

令和5年11月22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2回北九州市政変革推進会議について

…資料1

(2) 北九州市政変革推進プラン（骨子）について

…資料2

## 第2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2回は、市政変革の基本方針(骨子)についての意見聴取を行った。

### 2 日時

令和5年11月6日(月)10:00~12:00

### 3 場所

AIM(アジア太平洋インポートマート)3階 315 会議室

### 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)、辻琢也、津田純嗣、柳井雅人、吉水請子 以上10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3回は1月頃開催予定である。

## 会 議 録

- 1 会 議 名 第2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11月6日(月)10時～12時
- 4 開 催 場 所 AIM(アジア太平洋インポートマート)3階 315 会議室  
(北九州市小倉北区浅野三丁目 8-1)
- 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)、辻琢也、津田純嗣、柳井雅人、吉水請子
- 6 会 議 概 要 「北九州市政変革推進プラン(骨子)」について事務局より説明し、意見聴取。

## 7 会議経過(発言要旨)

## ○津田構成員

全般的に、方向性は非常に良い。

新たなビジョンに市政変革がどのように繋がっていくかという希望と、自分たちの身にどれくらい降りかかってくるのかという覚悟をペアにして、市民に認識していただかないといけない。

そのための市民との相互コミュニケーションをどうしていくか。また、市職員間でも相互コミュニケーションがしっかりと言語レベルで取れるようにして欲しい。

## ○辻構成員

第Ⅰ～Ⅱは、概ね良い。

行財政改革の経緯や、市の課題については、わかりやすく市民に示すことが重要。予算や職員数の推移、都市計画やインフラ整備の変遷など、ビジュアルでわかりやすく伝えられたらと思う。

## ○木下構成員

自治体にとって担税力の確保に繋がるので、「稼げるまち」はぜひ実現して欲しい。

## ○吉水構成員

第Ⅰ～第Ⅱは、全体として過不足なく全ての内容が網羅されている。

第Ⅰの早い段階で、第Ⅲにある市政変革、財政健全化目標の設定を記載し、その背景を語っていくという方が伝わりやすさがある。

○遠藤構成員

財政状況が課題であるならば、もう少し痛みのある改革を前面に押し出すべきではないか。

○岡野構成員

この会議に市長はきちんと参加すべきと思う。参加していただかないと、コミュニケーションが取れない。きちんとスケジュールを押さえていくべき。

推進プラン自体は、前回と比べかなりブラッシュアップされ、着実に進歩しているが、定量性は欠落していて、どの程度の結果を出すのかというところが少し弱い。いつまでにどんな数字を実現するのか、しっかりと入れていかないと何も始まらない。

今後、成長投資をしていくためにコストが増えるので、そのことを前提に、どう赤字にならないように予算を組んでいくのか、数字を具体的に落とし込むアプローチが絶対必須。

赤字であれば、普通の企業なら人員削減も含めてやっていく。市民に痛みを強いる割に、自分たちの痛み、身を切る覚悟がない。

予算配分の最適化、財政の健全化が目的であるならば、それに直結したものだけをまとめるべき。

○柳井座長

身を切る改革として何が挙げられるか、役所としてのやり方があると思うので、検討して欲しい。

項目が多いのは、今、棚卸しをしていることと関係しているかと思う。推進プランを作った後で、アクションプランを作成するという事なので、住み分けを意識しながら、掲載項目の優先順位をつけて欲しい。

○勢一構成員

市政変革の取組みに係る目標設定をどのように記載していくのかは非常に重要なポイント。

予算配分の最適化という点では、既存の事務事業をベースとした事業ごとの最適化から、全体最適を導くためのアクションを取っていくことが必要なので、そうしたコンセプトの転換を打ち出すことができないか。

既存の事務事業の一定のものを手放すという選択をしなければいけないというのが地方自治体の財政健全化のあり方だと思う。持続可能性をしっかりと担っていくということを提示することも必要ではないか。

そのために、今まに行っている予算事務事業の棚卸しでの検討は非常に重要だと思っている。関連事業を相対的に評価して、全体として効率化を図るという意味では、事務事業の再編も視野に入れることになると思う。評価の仕方やKPIの設定の仕方も工夫する必要がある。

○津田構成員

全体最適という視点はやはり大事になってくる。

官だけでの行政改革に加え、官民連携した上でのアウトプットの最大化を考えていくべき。例えば、市バスと西鉄バスがあり、官民全体で考えた時の公共サービスのあり方の最適化についてもぜひ検討して欲しい。

#### ○井上構成員

プロジェクト別事業クラスターは、この区分で果たして本当に全体最適が達成できるのか。

分野横断的視点の重要性が指摘されている中、役所としての組織文化もあると思うが、今までの取組みでも、横串を通したとしつつもなかなか現実にはそうならないように感じられる。

例えば、広報は一本化するなど、組織横断的にどう組み替えるべきか、より有効な効率化が図れる視点もあると思うので、柔軟に対応できる組織体制となるよう再考して欲しい。

#### ○江夏構成員

新たなビジョンと推進プランが相互に関連していて、整合性が維持されているイメージを可視化できると、市民が市政を包括的に理解する一助になる可能性がある。

公共施設マネジメントの計画策定と、昨年を比べても、物価上昇や資材高騰といった経済情勢が大きく変化しているため、再度見直す必要がある。

固定資産台帳をどこまで精緻に整備しているかも気になっている。北九州市がEBPMを公共施設マネジメントのみならず、市政変革に広く用いて進めていくに当たって、データの質や分析の利便性の向上は大変大切。

推進プランは誰のために策定しているのか改めて意識することがとても大切。市民やステークホルダーに対して取組みをわかりやすく説明する上で、透明性を確保して説明責任を果たすことが、推進プランに盛り込まれていると、なお良い。

#### ○柳井座長

公共施設をどのように維持していくのかは非常に大きな課題。その原資の確保はどのようなやり方があるのか検討する必要がある。

例えば、若戸大橋は無料化しているが、橋の補修には非常に大きな金額が必要で、どこからその原資を持ってくるのかは非常に大きな問題。市全体にとっての利便性だ、という価値観のもとで、ある程度有料化も考えていく必要があるのではないか。

都市高速道路の状況だが、将来的には環状線が完成することになり、その利用に対応した負担は考えていかないといけない。

公共施設の問題は絶対に住民の反対運動が起こるので、市や市の幹部の覚悟の問題もある。ぜひ頑張っていたきたい。

#### ○辻構成員

「稼げる自治体」というベースで考えると、一般財源のベースになっているのは固定資産税と市民税になる。今後、もう少し細かく分析して、全体のビジョンとして出すことが必要。

扶助費などの社会保障関係は、非常に重たいボリュームで経常的に必要なもので、市政の中でどのような位置付けでどのような基準になっているのかは、市民や関係者に改めて理解していただくことが重要。

県費負担教職員が指定都市に移譲されたので、職員数が大きく増え、人件費が義務的な形で必要となる。今後の子どもの数の推移と、それに対する教職員の数や勤務条件は、市政に対する影響が非常に大きくなっていく。どのくらいの比重とインパクトを持つのか分析することが必要。

補助金があるものについては、それを前提に有利に事業運営をやってきた経緯もあると思うが、中には意外に効果が上がっていないものもあるかもしれないし、将来的に一般財源や地方交付税等に跳ね返ってくることもある。

市民に対しては、結論だけわかりやすくシンプルに、義務的経費の部分を含め、全体として少し工夫して示すことが重要。

事業クラスターで人件費も一緒に分析するかどうか。常勤職員の配置によって事業コストが随分変わってしまう。

市民に対するわかりやすさと行政の中での納得感の接点で作っていくことが重要。これまでの経験では、5%削れると、すごい。今までも乾いた雑巾を更に絞り込むように行革をやってきており、また改めて見直すということなので、そのやり直し方を全体として工夫して欲しい。

次世代のリーダーを育成し、自律的に組織を見直していける体制を作っていくことは、変革の肝に当たる。それを支える新たなビジョンの共有も含め、人事施策や評価制度の活用は、しっかり具体的に書いて欲しい。

#### ○吉水構成員

中期財政見通しは、どのタイミングで修正していくのか。投資的な経費がどう歳入に結び付いていくのか、この見通しの中で明らかにしていくことがとても重要。

組織改革や人件費の見直しも大きな課題。働く喜びというのは、評価とかお金とかいったようなものだけではない。歳出が適正化され、620億円の投資や行政が行う取組みの効果がいかに一般財源の確保に繋がり、市が豊かになっていくかを、数字上で職員まで意識することができれば、組織文化が変わったり働く行政の職員ももっと幸せに働ける可能性を持っているのではないか。

#### ○柳井座長

大型の公共事業について、最近の物価上昇や資材高騰を踏まえると、一度立ち止まって、場合によっては凍結するなどしながら、全体としての歳出のバランスを図っていく。

ごみ処理手数料や上下水道料金は、生活や生命にも関わる難しい問題であるが、今後の方向性として、値上げもやむを得ないのではないか。

補助金は既得権益化が見られる傾向がある。同じ相手に出している補助金は、一旦廃止して、定期的に見直しをしていくべきではないか。

#### ○遠藤構成員

大体その通り。

#### ○岡野構成員

公共料金を上げるのには反対。一般論として、インフラの料金を上げるのは、弱者にとって厳しい。

それをする前にやるべきことがいっぱいある。

補助金はその通り。市と事業者の間にとって補助制度の運用により利益を得ている事業者もいる。ばらまきに近いような補助はしないようにして、その使い道や使った結果も問うていくなど、補助金についてはかなりシビアにやった方がよい。

○柳井座長

料金の値上げについては、コミュニケーションの問題かと思う。理解していただけるようにやっていく必要がある。優先順位はきちんと考えていくべき。

○遠藤構成員

ゴールの設定がまだピンとこない。全体的にはすごく理解できるし、良いと思うが、いろんな問題がある中でどこからやっていけばいいのか、やはり数値で表さないとじっくりこない。住民に痛みをお願いするにしても、なぜ必要なのかの説明・コミュニケーションが取りにくい。

○木下構成員

財政改革としては、収入を上げるか歳出を減らすかの二択。収入を増やすという面で、担税力の確保は大きいと思うが、その記載がないことに違和感がある。企業誘致したりスタートアップ支援したりして雇用と人口を増やし、住民税を確保していく検証ができるクラスターも必要ではないか。税収という面で、もう少し追記された方がよい。

○岡野構成員

守りとか削減の方にばかり寄ってしまうので、成長にフォーカスを当てた立案というところは意識して欲しい。

○柳井座長

例えば、投資的経費について620億円でキャップをかけるとか、投資的経費は何に使うかという話は、職員が目利きができるかどうかという点に懸っていると思う。そういう意味では、民間に沢山人を派遣したり、研修をしたり、技術や産業の動向の学習をすることが必要。

特に財政・人事・企画部門の職員といった全体を見渡すスタッフ部門の職員が目利きできないと、変なお金の使われ方をしたり、ばら撒いたり、色んな形で無駄が発生するおそれがある。実は市政変革でお金を節約する一番いい方法は、人を育てることが基本にあるのではないかと考えている。お金の出と入りのところに目利きができる人を配置する、そういう意味では人事はとても大事なので、そういったことに長期的に取り組むことは、推進プランに入れるべきだと思う。

新たなビジョンと推進プランに関しては、最後までぜひ覚悟を持ってやり切っていただきたい。

8 問い合わせ先 市政変革推進室  
電話番号 093-582-3170

## 北九州市政変革推進プラン(骨子)

※本骨子は、令和5年度末に向けて策定することとしている「北九州市政変革推進プラン」の内容を具体化するために作成するテキストであり、本骨子自体を決定するものではない。

## 目次

<b>第Ⅰ 北九州市政変革推進プラン策定の背景・趣旨等</b> .....	<b>3</b>
1.北九州市政変革推進プラン策定の背景・趣旨	
2.これまでの行財政改革の取組	
<b>第Ⅱ 北九州市の課題と市政変革の必要性</b> .....	<b>4</b>
1.複合的・構造的な課題等	
(1)少子高齢化と人口減少	
(2)経済成長の停滞	
(3)公共施設の老朽化対策	
2.新たなビジョン実現のための基盤となる行政組織を実現するための市政変革の取組	
3.未来への柔軟かつ機動的な投資が困難な財政状況	
4.市役所組織の変革	
<b>第Ⅲ 市政変革の方向性、視点及び目標</b> .....	<b>8</b>
1.市政変革で目指す方向性	
(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	
(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	
2.市政変革に取り組む際の主な視点	
(1)視点1:市民のニーズや社会経済情勢の変化への対応	
(2)視点2:効率性・生産性、費用対効果	
(3)視点3:他の政策との重複の有無	
(4)視点4:実施水準及び対象範囲の妥当性	
(5)視点5:DXの推進	
(6)視点6:官と民の役割分担、公民連携	
3.市政変革の取組に係る目標の設定	
(1)目標1:「新たなビジョン」の実現に向けた予算配分の最適化の実現	
(2)目標2:財政の健全化の推進	
<b>第Ⅳ 市政変革を進めるための具体的な手段</b> .....	<b>11</b>
1.予算事務事業の棚卸し	
2.主要政策の経営分析	
3.「新たなビジョン」の実現に向けた挑戦する市役所づくり	
4.令和5年度における市政変革の取組	
<b>第Ⅴ 市政変革の着実な実施</b> .....	<b>16</b>
1.市政変革推進プランに基づくアクションプランの策定について	
2.今後の行政評価について	
3.北九州市政変革推進プランの対象期間等	
4.推進体制	

# 第Ⅰ 北九州市政変革推進プラン策定の背景・趣旨等

## 1. 北九州市政変革推進プラン策定の背景・趣旨

- 北九州市は現在、社会経済上及び財政上の様々な課題に直面しており、現在策定を進めている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ため、その行財政運営のあり方を変革する必要。
- 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ることで、北九州市民からの負託にしっかりと対応。
- また、これまで築き上げ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という強い決意を持って、今後の行財政運営を実施。
- そのため、北九州市の市政変革の取組では、今までの行政視点の取組に加え、民間目線を入れることで、今までとは異なる新しい視点、新しい手法によって取組を進め、単に予算を削減するだけではなく、市政運営そのものの変革に繋げることを目標。
- 「北九州市政変革の基本方針」(令和5年9月1日「北九州市政変革実行本部」決定)を踏まえ、市政変革の取組手法及び対象項目等を具体的に記載した「北九州市政変革推進プラン」(以下、「推進プラン」という)を令和5年度中に策定(毎年度の主要政策の経営分析の取組結果を踏まえ、改定が必要な場合には、最低限の見直しを想定)。

## 2. これまでの行財政改革の取組

- 北九州市では平成に入って以降
  - ・北九州市行財政改革大綱(平成8～15年度)
  - ・北九州市新行財政改革大綱(平成16年度)
  - ・北九州市経営改革大綱(平成17～20年度)
  - ・北九州市経営プラン(平成21年度～25年度)
  - ・北九州市行財政改革大綱(平成25～令和5年度予定)と、行財政改革に関する計画を策定し、社会経済情勢等を踏まえつつ、不断の取組を推進。
- 現行の「北九州市行財政改革大綱」(平成26年2月策定)では、北九州市の発展に資する施策への重点化や、多様な行政需要等への対応、北九州市の財政をとりまく厳しい状況等を踏まえ、より一層の「選択と集中」を行いながら、持続可能で安定的な財政の確立・維持に努めていく観点から、
  - ・簡素で活力ある市役所の構築
  - ・外郭団体改革
  - ・官民の役割分担と持続的な仕事の見直し
  - ・公共施設のマネジメントの4つの改革の柱に基づく行財政改革に取り組み、一定の成果。

## 第Ⅱ 北九州市の課題と市政変革の必要性

### 1. 複合的・構造的な課題等

#### (1) 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。
- 65歳以上の高齢者人口は29万人、高齢化率は31%、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。
- 一方、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。
- 令和2年の北九州市の合計特殊出生率は1.47となっており、全国平均1.33を上回っているものの、人口置換水準を下回る。
- 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継続。
- 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6千人を下回る一方で、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。
- 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などを受け、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。
- 今後の北九州市の将来推計人口は、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。

#### (2) 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12位で、福岡市の半分程度の額。
- 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15位となっており、政令市平均の7割程度の伸び率。
- 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い。
- 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%と低い。
- 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、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。

### (3) 公共施設の老朽化対策

- 昭和38年の北九州市の五市対等合併当時は、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を整備。
- その結果、北九州市の市民一人当たりの公共施設の延べ床面積は、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。
- 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おり、こうした施設の一部は、すでに老朽化が進展、大規模改修や更新が必要な状況。
- 公共施設をこのまま保有し続けた場合の将来的な大規模改修・更新にかかる費用を試算したところ、「今後40年間で、約1兆2,040億円が必要」という結果になっており、これを年平均に換算すると毎年約301億円が必要。
- そのため北九州市では、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目標。
- また、令和5年5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、公共施設及び公共インフラについて、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。

## 2. 新たなビジョン実現のための基盤となる行政組織を実現するための市政変革の取組

- 新たなビジョンの「目指す都市像」については、
  - ①今、直面する社会課題にも果敢に挑戦し、同じ社会課題に、今後、直面する日本、アジア、そして世界に解決の道筋を示し、これからも世界の発展に貢献
  - ②人口減少時代においても、「まちの成長」と「市民の幸福」の好循環を実現し、市民のウェルビーイングが充足されるロールモデル(成熟都市モデル)として、「世界の発展に貢献するまち」を実現することなどを議論中。
- 「目指す都市像」の実現に向けた「重点戦略」については、
  - ①「稼げるまち」の実現：人の熱さや産業の力といった北九州市のポテンシャルを最大発揮することで、若い世代や女性の定着・移住による「稼げるまち(=経済成長)」を実現
  - ②「ハイクオリティ」な都市づくり：民間投資などを促すことにより、質の高いサービス(観光、文化など)や生活・教育環境が体感できる「ハイクオリティなまち」の実現

③市民の「安全・安心」な暮らしの確保：市民サービスや都市基盤を適切に維持・充実することで、子どもから高齢者、障害の有無、性別、国籍に関わらず、「安全に、安心して暮らせるまち」の実現

といった方向性を議論中。

○「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必要。

### 3. 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、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、市民一人当たりの市債残高が20政令市中最も多いといった状況を踏まえると、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。

○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。

○市民一人当たりの市税収入と市債残高をクロス分析した比較では、両指標とも政令市平均を下回り、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した比較では、両指標とも政令市平均を下回っており、これらの分析結果を踏まえると、非常に厳しい状況。

○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を想定しており、仮に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。

### 4. 市役所組織の変革

○北九州市は、複合的・構造的な課題等や未来への柔軟かつ機動的な投資が困難な財政状況に加え、よりマクロな視点では、ロシアによるウクライナ侵略などにより国際情勢が悪化する中、為替リスクやエネルギー・食料価格等の高騰への対応、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、国内外の歴史的・構造的な変化と課題にも直面しており、私たちの意識の変化や社会変革が必要。

○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、「新たなビジョン」に則した政策展開を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に変革する必要。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必要。

### 第Ⅲ 市政変革の方向性、視点及び目標

#### 1. 市政変革で目指す方向性

- 市政変革の取組は、北九州市が直面している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。
- そのため、北九州市における行財政運営の基本原則及びその評価のための尺度として、以下の方向性を定める。

##### (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

- 令和6年度以降の市政運営は、「新たなビジョン」及び重点戦略に則って展開することとなるが、その際、
  - 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す必要。

##### (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Ⅱ-3にあるように、依然として非常に厳しい状況。
- 今後の財政運営の見通しについては、令和5年見通しにおいて現時点で判明している地方財政制度を踏まえ、一定の条件の下で当面5年間の試算を行っており、その中で、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生じるものと見込んでいるが、この見通しの前提条件を変更する必要がある場合には、適宜その見直しを行っていく必要。
- 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。
- 今後、北九州市が第Ⅱ-4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必要。

- (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**
- 政策を展開するにあたっては、自ら課題を発見・分析し、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。
  - そのため、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。

## 2. 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。
  - いずれの局面においても立ち返るべき市政変革の基本原則を明確にすることが、変革の取組の実効性を担保するためには必要不可欠。
  - 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推進。
- ※下記の(1)～(6)に関する課題背景及び留意点については、「北九州市政変革の基本方針」を参照。

**(1)視点1:市民のニーズや社会経済情勢の変化への対応**

**(2)視点2:効率性・生産性、費用対効果**

**(3)視点3:他の政策との重複の有無**

**(4)視点4:実施水準及び対象範囲の妥当性**

**(5)視点5:DXの推進**

**(6)視点6:官と民の役割分担、公民連携**

## 3. 市政変革の取組に係る目標の設定

**(1)目標1:「新たなビジョン」の実現に向けた予算配分の最適化の実現**

- 「新たなビジョン」における「目指す都市像」に向けた重点戦略の柱である「稼げるまち」の実現、「ハイクオリティ」な都市づくり、市民の「安全・安心」な暮らしの確保を推進するための施策に対して重点的に財源を配分。
- 財源の配分状況は、毎年度の予算編成プロセスの中でわかりやすいかたちで公表。

## (2)目標2:財政の健全化の推進

○市政変革の取組を通じて財政の健全化にも取り組むこととし、具体的には以下の項目を目指す。

①令和5年見通しにおける今後の収支ギャップ(毎年100億円超)の改善

②また、市債の発行抑制等に努めることで、市債残高の着実な削減に取り組み、財政の健全性に関する指標については、中・長期的に他の政令市の財政状況との比較において本市の状況を改善

## 第IV 市政変革を進めるための具体的な手段

### 1. 予算事務事業の棚卸し

- 市政変革に着手するにあたり、まず令和5年度の予算事務事業をベースに、その存在意義やあり方などについて、市民ニーズや社会経済情勢の変化、生産性・費用対効果、官と民の役割分担などの視点から点検。
- 具体的には、事業所管部署が有する業務経験や知見を活かした予算事務事業の自己点検に加え、予算編成作業を通じて令和5年度に予算事務事業の棚卸しを行い、見直しを行ったものは令和6年度予算等に反映。
- 令和6年度以降は、予算事務事業の棚卸しや後述の主要政策の経営分析(以下、「経営分析」という)で整理することとしている成果指標(KPI)(以下、「KPI」という)等に基づく事業評価を行うとともに、主要政策の経営分析における EBPM サイクルを確立。

#### 【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、事業所管部署において事業見直しの方向性やその内容を点検。
- ②点検結果を基に、各課及び予算事務事業ごとに KPI の設定を検討。
- ③設定した KPI に基づき事業実施後に評価を行い、評価結果に基づき次年度以降実施する事業を見直し。

#### 【対象事業】

全会計に属する全ての予算事務事業が対象(約3,000事業を対象)。

### 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。
- 経営分析では、北九州市の政策や事業の現状を客観的に把握し、強みや課題等を整理した上で、改革案の検証、今後の取組案を提示。

#### 【基本的事項】

- 「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。
- 「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。
- 職員が経営分析の考え方や手法を十分理解できるよう、研修の場等を設定。
- 早期に着手できる取組については、推進プランの策定前であっても、その取組をスタート。

## 【事業クラスターの考え方】

○事業クラスターについては、以下のような考え方でその構成する事務事業を整理。

- ①「財政の模様替え・財政の健全化」に関するもの  
政策目的や分野が同一とみなされる事務事業のまとめり
- ②「歳入確保」に関するもの  
歳入確保の手段で、統一的に分析することが効率的であるまとめり
- ③「契約」に関するもの  
契約事務及び指定管理者制度
- ④「新たなビジョン」の実現に向けた挑戦する市役所づくりに関するもの  
市役所組織や人員体制に関する事項のまとめり

## 【具体的な事業クラスターの例】

- ①「財政の模様替え・財政健全化(歳出項目)」に関するもの
  - a プロジェクト別事業クラスター  
防災関係、生活安全関係、広報関係、技術管理関係、居住関係、国際関係、大学関係、市役所内部関係、女性活躍関係、地域振興関係、スポーツ関係、文化関係、地域福祉関係、健康・医療関係、保健衛生関係、子育て支援関係、環境関係、産業振興関係、観光関係、農林水産関係、交通関係、港湾関係、消防関係、学校教育関係
  - b 公共投資(投資的経費の水準、施設分野別事業費の水準等)
  - c 公共施設(公共施設マネジメント実行計画)
  - d 公営企業会計事業
  - e 外郭団体
  - f 補助金・負担金
- ②「歳入確保」に関するもの
  - a 使用料・手数料
  - b ネーミングライツ
  - c その他の歳入確保策(市有財産活用、ふるさと納税等)
- ③「契約」に関するもの
  - a 契約事務
  - b 指定管理者制度
- ④「新たなビジョン」の実現に向けた挑戦する市役所づくりに関するもの
  - a 組織改革、人事制度改革(人材確保、人材育成、評価等)、意識改革(女性のヘルスケア取組強化)

## b 市役所 DX の推進

窓口業務のデジタル化(スマらく区役所サービスプロジェクト)、  
DX 人材育成(ローコードツールの本格導入)、オフィス環境改善

c 自律的な予算編成(予算編成において、各局の経営によって財源を充当できるようにする仕組みや、市長が総合調整するために活用できる財源を確保する仕組み)

### 【経営分析の流れ(主に歳出に関連する事業クラスターに適用させることを想定)】

#### 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。

#### ②分析

事業クラスターを構成する事務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データ等の合理的根拠(エビデンス)に基づき作業を実施。

#### ③課題整理

事業クラスターのアウトカム(成果・効果)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。

#### ④改革案の検証

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。

※①～⑤のサイクルを確立することにより EBPM の導入を図る。

### 【経営分析における EBPM サイクルの確立】

- 市政変革の取組では、市役所自らが、自律的にデータ等の合理的根拠(エビデンス)に基づく政策立案(EBPM)の手法等を用いて、事業の進捗や効果について目標や成果指標を踏まえた点検を行い、事業の改善や見直しにつなげ、事業を効果的・効率的に実施。
- このため、経営分析の過程において、予算事務事業の棚卸しや主要政策の経営分析で整理することとしている KPI(行政が提供・実施したサービスの量であるアウトプット及び行政による事業の実施により市民等が受けた影響の度合いであるアウトカム)等を活用しながら、事業クラスター毎を基本として、当該政策の目的の達成に至る因果関係の仮説を示すロジックモデルを作成し、施策の実施に必要な資源や、課題を解決するための具体的な活動とその成果の達成に至るアプローチを可視化。

○EBPM サイクルの確立に向けては、

- ①現状整理・分析における、客観的なデータの収集やベンチマーキング、内部・外部環境の分析等による事業クラスターの現状理解や初期的な市政変革の方向性となる仮説の検証
- ②課題整理における、ロジックモデルや KPI ツリー(目標を達成するための要因を細分化し、目標達成に向けた手段を可視化することで、具体的な目標の明確化を図る手法)等に基づく目標・KPI の設定
- ③改革案の検証における、改革案の影響・効果、因果関係等の試算など、取組全体を通じてデータ等の合理的根拠に基づく検証を行い、取組と成果や施策の妥当性等を確認しながら実施。

○なお、EBPM サイクルは全ての事業クラスターにおいて実施するものではなく、事業クラスターで検討する内容やその性質等により、必要に応じた事業評価、EBPM サイクルの運用手法を検討。

### 【実施スケジュール】

- 経営分析の手法は令和5年度内に確立し、推進プランに明記するとともに、以後適宜見直し。
- 経営分析は令和6年度以降順次実施することとするが、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、今年度内から経営分析的手法を取り入れて変革の取組をスタート。
- 事業クラスターの着手順の考え方については、改革に要する期間や財政運営に与える影響度合い等を勘案して整理することとし、推進プランに明記。

## 3. 「新たなビジョン」の実現に向けた挑戦する市役所づくり

- 「新たなビジョン」の実現に向け、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)を導入。
- 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。
- 「挑戦する市政」を目指すため、新たなビジョンにベクトルを合わせ、チャレンジや行動を評価することにより、変革意識に満ちた組織を構築。
- 「人材確保」、「人材育成」、「人事施策」に体系的・戦略的に取り組むことで、職員のエンゲージメントの向上や組織の活性化の好循環を目指す。

## 【主な取組項目】

### ①優秀な人材の確保

効果的な広報戦略や採用手法等により、将来を支える多様な人材を確保。

### ②成長を促す人材育成

職員の自発的な学びを後押しする研修体系を確立し、評価や人事異動等との連携を推進することにより、挑戦マインドや自学精神に溢れた職員を育成。

### ③意欲を引き出す人事施策

職員の挑戦と創意工夫を後押しするとともに、各局区における自主的・自律的な組織運営の取組を促す人事施策(評価制度、表彰制度等)を確立。

### ④市役所 DX の推進

窓口業務のデジタル化(スマらく区役所サービスプロジェクト)、  
DX 人材育成(ローコードツールの本格導入)、オフィス環境改善

### ⑤自律的な予算編成(予算編成において、各局の経営によって財源を充当できるようにする仕組みや、市長が総合調整するために活用できる財源を確保する仕組み)

## 4. 令和5年度における市政変革の取組

○市政変革に着手するにあたり、まず令和5年度の予算事務事業をベースにその存在意義やあり方などについて、市民ニーズや社会経済情勢の変化、生産性・費用対効果、官と民の役割分担などの視点から点検(再掲)。

○具体的には、事業所管部署が有する業務経験や知見を活かした予算事務事業の自己点検に加え、予算編成作業を通じて令和5年度に「予算事務事業の棚卸し」を行い、見直しを行ったものは令和6年度予算等に反映(再掲)。

※推進プランでは具体的取組項目を記載

## 第Ⅴ 市政変革の着実な実施

### 1. 市政変革推進プランに基づくアクションプランの策定について

- 令和6年度以降に検討を行う市政変革の取組は、推進プランに基づく具体的な取組項目と課題、検討の方向性を定めた「(仮称)北九州市政変革アクションプラン」を毎年度策定。

### 2. 今後の行政評価について

- 令和6年度以降の行政評価(令和6年度行政評価の公表は令和7年9月予定)は、現在策定を進めている「新たなビジョン」に基づき実施。
- その際、予算事務事業の棚卸しで事務事業ごとに設定した KPI や、経営分析で事業クラスターごとに設定した目標や成果指標などを活用し、市役所自らの業務を検証するとともに、検証結果に基づき不断の見直し。

### 3. 北九州市政変革推進プランの対象期間等

- 推進プランに基づく取組は、2024(令和6)年度から2026(令和8)年度までの3年間の取組を基本。
- 但し、2027(令和9)年度以降の取組についてもその実効性を担保するため、必要な場合にはプランに盛り込む。

### 4. 推進体制

- 市役所内部における市政変革の役割分担を明確にするとともに、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ため、市長を本部長とする「北九州市政変革実行本部」を設置(令和5年9月1日)。
- 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、「北九州市政変革推進会議」を随時開催し、市政変革に関して広く意見を聞きながら取組を推進。