

平成23年度 第1回 行政改革推進懇話会 会議要旨

日 時	平成23年 8月16日（火） 18：00～20：00		
場 所	北館 4階 教育委員会室		
出席者	座 長 朝沼 晃 副 座 長 林 宏昭 委 員 島津 久夫 委 員 高原利栄子 委 員 中田智恵海 委 員 野崎 勝義 事 務 局 山中 健市長 岡本 威副市長 青田行政経営担当部長 南雲財務担当部長 山口総務部長 稗田財政課長 岸田行政経営課長 荒牧行政経営担当課長 山川行政経営課主査 御宿行政経営課職員		
会議の公表	公 開	非公開	部分公開
	< 非公開・部分公開とした場合の理由 >		
傍聴者数	0人		

1 会議次第

- (1) 開会
- (2) 懇話会委員委嘱
- (3) 市長あいさつ
- (4) 懇話会委員紹介
- (5) 市関係職員等の紹介
- (6) 座長，副座長選出
- (7) 座長あいさつ
- (8) 議事

審議会に関する説明及び会議録の公表等について
 芦屋市行政改革基本方針（平成24年度～平成28年度）について
 これまでの行政改革と今後の方向について
 新行政改革実施計画における具体的取組事項（案）について
 長期財政収支見込みについて
 今後の進め方，日程について
 その他

- (9) 閉会

2 配布資料

次第

芦屋市行政改革推進懇話会（第1回）事前配布資料一覧【事前配布】

芦屋市行政改革基本方針（平成24年度～平成28年度）【事前配布】

新行政改革実施計画における具体的取組事項（案）【事前配布】

これまでの行政改革と今後の方向【事前配布】

委員名簿【事前配布】

資料集【事前配布】

市税収入，人件費，職員数，土木費，民生費の推移（図1～図3）

芦屋市の公共施設一覧

公の施設の管理運営の状況

長期財政収支見込み【概要】

長期財政収支見込み【詳細】

行政改革実施計画 中間報告書【概要】

行政改革実施計画 中間報告書【詳細】

3 議事

（朝沼座長）最初に，この会議及び議事録の公開・非公開の取り扱いについてお諮りしますが，この会議は芦屋市情報公開条例第19条の規定に基づき，原則公開です。個人情報等の非公開事項を取り扱う場合のみ非公開についてお諮りさせていただきたい。今後の議事について，特段の事情がない限り公開とさせていただくことに御異議ございませんでしょうか。

（委員） 異議なし

（朝沼座長）次に，この会議の議事録の公開についてお諮りいたします。

芦屋市附属機関等の設置等に関する指針により，当懇話会につきましても，発言委員名，発言内容も含め公開を原則といたしますが，御異議ございませんでしょうか。

（委員） 異議なし

（朝沼座長）それでは，いずれも公開でこれから進めていきたいと思えます。

まず，芦屋市の財政状況，それからこれまでの行政改革の取組及び新たな行政改革の基本方針等について，事務局の方から御説明していただきたいと思えます。

（青田部長）私のほうから，御説明差し上げるのは大きく3点ほど，芦屋市の行政改革の基本方針，24年度から28年度までについて御説明させていただきます。

続いて，これまでの行革と今後の方向について。それから，新行政改革の実施計画における具体的な取組事項について御紹介させていただきます。

まず芦屋市行政改革基本方針（平成24年度～平成28年度）の資料を御覧下さい。

阪神・淡路大震災の復旧・復旧事業に多額の財源を要し，危機的な状況になりまして，財政の立て直しを図るべく，市民，議会，職員の協力のもとに，今まで事務事業の見直し，職員数の削減，民間活力の導入，財源の確保等を基本として積極的に行政改革には取り組んでまいりました。

この取組によりまして、財政再建団体への転落は回避されたものの、依然として復旧・復興事業に係る公債費の負担が多額に上っております。平成19年度からは、三位一体の改革による個人市民税の大幅な減少等の影響により、毎年度、歳入不足を基金の取り崩しによって賄っている状況にあります。それから、財政の健全化判断比率等である経常収支比率、実質公債費比率、将来負担比率は700位台で、全国ランキングでも、まだまだ低位な状況にあります。

次に、今後の行財政運営における課題ですが、大きく分けて4点ほどありますが、最初に平成23年4月からスタートした第4次芦屋市総合計画の前期基本計画に定められた施策を効果的、効率的に実施していく必要があります。

2点目、今後は、東日本大震災の影響、それから世界的な景気の悪化に伴う市税収入、地方交付税、各種交付金等の落ち込みが危惧されます。これにつきましては一層の収入確保が求められるところでございます。

3点目で、分権化社会のもと、本市におけるさまざまな課題については、自らの判断と責任において自主的・主体的に解決していくことが求められます。

4点目、市民参画による開かれた市政の実現に向け、市民と行政が市の現状と課題を共有し、お互いが理解し合い、信頼関係を構築することが求められます。

これらの諸課題を解決するために、より一層簡素で効率的な行財政システムを構築し、行財政運営について透明性を高め、公共サービスの質の向上に努めるなど、引き続き行政改革に取り組む必要があると考えております。

では、どのように新しい行革を行っていくか、課題解決のための基本方針を掲げました。

安定・効率的で持続可能な行財政運営を目指すことです。小さな項目としては、5点ほど挙げております。

まず、経営資源の有効活用と収入の確保です。

民間活力の導入につきましては、平成17年度から指定管理者の導入をはじめ、業務委託も含めまして、一定、民間でできることは民間でやるということで導入してまいりました。ただ、依然として、民間活力につきましては、その適正な民間活力のあり方も含めて検討は必要かと考えております。

それから、市民参画・協働の一層の推進です。市民活動センターの方で、今、市民と行政を結び付けているところですが、一層の推進が必要かと思っております。

それから、事務事業の見直しです。事務事業の見直しにつきましては、平成15年は危機的な財政状況にありましたので、132項目について行政評価を行いました。ただ、まだまだ事務事業の見直しについては必要かと考えております。それから、増加する社会保障費への対応です。公債費の返済の負担が大きかったのですが、最近では社会保障費、民生費が公債費を上回っている状況にございます。これについて、何らかの対応が必要と考えております。

2点目としましては、組織の活性化と人材の育成を図ることが必要です。

その中でも、組織の効率化・課題解決型の柔軟な組織体制が必要です。縦割りの行政にならないように、横断型の組織体制をつくる必要があります。事務の効率化・職場の能率向上を目指し、職員の意識改革・能力開発を積極的に行わなければなりません。

最後に市民から信頼される行政であること。住民サービスの向上に努めることはもちろんのこと、透明性の向上を一層図っていかねばなりません。

そこで、改革実行のため芦屋市行政改革実施計画（平成24年度～平成28年度）を策定し、取組を進めていきます。

24年度からの行政改革では、19年度からの行政改革の中で取組方法が明確でなかった項目、目標達成半ばの項目などの反省点を踏まえ、達成に至る具体的な方法を明示し課題解決型の行政改革を目指していきます。

複数部署にまたがる課題につきましては、行政経営課を中心として、関係部署間の調整を積極的に行い、計画の見直しも行いながら、定期的な進行を進めていきます。

行革の背景と、今後の目指すべき行革が次のとおりでございます。

社会・経済情勢、景気低迷、生産年齢の人口減少等がございます。それから、高齢化が進展している状況にあります。

また、収入面の懸念があります。各種歳入の低迷・減少です。

それから、本市における課題がございます。多額の公債費負担がまだ依然としてあります。増加する社会保障費への対応がございます。また、公共施設の保全と有効活用を図っていかねばなりません。その他諸課題への対応も必要です。

そこで、行政改革としては、安定・効率的で持続可能な行財政運営を図る、組織の活性化と人材の育成を図る、市民から信頼される行政を行います。

結果、住民サービスの向上と魅力的なまちづくりにつなげるものです。

資料につきましては、一般会計市債残高及び公債費の推移と今後の見通しを示しております。

財政指標の状況は、全国786団体中の順位では700位台で、まだまだ低位であります。全般的には、市債残高については改善傾向にありますけれども、依然として高いことがこれでお分かりいただけるかと思えます。

それから、基金残高と収支の不足の見通しですが、現在の22年度末で基金残高が145億円ございますが、10年間の財政運営の中では、基金を取り崩しながらの運営を図っていかねばならない観点から、32年度末には基金残高は35億円と予測をしております。

続きまして、これまでの行政改革と今後の方向、7ページでございます。

平成15年から平成18年の行革、それから平成19年から平成23年の行革、今度新たにいきます24年から28年の行革（案）です。これらを比較するため1枚にまとめさせていただきました。

15行革につきましては、項目数は68項目です。赤字再建団体転落の危機がございましたので、基本方針として、徹底した内部努力を行う、施策、行政水準の見直しを行う、民間活力の導入を積極的に推進する、積極的な財源確保を行うこととございました。

取組方針としましては、職員の給与カット、55歳昇給停止、各種手当の見直し、職員数の削減、単独扶助の見直し、福祉金・奨学金・医療助成・入院生活福祉金の廃止、減額。市民生活に影響するところも、切り込まざるを得ないような状況でございました。それから、処分可能な土地の売却を進めました。

具体的な取組項目につきましては、公有地の売却で35億円ほど、事務事業の

見直し、経費の節減で5.5億円ほど、扶助費の見直しで6.2億円ほど、下水道の関係に対する繰り出しの見直しを5.2億円ほど、職員定数の見直しで9.7億円ほど、給与水準の抑制で17億円ほど、結果的に105億883万円の効果額を生み出しております。

このときは、行政評価132項目を外部の委員にお願いして検討した結果を行革に反映させておりますが、倒産に当たる財政再建団体転落の危機を回避するため、選択と集中による施策を進めなければならない。事業の見直しは限られた経営資源をどう使えば効果的、効率的なのか、再構築したところでございます。

19行革ですが、項目数は62項目でございます。

三位一体の改革による個人市民税の大幅な減少が予測され、実際に減少にはなりました。それから、依然、多額の公債費負担がのしかかっております。基本方針では、市民の参画・協働の促進、新たな公共サービスの創造、行政サービスの再構築、行政経営システムの改革、新たな公務員像の構築、新たな組織・給与制度の構築を方針として掲げました。

取組方針ですが、民間活力の導入を積極的に図るようにさせていただきました。市民参画条例の制定を行いました。市民活動センターの開設も行いました。処分可能な土地については売却に努めました。給与構造改革の実施を行いました。管理職員の給与もカットさせていただきました。各種手当についても見直しを行いました。職員数を削減させていただきました。課長級への人事評価制度の導入を行いました。

効果額につきましては、平成22年度までの見込みで出しておりますが、和風園への指定管理者制度の導入で1.8億円ほど、公有地の売却で3.7億円ほど。扶助費の見直しで8.3億円ほど、予算の節減で3.6億円ほど、職員数の削減で17.6億円ほど、それからお金を生む項目ではございませんが、市民活動センターの開設、病院経営の改善、幼稚園・保育所のあり方の検討を行いました。効果額につきましては、19、20、21、22、4年間の見込みでございますが31億7,270万円。この19行革での懇話会の意見ですが、「公共サービスは官が提供するもの」という概念や非効率な行政運営を改め、課題に対応できる行政システムの構築をし、芦屋らしいまちづくりを目指すこととなります。地方分権の流れの中、新たな時代への対応を進めて財政の健全化を図る。「入りを量りて出るを制す」、「職員が誇りを持てる」、「市民が参画する」仕組みづくりをすべきという御意見をいただいております。

24行革についてですが、現在34項目ほど考えております。

それは、19行革の項目を一部まとめたり、新たなものを設けたりしていただきますので、懇話会で御検討いただきたいと思います。

目指すべき方向につきましては、安定・効率的で持続可能な行財政運営、組織の活性化と人材の育成、市民から信頼される行政です。

取組方針につきましては10点ほど、経営資源の有効活用と収入の確保を図る、民間活力の導入を図る、市民参画・協働の一層の推進を図る、事務事業の見直しを行う、増加する社会保障費への対応を行う、柔軟な組織体制を行う、事務の効率化、職場における能率向上を目指す、職員の意識改革・能力開発を行う、住民サービスの向上、透明性の向上です。

具体的な項目につきましては、現在鋭意検討しております。次の資料で具体

的に御説明させていただきます。

1点目は、公共施設の有効活用，収入確保対策です。民間活力等の導入につきましては、具体的な形でどのように導入していくのか、現在の民間活力を導入しておりますが、これがサービスの向上に本当につながっているのかどうか検証を行いたいと思っております。

大学共同事業の実施を積極的に行います。施策評価を実施いたします。医療費の抑制対策を行います。職員配置・人件費の適正化，効果的組織を目指します。業務の標準化，適正な事務処理執行を目指します。研修，採用の見直しを行います。窓口業務の充実，多様な納付手段を考えます。適切な情報発信を考えたいと思っております。

行革の特徴を一言で申し上げますと、15行革はコスト削減型でございました。19行革は役所のシステムを変えてく取組を行いました。24行革は、行革を通じながら課題を積極的に解決していくという型に持っていきたいと考えております。これまでの行政改革と今後の方向を示しております。

続きまして、5ページ、6ページですが、具体的に申し上げますと、大項目、中項目、小項目挙げております。考えられる取組で一応挙げております。

経営資源の有効活用と収入確保の中では、公共施設の有効活用の中で、幼稚園の施設の有効活用の検討ですね。

公共施設の計画的保全では、保全計画の策定，アセットマネジメント，投資を平準化するという試みを行います。

環境負荷の逡減。省エネの導入を積極的に図っていくとともに、節電対策，それとペーパーレスの促進を行います。

未利用地の売却，有効活用につきましては、現在も行っておりますが、より積極的に有効活用を図っていきます。

収入確保対策では、現在の使用料・手数料を上げるのはなかなか難しい部分がありますが、費用対効果からもう少し検討が必要と思えます。類似施設の民間競合の点から、指標とか基準を作成したいと思っております。それから、広告収入の拡大を図ります。

民間活力の導入につきましては、依然として、指定管理者の導入を図る部分はすべて達成されているわけではありませんので、引き続き達成に向けて努力をしておりますが、改めて指定管理者につきましても、導入事前調査のあり方とか、モニタリング，外部による点検，業務効率化，円滑な運営，第三者評価とかを考えていきたいと思っております。

市民参画・協働の推進の中では、市民提案型の事業の検討を考えていく，文化事業への適用を考える，地域発信型ネットワークシステムの構築を考える。大学等の共同事業の実施ですが、現在、教育委員会の部分と、それから環境の部分で二つしか事業を行っておりませんが、他市の事例を見ますと、かなり広がっている部分がありますので、検討を行う。

それから、事務事業の見直しにつきましては、施策評価を実施したいと思っております。事務事業の見直しの中では、事業の取捨選択を考えていく必要があると思っております。

増加する社会保障費への対応につきましては、医療費の抑制として、健康づくり施策の充実を図っていかなければならない、特定検診受診率の向上を図り、ジェネリック医薬品の活用，普及促進を図りたいと思っております。

組織の効率化・課題解決型の柔軟な組織体制ですけれども、職員配置の適正化、人件費の適正化については引き続き取り組んでいきます。

職務権限規程の簡素化、これはできるだけ下位の職員に権限を委譲するような仕組みをつくっていきたいと思っております。

効果的な組織再編のところでは、課題に対応できるような組織を、課題対応型組織というものが求められています。

進行管理につきましては、別個に議会とか集会所とか市長のマニフェスト等ございますが、できるだけまとめて進行管理を行いたいと思っております。

事務の効率化・職場の能率向上につきましては、文書管理を適正化する必要があります。それから、データベース化、知識・ノウハウの共有がまだまだなされてないので、このあたりもメスを入れていきたいと思っております。また、効率的な会議の運営を図っていき、会議運営を見直しを考えております。

業務標準化の推進では、19行革にも挙がっていますが、事務時間の短縮とかも含めまして、まだ行っていく必要があるかと思っております。

予算執行での節減も現在やっておりますが、一層のコストダウンを図るような方法を考えていきたいと思っております。

職員の意識改革・能力開発では、職員提案、一課一改善運動を見直したいと思っております。

人事評価の見直しにつきましては、評価者研修の充実を図って、人材育成・能力開発を主眼とした考え方にシフトしたいと思っております。

採用試験の見直しですけれども、新規採用者面接制度の見直しをできないかと考えております。

再任用の職員につきましては、ノウハウの継承、研究・報告・提言、いかにして退職後でもモチベーションアップを図るか、課題になると思います。

職員研修の見直しにつきましては、職員の能力開発型研修への転換を図りたいと思っております。

危機管理マニュアルの見直しを行います。

市民から信頼される行政としましては、住民サービスの向上で、窓口業務の充実をもう少し図る必要があると思っております。具体的には、申請書等も含めまして、記入の工夫とか、分かりやすいパンフレットを考えていく必要があると思います。それから、繁忙期に土曜開庁とか時間の延長を考えていきます。

それから、クレジットカードの導入ですけれども、クレジットカード・コンビニ納付については、19行革の中でコストがかかり過ぎるということで一旦やめました。サービス向上の面から必要ではないかという意見もいただいておりますので、考えていく必要があると思っております。

また、適正かつ迅速な事務処理執行を図っていくということも必要であると考えております。

それから、透明性の向上については、現在もよくある質問の応答を掲げておりますが、本当に市民が知りたい情報かどうなのか、検討が必要と思っております。

私の説明は以上で終わります。

(荒牧課長) 資料の資料集の7ページ以降が長期財政収支見込みに関する資料があります。

この資料7は、長期財政収支見込みといいますのを市民向けに、芦屋市ホームページで説明する文書をそのまま抜粋させていただいたものでございます。一般の方には、この財政収支見込みの根拠の方を見ていただくような、細かいという部分もでございますので、これで大体の傾向とか、何が言いたいのかということをつかんでいただけるようにしてございます。

中身については、既に、先ほど説明させていただいた基本方針の中に出てきました市債残高とか基金の見通しとかいうものと重複している図がございますが、ホームページからそのまま引用している関係でございますので、御了承いただきたいと思います。

この長期財政収支見込みでは、毎年ローリングをかけるのですけれども、予算の時期に合わせまして、そこから10年先の収入、収支の見込みを立ててございます。

例えば平成26年に具体的に何をやるかというような、新規事業などを個別に織り込んでおりませんで、直近の予算を前提に、その時点の経済情勢などを踏まえて、一定の係数で後ろに引いているものであることを御理解いただきたいと思いますが、何分10年になり、誤差も大きくなるのが実態でございます。

ただ、傾向としては、公債費の負担が依然として高いということもございませぬので、なかなか予算ベースで引いていく段階で、基金を取り崩して予算を組むという見通しが、依然として今後10年間続くということが言えるということを示しております。

平成15年から行革を始めて、収支不足を解消する努力はしておりますけれども、長期財政収支見込みで見通した場合に10年後に黒が出る見通しには、なかなか立てられない状況が続いてございます。

資料9以降に、先ほど申しました細かい長期財政収支見込みを付けております。グラフやデータの基礎となるデータはここに入っています。

例えば、資料11でござんいただきますと、歳入で言いますと、市税の見通しを平成32年まで立てておりまして、単位は100万円でございますけれども、平成32年度の市税収入は220億円ほどで見込んでいることでございます。

資料集の最初に付けていますが、芦屋市の市税の過去の最高のピークは、平成4年度の260億円ほどがピークということになりますから、ずっと比較的同じ水準で推移する税収見込みを立てているということは、この表から読み取っていただきたいと思います。

各一般財源ベースといえますか、芦屋市が自由に使えるお金のレベルで見通しを立てまして、毎年の収入と支出の差が下のほうにありますが、歳入歳出差引というところに出てまいります。

後ろの方、資料12以降には、具体的に投資的な事業などを並べております。新規の大きな事業は余り織り込めていないと申しましたが、投資の事業というのは、ほとんど維持管理的な投資的経費が出ていると御理解いただければ結構です。新規に箱物をつくるのは、ほとんど織り込めておりませんで、道路の補修費で大きい金額のものなどを積んでいると御理解いただいたら結構です。

収支見込みについては、以上でございます。

(朝沼座長) ありがとうございます。事務局のほうから、概略説明をしていただいたん

ですが、各委員から自由な御意見をお聞きしたいと思いますが、まず資料の内容についての質問等ございましたら、どうぞ遠慮なく発言ください。

(林 委員) もともとの基本方針、24年から28年度の基本方針をつくられた部署はどこでしたか。

(青田部長) 行政経営課の方で作らせていただきました。

(林 委員) 行政基本方針の中身についての議論をするため、いろいろ細かい項目も挙げていただいています。基本方針そのものの、見直しもあり得ますか。

(青田部長) この会議では、方針も含めて何か御意見がございましたら、変えることについては柔軟に扱おうとは思っておりますので、どうぞ御意見をお願いいたします。

(野崎委員) つくられた主体が行政経営課ということで、割合保守的な感じがします。山中市長が就任されて、非常に大なたを振るわれた。あのときのような、ものすごい馬力とか、計画は出てないですね。例えば人件費の推移も、前の計画から比べますと、単に純増になっている、人件費が前の計画よりふえています。内部で作った計画で、給料の高い年配職員、管理職は改革や新しいことに対してついてこない。

例えば人事関係で実施できてないことには、大抵、内部に踏み込まないとしてきてない。だから、内部で計画をつくられた一つの限界、多分、行政経営課といえども、完全に他の部門が作る計画、あるいは仲間の職員に対して大なたを振るうというのは非常に難しいと、まだ中身は分かりませんが、見せていただいてそういう気がします。

毎年、赤字予算が続いていること、そして市の財産を食いつぶしていくと。最終年度であっても、まだそれで収支がつぐなっていない、これは、どこかで一旦市の財産を食いつぶすのをストップしないといけない、そういう観点から、思い切って切り込まないといけません。内部的にするということ非常に難しくなる。私もやっていてよく分かりますが、そういう印象を持ちました。

(朝沼座長) ほかに御質問等ございませんか。

(林 委員) この間、関西社会経済研究所で実施している都市の財政健全性に関する分析の報告書を出しました。この分析の中で行革効果が高まっているところは一体何をしているのだろうと見ていくと人件費削減に行き当たります。

ただ、マクロで見たら下げていることであっても、一律にいける部分と、細かく見ていかないといけない部分があると思います。芦屋市は財政の健全化は高いと見ているのですが、それがかなり一律のことを切り込んできた結果だとすれば、今お話に出たような、もっと中身に踏み込んだ議論が必要だと思います。

一方で、民間の方からこんなに景気が悪くなったのに公務員は給料下がらなくていいよねというような見方も当然ありますよね、民間が下がっているから下げるべきだという見方。そこは現状を比較するとそうかもしれないですが、過去の推移を見ると、例えばバブルのときなんていうのは民間が大きく上がったとき、公務員は低い給料で我慢した時期もあるわけです。そういうこともきちんと見ないといけないでしょうし、それから例えば労働環境のこともあります。例えばうちの卒業生は公務員に結構なるのですが、1年目から有休をとると言うのです。民間ではあり得ない話ですが、有休は基本的に

認められた制度で、公の部門でも全然とれない状況になったら、民間の人はとれるはずがないわけですよ。

そういう意味で言うと、とにかく足りないなら下げるべきだということだけでもないと思います。そこはメリハリだろうと、手当だとかも当然、見ておく必要があるのだと思います。

特に行革は、絞り切った雑巾をまだ絞るのかというところがあります、中にいれば多分そうだと思います。でも外から見ると、いやいやもっと民間は売り上げ落ちたら給料下げて当然という話です。そこが全く民間と同じでもないでしょうし、民間の発想も入れないといけないでしょう。要するに、売り上げが減って、民間企業の売り上げが減って物がなくなっていったら、その会社がなくなっても別にいいわけです、人が減った分、その物の生産が減っても別に構わない。でも、公共部門というのは、人が減ったら、警官の数が減ったら困るわけです。それで、警官の数を維持しないとけないというのが、やっぱり公共部門の責任なので、そこは民間と全く同じではないと思います。

もう一つだけ、過去のことかわからないですけど、さっき入りを量りて出るを制すというのが言われますけど、やっぱり財政ってこれだけ要るから税金集める、これだけの事業費が必要だから税金を集めるんです。バブルの時は、私もいろんな委員会みたいところでどう使うかというような話をして、ためたらと言っても国との関係でためられない、使うといっても、そのときに福祉を拡大したら、これもうやめられないという話で、そうすると何か物をつくる。物をつくったら、後に負債は残る。今の経済の悪化もあるんですけど、現在はバブルのときの後始末がまだできてない面があると思うので、そこは考え直していただけたらと思います。

(野崎委員) 実は前年に長期収支見込みいただきまして、それで21年度から30年度まで、人件費、前年にいただいた資料とどこが違うか差額を出して見ましたら、10年間で29億8,100万円、今回の資料のほうが人件費は高くなっています。今お聞きしたら、機械的にローリングしているとのことだから、成り行きに任せられた人件費が来ている。ここに政策的な、人件費をこの水準に抑えるためにこうするという発想が要ると思います。

(朝沼座長) 人件費の問題がでていますが、今回の資料にはありませんが、人件費の内訳、あるいは過去の内容ですね、そういう資料を出してほしいと思います。

(野崎委員) 今申し上げたのは、平成30年度で、単年度で5億1,200万円、ことしのデータより上がっています。これは何か、そこまでの昇給はないと思いましたが。この累計29億8,100万円の人件費の上乗せ分がなくなれば、市の財産も減らさずに済むのに、それで単に財務担当がローリングしているという説明で意味は分かりました。だから、ローリングしただけで、政策的な観点が抜けていると思います。

(島津委員) 私は震災後の採用ですが、そこから給与面の待遇がずっと悪くなってきている。特に一人一人の待遇というのはどんどん悪くなってきているのが事実です。去年の書類からして、上がっているというのは別の要因があるはずで、一人一人は決して上がっていることはない。その辺、誤解がないように市としてはきちんと説明してもらいたい。

(野崎委員) この人件費には退職手当も入っておりますので、それをすべて含めてトータ

ル芦屋市の経営という観点から人件費をどう見るか、非常に大きな、問題提起であろうかと思えます。

(青田部長) 確かに民間経営からすると、人件費は常套手段と思いますが、必要な人員は確保しながらやっていく必要があります。

ただ、必要な人員を必要なところに充てるという発想ではありますので、どうしても出てくる部分は出てくる、公務の場合はあり得ると思えます。

(野崎委員) 人件費も何で前年度計画と5億1,200万円も、平成30年度で人件費を上にしたのかなど。人件費を上を持っていけば、当事者は楽ですよ、結果として、毎年、歳出が超過しているという状態ですから、人件費は単なる一要素ですけれども、総論的には青田さんのおっしゃるのは当然だと思います。ただ、そこで何かの知恵が出せないかが経営だと思います。だから、もう手の打ちようがないと言われてしまうと、私としてはもう議論のしようがない。手の打ちようがないかどうかを見ないといけないと思えます。

(中田委員) 私も障害福祉課とこども課とかかかわっていますが、本当に夜遅くまで頑張っておられるのに、島津委員が言われたように、お給料は減額になっていると思えます。ですから、実感としてお給料を、これ以上削減するのは難しいと思えます。他に削減したほうがいいところがあると思えます。現場では、多分もうこれ以上は、酷やと思えます。

(岡本副市長) 難しいですね。民間の目線と公務の目線とは基本的に違いますから。

例えば、民間会社でしたら、時間外勤務手当はほとんど出ないと思いますが、公務員は、そういう意味では恵まれています。労基法で決まっていますから、法律的な対応はせざるを得ません。そういう意味では、身分はきちり守られています。民間では、業績が悪くなったから、ボーナスは支給しないとかができます。しかし、市は国家公務員に準じてボーナスを支給するわけですから、市の業績が悪いから、国の支給基準を無視してゼロにすることはできません。若干のカットはできますけど、そういう対応の違いがあります。

(野崎委員) 私は、まだ中身はわかりませんが、事務局はそのままローリングしたからトータルとして、こういう数字になったとのことですが、そこには政策的な考えが入っているとは思えないのです。ローリングの場合は、せいぜい課長レベルぐらいでやります。ですから、そういうところに対して、どこか政策的な考えを入れる必要がある。そうすると、人件費トータル、人件費システム、退職金の月数、そのようなことから手当など、すべて総合的に検討してみないと、今のままじゃ、外部者の私としては、言う材料はないということです。

(島津委員) さっき部長も言われた、もう少し内訳なりの情報が聞きたい。

(荒牧課長) 今の人件費の部分で、去年との比較で御指摘ありました、現在の行政改革実施計画で職員数の削減を具体的に数値目標として挙げており、一般会計604名を目標にしておりましたが、この4月1日に663ほどです。ですから、ここまでの収支見込みは、その定数を達成するものとして人件費を引いてきておりますので、現実的には不可能な状態になってくる。そこを引き直した事情がございますので、大きく人件費が変わりました。

(朝沼座長) 一つ質問ですけれども、人件費には、議員報酬等は含まれていないですよ。この議員報酬も、私は関心があるところです。市の財政がこういう状況であり、皆さん御苦労なさって改革しているのに、行政の担当職員だけにしわ寄せがいったって、減額対象にならない。いろいろ手続面で問題はあろうと思うんで

すけど、この人件費の中に議員報酬が占める割合は幾らなのか。

前市長の時に議員定数を減らせと、それから、議員の報酬や歳費をカットしていかなければいけないことを、お会いしてお話しをしたことがあります。だから、市民の代表である議員さん自身が、歳費をカットするのか、あるいは定数を削減するのか、その辺の動きもお出しただければと思うのですが。議員の歳費を取り上げることは難しい話ですか。

(岡本副市長) 19行革の時ですか、62項目の懇話会をやったときに、今、先生がおっしゃったようなことが述べられました。議員は、議会としての権限も議論もある、行政の組織として行革が決まったら、それを判断に我々は自主的に判断するので、懇話会では何も言うべきことではないとのことでした。

(朝沼座長) それで実際には、今まで長年かかって行政改革はやってきておられるし、私はそれなりに、市民としても、市長を初めよくやっておられると思います。よく頑張ってきておられるという点は評価していますが、それに応じて議会のほうではどういう動きをされたのですか。

(岡本副市長) 議会も、議員数を減らしておられますし、報酬もカットされています。

(朝沼座長) そうですか。

(青田部長) 平成11年度に10%減額、それから14年から15年で5%減額、17年から19年で5%減額、それぞれしています。

(朝沼座長) それなら結構ですが、私達はその数字が全然わからないので。資料をお出しいただきたいと思います。

(岡本副市長) わかりました。

(山中市長) 定数につきましても、最大30人のときがありましたから、それから22人に定数は削減されてきております。報酬も20年度から恒久的にもう10%下げるという形で議会も自主的に議会改革をやっております。

(朝沼座長) 私は自治会役員を去年してしまして、自治会の雑談では、議員は今の半分ぐらいで十分だろうとの感覚です。芦屋市の人口で、他市と比べて面積は極めて狭いです。そこで、今22人の人数が要るのかと。これが率直な感想です。

(山中市長) 人口割りからしても、それから面積、それから成熟度、そういう観点から見ても、議員さん多いという評価は市民の中には、要求がございます。

(朝沼座長) そういうことです。ありがとうございます。

(中田委員) 市民はそう思いますが、市長はどう思われますか。

(山中市長) 芦屋の定数条例でも大きな問題になると思いますし、議会とはつかず離れず、一定の緊張感を保ちながらやっていきたいと思えます。あまり対立した形では、かえって市民の方に御迷惑がかかるかなと思えます。

30人がずっとしみついておりましたので、22人は非常に少なくなってきた感覚はしますけれども、1校区当たり、そういう割り方はできませんけども、もう少し少なくてもいいと思えます。

ただ、議員さんは、我々が入ったときと比べたら、本当に皆さん勉強されていますし、今回も19人の方が一般質問され非常に活発化していると思えます。

(朝沼座長) 私たちは、そういう関心も持っておりますので。人件費の絡みで、資料を一緒にお出しただければと思います。

(野崎委員) 市民の有志が、市会議員の定数削減を請願したわけです。市議会の総務委員会で、審議するんですけど、3件とも否決されたとなっています。

ですから、市民サイドは、割合そういう印象があるみたいですが、ただ、広報

を見ますと、この近隣の市町村の中での待遇というのは一番低いレベルに置かれているような広報が出ておりました。

(朝沼座長) できたら、他市との比較資料をお願いします。他市も参考にできれば判断がしやすいと思います。

(山中市長) 議員歳費も、昔は尼崎、西宮、芦屋、宝塚、伊丹と序列があったみたいですが、今芦屋は宝塚、伊丹よりも低い位置にあります。

(朝沼座長) そうですか。

(野崎委員) 部外者だとわからないのですが、市で市債を発行されていますね、600億円、700億円。これが平均2.何%ぐらいの金利ですよ。

(稗田課長) 現在、借り入れする分については、期間にもよるんですけども、短期10年で1%ちょっとの利子になると思います。

(野崎委員) そうですか。2%ほどという数字を聞いたことがあるので。

(稗田課長) 20年、30年償還の部分になってきますと、率が上がってまいります。

(野崎委員) 例えば2%もあるなら、一般の市民、でも芦屋市の市債を買いたいなと思いますよね。市民に市債を売るとかいうようなことはあり得ないですか。

(稗田課長) 現在の制度の中では、市民に公募して債券発行するという手法をとることは可能です。ただ、期間が非常に短期の設定になってまいりますので、市では、そのメリットとして見出し切れない。先ほど収支見込みの中で、10年スパンで収支が改善できない見込みの中で、さらに短期で発行するということになりますと、なかなかメリットが見出せないということで、市民への公募債というのは発行しておらないというのが現状でございます。

もう1点、借り入れをしている資金というのは、おおよそが公的な資金でございます。財政融資、財政への資金であったり国の資金であったり、旧の簡易保険の資金で公的な資金がほとんどでございます。それを借りかえをすることになりますと、補償金を支払うことになってまいります。国のほうは、一定その資金をまた別のところで運用して、その差額でその資金の部分を、利益を得る形を想定していますから、こちらが一方向的にそれを解約するということになると、見込み部分の利息部分が入ってこないことになり、その部分を補償金という形で払わなければならないのが現行の制度です。

ただ、ここ数年で国のほうも、地方の負債を少しでも減らしていく考えの中で、一定の限度額はありますけれども、その補償金を免除して、5%以上の利息のあった部分について借りかえができる制度をやっと導入したところで、本市もその部分を活用して、できる限りの部分を借りかえなり、借りかえせずに一括で償還をするという方向で市債を減らしている努力をしているところでございます。

(野崎委員) ありがとうございます。

(中田委員) 民間活力の導入、市民参画・協働の一層の推進の領域ですけれども、例えば新しい公共という政策を打ち出されて、国が予算を出していますけれども、これについては全然記されていないので、どんなふう考えられているか伺いたいと思います。

それと、2ページの行政改革の背景のところ、その他諸課題への対応がすごくあいまいで、何でもここにはまってしまう気がするのですが、ここは限定して示さないと、今お考えのその他諸課題はどんなことをお考えですか。

(青田部長) 諸課題については、大きな事業を長期見込みの中に見込みません。例えば、

J Rの開発や、給食費など実施するのであれば、かなり大きな額が必要でしょうし、現在抱えている課題の中でも億単位で要る部分が出てくると思いますので、そのあたりは長期見込みの中では出てきません。

それから、新しい公共の考え方については、まだ新しい公共自体が見えてこない部分もありますので、市民参画という点では、もっと取り入れられるのであれば取り入れたいと考えています。

(中田委員) 申請はかなりいろんなNPOが出していると思います。

(林委員) それは把握できるのですか。今は何かある種、NPOとかに、ばらまきみたいな感じで、例えば芦屋市のNPOが申請して交付されたとかというのが、芦屋市は把握できるものですか。

(岡本副市長) できません。

(中田委員) 県に聞けばいいのでは。

(岡本副市長) 県のほうに申請して、県のほうの許可をもらって、事業採択で、市としてはタッチしていない部分があります。

(中田委員) でも、活動内容は市のことですね。

(岡本副市長) 市民代表。

(中田委員) それは把握できないのですか。

(岡本副市長) ちょっと確認してみないと分かりませんが、多分そうじゃないかなと思います。

(林委員) 国、県を通じてその分もらっていますから、市が言いにくいことではあると思いますが市としても対応を考えたほうが良いと思います。

(中田委員) お金については、言えませんが、例えば調査をするための情報提供とか、そういう形での協力の仕方はあると思います。ですから、依頼があれば積極的に対応はしていますか。

(岡本副市長) それは今もやりつつありますし、さらにやっっていこうと思います。ですから、市の事業でNPOを活用できるものは、お願いしていくと思います。

(中田委員) 例えば個人情報保護の観点から、知らせられませんかという形をとられることもありますよね。

(岡本副市長) そうなのが多いですね。

(中田委員) そうすると、例えば障害福祉の団体、身体障害者連合会とか肢体不自由児協会が、当事者の方々の連絡先を知らせてほしいと言っても、知らせてもらえない。そういうときに、障害を抱えて芦屋市で暮らしている人たちの生活、QOLを高めるための市民活動をしようと思って、新しい公共から予算を獲得したとしても実現できないことになります。そんなときに、個人情報の保護を守りながら、そういう協力を市はできるのでしょうか。

(岡本副市長) 話が横道にそれますが、災害時の要援護者の支援のときに、御本人が自分の個人情報を全部提供して、何か災害が起こったときに救助してもらっていいですよという了承を得たら公表するようになっています。

(中田委員) そういうことです。

(林委員) 施設に関しては維持管理だけとおっしゃったのですが、確実にこの時点では、もうこれは建てかえないといけないとかいう部分もあるので、それも含めて建設計画や整備計画などが必要だと思います。

(青田部長) その点につきましては、公共施設のデータを積極的に入れています。実際に大規模改修がいつ来るか、建替えはいつ来るかを個別ごとにデータ化してい

る最中です。

- (岡本副市長) 私どもの総合計画の実施計画というのは3年スパンの計画です。10年となりますと先が目鼻が、財政状況を見ながら計画していますので、特に具体的にこれをやるというのは、今のところは明確になっていません。
- (朝沼座長) 資料11の32年度の収支見込みの中の公営企業補助ですが、芦屋市の公営企業は上水道、下水道、病院の三つですか。
- (稗田課長) 公営企業は、上水と病院でございます。下水につきましては、特別会計の中で処理をしております、公営企業という位置付けにはしてございません。
- (朝沼座長) 水道へ出しているのは補助金ぐらいですか。
- (稗田課長) そうですね、本来、例えば一般会計で持つべきところの経費が、例えば上水の施設と一般会計が持つべき施設が一体化しているところがある場合は、その部分の負担分を繰り出ししている場合がございます。
- (荒牧課長) 実態は、この公営企業補助等に含まれているのは、ほとんど病院に対するものでございます。
- (朝沼座長) そうということですか、そういうふうに理解したらいい。
- (荒牧課長) 上水道は、金額はわずかでございます。
- (林委員) 最初のほうの職員の意識改革・能力開発の採用試験のところで、新規採用者面接制度の見直しというものはどういうことですか。
- (青田部長) 面接に関してやり方を変えて、民間企業の方でリタイアされた方も含めて人事担当者が見るというやり方も、全国的には増えてきましたので、公務員と同じ立場で見るのではなくて、違った立場から見ることによって多様な人材が発掘できるというところをやっておられるところがあります。
- (林委員) 資料11で、行革改善額が5,100万円とありますが、これは何ですか。
- (青田部長) 非常に少ない額を上げていますが、確実に見込めるのが5,000万円は経費節減がほとんどです。それで、5,000万円が経費節減、100万円はペーパーレスで会議をやるところも、そのあたりしか確実に見込めません。
- (林委員) 高齢化に伴う検診のことについて、東北のどこかで検診の受診率を高めて医療費を減らす取組をしているところがありましたが、現状医療費が、主に高齢者に対してどれぐらいかかり、どれぐらい減らすのかを市民も一緒に目指せると思います。
- (青田部長) 呉市の取組がすごく模範的で紹介されたということで、保健師さんが一緒になって保健指導を行って、週に3日医者にかかるところを本当は2日ではないのですかという、お年寄りの方でも元気な方は結構おりますので、病院は本当に必要な方に提供するのだということを変えていかないと医療費が膨らむばかりです。
- (岡本副市長) もう一つありますのは、芦屋市の高齢者の方は、比較的裕福な方が多いと思います。それで開業医のところは社交場の一つになっていて。頻繁に通われ一つのよりどころにされている方もおられます。
- (中田委員) それは私の専門ですけれど、セルフ・ケアマネジメントというのがあって、慢性病の人たちに対してグループをつくって、仲間同士で、同じ病気の人たち同士でセルフケアをしていこう。最初は保健師さんとかが一応指導しますが指導を受けた人たちがリーダーシップをとって、同じ病気の人たちを集めてやのが、今広まってきています。だから、市としては場を提供すれば、だれかが手を挙げて、糖尿病の人たち

集まりましようとか、それで人は集まりますから。

(岡本副市長) 場所は集会所などあります。

(野崎委員) 資料5のところ、例えば芦屋公園の庭球場、芦屋国際ローンテニス、利用料金とありますが、いわゆる施設は市が一定の金額か、あるいは無料で貸し出して、その利用料金でもって運営していくという意味ですか。

(青田部長) これは指定管理者ですが、利用料金だけで賄っているという意味です。指定管理料で金額が入っているのは、利用料金プラス指定管理料もありますけども、ほぼ指定管理料です。利用料金と書いているのは、利用料金だけで賄っている施設ですので、それだけで収支が補える施設です。

(野崎委員) 例えば自転車駐車場施設なんかは、やはり公営ですと経費倒れになる、利用料金でやられた方が、トータルとしてコストは下がるということですか。

(青田部長) それにつきましては、物的な施設、駐輪場や公園施設、プールとか、そういうところは民間に任せるほうが、競争という面でコストダウンが図れ、サービスの向上にもつながります。一方で、どうしても参入が少ないという施設もありますので、そこをどうやって工夫を図っていくかは、朝沼先生に非常にこのたび努力いただきました。

(野崎委員) 入札か何かで業者を定期的に募集するのですか。

(青田部長) ほぼ3年か5年の期間です。期間満了の前には、選定委員会を通して応募をしていただく。

(野崎委員) この前の美術館のように、議会の承認が必要なのですか。

(青田部長) そうです。

(林委員) 指定管理者に関しては、また平成24年3月で、次の更新のときなど、連続した応募はありますか。

(青田部長) 実績があれば、その会社が引き続きやっていくという制度をとっているところもありますが、やはり新規参入できるところは広く門戸を開いて、競争もしていただくという趣旨があります。

(岡本副市長) 本市では市内のNPO法人が受けているところは、余り競争性を発揮していません。随意契約みたいな形になっています。例えば、体育協会が業務委託を指定管理でやるというようなところは体育協会に任せているというふうになります。だけど、いつまでもそれはだめだという認識は持っています。

(林委員) 競争でやると、3年間でいろんな設備投資したらもっとよくなるのがあっても、次に受けられるかが分からないので、そこに投資するのをやめるなど、競争での弊害も感じます。

(青田部長) 期間をもう少し柔軟に考えないと、短期では参入してこないという施設もありますし、駐輪場なんかは、単年度で十分黒字になるという施設ですので、そのあたりは施設によって柔軟に考えていかないと、競争性発揮には難しいと思います。

(野崎委員) 黒字になると分かっているところについては、市にも幾らか収入が上がるような格好になっていますか。そういうところでも、全部利用料金でというか、市には一銭も入ってこない形ですか。

(青田部長) そうですね、利用料金制ですから、基本的に指定管理者が収受する。市によっては一部、還元してということはあるのでしょうか、一定、我々はそのまではしていません。それは応募のときにそういう条件を付けておかないと無理だと思えます。

- (野崎委員) 大阪市では、逆にこれが利権化していたりして、もっと収入に結びつけられると見聞きします。
- (林委員) 民間委託もそうで、余り長く続くと、そこしかノウハウを持ってないので、むしろそっちのほうが強くなるので。民間委託が本当に安いかどうか分からないというのがあります。
- (野崎委員) この前、市議会で否決されましたけれども、NHKのテレビを見ていましたら、図書館を非常にうまく運営するという、「リブネット」という会社がありまして、公立図書館、またそういう企業が出てくるというよりは、当然、ノウハウ、コストが安いから広がっていると思います。そういうことに着目して、業態を発展させていくことがあるかも知れない。
- (林委員) この実施計画シートはどういう意味ですか。
- (青田部長) これは工程表サンプルですけれども、例えば項目で大学との共同事業の実施と決めたのであれば、所管課と、それからこれまでどういうふうやってきたか、現状課題をどういうふうに見ているのか、それから課題を解決するための取組方針として、具体的にどういうふうな形で今後取り組むべきなのかを、個々に方法論として書くことによって、さらにスケジュール感を持たせるために、何年度までにこれを実施するのか検討し、より具体化するかなと思ひまして。
- それがまとまったら、ほぼ実施計画になるのではないかなと思ひています。数値目標とか、充実する指標とか、改善のポイントとかも書いた上で、実現するような努力方法という形で変えていきたいと思ひます。
- (中田委員) これはあくまでも例ですね。
- (青田部長) そうです。この大学共同事業の実施もまだ変わり得るということで考えていきたいと思ひます。
- (中田委員) 例えば、芦屋大学が出ていますが芦屋大学に限らずということですか。
- (青田部長) そうですね、阪神間で大学は多いものですから、もう少し何かいろんな取組ができないのかなというのはいかねてから思ひます。
- (朝沼座長) 今後の進め方ですけれども、平成15年から行政改革に向けての動きを続けておられて、19行革でも懇話会を設けられてやってこられたのですね。そういう中で、改革の目的となる項目については、かなり絞り込まれてきている気はしております。
- 今回、24行革で進めていくについて、この懇話会としては、一応こういう項目、行政サイドのほうでもまとめておられます。ですから、課題解決型として、項目が不足しているとか、何か抜けているのがあるのであれば、次回に御提案いただきたいと思ひます。
- 今後の進め方の基本としては、こういう項目を設けても、実現できなければほとんど意味はないわけで、ですからその項目に挙げられていることを具体化していくにはどうすればいいのか。
- 今までやってこられた実績が、一応評価されて出ているのですが、達成度のC以下のものですね、CとかDとかE、Fまでかな、というようなものが、やはり大事な問題ではあるのに前へ進んでない、実績が上がってないというようなものがたくさんある、積み残しになっているのがあると思ひます。
- 我々この懇話会としては、新たな項目を提案していただくことも、よいのですが、もう5年にわたって、15年からすると、10年近い年月をかけて進めて

こられた中で、いまだに達成できてない問題がある。よく見ますと、やはりこの組織の再編の問題だとか人事の問題だとかというような、自分の身を切りにくい、もう非常に、企業においてもそうですが、非常に難しい問題がある。しかし、ここにメスを入れていかないと、結局、せっかく立てた目標が全くのお飾りになってしまうと私は考えています。

次回以降も委員の方々のいろんな御意見をお聞きできればいいかなと思っております。では、本日の会合はこれで終わりたいと思います。