

令和7年1月4日

芦屋市長 高島 峻輔 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8年度から令和12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。

我が国は現在、約30年ぶりとなる本格的なインフレ局面を迎えており、多くの自治体が長らく経験したことのない経済環境下での行財政運営を余儀なくされています。物価上昇、エネルギーコストの高騰、人件費、資材費の上昇など、従来のデフレ下での縮減型改革とは異なるアプローチが求められます。保有している様々な資産を最大限利活用し、コスト上昇圧力と限られた財源とのバランスを取りながら、市民ニーズに応える新たな手法の確立が急務です。また、それらの不確定な要素を踏まえ、何を基軸に行財政を考えるべきかを改めて見直す機会ともなります。

同時に、人口減少と少子高齢化の進行と住民意識の多様化、さらに気候変動への対応、デジタル技術の急速な進展など、自治体を取り巻く環境は激変しており、政策の条件が複雑化し従来の行財政運営手法では対応困難な状況が生じています。過去の実績や経験に縛られることなく、挑戦的かつ革新的な取り組みを進めることが重要です。

このような状況下において、生成AIなどの革新的なデジタル技術の活用は避けて通れません。それらのデジタル技術の急速な普及により、行政サービスのあり方そのものが根本的な変革を迫られています。今やデジタル技術は、単なる業務効率化のツールを超え、政策立案、住民対応、データ分析など、あらゆる行政分野において新たな可能性を提示しており、持続可能な自治体経営の鍵となります。

コスト効率性と市民サービス向上の両立を図るこの技術革新を戦略的に活用するためにも、職員は地域に出向き市民と向き合い、その課題を知り言語化する能力を身に付け、AIとの対話や適切な情報提示をする能力が求められます。デジタル技術を駆使した業務効率化により創出される時間を、より付加価値の高い業務に振り向け、専門

性の向上と働きがいを見出すこともできるでしょう。そして職員自ら課題を提示しデジタル技術を駆使するなど解決を模索する挑戦を可能にする組織風土も求められるかもしれません。

今回の行財政改革は、人口減少と少子高齢化が進行する行財政基盤の脆弱化に加え、インフレという新たな経済環境と生成 AI の進歩という技術的変革が同時進行する中での取り組みとなります。前例踏襲では対応困難な課題に直面している今こそ、失敗を恐れずアジャイル（まずは実行してみて、その結果を見て修正を加えていく手法）に挑戦し、住民福祉の向上と持続可能な自治体経営の両立を実現することが求められます。

過去から現在に至るまでに芦屋市が積み上げてきた有形・無形の資産である土地や人材、信用、ネットワーク、まちの魅力を最大限活用し、市長の強いリーダーシップのもと、変化を恐れずにインフレ時代の行財政のあり方を模索し続けていただきたいと思います。これにより芦屋市が価値を創出する「選ばれ続ける都市」となることを期待いたします。

## 行財政改革推進懇話会 論点整理

### 1 取組方針1 未来に向けた公共施設等の最適化

価値ある不動産については売却偏重ではなく、証券化や定期借地等を活用した長期的収益確保手法の検討を推進されたい。また、50～100年の超長期視点に立った土地保持戦略を構築し、災害時の仮設住宅用地確保等も考慮した戦略的判断の実現を図られたい。効果額のみに依存せず、利用状況改善や市民満足度向上を重視した多角的評価指標の導入を図られたい。特に公共施設の統廃合にあたっては、単一施設単一機能の見直しを進め、複合化・多機能化による効率的な運営を目指されたい。

### 2 取組方針2 前例にとらわれない業務全体の変革

ボトムアップとトップダウンの両輪による変革推進体制の構築を推進されたい。特に市長・副市長からの明確なメッセージの継続的な発信とミドルマネジメントを含めた中間層の変革に取り組まれたい。時間外勤務縮減については、業務の可視化による科学的な業務分析と公平な職場環境づくりの実現を図られたい。AI活用では専任チーム設置や幹部層からの率先利用による成功体験蓄積など、投資を含めて戦略的に取り組まれたい。

### 3 取組方針3 戰略的選択による事業の最適化

効果額重視から質的評価への転換を図り、削減額だけでなく市民生活向上の見える化の取組を検討されたい。市民への直接影響事業と内部効率化事業を明確に区分し、提供価値の維持向上を前提とした「戦略的選択」の判断基準明確化により、数字偏重ではない総合的な事業最適化の推進を図られたい。業務委託については対象業務の性質分析によるダウンサイ징を推進し、補助事業では期限設定による効果検証に取り組まれたい。

### 4 取組方針4 多様な主体との行財政運営

官民連携においては芦屋市が選ばれる理由の明確化と相互の成功体験蓄積による持続的パートナーシップの実現を図られたい。また、市民・企業との協働による新たな歳入確保手法についても積極的な検討を図られたい。

# 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  
附属総合科学研究所長  
教授（地域政策、地域経済）

座長代理 天米 一志  
AmameAssociateJapan 株式会社  
代表取締役社長/CEO

委 員 石本 玲子  
一般社団法人かえるかなえる研究所  
代表理事

委 員 砂川 洋輝  
一般社団法人 Code for Japan

委 員 五島 慶太  
芦屋市地方労働組合協議会議長