

(様式第1号)

平成28年度第2回行政改革推進懇話会 会議録

日 時	平成28年10月7日(金) 19:00 ~ 21:00
場 所	芦屋市役所 東館3階 大会議室2
出 席 者	座 長 林 昌彦 座長代理 小市 裕之 委 員 小川 賢一 田中 みさ子 長谷 啓弘 市側出席者 佐藤 徳治(副市長) 脇本 篤(総務部参事(財務担当部長)) 安達 昌宏(人事課長) 上田 剛(職員課長) 森田 昭弘(財政課長)
欠 席 者	なし
事 務 局	稗田 康晴(企画部長) 鳥越 雅也(企画部主幹(総合政策担当課長)) 吉泉 里志, 御宿 弘士(政策推進課主査) 岡本 将太, 堂ノ前 貴洋(政策推進課係員)
会議の公開	■ 公 開
傍 聴 者 数	0 人

1 会議次第

1 開会

2 座長あいさつ

3 議題

(1) 次期行政改革(平成29年度~33年度)について

(2) その他

2 配布資料

第2回行政改革推進懇話会次第

資料 5：次期行政改革の基本的な考え方を踏まえた改革展開方針

資料 6：行政改革 職員会議におけるアイデア

3 審議経過

(事務局：鳥越課長) ただいまから第2回芦屋市行政改革推進懇話会を開催させていただきます。

(林 座長) まず議題に入る前に、会議の公開について確認をさせていただきます。事務局より説明をお願いします。

(事務局：鳥越課長) 懇話会の設置要綱第6条により、懇話会の会議につきましては、必要に応じて座長が招集するとされており、本日は5名の委員全員がご出席されております。また、会議の公開につきましては、本市の情報公開条例の第19条により、一定の条件の場合で、委員が3分の2以上の多数により非公開を決定した場合を除きまして、原則公開としております。本日の議題につきましては、特に非公開とするものはございませんので、公開することにしたいと考えております。

(林 座長) ただいまの説明のとおり、本懇話会を公開とするということに対して、ご異議ございませんでしょうか。

(委員) 異議ありません。

(林 座長) 了承いただきましたので、公開とします。

これより、会議の傍聴を認めます。傍聴を希望される方がいらっしゃいましたら、事務局からご案内をお願いいたします。

(事務局：鳥越課長) 本日は傍聴者の方はいらっしゃいません。

次第3 議題(1)次期行政改革(平成29年度～33年度)について

(林 座長) では、議題(1)次期行政改革(平成29年度～33年度)についての最初の「ア 議論の視点の確認」です。

今回も含めてあと3回の議論を進めていく上で、委員間の共通の認

識をつくっていくということで、第1回目は議論をさせていただきました。次第の「ア 議論の視点の確認」の表は前回の結論として示されています。ここに至る経緯につきまして整理させていただきたいと思います。前回配付された資料4に次期行政改革の基本的な考え方という見出しでこれまでの行政改革の経緯が表にまとめられています。前回、芦屋市がこれまでどのように取り組まれたのかという経緯について説明をいただきました。

平成15年度から3期にわたっての取組がまとめられておりますが、それぞれの段階での行革の特徴が端的に表現されています。平成15年度行革では、コスト削減型と書いてあり、背景に財政再建団体転落の危機とあります。いずれの自治体も財政問題がきっかけとなって行政改革に取り組んでいくということが多く見られるわけですが、芦屋市の場合には震災の影響もありましたので、ことさら深刻だったのかと考えます。

この財政面での取組は、その後の行革についても一貫して共通するところであったと思われます。ただ、支出を切り詰めるだけでは行政の本来の役割を果たすことにはなりませんので、その時々課題に取り組むことが必要になります。

それが役所のシステム改革型、さらに課題解決型と特徴が述べられていますが、ここで行政サービスのあり方、その後どのような組織のもとで実施するのかということや、職員に求められる能力の開発といったことも同時に取り組まなければならない視点になってきます。徐々にコスト削減型から課題解決型へ移行していったということが読み取れるわけです。

2ページ目で現状の課題が書いてあります。これは芦屋市が今後どのような課題に取り組まなければならないのかという問題意識が書いてあります。全国の自治体がそうであるように、少子高齢化に伴うさまざまな問題にどう対応していくのかという課題がここで掲げられています。人口構成の変化や、新しいニーズをどう充足していくのかということについては、従来手法、あるいは組織のあり方がそのまま

で通用するとは思えないところがあります。したがって、これに手を加えていくことが今後の行政の課題になってまいります。もちろん、財政面で余裕があればいろんなことができますから、それほど深刻になるわけではありませんが、一方で財政的な面での規律を保ちながら新しいニーズに応えていくという、非常に難しい課題に直面しているということです。

そのような中で、3として基本的な考え方があり、4点述べられています。これが引き続き今日の資料として掲載されているかと思いますが、一つ目が情報の集約・共有化、その利活用という問題です。これはあらゆる面で必要になってくるわけですが、その一つの関係が二つ目の戦略的な連携の推進にあるかと思えます。

芦屋市の特徴は住宅都市であり、まちづくりという点では市民を巻き込んだ取組が必要になってまいります。よく産学と協働ということが言われますが、どれだけ情報の共有化が図られ、そして市民と一緒に取り組む組織づくり、仕組みづくりが行われるのかが重要になってまいります。特にソフト面ではより重要になってくるかと思えます。ただ、一方ではハード面として、資源の有効活用という点で公共施設マネジメントの取組について特に議論してほしいというリクエストがございました。

これもまた全般的にかかわることですが、先ほどの四つの考え方の三つ目です。組織づくりと人材育成ということで、制度、仕組み、手続きというものも、やはり人の問題に行き着きますので、全般にかかわる切り口、視点として必要になってくるという整理であったかと思えます。

議題のアの表は、そういった議論を表の形にまとめたものと思えます。

前回の議論をかいつまんで説明させていただきました。事務局で何か補足することはございますか。また、委員の方で、こういう重要なことが抜けているなど、お気づきになる点があればご指摘していただきたいと思えます。

以上の認識のもとで、第2回の議論に入ってまいります。次第のイ
です。前回の議論を受けて、次期行政改革の基本的な考え方を踏まえ
た改革展開方針について説明をお願いします。

(事務局：鳥越課長) 「資料5 次期行政改革の基本的な考え方を踏まえた改革展開方
針」, 「資料6 職員会議におけるアイデア」に沿って説明(省略)

(林 座長) それでは、資料5と6の質疑応答を始めたいと思いますが、まず、
追加で説明を求めることがあればご指摘いただきまして、その後、中
身の議論に進んでいきたいと思えます。まず、今の説明に対する質問
をお願いいたします。

(小市座長代理) 資料5, 1ページ目の1にある3×3の9つのマトリックスを2ペ
ージ目と3ページ目の事業プロジェクト案にほぼ入れ込んでいるかと
思いますが、もれなく盛り込もうとしたのか、確認させていただけま
すか。

(事務局：鳥越課長) 1ページ目の1の9つのマトリックスは、できるだけ入れ込んだ形
で考えています。

(小市座長代理) 改革プランの柱で、IからIVまでありますが、「IV 職員が生き生
きと働く〔働いてみたい市役所づくり〕」は、あらゆることに対して
の下支えという項目で最後に持ってこられているのかと思えますが、
I, II, IIIの順番は特に意識されるものでしょうか。それとも、そこ
までこだわるものではないのでしょうか。

(事務局：鳥越課長) 子育ての環境の魅力を上げていくことによって住みよいまちづくり
ができる、それにより若い世代が流入する流れをつくっていききたいと
いう意味での順番づけをしております。

(小川委員) 子育て世代の社会増、あるいは自然増は、このIIIに該当するという
見方でよろしいわけですか。

(事務局：鳥越課長) 芦屋で子どもを産み、人が増えるところもイメージしております。

(田中委員) 資料6 職員会議のアイデアの中で、部・課を超えた連携による施
策の推進とあり、すごく重要なことだと思えますが、既に資料5
の「5 行政改革プランの構成(案)」の中には盛り込まれていて、
その思想のもとで作っているということではよろしいですか。

(事務局：鳥越課長) はい。もともとは、本年2月から創生ワーキングチームとして、役職や部署を超えて創生の取組を始めました。週1回2時間程度、集まって議論する取組をしていますが、連携の視点などは今まで欠けていたところもあり、それを盛り込んでぜひ進めていきたいと思っております。

(田中委員) とても良いことだと思います。また、健康増進となると福祉や教育に取り組むと感じられますが、例えば遊歩道を整備して500メートルごとに何か標識でもつければ、今日は何キロ歩いたと感じられ健康に役立つなど、一見まちづくりと関係なさそうなものも含めると、とても良いものができると思います。

(事務局：稗田部長) そのとおりでございます。今回の行革のテーマ全体に渡っての一つの柱になると考えております。これは庁内に限らず、民間の団体や事業者など、いろいろな団体と幅広く連携をして横断的に取り組むことが一つのコンセプトになっています。

(田中委員) この健康増進は市民がみんな健康になり、医療費の削減につながるとうごく意味のあることになるので、取組の結果、何を目指すのかが分かったほうが良いと思います。

(小市座長代理) 職員会議におけるアイデアの表ですが、グループディスカッションの折には、このマトリックス、整理の仕方は示した上でされたでしょうか、それとも、ブレインストーミングの形でアイデアを出されたのでしょうか。

(事務局：鳥越課長) 後者でございます。職員が思ったところを出し合い、付箋に張り出したものを、最終的に事務局で集約しました。

(小市座長代理) 無理に空欄を埋める必要はないと思いますが、既存の取組を改善すべきものと新規でチャレンジすべきもの、この空欄はまだアイデア出しの余地があるようにも考えられます。今後、職員会議でフィードバックするなど、何か新しいアイデアはないか促せるようなプランはありますか。

(事務局：鳥越課長) 今回は職員会議を開き、集約した形で次につなげていこうと考えていましたが、検討します。

(小市座長代理) そのプロセスこそがP D C Aだろうと思いますので、時間の制約もあろうかと思いますが、ご検討いただければと思っております。

(林 座長) この会議に参加されなかった職員の方たちには、この内容はどのぐらい浸透しているのでしょうか。

(事務局：鳥越課長) 各課長級には、こういったアイデアが出ていると周知しており、ここからのフィードバックはあるかとは考えています。

(林 座長) 若い職員が出した意見ですが、課長といった施策の実施のコアになる方たちとの意見交換がないと、生かされにくいと思います。フィードバックをし、それをきっかけに議論がないと、やった甲斐が感じられないと思います。

(長谷委員) そのとおりだと思います。職員も出した声の形になると、やはり次のモチベーションにもつながってくるかと思えます。せっかく出たアイデアをすべて取り入れるのは確かに難しいと思いますが、何かしらの形になるのがいいと思います。

(小市座長代理) 組織・人材による業務改善の新規でチャレンジすべきものの枠の二つ目に、庁舎外での業務効率化(タブレット導入、メール確認)とありますが、今後電子メールがなくなるのではと思います。若い職員の方で、プライベートでメールなどを使っている人はほとんどいないかと思えます。別の形のSNSを使っているでしょうし、さらに10代、20代になってくると携帯電話の番号さえも使わない。SNSの通話機能で代替しているなどと聞きますので、さらに頭をやわらかくして、その3年後、5年後を見据えながら意見を出していくという姿勢は必要ではないでしょうか。

(小川委員) 行革のような話では自由な発想・アイデアが出る環境が大事だと思います。

働き方改革と言われていますが、やはり若い世代に頑張ってもらわないなりません。働き方の選択肢や、新規でチャレンジすべきものにある「民間や他市との人事交流」といったアイデアが出ていますが、非常にいい取組だと思っています。実は銀行からも省庁に、例えば1年か2年間、勉強に行かせていただいて、逆に省庁から、もしくは市

町村から職員を銀行が受け入れて、担当として仕事をしてもらっているということもしていますが、そういったことによって民間の雰囲気や考え方が市に戻って結構役に立つというケースが多くあると思いますので、ぜひこのような取組はやっていただきたいと思っています。

女性の活躍などもですが、いろいろな制度を作っていくことは非常に大事かと思っています。優秀な人材が集まるためにも、特に女性の活躍の推進という点でも非常に大事だと思っています。銀行も採用に非常に力を入れておりますし、そのための制度も今、一生懸命作っています。従業員の半分ぐらいが女性になっていますし、現段階で15%ぐらいは部下を持って仕事をしており、2020年にはそれを20%にしたいと動いています。結婚しても子供を産んでもそのまま仕事を続けていただいて育児休暇なりをとってもらえるような、そんなやり方に変えていこうという動きをしています。

そういう取組をぜひやっていただければと思っています。

(林 座長) 民間との人事交流という点でお聞きしますが、数年前に仕組債で多額の損失を被る事例がありました。金融の専門知識が不足していたということで、よくわからないままに勧められるまま買っていたところがありました。財政の頭で考えると、金融や市場といったことに対する知識がどうしても不足しがちです。そういった専門的な分野でのお互いの協力といったことは可能ですか。

(小川委員) 受け入れた方の配置部署はご相談いただいています。例えばPFIやPPPなどのファイナンス専門にやっている部署に市の職員の方を受け入れて、実際どういう組み立てをしてファイナンスをやっているのか、どこにリスクがあって銀行はどのようにリスクを軽減しているのかを勉強していただくようなことをやっています。

そういうPFIの取組がいいのか悪いのか、どこにリスクがあるのか、そういうことを勉強してもらおうと職場に戻ってから役にも立つと思いますし、もちろんその市場部門の勉強をしていただくことも大事かと思っています。

(林 座長) 行政の側で、例えば資金運用の部署で専門的な知識をどうつけてい

くのかというのは課題になっているとは思いますが、なかなか内部だけでは難しいと思います。そういう部分で民間との協力などは考えられないでしょうか。

(市側：佐藤副市長) 人事交流の範囲をどこまで掘り下げて、どこまで広げていくかということは今後協議します。例えば先ほどの仕組債、本市も手を出しましたが、その当時は銀行と我々行政は協力協調関係です。全ての機能と見識を行政内部に蓄えておくことはあり得ない状況の中で、お互いが社会の公器である立場から、リスクについてもその協調関係の中にヘッジが効いているという前提のもとでやらせていただく。そのときはそれが資金運用の一つの手でしたので。基本はやはり、それぞれが単独に社会的目的を持って組織されているものですから、このいいところを出し合って協調することがまずベースでした。そればかりでは足りない部分が出てきているのではないかということで、今回行政改革で相手をもっとよく知る、相手の立場から我々自身を見直して見ることを考えていますので、今後ディテールは詰めていきますが、ここは弱いなというところは今まで以上に掘り下げて、勉強ができる環境をつくっていききたいなと思います。

(田中委員) 組織づくりと人材育成ということについて、職員会議のアイデアの中でも、職員の能力をアップさせる項目が多いですが、資源の有効活用は施設だけでなく、職員の方も一つの資源であって、何か隠されたおもしろい能力を発掘することも必要じゃないのかなと思います。そのような能力を横断的に役立てるような仕組みがあると、施設だけでなく、人材もすごく有効に活用されます。

(事務局：鳥越課長) 創生ワーキングチームを立ち上げたときに、自分はどの部署を経験したかや、こういった強みが生かされますといった一覧を作ったこともあり、委員がおっしゃられたように、どこでどういう人がどういうものを持っているかというのは、本当に大事であると思いました。

(小市座長代理) 兵庫県内の市で部署横断的にイベントに取り組んだ事例がありました。部署も職階も全然違う人たちが集まって、施設ができて以来の集客になったということもありました。

今、田中委員がおっしゃったような、全く個人的な趣味がそこまで広がった例を私自身体験しましたが、恐らく芦屋市では潜在的な力ということも、もっとお持ちだと思います。

(長谷委員) 確かに職員の中にもいろいろな特技を持っている者はいると思いますが、市民の方にも特技を持っている方がたくさんいらっしゃると思います。今後の行政の担い手という意味では、職員だけでは到底足りないことは十分わかっていますので、市民のみなさんの中での人材発掘も重要だと思いました。

あと、市民参画という今後かなりキーになってくる視点ですが、そこが少し触れられてないかと思いましたが、そのあたりはどのようにお考えでしょうか。

(事務局：稗田部長) 市民参画について、言葉として表現が足りないということはお指摘のとおりかもしれません。ただ、先ほどの幅広い連携と同様で、基本的なコンセプト、全体に対する柱の部分だと理解していますので、全ての取組においてその視点というのは欠かすことができないと思っています。

(林 座長) 庁内での連携、さらに外部との連携という切り口として言われているということですが、やはり最終的には文言としてまとめる際には目にするところがないとその重要さが伝わりにくいとは思いますが。

私は成長戦略という言葉が気になっております。成長という言葉は、どうしても従来の意味やイメージを引きずっています。成長ということとは量的な面ですし、かつての人口増加の中での使われ方をしていたことを考えると、人口が減少していくという中でこの成長という言葉が誤解を招くようなことにならないのかというのは気になるところです。ここでの成長は違う意味で使っているということかもしれませんが、説明をしなければわからないのではなかなか使いにくい言葉です。

また、Ⅳの「働いてみたい」ということは外部から見ているのですが、ここは実際に働いている職員の立場から見て「働きがいがある」ということではないのかなとは思いますが。

(事務局：鳥越課長) 成長という意味は、市の成長、職員の成長などあらゆるところが今

回の行革で未来に向けて全体が成長していくイメージが強く、人口増加の視点というよりは、まち全体、全員が成長していきたい、戦略として中長期の視点で成長していくことを表現したいと考えています。

また、「働いてみたい市役所づくり」は、私たち職員が充実感を持って働けば市民の方にもいい市役所だなと見ていただき、働いてみたい市役所になるという発信をしたいということで、働きがいではなくこの表現をしております。

(田中委員) 子育ての項目がこの最初にも出ていますし、働く環境の魅力向上にも女性が働きやすいと出ていますが、先日芦屋市で保育所反対運動の話があったときに、庁内でどうしようかなど考えたりされたのでしょうか。

(市側：佐藤副市長) 今回の件につきましては、ある程度事業所の主体性をおもんばかって今となっておまかせをし過ぎた面もございました。やはり行政側が前に出てこの市にとって今何が大切かということを経験の皆さまにわかっていただく取組を今後はより積極的に行っていくこととまとめました。

(田中委員) その件に限らず、市民の皆さんに良いまちってどういうまちなのかを理解してもらわないと、市がこうやっているが市民の方はこう思っているということもあります。よく起こりがちなことなので、行政が何かしら方向性を理解してもらうように常日頃からやっていかないといいけません。それがないと行革をしても理解してもらえないことがあると思います。

(市側：佐藤副市長) 委員おっしゃるように、まちがつくられていく過程の中に、わかっていただきたいことをまずこだわりをもって行政側がつくる。つくったことをわかっていただく方法を工夫しながら何度でもお願いにあがる。そういう関係づくりは公務員は比較的苦手だったと思いますが、震災も経験し、今回の件もあり、改めて見詰め直して丁寧に、しかも積極的にかかわっていきたいと思っています。全てがよいまちづくりにつながっていくと思いますので、いい経験を早いうちにできてよかったと捉えるべきだと思います。

(林 座長) 情報の分析、共有、活用、これは庁内だけではなくて、市民も含めた共有といった面では、例えば自治会や、町内会あるいはそのタウンミーティングのような手法だとか、市民とのコミュニケーション、市民との対話をどう図るかということについては。

(事務局：稗田部長) その部分は、現在も課題と認識しています。今回基本的な柱の中に情報を入れており、一方的に市民の方々に対して発信をし続けてきたことが従来型の行政の情報発信だったと思います。今後いろんな側面で課題を解決していく中でそこに一定の共有がないことには進めていくことはできないだろうというところがやはり大きな視点であり、今回情報を基本的な柱として掲げております。

(市側：佐藤副市長) 情報を共有するという一言を取り上げてみても、市の取組を進めるにあたっての初期の段階での上流工程における共有と、実施前の下流工程での共有では全然意味が違ってしまいます。市民の皆さん方の受けとめ方も極端に変わりますので、やはり1番早い段階で共有すべきだということをこだわっています。

(林 座長) 下流工程とは、決めてから説明するので理解してください、受け入れてくださいということですよ。それでは逆効果になってしまいますね。

(市側：佐藤副市長) 逆効果です。市民参画という言葉も上から目線のイメージにも見えますので、原点に返って我々が出ていくことを考えています。

(小市座長代理) 今おっしゃられたとおり、場があることは非常に大事だと思います。場があれば、双方向での意思疎通が出てきます。それを常設にするのか、期間を区切るかは別にして、思い思いに意見をぶつけ合うというところが、いろいろなテーマごとあるいは団体ごと、種類ごとにあると前に話が進みやすいのかなと思います。

これも芦屋市内外を問わず、フェイストゥフェイスの場だけでなくサイバースペースの場もありかと思います。それも完全に切り分けてしまうのではなく、お互いに情報交換できるような仕組み、非常に理想的な話をしているかもしれませんが、3年後、5年後を見据えていくと、そういったことも必要ではないかという気がいたします。先ほ

ど申しましたように、少し頭をやわらかくしながらアイデアを出されていくとおもしろい展開になるのではないかなと思います。

(林 座長) これは全体、大きな方針というか枠組みのようなところですので、また何かのときにここにまた立ち返って議論をしていくとして、こちらの表で、基本的な考え方では記載する枠しかできておりませんので、これからもっとどういうアイデアを盛り込むのかという議論をしてまいりたいと思います。その参考になればということで議題「ウ 話題提供」に移ります。

事務局から説明をお願いします。

(事務局：鳥越課長) 今回は民間からの視点における取組について小川委員より話題提供いただきます。

(「U I J ターン戦略」「暮らしやすいまちづくり」について事例紹介(省略))

(林 座長) J R 芦屋駅南地区の整備事業で、商業施設だとオーバーストアになる可能性があり、北側と違った形でのまちづくりを考えた時に何か使えるものがあればいいかと思います。また、前回の話では芦屋市への人口の流入は南側の地区が多いとのことですが、新たな魅力づくりをしていかないと今後とも流入が続くという保障はないと思います。ですから、子育てや女性の働き方を盛り込んでいく。当然南側と駅の間スペースもありますし北側もありますので、全体でどうまちづくりをしていくのかという発想になるかと思います。

(長谷委員) 小市委員がおっしゃられたように、3年から5年先を見据えた取組をしていかなければならない中で、今ですらもうここまで進んでいるのかというのが率直な感想です。自分自身、アンテナをもっと高くしておかなければならないと思うとともに、ICTにかかわる人材育成を市内部でやっていかなければならないと改めて思いました。

また、企業にはいろいろなノウハウがありますので、産官学の連携についてももっと進めていくことで、ひいてはそれが市の魅力向上につながると感じています。

(田中委員) 先ほど長谷委員から市内の人材をどう活用できるかという話がありましたが、企業はないが経営者の方は住んでおられると思うので、働

きかけができるようなサークルをつくるなどができるのではないかと思います。

(小川委員) 民間の会社は今、地域創生には非常に注目をしてしまっていて、いろいろなアイデアはたくさん持っています。今ご紹介したほかにも、例えば観光やインバウンドの集客など、いろいろな切り口で考えていますので、うまくマッチすればおもしろい取組ができるのではと思います。

健康なども民間も考えを持っており、例えばスポーツウエアを開発している会社なども実は地域創生に何か貢献したいという考えを持っています。健康と絡めて、芦屋のまちを歩いてもらうような企画をつくってみるなども、芦屋市を知ってもらう一つの取組になると思いますし、それによって芦屋の魅力を感じてもらえるようなアイデアがもっとあればいいかなと思います。

(林 座長) 人こそ財産ということで、「じんざい」という字を「人」の「材」ではなく、「財産」の「財」と書くべきだという方もいらっしゃいます。例えば退職をした直後の、比較的若くて元気がありいろいろ経験を積んだ方で、その経験を地域に役立てたいと思っていられる方は多いと思います。そういう方たちとの異業種交流といった場を設け、何か特定の目の前の課題解決ということではなくて、わいわいがやがやとやっていく中で新しいアイデアが出てくる、その中で議論していくことがその地域の課題の理解につながれば、先ほどあったような子育て、保育所ということが地域の課題として、人口減少に対して取り組まなければならない、そこにみずから気づいてもらうことになる。そういう場、専門的な人材を生かすような場で行政の側も学ぶことができるし交流ができることが必要なんじゃないかなと思いました。

(小市座長代理) 行政のアプローチは、ターゲットをつくって、そのプロセスを順々に粛々と進めていくことは得意だと思いますが、今、座長がおっしゃったような、いわゆる創発型の場を設けてそこから何かアイデアが出てきて形にしていく。それは個人が関わるケースもあるでしょうし、企業が入っていく場もあろうかと思います。全国的に見ても芦屋市は非常に魅力がある市であることは間違いないと思いますが、どう関わ

っていいのかわからないという方が結構多くおられると思います。それもあって場というのは非常に大事な気はいたします。

(田中委員) 芦屋はすごくブランドがあるとみんなが認めていますが、何か活かされてないというか、もっとできるような気がします。芦屋のブランド力を使う仕掛けを考えるとということ、職住近接も重要なので住みながら働いている人をつくっておくべきじゃないかと。大企業の誘致は向いていないと思いますが、すごく高度な特色あるものを誘致するとさらにブランド力が高まっていくこと、さらに、例えば東京に行ったりすると、宝塚とか芦屋とかは結構知られていますが、ほかのまちはあまり知られていないので、全国的に名前を売れるポテンシャルはあります。

行革で前向きにやっていく話はすごく良いと思っていますが、さらに全国に名前を売るぐらいの気持ちで、ぜひ考えていただきたいと思っています。

(小市座長代理) ネットの世界ではまだ気づいていないが現実には起こっているのかもしれない、既に芦屋のブランド力を使った展開をされているところがあるのかもしれない。

(林 座長) ネットの世界とリアルな世界をつないで行ったり来たりする中で、何か新しい芽が出てくるのかなとも思いますが、行政単独ではできないだろうと思います。芦屋のどこにこういう仕掛けをつくれるのか。

(小市座長代理) 芦屋でネットビジネスをされている方のオフ会などをされたらおもしろい気はします。

(市側：佐藤副市長) アクセスフリーの人材バンクなどがあれば、それはクラウドであったり、紙ベースであったり、フェイストゥフェイスであったりという場の設定はいろいろな形があるでしょうけども、相当なポテンシャルがあると思いますね。ちょうど20年前の平成8年、震災の翌年に行政改革大綱を作った際に、委員の中からそういった提案があって、震災もあったことからみんなに力を貸してもらおうということで、人材バンクの考え方が取り込まれたはずですが、実現はしていません。

(小市座長代理) あくまで皮膚感覚ですけども、オフ会に集まると、自営業者の方が

多いような気がします。やはりビジネスセンスをお持ちの方が多
い感じがします。

(小川委員) そういう方のアイデアは、今ご紹介したようなアイデア以上のものがある気がします。特に芦屋のことをよく知ってらっしゃる方で、そこに住んでいるわけですから。

(市側：佐藤副市長) 海外でご活躍の方がたくさんおられますので、そのスキルやノウハウやキャリアをいろんな形で我々に何かを示唆してくださる。あるいは力を貸してくださる。ヒントをくださる。そんな気はしますが、形がつかれるかどうか、部長どうでしょうか。

(事務局：稗田部長) 何か取っかかりを見つけて実現していきたいですね。昨年来、地方創生の取組などをきっかけに、ようやく少しずつですが以前とは違った動きを始めているところがありますので、もう少し発展させて考えていきたいと思います。

(林 座長) どうしたらできるのだろうというところではつまづいてくるとは思いますが、何か新しい試みができたならば、それを広げていくとか、そこでできたつながりからまた次の人を紹介してもらおうというふうにして、広げていくという方法しかないと思います。行政のやり方は、全部署と一緒にやりましょう、全部で目標を決めて最低各部署で一つずつやりなさいというけれども、何か一律に進んでいくものではないですから、手がかり足がかりがあるところから広げて、そこでなぜうまくいったのだろうかということのを他の部署でも学んでいくことをしないと、なかなか成功の秘訣といえますか、どうやったらうまく回り出すだろうかというところがわからない。その糸口のところでひっかかっていると思います。

(小市座長代理) やはりそれは、リアルであれネットであれ、場があれば、人は少し時間をかければ集まってくるのではないのでしょうか。最初から何かゴールを設定するのではなく、先ほど創発と申しましたけれども、ある程度様子を見ていく中で議論を深めていただくというところが、プロセスとしておもしろいと思います。

(市側：佐藤副市長) まずは出会いの仕掛けですね。

(小市座長代理)　そうですね。今日いただいた資料の中でも、「仕組みの構築」というところが非常にすばらしいキーワードだと思います。最初から全部の絵を描いてしまうのではなく、「仕組み」を私は「場」として言い変えましたけれども、いろんなアプローチがあってしかるべきじゃないでしょうか。

(林　座長)　考えて、あるいは悩むというよりは、まずそういう場に出て、お互いに話してみましようというところから始めるし、最近は数値目標が強調されますが、こういうケースでは1年、2年は様子を見ましようぐらいの気持ちでやったほうがいいのかもかもしれません。

もちろん他の部分ではしっかり目標も決めるし、計画も立ててというところはあるでしょうが、それぞれの課題の特性に合わせないと、一律では無理が生ずるのでそういう使い分けはある程度必要かもしれません。

まずはそういう場をつくるということが今日の大きな話題だったように思います。そういう場の中で、今日出てきた改革プランを促進するような仕組みをつくっていくということと、やはりここでも情報の重要性を痛感したように思います。

他に何か聞きたいという方はいらっしゃいませんか。

(小市座長代理)　ITキャンプですが、芦屋市内でしたら、もう既に高校生、大学生で起業している方も結構おられる気がします。

(林　座長)　そういう実態をどうつかむかというところですね。

(小川委員)　スタートアップのためのイベントが行われた際に女子高生4人が来ていました。高校生がまさかその場に来るとはみんな思っていませんでしたが、高校生でも関心を持っている人は関心を持っています。そういったことを伸ばしてあげることは非常におもしろいと思います。

(長谷委員)　労働者の代表ということで1点よろしいでしょうか。今回のこの4項目とは全くずれた発言になりますが、地方公共団体は地方自治法にも書かれていますとおり、これまで最少の経費で最大の効果を上げるために、過去3度の行革において民間活力の導入や指定管理の推進などの取組が進められてきたと思います。

確かに芦屋市役所単体を見ると、最少の経費で最大の効果は上がっているかもしれませんが、それは芦屋市役所だけの話であって、実際に委託を受けている法人やその法人で働く労働者の方の生活がどうなのか、この部分については視点として持つ必要があるかと思えます。これまでの最少の経費で最大の効果を上げるという考え方は、市役所だけの部分最適の話であって、委託をしているあるいは指定管理をしている法人、そこで働いている労働者の方の生活も含めた全体最適ということを視点として持つ必要があるのではないかと。

目先のコストや数字は行革の中でも取り上げられ、重要だとは思いますが、今後、公共サービスの安定的な水準確保のためにも、全体最適という視点を置いて、例えば公契約に関してコストの適正化という、例えばコストを下げるだけではなくて本当に適正なコストとは何だろうかということ、ご検討いただければと思います。

(林 座長)

確かに官製ワーキングプアという問題が起きました。非正規にも幾つものタイプがあるということになってきました。ただ、そういう方々が補助的な業務ばかりしているかということと必ずしもそうではなく、戦力化していかないとうまく機能していかない組織になってきていると思えます。ですから、雇用が非常に多様化している中でそれぞれが分断されているとなると、組織としては非効率な面があるのではないかと思います。

役所の内部から見てということと、それから、外部も含めたところでの「部分最適、全体最適」という言い方をされましたけれども、長期的に見れば全体最適のほうが得であろうと考えます。それと、女性が多いのではと想像しますので、働き方の一つの視点として女性が働ける、あるいは女性が経済的にも自立して、そして子育てができるということにつながるといった視点も大切ではないかなと思っております。

前日も申したとおり、統一的な見解ではなくいろいろな意見があったことを最終的に提出します。何か一つシナリオを書いてそこをたどっているわけではありませんので、外れているというようなことは余

り気にせずに、ご意見をいただければと思います。

では、議題（１）の「次期行政改革について」は、このあたりにとどめておきたいと思います。

議題（２）の「その他」ですが、事務局からありますか。

（事務局：鳥越課長） 次回開催日ですが10月24日月曜日午後6時からで、2時間の予定でお願いしたいと思います。次回は南館4階の大会議室を予定しております。

また、会議録につきましては、できる限り早く作成し、委員の皆様へ発信させていただき、ご確認をお願いしたいと思います。

（林 座長） それでは、本日の懇話会は以上でございます。これにて閉会とさせていただきます。ありがとうございました。

以 上