

(様式第1号)

令和2年度第3回行財政改革推進懇話会 会議録

日 時	令和2年10月19日(月) 18:00~20:00
場 所	芦屋市役所 東館3階 大会議室
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) 川原 智夏(総務部長) 今道 雄介(総務部参事(財務担当部長)) 鳥越 雅也(人事課長) 阿南 龍虎(人事課係長) 岡崎 哲也(財政課長)
欠 席 者	なし
事 務 局	田中 徹(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)
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 市関係職員等の紹介

4 議題

(1) 取組方針1 未来に向けた公共施設等の最適化

(2) 芦屋市行財政改革推進懇話会 意見書(案)について

(3) その他

## 2 審議経過

(次第1開会 から 次第3市関係職員等の紹介まで省略)

(田端座長) それでは、会議の公開についての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、公開することにしたと考えております。

(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おられましたら、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。

### 次第4 議題(1) 取組方針1 未来に向けた公共施設等の最適化について

(田端座長) それでは、議題の1「取組方針1 未来に向けた公共施設等の最適化」について、事務局より説明をお願いします。

(事務局：島津課長) 「取組方針1 未来に向けた公共施設等の最適化」及び、「資料5 新行財政改革計画(素案)」の修正について説明(省略)

(田端座長) 何かご質問、ご意見はございますか。

(南委員) 職員の質の向上、職員数の減少はわかりますがアウトソーシングや公民連携をどう入れていくのですか。

(田端座長) 職員数の減少だけではなく、高度化していくという説明がありましたが、包括委託になると工夫をどう「見える化」していくのか。

(事務局：島津課長) 直営、指定管理、業務委託などがありますが、それに代わる新しい方法を研究して最適な手法を選択していきます。

- (南委員) 職員の質と数の減少という所をどうリンクさせるかだと思います。
- 芦屋市のみの指定管理だけではなく、広域で考えた場合、専門的な施設運営を行なう民間セクターに委ねる可能性もあります。職員が行なう仕事とアウトソーシングできることの区分けができればいいと思います。シンプルな図なので、図を変えろというより言葉で補ってはどうかと思います。
- (西川委員) 業務の最適化がされたうえで職員数が減っていくという順番を大事にしてほしいと思います。
- (田端座長) 職員数の減少ありきではなく、仕事が減る中で自然に人数も減っていくのが理想なのではないかという意見ですね。
- (事務局：島津課長) 本市だけではなく、日本全体としても労働人口が減っていく中で、社会全体で働き方改革をする必要があります。
- (田端座長) 誤解がないことが重要だと思いますので、17ページの図は事務局の提案通りに修正して、言葉で補ってください。
- では、今回の主題の取組方針1についてはいかがでしょうか。
- (南委員) ポストコロナの意味をしっかりと考える必要があります。パラダイム転換になるかも知れない。
- 人が集まる施設の特性を否定して、施設の概念がどうなるのか、徹底的な見直しは避けられないと思います。
- 人口減少に加えてコロナで相当なダメージがあると税収が10%減少する自治体もある。つまり公共施設にかけるお金が無くなるので、施設の在り方の見直しと減収の二つをどう組み合わせるかが、非常に大きな課題になると思います。取組項目3の庁舎も所有の概念が変わりフレキシブルに考えていく必要があるので、ここをどう盛り込むのかが気になるところです。
- (田端座長) 税収は、景気の変動幅に連動していて6～8%下がっていくので、国の税収が減れば交付金等も減っていき相当厳しくなります。これが続くとすれば、庁舎にかけるお金をどう考えていくのか、また、税金以外の施設使用料で賄っている施設もあり、公共施設の概念を変える必要と財源をどうするかについて、いかがでしょうか。

(事務局：島津課長) コロナ関係については、きちっと対応しようとする相応の費用がかかります。238施設を全て更新するには費用が足りません。老朽化していて直すこともできない状況も発生していますので、数を減らしていく予定です。数を減らして残る施設については、今よりも良くなっている必要がありますので、コロナにも対応できる施設にしていきます。

財源は、施設を減らさないと確保できないので統廃合を進めて、残す施設に財源を充填していきます。それ以外にも、官民連携や受益者負担の適正化についても真剣に考えていきたいと思えます。

(田端座長) その部分を意見書にどう盛り込んでいきますか。

(事務局：島津課長) 重要な内容なので、本文か取組方針1の論点整理にいられていただくと良いのではないかと思います。

(南委員) 市民を集めるサービスではなく、必要なところに出かけるサービスもあり得ると考えています。デジタル化が進む中で、今までは庁舎に来ていた証明書発行もこれからは地域に出かける、コンビニに分散化するなど、庁舎そのものの役割が変化していく。概略の部分では入っていると思いますが、ポストコロナとして積極的な意味でパラダイムが変わると言うことが盛り込めればと思いました。

(田端座長) 少し盛り込めるようにしたいと思います。芦屋市は面積が小さいため分庁舎を作るというよりは本庁舎に集めていたと思いますが、韓国はスマホ一つで市役所に行かなくても引っ越しの手続きができる。そういう意味では、日本はまだ印鑑や証明書は一部残りそうですし、民間でもデリバリーしているように、行政もそういったことが必要になるのではないかと。例えば、神社は行くのではなく、神社が来るとなるとそれはそれでありがたみがなくなる。どういうことかと言うと、向いているもの向いていないものがあるが、取組方針2に関連するところになると思いますが、大きな見直しをすることで公共施設サービスが変容していくことも入れてはいかがでしょうか。

(和田座長代理) 取組項目3について、南委員がおっしゃったことと関連するように、

公共施設が持つべきものではなくなります。そこに財産という視点を入れ込む必要があると思います。すでに素案にも用語として入っていますが、公共施設、市有地など持っていることがかつてはプラスの価値の財産として考えられてきました。しかし、しだいに集まる場所の魅力がなくなると必要でない市有地が増え、さらに施設も老朽化していけばマイナスの資産になります。

つまり財産を保有していることがかえって負担になるので、売却してその売却益を有効活用するという視点が大事だと思います。

取組項目3に「庁舎・施設及び市有地等の効率的活用」とありますが、市有地等の話が載っていません。23ページの取組方針4の取組項目2では「市有地の活用」と書かれているので、こことリンクすると思います。18ページの市有地等を消すか、入れておくのならば市有地の財産に関する考え方をしっかりと加える必要があると思います。市有地や公共施設は空き部屋、空き教室のようにあるものを無理に使う活用ありきではなく、不要なら売却という考えも入れるため、「市有地の見直し」という書きぶりとする、両方にかかると思います。持っているものにこだわり過ぎない、わかり易い書き方にしたほうが良いと思います。

(事務局：島津課長) 取組方針4の取組項目2の「市有地の活用」については、取組方針1に書くべきかどうか悩みましたが、取組方針4に入れました。例えば、市内に公園のポケットパークが多数ありますが、市民の活用が十分ではありません。道路の歩道を活用してお店にしてよいという風潮が出来てきていますので、同様に公園の活用も考えているところです。

市有地を不動産として意識すべきだというのはおっしゃる通りです。将来の事業のために寝かせておくだけではもったいないのでもっと踏み込んだ使い方を検討したいと考えています。

取組方針1の取組項目3の庁舎の有効活用については、本庁舎は1万9千㎡ほど床面積があります。執務室のフリーアドレスやペーパーレスを進め、毎年0.5%縮小すると10年で800㎡圧縮でき、目的外使

用料で定めている単価で計算すると毎年 110 万円くらいの費用に換算されます。無駄な費用を発生させている意識を職員が持つようにしていき、庁舎更新の時には全体の面積が減り、経費も減少するという考え方にもっていきたいと思います。

(田端座長) 塩漬け土地はあるのでしょうか。売却の可能性があるのでしょうか。

(事務局：島津課長) 将来の都市計画事業を見越して先行買収してきた土地はありますが、いつ実施するかわからない事業のためにいつまでも保有する考えはありませんので、売却も検討していきます。

(田端座長) 書き方はどうでしょうか。取組方針 1 は必要なものの割り出しで、取組方針 4 は売却というイメージでしょうか。

(事務局：島津課長) ご指摘の事項の取組方針 1、4 の表現については再度検討します。

(南委員) 和田委員の所有概念を見直すということで、庁舎の典型的な事例では、愛知県高浜市は本庁舎をリース方式で作られました。

施設自体は 20 年持つので契約は 20 年にしたのですが、20 年後には必要な面積が減るだろうからリースにして持たない選択をしました。それに加えてリースで工期が半分以下に減り、必要な職員数が減り、期間も減り 2 億円の効果が出ています。

18 ページの取組項目 2 とか 3 にリースなどの所有の考え方についても盛り込んではどうでしょうか。

イギリスでは、小中学校で所有権を民間に持たせた事例があります。8 割を学校が使い、2 割を民間に貸し付けて利益をあげている。教育委員会の費用を削減し、運営者は空いている施設を活用し、収入も入る。近隣の方は安い料金でカルチャーセンターなどに使うことができる良い事例だと思っています。所有を民間に残すリース方式、民間への貸付けなどを取組項目 2、3 に盛り込むとイメージが湧くのではないかと思います。

(田端座長) この部分については、補助金以外にもシビックプライドや議会との関係などもあり、難しい課題だと思いますが財産としての位置付けが変わっているということは触れる必要があると思いました。資産

価値を高めることは可能ではないでしょうか。必要な施設を確保するのも行政には不可欠ですが、芦屋市にしかできないことをやってみる価値はあるのではないかとご指摘だったかと思います。

(事務局：島津課長) 愛知県高浜市の事例の庁舎のリースや民間プールの活用については参考にしていきます。公共施設の最適配置で小プロジェクトに割り付けていきますが、庁舎と体育館をどう統廃合できるのかなどを考えていきます。体育館はすでに指定管理になっており、将来的には民間が建てる場所から考えてもらった方が良いかと思うので、B T O (Build Transfer and Operate)なども含めた新しい方法によって庁舎のスペースを圧縮することで統廃合が可能になると考えています。

(南委員) 現時点で決まっていなくても、検討するというのであれば十分だと思います。

(榊原委員) 意外とITの考え方も使えるかなと思います。バーチャルな空間は可能性が広がっていて空間も広げていると思います。ITの技術をどう活用するかというと、パソコンさえあればどこでもできると思います。国もテレワークを進めていて、どこまで機動性を持って働く環境や情報、連絡を取る方法をどう持っていくかということだと思います。施設や働き方が2重になると厳しいので、計画的にどのように進めていくのかを考えて、財政負担がすぐに減るというよりは市民サービスの質を向上するというのを考えていき、市民が先にあるようにして、物理的なものが要るかを整理していくと、将来的に投資効果が出ると思います。

(田端座長) データベースの共有化、セキュリティの強化、いわゆるスマートシティの考えですね。ICTは取組方針2にも書かれていますが、1にも記載できると思います。

(事務局：島津課長) 書き方は検討します。蔦屋カフェを視察した際に、民間では机もなく、コーヒーを飲んでいるところで仕事をするように、市役所の仕事も全てではないですが、働き方改革を積極的に導入していけば、庁舎はこんなに要らないということに繋がると思います。取組方針

2を進めていきながら取組方針1とリンクさせていきます。

(田端座長) 所有から使用へという流れは押さえておく必要があります。阪神間は比較的地価も安定していますが、もっと良い財産運用がないか考える際に所有しない考えもあると思います。南青山の児童相談所の事例のように効率だけでは判断できないこともあります。

市長から何かご質問などございますか。

(伊藤市長) 公共施設の適正化で縮減することは必要ですが、アフターコロナを見据え、空間の在り方を見直しする際にどのように考えれば良いかということがあります。例えば、本市は他市と比べて公園の面積も小さいので、本市を選択してもらえる住環境の整備には工夫が必要だと考えています。

(田端座長) 空間が限られているのであれば、時間を延ばすというのが一般的です。夜の賑わいを創ることも一つの考え方かなと思いますし、ポケットパークの活用も考えられます。都市公園などはありますか。

(事務局：島津課長) 街区公園はあり、大きな総合公園は南側に一か所あります。本市は、庭園都市宣言をしており、緑を増やしてきた経緯からポケットパークも多いですが十分に活用できていない状況です。

(南委員) 芦屋市には広大な空間がないので、ポケットパークや大規模な施設の中にオープンな空間を組み入れることを考える必要があります。横浜のみなとみらいは、建物に多くの緑を植えていて空間に人が集まる仕掛けがされているように見受けられます。単にポケットパークがあるのではなく、東屋やBBQができるなどいくつかの仕掛けが必要です。キッチンカーにも注目していて、緑の芝生にキッチンカーを横付けして飲食ができるとか、ちょっとでもくつろげるような空間の演出がカギになると思います。小規模でも長時間滞在できる快適な空間を創ることが大事だと思います。

(田端委員) HAT神戸では、人が立ち寄れるような場所を設計の段階から入っていて演出が課題でした。芦屋浜などではどうでしょうか。

(伊藤市長) 芦屋浜は住宅地が近く、人が集まることについて周辺住民の理解を得ることが難しいです。



(田端座長) 　　いかに空間をプロデュースできるかが解決策だと思います。高齢者は思っているよりも自宅に閉じこもっておらず、散歩などで外出しています。ちょっとした空間でも使えるということが大事で、一つの公園に滞留するのではなくて、様々な公園に行くことができる仕掛けが必要だと思います。

(和田座長代理) 　　公共施設などで屋上緑化という手法があります。マンションや駅でも屋上緑化をしていて市民に開放し、農園にしている事例もあります。SDGsの観点でもCO2の排出を抑え、夏は涼しくなり市民の方が集まりやすい場所になると思います。

(事務局：島津課長) 　　屋上緑化については県の条例等で以前から推進してきました。本市には緑の基本計画があり、庭園都市宣言と合わせて緑を増やす取り組みを進めてきました。屋上や壁面緑化も評価していくように変えていけば促進されると思います。

(田端座長) 　　公園の活用について、住民が話し合うことはできないのでしょうか。

(伊藤市長) 　　可能です。本市でも過去に事例もあります。

(事務局：島津課長) 　　一方的に伝えると反発があるので、地元の方々と公園の活用について時間をかけて話し合う必要があります。宮塚公園もイベント等がしやすい仕組みになっていますが、地元の方々と十分にワークショップ等をして進めました。一個一個積み上げていき、考えていきたいと思います。

#### 次第4 議題(2) 芦屋市行財政改革推進懇話会意見書(案)について

(事務局：島津課長) 　　芦屋市行財政改革推進懇話会意見書(案)に沿って説明。(省略)

(田端座長) 　　細かくチェックしていくというよりは、不足分を補う視点でご意見などありましたらお願いします。

(和田座長代理) 　　本日の会議の内容も加えてより良いものになると思います。

第3パラグラフに50年先、100年先の社会がどうなっているかを創造し考えていくことがこれからの時代を生き抜く要となりますとありますが、1年先もわからない中でむしろ想像し考えていくこと

がこれからの時代に必要であると同時に、社会情勢の急変においても柔軟な対応が求められるという一文が重要になると思います。フレキシブルに行政も動いていく必要があります、長期と短期の両輪で動いていく意思確認が必要だと思ったのが1点目です。

2点目は、第6パラグラフの特に以降、3ページのポストコロナは現在進行中ですが、ポストではなくまだウィズコロナだと思います。

「ポスト・ウィズコロナ」のようにコロナと共にという観点が重要で、そこを意識して書かれてはいかがでしょうか。

(田端座長)

ビジョンを描きたいと思いますが、それだけでは難しくコロナによってその課題が浮き彫りになりました。日本は災害が多いですが過去から学ぶことが多く、一度起ったことにはうまく対応できるのですが、未曾有の事態には弱い部分があります。

神戸市の事例ですが、阪神淡路大震災の際に、当時は水害マニュアルしかありませんでしたが、臨機応変に水害マニュアルで対応されたケースもあります。

(榊原委員)

I C T, A I のツール部分が、銀の弾丸化していないのが気になります。論点整理には書かれていますが、保守的にも見えます。

取組方針2について、I T は10年も20年もしたら環境はかなり変わっていて、難しいのかなと思います。可視化したものをデジタル化することが重要で、データがあればツールが変わっても使えるので情報資源をデジタル化することが肝要です。明日からでも着手できますし、データがあればどんな人に対してでも変換していくことが可能でユニバーサルの視点でも対応できます。まずはデータ化をしていくことで、10年後20年後にも対応できるという書き方がいいかと思います。

(田端座長)

データライズが肝要ということですね。

(西川委員)

「また、職員には、I C T等の導入による業務改善により」と「業務効率化と事業スクラップにより」と同じような内容の重複にならないでしょうか。

(事務局：島津課長)

精査します。

(南委員) 職員の能力というか存在が大きいと思います。公務員は相対的に給与が高い職業となったので、これからはプロフェッショナルとして対応せざるを得ないと思います。部局ごとの壁を越えていく努力が必要で、トレーニングの方法、予算編成の方法、職員のマルチ的な能力、縦割にこだわらない時代の先を自らブラッシュアップしていくにはどうすれば可能か考えています。今まで通りだと、縦割、予算要求執行に縛られてしまう。例えば、地域で実際の相談を受けるのにある程度組織の壁を超えろとか、窓口を超えて対応ができる職員の養成ができていないと思います。

まだどの自治体もできていないと思いますので、芦屋市にはぜひ取り組んで欲しいです。職員の能力開発、マルチ志向は大事だと思います。

(事務局：島津課長) 施設マネジメントを進める中で、地元から縦割の対応を極端に嫌われる傾向があります。施設の縮減は複合化が必須であり、他部局に跨って複数のことを理解していないと対応できないという局面になっています。施設の統廃合を進めていく中では、そういった能力が必要となります。チャレンジしていく中で育てられていくと思いますので、業務改善等で取り組んでいきたいと思っています。

(田端座長) 取組方針のどこになるのでしょうか。

(事務局：島津課長) 取組方針2になると思います。

本日の議論を踏まえ、意見書が整いましたら各委員に確認いただき、調整させていただきたいと思っています。

(田端座長) 本日の意見を踏まえながら意見書を作成したいと思っています。

#### 次第4 議題(3) その他について

(事務局：島津課長) 今後の予定について、11月4日に田端座長から伊藤市長へ意見書をお渡しいただく予定になっております。

(田端座長) 本日が本懇話会の最終日となります。各委員からご意見やご感想など頂戴できればと思います。

(榊原委員) 芦屋市は非常に建設的な市で、かなり前向きに新しい取り組みをし

ようとしていることがわかり、勉強になりました。業務評価などは細かくなる自治体が多いですが、芦屋市の資料は非常に読みやすいので、市民にもうまく伝えて、広報も頑張ってもらいたいと思います。

(西川委員) 地方労働組合の議長でありながら、公務員でもある立場から意見を出しました。公務員では思いつかないようなこともあり良い経験になりました。

(南委員) 素案の資料の作り方、見せ方など役人離れしていて、議事録の作り方、意見書の案の作り方などもレベルが高いなと思いました。WEB上での会議は話すタイミングが難しいところもあり、実際にお会いする機会もあった方が良かったかなとは思いました。

非常に面白い取組で公共施設、ICT、AIなどどれも縦割を打ち破るという意思がありました。基本的に縦割を超えるような努力がだいぶ見えてきたと思いました。

(和田座長代理) 他市の同様の会議であれば5回、6回分の濃密な議論でした。議事録もAIを使って素早く作成されるなど、事務局の仕事もスピーディーでした。そして、市長も参加されてトップの方にも聞いていただいて、ご意見も直接いただきました。民間活力をどのように活かして自治体が行革に取り組むのかを特に見ていましたが、芦屋市は既存のシステムからすでに脱却している市だと思います。

今後、この意見書を基に芦屋市がさらに進められていくのかを期待しております。WEBだけの参加でしたが、これだけ濃密な会議ができ、南先生のように遠方の方とも会議ができるということが良かったところかなと前向きに捉えたいと思います。

(田端座長) 市長が毎回出席してもらうことができ、意見書の提出の際には意思疎通がしっかりできると思います。多様な意見が出ると思っていましたが、ある程度まとまった意見だったと思います。これからの行政の在り方は人が大事でICTも公共施設の最適化も考えて使うのは結局は人であり、業務の見直しも人がすることになります。意見書をまとめる中で議論でき、背後にあるものは何なのかなと考えていくことに尽きると思います。公務はサービス業であり、サービス

業は人が担うものなのでその点が大切になるのかなと思います。

(伊藤市長)

9月14日に第1回の行財政改革推進懇話会を開催させていただいてから、本日まで3回に渡り、熱心にご議論いただきありがとうございますございました。

今回の懇話会では、今般のコロナウィルスの影響や今後も起こりうる予測不可能な事態も念頭に、新しい社会へ向けた、持続可能なまちづくりを推進するための行財政改革について、田端座長をはじめ、委員の皆さまから示唆に富んだ貴重なご意見、ご指摘をいただき、厚くお礼申し上げます。

現在、多くの自治体が人口減少・少子高齢化社会、ポストコロナに対応するため、様々な施策を打ち出し、それぞれの自治体が危機感を持って真摯に対処されていることと思います。

本市は住宅地が大部分を占め、緑が多く静かで過ごしやすいと評価をいただく半面、若い世代の方達からは商業施設が少なく、賑わいがもう少し欲しいなどの意見もございます。今後は、両方の良い面をバランス良く活かしながら、将来にわたって等身大の芦屋の魅力を発信、維持していくことが私の役目ですので、20年間を通して縮充のまちづくりをしっかりと進めていきたいと思っております。

最後になりましたが、委員の皆さまには毎回、熱心にご議論いただきましたことあらためて感謝申し上げますとともに、今後も機会がございましたら引き続き、本市へのご支援、ご指導をお願い申し上げます、お礼のご挨拶とさせていただきます。

ありがとうございました。

(田端座長)

短期間ではございましたが、皆さまありがとうございました。

以 上