

宝塚市行財政経営方針（案）

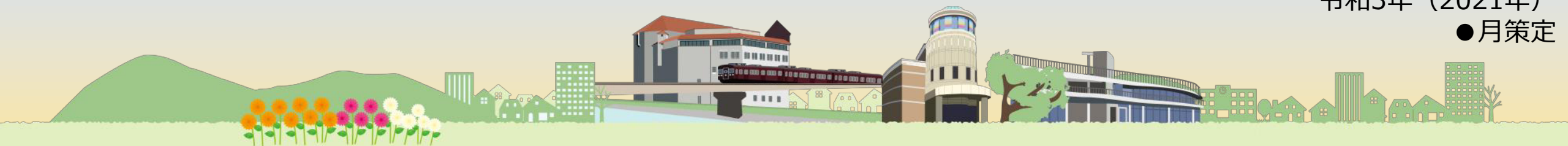
時代にふさわしい行財政経営により

活動・活躍できる場をつくり 暮らしを支え まちを未来につなげていく

第6次宝塚市総合計画のスローガン「わたしの舞台は たからづか」に込める想い

The Transformation of Takarazuka

令和3年（2021年）
●月策定



1 はじめに

市は、これからのまちづくりを市民と行政がともに進めることを柱とする第6次宝塚市総合計画を策定しました^(注)。現在、人口減少や少子高齢化などにより、市を取り巻く環境は急激に変化していくことが予想されるほか、パンデミック^(※1)や大規模災害などにも備える必要があり、これからの時代にふさわしい行財政経営の実現が急務となっています。

その実現に向けては、これまでの延長線での発想や行動にとられず、DX（デジタルトランスフォーメーション）^(※2)に取り組み、行財政経営の仕組みや業務の進め方を変革するとともに、社会の変化や課題に的確に対応できる組織を目指していく必要があります。

また、協働をさらに推進し、活動・活躍できる場をつくり、まちへの愛着や誇りを育むことによって、多くの人々が住みやすい、住み続けたい、関わりたいと感じる、そのような価値を共創していくことが重要となります。

市民の暮らし方、働き方、そして人々の価値観までもが大きく変化する中、市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を創造し、総合計画を着実に推進していくために、新たな行財政経営方針を策定します。

※1 パンデミック：伝染病の世界的大流行のこと。

※2 DX(デジタルトランスフォーメーション)：ITの浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させるという概念。

注：第6次宝塚市総合計画は2021年5月時点では策定中ですが、策定後を想定した記載としています。

5つの 方針

変革と協働により、これからの時代にふさわしい行財政経営を実現し、市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を創造していきます。

方針1 多様な主体との協働・共創

方針2 時代の変化に適応し続けるための基盤づくり

方針3 限られる経営資源の適正配分

方針4 職員の働きがいの創出

方針5 DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進

この方針の対象期間は、令和3年度(2021年度)～令和12年度(2030年度)の10年間とします。ただし、社会情勢の変化などに迅速に対応するため、適宜見直しを行うものとします。



2 【方針1】 多様な主体との協働・共創

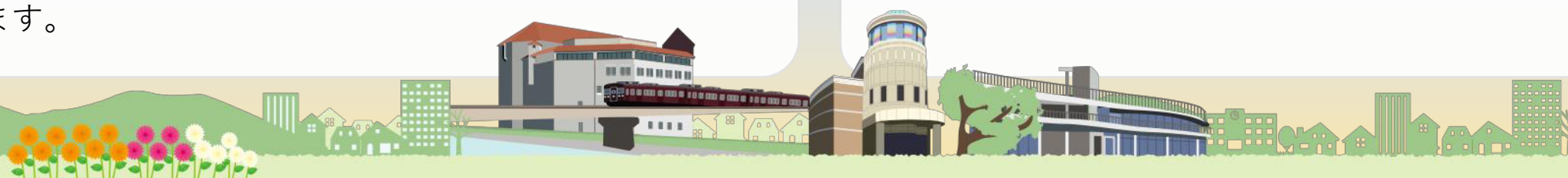
人口減少や少子高齢化などにより、地域社会における人々の暮らしを支える機能が低下し、持続可能性が課題となる中、今後、自治体は市民や市民団体・民間事業者など多様な主体が協力し合う場を設定する役割を担い、職員はコミュニケーション能力やコーディネート能力をさらに高め、市民や多様な主体とともにまちづくりを進めていくことが重要です。

このような認識のもと、地域ごとのまちづくり計画の具体的な取組を協働により進めていきます。また、行財政経営を「見える化」し、市民や多様な主体と情報を共有するとともに、職員は様々な場で市の目指すビジョンを語り、将来のありたい姿を市民や多様な主体と共有・共感し、様々な人々を惹き付け、地域とのかかわりを深めていくことで、市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を共創していきます。

主な推進項目

- ① 情報共有の推進
様々な手段を用いて、市の現状や課題、地域の状況などの情報の共有を推進します。
- ② 市民や多様な主体との協力関係の構築
まちづくりにかかわる市民や多様な主体を増やし、協力関係を構築します。また、他自治体などとの広域連携を推進します。
- ③ 市民や多様な主体との協働・共創による価値の創造
市民や多様な主体との協働により価値を生み出すリビングラボ^(※3)などの取組を進めます。

※3 リビングラボ：複雑な社会課題を解決するために、生活環境での実験を通して利用者と提供者が実践と評価を重ね、そこからサービスや商品を生み出す一連の活動のこと。

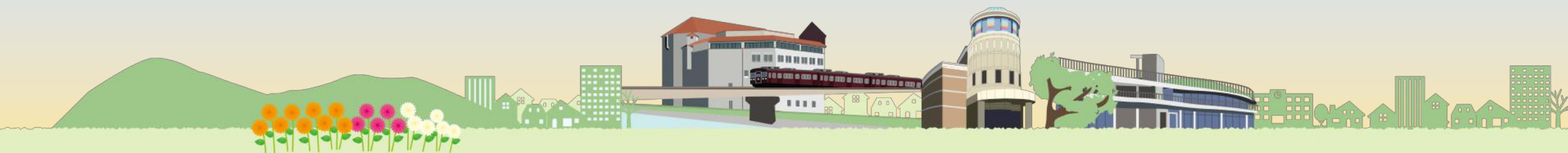
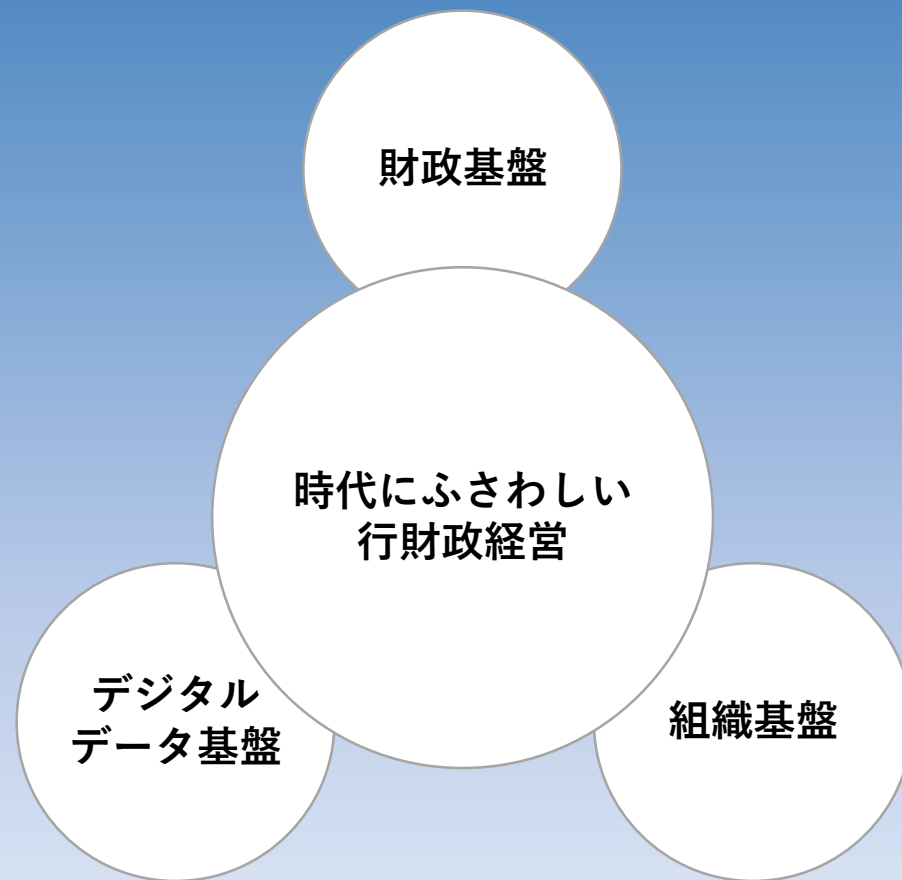


2 【方針2】 時代の変化に適応し続けるための基盤づくり

時代の変化に適応し、市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を創造していくためには

- 財政基盤
- 組織基盤
- デジタル・データ基盤

この3つの基盤が重要であり、これらを令和3年度（2021年度）から令和5年度（2023年度）までの3カ年で強化します。



2 【方針2-1】 時代の変化に適応し続けるための基盤づくり (財政基盤)

財政基盤

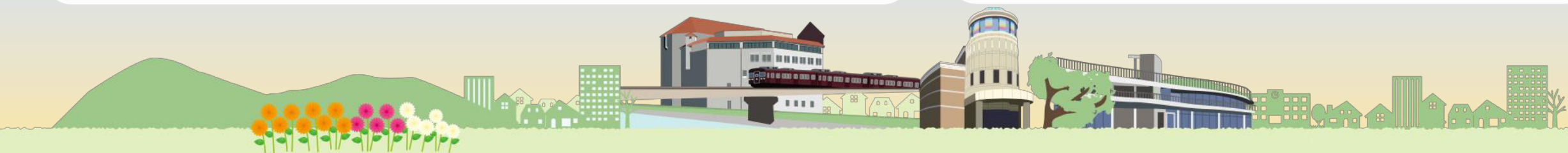
財政規律を明示することにより、今後の社会環境の変化に伴う課題に対応できる健全で持続可能な財政運営の実現と、災害などの不測の事態や様々な財政課題に対応できる財政基盤の構築を目指します。

財政基盤の構築にあたっては、これまでの財源不足の解消を目的とした減量型の行財政改革の限界を踏まえ、新しい技術や手法の活用、民間との連携などにより、限られる財源で成果を最大化する価値創造型の行財政経営へと転換していきます。

主な推進項目

- ① 規律に基づく財政運営
財政規律に基づき、健全で持続可能な財政運営を実現します。財政規律は、この方針にあわせて策定します。
- ② 市税をはじめとする債権の適正な管理
市民負担の公平性・公正性の確保の観点から、未収金対策をはじめとする債権管理の取組を進めます。
※市税などの債権についての適正な管理や、使用料や手数料など受益者負担の適正化にかかる取組などは別途定めます。
- ③ 使用料や手数料など受益者負担の適正化
一定の基準に基づき、事業継続の観点で使用料や手数料などの受益者負担の適正化を進めます。
- ④ 新たな歳入の確保
ふるさと納税の推進、広告料の確保、ネーミングライツ^(※4)などに取り組みます。
- ⑤ 特別会計・地方公営企業・外郭団体などの健全化
特別会計の適切な運営により一般会計からの繰出金を抑制するとともに、公営企業の経営健全化に取り組みます。外郭団体などについては、市の施策に沿った事業展開と、自主的・主体的な経営を促進します。

※4 ネーミングライツ：公共施設などの命名権のこと。



2 【方針2-2】 時代の変化に適応し続けるための基盤づくり (組織基盤)

組織基盤

市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を追求し創造するため、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進に必要な知識と意識を身につけ、未来の市民の暮らしをいかに守っていくのかを考え、課題を発見し、行動する職員を育成します。

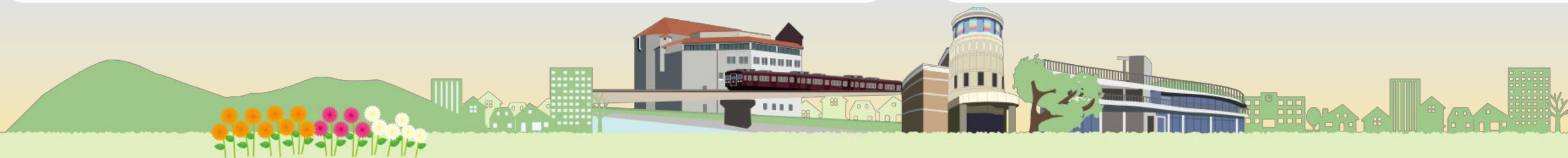
また、社会の変化や課題に的確に対応できる組織とするため、部署を跨ぐような課題には必要に応じて柔軟に組織を見直すなど、機能的で連携のとれた体制の整備を進めます。

主な推進項目

- ① 機能的で連携のとれた業務執行体制の整備
課題に向けて取り組む、機能的で連携のとれた体制の整備を進めます。
- ② 外部人材を含めた人材の最大活用
時代の変化をとらえ、外部人材の活用も含め、組織力及び人材力強化に向けた取組を進めます。
- ③ 職員の意識改革の推進
イノベーション^{※5}促進のための人事評価・人材育成とするとともに、国、県、民間含めた人事交流の推進や副業の検討を行うことなどにより、職員の意識改革を推進します。
- ④ ダイバーシティ^{※6}の推進
一人ひとりの職員が、互いの個性を尊重し、認め合い、活かし合うことにより、さらに能力を発揮できるよう、ダイバーシティを推進します。

※5 イノベーション：新しいアイデアから社会的意義のある価値を創造し、社会的に大きな変化をもたらす自発的な人・組織・社会の幅広い変革のこと。

※6 ダイバーシティ：直訳すると「多様性」。多様な人材のそれぞれの能力を活かすことで組織力を高めようとする取組のこと。



2 【方針2-3】 時代の変化に適応し続けるための基盤づくり (デジタル・データ基盤)

デジタル・データ基盤

時間や場所を選ばない、圧倒的に利便性の高い行政手続きを実現するなど、日々の暮らしにおいて豊かさを実感できる行政サービスを目指し、デジタル化を推進します。

これまでの仕事の進め方にとらわれず、業務改革（BPR^(※7)）を推進し、RPA^(※8)やAI^(※9)などのデジタル技術を活用するとともに、業務の効率化を図り、職員の仕事を「ヒトでしかできない業務」へと移行していきます。また、前例や経験にとらわれず、データなどの根拠に基づく政策立案（EBPM^(※10)）を進めます。

これらを実現するため、デジタル・データの整備及びデータ分析のための基盤を構築します。

※7 BPR：Business Process Reengineeringの略。ビジネスプロセスを見直し、抜本的に再構築（リエンジニアリング）する手法。業務改革のこと。

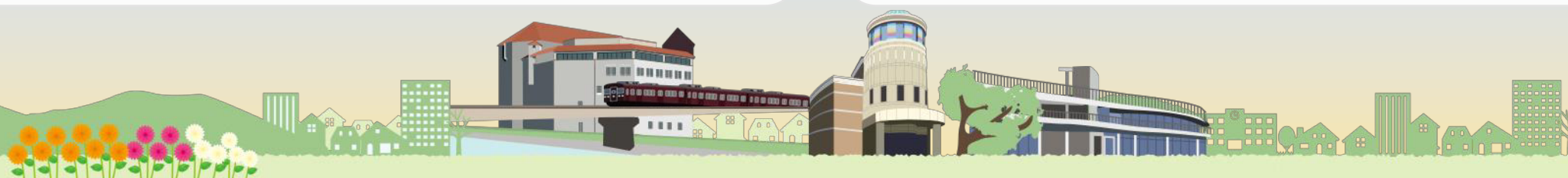
※8 RPA：Robotic Process Automationの略で、ソフトウェアロボットによる自動化のこと。

※9 AI：Artificial Intelligenceの略で、人工知能のこと。

※10 EBPM：Evidence-Based Policy Makingの略で、統計や業務データなどの客観的な根拠に基づく政策立案のこと。

主な推進項目

- ① オンラインで手続きができる仕組みの構築
市民が来庁することなく、オンラインで行政手続きができるシステムの整備を推進します。
- ② 職員がより能力を発揮できるICT環境の構築
テレワーク、WEB会議システムなど、職員がパソコンを通じて、必要な情報にアクセスし、必要な人と効率的なコミュニケーションや情報共有を図ることができるICT環境の構築を進めます。
- ③ データ整備・データ分析のための基盤構築
データの収集、蓄積、分析、可視化の機能を持つ基盤の構築を進めるとともに、データの有効活用に関する職員意識の向上に努めます。



2 【方針3】 限られる経営資源の適正配分

市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を創造していくためには、市民生活や地域における課題を発掘し、データなどの根拠（エビデンス^{※11}）に基づき、将来に成果を生み出すことが見込まれる事業や分野に対して、限られる経営資源を適正に配分すること（ワイズスペンディング^{※12}）が不可欠です。

市が実施する施策や事業は成果を重視し、豊かさの実感に向けてどのような成果につながったのか、説明責任を果たし、市民や多様な主体からの信頼確保に努めていきます。

これらの実現に向けて、ロジックモデル^{※13}の活用や根拠に基づく政策立案（EBPM）の推進、PDCAサイクルの強化により、施策や事業のマネジメントを適切に行います。

※11 エビデンス：客観的な根拠のこと。

※12 ワイズスペンディング：賢い支出という意味。不況対策として財政支出を行う際は、将来的に利益・利便性を生み出すことが見込まれる事業・分野に対して選択的に行うことが望ましいという意味で用いられる。

※13 ロジックモデル：施策における論理的な構造のことで、施策がその目的を達成するに至るまでの論理的な因果関係を明示したもの。

主な推進項目

- ① PDCAサイクルの強化
実施計画、予算編成、事務事業評価などを連動させ、PDCAサイクルを強化します。
- ② ロジックモデルの活用やEBPMの推進
施策がその目的を達成するに至る因果関係を意識し、根拠（エビデンス）に基づいた政策立案を推進します。
- ③ 将来に成果を生み出す事業や分野への経営資源の適正配分
根拠（エビデンス）に基づき限られる経営資源を適正に配分する、ワイズスペンディングを推進します。
- ④ 財政の中長期見通しによる課題の可視化
10年間の財政見通しを毎年作成し、今後の財政課題を明らかにしていきます。
- ⑤ 施策や事業の成果の可視化
成果重視の観点のもと、様々な施策や事業の成果を可視化します。
- ⑥ 公共施設マネジメントの推進
公共施設の最適化に向けて、公共施設マネジメントの取組を推進します。



2 【方針4】 職員の働きがいの創出

人口減少などによる社会構造の変化や新型コロナウイルス感染症の拡大などにより、市民の暮らし方や働き方は大きく変わりつつあります。

このように大きく変化する時代においては、職員一人ひとりが、まちづくりのプロフェッショナルとして使命感を持つことが重要です。

前例にとらわれず、自身の意識改革や意欲の向上を図り、自ら考え、自らを律し、自ら行動していく職員を育成します。そして市民や多様な主体と繋がり、各専門分野の力を取り入れながら、テクノロジーによる便利なサービスと、ヒトならではの温かさあるサービスの融合により、市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を創造していきます。

また、職員の多様な価値観を認めることにより、様々な個性、知識や能力、職務経験などを持った職員一人ひとりがより能力を発揮し、納得、満足ある働き方ができるよう、取り組んでいきます。

主な推進項目

- ① 働きがいの実感による生産性の向上
職員の多様な価値観を認めることにより、仕事に対する誇り、職員同士の連帯感、貢献性の実感につなげ、生産性の向上を図ります。
- ② ヒトでしかできない業務への重点化
AIやRPAなどを活用するなどにより、職員の仕事を「ヒトでしかできない業務」に重点化し、職員の働きがいの向上に取り組みます。
- ③ 多様な主体と連携・協力し、行動する職員の育成
積極的に多様な主体や他の自治体などつながり、自らを高め、自ら市民のために行動する自律型の人材を育成します。



2 【方針5】 DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進

人口減少、少子高齢化などを背景に、デジタル技術を活用して、これまでの事業や組織文化、ビジネスモデルを抜本的に変革し、新たな成長や競争力強化につなげる取組、いわゆるDX（デジタルトランスフォーメーション）への対応が企業を中心に取り組まれています。

一方、国においては、これまでの省庁間の縦割りを打破し、行政DXの司令塔となるデジタル庁を創設し、デジタルの活用により、一人ひとりがニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会を目指しています。

本市においては、国が目指す姿を実現するとともに、DXの本質である「変革」を重視し、これまでの延長線での発想や行動にとられない職員の育成や、時代の変化に対応できる組織づくりを進め、DXを推進します。

主な推進項目

- ① 行政サービスの変革
プッシュ型^{※14}のオンライン行政手続き、キャッシュレスの実現、民間サービスとの融合、チャットボット^{※15}など、既存の行政サービスにとられない取組を進めます。
- ② DXの推進に向けた職員意識の醸成
新しいことにチャレンジできる職員の育成や制度の整備、縦割り組織の弊害の除去、市民・多様な主体との連携の強化などにより、DXの推進に向けた職員意識の醸成に取り組みます。
- ③ 業務フローの整備や標準化の推進
業務の自動化や柔軟な働き方を実現し、職員の仕事をヒトでしかできない業務に移行していくために、業務フローの整備や標準化を推進します。
- ④ 市民視点（住民本位）での価値の追求
人々の生活を豊かにするというDXの考え方に基づき、市民の多様な幸せを実現できる、一人ひとりのニーズに合った価値を追求します。

※14 プッシュ型：市民が行政に問い合わせるのではなく、行政がサービスの対象者に個別にお知らせすること。

※15 チャットボット：人工知能を活用した自動会話プログラムのこと。



3 宝塚市行財政経営方針の位置づけ

本方針は、第6次宝塚市総合計画を実現するため、本市の行財政経営の基本的な方針を示すものであり、第6次宝塚市総合計画の下位計画として位置づけるものです。

具体的な取組項目は宝塚市行財政経営アクションプラン（仮称）として後に定め、展開していきます。

