

(様式第1号)

令和2年度第2回行財政改革推進懇話会 会議録

日 時	令和2年10月5日(月) 13:00 ~ 15:00
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 開会

2 座長あいさつ

3 議題

(1) 追加配布資料について

(2) 取組方針2 前例に捉われない業務全体の変革

取組方針1 未来に向けた公共施設等の最適化(説明のみ)

(3) その他

2 配布資料

第2回 行財政改革推進懇話会次第

追加資料 1：令和2年度事務事業一覧資料

追加資料 2：小学区別人口推計

追加資料 3：芦屋市における情報化の状況

追加資料 4：ラスパイレス指数の推移

追加資料 5：公共施設の状況及び施設カルテ

追加資料 6：公共施設マネジメントに係る芦屋市の取組について(旧宮塚町住宅)

【参考資料】

参考資料 1：芦屋市のラスパイレス指数について

3 審議経過

(次第1開会 から 次第2座長あいさつまで省略)

(田端座長) それでは、これより議題に入る前にまず、会議の公開について確認を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：島津課長) 本日は、委員5名中5名がご出席されています。

また、会議の公開につきまして、本市の情報公開条例第19条では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はございませんので、公開するというにしたいと考えております。

(田端座長) ただいまの事務局からの説明のとおり、本懇話会を公開と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。

(田端座長) 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、事務局から案内をお願いします。

(事務局：島津課長) 本日、傍聴者はおられません。

(田端座長) **次第3 議題(1) 追加配布資料について**

議題の1をご覧くださいませでしょうか。前回、事務局に依頼をしました追加資料について事務局から、説明をお願いします。

(事務局：島津課長) 「追加資料1 令和2年度事務事業一覧資料」, 「追加資料2 小学区別人口推計」, 「追加資料3 芦屋市における情報化の状況」, 「追加資料5 公共施設の状況及び施設カルテ」, 「追加資料6 公共施設マネジメントに係る芦屋市の取組について(旧宮塚町住宅)」に沿って説明(省略)

(事務局：足立主幹) 「追加資料4 ラスパイレス指数の推移」に沿って説明(省略)

(田端座長) 何かご質問、ご意見はございますか。

(南委員) 小学生の年齢別人口を出していただきまして、当面差し迫った統廃合の問題がないということで、その辺が確認できる非常にいい資料だと思います。施設カルテについては、コストの出し方が減価償却、人件費が出ていることはいいのですがその施設における事業が事務事業とどうリンクしているかというところで、これは凄く難しい話でどの自治体も取り組んではいませんがその施設がなければできない仕事あるいは施設がなくてもできる仕事の区分けがこれからできていくと、公共施設そのものが一体何なのかところをもう少し議論ができるかなと思っています。これは私ももうちょっと研究しないとなかなかはっきりとは方向が出ないので、そのあたりでは施設カルテと事務事業というのをどう紐付けていくかがこれからの課題になるかも知れないと思っています。

(田端座長) 市役所は建物を持っておく必要ないよね、借りても業務ができるよねという議論が一時期あったことを思い出しました。

(和田座長代理) 私からは2点ございます。1つは追加資料1に関しての質問ですが、芦屋市さんと近隣同規模の都市との比較ということでこの4つの市とどの点が同規模なのかを教えてください。事務

事業については、芦屋市さんは事務事業数を抑えてらっしゃるという印象です。それから、追加資料5の公共施設のカルテもわかりやすく抽出いただき作成いただきました。ご説明にありましたが、西宮市さんもそうですが芦屋市さんも公営住宅の割合が非常に大きい。

そういった中で歴史的な建造物の市営住宅をリノベーションするなど非常に面白い取組をなさっているということですが、いずれ公営住宅も老朽化していき大規模改修が必要となり自治体さんは管理をしていかなければいけないということ。また他市さんと一緒に学校教育施設が大きな割合にはなりますが、やはり芦屋市さんは近隣に私立の小中学校も多いということもあり、人口規模でいうと市立の学校教育施設が他市さんに比べたら割合も小さいので小回りが効くという部分でこの公営住宅と学校教育施設は先生方含め皆様といろいろとご議論できたらと思っております。

(田端座長) 1つ目のご質問ですが、よくベンチマーク比較でターゲットがありますが、今回この3市を選ばれた理由について回答お願いできますか。

(事務局：島津課長) 今回は、「まち・ひと・しごと創成本部が運用するRESAS（地域経済分析システム）」を用いました。主に、人口規模と産業構造が類似している自治体です。

(田端座長) ベンチマークにおいている都市ではなく、今回はお作りいただいた時点で抽出されたという理解でよろしいですか。

(事務局：島津課長) そのとおりです。

(田端座長) 2点目はまさにこれから議論しなければいけないテーマでございますので、その際にご意見賜りたいと思います。

榊原先生、いかがでしょうか。先生のご専門に当たるようなところもご説明がありまして、河野大臣のハンコを減らすのは確かに象徴的なすごくいい言葉ではありますが、本来いかに書類を減らすかなんですけどね。

(榊原委員)

今まさに証認とか電子認証みたいところでマイナンバーが出てきていますが、日本は事件が起こらない方法を選択して展開しているところがあるので、本当にハンコを無くしてそれと同じ形で確証をしっかりと保存しておけるかを現場ですごく考えられていると思います。ハンコが正しいかというよりは、他に手法があるかを考える時間を取れるのかという課題になっていると思います。支払い関係だとかいろんなものがどういう風につながり直すとその辺の手間が落とせるのか、本当に変化の時代ですので機動性を持って、でもその課題は将来ここにあるということを残しながら、業務改革を進めていくのがいいのかなと思います。

(田端座長)

ハンコではなくて、自筆が本人を証明しているというのも言われたりします。まさに形式的な意味で確認するための方法がこれしかないから、そこをどう変えていくのかってところで、もちろん法的なバックグラウンドを持っていないといけないのですが。

(西川委員)

追加資料5の2ページ、利用状況についてというところですが、貸館施設等を対象にと書いていますこの利用率ですがこれは営業時間分の利用時間ということになるのでしょうか。学校であればコミスクが使われる時間とかもあります、それは学校の始業時間の間なのかそれとも1日を通してという形なのか利用率が今後問題になってくると思うので教えてくださいませんか。

(事務局：島津課長)

貸館施設の利用率については、条例で貸館として利用できるコマ数に対する実際の利用分での計算です。学校については、前回、南先生がおっしゃったような細かい数値があればいいのですが、それは把握できておりませんので、普通教室として配置している数に対する現状のクラス数という計算です。授業以外で、どう使っているかまでは精査できておりません。

(田端座長)

いくつかのご質問やご意見も賜りまして、このあとの議論に

も関わる部分もいただいておりますので、それにつきましては次に議論させていただきたいと思っております。

続きまして、非常に重要なことになろうかと思いますが、今日は取組方針2を中心に議論させていただきたいと思っております。前回、4つの取組方針をお示しいただきまして、前は特に取組方針3と取組方針4を中心に議論しました。取組方針1と取組方針2は大きなテーマですので改めて別枠にということで今日は取組方針2を中心にさせていただきます。ただ、もちろん取組方針1とも関わりが大きいところもあります。

今日は、取組方針2を中心に議論させていただきますが説明は取組方針1も含めてお願いしたいと思っております。

次回が最後になりますので、必要な資料があれば本日おっしゃってください。それでは、説明をお願い致します。

(事務局：島津課長)

「取組方針2 前例に捉われない業務全体の変革」、「取組方針1 未来に向けた公共施設等の最適化」に沿って説明（省略）

(田端座長)

取組方針1に併せて、公共施設等の最適化に関する資料、マップ、取組の考え方が出されました。それから本日の大きなテーマであります取組方針2の概要をご説明いただきました。

ここからは取組方針2に関連するご意見をお願いしたいのですが、南先生がヒントをおっしゃっていたのですが、取組方針1と取組方針2は全く無関係ではなくて、要するに事務事業と公共施設は関係してくると、先ほど事務局からも事務事業を見直すことによって市が行わなければならない業務が見直されて市庁舎の必要な面積も当然減ってくる、そうすると建て替えの時にコストを削減できるのではないかと、こういった相乗効果があるようなこともお話がありました。取組方針1と取組方針2はもちろん別々には考えなければいけないのですが当然リンクするところもあるのかなと思ってお聞きいただきました。また、やはりICT化は大きなテーマになります。今コロナウィルスの問題でICT化をどこの自治体もかなり強力

に進めようとしているところですが、それに負けず劣らず芦屋市においても進めていかなければいけないだろうというのはおそらく皆様もご同意いただけるところだと思います。では具体的にどういうことができるのかといったところも含めて、ご意見を賜りたいと思います。

組織全体をICTによってどう変えていくのか、取組方針2の業務の再設計とICTの効果的な活用ですね、その辺を中心にまず議論をさせていただいて、そして組織体制の最適化や先ほど公共施設のところで言われましたけど、新しい契約に基づいて事業を進めることで職員が本来の業務ができるようになったことなどは今後組織を考える上で非常に大事なところですよ。

(榊原委員)

資料5の newRow の中心となる取組みを書かれた芦屋市職員の方々は非常に緊張感を持って本当にやっていくべきことを考えて作られていてすごく感心しています。実際どうやって進めていくのかというところに対して、17ページにある newRow の中心となる取組みというグラフですね、これはすごくいろんなことを包含していると思っていて、行革を推進していく中で人という資源が失われていく、担わなければならないきゃいけないものがすごく複合化・複雑化していく中でもICTを上手く使うことで手法を最適化して市民へのサービスをできるだけ下げないように向上ということだと思います。やはりこの中心で1番難しいのは職員がどこまでITをどこまで使っていくかというところに尽きると思っていて、この緑に対して紫が広がっていくところはITを買って持ってくるのではなくて、緑色の人たちが紫色をちゃんと活用していけるかというところに重きがあるのだと思います。

組織としてこういう働き方にするという強い思いを持つ意味では、今、政府が打ち立てたようなデジタル庁のようなしっかり全体のDX(デジタルトランスフォーメーション)を進めるべきチームを作るのが第一義だなと思います。DXチームと略し

ますが、DXチーム自体の役割というのが今回はこの行財政改革で示しているあるべき姿を実現するためのチームだということをもまず認識していただく。細かく言うとどういう人が必要なのかと言うと、やはりICT技術自体をしっかり理解している人でその技術を組織の中に本当に実装していくという構造を考える人が、まずリーダーシップを取るべきだと思っています。そういう人はなかなか中にいないので、リーダーの部分については外から調達する必要があると思いますけど、それに対して受け入れ態勢もしっかりコミットする必要があると思っています、市役所業務をしっかり理解していて内部のコミュニケーションをしっかり取れる人、リーダーの思い描いているものを市役所内部にちゃんと伝えることができる人が大事になるかなと思います。今回の会議のメインですが、やっぱりそれを財政効果として今これだけ抛出したとしてもこういう効果を狙うというCFO的なフォローができる人がいて結果的にしっかりと市民に届くかというところになると思いますが、市民サービスって本当に市民に向けてのサービスなので、市民目線でサービスをデザインできる人、要は内部的なDXをした上で最終的に全体の職員が減ったとしても、市民からサービスが落ちてないねとか、より良くなったねって言ってもらえるようなチームを作るというのが非常に大事になると思います。チームを作っても少数で単発的にやる企画だと思われたらまずいので、内部的な整理をしっかりしてほしくて、そのDXチームの役割とあり方を全庁的にどうやって理解させるかっていうのも次の課題になると思っています。そこは権限とか推進の管理とか、また推進にどれくらい時間がかかって、どれくらいコストがかかるのかを幹部はよく理解をする必要があるなと思っています。DXを進めるには前回の懇話会の時にかなりアナログのことをしていますとお話したと思いますが、現状の実態把握が凄く大変です。どれくらい時間をかけているのか、どういう指示命令のもとに



どういう業務をやっていて、その業務の進捗がどうなのかみたいなものであるとかその業務の流れですね、というのが今は多分ほとんどの自治体で人力になっていて、各担当者にしかわからないだとか今どうなっているかを管理することがなかなかできない。ただ、DXチームができた場合これをできるだけ効率的に把握するということがまず必要になるので先ほど、情報化の推進の中でデジタルのチャットやコミュニケーションツールがあると思いますが、この中で例えば指示と進捗を明確化するワークフローが入っているっていうだけでもだいぶ違うと思います。

もう一つは、新しくやる形になってしまいますが、みんながやらないと意味がないので失敗も含めて使っていくということは人材育成の一環だとか成長痛であるっていうことで、失敗することを恐れない文化をできるだけ作ってほしいなあと思います。あと、テクノロジー自体どんどん変わっていきます。デジタル庁ができたとしても、例えばその恩恵が市町に来るだとか連携できるシステムが出てくるっていうのにも5、6年かかると思いますので、その中で細かなリテラシーを上げていくことで機動性ある、要は変化に対して対応できる業務を作るという意味でも、そのICT人材やDXチームがそこを支援していくというのが必要かなと思います。

(田端座長)

非常に具体的な提案でDXチームを作ったらどうか、どういった人材がそこに充てられるのかということも含めてご意見がございました。それから、いかに実効性を担保するのか、おそらくそこはかなり大変なところでDXチームにはリーダーが必要でそれは場合によっては外の人材かもしれない、そうすると内部とのコミュニケーションをどう取るのかっていう言わばサブリーダー的な人が非常に重要になってくるでしょうし、さらに言うと、それを市民に説明する。特に基礎自治体では絶対に必要な部分です。それができるような方も必要だろうと言った

チームの内容がありました。しばしば、役所の中では何かを進めるためにマトリックス型の組織をよく作ってきたと思いますが、例えばそういうものの方が良いのかというのは自治体によって文化も違いますのでそこは議論が必要かと思います。さらに、DXに見合う人材を育成すること、その育成は単にデジタルができるではなくって変化への対応ができるとか、失敗を恐れないとおっしゃっていただきましたけど、そういったベンチャースピリッツを持った人材もいるのではないかということでした。それから、進め方についてはまずは現状把握をきちっとしていきましょうという事で、本日はいくつかの資料をいただいて数値的なものは分かりましたが、実際にそれがどのようなツールを使ってどう進められていくのか、もしかしたら場合によっては各部署で違うかもしれませんが進め方についてもかなり具体的にご意見賜ったということでありありがとうございます。

(南委員)

DX（デジタルトランスフォーメーション）もすごく難しい課題だなと思っています。民間だとやりやすいですが、目的でというか、利益というかいつもどれだけ収益があるかどうかで指標がわかりますが、役所の場合にはやはり配分が全てです。基本的に税収があってそれをどういう分野にどう配分するのか。それが残念ながらピラミッド型の組織で全部縦割りの行政組織、あるいは予算の中に全部落ちてしまうというところで、全部そのミクロの世界になってしまうのが1番悩ましいとこだなとずっと思っています。というのも、私も役所を辞めてから20年ですけど、当初は補助金を削減したいということで3つくらいの自治体で大体200ぐらいの補助金について全部レビューしてどれぐらいの効果なのかってやると問題が山積するので当初は3割、4割の補助金の項目が削減できるだろうと思っていたのですが、結果的に、1人だけ使っているとか、3年に一度使っているとか、いろんなものがどんどん出てきて今すぐには削減できないというのが結論で1割も削減できなかつたという経

緯があります。個別のところに入ってしまうと非常にミクロな議論なので必ず対象者がいて、効果が若干ながらも出てくるので止めた場合の後始末をどうするのかっていうことを考えると、みんな止めようと思っても3年から4,5年かかりますねという議論になってしまうというのが今までの経験です。そういったことを踏まえると、前回は申し上げたことですが、コストパフォーマンスという言葉をもう少し考えた方がいいのかなと思います。事務事業は300幾つかあるということですが、その中で直接市民サービスに関わる場所は全部分析してみるとですね、かなり特定の受益者があぶり出されるしそれに向けてのお金の使い方というのは、事務事業そのもので施設を使わない給付事業その他になると人件費だとか事務の手間暇を積算できなかったのが今までではないかと思います。ですから大変地味な作業ですが、何が必要なのかということをあぶり出しながら事務事業を1つ1つ点検してみるということも実は必要な作業かなと思います。役所の中で点検するとだいたい8割から9割は全部必要があるってということでA評価がつきますが、外から見るとほとんどがC評価以下ということになるので、この辺のすり合わせなどに使っていくかというのをできるだけ事業統合するとか時限的なものにするとか、いくつかの指標を設けながら、1つ1つ点検するというのも地味ですが実は結構効果があがると思っています。

(田端座長)

1つ1つ点検していったら縮減できるとなったのが、かつての民主党政権における事業仕分けですね。なかなか縮減できなかったというのは皆さんもテレビ等でご覧になったと思いますが、そのために多くの自治体ではキャッピングという形で何%カットみたいなキャッピングをやってきたというのが行革の歴史ですね。最初に榊原先生がおっしゃったように、今の芦屋市においてはそうではなくていかに生産性を上げていくとか、あるいは新しい工夫によって市民満足度を高めていくのが行

革であるということですから単純なキャッピングだけではない部分が欲しいということでした。ただそうは言っても、そのためにはただ単純なキャッピングに陥らないために評価の視点を少し変えながら、南先生が言うところのミクロに落ちないような方法をどう考えていくのか。それから、事業1つ止めようと思うと説明といろいろやっていたら1年、2年ではなかなか終わらないよっていう、この指摘は非常に重要なのかなというふうに思います。そこで出てきたのが事務事業それぞれそれぞれについてのコストとベネフィットの比較を行ってはどうかということですが、この辺りどうですか実際に事務事業評価はどういう形でされているのでしょうか。

(事務局：島津課長)

直接の担当課ではないですが、362件の全事業に対して事務事業評価票がございまして、各項目に沿って評価を行った上で総合評価の中で、所管課長が事業の妥当性や今後の方向性等を決定していきます。この評価票を部長決裁し、一般に公表及び議会に報告しています。今のご議論にあるような、事業をどんどんなくすところまでは、できてないのが実情だと思います。

(田端座長)

南先生からご指摘がありました、BとCですね、ベネフィットとコストそこはどんな形で計算されてらっしゃいますか。例えばシートにおいてはどう可視化されていますか。特にそういうものはないのでしょうか。どんな方がベネフィットを持っておられるとか、補助金なんかは計算が難しいのですが、何かそういう考え方はされておられるのか。

(南委員)

極端な話ですね、今いろんな自治体に公共のホールがいっぱいあります。公民館だとか、音楽ホール、その他いろいろありますが、だいたい500人規模から1,000名規模ぐらいが1番その効率が悪いと言いますか、つまり商業公演はできないしといって身近な市民の活動をやるには300ぐらいで十分だろう、それから固定席にすると他に使いようがないのでできるだけ平場で小規模の方がいいんじゃないかとか。いろいろ議論している

と必ず市民団体の方から市民の文化活動が大事だから年に2, 3回でも1,000人ぐらい集めて市民オペラをやりたいとか合唱コンクールをやりたいとか出てくるわけですね。そのための重要性は非常にわかりますが、そのために施設が結びついてしまうと中途半端な施設をかなりの費用をかける割にはあまり使われてないと。いっそのこと近隣の市で1,000人規模のホールがあれば仮に1年に2回ぐらいだったら、無料のバスを仕立てて観客とその演じる方々を全部そのまま引っ越して公演をやっても経費的に見ると、何分の一かでできてしまうということがあります。そういった代替手段を考えると、そもそも必要性はあるけれどもどこでどういうふうにするのか細かい分析は残念ながら事後評価の中では今まであまり見たことがないですね。今はもう本当にお金がなくなってきました。皆が必要だというので10%、20%の痛み分けをする一律削減というのが今までの方法ですね。今度はやはりその事業の性格上どのぐらいの人たちの利益に対してどういうコストっていうのを全然違った観点から考えていくというのも必要です。抽象的ですが見直しをもう1回その事務事業評価をやってみる必要があると思います。その際には内部評価は非常に厳しいのでやっぱり外部評価はやらざるを得ないかと思っています。

(田端座長)

南先生の意図はご理解いただいたと思います。同じ効果を出すために代替手段で安いコストに下げる、ベネフィットは一定でコストを下げられれば、B by Cでは上がりますからそのような方法はないのか、あるいは逆に同じコストをかければ高いベネフィットを探すべきではないかというご意見かなと思います。

(事務局：島津課長)

事務事業評価ですが、南先生がおっしゃったところまでは、できてないと思いますが、今回、公共施設については、各事業から施設カルテとして抜き出して、B b y Cを検討する仕組みが一応できておりますので、今後、その施設の更新の時期に合

わせて、先ほど申し上げましたようにゼロベースで残すのか、存続するのかという議論をする中で、例えばホールであれば、今は、その民間施設がどこにあるかっていうところまでマップに落として議論ができていませんが、統廃合、廃止だとかの議論ではそういった数値も踏まえて議論していく必要があると考えております。

(田端座長)

次回の議題になりますが、特に施設に関してまず取り組んでみるとB b y Cをかけてみて、代替化が可能であるとか行おうとされている地域別のプロジェクトごとにまとめていこうというものについて、B b y Cを導入することによっていかにその比率を上げることができるのか、といったことは次回の議題なるかもしれませんが、南先生がおっしゃった部分を解決する1つの道しるべになるかもしれないというのは思いました。

(榊原委員)

その事務事業評価をして、その予算を下げていくというのもあると思いますが、先ほど申し上げたD Xを進めていくところで、実際の業務に対してI Tを活用することで、例えば人的な項数を下げられるかだと思います。もちろんI Tを使うことにコストは多少かかるかもしれないですが、人ができる範囲が広がると思うのでその勤怠時間をうまく再配分するっていう考え方も出てくると思います。今の労務管理だとかの中で、どういったところまでができるかというところはあると思いますが、まず動かせる人の配分みたいなのも実態調査の中で一緒にやられていくといいと思います。今の評価だと、ちゃんとその事務ができていくか、いくらかかっているのかになっていると思います。でもここをこれから減っていく人の中でいかに効率的に人の資源を下げながら、同じことができるかっていう部分でD Xのところも一緒に見てもらったらいいのかなと思います。

(田端座長)

先ほどの南先生の言われたD Xの民間企業と違って難しいところで、実は民間企業も結構そういったところがまだあって、例を挙げると、まさに人材に関わりますがI C Tをものすごく

活用できて効率的に働ける方であれば 100 の仕事を例えば 3 時間で出来る、他の方だったらそれが例えば 5 時間掛かかる、それは仕事を 3 時間で出来た人は後の 2 時間はどうするって話になるわけですね。これは役所も民間企業同じかもしれませんが、じゃあ 2 時間先に帰っていいよとはならないですね。実は民間企業も配分型のところは若干残っていて、その分他の仕事をしてくださいとなってくると、そしたらその分で給料が上がるかと言うとそうはならないといったところが日本の D X の難しさだと思います。そういう意味では勤怠管理というところに関わるような議論なのかなと。つまり、今 Z O O M とかを使うようになってきて、それぞれの人の能力評価がかなり明確になってきましたっていうのが今民間企業でよく言われているところです。まさにそういったところが難しいところなのかなというふうに思いました。

(西川委員)

I C T に関して買ってくるものではないと、私もこれを見させていただいた時に 1 番初め思ったのが、17 ページの新行革の中心となるとの取り組みの図のところですが、I C T の活用についてその区分が上がっているけれど、人的資源は下がっている、実際 I C T も R P A も人があつてのことだと思いませんので、であれば、下がっている人的資源のところに負担がかかってくるっていうのはもう明確にあるのだということは思いますので、そこら辺をどういうふうな配分で負担をかけていくかというところが、また問題になっていくのかなというのは思っています。

(榊原委員)

このグラフでたぶん続きがあると思っていて、この右側に住民課題って結局人でないと対応してあげられないところも広がってくると思うんですね。高齢問題とか I T が結局間に合わないところには人をちゃんと充てていかなきゃいけない。災害とかもそうですが、人をちゃんと寄せとかなきゃいけないところを庶務事務に追われてしまって I T を活用せずに人の時間を空

けずに人に全部寄せてしまうと住民課題に向けた人を用意することを公共ができなくなっていくという問題があると思います。そういった未来を見越した人事配置というか、働き方の改革を進めるのも一緒にした方がいいかなと思います。

(田端座長)

人的資源が減少するという書き方ではありますが、これは人数的な話ですかね、そういう意味でいくと、能力的にはもちろん、これからも人ならではのところは拡大していかざるを得ないだろうと、こういう捉え方でよろしいかと思います。

(和田座長代理)

まさに今議論になっていたところは私も質問をしたかったところですが、事務局にご提案も含めてですが、17 ページの図ですが、サービスが向上していければコスト削減するということをや右肩上がりのグラフで書かれている。そして人的資源の減少について皆様も触れられていらっしゃいましたが、特に職員の方を人材という、非常に大きな財産として考えますと「人的資源が減少」というのは量の減少であり、人は資源としてより活用されていかなければいけないと私は捉えています。事務局の直接のご説明で意味することはすごくよくわかるのですが「人的資源の減少」というのは表現的に舌足らずなのではないかと思います。むしろ職員数とか組織数の改善ということはあっても、人材としての一人一人の資源としての質はもっと向上していくという意味で、皆さんのお話を伺うとまさにそこは一致していると思いますが、それはここで「人的資源の減少」という言い方になるのか、というのは少し疑問でございます。

それを踏まえて、皆さん引き続きご議論されていた 20 ページのところですが、榊原委員もおっしゃっている、DXチームをいかに質的なものにできるかという点、そこもおっしゃっていたので私も同意でございます。このDXチームですが今後、特異な能力を持つ職員も必要な部分が出てきますので、やはり専門職としての中途採用とか今後も必要になってくる。そういう人がリーダーになられるという部分と庁内でのデジタル



格差が職員の間でも起こってくると思います。田端先生も、民間の社員の中でもすごくできる人と、できない人で仕事のものすごく時間の差が出るとおっしゃったとおり、それがもちろん企業であれ、役所であれどこも全部一緒だと思います。そういう意味でやはり初期投資として職員の間でいかに庁内のデジタル格差をなくすか、それはやはり初期投資としては非常に大事な人的資源としての職員の方々一人一人の人材をしっかり教育し、活用し、そこで職員の方々が生き生きと働ける現場に最終的になっていくようにならないといけないとすごく感じております。人的資源の大切さという部分について減少という言い方が非常に私は疑問があると思った次第です。ですので、初期投資の大切さですね、初めは非常に大きく、予算、コストとして負担になりますが、最終的には庁内での非常にスムーズな横断化や効率化につながるということになりますので、その辺は惜しまれず投資の集中の仕方と、先行投資の大切さを是非考えていただきたい。

もう一つ、事務局にお尋ねしたいのは、20 ページの時間外勤務の削減と書いておられますが、現在の超過勤務状況は、ここ数年で働き方改革も踏まえ、どの程度改善されているのかそこをお聞きしたいなど、その2点でございます。

(田端座長)

1点目は次の議論にかかる話ですし、表現を変えることができるのであれば、是非とも変えていきたいというところでした。私も和田先生の意見に同意ございまして、確かに資源ということが非常に便利な言葉なのでついつい使いがちですが、やはり誤解を招かないような表現があるだろうと思います。2点目はお答えできますでしょうか。

(事務局：北條課長)

職員の超過勤務の状況についてですが、昨年度令和元年度の超過勤務を行った職員の平均超過勤務時間数では、月当たり14時間57分です。変動の状況ですが、昨年度はここ数年の状況からは徐々に下がっている状況がございます。現在も、働き

方改革の取り組みの中で超過勤務の時間数の削減は課題として取り組んでおりまして、昨年度の8月からは具体的に規制の数値を設けまして、実際に適用している状況です。特に、本市の傾向としては、特定の課とか特定の職員に非常に過重な超過勤務が発生しているという状況がございましてその辺の状況については特に留意してこの取り組みを進めている状況でございます。また、特定の課とか特定の方というところにつきましては、去年は目に見えた形での削減が行われている状況です。

(西川委員)

確かに残業時間は減っているように感じております。一部多いところもちろんありますが、仕事量というところかなと思います。働き方改革の中で対策をしていただいていると思いますが、たぶん一般の市役所職員の方に関してはこれがあるから残業がなくなったというよりも働き方改革という先ほどの財政と一緒に減らすキャップがあつてそれに合わせて削減していつているのかなという感じがします。なので、あつてはならないことですが、仕事をもち帰ったりすることはないと思うのですが、残業を減らすために、何か違うことをしなければいけないのかなと思っております。

働き方改革に関しては、やはり皆意識しながらやっておりますのでそこに関しては良かったかなと思っております。

(田端座長)

私も、和田先生のお話聞きながらこの取組方針2で全体の変革なので業務のことが中心ですが、職員という言葉があまり出てこないというのは確かかなと思いました。例えば先ほどありました、教育とか啓発と言いますか、職員への投資ですね、そういったところが出てきてないのかなと。取組方針2の②に職場環境という言葉は出てきて、ここに復職でありますとか、手当の見直しあるいは簡素化するとありますが、職員への投資という言葉が出てこないのかなと思うので、例えば取組方針2にICTの能力の向上を全庁的に広げていかないと効率は上がらないと思います。大学ではこのICT化を進めていて、

結論を言うと使わなければ効率は上がらないっていうのは間違いないですね。使っていくと文句が出てきて、文句が出てくればそこをどう改善していくのかアイデアが出てくるのですが、使わないとホントに高価な機材を導入しました、で終わるといのがよくあります。特に年齢の高い方もおられるとかなかなか使わないって人がいて、非常に苦労するところですが、おそらく市役所はそういうことはあまりないと思いますのでできる限りそういった職員への投資が必要ではないか、初期投資はある程度致し方ないというか、より効率的ではないかとかいうようなご意見でした。取組方針2にもう少しそういった部分加わってもいいのかなと感じたところです。

今のところはどうしても働き方改革が前に出てきて、時間の削減が優先されていますけど、本来であればICT化によって職場環境が改善されてあまり残業しなくてもいいような、仕事そのものが改革されていくということになるのではないのでしょうか。

(榊原委員)

実態把握はまさに労使関係というか、その部分に非常に食い込んでくるなと思っています。要はその業務に紐づいて動かれている担当側の人数であるとか、指示の仕方によってどれぐらいの時間を使っているのか、やっぱり把握するしかないと思うんですよね。その仕事の指示の出し方と実際のアウトプットが出てきている状態っていうのを可視化しないとリソースの配分だとか、やり方をどう効率化すべきかという議論ができないところがあります。時代背景上、過去はそれでもできたけど今できなくて、ずっとそこで黙々と戦ってくれている職員がいるっていう状態があるのであれば、それを上に上げて、しっかり議論するなり方法をちゃんと見つけ出すことをやる必要があるので、そこがまさに実態把握のところになるかなあとと思います。テクニック論としてやはり何か新しい考え方が必要みたいな部分であるとか、予算が大きくなってしまうみたいなとこ

る、先の施設マネジメントだと事例で出された公園の管理のところで一緒にさせてもらったんですけど、公園の稼働率を上げたいみたいな話でいくと、どうやったら公園が自由に使えるのか分からない市民と、こういうことをやりたいっていう市民をマッチングさせるみたいなサービスをやっているベンチャーがいて、そこと組めば新しい施設マネジメントの活用が増えていくんですよね。でも逆に言うと、利用率が上がると対応する職員がずっといなきゃいけないみたいな、不思議な現象が起きている、人が足りないのとなってしまうと、じゃあ今度は人で判断する必要があるかみたいな、次のステップへとどんどん進んでいって、議論をしてあげないと、誰もこっちを見てくれなくなって、人1人がずっと仕事に当たっているみたいなことになり続けるので、できるだけこの指示と実態っていうのをIT上で時間管理をして労使の中でしっかりそれが正しいかみたいなことを、コミュニケーションワークするっていうところをちゃんとDXの中で作っていくのも大事なと思います。

(田端座長)

我々、組織を考えるとときに誰を配置するのかを考えたわけですけど、それはwhoではなくhowとかどのようにという見方は確かにしてこなかった。つまり本来業務だから何人配置しようという発想で組織を考えてきましたけれども、この業務に必要な手法という観点から見ていくことは今まであまりなかったことかなと思いました。具体的にそういった側面から実態を把握しなければいけない、例えば毎回会議をやって指示されている課もあれば、課長がパパッと作って指示している課もあるでしょうし、それは課長の性格によるものなのか、あるいはその業務の性格によるものなのかというのは細かく見ていかなければならない、そうしたところでB by Cが出てくるのかなと思いました。おそらく施設管理はそこが明確にわかる場所なので、事例を事業化されたのかなという風に思いました。

(南委員)

榊原先生の話と関わるのですが、外部委託の活用の仕方ですが、もともと役所の場合には外部委託は現業部門から始まって、給食、ごみ処理、建築で言えば設計などそういったところから導入しましたが、実はコーディネーションだとか、要するに外部の方がプレゼンテーション能力あるいは資料作成の能力に優れるというのが山ほどあると思います。ある会社では、役所やその他の会社にいろいろな提案をする時に社員が提案する原案は作るけどプレゼンテーション用の資料を綺麗に作り上げるのを外部委託していて、同じオフィスにいる。そういう専門の部隊がいると、職員が1人1人資料を作るよりもはるかにわかりやすい、非常に効率的な資料ができる。これをそのまま入札やプロポーザルなんてやると、業務の内容がわかってないと資料の作成は当然できないわけですから、同じオフィスの中にそういった専門家の部隊がいるっていうのが民間だと簡単にできてしまうところ。役所の中にもプレゼン専門、書類作成、文章の手直し等、結構な時間がかかる業務を専門家集団にやってもらう。役所に常駐しているから役所のいろんな仕事内容もある程度分かった方々がずっとそこにいることができれば、効率があがるのではないのでしょうか。これが簡単にいかないというのは、私も役所にいたので承知していますが、どういう仕事をどんな風にやるのかそれから外部の方、内部の方の区分けをもう少し考えると色々な効率的な進め方ができると思います。特に役所の行革の1番の目的は人員削減みたいなのがあって、資料でも職員の削減について書かれていて、でも一方でその分非正規雇用、会計年度任用職員が増えていて、その区分けが以外と明確でないというのがあるのでジョブ型雇用だとか色々ありますが、やはり業務分析をきちんと進めないと最適な人員配置ができない。ある部署は正規の職員だけで十分、ある部署は課長さんだけ職員であとは非正規の方でいいとか。ずいぶん昔ですけど、立命館大学が業務改革でうんと進んだ時に、事務方

の課長さんだけは正規の職員で、あとはパートタイムの方でした。かなり厳しい職場だと言っていましたけども、そのような考え方もこれからはできるんじゃないかなと思っています。

(田端座長)

19 ページの組織の最適化の民間の活用に関わるところで、神戸市ですと、市民団体との協働する部署にはNPO の職員の方がデスクを置いてらっしゃるというケースがあって、おそらく市民との協働の部署なんかは取り入れられているところがあると思いますが、南先生がおっしゃったような広範囲なことができないかという議論ですけど、芦屋市においてはいかがでしょう。

(南委員)

多分どの役所の行革プランにも書かれていないことですが、議会对応ですね。今、国の業務改革でも質問が出てくるのが遅いから夜中まで答弁書を書くために残業しているっていうことで、キャリア組の官僚がかなり疲弊しているとの議論があります。当然、地方公共団体でもそういうことがあって、20年前に役所にいた頃に、議会があると本会議は仕方なくて読み上げ原稿というのがありますが、委員会の細かい議論まで全部に「てにをは」も含めて文章を作成して、やはり上司の質にもよるのですが、この文章を作るという大変な作業をして、勉強会も時間がかかったという経験がありますね。本会議は致し方ないと思いますが、委員会の議論ぐらいなら読み上げ原稿は一切廃止にするとかですね、要するにデータだけ示す、あるいは法令の条文だけ示すだとか、あとは幹部職員の能力が試されると思いますがそこできちんと1対1の委員会の答弁は全部やってしまうということになるだけで、随分残業が減ると思います。これはなかなか役所の行革プランには出せないし、議会にはものすごく気を使いますから言えないことですがこの辺はどうでしょうか、正面切って議論できるかどうかなんですけど。

(田端座長)

まず外部の方々が机を並べることがどこまでできるのかということ、同一労働同一賃金と言われている中でどういう配置を

されるのが適切なのかっていうことをどこまで考えておられるか。それから議会对応ですね。例えばルールを明確にする、イギリスは日本と行政のやり方が全然違いますから一概に比較はできないですが、与野党が同じ時間で説明するというルールを決めていたり、イギリスは市長ではなくてカウンシルリーダーが議会のトップですから日本とは違いますが、日本の場合は市長の仕事を議会がチェックするというのが議会の役割なので、どうしても質問に力が入ってしまって、その答弁をされるのが部長級、その原稿を作るのが課長係長級というのが多くのところで行われている現状だったろうと思います。

事務局からご回答があればお願いいたします。

(事務局：島津課長)

議会の進め方は議会が決めることですが、一般質問のヒアリングなどで議員と接する際には、そういった考え方をお持ちの方もおられますので、将来的にはそういうことになるかもしれないと思っています。

また、事業仕分け的なお話も出ておりますが、いきなりやってしまうのは拙速であると思いますので、取組方針 3 の取組項目④の 実施項目案 1 にある「行財政改革の職員・市民への意識啓発の推進」の部分で、例えば自治体経営のシュミレーションゲーム等を市民や議員の皆さまと実施してみて、一定の予算の中で本当に必要な事業は何なのかを考えてみるという取組を何回かやってみて、もし次のステップに進めそうであれば、実際に事業仕分け的なことを市民や議員の皆さんとやってみるという手順を踏めば、おっしゃっておられるようなことができるかと思っています。

人口減少に伴って労働人口が減るため、民間人材の活用も当然必要であることに加えて、先ほどの市民参画の部分も同じで、市民の中にも行政の仕事を一緒にやってみたいという方もおられると思いますので、そうしたことができる環境を少しずつ整備し、人材の発掘も進めたいと考えています。

(田端座長) 南先生がおっしゃった専門的な部分の方が机を並べていくというところはいかがでしょうか。行政の場合、どうしても個人情報の問題がありますから、しっかりとした契約を結ぶとかいろいろ対応は必要だと思いますが。

(事務局：島津課長) おっしゃるとおりだと思います。一つ気になるのは、その方にどういう立場で座っていただくかというところでして、例えば政令市のような規模の大きな自治体であれば、フルタイムでも十分にお願ひできる業務があると思いますが、本市の規模だとフルタイムだと時間を持て余してしまう可能性があります。本市でも会計年度任用職員の制度に変わって、専門的な方も常勤でなければ、一定配置できるということもございますので、例えば、複数市で人材をシェアするというような考え方であれば、雇う側・雇われる側の双方にメリットがあり、可能性はあると考えております。

(田端座長) 余談ですが、赤穂市さんだと思いますが、元電通の方を雇用されて市の広報を担当されていたりとか、播磨町さんと週3日でまちづくりコーディネーターにNPOの方を雇用されたりとやり方はいろいろありますよということを情報提供させていただきます。

(榊原委員) 人材のシェアはすごくいいなと思っていて、実際そういう現象がいろんな市町で起こっているなと思っておりますが、ICTの活用のDXを推進するところだけ注意してほしいと思うのは、やはりよく分かっている人に決定権限が必要だと思っていて、非常勤だと例えばアドバイザーになってしまっていて、でも言っても小さいことからですみたいな形で個別最適をやってしまうと、そのあとの調達時点に関われないと結果的に思っていたのと違うとなったりするのも怖いなと思いません。シェアがいいのは逆にIT系の取り組みはわりとオープンソースで調達したものは、無料で公開されているので他市でもそのまま横に展開できるとか、汎用性の高い使い方がで



きていきますし、その為に必要なのがクラウドバイデフォルトのようなすぐに実装ができて、すぐ変更ができるみたいな環境で市民サービスを提供していくっていう考え方をDX推進チームがしっかりとその責任と権限をもって推進していくっていうのが必要かなと思います。

(田端座長)

おそらくDXチームは明確に書いていただかないといけないところですし、具体的な内容もお示しいただいていますから市長の頭の中にはある程度の構想もできたのかもしれませんが。かなり明確なご意見ですし、強力に推進していかなければいけないことと、中のことも分かってなくてはいけないというのは私も同意すべき点だと思っています。そうでないと説得性がない、とはいえ、中の具体的なところは分かっていますかって言うと、まさに南先生がおっしゃったような事務事業を把握しておかなければいけませんよねという話になってくるので、やることが多くて1年やそこらでできる話ではないですが、今度の行革は10年、15年スパンで考えておられますから、そのスパン中で考えることは可能かなと思っています。

(西川委員)

取組方針2の業務の見直しにあわせた最適な組織・人材配置の仕組みづくりということで、この文章の通りにしていただければ、1番いいのかなと思います。事業の見直しがあって、それに合わせた最適な組織作りをしていただくということで、極端な話ですけども、残業は無いほうがいいっていうのはもちろんのことですが、残業がなくなるまで業務の見直しをまずICTも含めてやっていただいた上で、そのあと最適な組織づくりをやっていただくのが1番いいのかなと思っています。今後の職員には負担がかかりますが、多少の負担はやはり人材育成には欠かせないものと思いますが、負担が大き過ぎるとやはり病気になってしまったりすることも多々ありますので、そのバランスを考えていただけたらいい

いなと思っております。

(田端座長)

手順は西川委員のおっしゃる通りかと思えます。

市長から何かこういうことを確認しておきたいみたいなどころがございませうか。

(伊藤市長)

私が懸念していることについて教えていただきたいと思えます。これから人口減少になってまいりますので、それに合わせて職員の数も減らしていきましようということの目標は立てていますが、ただ、やはり日本全体で労働者数が減った時に外注の単価が上がってしまうことも多々考えられるなど思っております、そのあたりのバランスをどのように考えるべきかと思っております。それと、本市の仕事の仕方は、かなり住民説明を手厚くさせていただいております。この部分ではかなり職員の残業が増えているのかなと思っておりますが、解消方法がありましたらご教示をお願いいたします。

(田端座長)

1点目は外部への委託の場合、労働者数の減少から労働者単価の上昇があるのではないかとということですね。2点目は住民への説明業務の効率化をどう図っていくのかということで、私から1点目について一言に申しますと、先ほど榊原先生もおっしゃったようにシェアによる単価の引き下げが効いてくるかなとは思っております。つまり、これは言いにくいところではありますが、それをやるならば合併したほうがいいじゃないかという話になってしまうので。例えば、指定管理はどの業者がどの施設の管理をしているかが分かりますが、なるべく近いところでやっておられます。コンビニと一緒に、人を動かしやすくすることによって、効率を上げておられます。ですから外部委託をする場合も受託する側はいかに効率を上げるかっていう事を考えます。問題は、各市町村はそれを知らないわけです。例えば隣り合っている西宮市さんと芦屋市さんで文化施設の指定管理を頼みますよね。おそ

らく似た業者がされているケースが多いわけです。でも各市は単価をご存じないわけですね。ということを見ると、これはいかに発注側が競争力を持つかっていうところでいくと、自治体間の情報共有をもって民間に対応していくところでは必要ではないかと思えます。そう言うと、合併したらとなってしまうので言いにくいのですが、でもそういう議論はたぶん出てくる。そうじゃないと、おそらく民間業者が釣り上げることはないにしても、ある程度価格を引き上げた時に、その説明を市民にしないといけない時に、単純に言われたままでしたとか、競争入札を行いましただけでは済まない部分があるのかなと思っています。2点目については、まさにどう業務を効率化するかということで、他の委員の皆さまにも聞きたいと思いますが、いかがでしょうか。

(榑原委員)

シェアの考え方すごくいいなと思います。個人的な意見ですが、外注が高くなるというか、これから人が減っていくことでいろんなことをやらしてもらおうとすると、人の収入が上がっていくと思います。これって市民税で成り立っている芦屋市にとっては逆にいいことなのかなと感じます。もう一つは、新しい働き方を作っていけるシステムを作れるような会社がすでに大きくアメリカに取られてしまって、プラットフォームとして1番所得の高い人たちがアメリカにいて、その下で簡単な作業だけやっているという所得の低い人が日本に多くなっちゃっている現状の中で、こういう新しいガブテックみたいな、まちのことを維持管理するような仕組みづくりという事業って今、日本の中では割とベンチャーとかゼブラ型のスタートアップと言われるような形で生まれてきていますが、彼らの先行投資を苗床として、わりとトライしている市町村はその地域に、起業・創業で新しい法人税を生み出すという新しい経済圏みたいな形の行財政投資を考えられていることもあるので、払うお金が高くなるのか、機動性の

高い自分のところのICT人材を作って、多少の変化は大丈夫、クラウドでシェアする、国と県との都合もあると思いますし、リーダーシップをとって自分たちの市民にはこうなんだということを県・国にも言っていけるような強い組織になっていくという考え方を複合的にしっかりストーリー作りをされるのがいいんじゃないかなと思います。

(南委員)

私もたまたま図書館の指定管理に関わって色々と勉強しましたが、芦屋市でも図書館があってもそんなに多くはないですが、5万人の市であれば1つの図書館しかない。昔、余裕のある時代は図書館で司書を雇っていたけど今は外部に委託しなければいけないなということで指定管理が出てきましたが、例えば1市1館を指定管理でやって、その指定管理の専門事業者がそのエリアを全部やる、周辺のいろんな市町村の図書館で20館、30館やる。そうすると、職員の異動や雇用で間接費の節約できて、しかもその窓口で単純な業務をやる方とレファレンスで専門的なことをやる方とでちゃんと適切な給与格差ができてしまう。しかもその職員をまとめて100人ぐらいで研修の機会を設けることが出来て、それで質を上げることができる。今のように1つ1つの自治体で取り組むよりもいわゆるシェアリングというのでしょうか、同じような業務であればスケールメリットを活かしながら、なおかつその中での業務分担をやってさらにその研修を自前でやりながらレベルを上げていく。結果的にはそういった中には当然ICT技術などいろんなものが入ってきますから、当然のことながら職員が減るということもあるしサービスは向上するということもある。日本の場合は自治体がフルセット、フルスペックで仕事をしてしまうので、もうちょっと周辺と一緒にやるべき仕事の区分けをやれば、スケールメリットを活かせるところ、あるいは単独で自分たちのまちだけを一生懸命考える企画部門ですね、そういった区分けが出来てくるかな

と。ですから必ずしも外注にしたからと言って外注費が上がるということではなくて、そこの中身を考えていくと上がるべきところがあるし、むしろ定型的な業務は下がっていく可能性もあるかないかという感じがしています。

(和田座長代理)

私のほうからは2点あります。南先生がおっしゃった部分に付け加えますと、私も図書館をはじめとしてホールとかスポーツ施設それから美術館など文化的要素のある専門性の高いもの、こういったものに関しましては、榊原委員、南先生はシェアリングの話の特におっしゃっておられました、私はむしろ、図書館、ホール、スポーツ、美術は魅力をより生かしてもらう部分でなかなか職員の方で対応しきれないため、ファシリテーター、クリエイター、プロデューサーのような専門職の方を非常勤などで任せる。それによってより魅力を高め、芦屋市さんの場合、美術館などの入場料とか、行革のプラスの部分、収入の部分にも係ってきますので、このあたりは職員の方以上に色んなアイデアを活かせる方々に任せられるのではないかと。私がもう一つ強調しておきたいのはその職員数の減少により人件費が減るから、コスト面で行革の成果は出ますが、職員がおられるからこそ市民サービスが出来るという原点があるわけですので、職員の方々が生き生きとしていられる職場環境は大事ですから、「職員数の減少＝良い」という訳ではないと思っております。市民の方々と対面する事務事業にきっちりと配置する職員の数が減ってしまうと、やはり民間企業がこれだけ離職率が高く、かつての日本的経営のある部分の見直しも非常に問われているように役所ならではの一体感とか帰属意識の大事さという部分の正規職員の方の一定の比率は非常に大事かと思っております。専門性の高い職、それから市民の方と非常に近い職、そういう部分での人員配置、正規職員と非正規、専門性の高い方との比率をうまく考えていく必要がこれからはあると思っ

ております。

(田端座長)

和田先生からは、特に職員のことをお話しいただきました。いろいろとご意見賜りましてありがとうございました。

ちなみに榊原先生がおっしゃった、今後プラットフォームを我々は育てられるかどうかということで、サンドボックスと言うのですかね、あの砂場ですね。要するに色んなことを試すことができるようなことってというのが、例えば、日本はこれから高齢化を迎えていく、高齢化は我が国が先頭を走っていて、おそらくほかの国が追いついていく中でそういった分野でサンドボックスが出来ないかなと、何かアイデアはありませんか。

(榊原委員)

まさに今、うちのNPO法人で神戸市だとか全国10自治体ぐらいが参加してくれて始めていますが、官民連携を企画部門の予算の中で原課の課題を民間のスタートアップと一緒に新しい手法で解決を試みるみたいな話があります。この場合、企画部門が失敗を許容してくれるので現場担当課からすると時間と熱意さえあればやってみたい、自分の事務時間の中の一部を課長が決裁出してくれさえすればトライできるみたいな形です。市役所内でスタートアップや企業の誘致というところを企画部門もある程度考えていますが、内部的にはそういった新しいサンドボックス的な政策の試しができるというので結構今、受けてございます。サンドボックス的な意味合いで言うと、スマートシティ・スーパーシティとかを標榜している場所でもかなり色々な実績があがってきていますのでその辺をご参考にいただけるといいのかなと思います。

(田端座長)

人的資源の減少という表現の変更のご提案がありましたので、そちらは事務局とお話しをさせていただいて誤解を招かない表現を取り入れたいと思います。

貴重なご意見や具体的なお提案どうもありがとうございました。

(田端座長) 議題3その他について事務局から説明をお願いします。

(事務局：島津課長) 「次回開催日程」に沿って説明（省略）

(田端座長) みなさま、お疲れ様でした。

次回が最終となりますが、どうぞよろしくお願い致します。

以 上