

第2回市政変革会議(X 会議) 議事録

日時:令和 6 年 8 月 21 日(水) 15:00~17:30

場所:AIM(アジア太平洋インポートマート)ビル3階 313会議室

■星之内市政変革推進室長

お時間になりましたので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。まず会議に先立ちまして、本日初めて会議にご参加いただく参与お2人をご紹介します。市参与の高井健司様。

■高井参与

高井です。よろしくお願いします。

■星之内市政変革推進室長

高井参与には文化施策に関してご助言をいただきます。同じく市参与の田中江美様。

■田中参与

田中でございます、よろしくお願いいたします。

■星之内市政変革推進室長

田中参与には、北九州市の地域特性や、経営的な視点から市政変革に対するご助言をいただきます。本日の第2回X会議の議題は、お手元の次第の通りでございます。会議の時間は16時45分までを予定しております。また、本日業務の都合により、本部長の武内市長の出席時間を16時までとさせていただきます。ご出席の皆様にはご理解賜りますようよろしくお願いいたします。それでは、お手元の資料3、第2回X会議の開催要旨をご覧ください。

■武内市長

本当にこの度は、田中参与、高井参与、ありがとうございます。これからいろいろとご支援を賜りたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

今日は第2回ということで、文化振興施策、プラチナ市役所、それから公共投資というテーマについて、これから話し合うということですが、文化施設について最初に少し、問題意識というかお話ししたいことがあります。やはり、北九州市は非常に豊かな歴史というか繁栄した歴史もあって、非常に文化的な充実を図っている、これは良いことだと思います。

ただ、やはり、これからずっと持続可能な文化振興というのをやっていくために、運営から経営に変えていくということが大事だと思います。やはり、それ自体を運営しておくだけでは

なく、どうやって運営しながら経営というふうに変えていくのか。ここはどうしたらいいのだろうかとも私も日ごろ考えているところです。その際には、質・量両面からのアプローチが必要と思います。もちろん質を高め、多くの方にご利用いただくという質の部分と、量の部分、これをどういうふうにとらえるのか、これは両方グルグル回っている話ですけれども、質・量両面からの経営のあり方という形で考えていく必要があるという問題意識を持っています。

私も、海外に住んでいたときもありましたが、やはり文化でみんなが、市全体が、都市全体が、ものすごく元気、活力になる、そういった文化環境というものを作っていくということは大事なことです。働いている大人たちが、例えば昼休みとか、帰って仕事終わったあと夕方に寄りたくなるような文化施設というのはどういうものだろうかというのは、少し問題意識として持っています。

世界でいろいろ見てきたときに、ちょっとした空き時間に昼休み、大人の人たちがぱっとオフィスを抜けて、見に行きたくなる、或いは帰りがけにちょっと寄りたくなるというような文化施設、文化というのはどういうものだろうか。これは営業時間の問題だけではなくて、そういった観点が1つ私達、共有して持つのも大事じゃないかなというふうに思います。

そのためには、現状維持だけではなくて、どうやってポートフォリオ、資源の配分を考えていくのがいいのだろうかとか、或いは本当に楽しめる、エンタメといいますか、本当に楽しみを与えるようなラストワンマイルのところの持っていく方をどうするのか。また、運営主体というのをどうしていくのかというのも考えていく必要があるのではないかと。

或いは、やはりワンステージ、北九州市という都市の格といいますか、ステータスをもっとやはり、更にこう高めていく、しっかりこの北九州市というのが文化についても、リスペクトをされていくような、そういうまち、それは時代に合わせてデジタルとか国際とかそういうものもありますし、ワンステージ上げていくにはどうしたらいいのだろうか。そういうような問題意識を持っている。そういったことも踏まえながら、今日皆さんで議論をしていただきたいな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。本日の会議の開催趣旨はこちらの投影している、ご覧の通り、若干議事次第とは前後しますがご了解ください。

それでは早速でございますが、今年度からの市政変革の取組みの1つであります、局区X方針につきまして、事務局よりご報告します。資料の4になります。

このスライド1にありますように6月以降、各局で検討を始め、担当副市長ヒアリングも行いました。本日は局区X方針の概要を資料5として配布しておりますが、ホームページには、本文も掲載いたします。X方針に基づき、各局区で取組みに着手いただき、その進捗状況を定期的に確認していきます。

スライド2です。スライドの2には、全328件中、関係局との連携や協力が必要となるものも一定数あるということでスライドの3をお願いします。

連携が必要なものについては、関係局間で実施内容等の協議を進めていただきます。その状況を適宜X会議で確認いたしますが、区役所、本庁間の案件は、今年度設置の区政推進局長会議の活用が考えられるところです。スライドの4をお願いします。

320の局区X方針を確認したところ、組織人材育成、外郭団体、施設の老朽化対応など、類似する課題が出て参りました。これらは、事業クラスターを再編した横断検討グループなどにおいて、横串で検討を行っていきます。駆け足ですが、以上でX方針の報告を終わります。

引き続きまして討議に移ります。経営分析「文化振興施策」の経過報告でございます。資料の6です。前回もお配りしたユーザー目線と創る改革の関係図でございます。この図を頭に置きながら経営分析の報告討議を行いたいと考えておりますので、お手元で確認をお願いいたします。文化振興施策クラスターでは、まず文化施設において、各施設の担当者による問題意識を整理しておりますので、経営分析の途中経過として報告していただきます。それでは資料7をお願いします。では、これからは都市ブランド創造局より報告をお願いいたします。よろしくをお願いします。

■井上都市ブランド創造局長

都市ブランド創造局長の井上でございます。どうぞよろしくお願いいたします。それでは、文化振興施策のクラスターに関する経営分析の検討状況についてご説明をさせていただきます。まずスライドの1ページをご覧ください。

まずは北九州市の文化振興に関する予算について解説させていただきます。人口規模や予算規模が違う他の政令指定都市との比較をするために文化振興に関する予算を、人口一人当たりで換算をいたしましてその推移を比較してみました。左側のグラフが市の文化振興に関する全予算の比較でございます。令和2・3年は東アジア文化都市という国のプロジェクトもありましたために、他都市と比べて少し多くなっていますが、北九州市の文化振興関連予算は概ね現在は、他都市と平均で同じレベルになっています。

ただ一方で、右のグラフですが、そのうち施設関連の経費を比較してみますと、北九州市は常に他都市平均を上回っているという状況で、平均すると1.4倍多い予算規模となっているような状況でございます。

3ページをご覧ください。今の説明とも関連するのですが、北九州市の文化に関する全体予算の推移です。棒グラフの上にある赤い数字が全体予算です。緑がハードの予算、グレーがソフトの予算となっています。途中、先ほど言いました国プロとかの突発事案があるので、わかりやすく言いますと、左端の令和2年度と、直近の右端、令和6年度を見ていただくとわかりやすいと思います。全体の予算額としては50億程度で推移してきているわけですが、年々ハード関連予算の割合が増加しておりまして、ソフト事業を圧迫しているというような状況でございます。令和6年度ではソフト事業が全体の8%にまで圧迫されているという状況になっています。言うまでもなくこれは施設の老朽化に伴う改修費用そして光熱水費などの高騰によるものと考えているところでございます。

次に4ページをご覧ください。ではどういう施設を持っているかと申しますと、ご覧の通り、全体で20施設を運営しています。左側、主に博物館系の施設が11施設で、直営により運営をしております。続いて右側、主に貸し館が中心のホール系が9施設で、指定管理制度など民間による運営となっております。赤字の施設が20施設中9施設、築年数が30年を超える施設であります。老朽化の対策が必要になっている施設であります。

次にスライドの5ページをご覧ください。施設の総数を政令市比較したものでございます。博物館系の施設は政令市平均26施設と比較いたしまして、北九州市は8施設と少ないものの、ホール系の施設数は人口10万人当たり政令市の平均1.08施設のところで、本市は1.19施設と、約1割多い状況となっております。なお、北九州市はあまりないのですが、他都市の県庁所在地あたりでは民間ホールなどの施設も多くありますので、今後、追加調査でそれらの状況を把握して、それらを含めた比較も行ってみたいと思っています。

次に、スライドの6ページをご覧ください。先ほど文化全体の予算の推移のところでも出しましたけれども、文化施設全体の収支の推移というところでございます。文化関連施設の維持管理費は年間約30億位で推移をできておりましたが、令和4年度の科学館が開館したことや物価高騰の影響を受けて5億程度、今増額となっているところでございます。一方収入は、維持管理経費の約12%、年間約4億から5億で推移しています。運営費の大部分を行政が負担しているという状況でございます。

次にスライドの7ページをご覧ください。市の文化施設の主だったところの収支状況です。単位は百万円でございます。収支比率につきましては、貸し館中心のホール系施設が12%、博物館系の施設は15%となっております。後程、じっくり見ていただければと思います。

次にスライド8ページをご覧ください。博物館系の主な施設につきまして、入場者一人当たりの行政の負担額を他都市にある類似施設を探しまして、その平均額と比較してみました。その結果、北九州市の美術館、漫画ミュージアム、文学館、それから芸術劇場で、行政負担が高いということがわかりました。今後その構造を比較するなどコスト高になっている要因の分析は行っていきたいというふうに考えております。なお、比較する他都市の類似館でございますが、非公開の情報もお尋ねしている関係上、個別の名称は控えさせていただいておりますが、九州や中国地方、関東や近畿など、政令市をベースに、県立や政令市以外の市も含めて、できるだけ同種かつ同類の機能を有する館を3~5館選定しまして平均値を出しました。個別の比較表につきましては、スライドの13ページ以降でご確認いただければというふうに思います。

続きまして、スライドの9ページをご覧ください。冒頭に市政変革推進室長からもご案内ありましたが、まずは担い手、受け手の双方の声をしっかり聞くべき、との意見をいただきました。そのご意見も踏まえ、5つのステップで、ユーザー目線を踏まえた文化振興施策の変革に取り組んでいきたいというふうに思っております。今お示ししている5つのステップのうち、ファーストステップであるステップ1、問題意識を整理するというところで、今回各文化施設の担い手、つまり、現場の職員の声を短期A、中期B、長期Cの時間軸に分けて集めまして、問題意識として整理をしてみました。

スライドの10ページをご覧ください。各施設の現場の声は、具体的な施設ごとのものはスライドの11ページから37ページの間で、他の施設、他の都市の施設の比較の一覧とあわせて記載しておりますので、後程ご確認いただければと思います。このスライドは、それら個別施設から出た意見全体をみまして、主なものを集約・取りまとめたものでございます。ポイントだけご説明させていただきます。

概ね年度内の解決を目指す短期の問題意識Aといたしましては、やはり供給者目線の施設運営となっているのではないかと。ユーザー目線でのサービスの提供が不足していると、そういった内容が多く上がってきておりました。これは今回経営分析の過程におきまして、上山顧問から何度もご指摘をいただいている結果、現場の意識が少しずつ変わってきているところだと認識をしているところでございます。

次に3から5年で解決を目指す中期の問題意識Bに関しましては、予算の関係もありまして、ユーザーのニーズを満たすようなコンテンツが十分に提供できていないのではないかと。そういった声が多く上がっていききました。これは来館者にはより施設を楽しんでもらいたいという思いはあるものの、物価高騰や維持管理費の増大などで、ソフトの事業の部分の予算が圧迫をされているという結果、こうした声が上がってきたものと思われまます。

最後に解決まで概ね5年以上の時間を要する長期の問題意識Cといたしましては、常設展の大規模リニューアル、または施設の老朽化対策、長期的な学芸員の確保など、予算や人員に関するものが多く挙げられておりました。個別の施設、スライドの11ページから37ページにあるところには細かく記しておりますので、他都市の状況につきましては別途、ご参照いただければと思います。

間を飛ばしますが、スライドの38ページをご覧ください。こちら辺は個別のホールの意見や職員からあがってきたことですね。38ページです。具体的にユーザー目線が不足しているという現場の今の状況でございます。上山顧問の視察時にもご指摘をいただきましたが、様々な改善の余地のある部分が確認をされております。写真にもありますけれども、例えば、事務用品が見えているカウンターがありますとか、館内表示に禁止事項が多いということでありまますとか、ポスターやチラシが乱立していて美観を損ねている、子供向けにもかかわらず高い位置に案内表示があるなど、これまで見落としていた、また、認識、意識が届いていなかった部分が今回の市政変革の取組の中で多くみえてきたというところでございます。

次にスライドの39ページをお願いします。冒頭にスライドの2ページから8ページで説明させていただいた通り、北九州市の文化施設の多くは施設の運営に多くの経費を有しているということを踏まえて、我々としましてはこれまで、施設管理を今後どうしていくのか。そこに意識が集中をしていましたけれども、今回、上山顧問からご意見をいただく中で、このA領域につきまして、我々も実際これまで当然意識はしていたのですが、ここまでの深掘りができていなかったというふうに考えています。ですので、ご来館いただく方の満足度、施設のクオリティを上げるためまずは、すぐに取り組める改善策として、文化関連施設におけるユーザー目線の施設運営の見直しを進めることとしました。ここにあります、ステップ1、2、3の通りでござ

います。

まずステップ1として、事務職員や学芸員、委託事業者など幅広いメンバーを選定して、各施設でユーザー目線の改善に向けたワーキングチームを設置いたしました。

次にステップ2といたしまして、館内表示の改善やホスピタリティの向上など、ユーザーニーズを踏まえた対応をできることから、順次対応しております。また漫画ミュージアムでの事例を後程ご報告いたしますが、単一的な利用者アンケート調査だけではなく、ヒアリング調査を実施するなど、ユーザーニーズ把握方法の見直しにも着手をしたところでございます。

また、ステップ3としてその取り組み状況を各館で共有して、集合知として改善に取り組めるよう、担当課長会議を開催するなど、ユーザー目線の改革を効果的、効率的に進めるようにするとともに、体制を整備したところでございます。

また、学芸員さんの交流の場というのがこれまでなかったのですが、これについても新たに設けたいというふうに今、計画をしているところでございます。こうした取り組みもまだ着手したばかりですが、いくつか、今の段階で具体的な改善事例がありますので、少しここでご紹介させていただきたいと思っております。

スライド40ページをご覧ください。自然史・歴史博物館では、上の写真ですけれども、閉館の案内表示を来館者の負担を強いる、「皆様のご協力をお願いいたします」というような表記でした。これを「時間までごゆっくりご覧ください」といった、来館者に寄り添う言葉に改善いたしました。また、美術館ではエントランスホール的美観を損ねるイーゼルなど、たくさん置いていたのですがこれは撤去させていただきました。

続いてスライド41ページお願いします。ここにもそれ以外、細かいことでございますが、様々な美観を損ねる部分の改善や、過度な禁止告知などを取り下げるなど、小さなところではありますがユーザーの気持ちになって、できるだけ不快な気持ちが生じない、最後まで心地よい環境づくり、そこに向けて改善をスタートしたところでございます。

スライド42ページをご覧ください。今回はまず、ステップ1問題意識を整理するというところで、担い手である現場の声をご紹介させていただきました。ユーザーであります、受け手の声につきましては後程、漫画ミュージアムにおける施設点検、ヒアリングの実施状況をご報告させていただきますと思います。

スライド43ページ以降は、今後、ステップ2、3に向けて準備をしているものを参考資料として添付させていただいておりますので、別途ご参照いただければと思います。駆け足でしたが、以上で文化振興施策のクラスターに関する経営分析の検討状況の説明を終わらせていただきます。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。それではただ今より討議に移りたいと思っております。時間としましては15時38分までの約15分程度となります。報告内容に関して、ご質問コメント等ございますでしょうか。

■上山顧問

すごい細かいことから入りますが、X会議最初でこれはどちらかと言うと、事務局への質問ですが、情報公開に関する基本的な姿勢です。37ページを画面出していただくと、他所との比較というのは私は非常に大事だと思うのだけれども、これはなぜ他の自治体の名前を全部匿名にしないといけないのか。私も高井さんも、この種の分析は色々なところでやってきたが、ほとんどは全部ホームページに載っている情報。例えば37ページのどこが非公開か。なぜこれを非公開にしないといけないのか。基本的に何でもオープンというのが、行政の資料のあり方。例えば九州の政令市はあと2つしかない。人口をみたらどこかわかります。なぜこれを匿名にされるのか。

■井上都市ブランド創造局長

そうですね。

■上山顧問

なぜ調べたら直ぐわかるようなことを隠さなければいけないのか。

■井上都市ブランド創造局長

この着地に至るまでに、修正とかもいろいろしたのですが、冒頭、一番初めに細かいところまで作っていたのですけれども、そこの細かいところは申し訳ないけれども内部の情報なので、施設名を出さないでくださいね、というような条件でいただいたようなところがありました。今かなりシンプルになったこの資料に関しては、名前が出せるのではないかなというふうに思います。

■上山顧問

であれば、公開して下さい。また、本当に非公開のところはそもそも比較対象から削除されるべきです。

■井上都市ブランド創造局長

そうですね。

■上山顧問

とにかく、実質的にも意味がないような隠し方はしないほうがいいと思う。市役所の仕事のやり方として、私は疑問があります。

■井上都市ブランド創造局長

わかりました。

■星之内市政変革推進室長

事務局でも気をつけて参りたいと思います。その他、ございますでしょうか。

■上山顧問

引き続き、A、B、Cの整理を各館別に現場の人も入ってやっていただいたのはすごく良いと思うのですが、まだ、現場でわかることしか書いていない。

Aは多分正しいと思います。でもBとかCは現場の人ではわからない。現場の各館に考えさせましたっていうのでは駄目で、局長及び幹部が必死で考えて、こういうことだというところまでレベルを上げていただく必要がある。運営する側の目線、経営者目線でBとか特にCは議論しないとイケない。

それから、Bは中期でCは長期というのはおかしい。ぱっさり決めれば3年で出来てしまうCはいっぱいある。これでは難しい課題はすべて5年先に先延ばしになってしまう。事務局のガイダンスも間違っているのではないか。

■星之内市政変革推進室長

A、B、Cの定義も改めて事務局で整理して周知したいと思います。

今、上山顧問が言われた、経営者目線でというような問題提起。資料を上山顧問、高井参与からご用意いただき、少し限られた時間でございますが、この資料の8のご紹介をお願いしますでしょうか。

■上山顧問

この資料8は、高井さんと私で合同で作りました。私は新潟市とか横浜市、あと高井さんは大阪で長らくまさに現場から独法化まで全部やられた。2人のいろんな他所での経験をもとに、こちらの現地視察をさせていただいて思った問題意識。問題意識と仮説をここに書いている。正しいかどうかはこれから検証しないとわからない。検討課題の例として、BとかCはこういうレベルのことだろうという問題提起をするべく、このペーパーを出しています。

文章のところは細かいので図のところから見ていただくと、最初は先程も出ていたビジュアルがあるのですけれども、基本的なマインドセットとして「やってはいけません」と熱心に伝えてしまっている文化施設に見える。伝えるべきものは文化であって、やってはいけないことを最初に伝えるというのは違うのではないか。バツ印のステッカーが全国で一番数が多いのではないか。こんなにやってはいけないことを全部並べている文化施設は多分ないんじゃないか。基本的には、どんどんやってください、というのが今の最近のトレンド。20年前はどれもこんな雰囲気だったが、今はこんなのはほとんどない。時間が止まっているというのは、なぜか。他所を見に行くしかない。他所を見に行くと比べて、どうしようかなと自分たちで考えていただくのが大事。

それから2番目、美術館ですけれども、日本特有の慣習としてアマチュアの方が描いた作品

を美術館の横で展示するというのがある。しかし、美術館の本丸のメインのところに、こういうアマチュアの方の展示会の案内がどんとあって、すごく目立つのは珍しい。これはビジュアルやメッセージの出し方の問題だと思う。

それからあとは美観の問題で、こういう毛布が置いてあってお手洗いに行かれるとか、大分昔には見た風景。監視員という言い方を今はしないが、美観を美術館は大事にする。注意していただきたい。

あとは省略したいと思いますが、チラシがめちゃくちゃ多いです。市の施設どこにも関係なさそうな場所に空港の利用促進のラックとかチラシがやたらある。美観と利便性とか考えて総点検をやっていただく必要がある。

それから次、図にいけますけれども、入館者数です。右は折れ線にしたのですが、基本的に各館とも安定といえば安定、低いままといえば低いままです。それで、自然史・歴史博物館だけが割と好調です。コロナはしょうがないけれども。科学館が素晴らしいという説があるが、専門家の間では開館後3年というのは実力の3倍の客が来る。4年目からどんどん減り始める。すごく伸びたようにみえるけれども、ちゃんと分解すると各館あんまり変わらない状況だということから、考える必要があるかと思います。

スタッフですが、直営というのは、これも20年前は当たり前だったけれども、全国でもこれくらいのクラスの市でミュージアムを全部直営でやっているのは多分ない。そのせいだと思うが事務職員の数がすごく多い。

一方、学芸員も減らさずに、まだ足りない部分もあると思いますけれども、生き残っているところはグッドニュースかなと思う。しかしメリハリがついてない。学芸員は大事にすればいいと思うけれども、事務のところは合理化や集約化、民間委託等のいろんな選択肢がある。事務のところでかなりの人件費を食っている。

それから次。局の枠を超えた議論になるが、字が細かいのですが、下の方だけ拡大してもらおうと、先ほど局長がお話いただいたのは都市ブランド創造局の話だけで、その他のミュージアムが北九州市にはいっぱいある。特に環境系が7つもあって、環境局と都市整備局とやっていて、科学館のすぐ近所にもある。ああいうものも、一体的に考える必要がある。利用者からみる、どこの局がやっているかはどうでもいいので、1個科学館があれば、近所の環境館も行きたいとか。セットでクラスターで、普通はプロモーション、マーケティングをやるので、縦割りで管理するのをやめて市のミュージアム全体のあり方を考えるべき。

それから縦割りのところにずっと配置されていると、学芸員が育たない。一生そこにいることになる。東京都や横浜市も財団化してやっているが、美術の人が博物館に行くなど、人事異動とかの流動性がある。これも今のやはり縦割り組織だと生まれてこない。いずれにしても、直営というのはかなり問題があるのではないかというのが私と高井さんの問題意識です。コスト削減のためではなくて、ちゃんとした美術館を運営するときに直営、縦割り組織ではないのではないか、という問題意識です。

最初の資料に戻りまして、お手元の資料8の1ページです。これは今お話しした文化施設の

範囲を、もうちょっと幅広く考えた方がいいという話が1つ。それからもう1つ、ホールについては一般市民の方が利用する施設は、市の文化施設と言わずに地元サービス施設、公民館と同じようなものとして、地域の市民がどうしたいかを自分たちでも考えてもらって、ボランティアにも手伝ってもらってという形で地域に返していくべきではないのか。文化の「ぶ」の字がちょっとあると、全部市が一元的にみまますというのは多分、これも20年前はそうだったが、他の市は、今時そんなことしてない。やはり大幅な見直しがあるのではないかと思います。

2ページの2ポツのところですが、総じて施設がすごく多い。ミュージアムがものすごく多い感じがしました。他都市と比べて多くないという図がありましたが、精査する必要があると思います。東京とか大阪は、民間ミュージアムが多いので公立が少ないという特殊な事情もある。果たして、あれだけたくさんのが、この人口の中で必要なかは考えるべきだと思います。せっかくあるものは使い切れればいいと思うが、老朽化したら廃止とか、或いは集約するとかが必要。それから科学館や、サイエンス系、環境等は、中身が古いと意味がないので、アップデートする余裕がないのであれば廃止するとか、別の教育施設に変えてしまうとか。かなり近代化が必要な感じがしました。総じて、言うとき昔のままずっと置いてある感じがします。

従って、どうするかというところですが、人事異動でたまたま行った公務員の方がそこで頑張るのではもう無理だと思います。専門の事業者、或いは専門家集団を財団か独立行政法人に入れて、スキルを磨いてという形でやらないと、素人集団がその場で出たとこ勝負で運営しても、どんどん時代から遅れたものになってしまう。

従って経営形態については、北九州市特有の直営原則というものが、果たして良いのか。これを維持すること自体がすごく異例なので、どうしても維持する場合にはそれを説明する責任があるぐらいの状況ではないかな。3ページは高井さんお願いします。

■高井参与

今日的課題として、例えば博物館法も改正されて、この前まではずっと社会教育施設であると言っていたが、既にもう文化観光とか文化芸術基本法なんてことを言っている、そういうような状況であります。それから大体DXは博物館、美術館は遅れていたが、この間、コロナで否応なしにキャッシュレス、チケットレス、それから物販もというようなこと言われている。もちろん展示とかも、当然Web経由でとか動画とか、それからバイリンガルというようなことを言われている状況がある。それから先程も言いましたが、外国人というようなこともあるので、そういうのは今日的事情に付いていくことが必要なもので、その辺がどうなのかなというのが、見せていただいたときの印象です。

それからやはり、先程上山先生からご指摘もあるのですが、直営の弊害というのはめちゃくちゃ大きいと思う。例えば、私のところもそうだったが、何をするにしても条例、規則です。厳密なこと言えば公示しないとできないとか、料金1つでも。それから時間だってお客さん並んでいるのだけれども、多少は大体条例・規則を破ってやっていますが、本当は事前に(告知の手続きを)やらないといけないことになっている。

それから予算もそうで何かにつけて、やろうとしたら「財源はどこにあるんですか」と言われる。私が民間のことを言うのはなんですが、聞いたらそんなもの当然投資だと。投資して回収するというやり方をする。債務負担というやり方があるのかもしれませんが、すぐに「まず財源はどこにあるんですか」という話になって進まないというようなことがあります。

それから、大阪市もかつてそうだったが、縦割りにしていると、全体で先ほど局長からもお話があった学芸員同士で集まるときに、それぞれの施設に「派遣要請を出してください」という、そんなことをいちいちやるのかということをやってしまうことがあるので、直営は基本的に百害あって一利なし。

それからよく、直営でないと信頼性の確保ができないということが言われることがあります。それは、国立の施設をみていただいて、独立行政法人になりましたが、もう20年以上経っていますが、信用がなくなったということはありません。大阪市の場合も、寄託品や収蔵品が引き上げられたということは一切なかったもので、そこは変に心配する必要はないと思います。やはり、今風にならないといけないというのは大きな課題じゃないかと思います。

■上山顧問

という問題提起のボールを局長に投げて、あとは皆さんでよく考えていただくということかと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。今までの顧問、参与の課題提起に関して、何かご意見、ご見解等構成員のみなさまごさいますでしょうか。都市ブランド創造局長いかがでしょうか。

■井上都市ブランド創造局長

ありがとうございます。随分前にこういう形ではなくて、最初にいろいろお話をさせていただいて、本当に我々と全然違う視点でアプローチしていただいているし、とにかく全国のいろんな事例もよくご存じで我々としては本当に勉強になっていて。

現場として、昨年から、先程も少し説明の中で申し上げましたが、施設のコストがどんどん上がって行って、今後どうしていくかといういろんな悩みを内部でいろいろやる中で、今言われた運営形態であるとか、いろんな手法については、我々まだ深掘りも全然したことがありません。今回いただいたお話をまず頭に入れて、いろんなところに実際行ってみたい、そこで直に見たり、或いは見てもらったり、みんなでそういう活動をやろうと思っています。そこから、どういう方向になるのか、どういうものが一番ベストなのかを選んで、また相談をさせていただきながら、まず足を一歩前に出してみたいなと思っています。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。

■武内市長

先ほどから、20年前はよく見たっていうお話がありましたけれども、井上局長は今の局長ですから、この20年のことを説明するのがなかなか難しいかと思う。片山副市長に聞いた方がいいのかもしれませんが、文化施設のこの状況は20年前の状況だというふうに直感的に表現されて。この20年間を見返してみて、どんな感じの見直しとか、軌道修正とかチェックとか、この流れはどんな感じにみるのか。じっとしていたのか、それとも何か色々見直しはこうやっていた、ということなのかその辺はどんな感じですか。

■井上都市ブランド創造局長

しっかり20年間を総括というか分析したわけではないですが、例えば、もともと教育委員会の所管だった、直で管理をしていた美術館であるとか、博物館であるとかそういったものが市長部局に、いわゆる委任という形で来た。そういった意味では、新しい一歩というか、新しい展開を目指そうとしたのは当然あるわけです。都市ブランド創造局が持っているわけですから。

ただやはりどうしても施設自体が、教育の現在も所管ですけども、社会教育施設というような認識は当然今でもある。中のスタッフもそういう考えはあると思います。従って、声に関しても経営だとか集客という声というのは多くはないと思います。だからそういうところが、他都市ではどういうふうな形で変化をしていったのかは、1つ分析する必要があるかなと思っております。

■片山副市長

この20年やはり守りだったと思う。改良というか要するに10%削減する、とかいう方向でやってきた。全然別の視点でやってくるというのはなかったと思う。1つだけ小倉城というのがあるのですが、小倉城は指定管理にまずしてやっていった。

それから今回みたいに、何でもいいよ、というふうなことにするとガラッと変わってくるというのをやっとなんか体験している状況だと思う。一番わかりやすいのが、国鉄がJRになったとき、「どう変わるんだろう」と言ったのがだんだん変わっていくと。それから空港もそうですが、空港が民営化されるときに、絶対だめですとみんなこうやったが、実際にやってみるとガラッと変わって、たくさんの事務処理ができるようになった。そういうのがやっとなんか目に見えるようになったのがここ数年だと思います。だからおっしゃったように20年遅れているかもしれませんが、それが見えるようになったという意味合いで今たまたまX会議をするのはグッドタイミングという印象です。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。大体文化について、様々な意見交換ができたと思います。

■武内市長

7ページの表ですが、文化関連施設の収支比率というものがありますよね。これはこういう統計を今までされていたのかどうかわかりませんが、収入と支出を見ると、例えば、支出のうち収入で賄えているのが14%だけということを示している。施設の中には1割も収入でみることが出来ていないことがあって、これは社会教育施設としての役割等もある。これを単純にA÷Bで全部一刀両断は当然できないと思う。これはどういう水準でどういうふうに消化すればいいのか、咀嚼すればいいのか。その辺り何か観点があれば教えてもらいたい。

■高井参与

私の方で用意した資料があるので、ご説明したいと思います。比較検討する場合にどうしたらいいかということですが、今からご紹介するのは、ほとんどは年報等で出ているものです。ただ集計のため、数字を加工していますのでその辺はご了承願います。

(P2 は)観覧者の全体的な傾向で、コロナのときにどかんと落ちましたよ、ということです。次(P3)は、大阪市の場合ですけれども、全体的な館ごとの観覧者数を出している。

次(P4)は、収支均衡だということです。ただ、税が入っているから均衡になっているだけで。今市長からもお話ありましたけれども、気をつけていかないといけないのは、館種によってものすごく違うというところは注意していただきたいと思います。

館別の観覧者の確保(P5)ですが、べったり特別展・企画展に依存している右上の中之島美術館のようなところもあれば、その下の歴史博物館ですけれども、大いに常設展示で持っているというようなところもあるので、一律にはできないということです。

次(P6)は、館別収支(支出)ですが事業費の割合だとかそういうものが全然違いますので、これも一律に言えないというような話です。

次(P7)も、館別収支(収入)の部分です。これが一番ストレートではないかと思います。青が税になっていると思います。歴史博物館は丸々税を入れていかないと生きていけない。ところが美術館は、かなりオレンジ部分の収入で持っている、というようなことで全部一括できないということはおわかりいただけだと思います。

次(P8)お願いします。ここからが大事なのですが、私がいつも言うのは、比較するときは縦と横の比較が必要です。これは、館ごとのいわゆる縦、経年変化です。上から、大阪の美術館、歴史博物館、いのちのたび博物館(自然史・歴史博物館)も参考までに入れさせていただきました。こういうふうに、例えば、性別ですけれども、見たら変わっていないので、これは基本的にこういうデータだと考えて良いです。

次(P9)は年齢層ですが、やはり完全に、館によって基本的に歴史系、美術系はご年配の方が圧倒的です。美術でも、現代ものをやるところは若い人。それから、だいたい科学系は若い人が多いというようなことです。

次(P10)は、どこから来ているかということですが、同じように見ても、大阪の場合は都市部ということで、大阪府からということでは右のところ見ているとわかりますが、かなり

の状況を占めています。やはり都市部なので、隣県からも人を集めている。いのちのたび博物館(自然史・歴史博物館)も頑張っておられるのですが、4分の3が県下という傾向が出ている。違う結果になっています。

次(P12・13)が、横の比較というもので、美術館ですが、全国の主要美術館を集めたものです。入場者の数(P13)だとかで、これを見てもらうと、ここにはないですけれども、市の美術館がかなりしんどいという状況。平均を見てもらうと40万とかと思いますが、先ほどのデータを見ると、市は10万ぐらいだったと思います。

次(P14)は同じように、これはたまたま愛知県の仕事をしたことがあったので、同じような愛知県の名古屋市美術館、豊田市美術館、愛知県美術館で、同じ県内にありながらやはり企画の内容によってお客さまの集まり方が全然違うというふうな数字です。

次は、専門館ということで、うちは専門館だから比較できませんと言われるのですが、これ(P15・16)は愛知の場合ですが、実は佐賀の陶磁美術館と愛知の陶磁美術館が比較できるというような例があるということです。

次が、同じように規模が違うので、集客力が違うのは当たり前だと言われるのですが、単純に展示面積と入場者の数で割ったらこのような形(P17)になり、やはり東京都の現代美術館は、面積がある割には人が入っていない。逆に、東京都美術館や金沢21世紀美術館は、面積に比べてやはり人をどんと入れているというような状況です。

最後の方(P21)に、このような形で現状分析して、目指す姿を描いて、それでチェックするということが必要なのではないかということです。言いたかったことは、縦と横の区別をしないといけないということと、十把一絡げにはできないということです。

■上山顧問

入場料収入でコストの何割賄えるかということ、世界的に20～25%とよく言われます。これは駐車場や売店、残りは寄付と補助金です。だから、黒字を目指せということは多分ない。けれども、現状は、自然史・歴史博物館は25%でこれは多分、全国平均よりいいぐらいかなと思います。他はかなり下回っている状況だと思います。ホールは中身によってだいぶ違うので。ミュージアムだけについて言うと、かなり経営状況が悪いというふうにはいえると思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。顧問や参与から数々いただいた指摘も踏まえながら引き続き、経営分析の方を事務局も共同しながら進めて参りたいと思います。文化は以上で終わります。

大変時間が押しておりますけれども、続いて討議よりプラチナ市役所プロジェクト経過報告でございます。働きやすい、働きがいの実現の観点から、現場の若手職員が中心となり、課題の洗い出しを今回していただきました。若手メンバーよりプロジェクトの進捗状況を報告いたします。

■藤津主査(ワークスタイル)

それでは早速でございますけれども、プラチナ市役所プロジェクト、ワークスタイルチームの発表を始めさせていただきます。発表者は私、都市整備局の藤津と申します。よろしくお願いいたします。

本日は、こちらのスライドにお示しの順にご説明いたします。私たちは、プラチナ市役所プロジェクトということで高いレベルでの働きやすさ、やりがいを実現していくということで、職員の連帯感、協力関係を高めながら、働きがいのあるキャリア形成や働きやすい人事制度として何が求められているかに主眼を置いて、調査研究を行いました。

続いて、具体的な取り組み内容についてご説明いたします。私たちは、勤務制度、人事異動、職場の雰囲気、業務効率化の4つに課題があると考え、これらの項目に沿って全職員を対象にアンケート調査を実施いたしました。そのアンケート調査の結果を活用して、課題やその背景にある理由や経験などを抽出し、先進事例などを参考に、改善策を検討いたしました。次のスライドからは、勤務制度、人事異動、職場の雰囲気、これら3つの項目について、課題と改善案の検討状況を報告いたします。なお、業務効率化については、照会・回答に関するような課題、そういったものがあつたのですけれども、親和性の高さから、ルールチームからまとめてご報告をさせていただきます。

まずは勤務制度についてです。勤務制度については主に勤務時間、休暇制度、振替制度に課題があると考えました。勤務時間については、1日の勤務時間が固定されていることや、日常的にプライベートな時間を十分に取ることができないことが課題として浮き彫りになりました。

休暇制度については、子供の成長段階に応じて、義務教育期間中の子育て世代が活用できる休暇、休業制度が不足していることが課題として浮かびました。また、振替制度については、多くの職員が年休を余らせている一方で、週休日や休日に出勤をした際には原則として振替をするということとされており、年休取得にたどり着けないという現状があるということがわかりました。このように、勤務制度全体の課題として、制度の柔軟性が不足していると考え、「ライフにフィット～柔軟に働こう～」ということをテーマに、ライフスタイルに合わせた勤務制度の構築、子育て支援休暇などの見直し、振替と時間外勤務を選択しやすい仕組みの構築を改善案として提案いたします。

これらの提案はあくまで一例でございますけれども、今回の提案を通じて、北九州市役所が、価値観や時代の変化、多様化するライフスタイルにフィットした、柔軟な働き方ができる市役所になることを期待しております。

次に人事異動についてです。人事異動については、人事異動への納得感が低く、仕事のモチベーションが低下する、内示から異動までの期間が短いこと、仕事の質が低下することの2つの課題をとらえました。これらの課題に対しては、スライドでお示ししております通り、可能性の広がる人事異動として、異動理由の開示等、スムーズ異動として内示日から異動までの期間確保を提案いたします。人事異動は職員にとって少なからずストレスがかかるものである一方で、新たな可能性を広げるチャンスであるとも考えております。今回の取り組みを通じて、1人でも

多くの職員が前向きな気持ちで、人事異動と向き合えるようになればと願っております。

最後に職場の雰囲気についてです。職場の雰囲気に関する課題としては、コミュニケーション不足により円滑に業務が進まない、休暇が取りやすい雰囲気ではないという2点が考えられます。これらのことから、職員同士のコミュニケーションをより取りやすくすることを目的に、全庁的なコミュニケーションツールの導入や、文体事業の拡充等、また、年休取得促進の観点から、年休平均取得率が多い部署を表彰する制度である、「仕事休もっ化計画」のような、表彰制度などを提案いたします。

ところで、年休の取得しやすさを加速させるという意味では、年休をまとめて取得しやすくするという観点も重要です。本日は、今回のビッグプロジェクトにふさわしい休暇取得促進の取り組みを考案いたしましたので、ご紹介いたします。

「プラチナウィーク」。ゴールドでもシルバーでもございません、プラチナでございます。どうということかと申しますと、平日、月曜日から金曜日まで、5日連続で年休を取得することで、9日間連続で休めるようにするという取り組みでございます。これは現行制度においても、有給休暇は5日連続取得すれば、実現は可能でございますけれども、こういった取り組みを進めることで、より年休を取りやすくすることがねらいの1つでございます。また、まとめて休みを取るということで、こういった取り組みをすることで、職員個人の仕事の調整能力の向上であったりとか、1週間以上不在の間ができるということで、フォロー体制の構築による職員間の連携であったり、情報共有の強化などの効果も期待できます。

このように職員間のコミュニケーションを強化し、業務の円滑化を図るとともに、働くときにはしっかり働き、休むときにはしっかり休むといった、メリハリのついた働き方を、新たな北九州市役所の文化として作り出すことで、プラチナ市役所に近づけるのではないかと考えております。

現在は、これらの改善策の実現に向けて、この検討結果を、市政変革推進室を通じて制度所管部署にご提案している状況でございます。

最後にスライドにお示しの通り、現状6割から7割程度の職員がやりがいを持って働かれています。また、働きやすさを感じているというようなアンケート結果が出ておりますが、3割から4割の職員の方が、働きやすさや、やりがいに関して不満を抱えていたり、そういったこともいえると思います。このように社会や価値観の変化に十分に対応できていない部分があるということが今回の検討で明らかになりました。今回の取り組みを通じて、北九州市という組織が、これまで以上に働きやすく、やりがいを持って職務に打ち込める組織となることを期待し、私たち、ワークスタイルチームの検討報告とさせていただきます。ありがとうございました。

■武内市長

プラチナウィークとかいいですね。海外、ドイツとかでは1週間ぐらいずっと継続して休むのは法律、制度上もそういうふうになっていたのではないかなと思います。貴重な、本当に良いアイデアをありがとうございます。

■星之内市政変革推進室長

続きましてオフィスチームの発表をお願いします。

■崎山職員(オフィス)

ここからは、オフィスチームの発表をさせていただきます。よろしくお願いいたします。

我々の提案コンセプトは、「未来のためのオフィス改革」です。5万5000時間。これは市職員が1日に提供している勤務時間の合計です。日々、職員から提供される膨大な時間により市政運営が行われています。言い換えれば、職員が提供するこの時間は、すなわち北九州市役所の資産であり、これをどう使うかが極めて重要です。ただ、現実がどうかというと、例えば、職場の暑さ一つとっても、能率低下に繋がっており、職員が常に全力を発揮できる状況ではありません。或いはルーティーン業務や、目の前の問題解決に追われ、新たな価値を生み出すための政策立案など、未来への投資といえるような仕事できていないことが現状です。我々はこの現状を変えるためのオフィス改革を提案します。

まずステップ1、職員が全力を発揮できるよう、能率を下げているストレス要因を取り除きます。これはいわばマイナスをゼロにする、最低限のスタートラインともいえます。

次にステップ2、オフィスのあり方を見直し、再設計することで、スペースを生み出します。あわせて、適切なデジタル移行を進め、真に使いやすいデジタル環境を構築します。この2つのステップで生産性を向上させ、生み出した時間を未来へ投資することが可能になります。

まず、ステップ1について、検討にあたり行ったアンケートでは、ほとんどの職員が職場環境にストレスを感じていました。具体的には、暑いから始まり、トイレが足りない、冷蔵庫がなくて弁当を持ってくるのが怖い、職場がテレビに映ると恥ずかしいなど、切実な訴えが返ってきました。こうした内容を大きくまとめると、「空調」、「衛生」、「モチベーション」、この3つが解決するべきキーワードであることがわかりました。

まず、空調の解決案は、ソフト的にはエアコンの設定温度を下げ、Tシャツ着用OKをルール化。また、ハード的には内窓を設置し、空調が効きやすく快適な環境を作ります。

続いて、衛生の解決案は、各フロアに冷蔵庫、電子レンジを設置する他、トイレ、手洗いの数を見直し、十分な数となるよう増設します。

最後に、モチベーション向上のため、内装と什器類を全面的にリニューアルします。これは、現在の職員だけではなく、今後の新規採用にも良い影響を与えると考えます。空調、衛生、モチベーション、これらを改善し、職員が全力を発揮できる最低限の環境を実現します。

続いて、ステップ2について、先ほどのアンケートにおいて、業務効率を下げるストレスについても、会議室やミーティングのスペースが足りない、デジタル化が中途半端で使いづらい、執務室のセキュリティ対策が不十分といった声が多数上がっています。これも同様に、大きくまとめると、「スペース」、「デジタル」、「セキュリティ」、この3つが解決するべきキーワードであることがわかりました。

まず、セキュリティについて、セキュリティのレベルによって、エリアを区分し、来庁者及び職

員が立ち入ることのできる範囲を段階的に制限します。これにより、情報セキュリティや防犯上の視点にも考慮したゾーニングが実現できます。これを踏まえ、フロア別の提案に移ります。まず、1階には総合受付と、入退場ゲートを設置し、来庁者の入室管理、制限を行います。

次にスペースについて。2階から14階はオフィスフロアとします。本庁舎の寸法に合わせた3Dイメージを作成しました。まずはこちらの動画をご覧ください。エレベーターホールを出発し、紫川方面に曲がった先に、このフロアの窓口スペースを集約します。約20席を確保しつつ、執務室と切り離すことが可能です。来庁者のプライバシーを守りながら、相談や申請の対応ができます。次は、エレベーターホールから執務室へ。効率的なデスクレイアウトにより、スペースを無駄なく活用しています。ブース形式のミーティングスペースを16席確保する他、外に向かったカウンター形式の個人作業スペースも提案しています。内窓を設置することで、執務室内の温度ムラが小さくなり、どこでも快適に作業できます。西側にはコミュニティスペースを配置。自然と職員が集まり、交流が生まれるエリアを提案します。ワンフロア240席を設置できており、現在の13階180席よりも余裕のある計画としています。

動画で紹介した内容を少し詳しく説明します。窓口スペースはフロア内の1か所に集約します。これにより、課ごとに場所を捻出する必要がなくなることや、来庁者のプライバシーにも配慮した計画です。デスクレイアウトは、無駄のない効率的な配置とし、開放的な執務空間を実現。レイアウトを固定して、役職者も同じデスクに座ることで、上司とのコミュニケーションの活性化が期待できます。ワンフロア16か所のミーティングスペースはフリーに利用でき、打ち合わせ場所を探す手間や時間を削減します。西側にはコミュニケーションエリアを設定します。複合機や冷蔵庫など、職員の利用する機能を集約させることで、職員間の自然な交流を生み出します。また、休憩スペースとしても利用可能とすることで、モチベーション向上やリフレッシュの効果も期待されます。ここまでがオフィスフロアについての提案です。

最後に、眺望の良い15階には会議室を集約します。30室の大・小会議室を確保し、可動式の間仕切にすれば、大規模な会議や記者会見等にも利用できます。

最後のキーワード、デジタルについて。提案したオフィスを実現する上で、最大のボトルネックがデジタル環境の整備です。まずは紙を減らすこと。そのために、全庁的なサーバーを導入し、基準外の書類はすべてデータ化します。書庫に割くスペースを可能な限り小さくします。そして、紙を出さないために、中途半端に紙とデジタルが混在する状況を改善し、真に使いやすいデジタル環境を実現しなければなりません。これらの改善は、フリーアドレスやテレワークといった働き方改革にも繋がる重要な土台です。

こうして、生産性向上を実現するための2つのステップの先に、投資できる時間を生み出すことができれば、その時間を未来のために使いたい。私たち職員は、市民の声、現場の声をもっと広く、もっと深く知ることに関心があります。今何をすべきか、未来のために何ができるか、市の政策をとことん考えることに時間を使いたい。そして、北九州市の明るい未来を職員同士で語り合い、市民の皆様へ語りかけることに時間を使いたい。そのために今回のオフィス改革を提案しました。時間という限りある資産を最大限、未来へ投資するために最も重要な

ことは、今すぐやることです。私たちの提案は、目先の快適さや見栄えを求めるものではなく、時間を未来のために使うこと、未来のためのオフィス改革です。職員一同の思いを乗せ、市長をはじめ、幹部職員の皆様に直接提案できる場を与えていただき感謝します。北九州市の未来のために、今やるべきオフィス改革をどうかよろしくお願ひいたします。以上で提案を終わります。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。質疑応答は3グループの報告後にまとめて行いたいと思います。では引き続きまして、ルール班からの発表をお願いいたします。

■角職員(ルール)

それでは、ルール班からの報告を始めたいと思います。よろしくお願ひいたします。報告、提案のアウトラインはこちらです。我々市役所職員はルールに基づいて業務を行っているところですが、皆さんはルールとって何を思い浮かべますか。おそらく思い浮かべたルールは人によってバラバラだと思ひます。具体的なイメージがつかなかった方もいらっしゃるのではないのでしょうか。ルール班の活動において、非常に多くのルールがある中で、どうまとめ、何を提案していくかについては、最後まで議論になりました。また、1つのルールを解決すれば良い、というものは少なく、複数のルールが影響し合っていることもわかりました。その中でルール班では、プラチナ市役所を実現するために最も重要なキーワードを「最適化と標準化」であると結論づけました。では、具体的にどんな意見が得られ、この結論に至ったか、見ていきましょう。

まず、全職員を対象にしたアンケートの分析結果と、得られた考察について報告します。ルールに関するアンケートへの関心度をはかるため、アンケート全体の分析を最初に実施し、アンケート回答者1,286人のうち、全体の約9割から回答、意見をいただきました。市役所職員全体の傾向として、現状のルールを変えたい、変えることで業務の改善を図りたいという意識が高く、プラチナ市役所を目指す上で、ルールの改革は効果が高いといえます。

続いて、ルールの各設問の分析を行いました。最初の設問では、ルールが壁となつて何かできなかつた経験がある方が、アンケート回答者全体の約3割でした。壁になつたルールのうち、約6割を事務手順、マニュアル、慣例が占め、内部ですぐに変えられる非公式的なルールが多いことがわかりました。当たり前となつている慣例やマニュアルを見直すことが、業務改善に効果を発揮すると考えられます。

次の設問では、個人や職場間でルールが違ふことに困っているという意見が多いことがわかりました。この点については、各部署でローカルルールが多いことや、同じ業務を行う各区役所において、事務の統一がなされていないことなどが影響していると考えられます。

次の設問では、ルールそのものの妥当性や合理性に疑問を持っている人が多いということがわかりました。具体的な課題には、時代や状況の変化によってより効率的にできるようなルールが必要といった意見も見受けられ、ルールを見直していく仕組みも重要であると考えられ

ます。さらに、ルールにつまずいたときの対処方法について聞いたところ、根拠がわかるまで調べた、実績を見て前例の通りにやった、詳しい人に聞いた、を選択した人は、約9割で大きな差はみられませんでした。この3点へのアクセスを良くすることが、事務の効率化に直結するものと考えられます。

次の設問では、他の設問よりもあると回答した方が少ないという結果になりました。現状として、ルールが多過ぎるので、まずは現状のルールの最適化、最小限化が急務であるといえます。これらの分析結果と得られた考察を踏まえて、職員の皆さんから寄せられた率直な意見、提案及びルール班のメンバーの意見、提案等を踏まえて、4つの課題テーマに大別しました。テーマごとに、背景、原因、具体的な課題及び解決の方向性を整理しています。多種多様なルールに関する課題がみえてきましたが、今回は、各テーマの代表的なものを取り上げて説明します。

1つ目のテーマは、組織文化と業務プロセスです。このテーマは、最も多くの意見が寄せられ、複合的な課題も多かったテーマです。特に照会・回答、庶務事務等、基本的なルールの見直し及び標準化によるローカルルールの排除を市職員全体が求めています。

2つ目のテーマは、電子ツールの運用です。特に各局、所管データの集約やイントラチャットボットの導入等、もう一歩先のDX化による利便性の向上と業務の省略化の加速が求められています。

3つ目のテーマは、予算と財務管理です。契約、会計に関するルール、事務の見直し等、既存のルールに関する見直しの必要性を求める声が、特に大きいテーマでした。旅費事務のアウトソーシング等も検討の上、手間、制約の最小限化を図る必要があります。

最後に1～3のテーマに分類できない個別の課題をその他としてまとめました。特に窓口業務や区役所業務においては、カスタマーハラスメントに関するルールの整備不足を訴える声が多く寄せられました。職員を守るルールの整備の他、予約システム、コールセンター、ナビダイヤルの整備等により、他律的業務からの開放による業務の効率化やモチベーションアップを図ることが求められています。

以上の内容から、今回の報告、提案内容をまとめると、職員全体の傾向として、ルール変革への関心が高く、ルール改革による改善効果が期待されていることがわかりました。これをモチベーションに、制度所管局区には積極的にルール変革に取り組んで欲しいと考えています。各設問からは、課題解決のヒントを職員やルール班のメンバーの提案、意見からは、4つの課題テーマに分けて、背景、原因、具体的な課題及び解決の方向性が得られました。これらを基盤に、各制度所管局区には、実効性のある改革を検討して欲しいと考えています。

今回の報告、提案では、実際のアンケートの原文も制度所管局区に見ていただきます。職員の生の声を届けることで、制度所管局区と現場とのギャップを埋め、現場の職員が効果を実感できる改革に繋がることを意識しました。意見の多い少ないにかかわらず、良い提案はどんどん取り入れて欲しいと思っています。

以上から、ルール班が考えるプラチナ市役所を実現するために最も重要なキーワードは「最

適化と標準化」であると結論づけました。ルールが常に業務に対して最適であり、誰がどこの部署でも同じクオリティーの仕事ができる、標準的なルールがある状態、この2つが両立していることが、職員の誰もが輝くプラチナ市役所の実現に繋がると考えます。以上でルール班からの報告を終わります。ご清聴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、3つのグループの発表に対する質疑応答を行いたいと思います。コメント、質疑はございますか。

■山本官民連携ディレクター

皆さんまず、アンケートを取っていただいて、まとめていただいて提言にまで押し上げていただいてありがとうございます。その上で事務局に質問なのですけれども、この提言の後の流れというか、それに向けての検討とかどういうふうになっていく感じなのですか。

■星之内市政変革推進室長

はい、質問にお答えします。こちらにつきましては、今回飛ばした資料で10というものがございます。今映し出しております。「7月 プロジェクトチームより課題等の洗い出し」というものを、8月の今日の X 会議で洗い出して報告をしてもらいました。洗い出したものにつきましては、制度所管局に提示をいたしまして、この課題に対してどのような解決案を出していくのかという検討をこれからしていただきます。制度所管局における解決案の検討の状況については、次回10月のX会議で、対応状況をここで報告していただくということを考えております、以上です。

■山本官民連携ディレクター

ありがとうございます。ではその上で、プラチナプロジェクトの皆さんにお願いという感じなのですが、提言としてまとめた、消化した言葉にし過ぎないでください、と。具体的に何を変えるのだということにもものすごくコミットして欲しいと思っています。資料の中でアンケートのコメントとかたくさん見ているのですけれども、例えば、救急隊。昼休みどころか水分補給、トイレ休憩もなかなかしづらい状況だと。この夏の暑いときにコンビニの利用すら認められていないと。コンビニを認めてくれないか、というようなアンケート。これとかまさにすぐ認めてあげてもらうように働きかけてもらいたいなと思います。

例えば他にも、決裁。電子決裁と紙決裁が両方とも皆さんの話にもあった、煩雑になったもの。これは提言の中でストーリーとしてまとめてしまうのではなくて、1つずつ承認をとって変えていくというところに、ぜひコミットして、提言してもらえると嬉しいなと思います。

1つずつはすごく良い具体的な、みんながすぐ変えたら良いのにというものがすごく溢れているアンケート、コメントであると思うので、ぜひまとめて良い提言にするだけではなくて

1つずつ変えていくというところに、ぜひプロジェクトとしてコミットしていくというところをお願いします。ありがとうございます。

■武田財政・変革局長

制度所管局と検討に入ります。上山顧問からもアドバイスをいただいておりますけれども、10月には、いわゆる提案があったものについて、〇×△どうなのだというものをきっちり、制度所管部署とやりたいと思っています。

できる改革から即実施、1つだけすみません、オフィスが暑いという話がありました。実は財政・変革局の税務事務所、小倉北の庁舎で、先日1人軽い熱中症という職員が救急搬送されました。室内温度が29度を超えていたという恥ずかしい話ですけれども。即、市長とのランチミーティングで、幹部が集まっている場で環境局と総務市民局長と話して、温度を下げろと。下げて、電気代がかかる場合は財政課に相談しろという通知を即出しましたので、少し小倉北庁舎は涼しくなっているかなと思います。

私もそうですけれども、やはり幹部がそういうことにきちんと気づいて、対処するということは山本さんが言ったように非常に必要なので、今日、制度所管局いっぱい来ていると思いますけれども、若手職員の声を真剣に受けとめていただきたいと思います。以上です。

■田中参与

田中です。まずは、今日の提言ありがとうございます。まだ中間報告ということですがけれども、当社でも同じような取り組みを過去やったことがあり、提言側も経験しましたし、受け手側も経験をいたしました。

今日のプレゼンテーションはすごくシンプルにまとめておられますけれども、おそらく皆さん方、喧々諤々の苦勞と苦悩があったのではないかなとお見受けいたしました。非常に一つひとつの声から、こういった提案はどうだろうかというような思い切った提言というところに、これから持っていかれようとするのだなということは思いましたし、皆さんのプレゼンテーションは非常に熱がこもっていたので、よりその熱量が、今日皆様方に伝わったのではないかなと思っています。

皆さんと、山本さんとかおっしゃったこととちょっと似通っている部分もあるのですけれども、期待する一市民だからこそというところをちょっと申し上げさせていただく、時間も限られているので、ちょっと漠然とした話になるかと思えますけれども。

例えばワークスタイルチームもそう、すべてちょっと共通しているかなと思ったのですけれども、皆さんが期待している、一番目指す姿というものは、なんとなく熱量とともに伝わりました。けれども、これから実行プランに入るうえで、ではどこを最初にやればいいのかとか、どこがこれだけはお金をかけてもやってくださいなのだろうか、というような問題から課題に持っていくときの、問題の深掘りというところが、どこが本当に皆さん、若手にとってウィークポイントだと思っておられるのかということが、ちょっとごめんなさい、まとめた資料上からで

は伝わってこなかった、伝わりにくかった。多分議論はされていると思うのですけれども。

だから、見せ方として5ページで改善策を右に書いてしまっていますけれども、今日の課題も、今まだ問題と課題が混在しているかなあというふうに思っていましたし、改善策についても、例えば細かく言うと、ワークスタイルチームのところのライフにフィット、というページでしょうか、5ページのところで、例えばフレックスタイム制、週休3日制、時差出勤、固定休暇、など書いているときに、これ全部、実は制度の目的も違いますし、何が解決できるのかというところも違うので、すべてあるに越したことはないと思いますけれども、一市民の目線から言うと、先ほどの公共事業、文化施設の話もあり、老朽化が進んでいるとかという話のときに、「え、市職員だけ先に行くの？」みたいな部分の納得度を高めるために、ここだけは死守、将来的にはこれは全部だと思えるのですけれども、問題の真因はどこにあり、どこが課題なのか、本当の意味での重点課題なのかというところをもう少し絞りこむことによって、有限でしょうから、取捨選択するときの1つにしてもいいのではないかなと思いました。ただ先ほどおっしゃっていたように、とにかく暑くて倒れるとかいう、何というのでしょうか、安全配慮義務違反になるようなところは、市の職員であってそういうことがあってはいけないのかなと思いますので、ちょっとその議論を煮つめる、BとかCの改善、取組みの手前で、まずもってやらなければならないというところは、もう今日のお話を聞いた時点で、上の方々、関係各所の方々早速取り組まれることをお勧めいたしますし、例えば空調の25度設定ということもある。プレゼンテーションとしては非常にわかりやすかったのですけれども、何をKPIにするかという、例えば暑さ指数。私どもでは、工場とかでは、室温、どちらもみていて、その上で、WBGTですか、この範囲でちゃんと仕事ができるような空調管理なのか、衣服なのか、どこをみるのかという、かなりちょっとそこは具体的にみて管理しているので、理想と現実、これぐらいやりたいという話と、ということは、やはりセットでなければ、理解度につながらないかなというふうに思いました。ちょっと漠然としたことですみません。でも本当にわくわくする提案で、非常に聞き応えがありましたので、次の局とのコラボでの発表が楽しみになっております。ありがとうございました。

■堀内市政変革推進パートナー

一言だけ補足させていただきます。皆さんお疲れ様でした。今、田中参与がおっしゃったことに近いかもしれないのですけれども、結構この辺りの特に制度周りを変えていくところは、民間でも働き方改革の中で過去10年ぐらい取り組んできたところだと思っていますので、まさに田中さんがおっしゃったように、何を目的としてやるのかとか、これをやった結果の効果検証という、民間側と細かいところで違うところもありますけれども、でも出ている部分はあると思うのですよね。だから、アンケートをベースに、職員の方が出した具体的な声をベースにやっていくということは非常に大事なことで、それはやりつつ、一方で、他の視点からも、この辺りの施策というものを検証していけると、より良いものとなるのではないかなというふうに思いました。お疲れ様でした。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。これから各チーム、制度所管課とのいろいろなキャッチボールが始まって参りますので、その上で貴重なアドバイスをいただいたと思います。最後に3チームございますけれども、どなたかお一人、これまでの取組み、或いは今日の準備、今日の発表を通じて、得たものとか感想とかコメントを少しいただければと思いますけれども、代表でお一人お願いできませんか。

■角職員(ルール班)

ルール班の保健福祉局の角と申します。本日の報告も含めて、なかなか制度所管局に直接声を届けるという機会が今までなかったし、若手として今回はチャンスだったかなと思い、私は結構自ら取り組ませていただいたのですけれども、やはりこの短い時間でお伝えすることが限られているので、そこは具体的に伝えることができなかったことはちょっと反省点かなと思っているのですけれども。短い時間の中で、通常業務もありながら取り組んだ中としては、結構スライドとしてはまとまったものにはなったと思います。ただ、今後の制度所管局との打ち合わせとか、制度所管局が取組みを進めていく中では、具体的に、ここはというところとか、先ほどご助言いただいたように指標といったところもちょっと意識して、お話を進めさせていただければと思っております。本日は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。それでは以上をもちましてプラチナ市役所プロジェクトの報告は終了とさせていただきます。では続きまして、本日の討議事項の3点目です。公共投資、それから経営分析の経過報告でございます。それでは担当局より説明の方をお願いいたします。

■徳永財政課長

財政・変革局 財政課の徳永と申します。よろしく申し上げます。それでは私の方から、投資的経費、公共投資の経営分析の結果についてご報告させていただきます。

まず投資的経費の経営分析、この背景になるのですけれども、令和3年度に策定した投資的経費の予算調整方針というものがありまして、それに基づくと、投資的経費の適正水準620億円ということで設定していましたが、昨今、建設工事における資材価格や労務単価の上昇、日銀の政策変更に伴います金利政策の解除など、この方針の策定時と環境が大きく変わっていますので、これについて今年度中に新たな方針を策定するという事になっています。それではまず、現段階での現状分析と今後の見通しの方向について説明させていただきます。では2ページお願いします。

北九州市は平成10年頃から、人口一人当たりでみて投資的経費が高い状況がこれまで続いております。その要因といたしましては、道路・街路事業、港湾整備事業など、大規模な都市基盤の整備に力を入れてきた結果、土木費がこの20年間、政令市平均で約1.6倍～1.8倍の高

い水準であることが挙げられます。

次に3ページをご覧ください。一方で、市民に身近な小・中学校だと、教育費になりますが、人口一人当たりでみて、大学整備等を除く義務教育に係る施設整備について、概ね政令市平均程度と同程度で推移しております。

次に4ページをご覧ください。この資料は、投資的経費のシェアを政令市平均と比較したのになります。見えにくいですが赤枠のところですが、道路橋りょう・街路費、一番右の令和4年度の数字を見ていただきたいのですが、これについて政令市平均を大きく上回る一方で、下の黄色の枠になりますけれども、教育費については政令市平均を下回るということが現状になります。

次に5ページをご覧ください。この資料は、人口一人当たりの市債残高になりますが、北九州市の投資的経費の水準が依然として高く、残高も高止まりの状況が続く一方で、他の政令市については、この水準が減少傾向で推移しております。その結果、政令市平均との差が大幅に拡大しておりまして、令和4年度ベースでも約1.8倍高いという状況になっております。

続きまして6ページをご覧ください。これまでの分析の結果をまとめたものになりますが、道路・街路事業などのインフラ整備を、政令市平均よりも高い水準で行ってきたこと。あと、右上になりますが、古くかつ公共施設が多いことに起因した整備を推進した結果、下になりますが、市債残高が高止まりして、公債費に関する指標が政令市中下位になっているという現状になっております。

次に7ページをご覧ください。これは現在の投資的経費の水準、620億円に設定していますが、これに基づくと、下の方になります。620億円に設定すると残高が減少するのですが、去年の予算、令和6年度予算において各局が今後実施したい事業費を積み上げると、令和7年度以降、約年平均900億円かかるという結果でした。この900億円に基づいて、仮の市債残高の試算を行いましたのが、上の方、山を登っているような形になりますけれども、こういう形で、10年後の令和16年度には、現行の市債残高を大きく上回る見込みとなっており、財政の持続可能性の観点から、厳しい結果になることが予想されます。900億円に設定するとです。

次に8ページをご覧ください。これが投資的経費をめぐる今の社会経済情勢の変化でございます。左上、これについては資材・労務単価の上昇が続いております。右上になりますけれども、公共施設の老朽化対策についての必要性が高まっています。左下になりますけれども、金利ある世界の回帰で、昨今の平均借入金利は上昇傾向。右下になりますけれども、物価上昇スピードに比べて、市税等の一般財源の伸びが低いということで、政策経費に活用できる財源を圧迫しているという状況になっておりまして、今後の方針を策定する上では、これらの要因について十分に留意する必要があるというふうに考えております。

最後に9ページをご覧ください。真ん中に書いてありますけれども、今後の見直しの方針ですが、本市特有の実情や社会経済情勢の変化などにより、今後益々負担が大きくなることが見込まれる中、次世代への投資や公共施設等の老朽化対策を進めていくためには、3つのポイントがあるのではないかと考えております。

1つ目が、公共施設等の老朽化対策を中心とした事業のより一層の優先順位付け。2番目が、実質的な市債残高の着実な減少トレンドの継続。3つ目が、新たな財源の確保。こういった点を踏まえて、新たな「投資的経費の適正水準」の設定をして、今後、さらなる検討を進めていきたいというふうに考えております。私からの説明は以上でございます。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。ただいまの報告内容につきまして、ご質問、コメント等をお願いしたいと思います。いかがでしょうか。柴田さんはいかがでしょうか。

■柴田市政変革推進パートナー

お話ありがとうございました。この辺りは規模も大きくて課題も大きなところかなとは思いますが、どうしても建物の話がメインになってくるかなと思います。今後は全体的な話はもちろんあるのですが、だんだんと個別具体的な話に突っ込んで、実行可能な話を議論していけたらいいのかなと思いました。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。他にいかがでしょうか。お願いいたします。

■上山顧問

素朴な疑問ですが、そもそも、今ある施設をこのまま全部持ち続けるのかと。例えば廃止するとか、用途転換するとか、民間に売却して他の用途で使うとかするとボリュームが下がるので、更新とか建て替えとか、そういう議論自体がいらなくなると思う。

だから、なんとなく今日の表題が、今後の公共投資のあり方の議論となっているけれど、そもそも投資の議論よりも、今あるものを全部維持するのかと。その話がまずあって、それから、建て替えとか更新とか、維持するとなったときに、建て替えとか更新の議論が出てくる。維持しないのであれば、しなくていい。別途でってくるものが、新たに何か新しいもの、子育て系の新しいものを作りますとか、そちらはかなりやらなくてはいけないと思う。

今までなかったものを、がんがん投資するといのはやはり、市としての競争力というか、人口獲得競争の中ではやらざるを得ない。何となく今日の資料を見ていると、今あるものの修繕とか、それをずっと守っていくとお金がかかりそうで大変なので、みんな我慢しようみたいな、そういうふうに見える。やはり何か新しいところに投資を集中的にやらなくてはいけない。そのためには、今あるものは全部持つておくということにはならない。そっち系の議論が必要なのに、これはどうしても財政中心の話になっている。もうちょっと立体的な議論を本当はしなくてはいけない。そういう意味で、あえて言うと、この程度のことは財政であれば昔からわかっていたのではないか。なぜ今日の会議でこれが初めて出てくるか。普通の市では、毎年こういうことをずっと言っている。なぜこういう会議で一大テーマとして、初めてこのような当たり前

のことが出てくるのかは疑問です。どういう事情があってこういうことになっているのですか。

■徳永財政課長

投資的経費の議論は本市でもいろいろやってきていますが、こういう形で、データをしっかり示してやるというのが、あまりやってきていないところもあり、今回、経営分析の現状報告ということになりますので、まずは、これをお示して、議論のたたき台にしたいというふうに考えて今回提案しております。

■木下財務部長

投資的経費の今の620億円という現行水準を議論するときにも、政令市との比較は、議会とかにもご報告している。こういった数字も内部的には共有してやっていたわけですが、それを改めて今回やったというのは、環境が変わってきているということと、先ほど8ページのところで、顧問からお話ありました、公共施設の老朽化対策に山が来ると。それをそのままやったら、おっしゃる通り、お金が足りないということになります。そのままやっていくことと、先ほどの900億円という要求ベースの話がそのままになっていきますと、右下の状況。私どもが言いたいのは、右下の点線、政策経費に充てる財源を圧迫してしまう。これはもう毎度毎度、言っているところです。そのために、やはりマネジメントのところ、先ほどの文化施設でもありましたが、ここもクラスター分析の対象になっているということですので、こういった全体背景の中で個別具体のところを考えていかなければいけない。こういったところを並行して議論したいということで、クラスターの経営分析の対象としてやっているところでございます。

■星之内市政変革推進室長

事務局からも補足しますと、この公共投資の話と並行して、公共施設マネジメント。事務局の直接の担当の事業として持っております。そろそろ公共施設マネジメントについても、北九州市の現状がどうなっているのか、課題というものを今まで出してきましたけれども、また次回以降、しっかり課題・問題点を提起して、取り組みを具体化させていかなければいけないと考えております。

■江口副市長

報告ありがとうございました。今日、財政課からの説明と提案ということで、また後で私の方で聞けばいいのですけれども、一応課題意識ということで、7ページのスライドから、これは市債残高で、このようなことということで、発散しているというか管理が難しいということがあると。その前のページには、いくつか指標を出してもらっていますが、最後7ページにある、市債の残高はいろいろな前提を置けば、いくらまで積めるかということは、いろいろな議論があると思う。市債の残高よりももっと手前で、もっと苦しくなるものがあるのではないかなという気が直感的にしたので、その辺りのデータも市債の残高より手前で、公債費の支払いや収

支ベースというか現金ベースで、結構しんどくなるということがあるのかもしれないと思う。その分析はまた加えてもらえれば、もっと厳しいのかなという気も直感的にしたので。さらに分析を重ねてもらえれば。

もう1点が、先ほどの顧問の話にも通じるのですが、最後3点まとめてもらった9ページ。公共施設の順位付けや市債残高の減少、新たな財源とある。これらは前提が当然、未来の成長に繋がる次世代投資のため、ということはあるのですが、そのために我々はマネジメントしていかなければいけない。財政当局はこういったことの議論をするのですけれども、その裏側で次世代の投資は、こういう公共投資系をもし仮に一定程度マネジメントして、いよいよこれを生み出すとすれば、そのお金は、産業インフラとしてみんなが使う道路とか、公共施設よりもマシな投資とは何なのか。これを、各部局、産経、福祉、教育、この投資はインフラ投資に勝るのだということ、ぜひチャレンジしてほしいなと思います。その両方の議論があり初めて、マネジメントの意味があるし、政策を変える話になると思うので。そちらの方は財政当局だけではなくなかなか難しいので、ぜひそういう問題意識を持って全庁的に進められたらいいなと思ったのでぜひそのことを共有したいと思いました。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。それではこの公共投資に関する意見交換、以上でよろしいでしょうか。では引き続き分析作業の方をよろしくお願いいたします。

では次の議題でございますけれども、少し今回変則的ですが、また文化施設に関するテーマに戻ります。前回のX会議の議論を踏まえて、今年度、文化施設と区役所においてユーザー目線で、施設点検、利用者ヒアリングの実施、課題の洗い出し、改善策検討等のプロジェクトを立ち上げております。先行的な取り組みとしまして、文化施設の漫画ミュージアムでの取り組み事例を、実際に取り組みに参加した職員から、ここで報告をいただきたいと思います。それではよろしくお願いいたします。

■森永主任(漫画ミュージアムワーキンググループ(以下、「漫画ミュージアムWG」という))

市政変革推進室の森永と申します。よろしくお願いいたします。漫画ミュージアムにおける施設改善プロジェクトの報告をいたします。私からは、プロジェクトの概要及び進め方等について、発表いたします。具体的な説明に入る前に、プロジェクトを始めるきっかけとなった事前視察についてご説明いたします。

実際に上山顧問にもご参加いただき、令和6年6月19日に事務局による事前視察を、漫画ミュージアムで行いました。供給者目線ではなく、利用者目線で施設運営ができていないか、という視点で視察を行ったところ、改善が必要と思われる課題に気づくことができました。

例えば、サービス・ルールに掲載している部分ですが、漫画ミュージアムでは、漫画を読むスペースがあり、そこに「ゆたっと広場」というものがありますが、実際には寝そべり禁止としていること。また、「案内表示・動線の利用者への配慮が不足している」部分で、「監視」という文

字は利用者に威圧感を与えるため使うべきではない」というご指摘がございました。これらの課題から、改めて利用者目線に立った施設運営ができているか点検を行い、改善に向けた取り組みを実施することとなりました。

次にプロジェクトの概要についてご説明いたします。漫画ミュージアムでは、これまでも企画展示エリアや作画体験イベントではアンケートを実施していましたが、記述式ということもあり、回答いただく方は固定化され、また良い意見が目立っていました。そのため、今一度、利用者目線で施設運営ができているか、利用者の生の声が聞けていたかという視点で、施設の点検手法の見直しを行い、点検チェックリストを活用した施設の自己点検や、調査票を活用したヒアリングをプロジェクトとして実施することといたしました。

実施に当たり、現場職員と若手職員を中心に、漫画ミュージアムと市政変革推進室でワーキンググループを設置し、メンバーが改めて施設の点検やヒアリングを行い、改善策を検討し、実際に実施するところまでを一連立てて実施することとしております。

次にユーザー目線での公共施設の自己点検についてご説明します。公共施設の自己点検を行うにあたり、全77項目から成る点検チェックリストを作成いたしました。77のチェック項目は、施設の周辺に案内標識がある、など自分自身が利用者だったという目線で、公共施設として利用するなら「○」になることが望ましいものをリストアップしました。

作業の進捗状況ですが、自己点検のポイント②にある、メンバー全員による自己点検を実施、まで今終了しております。今後は、実施結果の精査や改善策の検討などを行っていきます。参考ですが、こちらのチェックリスト全77項目となっております。以上でプロジェクトの概要及びユーザー目線での公共施設の自己点検についてのプロジェクトの概要等のご説明は終わります。

■田嶋職員(漫画ミュージアムWG)

漫画ミュージアムの田嶋と申します。私からは、当館で実施したヒアリングの結果を踏まえて、これから他の施設でヒアリングを実施していく際のポイントや改善点などを中心にお話させていただければと思いますのでよろしくお願いいたします。

まず簡単に施設の概要についてですが、漫画ミュージアムは小倉駅新幹線口のあるあるCityというビルの中にテナントとして入居しております。6階が常設展示エリア、5階が企画展示エリアという形の施設となっております。施設の利用者の分類についてですが、年間で約10万人の方に利用いただいております。その内訳をみますと、8割以上が、大人、一般区分の方の利用というような形になっております。今回はこの中で常設展を中心にヒアリングを行って参りました。

ヒアリングの実施方法についてです。まずワーキンググループで作成した調査票をもとに、3つの視点で聞き取りを行いました。まず、料金に見合ったサービスが提供できているか、2つ目が、満足度の高いサービスが提供できているのか、そして最後に自身が聞いてみたい、気になっている項目についてというところを設定しております。これから他の施設でも同じような

動きをしていく中で、どのような工夫をして、聞き取りを行っていくかということが大切かと思いますが、具体的な聞き取り方のポイントとして意識したことは、すべての方に一律に時間をかけて行う必要はないということと、あとは、インタビューの趣旨をあらかじめきちんと伝えるということを意識して行いました。

こちらが実際に利用した調査票です。最初に基本情報の聞き取りを行ったのちに、5つの項目について、聞きやすい部分からヒアリングを行いました。こちらがヒアリングの実施結果です。大体4時間程度の取り組みで、43名からご意見をいただくことができました。交代しながら行ったため、稼働人数については市政変革推進室も含め、3～4名程度だったかと思います。意見については、お配りしている別紙の通りなのですが、こちらについては後程各自ご確認いただければと思います。

こちらはヒアリングでいただいた意見の一部です。満足しているという意見も非常に多く、138件と半分以上が「満足している」というようなご意見でした。ただ、飲食スペースについては、欲しいという要望もあった反面、館内では蔵書の清潔さを保つために、不要だという声もございました。こちらはヒアリングでいただいた、改善して欲しい点で97件のご意見をいただきました。ポスターの掲示について、またチラシの設置場所については、以前、上山顧問から事前に指摘をいただいた際に、改善をすぐに行ったということもあり、あまり意見がなかったというようなところでした。意外だったことは、駐車場が漫画ミュージアムはないのですが、こちらについて不満というものは、思った以上にありませんでした。

これらの課題について、ソフト面、ハード面の観点から課題の整理を行って参りました。こちらはソフト面の課題で、4つに分類分けをしております。まず、情報発信について、人員体制について、サービス・ルールについて、コンテンツについての4つとっております。

こちらはハード面の課題です。ハード面は5つに分類分けを行って参りまして、展示について、蔵書について、立地について、そして案内の表示について、施設設備についての5つとなっております。

これらの課題に対して、ワーキンググループで改善策を検討し、順次対応をして参ります。こちらはヒアリング後に行ったフィードバックで出た意見となっております。まず感じた点としては、非常に満足しているという点も多く、変革、変革というような流れになっておりますが、これまで私たちがやってきた仕事というのものも、決して無駄ではなかった、自信を持つことが、シンプルにできました。また写真のようなブースを作ったことで、お客さまが自然と寄ってきて、意見をいただいたということもありました。あとこれはこういった意見をいただくかにもよるかと思うのですが、施設内だけでなく施設外でもヒアリングは実施してみたいなというふうにも感じました。

例えば、「どのようなイベントを実施して欲しいですか」という質問に対しては、館内のお客さまにヒアリングをすると、皆さんやはり漫画が好きで、興味、関心がある方がほとんどでした。だから、そうではなくて、施設に1度も来たことがない方、漫画を普段なかなか読まないという方の意見が欲しいという場合は、実施する場所についても検討してみてもいいのではないかと

と思いました。

それから改善が必要な点についてですが、今回3~4名で一斉にヒアリングを開始してしまったため、誰が誰に聞いたかちょっとわからなくなってしまうという事態が発生してしまいました。したがって、こちらについては長時間実施する場合は、1人か2人でまとめて行った方が効率的なのではないかと感じました。また、対面が苦手な方から、あまり意見をもらえなかったという意見もありまして、こちらについては、事前に、例えば、記入をしていただいて、こちらについて、1つ1つ深掘りをしていくようなやり方ができると良いのではないかと思いました。

最後に、今後の進め方についてです。今後は、定期的なヒアリングの実施や、ヒアリングを行っていないときでも、常設展での電子アンケートの設置など、ユーザー目線の意見を常に取り入れられる体制を整えていきたいと思えます。また、改善結果の公表や他の漫画関連施設との課題を共有することで、さらなる連携の強化と、ユーザー満足度の向上を目指して、職員一同取り組んで参ります。以上で報告を終わらせていただきます。ご清聴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。以上の報告内容につきまして、質疑応答を行いたいと思えます。高井参与、実際にこの漫画ミュージアムを視察していただきましたけれども、その時の事象もあったかと思えます。このあとの、こういった報告の状況を受けまして、何かコメント等をお願いできればと思えます。いかがでしょうか。

■高井参与

ヒアリングされたということは非常に良かったのではないかと思います。それで何%と言っていましたか。満足度。確かあったと思えますけれども。

■田嶋職員(漫画ミュージアムWG)

55%が満足だった。

■高井参与

だからよくアンケートである記名式、選択型の置き式のアンケートで90%が満足だったとか。この数字がヒアリングをやると違ってくるということは、ああいう感じ(置き式)のアンケートでは、本当のユーザーの声というものは聞こえてないのではないかということがこれでわかったという点では非常に良かったのではないかと思います。

もう少し数がほしいなということが率直なところですが、これは期間をかけてもう少しやれば出てくることだと思うのですが、いずれにしてもヒアリングというものは大変効果があるのではないかなと思えました。「暑い」ということが一番多かったのも、だからその辺りもすぐ、対応してほしいなと思えます。以上です。

■田嶋職員(漫画ミュージアムWG)

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。何か、コメントありますでしょうか。

■田嶋職員(漫画ミュージアムWG)

貴重なご意見ありがとうございました。意見の聞き取り方というのは、対応していただいたメンバー皆さん苦戦している方もいて、私が意識していたことはやはりゴールを意識してやれば良かったなというふうに考えております。ヒアリングは手段であり、最終的によりよく施設をしていくということが目的だったので、そこを意識していたら、例えば「展示が面白くなかった」という意見に対して、それをそのまま意見として聞き取るのではなくて、「ではどういう展示が見たいですか」とか、「どんな展示があったらお客さまが来てくれると思いますか」、というようなところに自然と踏み込んでいけたと思うので、その辺りは今後、実施する際にぜひ意識し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。柴田さんよろしくお願いいいたします。

■柴田市政変革推進パートナー

発表ありがとうございました。非常に生の声がたくさん並んでいて、臨場感のあるヒアリングだったと思います。せっかく分析されていくのであれば、今その目的を明確にという話もあったと思うのですが、今回、せっかくヒアリング実施結果として性別や年齢、居住地、来館回数等いろいろな属性を把握されていると思うので、属性別にどんな意見が出たかというものを分析してみると、今後ターゲットをどうしていくかとか、どのあたりに力を入れていくかみたいな話もできてくると思うので、そういったものも視野に入れて分析していくと、もっといいかなと思いました。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。はい。次お願いします。

■堀内市政変革推進パートナー

ありがとうございます。これは漫画ミュージアムの皆さんにという話ではないのですが、先ほど、やはりこういう施設系のところの、どう縦割りを超えていくのかみたいな話もあったと思うので、ぜひこの取り組みを、他の文化施設も多分されるとは思いますが、こういうユーザー目線のヒアリングみたいなものはやはり市役所の組織としてのスキルだと思います。それを

どんどん蓄積していき、当然文化施設もそうですが、先ほどの環境系や、もしくは第1回のX会議で話したような、子育て関連のところと同じような取り組みでできると思いますので、局課をまたいで、この取り組みを進められたらいいのではないかなと思いました。以上です。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございます。はい、お願いいたします。

■上山顧問

コメントというか、ちょっと確認しておいた方がいいのですが、先ほどの55%という数字自体は、私はあんまり意味がないと思う。ヒアリングで出たコメントを43人に聞いたら、いろいろな意見が出てそれを足したら、満足しているというコメントが138だったというだけで、具体的に足りないとかというコメントがまた残りの100件ぐらいあった。だから、コメントを1個ずつ数えたらそうなったというだけで、満足度が別に低かったわけでも高かったわけでもない。単にコメント数を、算数的に割ってみたらそうなったというだけなので。38%とか、何%とかということは、結構ミスリーディングです。逆に欲しいものが問70。値段に見合った、入館料に見合った満足度が得られると思うか、この問いに対する答えは、がりがり数字で分析した方が良い。それはまだこれからですよ？これでイエスと言った人は何%ですか。

■森永主任(漫画ミュージアムWG)

すみません、何%というところの集計ができていないのですが、実際に「この料金に見合ったサービスの提供ができていますか」という率直なご質問もさせていただきました。私が行ったところと、あとフィードバックでやったところでいくと、「満足している」が、ほとんどというかすべての意見で、この金額に対して不満足ですというご意見をいただけてはいません。

■上山顧問

そうすると、さらにもう1個足したらいいことは、「幾らだったら満足しますか」という、逆に言うと、「もっと高くても良いと思いますか」みたいな、その種の掘り下げも本当はした方が良くもしいない。これは全国の公共施設、今特にインバウンド向けでめっちゃくちゃ安過ぎるとい議論があり、混みすぎるとい問題もある。だから価格で、その満足度というものは、やはりかなり動くので、そこの感度みたいなもの、それはやはり、定性的な会話の中からでもいいから、取ってこれたら良い。特にインバウンドの人たちについては、今日出していただいたものは良いと思います。他の施設の参考になるし、モデルケース的に良いと思うし、77個のリストもすごく良いと思います。頑張ってください。

■武田財政・変革局長

私からもいいですか。今日見せていただいたものは、最初の文化振興に戻るのですが、AL

ベルの課題に対しての対策でやっていただいて。上山さんからも言われたのですが、こういうユーザーの意見を聞いた中から、要はBとかCとかの課題をより深掘りしていくという意味で、まだ調査の段階ですが、例えば局長とか課長の幹部のレベルからみて、漫画ミュージアム、料金の問題とかもそうですけれども、BとかCとかで、ここはちょっと検討してみないといけないみたいな、今感じているところがあればちょっと聞きたいなど。

■井上都市ブランド創造局長

むしろ漫画ミュージアム、年間10万人の方がお越しになっている人気の施設と言ってもいいと思う。例えばアニメであるとか、動くところ、というものはどちらかという漫画ミュージアムのテリトリーではない。そういう細かいところなのですけれども、実はもう少し、こういうことができないかということは常日頃からコミュニケーションをとりながら、今の持ち分とかそれをもう少し広げたり、或いは深掘りしたり、新しいエッセンスを取り入れたりということが、今後必要になってくるかもしれない。その辺りについては、この漫画とかアニメを取り巻く環境、しっかりとリサーチしながら、現場の職員さんたちと協議をしながら、できるところからやりたいなどは思っています。もちろんB、Cの課題については、様々な観点で内部では議論をしていますので、今後も引き続きそういうことは続けていきたいというふうに思っています。

■上山顧問

2ページをやはり、局長は具体的に読まれた方が良くと思う。過去の遺産に偏重し過ぎとか、年代ごとにやるなら現代漫画も紹介しろとか、デジタル漫画も紹介しろとか、もうすでに声が出ています。だから、今おっしゃったコメントは慎重すぎるように思います。やはり古いのだと思います。

■井上都市ブランド創造局長

もっともっとうる声が出てくると思います。だからここでは、今後、いろいろな面で現場と共有していくということにさせていただいて、引き続き頑張っていきたいと思っています。

■星之内市政変革推進室長

以上でよろしいでしょうか。

■上山顧問

これで最後にしますが、漫画ミュージアムも自然史・歴史博物館も美術館もそうだが、どこに行っても「北九州すごい」ということをものすごくアピールしていて、あれは変だと思います。よその町はあんな感じでやっていない。郷土の作家のコーナーとか少しあったりするけれども、漫画ミュージアムなんかいきなり北九州すごいという話から入るし、自然史・歴史博物館もそうだったし、どこに行っても、お国自慢がよそにはない、特殊なオーラをはなっていて違和感

がある。そんなに言わなくてもわかるよという感じが全体にあって。誰に向けて言っているのかもわからない。来た人にそこまで細かくアピールしなくてもいい。ある程度北九州コーナーがあることは、どこでもやっていると思うのですが、科学館ですらそうですよね。利用者の目線でいうと、どこに行っても郷土博物館に来た感じがしてしまう。

■高井参与

それこそ大阪人が一番したがるようなことですが、大阪でもそんなにしていないですよね。なぜということはよくわからないですね。現場の人に聞いてみないとわからないです。

■上山顧問

昔はそうだったという話かもしれないですね、もしかすると。田中参与、いかがですか。

■田中参与

善し悪しというところ、一市民としてはコメントしにくいところもあるのですけれども。やはりその施設が何を伝えようとしているのか、というところがまずもって伝わらないと、何かその他情報が気になってしまうということもあるのかなと思っています。

共通するのかわからないのですが、ユーザーの、今日ヒアリング結果を聞いて、「あ、なるほど」と思ったのですが。聞いた声が43ということであれば、我々であれば、「なぜ来てくださらないのか」、「なぜ魅力に思ったださらないのか」というその他のユーザーの声を拾いに行こうと思います。だから、ユーザーとは決してその館に来る方だけではなくて、北九州市にたくさんいらっしゃる、もしくは、気になる方がたくさんいらっしゃるというところを、ユーザーとか誰かというところを、もっと皆さん方の視野を広げて、この施設で発信できるコンテンツというものは何だろうというところ、もう少し、もっともっと、まずはここ足元の改善も非常に大事ですし、さらにその改変とか改革ということになればそんな情報がないと、次の大きな課題は出てこないと思うのですね。したがって、もう少し情報の収集のあり方とか、視野の持ち方というものは広くお持ちになったらどうか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。様々な視点を顧問、参与からいただきまして、引き続き、このいただいた視点を踏まえて、分析作業、施設の改善作業を都市ブランドと、そして事務局も共同して取り組んで参りたいと思います。ありがとうございました。それでは大分時間が押しておりますけれども、最後の報告事項に移ります。

資料の14、事務局から報告いたします。今年度は37の事業クラスターで経営分析を進めるということを決めております。この37の事業クラスターの経営分析の作業、そして局区X方針の策定を行う中で、今日、冒頭申し上げましたが、公共施設マネジメント、或いは公民連携といった横串の視点で、全庁的に進めない、縦のクラスターでの分析だけでは、なかなか進まな

いだろうという課題が現れてきております。

それらに対応するため、こちらの資料では、「2 横断検討グループ」という列を設けております。財政・変革局などが担当部局となる、この横断検討グループを設置し、公共施設マネジメント、インフラマネジメント、持続可能な公民連携体制、こういったものについて、全庁的な課題の整備、或いは全庁的な横串視点での対応策の検討などを進めて参ります。こちらのグループについても次回以降その検討の状況というものを報告、討議して参りたいというふうに考えております。

以上で、本日の討議事項、報告事項は終了となりますけれども、全体を通しまして、今一度、意見、コメント等ございますでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは会議の最後に、副本部長であります3人の副市長から一言ずつ講評をお願いしたいと思います。ではまず、江口副市長からお願いいたします。

■江口副市長

大変時間も延長して進みましたので、手短に最後申し上げたいと思います。本当に第2回のX会議ということで、資料、準備、対応いただいた皆様、ご参加いただきました顧問、参与、大変ありがとうございました。お礼申し上げたいと思います。

本日いくつか議論がありました経営分析の一端を、文化それから公共投資などで、発表いただきました。第1回に続いて若干どうなることやらと思ひ、私も臨んだというところもあるのですが、結果的には私は非常に面白かった。良かったなと思っております。

分析はまだまだ高度化しなければいけないというふうに思いました。文化のところでは、出された資料も充実していましたが、幾つか上山先生や高井先生から異なる視点の資料もあったと思います。高井先生の資料にいろいろなデータがありましたので、あちらに、当局の方で持っているデータを重ねていくということがまずスタートで、ミックスして、分析が高度化できるのではないかと思います。

いくつか上山先生からいろいろな視点をいただいたところ、ここはもう、まず組織のあり方という問題提起もありましたが、現時点で施設を任されている局、それから課が、それぞれの職員ということではなくて、組織として蓄積もあると思ひますので、まずは持っている組織としての見解を、その経営を任されている今の責任者がプロフェッショナルとしてしっかりまとめていただく。そのために、先生方の知見を大いに活用していただいてやりとりをする、議論するというはすごく大事なかなと思ひました。現場がそういう闊達なことで、より先生方の知見が生きてくると思ひますので、コミュニケーションをぜひ深めて、面白い議論をまずするということが大切かなと思ひました。

その他の発表もありましたが、1つ、いくつか繰り返し言われていた点でもありましたが、今あるものが前提になっているのではないかなということが、いくつかのところで問いがあったと思ひます、私もそこはあります。これから行政の仕事も大変大きく変わるということは皆さん感じているところがあると思ひますので、若手の発表もありましたが、そもそも自分たちの

仕事、より価値を生むためには何をすればいいのかという。必ずしも今の仕事だけではないということも含めて大きく視野を持ち、繰り返しになりますが、大いに議論をすることが、今の市長の求めていることかなというふうにも私感じていますので、またそれができる環境をできるだけ準備したいと思っていますので、ぜひ引き続きの議論を楽しみにしています。今日はそういう意味で期待を上回り良かったかなと思っております。ありがとうございました。私からは以上でございます。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。続きまして片山副市長からお願いいたします。

■片山副市長

私は最後の上山さんの言葉がものすごく響いていまして、北九州は30万都市や、10万都市の五市が合併して7番目に政令市になり、早く政令市に追いつかなければ、六大市に追いつかなければと、ずっと頑張ってきた。やっと100万都市にふさわしいようなアセットができ上がってきて、マインドもそのままセットされていて、これを残していかないと政令市ではないよね、というようなマインドが残っていたのではないかということが1点目にあります。

それから2点目が、やはり自信をものすごく失ってきたので、人口は減ってくるし、鉄は駄目になるし。だから市民に向かい、北九州はこんなにすごいのだよというメッセージを出していくということには、やはり我々が相当マインドセットして。このマインドセットを解き放つと先ほど言われた通り、アセットのうちどのぐらい減らしたらいいとか、そういうふうなことが出てくるのかなあという。今日の議論の中で感じたのは1番そういうことです。その中で、次回、インフラとかそういうふうなアセットをどうやっていくかということが議論されると思うのですが、そのような視点で見直してみると全然違うということを感じました。

3点目は、漫画ミュージアムの話聞いて思ったのですが、ちょうど私が現役のときに作りましたが、あのときはラフォーレ原宿・小倉というものが撤退してしまったと。あのあと、どうにか若者が集まる場所を残さなければならないというふうな話で、1番上に吉本を入れて、それから漫画ミュージアムを入れて、下はそういうふうなおたくをいっぱい集めて、若者も北九州に来られるのだよと、作り上げようというふうなミッションを作った。それがだんだんそのミッションが変わってきて、今の漫画ミュージアムはどうなのだろうというふうなことになったときに、都市のあるべき姿に対して、このミュージアムというものはどういうコミットしているかという評価軸。そういうふうな軸ももう1つ据えてみると、今回のXに取り組むアスペクトがわかってくるかなという。そういうことをものすごく感じたので、今日のディスカッションはとても良かったと思うし、やはり次回はそういったような、全く別の観点をみて、ちょっと評価してもらうと、この会議が有意義になるというふうに感じました。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。では最後に大庭副市長からお願いいたします。

■大庭副市長

発表された方、準備された方、本当にお疲れ様でした。そして、顧問、参与、関係のみなさま、貴重なご助言をいただきまして本当にありがとうございました。今日いろいろな議論がありながらずっと考えていたのは、この場でテーブルに乗り議論をすること、それはもうみんな本当に一生懸命やっているし、いろいろ助言も直接的にいただいて、さらに頑張ってみようと思いでやってくれているのですけれども、この建て付けがずっと続くわけではないので。では、これを継続的に北九州市の資産にするためにはどういうことが必要なのか、或いは今、みんなどう思っているのかというようなことをきちんと一旦考えて、腹落ちしておかないといけないなというようなことを考えていた。

その中で1つ、来館者に対する、「～は止めてください」、「～は禁止です」みたいな表示が非常に多いという。やはりこれをやると、結局書いていないことはやってよいと思ってしまう人が増えるのではないかなという気もします。よく言われることが、例えば全くごみが落ちていないところに、なかなか最初のごみを捨てる人は結構勇気がいると思うのですが、1つごみが捨てられているところには、一気にごみの山になるの。だから、まずその館の運営主体だけではなくて、利用される市民の方、それから市外の方も含めて、お互いのエチケットという、お互いが不快にならないようにそこを利用するためには、どういうふうな施設運営をするべきなのかということもきちんと考えた上で、こういう環境づくり、施設づくり、そして背景にはみんなそういうことはしないのだという前提になるぐらいのところを目指して作り上げていく必要があるのではないかな。ちょっと高い理想なのですからけれども、そういうことを思いました。

それとミュージアム関係のところ、まず小さいAの話として、すぐやろうと思えばできることがなぜ今までできていなかったのか。それは顧問、参与の方にいろいろご助言をいただいて、そこで初めて気が付いたから今までやれていなかったのか、或いは気が付いていたけれどもしてなかったのか。その辺りももう一度ちゃんと精査する必要があるのではないかなと思いましたが。常にこういうことに気をつけるべきだよ、とずっと誰かが言い続けてくれるわけではないので、きちんとそれを自分たちの資産にしていくことが必要だし、それからB、Cに関しては、例えば、ミュージアム系のところで、本当に自分たちが経営しているミュージアムに多くの人に来て喜んでもらいたいという気持ちは多分みんな持っているはずなのだけれども、本質的な議論ができないところ、できないという理由は何か。最初のうちに片山副市長がおっしゃっていたと思うのですが、予算を議論するときに裁量経費10%一律カット、みたいな執行になってくると、現状維持の中でどこが減らせますかという議論しかしてきていないということは担当者としてはあるかもしれない。

やはり本質的なところで、ここにできるだけ多くの人に来て喜んでもらうためにはどうしたらいいのかという、お金ではないところの検討、それはやはりパンドラの箱を開ける勇気を持

てなかったのだろうと。ではそのパンドラの箱を開ける勇気を持つためには、どういう組織形態、もしくは運営の統治の話もあるかもしれないし、インセンティブというか、処遇みたいに関わっていくのかもしれないし。もうちょっときちんと構造的に検討する必要があるのではないかなと思いました。それは私自身の気づきです。

それから最後に、これはちょっとおまけのコメントですが、上山顧問が最後に、「北九州市ならではの、どうしてお国自慢みたいなコーナーが必ずあるのか」みたいなことをおっしゃられて、私が思ったことは、結局公の施設を作るときに、条例の中で設置目的が第1条にきますよね。それは必ず守らないといけないことで、最初の新規の施設のゾーニングのときに、多分1番近いところにそれが来ているのだと思います。それがそのまま、ゾーニングが直営であるからずっと維持されているということも、もしかしたらあるのではないかなと思いながら聞きました。だからやはり、真面目といえれば真面目なのですけれども、どういう施設運営をすることが、来てくれる方の満足度が高まるかというような、本質的な議論をして良いのだと思わないといけないし、やはりする勇気を持つ必要があるのだろうなということを思いながら、今日いろいろお聞かせいただきました。どうもありがとうございます。

■星之内市政変革推進室長

はい。ありがとうございます。事務局としまして、この数か月で二転三転しました。行きつ戻りつというか、なかなかすんなりいかないということを感じながら、それは作業いただいている部局の労力もかけながらやっております。それをこれから進めていく上でのいろいろな示唆を今回顧問、参与から、そして最後副市長の方々からのコメントをいただいたというふうに考えております。

今日の会議のいろいろな得られた成果をもちまして次回、第3回X会議ですけれども、10月下旬の開催を予定しております。議題はインフラの話と話題になりましたけれども、整理して、また議題を整えまして、開催したいというふうに考えております。

■江口副市長

理解されていると思うので念のためなのですけれども、プラチナの発表の中で個別に解決できるものと、制度で解決できるもの、一飛びであがっていたけれども、やはりあれもA、B、Cに分かれるのだろうなと思い聞いていたので、やはりその分類。発表にまとめてくれたので、作業としては1つステップアップしてもらい、Aでできるものは、必ずやるべきだし、B、Cのものは、優先順位、何つけてやるかという、それは所管局とこれからしっかりやってほしいということを共有しておきたいと思います。よろしくをお願いします。

■星之内市政変革推進室長

以上につきましてもプラチナのチームでしっかり共有したいというふうに考えております。それでは大変時間が押しましたけれども、本日、第2回X会議を閉会いたします。引き続き、前

回同様、報道機関向けの質疑応答の時間を設けております。準備が出来次第、この部屋で会見を行いますので、会議ご出席の皆様は、この辺りで退出の方をよろしく願いいたします。本日はどうもありがとうございました。