

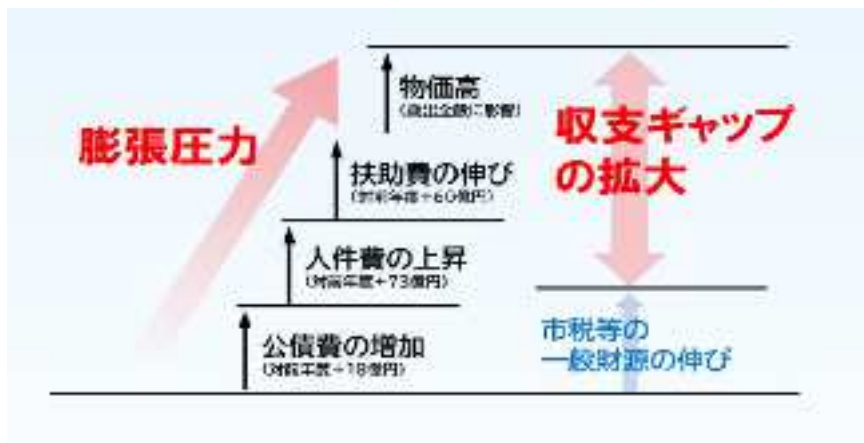
市政変革の 取組状況について

令和7年3月
北九州市財政・変革局

市政変革に取り組む背景

未来のために、
今、ととのえよう。

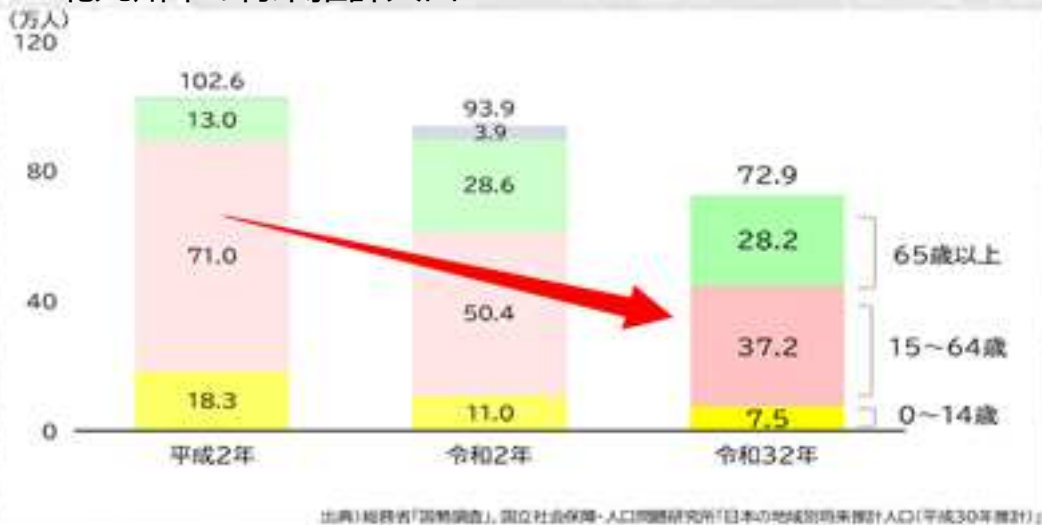
■ 市予算における膨張圧力（イメージ）



■ 市民一人当たりの市債残高の政令市比較（R3年度）



■ 北九州市の将来推計人口



■ 福祉医療関係経費の推移（一般会計・決算）



北九州市政変革推進プラン(趣旨・目的)

未来のために、
今、ととのえよう。

■北九州市政変革推進プラン策定 (令和6年3月)

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

北九州市政変革推進プラン(目標設定の考え方)

未来のために、
今、ととのえよう。

短中期：財政の模様替え

中長期：財政健全化

北九州市政変革推進プラン(目標)

未来のために、
今、ととのえよう。

市政変革推進の目標



次世代投資枠の確保(330億円目途/3年間)
(若者子どもへの投資、産業基盤の強化創出、公共施設の老朽化対策等)



市債の発行抑制
(現行620億円の投資的経費の水準等見直し)



機能的・機動的な市役所づくり
(人材確保・育成、スマらく区役所等、DX人材育成、オフィス改革)

令和6年度の取組み(全体像)

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

市政変革の取組 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 等



① 自己点検

- ・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

- ・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

③ X会議(進捗の公開)

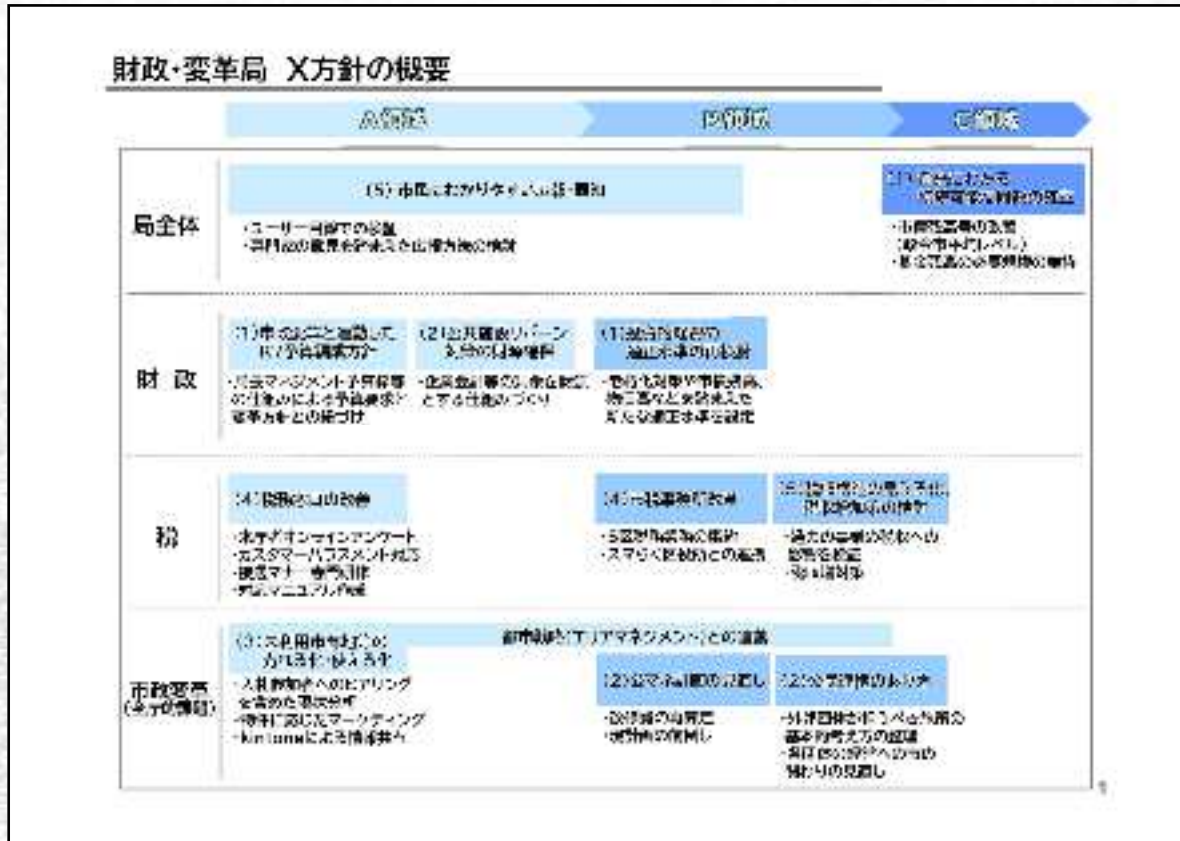
- ・見直しが困難な課題を可視化
- ・データ等を用いて客観的に分析

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

変革の取組 局区X方針

未来のために、
今、ととのえよう。

X方針の事例（財政・変革局）



局区X方針（財政・変革局）

1 経緯の経緯（どのような経緯を辿ったのか）

- 市政変革（X）について、本質に迫るテーマ設定、見える化の施策を通じて、各局区が理解を促しスピード感を持って変革に取り組む動きをリードする。
- 北九州府政ビジョン（目標年度2040年）に基づく重要政策を進めるため、計画期間の財政運営に基づき、市政変革による財政確保とメリハリをつけた予算編成を行う。
- 財政の持続可能性を高めるため、新たな投資的経費の本数設定、公共施設マネジメントの実行計画の目標再設定などを行う。
- 市民目線での発信、丁寧、迅速、正確な対応を大前提に、公正・公平な市民の理解・獲得を行う。
- 未利用の資産等、右肩下がりの見える化・見える化に取り組み、歳入確保につなげる。

2 課題と背景

【Aレベル（年度内）の課題】

課題A（1）

- ① 課題A 市政変革の取り組みと連動した年度予算編成方針の作成
- ② 課題の内容
毎年度の予算編成を行っていくにあたり、次世代投資の確保や経営分析などの市政変革の取組と連動した仕組になっていない。
- ③ 課題の背景
令和6年度予算編成においては、「予算事務事業の棚卸し」などの取組と必ずしも連動できていない部分があり、各局における事務員や市政変革への理解、予算への反映の面で改善の余地があった。
- ④ 課題に対する取組
 - 各局からの予算要求と、局区X方針・財政分析を踏まえた変革方針を共有する。
 - ア 10月の段階で、各局へ「局長マネジメント予算」の配分額を示す。
 - イ 「新年度・拡充事業の要約」に対しては、経営分析等に基づく「事業見直し」とのセット要求を前提とし、予算の確保が明確な形となる仕組みとする。
 - ウ 各局の課題解決やプラチナ市政づくりに関する事業予算が、各局の予算枠内で具体化できる手立てを講じる。
 - 以上により、市政変革推進プランの目標「令和7年度までの30年で次世代投資330億円の確保」につなげる。
- ⑤ 取組の進捗状況、取組結果
 - 上記4ア〜ウの内容を盛り込んだ「令和7年度予算編成方針」を策定、10月8日に各局へ通知済み。現在、この方針に基づき、各局から予算要求がなされており、要約内容を踏まえ、次世代投資を確保したうえで、令和7年度予算を編成していく。

財政・変革局-1

変革の取組 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

市政変革の
ストーリー

要素1 目指す未来像

3～7年後までに実現したい北九州市の姿の言語化

要素2 市政の現状

内部・外部環境、経営資源、政策の実施状況等の現状整理

要素3 市政の現状とのギャップ

目指す未来像と現状との差の比較等による課題の整理

要素4 改革(見直し)案の提示

①政策強化面、②改革・見直し面 の双方の視点による改革の方向性の打ち出し

駆動装置

経営
分析
(材料)

ステップ1
現状整理

- ・事業の現状について整理
- ・経営分析の初期的な仮説設定

ステップ2
分析

- ・現状整理で収集したデータなどをもとに、初期的な仮説を検証
- ・クラスターの性質や構造、本質を捉える

ステップ3
改革案の検討

- ・事業実施上の課題の整理
- ・目標実現に向けた取り組みを検討

ステップ4
改革案の実行

- ・実行計画の立案
- ・実行した改革の評価、改善

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

変革の取組 経営分析(事業クラスター)

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	1 8. 地域医療施策、2 1. 食肉センター、2 7. ごみ処理事業、3 2. 中央卸売市場、3 3. 市営住宅事業、4 3. 上下水道事業、4 4. 市営バス事業、4 5. 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、1 0. 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、1 1. 生涯学習事業、1 4. 地域福祉施策、1 2. スポーツ振興事業、1 3. 文化振興施策、1 5. 高齢者福祉施策、2 3. 子育て支援事業、2 4. 児童虐待施策、3 7. 学校給食事業、4. 防災・災害対策、2 5. 青少年関連事業、2 6. 環境施策、3 4. 公園事業、6 広聴・相談事業、2 0. 健康づくり・介護予防事業、4 2. 港湾施設マネジメントの推進、2 8. 雇用促進及び地元企業の人材確保施策、2 9. スタートアップ×地域課題、3 0. 観光施策、3 1. 空港利用促進事業、3 5. 消防体制の整備事業、3 6. 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、独自政策や制度改正の可能性に留意して行う改革	2 2. 保育所・幼稚園、3 8. 小・中・特別支援学校、1 7. 障害者福祉施策、1 6. 介護保険、介護事業（特別会計）、1 9. 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	4 6. 持続可能な公民連携体制（政策連携団体等のあり方含む）、4 7. 社会経済情勢や市民ニーズの変化に対応した補助金・負担制度の最適化、4 8. 使用料等の見直し、4 9. 歳入確保の取組、5 0. 未利用地活用、3 9. 公共投資、4 0. 公共施設マネジメント、4 1. インフラマネジメント	
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	5 1. 契約改革（契約事務の見直し）、5 2. 業務改革による効率的な市役所づくり、5 3. 市職員の人事施策、5 4. DXの推進による窓口改革（スマラク区役所）、5 5. DX人材育成、5 6. オフィス改革プロジェクト、5 7. BPR推進	

○赤字は令和6年度に経営分析に着手した事業クラスター 10

変革の取組 経営分析

未来のために、
今、ととのえよう。

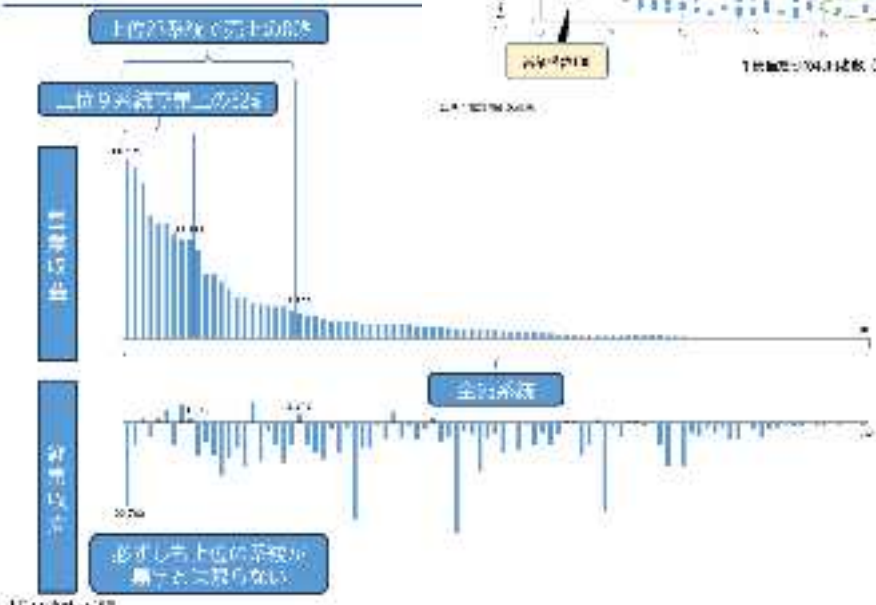
経営分析の事例（市営バス事業）

II 現状 ベンチマーキング分析：収益性

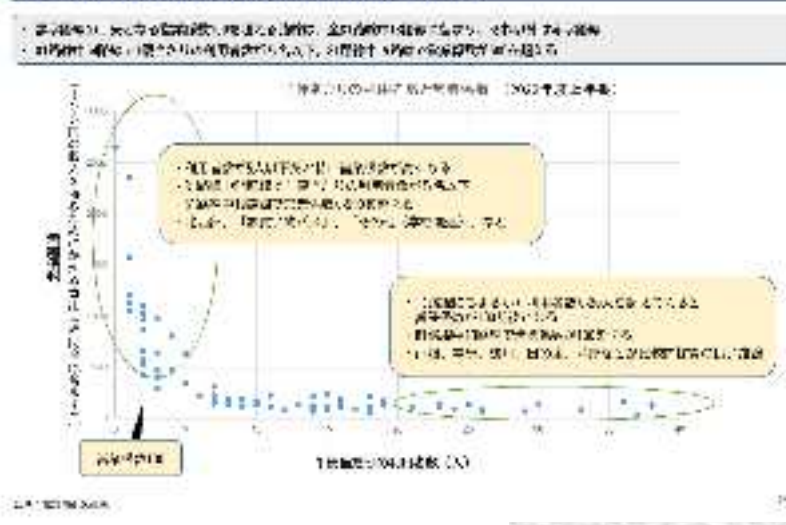
市内各路線の収益性の高い路線と低い路線を比較し、収益性の高い路線（収益率）の水準を高い水準に引き上げ、収益性の低い路線（収益率）の水準を低水準に引き下げることで、収益性を向上させる。

路線名	収益率 (%)	乗客数 (人)	経費 (万円)	収入 (万円)	収益 (万円)	収益率 (%)
101	15.2	1200	1000	1520	520	43.3
102	12.5	1500	1200	1875	675	45.0
103	18.7	800	700	1504	804	114.8
104	10.1	1800	1600	1818	218	12.1
105	22.3	600	500	1338	838	167.6
106	8.9	2000	1800	1800	0	0.0
107	14.6	900	800	1314	514	64.3
108	11.3	1100	1000	1243	243	22.1
109	16.8	700	600	1176	576	82.6
110	9.5	1300	1200	1235	35	0.3
111	13.4	1000	900	1340	440	48.9
112	17.1	850	750	1453	703	82.7
113	10.8	1400	1300	1512	212	16.3
114	19.5	650	550	1277	727	112.4
115	12.9	1600	1500	2064	564	37.8
116	15.7	950	850	1501	651	68.3
117	11.0	1700	1600	1870	270	16.5
118	18.2	750	650	1355	705	108.3
119	9.8	1900	1800	1862	62	0.3
120	14.1	1050	950	1490	540	56.8

III 課題①：バス需要の減少傾向（系統別）



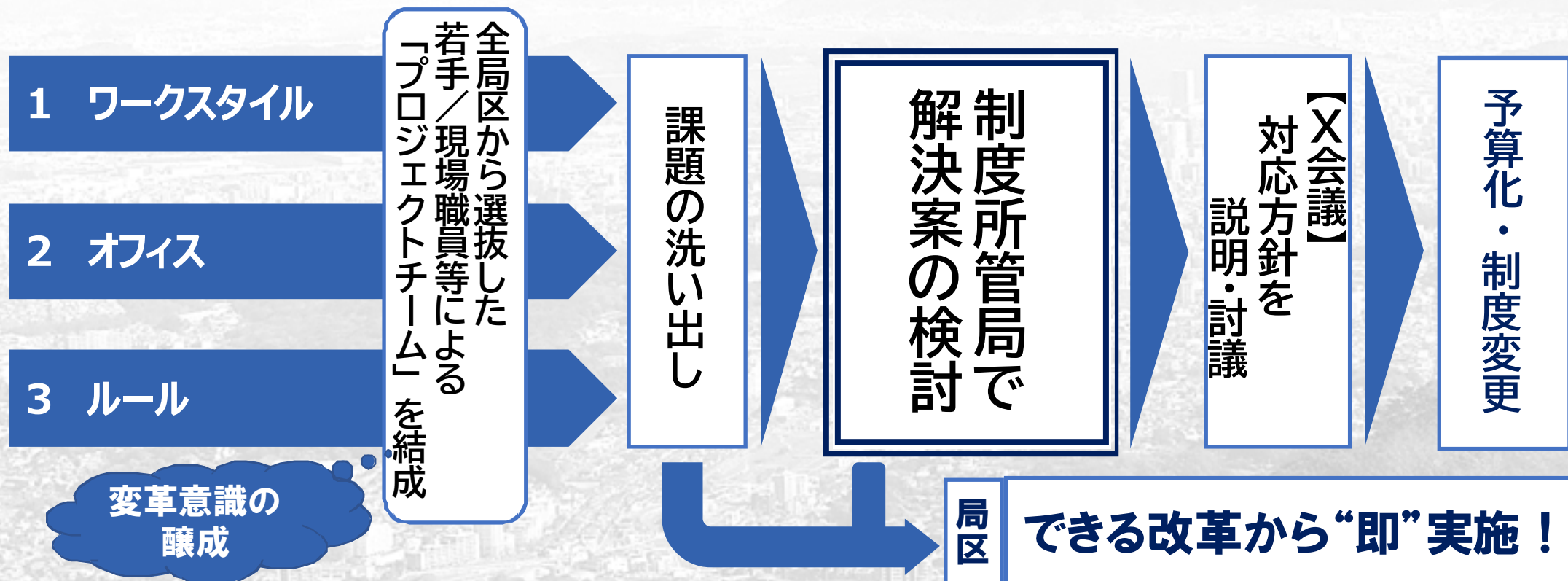
IV 課題②：バス需要の減少傾向（世帯係数・輸送人員）



変革の取組 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

変革の取組 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



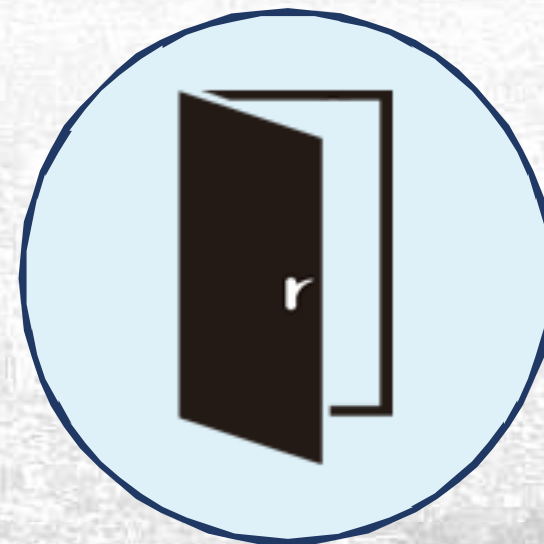
変革の本質に迫る テーマ設定

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

変革の取組 X会議

未来のために、
今、ととのえよう。

市政変革の推進体制

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
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
（参与）高井参与、田中参与
（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

変革の取組 X会議（令和6年度実績）

未来のために、
今、ととのえよう。

回(日時)	議題	議事要旨	回(日時)	議題	議事要旨
キックオフ ミーティング (R6.6.4)	1. 本部長訓示 2. 市政変革の進め方 3. X会議、局区X方針、プラチナ市役所プロジェクト実施概要説明	・ 令和6年度の市政変革の進め方の共有	第4回 (R6.11.29)	1. プラチナ市役所プロジェクト 2. スポーツ振興事業	「プラチナ市役所プロジェクト」 ・課題の解決検討を要するとされているものは、制度所管局において再度検討し、その結果は今後のX会議で報告。 「スポーツ振興事業」 ・全世代・全競技のニーズに応える全方位支援から施策の重点化にシフトし、「スポーツで稼ぐ」戦略を明確化。
第1回 (R6.7.22)	1. 視察(桃園公園・子育てふれあい交流プラザ 元気のもり) 2. ユーザー目線の取組事例紹介(新潟市) 3. 視察の振り返り・「ユーザー目線」を踏まえた市政変革の進め方 3. 令和6年度市政変革の進捗状況報告 4. 経営分析の経過報告	「保育所・幼稚園」、「子育て支援事業」、「青少年関連事業」、「公園事業」 ・ユーザー目線の代表的な視点である「親子目線」との関連が深い4つの事業クラスターについて経過報告	第5回 (R6.12.20)	1. 区役所変革 2. 環境施策 3. 局区X方針進捗状況報告	「区役所変革」 ・各区長の問題意識の共有 「環境施策」 ・エコタウンセンターをはじめとする響灘地区を中心に、「サステナブルシティ北九州」を世界に発信する総合拠点を整備。 「局区X方針」 ・B・Cレベルの課題は、今回の進捗確認により、現状のX方針では課題が不明瞭で進捗を把握しがたいものがある等の状況を認識。 ・年度末にかけてバージョンアップの作業を行い、来年度当初に報告。
第2回 (R6.8.21)	1. 局区X方針の公表 2. 経営分析「文化振興施策」 3. プラチナ市役所プロジェクト経過報告 4. 経営分析「公共投資」 5. 漫画ミュージアムにおける施設点検・ヒアリングの実施状況報告 6. 事業クラスター編成の見直し(報告)	「文化振興施策」 ・運営体制のあり方の検討が必要 「プラチナ市役所プロジェクト」 ・若手・現場職員のグループで市職員の働き方をめぐる課題の洗い出しを行い、状況を報告	第6回 (R7.1.31)	1. 経営分析 「持続可能な公民連携体制(外郭団体等のあり方含む)」 2. プラチナ市役所プロジェクト検討状況報告	「持続可能な公民連携体制」 ・市と団体の関係性を見直し、「外郭団体」の呼称を「政策連携団体」に見直し。 「プラチナ市役所プロジェクト」 ・これまでの成果報告(週休3日制の導入や、軽装勤務の実施など)。 ・今後、改めて課題を見直し、真に解決すべき内容を精査し、来年度のX会議で報告。
第3回 (R6.10.30)	1. 経営分析「公共施設マネジメント」 2. 経営分析「持続可能な公民連携体制(外郭団体等のあり方含む)」 3. 局区X方針進捗状況報告(病院、ゴミ、渡船、上下水道、市バス)	「公共施設マネジメント」 ・現行計画は各施設の具体的な見直しの積み上げなく目標(総量抑制)を設定。 ・公共施設の最適化が進捗していないため、今後は、各施設を「利用者目線」で検証、公民連携による対応を積み上げ、現行計画を見直し。 「持続可能な公民連携体制」 ・外郭団体に対する市の関与のあり方等について、今後の検討にあたっての課題を整理し、経営分析の途中経過として報告。			

市政変革の主な成果(令和6年度)

未来のために、
今、ととのえよう。

市政変革推進の目標【再掲】



次世代投資枠の確保(330億円目途/3年間)
(若者子どもへの投資、産業基盤の強化創出、公共施設の老朽化対策等)



市債の発行抑制
(現行620億円の投資的経費の水準等見直し)

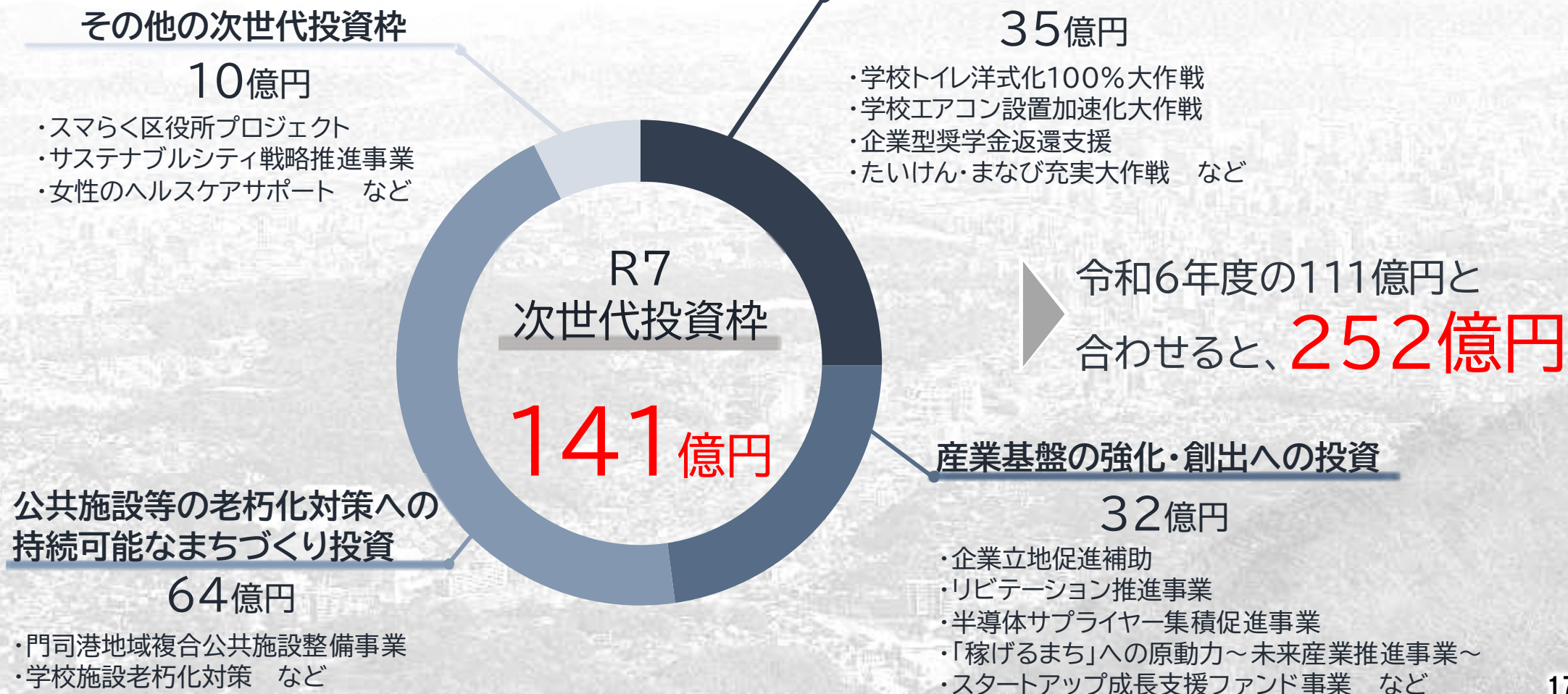


機能的・機動的な市役所づくり
(人材確保・育成、スマらく区役所等、DX人材育成、オフィス改革)

市政変革の主な成果(令和6年度)

未来のために、
今、ととのえよう。

(1) 次世代投資枠(令和7年度当初予算案)



市政変革の主な成果(令和6年度)

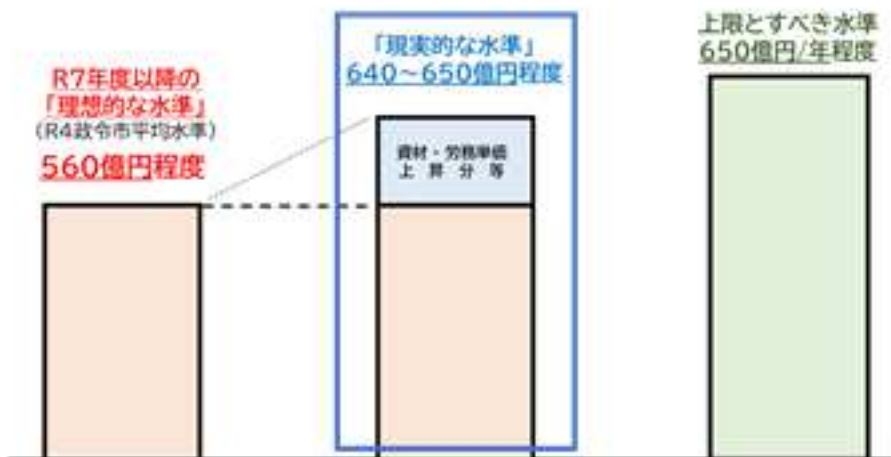
未来のために、
今、ととのえよう。

(2) 市債の発行抑制①(投資的経費の適正水準の見直し)

基本的な考え方

- 投資的経費について、市民1人あたり投資的経費の政令市平均(R4)である**560億円程度が「理想的な水準」**。
- 一方で、資材・労務単価の上昇分等を勘案した「**現実的な水準**」としては、**640億円程度が必要**。
- ただし、投資的経費に関する財政指標の改善傾向を維持するための水準としては、**年平均650億円程度であることに留意**。
この水準を踏まえつつ、「**未来につながる投資**」や「**市民の安心・安全を守るための公共施設の老朽化対策**」などの投資を着実に推進
- なお、市債に過度に依存することなく、将来に向けた都市発展の基盤をつくるため、公営競技の剰余金を活用して新たな基金を創設。

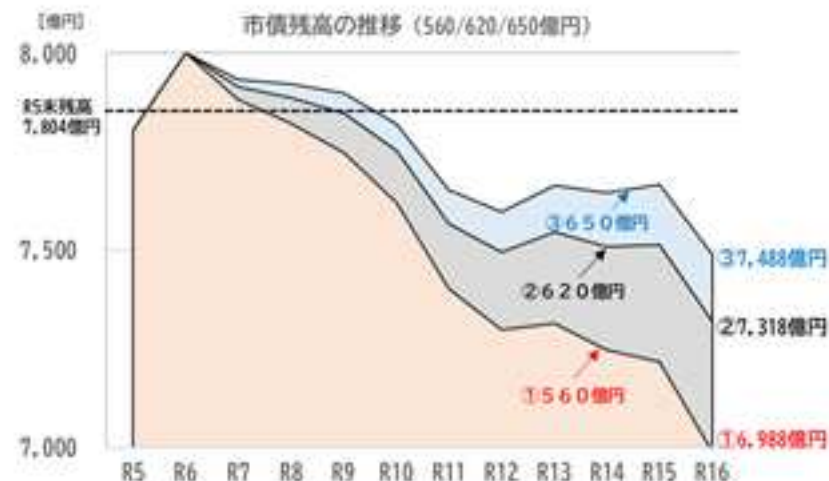
【新たな投資的経費の適正水準のイメージ】



上限水準に留意しつつ、「現実的な水準」を確保

・資材・労務単価上昇率は「建設工事費デフレーター(国土交通省)」を参照
・R5～7は8.2%、R8以降は年2.5%で推計

【投資額に応じた市債残高の今後の見込み】



環境工場等の進捗で一時的に増加するが、
R7以降おおむね減少トレンドを維持(650億円/年程度を上限)

必要な公共事業を着実に推進しつつ、市債残高の減少傾向を維持

市政変革の主な成果(令和6年度)

未来のために、
今、ととのえよう。

(2) 市債の発行抑制②(令和7年度予算案における市債発行額、市債残高)

市債発行額 387億円
(対前年度当初予算比158億円減)

市債残高 8,056億円
(対前年度末比51億円減)

※臨時財政対策債を除く



市政変革の主な成果(令和6年度)

未来のために、
今、ととのえよう。

(3) 挑戦を続ける機能的・機動的な市役所づくり(主な取組み)

職員のES向上に向けた取組み

- 職員クレド(行動指針)の策定
- 職員エンゲージメントサーベイの試行実施
- 1on1ミーティングの拡充

など

令和6年4月組織改正での新設・改組

- 政策創出力の強化 → 市長公室
マーケティング課
- 若者が住みたくなるまちの実現 → Z世代課 **全国初**
- 着実な行財政運営と
市政変革の推進 → 財政・変革局

その他

- 「市政変革の要諦」策定等、職員の変革マインドを向上させる取組みの実施

市政変革の主な成果(令和6年度)

未来のために、
今、ととのえよう。

成果事例① 公民連携の推進

- | | |
|-------------------------------|---|
| i) 公共施設のさらなる活用やサービスの向上につなげるもの | ・指定管理者制度見直しにより、「民間投資によるサービス向上提案が活発化」、「制度の対象とする施設やグループ化の拡大」が実現 など |
| ii) 民間投資を呼び込むもの | ・土地利用の制限見直しにより、若松北海岸エリアで観光施設の開発が可能に
・門司港地区における滞在型観光の強化に向けた「まちづくり会社」設立の検討 など |
| iii) 市と民間の協働によりまちの課題解決に取り組むもの | ・民間企業と連携した働く世代の健康づくりの推進
・高齢者などを対象としたセーフティネット住宅の供給促進のための市営住宅の活用検討
・北九州市への移住を促進するための、民間事業者による事業の提案募集 など |

成果事例② 過去の政策からの転換

- | | |
|---------------------------------|---|
| i) 第三者委員会などを立ち上げ、これまでの取組みの検証に着手 | ・市営バス、上下水道事業、地域医療、事業系ごみ削減 など |
| ii) 保育・介護分野での人材確保 | ・専門職の確保に加え、保育士や介護職員を補助する業務を行う人材の活用も視野に |
| iii) 地域コミュニティの活性化 | ・NPO法人等が主催の有料イベント等、多目的な利用が可能となるよう市民センターの利用要件を緩和 |

成果事例③ 市政変革の実行に向けた組織・財政フレームの構築

- | |
|------------------------------|
| i) 市組織の見直し |
| ii) 投資的経費の適正水準の見直し、次世代投資枠の確保 |

市政変革の主な成果(令和6年度)

未来のために、
今、ととのえよう。

成果事例④ 働きやすい職場づくり

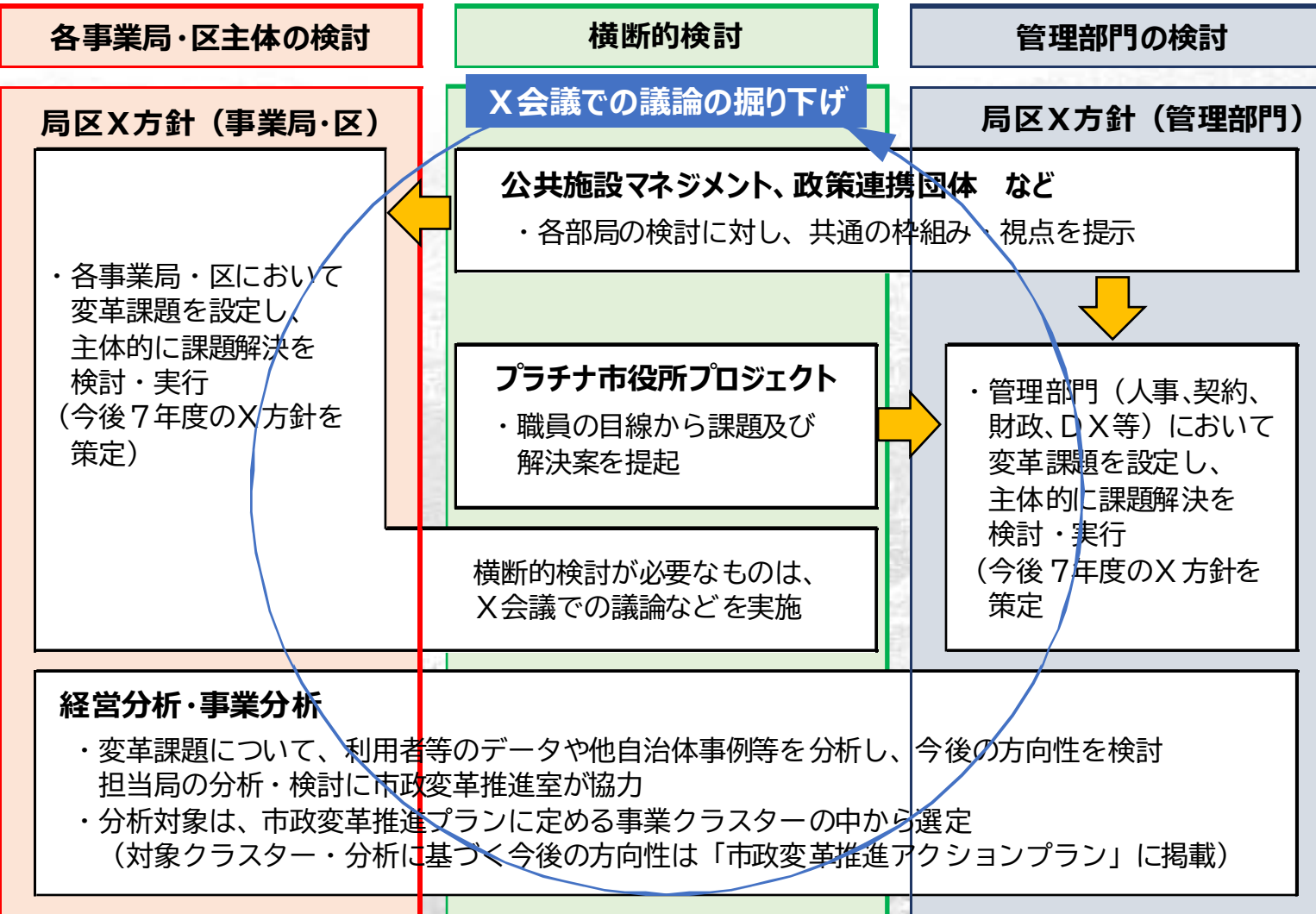
i) 個人のライフスタイル等に合わせた働き方の実現	育児や介護、社会活動等自らの事情に応じて職員が勤務時間を柔軟に設定できる週休 3 日も可能なフレックスタイム制の全面試行 子育て中の職員がより働きやすい職場とするため、子が小学 6 年生までを対象とする子育て部分休暇制度を新設 個々の職員がTPOや気温に合わせて服装を選択できるよう、通年でのノーネクタイ、ノージャケット、ノーカラーを可能とする
ii) 女性職員の職場環境改善	女性職員が増加している現状に合わせ、女子トイレを増設
iii) 救急隊員の職場環境改善	連続出勤等で署に戻る時間がない繁忙時に、救急隊員が水分補給等のためにコンビニエンスストアを利用するルールを整備
iv) 働きやすい職場環境の整備	ペーパーレスを前提とし、仕事の内容に応じた執務室を構築するため、本庁舎 3 階でコミュニケーションスペース等を取り入れたオフィス改革を実施

成果事例⑤ その他、令和 7 年度予算案に反映されたもの

i) おいしい給食大作戦（スチームコンベクションオープンの全校設置等）
ii) 待たない区役所（区役所窓口におけるオンライン予約サービスの充実等）
iii) 公園の魅力向上（こどもまんなか公園づくり、公園の集約・再編の検討にあたっての現状把握と評価手法の検討等）
iv) その他、経営分析等で検討した政策の方向性を実施フェーズに移行 （アーバンスポーツの聖地化（ワールドスケートボードツアー・ストリート2025北九州開催）、エコタウンセンター再整備構想、青少年施設のリニューアル等）

令和7年度の市政変革の推進に向けて

未来のために、
今、ととのえよう。



各局区の検討と横断的検討を相互に連携させながら、本質的な課題の解決に向けた取組みを進めていくため、引き続き、

- ・X方針に基づく各局区の検討
- ・経営分析・事業分析
- ・プラチナ市役所プロジェクトを実施し、重要なテーマについてX会議において議論を行う。



**未来のために、
今、ととのえよう。**