

第4回市政変革会議（X会議） 議事録

日時：令和8年1月30日（金） 13時30分～15時30分

場所：北九州市役所 3階 大集会室

■星之内市政変革推進室長

定刻になりましたので始めさせていただきます。本日の司会進行は、財政・変革局市政変革室長の星之内が務めさせていただきます。本日の議題ですが、お手元の次第の通りでございます。会議の終了は、15時30分です。2時間の会議を予定しております。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。

資料1から始まっておりますが、資料3と4の説明も先行してさせていただきます。資料3が市政変革の進捗状況でございます。令和6年度から8年度までの集中変革期間に「局区X方針」「経営分析・事業分析」「プラチナ市役所プロジェクト」の3つの大きな流れの中で、どのように進めていくか、現時点での今の流れはどうなっているのかというものを確認するものです。

資料4も先に説明しておきます。後でご質問を受けつけます。資料4はこれまでのX会議で指摘された事項と取組状況等についてということになっております。これまでのX会議で指摘があった事項について、毎回のX会議で、その指摘も踏まえた取組みの状況というものを確認する、そういう趣旨でございます。

指摘事項に対して、一定の結論を得たと判断できるものについては、次回以降はこの項目から落としますが、そうでないものは引き続き確認していくという趣旨でございます。ここで、会議の開会にあたりまして、武内市長からコメントをいただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

■武内市長

皆様、お疲れ様です。今日は、今年1回目のX会議です。よろしくお願いいたします。今日は、「市税窓口のアップデート」と「公園変革」の2件について討議を行います。

今年最初に申し上げましたが、“縦割りを超えてはみ出していこう”ということ。前例の発想をはみ出していこうということを1月4日にもお話しました。ぜひ一步、はみ出して考えていくということを今年もお願いしたいと思います。

どうしても変革を進めていくと、変革に慣れてくるというか。変革が馴染んでくると、変革の議論の定石のシナリオというか、定石のストーリーみたいなものが何となく出てくるので、それに、どんどん乗せていってしまっていて、逆に魂が抜かれないようにしていくということは大事なので、ぜひそこに陥らないようにお願いをしたいと思います。

やはり公園が持つポテンシャル、これをどう引き出すか。そして市税の窓口のアップデートも、全ての部局の窓口の業務にもつながってくる普遍的な課題となってきますので、ぜひ枠を超えて、自分たちの組織の枠を超えて、発想をして、チャレンジをしていく。そういう変革を進め

ていきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

■星之内市政変革推進室長

武内市長、ありがとうございました。それでは、議事の方に戻らせていただきます。先ほどご紹介した資料3、4でございますが、この二点につきまして、まず冒頭ですが、ご質問、ご意見ございましたらいただきたいと思います。

よろしいでしょうか。

それでは議事に書かれております、2番目の討議・報告は、今回3つございます。こちらに移りたいと思います。まず報告でございます。今回、令和7年8月に公表しました、局区 X 方針の進捗状況について、事務局から報告を行います。

■石川市政変革推進担当課長

財政・変革局市政変革推進担当課長の石川です。私からは、令和7年度局区 X 方針の全体の取組状況をご報告いたします。今回は今年度の第3四半期12月末までの状況のご報告となります。

まず前段で資料3の市政変革の進捗状況で出させていただきましたが、X 方針の経緯です。市政変革の主要の3つの取組みの一つとして、変革集中期間の1年目、昨年度 R6から開始し、現在2年目となっております。中長期間最終年度である R8 も継続して実行する予定としております。

(P3) それでは資料5-1のご説明に入ります。まず令和7年度の概要です。各局区のトップである局区長が経営者目線で自己点検し、変革の課題目標を設定した X 方針を定め、公表するという取組みになっております。策定時、実行状況、進捗について外部公表をしております。下段のところですが、7年度の策定におけるポイント、特徴を示しております。昨年、第2回 X 会議でご確認いただいているものになります。

(P4) 本年度、R7の全体のロードマップの流れとなっております。昨年7月、策定中の段階でございましたが、市長、副市長、顧問、各局区長全員出席のもと、課題レベル等の共通理解を図る内部勉強会を実施いたしました。赤囲みのところが現段階でございます。この会議の終了後に市ホームページに各局区 X 方針の第3四半期までの実行状況を追記したものを公表する予定となっております。

(P5) 先ほど申し上げました、内部勉強会において、X 方針の B、C レベルで設定すべきは「変革課題」「探究課題」だということを勉強会において整理し、全局区長で共有しております。こちらの資料を参考として入れておきます。

(P6) ここからは、今年度の取組状況について、各局区が第3四半期までに実行した取組状況を確認、点検した結果をご報告いたします。先に、ここからの報告の構成を申し上げますと、6ページから9ページまでが各局区による自己点検状況、10ページから13ページまでが市政変革推進室による点検状況、いわば横串の点検という構成になっております。まず6ページの

各局区による自己点検ですが、A、B、Cレベル、全ての各課題に対する取組みで実際に実行した内容をX方針に追記し、そして予定と実際の状況がどうであったかを点検いたしました。A、B、C、全119件ございますが、予定していた取組みを実施している課題が全体の95%、残りの5%、13件になりますが、予定より遅れているという結果でございました。

(P7)こちらは、各局区での状況グラフとなっております。真ん中と右のB、Cレベルの状況ですが、グレーで色づいているところが完了した課題が1件、またブルーの予定より取組みが遅れているとした課題は7件6局となっております。

(P8)予定よりも遅れているとした課題13件でございますが、ここから、次のページまでで、個別にあげております。欄の右側から2列目に記載しております、今後の取組み内容、スケジュールの変更状況をご覧いただければ、予定より遅れている事情が分かると思います。補足ですが、予定より遅れているということが、必ずしも悪いというわけではないと考えております。

(P9)この資料の最後の段に記載しております、予定よりも取組みが遅れている主な要因でございしますが、相手側との調整や予算措置の状況判断、検討段階で新たに精査すべき問題等が判明したことによることが分かりました。これらは各局区において取組内容、スケジュールなど適宜軌道修正し、取組みを進めることにしています。

(P10)次に、市政変革推進室において、いわゆる横串の点検としてB、Cレベルの実行状況を確認しました。具体的には取組みをより可視化する一つの物差しとして資料の中段にお示ししております。変革のステップを5段階に設定し、それぞれのB、Cレベルの課題が143件ございますが、それぞれの取組みの実行状況に照らして、どの段階まで達しているかという仕分けを行っています。なお、あくまでもX方針の記載内容を事務局で確認した結果ですので、当事者である各局区の認識とは若干ずれているところもあるかとは思いますが。全体の概況につきましては、資料の課題になりますけれども、B、Cレベルでは段階3、段階4に進んでいるものが54件、53%。一方で9件は段階1にとどまっていました。また、Cレベルではやはり段階1、段階2にあるものが28.6%と多くなっています。

(P11)こちらは、局区ごとの段階の仕分けの結果をグラフにしているものです。左がBレベル、右がCレベルの内訳になっております。ざっと段階の1、2がグリーンのベース、段階3からがブルーのベースという色分けになっております。色味で俯瞰していただくと、様子が分かりやすいかと思います。各局区をこのように横並びにしますと、すでに変革の実行段階の課題が多い局もあれば、論点を特定するなど、現状分析の段階の課題が多い局もあるといった特徴が見えることがわかりました。

(P12)次に、こちらの実行状況を変革室で確認する中で見えてきた取組内容にかかる問題点を抽出してみました。今回B、Cレベルを変革の5段階でそれぞれ仕分けしましたので段階ごとのグルーピングにして表を書いております。段階1にある課題では、課題の焦点に、“てこずっている”、“課題の特定で足踏みしている”、“スピード感がない”といったような問題。第2段階にある課題では“課題の切り口が限定的になっている”、これは本質的な論点を避けた課題設定になっているというようにも言えるかと思います。さらに段階3にある課題では設定した課

題に対し、“取組みが小さい”、“各局区で現状できることのみにしてしまっている”といったような内容になるかと思います。さらに“変革要素というものが無い”、“通常業務の範囲になってしまっている”というような問題。さらに段階4の課題においては、設定した課題に対し、課題解決に結びつく取組内容、いわゆる最適解になっていないのではないかと。さらに段階5の課題においては、課題解決に結びつく取組みを実行してはいるものの、変革課題として相応しいものであったか、いわゆる効果の検証で、また新たな打ち手を目指すものもあれば、例えばB、Cレベルではなく、Aレベルの業務改善がふさわしいものだったりするのではないかとというような問題点を抽出しました。

昨年7月の勉強会でも、今回変革課題を捉えきれていないものを、ケーススタディーで共有いたしました。やはり段階1、2において本質的な変革課題を見定めたり、言語化したり論点の抽出作業を深く行うことが大切ではないかと思います。さらに最後、下段のところになりますが、市長や副市長との協議を行う中で、見えてきたポイントというものを黄色いところでまとめておりますが、こうした問題の背景には陥りやすい変革に対する意識や行動における罣があるのではないかと。どういった意識等の罣があるのか、市政変革推進室で市長や副市長との意見交換の中でその解像度をあげてみましたが、それが黒丸の5つで示しております。問いかけの形と、カッコにはその問いの意図といった表現になっているかと思います。こういった5つの意識行動における罣に陥っていないか、局区長自らが適宜振り返り、リーダーシップを真に発揮していくことが必要と考えております。

(P13)この他にB、Cレベルの取組みが停滞しているパターンとして、1から3のような局区長の声もあるのではないかと。担当局でも本質的課題を認識し、変革へのチャレンジを試みているものの、それぞれの個別の状況から次の展開が見えなくなっているのではないかと。所管局で抱え込み、行く手を阻んでいる、いわばボトルネックを特定し、副市長や市長と包括的な視点から方向性を検討するなど、積極的に関与してもらう必要があるのではないかと考えます。

(P14)今回のX方針の状況報告を踏まえた全体の振り返りと令和8年度に向けた考えというものをまとめております。上段で大事なところとしては、黒丸の3番目の矢印からの部分になりますが、課題設定や取組内容における問題が発生する背景には、やはり各局区の変革に対する意識等、すなわち罣が潜んでおり、その結果、すべきことを網羅的に入れて、結局課題数が多くなったりとしたような状況になっているかと思います。こういった状況を踏まえまして、下の黄色い部分になりますが、今回の報告から分かったことを踏まえ、令和8年度に向けては、X方針全体としては①設定すべき課題の精選と優先順位付けをしっかりと行う、②その設定状況と取組みの実行状況については、横串の視点で定期的に確認し、停滞の有無になるものがないか、全庁で明らかにして共有する、また、個別の対応としましては特殊な要因から停滞している課題などは所管局で抱え込まず、ボトルネックを特定し、市長らと包括的な視点で新たな課題の道程を整理するといった進め方を設計し、次のステップへ押し進めていく、こういったことを念頭に入れて考えて参りたいと思います。

(P15)本日X会議そのものには各局区長がご出席いただいておりますが、資料は共有し、動画も生配信しております。最後に今回の報告において重要なポイントをまとめております。変革を阻む罫に陥らないための5つの問いかけと、“求めるべき、変革に対する意識・行動”ということでまとめております。以上で報告を終わります。

■星之内市政変革推進室長

それでは以上の説明に基づきまして、質問ご意見等、討議に移りたいと思います。いかがでしょうか。

7月にX方針の勉強会をやったわけですが、実際の取組状況の途上を報告したところ、変革室の目では、このような状況があるという問題提起をさせていただきました。今回過渡期と言いますか、本来であれば、その変革室の気づきをそれぞれの局とキャッチボールをしてやっていくというお話をしたかったところですが、少しそこができない中で、この会議の場で変革室の考えを披露するような形となっております。

もちろん、来年度当初のX会議では、まさに令和7年度のX方針を振り返り、令和8年度のX方針の策定というものがございまして、ここではキャッチボールをしっかりやっていく話になっていくわけですが、そういったことも今後しっかり進めておく上でも、なぜこの辺りがうまくいかないのか、これは罫という言葉にさせていただきましたが、少しこの場で色々な意見交換をすることで、精度を高めていきたいと思っております。ご意見、ご質問等お願いできればと思います。

■江口副市長

今、星之内さんがおっしゃられた通りで、X方針、199本を総括的に整理すると、こういう整理なので、199本を総括すると、やはり分かりにくかったと思います。最後の確認ポイントを再掲してくれた15ページのところが肝といえば肝かもしれない。一本一本は各所管のことが自分のターゲットとして分かっているでしょう。

それと、最後にまとめたページ、よく照らし合わせて各局区においてももう一回、X方針は何なのか、X方針に基づいて何をなすのか、ということを最後のページを見ながら令和8年度に向けてやってほしい。総括的な説明は難しかったですが、位置づけはよく分かったというつもりでいます。引き続き、各局区で頑張ってください。あと全庁は我々が受け持ちますので、連携しながら行っていくということかと思えます。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。今回、各局長、区長におかれましても、できる限りYouTube等では見ていただいているところです。予定していなかったところで恐縮ですが、今日この場に3人の局長がお見えでいらっしゃいます。変革室が問いかけであるとか、罫であるとか申し上げましたが、こういうものを見られて、我々の整理でも3人の局長の方々のX方針の中で、でき

ているという自己評価をされているものを、いや、そうではないですというものもございました。どの部分についてでもよいですが、X方針に取り組んでの違和感や、なるほどと思うもの、これ以外にも“こんな罨”と言いますか、正直ここは難しいであるとか、そういった点もこの場で少しいただけたらと思います。小野局長いかがでしょうか。

■小野都市戦略局長

今、お話を伺っていく中で、上のピンクの中の問い掛け③、「“予算がない”、“時間がない”を考えないための免罪符にしていないか」ということ、おっしゃる通りだと思います。そんな中で、いかに工夫して取り組むかということが変革であると思います。ここは正直、取り組んでいる中で、アイデアが簡単に出てくるものではないというところが実感としてあります。この辺りを、どうしていくかというところが、私としても悩んでいるところの一つ、大きなところではあるという状況です。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。予算がないという話、あるいは人がいないという話、どの部署でも必ず出ると思いますが、このあたり、武田局長にお聞きしてよいですか。予算がないということで立ち止まってしまうということ。

■武田財政・変革局長

予算は限りがありますが、X会議を始める時に、市政変革で方向性を示したのものには、きちんと予算をつける、逆に方向性がはっきりしないものは予算をつけないということを宣言させてもらいましたので、それはかなり浸透してきているかなと思います。

それと、少し変わりますが、ここにある各局区においての検討とか、あるいは副市長、市長との協議を色々なテーマでこの2年間やらせていただきましたが、上山顧問や田中参与からもよく言われるのが、責任者というか担当者名をはっきり決めて、いつまでに結論を出すという、そのスケジュール管理が役所文化として、民間の目からするとできていないのではないかと思います。その考え方、意識をもう一度、立ち戻ってやっけていかないと、時代の変化になかなかついていけないし、ブレイクスルーできない一つの要因かなということで、私自身も反省をしているところです。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。田中参与にお伺いしたいと思います。当然、X方針というのは、変革すべきテーマということであれば、それなりに難しい課題を設定するわけですが、そうすると停滞することがある。しかし、その停滞を停滞のままで終えてはいけないということで、どうやってエンジン、ドライブといいますか、立ち止まらない仕組みとか、そのあたりで何かご見いただけましたらと思います。

■田中参与

先ほどの日限管理のような話もあって、追い込むという言い方は変ですが、ある程度の日限というものが大事というのは思うところです。どうしても意識を変える、常識を変えるというのは我々の世界でも難しいことがたくさんあります。それを変えるための一つのトリガーとして、外的刺激を取り入れる。世の中ではこんなことをもうやっているとか、オピニオンリーダー・先輩方・リーダーの皆さん、たくさんいらっしゃる中で、自分には持っていない意見をどうやって外から取り入れていくか。停滞している時こそ、取り入れていく。その中であるほどと思えるものが発見できる。自分はまだまだということで外に色々な情報を求める。特に他都市の取組みもたくさんあると思いますので、身内だけで固まって考えてしまわないことは大事だと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。色々こうすべきではないかという話をいただきました。上山先生、このあたり何かを進めるためにどうしたらいいかという話をお願いします。

■上山顧問

× 会議を令和6年度からやってきて、課題の掘り起こしや整理、何を進捗というのかなど共通のレベル感の理解は進んできた。他の自治体も同じように見てきましたが、順調なスピードと言いますか、組織としての成長という点ではうまくいっていると思います。

これから難しくなるのは、“何が課題なのか”の認識が人によって、あるいは職位によって、かなりばらつきが出てくると思います。目の前にある課題は職員の方、どの部署の誰でも分かっている。多くは執行課題で、“何かをやらなければならないが、1か月でやらなければならない。でも普通にすると2か月かかる。どうしよう。”という課題。一方、見えない課題がある。日常の業務に追われていると考えないが、“よく考えると課題だよね”みたいなもの。政策課題の多くはそうだと思います。そういうものが今回は結構掘り起こされている。“薄々気になっていたが放っていたもの”が結構掘り出されてきていると思います。

ただ、幹部になってくると“解けない課題は見ないようにする”ということがよくある行動です。先ほどの、「予算とか人がいないものは手がつかない」とかも、そうかもしれない。“やらなければならないができていない。”というものを局長クラスになると見ないようにする。それが結構起きてくるので、若い時の気概溢れる自分を思い出して、“これって本当はいけないな”とか“市民の目から見ると問題だよね”といった感性、フレッシュな感覚を、ぜひ庁内全体に広げていただきたい。そういう意味では、先ほど田中さんが外の目線とおっしゃっていましたが、他部局の人が見てどう思うかとか、あるいは若者が見てどう思うかとか、指定管理者に本音を聞いてみたらどうなるかとか、努力して外からの指摘というものを見ないと、“できないことは課題にしない”という幹部になってしまうので、気をつけていただきたいなと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。この点も大事ですので山本ディレクターお願いします。

■山本官民連携ディレクター

総論と学びの総括は非常に理解できました。できれば、ちよくちよくその問題解決、変革の具体例をこの場に出していただきたい。それと、その問題解決や変革のリアルなケースを、ケーススタディーでもってまとめ上げ、形式知にいただきたい。できれば若手向けの研修や、来年以降、X方針に関わっていくスタッフの最初の登竜門の研修に仕上げていく。リアルなケースでもって、変革と問題解決の手法を学びながら、さらに次の進化を乗せていく。そのように進化していけるような形を模索していただければと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。冒頭申し上げましたように、次年度の初頭のX会議では、まさにそういうところのまとめと、山本ディレクターからいただきましたように、次のX方針で今よりもステップアップしたものというものをやっていくということで、今回いくつかのヒント、着眼いただきました。引き続き事務局で、今日以降、各部局とキャッチボールをさせていただきます。また、“各部局だけではどうしても解けないね”というものがみつければ、副市長、そして市長ともご相談しながら、進める取組みを具体化していきたいと思います。

■片山副市長

今日話を聞いて、二つだけ言いたい。

一つは自分の局で解決しようとしているところが引っかかっているものが多い。他局で成功して課題を乗り越えたこともかなりあるが、その情報が共有されていないということが、かなりあると思いました。それは3次元的に考えていきますよね。要するに自分の局で分からないときは隣の局、隣の局でないときは他の自治体を見てくるというようなもの。

もう一つは、時間軸です。例えば過去、北九州市として乗り越えてきたことがあるのに、その経験値が承継されていなくて、また同じ悩みで悩んでいるというようなところについて、工夫をするとガラッと変わってくるということがあると思います。私の経験として、ジェット機が飛べる空港がなかったために、北九州の実力が落ちた。その時、自分は何をやっていたかという、道路交通が混雑している、この混雑解消のために何をしたらいいかということを考えたわけです。高速交通が全て出来上がった時に、まちがどれだけ沈下するかということを全く考えていませんでした。これが3次元的に俯瞰してみるということだと思います。自分の課題とは別のところで、もっと大きな課題があるかもしれない。これは二つ目なので、その点については今の課題を考える時に、他に課題はないかという目で見たいと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。今ご提示いただいた問いかけも、しっかり残して続けていきたいと思います。

■武内市長

最初のパート、本当にありがとうございます。この2年半、各局区X方針を設定して、取り組んでいただき、成果も出てきているということは、本当にありがたく思います。上山さんがおっしゃったように、色々な考えとか見方が変わってきました。上山さんと先ほど話している時も、本当に変わってきたということもいただいて、すごくありがたく、皆努力していただいて、ありがとうございます。

また、この資料で変革室が、言いづらいことをよく書いていただいたことに、感謝したいと思います。変革室の皆さんがこのように書いて、皆に問いかけるということは勇気がいることです。これをやってくれていることは感謝したいし、その思いは各部局の皆さんも受け止めてもらいたいと思います。変革室も粗探しをしているわけではない。“一緒になって解いていこうよ”という呼びかけでもあるので、そのように受け取っていただきたいと思います。

私も、厚労省という、なかなか堅い役所に昔おりましたので分かります。変革と言っても、色々背負っているものもあるし、お金も人もかかったり、時間もかかったりして、なかなかそう動かないことはある。各持ち場にはそれぞれの縄張りもあり、面子、色々なものがあります。しかし、そういうことは乗り越えて、本当にまちがもっと良くなる、市民の皆さんが笑顔になっていけるようなことを一緒にチャレンジしていくというのが、この変革です。ぜひそこは耳障りなことを言っているわけではなく、受け止めてやっていこうということです。

片山さんがおっしゃったように、どんな課題も何らかの形で解ける。それが各部局で個別撃破的に、ものすごく一生懸命やって、“これはうまく乗り越えたね、できたね”というのが、横で繋がっていないのは、少しもったいない。必ず世界中のどこかで解いていますから、それを探してくれば、絶対解ける。そういうマインドになっていけるようにと思います。

私たちが、市長、副市長の立場からお願いしたいのは、“どこがボトルネックになっている”、“どこが引っかかっている”ということを、もっともっと率直に教えていただければ、“そこを一緒に考えましょう”と。皆で色々な知恵を集めて、一緒に考えるので、どこの部分が引っかかりになっているのかというのは、自分で振り返りをしながら教えていただければ、私たちもチームとして、一緒に考えていくということをお伝えしたいと改めて思います。色々摩擦もありますが、局長さんの器で受け止めていただいて、一緒に思い切ってやってください。最後に責任を取るのは私ですから、思い切ってやってください。ありがとうございました。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。それでは、報告1につきましては、以上で区切りを付けさせていただきまして、次の議題に移りたいと思います。

次は討議の1、「市税窓口のアップデート」でございます。

山本ディレクターからお話がありましたように、形式知と言いましたが、そこまでかどうかというところがございますが、このX方針の中で、何がしかの形で他の部局に対しての先行事例になるのではないかと、変革室の方で2つセクションさせていただきました。この2つにつきまして、引き続き変革を進める上での論点や、あるいは他の部局が変革課題を見定めて解いていく上でのヒントというものが得られればと思います。

1つ目の市税窓口のアップデートですが、人口減少で人手不足が進む北九州市も職員数の確保が年々難しくなる。そうすると窓口をどう設計していくか。これはすごく供給者目線的に今話しましたが、ユーザーがこれから公共団体の窓口というものに何を求めていくのか、その辺りのデザインというものが必須になります。市役所には様々な窓口があります。その再設計の先行事例としての議論としたいと思います。

次のページに、先ほど片山区長からご指摘あった、まさにその通り。先行事例と申しましたが、過去にも部署の統廃合はかなり行っております。そこに学んでいるのかというところにつきましては、この議題の準備段階でも非常に痛く、強く、指摘されたところがございます。単なる機器の置き換えではなくて、“窓口の改革とは何なのか”というところを、少し短い時間ですが、議論で、庁内共有をしたいと思います。では、担当部局の税制課からご説明をお願いします。

■ 広村業務改革担当課長

財政・変革局税制課でございます。引き続き私の方から説明をさせていただきたいと思えます。

(P6)まずは、市役所の税務組織について簡単にご説明いたします。税の業務は財政・変革局におきまして、税務部と東西市税事務所の3つの部が所管しております。システムの構築や法改正に伴う施策などの企画業務は本庁にある税務部が担当しております。市税事務所では主に窓口で市民対応を行い事務所自体は小倉北区役所と八幡西区役所の市内2箇所がございます。

(P7)市税事務所体制は平成21年に発足いたしました。それまで各区役所で行ってまいりました固定資産税と市税の徴収に関する業務が集約され、現在、これら業務は市税事務所のみで行っております。一方、市民税の課税に関する業務は小倉北区役所と八幡西区役所にある市税事務所市民税課のほか門司、小倉南、若松、八幡東、戸畑の5つの区役所にある税務課に残っております。今回の改革の対象はこの図の赤枠で囲まれたうちの税務課になります。

(P8)税務課の業務の詳細については一覧表のとおりでございます。これらの業務を各区の税務課が行っております。

(P9)このような市民税業務を中心に改革を行うため、私たちは3つの柱を設定いたしました。1つ目、「市民税窓口関連部署の再編」、2つ目「市税手続きのオンライン化」、3つ目「仕事のやり方の改善」です。これら3つの柱に基づいて、改革に取り組むに至った背景と具体的な内容

について説明いたします。

(P10)まず、改革に取り組みました背景の一つに、市民の皆様からのご要望がございました。このような内容のご意見等を税部門への市民の声としていただいております。

(P11)また、アンケート結果から、手続きのオンライン化を求める声が非常に多いことが明らかになっております。

(P12)さらに、職員側にも行政サービスの質のばらつきであったり、深刻なマンパワー不足といった問題意識があり、現在の組織体制で今後も十分な市民サービスが提供できるのかという不安の声が上がっております。

(P13)こうした市民の皆様の声と職員の課題認識を踏まえ、「業務の集約・標準化によるチームでの支援」、「市民の要件を前に進める窓口への転換」、「市民サービスの水準を維持するための業務改善を今やるべき仕事と位置づけること」というような方向性を決めました。それでは柱ごとに改革の内容を見てまいります。

(P14)改革の柱一本目、「組織の再編」になります。税務課を廃止し、組織の再編を令和8年9月に行うことを予定しております。再編後の組織はスライドの通りでございます。

(P15)現在、5つある税務課を廃止するにあたって、来所目的で最も多い証明書発行業務は市民課に移管し、申告手続きなど、こちらの業務は市民税課へ集約いたします。これにより、税の証明書は、市民課の窓口で住民票や戸籍と一緒に取得できるようになり、利便性が向上いたします。また申告手続きなどは市税オンライン窓口置き換え、テレビ会議システムで、市税事務所の職員と直接話しながら行えるようにしたいと思っています。

(P16)2本目の柱は、「市税手続きのオンライン化」です。この改革は本市で掲げる、スマートく区役所サービスプロジェクトの一環でもあることから、行かなくてもいい区役所の実現を目指しております。令和7年に広報の改善を行ったところ、前年よりオンライン申告の件数が2倍以上増加し、窓口での混雑緩和につながっております。

(P17)また、組織の再編で触れました。市税オンライン窓口では、これまで市税事務所へ行かなければ解決しなかった固定資産税などの相談も、テレビ会議システムを通して市税事務所の職員に相談できるようになります。

(P18)最後に3番目の柱、「仕事のやり方の改善」です。現在も各課、市税事務所単位で業務改善の取り組み成果を上げている事例がいくつかあります。しかし、この改善効果は実施した課のみに留まっております。改革を進める中で、市民目線の仕事のやり方を見直し、改善効果を税務部門全体で展開するためには、窓口事務の見直しは、市税事務所の問題であると切り離すのではなく、私ども本庁部門がもっと積極的に関わる必要があるという認識に至りました。この認識のもと、改革をもう一步先へ進めたいと思っております。

(P19)このような思いで、現在市税事務所と連携しながら業務を洗い出す見直しを進めているところです。

(P21)最後にスケジュールです。令和8年9月に予定している組織再編に向け、オンライン化や業務改善を段階的に進めております。引き続き、市民サービスの維持向上と持続可能な組

織体制の構築を目指して取り組んで参りたいと思っております。以上で説明を終わります。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。こちらの見直しですが、一見、分かりやすいという言葉を使っているかどうか。組織は各課の数が減る、そして今まで使っていない機器が入るなど、従来のいわゆる行政改革ということになったのではないかと思います。ただ、繰り返しになりますが、“変革というものを行ったことにする”“形としてはできている”であってはならないというところでは。令和8年9月に向けて、今、かなり進んでいて、ゴールに向かっていて。今分かっているところで、この取組みを変革で成し遂げていく上で、こういったところが大事か、この辺りがポイントかと思います。

上山先生、この辺りいかがでしょうか。

■上山顧問

取り組んでいる内容はよくわかりましたが、まだこれからです。仕事のやり方の改善というのは、18ページに書いてありますが、右側のワーキンググループのところで何が出てくるか次第だと思います。左側はおそらく確実に成果が出ると思います。しかし、先ほども言いましたが、何が課題なのかということ、現場の係長以下のワーキンググループの人たちが、自主的に次々に見出していく。取り組んでみたから、また見える課題というものもあると思います。それを、どんどん連鎖的に掘れていくかどうか。今回は初めの一步。出発点。これはこれで結構だと思いますが、今後頑張ってください。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。今のコメントに対して上野部長いかがですか。

■上野税務部長

ありがとうございます。今、先生がおっしゃっていただきましたように、今、まさに取り組んでいる経過途中ということで、ワーキンググループもそれぞれ動いているところでございます。その中で出てきた課題というものを、我々も、もちろんよく聞いて。税務課が5か所ありますが、市民税担当部門はあと2つ加えて7か所あります。それぞれでどのような課題があるのか、横串でどうしたらよいのか。今まではそれぞれが改善して、そこで終わってしまっているというところがありました。今回の改革を一つの機会と捉えて、それを全庁的な取組みに広げて、さらに市民サービスが維持・向上できるように改善していこうと考えております。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。今回、市役所の数ある窓口の一つというところで、他にも市民課だったり、あるいは保健福祉だったり、色々な窓口がございます。

大庭副市長、このプロジェクト自体は直接のご担当ではないかと思いますが、デジタル技術等で窓口を変えていくというところで、もっとこうして欲しいとか、今の色々な市役所全体でも動きは進んでいるかと思いますが、本当に意味のあるものにするために、どうしたらよいかなどご意見いただければと思います。

■大庭副市長

実際に税務課の仕事が具体的にどういうもので、区役所の窓口にどのように移管していくのか、税務課が全体として、そういう部署が各区役所になくても回るという具体的なイメージは、この業務としては湧かないですが。福祉事務所に置き換えて考えた時に、常々思っていることがあります。保健福祉課の業務は、皆さんマニュアルに基づいて、きちんと業務を回してくれていますが、たまに耳にするのが、北九州市域の中で行政区をまたいだ転居をした方から、“●●区だったらこうだったのに、新しい〇〇区に来ると取扱いが違うのはどういうことですか”みたいなことが出てくる。それは、違法な状態のレベルまで違う取扱いが行われているわけではないですが、やはり市民の方からしたら、同じ自治体の中で取扱いが違うということは、かなり不都合なことが起きると思います。

それがわかっていながら、では、どこを標準値として据えて、どのように変えていくのかというのは、おそらく取り掛かろうと思っても、山が高すぎて、おそらく眩暈がするような話になるのではないかと思います。まずは、最初の一步を踏み出そうとしたということ自体でも、かなり意味のあることではないかと思います。

保健福祉関連の業務より、もしかしたら、税の方が、そのばらつきの幅がそこまで大きくないかもしれない。これをやっていただくことで、やり方も含めて、どのように合意形成していったのかとか、そういったことを組織で共有しながら区役所の窓口全体に広げていっていただけるとすごく良いかなと思います。

■江口副市長

今の副市長のお話に、少し関連するかもしれませんが。15ページに再編のことが書いてありますが、証明書発行業務を市民課に移したということですよね。税務の範囲を超えて、市民課と調整したということで、そこをサラっと言われましたが、市民課に税手続きの証明書発行業務を引き受けさせるのに、どういう苦勞をしたのか。少し話してもらえたら面白いかなと思ったことが一点。

また、7ページに、体制が書いてあります。小倉北区、八幡西区は市民税課と言って、残りの5区は税務課と言っている。同じ内容をほぼ行っている課の名前が違うのは、わかりにくいと思います。今後はその5区については、税務課がなくなるわけですね。そうすると、その新しい2区に集約した市民税課というのは、市民税だけをやるわけではなくて、広範の税務全般の相談業務を受けるということになるわけですね。

■上野税務部長

市民税課は、基本的に市民税、それから軽自動車税というところに限定して、それ以外に固定資産税課というのはまた別にございますので、他の税目は他の課でやるという建付けになります。

■江口副市長

そういうことですね。そうすると、基本的には市民税課は市民税中心ということでよいですか。名前はそのままだということですね、分かりました。

■広村業務改革担当課長

江口副市長がおっしゃる通り、皆さん色々お考えがあるので、難しいところがございました。私は市民課の経験がございましたので、市民課の方のお気持ちも分かるし、今は、税のこういう立場に立っている。

以前、市民課で一緒に働いていた仲間が、今、市民課長をされているということもあって、同じように“大変だよね、でもずっと私たちが職員の頃から、いつかやっぱ一緒にやらないといけない”と思っていた。職員の頃から課題だと思っていたことが、今、私たちが課長になって、もしかしたら実現できるのではないかというところ。市民課長は大変な立場ですが、今できる時だから、自分たちが垣根を越えてできる立場にあるから取り組んでいこうと、一緒にその高い山を越えていこうということを、会議の中などで同意をいただけたということが、もう本当に生の声というか、実際のところでございます。

■武田財政・変革局長

税は私の局の所管でございます。上山先生と大庭副市長から言われたように、これは第一歩ですが、実はこの市税事務所改革自体は、もう5年以上前から、発想されていた仕事であります。また、片山副市長から言われたように、スライドの4ページに、過去において、市役所の複数部署で集約・統廃合が行われてきたということで、実は過去のもの、どちらかという、いわゆる“削る改革”、人員削減を主な目的としてきたものが多かったのですが、その流れの発想で、当初、市税事務所の改革もスタートしていたと思います。

私は2年前、区長をしております、区に税務課がありましたが、その時に、税務課が説明に来た時の取組みでいくと、実は市民課で証明書を発行できるという案は、当時なくて、東西の市税事務所に取りに行かなければならない。例えば、戸畑の人は黒崎に行かなければならないという、市民サービス低下ではないかという提案が当時はありました。

私が思うに、市民目線とDX、この2つが過去と全く違う。市民サービスを落とさない、あるいは増やすためにはどうしたらよいかと編み出していたいただいたものが、市民課で証明書が取れる、それからテレビ会議システムを入れる、という話でした。DX含めて、市民サービスを落とすことなく、取組みをやっていけるということで、第一歩ですが、おそらく他の部局も、同じ

ように 4、5 年悩み続けて、一步踏み出そうとしているところがあるかと思います。こういった経験が、保健福祉など、集約するかどうかも別ですが、組織の見直しが図られていないところの参考になれば、非常に良いかなと考えています。

■片山副市長

税については、おそらく国税が先にいっていますよね。国税が税務署を集約し、それから e-Tax を入れる時に、ものすごく苦勞をされた。だから、市役所の中で考えることもあるが、まず税務署に行って、聞かれたら良いと思います。私も市役所を卒業した時に、初めて確定申告とか、そういったことをやらなければならない時に、全く分からない。その相談業務が小倉北の税務署と、門司の税務署で全然違った。そういった経験があったときに、向こうは向こうでクレームが多いものを、こういった形で処理しますということで今の形になったので、是非とも国税の方に聞いてほしいというのは一つあります。

もう一つは、税というのは、毎年行っている人は全く問題ないが、初めて来た人のために、どのようなサービスを行っていけばよいのかという視点を持っていてほしい。

例えば、国税の場合は、確定申告の前に、一か月間ぐらい必ず、説明期間とか、ここに来たら何でも分かります、といったことを行っている。そのような機会も、この変革と一緒にやられると、もう少し“あ、前向きの変革なのだ”と、先ほど局長が言われたようなことが伝わるので、そういったことに取り組んでいただければと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございます。役所側だけではなく、“実際に訪れる人はどうなのか”という視点を、どんどん強めていかなければならないというお話だと思います。

この点、田中参与いかがでしょうか。これまでの市のルールは説明したわけですが、実際、お感じになったところでお願いいたします。

■田中参与

ありがとうございます。皆さん、色々おっしゃっていたので、では一つだけ…。 “市民目線”というところで、結果的には今取り組まれていることは、市民にとって、非常に有益なチェンジになるのではないかと思います。

今日、ご説明がなかった参考ページ。私たちも昔、“お客様視点”という話になった時によく言われていたことですが、絵の示し方の問題だけなのかもしれなませんが…。 市民税の関係書類が、ユーザーのところに行くという絵に、この参考資料ではなっていますが、それは“逆だよ”と言われておりました。やはり市民の方が、何かしらのライフサイクルの中で、市民税に関わらざるを得ないから何うということなので、やはり矢印は逆。そうなったときに、自分たちの動作でなく、市民がどんなことをトリガーにして、税と関わらなければならないのかという、その手前の想像も少し豊かにしていただくと、改革という意味では、もっと違うことができるの

ではないかと思って拝見しました。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。確かに、できているつもりで、盲点があるというところは、とても良いご指摘をいただきました。ありがとうございます。このあたりで、議論の区切りといたしまして、武内市長からここまでの議論を踏まえまして、一言お願いできればと思います。

■武内市長

ここまでのチャプターが一つ起点となって、あらゆる行政分野、窓口に展開できるように。田中参与からもお話がありましたが、市民目線というのは、掛け声のように私たちは言っていますが、本当に、そこは視点の転換というのは、自覚的に取り組んでいかなければならないので、そこは頑張ってこれからも取り組んでいきましょう。

課長の先ほどのお話はすごく良かったです。若い人が希望を持てます。課長になって、長年持っていた問題意識を、いよいよそれができる時になったら、一緒にその力がふれる時に来たら、その思いを、問題意識を形に変えて解決するという、そういった未来がある。そういったカッコいい姿を若い人たちに見せていただきたいと思います。ありがとうございます。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。それでは、以上を持ちまして、この議題、市税窓口のアップデートの討議を終わります。

引き続きまして、討議の2番目です。こちらは公園変革の取り組みでございます。公園につきましては、昨年度の最初の第1回の X 会議で取り上げられました。個々の公園の状況と紐付かない抽象的で、一見もっともな改革話というものを、いくら書いていても何の意味もない、当時、市役所全体でそういった指摘を受けるところから始まりました。その時の議題が公園だったということです。そこから始めて、これまで、何度も何度も、担当部局で議論が行われてきたところです。そして、今どこまでたどり着いているのか、こちらにつきまして、都市戦略局、都市整備局からご報告をいただきます。よろしくお願いします。

■上田緑政課長

それでは公園変革の取り組みについてご報告いたします。

(P3)公園事業の概要でございます。公園はレクリエーション都市環境の改善、防災、生物の多様性の確保など、多様な機能を持つ都市の基盤施設です。これまでの公園事業は公園数を増やし、街なかの緑や足遊び場の確保に努める「量の時代」を経て、リニューアルや有料公園における指定管理者制度の導入など、「質の向上」を図ってまいりました。これからの公園事業は持続可能な都市を支えるグリーンインフラや心豊かな生活を支えるサードプレイスといった意義・役割を踏まえ、社会情勢の変化や多様化するニーズに柔軟に対応するため、現在経営分析

で明らかになった各課題の解決に向けた公園変革に取り組んでいます。

(P4)公園事業の目的は、公園の役割を踏まえた上で、利用者の目線から質を高め、やりたいことができる公園を目指すものです。

(P5)公園変革の全体方針は、以下の4つの方針に基づき、それぞれ取り組んでいます。本日は利用者目線に立った公園の魅力向上などの取組みの報告と、討議テーマとして身近な公園の最適化に向けた3つの戦略について取り上げさせていただきます。

(P7)まず公園の魅力を最大限に引き出す公民連携へのシフトとして、東田大通り公園の北側エントランス広場では、Park-PFI 制度を活用し、民間活力の導入を推進します。民間ならではの柔軟な発想と利用者目線に立ったきめ細やかなサービスにより、公園を訪れる方々にワクワクするような高揚感とともに、ゆっくりとくつろげる場所が提供されることで、より深い満足感を得ていただけたと考えております。日常と非日常がシームレスに繋がり、訪れる度に新たな発見や感動がある場所へと進化させていきたいと考えております。昨年の10月下旬から、公募条件にかかる意見聴取などを実施しました。事業者からの提案募集を2月から行いたいと考えております。

(P8)令和7年度から、桃園公園では指定管理制度を導入し、スポーツ施設と公園の一体的な管理を行っております。この制度の導入の目的は、一体的な管理体制を構築することで利用者からの要望などに迅速に対応するとともに、指定管理者の自主事業での公園利用の促進を図ることです。今年度は指定管理者によりスポーツ施設と公園の利用を促進するイベントの開催やグリーンボランティアの募集といった取組みが実施されました。プールの利用後に公園の清掃活動に参加していただくケースもあり、既に延べ人数で100人以上の方にご協力いただいております。今後決算等の実績も踏まえまして、制度導入による収益面での効果や利用者目線での改善点についてより深く検証を進めていきたいと思っております。

次に有料公園における指定管理者への権限委譲についてご説明します。指定管理者がより主体的に公園の管理運営に参画できる仕組みを構築するため、行為の許可権限を委譲します。ねらいといたしましては、「手続きの簡素化による事業効率向上」、「有料公園のイベント利用者数の増加」、「指定管理の収益増加による運営の安定化や市民サービスの向上」であります。具体的には園内でのイベントの開催や、それに伴い一時的に設置するステージや看板などに関する許可権限を市役所から指定管理者に移譲し、手続きをワンストップ化するものです。本件につきましては、12月議会において条例改正を行い、4月から運用開始します。

(P9)北九州市では、子どもの能力や特性、背景などに関わらず、全ての子どもが主役になれるインクルーシブな子ども広場の整備プロジェクトを今年度開始しました。具体的には、遊びながら聞くとというコンセプトに基づき、山田緑地においてインクルーシブ遊具の体験会を開催いたしました。写真にあるような赤色のかご型ブランコは、車椅子から乗り降りしやすく、2人で一緒に乗ることもできるよう工夫された遊具です。この遊具を通して、重度障害のある弟が小学生のお姉ちゃんのサポートのもと生まれて初めてブランコに乗ることができました。この様子は NHK の全国ニュースでも紹介され、大きな共感を呼びました。利用者へのアンケート

では、駐車場の増設や多目的トイレの不足、情報発信の強化といった遊具以外の環境を求める声も多く寄せられました。これらの意見を受け、公園事業に携わる職員をはじめ、指定管理者、遊具メーカーなどの関係者による勉強会を計7回実施しております。今後はこの勉強会の成果を踏まえ、モデル公園の選定やコンセプトに基づいた計画の策定を進めております。

(P10)戸畑区の高校生の“まちに居場所が欲しい”という意見から、汐井町公園で3on3を通じた交流を目的とした社会実験を実施しました。この社会実験は高校生が課題解決を主体的に行い、成功体験を得たことが地域から若者の活動による賑わいを評価されたことが大きな成果と考えております。北九州市はこの成功を受け、汐井町公園へのバスケットゴール設置を検討しております。今回の成功事例からは、公園で何かをやりたいと考えた主体的なチャレンジ、地域との丁寧なコミュニケーション、また小さなことから始める段階的实施という3つのノウハウが得られ、今後の公園づくりに活かしていく方針です。

以上で利用者目線に立った公園の魅力向上などの取組について報告を終わります。

■岡村公園管理課長

続きまして、私から変革討議としまして、身近な公園の最適化に向けた3つの戦略立てについてご説明いたします。

(P12)身近な公園が持つポテンシャルを最大限に引き出し、価値を高めていくために、利用価値・存在価値の両面から評価分析をいたしました。まず、身近な公園の利用価値に関する評価・分析結果に聞いてご説明いたします。

北九州市内の街区公園1,490か所を、GISを活用し分析いたしました。評価軸としましては、人口密度を公園の利用されやすさ、土地の平坦性を公園の利用しやすさとし、分析したところ、以下の傾向が明らかになっております。人口密度の高い場所に位置する公園が約8割、斜面地に位置する公園が約6割となっております。また、面積の傾向としましては、約6割の公園が1,000平米未満の小規模なものであるということが確認できました。

(P13)続いてスライドのグラフがありますが、先ほどの評価軸をもとに公園を4象限に分類したものでございます。赤枠で囲まれた部分は、比較的平坦で周辺の人口密度が高いグループでありまして、利用ポテンシャルが高いと考えられます。実際にこのグループには愛護会が活動している公園が多く含まれており、活発に利用されております。また、公園を取り巻く緑被の状況を解析したところ、街区公園は市街地の比較的緑の少ない地域多く配置されていることも分かりました。これは15ページにグラフが載っておりますので、後ほど参照いただければと思います。また、領域④のグループから、低利用と思われる約20の公園を抽出し、現地調査を行いました。これらの調査の結果、利用ポテンシャルが高いグループの中にもあまり利用されていない公園がある、市街地の比較的緑の少ない地域においては、オープンスペースとして環境面や防災面で一定の役割を果たしている、利用の少ない公園の中には、集合住宅に囲まれている公園もあり、公園単体での用途転換が難しいケースも存在するといったことが明らかになったため、このような公園の特性に応じた戦略を検討することとしました。特に利用ポ

テンシャルを引き出すという観点から、まずは領域④について優先的に取り組んでいきたいと考えております。

(P16)そこで、公園の最適化に向けた新たな取り組みとして、3つの重点戦略を掲げます。まず、戦略 A は「価値最大化」でございます。これは公園の利用価値を高め、これまで以上に活用してもらうことを目指しております。利用ポテンシャルの高い公園については、ターゲットを絞り込んだテーマ型の公園として整備を進め、今までの地縁によるコミュニティではなく、新しい形のコミュニティづくりを図ります。この取り組みの1つとしまして、令和8年度から分区園制度の導入に関する社会実験を行う予定にしております。

次に戦略 B「環境維持・改善効果」でございます。都市の環境基盤として公園の役割を評価し、活用することを目指しております。

そして戦略 C は「アセット統合」でございます。周辺エリアの計画と合わせて一体的に公園の集約・再編だけを検討してまいります。

これらの戦略を通じまして、コミュニティ再生の場として公園が機能することで、街の住みやすさを高め、安全・安心で幸福を実感できる街を実現すること、公園の利活用を起点として「教育」「子育て」「福祉」「防災」など、地域が抱える様々な課題解決のヒントを見つけることにつなげてまいりたいと考えております。

(P17)それでは、戦略 A の価値最大化に関する令和 8 年度の具体的な取り組みとして、公園の新たな利用に関する社会づくりについてご紹介いたします。身近な公園の新たな活用の1つとしまして、分区園の制度がございます。そこで北九州市における貸農園に関するニーズを把握する目的で、JA が北九州市内で運営しています、市民農園へヒアリングを行ったところ、利用率が高く継続利用者が多いということが確認できました。北九州市立大学のアンケート調査によりますと、徒歩圏内に菜園があれば利用したいと回答した人の割合が 33%ということがございました。これらの結果から北九州市においても貸農園にニーズがあり、徒歩での利用を前提とした街区公園に導入することで利用の活性化につながるのではないかとという仮説を立てたところです。そこで社会実験としまして、分区園の導入を実施したいと考えております。対象公園は小倉北区の三郎丸公園で、約3年の社会実験を予定しております。区画数は30から40区画とし、料金につきましては市内のJAの貸農園や他都市の分区園の料金参考に設定したいと考えております。この取り組みを通じまして、公園の利用活性化はもちろんのこと、新たなコミュニティが形成されることを期待しております。

(P18)方向性としてグリーンインフラ機能として公園の自然環境の多様な機能を再確認し、雨水貯留機能強化、環境教育拠点化、生物多様性保全など、公園の存在価値を環境・防災基盤として評価し活用するものでございます。まずは内水氾濫による浸水などのシミュレーションデータなどを用いまして、公園における雨水浸透能力を高める取り組みを今後検討していきたいと考えております。また、都市の安全性の向上と都市環境のさらなる改善に向け、グリーンインフラ機能強化、ネイチャーポジティブへの貢献、環境教育の場としての活用を図りたいと考えております。具体的な取組については引き続き検討してまいります。

(P19)最後に戦略 C のアセット統合についてご説明します。これは、周辺エリアの計画と合わせて、一体的に公園の集約・再編を検討するものでございます。現地調査の結果、利用頻度の低い公園の中には、周辺に未利用市有地が存在するエリアや市営住宅など団地に囲まれている公園が確認されました。これらの公園については、公園単体での利活用は難しいと考えられるところがございます。そのため、未利用市有地の活用や市営住宅の計画など、周辺エリア全体の計画と連携させ、公園の集約・再編・再配置を検討することで、公園だけでなくエリア全体の価値向上を目指したいというふうに考えております。

(P20)最後に3つの戦略の効果を高めるにあたり、戦略 A につきましては、分区園制度以外の取組みの実施に向けた市民ニーズや地域課題の掘り起こし、連携や協働の担い手の確保については、今後考えていく必要があります。また、戦略 B、C につきましては、他都市の事例を調査研究し、変革の実行に向けた施策を具体化していきたいと考えております。以上で身近な公園の最適化に向けた3つの戦略立てに関する説明を終わります。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。それでは、ただ今から、約 30 分の討議時間でディスカッションしたいと思います。身近な公園の最適化ということで、そちらをメインの討議としたいと思います。1,500 ある公園を、どのように把握して、どのように対処していくのかということで、昨年度の段階では、一体何から手をつけるのか、というところから始まったと思います。これまでの発表や、あるいは今後これをどう進めるのかということで、アドバイスをいただきたいと思っています。

上山先生、まず皮切りいかがでしょうか。

■上山顧問

前回や、以前の内部ヒアリングの状況よりは進んでいるとは思いますが、市民から見ると、自分の近所にある公園はおそらく 1,500 のうち1個か2個だけで、関心事としては、そこがどうなるかということだと思います。

その公園が将来どうなるのかというイメージがその主な利用者にとって前向きに絵が描けているかが大事。場合によっては廃止・統合みたいなこともあるかもしれないが、いずれにせよ、将来について、市役所がしっかり考えてくれている。それから、保全や、公園の周りの地域との関係も含めて、日常快適に使える。エリア全体の中における公園の役割が、しっかり理解されている。そういったところが到達点だと思います。

作業的なイメージで言うと、各公園を 1,500 枚のカルテに整理する。そのシートに、今誰が使っているのかとか、設備保全状況はどうかとかの現状診断や、将来ビジョン、取組みたいこと、必要な予算、そういったものが全て整理されているということが、本来の市役所の普通の状態だと思います。

前回ヒアリングした時の感じだと、北九州市だけではないが、どこの市もそれができていな

いというのが、公園行政の全国の普通の実態だと思います。そこから脱却しようということで、今回、色々な勉強を始めているのはわかった。しかし、まだ道のりは遠いと思います。これから畑を耕すにあたって道具を揃えました、あるいは端の方を少し耕してみましたという感じにしか見えない。市民から見ると“目の前のあの公園はどうなの”と、それだけが関心事なので、そのギャップは、かなり考える必要があります。

だから、いつになったら 1,500 個の将来ビジョンが鮮明になるのか、必要な予算はいくらののか、市民に向かって自信を持って喋れるのはいつなのかロードマップが欲しい。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。鍬からというところの話だったのですが、今、公園部局のたくさんの方が座っていらっしゃる、市政変革推進室から見ても、色々な部局に分かれていて、何とか多く集まりをしながら、一步一步、来たから見受けています。

そのまとめをした富山係長、主にまとめをされたようにお見受けします。道具は揃えたということを言われました。正しい道に向かって、一步一步は進んでいるところなので、“これからどのようなロードを描いていこうか”とかその時に、“いや、これまでまとめをしてきた人間としてこんなことをしてほしい”だとか、“公園部局も頑張るが、少しくいったところを、手助けではないと一緒にやりたい”であるとか、せっかく今、歩みを進めたものを止めないために、本当にロードが描けるようにはどうしたらよいか。それに限ったところではなくても結構ですが、この一年、取り組んできた気持ち、考えを少しお聞かせいただけたらと思います。お願いします。

■上山顧問

現場の愚痴とか、困り事とかを出してほしい。綺麗事でできるわけがないと思う。

■富山公園計画調整係長

昨年から経営分析、一緒に関わらせてもらいました。1,500 の公園がありますが、20年後、確実に少子高齢化が進んで、私もおそらくもう高齢者になっていると思います。上山顧問から言われて、まず現場を見に行くというところで、こちらのメンバーで公園を見に行きました。今まで公園を見に行く時は、私も公園管理者の目線で公園単体しか見ていませんでしたが、広く少し引いてみると、そこに住んでいる方とか、住居形態、アパートとか戸建てとかマンションとか、色々な方、人口などの構成も違うので、その人たちの色々なまちの暮らしがあり、そこで公園が関わっているということをすごく実感しました。

不法投棄とかはなかったですが、やはり、紋切り型で取り組んでいくというのは、すごく難しく、そのまちの人たちの暮らしというのが公園に紐づいているのだらうと思いました。先ほど言われた、公園のカルテというか、今回は大まかに4分類しましたが、もう少し細分化、指標とかを変えれば、できるのではないかと考えています。

私が今行き詰まっているのは、まずは都市公園制度に分区園という制度があり、他都市でも

取り組んでいるので、そこから挑戦したいと思うところはあるんですが、散々、色々な本を読んでも、“公園というのは地域課題を解決する場ですよ”とか皆さん言って、他都市も色々な取組みをされていますが、心と気づいた時に、今回、地域状況とかまでは調べていませんが、そこがもし衰退している場合、“そこに向かって地域活動がより活発になりますよ”とか、“何か課題はないですか”とか、地域自体が難しい状態のところに乗り込んでいくというのは、すごく難しいと思っています。そこは公園部門だけではできなくて、もしかしたら地域づくりというところを、大きな目で見えていっちゃう部署の力を借りる。あるいは、そこは行政ではなくて民間とか、いわゆる NPO とか、中間支援組織とか、色々あるかもしれませんが、そういった人材をどのようにして発掘していくかというか、どういった形で繋がりを持っていくとよいのかというところが、1,500 という数もありますので、少し難しいなと正直に感じています。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。今、色々なお話の要素があったかと思いますが、それに対して、少しこれを上乗せできる、こういった視点があるのではないか、アドバイスでも結構ですが、何か今の話につなげていけるものをいただければと思います。

■上山顧問

先ほど、他の都市も今までしっかり取り組んでいなかったと言いましたが、まさに、先ほど聞いたような悩みが出てくる。その次の難産のプロセスが、カルテ作りです。個々の公園がどうなっているかということを書きたくない、見える化したくない。というのは、難しい公園の状態を厳しいと認めたくないとなる。“このエリアの20個全体としてはこうです”といったふわっとした話を書いて判で押したようなものがたくさん出てきて、それで“個別を見ました”と言って、それで一年消えてしまう。そうならないように、1,500 枚、白紙があってもいいし、クエスチョンマークだらけでもよいが、とにかく1,500 を個別に見る。それ以外は何もいらないと思います。とにかく個別について意識して、どうしようかと誰かが悩み始める。それが一番大事なことだと思います。しっかりとした答えを全ての 1500 について書くのは、5年ぐらいかかります。公表できるレベルまでいくのは、なかなか難しい。外郭団体などがある場合は、その仕事にする。体制を作らないとできない。やはり、一個一個の公園をどうするのかという問いに答えるという意識に切り替えるまでがとても大変だが、そうなるとしっかりと動き出す。是非一個一個を見るというところに取り組んでください。最初の100だけ見られましたというものでも良いと思う。とにかく、丸めて 1,500 個見ました、といった感じで取り組まないでください。

■江口副市長

私も上山顧問と同じです。1,500 個あるなら、1,500 個、徹底的に取り組まないとい何も変わらないと思っています。最初の設計図というか、全体像としては分かりました。打ち手の最後の 19 ページ右側に国交省のものを書いて出していますが、こういったように、ぽつぽつあ

るものをまとめた方が良いのではないかと、そういったイメージはある。公園の価値を高めるには、ある程度集積して、多くの人が関与する公園の方が、質が上がるだろうと思います。国交省も言っている。だけど、これからまちをつくる折尾を見ても、すごく小さな公園を置いている。今からつくるまちですよ。どうして新しい大きな公園を作らないのか、すごく私は思っていました。公園の目線とまちの目線で一緒に、と言うが、今ある公園を片づけることもものすごく大変なのに、新しいまちでまた同じ小さな公園を作る。局の中で、なぜそこを話さないのか不思議でしょうがなかったです。そういうデザインを、どう考えるかということ进行全面に出して欲しい。

つまるところ、ある意味で、これは公園だけの話ではないのですが、撤退戦をやるという整理をしていく。うまく、スマートに、というのは、共通的にあるわけではないですか、この人口構造の中で。12ページの討議のスタートは公園というものを、あくまで“使い、活かす”。“つくる、守る”ではないけれど、あくまで公園を“育て、活かす”と言う。その途中のグリーンインフラとして、どちらなのかとっていました。お金を投じて、グリーンインフラにするのは、結構難しく、自然にグリーンにしていくといった機能と、使う公園みたいなもの分けていく。普通に考えたら、当然そうなると思います。そういったものを覆い隠して、あくまで“使える”という戦略で1,500 取り組んでいくのは無理ではないかと普通に思います。公園管理者の目線、あるいは公園管理者から少し離れた公園部門とか、整備局全体の中で、そういうフラットな当たり前の意見とか、プレストをどのぐらいしているのかということ。非常に良い材料だと思いました。そこまでいくべきではないか。

インフラは本当に都市の骨格というか、50年、100年の計画なので、そこを掘り下げることがすごくまちにとって大きい。日々のソフト施策よりも。だからこそ、大きな時間軸で掘り下げてもらえる領域ではないかと思う。着手していただいたので、より深く広くやっていただきたいと思います。

■上山顧問

今のご指摘、非常に大事だと思います。海外の事例では、バルセロナも空き家が結構出てきて、小さな家が結構多い。空き家を潰したあと、どうするかというときに、建替、集約もあるが、抜けたままの緑地にする。それを公園と呼んでいないが、地域で管理する緑地とする。全体からすると、緑被率が上がっている。正確には公園ではないが、良い感じのまちになっていく。だから、いわゆる都市公園法だの、遊具がある公園とか、児童公園とか、そういった定義に捉われずに、空間、市の土地、あるいはみんなの土地、それをどうするのかというところまで引き戻していく。そうすると、先ほどのカルテの出口として、地元へ渡して町内会で有効に使ってもらう、草刈りも行ってもらう、といった答えもあるかもしれません。

今副市長がおっしゃったような本音で、柔軟にみんなで考えたらどうなるのかというのは、そういった出口も用意しないといけない。おそらく1,500 個をピカピカの児童公園にして、全員良い子が目を輝かしている、というのは予算的にも人口的にもあり得ないと思います。だか

ら、出口のメニューの広がりを考えないといけない。ところが、今日の資料を見ている限りは、最先端の素晴らしい公園、ひたすら前に向かって頑張ります、しか出ていない。

撤退戦という言い方よりは、地元の人にとって、一番快適な空間利用の姿というものを考えていくと、必ずしも、国交省が用意しているメニューだけではないだろうと思います。その辺りを柔軟に考えていただければと思いますし、空き家対策の話と、ほぼセットになってくる。また、場合によっては防犯とか、そこまで視野を広げて考える材料なので、じっくり取り組んでいただけたらと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。今の一連のお話、ぜひ携わる方、大庭副市長お願いします。

■大庭副市長

私が話したかったことを、今顧問もおっしゃったので、被りますが、色々分析されて、特に街区公園、1,500箇所については、4象限に分けて、ポテンシャルが高いところから優先して入っていくという発想で、国交省のメニューなども使いつつという大方針を取られています。1,500という途方もない数を考えた時に、どこまで行政がコミットして全て調整していくのか。非常に真面目な手法、真面目な手法が悪いという意味で言っているのではないですが、と感じます。

私は、戸畑の汐井町公園の実証はすごく意味があると思っています。使いたい人たちが、どう使いたいかというエネルギーを大事にして、競争という考え方の中でうまく若い人たちに取組んでもらうという発想を、どんどん取り入れたら良いと思います。そういう意味では、4象限のポテンシャルが高いところというよりは、どちらにしても1,500枚のカルテがいるということであれば、地域がコミットしてくれるところを優先して、できるだけ行政はサポートに回り、地域の方々の声を聞きながらやる。行政が絶対押さえないといけないところは、災害時の避難場所として欠かせない公園がどこなのかということは押さえないといけないと思います。そこは公園をサポートしてくれる方がいなかったとしても、公費できちんと確保していく。その代わり、利用に関しては基本的には地域の方々が、使いたいという意思を持った方々がコミットしてくれるところを優先して取り組んでいくことが良いのではないかと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。これだけの一連のお話があったわけですが、ぜひ公園部局、一列目にいらっしゃる方々から、“そうは言っても”でも、なんでもよいです。今までの感じたことをお願いします。

■竹島河川公園部長

1,500 を全てどうしようかというところではなく、まず 1,500 の中で、色々、今まで愛護会があり、例えば、その地域の方々が清掃したりとか、ゲートボールに使ったりとか、そういった 1,000 以上の公園がまずあり。また愛護会はないが、利用実態とかその状態を見るとまだ使われていて、子どもたちが遊んでいる公園がたくさんあり。本当にふるいにかけていくと、おそらくこれは使われていない、草ボーボーで誰の手もついていないというところが、職員の調査によるものなので厳格ではないのですが、大体 88 箇所ぐらい。そこまでは一応内部での絞り込みはできています。

先ほど一例としてあげた、本当に間口が狭くて三角地のすごく使いにくい三郎丸公園という公園がある。私も初めて 6 年前に緑政課長になった時に、その姿を見て、こんなもの潰してしまえと、過激なことを、私土木職なので、そういった公園の方々の意思を無視するような発言をしてしまったことはある。もちろん最終的には、例えば、先ほどもありましたが、集約の話であるとか、本当の究極のところで行くと、廃止という話もないわけではないと思っています。それは選択肢としてはある、というのは私も思っております。

ただやはり、まずは使える可能性を見出すことも、一つの取組みとして大事です。使いたい人が使えるような、汐井町の話もありましたし、そういったところをまず見出していく。そこでまた、さらにふるいにかけていく。例えば、先ほど小さな公園の話があったのですが、開発公園とか区画整備では、何パーセントの公園とか緑地を作りなさいという決まりがあり、結局、その余った土地に公園のような体のものを作っていくという状況になります。それを私たちとしても、“なかなか公園としては、これは引き取ることができないので開発者さんで管理してください”ということは言っているのですが、どうしても最終的には公園で引き取らざるを得なくなる部分もあり、結局、そういったものを抱えていくというような実情もございます。開発の中で取り組んでいますので、お金の問題とか、色々あると思います。使われなくなった公園を、どう転換して、地域の方が使える場所にするか、公園としてあるべきなのか、また違う用途があるのか、用途転換して何かできないか、私も結構前からそういったことを考えております。それに踏み込んでいくための、今回は一歩です。まず使ってもらおうという可能性を。本当にニーズがないというところであれば、例えば山の方にあるような誰も使っていないところであれば、そのまま森に返すという最後の選択肢もあるかもしれません。そこはもちろん、今後の色々な改革、変革を進めていく中で、そういった視点というのは、私は持ち続けていきたいと思っています。

ただ、今、我々は、係長とか職員、これだけ頑張ってくれた。ここのところで、まず、色々な可能性というものに取り組んでいきたい。その次のステップとして、何ができるかということを一箇一箇潰していきたい、と考えております。以上です。

■武田財政・変革局長

今の部長の話、一連の流れの話とした時に、人事の面からすると、公園に携わっている職員の方は、私のイメージでは、まず造園職の人、樹木の管理をする人がメインではられている。あとは、色々なものを整備するので、土木職の人がいる。公園管理の事務職は、今まで、露天商

の方に許可を与えるとか、要するに、許可行為の申請のやり取りをする仕事がメインでやっている。そうすると、今、分析して打ち出された打ち手を考えていくときに、今の陣容でよいのか、あるいは、今までの仕事と違うスタイルでやらなければならないということがある。公園に携わる人たち全体の頭の計画の部分を、上山さんや江口副市長が言われた、大きな話を計画することも必要です。地域の声を拾うという意味では、区のまちづくり整備課はそうしている職員もいますが、それを主体として取り組んでいるのは、どちらかというと、今、区の戦略担当が取り組んでいる。そういった意味からすると、公園に携わる組織自体も、少し考え方を変えていかなければならないかと、私は思います。その辺り、実際に携わっておられる皆さん、どう考えておられるのか、ご意見を聞きたいと思います。

■竹島河川公園部長

ご指摘のような、戦略を考える立場、また、それを実際に実行に移していく実施部隊、管理する部隊というのは、あろうかと思います。今、滑り台のことでも色々ありますが、まず、入り口がどうなのか、そこで色々な想定をして、次に作っていき、ではそこを今度はどう管理に落とし込んでいくのか。確かに体系化されるべきだというのは、今回、色々と考えさせられる部分があったと思っております。

ただ、土木職が作っているわけではなくて、土木も造園の職場にも、私のように土木職が行きながら、基本的には、我々と造園職のメンバーが予算、計画、現場の整備、ハード部分の維持管理。本当に管理する人たちは事務職がメインという組織体制になっている。管理とか許可行為になると、やはり法律とかそういった部分が大きくなりますので、どうしても事務職の方に頼らなければならない部分もあります。ハードのノウハウというのは、現場、特にまちづくり整備課などで管理する上では、造園職、土木も含めて技術屋のノウハウというのは欠かせないものとも思っています。

ただ、今度、新しく戦略という担当ができました。そういった一つのきっかけが、戦略担当というところでいくと、そういう目線で我々も一緒にやっていかなければならないと考えています。それをまちづくり整備課で担おうとすると、最初の総論でありましたように、どうしても今度はマンパワーの話が出てくる。日頃の維持管理だけで、なかなかいっぱいいっぱいなところもあります。そうすると、そういった区役所のソフト部門と一緒に手を携えて、今の現有勢力で取り組もうと思うと、そういった方法しかないのでは、というところがあります。それをドラステックに変えていくということができればよいのですが。

■武田財政・変革局長

先ほども言われているように、1,500 全て悉皆的に行おうと思うと、なかなか難しい。一方で、地域に出ていこうとすると、のりをこえる算段が必要。おそらく、係長さんが言われた、次の一步を踏み出す悩みというものが、意外とそういったところにあるのではないかと考えています。全て一気にバラ色の世界はないので、何か言えば、のりをこえていくことをやらなければ

ばならない。全て、技術職の局だけで完結せず、他の人の力を借りればよいと思う。そういったことを思いました。

■小野都市戦略局長

今、武田局長がいわれた組織というのは、体制ということですが、今回こうして市政変革の中で、これまでにない、いわゆる変革をしようとしているところですから、それを今まで通りの組織でできるのか、という議論があると思います。ですから、これがまずスタートなので、スタートする中で、どういう体制で取り組むことが望ましいのかというのはこれからの議論だと思います。

上山顧問に質問です。先ほど 1,500 の公園のカルテを、一個一個、確実に作りなさいとおっしゃいましたが、どうしても我々行政職員は悪いことを書きたがらない。とりあえずカルテを作っても、“実態はそうでもないよ”といったまとめ方をする傾向が結構あって、本当に実態に即したカルテを、1,500 もあるのでかなり時間もかかるでしょうし、人も変わってくる中で、システムとしてどう管理していけばよいのでしょうか。

■上山顧問

いきなりとぶが、政策連携団体、行政の外の組織が不可欠だという議論になる。カルテを誰が書くのか。公務員として、この地域は何々が問題だ、とかなかなか書けない。ではどうするかというと、やはり官と民の間にいるような人達が、地元のヒアリングも自由にできる。職員が行くと、苦情か陳情しか出てこない。だけど、その中間団体的な人たちが行くと、割とフラットに対話できる。先ほど局長は、人事の話をされましたが、他の自治体を見ていると、かつて批判された公園系の外郭団体が、意外と役に立つ局面があります。北九州市の場合、そういうものがないので、新たに作るのか、あるいは他のところがそういうことを行うのか、あるいは NPO とかにお願いするのもかもしれない。どこかで行政の限界といったところに差し掛かってくると思います。

■片山副市長

私は50年ぐらい公園などを見てきましたが、基本的に、時代とともに変わっていくというのは一つあります。もう一つは、都市のオープンスペースとして、道路と公園というのは、どうしても都市が持つべきオープンスペースです。そのオープンスペースをどう使っていくか考えたときに、色々なヒエラルヒーを使い、なんとか公園も名前をつけながら行っていますが、基本的に、最初に都市のオープンスペースをどう使っていくのか。例えば都市であると20%は道路と公園を合わせて、オープンスペースを作りなさいと。例えば防火水槽で使います。子どもが小さく団地ができたばかりのところであれば、児童公園として、そこは変わっていく。そういったことがあるので、オープンスペースとして見て、今の時代としてどう使っていくのか。言われた通り、基本のカルテは必要です。これが時代によって、僕の感覚から言うと、2

0年ごとに全く使われ方が変わってくる。そういった見方でみるというものがある。

それからもう一つは、これはいつも言いますが、小学校で公園とは何かとか、道路は何かという教育をきちんとやらなければならない。公園というのは“利他”の世界です。庭は“利己”の世界です。庭という感覚でずっと育ってきた人たちが公園を使うから、自分のところの庭は綺麗にするが、公園は散らかすとか、色々なことがある。公園というものは何だといった教育も、あわせて行っていくことがとても重要なことなので、それがどう変わっていくのかも含めて取り組んでいく。

だから、ハードといった整備の問題と、先ほど言われたオープンスペースとしてどう使っていくのか。その行政からの現時点での目的で、どう使われるべきかというものもあるし、先ほどから言われている、コミュニティとしてどう使いたいかというものがあります。

その辺りのレイヤーが違うものを重ねて答えを出すしかないと思います。そのレイヤーの全体を見る作業を、どこの組織で行うかというのは、先ほど言われた通りの考え方でいけば、解決策は、割と早く見つかると思う。他の局で、オープンスペースは使いたくない、用地買収してまで作るかというものはたくさんあるが、それを公園のオープンスペースに使っていただくという発想にたつと、解決策がかなり見えてくる気がする。そういった視点で取り組まれたら割と楽かもしれません。以上です。

■緑政課 梅野主任

私、造園職で、ずっと公園の維持管理、計画、設計とやってきています。先ほど 1,500 の公園のカルテの話がありました。造園職、公園をぐるぐる回って、管理から行いますが、暗黙知という形での、表には出せないのですが、管理マニュアルではないですが、個々の公園の特性、例えば、こういう苦情があるとか、こういった利用の状況がある、というのは 1,500 まではいきませんが、よく声があがるような 1,000 とか 1,200 ぐらいまでは、あると言えばある。それをテキスト化するという作業があると思いますが、部分的にはあるのはあります。

だから、先ほど言われたように、これを公式的なものとして、どう乗せていくかという、我々の管理マニュアルとしては、もちろんある。それを、どうオープンにしていって、その手順というか、その辺りが、先ほどからずっと言われていますが、そういうことは、管理の中であります。この公園はこういう属性だ、この地域はこういう属性だと。それらをアウトプットして行政が出すという手法というのは、どのように考えていけばよいと思われますか。あくまでもその業務上のマニュアルとして作ってあるものです。

■上山顧問

暗黙知としてあるのは結構だと思いますが、それをやはり庁内でまず共有できる状態にしなければならない。今日話をしているだけでも、それこそ、保育から福祉からまちづくりから、全てに関わってくる。暗黙知で、“あいつに聞いたらわかる”の世界では、おそらく駄目だと思う。“あの公園は20年単位の中で、いずれこちらの方向だ”みたいなことは庁内で持っていなけれ

ばならない。それをいちいち地元の人に説明するかどうかというのは、それはケースバイケースだと思います。でも聞かれたら説明をしなければならないと思います。そのためにも、常々しっかりと「見える化」しておくというのは、庁内の基本的な作業だと思います。医者は患者のカルテを必ず書く、これは医師法で義務付けられていますが、同じことであると申し上げます。

■江口副市長

梅野さんの発言、すごく面白かったというか、そういったことを、この場で言っていただいて、本当に良かったなと思いました。あるんだ、暗黙知かと。立派なことだと思う。それをどうしましょうかというお尋ねでした。公園について、そこまで知識されていて。今の公園が今後どうあるべきか、悩みがないのかと少し思っていた。悩みがなければ、任せてください、何も言わなくてください、見ててくださいで良いが、第三者としてみるとおそらく悩みがあるのだろうと思いました。だからこそ、公園の議論が進んでいる。

そうした時に、自分たちが持っているノウハウを、誰とも共有せずに解決するのは無理だと思います。今日、公開の議論でどこまで、ということがありますが、今、上山先生も言われたように、少なくとも、取組みを進められていく範囲の中で、梅野さんの方から出していくという作業は必要だろうと思います。そのことを片山さんが違う言葉で、解が見つかるというのは、間口を広げれば、とおっしゃっていたことと共通と思います。

だから、あまりそこに悩んでいること自体が少し考えればそうではないのかと思いました。なるほどと、造園の方というのはそういうことなのだと思ったので、素晴らしいそのノウハウや知識を、解決に向けていくことだと思いました。

■緑政課 梅野主任

確かに実情として、これまでは、造園職というのは、結構人数がおりまして、その中で、造園職の知識というものを、継承という形で、ノウハウはしてきましたが、徐々に造園職も減ってきて、土木の方とか、色々な方が引き継がれている。その中で、暗黙知ということで、もちろんメモとか、そういったものもあるのはあります。そういったものを引き継ごうと言った時に、我々造園職はどちらかというと、公園管理をずっと回っているような職種でありますから、それを蓄積していくことが我々の糧になっていく。次に全く違う計画部門にいても、それが繋がっていくところ、非常に財産としてあります。

ただ、土木の方となると、今度は他の部署に行くということで、なかなかそれに対する重要性、公園管理上の重要性というものが、薄いのかという気はします。もちろん土木の方が来られた時に、そういったノウハウを持って、他の部署に行き、そこでリンクしていくということは、非常に重要だと思います。この部分は、公園の裏ではないですが、そういった裏カルテのような、裏カルテと言うと、言い方が悪いですが、カルテと言ったものが、公園部局だけでしか継承されていないというのは、私も確かにもったいないし、それをどう共有していくかというところは、それは色々な部署でもやはりあると思います。公園だけではなくて、それぞれ皆さん、暗

黙知として使われていたものは、たくさんあると思いますが、それが共有できていくようなシステムではないですが、我々の職場で全て AI に学習させて、それができればと思います。すみません、長々と喋りました。

■上山顧問

違和感があります。その暗黙知というのは、維持管理とかハードに関しては、かなり持っておられると思います。しかし、その地域に住んでいる人達の暮らしがどう変わってきているとか、あるいは、小さな子ども向けの遊具だったが、最近は老人が散歩しているばかりだよね、とか現地に行けば見えることはかなりある。市役所職員であれば、何職だろうがかなり感じるものはあると思います。何を見てくるのかというところは、私はかなり違うと思います。

というのは、去年、一昨年、ヒアリングをした時に、何も出てこなかったです。暗黙知があるのであれば、吐き出してと言ったが、全然出てこない。大規模公園については結構あるが、小さなところになると、やはり維持管理とか愛護会の人におまかせしていますという域を超えない。まして、そこに住んでいる人たちが、どのような形でその公園を使っているかとか、大事にしているか興味ないかとか。そういったレベルが、私の言っているカルテという話なので、今ある暗黙知は重要だけど、私は今見ていないことを見に行く方が弱い。両方必要だろうと思います。

■星之内市政変革推進室長

かなり時間をかけて、色々な議論をすることができました。事務局からの口出しというか、今、伺ってしまして思ったことは、やはり抽象的な課題で思考停止していないかとか、以前の常識のままで課題解決してはないかとか、予算がない、時間がないとか。それができていないという話ではなく。今日色々な各出席者から出た意見や、お話というのは、こういったところで、なかなかボトルネックになっているところを打破するやり方として、こんなものがあるのではないか、あるいはボトルネックそのものは、これがボトルネックではないのか、というところでの議論であったかと思います。したがって、まちづくり整備課はこうする、それがよいかどうかを決める場ではなくて、ボトルネックは何なのかというものを探り当てなければならないというところの話だったと思います。

この議題は引き続き、それを探っていく必要があると思います。探り合ったボトルネックはここに書いていますように、今日は副市長の皆さんから、こうすべき、あるいはこうすべきだと指示を受ける場が多かったかもしれませんが、逆にそのボトルネックを一緒に解消してくださいという話も行っていくべきだと事務局としては感じております。引き続き、一步一步でもロードマップを作って進んでいければよいのではないかと思います。

ここで、公園の変革の話、また、今日の会の全体も含めまして、武内市長からまとめのお言葉をいただきたいと思います。

■武内市長

今日はありがとうございました。公園の話は、今日は本当に、本音に近いところの話も含めて、大分出てきて、起動し始めているということは、本当に皆さん努力していただいている。ありがとうございます。

やはり公園は、事程左様にモザイク模様というか、部局もそうですし、職種もそうですし、地域もそうですし、色々なモザイク模様の中で行われているということを改めて理解をしました。現状とか課題については、一步下がって俯瞰してみる。ステップバックして、現状や課題を見るということは少し始まった、ということは大変良かった。ありがたかったと思います。

ただ、解決策については、ステップバックがまだまだできるのではないかな。地域の人の巻き込みや、変幻自在といいますか、もう少し老獪な、色々な手を考えてみる、今日、色々なアイデアが出ましたが、やはりそういうことも、ぜひ取り組んでいただきたいと思います。「つくり、守る」ことに重きをおいてきた公園管理、と自ら書いていただいています、まさに管理人目線というものが強い、長年の仕事の中核だったと思います。それはリソースがたっぷりあって、公園を整備するということにおいては管理人目線、親心主義というか、役所でそれを行うということは必要だったと思います。ただ、そこが変わってきたということで、市民を巻き込む、あるいは他の色々な方の力も借りながらやっていくという、発想の転換というものを、じっくり頭を切り替えていく。そこが大事ではないかと考えたところです。

役所が管理している場所ではなくて、市民、住民の共有地というところに考えていく。先ほど、“利他的な”というところまで、なかなか日本の歴史の中では、そういう扱いではなかったということ。都市の真ん中に公園があるのではなくて、都市の空いているところに公園、という発想だったということ。だから、なかなか共有地に慣れていない。やはり共有地として位置づけていかなければ、これから未来永劫、親心だけで背負ってはいけないという現実。ここを見ながら、どう発想を切り替えていくか、そこが勝負どころかと改めて思いました。

全体としては、本当に皆さんが少しずつ、色々な分析とか思っているところを色々な形でしてくれることにより、本音に近い議論がこうしてできていくということは、とても良いことだと思うので、またこれを進めていきたいと思います。

少し話がずれるかもしれませんが、やはり、総論上手にならないようにしたいと思います。総論はよいのですが、各論が見えないとか。どこから始めるかが見えずに、総論上手、各論ベタにならないようにしていこうということを改めて一緒に共有したいと思います。この変革の場合、なかなか難しいことが、建前ワードにどうしても見えてしまうところを超えなければならぬ。すなわち、戦略的にとか、市民目線でとか、連携してとか、分析してとか、色々建前ワードはたくさんあるのですが、やはり一個一個の言葉を、一個一個のところに込められた意味というものを、そのテーマテーマで、しっかり丁寧に考えて、それをパズルのように組み合わせて、それで進んでいる感じにならないように、そこはお互いに気をつけていかなければならないと思います。

先ほど、どこかでお話がありましたが、ドライブをかけていくのに、やはり見に行っていきたい

という気持ちもすごくあります。全国各地を見ると、問いが正しくなければ、見るだけでは役に立たないかもしれませんが、やはり組織の皆さんが、ドライブをかけていくために、実際うまくいっている事例とかを見ていき、そしてここでピッと感じる場所により、ドライブがかかっていく。そこもぜひ、大切にしてもらいたい。東京の各省庁の要望の時に、あれだけ大量に人が来る旅費は、もう少し現地で学びに行く予算に回ればよいのではないかと、いつも言っていますが。ぜひぜひ、こうしてリーダーの皆さん、そこを皆さんがドライブをかけていく仕組みというものを、工夫していただければと思います。ありがとうございます。

■星之内市政変革推進室長

武内市長、ありがとうございました。それでは本日の議事は以上をもちまして終了となります。令和 7 年度の X 会議は、本日、今回で最後となります。令和 8 年度の日程等につきましては、また改めてご案内させていただきたいと思います。

以上をもちまして、本日の X 会議を終了いたします。皆様ありがとうございました。