

令和6年度からの 市政変革の進め方

市政変革とは

未来のために、
今、ととのえよう。

市政変革の目的

社会経済情勢が変化する中においても、北九州市が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、「一步先の価値観」を体現できる都市であり続けられるよう、市民全体の叡智を結集して、行財政運営を再構築していく。

未来を「創る改革」

市政変革の取組は、もっぱら「削る改革」ではなく、未来を「創る改革」である。

「変革」とは、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ことを目指すものである。

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。

背景

人口減少、少子高齢化、低迷する経済成長、老朽化する公共施設、増加傾向が続く歳出と歳入の伸び悩み、新たな行政需要に対応できる組織体制、DX推進

変革1年次の成果(令和5年度取組み)

未来のために、
今、ととのえよう。

骨格となるプランの策定・事務事業総点検

北九州市政変革推進プランの策定

次世代への投資等を行いつつ、行財政運営のあり方を再構築する「市政変革」の取組を進めるにあたり、市政変革の基本原則、見直しの視点、目標値、具体的な取組項目等を定めた計画。

振り返り

・市政変革の趣旨や進め方、次世代投資枠をはじめとした目標などの骨格を明確にすることができた

予算事務事業の棚卸し

各局等において、全ての予算事務事業（約3,000事業（令和5年度））を総点検し、市民ニーズや社会経済情勢の変化等の6つの視点を踏まえた見直しを実施。

振り返り

・予算事務事業単位でKPIを設定でき、一定の統廃合や見直しを行うことができた

変革2年次は、プランに基づき以下の事項を具体化し、「市政変革」を本格始動させていく必要

- ・各局が事業の改廃等を自ら判断できる仕組み
- ・事業や制度の「固まり」での改革案の検討
- ・挑戦に価値を見出す職員意識の醸成
- ・市民への「開かれた議論」

変革1年次の成果(令和5年度取組み)

未来のために、
今、ととのえよう。

予算事務事業の棚卸しの好事例

美術館企画展、美術館管理運営事業（分館）

- 市民の方々の美術に親しむ機会をさらに充実させるため、美術館分館や企画展開催のあり方を見直し、デジタルアーカイブの作成等に注力することでアートへのアクセスの多元化を図った。
- この様な取組みを進めることで、市立美術館本館の更なる利用促進や認知度向上を図ることとしている。

景観資源の保全・活用（小倉都心地区夜間景観）

- 小倉都心地区の夜間景観創出について、負担金拠出を通じた民間支援から、民間主体での取組み継続に移行した。

保健福祉施策推進事業

- 市民に保健福祉行政への理解促進を図る等のため作成してきた保健福祉レポート等について、紙媒体からデジタル化によるペーパーレスに方式を見直した。

本格始動の方向性(変革≠行革)

未来のために、
今、ととのえよう。

各局区、職員一人一人が主役の市政変革の推進

- 各局区の自律的な改革の実行
- 職員一人一人が市政変革の主役であるという自覚
- “働きやすさ”と“働きがい”の実現

変革の見える化

- 予算事務事業の枠を超えた経営的視点での改革案の検討
(市役所の仕事がイメージできる事業や制度の固まりでの分析)
- 市政変革の検討過程や結果の見える化
- 市民との対話

本格始動のキーワード

未来のために、
今、ととのえよう。

市政 変革

トランスフォーメーション

X formation

令和6年度からの取組み(変革の駆動装置)

未来のために、
今、ととのえよう。

各局区による改革案磨き上げの場 **X会議**



局区X方針

各局・区長等が、経営者目線で
自律的な改革の方針を定め、
組織内外に発信する



経営分析

施策・事業や制度・仕組みの
まとめりごとの現状整理や分析、
課題の洗い出しなどを通じて
改革の方向性を検討



プラチナ市役所 プロジェクト

職員のアイデアを生かし、
“働きやすさ”と“働きがい”
の実現や、変革の風土
醸成を図る

様々な職員向け研修や市民への出前講演等を通じた理解醸成

各取組みの全体像・相互関係

未来のために、
今、ととのえよう。

変革の担い手

変革の駆動装置

変革の位置づけ



変革の駆動装置 ①局区X方針

未来のために、
今、ととのえよう。

各局区が主役となり、変革方針を表明

局区長のリーダーシップの下、
変革の方針を策定・公開

〇〇局区X方針

- ・使命
- ・変革課題・目標等
- ・R6取組み



①自己点検

6～7月

- ・局区長のリーダーシップの発揮
- ・新ビジョンを踏まえ、特に変革が必要な課題（変革課題）の洗い出し
- ・幹部職員の参画

②変革課題・目標等の設定 8月

- ・局区X方針の公表
- ・市民への丁寧な発信
- ・局区内職員との意識共有

課題解決に向けた
取組み

③X会議(進捗の公開) 3か月ごと

- ・見直しが困難な課題を可視化
- ・データ等を用いて客観的に分析

④達成状況公表

翌9月

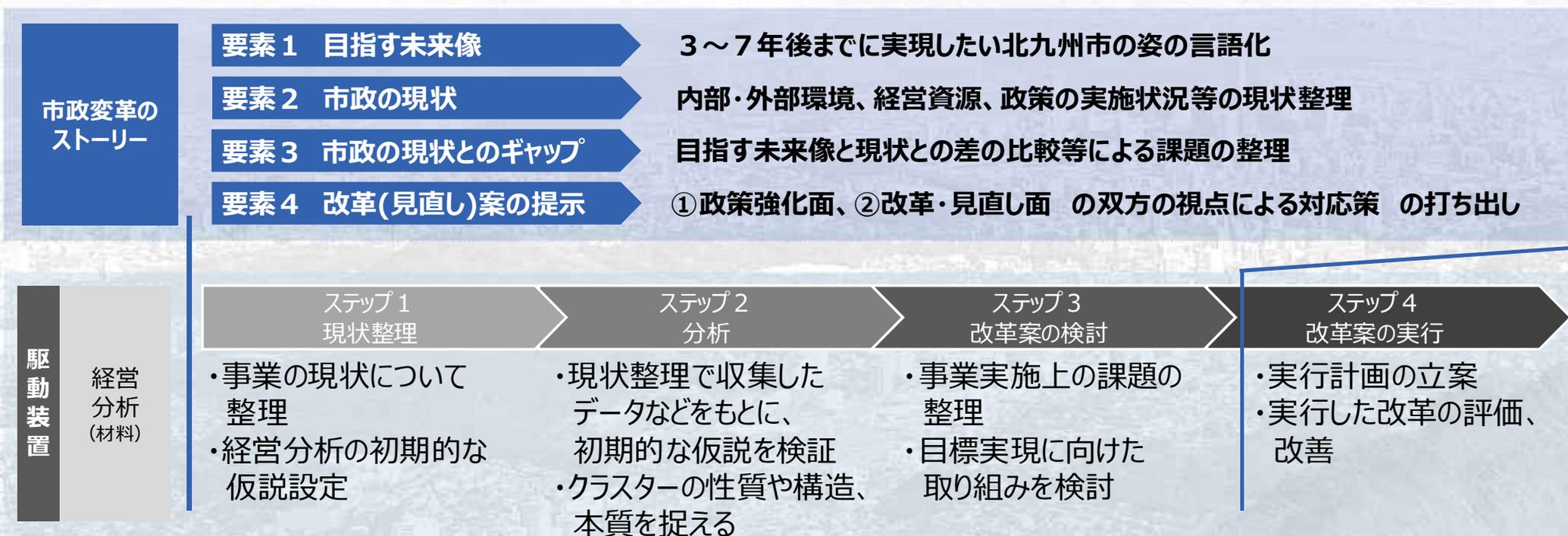
- ・達成状況を公表し、
翌年度以降の取組みに反映

局区長等を中心に自己点検を実施し、変革課題の洗い出しやその課題解決策等を意思表示(公表)することで、変革の推進力を高めつつ、局区の経営意識の向上を図る

変革の駆動装置 ②経営分析

未来のために、
今、ととのえよう。

経営の視点から事業・制度を固まりで分析、あり方を検討



一定の事業や制度の固まりごとに、現状を可視化し、強みや課題についてデータ等を用いて客観的に把握することで、本質（事業のあり方等）を捉えた見直しや改善案を検討

経営分析の対象(全57クラスター)

未来のために、
今、ととのえよう。

		考え方	事業クラスター
施策・事業グループ ※サービスモデル改革	オペレーション系施策	他自治体・類似民間企業との比較分析などにより、効率化や事業形態の見直し等に重点を置いた改革	18. 地域医療施策、21. 食肉センター、27. ごみ処理事業、32. 中央卸売市場、33. 市営住宅事業、43. 上下水道事業、44. 市営バス事業、45. 公営競技事業、8. 公立大学法人北九州市立大学
	市独自施策	効率性等の視点だけでなく、市の特質・強み弱みやビジョンとの密接性、戦略の明確化等に留意して行う改革	1. 戦略的広報、2. 定住・移住施策、3. SDGs関連事業、7. 国際関係施策、10. 地域振興事業、5. 安全・安心なまちづくり、9. 女性活躍・男女共同参画施策、11. 生涯学習事業、14. 地域福祉施策、12. スポーツ振興事業、13. 文化振興施策、15. 高齢者福祉施策、23. 子育て支援事業、24. 児童虐待・いじめ対策等施策、37. 学校給食事業、4. 防災・災害対策、25. 青少年関連事業、26. 環境施策、34. 公園事業、6 広聴・相談事業、20. 健康づくり・介護予防事業、42. 港湾施設マネジメントの推進、28. 雇用促進及び地元企業の人材確保施策、29. スタートアップ×地域課題、30. 観光施策、31. 空港利用促進事業、35. 消防体制の整備事業、36. 火災予防・啓発事業
	国制度関連施策	全国的制度の下でサービス提供を向上させるとともに、独自政策や制度改革の可能性に留意して行う改革	22. 保育所・幼稚園、38. 小・中・特別支援学校、17. 障害者福祉施策、16. 介護保険、介護事業（特別会計）、19. 国民健康保険事業（特別会計）
横断制度グループ ※フレーム改革	「施策・事業グループ」における各改革を後押しするための、全庁的なフレームワークや方向性を定める改革	46. 外郭団体等の見直し、47. 補助金・負担金の見直し、48. 使用料・手数料の見直し、49. 歳入確保の取組、51. 指定管理者制度の見直し、39. 公共投資、40. 公共施設マネジメント実行計画の見直し、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	
組織強化グループ ※ワークスタイル改革	「職員」や「職場」のレベルから、職員の意識や行動、仕事の仕方、人材育成のあり方など、市役所の「しごと」を見直すことにより、意識改革、働き方改革、業務改善に取り組み、市役所の生産性と職員の連帯意識の向上、組織の活性化を目指す改革	50. 契約改革（契約事務の見直し）、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（スマらく区役所）、55. DX人材育成、56. オフィス改革プロジェクト、57. BPR推進	

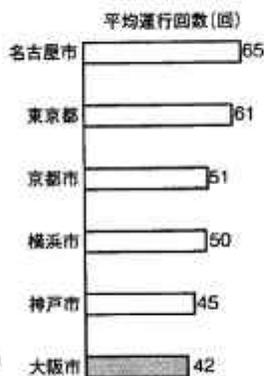
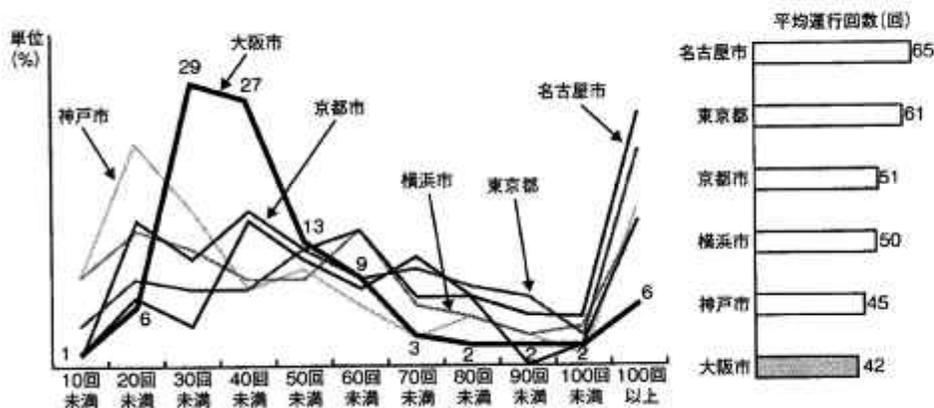
○ 不断の事業見直しを行う必要性を踏まえ、令和6年度に事業クラスターの該当がない局室においても、自己点検を実施

経営分析の事例(大阪市)

未来のために、
今、ととのえよう。

市営バス事業の経営分析

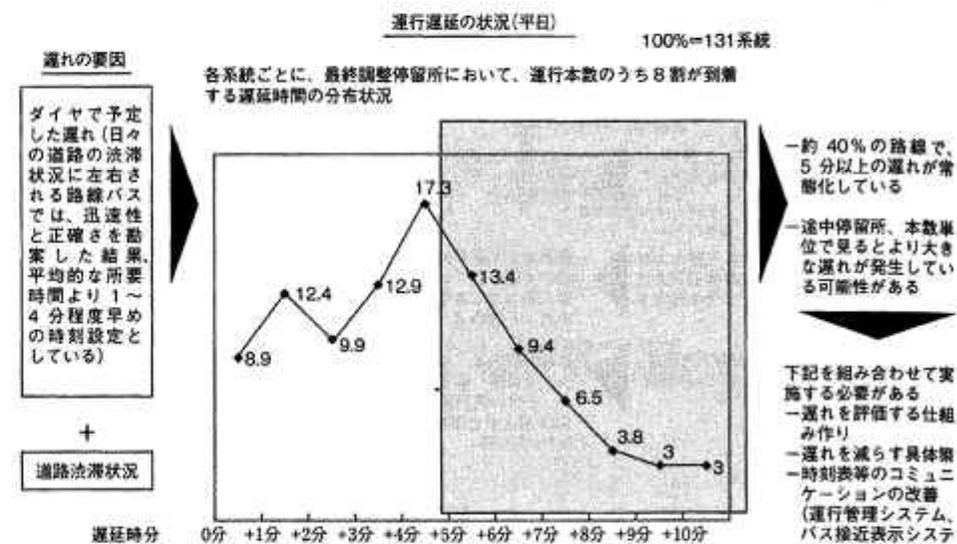
図表 2-2-23 系統別の本数分布 (他都市との比較)



	単位 (%)										
	10回未満	20回未満	30回未満	40回未満	50回未満	60回未満	70回未満	80回未満	90回未満	100回未満	100回以上
名古屋市	1	7	4	15	10	8	11	7	5	6	26
東京都	4	9	8	8	12	9	10	8	7	2	23
京都市	1	15	11	16	13	14	7	7	0	1	15
横浜市	9	14	12	9	9	14	6	5	3	4	15
神戸市	9	23	16	8	11	6	3	5	2	1	16

資料：大阪市交通局自動車部運輸課調査

図表 2-2-24 遅れの実態 (2004年4月1日～2005年5月31日、単位：%)



遅れの実態
ダイヤで予定した遅れ(日々の道路の渋滞状況に左右される路線バスでは、迅速性と正確さを勘案した結果、平均的な所要時間より1～4分程度早めの時刻設定としている)

道路渋滞状況

資料：大阪市交通局自動車部運輸課調査

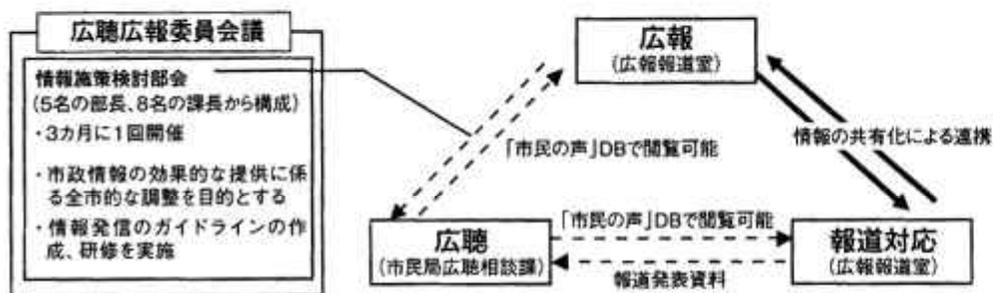
一約 40%の路線で、5分以上の遅れが常態化している
一途中停留所、本数単位で見るとより大きな遅れが発生している可能性がある
下記を組み合わせる必要がある
一遅れを評価する仕組み作り
一遅れを減らす具体策
一時刻表等のコミュニケーションの改善(運行管理システム、バス接近表示システムなど、一部稼働中の対策はある)

経営分析の事例(大阪市)

未来のために、
今、ととのえよう。

広聴、広報・報道対応の経営分析

図表 2-5-10 広聴、広報・報道対応の連携 (現状)



図表 2-5-11 「市民の声」の取り扱いの強化・改善ポイント

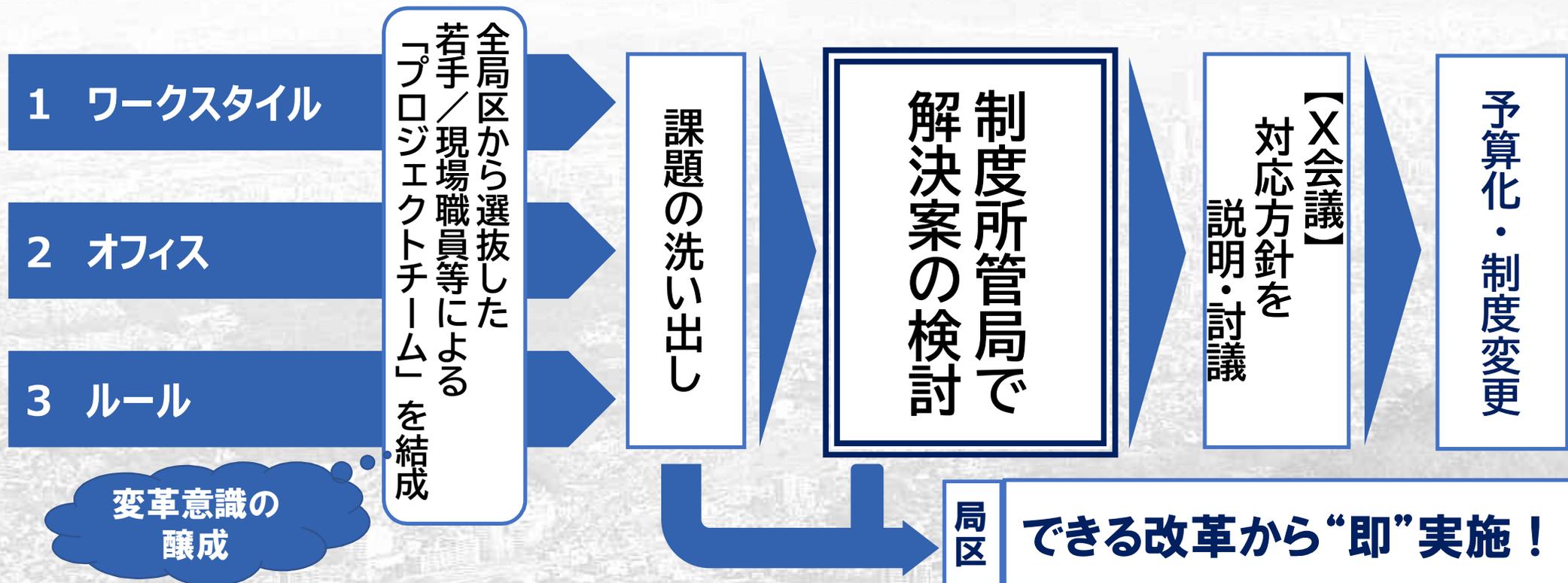


出典) 上山信一 + 大阪府役所 (大阪府市政改革本部) .行政経営分析-大阪市の挑戦-. 第2刷,時事通信社,2018,334p.p.146

変革の駆動装置 ③プラチナ市役所プロジェクト

未来のために、
今、ととのえよう。

職員発信の改革アイデアを後押し、変革の風土を醸成



“働きやすさ”と“働きがい”の両方を実現することにより、市役所全体の労働生産性やエンゲージメントの向上を図る

変革の駆動装置 ④ X会議

未来のために、
今、ととのえよう。

各局区による改革案の磨き上げの場



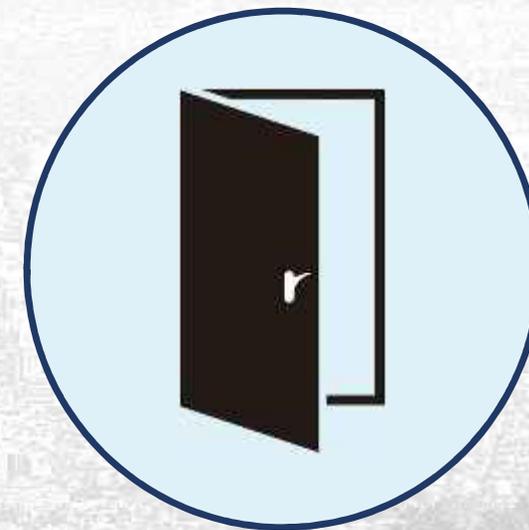
変革の本質に迫る テーマ設定

改革案の磨き上げに繋がる
報告・議論テーマを設定



各局区が主役の議論

各局区の主体的な
改革案の報告・討議



見える化の徹底

公開会議の開催、
資料・会議議事録の公表

変革の駆動装置 ④ X会議

未来のために、
今、ととのえよう。

市政変革推進会議との関係

北九州市政変革推進会議

開催目的：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に開催

構成員：柳井雅人氏（座長：北九州市立大学学長）ほか9名（令和5年度）

会議の位置づけ：市政運営上の会合

北九州市政変革実行本部

設置目的：市役所内部における市政変革の役割分担を明確にし、市政変革の着実な実行と意思決定プロセスの明確化を図ることを目的に設置

構成員：（本部長）市長、（副本部長）副市長、（顧問）上山顧問、山本官民連携ディレクター
（本部員）教育長、局・室・区・行政委員会等事務局長、（市政変革パートナー）市政変革推進員

所掌事務：市政変革に関する重要な施策の推進及び総合調整
市政変革の取組等の進捗管理に関すること

本部会議：

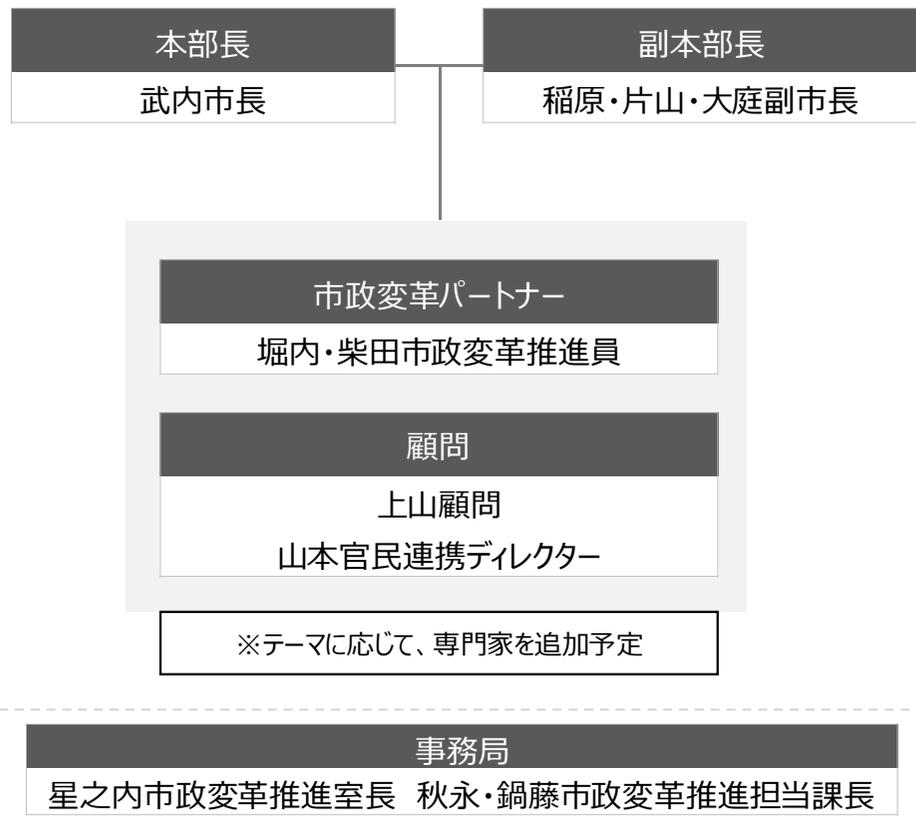
全体会議：本部長以下全ての本部員が参加し、市政変革の方針等を協議・決定する場合などに開催

市政変革会議（通称：X会議）：本部長、副本部長、顧問のほか、本部員が参加し、特定クラスターの分析・改革案や局区X方針、プラチナ市役所プロジェクトなどを協議するために開催

ワーキンググループ：事業クラスターごとに経営分析を実施するため関連部署で構成

北九州市政変革実行本部

未来のために、
今、ととのえよう。



市政変革における主役

本部員

- | | |
|--------------|-------------|
| 田島教育長 | 佐溝港湾空港局長 |
| 吉村会計室長 | 谷延門司区長 |
| 柏井危機管理監 | 天本小倉北区長 |
| 中村デジタル政策監 | 日々谷小倉南区長 |
| 尊田技術監理局長 | 奥野若松区長 |
| 小林政策局長 | 喜洲八幡東区長 |
| 三浦総務市民局長 | 池永八幡西区長 |
| 武田財政・変革局長 | 森川戸畑区長 |
| 武藤保健福祉局長 | 岸本消防局長 |
| 小笠原子ども家庭局長 | 持山上下水道局長 |
| 兼尾環境局長 | 白石交通局長 |
| 柴田産業経済局長 | 春日公営競技局長 |
| 井上都市ブランド創造局長 | 岩田市議会事務局長 |
| 上村都市戦略局長 | 小石行政委員会事務局長 |
| 石川都市整備局長 | |

→北九州市政変革推進会議への報告等は適宜実施

変革の駆動装置 ⑤有識者の参画

未来のために、
今、ととのえよう。

今後、各界の英知が変革を支援

- 市政変革の検討を深めるため、その過程に自治体の改革事例や経営分析に知見のある人材等が市顧問・参与として参画
- 行財政改革等に関する幅広い知見や経営的な視点から助言を行う
- X 会議には顧問・参与の出席のほか、必要に応じて、個別テーマの専門家を招聘

うえやま しんいち
上山 信一 氏



1980年 京都大学法学部卒業
1984年 プリンストン大学大学院修了
1980年 国土交通省(旧運輸省)入省
1992年 マッキンゼー日本支社パートナー就任
2000年 米ジョージタウン大学研究教授
2007年 慶應義塾大学総合政策学部教授
2023年 慶應義塾大学名誉教授(現職)

【主な活動】

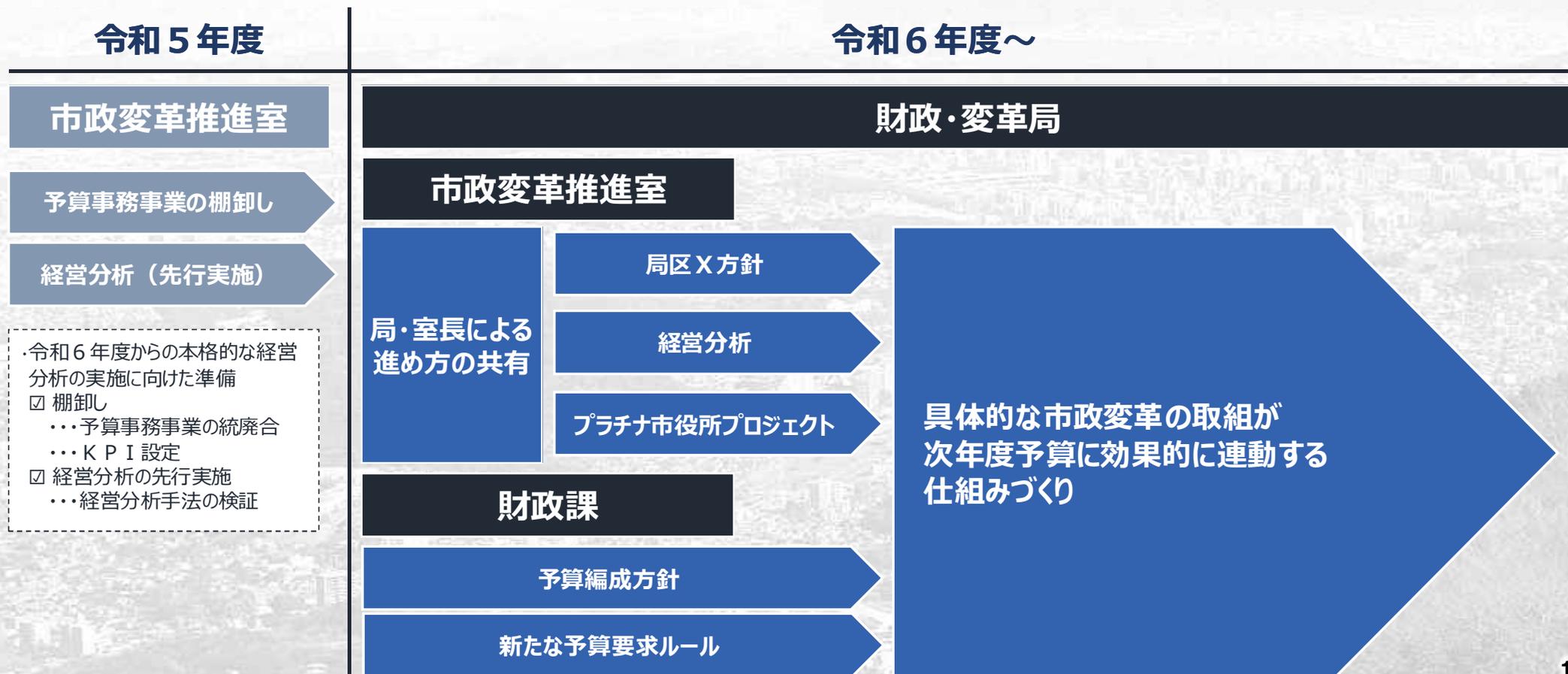
東京都顧問、大阪府・大阪市特別顧問、愛知県政策顧問、新潟市都市政策研究所長、堺市戦略アドバイザー、国土交通省政策評価会座長等を歴任。
また愛知県文化振興事業団理事、日本博物館協会評議員、株式会社平和堂、株式会社スターフライヤーの社外取締役、大学院大学至善館特命教授等を兼務。

※今後も複数名、選任を予定

変革の駆動装置 ⑥ 予算編成との連動

未来のために、
今、ととのえよう。

財政・変革局において市政変革・予算編成を一体的に実施



変革の駆動装置(年間日程)

未来のために、
今、ととのえよう。

令和6年度スケジュール

		6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月以降
X会議		キックオフ MTG 6/4	第1回 7月下旬	第2回 8月下旬		第3回 10月上旬	第4回 11月上旬	第5回 12月下旬
局区X方針 各局室区の自主的な取組			・各局自己点検 ・変革課題の 洗い出し	・課題及び対応案 公表		← 進捗状況を随時公表 →		
経営分析	<ul style="list-style-type: none"> オペレーション系 施策 市独自施策 国制度関連施策 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析着手 ・担当部局と市政 変革室のMTG など 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析の経過報告 第1回X会議(7月下旬)では ・保育所・幼稚園 ・子育て支援事業 ・公園事業 をテーマに 			<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析を踏まえた改革の 方向性を報告 (R7予算に関連するもの等) など 		<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析を 踏まえた改革の 方向性を報告 (制度関係等) ・経営分析の 最終報告 など
	<ul style="list-style-type: none"> 横断制度グループ 組織強化グループ 							
プラチナ市役所 プロジェクト		・PTの人选・結成	・PTによる 課題等の洗い出し	← 制度所管局で解決案の 検討・決定 →		・関係局長による 対応方針の表明		

議論のテーマに上がらないものも検討の経過・
結果は全て資料で提出・報告