

(様式第1号)

■ 会議録 □ 会議要旨

| | | | |
|-------|---|--|--|
| 会議の名称 | 第3回芦屋市行財政改革推進懇話会 | | |
| 日 時 | 令和7年10月20日（月）10:00～12:00 | | |
| 場 所 | 市役所 東館3階 災害対策本部室（中会議室） | | |
| 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回及び第2回懇話会からの修正点について

3 議題

(1) 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）について

4 連絡事項

2 提出資料

・00_次第

・01_新行財政改革基本計画（素案修正版）

・02_検討課題一覧（新行財政改革基本計画）

・03_検討課題一覧（最適化構想）

・04_新行財政改革基本計画（素案新旧対象）

3 審議内容

定刻となりましたので、ただいまから第3回行財政改革推進懇話会を開催いたします。

本日はお忙しいところ、高島市長をはじめ皆様にお集まりいただき、誠にありがとうございます。委員の皆様におかれましても、秋から冬へと移り変わる大変お忙しい時期にもかかわらず、全員お揃いいただきまして、本当にありがとうございます。

芦屋市と直接関係はありませんが、やはり今の政府の動きは皆さん気になるところで、おそらくこのままいくと政治史上初めての女性総理大臣が誕生するという事で、政治の中においてもかなり刷新感というのは出てくるのではないかと思います。もちろん賛否両論あるとは思いますが、何かやってくれるのではないかと期待は皆さんの中にあるからこそ、次の総理大臣になられる方だと思います。その方自身も何かいろいろやりたいという思いもあるでしょうし、それだけの能力のある方だと思いますが、一方でやはり制約条件もあって、その最大の条件はやはりお金ということになってまいります。

今、世界的に言うとお金は特に新型コロナ以降、いわゆる巨大なマネーが世界を回っている状況で、もちろんその中に日本のマネーも入っていて、金利の状況ですとか、その金利に影響を与えるであろう財政状況というのは大変、我々個人の生活、例えばインフレなどによって影響を与える部分でございます。このことは生活だけではなく、その生活を支える地方行政にも当然影響が出てくることになります。

何度かこの場でも申し上げておりますように、インフレ下での行政の進め方あるいは行財政改革というのは大変難しいところもあって、これまでのようないわゆる経費削減一本

だけではなく、前回までの懇話会では保有している資源をうまく使ったらどうかなど、様々なご意見がございました。これまで2回にわたり、課題であります削減目標をどう達成するかというところでいろいろ議論してまいりました。それについてある程度目途もついてきたかなと思いますが、それだけではない様々なご意見をいただいております。

本日は最後の機会となりますので、皆様、ご意見はどんどん言っていただいて、先ほど申し上げたインフレ下での行財政改革のあり方の一つを市長はじめ皆様にご提示したいと思っております。よろしくお願いいたします。

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確認させていただきたいと思います。事務局からご説明よろしくお願いいたします。

(事務局：石田)

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がございませんので、公開することにしたと考えております。

(田端座長)

事務局からご説明の通り、会議を公開することにつきまして、皆様からご意見はございませんでしょうか。

- 異議なし -

ご異議ないということでございますので、公開をさせていただきます。

これから会議の傍聴を認めたいと思いますが、本日、傍聴希望される方がおられますでしょうか。おられましたら事務局の方からご案内をよろしくお願いいたします。

－傍聴希望者入室－

それでは早速議事に入りたいと思います。まず、次第の「2 報告事項」でございます。「(1) 第1回及び第2回懇話会からの修正点について」事務局からご説明お願いいたします。

(事務局：三柴)

資料に沿って説明

(田端座長)

今のご報告内容についてご質問あるいは意見ありましたらお願いしたいと思います。

第1回、第2回のときに質問いただいたことに対して、その時、十分にお答えいただけなかったことについてまとめていただいている形です。基本的にはその場である程度聞いた内容だと思います。

それでは続きまして、次第の「3議題」の「(1) 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)」につきまして、事務局からご説明をお願いします。

(事務局:三柴)

資料に沿って説明

(田端座長)

先ほど皆さんのご意見に対する事務局の回答の報告がございまして、それを踏まえて事務局修正ということで修正点のご説明があったわけでございます。

市長もずっと出ていただいて、委員の意見をかなり事務局がうまく取り入れて修正していただいたと感じています。こういうところをもう少し委員から意見が欲しいところがありましたら。

(高島市長)

第1回、第2回と出席させていただきまして、私から質問させていただいたこともあったかと思います。

例えば、特に今回、生成AIについて大きく取り上げたことが特徴の一つだと思うのですが、「理想はわかるがどう実装するのか」とか「普及が難しいのでどうすればいいですか」みたいな話も聞かせていただきました。実際にやっていく上で、ここで起きた議論の中身をどう伝えるかということは結構大事なかなと思っています。最終的に出ていく文書としては、今日まさに議論いただいている新行財政改革、文書なわけですが、それでも、「なぜこういう計画になっているのか」というところをどう伝えるかというのがとても大事だと思っています。これは職員に対してもそうですし、議員の皆さんをはじめとする市民の方々に対しても、なぜこのタイミングでこういう計画を出しているのかというところがより伝わるというかなと思います。中身、議論過程をどう伝えるかという観点において、こうした方がいいのではないかとあるとか、何かそこに対するアドバイス等あればぜひ教えていただきたいなと思います。

(田端座長)

他の市の委員会で、こういった議論過程を YouTube で公開してはどうかという話が大学生から出たこともございました。確かにこういう政策を作るにあたってどういう積み上げをやっているのか、というのを見える化するというのは面白いねという話をしたことがございまして、市長おっしゃったように、どういうふうにこの議論を見える化していくのかは大事だと思います。何かこういうアイディアがあるのではないかみたいなどころがあれば出していただければと思いますがいかがですか。

(天米委員)

市長からのお話があったように、確かにこの基本計画というのは計画を作っても、これをどうやってカスケードしていくか、落とし込んでいくかというのはめちゃくちゃ大事な話になってきます。市民の皆さんにもご理解いただくということはもちろん大事なのですが、やはり市役所内部の職員さんが、これをどうやって噛み砕いて実行するアクションプランに落とし込んでいくかというそのプロセス、これは仕組みを作っていくことが大事だと思います。計画の期間が令和 8 年から令和 12 年になりますと、自治体を取り巻く環境というのは 1 年 1 年変わっていくわけですね。そうすると基本計画が令和 10 年とか 11 年頃になると職員の皆さんが「なんかあったよね」みたいな話になっても困るわけです。やはり、何か筋の一本通ったストーリーが要るのかなと感じています。私の経験ですけれども、やはり基本計画を作ったときに、よく縦割り行政になっている。これはもう仕方ない。これを何とかしようというよりは縦割りの中にどうやって横串を刺すかというような俯瞰的に見る立ち位置のポジショニングを作ろうと。その方々が、例えば財政担当は予算編成のときに行革担当というか、ネーミングはわかりませんが俯瞰的に見る立場の人たちが予算編成にも改革にメスを入れていく。そういった個々の事業課にだけに任せていくのではなくて、全体的な意思をもって改革をやっていくようなポジショニングの方を数名置くとやはり変わっていききました。そこを、どうやっていくかはやっぱりルールも作らないといけませんし、感覚で「何となくこうなるよ」では話は通らないので、基本計画を落とし込めていくルールをしっかりと系統的に作っていくことが大事かなと思いますし、もちろん市長も日々の行動の中で基本計画に基づくようなことは発言されていくのだと思いますが、それが一番末端の職員さんまでどうやって届くかということも含めて非常に大事かなと思います。

もう 1 つ上げると、組織で末端の担当者からトップまで階層があります。その階層によっては上の方まで上がらないことがいっぱいあります。でも現場は現場で動いていて、毎年 12 月 28 日が御用納めで、小さい組織だったのでその 3 日前から行ってきたのですけれども、すべての担当者が理事者やトップを並べてそこに対するプレゼン大会をしました。そ

うすると、中間管理職の意思決定を飛ばしてその場で来年度の予算に反映させる、させないという場を横断的に始めました。これによって1回目はすごいハレーションが起きたのですが、2年3年とやっていくうちに事前に調整も職員さんがするようになって、放っておいても横串が刺さるようになりました。これは誰かが誘導するのではなくて、職員さんが自発的にそういったアクションを起こしていく仕組みを作るという目的でやると非常に効果が出たという記憶はあります。

(田端座長)

前段の提案の部分、財政に関する日本版 CFO を作ろうかといった話も出ていますけれど、おそらくそういったものに近い話かなと思います。後段の横串の刺し方というのはずっと行政の課題で、プロジェクトやマトリックス組織を作ったりいろんなことやってきた中で、直接というのは非常に面白いやり方で、ハレーションを起こすけれども組織自身が変わっていくのではないかなと思いました。

(砂川委員)

内側の職員さんと、外側の議員さんなり市民さんで若干違ってくるかなと思いますけれども、共通しているのは「信頼性をどうやって醸成するか」というところだと思っています。当然広報という観点だと情報開示は前提ではあるのですが、一方でそれを受け取るためには、その前提として信頼性、信頼関係が必要だと思っています。そういう意味ではリレーションシップをどう作るかというところかなと思います。

それは外部もそうですし、内部のところもそうだと思います。そこはある程度時間が必要になってくると思っていて、第2回の懇話会で私にもなるべく職員を外に出ていくようなことをお伝えさせていただきました。

例えば「時間を投資する」という感覚が必要かなと思っていて、神戸市中央区の区長さんや地域協働、まちづくり課みたいなどの事例が面白いと思います。長田区の区長だったかたが今中央区の区長やられているのですが、土日にくらっと地域のイベントとかほぼ必ず区長さんなのか、課長なのか、担当者、係長がいるという状況を作っておられます。これはなかなかすごいことだなと思っていて、やっぱりそれはリーダー、トップがちゃんと街の住民と顔の見える関係性を作っていこうという方針のもと、それが推奨されるようなカルチャー、文化を作れているし、そのために業務がどうあるべきかというのを設計しているのではないかなと思っていて、そこは非常に参考にできる事例だと思います。ただ出て行けばいいというものでもなく、それに向けてうまく AI を使っていただくのがいいのではないかなと思っています。

生成 AI は検索するのではなく、「問い掛ける」というのがこれまでの IT システムと大

きな違いだと思っていて、例えば生成 AI に対して問い掛けることによって、反応が返ってくるという感触、これはものすごく可能性があると思っています。生成 AI をある種の人物、ペルソナのキャラクターに見立てて問いかけることで例えば市の広報、情報伝達するときにどういうところがわかりにくいのか、どういった質問があるのかとか、そういった活用も考えられますし、どういうところを押さえることでより信頼性が醸成されるか、そういったコミュニケーションのトレーニングにも使えるかなと思います。時間を作って信頼性を醸成するということに投資するということが、効果的に時間を使うために生成 AI を使っていくことを私からも提案させていただきます。

(田端座長)

中央区の事例は、例えば区長さんが行かないといけないとか、何か制度化されて動かれているのでしょうか。

(砂川委員)

制度については存じ上げないのですが、実際に方針として地域協働、まちづくりというところで発信されておられます。一方でそれが多くの場合は地域への補助金であるとか各種申請を受けるとか事務的な作業に陥りがちなのですが、当然そういうところは押さえつつも、そこをなるべく効率化して町に出ておられる印象です。詳細のところは研究いただくのがいいかもしれません。事実として現地でよく見かける印象を持っているので、それは市民感覚として結果として出ているかなと思います。

(田端座長)

先ほど時間に投資をするとおっしゃったけれど、ここ最近の自治体は徐々に投資ができなくなって、例えば職員への研修への投資なども徐々に減ってきていて、現場からだんだん遠のいてしまう。例えば、指定管理者に全部丸投げになってしまって、現場の声を行政が拾えなくなった、指定管理者に振り回される結果になってしまう。指定管理者が悪いのではなく、どうしても現場が見えなくなってしまうということもあります。なので、現場に出ることを重視されているのだと思います。

(五島委員)

今回の行革では公共施設の最適化と業務変革、DX 化のテーマがあって、業務変革だとか最適化させていくということを考えると、DX とか AI の力というところに頼っているというような計画になっていると思うのですが、今回 DX 人材の育成があがっていますが、並行して育てながらというのは上手くいくのかというのは思っています。あと、人材

育成は芦屋市だけではなくて他の自治体もおそらく力を入れられているのだと思いますので、そういったところと競争というよりも協働しながら、何かできないのかなとは思っているところです。

（田端座長）

前に少し県の担当者と話をしたときに、やはり本来こういうのは国である程度ベースを作ってくれたらいいのだけれど、国も実はそういうことがなかなかできていないというお話を聞きました。というのは、どの行政体も基本的には業務の中で共通する部分が結構ありますから、共通する部分を共有できないかとなっていますが、なかなかそれができないとなっている中で、各自治体が独自にされているのですね。そういった中で横の繋がりというのは大変貴重なご意見かなと思います。

それから、DX化によってどこまで効率が進むのかというのは、実は議論があるところで、例えば生成 AI で文書を作ったけれどもちょっとおかしいから全部見直さなきゃいけないとか、実はそういった余計な業務も増えている話もあって、どこまで効率化するのか、できるのかは結構課題になっています。

ただ、行政の仕事は多くが繰り返しの仕事、定型の仕事が多く、それほど修正がいらないかもしれないと考えるならば、実は相当生成 AI の効果があって、だからこそ国でももう少し何かできないかみたいなことを考えているわけなのですけれども、なかなかそれができていない現状かと思っています。

（石本委員）

例えば検討課題一覧の 7 番の計画策定前の段階からの市民の意見を取り入れるプロセスというのは、まさに市長がおっしゃったこの計画を策定するまでのプロセスをどう市民の皆さんにお伝えするかというところで、今後の検討で議論していただけるということですが、先ほどの YouTube の話であったりとか、何らかの手法、いろんな手法があるかと思います。より具体的にそこを検討していただきたいなと感じます。

あと、資料にある課題に対する市の回答の記載はとてもわかりやすいと思いますので、もし差し支えなければ、新旧対照と合わせて、こういう意見でこう変化したというのを示していただだけでも、今回のプロセス、新旧対照を見てかなり反映してくださっているのが見てわかりましたので、職員の皆さんや市民の皆さんに見ていただくといいのかなと思いました。

生成 AI についてはハルシネーションの問題があって、なかなかしつかりとした答えを導けないことがあります。なので、芦屋市の中でしっかりデータベース、情報を取り出す RAG をしっかり作ることも重要ではないかなと思います。あと、アンケートの結果分析に

関しても、職員の皆さんの業務になっていると思いますが、この作業時間をかなり短縮できと思いますので、そういったところでも活用はできると思います。

（高島市長）

3つ思ったことがあります。

1つ目は今の議論過程を見せるという中で、今回のこの新旧対照表を含めてそう評価していただいたのはよかったなと。これは、当然情報公開されることにはなるのですが、それをどうわかりやすく見せるかが大事ななと思います。今回、実は計画のデザインを変えていまして、わかりやすくなったのではないかなと思っています。行革って市民からすると自分の暮らしにダイレクトのインパクトがありそうに思わないけれど、実はとても繋がっていることなので、この計画を手にとって見てもらえるか、興味を持ってもらうというか、そういう意味ではデザインにこだわったのが第一歩として大事なのかなと思いつながらお話を伺っていました。

その他、AI のデータの話といわゆる職員の役割の部分で、少し思ったことを共有します。

1つがデータに関して、これまさにホームページの話为例にすると、現時点で正確かつ最新のデータをどのように更新し続けるかが難しいことだと思うのです。例えば、ホームページには過去のデータが残っています。過去のデータを保存するという歴史的価値の保存というその役割を果たせると同時に、「最新の情報を届けなければならない」という役割もあるわけですね。そこをAI に学習させるときに、どう区別するかみたいなところは結構難しいなと思いついて、我々も常に新しい情報を出そうという思いはもちろんありますし、だからこそホームページの更新を随時やっているわけですが、同時に古い情報・データを全部消しちゃえばいいかということそうでもない。その棲み分けをどうしていくのかというのは難しい問いだなと思いついて、同時にすごく手のかかる話でもあります。市役所のサイトに載っていればすべて最新ですべて正しいかと言われたら、実はそうでもないというところに対してどう向き合うかが課題としてあるなと思いついた。

もう1つが、結局職員がすべき業務は何だろうって話で、生成AI の活用をする中で、「どんどん効率化していこう」って話があると同時に、「やっぱり人にしかできないことって絶対残り続ける」って話はあると思います。まさに地域に出ていくみたいな話が大事だと言いついていただきましたが、今回計画に「官民連携体制の充実」というのを入れました。結局、官民連携をしていくその体制を組織としてどう作るかってところも大事だなと思いついて、これは単に民間企業等と連携しましょう、大学とかと連携しましょうみたいな話だけではなくて、市民も巻き込んでどうやっていくのかみたいなところにも繋がると

思うので、こういう組織的な体制の整備のところも同時に考える必要があるのかなと思いました。それが多分例示いただいた地域協働課のお話につながると思うので、それができればいいというのはちょっと思ったところです。

(田端座長)

今すべての委員からご意見を賜りまして、まず修正については、皆さん大体修正がきちっとできているというご評価をいただいたということで、それを合わせて他の観点からのご意見を賜りました。特に高島市長からのご質問に少しお答えできたかなと思っております。特に2つの点、1つはまずこれをどうやって皆さんに普及していくのか、その普及先というのは、砂川委員もおっしゃったように市民の場合もあれば、職員の場合もあると。それは、高島市長おっしゃった市民に行革といってもすぐにピンとこないと。やはり、その人たちにどうやって伝えていくのかも大事ですね。そのためには、プロセスを見せたらどうでしょうかというのが石本委員のご意見だったかなと思います。

それから、職員に対してはということで、これに関しても新旧対照表などしっかりと開示するということと、市長もおっしゃっていただいたように今回の基本計画の見せ方もかなり工夫されているということです。そういった意味では浸透するのではないかとこのことですが、この辺りもしご意見があればいただきたいと思います。

それから2点目は、先ほど市長まとめていただいた職員との関係で、職員の能力を最大限発揮できるようにするためにDX化やAIを活用していくというのが本来なのですがけれども、どこまで効率化できるのかということとそのノウハウは芦屋市だけにあるわけではないので、五島委員おっしゃったように、例えば他の自治体との情報交換が必要になってくるのかなと思います。

砂川委員が例示くださったようにやはり地域に出ていくということは、大事なのだろうと思いますし、それが例えば部局を決めてやるのがいいのか、それ以外の方法があるのかというのは、市の規模や方針によって変わってくるのではないのでしょうか。それから職員に関連すると、組織的な対応として天米委員がおっしゃったのは、何らかの組織を作ってみて、やり方を工夫する、横串を入れる方法もご提示いただきました。

今日が懇話会の最終ということで先ほど申し上げたが懇話会としての意見をまとめるということで、基本計画については皆さん特に大きな修正はないということでございました。懇話会の設置要綱においては、「この懇話会は市の行財政改革の推進に関する重要事項について意見を述べる」と書いてある。なので、事務局からご提示いただいた素案に対して皆さんにご意見をいただいて修正していただきました。それ以外にも、第1回、第2回で皆さんにご意見いただいて、ここには直接盛り込めなかったけれども、結構重要なことをお示しいただいておりますので、そこをまとめたいと思いますので先ほどご意見を賜

ったということでございます。

最終的には意見書を私から市長にご提出するという流れになっております。今日は最終回ということでございますので、私が申し上げたことも含めてあるいはそれ以外のことで結構でございますので、皆様のご経験あるいは知見を踏まえて、様々な観点でご意見を賜りたいと思います。

(天米委員)

具体的な事例になって恐縮ですけれども、参考に2つほど。1つ目は市役所で入庁3年目から10年目の職員さんで、各部署関係なく集まっていただいて、5、6人のグループを作って改革の課題洗い出しを含めて半年間かけて取り組みを実施しました。グループでディスカッションして、最後は具体策も自分たちで提案いただきました。例えば職員さんが銀行に行ってキャッシュフローの収支計画を銀行の方にアドバイスいただいたり、あるいは民間企業のボーネルンドさんに直接電話して、この地域に出てくれないかと交渉したり、そういう取り組みを1つ1つ職員さんのグループで半年間活動していただきました。

最後に、新聞社とかの報道も入って、理事者が並んでいる前でプレゼンしてもらいました。次年度からは地元の中学校の生徒さんも地域の課題に対して、学校で数人グループによる課題解決を提案する中学生とのバトル大会をやり始めました。これがなかなか評判良くて、職員さんも中学生に負けられないというので一生懸命頑張って、3、4年続いたのですけれど、そこのグループで出た課題って、実は担当課に落としたら何とかなるものがあります。ありますが、それを担当課を超えてグループでやると、翌年度は担当課とそのグループが共同でプロジェクトを進めていくセクションを超えた体制、プロジェクトチームを作ってやっていくということに繋がった事例があります。

もう1つは発想が面白かったのですが、8グループぐらいで町内の課題に対して、町民ベースと職員ベースで考えて最後に中学校の大きな体育館で発表会をやられてました。これで町民の皆さん、そうやって皆さん工夫しているなら私も参加したいというので、どんどん輪が広がっていったケースがあります。そういったケースもありますので、行財政改革の取り組みというのは市役所の中で完結させるわけではなくて、それをどうやって浸透させていくかということだと思うので、やり方はいろいろあるのではないかなと思います。

(田端座長)

いい事例ですね。要するに将来に課長、係長級になってくると自分で政策を作らなきゃいけない立場になりますので、3年目や10年目までにそういう経験をするということは良いと思います。ある程度若いときに意思決定の訓練をしておかないと難しい。今から10

数年前に市役所の職員、大阪、兵庫県で幾つかの市役所で市の職員にアンケート調査をして「市の政策決定をどうしていますか」と聞くと、何を基準に考えるかっていうと横並びなのですね。隣の市がやっているからという理由が多い。自分たちで課題を見つけるのはなかなか難しいところがありますが、先ほど申し上げたように行革の中で市職員に対する投資、これは市だけではないです。これ実を言うと、県もそうなのですけれども、どうしてもある程度減ってきている中で、どのように政策立案能力を高めていくのか。芦屋市は実際に研修所だとか自治大学校に職員の方を定期的に派遣されていて、研究されたり相互交流されたりしておられます。あるいは県なんかだと、大学院への進学への投資をしたりといろいろやってらっしゃるのですけれども、やっぱりそれは全部やらなきゃいけないものですから、天米委員がおっしゃった自分たちで考える機会を作ることは素晴らしいなと思いながらお聞きしました。行政ってずっと蓄積があってその中で今仕事をされてらっしゃって、その蓄積をどうやって生かしていくのかというのが大事なのですけれども、それを生かす仕組み、さっきの AI の話でも AI に学習させる情報をどうするのか、その学習させた情報をどうやって活用していくのかというのは職員の能力なのですね。

それはやはり今までの歴史とか経験、あるいは作り上げたものが大事になってくると改めて考えております。

(石本委員)

先ほど天米委員のおっしゃった内容がまさに取組方針 2 取組項目①の実施項目 2. 持続可能な行政運営を推進できる職員の育成に繋がるのかなと思うので、例えば職員さんのアイデア発表が人事評価にも結びついたらモチベーションに繋がるのかなとは思いました。計画策定の後、この実施項目をどのように進めていくかという点でもそのプロセスを見たいなと思いますし、楽しみだなとも感じました。

(田端座長)

おっしゃるようにこの計画をしっかり反映させていくためには、この後の具体的なアクションプランが重要で、それがあれば職員ははっきりそれがわかりますし、それが人事評価に繋がってくればすごくそれを意識することになる。それはこの計画が生きてきたのかというのがはっきりわかりますね。

(砂川委員)

人事評価というのはもちろんそうですし、今回の計画の最終的なインパクトとしての金銭的な効果なのですけれども、もう少しロジックモデル、中間アウトカムみたいなものとして、職員が納得できるものであるとか、市民の方とか事業者の方がご覧いただけるアウ

トカム指標が設定できて、それを表出できる場があるというところまでできるといい。どうしても行政って金銭的インセンティブつけづらいところに対して、それ以外の価値を付与できるのではないかなと思います。

別の観点で少し戻るかもしれないですけども、人材流動性も高まっていく中で、繰り返しますが、関係性づくりというところで私に関わる自治体も雑談力、その人が普段世界をどのように見ているのかというところ、なぜそこに着想・着眼したのかというところを、雑談に生かすという仕組みを今研究しているところです。週末何したというところでもいいのですが、それに加えてこの事象に対して何を思ったのかとか、なぜそこに目を向けたのかというところまで含めて、雑談する仕掛けというのを考えています。そういったところからおのずとナレッジマネジメントみたいなところまで行き着けばいいかなと思いますながらやっていて、やっぱり「公務員はこうしなければならない」みたいな形、

「should」の形で仕事をまわしていく時代は終わりつつあるかなと思っていて、もう少し生活者である側面とか、B面としての公務員の能力を最大限発揮するというような組織運営ができるといいかなと思います。本当に言うは易しで行うは難しということなのですけども、ぜひ目指していただけると現場の職員もいろいろなやりがいみたいなものが生まれるのではないかなと思った次第です。

(高島市長)

その中間アウトカムのベースの部分について、もう少し具体的にどういうところがあると思うか教えていただけますか。

(砂川委員)

それは各政策、例えば今回の基本計画に対して個別で策定されますという話はあったのですが、そこがその職員が本当に実現したいビジョンと整合したようなアウトカムになっているとか、そもそもロジックモデルって何ってときに、アクティビティレベルに対するアウトプットだけで評価していたら、どうしてもそんなに納得感がなくてやって終わりましたね、それでってというところの議論がなくなってしまう。そこをきちんと議論するような機会であるとか、上司と打ち合わせするようなことが個別であると良いかなと思いますし、そこに担当者として「こうしたいから」という、その主体から紐解いていってそれを「指標に置き換えるところだよね」というのが上司の役割なのかなと思っています。具体性というよりは、そんな内容のプロセスになるかなと思います。

(田端座長)

この計画だけでなくそれこそ総合計画とかもそうですが、特に KPI なんかに作るときに

なぜこの KPI を達成すると政策目標が達成するのかというのは、本当は政策ロジックモデルがないといけない。何となく感覚で KPI を作るとか、「これが関係あるかな」程度で KPI を作っているところが結構あって、砂川委員がおっしゃったことは行財政だけではなく、あらゆる行政部門にいえるのではないかと思います。

ちなみに今回の計画案では比較的、こうしたら効果額がありますとある程度明確に示されているので、比較的わかりやすくできていると思います。もう少し幅広く見ると、総合計画ですとか、あるいは戦略と言われている部分は、国も KPI しっかり作れと言いながらその KPI の作り方って、いい加減とは言いませんが、感覚でやっている部分が多い。これを達成したら本当に人口増えるのかって言ったときに、いろいろ考えておられるのですけれども、明確でなかったり本当にそうなるのということがわからなかったりというのがあるので、そこをしっかりと職員の方にもわかるようにしないとその政策に力を入れられない。

(砂川委員)

その時間かかる部分を AI の力を借りつつ職員がやっていく、対話していくということかなと思っています。

(五島委員)

先ほどの天米委員がおっしゃった職員 5～6 人、3 年目から 10 年目という形でグループを組んでいろんな銀行や他の企業さんと話しをして、セクションを超えた活動を行って人事評価に繋がっていくということはすごい良い話かなと思って聞いていました。やっぱりそれには上司の理解というところが現場には必要なかなと思っていまして、そういった組織の土壌や、そういった人材を評価して育てていくところが必要なかなと思いました。「前例にとらわれない」という形なので、今までの業務とは少し違うけれども認めていこうというところ、もちろん 3 年目から 10 年目ではなくて例えば管理職の方が入っているのも全然ありだと思うのですけれども、そういった形で取り組んでいけたらいいのではないかなと思いました。

(砂川委員)

リバースメンタリングはぜひやっていただきたいくて、上司の方が役割上は部下のかたにどうしていけばいいかというところを率直にアドバイスを受ける、そういった関係性を変えていくというのは 1 つの具体的な手段かなと思います。

(田端座長)

人事の話が多くなりましたけれども、市役所はサービス業でサービス業の基盤は人ですから、人をどう育てていくのか、有能な人材にどうやって来ていただくのか、これも前に1度議論出しましたがこれも重要になってくる。

そのためには自己実現という言い方を私は学生に対してしますけれども、やっぱり若い入庁してくる方々にとってみれば自分の自己実現は何だろうかというふうに考えたときに、今おっしゃっていただいたこととか、あるいは砂川委員がおっしゃっていただいたこと、そして石本委員がおっしゃっていただいた評価も含めてというのはかなり重要な部分かなと思います。職員を育てるだけではなく職員採用にも関わるのかなと思いました。

それから、人材の流動性という話が砂川委員から出ました。これ非常に大きなところで、正直言うとこの中の委員の皆さんは元市の職員で、本来であれば多分入庁されたときのモデルというのは最後まで勤めて上に上がっていくということだと思いますけれども、やりたいことがあって自己実現のために変わっていく。こういった方々をどう活用していくのかというのもまた必要になってくると思っております。

（事務局：柏原企画部長）

皆さんのお話をお伺いしていて、私も係長、課長、部長と役職が変わって、仕事もそれに応じて変わってきて、その中で人を育てるのはなかなか難しいと感じています。自分の部下と言いますが、当然ながら自分のものではありません。別の言い方をするとすれば、市民の皆さんからのお預かりものだと思います。職員といってもいろんな職員がいて、すごく改革意識、やる気のある職員もいれば、「今」を大事に、安定的に、今の仕事をちゃんとやる、と考える職員もいます。今の皆さんのお話を聞きながら、どういうふうになっていけばいいのかと改めて考える必要があるなと思いました。いろんなやり方があって、それに当てはまる職員もいれば当てはまらない職員もいる。いろんなものの見方をしながら一人ひとり職員を育てていきたいと思いつつも、これって本当にすごく難しいなと思いました。すごく改革意識のある、やる気のある職員の引き上げ方、やる気がないということではなく、今のあり方で良い、安定的な運営が第1と考える職員に対する引き上げ方は、違うと思います。後者に対しては、新しいことに挑戦してできたことの喜び、達成感のようなものがひとつ要素になると思うので、そういったところの観点を踏まえながらやっていくことは難しいことではありますが、これもまた必要なのだと感じています。私はあと10年ぐらいですが、若い人たちはもっと長くいるわけですから、今後、市を背負ってやっていってもらう必要があります。とはいえ、あまり悠長にもしていられませんので、時間ってすごく大事だなと感じました。私自身も職員も成長していかないといいけませんし、職員一人ひとりを取りこぼすことなくしっかりと向き合って、仕事も含め充実した生活を送ってほしいと感じました。

(田端座長)

上司のご苦労だと思いますけれども、「職員は最大の資源である」と見られて、その資源をどう生かしていくのかということだと思います。本当にこれが大事な視点です。アメリカも比較的行政体ってそう簡単に解雇できないのですけれども、やっぱりアメリカはドライなので能力に合うか合わないかというのはその職員自身も見極めて、転職もしますし、場合によっては解雇ということがある。日本の場合は終身雇用という観点があるのかもしれませんが、その人に合うように何とか成長させていくという考えがあつて、やはりそれは職員を資源として大事に考えているというのがある。じゃあそれをどのように具体的にしていけばいいのかというのは本来、上司になるときに考えていかなきゃいけないことなのだと思いますけれども、その部分ですごくご苦労されているなと思いました。もし今のところで他の自治体ではこういうことやっていますなどのアドバイスがあればお願いします。

(石本委員)

私が自治体職員であったときは、業務の目的や背景を理解していても、進めていく過程で本来の意図が見えにくくなってしまうことがありました。先ほど天米委員がおっしゃったように、入庁後3年から10年ほどの時期は、心が折れやすい時期でもあると思います。そのような時期に、自分たちで政策を立ち上げ、主体的に取り組む経験を持つことが大切だと感じます。

提案ができ、一定の裁量をもって業務を進められる環境があり、最終的には上司の方が責任を持って「まずはやってみなさい」と背中を押してくれるような職場の風土が重要だと思います。天米委員がおっしゃっていた事例は、まさにそうした理想的な形だと感じます。

(天米委員)

補足させていただくと、3年目から10年目の方が集まって、何となくワークショップするわけではなくて、ちゃんとフレームワークとして最初にSWOT分析を実施します。そのあとバランススコアカードを使って、学習と成長のプロセスも財務の視点を含めて連鎖させることにチャレンジします。これをしていくと、やらされ感というより楽しくなってきます。バランススコアカードはキャプラン教授とノートン教授が作ったものですが、財務の視点が民間ベースになっていて、行政目線でカスタマイズしてサービス受給者の視点と納税者の視点、財務が2つになって行政は5つの視点になっています。それで約半年間やって最後にアクションプラン、実行計画を作るときにロジックツリーを作って、「ワク

ワクワクしてください」と。この課題をどうやって解決するかを職員さんがワクワクしないと誰も反応しません。あるいは、図書館を新たに作ってたときに、ワクワクしてくださいというテーマを作るために、分析をしてバランススコアカードで整理をして、4つの視点、5つの視点でKPI、アクションプランまで作らせて、その上で実行計画に落とし込んでいくのですね。だから半年間かかるのが職員さん途中からすごく楽しみながらやっていて、そこが大事なと思います。

(田端座長)

さっき砂川委員も「should」の話がありましたけれども、どうでしょうか。

(砂川委員)

私は今年41歳になるのですがけれども同世代とかもう少し下の人とかを見ていて、自分の中でキャリアがある程度見えてくる中で、やっぱり納得感のない人事というところが1つ辞めポイント、1つの退職のきっかけとしてあるかなと思います。そういう方にいろいろ聞いていると、異動のタイミングで本人の希望とは違う異動であったとしても、こういう狙いがあるとか、こういうチャレンジがあるはずだという納得感のところに時間を使うだけで、双方にとっていい関係になれたのではないかというのは聞くところです。一方でそこまで時間をかけていられない、見ていられないというのも現実あると思うので、そこをAI使いながら、どういうふうな声かけであるとか、狙いであるとか、彼、彼女らの次の10年を、自分を作っていくようなテーマって何だろうというところに活用いただきたい。どうしても目標ってなると、とりあえず書いとけてなっちゃうのですけれども、真面目にテーマとしてこの町に対してどういうことをしたいのかっていう、そういう問いかけというのがあるだけで、例えばデジタルしかやってない人を今回はここに行っていくという異動も当然あると思うのですけれども、これはこういう狙いでこういうチャンスがあるみたいなところをちゃんと伝えていくというのは必要ではないかなと思ったところです。

あと、やるというかどンドンガンガンやっていく人は、やっぱりちょっと依怙贔屓しますというのと、今活躍できてない方に対しては「この部署だったらこう働かねばならない」ではなくて、その人のB面というか得意な仕事のやり方とか物の見方というのがあるのだったら、それをどうやって使ってその組織を良くするかというところ、そこの対話に時間を使うだけで、本人の特性を活かしたのではないかということはあると思います。いずれにせよめっちゃ時間がかかるので、そこは部長ではなくて、課長に権限委譲したり、係長に権限移譲をしたりっていうのは当然必要になりますけれども、そこも時間使うべきではないかと思います。

(田端座長)

私は学生に教えていますけれども、学生って何で化けるのかって実はわかんないときがあるのですよね。「ここで急にやる気出すの？」ってことがあります。私は大学で学生を教育する立場ですから、ある種決まったカリキュラムで教えなきゃいけないのですけれども、何かで化けるときってあるのですよね。それはわかるのですけれども、それが何をきっかけにしたものなのかって別にパターンがあるわけじゃないので、まさに対話しながら何に興味があるのか、それからいろんな機会を与えていくというぐらいしかないので、そこら辺は共通するのかなと思いながらお聞きしました。

(五島委員)

やる気のある職員と安定的な、無難な形で働いている職員、いろいろお話があって、確かに成功体験や納得感のある人事配置はいいなと思いました。若いうちから裁量を持つことは自分がやっていることに責任を持つことに繋がるいいことなのかなと思いました。外に出て市民さんとか対外的な方とお話しされる中で、自信がついてくることもあると思いますので、庁舎の中で自信をつけるというよりは、外に出て行きながら自信つけるというところもあっていいのかなと思いました。

(田端座長)

ご意見いただきまして本当にありがとうございました。先ほど申し上げましたように今日までのご意見を意見書として取りまとめたいと思っております。今日のご意見、前回と前々回のご意見も含めて、事務局に取りまとめをお願いしまして、意見書ができましたら皆様にもご確認いただきたいと思います。最終的には私にご一任いただいて、先ほど申し上げました通り 11 月の初旬になるかと思いますが市長にご提出する流れで進めたいと思いますがよろしいでしょうか。

- 異議なし -

(田端座長)

ではそのようにさせていただきます。

(事務局：岡崎総務部長)

ご意見ありがとうございました。ごもっともなご意見、耳の痛いご意見が多く考えさせられる会議でございました。私の中での理解にはなりますが、組織の中では本籍がありまして、皆の職員が何の役割かを明確にされています。これはなぜかという、やっぱり業

務を止められないということがあると思っています。市民サービスを止められないからちゃんとそこをしっかりと、一方で、本籍という言い方がいいのかわかりませんが、それらの仕事は今の社会の変容の中で、どこの所管も増えているというのが実態でもあります。そんな中で、我々もプロジェクトチームという名のもとに、その仕組みを横断した人材をグルーピングして、特定の目的を持って動いていただくということは今までもしておりますし、今もその仕組みそのものは当然ありますが、実際問題としては、いわゆる本籍の業務との兼ね合いの点でかなり難しい課題を現場では抱えていただいているのも現状でございます。例えばプラスアルファという言い方がいいのかわかりませんが、そういった部分に対して、どうアプローチしていくかは課題としてあります。1つは時間をどうやって作っていくかですが、まさにAIを活用してということだと思えるのですけれども、ここを実際に実装できていくかというのは今後の課題としてリアルに変えていかないと考えております。すでに庁内ではAIの活用が急激に進んでいるという肌感覚はございます。ただこれが一般的などころではまだ広がっておらず、まず先進的なところに取り組みやすい柔軟な考えの職員が優先でやっているという状況です。庁内展開というところでは道のりが長いというか急がないといけないのですけれども、結構大きい問題だなと思っています。プロジェクトチームは、本籍の業務とのバランスというところが課題としてあって、また、その責任の取り方の難しさみたいなところも一方であります。本当にAIだけで業務時間の捻出がうまくいくのかどうかというのは、ちょっと気になっているところで、今日はヒントをいただいたので取り組んでいきたいと考えています。

もう1つとして、公務員の仕事の魅力というのを探していくこともいるのではないかなと思っています。入庁したときには、いろいろあると思うのですが、5年10年という長い期間維持するのが難しいと思っています。この辺はとても難しいなと思っておりまして、何かもしヒントがあるのであればいただけたらと思います。

(田端座長)

最初のご質問はある意味、天米委員がおっしゃっていただいた事例で、具体的に言うと業務時間にやるのかとかそのあたりかなと思います。

それから、2点目の公務員の魅力を示す、あるいは公務員の魅力、職員のインセンティブ繋がる事項、3年目ぐらいから10年目が一番しんどいときのお話もありましたので、何かヒントがあればお願いしたいと思います。

(天米委員)

公務員という身分の方の環境だと思います。これも一例上げると、東北で4人で始まったオフサイトミーティングが今は東北6県の1000人以上の組織になっていて、時間外に

どれだけ自分をそういうところに置くのかということも大事だと思っています。実は西日本でもそういう動きが流行りまして、私も自治体のときに四国の自治体職員が月1回大学のキャンパスに集まっていたいて勉強会やっていました。毎週土曜やっていたのですが、市役所がそれを業務と認めて公用車で行って構わないという自治体も出てきて結構続きました。ところがある大学の先生は、東日本は長続きするけど西日本は長続きしないと。これはその組織の風土の問題だという先生もいました。私はそうではなく、中身として魅力的な活動をするかどうかの話ではないかなと思ってまして、日々の業務の中で自分の環境はなかなか自分を変えようとしても変えられない部分、コントロールできない部分が非常に多いです。けれども、オフタイムになってくると自分のコントロールがものすごく利きますので、そういう環境を自分たちで整えるということも、非常に役割であったり、情報吸収であったり自分の存在意義、自己実現の見だし方であったりというのは非常に参考になる機会を得られるのではないかなと思いました。

(石本委員)

異動が必ずしも本人の意図に沿ったものでなかったとしても、異動先の担当業務で一生懸命取り組まれていることは多くあると思います。そうした努力にきちんと光を当てることが大切です。メインの担当だけでなく、陰で頑張っている職員に対しても、例えば高島市長から「資料をよくまとめてくれていますね」といった声かけがあると、それが当時の励みとして強く印象に残ると思います。意に沿わない異動はどうしてもあると思いますが、「あなたのこの部分を引き上げたいからこの異動なのです」といったように、普段なかなか直接コミュニケーションを取る機会の少ない立場の方から一言伝えてもらえると、その言葉は長く心に残るのではないのでしょうか。皆さんには、そうした形の声かけを意識的に行っていただけたらと思います。私自身も、そうした言葉をいただいた経験があり、その記憶が今も支えになっています。

(砂川委員)

AIの導入だけで限界があるというのはおっしゃる通りで、現時点では手段の1つになってくるので限界があるのは当然であって、芦屋市がされているような窓口時間を短縮するみたいな「やめる」というところが大前提としてあるべきだと思っています。「やめる」ってそんな簡単にできないのは当たり前ですが、そこで繰り返しですけども議員の方とか市民の方との関係性かなと思っていて、何故やめるのか、やめた時間をどこに投資しようと思っているのかって部分のコミュニケーションがない限り、何か、質が下がっただけで終わってしまうことになるかなと思っています。効率化って市民からすると内部で効率よくやってくれてありがたうというところですけども、そこは本丸ではないとい

うのはおっしゃる通りかなと思います。ただ、生成 AI はかなり強力な手段だと私自身も思っているのですが、そういう意味では今回のように生成 AI を軸にして本気で業務を変えていくという姿勢を見せていただいたのは、大変印象深かったなと思うところです。

公務員の魅力については、先ほど冒頭に五島委員がおっしゃっていただいたことが全てだと思っていて、やっぱり中だけより外の人、市民の方々から見ていただけるのであるとか、どうしてもオフィシャルの場では改善とかお叱りを受けることが多いのも事実ですが、多くの市民の方々は公務員の働き方を知ればありがたいと言ってくれることも少なからずおられると思います。そういうオフィシャルな機会、交流をどうやって増やすのかなと思ってございます。

（五島委員）

働く条件、雇用条件も大事ではあるのですが、無難な働き方を選ばれている方、やる気のある方いろいろおられるなかで、やっぱり中だけの反応ではなくて市民さんとか窓口でお叱りを受けることもあればお褒めをいただくこともありますので、それと自己実現みたいところが結びついていくといいのかなと思います。この公務員の魅力ってある程度働いている人たちの働いている様子だったりするのかなと思います。雰囲気が暗かったりするとしんどい職場なのかなって思うので、まずは中の職員がどれだけ生き生きと働けるかというところは大事かなと思います。

（事務局：三柴）

今回、行革のとりまとめをさせていただいて時代流れ、スピード感がものすごく速くなっていると思いました。それにしっかりと我々が対応していかない、変化していかないといけない。おそらく一番対応しやすいのは若い職員ではないかなと思います。なので今回の行革も実際の取り組みは、毎年度実施計画を作って進めますが、中心になるのは若い職員なのかなと思っています。ただ、職員と言っても本来の業務がたくさんありますので、いかに効率化、効率的に業務をこなしながら、新しい取り組みにもチャレンジできるのかというところをしていかないといけないと思っています。上に立つ立場としましては、そういう若い職員チャレンジをできるだけ認めていって、評価していかないといけない。そういった組織全体の形、今後、皆さんのご意見踏まえた上でそういった組織に変化していけたらなと改めて思います。

（事務局：長谷人事課長）

常に変化が生じる時代において、職員に求められる力というのはこれまで通り「安定した業務を遂行していく力」だけではなく、「変化に対して適用していく力」、そして、「自

ら変化を起こしていく力」がこれからの行政として求められていると考えております。
今、「人材育成・確保基本方針」を策定しているところですが、そういった今後職員に求められる力をしっかり捉えて、人材育成の方針を作っていきたいなと思っております。

その中で、一番大切だと思っておりますのが、職員の意識改革になります。どうすれば変革マインドを醸成できるのか、どうやって挑戦を促す職場風土を作っていくのかというところは、先ほど人事評価の話も触れていましたが、個人的には失敗を恐れずに挑戦したというところを評価される仕組みが必要なのかなと思っております。成功体験だけを評価するのではなく、学びのある失敗も評価されるというところが必要だと思っておりますので、そういったところも意識しながら、今後人材育成・確保基本方針を立てていきたいと思っております。

（田端座長）

先ほど出たリーダーシップは重要な問題であって、部下をどう率いていくのかというリーダーシップ、一番は市長になるわけですが、日本はリーダーシップを教えるってことがほとんどないと思います。私は大学にいる人間ですが、大学で教えることはまずないです。黙って俺について来いっていう考えがまだまだ生きていて、それが実はパワハラだったり、あるいは日本郵政の問題のようになってきているのではないかと思います。今のリーダーシップはどんどん変化してきて、調整型のリーダーが求められていて、必要な能力はファシリテーション、ファシリテーターとしての能力であると言われてきています。もちろんこれが全ての部局に当てはまるかどうかはまた別問題ですが、砂川委員がおっしゃっていた雑談力とか、環境だとか上司の理解だとか、そういった部分も新たなリーダーとして求められている能力なのかなと改めて感じたところでございます。こういったご意見も最後付け加える形になるかもしれませんが、今日皆さんからいただいたご意見を、事務局で取りまとめて皆様に意見としてご確認させていただきたいと思っております。それでは、「4連絡事項」について事務局から説明をお願いします。

（事務局：石田）

先ほど座長からご説明いただきましたけれども、本日までいただきましたご意見につきましては、1度事務局でまとめさせていただきまして、各委員の皆様にご確認をいただきたいと思いますと考えております。最終決定につきましては座長に一任とのことでしたので、座長にご確認いただきまして市長へご提出いただきたいと思いますと考えております。各委員の皆様の確認時間が少しタイトになってしまいますけれども、ご協力のほどよろしくお願いいたします。事務局からは以上になります。

(田端座長)

意見書につきましては皆様、どうぞよろしくお願いいたします。本日は第3回、最終回ということで、多様なご意見を賜りましたけれども、ある程度一本筋は通っているかなと思いますので、それを踏まえてまとめていただければと思っております。

本当に変化が大きい不確実的な時代、その変化の方向性がはっきりしていれば対応も可能なのですが実はよくわかっていないというのが現実になります。そうした中で、先ほど申し上げたリーダーシップ、リーダーのあり方はやはり問われるところです。ある種、アメリカでは気まぐれで独裁的なリーダーに振りまわされていますが、それが本当にいいのかどうかはまた歴史が評価することだろうと思いますが、少なくともこの VUCA の時代においては、多様な意見を吸い上げながらある程度の方針を示せるようなリーダーシップ像というのは求められていると思います。

特に最後に出てきた職員に対する考え方、日本においては職員を資源として考えているわけですから、そういった方々をどうやって活かしていくのか、「無難な」っていうのももしかしたら大きな、重要な意見かもしれないわけですから。

そういったものを捉えながらどういうふうに市の行政を変えていくのか、まさに変化を求めたいと思っております。

本日本当に長時間にわたりましてまた、市長はじめ職員の皆様方のご出席いただきましてどうもありがとうございました。

以上をもちまして、芦屋市行財政改革推進懇話会を閉会させていただきます。

どうも皆さんお疲れ様でございました。ありがとうございました。