

# 第1回市政変革会議（X会議） 議事録

日時：令和8年5月26日（火） 14時30分～15時30分

場所：北九州市立商工貿易会館 2階 多目的ホール

## ■大庭市政変革推進室長

定刻になりましたので始めさせていただきます。本日の司会進行は、財政・変革局市政変革推進室長の大庭が務めさせていただきます。本日の議題ですが、お手元の次第のとおりでございます。会議終了は15時30分で、1時間を予定しております。本日の会議も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。開催にあたりまして、本部長である武内市長からコメントをいただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

## ■武内市長

本日、今年度最初の市政変革会議(X会議)となります。昨年度はX会議2年目ということで、公園変革や市税事務所改革など具体的なテーマについて、現場の課題感などに基づいた議論が進んだところです。また、現場や若手職員の提案が形になってきたことは、非常によい前進だったと思います。

今年度のX会議においても、上山顧問、田中参与をはじめ、様々なお知恵を借りながら北九州市が持っているポテンシャルを最大限に生かせるよう、活発な議論をしていきたいと思っております。

今年度最初のX会議のテーマは、「市民の行動変容を促す変革テーマ」です。環境局がX方針に掲げている課題を取り上げていくことになっています。所管分野をはみ出して、新しい価値を生み出すためにどうやっていくのか。そして、市民の方々の行動変容を促すための方策というのを議論していきます。様々なアプローチや具体的な解決の方策について議論していきましょう。

また、プラチナ市役所プロジェクトについては、昨年度の進捗と課題を踏まえ、今年度の取組方針について報告があるということですので、こちらの状況もしっかり確認したいと思っております。

今年度もこれから始まりますが、体制も新しくなりましたし、今までの2年の蓄積もしっかりと昇華しながら、さらに意欲的に進めていきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

## ■大庭市政変革推進室長

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、市政変革の進捗状況について報告いたします。資料3をご覧ください。

令和6年度から令和8年度までの市政変革の集中変革期間について、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に関するこれまでの流れや現時点における今後の

スケジュールのイメージを示しておりますのでご確認ください。

引き続き、資料4「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」をご覧ください。

これまでのX会議での指摘事項につきまして、引き続き、毎回のX会議で状況を確認してまいります。資料には前回までのX会議での指摘事項等について、それぞれの状況を記載しております。指摘事項に対して一定の結論を得たと判断できるものについては、次回以降の会議では省略させていただきます。ただいまの説明につきまして、何かご質問等ありますでしょうか。

以上で、市政変革の進捗状況及びこれまでのX会議で指摘された事項と取組状況について報告を終わります。

続きまして、令和8年度市政変革の進め方について事務局から説明を行います。資料5をご覧ください。

### ■石川市政変革推進担当課長

市政変革推進担当課長の石川です。令和8年度市政変革の進め方についてご説明いたします。

(P2)令和8年度取組みの前に、まず令和7年度の振り返りを行っております。

1つ目、経営分析・事業分析のことになりますが、各クラスターによる経営分析を踏まえた検討が進み、一部で具体的な改革の具体化・実行段階まで進捗しました。具体的な改革実行の事例は3ページに記載しております。また、X会議の議論では、単なる日常業務の延長ではない本質的な課題設定の意識づけができ、変革の後押しをしたと考えます。右側の今後の課題ですが、課題設定や具体化がまだ途上にあるクラスターでは、ユーザーの生の声や他都市・民間事例を積極的に研究、本質的な課題を見抜く必要があると考えております。

2つ目、横串テーマである公共施設マネジメントと政策連携団体についてです。これまでの発想を転換した公共施設マネジメントの新たな方向性の提示や政策連携団体においては、団体の役割の明確化や人的・財政的関与のルールの見直しを行い、改革実行への基盤を整えました。今後の課題は、いよいよ施設分野別のマネジメント計画の策定や個々の団体改革を実行するフェーズに移していきます。

3つ目に、市政変革の主要な柱である「局区X方針」や「プラチナ市役所プロジェクト」では2年目となり、全庁的に浸透、事務制度など多くの具体的な改革・改善が行われました。その一方で課題として、各局区が、アクションが既に見えている執行課題や長期継続課題と混同せず、適切な課題設定とその取組みを着実に進める仕組み、また局単独では打開できない部門横断的な課題への対応が必要と考えております。

(P3)経営分析・事業分析や局区X方針、プラチナ市役所プロジェクトの変革の三つの柱に沿って事例を挙げております。従来のやり方にとらわれず、ユーザー目線での課題解決や資源の活用などの改革を実行しました。何点かご紹介しますと、市営住宅では空き住戸を施策対象者ではなく、技能実習生の住居としても提供。技能実習生の提供事例は福岡県内初の試みです

が、市営住宅の増収とコミュニティ活性化の両面の効果を得る解決施策を見いだしました。また、持続可能な経営を目指す市営バス改革では、データを元に高ニーズ路線を増便する一方、利用者の少ない路線は効率化し、併せてシニアや子ども向けの割引を導入してサービスを充実させています。

X方針による改革実行においては、観光施設では財源確保と公平性の観点から、市民と市外居住者で料金を分ける市民割を新設いたしました。さらに、未利用市有地の売却では、購入希望者の心理に寄り添って広報媒体や周知を見直した結果、売却収入が前年比で2.2倍の10億円に達しております。民間の知見を反映したことで、現状が好転した事例となっております。

(P4)令和8年度の市政変革の取組みの枠組みでございます。令和8年度も、①局区X方針、②経営分析・事業分析、③プラチナ市役所プロジェクトを柱に一体的に推進していくこととしていきます。

右側に、令和8年度の方向性を記しております。令和7年度の振り返りを踏まえた大きな方向性として、1点目は、各局区において変革のPDCAが自立的にかつ適切に稼働する仕組みを作る。2点目に、局単独では真に解決しない課題は組織横断的なチームで対応していく。3点目に、経営分析・事業分析における昨年度の継続クラスターについて、本質的な課題設定を行うこととしております。X会議等において全体の進捗を把握し、個別のテーマに関して必要な議論を行ってまいります。

(P5)最後に今後のスケジュールとなります。先ほど申し上げた大きな柱の取組みである、X方針、プラチナ市役所プロジェクト、政策連携団体、公共施設マネジメントについては、予定としてX会議(青色の部分)で進捗を把握していくこととしております。その他、経営分析の報告書の作成・公表などを順次進めてまいりたいと思います。

#### ■大庭市政変革推進室長

ただいまの事務局からの説明について、何かご質問等ありますでしょうか。以上で令和8年度市政変革の進め方についての報告を終わります。続きまして、局区X方針全体の進捗状況について、事務局から説明を行います。資料6をご覧ください。

#### ■石川市政変革推進担当課長

令和8年度局区X方針全体の進捗について報告いたします。

(P2)X方針の概要でございます。各局区長が経営者目線に立ち、現状をどう変革(トランスフォーム)するのか、あるべき姿を組織内外に示すものとなっております。さらに自己点検による課題の洗い出し、目標設定と公表、X会議による進捗公開という3つのステップを通じてリーダーシップと経営意識の向上を図ることとしております。

(P3)市政変革推進室では、X方針に定める課題をしっかりと理解するために、これまでも庁内勉強会等を開催してきました。X方針で、日々の現場改善である執行課題のAレベル、やり方

の根本転換を目指すB・Cレベルという3つの課題領域を設定しております。一方で、我々行政活動における課題とされるものには、執行課題、変革課題、探究課題の3つの性質に分類されると解しております。

まずは、各局区が認識している課題が、その3つの領域のどこに該当するのかを仕分けることで、X方針のB・Cレベルの課題として設定すべきものかどうかというのがより明確になると考えております。

(P4)こうしたことを踏まえ、令和8年度X方針の位置付けは、先ほど申し上げたとおり、今年も3本柱の1つに位置付けて進めていこうと考えております。

(P5)局区X方針も3年目に入りますので、昨年度開催の第4回X会議での議論を踏まえ、さらに変革の戦略的なマネジメントの手段、仕組みとしていくために、X方針をアップデートしました。資料中の下記の部分になります。令和7年度の点検結果から令和8年度策定までの流れを示しておりますが、形骸化を防ぎ客観性を確保するため、従来の局区による自己点検に加え、担当副市長による包括点検を新たに導入しました。また、副市長と各局による令和8年度の主要な課題を精選していくための事前協議も実施しております。

(P6)令和8年度の作成方針と今後のスケジュールでございます。通常の業務課題や抽象的な課題は設定せず、中長期を見据えて今着手すべき本質的な課題を、局区長自身の言葉で作成することとしています。次回11月開催のX会議で進捗状況を確認する予定としております。

(P7)ここからは令和7年度X方針の点検結果及び令和8年度X方針の全体状況となっております。まず上の表、昨年度の取組結果における包括的な点検状況ですが、順調に進めっていると評価できるものがあつた一方で、いわゆる変革課題とは言えない執行課題に留まっているものなど、課題設定自体の見直しや取組内容の変更が必要なものも半数程度ありました。下の表に繋がりますが、そうした点検結果を踏まえ、令和8年度X方針では局区長自身において課題の精選を進め、局区室委員会等における B・C レベルの課題件数は、令和7年度の118件から、約3分の1の39件となっております。一方で、区役所についてはそれほど課題数に変動はございません。

(P8)そこで区役所のX方針 B・C レベルについて、今回どのような課題が設定されるかを示しております。設定した B・C レベルの課題は7区合計で24件となっており、その分野別の内訳と特徴です。円グラフから読み取れるとおり、全体の67% 16件が、区役所のいわゆる利活用や市民センターの活性化、コミュニティに関する課題となっております。

具体的な課題設定の内訳は資料右側に上げております。一方で残りの8件は、例えば八幡東東区のアクティブ・エリア化や若松区の北海岸観光地化、門司区の古民家活用など、各区長がそれぞれの地域資源による特性を捉え、横断的な視点から独自の課題を抽出している傾向が見られます。

これは令和6・7年度と、区役所の機能強化として人・財源を増やした取組みによって、より地域に根差して幅広く多様な政策分野の課題をキャッチできるようになった変化であると考えます。

(P9)ここから3ページは、令和8年度X方針の全体データになります。

全体の課題数は103件で、Bレベルが4割を超えており最多になっております。グラフが示すとおり、課題数は各局区でバラつきがありますが、先ほどの説明のとおり、門司区役所を筆頭に各区役所が上位件数を占めています。

(P10)こちら部門別の傾向を示すデータとなっております。政策局など本庁部門では現場改善のAレベルの課題がなく、B・Cレベルの課題に特化している局が13局中8局となっております。

(P11)最後に各局区において設定した課題を、インパクトと緊急度の2軸で、どの領域に該当するかの状況です。全体の5割(51.5%)は、インパクトも緊急度も高い第1領域の課題となっております。特に、BCレベルではいずれも第1領域が50%以上と、優先度が高いうえに、重要な課題に絞り込まれていることが分かります。一方で、第3領域、第4領域は、昨年度は少しありましたが、今回は1件に留まっております。

12ページ以降は、参考資料として各局区の令和8年度X方針の課題と取組みの一覧表と、令和7年度の包括点検の結果を添付しております。以上で説明を終わります。

#### ■大庭市政変革推進室長

ただいまの事務局からの説明につきまして何かご質問等がありますか。以上で局区X方針全体の進め方について報告を終わります。

続きまして討議に移ります。今回は、「市民の行動変容を促す変革テーマ」として、環境局X方針で新たに定められたBレベルの課題を取り上げます。昨年度の取組みを進める中で、さらに課題を掘り下げ、真のボトルネックを捉えた課題設定を行い、より変革を進めていこうとしております。いかに、課ごとのミッションに囚われず、分野横断的に政策を柔軟に立案・実行するかといった部分は、どの局区にも共通する重要な問題ではないかと考え、本質的な課題設定の好事例として紹介させていただきます。本日は、市民を対象とした環境政策、事業のアプローチの視座や、横断的な施策事業を実現する上での阻害要因とその解消方法など、変革の視点から議論できればと思っております。

討議に先立ち環境局長から報告を行っていただきます。資料7をご覧ください。

#### ■上山顧問

なぜ環境局で、なぜこのテーマを選んだのかコンテキストがよく分からない。事務局から説明いただきたい。

#### ■石川市政変革推進担当課長

資料には付けていませんが、今回は局区X方針を討議の主題にしております。その中で、各局区が令和8年度X方針を定めた中で、市民の行動変容を促す変革テーマというのを環境局がBレベルの課題で定めております。

今回、Bレベルの課題として設定するに至った背景として、課ごとのミッションに囚われず、分野横断的に政策を柔軟に立案・実行するといった部分が、各局区にも共通する重要な問題ではないかということで、今回討議の対象として取り上げさせていただいております。ですので、これは局区X方針の枠組みの中という形での討議とさせていただいております。

#### ■江口副市長

私がこの場で聞くのは申し訳ないのですが、先ほど総括的に説明されたように、令和8年度X方針は、過年度を踏まえて進歩してきていて、B・Cレベルの課題を精査した結果、件数も少なくなった。今日は、その絞り込み、あるいはテーマの課題の置き方の好事例として議論の題材になっていると思います。

これを踏まえて、その他の局区は一度X方針をもう1回見直すことがあるのか。それとも、一旦決めたものについては提示をした上で進めていくのか。

#### ■石川市政変革推進担当課長

令和7・8年度X方針としては、今回の会議終了後に公表の予定でございます。一旦は現段階で策定したものを公表する形になっておりますが、X方針は公表をもって確定というよりは、課題を掘り下げた結果、具体的にまた課題の置き方を変えていこうということがありましたら、変更していくというような柔軟な対応を考えております。今回の公表対象は今日時点でのものとなります。

#### ■上山顧問

議事進行に注文を付けるみたいですが、結局、今までやってきたことを振り返って、これで良かったのかどうか、今後何か軌道修正があるのかという議論は、この後にあるのか。それとも終わったという認識ですか。

#### ■石川市政変革推進担当課長

X方針についてですか。

#### ■上山顧問

X方針ではなく、令和8年度の市政変革の進め方についてです。要は、1年の振り返りと言っているが、振り返った総括はやらないのか。今までやってきたことの振り返りの一例として環境局X方針を議論してから、市政変革全体の振り返りを行うのか。それとも、環境局のことは全く別のトピックスとして新たに出てくるのか。

#### ■石川市政変革推進担当課長

今回の次第において、まず議題の1つとして、令和8年度の市政変革全体の取組みの方向性

は先ほどご説明したとおりです。ただ、その手前で、令和7年度の市政変革全体の振り返りを事務局として整理したものが、最初にご説明した内容です。こちらは討議するのではなく、全体総括においてお気づきになった点については、先ほどのご質問等のところで確認させていただいたという状況になります。

■上山顧問

全体総括は全部の討議が終わった後か。

■石川市政変革推進担当課長

そうです。今日の会議全体の中ということになります。

■上山顧問

それだとぼやけてしまう。ここまでのところで1回議論した方が良くないか。

■大庭市政変革推進室長

では、ここまでにに関してご意見等ありましたらよろしくお願いします。

■上山顧問

ここまで変革を1年やってきてどうなのかを全員で議論するべきです。

私の感想は、事務局が全体の状況はよく把握していて、各局区の動きもよく分かっている。去年は、各局はそれぞれやっていて、事務局は全部を隅々まで把握しているかどうかまではよく分からない。全体が隅々まできちんと見えているなという感じは凄く良かったと思います。

それから局区X方針について、課題の粒度や透明度はだいが磨けてきた感じがします。3年もかかるのかという批判もあるかもしれないが、A・B・C レベルの分類や、中身について何が課題なのかは粒が揃ってきた。また、ただのスローガンのようなものは消えたとし、結構筋肉質になってきたというか、変革がよくできていきたという感じはあります。ただし、各論のところを本当は精査しないと何とも言えない。各局区の課題一覧は参考資料(P25以降)にあります。これ自体がどれぐらいきちんとその中身があるのかを本当は見ないといけない。

ただ、ざっと眺めると、まあ良いかなど。変な言い方だが、何が課題なのかという認識がだいが出来るようになった。

■武田財政・変革局長

総括する立場と、X方針を作成する1局長の立場から申し上げますと、上山顧問も言われたように、去年に比べて各局区の課題設定のレベル感はだいが揃ってきたなという印象が1つと、X方針を作ることによって何が出来るようになったのかは、私自身もきっちり書くことによって、提案やアイデアだけではなく、やりきるところまで辿り着く力の源泉になったと思っています。

す。今日はこの会議が終わった後に、令和8年度の各局区X方針を公表するようになってい  
ます。今度はその課題に設定したものをやり切っていくにあたって、実は今日、環境局からご説  
明いただくものが、恐らく各局がやり切るために、もの凄く示唆に富んだX方針の立て方にな  
っているということで、このテーマを今回上げさせていただいております。そういうのも含め  
て、特に縦割りや横割りとかありますが、環境局だけではやり切れない部分のところまでも、  
かなり大胆な提示をしてもらっているということ、各局区長にも、ぜひ見ていただきたいし、  
皆様方にも議論いただきたいと思っております。

#### ■片山副市長

事前に令和8年度のX方針を作成するにあたってヒアリングをやったが、特に区役所は今ま  
でPDCAを回したことがなく、計画(Plan)と評価(Check)は上手で、実行(Do)と改善(Act  
ion)がなかった。しかし、X方針をやることによって、DoとActionがもの凄く出てきて、自分  
たちで動いてここが駄目だったので、ここを改善しようというふうな動きが出て来たのはもの  
凄く良かったです。これはやはり区役所がもともと横割組織なので、区長の権限で色々な人を  
つまみ出してきてやれるというのがあったのかなと。それを実際にX方針通じてやることが出  
来たのが多かったと思うので、1つ事例としては一歩先に進んだなと思っております。

#### ■大庭市政変革推進室長

ありがとうございます。他にご意見等ありますでしょうか。

それでは環境局の議題について進めたいと思います。環境局長よろしく申し上げます。

#### ■木下環境局長

環境局長の木下でございます。今ご議論あったように、環境局でも、昨年度に施策をアッ  
プデートしていくというテーマを設定しておりましたが、細かい棚卸しや個別の課題を追いかけ  
ている中で、共通してテーマ設定しないといけない課題がありましたので、それを令和8年度  
のテーマに掲げております。他の局も含めた題材になるのではということで、その背景や目的、  
今考えている進め方についてご報告させていただきます。

(P2)昨年度を振り返って、内部で整理した環境局の施策と組織との概略です。施策の分野  
は左側の列になりますが、カーボンニュートラル(脱炭素)、サーキュラーエコノミー(循環経済)、  
ネイチャーポジティブ(自然再興)、市民環境力に大別されます。組織体制は横軸になりますが、  
それぞれ分野に符合して組織されております。

各課が施策を持っておりその対象を見ますと、主に赤色の点線部分で囲んだ個人としての  
市民を対象とする toC施策と、青色部分の企業・団体を対象とする toB 施策に大別される構  
造で仕事をしています。

環境局は toB の施策は各課で強みを持っていると思っております。その理由は、1つ目に、各  
課が企業や団体との接点と継続的な対話関係を持っており、権限を有していること。2つ目

に、企業の環境投資が主流化している中で、企業様と社会的意義や企業価値の向上という共通の目的を共有しやすいということ。3つ目に、エコタウン等の先人方が作ってきた事業があり、それを具体化する過程で、伴走型の仕事スタイルが伝統的に受け継がれていること。一つひとつの取組みが特徴的で、その取組みを具体化させるために、横の調整も進みやすいという要因があります。

一方で、市民向けの toC 施策は各課がそれぞれで幅広い取組みを行っております。取組内容として中身が欠落しているわけではありませんが、各課で分断してやってしまうような傾向があるため、認知度や効果等も分散的です。その結果、各担当の職員が予算上の制約やPRといった個別の対応に孤軍奮闘して、それぞれの枠の中でやっている感じが見受けられます。

それから、カウンターパートがはっきりとしている toB 施策と比較して、施策の対象とした市民の解像度が低いということ。また、生活者視点でつながっていないというような課題があると考えています。

(P3)こういったものは環境局の構造的な課題であるため、toC 施策を考えていく方針として、資料に表記しているようなテーマを設定しました。CO2の削減やリサイクル率の向上、このまちの環境価値を高めていくというのは、我々環境局の政策目標であります。それを市民の皆様にとって、どうやったら生活の価値に変えることができるか、ということまでを我々の仕事にしたい。それをX方針にしたというのが狙いです。

少し概念的なので、資料下に行動を2つ記載しています。1つ目の「環境×〇〇」ですが、人が集まる「場」や「サービス」に我々の環境価値の話を持って行き、市民の方の動いているところでの接点を探していこうということ。2つ目の「接点・実感・動機」ですが、その接点にいる市民の方が、どのようにしたら環境価値が高まったと実感できるか、あるいはそれを続けようという動機が継続するか。この3つが揃うように取組みを設定していこうというふうにしたい。

(P4)進め方は、資料上のオレンジの枠に記載していますが、まずは4つの施策を設定して局内横断でやっていく。横割で良いところを掴み取って局内で共有化、仕組化していく。その過程で、非効率や職員がそれぞれ抱えている課題は、みんなで共有しながらやっていこうというやり方で進めたいと思っています。

青い枠で記載している4つの施策のうち、「(1)ギラヴァンツ北九州と連携 SPLの推進(環境×スポーツ)」について、課題設定の経緯とかなり符合するためご説明させていただきます。スポーツの力あるいはファンという名前の市民を持たれているクラブチームと連携することで、接点を求めて施策を展開していこうという話です。昨年、JリーグによるSPL(スポーツポジティブリーグ)、環境アクションを60クラブで進めようという取組みが始まり、そこに地元のギラヴァンツ北九州が取り組むということで、環境の視点で何か出来ないかという話が、政策局や都市ブランド創造局からありました。非常に良く出来ているプログラムなのですが、私としては先ほどご説明した局内の構造的な課題が認識としてあり、局内でも話し合いをしていましたので、これに取り組む形で課題を解決しようと思いました。そのため、昨年11月に環境局の全課長を集めて、「これに取り組む形で toC 施策をやってみよう。取り組むことで、どちらかと言

例えば私たちが苦手とする toC 施策を作っていく形になるのではないかと。PT(プロジェクトチーム)を組成したいので、各課から職員を出してほしい」という話をし、PTを組成しました。昨年末から10課18名が集まって活動を始め、具体的には4チームに分かれて、ギラヴァンツ北九州と協議を重ねながら、初年度の取組みを提案したところです。5月3日には一定のところまで進み、ギラヴァンツ北九州は、環境アクションをクラブ運営の中心に掲げていくことを表明し、ごみの分別についても、これまでの2分別を4分別に増やす取組みが実際に始まりました。同日は8,801名のお客さんにご来場いただいておりますが、当然分別のルールが変わっていますので、リサイクル率も上がるという形になります。

もちろんこれは、民間でクラブチームがスピード感を持ってやられたことですが、環境局としても、そこに提案をする形になったのが成果です。一四半期でそこまで到達したことは、各課の職員が実践的な提案を行い、仕組みさえ注意をすればきちんと出来るということの証明だと思っています。

もしかしたら執行課題に近いのかもしれませんが、PTの組成まで行かなくても、考え方をしっかりして取り組んでいけば、他の3つの施策についてもアップデートできると思っていますし、繰り返し続けていけば変わっていくのではないかと考えています。これが、このX方針を掲げた理由です。

#### ■大庭市政変革推進室長

ありがとうございました。それでは討議に移りたいと思います。時間は15分程度を予定しております。ただいまの報告について、ご質問等ありますでしょうか。

#### ■上山顧問

ご提案の内容に違和感はありませんが、そもそも北九州市民は全国と比較して、どれくらいのごみを出すのか、どれくらいリサイクルしているのか、そのベースをまず抑える必要があると思います。それから、行動変容と言った時には、市民の皆さんができるだけごみを出さないように日常の行動をどう変えてもらうかということが大事。そういう意味で色々な自治体でやっているのは、ごみ袋の有料化や細かい分別をってもらうようにして、市民がごみを出さないようにする。伝統的かもしれないが直接的にごみ減らす、あるいは、リサイクルを促すような活動があると思いますが、そこに一部重なっている感じもする。今日の中身はどちらかというと、役所がやりたいことに市民に協力させる感じに見えてしまって、こんなことをやらなくてもごみが減少すればそれでいいのでは。市民がやればいいから役所はいらないよ、と言われたらどう反論しますか。

#### ■木下環境局長

資料2ページをご覧ください、手前味噌にはなりますが、一般廃棄物の処理という世界の中で、ごみ袋の有料化や分別の種類など、日常のごみの排出というところで取組みを行っており、

他都市よりはかなり進んでいるだろうと思っています。ごみの世界でいきますと、事業系ごみの方が近年では課題であり、そこは別途、取り組んでいるところです。リサイクルについては市民の方の中に浸透していると思っており、先ほどの5月3日のご説明の部分ですが、いきなり分別を2種類から4種類に変えたのに、市民の方は戸惑うことなく普通に分別されていました。これまではそこまでやっていなかったから分けられていなかっただけで、浸透という意味ではしていたと思います。ただ一方で、カーボンニュートラルや、分別をより高度化する資源循環、ネイチャーポジティブとなると、その名前自体、市民の皆様や今日お越しの皆様には知られていないかもしれませんが、実は全部繋がっているものです。例えば資料2ページ黄色の部分では、業務課や循環社会推進課がやっているリサイクル、ごみの分別を起点にカーボンニュートラルやネイチャーポジティブにつなげていければ、市民の皆様はまだ浸透していないものを新たに浸透させていくことが出来るのではないかと。もちろん、最終的にはそういう消費活動をされるかどうか市民の皆さまの選択だと思いますが、そちらの方に寄って行く方がいいという改革を作り上げていきたい。

#### ■上山顧問

結局のところ何を達成したいのかという到達点が見えない。「かなりやっています」と言うなら、何もなくていいのではと返したくなる。「80点取れているが100点を目指したい」と言っているのか、何なのかよく分からない。ゴールはどこに行きたいのか。市民の状態が変わるのが目的であって、役所がやりたいことを市民が手伝うというのはその途中でしかない。そういう意味では、市民が今どこまで頑張ってくれているのかということや、市民がどこまで知っているのかまず疑問がある。北九州市はこの分野で凄いというのを私はあまり聞いたことがない。だったら市民も知らないのではないかと感じてしまう。市民に、皆さんはよく頑張ってくれているとまずは褒めて、その上でさらにもっと頑張ってくださいと言うのであれば分かるが、言い方はあると思う。今のだと、市民にとって何なのかがよく伝わらないような気がする。私は市民ではないのでここまでにしますが、田中参与はいかがか。

#### ■田中参与

今の上山顧問のご指摘に関する話をしますと、先に資料を頂戴しましたが、最初に資料を拝見しました時に、3ページの「環境価値」から「生活価値」というイメージが矢印だったので、シフトを狙っているのかしらと思いました。市民としては分かりやすいと思う反面、環境局がやることなのかしら？と思ったんですね。まさに上山顧問が仰っていたように、市民の行動変容を生み出すというのは、どんな状態を狙っているのか、何を KPI に置こうとしているのかというのが、分かるようで分からないなと思って伺っていました。

ご説明を聞いていると、環境価値だけだと小難しいから生活価値とセットにして環境意識を醸成していきたいということなのかなと。今はまだ環境へのアプローチが苦手な方に、イベント的な要素を加えて、そういう意識を上げていきたいということなのかなと思いつつ伺って

おりました。そうすると今度は、イベント要素が強すぎると「環境とは何ぞや」というのが分からなくなって、今まで真面目にやってきた、例えばまち美化運動等をしっかりとやっている市民にとっては既にやっているの、「なんか不真面目になった」とか「遊びになったんじゃないか」とか、そこはバランスが難しいなと思いました。

2ページで、「市民」の解像度が低いと反省しておられましたが、解像度を上げるときに、どんな市民に、どんなことを、というのを具体的にさせていただいた方が、思いつきの施策に溺れなくていいのかなと思って伺いました。

#### ■大庭市政変革推進室長

ありがとうございます。やはり「市民にとって」と言った時に、どこをターゲットにやっていくかとか、KPI をどうするのが重要だと思います。これまで市政変革に携わってきたお立場から、山本官民連携ディレクターのご意見等あれば。

#### ■山本官民連携ディレクター

論点はお2人で出たのかなという中で、少し私も被せながらですが、そもそも何をどういう状態を目指したいということが曖昧な中で4つの施策があると、それがまたどういうふうに、それに繋がっていくんだっけ、と忘れてしまいがちです。

4つの施策がある理由は、3 ページ目の「接点・実感・動機づけ」というところで紐づけられていると思いますが、それをやっていって、結果何を変えたいんだっけと。それがまた定量ではなく、全部定性のところでも縷々述べられているところで、そもそも翻って戻ると、そもそもX方針としてどこまで環境局として重要なテーマになるのかということまで分からなくなるところは、紐解いていただけるといいのではないかと思います。

#### ■武田財政・変革局長

上山顧問は、あまりごみの話で北九州市のことを聞いたことがないというお話でしたが、公害を克服して、エコタウンをやって、環境先進都市としてやってきて、実は次のフェーズとして、持続可能な都市、サステナブルシティというのが1つ、市全体テーマとして出てきているので、政策局長から意見をいただければと思います。

#### ■遠坂政策局長

政策局長でございます。武田財政・変革局長からありましたとおり、新しい都市像として『Next Horizon Sustainable City(ネクストホライズン・サステナブルシティ)』という概念を令和8年1月に打ち出したところです。本日、環境局長からのプレゼンにもありましたとおり、サステナブル、持続可能という、なかなか生活実感と結びつきづらいものをどうやって市民の方に浸透させていくかが、我々としても、もの凄く課題に感じているところです。ですので、今日はギラヴァンツ北九州を活用した事例ということで、市民とうまく接点を持って取組みを進

めていくというところが、我々としても参考になるかなと思っておりました。

政策局の中でも、市内の高校や小学校で資源循環の取組みとして、家庭ごみ等で作られたコンポスト肥料を使ってひまわりを栽培していただくなど、市民の中で実際に環境やサステナブルというのを身近に、我が事を感じてもらう取組みをやっております。まさにこういった市民に身近に接してもらう、実感してもらってということが大事なのかなと思いました。こういった取組みを積み重ねていくことも1つ大事なのかなと感じたところです。

#### ■大庭市政変革推進室長

ありがとうございます。両副市長に一言ずついただけたらと思います。

#### ■片山副市長

私は先ほどの「環境×〇〇」は良いと思います。「まず隗より始めよ」ということで、例えば、「環境×都市整備局」としてもらいたい。世の中、緑被率は市街化区域に30%と言っているのに、実際、都市整備局の現場というのは市民の方から「落ち葉が落ちるから切ってほしい」とか「倒木があって危ないから切ってほしい」とか、どんどん緑被率が落ちている状況である。しかし、環境局からすると、緑被率を上げてこの街の地球環境に対するネイチャーポジティブというのは非常に上がってくる。で、それを上手くセットでやると解決策が見えるのではないかと思った。「環境×〇〇」で市民を巻き込むのもいいが、まずは市役所内部を巻き込んでやると、「そういうことなのか」というのが分かるような気がしました。

#### ■大庭市政変革推進室長

ありがとうございます。江口副市長いかがでしょうか。

#### ■江口副市長

今回の議論を下敷きに、我々全部局のX方針を考える時に、確かに市民目線や行動変容というのは重要なキーワードなんだけど、それよりも手前に、課題の目線や認識はあるなど。あるいはKPI設定等があった上で、次にニーズ・現状把握、行動変容というところに行く。構造をもう一度よく考えないといけないなど改めて認識しました。非常に大きなことで、全部局のX方針について、もう少し考え方を考える余地はあるのかなというのが、私の率直な気づきです。

#### ■大庭市政変革推進室長

ありがとうございました。それではこのテーマについて最後に本部長である武内市長から一言いただければと思います。よろしくお願いします。

#### ■武内市長

環境局長が引っ張って、まず課題を直視されて、それを構造化されたことは良かったと思い

ます。ありがとうございます。そして、これだけ横串で縦割りを超えようと話をしているなかで、具体的なチャレンジをしていただいている。これも、とても本当にありがたく、1つの範になるという意味もあって、今日取り上げられたのだと思います。それは本当にありがたいことではありますので、ぜひ他の局もこういうふうにやってもらいたい。

ただ、やはりWHYの部分ですね。これは、何を狙っているのか。排出量が何%削減等という話と、環境投資がいくらかという話と、市民の皆さんの話、というのはあまりにも遠く、そこにつながる中間段階の目標地点をどう設定するのか。そしてそれに向かって逆算すると、こういうかけ合わせがいいよね、引き込み方がいいよねという、当たり前ですが、目的から順番に戻ってきて考えていくという位置付けが明確になっていくようお願いしたい。

まずチャレンジとして、枠を超えて縦割りで分断して、孤立してとか、割と正直にみんなが思っている課題を表出させて、そしてそれを掛け合わせで超えようとしたというチャレンジは意義深いと私も感じています。

#### ■江口副市長

貴重なコメントをいただいて、局長の指摘に対するリアクションまで今日聞いた方が参考になるかと思っておりますので、ぜひお聞かせください。

#### ■木下環境局長

私も報告をしたら色々コメントをいただけるだろうと思って今日はまいりました。本当にありがとうございます。先ほど田中参与から話があったように、眺めて見たときに、どうしてもイベントになってしまうのではないかというのは正直ありました。そこを、何のため、という部分は当然突き詰めないといけない。KPIは、イベントの参加人数になってしまうので、そこから先どこまで行けているのかということもありますので、もう一度紡ぎ合わせる中で、KPIの設定等も考えてやっていかないといけないなと思いました。

#### ■上山顧問

ちゃが台返しになってしまうと申し訳ないが、チャットGPTで見ると、北九州市は政令指定都市中ワースト1位だった。しかし、事業系ごみが多いからワースト1位になっている。市民ごみだけだと、15/20位だがとりわけ良いわけでもない。であれば、事業系ごみを攻めにいくのが本来の仕事ではないか。なぜ、市民のイベント等にエネルギーと時間を使うのだろうと思います。それはいかがですか。

#### ■木下環境局長

事業系ごみにつきましては、昨年度のX方針に掲げさせていただきました。令和8年2月議会において、手数料の改定等を含めてご承認いただきましたので、この9月から料金改定を行う予定としております。また並行して分別への導入も新たに施策化することとしています。他

都市からのごみの流入も符合して発生しておりますが、そこへの対応は実行段階に移りましたので令和8年度のX方針には掲げていませんが、直視していきたいと考えております。

#### ■上山顧問

その取り組みで、良くなる具体的なデータシミュレーションまでされているのか。

#### ■木下環境局長

ごみ量のデータ等は、他都市や周辺市町村との比較も行っておりまして、搬入されるごみ量というのは毎年度計測されます。ごみの内容も、市民の方であれば当たり前である古紙やダンボールが搬入されていることは調べがつかっていますので、リサイクルに回す施策も打っています。私どもとしては、9月以降変わってくるものと考えております。

#### ■大庭市政変革推進室長

ありがとうございました。時間もかなり押していますが、続きまして、プラチナ市役所プロジェクトについて、令和7年度の実績の進捗や令和8年度の進め方等について事務局から報告を行います。資料8をご覧ください。

#### ■山田市政変革推進担当課長

市政変革推進担当課長の山田と申します。

(P2)プラチナ市役所プロジェクトは、若手職員や現場の最前線で働く職員を中心にプロジェクトチームを編成し、部局横断的な視点で市役所の課題を洗い出し、改善を進める取り組みとなっております。

資料左ですが、令和6年度は、3つの分野でプロジェクトチームから120件の提案があり、内容を精査した結果、47件の課題に整理しました。47件について解決策を検討した結果、14件は対応完了、33件は解決までには至っていないということで令和7年度に引き継ぎました。

資料中ほどですが、令和7年度は、職員の働きやすさと働きがいの向上に加え、市役所全体の生産性向上を目的とした取り組みを実施し、具体的には令和6年度からの継続検討課題、各局区自主改革、プロジェクトチームによる新たな課題提案の3本柱で進めてまいりました。各局区において130件の自主改革が実施されました。また、プロジェクトチームからは75件の提案がなされて、44件の課題に整理しました。その結果、43件は対応完了、34件は未完了ということで令和8年度に引き継いでおります。

資料右ですが、令和8年度は各局の自主改革とプロジェクトチームによる検討により、解決に向けた検討を進めてまいります。

(P3)令和6年度継続検討を含め、令和7年度に検討した77件のうち、対応完了となった43件の課題と、赤枠ですが、引き続き市政変革推進室が進捗を確認する34件の課題の具体例です。主な成果としては、週休3日制のフレックスタイム制の本格実施や区役所窓口のサービス

のアップデートなどが改善につながっております。

一方で、本庁舎の女性トイレの増設や児童扶養手当の手続きのオンライン化など、予算の関係で少し時間がかかっておりますので、引き続き検討を進めてまいります。

(P4)次に各局区自主改革の取組状況です。令和7年度は合計で130件の自主的・自律的な変革の動きが広がり始めております。特に八幡西区、門司区、保健福祉局は10件以上と多くの自主的・自律的な変革が進められております。主なものとしては、kintone を用いた民生委員の業務の効率化や、女性職員の更衣室の環境改善など、現場起点での改善が進んでおります。これまでのプラチナ市役所プロジェクトの改革から、各局区が自律的に改善を進める段階に移行している点が大きな成果であると考えております。

(P5)次にプロジェクトチームメンバーのヒアリング等を通して、令和7年度の振り返りをまとめております。良かった主な点としては、「若手の視点から実際の働き方を見直すことが出来た」、「全庁的な自律的な改善が広がった」、「職員同士の横のつながりができた」、「やりきるという経験で成長機会につながった」等があげられております。

一方課題として、「課題提案の小粒化」、「もう少し民間企業等の外部の知見がいるのではないか」、「これまでの職員の働き方にとどまらず、もっと市民の実感につなげるまで深化をしていく必要がある」等といったことが課題としては見えてきております。

このため令和8年度は、①市民が成果を実感できる、②民間の発想を取り入れる、③政策提言に終わらずに新たな事業を立ち上げる、という方向性で取り組んでいきたいと考えております。

(P6)令和8年度の進め方について説明いたします。今年度は大きく3つの柱で進めていきます。1つ目が、若手職員PT(プロジェクトチーム)による変革の実行です。単なる政策提言に終わらず、市民が成果を実感できるような成果を生み出す事業の立ち上げまでやりきることを目指しております。2つ目に、継続課題のフォローアップです。先ほどの、令和6・7年度で積み残している34件について、進捗確認と実行段階まで追っていきます。3つ目、各局区の自律的な変革の推進です。各局区の好事例をプラチナレポートとしてまとめて、本日、市ホームページにも公表しております。これを横展開することで、全庁的な取組みを進めて、改善文化の定着につなげていきたいと考えております。

(P7)令和8年度の方向性の1つである、民間の発想を取り入れてはみ出して学ぶためのツールとして、今、政策局で検討されている「リタラボ」という、市民や企業、団体等の声を聞きながら、色々な課題解決に取り組むという仕組みを検討しています。例えばそういった仕組みも活用しながら、色々な場面で外に出て学ぶということを広げていきたいと思っています。

(P8)最後に今後のスケジュールです。本日、第1回目のX会議で報告を行いました。今、令和8年度メンバーの募集をしておりますので、キックオフ後、民間企業等への視察やヒアリング、事業の立ち上げまでやっていきたいと思っています。11月下旬開催予定のX会議において、進捗を報告する予定としております。

#### ■大庭市政変革推進室長

ただいまの事務局からの説明について何かご質問等がありますか。それでは、まとめに移りたいと思います。これまでの討議・報告の結果について、改めてご意見等ありますでしょうか。

#### ■田中参与

プラチナ市役所プロジェクトの取組みに思い入れがあるものですから、気になるなと思ったことが1つだけあります。6ページのご説明の中で、令和8年度はコスト意識や新しい事業の立ち上げまでやりきる、というふうにご説明いただきました。素晴らしいなと思った反面、7ページでは「リタラボ」を活用するという形で、場合によってはという言い方で補われていたので、そうかとも思ったのですが、利他的なアドバイスと、民間の発想を取り入れて年次で結果を出すというのは、少し相反するような気がしています。プロジェクトに慣れていない方にとっては迷子になりそうだなと思ったので、どのテーマを民間で聞いて、どのテーマはサステナブルな観点から知見を得るのかを、テーマによって使い分けられた方がいいなと思って伺っておりました。また結果を期待しております。

#### ■大庭市政変革推進室長

ありがとうございました。

#### ■上山顧問

プラチナ市役所プロジェクトは、各局区で自主的にやっていただいて非常に具体的なことは進んでいて素晴らしいと思う反面、なんでもかんでもプラチナレポートに書けばいいやとなっていないかと。会議をペーパーレスにしたとか、プラチナだとわざわざ言わなくても、もともとできる話をただやっているだけではないか。プラチナというのは、従来やろうと思ったけれども何か仕組みを変えないといけないとか、誰も気がつかなかった課題を出してみんなで考えたということじゃないといけない。誰も言わなくても普通にやる話をここに書くのは、私は精査した方がいいじゃないかと思う。

だから誰がどのように思いついて、どういう障害をプラチナという仕組みを使って乗り越えたのかということまで精査しないと、今日の会議のために、皆さん7個ずつ出してください、と割り振ったのではないかと。事務局は違うと首を振っていますが、あまりにも簡単なものも入りすぎていて、こんな簡単なことができない職場は大丈夫かと逆に思ってしまう。なぜ簡単なものがわざわざプラチナに上がったのか。

#### ■山田市政変革推進担当課長

各局区に自律的に取り組んでいただいているところを、少し増やしていきたい、マインドを醸成したいというところにフォーカスさせて、数多くあげさせていただきました。上山顧問のご指摘はごもっともで、どういう課題を乗り越えたかという仕分けというのは非常に重要な視

点ですので、やっていきたいと思っております。

#### ■大庭市政変革推進室長

ありがとうございました。それではプラチナ市役所プロジェクトと全体まとめについて本部長である武内市長から一言お願いいたします。

#### ■武内市長

プラチナレポートについては、当たり前になっていなかった、最初から出来ていただろうというものも入っているという意味では玉石混交しているが、若手や現場の職員から発案で出来た、そういう筋道を通ったものは掲載しているという理解をしています。こういうプロセスがだいが定着してきたということは、大変よかったと思います。まだまだ、スピード感を持ってやっていきましょう。すぐに出来るものもたくさんあると思っています。

全体のまとめとして、第1回ということで本当に皆さんお疲れ様でした。新メンバーもまだ慣れない状況だったかもしれませんが、今日は本当に皆さんお疲れ様でした。

ある種本音の議論というか、ある種忌憚のない議論ができてよかったと思います。令和8年度を進めていく上で、今出来ている、出来ていないとかではなく、もう1回私も含めてみんなで共有しておきたい3つのモットーというか、これには陥らないようにしようということを再確認したいと思います。

1つ目が、整理と取りまとめ。特に事務局に対してです。各局区もそうですが、整理と取りまとめだけにはまらないよう、整理ファーストにならないようにしていただきたい。整えるとか、揃えるとか、表にするとか、それも大事なことではあるものの整理が大目標ではないので、そこはコンテンツの中身の方にグイグイ行くように、令和8年度もしっかりやっていきましょう。

2つ目は、現象を追わないようにということを共有したいと思います。やっぱり世の中に出るのは現象ばかりです。世の中で話題になるのは現象ばかりです。ただ私たち行政機関は現象の奥にある要因は何か、その要因の奥にある構造や背景は何か、そこまで潜っていかないと課題が解決しないことが多いです。今日の環境局のテーマは1つの潜りでした。現象で解決しようとする、あるいは現象がとりにあらず変わればいや、ということではなくて、潜って、要因や構造のところまでいくということを是非お願いします。

3つ目が、迷子にならないようにしようということです。どうしても定性的な言葉を並べてしまうと、なんとなく「ぼくなる」のですが、「そもそも何だったか」となってしまいます。そこは数字も WHY も大事で、細部の HOW の作りこみになってしまうと迷子になってしまうので、リーダーの役割として局長が俯瞰しながら、何のためにやるのか、どこを達成するためにやっているのかというところは、しっかりグリップしていただきたい。改めて令和8年度はそこも大切にやっていきたいと思っておりますので、ぜひよろしくお願いいたします。

■大庭市政変革推進室長

ありがとうございました。お時間になりましたので、以上をもちまして、令和8年度第1回X会議を閉会いたします。次回、第2回X会議は8月下旬の開催を予定しております。開催議題等につきましては内容が決まりましたら、改めてご案内させていただきます。