

(様式第1号)

平成28年度第4回行政改革推進懇話会 会議録

日 時	平成28年11月15日(火) 18:00 ~ 20:00
場 所	芦屋市役所 北館4階 教育委員会室
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 山中 健(市長) 佐藤 徳治(副市長) 山口 謙次(総務部長) 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) 芦屋市行政改革推進懇話会 意見（案）について

(2) その他

2 配布資料

第4回行政改革推進懇話会次第

前回会議録

資料 9：行政改革推進懇話会 論点整理（案）

資料 10：芦屋市行政改革推進懇話会 意見（案）

3 審議経過

（事務局：鳥越課長） ただいまより第4回行政改革推進懇話会を開催させていただきます。
なお、長谷委員から遅れる旨のご連絡をいただいております。

（林 座長） 今日で4回目を迎えました。最後になりますので、この懇話会のアウトプットを出す段階になりました。後ほど説明をさせていただきますけれども、いろいろ意見をいただき、整理をしてみたいと思います。よろしく願いをいたします。

それでは、これより議題に入りますが、その前に会議の公開についての取り扱いを確認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） 懇話会設置要綱の第6条によりまして、懇話会の会議は必要に応じて座長が招集するとされております。本日は委員5名中4名がご出席されております。会議の公開につきましては、本市の情報公開条例の第19条によりまして、一定の条件の場合で、委員の3分の2以上の多数により非公開と決定した場合を除き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ではございませんので、公開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、本懇話会を公開することに対して、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、公開とさせていただきます。

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します。

(事務局：鳥越課長) 本日は傍聴者はいらっしゃいません。

(林 座長) では、議題に入る前に、第3回の会議録が配付されておりますので、事務局から説明をお願いします。

(事務局：鳥越課長) 第3回の会議録につきましては、各委員に案を送付しまして、ご確認をいただきました。その内容を反映したものを本日お配りしております。内容に特に問題がなければ、この内容で確定させていただきたいと考えておりますので、再度ご確認をお願いしたいと思います。修正につきましては、11月18日金曜日までに事務局までご連絡をお願いしたいと思います。

(林 座長) では、会議録につきましては、先ほど案内がありましたとおり18日金曜日までに事務局までご連絡をお願いします。

次第3 議題(1) 芦屋市行政改革推進懇話会 意見(案)について

(林 座長) では、議題(1) 芦屋市行政改革推進懇話会 意見(案)についてです。

資料9と資料10は原案としてお示ししておりますが、この基になったものは、事務局でまとめていただきました。この懇話会で議論したことや、これまでの会議録に基づいて、重要なことはここであろうという形で整理をしていただいたものを提出していただきました。

それについて、私のほうでいくつか意見を申し上げまして、今の形になっております。ただ、今、見直してみても見直しが不足していると思われるところが散見される状態ですので、どんどん意見を出していただければと思います。

「資料10 芦屋市行政改革推進懇話会 意見(案)」がこの懇話会の意見を市長に提出する際の1枚目に当たるところです。

こちらは4つのパラグラフに分かれております。1つ目のパラグラフは、この文書がどういうものであるのかについて書いています。例えば答申の場合ですと、諮問を受け、答申しますという形になります。

今回は、次期行政改革に関して意見を求められましたので、意見を申し上げますという形になっております。意見を申し上げるそのプロセスとして、4回の会議を経て、それをまとめたものという内容が最初のパラグラフです。

2つ目のパラグラフは、議論の前提としてこれまでの芦屋市の行政改革として過去に何をやってきたのかを踏まえて、現状と課題、そして基本的な考え方が示され、それに基づいて議論をいたしましたので、そのことを書いています。平成15年、19年、24年と3回の取組があったわけですが、そこで共通したベースはやはりコスト削減があります。これは震災があったという特殊事情もあり、一定やむを得なかったと理解しています。

ただ、コスト削減一辺倒で、この先も行革を進めていくことが果たして妥当だろうかという問題意識のもとで、重要な課題として、長期的なサービスの見直しが必要になってくるということを3つ目のパラグラフで述べています。これまでの行革の取組の到達点を踏まえて、次期行革がどうあるべきなのかが、ここでの議論の大きなテーマでした。3つ目のパラグラフの冒頭のとおり、人口減少、少子高齢化に伴う人口構成の変化や市民ニーズの変化にどう応えていくのか、そのためにサービスのあり方について、あるいはそれを提供する組織について検討するということがここでの議論の中身であったということを書いております。

3つ目と4つ目のパラグラフの中で、最初に示されました次期行政改革の基本的な考え方の4つの点を盛り込むようにいたしました。基本的な考え方の1つ目は、情報の集約・共有化と効果的な利活用の促進でした。情報の視点はあらゆるところから出てきたと思いますけれども、これが1つ目です。2つ目が、戦略的な連携の推進。連携というキーワードですね。それから3つ目が、施策を推進する組織づくりと人材育成です。4つ目が、資源の有効活用ということでした。これは少し一般的ですので、具体的に公共施設マネジメントについて前回議論しました。3つ目のパラグラフにそのことについて書いています。

少し具体的なことを書いていますが、一般論に終始しますと、議論に参加した私たちは理解できても、これだけを読んだときに、一体何をやったのかが十分伝わらなくなるのではないかと考えまして、公共施設とインフラ施設についてのマネジメントを入れております。40年、50年という非常に長いサイクルですので、長期的な視点で取り組む1つの典型例として挙げております。

4つ目のパラグラフについては、今申し上げましたとおり基本的な4つの考え方を盛り込みながらまとめており、全体の議論のエッセンスをここで示すという構成になっております。

ここでいくつかの不備に恐らく気づかれたかと思えますけれども、これは「資料9 行政改革推進懇話会 論点整理（案）」をさらに要約したものという位置づけになりますので、論点整理（案）をまず議論をして、煮詰まったところで、もう一度、意見（案）を議論するという進め方にさせていただければと思います。

意見（案）だけでは具体的にわからないので、論点整理（案）として基本的な考え方に関連づけながら4つの構成で整理しました。

1つ目が、「次期行政改革における将来の環境変化への適応について」ということで、コスト削減のような目の前の課題に否応なしに取り組まざるを得ないような、そういう性格の行政改革というよりは、長期的に将来を見据えて今から取り組む必要があるといった、従来にない行政改革の性格、位置づけの総論が最初に来ております。

そして、それをどう進めていくのかということで、「民間との連携について」、「公共施設マネジメントを通じた継続的なサービスの提供について」、4つ目が全てに関連するのですが、「組織づくりと人材育成について」という構成にしております。それぞれで箇条書きの形で項目を並べております。この並べ方につきましては、まず、一般論といいますか、基本的な考え方を最初に持ってきて、最後のほうに具体的なものを配置しています。大きな考え方をまず持ってきて、後ろに具体的な論点を配置するという構成にしております。

では、まず内容を確認するために、「1 次期行政改革における将来

の環境変化への適応について」を読み上げていただけますか。

(事務局：鳥越課長) 「資料9 行政改革推進懇話会 論点整理(案)」の「1 次期行政改革における将来の環境変化への適応について」を読み上げ(省略)

(林 座長) 原案は以上となっております。大きく変更することももちろんできますので、ご自由にご意見をいただければと思います。いかがでしょうか。

(小市座長代理) (5)のICT技術ですが、ICTのT自体がテクノロジーですので、技術はとったほうがいいのかと思います。

また、(6)の子育てに対するイメージ低下は、芦屋市における子育てに対するイメージ低下という趣旨であろうかと思いますが、これだけですと、子育てそのものがイメージ低下ともとられます。

(林 座長) 私たちは議論していたので、あのことだろうと推測がつかますが、これだけ読むと誤解されますね。

(田中委員) 最近、住んでみたい街ランキングというニュースがありまして、芦屋はずっとトップだったのに落ちたと取り上げられていました。その記事では、対象となる駅が多くなったことや、屋外広告物の件かもしれないなど書いてはいましたが、ブランドイメージは放置しているといつ低下するかわかりません。子育てに限らず、ブランドイメージを維持していくためにどうしたらいいかを考えつつやっつけていかないと、緊縮財政といったことを言い続けていて、全然ブランドイメージに合っていない政策になってしまう可能性もあります。子育てはその1つの例として取り上げられており、偏狭なイメージが世間に伝わってしまうことを含めて、いつイメージ低下するかわからないところがあると思います。芦屋というブランドをどうやっていったら維持しつつ、行政改革ができるかという視点を持っていかないといけないという意味かと思います。

(市側：鳥越課長) 田中委員がおっしゃられたイメージについては、魅力向上も含めて、どこかとのコラボレーションや組み合わせるといった趣旨をとって、2(3)には記載したところではあります。

(林 座長) そこは民間との連携を1つの手段として見るということですね。

この長期的な取組の中で、最終的にその成果がまさにブランド力を左右するといった内容です。長い間かけてつくってきたものが、失う時は短期間で失われてくるわけです。弛まず努力をしていくようなまちづくりの成果がそのブランドとしてあり、それを維持していく、さらに現状維持というより、それを高めていくということが、今の世代の責任であり目標になってくるといったことを、1の総論で書いておくということですかね。そうすると、今は(6)ですが、その順番も少し変わってくるかと思います。

また、ここでは1つのキーワードが意識改革になってくるかと思いますが、今のブランドの上にあぐらをかくといいますか、安心してしていると、失いかねないので前進する、そのために意識改革があるということですね。それは、ほかのところにも出てきますが、新しい発想で取り組んでいくことにもつながってくるかと思います。何かご意見いただければありがたいと思います。

(小川委員) (6)の子育てに対するイメージ低下の払拭に向けてというよりは、イメージ向上に向けてといった、後ろ向きな言葉よりは前向きな言葉のほうがいいのではと思います。

(林 座長) そうすると、この子育てという言葉は残していくべきだということですかね。

(小川委員) そうですね。行政改革基本計画の中にも「地域社会が子どもたちを育む」とありますので、子育てについて触れておいてもいいかと思います。

(林 座長) そうすると(2)で、人口構成の変化や市民ニーズの変化に応じていくとありますが、ここでの論点として、少子高齢化ということもあり、次の世代の教育も含めて、広い意味での子育てがテーマになってくるということで、教育を充実させることが芦屋市のブランド力の強化にもつながることをここで盛り込むという方向性かと思います。

(小市座長代理) 田中委員がおっしゃったアンケート調査は、マンションメーカーのメジャーセブンが行ったアンケートだったかと思います。となると、回答しているのは恐らく子育て世代が中心かと思いますので、今、座

長がおっしゃったように子育てにフォーカスしておいたほうがいいのかと思います。ブランドについては2(3)で触れられていますので、一緒にするよりも分けていたほうがメッセージは伝わりやすいという気がいたしました。

(田中委員) むしろ、子育て世代に向けたアピールがちょっと少なかったといえますか、そういったイメージがあまりないことが問題で、少子高齢化で人口減少のなか、若い世代にもっと芦屋に来てもらわないといけないので、(6)はそんな方向で内容を書いてあればいいかなと思います。

(林 座長) そうしますと意識改革についてはどうでしょうか。意識改革はそれ単独で項目を立てるほうがいいですかね。論点整理(案)の全体が意識改革をという趣旨も含んでいるかと思いますが。

(田中委員) そうですね。意識改革も全体的にという印象ですね。

(林 座長) はい。とはいえ、キーワードとして意識改革が必要ということを残しておきますかね。

まちづくりということが行政だけで完結できるとすれば行政の改革だけでいいわけですが、まちづくりというのは、まさに協働で取り組んで初めて成果が上がるわけですね。そうすると、行政のみが変わるとした場合、内輪の論理といいますか、従来の行政の進め方の延長線上ではまだまだ協働という点は弱いんです。

そこで、まず行政から変わっていきこうといった働きかけがうまくいくかどうかによって、協働の成果を左右することになります。そうすると、協働をどうしていくのかという問題意識を持ち、そういうことができる職員をつくっていくということや、そのためにどういう組織がふさわしいのかということで、最後の「4 組織づくりと人材育成について」につながってきます。これはあくまでも行政改革がテーマですから、直接的には職員がターゲットになりますが、サービスをどうしていくのかということは、サービスの受け手がむしろ当事者として関わってもらわないと、これからは問題の解決や対処ができないという時代になっていることを、お互いに共通理解をもっていくということが必要になってくると思います。

そのあたりは「2 民間との連携について」でもう少し書かないとその趣旨は十分伝えきれないというところがあるかもしれないですね。当然、職員には意識改革を求め、市民の皆さんにも変わってもらわないといけないところがありますということが伝わるようにします。

ただ、子育て世代に対するサービスを考えていくことがテーマになっていることで、芦屋市の行政として環境変化の最大の課題として位置づけはできていると思います。

それ以外はいかがでしょうか。まだまだ重要なものが抜けているとか、これでは趣旨が伝わらないところがありましたら、どんどん言ってください。

(田中委員) 人口推計で今後10年程度微増というのは、やはり全国的に見ても恵まれており、この10年間はすごく重要なかなと思います。それを過ぎると人口減少が起き、もう目の前のことに対処しないといけなくなってしまって、夢が描けないといったことになりかねないので、今回の行政改革の10年間については、後ろ向きではなく、前向きにやっていくということを書けたらいいかと思います。

(林 座長) そうですね。それが(1)の最後につながっているかと思います。確かに恵まれている条件はあるかと思いますが、まだまだ余裕があると安心していると、あっという間に失われた10年になってしまうのではないかということで、今から取り組む必要があることを強調しました。ですから、恵まれていますという表現は、ここでは避けたところがあります。今からということとは強調したほうがいいですかね。

(田中委員) そうですね。すごく重要な10年間かと思います。

(市側：佐藤副市長) その前に重要な5年間が国の政策上ございまして、都市間競争が発生いたします。人口推計上は10年間微増になっておりますが、各自治体が今まさにそういった局面に差しかかっております。座長おっしゃったように、今まさにです。

(林 座長) この行政改革の期間が29年度から33年度ということで、5年間ですね。そうすると、これからのこの5年間がまさに重要だということをごここに盛り込めばいいとなります。そういう重要な期間の行革に

取り組むということを，ここで強調するような文言になればいいわけですね。

(小市座長代理) 目線は遠くに向けながらも，足下も大事だということですよ。

(2)の一番下の行で，「芦屋市が今後発展していくため」とありますが，この発展とは，芦屋市のビジョンとして，キーワードとして，頻繁に出てきているものでしょうか。人によっては必ずしもポジティブな意味合いだけにとられない気もいたします。例えば，芦屋市がより一層魅力的な，芦屋市をより一層魅力的な都市としていくためのといったほうが受けとめられやすいと思います。

(林 座長) 総合計画や総合戦略の中で，どう表現していましたか。

(事務局：稗田部長) あまり発展という言葉は使っていないかもしれないですね。今，小市委員がおっしゃられたように，そういう表現を使っているほうが多いかもしれません。

(林 座長) 魅力を高めるというような。

(事務局：稗田部長) はい。特に総合戦略の中ではそういう表現を使っているほうが多いと思います。

(林 座長) では，そちらに変えたほうが適切だということですね。

(小市座長代理) その背景には，価値観が多様化している中で，いろんな方に訴えていくときには，魅力というような主観的な表現のほうがフィットするということですかね。

(林 座長) そうですね。先ほどの議論の子育て世代については，その中でも重視することが必要になってくるということにもつながってくるかと思えます。もちろん，様々な方が住んでおられますし，その中には，外国籍の方もいらっしゃると思います。ニーズが多様化していく傾向にある中で，将来を見据えたときの課題としては，次の世代をどう育てていくのかということです。それにかかわっておられる子育て世代の方々というのは，一番重要なターゲットになってくるということですから，(2)に絡めて子育てとするか，あるいは(3)として子育て世代の重視をもってくるか，いずれかの形で文章を分けるかどうかは，最終的に調整させていただきたいと思えます。

では「2 民間との連携について」を読み上げていただけますか。

(事務局：鳥越課長) 「資料9 行政改革推進懇話会 論点整理(案)」の「2 民間との連携について」を読み上げ(省略)

(林 座長) 以上ですが、いかがでしょうか。

(小市座長代理) 事前に送っていただいた文章では、多様な主体について、例えばという書き方で、大学や民間企業だけではなく、市民団体やNPOなどの多様な主体と書かれていたと思いますが、いきなり、(1)、(2)で多様な主体と出てくると、それが何なのかがなかなかイメージしにくいかと思います。

(4)で具体的に書かれており、重複するのでカットされたのかなとも思いますけれども、やはり冒頭の(1)に関しては、先ほど申しましたような、大学、民間企業だけではなく、市民団体やNPOなどの多様な主体と書かれたほうが、読み手としてはわかりやすいと思います。

(林 座長) おっしゃるとおりですね。特に他意があるわけではないですが、順番を変えたり整理したりしていくなかで切ってしまいました。多様な主体が最初に出るところで説明をするということですね。

まちづくりという点でいうと、連携が必要であるということをもう少し書き加えていきます。それが多様な主体による協働という言葉に入ってくるかと思います。そこで想定されている多様な主体とはこういうものですというふう書き加えるということですね。

それ以外にいかがでしょうか。

(長谷委員 入室)

(小市座長代理) (3)の1行目の真ん中あたり、「内外問わず」とありますが、何の内外になるのか少しわかりにくいので、想定されているところを具体的に書かれたほうがいいのかと思います。

(林 座長) この内外というのは、市の内外という趣旨だったと思います。

(小市座長代理) 市とは芦屋市の市域という意味ですか。芦屋市庁舎という意味ではなく。

(林 座長) 芦屋市です。民間も含めてということですね。

最初はむしろ市外だったものを、芦屋市内にあって、まだ気づかな

い様々なものを活用するという視点でつけ加えたような記憶があります。

(小市座長代理) ここでいう「特色のあるもの」とは、例えば(1)、(2)で出てきた多様な主体とかいう意味でなく、より幅広い概念ということでしょうか。

(林 座長) ここでいうものとは物的なものではなくて、もの、ことも含めて使っています。

(小川委員) 具体的なイメージがちょっと湧きづらいような気がします。

(林 座長) 最初はどうなっていましたか。

(事務局：鳥越課長) 最初は、芦屋市はブランド力を持った自治体であり、高度で特色のあるものを誘致すると、より一層の魅力向上につながると考える、としておりました。

(林 座長) 外から誘致するというよりは、市内のものも特色があるのもっと活用するということも考えました。

(田中委員) もともと小さな芽があって、それがブランドとうまく組み合わせることによって大きく育つといった話だったように思います。例えば手づくりのかばん屋さんがあって、芦屋ブランドがつくと、それがすごく評価されるといいますか、人の目を引きつけるにはブランドが貢献するという話をした気がします。かばん屋に限らず、お菓子屋なども、芦屋とついたら売れるといったことがあると思いますので、いろんなところでそのブランド力を使えるかと思います。それは最初はそんなに大きくなく、小さな、何かしようかというような人たちが、活発にやっていける支援をする取組といった意味かと思っております。

(林 座長) まさにブランド力をどう高めていくのかということですね。

(小川委員) それと、ブランド力との何かコラボで何か新しいものができればという、そういうことですかね。

(事務局：佐藤副市長) 今回、我々から連携というキーワードを提示しておりますが、今お話をいただいているように、価値と価値を掛け合わせて、1足す1が3になるような、相乗効果を得られる協働とか協業といったステージに入っていく必要があります。相手方は民間や他の自治体を含むいろ

んな資源を対象にしながら、というイメージです。

連携というつながりでとどまるものではなく、生み出す方向です。我々が持っている条例でも参画と協働はありますが、参画とは促しのステージで、協働とは新たな価値を生み出す1つのスタイルになります。参画から協業、協働化に今はなりつつあります。我々もその方向に向かって走れると思います。

(林 座長) ブランド力を高める手段として協働を進めていくということは大前提になっているわけですね。ここでは、それをしていくために、例えば(1)や(2)といった提案をしたわけです。新しいアイデアを生み出すような、そういう場を作らなければなりません。それが芦屋市の魅力を高める、それが芦屋ブランドの形成につながっていくというロジックをここで示しました。今あるような、何かの特色のあるものと組み合わせるといよりは、むしろそれを発掘していくということを書いたほうがいいですかね。いろんな芽はあり、気づかないけれどもそれをどう目利きして、それをどう育てていくのかを考えましょうという趣旨です。

(小川委員) 芦屋市の市役所の中だけのアイデアのみではなくて、ほかにいろんなアイデアを持ったところと掛け合わせて、組み合わせ、協働することによって、より一層魅力的な事業ができるといった意味合いかなと思います。

(林 座長) そうですね。順番からいえばそれを(1)に持ってきて、そのためには多様な主体がかかわり合っていく、そこでアイデアを生み出すような、何か仕掛けが必要です。そして、そこに働きかけていくような行政が必要で、どういう形で情報を出し、情報を吸収していくのか、それを通じて従来にない組み合わせができれば、それがまた魅力を高めていくという形になります。

(小川委員) 今、民間企業でもよくオープンイノベーションなどをやっていますが、自社だけで研究開発するより、時代のスピードが速いので、自分のところのニーズをオープンにして、こんなアイデアを持っているところがあればと募って、それで掛け合わせる。こんなアイデアがある、

こんな技術があるといったことを拾って行って、一緒になって作っていくという、そういう取組の自治体版のイメージかと思います。

(林 座長) 開かれた組織ということで組織づくりのところでも議論になるかと思えます。ほかにいかがでしょうか。

(小市座長代理) 「2 民間との連携について」とありますが、中身は民間に限ったわけではなく、多様な主体との連携ということで議論が進んでいると思えます。タイトルそのものも多様な主体との連携としたほうがより統一感が取れるのではないのでしょうか。

(林 座長) そうですね。民間とは限らないので、そのようにしたいと思えます。それでは、「3 公共施設マネジメントを通じた継続的なサービス提供について」に進めてまいりたいと思えます。読み上げをお願いします。

(事務局：鳥越課長) 「資料9 行政改革推進懇話会 論点整理(案)」の「3 公共施設マネジメントを通じた継続的なサービス提供について」を読み上げ(省略)

(林 座長) (1)で「利用率(利用状況)を注視しながら」ということについて、データとしてあるわけですから、今のか、あるいは少しさかのぼれば過去のということです。当然、今のニーズに答えなければいけないわけですが、そのニーズは変わっていくことも想定されるので、「将来の」とつながっていきます。それをはっきりさせていくためには、現在の利用率として、「注視しながら」としてはいますが、そこは「注視する一方で将来のニーズに見合ったあり方を検討する」と書き加えたほうが趣旨がはっきりするかとは思っています。

(2)については、「資産の保有にはリスクを伴う」ということで、当然、維持しなければならないコストがかかりますし、それ全部を自前で持っているとして将来のニーズの変化に迅速に適応できないということもありますので、全部持つという発想ではないことをここに書いています。ここで、資産の保有にはリスクが伴うとすると、どういうリスクなのかを問われるかもしれないですが。

(事務局：稗田部長) (2)の出だしの部分ですが、将来想定される施設の統廃合を前提とし

た計画は作ってはおらず、表現していません。その部分が直接的な表現になり過ぎかなという印象は正直ございます。当然そういったことを検討する場合には、民間利用、民間活用を視点に入れて検討するのは理解はしていますが、統廃合を前提として受けとめられかねないかという懸念をしました。

(市側：佐藤副市長) マネジメントといった言葉に変えていただければお願いします。また、市が民間施設を利用する可能性を後段に書いていますよね。市の施設を民間に利用していただく発想です。残して価値のある建造物などで、例えば用途はもう既に廃止の方向性ですが、潰してしまうよりも、それを残して、かつ何らかの地域への活力を呼び込めるような事業者に使っていただけないかというようなことも、1つの新たな方向性とできないかと考えています。

(林 座長) この民間施設の利用可能性というのは、芦屋市の中にあるものをもっと活用していくという発想です。今おっしゃられたのは、市民の方にもっと使っていただくという、あるいは業者の方に使っていただくということだと思うのですが、もともと公共施設というのは、市民が利用するために持つとは思いません。

(市側：佐藤副市長) そうですが、その前段に保有リスクとありますので、多様な活用の仕方という領域に改めて入る流れかと。

(林 座長) 3回目での公共施設マネジメントのところで何か関連した考え方は示してありましたか。

(事務局：稗田部長) 直接的な表現はなかったかもしれませんが。ただ、先ほどの連携でもありましたような、地域の情報発信の場ですとか、住民との対話の場ですとか、そういういろいろな活用の仕方も含めて、公共施設の用を終えたような部分をリノベーションしながら活用するといった視点は進めたいとは思っています。

(林 座長) 要するに用途変更ということですか。

(事務局：稗田部長) はい、そういうことも含めてです。直接的にもともとの行政目的のまま、そういう形の使い方できません。目的外になってしまいますので。いったん普通財産に変えるのか、違う施設として転用するのか、

方法はあるかと思います。

(林 座長) 今おっしゃったことは、要するに行政財産と普通財産のことかと思
います。行政財産とは、例えばこの庁舎なども行政財産かと思いますが
が、行政の固有の目的のために使うものですから、これはもちろん売
却の対象にはならないですね。普通財産とは、例えばこれはもう使わ
ないのであれば売却することもいいですよということです。もともと
行政固有の活動に使って、行政財産という位置付けにされていたもの
を、用途変更して、それを売却するというのも1つの手でしょうし、
違う目的のためにそれをつくりかえるといった、そういうことですね。

(事務局：佐藤副市長) はい。地方でいいますと、廃校になった小学校をオフィスとして提
供して新たに活用するといった、ああいうイメージです。

(林 座長) ということは、その利用目的を固定的に考えるのではなくて、柔軟
にしていくということですね。(1)の「目的の見直しも含めて、有効活
用することが必要」と同じことですかね。

(事務局：稗田部長) それが1つと、活用の仕方に民の力を取り入れ、公共が直接的に運
営するのではなく、民の力で運営していただくという手法も取り入れ
たいと考えています。

(林 座長) 例えば集会施設のようなものをそこの地元の住民さんに管理しても
らっていることは各地でやられていますね。そういうことを考えてお
られるということですかね。

(事務局：稗田部長) それも方法としてはありだと思いますが、どちらかという
と公共のままといいますか、その運営を地元委ねているというだけであ
って、サービスそのものは公共のままというイメージになってしまいます。
サービスそのものについても民間のノウハウを活用して、運営してい
ただくというイメージもありかなと思っています。小川委員からご紹
介いただいたような、子育ての場を提供する、そこを例えば女性の活
躍の場にするとか、いろんなイメージはあって、手法も民間ノウハウ
を活用しながら、そこでどういうことを事業展開するかということの
提案もいただきながらやれるような仕組みです。

(林 座長) それは(3)で、P F I や P P P というものが、従来どうしてもコスト

削減という趣旨で導入されたところが多かったと思うのですが、アイデアやノウハウを持った事業者を活用するという導入したかどうかと書いたつもりです。

(事務局：稗田部長) 先ほど申し上げた内容は、行政が場所だけ、ここだけ提供しますというイメージですね。(3)を読んだ部分だけで申し上げますと、今のあくまで公共のサービスの運営主体を民間に委ねるというやり方のイメージに受け取られるのかなと思ってしまいます。

(林 座長) 読み方によっていろんな幅が出てくるとは思います。

(長谷委員) (2)の部分について、その施設の統廃合や、民間施設の利用可能性という、この文言だけ捉えると、民間委託というイメージにとらわれてしまうのかなと。そこで働いている職員の働き場に言及しているような内容にも受け取れます。直接的なイメージを持ってしまったので、表現方法を変えるなりしていただければと思います。

(林 座長) これは削除しますか。少なくとも施設の統廃合を念頭に置いたものではないということですから。ここでは、資産の保有はリスクを伴う認識を持たなければいけないという、従来にない発想ということで、それを生かすような趣旨の文章を作りました。

(市側：佐藤副市長) 企画部長の発言は、残すのであれば付加価値をつけるという発想を展開したいとの思いからです。それは今までのお役所の手法ではなくて、一步踏み込んで、事業者の新たな事業展開と我々のまちづくりの構想がどこかでマッチングすることが前提になります。全体を通じた改革の一端ですね。なので、公共施設のマネジメントを今回は合わせてやろうと思っていますが、そこにも改革の切り口を入れるということだと思います。

(林 座長) 価値を高める、そのための手法をどう開発していくのかということが課題ということを書いたほうがよろしいですかね。具体的な手法はこちらで指定するというのではなくて、そこも含めて自由な発想で考えてくださいということになるかと思います。

他はいかがですか。

(田中委員) 建築物と公共施設の話になっているかと思いますが、全国的に問題

になっているインフラの老朽化も大きな問題なので、それについてもあったほうがいいかと思います。人口も減少していくので、必ずしも、市の津々浦々に公共施設がずっと必要というわけでもないかもしれないので、見直すといったことも考えないといけないと思います。

(林 座長) インフラ施設については、4点挙げられていまして、1つはライフサイクルコストの縮減、それから財源の確保、3つ目が安全性の確保、4つ目が管理運営の最適化が、公共施設等総合管理計画(案)で挙げられています。確かインフラ施設は震災で一度作り直しているのですが、当面の課題ではないということだったと思います。ただ、長期的な視点に立つということで、この公共施設マネジメントの中で、インフラ施設の視点は今4点確認いたしましたけれども、全体としての考え方というのはどうなっていましたか。

(事務局：稗田部長) 基本は今座長おっしゃられた4点がベースになります。先ほど田中委員もおっしゃいましたように、人口減や年齢構成の変化といった部分で、ボリューム全体を見直す必要は出てくる可能性はあるかと思っておりますが、道路や上下水道といった部分については大きく減少させることは現実的には難しく、一定保持し続ける必要があり、その財源の確保が必要だろうという表現を入れています。そのほか、見直せるところについては、例えばボリュームを圧縮するとか、その効率化を考えるとといったいろいろな手法で見直しを図りたい、その運営コストの見直しを図りたいという視点で書いています。

(林 座長) そうすると、安全性の確保を大前提にしながら、手法についてすぐの見直しということではなく、新しい方法も含めていろいろ検討していくような状況ですかね。

(事務局：稗田部長) 手法はこれから具体化していくことにはなろうかと思います。いずれにしても、お示したようにインフラに関しては大きな財源不足が出てくる予測になっていきますので、必ず何らかの工夫をしなければ財政破綻を来すということにもなりますし、一方で、市民の方々にご負担が大きいのしかかるといふことにもなりますので、見直しが必要だということになります。

(林 座長) ということは、繰り返しになりますが、安全性の確保を前提に、いかにそれを維持していくのかを検討していくということになりますね。その趣旨を入れたいと思います。公共施設とインフラ施設と、両方をここで並列的に言及するということにしたいと思います。

 ですから、(1)が公共施設ですので、(2)としてインフラ施設について言及する。(3)は少し具体化し、両方も含めての具体的な手法を特に言及するということと、新しい手法も含めて、いろんな用途の見直しを含めて、それを担う人材の育成、組織のあり方について、行政の責任として考えていくという、最後は行政の責任を受けとめるという構成にしていきたいと思います。

 それでは、「4 組織づくりと人材育成について」に移りたいと思います。まず読み上げていただけますか。

(事務局：鳥越課長) 「資料9 行政改革推進懇話会 論点整理(案)」の「4 組織づくりと人材育成について」を読み上げ(省略)

(林 座長) 以上ですが、いかがでしょうか。

(田中委員) 今までもいい取組はあったと思います。それはどうして生み出されたかといったノウハウを蓄積することも必要かと思ひます。初めてやることもあると思ひますが、これまでにうまくいったことをみんなで共有して、参考にする仕組みがないと、単発で終わってしまい、その担当者が退職すると誰も分からなくなってしまう。そうではなく、芦屋方式といった仕組みをつくって、その中で縦割りではない取組が生まれることも必要かなと思ひます。

 長い行政の経験の中で、震災のときなどは非常事態で、いろんなことをみんなが考えてやって、これはうまくいったということはあったのではないかと思ひます。それをもう一度見直し、今後にも生かせたらと思ひます。

(林 座長) 新しい試みを評価して、それをほかにも共有していくということで(6)には書いたつもりでしたが、むしろ、共有する仕組みを持つといったことははっきり言ったほうがいいということですね。積極的に情報共有する仕組みをつくるというような文言を入れます。

(小市座長代理) 今、田中委員がおっしゃったことはノウハウとか経験を継承していくという意味合いですかね。

(田中委員) それもあります。経験を拾い上げる仕組みと、継承していく仕組みと両方必要かなと思います。

(林 座長) 従来はどちらかと言えば減点主義といいますか、やったことについてプラスで評価するというよりは、失敗をしたときのマイナスが強くて、ともすると何事もなかったように過ごすことのほうが多かったように思います。少し保守的ということですね。それを新しいことに挑戦する文化といいますか雰囲気をつくっていかなければならないし、そういうことをやった人をどう評価してあげるのかというような問題も含めて、組織づくりということになってくるのかと思います。

何を引き継いでいけばいいのか、それをどういう形で情報共有していくのかということだと思います。全部を形式知に直すということは不可能です。ただ、経験を共有しなければ伝えられないとすると、共有がすごく難しくなってきます。だからこそ、どう取り組んでいくのかは、企業も含めての課題だと思います。そういう知識、ノウハウをどう生み出していくか、どう伝えていくかということですよ。

(小川委員) 民間では、やはり会社によってカラーといいますか特徴がありまして、よく我々はDNAを引き継ぐといったことを言っています。例えば役員であったり部長であったりというような人が、他の部員と話をする。自分の部署でなくてほかのところで話をする。そこで、口頭でしか伝わっていませんが、自分のやってきたことはこういうことだとその人の経験を伝えてもらっていますが、それが非常に浸透しているのかなとは感じています。多分それが浸透すれば、その企業のカラーになって、人格と同じように、この企業はこういう企業だということが何となく見えてくることがあると思います。

いいところはそれで残していくべきで、行政も同じだと思います。芦屋市のカラーといいますか、いいところを引き継いでいかなければならないと思います。その上で新しいものが入ってくると非常にいいのかなと思います。

(林 座長) そうすると、(7)で若い職員に言及していますが、新しい発想と同時に、従来のものをちゃんと継承していくという両面があることを書かないといけないですね。これまで芦屋市がどういう形でまちづくりをしてきたのかをしっかりと伝えるということと、その中で新しいものに取り組んでいくという形で、(7)が2つの面になるように書き加えたいと思います。

そのほかはいかがでしょうか。最後にワーク・ライフ・バランスを書いています、これ以外に働く方への配慮といいますか、働きやすい職場ですとか、女性の活用というような視点もここで必要ですかね。幹部職員への登用といったこともされていると思います。それは男女共同参画という表現になりますかね。

(事務局：稗田部長) その中で主体的にやっており、比較的本市の数字は高いほうになっています。県下でもトップクラスの数字ではあります。

(林 座長) では、女性に関しても入れておきましょうか。

(長谷委員) 女性の活躍とその推進に触れる上では、やはりワーク・ライフ・バランスの考え方が前提になってくると思います。

(8)では「子育て・介護が両立できる」と限定的に書いていますが、ライフの部分はそれぞれの人にとってもっと多様なものであって、それが地域の活動であるなど、いろいろあると思います。限定するよりも、生活を前に据えるようなことを盛り込めればいいかなと思います。

(林 座長) 子育て・介護については、典型的にということを入れたものですが、曖昧になるかもしれませんが、「等」や「など」を入れることになると思います。

(事務局：鳥越課長) もともとは仕事と子育てだけが書いてあったものを、やはり高齢化している中では介護の視点は必要ということでつけ加えています。より広いということであれば、「等」とします。

(林 座長) 言葉の使い方をどうしていくのかということについては、情報発信の統一性という点で、芦屋市で使っておられる言葉をここで取り入れれば、齟齬が一番少ないと思います。

(田中委員) 職住近接と言いますか、芦屋市や芦屋市の近くに住んでらっしゃる職員はどのくらいの割合でしょうか。

(市側：佐藤副市長) 市内で24%です。両側の西宮市と東灘区を加えれば6割ぐらいです。

(田中委員) 以前高野山で調査をしたときに、一緒にいた高野町の役員の方は昼休みになると自分の家に帰ってお昼ご飯を食べておられました。そういったゆとりがあれば愛着を持って市を盛り立てていこうという方向にもなるかと思えます。どんな形で実現するかはわかりませんが、理想の仕事と暮らしというものはどこかにあるような気がします。

(市側：佐藤副市長) 逆の発想でテレワークなど、職住分離の考え方も実践されてきています。

(林 座長) そういったことも全部含めてバランスをとるとのことだと思います。その上で、最後は仕事の質と言いますか、やりがいを高めていくということ、この行革では大きな主眼として取り組んでいただきたいということを書きたいとは思っています。

こういった議論を受けて、意見(案)ということで、A4用紙1枚でコンパクトにまとめています。かなり詰めた文章にしております。ですから、ぜひこれはないと困りますということがあれば、そこをまず中心に修正をしていきたいと思えます。文言の表現も含めてご意見いただければと思えますが、いかがでしょうか。

(市側：山中市長) 下から2段目の、「その仕組みを見直さなければなりません。その一つとして公共施設とインフラを対象としたマネジメントに取り組まなければなりません。」とあり、「なりません」が連続していますので、インフラを対象としたマネジメントに取り組む必要があるなど、そういう表現でお願いできますでしょうか。

(林 座長) わかりました。

(田中委員) 今の部分で、マネジメントだけではなくて民間の活用といった言葉も入れたらどうかと思えます。

(林 座長) 柔軟な発想で取り組まなければなりませんといった内容ですかね。

(田中委員) その前の財政面からといったことをずっと読んでいると、緊縮財政

の話みたいになってしまうので、「柔軟な」という言葉がいいかと。

(林 座長) 財政面中心の改革というのは、まさに財政再建団体にならないように、非常事態宣言を出して、すぐに効果が出なければいけないような目の前の課題に取り組んでいくもので、短期的に効果を上げなくてはならないような性格の切羽詰まった改革であったと思います。それを財政面中心の短期的な効果を上げることを目的としたといった改革から、中長期的な視点のもとで、サービスのあり方から見直すということですね。財政面というところは変えたいと思います。

中長期的だからこそ、時間をかけていろいろなことが検討でき、新しいことも含めて、従来のあり方にとらわれない柔軟な発想で、ということになりますかね。

他の点はいかがでしょう。

(田中委員) 最後のところで、先ほどお話があったように、芦屋のDNAといった言葉を使うかは別にして、そういった芦屋の行政のコアになるところ、継承するという必要かなと思います。

(林 座長) それは「そして職員には」という部分ですかね。

(田中委員) そうですね。

(林 座長) これまでになかった新しい能力と見直しになっています。その前に入れる言葉として、引き継ぐべきものと変えていくべきものの両面があるという表現にするということですね。

他にはいかがでしょう。今日が最後になりますので。これはいつまで余裕がありますか。

(事務局：鳥越課長) 現在の予定では、11月18日金曜日に意見をまとめいただき、ご提出いただくこととさせていただいております。

(林 座長) そうすると、明日ぐらいまでですか。

(事務局：鳥越課長) そうですね。

(林 座長) もし追加があれば明日中ということですね。

(事務局：稗田部長) 再度調整し直せば、もう少し時間をとることは可能ではございます。もう少し時間をとらせていただきましょうか。

(小市座長代理) ここまで議論を深めていますから、後は林座長に一任ということですね。

でしょうか。もしご負担であれば、メールなどでやりとりしてもいいかと思います。

(林 座長) 最終的な文言についてはご一任いただければと思います。議論の趣旨はここに盛り込みますので後は文言かと思います。

細かなところに触れていないのは、細かなところを決めていても、そのとおりになるとは限りませんし、新しくここに議論されてなかったものも当然出てくるとは思います。始めるに当たって、新しいことが出るということも前提にしながらやってくださいということが、ここでの「新しい」という言葉に入ってくるとは思いますが、

では議論はここで収束させていただいて、繰り返しになりますけれども、最終的な文言はご一任いただければと思います。

(市側：山中市長) 論点整理(案)の1(1)で気になったところで、長期的な視野を持つてという文言があります。この5年が大事というようなことがありますので、5年と長期的な視野との整合性はどうか。それで、本当に長期的な視野を持つてとなれば、10年、20年ということではなくて、もっと長く、少なくとも20年、30年、あるいは50年といった言葉が必要かと思います。10年、20年では、長期的な視野と言えるのかなと思います。そこだけ調整していただければと思います。

(林 座長) まさにインフラのサイクルとすれば、40年、50年になってきますし、先ほどは中長期的という表現もありました。10年、20年と限定せずに、ジェネレーションといえれば30年になりますし、インフラはさらにそれより長い期間になります。ケース・バイ・ケースで10年になるのか、20年なのか、30年なのかとあるかとは思いますが、

ここは、余裕があるからというよりは、中長期的な視野を持って、今何に取り組むべきか、今からスタートするのだということを強調するような文言で、それがストレートに伝わるような文章に、最終的にしたいと思っております。

では、「(1) 芦屋市行政改革推進懇話会 意見(案)について」はここまでとさせていただきます。

その他事務局から何かございますか。

次第3 議題(2) その他

(事務局：鳥越課長) 本日の会議録につきましては、作成でき次第メールでお送りしますので、ご確認をよろしくお願いいたします。

懇話会意見につきましては、調整しながら進めたいと思います。

本日が本懇話会の最終となりますので、各委員の皆様から、今後に向けても含めて、ご意見やご感想などを頂戴できればと考えておりますが、よろしいでしょうか。

では、長谷委員からお願いできますか。

(長谷委員) まず、行革が始まったのが平成15年です。私自身が役所に入ったのが平成11年ですので、まさに行革とともに役所人生を歩んできた、そんな18年間だったかなと思います。次期の行革について、自分自身がこのような形で携われたことについては、非常にいい経験になったと思いますし、また、今後の芦屋を考えていく上でも、新たにどういったことをすればいいのかを考えるきっかけになった場だったかなと思います。

いい意見が出せたかどうかはわかりませんが、自分自身のいい財産になったなという場でした。どうもありがとうございました。

(事務局：鳥越課長) ありがとうございました。

続きまして、田中委員、よろしくお願いいたします。

(田中委員) この懇話会に参加させていただいて、私自身とても勉強になりましたし、偶然かどうかわかりませんが、ニュースで芦屋市についていくつかタイムリーに聞くことができました。そういうニュースを見るたびに、懇話会ではそれに対して意見を言わないといけないかなと思ったり、全国的に行政改革や、財政難、人口減少など、非常に問題になっていて、ドキュメンタリーや雑誌の記事などもたくさん出てきて、どこも苦労しているなと思っています。

その中で、芦屋市は規模が小さいことは1つの利点で、何かしようと思ったら全域に行き渡ることができることはすごくいい部分かなと思います。今回も行革でうまくいって、10年ぐらいたったら、あの

ときこういうことを話し合ったらこうなったな、ということが出てきたらいいなと期待しておりますので、皆さん、頑張ってくださいと思います。どうもありがとうございました。

(事務局：鳥越課長) ありがとうございました。

続きまして、小川委員，よろしくをお願いします。

(小川委員) 私もこの会に参加させていただき、本当に貴重な経験をさせていただいたと思っております。私自身も非常に勉強になりましたし、これを銀行の中でも伝えていきたいなと思っております。

今、私は銀行の中で公共部門を担当する部署におりますので、ほかの市にもお邪魔することもあります。やはり市の特徴、町の特徴や、抱えている悩みというのは様々だなと改めて思いました。

良いところは伸ばして行って、補うところを補っていくということが必要かなと思っておりますので、この会を通じて少しでも何かお役に立てたらいいなと思っております。ありがとうございました。

(事務局：鳥越課長) ありがとうございました。

続きまして、小市座長代理，よろしくをお願いします。

(小市座長代理) 私は個人的にSF小説が好きですけれども、将来のことを見通してというのはなかなか難しいものだと思います。特に今、いろいろな技術的な進歩や想像できないようなことが起こったりしていますので、やはり皆様方におかれましては柔軟な発想を、特に若い方は非常に柔軟な発想をお持ちだと思いますので、そういった力は大切にしてくださいと感じた次第でございます。どうもありがとうございました。

(事務局：鳥越課長) ありがとうございました。

最後に林座長，よろしくをお願いします。

(林 座長) 何回かこういう行政改革の議論に参加させてもらっています。非常に新しい議論の場だと思います。多くの場合は、取り組む課題がズラッと並んでいまして、数値目標をつけることや、到達度を評価していく、そういうところが多いと思います。ただ、そういう面も必要だとは思いますが、何のために取り組んでいくのかの議論をしっかりとしていかないと、結局AとかBとか、できました、できませんで

したという評価になってくる。そういう行革に多少不満も持っており
ましたので、ここでは新しい議論ができて、その点で知的興味、関心
を持ちました。

他方、運営ではなかなかうまくいかないところで、皆さんにご迷惑
をかけたかとは思いますが、私個人としては大変ありがたい機
会でありました。

ただ、この場で終わるというよりは、この成り行きは観察させてい
ただきたいと思っております。ここで想定されないようなことも含め
て、さらに新しい議論を進めていただければと思います。ありがとう
ございました。

(事務局：鳥越課長) 委員の皆様のご意見、ご感想、本当にありがとうございました。

事務局からは以上になります。

(林 座長) では最後になりますので、市長から一言、ご挨拶いただければと思
います。

(市側：山中市長) 約2か月になりますけれども、9月20日の第1回行政改革推進懇
話会から熱心にご議論いただきました。本当にありがとうございました。

今回の懇話会では、未来を見据えた行政改革に向けて、林座長はじ
め、それぞれの委員の皆様から貴重なご意見、ご指摘をいただいて、
このたび懇話会意見として取りまとめていただける運びとなりました。
いただきましたご意見を踏まえて、地域をはじめとした多様な主体と
連携しながら、魅力あるまちづくりを進めて、何としても生き残って
いかなければならないと思っております。

お話にもございましたように、ランキングが1位から10位になっ
ただけであれだけマスコミで大騒ぎになるようなまちでございます。
その2週間ぐらい後にブランド力という全国のランキングが出まして、
それは79位から47位と飛躍的に大きな進歩を見せたにもかかわらず、
そんなことは記事にならず、芦屋とはやはりそこまでの注目度があ
るのかなとも思っています。

ただそれが屋外広告物条例や、あるいは保育所の件で取り上げられ

たマスコミの報道であるならば、目先の賞賛や非難には動じないと常に思っています。

1位が10位になったとはいえ、阪急芦屋川駅は6位で残っておりますし、現実にJR芦屋駅周辺では物件が出ない、出てもすぐ売れるような状況にあるのは間違いございません。屋外広告物条例もこの7月から施行しましたけれども、小川委員の三井住友銀行は、芦屋支店、芦屋駅前支店ともに、真っ先に大きな看板を外していただきまして、これから拍車がかかってくるものと思います。

我々は目先のこともそうではありますが、50年先、100年先を見越したまちづくりということも課せられております。そうした意味からは、この屋外広告物条例もそうでありますし、日本で初めて電線・電柱を無くそうという取組にもつながっていくのかなと思います。より魅力あるまちづくりに向けて、目先のこと、そして長いスパンでも両方考えていかないといけないと思っております。

委員の皆様方におかれましては、どうぞこれからも芦屋市を温かく見守っていただきながら、また、叱咤激励もしていただければ、大変幸せだと思います。本当に長い間ありがとうございました。

(林 座長)

ありがとうございました。

以上をもちまして、芦屋市行政改革推進懇話会を閉会いたします。