

第3回市政変革会議(X会議) 議事録

日時：令和6年10月30日(水) 14:00~16:10

場所：西日本総合展示場新館3階 304会議室

■鍋藤市政変革推進担当課長

定刻になりました。皆様お揃いでございますので、始めさせていただきます。本日の進行は、市政変革推進室の鍋藤が務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

本日の議題でございますが、次第の通りでございますので、ご確認をお願いいたします。会議の終了は16時10分頃を予定してございます。また本日の会議も公開の会議として開催させていただきますので、よろしくお願いいたします。

それではまず開催にあたりまして、武内市長からコメントをいただきたいと思っております。

■武内市長

皆様お疲れ様です。今回は「公共施設マネジメント」と「持続可能な公民連携体制」です。これまで2回(X会議を)やってみて、試行錯誤、或いはどの様にこのX会議を活かしていくかということも様々な議論をしているところです。

北九州市は公共施設が非常に多くある。サービスをどういうふうに充実させていくのか、そのコストをどういうふうにマネージしていくのかがテーマ。外郭団体も公民連携体制の一つということで、今日討議することになっております。原局と事務局の両面から活発に議論できればと思います。また、顧問の先生方もありがとうございます。どうぞよろしくお願いいたします。

■鍋藤市政変革推進担当課長

武内市長ありがとうございました。それでは、議事に入らせていただきます。

初めに、これまでのX会議での指摘事項の振り返りと現在の対応状況につきまして、ご報告をさせていただきます。資料3「これまでのX会議で指摘された事項と対応状況について」をご覧ください。

これまでのX会議で指摘があった事項につきまして「文化振興施策」・「公共投資」・「漫画ミュージアム」・「プラチナ市役所プロジェクト」の4つの項目に分けて整理をさせていただきます。

1の「文化振興施策」については、例えば②では「市の幹部においては、本質課題に注力する必要がある。」とご指摘をいただいております、これを受けて市長・副市長・担当局など、本質課題についての議論を改めて内部で行ったところでございます。

2の「公共投資」については、本日、この後の公共施設マネジメントの討議におきま

して報告を予定してございます。

その他2ページ目の指摘事項とその対応状況につきましても、それぞれ皆様でご確認いただければと存じます。内容につきまして、どなたかご質問などございますか。よろしければ、報告を終わらせていただきます。

続きまして討議1「経営分析 公共施設マネジメント」に移ります。資料4「公共施設マネジメント経営分析経過報告書」をご覧ください。市有建築物全般のマネジメントに関する今後の進め方につきまして経営分析の途中経過としてご報告いたします。それでは、担当からご報告いたしますのでよろしくお願いいたします。

■星之内市政変革推進室長

市政変革推進室長の星之内です。公共施設マネジメントは、市政変革推進室の担当となっております。私どもが今回、経営分析した経過の報告をさせていただきます。

(P1) 今回、公共施設マネジメントということで、北九州市が行政サービスを提供するために色々な施設を保有しておりますが、大きくは2つに分類されます。1つは、今回議論をする市営住宅や学校、市民センター、スポーツ施設といったハコモノである公共建築物。もう1つは、道路や上下水道、公園のような社会インフラとなっております。今回は、赤枠の公共建築物に関する公共施設マネジメントについて報告、議論をさせていただければと考えております。

(P2) 私どもが考える公共施設マネジメントの定義をここで挙げています。

様々な議論を検討する中で、公共施設のマネジメントというのは施設のソフト、ハード、立地の3つの要素を踏まえて、持続可能性を持ちながら、提供する機能やサービスの維持向上を図るとともに、資産価値の最大化を実現することだというふうに定義づけました。この定義に照らしまして、これまでの取り組み或いは今後の方向性について検証検討を行いました。

(P3) もう1つ、公共施設マネジメントにおいて重要な点として、私どもの検討の中で、供給者目線と利用者目線という2つの目線が浮かび上がってきました。資産価値の最大化のためには、利用者目線が重要であるということ。これは、今回の経営分析を経て考えに至ったところです。

(P4) これまでの公共施設マネジメントの取り組みはどうであったかの紹介、検証を行っております。

北九州市では、公共施設マネジメント実行計画を平成28年に策定しました。その背景としては、グラフにありますように、市民1人当たりの施設の保有量が政令市の中では最も多く、政令市平均の約1.5倍という規模となっております。また、保有する施設は、半数以上が築40年以上経過しており、老朽化が進んでいるという状況がございました。この状況に何も対策を打たずに、施設の建替えや改修を漫然と行うことは、持続可能ではないという認識でございました。この認識自体は、今後も留意すべき事項

だと考えております。

(P5) しかし、現在の計画は、以下のような点で問題があるという考えに至りました。

それは、将来必要となる施設の改修・建替え、これを今の予算の範囲内で持続的に実施できるように、言わば逆算で、ここでは詳細な計算式を挙げておりませんが、このグラフにある、将来必要となる改修・建替え費用と現在の予算額、赤線と青線のギャップを埋める、つまり青線で適切に施設の維持管理をしようとするれば、今後40年間で施設の保有量を20%削減する必要がある、そういう目標を定めたということです。

また、具体的な削減計画というのは、各施設を耐用年限の到来時の老朽化が進み切った段階で削減するという考えで10年ごとの削減量という割り振りは行いました。

(P6) これの何が問題かと言いますと、将来の市民負担ということを考えた場合、予算面からマクロの量というものを算定してみると、そのこと自体は1つの分析としては意味のあるものだというふうには考えております。しかし、それが唯一の目標となり、個別の施設の見直しの積み上げと紐づいていない。検討の結果、このことが問題であるという考えに至っております。

また、個々の施設について、機能の向上や効率化の視点も含めて、どうやって全体的に統一感を持って施設を検証していくか、といった手順を明確には定められておりませんでした。このため、冒頭に私どもが定義づけた公共施設マネジメントの趣旨である「持続性をもって施設のサービスや資産価値の最大化を図る」、これを実現するために施設をソフト、ハード、立地の面から見直す、私どもはこれを「公共施設の最適化」と今回使っておりますが、この「公共施設の最適化」が市役所内の各部局で進みがたい構造となっているのではないかと、経営分析を行う中でそのように考えたところです。

また、削減時期が施設の耐用年限の到来時に設定していると、結果的には大半の削減は20年間の計画の後半に集中しています。現状20%の削減目標に対し、8年間の実績は1%の削減にすぎない状況となっています。また、耐用年限が近づくまでは検討が進まない、耐用年限が近づいてからいよいよ考えよう。このことは、残す施設を積極的に予防保全していくことや、建物の価値がある段階で他の用途に転用していくなどの機会も失う。そして、当然に老朽化が進行してきますので、市民の満足度の低下や利用者数の減少に繋がっていく。こういった問題があるということに気づいたところです。以上の問題から、現行の計画というのは実効性において問題があるというふうに現在考えております。

(P7) これからどうするかですが、北九州市では市政変革の本旨ということで「創る改革」というのを昨年度、北九州市政変革推進プランで打ち出しております。この「創る改革」の実現のためには、もっぱら予算面から、もっぱら全体保有の管理に注力するのではなく、これからは「利用者目線」を重視したいと考えています。利用者目線を重視するとは、市の各施設について利用者の目線でサービスの改善・運営形態・施設そのものの必要性といった問題点を検証し、先ほど申しました「公共施設の最適化」を行う

ことで、新たな価値の創出、サービスや資産価値の最大化を進めていく、そういった方向へ転換したいと考えています。

(P8) ここからは、利用者目線で公共施設を検証するということについて、私どもで議論した内容を報告します。

(P9) 公共施設マネジメントは3つの要素、ソフト・ハード・立地からなると申しました。この3つの要素から「利用者目線」で見ると、こういった施設の改善点や問題点があり得るであろうか、そういったことを検討いたしました。検討の際に議論となったのは、利用者という定義。施設を直接利用する人はもちろん、市の様々な公共サービスの利用者、すなわち「市民全体」の目線。こちらも必要ではないかというふうに議論いたしました。時にはこの「直接の利用者」と「市民全体の目線」は一致しないこともあるかということも議論の中で、私どもも気づいたところです。

そして、この利用者目線の2つの目線に留意しながら、どんな問題点が考えられるか洗い出しを行う中で、洗い出した問題の改善や解決、対策についても、レベルが大きく分かれるのではないかとということも検討で明らかになりました。

それはここで書いております。「Aレベル：現場の改善で対応していくもの」・「Bレベル：運営形態を検討していくもの」・「Cレベル：施設の存在価値に関わるもの」こういった分類があるのではないかとということで、このA・B・Cのラベルを洗い出した問題点に分類していく作業をしてきました。

(P10) その結果が、このような表となっております。ここに挙げている表はまずはソフト面ということで、施設の案内サインや施設の最新情報をきちんと発信しているか。定休日や営業時間はどうなっているのか。といった割合Aレベル・Bレベルが多いようなものから、そもそも民間の活力、民間のアイデアを活用してサービスの質の向上ができないか、或いはそもそも民間のサービスと重複していないか、これは市民全体の目線ですが、税金でこの施設の維持管理を行うに見合う利用があるかとか、こういった存在に関わる、そんな問題点もあるというふうに検討しました。

(P11) 次がハードです。ハード面でしたら、【安全性】・【快適性】・【魅力】、それぞれの側面で、必要な維持管理が行き届いているか。利用状況に照らして維持管理コストが適切か。利用者数に応じた施設の規模となっているか。そういったものが、利用者目線での問題点として考えられるだろうというふうに検討しました。

(P12) 最後は立地です。立地面につきましても、公共交通機関や自動車でのアクセスがよいか。施設の周辺のまちづくりやにぎわい創出に貢献しているか。施設の性格に照らして適切なエリアに立地しているか。民間の類似施設が市内にどの程度立地しているか。そういったことが考えられるというふうになりました。こういったソフト・ハード・立地に関する利用者の視点、これは今洗い出しの状況ですが、これを少し精査、整理して、今後はチェックリストにしていきたいと思います。そして、チェックリスト化した上で、個々の施設の検証につなげていきたいと考えています。

(P13) ではどのようにチェック、検証、対応していくかという話に移ります。

(P14) 個別の施設について、先ほど申しましたチェックリストを使って、利用者目線で見ると、それぞれの施設の問題点というものを把握したいと思います。チェックリストに該当したところが、その施設の問題点であるということ。その問題点を現場改善で対応するAレベルと、運営形態や施設の存在価値に関するB・Cレベルの大きく2つに分類したいというふうに考えています。

(P15) 分類した結果、Aレベルの問題についての対応としては、現場改善ということで、より個別の施設の特性に応じた個別の施設点検表を作成し、その点検表による点検と、利用者へのヒアリングやインタビュー等で利用者の直の声を聞かせていただく。これらをセットにして、現場の要改善事項というのを特定する。何を改善すべきかをはっきりさせ、はっきりさせた改善事項については、すぐに着手できるものから順次対応したいと考えています。

この取り組みにつきましては、これまでもX会議で様々な意見をいただく中で、先行事例としては、第2回X会議で紹介した「漫画ミュージアムにおける施設改善プロジェクト」が取り組みの例に当たるものだと考えております。

(P16) では、B・Cレベルの施設の運営形態や施設の存在価値に関わるような問題が把握された施設はどうするかということです。

こういった施設については、利用者数や運営のコスト、建築してどれくらい年数が経過しているか、或いはどこに立地しているかといった複数の分析項目を組み合わせ、他の同じ種類の施設と比較してプロットしていくことで、より優先して早急に「公共施設の最適化」、ソフト・ハード・立地の見直し、或いは保有する施設の転用、廃止する施設の仕分け、こういった最適化を優先して検討する施設というのを、絞り込んでいきたいと考えています。その例として、このスライドの下に挙げてもあるものが、利用者数と運営コストで縦軸：運営コスト、横軸：利用者数を組み合わせ、例として、完全な架空の想定で体育館を挙げて2軸に置いてみた場合に、支出も多い・利用者数も少ない、この図で言うとA体育館になります。このようなA体育館について、より急いで「公共施設の最適化」の検討を進めることとしたいと考えております。

(P17) 「公共施設の最適化」の検討をどのように行っていくかというところで、1つの共通の原則としたいと私どもが考えておりますのが、民間のノウハウの活用、「公民連携」を必ず検討することとしたいと考えております。

公民連携には様々な形態が考えられますが、このスライドで例示しておりますように建替えであればPFI、或いは他の施設と複合化するときは公の施設の複合化は勿論ですが民間の商業施設と一体化する、同じ施設に同居するということも考えられます。

また、存続・運営改善の場合、指定管理という手法は北九州市もかなり取り入れておりますが、同じ種類の施設を一体的に管理する或いは同じ場所に立地している施設、種類が違って場所が同じなら一体的に管理する、そういった運営改善が考えられるとい

うふうに思います。

民間に施設を譲渡するといった場合も考えられますが、当然この場合も民間にその施設の立地するエリア全体を開発していただく。或いは、地域のコミュニティで小規模な施設については地域でしっかりと管理して、まちづくり、コミュニティに生かしていただく。そういったことが想定されます。こういった公民連携を通じて、役目を終えた施設というのでも出てくるかと思います。そういった施設もまた、跡地売却を有効に行うことで新たな価値の創出を図っていきたいと考えております。

(P18) ここでは、今私が申し上げました「公民連携を活用した公共施設の最適化」による新たな価値の創出について他の自治体等の事例を紹介します。

(P19) こういった事例を北九州市でどんどん作っていききたい、生み出していきたいと考えている事例です。

最初に紹介するのは、愛知県安城市で図書館等民間商業施設の複合化の事例となっています。郊外部から集客力の高い中心市街地への移転、民間商業施設の複合化といった立地に関わるものです。こういった見直しを行うとともに、運営を民間に行っていたことで、会話・飲食しながら読書できる空間ができたり、ICTを活用して業務の自動化ができたり等が実現したということです。公民連携による公共施設の最適化の成果として、移転前と比べて入館者数が2倍以上に増加、貸出数も増加ということで、市民サービスの向上に繋がった事例となっております。

(P20) 次は自治体が主導した事例ではないのですが、福岡県宗像市でUR（UR都市機構）が廃止する賃貸住宅を有効活用した事例です。この廃止賃貸住宅は約50年前に完成した割合大規模な賃貸住宅ですが、こちらを既存の老朽化した棟を解体して、戸建ての住宅を開発するとともに、1棟は地域の生活利便施設にコンバージョンしました。ここでは、駅から比較的近いという立地も踏まえたコンバージョンというふうに理解しております。既存の住棟をリノベーションして、ここにカフェ併設のコミュニティスペース、保育園、DIY工房、宿泊施設、様々な団体・人が建物に入った結果、新たなコミュニティ、新たな価値というのが、非常にたくさん生まれているといった事例となっております。

(P21) 今申し上げたのは他の自治体の事例ということで紹介しましたが、北九州市自身がこういった事例を生み出していくために、今後の進め方で、これまでのマクロの削減目標から個別の施設のあり方を改め、まずは利用者目線での個別施設の検証を早急に行うということにしたいと考えています。

(P22) 公共施設は冒頭に申しました、学校・スポーツ・市営住宅・文化施設等の色々な分野があります。こういった各分野において、それぞれの施設について、直接の施設の利用者及び市民全体の利用者目線で検証を行い、その検証に応じた対応を実施して参ります。

Aレベルの問題は、施設の利用ルールや案内の改善等の現場改善を行っていく。B・

Cレベルの問題点が明らかになれば、公共施設の最適化（運営形態・施設のあり方）の検討を行い、公民連携などの手法により施設の質の向上、新たな価値の創出を図ります。これらの個々の施設の対応を積み上げた上で、市全体の財政運営への影響はどうか、或いは新ビジョンで定めた各地域のまちづくりとの整合といったところとも精査をした上で、直接の利用者、市民全体、或いは将来の市民、そういった目線を踏まえた、実効性のある公共施設マネジメント実行計画に改めたいと考えています。

(P23) 利用者目線を重視した改革を早急に進めるため、現在の削減計画、現在の公共施設マネジメント実行計画にこだわらず、個別施設の検証を行って参りたいと考えております。こだわらずと申しましたが、繰り返し言いますと、現在の計画に定めがあるなしにかかわらず、市の公共施設を耐用年限の到来を待つことなく、検証するということを意図しています。そして、検証結果に基づき、課題が明らかになった施設については「公共施設の最適化」による「新たな価値の創出」に向け、早い段階から検討を行いたいと考えております。これによって、民間のノウハウを最大限活用しつつ、今後も引き続き保有する施設の機能や魅力の向上、或いは仕分けをした結果、建物価値がある段階での施設の転用等を可能にしたいと考えております。

(P24) これまでの説明のまとめです。市民1人当たりの施設保有量が多い。これは北九州市の現在の特徴として引き続き留意する必要があります。しかし、現行の公共施設マネジメント実行計画は、供給者目線によってマクロで保有量の目標を設定しており、将来負担ということも考えて、予算面からの保有量というものを算定しましたが、各施設の分析・評価に基づかない目標となっていることから、持続性を持って施設のサービスや資産価値の最大化を図る「公共施設の最適化」の取組みが市全体として進まない。また、現状として結果的に計画の進捗は図られていないということとなっています。

そのため今後は、施設の「直接の利用者」や「市民全体」である「利用者目線」での個別施設の検証に重点を置くこととし、これにより、利便性の向上から施設そのものの存在価値に関わるものまで様々な問題を浮き彫りにし、その問題の性格に応じて「現場改善」または「公共施設の最適化」の対応を進めていくこととします。「公共施設の最適化」にあたっては「公民連携」を必ず検討し「新たな価値」の創出を目指す。以上、申し上げたような施設の検証及び対応を市の各施設において早急に着手し、その積み上げによって、現行の計画を実効性あるものに改める。こういったことを進めていきたいというのが、私どもの経営分析の報告となります。以上で説明を終わります。

■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございました。それでは報告の内容について討議に移りたいと思います。公共施設マネジメントの討議ですが15時を目安に約25分程度の議論が可能かと思っておりますので、それを目安に進めさせていただきます。

■武内市長

ありがとうございます。今まで私が就任してから、断片的に皆さんの思いや公共施設マネジメントに対する問題意識を聞いていたことが、かなりクリアに今回整理をしていただいたのがすごくよかったと思います。

要は、この8年前の公共マネジメント実行計画が構造的な欠陥を持っているということ、それを今回分析結果として出していただいたということはよく理解できました。

結局、トップダウンで総量としての削減目標だけを掲げているだけで、どこをどうするかという議論、或いはそれをやっていくかという方向性が全くない中で、とりあえず外形的にこれだけ減らすということだけ打ち上げているだけ。そして、具体的な検討は耐用期間が来たときの担当者が考えればいいという、先送りの構造で作られた計画であったということを今回分析し、明らかにされたということはよく理解できました。

その上で、やはりその構造的欠陥が分かった以上、この構造と発想を変えていこうということだと理解をしたので、その方向でやってもらいたいと思います。

ただ畏がいくつかあって、1つ目の畏は、思考制約の畏というか、短期改善の畏みたいなものがあると思う。とりあえず、何かオペレーションを少し変えたり、表面的な使いやすさや快適性を変えたりすることで、改革している感になってしまう。それもAとしては大事だが、B・Cを考えたときにそれでは駄目なので機能をどう統合していくのか、移転していくのか或いは主体としてどう変えていくのか。この辺までしっかり考えていくということが1つ。

2つ目の畏が、作業フォーマットの畏と言うか、役所でこういう仕事をしていると、どうしても「各局このフォーマット埋めてください」と言うと、みんなフォーマットはとりあえずきちっと埋めるのですが、それが何かバランスのとれた抽象的な概念で、とりあえず美辞麗句が並んでいる感じにならないようにしていかなければいけない。ここは超えていかなければいけないというふうに思います。

3つ目の畏が、主体性回避の畏と言うか「この案は誰が言ったんだ、誰の発案なんだ」ということで、結局みんな自分が言い出しっぺになりたくないという畏がどうしても働いてしまう。それは、施設を現実に抱えているという中でジレンマもあることは重々理解できます。しかし、やはりそこを超えていかなければいけないし、それを組織全体でしっかりと守りながら進んでいくということはやっていかなければいけない。ここは留意して進めたいと思います。

やはりこれは、しっかりとわかっている原局において、どこをどうしたいという最適化の形を提案していき、それを改革チームがしっかりサポートしながら方向性がずれないようにナビゲートしてやっていく必要がある。そういう提案を事務局からしっかり作ってどんどん個別論を出してきてもらいたいと思います。

今日聞いていて思ったのは、今までの公共施設の改革というのが削減ありきの改革。価値ありきの改革にしないといけないのに削減ありきの改革で「減らしなさいマスト」

「減らさなければならない」。こういうふうに強いられている改革でやっているのに、みんな「将来いずれ老朽化したらそのときに考えるよな」という感じで、じっと待っていて、みんな何も考えていないという状況があったということ指摘していると思う。やはりそれを、こういうふうになりたい改革、こういうふうに価値を生み出したいという改革に変えていくことが大事だと思うので、そういう方向で各局の取り組みを私たちがみんなて応援をしていく。また、それを出してきてもらい決めていくという形に持っていきたいと理解をした。それで進めてもらいたい。

ただ1つ、抽象的な意味で利用者と市民全体が違いますという話で、それは当たり前だろうという話だが、これもまた、市民や利用者と言っても色々な層や利害がある中で、それをどう同定していくのか。そこに必ず戸惑いと重み付けがずれてくるので、難しくなってくる。そこは一生懸命1個1個考えないといけないということは、印象として強く残ったところです。

■武田財政・変革局長

財政・変革局の武田です。武内市長から過去の計画についても厳しいご指摘もいただきました。この作業する中で、正直、我々職員の一部は、当時の計画策定に携わった人間もいた。やはり1つは行政の継続性という縛りもあり、今日のここにたどり着くまでに自分なりの、我々なりの葛藤もありました。確かに供給者目線が強くて予算の制約もあり、当時を振り返れば20%の削減目標を掲げること自体が行政としては非常に勇気を持ってやった。ただ、やはり時代は変わり振り返ると、進捗率1%というのはとても市民に胸を張って「進捗している」とは、行政として言いづらいというのは私の反省としてあります。

これから各論になっていくと、やはり一つひとつの施設に利用者がぶら下がっているのも、他にも例えば、門司港のモデルプロジェクトしかり、1つのものを仕上げるのに5年から10年かかったりもします。やはり、市長が言われた主体性が非常に大切ですので、8月に局区X方針を各局長・区長に定めていただきました。そして、今日こうやって物差しを示したからには、やはり私含めて、局長が自ら所管している施設について「責任を持って変えていくんだ」というのは、ぜひX方針に書き加えて欲しいと思います。今日の討議踏まえ、私は予算編成をやっておりますから、私自身も各局長にその旨を話して「それをしていただかないと運営費も付けづらい」という話はしっかりやっていきたい。そこで主体性を確保していき、頑張っていきたいと思います。

■鍋藤市政変革推進担当課長

報告の内容やこれまでのコメントも踏まえまして、どなたか他にご意見、コメントなどございますか。片山副市長、お願いします。

■片山副市長

今の市長それから財政・変革局長の話で少し視点が違うが、前回も言ったと思うが、やはり5市の対等合併の区引きは考えてくださいと。要するに「5市同じものを並べていきますよ」ということでずっと育ってきた人達がいるということなので、そこについての意味合いが1つあります。それを撤廃することになりますので。

それからもう1つは、迷惑施設。例えば、良いやつはみんな対等と言いながら、ごみ焼却施設や廃棄物処分場等はきちんと偏在させてきた。その時に「これをするからお願いします」という形でやってきたという歴史性もありますので、それを全然知らずにこのままポツとぶち当たるのではなく、そこはきちんと対応していく。それはやはり交通が便利になったりして「アクセス距離も短くなったので、同じ施設は要りません」とか、その辺のことをきちんと書き込んだ上で先ほどお話があったようなことに取り組んでいくことがいいと思う。それで、それぞれの区の特性をやはり何か出していくべきだと思っていますので、それについて、きちんと何か書き込んでおくことが重要ではないかというのが印象です。以上です。

■鍋藤市政変革推進担当課長

その他にコメントなど。大庭副市長お願いいたします。

■大庭副市長

基本的な方針については賛成します。私の方からコメントといたしまして、施設の今後を考えたときに、多機能化とそれともう1つ視点は相反するように聞こえるかもしれませんが、役割の明確化という両方をいかにやっていくかが大事なと認識しています。その時に、各局が基本的には公共施設を所管していますので「自分のところのこの施設は廃止できます。だけど、この機能はここに背負ってもらいたい。ここがそれを受け入れてくれるんだったら、自分のところの施設は廃止します」だけど、その受入れることを期待されている施設の所管局としては「自分のところの施設も、これを廃止することができます。だけどそのための受け入れの相手方としては、こういうことを期待しています」とグルグル回ってしまうと思う。だから、そこを誰かがきちんと精緻に調整する人がいるのではないかというのが1つ。

それと、役割の明確化ということについて、私はスポーツや文化等の施設を所管する局を担当しているが、例えばスポーツ施設について例示すると、稼ぐための施設と地域の住民の方々が日常的に使うための施設、これをやはり役割を明確化していく必要があると思います。その時に、稼ぐための施設というのはやはり付加価値を創っていかないと、付けていかないといけないという中で、現状持っている施設は相当老朽化しているので、新たな時代に合った施設に置き換えていく必要があると思います。

その時に行政が建てるのは中々難しい状況がありますので、どういうふうに民間の活

力を誘導していくか、そこを責任持ってやるところがないと、絵は書けるがそれを実際に動かしていくことは非常に難しいなと思います。

地域密着型の施設につきましては、北九州市が地域と言っているのが自治会やまちづくり協議会。しかし、まちづくり協議会は地域のコミュニティ施設を作るときに「小学校区ごとに作るからそれを運営するためにまちづくり協議会を作ってください」という市の政策的に人工的に作ったプラットフォームがありますよね。それが学校統廃合等でその線引きが崩れてきたときに、どういうふうに地域を考えていくのかというソフトと、地域の拠点、災害、交流や行政サービスの提供をする、そういう機能を果たすための地域の拠点施設というもののあり方を、市民センターだけではもう背負いきれなくなっていくと思いますので、その辺を総合的に考える誰かがいるのではないかなと思っています。以上です。

■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございます。上山顧問お願いします。

■上山顧問

武田局長からもお話ありましたが、従来に行革のやり方自体を改革するという意味で非常によかったと思います。役所は改革にしても何にしても、過去に先輩がやったことや方針を、自ら否定しにくい組織なので、そういう意味では今回それは一山越えたなと思います。皆さんよく頑張っていたなと思います。

その上で、実効性をどういうふうに担保するかというときに、やはり各局それぞれ考えなさいというのは大事だし、出てきたA・B・Cの案を、市長含めみんなで考えていくのも大事だと思う。しかし、最後の出口を塞いでおくというのが重要で、それは、「今ある場所のまま漫然と建て替える」という出口だと思う。耐用年数で例えば、あと10年以内のものも全部ある種のサンセットルールだと思うが、そのまま建替えることはないという大原則を最初にまず決めてしまった方がいいのではないかと。それが、数が幾つになるのか分かりませんが、洗い出すと例えば150個とか出てくると思う。それに関して、今回作ってもらったチェックリストの続編だと思うが、ソフトのチェックリスト、ハードのチェックリストそれから立地のチェックリストがあるのですが、この立地というのは少し弱いんですね。というのも、これは既に建ててしまっているから今更チェックをしても後の祭りだということになるので、これはチェックリストのときには、次どうするのかという話だから実は建替えチェックリスト。

そのサンセット原則が最初にあって、その場で漫然と建替えることはない。最初に出てくるのが、民間で類似のサービスをやっている人たちがいるとしたらそこに任せられないのかと。市役所がスポーツセンターをやらなくても、NPOや或いはスポーツセンターを民間でやっているのであれば利用権を渡して、その種の民間に任せられないの

かという話。それから、民間が持っている場所を借りて入居すればいいのではないか、自分で土地建物を所有してやらなくてもいいのではないか。物によってはローカルなNPOや自治会等の地元の人たちの自主運営に任せられないか。もちろん若干補助金を出す等はあると思うが、ハードはもはや持たずにサービスに関してだけ補助金を出すとか。小さいものになってくるとこの種のやり方もあると思うので、マーケットテストと同じような考え方で、この細かくて古いやつは1個1個このルールに全部はめて、最初からこのA・B・Cチェックのときの別枠として各局宿題という形で「年内に方針決めて下さい」という感じで、出すところまで追い込まないと、しり抜けになってしまうリスクがある。色々な市役所の姿を見ていて私は思います。今日ここで決意を新たにしたのはいいが、実際各論となったときに「いやいや過去の経緯が」とか色々と言い出す人が出てきがちだと思います。過去の経緯も大事にしつつ、次の目線を打ち出さなくてはいけないので、考えたくないことを直視するというのがやはり一番大事。そういう意味で、特出しをして別のチェックリストを作ってギリギリやるということをやると、本当の意味で各局が真剣に考えるところまで持ち込めると思う。

今回、市政変革推進室は非常によく頑張っていて、武内市長が言う「変革とは何か」というのを実際に具体的な形で方針として出せた。すばらしい仕事になったとは思いますが、ボールをただ投げても恐らくキャッチボールにならない。詰めの工夫をよっぽどやっていないと駄目かなと思いました。

あと1個だけですが、形の上であればインフラだから公共施設のリストに入っていないが、機能的にはほぼ同じなので私は公園も同じやり方で進めた方がいいかなと思います。

それから、美術館や卸売市場など市に1個しかないものは、こういう手法でA・B・Cは当てはまると思うが、どちらかと言うと事業分析で拾っていけばよい。図書館や公民館等のどこの市にもあって市内複数あるものが今回の進め方に向いているのではないかと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。今回様々な方からご意見、ご助言いただきましたが、最初に言いました私どもが検討する中で「利用者目線」という話は、実は夏場で元々X方針を作るときにこれからユーザー目線だということで、色々な部署と話す中で「ユーザー目線を重視したら、施設の見直しはできないんじゃないですか」と言う人もいました。やはりそこには、直接の利用者の方と市民全体の方ということで、どの場面でどちらが顔を出すのかやはり難しいところがあるのだなと思った。今回検討する中でも、やはりそこが私どもも1つのポイントになるなというふうに思いました。

ただ色々考える中で、市長が言われたように枠や様式を作ってしまうと、その枠の中だけで検討して何か思考回路が狭まる。これはその通りだというような中で1つ、この

チェックリストというものを、どういった視点で検討するべきかという部分を考えていけば、「利用者目線とは何か」というところも踏まえながら、一方であまり狭い枠にならないような検討ができるのではないかと考えています。

公共施設マネジメント実行計画は概ね10年で見直すことになっており8年経過している。そろそろいつ改定するのも考えなければいけない中では、今日ご助言いただきました3セットでこの施設はこうやっていく、そういうやり方も非常に市役所全体で協力して考えていく上では、いいやり方かなと思いましたが、今日いただいた話を踏まえて実行段階をこれからしっかり整えていきたいと考えます。ありがとうございます。

■山本官民連携ディレクター

たくさんの罨が今後もある中で、きちんと確認しておきたいのですが、個別施設の検討を行う主体は事務局である市政変革推進室ではなくて、市長や財政・変革局長の話にもあったように、各局の局長のところで主体的に検討するというところでまずはよろしいですか。併せて、「いつ」というところは上山顧問の話にあったように、年内何かしらの検討・進捗を出してくれ、ということでもよろしかったでしょうか。「誰が」と「いつ」というところはきちんと明確にしておきたい。罨がたくさんあるので。

■星之内市政変革推進室長

「誰が」は施設の所管部局と考えています。「いつ」の、年内にどんな進捗になっているのかどうかというのは、今ここでははっきりとしたことは申しにくいところもあるが、今回市営住宅やスポーツ、文化等は今経営分析でも動いているところもあり、施設の話もあるわけです。ですので、今日話し合った内容は直ちに各局と共有し、これから年明けから「よっころしよ」と考えるのではなく、今の段階から「こういうことはしましょう」という話はしていきたい。

■山本官民連携ディレクター

わかりました。ぜひそれも1つの検討の進捗のところで、毎回追いかけていくということをやってみましょう。その上で1つだけお願いしたいことがありまして、検討を進めてく中で「民間のノウハウを活用して」というところが大きなポイントだと思いますが、例えば、ホームページにマーケットサウンディングを載せて「民間からのアドバイスやサウンディングのアドバイスを待ちます」みたいな形はできる限りやめましょう。できる限り他の地域の色々な活用事例を、一定程度の意思決定の権限のある、局に関する方が見に行く。また、関連する民間の企業にアポイントメントを取って営業をして意見交換するなど、外に出てどんどん民間ノウハウを取り入れていく活動を、シェアを上げてやっていけたらなと思いますのでどうぞよろしくお願いいたします。

■武内市長

原局がやるのか事務局でやるのかはゼロサムなわけでもないのですが、しっかり所管部局の局長のところでも主体的に考えていき、事務局がチェックリストもそうですけどしっかり補助線を引いていくということが大切。そういう役割分担でやっていこうということは合意しておきたい。それで最終的に私たちが、議論をして市長である私始めしっかり決めていくという手順になっていくわけです。スケジュールの話は、膨大にあって全部年内というわけにはいかないかもしれないので、そこは幾つか仕分けたい。大所だけでも先にこうやっていくのか、そこを何となくしているとそのまま半年、1年経ってしまう。しっかりとスケジュールを組んでいきたいと思いますが、上山顧問は先ほど年内とおっしゃった、その心は。

■上山顧問

さっき3セットと言いましたが、耐用年数が迫っている、逆に言うと10年前の行革のときから、各局みんなが「もう問題だな」と思っているものは心の中にあると思う。それは全部俎上に載せましょう。それについては「今のまま建て替えない。何か別の手段を考えるんだ」という決意のところまで行くぐらいかなと思う。資料にもありましたが、古いもの、人が来てないものとはにかくリストに載せる、という行為は年内に終えたらどうかと思います。

■江口副市長

私も財政・変革局と市政変革を一緒にやっている立場として、細かい点だが今後の進め方は気になっていた。武田局長が言われた様に、「さあこれからは各局に」というのは、今市長がおっしゃった様に、ミックスでやらないと、ここで渡しても絶対に進まないという気はしました。上山顧問が言われたように、ここからのピックアップもやはり相当ガイドラインを付けないと上がってこないで、ピックアップ戦略は市政変革推進室でやらなくてはいけない。チェックリストが今回出ていましたが、どう見ても施設の分類(P1)にある施設に同じくして当てはまるとは思えない。例えば学校を本当に考えるときに、チェックリストで学校の結論が出るとは思えないので、バージョンを作っていくかないといけない。その作業も、結構コミュニケーションしながら市政変革推進室が引っ張っていかないと、ここから任せるのは難しいなと思った。今回、上山顧問が「一山越えた」と言ったが「まだまだ頑張ってる」という意味かなと思っています。

■武田財政・変革局長

今、市政変革の文脈で作業の話をしていますが、年内という意味からすると予算編成作業と並行していく。今日、財務部にも来てもらっているので予算の観点から、公共施

設マネジメントの件で言うことがあれば。

■木下財務部長

方向性については、マクロの計画だけだとなかなか進まない。それはご指摘の通りで、我々も実感しているところ。毎年度、公共施設は維持管理費と建替え費用だけでなく、当然運営費が入ってくるわけで「そこをどうしていくんだ」という議論がなかなか進まない。運営費の中も、ほとんどが人件費や物価で、高騰していつているわけです。

それを今までと同じような形で、面的に広げた中で同じようなサービスを続けていく方がより効果的なのかというと、「果たしてそうなのか」というのが実感です。そういった意味で、どうしてもマクロで幾ら目標をつけても当然予算を編成していく段においては、それぞれの個々の施設の検討でありますので、各局の主体性と、私どもの方も予算でこういった政策で寄せていくのが効率的なのか、といったところは考えていかないといけないと思っています。

ですから、マクロの目標とユーザー目線で最適化を進めていくという方向の道筋でやっていこうということで、B・Cレベルの話をどれだけ、どういう形で実現していくかについて、予算面でも各局とよく議論していかなければいけないと思っています。それは計画の策定やピックアップもさることながら、具体論の進め方については、予算に関しては、各局と予算編成時期に向けて色々な議論を各方面でやっておりますので、その中で進めていきたいと思っています。

■武田財政・変革局長

チェックリストの様なものが発動するわけだから、当然予算編成において、そういうチェックを一定した上での予算要求でないと、財政的にも（予算を）付けづらいということにしないと実効性も出てこない。そこは私の局の中で、市政変革推進室と財務部の協調によって各局にしっかりと作業手順とスケジュールが予算に直結するということを浸透させていく。これが私としては、1つの縛りというか推進力だと考えています。

■柴田市政変革パートナー

今のところに関連して、一律20%削減みたいなものを実効性がないというのは、その通りだと思うが、とは言え実際このまま維持していけば或いは拡大していつてしまうと財政が非常に厳しい状態にあって、減らさないといけないというのも事実としてある。その状況からすると、各局が主体的にという中で各局は具体的にどれぐらい面積の集約が可能なのかといった、各局を巻き込んだの目標設定みたいなものはどうしても要るのではないかと思います。各局で作った納得感のある目標を踏まえて、マクロ目線では、それで立ちいくのかを我々と議論しながら調整をしていくという作業が、22ページで、各施設を積み上げて影響やまちづくりの整合とありますが、このやりとりが非常に重

要ではないかと思ったところです。

もう1つ、23ページで「施設の耐用年限の到来を待つことなく」という箇所があり、ここについては、おっしゃる通りだと思う一方で、かなり思い切った決断だと非常に思っている。今までだと「過去の投資がこれだけかかっているのに、使い切らないともったいない」というような議論があるが、ただ過去に投資しているので、基本的には意思決定に入れてはいけないと考えている。ダラダラと持っているだけで「これだけのお金がかかる」「こんな弊害がある」ということを整理しておく、こういった決断もしていけるのではないかと思います。

■鍋藤市政変革推進担当課長

今回、改めて考え方を整理していただけていますが、やはり我々も体験したことのない進め方だと思うので、いかに進めて実効性を担保していくのか、今後我々もよく考えていかなければいけないと思います。田中参与いかがですか。

■田中参与

皆さん意見を出尽くしたところだと思いますので重なる話しかないのですが、市長もおっしゃった様に、チェックリストでチェックし始めるとそこに溺れてしまい、言葉尻やその数字そのものの本質を見逃してしまうということが、私どもにもよくあることです。チェックリストをチェックした後に本当に生々しく「現場を見る」「現場の声を聞く」「我々の事情をすり合わせていく」という作業が非常に大事。それは後々、定性的な情報は記録として残りにくいのですが、そこをいかに丁寧にしていくかということが後々の納得度に繋がると思いました。

全体的なお話は非常に体系立てて整理されており、非常に分かりやすかった。この先が楽しみです。

■鍋藤市政変革推進担当課長

そろそろお時間でございますが他になければ、公共施設マネジメントの議論はこのあたりでよろしいですか。それでは公共施設マネジメントの協議はこちらで終わりとさせていただきます。

続きまして、討議2「経営分析 持続可能な公民連携体制」に移ります。資料は「資料5 持続可能な公民連携体制の検討状況について」をご覧ください。資料の表紙にも記載されておりますが、外郭団体等のあり方を含む検討を行っております。それでは報告の方よろしくお願いたします。

■星之内市政変革推進室長

それでは引き続き、市政変革推進室長の星之内から持続可能な公民連携体制（外郭団

体等のあり方含む)に関する検討状況につきまして報告をいたします。

(P1) 目次を付けていますが、説明の全体構成となっております。初めに外郭団体等の概要に触れた後、外郭団体に関するこれまでの北九州市の取り組みの現状を説明した上で、今後検討を行っていくにあたっての課題整理、今後の日程について報告いたします。

(P2) まず、外郭団体とはどういう団体なのか概要を説明いたします。

北九州市では数々の団体に対し出資等を行っておりますが、このうち市が設立した公社或いは出資割合が4分の1以上かつ本市の出資が最大となっている団体を外郭団体と定義し、それ以外の出資法人の2つに区分しています。

(P3) 北九州市の外郭団体は21団体で、その一覧となっております。外郭団体は民間委託等が出来ない、または適さない業務について、市が直接担うよりも効果的かつ効率的な事業運営を行うことにより、市の政策の一翼を担う団体と考えています。

(P4) 52団体の出資法人の一覧を記載しております。併せてご覧ください。

(P5) 北九州市の外郭団体について、団体数を政令指定都市間で比較しております。

団体の数自体は、政令指定都市の平均レベルとなっておりますが、一方では人口10万人当たりという物差しを見た場合は、仙台市、新潟市に次ぐ3番目というような数となっております。

(P6) 北九州市の政策の一翼を担う団体ということで、外郭団体はこのスライドにありますように、様々な分野で業務を行っています。法人の形態も、公益財団法人、株式会社、社会福祉法人といった様々な経営形態になっておりまして、分野につきましては、芸術・文化、医療・福祉、環境或いは交通といった幅広い分野で業務を行っている状況です。

(P7) 外郭団体に関するこれまでの北九州市の基本的な考え方です。

「1 外郭団体の役割」は、冒頭でもご説明しました通り、民間委託等でできない、または適さない業務について、市が直接担うよりも効果的かつ効率的な事業運営を行うことにより、市の政策の一翼を担うことが役割であるとしています。このスライドにも書いてありますが「民間にできるものは民間に委ねる」。この考えが、割合強くなってきたというふうに感じます。外郭団体の守備範囲というのは、必要最小限で管理していく、そういった意識。文字に落とし込んでいませんが、根底にそういった考えでこれまで取り組んできたところがあります。

その考えの上で「2 市の適切な関与による政策の実現」では、外郭団体に対して、市の政策に沿ったミッションを市が明示しておりました。そのミッションの遂行状況を、市が第三者委員会も用いて評価する。そして、市の職員の派遣というものも、外郭団体に対して行っている事例がありますが、これは必要最小限にとどめる。そして、健全な外郭団体運営の維持を重視して、市が指導調整機能を強化してきたというふうになっております。

「3 外郭団体の効果的・効率的な事業運営」として、外郭団体において正規職員を採用する際は、団体の自主財源で長期的に人件費を確保できることを前提とすることとしております。こういった考え方に基づいた直近10年の取組結果は、参考資料として19ページに記載しております。

(P8) 先程のスライドで説明した中で、市が指導調整機能を強化すると言いました。この指導調整・総合調整の流れや状況をこのスライドで書いています。

現状では、北九州市役所の中に外郭団体を所管する様々な局がございます。福祉事業団であれば保健福祉局、皿倉登山鉄道であれば都市ブランド創造局、そういった団体を所管する局が外郭団体に対して指導・調整または助言を行うこととしており、市がどういった関与をするかという基準については、財政・変革局で要綱を定め、その要綱に基づくとすることで、言わば3層構造の仕組みとなっております。

(P9) 外郭団体に対する具体的な指導・調整ですが、このスライドにある通り、現在は各団体の根本的なルールであります定款や寄付行為の重要な変更、団体の組織を見直す、団体が正規職員を採用する、こういった団体経営に関する事項については市への協議を求めている状況となっております。

(P10) この総合調整、指導・調整に加えて、先ほど申しました外郭団体に対して市がミッションを明示する。そのミッションに対して、外郭団体が適切に遂行しているか毎年度評価を行っています。団体に自己評価を行っていただいた上で、団体所管局もまた評価をする。その両者の評価について、有識者から成る評価会議を行い確認。その確認の結果をホームページで概要を公開し、団体の運営や業務の遂行についてPDCAサイクルを回すように努めています。

(P11) こういった取り組みの現状について、現在、私どもが経営分析をする中での認識というものを書き出しています。

最初に、本市の外郭団体は、市が示すミッションを様々な分野でサービスを提供しており、団体数は人口10万人当たりで見ると仙台市、新潟市に次ぐ3番目というような状況となっております。

北九州市では、外郭団体の人事・財政面の重要事項について指導調整等を行い、統一的な関与というものを継続しています。

ただ一方で、外郭団体は市から人的或いは財政的な支援を受けている団体です。このため、団体の適正運営のためには、これまで述べてきたような北九州市の関与というのは必要なものだと考えております。しかし、市の様々な行政サービスの提供をめぐる状況を踏まえると、これまでのもっぱら管理に専念する、こういった考え方で今後も続けるのではなくて、逆にこの市の関与があるが故に外郭団体本来の役割である、これまで申し上げてきました「市が担うよりも効果的・効率的に事業運営」というメリットに影響を及ぼしていないか。一旦、この経営分析の中で検証していくことが必要だと考えております。

また検証の中には、これまでは割合、全団体一律関与の話を申し上げてきましたが、団体ごとに様々な事業領域があり、その事業領域の特性というのがあるかと思えます。これらを踏まえて、各団体の経営のあり方について検証・検討する。もちろんこれは各団体自らの検証・検討もあります。団体と一緒に検証・検討をこのタイミングでする必要があるのではないかと考えております。

(P12) 今後、その検証・検討をどうするかにあたって、こういった問題認識をしているというスライドです。

市の公共サービス提供をめぐる現状、将来動向について簡単に書いています。色々な場面で申しておりますが、市民ニーズの多様化・複雑化は今後も続くであろうと。そうなれば、公共サービスに必要な業務の質・量とともに拡大していくことが想定されます。

一方で、人口減少に伴う労働力市場の縮小といった状況があります。働き手の確保や専門的な人材の確保・育成は苦勞をしていく状況が想定されます。こういった状況の中で、北九州市役所だけではないのですが、私ども従来から、行政だけでの対応が困難であり、独自の強みやノウハウを持つ組織との連携いわゆる公民連携が不可欠であるということで、これまで我々も連携の取り組みを推進してきました。ここで、今までにはなかった発想・視点ですが、その外郭団体というのも公民連携の重要な担い手となり得るのではないかと。今まではそういった発想というのは正直なかったところですが、公民連携の担い手として捉え直すことが少し必要ではないか、とこの経営分析を通じて考えております。そして、外郭団体が本来持つ強み・可能性というものを1度確認した上で、それがどう発揮が可能となるのかという視点で、市との関係性や各団体の体制というものについて1度見直し或いは強化が必要ではないかと考えております。

(P13) 外郭団体の持つ強み・可能性というものを書き出しました。今までこういった視点で見るとというのは、少なかったですが紹介して参ります。

1つ目が専門能力の蓄積です。外郭団体は北九州市役所そのものとは違い、定期的に人事異動というところで違いがあります。結果的に、外郭団体では専門的な知見或いは能力を有する人材の継続的な業務従事が可能です。その結果、外郭団体であれば専門的なノウハウが蓄積されて業務のレベルアップが期待できると考えています。

2つ目が地元人材の活躍の場づくり。1つ目とも繋がる話ですが、どうしても首都圏や人口が集まるところに専門的な人材が行く、そういった傾向が分野によってございます。人材獲得の競争というところで、地方の自治体や地域が苦戦するという話があります。そういったものに対して、外郭団体が地元のプロフェッショナル、専門的な人材の場を提供する受け皿となることで、地域全体の人材の力を高める、保持する。そういった役割が期待できると考えています。

3つ目は政策立案の支援機能です。外郭団体のスタッフというのは、現場に近い立場で日々活動し、割合継続的に従事する。こうすることで、利用者や様々なパートナー企業からの声というものを把握することができる。いわば最前線・最先端で、公共サービ

スの状況がどうなっているのかといった情報を蓄積し、これが北九州市の政策立案の重要なベースとなり得る市の政策形成に寄与することが期待されると考えています。

4つ目は市職員の成長の場です。全ての外郭団体に市職員が派遣されている訳ではありません。先程申しました、むしろ最小限に留めているようなところがございます。ただ、仮に外郭団体に市の若手職員を派遣するということがしっかりと行われれば、市の職員は現場の感覚を養うことができる。或いは文字にはしていませんが、(外郭団体は)非常に経営に近い場所で北九州市よりもコンパクトな組織が多いです。そういった組織で経営に近い場所に身を置いて、市の職員の能力アップ・成長ということに繋がるかと思えます。併せて、地域の人材とのネットワーク、市役所の職員や市役所に身を置いてネットワークを構築するとはまた違った人材ネットワークが構築される、そういった効果も期待できると考えています。

最後の5つ目は、直営業務の代行というところでこれも現在、市が様々なイベントを業務委託という形で実施したりしていますが、こういったものも市の職員の人事異動の度にノウハウの継承が問題となる。いかに民間の力を生かして委託するかといったところでもノウハウの継承が問題となります。仮に、外郭団体が業務を引き継ぐ受け皿となることができれば、イベント等の業務の継続性や質の向上も期待できるかと考えています。もちろん右側に書いていますが、民間事業者との適切な競争関係は必須なものと考えております。互いに適正な競争環境のもとで、相互の成長に繋がることが重要と考えております。

(P14) 今紹介したような、将来動向や外郭団体の持つ可能性というのを踏まえた上で、外郭団体が公民連携の担い手となっていく、公務連携を進めていく上で、どういったことを検証・見直す必要があるかという3点を挙げております。

1点目は、北九州市と外郭団体の関係性。将来動向を見据えた外郭団体の新たな位置付けというのを、よりはっきりさせる必要があると考えます。

2点目は、北九州市の関与のあり方です。これまで申し上げました全団体一律的な関与から各団体の執行体制の強化に資する最適な関わり方というものを考える必要があります。この1・2点目は、市と団体の全体的な関係性の話ということで、財政・変革局が主に検討していくものと考えています。

次に各政策分野で実際どういう公民連携、外郭団体との連携が考えられるかということで、3点目に外郭団体個々の経営のあり方です。将来の動向を踏まえて、今後の北九州市の政策をどう進めていくかを踏まえた上で、各団体の事業・経営はどうあるべきかの検討です。これは団体所管局、そして各外郭団体そのものにおいて、団体の置かれている状況・経営課題等を踏まえて、点検、課題抽出を行いたいと考えています。

(P15) 団体所管局や各外郭団体における検討・点検というものを、もう少し詳しく書いております。ここが改革の大事なところだと考えています。

団体所管局においては、各団体との政策連携のあり方或いは市・団体・民間の役割分

担がどうあるべきか、ということは今時点で検証する。外郭団体においては、自分たちの果たしている役割を自己評価いただき、団体の経営課題というのをしっかりと出してもらう。こういった点検を通じて、団体の担う役割つまり公民連携の領域をもう一度はつきりさせる。はつきりさせた領域をしっかりと実行していくため、今の団体の機能をもう少し強化する必要があるかないか、団体の持続可能性という視点、公共サービス連携での持続可能性の視点というところで取り組んでいきます。これによって外郭団体の強みを活かした公民連携を進めたいと考えています。

(P16)今後のスケジュールということで、団体所管局や各外郭団体における検討・点検、団体の役割の再定義を年度内に行いたいと考えております。並行して、財政・変革局において、各外郭団体のヒアリング等も行った上で外郭団体の役割・機能の明確化、関わり方といったものを年内にまとめたいと考えております。

今の時点では、「少し具体的な検討をこれから行います」というような報告となっております。具体的にどう検討が進んだのかという話については、次回以降のX会議で報告できればと考えております。今回の経営分析の現在の状況報告は以上となります。

■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございました。武内市長お願いします。

■武内市長

これもまた非常に精力的な検討でエポックメイキングというか、もう1回外郭団体を再定義しようという分析結果ということに受けとめました。やはりコンセプトを変えていこうということで、当初、いわゆる外郭団体ができたときには、行革の流れや公務員の処遇の問題等がある中で外郭団体という、その時代的な背景や意味合いというものがあった。官民の敷居が低くなり外郭団体に求められるものも変わっていく中で、今までは外郭団体というのが管理する対象だったのが、これからは活用する対象という、大ざっぱに言えば変えていこうというコンセプトチェンジだということがよく分かりました。やはり、行政の附属物でもなければ行政の代行機関でもない。代行する部分はあるが、やはり官と民のブリッジをしてくれる存在としての新しい再定義をしていこうという方向性はいいと思います。やはり外郭団体の持っている柔軟性であったり、純粹パブリックでないという独立性であったり。他方で一定の継続性を持っているということによって、人材育成や知見を貯めたりすることができる良さもある。そういう強みに着目し、もっと存分にその価値を発揮させようという方向性。これは、その方向性でいいと思います。

ただその中で、先程の問題（公共施設マネジメント）もそうですが、これを具体的にやっていくときに同じく、コンセプトは分かったがそれを当てはめるときにもの凄く各論の中で難しさが出てくると思う。原局に全部投げてもなかなか進まないということな

ので、一定の色分けやその一定の性格づけ、ナビゲーションについては事務局でやらないといけないなと思っています。

コンセプトを変えていくために、名前を「外郭」ではなく「公民連携団体」なのか分かりませんが、しっかり表象していくのも1つのやり方かもしれません。役所の附属ではない、パートナーとして或いは民とのブリッジ役としての、いわゆる外郭団体というふうに再定義していく方向性はそれで進めていいと思います。あとは、それをどのように進めていくかということかなと感じました。

■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございます。上山顧問お願いします。

■上山顧問

この外郭団体と公民連携というのは、まさに市長おっしゃったとおり、公共施設マネジメントの見直しと同じある種大きな方向転換だと思う。私自身の経験では、東京都の行政改革を2017年・2018年とやったが、まさにこういう発見があった。東京都はお金も外郭団体も沢山あるので、濡れた雑巾のようなものに違いないと思って調べ始めたら足りないものが沢山ある。東京都といえども、特に専門職員は足りない。それから、民間企業に外注しようと思ってもその能力を持った組織がない。例えば公園、文化、劇場等は民間で立派な会社があるが、規模が小さすぎて東京都がやっているボリュームをこなせない。外郭団体がないと回らない。その割に、どういう処遇になっているかというと、昔の行革のままで削減ばかりやっていて「じゃあ誰が仕事するの」という状況です。東京都ですら民間の受け皿がない。

北九州市の状況も、この間から色々ヒアリングしてだんだん分かってきたが、人が足りないというのは官民・市役所問わず、特に専門人材は足りないと思う。北九州市に限らずだが人手不足の時代である。それから「民間に委託すればいいじゃないか」という議論はよくあるが、民間自身も人が足りていないから市役所の仕事を受けられないという状況があちこちで出てきている。そういう状況変化に合わせて、仕事の仕方、組立て方を考え直す必要がある。職員が直営で自ら作業をやるという分野もあるし、民間に頼むか、頼み先がない場合は自分で団体を作って人を他所から呼んでくることになると思う。そのときの受け皿だが、市長のアイデアだと「〇〇連携団体」に名前を変えたほうが良い。都庁の場合は「連邦経営」・「都庁グループ経営」・「子会社グループ会社経営」のようなイメージで子会社みたいなものを作って再構築していった。同じ状況だと思う。

大事なことは、先程のチェックリストと同じような視点。箱自体は必要だが、中身の仕事の仕方はガラッと変えないといけない。一番大事なものは専門性を持った人材。民間からもそうだし、民間から取る場合も全国から専門ノウハウを持った人を探してきて、たとえば劇場や公園などにプロを入れていく。わざわざ団体を作る意味がない。それが

ら役所のOBが行っても良いが、その分野を経験したことのない人は問題外だと思いません。福祉をやった人が福祉の外郭団体行くのは良いと思うが、全然経験したことのない人が行くような人事はやってはいけません。

それからガバナンスが緩い。理事会の開催回数が年2回から4回というのは、企業では考えられない。戦略的な議題もほぼない。それでは役員会として機能しないので、理事会に過半数の民間企業経験者を入れて喝を入れた方が良いと思う。

あと、外の仕事を積極的に取りに行く。これは水道下水系等が若干やり始めている。他都市にサービス提供してお金をいただける状態は素晴らしい。外貨獲得できるだけの能力を持って競争環境の中でも戦う。財団では難しいかもしれないが、株式会社については目指した方がいい。特に上下水道や交通系など、子会社のなところは他所でも勝負できるような存在に磨いていく。

劇場や公園などについては、北九州市のブランドや信用、大きな規模の仕事ができるとかをもっとアピールしてせめて西日本全体から、これぞと思う人が来る、とこのを目指すべきだと思います。大阪は特殊な経緯があって外郭団体はあんまりないのですが、京都市や東京都はブランドが立っていて人材が全国から集められている。専門人材の居場所という意味で公務員にはなりたくないが専門職で公益的なことをしたい人は世の中に結構いる。彼らがプロとしての仕事ができるような環境を作る、そういう外郭団体づくりをやっていただきたい。

参考になるのが小さいところ。ふるさと納税が始まって、例えば南小国町等の小さいところが急に外貨獲得できるようになっている。多くは商社OB等と呼んできて、産業公社を作る。そ株式会社のように仕事をやって、そこで色々な刺激が生まれ、人材も集まる。こういうパターンは新しいモデルだと思う。政令市はみんな過去、いわゆる天下り批判があり、実際に天下りの行き場になり、過剰人員の置き場みたいになった歴史があるので市民も役所も「外郭団体＝性悪説」のように染まりきっている。しかし、小さい村とかでは、今から作って戦略子会社みたいに動かしている。そのようなイメージを頭に入れると良い。

なかなか新しい団体作るということを言い出せる雰囲気ではないのは分かるが、古いところをスクラップしたり統合したりしながら、必要であれば作ればいい。東京都でも作るまでに激論を経て、最終的に小中学校の事務処理や英語の先生を派遣する新しい財団を作った。一方、もう要らないものは潰してしまうドライな経営判断が必要。ヒアリングはしていませんから固有名詞は言いませんが「わざわざ株式会社で存続させる必要はないよな」と分かるものも今の段階でもう既にいくつか見えている。「なぜこういうものがないのだろう」と不思議に思う分野もある。作るのも壊すのも柔軟にやったほうが良い。

■星之内市政変革推進室長

これまでの市長や顧問からいただいた言葉を踏まえながら、ガイドが必要というところで、こういう報告をしておきながらではありませんが、公民連携の担い手というのを具体的にどうガイドするのか考えたときに、民間企業との公民連携であれば民間企業の方々が「こんなアイデアあります、自分たちはこういうことができます」というのをもし行政に提案してきて、その提案を受けながら行政が「自分たちの行政ニーズで考えるとこんなのができる」とキャッチボールしながら新しい連携の形が生まれていく。私もまだ部分的にしかヒアリングできていませんが、いくつかの外郭団体とヒアリングすると、団体の方々が「こういうことができます、こういうことをやりたい」ということを、市にほとんど言っていない状況です。むしろ、市がこうしてくれという、市長が先程言われた代行というようなものが続いている。なので、離れたところから見ると「あなた方の団体はこういう力があるのではないか、こんなノウハウは市が持っていないところではないか」というところがあっても、それを活かして提案をするというのはなかなか考えにくい構造があるのかなと。親会社と子会社という関係なのか。いわゆる子会社として、でも、どうしっかり経営を考えていくのか、ここをしっかりと団体所管部局も含めて我々がガイドしていかないといけない。まだ勉強の途上ではあるが考えていかないといけないと思います。

■鍋藤市政変革推進担当課長

武田局長お願いします。

■武田財政・変革局長

今から各団体や所管部局とのヒアリングに入っていく。上山顧問には一部先行して行っていただいているが私の感触として、今までの市の一律的な指導・調整の結果として、一部を除いて外部団体の体力がもの凄く落ちている。今日、強めるべきところは強めると言いながら、マイナスからのスタートにならざるを得ないところがある。これはやはり外郭団体任せではなく、所管部局が自分の政策を進める上で本当に必要なものは何かをもう1回きちんと見つめ直さないといけないというのが、今の実感として思っているのが1点。

それと先程、大庭副市長から公共施設マネジメントのところで、部局を超えてという話があった。外郭団体では、例えば福祉事業団は保健福祉局が所管局ですが、やっている仕事は高齢者福祉・障害者福祉に加えて、保育所や児童館等の子ども家庭局の分野もやっている。個別の予算事務事業の話になったときに、受け手は福祉事業団がやっているが事業ごとの査定になっている。団体として統一的に事業をやっているということを生かした有効な情報の集約が上手くできていない、構造的な欠陥というものが既に見えてきている。この辺で部局を超えた仕事をやっている外郭団体の意見や現場の声等をど

うやって集約していくのか、ここは市役所の中でしっかりやらないと、本当に深掘って題を炙り出すというのがなかなか難しい。その辺は各理事長含めて話を聞きたい。

それと、今まで外郭団体の話で役割を終えたもの、ほぼ終えつつあるものもあると思うので、強める話だけではなく、役割を終えたものはきちんと整理をしていくことも必要。それから、トップマネジメントのところで、天下りや市役所OBばかり等の話は、市民や世間からそういう目で見られる部分もあるが、民間の人材をきちんとトップに据える。ルールが明確化していない、民間の方や理事長の報酬が業績に応じて変動するような仕組みが取れているか等はルールをもう1回作り直してあげないと、機動的な運営が出来ないところも非常に見えてきているので、今日スケジュールを出しましたが、そういう部分で沢山仕事が残っているなど自分も感じております。

■鍋藤市政変革推進担当課長

山本官民連携ディレクターお願いします。

■山本官民連携ディレクター

先程も、親会社と子会社の関係、更にどんどん体力がなくなっている。しかも、普通の民間の子会社は、自分で稼いで自分で利益を出して自分で給料を出しているわけですが、補助金も貰っているとなると一層親子の関係が強くなる。でも位置付けを変えましょうと。外郭団体もとい「〇〇連携団体」に専門人材を配置し、専門スキルを蓄積し、ひいては都市間競争の中で組織の出す提供価値で勝っていく。ひいては北九州に住む市民の方が、他の都市よりもより良い市民サービスを受けられるようになっていく、そういうふうに位置付けを変えていくという話だと理解しました。もろ手を挙げて大賛成でございますと言うところの中で、先程の財政・変革局長の話にもあったように、どう、その上で勝てる体制を作っていくのか。トップのインセンティブや、市職員のジョブローテーションの考え方、その中での人事制度の考え方など、諸々のものを全て作り変えていき、その業界・地域に適した最適な組織を作っていくところの第一歩であると思いますので、そこまで持ち上げていくところの中で、この外郭団体改革というものに着手できたら良いと思います。

■鍋藤市政変革推進担当課長

大庭副市長お願いいたします。

■大庭副市長

これまで補助金や負担金を削減して市に派遣していた人も戻してという中で、力がどんどん弱体化して負のスパイラルに陥っていたところを全部救うことが必要かどうか

は分かりませんが「力を最大限発揮してもらうためにやってみましょう」ということについては非常に賛成します。

その中で、自分が現役職員だったときの反省も含めてですが、市の所管局がどれだけ外郭団体の実態を知っているかということ、恐らく予算時のやりとりだけで大して知らないのではないかなと思います。星之内室長が冒頭の説明の時に言っていたと思うが、力を発揮して欲しいという期待値が高い外郭団体等に市の幹部候補生のような若い管理職を送り込んで、実際に中に入って外から市役所の目を見たときに、この団体の強みは何なのかを整理してあげないと、多分何ができるかということが外郭団体の人たちは営業が出来ないのではないかと思う。それを求められてもいなかったと思うし、そういう力が今はない気がします。

だから、出資団体として中に入って、ここが強みだから、公民連携で市が公で財団等が民という考え方もいいし、財団等が公で民間企業とのパートナーシップでもいいし、この人材と経験値を持ってどこが強みなのか、ということ客観的に市の幹部候補生の若手の管理職が中に入って発見することも良いと思う。あとは、どうしても、トップの経営層のところに、外郭団体については市OBが行かれていると思うが、野心的な管理職、若手管理職を送り込んで「稼いだり、役に立ったりする団体だと思ってもらえるためには、こうあるべきだ」ということを中から改革していくような経験を積ませて、戻ってきたら市役所の中でも頑張ってもらえると思う。その改革についていけない外郭団体は、もしかしたら退場を求められることにもなるかもしれない。団体の中から改革というのも1回やってみたら良いのではないかと思います。

■鍋藤市政変革推進担当課長

皆様から、やはり具体的にどのように進めていくかご意見をいただいておりますけれども、田中参与からもご自身の経験を踏まえながらコメントいただけると。

■田中参与

先程からありました10ページであったような表を見たときに思ったのが、やはり外郭団体から自己評価して上に上げていく矢印しかない。本当であれば、これが仕事の上での評価なのであればきちんとフィードバックの構造があって、というのが企業の当たり前になっています。例えば親子の関係、親子と言っただけではいけないのかもしれませんが、こういった関係性であれば、仕事の評価だけではなくて、企業では内部監査という言い方をしますが、経営としてのガバナンス監査みたいなものは別の軸で入った形で、横串を刺しながら、経営も支えてあげるし、仕事の中身も支えてあげるというような構造が必要なのかと思って拝見しておりました。

ここの中にあつた評価表の右側のページも、会議直前にホームページを覗いてみましたが、令和3年までは結果の開示がありました。令和4年と5年は計画のみでした。

こういったところも「開示しています」ということに対しての実行がどうなのかなど、会議直前でしたので深くは見ておりませんが、そんなことも思いました。

今回再定義されるということで、ぜひぜひというふうに私も賛成の気持ちであります。再定義するにあたって、外郭団体にお任せするのではなくて、それこそトップがどうか、これは市政並びに市民のための外郭団体だと思いますので、所管局の局長が「こういう団体であって欲しいのだ」というところをきちんと市政とリンクさせた言葉で定義していただくと、市民にとっても分かりやすいミッションになるのではないかと思います。

■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございます。上山顧問お願いします。

■上山顧問

団体なので、現場のオペレーションがあってマネジメントがあって、田中参与がおっしゃったようなガバナンスの階層があると思う。オペレーションのところは、多分与えられたことを真面目にやっている第一線があると思う。そこで色々な問題が起きてきたら市民から苦情が来ているので、そこは情報がきちんと入ってくると思う。マネジメントのところは、恐らく良く見えてない。そういう意味で先程から話に出ている、担当局の幹部候補生が外郭団体に行って課長をやってまた戻ってくる。或いはプロパーと言われる民間で鍛えてきた専門職の人達を部長につけて、逆に彼らが市役所に1・2年ぐらい出向して「議会とはいったい何なのか」等を学んでまた戻るとか。そういう中堅の強化というのが、伸ばす団体については大事だと思う。ガバナンスについては、やはり人を入れ替えるしかない。常勤で民間の人を入れるのは処遇の問題や分野が特殊であったりして適材は見当たらないが、非常勤だったら結構入れる。非常勤の人も含めて過半数を、質問能力が高ければ素人でもいいので民間経験者を入れる。私は愛知県の文化振興事業団の理事をやっていますが、他の理事で素人も結構いる。素人を沢山入れたら、基本的な質問が山のように出てきて実は答えられない。現場は回っているが「そもそもどう考えてそれをやっているんですか」「成果は何だと考えていますか」と言うときよくわからない。ただ現場は粛々と問題なく動いている。つまり、決まったことだけやっていて、それ以上何かを変えるとか、新しいことやるということをあまり考えていなかった。3年前の話にはそんな実態が明らかになって、今はかなり活性化している。そういう意味で、福祉や水道で「特殊な分野だから民間にそんな人いません」という議論がよく出てくるが、経営ガバナンスというレイヤーになってくれば、素人と言われる他の分野の民間経営者でもガバナンスは経験しているので十分機能する。なので、OBをいきなり排除する必要はないですが、民間からの人を少し足して、質問を浴びせかける。理事の数を増やす。過半数以上が民間の人になると理事会の空気が変わってくる。もともと潜在

能力は高い人たちだと思うので、若干漢方薬的になるが、2・3年やっているると自立経営能力も育ってくる。いきなり理事長を民間人にして一本釣りで入れたりすると、結構ずっこけたりすることが多いので、理事で民間の人を沢山入れてみると、色々な部分を見てもらって分かってくることもあると思います。

■鍋藤市政変革推進担当課長

片山副市長お願いいたします。

■片山副市長

外郭団体にも行った経験がありますし、今の外郭団体であれば10団体くらいは関わったことがある。1つはまず、ガバナンスの方で裁量権がなかなかないということ。この裁量権を持たせていただけるというのは、随分変わる要素があると思う。あとは、先程から話があっているように、(所管部署の)課長等を窓口にして情報を取るようになっている。そうすると、担当者が2年~3年で変わってしまい、担当者によってその外郭団体に求めることが全く変わってくることもあるので、その辺は出す側が考えなければいけない。それから、プロパーの職員にやらされ感がもの凄く出ている。これは結局「行政がやりにくいことを我々にやらせているんだ」というのが随分あって、そこは先程から言っている通り、仕事をお願いする行政側についても意識改革が必要だと思う。

私がエアターミナルにいたときは、上山顧問が言われた通り、株式会社ということで民間の方が多く取締役もあった。そこでは活発に意見が出て「そんなことやめとけ」という話が出るが、どうしても行政はこれやってもらわなきゃ困るから「あなたが全員説得してよ」と言われ、一本釣りですつと説得して、赤字が出る方向に舵を切ったりしないといけないということもあるので、やはりそこは社長の裁量権を持たせていただいて「行政はそうかもしれないけれど、ここはこういうふうにやらせてくれ」とできるような行政側の意識改革ということも重要だとすごく感じた。その辺のそこは、併せてやっていただきたいと思います。

■鍋藤市政変革推進担当課長

そろそろお時間が参りましたが、他にございませんか。このテーマについては、今は基本的な考え方を整理したというところで、今後具体的に個別の団体ごとに進めていくということで、今日は皆さんの体験談等も含めて具体的なアドバイスをいただきましたので、この議論を踏まえて引き続き検討を行っていきたいと考えております。それでは公民連携に関する討議は以上で終わりにさせていただきます。ありがとうございました。

それでは次の議事に移ります。続きまして、局区X方針の進捗状況につきまして事務局からご報告をさせていただきます。それではよろしくお願いいたします。

■秋永市政変革推進担当課長

市政変革推進室の秋永と申します。それでは私の方から、B・Cレベルの課題で一定の進捗があったものについて、その進捗状況を一括して5件報告いたします。

(P1) 1点目は保健福祉局の課題です。保健福祉局では、市民が安心して医療を受けられる政策医療体制の再構築を課題として挙げております。現状と課題ですが、本市は、人口10万人当たりの病院病床数が政令市第2位、医師数は政令市第5位。小児救急は4病院が24時間体制であるなど、医療資源が豊富な状況です。一方で、福岡県地域医療構想に定める必要病床数と比較し、急性期病床は約1,000床過剰との指摘もあります。また、小児科等の医師が減少傾向であることや、人口減少に伴い医療需要が減少見込みであること。医療センターの老朽化が進行していること等の課題もあります。

このため「市全体の医療のあり方」「市が担うべき政策医療」「医療機関のあり方」などについて、今後、医療関係者等で構成する第三者委員会で議論・検討することとしております。

(P2) 2点目は環境局の課題です。環境局では、周辺自治体との連携による一般廃棄物の広域処理（ごみ処理事業）を課題として挙げています。現状と課題ですが、北九州都市圏域全体の長期的な廃棄物処理を進め、循環型社会の構築に向けて、ごみの減量リサイクルを進める必要がある中、（1）本市のごみ処理に支障が生じるものではないこと等の受け入れ三原則に基づきまして、北九州市は一般廃棄物を関係市・町から受け入れているところです。

新日明工場の稼働及び新門司工場の延命化に伴い、令和7年度より北九州市のごみ処理コストが増加するため、他都市からの一般廃棄物（可燃ごみ）の処理料金を令和7年4月1日付けで改定することとしております。

(P3) 3点目は産業経済局の課題です。産業経済局では、渡船事業（若戸渡船）の経営改善を課題として挙げております。若戸航路の乗船人数が、昭和36年の1,061万人をピークに減少傾向が続いており、令和5年度は43万人の利用となっています。運賃改定は平成17年に見直されたのが最後で、他の交通機関と比較し長期間見直しがない状況です。また、毎年度約1.5億円の赤字を計上している他、約1億円の更新費用が必要とされる船の更新時期も迎えている状況です。このため、持続可能な渡船事業について検討する必要があることから、今後、収支改善に向けて第三者委員会を立ち上げ検討することとしております。

(P4) 4点目は上下水道局の課題です。上下水道局では、持続可能な上下水道事業の構築を課題として挙げています。北九州市では、福岡県内で一番安い料金体系を維持し、事業統合や広域化による収入の確保など、様々な経営改善に取り組んで参りましたが、水需要の低下に伴い料金収入と累積資金剰余が減少している状況です。令和3年に策定した上下水道事業計画においても、令和9年度に資金不足に陥る見込みとなっています。

また、能登半島地震を踏まえ、上下水道施設の強靱化が求められていますが、取り組

みが遅れている状況です。

こうした課題を踏まえて、令和8年度～12年度の次期中期計画の策定に向け、附属機関を設置し、必要な財源の確保や適正な事業量について検討を進めることとしています。

(P5)最後に交通局の課題です。交通局では、市営バス事業の財務状況の改善を課題として挙げています。新型コロナウイルス感染症の影響等により、輸送人員・路線バスの乗合収入が減少傾向となっており、単年度資金収支は約3億円の赤字となっています。また、令和元年度に163名いた運転者が、令和6年度当初に141名まで減少し、60歳以上の運転者が約半数を占めるなどバス運転手の確保も課題となっています。一方で、貸切バスの実働1社当たりの運送収益は全国トップ。営業損益の赤字幅も、他の公営バス事業者と比較し相対的に小さい状況でもあります。

これまでも効率的・効果的なダイヤ編成や貸切・受託事業の営業強化、近年では運転者確保のための処遇改善などに取り組んできたところですが、市民の生活の足を守るという使命を果たすため、昨日、市営バス事業のあり方・役割検討会議を立ち上げ、今後「持続可能な交通事業の構築に向けたアップデート」に向けて議論を行うこととしております。

私からの報告・説明は以上になります。

■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございました。堀内パートナーお願いします。

■堀内市政変革パートナー

報告ですが、先程の市営バス事業のあり方・役割検討会議に出席して参りまして、主にはここに書いてあるような現状と課題を共有した感じでした。私が気づいた点としては、構成員の中に岡山県でバス会社をやっている両備バスの役員の方がいらっやって、その方がまさに全国的に運転手の採用不足で苦しんでいる中で、非常に成功していて約300人の応募があって約85名を採用した話があったりしました。まさに今回のX会議のテーマにもなっている利用者目線、民間目線みたいなところを組み入れながら、バスも前向きに改革していければと思っておりますので、引き続き参加して参ります。以上です。

■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございます。上山顧問お願いします。

■上山顧問

今日の冒頭で、「これまでのX会議の指摘された事項と対応状況について（資料1）」

という報告があった。今の報告は局区X方針についての進捗で、どちらもこのX会議を定期的にやることをペースメーカーとして色々なことが動いているという様子が分かっているし、議論をやりっ放しで終わらせないという意味で大事な仕組みだと思う。しかも資料1の「現在の対応状況」の欄が、「何か検討を始めました」「アンケートをしました」ばかりで、要するに何がどう変わったのかが全然分からない。1つは対応状況を求めているから、この「対応」という言葉が受け身でよくない。そもそも自ら改革するのがX会議である。各局が、市民が理解できるような何をどう変えたかというのをきちんと書く、このようにこのフォーマットを変えたらどうか。ここに書いてあるのは嘘ではないが、「やっています」と言っているだけ。「全体的にやっています」と言えば終わり。だけど、いつになったら何が変わるのかさっぱり分からない。

それから「具体的な指摘事項」は、例えば文化施設は高井参与と私が散々しつこく「大阪の独法や東京の財団にヒアリングに行ってください」と言った。例えばそれに対して、「行っていない」「行かない」というレベルできちんと書いて欲しい。具体的な指摘に関しては、具体的に「やった」「やらない」をきちんと書く。「色々ご助言をいただいたので、それを受けとめて検討中でございます」みたいなことばかりではいけない。事務局は、このフォーマットを変えてください。あまり細かく書くと、またフォーマット至上主義になるので考えものですが。頑張っている局の具体的な成果は、こういう公開資料にきちんと載せること。

それから、ここで出た宿題をやってない場合は「やっていない」と書くかあえて空欄にするなど何か考えてください。

■鍋藤市政変革推進担当課長

具体的な取組みを書けるように「対応ではない」というところで主体性をもって。

■武内市長

どうしても役所的になってしまって「検討会を立ち上げました、やっています」と言うだけだと、これで一安心というか、やった感じになってはいけないので、実質的に、本当の意味での進捗や方向性が出たのかというところを大切にしてもらいたい。とは言え、各局努力をして1個1個進めているということはありがたいと思います。罨がまたここにもあると思いますので、よろしくお願いします。

■鍋藤市政変革推進担当課長

他にはよろしいでしょうか。局区X方針の報告については以上で終わりたいと思います。ありがとうございました。それでは、本日の議事は以上となりますので会議のまとめに移りたいと思います。

本日は公共施設マネジメントについての討議を行わせていただきました。こちらにつ

いては、色々ある畏に留意をしながら実効性を確保できるよう、時間軸としては年度内に、各局が主体的に取り組を進めていくというような確認を行うことができました。局区X方針に書くというご提案もいただきました。

■江口副市長

各局だけでは駄目だということでは。

■鍋藤市政変革推進担当課長

我々も含めてやっていこうということで確認をすることができました。

また公民連携につきましては、今後は外郭団体の役割を公民連携の担い手として認識し、強みを生かしていくという方向で検討を進めていくことで整理出来たと思います。様々な視点でご助言もいただきましたので、これらも踏まえて検討を進めて参りたいと考えております。

それでは最後に、武内本部長から一言コメントをいただきたいと思います。

■武内市長

皆さまお疲れ様でした。今日は公共施設マネジメントと公民連携、外郭団体ということで、非常に良い議論ができ、分析も非常に良かったと思います。3回目になって、慣れてきたところもあり、本当に感謝したいと思います。

今までは、X会議は公開されているので皆さん他所行きのコメントをする感じだったのが、だんだん内部で議論しているいつもの様子を皆に見られているという形に変わってきた感じもあって良かった。内部で色々な議論をしている中で、本音のところでポロッと皆さんが「実はこう思っているんです」ということが、だんだん水面に上がってきた感じもあった。私たちが行政として良心に基づいて日々色々なことを考えている或いは「本当は思っているんだ」ということをできる限り、適切にオープンにしていくということが大事なことなので、そういう意味での議論ができたことはよかったと思います。

またパラダイムシフトもしくは、マインドシフトと言いますか、変わって来ることが今日1つ、公共施設マネジメントも外郭団体もそういう話ができただことは凄く良かったと思います。今までの利用者目線や公民連携等のある種お題目として美辞麗句が踊っているだけではなくて、それを具体的に深く理解して、共有しようとしていく動きが出てきたということも非常に良かったと思います。ただし、それを各論に落とししていくときに、非常に色々な難しさや苦労があると思います。その時に今日の話でも出た、物理的なアクションと言うか行動の中からも変化を起こしていくと良いかなと。大庭副市長から、原局が外郭団体のことをよく見ていないという話もありましたので。あとコミュニケーションや人事異動などいろいろあったと思うが、今までと違うタッチの仕方やコミュニケーションの仕方、体の動かし方を少し変えていかないと「今までのマインドを変

えなさい」と言ってもそう変わるわけではないので、そういう体の動かし方は変えてい
かないといけないと感じた。

私もずっと「創る改革」というのを申し上げてきたが、この改革・変革というものが
削減ありきの息苦しい営みではなく、価値を創り出そうという価値ありきの、胸躍るま
でいかないでも、何か新しいものを創造しようという営みに変えていくということが根
底にあるべきだと私は思っているの、その辺が少し今日できたことは非常に良かった
と思います。

もちろん色々なハレーションや摩擦があったりすることで、苦しかったり、きつかつ
たり、ストレスがあることもある。でもそれを乗り越える時代の変化の中で、新しい価
値を生み出そうとか、もっと市民の皆さんの笑顔、市民の皆さんが喜び姿、或いは行政
主体として非常に経営状態が改善するという価値も生み出していくので、全て何もスト
レスもなく改革することは出来ない。一定の苦しさはあるが、それ以上の価値を生み出
すという発想でこれからもやっていきたいと思ひます。その際にしっかり組織として守
っていく、決めていくということは私もしっかりやっていきたい。そこは勇気を持って
やっていただきたいと思ひます。

今日、市政変革推進室の皆さんも非常に努力していただいて分かりやすい資料で非常
に良かったと思ひます。ただ、今後さらに進めるにあたって改めて思ひしたのは、1つは
シンプルに考えていこうということ。色々情報が入ってきて複雑になると、結局もや
もやしてくるので、シンプルに考えていこうということは1つお願いをしたい。もう1
つは、やはりコミュニケーション。ここのメンバーは同じような周波数になっていると
思ひますが、これがまた伝言ゲームをしたり、原局になったりとかする中で徐々に周波
数が変わってきて、伝えていくうちにまた違うメッセージになったりする。先程の話で
はないですが、様式を作って作業依頼しても全然違うものになってしまうので、労力
もかかりますが、しっかりとした言葉で伝える。そのためにもシンプルにした方がいい。
コミュニケーションを大切にしようというところも改めてお願いをしたい。

今日は非常に意義の深いディスカッション、非常に大きな議論ができたというふう
に思っておりますので、皆さんありがとうございました。

■鍋藤市政変革推進担当課長

ありがとうございました。それでは以上をもちまして第3回X会議を閉会いたします。
第4回X会議は11月下旬を予定しています。開催日時や議題等につきましては、内容
が固まり次第、改めてご案内をさせていただきたいと思ひます。皆様本日はありが
うございました。