

令和2年11月4日

芦屋市長 伊藤 舞 様

芦屋市行財政改革推進懇話会  
座 長 田 端 和 彦

### 芦屋市行財政改革推進懇話会 意見

この度、次期行財政改革計画（令和3年度から令和7年度）の方向性及び基本的な考え方に関して市長から意見を求められましたので、芦屋市行財政改革推進懇話会において議論を重ねました。ここにその論点をまとめ、意見を申し上げます。

多くの自治体が人口減少、少子高齢化に伴う人口構造の変化に対応するため、量から質を重視する縮充の意識へと転換し、持続可能なまちづくりに向けて自治体の特性を活かした戦略と取り組みがなされてきました。芦屋市では、職員給与の適正化などまずは取り組むべきコスト削減において一定の成果を上げましたが、今後、人口減少が加速する中であって人々の価値観の多様化は進み、効率化と同時に市民サービスの向上に取り組む必要が生じています。

さて、本年初頭からの世界的な新型コロナウイルスの流行は、ロックダウンと経済再開を繰り返す大都市に象徴されるよう、短期的な視点では、社会情勢の突発的な変化に対する臨機応変かつ柔軟な対応ができる組織であることが生き抜く要となりますが、一方で社会の底流を大いに変容させ、そのことから現在の常識とされてきた考えを捨て、50年先、100年先の社会がどうなっているかを想像し備えていくこともこれからの時代に必要になります。そして、要となるのはデジタル化にあるともいえるでしょう。

自治体はこれまで、ICTやAIなど新たなテクノロジーの導入においては特に慎重な判断が求められ、導入時のコストや導入後の安定的な運用、行政サービスへのアクセスの格差についての配慮等、多くの課題があるとされてきました。この新型コロナウイルスによりライフスタイル（暮らし方の変革）や働き方そのものが急激な変化に直面する中で、可能な範囲をデジタルデータ化していく未来に向けて、これまで慎重であった領域にも踏み込める好機を得たと言えます。

次期行財政改革においては、健全な財政運営の維持に努められるとともに、新型コロナウイルスによる暮らし方の変革と人口減少に向き合い、市民や組織の行動変容を中長

期的視野で分析し、これまでの行政運営の概念を抜本的に取り払い、持続可能な芦屋市であり続けるために真に必要な行政のあり方を検証し、失敗を恐れずアジャイル（まずは実行してみて、その結果に応じた修正を加えていく手法）で進めることが肝要です。

特に、公共施設においては人口減少に加え、ウィズコロナ・ポストコロナを未来志向で捉え、多くの方が集まることを目的としてきた従前の公共施設とは異なり、新たな価値観を生み出すような、公共施設のあり方を検討されたい。将来における学校や庁舎など大規模施設については、その所有の如何に囚われず施設の目的に適したあり方、活用に目線を延ばし、官民連携（PPP）を基本的な考え方として、ICT等の新たな技術も適切に活用し、長期的な維持管理が可能な手法と組織の構築を目指していただきたい。

業務の変革については、実効権限のあるDX（デジタルトランスフォーメーション）チームの設置などにより庁内業務や市民サービスのデジタル化を積極的に推進する体制を整えることをまずは提言したい。情報の共有や一元化により業務の効率化を図り、その他多様な手法による業務改善により、働き方改革を一層推進し、新しい技術導入に対する職員への投資を十分に行うことにより、職員のモチベーションの維持と職員一人一人の特性を活かした質の向上を図り、真に行政職員の対応が必要な部分には人を適材配置し、将来にわたって良好で滞りのない行政運営を目指されることを期待します。

1 取組方針1 未来に向けた公共施設等の最適化

- (1) ウィズコロナ・ポストコロナ問題を未来志向で捉え、集まることが重視された公共施設におけるパラダイムシフト（認識、思想、価値観の劇的な転換）にも柔軟に対応した新しい公共施設のあり方、市民活動、教育のあり方を検討されたい。
- (2) 公共施設等の管理運営については、PFI や PPP などの多様な手法を検討することに加え、公債発行との費用比較を行ない、必ずしも市が所有することを前提としない取組みを検討されたい。なお、この点にあつては、近隣市も含めて類似する機能を有する公共施設、民間施設の立地を踏まえ、その機能によるサービスを市民が享受することにより、公共施設維持を代替するといった、所有から利用への転換も含めた検討が望まれる。
- (3) 公共施設の統廃合については、施設ごとの稼働率とコスト分析を行ない、同機能の公共施設同士の統廃合だけではなく、異なる機能を有する公共施設との行政部局間の枠を超えた多機能型の統廃合を検討されたい。

2 取組方針2 前例に捉われない業務全体の変革

- (1) 業務の変革について、実効権限のある DX(デジタルトランスフォーメーション) チームの導入による業務のデジタル化の推進を検討されたい。専門性を持つ外部人材や、横串・縦串となり内外のコミュニケーションをはかる人材の配置が肝要であり、導入後も ICT の技術革新等に対応できる人材と組織の育成を視野に推進することが必要である。なお、外部人材等の確保においては、複数組織でシェアする等の柔軟な考え方も検討されたい。
- (2) 上記の情報のデジタルデータ化とそれによる現状の可視化にあつては、市民目線でのサービス改善を図り、長期的に見た業務改善の効果と投資効果を見据えて、ICT 等の技術を導入することが必要である。
- (3) 新しい変革に対して職員全員が共通の認識を持ち、職員全員のモチベーションを高め、職員の能力格差を生じさせないように、技術や経験の向上に加えて、セキュリティやコンプライアンスの向上について必要な研修や情報共有の仕組みなど人材育成への初期投資を惜しむことなく行なうことが必要である。またデジタル化が進んでもその技術の活用のみでは解決困難な対人サービスは依然とし

て残るため、その観点を忘れることないように求めたい。

- (4) 職員の人材育成については、市民の価値観の多様化により、今後、職員に求められる業務対応能力はますます専門的、広範囲化していくことから、日常的な業務の研修等で習得できる能力開発だけでなく、担当業務や部局を超えた横断的かつ俯瞰的な業務対応能力を兼ね備えたマルチ人材の育成に取り組まれない。
- (5) 業務手法の見直しや ICT の活用、アウトソーシングによる、定型事務・庶務事務の省力化を推進し、行政職員でなければ対応できない住民サービスには、業務の特性に応じて必要な職員、専門職員、会計年度任用職員等の人員の適材配置を行ない、一層の住民サービスの向上を図られたい。

### 3 取組方針3 スクラップの徹底

- (1) 事務事業の内容についても精査を行ない、事業の性質によっては、人件費、減価償却費等も含めた分析を行い、例えばサービス受益者 1 人当たりにかかる費用といった観点による、効率性・効果の適切な評価を図られたい。事業コストの単なる縮減ではなく、ICT の活用による業務の効率化を推進とともに、行政サービスの質の維持、向上を前提とした事業の棚卸による、事業数の見直しを検討されたい。
- (2) 事務事業の見直しについては、公共施設の目的による機能やあり方も含め公共事業として実施することが望ましいかどうか併せて検証し、必要性、コスト、公共性の観点も含めて検討されたい。
- (3) 人生 100 年時代を迎えライフサイクルの変化とともに、新型コロナウイルスがもたらす潮流の変容など、今後ますます社会構造に大きな変化があることが予想される。50 年先、100 年先に社会がどう変化しているかを常に意識し、想像力を働かせ、変化への危機意識とともに抜本的な発想の転換を行なうこと。
- (4) 官民を問わず人、物、スキル、時間、空間などあらゆる活用可能な資源を有効活用できるよう、シェアリングエコノミーなども意識しながら事業の見直しを図られたい。
- (5) 中長期計画や市民アンケートは、法令に定められた必要な事項を遵守し、内容が類似するものの統合や、市民アンケートは課を跨いで調整を行ない量より質を重視した内容にすることに加え、結果を 2 次利用できるなどの工夫を検討されたい。

#### 4 取組方針4 多様な手法による歳入確保・歳出抑制

- (1) 新型コロナウイルス感染症による社会的、経済的影響は甚大であり、今後長期化する感染症対策に加え、さらに増加する社会保障関係経費等の市の財政負担は計り知れない状況にあります。一方、大きな企業立地が少なく歳入の大半を個人住民税や固定資産税収入が占める芦屋市においては、個人の所得や個人保有の資産が、社会情勢や経済情勢に左右され予測が難しいとはいえ、可能な限り税収入の見込みを立て適切な歳入の確保を図られたい。
- (2) 多様な分野において柔軟に官民連携を図り、歳出の抑制に努め、上記と併せより安定的な財政運営の仕組みを取り入れることを検討されたい。
- (3) 人口流入施策や地域活力の維持・向上を意識し、総合計画や創生総合戦略との整合を図りながら、行財政改革を推進されたい。

## 芦屋市行財政改革推進懇話会委員

座長 田端 和彦  
兵庫大学・兵庫大学短期大学部 副学長

座長代理 和田 聡子  
大阪学院大学 経済学部教授

委員 南 学  
東洋大学 経済学研究科客員教授

委員 榊原 貴倫  
NPO 法人コミュニティリンク Founder

委員 西川 隆士  
芦屋地方労働組合協議会議長