

(様式第1号)

令和2年度第1回行財政改革推進懇話会 会議録

日 時	令和2年9月14日(月) 18:00 ~ 20:00
場 所	芦屋市役所 東館3階 小会議室4・5
出 席 者	座 長 田端 和彦 座長代理 和田 聡子 委 員 榊原 貴倫 南 学 西川 隆士 市側出席者 伊藤 舞(市長) 佐藤 徳治(副市長) 稗田 康晴(総務部長) 今道 雄介(総務部参事(財務担当部長)) 北條 晋(人事課長) 足立 覚(労務・給与担当主幹) 岡崎 哲也(財政課長)
欠 席 者	なし
事 務 局	川原 智夏(企画部長) 島津 久夫(企画部マネジメント推進課長) 竹内 典子, 筒井 大介, 岡本 将太(マネジメント推進課主査) 井上 裕士(マネジメント推進課係員)
会議の公開	■ 公 開
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) 懇話会に関する説明及び会議録の公表等について
- (2) 芦屋市の財政状況について
- (3) 芦屋市の人口について
- (4) 次期行財政改革（令和3年度～7年度）の基本的な考え方について
- (5) 取組方針3 スクラップの徹底
- (6) 取組方針4 多様な手法による歳入確保・歳出抑制
- (7) 今後の進め方，日程について
- (8) その他

## 2 配布資料

### 第1回行財政改革推進懇話会次第

資料 1：懇話会に関する説明及び会議録の公表等について

資料 2：芦屋市の財政状況について

資料 3：芦屋市の人口について

資料 4：次期行財政改革（令和3年度～7年度）の基本的な考え方について

資料 5：新行財政改革計画（素案）

資料 6：公共施設マネジメントに係る芦屋市の取組みについて

資料 7：公共施設 MAP

資料 8：新行財政改革市民ワークショップ概要

### 【参考資料】

参考 1：行政改革実施計画の4年間の取組について（平成15～18年度）

参考 2：行政改革実施計画の5年間の取組について（平成19～23年度）

参考 3：行政改革実績報告（平成24～28年度）

参考 4：行政改革実績報告（平成29～令和3年度）

参考 5：地方行政サービス改革の取組状況等（令和2年4月1日現在）

### 3 審議経過

(事務局：島津課長) 皆様おそろいですので、ただいまより芦屋市行財政改革推進懇話を始めさせていただきます。

本日の司会をさせていただきます，マネジメント推進課の島津と申します。よろしくお願いいたします。

議事の進行につきましては、本来、座長にお願いさせていただくところですが、1回目の会議でございますので座長が選出されるまでの間は事務局で進めさせていただきます。

(次第1 市長あいさつ から 次第6 座長，座長代理あいさつまで省略)

次第2 懇話会委員委嘱において、芦屋市行財政改革推進懇話会設置要綱第4条に基づき、委員に委嘱状を交付した。なお、オンラインでの出席委員には郵送にて交付。

次第5 座長，座長代理選出において、芦屋市行財政改革推進懇話会の設置要綱第5条第1項及び第2項により委員の中からの互選で田端委員が座長に選出され、同条第3項の規定に基づき、田端座長の指名により、和田委員が座長代理に選出された。)

(田端座長) では、議事次第に従いまして進めさせていただきます。

議事(次第7)に入る前に、まず会議の運営について事務局から説明をお願いいたします。

(事務局：島津課長) 本懇話会は、本日委員5名中、5名のご出席をいただいておりますことをご報告申し上げます。

また、会議の公開につきまして後ほど資料等で説明させていただきますが、議題に入るに当たり本日の会議の取扱いを決める必要があります。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、特に非公開とするものではございませんので、公開したいと考えております。

(田端座長) ただいま説明がありましたが、本懇話会を公開するについてご異議ございませんでしょうか。

(委員) 異議ありません。

(田端座長) 了承いただきましたので、公開させていただきます。

これより、会議の傍聴をお認めしたいと思います。傍聴を希望される方がいらっしゃいましたら、ご案内をお願いいたします。

(事務局：島津課長) 本日、傍聴者はおられません。

#### 次第7 議題(1) 懇話会に関する説明及び会議録の公表等について

(田端座長) それでは、議題一つ目の、懇話会に関する説明及び会議録の公表等について、事務局より説明をお願いいたします。

(事務局：島津課長) 「資料1 懇話会に関する説明及び会議録の公表等について」に沿って説明(省略)

(田端座長) 会議の回数が限られておりますので、やむを得ない事情で出席できない場合がございます。事前に意見を提出していただくなど事務局と調整いただけると大変助かります。

#### 次第7 議題(2) 芦屋市の財政状況について

##### 議題(3) 芦屋市の人口について

##### 議題(4) 次期行財政改革(令和3年度～7年度)の基本的な考え方について

(田端座長) それでは、議題の(2)「芦屋市の財政状況について」から議題の(4)「次期行財政改革(令和3年度～7年度)の基本的な考え方について」までを、一括して事務局より説明をお願いします。

(事務局：今道参事) 「資料2 芦屋市の財政状況について」に沿って説明(省略)

(事務局：島津課長) 「資料3 芦屋市の人口について」、「資料4 次期行財政改革(令和3年度～7年度)の基本的な考え方について」に沿って説明(省略)

(田端座長) 財政の現状を推移も含め説明いただきました。

多くの阪神間の自治体がほぼ同様に平成7年の阪神淡路大震災で大きな痛手を受けて実は国からはほとんど財源を充ててもらえず、兵庫県でもその痛手を引きずっています。ようやく最近になって一部の自治体で前向きな投資ができるようになり、芦屋市の場合は少し早めにその時を迎えていた。ただ、そのために公債費が増えているという実情でございました。将来的な人口推移では、想定よりも10年早く人口

が減り始めたので新たな行革に取り組むという説明がありました。

芦屋市の行革の進め方としましては、一つは公共施設をどうするかです。これはどの自治体でも総合管理計画を実効あるものとするため、多くの自治体が人口減少に合わせた形で公共施設をより効果的により効率的に使う方法を考えましようということで、苦勞しながら方針を出されていると思います。そしてもう一つが人件費ですが、4つの取組方針のうちこれも大きな割合を占めておりますが、それだけではもちろん十分ではございませんので、他にもスクラップの徹底や歳入の確保など4つの取組方針を出されています。

何かご質問、ご意見ございましたらお願いいたします。

(南委員)

市税収入の減少ですが、令和元年から2年が非常に大きく減っています。これは先ほどの説明でありました、ふるさと納税の影響が非常に大きいということですが、それ以外の要因はあるのでしょうか。

今後もまだふるさと納税制度が残るとすると、この傾向に変わりがない。たぶん富裕層に最も有効なふるさと納税という制度が芦屋市の場合には影響が特異的に出ているなという実感があるのですが、見通しについて教えていただけますでしょうか。

(事務局：今道参事)

市税収入の資料⑤の令和元年度の241億円と令和2年度の229億円は、実はこの令和元年度の市税収入が高所得者の方々の金融所得の上振れでかなり多く頂いたということがございまして、当初の令和元年度予算額は224億円でした。令和元年度から2年度に大きく落ちたということではなく、令和元年度が想定を大きく上回って多く頂いたということでございます。

ふるさと納税の関係ですが、令和元年度と2年度の減収額がそれぞれ6億円ずつあり、もしふるさと納税による減収がなければ令和元年度は247億円、2年度は235億円の税収となっていたことになります。委員からのご指摘のとおり、他市と比べまして高所得者を多く抱える本市にとってはかなり深刻でございまして、制度の大きな変革でもなければ、今後も6億円、7億円といった減収額がこのままずっと市税収入に影響する可能性を危惧してございます。

(南委員) 予算と決算という違いということでよく分かりました。

もう一つ、金融所得による市税収入が大きいという話ですが、今後、金融所得を一般的に見ると、60歳以上の方の金融所得が圧倒的に多く、その税収が大きいかと思えます。今後、高齢化が進んで金融所得による市税収入が相当減っていく可能性があると思えますが、その辺の見通しは答えいただけますでしょうか。

(事務局：今道参事) 大変恐縮ですが、金融所得の今後の見込みは特段持っておりません。

といいますのも、本市の場合、例えばお1人で金融所得にかかる多額の税額が発生したりしなかったりということが年々ございまして、税収を見込む上での不確実要素となっています。委員からのご指摘のとおり、一定、金融所得が先細ってくるのではないかという認識は持っておりますが、独自の試算まではできておりません。

(田端座長) 1つは税制で影響してくる可能性がかなりありますので、金融資産による市税収入、キャピタルゲインがどうなるかわからないので予測がつきにくいということです。ただ、予測がつきにくいといって何もしないというわけにはいかないのではないのでしょうか。

先ほど説明の中で基金の推計はされていると思いますが、この推計はどういった根拠でされていますでしょうか。

(事務局：今道参事) 予算を見込む際には、給与所得にかかる税額や金融所得にかかる税額などをそれぞれ一定の見込みを立てて、次年度の予算を立てておりますが、この長期財政収支見込につきましては、一旦、来年度の予測した税収から一定の率を賭けてかけて10年間伸ばしているといった比較的シンプルな見込み方をしております。先ほど説明の中にございましたが、内閣府が今後のGDPの伸び率を一定程度示しておりますのでそれを基に試算をしていますが、今般のコロナの影響が今後数年間、市税収入にどのような影響を及ぼすかは特に見込みが難しく、このあたりが長期財政収支見込における不確実要素であると認識しております。

(田端座長) 実際、国でも予測がつかず来年の予算見込みがつかないのではないかという話はあちこちでされています。景気動向と税収の関係はあり

ますが、伸びるところと下がる場所の関係が複雑で予測が難しいということを言われています。国でも地方財政計画を作るのが難しく、市行政にも影響があるのではないかと個人的には思っています。見込みが立てにくいところもありますが、ただ金融資産をお持ちの方が流出しない限り一定の歳入は見込めるだろうと思います。

(西川委員) 財政資料④ですが、個人市民税の課税標準段階別の所得割額は令和2年度当初課税ベースでこのような割合になっていますが、過去からこのような割合なのか、将来的に変わっていくのでしょうか。

(事務局：今道参事) 従前から大体このような割合です。全国的に見ても低所得者の納税義務者の数は多くて納める税額は少ない。この資料④で言いますと、左のピンク色と黄緑色の部分です。人数は半分ですが、納めていただいている税額は1割程度。逆に少数の高所得者が納める税額が多いという傾向も全国的に見てもありますが、本市の場合、人数にして8.7%の方が全体の税収額の半分を収めている。これは本市特有の顕著な傾向ですが、従来からこのような傾向があります。

(田端座長) 大体お1人百何十万円ずつ納めていただいているということですね。これは大きいといえば大きいですね。

先ほど行革の効果額を40億円とおっしゃりましたが、説明根拠があればお願いできますでしょうか。

(事務局：島津課長) 先ほど財政参事から説明しておりますとおり、この2月に長期財政収支見込において、令和10年には基金残高がマイナスになるという見通しをお示しし、新しい行財政改革に取り込む流れができました。本年6月に見通しを議会に説明しましたが、その時点で我々も確固とした根拠があったわけではなく、少なくとも安定的に行政運営するためには基金残高が30億円程度は必要であろうということから40億円を目標にしました。最低でも40億円を目指しますと公表しておりますが、不十分だというお声もございますので12月にはより大きな効果額を公表したいと考えています。

(田端座長) 積み上げて決めたわけではなく出口から決めたということですね。逆に言うと委員の皆様から自由に闊達にご意見がいただけるかなと思

いますのでよろしく願いいたします。

(和田座長代理) 今は議題(4)まで進んでいると解釈しており、今から議題(5)(6)の取組方針3、取組方針4の議論になると思いますが取組方針1、取組方針2についてはどのように扱われるご予定でしょうか。

(田端座長) 取組方針の中で効果額が大きいのが恐らく取組方針1と取組方針2になると思います。会議の回数が3回と限られていますので、本日でできるのが取組方針3と取組方針4と考えていますが、事務局のから説明をお願いいたします。

## 次第7 議題(5) 取組方針3 スクラップの徹底

### 議題(6) 取組方針4 多様な手法による歳入確保・歳出抑制

(事務局:島津課長) 「資料5 新行財政改革計画(素案)」に沿って説明(省略)

(田端座長) 効果額は、例えば人件費でこれだけ削減します、公共施設を統廃合してこれだけ減らしますという積み上げで効果額を出す自治体が結構多く、今回この金額を目標にするとなった時に積み上げてはないのでそういう意味ではいろいろな観点からご意見いただけますよと申し上げましたが、やはり1番大きいのは取組方針1、2の取組です。人件費の部分と公共施設管理費をどう減らしていくのか。国は公共施設については、総合管理計画を作りなさいと言っていますし各自治体どこでも人事計画を作られています。これらはかなり課題が大きいので、次回、次々回で議論をいただくことでご理解いただければと思います。その上で、説明にありましたが、取組方針3がスクラップの徹底ということで大型事業の見直しについて、取組方針2については、榊原委員のご専門かと思いますが、業務手順を見直して地域基盤を共有化したらいいのではないかとということだと思えます。それから業務委託、ICTの見直しこれもお得意なところかもしれません。

スクラップの部分に関しましては、民間企業ならまず蛍光灯から減らすことなどを書かれているということでかなり細かいことから大きなことまで、色々と出ておりますので見ていただきたい。

取組方針4につきましては、行政ができることを中心に書かれては

いますが、市有地の売却以外にも色々なことも考えれば、芦屋市は基本的に住宅地ですので産業用地という使い道はなかなかないですが、とは言えこれから持続可能ということであれば人口の流入を考えなければいけないであるとか、そういったところも議論が出てくると思っております。

ここに書かれているのはあくまでも、行政内部で作っていただいたものですからそれ以外の観点でも結構ですし、ここをこのような色付けしたら、あるいは付け加えたらもっといいものになるのではないとか、意見をいただきたいと思えます。

(南委員)

私が横浜市役所を辞めた後に何をやったかという行政サービスのコスト計算をしました。

活動基準原価計算という手法を応用して、図書館の経費を計算しました。人件費を分単位に全部細分化してそれが積み重ねでどういう業務がどのように関わっていてあと減価償却だとか人件費とか様々な費用がその活動にどのぐらいかかっているかを細かく計算をしていくと、図書館で本を借りると1冊あたり100円、予約をすると500円、返本の督促電話1回あたり1,800円、それらの細かい経費を全部合計すると、1,000円ぐらいの本だと経費の方がうんと高くついて図書館では本を貸すよりも差し上げた方が安くつくと言ったかしてプランを立てて説明したことがあります。いわゆる人件費が役所の場合には需用費の中に入らず総務費の中に入ってしまう。ですから、課ごとあるいは事業ごとの人件費が配分されていない。予算に反映されていないので国・自治体行政機関の職員の方々も自分たちの人件費を全く自覚しないままに、表面的には変動費の予算要求をしているけど直接的な経費だけを予算要求して間接的な経費の人件費と減価償却が実は全然計算されていない。せっかく新公会計制度がスタートして時間が経っていますので課ごとあるいは事業別に人件費と減価償却を全部置き換えてみて、個別の事業にどれぐらいの費用がかかっているかが受益者、サービスの対象者あるいは対象の物に対して1点あたりどのぐらいの価格なのかということを経費計算すると、たぶん2倍3倍の経費が出てきます。そう

いったことで事業の統廃合だとか I C T を活用するかとか、外部委託にまわしていくとかの改革案が出てくるので、まず第 1 に人件費等、減価償却費を各課あるいは各事業に割り振るという作業をやってみるだけで相当な無駄を見ることができると思います。

(田端座長) トータルコストで計算しましょうということですね。芦屋市の場合、比較的豊かなのでそこまでやってこられなかったかもしれませんが、厳しい自治体は大体こういうことを手がけておられるということですね。

(和田座長代理) 取組方針 3，資料 5 の取組項目④継続的なスクラップの徹底で実施項目案の 2 のところですね。行財政改革の中で気になりますのは、それぞれの自治体が持っておられる事務事業の数です。実施項目案にもいろいろな事業が書かれていて現状に即した廃止、縮小、別事業への転換という言葉としては望ましいわけですが、いただいている資料だけでは、今、芦屋市がどのぐらいの事務事業お持ちなのか分からない。事務事業は、棚卸しが結構大変ですがよくよく見てみると、類似事業とか縦割りでかなり非効率で本来ですと統廃合できるような事業がいっぱい残っている。それに張り付いている職員の方のご負担が人件費にかかってきて、それが時間外勤務とかにも全部かかってくるわけです。ですので、事務事業の数というのでも類似事業とあわせてしっかりとこれを見ていかれると、事務事業の総数を減らすことによるかなりの削減効果は出てくると思われまいます。ただ、スクラップの徹底と大きくスローガンで入れてらっしゃるので、数の減少が良いように思われるかもしれないが数が減れば良いわけではなく質の部分が伴って初めて数が減らせるということですのでやはり I C T も活用していきますとより効率化になることに繋がりますから時間はかかりますが行財政改革を機会に事務事業を今のうちにしっかりと区分けして整理しておくことと今後、SDG s も実践しやすくなってくるだろうと思います。実施項目案としてはさらっと書かれているものですが、中身は重いなあと非常に感じております。

(田端座長) 事務事業の資料について次回にご用意ください。その上で棚卸しを

どう進めていくのか、課をまたぎ全体的に見なきゃいけないというところになると思います。

(榊原委員)

この資料が非常に好きでずっと見ていました。僕はどちらかと言うところの取組方針2のITをいろいろやりながら素案の「9. 新行革の取組項目」にあるようなことを市役所の中に席をいただいて粛々といろいろ取り組みをしているという立場が多くございます。フォアキャストというか今から未来に向かってどうしていくかのところをご一緒にさせてもらう議論が非常に多くて、実はITと書いていただいていますけどほとんどがかなりアナログな作業をご一緒にさせていただくところなんです。

というのも、このダウンサイジングですとか個別システムのカスタマイズっていう話をしていくとどうしてもその単一の市役所だけでできない仕組みが多く法令制度だとか今までやってたけど正しさがどこにあるかわからないものを誰かに確認を取らなければならないとか、1つ1つやっていく中で昔の文化が残っています。資料の前のほうに目指すべき未来とはっていう問いがあって非常にいいなと思うのですが、未来はじゃあこうしましょうと誰かが言わないと実は判断できないものが非常に多く潜んでいて業務でITをうまく使っていくところを非常に左右してくると思っています。古くからある業務の中にシステムが入ってもやっぱりシステムが難しいというところがあってこれはシステム屋さん側にも問題がありますが、普通の自治体職員の方々にとどこまでITリテラシーを求めるかという基準をやはり1つ作っていただかないとですね、まだ誰もが使いやすいパソコンにはなっていないので1歩1歩前に進めるところで行くと基礎的にどこまでITを使うかだと思います。

ペーパーレスの話もあったと思いますが、いっそのことプリンターとコピー機を全部なくしてしまえばそもそも紙が増えない。皆さんも本日、結構タブレットお持ちですね。僕も今日、資料を電子でいただきましたがこの時点でもSDGs的な内容ももちろん包含しますし、未来こうすると決めてしまえば決まることというのも、非常に多くある

と思います。その辺の決断の複合体になっていけば少しずつ進んでいくのではないかなと思います。

(西川委員) スクラップの徹底とか実施項目の中に予算が入っていないのでバックキャストिंगで考えておられると思いますが、21ページの取組項目2の中長期的計画の統廃合や期間及び策定手順、手法の見直しというところで、法律等で決められている計画が多々あると思いますが統廃合できる数かなりあると捉えられてここに載せられているのでしょうか。

(事務局：島津課長) すべて数え切れているわけではありませんが、本市で計画の類が70近くあります。その中で10年計画や5年計画があり、計画それぞれが更新時にどれだけの費用が必要となるかは試算できておりませんが、直近の4年間で対象が36件ほどあり、その経費が約2億円ぐらいです。例えば、本市で今策定している「第5次総合計画」が市の最重要計画になりますが、そうした大きな計画に集約することができれば合理化できると考えています。

また、建設系の大きな計画では「都市計画マスタープラン」がありますが、他にも重複するような計画が作られているところが見受けられます。それぞれの計画を策定している時期が異なっているのであらかじめ議会にも説明して計画期間を延伸もしくは短縮して調整させていただくことで集約していきたいと考えております。

(西川委員) 22ページの行財政改革の職員市民への意識啓発の推進のスクラップへのインセンティブと書いてありますが、これは具体的には予算を優遇するというようなことでしょうか。

(事務局：島津課長) これも詳細についてはこれからになりますが、行財政改革を行う場合に効果額を出すために対象になっている課がすごく限定されてしまって、その所管課だけが頑張ったらいいいみたいになってしまうことが1番良くないと考えています。まず全職員が取り組める内容にしたいと考えペーパーレスであるとか執務スペースの適正化など所管課ごとにできることに取り組んでいただいて、貢献度に応じてその課が実施を要望する事業を査定する際にインセンティブ等を設けてモチベーシ

ョンを高めることができればと考えています。

(西川委員) スクラップをする一方で、また予算が増えるのはいかがかなと思っていたので、ありがとうございました。

(田端座長) 例えば取組方針3スクラップの大型事業ですが、先ほどの財政の説明を聞いていると、いわゆる起債によって整備すると本来このPFIも1つ考えられるところですね。PFIも多様なパターンがありますが、そこを少し見直していかないと。

といいますのも、起債が大きいから将来心配だっていうストーリーがあったと思うので、そこを見直せばもうちょっと積極的なPFIができるのか。今、金利が低いのでPFIをやるのがいいのか、公債発行が得なのかという微妙なところではありますが直接の公債発行よりは安くつく可能性もあるだろうということでその部分を見直さなきゃいけないのかなというふうに思います。

2点目の中長期計画ですが、現に地方創生戦略と総合計画を合せておられると思いますが大ぶんそうやって1、2年の調整をすることは可能かなと思います。例えばこの市民アンケートですね、もう少し総合的なアンケートにしていくっていうのは多くの自治体がされていますので、これは是非進められた方がいいと思います。

スクラップの徹底ですが、このあとまた議論も出てくると思います。ムダ取りというところからスクラップを徹底しようと思えばムダ取りではなくてやはり業務の見直しだと、これは取組方針2になってきますのでこれはそのときまた申し上げようと思いますが継続的にスクラップしていこうと思ったらもっと業務をどう見直していくのか、先ほど南先生からはコストの面で見直した方が良くはないかというお話がありましたが、やはりコストだけじゃなくってどういう方向性であるのかっていうところの見直しはあるのかなと。つまりこれは行政のする仕事なのかあるいはSDGsでいうならばこれは本当に将来、地球環境だとか持続可能性にふさわしいでしょうか、という見直しの仕方もありえるのかなあと思います。そういう意味では、継続的なスクラップの推進の中で細かな削減と言うだけではなくその辺をどうみ

なさんで決定していくのかということかとも思いました。

取組方針4はあまりご意見をいただいていませんが、この取組項目1, 2というのはあくまでも行政ができる範囲の話ですね。歳入の多くが市民からお金をいただいているということですのでなかなか行政がお金を稼ぐという発想もないですし、なくていいのですが、であるならば、何をしなきゃいけないかっていうとやはりいかに新しい市民を迎えるのかそのための方策というのは考えてもいいのかなと思います。ここでは今行政ができる話を中心に書いていますが、例えば子育て支援では明石市が頑張ってる場所で市民の流入がある。入ってくる市民の皆さんは所得層的には中よりやや低い。私も明石市の委員をやっている中で比較的明石市が住宅地としてブランドを獲得しつつあって高所得者層が入る見込みが出てきていると。こうなってくると、行革の取り組みの考え方として歳入の確保という意味で行くならばそういう観点があってもいいのかなあと思っています。

(南委員)

先ほど、最初コストの問題をお話しましたが、コストとはその受益者という実人数で数えることをすると、1人あたりの投入コストとその効果はかなり厳密に評価せざるを得なくなります。事務事業評価は20年以上も前に流行ってこれを活用している自治体がほとんどなくて、事務事業評価をやめること自体が1番の行政改革だって言われるぐらいに役に立っていないのですが、実はこの事務事業評価を全部見ると、対象の人数だとか実際に参加した人あるいは入館した人が全部延べ人数です。この事務事業評価を先ほどの人件費と減価償却を組み込んだコストにしてそれから決算ベースで見て、その受益者、サービス対象者の実人数がどのぐらいなのかと、この3つの項目を事務事業評価書の中に入れるだけで相当変わった数字が出てくるはずですよ。そうすると、あまりにも1人当たりのコストが高い場合には当然スクラップに持ってかなきゃならない、あるいは統合するというところで他のサービスをなくすのはなかなか厳しいのですがそういった取り組みは必要かなと思います。その典型が公共施設の中に出ていまして、まだ芦屋市について調べてないので個別の話にはならないですが、公共施設

の場合、時間で見ると稼働率がものすごく低いです。つまり、公民館だと例えば午前・午後・夜間の3つの区分で稼働率が50%だとか60%ですが時間で見たらどのぐらいだろうかというのをだいたい2割、3割いけばいいほうですね。それから典型的な学校施設、芦屋市の公共施設のマップと面積が載っていますが芦屋市の公共施設の面積だけで最も大きいのが学校施設、保健福祉センター、あと住宅を除くと庁舎ですね。例えば、学校施設がものすごい面積がありますが学校施設がどれぐらいの稼働率かわかりますか。夏休み、冬休みがありますから、10ヶ月間しか使っていない。それから週に直すと5日間、土日は使っていない。

夜、夕方から夜間は使っていないということを全部掛け合わせると、時間で見ると20%使うのがやっとなですね。特に小学校の場合は、1ヘクタールぐらいの敷地があって、子供でも通える徒歩圏内の距離にあって相当の面積を占めていて、しかも災害時には避難所として体育館やその他が指定されていて、その周辺に小さな集会所がいっぱいありますが、その機能のほとんどが学校の中に吸収できます。もちろん学校は、神聖な場所だからセキュリティの問題、プライバシーの問題いろいろ課題がありますが、実際に子供たちがいる時間は20%しかないということになると、残りの80%どう使うか、というようなところが出てくるわけですね。最初から小さな集会所機能を学校の中に持ち込むそういう乱暴な話をすると、全部壊れてしまいますが、体育館と音楽室と図書室ぐらいを解放するぐらいから始まっていくと、軟着陸をしながら周辺の小さな施設を全部学校の中に抱き込むこともできるわけで、こうした具体的なスクラップやあるいは事業統合を部局の枠を越えてやっていくことが1番の基本なのかと思います。

P F I (Private Finance Initiative)ですけど、日本のP F Iは全部B T O (Build Transfer and Operate)、つまり所有権を一旦行政側に落としてしまうので、金利がいくら低くても地方債の金利の方がやっぱり低くなります。そうするとコストの問題で見ると、B T Oで日本型P F Iはだいたいコストに合わなくなってしまう。

B O T (Build Operate and Transfer)は、所有を民間部門の側 S P C (Special Purpose Company)に残したままになると、リース方式になります。リース方式でやると建設期間が半分に減ることで、従事する職員の方が半分になくなると、2年間くらいで3人コストを削減になりそれだけで6,000万円のコストを減らすことができます。20年くらいでリース期間に設定し、リース期間が終わっても建物が消滅するわけではないので再リースに回すと更に安い経費で継続的に4,50年使うことができます。

民間の資金を活用するが、発注の仕方は所有をやめてしまうことになるのでそれだけでもものすごく効率的な施設運営ができて施設は誰が所有しても使い勝手は同じだということになります。この2つの問題では、学校の開放や稼働率など実際のコストを出してみるということと、その中で組み合わせを考える。さらに民間資金を使った形で所有を止めてしまう。もちろん所有しなきゃいけない物もありますが、原則として所有をしない考え方を持つだけで相当のスクラップができると思います。

(田端座長) 学校の活用は大きな課題ですが、是非、取り組んではどうかと思います。例えば、兵庫県は学校を活用して県民交流広場をしています。P F I は日本の場合は課題が多いですが、持たない経営と言えば民間企業ではよくありますのでそこは少し考えてもいいのかなと思いました。

(和田座長代理) 実践のところで芦屋市さんがいかに舵をきる英断ができるかかなりの方向性が見えているのではないかと考えております。今回、このプランを作られるに当たって冒頭の伊藤市長のご発言がすごく励みになっております。前向きさという部分でやっぱり最終的に市民の方がこの行財政改革を納得されて、一緒にこの持続可能な魅力ある芦屋に住んでいく、そして次の世代にも一緒に歩いていけるようなそういう都市像が見えた行革でないといけないと思っています。そうなりますと、今回いろんな資料をたくさんいただき、今の南先生のご発言のような手法が生かされていくことで市民の方にどう見せていくかという

部分で取組方針と基本的な考え方を市民の方にいかにわかりやすく納得をいただけるのではと思っています。今回、芦屋市さんは基本的な考え方を4つ掲げておられますが、20年後の施設組織を描く、データICTの活用、戦略的な連携、変革人材の育成とこの文言もいろいろと考えて工夫して書かれたと思うのですが、この基本的な考え方から取組方針までの道筋が少し見えにくいような気がしています。もう少しこの4つの基本的な考え方を取組方針に紐付けできるような書き方にして市が住民の方にちゃんとこの4つの取組方針はこういう考え方に基づいて個々にちゃんと関連付けしていることを伝えることが改革には必要と思います。例えば20年後の施設組織を描くとかなり具体的に20年後と出てきている割にあとの取組方針についてはデータ、ICTのようなキーワードで収まっていますし、戦略的な連携についてもかなり漠然とした表現と思いました。

(田端座長)           パブコメをされる予定なので、市民の理解は絶対に必要だということで、ストーリーといいますか、そのところが見えてこないと市民は納得できないというご意見もおっしゃられるとおりでと思います。

(榊原委員)           先ほどの施設を所有しないというのは、実はIT業界のサービスでも、所有から共有へという流れがサービスとしても非常に活況になっていて、シェアリングエコノミーというような新しいビジネスが出てきています。これは、確かにビジネスとして聞くと面白いですけど、管理する側からすると非常に複雑で且つ多様なルールをかなりいろいろ考えなきゃいけないというところがあって、なかなか進みませんでした。なんでこの時代に出てきたかっていうとやっぱり未来、物とそういう類のものは余っていて、劣化してしまうけど人が住んでいないと家は潰れるのと同じですけどその活用をもっと交流量を増やすという施策としてコンピューターがその代わりにすることで管理がしやすくなった遠隔からもそこで何が行われているからだとか、その空間に入るための鍵をITがクラウドから管理することができるので、どういうことをしているのかということまで分かって基盤が簡単に作れる時代になったので単純にその利用目的みたいなものさえ新しいマ

インドに切り替えていただければいいと思っています。考え方をスクラップしていただくというのが、非常に大事だと思っています。

例えば、制度とかルールとかそういったものを一旦壊して、どうならなければいけないのか。人口が増えていく上で作ったルールが昭和ぐらいの年代の時から変わってなくてこれから人口が減っていくのに合っていないよねとか、例えば数十年前だったら平均年齢が60歳、70歳でお亡くなりになったのがこれから120歳になる場合ですね。その時にはそもそも介護保険ももう機能しないみたいな話になったときに、フレイルのところにどういった活躍世代が生まれてくるのかとか、たぶんまだ考えてない領域ですよ。その方々に活躍いただくにはどういう行動範囲なのかとかそもそも施設その場所でひとつのワッペンで済むものかみたいなことも含めていくと今のうちに考え方を変えておかないと間に合わないだろうなと思いました。

(田端座長)

確かにシェアリングエコノミーということで、持たない経営って言いますか、その辺りはこれからおそらく中心となってきて最大のシェアリングはたぶん時間なので人生100年時代の働き方改革、まさにそこで入っていく。今日は議論ができていませんが、「連携」のところに関わっていただろうと思います。菅さんが次の総理になる可能性が高いわけですけど、彼曰く自助・共助・公助だと。共助の部分がこの連携の部分でシェアしながらに關係するのかなと思いますけども、また時間あれば具体的なおところをお聞かせいただきたいと思います。

(西川委員)

先ほどの取組方針4のところでは、人口流入の施策が抜けているのではないかという意見がありました。その通りだなと思っております。やはり収入を増やすためには人口を増やす努力はするべきであると思いました。私は組合という立場上、職場をなくすことに関してはまだ分からないところはあります、ただ施設の使い方に色々な方法があるということは確かに思いますのでこれから考えていけたらいいなと思います。

(事務局：島津課長)

人口流入の取組もというご意見で、私の説明のところでは飛ばしてしまったところがありますので、改めて資料5の行財政改革素案の6ペー

ジご覧いただきたいと思います。最初の説明にもありましたように市債が非常に増えて15年行革、19年行革、24年行革とこの間コスト削減型のかなり厳しい行財政改革を進めてきましたので、一旦、市債が500億円を下回った段階で考え方を換えようということで、しばらく人口が微増している間に目指すべき未来というコンセプトで平成29年からの行革は「未来に向けた成長戦略型」と称して総合計画や27年度に始めました地域創生の総合戦略の補完もしくはそれらをよりスピードアップして進めるための行革として取り組んできましたが、財政状況の話もあり議会等からもきっちり効果額が見える計画をつくるべきというご意見もありました。その中で先ほどからの人口流入の取組は、29年行革には盛り込まれておりますがその部分は総合戦略であるとか第5次総合計画において市全体で引き続き取り組んでいきますことから、新たな行財政改革については効果額を出していく取組にしたいと考えております。

(田端座長) 行革は効果額、人口流入について地方創生戦略等で行っていかれるということですね。

次回までにご用意いただきたい資料やご意見、ご質問はありますか。

(南委員) 実はポストコロナのことを考えていて、特に公共施設の関係ですが2つの大きな問題があります。コロナによって人が集まることが否定されると実は公共施設はすべて人が集まることを目的に作ってきたわけですね。つまり公共施設が否定されるわけで、事実めちゃくちゃでしたけど学校の一斉休校やそれに伴った公共施設の休館が3ヶ月に及んで全国的にやられたわけですが、学校教育は大混乱の極みですが公共施設のいわゆる集会施設的なものは一部を除いて使えないことに対してのクレームがほとんど出ていなくて、これは全国的な傾向で芦屋市がどうだったかはわかりませんが、そうすると施設そのものが3ヶ月休館になって何か支障が生じたのかということをきちんと検討することは非常に重要なことではないかなと思います。

もう1つの問題は、公共施設の根本的な問題を考えるということで学校もオンライン授業だと、例えば教科の問題と先生と子供たちが集まることの社会性の意味だとか部活動だとか学校教育の中身は多様に

分かれていて、それぞれに精査をしていくとオンラインのAI教材を使った方が読み書きそろばんの基礎的教育はよほど効果的じゃないかとか、先生がもし教えるのなら共通の教材の中で分かっていること、分からないことを個別に教えていくような個別の指導のデータベースを作ったほうがいいのではないかとか未来型の教育の仕方とか施設を考えると100年前に決められた教室そのものがどうなのかということとはあと20年、30年先を考えるとかなり変わってくると思います。このポストコロナの問題でも決して沈むことだけでなく未来志向で考えると、新しい施設のあり方あるいはアクティビティや市民活動、教育のあり方ということで1つの先んじたところが非常に面白い魅力を作っています。

その原資はどこにあるかという点、リーマン・ショック以上だと言われるぐらい税収は確実に減るし国も赤字国債でしか財源を賄うことはできないのでそうするとどういう財源を持っていくのかということではやはり先ほど言ったようなリース方式も含めた民間との協調を考えると民間の投資を呼び込むことができるかもしれないというところがあるのでポストコロナの問題を考えていかなければと思っています。その時に、特に小中学校の学区ごとの年齢別人口という表を是非提供していただければと思います。人口の移動があまりないと今1歳の子は5年後に小学校に入る。だいたいこれは固定的にその学校の人数と読みきれられるわけです。ある中学の場合には私立に行ってしまうとかいろいろあるのでなかなか難しいですが、小学校の場合にはお受験で小学校から私立というのは非常に数が少ないので小学校の今後の見通しがだいたい10年ぐらいはかなり正確に見込めます。いわゆる学級の数と学校の再配置は今後4、5年かけて、相当精緻なものに持っていく必要があると思うので是非その基礎資料として小学校区ごとの年齢別人口の推移を出していただくと、後の議論にはすごく役に立つのではないかと思います。

(田端座長)

人口は推移だけでよろしいですか。見込みも必要ですか。

(南委員)

小学校区を中心に0歳から5歳の人数を出すとそのまま毎年ずれて

いくので5年後には小学校の入学の人数はその学区では何人になるのかがわかります。客観的な数字としてはどのくらいになるのかを抑えたいと思ひまして。

(田端座長) 私も小学校の統廃合をやったことがありますですがすごく大変でした。

実際、文科省は各学年2クラスなければ統廃合という方向ですのでそれが正しいかどうかは先ほどおっしゃったとおりです。

学校の規格の天井高3.3メートルというのは明治の時に決まったのですが、なぜ決まったかよくわかっていないという話もあるように、確かにちょうど見直す時期であろうと思われています。

施設の分布図はありますが、稼働率は分かりますでしょうか。

(事務局：島津課長) 全施設のカルテはありますので参考にしていただければと思います。

貸館施設は利用率が出ていますが、学校の利用率は出せていません。

(榊原委員) この手の資料を集める場合に非常にアナログなやり方ということが多くて、それこそ貸館のデータや貸出状況や誰に貸したという情報を大体紙で運用されていると、今聞かれた方々も集めるのに相当な時間を使うのと、思いついたからあれもあれもとやっちゃうと現場にすごい指示の数が下りてしまっただけを集計するのもそれぞれに使い方が違ふし書き方も違ふしとなるとここに届けるまでのコストが凄ひ事になります。なので、ITを実装していただく際に基本的に最初からデータで使い始めるということに変えていく必要があるのでは、準備段階でこういったことに対してもすぐレスポンスができるような状況は頭の中で想像していただきながら、実装していただくと時間コストが本当に安くなります。そこが投資効果としてどう見えるか、どう計算されるかによりますが単一的な会計として出してしまうと見えにくいところになると思ひますが、その辺をうまく作っていただけるといいなと思ひました。

(田端座長) 貸館の多くは指定管理者になっていますから、たぶん指定管理者ごとの集計システムは持っておられて、総合的に貸館を一元化しているところもあるのでもし芦屋市さんがそうされていたら先ほど榊原委員がおっしゃったところの懸念はないのですが、多くのところ指定管理

者ベースでやっておられるとそこに任せてしまうので指定管理者はデータを引き抜いて提出ができますが全体でというのはなかなか見えにくいところがあると。そういうものを改善していけば、いろいろな意味で役立ちますよ、というご意見だったと思います。

(和田座長代理) 今回の議論の中で、特にICTと公共施設が2本柱と考えていてそれに関する芦屋市さんの資料があつてどこの部分で芦屋市さんが進んでいるのか、このあたりはアイデアを入れられるという榊原委員のような専門家のご意見もありますし、今の電子化の導入や導入検討中の項目リストをご用意いただけたらと思います。また、公共施設の延べ床面積、学校教育施設、コミュニティー施設が大部分だと思いますが、芦屋市さんの公共施設白書、計画みたいなものをご用意いただけたらありがたいです。

(田端座長) 私も行革をやった時に、行革のためのコストがかかり過ぎるっていうことがあつてあまり無理は言えないですが無理のない範囲でよろしくお願ひしたいと思います。ラスパイレス指数の推移はご用意いただけますでしょうか。

(事務局：足立主幹) はい、ご用意します。

(事務局：島津課長) 本日のお話ございました、事業ごとのコストについてのご意見も多方面からいただいております、おっしゃられるように事務事業評価の中の大きい括りの事業ごとにどれぐらいの人件費がかかっているのかは出してありますが、細分化した項目ごとのコストは出せておらず、それを出した方がよりコスト意識が高まるというのは理解しています。実施にかかる費用や労力がかかるので、今後は残業が多い職場であるとかの対応策の1つとして考えているところです。

あと、事務事業のスクラップ&ビルド、見直しというのも本当にしなくてはいけないのですがやめられる事業はないかとしつこく各所管課さんには聞いているのですが、高水準なサービスを提供しているというところに意識があり、どれもやめられないという意見が返ってきます。職員自体の見直し意識がまだ十分でないので、とはいえ我々は効果額を出していかななくてはならないという使命があるので人件費部分

であるとか、施設部分というのを先行して大きく取り込んでおりますが、事務事業の見直しは必ずやらないといけないことだとは思っています。

(田端座長)           それでは今後の議題の進め方、日程について事務局から説明をお願いいたします。

(事務局：島津課長)   次回、第2回で取組方針2のICT・人件費関係について、第3回で公共施設関係についてご議論いただく予定をしておりますが、議題の内容に関わらず広くご議論いただければと思います。

(田端座長)           取組方針2を第2回目、取組方針1を第3回目のということですが、それに捉われずということですのでまた幅広くご意見をいただければと思いますよろしく願いいたします。

以 上