

芦屋市 行政改革基本計画（原案）

平成28年12月

芦 屋 市

芦屋市民憲章

昭和 39 年(1964 年)5 月告示

わたくしたち芦屋市民は、国際文化住宅都市の市民である誇りをもって、わたくしたちの芦屋をより美しく明るく豊かにするために、市民の守るべき規範として、ここに憲章を定めます。

この憲章は、わたくしたち市民のひとりひとりが、その本分を守り、他人に迷惑をかけないという自覚に立って互いに反省し、各自が行動を規律しようとするものであります。

- 1 わたくしたち芦屋市民は、
文化の高い教養豊かなまちをきずきましょう。
- 1 わたくしたち芦屋市民は、
自然の風物を愛し、まちを緑と花でつつみましょう。
- 1 わたくしたち芦屋市民は、
青少年の夢と希望をすこやかに育てましょう。
- 1 わたくしたち芦屋市民は、
健康で明るく幸福なまちをつくりましょう。
- 1 わたくしたち芦屋市民は、
災害や公害のない清潔で安全なまちにしましょう。

芦屋市行政改革基本方針

1 これまでの取組

本市は、阪神・淡路大震災で大きな被害を受けたことから、早期復興のため、震災関連の市債残高はピーク時の平成13年度（2001年度）には約1,119億円（震災前の約4倍）に達し、多額の償還による財政負担が生じました。さらに、長引く経済不況や減税制度などによる市税収入の減少も続いたことから、平成15年度（2003年度）に「財政非常事態宣言」を行い、事務事業の見直し、職員数の削減、民間活力の導入、財源の確保等をはじめとした「行政改革実施計画」を策定し、財政再建に取り組みました。

以降は、平成19年度（2007年度）、平成24年度（2012年度）に計画を見直しながら、継続的に取り組んだ結果、本市の財政は、平成26年度（2014年度）末には市債残高が500億円を下回り、ピーク時の半分以下となる水準まで改善しました。

（平成15年度（平成2003年度）以降の行政改革の特徴）

区 分	H15～H18 行革	H19～H23 行革	H24～H28 行革
行革の背景	●財政再建団体転落の危機	●三位一体の改革による個人市民税の大幅減少 ●依然多額の公債費負担	●各種歳入の低迷（経済情勢による） ●多額の公債費負担 ●増加する社会保障費への対応 ●公共施設の保全と有効活用 ●その他諸課題への対応
行革の特徴	コスト削減型	役所のシステム改革型	課題解決型
取組方針	①職員の給与カット、55歳昇給停止、各種手当の見直し ②職員数削減 ③単独扶助の見直し（市福祉金、奨学金、医療助成、入院生活福祉金の廃止、減額） ④処分可能な土地の売却	①民間活力の導入 ②市民参画条例の制定、市民活動センターの開設 ③処分可能な土地の売却 ④給与構造改革の実施、管理職員の給与カット、各種手当見直し ⑤職員数削減 ⑥人事評価制度の一部導入	①経営資源の有効活用と収入の確保 ②民間活力の導入 ③事務事業の見直し ④増加する医療費への対応 ⑤組織の効率化・課題解決型の柔軟な組織体制 ⑥事務の効率化、職場の能率向上 ⑦職員の意識改革・能力開発 ⑧住民サービスの向上 ⑨透明性の向上

2 現状・課題

懸案であった市債残高は減少しましたが、今後、少子高齢化に伴う社会保障関係経費の増加に加え、まちの整備や既存施設等の老朽化対策などに多額の経費が見込まれ、厳しい財政運営が続くことが予想されます。また、本市の人口は当面微増傾向が続くものの、長期的には減少局面を迎えます。限られた資源（人材、資産、資金等）の中で持続可能性を高め、人口構成や市民ニーズの変化を踏まえた行政運営を行うためには、行政サービスの量的、質的改革が求められます。

次期行政改革の期間中には、総合計画、都市計画マスタープラン、住宅マスタープラン等、ま

ちづくりの基本となる計画等の策定もあり、より一層、市民や地域、NPO*1、企業、大学などの多様な主体（以下「多様な主体」という。）と協働し、今後のまちづくりを考える姿勢が必要です。

3 行政改革の展開方針

上記の現状・課題から、次期行政改革では構造的課題である人口減少・少子高齢化に起因する諸課題の解決を中心に据え、総合計画や総合戦略の中でも本市にとって特に加速・補完すべき施策のトリガー*2（起爆剤）の役目を担います。以下に掲げる目指すべき未来の実現に向けた取組を通じて新たな仕組みを構築し、より魅力あるまちとなるよう「未来へ向けた成長戦略型」の行政改革を展開します。

（１）目指すべき未来

以下の目指すべき未来の実現に向け、行政改革に取り組みます。

NO	目指すべき未来	〔施策の方向性〕
I	地域社会が子どもたちを育む	〔子育てしやすいまちづくり〕
II	人々の笑顔が溢れる	〔全世代が住みよいまちづくり〕
III	まちの魅力を高める	〔流入を促進するまちづくり〕
IV	職員が生き生きと働く	〔働いてみたい市役所*づくり〕

※市役所には学校園・病院等のすべての職場を含みます。

（２）構造的課題の解決に向けた事業の視点

構造的課題の解決とより一層魅力あるまちづくりに向け、以下の視点に基づき、改めて本市の特性を見つめ直す中で事業を進めます。

視 点	内 容
強みを磨く	本市の強みに磨きをかけ、魅力を高める。
弱みの克服	本市の取組が十分でなかった（あるいは取組が弱かった）分野の対策を進める。
新たな可能性の模索	本市の新たな魅力創造・発展につながる可能性の分野を模索する。

+

組織の強化	組織そのものの魅力を高め、モチベーションや組織力を向上させる。
-------	---------------------------------

4 行政改革を進める上で取り入れる基本的な考え方

健全財政の維持に加え、人口減少・少子高齢化に伴う人口構成の変化や市民ニーズの変化といった環境変化へ適応するため、次期行政改革では、財政面での短期的な効果を目指す改革から転換し、中長期的に限られた資源を効果的かつ効率的に利用する視点のもとで、行政サービスのあり方を検証しながら、仕組みを見直します。

また、顕在化していない将来の課題について多様な主体が連携するネットワーク組織を通じた

*1 NPO：Non-Profit Organizationの略語。非営利活動団体のこと。

*2 トリガー：引き金。行動などを起こすきっかけ。

政策形成と協働による課題解決が重要となることから、主体間の創発型コミュニケーション^{*3}を活発化させ、情報共有を図ります。そして職員には、これまでに蓄積された経験やノウハウの継承とともに、新たな能力を身につけることが求められることから、組織のあり方を見直すことも含め、政策形成能力の向上に向けた人材育成や組織づくりに取り組みます。

上記を踏まえ、以下の4つの基本的な考え方を各事業に反映させながら進めます。

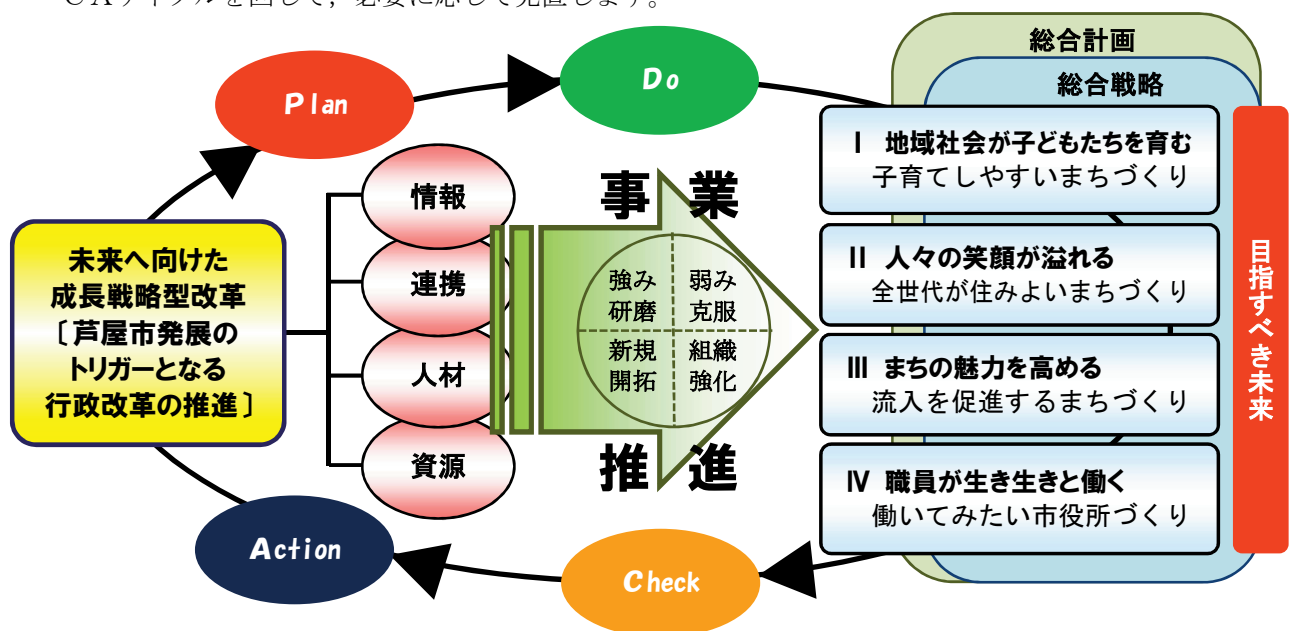
(基本的な考え方)

情報の集約・共有化と効果的な活用の促進	施策の推進には情報が極めて重要です。情報を効果的に集め、官民間わず共有し、利用し、効果的に発信します。また、ICT ^{*4} についても、今後の進歩も視野に入れ、あらゆる面において有効に活用します。
戦略的な連携の推進	組織横断的な連携はもとより、多様な主体と連携・協働し密なコミュニケーションを図ることでネットワーク組織を形成し、多様な主体が持つノウハウやアイデアなどを事業の推進に活用します。
施策を推進する組織づくりと人材育成	創発型の場の設定などにより、柔軟な発想で課題を探索できる組織づくりや人材育成の機会を創出し、課題解決に取り組みます。また、成果を情報共有し、士気向上につなげることで、働くことが楽しい、働いてみたいと思える職場づくりを目指します。
資源の有効活用	官民を問わず様々な資源を効果的かつ効率的に活用します。

5 計画の期間と進行管理

社会経済情勢の変化や課題対応に必要な事業実施期間等も考慮し、行政改革の計画期間は5年間(平成29年度(2017年度)～33年度(2021年度))とします。なお、当該期間に完結する事業以外にも、中長期的なまちづくりの観点から、課題解決に向けたキックオフの事業も含まれます。

具体的な取組については、本市を取り巻く状況を勘案した上で実施計画を策定し、毎年度PDCAサイクルを回して、必要に応じて見直します。



*3 創発型コミュニケーション：創発とは、複数の分野や人材が相互作用により、単独では生み出せない、新しいアイデアや成果を創造すること。創発型コミュニケーションは、創発が可能となる交流のこと。

*4 ICT：Information and Communication Technologyの略語。情報通信技術のこと。

芦屋市行政改革基本計画

目指すべき未来

事業プロジェクト

取組内容

関連事業

I 地域社会が子どもたちを育む〔子育てしやすいまちづくり〕

① 子育て・仕事両立プロジェクト

働きながら子育てができる環境の整備や、安心して子どもを預けられる施設整備等、子育てを支援する取組の推進

- 1 多様な子育て支援のあり方を確立するため、子育てしながら働ける雇用環境整備
- 2 就学前教育・保育施設、子育て支援施設の環境整備
- 3 多様な主体と連携した子どもたちが放課後を安心して過ごせる環境整備

② 教育環境充実プロジェクト

『教育のまち芦屋』の強みを生かし、多様な主体と連携しつつ、より一層魅力を高めるなど、充実した教育施策の展開

- 4 ICT教育、英語教育、体力向上施策等、特色ある教育施策の推進や文化芸術を学校教育にさらに取り入れることで子どもたちの創造性や感受性を育み芦屋への愛着の醸成を図る取組の推進
- 5 多様な主体と連携した読書のまちづくりの推進

II 人々の笑顔が溢れる〔全世代が住みよいまちづくり〕

③ 健康増進・全世代交流プロジェクト

健康増進事業や生涯学習の推進、全世代交流の環境整備など、多様な主体と連携しながらいつまでも健康で生き生きと暮らせる環境の整備

- 6 多様な主体と連携した健康増進施策の推進と高齢者の社会参加の促進
- 7 多様な主体と連携した全世代交流の場の整備

④ 女性が輝く場の創出プロジェクト

女性が持つキャリアやエンパワメント^{*5}・視点等を生かすことができる活躍の場の創出

- 8 女性の起業支援等、個人が持つキャリアを生かす場の整備
- 9 ワーク・ライフ・バランス^{*6}関連制度の充実や女性の雇用率・管理職率等、ダイバーシティ^{*7}を重視した企業にインセンティブを与える契約制度の推進

*5 エンパワメント：自らの力で生活をコントロールできる能力を獲得・発揮すること。

*6 ワーク・ライフ・バランス：仕事と生活の調和の意味で、一人一人がやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責務を果たすとともに、家庭や地域活動等においても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる状態のこと。

*7 ダイバーシティ：多様性を意味する。多様な人材を積極的に活用しようという考え方。

目指すべき未来

事業プロジェクト

取組内容

関連事業

III まちの魅力を高める〔流入を促進するまちづくり〕

⑤ 未来へ向けた魅力あるまちづくりプロジェクト

まちの魅力や価値を高める（都市ブランディング^{*8}戦略の推進、施設マネジメント）とともに、アーバン・ツーリズム^{*9}（交流施策）を切り口とした国内・近畿圏等からの人口流入を促進する事業の実施（移住・定住施策）

- 10 市の魅力資源を活用した都市ブランディング戦略の推進と市内回遊性向上事業（ハード・ソフト）の推進
- 11 公共施設等総合管理計画に基づく施設マネジメントによる多様なニーズへの対応
- 12 プロモーション^{*10}による人口の流入を促進するターゲット層へのアプローチ
- 13 住宅・店舗のストックを効果的に活用した移住・定住施策の実施

⑥ 地域活力の向上につながる魅力発信プロジェクト

多様な主体と連携した魅力発信改革

- 14 サービス改革につながるICTの導入やマーケティング調査・分析による施策推進手法の確立、オープンデータ^{*11}化により多様な主体との情報共有化によるオープンイノベーション^{*12}の推進
- 15 様々な発信手法、コンテンツ^{*13}の検討等、施策を強力に推進する発信改革

IV 職員が生き生きと働く〔働いてみたい市役所づくり〕

⑦ 人が育つ仕組みづくりプロジェクト

外部人材との交流や、研修のあり方の見直しなど、あらゆる刺激を受けながら人が育つ仕組みの構築

- 16 多様な主体との人事交流やアイデアが創発される場の設置など、あらゆる機会を通じた学びによる人材育成の推進
- 17 施策の推進や横断的な課題解決にチャレンジするための研修制度や人事評価制度の見直し、横断的プロジェクトに対応できる組織づくりと人材育成

⑧ 働く環境の魅力向上プロジェクト

ワーク・ライフ・バランスの徹底や、女性が働きやすい環境を整備するなど、職員が生き生きと働ける組織を構築

- 18 業務効率を向上させる業務改善の推進による残業時間の削減など、徹底したワーク・ライフ・バランスの推進
- 19 多様な働き方導入の検討

*8 都市ブランディング：都市の価値を高め、都市の魅力とイメージを向上させること。

*9 アーバン・ツーリズム：都市観光。名所などの従来の観光だけでなく、飲食を楽しんだり、まちなみや歴史・文化に触れたり、地域の人々と交流するなど、様々な魅力を体験すること。

*10 プロモーション：魅力を創出し、戦略的にアピールすることでイメージを向上させ、多くの人を惹きつけるような活動。

*11 オープンデータ：公共データが二次利用可能な形で提供されること。

*12 オープンイノベーション：外部の情報やアイデア等を組み合わせ、新しい価値を創造すること。

*13 コンテンツ：音楽、写真、文芸、漫画、映画など、動画や文字などを組み合わせて意味のあるひとまとまりとした情報のこと。

行政改革 参考資料

1 総合戦略の基本目標

総合戦略の基本目標を以下のとおり設定し、これまで取り組んできた本市の特色を生かしながら、「第4次芦屋市総合計画後期基本計画」と一体的に取り組むことを基本とします。

基本目標	主な取組
1 安全・安心で良好な住宅地としての魅力を高め、継承する	(1) 良質な住まい・住環境の形成
	(2) 地域における医療・福祉の充実
	(3) 安全・安心なまちづくりの推進
2 若い世代の子育ての希望をかなえる	(1) 妊娠・出産・子育ての支援
	(2) 教育環境の充実



人口の減少に歯止めをかける

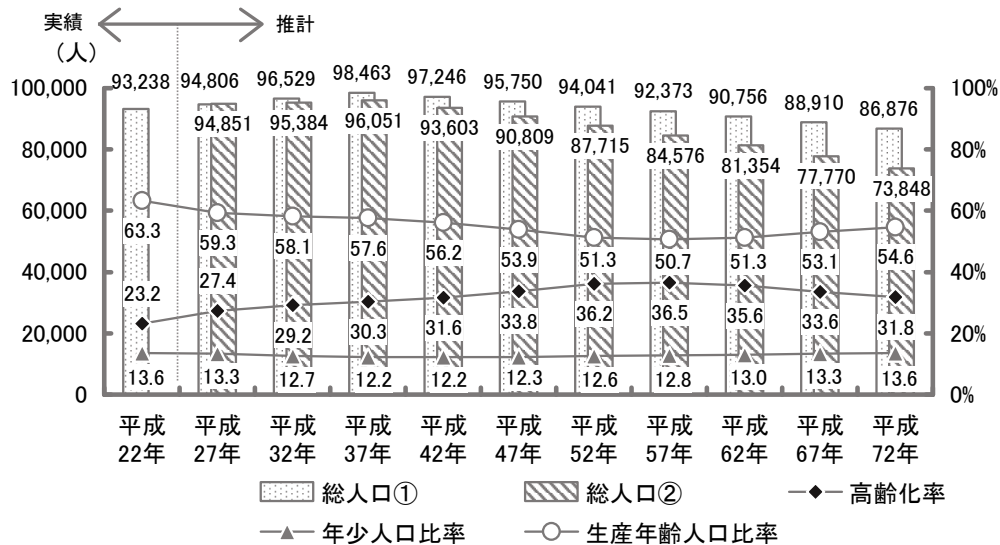
2 将来推計人口の推移

平成27年（2015年）3月に将来人口について独自推計を行いました。

その結果では、人口が現状のまま推移した場合は、平成72年（2060年）に73,848人となることを見込んでおり、総合戦略において平成72年（2060年）時点の人口目標を86,876人と設定しています。

しかしながら、総合戦略における目標を達成したとしても、平成57年（2045年）には高齢化率が36.5%まで上昇すると見込んでいます。

【将来推計人口の推移】

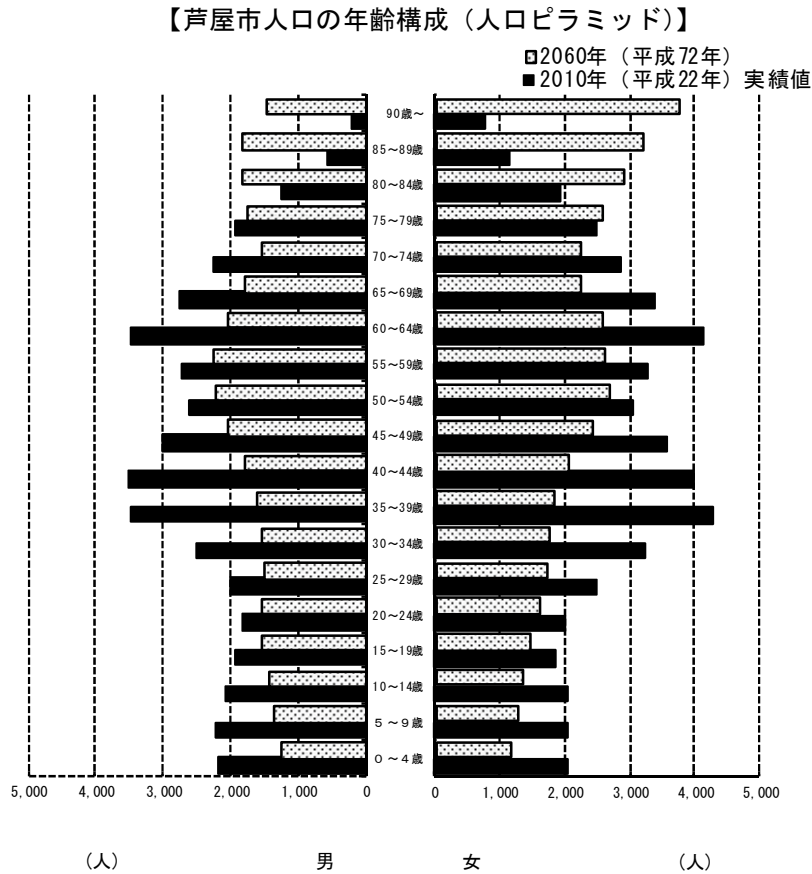


総人口①：総合戦略で目標とする人口
 総人口②：現状のまま推移した場合の推計人口
 ※年齢三区分別人口比率は、総人口①をもとに算出しています。

資料：芦屋市創生総合戦略

3 年齢構成

平成22年（2010年）と平成72年（2060年）の人口ピラミッドを比較すると、男女ともほとんどの年齢層で減少しますが、80歳以上の高年齢層では著しい増加となります。一方、生産年齢の中心となる30歳から49歳の年齢層は半減し、また0～9歳の年齢層も半減します。

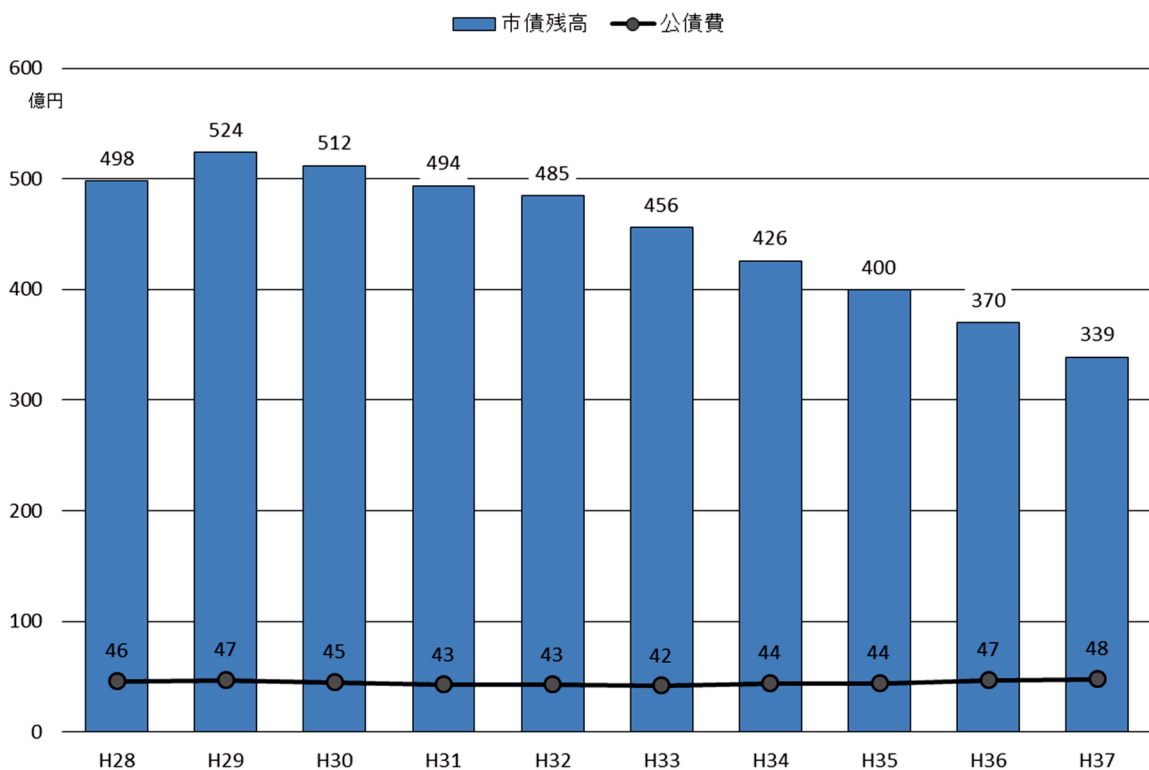


資料：芦屋市将来人口推計報告書

4 今後の市債残高及び基金残高の見込み

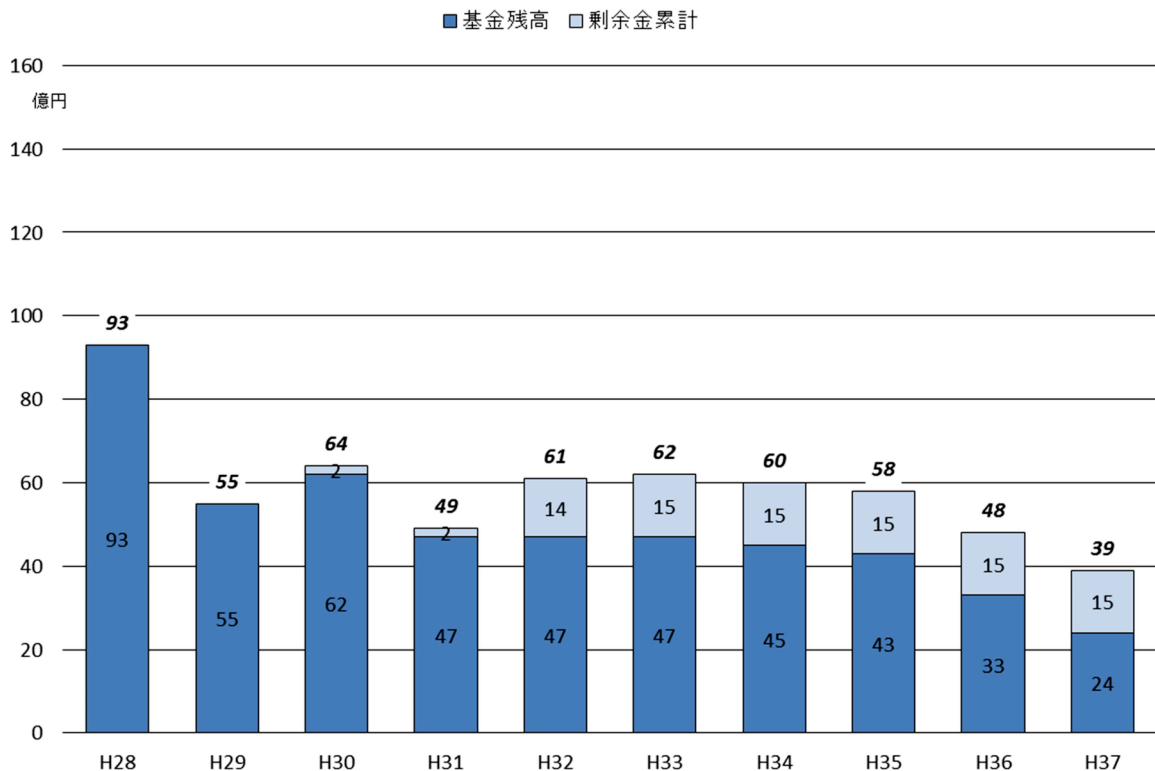
平成 27 年度末の市債残高は 475 億円となり、ピーク時の半分以下まで減少しています。

【今後の市債残高と公債費見込】



資料：長期財政収支見込み

【今後の基金残高と剰余金累計見込】



資料：長期財政収支見込み

5 公共施設等の現状と将来更新費用

(1) 施設数量の状況

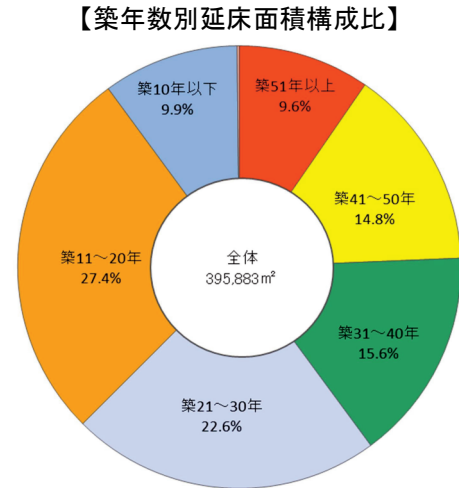
市が保有する公共施設は、230 施設あり、延床面積の合計は約 39.6 万㎡、市民一人あたりの延床面積は 4.2 ㎡となります。

(2) 施設類型別の状況

延床面積は、阪神・淡路大震災による震災復興事業として多く整備してきた公営住宅が、約 30%（約 12 万㎡）と大きな割合を占めています。

(3) 建築年数別の状況

市が保有する公共施設のうち、築 31 年以上経過する施設の延床面積は 40%あり、今後、施設の老朽化が更に進み、一斉に更新時期を迎え、多額の維持更新費用が必要です。（右図参照）

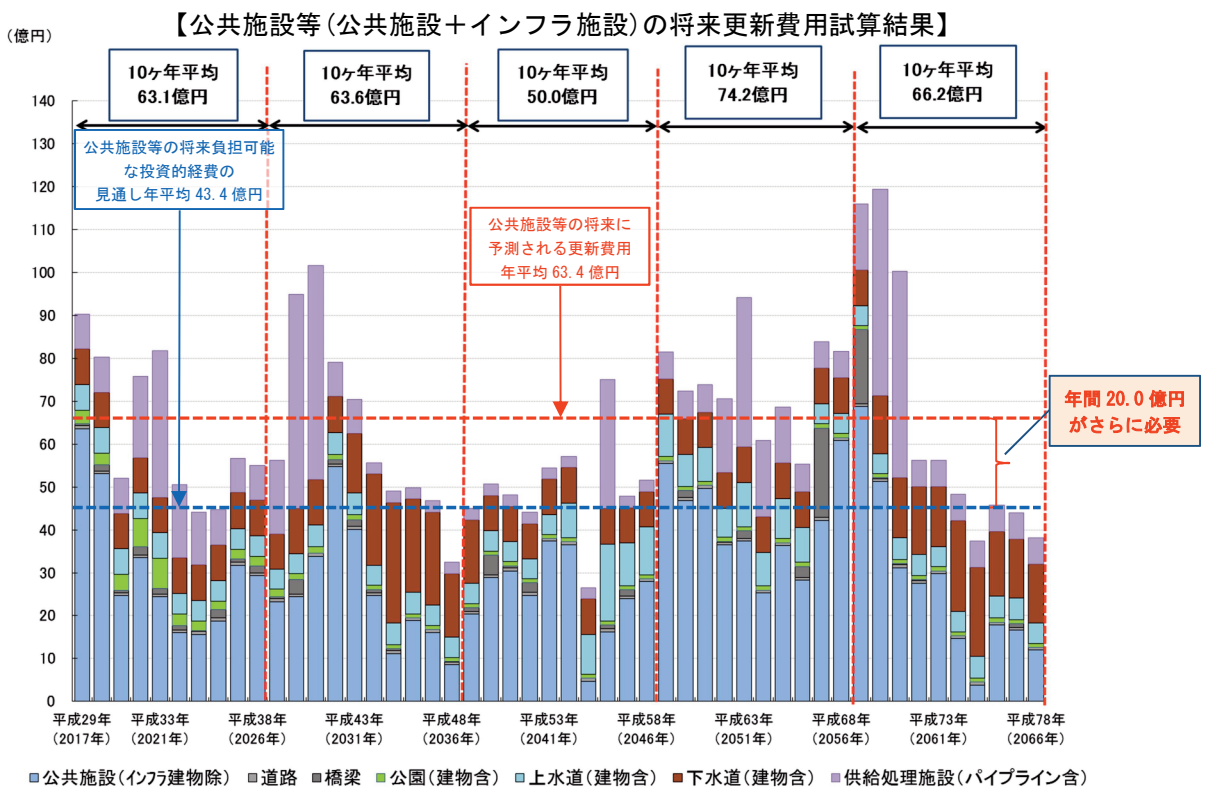


資料：芦屋市公共施設等総合管理計画（原案）

(4) 将来更新費用試算結果

公共施設等の更新費用について試算した結果、今後 50 年間にかかる費用は約 3,172 億円で、1 年あたりの平均にすると 63.4 億円となります。

一方、公共施設等に係る将来負担可能な投資的経費の見通しにおける年平均額は 43.4 億円となっており、年間で見ると 20.0 億円がさらに必要で、ピーク時には将来の負担可能な投資的経費の見通しにおける年平均額の約 3 倍の費用が発生すると試算しています。



資料：芦屋市公共施設等総合管理計画（原案）