

会 議 録

- 1 会 議 名 令和6年度北九州市政変革推進会議
- 2 会 議 種 別 市政運営上の会合
- 3 開 催 日 時 令和7年3月19日(水)10時30分～11時 30 分
- 4 開 催 場 所 北九州市役所本庁舎 3 階 大集会室
(北九州市小倉北区城内 1 番 1 号)
- 5 出席者氏名 江夏あかね(オンライン)、遠藤直人、木下結香子、
辻琢也、津田純嗣、柳井雅人、吉水請子
- 6 会 議 概 要 令和6年度の市政変革の取組み等について意見聴取。

7 会議経過(発言要旨)

○市長

変革には心技体、全部必要。ただその根っこにあるマインドがまず変化していかなければいけない。ここに正面から向き合ったのが2年目の大きなチャレンジで、いろいろ苦心してきた。マインドは、一朝一夕変わることでもないの、いろんな工夫を仕掛けてきた。X会議で、内部でしていた議論をカメラの前でオープンにすることによって、世の中に対して堂々といえる議論・ロジックなのか自問自答するというのを、参加者みんな心がけてきた。或いは、職員の持っている問題意識を形にするために、プラチナ市役所プロジェクトで、いろんな意見を聞いて、小さい変化でも、変化による実感を作り出すことにも腐心してきた。

変革・改革というと、予算削減するのか、と身を硬くするのが1年目。今年は、やりたいことに向かって、その予算を作り出すために、少し模様替えしないといけないとか、或いは、職員の皆さんも長年の経験の中でいろんな思いがあるので、その思いを形にするためにどうリソースを最適化するのか、というマインドへのシフトは増えてきた。

2つ目がユーザー目線。これは行政の文化の中では簡単なことではない。どうしても行政は、供給体制論が先にくる。それも大事だが、あくまで市民の皆さんにとって、或いは来られる方にとってどんなサービスクオリティが実現できるのか、出口のところから逆算して、そのために供給体制を変えないといけない。そういう思考の順番に変えていくということ。今なお、格闘はしているが、こういうことを実現しようということが先に出るような議論が出てきた。

3つ目が、行政の責任感と誠実さがあるために、私たちが責任を持ってやり切らないといけないという、ものすごい思いがある。それは素晴らしいことだが、他方で今の時代、リソ

ースの制約もある、ニーズも多様化する、いろんな価値観も多様化する中で、全部役所が抱え込んでやっていくだけでなく、プライベートセクターの皆さんとWin-Winの関係をうまくつくって、知恵やアイデア、時には市民力もお借りしながら、官民連携ということも、発想の中でまずそこを出そうという感じになってきた。

予算を減らす、削減するのは大変な議論が起きる。過去からのいろんな経緯とか思いとか、ロジックを持っている。数百万でも削減したら大変なバックラッシュがあるが、議論があることはいいこと。議論のプロセスを通じて、もう1回虚心坦懐にその事業を見つめ直すことも2年間やってきた。

職員の皆さん或いは関係する皆さんのご尽力によって、変革は見せびらかすものではなく、小さい火でもしっかりと大切にしていくということが大事なので、同時多発的にいろんな動きが出てきているし、マインドの変化もぐっと動き始めている感じがある。

まだ現在進行形のものも多々あるし、まだまだ大波小波たくさんある中で、どう船を進めていくか。ぜひ皆様、今までのご知見、ご経験をいろいろ教えていただいて、さらに帆を上げて進めていくためのアイデア、或いはこういうマインドにしていきたいよ、といったアドバイスをいただける会議になればと思う。

■論点1 市政変革の目標値進捗

○遠藤構成員

次世代投資枠の目標を明確にしているのは非常に良い。具体的な施策も、中身が充実している。金額も約250億円まで到達しており、数値目標もその速度も達成できるだろう。

改革をしていく上で私たちも気を使っているのは、誰目線でやっているか。企業では、社員向けに考えなければいけない。何かをやめるとサービスは低下するが、そのサービスをさらに上回る新たな手法で、経緯を説明しながらそれを構成していけば、社員は納得する。例えば、食堂をやめたが、新たにオンラインでお弁当が購入できたりすれば、経費も下げられ、サービスもあがる。市民目線で物事を進めると、より効果的に、また数値的にも効果がはっきりするのではないか。

○木下構成員

市債の発行抑制について、昨年度の市債発行額が多かった要因は、環境工場が大きいと伺っている。今後の大きな公共施設等の建設予定を含んだ上で、グラフをお出しいただいているのか。そもそも理想的な水準の560億円程度は、政令市の平均水準から導かれているようだが、本市の公共事業の投資的経費の配分等の実情を考えたときに、それが平均値と一致しているのか。ちょっと懸念を持ったので、もう少し明確にして欲しい。

○財政・変革局長

1点目について、例えば、皇后崎のごみ処理工場更新等、ある程度織り込んでいる。

政令市平均については、例えば、県との役割分担でどちらかというと市が中心に整備をしてきた、非常に港湾が多い、少子高齢化が一番進んでいる等の北九州市の特性も見ながら、一応の水準ということで整理した。

○江夏構成員

投資的経費の現実的な水準の640～650億円、上限とすべき650億円については、資材労務単価の上昇率や、来年度の地方財政計画の内容に鑑みると適切だと思う。その上で、2点ほど気になるところがある。

政令市平均というところについて、例えば、北九州市のように大変歴史が長いところも、関東には比較的歴史が浅いところもあるし、人口動態も違う。そのため、絶対値の平均を提示するのはやや悩ましいとも言える。例えば、財政規模対比の投資的経費の平均や、人口当たりの投資的経費の平均といったアプローチの方が、より適切な可能性がある。

2点目に、埼玉県では下水道事故の事案が発生しており、想定外にインフラ・公共施設等の老朽化問題が深刻であることが浮き彫りになっている。自然災害の甚大化にも伴い、レジリエンスの向上はますます重要である。さらに北九州市の地理的な位置付けに鑑みると、地政学リスクも無視できない。

今回のアプローチは財政規律の観点から踏まえて、大変適切だと思うが、地方公共団体のそもそもの役割である、住民の安全安心な暮らしの実現が損なわれることがないように、適宜、見直すことが大切ではないか。

○財政・変革局長

財政健全化を見る上では、ご指摘いただいた通りの指標が大切で、重視して参りたい。

政令市平均を置いたのは、市債残高が、政令市でも最下位を走っている中で、まずは真ん中を目指して頑張りたいという考えである。

■論点2 令和6年度市政変革の成果

○吉水構成員

特に印象的だったのは、X会議とプラチナ市役所プロジェクトといった組織マネジメントに多くのページを割いているところ。もともと、EBPMに始まって仕事の棚卸しをして、いかにもれなくダブリなく業務を推進していくかといったことが以前の大きなテーマで、本当にもれなくダブリなく進んでいくのかに関心を持っていた。

X会議で、上層部のところが非常に部門横断的になっている。加えて、職員レベルの方々が、部門横断的に動いている。この組織構造が非常に有効に働いているのではないかと。私が日頃お目にかかる役所の皆様が、非常にスピーディに走り回っている姿に結びついているのではないと思う。

成果報告のところは、新たに「ユーザー目線」という言葉が出て、とても成果が上がっていると思う。次の課題は品質。例えば、スマラくで本当に快適な環境整備をするところに、今後誰がどれだけこだわっていくことができるのか。戦略的広報で、様々なイベントの告知がもっと早く進むと、参加できる方が増えて充実したものになっていくのではないか。成果のところに、より品質へのこだわりが取り込まれていくといいと思う。

○市長

どんなクオリティにしていくのかということは、まだまだ途上だと思う。品質、サービスクオリティを上げることはものすごく大事。ユーザー目線というのは、何がどの程度のクオリティで提供されるのかのかけ合わせだと思うので、強く意識したい。

またそれをどう測るか。満足度アンケートはよく取るが、役所への期待値が低いと、こういうのがあったらいいよね、というところまでの意見が出ない。こうなったらもっと良くなるのではないかとこのことを追求したい。

X会議では、ユーザー目線で表記を変えたとか、上山顧問に現場に行ってもらって、指差しチェックで、ここおかしい、ここおかしいと。そういうことを繰り返していくことでだんだん染み込んできて、サービスが上がっていくという体感はある。

○柳井座長

看板の文言の違い(資料 p. 18)も、考えている思考を感じる。入口から、「もうここでおしまい」というような形でなく、「そこまで楽しんでください」という表現は、よく考えた表現になっている。これをずっと積み重ねたら、非常にいいサービスに転換してくると思う。

○津田構成員

分析、検討を全庁にわたって進んでいるところがよく見える。区長さんとお話させていただいたときも、目の色がちょっと違ってきた。全体的に意識が上がってきたと思う。

ただし、PDCAからいうと、最初のAがまだ始まったところ。今からPDCAが始まるころだと理解している。

若松のバスの話で、市民に対して訴えかけるとするのは非常に面白い試みだと思った。上下水道についてもそういう形で、市が困っているところ、市民として正対して見つめてくれるような形のものを打ち出した上で、PDCAにつなげていただければと感じた。

民間から見ると一番心配なのは、民間の組織体系では、顧客に対してサービスをするとかプロジェクトを仕上げるための組織が一直線でできていて、プロセスが必ず繋がることになるが、市の場合は機能別に局別になっていて、横の繋がりをどうやっていくかということでのスピード感が、うまく出せるのか。これを必ず誰かが見張って、どこかの進捗がおかしくなっていないか見えるような形をとって前に進めていただければと思う。

プラスアルファで、北九州市の顔というところ。北九州市が非常に前に進んでいると見え

始めて、市民も喜んでいると思う。県や他都市の方、地域の方からも、北九州市が前向きになったという声をよく聞くので嬉しい。あと、環境都市としての顔、小倉のまちの顔、ここをどう作っていくかもぜひ取り上げて欲しい。

○辻構成員

1年前、指定都市の膨大な政策をいかに短時間でわかってもらうかに力点を置くべきだと申し上げたが、改善されていると思う。

成果で一番のポイントは、変化の成果を実感できるかどうか。市民にとっても、職員にとっても、それが最大のやりがいになる。逆に、成果が出てないところで、形だけ成果を作るという仕事をするとい一番虚しくなる。だから成果の形式を求めるのではなく、実態としての成果を求めることを追求していく。つまり行き過ぎないようにする。これはしっかりやって欲しい。

2点目、北九州市は悪くないが、“X”の名称。北九州市の“X”は、変わらない大都市行政の中で、少しアクセルを踏んで、しかし、個々の意思決定をうまく変革に結びつけていくことを努力されている。一方、世界で“X”というと、イーロン・マスクを思わせて、強引に行革をやっていくという誤解を与えるかもしれない。今後市民に浸透させ、世界でも日本全国でも認識してもらうことを考えると、“X”という名称にどこまでこだわるか考えて欲しい。

局区X方針について、今デジタルの中で、局の仕事がミニ市役所的にやるというよりも、アナログとデジタルの接点で区民の最前線で仕事をするところが多くなっている。市役所の中で要望していく立場で、しかし無責任にならないでしっかり前進できるかどうか。経営分析も、市営バスは、他の民間も含めてやらないとわからない。上下水道も市がやっているが、民間事業者の経営分析をしないと、よくわからなくなっている。その辺どう工夫するか考えて欲しい。

■論点3 令和7年度の市政変革の進め方

○津田構成員

実態として、成果が上がって皆さんがそれを認識するというのが第一。

ただ、状況としては良くない状況なので、少し拙速に走る部分をうまく取り込んでいって、コミュニケーションでカバーしていくような形が取れれば。民間もそれにぜひ協力していければと思う。一般的には、間違いがないように1つずつ前に進めていくというのが、本当は正しいやり方だとは思いますが、時代の動きがかなり速い。少し無理してでも、前に進めるという部分をしっかりと宣言していただき、うまく市民のサポートにつなげて、うまくいかなかったら後戻りするくらいのつもりで、前に進めていただきたい。

○遠藤構成員

やっぱり目線は市民だ、そしてそれを改革するのは市の職員だ、というのは、しっかりと皆さん持たなければならないと思っている。その使命感がきつといいものをつくり出していくと我々も信じているし、北九州市民でよかったね、北九州市役所職員でよかったね、と実感できるような進め方をぜひお願いしたい。

○柳井座長

短期間で本当によくいろいろな取組みをされている実感がある。特に子育て支援や、スポーツを通じたまちのにぎわいづくり等、人口減少をかなり意識した取組みをされている。そして、それをさらに伸ばすために、かなり財政の模様替えを進められていて、その原資を若い世代にかなりつぎ込んでいる。非常にいい方向性だと感じる。マスタープランでもそういう思想があって、方向性は間違いではないと思う。

よろしければ配慮願いたい点として、地域とか空間ということを、もう少し意識して欲しい。特に都市構造。都市構造が変わらない形で財政の模様替えを行っても、必ず限界が来る。それはどういう点かという、インフラと、住民の暮らしやすさ。コンパクトシティを進めていかないと、長期的には、なかなか財源を生み出すのは難しくなる。

また、レジリエンスの面でも、水道や下水道等のリニューアルを効率よく効果的にやっていくためには、都市構造を変えないと不可能。そういったところを意識しながら、公共施設のマネジメントや、インフラ整備を進めていただき、市民の生活のグレードアップを図っていただきたい。

○市長

本当に示唆深いお話をありがとうございました。短時間だが非常に多くの気づきや、意見をいただいた。

北九州市自体、財政の問題、老朽化の問題、或いは人口構造の問題、地域の問題、いろいろな問題が今、胸突き八丁にきている。大きな波がきている中でどうやりくりしていくか。本当に呻きながら職員と一緒に、今やっている。リニアに財政を改善して、或いは本当に予算を変えてとは行かず、踏ん張るところは踏ん張りながら、何とか未来に投資していくという流れを、もがきながらやっているという体感がある。公共施設の老朽化問題も非常に大きい。

いくつかアンビバレントなジレンマがあって、1つは、全体最適・部分最適。全体ではこうやろうと言いながら、部分になるとなかなか難しい。民主主義ではプロセスが重層的にあるので、そういった中でやっていかないといけない。

ある種、思い切って拙速にかつ大胆に進めていくことは、確かに勢いもつくし、大事なこ

と。そのくらいやらないともう間に合わないということはたくさんある。他方で丁寧なプロセス、合意形成をなるべく100%に近いところを目指して欲しいという声もあるというアンビバレントなところもある。

あと、変革というものは、「変わっています」と共感を得ていく面もあるけれども、他方で静かに密やかに当たり前のこととして進行していくことも大事。このアンビバレントとか、このあたりをどの塩梅でやっていくかというのを、いつも考えている。市民の理解、或いは関係する皆さんの理解を作っていくことにもお力添えを賜ればと思う。

品質のこだわりは、本当にその通りだと思っている。私が就任してから、区役所に対してかなり重心を置くようなスタンスをとっている。区役所はサービスのフロントラインで、横断的な問題解決ができるところ。また、どういうニーズや課題があるのか、そしてエリアとして地域として見ていった場合に、その地域自体をどう統合的に考えるのか、役所の中ではある種珍しく横割りでぼんとやれる、ものすごく大きなポテンシャルを持ったところだと思っている。区役所を重視していくというトレンドも今、どんどん体重を載せていっている。

まちの顔、環境都市をどう作っていくのか。市外の方に対する調査を千人以上規模でやってみた。速報なので、公式発表はこれからだが、環境都市としての知名度はまだ相当低い。どうやって日本・世界にプレゼンスを出していくのか。令和7年度の予算でもサステナブルシティというのは強く出しているが、強い問題意識を持ち、アイデンティティはこれだとより明確にしていくことは大事だと思う。

X会議の名称については、トランスフォーメーションと、改革に対する身を硬くし過ぎないように、前向きな意味合いも込めている。ここは考えさせていただきたい。X会議で市長も副市長三人も、各局区長も、所掌とか関係なく持論を述べるという場をカメラの前でやるというのは、通常の行政のマインドからするとかなり勇気の要ること。最初の頃はものすごく硬く話していたが、最近は本音が出てきて、面白くなってきた。そういった縦横無尽にみんなが意見を闘わせる場は、どんどん作っていききたい。アーリーサクセスも大事ではあるけれども、そういった求心力を、どんどん役所内だけでなく、市民の皆さん、経済界の皆さんも含めて作っていききたい。

2年というまだまだわずかな期間だが、少しずつマインドの変化の兆しが見えてきた。ぜひ後押しをいただきたいし、叱咤激励をこれからもお願いしたい。まだまだ中長期的な本当に悩ましい問題がたくさんある。勢いを少しずつ大きくしながら、巨大な課題に対してもぶつかっていく心技体をそろえていくイメージで進めていきたい。令和7年度、さらにチャレンジを加速していきたいと思うので、皆様には変わりなく、引き続きのご指南をお願いしたい。ありがとうございました。

8 問い合わせ先 財政・変革局市政変革推進室
電話番号 093-582-3170