

## 会 議 録

- 1 会 議 名 令和7年度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8年3月9日(月)13時30分～15時20分
- 4 開 催 場 所 北九州市役所本庁舎 3階 大集会室  
(北九州市小倉北区内1番1号)
- 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、柳井雅人、吉水請子
- 6 会 議 概 要 令和7年度の市政変革の取組み等について意見聴取

### 7 会議経過(発言要旨)

#### ○武内市長

本日も第一線でご活躍の構成員の皆様にご意見をいただける貴重な機会に感謝する。

令和7年度は、集中変革期間2年目として変革、定着を浸透させてきて、市職員一体となって取り組んできた1年だった。3年間の中で、変革の動きも毎年加速を増し、共感を生み出してきたと思う。色々な立場の人がいる中での行政運営には葛藤もあり、歯車を合わせながら進めていく必要もある。マインドの変化に取り組むため、言語化して伝える積み重ねを実践しているところ。

X会議での議題にも挙がったが、若手中心のプラチナ市役所プロジェクトの取組みを進め、区役所改革では、人と予算の強化を行った。また、今年度は、企業誘致の投資額、U I ターンや市税収入など、過去最大となっており、令和8年度当初予算案は、成長を加速させるため、地域の力をベースとして、「人、投資、経験」が集まるということを柱にしている。

本日は、構成員の皆様からの色々な観点からご意見をいただき、市政に生かしていきたいと考えている。

#### ■議題1 市政変革の目標値進捗

##### ○遠藤構成員

民間でも同様だが、職員が取り組めば効果が出たと感じるのが重要。また、ムード作りと企画作りも、出来上がりつつあるように思う。トップである市長がマスコミにたくさん出ていること、職員の目に触れているということは、原動力につながり、加速につながるのも重要だと思う。この動きを3年目にも継続して進めてほしい。

市債発行減額については、何か大きな要素かトレンドであるか。

近年はA Iとどう付き合うかの話となっている。情報が漏れるのを防ぐため、弊社では、利用するときにフィルターをかける方法で活用している。人の数を増やさず成果を出すために、北九州市もA Iをうまく活用してほしい。セキュリティを担保しすぎると、使用するものが古いバージョンになるので、フィルターをうまく使ってやるべき。

#### ○武内市長

スモールウィンをどう積み重ねるかなど、マインドの変化のために注力している。また、情報発信については、発信する過程で、事業や政策を磨いていくことも結構あるということを実感している。

北九州市では、A IとDXについて、2400人の人材をつくる取組みを進めている。自治体の中では進んでいると評価されているようだが、A Iの時代にどう活用していくかについては未だ途上であり、考えなければならない課題も様々あるので、ご指南いただきたい。

#### ○武田財政・変革局長

市債については、北九州市は市民1人当たり市債残高が政令市の中で一番多い。

金利の増加や将来世代への負担が問題となる。市債の発行を抑え込むことによって、政令市平均に市債残高を抑えることで、財源を成長への投資に回していきたいと考えている。

#### ○江夏構成員

北九州市のように財政規模が大きければ、地方交付税のうち臨時財政対策債で手当てされる部分も多いと想定される。令和8年度地方財政計画では、臨時財政対策債償還基金費が当初予算ベースで初めて掲げられたが、臨時財政対策債の管理状況や今後の対応に関する考え方をご教示いただきたい。

#### ○武田財政・変革局長

臨時財政対策債は、地方交付税の代わりに、市で借金して、後ほど国から措置されるもので、市債残高の約3割が臨時財政対策債となっている。

国から令和8年度では91億円を償還に充てるべく明示され、償還のための基金に積み立てる予定である。臨時財政対策債は他の市債とは区分して管理しており、国からいただくお金で返していくと整理している。

#### ○武内市長

現在、インフレ下での都市経営という問題が生じている。老朽化対策など、劣化していくものに手当していかなければならず、様々な財政支出の要請がある中で、どうやって財源を確保するかという問題があり、本市も奮闘している。

江夏先生は金融ご専門の立場であるので、何か良いご助言はいただけないだろうか。

#### ○江夏構成員

今、多くの地方自治体が悩んでいる問題だと思う。

北九州市には市債運営の強みがあると思う。住民や投資家に遡及できる市債を発行すべく、工夫を重ねてきたと評価している。地方公共団体が長期的な資金調達を行う場合、株式会社のように株式を発行するわけではなく、デット、すなわち地方債で行うことになる。住民や投資家が魅力的に感じるテーマ、年限、タイミングでの起債が重要で、そのような工夫がより良い条件での資金調達につながる。北九州市がこれまで培ってきた強みを生かして、是非有利な起債運営につなげていただきたい。

#### ○木下構成員

市職員の行動指針は、政策判断などの際に立ち返る原点としてあるほうが取組みを進めていく上でも良い。フォロー加算については、評価の場面で難しい問題があると思う。見えないフォローについて、上司がどう評価するのか、スキーム作りを整えていけるとよい

プラチナ市役所プロジェクトやZ世代課の設立は、政策に若い世代の意見を反映しやすくして、勢いを作っていく動きと捉えている。他方で、Z世代より上の職員も多数いるので、その世代の意見も取りこぼしなく、置き去りにすることなく聞いていける制度であればよいと思う。

#### ○武内市長

若手職員等から意見を募ることが少しずつ定着していると思う。全世代の職員に渡るものとしては、市長賞による取組みがある。また、研修等では、職位に関わらず自分が直接、職員に向けて語り、エンカレッジすることを心掛けている。

#### ○岡野構成員

芯を食った目標値なのだろうか。「稼げるまち」を達成するための目標値を設定したほうが良いのではないだろうか。大きなところでのKGIをつくっていき、そこからわけて、落とし込んだ取組みを各々進めていくべきだと考えるが。

#### ○武内市長

役所的な縦割りの面は否めないが、市政変革推進会議が「財政的な課題」の部分を取っており、「稼げるまち」の部分は、新ビジョン推進会議で扱っている。しかし、この会議の場でも、そういった部分についても、ご意見をいただければと思う。

### ■議題2 令和7年度市政変革の成果

○吉水構成員

「市民の声を拾って形にした」については、「どのように拾って、どのように合意形成を図っていったか。」の蓄積が重要なのではないかと思う。

コンビニ誘致や響灘の飲食店誘致について、利用者も足を運んだりしないと、持続できない可能性があるのでは、声をあげた人たちに対してもフォローが必要だと思った。

○武内市長

ほとんど地味な積み重ねで、関係者との合意形成のため、色々と工夫を試みている。

官民対話テーブルや、みらい政策委員会などで意見をもらう場を設けている。形にした場合は、世の中に発信し、多くの人に成功体験をもってもらいたいと考えている。

長年のニーズ、言われ続けたことが形にならない。みなと緑地PPPも、適切に求めていけば、形になっていくという成果の例だと考えている。成果を積み重ねていくことで、行政、市民の信頼を形成していくことにつながると考えている。

○岡野構成員

1つ1つは小さいと思うが、スモールサクセスという認識でよいか。

○江口副市長

北九州市には、新ビジョンと市政変革があり、市政変革は見直しという側面が強い。

市債の発行抑制などは、筋肉質にしていこうというところからの目標設定だが、「稼げるまち」の目標の裏では、このようなことをやらないと進んでいかず、どこに投資できるか、という話へとなくなっていかない。財政的な運営は堅く進めており、大きな目標（ビジョン）を進めていくことと両輪で進めている。

○武内市長

変革においても大きなものもあると加速するという面もあると思う。しかし、筋肉質に慣れていない事業も相当にあり、そこを優先順位の最初に位置付けて、市政変革推進室が各局とのやりとりを進めている。

他方、X会議では中長期で、発想を変えていくことを議論してきた。たとえば、公園もどうやって維持管理していくかという検討が続いてきたが、どうやって価値を生んでいくかと変えていく発想のように、構造的転換の検討をしながら、弾込めを進めている。

■議題3 今後の市政変革の進め方

○柳井座長

欠席の辻構成員からは、「従来の企画、総務主導の改革ではなく、各局が自律的に改革案

を出し、進捗管理を行う体制へのシフトが不可欠だ」とのご意見を事前にいただいている。自主的な取組みへ進めていくために、どのように進捗管理を図るか。

○武田財政・変革局長

局区X方針により、各局区長が課題と解決に向けた取組を設定しているように、自主性が上がってきているが、自分の局区からはみ出すと手を出したくないという気持ちが働く。

そこで、部局横断的なテーマについては、探求課題として、副市長、市長へ上げて、横断的なチームで解決を図るということを考えている。

○柳井座長

探求課題とは、たとえば、どのようなものを考えているか。

○武田財政・変革局長

小倉駅北口の再開発などは、まちの絵を描く都市戦略以外にも、産業、交通、など様々な部門が関連してくるが、そのような課題を想定している。

○武内市長

各局区が自律的に変革の取組みを進める際に、どうしても、深く切り込むことに躊躇してしまうことがある。そこで、問いの設定や課題の設定に変革室が介入し、本質的課題解決のサポートを強化している。

○井上構成員

民間のノウハウやスキルを活かし共創を推進していこうとする中で、例えば内容によっては部局間をまたがるような問題において、各部局での判断が異なるというようなことで、民間との動きの妨げになっていることがあるように思う。効率よく進めるためにはそうした問題を乗り越えることが重要ではないか。

○柳井座長

官民連携で言えば、同じく欠席の津田構成員からも、「まちづくりなどで、こういうものを創ろうという段階から、民間アイデアを入れていくべき。」というご意見を事前にいただいているところであるが、市長からも意見をいただきたい。

○武内市長

色々な部署との関わりが必要となって、民間の方に膨大な労力をおかけすることがある。

横串の取組みとしては、プロジェクトチーム強化を図りたい。政策局や市長公室などが役割を果たすと考えているが、すべてにおいてできているか、問題意識をもっている。

#### ○星之内市政変革推進室長

官民共創ガイドラインがもうすぐ完成する。素案をつくる段階から、民間企業の方から意見をいただき、サウンディングを実施したが、やはり同様の意見をいただいた。

官民共創の1本化した窓口をつくって、色々な部署にまたがった場合、その部署に対して橋渡しをする。変革室のメンバーと、民間の人材で4月から立ち上げたいと思っている。

「越境する力」と市長からかねがね言われている。レバレッジ力の次は、越境力が今の課題であり、ここを伸ばしていくべきと捉えながら、取り組んでいる。

#### ○武内市長

津田構成員のご意見についてもその通りだと思う。行政側が案を出して審議というスタイルではなく、考えるものに加わっていただくことが必要。

中間的なところでの支援、北九州市では、協力してくれる民間企業らとの連携がスムーズかつ強力だと思っている。お知恵をいただきながら考えていきたい。

#### ○柳井座長

使い勝手の良いまちをぜひ作っていただきたいので、都市構造を意識した政策を打ってほしい。

人口の成長地域をデータで抽出して、そこをもっと伸ばすという方法。小倉、学研を中心とする若松、市長が以前コートダジュールとおっしゃったが、あのラインをどう活かすか。今の住宅開発がどこで進んでいるか見る必要がある。ひびきの周辺もかなり大規模な住宅地ができている。福岡市との人の流れも検証するべき。データ分析をして、投資的に活動していくことが政策的に必要で、結果的にそれが都市の強靱化につながればと思う。

そして、既存インフラをどう活用するか。市営住宅、空港、それから下北道路。これらを活用して都市構造をどう変えていくのかという視点が必要ではないか。ソフトとハードの政策で、できるだけコンパクトシティ化を進めながら、財政を余裕のあるものにしていただければと思う。

最近、北九州市もイベント多くてよいと思う。連続してやると経済効果も出てくると思う。娯楽の提供も、「稼げるまち」に向けて進めてほしい。

#### ○江夏構成員

行財政運営の持続可能性のために、PDCAが適切に稼働するための仕組みづくりはとても大切だと考えている。横浜市ではデータドリブンプロジェクトというロジックモデルを実施している。アウトプットだけでなく、アウトカムまで検証しているという意味で、北九州市にとっても参考になりうると思うので、ご紹介させていただく。

## 【閉会挨拶】

### ○武内市長

非常に多角的な意見をいただいたが、ぜひ来年度、市政運営に活かしていきたい。

財政のやりくりだけでなく、トータルな実像を紹介するような工夫もしていきたい。また、官民連携を進めるマインドセットを強化したいと改めて思った。

都市構造の観点、いよいよ北九州市もまち全体の構造を改変していく時期に来ているという問題意識を持っているところ。これらについては、官民一体となって進めていきたいので、ご協力をお願いしたい。

その際に、豊かにある既存インフラをどう活用しながら民間投資を入れていくのかということが大きな視点になっていくと思う。先般3月2日に洋上風力25基本格運転開始、来年の夏には北九州空港の滑走路が3,000mに延長、そして下関北九州道路の都市計画決定、黒崎バイパスの完成が令和9年度の見通しとなるなど、大型インフラのプロジェクトも今着実に進んでいる。これらをどう最大限レバレッジして価値を生み出すか、北九州市の豊かなインフラにどういう価値を乗せていくかということは、非常に重要な本質的な課題であり、しっかりと取り組んでいきたいと思う。

また、ソフトとハード事業のバランス。イベントといったソフト事業は、まちへの投資価値を可視化する。人、企業、お金、いろいろなものが投資されるまちにしていきたい。インフレ禍での都市経営は全自治体共通でチャレンジングなもの。その波を越えながら、次の世代に向かって投資していきたい。構成員の皆様には、今後とも、いろいろな観点からのご示唆、ご指南を心からお願いし、本日のお礼とさせていただきます。

8 問い合わせ先 財政・変革局市政変革推進室  
電話番号 093-582-3170