

(様式第 1 号)

■ 会議録 □ 会議要旨

会議の名称	第 1 回芦屋市行財政改革推進懇話会	
日 時	令和 7 年 7 月 2 2 日（火） 10:00～12:00	
場 所	市役所 東館 3 階 災害対策本部オペレーションルーム（大会議室）	
出 席 者	天米 一志 石本 玲子 五島 慶太 砂川 洋輝 田端 和彦	
事 務 局	市長 副市長 総務部長兼総務部財務室長 総務部総務室人事課長 総務部総務室主幹（労務・給与担当課長） 総務部財務室財政課長 企画部長 企画部市長公室長 企画部市長公室主幹（行革担当課長） 企画部市長公室DX行革推進課主査 企画部市長公室DX行革推進課主査 企画部市長公室DX行革推進課係員 企画部市長公室DX行革推進課係員	高島 峻輔 御手洗 裕己 岡崎 哲也 長谷 啓弘 阿南 龍虎 岩城 吉宏 柏原 由紀 伊藤 浩一 三柴 哲也 石田 直也 井上 裕士 山下 智大 鈴木 理紗子
会議の公開	☐ 公開 ----- ☐ 非公開 ■ 一部公開 会議の冒頭に諮り、出席者 5 人中 5 人の賛成多数により決定した。 〔芦屋市情報公開条例第19条の規定により非公開・一部公開は出席者の 3 分の 2 以上の賛成が必要〕 ＜非公開・一部公開とした場合の理由＞ 「公共施設の最適化構想」において意思形成過程情報が含まれるため。	
傍 聴 者 数	0 人	

1 会議次第

- 1 市長あいさつ
- 2 懇話会委員委嘱
- 3 懇話会委員自己紹介
- 4 市関係職員等の紹介
- 5 座長、座長代理選出
- 6 座長、座長代理あいさつ
- 7 議題

- (1) 次期新行財政改革（令和 8 年度から令和12年度）の基本的な考え方について
- (2) 第 2 期（令和 8 年度から令和12年度）：新行財政改革基本計画（素案）
- (3) 取組方針 1 未来に向けた公共施設等の最適化

8 連絡事項

2 提出資料

- ・ 01_次第
- ・ 02_公共施設の最適化構想（R8～27）（原案）＜非公開＞
- ・ 03-1_（参考資料）公共施設等総合管理計画（未定稿抜粋）＜非公開＞
- ・ 03-2_（参考資料）公共施設の最適化構想（令和3年～22年度）
- ・ 03-3_（参考資料）公共施設の維持管理主体
- ・ 03-4_（参考資料）市民ワークショップ「公共施設の未来を考えよう！」報告書＜一部非公開＞
- ・ 03-5_（参考資料）市民と市長の「対話集会」投影資料 【テーマ「公共施設」】
- ・ 03-6_（参考資料）うちぶんの取組
- ・ 04_新行財政改革基本計画（R6実施計画）
- ・ 05_懇話会に関する説明及び会議録の公表等について
- ・ 06_芦屋市の人口について
- ・ 07_市の財政状況について
- ・ 08_芦屋市の職員数・超過勤務時間数・ラスパイレス指数の推移
- ・ 09_芦屋市における情報化の状況について
- ・ 10_次期行革の基本的な考え方について
- ・ 10-1_第1期：新行財政改革の実績検証
- ・ 11_新行財政改革基本計画（第2期：令和8年度から令和12年度）（素案）
- ・ 12_新行財政改革基本計画（取組方針1）（素案）＜非公開＞
- ・ 13_（参考資料）行政改革実施計画の4年間の取組についてH15から18年度
- ・ 14_（参考資料）行政改革実施計画の5年間の取組についてH19から23年度
- ・ 15_（参考資料）芦屋市行政改革総括報告H24から28年度
- ・ 16_（参考資料）行政改革総括報告〔平成29年度～令和2年度〕

3 審議内容

（事務局：石田）

次第の5 座長及び座長代理の選出に移らせていただきます。

当会議の座長と座長代理でございますが、「芦屋市行財政改革推進懇話会設置要綱」第5条の規定によりまして、座長は委員の中から互選、座長代理は、座長が指名することになっております。まずは、座長についていかがでしょうか

（砂川委員）

私から推薦させていただいてもよろしいですか。

前回の懇話会の座長を務めていただいております、前回の計画にも携わっていただいております田端様を、ぜひ推薦させていただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

（事務局：石田）

ただいま砂川委員から田端委員に座長をお願いしてはどうかとのご発言がありましたが、ご異議ございませんでしょうか。

- 異議なし -

それでは、田端委員に座長をお願いしたいと思います。

続きまして、座長代理につきましては、座長の指名となっております。

田端座長、座長代理のご指名をお願いします。

（田端委員）

今、座長の就任につきまして、ご賛同いただきありがとうございます。

座長代理といたしまして、天米委員をお願いしたいと思っておりますがよろしいでしょうか。

（事務局：石田）

田端座長から天米委員を座長代理にとのご指名がございました。天米委員よろしいでしょうか。

（天米委員）

はい。よろしくお願いします。

（事務局：石田）

では、田畑委員を座長に、天米委員を座長代理とし、本懇話会を進めさせていただきたいと思えます。

それでは、座長及び座長代理に就任にあたりまして、ご挨拶をお願いいたします。

（田端座長）

先ほど皆様からご推薦いただきましてありがとうございます。田端でございます。

市長からおっしゃっていただいた、行財政改革の考え方として改革をやっぱり中心とすると。単なるシーリングをかける話じゃないということでございました。

それから、最後におっしゃっていただいた、市民が税金を納めたくなくなるようになっていう、これはなかなか難しいと思いますが、納得し得るところでございます。

特に市長もアメリカの経験もありだと思いますが、アメリカはこういうタックスペイヤーの考え方が強い国です。例えば、カリフォルニア州では Proposition 13（提案 13 号）、いわゆる「納税者の反乱」と日本で紹介されたりしますが、やはり納税者側がそれに見合った行政をやれというような圧が結構あります。日本の場合は確定申告、青色申告されていらっしゃる方もおられますけども、多くは企業なりが代わりにやっっているんで、納税者意識が今までは希薄だったと思います。

最近はいろんなメディア等で、いわゆる社会保険料を含めた負担率の高さということが強く言われるようになってきて、徐々にではありますが、納税意識というものが、所得税も含めておそらく今後出てくるだろうと思います。そういう意味でいくと、やはり自治体を含めた政府が信頼を回復

していくためには、絶え間ない努力、改革が必要だろうと思っております。

先ほど市長から内部では出ないようなご意見をということでございますので、市長の言葉をそのまま継ぐ形になりますが、忌憚のないご意見を賜りながら、何とかまとめていきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

（事務局：石田）

続いて天米座長代理からも一言ご挨拶をお願いします。

（天米委員）

ご指名いただきましたので、座長の代わりはなかなか私には荷が重いですが、経験を生かしてお受けいたします。私も行政時代に行財政改革をやりすぎて民間に引き抜かれましたので、その経験値を元にいききたいなと思っています。市長のご挨拶にもありましたけれども、業務に携わる人が変わっていかないと、何も変わらないということがよく言われています。改善・改革、使い分けができる人材を育てていくことも大事だと思っていますので、そういう観点からも、発言させていただければなと思っています。どうぞよろしくお願いいたします。

（事務局：石田）

ありがとうございました。それでは以降の議事進行につきましては、田端座長にお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

（田端座長）

それでは議事を進めさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

まず議題に入る前に、会議の運営につきまして事務局からご報告をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

（事務局：石田）

会議の運営について、報告させていただきます。

本懇話会につきましては、資料5「懇話会に関する説明及び会議録の公表等について」をご覧ください。本懇話会の会議録の取り扱いにつきまして、1ページ目「8 会議録の公開」及び「9 会議録中の発言者名の公開」に記載をしております。本懇話会の会議録については、非公開とした議題以外は発言内容とともに、発言した委員名も公表するものとします。会議録の公表に当たっては、皆様に会議録の内容をご確認いただいた後にホームページ等で公開させていただきます。なお、非公開の会議につきましては、「会議要旨」で公開用の会議録を作成するものとします。

会議の公開/非公開につきましては、この後、議題に入るにあたり、取り扱いを決めていただく必要があります。なお、本市の情報公開条例第19条では、委員の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、原則公開としております。本日の議題につきましては、議題(3)「取組方

針1 未来に向けた公共施設等の最適化」につきまして、今年度末の策定に向けて準備を進めております「公共施設の最適化構想」を基礎としており、個別具体の項目につきましては現時点においては非公開が望ましい項目がございますので、この議題については非公開とさせていただきたいと考えております。合わせて、事前に送付させていただいております資料のうち、

- ・02_公共施設の最適化構想
- ・03-1_参考資料_公共施設等総合管理計画
- ・03-4_参考資料_市民ワークショップ「公共施設の未来を考えよう！」報告書<一部非公開>、
- ・12_新行財政改革基本計画（取組方針1）

の資料につきましても、非公開とさせていただきたいと考えております。

（田端座長）

会議録について、ご報告がございました。非公開とする議題以外は、発言した委員も公表するということです。多くの方が、いわゆる独立した仕事をされていらっしゃる方ではありますが、皆様それはよろしいでしょうか。

それからもう1点。会議の公開・非公開について原則的には公開ではありますが、今回の議題（3）取組方針1とその関係資料について、非公開としたいということでもございました。こちらはご覧になった方はわかると思いますが、市民の意見が分かれるようなところも多いので、それよりもむしろしっかりとした議論を公共施設等総合管理計画の中でされたいということでもございますので、非公開ということですが、その点よろしいでしょうか。

- 異議なしの声 -

ありがとうございました。

ご了解いただきましたので、議題（3）のみを非公開とさせていただきたいと思います。それ以外の議事につきましては公開となりますので、会議の傍聴についてお認めをしたいと思います。本日、傍聴希望されるかたはおられますか。

（事務局：石田）

本日は傍聴希望者のかたはいらっしゃいません。

（田端座長）

傍聴者なしということでございますので、早速でございますけれども、次第に従いまして、議事を進めていきたいと思います。

それでは、次第の7議題のうち、「(1)次期新行財政改革（令和8年度から令和12年度）の基本的な考え方について」、「(2)第2期（令和8年度から令和12年度）：新行財政改革基本計画（素案）」、「(3)取組方針1 未来に向けた公共施設等の最適化」についてです。

「(3)取組方針1 未来に向けた公共施設等の最適化」は、非公開ということもございますので、まずは(1)と(2)について事務局からご説明いただきたいと思います。よろしくお願いします。

(事務局：三柴)

～議題1及び議題2について、資料に沿って説明～

(田端座長)

第1期の新行財政改革の経過と今後の取り組みかたについてご報告をいただきました。

まとめますと、やはり2期も1期同様に目標効果額を設定し、その額は67億円ということでございます。そのために効果額ということで、人件費ですとか、先ほど出ました再開発事業の遅れによる未執行分を、きちっと見える化をしますということでもございました。

その上で素案でございますけれども、効果額は示してはいますが、それだけにとらわれなくてもいいですよということで、様々な方法を考えていきたいと思います。今日、皆様にお集まりいただいたのは、まさにそういった側面もあろうかと思えます。ただ急ぐものがあって、公共施設の最適化はちょっと急がないといけないだろうということでもございます。さらに申し上げますと、方針としては環境適応型とおっしゃいましたけれども、変化に柔軟に適応できるような行革を目指しますということでもございます。具体的には、最適化、或いは手法の多様化と呼ばれている、こういった流れになるのかなということで、ご説明をいただいたところでございます。もちろん個々別々な課題はございますけれども、大きい流れでいうとこのような流れの中で、皆様からご意見を賜りたいというふうに思っております。

そうしましたら、何かご質問、ご意見など先ほどの大きな流れでも個別のことでも結構です。いかがでございましょうか。

(天米委員)

今ご説明いただいた、効果額のR8からR12の目標額の67億円についてなんですけれども、これは、目標としてはかなりハードルを上げているのか、それともこれならいけるだろうってところを押さえているのか、この67億円の捉え方っていうのを、どういうふうに見られているのかっていうのをちょっとご説明いただければありがたいです。

(事務局：三柴)

第2期5年間の67億円の目標は、率直に申しましてかなりハードルが高いと、しっかりと取り組まなければ達成は難しいのではないかと考えております。このあと取組方針1を、また第2回以降の懇話会で取組方針2から4までのすべて項目についてご説明いたしますが、かなり頑張らないと達成は難しいのではないかと考えています。

(田端座長)

計画を策定したときは人件費的なところをかなり抑えることができるかなと思っていたわけですが、先ほどご説明があったように、制度変更だけじゃなくって全体的に人件費が上がっている状況であるとか、それから物件費が上がっているということで、当初よりも厳しいかなということです。

ただ一方で、効果額をどう捉えるかっていうところもあります。税収そのものは伸びる可能性、これは物価上昇に伴うものであって、いわゆる実質成長ではなく名目成長なのかもしれませんが。そういう意味でちょっと複雑なところではありますが、ご説明いただいたように、当初想定しているよりインフレ等の影響で厳しくなっているかなと思っています。それから、やはり行政の仕事が増えているっていうのも多少は影響しているかなと思います。だからこそ、何が大事なのかっていうのをかなり議論していかないと、67 億という目標は厳しいということだと思います。

特にコロナ禍以降、そういうことが増えています。

（天米委員）

厳しいハードルだというお話ですが、これを出ていくお財布を削減する、抑えるという意味でちょっとハードルが高いと捉えているのであれば、例えば、公共施設マネジメント、私専門でやらしていただいているんですけども、今どの自治体さんもオフバランス化、いわゆるPREといって（公的な）不動産が財を生む仕組みをどんどん入れていくっていうことになるのと、昔でいう歳入確保、経営目線で見ても、出て行くお財布と入ってくるお財布だけではなくて複式に見ていくと、ここの効果額って公共施設だけで、もっともっと高くてもいいのではないかというのが、ちょっと私の肌感覚で思った次第です。全然詳しく公共施設の中身を見ているわけじゃありませんので、ちょっと感じた意見を述べさせていただきました。

（田端座長）

公共施設マネジメントは、行政においては人口減少に合わせて面積を減らせという発想ですけども、先生おっしゃったように、むしろそれに付加価値をどう付けていくのかっていう議論も要るのではないかという。

ただ一方で、上下水道とか、付加価値を付けるにはなかなか難しいところもありますが、芦屋市は比較的面積が狭いので、そういう意味ではやりやすいところではありますけども、そのあたりは公共施設マネジメント計画（案）ができてから、またご意見を賜りたいと思います。

委員がおっしゃった意見は、公共施設マネジメント計画（案）を策定する際にちゃんとフィードバックしていただきたいと思います。

（砂川委員）

令和3年から令和7年の5年間で33億円、次は67億円を目標にということですけども、どの程度投資を行うかという観点はお聞きしたいなと思っています。方針として一時的に投資はするけども、最後で回収しますって話が今後あるのか。

結果だけ見ても、これが健全なのかどうかちょっと判断しづらいところがあるので、そういった観点もぜひご説明いただけるといいなと思いました。

（田端座長）

これはいわゆる財政の投資的経費みたいなイメージでよろしいですか。

（砂川委員）

はい、デジタル分野になるほど一時的に当然投資が増えることにはなりますが、それを将来適切に回収しますというそういった説明があるのかどうか。

（事務局：三柴）

例えばで申しますと、取組方針2前例にとらわれない業務全体の変革の項目では、効果額のほとんどが職員数の削減とか残業時間の縮減となっています。この取組方針では、我々の仕事のやり方、市民サービスの提供方法を見直すということですが、投資という点では大きな影響があります。その効果を数値として計測するのは非常に難しいものですので、投資した部分もそれによって生まれた効果も、行革の効果額として今は含めない考え方になっています。

この行革自体が、いろんな取組を上げていますけれども、効果額として反映されているものと、反映されていないものがあるということをご理解いただいた上で、特にこのデジタルのところについては、ほとんどが効果額の入っていない項目として挙がっております。

実際、いろんなツールを使ってオンラインの申請を増やしますという項目もありますが、それらは効果額としては入りませんが、取組としては前に進めているのは進めています。

（田端座長）

なかなか人的資源投資みたいなものって見えにくいところがありますからね。

（砂川委員）

また個別項目の部分で確認させていただければと思います。

（石本委員）

目標効果額を設定して行革に取り組まれるということですが、先ほどおっしゃっていただいたように、効果額で計れない内容をどう計っていくのかという視点も大事だと思います。

その中で、行政サービスの市民の皆さんの満足度であったりとか、効果額にあらわれないけれども市民の皆さんがやっぱり住んでよかったなと思えるような効果を、何か定性的・定量的にでも計れるようなポイントもあったほうがいいのかなと思います。効果額として単に67億円を減らす、公共施設マネジメントで減らしていくっていうのは当然ながら必要だと思うのですが、額を減らしたイコール市民の皆さんの満足度がどうだったのかっていうところの視点は、いかがお考えなので

しょうか。

（田端座長）

これは担当部局としての考えですか。それとも全体の方針としての考えですか。

（石本委員）

全体の方針としての考えですね。数字先行、当然ながら行革なのでそこは大事なのですけども。そこと、住民の皆さんの満足度。その関係が見えれば。

（事務局：柏原部長）

行革にはありませんが、総合計画に「芦屋に住んでいてよかった」という満足度の調査をしておりまして、令和6年度が最新ですけれども、その調査でも8割を超える満足度っていうのは示しているところです。それであれば総合計画の中で定期的にとらえることができますので、もしその数値を用いるということが可能でしたら、そこは評価の一つとして可能かと思います。

（田端座長）

問題は行革の成果とその満足度がどう連関するかっていう議論ですよ。市民満足度っていうのは、行政サービスと税金の関係で納税者の判断みたいな話をしましたが、そういったもののなかなか結びつけ方が難しい中で、石本委員がおっしゃったのは、その行革を進めるにあたり、1つの基準として効果額を上げられたと。でも、効果額だけでは捉えられないというときに、例えば市民満足度であったり、行革を進めて市がよくなったよね、まさに市長がおっしゃったように、この市に税金払ってよかったねと思えるような部分ってどうするのかっていうことですが、そのあたり何かご方針とかございますか。

例えば、明石市だったら満足度調査をするときに、行政が何をやって幾らかかっているっていうのを、アンケートで全部リストで出しています。つまり、この政策にこれだけお金がかかっていて、それは国から幾らぐらいお金もらっていて市の単費が幾らというのを全部出して、それでアンケートを取るっていうやり方をしています。どこまで反映するかがこれまた難しいところではありますが、何とか行政がやっていることと満足度を連関させようという努力はされていますけども、芦屋市においてはどういうことがありますか。

（事務局：柏原）

満足度調査とするとときに、市の目標に対して、それぞれ皆さんのご意見、どう捉えていますかっていう形で調査をしていますけれども、行革が進んだから街がどうかっていうのは、実は総合計画の中では、あまり感じることはできません。その行財政に伴う項目ですが、市民の皆様からの満足度っていうのは、その項目自体には上がってはいないというところがあります。とはいえ、街が本当に綺麗であるとか、その景観、緑が多いとか、進めてきた施策であるとか、芦屋のこれまでの良さ

ということの評価している満足度っていうことになってきて、なかなか施策、皆さんが思っている芦屋の良さに対応して施策を進めておりますが、それに対する評価というものが、実際に満足度に直接結びついているかっていうのは、ちょっと疑問なところがあるというのは正直なところです。

（石本委員）

まさにそういったところの部分が、田端座長がおっしゃっていただいたように、例えばそのサービス全体にコストがかかっているっていう視点で、切り口を変えて見せるっていうことで、その満足度の相関っていうところは計れるのではないかと思います。これはご提案というか、その視点で捉えられないのであれば、その切り口で一旦捉えてみる、整理をするということで、現状のデータとか、その組み合わせ、見せ方だけの問題で、ある程度は説明できるのではないかと思いますので、そういった視点もちょっとご検討いただければと思います。

（田端座長）

研究レベルでは、例えば仮想市場法を使ったりとかいろんな方法で実は評価する仕組みがありますが、先ほどおっしゃっていただいた行政が行う調査っていうのは、どうしても市民全体にということになってきますので、なかなか突っ込んだ調査は難しいと思いますけども、ただ何か工夫はできるのではないかとということで、ご提案があったと思いますのでお願いしたいと思います。

（砂川委員）

今お話しがありましたが、因果推論する、因果関係を分析していくっていうような観点が今後出てくるととてもいいなと思います。生データを今後出していくみたいなそういうことが進んでいくと、我々も具体的に評価しやすいなっていうのは、まさにおっしゃるとおりかと思います。

（五島委員）

取組方針1で未来に向けた公共施設等の最適化があり、こちらの中で本市に見合った施設総量という形で記載がございますけれども、先ほど他の委員からもお話いただきましたけれども、公共施設を利用されるかたからの満足度みたいなところは、総量を減らすというところだけではなく、利用状況が良くなっているとか、あとは満足度が上がっているとか、そういったものが取り組み内容に盛り込まれるといいなと思います。

（田端座長）

おっしゃっていただいたとおりで、満足度もそうですし、利用状況の改善はコストパフォーマンスがよくなるということになりますので、やはりその観点はどうしても必要だろうというふうに思っています。公共施設マネジメント計画は今後のことではありますが、先ほどご説明で非常に重要だという観点でございましたので、今いくつかご意見がございました。

他にいかがでしょうか。例えば、戦略的選択による事業の最適化とか、それから歳入確保は先ほど、

天米委員からもお触れいただきましたが、こういった面から何かご意見ございますでしょうか。

（石本委員）

事業最適化という点では、公共施設マネジメントであつたりとか、組織として縦割りの部分があると思いますが、事業群として捉えたときに、それぞれの事業が結局連動すると思いますので、事業の最適化の段階でその事業群として考えていただきたいと思います。市民の目線からのサービスを考えたときに、サービスを提供するにはいろんな横断的な事業が関わってくると思います。何かそういった切り口での最適化、縦割りでどうしようもないっていうような時代になったからこそそのサービス視点で、その事業を捉え直すという視点での精査というのも、どのようにお考えなのかなっているのをお聞かせいただきたいと思います。多分、砂川委員がサービスデザインの話とかもとても詳しいかと思いますが、その視点で今どうお考えなのか、お聞かせいただけますでしょうか。

（田端座長）

例えば三田市では、住民が亡くなったときの手続きの一元化、要するに 27 くらい申請がいるものを一元化するとかそういった取組はありますが、石本委員が言ったのはもうちょっと大きなレベルですね。

（石本委員）

はい。

（砂川委員）

例えば、一時的に住民は不便になって満足度が下がるが、それによって健康寿命が延びるとか、社会的な繋がりができたっていうのは、逆にそっちの面で見ると良かったっていうふうに考えられるっていうときに、全体としてどう評価するのかという観点かなと思いました。それでいうと、デジタル庁のウェルビーイング指標とかも 1 つの指標ではありますけども、どの角度で見んかっていうのは人によってそれぞれだと思いますが、せめてどの角度でも見やすいように、データをダッシュボードするとか、そういったところは少なくともできることなのかなとは思っています。

（田端座長）

経済学でいうと、いわゆる部分最適化、全体最適化でまずその全体をどう捉えるかっていうのは、先ほどおっしゃったいろいろな捉え方があると。デジタル庁の地域幸福度指標、ウェルビーイング指標っていうのを 1 つの事例にされたわけですけども。

（天米委員）

戦略的選択というところが少しキーワードだなと感じていまして、地方公共団体は納税者の視点

とサービス受給者の視点の2つを持っている人が市民にいらっしやると。そうすると、直接市民に影響するサービスと内部的な市民に直接影響しないサービスとに大きくセグメンテーションできると思います。そうするとまずどちらから戦略的に改革をしていくかっていうと、内部効率を上げていくことによって、市民サービスの提供にまわしていくっていう戦略的な考え方でもできるのではないかなと思っていますので、何かやみくもに事務事業精査というわけではなくて、先ほどおっしゃられたように、市民に直接影響するものとそうでないものをセグメンテーションして、その中からどこにターゲットを当てていくかっていうようなロジックを少し作った方が、戦略的選択っていうのにマッチしやすいかなと感じました。

（田端座長）

取組方針3の内容だけれども2にも直接関わるような話が出ているわけですが、今お答えがなかなか難しければ、懇話会としての考え方、先ほど市長が視点とおっしゃっていただきましたけども、おそらく市の行政内部としてはピラミッド型組織で、ある程度区分しながら、しかもその区分は、国なり県なりに合わせていかないと、例えば通達なども読めないことがあるのですが、そうじゃなくて市民目線で考えてみたらどうかとのご意見が出たところでございます。とりあえずこれは意見、行革を進める上の視点としての捉え方です。

（高島市長）

すごく大事なご指摘をいただいたなと思っています。私も役所の外から入ってきて、「これはこっちで読んでいるのか」とか、「これはこの課が担当なのか」とか、「これとこれは市民からするとすごく似ているけど担当違うのですね」みたいなことがたくさんあるなと思います。できることから始めようということで第一歩としてはまず発信の際に、できるだけ市民を主語に発信できないかってことで、例えば、施政演説や、いわゆる予算概要の書類も、今までのような「〇〇課は〇〇します」って話を、できるだけ市民側に「どうなるのか」が伝わるようになってことで発信を見直したりはしています。発信を見直す方法から始めようということでやっているんですが、本質的には市民からすると、どこの課でやっていようが市役所でやっているわけです。市民にとってはどこの課がやっているかは関係ないことだと思いますので、先ほどのサービスデザインの話もそうですが、市民目線でどうかってところは厳しく見ていただけたらと思います。

（田端座長）

私は多様な手法というところが気になっているところございまして、今ここで書かれているのはいわゆる民間の市場というところに求めているところが多いわけです。どうしてもお金持っているのは、市場セクターなのでそうなのですけども。多様な手法の中にはボランタリーエコノミーといいますが、そういった部分というのも実は大きくなっておりまして、ご存じの通り、今、寄附金も単なるふるさと納税だけではなくって、いわゆる行政にはちょっと寄附したくないけども、財団を作って何とか公益財団でもして、例えば市民の教育に資するとかっていうように、そういった

ものも実は結構あります。この場合は歳入確保というか歳出抑制になるのかもしれませんが、そういった部分もちょっとあるなと個人的には思っております。

今ここで書かれていることをやめるって意味ではないです。使用料の見直し、これはおそらく市場に合わせていかなきゃいけない部分もございます。ある町では、貸し会議室の価格が市場と比べて相当低いっていうので、ちょっと課題になったりしたこともあったので、いずれそういうも出てくると思います。だけどそれだけじゃなくって、いわゆる社会的経済っていう部分も今非常に注目されている部分でもございますので、そういったものも含めた形の多様な手法と考えていただくのも方法かなと個人的には思っています。

（石本委員）

歳入確保の話も考え方によってはいろんなことができると思ひまして、例えば最近空き家が増えてきていて、でも空き家が増える前の段階で、多分お1人お住まいになって、どうしようもない状況になっているっていうところから寄り添ってサポートすることで、例えば遺贈寄附とか、そういうお話が出てくると思います。終活の視点からのそういった個人の財産をこの機に芦屋に、例えば遺贈寄附みたいな形で受けとめられたりしたら、もしかしたら見えない空き家の問題とかも連動して解決していくのではないかというのは、思いつきベースにはなりますが思った次第です。

（田端座長）

非常に大事なことだと思います。市長もアメリカにおられたから寄附文化の凄さをご存じかと思ひます。アメリカの大学でも、人が亡くなりかけたらファンドレイザーが行って、リビングウィルの中に書き込んでっていうのがあると聞いていますので、ある意味、民間寄附を集めるっていうのも、ふるさと寄附金だけじゃなくって、様々なことを考えるのは大事だと思います。ちなみにふるさと納税だとプラマイどちらですか。

（高島市長）

とんでもないマイナスです。人口一人当たり、日本で一番損している市です。ふるさと寄附というのは、私は本当によくない制度だと思っています。これは芦屋が損して困るって話だけじゃなくて、寄附というものに見返りがあるというような感覚を植え付けてしまった、これ本当に罪深いと思っています。その結果、例えばNPOに寄附するときも、見返りがあるかみたいな話になるわけじゃないですか。実際それでNPOとかへの寄附も減っているみたいな話も聞くので。ただ芦屋市だけ、この制度から降りますとかできないわけなので、もうそのゲームから降りられない以上、頑張るしかないということではあるのですが、だからこそ、先ほどの話に戻りますけども、結局税金を納める話に戻るかなと思っています。市民の方とお話すると、「とはいえ別に芦屋市に税金を納めたから何かしてもらっているわけじゃない」と言われます。実際はそれこそ道路もそうだし、様々な部分で芦屋市に税金を納めてくださっているからこそできている部分があるわけですが、おそらく伝わってない。そういうところに結局帰着するのかなというふうに思っているんで、まさ

に最後の市民目線でのサービスの話もそうですが、やっぱりタックスペイヤーとして、自分の税金が有効に活用されているという感覚をいかに得ていただくかがとても大事だと思っています。

（田端座長）

東京なんかも大変ですけどね。なかなか出ていくばかりで。もちろんもともとそれは本来東京都とかから地方に分散する1つの方法でしたが、金額が余りにも大きくなって慌てて総務省がある程度絞りかけていますね。いわゆる益税の範囲までは認められたのでしょうけども、かなりそれを超えてきている。3000億円ぐらいならば多分そこまでを言わなかったと思いますが、1兆とかなってくるともうちょっとさすがに厳しいと言われてきているのが現状だと思います。とはいえ、おっしゃったようになかなかここから降りることは難しいですので、芦屋は出ていくのが多いと思いますが、私入ってくる方が多い市の委員もやっていますけど、これは非常にありがたいです。出ていく側は結局控除される形になるので、市税が減っていく形になりますから。それ知らない人、結構多いです。実を言うと。5～6年前かな。新聞記事に書きましたけども、新聞記者さんも知らなかったですね。出ていくってことは、その分だけ自分が住んでいる学校のもしかしたら子供のプールを作ることができなくなるかもしれませんよっていう話をしたことがありますけど、そうだったのですか、という反応でした。ふるさとに何とか恩返ししたいという思う気持ちをスポイルする気は全然ないですけども、財政として考えるならば、市民に対してふるさと納税ってこんな意味がありますって伝えていかなきゃいけない。それは市長おっしゃったように、本来であれば寄附っていうのは見返りなく、この市を自分のふるさとを応援したいとか、そういったことが本来だったものが、いわゆる商取引の一環になってしまっている部分っていうのは確かに課題かもしれません。芦屋の場合はむしろ資産もあるわけですから、今度はそれをどうやって取り込んでいくのか、外からふるさと納税じゃなくって、芦屋市はもうお金持ちでしょ、ふるさと納税しなくてもいいでしょってなっちゃうわけだから、そしたらじゃあ今いる市民の皆様が、例えば、市に寄附をしたくなるような、或いは市費に直接寄附したくなくっても、市内で行われている活動に寄附ができるような何かそういったものは大事なかなという意味で申し上げました。

（天米委員）

ふるさと納税に関して、私も市長と一緒に総務省のふるさと納税の仕組みは間違っているのではないかと思っている1人として、ビジネスマンとして何かやろうということで今開発途中です。ふるさと納税の仕組みをいろいろ詳しく見ていくと、仕組みとしては椅子に座ってパソコンの前で寄附をするだけです。その過程で何が動くかということと人とお金、ものしか動いてないです。そうすると、全然、観光には繋がってないです。これをちょっと切り口変えようということで、観光に使うふるさと納税、つまり人が動きませんか。このヒントを得たのは、ある公共施設で施設の利用料金だけが公共施設の収入だと思っていた自治体職員さんを、ちょっと覆しました。何かというと、その施設は年に100以上の視察が来て、海外からも今20カ国から視察来ている施設です。そうするとこの視察に対して料金を課金すると施設の利用料金だけじゃないよねと。そうすると、

これ人を動かしたほうがいいよねと。ふるさと納税で現地決済で、これゴルフ場の現地決済でヒント得ましたけれども、ゴルフ場に行って現地決済でふるさと納税してもらいます。その観光に来た人には、観光地で、例えば芦屋市さんに来て、何か観光に行つてとか芦屋市さんのお店で芦屋でとれたもので作ったものがあればそれを現地決済して。これ実は鳥取のラーメン屋さんがやりたいって言っているのですけど、1杯700円のラーメンですけど2100円寄附したら、700円のラーメンが返礼品で食べられる、つまり人を動かそうと、そうするとその市内の交流人口滞在時間が増えていく。

今、ふるさと納税、勝ち組負け組を見たときに、勝ち組のトップテンがすごいです。一般財政の予算に近い金額のふるさと納税があつて、何に使っているかということと市民に還元するより公共施設を建てたりとか起債の返済に当たり、訳のわからない使い方をしているので、これはちょっとやっぱりおかしいということで、変えたいと思っています。とかいうような切り口でしていますので、ぜひいろんなヒントあると思うので、ふるさと納税で誰かに納税してもらおうというわけじゃなくて、そこの仕組みを何かポジティブに使って、歳入を増やしていく仕組みって必ず何かあるんじゃないかなと思います。

（砂川委員）

先ほどの市長の税金を納めているがその対価、ちゃんと払った意味を感じられないご発言なのですが、どうしても行政という見えない謎の集まりに対して、自分がお金を払っているが、サービスとして誰が返してくれるかわからないっていうところが1つあるのかなと思っていて、取組方針2にも関係しますが、これからの自治体職員は外に出なきゃいけないというふうに思っています。

そうすることによって、単純にこの人たちに対して私は税金を払っていて、気遣ってくれるみたいな、そういう人間的な繋がりを作ることも1つあるかなと思います。それによって、実は市民との調整のマネジメントコスト、コミュニケーションコストも下がるという利点もありますし、人材育成の本質みたいなのところもあると思うので、本当にすごくいいことが多い。

もちろんそこで悩まれるかたもいるとは思いますが、そこは当然上長のサポートもあるという前提で、そういうことをできるようにするための取組方針2の業務全体の変革があるといいなと思います。そうするといろんなアイデアが外から見えるということもありますので、なるべく中で働かないというのは1つあり得るのかなと思いました。

（田端座長）

ちょっと政治とかかかるかもしれないけど、今、いわゆる潜在化しているニーズをどう顕在化していくのかっていうのが大事なところで、行政は行政内部から出れば横並びですね。例えば芦屋だったら神戸がやっているから西宮がやっているからどうだろうかっていう発想になりますね。一方で、本来市の内部にあるはずのこういった情報をどうやって吸い上げていくのかっていうのを、いろいろ考えなきゃいけない。本来は議員さんたちがそういう活動されている。

例えば地方へ行くと議員さんは議員だけで生活できない。人口に合わせて報償費の高さが大体決まっていますから、そうすると皆さん農業とか商売やっています。そうするとそこからいわゆる潜在的なニーズを把握してきて、いわば見える化できるわけですね。

ところが都市部、例えば大きな都市だと議員は専門的に政治をやってらっしゃる。日本の場合どうしても地域別に議員さんが張り付いていますから、そこに一生懸命回ってらっしゃる方は、それを引き上げてくださるのですけども、そうじゃない方も結構おられて、議会は市長のやっていることをチェックするぐらいだとそういうことをなかなか出さないの、潜在的なニーズが明らかにならない。

これをどうやって明らかにしていくか、方法の1つはやはり先ほど砂川委員おっしゃっていただいたように、職員が地域を回るってことも大事です。

他にも、私が言ったのはNPOだとかNGOなどがやっている活動、もともと潜在的ニーズをNPOがやっているの、そういったところとつき合いをしていく中で、実は行政に引き上げていかなきゃいけないニーズだって、わかってくるっていうこともあると思います。

いずれにしても、職員が外に行かないとできないことなのだと思います。この辺り、今日人事の担当の方おられますけど何か、もしありましたら。

（長谷人事課長）

今後はAIやデジタル化が進んでいって、ある程度業務効率化がなされれば、部署によっては今いる職員数を減らすことは可能だと考えています。その一方で、地域社会のニーズは今後も複雑化・多様化していくことになりますので、それにどうやって対応しなければならないのかというのを考えていく必要があると思いますし、芦屋市としても、市民との対話を重視していくという考え方もありますので、市役所の人的資源というのはそういった直接的な支援、地域に踏み込んでいく部門に注ぎ込んでいくことになるのかなと考えております。

（石本委員）

答えがない時代だからこそ、これまでみたいにサービスを提供する提供されるっていう時代ではなくなっているってなったときには、まさにこういった計画策定する前の段階から、いろんな形で市民の皆さんの意見とかもいただきながら作っていくことも必要ではないかと思いました。潜在的なニーズ、平場で市民の皆さんが何を思っただけでいいの、かという声をまず取っていくっていうのは、とても大事だと思います。

（田端座長）

ちなみに市長への請願や議会への請願は結構多いですか、芦屋は。

（岡崎総務部長）

件数としては相对比较をしていないのでわかりません。

（田端座長）

先ほどから出ている、行革は単にシーリングかけるだけじゃないとなると行政が何をしているか、どう見える化していくかっていうためには、先ほど言ったように潜在的ニーズを、どこまで行政が把握しているかが大事だと思います。そのニーズの把握方法はいろんな方法がある。1つは職員の皆さんの役割は非常に大きいというお話が出てきました。一方で住民から直接市に対して、請願のような形で出てくるのは、お聞きしたというだけの話なので、今お答えなくても大丈夫です。ただ、いかに行革を進めるにあたって、先ほど石本委員から満足度みたいな話も出しましたが、そういったものも含めて、やはり今、効果額だけじゃないというふうにおっしゃっていただいたので、そういったものの視点として申し上げているということでご理解いただければと思います。

（高島市長）

ちょうど対話集会っていうのは年間 16 回実施してまして、市長と市民が大体 30 人ぐらい集まって、車座になって対話します。前回のテーマがまさに公共施設でした。我々としてはこういう発想で考えていますっていうことを冒頭に提示して、その後いろんな意見をいただきました。結構、世代もバラバラで、10 代から 90 代かな。いろんな世代が参加してくださって、毎回我々にとってもすごく発見が多い機会になっています。

なので、このやり方はすごくいいなと思っていますが、一方で、わざわざそこには来ないけれど、思っていることがある方や、それこそ先ほどの満足度アンケートも無作為抽出でやっているわけですが、わざわざアンケートには答えない、でも実はこう思っている方。もっと言うとアンケートに答えようとする余裕もないっていう方の声をどう聞いていくか。これは、すごく難しいなと。でも一方で、すごく大事ななと思っています。

そういう意味ではその潜在ニーズ、まさにそのわざわざ言わないけどっていうところをどう拾っていくかってところを、すごく今難しいなと思いつつ大事ななと思っています。

だからこそ、まさに、地域に出て行くべきだというのは本当にそうだと思います。私もそれこそいろんなイベントに行くと、わざわざは役所に言わないけど、市長いるから言っとくわということもあるわけですね。ここは本当に大事なご指摘をいただいたと思います。ありがとうございます。

（田端座長）

基本方針に合わせて少しご意見を賜りました。いろんな視点で見えていかなきゃいけないということで幾つかの視点を提示させていただきましたので、これから具体的な中身に入っていくにあたっては、先ほど出てきたようなご意見も含めて、ご検討いただいて、素案を作っていただきたいと思いますし、それに対して詳細については、議論させていただきたいというふうに思います。

そうしましたら続いて、議題（3）取組方針 1 未来に向けた公共施設等の最適化について、事務局からご説明をお願いしたいと思います。

(事務局：三柴課長)

～議題3について、資料に沿って説明～

(審議については非公開)

(田端座長)

ご質問だけでなく、大変貴重なご意見とご提案いただきまして、まだまだ書き足りないところがあるということもご指摘いただきましたので、加筆していただきたいと思います。

最後に、連絡事項について事務局からご説明をお願いしたいと思います。

(事務局：石田)

連絡事項としまして、第2回及び第3回のご案内をさせていただきます。

事前にお伝えしておりますとおり、第2回につきましては8月20日14時から開催予定です。第3回については10月20日10時から開催予定です。なお、第2回につきましては、取組方針2から取組方針4の具体的な内容を。第3回につきましては、第1回及び第2回を通して計画全体についてご議論をいただく予定をしております。よろしくお願いします。

(田端座長)

本当に皆様、お忙しいところお集まりくださいまして、また、先ほどから繰り返し申し上げておりますけれども、大変貴重なご意見をたくさんいただきましてありがとうございます。

以上をもちまして、本日の懇話会を終了させていただきたいと思います。

皆さん、どうもありがとうございました。