

政策連携団体の変革による  
市民サービスの更なる向上について  
【進捗報告】

2025年5月  
財政・変革局 市政変革推進室

# 1 これまでの検討事項

## 北九州市と外郭団体の関係性の見直し

### 2 外郭団体の変革

参考：令和7年1月31日 第4回市政変革会議（X会議）資料 抜粋

#### 北九州市と外郭団体の関係性の見直し

##### 検討すべき主な視点

##### ▼北九州市と外郭団体の関係性

- ⇒ 公的サービスの提供主体として、今後の市と外郭団体の関係性はどうか
- ⇒ 将来動向を見据えた外郭団体の新たな位置づけ等を検討すべきではないか

#### 北九州市と団体の関係性の見直し

▼外郭団体は、「民間委託等できない、または適さない業務について、市が直接担うより効果的・効率的な事業運営を行うことにより、市の政策の一翼を担う団体」という考え方。

▼市の関与が、外郭団体本来の役割「市が直接担うより効果的かつ効率的な事業運営」に一定程度の影響を及ぼしている状況の改善を図る。

#### 現状

財政・変革局による、  
管理型の総合調整を行う  
「外郭団体」

#### 見直し後

政策を担う「担当局」と  
公民連携パートナーとなる  
「政策連携団体」

# 1 これまでの検討事項

## 関与のあり方と団体個々の経営のあり方

### 2 外郭団体の変革

参考：令和7年1月31日 第4回市政変革会議（X会議）資料 抜粋

#### 関与のあり方と団体個々の経営のあり方

##### 検討すべき主な視点

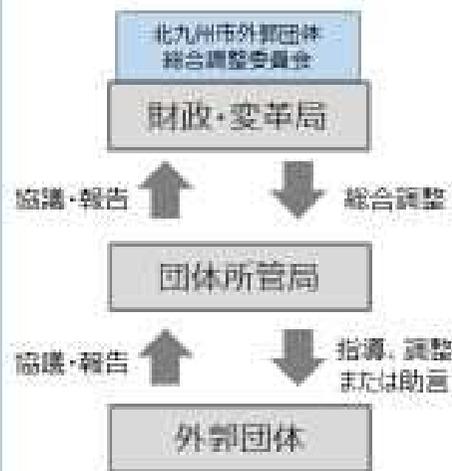
##### ▼北九州市の関与のあり方

⇒ 従来の全団体一律的な関与が、今後の外郭団体の執行体制強化に資する最適な関与の手法であるのか検討すべきではないか

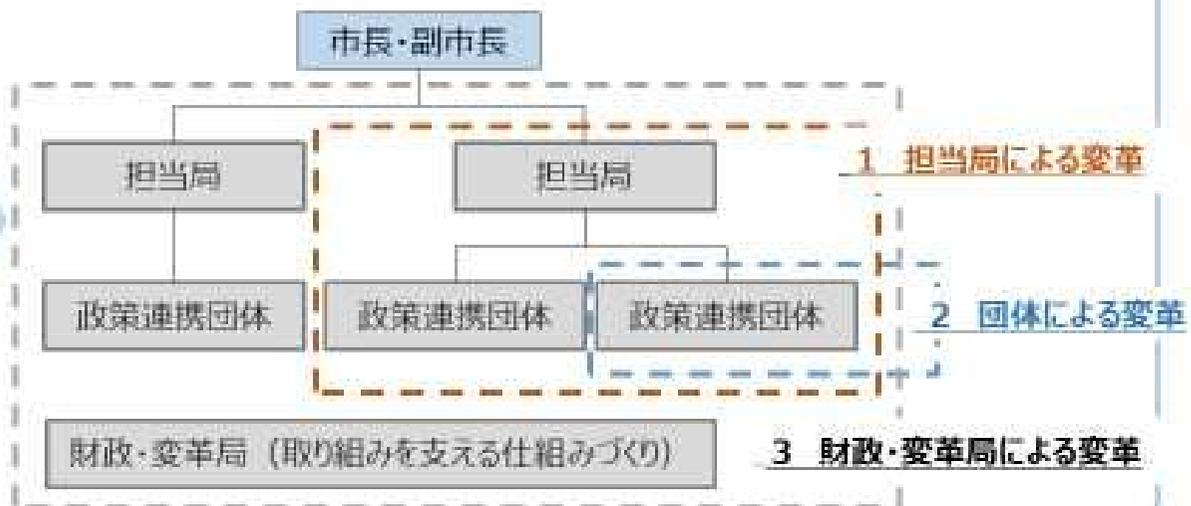
##### ▼外郭団体個々の経営のあり方

⇒ 業務量の増加、人手不足など将来動向を踏まえたうえで、各団体の経営はどうあるべきか

#### 現状 (全団体一律的な関与)



#### 今後の取組 (団体毎の役割・特性等に応じたパートナーシップ構築)



# 1 これまでの検討事項

## 担当局、団体、財政・変革局による変革

### 2 外郭団体の変革

参考：令和7年1月31日 第4回市政変革会議（X会議）資料 抜粋

#### 担当局、団体、財政・変革局による変革

##### 1 担当局による変革

- ・ 担当局において政策領域の将来像を描き、団体が担う役割を再定義（役割分担や活用の考え方など）
- ・ 政策を担うパートナー団体としての戦略的活用に向けた担当局のガバナンス強化（団体に対するミッション（目標）の提示・共有など）
- ・ 団体の持つ可能性（ポテンシャル）の発揮・団体の持続可能性の実現に向けた連携協定の締結（人材面、財政面の活用・投資など）



##### 2 団体による変革

- ・ 政策連携団体として、筋肉質な組織体制の確立に向けた各団体による自律的な経営改革の促進（各団体に共通する課題の解決や、ガバナンス点検を踏まえた経営課題の解決など）

##### 3 財政・変革局による変革

- ・ 従来 of 全団体一律の管理手法から、団体特性に応じたメリリのある関与手法を導入（仕組みの検討）
- ・ 政策連携団体全体の執行力強化に向けた取り組みの展開（団体の役員・職員のあるべき姿、人材育成に向けた検証、業務のP D C A、情報公開、役員体制の強化に向けた仕組みの検討など）
- ・ 担当局の検討内容に応じ各団体の財務上の課題等を整理、庁内検討

## 2 財政・変革局による変革の取組

－団体関与の基準、手法等の検討－

### 市の関与ルールの見直し（指導調整から連携協定へ）

「団体指導調整要綱」の改正（令和7年4月1日適用）の主な内容

従来の要綱 (外郭団体指導調整要綱)	「政策連携団体」に 名称変更	改正後 (政策連携団体との協働に関する要綱)
管理型の指導調整	市と団体の関係性	公民連携パートナーとして <b>団体、担当局間で連携協定を締結</b>
—	市と団体の コミュニケーション	定期的に <b>意見交換の実施</b>
—	団体相互の コミュニケーション	団体の常勤役員を構成員とする <b>連絡会議を開催</b>
市による審査・承認 (外郭団体総合調整委員会)	市の関与ルール (市の方針決定に関わるもの) ・中期計画など	<b>事前報告</b> ※委員会は廃止
市による審査・承認 (外郭団体総合調整委員会)	市の関与ルール (その他) ・団体財源による職員採用	<b>定例報告（年1回）</b> ※委員会は廃止
指導調整機能	制度所管局の役割 (財政・変革局)	団体が抱える課題解決に向けた <b>相談窓口の設置</b>

## 2 財政・変革局による変革の取組

－団体関与の基準、手法等の検討－

### 市の関与ルールの見直し（人材面）

#### 北九州市政変革推進プラン（令和6年3月）

- 「北九州市行財政改革大綱」において目標とした、人口1万人当たり職員数70人台を達成
- デジタル化や業務改革等を推進することにより、それに応じた効率的な組織・人員体制の構築を図る

#### 北九州市人材戦略（令和7年3月）

##### 【目指す職員像】

- 3 改善意識や経営感覚をもって多様化するニーズにこたえる職員
- 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持つ職員
- 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

市政変革推進プランや人材戦略を踏まえた市と政策連携団体の人事交流の考え方

これまで

必要最小限の範囲で派遣

今後

今後、政策連携団体が担う役割に応じた人事交流の在り方を検討する

### 市の関与ルールの見直し（資金面）

#### 事業クラスター

#### 社会経済情勢や市民ニーズの変化に対応した補助金・負担金制度の最適化

##### 【問題】

- ◆ 補助金等に効果測定指標の設定がされておらず、補助金等の評価・検証が不十分
- ◆ 補助金等の制度が交付対象者の自主性や自立性を促すものになっていない

##### 【対応案】

- ◆ 補助金等の最適化に関する基準(以下、「最適化基準」という。)を策定し、全庁的にあり方の検討を実施
- ◆ 原則、全ての補助金等に効果測定指標を設定
- ◆ 評価・検証にあたっては、新たに作成する「最適化チェックシート」を活用

事業クラスターの分析内容を踏まえた政策連携団体に対する補助金等の考え方



### 最適化基準に沿って、政策連携団体に対する補助金等のあり方を検討

具体的には、

- 政策連携団体が担う役割を踏まえ、効果的な事業実施方法への見直し  
(市が実施していた事業を政策連携団体の事業として位置付けたものは、委託等から補助金に変更 等)
- 政策連携団体が自主的かつ戦略的に事業運営ができるように、複数交付されている補助金の統合・整理
- 補助期間の終期の設定(サンセット方式の導入) 等

### 3 今後の取組

#### 変革内容とスケジュール(R7.5時点)

- ① 団体が関連する政策領域について、団体及び担当局において、政策連携団体としての役割の再定義を実施
- ② 再定義した役割や、ヒアリングで明らかになった大小様々な団体個別課題の解決等について、年度内に方針決定
- ③ すぐに取り掛かれるアクションなどから実行。中長期的課題にも早期着手

担当	内容	3月	4月	5月	6月	7月	～	3月	4月～
政策連携団体 団体担当局	① 団体の役割の再定義・内部方針の決定 ・官団民の役割分担、政策の持続可能性、 団体活用の考え方 など								
	③ 政策実行に向けた団体の変革案の実施								
財政・変革局	団体関与の基準、手法等の検討 ・市の関与ルール見直し（指導調整から連携協定へ）	実施済み （今回の会議で報告）							
	団体関与の基準、手法等の検討 ・市の関与ルール見直し（人材面、資金面など）	実施中 （今回の会議で考え方を報告）							
	② 団体の改革案の内部方針の検討								

# <参考資料>ヒアリングで明らかになった大小様々な団体個別の課題

## 課題と要因のグルーピング

参考：令和7年1月31日 第6回市政変革会議（X会議）資料 抜粋

## 1 外郭団体へのヒアリングから見えた課題

各課題の要因を、以下の4つにグルーピングした。

### 1 市が団体の業務を正確に理解できていない

例) マネジメント（カネ）関連

- ・団体が必要と考える経費に対し、市が提示する額が十分ではない

### 2 団体財務に余力がないことや、市の承認が必要なため、人材確保が行えない

例) マネジメント（ヒト）関連

- ・プロパー職員が数名しかおらず、平均年齢が60歳代と高齢化している など

### 3 団体に対し、市が中長期的な政策の方向性を示せていない

例) マネジメント（モノ）関連

- ・団体が保有するビルの早期の設備投資が行われず有効活用されていない など

ガバナンス（市との関係）関連

- ・団体設立時から社会情勢が変わっているが事業内容が見直されない など

### 4 団体が有効に経営判断を行うための「外部民間人材」が確保されていない

例) ガバナンス（団体の自律性）関連

- ・集客が重要な団体にも関わらず、エンタメやコンテンツの民間人材が役員にいない など

# <参考資料>ヒアリングで明らかになった大小様々な団体個別の課題

## マネジメント（ヒト）関連

参考：令和7年1月31日 第6回市政変革会議（X会議）資料 抜粋

## 1 外郭団体へのヒアリングから見た課題



### 【マネジメント（ヒト）】人材の確保

- ✓ 専門知識と高い意識を持つ人材が不可欠。人材の確保は、サービスの質を維持・向上し、市民の多様なニーズに応えるための基盤

#### 【課題(←要因)】

- |     |  |
|-----|--|
| 団体A | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 団体の事業では、民間OBや企業からの現役派遣が戦略立案・実行という重要な役割を担っているが、<u>企業はなかなか人を出せない状況</u>になってきている。</li><li>← 社会経済環境の変化に応じた人材確保の方策が定まっていない。</li><li>← プロパー職員等の採用について市の承認が必要となっており、柔軟な採用が行えない。</li></ul>                            |
| 団体B | <ul style="list-style-type: none"><li>・ <u>プロパー職員が数名しかおらず</u>、その職員も平均年齢が60歳前後と高齢化しており、業務継続に問題あり。</li><li>← 団体の今後の位置づけが定まっておらず、中長期視点での職員採用が行われていない。また、かつては市の派遣職員がいたが、行革の流れで市に引き上げられた。</li></ul>   |
| 団体C | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 職員の平均年齢が60歳前後。若手職員の募集をしても申し込みが少ない。</li><li>← 東京、大阪などと人材獲得競争となっているが、処遇面で負けている。また、職員採用について市の承認が必要となっており、柔軟な採用が行えない。</li></ul>  |
| 団体D | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 職員の大半がプロパー職員ではないため、業務の継続、ノウハウの継承など団体業務の持続可能性が危惧される。</li><li>← 団体の主な収益が指定管理業務となっており、中長期の視点で職員採用を行う余力がない。</li></ul>  |
| 団体E | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 社会情勢を踏まえた新しい政策分野を担えるスタッフがいない。イベント実施は可能だが、企画立案できる人材が不在。理事長と非常勤の職員で事業を回している。</li><li>← 団体財務に余力がない、また、職員採用について市の承認が必要となっており、柔軟な採用が行えない。かつては企画広報部門のポストに市の派遣職員がいたが、行革の流れで市に引き上げられた。</li></ul>                     |
| 団体F | <ul style="list-style-type: none"><li>・ <u>プロパー職員は50代・40代が中心で20代はゼロ</u>。後任育成に支障。</li><li>← プロパー採用について市の承認が必要となっており、柔軟な採用が行えない。</li><li>・ 団体の主たる事業である誘致業務において、<u>民間企業から派遣される人材に頼っている</u>。</li><li>← プロパー職員等の採用について市の承認が必要となっており、柔軟な採用が行えない。</li></ul> |

# <参考資料>ヒアリングで明らかになった大小様々な団体個別の課題

## マネジメント（ヒト）関連

参考：令和7年1月31日 第6回市政変革会議（X会議）資料 抜粋

## 1 外郭団体へのヒアリングから見えた課題



### 【マネジメント（ヒト）】人材の確保

- ✓ 専門知識と高い意識を持つ人材が不可欠。人材の確保は、サービスの質を維持・向上し、市民の多様なニーズに応えるための基盤

#### 【課題（←要因）】

- |     |   |
|-----|---|
| 団体G | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 全国の他の同種の団体と比べて、人員規模（職員数）はかなり小さく、運営に苦勞している。</li><li>← 専門職や正規職員の採用について市の承認が必要となっており、柔軟な採用が行えない。</li></ul>   |
| 団体H | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 企業の求めに応じて専門職人材を派遣しているが、ニーズの増加に対応できない。当該専門職が国家資格化されたため、人材の取り合いが厳しくなっている。事業の軸となる職員はいるが、プロパー職員ではなく、後任の人材も育っていない。</li><li>← 国家資格化に対応した人材確保の方策が定まっていない。</li><li>← 団体財務に余力がない。また、職員採用について市の承認が必要となっており、柔軟な採用が行えない。</li></ul> <p>・ 今後も引き続きニーズが拡大する分野だが、団体の役割が従来のままで変わっていないため、専門人材にとって働きたくない職場でない。</p> <li>← 社会情勢の変化に応じた団体の位置づけが定まっていない。</li> |
| 団体I | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 現場に専門性を有する職員が少なく、事業の安全管理面で懸念がある。</li><li>← 団体財務に余力がない。また、職員採用について市の承認が必要となっており、柔軟な採用が行えない。</li></ul>  |
| 団体J | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 団体の経営戦略を担う人材が不足している。</li><li>← 過去の職員採用の抑制により、管理職を担うべき年齢層が薄い。また、かつては市の職員が派遣されていた管理職ポストがあったが、行革の流れで市に引き上げられた。</li></ul>   |

# <参考資料>ヒアリングで明らかになった大小様々な団体個別の課題

## マネジメント（カネ）関連

参考：令和7年1月31日 第6回市政変革会議（X会議）資料 抜粋

## 1 外郭団体へのヒアリングから見えた課題



### 【マネジメント（カネ）】事業資金の確保

- ✓ 必要な事業資金・収益を確保することで、安定的かつ質の高い市民サービスを継続的に提供できる

#### 【課題(←要因)】

- |     |   |
|-----|---|
| 団体A | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 団体努力で自主事業収入を増やしても、その分は指定管理施設の運営費の一部となっているため、団体の収益とされない。</li><li>← 市と団体の間で、事業実施に関する共通認識がズレている。</li></ul>                                     |
| 団体B | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 専門職を多く抱える団体において、専門職に関する人件費（指定管理料）として求める額に対して、所管局が提示する額が十分ではない。</li><li>← 市と団体の間で、必要な経費について考えが一致していない。</li></ul>                             |
| 団体C | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 団体が利用者と価格交渉する際、経営面だけでなく、市の政策推進への影響も考慮して対応している。また、団体が高額な機材の保有・管理を引き受けており、これらが団体の収益悪化要因となっている。</li><li>← 市に対して団体の立場が弱く、市におもんばかっている。</li></ul> |

# <参考資料>ヒアリングで明らかになった大小様々な団体個別の課題

## マネジメント（モノ）関連

参考：令和7年1月31日 第6回市政変革会議（X会議）資料 抜粋

## 1 外郭団体へのヒアリングから見えた課題



### 【マネジメント（モノ）】土地や建物等の効率的活用

- ✓ サービスの質と向上を高める鍵。土地や建物等を効率的に活用することで、財源の確保や市民へのより良いサービス提供が可能となる

#### 【課題(←要因)】

- |     |  |
|-----|--|
| 団体A | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 団体が保有するビルは、早めに設備投資を行うことで収益性を上げることが期待できるが、実行できていない。</li><li>← ビルの位置づけ・性格を今後どうしていくか、方針が定まっていない。</li><li>← 累積損失があり、市も団体も当座の財政規律を優先している。建物の価値を維持してテナント・賃料を確保する経営マインドが弱い。</li></ul> |
| 団体B | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 将来想定される大規模な施設整備に対し、必要な資金を団体の内部留保で確保しようとしている。</li><li>← 民間からの資金調達で投資を行う意識が弱い。</li></ul>   |
| 団体C | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 建物とセットで団体に事業が譲渡されており、建物の価値や老朽化度の精査次第では団体がリスクを負っている可能性がある。</li><li>← 市と団体の間で、事業のリスク分担が明確になっていない。</li></ul>  |
| 団体D | <ul style="list-style-type: none"><li>・ ハードの知見が十分でないにも関わらず、団体がソフト事業に加え、建物の維持管理も担っている。</li><li>← ハード・ソフトの分離によるサービス向上の可能性について、十分に検討されていない。</li></ul>   |

# <参考資料>ヒアリングで明らかになった大小様々な団体個別の課題

## ガバナンス（団体の自律性）関連

参考：令和7年1月31日 第6回市政変革会議（X会議）資料 抜粋

## 1 外郭団体へのヒアリングから見えた課題



### 【ガバナンス（団体の自律性）】団体の自律的意思決定

- ✓ 適切な団体ガバナンスは、透明性と信頼性を確保し、責任ある運営を実現する。これにより、質の高い市民サービスを安定的かつ公正に提供できる

#### 【課題(←要因)】

- |     |   |
|-----|---|
| 団体A | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 常勤役員が理事長1名にとどまり、実際に事業を動かす人材が常勤役員に入っていない。また、集客が重要な団体にも関わらず、エンタメやコンテンツの民間人材が役員におらず、有効な経営判断ができない。</li><li>← 常勤役員や外部民間人材の役割・必要性が認識されていない。</li></ul> |
| 団体B | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 団体の事業実施には特定の専門性が不可欠であるが、当該専門性を有する人材が団体の役員におらず、有効な経営判断ができない。</li><li>← 専門人材の役割・必要性が認識されていない。</li><li>← 団体において適性ある専門人材の確保ができていない。</li></ul>       |
| 団体C | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 株式会社であるにも関わらず、ユーザー満足度の向上を図る対策など、稼ぐ知見のある役員がおらず、有効な経営判断ができない。</li><li>← 外部民間人材の役割・必要性が認識されていない。</li></ul>   |
| 団体D | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 役員構成が現場統括者中心となっているが、一方で、経営の視点や他地域の同種事業の状況等から本質的な問いかけができる外部人材が少なく、有効な経営判断ができない。</li><li>← 外部民間人材の役割・必要性が認識されていない。</li></ul>                      |

# <参考資料>ヒアリングで明らかになった大小様々な団体個別の課題

ガバナンス（市との関係）関連

参考：令和7年1月31日 第6回市政変革会議（X会議）資料 抜粋

## 1 外郭団体へのヒアリングから見えた課題



### 【ガバナンス（市との関係）】北九州市政における団体の役割・位置付け

- ✓ 北九州市政における団体の役割・位置付けを適切に行うことで、団体業務の適性化、サービスの質向上と持続可能な団体運営を実現する

#### 【課題(←要因)】

- |     |  |
|-----|--|
| 団体A | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業の相手方となる大学や企業の状況など、団体設立の頃と状況が変わっているが、大きく事業内容を変えることなく、かつ、市から様々な事業を総花的に受けている。</li><li>← 社会情勢の変化に応じた団体の位置づけが定まっていない。</li><li>← 所管局において、発生する業務を安易に外郭団体に担わせており、団体も受け入れている。</li></ul> |
| 団体B | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 団体の所有する建物を市の成長戦略にもっと活用できる可能性があるが、現状維持にとどまっている。</li><li>← 社会情勢の変化に応じた団体の位置づけが定まっていない。</li><li>・ 団体名と今の団体の業務が合っていない。</li><li>← 団体設立時の目的について、社会情勢を踏まえ変更したが、団体名が見直されていない。</li></ul>  |
| 団体C | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 市の方針にしたがって事業を行っているが、赤字となる年もある。人事異動で市の方針が変わる。</li><li>← 市の方針が人事異動により変わる。</li></ul>  |
| 団体D | <ul style="list-style-type: none"><li>・ エンターテインメントの充実、市民活動の促進、市のブランド向上など、団体が担う役割が複数あるが、今後、どのような役割に重点を置いて事業を行っていくのか、団体が十分に理解できていない。</li><li>← 市の政策の方向性が団体に十分に示されていない。</li></ul>   |
| 団体E | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 団体で多数の講座を実施しているが、今のユーザーの関心と合っていない。</li><li>← 社会情勢の変化に応じた団体の位置づけが定まっていない。</li><li>← 事業実施について、ユーザー目線のニーズ把握が不足している。</li></ul>   |
| 団体F | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 団体の管理する土地を市の成長戦略にもっと活用できる可能性があるが、現状維持にとどまっている。</li><li>← 社会情勢の変化に応じた団体の位置づけが定まっていない。</li></ul>   |

# <参考資料>ヒアリングで明らかになった大小様々な団体個別の課題

## ガバナンス（市との関係）関連

参考：令和7年1月31日 第6回市政変革会議（X会議）資料 抜粋

## 1 外郭団体へのヒアリングから見えた課題



### 【ガバナンス（市との関係）】北九州市政における団体の役割・位置付け

- ✓ 北九州市政における団体の役割・位置付けを適切に行うことで、団体業務の適性化、サービスの質向上と持続可能な団体運営を実現する

#### 【課題(←要因)】

- |     |   |
|-----|---|
| 団体G | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 団体を統合した結果、統合効果を得ることが難しいB to BとB to Cの事業部門が併存している。</li><li>← 過去の市の行政改革において、行政分野の目線で類似する団体を統合した。</li></ul>                            |
| 団体H | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 元々は、定年になった人が、自らのスキルをボランティア的に生かすという事業。定年延長の影響で人材が集まらなくなり、求められるスキルもミスマッチが生じ始めている。</li><li>← 社会経済環境の変化に応じた事業そのものの再構築ができていない。</li></ul> |
| 団体I | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 団体名と今の団体の業務が合っていない。</li><li>← 社会情勢に合わせて団体業務の見直しが進んでいるが、団体名が見直されていない。</li></ul>  |
| 団体J | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 子ども、高齢者など団体が扱う領域が極めて広く、市からの受託事業も多数に上る。このため、団体において各部門を把握し全体の戦略を立てることが困難。</li><li>← 市が団体の現場の実情を知らず、市の各部署がばらばらに団体へ業務を委託している。</li></ul> |
| 団体K | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 指定管理施設の運営について、改善努力を行ったにもかかわらず市の評価が低く、納得できない。</li><li>← 施設運営で何を指すか、市と団体の目線が合っていない。</li></ul>   |