

市政変革会議(X 会議)キックオフミーティング 議事録

日時 令和 6 年 6 月 4 日(火) 15:00~16:00

場所 北九州市役所本庁舎 3 階 大集会室

■星之内市政変革推進室長

それでは時間になりましたので、会議を始めさせていただきます。進行は、財政・変革局市政変革推進室長の星之内が担当いたします。会議時間は1時間を予定しておりますので、よろしく願いいたします。ではただいまより、北九州市市政変革会議キックオフミーティングを開会いたします。まず、はじめに本部長である武内市長より訓示をいただきます。

■武内市長

皆様お疲れ様です。今日から市政変革会議、X会議、キックオフさせていただきたいというふうに思います。今日は関係の部局の皆さん、お集まりいただいているということで、もうひとつにない人口密度となっておりますが、これから様々な議論をこの場でさせていただければと思います。ちょっと座ってお話しさせていただきたいと思います。

市政変革につきましては去年からいろんな取組みをしてきました。棚卸しもしていただいて、各部局にも相当なご負担、或いは汗をかいていただいた。感謝を申し上げたいというふうに思います。こういった中で、一つ、やはり私たちが確認しておかないといけないのは、やはり北九州市にはものすごいポテンシャルがあるということです。もう一度、人や企業が集まるまちにしていこうという大きな目標のもとに、私たちが力を合わせて、世界と戦える、そして次の世代にしっかりと堂々と引き継いでいける、そういう力を引き出していくことが私たちに求められています。また、いろんな意味で、今北九州市は安全安心なまちとしても、イメージが変わってきておりますし、大きなチャンスが来ているこの機を逃さずに、しっかりと市のありよう、市政のありようも進化をさせることによって、新しい時代の北九州市を皆さんと一緒に作っていきたいというふうに思います。それだけの底力、ポテンシャルが北九州市にはたくさん。

こういった中でこういったリソース、お金の使い方、人の使い方をより賢く、そしてより有効な形にしていくのか、これが市政変革の本旨であります。今までの予算の使い方、前回の議会でもありましたけれども、やはり予算、現状を変えるということには多くの摩擦も伴います。しかし摩擦なければ進歩なし。摩擦があってもこのまちをしっかりと前に進めていくために必要なことは、一緒に考え、そして決断をしていくことが必要になっていくということになります。

この変革、「削る改革」ではなく、「創る改革」だというふうに申し上げておりましたけれども、お金の使い方、人の生かし方によって、より多くの人や企業に北九州の魅力を伝えていく。そして、他のまちと差別化をするようなまちづくりを行っていく。そのために、資源の使い方を変

えていく、そういうことが市政変革の第一歩になっていきます。

また同時に、市民の皆様にとって、この行政というものを通じた経験がより快適なもの、よりスピーディーなもの、より円滑なものになっていく、やはり行政体系を進化させていくということも大事なことであります。そういった意味で、市民の皆様にしかりとこの変革の意味を、体感をしていただきながら、私たちの力に変えて、変革を進めていく。そういうステージに変えていきたいと思えます。

昨年度末にプランをまとめました。その具体化、深掘り、そして方向づけというのが、今年度からいよいよ始まる集中変革期間というものに入っていきます。こうした中で、ここに今日おられる本部員の皆さんだけではなくて、市の職員約7,000人おりますけども。この皆さんがしっかりと一致団結をして、熱意を持って変革を進めていく、そこに向かって一緒に進んでいきたいというふうに思えます。

また今回X会議、今から説明ありますけれども、しっかりプロセスを見える化しよう、ということももう一度、皆様に強調してお伝えをしていきたいと思えます。やはり人の価値観、物事についての見方っていうのはいろいろあります。ただ、そうした中でどんな思いで私たちが変革していくのか、というこのある種の葛藤であったり、悩みであったり摩擦であったりこういったところも、プロセスをできる限り見える化をして、市民の皆様にお伝えをしていく。そして、共感を得ていくということが必要ですので、そういった取組みを進めていきたいというふうに思えます。

その他、市政変革に向かったの要諦ということでもまとめさせていただいているものがありますけれども、これからは、行政だけで力が足りない部分は市民の皆様や有識者の皆様のご意見もいただきながら、民間の力、地域の力、市民の皆様の手も生かしていこうというようなこと。また、様々な批判、或いは、いろいろなぶつかりがあるかと思えますが、そういった中でもしっかりと、みんなで力を合わせて、積極的にチャレンジをしていく。そういうような機運を市役所の中につけていきたいというふうに思えます。こういったプロセス、こういった変革に向かったプロセス自体が、私たちのまた新しい物語になっていくと思えます。北九州市の新しい時代をつくる物語、これを皆さんと一緒にこれから紡いでいく。それを、今日からスタートしていきたいと思えます。

そこで記者会見ありましたけども、新たに仲間としてお加わりいただきました、上山顧問をはじめといたしまして、また昨年度から連携分野で協力していただいている山本ディレクター、その他多くの民間の方々にもお知恵を借りながら、より多くの方を巻き込んでいながら、北九州市の変革、これを進めていきたいというふうに思えます。

かなりの人数、今日はお集まりいただきましたが、また知恵を出し合い、議論し、皆さんの違和感、気づきを大切にしながら、新しい時代の北九州市づくり、行っていきたいと思えますので、積極的な議論をお願いいたします。よろしくお願いたします。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございます。続きまして、資料3にございます「市政変革の進め方」につきまして、武田財政・変革局長より説明いたします。

■武田財政・変革局長

皆さんお疲れ様です。財政・変革局長の武田でございます。パワーポイントに基づいて、私から令和6年度からの市政変革の進め方について説明をさせていただきます。

まず1つ目です。まず確認です。市政変革とはということでございますが、簡単に言いますと都市の将来を見据えて、行財政運営を再構築していくということであります。具体的には、これまで各局区、様々な事業、施策を行ってきていただいておりますが、これを今一度、検討の俎上に載せまして、時代の要請に合わせて、組み換えをしていくということであります。これまでどちらかという予算、或いは人員など削ることが中心であった従来の行政改革、財政改革ではなく、未来を創る、創り変える、そういう改革であるということをご確認いただきたいと思っております。

次に参ります。まず昨年度のおさらいをさせていただきます。令和5年度、市政変革の取組みにつきましては、市政変革推進プランの策定。それから約3,000に及ぶ予算事務事業の棚卸しに取り組みをいたしました。その中で次世代投資枠、例えば3カ年で330億円を生み出す。或いは集中改革期間、令和6年から令和8年度までの3カ年ということを設定いたしました。また、棚卸しに基づきまして、事務事業の統廃合、或いは見直しによる予算の模様替え、こういったものも一部着手をしております。

次に参ります。これは予算事務事業の棚卸しの事例を3つ挙げさせていただきます。美術館のデジタルアーカイブ化ですとか、民間主体での夜間景観づくり、或いはペーパーレス化の推進による経費節減、これ以外にも、いろいろな取組みを各局で実施をいただいております。

次に参ります。こうした昨年度の取組みも踏まえまして、今年度から変革、本格始動を行っていくと。その中で特に大切にすべき視点として、6つ掲げております。各局区による自立的な改革の実行、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。それから、今年は予算事務事業の棚卸しの枠を超えて、より、少し大きくくりな、いわゆる事業クラスターという形での分析を行います。それから、まさに今日、会議を公開しておりますが、検討過程或いは結果、これを見える化をしていく。さらに、それをもとに市民との対話をしっかりやっていくと。こういったことを大切に組み組んでいきたいと思っております。

次に参ります。今日X会議というお話あったと思います。Xという言葉に何だと思われる方もおられるかもしれませんが、これはトランスフォーメーション、変革、これを意味するキーワードということで、ご理解をいただきたいと思っております。市政を転換する、或いは市民サービスの価値の向上、これを志向していく。これを総称してXと呼んでいくということで、以後この言葉を使っていくということをご理解をいただければと思っております。

次に参ります。まず、パワーポイントの上の方に横長の帯があると思います。今日開かれておりますこのX会議、これは、各局区による改革案を磨き上げるという場でございます。

逆に申しますと、市長或いは副市長から個別に、お前の局はこれをやれとトップダウンで指示されるものではありません。実施するのは我々、各局区長が改革案を持ち込んでくるという場だということでご認識いただきたいと思います。

その中で、今年度の取組みを、3つの柱を設定させていただいております。1つが局区X方針、2つ目が経営分析、3つ目がプラチナ市役所プロジェクト。この3つを、スピード感を持って取り組んでいくということでもあります。

次のスライドにいけます。これを個別に説明する前にまず3つの取組みとX会議、これの相互関係を全体像として表したスライドがお手元の配布になります。それぞれの取組みについて担い手は誰か、或いは変革を考える上での位置付けというものを図式化いたしております。X方針或いは経営分析はどちらかというところと幹部、企画管理部門、こういったところが中心になってくる。逆にプラチナ市役所プロジェクト、これはより現場に近いところの職員が中心に発案していく。ただし、それが別個に動いているということではなくて、このX会議の中でそれぞれ取り上げをしていきたいと思っております。

次のスライドにいけます。まず局区X方針です。今日お集まりの各本部員の皆様には、この局区X方針というものを作成、発表していただきます。簡単に言いますと、局長級の仕事宣言というふうに捉えていただければと思います。ただ中身として、すぐに実現できるものから、例えば来年度の予算要求、或いは制度改革を必要とするもの。それ以外に、例えば3年から5年、10年とかかるものまでいろいろな課題があると思いますが、特に令和8年度までが集中改革期間ということになっておりますので、その集中改革期間にこういったものに手をつけていくかというものは、意識をしていただきたいと思っております。

局区X方針の出来上がり、公表、これは8月中をめどに考えております。後程、事務局から少し、雛形的なものの説明があるかもしれませんが、ちょっと作成には、作成ガイドライン的なものをお示ししないと書きづらいものもあろうかと思っておりますので、それについては後日、改めて市政変革推進室からお示しをしたいというふうに思っております。

それから経営課題によっては、複数の局に跨るものが、クラスターの中に入っておりますけれども、そういったものについてはぜひ自発的というか、隣の局長同士、関係局長同士で協議をしていただく。或いは、今日3副市長お出でいただいておりますけれども、それぞれの局の調整といったものについて、ぜひ積極的に副市長の方にもご相談してアドバイスをいただければというふうに思っております。その辺についても皆様の自発的というか、積極的な動きを期待させていただきたいと思っております。

次にいけます。2番目の経営分析でございます。この経営分析につきましては、各本部員が抱える経営課題、これをデータなどのエビデンスを踏まえて、効率的に比較、評価をしていく、こういったための一つの手法として取り入れるものであります。今年度に入りまして、もう既に一部の部局が持っておられたクラスターについて、早い段階から経営分析に着手しているも

のも実際にごさいます。一方で、市政変革推進室からの指示を待っているとか、或いは、この部分は所管外なのでまだ手をつけていないと、そういったものも見受けられるというのが今のところの実態であります。

例えば、一例で言いますと、公共施設マネジメントの見直し、こういったものは変革プランでも掲げられております。こういったものについてはそれぞれの局が所管する施設、その部分については、それぞれの局でまず検討に踏み出していきたい。例えば、市政変革推進室が全部決めるとか、一律に何%にしろとか、そういった指示を出すことはありません。皆様方の改革案を持ち寄って、議論をして、全体をまとめていくという作業になります。

それから、よく所管か所管外か、ということが現実的にあるんですけども、そういう縦割りの目線ではなくて、ユーザーである市民の目線、これをしっかり意識して取り組んでいただきたいと思います。特に自分のところが関わっていると思われるクラスターについては、しっかり目を配っていただければというふうに思っております。

次が、経営分析の対象になっているクラスターですね。全部で57クラスターあります。これは市政変革推進プランにも、このクラスターは掲げているところであります。

この57クラスターについて、経営分析をかけていくわけですけども、必要に応じてクラスターの追加、或いはクラスターをちょっとまとめる、という変動があり得るというふうに考えていただければと思います。例えば、上山先生ともいろいろ打ち合わせをさせていただいているんですが、例えば、区役所の権限強化、役割分担ですとか、或いは全局区に関わる市民サービスへの対応だとか、そういったものも他都市では、このクラスター分析の中で非常に効果を上げたというお話もお聞きしております。これについては臨機応変に対応していきたいなと思っております。

ただ一方で全体として57という非常に多くの数になります。従いまして、X会議、今日は1時間の会議ですけども、この中での取り上げ方ですとか、その討議にかかる時間ですとか、こういったものはそれぞれの分析、或いはテーマによって異なってくると思います。ただ、今現在この57のクラスターについては最終的に必ず報告、必ず結果を公表ということでやりますので、よろしくお願ひしたいと思ひます。

次は経営分析のイメージということで、今日は大阪市で行われた市営バス事業の経営分析の事例を作っております。他都市との比較でかなり業務内容を深掘りしたものになっています。例えば、交通局あたりは、既にいろいろな経営分析に入られていると思いますが、こういったものもぜひ参考にしていただければと思います。

逆に今度は料金だとか、事業というよりは、我々がよく言うところの横割りの業務ですか、定性的な評価をする事務、これは広聴、広報、報道対応の経営分析という形になっております。定量的な数字が出ない場合でもこういったプロセスを分析していくということでやっておりますので、こういったものも参考にしていただければと思ひます。

それから今出ました経営分析、これを作り上げるにあたっては、今日お出でいただいている上山先生、それから山本ディレクター或いは昨年から官民合同チームにお出でいただいている

方々、このX会議の場以外でも、随時アドバイスはいただけるということでございますので、この点については市政変革推進室の方にお問い合わせいただければと思っております。

3つ目はプラチナ市役所プロジェクトになります。我々が行っている市政変革は、今日お集まりの我々幹部ですとか、企画管理部門だけが関わるものではありません。

このプラチナ市役所プロジェクトは、市役所の最前線で働く若手、或いは現場の職員の発案によって、ワークスタイル、オフィス、ルールのありよう、こういった身近な日常を変えていこうというものであります。昨年、予算事務事業の棚卸しが大変だった、もう予算を削ることばかりだった、こういった職員の声というのは皆さんもよく耳にするかもしれませんが、市長が先ほど訓示されました通り、削るだけではなくて、創る或いは創り直す、トランスフォーメーションしていくということが、改革の本旨であります。職員自身が、自分の身にとってメリットがあると感じていただかなければ、変革自体が進みません。やる気も起きません。そういった意味で、今後10年、20年、市役所を支えていく我々の後輩たち、こういった職員たちが、夢を語る、やればできるんだと思えるそういう市役所にぜひリフォームしていきたいというふうに考えています。

従いまして、各本部員、局長級職員につきましては現場の声をしっかり拾っていただいて、すぐにできるものはすぐ改革に着手してください。逆に、制度を変える、或いは予算をつけないとできない、こういった類のものをX会議の中でさばいていくということで報告を求めていく。ということで特に人事、或いは会計、契約、こういった制度所管課、それから予算査定をする財政課、こういった部門につきましては、その提案が実現できるかどうか、その可否について検討結果の説明をX会議の場で求めていくというスキームにしておりますので、よろしくお願ひしたいと思います。

次ですね。X会議でございます。何回も繰り返しになりますが、皆様方の改革案を磨き上げる場、磨き上げるための仕組みとして、変革の本質に迫るテーマ設定。各局区が主役の議論、見える化の徹底ということを掲げております。概ね月1回の開催することによってスピード感を高めていくということを考えております。

次にいきます。市政変革については昨年、市政変革推進会議ということで市政運営上の会合を設けております。これについては引き続き今年度も設置をしております、この推進会議と、今日実施しているX会議、これは車の両輪ということで市政変革をしっかり取り組んでいくと、そういう位置付けになっております。

次に参りまして、実行本部会議は市の内部会議ですけれどもこれをしっかり公開をして議論をしていくということになっております。

それから、X会議への有識者の参加ということで、今日、上山信一先生に顧問に就任をいただいております。先生には個別のいろいろなクラスター等へのご指摘をもとより、もともこの市政変革、こうやって動かしていくんだというフレームづくりから、貴重なアドバイスをもうすでにいただいております。会議後半に、先生の方からもコメントをいただきたいと思っております。それから、官民ディレクターの山本遼太郎さん、官民合同チームの堀内さん、柴田さん

も今日同席をいただいておりますが、引き続き、我々の強力なパートナーとして、活動していただければと思っております。

それから市長が記者会見でも申されておりましたが、今後、テーマに応じては複数の専門家を新たに加えていくという予定もございます。今、人選、打診を行っているところでございますので、ご本人の了解がとれ次第、この会議において皆様方にお知らせをしていきたいというふうに思っております。

次に参ります。予算編成との連動ということであります。4月から、財政局と市政変革推進室は同じ組織となりました。私がお預かりしているわけなんですけど、これ担当局長として私自身のX方針っていうか、変革になりますけれども、来年度以降の予算編成、それから市政変革の取組みは、より表裏一体で連動させていきます。

市長、副市長にまたご了解いただいてからとなりますけれども、各局区の主体的な変革案に基づいて、財政の模様替え、これが予算編成で具現、具体化されるように、予算要求のルール、それから経費区分、各区役所の要求の扱い、こういったテクニカルなルールを盛り込んだ令和7年度の予算編成方針、これについては今後しっかりお示しをしたいと思っております。

一方で例えば、施設の維持管理ですとか老朽化ですとか、問題なっておりますが、こういったもので例えば、計画的な予算の手当が必要ということはわかっているんだけど、しっかりした経営分析が行われていない。或いは変革の道筋が描かれていないとか、要はそういう市政変革のプロセスを経ていないというものについては、予算要求までたどり着かない。そういうふうに変わっていくということでご理解をいただければと思っております。

次にいきます。今年度のスケジュールでございます。このX会議は、別に令和6年度だけをやるわけじゃありません。令和7年度も令和8年度も続いていくものであります。その中で繰り返しになりますが、基本的にすぐにできるものは着手するということが基本になってきます。従いまして、年度単位で何かをこのX会議で取りまとめてやっていくと、そういう年度単位の考え方、これはもう捨てていただければと思います。それから皆様方の改革案も、できれば自発的にこのX会議にのせていくんだというスタイルで臨んでいただければと思います。

それからこのX会議を通じた各局区での市政変革の取組み、これは市議会の方にも所管の常任委員会などを通じて、適宜、丁寧に説明、報告、これをしていただければと思います。内容自体は資料も議事録も公表いたしますが、市議会の方にはより丁寧な説明、報告をよろしくお願ひしたいと思っております。

それから次回以降、議題によっては全員出席でないということもあり得ます。オンライン参加ですとか、対面以外ということもあり得ます。それから、会議の場所も場合によっては、例えばある施設を経営分析で取り上げるときにその施設に行ってみる、現地視察に行ってみるとか、或いは区役所のようなところに行って会議自体を行うとか、そういう臨機応変な対応ということも考えておりますので、ご了解をいただければと思っております。

7月下旬、一応第1回、今日はキックオフですので、第1回目のX会議というのを予定しております。現時点で、テーマとして子育て支援事業、それから保育所・幼稚園、それから公園事業

というものが登録されております。いずれも市民が身近に感じる関心の高い市民サービスということになります。この点について担当の子ども家庭局長、都市戦略局長、都市整備局長から少しコメントをいただければと思っております。小笠原局長からよろしいでしょうか。

■小笠原子ども家庭局長

子ども家庭局長です。子どもの分野につきましては基本的には、今、強めていく方向にあると思っております。とはいえ、子ども家庭局ができたのは、実は新しい局ではあるんですけども、子どもの分野っていうのは、やっぱり従来からかなり長い歴史を持ったところがございます。そういったところをどうやって今の形に合った形に変えていくのか、また、今というよりも少し先を見据えた形に変えていくのかということにつきましてはやはり、いろいろな課題を感じております。

実際、昨年の市政変革の作業を局内でやったときに、特に施設、それからそれに付随する機能といいますか、そういったところがやはり体系的には、あまり見直されてこなかった、そういったところも出てきたようなところがございます。今回の中でそういったところも含めて、強めるところ、そして、改革をしていって、強めるところにどうあてていくのか、というところができるだけ、しっかりした方針というところから出せるところまでいければなというふうに思っております。

■武田財政・変革局長

ありがとうございます。じゃあ都市戦略局長、よろしくをお願いします。

■上村都市戦略局長

都市戦略局でございます。私の方で公園事業を担当するような形になっております。それでまず今回のテーマの公園事業で、今、いろんな課題があるというところについては私どもとしては認識しているところでございます。具体的には、イノベーションとか集約再編による公園の利用価値を向上させていく、どういうふうな形で向上させていけないかというようなところ。それから、地域全体で特色のある公園を効果的、効率的に運営する取組みの推進、こういうのが必要ではないかというふうに考えております。公園につきましては、今までずっと長く作ってきたわけでございますけども、やはりそこはニーズに合ったような形、それは今から考えていけないかというふうに思っておりますので、そういった分析をしながら、課題解決につなげていきたいというふうに思っております。こういった課題の解決に向けましては、公園施設の整備維持を担う、都市整備局と力を合わせて、また今日集まっていたいております皆様のお力も借りながら、取り組んで参りたいというふうに考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

■武田財政・変革局長

ありがとうございました。では都市整備局長をお願いします。

■石川都市整備局長

都市整備局長の石川でございます。先ほど上村局長からありましたように公園の整備については、集約再編とか、そういったものもございますしそこは連携してやっていきたいと思っています。我々の方もやっぱり公園の維持管理の方というところ、強い、今後の懸念というところもあります。例えば今公園愛護会でありますとか、例えば、新たに興しました公園応援団というような制度を作りましたが、今まで以上に、市民の方とか企業の方に理解してもらえるような仕組みづくりが必要だというふうに考えております。

それに向かって、どういう形で進めたらいいのかって多分、市役所全体で横串さしながらいろんな意見を聞きながらやっていかないといけないと思っておりますので、それに関しては、ご意見等いただければと思います。

それと公園事業に限らずですけども、未来を創る改革というところでございますので、我々としてはやっぱり必要なインフラというところもありますので、そういった面についても新規ネタみたいな形で、このX会議等で議論させていただければと思っております。よろしく申し上げます。

■武田財政・変革局長

ありがとうございました。全体を通しての今年度の進め方は以上であります。この会議は、この会議自体、それから会議資料、議事録、こういったものをフルオープンでやっていきます。それからライブ動画の配信という形でやっております。我々、私含めて初めての経験になると思います。真剣に、そして勇気とスピードを持って、皆さんと頑張っていきたいと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございます。ここからは、市政変革の令和6年度の具体的な取組みについて、事務局より説明いたします。経営分析につきましては、先週後半に庁内説明会を開催しておりますので、ここでは、資料の4～6に基づきまして、「X会議の概要」、「局区X方針」及び「プラチナ市役所プロジェクト」、以上につきまして説明いたします。

■鍋藤市政変革推進担当課長

市政変革推進室の鍋藤でございます。私からX会議についてご説明をいたします。開催趣旨につきましては、本部長、それから財政・変革局長からご説明がございましたが、市政変革に関する市役所の庁内会議をX会議として公開で開催をし、本部員の皆様には、具体的な変革の取組みの検討状況や、方向性などについて報告、議論を行っていただきます。

X会議の進め方でございます。ただいま武田局長からご案内ありましたけれども、使用する資料は全て公開をさせていただきます。また議事録等も公開をする予定でございます。会議のテーマは局区X方針、それから経営分析、プラチナ市役所プロジェクトの中から、検討状況、進捗状況等を踏まえまして、随時決定をして参ります。各回3件程度、テーマを選定いたしまして議論を行っていただく他、議論の対象とならなかったテーマにつきましても、報告のみ行っていただきます。

今後のスケジュールでございます。7月以降原則として月1回程度開催いたします。7月の第1回会議のテーマは、ただいまご報告いただいた通りでございます。その後、8月に局区X方針、10月にはプラチナ市役所プロジェクトの検討状況、それから経営分析の状況等をご報告いただく予定としております。X会議につきましては説明以上で終わります。

■秋永市政変革推進担当課長

私からは、局区X方針とプラチナ市役所プロジェクトについて説明いたします。

まず局区X方針です。資料5の3ページ目、様式例をご覧ください。まず目的なんですけども、局長級職員がリーダーシップを発揮しながら、幹部職員を巻き込んで、自己点検を実施し、変革の課題解決に向けた方向性等、意思表示することによる局長級職員の経営意識の向上や、職員の変革の意識づけを図ることを目的としています。あわせて、局区X方針を公表することにより、市民への理解浸透を図って参りたいと思っております。対象は本日ご参集いただいている本部員の皆様になります。

今後のスケジュールなんですけども、今月上旬に市政変革推進室から作成依頼を発出した後、8月下旬に予定している第2回X会議において、全局区のX方針を公表予定です。うち数局の局長には、会議の場で発表していただくことを考えております。

では様式例に沿って、項目順に説明いたします。まず局区X方針のタイトルのすぐ下の点線で囲った部分なんですけども、局長の意気込み、市民向けのキャッチフレーズを記入いただきます。次に、組織の使命、役割なんですけども、基本構想、基本計画や、変革プラン等を踏まえ、組織としてどのような使命や役割を担うべきと考えているか、局の自己点検の結果を踏まえた局長自身の思いを記載していただきます。また、その使命を担い、政策を遂行した結果、今後どのような目標を達成していくのか、総論部分を記載していただきます。

次に、現状認識と変革課題です。新ビジョンの実現等を念頭に、社会経済情勢や施策二ーズの動向、これまでの改革の取組み、施策事業の成果など、局の経営課題の背景となる現状と変革課題を整理していただきます。資料5の4ページをご覧ください。先ほど挙げた変革課題ごとに、このペーパーを作成していただく予定です。上から順に、新ビジョンを踏まえた目指す方向性には、新ビジョンで掲げられている内容を踏まえ、3～7年後の姿を描いてください。短期でできるものや、長期で取り組むべきものなど、スケジュール感を意識して目標設定してください。実現に向けて今年度やることには、目指す方向性を実現するために市政変革として取り組む事項を整理して記入してください。取組みによって何をどのような状態にするかには、市

政変革の取組みによって得られる成果や効果について整理し記入してください。ここまでが、8月下旬予定の第2回X会議で公表する内容となります。

最後に達成状況には1年間の取組みの達成状況を記入していただきます。局区X方針で局が掲げる変革課題、取組み事項は、既存の局が持っている特定クラスターと重複することもあるかもしれませんが、そうでないものもあると考えられます。特定クラスターに該当するものはもちろんですが、特定クラスターに該当しない各局の自主的な改革についても、検討過程、結果をX会議等で公開することを考えております。局区X方針は各局区の自己点検の出発点となるものです。局区X方針は、今年度からの市政変革の取組みにおいて、非常に重要な取組みです。各局区の皆様には、重点的な経営的課題の洗い出しや、経営的課題に対する取組み事項をしっかりと様式の中で書き出せるように、我々事務局としては、しっかりとしたマニュアルであったりとか、通知文を発出したいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

続いてプラチナ市役所プロジェクトに参ります。資料6の2ページをご覧ください。このプロジェクトのプラチナ市役所とは、働きやすさと働きがいの両立を目指しながら、職員のチャレンジと成長が実感できる北九州市役所を目指すことを意味しています。

実施内容ですが、ワークスタイル、オフィス、ルールの3分野において、職員が公務を遂行する中で感じる疑問等の課題解決を検討するものです。ワークスタイルでは、主に職員の働き方やキャリアアップ、職員同士の繋がりなど、職員自身の働き方を中心とした課題検討を想定しています。またオフィスでは、職場環境を中心とした課題検討を想定しております。最後にルールでは、文書契約事務、マニュアルや事務の集約共通化などを中心とした課題検討を想定しております。資料では課題となる例を挙げておりますけれども、そうした職員の声を実際に拾いながら、制度所管課において見直しに向けた前向きな検討をお願いできればと思っております。

具体的な実施方法ですが、資料6の3ページのスケジュールをお開きください。市政変革推進室から提示する3テーマごとに、若手職員や現場職員等のプロジェクトチームを結成いたします。プロジェクトチームの人数は各局から1名程度ご推薦いただき、テーマごとに約10名のプロジェクトチームを結成する予定です。そのあと7月にプロジェクトチームにおいて、例えば全庁的な職員アンケートを実施するなどして、ワークスタイルやオフィス、ルールに関連する課題や解決案を洗い出していきます。そうした職員の声、課題を取りまとめた後、8月頃から制度所管局において、解決案の模索をお願いする予定です。制度所管局においては、出来る改革、見直し可能なものはすぐにでも着手し、実施していただきたいと思っております。またプロジェクトチームが取りまとめた課題の中には、制度所管局のみでは直ちに課題解決が困難なもの、例えば、条例改正が必要なものや予算が必要なものなどが想定されます。適宜、ルール変更や予算化につなげ、課題解決に向けて検討していただきますようお願いいたします。

今後プロジェクトチームの課題に対して、制度所管局としての対応結果、実施の表明を10月開催予定の第3回X会議で報告いただく予定です。実施できたことについての表明と併せ、実施出来ないものについては、出来ない理由の表明をお願いし、討議等する予定です。制度所管局におかれましては、特に8月から9月の時期に、前向きなご検討をお願いいたします。

市政変革とは削ることではなく、創ること、創り直すことです。このプロジェクトを通じて、職員自身が変革することにメリットを感じ、実感していただきたいと考えております。制度所管局におかれましては職員の声をしっかりと拾い上げ変革に結びつけていただきたいと思っていますので、どうぞよろしくお願いいたします。以上でプラチナ市役所プロジェクトの説明を終わります。

■星之内市政変革推進室長

それでは残り10分余りとなって参りましたが、ここで、本日就任しました、上山信一顧問に一言お願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

■上山顧問

皆さんこんにちは、どうも上山です。初めまして。よろしくお願いいたします。

特に、今日は局長、区長さんが中心なので、局長、区長さんが今後何をやるかが残り10分の大事なテーマになる。それについてちょっとコメントを申し上げると、私は東京都庁とか、あと大阪府市とか、新潟市、愛知県などで、いろんな改革をお手伝いしてきたのですが、やっぱり一番大事なのは、首長が方向を示すこと。その次は、現場で実際に事業をやっている各局が仕事のやり方を自分で変えていくことがやっぱり一番大事だと思います。

当然ながら、市民は各局がやっているサービスとか事業とか施設、そこを通じて税金の対価としての市役所の仕事を、実際受け取ってる。局長、区長が既に問題だと思っていることは、明らかに課題になってくると。それから、あと局長、区長はご存じなくても現場の第一線の人が、この仕組みは変えた方がいいなと日頃思ってたこともいろいろあると思う。それを上手く引き出してきて、この際、全部見える化して、場合によっては予算をもらおうとか、或いは総務、財政のルールを変えてもらおうとか、というふうに、下から上、現場から本庁へと突き上げていく。今回は非常に重要なチャンスだと思いますので、頑張ってください。

さっき事務局から、どうしてもこれだけの組織になるとフォーマットとか紙が必要になるので、こういう方針書いてくださいとか、顔写真貼れとか出てました。過去、他所でやった経験からすると、とりあえず書くことはすごく大事ですけど、後から振り返ると、まずは Ver.0.01 ぐらいのレベルです。今思っていること、わかっていることをただ書いてみても、必ずしもそれがすごく重要なものとは限らなかつたり、或いは余りにも抽象的だったり、或いは別にこういう機会じゃなくてもやるに決まっていることを書いてしまったりということになる。歩留まりを上げるために、クラスターごとの経営分析、それと改革がどう繋がるのかということの補足説明、これちょっと後でしなくてははいけないと思います。

それから、今、目の前で超大事なのは、やっぱりあそこおかしいから変えようねとか、私たちこうしたいんですけど言ってる、こういう個別の職員の顔が目の前に浮かぶ。ご自身の場合もあると思う。この3人で検討させたら何かいいこと出てきそうだなみたいなのがあったら、それをテーマとして挙げてもらうと一番いい。やりたい人間がやりたいことをやるっていうのが

まず最初の取っかかりだと思います。

やるべきことっていうのは、大体時間がかかって難しい、お金も必要っていうのが多いので、そういう立派なことばかり書かずに、やりたい人間がいて、すぐ出来そうだと、それをまずとにかくやる。それで早く成功体験を経験する。局とか区の単位でいうとすごく大事だと思う。すごい小さなことでも全然構わない。なんか IT を使って紙無くすみたいな話でもいいし、或いは笑顔でちゃんと全員に挨拶しようみたいな、そういう話からでもいい。やれる人がやりたいことからやって、成果を確認する。それが特にこの2ヶ月間って意味では、すごく大事。

これを例えばタイプAとしますと、これは固有名詞で局内、区内、区役所内を見れば、大体みえてくると思う。その人たちに頼むよ、という形をお願いをしていく。

タイプBのクラスターの方は時間がかかるので、データ揃えたり、作業が必要なもので、2ヶ月で終わらない。1年かかるものもあるし、来年始めるみたいなものもある。これはクラスターがあってそれについては多分この辺が課題だね、みたいなのがあればそれを書いておいていただければいい。

タイプCというのは、根源的重要問題。例えば、市役所がいつまでこれを自分でやるのかよくわからないこと。地域に任せた方がいいかもしれないとか、或いはこれは本来県庁と一緒にやらなくてもいいんじゃないかとか、或いは区単位でやるんじゃないかと、3つの区で合同でやった方がいいんじゃないかとか。或いはもうこの事業を廃止しようとか、或いは民間企業に全部任せた方がいいんじゃないかとか。でも、方法論がすぐにはみえないと。ただ、持続可能性っていう意味でいうと、もう10年後もこのままやってるわけにはいかないというふうなテーマですね。これはこの際、出すだけ出していただいて、どう解くかは、全部、市長に宿題を出すという感じですね。難しいテーマここにありますが、大玉ありますっていうのは、とりあえず出してください。

A、B、C、3種類ぐらい、ちょっと分けて、もうちょっと書きやすくする方法というのをちょっと事務局と相談して、追ってご連絡をするのがいいと思います。とりあえずちょっと実務的な話ばかりで申し訳ないんですけど。

むしろ皆さんの方から質問や宿題をいただいた方がいいかもしれない。

■星之内市政変革推進室長

いかがでしょうか。今までの中で確認したい点等ございましたら、2、3、ご質問を受けたいと思いますが、いかがでしょうか。

■柴田産業経済局長

産業経済局の柴田です。武田局長の説明の中で、変革の見える化というスライドの中で、市民との対話という項目がありまして、ここについてちょっと2点ほど、お願いというか、相談というか、ありまして。

市長がおっしゃってる、その創る改革というのも僕なりに咀嚼するつもりですし、新しいこと

をやるために、いろいろ模様替えしないといけないなっていうのは理解してるつもりなんですけど、とはいえ、実際この予算がなくなったり減ったりっていうことは実態としてはあると思っ
てます。そうしたときにやっぱりここに書いてるその市民とのコミュニケーション、対話って
いうのは非常に重要だと思いますので、これについてはまず2点あって、1つは時期の問題で、例
えば年が明けて、初めてそれが表になって、来年度予算なくなりますみたいな話で対話できる
事業ならいいんですけど、そこら辺はちょっとケースバイケースだと思いますけど、やはりそこ
はちょっと考慮して進めた方がいいんじゃないかなというのが1点。

それからこの市民との対話の中でもう1点申し上げると、どうかな、ちょっと悩みながら申し
上げてるんですけど、ちょっとミニマムでいいので、何かガイドラインみたいなのがあった方が
いいんじゃないかという気もちょっとしてまして。ある程度ルールみたいなものを決めた方が
いいかなと、あんまりこう固くする必要はないと思うんですけど、そういう基本的な考え方と
かでもいいので、なんならそういうのを整理すると、事業局はかなり動きやすくなるかなと思
います。以上です。

■武田財政・変革局長

ガイドラインは市民との対話のガイドライン？

■柴田産業経済局長

そう。

■武田財政・変革局長

まず時期の問題というか、今日は、ある方針を決めて、どう動くかという話だと思うんです
けど。まずご理解いただきたいのは、このX会議の中で、全てこうやるんだっていう方針がば
っと決まるわけではなくて、当然、行政として物事を決めていくというのはこの場だけでは
なくて違う場面で決めていくこともきちんとありますので、その辺については柔軟に対応して
いくんだと思います。少なくとも、逆に言うところのX会議で、これはこうやるんだと決めるとい
うよりは、やらなければいけない課題というのを、この場に出していく、そういう理解をしてい
ただければと思います。

それから、ちょっと対話のことについては、皆さんの各局のご意見を伺いながら、やり方に
ついてはまた市長、副市長ともご相談して考えていきたいと思っています。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。他にございますでしょうか。よろしいでしょうか。補足いたします
と、今画面に出ております、年間のスケジュールという、ちょっと字が小さいですけども、経
営分析の大まかな流れとしまして、10月から11月にかけて、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)と書いています。大まかにはここでどの程度、くつきり

としたものを書くかどうかなんですけれども、少し予算にはこういう方向でというのは、報告の資料で書いていただく、そういったところでこの年内でも何かやはりこちら辺は、行政として課題認識を持っているんだろうというような経営分析になればと思っています。ただ、武田局長から申し上げた通り、それを踏まえて、市としてどう方針決めするかっていうのはまた別途、適切な時期に行うということで考えております。以上でございます。

市長からも。

■上山顧問

改革は、順次バージョンアップ。さっき私、0.01 とか言いましたけど、2ヶ月後に出てくるものは0.1で、それでみんなが作ってきたものを見て、自分でまた見直して、またバージョンアップしていくっていうサイクルです。これが、とてもこの会議では大事だと思います。

年度をかけてじっくり練り上げて、翌年度実施って、役所によくあるパターンです。それを全否定してるっていうのはこのX会議の一番大事なところ。だから、ある意味、朝令暮改でも構わない。2ヶ月前に大事ですって言ったテーマが、実はそれよりもっと大変なことが見つかりましたというなら優先順位変えていいし、終わっちゃったテーマはもう、書く必要はない。そういう意味では、直ぐやることを直ぐやる。大事だと思ったことを調べる、大事じゃないと思ったら消しちゃう。3ヶ月単位ぐらいですかね、感じとしては。来年度予算が夏にはみえてくるからそれ目がけての目標になるとは思いますけど、やりながらどんどん変えていく。そのスピード感と、朝令暮改感にぜひ、慣れていただく。

役所の改革は、年度単位でしか回らないから、絶対世の中から遅れる。その世の中から遅れるっていう年度単位を壊すっていうのは、この会議の一番大事なことだと思います。

■星之内市政変革推進室長

最後のコメントを。

■武内市長

第1回キックオフ会議ありがとうございました。いろいろ今日、全体像のご説明等ご質問ありましたが、変革、短期・中期・長期いろいろあるので、もうなんかすごく1年でやらないといけない、それはできる変革だけを出すということではなくて、もっと長期的に腰を据えてやらなきゃいけないものも俎上に載せていただきたいと思うし、あと短期ですね。さっき小さな成功という話ありましたが、予算とか事業とか大ぶりで大きく変えないといけないものだけが変革というわけではなくて、やはり行政は最大のサービス産業という言葉もありますが、市民の皆さんからとってちょっと使い勝手が良くなる、ちょっと快適になる、ちょっと利便性が良くなる、こういうふうなことも区役所の窓口でもいろんな改革が行われていますし、もしかしたら、例えば保育所とか、医療機関とかいろんな、市民の皆さんが使ってらっしゃるサービスの中で

よつとこう、使い勝手が良くなるとか、何かこう開いてる時間が長くなるとか、何か手続きが少し楽になるとか、そういう予算とか事業とかをドンとこう変えなくても、変えられるというのも、また大切な変革だと思うので、そういうのにも目を凝らす。それはやっぱり、もしかしたら局長さんたちではなくて、窓口の方とか、もしかしたら第一線に近いの方が、感度が高いかもしれないので、そういうところもぜひ、どんどん出していただきたいと思います。

そんな意味からいうと、次回以降、次回に向けて以降、私たち或いは関係する幹部の方や、私たちも可能であれば、一緒に現場で、どういうことが体感値として、こうやったらいいのになとかもつとこういうふうになったらいいのにな、というようなことを、気づきを得るような、そういう機会というのもこれも出ていきたいと思います。

私も週末市立美術館行ったんですね。市立美術館に行っ、ずーとぐるーと回って、この山道をこう上がって行って、上まで行ったんですけどね、やはり、やっぱりもうちょっとこうならないかなとか、道のところのこの経路がこうならないかなとか、この道がもう少しこんな雰囲気にならないかなとか、いろんなことが、私がじーと 40 分ぐらいかけて上がるだけでも、いろんなことをやっぱり感じたのでそういう機会をもう一回持つ、そういうツアーというか、そういう機会もぜひ作っていききたいというふうに思います。

なので実感できる改革。頭で考えてこの制度が財源がどうのってということだけじゃなくて、市民の皆様にとって喜びを感じられる、そういう実感性のある変革玉っていうのもぜひ、これから一緒に考えていきたいというふうに思います。

それからあれですね、私もいろんな各業務でいろいろ持ってますけど、どこかで誰かが考えてるってこと結構ありますからね。自治体でも、いろんな自治体で同じような悩みにぶつかって、同じような苦しみのところで何かやってる。皆さん研究されておられると思いますが、やっぱりそういった知恵もぜひ検索しながら、必要な場合はその自治体の方と直接ここで議論したっていいわけですから。そういうふうに関係する知恵をしっかりと引き込んでいくというそんなスタンスでやっていきたいというふうに思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。それでは、本日の議事はすべて終了いたしましたので、事務的な諸連絡を、2、3させていただきます。まず、次回の第1回X会議でございますが、7月22日の月曜日、13時30分から公開で実施いたします。次に、本日の会議終了後、16時5分より準備出来次第、引き続きこちらの部屋におきまして、会議前の会見と同様、記者向けの質疑応答の場を設けます。会議ご出席の皆様には、恐れ入りますが、スムーズなご退出のご協力をお願いいたします。それでは以上で本日のキックオフミーティングを終了とさせていただきます。皆様本日はありがとうございました。