

北九州市政変革推進プラン(素案)

令和6年1月

目次

はじめに	1
第1 北九州市が克服すべき課題	2
1 低迷する経済成長	2
2 少子高齢化	3
3 公共施設等の老朽化	5
4 脆弱な財政構造等	8
第2 直面する課題への対応～市政変革の断行～	13
1 基本原則	13
2 見直しの視点	14
3 市政変革の目標値―「次世代投資枠」の設定―	16
(1) 目標設定の基本的な考え方	16
(2) 次世代投資枠の確保	17
(3) 市債の発行抑制	18
(4) 挑戦を続ける機能的・機動的な市役所づくり	20
第3 市政変革の具体的な取組	21
1 経営分析	21
(1) 経営分析の基本的な考え方	21
(2) 事業クラスターの分類と経営分析の工程表	21
(3) 経営分析の流れ～EBPM の導入～	23
2 挑戦を続ける機能的・機動的な市役所づくり	24
(1) 多様で有為な人材の確保	24
(2) 成長を促す人材育成	24
(3) 意欲を引き出す人事施策	24
(4) スマらく区役所サービスプロジェクト	25
(5) DX 人材の育成	25
(6) オフィス改革	25
3 予算事務事業の棚卸し(令和5年(2023年)度実施)	25
第4 今後の推進体制等	27
1 「北九州市政変革実行本部」と「北九州市政変革推進会議」等	27
2 北九州市政変革アクションプランの策定	27
3 今後の行政評価	28
4 市民等への説明	28
主要な事業クラスター工程表[再掲]	29
別冊1「変革に向けた個別項目ごとの考え方と工程表(経営分析の進め方)」	
別冊2「令和5年度予算事務事業の棚卸し結果」	
※令和6年度当初予算案に合わせて公表予定	

はじめに

北九州市は、今、その行財政運営のあり方を変革する必要がある。

「未来への投資」を行い、次世代を担う若者や子どもたちに、堂々この街を引き継いでいくため、私たちは覚悟と勇気を持って取り組まなければならない。

確かに、北九州市は、伸び悩む経済成長、少子高齢化の進展、老朽化が進む多くの公共施設・インフラ、脆弱な財政基盤といった、構造的・複合的課題を抱えている。他方で、これまで築き上げられてきた北九州市の優位性や、北九州市が持つポテンシャルを最大限に発揮する可能性も十分にある。こうした中で、新たな基本構想等に基づいた行財政運営を将来にわたって着実に進め、未来への挑戦を続ける都市としての持続可能性を保ち、安心安定した生活環境を次世代に引き継ぐべく、市政変革に、今、着手しなければならない。

その際、行財政の変革が、もっぱら「削る改革」ではなく、未来を「創る改革」であることを銘記しておきたい。「変革」という言葉に表象されるように、行財政運営のカタチを変えることで、将来に向けて都市の総合力を高めるものであることを目指す。そのために、これまで続けられてきた資源配分のあり方を見直し、新たな時代の要請に応えるものとしていくことは、私たち世代の責任、使命でもある。

具体的には、短中期には、「財政の模様替え」を進めつつ、市政変革で生み出した財源等を用いて、若者や子ども等への投資、産業基盤の強化・創出への投資、公共施設等の老朽化対策への持続可能な街づくり投資等の「次世代投資枠」を確保する。中長期には、持続可能な行財政状況の確保を図っていく。こうした観点から、この「北九州市政変革推進プラン」は、基本的に令和8年(2026年)度までを計画年度とする計画とし、市政変革の基本原則、見直しの視点、目標値、具体的な取組項目と工程表等を定めるものである。

この街を引き継いでいく子の世代、孫の世代には、より一層、社会経済情勢や技術革新がめまぐるしいスピードで変化するだろう。その流れの中でも、しなやかに、そして強靱に、都市としての魅力を高め続け、多くの人や企業を惹きつけていく都市として、そして「一步先の価値観」を実現できる都市であり続けられるよう、今、私たちは、市民全体の叡智を結集して、これからの行財政運営のあり方を再構築していきたい。

令和6年__月__日

北九州市長 武内 和久

第1 北九州市が克服すべき課題

北九州市は、令和5年(2023年)には市制60周年を迎えた。この間、北九州地域は重化学工業地帯として日本の経済活動を支える重要な地域として発展し、都市として集積を見たが、その後のエネルギー革命や生産のグローバル化、技術革新等の影響もあり、構造的・複合的な社会経済上の課題に直面している。

北九州市の持っている底力(ポテンシャル)を十分に発揮していくための元手となる社会資源を確保し、未来に向かって都市の総合力を高め続けていくためには、これらの課題に正面から対峙し、克服していくことが必要である。

1 低迷する経済成長

市内総生産額は平成12年(2000年)以降、約3兆8,000億円を上限に推移し、令和元年(2019年)度における北九州市の市内総生産は約3兆8,000億円で、16政令指定都市(以下「政令市」という。)中12位で、福岡市の半分程度の額となっている。(図 1-1)

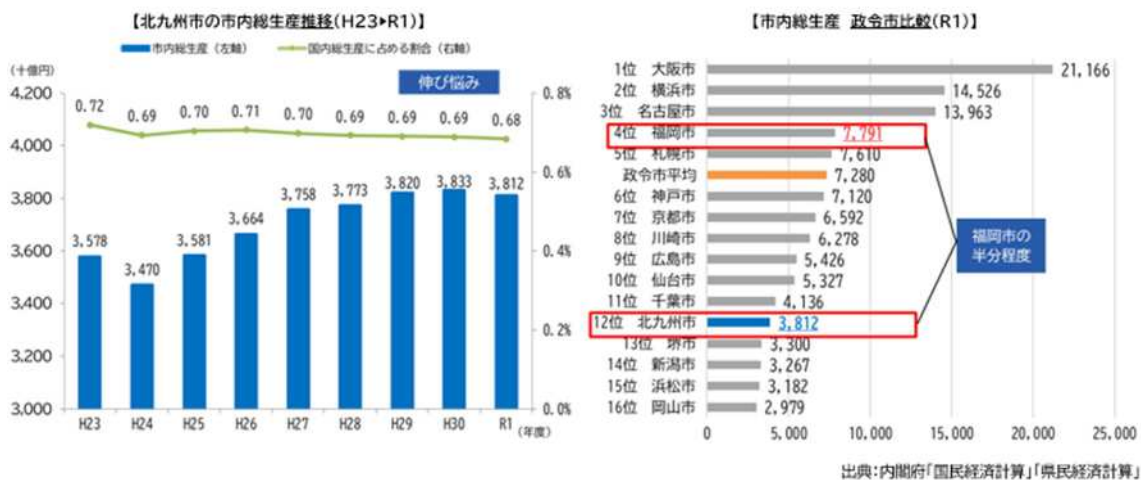


図 1-1 北九州市の市内総生産の推移及び政令市比較

また、市内総生産の平成23年(2011年)度から令和元年(2019年)度までの増加率においても、16政令市中15位であり、政令市平均の7割程度の伸び率となっており、経済成長の停滞が続いている。なお、北九州市と比較して、福岡市や他の政令市は、宿泊・飲食サービス業、情報通信業、専門・科学技術サービス業等の増加率が高くなっている。(図 1-2)

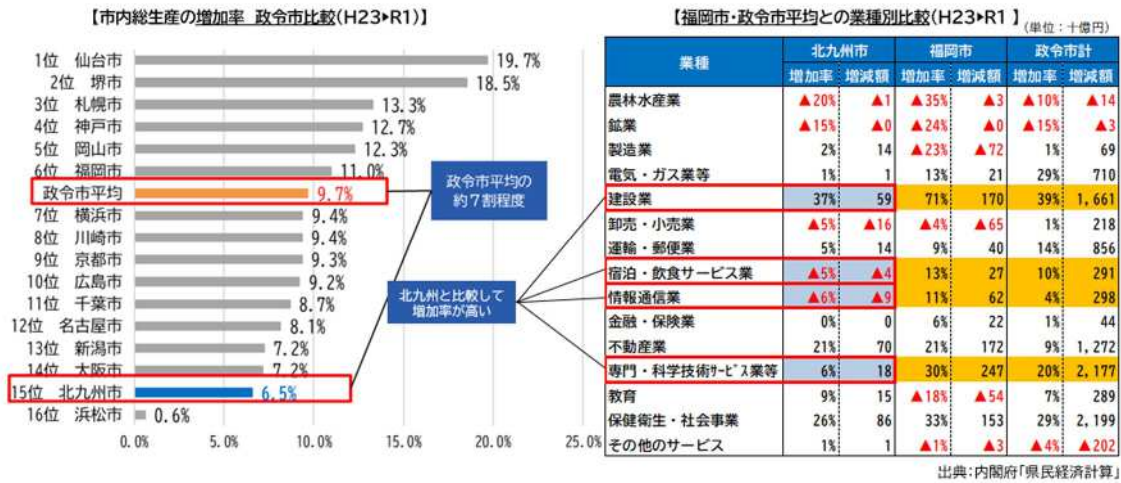


図 1-2 市内総生産の増加率及び業種別の政令市比較

2 少子高齢化

令和5年(2023年)4月1日時点の北九州市の推計人口は91万8千人である。65歳以上の高齢者人口は29万人となっており、高齢化率は31%である。市民の約3人に1人が高齢者となっており、政令市の中で一番高齢化が進んでいる状況にある。(表 1-1)

また、15～64歳の生産年齢人口は52万5千人で、65歳以上の高齢者人口と生産年齢人口の比率を見ると、1人の高齢者に対して1.8人の生産年齢人口となっており、高齢化率と同様、政令市の中で一番高齢化が進んでいる状況にある。(表 1-1)

表 1-1 政令市の人口比較(令和5年4月1日時点)

(単位：人)

	推計人口	高齢者人口	生産年齢人口	高齢化率	生産年齢人口/ 高齢者人口
北九州市	917,524	289,744	524,699	31%	1.8
札幌市	1,969,004	554,105	1,193,306	28%	2.2
仙台市	1,094,520	264,979	672,033	25%	2.5
さいたま市	1,341,939	310,765	858,495	23%	2.8
千葉市	978,064	256,745	609,921	26%	2.4
川崎市	1,541,640	307,987	1,034,090	20%	3.4
横浜市	3,768,664	934,039	2,384,952	25%	2.6
相模原市	724,724	189,282	447,932	26%	2.4
新潟市	774,383	234,115	447,990	30%	1.9
静岡市	679,107	210,447	395,832	31%	1.9
浜松市	780,538	225,153	468,078	28%	2.1
名古屋市	2,319,928	572,866	1,443,040	25%	2.5
京都市	1,442,411	392,932	840,309	28%	2.1
大阪市	2,760,091	677,606	1,775,833	25%	2.6
堺市	813,153	231,997	488,578	28%	2.1
神戸市	1,501,678	433,757	896,576	29%	2.1
岡山市	716,253	185,917	416,851	27%	2.2
広島市	1,187,363	308,694	720,197	26%	2.3
福岡市	1,633,502	352,063	1,024,282	22%	2.9
熊本市	736,245	197,915	432,033	27%	2.2
政令市平均	1,384,037	356,555	853,751	26%	2.4

※高齢者人口及び生産年齢人口は、登録人口によるもの
(令和5年3月31日又は4月1日時点)

北九州市の人口は、昭和54年(1979年)の106万8千人をピークに減少が続いている。(図 1-3)自然増減は、出生数が昭和45年(1970年)の2万1千人をピークに減少傾向にあり、令和4年(2022年)は6千人を下回っている。その一方で、死亡数は増加傾向にあり、昭和45年(1970年)には6千人であったものが、令和4年(2022年)は1万3千人となっており、自然増減は7千人のマイナスとなっている。(図 1-4)

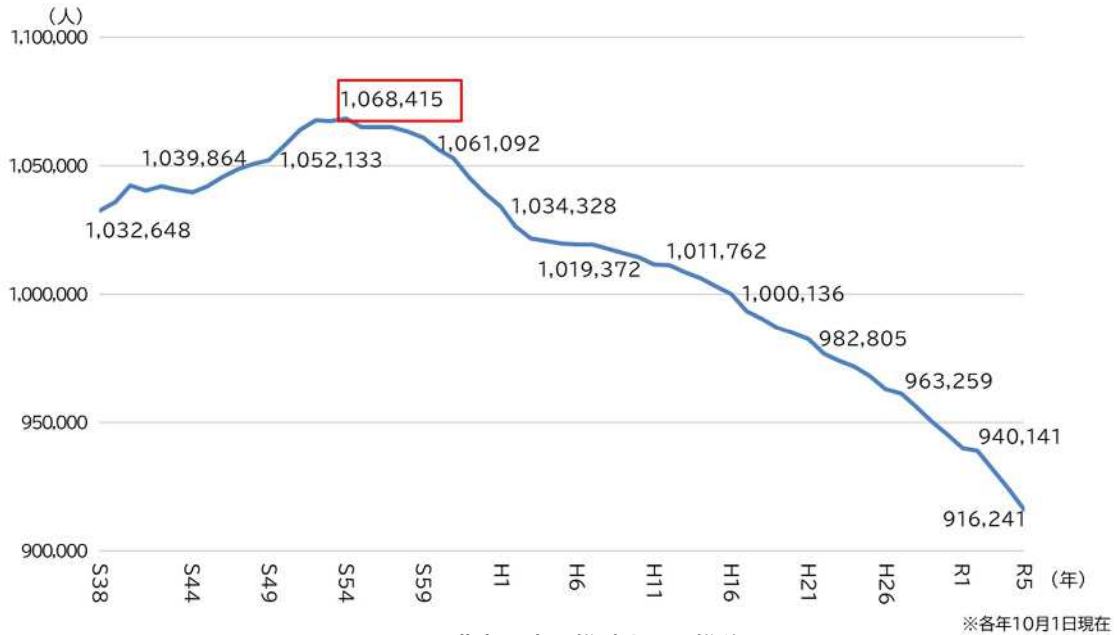


図 1-3 北九州市の推計人口の推移

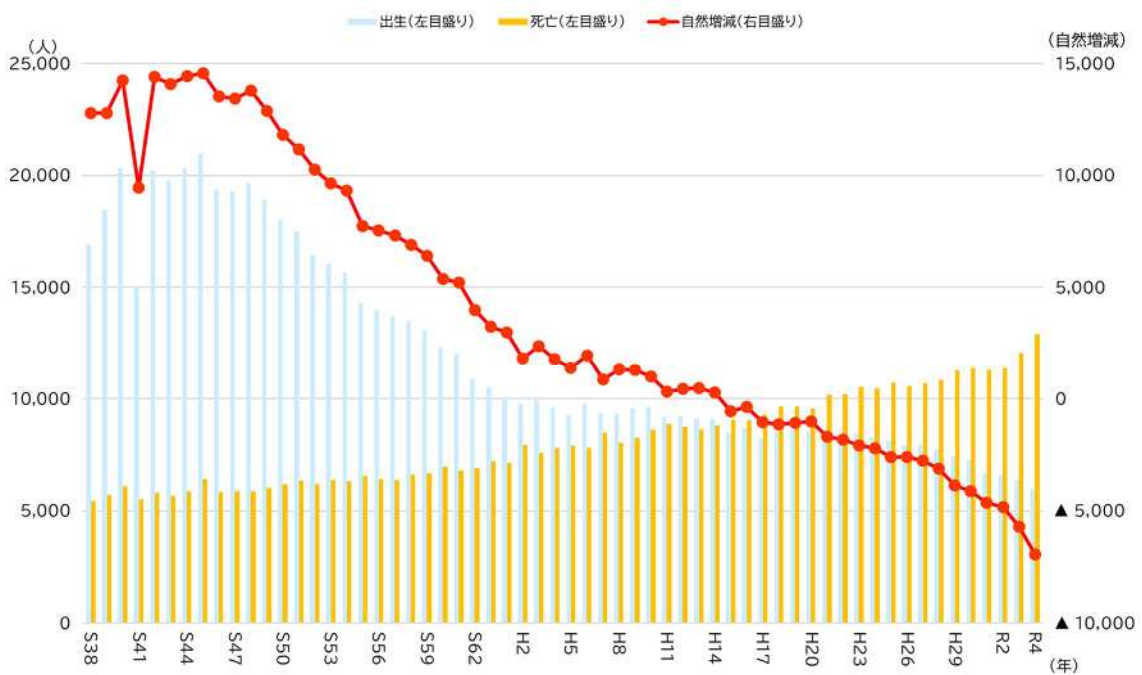
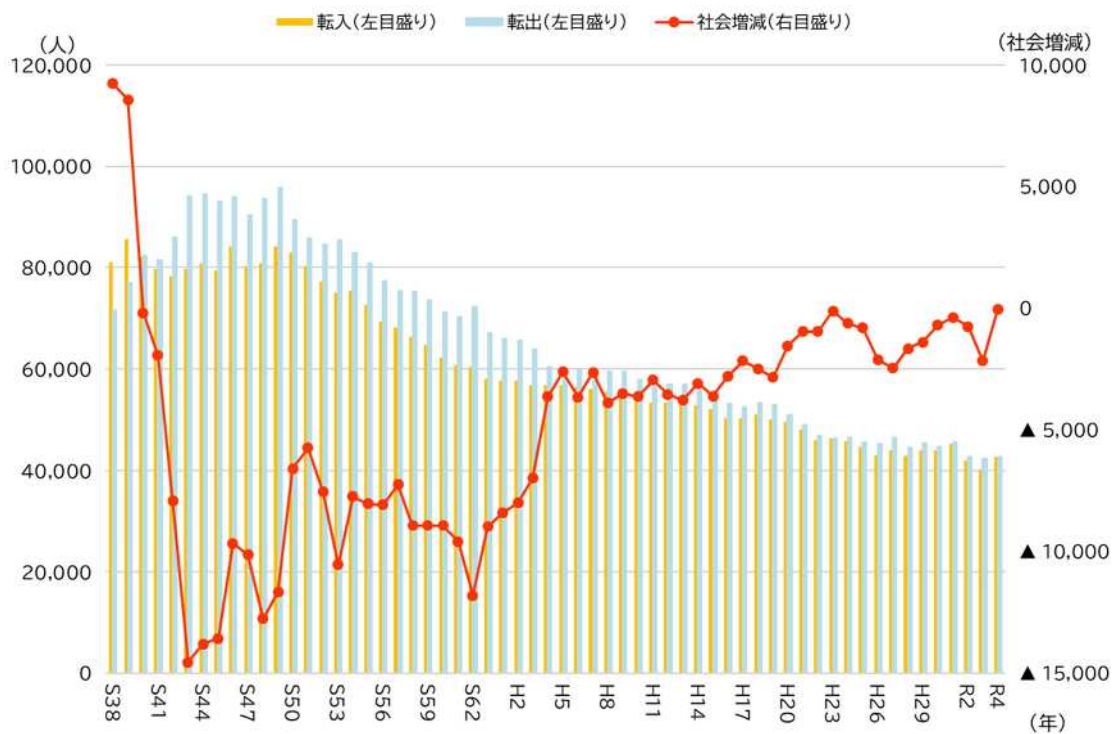


図 1-4 北九州市の出生数と死亡数の推移

また、社会増減は、昭和43年(1968年)が▲1万5千人とマイナス幅が最も大きく、毎年増減はあるものの、令和4年(2022年)は、新型コロナウイルスの感染拡大に起因した入国制限の緩和等を受け、外国人の転入者が増加したことにより、社会増減がマイナスに転じた昭和40年(1965年)以降、最もマイナス幅が小さい▲48人となったが、転出超過の傾向は続いている状況にある。(図 1-5)



出典:北九州市「推計人口、推計人口異動状況」

図 1-5 北九州市の転入者数と転出者数の推移

3 公共施設等の老朽化

北九州市は、昭和38年(1963年)に五市対等合併によって誕生し、時代の要請から全国的に積極的な社会資本整備が行われており、北九州市においても、当時の行政課題に応じて、旧五市地域の均衡を図りながら、市営住宅、小・中学校、市民センター、図書館、スポーツ施設等の公共施設の整備を進めてきた。

その結果、市民一人当たりの公共施設の延床面積を見ると、北九州市は令和3年(2021年)度時点で約5.2㎡と政令市の中で最大であり、政令市平均値の1.5倍となっている。(図 1-6)

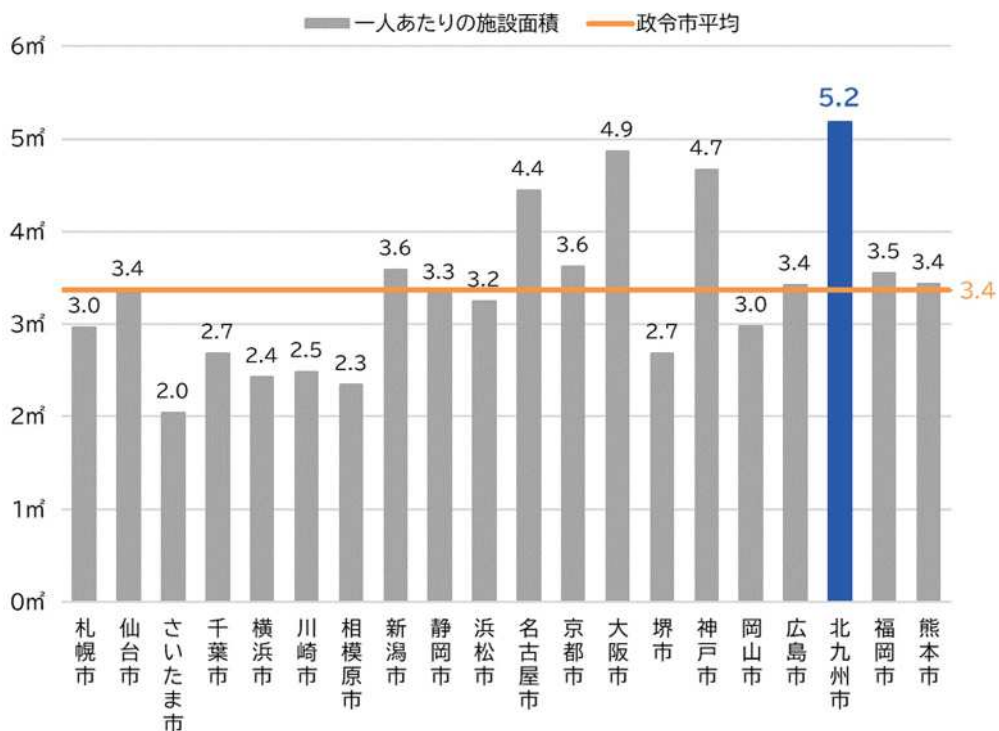


図 1-6 市民一人当たりの公共施設の延床面積 政令市比較(R3年度)

また、北九州市が保有する公共施設の多くは、昭和40年(1965年)代から50年(1975年)代にかけて整備されており、建築後30年以上を経過した施設が半数を超えている。(図 1-7)こうした施設の一部は、すでに老朽化が進んでおり、大規模改修や更新が必要な状況となっている。

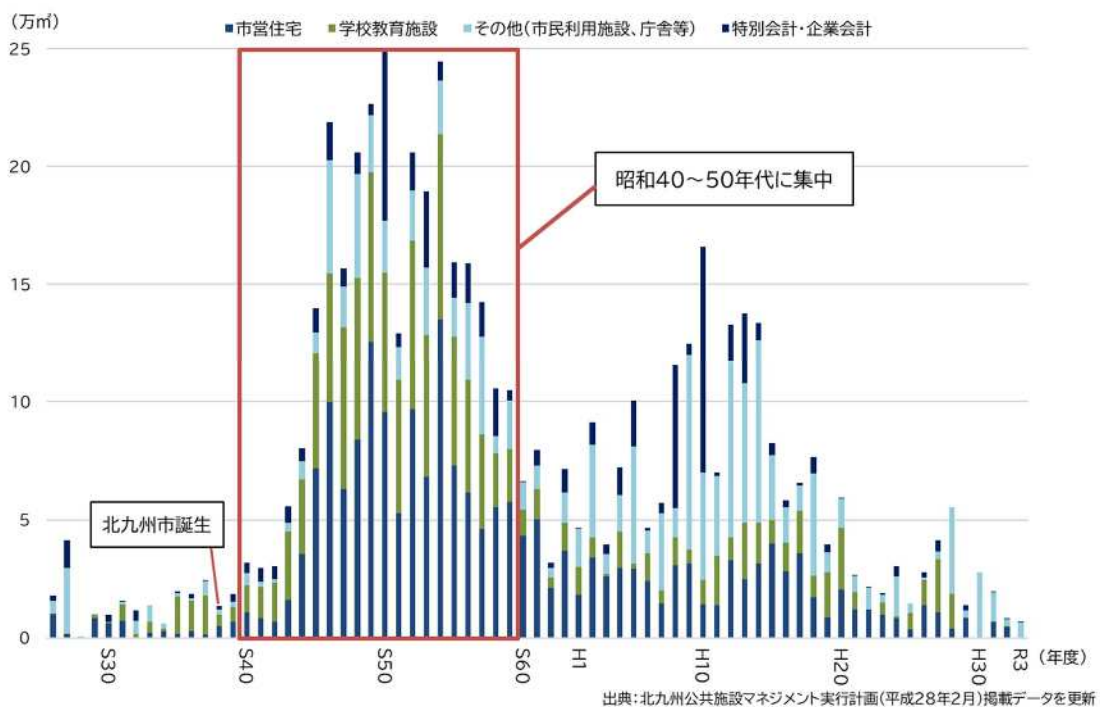


図 1-7 公共施設の築年別の状況

公共施設をこのまま保有し続けた場合、将来的に大規模改修や更新にどれくらいの費用がかかるのかを試算したところ、「今後40年間で、約1兆2,040億円が必要」という結果になり、これを年平均に換算すると毎年約301億円が必要となる。

そこで、北九州市では、平成28年(2016年)2月に「北九州市公共施設マネジメント実行計画」を策定し、市民の安全・安心を確保し、子どもや孫の世代が安心して暮らせる地域社会を築いていくため、真に必要な公共施設を安全に保有し続けることができる運営体制を確立していくこととしたところである。

こうした中、令和5年(2023年)5月、相次ぐ外壁落下に対応するため「市民の安全・安心を守る老朽化対策チーム」を立ち上げ、外壁落下への緊急対応を行うとともに市有建築物の老朽化対策に関する3つの改革に取り組むこととした。(図1-8)

市有建築物 老朽化対策3つの改革



図 1-8 市有建築物老朽化対策3つの改革

この中で、これまで「北九州市公共施設マネジメント実行計画」に沿った取組を実施してきたが、公共施設を取り巻く様々な環境の変化や老朽化を踏まえて、市政変革の取組の中で公共施設マネジメントの見直しを検討することとしたところである。

4 脆弱な財政構造等

北九州市においては、他の政令市に比べ公共事業等の投資的経費の水準が高い期間が長く続いたことから、そのために借りた市債の償還が近年では高止まりしており、予算を圧迫している。こうしたことに加え、少子高齢化の進展等に伴う福祉・医療関係経費の伸び、今後も続く見込まれている物価高、公共施設等の老朽化への対応といった将来の財政負担を考えると、これらの負担が政策経費を圧迫し、自由に使える財源が少ないことを意味している。

実際に、財政の硬直化を示す指標である経常収支比率が、政令市中高い方から3番目であること、(図 1-9)市民一人当たりの市債残高が20政令市中最も多い(図 1-10)こと、さらには市民一人当たりの市税収入が政令市中少ない方から8番目であること(図 1-11)等の状況を踏まえると、他の政令市に比べ、財政基盤は脆弱と言わざるを得ない状況である。

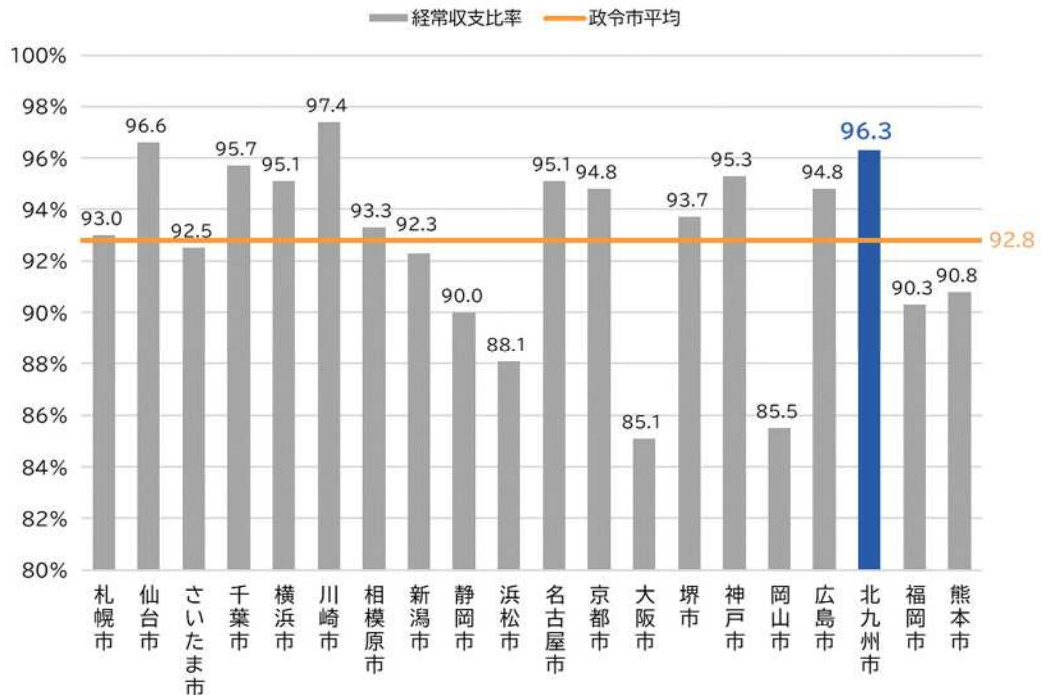


図 1-9 経常収支比率の政令市比較(R3年度)

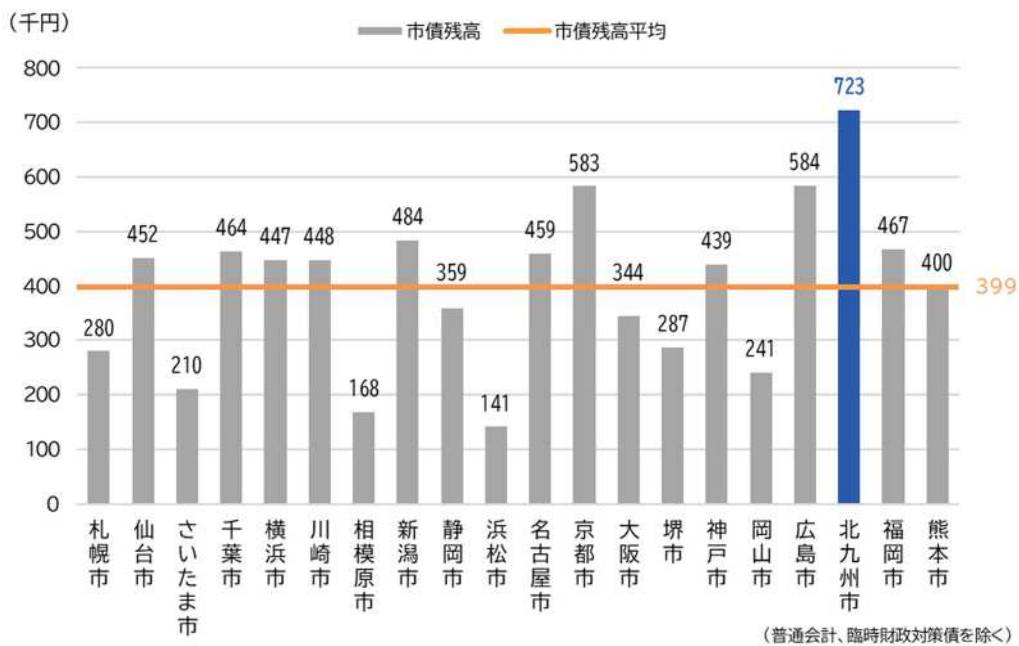


図 1-10 市民一人当たりの市債残高の政令市比較(R3年度)

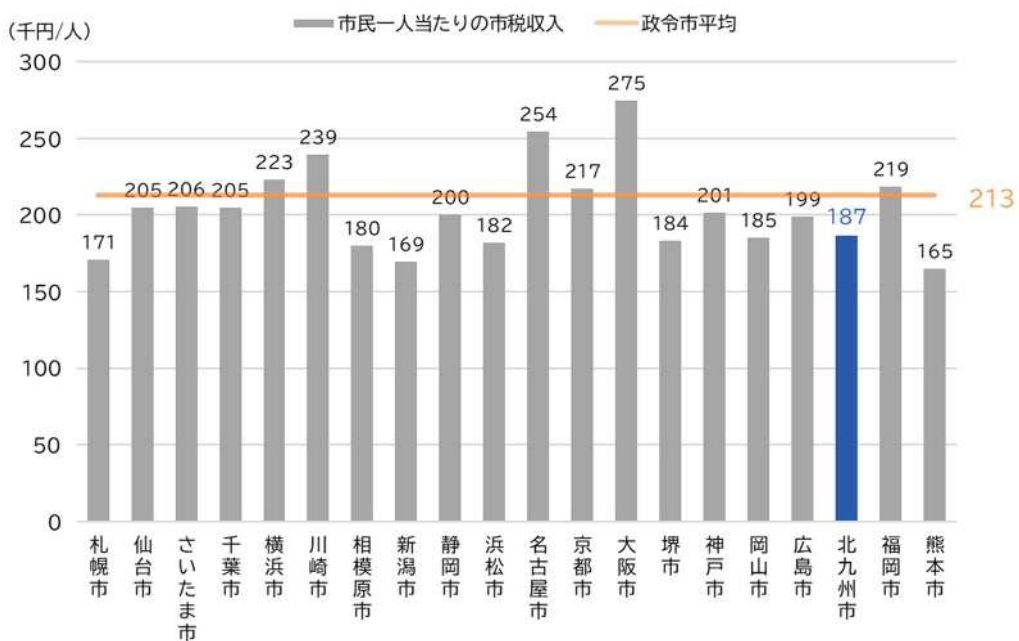


図 1-11 市民一人当たりの市税収入の政令市比較(R3年度)

さらに、北九州市の財政状況に関する各種指標をクロス分析し、他の政令市と比較したところ、地方公共団体の財政の強さに関する指標である財政力指数と、財政の硬直化を示す指標である経常収支比率の比較では、(図 1-12)のとおり、北九州市は財政力が低く経常収支比率も高いグループに属している。

市民一人当たりの市税収入と市債残高のクロス分析では、(図 1-13)のとおり、両指標とも政令市平均を下回っている。地方公共団体の財政の健全性を示す指標である実質公債費比率と将来負担比率のクロス分析では、(図 1-14)のとおり、両指標とも政令市平均を下回っており、これらの分析結果を踏まえると、非常に厳しい状況が見て取れる。

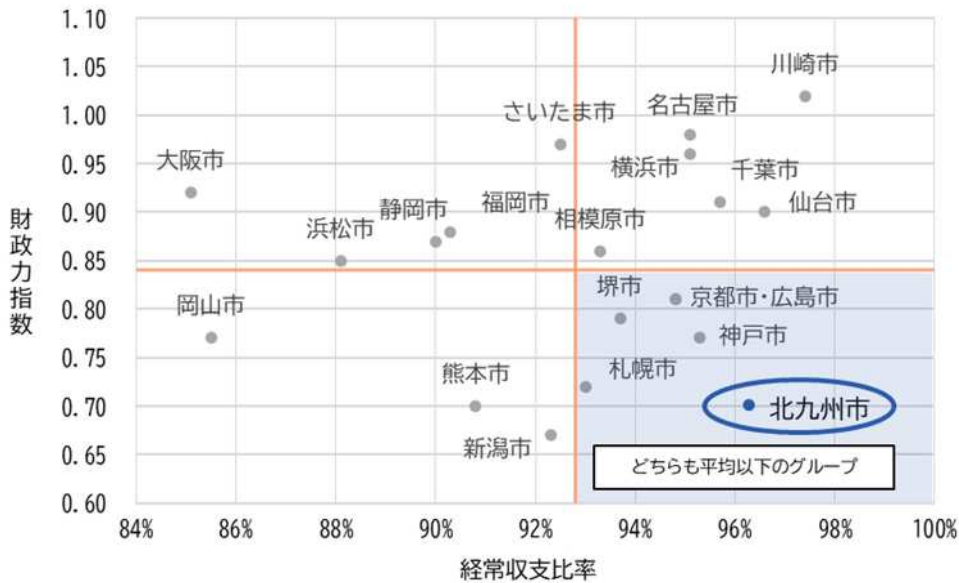


図 1-12 財政力指数及び経常収支比率の政令市比較(R3年度決算)

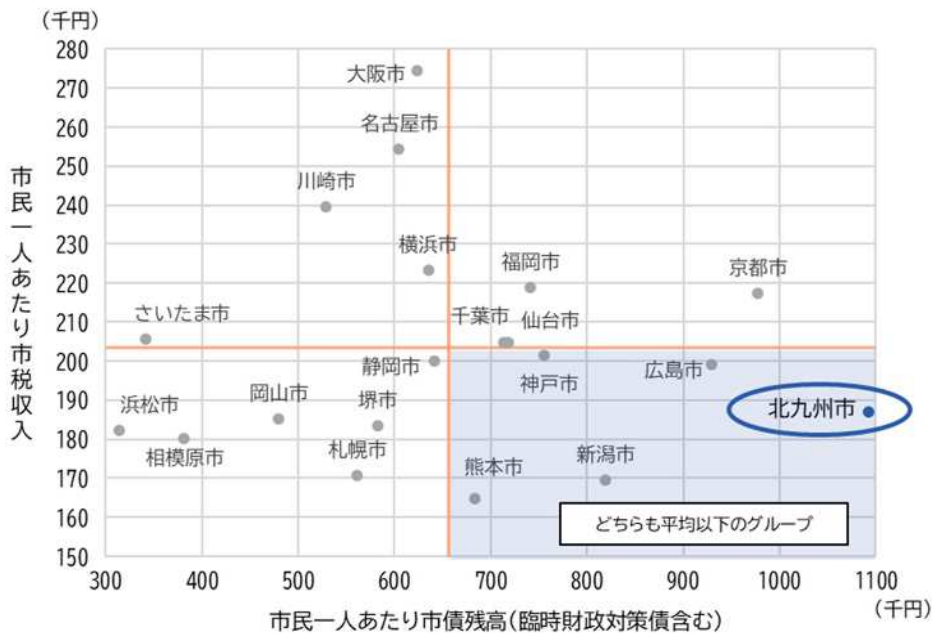


図 1-13 市民一人当たり市税収入及び市債残高(臨時財政対策債含む)の政令市比較(R3年度決算)

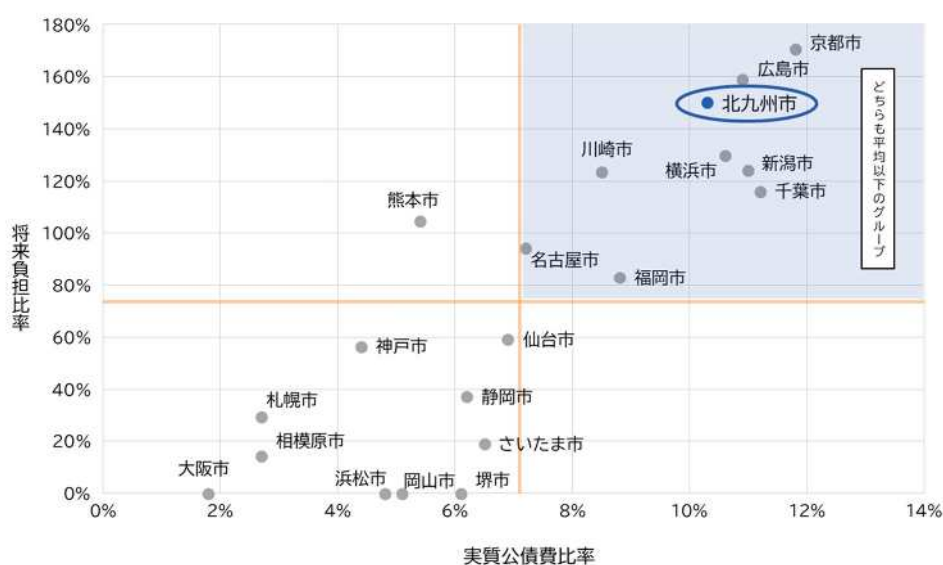


図 1-14 実質公債費比率と将来負担比率における政令市比較(R3年度決算)

また、令和5年(2023年)5月に改訂した「北九州市中期財政見通し」【令和6年当初予算案に合わせて新しい中期財政見通しを公表予定】によれば、高齢化社会の進展等に伴う財政需要の増加や、過去に実施してきた投資的経費の償還費(公債費)の高止まりに加え、昨今の外壁落下や老朽化対策にかかる維持補修費の増加等、現状の歳入及び財政支出を継続した場合の財源調整用基金残高は、令和9年(2027年)度末には138億円まで減少すると推計していること等を踏まえると、未来への柔軟かつ機動的な投資を行うには、非常に厳しい財政状況である。(表 1-2)

表 1-2 北九州市中期財政見通し(令和5年5月改訂)

(単位：億円)

項 目	令和5年度 当初予算	令和6年度 見込み	令和7年度 見込み	令和8年度 見込み	令和9年度 見込み
歳 入 合 計 ①	5,974	5,876	5,856	5,901	5,906
一 般 財 源 等	3,009	3,003	3,010	3,022	3,034
市 税	1,814	1,821	1,833	1,845	1,840
地 方 交 付 税 等 (臨 時 財 政 対 策 債 を 含 む)	820	827	804	783	817
そ の 他 (県 税 交 付 金 等)	375	355	373	394	377
国 県 支 出 金	1,587	1,541	1,550	1,564	1,575
市 債 (臨 時 財 政 対 策 債 を 除 く)	365	360	360	360	360
そ の 他	1,013	972	936	955	937
歳 出 合 計 ②	6,092	6,025	6,055	6,085	6,098
人 件 費	1,043	1,074	1,046	1,062	1,038
扶 助 費	1,616	1,574	1,592	1,611	1,631
公 債 費	655	672	691	703	704
うち臨時財政対策債を除く	462	465	474	477	476
投 資 的 経 費	614	620	620	620	620
維 持 補 修 費	90	91	92	93	94
繰 出 金	501	502	503	504	505
そ の 他	1,573	1,492	1,511	1,492	1,506
収 支 差 ③ (① - ②)	△ 118	△ 149	△ 199	△ 184	△ 192
決 算 に お け る 歳 入 増 ・ 歳 出 不 用 等 ④	100	100	100	100	100
収 支 改 善 見 込 額 ⑤	—	20	40	60	80
年 度 末 基 金 残 高 ⑥ (前 年 度 末 残 高 + ③ + ④ + ⑤)	262	233	174	150	138

こうした本市の財政状況を踏まえると、中期財政見通しにおいて将来的に見込まれる収支差額の改善を図った上で市債残高を抑制するとともに、義務的経費の増加が見込まれる中であっても、税源の涵養につながる政策への重点化を図る等、自主財源の確保に努め、歳入・歳出両面から財政の健全化を図る必要がある。

今後、北九州市は、社会経済構造の変化に対応し、柔軟で機動的な意思決定が可能となる行政組織に生まれ変わる必要があるが、そのためには、財政の健全性と有効性を担保するため、財政規律を保ちながら市民サービスを適切に提供できる財政規模(大きさ)に留意しつつ、「北九州市基本構想」及び「北九州市基本計画」(以下「基本構想等」という。)に則った事務事業に予算を重点的に配分する(分け方)とともに、費用対効果の高い事務事業の実施(使い方)に留意した財政運営を行うことが求められている。

第2 直面する課題への対応～市政変革の断行～

第1で述べた、北九州市が直面する社会経済上の課題を克服し、未来に向かって都市の総合力を高めていくための投資を行っていくためには、基本構想等に基づいた行財政運営を将来にわたって着実に進めるとともに、特に次世代への投資を確実に行うために必要な財政の健全化を進めるため、本市の行財政運営のあり方を変革する必要がある。

換言すれば、今後の社会経済の変化に柔軟かつ機動的に対応できる住民サービスの提供主体として生まれ変われない限り、北九州市民からの負託に応えられないばかりか、これまで築き上げられてきた北九州市の優位性や、北九州市が持つポテンシャルを最大限に発揮する好機を逃してしまうという強い危機感と、北九州市の持つポテンシャルを存分に発揮するためにこそ、市政変革を断行するという覚悟が必要となる。

1 基本原則

市政変革を進めるに当たり、市役所職員が常に留意すべき行動原理たる基本原則を以下のとおり定める。

原則1 課題を先送りしない市政への転換

ある課題への対応を優先した結果、別の課題に係る対策が遅れ、そのことがトータルとしての将来負担の増を招くようなことは避ける。

原則2 3つの重点戦略への財政の模様替え

予算を編成するに当たっては、歳入確保や既存事務事業の見直しによって生み出された財源を、基本構想等に基づく3つの重点戦略(「稼げるまち」の実現、「彩りあるまち」の実現、「安らぐまち」の実現)に沿った事務事業に投資することとする(財政の模様替え)。

原則3 古い体制からの脱却による財源確保

一定の行政サービスを継続してきた結果、長期にわたり制度が固定化してしまっており、その結果、社会経済情勢に適合していないようなケースや他都市との比較で水準が不均衡なケースが生じている場合には、今日的観点から見直す。

原則4 市役所のスリム化

市政変革を進める上で、行政サービスの提供主体として、市役所自身も一層の効率的な執行体制を目指す。

2 見直しの視点

市政変革の取組は、職員が担当事業の評価・分析を行う局面から、市長のトップマネジメントにより政策の改廃、立ち上げを行う場合まで、様々なステップを踏んで推進されることとなるが、いずれの局面においても、対象となる事務事業を見直す際の視点を明確にしておくことが、変革の取組を実効あらしめるためには必要不可欠となる。

これまで本市が取り組んできた行財政改革も参考にしながら、具体的に以下のとおり、見直しの視点をとりまとめる。

視点1 市民のニーズや社会経済情勢の変化への対応

《課題背景》

多様化する市民ニーズの変化や急速に進展する少子高齢化やDX、GX、構造的な人手不足といった社会経済情勢の急速な変化に直面している。

《留意点》

施策を改廃する理由、施策を新たに立ち上げる理由が、上記のような背景と整合的となっているかどうかという視点から評価を行う必要がある。特に既存事業を見直す際には、客観的な情勢の変化があるにもかかわらず、その制度内容が硬直化したものとなっていないか検証する必要がある。

視点2 効率性・生産性、費用対効果

《課題背景》

地方自治法の規定を引用するまでもなく、地方公共団体は最小の経費で最大の効果を挙げる必要があるとともに、常に組織及び運営の合理化に取り組むことが求められている。

《留意点》

政策を評価する際には、成果指標(KPI)を設定するとともに、EBPMのサイクルを回すこととなるが、その際には、原則として、効率性・生産性、費用対効果の面から分析を行う必要がある。

視点3 他の政策との重複

《課題背景》

特定の行政課題を解決するためには、いくつかのアプローチが存在する可能性があるが、複数の政策を展開している場合、それぞれの施策には合理的な理由があって開始されたものであっても、トータルとして政策目的や手段に重複がある場合がある。

《留意点》

他の政策との重複についてその有無を確認し、重複がある場合は、効果的・効率的な予算執行の観点から見直す必要がある。

視点4 実施水準及び対象範囲の妥当性

《課題背景》

地域の実情を踏まえ、地方単独事業の実施や国・県の補助事業の上乗せ横出しを行っているケースがあるが、その実施水準や対象範囲が基準財政需要額の算定基礎を上回っていたり、当該事業の実施によって、結果的に留保財源で対応すべき事業に充当する財源が不足したりすることがある。

《留意点》

地方財政措置の水準や、同種の事業を実施する他の地方公共団体の水準等に比べ上回っている場合には、その妥当性を視点1や視点2から合理的に説明できるか検証し、十分な整理がなされない場合には、その水準や範囲を見直す必要がある。

視点5 DXの推進

《課題背景》

地方公共団体の業務において、安全な環境の下でのクラウドサービスの利用やAI・RPA等のデジタル技術の導入に合わせて、従来の業務フローを抜本的に見直すDXの取組が進められている。北九州市においては令和3年(2021年)12月に「北九州市DX推進計画」を策定し、積極的にDXを推進しているところである。

《留意点》

市政変革を進める際には、「北九州市DX推進計画」を踏まえ、“デジタルファースト”の原則を徹底し、デジタル技術の活用による効率化の可能性の見込まれる業務からDXを進める必要があり、最終的には、ガバナンス改革の基盤づくりにつなげていく必要がある。

視点6 官と民の役割分担、公民連携

《課題背景》

「北九州市行財政改革大綱」において、その取組の柱の1つに位置づけられているように「民間にできることは民間に委ねる」という考え方にに基づき、これまで市が直接行ってきた業務等を、市が行う必要性やサービス水準、コスト等の視点から十分に検討し、行政サービス水準の維持・向上やコスト削減等を図ることができるものは、積極的に民間委託等を進めてきたところである。

《留意点》

市政変革の取組においても、引き続き、官と民の役割分担、公民連携の可能性を検討する必要がある。

3 市政変革の目標値―「次世代投資枠」の設定―

(1) 目標設定の基本的な考え方

第2柱書で述べたとおり、市政変革の取組は、1つには基本構想等に基づいた行財政運営を遂行するとともに、次世代への投資を行うために必要な財政の健全化を進めるために着手するものである。したがって、市政変革の数値目標を設定するに当たっては、この2点に着目することとする。

具体的には、基本構想等に基づいた行財政運営を行ううえで、まず、短中期的には、次世代への投資に必要な事業枠(以下「次世代投資枠」という。)を令和6年(2024年)度から8年(2026年)度までの間、変革の取組によって一定規模捻出・確保することを目標とする。

次に、中長期的には、財政の健全化に向け、第1の4で先述のとおり、扶助費の増加や高止まりする市債の元利払い(公債費)、老朽化対策や物価高騰対策に要する経費への対応が求められる中、足許の予算においては、こうした政策課題に対応しつつ、政策経費を圧迫する要因であり、残高ベースでも発行ベースでも他都市比較で高水準にある市債の発行抑制に中長期的に取り組むこととする。市債の発行を抑制することは、財政の硬直度を示す経常収支比率や、借金の元利払いの負担度を示す実質公債費比率といった財政指標の改善に資するものである。

(2) 次世代投資枠の確保

基本構想等に基づき初めて編成された令和6年(2024)度当初予算案において、事務事業の棚卸し等により生み出された財源により、若者や子ども等への投資、産業基盤の強化・創出への投資、公共施設等の老朽化対策への持続可能な街づくり投資等のために要する財源を「次世代投資枠」として、A 億円を確保した。

今後、社会経済情勢の急変や地方財政制度の変更等といった不確定要素はあるものの、この規模の額を今後確保することが、北九州市が直面する課題の克服につながり、基本構想等の実現に向けた歩みを進めるために必要となるものであることから、北九州市政変革推進プラン(以下「推進プラン」という。)の計画期間である令和8年(2026)度までの3か年で、市政変革により生み出された財源等を活用し、次世代投資枠として、3×A億円確保することを目標とする。(図 2-1)

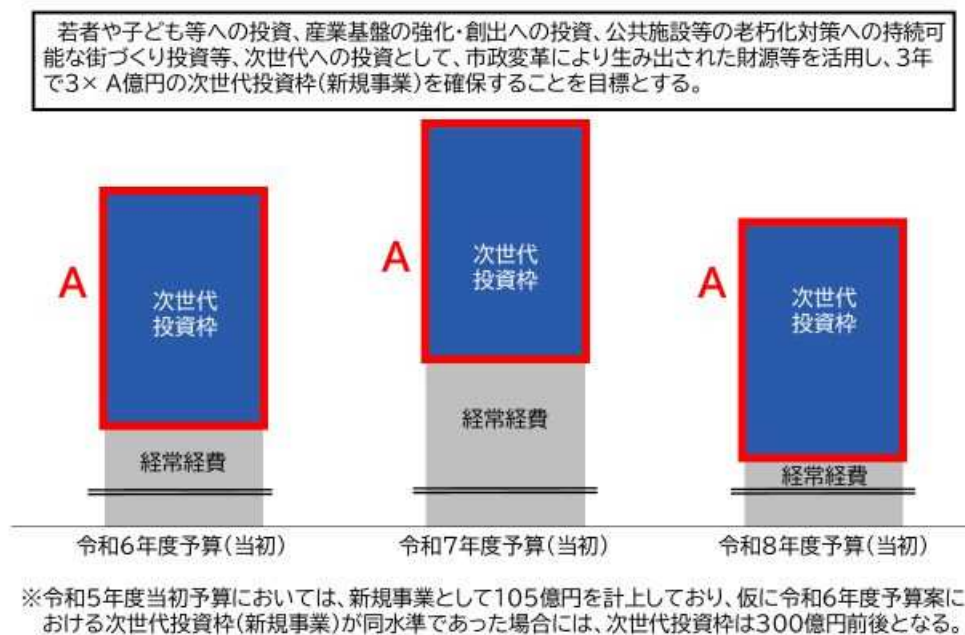


図 2-1 次世代投資枠の確保

なお、第1の4で示した中期財政見通しにおいて毎年度見込まれる収支差額の改善を図るとともに、財源調整用基金については、物価高騰等、社会経済情勢の変化や感染症・災害復旧等不測の財政需要に柔軟に対応できるよう、財政運営において、その適切な残高を確保する必要もある。

(3) 市債の発行抑制

ア 現状

第1の4で述べたとおり、市民一人当たりの市債残高が20政令市中最も多く、実質公債費比率と将来負担比率のクロス分析では、両指標とも政令市平均を下回っている状況にある。また、人口一人当たり普通建設事業費の最近3か年平均を他の政令市と比較すると政令市中高い方から3番目といった状況にある。(図2-2)さらに、同1の3にも示したとおり、北九州市の市民一人当たりの公共施設の延床面積は、政令市平均の約1.5倍の5.2㎡となっており、保有する施設が多ければ、将来的な更新等に要する経費もその分必要となり、その際には市債を発行(借金)してその財源を賄うこととなる。

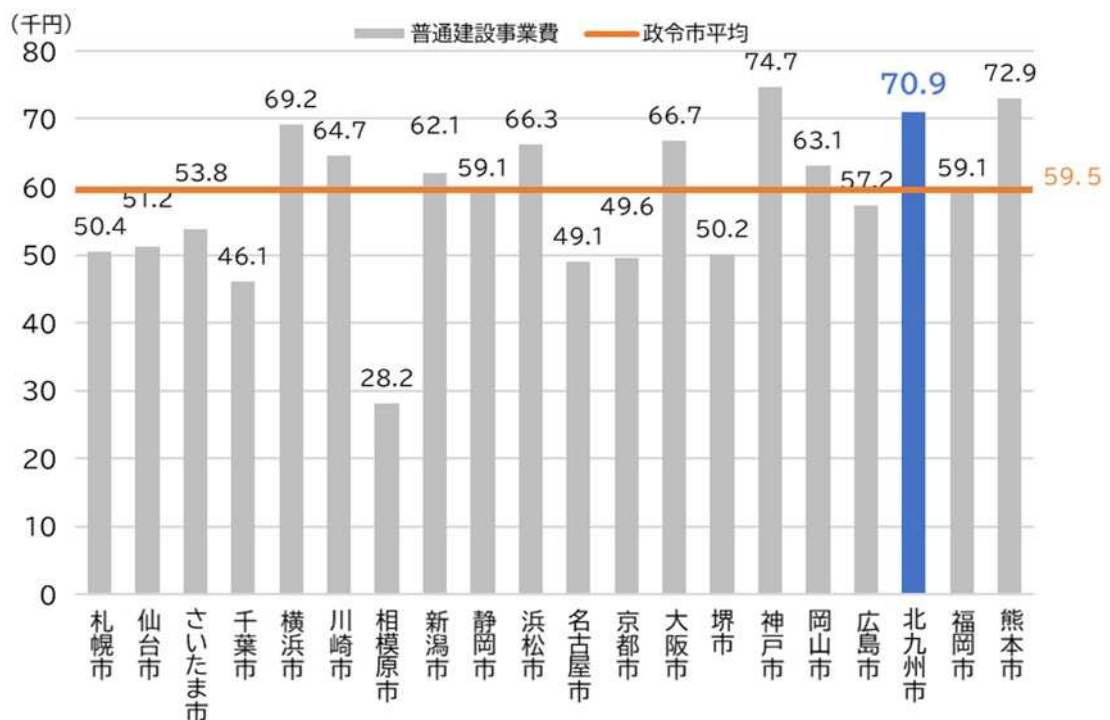


図 2-2 普通建設事業費の3か年平均政令市比較(令和3年度)

イ 投資的経費を620億円で維持した場合の市債残高の見込み

令和3年(2021年)10月に取りまとめられた「投資的経費の予算調整方針」では、投資的経費の適正水準を620億円としている。仮にこの水準を今後も維持し続けた場合、既に発行された市債が償還される理論上の期間である30年後の時点でも市債残高は7,236億円と試算され、現在とほぼ同額の債務が市民の負担として残存することとなる。なお、560億円の水準にした場合には、6,572億円と試算される。(図2-3)



図 2-3 市債残高の将来推計(投資的経費 620 億円及び560億円の場合)

ウ 投資的経費の水準の見直し

「投資的経費の予算調整方針」では、「投資的経費の適正水準は、公債費や市債残高の状況、地域経済等への影響も考慮し、令和4年度から令和8年度まで(環境工場を除く5か年平均) 620億円/年とする。また、令和9年度以降の投資的経費の水準については、5か年の取組実績や1人当たり市債残高の状況等を踏まえ、必要な見直しを行う。」とされていた。令和6年(2024年)度当初予算における投資的経費もこの方針を踏まえ調整されたところであるが、新しい基本構想等が策定され、今後は3つの重点戦略に沿った事務事業に財源を配分する必要がある中、令和9年(2027年)度を待たず、投資的経費の水準等について改めて検討を加える必要がある。

具体的な水準等については、令和6年(2024年)度中に検討を行い成案を得ることとする。

(4) 挑戦を続ける機能的・機動的な市役所づくり

北九州市がポテンシャルを最大限に発揮し、再び成長軌道に乗り、人と企業に選ばれる都市となるためには、将来に向けて、市役所職員一人ひとりが自ら課題を発見・分析し、市長のトップマネジメントの下で限られた財源の投入先の最適化を目指す財政の模様替えを推し進めるとともに、社会経済情勢の変化も踏まえつつ、政策展開に迅速・柔軟に対応できる機能的・機動的な組織づくりが不可欠である。

同時に各事業所管部署においては、政策の有効性に関する客観的基準に基づき、事業の改廃等を自ら判断できる仕組みづくりも求められている。

その際、新しいプロジェクトに挑戦することに価値を見出すような職員の意識改革に加え、職員相互間のコミュニケーションがより重要となる。また、基本構想等を踏まえたチャレンジや行動を評価することにより、変革意識に満ちた組織を構築する必要がある。

このため、人材確保、人材育成、人事施策に体系的・戦略的に取り組み、職員の連帯意識(エンゲージメント)の向上や組織の活性化の好循環を目指す。

組織・人員体制については、「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人台を達成したところであるが、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。

DXを積極的に推進し、「書かない」「待たない」「行かなくていい」区役所の実現を目指す。合わせて、市政変革をDXにより加速するため、民間企業との連携等により、DX人材を体系的に育成する。

さらにペーパーレス等を進め、効率的な職場環境の創出と効率化された結果として創出された執務スペースの有効活用を図る。

第3 市政変革の具体的な取組

市政変革の取組は、令和5年度においては、市政変革推進室を設置し、「北九州市政変革推進会議」からの意見も聴きながら、市政変革の基本原則、見直しの視点、目標値、具体的な取組項目を定めた推進プランを策定するとともに、令和6年度当初予算編成の過程においてすべての予算事務事業の棚卸しを行ってきた。その過程では、各担当部局において、予算事務事業の意義や取り巻く社会経済情勢の変化等を含めた検証を図り、市政変革推進室や財政局等との意見交換等と検証作業を精力的に行ってきた。

その上で、可能なものから令和6年度予算編成作業に反映するとともに、見直し検討の俎上に乗せるべき施策カテゴリーと課題認識を整理してきた。

こうした作業を踏まえ、令和6年度から令和8年度までを「集中変革期間」と位置づけた上で、各政策が抱える課題を整理・分析・検証した上で具体的な変革の内容を明らかにし、順次着手することとする（個別の内容は別冊1の工程表のとおり）。

1 経営分析

(1) 経営分析の基本的な考え方

市政変革の取組は基本構想等に基づいた行財政運営を将来にわたって着実に進めるとともに、次世代への投資を着実に行いつつ、財政の健全化を進めるために行うものであるが、特に事務事業の階層における見直しを進めるに当たっては、相互に関連する複数の事務事業や同様の性質を持つ複数の事務事業を効率的に比較評価できるよう、1つのまとまり（以下「事業クラスター」という。）として取り扱い、データ等の合理的根拠（エビデンス）等を踏まえた総合的観点からの経営的手法により見直しを行うこととする。その際、特に市民の関心や利害が錯綜する事項については、中立的な専門家等の知見を活かしつつ、「開かれた議論」に努めることが必要である。

なお、当該事業の市行財政への影響度にかんがみ、公営企業会計や外郭団体、歳入確保、組織運営等に関するものも、単独又は関連する事業対象をまとまりとして、事業クラスターに含めるものとする。

(2) 事業クラスターの分類と経営分析の工程表

事業クラスターを大括りで整理すると以下のような分類となる。具体的な事業クラスターは、(表 3-1)に分類整理するとおりである。

- ① 政策目的別事業クラスター
- ② 公共投資
- ③ 公営企業会計事業
- ④ 外郭団体
- ⑤ 補助金・負担金
- ⑥ 使用料・手数料
- ⑦ その他の歳入確保策
- ⑧ 契約制度関連
- ⑨ 挑戦する市役所づくり関連

表 3-1 事業クラスター 一覧

①政策目的別事業クラスター			
1	戦略的広報	22	保育所・幼稚園
2	定住・移住施策	23	子育て支援事業
3	SDGs関連事業	24	児童虐待・いじめ対策等施策
4	防災・災害対策	25	青少年関連事業
5	安全・安心なまちづくり	26	環境施策
6	広聴・相談事業	27	ごみ処理事業
7	国際関係施策	28	雇用促進及び地元企業の人材確保施策
8	公立大学法人北九州市立大学	29	スタートアップ×地域課題
9	女性活躍・男女共同参画施策	30	観光施策
10	地域振興事業	31	空港利用促進事業
11	生涯学習事業	32	中央卸売市場
12	スポーツ振興事業	33	市営住宅事業
13	文化振興施策	34	公園事業
14	地域福祉施策	35	消防体制の整備事業
15	高齢者福祉施策	36	火災予防・啓発事業
16	介護保険・介護事業(特別会計)	37	学校給食事業
17	障害者福祉施策	38	小・中・特別支援学校
18	地域医療施策	②公共投資	
19	国民健康保険事業(特別会計)	39	公共投資
20	健康づくり・介護予防事業	40	公共施設マネジメント実行計画の見直し
21	食肉センター	41	公共施設マネジメント基本計画(社会インフラ版)の見直し
		42	港湾施設マネジメントの推進
		③公営企業会計事業	
		43	上下水道事業
		44	市営バス事業
		45	公営競技事業
		④外郭団体	
		46	外郭団体等の見直し
		⑤補助金・負担金	
		47	補助金・負担金の見直し
		⑥使用料・手数料	
		48	使用料・手数料の見直し
		⑦その他の歳入確保策	
		49	歳入確保の取組
		⑧契約制度関連	
		50	契約改革(契約事務の見直し)
		51	指定管理者制度の見直し
		⑨挑戦する市役所づくり関連	
		52	業務改革による効率的な市役所づくり
		53	市職員の人事施策
		54	DXの推進による窓口改革(スマく区役所サービスプロジェクト)
		55	DX人材育成
		56	オフィス改革プロジェクト

※記載の内容は市政変革推進プラン(素案)作成時点での整理であり、今後の検討結果を踏まえ、修正する場合がある。

事業クラスターの経営分析の基本的な考え方や工程表は、別冊1「変革に向けた個別項目ごとの考え方と工程表(経営分析の進め方)」に示すとおりである。主要な事業クラスターに関する令和8年(2026年)度までの工程表を集約したものをP.29～P.31に掲げる。

なお、今後作業を進める中で、関係者との調整や必要な予算案・議案の調製等において十分な検討が必要となる場合には、適宜、当該スケジュールを現行化するものとする。

上記①の政策目的別事業クラスターについては、事業規模や外部環境の変化を踏まえた緊急性等を勘案し、令和8年(2026年)度までの間に順次着手することとする。経営分析に着手する事業クラスターについては、当該年度の予算編成時点で公表する北九州市政変革アクションプランに明記することとする。

また、推進プランの策定に合わせて、試行的に実施した経営分析の結果及び令和6年(2024年)度当初予算への反映状況については、別冊1「変革に向けた個別項目ごとの考え方と工程表(経営分析の進め方)」の No.1 から No.3に取りまとめている【具体的な予算調整の結果は、令和6年(2024年)度当初予算案に合わせて公表予定】。

(3) 経営分析の流れ～EBPMの導入～

主に政策目的別事業クラスターにおける経営分析の流れは以下のとおり進めることとし、そのサイクルを確立することにより、エビデンスに基づく政策立案(EBPM)の要素を取り入れるよう、努めることが重要である。

ア 現状整理

令和6年(2024年)度当初予算編成に合わせて実施した予算事務事業の棚卸しで整理された KPI も活用しつつ、当該事業クラスターが置かれている客観的状況を整理する。

イ 分析

事業クラスターを構成する事務事業及び事業クラスター自体の分析を行う。その際には、政策目的を明確化した上でエビデンスに基づき作業を実施する。

ウ 課題整理

事業クラスターのアウトカム(成果・効果)を測定するとともに関係者からのヒアリングを行い、その評価を行うことによって、当該事業クラスター及びその構成事務事業の課題を整理する。

エ 改革案の検証

課題を解決するための改革案を作成し、予測される効果を検証する。

オ 今後の取組案の提示

所要の予算案や条例改正を伴うものについては改正案、その他の事業についてはその執行方針を提示する。

【ロジックモデルの確立】

経営分析の過程において、KPI 等を活用しながら、事業クラスターごとを基本として、当該政策の目的の達成に至る因果関係の仮説を示すロジックモデルを作成し、施策の実施に必要な資源や、課題を解決するための具体的な活動とその成果の達成に至るアプローチを可視化する。(図 3-1)



図 3-1 経営分析における EBPM の確立

2 挑戦を続ける機能的・機動的な市役所づくり

(1) 多様で有為な人材の確保

効果的な広報戦略や採用手法、インターンシップの強化等により、公務の魅力ややりがいについて情報発信する等、民間経験者を含め、将来を支える多様な人材を確保する。

(2) 成長を促す人材育成

課題解決型の研修の実施や職員のキャリア形成支援等、職員の主体的な成長につながるよう研修体系の充実を図り、挑戦マインドや自学精神に溢れた職員を育成する。

(3) 意欲を引き出す人事施策

積極的に人材育成に取り組む職場づくりを後押しするとともに、自発的な学びと人事異動との連携等を推進することにより、自主的・意欲的に活躍す

る職員が評価される組織風土を醸成する。

(4) スマらく区役所サービスプロジェクト

「書かない」「待たない」「行かなくていい」区役所の実現に向けた「スマらく区役所サービスプロジェクト」を推進する。具体的には、オンライン手続きの環境を改善するとともに、窓口に来られる場合にはオンラインで予約できるサービスを整備する。受け付けた申請情報等を効率的に集約処理するバックヤード改革にも着手する。

(5) DX 人材の育成

全職員を対象としたセキュリティや DX に関する基礎的知識に関する研修、各課においてローコードツール等の活用を率先するリーダー人材を育成する研修、及びリーダー人材の中から選抜した市役所の DX を牽引する職員に対する研修を、民間企業とも連携しながら、それぞれ体系的に実施する。

(6) オフィス改革

ペーパーレスを前提として紙の使用量の半減を目指すとともに、仕事の内容に応じた執務室を構築する。働きやすい職場環境の整備を進め、人材確保にもつなげる。効率化された執務スペースについて、民間への貸付等有効活用を図る。

3 予算事務事業の棚卸し(令和5年(2023年)度実施)

市政変革初年度である令和5年(2023年)度において、令和5年(2023年)度のすべての予算事務事業(約3,000事務事業)をベースに、その存在意義やあり方等について、市民ニーズや社会経済情勢の変化、生産性・費用対効果、官と民の役割分担等の視点から点検を実施する、予算事務事業の棚卸しを行った。

具体的には、各事業所管部署が有する業務経験や知見を活かした自己点検に加え、令和6年(2024年)度予算編成作業を通じ、予算事務事業の廃止や統合等の見直しを行った。具体的な見直し内容は、別冊2「令和5年度予算事務事業の棚卸し結果」として掲げている【別冊2は令和6年(2024年)度当初予算案に合わせて公表予定】。

【実施手順】

- ① 予算事務事業ごとに事業実施における現状や課題等を踏まえ、各事業所管部署において事業見直しの方向性やその内容を点検する。
- ② 点検結果を基に、各事業所管部署及び予算事務事業ごとに KPI の設定を検討する。
- ③ 設定された KPI に基づき評価を行い、その結果に基づき次年度以降の事務事業のあり方を検討する。

第4 今後の推進体制等

1 「北九州市政変革実行本部」と「北九州市政変革推進会議」等

令和5年(2023年)9月1日に設置した市長を本部長とする「北九州市政変革実行本部」の下、令和8年(2026年)度までの市政変革を推進する。

市政変革の具体的な取組内容を検討するに当たっては、その検討の透明性を確保するとともに、客観的・専門的立場からの視点を反映させるため、推進プランを策定する際にも意見を聴取した「北九州市政変革推進会議」を引き続き随時開催しながら取組を推進する(表 4-1)とともに、今後、事業クラスターの検討を深めるために、必要に応じ、より専門的立場から意見を聴取するためのワーキンググループ等を個別の事業分野ごとに開催し、民間の知見の活用を図る。また、市民の関心や利害が錯綜する事項については、「開かれた議論」を進めることが重要な視点である。

表 4-1 北九州市政変革推進会議の概要

目的及び開催状況				
開催目的	北九州市政変革の推進に関する事項について、広く有識者から意見を聴取するため、会議を開催する。			
開催状況	第1回(令和5年8月3日)	「北九州市政変革の基本方針(案)」についての意見聴取		
	第2回(令和5年11月6日)	「北九州市政変革推進プラン(骨子)」についての意見聴取		
	第3回(令和6年1月12日)	「北九州市政変革推進プラン(素案)」についての意見聴取		
	第4回(令和6年2月予定)	「北九州市政変革推進プラン(成案)」についての意見聴取		
構成員				
構成員の役割	北九州市政変革に係る施策に関する事、その他市政変革に関し特に必要と認められることについて、意見を述べる。			
構成員 50音順 敬称略	井上 龍子	八幡駅前開発株式会社 代表取締役社長	勢一 智子	西南学院大学 法学部 教授
	江夏 あかね	株式会社野村資本市場 研究所 野村サステナビリティ 研究センター長	辻 琢也	一橋大学大学院 法学研究科 教授
	遠藤 直人	株式会社YE DIGITAL 代表取締役会長	津田 純嗣	北九州商工会議所 会頭
	岡野 武治	岡野バルブ製造株式会社 代表取締役社長	【座長】 柳井 雅人	北九州市立大学 学長
	木下 結香子	弁護士法人 大手町法律 事務所 弁護士	吉水 請子	極東ファディ株式会社 取締役 商品経営本部 本部長

2 北九州市政変革アクションプランの策定

令和6年(2024年)度以降の各年度における具体的な取組項目と課題、検討の方向性を定めた「北九州市政変革アクションプラン」を毎年度、当初予算編成時に策定することとする。

3 今後の行政評価

令和6年(2024年)度以降の行政評価(令和6年(2024年)度行政評価の公表は令和7年(2025年)9月予定)は、基本構想等に基づき実施することとなる。

その際、予算事務事業の棚卸しで予算事務事業ごとに設定した KPI や、経営分析で事業クラスターごとに設定した目標や KPI 等を活用し、市役所自らの業務を検証することとする。

4 市民等への説明

市政変革を進める上で、市民に対して幅広く影響が生じる改革を進めるに当たっては、関係する市民や関連団体等に対し丁寧な説明や意見交換を行いながら、検討を進めることとする。

主要な事業クラスター工程表[再掲]

※本工程表で示す検討の内容及びスケジュール等は、市政変革推進プラン(素案)作成時点での整理であり、今後の検討結果を踏まえ、修正する場合がある。

クラスター名	R5	R6	R7	R8
②公共投資				
公共投資	投資的経費の適正水準の検討 市政変革推進プランに向けた検討等 (ヒアリングや有識者からの意見聴取等)	将来推計の実施 市債発行額や残高、 公債費等に係る検討 他都市の動向調査	検討結果を踏まえた予算	検証・見直し結果を踏まえた投資的 経費の水準に基づく事業の実施
	投資的経費の事業別予算配分の検討 市政変革推進プランに向けた検討等 (ヒアリングや有識者からの意見聴取等)	将来推計の実施 予算配分に係る 事業間調整 他都市の動向調査	検討結果を踏まえた予算調整	検証・見直し結果を踏まえた事業別 予算配分に基づく事業の実施
公共施設マネジメント実行計画の見直し	市政変革推進プランに向けた検討等 (ヒアリングや有識者からの意見聴取等)	改修・更新費の再算定 施設分野別の見直し内容の検討	公共施設 マネジメント 実行計画の見直し	新しい計画に基づく 公共施設 マネジメントの実施
公共施設マネジメント基本計画(社会インフラ版)の見直し	市政変革推進プランに向けた検討等 (ヒアリングや有識者からの意見聴取等)	改修・更新費の再算定 施設類型ごとの見直し内容の検討	公共施設 マネジメント 基本計画の見直し	新しい計画に基づく 公共施設 マネジメントの実施
港湾施設マネジメントの推進	現状調査 関係者からの	港湾施設 マネジメント 実施計画の策定、 関係者への説明	港湾施設マネジメント実施計画に基づく ・施設の維持管理、更新 ・施設の集約、利用転換等、施設活用の検討	
③公営企業会計事業				
上下水道事業	市政変革推進プランに向けた検討等 (ヒアリングや有識者からの意見聴取等)	経営状況の分析、 収支改善に向け た取組の推進 有識者会議の実施	検証結果に基づく具体的な経営改善の取組の検討・実施	
市営バス事業	経営状況の市民周知 経営状況の分析、収支改善に向けた取組の検討及び実施	有識者からの意見聴取		
公営競技事業	競輪事業 市政変革推進プランに向けた検討等 (ヒアリングや有識者からの意見聴取等)	経営状況の分析、収支改善に に向けた取組の検討・実施	検討結果に基づく具体的な対応 『北九州市公営競技事業経営戦略【後期計画(令和6年度～10年度)】』に基づく 具体的な対応	
	ボートレース業 市政変革推進プランに向けた検討等 (ヒアリングや有識者からの意見聴取等)	経営状況の分析、収支改善に に向けた取組の検討・実施	検討結果に基づく具体的な対応 『北九州市公営競技事業経営戦略【後期計画(令和6年度～10年度)】』に基づく 具体的な対応	

クラスター名	R5	R6	R7	R8
④外郭団体				
外郭団体等の見直し	外郭団体等の役割に沿った個別団体ごとの見直し 市政変革推進プランに向けた検討等 (ヒアリングや有識者からの意見聴取等) 各団体共通事項 市政変革推進プランに向けた検討等 (ヒアリングや有識者からの意見聴取等)	事業内容の精査や経営状況の注視、市の財政支出の精査 基本財産の返還、株式会社の配当金分配の仕組み検討 関係者からの意見聴取・方針検討 民間経営の視点が必要な団体のトップマネジメントのあり方検討 関係者からの意見聴取・検討	業務内容、体制の見直し検討 出資金等の返還、株式会社の配当金分配	
⑤補助金・負担金				
補助金・負担金の見直し	市政変革推進プランに向けた検討等 (ヒアリングや有識者からの意見聴取等)	他都市の状況調査 執行状況の検証 政策目的別事業クラスターにおける補助金・負担金の見直しの反映	見直し指針の考え方の整理 見直し指針策定、関係者等への説明 見直し指針に基づく予算編成の実施 政策目的別事業クラスターにおける補助金・負担金の見直しの反映	見直し指針に基づく補助金・負担金の執行 政策目的別事業クラスターにおける補助金・負担金の見直しの反映
⑥使用料・手数料				
使用料・手数料の見直し	市政変革推進プランに向けた検討等 (ヒアリングや有識者からの意見聴取等)	他都市事例の調査 使用料・手数料の水準の検証	使用料・手数料の見直しの検討・実施	
⑦その他の歳入確保策				
歳入確保の取組	市政変革推進プランに向けた検討等 (ヒアリングや有識者からの意見聴取等)	市有財産の有効活用等に向けた推進体制の構築 業務状況の把握 更なる歳入確保策の検討 ふるさと納税拡充策の検討 クラウドファンディング拡充策の検討 ネーミングライツ活用促進策の検討	推進体制の検討・市有財産の有効活用等に向けた取組の実施 検討結果を反映した予算編成	更なる歳入確保に向けた取組の検討・実施 県補助金の不均衡の是正に向けた検討、関係機関との調整

クラスター名	R5	R6	R7	R8
⑧契約制度関連				
契約改革(契約事務の見直し)	<p>随意契約の見直しに向けた検討</p> <p>電子契約の導入に向けた検討</p>	<p>見直し結果を踏まえた契約の実施</p> <p>電子契約の導入</p>		<p>実施状況を踏まえた更なる改善の検討</p>
指定管理者制度の見直し	<p>指定管理者制度の実施状況の検証・見直し</p> <p>指定管理業務内容の見直し</p>	<p>検証・見直しを踏まえた次期選定実施</p>	<p>新たな指定管理者制度や業務内容の見直し結果を踏まえた公共施設の運営</p>	<p>社会情勢等を踏まえ、適宜、指定管理者制度を検証・見直し</p>
⑨挑戦する市役所づくり関連				
業務改革による効率的な市役所づくり	<p>市政変革推進プランに向けた検討等(ヒアリングや有識者からの意見聴取等)</p>	<p>窓口業務を始めとした市役所業務の業務分担や組織・体制の見直し</p> <p>業務状況の把握・検証等</p>	<p>検証結果を踏まえた組織改正・事務見直し等</p>	
市職員の人事施策	<p>市政変革推進プランに向けた検討等(ヒアリングや有識者からの意見聴取等)</p>	<p>具体策の検討</p>	<p>検討結果を踏まえた施策の実施</p>	<p>実施結果を踏まえた更なる検討</p>
DXの推進による窓口改革(スマらく区役所サービスプロジェクト)	<p>オンライン手続きの環境整備</p> <p>リモート相談に関する実証</p> <p>小倉北・門司区役所にキオスク端末設置</p> <p>区役所窓口の環境整備</p> <p>窓口オンライン予約・発券サービスに関する実証</p> <p>書かない窓口に関する実証</p> <p>バックヤードの環境整備</p>	<p>各区役所にキオスク端末設置</p>	<p>身近な施設でのリモート相談</p> <p>窓口オンライン予約・発券サービスに関する実装</p> <p>本格実装</p> <p>集中処理の実施</p>	
DX人材育成	<p>DX人材育成方針・取組の検討</p>	<p>民間企業と連携したDXに関する職員研修の実施</p> <p>ローコードツールの本格導入</p>		
オフィス改革プロジェクト	<p>オフィス改革に向けた検討</p> <p>保管文書等廃棄</p>	<p>検討結果を踏まえた設計の実施</p>	<p>効率化した執務スペースの民間への貸付等、有効活用に向けた取組の検討</p>	<p>効率的で柔軟な働き方ができるペーパーレスな職場環境の整備</p>