

会 議 録

- 1 名 称 第9回北九州市行財政改革推進懇話会
- 2 議 題 等 議事1 令和元年度北九州市行財政改革取組結果について
議事2 公共施設マネジメント5ヶ年行動計画について
議事3 「新たな日常」に対応したしごと改革・働き方改革の
推進（デジタル市役所の推進）について
- 3 開催日時 令和2年11月17日（火） 10時10分～12時00分
- 4 開催場所 北九州市役所庁舎15階 15C会議室（Web会議）
- 5 出席した者（構成員）の氏名
羽田野 隆士 高鍋 優子 佐々木 直隆
勢一 智子 堂原 弘志
- 6 経 過（構成員発言内容）

議事1 令和元年度北九州市行財政改革取組結果について

議事2 公共施設マネジメント5ヶ年行動計画について

○未利用地の売却については、売却先によって土地の用途が色々と変わると思われる。民間の情報等も活用しながら、将来的なまちづくりに繋がるよう、慎重に検討を進めてもらいたい。

○未利用地については、やはり将来のまちづくりに沿った形で活用してもらえるような所に、利用してもらうことも大事である。特に防災や都市のコンパクト化といった観点は、これから重要になってくる。そうしたまち全体の将来像、20年後、40年後のまちづくりを考えた上で、土地の利活用をお願いしたい。

おそらく、ウィズコロナによって人々の考え方、価値観、ライフスタイルが変わってきているが、アフターコロナでは、さらに大きく変わっていく可能性もある。そのため、長期的な視点からまちづくりのビジョンを、地域住民や事業者を含めて考えていくという部分を大切にしてもらいたい。

○令和元年度の「使用料の見直し」の取組みについては、おそらく新型コロナの影響で、どのような利用状況になっているか、今の段階では把握できない部分が多々あると思う。しかし、この部分についても今後丁寧に状況を確認し、どのような調整をする必要があるのか検討が必要である。特に、使用料の値上げの高齢者への影響の部分は、まだ十分に分からないため、引き続きデータを把握したり、利用者の声を聞いたりしながら検討してもらいたい。これらについて、アフターコロナでどのようなライフスタイルになるかはまだ見通せな

い部分もあるが、今後、長期的に検討していく必要があると思う。

○災害がこれから頻繁に起こる可能性は非常に高い。都市計画上において、スモールシティとしてどこに集約していくのかというのは必要だと思う。当然、色々な問題が出てくるので大変だと思うが、防災都市としてきちんと仕上げることは、そう簡単にはいかないけれども必要なことである。未利用地の問題もそうだが、やはり区画としてきちんとどこかにまとめていく、スモールシティであるならスモールシティとして集約していくプランが必要である。

安心・安全な都市というのは、これから本当の謳い文句になると思う。逆に言えば、非常に大きなポイントになる。これからは、東京一極集中ではなく、地方分散というのが1つの大きな流れになると思う。北九州は何で立て直すかということ、1つはその安心・安全な都市であるということを謳えないのかというのがある。そのため、長期的な政策になるかもしれないが、根本的な都市イメージをどう構築していくかが一番重要ではないかと思う。財源的な面もあるし、日本全体のことであるが、これから40年間でどんどん人が減少する。一方で、地方は再構築を行っていかねばいけないため、どういう都市にするかといった北九州のイメージを構築しなければならない。極端に言えば、1つは外国人労働者が一番住みやすい都市である。それを、市できちんとカバーリングする都市は、はっきり言って少ない。今回の新型コロナのこともあるが、やはりきちんとそういうことを一つの看板として掲げていくことが大切である。

《市》実は政令市の中で本市しか現在行っていないが、都市計画の線引きの見直しを行っている。いわゆる都市計画上の市街化区域と市街化調整区域というのがあり、市内でも斜面地で防災上、非常に懸念される所というのが市街化区域に入っている場合がある。それを、市街化調整区域に変えて、そして平坦な所で、例えば市街化調整区域になっているとすると、そこを市街化区域に変えるというような、総量の中での調整というのを、昨年からは始めており、全区で線引きの計画そのものを作った。

去年から八幡東区でその住民説明会を繰り返し開催しているが、総論賛成各論反対という面もあり、一つ一つ、丁寧かつ地道に協議を重ねていっているところである。

《市》未利用地の売却方法としては、そのまま一般公募で売却する場合や、色々な問題があるものについては条件を付けて売却する場合、また、まちづくりでその地域にいかに関与するかということを考慮する場合は、公募のプロポーザルとあって、どういった活用をするのかという事業者の提案も含めて評価して、買い手を見つけるという手法があり、今、それを状況に応じて進めている。

その中で、先ほどの防災の観点としては、都市計画では区域区分の見直しを進めているところもあるが、やはり売る立場としては、そういった土砂災害警戒区域や特別警戒区域に指定されている所に、新たに居住という形で土地利用を図るとするのは、あまり好ましくない。そのため、そういった箇所を売却する場合は、例えば条件付きで、そういった活用はしないという条件を付けた売却なども考えている。それから、斜面地等について利活用の可能性の調査をしたが、やはりなかなか難しいというのが現状である。そうした場合には、売却もなかなか難しいということも考えている。ただ、そうは言ってもそのまま市有地として保有していると、維持管理費がかさむという面がある。そのため、なるべく維持管理費がかからないような形で、保有し続けるにはどうしたらいいかについての検討も進めたいと考えている。

《市》使用料の利用状況については、昨年度 1 年間、利用状況を見てきたが、残念なことに、途中から新型コロナの影響が入ってきたため、しっかりとした分析ができていない状況である。これは、少し長い目で見る必要があると考えている。

その中で、やはり高齢者への影響については、色々探らないといけない。回数券や定期券といった制度を設けているが、そういうものを、高齢者の皆さん方が知っているかどうかはつきりしていない状況もある。まずはしっかりとした周知に取り組んでいきたい。

その状況を見つつ、一方で新型コロナの影響で利用者の考え方も変わると思われるので、その状況については少し長い目で見た中で、こういった形で運営していくのが一番いいのか、しっかり探っていきたい。

○北九州市も一生懸命頑張っているが、将来の人口減はある程度やむを得ず、推計でいくと大体 80 万人になる。そうなると、やはりまちの勢いは、どうしても落ちるわけである。それを何とか歯を食いしばって、頑張ってやらなければいけない。引き続きその辺を関係団体等、いわゆる産学官とスクラムを組んで対応してもらえればと思う。

議事 3 「新たな日常」に対応したしごと改革・働き方改革の推進（デジタル市役所の推進）について

○今年の 6 月に地方制度調査会の答申が出た。その答申が出た段階でコロナ禍の問題が顕在化していた。この状況は全国同じであり、北九州市においても人口減少の中でどうやって公共サービスの質を担保していくのかという観点と、あとは、コロナ禍を経験する中で今後の行政のあり方、行政システムに必要なもの、公共サービスはどうすればいいのか、この 2 つの柱で検討していくことが必要になると思う。

地方制度調査会で出されたそのデジタル化の大きな方向性としては、標準システムを設定して、これを全国で活用するということまでは示されているが、各自治体がバラバラのシステムを持ち使っているのでは、効率が悪い上に、双方の情報の連携ができず、国との連携も限られてくることになる。そのため、標準システムをこれから構築して、その下で効率的なデジタル化を加速度的に進めていくというのが国の方針となっている。

今のところの予定としては、2025 年度までに標準システムへの移行完了を目指す。ここ 5 年間であらゆるシステムを適用できるようにしようという方向になっている。自治体として必要な要望は、ボトムアップで国に対して伝えていくことも重要だと思われる。

○デジタル化の趣旨として、人口減少への対応と、コロナ禍への対応の両方が必要になってくる。特に、コロナ禍を経験した後どのような社会を描くのか。それによって変わってくる場所もあると思う。その辺りはぜひ住民の皆さんや事業者の皆さんとも意見交換をしながら、北九州市として必要なスタイルを探ってもらえればと思う。

○これからの共通の課題として、2040 年問題、働き方改革の一体的な推進、新型コロナウイルス感染症への対応の 3 点が挙げられているが、ここにもう 1 つ、あえて課題として加えてもらいたいのは、やはり「住民の暮らし方の変革への対応」である。

これからデジタルを使っていくという段階になった時に、デジタルに馴染みのない人たちに、どのように支援をしていくかであるとか、他方で、今デジタルネイティブ世代は増えているわけである。こういう人たちがうまく効率的に公共サービスを受けることができた

り、あるいは新しいライフスタイルの中で暮らしていくことができるような仕組みづくりが必要である。まだどうなるのか分からないが、関係人口の施策を進めていって、二地域居住や多地域居住のようなスタイルを求めたい人たちが、今後出てくるかもしれない。特にコロナ禍で、そういうライフスタイルを選ぶ人も増えるかもしれないので、そうした暮らし方の変革を受け止められるようなデジタル化というのは、おそらく今後の課題になると思われる。

○今後の改革の進め方についてであるが、デジタル化やオンライン化を進めることで効率化することは沢山ある。一方で、そもそもデジタル化するまでもなく解消できる事務の効率化というのも実は沢山ある。都道府県や政令市などのような組織が大きいところでは、高度な事務の省略・簡略というのは、実は簡単には行われてこなかった部分があるかと思う。この「デジタル化前の業務の効率化」、もっと言えば現代化、押印に限らず検討する部分があると思うので、ここを合わせて進めてもらいたいと思う。業務自体を効率化したうえで、さらにデジタルで進めることができれば、ダブルで効率化できることになるので、変革の効果は大きい。

○やはり若い世代の職員達が、末端というか一番最前線の処理を行っているため、その若い職員が、どのような処理をすれば効率化するのか、どのような手続きが簡略化できるのかを発見していくのも、重要なポイントと思われる。デジタルネイティブの世代になってきているので、特に若い職員から見直しの提案を出してもらって、検討するといった見直しのスタイルなども採用していくと、これまでとは違う形での業務改善ができると思われる。

○働き方の部分で、今回のコロナ禍で色々な労働者が様々な働き方をしている。特に在宅勤務の関係だが、在宅勤務は通勤時間を縮小できるということで非常にメリットがあり、また、自宅の育児だとかそういうものを、メリハリを付けてできることは、非常にいいことである。ただ、その一方で、在宅勤務の課題も結構見えてきている。

まず1つは、労働時間の管理がしっかり出来ていない。それから、時間外の概念が無くなり、休みの日でも上司から指示がくるなど、指示している方はその気はないのかもしれないが、受ける方からするとやはりそれなりのプレッシャーを感じるなど色々ある。そのため、特に行政の方で仕事をさせる時には、民間の範となるようなやり方を作っていただきたい。

また、在宅勤務が長くなると、人同士の会話が無くなってくる。特に独身者だが、そういう方々に対するメンタルのフォローというのは、非常に大事になってくる。

もう1つは、単身赴任者が、例えば単身寮で仕事をする時に、普通は携帯電話しか持ってなくても十分だが、ネットワークがつながらないので、本来、大体の企業は自分でやってくださいとなっているのだが、そういう所の費用負担をどうするのかという課題もある。企業によっては、寮だとかそういう所に Wi-Fi の設備を付けてできるようにやっていくという例もあるし、あと北九州市で言うと、色々な出先の機関があるので、そういう所にネットワークや Wi-Fi 機能が繋がり、サテライトオフィスのようなやり方でもいいのではないかと思うが、やはりこの通信回線をどうするかが課題になっている。必ずしも自宅で行う必要はないと思っており、色々な出先の所に集まってもらい、分散化するという考え方もあるかと思うので、そういうものも検討していかなければいけない。

○投票率のアップについてであるが、今は法律に基づいて実施されているが、本人確認の部分がなかなか難しいと言われている。マイナンバーカードを使えば簡単に本人確認はでき

る。本人確認を行い、その投票用紙をしっかりと不在者投票の仕組みに基づいて、それぞれの選挙管理委員会に届けることができればいい。居住区の投票所でしか投票できないという仕組みで本当にいいのかと感じる。法律改正が必要であれば、やはり訴えてもらいながら、とにかく投票率のアップについては、これは北九州市だけの課題ではなくて、日本全体の課題だと思っている。ここはやはり、デジタル化の中でそういうものも検討してもらえればと思う。

《市》おそらくデジタル社会における本人確認のキーデバイスは、やはりマイナンバーカードだと思う。今、本市全体としての取得率は2割くらいである。国としては2022年度末までにほぼ国民全員に行き渡るように、我々もマイナンバーカードの普及にこれからさらに全力を上げていかないといけないが、そういう状況になれば、選挙の投票のやり方も電子投票といったことが、当然、試行されていくと思われる。それぞれその時点での技術的な話はあるかと思うが、それは言わなくても普及さえすれば必ずそうなると思う。マイナンバーカードが今後普及していけば、必要があれば、改めて国の方にも要請したいと思う。

《市》在宅勤務についてであるが、やはり実際の管理、マネジメントをどうするかや、あとコミュニケーション不足の問題がある。本市も、在宅勤務を実践した人にアンケートを取った。すると、やはりまずはコミュニケーション不足があり、この課題を解決していくため、今、本市ではスマートフォンでも使用できる Chat Luck というコミュニケーションツールを使用している。実際に「今から勤務をします」、「今、勤務が終わりました、今から昼食を取ります」など、そういった簡単なことでもいいので、Chat Luck を使ってやってほしいということと、何かあったら頻繁に電話等でやり取りするということをしっかりやるように周知している。

あと、サテライトオフィスを使用したいという話がたくさんあったので、区役所の空いている会議室に、Wi-Fi の環境などを整えたり、新型コロナの影響で、公共施設が閉じられていた間、例えば男女共同参画センター・ムーブなどにサテライトオフィスを急遽用意もした。職員には非常に好評だったので、そのサテライトオフィスのあり方というのは、今後も考えていきたい。

あと、在宅勤務で一番問題だったのは、我々が使っている職場のイントラパソコンがセキュリティの問題で使えないことであった。どうしても、書類などの整理しかできないということで、イントラパソコンを早急に整備してほしいという声が多かったため、今年の9月議会で1,500台を用意・利用する形で予算の承認を得た。今後はそういう端末を準備し、テレワーク環境を整えていきたいと考えている。

○テレワークの課題はコミュニケーションとマネジメントと認識している。やはりチャットを使ったコミュニケーションのようなものや、あるいは上司と部下の1on1ミーティングのようなものを単に進めるだけでなく、義務化する、必ずやってくださいという形で進めている。

そもそもなぜ働き方を変えているのか。テレワークを進めているのか。それは単に、生産性を高めるということではなくて、組織も文化も変えていきたいという思いが同時にある。顔を合わせて会議ができると、相手の顔色を窺ったり空気を読んだりすることで、今まではあうんの呼吸で決まっていたようなことが、言葉を使ったコミュニケーションに切り替わっていくので、そういった決定のプロセスも見える化されていくし、クリアになっていく。今まで、言葉以外のところで進んでいったような文化が変わっていくという部分も、このよ

うな働き方を変えていく一つの意味なのかなと捉えているところである。

あと注意点としては、区役所みたいな窓口で、絶対にテレワークをせずに、現地に居なければいけない職員の方と、本部でテレワークができる人との間に格差というか、壁ができてしまうといけない。そのため、働き方はこれから多様になっていくと思うので、自分と違った働き方をする人に対する理解を深めるような研修の実施や、あるいはそういった発信をしていくことも、組織が円滑に進むためには必要なことである。

○これまで製造業の比率が日本では一番高かったが、圧倒的にサービス業が増えている。そのサービス業の生産性が上がってないことが課題だと思われる。サービス業で重要なのは、市も含め、生産性の定義だと思う。きちんとやらないと曖昧になってしまうので、生産性をどう1人ずつきちんと配分できるか。また、そこで評価できる場がないと、何もならない。先ほど言った在宅だろうと何であろうと、それはそこで判断しなければいけない。

だから、アメリカ型の成果主義ということではなく、まず計画を立てて、行動計画を全員出す。何をやりますというのを全部出し、結果としてやれた、やれないというのを全部見える形にする。

働き方改革の中では、今一番変えなければいけないのは、これから製造業が圧倒的に減少していくし、日本の製造業も勝っている所が少ない。先進国では、1人当たりになると生産性自体は、はるかに低い。それをどう上げるかで、これからは多分サービス業の方が増えていくわけであるから、これをいかに働き方の中で上げていくか。そのためには、仕事の工程、関わり方を全部変えるしかない。

楽をするとか何とかではなく、目的の設定が重要である。働いていることの目的を明確化する。それを数値化して行動化しないと、多分うまくいかない。苦勞しつつも、それを「見える化」してやっていくということが必要である。上司が全体を見つつ、部門別でもいいから、それをきちっとやらないとルーズになってしまう。「何時に仕事を始めました」から始まって、「昼休みに入ります」、「仕事に戻りました」、「今から外に行きます」、少なくとも4つくらいの項目は必ず入れる。そして、上司からも「頑張って」など何かメッセージを入れるといったルールを作る必要がある。それと、行動計画を毎週提出し、それに従ってやっているか、それで成果はどうかということもやらないといけない。大事なものは、成果というよりも計画だと思う。「何をやるか」があって、それが「どこを目指しているか」というのを到達できるかだと思う。もちろん、新人からベテランまでそれぞれレベルは違うが、そういうことを1つずつ積み重ねていく必要がある。ただ問題は、直接対面でやらないといけない部分をどうするかである。ネットやその他の方法と組み合わせつつ、メリハリをつけてやっていくしかない。デジタル化というのは、それ自体が目的ではなくて、働き方改革のためにデジタル化を使う感じだと思う。

○デジタル化の推進については、ぜひとも、北九州市が日本一のデジタル化推進の都市を目指して取り組んでもらいたい。

特に、北九州市には生産性向上や業務効率化などが得意な企業が沢山ある。サービス業の企業が非常に増えてきているものの、福岡市に比べて製造業が中心の街であり、改善、いわゆる PDCA サイクルを回しながら仕事をやっていくことが得意である。日本の強みをもつ産学官がスクラムを組み、うまく課題解決を図っている都市であるから、民間の力も借りながら取り組んでもらいたい。

マイナンバーカードの普及については、コロナ禍で企業や個人が給付金などの手続きに時間がかかったということがあった。これはマイナンバーカードが普及していないこ

とが一つの要因として挙げられる。マイナンバーカードの普及にはさまざまな意見もあるが、マイナンバーカードが普及していれば違う結果がでていたのではないかと強く感じている。現在マイナンバーカードの普及率は市内で20%ほどだが、地域が一丸となって普及をお願いすることで、市役所のあり方も変わってくると思われる。

《市》マイナンバーカードについては、本市としてもこれを普及させていかないとベースの部分が出来ないと考えている。

また、リモート、テレワークとなった時のあり方については、職員が、自宅であろうがどこであろうと一緒にいるが、どのように仕事をして、どういう行動をしたかということ、どう見ていくか。職場で他の人の目がある中での仕事のやりようと、自宅で、あるいは別の場所でのやりようでは、状況が異なったりする。一方で、例えば両親の介護や、子育てで保育所に行くということが自由にできるようにするための働き方改革でもあると思うので、職員の行動をどういうふうに評価していくかということは、これからの非常に大きな課題だと認識している。

7 問合せ先 総務局 行政経営課
電話番号 (582) 2160