第５回市政変革会議（Ｘ会議）　議事録

日時：令和６年１２月２０日（金）　９：１０～１１：２０

場所：毎日西部会館５階　１・２・３号室

■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５回Ｘ会議を始めさせていただきます。本日の進行は、財政・変革局市政変革推進室長　星之内が務めさせていただきます。本日の議題ですが、お手元の次第の通りとなっております。ご確認ください。本日の会議の終了時刻は１１時２０分となっております。また、本日の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。それでは開催にあたりまして、本部長の武内市長からコメントをいただきたいと思います。武内市長よろしくお願いいたします。

■武内市長

皆さんおはようございます。今日は年末のお忙しいところ、顧問、田中参与はじめ、皆様お集まりいただきありがとうございます。

今日のＸ会議の討議テーマは「区役所」と「環境施策」の２件でございます。

まず、「区役所」につきましては、これまでのＸ会議は本庁の政策部門の議論が多かったのですが、今回は「区役所」に焦点を当てて参ります。７区それぞれの個性を生かしながら、市民、区民の皆さんの最前線にある区役所のあり方、そして本庁との関係性を見直していく、区役所自体をどう変革していくことができるのか、今後の方向性についても個性豊かな区長の皆さんと活発に議論したいと思います。

次に「環境施策」では、環境施設に焦点を当てた議論だと聞いております。北九州市にとって環境というのは、大きな看板であり、アイデンティティでもあります。脱炭素、リサイクル、エネルギー等の取り組みを積み重ねてきた。それにより、集積されてきた環境資源、市の財産を内外にどう発信し、共有していくのか。環境施設のあり方、アップデートについての良い視点、アイデアが出ることを期待しています。

環境についても、北九州市は素晴らしい歴史を持っているのですが、そのレガシーだけというわけではなく、どんどん時代が変わっていく中で、どう次のステージに持っていくのか。発想の転換で、今までの歴史の上に新しいアプローチ、どういう範囲・視野の広さ・方向を向いているのか、次のステージに上がっていくタイミングに来ております。そういった、私たちの発想や切り口を転換していく、変換していくというような議論を進めていきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

本日も活発な議論を。あまり資料説明に多く時間取らないで、議論の時間を取って、貴重な皆さんのお時間を有効に使えるような会議になることをお願い申し上げたいというふうに思います。どうぞよろしくお願いいたします。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。それでは議事に入らせていただきます。

はじめに「市政変革の進捗状況」についてです。資料３をご覧ください。令和６年から令和８年度まで、市政変革の集中取組み期間となっております。今年度、局区Ｘ方針、経営分析、プラチナ市役所プロジェクト、これを主な３つの柱として取組みを進めております。その取組みの進捗状況を節目のＸ会議におきまして、報告、討議をしております。前回は「スポーツ振興事業」をテーマに行ったところです。そして、本日１２月は「区役所」、「環境施策」を討議テーマといたします。また局区Ｘ方針の進捗状況についても、ご報告したいと考えております。

続きまして「これまでのＸ会議で指摘された事項と取組状況」についてです。資料４をご覧ください。各Ｘ会議におきましていろいろな角度からの意見をいただいております。この意見をそのままいただいて「ありがとうございます」で終えるのではなく、その指摘をどう生かして、どう今取り組んでいるのかという欄を右側につけております。この取組状況で一定の結論を得たものにつきましては「完了」ということで、次回以降の会議では外すことにしております。

現時点では検討中というところも多く、指摘事項が積み上がっている状況ですが、毎回いただいた一つひとつの意見につきましては、このような形でしっかりと進捗管理をしていきたいと思います。以上が議事の冒頭に当たっての報告です。よろしければ、引き続き討議に移りたいと思いますけれども、ここまでの説明でよろしいでしょうか。

では討議１に移ります。先ほどありましたように、昨年度から市政変革の取り組みを行っておりますが、今回「区役所」というテーマを初めて主題として取り上げます。次第では討議名が「区役所変革」となっております。区役所の何をどう変革するかという議論。これは今日１日で何かフィニッシュするというものではなく、やはり色々な個別の事例も取り上げながら、しっかりと議論を積み重ねていく必要があると考えております。

今日は、そういった議論をこれから行っていく上での土台、何が大事なのかを明確にして共有すること。事務局としては、そこに到達できればと考えております。討議に先立ちまして、事務局と総務市民局から報告を行います。まず事務局から、他都市の事例などから踏まえた「区役所」について問題提起をいたします。そして、それに対しての総務市民局の報告と続いていきますので、よろしくお願いいたします。ではまず、市政変革推進室のまとめた資料の中からポイントを絞って紹介、説明いたします。資料５－１をご覧ください。

（P4）今回の議論では、この図を頭に置いての議論が大事ではないかと考えております。一口に区の機能強化と言いますが、その議論には様々な角度があると考えます。この図の下の方に点線四角囲みで書いていますが、この四角囲みに関わられている各組織の役割、これ自体を変える、構造的ストラクチャーに当たるようなところがあるかと思います。或いは、

この四角囲みの役割をしっかり果たすために、人員体制や予算はどうあるべきかという、リソースの話などもあるかと思います。今日のＸ会議ではストラクチャーの方に焦点を当てることができればと考えておりますが、いろいろな角度があるということを共有しておきたいと思います。

（P7）北九州市の区役所組織の変遷を簡単にご紹介しております。全体として見れば、組織の集約、スリム化というものを主に進めてきたといえると思います。

（P8）他の政令市との規模感をリサーチしました。人口の規模に対して区の数がどれぐらいあるかという点で言えば、北九州市は概ね他の政令市と同じような傾向と考えております。

（P9）職員の比率です。市職員全体に占める区役所職員の比率をリサーチしました。政令市の中では高い方から４番目となっております。

（P10）しかし正直申し上げて、単純比較は難しいのではないかと考えております。大きいのは、保育所所管部門の公立保育所の職員数や税部門の税務関係の職員、このあたりの大きな塊を区が持っているか持っていないかでも左右されるかと思います。

この表で言うと、例えば札幌市は、保育所部門も税部門も区役所は機能を持っていないとなっています。ただ、先ほど紹介した区役所職員比率は北九州市に次いで５位など、やはり単純比較は難しいかなと、結論は出ていませんが、そういうご紹介をしております。

（P13）「区役所」の機能について、他都市の事例を事務局が調べたものを紹介します。まず横浜市です。横浜市は各区に１億円の自主企画事業費というものを配分しております。その中で、外国人の住民が多く、高齢化が進んでいる区、或いはイベント開催のムーブメントというような動きがある区、そういった区の特性・状況に応じた取組みができるように後押ししています。

（P14）割合、リソース中心の紹介をしていますが、大阪市では、区長に区役所の組織や人事異動の編制権限を与え、自主的な組織運営の仕組みを構築しています。

（P15）千葉市の事例です。地域には複数分野に跨る課題があって、複合的な行政の支援が必要であるという前提認識のもとで、地域ごとに担当職員を配置しようという考えです。

（P16）最後に新潟市の事例です。平成２５年に新潟市都市政策研究所がまとめた報告書です。スライドの左下の隅に「これからの区役所に求められること」というものが書かれています。地域別の政策形成、地域性を考慮した目標設定、区政への住民参加、自律的コンセンサスづくり、これが重要というふうにされています。

（P19）こういった他都市の事例を私どもが見る中で、やはり根っこにこういうものがあるのではないか。区役所機能をアップデートする、或いはこういう機能を発揮するために、素地を整えていくことが重要ではないかということを３点、ここではまとめています。

第一に「一律性から地域性（多様性）」です。新たなビジョンのもと、北九州市のまちというのはこれから変わっていくと考えています。そうしますと、高齢化はもちろんですが、例えば企業立地で住民構成が少し変わってくるとか、コミュニティ、地域の特性や違いとい

うものが、より目立ってくるのではないかと。その違いに応じたニーズというものがかなり顕在化していくのではないかと、事務局は考えました。

続いて「現場のことは現場で判断」。１番目ともやや重なりますけれども、災害対応や地域活動の担い手の確保というところでは、最前線で接している区が判断したほうがよい場面というものが、よりあるのではないかということです。

最後は「区民・市民ニーズの吸い上げ」です。従来から区役所では、やっている機能かとは思いますが、例えば福祉分野で今、重層的な支援体制といった複合課題の対応、こういうものが自治体に求められてきていると考えます。そういう意味では、一方では縦割りの組織編制に見えるが、他方で、区長の下で、色々な行政分野の組織をまとめている区役所において、その複合ニーズや、或いはまだ局所的にとどまっているけれども、今後スピードを上げて全市的に広がるのではないかというニーズをしっかり受けとめる役割、この辺りが一層重要になるのではないかというふうに考えました。

こういった仮説に基づきまして、総務市民局において各区長・各区へのヒアリングを、短時間ではありましたが実施いたしました。その内容について、これから総務市民局からご報告ということでバトンを移したいと思います。では引き続き総務市民局からお願いします。

■三浦総務市民局長

総務市民局の三浦でございます。資料が多いのですが、その中からかいつまんで簡単に説明させていただきます。資料５－２をご覧ください。

（P4）区役所は日常的に区民と接しまして様々な声を吸い上げているところですが、その区民ニーズを踏まえた現場の提案が、市の政策に反映されにくくなっているのではないかという課題を感じていたところです。

（P6）そこで今年度、まずできるところから変えていこうということで３つの改善策に取り組んだところです。

（P8）その１つが「区長会議」の改編です。昨年度まで、各区長と市民文化スポーツ局長による連絡・調整の場という形で、議題がある場合のみ開催をされておりました。昨年度は３回の開催ということで終わっております。

今年度は市長、副市長も出席し、毎月開催することとしました。各区の住民の声や地域のトピックス、区役所と本庁の業務連携に関わる話など、市長、副市長と各区長が迅速に共有できる形にいたしました。

（P9）次に「区長要望」制度の改編です。区長要望制度は毎年の予算要求時期の前に、区長から本庁に対して、区が抱える課題解決に向けた取組みの事業化を要望するものになります。実際に事業を行うのは本庁の所管課になりますが、この区長要望の事業化率を高めるために、今年度から、区長が特に重要と考える政策、提案につきまして、事前に市長ヒアリングを行い、その市長のコメントを付して所管局に要望するという形に改めております。その結果、区長要望全体の所管局における事業化率が、前年度６０％だったものが今年度は７

８％と約１８％上昇しました。

（P10）３つ目が「区政推進局区長会議」の新設です。通常、各所管局が事業実施する際には、対象エリアの区長に事前に説明して、区長の理解、協力を得るといった流れがありましたが、これはその逆のスキームで、区長が区のポテンシャルを生かした事業を何か企画する際に、区長発で関係局長が一堂に会して調整協議を進められるというような新たなスキームをつくったものです。以上が簡単ですが、今年度、区役所と総務市民局で取組みを始めたものになります。

（P12）こういった中で、市政変革推進室から区政に関して３つの問題提起がございました。１つ目が「一律性から地域性（多様性）」、２つ目が「現場のことは現場で判断」、３つ目が「区民ニーズの吸い上げについて」です。この問題提起につきまして、まず現場で区政を担っておられる各区長に、先日、短い時間でございましたが個別に意見を伺いました。その結果を総括的にご紹介したいと思います。

（P16）市民生活や市民サービスに繋がる意見としましては、「地域の公園を区民のニーズに沿って、区の判断で活用の幅を広げられないか」という課題。或いは、「子供の成長を見守る観点からの関係局と区役所の間で情報共有」に関する課題。

（P17）住民が安全安心な生活を送るための地域コミュニティを支援する区役所の組織強化についての課題といった意見が挙げられております。

（P18）その他多くの区長から出たご意見といたしまして、「区民ニーズを一層市政に反映させる観点から、組織内部の話になりますが、区民の意見を政策に転化する必要があるが、それは教育された経験値のある職員でないと難しい」ということや、区役所には入職後まもない若い職員が多いことから、人材育成の視点が欠かせないこと。また現在は区が抱える課題解決のための取組みは、区役所から所管局に事業化を要望することになりますが、実現にはかなりのハードルがあるといった意見が挙げられました。

これまで北九州市では、持続可能な行政運営のために経営資源の効率化を図って参りました。その中で、政策立案部門は本庁に、そして区役所は住民生活に欠かせない行政サービスの提供や、住民相互の支え合いを支援するための地域コミュニティづくりと、大きくそういった役割分担をしてきたところでございます。

今後は、今回のＸ会議での議論を踏まえまして、区長会議の中で各区長がお互いに議論を交わし、検討を深めていきたいというふうに考えております。以上簡単ですが、報告を終わります。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。ではただいまから討議に移りたいと思います。資料５－３を紹介させていただきます。今までの話で、或は区長ヒアリングの状況をみましたけれども、少し議論の角度というところを３つに分類しております。

（P2）１つ目が構造（ストラクチャー）で、そもそも区（区長）本来のあり方や、区役所

と本庁のあり方・役割分担がどうあるべきかという話がございます。
　２番目が資源（リソース）ということで、区役所を動かしていくための人材・予算とはどうあるべきなのか。
　３つ目が運用（オペレーション）ということで、ＤＸ、業務の集約、或いは先ほどご紹介した区と本庁とのパイプの区長会議や区長要望など、３つに分野分けをいたしました。
　ヒアリングの中では、やはり２番目の人材・予算というところの話がかなり出てきたと我々は受けとめています。その問題はなかなか浅くない根深い中で、これからの話にどう頭を切り換えていくかというところもあるかと思いますが、これからの話をする上で、やはりこの構造の部分により焦点を当てた討議ができればと思います。構造があってこそ「では、それが機能するためのリソースや、オペレーションはどうなのか」という方向に進めていくのではないかと思います。
　この構造の部分というのはやはり市民目線や区民目線で見たときに、市民・区民からどのようなことが期待されているのか、供給者目線だけではなく、利用者目線・市民目線というところも重要になるかと思います。この構造の部分について、忌憚のないご意見をいただきたいと思います。
　まず先立ちまして、上山顧問から、市民サービス向上において、区が持つ可能性や各区長の思いを聞きたい、などの話をまずはコメントいただければと思います。

■上山顧問
　私は課題の捉え方が違うのではないかと思う。資料５－３の話は、半年後にやればいいのではないか。今日の資料（５－２）で言うと、１７ページにある「市民センターの柔軟な運用」や「スポーツ推進員等の各種団体を各区一律に団体継続するのではなく区の判断で活動・統合してもいい」とか、この種の各論が目的であって、区役所と本庁がどういう関係であろうが、この目的に沿って具体的に個別に考えればいい。資料５－３にあるような構造とか資源とか運用などという話をだすことは、改革が進まない最大の原因となる気がする。
　その区に住んでいる市民から見てベストな姿になっているのかどうかが大切。今回は区長ヒアリングだから若干限界があったような気もする。福祉や公園等のそれぞれの現場の人が「全市役所一律」とか「本庁の方針のために本当はこうあればいいのに、こうなってしまうと残念だな」と思っていることがあるはず。
　それが例のプラチナプロジェクトのように、２００とか３００とか具体的に出てくると思う。それが解決できれば良い。私は本庁と区役所のあり方という課題の設定そのものをやめたほうがいいと思う。いきなりぶち壊しで申し訳ありません。

■星之内市政変革推進室長
　ありがとうございました。上山顧問の話を踏まえ、ヒアリングでいただいた公園等について、この場で区長の皆様方も交えながら意見交換していきたいと思います。資料５－２のＰ

１６をお願いします。具体事例として色々なグループがあるかと思いますが、１つ私が感じたのは、何かまちを整備するとか、開発するとか、そういったところで区が「こういうことできたらな」というところがあるのではないかと感じたところです。この辺りに関わりが深いところで、まず第１グループとして２つの区ずついきたいと思います。

若松区長、戸畑区長から事例をご紹介いただき、それに対して市長や副市長、上山顧問、皆様方からご意見いただきながら１０時１０分まで意見交換をしたいと思います。トップバッターで恐縮ですが奥野若松区長から「このような事例の中で、こんなところがどうだ」という話をご紹介いただけると助かります。よろしくお願いします。

■奥野若松区長

なかなか用意してきた資料と発言の内容が若干変わるかもしれませんが、先ほど上山顧問も言われたかもしれないのですが、やはり今の役所のシステム自体が、基本的には本庁経由で物事が全て決まっていく感じだと思っています。それに本庁の職員も区役所の職員も慣れていて、いわゆるそれが楽だと思っている。何か区役所でやろうとしたときに、例えば予算がつかないとしても、変な話、本庁のせいにできるということがあるのだろうと思うのですよね。それは全市役所の中の意識改革が必要になってきているのかなと思います。

冒頭、市長からも話がありましたが、やはり旧五市、今の７区というのがそれぞれの個性を引き継がれていますので、その多様性というのが北九州市の大きな特徴であるということと、その地域資源を磨き上げるということで、区がリーダーシップをとっていく必要があるのだろうと思います。

その前提として、市役所の中で「『本庁が北九州市の中心で、区役所が市役所の出先機関』ではない」という前提がおそらく必要になってくるのだろうと思います。今回我々が出席している中でも、今回の市政改革の色々なメールや文書を見てみると、何となく「本庁が上で区役所が下」ではないのですけれども、出先機関のような文言が見受けられるところが若干残念だったかなというふうに思います。

具体的な事例として、２番目に公園の話が書いてあります。例えば若松区で言っても、やはり街中にある公園とそうでない公園があるのですが、Ｐａｒｋ－ＰＦＩでやっている事業は、例えば勝山公園のところにあるコメダ珈琲。ちょうど私が緑政課長のときにやった事例ではあるのですが、そういう中で、区全体の公園を一律的にマネジメントしたい。例えば、公園で営利企業を持ってきてそこで出た利益を、そうでない公園の、例えば維持管理費に充てるとか、そういうものができるようにしたい。エリアとしてやりたいのだけれども、今はなかなかその判断ができない。本庁の部門にお任せをしているというような状況がありますので、そういうものを区でやらせてもらえるのであれば、もう少し柔軟な発想や対応ができるのかなと思っています。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。続きまして、森川戸畑区長お願いします。公園に限らず、整備や開発といったところで思い浮かぶものがありましたらお願いします。

■森川戸畑区長

まず、日々の区役所の運営で気をつけているところが、区民の声を聞きながら、市が有する行政財産や普通財産など、その辺りをどうやって活用して新ビジョンに掲げる「稼げるまち」や「彩りあるまち」、「やすらぐまち」を、どう実現していくのかというのを意識しながら、区として経営しているというところでございます。

そういった中、先ほど上山顧問から新たな地域コミュニティというのがありましたが、戸畑区は地域が狭いですが１大学６高校抱えていまして、非常に若者が多いという特性を生かして、地域づくりというところで、まちの活性化の中で若者のワークショップというものをずっと開催しております。

今、事例で公園が出てきているのですけれども、そういった中で若者から出てきた意見を反映するために、戸畑駅の近くに汐井町公園という非常に目につくところがあるのですけれども、そこで若者から要望が多かったアーバンスポーツ系の整備を進める公園というものが欲しいと要求をさせていただきました。

また市でも、一昨年ブレイキン、今年がパルクールというアーバンスポーツ系の世界大会を誘致して、若者の文化をまちの活性化につなげるという取組みを進めており、そういったところもワークショップに参加している学生に市の施策として、こういうものもやっているということを刷り込みながら一緒にまちを盛り上げていきたいとしているところです。

あまり局との対立を生みたくないですが、そういう要求は騒音問題ということで却下されたということなのですが、しかし現場の感覚で言うと、せっかく市がそういうアーバンスポーツ系の大会を誘致している、若者もアーバンスポーツ系の公園が欲しいと言っている中で、できれば川崎市みたいに若者文化を発信するまちづくりとして、行政が積極的にハード・ソフトの両面で展開していくことで、アーバンスポーツ系のイベントの誘致の効果が最大化されるというふうなストーリーを、参加してくれた若者にも感じて欲しいです。そう感じたことが今後の新たな地域のコミュニティに繋がればいいなと思っております。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。まちづくりというような話を中心に、事例も少し紹介していただきました。市のまちづくりというところで、山本ディレクターに昨年から色々と参画いただいておりますが、今のお話聞いて、或いはそれ以外も含めてですが、この区のあり方、区について少しご意見お願いできますか。

■山本官民連携ディレクター

次のページ（資料５－２　Ｐ１７）に移っていただいた方がわかりやすいと思うのですけれども、兎角この区役所議論は組織論から入ってしまいがちになると迷宮入りになるのではないかという話を、上山顧問もおっしゃっているのだと思います。局の横串と、地域の縦串と、そこが両方あるマトリックス組織になってしまうのが区役所の性だと思うので、組織論から入ってしまうと、ずっと抽象的な話になってしまう。どちらかと言うと、先ほど森川区長がおっしゃっていただいた、Ｐ１７にある「新たな地域コミュニティ」という抽象的な話よりも、「市民センターの館長がキーマンなのだ」という話であるとか、下の「地域」のところであるならば、「それぞれの団体がたくさんあって担い手を確保するのが大変なので似たような組織は区の判断で統合することができないか」とか、この市民サービスをどういうふうに上げていくのかという具体の話から議論を始めていくべきなのではないかという話が、今日の最初の問題提起なのではないかと思います。

抽象的な話だと抽象的な話になっていってしまうので、具体の話をどう進めていくのか。例えば、全体で始めたプラチナ市役所プロジェクトのようなものが区役所ごとにあって、どんどん市民の声と区役所の中の改善をしていきながら改善を積み上げていった結果、組織論のところにも入っていくみたいな。そういうような議論の順番がいいのではないかと、そんな話のやりとりだったのではないかと思いますし、それが良いのではないかと思ったりもしますが、いかがでしょうか。

■武田財政・変革局長

財政・変革局長の武田です。上山顧問と山本官民連携ディレクターが言われた「具体論から行け」というのは私もよく分かるのですが、区長を経験した立場でいくと、一つ事例申し上げますと、私が区長の時代に「子育て相談はどこでやるか」という話がありました。市役所は概ね、小学校区単位の市民センターでそれぞれ、例えば子育て相談や高齢者相談をやるという仕組みが本庁から流れてきます。ただ、高齢者は歩いていくことが出来る市民センターに行けばいいのですが、子育て相談で若いお母さんたちが、歩くだけではなくて軽自動車に乗って子どもを連れてきたりするときに、「どうして区役所１か所で集約して、沢山の保健師さんで相談できないのか」という話が持ち上がって、「いやいやそれは本庁が、市民センターでやるように決めたから」とか、或いは議会に行くと、各市議会の議員から「いや、他所の区は全部市民センターでやっているからうちもやってもらわなきゃ困る」とか。

結局そういう個別具体のものが挙がっていくと、組織論という話にどうしても行き着いてしまうというものがあって、具体論を積み上げていくことは大切なのですが、では具体論を実現するために、やはり本庁サイドとか或いは執行部と議会のサイドのやりとりだとか、この辺りは整理しないと、結局、ある決まった一定のものに予算とリソースを全部割かれて、決められたことをやらなければいけないという、区長としてのジレンマがあると思うので、上山顧問、山本官民連携ディレクターが言われていることもやりつつ、やはり構造論のとこ

ろは議論しないと問題は解決しないというのが私の経験であり、その辺りを区長の皆さんもどう考えているかお聞きしたいなと思います。

■大庭副市長

本当はもう少し後で喋るべきなのかもしれませんけれど、私も昨日まで、ここでどういう議論するか思っていた。先ほどの上山顧問のご発言を聞いて、「え、そういうことなのか」と少し思いました。

昨日までは、区役所を特別区的に近づける議論をこれからするのかなと。権限移譲や機能分担をもう少し区役所に寄せていくとか、そういうことを議論するのかなと思っていました。

今思ったのは、先ほど奥野若松区長から「出先機関的な感覚があるのではないか」ということが結構、物語っているのだろうなと思う。本庁と区役所というのは一つの組織なので、出先というよりは、やはり「市役所組織の最前線にあるところ」ということをまず認識した上で、ではその機能分担とか権限移譲とかいうことではなくて、私もほとんど本庁でキャリアを積んだのですけれども、本庁はやはり概念が市民なのですよね。「市民は一体どういうニーズなのか」と実は曖昧模糊としていて、あまりよく分からない。でも区にいると、住んでいる人の住民のニーズが分かると思う。だからその住民のニーズをいかに政策的に実現していくかを考えたら、区役所と本庁の機能分担や権限移譲とか、誰がどうするというのではなくて、それを実現するために、例えば一つひとつのプロジェクトが「区役所にチームがいてもいいし、本庁にチームがいてもいいし」くらい柔軟な発想をしようとすると、一旦、組織論やリソース問題を外して議論しないと、なかなか目指すべき方向性が出てこないのではないかと思いました。もしそれがおっしゃっていることであれば、そういう頭で、これから先の時間は議論した方が良いと思います。

■星之内市政変革推進室長

今までの話を伺いまして、どこかで、どうしても組織や役割分担の話に行き着きがちなところがあるのですが、私の理解としては、まず出発点としては「今、各区の最前線でどんなことが起きていて、今それに対して区はこんな考えで、こんなふうにした方が良いのではないか」と思っている。或いは「こんなことを今やっています」と言ったところからスタートして、このスタート部分をできるだけ今回多く出して共有して、ではそれを実現するための組織論であるとかが今日メインではないと。まずは今現場でどんなことが、最前にどんなことが起きているのかというところを中心に、ご紹介いただいて共有する。そのような形でできればと思います。

大分時間が過ぎましたが、ここで山本官民連携ディレクターからもありました地域の話。地域のコミュニティであったり、或いは地域の市民センターであったり、或いは担い手の話。ここで今、実際どんなふうになっているのかというところで、少し第２グループで、八幡東

区、小倉南区の区長からお話をいただきたいと思います。喜洲八幡東区長お願いします。

■喜洲八幡東区長

私も問題意識はここで議論になっているような組織の話ではなくて、どちらかというと、市と地域、市民との役割分担の話に今、問題が起きているのではないかと感じています。市民の暮らしを支える仕組みというのは、一つは市を代表する公助の仕組みです。それから、地域の自治会やまちづくり協議会を代表する共助の仕組みがあります。この共助の仕組みの中にも、しっかり子育てや青少年の育成、安全安心、高齢者の見守り等の機能がある。

そして、我々市とその地域が補完関係にある中で、地域の側で後継者不足や次の担い手がいないというところで問題が起きたときに、地域で賄えなくなった弱くなった部分を、市の方でどう支えていくか。それは我々が一番最前線にいるので、地域がそれを持てなくなったときは、区役所でその機能を補わないといけないのではないか、そういう意識になるのではないかと思います。

だから、今その共助の機能で私たちが感じている課題は、一つは自治会、まちづくり協議会の後継者不足。どういう方々に今後担っていただくのか。地域は年間を通して色々な活動をしており、子育てや子どもたちがお祭りを通して育っていく、その機能が落ちてきているというときに、どうするのか。

それからもう一つは「市民センターをうまく使えていない」という意識を私たちも持っています。それで解決策ではないのですが、今回、私たち八幡東区のＸ方針では「感動区役所」「いきいき地域」「人とつながる市民センター」を掲げました。

「感動区役所」は区役所を改善するという話なのですけれども、「いきいき地域」というのは、地域コミュニティの新しいあり方として、学生や地域にある企業、団体が継続的に地域に参加できる仕組みを作っていかないといけないのではないか。

「人とつながる市民センター」は、先ほど、市の最前線が区役所ということがあるのですが、区役所は公助の社会制度にしか繋がれない。実際に、本当に市民に一番近いところにあるのは市民センター。だから、市民センターに共助の入口としての機能を持たせて、市民センターをしっかり活用していくという話が一番いいのではないか。

それは、今弱ってきている自治会やまちづくり協議会等の機能を強めることになるのではないかということで「いきいき地域」という話と「人とつながる市民センター」というところはしっかりやっていく。それが市と地域の相互関係に穴が空きそうになったところを埋める形になる。その埋めるところについて区役所でしっかりフォローしていく。そこが弱くなっているのであれば、そこの部分の区の組織を強めていくという話をしていく、そういう考えではないかと私は思っています。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。市民センターという話も出ましたが、小倉南区ではどのような

議論をしているのか、少しスライドもご用意いただいているということですがよろしくお願いします。

■日々谷小倉南区長

小倉南区のＸ方針で、スマらく後の新たな区役所のあり方を検討してその実現に向けてチャレンジするというようなことを書いていますので、区役所の今後のあり方に関して検討委員会を立ち上げて色々なことを協議しております。その中で、背景として、区を取り巻く環境は今からかなり激動していくと思っています。まず皆さんご承知の通り自治会の加入率が減少しているというところで、地域コミュニティの新たな形が必要だと。

もう一つ、区役所の企画的な部門が弱いので地域資源をうまく活用できてない。小倉南区でいうと、例えば「合馬のタケノコを活用してそれをメンマに加工して全国に売っていきたい」という地域の知恵があるのですが、それを区役所がなかなかサポートしてあげられていないというようなことが恐らく多くあります。その辺りで、今もったいないことが多くあるので、それをもっと拾っていけるような組織にしないといけないというのが課題です。

もう一つ、スマらく区役所の進展で、人とスペースの余剰がかなり出てきますので、これをどう活用していくか。この３つをポイントに新たな区役所の形を作っていきたいなというふうに考えております。

その一つが、まず地域コミュニティの新たな形というところで、まちづくり協議会はほとんどイコール自治会なのですが、自治会の加入率が低下している中で、これまで市役所の市の施策等を説明するときには「自治会、まちづくり協議会に説明したら、大体の地域の皆さんに説明できた」と。それから「まちづくり協議会や自治会の声を聞くことで地域の皆さんの声を聞いた」というような形がもう成り立たないようになってきます。それをどうするかと。まちづくり協議会や自治会等に加入していないような、スポーツのコミュニティや子どものコミュニティ等の色々なコミュニティと緩やかに繋がっていって、そのような役割をしていく。新しいまちづくり人材を発掘して、キャスティングしていくというようなところをやっていくべきではないか。そのために重要になってくるのが市民センターの館長です。

地域にいる唯一の公の立場の市民センター館長。この館長と区役所がタッグを組んで地域に入っていって、私どもで言うと２５のまちづくり協議会すべてをカスタマイズしていくというような形をやっていきたいなというふうに思っております。

もう一つがスマらくによりまして、行かなくてもいい区役所。それから一つ飛び越えて地域に飛び込む区役所へというところを考えていまして、区の試算ですが、スマらくが定着すると職員が５３名ほど区役所にいなくて良くなるのではないかと。区役所のスペースとして２０％ぐらい空きます。これをどう活用していくかというところで、その一部を配置替えして、どんどん地域に飛び込んでいく。そして、どんどん地域に入っていって、先ほど申し上げたような新たなコミュニティを作っていったり、本庁が拾わない小さいネタや隠れたネタを掘り起こして、磨いて尖らせて稼ぐ仕組みを作っていくと。そして困っている人を見

つけて、寄り添いより適切な福祉サービスにつなげる。地域課題や要望を吸い上げて検討して関係部局やＮＰＯと協議していく。

余剰スペースの問題もあります。区役所庁舎は、業務はやはり相談中心の業務になっていくのだろうと考えておりまして、余ったスペースに関しましては、地域とＮＰＯのまちづくりの活動の拠点として、コワーキングスペースを整備していくというような形で拠点化としていくような方向で今検討しています。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。市民センター、或いは区役所の役割みたいなところが今後変わっていくのではないかと、そういう議論が進められているというお話でございました。

片山副市長はもともと、北九州市の成り立ちのところからこの市政に関わっていただいておりますけれども、「今こんなふうに市民或いは住民組織の中で変わってきている」「何かトランスフォームがやはり必要でないか」であるとか、今までの成り立ちを踏まえながら、何かコメントいただければと思います。お願いします。

■片山副市長

最初に言ったと思うのですけれども、やはり市民の構成が全く変わっているということです。

私が門司区にいたときは、小学校１年から６年生まで同じ小学校に行く人がほとんどいなかった。みんな転勤族でどんどん転勤していくというところで育ってきた。小倉に来て、お祭りがあるところにいったら、同じ小学校でずっと育っていく形があって。それぞれの区によって全くコミュニティが違う。

そういう中で、今まではシビルミニマムを実際に実現するためには全区、全市一緒で良かったのだけれども、もうシビルミニマムがある程度でき上がっていって、それから先のところにニーズが出てきたという状況になったときには、やはり行政がブルドーザーのように一緒にやっていくという時代は終わったので、それぞれにとってニーズが全部、各小学校区で違う。それに対してどう対応するかというところが今問題になっている気がものすごくする。

何が言いたいかというと、今「町内会に１回関わったら抜けられない。だから入りたくない」というのが一番大きいと思う。昔は転勤族がいて「俺は３年で変わるから、ＰＴＡ会長を引き受けていいぞ」と、絶対変わるから回っていた。門司区は国鉄の人、例えばこの辺りだと住金の人で、少し向こうの人にいったら、製鐵の人、ＮＴＴの人、そういう人たちが順繰りにやっていた、それが今なくなってきているわけですね。そういうふうなリソースがなくなっている中で、ずっといる人たちがやっていかなければいけないというふうに変わってきていると。その辺りはみんな認識してもらわなければいけない。

そうすると、それを今まで通り行政が全部自分でやっていくということではなくて、新し

い公共、先ほどＮＰＯとか言われました、新しい公共がそういう小さいところを担っていく。ＮＰＯでできないところはスタートアップが担っていく、そういうふうな中で、どうあるべきかを考えていく。

その拠点が市民センターであるというのは間違いないと思うのですが、その時に何が必要かというと、顔が見えるか見えないか。顔が見えて解決しなければいけないことについては、区の方でやっていく。その区の中でも顔が見えるのはやはり市民センターが全部見えるので、顔が見えないもの、一律にやっていくものは本庁でやるという形でいくと、色々なことが進んでいくのではないかと思っています。先ほど大庭副市長おっしゃった通り、何をやっていくかというと、やはり、どこも一律という発想をまず外す。それぞれの区で良いところがあるので、それを生かすのは区長に任せていいと思う。全体で顔が見えないものは本庁がやっていい。顔が見えてどうにかやらなければいけないことは、戸畑区長が言った通り、ここの公園どうするかといったときに、本庁は地元に呼ばれて怒られるのが嫌だから「できません」と言う。でも地元の人は顔が見えているから、「あいつうるさいよね、こいついいね。じゃあ区に任せてくれよ。そこでそのスケボーやらせてくれよ」という交渉ができる。だからそこはそれぞれ別々でいいのではないかと。少し頭を切り換えてアプローチすると、今、皆さんの話を聞いていると解決するような気がしました。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。顔の見えるというところ、すごく強調していただいたと思います。もともと区役所というのはそういう顔が見える関係というのが、築き上げられているところでありますけれども、やはり先ほど言いましたように、住民の構成自体が変わる中で、どうやって顔の見える関係、顔の見える場の持ち方であったり、或いはその地域の団体やＮＰＯ、大学等の新たな担い手の人とどう接点、声を聞いていくか。そういったところも大事かと思いますが、その辺りで今、区でどんなことが起きているのかというところで、いわゆる北九州市の都心部にあたる八幡西区そして小倉北区、それぞれの区長から、そういったテーマで少しお話ご紹介いただければと思います。よろしくお願いします。

■池永八幡西区長

その前に私もこの地域コミュニティの形成で、やはり市民センターの館長がすごいキーマンであるということは間違いないと思います。どこということではないのですが、市民センターの館長がしっかりしているところの校区、まちづくり協議会は非常に活発で、人と人の繋がりコミュニティがしっかりできています。したがって、ここをどう強化していくのかというのは本当に重要な視点だと思っています。

先ほどから出ていますが、やはり自治会や色々な地域の担い手の団体は非常に高齢化してきています。各一律ではなくて、色々と似たようなことをやっている団体というのは統合していくなど再編していくべきだと私も思っています。そうしないと、現実的に同じ人が会

長を兼務している現実がありますので、再編も必要になってくるのだろうと思っています。
　それから八幡西区は非常に大きな企業様もありますので、新しい担い手ということで実は今企業回りをしていまして、直接その自治会に入ってくれるということではなくて、例えば公園の管理といったものをやってもらえないかとか、道路サポーターに登録してもらえないかとか、そういうことで企業様を回って快く受けていただいているところもあります。新しい担い手ということで、やはり企業様に色々と協力していただいていくというのはこれから重要なのではないかと思っています。
　それと、八幡西区は特徴として大学がたくさんありまして、学研（北九州学術研究都市）まで入れると１万人近くの学生がおりますので、何かイベントをやって、この前も防災訓練をやったのですが、例年いわゆるヘルスメイトの食生活改善推進員の方々にお願いしているのですが、九州女子大学の栄養学科に協力してもらい、その地域の人と学生を繋げるとか。例えばそういうことだけではなくて、イベントを企画から学生に入ってもらうとか、地域の企業の若手にも入ってもらうとか、そういう取組みで少しずつですけれども、新しい担い手となるような方々を巻き込んでいく。それをどういう形でやっていくか今後考えていかないといけないのですけれども、やはりその辺りを巻き込んでいかない限り、このままでは恐らく地域のコミュニティというのはもたなくなるのではないかと思っています。

■星之内市政変革推進室長
　ありがとうございました。では続きまして、天本小倉北区長お願いします。

■天本小倉北区長
　私が普段いろいろな方と接している中で身をもって感じるのは、最前線の区役所に何を求めているのかとなりますと、やはり「区民の暮らしの安全安心の部分をしっかり支えて欲しい」というふうに思われているのではないかというふうに思っています。
　妊娠や出産、子育から認知症、介護まで一連の行政サービスを提供していますが、そのような必要な方に適切にサービスを提供できる役割が区役所に求められているのだろうなと思っています。
　一方で、やはりこれから例えば単身世帯や身寄りのない方が増えてくる。それから先ほどありましたが、民生委員さんや地域の会長さんとかが、なかなかマンパワーが足りなくなってくる。それから、実際に職員に言われたのが「詐欺や変な訪問販売を警戒してなかなか電話に出てくれなかったり、ドアを開けてくれないという方もいらっしゃるので、なかなかアプローチが難しくなってきている」という話を聞いています。
　そういった中でどうやって行政として、地域に降りていってニーズを拾って、しっかりサービスを届けるのかというのが課題と思っています。先ほど小倉南区長がおっしゃっていましたけれども、飛び出していく。職員なのかＮＰＯなのか、やはり現場に行ってニーズをしっかり吸い上げてきて政策に生かせるというのが、今後さらに大事になっていくのでは

ないかなと思っています。

あとは小倉北区の特徴と言えば、やはり私は安全安心だというふうに思っております。今週も暴追パトロール、市長にもご参加いただきましたけれども、長年地域や企業の方が、地道に安全安心の取組みを進めてこられていました。この歩みを止めてはいけないと思っておりますし、やはり行政としては、暴力団の構成員が減ってきたとか、刑法犯の認知件数が減ってきたという、客観的な事実も含めてしっかり対外的にＰＲしていかなければならないと思っています。

自治会総連合会の会長さんと話すのですけれども、安全安心のまちづくりの基本は、やはりゴミのない綺麗なまちだということで、毎月第２水曜日は一緒に清掃活動もやっていますし、色々なボランティアの方もやっていただいています。そういった地域の地道な取組みをしっかりサポートして、一緒になって安全安心という部分については小倉北区が特に力を入れていきたいと思っています。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。これまで６人の区長の皆様方から、非常に突然の振り方で申し訳なかったのですが、それぞれの実情というものをご紹介いただきました。

上山顧問、ここでこういった話をもっと集めていくべき、或いはもう少しまだこんな視点も、この日本全体見たらあるのではないかとか、少しこれまでの６人の区長のお話を聞いての所感等をお願いできればと思います。

■上山顧問

思っていることをそのまま出していただいて、大分、実態が見えてきたのではないかと思います。我々はこれを行政改革という意味でもともとＸ会議をやってきた。しかし、先ほど自助、共助、公助だというお話が、八幡東区長からありましたけれども、我々、事務局サイドも含めて、この公助のやり方を議論していた。そこの中で、本庁がやるのか区役所がやるのかとか、権限だとか、自律性とか、自主性とか、先ほど説明した資料で、横浜市や大阪市も色々と動いている。それは役所内改革としては非常に重要だと思う。

一方で、住民の目線からすると、共助にまずお世話になる。その共助をサポートする区役所の役割。これから重要になってきており、そこに資源をもっと割かなければいけない。

したがって、区役所のあり方といったときに、本庁と一体となって公助を届ける区役所と、それから地元と一体になって共助をサポートする区役所という２つの顔がある。この２つを分けて議論した方が良い。構造論や組織論というのは、最後の出口、公助のあり方論としては必要だと思うが、目の前の市民のニーズ、差し迫った状態というところからすると、区役所自体がもっと地域とどう関わることが出来るか、これ自体を考えていく必要がある。それも全区役所、全市一律で考えるべきなのか。もしかしたら区ごとに考えるべきかもしれない。キーワードとして出てきている市民センターの館長や自治会、或いはまちづくり協議会

をどうするかとか、といった問題というのは、狭い意味の行政改革の枠を越えたところで、住民から見ると非常に大事なテーマだ。２つに切り分けるか、或いはもっと別の地域づくりみたいなテーマを設定してやった方がいいかもしれないと思いました。

前者の本庁と区役所の関係のところについて、私はやはり縦割問題とセットになるので、市民と接触している福祉や保健等の各分野のリーダー的な区役所の職員が集まって、プラチナ市役所プロジェクトのようなものをやるとか、個別具体の課題の掘り起こしをやるべきなのだろうと思う。

一方で、武田財政・変革局長がおっしゃったような構造問題は他都市が先行しているので、それも参考にしながら権限・役割の見直しみたいなこともやる。両方の作戦が必要かもしれない。

それで、市民センターという切り口で、もう一回しっかり見た方が良いかもしれない。或いは共助のあり方かもしれないけれども、これはそこが強くならないと、結局市役所のパワーも上がらない。共助の支援は、Ｘ会議と同じぐらい大きなテーマかもしれないような気がします。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。やはり北九州市でもこの市民センターのあり方等、少しずつこれまでと変えようという動きもあるところというふうに我々理解しています。

ここで議論は大分終盤になりましたので、区の見守り役といいますか、まとめ役の総務市民局三浦局長から、これまでの議論を踏まえて今後の方向性を伺いたいと思います。

■三浦総務市民局長

私も４月に今の立場になりまして、色々な地域の話を区長から聞いて、地域の方と直接話をすることがかなりあります。そういった中で、確かに区の構造的な問題というのは今上山顧問も言われたように、一つあると思う。地域活動自体が、先ほど色々な区長からお話があったように、もう既に担い手不足で立ち行かなくなっているということは早急に考える課題と思っております。

これについては実はもう市長とも認識を共有しておりまして、今上山顧問言われたように、Ｘ会議と同じぐらいのレベルで、そういった考え方で進めていこうかと今準備を進めているところです。その状況もまたどこかで報告をしながらできればと思います。

それと先ほどもう一つ、個別具体的なものについては我々の方でも、また各区の意見を取りまとめて各関係局とつなぐなど、プラチナ市役所プロジェクト的にという話もありましたので、そういったやり方も考えてみたいなと思っております。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。本庁サイドにおきましても複数の部門に跨って、しっかり全庁

的にやっていかなければいけないテーマというところを改めて認識いたしました。ここで田中参与にもコメントをいただきたいと思います。

■田中参与

皆さんのお話が尽きたところですし、「なるほどなるほど」と思いながら伺っておりましたので。冒頭市長からご挨拶のところにありましたように、非常に個性豊かな・・、というお話がありましたけれども、実に皆さんそれぞれ地区の個性ということをわかっていらっしゃるのだな、というのを改めて伺っておりました。

したがって、変化も捉えておられますし、あとはその実感を持ってどういうふうに施策につなげていくかというところで、冒頭話をバッと飛ばされていましたけれども、３ページにあった、区長会議のあり方を見直されたということで、市長につなぐラインも明確に作られたということですので、あとはコミュニケーションラインを早くあげる、早く判断するというところを整えることによって、今の個別課題についても、もっとスピードを速く、リレーションする。そして判断するという仕組みが回ることで、成果が早くなってくるのではないか。解決の手段ということにつきましても、こういった場と同じような形で、でき上がってくるのではないかと思って期待しております。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。

■武内市長

この会議は内部の会議を公開しているという設定なので、結論めいたことを言うというより、私が感じたことをいくつかお話したいと思います。

まず、個性豊かな区長の皆さん。普段から各区に行っても、私のことを「区長さん」と呼びかける市民の方がいるぐらい、区長の存在感はすごく大きいと思っています。そういった中で、３つぐらい話したい。

１つ目が、今日の冒頭の議論の取っ掛かりとして２つ、役割分担や上下なのか等の統治機構論とサービス論は両輪だと思う。この両方をやっていく。もちろんサービス論からやっていくのが一番望ましいが、その結果としての、実現するための統治機構というのは当然大事なことです。今日の議論でもおっしゃっていましたように、入れ子構造になっていて、統治機構論が引っかかりになっていて、サービス論に踏み込みづらいというマインドや文化があって、そのサービス論を超えたらまた統治論に入っていける。したがって、まずは「出先機関ではないぞ」などの取っ掛かりを取っ払うということが大事。取っ払うというのは、その意識をまず取っ払ったうえでのサービス論、統治論といくのが大事かなと感じました。

私も区長の或いは区役所の仕事を全部体感しているかというと、限界があるところですが、区の機能として、１つ目が発見機能で、本庁で見えないような小さい、本当に新しい課

題の発見という機能。２つ目がブリッジ機能で、本庁に伝え、本庁の制度を使ってどう解決するかという機能。３つ目がまとめる機能で、地域の共助のグループやＮＰＯ、自治会の人等をまとめる機能。大体、発見かブリッジかまとめるか、を区でやっていただいているなという感じを、私は普段抱いています。

ただ、今の時点において「区役所とは何ぞや」という自画像がやはり描きづらくなってきているという感じもします。すなわち、もう一回定義し直さなければならないというふうな気持ちも持っています。というのも皆さんも、もう「担い手がいなくなる、人の状況もある、で、草はどんどん生えてくる」といった状況の中で、「区役所とは何ぞや」という区役所の役割、再定義を今、もう一回ここでしようということが大事かと思います。

どうしてもやはり個別の紛争処理や課題処理に追われているのが、今の区役所の実態かなと。お金も人も限られている中で「これはできます。これはできません。」という捌きをしながら、個別の課題を解決することになってしまっているというところを、やはり再定義しなければならないと思いました。

２つ目が、片山副市長が言われたことにも通ずるのですが、私がやはり感じるのは、遠心力と求心力のようなもの。各区はバラバラで「うちはうちの個性を出してよ」というこの遠心力。「だからうちは多様性を持って、うちの区はうちの区らしくやるべきだ」というお声もたくさんいただく。でも求心力もある。これは「市で統一してやってね、公平にどの区も絶対にこれを置いてね」とか「それはもうトップダウンで、一律のルールを決めて各区同じようにやってくれないと困る」という遠心力と求心力は、私がいつも出ていくと感じる。

ここの発想をどう変えるかというのは、やはり決めていかなければならないけれども、やはり時代は、一定の統一ではもうもたないというところがある。やはり遠心力というか、多様性というところに少しずつ動かしていかなければならないのではないのか。今日時点で私はそのようなベクトルで考えています。

３つ目が、自助、公助、共助の話。これは先ほど、市民センターがキーワードになるのではないかとあった。確かに地域を見ていると、市民センターも相当数あり、市民センターに対する起点としての役割。自助、公助、共助の役割をどういうふうに考えていくかということも併せて同時で考えなければならない。今は、総務市民局の方で、官民協働による多世代型の地域コミュニティの再構築と、綺麗に言えばそういうことを考えていこうということをやっています。その中で、自助、共助、公助のあり方をどういうふうに仕分けしていくのか。ここも少し考えていく必要があるなと。

結論として正しいかどうかわかりませんが、私が見た感じでやはり、防犯防災系、子育てや介護等の孤立防止系、環境自然系、このあたりが今の地域の紐帯になっていて中心になってくるかなと、少し仮説的には思っています。やはりこれから、公助のブランチとしての区役所というよりも、共助をどうマネージするかという区役所という方向性も一つ大事。或いは自助をしっかり情報などによって助けていくという区役所、というところも必要ではないかなと。そんなベクトルで考えたらどうかという、結論というより所感を申し述べました。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。非常に今日この場でこれだけの方が集まったおかげで、出てきたところ、我々事務局も気づくところがたくさんございました。また気づきを生かして、先ほど総務市民局の方で、またこれから議論という話がありましたけれども、市政変革推進室としても、本庁のいろいろな部門を巻き込みながら、この流れを進めていきたいというふうに改めて感じました。皆様どうもありがとうございました。

ここで討議１は終わりになります。この段階で公務のため小倉南区長、若松区長は退席となります。どうもありがとうございました。

では続きまして討議の２「環境施策」に移ります。こちら資料６でございます。今回は環境学習施設の３施設、北九州エコタウンセンター、響灘ビオトープ、環境ミュージアム、こちらの現状と今後の方向性について焦点を当てております。冒頭、市長からご紹介がありましたが、現在市では、ＳＤＧｓの先、これまでのレガシーからさらに進めて市全体でどう戦略を立てていくか、こういう動きが今進行しています。したがって、少しニワトリと卵みたいな形になりますけれども、今日時点では、まず環境局として、このレガシーの次というのを見据えながら、この３施設の棚卸しというものをしていただきまして、その議論も成果に、これからの市全体の議論というものにつなげていければと、事務局としてはそのように考えているところです。ではここから環境局長よりご説明の方、よろしくお願いいたします。

■兼尾環境局長

環境局長の兼尾と申します。私から環境学習施設の現状と今後の方向性について、説明をさせていただきます。

（P2）本日の目次です。

（P3）本日議論していただく内容を明確にした上で、４つの柱で説明をさせていただきます。

（P4）現在、環境分野における世界的な潮流といたしまして、脱炭素でありますカーボンニュートラル、資源循環のサーキュラーエコノミー、自然再興であるネイチャーポジティブ、という大きな３つの流れがあります。

（P5）世界的な潮流や、今年の１０月に、北九州市環境基本計画を改定しております。これらを踏まえて、北九州市の３つの環境学習施設につきまして、情報のアップデート、内容の充実が必要ではないかという視点に立ち、そのあり方についてご議論をお願いしたいと考えております。

（P7）まず１つ目の柱です。北九州市の環境施策についてご説明します。北九州市は工業都市として発展して参りましたが、１９５０年代から公害問題に直面します。これを市民、企業、行政が連携して、克服した歴史がございます。この公害克服の過程で培われた技術を環境国際協力に活かすとともに、廃棄物のリサイクルに活用して１９９７年に日本最大級のリサイクル産業集積であります北九州エコタウン事業を開始しております。その後初め

て、家庭ごみ有料化による減量リサイクルに取り組むとともに、再生可能エネルギーの集積に努めて参りました。

３つの環境学習施設は、これらの取り組みの学習展示やビジターセンターとしての役割を果たしてきております。

（P8）今年１０月に策定いたしました北九州市環境基本計画です。政策目標として、脱炭素社会の実現、循環経済システムの構築、生物多様性の増進と環境の保全、環境国際ビジネスの拠点化の４つの政策目標を掲げております。

（P21）次に環境学習施設の現状についてご説明します。環境ミュージアムは八幡東区の東田地区、エコタウンセンターと響灘ビオトープは若松区の響灘地区に位置しております。

（P22）環境ミュージアムでは、見て触れて、楽しみながら学べる環境施設で、小学生以下のお子様を含むファミリー層の利用が多くなっております。

（P25）エコタウンセンターは施設内展示だけでなく、近隣のリサイクル工場やエネルギー施設など、現場の生きた教材として見学できることが大きな特徴になっております。

（P27）響灘ビオトープはもともと廃棄物処分場だった場所に長年かけて、湿地や草地が生まれ、希少生物が定着したことからビオトープとして整備をしております。来場者が自然と触れ合い、生物の多様性の保全と利活用の両立を目指す施設となっております。

（P31）続きまして３つ目の柱、北九州市の環境資産の現状分析についてご説明をします。北九州市の環境資産の多くは響灘地区に集積しております。この響灘地区は、大小様々な業種の工場の他、リサイクル産業が集積するエコタウン、それから再生可能エネルギー施設、それから響灘ビオトープがございます。隣接する海域には、大規模な洋上ウインドファームが今建設中でございまして、将来的には水素の拠点も目指している地域でございます。

（P38）政令市比較ですが、政令指定都市の中で代表的な臨海都市と、環境資産について比較をしています。風力発電量、バイオマス発電量、水力発電量、海岸線の長さは８政令市中で１番。太陽光発電量、森林面積が２番目となっています。

（P41）３つの環境学習施設の現状、環境資産の現状分析の結果から、課題を整理いたしました。３施設の共通課題といたしましては、企業や外国人向けの内容が不十分で、施設間の連携が弱いこと、各施設をつなぐ見学構成やターゲットに応じた新たな展開やＷｅｂコンテンツにつきまして、統一感がなく、一体的に見せる必要性などが挙げられます。

（P44）最後に４つ目の柱、今後の環境施設の方向性についてご説明をいたします。これまで３つの施設が独自の取り組みを行っており、連携した取り組みが少ない状況にございました。

また、展示につきましても、パネル展示が中心で動画が少ない状況でした。見直しに当たりましては、統一的なビジョンに基づきまして、各施設の連携や情報共有を図っていきたいと考えております。

（P45）現在、サーキュラーエコノミー、カーボンニュートラル、ネイチャーポジティブに関する環境資産の多くが響灘地区に集積しております。この響灘地区のポテンシャルを

活かした発信機能の強化が重要な課題と考えております。

（P48）見直しの方向性といたしまして、情報のアップデートとビジュアル化、多言語化対応、現在の企業別展示から全体の流れがわかる展示方式、展示や見学コースのターゲットの区別化、Ｗｅｂ情報コンテンツの充実などを考えています。

（P49）このあり方の検討は市全体の方向性を踏まえ、外部有識者を踏まえた「（仮称）環境学習施設のあり方検討委員会」を立ち上げ、様々な観点から検討を進めて参りたいと考えています。

（P50）スケジュールでございます。令和７年度は、この検討会議の中で課題解決策を議論させていただきまして、令和８年度以降に具体的な取り組みに着手したいと考えております。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。それでは討議に移ります。討議は、約２５分の１０時５５分を目安に行いたいと思います。今までの報告につきまして質問コメント等をお願いしたいと思います。

ご指名で恐縮ですが、片山副市長、響灘地区の強みという話が環境局からの報告でございましたが、響灘の集積の歩み等もご覧なられたところがあるかと思います。

その上で、今後のトランスフォームというところで何が大事になっているのかなどご意見、ご指摘いただければと思います。

■片山副市長

施設をどうするか、というよりはレガシーになったものについては１回抑えましょうと。例えば公害克服。（八幡東の東田地区で）私が２００１年に博覧祭をやった時は、公害発生から克服までの写真を出して公害の歴史の説明と、その後の歴史を説明していた。今も同じように「公害を克服してきたまちです」と説明していて、２０年間同じことをやっている。それからリサイクルについても、先ほど話があった通りです。

これは既に北九州市の歴史になっていて、いのちのたび博物館で展示する時代になっている。これから先「北九州市は環境というキーワードでどんどんステップアップして、もっと素晴らしいまちを目指すんですよ」という方向性をキーワードにして組み立てていく場合に、この響灘地区というのは、丁度これからＡＩや半導体を迎える、地球をコントロールするいろいろな技術があり、そのためにエネルギーが欠かせない。エネルギーをどうするかということが、先ほどおっしゃったカーボンニュートラルにしろ、いずれにしても全部関わってくる。この場所で例えば、「風力発電や太陽光発電をやっています、いろいろなＬＮＧを持ってきています。それを使って、未来のエネルギーはこうやっていくんだ」という方向性をここで見せることができたら、これからの北九州は世界にまた打って出ていけるのではないか。見せる施設のレガシーはこれまで通りとしておいて、それ以外のものをここに集

約する。丁度ネイチャーポジティブを見せられるものもありますので、ここで集約してやっていく。そういうことをベースに考えていくと、分かりやすいのかなという気がしました。

■星之内市政変革推進室長

レガシーという話で、施設と言うとどうしてもその箱だけに限定する、その施設が発信していくコンテンツそのものにも関わってくるかと思いますが、今の話に対して、環境局で今どんなことを考えているのかをご紹介いただければと思います。

■兼尾環境局長

Ｐ３１にある響灘地区ですが、北九州市は再生可能エネルギーの発電量は政令市で一番なのですが、響灘沖の部分で来年度中には洋上風力発電が稼動する予定です。こちらの再生可能エネルギー電力は、市内の世帯の約４割を賄える電力量がございます。そういったことから、更に再生可能エネルギーの拠点となりますし、西部ガス様がＬＮＧ基地を強化されるというお話もあります、また、響灘地区を水素エネルギーの拠点としようという動きも私どもさせていただいております。地域の産学官が連携して、現在、国が水素の拠点化のプロジェクトの公募を始めているので、地域企業とともに、こちらの水素プロジェクトの公募に応募しようという動きをしております。ですから、将来的にはこの響灘地区は水素の拠点になることも目指しております。響灘地区を、再生可能エネルギーの拠点にして一つの売りにしていきたいと考えています。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。この響灘地区について、市政変革推進室も視察を行い、施設の現状等も把握させていただいたところです。柴田市政変革パートナーからも、これまで経営分析する中でのいろいろな気付きやご指摘等をお願いできればと思います。

■柴田市政変革パートナー

施設に関しては「いろいろとアップデートも必要だよね」という話の中で、そのベースになる「市民環境力」という言葉が非常に北九州市はよくいろいろな資料に出てくるなという印象があります。資料の５ページにも市民環境力をベースにするというような定義も書いてあるのですが、外から見ると、この市民環境力というのがあんまりぴんとこない。考え方としては、北九州市民が他の自治体に比べて環境への関心が高いというふうに考えたらいいのでしょうか。

■兼尾環境局長

ご質問いただきありがとうございます。市民環境力について５ページに書いていますが、「市民一人ひとりがより良い環境、よりよい地域創出していこうとする意識や能力を持ち、

それを行動へと繋げていく力」を市民環境力と私どもは言っています。

これをなぜ強調しているかというと、やはり北九州市は元々官営八幡製鐵所が出来て「鉄のまち」として発展してきたのですが、その間やはり公害として大気・水質汚濁の問題がございまして、それを市民、企業、行政が一体となって取り組んできて克服してきた歴史があります。

公害問題というのは普通、裁判で揉めることが多いのですが、北九州市の場合は裁判沙汰にならずに、三者協力して皆で克服してきた歴史があります。そういうのを市民環境力として表現をさせていただいています。

■柴田市政変革パートナー

そういう意味では、公害の歴史があるというところで施設に限らず、市民環境力という発想もレガシーになってしまっているのかなという印象が少しある。今回新しく施設もアップデートしていくといったご提案もある中で、市民環境力という言葉について、今の市民がどう思っているのかも踏まえて再定義をした上で、環境力を高めていくための装置として施設を活用していくといった発想があったらいいのではないかと思ったところです。

■上山顧問

私も現地と響灘全体に企業のいろいろな施設があるのを見させてもらった。横浜市、神戸市、大阪市と比べてもかなり先行し、しかも市役所が率先してやってきた。全国でも稀にみる、響灘地区自体がショーケースになっている。それはとても大事な市の財産だと思います。

今日のテーマである環境学習施設そのものについて思った感想は、一つは案内の人たちが非常に熱心。ＮＰＯや活動してきた人たちが、当事者意識を持って過去の歴史に誇りを持ってやっておられるという意味で、箱物の展示はかなり古いが、エコタウンセンターのツアーガイドの人たちや環境ミュージアムの案内の人など、彼らがかなり努力していろいろと口頭でプレゼンテーションをやって、地元の子どもたちに北九州市の良さやこの分野の強みを伝えている。そういう歴史の伝承施設になっていると思った。私は歴史の伝承自体は大事なことだし、地元向けには引き続きやっていけばいいと思ったが、３つの施設がバラバラにあって、あまり繋がっていないというところは思いました。

それから、第２に環境学習と言うのであれば先端的なテーマを子どもに教えるのか。しかしそれを教えるとなると、常にアップデートし続けなくてはいけない。直ぐに古くなってしまうので、科学館は物凄くお金がかかる。そういう意味で、そもそも市役所が環境学習施設で最先端のものを展示し続けるべきか、できるのか、というところも疑問に感じる。北九州市のアセットの強みをどう表現するのかという問題については、一つは外国人や誘致すべき企業の人達等の市外のプロにアピールするような活動が必要だと思う。

もう一つは、地元の子どもたちにレガシー或いはシビックプライドを伝えていく。この２つを分ける必要がある。環境ミュージアムと響灘ビオトープは、どちらかと言うと地元の伝

承系の施設として割り切った方がいいのではないかと考える。

エコタウンセンターは場所も結構広いし、ビジネス向け、或いは海外向けの響灘全体のショーケースにするべき。エコタウンセンターはエコタウン事業の枠を取っ払った方がよく、響灘エリアで一番面白いのははっきり言ってブリヂストンの工場。ただ、エコタウン事業と関係がないので、ブリヂストンの工場や風力発電など響灘全体の開発の歴史といったものをツアーで見せるような、ツアーのゲストハウスにした方がいいと思う。外国企業であるとか、ビジネス向けに関しては響灘全体を見せて理解してもらうようなゲストセンターと、ツアーの仕組みを作るべき。つまり箱物ミュージアムで最先端のものを伝えるという発想自体をやめたらどうかと思いました。

それから、市の環境戦略話がどうしても総花になってしまっており、中身がまだ詰まっていないと思う。サーキュラーエコノミーとカーボンニュートラル、ネイチャーポジティブは、流行りのキーワードを並べているだけに見える。ヨーロッパだと「脱自動車」をコアに据えて、まちづくり全体や企業誘致等をアムステルダムなど各都市がビジョンで出している。日本の場合だとどうしても国の政策が先にあり、それを「うちもやっています」という各論のチェックリストのようなものになってしまう。今、作業をされているようですが「サステナブルシティとは一体何だ」ということ自体をきちんと作り直さないと、外に対して何をアピールするのか、これから何をするのかが見えない。

過去のレガシーはよく見えているが、市役所がやるという発想自体が限界なように思う。例えば、ブリヂストンが工場の中でかなりの程度サーキュラーエコノミーに取り組んでいるように、大手企業は皆最先端のことをやっているので、彼らが発信すること自体を市役所が手伝うという感じでいくべき。北九州地域が凄いのであって、別に市役所が凄い訳ではない。そこからスタートして、地域の凄さをどうやって企業が発信してくれるか、市役所はそれをどうバックアップするか、というふうに発想の転換をしないといけない。やはりこれも外のビジネスや外国人向けに、北九州市にいるこの企業群の技術と彼らの取組みの凄さをどうやって伝えるか、これを市役所がどうやって後ろからバックアップするのか発想の転換をする必要がある感じがしました。

まとめると、この環境学習施設について、エコタウンセンターは響灘全体を外への発信のコアとして位置付けて、環境ミュージアムと響灘ビオトープは、地元の子どもたち向けという形で割り切ったほうがいいのではないかと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。大きく２つあって、１番目はやはり施設のコンセプトというのをしっかりはっきりさせる必要があると受けとめたところです。

ここでも田中参与に、私どもＴＯＴＯミュージアムに１度お邪魔したことがあり、非常にレガシーといいますか、しっかり積み重ねた御社の歴史を発信しているような施設とお見受けしました。ミュージアムのコンセプトや何を伝えようとしているのか、そのあたりで何

かご示唆いただけるものがございましたら、よろしくお願いします。

■田中参与

ＴＯＴＯミュージアムは、私どものＴＯＴＯの１００周年を記念して作ったミュージアムで、本当におっしゃるようにＴＯＴＯの歴史というか、歴史というよりも実は水回りそのものの歴史をＴＯＴＯということではなくて、明治期から全部表現したものや、当然ながら我々のミュージアムなのでＴＯＴＯの歴史も紹介しています。

コンセプトだとそういうことになるのですが、先ほどから上山顧問も仰っているように、私どもで考えたのが、それをどうお客様に伝え続けられるような施設になるのだろうかというところを考えておりまして、常設の展示で変わらなく伝えていかなければならないこと。そして、私どもも進化、変化していく企業として、その変化、進化というところをどのようにお客様にお見せするかというところで、常設展示とトピックとして常に変えていくようなお部屋というのも別に作っております。

したがって、そこの中では文化的なものの紹介もあれば商品に近いものでしたり、テクニカルに近いもの。いろいろと趣向を変えて、それぞれ取り組んでいるというところが、先ほど言ったコンテンツという意味で変化させていく。

やはり、どうしても見る方も１度見ると、そこは理解というところに定着されるので、その次というところに興味というのをどうコンテンツを発信していくかというのが、非常に大事かなと思いました。

３８ページで「北九州市って凄いんですね」と素直に思いました。だからこういったポテンシャルのある情報というのは私も存じ上げませんでした、というところが問題かなと思っておりまして、上山顧問もおっしゃっていましたが、４７ページまで凄く素敵なパワーポイントが続いた後に、４８ページから「あら？」という感じになったところが、やはりこれからなのだろうなと思いました。

したがって、展示や方向性を非常に手段系で書いていらっしゃるなと思っていまして、展示を綺麗にするとかではなくて、まずもってどんなコンテンツを、子どもたちに未来に向けて発信していくのかというのを整理された上で、それに必要な手段といいますか、展示なのか、特に誘因をされたいということであれば、ＳＮＳとか一番下の方に書いていましたけれども、今どきの方に広くアピールするのは、そういったところになるのかなと思います。何をターゲットに取り組んで置かれるのかというのをまずもって整理されて、そのあとで手段かなと思って伺っておりました。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。まず何をもって何のコンテンツをと、何をもって未来の子どもたちにというところ。市全体の動きも見ながらのところもあるかと思いますが、今時点で環境局が「やはりこんなものを、こういったコンテンツを」というものがもしございましたら、

ご紹介いただければと思います。

■兼尾環境局長

お２人の方から貴重なご意見をいただきましてありがとうございます。上山顧問のご意見も含めてコメントさせていただきますと、施設の機能の役割分担もしっかり考えていきたい。今環境ミュージアムは、公害克服の歴史から環境学習活動全般にわたって、メインターゲットをお子さんにした施設でございます。エコタウンセンターは、どちらかというと企業向けというか、学校の環境学習でもよく来られるのですけれども、ターゲットは少し分けていきたいと思う。

それから市の方向性がまだ固まっていないというお話もありました。その通りでございまして、今新しく北九州市環境基本計画を策定しており、その中で一歩先の価値観の一つで持続可能というのが挙げられておりまして、持続可能、サステナブルを市全体としてどういう方向に持っていくかという議論をさせていただいています。そういった議論を踏まえた形で、３施設についても位置付けをしっかりやっていきたいと思っております。

それからどういうコンテンツを持たせていくかということですが、まずは、世界の大きな流れがございますので、これが理解できるような形でアップデートしたいと思っておりますし、それから響灘地区でもいろいろなサーキュラーエコノミーの先端の動きも起きております。４７ページですが、例えば、太陽光パネルのリサイクル、１０年位前から手がけているのですが、今後、太陽光パネルの大量廃棄時代がやってきます。国の方も、太陽光パネルについては、リサイクルの義務づけの動きが出ていまして、恐らく年明けの国会で法案化されるような動きもございます。こういった動きを先取りして、パネルリサイクルを今、響灘地区で取り組んでいる。こういった新しい動きをぜひご紹介をさせていただきたいと思います。今までパネル展示を多くやっていますので、映像に変えることで、アップデートしやすい形にしたいと思っております。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。もう一つ上山顧問から言われた中で「地域を発信するのだと、市の箱物だけではなくて実際取り組んでいる企業の発信にそのあたりをしっかりミックスしていく、連携していく必要性がある」とご指摘いただきました。このエコタウン地区と言いますか、響灘地区自体、市と企業とのいろいろな関わり、協働の中で、様々な企業が立地してきて現状でも、リサイクル工場の見学等で立地企業に協力いただいたりしているところもある。

大庭副市長はこれまで、そういう企業の立地というところにも、携わってこられたご経験があるかと思いますが、当然そのときと今とで企業の考え方や市と企業の関係というのは変わっているかと思います。先ほどもありました、地域としてしっかりこの響灘であるとか北九州地域の優位性とか、優れているところを発信していく上で、どう企業とやっていけば

いいのか、何か切り口や大事な点などありましたら、ご示唆いただければと思います。

■大庭副市長

質問にも答えられるようにはしますけれども、ご発言を聞きながら、頭に思い描いていたこともお話させていただきたいです。北九州市が武内市長になって「まず稼げるまちを目指しましょう」というときに、北九州市の環境のブランドというのは非常に大きな武器になると思っています。その中で、少し施設の前に政策のところで言うと、公害克服のときから現在に至るまで、北九州市が蓄積してきた技術そのもので稼ぐことができる。だから、今後の話としては再生可能エネルギーの生産一大拠点になるということはもちろん大事で、そこを目がけて、国際的にも企業の中で一番大きな課題になっているとも思えるカーボンニュートラルのサプライチェーンをどういうふうに構築していくかというときには、北九州市が今まさに進めている地産地消で再生可能エネルギーが供給できるということを大きく打ち出していく必要があると思います。

ただ、公害克服時代の話になるとどうしても市民力が表に出てきてしまうのですが、ビジネスという側面から考えると、やはりクリーナープロダクションという技術がその時に、確立されたということをきちんと言った上で、その上で廃棄物の問題であったり、リサイクルの技術だったり、そういうこれまでずっとやってきたこと自体が、アジアの国々にとってはまさに今現実の環境課題なので、そこはしっかりビジネスにつなげていくっていう発想も大事だと思います。

その中で、エコタウンセンターと環境ミュージアムの役割分担としては、まず一つ、環境ミュージアムをどうするかというのは、私は残すのであれば、やはり東田地区の特性として、修学旅行も呼び込む。そのコンテンツの一つとして、公害克服の時代から今に至るまで全ての環境の北九州市の取組みを一気に見られるような、先程兼尾局長も言っていましたが、アップデートが可能なデジタルコンテンツを中心に展示していくべきではないかなと思います。

エコタウンセンターですが、私は実際に昇任してすぐ１年間エコタウンセンターにいました。その時に思うのが、時間が３０分しかない人から、半日・１日かけて全体を見たい人、いろいろなニーズがあります。基本的には環境ミュージアムをそういった環境学習施設にするのであれば、エコタウンセンターは、北九州市の環境ビジネス全体を紹介できるようなビジターセンターにすべきだと思います。

そこでやはり各北九州市内の環境関連企業の技術力をきちんと伝えることができて、できればビジネスにつなげていけるような、或いは、専門家の人たちにも対応できるようなそういった形で提唱ができるような施設であれば、非常に所有し続ける価値が出てくるのではない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。堀内市政変革パートナーお願いします。

■堀内市政変革パートナー

私も少し再生可能エネルギー企業に関わっており、このあたりのトレンドというのは結構、昨今急速に変わっているところもある。例えば、再生可能エネルギー発電量を増やしていくのは当然重要ですが、それだけではなく、それをどうマッチングしていくか、需給管理していくか、こういうところにフォーカスが当たって、特に九州の場合は出力制御で太陽光発電しても買い取ってもらえない事態も増えている。

その中で北九州市も２４／７ＣＦＥ、参考資料にありましたが、そういうところに取り組んだりして、結構直近のトレンドにも追いついているのかなと思っています。なかなか常設の展示の中でそういうのをアピールしていくのは難しいのですが、そういうものを上手く発信、アピールしていけば、例えばＧＡＦＡを初めとするデータセンターの誘致にも非常に重要になってくる。その辺りの企業誘致にもしっかりと繋げていく、そういった動きができるといいのではないかと思いました。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。今までご意見いただいて、山本官民連携ディレクターいかがでしょうか。

■山本官民連携ディレクター

エコタウンの中のターゲット分け、それに伴って箱物をどういうふうに目的分けをしながらアップデートしていくのかという話は、大分いろいろな議論が出てよかったのではないかと思います。

これから北九州市が、どうサステナブルシティとして世界に訴えていくのかという視点は凄く大事だと思っておりまして、私のお願いではあるのですが、是非エコタウンの中だけに閉じるのではなく、まち全体を脱自動車、ＣＯ２排出、諸々グリーンシティに向けて、どういうふうにまち全体をエコタウングリーンシティに変えていくのか、というところの全体像の中で、それぞれのエコタウン企業に向けてのプレゼンテーション等々を世界に、というターゲットにしながらやっていくようなことが出来たら凄く良いなと思います。キックオフとしてありがとうございました。

■星之内市政変革推進室長

これまでの議論をまとめていただくことも、コメントでいただきありがとうございました。それでは武内市長より、これまでのまとめをお願いします。

■武内市長

環境については、いろいろと情報の整理をしていただいてありがとうございました。

私自身の経験として、この環境或いはエコの部分というのは、北九州市のアイデンティティとしてすごく誇らしいしありがたいし、いろんなところで話すたびに先人たちが蓄積してきた歴史、これはものすごくありがたいことです。

今、市民の皆さんや企業の皆さんが何をこの分野で求めているかをもっと突き詰めて考えないといけないなといつも思っている。市民の皆さんは、公害克服から始まった市民環境力というものに、ものすごく誇りを持っている。だから、これをもっと継承もして欲しいし発展もさせてほしいし、世界で今後も、かつての物語だけではなくてさらに新しい物語も作って、仰ぎ見られるようなまちであって欲しいというようなことは思っておられるかなというような感じを持っています。その辺りをどう考えていくのか、ということを起点にしたい。

企業の皆さんからすると、やはりこの環境なのか。環境という言葉が非常にある種、前時代的になりつつあるので、とりあえず環境と言っておきますが、そのサプライチェーンがどうできるのか、ここに様々な集積ができてくるのか、ブランド力がエリアとして高まっていくのか、こういった辺りを求めているのだろうなと。そこに答えるような次の戦略、次のコンセプトを考えていかないといけないという思いをいつも抱いています。

そうした中で、一つは企業の集積、技術の集積。特にＢｔｏＢですが、これもどこかで議論がありましたけれども、それがバラバラとなっていて繋がっていない。ショーケース的に見えるかというと、アドホックにたまたま見つけた、たまたま回ったところしか見えてない。そこは生かさなければならないというのが一つ。

２つ目が、市民生活の中で、ライフスタイルの中でサステナブルな暮らしをどう見せていくのか、体感していくのかということは一つ大事かなと思います。

市民環境力、これは本当にすばらしい財産であり私たちの強い武器である一方で、それは北九州市の持っている市民性や風土に裏打ちされたものでもあって、それが環境で大きく発露したという側面もあって、ある種の結果論のようなところもあります。これは、継承マターとしてどうしていくのかという話を考えていかなければいけないと思います。

３つ目は、やはりこの時代ですから伝えていくこと、そして稼いでいくということにどう繋げていくかということ。この環境というところ、エコというところを、例えばエンタメとどう加えていくのか、かけ合わせていくのかとかそういうことも含めた発想に変えていかなければいけないという思いを持っています。

今、言葉が非常に広がってきて、範囲がどんどん広がってきたり、多様になってきたりしているので、環境という言葉を超えていかないといけない。環境を超えた、ここではとりあえず「サステナブル」と言っておきますが、「サステナブルなまち」「世界に存在感を持つ、世界をリードするサステナブルシティ」としてのコンセプトの再構築、再定義というのは、急いでやりたいと思います。それは来年度、予算や組織にも関係してくるかもしれませんが、

サステナブルシティのスコープや官民の組み合わせとかそれをどう発信していくのかとか、そういったことをもう１回再構築していくということは来年やっていきたいというふうに思います。

それは外部向けと内部向けと分けて考えないといけないところもありますが、しっかり本格的にやっていくというステップを踏んでいきたいと思います。

今日は後半少し施設論みたいなものがありましたが、それも大きな枠組みの中での一つの議論であるので、全体を環境局で全部背負いきれないところもあるかもしれませんが、全庁的にもう１回「サステナブルシティ」として北九州市がしっかりと世界で立ち位置を持つということに向かって、コンセプトや戦略を作るということに進んでいきたいというふうに考えています。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。それでは本日の討議事項の２番目、こちらをここで終わりたいと思います。

残りの時間でございますが、報告が１件ございます。局区Ｘ方針の取組み状況についてです。事務局から説明いたします。

■秋永市政変革推進担当課長

それでは市政変革推進室から局区Ｘ方針の全体の取組み状況についてご報告いたします。資料７をご覧ください。

（P3）１０月に行われた第３回Ｘ会議で、保健福祉局や交通局の市営バスなど、一部のＸ方針の進捗状況を報告したところですが、本日は、全庁的なＸ方針の各局区の取組みの進捗状況についてご説明いたします。

（P4）局区Ｘ方針は、各局区が主役となって、経営的課題や課題に対する取組み等を設定し、局区において自律的に改革を実行していくこととしています。解決困難な課題を含む全ての課題の取組み状況をありのままに報告し、課題解決にどの程度近づいたか、到達状況を見える化し、今後の解決につなげていくことが、進捗状況の報告の目的になります。

今回Ａレベルである１３２の各課題の到達状況を事務局でランク付けいたしました。完了したものはランク３と表記し、１３件あります。完了に向けて具体的な作業が確認できるものはランク２とし、１１８件あります。内部的な協議、検討にとどまり、具体的なアウトプットが見られないものはランク１とし、１件という結果になりました。

ランク１と評価された課題については早急に取り組む必要がありますが、今回ランク２と評価された課題につきましても、引き続き局区での検討を進め、改善を図っていただきたいと考えております。５ページ目から１０ページ目までに、Ａレベルの全ての課題の進捗状況を掲載していますのでご確認ください。

続いてＢ、Ｃレベルの課題、全部で２００件弱になりますが、事務局において各局の回答

を集約する過程で、Ｘ方針をバージョンアップする必要があるとの認識に至りました。理由としましては、進捗評価に当たり、局の取組みが、課題解決にどの程度寄与したかを図る必要がありますが、現状のＸ方針の各局区の記入内容では、課題の内容が一部不明瞭で、何を解決しようとしているのかがわかりづらいものも見られたということ。そしてまた、Ｂ、Ｃレベルの課題は、課題解決に向けた取組みとともに当初設定した課題が、より具体化されて、変化していくものというふうに考えますが、現状取組みの内容の把握にとどまってしまい、課題や課題の背景などが具体的に更新できていなかったこと、そうしたことに今回気づいたためです。

こうした点を踏まえ、Ｘ方針については、各局区長の取組みを示すものから、進捗状況を的確に把握、評価できるものにバージョンアップさせていく予定でございます。今後Ｘ方針のバージョンアップ、具体的には記載内容の明確化や進捗状況の把握が可能な内容への見直しを図ることですが、そういったことを行いまして、各局区の課題の進捗状況を改めて集約した上で、Ｘ会議で報告したいと考えております。

（P12）少し字が小さいですが、今後のＸ方針の進捗把握に向けたイメージです。財政・変化局のＢレベルの課題、公共施設マネジメントの実行計画の見直しを例にご説明します。

当初、公表した８月の時点では、課題やその取組み等について、従来までの総量抑制を中心とする供給者目線での公共施設マネジメントの考え方のもと、見直しを図っていくということとしておりました。その後、第３回Ｘ会議１０月に行いましたが、背景にあたる部分です。施設の削減時期を耐用年限の到来時に設定しているため、削減量は計画目標の２０％に対し１％にとどまっているということや、課題に対する取組みにあたる部分です。施設の耐用年限にかかわらず、利用者の目線から点検を実施していくこと。そして、点検結果を踏まえて建て替えや複合化、集約など施設のあり方を検討していくこと。そうしたことが新たに確認されましたので、これらの内容を盛り込み、記入内容を全面的に見直しています。

改めて各局におきましては、取組みの進捗状況、取組み結果の報告にとどまることなく、課題やその背景、今後の取組みなども含めて、進捗状況を的確に把握、評価できるものにバージョンアップしていただくようお願いしたいと考えております。

（P13）今後事務局において、今申し上げた内容を明確にし、各局区に改めて作成依頼を行いたいと思っております。各局区においては、年度末にかけてＸ方針のバージョンアップ作業を進め、来年度当初のＸ会議に報告できるよう、引き続きＸ方針の課題解決に向けた取組み等をお願いいたします。なお、今回取りまとめに当たり各局区から作成いただいたＸ方針につきましては、現時点のものとして、北九州市ホームページに掲載する予定です。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。ではこの今回の報告、そして本日の会議全般、その両方につきまして、ご意見、コメント、ご質問等ございましたらお受けしたいと思います。いかがでしょうか。お願いします。

■上山顧問

この会議も月を重ねて、過去言ったこと、指摘したことのフォローアップというＰＤＣＡサイクルをまわしていく段階になってきた。今日の資料７とあと冒頭の資料４の両方を見て思うのですが、課題の捉え方というものは当然進化する。検討を進めると、実はこれが課題ではなくてもっと別のことが課題だったり、課題の背景にある制度こそが問題とわかるなど、いろいろ進化する。当初指摘した課題が全て正しいわけでもない。課題の進化は必要だと思う。ただ勝手にゴールポストを動かすのはいけないので、課題の進化があったら進化したことを、しっかり整理しておくべき。

それから課題の数が多過ぎる。数が多いと、時間が足りない、人手が足りない、そうすると、どうしてもやっつけ仕事になってしまう。課題の数減らしということも考えたほうがいい。特にこのＢとＣの見直しについては。Ａは具体的なことが多いので「やった、やらない」「予算があればやります」とか非常にはっきりしているので、割と機械的な処理でいいと思いますが、ＢとＣについては単純に機械的に処理をすると駄目だと思う。

それと資料４。「取組」という言葉をやめたらどうか。取組と言うと、結局何なのかよくわからない。あと、指摘があったというのはいいが、何が課題かという整理が次に必要で「指摘があったが、ご指摘の通りやりません」というのもあっていいと思う。だけど、ここには「完了」という欄しかないので、指摘があったら全部やらなければならないことになってしまう。

私も色々と言いますが、それを全部左に書いていただいているのはいいが、ジャストアイディアものもある。場合によっては却下すればいいと思う。

したがって、何が課題かという整理の欄があって、課題がはっきりしてどう判断したのかという部分で、「却下するけど別の方法で考えます」「来年１年かけて考えます」というのが現状報告だと思う。実施して完了しというのはあっていいと思うが、それを飛ばして取組状況で全部検討中と書いてあるから、結局「いつまで検討しているのか」と思われる。Ｘ会議が終わった瞬間、みんな「検討した結果駄目でした」とするのではないか、非常に巧みな設計になっていると疑われる。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございます。今のご指摘も踏まえて、この１、２か月で思うことは、こんなことを１２月に言うのもあれなのですが、やはり課題というものが何なのかっていうことが、やはり事務局自体がはっきりしっかりしていないところも一つ大きいかと思います。だからこそＸ方針のところでも、やってみて、束ねてみて初めて気づいたというようなところもございますし、そこがはっきりしないまま、束ね仕事をやると、一体何のために、この変革の取組み、全庁的に巻き込んでやっているのかという話になりますし、繰り返しになりますが、少し私ども事務局の課題というのはこうなのですよと。これは課題ではないですと、も

う少しこうすると課題になりますというところは、今一度しっかり、勉強し直して、それを全庁的に共通の言語で、この課題という言葉が使えるようにしていきたいというふうに思います。ありがとうございます。

■武田財政・変革局長

肩を持つつもりはないですが、共通言語は事務局の方でしっかりやりますが、課題を課題として捉えるのは、やはりこれはＸ会議なので構成員は各局区長。やはりまだまだ私含めて局区長の中で、この半年やってみて課題の捉え方にやはり濃淡が激しいところがある。ぜひこういう議論を通じて、みんなで課題の抽出能力を高めていくというのは我々自身一生懸命頑張りたい。事務局もそれをサポートさせていただくということでお願いしたいと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。他にいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

では本日の議題報告事項はすべて終わりましたので、ここで、最後に会議の講評をいただきたいと思います。よろしくお願いします。

■武内市長

今日は皆さんお疲れ様でした。ありがとうございました。

まず、良いこと悪いことの順番で話すと、昨日、私は市民センターでお話会をしたら、市民センターに来られた方が「Ｘ会議見ています」と言っていた。「市役所の方って、もの凄く色々なことを思っていたのですね」とか「いろいろよく考えているのですね」と言われて、私も良かったなと思っていた。

やはり内部の会議でありながら公開するという、一定の大義と良心がないと喋れない。そういう難しい会議がスタートして今日やってみて良かったと思うのは、区役所の個性豊かな区長の皆さんを筆頭に、本音がかなり結構出てきた。これは本当に良いことだと思います。感謝をしたいと思います。

また資料の説明も早くなりましたし、あと星之内捌きも大分良くなってきて、突然振るというのは良いと思いますよ。星之内市政変革推進室長の捌きもすごく良くなった。よく進化しておられるなということで、これもまた一つの変革で良かったなと思います。

他方でこのＢ、Ｃ話はどうしても役所の習性からすると、中長期と言った瞬間に我が事ではなくなる傾向もあるので、そこはしっかり局区長にやっていただきたい。あと、進捗管理という言葉になった瞬間に役所はオートマチックなフォーマット主義になって、フォーマットを埋めて、とりあえず流していくという形になる。そして、取りまとめすれば何となく進んでやっている感じになる。あえて、そこに落ち込まないように気をつけていきましょう。

最後に課題とは、という話がありましたが本当にそこは難しい。私も１年９か月・１０か

月やってきましたが、こちらが言っている課題と、皆さんが言っている課題とかの「課題」。先ほどの「取組み」とか「コンセプト」だとか色々とあります。役所でパズルのように組み合わされる共通言語はあるのですが、そこの捉え方というのが人によって大分違っている。ここは難しいところです。かといって新しいワードを使い始めると、混乱もする難しいところなのですが、やはりそれぞれ共通言語のところを、もっともっと同床異夢にならないように「そういう意味で言っているのではないです」「もっと深い意味で言っているんです」ということが、例えば「環境」といっても、「いわゆる環境」と「もっと広い大きな環境」ということもあります。やはり「言語を大切にする」ということと、「言語化を大切にする」ということと。課題、取組みと言われた瞬間に条件反射的にポンと薄く返すというところから一歩踏み込んでいくということもやっていきたいなと思います。

あと星之内室長が言っていたように、やはり問いが９割というか、課題設定が９割大事というような感覚でいかないと、私たちも本を読んでいるときに、全部本を読んで「さて、これは何を言いたかった本だったか」なんて考えませんよね。これは何を知りたい、こういうことを書いてあるかなと思いながら普通読むことが多いですよね。

それと同じように、資料を左から右まで全部揃えて「さて、何が問題でしょうか。みんな課題を考えましょう」と、こういうことをやっていたら全然間に合わない。どこが課題なのかと設定して、それに従って資料を作っていくという形で進めていきたいと改めて思った次第です。

少し抽象的になりましたけれども、議論の進め方、スタンスの取り方ということが少しずつこのＸ会議でも、皆さんで議論し、合意できるようになったことは良いことだと思います。これを具体論、サービス論とどう連動させていくのかというのが大事かなと。

返す返すも、やはり市政変革というのはトランスフォームすることなので、言葉であえて言うと「変えていくのか」或いは「再定義していくのか」というのが大事かと思います。往々にして、私達は供給論からどうしても入ってしまうので「どういう立て付けにしますか」「どういうふうに提供しますか」「どういうふうにしたら今のものが持続可能になりますか」という供給論からいく。そこも大事ですが、他方でその需要論といいますか、「今の時代、２０２４、２０２５年で、どういうニーズがあるのでしょうか。そして、どういう変化を、この市政変革で促していくのでしょうか」という動態的に考えていくという方向に私たちの頭も切り換えていかなければならないということを改めて皆さんと共有したい。

事程左様に、何か言葉を言ってもなかなかみんなの思いの定義はそれぞれ違いますが、それをチューニングしていく場としてもＸ会議は大事ですし、冒頭申し上げたように、こういった本音が出る会議を市民の皆さんが固唾を呑んで見ている。かといって次回からまた固くなられると困るのですが、本音を言える会議、それを堂々と市民の皆さんと分かち合う会議として、これからもやっていきたいと思いますので、来年もよろしくお願いいたします。

■星之内市政変革推進室長

武内市長ありがとうございました。それでは時間になりましたのでこれをもちまして第５回Ｘ会議を閉会いたします。次回第６回Ｘ会議は、来年１月の末の開催を予定しております。日時議題等につきましては、改めてご案内させていただきます。