

会 議 録

- 1 会 議 名 第3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6年1月12日(金)13時 30 分～15 時 30 分
- 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)、岡野武治、
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(素案)」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)

冒頭、欠席の遠藤構成員の意見を事務局より紹介。その後、各構成員より意見聴取。

○遠藤構成員

今後の具体的な削減の議論をしていく中では、わかりやすい指標によって、市民へ説明することが必要ではないか。

区の再編の必要性についての議論が必要だと思う。例えば、公共施設の分布と区ごとの状況についての認識を共有し、市民の議論を促す契機としてはどうか。

高齢化や厳しい財政状況など、今の北九州市を取り巻く環境は厳しいが、どの自治体もいずれ通る道。北九州市の打ち手を全国に先駆けて示す絶好のチャンスである。

○津田構成員

「次世代投資枠」ということでしっかり各予算を確保できる体制にしていこうということは非常に良い。一方、年間 100 億円というのは、硬直した財政の中から引っ張り出す難しさはあるけれども、もう少しできないのか。どういうことに使うかがもう少し見えてくると納得感が出てくると思う。ビジョンとの関わりの中で、目指すところ、やりたいことを市民に見えるようにしていただきたい。

○稲原副市長

予算の約 6,100 億円の概ね半分は義務的経費で、社会保障関係が半分位占めている。その他、施設の維持管理や職員給与等を除くと、大体 500 億円前後が政策的に毎年使える枠である。このうち「次世代投資枠」として確保していきたいのが 100 億円程度。残り 400 億円あるのではないかと思われるかもしれないが、新規事業をやると 2 年、3 年はプロジェクトを行うので、毎年新規事

業に全てを使えるわけではないという中で、100 億円の規模を毎年新たに確保していくというのは、相当チャレンジングなことだと認識している。

どんなものに使っていくかということについては、今新しいビジョンを作っている。参考資料1の基本計画の中に施策をまとめているので、こういうベクトルに沿った事業、しかも次世代に投資できるようなものを具体的に考えていきたい。具体的な事業については、来月中旬ぐらいに令和6年度当初予算としてお示しができると思う。

○柳井座長

補足資料図2-1の義務的経費や職員給は、合理化や DX 化によって減ってくることもあるかと思う。それを投資に回すという発想でいけば、この550億円は増えてくるのではないか。

○稲原副市長

例えば、事業の見直しは、職員給であり得るのかというと、あり得ないと思っている。それ以外は、あり得るが、ただ550億円がどんどん増えるかと言ったらそういう性質のものではないとの認識である。

○市長

問題の根底にあるのは、人件費の問題もあるが、高齢化の進展等に伴い扶助費が毎年何十億円も増加していること。何もしなければ、あっという間に政策的な経費は押し込まれてしまう。そのため、政策的な経費もそれ以外も圧縮する努力をしなければいけない。

○井上構成員

「次世代投資枠」を設け、そのバーターとして削減をするという方向性はとても良い。

3 つの重点戦略のうち、どれに重点を置いて削減や投資をしていくかという、バランスも具体的に考えていく必要があると思う。

3 年間で約 300 億円程度削減とあるが、削減する分野によっては単年度や 3 年間ではなかなか結果が出ないものもあると思う。その辺のバランスも含めて具体的なイメージを持っているか。

○稲原副市長

個別のものをどういう年月でどう見直していくのかは、別冊1の基本的な考え方と工程表で整理している。基本的にはこれに基づいて進めていく。

○江夏構成員

「次世代投資枠」というネーミングは北九州市の未来に希望を持てるという意味で良いと感じた。

その上で、3年間で 300 億円もしくは「3×A」とする意味合いについて、令和5年度を参考にしたいということ以外の要素も考えておいた方が良い。また規模についても、野心的なものであるということを示すと説得力が増すのではないか。

参考資料4「北九州市予算構造イメージ図」で義務的経費が政策的な経費を圧迫しているという

矢印は結構説得力がある。経常収支比率が政令指定都市の中で 3 番目に高いということも、圧迫していることを説明する材料になるので、どうにか苦しい中でもその額を捻出している、というところの説明を補強していくと良い。

○稲原副市長

表 1-2「北九州市中期財政見通し」にあるように、あくまでも試算にはなるが、扶助費が毎年 20 億円位増えていくというようなダイナミックな動きがあるということも併せ踏まえながら説明するようにしたい。

○岡野構成員

3 年間で 300 億円という数字は、直感的に少ないと感じる。

「次世代投資枠」の構成の「若者・子供への投資」というのは当然必要だが、市へのインパクトが出るまで時間がかかる。今の課題は、いくら教育に投資しても市外に人が出て行ってしまったため市にリターンがないこと。「公共施設の老朽化対策」も必要だが、新しく生み出していくものではない。そうすると短期的な結果を出すものとなると、「産業基盤の強化・創出」だと思う。この中身を具体的に知りたい。

この 3 つの中で年間 100 億円投資するとした場合、公共施設の老朽化対策に 80 億円使われた、ということになると、未来に対する投資は何も実施できてないということになる。「次世代投資枠」という言葉をこのまま使うかどうかということも含めて、せめて短期的な結果に繋がる投資と、長期的な結果には繋がるが短期的な結果に結びつかないけれどやらなければならない投資、また公共施設の老朽化対策はそもそもこの中に入れる必要性があるのか疑問だが、それを分けてやらないといけないのではないか。私としては、短期的な結果に繋がるものだけでも年間 100 億円を最低限欲しいと思う。

また、「次世代投資枠」について、市としては歳入をいかに増やすかが目的だと思うので、それに直結するような内容であって欲しい。

○稲原副市長

即効性がないものについても、今手を打たないとさらに悪くなるという性質の施策もあると思うので、バランスを保つ必要がある。社会動態を 5 年後に 1,000 人にすることは新しいビジョンで短期的な目標として出しているので、そのことも含め「次世代投資枠」を考えていく必要がある。

○吉水委員

市民への説明の際に、「次世代投資枠」はすごく良い言葉だと思っているが、最初の印象ではどうしても「次世代」という言葉が、若者・子供への投資というイメージで先に伝わってしまう。産業基盤の強化・創出に使われるということがわかりにくい可能性があるので、繊細な説明が必要だと思う。

○辻構成員

公共施設で多いものは、教育関係と市営住宅であり、いずれも市民生活と直結している。表 3-1

「事業クラスター一覧」では、「公共施設マネジメント実行計画の見直し」と「市営住宅」が別項目で立っているし、教育関係の事業本体で経費の大きいものはどこに入ってくるのか。

逆に、ソフト施策で市がたくさん経費を使っているものは、保育所関係と生活保護費関係で、これらも含め事業クラスターにあるものはすべて見直すとは限らないと思うが、生活保護関係はどこに入ってくるのか。

市営住宅だけではなく民間部門も含め、床面積のバランスをどうすればいいのかということを含めて、全体で見通す必要があると思う。

「次世代投資枠」は絶妙な言い方で、来年の議論をするときには最適だが、検証した後それが結果的に市の財政にどういう影響を与えるかというのは、次元を変えて議論していく必要がある。

○稲原副市長

ご指摘いただいたように、公共施設で多いのは市営住宅や学校教育施設なので、そういった大部分を占めるものについては個別のクラスターで検討する考えである。それ以外の公共施設は、40番「公共施設マネジメント実行計画の見直し」として検討していきたい。

生活保護事業は14番「地域福祉施策」にあり、施策の目的として合わせて議論しないといけない事業はあろうかと思う。

○柳井座長

市営住宅の統合は簡単ではなく、熱意と強い意志を持って取り組んでほしい。

○井上構成員

公共施設マネジメントに関しては、それぞれの利害関係者からの抵抗は必ずある。目標に向けて合理化、最適化していく中では、行政も強い思いで市民へ説明し、理解を得ていくというのが重要である。例えば学校の統合はものすごく時間がかかるものだが、そういうものだけでなく、短期間で少しずつでも結果を出し、それを次世代枠に投資していくという時に、ウェイトの置き方は細かく見ていただき、市民の方々に理解をしていただくという点もよりパワーアップしていく必要がある。

○江夏構成員

公共施設は、当初総合管理計画を作ることとなった2015年とはイメージが変わってきている。例えば、災害時の避難拠点として認識されたり、逆に施設はなくてもサービスとして提供が可能な事例も出てきている。全国の事例も踏まえながら、幅広い視点で見直しをしていただくとよい。

仮に投資的経費の水準を下げた場合、図1-14「実質公債費比率と将来負担比率における政令市比較」における北九州市の位置が、左下の方に向かっていくというような、何らかのポジティブなイメージを示すことができれば、より説得力が増すのではないかと。

○稲原副市長

公共施設をマネジメントする際の視点として、ご指摘の2つは非常に大事な点だと思っており、よく踏まえたい。

実質公債費比率と将来負担比率の動きが将来的にどうなるかは、他団体も公債費を圧縮する相当な努力をしていくことを考えると、平均を示すオレンジ色のラインもどんどんずれていくので、具体的な数値を示すことは難しい。ただし、やはり北九州市が目指すのは左下の方向にバクトルを持っていくことである。

○吉水構成員

推進プランの素案の中で、EBPMの導入について非常にページが多く割かれているが、もう少し省略してもいいのではないか。肝心なところは、工程表の中にあるKPIに何を持ってくるか、そしてそこをいかにシリアスに追いかけていくかといったことになると思うので、フレームの説明についてはそこまでいらないのではないか。

○稲原副市長

EBPM については、これから取り組むこともあり、これを一般的なEBPMの分析手順に従ってやればすぐに答えが出てくるわけではない。EBPM に力を入れていくことは新たな取り組みであり、しっかりと記載しておきたい。

○柳井座長

市民向けに公表されるときは、難しい言葉の解説や、できるだけ難しい言葉を使わないといった視点でもう 1 回見直していただきたい。

○津田構成員

プラン(素案)は皆が納得できるレベルのものができていると思う。ここからさらに進んでいくときには、最先端の職員と市民・利害関係がある団体との話になってくると思うので、いかに職員が中身や意思を理解して、熱意、気持ちを 1 つにしていけるかが成功の鍵になると思う。

EBPMについて、民間企業ではデータにタグをつけて、見える化ということを最初にやるが、市ではそうするに足るだけのDXは進んでいるか。

○稲原副市長

現在の北九州市のDX推進計画は仕事のやり方をデジタルでやっ払いこうとしている。EBPMはデータに基づいて判断するというので、元となるデータをまず取らないといけないため、ある意味これからである。むしろ市政変革推進プランを出発点として、行政サービスを客観的に、データをベースとした行政の評価の仕方に変えていく契機にしていきたい。

○市長

津田構成員の前半の話について同意見である。今回プラン(素案)をまとめるのも、庁内各局で一生懸命頑張ってくれたということもあるが、まだこれからが本番で、各論では非常に大きな戦いがたくさんある。私が先頭に立ってやっていくという決意である。

○津田構成員

形はしっかりできているので、要はコミュニケーション。職員とのコミュニケーションにおいて、「1対N」の多数ではなくて、局長、部長、課長が、個々の職員と例えば年間10回は市政変革についての話をする、というぐらいの形ができてくれば、全体がまとまると思う。しっかり観測できるぐらいのコミュニケーションの仕組みができれば良い。

○江夏構成員

高齢化が進んでいる中で、行政手続きを役所に行かないで、すべてコンピューターによることは難しい。DXは重要ではあるものの、誰1人取り残さないといった配慮も行政としては必要である。

○辻構成員

最初から改革ありきではなく、EBPMベースで聖域なしに進めることがポイントだと思う。

EBPMは、国も始めたばかりで、各課が都合のいいようにデータを扱っていて、本当の見直しがどれだけの効果を生んでいるのかつかまえずらい状況になっている。市は現場に近いので、事業クラスターごとの専門性の議論に耐えうるものであると同時に、市民から見てどのぐらいの費用対効果になっているか見えやすいような資料の出し方、工夫してほしい。

そして、区役所改革を含め、大きな組織の見直しの視点だと思う。北九州市の本庁・区役所のあり方と、国において進められている基幹業務のあり方を見直しがシステムのうまく一致して、統合できるような形で、「スマラク区役所サービスプロジェクト」といったシステム開発を前提としたオフィス改革や、DX人材の育成等をしっかり進め、北九州市らしい先進性を出示していただきたい。

○岡野構成員

公共料金に関しては、市民や弱者の生活に影響するので、やることをすべてやり切った後に、それでも足りなければ手を付けるべきだと思う。

資料はなるべく結論ファーストで作って欲しい。目標、目的は、財政の健全化、市債残高の減少をした上で、成長・投資の捻出だと思う。それを実現するために直接的にインパクトがある定量性を持った具体的な施策で構成したプランにして欲しい。

歳入をいかに増やすか。仮にで良いので目標を設定して、これを新たなビジョンのチームに要求するというのもいいと思う。歳出に関しても今は投資的経費だけにメスを入れるという感じになっていると思うが、これは予算全体の10%に過ぎない。それ以外のところもしっかりと検討していくべき。義務的経費も、本当に義務的なのかということを含めて見直して欲しい。

以前「痛みを伴う改革も必要」と言ったが、プラン(素案)の中に、市にとって痛みがあるものはあまりないと思っている。経済状況がよくないので、人件費が年間1,000億円かかっているのなら、減らす努力も当然必要。結局、取り組むものは、市の職員の教育等、プラスの投資ばかり。全部の構造で歳出を減らす方向で検討して欲しい。

○稲原副市長

説明時の資料等については工夫をしていきたい。

今回、投資的経費だけで財源を捻出しようとしているものではなく、別冊 1 はその他の経常的経費も入っている。

歳入増については、なかなか定量的な数字を示すのは難しいところはあるが、その精神はまさに産業投資、企業誘致等、市長が交代し一生懸命取り組んでいるところである。きちんと取り組んでいくという方向性は産業戦略の方で打ち出していこうと考えている。

職員を配置転換しても人件費は変わらないというところもあるが、中長期的には、窓口改革等で効率化し、全体として職員がスリム化していく、という効果はあると思っている。役所のあり方を変えていくことによって人件費を効率化していく方向に結びつけていきたい。

○吉水構成員

EBPMを全員で作り上げていくプロセスの中で、職員の覚悟はある程度固まっていくのではないかと。EBPMが内部の人材育成に相当効いてくると思う。

○井上構成員

財政上の大きな課題がたくさんある市の現状をなるべく広く市民と共有し、行政だけではなく市民の立場からも理解を深めて、協力できるような意識の醸成みたいなものもあればより推進しやすくなるのではないかと。そういう場が得られると良いと一市民として思う。

○辻構成員

「次世代投資枠」についていろいろと議論があったが、継続事業が多くを占める中、毎年 100 億円頑張ること自体は大変重要。まずこれをしっかりやって欲しい。

事業ごとにどういう成果を上げているかを計測するところになるが、今後の人員体制のあり方を考える上でも、事業費の計算をしていく時、人件費の計上の仕方をどうすれば良いかと考えて欲しい。

「次世代投資枠」でやることは、公共事業よりも、社会保障関係の子育てや教育をしっかりやることが多いが、1～2 年では効果が見えづらい。だからこそEBPMを重視し、長期での投資も続けなければならない。そのリーダーシップをどうやって維持し、どこの成果を見て、どこは黙って頑張るか、上手く仕分けしていくのが今後のポイントと思う。

○岡野構成員

別冊 1 のKPIは、あまり財政的なお金に直結しないようなKPIになっているものが多い。いかに歳出の削減に繋がるか、きちんと金額に換算できるKPIに落とし込んでいかないと、あまり意味がないのではないかと。

○津田構成員

よくこの短期間でここまで仕上がった。非常に理解しやすいレベルになったと思う。

各論を詰めるのはまだまだ時間がかかるし、思いが入ったものが出てくることを期待している。ビジョンとプランの 2 つが並行してうまく市民に伝わっていくようにしていただきたい。

全体的には、こういう作業をやる中で市の職員の方がきっちりまとまっていけると思うし、自

らの仕事を見直す本当にいい機会だと思う。ぜひ科学的にちゃんとデータを残して、またその次の改革に必ず使えるようにしていただきたい。

○柳井座長

今回は組織体制の変革についてあまり触れられていないが、プランを推進するにあたって、それもぜひ検討していただきたい。特に、いわゆるライン・スタッフで言うと、スタッフ部門の財政、企画、人事は大事なので、効率的な執行というものが可能な組織体制というものをもう 1 回見直していただきたい。

○市長

削るばかりの話だと全然理解も得られない中で、削ることを先に出すのではなく、どう歳入増に繋げていくか、どう稼げるまちにしていくか、短期的にもしっかりそういうものに繋がるものをセットでやっていかなければ、なかなか評価を得ることが難しいというメッセージは改めて強く感じた。

市民の皆さんとのコミュニケーションが生命線だということも思いを新たにした。説明の仕方や自らの身を切る改革も含めて、ちゃんと共感を得るようなコミュニケーションをしなければならない。

各論にいくと大変、という話もいただいた。総論はよかったけど各論になると様々な議論がある中で進んでいかないといけない。その時に組織の中もしっかりグリップしていかないといけない。コミュニケーションしていかないといけない。そこも、様々なご示唆をいただきながらやっていきたい。

データの話があったが、プロセス自体も改革の営みの大事な要素だと思うので、そこもしっかりやっていかないといけない。

高齢化による社会保障費の膨張について、国もそうだが、財政の大本丸はそこである。1 人当たり老人医療費が指定都市の中でナンバーツー。そして、介護認定率も上位 4 分の 1 に入ると、高齢者の数が多いだけでない部分の構造をどうしていくかという点も大事。2～3 年で変わらないので、10 年、20 年仕事になっていくが、就業率を上げて、どんどん活躍していただくように街の形を変えていかなければならない。短期で着手をしながら、長期の大局を見ていく、この両面をしっかりやっていきたい。

本日は本当に貴重な時間、ご意見をいただき心から御礼申し上げますとともに、引き続きのご示唆・ご指導をお願いしたい。

8 問い合わせ先 市政変革推進室
電話番号 093-582-3170