

# 第1回市政変革会議(X会議) 議事録

日時:令和6年7月22日(月) 15:30~17:15

場所:西日本総合展示場新館3階 303会議室

## ■星之内市政変革推進室長

それではお時間になりましたので、ただいまより第1回X会議を始めさせていただきます。ここからの進行は、財政・変革局市政変革推進室長の星之内が務めさせていただきます。

会議に先立ちまして、前回のキックオフミーティングから新たに参与にご就任いただいた方の紹介をさせていただきます。

画面には出ていませんけれどもご紹介させていただきます。まず、高井健司氏。元大阪市の課長として、地方独立行政法人制度の導入等、文化施設の改革に実績のある方で、6月のキックオフ会議以降、美術館等の視察等を通じまして多数の助言をいただいております。X会議には、協議テーマに応じてご出席いただくことを想定しており、本日は欠席となっております。

続きまして、TOTO株式会社総務本部副本部長の田中江美氏です。田中江美氏は北九州市の地域特性や民間企業の経営の視点を踏まえた助言をいただきたいと考えております。本日は、体調不良のため欠席とさせていただきます。

ではこれより、第1回X会議を開催いたします。お手元の次第をご覧ください。本日はX会議第1回として、経営分析やX方針の策定など、市政変革の取り組みが各局区で始まっている中、「創る改革」の起点となる「ユーザー目線」を会議のテーマに考えております。こちらは机上配布しておりませんが画面で共有させていただきます。今回の第1回の会議の開催趣旨でございます。

先ほど申しましたように、市政変革の取り組みが各局区で始まっている中、「創る改革」の起点となる「ユーザー目線」を会議のテーマに考えております。このユーザー目線の意義を十分理解する必要があるという認識のもと、本日は「ユーザー目線」の代表格である「親子目線」をテーマに現状の確認、討議を行ってまいります。

会議に先立ちましては、「桃園公園」、「子育てふれあい交流プラザ」、以上2施設の視察を行っております。

これからは、ユーザー目線の取組事例の紹介として、新潟市様における改革の取組を紹介させていただいたのち、ユーザー目線と「創る改革」の関係について確認をいたします。その上で、「ユーザー目線」の代表格である「親子目線」に関わる経営分析の経過報告としまして、「保育所・幼稚園」、「子育て支援事業」、「青少年関連事業」、「公園事業」以上の経営分析の経過を報告いただきます。

これによりユーザー目線を踏まえ現場改善、経営分析を進めることをこのX会議の構成員で共有したいと考えています。会議の時間は17時15分までを予定しております。前回のキックオフミーティングでのご案内のとおり、本会議は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。

では、次第2「ユーザー目線の取組事例紹介」に移ります。ここでは、新潟市において全市的な視点で政策改革に取り組んでこられたご担当者様とオンラインでつなぎ、取り組みの一つであります「公共施設の子ども対応」について、ご紹介いただきます。本日は実際にプロジェクトに携わっておられました、新潟市経済部企業誘致課の宇治課長様にお時間をいただいております。宇治様には、新潟市政策改革プロジェクトの取り組み、推進ポイントなどについてご紹介いただきます。それでは、宇治様、よろしくお願いいたします。

### ■新潟市経済部企業誘致課 宇治課長

よろしくお願いいたします。改めまして、新潟市企業誘致課長の宇治と申します。新潟市政策改革本部において2014年から2018年までの5年間、上山先生には統括として就任をいただき、様々なテーマで課題解決の取り組みを進めてきました。

本日は、そのテーマの一つであった“公共施設の点検”、そして「親子目線での点検」を中心にご説明をさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

ページの共有お願いできますでしょうか【資料：政策改革プロジェクト通信（4）公共施設】。新潟市における“公共施設の点検”は、複合施設の点検から始まりました。「複合施設」というのは、例えば、区役所、公民館、コミュニティセンター、子ども施設、市民会館など、複数の機能が同一の建物の中に入居しているものと定義しています。

複合施設では、各機能の所管する部署がそれぞれ異なっているところから、いわゆる縦割りの弊害が起きていて、施設入口の案内の看板、共有部分の管理、案内の表示などが統一をされていない。それによって利用者にとってはとても使いにくい部分が多数見つかったということが起点となっています。

例えば、こちらは入り口にある施設の案内看板になりますが、現状評価①の左側の赤枠部分ですが、各機能の休館日や、開館時間はそれぞれ全部異なっているんですけども、その一方で全く会館日時等の記載がついていませんでした。

また、現状評価③の部分、エスカレーター前の写真になるんですけども、地下のテナント、民間テナントの看板が競って並べてあって、すごく美観を損ねているような状況が起きていました。

このほか、現状評価④、これは施設の外観になるんですけども、外からみて行政の複合施設とはまったくわからない状況でした。

また現状評価⑥、こちらは備品が人目に付く公共スペースに放置されているといったこともみられました。また、内部においても右側のように、所かまわず大量のチラシが乱雑に置かれていて、美観をやっぱり損ねているということが非常に多くの場所で見られたということです。

ここまでが、1番最初に、上山統括と政策改革企画本部の職員が現地調査を行った際に見つかった問題点となりました。

これらの問題点を今度は共有をして、現場の活動として落とし込んでいくために、モデルケースとなった東区役所で、係長をリーダーとするワーキンググループを設置しました。区役所の職員が改めて施設の点検を行って、改善策を検討して、そして実際に改善を図るところまでを一連立てて行っていくこととなりました。

改善後の写真を見ていただきたいと思いますが、まず先ほどのエスカレーター前の看板、ここは当面の策として整理整頓を行いました。また、エレベーター内のチラシは全部撤去。そして、区役所が分かるように、新たに案内看板やゲートを設置する改善策を行いました。

そして、乱雑に掲載されているポスターは、掲示場所の指定とルールを作ることで対応。また屋外には、先ほど複合施設とは全くわかりませんでした。専用の案内看板を設置することで、何の施設かがわかるように改善を図りました。

東区役所におけるモデルケースでの実践が一区切りついたところで、今度はこの取り組みを新潟市は8区ありますが、その8区全部で全市展開するために、副市長をリーダー、各区の副市長をメンバーとするタスクフォースを設置して、改善活動の進行管理を行っていくことになりました。

まず、東区役所におけるケーススタディーで見つかった問題点をベースに、公共施設であれば全て「○」になることが望ましいという項目をピックアップをして、全48項目からなる「点検チェックリスト」も作成しました。こういったチェックリストがあることで、事前に分かっていることで、全市展開をする際、点検が初めての職員であってもスムーズに行うことができるように工夫を行いました。

そして、このチェック表には、「子育て中の親や子どもに配慮した設備やサービス」に関する項目も盛り込んでいきました。例えば、どんなものがあるかという、3番目、ベビーカーであれば、ベビーカーでも入りやすいように、入口にスロープがあるかどうか。また、ベビーカーを利用されている方に置き場所がきちんとあるかどうか。5番目、フロア図におむつ替えのスペースや授乳室などの位置の記載がきちんとされているか。7番目、トイレであれば、ベビーキープや子ども用のサイズの便座があるかどうか。子どもの手が届く高さの手洗い場がちゃんと設置されているかどうか。あと8番目は意外とニーズあるんですけども、飲食可能なスペースがあるかどうか。できれば、その子どもの座れるような高い椅子が置いてあるかどうかですね。そして、これらの子ども対応状況が1番の部分、HPIにしっかりと掲載されているか、などが点検の項目となりました。

実際、これらのチェックを約200施設で実施したところ、網掛け部分に示したところの対応率を見ていただきたいんですけども、「未就学児」も「小学生」も、どちらの利用がある施設がこのピンクの網掛けがしてある部分ですが、そういった施設であっても、親と子どもにとって必要な機能の整備は不十分であるということが分かりました。

結果を見ていただくと、こちらは10年前の実証調査の結果ですけれども、①HPや⑤フロア図への子ども対応の記載は2割に届いていません。そして⑩トイレに子ども用サイズの便座や、⑫子ども用の低い手洗い場等の設置、⑦のプライバシーの確保された授乳室がある、こういった

たところも実は3割程度と低くなっていました。

ちょっと補足をすると、このプライバシーの確保された授乳室、今では鍵がかけてあることが大前提ですが、当時はカーテンやじゃばらといったものなどで鍵がかからないような仕切りの授乳室もまだあったように記憶をしています。

そして何より、各施設の所管部署というものが当然ながら異っているので、このような「子ども対応の状況」が一覧で分かるような資料がありませんでした。なので、全市でどの程度子ども対応が進んでいるかということも、最初は分からない状況からスタートになりました。

このような調査をすることで、市がどの程度子育て中の親と子どもに寄り添っているのかが初めて見えてくる、という点でも、全市一斉の点検というものは意味が大きかったように感じています。

最後に、この施設点検のあとの取組みについて少しだけ補足をさせてください。児童館や児童センター、子育て支援センターといった子ども専用施設は、新潟市に61施設あるんですけども、その施設においては、さらに一步踏み込んで、実際の利用者へのインタビューを行って、そこから改善策を検討する取組みとして、これはどんどん進化をさせていきました。

利用者の意見を聞くために、61の全施設で、施設の職員と施設を所管している職員、本館の職員で利用者インタビューを行って、実際2,747人から1,936件の不満と要望等を得ることになりました。

何故、単純な点検だけではなくて、わざわざインタビューしなければいけなかったかというところ、理由が実は二つあります。一つ目の理由、プロジェクトを進めるにあたって、事前調査を行うんですけども、各子ども施設でのアンケート結果を調べようと思ったところ、実は、半分の施設がアンケートをそもそも取っていなかったというところがあります。

加えて、半分の施設はアンケートをとっていたんですけども、この棒グラフの上を見ていただくと、実は、青い色で示している不満というものは実は10%も取れていなかったんです。アンケートの結果はほとんど満足ということで、こちら側がなかなか改善をしたいと思ってもするための声になかったというところが原因でした。

わたしたち事務局では、であればインタビューしてみようというところで、各施設いくつかまわったんですね。そして実際に得られた意見は、実は7割以上が苦情まではきていませんが「不満」や「改善要望」というものだったんです。なので、アンケートでは聞き取れなくても、インタビューをすることで有効に改善の声を聞き取ることができるということが分かりましたので、全ての61施設でインタビューの実施につなげていったという経過があります。

最後になりますが、政策改革本部では、このように、職員による利用者起点に立った点検から利用者へのインタビューまで、さらにこれを子ども施設、そして体育施設、市民会館といったように、どんどん範囲をひろげて、そのノウハウを引き継ぎながらプロジェクトを深化、展開させてきたところです。本市の事例が、北九州市様のこれからの取組の中で少しでもお役に立てれば幸いです。私からの説明は以上となります。

### ■星之内市政変革推進室長

宇治様、ありがとうございました。それでは約10分ほど、新潟市様にご紹介いただいた事例について質問や意見交換を行いたいと思います。ご質問はございますか。

### ■武田財政・変革局長

こんにちは。財政・変革局長の武田と言いますが、私は今の部署の前は区長をしておりました、要は区役所管轄をしておりました。先ほど東区役所の例が出ましたが、プロジェクト進めていく時に、副市長をトップ、それから新潟市でいうと副区長をトップにしたプロジェクトチームってというのがあったんですが、実際に改善をしていく、あるいは改善しなきゃいけない場所を見つけるといふ点でいくと、私も自分が施設管理者だった経験からいくと、日々その施設管理者、例えば区長あるいは副区長のような立場の人がきっちりこう日常的に見て回って、問題点を日々把握することが一つマネジメントとして重要じゃないかと感じていました。実際に、その改善活動をした時の1番キーマンとなる人、要はとにかく現場・窓口に近い職員なのか、あるいはよりトップのマネジメントしている役職者なのか、そのあたり新潟市さんの実情を教えてくださいただければありがたいです。

それともう一つは、改善した後の市民の満足度が当然上がってると思うんですけど、こういう改善があって良くなったという風な声というものは、どういう形で把握をされているのか。その2点についてお願いいたします。

### ■新潟市経済部企業誘致課 宇治課長

まず1つ目のご質問にあった、誰がキーマンとなっていたかというところなんですが、新潟市では係長を中心とした、実際に動かれるのは係長を中心とした現場のスタッフが自分たちの目で何かおかしいところはないか、というところを点検して回ったということになります。

ただ、係長が中心となっていると、全市でやるときに市長の指示などがやはり届きにくくなるということもありましたので、各区の副区長からはそういったタスクフォースのメンバーとなっていて、実際の現場と市長や副市長からの指示を伝える役割を各区の副区長に担っていただいたという形で進めました。

また、2つ目の質問、実際に満足度がどうなったかという部分ですが、今手元に数値などないんですけども、各区役所におかれては窓口満足度の対応について必ず数値化をして評価をしていますので、その中で様々な意見であったり、満足度の上昇に繋がったのではないかと考えています。そこまでは政策改革本部の方で評価を実施しておりませんでした。

### ■武田財政・変革局長

ありがとうございます。あと1点だけ。元々半分の施設はアンケートをしていた。アンケートでは大体不満はなかったというようなことで、我々の今まさに始めようとしているところでも、職員の立場からすると、アンケートでもあまり不満が出ておらず、きちんと市民のニーズも踏

まえた上で政策を日々やってるんだと。一方で、やっぱり現場の声を拾わないとダメだということ、話を進める時に、ちょっと反発というか、現場の職員から何で今更そういうことをやらないといけないんだという反発も多分あったと思うんです。その辺のニュアンスを教えていただければと思います。

#### ■新潟市経済部企業誘致課 宇治課長

確かに反発はものすごく、特にインタビューという今までしたことのない形で意見を皆さんからお聞きするというには非常に大きな反発がありました。ただ、私の方で実際に試行的にインタビューに5施設くらい回ったんです。その時に聞いたお話を実際にお伝えをすると、結構納得してくださった部分があります。

例えば、アンケートには載らないけれども、皆さんが結構思っていたのは、施設の職員のまじり度。一部のママさんとだけ深い話をし、私は仲間に入れてもらってないとか。あとは、当時、新潟市のHPには入り口の写真しか載ってなくて、初めてくる人はその扉を開くことにある勇気がすごく半端ないんです。そういうことって、苦情ではないんだけど、ちょっとモヤモヤして皆さんが胸に溜めてるようなことだが、実はそういったアンケートで聞き取られたんです。

あと、私は実際にその時2歳の子どもがいて、じゃあ本当にそうなのか、私も子どもを連れて行ってみようということで、いくつか行きました。そして、すごく多かった意見が、ルールがすごく厳しい。例えば、施設内は走らないって書いてあるんです。ところが、子どもは施設に入った瞬間楽しくて、すぐ走り去るんです。ママとしての気持ちは、走るなって書いてあるところに子どもが走ってしまうと、もう一心不乱に追いかけてなんとかやめさせたりとか。あとは、携帯電話は使用禁止とか書いてあるんですが、中にはご家族が車で迎えに来てもらうので、どうしても携帯電話を気にされる方もいらっしゃるし、なかなか実際、ルール、ルールに縛られている部分が非常に大きい。ところが、そのルールにも目的があつて。例えば、携帯電話ばかり見ている子どもを見ないお母さんが多いから、施設の方は携帯禁止というものを作ったりとか。走ってぶつかる危険から、走るの禁止っていうのを書くんだけれども、双方の意見があるんですけれども。

ただ、やはり利用者はどちらかというと、用具が揃っているってことの満足よりは、人の温かさだったり、こんなことをされて嬉しかったっていう、実はソフト的な部分の満足度が非常に高いんです。なので、そういったものは実はアンケートにはなかなか書かれることがなくて、そういったものを拾い上げる、満足度を上げるということで、インタビューが必要だというものを、実際の事例を含めながらお話することで、少しずつ皆さんのご理解を得ていったっていう感じでしょうか。非常に難しかったなあ記憶しております。

#### ■武田財政・変革局長

ありがとうございました。大変参考になりました。どうもありがとうございます。

■星之内市政変革推進室長

あと1つほど、ご質問、ご意見ございましたら。では、お願いいたします。

■江口副市長

ご説明ありがとうございました。1点だけ。そもそも、新潟市様でこの改革に取り組みを始めた1番最初のきっかけや背景も少し簡単にご説明いただければ幸いです。

■新潟市経済部企業誘致課 宇治課長

はい。公共施設の点検というよりは、その政策改革本部として改革を進めたスタートということでしょうか。

■江口副市長

そうですね。改革を進めて、この東区役所なり施設をターゲットとしていったというところまでの考え方取組の背景などがあればお願いいたします。

■新潟市経済部企業誘致課 宇治課長

まず、この政策改革本部が設立された目的としては、行政改革をそもそも推進していこうというベースがあったこと。そして、職員の政策形成や実践能力を高めていこうといったところが起点となって、この政策改革本部というものが設置されたという風に記憶しております。

どうしてこの公共施設のテーマが取り上げられたかという、実は、政策改革本部の前身として、都市政策研究所というシンクタンクがありました。その中で行ったテーマの1つに図書館というテーマがあって、その図書館の問題点を洗い出している時に、実は図書館というものが複合施設の中に一緒に入っていたり、問題がいくつか見えてきたところがあったので、今回、政策改革本部としては、その以前のプロジェクトの流れを引き継いで、公共施設全部の点検を試みてはどうかというところから、この取り組みがスタートしました。

■江口副市長

ありがとうございます。重ねて恐縮ですが、政策改革本部ではこの施設の点検の他に、もし大きな政策 이슈、大きな取組みがあれば、項目出しだけ教えていただければと思います。

■新潟市経済部企業誘致課 宇治課長

私も10年前の記憶でなかなか覚えてないところもあるんですが、もう1つ非常に大きなテーマとしてやっていたのが、健康寿命の延伸です。新潟市は実は、高血圧や胃がんになる人の率が非常に高い。その背景としては、しょっぱいものを食べるというんですかね、塩分の摂取量が他の政令市に比べて高かったり、運動量や歩く歩数が他の政令市に比べて低かったり、何かそういう根本的な原因があることが分かってきました。

あともう1つは、実はその健康診断の受診率がものすごく低いというところがあって、少しでも早く診断を受けることで健康寿命の延伸につなげていったらどうか、というプロジェクトがもう一本大きなテーマとして動いておりました。

#### ■江口副市長

大変ありがとうございました。

#### ■山本官民連携ディレクター

山本と申します。お話ありがとうございました。公共施設のチェックリストを定めて、それをみんなが、新人であれどの方であれ、同じチェック項目で判断をし、点数化していくというところに非常に感銘を受けました。

とかく、施設提供側として、ここが老朽化してるからこう直しました、こう改善しましたという風に定点観測になっていきがちなところで、市民生活であったり利用者目線であるべき姿として、そこから逆算して割り戻した項目を定め、どなたがチェックしていても同じようにチェックをしながら、13施設だとこのパーセンテージになって、66施設だとこうなってという風にブレがないように、きちんとどなたでも評価が一定になっていく。そこがまた生活者目線に揃っているという、そこに非常に感銘を受けたわけなんですけれども、その項目を定めていくところでどんな議論をされて、どんなことを大事にされていったのかなんて話があったらお話いただけますでしょうか。

#### ■新潟市経済部企業誘致課 宇治課長

1番最初、私たちも施設を見る目というものが養われていなくて、上山統括をはじめ、施設を一緒に見て回る中で、実はこのチラシって本当に美観を損ねるよねとか、案内看板がないよねとか、そもそも複合施設だと全ての開館時間が本当は違うはずなのにそういう記載がどこにもないよねとか。正直言うと、私たち職員だけでは気づかなかった点を、統括はじめアドバイザーからの目線を入れることでピックアップできたというのがスタートです。

でも、「そういうところを見ればいいんだ」というポイントがわかると、今度はそれを職員が、「なるほど、そういうところを見ればいいのか」といったところでどんどん幅を広げていったという部分ですね。特に、若い職員がいろんなアイデアを出してくれて、「これって普通じゃないんじゃないの」や「トイレの看板ないってありえないよね」とか。若手ほど柔軟に様々な意見を出してくださったように感じます。

ただ、やる気のある人の施設だけ綺麗になるのはもちろん良くないことなので、どのような施設であっても同じ目線で見れるようにということで、いろんな出た意見をその項目ベースで集約をして点検リストが出来上がっていったという感じでしょうか。



## ■山本官民連携ディレクター

ありがとうございます。目線を揃えるってことと、若手の人もどんどん巻き込みながら、あるべき姿を、侃々諤々議論していくってことですね。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、大体のお時間となりましたので、新潟市様の取組事例の紹介はここまでといたします。改めまして、宇治様ありがとうございました。宇治様におかれましては、16時15分まで引き続きオンラインで本会議の様子を見ていただけるということで、引き続きよろしく願いいたします。

ここからは、今回行った視察の振り返り。そして、先ほどご紹介いただきました新潟市の事例紹介、この2つを踏まえながら、「ユーザー目線」の重要性や「ユーザー目線」を踏まえた改革の進め方等について討議を行いたいと考えております。

時間を押していますので私から簡単にご紹介いたします。本日は、桃園公園と子育てふれあい交流プラザの2施設を視察しました。

桃園公園では公園を1周回り、トイレが暗くてちょっと怖い、雨等をしのぐスペースというのが少なかったり、そういった話を自治会等で活動していただいている地域の方々にご意見をいただくことができました。

また、子育てふれあい交流プラザも施設を回る中で、色々なご意見をいただきました。飲食スペースがある施設ですが、やはり非常にそのあたりは、利用される方の便利が非常に良いというような声をいただきました。また、子育てふれあい交流プラザは、お子さんが実際遊ぶスペースが大変充実してるんですが、それだけではなくて、色んな相談支援も行っているが、運営されてる方からは、なかなか相談を行ってること気づいてもらっていないようなところもあるというような話も出ました。

かいつまんで私から紹介いたしました。これから約10分程度、16時10分程度まで、各構成員に置かれて、視察で感じたことや新潟市様の事例紹介を伺ったの感想や意見等を相互に話し合うことができると考えております。どなたかご発言がございましたらお願いしたいと思います。

## ■上山顧問

どうもありがとうございました。お久しぶりです。江口副市長のご質問にも関わるんですけど、改革とは何なのかという時に新潟市もそうだったんですけど、行政改革イコール経費節減あるいは財政再建、そこがどうしてもこう先に立つんですね。

それは当然必要だけれども、それをやりながら時代に合わせた市民サービスに進化させていくとか、あるいは民間企業に比べて遅れている部分がどうしても行政の場合に出てくるのでそれをアップデートしていくとか、そういうソフトな部分を充実させる必要があるということで、政策改革本部としては、従来のいわゆる行革メニューじゃないところで改革を始めようと

いのでスタートしたわけです。

背景に職員の能力を高める発想があったんですけども、新潟市は大型合併をすると同時に政令市になった。政令市にふさわしい人口80万と面積も相当大きくなったけれども、それに合わせただけの政策形成能力があるのか、あるいはそういう職員集団になっているのかという自問自答があった。その中で、最初の数年は政策研究ということでシンクタンクを作って農業政策や空港戦略の戦略的なことを考えた。やっていくうちに、しかしながら、市役所がやっている業務そのもの、あるいは職員の能力を上げないと、戦略ばかり書いても実践に繋がらないというので、政策改革本部ができた。

その時に、実践に繋がってどういうことか考えた時に、施設がいっぱいある。そこで職員が仕事をしているんだけど、市民目線でみてどうなのかっていうところの点検からスタートしようじゃないかということになりました。その時に、アンケートをやっているからもういいよ、という話だったんですけども、アンケート見ると大体95%が満足なんですよね。ところが、それは来ている人は満足しているんだけど、満足していない人は来てない。あるいは、現場で一生懸命やっている人に申し訳ないから苦情は書かないっていう、こういう奥ゆかしい市民性もあって、みんなあんまり文句言ってこないわけですよ。

だったら対話してみようよというので、本庁の人たちが現場に出向いて現場の人と一緒に市民と対話をした。あんまり物々しいインタビューっていうよりは、「こんにちは」と言って、「今こういう調べているんですけど、どうですかね」という世間話みたいな感じで入っていく。手元にチェックリストはあるんですけど、世間話をしながら色々聞き出していくと、さっきの子どもの施設でも、「1回子どもが舐めたおもちゃをそのまま戻したが、それを係の人はぼーっと見てたまま終わって疑問に思った」とか、そういう、ものすごく細かい話なんだけど色々出てくる。

それをいちいち直すことはやっていもしようがないようなこともあるけど、それをみた職員が色々考え始める。みんなニコニコつつがなく毎日進んでいるんだけど、それが本当にそれだけでいいのかっていうとそうじゃないっていうので、現場でチーム作っているんな改善活動を始める。

本部からは、現場でやっても足りないことがありますねと。例えば、市役所のルール変えないといけないとか、あるいは予算がもうちょっとないとトイレの改装ができませんとか。そういうのを出してくれという形で出していったら、ルール変えましょうとか、あるいは施設とかサービスの内容をアップデートしましょうとか。政策形成等に繋がっていくという形で、ものすごくボトムアップ型のアプローチですけども、施設の現場で市民と接触しているところのあり方からもう一回考え直しましょうと。

それから、会議室で市民代表の人と政策の対話をするのではなくて、現場の第一線で市民というんな職員が対話をする。そこから政策とは何なのかを考え始める起点にしましょうっていう、ある種文化財革命みたいな発想で、合併して政令市になったからこそ、現場に還りましょうという、そういう発想でやっていたっていうのが10年前の当初の狙いですね。

北九州市にはめると、合併は大昔なんだけれども、どこの市もそうですが、高齢化や施設の老朽化っていう中で、限られた人数の職員であちこちでいろんなことが起きるわけですね。設備の改良が必要だったり、あるいは人手不足だったり。いろんなことが起きる中で、現場の対応能力はやっぱり非常に重要になると思います。

そういう時に、自分で考えて自分で改善するという組織にしていけないといけない。今日行ったところはそんなにすごい問題があったわけではないと思います。非常によくやっておられたとは思いますが、いろんな現場にいろんな課題がある。それを掘り起こす作業から始めていくというのが、次の時代に向けての1つの突破口。意外と地味だけど突破口になるのではないかという、そういう風に考えた次第です。なぜ、新潟市の例が今の北九州市に参考になるのかということで補足させていただきました。

### ■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、資料3をご覧ください。「ユーザー目線」と「創る改革」の関係図を出しています。

私ども事務局におきまして、これまで上山顧問から数々の助言をいただく中で、事務局でこういうことではないかと先ほどいただいたお話も踏まえながら整理したものでございます。ユーザー目線の「創る改革」と申しておりますが、「創る改革」、これが北九州市政変革推進プランで定めた市政変革の取組の本質であるということになっております。この「創る改革」というのは、単に削る、コストカットするだけではなくて、これまでの施設やサービスのありようを見直して、時代にあった新たな価値を提供することを目的としております。

そのためには、これは事務局の気付きでもあるのですが、従来はどうしても、下段「担い手、市等の供給者側のデータ、声、事情」、そこが非常に大きな発信元となって改革の中身を考えていく、そのあたりが強かったかという風に思います。

しかしながら、先ほど申した「創る改革」という点では、新たな価値を提供するためには、やはり「受け手のデータ、声」、ここをしっかりと押さえる必要があるという風に事務局も今学んで、ようやくその理解が進み始めたといったところとなっております。

この緑と水色の両方のデータ、声を押さえることで課題が整理されたり、あるいはこういう大きな解決があるんじゃないかという仮説が生まれてまいります。課題と改善策が表裏一体、その課題を変えることイコール改善策というような現場改善のレベルは、ここでは A レベルと書いておりますが、これについてはできるものから順次実行していく。

一方で、紫の枠ですけども、サービス提供主体、提供水準そのものを変えたり、施設の運営形態、施設そのもののあり方を変えたり、あるいはルールを変更したりと、そういったものについては、より出てきたそのような仮説をしっかりと検証するために、他都市比較を行うなどの経営分析を進めて、見直しの方向性を明らかにしていくことを考えております。

繰り返しになりますが、私ども今年度スタートした時は、どうしても下段の行で「担い手のデータ、声」から B、C レベルを出そうという意識が非常に強く、まさにこの辺りが上山顧問から

助言をいただいて、我々自身も戸惑いながら取り組んできたところです。また、我々自身が戸惑いというところで、当然ながら経営分析に取り組んでいる、あるいは X 方針の策定をしている各局区においても、今まさにその戸惑いというものは色々巻き起こっていると、そんなふうに感じております。

しかしながら、この図をしっかりと理解して取組を進めることで、先ほど色々議論にありました、単に削るだけではない改革というのが生まれるんじゃないかと考えております。なお、この紫色の枠の下の方で米印で書いておりますけども、「分析のまとめり・体制は検討の状況において調整」と書いてあります。色々なヒアリング等をさせていただく中で、この B、C レベルというのは、元々プランで作ったクラスターという固まり、チーム体制、あるいは主な論点課題というものを少し再編成した方がいいというようなものもポツポツとかなり出てきてるところはございます。今日のところはまだ具体的にお示しできておりませんが、今後事務局で整理して、より効果の上がるクラスター、固まりの持ち方だったりチーム体制というのをリファインしてまいりたいという風に考えております。

以上申し上げた話、上山顧問のお話だったり、新潟市様のお話もございました。実際、事務局で経営分析や X 方針の策定などに取り組んでいる局長の方に、今どんなふうな受け止めかお伺いできればと思いますけれども。すいません、石川局長、いかがでしょうか。今日のこれまでの議論を聞かれまして。

#### ■石川都市整備局長

都市整備局長石川でございます。今日は、我々どもの管轄でいきますと公園部門ということであったんですが、公園は公園で、確かに子育て世代の声であるとか子どもの声であるとか、今までやってきたこと、アンケートとかもやっているんですけど、ちょっと不足しがちなところがあると感じています。それを A、B、C レベルで今からやっていくっていうことは、分かりやすいところを、順次やっていければと思っています。

公園は非常にわかりやすいと思うのですが、まだ道路の分野や河川の分野、市営住宅の分野とかいろんな分野を抱えておりますので、それぞれでどういう形で A、B、C の項目を出していくのかということ、今悩みながらしている最中でありまして、また色々皆様方のご意見聞いてですね、その X 方針の方の作業も進めていきたいと思っています。よろしく申し上げます。

#### ■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。16時15分になりましたので、新潟市の宇治様、そろそろお時間となっております。ギリギリまでご同席いただきましてありがとうございました。あとは、公務のご都合のいいところで退席いただければと思っています。改めまして、本日はありがとうございました。

### ■新潟市経済部企業誘致課 宇治課長

ありがとうございました。こちらで失礼させていただきます。

### ■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。石川局長からコメントはございましたけども、今の石川局長のコメント、ご意見について上山顧問から。

### ■上山顧問

今日現地で感じた話ですけど、最初に行った桃園公園ですね、清潔。自販機の周りだけ汚かったけど、他は清潔で草抜きとか基本的なこときちりやられていると思ったんですが、この間、市政変革推進室でヒアリングを現地でしてみたら、トイレ問題ってやっぱりすごく出てきてですね、汚いわけじゃないけど、「怖い、暗い、なんとかして」っていう声が結構出ています。それからあと、「水飲み場がない」という話が出ていて。こういう話を聞いて、それだけで全て判断する必要もないと思うんですけど、一方で、現地に用意してあった地図を見ると、立派な全体計画、整備計画があって、次はテニスコートだとか、周辺の野球場だとか、お金入れて頑張ってます、とアピールする地図があったんだけど、そこにお金かけるよりも、早くトイレを綺麗にしたらどうかとか。子どもたちはトイレのことは気になっている。子どもまんなか宣言をしているのであれば、テニスコートじゃなくて圧倒的にトイレの方が優先順位高いのではないかなというのがありますよね。

それからあと、「ベンチの数が足りない」とかですね。実際に行ってヒアリングするとまさにいっぱい出てくるので、子どもまんなか宣言であれば、子どもの意見は早く聞きましょうというふうに思います。

### ■上山顧問

それから子育てふれあい交流プラザ、これも非常に立派な施設ですが、一つ気付いたのが、「工作コーナーは15時で終わりました」と書いてある。そう書くのではなくて、「明日10時からまた来てね」とか、「今日はおしまい」というのが子ども目線だと思うんですよね。という風ないろんな工夫の余地、そのソフトな部分の工夫ですよ。どちらもソフトだと思うんですよ、トイレの話も。お金はそんなにかからない。だけど、多分受け手側、さっき宇治課長も言いましたが、受け手側はその気持ちの方でかなり反応が違う。利用者満足度とか、また来ようと思うかというのは、やっぱりそういうところが影響すると思うので。

よって、現場の職員の人たちのその種の気付きが欲しいなと思うんです。

私は外の人間だからそういう気づきがあったんだけど、中の人がそういうマインドで仕事をやってもらうとより快適になるんじゃないかなと思うんですよね。見た感じは非常にどちらも良く、すごく真面目に綺麗に整理してやっておられると思ったんだけど、そのハイタッチな部分がないっていうかな。そこらへんがちょっと残念な、どこの行政もそうだけど。北九州市だけが

悪いとは思わないけれども改善の余地はいっぱいあるなっていう感じがしましたね。

### ■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、今上山顧問からありました、その現場での様々な改善の話ですが、実は先月、上山顧問あるいは高井参与の現地の視察を受ける中で様々な助言をいただいて、その助言を踏まえて、現場の改善に取り組んでいます。

都市ブランド創造局のいのちのたび博物館での取り組み状況について、今から簡単にご報告、ご紹介をいただきたいと思います。よろしくお願ひいたします。

### ■いのちのたび博物館 江藤普及課長

いのちのたび博物館 普及課長の江藤でございます。博物館における親子目線での主な取り組み状況について説明をさせていただきたいと思ひます。

まず、当館の入館者の状況でございますが、過去3年間の入館者数と、大人・小中学生など種別ごとの割合を示しております。このグラフが示すとおり、小中学生以下の子どもの割合は約50%です。このうち、社会科見学等の団体13%を除きますと、子どもの割合は約37%。このほとんどが、ファミリーでの来館であるということを考えますと、小中学生以下の子どもを含むファミリーに多く利用いただいていると言えます。

次に、当館における親子目線を踏まえた主な取り組みの説明をいたします。まず、子どもが楽しめる展示の工夫です。ご存知のとおり、当館は、自然史ゾーンと歴史ゾーンを備えた総合博物館となっております。自然史ゾーンでは、一部の展示解説に、「子どもかいせつパネル」を設置しております。平仮名と片仮名で、子ども達にもわかりやすいよう、できるだけ易しく展示の解説をしています。また、自然史発見館では、ジオラマの下に潜り込み、動物の目線で展示物を楽しめるように工夫しております。親子でドームの中に入り、同じ目線で展示を楽しんでいただいている姿も見られます。また、子どもたちが穴から顔を出して、写真を撮ってもらっている姿、こういうのもよく見かけます。

次に歴史ゾーンです。歴史ゾーンでは、親子で触れたり体験できたりするものとして、土器パズルなどを設置しております。土器パズルは親子が一緒になって、夢中で組み立てたり、「肥桶をうまくかつげるかな？」では、親御さんと子どもさんが交互に担ぐなど、親子で楽しんでいただいております。

次に、親子向けのサービスです。入り口を入ってすぐのインフォメーションカウンターでは、ベビーカーを無料貸し出しをしております。乳幼児をお連れのお客様に、館内をゆっくり見ていただくために、ご用意をしております。また、館内には、計10箇所スタンプ台を設置いたしまして、子どもたちが宝探しをするような感覚で館内を回っていただく仕組みを作っております。小さな子どもさんは、親御さんと一緒になってスタンプラリーを楽しんでおります。

次に親子がくつろげる空間づくりです。自然史ゾーンと歴史ゾーンを見終わると、2階フロア、「プレイルーム」や「子どもミュージアム」のあるゾーンにたどり着きます。まず、プレイルーム

ですが、未就学児のお子様にも、親子で触れあいながら遊ぶことができるスペースとなっております。展示物を見終わった親子が休憩をかねて、一緒に遊んでいる姿をよく見かけます。

次に、子どもミュージアムでは、休日にはボランティアが、子どもたちと親御さんとが一緒に折り紙を折ったり、紙芝居の読み聞かせなどを行っております。また、恐竜のパズルや実物に触ることのできる恐竜化石なども設置しております。子どもたちに大変人気があります。また、2階には授乳室も備えております。室内は、お客様の要望を取り入れまして、プライバシーに配慮してパーテーションを設置をいたしております。

次に飲食スペースです。当館では、館外に大きなテントを設置しております。家族でお弁当を食べたり、休憩したりすることができます。また、2階の子どもミュージアムの横には、自動販売機を設置し、ジュースを飲んだりアイスクリームを食べたりすることができるスペースを用意しております。飲食スペースをどこまで広げるかについては、今後の課題というふうに考えております。

当館では今までも施設改善を行ってまいりました。今回、例えば、不要な券売機の番号表示であるとか、寄り添いが不十分な看板であるとか、館内の飲食であるとか、子ども向け表示の高さであるとか、今回、上山顧問からご指摘いただいた点が多数ございます。ご指摘によって今までに意識できていなかった課題に、こういったことに気づくことができました。これは我々にとっては良いチャンスだという風に思っております。ご指摘いただいたもののうち、右の看板の写真のようにすぐに変更できるものについては対応を行っております。

今回のご指摘を含めまして今一度、親子目線を含めたユーザー目線で館内の表示や施設などを見直したいというふうに考えております。そのため、館内にワーキングチームを設置いたしまして、館の改善に主体的に取り組めます。チームには、事務職員や学芸員に加えまして、館内を案内する外部の委託業者など、幅広く人員を選定をしております。常に現状に満足しないこと、そして、スピード感を持って取り組むことを念頭に組み組んでいきたいと考えております。親子で楽しめて、学べ、愛される博物館を目指していきたいというふうに考えています。以上で説明を終わります。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。ただいまのご説明に加えまして、井上局長、もしよろしければ施設関係局長としてコメントございましたらお願いいたします。

### ■井上都市ブランド創造局長

都市ブランドの井上でございます。いのちのたび博物館に関しましては、先ほど説明があった通り、子ども、ファミリーが半分のお客様です。そしてまた、職員の中にも教職員のOBやそれに関係するようなラインがあって、常に子ども目線でいろんなことを築いていこう、改善していこうということでこれまで取り組んでまいりました。

ただ今回、上山顧問に様々なところでご指摘をいただきまして、我々の中でもハッとするよ

うなことがたくさんありまして、今説明があった通り、課内でワーキンググループを作ってどんどんやっていこうということで、細かいところも含めて取組みを加速させていきたいと思っております。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。いのちの旅博物館の事例紹介につきまして、ご質問、ご意見等ございますでしょうか。はい、お願いします。

#### ■上山顧問

私がこの間視察に行つて気がついた話はしたんですけど、やっぱり大事なものは、さっきの宇治さんの話にもありましたけど、日常、館で仕事をしている職員の方が親子で来ている人に話しかけて、感想をちゃんと聞く。そこから得られる気づきが大事なものであって、私が気がついた話をこのように改善されるのもいいんですが、これは改善テーマのごく一部だと思うし、私が正しいとは限らないし、私は大体親子ではない。子どもたちと対話しながらヒントを得る仕事のやり方をぜひやっていただきたいです。

あと、何が課題なのかを恐れずにちゃんと書類に書くことがとても大事だと思います。さっき新潟市はチェックポイント書いていましたけど、あれはどこの施設もできてないことをそのまま全部文字に書いて、できている、できていない、できない場合は予算くださいとかですね。あるいは、できない理由はちゃんとあるんですというを出しているんです。自分たちが見て気が付いて直したことだけ発表するという、そういう改革の仕方っていうのはダメなんです。博物館に申し上げているんじゃなくて、事務局側の仕事の仕方なんですけど。

何が悪かったのかということ一旦ちゃんと見える化する。これがものすごく大事ですね。できることだけしか、できたことだけしか見える化しないというのは、役所の改革ですごくよくある。10の課題がわかりました、全部できましたと言って終わってしまうんですね。本当は20の課題があったんだけど、やりたくない10は課題じゃないことにしてしまう。ということで、できないことは課題にしないっていうことにならないようにですね。これは X 会議の1回目なので、市長もおられる前でちょっと皆さんに申し上げておきたいと思います。

出てきた課題は全部並べる。解けないものは解けないですよ、国の制度でそれはできませんとかですね。あるいは、莫大な予算が必要だとか。それはそれで構わないんだけど、利用者が特に言っていた話については、できない理由の説明も含めてやっぱり打ち返していく必要があるんで、課題をとにかく列挙して見える化するっていう、これはもう必ずやっ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。確かに事務局としても聞いて感じました。見えるという言葉は自動詞であつて、事前に受け手の人が感じて認識したものを挙げるというのは見えるではあつ



て、我々がセレクションすると、見えるではなくて見せるのような領域になるんだろうなという  
ような理解をいたしました。

少し事務局からこの場でまたご質問なんです、やはり対話によってユーザーの方、市民の  
方の話を聞くというのはすごく良いことだなと思うところあるんですが、やったことがないが  
故の懸念かもしれないんですが、一体どれぐらい、キリがないというリアクションございました。  
何人の人に聞いていったらいいんだろうですか、やはり一旦聞いたら、かなり色々な幅広い、  
色々な角度からの意見が出た時に、行政としてどうやってちゃんと受け止め切れるだろうかと  
か、なかなかその辺りで、こう対話に踏み出すということの少し怖さのようなものも事務局も  
感じますし、この話を各局区と話す時もそういった反応が出る場所ですけども、その辺りに  
ついてどういった考えで臨めばいいか等々、ご助言ございますでしょうか。

### ■上山顧問

親子の話でいうと、子どもがいる職員はいっぱいいるわけですね。男性でも女性でも。そ  
れで、普段市の施設に行っても色々感じているはずなんです。それをそのままダウンロードすれ  
ばいいんじゃないでしょうか。あとは若い職員ですね。さっきも宇治さんが言っていました  
けど、管理職は出ていかないで、若手職員と現場の第一線の人、指定管理者の NPO の人とか、  
フロアにいる人、そこに任せればいいですね。出てきたらどうしようとか聞いたら怖いと思  
う人は行かなければいい。そういう人は行ってはいけません。

### ■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。今の話、大体構成員の方々、何かイメージ掴めましたでしょうか。  
大体掴めたという理解でよろしいでしょうか。ありがとうございました。

それでは、お時間になりましたので、今回のいのちのたび博物館の取組み事例も参考にされ  
まして、各局区におかれまして、今 X 方針で、特に A レベルの現場改善という話を検討して  
いただいているかと思えます。ぜひ積極的に取り組んでいただきますようお願いいたします。

続きまして、議題3に移ります。時間が押しておりますので、私から簡単に説明いたします。  
配布資料5「令和6年度市政変革の進捗状況」について、でございます。

取組みの全体像ですね。これはキックオフ会議でもお示しました、局区 X 方針というもの  
を今策定しているところです。その局区 X 方針に基づきまして、各局区で自主的に改革に取り  
組んでいただくものもあれば、経営分析という形で昨年、市政変革推進プランあるいはアクシ  
ョンプランで定めたグループにつきまして分析を行っていただいているものもあります。

加えまして、プラチナ市役所プロジェクトということで、3つのテーマについて今若手の職員  
がアイデア出しをしているところです。X 会議におきましては、これらの全体の構造を常に確認  
しながら、それぞれでどのような進捗にあるのかということをお互いに共有していきたいと思  
います。

次のスライドをお願いします。経営分析というところだと、今赤字で書いているのが、今年度

経営分析を行うクラスターということで37あります。改めまして、先ほど私が説明したのものにも繋がるんですが、少しこの同じ赤字でも、やはり施策事業グループというものと横断グループというもの、組織強化グループというもので、分析のやり方がそもそも異なるものがあったりします。あるいは、今、上山顧問のヒアリングであったり各局区と話し合いする中で、少し固まりとして、経営分析とか一定の施策の固まりで絶対的な俯瞰をしていくような部分がありますが、少しその固まりというものが小さすぎたり、あるいは大きすぎたり、そんなものが出てきているところがございます。決して潤沢に時間があるわけではないので、急いではあります。その辺りは事務局の方でしっかり調整をして再整理したいと思います。

その上で、次のページでございますけれども、一応年間の日程としてはこのような形となっております。本日は、親子目線に関わりのある、繰り返しになりますが、「保育所・幼稚園」、「子育て支援事業」、「青少年関連事業」、「公園事業」、以上の経過を報告いただこうと考えております。

配布資料3でお示した絵で振り返りますと、今回の経過報告というのは割合、左側ですね。緑色の「受け手の声」、そして水色の「担い手のデータ、声」。この辺りを今収集、把握している途上でございます。把握している途上の中で、今少しずつ課題の整理、仮説というのが見え始めているのが全体的な状況です。6月スタートで約1か月半の進捗となっております。

もちろんそれを進めることで秋になっていけば、より右側のところで具体的な方向性というのが出てまいるのですが、本日の報告は割合、そういう意味では、現状の情報であったり、あるいは現在とれている、分かっている「ユーザーや担い手のデータ」だったり、その上で少しずつみてきた課題整理、課題であったり仮説、こういったところの報告が中心となります。

それでは今から、順々にご報告をお願いしたいと思います。まずはじめは、「保育所・幼稚園」、「子育て支援事業」、「青少年関連事業」、一括しまして、子ども家庭局からご報告をお願いいたします。よろしくお願いいたします。

## ■小笠原子ども家庭局長

それでは私の方から、現在のところの経営分析の経過報告ということで説明をしたいと思います。先ほど室長からご説明ありましたように、「ユーザー目線」で「創る改革」の関係図に沿って進めていきたいと思っております。まず「受け手側、市民等、市の概況という形のデータを、ざっくりしたものですけれども、お示しをしたいと思います。

次、お願いいたします。多分こちら辺は皆さんご存知の情報ではありますけれども、北九州市の人口減少ということで子どもの割合の減少が続いていると。平成2年からこの10年間で約32%の減であります。直近でいいますと、やはり10年の中で出生数の減少も起きております。一方で、北九州市の合計特殊出生率につきましては全国平均よりも常に高い状況で、政令市の中でも一番高いという状況でございます。

次に、女性の雇用の状況ですけれども、女性の働く割合は増加をしております。ただ、人口で見ますと、やはり子ども、親世代ともに減少しておりますため、保育所等入所児童というの

は令和2年をピークに減少の傾向にも転じております。

保育所の中で実は新しい変化として外国籍の子どもというのが徐々に増えておりまして、また、障がい児・医療的ケア児というのも徐々に増加をしているという状況がございます。

一方で、これを支える保育人材ということになりますと、ここは有効求人倍率は高止まりをしておりますし、市内の養成校の学生というのは減少していて、保育士不足という状況が続いております。

また、親御さんの子育てに関する悩みであったり不安であったり、そういったところは増加傾向という状況がございます。ざっと今後の話に紐づけた状況についてお話をいたしました。

次に、担い手側、市の方の状況ですけれども、ここについて少しご説明をしたいと思います。子ども家庭局の予算ですけれども、ご覧のような金額なんですけれども、いわゆる義務的経費が占めているという状況でございます。市の判断によって扱うことができない金額ということになります。その他経費の中でも、例えば、子ども医療費であったり給付金であったりということで、その他経費で義務ではないんだけれどもなかなか扱いにくい、手が出しにくい、変更しにくいといった予算というものがかなりを占めております。

その中で、施設整備の関係、ハードの面なんですけれども、そこをみてみますと、これも子ども関係だけではなくて北九州全般にそうなんですけれども、施設の老朽化というのが進んでおります。昭和40年から50年代に建てた、築50年、60年といった施設が市内にかなりあるということです。直近実は、10年ぐらいであまり大規模改修というのはやっておりません。令和3年は新科学館新設をしておりますけれども、こういった金額が非常にあがるので結局予算を圧迫するというので、なかなかそこに先の見えない中で着手できていないという状況が続いているということです。

その中で、今回いくつかの施設についてご説明をしたいと思います。1つは直営保育所についてでございます。実は、北九州市、直営保育所というのは以前から民営化を進めておりまして、現在市内で直営としてあるのは13になります。市内保育所全体でいうと166あるうちの13ということになります。

それから、市内に点在する児童館になりますけれども、全国の状況でかなり個別の事情が違っておりますので、なかなか政令市で単純比較することが難しいということで、現在の状況を掲げているというところなんですけれども、やはり利用者が減少傾向ということと、実は一番利用している小学生なんですけれども、このうち82%は児童館を利用して放課後児童クラブをやっているその利用者がこのうちの82%ということになっております。

それからもう一つ、宿泊型の青少年施設を比較しておりますけれども、現在3施設あるんですけれども、やはりここも減少傾向というところが出てきております。

もう一つ、実はこれ割と特徴的な施設なんですけれども、北九州市は未就学児専用の宿泊施設というのを市内で2か所持っております。これ政令市でも持っているところは少ないんですけれども、北九州市は2施設持っているということで非常に特徴的な施設であります。これも減少傾向ということがございます。

これを今皆さんにご紹介したのは、全体的に老朽化していて大変だということもあるんですけども、なのでここに挙げたということではなくて、そこを取り巻く状況というのが変わっているんで、やはり今のかたちにあったような考え方の変更であったり役割の整理であったり、そういうことが必要じゃないかということで今の施設をご紹介をいたしました。

次に、今課題ということで、A レベルの課題、先に掘り下げていこうということで、この点についてご説明をいたします。実は、子ども家庭局におきましては、毎年子どもプランの進捗状況を図るために市民アンケートを取っております。実は今年、プランの改定年ですので、例年よりもたくさんアンケートを収集しているんですけども、その中に自由記述欄というのがあります。そこに回答いただいた、今1,200人の個別の声があがっていることの大まかなアンケートの分析をしたところでございます。

実はですね、子ども家庭局、子どもプランの進捗は毎年アンケートをとっていますので、昨年度でしたら約500件弱の自由記述の要望ですとか声が届いているところです。どんな声が届いているかということ、具体的な内容を書いているのは、令和6年のアンケートなんですけれども、実はこういった声というのはこれまでもずっとあがってきていた声なんです。それで、実は昨年度の4月から6月ぐらいにかけて、一旦昨年度のアンケートをみんな、自由記述欄を掘り起こしてといいますか、みんな読んでみようということでみんな読んで、その中で、じゃあ改善できるものはないかということで、実は昨年度、大きな改善も小さな改善もあるんですけども、あげていって改善に着手をした。または、実際に改善が今年実現したっていうところが黄色いマーカーの部分です。これが次のページにつきましても、いろいろな声があがっている中で改善に着手しているところが今出てきているということになります。

具体的には、次のページになりますけれども、例えば保育所へ下の子の育休を取ると上の子が保育所を退所しなければいけないみたいなルールが保育所によってはあったんですけども、それを市内全体で統一して廃止しようということをして今年の4月からやったですとか。

3番目になるんですけども、春休みとか夏休みの長期休暇中の学童のお弁当が大変だということで、それこそ先週の金曜日からまず始めたんですけども、放課後児童クラブの昼食提供のモデル事業というのに取り組み始めた、着手をしたということでございます。

それからその下ですが、保育所はなかなか兄弟が複数いる時に同じ保育所に入れられない方たちがいる、なんとかならないかという声を聞いて、その入所の時の優先度アップをしたということを今年既に着手して始めているといった状況です。

今年のアンケートを踏まえて、ここは内容的には精査中ですけども、今年もこの後これをもう少し深掘りしてやっていこうということで今作業を進めているところでございます。

今のところがいわゆる A レベルの課題ということですけども、少し B、C レベルについても触れさせていただければと思います。まず B レベル、3年から5年をかけてということですけども、やはり保育人材、今後どうしていくかということの中期的ぐらいにはやはり考えていかないといけないなど。これは、保育士をどう確保するかっていうところは前からやっていたんですけども、やはりその、もう人材自体が減ってくるという状況ですので、新たな人

材ということも念頭に置きながら、少し勉強を始めなければならないところに来ているのではないかとことで、Bレベルの課題として挙げております。

それからもう1つ Bレベルの課題としては、子育て相談の体制の再編です。これもどこに相談していいかわからないとか、一方で不安や悩みというのは多くなっているんですけども、一方で、相談窓口については利用者がもう明らかに減少しているといったところも出てきますので、適切な窓口にアクセスできてないんじゃないか。それから人数と提供体制が実はミスマッチを起こしているんじゃないかというところを、例えば、今の子育て世代であったり、もっとデジタルを使った方がいいんじゃないかということも含めて課題として考えたいというふうに思っております。

それから次に Cレベルで3件挙げております。施設につきましては、古いから、大変だから、維持するのが大変だからやめていこうということではなくて、今の課題に沿ってどうしていったらいいかということを検討しようということで、まず直営保育所を既に民営化を進めて13ヶ所までしてきているんですけども、この直営保育所の機能というのが一体何なのか、やはり最終的な福祉のセーフティーネットとしての直営の役割とはなんなのかというところで、もう一段、保育の資源の集約化、再編化というのを考えていきたいというふうに考えております。

それからもう1つ、児童館の今後の在り方につきましては、児童館、実は老朽化というところもあるし、利用者も減っているというところもあるんですけども、4分の3が放課後児童クラブをやっているんですね。なんですけれども、児童館というのは、2中学校区に1施設しかないんですね。なので、必ずしも、自治会の単位でいうと、小学校区に1市民センターが存在するという中で、2中学校区に1施設しかない児童館が、なかなか地域と繋がっていないというところもあります。一方で、自治会の方では、やはり若い人たちが地域にもっと繋がってほしいというところがありますので、そういったところから、その子育て世代が地域に繋がるということを機能としてみてはどうだろうかということ。あと、学校については、放課後児童クラブ、やはり安全性の面からできるだけ学校の中に置いてほしいというニーズは以前からずっとありますので、こういったことで児童館の機能についてももう一度検討してはどうだろうかということが児童館についての考え方でございます。

それから最後に、青少年施設につきましては、やはりここも老朽化という問題は大きくあるんですけども、やはりその子どもの活動の仕方自体が変わってきている。昔だったら子ども会だったりボーイスカウト、ガールスカウトみたいな団体に活動するところが多かったんですけども、それが家族単位に変わってきているというところであったり、例えば、中高生などはもっと気軽に集まれる、集える場所が欲しいというニーズが出ていたり、そういったニーズの変化もございますので、そういったところをみながら、今後どうやってこの青少年施設を考えていくかということを考えていきたいと思っております。

最後に、今後の作業としての深掘りなんですけれども、先ほど、やはりもっとその利用者目線において考えるんだということのご指摘もございますので、それをまずは実施をしてみようと思っております、Aレベルの課題のところ。

もう1つ最後に、子どもの居場所づくりということを念頭において、子どもの居場所づくりというのが市内にどうあるべきなのか。市としてはどこまでをそのハードとして持つべきなのか、事業として展開するべきなのかというのをもうちょっと体系的に整理をすることで、新しい今後の子どもの居場所づくりに向けて検討していこうということで、今後、深掘りとしては、これも、利用者アンケートですとか学校へのヒアリングですとか、組織体制も含めて、あり方について考えていきたいと考えております。以上でございます。

### ■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。では、引き続きまして、「公園事業」について報告をお願いいたします。

### ■都市戦略局 高尾緑政課長

都市戦略局緑政課長の高尾でございます。それでは、公園事業の経営分析経過報告をさせていただきます。はじめに、北九州市の公園の現状について説明をします。北九州市では、シンボル公園である勝山公園を筆頭に、市内外からの来訪者が利用できる「広域拠点公園」、スポーツ大会やイベント利用ができる「地域拠点公園」、生活に密着し、日常的に利用される「身近な公園」等1,719の公園があり、各々の公園の特性や機能に応じて体系化し、効果的な公園の整備や活用に取り組んできました。

次に、他の政令市との公園の整備状況の比較です。北九州市の公園の箇所数は、政令市及び東京特別区21都市中第5位、公園面積は第8位、一人当たりの公園面積は第4位となっております。北九州市の公園は政令市の中でも充足している方であるといえます。

次に、北九州市の公園施設の現状です。北九州市の都市公園には遊具や建築物など公園施設が約55,000施設あります。左の円グラフは公園施設の経年状況を表していますが、公園施設の半数以上が設置後30年以上経過しています。また、公園施設のうち今後10年間で更新もしくは改修の必要がある公園施設は約2,000施設あり、この改修・更新にかかる費用は約112億円を見込んでいます。右の円グラフは今後10年間の更新・改修費用の見込みを表していますが、スポーツ施設や有料公園内のレジャー施設などの大規模施設が約半数を占めています。

これらの現状を踏まえ、4つの課題を整理しました。課題ごとに今後の取組みの方向性と今年度の具体的な取組みについて説明します。1つ目の課題は、「誰もが使いやすい公園づくりのあり方」です。身近な公園の再整備においては、地域でのワークショップや小学生アンケートなど利用者ニーズの反映に努めてきましたが、子どもや高齢者に加え、特に子育て世代の意見聴取に力を入れる必要があると考えております。まずは、今年度から取り組む「こどもまんなか公園づくり」などにおいて、子どもや子育て世代に直接意見を聴く機会を設け、整備や管理に意見を反映していきたいと考えております。

2つ目の課題は、「観光拠点となる公園の魅力向上」です。令和5年度、約47万人の入園者

があった有料公園である響灘緑地のグリーンパークでは、アンケート結果から、来園者の約3割が市外から訪れ、リピート率が高いことがわかります。回復傾向にある観光需要を取り込むため、利用者ニーズの変化に対応し、公園の魅力向上を図る必要があると考えております。

また、公園に民間の優良な投資を誘導し、市の財政負担を軽減しつつ、公園の魅力向上を図ることが効果的であると考えております。今年度は、市が所管する全ての公園を対象に、公民連携による事業の可能性を探ることを目的として、民間事業者の幅広いアイデアを募集する「マーケットサウンディング調査」を実施したいと考えております。

3つ目は継続的かつ効率的な公園の維持管理体制の確保です。有料公園においては、指定管理者制度を導入し、身近な公園においては、公園愛護会など地域の皆様に支えられて、公園の適正な管理に努めてまいりました。今後も1,700を超える公園を、継続的かつ効率的に管理するために、どのような管理形態が最適なのかを見直しを行う必要があると考えております。

今年度は、公園の機能や規模などに応じた効率的な管理形態を探るため、他都市の事例収集に努めたいと考えております。さらに、今年度、企業や団体が愛護活動に参画する「公園応援団」を創設しており、新たな担い手の確保に向け、公園応援団の周知や結成促進を図りたいと考えております。

4つ目は、「大型の公園施設や利用の見込みのない公園の集約・再編」です。北九州市内の1,719公園内にある、約55,000もの公園施設のうち半数以上が設置から30年以上経過しており、安全な公園利用のために多額な老朽化対策が必要な状況です。そこで、特に老朽化対策に多額の費用を要するスポーツ施設や有料公園内のレジャー施設などの大型施設については、各々の公園の位置づけや施設の利用状況を勘案した集約や再編に取り組む必要があります。また、周辺環境の変化などが原因で利用がされていない公園についても、選択と集中の観点から、使い方の転換などあり方検討に取り組む必要があります。今年度は、大型の公園施設の集約や再編に向けた各々の施設の利用実態や補修・更新の必要額など情報の整理に取り組むとともに、利用の見込みのない公園の現状把握、利活用事例等の情報収集に取り組んでまいります。以上が、公園事業の課題と今後の取組みの方向性、今年度の具体的な取組みの説明となります。説明は以上で終わります。

#### ■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。時間が少々押しておりますが、ただ今から約15分間程度で、今回発表いただきました経営分析の経過報告に関する意見、質疑と加えまして、現在各局区で取り組んでいる X 方針やあるいは他のクラスターの経営分析の作業の参考になるように、全体の進め方であったり総括的な話もあわせてこの15分間で意見交換できればと考えております。どなたかコメント、意見等ございますでしょうか。

#### ■大庭副市長

今までの議論をお聞きしてきて、個人的に思いながら頭の整理をさせていただいていたん

ですけど、まず1つ大きく市の職員としては発想の転換をしないといけないなと思いながらお話を聞いていました。

それで発言を引用したりしたときに、その発言者を非難するわけではないので、そこは前提としてお許しいただきたいんですけど。やっぱり市民の意見を聞くとなった時に、じゃあどれぐらいの量を聞いたらいいんですか、どれぐらい期間とか量とか聞いたらいいんですか、という発想にどうしても市の職員がなる。そこが多分そういうことではなくて、日々の積み重ねで常に耳を開いておくことが大事なのだろうなと思いました。特に A については、とかく市の職員は色々市民の方からお話をいただくと、事を大きく捉えがちになるところがあるので、それをためておいて次の大きな工事でやるだとか、計画に反映させるだとか、なんとなくそういう発想になりがちなのではないかなと自分を含め思っています。

ただ、特に A のレベルの話については、どれだけスピーディーにその市民の声に100%の解ではなくても答えられるかということが、市民の行政に対する信頼感に繋がってくるのではないかなと思いながらお聞きしました。

なので、その意見を聞くっていうのと、A レベルへの対応はそういうことでいいのかっていうことが1つ。

あと、B、C 特に C についてなんですけれども、これはやはり行政らしく対応しないといけないのではないかと逆に思っております。市民からいただいた意見そのものから、言葉だけではなくて、その背景にあることも思考しつつ、きちんとデータ分析だとかそういうこともしながら、将来にわたっての推計をして、既定の概念を一旦取っ払って、どうあるべきかということを少し議論する。そして、対応していくということかなと思います。

その過程の中では、例えば子育て関連の施設が、今いろんな施設があるという話が局長の方からも出てまいりまして、あの話は私は事前に聞いていたので、ここでちょっと違う話をするのは局長には申し訳ないのですが。やっぱりその施設をどうするかということよりも、先ほど言ったような市民のニーズの背景にあること、それから、これからの将来予測も含めた場合に議論する時には、施設の個別の性質は一旦取っ払って、そもそもどれぐらいの量のどんな施設がいるのかということのを先にイメージした上で、今の施設の区分をどうするのかだとか量をどうするのかだとか、その理想系を仮説を立てた上で、現実的な取り組みとして B、C のスケジュール感でどこまでやるのかという風なことなのではないかということを考えながらお聞きしたんですけども、もし違ったり何かあれば教えてください。

## ■上山顧問

全くおっしゃる通りだと思います。特に A のところは、これはもうやるという話ですね。これ、運動神経を磨きましょうみたいな話であって、とにかく対話をする。対話をした中でいろんな人がいろんなこと言う。その全部が正しいわけでもない。ですが、ディスカッションしていく中で、本当のその利用者のニーズは何なのかというのが感覚的に分かってくるという、そこが非常に大事だと思う。大上段に構えて、ヒアリングですからとか言ってやる必要もなく、チェッ



クリストは持ちながらやった方がいいけれども、とりあえず聞いてみるという。そこから始めればいいと思うんですよね。

ですので、あまり堅苦しく考えないで、自分たちでできることは、さっき博物館でも看板ちょっと直してみましたってあったけれども、ああいう自分たちで考えてすぐ直せるんだったら直そうよっていう、そういうプロセスに入ること自体がとても大事だと思うんですよね。

C については今度逆に、おっしゃる通り、マクロな視点からも財政の視点からも、色々多面的に考えなくちゃいけないことがある。これこそ市民ニーズを聞いていたら、あれも欲しい、これも欲しいだけになってしまって、お金が足りない、土地が足りないとなる。

ですから、これはもう都市計画的な目線も含めて、財政と相談しながらとなる。ひょっとすると、各局に C を任せるというのも、局の方もお気の毒な感じ。専門の土地とお金を管理する局を新しく作るぐらいな感じでやらないと、今の北九州に限りませんが、人口減少と財政困難と、あと一気に来る老朽化という、このセットの波に、各局が手持ちのリソースでやっていると、それだけで手いっぱいになってしまう可能性がある。地図を開いて数字を見ながら、早めに武田さんのところかどこか引き取って集中的にやる体制を作っていた方がいい。

現場は A で得た気づきを B レベルのところに、色々反映していく。だけど、自分たちの手だけはわからない話は C ということで武田さんの方に持っていく。そういう見極めを早くした方がいい。

やりながら進化していく改革だと思うので、少し軌道修正していった方がいい。

## ■武田財政・変革局長

今の上山顧問の話の続きですけど、今発表されたところにもお聞きをしたいのですが、私は市政変革全体の調整、それから予算の関係預かっています。皆さんの経営分析を見ていきますと、私が一番大切にしているのは、10年先の持続可能性があるかどうか、今やられている仕事で。それをこの集中改革期間3年の間に見直さないと間に合わないじゃないか、そういうスピード感でちょっと見させていただいているんです。そういう意味から、今日発表があったものについては、皆さん一歩前進、C レベルのところも検討に着手すると書かれているんですけど。

例えば、子育ての施設、子どもの数の減少、人口の減少もありましたけど、その C レベルの検討のスピードでどのくらい追いついていけるかというようなものが1つ。それから、1,700ある公園をどう効率的に維持管理するかというのは、要は1,700をそのまま残しての前提だと思うんですけども。先ほど紹介があった新潟市様は、例えば、新しく政令市になるという意味で始まった改革ですけども、我々日本で6番目に政令市になったところですから、逆に今まで戦線を拡大しすぎているんじゃないかというのをもう一回きっちりデータを含めて見直す必要があるのではないかというのが1点。

それから、例えば公園の管理で、公園愛護会の話ありましたけど、公園愛護会は裏はもう自治会ですよね、皆さんご存じのように。自治会自体の存続可能性が議題、話題になってる時に、

公園愛護会を前提に10年後大丈夫という判断が本当に正しいのかどうかといったところは真剣に考えていただかないと、そのまま続けていくと破綻してしまうということがあります。

当然、あと財政、予算の話があります。今日のトイレの話もありましたけど、例えば1つ、公園全体ネーミングライツしたりすることありますけど、トイレ1つだって、例えば、全額とはいいませんけど、民間の力を入れて、あるいは地域の力をお金を入れて維持管理していくような、そういう考え方。そこは今から経営分析進めていきますけども、そういったところのスピード感も含めて、やっぱりこの3年、集中改革期間の間に我々がやり遂げてしまわないと10年後大変なことになるということは、私も皆さんもそうですけど。その辺について、どう考えておられるか、お聞きをしたいなってちょっと思いますけど。

### ■小笠原子ども家庭局長

子ども家庭局の方については、まず先に A レベルの話をさせていただくと、去年、私も子ども家庭局に来て、その時に、毎年アンケートを取っていたんですけども、そのアンケートの自由記述ってどうなっているのって聞いたら、一回読んで、そのままお蔵入りしていたんですよ。誰もその後フォローはしてなかったっていう状態が、実はずっと続いていたんです。なので、まずそのアンケートをみんなで1回、引っ張り出して読もうっていうところから始めたんですよ。

それから、じゃあまずその中で早めに着手できるところからやっっていこうといったところが今年のこの動きなんですよ。それで、上山顧問も言われたように、これまだアンケートレベルなので、もっとヒアリング、インタビューレベルでやった方がいいんだよっていうところもおっしゃる通りと思います。やっぱり、そういう目線に今まで長いこと立ってなかったという職員の人たちに、その目線に立ってもらう、体験をしてもらう、できるだけ早く、ということとは、とても意味のある動きだと思っています。

それからもう1つ C レベルの話なんですけれども、例えば、児童館といった時に、じゃあ10年でこれが解決できるかといったら、おそらくもっとかかります。ただ、一旦ここでやりたいのは、今後どうしますかという方向性をやっぱり示したいなと思っているんです。その方向性がないがために、今何もできない状態がずっと続いているんですね。なので、今後そのどうするんだって方向性を示した上で、ただ、1つ1つの館について、どのタイミングでやるかっていうのは、地域のやっぱり事情があるんですね。子どもが多いエリアもあれば、もう随分少なくなっているエリアとかありますので、そこはそのそれぞれの状況に応じて10年じゃなくて、多分おそらくもっと長い期間でやっていかないとなかなか難しいだろうとは思っています。ただ、方向性をなんとか出したいという形で考えています。

### ■石川都市整備局長

公園でいうと、先ほど局長言われたように、やっぱり特に公園愛護会が高齢化が進んでいて、地元自治会が愛護会も兼務してみたいなところがある。そこはもう把握しているんですが、正

直言って、そこが頑張ってくれているので、その維持管理はしなくてもいいよねっていうような感覚があったことは否めないと我々も思っています。でも、それじゃいけないよねと。やっぱり高齢化が進んでいくと、やっぱり公園愛護会の解散であるとか、そんな声も聞こえてきますし、新たな担い手、企業なのか若手なのかという、そういったところにも手をつけないといけないなということで、公園応援団とか始めたんですけど、そういったところにも力を入れていきたいなという風に思っています。

それと、公園をなくすというところに正直、我々の技術屋の集団としても、都市公園法というのがあって、都市公園はみだりに廃止してはいけないみたいな、そのなんかバイブルみたいなものがあってなかなか廃止できないんだよねというところで思っているんだけど。とは言っても、やっぱり使われていない公園などがありますんで、これらを例えば廃止できないんだったらどういう用途転換ができるかとか、どうしたら廃止できるのかとか、そういったところにも踏み込んで、我々も考えていけないといけないという認識なので。そこは、A というのは難しいかもしれないけど、B レベル、C レベルのスパンで今後とも考えていければなというふうに考えています。以上です。

## ■上山顧問

今、A、B、C っていうふうに課題をとりあえず整理していますけど、課題解決のためのインフラというか、もうちょっと道具が必要だと思うんですね。例えば、公園のこの一連の話ですね。今日に限らず、資料とか色々拝見するんだけど、本当にハードにものすごく偏ってる。名前が整備局だからしょうがないんですけど。運営とか利用に関する知見ってそもそも市役所の中にあんまりないんじゃないか。

かたや良い悪いは別として外郭団体があって、そこが公園を指定管理でやっているような他の政令市は、外郭団体の方に相当いろんなイベントの開催とか、ソフトのノウハウがたまっていて、民間出身のそういう子どもの世話とか好きな人たちとかが、その周りにくっついていて、楽しい公園作りとか、Park-PFI のプランとかどんどん出てきているんです。ということは、もしかすると、外郭団体持ってなくて直営でやって、業者さんに作業だけ投げている、こういう仕事の仕方が根本的に時代遅れである可能性がある。外郭団体イコール悪というのは、今までの行政改革の大前提だったんだけど、よくみると、楽しい公園がちゃんと作れている東京都は公園協会がかなり活躍していて、公園協会と民間企業が一緒になって先進的な指定管理になっている。

ですから、そういう意味では、もしかすると外郭団体を持たないということが本当に正しいのか、あるいは、今有料公園だけ外郭団体やっているようですけど、公園愛護会に代わって、何かそういう外郭団体もしくは NPO のようなところが全体をみてるような、そういう体制作らないと、整備局がいくら頭柔らかくヒアリングやっても、所詮整備しかできないんじゃないか。そういう根源的な組織の欠陥があるような気がする。

東京都はお金があるので、外郭団体がすごく頑張っていますけど、他の政令市をみていると、

公園はみんなあんまりイケてないですね。政令市じゃないところの方がきめ細かくやっていて、東京23区とかもそうです。地元でベンチャー的な人たちと NPO 的な人たちが政令市以外のところでは結構活性化していて。市役所と直接ネゴして、自分たちに任せてちょうだいと言ってヤギを飼ったり、いろんなことやっていたり。だから、そういう意味では、区役所に分権化するようなことも考える。外郭団体とか区役所とか、あるいは、そのベンチャーとか NPO とか、そういう道具立てがメンバーとして出てこない、整備局がいくら頑張っている、この問題はもしかすると解けないのかもしれない。

それから、子育て施設も同じで、進んだところみると、地元の子育て世代の人たちが集まってお金出して NPO を作って、児童館みたいなものを民営で、土地だけ役所から借りてやっている。あるいは、地元のデベロッパーが、ホテルもやって、いろんな施設もやって、その延長線上でそろばん弾いてみたら成り立つってするので、すごくカッコいい子育て施設を運営していたり。だから、ベンチャー企業の力を借りるとか、もうちょっとこう視野を広げないと。今日のお話聞いていると、私たちが丸ごと全部市民の生活を支えますっていう当事者意識はすごくいいんだけど、役所だけでできないだろうという疑問がでてくる。使命感はいいんだけどリソースない。

横浜市は政令市の中でもその問題に早く気がついて、公民連携推進室というのを作って、そこで、市役所でできないことがいっぱいあるのでお願いしますって言ったら、いろんな企業が声かけてきてくれたりスポンサーになったりした。あそこの公園だけうちの企業で助けますとかいうのが出てきて、全体に公民連携が進んで、そういうアンテナ組織的なものも作らなくてはいけなくて、全体的に組織体制のアップデートというか、それがかなりいるような気がしますよね。以上です。

## ■山本官民連携ディレクター

僕もいいですか。2回目以降に向けてという中で、今日と事前ミーティングの中で僕自身が得た気づきというところ、大きく3つかなと思っています。

1つ目は、人口減少、財政難の中で老朽化が大きく振りかざしてきていると。それをみていくと、そのハードのメンテナンスだけで予算を大きく食いつぶしていく中で、思考停止になりやすいような状況があると。そこで、改めて、そこではなくてソフトのところでもっとやれることがたくさんあるんじゃないかというのが前段の話でずっと流れているものだと思います。

その時のキーワードは現場であり、若手であり、民間であり、そのところにもっともっと現場や若手の声を聞いていくと、看板ちょっと変えるだけでもだいぶ提供価値が上がっていったりとか、いろんな取組みがあるというところが A 領域のところの話であると思います。

一方で、大きなハードのところの老朽化は迫っているわけで、その大きな投資やメンテナンスのところ、どういうふうに行っていくかというために、実はあの局をまたいだ市長、副市長の皆さんいる場での X 会議というものがあって、そのハードのおつきなところは、C 領域っていうものに代表されるものとして、X 会議の中に入って、局またぎの全体的な視野の中でポ

ートフォリオの管理をしていきたいと思いますというものがX会議なんだと理解しました。

あわせて3つ目のところが、事前会議も通しながら、局と局の間のところに、やっぱり大きな問題は潜みがちというところで、改めて市政変革のところで整理してもらったクラスターごとにみていきたいと思いますということの意義が出ていくんだというふうに思います。そのクラスターごとに市民生活のテーマになるようなものを局またぎで議論し合っていく中で、より一層、より良い行政サービスというものを実現していきたいと思います、そういう風な形になるのではないかと1回目を終えながらの所感として思いました。ありがとうございます。

### ■星之内市政変革推進室長

はい、ありがとうございます。今、かなり全体的な大きな進め方の話で、いろんな意見があったり、ご助言、切り口いただきました。で、もうだいぶ時間かかってきたんですが、ちょっと順序が逆かもしれませんが、実際、経営分析の作業は今スタートされて、ただ、やはりこれまでの我々の作業とは違う部分がある中で、まだこの辺りがしっくりこないとか、この辺りが、助言は助言としていただいたんだけど、どう消化したらいいんだろうとか、そういったものがあるんじゃないかというか、あるとじてるんですけども。もうだいぶ時間は来ておりますが、少しその辺りで、これからさらにこの今回発表いただいたものを深掘りしていくわけですが、深掘りしていく上で、ちょっとこの辺り、まだこうやろうっていうところがみえてないんだけどどうしたらいいのとか、そういったご質問等ありましたらですね、局長の皆様もそうですし、あるいはその後ろの方に座っていただいている関係部局から1つ、2つほどご質問いただければと思うんですけども、いかがでしょうか。大体もうこれで進め方わかったという理解であればいいんですけども、なかなか、じゃあどうしたらいいのというところがあれば、ちょっとここで1つ、2ついただきたいと思います。いかがでしょうか。

### ■小笠原子ども家庭局長

やはり、そのクラスターも、結構今のクラスターって局所管で切られている部分も多いんですよ。何度も児童館の話で申し訳ないんですけども、地域を今からどうしていこうか、子育てという部分を地域にどうやって取り込んでいこうかみたいなどころになると、子ども家庭局だけじゃなくて、総務市民局、市民センターだったり、局を超えてその調整をしていくことがどうしても必要になってくるんですね。なので、今からまた大庭副市長も言われたんですけども、その個別のことだけで話を進めるのではなくて、総体としてどう進めたいのかという話を、どこの時点でどうやっていったらいいかなというところはスケジュールの中で考えていただければというふうに思います。以上です。

### ■武田財政・変革局長

今の質問に関連して、最初に今年度経営分析に着手するクラスターというのが37あったんです。おそらく今の話で、クラスター自体の再編を少しかけなきゃいけない、もう少し括りを大

きくしたクラスターに変えなきゃいけないものがあるのではないかと感じておりますが、また各局区とご相談しながらやっていきたいと思っております。

### ■星之内市政変革推進室長

少しお時間過ぎながら議論させていただきましたが、そろそろ終わりの時間近づいております。その他にございますでしょうか。少しこれだけは確認しておきたい、共有しておきたいことがあれば、最後に1つほどやり取りできればと思っておりますが、よろしいでしょうか。

ありがとうございました。大変長い時間になりましたが、色々な有意義な意見交換できたと考えております。それではただ今からは本部長の武内市長から講評をいただきたいと考えております。武内本部長、よろしくお願いいたします。

### ■武内市長

皆さん、お疲れ様でした。第1回 X 会議、ありがとうございました。初回なんでね、本当準備大変だったと思っております。事務局の皆さんにも、また関係された局の皆さんにもお礼を申し上げたいと思っております。まだ様子見というか手探りだったので、若干固いところも、温度が上がるのが少し時間かかったところもあるかと思っておりますが、今回、ユーザー目線へのマインドシフトをする会ということで、いつも私も「やっている」と「やれている」はだいぶ距離があるよっていう話をずっとしてますけども、やはりそれを切り替えていく第1回になったと思っております。

私も今日視察をして、子ども、公園といういいテーマを設定してくれたことは本当に良かったと思っております、ユーザー目線を考えるきっかけとして。ふれあい交流プラザは立派すぎて問題意識を掴むのがちょっと難しいぐらいのこともありましたが、やはり古くてもしっかり手入れをしている公園とかね、そういう地域の思いとかも感じることもできましたし、色々こういった現場にみんなで行って、しっかり見ていくこと大事だなという風に改めて感じました。

今日色々議論あって、私から3つやはりお願いしたいというか、提案したいことがあります。

1つ目は、もう諦めることを諦めようということですね。歌の歌詞みたいな言い方してあるんですけどもね。やはり私たち行政やっている、役所だからとか、仕方ない、これ使われる方もそういう風に言われることがあって、お役所だからねっていう風に言われんですけども。私たちも、予算の制約もある、人の制約もある、いろんな意味で仕方ないという感じで諦めるんですけど、やはりその中で、信念があるなら別ですけど、やはり簡単に諦めないで、優先順位をつけて、やりくりをしながら考えてみると、これはやはり、やりたいと思っております。反射神経で、すぐに、まず難しい理由、すぐにお金がいる、人がいるっていう風に、こう、反射神経で考えないということ、改めてもう一回共有したい。

2つ目が、ハード志向に頼りすぎないってということですね。もちろんハードは大切。ただ、もっぱらハードに頼って、やはりもうソフトウェア面での思考というのは、もっともっと、この資源の制約がある時代だからこそ、ソフトウェアに強いまちにこれから切り替えていくということが大事だと思いますので。やはり、私たち真面目なの、私たちというか、行政ってみんな真面目

なので、もう問題解決するためにもう根こそぎちゃんと良いもの作る、もうハードで解決するっていう、もうド正面から行く傾向があるんですけども、やはりハードだけではなくてソフト面から考えていくことによって、なんかできることがないのか、そういうふうに考えていきたいというふうに思います。

まずは課題を裏返して、例えば古いから建て替えようとか、汚いからどうしようとか、なんかそういうふうにごう、課題をぼんと裏返して解決するのではなくて、まずは小さいところからでもいいのでね、クイックウィンとかスモールサクセスとか言いますけども、漸進的に少しずつでもできるところからやっていくということで、加速をつけていこうということを改めて申し上げたい。

3つ目が、やっぱり作り手目線を脱していく、これですね。今日の話の中でも、やはりどうしてもマーケットインになりづらいところがあります。私たちもちゃんと真面目にやって、思いを込めて作ってるが故に、作ったら終わり、やったらこれでオツケーっていう感じになりがちなところがやはりあります。作り手目線を脱していくための工夫、そのためにはインフラも必要ですよ。どういうふうにごう意見を吸い上げる、意見を聞いていく、そういうようなチャンネルとか方法っていうのも作っていかなくちゃいけない。

最近私も区役所とコミュニケーションをもっと深くしようということも一つですし、もちろん議会とかいろんなところで問題意識の種というのはたくさんもらえるので。そういったもの、どうしっかりと作り手目線を変えていくことに使っていくのかと。これももう1回申し上げたいというふうに思います。やっぱりサイレント・マジョリティ、大体役所に来ることに慣れている人とか、そういう大きな声を出す人に近い人とかというのは、どんどんどんどん意見言えますけどね。本当にサイレント・マジョリティの人たちは、そういうチャンネルがない、そういう声を聞いていくということが大事だと思います。

知らないものは欲しがれないっていうこともあります。やっぱり市民の皆さん、役所はこんなもんで、この施設に行くと、これしか知らないから問題ありますかって聞かれても、知らないものは欲しがれない、見たことないものは想像できないということもありますけど、私たちはその潜在的なニーズをどうやって掘り起こしていくのか。だから、アンケートだけではみえないことたくさんありますから、今日インタビューの話も最初の好事例でありましたけども、やっぱりそういうことをして行って、ニーズを掘り起こそうということをしていきたい。

それから、他の事例、他の都市、同じ行政でも他の都市で色々できること、行政といってもできることはある。やれる方法はある。世界の自治体も見てもいいし、民間の事例も見てもいいし、やはり他の事例もしっかり学んで、自己完結で考えすぎないということも大事です。北九州市の歴史は大事ですけど、北九州市の中だけ、この建物だけで自己完結的に考えるのではなくて、どうやったら企業さんのお力をうまく活用できるかなとか、どうやったらなんかうまく仲間の力を借りられる、巻き込めるかなという、自己完結的に考えすぎないということも大切だろうと思います。

ややマインドセットの今日は会なのでそういう話になりましたけども、私が日々原局の皆さま

んと話していて、徐々に徐々に議論が深まってくるとぼろぼろっと出てくる本音ベースの話の中に、やっぱり危機感というか思いを持っているし、もっとこうしたいという問題意識はあるし、よく考えられているのは私もよく分かっているつもりです。あとはきっかけと勇気をどう作っていくかということが問題であってね。せっかく北九州市は少子高齢社会の面で最先端をいく大都市でもありますね。そのフロントランナーとしての、ピンチじゃなくて、それをチャンスにしていって、そのモデルを作るという、そういう気概でこれから皆さんと一緒にチャレンジをしていきたいと思います。

この北九州市を変えていこうということで、私が市政を預からせていただいと、これもいいタイミングですから、ぜひこういったタイミングを活かしてですね、このまちを変えていく、そのためにユーザー目線起点で創る改革を作っていきたいというふうに思います。第 2 回よろしくをお願いします。

#### ■星之内市政変革推進室長

武内本部長、ありがとうございました。それではお時間、大分過ぎてまいりましたが、これをもちまして、第1回 X 会議を閉会します。次回、第2回 X 会議は8月21日を予定しております。8月21日は、局区X方針策定の報告、そして経営分析では「文化振興施策」の検討状況の報告を予定しております。それでは皆様、本日はありがとうございました。