

# 令和2年度 第1回 宝塚市行財政経営戦略本部会議

日時：令和2年（2020年）5月26日  
都市経営会議が終わり次第1時間程度  
場所：3-3 会議室

議題：

- 1 宝塚市行財政経営戦略本部設置要綱の改正案について
- 2 令和2年度における取組等について
- 3 その他

<p>標題</p>	<p>令和 2 年度 第 1 回 宝塚市行財政経営戦略本部会議 議事概要</p>
<p>日時</p>	<p>令和 2 年(2020 年) 5 月 26 日 16:30 ～ 17:30</p>
<p>出席者</p>	<p>本部長：中川市長          副本部長：井上副市長          本部員：森教育長、森上下水道事業管理者、上江洲理事、恒藤技監、吉田部長、古家部長、上田部長、近成部長、築田部長、山中危機管理監、尾崎部長、赤井部長、土屋部長、福永部長、石橋消防長、酒井議会事務局長、村上部長、橘部長、柴部長、金岡上下水道局長、島廣部長、中西参事、影山参事、(欠席：立花部長)          事務局：浅井室長、副田課長、喜多課長、堀田係長、小西係長          関係室：羽田政策室長、西尾行政管理室長</p>
<p>議事要約</p>	<p>○宝塚市行財政経営戦略本部長より</p> <p>この本部は、昨年度、3 月 9 日に設置し、財政における課題や各部における課題を事務局からの説明や委員の皆様から意見をいただくなどして進めてきたが、令和 2 年度は具体的な行動に移していく必要がある。</p> <p>先日、兵庫県も緊急事態宣言の解除を受けて、日常が少しずつながら戻りつつあるが、新型コロナウイルスの影響は本市にとっても避けることが出来ない大きな課題をもたらすものと予想される。</p> <p>人口減少、超高齢社会といった社会状況を背景とする大きな課題のみならず、この度の新型コロナウイルスにかかる課題も的確に捉え、市の総合計画の実現を目指し、この戦略本部を中心に行財政経営における大きな課題の方向性を示していく必要がある。</p> <p>各本部員における知識やマネジメントを最大限発揮していただき、この厳しい状況を職員全員で乗り越え、市民の幸せにつながるよう行財政経営を行い、宝塚のまちを将来に引き継いでいかなければならない。</p> <p>皆様と共に誠心誠意頑張っていきたいと考えているので、本部員お一人おひとりにご協力をお願いする。</p> <p>○本会議の目的および流れについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本会議の目的             <p>行財政経営の主要課題に係る方向性及び方針について集中的な議論を行い、市の政策を効率的、効果的に実現すること。これは、平成 30 年 11 月に示した方針である、将来を見据えた健全で持続可能な行財政運営をめざすことでもある。</p> </li> <li>・会議の流れ             <p>議題 1 は、宝塚市行財政経営戦略本部設置要綱の改正案について              議題 2 は、令和 2 年度における取組等について              (1) 財政問題として、公債費等の状況、財政見通し、公共施設更新費、新</p> </li> </ul>

型コロナウイルスの影響等について

- (2) 将来を見据えた健全で持続可能な行財政運営として、新型コロナウイルスの影響など見据え、大変厳しい状況のなか、取り組んでいく視点などについて
- (3) 予算編成の進め方の見直しとして、総合計画を確実に推進していくには、単年度だけでなく今後5年分の見通しを見据えて、限られる経営資源の適正配分を進めることについて
- (4) 令和2年度の取組予定として、予算編成の進め方の見直しにおいて、固定的な経費、裁量的な経費などの整理が必要であり、その調査を実施し、そのうえで、事業の選択と集中を進めていく必要があることについて

○議題1 宝塚市行財政経営戦略本部設置要綱の改正案について

事務局より、要綱改正案について説明。

- ・本部員に参事を追加。
- ・下部組織として、宝塚市行財政経営検討会（室長級で構成）を置く。

○議題2 令和2年度における取組等について

事務局より、まず(1)(2)(3)の内容を説明

- (1) 財政問題について（公債費等の状況、財政見通し、公共施設更新費、新型コロナウイルスの影響等）

概要

- ・公債費、地方債発行額、地方債残高の状況を2044年度（令和26年度）まで試算。平成17年度以降ずっと下がっていた地方債残高が、令和元年度は上がる見通しとなっている。
- ・新型コロナウイルスの影響も今後試算し対応が必要。現在全貌はまだ見えないが、リーマンショックとよく比較される。リーマンショックは平成20年に発生し、本市は平成20年度と平成23年度の市税の差は、平成23年度のほうが20億円程度減っており、大きな影響があると考えられる。
- ・平成30年度は実質収支+3.8億円で財政調整基金の取り崩しなし。これを適正と仮定し、2040年度（令和22年度）まで公債費だけを一定の条件のもと試算し財政見通しを作成したところ、2040年度（令和22年度）には約13億円の収支不足見込みとなる。
- ・平成30年度を適正と仮定し説明したが、宝塚市の有形固定資産減価償却率（建物を建ててからどれ位古くなっているかを示す指標）は72%と阪神間で最も高い数値となっている。
- ・また、公共施設等総合管理計画でも示しているが、40年間の施設の更新等の費用は、約4,525億円、このうち、下水道、上水道、病院、上下水建築物を除き、一般会計でみれば、約2,678億円、一律、地方債充当率を90%

と仮定すると、約 267 億円必要となり、現状のサービスを維持していくことを前提に、この更新費用を先ほどの公債費の分と足し合わせると、2040 年度（令和 22 年度）には約 22 億円の財源不足となる。生産年齢人口の減少や高齢者の増加などにより、さらに財政状況は厳しくなると見込まれる。

(2) 将来を見据えた健全で持続可能な行財政運営をめざして  
概要

総合計画を実現していくため、2040 年問題など様々な問題を見据えながら、歳入・歳出の適正化、行財政運営の持続性の確保が必要。令和 3 年度からの第 6 次総合計画の策定を進めているが、行財政運営に関する指針は第 6 次総合計画を実現するための様々な行財政の課題を指針に掲げ、取り組んでいく必要がある。令和 2 年度は、今後 5 年間を見据えた予算編成の適正化を進め、経営資源の適正な配分を行うため、政策実現の視点で選択と集中に取り組んでいく。また、経営の持続性を確保していくための指針・規律を策定し、次年度以降、それに則って取組を進めていく。

(3) 予算編成の進め方の見直し  
概要

枠予算やその他予算、実施計画といった 3 つの柱での予算編成が、平成 16 年度から 16 年間続いている。実施計画を見ると、平成 16 年度は 30 億円あったが、現在は 23 億円に減っている。そのなかでも、1.6 億円は支弁人件費、4 億円は債務償還であり、実質使えるお金は限られてきている。実施計画の中でも、市の裁量があるものや新規施策、道路の補修工事など年によって変動はあるが、裁量のない経費も含まれている。枠予算やその他経費についても、非裁量経費もあれば、裁量経費もある。これらの裁量経費を把握するため、庁内照会で 5 年分の予算見通しを出していただきたい。裁量経費がどこにいくらあるのかを明らかにしたうえで、議論を進める。

これまで実施計画に時間をかけて議論していたが、そこだけではなく、裁量的な部分について議論をしたうえで、選択と集中を行っていくことを提案したい。

意見交換

- ・今まで枠予算などで見えていなかったところの経費について、裁量・非裁量に分け、新たな視点で整理できることで、どう予算配分するか議論しやすくなると思うので、まずやってみて、不都合があれば都度このような場で共有しながら、みんなで予算を作っていく形にできればと思う。
- ・公営企業への繰り出しについても調査の対象として公営企業側と共通認識をもっておいたほうが、今後のためにもいいのではないかと思う。
- ・新型コロナウイルスの影響もしっかり押さえなければならない。3 月に出

した財政見通しからどう下がってくるのか。税の減免は今年度、来年度は調定と減免の影響が出てくる。病院経営への影響も押さえておくべき。厳しい状況について共通認識をもって取り組んで行く必要がある。

- ・裁量の部分について、全体としてみたときに最適なのかを、予算編成の過程の中でチェックする形になると感じた。それはそれでやっていけないといけないが、おそらくそんなに裁量が潤沢にある状況ではないのではないのか。一見経常的に見えるようなものでも、知恵を使えば大幅に圧縮できるようなものもあるかもしれない。公共施設の維持管理は各部でやっているが、全体の経営を見たときに、総合的に管理しなければいけないのではないのか。経常的などころもダイナミックな改革をしていかないと、2040年問題に対応できない。裁量・非裁量両方見ていかないといけない。各部踏み込んだ提案が必要ではないか。
- ・長期的な視点で経営資源を当てていくのは重要な視点。5年スパンで考えていくことによって、必要な市の裁量経費が何かを共通認識することが大事ではないか。

事務局より、(4)の内容を説明

#### (4) 令和2年度の取組予定

##### 概要

大きく3点ある。

##### ア. 予算編成の適正化

6月中旬ごろまで、裁量経費・非裁量経費及び5年間の予算見通しに係る照会を行い、6月下旬に戦略本部で調査結果を共有。今後の選択と集中に向けた議論を行う。事務局としては、経費だけではなく、事務事業の優先度や人員、総労働時間といった視点も必要と考えているが、そのあたりも6月下旬の戦略本部で議論していただきたい。これらを踏まえ、7月中旬～9月下旬にかけて、内容を共有した上で課題を抽出し、選択と集中の方向性を示せればと考えている。下期はその方向性に基づく具体的な取組を進めていきたい。

##### イ. 行財政運営に関する指針・財政規律の策定

上期中に骨子の検討を行い、次期総合計画と整合を取りながら策定し、来年度から運用開始していきたい。

##### ウ. 新型コロナウイルスに起因する財政問題への対応

上記の取組とは別に、新型コロナウイルスの影響についても対策が必要と考えている。

事務事業の優先度については、総務省の研修資料に、妥当性、有効性、効率性、持続性といった設問に回答することで、事務事業の優先度を点数化する手法もある。このあたりの進め方等については今後の検討事項である。

## 意見交換

- ・今後南海トラフの地震や、武庫川の千年に一度の降雨による想定も出た。いつ阪神・淡路大震災のような災害が来るかもしれない。それらの災害に備えるには財政調整基金しかないので、積み立ても意識しておかないといけないのではないか。想定していませんでしたということがないようにしなければならない。
- ・災害時には財政調整基金を活用することになる。標準財政規模の10%が妥当かも含め議論し、財政規律に入れたい。また、基金を取り崩したあとの復元についても議論したい。
- ・新型コロナウイルス対策について、生活支援など、早急に対策が必要なものについては、早めに整理しておいてほしい。全庁挙げて早く対応する必要がある。
- ・来年度以降の予算編成は厳しいものがあるが、部長が今までの仕事を考えたときに、無駄がどこにあるのかよくわかっているはず。仕事のやり方と人数。どんどんICT関係の費用が増えているが、その割に人は減っていない。新型コロナウイルス対策などで新たに財源を必要とする施策も打たなければならない。各部は全力で取り組んでほしい。新型コロナウイルス対策ですぐにやらないといけないものは、早急に準備しておいてほしい。
- ・新型コロナウイルスの影響による税収減の試算が必要。危機感を持つためにも示すべき。
- ・早めに今年度、来年度の収支見通しを試算したうえで、対策を検討したい。

## ○閉会にあたり

新型コロナウイルスの第2波、第3波に向けてテレワークなど働き方を考えるべき。行政のありようも考えるべき。

将来のことを考えて、議論して見直していく。次の世代に引き継いでいけるように、一緒に取り組む。

## 令和2年度 第2回 宝塚市行財政経営戦略本部会議

日時：令和2年（2020年）7月16日（木）

場所：3-3会議室 9時から10時30分

議 題：

1 政策アドバイザーについて

【資料1 政策アドバイザーの就任について】

2 予算見直しなどの照会結果について

【資料2 予算見直しの照会結果について】

3 事務事業の優先度等の評価について

【資料3-1 事務事業（裁量経費）の優先度評価の必要性】

【資料3-2 優先度評価及び選択と集中のイメージ】

4 これからの宝塚市における職員数の推移について

【資料4 宝塚市における職員数の推移について】

5 その他

<p>標題</p>	<p>令和 2 年度 第 2 回 宝塚市行財政経営戦略本部会議 議事概要</p>
<p>日時</p>	<p>令和 2 年(2020 年) 7 月 16 日 (木) 9:00 ~ 10:40</p>
<p>出席者</p>	<p>本部長：中川市長          副本部長：井上副市長          本部員：森教育長、森上下水道事業管理者、上江洲理事、恒藤技監、吉田部長、古家部長、上田部長、近成部長、築田部長、山中危機管理監、尾崎部長、赤井部長、土屋部長、立花部長、福永部長、石橋消防長、酒井議会事務局長、村上部長、橘部長、柴部長、金岡上下水道局長、島廣部長、中西参事、影山参事          事務局：浅井室長、副田課長、喜多課長、堀田係長、小西係長          関係室：羽田政策室長、西尾行政管理室長、西垣子ども育成室長          関係課：飯田総務課長</p>
<p>議事概要</p>	<p>○議題 1 政策アドバイザーについて          関西学院大学 上村先生に、政策アドバイザーに就任いただいた。本日はリモートで参加いただいている。国や多くの自治体において審議会委員など様々な場で活躍されており、本市においては、戦略本部で検討する予算編成のあり方の見直し、政策実現の視点で事務事業の選択と集中、行財政運営の持続性を確保するための指針・財政規律の策定、行政マネジメントシステムの見直しなどにおいて、ご指導、ご助言をいただきたいと考えている。</p> <p>関西学院大学 上村先生 より          これまで、国や地方自治体の事業について、公式には 400 以上、非公式には 500 以上の事業について評価をしてきた。いくつかの事業の組み立て方を見ると、その自治体の行政運営の課題が大体わかってくる。行革は簡単に実行できない。総論賛成、各論反対となる。そうなったときに、トップがぶれないことが重要である。行革は今の子どもや将来の市民へのメッセージだと思っている。宝塚市の将来のために行革が進むことを期待している。</p> <p>○議題 2 予算見直しなどの照会結果について          事務局より、予算見直しなどの照会結果について説明</p> <p>概要          裁量経費と非裁量経費を把握するため、照会を行った。一般会計ベースの資料で説明する。非裁量固定経費は地方自治体としてやらなければならない、毎年ほぼ固定でかかる経費になるが、2020 年度でいけば、38.9 億円。中身は例えば情報ネットワークシステム管理事業とか、議会運営費用とか、そういった内部事務関連が主となっている。          一番大きいのは非裁量変動経費である。こちらは地方自治体として実施する</p>

必要はあるが、年度によって概ね 100 万円以上の増減があるもの。2020 年度で 646 億となっており、地方債の償還、人件費、生活保護費、児童手当などで、各会計、特別会計等への繰出金がこの中に入っているといった状況。

全体として半分ぐらいは裁量経費かと思っていたが、実際は非裁量経費が 2020 年度で 684.9 億となり、割合は約 83%であった。しかし、約 2 割は市の裁量がある経費であり、税収の変動や時代のニーズに柔軟に対応するため、この裁量経費をどのように活用するかが重要となる。

次に裁量の施設マネジメントについては、公共施設に係る経費で、2020 年度は 31.6 億円。2021 年度は 42.9 億円となっている。今まで出来ていなかった施設の更新に係る経費が計上されていると思われる。

次に裁量の国県補助対象経費については、国などから補助金などがあるものの、市の裁量で実施しないことも可能である経費。様々なものが入っており、乳幼児医療等の福祉医療費や新設道路の整備費用などがこの区分。2020 年度が 46.9 億円となっている。

次に裁量の上乗せ横出しについて、2020 年度で 21.4 億円となり、今後もほぼ横ばい。保育所や医療費の助成が入っている。阪神間ですべて実施しているものが多いが、すべて実施の中でも市によって上乗せ横出しの度合いが異なる。

最後に、裁量の市単独事業。2020 年度で 39.1 億円。街路灯の整備など、全国で必ずやらないといけないものもあるし、魅力体験事業といった市独自のものも含まれている。きずなの家など。

次に歳入側であるが、一般財源は税、交付税、譲与税関係となる。前回の会議で新型コロナウイルスの影響という話が出たが、今回の見込み方については、税部門のほうで数パターン検討いただいた。報道等では新型コロナウイルスの影響はリーマンショック以上といわれている。IMF が出している 2020 年の実質成長率が -5.8% と見込まれている。リーマンショック時は -5.4%。リーマンショック時より 1.07 倍悪くなると見込んだ。2020 年度の見通し 354 億円に対し、2021 年度が約 22 億円減る。それ以降も増減あるものの、今よりも 20 億円程度落ちたままの状況で推移すると見込んでいる。ただ国の動向によりどうなるかということとは未定になるが、その分の措置として、交付税と臨時財政対策債の方で、現年度で 75% 算入される見込みとしている。12 億の減に対し、25% 相当の 3 億円が減る見通しとしている。

歳入と歳出の差は、2021 年度が大きく、-39.3 億円となっている。各部局でも予算見通しの考え方に温度差があると考えており、施設修繕費が 2021 年度に大きくなっている部局もある。

2021 年度に施設修繕を集中してあげているところやまだ実施が決まっていない事業については、平準化など再精査をお願いしたいと考えている。

#### 意見交換

・思った以上に非裁量が多いと感じた。部内でも、各課において裁量・非裁量

の考え方にばらつきがあった。時間が許す限り修正したが、改めて見直すと疑問がある。補助金や委託など大きな事業費について、部のばらつきがないかといったチェックが必要ではないか。

- ・各部でばらついている状況に対し、考え方はある程度示した上で再精査したほうがよい。
- ・今回の照会で全体的な傾向が分かった。この傾向の中でどうしていくのかをまず考えないといけないのと、もう少し見通しの精度を上げていくことを並行してやっていく必要があると感じた。各部でばらつきはあるが、ほかの部の状況を見ながら再精査をしてはどうか。
- ・税収の動向と交付税が想定通り入ってこない可能性もある。国の動向についても注視しなければならない。
- ・歳入の精査もする必要があると思う。調査結果と事業の選択と集中により予算編成につなげる議論を本部会議でやっていく。

### ○議題 3 事務事業の優先度等の評価について

#### 概要

予算見通しにより経費の状況が可視化された。令和 3 年度の予算編成、令和 7 年度までの予算見通しを行う必要がある。何かを削るのではなく、将来のためはどうしていくのか。限られた経営資源で政策をいかに実現するのかという統一した視点で、事務事業の選択と集中を行い、歳入歳出の適正化を図る必要がある。

非裁量経費は各部主体で見直しと資料には記載しているが、非裁量経費であっても見直しは必要。実施方法など大きく見直すことで経費を圧縮できれば、裁量経費に回すこともできる。戦略本部主体としている裁量経費について、事務事業の優先度評価を行う必要があると考えている。実施しない場合の影響や上位施策への貢献。また、手段の妥当性などで評価が必要と考えている。また、客観的な評価とは別に、事業規模の大きなものや、内容が複雑なものについては別途議論を深める必要があると考えている。

これらにより経営資源を適正に配分し、令和 3 年度の予算編成を確実にを行い令和 7 年度までの歳入歳出を見通す。そして、これらにおける長期的な課題などを指針や規律に反映することで、今後、市の行財政経営をどの様にしていくのか、取り組むべき課題を明らかにする。

優先度については、設問項目を判定することで点数化され、客観的に事務事業の優先度をつけていこうと考えている。設問内容については政策アドバイザーである上村先生のアドバイスをいただきながら考えていく。

これらの情報を基に、選択と集中を判断していく。公共施設マネジメントについては、長期的な視点で判断していく必要があるため、他の経費とは分けて優先度を見ていく必要があると考えている。

この度の見直しにおいて、可能なものは令和 3 年度の予算編成に反映していきたい。

優先度評価は参考資料であり、そのとおりにすべて決めるというものではない。市のこれまでの取組経緯などもある。そういったところも考慮しながら進めていく必要がある。

#### 意見交換

- ・意見だけになるが、進め方としては理想であるが、現実との乖離が大きいのではないか。予算見通しの結果、令和3年度で約39億の財源不足がある中で、裁量経費だけ優先度をつけて見直してもまかなえない。また、優先度をつけながら、令和3年度の予算編成に時間的に間に合うのか。実施計画も予算編成の一部であるが、実施計画の考え方が示されていない中で、このような作業の必要性はわかるが、本当にこれをしていくことで令和3年度の予算編成に間に合うのか。タイトな期間に優先度評価の照会や予算見直し調査の再精査などを行い、決めていけるのか。
- ・前回も同様の発言をしたが、非裁量経費を圧縮していかなければ、財源不足に対応していけないのではないか。本部会議の役割は裁量経費に重点を置くという考え方だけではだめではないかと考えている。本丸は非裁量経費にあると考えている。非裁量経費は各部が見直せないと判断したともいえる。ここを各部主体で見直すことは難しいのではないか。本部会議でやるべきと思う。
- ・非裁量経費の中で大きいものを各部だけで見直しができるかということ、難しいのではないかと考えている。具体的な提案があれば、本部でも議論できると考えている。
- ・裁量経費の優先度評価について、点数の配分などはこれからということだと思うが、来年度の予算編成に間に合うのか。工程表をしっかりと決めて、遅滞なく取り組んでもらいたい。実施計画については収支不足の金額を意識して取り組むべき。
- ・工程表についてはもう少し具体的に示せればと考えている。実施計画は行いうが、策定方法はかなり見直す必要があると考えている。来年度は骨格予算となるので少し違う。優先度評価の内容についてはある程度精査できており、政策アドバイザーの意見を伺い進める。
- ・予算編成方針については10,11月ごろに出すことになると思うが、それについては、令和3年度だけでなく、当面の対応方針のようなものになるかと考えている。令和3年度と令和4年度については特に新型コロナウイルスの影響が大きいと考えている。それと合わせて、長期をにらんだ行財政経営の指針や財政規律も合わせて検討が必要であり、次回以降の会議で案を示したい。  
また、事務事業評価についても今の形がいいのか含めて、システム切り替えに合わせて見直したい。
- ・財政規律は1年以上前から言われていて、できていない。総計に合わせて作るということだが、令和3年度の予算編成には間に合うように作り、それに基づいて編成していかなければいけないのではないか。
- ・財政規律単体ではなく、指針と一体で案を示す。

- ・非裁量経費の内訳、もう少し分析が必要ではないか。扶助費がどれぐらいとか。それと裁量の優先度評価で照会を行うとのことだが、あまり細かい内容までだと負荷がかかるので、部長・室長級で作れるようなものであればありがたい。優先度評価の結果について、この会議の場で部ごとにプレゼンをするのも面白いのではないか。
- ・目的別や性質別の内訳は示すことができるのか。人件費の見直しは各部でできない。
- ・目的別はできるが、性質別は難しい。粗くはできるかもしれない。
- ・平成 29 年度事務事業見直しの総括はしたのか？そのときも裁量経費を見直したと思うが、そのときにすでに絞り切っているのであれば、裁量経費の中でさらに見直せるものがあるのか疑問がある。
- ・平成 29 年度事務事業見直しの取組は、アクションプランに掲げており、アクションプランと合わせて令和 2 年度までの取組として、総括ということになる。平成 29 年度事務事業見直しでは見直せなかったものについても、再検討が必要と考えている。
- ・現在 7/16。当初予算について、各部で予算を作る時期に差し掛かっている。今日の議論をこの先どうやっていくかがまだ見えていない。具体的にやっていくものはやっていかないと、この会議で何をしているのかという話になる。それぞれが責任を持ってやっていかなければいけない。各部長が責任もって、次々結論を出していかないといけない。また、各部仕事の見直しを合わせて検討しないとたない。働き方も見直さないといけない。各部で今の仕事の中ですぐできることはやっていかないといけない。市民へがまんをお願いすることも出てくる中で、人件費はどうするのかといった議論は、難しいが考えないといけないかもしれない。この本部で予算を仕上げていく。基本的にはこの考え方で進めていく。

○議題 4 これからの宝塚市における職員数の推移について

今まで議論したようなことについて、職員にも理解をしてもらった上で進めていかないといけない。これだけの作業を急ぎやっていかないといけないが、職員数がどうなっていくかも念頭に置いていただかないといけない。

2019 年度は本市が全体で 1484 人に対し、類似市の平均も 1483 人であり、規模は同じぐらいになっている。内訳として、一般行政職は本市 979 人に対し、類似市は 1071 人と少ない状況。本市が多く力を入れているところは、議会が 1 人多いのと、教育が 66 人多い。消防は 27 人多い。これが本市の特徴となっている。

人口推計に基づくと、2025 年には人口が減ってくるが、人口規模に合わせると、5 年間で 35 人職員を減らしていく必要がある。これについては各部署理解していただきたい。また、2040 年には 185 人減らさなければならない。また、人口規模が近い市と合わせるとしたら、209 人減となる。

職員を確保すること自体が難しくなっているうえ、財政状況も合わせると、

より生産性を高めていかなければ本市の運営が成り立たなくなる。

5年間で35人職員を減らしていくとした場合、人件費で見れば約2億6千万円程度影響することになる。これを仕事の見直しなどで早く実現できれば、それを事業に回すこともできる。事業費だけでなく、人の数もどれだけ減らせるか意識していただきたい。仕事のやり方、働き方を見直しに取り組む必要があると認識いただきたい。働き方改革については、ロードマップを含め骨子の検討を終えている。事業のやり方自体の見直しをお願いしたい。

また、時間外についても本来であれば見直さなければならない。一時集中ということはあるが、相対的には減らさないといけない。お金を減らすためにやるべきなのではなく、職員に生き生きと働いていただき、ためた力を次のサービスに向けていただくという発想をお願いしたい。

#### 意見交換

- ・職員の数の減らし方や配置の仕方については検討が必要だと思うが、年齢別の構成を合わせてみておく必要があるのではないかと。県や神戸市では一気に職員数を減らしたので、30代後半や40代前半の働き盛りが少なくなっている。技術職の継承が課題となっている。
- ・本市では大学卒見込み者だけでなく、社会人採用も何年か力を入れていたので、現時点では平準化できていると考えている。今後人数を減らすとなった場合には、採用を減らすことになるので、若手が確保できなくなるという可能性はある。その辺は社会人採用含め方法を検討したい。
- ・今回の資料でアルバイトなどはどうなっているか？
- ・今回の資料は正規職員のみを集計。会計年度任用職員とアルバイトは含んでいない。そのあたりも見直しはしていきたいと思っているが、嘱託職員は専門職で雇っているため、その事業がなくなれば必要性がなくなるということはある。
- ・アルバイトの人が何十年も、職員よりよく知っているという雇用となっている。学校現場でも、臨時職員で6,7年も働いている人もいる。他市比較ではそのあたりも比較できればよい。
- ・人口規模でみた類似市と比較しているが、地域性も加味した類似性の中で比較してみてもどうか。
- ・職員数について、教育がバランスを崩しているように見えるが、職種別や、総人件費の比較を示してもらえるとありがたい。教育が多いのは給食直営でやっているからであるが、見直すのか議論するならばべき。

#### ○閉会にあたり

- ・政策アドバイザー上村先生より  
裁量の度合いで経費を分けたことは、第一歩として評価できる。まず見える化が大事。優先順位をつけることは意味が大きい。裁量と非裁量の定義が

部によって異なるのであれば、調整が必要。裁量経費と非裁量経費の区別で考えると、裁量経費がターゲットではなく、非裁量経費でも何を目標に実施しているのか、実施方法やコスト面の改善は必要。はじめからすべての経費を見直すことは難しいので、裁量経費から取組を進めることは良い。また、全体的な見直し方法として、上からの見直しと下からの見直しがある。上からの見直しとは、総合計画の実現に向けて、どのように事業が貢献しているのかという視点、下からの見直しは、その事業そのものが、エビデンスを重視したサイクルになっているかである。全体的な行財政経営指針をどう作るかも非常に重要である。事務事業の優先度評価は重要であるが、各担当が事業の大切さを主張することになるため、優先度評価方法の設計が重要。しっかりやりすぎると、回答が大変になるため簡素化も必要。来年度予算編成に向けたスケジュールについても重要で、全体のマネジメントサイクルにどう行革を組み込むか。職員研修も重要で、いかにトップマネジメントの皆さんが、行革の意識を持ったとしても、すべての職員にその意識が浸透できなければ、行革効果が薄れてしまう。エビデンス、成果、コストを意識するようになるには、研修も大事である。

また、行政のデジタルトランスフォーメーションが非常に重要で、今回国からの補正予算で地方創生交付金が入るが、職員の働き方を変えるために使っていく必要がある。行政の役割が減ることはあまりないと思うが、そのためには行政が働き方を見直し、デジタルトランスフォーメーションを推進していく必要がある。

・宝塚市行財政経営戦略本部長より

優先順位とスピード感を持ってほしい。あれはどうなっているのかと、こちらから担当に聞くことが長く続いている。積極的に、行革の具体的な進捗、おしりに火がついている状況だと認識し、部内で職員にも語ってほしい。人のことも減らさざるをえない。人件費も考えていかないといけませんが、そこまでいかないようにする手立ては私たちの前に結構あると考えている。一つ一つスピーディーに解決していく。総論賛成、各論反対になると上村先生から話があった。市民福祉金を基金に積んでいくときも、さまざまな声が届いた。しかしときには心を鬼にしていけないといけなく、それは何のためか、それを説明できる行革でなければ意味がない。血が通った行革は理解も得られると思う。そのことを大事にしていきたい。

今年のコロナの中でイベントはすべて中止。いろいろなものがなくなった。このイベントなどは本当に必要なのか、必要性、重要性を今回のことで見直さなければならない。とても大切だと思う。市民のみなさまへの意見交換のなかで、市民も気が付いたことがたくさんあると思う。話し合いながらやっていきたい。全体が見える形で、この会議でどんどん進捗を報告していき、お互いに刺激を受けながら前に進み、将来につけをのこさないようにしなければならない。若い人につけを残さないのは私たちの責任である。

	<p>教育のことについて、教育委員会などでいじめの自死の問題が起きている。職員も大きな負荷や心の痛みをともないながら仕事をしている。子どものこんな不幸なことを絶対に起こさない。まずは防いでいくこと、そのために何をするか、抜本的な教育改革をしなければならない。動いて考えて議論して、この会議を、お互いがすごいと思えるようなものにしていかなければならない。</p>
--	--

# 令和2年度 第3回 宝塚市行財政経営戦略本部会議

日時：令和2年（2020年）9月3日（木）

場所：3-3 会議室 15:00～17:00

## 議題

### 1 庁内照会等の結果

#### （1）予算見通しの再精査

- 【資料 1-1 予算見通しの再精査】
- 【資料 1-2 予算見通しの再照会結果について】
- 【資料 1-3 予算見通し款別】
- 【資料 1-4 予算見通し節別】
- 【資料 1-5 予算見通し分析】

#### （2）事務事業（裁量経費）の優先度評価に係る調査

- 【資料 2 事務事業（裁量経費）優先度評価結果概要】

### 2 行財政経営方針の骨子（案）及び財政規律検討資料

- 【資料 3 行財政経営方針の骨子（案）】
- 【資料 4 財政規律検討資料】

### 3 次年度の予算編成及び実施計画策定

#### （1）予算編成

- 【資料 5 予算編成について】

#### （2）実施計画

- 【資料 6 実施計画について】

### 4 その他

次回の日程

<p>標題</p>	<p>令和2年度 第3回 宝塚市行財政経営戦略本部会議 議事概要</p>
<p>日時</p>	<p>令和2年(2020年)9月3日(木) 15:00 ~ 17:10</p>
<p>出席者</p>	<p>本部長：中川市長          副本部長：井上副市長          本部員：恒藤技監、吉田部長、古家部長、上田部長、近成部長、築田部長、山中危機管理監、尾崎部長、赤井部長、土屋部長、立花部長、福永部長、石橋消防長、酒井議会事務局長、柴部長、金岡上下水道局長、島廣部長、中西参事、影山参事          (欠席：森教育長、森上下水道事業管理者、上江洲理事、村上部長、橘部長)          事務局：浅井室長、副田課長、喜多課長、堀田係長、美村係長、小西係長          関係室：羽田政策室長、西尾行政管理室長          関係課：飯田総務課長、二口政策推進課長          政策アドバイザー：関西学院大学 上村教授</p>
<p>議事概要</p>	<p>○宝塚市行財政経営戦略本部長より          本日は政策アドバイザーの上村教授にもこの場にご出席いただき、皆様の意見などについてご指導なども賜りながら、各委員が更に主体性を発揮し、将来の市民と職員に何を残していくのかという視点で議論を深めていただきたい。          後ほど事務局から説明があるが、各部からの調査結果を踏まえると、来年度以降の財政状況は非常に厳しく、これまで市が独自に取り組んできた事業や国県制度に上乘せ横出しで実施してきた事業についてそのまま継続することが難しくなっている。限られていく経営資源で何ができるのかを真剣に考え、総合計画の実現を目指すことが私たちの使命であり、委員の皆様と共に誠心誠意頑張りたいと考えているので、委員お一人おひとりに心からご協力をお願いする。          今まであまり発言いただけていない本部員においても、忌憚のない意見をいただきたい。財政難やコロナ禍など今まで経験したことのないような状況の中で、若い職員が自分の存在を発揮でき、言いたいことが言える。工夫と知恵で宝塚市のために何ができるか、自由に考えて意見が言えることが大事だと思う。やりたいたいと思ってもお金がないからだめではなく、発想の転換を行い、この危機を乗り越えていく。市民の一人ひとりにとって、この街に住んでよかったと思っていただくためにサービスの姿を変えていくときであり、若い人の発想が大事。この会議を部内で共有し、若い人の意見を聞き、その意見を大事にし、新しい発想を柔軟に受け止めていただきたい。</p> <p>○議題1 庁内照会等の結果          事務局より、予算見通しの再精査及び事務事業(裁量経費)の優先度評価結果について説明</p>

## 1. 予算見通しの再精査

まず市税について、まだコロナの影響による予測は困難な状況ではあるが、内閣府作成の試算が7月末に出たので、IMFの見込みからこの数値に置き換えた。税としては各年度10億以上上方修正したが、それでも本年度よりはマイナス10億円となっている。また、財政規律の検討において、今後の新ごみ処理施設の償還や施設改修のピークなどを見込むと一定の基金積立を盛り込む必要があるため、年12億円の基金積立を非裁量変動に新たに計上した。その結果、各部局からの要求ベースではあるが、2021年度の66億円を最大として、その後も40～50億円の収支不足が見込まれている。66億円という数字は非常に厳しいものの、要求ベースという意味では令和2年度実施計画では23億円の実施計画財源に対し、66億円程度の要求が出ており同程度とも言える。これだけ見れば、令和3年度以降も何とかなると思われるかもしれないが、これまでと大きく異なる部分がある。

まず基金がないということ。これまで実施計画財源として一般財源23億円としていたが、基金を平均5億円程度充当していたため、実質一般財源は平成28年度で33億円、過去5年間毎年平均で30億円使ってきた。しかしながら現在9月補正後で、公共施設等整備保全基金という投資関連の基金について、使い道が既に決まっている分を抜くと残高は5,300万円しかない。

また、新庁舎ひろば事業や文化芸術センター、長尾中学校や中央公民館の建設などの公債費の増が令和3年度以降に生じてくるため、2020年度より3.2億円増加する。新庁舎ひろばで一般財源として8億円、消防指令システムは歳出ベースでは17億円ほど一般財源では毎年1億円程度であるが、非裁量変動として支払いが確定しているものもある。裁量施設マネジメントについても12.3億円増となっており、程度の差こそあれ、多くの施設で老朽化が進み、修繕が必要な状況と思われる。

予算見通しの再精査の内容を見ると、新規施策を打ち出していくというようなものはほぼなく、必要なものを粛々と予算見通しに計上いただいたという状況と考えており、抜本的に現状のやり方を見直さない限りは、何か1つだけ見直すということでは対処できない状況なのかと思う。

## 2. 事務事業（裁量経費）の優先度評価に係る調査

前回の会議において、裁量経費を含む事業について、事業の必要性や手段の妥当性の観点で優先度評価を行い、客観的な優先度を整理する必要があることと、評価結果については施設マネジメント経費とその他の裁量経費で分けて整理することについてご説明させていただいた。その調査結果について、概要をまとめたので報告する。前提条件として、予算見通しからまず非裁量経費に財源を充当し、次に裁量の施設マネジメント経費（建物の工事や維持補修費、光熱水費、指定管理料など）に一般財源で年30億円を配分すると仮定した場合に、残りの財源を優先度評価結果の高いものから割り当てると歳入の範囲でどこまで裁量事業を実施することが可能なのかをまとめた。その結果、令和3年

度でいうと、裁量経費の約3割しか財源がなく、そのほとんどが施設マネジメントとなる状況であり、上乗せ横出し事業と市単独事業にはほとんど財源を回すことができないというような試算となった。

## ○議題2 行財政経営方針の骨子（案）及び財政規律検討資料

事務局より、行財政経営方針の骨子（案）及び財政規律検討資料について説明

### 1. 行財政経営方針の骨子（案）

考え方として、総合計画と整合のある3つの柱を軸に、その取組を掲げているが、今後総合計画の重点方針における柱立てとしていくことや、各柱における詳細については検討会などを設けながら策定していくことになり、あくまでも骨子案となる。将来志向、時代に適応していくもの、コロナの拡大により変化する暮らし方、働き方、このような視点についても取組の中には掲げている。

#### (1) 時代にふさわしい市民サービスの追求

大きく変化する暮らしに適用していくための市民サービスを追求していくという取組。協働・連携など7つほど取組を掲げている。

#### (2) 時代の変化に対応できる職員の育成と組織体制の整備

多様な主体、職員間の連携。働き方、働きがいを変え、効率的な組織体制を整備するなどにより、組織基盤を強化していく取組。

#### (3) 将来の見える行財政経営の推進

行財政経営における基盤の構築とマネジメントサイクルによる安定化、行財政における展望や運営など、まちづくりに不可欠な情報共有。信頼できる行財政経営としていくという考え方。財政規律に入ってくる内容を掲げている。

このたびの方針について、今までの行財政改革の指針は推進期間が5年だったが、総合計画に合わせて10年の方針としている。背景として、社会課題・地域課題・行政課題・災害大規模化・パンデミック・SDGs・技術革新・社会的包摂など様々なものがある。市の財政収支見通しを5年間で出しているが、客観的な5年間の収支予測などから課題を明確にし、その先の5年間でどのような施策の展開としていくかを見極めながら、必要な取組を今から進めていくという考え方としたいため、10年間の方針としたいと考えている。

また、今回は厳しい財政状況など限られていく経営資源を踏まえながら総合計画を実現していくことになるので、行財政経営基盤として政策実施、財政基盤、組織基盤を3年間で強化させ、次の2年でこれら基盤を安定化させていくとともに政策実現に重点化し、その後5年間は総合計画の実現に注力する。社会的価値の創出、次世代につないでいくといったロードマップを示したい。財政については、財政規律を作れば終わりではなく、指標を立て、評価を行い、時代に沿った規律となっているかをマネジメントサイクルなどにより見直しながら取り組んでいくものとする。

### 2. 財政規律検討資料

財政規律を検討するための資料として作成したもの。目的は、将来にわたっ

て最適な市民サービスを提供し続けるため、財政運営に関する規律を遵守することにより、将来にわたる責任ある行財政経営を推進することとしている。

目指すべき姿は、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、災害などの不測事態や財政課題に対応できる財政基盤を構築すること。

宝塚市財政規律の位置づけであるが、宝塚市第6次総合計画の分野別計画である宝塚市行財政経営に関する指針（方針）と一体のものとして策定する。社会情勢の変化に応じて適宜検証し見直しを行う。各分野別計画の実施に当たっては、財政規律を遵守することと、将来の見える行財政経営を推進するための規範となるものであり、財政運営上の内部統制機能の強化を図るものとする。

目指すべき姿の実現に向けて、健全で持続可能な財政運営の実現と将来を見据えた財政基盤の構築を実現したいと考えている。

具体的な中身として、中長期的予算見通しの作成による財政課題の把握が必要。中長期的予算見通しを作成することにより将来にわたる財政課題を見える化する。10年間の長期的予算見通しの作成と5年間の予算見通しを作成し、財政課題を把握していく。5年間の予算見通しは毎年予算編成後の3月を想定している。主な財政課題として、社会保障関連経費の増加、建物施設の建替更新、老朽改修、市立病院への経営支援、新型コロナウイルス感染症による収入減と支出増、基金残高の枯渇、地方債残高の増加による公債費の増加があると考えている。

将来を見据えて行政経営資源を適切に配分していくにあたり、これまで建物施設にあまり配分することができていなかった。当然建物がある限り保全、維持更新が必要なので、令和3年度～令和7年度の5年間で57億円を確保しようとしている。宝塚市公共施設等総合管理計画の公共施設の年度別更新経費より算定し、令和3年度から令和7年度までの一般財源合計、地方債充当率75%で試算している。年間にすると11億円ほどで今より多くなる。インフラ施設も同様の計算を行い、5年間で17億円としている。裁量経費に係る一般財源について、令和2年度を上限とし、増加額は計画期間中の事業の選択と集中により対応する。事業見直しにかかる激変緩和措置は3年以内とする。国の経済財政運営と改革の基本方針を踏まえ市の重点課題に対応する。

次に健全で持続可能な財政構造の構築についての具体取組として、市税などの債権について、未収額の削減、使用料・手数料について受益者負担の適正化や、歳出の適正化として、業務改革による事務の効率化、行政領域の見直し、事務の広域連携、総人件費の抑制、定員の適正化を掲げている。

次に地方債の発行方針については、先ほどの一般財源の裏返しとなっており、75%で計算すると建物施設については令和3年度から令和7年度までの5年間で172億円以下、インフラ施設は50億円以下となる。公共施設マネジメントの推進により地方債発行額を抑制することとしているが、保有量最適化方針をより進めることで基金に積んだり、収益の向上やランニングコストを下げたりすることで地方債発行額を抑制する。公共施設整備保全基金の活用により地

方債発行額を抑制する。臨時財政対策債の発行も抑制したい。

基金の管理方針は、財政調整基金について実質収支の 1/2 以上を積み立てる。災害などの不測の事態に備えるため財政調整基金残高の標準財政規模に対する割合を 10 %以上とする。災害などの不測の事態により財政調整基金残高の標準財政規模に対する割合が 10 %を下回る場合は 3 年以内に 10 %以上に戻すこととする。大規模事業にかかる公債費の償還財源を計画的に市債管理基金に積み立てる。大規模事業にかかる一般財源相当額を計画的に公共施設等整備保全基金に積み立てる。償還財源を計画的に積み立てる。新ごみ処理施設建設基金への積み立てについては、令和 2 年度以降当分の間 2 億円とし、事業費が明らかになった時点で再検討する。公共施設（建物施設）保有量最適化方針に基づいて削減する建物施設や土地売却又は貸付することによって生じる収益に加え、2 億円程度を公共施設等整備保全基金に積み立てる。2036 年から 2040 年の 5 年間で建物の更新費が前 5 年に比べ 30 億円増えるの見込んでおり、それまでに 30 億円積み立てる必要があると考えている。

健全で持続可能な財政運営を実現するための数値目標について、実質赤字比率をマイナス、連結実質赤字比率をマイナス、令和元年度はできなかったが、実質単年度収支のプラスを確保する。経常収支比率については、令和元年度は 96.9%となっているが、95 %程度を目標としたい。1%落とすのに 4.5 億円程度必要であり、9 億円落とさないと目標達成できない状況。また、市税収納率を県下平均以上とする。令和元年度総人件費を上限とする。制度が変わっている関係などで令和元年度を基準としている。職員数についても定員適正化計画が今年度までのため、令和 3 年 4 月時点の職員数を上限としている。

次に将来を見据えた財政基盤を構築するための数値目標について、実質公債費比率を類似団体平均以下とする。将来負担比率を類似団体平均以下とする。財政調整基金残高を標準財政規模の 10 %以上とする。2035 年までに公共施設等整備保全基金残高 30 億円、2030 年までに市債管理基金残高 100 億円。これは新ごみ処理施設建設にかかる公債費の 1/2 相当額。2031 年度から毎年 10 億円程度の償還が出てくる。2045 年まで。金額については精査する必要があるが、2030 年度までに備えておかないといけない。近隣市では、伊丹市や川西市は市債管理基金を 30 億円程度積み立てている。宝塚市は 2 億円しかない状況。

#### 意見交換

- ・3 ヶ年で硬直化した財政構造から立て直すであった。立て直すというのはどういう状態を示すのか。
- ・予算見通しでは収支不足の状況。まずは予算が組めない状況の見直し。規律で掲げていることを実現していく、事務事業の見直しが必要と考えている。
- ・財政規律の具体的なものが見えづらい。今回新たなものとして規律を引き締めたといいるところがわかるほうがいいと思うがどうか。
- ・規律は方針を示したもので具体案はこれから議論する内容であり、方針におけ

る行動計画で掲げることになると考えている。

- 予算見通しの市税見込みについてであるが、7/31 公表された内閣府の資料では、名目経済成長率が 4.1%しか下がっていない。新聞では 4~6 月の国内総生産が 27.8%減と報道されている。新型コロナウイルスの影響の見込みが甘いのではないか。今の見込みよりさらに歳入が下がると大変な影響となる。
- 今の時点ではほかに目安がないので、財政見通しを踏襲し国の基準を使っている。国の見込みなどにより、適宜見直しをする。
- 予算見通しの中で衛生費の中で病院への支援が入っている。病院への基準外繰り出しはないものとして作成しているのか。大事な資料なので十分精査していただきたい。
- 病院支援の基準外はこの資料では見込んでいない。
- 現在は財政見通しを年 2 回作っているが、予算見通しとして年 1 回 3 月だけにするとということか。
- 予算の時点の 3 月のみにしたいと考えており、議会へも丁寧に説明を行いたい。
- 主な財政課題に挙げられている項目は、全国の自治体で共通するものに見える。宝塚市独自の財政課題というものをしっかり把握し、対応を考えないといけないのではないか。
- 予算見通しを行ったことで各課が持っている課題を明らかにしようという目的がある。現状は従来の課題を挙げているが、今後の取組によって明らかになったものを盛り込んでいく。新ごみ処理施設の対応、公共施設への対応は明らかになっているので、今回盛り込んでいる。
- 公共施設、インフラに財源を割り当てる考え方は賛成だが、説明の中で現状より割り当てる金額は大きく、さらに基金への積み立てを行うとしているが、財源が厳しいなかで難しいのではないか。一方裁量経費については令和 2 年度を上限としているがその財源はどうするのか。
- 裁量経費をかなり削らないと収まらない状況。これから議論しなければならない点である。基金の積み立ても根拠があって作成しているが、特に裁量事業の実施が難しくなる。どのように見直しや調整をしていくのかについてこの場で検討をしていきたい。
- 3 年間で財政基盤を整えるとしているが、この厳しい 3 年間で今言ったようなことが本当にできるのか。3 年間と残り 7 年の考え方が一本でいけるのか、3 年は別で考えるのか。
- 現状のアクションプランで書いてある内容が引き続き書かれている。使用料・手数料のガイドラインはどうなっているのか、職員の適正配置についても業務量調査をすとなっていたと思うが、どうなっているのか。なかなか実現できていない。
- 受益者負担のガイドライン案はできている。業務効率化については 10 年の方針の中での取組となるので、長期的に取り組んでいく必要があると考えている。
- 地方債の上限金額については償還のことも踏まえた数字なのか。公共施設に投

資するために、現状より緩めた形になっているのか。

- ・公共施設マネジメントの基礎資料の中から必要額を出している。それに投資しないといけない。今の施設を維持しようとするところだけの金額がいる。財政見通しでは 20 億円を上限としていたが、予算見通しの要求では 20 億円以上になっている。それを基に公債費は計算している。
- ・全体として必要性は理解できるが、裁量経費だけの範囲で対応することは疑問。非裁量経費も含めて制度を見直し、事業を改善していくものがあるのではないか。宝塚市独自の制度のため、必要以上に経費がかかっているものがある。独自施策として位置づけるのか、過去からの課題とみるのか見極めて、維持する場合は別のどこを見直すのか検討しないといけない。
- ・行財政経営方針の骨子案において、広域連携や民間活力を活用して様々な主体との連携を推進とあり、重要なものと考えている。他部局において具体的に広域化の可能性について、提案などあれば教えていただきたい。
- ・上下水道局の施設について広域連携が取りざたされている。これまでの経緯を踏まえてなかなか広域化がしづらいが、検査業務などできるところから広域については詰めていきたいと考えている。

#### ○政策アドバイザー 上村教授より

- ・先ほどはじめての 3 年間で何が課題なのか、宝塚市の独自の課題は何なのかということについて、事務局と話して思っていることがある。理想的な行政の姿、大事なものはビジョン、総合計画。この実現に向けてどうするのか。それを実現するために、政策→施策→事業と上から組み立てていく。事業は下から作るのではない。各事業をやることでビジョンを実現していく。各政策・施策・事業単位で PDCA を回さないといけない。そのときにアウトカムを意識しないといけない。成果が大事で、それをきっちり見ていかないと何のために仕事しているのかわからない。職員も成果が上がらないと働きやすくない。データがなければ市民への説明もできない。この 3 年間はアウトカム、データを取っていく、そのような改革の集中期間ではないか。アウトカム、エビデンスが取れない事業は、ビジョンと合っていないのかもしれない。去年までやっていたから、今年何となくやるという事業は、本当にやる必要があるのか、抜本的に変えていかないといけない。職員はエビデンスとアウトカムを市民等と共有する。総合計画は行政だけでは実現できない。みんなでシェアして頑張る地域にしなければならない。その機能を持つために、3 年間やる。これが宝塚市の独自の課題ではないか。

伊丹市はエビデンスを使いながら事業の見直しを行っている。毎年 3~4 億円ほど見直しをしている。金額だけの話ではなく、事業のクオリティを上げる。要は成果を重視するという。成果を説明できない、何のためにやっているかわからない事業は市民のためにも、職員のためにもよくない。地方自治法にある、最少の経費で最大の効果を上げるという行政改革の一番の根本。そこに戻る。予算編成は単年度で視野が狭くなるが、10 年、3 年など長期で見て改革

を遂行していく必要があるのではないか。

#### 上村教授との意見交換

- ・改革を遂行していくときに、痛みをわかちあっていただくため、市民のみなさんと思いを共有することが大事だと考えている。外部評価など行っているが、有効な事例はあるか。
- ・自己、内部、外部評価とあるが、特に大事なのは内部と自己評価をどう回すか。内部評価、自己評価がうまく回っていないのではないか。足元を固めるところから始めないといけない。しかし、いきなりアウトカムと言っても担当課はわからない。いろんな市でそのような現場を見ている。一旦何が成果か考えてもらうことが大事。事例として塾のチラシを持ってきた。これはアウトカムの塊。成績が何点あがった、〇〇高校に何人入ったなど。こういう発想で、個々の事業がどういう成果が出ているか。もし困ったら、行革担当や私も関わるので相談してほしい。まずは自己評価。どういうものが成果で、どういうものを成果指標として取れるのか。現状把握と、目標が決まれば働く意義が出てくる。職員の意識が変わる。そういう宝塚市にしないといけない。

#### 意見交換の続き

- ・総合計画の形がかなり固まってきている中で、特にこの3年間非常に厳しいものとなり、市民の皆様にもがまんしていただかなければならない。総合計画にもこのようなロードマップを合わせて示さないと、説明が難しくなるのではないか。
- ・行財政経営の方針については総合計画から少し遅れて策定していく。パブリックコメントも行う。市民の皆様のご意見も伺いながら進めていく。
- ・上村先生の先ほどのご意見はもったもであると感じている。事務事業評価や施策評価をやってきたが、担当者が書類を記入するだけの作業になっており、結果として翌年度などに評価結果を十分に反映できていないのが問題。また、今回の新型コロナウイルスによる税収への影響を考えたときに、3年間の緊急対策が必要ではないか。財政規律の策定は必要であるが、作ったら当然責任がある。財政だけが考えることではないが、今の提案をどうやったら実現できるのか。実現性を説明できるものがないと難しい。そういった点を議論しないといけない。各部局のマネジメントを強化してほしいということが本部会議で言われてきた。そういったことも踏まえて議論していかないとできないのではないか。様々な手段を組み合わせる対策していかなければならない。

#### ○議題3 次年度の予算編成及び実施計画策定 事務局より、次年度の予算編成について説明

##### 1. 予算編成

3カ年で現在の硬直した財政構造から脱却することを目指す

① 施設の維持補修、インフラ保全については別枠として規律に沿った額を

優先的に配分する

- ② 事業の選択と集中により裁量経費（①のうち施設の維持補修を除く）について、3 ヶ年で段階的に適正化していく
- ③ コストの精査により非裁量変動経費（①のうちインフラ保全を除く）について、適正化していく

政策推進課より、次年度の実施計画について説明

## 2. 実施計画

現在の実施計画は次年度以降の3 ヶ年を対象としているが、実際は次年度の単年度の予算編成の中で、予算要求の1 つのチャンネルになってしまっている。本来実施計画としては総合計画の実現に向けた具体的な取組を示すものであり、複数年度の計画として策定すべきものと考えている。そのような位置づけを明確にすることがポイントと考えている。10 年間の総合計画の実現に向けた、具体的な取組として、予算見通しに合わせた5 年間の計画として位置づけることとなると考えている。今までとの違いとして、地域ごとのまちづくり計画の具体的な取組を推進するためのものという条件を追加している。

策定方法としては、今まで実施計画23 億円を別枠で扱ってきたが、予算編成と一体的に策定していく。公共施設マネジメントとインフラ維持補修については、優先度は考えていくことになるが、実施計画としての査定は行わない形としたい。

## 意見交換

- ・施設マネジメントに関しては、投資して民間に引き継ぐなど、優先度を見極めていかないといけない。より難しい部分が出てくるので今の体制ではなかなか難しいのではないかと。
- ・公共施設マネジメントやインフラにお金を入れていく考え方については賛成であるが、施設マネジメント課に査定してもらいにしてもそれぞれの事情があるなかで、優先順位をつけるのが難しい。ここがうまく回るような組織、権限を検討する必要があるのではないかと。
- ・実施計画について、去年とどう変わるのかという観点で教えてほしい。施設マネジメントとインフラ以外は例年どおりなのか。どのような予算規模を目指そうとしているのか、昨年は23 億円だが、現時点で金額は決まっていないのか、査定しながら考えるのか。
- ・まずはどうやっていくのかの議論をこの場でお願いしたい。財政や政策から具体案は議論の内容を踏まえて示していきたい。
- ・今まで実施計画財源が減っていくことで各部が厳しい状況を把握できた。それがなくなったときに、全体としての厳しい状況は今までの説明でわかるが、どこまで絞って要求を出せばいいのかがわかりにくい。
- ・実施計画23 億円については、公共施設の保全や基金の積み立てでなくなってしまう。どれぐらい削ったらいいいのかという目安は精査していく。

- ・財調以外の基金や財政規律で定める額の調整も含めてトータルで検討していく必要がある。
- ・新型コロナウイルスの影響でここ数年間は歳入が減る。その中で財政規律を定めてもたちまち達成できない状況になってしまわないか。特に施設マネジメント 30 億円固定で考えられているが、今まで予算の中でその費用が落とされていった。フィックスする分が先にあるとほかで調整しきれぬのか。新型コロナウイルスの影響による緊急事態に、規律を定めて守ることができるのか不安がある。
- ・規律の定め方によるが、遵守とするのか、含みをもたせるのか、議論が必要と考えている。
- ・市民に対して、今後具体的にどうするのかを説明できるようなものを作らないと、市民生活に与える影響は非常に大きい。
- ・本来あるべき論は必要だが、予算編成が迫っている。この方法でいくのであれば、各部のマネジメントが発揮できるように、期限を切って各部でこれぐらい目標に出してくれと言って、具体的に間に合うような話をしていかないといけないのではないか。
- ・どの事業について、どれぐらいの期間で見直しができるかについては各部で案を検討していただきたい。その際には優先度評価の結果についても参考にしていただきたい。非裁量については優先度評価を行っていないので、各部で検討していただきたい。予算編成の方針については来月示したい。
- ・庁内には、非裁量経費は必要であり、裁量経費をターゲットにしてどうあぶりだすかといったことがメッセージとして伝わっている。しかし、非裁量経費を見直さないと上乗せ横出しは全然できない。非裁量経費に切り込まないといけないという調査結果が出ている。決して非裁量経費を聖域にしないよう各部に示してほしい。

○政策アドバイザー 上村教授より

非裁量経費について、コスト構造をきっちり見ないといけない。よくあるのは、単位あたりコストを見て、上がっているのであれば何故上がっているのか、分析し、下げるようにしないといけない。

○宝塚市行財政経営戦略本部長より

議会が始まる大変な時期だが、今日の議論を踏まえて、もう一度集まって方向性を定め、方向性を決めていかないといけない。案をきっちり出して、もう一度会議を開くということで進めていきたい。

○次回会議について

2020/9/11(金) 12:45 ~ 14:30

## 令和 2 年度 第 4 回 宝塚市行財政経営戦略本部会議

日時：令和 2 年（2020 年）9 月 11 日（金）

場所：特別会議室      12:45～14:30

### 議題

- 1 今後の予算編成の枠組み及び次年度の予算編成骨子等（案）
  
- 2 宝塚市行財政経営検討会の設置  
（行財政経営方針及び財政規律の検討）
  
- 3 その他

<p>標題</p>	<p>令和2年度 第4回 宝塚市行財政経営戦略本部会議 議事概要</p>
<p>日時</p>	<p>令和2年(2020年)9月11日(金) 12:45 ~ 14:30</p>
<p>出席者</p>	<p>本部長：中川市長          副本部長：井上副市長          本部員：森教育長、上江洲理事、恒藤技監、吉田部長、古家部長、上田部長、近成部長、築田部長、山中危機管理監、尾崎部長、赤井部長、土屋部長、立花部長、福永部長、石橋消防長、酒井議会事務局長、村上部長、橘部長、柴部長、金岡上下水道局長、中西参事、影山参事          (欠席：森上下水道事業管理者、島廣部長)          事務局：浅井室長、副田課長、喜多課長、小西係長、曾谷係長、堀田係長          関係室：羽田政策室長、西尾行政管理室長          関係課：飯田総務課長、二口政策推進課長</p>
<p>議事概要</p>	<p>○宝塚市行財政経営戦略本部長より</p> <p>前回お伝えしきれなかった思いを話させていただく。11年半前、市長就任時に心に決めたのは、一人でも多くの市民がこのまちに住んでよかったと思ってもらえるまちをつくりたい。職員が前を向き希望をもって仕事ができるような職場をつくりたい想いは、今も変わっていない。</p> <p>市民の方から、職員が親切になり、困ったときに親身になってくれるという嬉しい声を多くいただく。広聴カード等で厳しいご意見もあるが、職員が褒められることが何より嬉しい。この声が増えることが、市民がこのまちに住んで良かったと感じてもらえているものだと思う。</p> <p>これまで、長年にわたり行革に取り組んできた。3年間、給与削減を強いながらも頑張っている事業を削るという行革をやってきたが、行革は本来、市民にとってどのようなまちが望ましいかを考え、若い職員のモチベーションを高めていくなど、人を育てるという任務もある。働く事が面白くないと思われるような行革はやめないといけない。削る意味での狭義の行革、今までの減らせと言われたから減らすというやらされ感から脱却し、自分たちは何ができるのかを真剣に考え、コミュニケーションを大事にしながら、自らの夢を実現し、宝塚市の将来にとってこれをやっていくという行革としていかなければ、発言意欲もなくなる。</p> <p>広い意味での本来の改革は、働き方改革や職場の風通しをよくする改革につながり、若い人たちが夢を持てることで自分の言葉で市民の方と話ができる。お金がないからできないだけでは市民も納得しない。人材育成と、すべての政策の実現のためにやっていくという思いを共有したい。</p> <p>今は、トップダウンで削減という受け止めをされている方もいると思う。コロナによる影響などが重なり、コミュニケーションが減り、コロナへの対応やコロナ禍において行革をどのように進めるべきか見えないなかではあるが、真の行革を行わないといけない。皆さんと議論を進めていきたい。</p> <p>人事で一番大事なのは、部下の困りごとに親身になってくれる人。その人たち</p>

に部長職をお願いしている。本当の意味での改革を実現するため、厳しい時期と一緒に乗り切っていただきたい。

○議題 1 今後の予算編成の枠組み及び次年度の予算編成骨子等（案）

事務局より、今後の予算編成の枠組み及び次年度の予算編成骨子等の案について説明

1. 今後の予算編成の枠組み

この資料は、予算見通しをベースに、財源不足、基金積立を加味してフレームを作ったもので、R3～R7 は予算見通しをベースに係数をかけており、R8 以降は R7 と同じ数字をシフトしている。基金の残高を見るために引き延ばしたもので、根拠ある数字ではない。新ごみ処理施設の公債費は参考のため仮に置いた数字であり、実際は建設の状況によって変わる可能性がある。

前回の調査結果では R3 で 66 億円の不足。財調残高 45 億円しかない中でとても厳しい状況である。歳入は変わっていないが、財源充当を修正している。歳出は調査結果よりも区分を細かくしている。

見直し案は、フレームに収めるところなるとい、あくまでも考え方である。

- ・非裁量固定は R2 と同額とし、各部局マネジメントで見直しも可能とは思いますが、一旦そのままとしている。
- ・非裁量変動のうち、インフラ保全是別途確保している。繰出金、公営企業補助金、人件費は、見直し状況によっては下がることもある。扶助費が大きく、それ以外に大きな事業はほとんどない。単純に要求ベースの 75% とすると、前ページの表となるが、あくまでも計算上の話で、実際にこの数字にするということではない。繰出金、公営企業補助金、人件費などについて見直しができれば、パーセンテージは変わる。この点について、議論していただきたい。
- ・インフラ保全是、公共施設総合管理計画のインフラ施設の年度別更新経費を参考に、財政規律検討資料では一般財源を 25% 相当で計上しているが、実際には道路の補修など地方債を発行できないものも含んでいるので、予算見通しの数字を入れている。基本は要求ベース。他の事業の状況によっては見直すことも考える必要がある。
- ・公共施設等整備保全基金の積立は見送る。今の見通しでは R3 に積むことはできない状況。
- ・市債管理基金についても積立は見送る。
- ・施設マネジメントは、区分を施設保全とそれ以外とに分ける。施設保全の区分は、総合管理計画の建物施設の年度別更新経費を参考にし、金額が変わる要素もあるが、25% 相当の数字としている。施設保全以外の区分は、施設の維持管理、指定管理料、光熱水費などで計算上は 95% と、5% 縮減のフレームとしている。
- ・国県補助対象経費は予算見通しどおり。
- ・上乘せ横出しは、R3 は R2 の 95%、R4 は R2 の 70%、R5 は R2 の 30% で試

算。

- ・市単独は、R3はR3要求の95%、R4はR3要求の80%、R5はR3要求の50%で試算。R3年度の新庁舎・ひろば整備事業が大きく、R2ベースでは収まらないためR3要求ベースとした。
- ・上乘せ横出しと市単事業の参考として、一般財源が多い順に並べた資料を添付した。見直せないものの中にはあるが、こういう事業があるということで参考として示した。

これらの条件で計算した結果、R3はマイナス8.4億円である。基金の積立は、ペースを遅らせても目標年度までに積み立てていく必要があると考えており、全般的に聖域なき見直しという形で取り組むしかない。単純にR2とR3とを比較すると、支出が決まっているものは変えられないが、収入を確保することで数字は変わってくる。これまで公共施設等整備保全基金のとりくずしが2億円あったが、それがなくなるとも厳しい要因である。

## 2. 次年度の予算編成骨子等（案）

来年度は骨格予算となるが、要求は肉付け分も含む。骨格予算の場合でも、スケジュールは例年どおり、10月中に予算編成方針を示す予定。

H16以降、続けてきた予算編成のやり方では、次年度予算編成が困難な状況。

既存の枠組みでは予算が組めない状況である。方向性としては、フレームの枠組みに基づき、部局の上限目安を設定する。各部局マネジメントのもと、新規拡充も含めて上限目安以下をめざす。

これまで、枠、その他、実施計画という区分により予算を組んできたが、今後は今回の予算見通しをベースに、施設保全とインフラ保全の必要経費を一定確保したうえで、見直し案に基づく率を乗じた額を部局上限目安として設定する。これまで各部マネジメントの枠予算は、全歳出規模の17%しかなく、その規模で部局マネジメントを発揮することは困難と考える。

- ・上乘せ横出し、市単の大きな事業は、原則担当部で他市比較など分析の上、予算編成と並行して、戦略本部で検討する。
- ・実施計画は財政で予算要求として受けて、対象事業を政策へ（総合計画との方向性などの確認）。
- ・インフラ保全は財政で予算要求として受けて、政策（土木）へ（一定額を確保し優先順位をつけて予算措置）。
- ・施設保全は財政で要求を受けて、施設マネジメントへ（一定額を確保し優先順位をつけて予算措置）。

今後も裁量・非裁量を把握し、区分が適正かなど財政課で全件、予算編成の中でヒアリングするなどにより確認する。

意見交換

- ・市税収入が R4 から増える形だが、どう考えてもコロナの影響で厳しい。慎重に扱わないといけないのでは。
- ・例えば資料において、小林駅周辺整備事業が R7 に見通しとして金額が計上されているが、まだ、事業計画もない。このように、まだ十分な議論、積算根拠が必要な事業の取り扱いをどうするのか。また、このような事業がどれぐらいあるのか。
- ・市税は国試算に基づく数字としている。経済成長率が示されており、それ以降にもっと悪い数字が出ている。精査が必要ではないか。
- ・一気に R3 から事業を見直していくことは困難であり、丁寧な説明や段階的な見直しなど時間を要する。緊急対策などとしてでも、3 年間程度の時間をかけながら進める必要があり、R3 だけ乗り切ればよいというものではない。
- ・税については、リーマン時と比べると甘いのではという意見については、国の動向等を見ながら精査したい。
- ・小林駅周辺事業は、用地費を入れた要求ベースの額を計上しているが、どれだけお金が必要かは分からず、確定した額などではない。資料の整理の仕方も含めて検討が必要である。
- ・予算編成の骨子について。部局ごとの上限額の設定は、区分の全てに対しての設定なのか、区分ごとに 75% に収めないといけないのか。非裁量変動の扶助費の中で 75% だと、決算としては見込めるかもしれないが、増加傾向にある中で、補正予算を想定することなく、当初予算として説明できる根拠などを示すことが必要である。
- ・計算上、これぐらいに落とさないとおさまらないのが現状となっている。除いているものを見直せば、パーセンテージも変わってくる。
- ・繰出金、扶助費は実際に増えていく。ただ、市単、上乗せ横出しは落としていく方向にしている。その中で財源をどこに配分していくのか、状況に応じて変えていかないといけない。フレームの中では、そこまで精緻にやっているわけではない。必要な扶助費については計上していかないといけない。
- ・市全体で見て、他のところでもっと削れたら 75% としなくても良いということか。
- ・今のところフレームの枠組みとしての数字を示しているのみであり、現実的なところは見出していく必要がある。
- ・非裁量固定の区分、正直マイナスシーリングを検討する必要があるのでは。
- ・既存事業をゼロベースで見直すという共通認識は必要である。真に必要なことを自分たちでやってくという思い、削るということではなく、成果があがっていない事業を見直すべき。各部のマネジメントとはそういうこと。
- ・非裁量では人件費をどうするか。コロナの影響でイベントなどの見直しなどにより今年度は時間外勤務手当が減少しているが、時間外勤務は以前より幾度と見直すものとしているが見直せていない。できることから早急に取り組んでいく。
- ・コロナ対策の地方創生臨時交付金でつけた部分について、使うのに窮するよう

なことがあれば、来年度の要求は控えめにしてほしい。

- ・地方公営企業の下水道や水道もあわせて見直し、売れば売るほど損する仕組みを見直す必要がある。下水への繰出のほか、病院の経営も、もちろん考えてもらわないといけない。繰出金が大きく膨らんできている。
- ・上乗せ横出し、市単事業を阪神間並みにした場合どうなるのかという検討が必要。
- ・イベントの見直しもしてほしいが、市民が明るく元気に過ごしていけるイベント、文化的なものは大事であり、メリハリをつけることが大切。今までと同じ考え方や、やり方ではなく、廃止するものと、一方でお金をかけずに楽しんでもらえるような、心が和らぐものは、新たに考えていく。
- ・無理に R4 以降黒字にしないといけないのかどうか。大きな収支不足を出すのはどうかと思うが、ある程度マイナスになっても、後年度の取り組みや執行管理で収支均衡を目指す方が良く考える。
- ・新ごみの積立で、実質収支の 1/4 と R2 から 2 億円積立としているが、入っているのか。
- ・2 億円は入っている。
- ・たとえば図書館費では、合計で 9,600 万円ほど。50%削減だと 1 つ閉館の規模。数字の出し方は、公表に当たって、実現可能な形へ工夫すべき。すぐにどうこうできるものではないので、多少は赤字になってもいいと思う。
- ・アベノミクスで税収があがっていたときとは違い、この状況では収納率向上は頑張っても見込めない。4.1%しか落ちないという数字だが、こんなものではない。リーマンよりもっと悪いはず。精査して見直した方が良い。
- ・前回の会議でも、3 年間で財政基盤など立て直していくものとしている。それに基づいて作った資料。少し後ろ倒しにするのも一つの方法。意見をいただきながら進めたい。
- ・上乗せ横出し、市単は今から進めても R3 での見直しは難しいため 5%としている。それ以降は全体の金額で調整している。実際は、市民の理解もいただきながら進める必要がある。資料は公表も踏まえて慎重に作成している。検討途中段階においては、議論を十分深めるためにも様々な資料が必要であることをご理解いただきたい。
- ・2 回目の会議では、非裁量経費は各部主体で見直し、裁量経費は優先度評価をして選択と集中となっていた。裁量経費も何%か落とすことになれば、選択と集中につながっていかないのでは。
- ・もともと選択と集中としており、優先度評価もした。結果は前回お示ししている。今回の資料は、一般財源が多い順に並べたもので優先順位も参考にして見直す。単純に率を落としているだけで、残る事業もあればやめる事業もある。一律にこれだけ落とすということではなく、率はいくまでも参考である。
- ・規模の大きな事業の目安となる額はあるのか。
- ・明確な額はなく、今後検討を進める中で担当部と協議していきたい。
- ・上乗せ横出しは R2 ベースから落とすが、市単は要求ベース。新庁舎があるた

めとのことだが、新庁舎を除くと R2 対比で何%となるのか。

- 数字は敢えて出していないが、新庁舎も含めて見直すことになり、聖域という話ではない。
- 市単独は見えにくく、各部とも、マネジメントするときに、どれだけ落としたりいいのかが分からない。できれば各部に示してもらいたい。
- 各部の金額はまだ精査できていない。予算編成方針において示したい。金額は早めに示したいが、各部での検討は今からしていただく必要がある。
- 上乘せ横出しについて、一律ではなく選択と集中という話があったが、資料のどこかに書いてあるか。私立保育所助成金を 2 年半前に見直したことによる影響も大きかった。このままの資料では、3 年後までに 3 割削るように見える。一律ではなく、選択と集中ということを確認にした方が良い。
- 今後の予算編成などをしていく上での検討、あるいは議論していくための資料であるなどという説明はしていく。ただ、数字だけが独り歩きしていく懸念はある。
- 私立保育所助成金については、引き続き協議していくこととしている。
- 私立の園長とは定期的に会議をしている。私立保育所助成金の要綱を改正して、自由に使えるような補助はやめて、用途を絞ったものにするなど変更してきている。市の状況も伝えていく必要がある。
- R3 は市長選で骨格予算になり、事業などの見直しはいつまで結論を延ばせるのか。事業の見直しは、相手方に丁寧な説明を行い理解してもらう必要がある。
- スケジュールは、来月予算編成方針を示して、要求を受け、骨格予算を編成していくことになり、流れは例年と同じ。R4 以降どう見直していくかは、進め方も含めて考えていく必要がある。たとえば、外部の審議会を設けるなども一つの方法。
- 10 月半ば都経会議、11 月〆切。例年どおりだと 11/1 ごろだがやり方によっては延ばすこともできる。
- 事業を見直すのに 1 か月程度しかないが、5%の一律シーリングを行うのか。対象者に説明もしないといけない。
- 一律的なシーリングという視点ではなく、できる部分は各部局で早めに検討を進めてもらいたい。時間がない中で進めていく必要があるので、金額の方も早めに検討していく。
- 外部、団体などに説明していくことなどからも、この 3 年間、財政緊急的な宣言をするのか。
- そのことについてもご意見いただきたい。3 年間、集中的に取り組むという決定をすることを市民に説明することは大事であると思う。
- 震災後、行革をしてきた経験から、市民に痛みを求める前に職員が痛みを伴うべきという話に当然なる。どういうタイミングとスケジュールでやっていくか。
- 人件費の話は当然出てくる。事務局として提案するというよりは、本部会議の中で方向性を決めていく。

- ・人件費も、どんな減らし方をするのか。事業を見直して減らしていくか、職員配置や時間外勤務手当など議論してほしい。
- ・平成 14 年に緊急宣言、平成 21 年に緊急対策をした。緊急対策のときは、11 月に財政見通しも含めて公表し、事業の執行を停止した。財政は相当ひっ迫しており、内容は慎重なものとしながらも、広報の仕方も考える必要がある。
- ・いつもの内容ではなく、メッセージを入れる必要がある。市民へ丁寧な説明をするとともに、職員へも伝える必要がある。
- ・3 カ年は緊急対策とした方が良いと思う一方で、この資料は要求ベースである点が気になる。従前は査定後の額となるが、この要求ベースによる額で緊急対策を十分説明できるのか。市税が伸びると言いながら緊急と言えるのか。人件費削減のときは、34 億円と不足額がはっきり見えていた。今回それが分かる資料はどれか。今のままでは説明しにくい。
- ・庁内照会の結果によるものとなっているが、分かりやすい見せ方は必要。見てわかるような資料としたい。
- ・戦略本部の開始時期からして、予算編成に間に合わせるというものではなかった。まず財政など構造がどのようになっているのか分析するところからだったと思う。その内容を可視化したうえで根本的に改革するということだった。定期的に厳しくなるのは最初から想像できていたが、来年度予算は、シーリング的なものを実施してでも予算を編成しなければならない。今後どうしていくかは次のステージで、しっかり時間を区切って議論していくべき。当初予算に間に合わなくても、R3 補正で対応する、次年度に反映するなど。R3 予算が組めないわけにはいかないの、そこに一旦注力する。
- ・3 年間か 5 年間か、取り組み期間を定めてやっていくことを示したい。ずっと行革と言われてはいるが、このような行革はいつまで続くのか、職員は何とかしようとしていても、市民の要望の増加と共に仕事も増加しており、じっくり取り組む時間もない。今回に限っては、骨格予算に間に合わせるのではなく、見直しの方針を立てて、一方で深い議論をするのが良いのでは。
- ・給与改革で、一般職・係長の給与を見直しており、減給保障があるからすぐに効果が見えない状況にあるが、10 年後には年 2 億 6 千万円程度になる見込み。時間外勤務手当は基本的にゼロ、管理職は給与のカット、そういうくらいの姿勢で臨まないといけないと思う。とはいうものの、時間外勤務はいきなりはなくせない。例えばクリーンセンターの休日収集などはなくせない。
- ・仕事のやり方も変えていく必要がある。当然そこには経費がかかる。他市と比べても、宝塚市はシステム費が少ないのではないか。将来、人を減らさざるを得ない中で、ICT を活用しないと人がやっていたら非効率。対策期間、見直しの期間、対象者への説明期間もいる。統一してスタートするにはもう少し時間をとった方が良い。
- ・地域手当等の見直しを、平成 30 年度までの 3 年間削減してきた。一般職・係長の給与に影響させることは難しい。というのも令和 2 年度から給与を見直したためだ。残るは時間外勤務であり、4 億円ほどある。時間外勤務がない形で

仕事ができるのが理想であり、意識を高めることを目標にしたい。部でも業務のマネジメントを徹底し、業務を平準化してほしい。それによって部のマネジメント力も上がる。職員の相互の連携も良くなる。

財源対策として、時間外勤務手当は、人口減少に向かうなかでワークライフバランスや限られる職員数で業務を行っていくことを見据えて、削減していき、管理職の給与の見直しも心していただかざるを得ないと考えている。

- ・時間外の削減は何年も指示してきており、今に始まった話ではない。どれだけお願いしても変わらない。
- ・9月から時間外の見回りを始めている。各部長、室長が、仕事の中身をしっかりと聞いて、時間外勤務をせずに業務を進めていく方法を考えてほしい。コロナもあって減ってはいるが、アンバランスはある。調整はしっかりとやっていかないといけない。
- ・今回、健全な財政運営に向けて長期的な視点で考えていく目的でこの場を設けた。経営方針の骨子、財政規律の策定を作っていく中で実現していく。中でも3年間は注力しましょう、ということ。議題2にも書いているが、今後、庁内検討会などを設け、総合計画との整合を図りながら策定していきたい。予算編成は間近に迫っている。一旦各部局で話し合っ、できることを検討してもらいたい。
- ・まずは目先の予算と、あわせて長期的なもの、両方が必要である。今回出した予算見通しをベースに、市民に説明していくことになる。みんなで考えていけたら良い。上乘せや市単事業が多い。市民に説明していくうえでは、枠組みと、緊急宣言は必要。そのうえで、市の特色としてそれぞれの事業をどう考えていくのか。これは市として置いておくべき、というような議論がこの場でできたらと思う。
- ・本格的な改革をするには時間がない。各部が予算要求できるように、予算編成をどうするか、各部にどうしてほしいかだけでもこの場で明確に決めておけたら。早く周知していかないといけない。
- ・全体の議論も大事だが、来月には編成方針を示す。額も早めに示したい。各部では、話し合っ、できることを早めに検討いただきたい。各部と協議しながら進めていくので、困っている点は相談いただきたい。
- ・部局の上限目安は額として示すのか、率として示すのか。
- ・額として示す。
- ・見直しの案で、一番影響を受ける部はどこか、性急すぎて本当に決められるのか。今から市民説明というのはどうなのか。
- ・子ども未来部、市民交流部、教育委員会などで影響が大きい。
- ・金額は目安なので、他の部分を見直すことを同時に考えたい。
- ・扶助費などで、上乘せではなく制度として出す部分に単純に75%をかけると、決算を下回る可能性があり、説明のしようがない。
- ・今回、事務局から予算規模を示してもらった。一歩進んだと思う。目安がなかったら作業もできないので、必要なことだった。逆算して数字を75%と出し

ているだけで、実際に 75%にできるかどうかは政策的な判断が必要だ。示された案に基づいて一旦各部で検討した結果、本当に実行するのかという判断がそこで必要。機械的に何%ということではない。

- 扶助費のうち、国の制度よりも上乘せの制度であれば、政策的になしにするという説明はできる。市単独部分も、他市と比較し、成果を見ながら政策的に判断できる。ただ、制度の中の扶助費についても 75%とするのは厳しすぎると思ったので、他との兼ね合いの中で見ても良いのか、という質問をした。一旦要求してみないと財政も判断がつかない。各部でかき集めてやっていかないと何も進んでいかないという覚悟で、部内に投げかける。ただ、そういう事情があるところには一定の考慮が必要と思っている。
- 計算上、現時点では 75%と出さざるを得なかった。実際難しいと思っている。基金積立や人件費、施設保全の一定確保する分を抑えるなど、調整の中で実現可能な数字にしたうえで示したい。
- 議論のあったとおりに進めていってほしい。担当部と財政できめ細かく相談して、決定していけるよう調整を依頼する。
- 進め方も含めて、市民、議会への説明に向けたわかりやすい資料も検討する。また日程調整して集まりを持ちたい。段階を踏んでできるところから決めていくので、よろしく願います。

## 令和2年度 第5回 宝塚市行財政経営戦略本部会議

日時：令和2年（2020年）12月2日（水）

場所：3-3 会議室      15：30～17：30

### 議題

- 1 令和3年度当初予算の要求状況について
- 2 各部局の編成状況について
- 3 今後の取組（予算編成等）
- 4 その他

<p>標題</p>	<p>令和 2 年度 第 5 回 宝塚市行財政経営戦略本部会議 議事概要</p>
<p>日時</p>	<p>令和 2 年(2020 年) 12 月 2 日 (水) 15 : 30 ~ 17 : 30</p>
<p>出席者</p>	<p>本部長：中川市長          副本部長：井上副市長          本部員：森教育長、森上下水道事業管理者、上江洲理事、恒藤技監、吉田部長、古家部長、上田部長、近成部長、築田部長、山中危機管理監、尾崎部長、赤井部長、土屋部長、立花部長、福永部長、石橋消防長、酒井議会事務局長、村上部長、橘部長、柴部長、金岡上下水道局長、島廣部長、中西参事、影山参事          事務局：浅井室長、副田課長、喜多課長、小西係長、美村係長、堀田係長          関係室：羽田政策室長、西尾行政管理室長          関係課：飯田総務課長、二口政策推進課長</p>
<p>議事概要</p>	<p>○宝塚市行財政経営戦略本部長より          今回は、各部局マネジメントのもとで予算編成を行うようお願いしていた要求が出揃ったので、その情報共有と今後の予算編成について意見交換を行いたい。詳しくは事務局から説明があるが、全体として部局上限目安額の中に収まってないと報告を受けている。各部局長はそれぞれ、色々と考えて予算要求をしていただいたと思う。          これまで、この会議で皆さん一人一人に発言を求めたことはなかったが、今日は一人一人の意見をしっかりと伺いたい。各部局で予算を編成するにあたり、工夫された点や努力したけど厳しい点など、ぜひ、今回は発言いただき、情報共有と今後どうしていくべきかについて意見をもらいたい。          また本日は、政策アドバイザーの上村先生にも WEB で参加いただいている。皆様の意見などについて、ご指導・ご意見いただけたらと思う。</p> <p>○議題 1 令和 3 年度当初予算の要求状況について          予算編成のやり方について例年より大きく変更し、ご苦労をおかけしている。当初予算要求について、11 月 24 日に特別会計の一部を除いておおむね出そろった。各部局に配分した上限目安額を一定超えると思っていたが、それ以上に多くの超過額となっている。全体では 30 億円以上の収支不足となっている。状況を共有し、今後の対策について意見交換をしていく。</p> <p>事務局より、令和 3 年度当初予算の要求状況について説明          1. 各部局上限目安額について          各部局からの予算要求について、スケジュールどおり提出いただきお礼申し上げます。          まず、「参考」と記載している資料 2 の下部分について説明する。枠の中に記載している 3,332,256 千円が現在の収支差となっており、このままでは財政</p>

調整基金をこれだけとりくずさないと言算が組めないということである。12月補正後の基金残高は約47億円であることから、全部とりくずすと14億円しか残らない厳しい状況である。

各部局マネジメント以外の財源として、①・②・③に区分している一般財源は162億円である。これは、市税等の収入、基金とりくずし等のほか、別枠とした7.7億円の建物施設保全に関する経費、5.4億円のインフラ保全の経費を含めて、歳入の方が162億円多い状況である。

一方で、区分④の各部局上限目安額として、当初は一般財源を168億円と設定していた。都市経営会議後の調整により若干金額は変わっているが、一般財源の不足見込額を6.77億円と設定している。これは、コロナ禍での税込減額分として説明のつく金額として考えている。

特別会計繰出金については、まだこの資料には反映していない。

区分④の各部局の予算要求状況は、資料2に記載のとおり。一般財源の数字がマイナスのところは部局マネジメント達成、プラスのところは未達成となる。

## 2. 令和3年度に一般財源が増加する主な要因について

増加の要因としては、資料1に列挙したようなものが挙げられる。

経営戦略本部会議の中でも、令和3年度は厳しい状況と伝えてきた。コロナによる市税への影響は、リーマンショック時を参考に見込み、交付税等の増を見込んでも一般財源で6.8億円ほど減となる。国からの財源措置は現時点では示されていない。これまで毎年2億円ずつとりくずしてきた公共施設整備保全基金の残高が0.5億円しかない上に、公債費の償還が増えている。歳出で5,000万円を超えるものとして、PCB廃棄物処理委託料、GIGAスクール構想のタブレット端末使用料などがある。

令和2年度当初予算から既に財源が5.5億円不足しており、財政調整基金をとりくずしている状況である。

### 意見交換

- ・資料2について、①～③の経費が30億円ほど減った主な要因はなにか。
- ・当初、特別会計繰出金を企画経営部の部局マネジメント経費に入れていたが、部局マネジメント経費ではないという考えから③に変更したためである。
- ・もともと都市経営会議の時点ではマイナス7.4億円ということだったが、理由として、財調とりくずしは仕方ないという考えだったということか。例年5.5億円とりくずしているからと考えたら良いのか。
- ・コロナによる減収分に近いため、やむを得ないと考えていた。現在は、精査した結果マイナス6.8億円ほどになっている。
- ・超過している33億円の中には6.8億円分が含まれており、25～26億円程度が超過している、という理解で良いか。
- ・そのとおりである。このままの状況では、6.8億円分も含めて、財調をとりく

ずす必要がある状況となる。

- ・特別会計繰出金が①～③に含まれているということだが、集計しても超過しないという理解をしたら良いか。
- ・集計したら①～③の中で数字が膨れることになる。
- ・都市経営会議の時点では、各部局マネジメントの上限枠は、企画経営部で歳出ベース 60 億円あった。最新の資料では減っている。30 億円ぐらいが繰出分とのことだが、その経費が①～③で吸収された結果、足りるか足りないかは現時点では分からないということか。また、企画経営部は部局のマネジメントで 6 億円程度経費を落としているが、上限枠自体の減った分がどこかへ回されているということであれば、財源はどこにあっているのか。①～③は施設マネジメントに係るもので、実施計画に該当するものは④に含まれていると思っていたのだが。
- ・特別会計繰出金と、企業会計補助金を、部局マネジメントから別の経費に移し替えた。資料 2 の右半分については、これだけ財源が必要であるという意味での一般財源を示している。左半分については、歳入の方が多いため、これだけ使える財源があるという意味での一般財源を示している。
- ・財政調整基金以外の特定目的基金はどう反映されているか。
- ・基金のとりくずし額を、部局マネジメント経費以外の①～③の経費に反映している。新ごみ処理施設が 2 億円程度、市民福祉金の代替施策分が 3.5 億円程度、ふるさとまちづくり基金が 1.5 億円程度、森林環境譲与税が 1,800 万円程度などである。
- ・もう少し分かりやすい資料が必要。税収の見込みや、コロナによる影響など、しっかりとみんなに理解してもらわないと議論ができない。  
要求ベースで 30 億円足りないといわれている。原則としては、ゼロにしないといけない。それをどうするか各部で集まって議論していくわけだから、30 億円足りないから基金をくずす、というわけにはいかないと思う。30 億円不足しているが、それをどうするか、市税の根拠もおおよそ分かるように説明してもらいたい。
- ・市税の見込みはリーマンショックのときよりもさらに厳しいだろうという見込みを立てている。数値は前回の資料から変えていない。他市の状況を見ると、リーマンショック並みで見込んでいる市が多い。市税の見込みも、今後精査していくものの一つだと思っている。
- ・市債管理基金と公共施設等整備保全基金の積立はあきらめたということかどうか、確認したい。後年度に積み立てるということか。
- ・R3 年度当初要求に積立は含んでいない。
- ・まだ決まったわけではないのではないか。
- ・あくまでも、財政規律の検討資料の中で示しているだけ。決まっているわけではない。
- ・12 億円が変わるということもあるのか。
- ・今後、財政規律の中で示していくことになる。

○議題 2 各部局の編成状況について

事務局より、各部局の編成状況について説明

各部局には、部局マネジメント経費の再度の精査をお願いしたい。また、財政課、政策推進課からはヒアリングも行っていきたい。スケジュールは議題 3 でお示しする。他の部局の参考になることもあると思うので、編成の状況や、工夫された点など、2～3 分程度で報告をお願いする。

市民交流部より

国保、後期高齢は特別会計で予算規模が大きく、コントロールが効きにくい会計である。一方で、市単、上乘せ・横出しの事業である福祉医療などが市民交流部の予算においては大きな割合を占めている。

予算編成に際して、まずは R 元年度の決算不用額をよく確認すること、R2 年度の決算見込みを見ながら十分精査してほしいということ、歳入は極力アンテナをはって多少強引でも対象になるよう確保して欲しいことなどを部内周知した。

一旦、室長級でヒアリングしてもらって確認し、部長ヒアリングをして積み上げた。結果、現時点では約 3.6 億円ほどオーバーしている。目安額をクリアしたいということで福祉医療関係についての協議をしたが、伸び率も精査しながら積算しても、コロナの影響は間違いなくあり、受給者の伸びは一定は見ざるを得ない。制度の見直しについて市としての議論ができていない。仮に踏み込んだとしても時間的に受給者への周知ができないため、メスを入れられていない。それも影響して目安額をオーバーすることとなっている。

繰出金は、国保で先月末に仮算定が出た。目安額にはおさまりそうだと速報で聞いている。国診、後期高齢は数百万単位でオーバー。とはいえ、3 会計あわせると下回る見込みである。

福祉医療の関係は、今後切り込んでいかざるを得ないと考えている。今後、議論をしていきたい。この場でも議論が必要だと考えている。

総務部より

人権平和室で指定管理の予算が必要ということで、事業担当の室は示された額の中で運営する大前提で見直した。そちらからのオーバーは抑え込みをした。

通常の財産管理、庁舎管理など、管理の部分の費用が目安額をオーバーする。指示額に基づいて精査をしたが、触りようがなかったものもある。職員の健康診断手数料、光熱水費、特に電気代は R 元年度の 10 月から料金が上がっている。決算ベースを参考に落とし込みをした。

大きな分はそれだけでほぼ配分額になってしまう。コピー機の使用料、紙代、印刷費はまとめて総務部でもっている。目安額までカットするつもりだった

が、おそらく印刷製本とかに出されているものが庁内印刷になってくるものもある。そういう危機感があり、カット額までは落とせていない。電子決裁を鋭意進めていただくとか、取り組みの成果を求めることでさらなるカットは必要。目安額までは落とし切れていない。

庁舎管理は長期継続契約であるため 2 割カットと言われても切りようがない。新庁舎の進捗を想定して植木のエリアを減らすことなどは折り込み済で、R2 年度も動いている。

固定経費を持っているので、コピー代、紙代、訴訟等委託料など、皆様にお願いで努力いただきたい。光熱水費も、R2 年 12 月から 3 月まで暖房を切ったとしても、140 万円にしかならない。ひと月の定額料金で、基本料金プラス 200 万円ぐらいかかっている。まめに電気を消していただくとかしかない。

暖房はさすがに切れない。そのあたりもまめに切ってもらって、少しでも浮かせてもらって電気代も何十万単位で減らせたらという状況。固定経費だらけなので、皆さまの努力に頼るところがある。

#### 都市整備部より

指定管理料、施設修繕などの経費が予算の多くを占めており、削減は難しかった。国の耐震化補助制度が変わるのを機に、市の補助制度の見直しを行うこととした。耐震化に係る建替工事を止め除却に特化すること、また、耐震改修工事の上乗せ分を廃止すること等を想定して 450 万円程度予算の削減を考えている。また、収入源として市営住宅の家賃収納額を上げる努力をした。

これにより何とか、今回のノルマを達成できた。一方、事業予算であるが、来年度は事業費がないが、今後事業が展開してくるなかで、事業費相当が不足するのが課題である。

#### 健康福祉部より

R 元年度決算、R2 年度当初予算、R3 年度予算見通し、指示されたルールに基づいた額、という 4 つの金額を示して、これを下回る努力をするよう部内に依頼した。部内マイナスシーリングも 1%とした。また、コロナの動向を見極めるように指示した。結果としては、約 6 億円オーバーしている状況。障害福祉課で約 3 億円、生活援護課で約 1 億円、健康推進課で約 2 億円である。

障害福祉課は自立支援事業だけで約 61 億円。障害福祉サービスは約 1.9 億円減額したり、生活保護は約 44 億円のうち約 5,000 万円を減額したりと、かなり切り詰めた要求である。健康福祉部の歳出 140 億円のうち、扶助費が約 80%、委託料が約 10%である。健康推進課の委託料においては予防接種やがん検診など受診人数によって増えていく性質のものである。細かい積み上げも含めてできるところは再度見直してもらおうよう指示している。

#### 環境部より

環境部でも、3 つの額を提示して削減を求めた。事務委託や削減ができない

か、事務の削減に取り組んだ。環境部は施設運営部分が大きな割合を占めている。非裁量の変動経費区分に入っているのが厳しい。努力できれば良いが、長期継続で契約していて経費削減できないなどの理由があり、削減した効果額でカバーするには至らなかった。努力したが、落とせない部分が多かった。

クリーンセンターでは、3つの課で共同してできるものを考えた。例えば、エレベータを止める、車を共有するなど。ごみ処理の部分は膨れる方向で、削減できるところは決算ベースで見た。

係長、担当者レベルまで状況を共有させるのが一番大変であった。そこへ話さないと、危機感が出ないし、本当のあぶり出しができない。現場の人にも危機感を共有してもらう説明が必要。

#### 管理部より

特に学校の施設管理や、運営に必要な光熱水費、消耗品等、施設があるからかかる経費がほとんどである。非裁量の変動経費にかかる光熱水費、消耗品、就学援助関係など、予算規模の大きいものが2割削減だった。それを吸収するために切り込むべきだが、固定経費ばかりでオーバーした。

#### 学校教育部より

細かく見直しをした。できるところは削減、縮減を考えたが、学校司書や、特別な配慮や支援が必要な介助員などの人件費が多くある。また、県の補助事業として決められた事業を、市の予算も使いながらやっていくところがある。情報機器リース料なども削減が難しかった。

幼稚園2園の閉園の経費、運動競技会の行事の精査などで縮減をした。

GIGA スクール構想の運用費では、端末代しか国補助が出ないので、新たに費用が発生している。不登校児童生徒の拠点を旧小浜工房館で実施するための改修費用が新たに増えた。

#### 社会教育部より

指定管理料について協議中であり、調整中の項目もある。指定された枠に対して、同額に収めた。予算編成にあたって、事業の廃止縮小、財源の圧縮と歳入確保を行った。学校地域本部事業の委託料の縮減、単位PTAの縮減、ことばの教室補助金の縮減。旧和田家開館日数の減、公民館指定管理料の縮減。市民カレッジの受講料をアップした。中央図書館、市史編集事業の発行頻度を見直した。電気事業者の変更。西図書館で、財源としてR2年度から自動販売機を設置し、使用料を増額している。電気事業者の変更。

スポーツ振興課の指定管理料の縮減を調整中。体育協会補助金の縮減。社会教育施設の広告事業をスタート。1年間で10万円の広告費をあげている。

#### 議会事務局より

事務的な経費が多く、ほとんど議員の活動に係るものである。

今回の方針を会派代表者会で協議し、了承のうえで予算要求を行った。金額は目安額に収まっている。非裁量固定の経費は306万円ほど減。交際費、政務活動費カット。その他事務経費も減とした。裁量の市単独経費は、健康診断の補助金について、執行状況をふまえて減額した。各会派からご意見をいただいた。議会の中で、議会費の見直しについて議論していく。

#### 市立病院より

繰出金の基準内について、目安額が設定された。基準外について、基準内は満額をお願いしたいと言っている。超過額のうち、基準額の中で一件査定をしていく。2億円ぐらいが入っていると思っている。収益が出ていない。ますます赤字が出ていく。

#### 上下水道局より

一般会計に関係がある事業としては下水道事業費の一部費用を下水道事業補助金として予算化し繰出しを行っている。基準内繰出と基準外繰出の2種類があり、総務省の定める基準内繰出は、雨水費が対象で一般会計から繰出しされている。

また、雨水費の建設改良費は実施計画の対象となっており、経費節減に向けては、長期継続契約、包括委託等によりできる限り削減に努めている。

基準外繰出として市から一部補助を受けている。内容は汚水費関連で昭和終わりから平成初めに下水道施設を一気に整備した起債償還の一部で、現在償還のピークを迎えており資金残額が少なく局も非常に厳しい財政状況である。今後の繰入については財政課と協議を進めていく。

#### 消防本部より

95%の要求にとどまった。主な要因は、指令センターである。2市1町の総額で、5.8億円が本市の負担。人件費の抑制で、来年度新人職員の採用を減らすほか、時間外勤務の削減、防火水槽の整備、機材の計画的な整備、消防車両の減数なども検討した。

#### 産業文化部より

指示額は絶対達成しなければならないと思っていたので、指示額を守るようにした。上限目安額をクリアしようと思ったら、既存事業の削減だけでは到底無理。結構な数の事業をスクラップした。指定管理も聖域とせず、切れるところは切った。

シーリングは3年後に半額である。その方が厳しい。3年後に半額にすることを真剣に考えるよう指示した。

#### 子ども未来部より

一般財源が4.09億円あふれている状況。事業規模が116.8億円で、そのう

ち 90 億円が義務的な扶助費である。そのうち一般財源はおおよそ 1/4 なので 22 億円余り。その 2 割がカットとなると、4.5 億円をカットしなければならない。義務的経費をカットできない中で、かつ、子育て世帯が選んでくれる一つの目安である待機児童数はゼロを目指して頑張らないといけない。待機児童対策の部分は、歳入も確保しながら、新しい手法も含めて実施計画に入れた。

4 億円あふれているが、実計分も扶助費も含めて頑張ったと思っている。

上乘せ・横出しの助成金については、関係団体と協議をしていかなければならないが、市の財政状況について説明すると、新型コロナの収入減の状況は理解できるが、これまでも厳しい厳しいと言っていたという続きの話の受け止めにとどまり、危機感をお伝えするのが非常に難しかった。部内出先を含め、外の団体とも危機感をどう共有していけるかが重要。

都市安全部より

6.06 億円あふれている状況。インフラの整備、公園河川を行っている。

国庫補助、交付金、特定財源も使ってやっている。春になってからの国の補助金内示額を見て事業量が決まってくる。道路公園河川の維持管理費、清掃、草刈などは特定財源がない。例年 4 億円ちょっとかかっている。今回は各課、清掃の頻度を落とすなど検討した結果の数値である。

歳入では道路占用料が横ばい。自転車駐車場使用料はコロナの影響で利用者数減。金額にして 2,000 万円の減。不用額を出さないこと、繰越が見込まれる事業は精査すること、という方向で進めてきた。

防災は都市安全部のなかで約 4,800 万。ほとんどが一般財源である。防災対策に必用なランニングコストについては削るわけにはいかない。啓発関係の経費を削って精査した。

企画経営部より

5.5 億円減の状況。病院への貸付金は現時点では見込んでいない。新庁舎・ひろば整備事業については R4 年度に事業の一部を送った。地方債を充てることで億単位の減額となっている。それを除くと 2,000 万円ほど削減した。税は固定経費が多いので削減できないが、情報政策課で事業の見直しを行った。

新庁舎・ひろば整備事業は一部の事業内容を見直したが、危機管理の側面や上下水道局との関係が課題となっている。厳しい状況だが進めていきたい。

部局マネジメント以外で報告すると、建物施設保全経費は、上限 7.7 億円を上回る要求があがっている。今後査定する中で切り込んでいかないといけない。

インフラ保全経費についても情報収集中。精査中なので確定ではないが、目指している 5.4 億円前後でできそうな状況。

○政策アドバイザー 上村教授より

オンライン参加ということで聞きづらいところがあったので、すべての議論

について網羅できていない。また、会議の場に直接いないので空気感がわからないが、政策アドバイザーという立場は、空気を無視した発言も求められると思う。その点思い切って発言する。

現在、コロナで危機的な状況である。危機は何年かに一回は訪れる。普段から肝に銘じて備えておくべき。要求ベースでは 33 億円たりないということで、非常に大きな財源不足である。優先順位をつけて縮減していくしかない。

各部局マネジメントを掲げている以上、再度各部局で予算縮減をしていくべき。最も現場を知っているのは各部局長である。

ここまでの議論では、成果という言葉が全く出なかった。宝塚市の事務事業評価表を見たが、かなり多くの事業で、成果指標が望ましく設定されていない。そのため、この情報をもとに査定することはできない。何が成果か分からないからである。

だからこそ、部局によるガバナンスを発揮していただき、部局マネジメントによる予算縮減をしていただくことが重要となる。

これまでの戦略本部会議のなかでも、成果に基づく事業の組み立て方について議論をした。現在、個々の事業で成果を求めて事業が実施されているとはいえない。乱暴な言い方になるが、成果を求めている事業については予算をカットするという方針を決めるとかなり縮減できる。しかし、そんな乱暴なことはおそらくできないだろう。

以前、優先度評価を行い、上乘せ・横出し、市単独事業を明らかにしているが、せめて大きな事業については、成果が何なのかを再度きっちり考え、事業を見直していただきたい。

事務事業評価表の中には、事業の意図が記載されている。例えば乳幼児等医療費助成であれば、「乳幼児等が適切な医療を受けることができ、健康の保持が図られる。」とある。それであれば、手段は医療を受けること、助成を受けることであり、成果は健康の保持となる。何が手段で目的かを考える必要がある。

スクールネット活用事業も、目的は「ICT 機器活用能力の向上」とある。ところが成果指標は「情報教育講座の参加者数」。ICT 機器能力がついているか分からない。しっかり整理しないと、一体何が成果か分からなくなっている。

高齢者社会参加・健康促進事業は、目的はおそらく社会参加、健康増進である。成果指標は「高齢者バス・タクシー割引証利用率」となっている。タクシー、バスを利用したら社会参加になるのか。おそらくそういうことではないと思う。

このように、個々の事業について見直さないといけない。何が成果かわからないまま事業をすることになる。何をもちて事業をするのかがはっきりしないと、査定するにも限界がある。成果のない事業を続けていては、市民や議会への説明責任も果たせない。一度にやるのは難しいので、正しく成果指標を定めるところから始めていく必要がある。R3 の予算が編成できても、R4 で同じことになることは明らかである。宝塚市は PDCA ができていない。この悪循環

を断ち切らないといけない。

金額の大きな事業だけで良いので、きっちり成果指標を設定していくこと。設定できない事業は予算を縮減していくこと。事業によっては、成果指標を設定できないという問題が出てくるシーンも出てくる。その際は行革に持ち込む、もしくは私に相談してもらってもよい。事業担当課が自分たちの事業に向き合い、成果と事業を改善していくことが必要。

今は中長期的な話より、33億円の財源不足の短期的な話である。しかし、中長期的にも考えていかないと、この危機は続いていく。

言いにくいですが、33億円の財源不足は、成果指標を正しく設定してもおそらくカバーできないと思う。大きな事業をカットするしかない。耐震性に問題がないなら新庁舎は延期すべきと考える。

上乘せ・横出し事業が相当多い。近隣市と比べてかなりの規模である。これが財政を圧迫している。本当なら基金を積み立てしてはいたはずが、危機的状況に、基金を活用できない状況になっている。市民生活にかかわるため一気に削減はできないが、何が目的と成果か、成果は出ているのかという観点から見直していき、成果が出ていないなら思い切って削減する計画を立てるべき。

### ○議題3 今後の取組（予算編成等）について

事務局より、今後の取組（予算編成等）について説明

今後の当初予算のスケジュール案について、1月25日の都市経営会議にかける予定で進めている。それまでに内部調整として、政策推進課と財政課のヒアリングを行っていく。その中で財源調整、基金、地方債の活用等も検討していく。12月24日頃に戦略本部会議を再度開く予定としている。その後、1月7日から副市長査定、市長査定を予定している。

各部局で部局マネジメントの再精査をお願いする。見直し事項があれば、随時財政課に報告していただきたい。また、各部局による精査と並行して、財政課と政策推進課で要求内容についてヒアリングを実施する。

まずは、来年度予算編成が重要。あわせて、行財政基盤の強化に向けての取組の方向性を、戦略本部会議で決めていく必要がある。行財政経営方針の中で、具体的な取組として示す。

市単独、上乘せ・横出し事業の見直しについても、どの事業をどう見直していくのか、次回以降の戦略本部会議の中で決めていく必要がある。

R3年度では大きな見直しは難しいとしても、R4年度からの見直しに向けて準備を進める必要がある。R2年度内に取組の方向性を決めたいと思っているので、予算編成とあわせてお願いしたい。

### 意見交換

・上乘せ・横出しで、阪神間では全くやっていなくても、宝塚では残っている事業もある。過去に保育所で、補助金を7,000円から5,000円にする際も大変で

あった。簡単にはできない。今までずっとやってきたが、そののところに手を付けていく必要がある。できないでは済まない状況。

学校関係では、特別支援学級がすごく増えて、発達障害の子どもや介助員が必要な子どもが増加している。充実していくのは非常に大事なことだが、一方で、いくらお金があっても足りない状況も生まれている。教育関係の中でも、上乘せ・横出し、市独自のきわめて顕著にみられる部分を、分析して、数字として出してもらわないとよく分からない。

今のところ、見直しの中身が今一つ分からない。数字だけでなく、各部局でどのような努力をしているか示してほしい。

悩める部分も、事前にみんなで一緒に考えるということをやっけていかないと、一つの部で大きな峠を越えていくのは難しいと痛感している。

- ・上村先生から、成果について指摘があった。各部局の報告の中で、ある部では事業を廃止している。成果を見て削減しているかは別としても、努力をしている。一方で、削減、廃止できないという部もあった。削減、廃止の考え方の一つとして成果があるが、市全体としてどう考えたのか、統一的な議論をする必要がある。市全体としての優先順位をつけずに部内でやっている状況なので、その辺りを整理しないといけない。今、どの事業が廃止になっているか全く分からない。各部局で努力してもらったが、そういったものが見えるような資料を作してほしい。

- ・各事業について、基本的には成果を見て、継続すべきかどうかを各部局で精査してもらっていると考えている。そのあたりで再精査してもらいたい。上乘せ・横出しの大きなものは各部局だけで判断できない。今後どんな形で進めていくか、どの事業をどう進めていくかを資料として用意したうえで、次回以降の戦略本部会議で議論いただけたらと思う。

- ・予算要求のスキームに意見させてもらったが、扶助費を 80%には到底削減できない。現在、6 億あふれている状況。これは、高齢福祉課と地域福祉課の一般財源をすべてつぶす規模である。そんな無茶なことはできない。

各部局の上限目安額の設定に疑問がある。健康センターの工事は、施設マネジメントの分類だと考えるが、部局上限目安額に入っている。

阪神福祉事業団の分担金は部局マネジメント外なのに、阪神子ども急病センターの分担金は部局マネジメントに入っている。一度、財政課で査定していただいて、譲れる部分と譲れない部分を明確にしてもらいたい。

各部局上限目安額の課ごと、事業ごとの財政課指示の情報や、なぜこの区分に入っているのかということを知りたしたりもした。納得できない部分は他部局に比べてある。

予算見通しが、予算要求に使われると思っていなかった。ヒアリングと査定という過程の中でしっかりやっていただかないと、これだけを前提にして事業の廃止とかは決めていけない。この枠組みの中で決めるのは厳しい。

- ・部局によって区分の状況が違うというのは聞いている。人件費関係も、総務部所管と各部所管で区分が違うなどがあり、確かにそのとおりだと思う。財政課

で区分をきっちりするのもなかなか難しい。

今回は、一度この配分で削減に臨んでくださいと伝えていた。今回の配分が絶対とは言っていない。各部局にヒアリングして、できるだけオーバーしている部分を落としていきたい。

かなり大きな額が超過している状況である。方法としては、歳出予算を各部局で再精査すること、財政課ヒアリングを実施すること。人件費についての検討、起債の精査で充当率を75%から変更する、特定目的基金を活用するなど。市税収入の精査の部分もある。コロナの影響について、国からの減収対策という検討もされると思っている。期待してはいけませんが、注視していく必要がある。なんとかオーバーしている額をできるだけおさめていきたい。

- 今年度の決算をみても、不用額が多い。予算はその分多くなっているはず。その分は見直してほしい。繰越が各市に比べてかなり多い。繰越が当たり前と思って事業している点については見直しが必要。補助金が付く事業ではある程度やむを得ないにしても、市単事業でも繰越が多い。

イベントは、予算としてはどう反映しているのか。コロナがこういう状況の中でどういう判断をしているのか。財政課でも確認してほしい。

歳入については、未収金関係と、手数料、使用料もきちっと出してもらって取り組んでいかないといけない。

- 不用額が大きいのは気になっている。委託、請負がある事業については入札差金が主な原因。市のやり方なのでどこまで変えられるかだが、初めから請負見合いで持っておくと入札できないが、一旦流用できればもう少し圧縮できないのか。そういう運用は考えられるのか。
- 路線ごとに発注しないのであれば、枠としては多くあるはず。本来であればできるのではないか。予算はかなり持っている。検討してもらいたい。
- **R3** 予算編成を行う中で、今までやってきたやり方で、何人かの部長とも意見交換した。問題点は今時点で整理すべき。行革室と担当部局の信頼関係を築くために必要。

6月12日に提出した予算見通しの内容について、財政課が全件を見て精査するとしていたが、十分ではない。このデータをもとに枠配分されている。各部局によって予算見通しが甘いところ、厳しいところがある。配分自体が公平なものになっていない。

9月11日の本部会議で、目安額を示された。都市経営会議までに一度も本部会議を開かずにスタートした。都市経営会議の中で問題点を出せばよかったが、それができず通ってしまった。

各課が判断した裁量、非裁量の区分について、財政課で精査すると言われていたが、なされないままの状況である。

裁量、非裁量の多くの中に含まれている固定経費、光熱水費の削減目標がバラバラ。管理部の学校園は20%、社会教育施設は8%。非裁量の施設マネジメントは5%となっている。それを目指して担当部局は努力している。

指定管理料、長期継続契約に関して議論をしていない。調整なく5%カット

を目安としていた。管理料に係る対応がバラバラになっている。部局によっては交渉して少しでも削減している部分もあるが、最初から無理として削減していない部局もある。

行革室にお願いがある。各部局努力して事業の廃止、縮減しているが、市民やサービス提供している団体に対してどう説明していくのか。まずは市民への説明をしないと賛同を得られない。その中で、財政状況についての説明の仕方を統一したものが必要。統一した資料について財政課で考えてもらって、同じスタンスで市民へ説明していかないといけない。

以前におこなった緊急対策、緊急宣言のときよりもはるかに財政状況が悪い。宣言するかしないかは別として、市民への説明についてあわせて考えてもらいたい。

- ・光熱水費等でばらつきが出てしまったのは反省がある。今後ばらつきがないようにして進めていきたい。そういった意見は、戦略本部会議や都市経営会議の場で言ってもらえたらよかったと思っている。今後の取組に活かしていきたい。

市民への説明について、議会でも指摘されている。今後は大きな事業の見直しをするにあたって市の財政状況を統一した形で説明していく必要がある。戦略本部でも意見をいただきたい。今後資料を作っていくので、ご意見いただきたい。

- ・これまで行革は、基本的には部局マネジメントを徹底してやっていくと言っている。誤解があると悪いが、企画経営部のスタンスが、財政課が基本方針を決めたから後は各部局マネジメントをやって、というように今までの議事進行を聞いていて思う。半分は部局マネジメントでやっていくというのは良いが、担当部は基本的には部分最適、自分たちの所管領域しか見えていない。全体最適の都市経営の観点から、上乘せをやりすぎだということを会議の前に指摘していただきたかった。対話不足だと思っている。

かねてから侃々諤々の対話をして、できたらある程度の折り合いをつけて、こういう会議で物事を決めていくという形にしていかないと、うまくいかないのではないかと。

スケジュールのところで説明があったが、以降、内部調整、ヒアリングがあるとのこと。そこが先ほど申し上げた対話になるということだと思ふ。査定をどんどんしてもらって、我々は最善案として第一案を一旦出したので、全体最適の観点から言い合いながら、そういう関係に移行していった方がよい。限られた時間で答えを出しにくい。全体の情報がある企画経営部が出していてももらえたら。

- ・財政課はヒアリングしないといけない。ヒアリングの中で成果の話が出てくる。個別のことが分からない中でできないから、時間をとって大急ぎでやらないといけない。
- ・対話不足は確かにあったかもしれない。ヒアリングの進め方は分からないが、できるだけ議論ができるような形でまとめていきたい。シビアな議論をしない

といけないのは、上乘せ・横出し事業の見直しの部分。先ほど上村先生のお話にもあったが、成果を見て、データを整理したうえで、説得力のある材料を用意しないと市民への説明も難しい。単に財源がない、だけでは説明できない。根拠をそろえたうえで取り組んでいく必要がある。進め方については次回に向けて資料をまとめたい。

- ・議論するにしても、各部長は、自分のラインにずっと危機感を伝えていって、ここまでやっている。ここまでしか絞れなかったということは、横からアドバイスが必要ということ。それが議論というのも一つ。係長、一般職、嘱託アルバイトに至るまで、もう少し危機ということを丁寧に伝えるということもきっちりやってもらった方が良いのでは。

各部は一所懸命伝えているつもり。認識が甘いのは、いくら言っても伝わらない部分があるので、財政課が現状を伝えて危機をあおる必要がある。

認識をもっと深める方法はないか。温度差が出てしまう。同じトーンでみんなに伝えることも必要。

各部長がそれぞれ部内で喋っているが、他の部長と喋っている中身が一緒でないといけない。どの職員にも伝えていかないといけない。その辺りは何か思いはないのか。

- ・危機意識をどれだけ浸透できるかは重要だと考えている。これまでこの会議でも、一定の材料は示している。あとは、単に各部で課長に説明するだけではなくて、現場のところまで伝えることができるかが必要。そういった点では、財政課でのトータルでの取り組みも必要だが、各部、各課での取り組みも重要。
- ・例えば、総務部としては時間外勤務を減らすように何度も言っている。それでも、相変わらず時間外勤務をしているところがある。時間外勤務を下げられないのか、というのは持ち帰って言っている。仕事の状況も違うから言えないところがある。誰が言うかと言ったら管轄しているところが入って言ってあげないといけない。

財政課から資料も渡しているし分かってもらっているというのものもあるが、それだけでは伝わっていない。今後何をしていくにも大事なことだ。

- ・市民への周知や、庁内に状況を伝えることは大事。各部の取組も大事だが、財政課でも全庁的な周知について取り組む。
- ・行き違いがあり、十分なことができていないと思う。資料を配るにしても、表を1枚配って全部理解せよというのは難しい。みんなに読んでもらったらもっと理解が進む。

来年度予算編成ができるか危機感を感じている。部のマネジメントだけで全部できるかと言ったらできなくて、部間の調整は絶対に発生してくる。内部調整の期間で何をするか、この場で決まっていなくて不安感があるし、我々に教えてもらわないと、本当にできるかという不安感がある。早めに、具体的にこういう形になりますと示してもらわないと。

どうやって予算ができるか見えないので、課長からも相談を受ける。財政課の方針自体も変わったり揺らいだりするものがある。確信をもって取り組まな

いと、このまま組めないのではという不安がある。

- ・決まっていない部分もあるのは事実。そういった点についてもご意見いただけたらと思っていた。それも含めて全体で取り組んでいく必要があると思っている。
- ・ヒアリングと、査定もされるのか、部長復活もするのか聞きたい。今回はやり方は変わっているが、従来のやり方でも、40億円とか60億円とかオーバーしている時期がある。部のマネジメントで約30億円のオーバーと考えれば、従前でもあった額のオーバーである。査定、ヒアリングの中であとどれだけ削減できるかを見たい。
- ・精査した状態でこの額になっていると思っている。ヒアリングをすれば、当然査定することになる。普段どおり部長復活の日程がとれるかはスケジュール的に厳しい。各課の意見を財政課で聞いてまとめていきたい。
- ・ゼロ査定については、部長復活の場を用いて対話の場にしていた。各部は各部の責任の中で、お互いに決めて議会に説明できるものである。機会は作ってほしい。
- ・財政課が何も分からずに予算書作るとかはできない。成果のあるものを重視して、こっち側は何もしないとかはできない。
- ・財政課もヒアリングをして、腹を割って本音のところを聞いて、一緒に予算をどうにか作りあげていく、一丸となって進めてください。
- ・伝わっていないのかもしれないが、ヒアリングはやっていくので、よろしく願います。

○政策アドバイザー 上村教授より

危機感の共有は重要。情報発信のやり方、職員同士のインナーコミュニケーションの重要性。財政の査定の話が出ていたが、これもコミュニケーションといえる。財政課をまじえながら、事業の成果を聞いていくのは、危機状況だけでなく平時にもやるべきこと。大きな事業について、成果は何なのかを聞いてやっていくのがベスト。とはいえ、この金額を圧縮していくのは、正直先が見えない。大きな予算をとっている事業について、ある程度抜本的に見直すことも必要。ミクロではなくマクロ的にみていく必要がある。

○宝塚市行財政経営戦略本部長より

12月に入って議会も忙しいが、行革担当部長を先頭に、みなさんの話を聞きに行くので、これはやっていきたいという前向きな話を是非ともしてもらいたい。

大きな事業の見直しという話もあった。非常に厳しい側面を迎えているが、難しい問題で、事業を計画的に、それでなくても遅れている事業もあるので早く片付けていって、みんなの努力で乗り越えるようよろしくお願いします。

## 令和 2 年度 第 6 回 宝塚市行財政経営戦略本部会議

日時：令和 2 年（2020 年）12 月 24 日（木）

場所：3-3 会議室      15：00～17：00

### 議題

- 1 令和 3 年度当初予算の編成に向けて
- 2 行財政基盤の強化に向けての取組について
- 3 その他

<p>標題</p>	<p>令和 2 年度 第 6 回 宝塚市行財政経営戦略本部会議 議事概要</p>
<p>日時</p>	<p>令和 2 年(2020 年) 12 月 24 日 (木) 15 : 00 ~ 17 : 00</p>
<p>出席者</p>	<p>本部長：中川市長          副本部長：井上副市長          本部員：森上下水道事業管理者、上江洲理事、恒藤技監、吉田部長、古家部長、上田部長、近成部長、築田部長、山中危機管理監、尾崎部長、赤井部長、土屋部長、立花部長、福永部長、石橋消防長、酒井議会事務局長、村上部長、橘部長、柴部長、金岡上下水道局長、島廣部長、中西参事、影山参事、(欠席：森教育長)          事務局：浅井室長、副田課長、喜多課長、小西係長、吉川係長、竹辺係長、堀田係長          関係室：羽田政策室長、西尾行政管理室長          関係課：飯田総務課長、二口政策推進課長</p>
<p>議事概要</p>	<p>○宝塚市行財政経営戦略本部長より          前回に引き続き、令和 3 年度の予算編成の状況について情報共有し、行財政経営基盤の強化に向けた取り組みを議題として意見交換を行いたい。          予算編成で大変ご苦勞をおかけしているが、非常に厳しい状況。先日国から令和 3 年度の地方財政対策が示された。これに基づく財源対策を検討する必要がある。この点についても議論していただきたい。</p> <p>○本日の議題について          前回会議に続いて、令和 3 年度当初予算の編成に向けてと、行財政基盤の強化に向けての取組についての意見交換。</p> <p>○議題 1 令和 3 年度当初予算の編成に向けて          前回会議において、一般財源ベースで約 33 億円の収支不足と説明し、企画経営部で査定を進めるとなっていた。政策推進課と財政課で、各課に聞き取りを行いながら査定を行ったが、大きな減額には至っていない。現時点で、約 28 億円の収支不足。これは肉付け予算を含めた額。一方で、今週月曜日に国から地方財政対策が示され、地方の減収対策等が示されている。新型コロナ臨時交付金の追加交付も予定されている。そういった制度も活用しながら来年度の当初予算編成をしていきたい。</p> <p>事務局より、令和 3 年度当初予算の編成に向けての説明。          これまでの戦略本部での令和 3 年度当初予算編成に関する審議について、主な流れを説明。          令和 3 年度当初予算編成における不足額対策の考え方について説明。企画経営部による査定をしてきた。各部局にも再精査をしていただいた。今後、市長・</p>

副市長査定が1月7日から始まり、保留になっているものについて決定していく。

令和2年12月8日に政府が閣議決定した「国民の命と暮らしを守る安心と希望のための総合経済対策」において、いわゆる「15 か月予算」の考え方により、令和2年度第3次補正予算と、令和3年度当初予算と一体的に編成し、切れ目なく万全の財政政策を実行するとされている。本市においても、3月補正に前倒しできるものはしていきたい。それにより、令和3年度の当初予算に計上しないようにする。国の補正予算は財源措置も手厚くなる。国の補正予算で措置される場合、通常75%のところ100%まで地方債発行が可能となる場合があるので、税負担が少なくて済む。ぜひこれを活用していただきたい。3月補正の締め切りは1月6日にしている。国からの情報については注視していただきたい。

12月21日に地方財政対策の概要が示され、地方交付税の総額が前年比5.1%増。臨時財政対策債は74.5%増となっている。県と市の割り振りの関係もあり単純には計算できないので今後精査する。

参考情報になるが、緊急防災・減災事業債については100%地方債にでき、交付税でも70%措置。5年間延長されると聞いており、こういった財源を有効活用していきたい。

#### 地方創生臨時交付金について

1次補正で約4.8億円の交付金限度額が示され、市内事業者の支援等行った。

2次補正は約12.8億円、PayPayや病院支援などに活用した。

3次補正について、時期等詳細は未定だが、先日副市長等で県に訪問した時に、前回の8掛けぐらいになるのではないかと聞いており、6~7億円程度と見込まれる。当初予算で計上されているものでも、活用できるものがあると考えている。極力この地方創生臨時交付金を充てて、一般財源負担を減らしていきたい。

説明があった国の制度を活用しても不足はある。財政調整基金もいつもより大きな額を取り崩す可能性があるが、なんとか予算編成していきたい。

#### 意見交換

- ・令和3年度当初予算編成において財政調整基金取り崩しとあったが、過去最大取り崩したのはいつ、いくらぐらいか。
- ・当初予算では平成6年度に35億円、平成9年度に約25億円、平成13年度が約24億円となっている。

決算額では平成13年度、約12億円の取り崩し。

- ・過去にはかなり崩したこともあるようだが、今後の財政運営では短期的なものとは長期的なものを考えていく必要がある。令和3年度当初予算、短期的な財調取崩しはやむを得ないと考えるが、今後これまで以上に執行管理を徹底する必

要がある。

試行錯誤も必要だが、長期的なものをしっかり見ていかないと、自転車操業の財政運営になってしまう。すぐにでも議論をしていかないといけないと思う。その中でも上乗せ横出しの事業、福祉医療なども考えていかないといけない。情報収集もしていかないといけない。ほかにも大きなものはある。企画経営部と担当部署でヒアリングを行い、一定の方向性を、時間をかけて見出さないといけない。成果についても共通の理解をするなかで、考えていかないといけないと思っている。一定削減は必要だが、なぜ必要なのか、市民への説明が必要。共通理解できるような資料が必要。

また、今回予算区分として、新たな経費区分を考える中で編成してきたが、各部まだばらつきがある。継続して修正をお互いしていく必要がある。そのデータをベースにして長期的なことを考えていく必要がある。

- ・中長期的な視点については議題 2 で話をする。大きな見直しについては各部長、企画経営部で議論しながら、どう市民に説明すべきか含めて議論をしていきたい。
- ・予算区分については、庁内からも意見をいろいろ頂いたところである。今回初めての取組ということもあり、担当課の判断がそのまま生きている状況なので、財政課で今後時間をかけて精査していきたい。
- ・大きな上乗せ横出し、市単独事業がある。この時期それぞれの団体から要望書が届く。要望は増額で来るが、増額どころではないと市の財政状況を説明するが、これまでも財政が厳しいと言っているといわれる。予算編成の説明の時に厳しい財政状況を、4つの理由 新型コロナ、高齢化、公債費増、施設老朽化があると説明した。新型コロナと高齢化は理解されるが、公債費増や、施設老朽化については理解されにくい。それを目に見える形で分かりやすく説明できるものが欲しい。

出先機関の職員もいる。超勤をすべて止めたら約 5 億円節約という話も出先に行っているが、財政状況を説明するのに苦労している。同じ資料で分かりやすく説明できるものをお願いしたい。

- ・前回会議でも同様のご意見いただいた。まずは庁内へ発信し、共通の認識を持つ必要がある。それを市民にも同じように説明する必要がある。資料については考えていきたい。社会情勢や財政状況、財政課題、今後の取組などトータルな資料を作成し、意見をいただいたうえで取りまとめたい。
- ・約 28 億円収支不足と話があったが、前回の約 33 億円がそうだったのか。部局マネジメントによる減額ということか。
- ・そのとおり。
- ・特別会計と市立病院の状況はどうか。
- ・査定はほぼ終わっている。病院は少し残っている状況。基本的なところは終わっている。介護特会と後期高齢者医療特会は数字が変わる可能性があるが、暫定では終わっている。傾向として、増えているが、介護はそこまで増えていない。

- 地方財政対策で交付税が手厚い措置、増額されるということで、本市にとってはよいことだと思うが、市税について、市民税は所得が減ってくる。失業者が増加する。資産税も固定資産の課税で下落のみ反映するというので、厳しくなる。そんな中で、市議会から市税について、歳入が予算通り入らない、はじめからわかっていたのではないかと指摘を受けたことがある。そのようなことは予算編成の中でしないようにしてほしい。
- 市税の見込みについては精査中。他市の見積状況もきいているが、概ねリーマンショックも参考に各市考えている。本市はリーマンショック時よりさらに悪いと試算しているので、そこまで厳しくするかどうか検討している。収入が過大にならないようにしたい。
- 今回地方財政対策のなかで、地方特例交付金が大幅に増えているが、理由と本市への影響はどうか。
- 詳細はまだ把握できていないが、おそらく収入が落ちて固定資産税が減免された場合は国が見てくれるという話なので、その交付金の分で増えていると思う。
- 当初予算で副市長、市長査定があり、都市経営会議に諮ることになると思うが、その前に戦略本部を開き、予算の内容を説明してもらいたい。今回の資料では途中状況のため数字が示されていない。数字がどうなったか。また、戦略会議での計画に対する乖離、検証を今後のためにお願ひしたい。部局の上限目安額の算出に対して、結果がどうなったのか。
- 予算は1月25日の都市経営会議で審議したい。それまでに戦略本部ということだが、検証は別でやらないといけませんが、当初予算編成と3月補正で日程が詰まっております、戦略本部を開けるかどうかわからない。必要な情報は別途お伝えする。
- 予算編成方針が出たときに戦略本部会議ができなかった。審議の時間はとっていただきたい。
- 新型コロナウイルス感染症の臨時交付金について、不用額や3次補正もある。できるだけ早く情報をいただきたい。また、不用額をどうするのか、3次補正はどういう内容なのか。
- 不用額については病院への補助金の財源にしたい。3次補正の正式通知は1月国会後と聞いている。それまで額は正確にはわからないが、交付を見込んで準備は進めないといけませんが、近々、政策推進課から通知は出す。どういうものに充てられるのかは、これまでとほぼ同じで大きな変更は聞いていない。
- 先ほども話があったが、部局マネジメントで廃止したり縮小したりしているが、市民の皆様へ説明しないとダメ。説明するにあたってわかりやすいポイントを押さえた資料を早急に作ってもらいたい。
- 前回の会議でも意見が出ていたが、資料の数値根拠がわからない。会議メンバーが理解できるようにしてほしい。部内にも説明する義務がある。資料作成や説明を丁寧にしていただきたい。
- 資料作成は丁寧にするよう努めたい。本日は副市長・市長査定もまだなので、

数字を示すことは控えさせていただいた。

- ・臨時交付金は国の3次補正。令和3年度の財源に充てるような言い方をされた。臨時交付金を令和3年度予算の財源に充てることはできるのか。
  - ・はっきりしていないが、今の見込みとしては、新年度のものに充てることができるのではないかと見込んでいる。
  - ・各省庁の資料見ても来年度予算に充てられるのか判断できない。情報が入り次第周知していただきたい。
  - ・地方財政対策などの結果、結局収支不足額がいくらぐらいになるのか、言えれば教えてほしい。
  - ・今の時点で見込むことは難しい。
  - ・臨時財政対策債の伸びが示されているが、そこまで見込めない。
  - ・元々財政サイドは今日の会議に当たり、現時点での収支不足額の状況を説明したいということだった。そのとき意見したのは、当初要求ベースで約66億円だったが、前回約33億円になった。一方歳入はどういう財源措置がされるかわからない。皆さんには約33億円の収支不足といていたが、歳入が大きく入ってきたら変わるため、今回は制度面の話も含めて説明してほしいとお願いした。全体が見えない中で、金額だけの話だけをするのはどうか。財政調整基金を使い続けたら持たない。そんなことはしてはいけない。それに代わって何ができるかを議論すべき。財政は歳入確保に努める。国が地方財政対策を示したところなので、調査してもらっているところ。
- 交付金の話だが、8掛けと県は言っているが、来年度事業に充てられるということではなく、例えば来年度仮にマスクを買うとしたら、そういうものは先に買ったなら来年度は必要ない。そういったものを探していつて来年度当初予算を減らすべきではないか。今回の交付金は病院の繰り出しにも使える。トータルでできるだけ有利な使い道を考える必要がある。それをお願いしている。必ずしも来年度事業に充てられるというわけではないのではないのか。上手に財源として使っていきたいという思いで言っている。

#### ○議題2 行財政基盤の強化に向けての取組について

事務局より、行財政基盤の強化に向けての取組について説明。

行財政基盤の強化に向けて、限られていく資源を適正に配分し、歳入に応じた歳出としていく必要がある。ワイズスペンディング、ロジックモデル、エビデンスと書いているが、端的に申し上げると、上乘せ横出し、市単独事業は限られる資源を軸に、事業目的と成果を重視しながら、客観的な根拠と因果関係の整理によって、説明責任を果たしながら、令和5年度までに経営資源を適正に配分し、歳入に応じた歳出としていくため、まずは、3月までの取組を説明するもの。このようなことは、国の骨太の方針2020でも提唱されていて、EBPMの仕組みと、予算の重点化、複数年にわたる取組などの予算編成との結びつきを強化することにより、ワイズスペンディングを徹底するとある。補足として、現在の財政状況では、たとえ効果や成果があっても、今と同じ実施方法で持続

していくことができない状況にある。その実態を認識しながら、歳入に応じた歳出としていくには、事業の見直し、または転換させていく。そのことについて市民や議会などに丁寧な説明により説明責任を果す必要がある。市の財政の厳しさを市民に理解してもらうことは必要だが、それ以上に理解していただかないといけないのは、だからこそどうしていくのか、財源がないから何かを削る、新たなことができないという説明は通用しない。実施する事業の目的やその成果について、可能な限り満足してもらえら説明が必要。納めていただいた税金など限りある経営資源をいかに適正に配分しているかという説明責任がある。だからこそ、実施する事業は市民の視点で成果を重視することが重要。そして、成果を重視することは重要だが、目的ではない。最大の目的は、市民から信頼される行財政経営を持続的にこなっていくことである。一つは、配分する資源を最小化しつつ最大の成果を出すという行革の原点であるとともに、配分する資源によりもたらす成果が妥当であるか、政策の市民への貢献性などの視点で、事業実施や経営資源の配分の優先度や範囲を決める。もう一つは、市民だけでなく、これからの職員にツケを残さないこと。職員ひとり一人が、市民の方を目の前にして、厳しい財政状況のなかでも、実施する事業は、このような成果があるので優先的に実施しているということや、市はこのように様々な課題に優先的に対応していきますという説明ができなければならない。また、それは職員の働き方を明確にすることで、まさしく働き方改革にもなる。もう一つは、単独行政の限界にあるなか様々な主体と連携していくことが不可欠な今、限られていく経営資源を適正に配分する説明責任なくして連携など出来ないのが事実だと考える。令和3年度から掲げる総合計画を、信頼を損なわないように成果を重視しないといけない。

実施する事業は成果を重視する。可能な限りデータを活用し、予算投資と活動、アウトプット、市民への影響、どのような成果が段階的に生み出されるのかを考えながら、ワイズスペンディング、投資効果がどうかなどを検証していく。

上乘せ横出し、市単独事業についても参考として財政フレームを示しているが、3カ年で成果を重視する視点で一定見直していかないといけない。今後どうしていくのかを課題を整理し、大きな方向性や考え方などについて、3月ごろに示す行財政経営の方針や財政規律と整合を取っていくことも必要。

今後については、令和3年1月に、職員に財政状況などの課題を共有していく。成果を重視していくといった方針もわかりやすい説明が必要。説明の仕方も検討し、周知を徹底したい。

令和3年度1月～3月、市単独事業、上乘せ横出し事業については、まずは事業の活動内容、成果などを担当部局だけでなく、企画経営部を中心に共有しながら、検証していく。時間をかけながら内容、方向性を考えていく。具体的なフォーマットなどの内容については検討中。準備でき次第共有したい。行財政経営における課題と今後の対応などについては、市民への説明が必要。広報誌は3月号を想定しているが、財政状況、経緯なども含めながら説明していき

たい。メ切が近いので、どこまで課題を示せるかはあるが、明らかになり次第共有していく。

行財政経営方針、財政規律の案を3月中には示したい。経営方針に大きな方向性や、上乗せ横出しなどをどうしていくのかを示しながら、具体的な展開についてはその後の行動計画において明確にしていきたい。

緊急宣言ではないが、3カ年重点的に対策をしていかないといけない。戦略本部や検討会は適宜開催する。検討会は1月中旬ごろを予定。財政規律・経営方針の議論をしていきたい。

上村先生もおっしゃっているが、成果を重視した上での資源の適正配分が大事になってくる。議会にも言われているが、市民へのわかりやすい説明も大事になってくる。

#### 意見交換

- ・2023年までに歳入＝歳出にする。2021年は、歳出は要求段階では歳入を上回っている。歳出と各部で削ってもらった裁量経費がどういうもので、各部がどのような努力をしてきたのかが見えない。そこは全体的に見えるようにしてもらわないとわからない。次に、それでも足りないので、上乗せ横出しなど、令和3年度はできないが、令和4年度以降に向かって動く。市民にも説明できないといけない。そういったことがわかるようなものを資料としてまとめないと、説明ができない。できるかはわからないが、3年間でこういったことをしていくということを共通認識できるようにしてほしい。
- ・令和3年3月の行財政経営方針、財政規律の策定が3月になっているのは、最終はいいが、議会や市民への周知を考えたならもっと早くしないといけないのではないか。
- ・予算編成の状況について、各部でどのような取組、削減をしたのかについては検証が必要と考えている。予算編成の検証資料は作りたい。
- ・実現性として難しい部分はあるかもしれないが、考え方は3カ年でやっていく。それに向けて市民への説明含め、どういう方向でやっていくか、資料をできるだけ早くまとめたい。また、経営方針と財政規律は総合計画と合わせてと思っている。最終は次の総合計画がまとまる時期に合わせたい。ただし、策定途中でも概ねの考え方は共有できるように進めたい。
- ・上乗せ横出しや市単独事業の見直しとして、令和3年度予算に反映する分はあるのか。
- ・令和3年度予算で、各部局で削減いただいたりした部分はあるが、上乗せ横出しなどで大きく切り込むというのは時間的な問題もあり難しい。
- ・令和3年度予算で反映される分については一定の方針でやってきたことがわかるように示した方がいいのではないか。
- ・行財政経営方針は総合計画とリンクしている（下位計画に当たる）ので、方針だけを総合計画の前に示すことは難しい。

- ・行財政経営方針と規律は1月からの検討会で詰めていく。そこで認識の共有はできると考えている。
- ・以前の財政規律検討資料では、市債管理基金と公共施設等整備保全基金に毎年12億円積んでいく計画だったが、令和3年度はできない。先送りになった。10年で平準化したら、約13億円ずつ積んでいかないといけない。それについては皆さんも認識が必要ではないか。
- ・市債管理基金と公共施設等整備保全基金については、案として示したのであって決定していたわけではない。ただ、早く積み立てていかないといけないのは間違いないので、全体的な取組は進めていく必要がある。
- ・歳入の確保について、以前から受益者負担の適正化に向けたガイドラインについて、一向に進んでいない。ガイドラインを参考に見直しを進めていくべきだが、ガイドラインに基づいて市民への説明も必要。どのような状況か。
- ・受益者負担について、ガイドラインの案はできたがそのまま進んでいない。庁内検討会で審議を進められていない。1月からの検討会で行財政経営方針、財政規律の審議を行うので、合わせて検討を進めていきたい。行財政経営方針に盛り込む形でまとめたい。内容、考え方については早めにお伝えしたい。
- ・受益者負担のガイドラインについては、作ったものを如何に動かしていくかが重要と考えていた。ガイドラインの中では、数多くの自治体のガイドラインを参考にしたが、各市根拠がないものになっている。歳入確保の考え方は、阪神間の比較だけでなく、事業継続性が重要と考えている。阪神間比較では宝塚市はほぼ他市並みに受益者負担は取れている。それ以上に事業を継続していく中で歳入を見直していかないといけないと考え、時間を要している。今回の予算編成で施設の老朽化対策も計画的にやっていく。他市もそのようなタイミングで受益者負担を見直している。ガイドラインが遅れていることについては申し訳ない。
- ・ネーミングライツについて、図書館で具体的にできないか取り組んでいた。収入源の取り扱いについて、戦略本部会議で諮るなど、協議すると聞いていたが、止まっている。時間がかかり、機を逸してしまった。なぜそんなに時間がかかるのか。担当部の意見を受け止め、動いていただきたい。
- ・ネーミングライツはあくまで広告事業。特定の事業者が来るのであれば寄付ということになる。広告事業者の競争性を担保するのが広告事業となる。ネーミングライツについてはそのような形で考えている。
- ・検討会については日程も決まっているので、意見を踏まえて進める。
- ・行財政経営方針と財政規律と、行動計画も出てくる。  
行動計画は今のアクションプランのイメージか。3月までにアクションプランを作るとなったら大変だが。
- ・行財政経営方針と財政規律は一体のものとして3月に示したい。行動計画はアクションプラン。現在の指針とアクションプランは、指針を平成28年3月に示し、アクションプランは平成28年7月策定となっている。行動計画は方針から遅れて作成する想定をしている。行動計画は方針に基づく具体的な事業ご

との取組内容となる。

- 1～3月で市単独事業、上乘せ横出しの見直しの方向性があるが、令和3年度であれば95%、次は80%とかの方向性は決まっていると思うが、方向性を明らかにするには、全体的な数字はあるが、事業単位で決めていくということか、その程度を教えてください。
- 今回、財政フレームの考え方は持っているが、どこまでできるかは現時点で見えていない。規模が大きいところから、財政フレームに合わせる形で方向性を出せばよいが、実現性は未知数。考え方として、方向性がどの程度のレベルになるかは現時点では難しい。
- 3月広報に課題と今後の対応を掲載するとある。これもどのレベルの対応か。個別の事業は難しいと思うが、一般論で書くというイメージか。調査特別委員会の資料要求ですでに広報の内容と時期が出ている。
- 3月広報に個別の細かい課題、方向性は難しいと考えている。3カ年で基盤を強化するといったことや、上乘せ横出し事業や市単独事業について、成果を重視し見直していくといった大きな方向性になると考えている。
- 行財政経営方針と財政規律の策定について5月26日の本部会議資料では12月ごろにパブコメに向けた案の策定と書いている。3月ごろに案を確定すると示されていた。3月に案を策定する中で、パブコメをやりながら案ができるのはいつぐらいか。
- 行財政経営方針について策定に時間を要している。調査特別委員会も設置されるなか、素案が大事だと考えている。12月に案を示したいと考えていたが、できていない。1月の検討会では骨子案を示していきたい。パブコメについては4月下旬からやっていく、総合計画から少し遅れて進めなければならないと考えている。
- 先ほども話があったが、令和3年度の予算で削ったものも出ている。その根拠が後出しになっていくというところが、説明が難しくならないか。すべての方針ではなく、今までも案は示されていると思う。考え方を示していかないと、令和3年度すでに削っているでは説明が難しいのではないか。時期を早める努力をしていただけるとありがたい。
- 具体的に決めていったことは方針なので、これまで決めた方針としてまとめていったほうがよい。裁量経費の考え方も1つの方針なので、説明できるようにしていただきたい。
- 行革は理論、考え方も大事だが、実践あるのみと考えている。上乘せ横出しの議論で、来年度いきなりは難しいといっている。それはその通りだが、一方で、市長名で予算編成方針が示され、シーリングが明文化されながら、この数字の実現は難しいとの話もある。シーリングについて各部難易度は違うが、絶対実現すべきものと考えやっているが、できない数字という前提で予算協議がされているとなると、シーリングによる行革はなかなか難しいと思っている。以前から大きな行革をするとき、市民福祉金や国保の値上げをするときは、何十回と話をし、タイミングや水準の詰めをしていかないと実現できない。今

からでは遅いに決まっている。そういうやり方、実践を重視していかないと3年後半額なんて到底届かないのではないかと。

- 喧々諤々の議論の必要性について理解しているが、今回なかなか制度の内容まで切り込んでいくのは難しかった。今後担当部と協議しながら進めていきたい。
- 本部会議の進め方にフラストレーションがたまっている。この場で議論して決めることが少ない。こういう方針でやっている、正式に決まったらあとで伝えるというのが多い。方針を決めるにしても、方針の内容について小出しにしてもらって、議論してもらったほうがいいのではないかと。議論のための資料ではなく、お知らせのための資料になっている。説明を受けないと内容がわからない。その資料で部下に説明できない。本部会議の位置付けは、ここで審議し決めただという体があるので、もっといろんなことを議論しないといけないのではないかと。
- この場で議論して決めていくための会議と認識している。議論できるような資料を検討したい。
- 今後実施する事務事業に資源を適正に配分する中に、ロジックモデルの考えが示されている。事務事業評価ではアウトカムは1つで、単年度でやっているが、新たなことをやっていくように見えてくるが、こういった形でこれをやるのか。
- PDCA サイクルは総合計画やその下位計画、事業などそれぞれで回るもの。毎年 PDCA サイクルを回すということで、同じ考え方。今の事務事業評価や行政評価の結果が予算に反映されているかという点と十分にはできていない。そこを改めて見直してやっていく。アウトカムもいろんな整理の仕方はあるが、国の方針や他の自治体の情報を参考にしながら見直していかなければいけない。予算の適正配分においても PDCA サイクルを見直して行く必要があると考えている。
- ワイズスペンディングといった言葉も使っているが、全職員に共有していく必要もある。わかりにくい言葉で共有が図れるかという点と、不親切と受け止められても仕方がない。文言含めて資料は整理したほうがいいのではないかと。
- 今までの議論を聞いていると、市単独事業と上乘せ横出し事業を課題にしているような感じにも見える。宝塚市の特色を出している施策ものもあるし、すべてが否定されるものではない。それだけを見直すということではなく、全事業を行政評価の観点から、見直すという位置づけの方がよいのではないかと。市民や議会も、総論賛成、各論反対となってくる。すべて市民に痛みを伴うものばかり。行政内部はどうなのかという話になる。行政内部の努力もするという構成にしたほうがよいのではないかと。
- 今日の会議を受けて、明日部内の会議を予定している。先日、令和3年度予算の査定のお知らせをもらったが、実施計画と公共施設など、いつぐらいに全体像が見えてくるのか。当初だと、例年今ぐらいの時期。目標、いつぐらいか。
- 実施計画以外はすでに内示している。実施計画は1月明けすぐに副市長査定等

になる。それが終わった時点で一定お示しする。厳しい財政状況のなか、スクラップアンドビルドをして予算をあげてもらっている。事業費的などところでの精査と、骨格・肉付けにするかという整理をしているところ。合わせてお伝えしたい。

公共施設マネジメントについて、インフラについては概ね一般財源 5.4 億円で収まってきそうな状況。建物施設は一般財源 7.7 億円に対し、倍ぐらいの要求。半分ぐらいは査定で落ちる状況。インフラと建物施設両方足した中で、インフラに少しでも余裕があれば建物に充てられないか検討している。今回、建物についても予算は増やしているが、まだ事後保全が続く。予防保全にはまだ移していけない状況がわかってきている。

○今後の予定について

1 月 25 日の都市経営会議で当初予算を決定する予定。議会で行財政経営に関する調査特別委員会が設置され、1 月 26 日に第 1 回が予定されている。委員は 13 人。先日、正副委員長と協議したが、第 1 回開催のあとは、2 つの分科会に分かれて審議を進めたいとのこと。1 つは当面の財政課題、財源不足対策や事業の見直しについて。もう 1 つは将来に向けての課題。DX や BPR などについて。次回の戦略本部会議について、1 月から庁内検討会で方針や財政規律などの検討を進めていきたい。その審議状況踏まえて戦略本部会議を開催したい。

○宝塚市行財政経営戦略本部長より

いろいろなご意見が出た。大変だからこそ、情報を共有し、目に見える議論をする必要がある。今日の意見をしっかり受け止めて前に進めるような本部会議を期待している。

## 令和 2 年度 第 7 回 宝塚市行財政経営戦略本部会議

日時：令和 3 年（2021 年）2 月 26 日（金）

場所：3-3 会議室      16：00～17：30

### 議題

- 1 行財政基盤の強化に向けた取り組みについて
- 2 財政状況説明資料について（市民および職員向け）
- 3 その他

<p>標題</p>	<p>令和 2 年度 第 7 回 宝塚市行財政経営戦略本部会議 議事概要</p>
<p>日時</p>	<p>令和 3 年(2021 年) 2 月 26 日 (金) 16 : 00 ~ 17 : 30</p>
<p>出席者</p>	<p>本部長：中川市長          副本部長：井上副市長          本部員：森教育長、恒藤技監、吉田部長、古家部長、上田部長、近成部長、築田部長、山中危機管理監、尾崎部長、赤井部長、土屋部長、立花部長、福永部長、酒井議会事務局長、村上部長、橘部長、柴部長、金岡上下水道局長、中西参事、影山参事（欠席：森上下水道事業管理者、上江洲理事、石橋消防長、島廣部長）          事務局：浅井室長、副田課長、喜多課長、小西係長、堀田係長          関係室：羽田政策室長、西尾行政管理室長          関係課：飯田総務課長          政策アドバイザー：関西学院大学 上村教授</p>
<p>議事概要</p>	<p>○宝塚市行財政経営戦略本部長より          今回は、行財政基盤の強化に向けた取り組みについてと財政状況説明資料についての 2 つの議題について議論を行いたい。令和 3 年度の当初予算は皆様のご協力のおかげで、なんとか編成することができたが、新型コロナウイルス感染症への対応をはじめ、まだまだ残された課題は多くある。その中で行財政基盤の強化が求められている。本日は政策アドバイザーの上村教授にもこの場にご出席いただいております、本日の議題や皆様の意見などについて、ご意見いただけたらと思う。よろしくお願い申し上げます。</p> <p>○本日の議題について          議会開催中お集まりいただき感謝する。本日も活発な意見交換をお願い申し上げます。以前に行財政経営の方針の骨子を示した。これについては、室長級の庁内検討会で議論した後、来月の戦略本部で案を示したい。          議題 1、行財政基盤の強化に向けた取り組みについては、戦略本部でも議会でも、行財政基盤の強化に向けて 3 年間で取り組んでいくという考え方を示している。主な取り組み内容は、裁量経費の上乗せ横出し事業や市単独事業をどうしていくかということになる。具体的に取り組みを進めていくのは来年度になるが、おおむねの取り組み内容、方向性については年度内に一定確認しておきたい。本日の資料は現時点の案と認識いただきたい。</p> <p>○議題 1 行財政基盤の強化に向けた取り組みについて          事務局より、行財政基盤の強化に向けた取り組みについての説明。          1.行財政基盤の強化に向けた取り組みについて。現時点の案になる。          令和 3 年度から 5 年度の 3 カ年で集中的に実施していくことで、令和 6 年度の当初予算において収支均衡を実現する。健全な財政のもと、着実に第 6 次総</p>

合計画を推進していく。今後、財政見直しについては令和3年度の補正予算成立後に早期に作成していく予定。

裁量経費（上乗せ横出し事業、市単独事業）の見直しについて、成果の視点で事務事業を検証していく。その他経費の見直しについては、事務事業実施方法の見直し、他市比較などによる見直し、コスト削減等、その他の見直しを進める。歳入確保については、市税等債権の確保、受益者負担の適正化、ふるさと納税の推進など。その他経費と歳入確保については具体的なスケジュールをお示しできていないが、適宜進めていく。

資料の修正事項を連絡する。前回の本部会議資料で、収支均衡を目指す取り組みについてお示しした。期間を3年間としており、令和3、4、5年度の取り組みについては間違いないが、収支均衡を目指すのは令和6年度。令和5年度に収支均衡を図る、と記載していた点を改めてお詫びする。

## 2.裁量経費（上乗せ横出し、市単独事業）の見直しについて。

成果の最大化に向けた検証と改善に向けた取り組みについて、事務事業を成果の視点をもとに3つの基準で検証し、成果を最大化できるよう改善を図る。改善というのは、市民全体や、地域社会への影響、上位計画の貢献性などから、限られていく経営資源で成果指標、実施方法、活動内容などを見直すということである。成果を最大化できるよう改善したい。行革の本質である、最小の経費で最大の住民福祉を実現したい。検証の結果、成果を明らかにすることが難しい事業については、阪神間の他市における同様の事業の状況や、本市でのこれまでの実施経緯などを踏まえて見直しする。激変緩和措置を含め、市民への影響を考慮する。他市比較といっても、単純比較は難しいと考えている。特色ある事務事業の実施により市民満足度があがっている側面もある。可能な限り情報収集をしながら考えていく。これら1,2の取り組みによって、成果を重視した予算編成とする。

参考として、現行の宝塚市行財政運営に関する指針において類似する内容を示しているので、あらためて認識していただきたく記載した。なお、資料には「平成28年度に策定」とあるが、正しくは平成28年3月策定なので「平成27年度に策定」となる。

3.成果の視点での事務事業の検証フローなどについて。このフローに基づき、裁量経費における上乗せ横出し事業の規模の大きいものから順次見直す。第4回戦略本部会議で、裁量経費の一覧を作成して共有した。それにもとづいて順次規模の大きいものから見直す。まずは上乗せ横出し事業からとし、それに関連する市単事業もあわせて見直ししていく。検証終了後、市単の事務事業についても規模の大きいものから順次検証。参考として、第4回戦略本部会議で示したのは、上乗せ横出しが20事業、21億円弱。市単は227事業、38億円強となっている。なお経費区分については精査するので、あくまでも参考として記載した。

「1事務事業の検証」について、インプットとしては事務事業評価表、優先度評価の結果、阪神間各市の比較資料、客観的な根拠データなどと、検証シー

トを用いる。検証シートについてはなるべく負担のない形で作って検証していく。有効性、効率性を観点として検証を行う。検証チームは、上村先生、企画経営部長、行財政改革担当部長、総務部長、事務事業担当部長と、それらの各担当が入る。チェックリストを策定後、「2 改善提案などへの対応」へつなぐ。担当部、担当課に検証内容を見ていただき、改善案を作っていたいただいたものを、「3 改善案確認レビュー」であらためて検証チームで検証する。必要に応じてレビューも実施する。成果が見込めるもの、市民などにとってより良い成果があげられるものは、改善案を戦略本部で決定していく。成果が見込めないもの、成果の説明ができないものは、「4 成果が見込めない場合」として、検証チームで、阪神間各市の実態と市民への影響も考慮し、激変緩和措置なども含めた今後の方向性、方針案を策定していく。策定案は戦略本部で決定していく。「5 トップマネジメント」のもと、決定事項を着実に実施していく。あわせて、市民などに対して丁寧の説明していく。それによって、事務事業の成果の最大化、成果重視による予算編成、市民への理解を求めていく。なお、チェックリストは検証シートと同じ意味で書いているので、表現は読み替えていただくよう依頼する。

4.検証にかかるスケジュールについて。これまで説明した流れを示している。3月中に上村先生による研修を実施。フェーズ1から5の流れで、4月から9月にかけて実施していく。令和4年度から、3カ年をかけて適正な予算としていくことで、令和6年度の当初予算で収支均衡を目指す。

#### 意見交換

- ・令和2年度の行革の取り組みについて、部内の課長級以下職員に意見を聞いて議論した。今まで、総論ばかりで具体的な取り組みが見えない、一方で、厳しい数字の連発で、職員みんな不安でたまらないという状況だったが、今日やっと具体的な取り組みの案が出てきた。12月24日の第6回戦略本部会議で、経営資源の再配分、歳入に応じた歳出の取り組みについて、1月から3月に実際に行動に移すと理解していたが、今日検証フローがやっと提示された。前回に比べたら、スタートから遅れている。しっかりやりきっていかないと、とんでもないことになる。10月までに事務事業の方向性を決めないと、また1年取り組みが遅れてしまう。条例改正で12月議会にかけるものもある。予算編成にも間に合わせないといけない。スケジュールどおりにやっけていかないといけない。この3年が勝負。行革推進課の体制をしっかり組んでスケジュールどおりの実施をしてもらいたい。令和3年度予算に向けて、枠の中で廃止したり縮小したり、市民への説明も行っている。市民、市議会に対して丁寧な説明が必要。10月までに戦略本部会議で決定しないといけない。しっかりスケジュール感をもってできればと思う。
- ・これから3年間が大事。検証することと、組織一丸となって取り組むことがポイント。よろしく願います。行革推進課の体制については、総務部とも協議中。できれば充実はしたい。

- ・取り組みは進めていってほしい。確認したいのは、「財政見通しを早期に策定」とあるが、いつ頃策定予定か。そのときに、行財政経営方針や財政規律を並行して作っていると思う。基金をいくら積むとか、ある程度規律の中で決めると思うが、それも加味した財政見通しが6月に出てくるイメージか。
- ・イメージとしては6月を想定している。財政見通しは最終6月に決めるが、それまでに一定の数字は見えてくると思う。規律はそれを踏まえて決めていきたい。
- ・財政見通しにより10年間の不足額が出てくる。これまでの行革の手法なら、投資的経費とその他経費と人件費で1/3ずつ削る、というような決め方だったが、今回も先にそういう決め方をしてからやるイメージか。たとえば上乗せ横出しで5億円削るとか、その他で3億円削るとか、先に決めるというイメージを持っていたらいいのか。
- ・財源不足は出てくるが、今回は成果重視でやっていく。収支不足額だけをターゲットにして考えていない。財政見通しにより、10年間の収支不足だけでなく、今後やっていけない課題が出てくる。財源不足額を減らすというよりも、確実に成果がある事業をやっていくことで解決していきたいのが基本的な考え方。
- ・成果を重視するのはわかるが、令和6年度に収支均衡ということなら、不足額を意識しないといけないのではないか。
- ・収支は均衡させたいが、収支不足をターゲットにして、この額が出てくるからこの事業をやめようとかいう積み上げをするものではない。成果重視だけでは削減目標が達成できないのではないかとということかと思うが、成果が測りづらいものや、実際に成果はほとんど上がっていないものも多い。そういったところをきちんと検証していく中で財源は出てくると考えている。
- ・財源不足額はそのまま、という可能性もあるのか。
- ・実際には限られたお金の中でやっていくということになる。お金が限られていることを意識して、成果重視で見直すというのが基本的な考え方。不足額をクリアしさえすれば良いということではない。将来に向かってもっとお金があるのであれば、財政見通しには貯めていく話も入れる。収支均衡が目的であれば基金など積まなくても良いということになるが、将来に備えることも必要だ。不足額のクリアだけを目指しているのではない。
- ・考え方は理解できるが、たとえば5億円の不足額があって、10億円の事業を切るということになると、議会からも、なぜそんなにたくさん切るのかという議論が出てくる。これまでの行革のやり方は不足額と合わせてきた経緯がある。成果で見直していくと言ったときに、市民に対して説明ができるのか。
- ・不足額が5億円のところ10億円では切りすぎというイメージで捉えられがちだが、成果が出ていない事業をやり続けること自体が、市民に説明責任を果たせないということになる。成果が出ているものであればやめる必要はない。そのため、数字を合わせにいくという考え方ではない。
- ・今の話のままではかみ合わない。成果を重視しようとするのは当然のことだが、

成果のないものはやめていくという、今現在できていないことをこれからやろうとしている。今までは成果を見ていなかった。これからは、成果のないものはどんどん置き換えていって、財源を成果のある別の事業に使わないといけない。そういう財政運営をしなければならない。

一方で、今年度の当初予算がすでに 7.5 億円足りない。それも骨格予算の状態ですり足りない。さらに、財政規律では基金を 12 億円積もうとしていたが、積めていない。積立をするとさらに 20 億円がスタート時点で足りないことになる。これをどうしていくのかという議論を整理しておかないと、いくら議論してもかみ合っていない。来年度は不足額がさらに増えている可能性もある。そこを整理するために議論しながらやっつけていかないといけない。

- ・資料 4 ページの検証スケジュールについて。上乘せ横出しは令和 4 年度に黒い矢印があるが、令和 4 年度から実際にやっつけていくということで良いか。市単は、令和 4 年度に入ってから検証という矢印だが、年度途中からは難しいと思う。令和 5 年度予算からというイメージで理解して良いか。
- ・考え方としては、まず上乘せ横出しの 20 事業を優先的に見直して、できるものから令和 4 年度予算に反映していく。終わり次第、市単についても併せて見直していく。予算編成上は令和 5 年度からの反映になる可能性が高い。
- ・細かい点だが、4 ページの資料で「令和 4 年度予算から 3 カ年かけて適正な予算編成」とすると、令和 6 年度も入るので、令和 6 年度の収支均衡とつじつまが合わない。書き方がわかりにくいので「3 カ年かけて」は削った方がよい。
- ・令和 3 年度の取り組みは令和 4 年度の当初予算からしか反映できないのではないかと、という意味だった。令和 6 年度から収支均衡なので、わかりやすいように修正する。
- ・3 カ年で適正にするという話だが、令和 3 年度ですでに予備費も含めて 8.5 億円の財調とりくずし。来年度の予算についても、取り組みはスタートしていかないといけないと思う。令和 3 年度に見直して、令和 4 年度予算に反映では悠長。令和 3 年度予算であっても見直せるものは見直していく必要がある、と分かるようにしておく必要がある。

1 ページの「2.その他の経費の見直し」は、まさに今からでもやっつけていかないといけない部分。総務部では、人件費をもっている。議会でも話が出ている。聞くところでは、議員報酬も 3 月定例市議会で上乘せ分のカットをすると聞いている。年度当初予算でこれだけ財調もとりくずして厳しい状況。人件費自体も少しでも削減していかないと、将来に向けて財源確保はしていけない。地域手当とか、給料本体とか、どこを対象にするかは別としても、給与削減の検討を行っていきついでいる。総務部だけで決められる話ではないし、組合協議も必要なので、できるだけ早く出していきたい。3 月の段階で、組合に提案して協議もしていきたい。組合協議には時間がかかる場合もある。他市でもやっているが、幹部職、管理職あたりは結果を待たずに、先行してできるなら、少しでも財源確保していく意味で取り組むべきと考えている。具体的にどの項目をどれぐらい、という話は詰め切れていないが、せっかく集まっているので、

ご意見等あれば今のうちに聞いておきたい。来月には動き出したい。

- ・「その他経費」の具体的なものを、もう少し明確に書いたほうが良いのではないかと。人件費の適正化、見直し、あるいは補助金や繰出金、公共施設のマネジメント関係も大きいので、表現しておかないといけないのでは。人件費については、非常に厳しい話だが、これだけ裁量経費の事務事業を見直すといいながら、人件費で何も削減しないのでは、いずれ身を切る改革という話は出てくると思う。スケジュールについて、このフローでは条例改正は12月議会になる。ただ、12月議会で決まらなかったら予算が組めないで、9月議会にあげられるぐらいのスケジュールが一番良い。12月議会でしかできないのだろうとは思いますが、各部が前もって準備をしていける部分があるのかどうか、その辺りもあわせて議論してもらいたい。
- ・取り組みについては、令和3年度もできるところからやるという形で資料を作成する。その他経費の見直しについては、まだ部内でも十分議論できていない。もう少し具体的に見えるように内容を加えたい。スケジュールの件では、内容によって可能なものはできるだけ前倒しで方向性を決められたらと思うが、その辺りは案件により対応していくことになる。
- ・人件費の件だが、市民に説明するに当たって、我々の給料をカットせずに市民サービスを切る話を持っていくのは厳しい。春から色々議論してきたが、財源不足が今までになく大きい。特に中長期的な見通しを立てたときかなりの公債費の増があることを受け止めていかないといけない。できるだけ早く、少なくとも幹部職なり、管理職なりについては方向性を示していくべき。
- ・人件費について、市民への説明責任の前に市がまずその姿勢を示さないといけないのはよくわかっている。こういうときに管理職が先行する。それで良いとは思いますが、市民からしたら、他の職員はしていないのか、市一丸となってそういう取り組みをしていないのか、と問われる。交渉の段取りがあつて大変だと思うが、市として緊急事態に取り組まないといけないということで一斉にできるのが良いと思う。ただやり方についてだが、管理職になりたいという職員が減ってきている。より一層なりたい人が減っていくのではないかと。今後は若い力が前に出てもらわないといけない。やり方についてはよく検討していただきたい。今回の取り組みも長引く可能性が高いので、それでも管理職になりたいと思うような手法を視野に入れておかないといけない。
- ・人件費については、不可避な問題と認識している。手当などで、阪神間で本市だけが突出しているところがないか判断していくなど。神戸市では、係長への昇格を希望する職員が少なかったことから、係長級の手当を上げて一般職を下げたというニュース記事を読んだ。職員すべてを活性化していく方向性を考えていくべき。若い力が活性化していく視点が必要。総人件費を減らしていく中で、公の守備範囲でどこまでやるかも検討していかないといけない。
- ・人件費について、我々幹部職員は率先してやる必要がある。一方で昇格を希望する人が減ってきている傾向もあり、難しいと感じる。ただ、組合交渉もあるので、一般職、係長まで対象を広げるとなると、やはり幹部職員が先にやって

おかないと示しが見つからないとも思うので、そこも考慮しないといけない。難しい問題だが、やるしかないと思う。成果の検証について、私の部は上乘せ横出し事業が多いので、当然しっかりやっていかないといけないと部内でも話している。事務事業評価表を見ていると、成果指標が適切でないと思うものもある。ただ、どういうものが良いか中々思いついていないところもある。一定対応は考えていただいているようだが、検証していく中でも色々アドバイスを受けられたらありがたい。上手に意見交換しながら進められたら良いと思う。できたら共通認識を持って見直ししていきたいので、よろしく願います。

- ・上村先生にも入っていただいて、ご助言いただきながら進めていきたい。
- ・資料に、裁量経費、その他経費とあるが。その他経費というのは特別な定義があるのか。裁量経費以外のすべての経費について、全部見直しとっていて良いのか。
- ・特別な定義はない。裁量経費以外のすべての経費である。
- ・フロー図を見て1つ1つ内容を想像していくと、実際にはこのように矢印で示すようにきれいにはいかないと思う。戦略本部会議で、財政部門も担当部も折り合いをつけて示していけたら理想的だが、なかなか全部はそうならない。最終的に意見の一致を見ず、戦略本部会議で説明していくという乱暴なやり方になることもある。望ましくはないが、それはそれで良いと思う。担当部もみんなの前で主張して、周りが客観的に判断をして決めていくケースも出てくると想像している。
- ・フローの整理はしているが、このとおりにいかないケースも多々出てくる。ただ、フェーズ4、5のあたりで、しっかりと結果を出すというところは大事。難しいことだとは思いますが、議論をふまえて結果を残し、市民にきっちり説明して実行していくことにつなげるということを重視したい。
- ・事務事業単位で見直しを進めていくべきとは思いますが、以前に全事務事業見直しをしたときに、上乘せ横出し事業の見直しの対象者が障碍（がい）者の方で、複数の事業でかぶっていた。3カ年で一気に見直すと、現状のサービスからかなり落ちるような感じになる。市民福祉金の見直しの際に、特定疾病見舞金や医療費助成といった金額の大きな事業について、一度には見直しできないだろうという意見もあった。そのあたりの関連性は同時に見ておかないと、経過措置や代替施策だけでは効果が出ないので、配慮が必要だと思う。
- ・対象者が重なるところはトータルで見えていかないといけないと思っている。市単、上乘せ横出しの事業で、障碍（がい）者施策は大きな部分を占めている。段階を見て、慎重に見直ししていく必要がある。
- ・事務事業ごとに見直しということだが、上乘せ横出し事業は、市が独自に手厚くしてきた、市の魅力を作ってきた部分という側面もある。全体を見て、どこに力を注いでいくのか、どこを我慢していくのか、トータルで判断していく必要がある。フロー図では、どの段階でそういった判断ができるのか。フェーズ5のトップマネジメントにあたるのか。この図を見た感じではどこで判断できるのか不安に思う。たとえば子ども未来部の保育所待機児童対策について、公

立で実施しているのは全体の4分の1以下で、4分の3は私立の園が運営している。市が本来すべき保育行政を、市に代わって私立にやってもらっている。上乘せ横出しだからと乱暴に圧縮してしまうと、本来市がやるべきことができなくなってしまう。一緒にやっている民間の事業者と合意していく手続きがいる。丁寧な合意が必要なので、1回ではとても済まないことを理解いただきたい。先ほどの給与の話でも、私立ばかりを圧縮しているが、公立はどうしていくのか、どこの身を切るのか、という話は必ず出てくる。次の議題にもなるが、市の財政がこんなに厳しいという発信とあわせて、公はこうやって身を切るから協力してほしい、という発信をできた方が良く思う。

- ・ 検証チームの中で、そのような視点もふまえて議論していく必要がある。他市の状況や、市として実施してきた経緯もふまえて、まずは議論していけたらと思う。政策的な面もある。案件によっては、関係するところの意見を聞く流れも取り込む必要がある。柔軟な対応ができたらと考えている。
- ・ 成果重視で事務事業単位の見直しはできる。しかし、子どもの施策に力を入れるのか、障碍（がい）者施策に力を入れるのか。各部それぞれで、一律にはできない。そうすると、全体的な優先すべき施策、市としてどうしていくかという部分をトップマネジメントで、ということになるが、政策的な判断となり、中々難しい話だと思う。最終的には財源不足の話も出てくる。
- ・ 難しさはわかる。今までの、財政や実計の査定では、福祉施策や子育て施策について、両者を比較して検討してきていない。単体で評価してきている。今はどちらも必要な状況になっていて、結局どちらかを選択するという政策判断を必要とするときに、他市に比べて発達障害の支援の上乘せが大きいということであれば、先ほどのフロー図の最初のフェーズで、財政の担当から政策の担当へ思い切って主張してほしい。担当部に委ねていても見直しできない。思い切って主張してもらって、侃々諤々の議論をして、最終的に意見が一致できなかったらこの会議で決める。最初からトップマネジメントで市長に決めてくださいということではなく、一旦は担当それぞれで判断してもらおうよう期待している。
- ・ 検証チームでの議論はかなり踏み込んだものになる。重要なことだと思う。これまでにないような議論をしないとイケない。
- ・ 確かにフェーズ1では担当部も入っているが、これまでのように担当部が好きなだけ要求して、財政や政策が査定するという構図がよくないと思う。担当部と一緒に考えていく必要がある。まずは成果重視で考えていくことが重要で、いきなり答えがあるわけではないと理解いただきたい。政策的判断が最初に出てくるわけではない。最初は、成果が出ているのかどうかを見ていかなければならない。落としどころを作るのは政策的判断だが、それは最後のフェーズだと思っている。最初に答えがあったら、成果重視での議論にならない。担当者や担当部長も入って、この限られたお金の中でどのようにやっていくのかを議論しないとイケない。成果重視で見ていく必要がある。
- ・ どこかの段階でそういう議論をできる場を作ってもらう必要がある。人件費に

ついて、職員が管理職になりたがらないという点はお金だけの話ではないと思う。頑張っているのが報われないとなると、そういうこともあるのかもしれない。ただ仕事について考えたときに、本当にやりがいをもって働いているのか。やりがいや生きがいといった点に頼るわけではないが、お金だけの話ではなく大事なことだと思う。頑張っている仕事をしようと思いつているときに、上司からやらなくて良いとストップをかけられたりすることがないか。職員が挑戦して、頑張っていける職場づくりができていないか。当然やってもらっているとは思いますが、しっかり点検してもらおうよう各部長に依頼する。

- ・市長選で、候補者がそれぞれ公約を立ててこられる。丹波篠山市でも、市民一人あたり5万円配るといった公約があった。この会議の中で決定していったときに、新しい市長の公約がどうやって反映されるのか。
- ・丹波篠山市でそのような公約はあったが、職員の方から財政状況が厳しいという話があり、最終的に2万円となった経緯があるようだ。新市長が公約を掲げて当選したのなら、その責任もある。実施できるかできないか、言わないといけないのでは。
- ・公約にも言えることだが、その人のやり方で変わってしまうことを心配している。たとえば人件費にしても、学校給食で職員がたくさんいるから教育部門で人件費が高い、と行革のやり玉に上がる。ごっそりパートや民間委託にしてしまえば、ある意味行革にはなる。しかし、政策的に市は何を大事にしながらまちづくりをしていくのか。ゆめ公園にしても、毎年なぜこんなにお金を払って遊び場を提供しないといけないのか、あれもこれもやめるといった話になったときに、しっかり方向性を見誤らないでやっていくことが本当に大事。皆さんにお願いしたい。行革の議論の中ではそういった話が出てくる。

新名神高速道路の件についても、一旦立ち止まると公約で言ったからには、立ち止まらないといけなかった。しかし、あらためて考えて必要だと方針を変えて、周りが何を言おうと頭を下げて回った。市長によって、まちのあり方や将来が変わる。良い方向に進めば良いが、何でも切って捨てて荒廃したようなまちになることは、市民は望んでいない。市議会は市民の代表だが、市役所の幹部も市民の大事な代表だと思う。市民の願いを担って一人ひとりが仕事をして、部長としてこういう場で議論をすることが市政の要だと思う。大事だから守らなければいけない部分は議論し、勇気をもって守るべきところは守ってほしい。今日のような議論がこれからもしっかりと行われるような職場でないと健全なまちづくりはできない。これからも何を守りながらどういうまちを作っていくかという視点を大事にして、あたたかみのあるまちを維持することにこだわり続けてほしい。

- ・4月以降の新体制の下でも、それぞれの立場でしっかり発言しないといけない。
- ・以前に、上乗せ横出し事業は令和4年度に30%削減、市単事業は令和4年度に20%、令和5年度に50%削減といったような数字が示されていたが、一旦それらの数字はなくなったという理解で良いか。成果重視の視点で令和3年度から3カ年かけて見直しをしていくということで良いのか。

- ・成果重視の視点で取り組んでいく。結果として、令和6年度当初予算で収支均衡を目指す。前にお示ししたパーセンテージの数字は、あくまでも予算見通しをベースにしたフレームでの仮の数字である。その数字には捉われないで考えていただきたい。成果重視の考え方について、また一方で不足する財源をどう見直していくのか、上村先生からご助言をいただきたい。

○政策アドバイザー 上村教授より

- ・貴重な現場の意見を聞かせていただいた。これまで企画経営部のみなさんとのプロジェクトについて議論してきたが、難しいバランスをとりながら、今後進めていかないといけないと思っている。一番こだわっているのは成果のところ。
- ・今まで、宝塚市は減量型の行財政改革をやってきた。単に歳出をカットするだけの取り組みを続けていくのは、かなり疲弊していくと思う。成果を重視する行政経営に変えていくのが、本来の行政改革である。成果を重視することによって職員の仕事の仕方も変わってくる。今は、成果が何なのかもわからずに仕事をしているかもしれない。何が成果か分からずに仕事をするのは不幸なこと。成果を追い求めることで本来の仕事にしていくことが大事だ。成果があがっていないものはスクラップして、成果が上がる事業に特化していくのが本来の行政経営である。そこへ至る道は厳しいが、そのことによって、職員の意識も変わり、市民や議会への説明もしやすくなる。ダイエットでいうと、減量型で単に脂肪を減らすのではなく、筋肉質にしていくこと。やせ細ってフレイルになってはいけない。
- ・福知山市で、同じような取り組みを5年ぐらい前から行っている。職員が、自分とは別の部局の事業を評価するという自己評価をルーティンとしてやっている。1年間の成果を見ると、かなりの事業をスクラップする提案が自発的に出ている。自分の部局の事業はどうしても守りたい気持ちが働くので、職員からスクラップするアイデアが出ない。福知山市では、自然にそのような取り組みが行われている。スクラップだけが良いことではないが、そういうところまでレベルを上げていきたい。
- ・既存事業だけでなく、新規事業の立て方も大事。何が成果なのか明確化して、成果をどうとるか、何年後に終わるのか、成果指標をどう上げるか、という目標管理型にしていかないと、既存事業も含めてどんどん新しい仕事が立ち上がって、時間がない中で職員が疲弊することになりかねない。新規事業についても、成果重視で組み立てないといけない。
- ・最初、上乘せ横出しだけ見直しては、他のところに波及できないのではないかというご意見があった。ごもっともだが、先行した取り組みで、事業の組み立て方についての考え方を共有する。それが波及していくとありがたい。
- ・人件費について、削減やむなしというご意見もあったが、個人的には人件費抑制は最終手段であり、望ましくないと思う。職員の給与の適正化はもちろん重要だが、行政サービスは職員によって提供されているため、単純にカットする

とサービスの質が落ちる。幹部職員になることへのインセンティブという話も出ていたが、士気が低くなれば必ず成果に跳ね返ってくる。もちろん市民への説明に必要なのも分かる。しかし、安易にカットするのではなく、そこに至らないような本物の行政改革が重要である。たとえば、総額は減らすものの、職員数は減らして一人あたり人件費は維持するなど、色々な工夫があると思う。職員の意識や士気を低めない工夫をしていただきたい。

#### 意見交換

- ・成果という話があったが、今我々がやっている事務事業評価では成果が見えていないところがあったと思う。今後検証するに当たって、事務事業評価表が適切に成果を評価するものになっているのか怪しい中で、それを使って検証していかないといけない。部長級からすると、自分の仕事の中で成果を求めていきたいというのがある。しかし現場職員からは、我々がつかみきれていないということかもしれないが、色々な意見が出てくる。担当が入って検証していく中で、そういう声も拾いながらやっていくと、本当の姿が見えてくる。成果をどうとるかを考えないと、一律に事業そのまま切ってしまうのはよくない。検証の仕方をよく考えて、何が評価につながるか考えていかないといけない。
- ・今の事務事業評価表だけではとても無理だと思う。本当にそれで成果が見えているか、疑問に感じるものが多い。そこを今回見直していく必要がある。担当の方も、従来どおりの取り組みで良いのか、どういう成果につながっているのか、自身が振り返る必要がある。そこをまず十分に説明できないと、成果が説明できない。成果が説明できればカットする必要はない。成果の視点で評価していく必要がある。
- ・それも含めて4月、5月までにやっってしまうといけない。タイトなスケジュール。
- ・他にもご意見はあると思うが、一旦議題1はおく。いただいた意見をふまえて資料を修正の上、次回お示しする。

#### ○議題2 財政状況説明資料について（市民および職員向け）について

市民の皆さん、職員の皆さんに説明する資料が必要ということで作成した。作成に当たっては、室長級の庁内検討会で案を提示し、職場にも持ち帰ってご意見をいただいた。庁内掲示板にも掲載してご意見いただいた。多くのご意見に感謝申し上げます。また、広報誌の3月1日号に記事を掲載したところである。紙面の制約があるため広報誌では2ページだが、本資料については、広報誌にさらに追記している。ご意見はできるだけ反映に努めたが、反映できていない点のうち、主な内容は今後の見通しについてである。今後10年の財政見通しをこれから策定する予定である。6月補正の肉付け予算をふまえて策定するため、今後の部分の記述内容は薄くなっている。今回は第一弾という位置づけで、今後、財政見通しも踏まえてバージョンアップする予定である。事務局から短く説明をする。

事務局より、財政状況説明資料（市民および職員向け）について説明。

本市を取り巻く状況とこれからの行財政経営について、決算ではそれなりの数字だが、社会情勢や保有する固定資産の老朽状況を考えるとこれまでどおりでは厳しい状況。なお、将来の見通しは今後明らかにしていく。今回は第一弾のイメージである。

人口減少、少子化について。人口が減っていくと、職員数にも影響がある。

公共施設、インフラの老朽化について。高度経済成長期の人口増加に伴って増加してきたが、今後は保全が必要になってくる。

基金残高の減少について。特定目的基金を活用することにより行政サービスを維持してきたが、今後の建物更新の費用増加への対応や、ごみ処理施設の建設のためには基金の積立が必要である。

社会保障関係経費の増について。平成 22 年度から右肩上がり、主に社会福祉費などが増えている。

新ごみ処理施設について。30 年以上経過して老朽化している。詳細な数字は出ていないが大きな支出が見込まれる。

市立病院の経営支援について。記載のとおり。

公債費の増加について。世代間公平の観点から発行してきたが、今後増加する見通し。

これからの行財政経営について。2040 年問題をふまえて、将来のあるべき姿を描き、現状をとらえて新たな発想を取り入れながら成果のある施策に配分することが必要。方向性としては、規律のある財政運営、客観的事実に基づく施策実施、時代の変化に対応できる職員の育成など。

今後の取り組みについて。令和 3 年度から 3 カ年かけて取り組み、令和 6 年度当初予算では歳入に応じた歳出規模とする。

#### 意見交換

・ 1 ページの記載について。夕張市以外の自治体は財政健全化の指標の基準内におさまっている。指標をクリアするのは当たり前の話。これを取り上げて、おおむね良好な行政運営を実施しているとするのは違和感がある。以前に市議会でも同じように言われている。令和元年度決算の数値上は良好な行財政運営といえるかもしれないが、将来を見据えた行財政運営をしなければならなかったのに、これまでの偏った予算配分や、公債費について計画的な対応をしてこなかったことで、こんな状況になっている。市民には厳しい状況だと言いながら、今の時点では良好だという表現に違和感がある。

4 ページ、建物施設、インフラの老朽化について。「固定資産が多く、老朽化した施設を多く保有している」と追加すべき。議会でも取り上げられている。

6 ページ、市立病院の経営支援について。経営に関して厳しい状況だが、中長期的な視点で建て替えの問題を今から検討していかないといけない。公債費の増について「対策が必要」となっているが、対策の内容をもう少し具体的に

示し、基金を積み立てなければならないということを入れた方が良い。

7 ページ、これからの行財政経営について。行財政経営戦略本部会議を去年3月に立ち上げ、全庁一丸となって取り組んでいることを入れた方が良い。「歳入については」という部分は、「歳出では」と対にしておかないと分かりにくい。

- いただいた意見は持ち帰って検討する。
- 冒頭の記述など、広報誌としてはもう出ているのではないか。市民あてに出ている部分はたくさんあるので直せない部分もある。
- 冒頭のところは、広報誌ではこのような表現にしている。おおむね広報誌の内容にプラスしている形。既に配布は始まっているので整合をとる必要はあるが、いただいた意見で追加できる部分は反映していく。他にもお気づきの点があったらメール等でもいただきたいのでよろしく願います。

○宝塚市行財政経営戦略本部長より

上村先生、的確なアドバイスありがとうございました。今後もよろしく願います。

## 令和 2 年度 第 8 回 宝塚市行財政経営戦略本部会議

日時：令和 3 年（2021 年）3 月 22 日（月）

場所：3-3 会議室      12：45～14：15

### 議題

- 1 政策アドバイザー 上村教授による研修

宝塚市「事業の検証」説明資料

- 2 その他

※第8回は研修会のため、議事次第のみ

## 令和 2 年度 第 9 回 宝塚市行財政経営戦略本部会議

日時：令和 3 年（2021 年）3 月 30 日（火）

場所：3-3 会議室      10：00～12：00

### 議題

- 1 行財政経営基盤の強化に向けた取り組みについて（報告）
- 2 宝塚市行財政経営方針（案）について
- 3 その他

<p>標題</p>	<p>令和 2 年度 第 9 回 宝塚市行財政経営戦略本部会議 議事概要</p>
<p>日時</p>	<p>令和 3 年(2021 年) 3 月 30 日 (火) 10 : 00 ~ 12 : 00</p>
<p>出席者</p>	<p>本部長：中川市長          副本部長：井上副市長          本部員：森教育長、森上下水道事業管理者、上江洲理事、恒藤技監、吉田部長、古家部長、上田部長、近成部長、築田部長、山中危機管理監、尾崎部長、赤井部長、土屋部長、立花部長、福永部長、石橋消防長、酒井議会事務局長、村上部長、橘部長、柴部長、金岡上下水道局長、島廣部長、中西参事、影山参事          事務局：浅井室長、副田課長、喜多課長、小西係長、堀田係長、高坂職員          関係室：羽田政策室長、藤重情報システム担当次長、藤本きずなづくり室長、西尾行政管理室長          関係課：飯田総務課長          政策アドバイザー：関西学院大学 上村教授</p>
<p>議事概要</p>	<p>○宝塚市行財政経営戦略本部長より          今回は、行財政基盤の強化に向けた取り組みについての報告と、宝塚市行財政経営方針（案）についての意見交換等を行う。これまでの第 2 次宝塚市行財政運営に関する指針にかわる新しい行財政経営方針の案をお示しする。この方針に基づいて時代にふさわしい行財政経営を実現し、令和 3 年度から始まる第 6 次総合計画を着実に進めていくことが重要と考えている。本日も政策アドバイザーの上村教授にご出席いただいている。本日の議題や皆様の意見などについて、ご指導・ご意見いただけたらと思う。</p> <p>○本日の議題について          年度末の慌ただしい中お集まりいただき感謝申し上げます。本日の議題は 2 つ。資料の送付が遅くなり申し訳なかった。前回の戦略本部会議で財政状況説明資料について説明させていただいた。今後 10 年の財政見直しを作成中であり、その内容を踏まえて財政状況説明資料の第 2 弾を作成する予定である。前回いただいたご意見はそちらに反映する。まとめ次第説明させていただく。          議題 1 の行財政基盤の強化に向けた取り組みについては、前回の戦略本部会議でいただいたご意見をふまえて修正したところ。令和 3 年度から 3 カ年をかけて裁量経費の見直しを進めていく。具体的な取り組みに着手するのは、新体制の下であらためて確認してからになる。本日の資料は、現時点の案として修正した箇所の報告にとどめさせていただく。</p> <p>○議題 1 行財政基盤の強化に向けた取り組みについて（報告）          事務局より、行財政基盤の強化に向けた取り組みについて報告          第 7 回戦略本部会議で配付した資料の修正箇所を報告する。</p>

資料 1 の 1 ページ目、2.その他経費の見直しについて。裁量経費以外のすべての経費ということが分かるよう「上記 1 以外」という文言を追加した。また、「その他の見直し」について具体的に分かるよう「人件費、繰出金等」という文言を追加した。2 ページ目、左下に参考として記載した「平成 28 年度」を「平成 27 年度」に修正した。3 ページ目、説明文 1 行目について文字の重複を削除した。またフロー図中の「チェックリスト」という文言を 2 か所「検証シート」に修正して統一した。4 ページ目、右下の説明書きの文言を「検証結果を順次予算に反映していく」に修正した。

#### 意見交換

- ・市民、職員に分かりやすく、内容を理解してもらわないといけない。加筆した方が良いのではないかと後から思った点をお伝えする。1 ページ目 4 行目「本市の今後 10 年間の財政見直し」の後ろに、カッコ書きで「令和 3 年度から令和 12 年度」と入れたほうが良い。「早期に策定する予定」ではなく「早期に策定する」で言い切ってもらいたい。その他経費の見直しの中に「人件費の抑制」という言葉を入れたほうが良い。繰出金等は「他会計、企業会計への繰出金」の方が分かりやすい。歳入確保について「受益者負担の適正化」は市民にはピンときにくいので「使用料、手数料などの受益者負担の適正化」とした方が良い。2 ページ目、1.成果の最大化に向けた検証のうち、成果の視点を基に検証することについては「主に効率性、有効性の観点で検証し」と入れたほうが良い。3 ページ目について確認だが、3.改善案確認レビューと 4.成果が見込めない場合について、戦略本部で決定と記載されているが市長の政策的、政治的判断はここで反映されるという理解で良いか。
- ・市民から見て分かりやすいように直すべきところは直す。人件費の部分は総務部とも協議する。3 ページ目については、ご指摘の部分で反映する。
- ・3 ページ目について。市民などに対して決定事項を丁寧に説明するのは、フロー図では 5 の最終段階となる。広く市民向けに説明するという意味ではそうだが、たとえば市の委託事業に近い形で補助金を出しているような事業や、関係団体が多くある事業では、関係団体には 2,3 の段階で協議をしていく必要がある。記載されていないがそういう理解で良いか。
- ・フロー図は基本的な流れということで整理しているが、案件によって異なると思っている。事業の内容によって、担当部と企画経営部で協議して進めていけたらと思う。
- ・3 ページ目、規模の大きいものから順次検証という点について。全事務事業見直しを 3 年前に実施して、担当部と行革で議論してそれなりに見直し案は出てきている。最終的に反映されなかったものもある。単に事業規模の大きいものから順にということではなく、担当部局も合意したものは先に検証していった方が効率的にできるのではないか。
- ・進め方ははっきり決まったわけではない。規模の大きいものは当然効果も大きいのでこのように記載しているが、当然これまでに行った行革の取り組みや、

平成 29 年度の全事務事業見直しの状況なども確認したうえで検証の進め方を検討していくことになる。

- ・これは現時点での案なので、進め方については新体制の下であらためて確認した上で進めていきたい。そのうえで議論をお願いする。

## ○議題 2 宝塚市行財政経営方針（案）について

昨年秋の戦略本部会議で方針案を提示した。今年 1 月から室長級で構成する検討会を設け、その中に素案策定部会を置いて検討を重ねていただいたところ。本日方針案として提示する。方針の柱建ては、以前の骨子案から変わっている。文言、表現で十分でない箇所もある。分かりやすさという点で検討が必要な箇所もある。本日は、まずは現時点の案ということで説明する。内容の充実に向けてご意見をいただきたい。

事務局より、宝塚市行財政経営方針（案）について説明。

トップページの名称については、戦略本部での議論を踏まえて、行財政経営方針とさせていただきます。時代にふさわしい行財政経営によりというのは総合計画の重点方針である。「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」というのは総合計画のスローガンに込める想いとして掲げているものである。これらを実現していくことを方針としている。その下に英語表記で **The Transformation of Takarazuka**（ザ トランスフォーメーション オブ タカラヅカ）と表記しているが、トランスフォーメーションの本質は変革である。宝塚市を変革していきたいという思いをこめている。

1.はじめに では、人口減少や高齢化など市を取り巻く環境の変化、大規模災害などに的確に対応し、総合計画を着実に実現していくために、市民が日々の生活に満足を実感できる価値を創造していくことを基本とする、新たな行財政経営方針を策定するという主旨を示している。時代にふさわしい行財政経営の実現に向けて、時代の変化に適応し持続可能性を確保するとともに、様々な課題に果敢に挑戦していくことが必要である。これまでの延長線での発想や行動に捉われない取り組みを進めるとともに、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進し、行財政経営の仕組みや組織風土などを変革していく。そのために、時代にふさわしい行財政経営を実現し、市民が日々の生活に満足を実感できる価値の創造に向けた変革を進めることを明確にする。右側に 5 つの方針を記載している。

今回の方針の中では、価値という言葉をよく使っている。価値とはどういうものか共有されにくいところがあるが、大きく変化する時代の中で重要なことであるので、資料にはないが説明させていただく。背景としては、人口減少などによる社会構造の変化がある。またコロナ禍によって、非接触型を前提としたこれまでに経験したことのない暮らし方、働き方の社会が作り出されている。テクノロジーの進化のスピードが加速化している。これらは人々の暮らしや働き方だけでなく、善悪などの価値観、価値を判断する根底さえ変えてしま

っている現状がある。行政サービスにおける市民満足は、このような変化を的確にとらえ、サービスの先にもたらされる価値そのものを新しく創造していくことが重要である。市民生活を起点にサービスを追求する、成果を重視していくという考え方からすると、市民満足はそこを追求していかなければならない。そういったことを重点に置いて、価値の創造という言葉を用いている。昨今、まちづくりの中でシビックプライドという言葉がよく使われている。市民の誇り、共感、愛着、まちのために自ら関わっていこうという気持ちを醸成するという意味でよく使われる。地域における様々な主体や市民どうしのコミュニケーションが活発になり、地域コミュニティが活性化される。市民がまちに住み続けたいという気持ちへの働きかけとなる。行政がもたらしたい成果は、総合計画にもあるようにまちづくりへの関わりという成果につながる。そういった思いで今回は価値の創造という言葉を入れている。まだまだ、窓口に来てもらうことが当たり前というのが実情だが、今は来庁しなくてもサービスが受けられる時代が来ている。申請をしなくても必要なサービスが行政側から提供されるような取り組みが神戸市や千葉市では行われ始めている。そういった価値をもたらしてほしいという変化がある。

前回の骨子の中では3つの方針としていた。総合計画における施策をベースに3つとしていたが、今回は5つの方針を掲げるという整理をした。最も重要なのは、方針1 多様な主体との協働・共創である。その下に、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）の推進としている。方針1 について、総合計画の実現やこれからのまちづくりにおいて単独行政が限界とされている。あらゆる主体とのつながりを深化、深掘りさせ、ともにビジョンを描きその実現に向かってともに行動しともに創ることが重要である。その実現のために、方針2 から方針4 の取り組みが重要である。実現に向けた手段として、方針5 に掲げる DX という手段とその本質である変革がなくてはならないため、これら5つの方針としている。

次ページから、各方針について説明する。

方針1 について。人口減少と高齢化などにより、公共私それぞれの人々の暮らしを支える機能が低下している。地域社会における課題の複雑化、持続可能性が課題となる中、自治体は、市民や市民団体・民間事業者など様々な主体が協力しあう場を設定する役割へと転換し、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更に高め、市民と行政の対話や交流を進めることにより、市民ニーズに的確に対応していくことが求められている。地域ごとのまちづくり計画の具体的な取り組みも協働により進めていく必要がある。行財政経営の見える化による信頼確保を図るとともに、職員は様々な場所で市の目指すビジョンを語り、将来のありたい姿を共有・共感し、関係者を惹き付け、地域とのかかわりを深化させることで、市民が日々の生活に満足を実感できる価値を共創していきたいという考え方で整理している。右側に、主な推進項目を挙げている。

主な推進項目としては、①あらゆる手法による行財政課題の共有、②リビングラボの推進、③地域課題の発見である。①について、今までは市民との共有媒体は広報誌が軸だった。今後はそれだけでなく、職員が地域に出て行って市が掲げるビジョンを語る。そこで市のありたい姿や現状などを共有していくというイメージである。②のリビングラボについて、今は書ききれていないが補足説明が必要と考えている。これは経済産業省の取り組みで、民間事業者や市民団体などの様々な主体が地域においてあるべき姿を描き、実現に向けた課題を一緒に考えて、それぞれの強みを活かして共に解決していく取り組みである。③について、価値を創造していくために本当の課題を発見しあうことが必要である。

方針 2 について。基盤は行政経営に必要である。時代の変化に適応し、市民が日々の生活に満足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・データ基盤が重要であり、これを強化していきたいと考えている。まず方針 2-1、財政基盤について。財政規律を明示することにより、健全で持続可能な財政運営の実現と、災害など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す。財政基盤の構築にあたっては、これまでの減量型行財政改革ではなく、新しい技術や新しい手法、民間との連携などにより、新たな価値を創造することで、限られた財源で成果を最大化する価値創造型行財政経営へと転換していく。主な推進項目は、①規律に基づく財政運営、②市税などの債権についての適正な管理、③受益者負担の適正化、④新たな歳入の確保、⑤特別会計・地方公営企業・外郭団体などの経営健全化。方針 2-2、組織基盤について。市民の満足を追求し、新たな価値を創造するため部署を跨ぐような課題への対応が生じた場合は、必要に応じて柔軟に組織を見直していく。また、職員一人ひとりが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する、としている。主な推進項目は①機能的で連携の取れた業務執行体制の整備、②職員の意識や組織風土の変革。方針 2-3、デジタル・データ基盤の構築について。あらゆる市民がデジタルの恩恵を享受できるよう、行政サービスのデジタル化を推進していく。また、デジタル技術等の活用により業務プロセスの効率化を図るとともに、職員の仕事はヒトでしかできない業務へと移行していく。データを最大限活用した価値あるサービスの創造に向け、データの整備及びデータ分析のための基盤を整備する。主な推進項目は①市民が来庁することなくオンラインで手続きが可能となる仕組みの構築、②職員が最大のパフォーマンスを発揮できる ICT 環境の構築、③データの整備及びデータ分析のための基盤構築。

方針 3 について。市民が日々の生活に満足を実感できる価値を創造していくためには、施策などの目的のために本当に効果が上がる手段は何なのか、証拠に基づいて明確にし、財政支出は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選択的に行うなど、限りある経営資源を適正に配分することが不可欠である。実施する施策は成果を重視し、その成果をエビデン

スに基づき可視化することで、本当に成果につながったのか分析をしながら、説明責任を果たし、市民などからの信頼を確保していく。これらの実現に向けて、ロジックモデルによる事業の要素・因果関係の整理、EBPMによる客観的な根拠に基づいた判断の推進により、PDCA サイクルを強化し、施策や事業のマネジメントを適切に行うほか、公共施設マネジメントを着実に推進していく。主な推進項目は①PDCA サイクルの強化、②ロジックモデルや EBPM の推進、③中長期見通しによる財政課題の可視化、④施策による成果の可視化、⑤公共施設マネジメントの推進。

方針4について。人口減少などによる社会構造の変化やコロナウイルス感染症の拡大など、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ある。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。そして、市民など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、市民が日々の生活に満足を実感できる価値を創造していく。また、様々な個性、知識や能力、職務経験等を持った職員一人ひとりが最高のパフォーマンスを発揮し、納得、満足ある働き方ができるよう、これまでの制度や仕組みを見直していく。これらは人材育成基本方針の中に書いているところを参考に作成した。主な推進項目は①働きがいの実感による生産性の向上、②職員でしかできない業務への特化、③多様な主体と連携し、互いに協力し行動する職員の育成、④外部人材を含めた人材の最大活用。

方針5について。国や民間ではデジタルを最大限活用し生活を豊かにしていくという考え方のもとに、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進している。デジタルという言葉にとらわれがちだが、DXの本質は変革であり、これが重要である。これからの時代の変化に適応していくには、デジタルテクノロジーを使い、行財政経営の仕組みや組織風土を変革していく必要がある。RPA や AI 等のデジタルテクノロジーを活用することで、職員の仕事は職員でしかできない業務へと移行していくこと、また職員自身がデジタルの恩恵を実感することで、市民が日々の生活に満足を実感できる価値を創造していく。主な推進項目は①行政サービスモデルの変革、②職員の業務行動様式の変革、③ルールとドキュメントを基本としたマネジメント改革、④住民本位の価値の追求。この部分については、できるだけ簡単な言葉で説明しようとするイメージがつきにくくなってしまふ。説明を補足する。

①行政サービスモデルの変革について。民間サービスとの融合や、申請主義から申請がなくても個々に応じたサービスがもれなく行政側から提供されるプッシュ型サービスなどへの変革をイメージしている。②職員の業務行動様式の変革について。今は、不確実な時代といわれている。行き先が不透明で将来の見通しが困難な中で経営を考えていくには、これまでに思いつかない新たな発想を創出していくことが重要。組織や部署による縦割りの弊

害を廃し、枠にとらわれず新しいことにチャレンジできる、あらゆる人とつながっていく、行動を起こすことができるという形に変革していく必要がある。たとえば、週のうち何時間かは担当業務とは違う他部所での課題をとともに解決していくというのもひとつかもしれない。自分の関係部署とは違うところで考えていくこと。DXにおける変革の推進に寄与する時間や、他市でも連携が重要とされているが、民間、市民団体などにつながるための時間を設けるなど、今の業務のあり方や制度的なことではないことに必要性を感じる意識の醸成を図る。③ルールとドキュメントを基本としたマネジメント改革について。組織風土にもつながる内容だが、過去の経験や暗黙的なルールによる業務執行が残っている。特定の人に依存することや、特定のつながりしかできない状況から脱却し、業務マネジメントを実施し、業務フロー、業務ドキュメントに基づいて誰が執行しても安定して業務ができる形にする必要がある。④住民本位の価値の追求について。時代が大きく変化する中で、国も民間も、新たな日常の実現といわれている。これまでのデジタル化、ICTの活用は、既存の資源やサービスを向上させる領域にすぎなかった。その領域を超えて、これまでのヒト、モノ、カネという経営資源だけでなく、デジタルを駆使し行財政経営を行い、これまでにない価値を創出する必要がある。そのための変革がDXである。そのためには住民本位で価値を追求していくことが重要である。そもそもDXの本来の定義は、ITの進展、デジタル化が社会や組織などを変革し、人々の生活を豊かにするという概念である。直訳するとデジタル変革となる。デジタルは不可欠な手段であるが、重要なのはトランスフォーメーションの方である。行財政経営における改革の原点は、変化する時代に対応し、まちを持続し、更に発展させること。これまでデジタル化は不可欠であったが、それは既存の資源やサービスの領域を超えてやっていくということである。

3.方針の全体概念図について、今はまだ作成できていないが、方針の概要をできれば図解化して分かりやすく伝えるものを作りたいと考えている。

4.財政規律について。1から3の見出しを掲げている。1.経営資源の適切な配分については、令和3年度の予算編成からも適用しているが、建物施設、インフラ施設の維持・更新に係る一般財源について、適切に必要な額を見込み財政見通しに計上する。新規・拡充分に係る一般財源については、事業の選択と集中により対応する。2.地方債の発行方針については、建物施設、インフラ施設の維持・更新に係る地方債発行額について、財政見通しに見込み、その額以下とする。公共施設マネジメントの推進により、統廃合などにより地方債発行額を抑制する。公共施設等整備保全基金の活用により地方債発行額を抑制する。地方債の発行に際しては、補正予算債など有利なもの、普通交付税措置のある地方債を積極的に活用する。3.基金の方針について、1つ目は現在の行革アクションプランと同様で、災害などの不測の事態に備えるため、平常時には財政調整基金残高を標準財政規模の10%以上とする。現状であれば44億円程度となる。災害などの不測の事態に対応するためには、

財政調整基金を使っていけないといけない。残高が標準財政規模の10%を下回る場合は、おおむね3年以内に元に戻すように努める。公債費の増加が見込まれる場合は、増加に対応する償還財源を計画的に市債管理基金に積み立てる。建物施設の新設又は建替などを行う際は、一般財源が一時的に大きく発生する。その年度までに一般財源相当額を計画的に公共施設等整備保全基金などに積み立てる。

次ページに、数値目標を掲げている。今現在達成できていないものもあるが、実現するための目標として掲げている。実質赤字比率については、実質赤字なし。連結実質赤字比率は、公営企業も含めてなしとする。実質単年度収支はプラスを確保する。経常収支比率は、今は上回っているが95%程度を目指す。市税収納率は県下平均以上、職員数については定員管理方針・定員適正化計画に基づく人数とする。その下の表は、前のページに記載した基金の方針を表として記載している。

9月3日の戦略本部会議の資料では、数字を具体的に記載していたが、今回は具体的な数字は載せていない。たとえば市債管理基金については、主に新ごみ処理施設建設に係る公債費をイメージして数字を載せていたが、先般都市計画事業の認可が下りたことから、都市計画税が有効に使えることになった。そういったこともあるため、規律の中には具体的な数字は載せず財政見通しの中で明確にしていくこととした。

5.方針におけるロードマップについて。まだ変更できていないが内容は変える予定。大まかな考え方としては、3年間で基盤を強化することとしている。財政基盤であれば令和6年度当初予算における収支均衡など。また、その他にも今からできることは明らかにしていく。さらにその先について、どのように示すか難しいが、イメージとしては5つの方針ごとにそれぞれやっていくことがおぼろげに分かる形で示せたら良いのではないかと考えている。ロードマップという表現が適切かどうかも含めて、引き続き検討させてもらいたい。

6.用語の解説について。現時点ではまだ記載していないが、本文も可能な限り市民や職員に分かりやすい表現にする。用語についても丁寧な説明をするよう工夫したい。最後に、資料集として人口や財政状況、これまでの取り組みなどを入れていきたい。

○政策アドバイザー 上村教授より

・宝塚市行財政経営方針（案）について

「時代にふさわしい」とは、人口減少、DX化、ポストコロナ社会、SDGsを見据えるという解釈ができるようにしなければならない。中でも重要なコンセプトは持続可能性である。行財政経営の「経営」はマネジメントである。著名な経営学者、ピーター・ドラッカーによれば、マネジメントとは「組織に成果を上げさせるための道具、機能、機関」である。やはり成果が重要である。行財政経営方針ではあるが、地域経営の視点をもつ必要がある。その点でいえ

ば、「活動・活躍できる場をつくり」は、職員のみならず市民にも適用される必要がある。

・1はじめに

「市民が日々の生活に満足を実感できる価値を創造してゆくこと」について、その通りだが、市民は何によって満足を得るのか、単なる経済的な豊かさとは異なる満足が大切である。「活動・活躍できる場をつくり」が重要になるということが「価値」なのではないか。また、市民が地域にもつ「価値」とは、宝塚市民でよかった、という市民意識、シビックプライドではないかと考える。さらには、市外に住む元市民に戻ってきたいと思わせる「価値」なのではないか。「行財政経営の仕組みや組織風土などを変革」とあるが、何をどう変革すべきなのか具体的に書かれていないことは気になった。

・方針1 多様な主体との協働・共創について

NPOなど行政以外の市民団体に活躍してもらうことは大切である。その際、何でも補助金で解決しようとする発想から抜け出さないといけない。お金が入ることで市民が依存体質になり、自治の力が失われていく。市民が行政に依存せず、自治の力を最大限引き出すような工夫が必要である。鍵となるのは、プラットフォームづくりと権限委譲である。市の役割は、プラットフォームをつくること、交流の場をつくること、コアとなる人材を探すこと。大きな方針を示したら、あとは信頼できる若い人に任せること。失敗してもよいから、自由にやらせてみる。5つやってみて、1つ成功するなら良いと思う。管理しすぎると地域が育たない。

行財政改革を進める一方で、成長戦略を描く必要がある。民間が挑戦できる地域にする必要がある。行政サービスの補完に留まらず、新規産業や起業が活性化する地区を創り出すことも大切である。行政の資金を使うのではなく、うまく民間資本を地域に循環させる工夫が重要である。

どのような人でも、誰かの役に立ちたい、という思いをもって生きている。お金を出すからやってもらうという発想から脱却する必要がある。子どものとき、勉強が得意だった子は、お金がもらえるから勉強していたわけではない。スポーツが得意だった子は、お金がもらえるからスポーツをやっていたわけではない。人間が持つ、誰かの役に立ちたいという本質を引き出し、地域に貢献してもらう工夫をすることである。

結局のところ、人材が重要である。地域のために活動したいというキーパーソンを何人抱えているかが、地域の最終的な強みになる。宝塚市のために手弁当でも動いてくれる人を発掘し、育て、交流を促進し、アイデアを募り、実現させて、成功事例を創ることが地域づくりで大切なことではないか。

・方針2-1 時代の変化に対応可能な基盤づくり（財政基盤）について

市の事務事業については、成果を求める効果的な歳出改革が重要である。現在のコロナ禍は明らかに危機だが、こういった危機はかなり頻繁に訪れる。50年前のオイルショック以後、最近ではリーマンショック、東日本大震災、そして新型コロナウイルスの感染拡大といったように、実に6年に1回は危機に直

面している。したがって、平時にこそ財政基盤を整えておくことが重要になる。ダイエットに例えると、脂肪を筋肉に変えることが大切である。脂肪を落とすでも、フレイルになってはいけない。筋肉質になって、生まれ変わることである。

外郭団体について、時代が変化する中で、設立当初の理念やミッションが時代に合わなくなっていたり、理念やミッションは良いが実態がともなっていないかたりする外郭団体に、市が出資を続けることには問題がある。また、補助金を出す場合は事業補助であるべきなのに、事実上の団体補助になっていることもしばしば見受けられると聞く。指定管理者制度が入るなど、環境が大きく変わっている。経営健全化も重要だが、総合計画を実現するための役割を果たしているかの検証も大切である。

・方針 2-2 時代の変化に対応可能な基盤づくり（組織基盤）について

業務改善、事業改善へつながるアイデアが提示できる場をつくり、卓越したアイデアは表彰するなど、意識を変える仕掛けづくりが大切。この点はデジタル・データ基盤とも関わる。

・方針 2-3 時代の変化に対応可能な基盤づくり（デジタル・データ基盤）について

DXについても、ただコンピュータやロボットを使えば良いということではなく、どういう使い方をすれば職員の仕事が改善するのか、その視点でDXを進めることが大切である。上からの改革ではなく下からの要望が上がってくるような環境にできるかどうか。

事業の成果を測定するには、時間やコストがかかることがある。財政制約はあるが、データ取得と分析に手間をかけるのは良いことだという雰囲気をつくるべき。データを取得して、事業に成果がないと分かれば、その事業はやめるべき。逆に、成果があると分かればその事業に特化できる。エビデンスを重視する行政改革につなげていくべき。

人口減少社会が進行しても、居住地の面積が劇的に縮小するわけではない。面積は変わらず、人口密度が減っていくというスポンジ化が進行する。この場合、コンパクトシティにうまく転換できなければ行政コストは高止まりする。人口減少のために、一人当たり行政コストが上がってしまう。そこで、エリアごとに、地域の維持のためにどのぐらいの行政コストがかかっているかは、データとして持つておくべきである。

エビデンスの取得との関係でいえば、最近ではナッジをうまく活用して、成果をあげている地方自治体がある。ナッジは、本来は「肘でつつく」という意味であり、そこから転じて、人間の性質や心理的特性に配慮しながらより良い選択を促す仕掛けである。最近では、横浜市戸塚区で、固定資産税新規納税者を対象に、ナッジを使ったチラシを配布したグループと、配布しなかったグループで、口座振込申し込み率の動きをみたところ、2倍以上の効果があったことが分かった。こういった実験を実施して、行政効率を高めてゆくことが大切であり、どんなことにナッジが使えるかは、現場職員のアイデアを募ることから

始めてみれば良いのではないか。

・方針4 職員の働きがいの創出について

仕事の成果の見える化は、働き方改革につながる。成果のあがらない仕事をスクラップすると、成果のあがる仕事に集中できる。成果があがるから、仕事が楽しくなり、創意工夫ができるようになる。成果を求める効果的な歳出改革は、職員の働き方の変革でもある。この点はDXにもつながっている。

・方針5 DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進について

デジタルトランスフォーメーションは、トランスフォーメーションである変革を、デジタル化によって実現するものである。したがって、トランスフォーメーションが目的であり、デジタル化が手段となる。単にデジタル化すれば良いということではなく、働き方改革やマネジメントにつながるようなDXにしなければならない。手段と目的を混同してはいけない。

まず、どのように変革するのか、というイメージの共有が必要になる。Society5.0を見据えたときに、宝塚市はどのような地域になっていくべきか、そのイメージを実現するためにどのようなDXが使えるのか、未来から逆算しなければならない。現状からの積み上げでは何も変わらない。

宝塚市の市域のすべてを変革することは難しいし、市の業務のすべてを変革することもすぐには難しい。先進的に変革する地域、先進的に変革する業務や部署を決めて、そこに集中投資すべき。まんべんなく全体を変えようとするとう失敗する。成功事例をつくり、横展開していくことが必要である。

意見交換

・方針案を拝見して、想像していたものとはだいぶ違った。方針2-1、方針3、4.財政規律をもっと深掘りしたものが今回出てくるものと思っていた。令和6年度からは収支均衡の財政を目指すということ、令和3年度から5年度までにやることを具現化したものが示されると思っていた。しかし上村先生のお話を聞いて、市の経営全体を見直すという視点で考えると、5つの方針を共有していく必要があるということは感じた。ただ現実には、令和4年度以降の予算をどう組んでいくか、財源確保をどうするかという課題がある。この方針に基づいて、上乗せ横出し以外の部分をどう収支均衡にもっていくのか、このあとアクションプランなどを立てていくのか。また、方針1や4については書き足していないといけないところがあるのではないか。方針1や4にはそれぞれ特化した部局があるが、そこの意見交換は不十分なまま案が出ているのではないか。具体的なことが書かれておらず、庁内で進んでいる議論が反映していない。

・アクションプランなり、行動計画なりは方針を決めた後に策定していく必要がある。収支均衡については、方針に基づいて進めていく、行財政経営基盤強化に向けての取り組みになる。どう進めていくかはそちらの方で詳しく確認していきたい。

・方針の目的は、総合計画の実現が目的。財政基盤の構築も大事だが、限られて

いく資源を成果の視点でどうみていくのか。成果でみていくスタンスに変えることが重要。財源がないことは問題だが、それがどう影響するのかが分かっていない状況。行政としては、上乘せしているからいくら足りないということだが、市民にとって、全体として可視化されていない。一方で市は総合計画というビジョンを語っている。限られた資源でどうしていくか、全体を示さないといけない。

- 方針に対して主な推進項目があがっているが、概念的すぎるし浅すぎる。たとえば方針1で書いてある内容を見て、市民も職員も自分は何をしていけば良いのか分からないのではないか。上村先生からは、たとえば方針1ではプラットフォームづくりと権限の委譲というコメントをいただいた。そこまで踏み込まれると理解できる。今後進めていくことも想像できる。
- 主な推進項目は十分に分かる形になっていない部分もある。分かりやすい表現にして、短い説明を入れるかどうかなども検討する必要がある。そのうえで細かなアクションプランを作る方が全体としては分かりやすい。いただいた意見を踏まえてどう分かりやすく伝えるか検討する。
- 表紙について。今一番大切なのは、財政的に追い詰められており、将来世代にツケを残す状態。以前の資料では、将来にわたる責任ある行財政運営を推進するという文言があった。それも表紙に入れてはどうか。

1.はじめにでは5行目ぐらいまで一般的な内容だが、本市の財政が危機的状況であり、行革を3年間で推進していくということが触れられていない。人口減少や高齢化となっているが、少子化も続いている。少子化によって生産年齢人口が減少して税収が減となり、学校をはじめとした公共施設の統廃合も出てくるので入れたほうが良い。

方針1で、行財政経営の見える化による信頼確保とあるが、市民に対して本市の行財政運営について情報公開し、説明責任を果たす、と具体的に書いたほうが良い。見える化ではピンとこない人も多い。推進項目が薄く、分かりにくい。③は使用料・手数料などの受益者負担の適正化と追加したほうが良い。⑤には土地開発公社も負の遺産を抱えているので追加するべき。事務の広域連携、行政領域の見直し、定員、人件費の適正化なども入れるべき。デジタル化を進めるには財源が必要になる。組織も作っていかないといけない。今は情報政策課があるが、組織をしっかりと立ち上げて補強していく必要がある。

方針3の適正配分について、「説明責任を果たし」の前に、「市民に対して情報を公開し」と入れたほうが良い。

財政規律の市債管理基金について、新ごみ処理施設に都市計画税が使えるという説明があったが、都市計画税は道路事業などでも今後必要になってくる。イメージが具体的にわからない。エビデンスが大事ということであれば、試算した数字を具体的に出してもらわないと分からない。伊丹市の財政見通しでは具体的にいくらずつ積んでいくと出している。長期計画なので、今の時点で良いので数値目標を決めて、変わるなら変えたら良い。公債費が大きな課題になっている。伊丹市は実質公債費比率、将来負担比率の目標数値を10年間で出し

ている。実質公債費比率や将来負担比率については、将来世代に負担を残さないように数値目標に設定していくべき。

12月24日の戦略本部会議で、上村先生も入って1月から3月に見直していくという話だったが、年度内にできなかった。令和4年度の予算編成に間に合わせるには10月までかなり多忙になる。行程表を立てて進行管理をしてほしい。

- 方針について、職員、市民への分かりやすさという部分で反映できる分は反映する。
- 方針の部分と、行動計画で具体的に掲げていくところを整理した方が良い。先ほどの委員からの指摘でも、今後の行動計画なりアクションプランの中で決めていくような細かい部分がたくさんあった。方針は方針として職員で共有し、具体的なそれぞれの対応は行動計画へ、とレベル感を整理するのが良いと思う。気になったのは、財政規律について。財政規律での表現と、それまでの方針の部分の表現の詳しさが違っていて、取り組みのレベルが異なる。方針は大きく、財政規律は細かく書いてある。どちらかという、5つの方針を実施していくために財政規律が必要だ、という整理にしてはどうか。具体的な部分については今後の取り組みの中へ集約していくという方が分かりやすいのではないか。
- 体系的な部分の整理ということだと思う。方針はあくまでも方針として、概念的な面も含めて協議したい。他の委員からのご指摘があったように、主な推進項目というあたりの表現がつかみにくいのもかもしれない。整理したい。方針に、同じ並びで財政規律を入れるのかどうか。確かに少しレベルが異なる内容に見えるので、別冊にするかどうか。再度整理を検討する。
- 方針2-1の中で、財政規律の明示と記載されている。大きく方針としてあって、財政規律は別冊としてあるものだと理解している。今日の会議では、方針と財政規律の両方に対して意見をもらうという整理で良いのではないのか。事務局で回答すると、委員と事務局での質問とやり取りばかりになってしまう。時間も限られているので、委員の中でそれぞれ意見をもらう方が良い。
- あくまでも方針なので、言葉の使い方は概念的な部分が多い。大事なものは、勝手な理解や誤解を生じない言葉の使い方である。価値の創造や満足の実現と書いたときに、上村先生が仰ったように、経済的な意味での成果を求めるために投資をして、多様な価値観をそれぞれ実現するような満足度の求め方をすると、逆行してしまう。方向性としてみんなが理解できる書き方が大切。方針は5つ掲げられているが、方針2の「適応し続ける」とか「適応可能な」とか、言葉がまだ十分整理されて統一されていない印象。室長級の会議の中で議論が尽くされていないのかもしれないが、みんなで同じ方向性に向ける言葉にしていけないといけない。細かい点については別途お伝えする。一点この場で確認したいのは、デジタルという文言が、方針2-3と方針5の両方にある点。あえて分けてあるのか、本来方針5の中に入れるのが適切なのか、少し理解しづらかった。

- デジタルの文言は、あえて使い分けている。方針 2-3 では、デジタル化はなくてはならないし技術の投資は必要という意味で記載している。方針 5 では、変革していかなければならないというのが主眼。デジタル化の基盤構築が目的になるのが方針 2-3 で、変革が目的になるのが方針 5、と明確に分けていきたい。イメージが伝わりにくいところには工夫が必要と思っている。
- 方針 2-3 の方はデジタルやデータという文言があるが、方針 5 の方はより細かく RPA や AI といった文言がある。デジタルが手段で変革が目的ということであれば、その意味合いで書きぶりは分けた方が良いのではないか。
- 整理すべき点は整理する。
- この議論を聞いている中で、だいぶ整理できてきた。やはり全体的な大きい部分と、財政規律という細かい部分とが混在していて少し分かりにくい点があったのではないか。うまく今後整理されていけばと期待する。財政規律の細かい部分について、今までは歳入の範囲内で組んでいくと議会でも答弁してきた。その点は規律にうたっていった方が良いのではないか。情報公開、透明性の確保について、よく読めばあちこちに書かれているので意識されていると理解はしているが、市民の理解も得るという意味では、一つ大きな項目立てをして書いたほうが良いのではないか。財政状況を公表して市民の理解を得ていくということを大きく打ち出した方が良い。財政見通しの中には、新ごみ処理施設建設やその他大きな事業はまだ入っていないということだが、具体的に財政見通しに入ったとき、大きな事業の進捗状況について、具体的にどれぐらい予算がかかったか、地方債を発行したかなど、細かく公表していく必要があるのではないか。公表のあり方はあらためて考える必要があると思う。財政規律のうち、2.地方債の発行方針の 3 つ目、公共施設マネジメントの推進による地方債発行額の抑制について、これは具体的にはどのようなイメージなのか。
- それに関連して確認したい。財政規律の中で建物施設・インフラ施設の維持更新という項目が出ているが、適切な必要額を見込み財政見通しに計上する場合の、適切な必要額というのは考え方によって全然違う。フレームの中におさまるように適切に必要額を入れるのか、それとも耐用年数や状況をみて必要額を入れるのかで、金額が変わってくる。公共施設マネジメントの考え方がまずあったうえで必要額の定義がないと、アクションプランにつなげられないのではないか。
- 適切な必要額というのは、今の面積を維持する、今の施設を保全するのに必要な額という意味で書いている。老朽対策ができていない中で、維持保全に必要な経費を適切に見込んだときに財政見通しにおさまるのかどうか。おさまるのであれば、その施設は保全できるが、そうでないなら違う考え方になる。公共施設マネジメントで、統合、複合化、廃止等を進めると、地方債の発行額は減っていくことになる。今の面積を維持し、施設を適切に保全するのに必要な額を財政見通しに入れたときに成り立つのかどうかは、次の段階の話。成り立たないのであれば、公共施設マネジメントによる保有量がどうなのか、という次の段階の議論になる。適切にというのは、無理に数字をおさめようとしている

のではない。適切に管理しようとすることで数字がおさまらなかつたら考えていけないといけない、という意味である。数字を入れていったときに、維持できないなら次の段階の議論として考える、という意味。

- 捉え方で誤解を生じないように、表現は再度検討する。
- 方針で、文書の中にとりどころ「見える化」とあるが、たとえば進行管理として、「見える化」の項目を新たに書いたほうが良いと感じた。議会でも市民への説明責任や信頼は大事だと言われている。そういう視点は必要。
- 方針全体について、ここまで難しい言葉で書かなくても良いのではないかと感じた。まだ変えられる余地があるので、伝わる工夫をもう少ししてもらえたらと思う。方針 3.経営資源の適正配分について、ここでいう経営をどのように捉えているのか。上村先生が地域経営と仰っていたが、自分は、地域経営、都市経営という意味で受け止めた。今の案では単なる市役所の経営のようで、少し次元が違う気がする。お金だけでなく、市のインフラも含め、官民間問わずすべての資産、企業、市民も経営資源である。無形のものも多くある。そういうものも含めて経営ではないかと考えると、内容が少し狭い気がする。入口では価値の創造といった記載があり、都市経営的なことで良いと思うが、中身に入ると市役所の経営や財政運営に特化しているように見える。財政規律について、貯金と借金は大きな柱なのに借金に触れていないのは違和感がある。公債費比率とか、一定コントロールしていきたいところ。
- 当初の案では公債費比率なども入れていた。しかし、公共施設マネジメントで老朽化対策ができていない状況で、はたしてそれを抑制するのが良いのかという議論があった。施設保有量の状況などは市によって違う。各市の平均数値をとるのが良いのかどうか。投資を抑制すれば比率は下がるが、本当にそれで良いのか。そこを踏まえて、どの程度やっていくというのを決めてからでないと、本当は将来負担比率についても公債費比率についても決められない。単純に数値が下がれば良いのなら、ぼろぼろの施設のまま置いておけば数値は下がる。投資をせず、道路も整備しなければ、比率は下がるし将来負担も残らない。しかし適切に投資をしないと、価値というものは保てない。そこを踏まえて考えないと、単純に比率を表現するのはどうかという議論があって、今は数字を取っている。令和 3 年度からようやく一定確保しているが、今は老朽化していても全くお金が入れられていない。今の状況が良いとは言えない。適切に投資すれば数字は増える。伊丹市の場合は、長期的な 30 年から 40 年の見通しを作る中で、一定増やしていくという形で作っている。そこも踏まえて設定しないとイケない。今は入れられていないという状況。
- 表紙にトランスフォーメーションと記載されているが、方針案を読んだときに、確かに概念的には新しいコンセプトが織り込まれているものの、方針 1 の取り組み内容や推進項目など、実際にこれまでやっていたことの言い回しを変えたただけと感じたところがあった。今までも、成果を重視した取り組みはやってきた。上村先生の話聞いてもっと厳密にきっちりやっていけないといけないということは分かったが、書いてある内容自体が変革を目指しているという印象

で受け止めがたい。まちづくり基本条例の取り組みの項目の中にも、情報の提供や共有など、協働の基盤づくりも含めて書いてある。そういったものを踏まえたうえで項目立てをした方が、より市の方針としてきっちりしたものになる。資源の適正配分について、この方針が総合計画の実現に重きを置いていることは分かるが、総合計画自体が総花的なものである。その中で、これまでも経営方針として重点課題に集中投資するといった表現もあった。戦略的な投資や戦略的な配分という概念が、今回の方針案の表現の中に含まれているのか。あるいはそれはまた別の話なのか。

- ・昨今言われているワイズスペンディングなど、将来に成果、利益、利便をもたらすものに集中的に配分していくということを、戦略的にやっていかないといけない。戦略的にどうやっていくのかというと、PDCA サイクルを強化して行政の仕組みを変えていくことである。将来あるべき姿から逆算して課題を捉えていく、バックキャストという形である。今も表現としては記載されているが、本当に実施計画や予算編成に反映しているかということ、実際にはそうになっていない。それを機能させ、強化していくことを戦略的にやっていかないといけない。
- ・感想になるが、方針案としてよくまとまっていて、自分なりにイメージできると思って聞いた。総合計画の実現について、10年先のために目の前の事務事業の見直しをしないといけない。3年間である程度収支均衡という話はあるが、10年先の成果を見据えて今変えないといけないことをきっちり変えていくのは大事な考え方だと思った。立地適正化計画や都市計画マスタープランなどをやっている中で、エリアマネジメントというのは大事だと思う。多様な主体との協働で、単にシビックプライドの醸成にとどまらず、市民と協働して市民生活を向上させていく。それを持続していくためには、市民だけでなく事業者をどう関連させていくかだと認識している。いかに既存の事業者、新規の事業者を起業させ、育てていけるか。住民と一緒に事業をしていく、ソーシャルビジネスのようなものを作っていくことによって、新たな行政サービスのあり方が出てくるのが大事だと認識している。
- ・市民に対して、もう少し分かりやすく伝えることが大事。あえて英語表記にしないといけないのかも含め、先生からの意見なども踏まえて検討してほしい。また、スピード感も必要。去年の5月から戦略本部会議は始まっているが、方針が最も大事なのだとしたら、早く決めて次の作業に進んでいかないといけない。財政規律について、最初の資料では、毎年これだけ積立しないとけないという額が具体的に出ていた。今回は財政見通しに載せるという表現しかしていないが、それが規律と言えるのかどうか。きちんと定めておく必要があるのではないか。あらためて検討した方が良い。
- ・行革の取り組みは、震災以後、平成8年度から5年刻みでやってきた。今回は6回目の計画にあたる。第2次アクションプランの期限が3月31日までである。これまでは前の計画を評価し、PDCAのCを実施したうえで次につなげてきた。今の計画について評価をしたうえで、次につなげようとしているのか。

また今回の方針案では、名称はほとんど同じでタイトルが変わらない。これまでは「行財政運営に関する指針」だったのが、次の案は「行財政経営方針」となっているが、議会や市民に対して説明できるような違いはあるのか。

- ・基本的な考え方や課題は継承していく。
- ・指針、方針といった言葉の違いについての考え方はきちんとあるので、説明はしていく。
- ・方針そのものについて、良い方向に向かってやっていこうというのはよく分かる。どういう人を抱えているのかがキーになると思うが、それは市民だけでなく職員も同じである。各職場の中で自発的に考えて、あるべきところへ引っ張っていける人がいないといけない。部長が音頭をとってやっていくだけではなくて、職員の中に機運が生まれていくためには、キーになる職員が必要。今後、人事も含めて配慮いただけたら、計画が動き出していけると思う。
- ・いただいたご意見を踏まえて、市民に分かりやすい方向で修正していく。そのうえで来月下旬にまた戦略本部会議を開催するのでよろしく願います。

○政策アドバイザー 上村教授より

行政側の立場ではないので、方針とアクションプランとの切り分けという整理の仕方はお任せする。皆さんがやりやすい方向でやるのが良いと思う。ただ、方針に魂をこめるのは大事。特に方針はどんな魂がこもっているかがとても大事だ。情報公開も非常に重要である。ただ、公開というと一方的に聞こえるので、共有とした方が良いと思う。市民と、情報・エビデンスを共有して、まちをどう一緒に作っていくのか。情報を公開して共有する、というイメージが良いのではないか。

○宝塚市行財政経営戦略本部長より

多くのご意見に感謝する。このまちに暮らしてよかったと思えるようなまちづくりが、職員にとっても市民にとっても大切な願いである。本市はたくさんの資源がある魅力的なまちなので、他のまちから転入してくてくれる人たちをもっと増やしたい。それが大きな目的だと思う。様々なプランの策定に関しても、市民の皆さんが意見を言えるような形、高齢者の方でも分かりやすく、意見を言って参加できる形で情報発信すること。自分の家族や職員の家族に読んでもらったり、子どもの意見を聞いたりすることも大事。魂をこめるということであれば、何か意見を言いたくなるような情報を発信していかなければならない。メッセージを送るツールは様々なものがある。これもその一つにしながら、みんなでまちを作り上げていこうというメッセージになる形のプランを作っていくように地道にやっていかないといけない。自分の部や課で議論した様々な意見を背負って、多くの職員を代表して座っているということを大事にしてもらいたい。これからもこの取り組みは続いていくが、きっと良いものになると思うのでよろしく願います。

## 令和3年度 第1回 宝塚市行財政経営戦略本部会議

日時：令和3年（2021年）4月28日（水）

場所：3-3 会議室      9：00～11：00

### 議題

- 1 宝塚市行財政経営方針（案）について
- 2 行財政経営基盤の強化に向けた取り組みについて（案）
- 3 その他

<p>標題</p>	<p>令和3年度 第1回 宝塚市行財政経営戦略本部会議 議事概要</p>
<p>日時</p>	<p>令和3年(2021年)4月28日(水) 9:00 ~ 10:45</p>
<p>出席者</p>	<p>本部長：山崎市長          副本部長：井上副市長          本部員：森教育長、森上下水道事業管理者、恒藤技監、吉田部長、古家部長、上田部長、近成部長、築田部長、石橋危機管理監、尾崎部長、赤井部長、土屋部長、立花部長、福永部長、山中消防長、酒井議会事務局長、村上部長、橘部長、柴部長、金岡上下水道局長、島廣部長、中西参事、影山参事          事務局：浅井室長、副田課長、喜多課長、小西係長、堀田係長          関係室：羽田政策室長、西尾行政管理室長          関係課：飯田総務課長          政策アドバイザー：関西学院大学 上村教授</p>
<p>議事概要</p>	<p>○宝塚市行財政経営戦略本部長より          それでは、今年度第1回の宝塚市行財政経営戦略本部会議を始めたいと思います。私にとっては、初めての戦略本部会議となりますが、行財政経営の主要課題に係る方向性及び方針について活発な議論をしていただきたいと思います。今回は、前回に引き続き、宝塚市行財政経営方針についてと行財政経営基盤の強化に向けた取り組みについての2つの議題について意見交換等を行いたいと思います。行財政経営方針の案については前回の本部会議での皆さんからの意見や政策アドバイザーからいただいたアドバイスなどを反映した内容となっています。本日も政策アドバイザーの上村教授にご出席いただいております。本日の議題や皆様の意見などについて、ご指導・ご意見いただけたらと思います。それでは、進行について、行財政改革担当部長お願いします。</p> <p>○本日の議題について          今年度も戦略本部会議を引き続きよろしく願います。本日の議題は2つ。          議題1 行財政経営方針(案)について、前回いろいろ意見をいただいた。表現をより分かりやすくといった意見や、会議後も部長、室長からご意見いただいております、上村先生のご助言も踏まえて今回修正している。資料について説明させていただきます。</p> <p>○議題1 宝塚市行財政経営方針(案)について          事務局より、宝塚市行財政経営方針(案)について説明。          全体的な内容として、先ほども説明があったとおり、前回の意見や上村先生の助言等を踏まえて修正している。具体的な取組については、今後策定する行動計画に入れ込んでいくということとし、方針はマネジメントのための大きな方向性を示すものという位置づけで整理している。前回わかりにくいと意見が</p>

あったところや、主な推進項目について説明を追加した。財政規律の位置づけについては、方針と同じレベルではなく、別ということで整理した。主な点を説明する。

表紙は大きな修正はないが、令和3年度の「度」を削除した。

1 ページ目の文章について、全般的に表現は変えているが、趣旨は変わっていない。上村先生のアドバイスで頂いた、何をどう変革していくのかという点を追記し、シビックプライド、まちへの愛着や誇りについても触れた。また、右側の方針の下に、対象期間を明記した。令和3年度から令和12年度の10年間が対象期間であるということと、適宜見直しを行うということを追加した。

2 ページ目 方針1について。細かい文言を修正した。情報公開について、大きく打ち出すべきという意見を踏まえ、「情報共有の推進」を主な推進項目に追加した。また、主な推進項目の表現がわかりづらかったので、見直している。

3 ページ目 方針2について、3カ年で基盤を強化するということを明記した。

4 ページ目 方針2-1については大きな変更はない。主な推進項目の説明を追記した。また、「⑤特別会計・地方公営企業・外郭団体などの健全化」の説明において、「外郭団体等について、自主的・主体的に経営を促進します。」とあるが、「外郭団体等について、自主的・主体的な経営を促進します。」に修正したい。

5 ページ目 方針2-2について。前回から追加した点として、「DXの推進に必要な知識と意識を身につけ」という表現を追加した。また、最後の3行「また、部署を跨ぐような課題への対応が生じた場合は、必要に応じて柔軟に組織を見直すなど、新たな価値を創造できる組織風土を醸成します。」という文章を追加した。主な推進項目について、「②外部人材を含めた人材の最大活用」を追加した。前回は方針4に挙げていたが、組織基盤の方が適切と考え、方針2-2に移した。また、「④ダイバーシティの推進」を追加した。

6 ページ目 方針2-3について。「職員の仕事は「ヒトでしかできない業務」へと移行していきます。」という表現を、「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。」に変更したい。勝手に移行していくのではなく、方針として自発的に移行していくという表現としたい。また、前回からの修正点として、RPAやAI等の一文を追加した。前回は方針5にあったが、基盤という意味で方針2-3が妥当と考えた。EBPMの表現についても追加した。

7 ページ目 方針3について。大きな修正はないが、主な推進項目のワイズスペンディングの取組として明確にするため、「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」を追加した。

8 ページ目 方針4について。細かい文言の修正は行ったが、趣旨は変わっていない。主な推進項目にあった、「外部人材を含めた人材の最大活用」は方針2-2に移したことと、全体的にわかりやすい表現に変えた。

9 ページ目 方針5について。表現を全面的に見直した。社会情勢、国の取り組み、市の取組という構成とした。RPA, AI の表現は方針 2-3 に移した。主な推進項目は表現を見直し、説明を追加した。

10 ページ目 用語説明を追加した。概念図は作っていない。

11 ページ目 財政規律について。全体的に「必要額を適切に見込み」という表現の、「適切に」を削除した。3.基金の方針について、「市債管理基金に積み立てる。」を「市債管理基金などに積み立てる。」とした。これは、市債管理基金だけではなく、新ごみ処理施設建設基金も公債費の償還に使えるという意味合いで追加した。また、最後の行について、「一般財源が発生する年度までに」という表現を削除した。

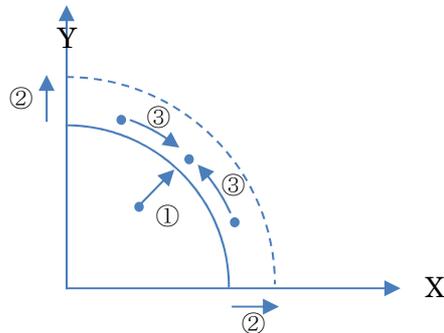
12 ページ目 財政規律の指標は変更なし。

ロードマップについては今回削除し、1 ページ目に対象期間を追加したことで、3年間で基盤強化するという点で表現した。

#### ○政策アドバイザー 上村教授より

行財政経営方針については、前回会議で意見を述べさせていただき、その点を踏まえて修正していただいた。その過程で、オンラインで会議を設けていただき、コメントし、その点も修正していただいた案となっている。全体的には、総合計画をどのように実現していくかに重きを置かれているということと、経営、マネジメントをしていくという意志で書かれている。経営においては、成果、エビデンスを重視していく。エピソード重視ではなく、エビデンスを重視していくという行政経営の転換をしていく。トランスフォーメーションは単にDX だけの話ではないと解釈すべき。如何にして総合計画を実現するかという点について、宝塚市の財政状況が厳しい中で、行政だけでは実現できないと思われる。これはすべての自治体がそういう状況。協働・共創が非常に重要ということが書かれているという意味では、経営方針と書いているが、前回も申し上げたが、地域経営、地域マネジメントを念頭に置いておくことが重要である。より狭い意味の行財政経営というよりは、地域を経営していくという意識・意欲が重要。ここでは行政の話なのでとらえきれていないが、民主導としていくのが重要であり、如何に民主導の地域に転換していくのか、そのためには民間に対して権限を与え、規制を緩和し、プラットフォームを作るというリビングラボが恐らくそういうものだと思うが、場を作っていくことが必要である。それは活動・活躍できる場を作りということで表現している。職員だけではなく、市民や民間の活動・活躍できる場を作ると読み取ることが重要。その結果として、シビックプライド、宝塚に住んでいるという誇りを如何に増やしていくか。結婚当時宝塚に住んでいた。ファミリーランドに子どものときよく連れていってもらったし、宝塚市に対するあこがれがあった。そのようなあこがれや市民のプライドを増やすこと。あいまいな目標ではあるが、最終的な目標はそういうことではないか。そのためには、職員の働きがいを増やしていくこと。成果を重視したマネジメントをしないと、仕事の目標がわからない。その転換が

重要。また、財政基盤、組織基盤、デジタル・データ基盤。これも成果とデータを活用したような経営に変えていく。そういうことによって市民への説明責任の強化につながる。それに加えて、現在の課題となっている DX。これをうまく活用していく。この資料を読み取るときに考えている変革のイメージがある。



X,Y 軸を 2 つの公共サービスとする。我々の資源、労働力や税収を使えば、X,Y を最大限供給しようとする、現状は曲線（実線）の範囲内での供給となる。効率的な望ましい組み合わせはあるが、現状はそうではないかもしれない。それをうまく境界に持ち上げていくことが、1 つの変革の在り方（①を境界にまで持ってくるイメージ）。この境界を上にあげていくことも変革である。（②のように境界を持ち上げるイメージ）。また、公共サービスの偏りを是正していく。市民のニーズがどうかはやってみないとわからないが、バランスのよい行政を望んでいる場合もある（③のように偏ったものを中央に近づけるイメージ）。このような変革をしていくことが重要だと思っている。3 つの変革の在り方があると、幾何的には考えている。Y 軸は公共サービスだけではなく、民間サービス、民間の消費や資源もあると捉えても同じような形が書ける。民間も変革を促して、生産の可能性を高めることで地域を強い形にしていくことが大事。

新しく市長が来られたので、この 1 年が変革のイメージを植え付けるチャンス。推進項目はレベル感にばらつきがあると思っている。例えば公共施設マネジメントは非常に具体的だが、具体的なものは大きな課題と捉えればいいと考えている。カタカナが多いという指摘もあるが、日本語化していくのは難しいという印象を持っている。最後に、方針を掲げるだけでは意味がないので、どのように実現していくのか。この方針自体の PDCA をどのように回していくのが重要。

#### 意見交換

- ・ 前回も意見を述べたが、あまり反映されていないようで、少し残念ではある。全体的な感想として、まとまっていて、近郊の自治体でも使える内容かと思う。一方で、本市の今後 10 年先を考えたときに、どういうことをやっていくかの方向性だと思うが、特徴ある本市の状況に対する内容が読み取れなかった。

用語について、最終ページに用語解説が入っているが、出来れば用語が出てきたページに入れていただいたらわかりやすい。部内でも読んでもらったが、

理解が難しいという意見だった。

新市長のオープン宝塚の基本理念 みんなにオープン・市民と行政が市政に関する正確な情報を共有するという目的達成には解りやすい表現や工夫がないといけない。パブコメで市民に見ていただき、理解できるかを考えないといけない。

方針 2-1 について。「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行財政改革ではなく」となっているが、「だけではなく」にすべきである。「新しい技術や手法、民間との連携などにより」のくだりは、理解はでき実行していかなければならないと思うが、成果を出すには時間がかかる。DX等新しい取り組みには財源も必要となってくる。財源不足も意識しないといけないので、「だけではなく」にすべきである。本市の財政は、多額の財源が必要となる新ごみ処理施設の建設、市立病院に対する経営支援、財政規律にも出てくるが、大変遅れている多くの建物施設・インフラの更新・維持補修費への対応等もあり、財源不足を意識しないわけにはいかない。また、主な推進項目の下段にある「受益者負担の適正化」の前にも、「使用料・手数料など」を追加すべき。

財政規律について。目標数値について甘い内容かと思う。これまでも既に概ね達成している項目が上がっており、現在の極めて厳しい財政状況にある中で、目標数値としては甘い内容であるかと思う。実質公債費比率や将来負担比率も設定してほしい。伊丹市のように、幅を持たせてもいいので設定すべき。

市債管理基金や公共施設等整備保全基金について枯渇しているの、目安でいいから具体的な積立目標額を表記すべき。

市税収納率について県平均と記載しているが、調べたところ平成 31 年度決算では、29 市でも 41 市町でも平均を上回っている。もうひと頑張りしないとイケないと思うので、平均をクリアすればよいという目安はどうかと思う。例えば、県ベスト 10 を目指すのはどうか。

伊丹市が記載しているように、数値目標の横に直近の決算年度の数値を入れるとわかりやすい。そのようにしてはどうか。

- ・前回いただいた意見はある程度反映させていただいたと思っている。本市の特徴のある方針ということだが、なかなか今の時代を踏まえての方針を作ると、他市と似通った内容となるのは致し方ないと思っている。具体的にこういうのがあればと言っただけであれば検討するが、何を入れたらいいかというところ。
- ・今後 10 年、公債費が増える。基金が枯渇している。様々な行政課題がある。近隣自治体と比べてしんどい状況。現状をまず入れて、この方針を作っていくという形にすることは可能ではないか。具体的なことは行動計画に入れればよい。財政状況は今までにない厳しい状況。
- ・現状を入れるのはいいと思うが、あれこれいっぱい言うのではなく、市税でもこれぐらいの数値とか、具体的な内容を言っただけだと議論できない。市税収納率で県下一番取るとしたら、どれぐらいの効果がでるとか。宝塚市の特徴も具体的な内容を挙げないと議論できないのではないかな。

- ・方針 2-1 について。「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行財政改革ではなく」となっているが、「だけではなく」にすべきであるという点については賛成である。10 年間の方針という意味で、行財政改革ではなく価値を創り出すという点で強調したということだと思うが、厳しい財政状況を踏まえると、「だけではなく」が妥当ではないか。

これまでの議論でも、公と民の役割分担を見直すべきというのがあった。直営部分を見直す。それはどこに入っていると思えばよいか。

- ・一番大事な部分であり、方針 1 の協働・共創で表現している。
- ・大きな方針としてまとまっており異論はないが、これを見てどうするのかは上乘せ横出ししか見えない。行動計画はどうするのとなる。どんなスケジュールでどうやって作っていくのか。また、財政見通しに委ねている箇所が何箇所かあるが、これと同時に財政見通しも出すということによいか。
- ・行動計画については、方針を策定し、庁内照会を行って行革で取りまとめていくことになろうかと思う。スケジュールとしては当初より予定が遅れているが、上半期ぐらいにはまとめたいと思っているが、スケジュールは厳しいので、ご協力いただきたい。財政見通しについては今 6 月補正を踏まえて詳細を詰めているところ。議会に対してもほぼ同じ時期にお示しできるのではないか。5 月下旬ぐらいに示したい。

財政規律に具体的な数字を入れたいという思いもあるが、なかなか見通しが難しいので、今のところ財政見通しに委ねる形にしている。数字を入れると、妥当な数字ではなくなってくる可能性が大いにある。ご意見いただきながら決めたい。

- ・財政状況の厳しさは認識しているが、何年間で収支を合わせていけばよいという次元の話ではなく、役所の仕事のあり方を変えていく。市民と一緒にまちづくりをやっていく、ドラスティックに行政の在り方を変化させることが必要と認識している。

エリアマネジメントの話もあった。地元の地域課題をまず洗い出してもらうことが大事。きっちり課題を洗い出して、一緒にやっていくことが大事。でなければ事業者と一っしょにやっていくことはできない。地元の課題を解決するために、事業者とパートナーシップを作る。

- ・方針なので、方針の解釈がヒトによって変わるのは避けなければならない。方針としてはわかりやすくなっている。方針としては今までの減量型の行革ではなく、経営の視点を入れた、長期の方向性を示すということを読み取ってもらい、行動計画につながっていけばよいのだが、財政見通しと行動計画の策定期が見えにくいなかで、目先の減量型の話になってしまうのではという危惧がある。

様々なところで価値という言葉が出てくる。「市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値」という表現と、「新たな価値」と表現している箇所がある。意図しているのか、意図していないのであれば、合わせた方がよいのではないか。

- 理解しやすくなったと思うが、部内の職員に読んでもらったら、我々が共有してきた財政上の危機感の共有がまだ十分ではないという印象がある。この方針を作る理由として、財政の厳しさが見えた上で、やはりこのような変革の取り組みを組織全体として浸透させるため、この方針を定める理由をきっちり書いたほうが良いと感じた。

財政規律の目標値をどうすべきか。全体的に数値的なものが見えてこない。これを目指さないといけないというのを定めにくいのはわかっているが、あったほうが職員にもわかりやすいのではないか。

- 財政規律について、財政規律とは守るべきものである。財政基盤を構築するための約束。財政見通しと財政規律がセットになっていけばよいが、財政見通しは毎年変わる。未来のことを考えようとしたら、はっきりした数字目標を出した方が、財政規律になると思う。表現が弱くなってきているのではないか。

財源不足解消について、今までのやり方ではできない。今後のやり方は役所そのものをこうしようという出し方は良いと思うが、3年間かけてある程度の道筋を立てて、減量もしてから筋肉質にしていくということではないか。いきなり理想を言っても、現実どうするのかという悩みがある。そこをみんなで共有し、どう進めるかを議論してもらった方がよい。

- 減量型行財政改革という表現は、以前の指針から出てきている表現にはなる。「でなく」という過去の否定に受け止められるような表現については変えてもいいかと思うが、減量型の限界は見えているので、これに頼らないという表現にできればよいと考えている。

財政規律の数字目標についてはできるだけ入れたいと思っているところではある。

- 初めに出した財政規律検討資料では、市債管理基金が新ごみ処理施設の公債費を念頭に置いて100億円などの数字を掲げた。公共施設整備基金については建物施設の改修が出てくるので、今ある施設の改修を見込んで掲げた。ただ、財政見通しを作るなかで、都市計画税が新ごみ処理施設に使えるという話や、基金も公債費に使えるという解釈もあり、一定の時期に100億円必要ということが合っていないということがわかってきたので、財政見通しで見ていくということにしたい。一般財源の負担の平準化を考えると、毎年10億円積むのではなく、もう少し少ない金額で大丈夫ということが見えてきた中で、現在は財政規律に入れていない。公共施設も、公共施設マネジメントの推進をやっていくが、今の保有量を確保できるかという問題があるので、それを考える中で財政見通しに反映していく。財政規律に数字だけ定めてしまうと、それに縛られてそれ以外が苦しくなる。数字を入れることができればよいが、現時点で明確に示すことは厳しいのではないか。

- 前回の会議で、財政規律に借金に関する規定がないので違和感を覚えた。公共施設マネジメントをやっていく限りは財源の確保が必要。公債費が増えればマネジメントをやりにくくなるので、地方債の発行抑制などを書かないといけないと考えていた。しかし、伊丹市がそうしているようだが、公共施設マネジメ

ントを遅らせると、長寿命化が遅れて、建物のライフサイクルコストが増えていく。そうすると、早めに予防修繕して、早く手当をすることで場合によっては借金をしてでも対応して早く出血を止めたほうが、中長期の財政としては有利に働くのではないかと考え、数字目標の設定に慎重な考えかと思う。そうであれば、そこにエビデンスがいる。本当にそうなのか。借金の抑制が必要と思っていたが、そうでないのであればエビデンスを示してもらいたい。今回の財政規律では、一方では地方債は抑制しないと書いているので、矛盾していると思う。財政規律の表現に迷いがあるのではないか。もし地方債を発行してでもマネジメントを頑張るのであれば、この会議で合意して、はっきり示した方がよいのではないか。

- ・先ほど都市計画税が新ごみ処理施設に使えることによって、積立額が変わってくると説明があった。そもそも宝塚市においては土木費が少なくなり、本来やるべき整備が進んでいない。新ごみ処理施設の事業費が見えないと数字が立てられないのもあるが、それなら事業費が分かった時点で数字を入れるようにすればよいのではないか。
- ・内部で議論した中では今の時点で数字を示すことが難しいと判断していたが、ずっと入れないのかということもそうでもないので、注釈を入れてもよいかと思う。インフラ関係の経費と新ごみ処理施設の数字もわかってきているので、それを含めて財政見通しを作成しているところ。都市計画税を新ごみ処理施設だけに充てるわけではなく、道路の改修等にも充てるということで財政見通しは作成しているところである。
- ・この方針の解釈がバラつかないようにしないと書いている。そういう意味では、情報の共有が不足しているのではないかと思う。施政方針の打合せでも感じたが、方針 2-2 において、「新たな価値を創造できる組織風土を醸成します。」となっている。これがわからない。こういった言葉は何となくのイメージでそれぞれが解釈してしまうので、具体的に書くことで統一していくべき。推進項目には③で「職員の意識や組織風土の変革に取り組みます」とあるが、どういう組織風土にしたいのかというのが新たな価値を創造できる組織風土ということだと思うが、今の組織風土はどうかと聞かれると、答えが難しい。捉えるものによって全然違う。職員のハラスメントや健康管理で休まれるということではなくしたい。そのためには、生き生きと働ける職場を作りたい。そのためには、幹部・管理職は一人ひとりをしっかり見て、マネジメントしてもらいたい。そのようなことが、組織風土を醸し出されるのではないか。でもこの方針でいいことは違うと思う。前を向いて、職員が将来を見据えながら行動する人間の集まりであったりするのではないか。縦割りの弊害という言葉も出ており、みんな感じていると思うが、未だに自分自身、私も含めて打破できていないのではないか。みんなでやっていくときに動くのは人なので、人の部分をきっちり書いていかないと書けないと感じている。すり合わせをさせていただきたい。今の段階で具体的な新たな価値を創造できる組織風土のイメージはどうか。

- ・多様な職員が集まる中で、風土についてはいろんな解釈がある。民間でも、コロナ禍において、組織風土を変えないといけないと言われている。風土とは何かという点については、総務部とも協議したが、縦割れ、横割れ。意見が通らないとか、認めてもらえないといった組織風土に関する議論があった。行革としてはスピード感や迅速な意思決定を的確にしていくための風土を作っていくなども話をしてきた。組織の中で、まさしく多様な職員がいるわけで、風土というのはそれぞれの価値観で変わってくるものなので、議論を深め、想いをここに書きこんでいく必要があるのではないか。
- ・前段で、「必要に応じて柔軟に組織を見直すなど」と組織の話で来ているのに、次に組織風土の話になっているので、混乱するのではないか。
- ・この点については、別途調整させていただくこととする。
- ・この方針は総合計画の実現のためのものとしたときに、総合計画では市民との協働や民間活力の活用のほかに、他自治体との広域連携の推進というものがある。他自治体との連携はこの方針に文言として出てこないが、省いたということではどうか。
- ・文言としては入っていないが、他自治体との連携は大前提として必要なものと考えている。表現として読み取れないのであれば、表現を追加したい。
- ・市民や多様な主体ということが主眼として書かれているので、他自治体との連携は読み取れなかったもので、入れていただいた方がいいかと思う。
- ・方針については大きな考え方として十分わかりやすくなっていると感じている。行動計画や財政見直しを作っていくことになるが、全体像として、どういう組み合わせになっているのかはどこかで明記したほうがいいのか。財政見直しや行動計画との関係性。それらが合わさって、全体像、目標がわかってくる。
- ・ご指摘のとおり。加筆したい。
- ・我々は会議の中で意識を共有しているが、それぞれの部によって温度差があると思うが、危機意識の共有が少ないのではないかと感じることもある。どういった形で職員に浸透させていくか、別途考えていく必要があるのではないか。
- ・この方針はどのようなスケジュールで決定していくのか。
- ・今日の意見を踏まえ、5/10の都市経営会議でパブコメ案としてお示しし、パブコメに臨みたい。その後7月には策定したい。パブコメに合わせて、方針と財政規律について、庁内へも周知することになる。
- ・職員への説明も、5月中にはしていけないといけないのではないかと。また、財政規律だけパブコメしても、財政見通しがないとわからないのではないかと。
- ・財政見直しなどを作るということはわかりやすくしたい。

○政策アドバイザー 上村教授より

財政規律については若干どうかという点はあったが、議論があったように、手足を縛ってしまうこともあるので、財政見通しができてから考えないといけないところがある。ただ、少なくとも総務省が出している4指標を意識してもいい

いかとは思っていたが、今後の協議次第。

細かいが文言の修正をした方がいいと思った箇所がある。

1 ページ目 はじめにのところで、2 行目で「一方、・・・」と出てくるが、一段落目でいきなり一方はどうかと思うので、「現在、・・・」としてはどうか。

4 ページ目 方針 2-1 主な推進項目の⑤について。「外郭団体等については、自主的・主体的に経営を促進します。」とあるが、団体補助ではなく事業に対する補助するということが重要で、行政の目的に沿った活動をしていただくことが大事。あまり自由に経営されても困る。事業の成果を重視した仕事をしてもらいたいということを、表現してはどうか。

#### ○議題 2 行財政経営基盤の強化に向けた取り組みについて（案）

基盤強化に向けては、市の裁量経費（上乗せ横出し、市単独事業）を今年度から3カ年かけて進めていくという方向性を確認したい。検証の進め方については前回の本部会議で案をお示しし、その際具体的に着手していくのは新市長の下で確認してからとお話していた。先日、山崎市長にこの内容について説明させていただき、検証については進めていくことで了承いただいたところである。今後の進め方については再度確認の上、進めていきたいと考えている。資料は前回とほぼ同じではあるが、要点だけ説明させていただきたい。

事務局より、行財政経営基盤の強化に向けた取り組みについて（案）について説明。

行財政経営基盤の強化を令和3年から5年度の3カ年において、3つの取組を集中的に実施していくことで、令和6年度予算においては、歳入に応じた歳出、いわゆる収支均衡による財政運営を実現し、健全な財政のもと、着実に第6次総合計画を推進していくとしている。3つの取組は、1 裁量経費（上乗せ横出し事業、市単独事業）の見直し、2 その他経費の見直し、3 歳入確保であるが、本日は主に1の内容となる。

裁量経費の見直しについては、まず成果の最大化に向けた検証と改善に向けた取組として、事務事業を3つの「成果の視点」を基に検証し、その実施方法や活動内容などを見直し、成果を最大化できるよう改善を図るとしている。3つの視点は、政策実現に向けての役割とその成果を明らかにする視点、その成果を市民全体や地域に対して説明するという視点、限られる経営資源（財源や人材など）で成果を最大化する視点である。また、検証の結果、成果を明らかにすることが難しい事務事業については、阪神間など他市における同様の事業の実施状況、本市におけるこれまでの実施経緯などを踏まえ、見直しを検討する。見直しに当たっては、激変緩和措置など市民への影響を十分考慮としている。これらを実施することにより、成果を重視した予算編成としていく。

次に、事業検証のフローについて説明する。まずは、裁量経費における上乗せ横出しの事務事業で規模の大きいものから順次検証していく。ただし、関連性のある市単独の事務事業はあわせて検証する。その後、その他の市単独の事

務事業について、順次検証していく。

実際のフローとしては、フェーズ1として、検証チームにおいて、有効性・効率性の観点で事業の検証レビューを行う。フェーズ2は、フェーズ1の改善提案内容に対して、担当部・担当課で検討を行ってもらおう。フェーズ3はその結果を検証チームでレビューを行う。その結果、成果が見込めるものは、戦略本部で改善案を審議し、決定する。成果が見込めないものについては、フェーズ4で、検証チームで阪神各市の実態と市民への影響を考慮し、激変緩和措置なども含めた事務事業の今後の方向性案を作成し、戦略本部で方向性案を審議、決定する。フェーズ5では、トップマネジメントのもと、決定事項について着実に実行していくとしている。

実施スケジュールについて。前回会議資料から少し詳細な日程を入れている。上乘せ横出し事業の検証において、議会の日程等も考慮すると、フェーズ1を5/10から5/24の間で実施したいと考えている。以降は順次実施していく。

最後に、本資料では記載していないが、検証チームの位置づけについては、戦略本部の下部組織として、要綱に規定し、進めていきたいと考えている。

#### ○政策アドバイザー 上村教授より

昨日、模擬的な検証を実施した。上乘せ横出し事業の中で、障害者医療費助成事業、乳幼児医療費助成事業、母子家庭等医療費助成事業について議論した。いろんな自治体や国でこのようなことを実施してきたが、このような議論のテーブルを作ることが重要であると考えている。議論となったのは、医療関係なので目的は健康増進と掲げている一方で、健康に対するエビデンスを取っていない。だとすると、経済的支援が目的なのか、事業目的のところが難しくなっている。そのようなエビデンスを取れるか取れないかを合わせて考える必要がある。中身を見ると、収入基準をどうするのか、年齢の範囲をどうするか、近隣他市とのサービス水準の差をどう考えるか、窓口負担をどうするか、持続可能性をどうするかも重要になってくる。また、特殊要因ではあるが、医療費助成を手厚くすると国保の交付金が減額されるという実態がある。国保被保険者の保険料に跳ね返っており、見えない負担が実は入っているということも考えないといけない。全体的に、制度をどう考えていくのかということを考えるテーブルがなかったのではないかと思う。そのようなことを合わせて考えていって、持続可能性のある事業とする必要がある。模擬としてはある程度うまくいったのではないかと思う。

#### 意見交換

- ・今回この検証についての考え方が前回から変わっている部分はないか。
- ・考え方は変わっていない。
- ・前回事業の単位について質問したが、事務事業の括り方がばらばらになっているなかで、どこまでこの検証で議論されるのかがわかっていない。そこを示していただきたい。また、成果を重視するというのはよくわかるが、エビデンス

を取るために、投資は一定必要であると前回会議で上村先生からご意見があった。その点について、行革の考え方の方向性は一致しているのか。方向性が決まったのであれば教えてほしい。

- ・事業の考え方については、ばらつきがあるのは事実だが、大きな括りで見えていかなければならないと考えている。事務事業中心にはなるが、上位計画はどうしても絡んでくるので、事業を広く見ていくという視点が必要。
- ・他市の比較は一つの項目を中心に比較しているが、事業内には別の取組があると、他市の照会はすべてしないとイケないのか。
- ・調べられる範囲で調べていただくしかないと考えている。事業によっていろいろな考え方があり、一概には言えないが、事業トータルで見直していくときに、合わせて考えていく中で、議論において必要であれば挙げていただきたい。
- ・本日他市調査に関する照会のメ切となっており、提出はするが、5/10までに必要に応じて調整させていただきたい。
- ・検証の中で、担当部より概要について説明していただくので、その際に前提条件等をご説明いただければと思う。
- ・事業検証においては、事務事業評価表に書かれている成果を中心に議論していくことになる。
- ・事業の成果に対するエビデンスを取ろうとしたら、一定の行為を起こさないとイケない。そこには投資がいる。事業を見直すにしても、どのように見直せばよいかを示すために新たなエビデンスが必要になる。今の事業費の範囲内でエビデンスも取るということやっていくのか、価値の実感につながる事業とするために、エビデンス取得に投資するのか、方向性はどうか。
- ・上村先生と行革の想いは同じであり、方向性のずれはない。
- ・昨日の模擬においても、上乘せすることにより健康の増進にどのような影響が出ているのかを測ることは難しいというなかで、どのような判断をするかは議論して進めているところ。
- ・先生の講義の中でもあったが、市民の満足度は最終アウトカム。事業の最初にもたらせるアウトカムもある。今回の事業の中では、大きな貢献性も必要だが、まずは初期のアウトカムをどうすべきかを集中して議論すべきと考えている。
- ・上村先生より  
非常に重要な点であり、経営方針にもあったが、データを取得していくという行政のマネジメント体質を変えていくことが重要。今後成果を見つけていくには、アンケートの充実などもやっていかないとイケない。アンケートが各事業の成果に結びついていない場合が多い。どうやって紐づけていくのか。既存のアンケートを今の事業に結びつける作業が必要。もう一点は、成果がない、測れていないのに、事業を続ける根拠はほとんどないと考えている。国はほとんど測っている。自治体は残念ながらそこまで考えられていない。成果が測れていないのに事業が続けられている。これでは納税者に対する説明がつかない。一気に変えることはできないので、徐々に変えていくしかない。
- ・前回の資料では、財政見通しについての文章があったが、今回なくなっている。

何か意味があるのか。

- ・今回の議論の中でその部分はいらないと考え、省いただけであり特に意味はない。
- ・資料の表記として、他市比較とあるが、阪神間や類似団体などを入れた方がわかりやすい。その他の見直しの内容を経営方針と合わせたほうがよい。受益者負担も、使用料・手数料などをつけるなど、経営方針と合わせたほうがよい。
- ・意見を踏まえて修正できるところは修正する。
- ・検証スケジュールについて、上乘せ横出しの金額が大きいものだけに見えるが、くれぐれも、上乘せ横出しだけにならないようにしてほしい。財政・行革からこれを辞めた方がいいと言われたことがない。自分でこれは辞めて新しいのをやりたいということは言うが、財政・行革からもやめるべきと思うものはどんどん言ってほしい。
- ・裁量経費だけではなく、その他経費の見直しもやっていく必要がある。行革・財政で意見するのも大事だが、各部で成果を見たときに事業がどうかはそれぞれでもやっていただきたい。
- ・上村先生より  
上乘せ横出しだけをやるということではないと認識している。ただ、現時点で時間制約があるなか、上乘せ横出し事業の財源も大きいということで、まずはここに注力せざるを得ないのが現状。一方、今までいろんな経験をするなかで、担当課からこの事業をやめたいと言ってくることもあった。疑問をもったまま事業をやっていたが、このようなことを相談できる場がなかった。行革からやめなさいということもあるが、担当課からの提案でスクラップになる場合もあるので、そういった見直しの機会になればよいと考えている。
- ・歳入確保で受益者負担の適正化が挙げられているが、例えば放課後児童健全育成事業の保育料の値上げの検討など、中ではやっているが、ルール作りはどうなっているか。
- ・ガイドラインをお示しさせていただいて、それをベースに考えることになる。ガイドラインにも記載しているが、他市の状況も踏まえて判断することになる。
- ・日本では子育てに大きな経費がかかるという流れの中で、幼児教育無償化になったということがあるので、子育てに係る費用を見直すのは個人的に抵抗がある。すべての事業が、受益者負担の適正化の中で見直すという大きな流れがあって、この事業も協力をお願いしたいという形にしないと、単独でやっていくことはできないと考えている。ガイドラインを作ってもらったが、どこの部署でもそれに従って見直すということではどうか。
- ・本日のところは今後の検討課題としたい。ガイドラインは作っているが、厳格に適用すると、実際にできるのか問題が出てくるものもある。議論しながら進めていきたい。
- ・各部の中で問題があったら自分で動かないと改革はできない。各部にはそういったことをお願いしたい。行革サイドと各部、双方向で、みんなで変革してい

くことが必要ではないか。まずは動くこと。

- ・事業検証を進めていくなかで、他市との相対評価が必要になってくる。伊丹と宝塚市を比較したかったが、ネットで調べても難しい。伊丹に行って決算書をもってきて、やっとできた。これをそれぞれがやっていたら効率が悪いし、相手にも迷惑。以前財政は阪神間でそのような情報を共有していたし、他市はデータ化して場合も多い。できたらまとめて情報を入手していただきたい。
- ・決算書については、会計を通してもらおうとしているところ。
- ・ネーミングライツの取扱いについて、以前にも聞いたが検討状況はどうか。
- ・ネーミングライツについては、これまで市全体の財源不足対策としてとりまとめをしていたが、今回各部局マネジメントとしてやっていくので、各部で確保した歳入については、その事業に充てていただくという整理でよいと考えている。

○宝塚市行財政経営戦略本部長より

長時間にわたり議論ありがとうございました。行政の経営は今回初めて見させていただくので、今まで会社で見てきた経営とは違い、戸惑っているところである。昨日、今日と上村先生と話をさせていただいた中で、自身の考え方と非常に近いと感じており、心強く思っている。今日、皆さんの的確に質問や議論をしていただき、そこについても心強いと感じた。改革はかなり厳しいところではあるが、これからの実行が一番厳しい。問題があった場合は、相談しながら進めたいと思うので、これからもよろしくお願ひしたい。

## 令和3年度 第2回 宝塚市行財政経営戦略本部会議

日時：令和3年（2021年）8月4日（水）

場所：特別会議室          16：00～17：30

### 議題

- 1 第2次宝塚市行財政運営アクションプランの5年間総括について
- 2 その他  
    給与減額について

標題	令和3年度 第2回 宝塚市行財政経営戦略本部会議 議事概要
日時	令和3年(2021年)8月4日(水) 16:00 ~ 17:50
出席者	<p>本部長：山崎市長  副本部長：井上副市長  本部員：五十嵐教育長、森上下水道事業管理者、恒藤技監、吉田部長、古家部長、上田部長、近成部長、築田部長、石橋危機管理監、尾崎部長、赤井部長、土屋部長、立花部長、福永部長、山中消防長、酒井議会事務局長、村上部長、橘部長、柴部長、金岡上下水道局長、島廣部長、中西参事、影山参事</p> <p>事務局：浅井室長、副田課長、喜多課長、吉川係長  関係室：羽田政策室長、西尾行政管理室長</p>
議事概要	<p>○宝塚市行財政経営戦略本部長より</p> <p>それでは、今年度第2回の宝塚市行財政経営戦略本部会議を始めたいと思います。今回は、第2次宝塚市行財政運営に関する指針に基づき、各課で主体的に取り組んでいただいたアクションプランの5年間総括について、その取組結果を共有するとともに、意見交換等を行いたいと思います。5年間の総括を踏まえて、今後の取組につなげていきたいと考えますので、宜しくお願いします。それでは、進行について、行財政改革担当部長お願いします。</p> <p>○本日の議題について</p> <p>本日の議題は第2次宝塚市行財政運営アクションプランの総括についてとなる。先週、7/28に宝塚市行財政経営検討会にて、本件について審議した結果を反映させている。この総括を踏まえて、次の行動計画策定につなげていきたい。まずは、資料について事務局から説明させていただく。</p> <p>○議題1 第2次宝塚市行財政運営アクションプランの5年間総括について</p> <p>事務局より、第2次宝塚市行財政運営に関する指針 取組の総括(案)について説明。</p> <p>全体構成として、全体総括をしたあと、3つの目指す方向性ごとに取組結果、主な取組の効果額、各取組の個票という形で整理している。</p> <p>2ページ目は「はじめに」として、第2次宝塚市行財政運営に関する指針とそのアクションプランについて説明している。第2次宝塚市行財政運営に関する指針は平成23年度から5年間取り組んだ、宝塚市行財政運営に関する指針の成果を踏まえて策定したものとなる。前アクションプランで達成できなかった項目の継承とさらに推進する必要があるものの目標達成へ向けて、平成28年度から令和2年度までの第2次宝塚市行財政運営の指針を示した。そして、アクションプランとして、その指針に基づく取組、平成28年2月に策定した「行財政運営に関する重点取組項目」の取組、平成29年度の全事務事業見直</p>

しにおいて計画的に展開すべき取組、そして、平成30年11月に示した「将来を見据えた健全で持続可能な行財政運営をめざして」に基づく取組を掲げ、推進してきた。本総括はこれらの取組実績を取りまとめたものとなる。

3 ページ目は「5年間の取組結果における総括」となる。事前配布した資料から一部変更があるが、最終値を使って説明させていただく。5年間の取組総括として、全177項目のうち、A評価(目標達成・取組完了)が89項目で50.3%、B評価(一部目標達成, 達成率80%以上)が51項目で28.8%、C評価(一部目標達成, 達成率80%未満)が37項目で20.9%、D評価(取組をしていないもの)が0項目で0%、5年間の取組効果額は、歳出減額約79.3億円、歳入増額約71.6億円と合計約150.9億円と、アクションプラン策定当初の効果見込額の約127億円から上回る結果となった。なお、事前配布資料からの変更点はA評価が88項目(48.7%)から89項目(50.3%)に、C評価が38項目(21.5%)から37項目(20.9%)、歳出減額が約77.3億円から約79.3億円となり、効果額が約148.9億円から約150.9億円になっている。これは、令和2年度実績の修正および令和元年度実績の修正があったためとなる。過年度修正があるものについては、追って説明する。

総括として、5年間の結果と、減量型行革の限界を踏まえた行財政運営の方向性、社会情勢などを見据えたこれからの時代にふさわしい行財政経営の実現をしていく必要があることから、7月に策定した「宝塚市行財政経営方針」に基づく取組を実施し、変革と協働により、市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を創造することで、第6次宝塚市総合計画を着実に推進していくとしてまとめている。

4 ページ目から12 ページ目で3つの目指す方向性それぞれについてまとめている。また、各取組の詳細について、個票として別紙1～別紙3に取りまとめている。

13 ページ目に財政指標の推移について記載している。13 ページ中の表に示すとおり、R2年度実績の速報値について、地方債残高及び経常収支比率は目標未達となっているが、概ね財政指標としては良好に見える。しかしながら、クリーンセンター建替や老朽化する公共施設の修繕など、今後公債費が大きく膨らむ見込みとなっており、予断を許さない状況。健全な財政運営をしていくためにも、7月に策定した行財政経営方針に基づく取組を着実に進めていく必要がある。そのひとつとして、今後、成果重視の事業検証などに取り組み、行財政経営基盤の強化を目指していく。

以上が総括としてまとめた結果。

R元年度の過年度実績については、No.95 超過勤務手当の縮減およびNo.119 市税等の収納対策の充実の項目について修正している。No.95 超過勤務手当の縮減については、No.92 係長の管理職手当を削減において、4万円の係長管理職手当をR元年度に2万円に、R2年度0円とする取組をした。その代わりに、従来10時間から30時間の時間外に対して管理職手当加給を行っていたが、R元

年度は 10 時間以上に対し加給(上限を廃止)し、R2 年度は時間外の時間分を支給することとした。その結果、No.92 の取組として、時間外勤務手当が増えたものの、管理職手当を削減したため、差し引きした結果、年間約 4,000 万円の効果がでていいる。しかし、No.92 で増えた時間外分を No.95 の取組にも計上していたため、結果として二重計上していた。したがって、アクションプランの効果額としては、No.92 の取組に係長手当廃止により増えた時間外分を計上しているため、No.95 からその分を除外した。その結果、効果額が変更となっている。資料の修正が事前配布資料に間に合わなかった。

また、資料上は修正しているが、No.119 市税等の収納対策の充実の項目において、市税滞納繰越分収納率が、R 元年度実績が 24.9%となっていた。正しくは 30.4%であり、効果額の上方修正をしている。

#### 意見交換

- ・ 3 ページ上段に記載している 5 年間の取組効果額について、当初見込みからどうなったのか、5 年間の推移と共に表を掲載するなど、わかりやすくしてほしい。

6 ページの推進項目(3)の主な取組内容および、7 ページ(イ)の公共施設マネジメントの推進③について、「公民館への指定管理者制度導入の検討」となっているが、既に取り組をしており効果額も出しているため、検討を削除してほしい。

9 ページの推進項目(3)の主な取組内容「市有施設の省エネルギー化の推進」について、照明の LED 化や太陽光パネルの設置など、特に社会教育施設などは取組効果を出している。具体的な事例を入れてもらえればわかりやすいかと思うがどうか。

10 ページの省エネルギーの効果額が入っていないが、なぜ入っていないのか確認をしたい。

13 ページの財政指標の推移について、経常収支比率は 5 年間連続で達成できていない。できていないことはできていないと、説明の文言にきっちり含めるべきと考えるがどうか。

別紙 4 の総括表について、取組効果額の大きかったものの推移などを掲載してはどうか。

- ・ 3 ページに 5 年間の推移などが分かる表を追加する。
- 6 ページ、7 ページについては検討という文言を取るという形で修正する。
- 9 ページの主な取組内容について、他の取組内容と粒度をあわせる必要があるため、ご意見を踏まえて掲載する内容を検討する。
- 10 ページの省エネルギーの効果額については、アクションプランとして計画した際、効果額を計上対象としなかったため入っていない。
- 13 ページの地方債残高について、平成 28 年度から平成 30 年度が赤く標記しているが、達成しているため、表現の仕方を検討する。また、経常収支比率の表現についても併せて検討する。

別紙4の指摘については、どのように表記するのか、掲載するのかを含めて検討する。

- ・ 3ページ全体の話に係るところで、PDCAが見えない。5年間の総括は、5年間の検証として、進捗した取組と、課題があったため思うように進捗しなかった取組、そして、今後どうしていくのかを示す必要がある。それができなければ、PDCAをまわすことができない。また、前回総括においても、取組の途上であるものが示されており、次にどのようにつなげるかが示されていた。今回の総括についても、全体総括として、できていないところでどういう課題があってできていないのか、それを踏まえてどうしていくかが弱いと感じた。また、各個票においても、前は、課題と今後の取組がきっちりあり、今後どういう方向性にするのかがあった。今回はそれがなく、この総括をどのように次につなげていくのかがぼやけて見える。
- ・ 前回の5年総括では取組の途上であるものについて書いており、今回の総括についても、全体を勘案して文案を整理する。各個票については、記載箇所を総合判定及び取組総括という形で課題を含めて記載している。取りまとめ方は前回と同じような形となっている。
- ・ 総合判定および取組総括と書いてあると、総合判定をしたその内容を書いているように見え、課題があまり見えないが、各部局への作り直しは現実的ではないので、全体を総括する中で、できなかったことと課題をふまえてどうしていくのかを整理したほうが良いと考える。
- ・ C評価の取組を踏まえ総括する形で、事務局で検討する。
- ・ 事務局だけで総括するものではない。各部の想いや意見を踏まえて本部会議で決定していく。各部を含めて検討していく必要がある。
- ・ 修正したものについて、25日の調査特別委員会に提出することを視野に、再度本部会議を開催し、内容を確認する。
- ・ 次期アクションプランはどのようなイメージで、どのようなスケジュール感で策定していくのか。
- ・ 9月を目途に作っていくこととしている。できるだけ早くに庁内に協力を仰ぎながら策定作業に入りたいと思うが、具体的に作業は進んでいない。構成については、全庁的に作っていくことが前提になる。金額だけの積み上げだけでなく、総合計画をいかに実現していくのかになる。KPIを掲げているものをいつまでにどのように実現していくのかを行動計画として掲げていくことがひとつ。デジタル・データ基盤や組織基盤、財政基盤の強化を3年間で取り組もうとしている。上乘せ横出し、市単独事業の成果視点での見直しを含め、取組を明らかにしていくことを骨子と考えている。
- ・ 時間もないので、イメージを共有できれば良いと思う。新しい経営方針では5つの方針を立てている。5つの方針に対して項目出しをするのか、主な推進項目を重点的にするのか、総計の項目で出していくのかが見えない。
- ・ 組織横断的に考えていきたい。また、方針が軸になると考える。総合計画の実現の中にも分野別計画もあり、KPIをあげているものもある。そこを实

現するために、この方針に基づいてどのような取組をするのかという掲げ方も考えている。

- ・ 各部が項目出しをしていくとレベル感が揃わない。
- ・ 組織横断的な取組が課題になっている。行革だけでベースを作れるかというところ、そうではないところが壁になっている。
- ・ 行革推進課だけで進めることは難しい。PT 的な組織を組んで策定していればと考えているが、まだ決まっていない状況。できるだけ早く体制を組んで、進めていきたいとは思っているが、まだスタートに立てていない状況。
- ・ お盆や決算審査、9月議会もある。その状況の中で、担当部局は協力していかないといけない。照会なり協議なりの覚悟が必要。そのあたりを事前にどういう動きとなるのかを伝えておいてほしい。
- ・ できるだけ早く着手し、形にしていきたいと考えている。
- ・ 財政見通しの中で6億、8億、8億の収支改善目安額が示されているが、その対応も行動計画に含めていくのか。
- ・ 行財政経営基盤の強化における行動計画として考えていきたい。
- ・ 9月末までに行動計画を作っていないといけないことを共有させていただきたい。

#### ○その他

給与減額について意見交換ができればと思う。2月の戦略本部において、行財政経営基盤強化の取組の中で意見交換し、それを踏まえ6月議会に提案したが、職員への説明不足、財源使途が不明確であったため、議案を取り下げることとなった。本件について、改めて戦略本部会議で意見交換ができればと思う。何か結論を出すのではなく、職員の意見等についてなど、忌憚のない意見が共有できればと考える。

議会からはDXにあてるだけに見えてしまい、DXでどのような効果があるのかといったことや、戦略本部会議できっちり議論されたのかということが問われた。給与の減額をする、しないについては、しっかりと戦略本部会議で議論を重ねる必要があると捉えている。6億、8億、8億というのものがあがっており、今後の経営方針に基づく行動計画に含めるか否かについても議論をしていきたい。市の状況や将来を見据えてどういう方向性で進めるのかを本部会議で議論したい。

#### 意見交換

- ・ 全事務事業を見直ししたとき、財源不足に対応するため、人件費、事業の見直し、執行抑制を1/3ずつ等分にして対応した。管理職、非管理職関係なく給与を削減し、市民にもサービス低下について理解いただくよう説明した。10年くらい前にも同様にした。市民にとってみればサービスの見直し

はあるが、職員は見直ししないのかという意見となる。実際に事業見直しをする際、市民説明において給与削減なくしては説明が難しい。給与がさがったら士気が低下するということもあると思うが、一般職を含めた給与削減も考えていかないといけない。議会も先行してやっている。なるべく早く議論のスタートをきらないといけない。公表している財源不足へ対応するためにも給与削減は避けて通れない。

- 30代くらいの職員、係長になる手前くらいの複数人にヒアリングをした。複数人から超過勤務単価の話が挙がった。現在、超過勤務は基本給に一定の割合をかけた単価となるが、係長級であっても年齢によって単価が異なる。超過勤務を削減していこうといいながら、超過勤務をすることのモチベーションを誘導してしまうことにつながっている。年齢によって単価が異なるなるやり方ではなく、統一単価のほうが良いと考える。そうすることで、仕事のあり方を見直しにつながる。また、そこで生み出した財源を管理職手当に充て、管理職になりたいと思えるよう、また、職員が市内に住むよう、誘導するために活用してはどうかとの意見があった。また、地域手当についての話も上がり、他の地域よりも高く、見直しがかかっても納得せざるを得ないとの意見があった。
- 対象とする削減の項目を何にするのか、目的をどうするのが重要。前回の3年間の削減については、職員は3年後には元に戻るかもしれないが、無くしたサービスは戻らないといった言葉が市民からあった。恒久的な財源として考えるのであれば、一律何%カットとかではなく、適正化が必要と考える。また、減量型ではないといいつつ、財源を生み出さないといけないが、市民サービスの質を高め価値や満足を求める行革をするのであれば、財源の使い方として、職員のための投資に向けることについても整理が必要。そのことが市民サービスにつながるのであれば良いこと。今回は、減額分が一般財源に消えていき、目的がはっきりしないと受け止められたと感じた。本来の行革のあり方と職員給与の減額については、項目や期間も含めてしっかり整理する必要があるが、その上でやらざるを得ないと考える。しかし、6億、8億、8億へのためだけに給与削減をするのであれば、給与削減で生み出した効果を別の取組で生み出さなければならない。そういったことを意識した上で、期間限定型にするのか等、内容を考えていかなければならない。現状だけでなく、将来を見据えたと言っているのであれば、あまりに対極的な対応にみえるので、そのあたりの整理も必要。
- 給与削減に踏み込もうと思うと別の考え方をしなければならぬ。そうしなければ、今回やろうとしている行革の進め方とあわなくなる。大きな方針として進めていこうとしているのに足枷となってしまふ。また、市民と会話していく中で職員の給与については必ずついてまわるのは確かなので、違うレベルで給与については考え、何らかの対応が必要。期間を限定すると、職員給与は元に戻ると言われるのは目に見えているので、慎重に考える必要がある。市民に痛みが伴うものは継続した痛みを受けることになるので、その

あたり、整理をしていく必要がある。もし給与に手を入れるのであれば、管理職になる人がいなくなる、仮に昇格しても給与カットがあり、モチベーションがあがらない。例えば昇格して1年間はカットなしでいくなど、工夫があっても良いのではという意見があった。

- 財政見通しの中で、今年度は黒字。特に市民サービスをカットしている実態はない。プラスの実質収支の中では、年度の途中で職員の給与を削減することは理解を得られにくい。アクションプランとして具体的に令和4年度から6億、8億、8億に対応していくとして出れば、不足する分に対応していくということで理解を得られるかもしれない。例えば、6億、8億、8億を令和4年度から市民サービスを削って対応していくのであれば、市職員も一定我慢が必要であると納得してもらえる。出すタイミングが重要。人事勧告もマイナスが出ることもあり、今年度の実施については危惧する。
- 前回の提案について、管理職への説明を尽くしたが、給与削減案は取り下げとなった。最終的に前年度決算は黒字になることがわかり、もし提案が可決されていたなら、納得していなかったとの意見があった。また、給与削減をするための目標金額がしっかり見えており、その上で努力してくださいというのが、説得力もあり、組合との交渉材料になる。今回はそれとは違い、給与削減した分を別の成果のためにあてはめていくものであった。合理的には見えるが、受け入れる側はなぜ？というのがいつまでもついてくる。6億、8億、8億について具体的にどのように対応していくのかが見え、給与削減する場合については、一時的なものではなく、恒常的なものになるよう、地域手当を見直すなど、または、10年、20年スパンで実施するなどが必要。また、役職で削減率があがっていくとなると、特に若い管理職は努力して役職があがっているにも関わらず、一般職よりも高い率で削減されるのは大変厳しいものがある。全員同じ率で一律カットとすると、若い職員には厳しいものとなるが、一律の話になるので良いのではないか。こういったことから、本当に給与削減を実施するのであれば、恒常的なことを含め、同じような率でいける地域手当が好ましいのではないか。芦屋も1%カットなど実施していた例もある。給料を恒常的に下げるのは退職金などにも影響するため困るところも出てくる。
- 今回の行革は、財源不足分への対応、仕事のやり方を変えて成果を上げるの2つ目的がある。前者については、短期的な削減であれば、その分をここに充てるということが見えないと職員に納得してもらえない。恒久的なことを考えても給与を下げることの合理性が見いだせない。今後、単純な仕事ばかりではなく、行政能力が高い仕事をしないといけないのに、なぜ給料は下がるのか、その合理性が見えない。合理性を考えたら他の地域より高い地域手当くらいしかない。今回、きっちりとした理屈がなく、職員に納得してもらえなかった。自分達の仕事のために給与を下げるという美的価値観では通用しない。合理的な説明ができない限り職員は納得しない。短期的な話ではなく長いスパンでなければ合理性がない。

- ・ 管理職の給与削減については、都市経営会議で意思決定をした。説明が不十分であったことと、用途を明確にすることが課題。決算の状況など、合理性の説明もあるが、少なくとも決めたことであるので、課題を克服するための手段を考え、なるべく速やかに進めるべき。
- ・ 短期的な削減であればどういう使われ方をするのがハッキリしなければ職員の理解は得られない。長期的に考えていくなれば、職員へ合理的に説明していくなれば地域手当くらいしかない。職員へ高い能力を求めるのであれば、給料に手を入れるべきではない。
- ・ 色々な事情があり提案を取り下げる結果となった。各部で説明をお願いしたものの、職員に浸透しなかった。そういった大事な話は、総務部や行革が一緒に入るなど、丁寧に説明をしていくべきだったと反省している。
- ・ 取り下げとなった経過を踏まえ、今後どうするのかということになると、管理職について一定の減額はする。その用途を整理した上で出していくべき。それとは別に、6億、8億、8億といった長期的なところについては、管理職以外にどうしていくのかを考えていかなければならない。職員給与は人勧準拠としていた。地域手当15%については国の給料表を基準として定められたもの。ラスパイレズ指数が100になるよう、調整するべきではないか。管理職とは別で考えていく必要がある。
- ・ 給与の見直しについて、アクションプランの中に入れていくべき。
- ・ 一度提案したものを無くすことは難しい反面、長い期間にわたって減額となると、モチベーションの低下や人材確保が難しくなる。3年間の行財政基盤の強化の中で22億の収支改善ができるかどうか。達成していなかったら財調を崩すというわけにはいかない。部分的な対応として実施するのもひとつ。
- ・ 前回は先行して管理職に対して給与削減を行い、一般職に対しても今後取り組むこととしていた。今回について、納得性を確保した上で実施は必要だが、管理職だけでなく、職員全体として取り組んでいく必要がある。
- ・ どんな形で、どこまで対象にするのかを含めて検討していきたい。

○宝塚市行財政経営戦略本部長より

給与削減についてご意見いただきありがとうございます。自身以外の給与削減をしたくないと考えています。様々な意見を聞いて、給与カットなのか、給与見直しなのか、何が必要なのか、また、9月に出すのは納得感もないので、給与削減は今ではないと思っています。実施する場合でも、特別職までに留めるとの思いを持っています。6月に議会へ出していることもあり、近々結論を出すこととなりますが、しっかりと考えていかなければならないと思います。

## 令和3年度 第3回 宝塚市行財政経営戦略本部会議

日時：令和3年（2021年）8月23日（月）

場所：特別会議室      12：45～13：30

### 議題

- 1 第2次宝塚市行財政運営アクションプランの5年間総括(案)について
- 2 その他

<p>標題</p>	<p>令和3年度 第3回 宝塚市行財政経営戦略本部会議 議事概要</p>
<p>日時</p>	<p>令和3年(2021年)8月23日(月) 12:45～14:00</p>
<p>出席者</p>	<p>本部長：山崎市長          副本部長：井上副市長          本部員：五十嵐教育長、福永理事、恒藤技監、吉田部長、古家部長、上田部長、近成部長、築田部長、石橋危機管理監、尾崎部長、赤井部長、番庄部長、土屋部長、立花部長、山中消防長、村上部長、橘部長、柴部長、金岡上下水道局長、島廣部長、中西参事、影山参事          (欠席：森上下水道事業管理者、酒井議会事務局長)          事務局：浅井室長、副田課長、喜多課長、吉川係長、小西係長          関係室：羽田政策室長、西尾行政管理室長          関係課：飯田総務課長</p>
<p>議事概要</p>	<p>○宝塚市行財政経営戦略本部長より          今回は、前回の議題であった、第2次宝塚市行財政運営アクションプランの5年間の総括について、各委員からの意見を踏まえた修正案を共有するとともに、意見交換等を行います。5年間の総括し、今後の取組につなげていく必要がありますので、よろしくお願ひします。また、本日の議題の「その他」では、7月に策定した「宝塚市行財政経営方針」に基づく行動計画の構成の考え方について、少し意見交換したいと思います。</p> <p>○議題1 第2次宝塚市行財政運営アクションプランの5年間総括(案)について          前回いただいたご意見について、資料に反映したので、その内容について事務局より説明。          3ページについて、取組効果額の推移および当初見込み効果額に関する表を追加した。また、今回の総括をうけて、全体としてどういった課題があり、どのように対応していくかについて反映するとともに全体を見直した。          6ページおよび7ページについて、「公民館への指定管理者制度の導入検討」の記載から検討を削除し、「公民館への指定管理者制度の導入」に修正した。          13ページについて、表中で未達成の箇所を着色した上で、説明内容を見直した。          別紙4について、3つの目指す方向性ごとに効果の大きかったものを再掲する形で整理した。</p> <p>意見交換          ・別紙4について、例えばP5に固定資産税の減免制度の見直しという取組細項目があるが、これだけでは具体的な見直しの中身がわからない。できれば備考欄を設けて、中身の説明を追加したほうが市民にとってわかりやすいのではないか。</p>

- ・各取組細項目ごとに取組の概要を書こうとすると、担当課と記載内容の調整が必要となる。時間的な制約があるなかで、その対応をすることは難しい。詳細については別紙 1～3 に記載されているので、そちらを参照していただきたい。

## ○議題 2 その他

7 月に策定した、「宝塚市行財政経営方針」に基づく行動計画の構成について、現時点の検討状況を報告する。内容についてご意見をいただきたい。

事務局より、「資料 07\_行動計画について」を説明。

**P1** 行動計画について。経営方針に基づく行動計画は、経営基盤の強化を図り、総合計画を着実に実現するための計画である。総合計画の基本計画を抜粋しているが、この実現に向けて、3 年間で行財政経営基盤をどの様に展開させ、強化していくのか、この強化と共に総合計画に掲げる取組をいかに実現していくのかを明らかにしていくものである。総合計画における重点方針 1～5 を重点化しながら、計画的に取り組むべきものを行動計画に掲げていく必要がある。また、これまでの行動計画のように、効果額を積み上げて、効果額を成果として見せていくということではなく、あくまで総合計画の実現に向けて、どのような成果があるのかを明らかにするものであるべきと考えている。

**P2** 行動計画としては、大きく「1. 行財政経営基盤の強化を図るための取組」と、「2. 総合計画で目指す姿を実現するための取組」で構成すべきと考えている。行動計画の策定にあたっては、まず 1 にかかる取組の検討を進め、続いて 2 の取組の中で、総合計画における重点方針に基づく取組について検討を行う。

行動計画、行財政経営方針、総合計画、総合戦略との対応を図で示している。行財政経営基盤の強化を図るための取組は、行財政経営方針における方針 2 に対応しており、総合計画においては重点方針[2] 時代にふさわしい行財政経営が対応してくる。

総合計画で目指す姿を実現するための取組については、行財政経営方針における方針 1,3,4,5 が対応する。総合計画においては、重点方針[1],[3]～[5]である。また、夢・未来・たからづか創生総合戦略では総合計画における重点方針[3]～[5]にかかる施策について、KPI/KGI の設定を行っている。また、各計画の進捗管理については、事務の簡素化及び事務負担軽減の観点から改善を図る必要があると考えている。

**P3** は行財政経営方針における主な推進項目一覧を参考に掲載した。この中で、方針 2 に係る取組をまず検討していく。

**P4** は行財政経営基盤の強化を図るための取組について、主な取組の例を示している。財政基盤については、成果重視の事業検証などや、事業のあり方について見直し、時代にふさわしい事業実施（時代や新しい生活様式への対応、リモート活用、密になるイベントなど）、市税収納率向上アクションプラン（第 5 次）に基づく、収納率の向上と滞納額の圧縮、使用料や手数料など受益者負

担の適正化などが考えられる。

組織基盤については、外部人材を含めた人材の最大活用やサービスデザイン思考研修による職員の意識改革の推進などが考えられる。

デジタル・データ基盤については、データ整備・データ分析のための基盤構築、マイナンバーカードの普及促進、電子決裁の推進、押印の廃止、AI,RPA の推進などが考えられる。

また、財政基盤においては、財政見通しにおいて示した、限られる経営資源を適正に配分することで収支均衡による持続可能な財政運営を実現するための目安額として、R4：6億円、R5：8億円、R6：8億円を示しており、収支改善に取り組んでいく必要がある。

#### 意見交換

- ・例えば受益者負担の適正化という項目があるが、それに該当するものがある課はたくさんある。行動計画のイメージとして、各課が受益者負担に係る取組を掲げていくものになるのか、総括的な取組として受益者負担の適正化というものがあって、関係各課のようなイメージなるのか、どちらになるか。
- ・後者のイメージなると考えている。各課バラバラというよりは、ある程度まとめていく。
- ・項目ごとにとりまとめ課ができるということか。
- ・あくまで例示の段階ではあるが、受益者負担の適正化についてガイドラインを示して取り組んでいくことになるので、取りまとめが必要になると考えている。内容によって担当の仕方は変わってくると思うが、あまり細かくしてばらつきが出てくるよりは、ある程度とりまとめた方がよいのではないか。
- ・これまでの問題点として、担当課名を出すとその課だけが担当すると捉えられてしまうということがあった。歳入確保でいえば市税収納課が中心のように書かれているが、実際はいろんな課がかかわっており、情報の集約がなかなか出来ていなかった。そうならないように工夫していく必要がある。
- ・行動計画について、どのように取りまとめていくのか、時間がない中で、いつまでにどうするというのが見えない。
- ・成果重視の事業検証について、上乘せ横出しについてはフローに沿って進めていくと以前説明があり、実際に今進めているところだと思うが、その結果として行動計画では具体の事業名をあげていくのか。
- ・9月末の行動計画策定の段階では、各事業の具体的な方向性までは書けないと思う。検証チームや戦略本部の結果を踏まえ、方向性が具体化されたところで、追加していくべきではないか。
- ・見直しの事業名が決まった時点で、具体的に行動計画に落としこんでいくということか。
- ・具体的な事業名が決まったら行動計画に入れていくことを考えている。
- ・行動計画として各担当に照会があるのかどうかもわかっていない状況なので、もし照会するのであれば早めに具体を示した状態で行ってほしい。

- ・事業検証の今後の進め方については、近々各部に通知したいと考えている。市単独事業についても、予算編成に合わせていくつかは進めていきたいと考えている。
- ・事業検証で見直しする場合は、見直し対象となった事業の機能を補完するために実施計画をあげないといけないものもあるかもしれない。R4 から一気に見直しができるかというのはあるが、検討する中で気になる部分は出てきている。
- ・行動計画の完成形の姿は、具体的事業名が書かれたものとなるのか、方針に基づいた概念的な項目を整理したようなものになるのか、どのようになるのか。
- ・9月の時点では具体の細かい内容までは盛り込めないかもしれないが、最終段階として、事業の括り方はこれから検討になるが、個別の事業ごとに具体的な行動を示していくことになると思う。
- ・行革の調査特別委員会でも行動計画は9月末にという話は出ているが、9月末時点では完成形ではないということか。
- ・9月末の時点で一旦取りまとめる形になると思う。
- ・行動計画策定に向けたプロセスはどうなるのか。全庁的に行動計画策定に向けた動きが進んでいないことを気にしている。
- ・まずは企画経営部、総務部などで行動計画の骨子を作ったうえで、庁内照会などをしていきたい。
- ・行動計画の説明の中で、削減目標額は設定しないという説明をしているが、当初予算が組めないとか、お金のシビアな話もある。行動計画として目標額を設定しなかったとしても、予算は組まないといけない。行動計画が目標額を設定しないのであれば、予算を組むためのツールにはならない。そのあたりをどうするのか。
- ・積み上げという形で行動計画を作ることは考えていないが、財政見通しの中で目安とはいえ R4:6 億円、R5:8 億円、R6:8 億円という金額は示しているので、収支改善を図っていく必要がある。予算編成にあたって、基盤強化の取組の中で事業検証など進めているが、そこまでの金額はでない可能性もある。その場合は予算を組む上で、シーリングなどの検討をしなければならない可能性はある。
- ・行動計画は予算を組むためのツールにもなり得ると考えている。短期的な財源不足に対しては迅速な意思決定をしていかなければならない。そのために市の裁量部分を洗い出した。財政見通しの中で目安として示した数字と決算などを見ながら財源不足をどうするかは考えていかなければならない。一方、短期の収支均衡のために削るという考え方自体を考え直さないといけない。それがこれまでの宝塚市の課題と捉えている。限られた資源を如何に適正配分していくのか、その仕組みに課題があると考えている。一時的な財源不足対策ではなく、持続的に適正配分する仕組みを基盤の中で作っていくことができれば、収支均衡の持続可能性を確保することができる。それを経営方針で示している。
- ・現状行動計画の具体的な中身がない。行動計画で取り組む具体的な事業を早急

に生み出していかないと、予算編成につなげていけない。

- ・ 9月末に取りまとめようとしている行動計画は、具体的なものではなく、最終形は書けないということだとすると、財政見通しに示した数字をどのように達成していくことになるのか。いずれも市民への影響があるので、説明して納得してもらうための時間が必要だが、どれぐらいその時間が取れるのか。
- ・ 事業検証は進めており、初回の検証後の対応について、近々各担当部へ通知する予定である。9月～10月ごろにかけて、事業の方向性を決めていきたいと考えている。
- ・ 担当課が方向性に基づいて市民に説明していくのはいつぐらいからになるか。
- ・ 10月、11月以降、方向性が見えたものについては市民説明を行っていくことになると思われる。
- ・ まだ事業検証の1回目が終わった状態であり、各部からの改善案を今後出してもらう形になるので、現状方向性が決まったものはない。
- ・ 数か月で市民に説明していかないといけないということについて、担当課の負担が大きいのではないかと懸念している。
- ・ 見直す内容の具体が決まらないとはっきりとは言えないが、決まれば頑張るしかないと思っている。
- ・ 事業検証は個別の事業の方向性の議論なので難しいし、時間がかかるのはわかるが、市税収納率向上のアクションプランや自分たちで進められるところもあるはず。受益者負担を適正化していくと方針を出しているものの、見直しを進められていないのではないか。
- ・ 今後予算編成に向けてどう動いたらいいか、情報発信がないので不安になっている。R4 予算編成に向けてどうするのか、示してもらいたい。
- ・ 経営方針における主な推進項目について、例えばこの1つずつをどこがどう主体になって取りまとめていくのかをこの場で議論したほうがいいのではないか。キーになるところを決めるなどしていかないと、担当課としては何から手を付けていいのかわからないのではないか。進め方を工夫しないと結論がなかなか出ないのではないか。
- ・ 限られる経営資源の適正配分と方針に掲げた。これはお金だけではなく、人の資源もある。コロナ禍を踏まえ、時間外勤務、仕事のやり方をどうするのかなど、それぞれの部署でできることを出していってもらわないといけない。
- ・ 行動計画については、改めて時間を取って議論すべき。