

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
(北九州市小倉北区城内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て欲しいが、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ない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いけない。

○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な。

○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って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う、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良い。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な。

○遠藤構成員

やっていることがどういう風に見えているかが重要。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ふ。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