

第 1 回市政変革会議（X会議） 議事録

日時：令和7年5月23日（金） 10時15分～12時10分

場所：北九州市立商工貿易会館 2F 多目的ホール

■星之内市政変革推進室長

令和7年度第1回X会議でございます。本日の進行は財政・変革局市政変革推進室長の星之内が務めさせていただきます。早速ではございますが、本部長、武内市長から開会にあたりまして、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、今年度最初ということでX会議を開催させていただきます。よろしくお願いいたします。上山顧問、田中参与ありがとうございます。今年度も引き継ぎよろしくお願いいたします。

昨年度、X会議がスタートしまして、桃園公園、子育て交流プラザに視察に行ったことを覚えています。利用者目線にどう変えていくか、一つ一つ見えるところから、どういう変化を起こしていくか、というところからスタートした昨年度でありました。私たちの意を同じくするチャレンジが1年間ずっと続いてきたわけです。変革に向かってどんどん勢いが出てくるところと、まだまだストラブルというか、格闘しているところと、様々な分野がありますけれども、スピードの違いこそあれ、前には進んでいると思います。そういう意味では各局の皆さんの努力、そして尽力に感謝申し上げたいと思います。

改革ではなく変革ということで、かつてあった仕組みを手直ししてちょっと変えていくということではなく、ものの考え方とか価値観とか、或いは結果としての構造とか、そういったところも変えていこうということで変革をしているわけです。今、具体的なタマとして形となって出てきているものと、じっくり水面下で構造的な変化に向かった検討が積み上がってきているものが、両方あると思います。全部はすぐに頭を出してこないところもありますが、確実に、そういったものの見方と、或いは価値観というものがじわじわと変わってきているのは感じるところです。これを、抽象論、総論で終わらずに、こんなふうに考えよう、という掛け声で終わらずに、具体的なタマとして、事業への変化として、しっかりと形にしていくというところまでやりきっていく。そのような道のりでこれからもやっていきたいと思います。

また、今日は、外国人がテーマの「外国人定住支援」、私が指定都市市長会議に行くと非常に議論が出ます。外国人の定住問題、ものすごく話題になります。なぜかという、国の方ではなかなか躊躇があったりする部分ですし、一元的な統括をする省庁がはっきりしきれてないということもあって、もっと地方都市、或いは大都市でしっかりやっていかないといけないのではないかと、政令指定都市の市長達の間でも話題になるテーマです。実際、外

国人の方が留学とか働く等でたくさん入ってきて活動されているのは、大都市がすごく多い状況にあります。そうした中で、国の方もなかなか明快な政策を打てない状況にある中で、大都市の方でどんどん変えていって、良い例を作っていって、むしろ国にそれを押し込んでいこうじゃないか、という空気感も強くあるテーマです。なので、まさにこのようなところは、大都市である政令指定都市の出番だと思います。日本全体の流れの中でどうやって外国人の定住支援、サポートする大事なテーマです。北九州市は1.数パーセントということで、政令指定都市の中ではまだまだパーセンテージは低いですが、やはりオープンな街になっていくためには、重要なテーマでありますので、そういった取組みを進めていくような議論ができればと思います。

他にも、「公共施設マネジメント」、「政策連携団体」、「プラチナ市役所プロジェクト」などについてもまた報告があるということで、しっかり共有していきたいと思います。

顧問、参与の先生方、そして、関係の皆さん、今日も有意義な議論ができるように、よろしく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。それでは議事を進行いたします。初めに、資料3「令和7年度市政変革の取組み」をご覧ください。

こちらは、令和7年度の取組み及び令和6年度の振り返りを合わせたものとなっております。事務局より説明をお願いいたします。

■秋永市政変革推進室長

私の方から、「令和7年度の市政変革の取組みについて」ご説明いたします。

(P2) 集中変革期間の初年度である令和6年度は、事業や制度の固まりでの改革案を検討する「経営分析・事業分析」を中心に、アクションプランに定める57クラスターのうち、37のクラスターにおいて分析を実施しました。これに加え、各局区長等が利用者目線で自律的な改革の方針を定め、組織内外に発信する「X方針」。職員のアイデアを生かし、働きやすさ、働きがいの実現や変革の風土醸成を図る「プラチナ市役所プロジェクト」。これら3つを取組みの柱とし、さらに市民への開かれた議論を行うためのX会議を設置いたしました。

(P3) この令和6年度の取組みの主な成果と今後の課題を振り返ります。

1つ目の成果は、例えば、昨年8月のX会議でも取り上げた漫画ミュージアムの施設改善プロジェクトに代表される、利用者目線での施設点検・改善などです。現場の業務改善をAレベルとして位置付けた上で、全庁的な点検を行い、ユーザー目線の意識浸透を図ることができました。一方で、本質的な課題認識に基づく改革、BCレベルについては、顧問、参与等からの助言・議論に加え、市政変革推進室が本質的な課題に基づく仮説を提示し、各局の分析・検討を促進したものの、未だ具体化の途上だと認識しております。

2つ目の成果は、局区単体では取組みの実行に限界があり、全庁横断的な視点が必要な課

題である公共施設マネジメント・政策連携団体について、X会議において全庁共通の考え方や、手順を提示できたことです。今後、提示した新たな考え方に基づき、各施設や団体に関する個々のあり方の検討を具体化していかなければならないと考えております。

3つ目の成果は、プラチナ市役所プロジェクトで若手や現場の第一線の職員の発案により、例えば週休3日が可能なフレックスタイム制の全面施行など、職員の意欲向上に繋がる見直しが実現したことです。今後は、令和6年度に重点的に取り組んだ職員の意欲向上にとどまらず、その先にある市民サービスの質の向上の実現につなげたいと考えています。

最後に、事務局である市政変革推進室の1年間の振り返りとして、創る改革には、ユーザー目線で課題を掘り下げ、予断を持たず、他自治体の事例を把握、民の力・ノウハウを徹底活用といった視点が必要で、頭では理解していても、実際の分析の中にこうした視点を生かしていく難しさを感じました。今後、X会議だけでなく様々な機会を捉えて、各局区に働きかけを行わなければならないと考えています。

(P4) 以上を踏まえ、令和7年度の市政変革の進め方を説明いたします。令和7年度においても、昨年度に引き続き、「局区X方針」、「経営分析・事業分析」、「プラチナ市役所プロジェクト」の3つの柱の取組みを進めます。この中で、以下の4点を念頭に取組みたいと考えています。

1番。局区X方針では、昨年度の検討・議論を踏まえた本質的な課題設定を徹底し、経営分析・事業分析では、他都市事例との比較など、分析要素が大きいものを中心に実施いたします。

2番。公共施設マネジメント、政策連携団体の取組みをさらに具体化して実行するほか、その他の全庁横断的テーマについてもX会議で議論いたします。

3番。プラチナ市役所プロジェクトでは、ユーザーの困りごとをテーマに加え、サービスマネジメントの視点で業務改革を促進します。

4番。X会議では、昨年度のX方針・経営分析で着手した取組みも議論し、本質的な課題解決を促進。個別のリーディングケースについても発信したいと考えております。

(P5) 年間スケジュールは資料の通り予定しています。なお資料中段、経営分析・事業分析の欄に記載してある通り、本日、北九州市ホームページにて、令和6年度に実施した37クラスターの分析報告書を公開しましたので併せて報告いたします。

私からの説明は以上です。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございます。スライド3ページに令和6年度の取組みの振り返りを、事務局で整理しております。この辺りにつままして、各出席の皆様方においても、色々な思い、考え等があるかと思います。お時間が少し短い中で恐縮ですが、一言、二言のレベルでそれぞれの所感を伺えればと思っております。最初に、上山顧問、お願いしてよろしいでしょうか。

■上山顧問

用意していただいている 3 ページのまとめは非常に的確だと思います。何をやってきたのか、まとめがちゃんとできていると思います。また、先ほど市長が、現場レベルの改善ではなくて発想を変えた改革・変革だとおっしゃっていましたが、それがどのようなものなのかというイメージも、庁内で大分共有ができていると思います。それから事務局のリーダーシップ、変革というのは時々変化球や裏技が必要なので、次このテーマにしてみようとか、ここで成功例を出すと、波及するよねとか、囲碁でいう石の打ち方、そういうものが大分感覚として掴めてきている感じがしています。あと、この会議自体が最初は結構硬い会議だったのが、割と本音で議論できるようになってきた。それをオープンに出していく。それでまた庁内も、市民の方も何をやっているか理解して協力する、という感じになっている。私は点数で言うと 80 点ぐらいつけていいのではないかと思います。

一方で、目の前にある大きな壁の 1 つは、個別具体の施設をどうするかという議論になかなか入れない。例えば、3 丁目の角にある公園とか、或いはあそこのあの建物とか、そういうレベルの議論になかなか入れない。政令市で巨大な組織であることもあって、本庁で議論していると、「地域の公園」とか、或いは「区の施設」とかそういう言い方になっている。具体的なイメージなしで、抽象的な概念で終わってしまい、書類作りに終わる。そういう癖がどうしても抜けない。そこから一つ抜きに出て、個別具体の話に入らないといけない。そのときに大事なものは、地元の NPO とか、市民団体との対話、業者さんとのマーケットサウンディング、これはすごくヒントになると思います。彼らがどう見ているかは参考になるので、あまり構えないで色々な人の意見を聞きに行くということを個別具体の施設についてやって欲しい。

それからスピード感。遅いと思います。全部同時にやろうと思うから、できるわけがない。だから 3 つだけでいいから半年でやれば、というような感じの采配が今年度は必要だと思います。大きなところはできたけれど、もう少しミクロの、具体的な市民に変化が見えるようなことに特化して、成功事例を外向きに出すことが大事です。庁内はプラチナで成功事例がちゃんと見せられていると思いますけれど、今年は外向けに出す年だと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。

令和 5 年度から、市政変革に携わっております山本ディレクターから見て、2 年間ではありますけれども、変革プロジェクトの所感を伺いたいと思います。

■山本ディレクター

事務局で整理いただいている通り、短期目線での改善レベルの方は、利用者目線、現場目線で一定の成果が出たというところは、上山先生がおっしゃる通りかなと思います。

一方で、BC 領域とされる非連続の大きなテーマのものについて、一定の枠組みの考え方

の整理で進んでいるもの 1 つ 1 つの改革をどう進めていくかは、今年の大きなテーマだと思っております。今年の X 会議は、大きなテーマ・大枠の整理ではなく、優先順位の高い非連続な改革が必要となるテーマにある程度絞って運営を行っていくと理解しております。その中で、非連続な改革で一定の成果を残していくような改革にあたっていけるように尽力していきたいと思っております。よろしくお願いします。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。

続きまして、田中参与、昨年 5 回ご出席いただいております、今年度もお願いしたいと思っておりますが、一言お願いいたします。

■田中参与

皆さんと重なりますが、私も昨年この場に出席させていただいて、市政というものを市民の 1 人としてなんとなく知っているというところから、きちんと可視化された資料を共有させていただける非常に貴重な機会だと思って活動をさせていただきました。この場は YouTube 配信されているということで、市職員の皆様方の大切なことを直接聞くとか、市民が直接見ることができると、やはり同じ情報を同じように共有できることがまずもって非常に大事ではないかと思い、また、議論の途中の成果をともに共有するということは非常に有益だと思って参加させていただきました。

昨年はできるところから着手というところで、目に見える成果というのも得られやすかったです。いよいよこれから重いテーマと言いますか、「本質」という書き方をされていましたが、実は緩やかに本質はわかっているけれども見たくないテーマと言うか、ここには触れたくないテーマというところもあるのではないかと思います。過去を否定せざるを得ないということになりますと先輩方の顔が浮かぶなど、色々思うところがありますけれども、それを含めて、改革に着手されていくというのがこの場といいますか、この場に持ってくるまでのプロセスが皆様方には大変だと思いますが、そのプロセスこそがこれからのカギになると思います。この場はあくまでプラットフォームということで聞かせていただきたいと思っておりますし、そういったことを議論して、これからも残していく、難しいテーマほど途中のプロセスを共有していくことが大事だと思っておりますので、引き続きよろしくお願いします。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。

引き続き、まだお話を聞きたいところではございますけれども、後段の報告のところでもた振り返りの場面もございますので、一旦ここで区切らせていただきます。

ここで市長から、今お三方のお話がありましたけれども、これを受けまして、市長の受け

止めを一言お願いいたします。

■武内市長

まったく共感するところで、上山さんがおっしゃったように、抽象論ではなく具体的なアウトプットを出していくということ、パイロット思考です。公平にやらなきゃ、と全部詰めていこうとするから身が硬くなるので、どんどんパイロットで一つずつやっていく。最近、そのようなものが出てきたと思うので、パイロット思考をどんどん入れていければと思います。それと田中参与がおっしゃったように、小さい成功をまず作って、勢いをつけていくということは大切にしている一方で、小さいアクションに一安心せずに、本当のファーストエリアなど、そこに勇気を持ってチャレンジをしていく。それで、ハシゴを外すことはありませんので、ぜひそれを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。一旦ここで報告の時間は終わりにさせていただきます。続きまして、資料4を簡単にご説明します。

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ございます。先ほど令和6年度1年間の取組み全体の振り返りをいたしましたけれども、個別のX会議で指摘された事項につきましては、引き続き毎回の会議で状況を確認して参ります。今回、指摘事項に対して一定の結論に至ったものについては、1番右の欄に完了という列がありますので、ここに丸印をつけております。完了となったものにつきましては、次回以降の会議では省略とさせていただきます。また、こちらにつきましても、会議の最後の質疑のところでご意見をいただければと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

では続きまして、今回の討議に移りたいと思います。今回は、外国人定住支援。外国人市民の方が年々増えてきております。その中で、これまでの政策から、変革というものが必要ではないかといった認識に立って、今回、経過報告をしていただきます。討議に先立ちまして、経過報告という形で担当の政策局からご説明をしていただきます。それでは、政策局、説明をよろしくお願いいたします。

■小杉政策局長

政策局長の小杉でございます。どうぞよろしくお願いいたします。それでは私から外国人定住支援につきまして、説明を申し上げます。

(P4) まず、外国人労働者の受入れに関する国の方向性についてご説明申し上げます。背景としまして、国が専門的・技術的分野の外国人労働者を積極的に受け入れる方針でございます。これまで人手不足が深刻な特定産業分野で外国人を雇用するための在留資格である特定技能の創設や、2027年施行予定の育成就労資格では、特定技能への移行がスムーズになり、滞在の長期化が想定されることや、家族帯同が可能な特定技能の道が開けることから、

今後ますます就労する外国人が増え、一時的な滞在者ではなく、地域に長く住む生活となっていくことが想定されます。

(P6) 北九州市の外国人市民数の推移を見てみますと、平成 27 年あたりから少しずつ増加しておりまして、コロナ禍を経て、増加に拍車がかかりまして、令和 7 年 3 月時点ですと、1 万 6,930 人と過去最高を更新しております。ここ 10 年で約 6,000 人増加で、直近 3 年間で見ましても、年に 1,000 人以上が増加している感じでございます。

(P7) 北九州市の外国人市民比率は、令和 7 年 3 月末時点で 1.88%となっております。日本人の人口が減少する一方で、外国人は数も比率も上がっている状況でございます。後ほど政令市比較がやって参ります。

(P8) 国籍別です。折れ線の青い線が韓国・朝鮮籍の方で、特別永住者がほとんどとなっておりますが、自然減の流れ。それに対しまして、中国やベトナム、ネパール、インドネシアなどが増えてきておりまして、国籍の多様化が進んでいるところでございます。

(P9) 在留資格別に言いますと、最も多い特別永住者が減少しております。一方で、就労可能な在留資格であります技術・人文知識・国際業務、よく技人国という言い方をしますけれども、技人国や特定技能などが増加しております。また就労者に伴われる配偶者や、そのことも増えているところでございます。

(P10) 年齢別でございます。20 代から 30 代の若い世代が全外国人市民の半数以上を占めているところでございます。この 20 代から 30 代の在留資格別で見ますと、右のグラフになりますけれども、留学、技能実習、特定技能など、多様な在留資格が混在しているところでございます。

(P11) 居住年数別に言いますと、5 年以下が 61%となっております。この 61%を在留資格別に見ますと、留学、技能実習、特定技能と続きます。上半分の棒グラフで見ますと、居住年数も 3 年目から 4 年目で、一気に大きく減少していますけれども、これは技能実習の帰国、或いは留学生の卒業か就職による在留資格の変更などによるものでございます。

(P12) 次に、外国人の人口比率の政令市比較でございます。先ほどの資料でも触れていましたけれど、政令市比較では、特別永住者を含む外国人全体では本市は 16 番目、特別永住者を除くと 17 番目となっております。また、北九州市の在留資格の特色としましては、右の表になっているわけですが、他都市に比べまして、特別永住者や留学が多く、大都市圏に多い技人国が 5 番目となります。

(P13) 外国人市民の現状につきまして。左のグラフの方にありますけれども、5 年に 1 度実施しております、外国人市民を対象とした多文化現状調査結果によりますと、外国人市民の困り事としては、税金やお金、年金社会保険など、経済的なことが上位にあります。他に、日本語がわからない、人間関係など、困りごとの種類は多岐にわたっております。右のグラフの方ですけれども、生活に必要な情報の入手先としましては、日本人の友人知人が最も多い結果となっております。

(P15) 次に、北九州市の外国人定住支援の現状ということで、外国人の受入れ環境整備に

関連する予算について整理をしております。令和 7 年度の北九州国際交流協会の運営補助金が約 3,700 万円。協会が運営する外国人相談窓口、「多文化共生ワンストップインフォメーションセンター」と言いますが、そこへの補助金が 2,900 万円の合計 6,600 万円。そして市が実施する事業 470 万を合わせて、約 3,700 万円となっております。7,049 万 5,000 円の横にカッコ書きで 6,709 万 5,000 円とありますが、出入国（在留）管理庁から補助交付金が減額されておまして、それを反映した金額をカッコ書きで記載しております。市の事業としましては、転入時に配付する多言語の生活情報誌や防災ガイドブックの改定。ちなみに、多言語は英語、中国語、韓国、ベトナムの 4 言語となっております。それから大雨や台風など、災害時に 24 時間設置する多言語コールセンターの運営。それからやさしい日本語の普及啓発。そして留学生支援ネットワークを通じた留学生定着支援などがございます。

（P16）予算の推移ですけれども参考までです。国際交流協会への補助金は、棒グラフのそれぞれ赤字部分にありますけれども、これを見ますと概ね同額できているという感じでございます。

（P17）外国人支援の一翼を担っています国際交流協会の体制と事業実施についてご説明申し上げます。交流協会は、専務理事が事務局長を兼務しておまして、総務課と事業推進課の 2 課体制となっております。課長級は、市から 2 名の派遣をしており、それ以外は全員嘱託職員となっております。協会では現在、主に 2 つの事業を実施しておまして、1 つは先ほども出ています多文化共生ワンストップインフォメーションセンター、外国人市民からの相談の対応を行うところでございます。ワンストップインフォメーションセンターでは、英語、中国語とベトナム語が対応可能なスタッフを配置しておまして、年間で約 1,200 件の相談を受けております。相談内容は、翻訳通訳の相談から、DV や、こどもの不登校など多岐にわたっております。もう 1 つは日本語教育で、協会が直営でオンライン日本語教室を実施するほか、地域のボランティアが運営する日本語教室との連携支援を実施しております。それ以外に、大規模災害時には、災害対応支援センターを市が協会内に設置して、多言語での情報発信を行うなど、重要な役割を担っているところでございます。

（P19）続きまして、当事者の声ということで、外国人市民の生の声を聞くために、ボランティアが運営します地域日本語教室に通う外国人市民に、今年 3 月から 4 月にかけてヒアリングを実施しております。ヒアリングでは、生活の中で困っていることや相談先などについて尋ねまして、結果として日本人との交流を望む声や、自身がボランティアとして活動したい、或いは病院に通うルールなど、アンケートでは拾えない細かな困り事がわかりました。また、ヒアリングを行った全ての人が、相談先として、公的な相談機関ではなく、身近な日本人や同じ国の知り合いであることがわかりました。

（P20）留学生を受け入れている大学や専門学校、日本語学校 20 校もヒアリングをしました。日本に来たばかりの留学生が、メンタル面に不安を抱えていること、或いは日本人との交流を望んでいる、また、企業とのマッチング機会を希望している、と幅広い悩みや不安を

持っていることもわかりました。

(P21) 外国人市民の相談状況としましては、外国人市民や留学生受入機関のヒアリングによりまして、在留資格や帯同家族の有無によって、直面している悩みや課題の傾向が異なること、また、多くの人は公的な機関よりも、まず信頼できる身近な相手に相談する傾向があるということが見えてきました。また、属性がそれぞれありますけども、属性によった相談先になっているということでございます。

(P22) ざっと相談の流れというところ、おそらくこういった形で、外国人市民の方々はまず、点線の丸のところの身近な相手に相談するのだらうという感じになるかと思います。

(P23) また、国際交流協会で、外国人の相談にあたる職員や区役所窓口職員など、直接外国人と接する職員にもヒアリングしたところ、イベント周知や情報の多言語化といった具体的なニーズがあがってきたところでございます。

(P25) そこで他都市の事例として、先行自治体の取組みを学んで参りました。5月上旬に3都市を訪問いたしました。

まずその1つが浜松市です。浜松市は、外国人比率が3.8%、政令市の中では高い都市となっております。ご承知の方もいらっしゃると思いますが、浜松市は1980年代から90年代にかけて、日系ブラジル人等が多く集まったところで、これまでの定住者に向けた政策・施策に加えまして、新たな層に向けて定着促進施策を打ち出していくといったところでございます。また、例えば就労者だけではなく、その家族に向けた生活サポートなど、長期的に家族で安心して暮らすことができる環境構築を目指していらっしゃるところでございます。

(P26) 次に名古屋市に行って参りました。名古屋市も、外国人比率が4.3%と非常に高いところでございます。名古屋市の外国人支援の最前線は名古屋国際センター、通称N I C (ニック)が担っているところでございます。N I Cは外国人からの相談事業や日本語学習支援など、市の指定管理業務を受託、事業実施しております。指定管理業務提案、或いは年度ごとの事業につきましては、市との協議の中で、新たな課題に対して、市に政策提案を行っているといったことでございました。N I Cは独立した組織として職員を安定的に雇用し専門性を確保していること、またノウハウを持つ専門集団が課題把握から政策提案という流れを作っており、ニーズに応じた施策展開を行うところでございました。

(P27) 3都市目、熊本県菊陽町です。ここもご承知の方いらっしゃると思いますが、T S M Cの工場の建設によりまして、外国人市民が急増したところでございます。2年間で約2倍、台湾だけで見ますと約8倍増となっております。円滑な受入れを進めるために庁内、庁外との連携体制を含めて対応していったといったことでございました。

(P29) 外国人居住の現状やヒアリングを踏まえまして、課題の整理を行ったところ、外国人市民の国籍・在留資格の構成が変わる中、必要な施策を打っていくためには、これまでに上にニーズ把握ができる体制が必要であること、また、他都市の状況から、多様化するニーズに適切に対応するためには、相談窓口の専門性や経験の蓄積、また庁内、庁外連携体制の

構築、それから外国人の特性に応じた実効性の高い施策を推進することなど必要な課題が見えてきたところでございます。

(P31) 課題への対応策、打ち手ということでございます。今後も増加すると考えられる外国人市民が安心かつ安定的に暮らしていくため、まずは真のニーズを拾い上げていくことが必要だと思います。ユーザーの、先ほどの図にもありましたけれども、外国人だけではなくその周りの人や団体が把握しているところで、そこからのニーズを把握して施策の立案につなげていく必要があります。その役割は、市の政策連携団体である北九州国際交流協会が担うのが適当ではないかと考えているところでございます。協会が持っているこれまでの経験の蓄積やネットワークを生かしながら、ニーズの拾い上げから、施策提言につなげていくためには、協会の体制をアップデートしていく必要があり、体制強化を図っていくことが必要であると考えております。

(P32) また、多様化するニーズへの対応としまして、例えば、今回のヒアリングでニーズの高かった税や保険、年金などわかりやすい周知方法、いわゆる外国人市民の生活において、すぐに改善に繋がるような足元の現場改善に取り組んでいくとともに、外国人の属性を分類した上で定着に繋がる施策を実施する必要があると認識しております。また、施策実施にあたりましては、政策局だけで完結できるものが少なく、庁内が一体となって取り組んでいくことが不可欠であり、庁内体制の強化に取り組んでいかないといけないと思っております。同時に市内部だけでなく、企業・大学など、外国人支援を各機関とも連携を取りながらそれぞれの役割のもとに協力し、市全体で受入れ環境を整えていきたいと考えております。

私は4月にこのポストに着任いたしまして、色々と外国人関係の話を聞いたところ、全国の外国人人口が約40年後には総人口の10%ぐらいになるのではないかという推計があるそうです。ちなみに北九州市は先に報告した通り、1.88%であります。これから人材不足が深刻化して、外国人住民が日本における担い手として期待される中で、国において、在留資格の見直しや制度改正を進めているところです。そういった制度改正によって、外国人が増えていくこと、或いは在留期間の長期化が見込まれるため、おそらく外国人本人と家族の長期滞在を前提とした施策の重要性が高まっていくと認識しております。先ほど市長の話にありましたけれども、国の役割とか、或いは自治体、企業、民間団体など、様々な主体の役割を踏まえた連携に取り組みながら、限られた資源を活用して、外国人住民の数の変化や在留期間の長期化を見据えて対応していく必要があると考えております。私からは以上です。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。ただ今から約30分ほど討議に移りたいと思います。

このテーマは4月から分析に着手いただきまして、この1ヶ月の中で多様な属性であったり、庁内・庁外との連携、団体・属性に応じた施策、そういった仮説の方向性みたいなものが出てきたわけです。ここで、上山顧問に、より転換する上での仮説等についてアドバイ

スいただけますでしょうか。

■上山顧問

いただいたご報告、資料含めてよく整理されていました。けれども、現状を見える化したところを超えてない。ちょっと厳しい言い方をすると、仮説らしきものが何も無い。稼いでくれる外国人を積極的に他都市に負けないように誘致しなければいけないのが他都市とは違う北九州の現状だと思います。その目標を前提としたときに、今やっていることを説明されただけでは、これから何するかという仮説に繋がらない。

そもそも、外国人と市の関わりを3段階として、1つは団体名にある、まさに国際交流。これは昭和の言葉だと思っていて、今では外国人は多くいるし、海外だからといって驚く話もない。第2段階は、ここに住んでいる人達は何らかの理由で住んでいて、家族もいて、その人たちをサポートする。言葉や文化の問題で色々な悩みが出てくる。それを日本人と同じレベルで、市民として扱ってサポートすることは必要最低限という感じがします。他都市がやっているのはこのレベルだと思います。それが十分できているかどうかという点検はしないといけないけれども、単に外国人に悩みを聞いても、日本人と同じような悩みを言うと思います。「米が高いから困る」とかですね。そういうのを聞いても仕方がない感じがします。日本人だとすぐできることを外国人ができてないのだったら、何を手伝うのか、という話だと思います。なので、ヒアリング等の目標をはっきりさせるべきです。お悩みを聞いても仕方なくて、住んで欲しい人が北九州は住みにくいと思って、よそに逃げてしまわないように、具体的にどんなサポートすべきかという問題意識でヒアリングをしないと、「何がお困りですか」と聞いてみても、色々困っているのは、日本人も同じです。ざっくり外国人全体をお助けしましょう、みたいな定住支援というのは違うのではないかと思います。

目標をはっきりしたほうがいいと思います。住んで欲しいタイプの外国人はどんな人たちなのか。多分30代から40代で、家族、こどももいて、二世のこどもの教育など考えないといけなくて、税金をちゃんと払ってくれて、という活力溢れる外国人が中心だと思います。その人たちが、福岡ではなく北九州にしようとか、或いは大阪の大学に留学したけれど就職は北九州に行こう、と思ってもらえるような情報発信をするのが定住促進であって、これが第3段階。今いる人のお悩みを解決するレベルに留まっていけないと思います。

そう思ったときに非常に参考になるのが企業の誘致。すでに市役所でやっている、或いは日本人の移住者の定住促進も既に長い歴史があって、成果を出していると思います。その辺りが何をやってきたのかをベンチマーキングすると、新しいアイデア、イノベーションがたくさん出てくる。例えば、すごく古い例で言うと、ホストファミリーという制度が留学生向けにあって、地域とそこで初めて留学生がつながる。この国はいいなと思って、卒業後もその街に住み着く仕組みです。これはどの国でもやっているけれども、アメリカが初めてです。或いは住宅支援で、過疎の村が都会から若者を呼ぶためにしていますが、市営住宅が余っているのなら、安い家賃でこういう条件の人に限って割引するようなことを考えて、外国人誘

致戦略というところに置かないといけない。漫然と、困っているから、かわいそうだから助けましょう、みたいな感じで議論が進んでいくと消耗戦になってしまう感じがします。

だからこれは福祉ではなくて、誘致なんだ、と根っこの再確認が必要だし、もっと言うと、公表するかどうかかわからないけれども、10年後にはこういう人たちをこれぐらいの人数入りたい、というような戦略的な議論も私はあっていいと思う。それをやるときに、企業誘致とか、或いは土地の使い方とかの話も関連してくる。或いは役所だけではできないので、NPOとか、大学とかと連携して、みんなで誘致する。今ある国際交流団体、これはこれでいいと思いますけれど、市役所だけで頑張るということ自体がそもそも体制として弱すぎるのではないかな。一言で言うと、「定住促進」を「高度人材外国人誘致戦略」に看板を書き換えた方がいいのではないかなという気がしました。

その前提に立てば、それに沿った仮説が今日は全くなかったと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。今回の発表からさらに一步進んでの高度人材誘致のご提案、アドバイスと受け止めております。高度人材というところで、外国人の労働者の方、或いは留学で来られる方もいるかと思えます。そのあたりで産業経済部門の関わりであったり、或いは大学に実際携わられたご経験から、片山副市長、今までの顧問のご指摘も含めて所見等をいただければと思います。

■片山副市長

今の上山顧問の指摘、その通りだと思います。まず留学生。住むところを借りられないので準備しないといけない、といった全く同じ条件の話があると思います。そこは心配いりませんよ、というのが1つ必要だと思います。あともう1つは、例えば市役所の中でも、このセクションは英語で全部仕事やっている、という場所が必要だと思います。そのようなセクションがあったらみんな来たい。私立大学でも、例えば早稲田大学は全部英語です。日本人もしゃべっているし、先生もしゃべっている。そういう話が外にぱっと出ていくと、みんながそこに来る。そのような場を作っていくのが重要だというのが一点。

2つ目は、福岡で外国人が増えている。それもアッパーな人が増えている。というのは、NPO法人で、例えば、英語で全部地図がわかるとか、ここはうまいよとか、それが1週間でアップデートできるようなことをやっている人たちがいる。そのようなところは全世界からアクセスしてきて、「ここって何でも聞いたらわかるじゃん」って。そのようなことが重要だなと改めて感じました。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。色々アイデアをいただきました。他方で今回の発表報告にもありましたけれども、国際政策という部門だけではなくて、かなり市役所全体で考えないと

いけないような話になっているかと思います。特に今ありました誘致の話になりますと、まさに、全庁的な話も必要になってくるし、そもそも北九州の強みはなんだろうというところをしっかりと考えていく必要が出てくる。

その辺りで、国際部門の担当副市長として、大庭副市長に今までの議論を踏まえたご意見いただければと思います。

■大庭副市長

プレゼンを聞きながら、頭をまとめたとき、今の星之内さんの質問に対するストーリーと若干違っているかもしれないので、ご質問そのものに答えられないかもしれないですけれども、私のコメントということでさせていただきます。

外国人定住支援というテーマの決め方自体、聞いたときに違和感がありました。今住んでいる外国人市民の方に対するニーズ把握と、それに対する対応というところで留まること、北九州市にとって、今後の未来のまちづくりに向かって寄与することなのか。そう思った時に、上山顧問と同じように外国人を呼び込むといった視点を持った上で、今後検討していった方がいいと思います。その時に、呼び込む目的ですけれども、労働力人口の不足を補うためという視点オンリーでいくのか、或いは彩りあるまち、まちのグレードアップ、魅力向上、みたいなところを視野に入れながらやるのかでターゲットがかなり変わってくると思います。日本人市民の理解も含めて、どこにターゲットをおくかはきちんと整理する必要があります。

高度人材を誘致したいのは日本全体どの自治体も思っているところで、そのうえで北九州市の強みを考えたときに、どこがターゲットであるべきなのかということも考えないといけないと思います。国際的な金融機関等々が今現状ではなかなかない。北九州市内においては、私は技人国の在留資格の中でも、技術を中心に、単なるワーカーではなくて、現場のマネージャーたるような人材にターゲットを絞っていくというのも一つの戦略だと思います。それと定住支援という意味では、上山顧問の話にもありましたけれども、外国人市民に対しても日本人の市民と同じように最低限の行政サービスを提供するのは行政としてマスト。そのために、言葉が障壁になるのであれば、ITなどで乗り越えていけばいい。まずは行政がやるべきことはどこかということと、招聘元が必ずあるはずなので、事業所とか、学校、そのような関係の方々とタッグを組んで、それぞれの役割分担のもとに連携をしながら、住みよい街を作るのではないかと思います。そういう意味では、色々ヒアリングしてくれましたけれど、セグメントが混じっている感じがするので、在留資格に焦点を当てたり、滞在期間が短期なのか長期なのか、或いは就労についても、一人で来られているのか、家族が帯同しているのか、そういったセグメントを分けた上で、予算の柱の一つに女性がコンフォートな街づくりをしましょうというのがありますけれども、こういった基礎的な資料をベースに外国人市民がコンフォートな街づくり、これは日本人の市民にとっても当然住みよい街づくりになると思います。そういった思想で、庁内横断的な連携をしていくのもありか

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。北九州市のビジョンでも、安らぐまち、彩りあるまち、両方で外国人の施策は重要だという位置づけになっていると思います。今、大庭副市長が言われたように、外国人の高度人材、労働者というところももちろんですが、それだけではなく彩りというところで意見をいただきました。そういった外国人がたくさん北九州にすることで、街の活力に繋がっていく。そのあたり、外国人の可能性という言葉が良いかどうかはありますが、街の活力を上げていく上でどんなヒント、どんなことがありえるか。堀内さん、色々な状況に詳しいかと思います。ご意見いただければと思います。

■堀内市政変革推進パートナー

直接の答えになるかわかりませんが、皆さん議論されていたように、まず、北九州市にどういう外国人人材を呼び込みたいかにフォーカスして仮説を組み立てていくというのは、その通りだと思います。あと、大庭副市長がおっしゃったように、短期と中長期で違っていて、短期の、特に来たばかりの人を日本のコミュニティにどうオンボーディングしていくか。その時に、お困りごとにどう答えていくかはすごく重要だと思います。

一方で、例えば2～3年経ってある程度慣れてきた方は、お困りごとは引き続きあるとは思いますが、例えば地域との交流であったり。特に高度人材が家族同伴で来たときには、奥さん、旦那さん、お子さんがいる。働かれている人であれば企業側で受入れ体制ができるけれども、家族だと地域のコミュニティで過ごす時間が増えると思いますので、その辺りをどうやって作っていくのかということもある。

例えば、よりそういう外国人の人に日本に来てもらいたいというところと言うと、もちろん日本のコミュニティにそういう方々がどう入っていただくかということはあるとは思いますが。一方で、母国のコミュニティもしくは母国のことを日本人により知ってもらうという方向性もあるのではないかと考えています。例えば、東京都江戸川区の西葛西はインド人がすごく多いですけれども、少し調べてみたら「ディワリ」というインドのお祭りの時期に、祝いフェスタみたいなものを開催しています。そこにかんがりの日本人が来たりして、よりインドの文化を知ってもらうという方向性もあったりする。そういうことで外国人のプライドが高まってくると、そういう母国の方が日本により来てみたいと思うケースもあるのではないかと感じたりもします。多角的なお困りごとを解決するのもそうだし、そういう人たちに日本は良い国だと思ってもらう方向性というのは、あるのではないかと思います。

■星之内市政変革推進室長

局長お願いいたします。

■武田財政・変革局長

今皆さんのご意見を聞いている中で、今回、外国人定住のテーマを上げるにあたって、やはり入ってきたのは留学なり労働者ということで、この話は産業界、経済界と一緒にやらないと進まない話というのが大前提にあり、円卓の中にはおりませんけれども、産業経済局長とこの話題をやりとりしました。大庭副市長も言われました、上山さんもそうですけれども、高度人材も1つのターゲットであると思います。けれども、現状、市内の企業からヒアリングをした段階においては、現実的にはワーカーというか、要するに、賃金が安い労働力にもものすごくニーズがある。高度人材は確かに魅力はあるけれども、その先の話のような認識のタイムラグがある。ですから、行政としてテーマ設定していくにあたっては、産業界とのすり合わせは絶対に必要というのが一点。

それと、内部の話ですけれども、政策局に国際部門がありますが、今の仮説の話を聞いていると、例えば、上山先生が言われたように、個別に言うと、住宅の話とか、或いは福祉、医療の話とか、或いはどこに就職するかという話になってくると、国際部門のテリトリー外です。そうすると、X会議の中で各局に仮説を与えるのは市政変革の役割になっていますけれども、ある意味、各局にこういう国際のテーマについての仮説を与える役割が、今日座られている政策局になるのかと思います。そうすると、当然我々も一緒にやりますけれども、政策局が仮説を与える庁内のプロジェクト体制。これを敷かないと、もしかしたらうまくいかないのかと私は感じたところです。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。様々なご意見・アイデアが出ましたが、オール市役所で見れば、まさにそういったアイデアを生かしていけばいいという話になると思います。他方で、実行体制というところで、現状でも国際政策課で、色々取りまとめをされていると思いますけれども、より施策のレベルをバージョンアップしていく上で、今回いただいた様々なアイデアをどうやって見れば、こんなふうに生かしていけるとか、或いは現状こんなところを思っているとか、ここで今回ご用意いただいた発表局として、ご意見をどなたかからいただければと思います。

■小杉政策局長

武田局長から話がありましたけれども、政策局の役割としては、仮説を与える立場というよりは、今おっしゃったように色々な局にまたがっていくので、それに対する取り組みなどを喚起する、その役目を当然持っていると思います。そこは気に留めておきたいと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございます。おそらく、市の中では、ものすごく国際経験豊かな田代部長、いかがでしょうか。

■田代グローバル挑戦部長

今、武田局長が言われた経済界との連携は非常に重要だと思いました。理由として、私事ですが、海外に3か国駐在したことがございます。海外にいた立場として申し上げますと、海外では日本商工会という組織もございます。また北九州に住んでいる外国の方は、一定程度、その国ならではのコミュニティを作っております。そこに対して我々が、悩み事相談に対して、コンシェルジュ的な役割を申す事は非常に重要だと考えております。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。今回レポートをまとめていただいた瀧口課長からも、本当はこうだったらいいのにとか、この場で局の枠を超えたご意見でも構いませんのでよろしくお願いします。

■瀧口国際政策課長

ありがとうございます。瀧口でございます。今年の4月から、外国人のヒアリングとか、他都市に行って視察をして参りました。

その中で、まず私どもが動きだした時に仮説を立てたのが、まず実際、今住んでいる方の目線に合わせて、その方たちが幸せになっていただくために、こういった悩み事があるのか、そこから着手をしてきたわけでございます。そうした中で、今現在はそういった形での取りまとめになっておりますけれども、悩み事を聞く中で、うちの局だけでは対応できないということがいっぱい出てきたということを認識しております。ですので、今ご意見色々出ておりますけれども、全庁的に、また企業、それから外部組織も含めて今後対応していかないといけないというところの認識としては一緒でございます。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。これまでの色々な意見の中で、補足のご意見等ございましたらお願いします。江口副市長いかがでしょうか。

■江口副市長

今まで議論が出たことに尽きますが、一点だけ、出てこなかったと思った点です。堀内さんも言われましたけれど、こどもの段階で、分け隔てなく外国人の方を包摂することがナチュラルにできる土壌を作ろうと思ったら、教育で何らかの対応力を人間的に身に付けていくことが大事です。こどもが対応し始めたら、そのこどもに関わる家族が動き出す側面もあると思うので、教育の側面も大事。各局連携の中に教育委員会を入れていただけるのかと思ったのが一点。

たくさん面白い資料もありました。資料を見ると、意外と元年度のデータに対して、今回の5年度は、色々な困り事がものすごく減っている。色々な施策、取組みも定着している面

があるのだろう。特にちょっと懸念した、偏見・差別などがナチュラルに包摂できるような土壌ができるのかということも、一定程度減少している。色々な取組みも行われているところもあるのだろうと思いました。

殊更にそこが課題だということもないと思うので、こうした変化を見ながら、住まいなんかは大きく減っているけれども、減っていないこととしてはお金とかがあるようなので、そのようなトレンドもしっかり把握しながら手を打っていくということかと思いました。

■星之内市政変革推進室長

私個人の理解としても、様々のセグメントに基づく戦略の土台が、今ございました多文化共生という考え方になるのではないかと感じるところです。

それではお時間になりましたので、今までの議論の総括を市長にお願いしたいと思います。

■武内市長

今回整理していただいて、今の私たちの現在地を共有できたということは、価値があったと思います。ただ、どうやっていくのか。市のビジョンの最後は3行ありますけれども、グローバル挑戦都市北九州と言っていますので、そのグローバル部門を背負っているグローバル挑戦部ですので、ぜひ積極的にやってもらいたい。「こういう構えをとりましょう」ということでお茶を濁さないことは大事だと思います。外国人の話は多岐に渡り過ぎていて、「こういうふうにみんなで考えましょう」というところで止まりがちになってしまうので、そこを乗り越えていく。そこをこちらからどんどん出していこうという話だったと思います。

そもそも自治体がなぜ外国人政策をやらないといけないのか。今の2025年でどういうことなのかということは考えていかないといけない。根源的に言えば2つあって、1つは街の持続可能性です。経済活動の担い手として、或いは地域の中で持続可能であるためには、外国人の方もしっかり受入れていかないといけない。これは経済活動の中で自然に起きていることです。だからそれを行政としてサポートしないといけない。

2つ目は、この地域社会の構成員だからということです。一人ひとりに人生があり、一人ひとりに様々な課題があり、それをしっかりと支えていく。そして、いたずらな摩擦やある種の偏見といったものも溶かしていく。これが一応自治体としてやらないといけないこと。そこに立ち戻ったとき、今考えると、ずっと外国人政策はある種、牧歌的な、福祉的な、今の話で言うと2番目の「構成員だから同じ市民として大切にいきましょう」というところから歴史的に積み上がってきましたが、今日話し合ったように、福祉なのか、経済政策なのかという、福祉の観点はもちろんあったけれども、だんだん経済的側面が出てきた。ここはしっかりと、比重をもっていけないといけない。ここもしっかり見ていけないといけない。これは上山さんも大庭さんも、そういう話があったと思います。そうした時に、他分野にま

たがるので、政策局は、ちょっと、と思わずにぜひやっていただきたいと思います。そのときに、もちろん官民も巻き込んでいく、これも大事。或いは、もしかしたら、広域で、エリアとして、他の自治体も巻き込んでいく。或いは、飛び地になった他の政令市と一緒にやっていく。こういう発想があってもいいと思う。今の問題は、外国人を支える様々なサービスが、割と住民の皆さんの善意と意思で支えられているということ。手作りで継続性を保つのが難しく、リソースもなく、コツコツやっている。みんなが一生懸命それぞれのやり方で。日本語のサポートとか私は見に行ったこともありますけれども、みんながそれぞれコツコツやっていて、統一した方法論もない。その辺をちゃんとシステムとしていく時代にも入ってきているということ、意を同じくするべきだと思います。

あとは異なるニーズに寄り添うということです。セグメントという話もありましたけれど、異なるニーズにしっかり寄り添っていくということが大事だと思います。北九州市は16番目ということもあってややゆっくりのスタートだと思います。もうすでに先輩格の都市で格闘しているところ、或いは、試行錯誤しているところがあるので、そういうところからどんどん学んでアクションを起こしていく。私たちも試行錯誤していきましょう。アウトプット思考で。チーム・構えを作りましょう、ということもいいけれど、どんなアクションにどうつなげていくのかということ、やりながら考えていくということが必要だと思います。

最近、江口副市長もおっしゃっていただいた教育の面でも、明治学園さんがインターナショナルスクールではないけれども、国際コースみたいなものを作ろうといった動きも出てきているわけです。これから北九州市には色々な外国人の方が来るでしょう。外国の企業が来ることもあるかもしれません。だったら、教育界、私立の教育の世界でもそういうコースを整えて、街の総合力を高めていこうという動きも出てきているわけですから。そういったところも視野を広くして、組み立てていく。フェーズが変わってきているということで、プロアクティブ、能動的・主体的に描いていくことをみんなでやっていきたいと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。今回のテーマですが、令和7年度の経営分析・事業分析の事業ということで、X会議で今回やったわけですが、引き続き、市の内部でこういったフェーズの変え方として、どういったことが望ましいかという議論は続いていきますので、引き続き忌憚のない意見を交わしながら、よりよい政策につなげていければと考えております。政策局のみなさん、どうもありがとうございました。

それでは議事を進行いたします。次は報告事項です。令和7年度の実施方針として、3点、公共施設マネジメント、政策連携団体、プラチナ市役所プロジェクト。この3つの取組みに対して、意見交換を大体11時50分までを目安に行いたいと思います。それでは説明をお願いしたいと思います。

■澤田公共施設マネジメント担当課長

市政変革推進室の澤田と申します。それでは、私からは公共施設マネジメントの取組みについて進捗状況の報告をさせていただきたいと思います。

(P1) まず、これからの公共施設マネジメントの方向性についてです。昨年の10月のX会議で打ち出しをさせていただきましたが、これからの公共施設マネジメントの取組みとして施設の価値を最大限に発揮させ、新たな価値を創出するというので、まずは利用者目線で施設のあり方を検討するということに取り掛かっております。

(P2) 取組みのスケジュールですが、昨年10月の方向性の打ち出しをもとに、今年の3月までに施設点検を実施しております。この結果を踏まえまして、各施設の課題の洗い出しを行い、施設所管部局において、マネジメントを進めるにあたっての最適案の検討を行っていくこととしております。これらの検討過程を踏まえまして、令和8年度に新たなマネジメントの方針を策定していきたいと考えております。

(P3) これまで行った将来の方向性の整理についてですが、市営住宅や学校につきましては、別途、全体であり方を検討することとしており、これらを除き、個別に施設点検を行いました、スポーツ、文化、子育て施設などの691の施設について結果の整理を行っております。施設の点検にあたりましては、利用者ニーズやコスト等の施設ごとの課題を検証し、その課題に対応するため、例えば、民間ノウハウを活用した整備、運営など、公民連携の手法による施設の利便性、魅力、質の向上など、新たな価値の創出に向けて施設の方向性を整理することとしております。

(P4) この施設点検を踏まえた現段階での施設所管部局の整理ですけれども、大きく分けると、必要な修繕を行い現状のまま更新をするという「現状維持」とするもの等と、集約化、複合化、民間移譲を行うといったいわゆる現状から「見直し」を行うとするものに分けられまして、全体691施設のうち、272施設が何らかの見直しを行うという整理をしております。また、419施設が現状維持という整理になっております。

これはあくまでも現段階での整理になります。特に、「現状維持」とした整理の中にはまだ本質の課題が掘り出されていないものがあると考えております。このため、さらに見直しをして最適化できるものがあるのではないかとという視点に立ち、第一段階の整理の状況を踏まえ、今後、施設の最適化に向けたさらなる検討が必要であると考えております。

例えばですけれども、利用者にとって付加価値を高める方策として、利用者ニーズにあったサービスの提供ができるため、民間資源の活用でありましたり、ノウハウの活用ができるのではないかとという視点だったり、また利便性、魅力の向上などのために民間施設も含めた集約ができるのではないかとといった新たな視点を踏まえた将来の方向性の整理をする必要があると考えております。今よりも一歩進んだ改革を進めるため、改めて課題の見直しを行いまして、最適化に向けた再検討を行っていききたいと考えております。

今年度の検討の進め方としまして、市政変革推進室として、課題を洗い出された施設につきまして最適化に向けた仮説をまず提示していきたいと考えております。この仮説に対し

て、各部局より実現可能な方策について調査・分析を行いながら、施設のあり方、最適案の検討を進めていただくこととしております。

これらの議論を踏まえながら最適案の具体化に向けた取組みを進めていきたいと考えております。

■星之内市政変革推進室長

シビアに時間を区切って参ります。一旦、公共施設マネジメントです。今回は、昨年 10 月に、これからはこういう考え方でマネジメントをやるんだ、ということを全庁的に示して、その上で点検を各局にしてもらいました。ただ、提案してもらったけれど、やはり「現状維持」が多いというところで、これを加速させる第 2 弾として、こういう取組みを今回説明しました。こちらについて、上山さんからは冒頭でも公共施設の話重要視されていましたけれども、今の説明についてご意見いただければと思います。

■上山顧問

説明はわかったし、「現状維持」が 419 もあって困ったな、というところまでわかりました。けれども、これに対して市政変革推進室が仮説を出して、最適案の検討を 419 もできますか。私は現実的な具体的な手法を考え直さないと難しいと思います。

例えば、現地・現場に行かないと本当の現実はわからない。だとしたら、いつまでにやりますかという、市政変革推進室がやると 10 年はかかると思います。コンサルに頼むのか、或いは区役所に任せてやっていくのかとか、何か考えないと。「仮説の提示」と書いていますが、抽象論レベルで提示しても、私は絶対に無理だと思います。無理だったら目標を変えろとか、或いは数を減らすとか、或いは別の手法を考えないと無理です。私はこれでは無理ではないかと思いますが、どうですか。

■澤田公共施設マネジメント担当課長

おっしゃられる通りで、まずは、市政変革推進室で全ての施設を同じ深度で見られるかという不可能だと思っております。それがありまして、昨年度施設点検を行いましたけれども、趣旨としましては、本当に実効性があって、すぐにできるのではないかと、すぐに着手できるのではないかとこのところにフォーカスできるように、いわゆる取捨選択をして、ターゲットを絞って議論をまず進めていきたいと考えております。

■上山顧問

年度末に市民が見て、「ああそうなるのね。」と、具体性を持って語れるものは何個ぐらいできますか。具体施設名が公表できるかどうかは別として。

■澤田公共施設マネジメント担当課長

今からの段階なので具体的にその数字まではちょっと示せないですけど、まず全体で、「現状維持」というところ、例えばですけども、1割でも2割でも何らかの方向性を見出せるような検討が進められればと今の段階では考えております。

■田口公共施設マネジメント担当部長

公共施設マネジメント担当部長の田口でございます。よろしくお願いします。

昨年10月から新しい方針に向けて、施設管理部局に1つ1つ、各施設の点検を行っていただきました。数が多いので、時間がかかっているというのは、今認識しているところではございますが、この1つ1つの点検はまずは必要だったと思っています。この中から、上山顧問が最初に言われたような代表的な成功事例として、これがいけるのではないかと、といったものを見つけ出して仮説を提示していきたい。また、大きな問題になっているのではないかと、いったところに焦点を当て、優先順位をつけて進めていきたいと考えています。そういう施設に仮説を提示しながら、所管部局との踏み込んだ議論を、今年度はやりながら進めていきたいと考えております。

■武田財政・変革局長

担当局長は私になります。部課長、ちょっと抽象的なので、しっかり喋った方がいい。

「見直し」は当然、272を各局がやると言っているの、これはしっかりやります。けれども、上山さんが言ったように419をゼロにするのは無理だと思います。今一番課題になっているのは、各局が「現状維持」というのは、変革しないことを宣言しているということだと、しっかり認識していないというのが私の第一印象です。仮説の提示をどうするかは、至急、三副市長を巻き込んでやりますけれども、かなり強い仮説を与えないと419がいくら減るのかは、正直わからない状況にあります。「見直し」272が300近くに行けば、それはそれで大成功と私は感覚的に思っていますが、場合によっては副市長ともバトルしなければいけない状況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。自然体では、なかなか動けないところを動かして、というところですけど、その部局に動いてもらうというところで、田中参与、何か企業運営の中での知見等ありますか。

■田中参与

真つ当な意見になるかどうか分かりませんが・・・やはり動かすためには、トップの理解というところがあるかと思います。この会議の場で、YouTubeの場で、皆さん、宣言されてらっしゃるということが何よりもコミットだと思うので、「やります」と言い切っただけであれば、あとはやるしかない、ということだと思います。

余談になりますけれども、私もこの資料を拝見したときに、魅力を高めるために価値の見直しとか、最適化とかいうことで、言葉は美しいと思いましたけれど、「それで？」というところが必ずこういった話には出てくると思います。1番痛いところにどうメスを入れるかは、市長はじめ皆様方が、「やる」とコミットしていることがまずもって大事だと思いますので、しっかり進めていただきたいなと思います。どうしても付加価値をつけるということになると、ついコストをかけるとか、リソースが要ります、みたいな話になりがちです。トータルでのコスト感覚とか、投資対効果、我々だったら利益というところを見えていますけれども、ちゃんとその付加価値に対して適切なコスト、リソースなのかというところは、グリップしていただきたいと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。

■山本官民連携ディレクター

もう一つ、現状維持だけでなく、「見直し」と出てきたものもちゃんと見直せるのか。仮説のところで集約化、複合化、民営化、民間譲渡等々出ていると思いますけど、それを市民目線で誰がどう判断するのか、そのクオリティーを担保できるのか、そのところはぜひ見直していただければと思います。市民目線の、民間の不動産デベロップメントの知見を持った方をどうチームに巻き込んでいくのか等々も、ぜひご検討いただければと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございます。集約、複合化、民活というのも、以前の公マネの考え方とは違う新しい考え方でやらなければいけないところですので、見直し部分はしっかりやっていかなければと思います。

■上山顧問

流山市が市の施設全部の総点検をしました。どうやったのかというと、マーケットサウンディングです。民間企業が見て、転用した方がいいのではないかとか、或いは民間企業側の都合で、本当はこういう用途に転換できるのではないかとか、好き勝手言ってもらう。もちろん言われた通りやるわけではないですが、好き勝手言ってもらうところから議論が始まる。頭が柔らかくなる。多分、市政変革推進室と原局の公務員同士で会話していても何も出てこないと思います。だから外に行って聞きに行く、或いは見てもらう、或いはお金を払ってコンサルを雇う。何かしないと私は無理だと思います。

■武内市長

この数の表ですけれども、272が多いのか、少ないのか、ピンク色から青に近いピンク色

なのかとか色々入っているのではなんとも評価しづらいです。けれども、全体として価値を高めていこう、価値を最大化していこうということを、まずは全部見ていこうということなので、上山先生がおっしゃったような、民間の知見も含めてやるべきだと思う。やっていこうと思います。

私の予想だと、いきなり、ずっと運営されてきた施設の価値を上げようとか、価値向上と言われても、どういう価値パターンがあるかわからないところがあると思います。公務員の世界では、しっかり無難に問題なく運営する、ということが最大の優先順位だとされた時代。どんな価値の高め方があるのかというパターンを提示したわけでもない中、廃止しますか、このままですか、民間譲渡ですかと、出口をと言われても価値のパターンが全然わからない。補助線を引いてあげないとできない。それはサウンディングなのか、或いは、こういうケースはこういうのがありますよとか、こういう価値の出し方がありますよと、そういう補助線をちょっと引いてあげましょう。でないと、いきなり出口の廃止か、残すのか、民間かってと言われても、原局もどう考えていいかがよくわからないことなので。ぜひそのような補助線を引いてあげるようなやり方をやって、別に 691 が 600 じゃないと絶対だめとか、そういうことを言っているわけではないので、1 回そういう思考をくぐらせるという工夫をしましょう。

■星之内市政変革推進室長

承知しました。検討段階から民間の力というものは、今回新しくいただいたアイデアだと思いますので、変革室全体で少しステップをあげていきたいと思います。ありがとうございました。

では、残り 2 つです。次が、政策連携団体、よろしくお願いします。

■安徳市政変革推進室次長

財政・変革局市政変革推進室の安徳でございます。

私からは政策連携団体の変革による市民サービスの更なる向上について、いわゆる外郭団体の変革について、取組みの進捗報告をさせていただきます。

(P1) ここからスライド 3 枚は前回までの X 会議資料の抜粋でございます。行政サービスの継続的な提供のために、市と団体の関係性、こちらを従来の行財政改革の視点からは見直すべきと考えまして、複数の検討事項を提示させていただきました。このスライドにおきましては、市と団体の関係性につきまして、今までの管理型の総合調整を見直して、今後は、公民連携のパートナーであることを明確にするために、まず呼び名を政策連携団体に変えることを示させていただきました。

(P2) このスライドでは、これまでの全団体への中立的な関与を改めまして、団体ごとの役割、また特性に応じまして、団体とその担当とする局がパートナーシップを構築することを示させていただきました。

(P3) このスライドでは、取組みの大事な部分といたしまして、担当局、また団体、また制度を所管しております財政・変革局それぞれの取組みを示させていただいたところです。団体の担当局におきましては、個々の団体に関連する施策について、将来像を明確にしながら、その政策の実現について、個別の団体でそれぞれ何を担うべきかについての再定義を行うことを示しております。他方、政策連携団体の制度を所管いたします、財政・変革局におきましては、団体特性に応じたメリハリのある関与手法等の仕組みの検討でありますとか、団体の自立的な経営が検証できる経営の見える化の仕組みの導入ということを示させていただいております。

(P4) このように先にお示ししました検討事項のうち、今回は、財政・変革局による取組状況についての報告でございます。この市の関与ルール、一律関与から団体毎の特性に応じたパートナーシップの構築につきましては、従来の、団体に一括管理の根拠となっておりました外部団体の指導調整要綱を、令和 7 年 4 月 1 日付で改定したところでございます。改定の主な内容でございますが、市と団体の関係性を、公民連携のパートナーとして、団体と当局間で連携協定を締結して、それぞれ政策を進めることとしたこと。また、市の関与ルールといたしまして、従来、市による審査・承認が必要だった、例えば、プロパー職員の採用等でございますが、こちらを事前報告であるとか定期報告という形に変更したところでございます。あわせまして、団体独自のマネジメントやガバナンス強化を図ることで、政策連携団体がそのポテンシャルを発揮できる環境の構築に努めて参ります。

(P5) 続きまして、市の関与としまして、人材面についてでございます。現在、市政変革推進室におきまして、人事担当であります人事課と協議を開始しておりまして、市の人材戦略における「目指す職員像」、こちらの考え方などを踏まえまして、今後それぞれ政策連携団体が担う役割に応じまして、どのような人事交流のあり方が効果的なのかといった仕組みの構築に着手したところでございます。

(P6) こちらは市の関与としての資金面でございます。現在、市政変革推進室におきましては、財政課と協議を開始しておりまして、例えば委託業務から団体業務に対する補助金の変更という考え方もあるのではないかと、補助期間を明確に定めて、その事業成果を検証する必要があるのではないかなど、団体を担う役割を踏まえまして、そういった補助金などのあり方、こういった形が効果的になるかという、仕組みの構築に着手したところでございます。

(P7) 今後のスケジュールでございます。現在、担当局が団体とともに、一緒になって、団体の役割の再定義であるとか、団体ごとのポテンシャル発揮に向けた検討を行っているところでございます。この検討に際しましては、昨年度、顧問から行っていただきました団体に対するヒアリングにおいて明らかになった、大小様々な課題がございました。こちらもしっかり向き合いながら取組みを進めていくこととしております。政策連携団体の変革による市民サービスの更なる向上についての進捗の報告は以上でございます。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。1月30日にX会議を行った以降の動きとしまして、変化があったのは、外郭団体を縛ってきたルール、指導調整要綱を見直したというのが一つ。それと、人事面と財政面では、検討に着手したということです。今までは、財政・変革局としてこうすべきじゃないかということだったのが、それぞれ、人事課、財政課において、この課題を引き取って検討が始まっている。そして、これからは、団体、そして団体の担当局それぞれで、共にこの団体の方の役割を考える。このような経過の報告となっておりました。こちらにつきまして、今後の取組み方針等について、ご意見等ございましたらいただきたいと思います。

■上山顧問

ご説明いただいた内容で必要十分というか、とても現実的で良いと思います。問題は、各局の動き方と、各団体が、「自分であるべき姿に向かって自由に動いていいですよ」と言っているけれど、そのように動くかどうかです。東京都と愛知県、大阪府・市など他都市の課題を私は見てきました。一番早いのは、毎年評議員や理事の入れ替えができるわけで、理事長の人事もそうです。そのタイミングで思考を変える、人を変える。辞めさせて別の人に変える発想ではなくて、足していく。理事は、今いる方は残して、さらにプラスアルファで山本ディレクターや私のようなボリュームの発言をするような人を足していく。1年のカレンダーのサイクルの中で、影響が与えられるタイミングがある。役所はどうしても年度仕事になる。市政変革推進室も制度作りだから、どうしても年度単位で考えてしまうけれど、もしかすると、今日決めれば、来週の評議会に間に合うみたいな人事もあり得る。そういうアジャイルな発想で揺さぶるということも、市長、三役及び人事関係の幹部の方が考えないといけない。それをぜひやっていただきたい。それから、株式会社は株主総会が絶対にあるので、市長との面談の場で、直球を打ち込めばかなり変わることがあります。それから、理事会の回数を増やせとか、議事録公開しろとか、そういったところも言えばすぐ変わる。言ったらすぐ変わる部分から忘れずにちゃんとやる、ということが大事だと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。冒頭もお言葉いただきました、変革には変化球が必要だという話に繋がるアドバイスだったと受け止めています。

片山副市長、政策連携団体はもともと、当時はこういう必要があってこういう団体を作らなければいけない、という成り立ちを持っているものの中にはあるかと思います。それが時代とともに変わってきたところではありますが、そのあたりは、市の担当者がころころ変わって当初を知る者がいないというケースが多いかと思います。今後いよいよ役割を再考していく中で、どんなことに気を付けていく必要があるのか等々、アドバイスをお願いいたします。

■片山副市長

政策連携というのは、行政サイドから団体を見えています。団体側からすると、その集合が重なっているものと、重なっていないところがある。重なっていないところは、行政側がある程度いろんな制約をしているから動けないという面がとても多かった。これに気づかないと、我々は行政を推進するためにやって欲しいけれども、自分たちがやりたくないことばっかり出す。そういうところがあって、政策連携団体から見ると「それさえなければばっちりやれるのに」ということもある。こちら側から見た、要するに、これを実現するためには、どこをどう変えないといけない、ということについて、もう少しどこかで言ってほしい。今、上山さんから言われた「行政はこうやりたいと言われるけれど、こちらからも言わせるところ作ってよ」と。そこを作らないと、例えば（私が）エアターミナルにいた時に、（行政側から）「うちではできないからおたくやって」と、「それ少し違うでしょ」って言いたいけど、なかなかうまくいかない。その辺のところをどうやっていくかが大きな問題で、全部入れ子になっている場合と、そうでない場合とを分けてやる必要があると思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。団体は本当に新しい枠組みのもとで自分たちの考えを言えるのか、ここは私も、各団体の検討をしっかり注視して、必要な動きをして参りたいと思います。

■片山副市長

上山さんが言われたのは事実です。1人来て、ダァーっと言われるとガラッと変わるんです。「自分たちも言っているんだ」と、社外取締役の方が言い出します。それでガラッと変わる経験もしました。それは重要なので私からも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す。それでは政策連携団体についての報告は以上としたいと思います。少し時間が押しておりますが、プラチナ市役所プロジェクト。昨日、定例会見でも発表させていただきましたが、こちらの今年度の取組みについて、報告をお願いいたします。

■石川市政変革推進担当課長

市政変革推進室の石川でございます。私からは令和6年度のプラチナ市役所プロジェクトで提起された課題の再検討結果と、今年度のプロジェクトの進め方、アウトラインを報告させていただきます。

（P2）まず、昨年度、プロジェクトチームから提起されました課題の再整備についてご報告します。少しこれまでの経緯を触れさせていただきます。昨年の11月のX会議において、

120 件の課題の対応状況を報告させていただきました。その際に、この会議の中で議論がまだ不足しているものがあるといったようなご意見もありまして、それを踏まえて事務局で課題を見直したところ、抽象的な解決策のままになっているものですか、そういった課題の解決、本質的な議論まで十分に深まっていないという事例もあることが判明しております。そのため、提起された 120 件の課題と解決案について、もう一度、3 つの視点などから、制度所管局に再検討を投げかけまして、再整理の結果を今回報告することとさせていただく次第です。視点につきましては、対応可能なものかとか、抽象的な課題を具体的にできないとか、社会一般の働き方と比較してどうか、といった視点になっております。

(P3) 再整理の結果でございます。下の部分の、少し小さいですが、表にまとめております。課題をまず、「具体度」でどう見たかというところで、1 つ大きく括ことができましたのが、3 段目のリソース不足を課題としているもの、また、具体的なものと、明確になっていない抽象的な課題、という 3 つの括りで分けることができました。さらにその括りごとに、解決までを追うべき課題から、除外できる状況のものを抽出してきました。具体的な課題で、表の①②の、すでに対応済みのもの。抽象的な課題では表の⑤⑥、他の課題と重複したり統合できるようなものだったり、アンケートなどから真意不明で具体化が難しいもの。さらに、リソース不足の課題においては表の⑨、政策的な判断で優先順位が低く、現段階では解決困難なもの。そういったものは除外できるのではないかと考えております。

結果としまして、表の一番下になりますけれども、制度所管課に解決策を検討し、その進捗を追うべき課題としては、表の黄色のセルで示す、具体的な課題のうち、さらに周辺情報を収集し具体化していくもの。抽象的な課題では、具体化ができたもの。リソース不足のものであれば、社会一般的に水準に達していないもので、これからすぐそれを求めていかないといけないようなもの、というものを含めて、47 件になった次第でございます。

(P5) その 47 件の課題、今後の取扱いについてでございます。まず、現時点で課題への対応状況は、表の 1 段目の対応実施済みのものが 14 件。2 段目、一部実施や、執行段階のものが 14 件。3 番目に、制度所管課で未だ検討中のものが 19 件という状況でございました。これを踏まえまして、2、3 段目の 33 件の課題と解決策については、引き続き市政変革推進室において、具体化の実現まで進捗確認を行って参りたいと考えております。なお、前頁の表の⑨と、リソース不足の課題で現時点では解決困難だと整理した 29 件に関しましても、制度所管課としては課題認識を持ってもらいたいと市政変革推進室では思っております。その認識のもとに検討は継続していただいて、進捗状況等が変われば報告したいと思っております。以上が、簡単でございますが、課題の整理、再整理のご報告でございます。

(P5) 続きまして、本プロジェクトを進めてみての全体の振り返りでございます。1 年において、X 会議で検討過程をオープンにして、職員自からの提案が議論したり、具体的にその制度の見直し及び改善を実現していく。参画した若手職員にとっては、リアルな成功体験になったのではないかと考えております。職員からも、そうしたところが大きく進んだとか、チームに参画して刺激を受けたとか、自身の成長や変革を実感する声となっております。昨

日、市長定例会見で発表いたしました。プラチナレポートとして1年のアウトプットをレポートにまとめ、市職員全員にも共有をしておりますし、本日ホームページにも公表させていただきます。一方で、先ほど言ったような本質的な議論にしてもらうまでに、手戻りになったようなものも多かったので、課題へのアプローチにおける反省点というのがございました。こういった点につきましては、課題のアプローチの基本的なフローをまず共有してから、課題や解決策の深掘りを始めるなど、まずはそういう基本的なアプローチのフローを共有するなどして改善を図っていきたいと考えております。

(P6) 最後に7年度の取り組みの進め方についてでございます。市役所全体の労働生産性や職員のエンゲージメント向上を図る。さらに、今年度それ以上に求めていくものが、質の高い行政サービスの提供につなげていくというところでございます。それによって、3つの取り組みを行って参りたいと考えております。1つ目が先ほどご報告しました、令和6年度からのプロジェクトチームからの課題のフォローアップとなります。こちらは所管部局で、さらに引き続き検討を進めてもらいたいと思っています。2つ目が、各局区での自主的な改革プロジェクトの取り組みの支援です。各局のPTで実現した業務改善策などをプラチナの成果として承認することによって、職員の自主的な改善・改革の自走を加速していきたいと考えております。3つ目が新しいプロジェクトチームの取り組みになります。先ほど、全体の中でご報告させていただきましたが、新たにサービスマネジメントの視点から、ユーザーの困りごととフォーカスして、課題の掘り起こし、解決策の提案、できることから実現して参りたいと思っています。

(P7) 最後に、3つの取り組みのスケジュールを示させていただいております。3番目のプロジェクトチームの人選の決定は6月において進めさせていただき、プラチナの全体の進捗状況は、第3回のX会議、第5回のX会議で報告して参りたいと思います。

以上簡単ではございますが、プラチナ市役所プロジェクトのご説明を終わります。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。プラチナプロジェクト2年目ということで、市役所の業務の改善、レベルアップ、それと、職員の人材育成、両面もっている制度。そういう趣旨でございますけれども、職員の人材育成という点で江口副市長、2年目の取り組みについて、何か期待すること等がございましたら、お言葉をいただければと思います。よろしくお願いします。

■江口副市長

今の報告非常に良かったなと思って聞いていました。クイックな成果もハンディにまとめてもらって今日出たということで。本当に気づかないというか、当たり前に変えていくべきところ、要するに、簡単に変えられることを変えてなかった、というところに、変えられるものを変えていったっていうことは本当に良かったかなと思っています。それをしっかりまとめて、変えていくということを職員の中の提案で回して行って、どんどん環境を変え

ていくということを示せた、というのは良かったと思います。最後にあったように、今後、中の目線もあったので、X会議全体のトーンに合わせて、それが市民サービスに対してどう響くのかということに進んでいくんだ、ということも当然の流れかと思ったので、あまり問題意識を持たずに聞いてました。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。

では、プラチナ市役所プロジェクトの報告は以上としたいと思います。

この会議全体を通じまして、他にご意見等ございますでしょうか。

■上山顧問

今日特に議論しなかった資料 4 のX会議での指摘事項一覧。これは事項の取り上げという意味では、漏らさず割と頑張って書いていただいています、右端の実施済みという欄が気になっている。全然実施してないものに丸がついている。例えば 19 番に、文化施設の経営形態を見直すとありますが、丸がついています。分析報告書を作成、公表したというだけで丸がついている。これはやったことにならないと思います。報告書作って頑張って調べたというものは他にもいっぱいあって、それには丸がついていない。実施済みというこの欄自体がすごく曖昧だと思います。実施済みという欄は、見直したらどうかと思います。つまり、現地・現場で何かが市民に説明できる形で変わった、或いは変えません、ということをきっちり納得できる形で結論が出たもの以外は、実施済みと言ってはならないと思います。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございます。正直申しまして、この欄が消えることができたらどんなにいいだろうと、そういった気持ちがあることは否定できないというのがあると思います。ただ、どの段階のアウトプットを、市民の方々にとってここがこう変わったという、その時点で初めて終わった。そういうご指摘と受け止めました。役所内部ではなく、ここは事務局で次回以降整理したいと思います。ありがとうございました。

私の進行で 10 分押してしまいましたが、今日のX会議全体を通じましての講評を武内市長よりお願いしたいと思います。よろしくお願いします。

■武内市長

皆さんお疲れ様でした。中身の議論はできましたので、私からお伝えしておきたいことは、スタンスです。脱抽象。抽象論を言うのはいくらでもできますので、具体的なアクションを想像して、そこに向かって検討を進めていきたいと思います。抽象的なことをずっとやっていても、なかなか皆さんもモチベーションが上がりきれないと思うので、具体論にいきましょう。今日は、どちらかというとグリップする側の皆さんが多かったので、なかなか隔靴搔

痒なところを皆さんも抱えておられると思いますが、逆に原局に提案できる立場でもありますから、思い切ってやっていきましょう。人間はクリエイティブになるとこそ一番モチベーションが上がると思うので、あまり難しさの渦の中に身を浸していかずに、新しいものをどうやったら作れるかな、どうやったらもっと素敵なサービスになるかなと発想を変えて、どんどんアウトプットを考えていければと思います。私たちみんなチームですから、力を合わせて進めていきましょう。よろしくお願いします。

■星之内市政変革推進室長

ありがとうございました。それではこれもちまして令和 7 年度第 1 回 X 会議を閉会いたします。