

## 第6回市政変革会議（X会議） 議事録

日時：令和7年1月31日（金） 15時30分～16時45分

場所：AIM（アジア太平洋インポートマート）3階 313会議室

### ■鍋藤市政変革推進担当課長

お時間になりましたので、ただ今より第6回X会議を始めさせていただきます。本日の進行は市政変革推進室の鍋藤が務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

本日の議題ですが、お手元の次第の通りでございますので、ご確認のほどよろしくお願いいたします。会議の終了は16時45分を予定しております。また本日の会議も公開での開催といたしますのでよろしくお願いいたします。それではまず開催にあたりまして、本部長である武内市長からコメントをいただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

### ■武内市長

今日も皆様、お集まりいただきましてありがとうございます。今日のX会議の討議テーマは「持続可能な公民連携体制（外郭団体等のあり方含む）」ということで、10月のX会議に引き続き「外郭団体のあり方」について議論をいたします。

前回は、市民ニーズが多様化し、人手不足が深刻になっているということで、外郭団体は管理すべき団体ではなく、公民連携の重要なパートナーになり得る存在である、という話もいただいたところです。公民連携の担い手として外郭団体の担う役割を再定義し、その機能強化も検討すべきということで、今回は事務局で実施したヒアリングの結果等を共有し、そしてそれを踏まえて外郭団体が抱える、そして私たちが抱える課題の整理、これを試みたということなのでそれを報告してもらいます。「市と外郭団体の関係性」や「市の関与のあり方」、「外郭団体個々の経営のあり方」をどうするか、前回よりさらに深いレベルでの議論をして参りたいと思っております。

またプラチナ市役所プロジェクトについても報告があるということで、こちらもしっかり確認をして参りたいと思っております。

今年度最後のX会議となりますが、顧問、参与の方々にもご出席をいただきありがとうございます。回数を重ねるごとに活発な、より本音に近い議論が出来てきていると感じています。ぜひ皆さんも、普段持っている問題意識や抱えている課題感を率直に共有できる、そういう会として今年度の締めくくりのものとしていきたいと思っております。

今後の市政変革の取組みにつながるような、よい議論をして参りましょう。どうぞよろしくお願いいたします。

### ■鍋藤市政変革推進担当課長

武内市長ありがとうございました。

それでは、議事に入らせていただきます。初めに、市政変革の進捗状況についてご報告をいたします。

資料3「市政変革の進捗状況」をご覧ください。毎回ご確認いただいておりますが、令和8年度までの局区X方針、経営分析、プラチナ市役所プロジェクトそれぞれの現時点での取組状況と、今後のスケジュールのイメージをお示ししておりますので、確認をお願いいたします。

続きまして、資料4「これまでのX会議で指摘された事項と取組状況について」をご覧ください。これまでのX会議で指摘があった事項について、それぞれ、指摘事項の内容と取組状況を記載しています。今回も様式の見直しを行っており、実施主体を明確にするために「担当局」を記載し、また「期限欄」を設けて、検討や実施をしている途上であっても、いつまでに行うかを明示するようにしています。指摘事項に対して一定の結論を得たものについては、一番右の「実施済」欄に丸印（○）をつけています。回を重ねるごとに指摘事項も多くなっていますが、ご確認をよろしくお願いいたします。

それでは引き続き、討議に移りたいと思います。「持続可能な公民連携体制（外郭団体等のあり方含む）の検討状況について」を財政・変革局市政変革推進室から報告いたします。報告の後、討議に移りたいと思います。それではよろしくお願いいたします。

## ■星之内市政変革推進室長

では、「持続可能な公民連携体制（外郭団体等のあり方含む）の検討状況について」を説明いたします。

(P1) 本日の説明の全体構成です。初めに、先日行った外郭団体へのヒアリングから見えた課題を説明したのち、外郭団体の変革に関する今後の取組みとスケジュールについて、報告させていただきます。

(P3) ヒアリングの実施スケジュールです。本日までに全21団体のうち14団体へのヒアリングを実施しました。

今回ヒアリングが実施できなかった団体も、来週実施する予定としております。本日は、この14団体へのヒアリングから見えた課題を説明します。これからヒアリングを行う団体も同様の課題があるのではないかと、事務局では想像しているところです。

なおヒアリングと並行して、各団体の市の財政の受け入れ状況や、役員・職員構成の現状のデータ、或いは団体におけるガバナンスの自己点検状況について、参考資料としてP23以降に掲載していますので、こちらは別途ご確認ください。

(P4) 課題の分類・整理です。ヒアリングの内容を元に、質の高い市民サービスを提供する上で、各団体が直面している問題を、「日常業務」「マネジメント（ヒト）」「マネジメント（カネ）」「マネジメント（モノ）」「ガバナンス（団体の自律性）」「ガバナンス（市との関係）」、合わせて6つの項目に分けて整理しました。これから説明する課題は、団体から聞かせていただきました発言そのものと、そのヒアリングを通じて、上山顧問・山本官民連携ディレク

ター、そして私ども事務局が感じた所見、この2つがミックスされたものを課題として、今回挙げております。

この分類を踏まえて、次のページで項目ごとの課題の数を挙げました。

(P5) それぞれの項目が該当した団体の数を、表の右側に掲載しています。「日常業務」のところはバー(-)となっていますが、この理由は、ヒアリングが、団体のトップ層の方である理事長や役員クラスの方に話を伺ったことにあるからだと思っております。

結果的に日常業務の色々なオペレーションに関する課題というのは、このヒアリングからは出てきませんでしたが、こちらについては事務局として引き続き状況を確認し、その確認内容に応じた対応を検討して参ります。該当の件数を見ると、一番下段の「ガバナンス(市との関係)」について、11団体・12件と最も多く、続いて多かった項目が「ガバナンス(ヒト)」で、10団体・12件となっています。

(P6) ここでは、それぞれの団体の名称を挙げています。それぞれの団体で、こういった課題が該当したかという状況を表しています。いずれの団体も、何らかの課題が該当として挙げられているという状況です。

(P7) ここからはそれぞれの項目について一つひとつ紹介します。最初に「マネジメント(ヒト)」で人材の確保に関する課題です。共通の課題を黒ポツ(・)で書きまして、矢印でその要因を記載しています。「マネジメント(ヒト)」の話は次のページまでわたっておりますが、「プロパー職員が数名しかいない」「平均年齢60歳前後と高齢化している」「プロパー職員が50代、40代が中心で、若手の20代が一人もいない」「政策分野などで専門人材が不足している」「民間企業からの派遣を受けて事業を行っているが、その派遣の継続が難しくなっている」などの課題がありました。

(P9) 次に「マネジメント(カネ)」で、サービス提供のために必要な事業資金や収益の確保に関する課題です。こちらでは、指定管理業務に関連して「専門職に関する人件費が十分でない」「団体が相手方の企業と価格交渉を行う場面で、団体として自社の経営面だけでなく、市の政策への影響というものも大きく考慮しながら対応している」などの課題がありました。

(P10) 次に「マネジメント(モノ)」で、団体が保有する土地や建物を効率的に活用できているかという話です。こちらでは「建物とセットで市から団体に事業が譲渡されている。ただ、その建物の価値や老朽化の進行度合いによっては、長期的に見ると、団体はリスクを負っているのではないか」「ソフト事業を中心に行う性格の団体であるにも関わらず、建物のハード的な維持管理業務になっている」などの課題が確認できました。

(P11) 次に「ガバナンス(団体の自律性)」で、理事会や役員会を通じて、その団体で有効な経営判断ができる体制となっているかという課題です。こちらでは「常勤の役員が理事長一名にとどまり、実際に事業を動かす人材が常勤の役員に入っていない」「団体に必要な専門性を有する人材が団体の役員にいない」「株式会社であるにも関わらず、稼ぐという経験・知見を持った役員がいない」など、いずれも有効な経営判断ができるかという点で課題

がありました。

(P12) 最後に「ガバナンス（市との関係）」で、北九州市政における団体の役割や位置づけで、次のページにまでわたります。こちらでは「団体の設立から、社会経済など外部の状況が変わっているにも関わらず、事業内容の見直しがなされていない」「市から様々な事業を総花的に受けており、団体が扱う事業領域というのは、結果的に極めて広がっている」「団体の名前が、今、団体が行っている業務と合わなくなってきている」などの課題がありました。

(P14) 以上、課題を列挙して説明しましたが、この課題（・）と要因（矢印）を1つずつ挙げておりましたが、要因を4つにまとめております。

どうしてこういう課題が出ているかという要因の1つ目です。1つ目は市が、団体の業務を正確に理解できていないということです。このため、例えば団体が必要と考えている事業の経費について、市が提示する金額が十分でない等の課題が発生しています。

2つ目は、団体財務に余力がない、或いは市の承認という手続きがあるため、人材確保が行えないということです。この結果として、ご紹介しましたプロパー職員が数名しかいない、平均年齢が高齢化しているなどの課題が発生しています。

3つ目は、団体に対して、市が中長期的な政策の方向性を示していないということです。この結果、団体設立時から社会情勢の変化に合わせて、事業内容が見直されるべきなのに見直されないなどの課題が発生しています。

4つ目は、団体が有効に経営判断を行うための外部の民間人材が確保されていないということです。ご紹介しましたが改めて、集客が重要な団体において、専門の民間人材が役員にいない等の課題が発生しております。

(P17) ここからは、これまで列挙してきた課題を踏まえ、そして市と団体による公民連携を進めていく上で、何を変えていくべきなのかという変革事項を説明します。

まず「北九州市と団体の関係性の見直し」です。こちら10月のX会議でもご説明しましたが、外郭団体はポテンシャルとして、市が直接担うよりも効果的・効率的に市民サービスを提供できる可能性があります。市にとって、団体は公民連携のパートナーで、管理一辺倒で向き合う存在ではないということです。10月でも申し上げましたが、この考えをまず市役所や各団体において、しっかり浸透・広がる必要があると考えております。このため、ここからは「外郭団体」という言葉を使わないこととし、「政策連携団体」という呼び名に変更することをここで申し上げたいと思います。

(P18) 続きまして、変革すべき事項の2番目「市の関与のあり方と団体個々の経営のあり方」です。これまで行ってきました財政・変革局発信の全団体一律的な関与を改め、団体毎の役割・特性等に応じて、団体とその担当する局がパートナーシップを構築する。つまり、連携する内容を具体化して共有するというにしたいと考えております。

(P19) 今まで2ページにわたって申し上げたこと、担当局、団体、財政・変革局それぞれが何をやるのかということ、このスライドで説明しています。「担当局」と申しました

が、もう「外郭団体」ではございませんので「所管局」ではなく「担当局」という表現にしております。団体の「担当局」におきましては、団体に関係する政策について、その将来像を明確にしていくということがございます。

その政策の実現において、団体が担う役割は何かというものを「再定義」と書いていますが、改めて構築し、その上で団体が目指す目標について共有をするということです。団体が持つポテンシャルを発揮し、いかに取組みを持続可能なものにしていくか、こういった意識合わせを目的に、市と団体で、パートナーシップの具体的な内容を連携協定という形で締結することを想定しています。

また団体におきましては、「政策連携団体」として自律的な経営を実現するため、役員構成の見直しなどを筋肉質な組織体制を目指す、という形で進めたいと考えております。

一方で「政策連携団体」の制度を所管する財政・変革局では、団体の特性に応じた、メリハリのある関与のあり方、団体の自律的な経営がしっかり市民の目からも検証できる仕組みを導入して参ります。

またこの過程で「担当局」が役割を再定義する中で、財務上の課題など、様々なシリアスな課題も出てくるかと思えます。その内容に応じて、財政・変革局で課題を整理し、全庁的な検討につなげていくものの中には出てくるのではないかと考えております。

(P20) 今私が申し上げた説明をもう少し細かく、黒ポツ（・）でアクションベースに落としたものを書いています。それぞれの検討主体はどこなのか、この取組みによってこれまで列挙した課題のどこに作用するのか、というのを一覧表にまとめています。

(P22) 今後のスケジュールを説明します。今回私が申し上げたように、「市と団体の関係性の見直し」という考え方の浸透のため、「外郭団体」の呼び名を「政策連携団体」に改め、公民連携のパートナーであるということの位置付けを本日は行いました。

この基本的な考え方に基づき、団体の担当局において、政策の将来像を踏まえた団体の役割の再定義を進めたいと考えております。また、各団体が持っている課題のうち着手できるものについては、その課題解決に取りかかるようにしたいと考えております。

並行して、財政・変革局においては、市の関与の仕組みを見直し、また担当局と団体の検討で見えてきた財務上の課題等の整理を行っていきます。こちらで書いてあるスケジュールでは、今年の6月が一番右の列に書いています。これは各団体で、事業計画や役員体制が例年6月に固まる頃となっています。ここを一つの区切りとして、それぞれの検討を進めたいと思います。

中には問題の深さに応じて、6月で結論が出るか、出ないかというのものもあるかと思えますが、一つの区切りとしてはこの6月を目指して、市・団体で検討を進めたいと考えています。本日の議題についての説明は以上となります。ありがとうございました。

#### ■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございました。では、事務局からの報告を踏まえて討議に移りたいと思います。

16時30分までを予定していますので、よろしくお願いいたします。

事務局からは、ヒアリングの内容やそこから見えてきた課題、今後の進め方等の報告がありました。これら踏まえて、ご質問やご意見等ございましたらどなたでも結構ですので、コメントをいただけたらと思います。

今回の議題を整理するに当たり、これまで上山顧問から様々なご助言をいただきましたので、今の事務局の説明に対して何か補足等ございましたらお願いします。

## ■上山顧問

今回、政策連携団体へのヒアリングが必要だと思った原点は、各局へのヒアリングだけでは、よく分からなかったことにあった。というのは各局の局長が、現場の実態をどこまで分かっているのか疑問であった。現場で仕事しているのは各団体で、団体のヒアリングをしないと、市民と市役所の関係がよく分からないといった素朴な問題意識からスタートした。

今回、山本官民連携ディレクターと私でヒアリングをした。今日出てきたような問題意識を各団体の理事長や社長がしっかり理解されていた。基本的には凄くよく分かっておられて、その業界分野の知識もあるし、それから皆さん「このままでは駄目だ」という事項も率直におっしゃっていた。「本当はこうあるべきだ」みたいな案も結構持っている方もいた。他都市でもよく似たヒアリングをやってきたが、群を抜いて問題意識のレベルは高かった。各団体のトップは、何が問題かよく分かっている。しかし、市役所各担当局が必ずしもそういう状況をよく把握してない、或いは担当局の人が、その分野の経験がなくて話がよく伝わらない。そういったところに、もったいなさを感じた。

全体に過小投資が課題ではないだろうか。人材をもっとしっかり雇えばよいし、事業費も総花でばらまかないで、もっと大事なところに集中的に出せばよい。役所側には議会の意向等の別の都合があると思うが、団体側が「本当はこうすれば良い」と思っている案があるのであれば、しっかり吸い上げたほうがよい。

政策立案能力も団体の方が高いのではないかと思う分野もあって、市役所の中で議論するより団体で議論した方が、分野によっては市民に直結した良い政策が出てくるのではないか。今回の名前を変えるという提案は、私は非常に良いことだと思う。

今後で一番重要なのは、各担当局が団体から学ぶこと。現場の実態をしっかりと団体に教えてもらう。これには定期的なコミュニケーションが必要です。

もう1つは、今回このプロジェクトで、私たちは団体側が困っていることを聞くことができた。しかし、担当局はそれをできていない。そこで、「お困りごと相談係」として市政変革推進室なのか、自治体によっては「出資団体担当課」のような部署がありますが、オール市役所として全団体をしっかり見て、団体側の立場に立ってサポートする駆け込み寺のような機能が本庁側に必要ではないかなと思いました。

従来どちらかというと、行革の目線で一律的に人を増やしたらダメとか、OBの数の制限とか、財政・変革局はやっていたと思うが、団体が健全に育っているのかという視点からの

サポート的な個別対応が重要だと思った。

そこでの最大の障害は一律的な処理。民間のプロの人材を若干高い給料で雇ってこない  
とダメみたいところで、一律的な給与表のようなものを押し付けていると人材が取れない。  
それから市役所OBの使い方も、その分野のプロであれば市役所OBがやればいいが  
「プロでないのであればこの団体には向いてない」といったような差配をしっかりとやる。目  
配りをする組織がしっかり面倒を見て、担当局はどちらかという発注元という要素もある  
ので、どうしても管理やチェックモードの目線が入っていくと思うのですが、逆に全市役  
所的ポジションから、財政・変革局かもしれないが、そちらからサポートすることの2つが  
必要だと思う。

あとはタブーみたいになっている部分をやめたらどうか。1つは市役所からの派遣です。  
現役の活きのよい人、40代のバリバリの人を団体の第一線のところに送って、2、3年は  
現場の実態を勉強させる。或いはそこで改革の実際のその経験をする。団体がさらに外注し  
ている民間事業者等とのリアルな現場業務のやり取りなど、民間外注の厳しさを自分で経  
験するとか。そういうことをしないと、本庁にいて「団体経由で何かやらせています」みた  
いな感じだと、そのまま管理職になって局長になっていくとますます現場から乖離する。私  
は若手の元気な人を団体に戦略的に出向させるべきだと思います。

それから、団体のプロパーで頑張って幹部になった人達の一部も逆に本庁に出向をさせ  
る。議会とのやりとりの大変さなどを知ってもらうと、コミュニケーションは非常に密にな  
るのではないかと思います。

X方針を局区毎に作る作業や、経営分析作業もやっている途上なのですが、重要な情報や  
良いヒントは、団体の中にある。作業の場所自体も団体との接点を持ちながらやっていく必  
要がある。抽象的に本庁の中で考えていても、事実と現場を知らない議論になってしまうリ  
スクがある。政策立案、改革においても、団体を重視していただければと思いました。

## ■武田・財政変革局長

今回のヒアリングは、上山顧問、山本官民連携ディレクター、事務局は市政変革推進室次  
長の安徳が行った。安徳次長は（公財）北九州市芸術文化振興財団に出向経験がある課長職  
です。そういう意味から、各団体のトップ層からある程度本音の話を引き出していただいた  
点があります。

一方で今日は「これが課題だ」というふうにかなり言い切りの提案になっています。  
我々市の側からすると「いや本当は違うのではないか」という部分もあるかもしれないので  
すが、今日の各局長は、私が団体に関係が深いメンバーを選抜させていただいたが、団体に  
派遣経験がある方はおられますか。（各局「派遣経験はない」との回答）

また、我々の先輩方が理事長等で行かれている団体も多く、要するに、自分たちの仕事を  
していた方が団体に行かれていて「現役のときはこういう状態であると知らなかった」とい  
うような声も少なからずあった。そういう意味からすると「これが本当に課題だ」と限定的

に言ってよいのかもありますが、当たらずも遠からずの部分もあるのではないかと  
思います。その辺り、今日出席いただいた局長方にも少し意見を聞いてみたいと思  
いお呼び  
した次第です。

#### ■江口副市長

局長方にご発言いただく前に、資料 P22 にスケジュールを書いていたと思うが、各  
局の局長には、本丸である「担当局による団体の役割の再定義（官団民の役割分担、団体活  
用の考え方など）」を検討いただく必要がある。それに際してこのスケジュールだと、担当  
局或いは団体とコミュニケーションしていくことを、この1月以降にやっていただくにあ  
たって、下段にある財政・変革局の支えとして今回の大きな「改革の方向性の検討（政策連  
携団体の役割・機能の明確化）」を提示している。その次の矢印「団体関与の基準、手法等  
の検討（政策連携団体がポテンシャルを発揮できる基準など）」が12月から先行してスタ  
ートしていて、各局に役割の再定義を求めていくと。ここの「政策連携団体がポテンシャル  
を発揮できる基準」、これはどういうものがあるというのを少し紹介した上で、担当局のお  
話聞ければよいのかなと思ったのでよろしくお願いします。

#### ■安徳市政変革推進室次長

市政変革推進室次長の安徳でございます。冒頭からお話がありました通り、現場を知るた  
めの仕組みを考えないといけないということもあるのですが、そのために、まだ詳細までは  
決めきれていないのですが、団体と所管課をつなぐ仕組みをどのように作ればよいかと。そ  
れぞれお忙しい中でもあるとは思いますが、場を作ること、私自身も先ほど局長か  
ら言われた通り、実際に行っていたからこそいろいろな課題があるというのを肌で感じる  
ことがありましたのでまずは、そのコミュニケーションの形と、このあり方の再定義を各担  
当局にさせていただくのですが、その時にも、団体と必ずコミュニケーションを取ってやっ  
ていただくような仕組みを今考えているところでございます。

#### ■江口副市長

手法について、一番大事な視点が一つありましたと。基準という言葉で何かイメージする  
部分がもしあれば、少し紐解いていただいてもよいですか。

#### ■星之内市政変革推進室長

今説明ありましたように、我々もまだカチツとしたものは今考え中です。これまで申した、  
やはり人の採用や「この事業をやるためにはこれぐらいの資金を確保しなければならない」  
というときに、一律の基準ではないのですが、それぞれのケースバイケースを判断するとき  
に、拠って立つ考え方のようなところは、ある程度共有できるようにしないといけないかな  
と思います。

## ■江口副市長

やはりここも先に基準ありきではなくて、各団体の担当局における検討を聞きながら、それを踏まえて、基準化のような目線をもって整えていく、そういう発想に近いですかね。やはりそれを踏まえて基準化していくというのが1つ目線として、支える財政・変革局にあるだろうと、そういうことになるのですか。

## ■星之内市政変革推進室長

おっしゃるとおりです。やはり我々だけで色々な想像をして「これが有効な考え方、基準だろう」とファイナルアンサーになると、また今までの課題にもまたつながることになりかねないので、しっかりキャッチボールしながら作って参りたいと考えております。

## ■鍋藤市政変革推進担当課長

事務局の説明や上山顧問に評価いただいた本市の状況、今後の解決に向けたヒントもいただきましたが、それらについてのご質問、ご意見などあれば。

## ■山本官民連携ディレクター

今、江口副市長からの役割の定義や基準みたいな話のところでの、僕なりのこれまでの議論してきた中での理解みたいところで。

例えば、ある団体の運営する何かしらの機能を持つ施設があった場合に、役割の定義のときに、この施設は近隣住民のための施設なのか、もしくはある程度市外や広域から人を招いていくための施設なのか、どちらの位置付けの施設なのかという役割の定義があるとします。ある程度広域から人を招いていくというところになると、他の都市、他の同様の施設等の他の同様のものと比較した場合に、それは差別化として、きちんと誘致できる機能や能力を持っているものになり得るのか、というような基準が発生していきます。

一方で、地域の住民のための施設というふうには認識できるのであれば、他の施設や他の地域と比べたときにコストをかけ過ぎているのではないか、とか。それはある程度、順当なコストや人手間のところで出来ているのかという効率性の問題の基準等々が発生してくると思います。

それぞれの上山顧問の話の中で、一律的に団体を処理していくのではなく、一つひとつのものを、時間軸のこれまでの変化の中できっちり役割を再定義していく。その定義の中で適切な基準を設けて、投資やリソース配分を考えていく。そういうようなことが6月までになされていくのだろうというふうに理解しております。

## ■上山顧問

少し付け加えます。恐らく議論が進んでいくと一番問題になるのは、団体の収支の話と、局が幾らで仕事を委託するのか。これはトレードオフで、赤字団体の赤字を解消するという

ミッションと、一方では安く委託したいと。これは両方トレードオフになったりするわけです。過去債務の処理の問題等も含めて見ていったときに、どういう基準でそれを評価するのかと。「この会社は赤字だけじゃないか」とか「みたいな割り切りがもしかしたらあるかもしれないし」、「万年赤字は株式会社としてはおかしい。それならば社団法人だね」など、その種の議論に最後の最後は行き着くと思う。

#### ■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございます。その他に、これまでの議論も含めて何かコメントございますか。

#### ■石川都市整備局長

まだ具体的な案があるわけではないのですが、都市整備局は住宅供給公社を持っています。実際に建築職OB等もいて市の住宅部局と連携をしながら、ということになっていますが、なかなかその実際の連携と言いますか、意見交換、意思疎通が十分に出来ていたのかと言われると、どうなのかなというところは確かにあります。

今後、定期的なコミュニケーションという話もありますし、やはり住宅供給公社との連携、意見交換の中で、先ほど上山顧問も言われたように、重要な情報や良いヒントみたいなところがあると思います。

今まで、例えば市営住宅の維持管理という話だけでなく、別の事業への展開等も一緒に何か考えていながら勉強していければなと思っています。簡単ではございますが以上です。

#### ■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございます。柴田産業経済局長お願いします。

#### ■柴田産業経済局長

先ほどから議論になっている「団体関与の基準、手法の検討」を財政・変革局からするという話なのですが、先ほどから少し話に出ていましたが、やはり上山顧問も最初におっしゃった通り「一律は駄目ですよ」というお話があった。全く同感で、私もぜひそうしたいと思っています。産業経済局も政策連携団体が3つある。そうしたときに、今の「団体関与の基準、手法」の話と「団体の役割の再定義、団体機能強化」というのは、ほぼほぼ表裏一体だと思います。

だから、そこが決まらないのに先に基準と手法、どの程度緩やかに決めるかにもよりますが、緩くなんとなく決めるのだったらよいのですが、最終的な基準と手法というのは、機能強化と再定義の中で決めた方がよいのではないかなと思います。

それともう一点、先ほど上山顧問がいろいろ団体のヒアリングを行って評価をいただいているのですが、可能であれば、ぜひ担当局にはフィードバックしていただけると非常にありがたいなと思いますので、よろしくをお願いします。

### ■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございました。他にはございませんか。片山副市長お願いいたします。

### ■片山副市長

私は外郭団体に5年いました。基本的にギリギリで事業（経営）をやっているというのがおかしい。裁量がないというのが1番つらい。社長や理事長は色々なことを思っているのですが、自分の裁量でなかなか出来ないの、思っていることが実現できないということが1つあります。

もう1つは「頑張っても評価されない」と言うこと。要するに、市からの業務を相当に頑張ったけど、得られた事業成果や正当な収益が勘案されず、「来年もまた、同じようお願いします」ということが多い。

やはり団体が頑張った評価をどうするのか。例えば「黒字をつかって従業員の給料を上げたい」としても、市から認めらなかつた。その裁量をどうしていくかが、団体と話をするときの最低条件。「そこを変えません」という前提で色々な議論を始めると、全く進まない気がしています。

市から見ると団体はエージェントなんです。「役所ではコストがかかるから安く業務を実施してほしい」というのが本音だと思う。そして実際に団体が成果を出しても、先ほど言った通り、評価されないという問題が起こっています。

「優秀な人間がいれば経営が改善するので、職員を採用したい」と言っても、市から簡単に承認されなかつた。とにかくその辺りの裁量さえ与えれば、かなり変わってくるのではないかというような印象なので、その点を前提として考えていただければと思います。

### ■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございます。今、外郭団体側の立場からご意見をいただいたり、ヒアリングでも外郭団体の話を聞いたり。今回ヒアリングを受けて、例えば田中参与がヒアリングの結果をどのように受け止められているのか、子会社、親会社との関係とかもございしますが、その辺りのコメントをお願いします。

### ■田中参与

色々伺う中で私の疑問も解消したところもありますが、1つはその前にということで、先ほどからある「政策連携団体」という言葉、私はこれを見たときにこのネーム良いなと思っていました。私どもも「TOTOグループの子会社」という言い方は社内ではせずに「グループ会社」という言い方をしているのですが、今回の政策連携という形での意思をきちんと示すということがまずもって良いなというのが1つ。

あとP18で、現状の一律的な体制ではなくて、パートナーシップを構築する上での絵を作られているということも、これもすごく私どもで言えばガバナンスの体制に近い形の絵に

進んできたのかなど。矢印の関係性を見せるだけではなくて、その団体そのものの箱の役割というのを示しているというところは、すごく進んだところだなと思って拝見しました。

その先で分からなくなりながら聞いていたのですが、どこの団体・局が何をやるのかというところについての役割は、変革という意味では分かったのですが、その責任の所在が不明瞭に思えてしまいまして、今回その団体の改革をするということが「政策連携団体の改革」の責任の所在はどこにあるのかしらと。団体によっても変革するし、局によっても変革する、財政・変革局も仕組みは変革する。その役割別に責任を負うということであればそれも良いのですが、少しそこが分かりにくいかなと。どうしても関係者が多くなると、それぞれ自分のところをやると言いながらも、お見合いが続くというか、責任の所在が不明瞭になってしまうので、この「外郭団体の変革」というところに、どんな役割とどんな責任を持たせるのかというところが明瞭になってくると、よりその方の責任で取り組んでいかれるのかなというのが、分かりやすくなるなと思って拝見しました。もう決まってらっしゃるのですか。

#### ■安徳市政変革推進室次長

整理できていないかもしれないのですが、責任というのは言われた通り、取組みの部分、部分によって違うとは受け止めております。大きなところでは我々、財政・変革局が「ルールを見直しましょう」と言っていますので、ルールのところは当然我々がしっかりと見ます。ただ、それぞれの団体におきまして、政策連携団体の会社を変えるというよりは、我々がそういう関係を今回アピールするというのは方針として出させていただいた。

その先一番大事なのが、どういう役割をしていただくか。そこは前提として、政策を管理されている局が、その施策を将来どうしていくのか。ここが一番大きいと思っていますので、その時にプレイヤーが官がいて、民間がいて、半官半民の政策連携団体があるので、政策の部分と役割の定義は担当局が責任を持って、団体と一緒にしていただきたいとは考えております。

#### ■武田・財政変革局長

今の会話ですが、恐らくこういうことかと思う。1つは、もともと外郭団体改め政策連携団体ですが、基本は市が大部分を出資なりお金を出しているのです、いわゆる筆頭株主としての市の責任の部分、ある種全体としては財政・変革局が見なければいけない部分ではあると。

ただし、各団体の理事会や取締役、例えば各局長が大体理事等の形で入っているのです、そういう意味からすると、きちんと肩書き的にも責任を負っているのです、恐らく担当局が仕事の部分は大きな責任を負うのだらうと思います。

あと、片山副市長からお話のあった人の採用の件ですが、私も今の時代に一律に市が団体の採用の可・不可を出すというのは時代錯誤かなと思います。ただ、これは別に市が悪いこ

とをしていたわけではなくて、過去を紐解くと、やはり団体に採用をお任せしていた結果、人の採用或いは人件費の増加に歯止めがかからなくて、過去、団体の存立危機を招き、それを市が正常化したこともやはりあるわけです。

ただし、それがあつた種、固定化したルールになつて、今の時代にはそぐわないのではないか。特に人手不足の問題から公民連携が重要だというところで、ちょうどここを切り替える時期ではないかという意味でルールを変えろ。ただしそこが歪まないように、団体側もきちんとガバナンスというか、マネジメント体制をしっかりとつたかかないと市も安心してお任せできないと。ここは表裏一体だと私は思つます。以上です。

### ■星之内市政変革推進室長

補足いたしますと、P19には「連携協定を締結する」と書いてあります。今私たちが目指しているのはこの連携協定で「政策連携団体にどういった分野を担つていただく。そのために必要な人的、財政面は、市としてはこんなふうを受け持ちます」というところで、「市がこれぐらいのことをする、団体はそれを基にこれをする」というところは、この連携協定で明記できたらなと思つています。

他の自治体でこういう協定を結んで、一律的な関与から少し脱却している例は、私どもも調べました。ただその自治体も、連携協定そのものはやはり見せていただけない。それぐらい、色々な工夫を重ねてのものになっているかと思つますが、我々はここをしっかりと策定出来るように、今後取り組みたいと思つております。以上です。

### ■鍋藤市政変革推進担当課長

上山顧問、お願いします。

### ■上山顧問

市と団体の関係ですが、手順としては、各団体が「何が出来る・出来ない」というのをまず自主申告する。「責任と権限はどこにあるのですか」というと、やはり一義的には各団体の理事長や社長で、「この程度の予算では、これは出来ません」という権限を最初に与えた方がよい。或いは「もっと人とお金をくれたらできる」等を彼らにまず言わせる。

2番目に、担当局がそれを聞いて「自分たちはどうするか」ということ。「お金ないから、お宅（政策連携団体）に頼みません」というような議論があつてもよいと思う。

3番目に、出資者としての市が出てきて、その二者の会話を聞いて「ではこうしましょう」という順番がとても大事だ。そして団体のあるべき姿を、財政・変革局と担当局で事務的に議論するというのはやつてはいけない手順だと思つます。

### ■鍋藤市政変革推進担当課長

他にコメントなど。柴田市政変革パートナーお願いします。

### ■柴田市政変革パートナー

ルール面のところでP20に色々な細かい解決策案が出ていて、その中でも「いくつか審査制度を廃止して、報告に切り換えます」というのが、これは結構個人的にはかなりドラスティックな改革だと思っています。

ただ、やはりルール面の変更というのは、結構制度が形骸化しやすい、陳腐化しやすいというのがどうしてもありまして、これも「各団体のポテンシャルを強めていく」というのが趣旨だと思うので、例えばこれも報告に変えた、とは言え「審査は今まで通りだよな」みたいな謎なプレッシャーとか。逆に報告になったので完全にお任せで、先程のような人件費に歯止めがかからなかったり、逆に歴史が繰り返すみたいになってきたり。そういうルールを変えたからといってすぐ解決するものではない、運用面での難しさというのが恐らくあると思っています。この辺りを担保する仕組みとして先程の連携協定もあるのかなと思うので、活用しながら、ぜひ運用で効果的なものが出てくるように仕組みを作っていただきたいと考えています。

外郭団体の外部評価委員の仕組みとかも今あると思うので、その辺りも活用しながら、各ポテンシャルを活かしていける流れを作っていければと思ったところです。以上です。

### ■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。事務局でも、今指摘にあったような形で、しっかり関与のところは形骸化しないようにしないといけないなと考えています。ただ、担当部局として難しいなと思いますのは、今回のヒアリングでもご指摘をいただいたのですが、やはり私どもは「単年度収支というのが一番シンプルで、これさえ守っていれば大丈夫だろう」という発想にどうしてもなりがちで、今までもそうだと思います。

ただ、ヒアリングの中には「そうではなくて、こう投資すればもっと成長するのではないか」というご指摘も少なからずいただいたのですが、その目利きと言いますか「単年度収支からを超えた次元で考える」、先程、柴田局長から恐らくそういう趣旨の話があったのではないかと思います。

そのところは私が今思いますのは、これこそ一律ではなくてそれぞれの団体や政策によって、考え方やどの程度まで通していこう等が変わってくるかと思いますので、これも江口副市長が言われましたようにキャッチボール、財政・変革局だけで何か頭の中で考えても駄目ですので、ぜひ担当局の方々から具体的な素材をぜひいただいて「こういう政策であれば、ではこういう見方で、関与していこう、やっぺいこうか」というようなところを一緒に作り上げられたらなと、今日の議論を見て感じました。

### ■鍋藤市政変革推進担当課長

大庭副市長、お願いします。

## ■大庭副市長

私も職員時代に外郭団体に短期間ですがいた事があり、そこはかなり裁量があった。したがって、そういう裁量があるところは目線合わせをしておけば、比較的、団体の方もモチベーションを持って、市としてもパートナーとしてやっていきやすいかなと思います。

一方で、指定管理団体や株式会社という形態であっても、実態的には、昔の受託事業者のような性質で運営しているところも結構あるのではないかなと思います。そうすると、結局事業を出している市役所とその団体、その関係しか今皆さんのご意見もあまり出てきていないかなという気がします。

団体自体がそもそも団体の設置目的があるので、もう少しサービスを提供する利用者の方に対して、団体としての意思もきちんと持つように、そこは市としてもお話をしていく必要があるのではないかなというのが1点。

あと「人が足りない、お金が足りない」話については、従来の事業委託に近いというところにもつながるのですが、結局プロパーの職員がなかなか雇用できにくい中で、事業を、指定管理なのに個別の事業毎に恐らく積み上げているのではないかなと思います。そこで非正規の人しか雇えないから、組織全体として「団体としてやるべき仕事にどう人を使って、どうお金を全体で回すか」という発想ではなくて「事務事業毎に、これを回すのだったら非正規を何人雇わないといけない。だからこれだけお金がいるのに、お金がついてきてない」のような、恐らく少し前の時代の議論が、今でも市と団体の間ではされているのではないかなという懸念を持ちました。

私も割と最近、ヒアリングがあった団体の理事長とも話をしました。本当にしっかり経営者のような目線で見てくださっているなと思って非常にありがたいと思いつつ、特にOB派遣している場合、やはり人が変わります。常にそういう人ばかりではないので、そのトップについてもどういうふう考えていくかということについては、市としても、なかなかこういう場で言いにくいところもありますが、考えていく必要があるのではないかなと思いました。すみません、感想的な意見です。

## ■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございました。今お話をいただいた、いわゆる市と団体との関係性だけではなくて市とサービスの受益者である市民との関係性、あとは事業者の役割や事業者がやるべきことという観点でいうと、例えば福祉の関係は、今の話と密接に関係があるのではないかなと思っています。武藤保健福祉局長、関係の団体等の関係と業務も含めてコメントをお願いします。

## ■武藤保健福祉局局長

保健福祉局でございます。まさに大庭副市長がおっしゃったとおりで、私ども保健福祉局は福祉事業団を担当しているのですが、まず施設運営を、指定管理を多くしていただい

て、例えば障害や保育・子育て系、スポーツ系等があります。また、様々なソフト事業の、その都度その都度色々な制度変更がある中で、必要になった事業をやっていたというところでの、モザイク状のミッションを提示して、個別に対応していただいているというところがあります。

それともう一つ、先ほどのお話にあった人の採用に関しての自由度、裁量が、非常に低いというか、市の側がある程度制約をかけているというところで、中長期の目線でマネジメントという視点がなかなか持てないというところがあります。いろいろ提示していただいた課題は、もうかなり私どもの担当している福祉事業団に関しては当てはまるなと思っております。

その中で解決策ということでご提示いただいたような、まずはパートナーというところとか、人の採用を緩和していくとか裁量を持っていただくとか、その方向性はまさに賛同できるなと思っております。

ただ非常に大きな組織で、分野も複数にまたがっているので、なかなか整理をしていくのは骨が折れるなという感じは持っております。ただ、着実にやっていかないと、市民のための福祉サービスというところでは非常に大事な役割を負っていただいている団体ですので、しっかり持続可能に、しかも効率よく運営していただけるようにというところは、しっかりと考えてやっていきたいなと思っております。

#### ■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございました。そろそろお時間が近づいております。ここまでの議論を含めて、市長からまとめのコメントなどいただければと思います。よろしくお願いします。

#### ■武内市長

ある種のパンドラの箱が開いたといいますか。これだけ団体のトップの皆さんから忌憚のない意見をいただけたということは本当にありがたいことですし、勇気を持ってといいますか、率直に話してくださった団体のトップの皆さんには感謝申し上げたいと思います。「なかなか今まで言えなかった、言う機会がなかった」ということを、言ってくださったからこういう議論が進みます。

1つの私の気づきは、やはり危機感のギャップが相当あるなど。役所の持っている団体に対する危機感と、団体の皆さんが人知れず口に出せず持っていた危機感、人の問題でもお金の問題でもいろいろな面でのもの凄い危機感のギャップに、市役所側は本気で向き合わなければならないということは1つ言いたいと思います。

あともう一つは、率直に言えば、これほどまでにモチベーションを失わせるシステムがビルトインされていたのかということです。裁量の問題、評価の問題、ヒト・モノ・カネあらゆる面でバッファとならざるを得ないような側面が団体にあるという、この現実も私たちはもう1回見ないといけないということだと思っております。

本来の政策連携団体の役割というのは、行政が出来ないような柔軟な人事が出来るとか、柔軟なお金の使い方が出来るとか、専門性を発揮出来るとか、そういったところが本来の趣旨だったはずで。それが時とともに、だんだんと広げた風呂敷がどんどんやせ細っていつているような状況になっているのであれば、それはやはり深刻な問題なので、強い危機感を持っていきたいと思います。

他方で、役所が悪いということだけではなくて、団体側ももちろん努力しなければならいところも多々あるとは思いますが。

このOB・OGの方が行っていたというのも、今までの知見を活かしながら行っていたという、こういう側面があると思うのですが、ただ私も送り出すときに「ずっと役所としては立派に働かれたけど、稼がなければならない、付加価値ももっと産まなければならない、もっと経営をしなければならないところに、ポンと行かれて大丈夫かな」と、人によりますが思います。やはりそういう時に「多少、企業体の経営をどうするかとか、どういうふうに世の中のこのサービスを作っていくかとか、その辺りを多少学んだり研修するといったものがなくて良いのかな」とか思ったりもします。

そういうのが無くポンと行ってしまって、完全にはまった方はバーンと行きますが、そうでない方はなかなか苦労されるということもあるので、その辺りも先ほど大庭副市長がおっしゃいましたが、どういうふうにトップの方がより力を、その方のポテンシャルを發揮できるか。これを「うちには経営人材がない」とか「経営考えられる人がいない」と愚痴を言ってもしょうがない。やはりトップも動かなければならないということですから、そこも何かサポートする必要があるかなと思いました。

そして今後のステップは、今日議論が色々ありました。やはり、まずコミュニケーションが何より大事。「OB・OGになって行って初めて分かりました」という率直な声もありました。それも本当にそういう面があるのだろうと思います。

やはり、現場や事実等を知っている方々と、担当する部局の方が、人事交流の話も出ましたが、やはり頻りにコミュニケーションして実際に見ていくということは、絶対に直ぐ、クイックにやってもらいたいと思います。また、団体側が何をしたいのか。実際、現場に近いところで、こういうことしたら良いのに、何をしたいのか、というのはしっかり一緒にプロジェクト化していくということもやっていくべきではないかと思います。

演繹的にあまり「こうあるべき」とか「こうだからこうである」と考えるより、一番、そこに接点を持っている団体の人からどんどん聞いてやっていく。だから、組織論とか機構論からは入らずに、サービス論から入っていくという方向に重点を置いていただきたいと思っています。

そのプロセスにおいて、再定義、そしてどういうことをやっていくか、この辺りについては、特に再定義のところについては、この市長、副市長3名も含めて、しっかりと全団体を皆さんと見ていくというプロセスを踏んでいきたいと思っています。そうやって1個1個を見ていく。そしてそのうちに1つでも大きく生まれ変わる好事例が出てくるでしょうから、そ

れをしっかりみんなで学んで、横に広げていく。そういう手順で進めていければと思います。

#### ■鍋藤市政変革推進担当課長

武内市長ありがとうございました。それではお時間となりましたので、この議題につきましては、ここまでとさせていただきます。様々なご視点からご意見をいただきましたので、コミュニケーションを大切に、今後、団体の役割、市の政策の方向性等は検討していきたいと考えております

続きまして「プラチナ市役所プロジェクト 成果と検討状況」に移ります。資料6をご覧ください。それでは事務局から報告をお願いいたします。

#### ■秋永市政変革推進担当課長

私から、プラチナ市役所プロジェクトの令和7年1月時点の成果と検討状況について報告いたします。

(P2) プラチナ市役所プロジェクトは、職員の発案によって、職場の働き方やルールを変えていくものです。

若手をはじめ、様々な職員の参画を通じて市役所全体で変革の風土を醸成し、仕事の質を高め、質の高い市民サービスの提供につなげていきます。昨年8月のX会議でプロジェクトチームから課題を発表し、11月のX会議で、その提案に対する制度所管局の検討結果を発表したところでございます。

(P3) 主な成果を紹介いたします。資料上段、1つ目は、週休3日が可能なフレックスタイム制の全面試行です。「既存の勤務形態では育児等と仕事の両立が難しい」という課題に対応するため、1月20日から実施しています。これは政令市初の取組みになります。

資料下側、2つ目は、1年を通した軽装勤務の実施です。「真夏日には執務室が28℃を超えることがある」という課題に対して、TPOに応じた軽装を認め、公務効率向上を図ります。

(P4) 3つ目は、救急隊員出勤時のコンビニ利用です。「救急出勤の増加により、消防署に戻って食事をとることができないことがある」という課題に対して、コンビニの利用ルールを明確化しました。

(P5) 続いて第4回X会議で討議テーマとした課題の検討状況を報告します。資料上段「女性職員が増加している一方で、本庁舎の女性用トイレの数が少ない」という課題については、増設予算の計上に向けた調整を現在行っているところでございます。

資料下段、災害対応体制については、他都市等のヒアリングや、避難所と居住地の分布状況の確認など、運用変更に向けた検討作業を今現在進めているところでございます。

(P6) 続いて第4回X会議でいただいたご意見と、その後の状況について報告いたします。会議では全120件の課題の解決策を、「◎：PT（プロジェクトチーム）の提案どおり課題を解決したもの」、「○：代替策・予算次第で課題を解決したもの」、「△：検討を要するも

の]、「×：解決できない課題」の4つに分けて、それぞれの代表事例を紹介いたしました。この報告に対して「プロジェクトチームの本当に困っている気持ちに寄り添っていない」また「深掘りが甘くないかよく分析してほしい」等のご指摘をいただきました。

(P7) そこで、△・×の23件について、事務局から必要な検討項目等を示し、制度所管局でより良い解決策を再検討して参りました。この再検討を進める中で、実は課題が明確でないために答えも抽象的になってしまっていたものや、それがゆえに、提案者に寄り添った回答でないものがありました。結果として、具体的に何をどう変えるべきなのか、本質的な議論が十分に深まっていなかったことがわかりました。

(P8) 例として、見直し前は、上段のように「一つ一つのシステム操作を覚えるのが大変」という課題に対して、「システム統合は非常に高額となるため困難」という×の回答がありました。この課題を深掘りしたところ、実は「操作マニュアルのわかりにくさ」が本当の課題であることがわかり、マニュアルの掲載場所の統一や要点を押さえたマニュアルの作成といった本質的な解決策を導き出すことができました。

(P9) この気づきを踏まえまして、◎・○となっていた課題も見直したところ、△・×と同様に抽象的な課題や解決策となっているものや、少しでも課題に関わりがあれば、既定路線の取組みを解決策としているものなど、本質的な議論が十分に深まっていないと思われる事例が多く見られました。

このことから、今後事務局において改めてすべての「課題」を見直し、真に解決すべき内容を精査した上で、今年度末までに再検討を行うよう、制度所管局に依頼して参ります。その結果は、来年度のX会議等で報告したいと考えております。事務局からの報告は以上でございます。

#### ■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございました。報告を受けてどなたかご質問などございますか。田中参与、お願いします。

#### ■田中参与

ご報告ありがとうございました。最後のページ(P9)で「アップデートした課題及び再検討結果をX会議で報告する」という言葉を見たときに「ん？」と思いました。P6で、今回、◎・○・△・×となっていた課題を見直していただいた、これは凄く良い取組みだなと思って拝見いたしました。

一旦はこれで良いと思うのですが、この解決の善し悪しを決めるというのは、この会議体ではなくて、やはり職員の皆さんの実感なのではないかと思っております。もちろん経過につきましては私どももぜひ、せっかく聞きましたので共有したいのですけれども。私どもの場合ですと、例えば従業員のTOTOグループ全体で、国内外すべての働く人を対象に意識調査というのをやっております、それは働く環境から仕組みの話、そして上司の

評価とかも含めまして、社員意識というのを聞く場があります。無記名で評価してフリーコメントを何度も入れられるのですが、改善の取組みとか責任者は、市で言えば局長にあるということで、その局長の改善の取組みをモニターする本社の事務局というのがあり、ここもガバナンスを効かせて毎年ローリングしているという取組みがあります。したがって、このX会議の取組みということではなくて、市の取組みということで、職員の皆さんの声が聞こえるような場を用意していただきたいですし、その結果がどうかということをごこの場でモニターさせていただくということはずいぶん、と思っております。よろしくお願いいたします。

#### ■鍋藤市政変革推進担当課長

意識調査や社員の受け止めということなので、三浦総務市民局長、今のご発言を受けてどのようにやられていますでしょうか。

#### ■三浦総務市民局長

まさにプロジェクトチームで出された課題に対するその結果というの、意見は当然大事なのですが、こういうことも含めて、職員のエンゲージメント調査というのを今月やっています。

まず職員がどういうところで働きにくいと思っているのかとか、100問ぐらいの項目があるのですが、まずそういったところを洗い出して、今後そこを改善につなげていく。毎年度そういった調査をして、どこに力を入れていったら良いのかというのを我々も分かっていないところがありますので、そういったところを今回、改めて取り組んでいこうと思っています。

一方で具体的になっている、こういったところ（プラチナ市役所プロジェクトでの課題）についても、田中参与が言われたように、改善した結果をフィードバックして、どういうふうに感じたかというのは、もちろん我々改善した側も聞いてみたいと思います。それによって、また次の課題も見つかってくると思いますので、その辺りは上手くやっていければなと思います。

#### ■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございました。その他にご意見などありましたら、片山副市長、お願いします。

#### ■片山副市長

評価の点で、改善していったとてもよかったと。例えば僕が前の職場のときに、若い先生方からお願いされて、会議等を削減するように色々な機器を入れてやったお陰で、残業がかなり減った。「よかったですね、これで色々なことが出来ますね」と言ったら、2年後から、その仕組みを入れたお陰で今度はコストがものすごく上がる。最初の2年間は良かったが、

それが蓄積されて全部それ（色々な機器）を使うようになってしまうと、ソフトを使うお金が上がったり、電気代が3倍になったりして、結局残業代よりも余分に上がってしまったというふうなことがある。

進めることは良いことだが、どこかで誰かがチェックするという仕組みも、ビルトインしながらやっていただきたいということをお願いしたいと思います。

#### ■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございます。その他にはよろしいでしょうか。市長、お願いいたします。

#### ■武内市長

ありがとうございます。本当に途中のこのプロセスが非常に誠実で正直な感じになってきて良いと思います。ただ、スピード感という意味において、これ、年度末に向けて23を再検討しようということですか。

#### ■星之内市政変革推進室長

120です。

#### ■武内市長

120全部やるのですね。なるほど、わかりました。

年度末まで、検討してまたやりますということで、たくさんあるから大変だと思いますが、先程の消防局の課題のような例が出ると、パッと決めて来週、来週じゃなくてもせめて年度開始からこういうふうに運用を切り換えます、というようなものもあるのではないかと思ったりもします。したがって、別に年度末まで待たなくても出来るものがあったら、「年度中から変わります」というものもぜひ奨励していただきたいと思います。

あと私がいつも思うのですが、このプロジェクトも良いですし、業務を良くするアイデアコンテストもあるのですが、せっかく良い取組みを自ら見つめ直して変えているのですが、それをもっともっと組織的にプレイアップするようなことも、もっと奨励してほしいと思います。

せっかく良いことをしているのに、それが地味に変わってしまっていると「そんなことをそんなふうに変えたんだ」と後から私も伺って「それは素晴らしいね」と。もっともっと頑張ってくれたところについては、組織全体でプレイアップして称揚するような仕組みも持ってほしいなと考えています。

#### ■星之内市政変革推進室長

新たにお言葉をいただきました。出来るところから、120個全部終わってからようやくどんではなく進めて参ります。またこういった事例のところ、「よく制度所管局頑張った」と

言えるものは、積極的に我々も発信のお手伝いをして参りたいと思います。ありがとうございます。

#### ■鍋藤市政変革推進担当課長

お時間も迫っておりますので、以上でプラチナ市役所プロジェクトの検討状況についての報告を終わらせていただきます。

では最後に、本日の会議のまとめに移りたいと思います。本日のここまでの討議、報告の結果を踏まえまして、改めてここでご意見、コメントなどございますか。なければ、最後に本部長の武内市長からまとめの一言をお願いしたいと思います。市長お願いいたします。

#### ■武内市長

今日もご議論いただきありがとうございました。良い議論になったのではないかと思います。生々しい声が回を重ねるごとに出てくることは大変良いことだし、それを直視するということが出来たことは良いことだと思います。

前半で話はしましたが、やはり団体のことについてもこれからしっかりやっていきたいと思います。しっかり局長のところでもグリップをして、進化していただきたい。そしてぜひ一緒にやっている仲間たちですから、彼ら彼女らのモチベーションが上がるようにしていくことが、かえってまた私達にとってもプラスになるということは言うまでもありませんので、そういうふうにやっていきたいと思います。

プラチナ市役所プロジェクトも今申し上げましたが、若手職員はじめ、課題を洗い出してくれている、そして提案してくれているということはありがたいことなので、出来ることからどんどんやっていく。小さく出来たことは、どんどん皆で分かち合うというサイクルをやっていきたいと思います。

そして、今年度のX会議は今回が最後ということで、本日を含めまして今年度、顧問、参与の先生方につきましては、お忙しい中でお出席、貴重なご意見ありがとうございました。

以前もお話しましたが、私がある市民センターだったと思うのですが、館長さんから「X会議見えています」と声をかけられて、今までやはり私たちが思っている以上に、市政をサポートしてくれている、一緒にやってくださる地域の方々は「市役所がどう考えているのだろう」、「どういうふうな思いでやっているのだろう」、「どういうところに課題意識を持っているのだろう」というふうに思っている。

中継を見て、「同じこと、そういう問題意識を持ってきているんだ」とか「何も変わっていないとか、何も言ってくれていないけど、実はそういう問題意識持っていてくれるんだ。それを知れるだけでも凄く勇気づけられた」というお声もいただきました。

オープンな環境でこういう本音の議論をするのはなかなか勇気のいることですが、それに皆さんがしっかり向き合っていることに感謝をしたいと思いますし、また今までずっとやってきた作業と違う頭の使い方をしなければならぬ、色々な準備をして下さ

った職員の皆さんにも感謝をしたいと思います。

YouTubeの配信については、手元にありますが、毎回平均で1,400回程度の視聴があります。したがって、この市の取組み、市が何か変わろうとしていると、色々と悶え苦しみながら、行ったり来たりしながら、でも何か変わろうとしているということは市民の皆さんにも、じわじわと届いてきていると思います。

視聴された方からもその姿勢に評価をいただくお声もあったなど、プロセスの見える化という面でも一定の成果があったと思います。

それから毎回そうですが、この仕組み論、組織論、機構論ことから入っていくのではなく、やはり何の為にやっているか。改革は変えるための目的ではなく、やはり市民の皆さんに対するサービスをどうしていくのか、その実態をどう変えていくのかということの為にやっていますので、そこを起点として、ぜひこれからも進めていきたいと思います。

今日は団体の話もありましたが、幹部の皆さんもそう、職員の皆さんもそう、皆あちこち現場を見ていただいたり話していただいたりしながら、様々なコミュニケーションを活発化させることによって、また色々なひらめきやアイデア、危機感等というものが生まれてくると思います。そういうコミュニケーションがもっとたくさん起きるような北九州市役所にこれからもしていきたいと思います。

来年度も、より一層、市政変革の取組みを進めていきたいと思います。私のご挨拶とさせていただきます。本日も誠にありがとうございました。

#### ■鍋藤市政変革推進担当課長

武内市長ありがとうございました。以上をもちまして第6回X会議を閉会いたします。今年度のX会議は今回が最後ということで、令和7年度の進め方等につきましては、その内容が決まり次第改めてご案内をさせていただきたいと思います。皆様本日はありがとうございました。