

平成28年11月18日

芦屋市長 山中 健 様

芦屋市行政改革推進懇話会
座 長 林 昌 彦

芦屋市行政改革推進懇話会 意見

この度、次期行政改革（平成29年度から平成33年度）の方向性・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政改革推進懇話会において4回にわたり議論を重ねました。ここにその論点をまとめ、意見を申し上げます。

まず議論にあたり、現在までの行政改革の取組について検証しました。芦屋市は阪神・淡路大震災からの早期の復旧・復興のため、多額の財源を要したことから、危機的な財政状況に置かれ、平成15年10月には財政再建団体への転落を回避すべく財政非常事態宣言を行うとともに、行政改革実施計画を策定し、徹底したコスト削減に取り組みられました。その後も平成19年度、平成24年度に行政改革実施計画を見直し、その時々課題に取り組み、一定の成果を上げられています。

次期行政改革においては、健全財政の維持に加えて、環境変化に適応し、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 대응していくという課題に取り組まなければなりません。そのためには、財政面で短期的な効果を目指す行政改革から転換し、中長期的に限られた資源を効果的かつ効率的に利用するという視点のもとで、行政サービスのあり方を検証し、その仕組みを見直す必要があります。その一つとして、インフラ施設を含む公共施設等マネジメントに、柔軟な発想で取り組まなければなりません。

芦屋市がこれから目指すべき行政運営においては、民間企業や大学、市民団体、NPO等、多様な主体が連携するネットワーク組織を通じた政策形成と協働が重要となることから、主体間の創発型コミュニケーションを活発化させ、情報共有を図ることが肝要です。そして職員には、これまでに蓄積された経験やノウハウの継承とともに、新たな能力を身につけることが求められます。そのためには、組織のあり方を見直すことも含め、政策形成能力の向上に向けた人材育成や組織づくりに一層取り組まれることを期待します。

1 将来の環境変化への適応について

- (1) 芦屋市の将来人口推計によると、当面の10年程度は微増傾向が続くものの、その後は人口減少局面を迎えることから、まちづくりに関して中長期的な視野を持ち、今から行政改革に取り組まれない。
- (2) これまでの財政面で短期的な効果を目指す行政改革から転換し、人口構成の変化や市民ニーズの変化に対応しながら、芦屋市のブランドを維持・向上できるよう、従来の手法や行政サービスを見直し、一層魅力あるまちとなるような取組を行政改革に盛り込まれない。
- (3) 将来のまちづくりにとって、特に子育てに関する施策は重要であり、積極的に取り組まれない。
- (4) 改革は変化をもたらすことを意味するが、それは決して既存のものを全面的に否定するものではない。新しい要素を取り入れ、既存のものと組み合わせて改善を図ることで効果を上げていくことが必要である。
- (5) いまだ顕在化していない問題についても、将来の課題を探索し、今から取り組んでいくことが必要である。医療費削減を例とするならば、その課題の原因にアプローチする健康増進に力点を置くなど、発想の転換を行うことが必要である。
- (6) ICTの今後の進歩を視野に入れて、柔軟な発想で活用することが必要である。

2 多様な主体との連携について

- (1) 芦屋市は今でもブランド力を持った自治体であるが、より一層の魅力向上につなげるためには、民間企業や大学、市民団体、NPO等、多様な主体による協働を通じた取組を推進する必要がある。
- (2) 多様な主体が共通の目的のために取り組んでいくには、時間と場所と情報をマネジメントすることで、情報共有を図っていくことが必要である。
- (3) 多様な主体の間で自由に意見交換する創発型の場を設け、その中から出てくる新しいアイデアを実行に移す仕組みの構築を検討されたい。
- (4) 地方創生や地域活動に貢献したいとの考えを持っている企業等もあることから、例えば、健康増進の取組をスポーツ関連企業とともに実施するなど、多様な主体と連携することが必要である。そしてそれを芦屋市の魅力として発信することも重要である。

3 公共施設等マネジメントを通じた継続的なサービス提供について

- (1) 少子高齢化の進展による人口構成の変化に対応した公共施設の適正な運営には、現在の利用状況（利用率）を注視する一方で、将来のニーズの変化も視野に入れる必要がある。将来的には公共施設の目的の見直しも含め検討することで、有効活用を図る必要がある。

- (2) インフラ施設の老朽化対策については、安全性の確保を第一としながら、効果的かつ効率的な維持管理や更新方法を検討されたい。
- (3) 資産の保有にはリスクが伴うことを認識し、民間施設の利用可能性も含めて検討されたい。
- (4) 公共施設等の管理運営や利活用について、アイデアやノウハウを持った民間事業者を活用することを意図したPFIやPPPの導入などにより、行政サービスを維持、向上していくことを検討されたい。
- (5) 公共施設等マネジメントを推進できる人材育成や組織づくりが重要である。

4 人材育成と組織づくりについて

- (1) 行政運営を行う上で、これまでの取組の延長線で捉えるだけでなく、新しい視点をもどように入れて変えていくかという問題意識を常に持ち続けることが必要である。
- (2) 新しいものを生み出していく創発という考え方を基に、ネットワーク組織を通じて課題を設定して、政策を立案・実施し、評価することができる人材の育成に取り組まされたい。そして、その人材を生かす組織のあり方を検討されたい。
- (3) 職員や市民が持つ多様な能力を役立てるため、開かれたコミュニケーションを行うことができる場を、サイバースペースも含めて設定することで、そこに参加する職員が柔軟な発想で課題を探索し、問題解決に取り組めるようにすることが必要である。
- (4) 民間事業者や他の自治体等との人事交流により、多様な発想や考え方を吸収することが必要である。
- (5) できることは今すぐ実践する意識を持つことが必要であり、新しい試みを実践した事例を評価し、積極的に情報共有する仕組みを構築することが重要である。例えば、職員からの意見を計画に反映することにより、職員のモチベーションアップも期待できる。
- (6) 次代を担う若い職員を育てるため、新たな仕組みづくりが必要であり、そこではこれまでに蓄積された経験やノウハウの継承とともに、新しい発想で取り組める機会をつくることに配慮されたい。
- (7) 仕事と子育て・介護等が両立できる働き方（ワーク・ライフ・バランス）を率先して実施していくことが必要であり、女性が一層活躍する市役所を目指すべきである。

以上

芦屋市行政改革推進懇話会委員

座長 林 昌彦
兵庫県立大学大学院会計研究科教授

座長代理 小市裕之
新日本有限責任監査法人大阪事務所監査部門公認会計士

委員 小川賢一
三井住友銀行公共・金融法人部部長

委員 田中みさ子
大阪産業大学人間環境学部生活環境学科准教授

委員 長谷啓弘
芦屋地方労働組合協議会議長