

【業務改革による効率的な市役所づくり】 経営分析・事業分析報告書

令和7年3月
総務市民局人事課

目次

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握①（経年の推移等）
- 4 現状の把握②（他都市比較）
- 5 社会的背景
- 6 他都市事例
- 7 枠組みの転換の考え方
- 8 変革案
 - （1）「費用対効果」（効率性、生産性）
 - （2）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
 - （3）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 9 変革案実行のための打ち手(案)
- 10 行程表（スケジュール）

目次

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握①（経年の推移等）
- 4 現状の把握②（他都市比較）
- 5 社会的背景
- 6 他都市事例
- 7 枠組みの転換の考え方
- 8 変革案
 - （1）「費用対効果」（効率性、生産性）
 - （2）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
 - （3）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 9 変革案実行のための打ち手（案）
- 10 行程表（スケジュール）

厳しい社会情勢の中、限られた人的資源で
持続可能かつ安定的な行政運営を実現する
ため、業務改革やDX推進、組織機構の見直し等の徹底を図り、効率的な市役所づくりを目指す

目次

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握①（経年の推移等）
- 4 現状の把握②（他都市比較）
- 5 社会的背景
- 6 他都市事例
- 7 枠組みの転換の考え方
- 8 変革案
 - （1）「費用対効果」（効率性、生産性）
 - （2）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
 - （3）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 9 変革案実行のための打ち手（案）
- 10 行程表（スケジュール）

近年、北九州市役所では複雑化・多様化する住民ニーズへの対応等で業務量が増加している一方、以下に示す要因により、人材確保が極めて困難になっている。

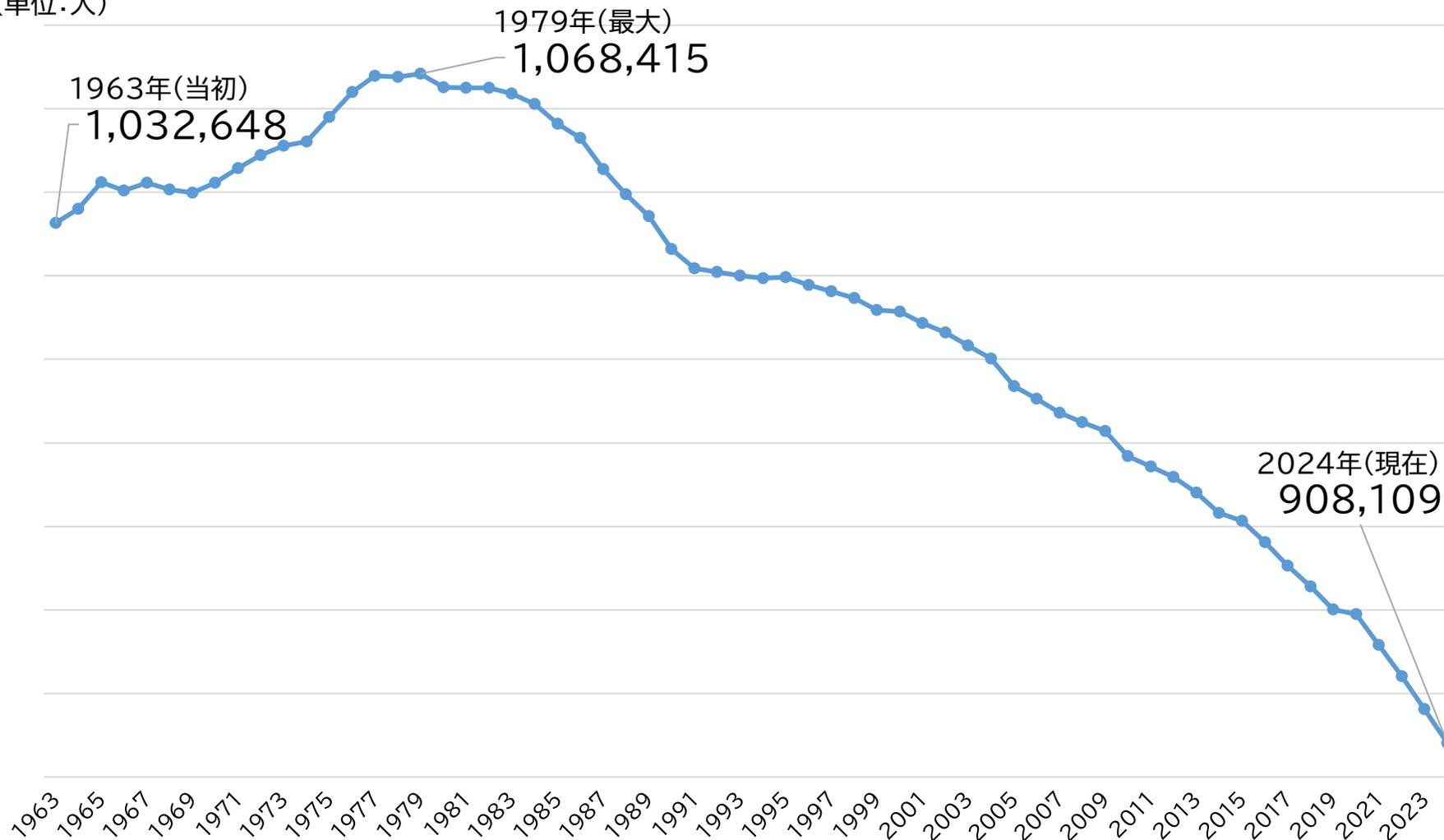
- ▶ 高年齢期職員の比率が高い、いびつな年齢構成となっており、今後10数年間は定年退職者が多い
- ▶ 雇用の流動化により、若年齢期職員の退職者が増加傾向
- ▶ 「公務員離れ」により採用試験倍率は年々低下しており、特に技術職では採用予定数に採用者数が届かない状況が続いている
- ▶ 市内における2040年の生産年齢人口は、2020年比で約20%減少すると見込まれており、今後も官民双方で労働力不足が続くと予想される

また、「自治体戦略2040構想研究会 第二次報告」においても「**半分の職員数でも担うべき機能が発揮される自治体**」の構築について言及されるなど、地方自治体職員の人員不足は社会的な課題となっている。

北九州市の人口推移

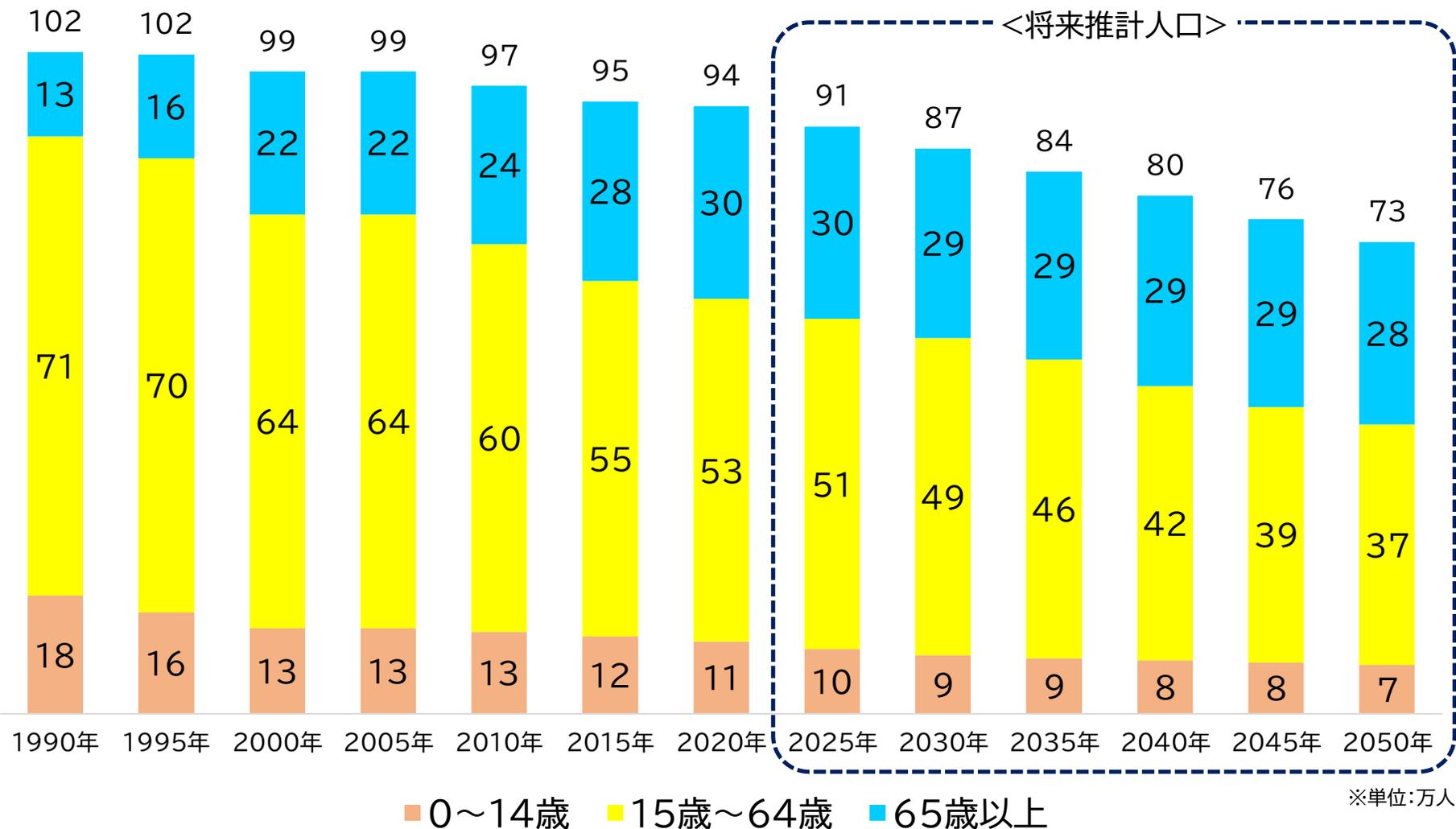
・市政発足以降、1979年に人口のピークを迎え、その後人口は減少し続けている

(単位:人)



北九州市の将来推計人口

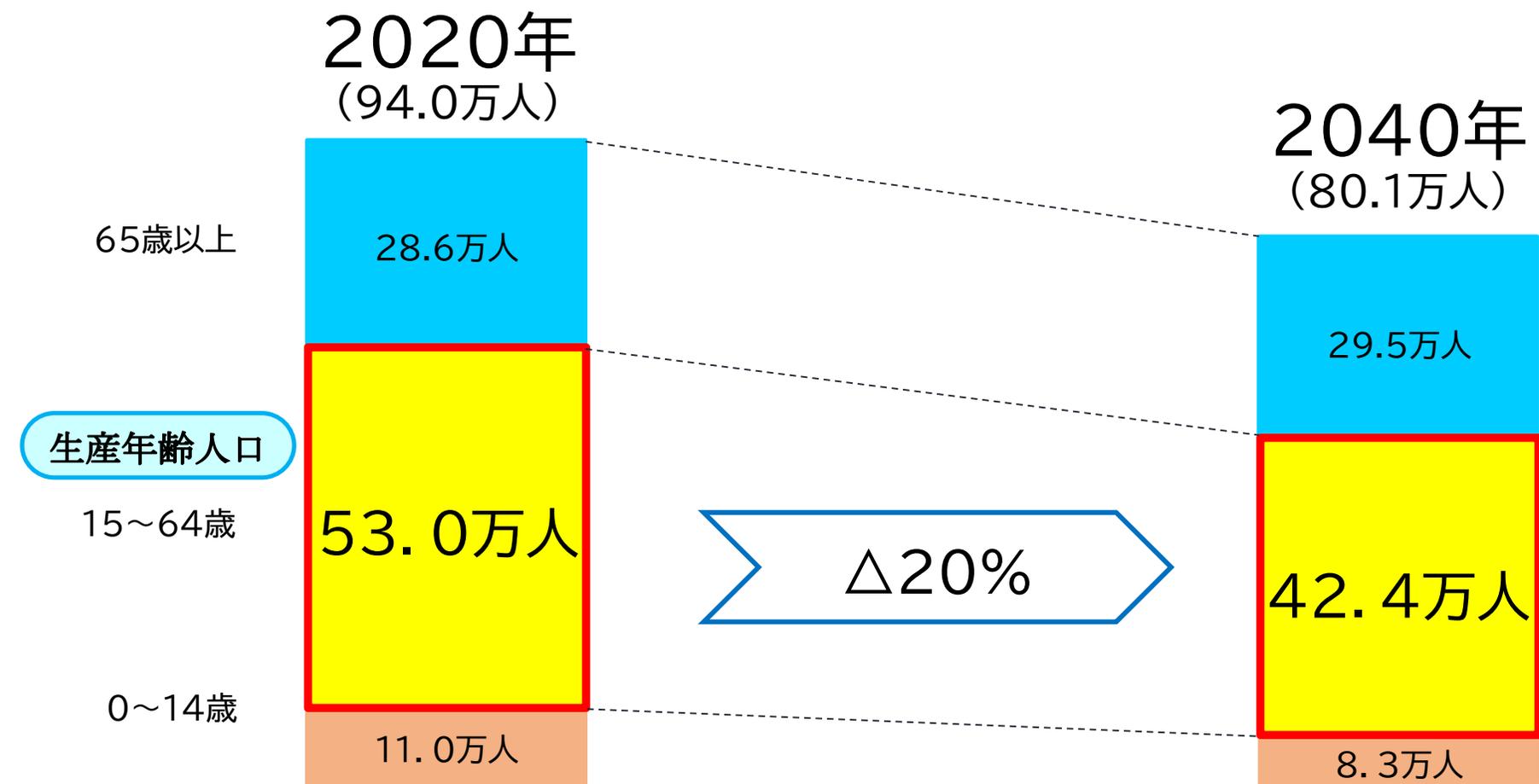
・令和2年の国勢調査を基にした将来推計人口では、特に生産年齢人口(15～64歳)が大幅に減少すると予想されている



北九州市の2040年の推計人口

- ・北九州市の生産年齢人口は2020年から2040年にかけて、約20%減少する見込み
- ・生産年齢人口と同程度の職員数減少を見込みながら、市役所の体制見直しを図る必要がある

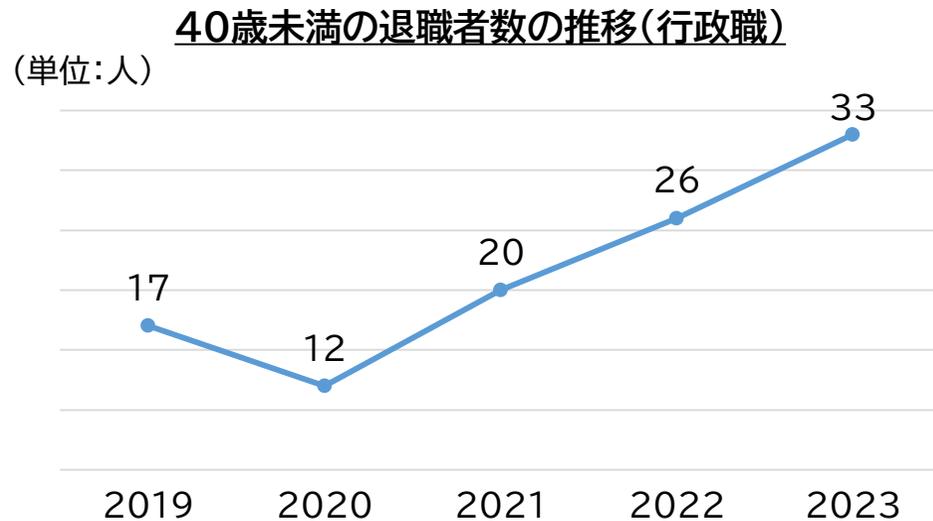
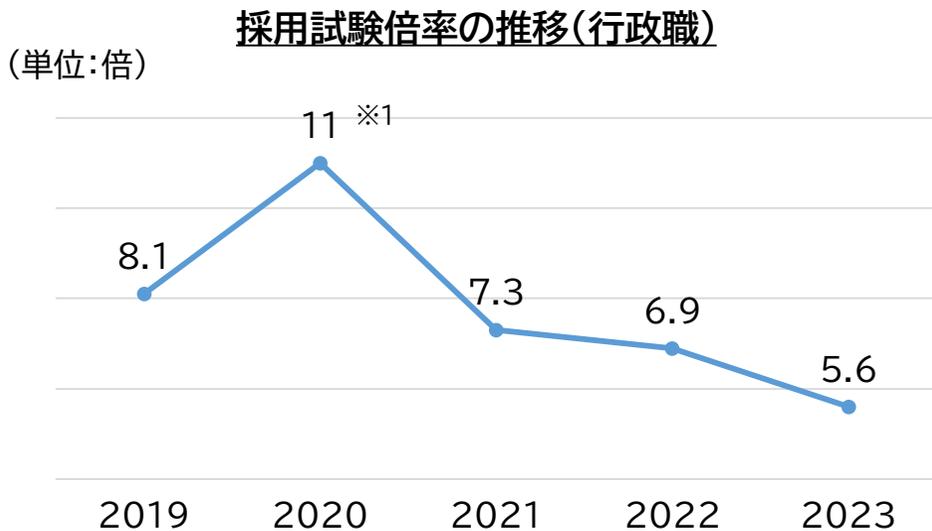
【北九州市の将来推計人口】



北九州市職員の年齢構成・採用倍率・退職状況



- ・概ね50歳以上の職員が多く、いびつな年齢構成
⇒今後10数年間の定年退職者が多い
- ・採用倍率は低下傾向
- ・40歳未満の退職者は増加傾向
⇒若年齢期職員の人材確保・定着が課題



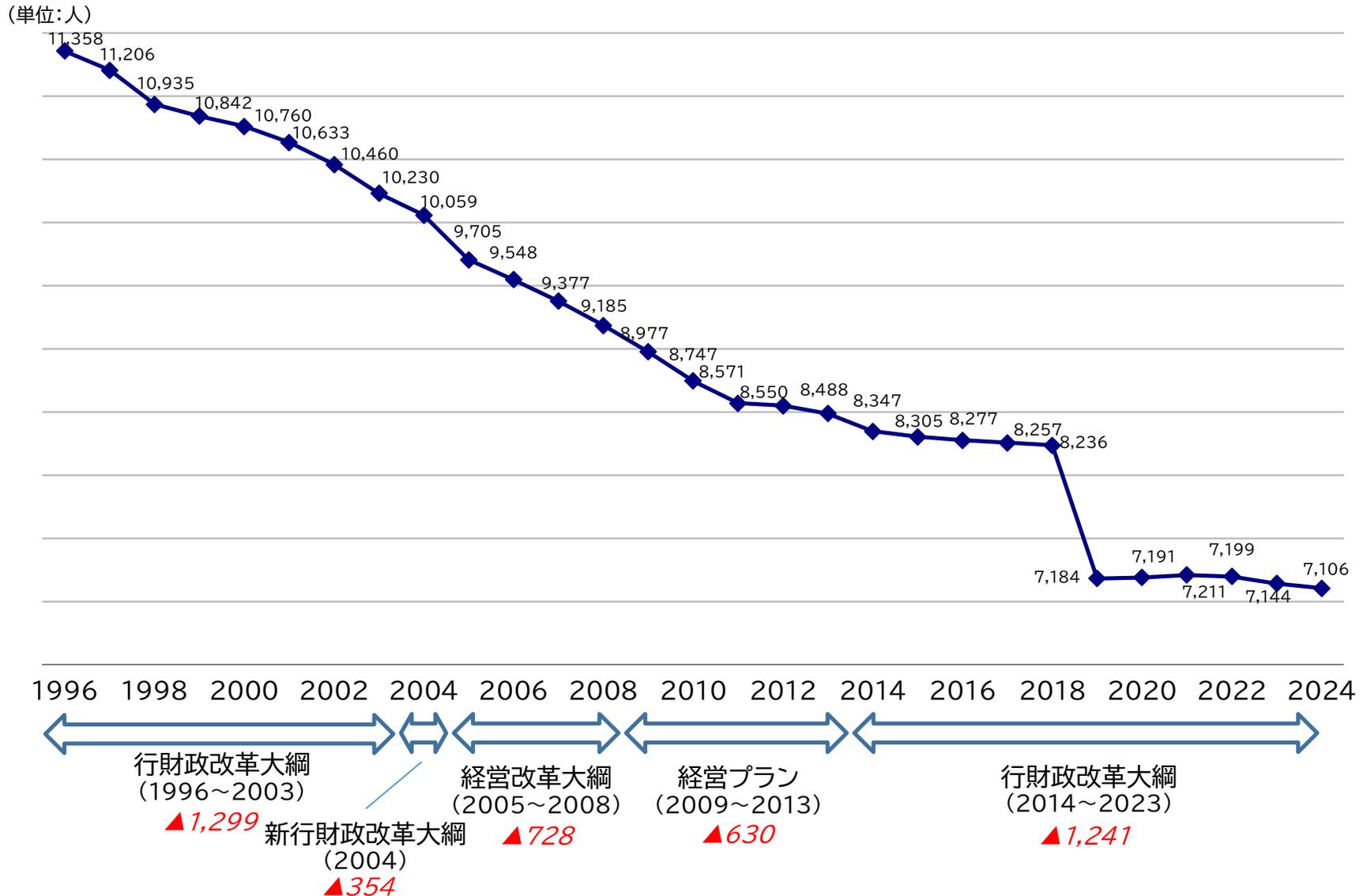
※1 2020年は「行政(就職氷河期)」枠を開始し、一時的に倍率が上昇

目次

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握①（経年の推移等）
- 4 現状の把握②（他都市比較）
- 5 社会的背景
- 6 他都市事例
- 7 枠組みの転換の考え方
- 8 変革案
 - （1）「費用対効果」（効率性、生産性）
 - （2）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
 - （3）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 9 変革案実行のための打ち手（案）
- 10 行程表（スケジュール）

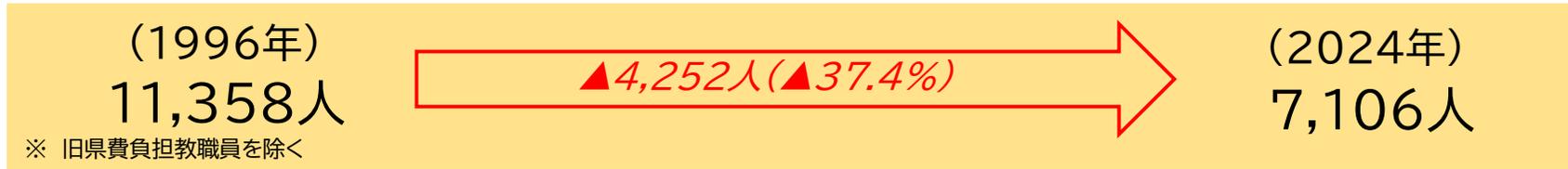
北九州市の人員体制 ～職員数の推移～

・北九州市では1996年度以降行財政改革に着手し、民間でできることは民間に委ねるなど、簡素で効率的な組織体制を目指して職員数を削減し、人件費の抑制を行ってきた



※ 旧県費負担教職員を除く

【職員数の削減】



【主な業務・組織の見直し】

項目	概要		
委託化	・学校給食業務 ・斎場業務	・保育所調理業務 ・窓口業務(一部)	・ごみ収集業務
統廃合	・保育所 ・高等理美容学校	・幼稚園 ・専修高等学校	
独法化	・市立大学	・病院機構	

【主な業務・組織の集約化】

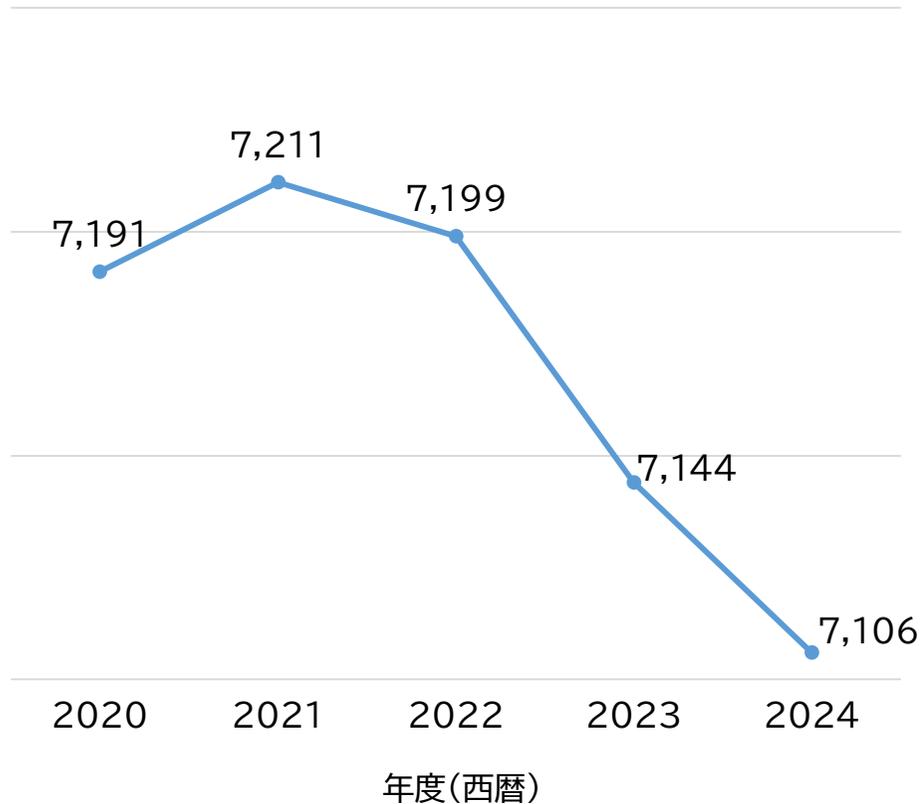
年度	概要
1996	各区の保健所機能(7か所)を1保健所と7保健福祉センターに改編
2007	各区会計事務を会計室に集約(7か所⇒1か所)
2009	各区課税課・納税課を財政局東西市税事務所に集約(7か所⇒2か所)
2022	各区税外債権徴収業務を財政局債権管理室に集約(7か所⇒2か所)

人件費及び職員数の推移

- ・2021年度には新型コロナウイルス感染症対応等の影響により、一時的に職員数が増加したが、その後は減少傾向
- ・職員数の減少や人件費の低い再任用職員・定年延長職員比率の増加により、人件費は減少傾向

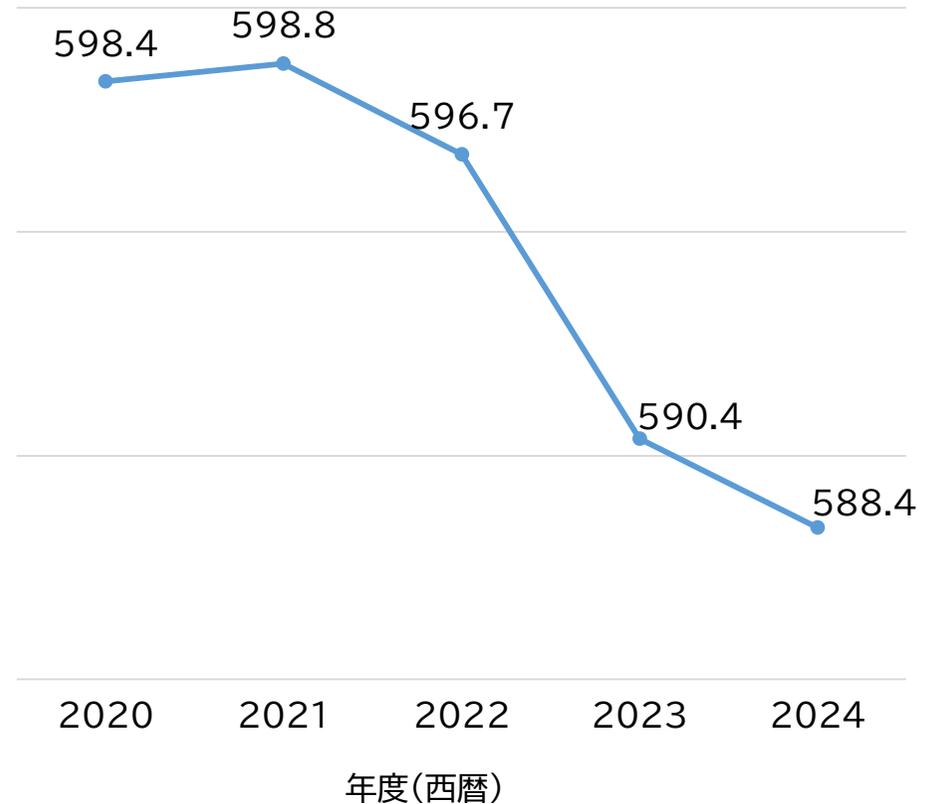
職員数の推移

(単位:人)



人件費の推移

(単位:億円)



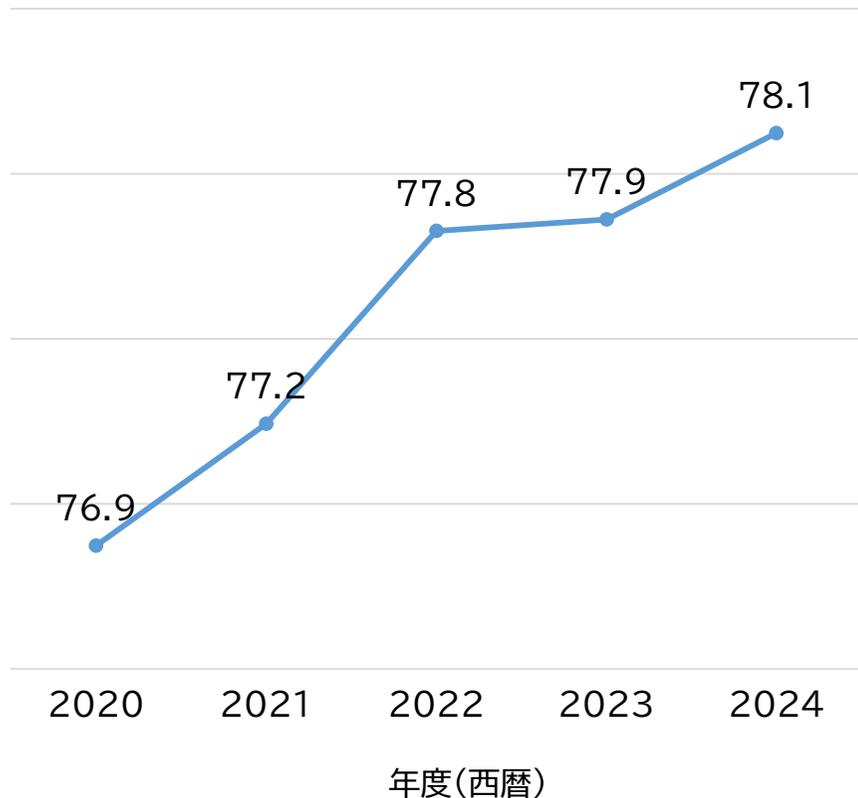
- ※ 旧県費負担教職員を除く
- ※ 人件費は現役職員：850万円/人、定年延長職員：700万円/人、再任用職員：500万円/人で計算
- ※ 給与変動の影響は見込んでいない

人口1万人あたりの人件費及び職員数の推移

・人口減少の影響を受け、人口あたりの職員数・人件費は増加傾向

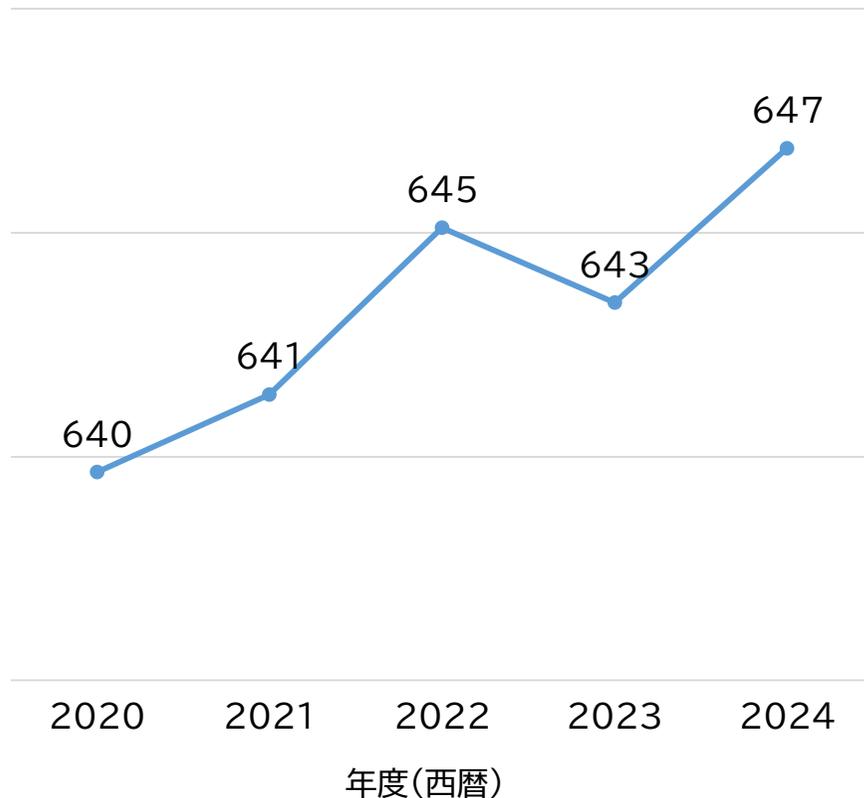
人口1万人あたりの職員数の推移

(単位:人)



人口1万人あたりの人件費の推移

(単位:百万円)



- ※ 旧県費負担教職員を除く
- ※ 人件費は現役職員：850万円/人、定年延長職員：700万円/人、再任用職員：500万円/人で計算
- ※ 給与変動の影響は見込んでいない

目次

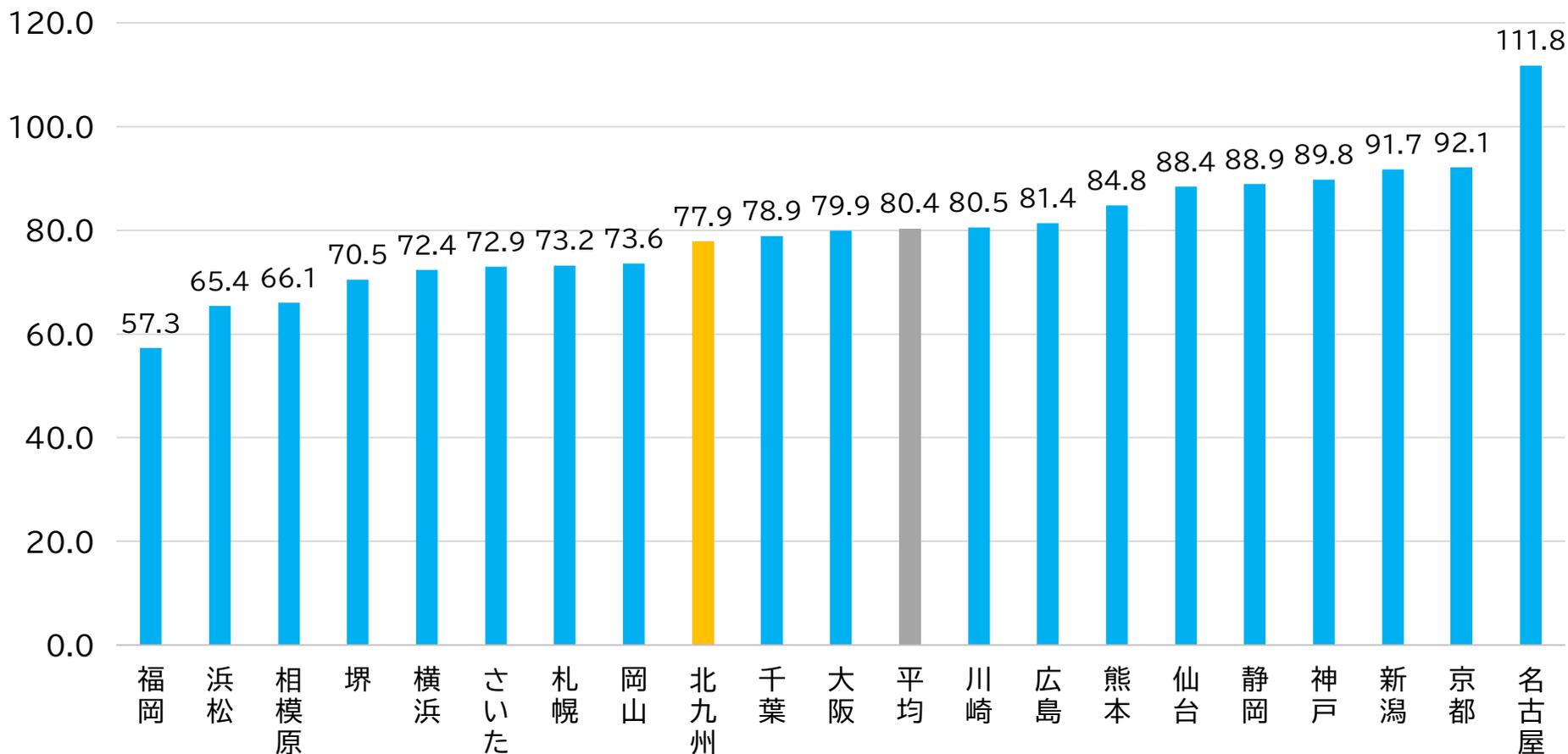
- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握①（経年の推移等）
- 4 現状の把握②（他都市比較）
- 5 社会的背景
- 6 他都市事例
- 7 枠組みの転換の考え方
- 8 変革案
 - （1）「費用対効果」（効率性、生産性）
 - （2）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
 - （3）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 9 変革案実行のための打ち手（案）
- 10 行程表（スケジュール）

人口1万人あたりの職員数の他都市比較(2023年度)

総職員(9位/20)

・人口あたりの総職員数は政令市平均より少なく、20政令市中9位と中位

(単位:人)

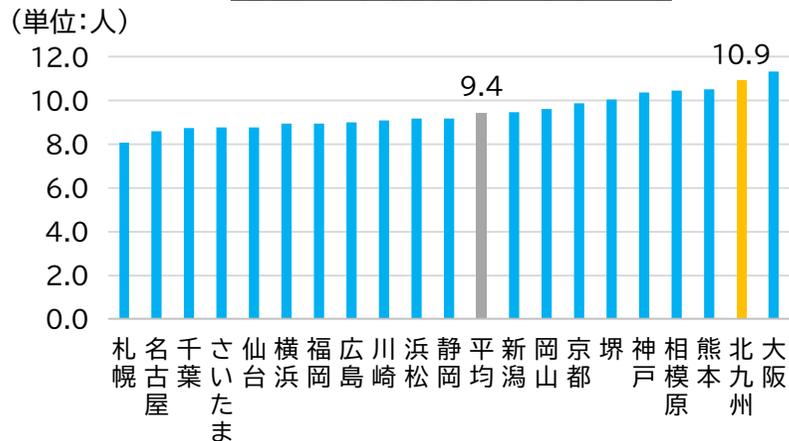


出典: 北九州市調査
※ 旧県費負担教職員を除く

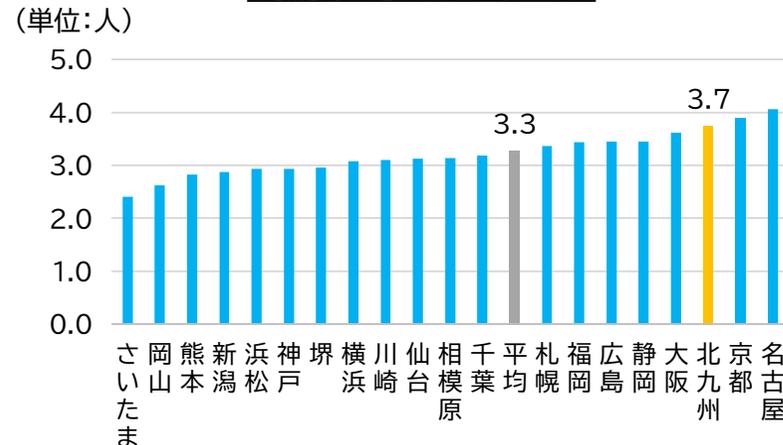
人口1万人あたりの部門別職員数の他都市比較(2023年度)

※1
【政令市平均より多い部門】

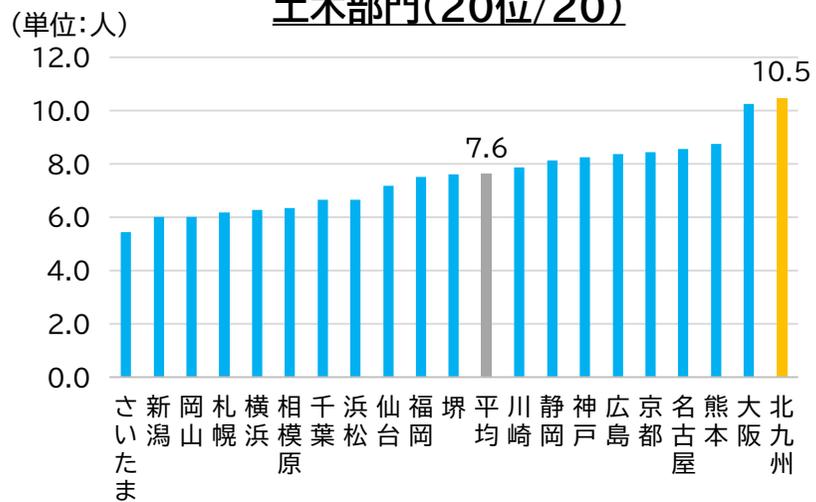
総務・企画部門(19位/20)



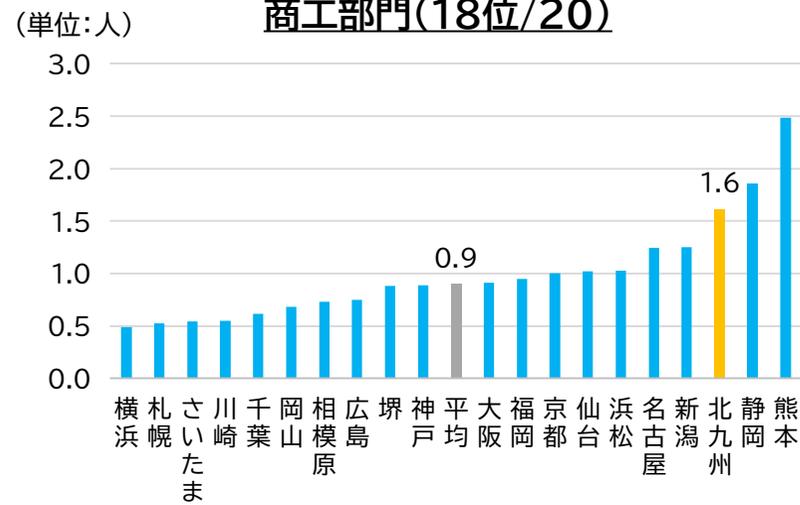
税務部門(18位/20)



土木部門(20位/20)



商工部門(18位/20)



※1 令和5年地方公共団体定員管理調査のデータを基に算出

人口1万人あたりの部門別職員数の他都市比較(2023年度)

【政令市平均より多い部門】

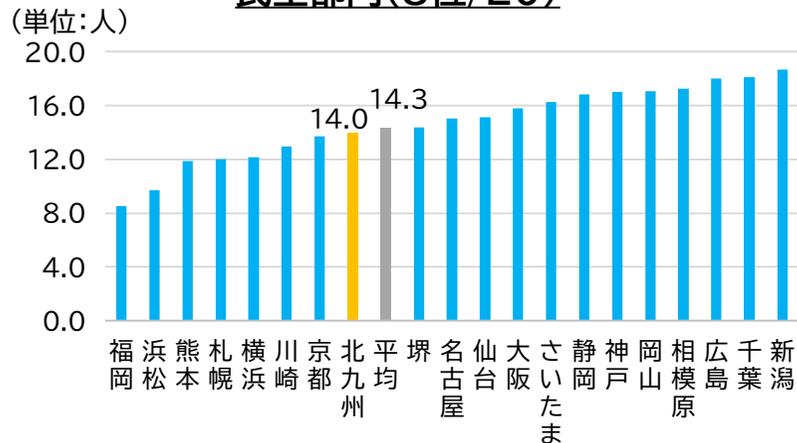
分野	本市における主な所属	考えられる要因
総務・企画	会計室、市長公室、危機管理室、デジタル市役所推進室、技術管理局契約部、政策局、総務市民局、財政・変革局財務部・市政変革推進室、区役所総務企画課・市民課・出張所、行政委員会事務局	<ul style="list-style-type: none"> ・内部管理事務の効率化や窓口業務のBPRが進んでいない ・申請手続きのオンライン化やバックヤード事務の集約化が進んでいない
税務	財政・変革局税務部、市税事務所	
土木	技術管理局技術部、都市戦略局、都市整備局、港湾空港局、区役所まちづくり整備課	<ul style="list-style-type: none"> ・公共施設やインフラの保有量が多い ・老朽化対策など喫緊の課題が多い ・3層構造(本庁－出先事業所－区役所)となっている
商工	産業経済局、都市ブランド創造局観光にぎわい部	<ul style="list-style-type: none"> ・地域経済活動支援の必要性が高い ・産業振興やにぎわいづくりなど基本計画に沿った政策強化

人口1万人あたりの部門別職員数の他都市比較(2023年度)

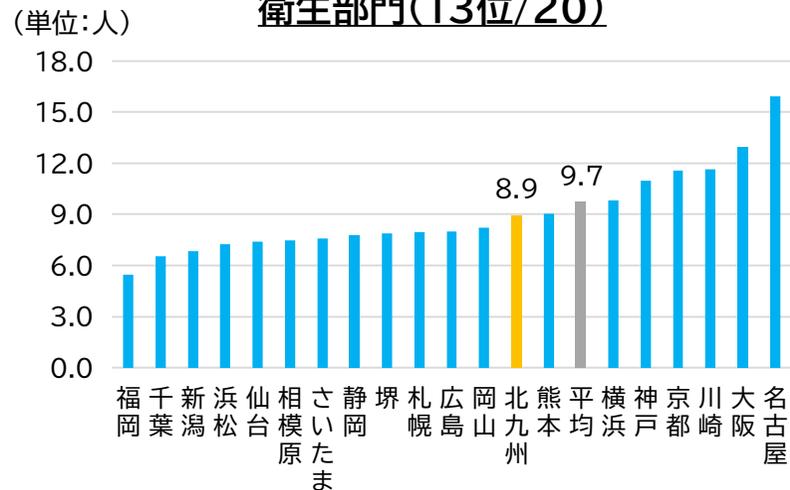
※1

【政令市平均より少ない部門】

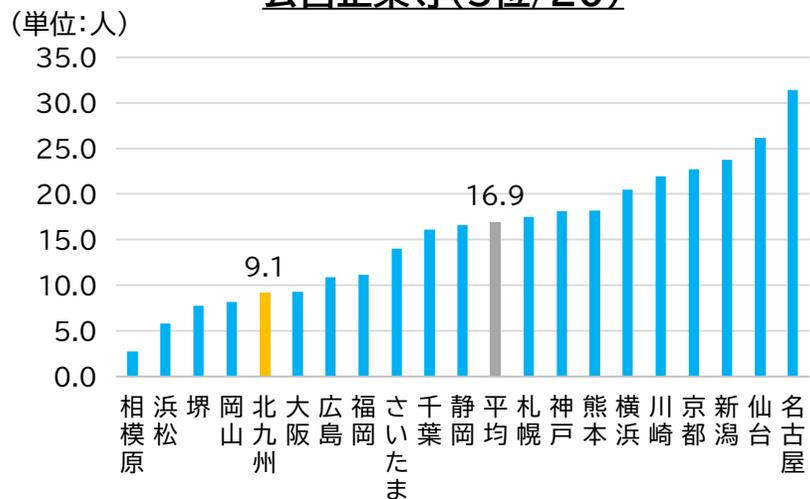
民生部門(8位/20)



衛生部門(13位/20)

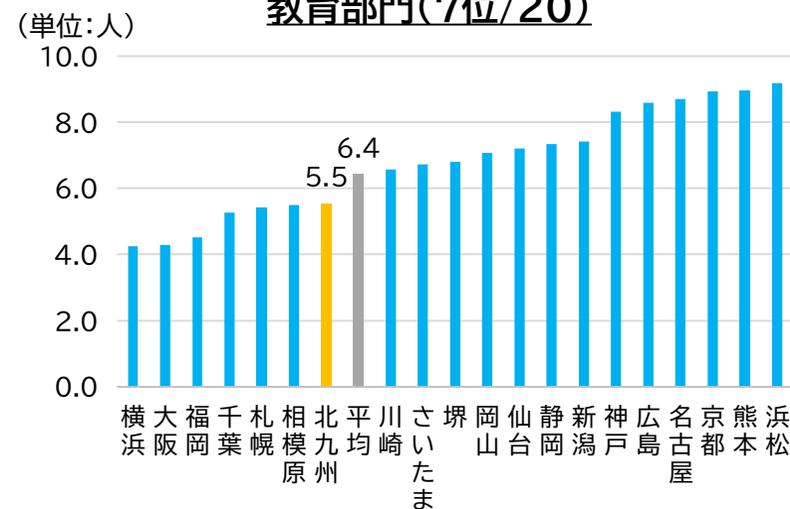


公営企業等(5位/20)



※2

教育部門(7位/20)



※1 令和5年地方公共団体定員管理調査のデータを基に算出

※2 教育部門は小学校・中学校・特別支援学校を除く

人口1万人あたりの部門別職員数の他都市比較(2023年度)

【政令市平均より少ない部門】

分野	本市における主な所属	考えられる要因
民生	保健福祉局総務部・地域共生社会推進部・人権推進センター など、 子ども家庭局、 区役所保健福祉課(高齢障害・子育て支援・保育所など)	・民営化の推進等により市立保育所が比較的少ない
衛生	保健福祉局保健衛生部・健康医療部・保健所 など、 環境局、 区役所保健福祉課(生活衛生・地域保健など)	・ごみ収集業務の委託化が進んでいる
公営企業等	上下水道局、公営企業局、交通局、 保健福祉局介護保険課・保険年金課、 区役所国保年金課・ 保健福祉課(介護保険など)	・病院局の独立行政法人化を実施 ・交通事業が比較的小規模
教育 (義務教育等除く)	教育委員会事務局、 政策局(市立大学派遣)、 総務市民局生涯学習総合センターなど、 都市ブランド創造局・文化企画課・ スポーツ部・各種文化施設	・市立高校や市立幼稚園が比較的少ない ・市立大学の独立行政法人化を実施

進んでいる点

・1996年度以降、民営化・民間委託化の推進や、仕事のやり方の見直しや事務改善に基づく業務の効率化、さらには組織機構の見直しなど行財政改革の取組を徹底し、**4,252人の職員削減**を実施

・その結果、令和6年4月時点で、**人口あたりの総職員数は政令市平均より少ない**(9位/20)

・部門別においては、「公営企業等」の人口あたりの職員数は、政令市平均を大きく下回っている
(病院局の独立行政法人化の影響大)

・「民間にできることは民間に委ねる」という考え方に基づき、ごみ収集業務の委託化や市立保育所の民営化、市立幼稚園の廃止、市立大学の独立行政法人化等に取り組んだ結果、「民生部門」・「衛生部門」・「教育部門」の人口あたりの職員数も政令市平均を下回っている

遅れている点

・直近5年において職員数・人件費は減少傾向だが、人口減少のスピードに追いついておらず、**人口あたりの職員数・人件費は増加傾向**

・部門別においては、「総務・企画部門」・「税務部門」など主に一般行政部門の人口あたりの職員数が政令市平均を上回っている

・このことから、業務のDX化や事務処理の集約化などが他の政令市と比較して遅れている可能性がある

・また、人口に対して公共施設やインフラの保有量が多いことに伴い、維持管理する「土木部門」の人口当たりの職員数も政令市平均を大きく上回っている。

目次

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握①（経年の推移等）
- 4 現状の把握②（他都市比較）
- 5 **社会的背景**
- 6 他都市事例
- 7 枠組みの転換の考え方
- 8 変革案
 - （1）「費用対効果」（効率性、生産性）
 - （2）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
 - （3）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 9 変革案実行のための打ち手（案）
- 10 行程表（スケジュール）

- 近年、地方公共団体においては、人口減少に対処するための事務が増大しているほか、社会情勢の変化に伴い、行政需要が多様化・複雑化している。

■人口減少に対処するための事務の増大

- ・少子化対策(保育サービスの充実等)
- ・空き家対策
- ・商業施設の撤退に伴う買い物難民
- ・地域のにぎわいづくり
- ・移住・定住対策
- ・地域交通の維持・確保
- ・地域コミュニティの維持
- ・地域経済の活性化

■社会情勢等の変化に伴う行政需要の多様化・複雑化

- ・カーボンニュートラル、公共施設のゼロカーボン対策
- ・単身高齢者等の増加に伴う孤独・孤立対策、認知症対策
- ・訪日外国人の増加に伴うインバウンド受入施策
- ・高度経済成長期に整備したインフラの老朽化対策
- ・ヤングケアラーへの支援
- ・在日外国人との多文化共生施策

出典：持続可能な地方行財政のあり方に関する研究会(第1回) 事務局提出資料(総務省)

多様化・複雑化する行政需要に対応するため、
より一層の事務の省力化・効率化が求められている

目次

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握①（経年の推移等）
- 4 現状の把握②（他都市比較）
- 5 社会的背景
- 6 他都市事例**
- 7 枠組みの転換の考え方
- 8 変革案
 - （1）「費用対効果」（効率性、生産性）
 - （2）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
 - （3）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 9 変革案実行のための打ち手（案）
- 10 行程表（スケジュール）

【フロントヤードにおけるデジタル技術活用事例】

三重県志摩市

取組概要

- ・スマホアプリ「しまナビ」を使い、**事前に必要情報を入力**し、QRコードを窓口端末にかざすだけで申請書を発行できる仕組みを住民情報システムと連携し導入
- ・書かない窓口では、**マイナンバーカードを読み取って入力の負担を軽減**

効果

- ✓ 受付時点からデータで管理ができるため、**人為的なミスが軽減**
- ✓ 年間約36,000件の手続において、職員の作業時間を**1,950時間削減**
- ✓ 削減効果を活かし、交付時の本人確認等の**マイナンバーカード関連事務に職員を重点的に配置**



(志摩市HPより)

※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標

【バックヤード業務の効率的な処理事例】

東京都八王子市

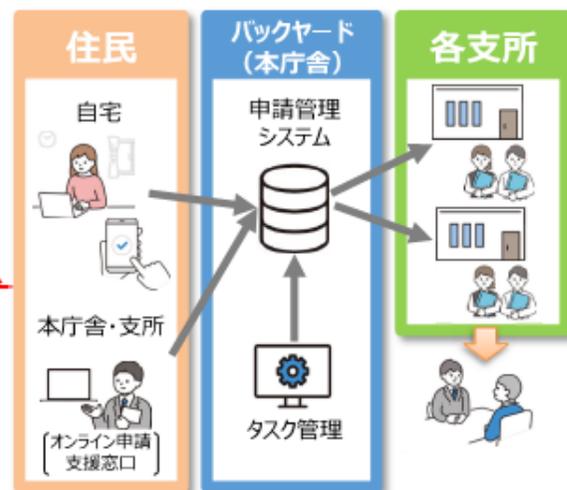
取組概要

広い市域をカバーするため14支所を設置しているが、地理的条件、交通の便等の理由により、一部の事務所に手続件数が集中

手続件数が少ない事務所ではアイドルタイムが発生しているため、**マイナポータルを通じたオンラインによる転出届等の情報を申請管理システムに集約し、業務量等に応じて、各支所に審査業務を分散**する仕組みを構築

自治体フロントヤード改革モデルプロジェクトにより今後実証
主なKPI（～R8末）

- ① 業務時間 ▲120,000時間
- ② バックヤード集約業務数 30業務



目次

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握①（経年の推移等）
- 4 現状の把握②（他都市比較）
- 5 社会的背景
- 6 他都市事例
- 7 **枠組みの転換の考え方**
- 8 変革案
 - （1）「費用対効果」（効率性、生産性）
 - （2）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
 - （3）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 9 変革案実行のための打ち手（案）
- 10 行程表（スケジュール）

以上を踏まえ、「業務改革による効率的な市役所づくり」のクラスターについて
下記のとおり考え方を転換する

これまで

「人件費削減を前提とした市役所づくり」

- ◆ 行財政改革に基づいた総人件費抑制のための意図的な職員数の削減
- ◆ 人件費削減を目的とした業務効率化、組織機構の見直し等

これから

『 市民ニーズに寄り添った市役所づくり 』

- ◆ 労働力の制約を前提とした業務・組織改革の推進
- ◆ 複雑化・多様化する行政需要に対応するための人材の確保
- ◆ 職員にしかできない企画立案・相談支援業務への重点配置

目次

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握①（経年の推移等）
- 4 現状の把握②（他都市比較）
- 5 社会的背景
- 6 他都市事例
- 7 枠組みの転換の考え方
- 8 変革案
 - （1）「費用対効果」（効率性、生産性）
 - （2）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
 - （3）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 9 変革案実行のための打ち手（案）
- 10 行程表（スケジュール）

今後の市政の持続可能性のため、以下の3つの視点から、これまでの枠組みを転換する変革案を検討する。

- ①「費用対効果」(効率性、生産性)
- ②「選択と集中(最適化)」(地理的重複、類似機能)
- ③「付加価値向上」(オペレーション、統合し高付加価値)

◆変革案1

視点:①費用対効果

内容:業務量の削減

市役所職員の増員が見込めない中、新たな行政需要に対応するため、費用対効果の低い事務事業の見直しや老朽化が進む公共施設の保有量低減を進め、職員が担う業務を徹底的に削減する。

◆変革案2

視点:②選択と集中

内容:業務の最適化

デジタル技術の活用による自動化、業務プロセスの見直しによる最適化、事務の集約化等を徹底し、事務処理の効率化を推進する。

◆変革案3

視点:③付加価値向上

内容:職員にしかできない業務への人員配置の転換

変革案1・2により生み出した人的リソースを、企画立案業務や住民への直接的な相談・サービス提供など職員にしかできない業務へ再分配する。

目次

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握①（経年の推移等）
- 4 現状の把握②（他都市比較）
- 5 社会的背景
- 6 他都市事例
- 7 枠組みの転換の考え方
- 8 変革案
 - （1）「費用対効果」（効率性、生産性）
 - （2）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
 - （3）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 9 変革案実行のための打ち手(案)
- 10 行程表（スケジュール）

変革案を実行するため、以下の打ち手が考えられる。

◆変革案1「業務量の削減」の打ち手(案)

- 各クラスターの経営分析やKPIの設定・効果検証等による費用対効果の算定
- 事務事業の見直し
- 新たな公共施設マネジメント計画の策定や推進体制の強化

◆変革案2「業務の最適化」の打ち手(案)

- 集中事務処理センターの強化やスマらくプロジェクトの推進
- DX・業務改革推進体制の強化
- デジタル人材の採用・育成強化

◆変革案3「職員にしかできない業務への人員配置の転換」の打ち手(案)

- 変革案1・2により人的リソースを生み出し、順次、企画立案、相談支援部門等への重点的な配置転換を実施
- 業務の統廃合や職員数の減少にあわせて、組織機構の見直しを実施

目次

- 1 クラスターの目的・目標
- 2 現状における問題認識
- 3 現状の把握①（経年の推移等）
- 4 現状の把握②（他都市比較）
- 5 社会的背景
- 6 他都市事例
- 7 枠組みの転換の考え方
- 8 変革案
 - （1）「費用対効果」（効率性、生産性）
 - （2）「選択と集中（最適化）」（地理的重複、類似機能）
 - （3）「付加価値向上」（オペレーション、統合し高付加価値）
- 9 変革案実行のための打ち手(案)
- 10 行程表（スケジュール）

令和6年度

令和7年度

令和8年度

令和9年度以降

事務事業の見直しやDX・BPRの推進等による業務量の削減／業務の最適化

《R6実績》

新ビジョンや市政変革推進プランの実現に向け、以下の組織を新設・再編

- ・市長公室 … 政策立案機能の強化
- ・政策局 … 組織横断的な重要政策の実現
- ・総務市民局 … 市民の声を有機的に行政組織へ反映
- ・財政・変革局 … 市政変革の推進、財源確保
- ・都市ブランド創造局 … まちのにぎわい創出
- ・都市戦略局 … 都市の魅力や価値の向上
- ・都市整備局 … 持続可能で安心・安全なまちづくりの推進

業務状況の把握・検証等

検証結果を踏まえた組織機構見直し／職員の配置転換等