

平成28年1月20日

総務企画局行政経営課

行財政改革について（説明資料）

- | | | |
|---|------------------------|---------|
| 1 | 北九州市行財政改革大綱について | P 1 ~ 2 |
| 2 | 平成 26 年度行財政改革取組結果について | P 3 |
| 3 | 平成 27 年度行財政改革推進計画について | P 4 |
| 4 | 北九州市行財政改革推進懇話会について | P 5 |
| 5 | 懇話会における主な意見と今後の方向性について | P 6 |

北九州市行財政改革大綱について

目的・趣旨

厳しい財政状況の中で、「元気発進！北九州」プランや「北九州市新成長戦略」等の重点施策に取り組みつつ、少子高齢化社会の進展等に伴う多様な行政需要にも対応していくためには、より一層の「選択と集中」を行いながら、持続可能で安定的な財政の確立・維持に努めていく必要がある。

そこで、今後の本市の政策実現の基盤となる行財政運営全般の見直しの方向性を定めた「北九州市行財政改革大綱」を、平成26年2月に策定した。

概要

I 簡素で活力ある市役所の構築について

1 目指すべき市役所像

(1) 課題解決型・成果重視型組織の構築

時代・状況の変化に応じ、課題を的確に捉え、絶えず現状打破を志向する「課題解決型・成果重視型組織」を構築する。

(2) 簡素で効率的な組織・人員体制

総人件費を抑制し、少数精鋭の簡素で効率的な組織・人員体制を構築する。

2 課題解決型・成果重視型組織の構築に向けた具体的取組み

(1) 組織マネジメント

- ・ 組織目標の職員全体での共有、組織横断的なプロジェクト型組織の活用等により課題解決型の組織運営を実現する。
- ・ 管理職について、必要性を検証し、職員全体の人員体制に見合うよう見直す。

(2) 人事制度の抜本的見直し

- ・ 目標管理制度実施対象の拡大や具体的な評価基準の設定等により、人事評価制度を再構築する。
- ・ 評価結果を昇給、勤勉手当に反映させ、給与面で職責や職位の違いが実感できる仕組みを検討する。
- ・ 柔軟な人事異動や採用区分などに応じた育成モデルの提示等による専門性の向上、性別に関わらず能力が発揮できる職場の実現、ワーク・ライフ・バランスの推進等により、能力開発・活用を図る。

3 簡素で効率的な組織・人員体制に向けた具体的取組み

(1) 組織・人員体制

よりスリムな組織・人員体制を構築し、人口1万人当たりの職員数70人台を目指すとともに、きめ細かな定員管理に努める。

(2) 給与水準

民間企業等との均衡がとれていない技能労務職員の給与水準や特殊勤務手当などの適正化を図るとともに、国及び他都市との均衡がとれていないものについては、その適正化を図る。

(3) 優秀な人材の確保及び職員構成の高齢化への対応のあり方

適切なインセンティブを持った早期退職制度の実施や再任用制度を実施する。また、様々な手法により採用試験を実施し、任期付職員採用の規定を整備する。

II 外郭団体改革について

1 基本的な考え方

(1) 外郭団体の役割

民間委託等でできない、または適さない業務について、市が直接担うより効果的かつ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。

(2) 市の適切な関与による政策の実現

- ・ 政策に沿ったミッションの明示と、そのミッションが適切に遂行されているかを成果の視点で評価する。
- ・ 市職員の派遣について、必要最小限に止めるとともに、市の財政支出について常に精査する。特命随意契約について、妥当性等を検証・担保するための仕組みを導入する。
- ・ 市の指導調整機能を強化する。

(3) 外郭団体の効果的・効率的な事業運営

- ・ ミッションを着実に遂行するため、トップマネジメント機能を強化するとともに、PDCAサイクルによって、効果的・効率的な事業運営を行う。
- ・ 組織・人員体制の効率化に努めるとともに、団体職員の給与についても適正な給与体系・給与水準を図る。
- ・ 外郭団体と市あるいは外郭団体間における人事交流の仕組みを構築する。

(4) その他 公益財団法人の基本財産の保有については最小限に止める。

2 各団体の見直し（主なもの）

○ 解散する団体

- ・ 北九州市土地開発公社（平成26年3月解散）

○ 統合を検討する団体

- ・ 北九州産業学術推進機構 及び 九州ヒューマンメディア創造センター
- ・ 北九州国際交流協会 及び アジア女性交流・研究フォーラム

○ 特に具体的な成果が求められ、成果が見られなければ統廃合を検討する団体

- ・ 国際東アジア研究センター〔現 アジア成長研究所〕
- ・ アジア女性交流・研究フォーラム（研究部門）

○ 事業範囲を見直す団体

- ・ 北九州都市整備公社（到津の森公園に特化）〔現 北九州市どうぶつ公園協会〕
- ・ 北九州住宅供給公社（民間競合部門を縮小）

○ 特に事業内容を精査する団体

- ・ 北九州市芸術文化振興財団
- ・ 北九州産業学術推進機構

○ 特に経営状況を注視する団体

- ・ 北九州輸入促進センター
- ・ 北九州テクノセンター
- ・ 帆柱ケーブル〔現 血倉登山鉄道〕
- ・ 北九州高速鉄道

Ⅲ 官民の役割分担と持続的な仕事の見直しについて

【 官民の役割分担 】

1 基本的な考え方

- (1) **必ずしも市が関与する必要性がないもの**
代替的な行政サービスへ移行するか、積極的に廃止あるいは民営化を図る。
- (2) **何らかの形で市が関与する必要性があるもの**
「民間にできることは民間に委ねる」という考え方に基づき、市が直接実施する必要性がある行政サービスであるか否かを、サービス水準、コスト等の視点から検討する。

2 具体的な取組み

既に定型的業務としてのまとまりがある業務、民間事業としても行われている業務の基本的な方向性については、下記のとおりとする。

〈 既に定型的業務としてのまとまりがある業務 〉

- **全面民間委託の方向とする業務**
 - ・ 一般ごみ収集運搬業務 ・ 保育所調理業務 ・ 自動車運転手、自動車整備士の業務
 - ・ 守衛の業務 ・ 斎場業務員、防疫員の業務 ・ 学校給食調理業務（特別支援学校を除く）
- **引き続き、市が直接実施する業務**
 - ・ 環境業務指導員の業務 ・ 動物愛護指導員の業務 ・ 校務員の業務（嘱託化の方向）

〈 民間事業としても行われている業務 〉

- **市が直接行うべき施設数を精査した上で、民営化などを進めていくもの**
 - ・ 保育所 ・ 幼稚園
- **その他**
 - ・ 病院 （一般会計からの繰出金について能率的な経営の視点等から検討）
 - ・ 市営バス （経営計画の取組みとその評価・検証を踏まえた事業のあり方の検討）
 - ・ 障害福祉施設（条件が整い次第、民間譲渡）

【 持続的な仕事の見直し 】

1 基本的な考え方

全ての事業を、現在の行政課題に対する必要性、「官民の役割分担」の基本的な考え方に照らして持続的に点検し、見直しを行う。

2 具体的な見直しの視点

- (1) 民間活力の更なる導入
- (2) 指定管理者制度の新規導入
- (3) 市の関連団体、民間事業者等に対する支援のあり方
- (4) 組織横断的な視点での事業の再構築など事業の抜本的な見直し
- (5) 行政サービスや受益と負担水準のあり方
- (6) 中長期的な展望に立った制度などの見直し
- (7) その他事業の効率性、費用対効果などの視点による見直し

Ⅳ 公共施設のマネジメントについて

1 公共施設マネジメント方針

(1) 基本的な考え方

市民の安全・安心を確保し、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仕組みを構築する。

(2) 取り組みの視点

ア 総量抑制（保有量の縮減）

- ・ 整備当初の使命が薄れた施設や過剰な施設については廃止・縮小するなど、市民の利用状況に留意しつつ、市全体の公共施設の保有量を縮減する。
- ・ 老朽化施設の更新にあたっては、他の公共施設との複合化や多機能化を検討する。

イ 維持管理・運営方法の見直し

- ・ 民間活力の導入等により、公共施設の維持管理・運営方法の効率化に取り組む。

ウ 資産の有効活用

- ・ 公共施設の長寿命化のほか、余剰地の売却・賃貸など効果的かつ効率的な資産活用に取り組む。

エ 施設整備に関するルール

- ・ 新規・更新を問わず、全体の中で優先順位をつける仕組みなど、インフラを含めた公共施設の整備に関する新たな仕組みづくりに取り組む。

(3) 取り組み目標

少なくとも「今後40年間で保有量を約20%削減する」ことを目指す。

2 具体的な取組み

(1) 市民への説明

公共施設の現状や課題について広く市民に説明するなど、公共施設マネジメントの取組みに対する市民の理解を促進する。

(2) 施設分野別の実行計画の策定

- ・ 各施設所管局等において、総量抑制を前提に施設分野別の実行計画等を策定する。

【 実行計画等を策定する施設分野 】

| | | | |
|------|-------|-----------|------|
| 市営住宅 | 小中学校 | 生涯学習関連施設等 | 文化施設 |
| 図書館 | 青少年施設 | スポーツ施設 | |

- ・ 老朽化施設が集中する地域は、モデルプロジェクトとして、施設分野別の実行計画等に基づいた再配置計画づくりを進める。

(3) マネジメント体制の整備

- ・ 公共施設マネジメントの取組みを推進するための専任組織を設置する。
- ・ 公共事業の構想段階から必要性や効果等を検証する仕組みを構築する。

Ⅴ 行財政改革の推進体制について

庁内推進体制（行財政改革推進本部）に加え、新たに外部の推進体制として、外部有識者で構成する「北九州市行財政改革推進懇話会」を設置する。

平成 26 年度 行財政改革取組結果について

効果額 5, 463 百万円 (5, 309 百万円) ※全会計・事業費ベース () 内は26年度計画

| I 簡素で活力ある市役所の構築 | |
|--|------------|
| 1, 647 百万円 (1, 791 百万円) | |
| 【主な取組み】 | |
| ◇人員の削減 | 1, 192 百万円 |
| ◇職員給与の適正化 | |
| ・退職手当水準の引き下げ | 323 百万円 |
| ・住居手当（持ち家）廃止に伴う減額 | 96 百万円 |
| ◇福利厚生事業の見直し（事業主負担金の減額） | 36 百万円 |
| ◇目標管理による組織運営 | |
| 「局長級」を対象とした目標管理制度を「課長級以上」に拡大 | |
| ◇課題解決型の組織体制の構築 | |
| 市の成長戦略や市民ニーズが高い分野などについて、組織体制を強化 （都市マネジメント政策室、認知症対策室、食の魅力創造・発信室、空き家対策推進室の新設） | |
| ◇人事評価結果の勤勉手当・昇給への反映拡大 | |
| 人事評価結果に応じて昇給幅にきめ細かく差をつける「査定昇給制度」を導入 | |
| ※その他、管理職の見直し、昇任制度の改善、ワーク・ライフ・バランスの推進などに取り組んだ。 | |

| II 外郭団体改革 | |
|---|---------|
| 1, 254 百万円 (1, 144 百万円) | |
| 【主な取組み】 | |
| ◇外郭団体への補助金・委託料の精査 | 268 百万円 |
| ◇公益財団法人の基本財産の返還等 | 986 百万円 |
| ◇各団体のミッションの明示 | |
| 市の施策に沿った団体のミッションを明示 | |
| これに基づき、各団体において、ミッション達成に向けた具体的な活動を実施 | |
| ※その他、大綱に沿った各団体の見直し、組織運営の見直し、随意契約の適正化などに取り組んだ。 | |

| III 官民の役割分担と持続的な仕事の見直し | |
|---|--------------|
| 2, 562 百万円 (2, 374 百万円) | |
| 【主な取組み】 | |
| 〔官民の役割分担〕 | |
| ◇定型的業務の民間委託化 | (再掲) 177 百万円 |
| ・ごみ収集業務（委託比率を8割に拡大） | |
| ・保育所調理業務（1所拡大） ・学校給食調理業務（5校拡大） | |
| ◇民間事業としても行われている業務の見直し | |
| ・障害福祉施設（4施設を民間譲渡） | 263 百万円 |
| ・病院（繰出金の見直し） | 114 百万円 |
| 〔持続的な仕事の見直し〕 | |
| ◇官民の役割分担に関する見直し（指定管理者制度の新規導入等） | 33 百万円 |
| ◇事業内容等の見直し（敬老祝金の見直し等） | 345 百万円 |
| ◇特別会計の剰余金の活用等 | 302 百万円 |
| ◇その他裁量的経費の見直し | 1, 505 百万円 |
| ※その他、定型的業務の民間委託化を見据えた検討、総務事務センター委託拡大に向けた対象事業の選定、事業の抜本の見直し等に取り組んだ。 | |

| IV 公共施設のマネジメント | |
|---|--|
| 【主な取組み】 | |
| ◇市民への説明 | |
| シンポジウム・出前講演の実施、公共施設白書の公表、パンフレットの配布など積極的な市民説明を実施 | |
| ◇施設分野別実行計画、モデルプロジェクト | |
| 平成27年度中の計画策定に向けた関係部局との調整等を実施 | |
| ◇マネジメント体制の整備 | |
| 担当副市長を設置するとともに、専任組織として、建築都市局に担当理事及び都市マネジメント政策室を設置 | |

平成 27 年度 行財政改革推進計画について

効果額 4, 177 百万円 ※全会計・事業費ベース

| I 簡素で活力ある市役所の構築 | | 930 百万円 |
|--|--|---------|
| 【主な取組み】 | | |
| ◇人員の削減 | | 536 百万円 |
| ◇職員給与の適正化 | | |
| ・退職手当水準の引き下げ | | 276 百万円 |
| ・その他手当の見直し（住居手当、通勤手当） | | 118 百万円 |
| ◇目標管理による組織運営 | | |
| 管理職（課長級以上）に導入した目標管理制度の定着化 | | |
| ◇人事評価結果の勤勉手当・昇給への反映 | | |
| 職員の頑張りの成果や努力の積み重ねを人事評価制度で正当に評価 給与面（昇給、勤勉手当）にその評価を反映 | | |
| ◇仕事のやり方を見直し（「しごと改革」の推進） | | |
| 限られた人員の中で最大限の効果をあげるよう、目標を定め、仕事そのものを見直し、仕事の進め方を見直しに取り組む | | |
| ※その他、人事評価制度の再構築、専門性の向上、ワーク・ライフ・バランスの推進などを進める。 | | |

| II 外郭団体改革 | | 217 百万円 |
|--|--|---------|
| 【主な取組み】 | | |
| ◇外郭団体への補助金の精査 | | 117 百万円 |
| ◇公益財団法人の基本財産の返還 | | 100 百万円 |
| ◇ミッションの遂行状況の評価 | | |
| 各団体のミッション遂行状況を評価。外部の視点から評価内容を検証。 | | |
| ◇組織・人員体制の効率化 | | |
| 団体の自主財源で長期的に人件費を確保できることを前提に、組織の簡素化、人員の抑制に努める | | |
| ※その他、大綱に沿った各団体の見直し、トップマネジメントの強化、人材育成などに取り組む。 | | |

| III 官民の役割分担と持続的な仕事の見直し | | 3,022 百万円 |
|--|--|-------------|
| 【主な取組み】 | | |
| 〔官民の役割分担〕 | | |
| ◇定型的業務の民間委託化 | | (再掲) 55 百万円 |
| ・学校給食調理業務（4校拡大） | | |
| ◇民間事業としても行われている業務の見直し | | (再掲) 62 百万円 |
| ・保育所（統合により1施設削減） | | 68 百万円 |
| ・病院（繰出金の見直し） | | |
| 〔持続的な仕事の見直し〕 | | |
| ◇事業内容等を見直し等（敬老祝金の見直し等） | | 337 百万円 |
| ◇特別会計の剰余金の活用等 | | 1,390 百万円 |
| ◇その他裁量的経費の見直し | | 1,227 百万円 |
| ※その他、次年度以降の実施に向けた検討・準備を進める | | |
| ・定型的業務について、具体的な実施方法等を検討し、全面民間委託化等を進める | | |
| ・幼稚園について、研究実践機能を担うために必要な園数に（平成30年度末までに8園→4園） | | |
| ・保育所について、平成31年度末までに直営保育所を20ヶ所→13ヶ所 | | |

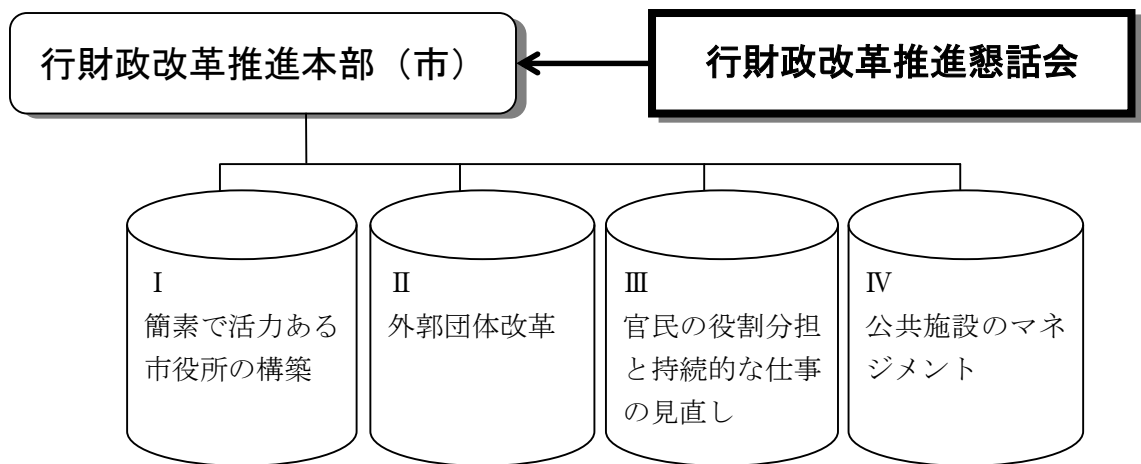
| IV 公共施設のマネジメント | | 8 百万円 |
|-------------------------------------|--|-------|
| 【主な取組み】 | | |
| ◇基本方針の策定 | | |
| 施設分野別実行計画等の策定にあたっての基本方針の策定 | | |
| ◇施設分野別実行計画の策定 | | |
| 市営住宅、小中学校、市民利用施設（生涯学習施設等）ごとの実行計画の策定 | | |
| ◇モデルプロジェクトの推進 | | |
| 門司港地区、大里地区の再配置計画の策定 | | |
| ※いずれも、27年度中に策定・公表 | | |
| ◇資産の有効活用（施設跡地の貸付） | | 8 百万円 |

北九州市行財政改革推進懇話会について

1 概要

行財政改革の実施状況等を検証し、その取組みを着実に推進するための、外部有識者で構成する市政運営上の会合。

〈行財政改革の推進体制〉



2 構成員

6名（任期2年 再任有）

H28.1 現在

| 氏名 | 所属・役職 |
|---------------------|--|
| さいとう さだゆき 齋藤 貞之 | 九州国際大学経済学部 特任教授 |
| ふじた かずこ 藤田 和子 | 藤田公認会計士事務所 公認会計士 |
| はらだ みき 原田 美紀 | 原田・川原法律事務所 弁護士 |
| はたの たかし 羽田野 隆士 | 北九州商工会議所 専務理事 |
| ふくしま しょういち 福島 昭一 | 連合福岡・北九州地域協議会 議長 |
| たかなべ ゆうこ 高鍋 優子 | 株式会社ふくおかフィナンシャルグループ 人事部 ダイバーシティ推進室長 |

（敬称略）

「行財政改革推進懇話会」における主な意見と今後の方向性について

| | 懇話会構成員の主な意見 | 市としての今後の方向性 |
|---|--|---|
| ① | <p>福祉医療関係経費は年々確実に増加している。</p> <p>こういった点を念頭に置きながら中長期的な視点で市の経営を考える必要がある。</p> | <p>平成 26 年度の決算としては、予想よりも税収などの収入が上がったり、歳出の見直しにより不用額が生じたりしており、行革の成果が出ていると思うが、当然、楽観視は出来ない。</p> <p>本市の発展に向けた成長戦略や地方創生などの取組みを進めることによって、更なる税収増につなげるとともに、引き続き、行財政改革大綱に基づき、歳入の確保、歳出の削減に取り組んでいく。</p> |
| ② | <p>行財政改革は、往々にして「削減する」といったマイナス思考になりがちだが、財政的に縮小するというだけでなく、「選択と集中」によって未来が描けるような改革にすることが重要である。</p> | <p>行財政改革は、単に「削減する」という発想ではなく、成長戦略や地方創生など、本市の成長につながる施策を推進する財源を捻出するために取り組んでいく必要がある。</p> <p>この両輪をうまく回すことによって、取組み全体が市の発展にプラスになるよう工夫を凝らしていく。</p> |
| ③ | <p>公共施設については</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ どのような工夫をすれば、民間的な思考が高まり活性化されるのか ・ 施設の機能をいかに集約すれば、市民生活が向上するのか <p>といった、プラスの面を見せていくことも必要である。</p> | <p>公共施設マネジメントの取組みについては、来年度から「分野別実行計画」に基づき、取組みを本格化していくことになるが、単に施設を 20%削減するという視点だけでなく、民間の活力が最大限に発揮されるよう、既存の制度の改善などを検討するとともに、施設の集約や再配置によって、利便性やにぎわいを高めつつ、いかに都市を再構築していくかという視点で取り組んでいく。</p> |
| ④ | <p>「削減額をいくら目指す」といった数値目標によるノルマ的な管理が前提ではなく、市が果たすべきミッションを達成することが重要であり、数値目標は、事後チェックのための従属的なものでなければならない。</p> | <p>「行財政改革推進計画」に掲げる目標効果額は、実効性のある取組みを一つ一つ積み上げ算定したもので、先に数値目標があってノルマを課すような管理をしているものではない。</p> <p>「市としてやるべきことは何か」「今後どういうことに力を入れていくべきか」という視点に立って、引き続き取組みを進めていく。</p> |
| ⑤ | <p>管理職にどのような能力のある人を配置するのか、人事評価ではどういった能力を評価するのか、が大変重要であり、そういった視点で人事や組織づくりを進めることが必要不可欠である。</p> | <p>これまでも、それぞれの適性や過去の業績、経歴や人柄などを総合的に勘案し、適材適所の人事を心がけてきており、今後もこの方針で臨む。</p> <p>また、個々の事業の必要性などをきめ細かく分析し、どういった組織が必要でポストがいくつあるかなど、具体的に精査しながら組織のあり方を検討・実施していく。</p> |
| ⑥ | <p>指定管理者制度では、行政的な規制が強すぎると民間のノウハウや創意工夫が発揮されにくくなるので、その点への対応も必要である。</p> | <p>本市では平成 15 年度に指定管理者制度を導入してから 10 数年が経過し、その間に様々な改善を重ね、現在に至っている。</p> <p>今後も、公の施設の管理者としての責任を果たしつつ、民間ならではの創意工夫が十分に発揮されるよう、必要に応じ運用面での改善に努めていく。</p> |
| ⑦ | <p>「行財政改革推進計画」に定められた項目を着実に実施した結果、見直しの効果が得られたということだけが行財政改革ではない。</p> <p>将来のビジョンなど、今後のことをしっかりと見据えながら、見直しに取り組むことが必要である。</p> | <p>現在の行財政改革大綱は、本市が持続可能で安定的な財政を確立・維持するとともに、将来にわたり発展していくために取り組むべき課題を示したものであり、大綱に基づいた個々の取組みを「計画」に定め、着実に進めることが基本になると考えている。</p> <p>しかしながら、本市を取り巻く社会経済情勢は急速に変化しており、このような状況をしっかりと見定めながら、更なる改革を進めていく。</p> |