

(様式第1号)

■ 会議録 □ 会議要旨

会議の名称	第2回芦屋市行財政改革推進懇話会	
日 時	令和7年8月20日(水) 14:00～16:00	
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 高島 峻輔 副市長 御手洗 裕己 総務部長兼総務部財務室長 岡崎 哲也 総務部総務室長 篠原 隆志 総務部総務室人事課長 長谷 啓弘 総務部総務室主幹(労務・給与担当課長) 阿南 龍虎 総務部財務室財政課長 岩城 吉宏 企画部長 柏原 由紀 企画部市長公室長 伊藤 浩一 企画部市長公室DX行革推進課長 宮本 剛秀 企画部市長公室主幹(行革担当課長) 三柴 哲也 企画部市長公室DX行革推進課主査 石田 直也 企画部市長公室DX行革推進課主査 井上 裕士 企画部市長公室DX行革推進課係員 山下 智大 企画部市長公室DX行革推進課係員 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>	
傍 聴 者 数	1 人	

1 会議次第

1 開会

2 報告

(1) 第1回懇話会からの修正点について

3 議題

(1) 取組方針2 前例にとらわれない業務全体の変革

(2) 取組方針3 戦略的選択による事業の最適化

(3) 取組方針4 多様な手法による歳入確保・歳出抑制

4 連絡事項

2 提出資料

- ・01_次第
- ・02-1_【報告】新行財政改革実施計画（令和7年度）
- ・02-2_【報告】次期行革の基本的な考え方について
- ・02-3_【報告】第1期：新行財政改革の実績検証
- ・03_【議題】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）

3 審議内容

（田端座長）

定刻になりましたので、ただいまから第2回行財政改革推進懇話会を開催させていただきます。本日はお忙しい中、委員の皆様にお集まりいただき、ありがとうございます。本日も、市長をはじめ関係職員の皆様にご出席いただいております。こちらから厳しい質問が出るかもしれませんが、ご回答のほどよろしくお願いいたします。

前回も皆様から様々なご意見を賜りました。新しいアイデアも含めて、皆さんにとっても市の職員の皆さんにとっても、刺激的な部分もあったのではないかと考えております。行革というのは、継続することが大事だと言われながら、どうしてもルーチン化してしまったり、マンネリ化してしまったりというところがなかなか難しいところです。今回は、そういったところについて見直すべきというご意見もございましたし、刺激的なことというのは、おそらく市の職員の方々にとっても、この業務の見直しを1つの大きなモチベーションにさせていただけるのではないかと思います。そういった意味では、本日も皆様方から新しいご意見、あるいはこれまで見落としていた部分について、ご指摘いただいて、できれば集中的な議論がここで盛り上がりたと思っています。

それでは議題に入る前に、会議の公開についての取り扱いをご確認させていただきたいと思います。事務局の方からご説明をお願いできますでしょうか。

（事務局：石田）

会議の公開につきまして、芦屋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、原則公開とさせていただきます。本日の議題につきましては、非公開にするものはございませんので、公開するということにしたいと考えております。

（田端座長）

前回、一部非公開というのがあったのですがけれども、本日は特に非公開にするものはないというのが事務局のご提案でございました。ただいまの事務局のご説明のとおり、本会議を公開とすることについて、皆様ご異議ないということでよろしいでしょうか。

（各委員）

(田端座長)

ご異議ないということでございますので、公開とさせていただきます。

会議の傍聴を認めたいと思いますが、傍聴希望される方がいらっしゃいましたら、事務局からご案内をお願いしたいと思います。

(事務局：石田)

本日 1 名、傍聴希望者がいらっしゃいますので、ご案内させていただきます。

(田端座長)

傍聴の方におかれましては、不規則発言等をご遠慮いただきますようお願いいたします。

それでは、次第をご覧ください。

まずは報告事項でございまして、第 1 回懇話会からの修正点についてということでございます。先ほど申し上げましたとおり、本当にいろいろなご意見を賜りまして、そういったものも含めての修正のご報告でございます。それでは、事務局からご説明をお願いいたします。

(事務局：三柴)

資料に沿って報告

(田端座長)

効果額が変更になり 2 億円ほどトータル上積みされたということで、第 2 期では 64 億円を目指していかなければいけないということでございます。2 億円、結構大きな金額でございましたけれども、修正をいただいたということでございます。

そうしましたら、今のご報告についてご質問はございますでしょうか。

なければ報告事項はここまでとさせていただきますして、続いて議題の方に移りたいと思います。

取組方針についてのご説明とそれについてご意見を賜りたいと思います。時間も限られておりますし、皆様のご意見を聞くことがやはりメインでございますので、まとめて「取組方針 2 前例にとらわれない業務全体の変革」から、「取組方針 4 多様な手法による歳入確保・歳出抑制」まで一括して、事務局から、まずはご説明をお願いしたいと思います。

(事務局：三柴)

資料に沿って説明

(田端座長)

3 つの取組方針に沿って、具体的な内容をご説明いただきました。

ここからは、皆様のご意見を賜りたいと思いますが、無関係なものばかりではないので、取組方針ごとの区切りをすることはあまりせずに、それぞれお気づきのところでご発言をいただきたいと思います。できればご発言の際に、取組方針何番のこの項目というようなところがあれば、それをご指摘いただきながら、お話をいただきたいと思います。ご質問等おありだと思いますので、ご質問を含めて、ご意見を賜ればと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

私から確認なのですが、大きな金額は取組方針3の戦略的事業の最適化、その中でも大型事業の見直しということなのですが、これを見ると、令和8年から11年ぐらいは細かく刻んでおられて、大体4億から5億ぐらいを見越しておられると思うのですが、令和12年だけ13億円上がっています。ちょうどこの項目の半分ぐらいを占めているわけですが、これは何か決まったものがあるのでしょうか。

(事務局：三柴)

ここは大きく2つの内容がありまして、1つは無電柱化、もう1つは可燃ごみ処理の広域化です。無電柱化につきましては、令和8年から10年までしか数字としてあげておりません。令和11年以降は計画が策定されていないためです。逆に可燃ごみ処理の広域化は令和12年度から神戸市との広域化の本格実施を予定しております。そのため効果額が出るという形になっておりまして、これが令和13、14年度と続きますと、効果がもっと拡大していくという形になります。

(田端座長)

要は新たな施設を建てずに個別委託する形で委託費を払うということですね。ちなみに神戸市さんは、芦屋市さんとだけ広域協定結ばれているのでしょうか。

(高島市長)

はい、そうです。

(田端座長)

私を知っているのは加古川、高砂のところで2市2町で広域処理をやっていて、これからおそらく課題はどの程度あるのか、始まってまだ数年しかたっていないので、課題も見えてきているということも含めて、考えなければいけない。ですのでお聞きしました。何か他にご質問等ご意見があればお願いいたします。

(砂川委員)

いくつかあるのですが、まずは私の専門分野に近いところで取組方針2の業務変革のところで、大きいところと細かいところありますけれども、まずは大きいところでお話をお聞きしたいと思います。芦屋市さんはこういう業務改革を継続的に取り組まれていると思っていて、一定ボトムアップの取組というのは結果も出てきていると理解しております。ただ一方で他の自治体をいろいろ

ろ見させていただいていると、やっぱりボトムアップだけでは限界があって、トップダウンもしくはミドルマネジメントの変革であるとか、コミットメントというのは肝になると思っていて、前例にとらわれない業務全体の変革の推進というところで、何かこれまでと違うポイントがあれば、お聞かせいただきたいなと思います。

(事務局：三柴)

職員アンケートを取っておりますが、砂川委員のおっしゃったようなご意見というのは出てきております。そういう分野に、知識や興味がある人たちが積極的に進めているというところがどうしてもあり、例えば職場によって進んでいるところとそうではないところで差が出てしまっています。ただ取組方針の1にも関係してくるのですが、今後、北館庁舎の建て替えの取組をもう間もなく始めないといけないタイミングに来ております。これを始めると、スケジュール感が決まってくるので、それに合わせて業務変革を同時にしなければならないと考えております。ということは、ある程度スケジュールに合わせて、制限を設けて進めていくというのは、全庁的な動きとして今後発信していかないとはいえないと考えています。

(砂川委員)

そのときに市長や副市長はどのような関わりをされるお考えでしょうか。例えばですけれども、現場では決めかねること、細かいところでうまくいかないとか、こだわりみたいなところがあって、提供価値はそのままでもいいけれども提供する方法を変えなければいけないときに、どこで割り切っているのかが現場で判断できないときに、トップとしてそこでどういった方針を出されるのか。その他でも、どういった関わりを考えられているのかは是非お聞きしたいです。

(高島市長)

まさに両方が大事だと思っています。ボトムアップでやるからこそ現場の見直しが必要な部分があるところもあると思います。逆に、「これなくしたら？」みたいなところでも「いらなそうだけれど難しいな」というところはやっぱりトップからおろす。この両方があると思います。その点で言いますと、最近変えたのはトップ協議の手法です。今までは新しくいろいろな政策、施策を始めるということについてトップ協議を行って行っておりましたが、「やめてみる」ということに対するトップ協議を始めてみています。あとは第三者的な視点から、「これは変えてもいいのではないか」という事業をこちらからおろしてみようというの、最近ちょっとずつ始めています。これはその施策の存廃に関わる大きな話ですので、細かい業務変革とは違うのですけれども、そういうところは一定方向性として、事業を変える、場合によっては時代に合わなくなったものをやめるということメッセージとして出すようにしています。大事なことは、小さな成功体験、「これは変えられた」という成功体験を作っていくことだと思いますので、そこは積極的にトップダウンも含めてやっていきたいなと思っています。

(御手洗副市長)

市長がおっしゃっていただいたことではあるのですが、トップダウンという時に、例えばこちらからいきなり思っていることを発信しても、成功する確率はほぼないと思っています。そこは調整をしてということになるので、担当から話がありましたけれど、庁舎の北館の存続について、話をしていくと部署によっては、「さすがになくせないよね」みたいな話もちろん出てきます。そういうときに「方向性としてはこれやっていかなければいけないから全体としてやっていこう」というのを、しかるべき会議を通じて発信するということはもちろんやっています。思っておられるような、トップダウンかどうかわかりませんが、そういうことはもちろんやっていますし、それは毎年の予算編成とか、そういったときにも、「方向性はこういう形でいく」というのは出していますので、そういうところを通じて、我々の考えというのを職員の皆さんに理解していただくというところではあるのですが、確かに皆さん隅々まで伝わっているかというと、難しい面はなかなかあると思っています。なので、そこは繰り返し言っていくとか、そもそもいろいろな他の計画でもそうですが、どちらかというと絞りながら充実していく、今から拡大路線というわけではないので、そういう時代ではないということは、市民にもそうですけれども、職員の皆さんにもわかってもらいながらやっていかなければいけないので、そういったことは粘り強く、継続ということになるかと思っています。

(高島市長)

あとは、やはりメッセージが大事なかなと思っています。職員、庁内向けもそうですし、市民向けがより大事なかなというふうに思います。例えば、何かを変える、やめるとなると、「何で変わったのですか」「何でやめたのですか」という市民からの問いの矢面に立つのは当然職員になるわけなので、そこに対して「全庁的に今こういうふうに変えて、変えようとしています。見直そうとしています」といった発信や、施策であれば利用していた方に対して、マイナスの影響を及ぼしたいからやっているというわけではなくて、「市民の皆さんから預かっている税金をより効果的に、そしてより適正に使っていくためには、こちらの方がいいのではないかと考えています」、つまり「市民全体にとって、こちらの方が良いと思っているからやっています」というメッセージをちゃんと出し続けることが大事だと思います。その点で言うと、各所管でこう変えるのはこういう理由ですってところはあるのですが、全体的なメッセージとして、「芦屋市はこういった方針で今、見直そうとしています。変えようとしています」とってメッセージを出し続けるということは、当然これは市長、副市長からもやっていきたいなと思っています。

(砂川委員)

提供価値を下げないというところは市民にとって重要なと思うので、そこを職員の方にも、その業務の価値は何ですかというところを問いかけていただければいいのではないかなと思いました。

(田端座長)

考え方をまずしっかりと、やっぱりトップがメッセージを出さなければいけないということは、ご回答として大きかったかなと思っております。それに合わせて繰り返し発信していく重要性も副市長からお話があったかと思います。実際なかなか一気に変えるのは難しいというのはよくわかります。だから継続的なメッセージが必要だということが重要だと思います。

他いかがでしょうか。

(天米委員)

前回の意見を反映いただきありがとうございます。大きくは2点ほどありまして、まず21ページの取組項目①組織と人材の戦略的マネジメントですけれども、少し表現がふわっとしているような印象を受けています。というのは、次のページでは、取組項目③A I とデジタル技術の業務変革なんかを見ると、どのように変えていくのかが伝わりやすい表現になっているような気がします。私も以前に人材育成について研究していた経験がありまして、組織を変えるためにどうするかという観点からいくと、例えば1番の業務の見直しに合わせた最適な組織人材配置の仕組みづくりを読んだときに、他の方が「なるほどこういうふうにやっていくのか」というようなキーワードでも入っていれば、受ける印象は違うと思います。例えばジョブローテーションに基づいて仕組みを変えていきますとか、何かヒントになるようなものを少し中に注入していくことによって、特にこの組織と人材の戦略マネジメントという部分は、人に関わる、育成に関わる部分になる。いかようにでも広がるし、いかようにでも狭まることになるので、あえてわかりやすいキーワードを織り込んでいった方が、何か伝わるのではないかなというのは感じました。

それから2つ目ですけれども、23ページの時間外勤務の縮減について、これ非常に難しい部分でもあると思います。これ実際に取り組んだ例として、システム化、民間のシステムを導入しまして、それを行政様に改修して職員さんが出勤したときに、単に出勤のボタンを押すだけでいいのですけれども、帰りに退勤のボタンを押すのですね。その間、打刻された時間の間に、そのこのセクションにある業務はプルダウンで選べるようになっているので、プルダウンで選んで、各業務におおよそどのぐらいの時間をかけたというのを入れていきます。慣れてくると二、三分で作業終わります。これが可視化されていくと、セクションのトップのパソコンの画面には、4月1日から、現状までの時間、業務ごとの時間外と通常業務のグラフがバーッと出ます。そうなったときに、例えばこの業務はめちゃくちゃ今繁忙期だよね。時間外がめちゃめちゃ出ているよねと言ったときに、その業務の経験者を探して助っ人に入ってもらおうというような、組織マネジメントできる仕組み、つまりエビデンスがないと納得できないので、やっぱり可視化していかないといけないと思っています。例えば統計を取ると、絶えず同じ業務を毎日毎日選ぶ方もいらっしゃいました。何でだろうということで、あえて、議会对応業務とか庶務業務って項目をあえて作ったら、そればかり選ぶのですよ。ということはほとんどやっていないということなのですね。そういうことも可視化されたり、あるいはそのセクションによって、サービス管理として適切かどうかわかりませんが、上司が黙認していて時間休の申請出さずに休んでいなくなったりとか、あるいは朝遅れても何のお

咎めもなかったりとかあったのですけれど、その仕組みを入れた途端にそれがなくなったと。要は公平な職場環境づくりに繋がったという事例もありますので、もう少しその時間外を減らすというところの記載の仕方を、職員さんも納得した上で、アクションに起こしていけるというような、目玉といいますか、やり方というか、そういったものを検討されてもいいのではないかなと思います。

（田端座長）

取組項目1については人材育成から人材配置、組織配置と幅が広いのは確かですので、ちょっと分けて考えてみる必要があるというご意見です。あと具体的な内容、先ほどの例はいわゆる勤怠管理ですね。明確な職員評価、もしあれば明確にしておくで職員の方からしてもわかりやすい、ご理解いただけるかもしれない。そうでないと、最適なものはいいい言葉ではありますが、どうとでもとらえられるとなると、職員の方もちょっと不安になるかもしれないというのは、あるかもしれません。ここは少しご検討いただけますか。職員配置と人材育成は分けた方がいいような気がいたします。それはなぜかという、事務局からご説明がありましたように、取組方針2と取組方針3で、業務が見直されたら人件費を減らしますという意味だと誰もが理解されたと思います。実際にマイクロソフトなどでは、AIを入れることによって数万人規模でリストラをすることがあちこちで今起きています。規模が全く違うので、それをそのままとはならないと思いますがそういうふうに皆さんとらえられますので、そういう意味で明確にされるというのは職員にとっても、1つのメッセージとしてはわかりやすいかなと思います。

2点目は業務時間の見直し、見える化です。これは結構大変で、どんな業務にどれだけ時間が必要になっているかということが明確になる。課長級の職員が課の職員の方々に基本的に何をするかという、それぞれ職員にどの業務をさせるのか、どの業務を充てるのかという配分をするのが課長級、いわゆる管理職の仕事なわけです。それは今までのご経験からされてきたものが多いと思うのですけれども、そういうものも少し見直しができるのではないかな。そうすると、各部署によって過剰な部署もあれば、もしかしたら過少な部署もあるかもしれない。こういうものを、いわゆる平準化ができることで、先ほど天米委員がおっしゃった、職員間の公平感というのにも出てくる。例えば、ある部署はものすごく仕事が忙しいのに、誰も配置してくれないよってなるとやっぱり困ると思います。そんな意味でも、職員にとっても良い点があるようなご意見だと思います。

表現については項目を変えるとか整理するということと、何をするのかわかりやすく入れていただくということ。それから2点目の時間外のところについては、先ほどおっしゃっていただいたような、明確に改善、まずは調査するということですが、事務局いかがでしょうか。

（事務局：三柴）

まず1点目、いろんな人がはっきりと内容がわかるような表現にということについては、事務局で検討したいと思います。

2点目の時間外勤務については、時間外勤務が慢性的に続いている職場については、おっしゃっ

ていただいたような業務の棚卸し調査というのは、過去に実施したことがあるんですけども、忙しい職場に限ってそれをするのかという反発もあったのも事実です。ただ調査すると内容が具体的に明確化するというのも職場は経験していると思いますので、それをいかに広げていくのかという部分については、これから考えていきたいと思います。

（五島委員）

市役所の建て替えの話が出ましたが、取組方針2前例にとらわれない業務全体の変革のところで、場所としてもこの北館の周辺は広いスペースがなかなかないと思うのですが、そういった意味で、こういった取組項目の場所とか時間にとらわれない柔軟な働き方であるとか、そういった窓口、市役所に来なくてもいい窓口といった考えが項目としてあるのでしょうか。実際に場所として圧縮できるといったお考えがあるのかを確認させていただきたいと思います。

（事務局：三柴）

今回、北館の老朽化に伴って建て替えを検討していますが、今の規模での建て替えはもちろん考えてはございません。できれば、建て替えの規模は小さく、建て替えが不要になればなお良いというぐらいに考えております。ただそれは、いろいろな業務を持っている各職場で、最終ゴールをどこに置いて、その職場ごとに業務整理がどこまでできるのかということにかかってくると思います。そこは来年度1年間ぐらいかけて、しっかりと検討していきたいと思っておりますし、建物を作り変えるということは、もちろん長期スパンのスケジュールを管理しながら進めていく形になりますので、それを全庁的に理解していただいた上で取組を進めていかなければいけないという認識です。

（田端座長）

ちなみに建て替え予定は、スタート地点に入っているのでしょうか。

（事務局：三柴）

今、築65年を迎えていますので、10年以内には、何とか手は打ちたいと考えています。

（田端座長）

起債は始めましたか。

（事務局：三柴）

起債については、特にその目的でということはありません。老朽化している施設の中では一番古いぐらいになっていますので、対策は急がないといけない建物と考えています。

（田端座長）

国の方で建て替え補助があったと思うのですが、今はないですか。震災後の、要するに地域防災拠点である役所が、阪神・淡路大震災のときは被害を受けて、そういった補助があったと思うのですが。

（岩城財政課長）

建て替えですけど、実はこの東館を建てる時は防災拠点ということで、有利な起債があったのですが、最近あまり庁舎の建て替えに直接関係するものではなくて、やはり全体で公共施設を減らす取組の部分については一定有利な起債というのはあるのですが、建て替えだけであれば、あまり該当しないかなと認識しています。

（田端座長）

過去の市役所建て替えときにはあったわけですね。計画上では大体10年以内ということですね。先ほどのご質問では、どの程度の面積にするのかは業務によって考えるというご回答だったのですが、例えば通常、職員1人当たり面積とか、そういう計算方法があるわけですが、そのあたりはどうでしょうか。

（事務局：三柴）

もちろん職員1人あたりの占有面積で基本は考えていきます。併せて行きたいのは、市民サービスの提供方法がその職場によって変わりますので、例えば窓口がある職場とない職場。それによっては、もちろんスペースのとり方も変わってくると考えています。本当に窓口を各職場に置かないといけないのか、例えば総合窓口みたいな形で、1ヶ所に窓口を集約してしまって、あとは職員が、フリーアドレスはちょっと言い過ぎかもしれませんが、比較的自由に執務できるような空間を作るとか、そういった工夫はこれからの時代は考えてもいいのかなとは思っています。

（石本委員）

組織と人材の戦略的マネジメントのところで、そもそもの入口になる採用戦略についての言及がないのではないかなというのを感じました。人口がすごく減少しているし、最近では村とかのレベルになると、人材を募集しても集まらない。私は前職が技術職だったのですが、技術職なんか特に集まらない状況がある中で、人材は待っていてももう来ない状況だと思っています。その中でこの実施項目の中に、デジタル人材の育成・確保であったり、民間人材活用の記載がありますが、ちょっと曖昧かなと感じます。特に、新卒だけではなくてキャリア採用や副業人材、兼業的にそういう人材を受け入れるのか、民間人材を受けるのか、何か多様な採用戦略というところが欠けているかな、書ききれていないのかなと感じました。育成していった活躍していただくにも、まずその入口の採用の部分からもっとしっかりとこの行革の取組の中に反映されてもいいのかなと思います。もしかしたらその採用戦略自体が改革の柱にもなり得るのではないかなと思いましたので、現状の採用計画とか来年度の職員募集とかもされていると思うのですが、今の募集の状況

など差し支えない範囲で教えていただければと思います。

（田端座長）

採用戦略、採用計画というか方針ですね。どういう人材を求めているのかというところについて、項目として入れていただけるかどうかということです。現状どうなっていて、先々どうする計画なのか。採用を項目として入れるかについては、十分お考えいただきたいと思います。育成・確保の項目は2番目になるかもしれません。次に任期付制度の整備と活用とか、そこには多分採用が入ってくると思います。どんな人材を採用しているのか1つのメッセージになると思いますけれども、そういった観点でいかがでしょうか。

（事務局：三柴）

第1期計画の中でいろいろな人材を確保しようということで、任期付職員採用の制度的な面は整えてきたという経過がございます。ただおっしゃるとおり、この基本計画に採用の考え方までは盛り込んでいませんので、そこは人事当局とも話をしながら考えをまとめていきます。

（長谷人事課長）

採用については現在も実施しておりまして、委員がおっしゃられる例えば技術職の募集は、なかなか応募も少ない状況にはあります。その部分については、どのような形で芦屋市をPRするか、そういうところも含めてやっているところなのですけれども、そこは引き続き行っていきたいなというふうに思っております。

もう1つは人材育成確保基本方針というものを来年度改定予定としておりまして、まさに今年度その計画を作っているところです。その中で、先ほど委員のおっしゃられたような内容についても、検討していきたいと考えておりますので、ある程度形になれば、この行財政改革の項目に盛り込むことができると思っております。

（砂川委員）

取組方針2の取組項目3のAIとデジタル技術による業務変革というところで、このAIを特出しで書かれているのはとても良いと思っています。というのも、生成AI技術って日進月歩というところがあって、もう少し真剣に考えてもいいのではないかなというのは、どこの自治体さんにもお伝えしているところです。どうしても会計年度任用職員ができないところをお願いするとか、プレストで使えば良いやみたいところで、chatGPTのチャット、テキストベースのものが使えていますという状況だと思うのですけれども。今だと音声や動画も対応可能で、生成AIに沿って業務を変革していてもいいぐらいの段階だと思っています。一方でそれをするためには職員や金の面で、一定の投資、戦略的投資をしなければいけないところもあります。例えば専任チームを作って調査研究をするとか、そういった取組項目を持ちやすいところなので、そこに何らかの職員を兼務させるみたいなのところがあっても良いと思います。ただ単に研究させるのではなくて実装でき

るところまで含めて、チームを作るというのも良いと思います。実施項目1から4については、割とよくある内容かなという印象を持ったので、せっかくAIを特出しで見出しにつけているのであれば、もう少し踏み込んだ取組をされると良いかなと思いました。

(高島市長)

逆にお伺いしたいのですけれども、まさにAIというものを入れたというのは非常に思い入れがある部分ではあるのですが、どこから始めるかが非常に難しいと思っているところも正直あります。チャットのところから始めた話もそうですし、専任チーム作って何ができるかまず考えるところもあると思うのですが、どういうところから始めていくのがいいと思われますか。

(砂川委員)

特に自治体行政というところを考えるにあたって、「普通に使えるな」という感覚をまず持つて欲しいと思います。例えば、業務としては使われていないけれども、実はプライベートで生成AIを使って音声で全部要約を作っていますみたいな話が、割と日常的に起こる環境を作らないといけないなとは思っています。でないと「AIって結局チャットで何か答えてくれるだけでしょ」としか理解されていない気がしていて、日常的な雑談でそういったものを出していく必要があると思っています。そのためには、例えば専任チームが調査した自治体で先進的と言われている東京都ももちろんですけれども、最近だと京都府の舞鶴市とかは全庁的にGoogleworkspaceを入れてNoteでも結構発信されています。それは別に芦屋市でもできますよねという感覚を持っていただきたいし、そういう情報に触れる機会をもっと増やして欲しいというところがあります。それは、一方的に情報を浴びせるというのではなくて、「何か面白そう」って思ってもらえるような仕掛けとセットかなというふうには思います。

(高島市長)

特にこういった新しい取組に対して、特定の職員が積極的に使っていて、どんどん発信をする、実は庁内の掲示板でも発信をしている職員もいるのですが、一方でそれが小さなところに収まる、「好きな人がやっているだけ」みたいなように思われることは当然あると思います。それをどう広げていくのか、何かヒントみたいなものはありますか。

(砂川委員)

そういう意味では私、前職が神戸市役所で働いていたのですけれども、神戸市の幹部の方々はやっぱり自らから率先して当時はタブレットの利活用とか電子決裁とかそういうものでしたけれども、自分たちが使って部下の方々に、「何で使わないの?」とか、「こう使うといいよ」とか、やっぱりトップや幹部の方々が姿勢を変えて使わない限り、下の方々は「一部の人がやっていることですね」としかならないかなと思います。そういう意味では、幹部層の方々から使って話題に出していった、部下との会議のときにでも、これどうやって作ったのというときに、「AI使ってみたら」

というような雑談は仕掛けられるかなと思います。

（田端座長）

市長も成功経験という話をされましたけれど、使う意味があるということを経験することが重要です。私の大学の話ですけれども学生たちは使っています。ということはそれを使うことを前提に就職します。ということは逆に使っていないような職場には就職しない。はっきり言うと、先ほどの人材ではないけれども、学校がA I を積極的に使うように言っています。先ほどおっしゃった音声でも非常に使えますし、アイデア出しをしたりとかもやってくれるので、それによって考える時間が増えるならばそれは積極的に使いなさいという言い方です。ですから、そういった環境でなければ新しく職員が来なくなるというのが、懸念される場所だと思います。やっぱり使える環境も整えてらっしゃいますから、積極的に言ったほうがいい。もう1つは何に使うかが問題で、なかなか専用のA I がなく、公務向けの例えば公文書生成が可能なものがない。例えば、国が求めている書式のものに作成してくれたら楽なのですけれども、そこまではまだないわけですね。そういうところで進歩があれば、国と実際のやりとりを自動的にやってくれるみたいな時代がもしきたら来るかもしれません。うまく応用範囲が広がって、職員はもっと創造的な仕事ができる時代がくるかもしれません。

（砂川委員）

補足的にお伝えしておきたい点として、使うのは便利で間違いないのですけれども、考えるフレームワークとか、観察・考察する手法とか、そういったところに職員の研修とかトレーニングの時間をあてていただきたいというのは注釈的にお伝えしておきたいです。どうしても判断するための材料がないとか考える素地がないというのはちょっと危険かなと思いますので、A I を使う上で使えるような素養というか、判断できる素養の育成をやっていただきたいと思います。

（田端座長）

重要なことだと思います。例えば、どういう質問をするのか、その質問の背景にあるような、体験的なものも含めてとにかく自分がないと、質問できませんよというのは、学生たちにも伝えていることです。A I のところは内容はこれでいいということでしたけれども、A I の専任チーム、A I を基準にして、あるいは例えばここに書いてあるR P Aとかシステムを踏まえて組織を作るという考え方。釈迦に説法な感じはありますが、既存の業務の中にシステムを入れるのではなくて、新しいツールを前提に業務を組みかえるという視点がいいのかなと思います。本来は国がクラウド的なサービスを、いわば標準化業務を作りますとか、そういうことがあればそれに合わせて業務を組み立てれば効率が良くなるのでしょけれども。今ある既存のシステムを踏まえて、あるいは民間が作っているものなどに合わせて、その業務や組織設計をして効率を上げるという点についていかがでしょうか。

(御手洗副市長)

そういう考え方は確かにあると思っていて、先ほどお話いただいたように今、国を挙げてシステム標準化をやっているのですけれども、うまくいっているかはあまり言及しませんけれども、単純にクラウド上に上げるだけみたいな形になっています。本当はシステム標準化のところで、地方創生とかそっちの議論ともバッティングするのですが、要は自治体が独自でいろいろなことを考えて、サービスをやっていくべきだという考え方ももちろんあっていいと思うのですけれども、ユニバーサルサービスの同じことは同じようにやらないと、こっちとこっちの自治体で、例えば料金が違うとか様式が違うのは変だとは当然考えています。要は地方創生的に独自で頑張っている部分とそうではない部分というのをしっかり分けた上で、本当は国が言っているシステム標準化で、全部一緒というふうにできれば、例えば引っ越しのときの手続きはどこに行ってもいろいろな手続きが大体同じにできますよとなるのが一番理想ではあると思っています。ただ、そのユニバーサルサービスのところも実は自治体が勝手にやっている部分があって、全然一緒にはならないわけです。だから今のシステム標準化は単に、今あるシステムをクラウドに上げますというだけになっているので、そこは私もどうにかしたいけれどもなかなか難しいなと思いながらやっている部分ではあります。

本当はそういうことができれば一番良いというのはありますし、何か新しい、例えばRPAでもそうなのですが、RPAを入れて確かに税とかではすごく役に立っているという部分があります。

そういったものを基点に、もっとこういう業務ができるよねと広げるのは確かに理想的だなと思っていますし、広げたいとも考えていますが、例えば福祉では、市とサービスを受ける顧客側がそこに馴染んでいない部分があります。中には慣れている方もいらっしゃるのでしょうけれども、医療機関とかでも大きいところは問題ないけれども、小さいところがついていけないとか。部署によって格差って言い方は良くないですが、本当は私はすごくやりたいのですけれども、実際現場の話を聞くと「いやさすがにそれは」という話があったりするのが現状です。本当はうちでも別にいいですし神戸市さんみたいな大きなところでもいいのですけれども、どこかがモデルとなってやるか、あるいは国がこういう形で言ってくれてもいいとは思っていますが、まさに砂川委員おっしゃっていただいたことはすごく必要だと思っています。芦屋市でも超勤が多いのは大体そういう部署なのですよ。だからそういう部署がいの一番に入れたらいいとは思いつつも、現状が忙しくてできないとかそういう話になってくるので、やっぱりどこかで研究を進めていきながら、そういう機会をしっかりと捉えて我々もチャレンジしていかなければいけない。そこが一番、今うちがやらなければいけないことかなと思っています。

(田端座長)

もし良ければ、実施項目で今おっしゃったような研究とか実装化に向けての調査研究を入れていただいてもいいかもしれません。そうしていただくと、進めやすいかもしれない。一気にやるとハレーションが起きるというのは間違いないのですけれども、だからといって現状に甘んじては

いけないという共通認識をまずは醸成して、いつまでにこういう状態になったらいよいよねという部分を握っていただく、そういうコミュニケーションが重要かなと思いました。

取組方針3で大きいのはどうしても大型事業で、これは見直しということでかなり実現性が高い部分だろうというふうに思います。この部分に関しては数値を計上していますが、それ以外のところでも結構ですし、あるいは先ほどおっしゃった庁舎建て替えの大型事業は12年度以降なので計上していないわけですが、もしそういうものを予定されているのであれば、積み上げる基金をどうするのか、効果をどうするかという部分はどうかのでしょうか。

(事務局：三柴)

ほとんどが取組方針1に入ってしまうのですが、公共施設についてはこれからプロジェクトを3つぐらいは並行しながら、ずっと動かし続けるという形が続くとは考えています。ただ、いずれも12年度以降なので効果額としては出てこないのですが、かといって10年後だから10年後に考えればいいというわけでもなく、もう来年度から動き始めてようやく到達するぐらいだと思っていますので、そこは時間をしっかりかけながら確実に進めていきたいと思っています。

(田端座長)

業務によって窓口が変わってきますというところで、ちゃんとプランニングをしていかないといけないかなとは思いますがね。

(石本委員)

取組方針3の大型事業の部分で結構な金額削減の見直しがあるのですが、どうしても削減額の積み上げに偏っています。これは第1回の懇話会でもお話しさせていただいたのですが、やはり削減額、財政的な効果だけではなくて、社会的にどういった効果があるのだということも、しっかりとここで示したほうが良いと思います。行革だからそこは仕方がないのかもしれないのですが、やはり何億削減できたから良いではなくて、削減できたけれどもその結果、暮らしとか市民生活が良くなったというところも、一方で評価が必要なのかなというのは改めて思いました。

市民の皆さんに市長がトップダウンとかそういうお話の中で、何かやめるときは最前線で説明していく、マイナスだけではなくてちゃんとプラスの効果もあるということ発信されるとおっしゃっていたので、だからこそ、ここでも何か、もうちょっと見える化していただきたいなと思います。メッセージがちゃんと伝わるような取組、評価もしているというのが伝わるようにしていただければなというのをすごく感じました。具体的にどうするかというのは私もすぐに出てくるものではないのですが、「戦略的選択による事業の最適化」というのであれば、数字だけの改革ではないということも明確に打ち出すべきではないかと考えています。

(田端座長)

提供価値は維持していく、あるいは価値変化などを踏まえてのスクラップアンドビルドであるというような部分がメッセージとしているのではないかと思います。これは表現を改めていただけますでしょうか。

(事務局：三柴)

取組項目3の継続的なスクラップの推進の実施項目3はそれに近いものになるかなと思いますが、もちろんニーズが変わってきて縮小や廃止しても問題ないと考えられることもあります。サービス提供を受けている市民の方が、ごく限られた特定の方に限られるような場合は、その事業をやめて、もっと多くの人に提供できるようなものに内容を置き換えるなどの取組も、この項目では取り組んでいこうと思いますので、表現を変えるかは少し考えたいと思います。

(天米委員)

取組方針3に戦略的選択というキーワードがあるので、地方公共団体を俯瞰的に見ると、選択しなければいけないのが、内部的な効率を上げるための選択なのか、外部と直接市民に影響するような事業なのかというのは大きく整理をして選択しますって言った方が読む方はわかりやすいのではないかなと思います。例えば、直接市民に影響する事業はこのように事業を見直して最適化していきます。でも内部については市民からすると、「いやいや、内部はどんどんやってくださいよ」って話ですよ。そういうところを大きく分けて記載した方が伝わりやすいのではないかなと思います。冊子の印刷の原則廃止ってあるのですけれど、これはあえて戦略的選択するような項目なのかと感じていて、市民目線で見ると「私は紙の方がいい」という人もいれば「いやいやもうデジタルで十分だよ」という人もいます。いろいろいる中であえてここに記載するというのは違和感があって、よく考えると市民に対するサービス、事業の部分と内部効率上げるための部分と、これは大きく分けて記載した方がわかりやすいのではないかなと感じました。

(田端座長)

中長期計画のあり方の見直しがあるのですが、法律に基づく計画もございましたよね。介護福祉計画だとか、そういうものはどうされるのですか。そういうのはなかなか難しいと思うのですけれども。

(事務局：柏原企画部長)

法律に定められて必ず作らなければいけないものは当然策定します。ただ努力規定として定められているものは、策定の有無について見直しが可能であると考えています。国も変えていく方向なのですが、例えば策定しないと補助金がもらえないような計画が本当にたくさん作られていて、それが行政にとって負担になっていることを国もはっきりと明示しています。国の方向性も確認しながらですが、今ちょうど総合計画も作っている中で、文化の計画と市民参画と教育の各計

画は別に国によって決まっているものではありませんので、より効果的にやっていくということで今回一体化して作ります。こうした取組は来年度以降も進めていこうと考えています。国の動向も注視しながら、引き続き推進して参ります。

（田端座長）

是非いい事例になっていただいて、国を動かして欲しいなと思います。計画行政が本格化したのは2000年前後だと思うのですが、いわゆる市場化を進めるにあたってコントロールできないので計画の策定要請がありました。部長おっしゃったようにその結果、計画づくりというのは亡くなる職員さんが当時いらっしゃったぐらいで大きな業務で、今はだんだん慣れてきているのでそれなりに皆さんやってらっしゃいますけれども、市民の意見を聞くとか審議会を作ったり運営したり、大変だったのは承知しております。福祉でも地域包括、高齢者、障害者含めてという考えが広がっておりますし、今やっていただいていることが本当に先進的な事例であると思います。

（石本委員）

中長期計画の見直しについて、計画策定のときには市民の皆さんからの声を聞くという形でアンケートを実施されたりすると思います。今は子供の意見も聞きましょうというような時代になっている中で計画ごとにアンケートがあつて、市民の皆さんからしたらこれも答えてあれも答えてみたいな形になるのは負担も大きいのではないかと思います。計画を統廃合するのであれば、例えばアンケートをバラバラに行うのではなくて、いろいろな計画でアンケート内容を共通で使えるような形で横断的に意見集めるような仕組みに変えることも必要ではないでしょうか。そもそもの基礎調査としてのアンケート手法で、どういうことを聞いているかというのを組み合わせることで、同じこと違う計画で聞いているのではないかと、そういうところを1回洗い出されるのも結構見直しができるのではないかなと思っています。あわせて、聞いただけではなくてそれがどういった形でどういう計画に反映されているのかを可視化していただくこともちょっと考えられるのはいかがかなと思います。

（事務局：三柴）

計画に掛かるアンケート調査の統合については、第1期計画期間中にできないかという検討をやってみました。ただ、計画ごとにアンケートの対象も違えば聞く内容も異なりまして、仮に対象が一緒のものをまとめても設問がものすごく多くなってしまうという弊害もあり、第1期計画で1年2年ほど検討した結果、難しいという結論になったのが現状です。ただ、その時はまだ紙ベースでのアンケートが中心だったのですけれども、今はオンラインでのアンケートも日常的になってきていますので、もう一度そういう検討は加えてもいいのかなとは思っています。しかし、対象が計画ごとに異なる部分については、ハードルとして高いとは思っています。5年間の計画期間中にどういう状況になるのかはわかりませんので、その考えは忘れずに持っておきたいと思

ます。

(砂川委員)

取組方針４と取組方針２に関わるところで、例えば官民連携を活用したコスト削減が実施項目で書かれていたり、順番前後しますけれども取組方針２に民間人材の活用が書かれていて、割と外の人であるとか外の組織に期待されているところがあって、これは一定の合理性もあるかなとは思いますが。ただ、外の人なり組織からすると、なぜ芦屋市を選ぶのかというその観点はどうお考えでしょうか。ここも先ほどの提供価値に近いかなと思うのですが、例えば１０年前、２０年前だったら先行的にやっている自治体を選ばれやすかったと思うのですが、今こういう官民連携とか産学官民連携が普通になってきた中で、なぜ芦屋市がその方々と組めるのかというそのあたりのお考えをお聞かせいただけたらと思います。

(田端座長)

かつて官民連携とか不況の時代の時は官需というものに限ってというような方法があったのですが、今は逆に民が選ぶ時代になり、選ばれる自治体になるかどうかというのは本当にあちこちで言われているところです。非常に重要な視点かと思うのですがいかがでしょうか。

(事務局：三柴)

官民連携の分野で言うと、芦屋市の取組はどちらかというと遅れている方だと思っています。それをどうやってこれから広げていくのか、芦屋のメリットがどこにあるのかというと、やっぱり地域のコンパクトさ、そして組織自体も非常にコンパクトである部分だと思っています。そういう点でいうと、取組を始めて動き出せば本当に早く進むのではないかと。そういったところは他の自治体、似たようなメリットがある自治体さんもあると思うのですが、そういったところは芦屋にとってのメリットだと思います。あとは、やはりネーミングバリューもあると思います。芦屋にしかないような売りを何か今出せるわけではないのですが、やっぱりそういったところを積極的に出して行って、他の企業さんにもメリットで感じてもらうようなところと連携していけたらと思っています。

(高島市長)

まさに現状遅れている状態でどういうふうな形にすれば、良い官民連携のサイクルになるかというと、やはりお互いの成功体験だと思っています。民間と一緒にやったら「面白いことができたな」とか、例えば自分たちもちょっと負担が減ったな、やり方変わったなとか、何より「面白いことができたな」とか「価値があったな」というところが大きいと思っています。それは同時に民間の方々にとっても多分そうで、芦屋と一緒にやったら「結構面白かったな」「今までできなかったことができたな」とかまずは小さなところで成功体験を積み、お互い積めるかが大事なかなと思います。その点で言うと、最近教育の分野では徐々に進んできている部分はあるかなと思っていて、

例えば、先日も、文科省がやっている実証実験を民間企業と一緒にやっ払いこう、これは生成AIを使う実証実験をやっ払いこうということで始まったのですが、そのような小さな成功体験をお互い積んでいくことによって、意外と芦屋は面白いという評価が広がっていくことを期待したいなと思います。

(砂川委員)

連携するときに手間が多い自治体はやっぱり嫌だなと思っています。事務的な手間であるとか調整の手間であるとか、そういったハードルを下げつつ、価値は組めると最大化できるみたいな、その両軸で考えられるとより良いのかなと思っています。

(田端座長)

官も民もお互い刺激にはなると思うのですが、いかんせん難しいのは言葉が違う部分だと思います。官が使っている言葉と民が使っている言葉の違いがある。民の側に、官が良く使う言葉でこれはこういう意義がありますというのをしっかりと伝えないといけない。あとは民は必ずしも公平性を重視しているわけではないので、そこを接続できるような人がいるのかは結構重要です。ここにおられる委員は多分、両方の世界をわかっておられるからこそ、砂川委員おっしゃったようなことが言えると思います。

(天米委員)

20ページの前例にとらわれない施設の効率的な運営のPPPの部分と、26ページの官民連携による歳入確保・歳出抑制の官民連携の部分で、このPPPとか連携という表現を変えたのは何か意図的に変えているのでしょうか。また、取組方針4の官民連携を活用したコスト削減というような表現にちょっと引っかかっていて、官民連携をやるとコストが下がるという感覚になってしまっているのかなと。あくまでも官民が連携したからこそサービスが良くなり、民間の技術を使って質が高まった結果としてコストの削減が生まれてきたというのが理想のストーリーだと思います。その意味では、官民連携を活用したコスト削減の部分が本当に適切かどうかは少し疑問です。

(事務局：三柴)

取組方針1のPPP/PFIの表現については、公共施設を対象にした取組方針となっていますので、このような書き方になっております。こちらについては第1回でもご意見いただいておりますので、いただいたご意見に対する考え方についてはまだ整理をしている途中です。そして取組方針4の歳入確保・歳出抑制では、民間と連携したコスト削減という表現なのですが、具体的には市の印刷物を民間さんをお願いして、広告を掲載することで我々の印刷費を削減しているとか、要は歳出抑制のほうに近いと思いますが、そういった取組がようやくできているぐらいということではありません。この辺については、これからまだ可能性を広げていく部分かと思っています。

ります。ただ確かにコスト削減という表現が妥当かどうかについては、ちょっと見直しを考えます。

（田端座長）

例えば以前は、公営住宅では仕様書がきちっと決まったもので、それ以外は注文できない、それ以外も使えないという状況からスタートして、指定管理者制度を入れることによって民間の技術を使いましょうというのは、確かに非常に効果的でコスト削減で相当寄与したとは言われている事実でございます。そういう形でコスト削減を図っていたのですが、現在においては少し形が変わってきて、より繋がるのが提供価値向上というところなのかもしれません。その結果、例えば、それだったらお金払っていいよという人が増えてきたりとか、あるいは結果的にコストが下がったということだと思いますので、間違っているって意味ではなくてそこはわかるようにしていただければいいかなと思います。

（天米委員）

補足させていただくと、PPPって別に公共施設に特化した話ではないと思います。なので、同じ資料の中で使うのであれば表現は統一した方がわかりやすいのではないのでしょうか。公共施設ではよくやられていますけれども、それ以外でも民間と連携するというのは非常にいろいろな技術面とか多様なところで、AIなんかもそうですし非常に幅広く使える。何か芦屋市独自の官民連携をするプラットフォームとか仕組みを構築するという方が民間も注目すると思います。その結果コストが削減されましたというのは後からついてくる話なので、そういったニュアンスで見ていただいてもいいのではないのでしょうか。

（五島委員）

25ページの戦略的選択による事業最適化のところで、業務委託のダウンサイジングを書かれているのですけれども、ダウンサイジングということは今は膨れ上がっている部分があるのではないかと考えていらっしゃると思うのですけれども、こういった性質の業務が多いとか何かお考えでしょうか。

（事務局：三柴）

例えば、計画策定の支援を委託した場合に、今まではアンケート調査からすべてお願いしていたところを、今はオンラインでアンケートの収集がすぐできますので、例えばデータの収集までは行政でやってしまっただけで結果の分析から委託するとか、そういう委託の中でも直営でやった方が明らかに効率的というような項目については削除していく取組は現在も進んでいます。AIなどの技術が進歩する中で、そういったところの委託も効率化されていくという部分があるとは思いますが。ただ方向性や方針みたいのところまで委ねないほうが良いと考えていますので、業務委託の中でもコアになる部分とそうではない部分を少し性質を仕分けしてみるというのは、できることかな

とは思っています。

（五島委員）

補助事業で、これはどちらかというと市民の生活に影響を及ぼすようなものもあるかもしれませんが、例えば補助事業を策定する段階で期限を決めるとかがあってもいいのではないかなと思います。何か支障でこういったことができていないのかというところは、要因の分析をしていただければいいのではないかなと思います。

（田端座長）

事業委託する業務の内容がいわゆる定型的業務であればあるほど、委託にするというのが行政的なあり方かなと思うのですけれども、その辺りはどうでしょうか。

（事務局：三柴）

予算をつけるタイミングで財政課が各所管と話していますが、基本的に何でもかんでも頼んでしまって職員にその知識が身につかないというのは、やっていて一番違和感がありますので、やっぱりコアな部分は職員でやるべきですし、職員でやると人手が要るようなら、その部分は外注して支援をしてもらおう。今の業務委託の考え方はそういう考え方で発注を進めていると認識しています。

（田端座長）

先ほど五島委員のご質問で補助事業について、期限を切る。例えば緩和措置なのか、期限を切ってその間に団体が自立できるようにするとか。現状、廃止縮小となっていますけれども、見定める期間とかをどうするか、効果があったかどうかを検証する機会があるのかどうかというだろうと思うのですがいかがでしょうか。

（事務局：三柴）

最初から期限を切っているような補助的事业もありますが、そうでない事業、特に団体への支援の場合ですと、現在は運営的なものではなく事業に対しての補助金を出すという意味合いでの制度の目的の見直しをしました。そういったことを進めているところです。

（田端座長）

官民連携という言葉のところは、PPPはパートナーシップだし、連携とは少し違う部分があります。パートナーシップになってくると、意思決定という部分が実は若干入ってくる。ですから、そこは言葉をどうするかはご検討ください。

それから、23ページの⑤その他は、これは効果が出せない部分だということなののでしょうか。例えばアナログ規制は具体的に何を意味しているのですか。

(事務局：三柴)

現在は押印規制をやっていますが、そもそも紙を使った申請とかをどこまでやめるのかというところですね。絶対残さないといけないという部分以外については、もっと効率化を図る部分かなと思います。

(田端座長)

広域化についてはどうなのでしょう。

(事務局：三柴)

現在取り組んでいるものとしては、例えば、職員研修では、神戸市や西宮市との連携や、阪神間でこういう研修は他の市からも来ていいですよとか、そういった連携は広がってきています。

(御手洗副市長)

広域制度でいうと、すでに阪神水道企業団でやってもらっています。まだもっと先の話になるのですけれども、消防の関係でも一部そういう話がありますけれども、広域化するとなるとどうしても市民にとってはサービスが下がるのではないかと、いろいろな話がありますのでそこは慎重にやっていかなければいけない部分ではあるのだろうなと思います。

(田端座長)

受益者負担の適正化は、結構金額的には大きいはずなのですけれども、どの程度これ見込まれていますか。まさに公平性という意味でも非常に重要ですし、様々な条例で決めている話ですので結構重要な観点なのですけれども、何か具体的にあればお願いします。

(岩城財政課長)

ちょうど今見直しをしており、国が基準を決めているもの除いて、基本的にはすべての使用料を3年ごとに改定をしていくということで、前は二千数百万円の見直し効果がありました。芦屋市では定期的に使用料を見直すということができていなくて、令和元年の消費税の転嫁したときによろしく10数年ぶりぐらいに一度見直しを行い、その次が令和4年度だったのですけれども、コロナ禍の最中でしたので据え置きということになって今回、令和8年度での改定に向けて基本的にはすべての手数料・使用料をターゲットにコスト分析をして、現行料金と比べて激変緩和措置を設けながら令和8年度から1年かけて上げていくということに取り組んでいるところです。基本的にはすべての手数料・使用料が対象ですが、一部証明発行手数料などは近隣市を含めて金額が統一されている部分は据え置いたりしながら、取り組んでいるところです。

(天米委員)

税の未納者の対策なんかは打たれているのですか。

(岩城財政課長)

主に徴収の一元化ということで、今まで、税は税部門、保険は保険部門、後期高齢者医療保険は後期高齢担当でやっていたものを、介護保険だけまだ一元化できていないのですけれども、国民保険と後期高齢者医療保険と税というのを一元管理という取組を進めているところではあります。私債権は、実はコロナ禍での困窮の関係で貸し付けしたもので結構返ってきていないものがあった、それは民間委託、徴収担当部署ではないところで、なかなか返却いただけないところを、今年度、弁護士さんの協力を入れて、成功報酬型で回収をするということは、着手はしております。その効果が今年度出てきますので、そういうところも含めてどう対策が必要なのかは検討したいと思っています。

(事務局：阿南主幹)

徴収率でいうと、税は現年で99.6%程度です。滞納繰越分を含めると97%程度です。若干名の高額未納者が全体の数字を押し下げている状態です。やはり私債権は強制手段がなかなか使えないので、本格的に徴収しようとする民事手続きが必要となるのでそういった専門家の知恵が必要となります。

(天米委員)

昔、公共サービス制限条例みたいなものを作って、結局滞納者がサービス提供を制限されるみたいなこともやっていた時代がありました。それで給食費の滞納がなくなったりもあったので、何かやはり検討していかないと。ずっと置いてしまうとそのままになってしまうので、そこは何か検討されるとここに数字が上がるのではないかなと思います。

(田端座長)

公平性の問題ですので、天米委員がおっしゃった対応の検討は必要だと思います。

(石本委員)

歳入確保のところで、もう少しいろいろあってもいいかなと思います。取組方針4を職員だけで考えるというのは限界がありますし、逆に言うと、そこは市民の方々の創意や創造性を発揮できるところかなと思いますので、ここもある種対話というか前例にとらわれない歳入確保の方法をぜひ市民の方とか企業の方々と一緒に作り上げていただけると、先ほどの価値にも繋がってくるかなと思います。是非ご検討されるといいかなと思いました。

(天米委員)

先ほどの取組項目5のその他で、調達の基準等の再整備、ICT活用調達の基準の再整備という項

目ありますが、ここはまさに官民連携の話とも繋がってくると思います。芦屋市だったら面白いことができる、一緒にやろうというメッセージは、もしかしたらこの調達の基準の明確化で示せるのかなと思いました。例えば入札ではなくて、随意契約ができたりとか、電子契約ができたりとか、その事業者さんの負担が少ない形で、こういう調達をしますよとか。市の思いがそこに載っているような形をちゃんと出すことが、事業者さんの興味関心、ここだったら一緒にやろうというように何か乗ってきてみんなが魅力発信にも繋がる、一緒に価値を作っていけると感じるのは、実はこの調達の基準というのは結構ポイントかなと思います。

（田端座長）

おっしゃったように市からどういうメッセージを発するのか、市長をはじめとした市の幹部の方々の発信力は当然あるのですが、企業から見れば一つのメッセージとしては、どういう調達方針だとか調達基準なのかは結構大事なところですね。

（事務局：三柴）

今、具体的に何かがあるかというところではないのですが、行革という立場で3年ほど業務しているのですが、やはり行政ってどうしてもこの先どういう見通しがあるから、だからこの予算をつけようという発想になりがちなのです。でも、もう少しトライアンドエラーのような予算の付け方があっていいのかなという部分は感じています。民間さんとの連携では、そういうことがないと難しいのかなという思いもございまして、そういったことで調達の部分でのお話になっているのですが、対外的な発信というのはそういうところから始まるのかなというのを感じています。

（田端座長）

今日、砂川委員がおっしゃっている提供価値とかバリューを作っていこうってそういう共有の価値の創造の場合、人口規模の大きい自治体では難しい部分もあると思います。芦屋市の規模感であればいろいろできることもあると思いますし、趣旨が少しずれるかもしれませんが、効果額という評価以外の評価も検討いただければと思います。担当課だけではなくて今、後ろにおられる皆さんにも、お願いしたいと思います。

（高島市長）

本日はありがとうございました。今日改めて皆さんの意見を伺っていて感じるのは、やはりメッセージって大事だなということです。これは庁内の職員もちろんそうなのですが市民向けのメッセージも課題だと思います。行財政改革ってとすればマイナスの方向、下げるとか後ろ向きみたいなそういうイメージがある部分ってあるのですが、そうではなくて2ページ目に書いていますけれども、あくまで前向きなもの、つまり課題解決力を高める自治体組織に変えていくとか、社会経済情勢の変化にも強い財政体質を作っていくとか、本来よりよいまちにしていこうための一

つの手段が行財政改革だと思いますので、より良くなるためにこうするのだというメッセージを
しっかり出すことが大事かなと思いました。それが官民連携にも繋がると思いますし、新たな発想
にも繋がっていくのではないかなと思いますので、今日いただいたご意見等も踏まえて、担当と練
り直していきたいと思います。ありがとうございました。

（田端座長）

本日も大変多彩な分野からご意見賜りました。ありがとうございました。

最後に連絡事項について事務局からよろしくお願いいたします。

（事務局：石田）

次回、第3回開催日程ですが、以前お伝えさせていただいておりますとおり10月20日月曜日の10
時からとなっております。会場は東館3階中会議室となっております。よろしくお願いいたしま
す。

（田端座長）

それでは本日の懇話会は以上でございます。本日は皆様お忙しいところ、また暑い中お集まりく
ださいましてありがとうございました。以上で閉会とさせていただきます。