### 【分析のサイクル】

第1の(3)で述べたように、今後の市政運営にあたっては、職員が自ら課題を発見・分析し、市長のトップマネジメントにより政策展開に迅速・柔軟に対応できる組織づくりが求められている。そのためには、主要政策の経営分析が円滑に進むよう、作業の具体的手順をあらかじめ設定する必要があるが、今後、以下のようなフレームに沿ってその具体的内容を整理していくこととする。

なお、その際、市民に対して作業内容を分かりやすくお伝えすることに留意する必要がある。

#### ①現状整理

予算事務事業の棚卸しで整理された KPI も活用しつつ、当該事業クラスターが置かれている客観的状況を整理する。

## ②分析

第3に掲げた視点から、事業クラスターを構成する事業及びクラスター自体の分析を行う。その際には、政策目的を明確化した上で合理的根拠(エビデンス)に基づき作業を行うことが重要となる。

## ③課題整理

事業クラスターのアウトカムを測定し、その評価を行うことによって、当該事業クラスター及びその構成事務事業の課題を整理する。

## ④改革案の検証

③で得られた課題を解決するための改革案を作成し、予測される効果を検証する。

## ⑤今後の取組案の提示

所要の予算案や条例改正を伴うものについては改正案、その他の事業についてはその執行方針を提示する。

※①～⑤のサイクルを確立することによりEBPMの導入を図る。

### 【実施スケジュールに関する基本的考え方】

主要政策の経営分析の手法を令和5年度内に整備することとするが、先行して実施する緊急性が高い事業クラスターについては、今年度内からその主要政策の経営分析に着手することとする。

また、令和6年度において、全ての事業クラスターを一斉に主要政策の経営分析することは困難であることから、事業クラスターの着手順の考え方についても今後整理することとする。なお、本基本方針に基づく主要政策の経営分析は令和8年度までの期間を対象とする。

### (3)ステップ3 組織体制(ガバナンスメカニズム)の導入

「新たなビジョン」の実現に向けて事務事業の方向性、ベクトルを合わせつつ、主要政策の経営分析のサイクルを回すことで、各事業所管部署が自主的に目標を設定し、自律的に事業実施等の判断を行うとともに、限られた財源の投入先の最適化を目指し“財政の模様替え”を市長のトップマネジメントの下で実現することができる組織体制(ガバナンスメカニズム)の導入を図る。

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重要となることから、今後、その具体的方策を検討する。

## 第5 市政変革の実行体制

### (1)北九州市政変革実行本部

市役所内部において、市政変革の役割分担を明確にするため、市長、副市長及び関係局長等を構成員とする「北九州市政変革実行本部」を設置し、市政変革の着実な実行と意思決定プロセスの明確化を図る。

### (2)北九州市政変革推進会議

市政変革の透明性を確保するとともに、客観的・専門的立場からの視点を反映させるため、外部有識者で構成する「北九州市政変革推進会議」を開催する(参考1)。この会議では、今後策定することとしている「北九州市政変革推進プラン」(第8で後述)についても意見聴取を行う。

### (3)北九州市市政変革推進室

市政変革の方向性、取組手法など企画の段階から民間目線による検討を加え、官民の垣根を超えて一体的に取組を進めるため、民間人材を登用した新たな組織である「市政変革推進室」を設置する\*7。「市政変革推進室」は、市政変革に関する基本的な方針や作業方針を企画・立案するとともに各局区室間の調整を行う。

## 第6 市民との公開対話

市政変革の取組を進めるにあたっては、まちづくりは協働作業との考えのもと、開かれた市政の実現を図るため、検討の過程を市民に公開し、市民との公開対話の機会を設け、北九州市が抱える行財政上の課題について、十分認識していただき危機感を共有しつつ、市民の議論の喚起を図ることとする。

---

\*7:令和5年7月1日に設置済

## 第7 当面のスケジュール

令和5年5月25日	北九州市政変革の基本方針(たたき台)の公表
6月～8月頃	予算事務事業の棚卸しの実施
8月 3日	北九州市政変革推進会議(第1回)の開催 (北九州市政変革の基本方針(案)等に関する意見聴取)
8月以降	北九州市政変革実行本部会議の開催(以降随時開催) (予算事務事業の棚卸しによる各局見直し案の調整)
10月以降	主要政策の経営分析の開始 北九州市政変革推進会議(第2回)の開催 (北九州市政変革推進プラン(骨子)等に関する意見聴取)
12月頃	北九州市政変革推進会議(第3回)の開催 (北九州市政変革推進プラン(素案)等に関する意見聴取)
令和6年2月頃	北九州市政変革推進会議(第4回)の開催 (北九州市政変革推進プラン(成案)等に関する意見聴取)
年度内	北九州市政変革推進プランの決定・公表

## 第8 「北九州市政変革推進プラン」について

「北九州市政変革の基本方針」を踏まえ、主要政策の経営分析の具体的な実施方針等を整理した「北九州市政変革推進プラン」を令和5年度中に策定することとする。(「北九州市政変革推進プラン」は、毎年度の主要政策の経営分析の取り組み結果を踏まえ、改定が必要な場合には、最低限の見直しを行う場合もある。)

また、主要政策の経営分析の結果を踏まえた各年度の具体的な取組については、予算編成のタイミングで公表することとする。

## 北九州市政変革推進会議 構成員

(敬称略・50音順)

氏名	所属・役職名
井上 龍子	八幡駅前開発株式会社 代表取締役社長
江夏 あかね	株式会社野村資本市場研究所 野村サステナビリティ研究センター長
遠藤 直人	株式会社 YE DIGITAL 代表取締役会長
岡野 武治	岡野バルブ製造株式会社 代表取締役社長
木下 結香子	弁護士法人 大手町法律事務所 弁護士
勢一 智子	西南学院大学 法学部 教授
辻 琢也	一橋大学大学院 法学研究科 教授
津田 純嗣	北九州商工会議所 会頭
柳井 雅人	北九州市立大学 学長
吉水 請子	極東ファディ株式会社 取締役 商品経営本部 本部長