

宝塚市行財政経営方針(案)及び財政規律(案)に係るパブリック・コメントの
実施結果について(報告)

宝塚市行財政経営方針及び財政規律の策定にあたり、令和3年(2021年)5月10日第4
回都市経営会議を経て、パブリック・コメントによる意見募集を実施しました。

実施結果及び公表方法については下記のとおりです。

記

1 パブリック・コメントの実施結果

(1) 募集期間 令和3年(2021年)6月1日(火)から令和3年(2021年)6月30日
(水)まで

(2) 意見提出者数 8人

(3) 提出意見数 10件

(4) 意見の内容と市の考え方及び見直しの結果

ア 宝塚市行財政経営方針(案)に対する意見

(内訳) 計画案に反映した意見 2件

計画案に反映しなかった意見 7件

その他 0件

イ 宝塚市行財政経営方針(案)及び財政規律(案)に対する意見(両方に対する意見)

(内訳) 計画案に反映した意見 0件

計画案に反映しなかった意見 1件

その他 0件

(5) パブリック・コメント手続き以外での修正内容0件

2 寄せられた意見と市の考え方

別添のとおり

3 結果の公表

(1) 公表期間 令和3年(2021年)9月1日(水)から令和3年(2021年)9月30日
(木)まで

(2) 公表方法

・広報たからづか9月号、市ホームページ掲載

・行革推進課、財政課、市民相談課、各サービスセンター・サービスステーションで配布

「宝塚市行財政経営方針(案)」及び「財政規律(案)」 についての意見と市の考え方の公表について

宝塚市では、「宝塚市行財政経営方針(案)」及び「財政規律(案)」策定の趣旨や内容等について、広く公表し、「宝塚市行財政経営方針(案)」及び「財政規律(案)」に市民の皆様からの意見を反映するため、意見募集(パブリック・コメント手続)を実施しました。

その結果、市民等の皆様から次のとおり意見をいただきましたので、意見の内容とそれに対する市の考え方を公表します。この度は、貴重な意見をお寄せいただき、誠にありがとうございました。

1 意見の募集期間 ※募集期間は終了しました。

令和3年(2021年)6月1日(火)から令和3年(2021年)6月30日(水)まで

2 意見の募集内容(概要)

(1)宝塚市行財政経営方針(案)

人口減少や少子高齢化など市を取り巻く環境が変化していく中、これからの時代にふさわしい行財政経営の実現が急務となっています。市民の暮らし方、働き方、そして人々の価値観までもが大きく変化する中、市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を創造し、総合計画を着実に推進していくために、新たな行財政経営方針を定めるものです。

(2)財政規律(案)

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

3 パブリック・コメントの実施結果

(1) 宝塚市行財政経営方針（案）に対するご意見

(ア) 意見提出者数 7人

(内訳) 持参 0人

郵送 0人

ファクシミリ 0人

電子メール 7人

(イ) 提出意見数 9件

(ウ) 意見の内容と市の考え方及び見直しの結果

(内訳) 宝塚市行財政経営方針（案）に反映した意見 2件

宝塚市行財政経営方針（案）に反映しなかった意見 7件

その他 0件

詳細は、別紙「宝塚市行財政経営方針（案）及び財政規律（案）」に対するパブリック・コメント手続に基づく意見募集の結果一覧表（宝塚市行財政経営方針（案）及び財政規律（案）に対するご意見）のとおり

(2) 宝塚市行財政経営方針（案）及び財政規律（案）に対するご意見（両方に対するご意見）

(ア) 意見提出者数 1人

(内訳) 持参 0人

郵送 0人

ファクシミリ 0人

電子メール 1人

(イ) 提出意見数 1件

(ウ) 意見の内容と市の考え方及び見直しの結果

(内訳) 宝塚市行財政経営方針（案）及び財政規律（案）に反映した意見 0件

宝塚市行財政経営方針（案）及び財政規律（案）に反映しなかった意見 1件

その他 0件

詳細は、別紙「宝塚市行財政経営方針（案）及び財政規律（案）」に対するパブリック・コメント手続に基づく意見募集の結果一覧表（宝塚市行財政経営方針（案）及び財政規律（案）に対するご意見）のとおり

4 実施結果の公表方法

パブリック・コメントの実施結果及び意見を反映した計画書の概要版・本編は、市ホームページ及び市の窓口にて公表しています。

①市ホームページ (<http://www.city.takarazuka.hyogo.jp>)

- ・企画経営部 行財政改革室 行革推進課のページ
- ・トップページから「宝塚市行財政経営方針及び財政規律」で検索するか、または「検索用 ID : 1014303」を入力し検索することもできます。

二次元コード



②市の窓口

- ・市役所行革推進課、財政課、市民相談課、各サービスセンター・サービスステーションで公表しています。

5 公表期間

令和3年(2021年)9月1日(水)から令和3年(2021年)9月30日(木)まで

6 お問い合わせ先

〒665-8665 (住所記載不要)

「市役所企画経営部行財政改革室行革推進課・財政課」

電話番号 0797-77-4571

ファクシミリ 0797-72-1419

電子メールアドレス m-takarazuka0282@city.takarazuka.lg.jp

(別紙)「宝塚市行財政経営方針(案)及び財政規律(案)」に対するパブリック・コメント手続きに基づく意見募集の結果一覧表
(宝塚市行財政経営方針(案)に対するご意見)

※ ご意見ありがとうございます。

・意見の募集期間 令和3年(2021年)6月1日(火)～6月30日(水)
・提出意見件数 9件

No.	項目	ページ	行	市民等からの意見	市民等からの意見の採否及び理由	市民等からの御意見を受けての見直し結果
1		-	-	5つの方針についてはすべて連動しているため、並行して進めていく必要がある項目かと思いますが、その中でも特に方針2の「組織基盤」「デジタルデータ基盤」の推進が重要と考えます。デジタル化への投資や財源不足への行財政改革のベースには、職員の意識改革や根拠に基づく政策立案が不可欠です。デジタル技術を活用し、施策や事業の成果の可視化や予測分析を行うことで、真の課題を見つけことができ、今・将来どうするべきかが見えてくると思います。根拠に基づくことで、市民のご理解も得られ、市全体として戦略的な投資ができると考えます。 行政の立場としては、方針5に掲げられている「市民視点(住民本位)」での価値の追求が重要ですが、真のニーズをつかむことで「価値」を高めることができると考えます。また、市民に対して行政サービスの価値を高めることができれば、職員が働き甲斐を得られ、好循環を生むこととなります。10年後にこの方針をきっかけに良かったと、市民、職員が感じられるよう、令和5年度までの「組織基盤」「デジタルデータ基盤」の推進の強化に期待したいです。	【ご意見ありがとうございます。今後の取組の参考にさせていただきます。】 人口減少などによる社会構造の変化や新型コロナウイルス感染症の拡大により、市民の暮らし方や価値観までもが大きく変わるなかでも、宝塚市行財政経営方針(案)に掲げる市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を創造していかねばなりません。そのためには、客観的根拠に基づいた政策立案(EBPM)の推進や、実施する施策などにおいて、成果を重視して限りある資源を適正に配分していくことが重要であり、データの収集、蓄積、分析、可視化の機能を持つ基盤の構築と、データの有効活用に関する職員意識の向上に早急に取り組み、市民等への説明責任を果たしていく必要があります。 頂いたご意見を踏まえ、今後具体的な取組を行動計画として策定し、取り組んでまいります。	いただきましたご意見等について、宝塚市行財政経営方針(案)の見直しには至りませんでしたが、方針に基づく行動計画の策定および実行にあたっては、ご意見の趣旨を十分に踏まえて進めてまいります。
2	全般に関すること	-	-	コロナ禍を経験し自治体運営においてはデジタルオートメーション化の必要性、緊急性は非常に高まっていると認識しています。市民の行政手続きについて市民の利便性向上や手続きの簡素化等、前例に捉われない大胆な発想とテクノロジーを大いに活用し、積極的なイノベーションを推進して頂きたいと思います。 重要なことはイノベティブな取り組みを実証で終わらずことなく実装まできちんと昇華出来ることだと思います。 政策立案に関しては過去の経験値や他自治体の実績だけではなく、その政策に関わるあらゆるデータを収集、分析を行い、さらにAIを活用してその政策による効果を推測することで、より精度の高い政策立案が可能だと思います。 スマホに代表される世の中のデジタル化によって非常に多くのデータの収集が可能となっており、市の政策においてもこういったデータの利活用が重要な意思決定のプロセスになるのではないかと思います。 テクノロジーは非常に進化しているのでこれを行政にどう活用していくかはステークホルダーの意識改革が重要となりますのでそれに対する対応もぜひ実施して頂きたいと思います。	【ご意見ありがとうございます。今後の取組の参考にさせていただきます。】 時代にふさわしい行財政経営としていくため、変革に不可欠なデジタル技術やデータを経営の視点で活用していきます。そして、その活用により実現したい姿などを市民やステークホルダーと共有するとともに、圧倒的に利便性の高い行政サービスと人ならではの温かさあるサービスを融合させ、市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を創造していきます。	
3		-	-	新しい市長のもと、本気で変革に取り組む熱意を感じます。 一方で、一部の職員の方々だけで推し進めるにとどまってしまうと、実現は困難だと感じる、非常に難易度の高いものと思料します。 色んな反対意見もこれから出てくるかと思いますが、市長や上位者各位がここに込めた熱意を忘れず、しっかり全庁職員や議員の方々と共に将来像を共有しながら、実現に向けた一歩を推し進め、将来も充実した行政サービスが維持されることを、切に望みます。	【ご意見ありがとうございます。今後の取組の参考にさせていただきます。】 宝塚市行財政経営方針(案)や財政規律(案)に資する取組を推進するにあたっては、職員一人ひとりが内容を十分理解し、その実現にむけて行動することが最も重要です。将来像を共有するとともに、組織におけるトップダウンとボトムアップの醸成により職員の行動につなげ、時代にふさわしい行財政経営の実現に向けて取り組んでまいります。	

No.	項目	ページ	行	市民等からの意見	市民等からの意見の採否及び理由	市民等からの御意見を受けての見直し結果
4		-	-	市内のDXを進めていく方向性は妥当であると感じますが、デジタル技術を使いこなせない/不安を感じている市民に対しての、不安払しょくや配慮が必要があると思いました。	【ご意見ありがとうございます。ご指摘に基づき方針の一部を改めます。】 ご指摘のとおり、DXの推進はデジタルへの対応が難しい市民にも配慮し、デジタルとアナログを効果的に融合させたサービス提供の仕組みを構築するなど、社会的包摂の考えを持って取り組む必要があります。頂いたご意見を反映し、宝塚市行財政経営方針（案）P6 時代の変化に適応し続けるための基盤づくり（デジタル・データ基盤）において、ICTの利用が困難な方への配慮についての記載を追加いたします。	宝塚市行財政経営方針（案）P6 時代の変化に適応し続けるための基盤づくり（デジタル・データ基盤）において、本文の最終段落の「これらを実現するため、デジタル・データの整備及びデータ分析のための基盤を構築します。」を、「これらを実現するため、情報セキュリティ対策を講じるとともに、ICTの利用が困難な方への配慮にも努めながら、デジタル・データの整備及びデータ分析のための基盤を構築します」に修正します。また、主な推進項目に、「④情報セキュリティ対策とICTの利用が困難な方への配慮」を追加します。
5		P6	-	【方針2-3】デジタル・データ基盤について、デジタル化やデータ活用などを推進していく上で、セキュリティや個人情報保護、データ流出などを危惧されるコメントが来ると想定されます。そのため、データ活用する上での管理などについてもコメントがあったほうが良いと感じました。	【ご意見ありがとうございます。ご指摘に基づき方針の一部を改めます。】 ご指摘のとおり、デジタル化やデータ活用の推進に当たっては、情報セキュリティに十分に配慮する必要があります。頂いたご意見を反映し、宝塚市行財政経営方針（案）P6 時代の変化に適応し続けるための基盤づくり（デジタル・データ基盤）において、情報セキュリティ対策についての記載を追加します。	
6	全般に関すること	P8	-	「職員の働きがいの創出」において、ヒトしかできない業務へシフトすることにより、市民に対しての提供できることの変化が漠然としていると感じ、変革に伴う目指すべき新たな姿やコンセプトのようなものが明確であればよいと感じました。	【ご意見ありがとうございます。今後の取組の参考にさせていただきます。】 職員は、ヒトしかできない業務へシフトし、市民や多様な主体との協働・共創を推進し、市民や地域にとって価値ある政策の立案につなげるなど、まちづくりのプロフェッショナルとしての役割を担うことが重要であると認識しています。今後具体的な取組を行動計画として策定し、取り組んでまいります。	いただきましたご意見等について、宝塚市行財政経営方針（案）の見直しには至りませんでした。方針に基づく行動計画の策定および実行にあたっては、ご意見の趣旨を十分に踏まえて進めてまいります。
7		P1	-	はじめに（P1）、について少子高齢化は昔からよく言われている話でもありますので、具体的にどれだけの数値が予測されているなどがあると、この後の取り組みの必要性・重要性が上がって感じられるかと存じます。	【ご意見ありがとうございます。今後の取組の参考にさせていただきます。】 宝塚市行財政経営方針（案）の上位計画である第6次宝塚市総合計画では「計画策定の背景と目的」において本市の年齢区分別人口の推移を示しているところですが、本方針としては具体的な数値について示しておりませんが、今後行動計画の策定においては、具体的な取組を掲げるにあたり必要な統計情報等の掲載を検討いたします。	
8		-	-	DXの司令塔となるデジタル庁が推奨するシステムを使用しても、地方自治体としては帯に短しシステムとなり、現在きめ細かい市民サービスを行えている基幹システムが無駄になるだけでなく、国システム運用に無駄な労力がかかり、職員への負担が増すと予想されます。真の市民サービスと労力の削減は現在のきめ細かい市民サービスができていく基幹システムの国システムへ移行することにより喪失してしまう部分をRPA、AIなどの最新テクノロジーへの移管・検討を進めるべきと考え、DXの知識づくりにはまずは市民サービス向上を基盤とした題材を掲げてDXの方向を定めるべきと考えます。	【ご意見ありがとうございます。今後の取組の参考にさせていただきます。】 国が進めようとしているシステム標準化については、今後具体的な取組の検討を進めることとなりますが、システム移行により市民サービスへの悪影響が出ないように努めるとともに、RPAなどのテクノロジーを活用し業務効率化を図ってまいります。また、市民サービス向上に向けた具体的な取組については、今後策定を進める行動計画で明らかにしてまいります。	
9	-	-	非常に良い取り組みだと思えます。トップダウンとボトムアップの双方が必要かと思われませんが、是非実現に向けて突き進んでください。目標を掲げるとともに、全庁的なチェンジマネジメントも重要になるかと思えます。他自治体での事例に限らず、民間企業でも活かせる事例もあると思われしますので、ご検討されては如何でしょうか。	【ご意見ありがとうございます。今後の取組の参考にさせていただきます。】 トップダウンによる確かな意思決定と、多様な職員の想いやアイデアなどを活かしたボトムアップにより、総合計画の実現に向けて着実に取り組んでまいります。また、頂いたご意見を踏まえ、他自治体のみならず、民間企業の経営手法など、広く調査・研究を行いながら、今後具体的な取組を行動計画として策定し、取り組んでまいります。		

(別紙)「宝塚市行財政経営方針(案)及び財政規律(案)」に対するパブリック・コメント手続きに基づく意見募集の結果一覧表
(宝塚市行財政経営方針(案)及び財政規律(案)に対するご意見)

※ ご意見ありがとうございます。

・意見の募集期間 令和3年(2021年)6月1日(火)～6月30日(水)
・提出意見件数 1件

No.	項目	ページ	行	市民等からの意見	市民等からの意見の採否及び理由	市民等からの御意見を受けての見直し結果
1	全般に関する事	-	-	経営方針の内容が、財政規律と合致しない点が、腑に落ちません。災害対策やインフラの整備も大事かと個人的に思うのですが、ただ、財政は使うだけではなく、どうやって獲得し、どう効率化するかということも大事で有って、経営方針の内容が網羅されてなく、貴市の方針がよく見えないように感じます。短期、中期、長期の計画をしっかりと経営方針・財政規律に反映し、毎年度軌道修正、見直しのうえ、進められることが良いかと存じます。また、主だった産業が無いのであれば、誘致する、作り出すと言ったことをしないと財政は厳しいままだと思います。例えば、宝塚歌劇団さんとのソフト/ハード面でのコラボレーションなど。	【ご意見ありがとうございます。今後の取組の参考にさせていただきます。】 財政運営をしていくための財源獲得、効率化については、宝塚市行財政経営方針(案)に基づく行動計画で具体的な内容を、また、今後10年間の収支見込みを当初予算編成後に毎年度適切に修正しながら「財政見直し」として作成する中で明らかにしてまいります。 また、市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を創造していくためには、自治体単独ではなく、市民や多様な主体との協働・共創が最も重要です。ご提案いただいた民間事業者などとの連携も積極的に進めるなど、多くの人々が住みやすい、住み続けたい、関わりたいと感じる、そのような価値の共創に向けて、今後具体的な取組を行動計画として策定し、毎年度適切に軌道修正しながら取組を進めてまいります。	いただきましたご意見等について、宝塚市行財政経営方針(案)及び財政規律(案)の見直しには至りませんでした。方針に基づく行動計画の策定および実行にあたっては、ご意見の趣旨を十分に踏まえて進めてまいります。

宝塚市行財政経営方針（案）

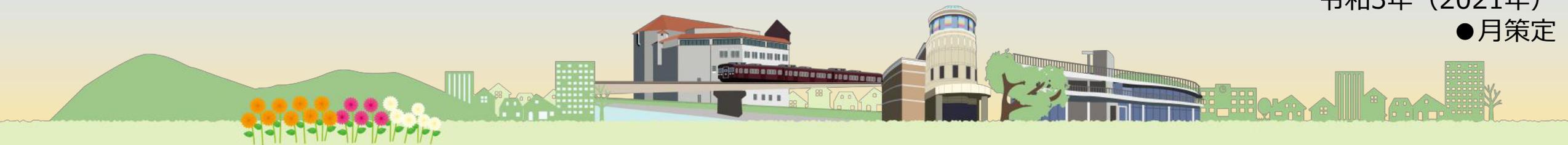
時代にふさわしい行財政経営により

活動・活躍できる場をつくり 暮らしを支え まちを未来につなげていく

第6次宝塚市総合計画のスローガン「わたしの舞台は たからづか」に込める想い

The Transformation of Takarazuka

令和3年（2021年）
●月策定



1 はじめに

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

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

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

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

※1 パンデミック：伝染病の世界的大流行のこと。

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

5つの 方針

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

方針1 多様な主体との協働・共創

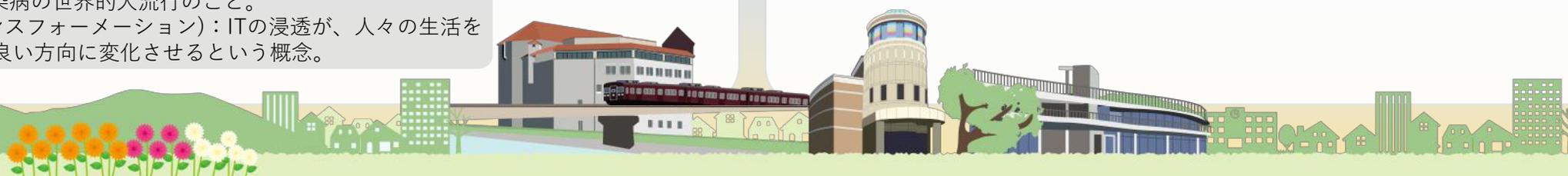
方針2 時代の変化に適応し続けるための基盤づくり

方針3 限られる経営資源の適正配分

方針4 職員の働きがいの創出

方針5 DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進

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



2 【方針1】 多様な主体との協働・共創

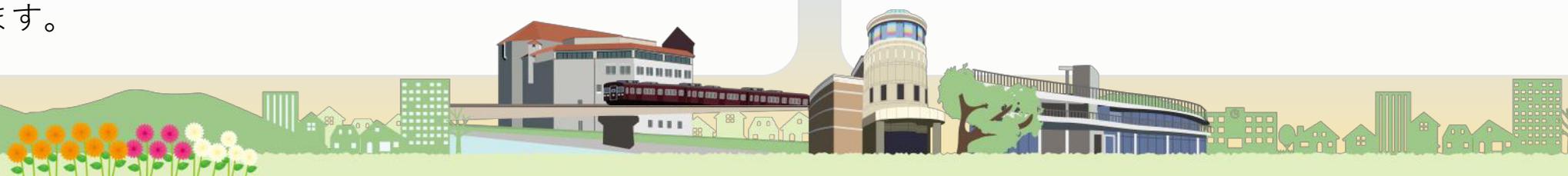
人口減少や少子高齢化などにより、地域社会における人々の暮らしを支える機能が低下し、持続可能性が課題となる中、今後、自治体は市民や市民団体・民間事業者など多様な主体が協力し合う場を設定する役割を担い、職員はコミュニケーション能力やコーディネート能力をさらに高め、市民や多様な主体とともにまちづくりを進めていくことが重要です。

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

主な推進項目

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

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

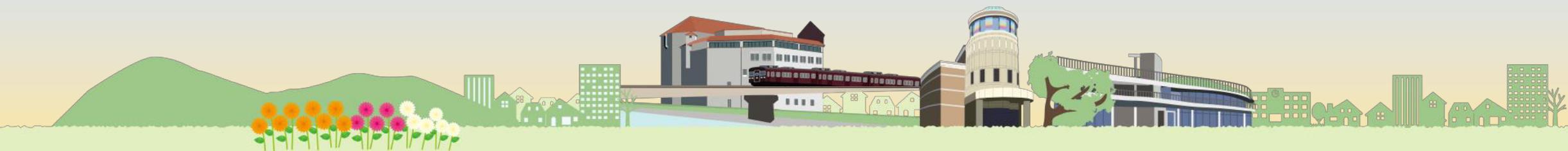
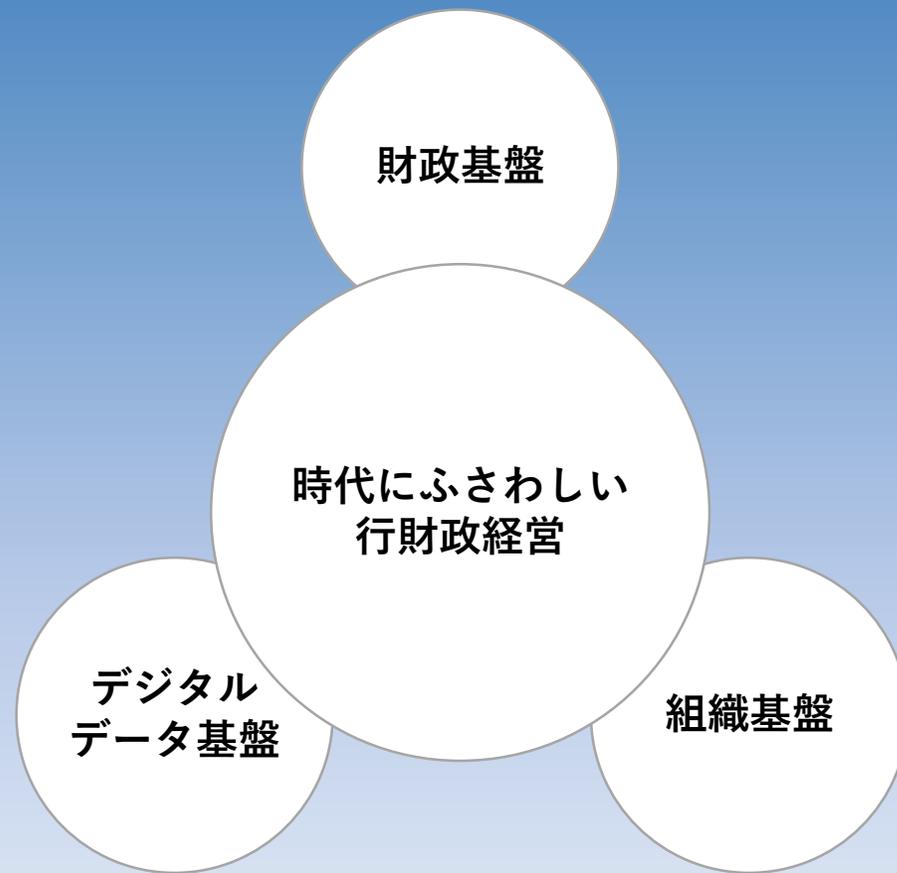


2 【方針2】 時代の変化に適応し続けるための基盤づくり

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

- 財政基盤
- 組織基盤
- デジタル・データ基盤

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



2 【方針2-1】 時代の変化に適応し続けるための基盤づくり (財政基盤)

財政基盤

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

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

主な推進項目

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

※4 ネーミングライツ：公共施設などの命名権のこと。



2 【方針2-2】 時代の変化に適応し続けるための基盤づくり (組織基盤)

組織基盤

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

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

主な推進項目

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

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

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



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

デジタル・データ基盤

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

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

これらを実現するため、**情報セキュリティ^(※11)対策を講じるとともに、ICT^(※12)の利用が困難な方への配慮にも努めながら、デジタル・データの整備及びデータ分析のための基盤を構築します。**

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

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

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

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

※11 情報セキュリティ：個人や企業が持つ情報を、不当に取得・改変されることなく、正当な権利を持つ個人や組織が、情報や情報システムを意図通りに制御できるよう、人的・組織的・技術的な対策を講じること。

※12 ICT：Information and Communication Technology(情報通信技術)の略。情報・通信に関する技術の総称。

主な推進項目

- ① オンラインで手続きができる仕組みの構築
市民が来庁することなく、オンラインで行政手続きができるシステムの整備を推進します。
- ② 職員がより能力を発揮できるICT環境の構築
テレワーク、WEB会議システムなど、職員がパソコンを通じて、必要な情報にアクセスし、必要な人と効率的なコミュニケーションや情報共有を図ることができるICT環境の構築を進めます。
- ③ データ整備・データ分析のための基盤構築
データの収集、蓄積、分析、可視化の機能を持つ基盤の構築を進めるとともに、データの有効活用に関する職員意識の向上に努めます。
- ④ **情報セキュリティ対策とICTの利用が困難な方への配慮**
デジタル・データの活用については、**情報セキュリティを実施するとともに、誰もがICTの利用機会が得られるよう配慮に努めます。**



2 【方針3】 限られる経営資源の適正配分

市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を創造していくためには、市民生活や地域における課題を発掘し、データなどの根拠（エビデンス^{※13}）に基づき、将来に成果を生み出すことが見込まれる事業や分野に対して、限られる経営資源を適正に配分すること（ワイズスペンディング^{※14}）が不可欠です。

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

これらの実現に向けて、ロジックモデル^{※15}の活用や根拠に基づく政策立案（EBPM）の推進、PDCAサイクルの強化により、施策や事業のマネジメントを適切に行います。

※13 エビデンス：客観的な根拠のこと。

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

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

主な推進項目

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



2 【方針4】 職員の働きがいの創出

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

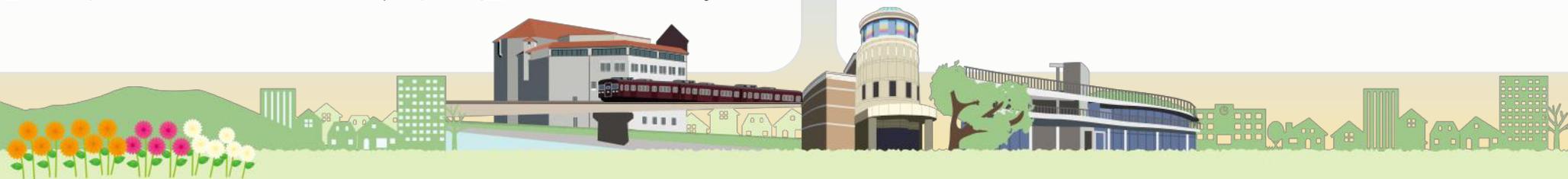
このように大きく変化する時代においては、職員一人ひとりが、まちづくりのプロフェッショナルとして使命感を持つことが重要です。

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

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

主な推進項目

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



2 【方針5】 DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進

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

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

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

主な推進項目

- ① 行政サービスの変革
プッシュ型^{※16}のオンライン行政手続き、キャッシュレスの実現、民間サービスとの融合、チャットボット^{※17}など、既存の行政サービスにとられない取組を進めます。
- ② DXの推進に向けた職員意識の醸成
新しいことにチャレンジできる職員の育成や制度の整備、縦割り組織の弊害の除去、市民・多様な主体との連携の強化などにより、DXの推進に向けた職員意識の醸成に取り組みます。
- ③ 業務フローの整備や標準化の推進
業務の自動化や柔軟な働き方を実現し、職員の仕事をヒトでしかできない業務に移行していくために、業務フローの整備や標準化を推進します。
- ④ 市民視点（住民本位）での価値の追求
人々の生活を豊かにするというDXの考え方に基づき、市民の多様な幸せを実現できる、一人ひとりのニーズに合った価値を追求します。

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

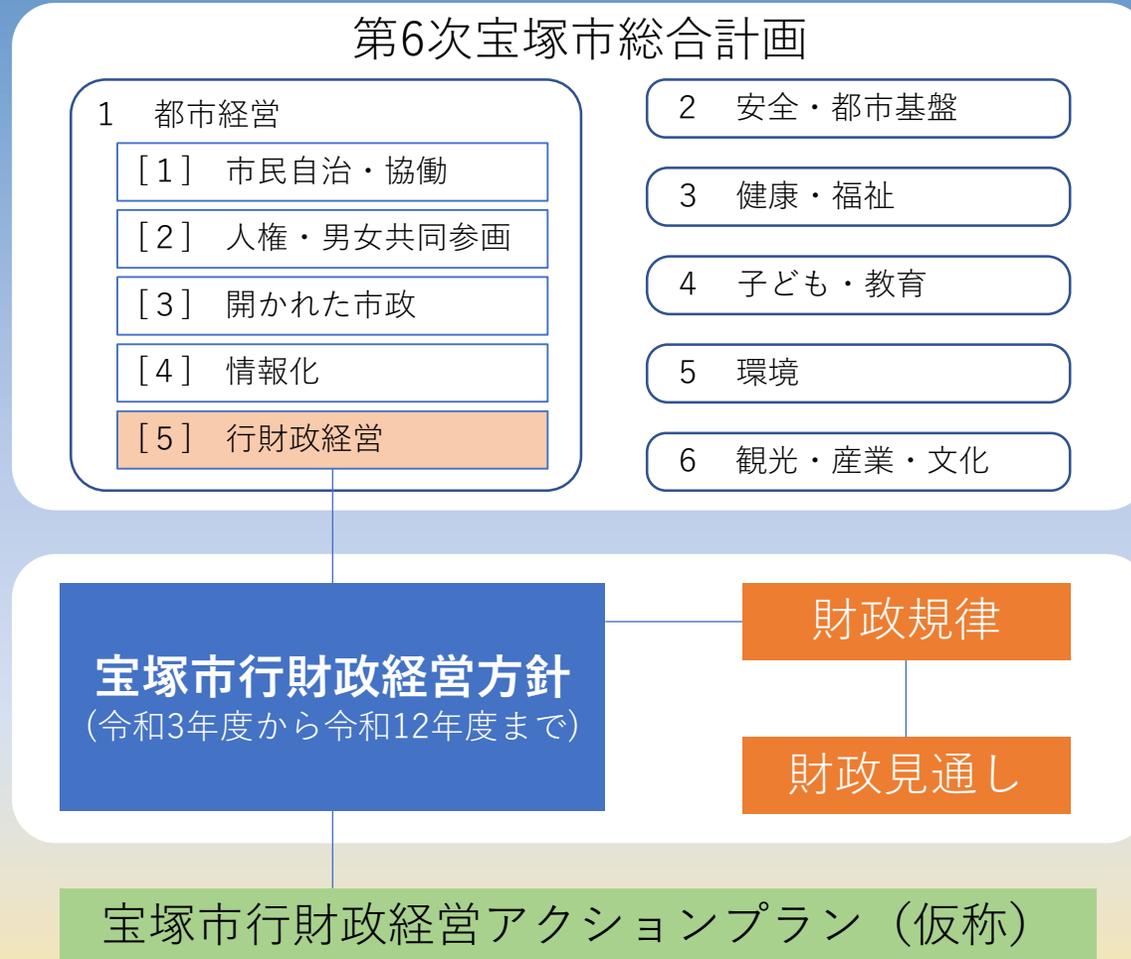
※17 チャットボット：人工知能を活用した自動会話プログラムのこと。



3 宝塚市行財政経営方針の位置づけ

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

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



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

これまでの延長線での発想や行動にとらわれず、人々の暮らしをあらゆる面でより良い方向に変化させるDX（デジタルトランスフォーメーション）に取り組み、これからの時代にふさわしい行財政経営の実現に向けて、行財政経営の仕組みや業務の進め方を変革するとともに、社会の変化や課題に的確に対応できる組織を目指します。また、協働をさらに推進し、活動・活躍できる場をつくり、まちへの愛着や誇りを育むことによって、多くの人々が、住みやすい、住み続けたい、関わりたいまちを目指します。

【方針1】 多様な主体との協働・共創

地域社会で人々の暮らしを支える機能が低下する中、自治体は市民や市民団体・民間事業者など多様な主体が協力し合う場を設定する役割を担い、市民や多様な主体とともにまちづくりを進めていくことが重要です。

地域ごとのまちづくり計画を協働により進めていきます。また、将来のありたい姿を市民や多様な主体と共有・共感し、様々な人々を惹き付け、地域とのかかわりを深めていくことで、市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を共創していきます。

主な推進項目

- ・情報共有の推進
- ・市民や多様な主体との協力関係の構築
- ・市民や多様な主体との協働・共創による価値の創造

【方針3】 限られる経営資源の適正配分

市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を創造していくためには、データなどの根拠に基づき、将来に成果を生み出す事業や分野に対して、限られる経営資源を適正に配分することが不可欠です。

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

これらの実現に向けて、根拠に基づく政策立案の推進やPDCAサイクルの強化により、施策や事業のマネジメントを適切に行います。

主な推進項目

- ・PDCAサイクルの強化
- ・ロジックモデルの活用やEBPMの推進
- ・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
- ・財政の中長期見通しによる課題の可視化
- ・施策や事業の成果の可視化
- ・公共施設マネジメントの推進

【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2-1】 財政基盤

財政規律を明示し、健全で持続可能な財政運営の実現と、災害などの不測の事態や様々な財政課題に対応できる財政基盤を構築します。

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

主な推進項目

- ・規律に基づく財政運営
- ・市税をはじめとする債権の適正な管理
- ・使用料や手数料など受益者負担の適正化
- ・新たな歳入の確保
- ・特別会計・地方公営企業・外郭団体などの健全化

【方針4】 職員の働きがいの創出

大きく変化する時代においては、職員一人ひとりが、まちづくりのプロフェッショナルとして使命感を持つことが重要です。前例にとらわれず、自ら考え、自らを律し、自ら行動する職員を育成します。そして、市民や多様な主体と繋がり、各専門分野の力を取り入れ、テクノロジーによる便利なサービスと、ヒトならではの温かさあるサービスの融合により、市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を創造していきます。

また、様々な個性、知識や能力、職務経験などを持った職員一人ひとりがより能力を発揮し、納得、満足ある働き方ができるよう、取り組んでいきます。

主な推進項目

- ・働きがいの実感による生産性の向上
- ・ヒトでしかできない業務への重点化
- ・多様な主体と連携・協力し、行動する職員の育成

【方針2-2】 組織基盤

DXの推進に必要な知識と意識を身につけ、未来の市民の暮らしをいかに守っていくのかを考え、課題を発見し、行動する職員を育成します。

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

主な推進項目

- ・機能的で連携のとれた業務執行体制の整備
- ・外部人材を含めた人材の最大活用
- ・職員の意識改革の推進
- ・ダイバーシティの推進

【方針2-3】 デジタル・データ基盤

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

デジタル技術を活用し、職員の仕事をヒトでしかできない業務へと移行し、前例にとらわれず、データなどの根拠に基づく政策立案を進めるため、**情報セキュリティ対策を講じるとともに、ICTの利用が困難な方への配慮にも努めながら**、デジタル・データの整備及びデータ分析のための基盤を構築します。

主な推進項目

- ・オンラインで手続きができる仕組みの構築
- ・職員がより能力を発揮できるICT環境の構築
- ・データ整備・データ分析のための基盤構築
- ・情報セキュリティ対策とICTの利用が困難な方への配慮

【方針5】 DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進

人口減少、少子高齢化などを背景に、デジタル技術を活用して、ビジネスモデルを抜本的に変革し、新たな成長や競争力強化につなげるDXへの対応が企業を中心に組み込まれています。一方、国はデジタル庁を創設し、デジタルの活用により、一人ひとりがニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会を目指しています。

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

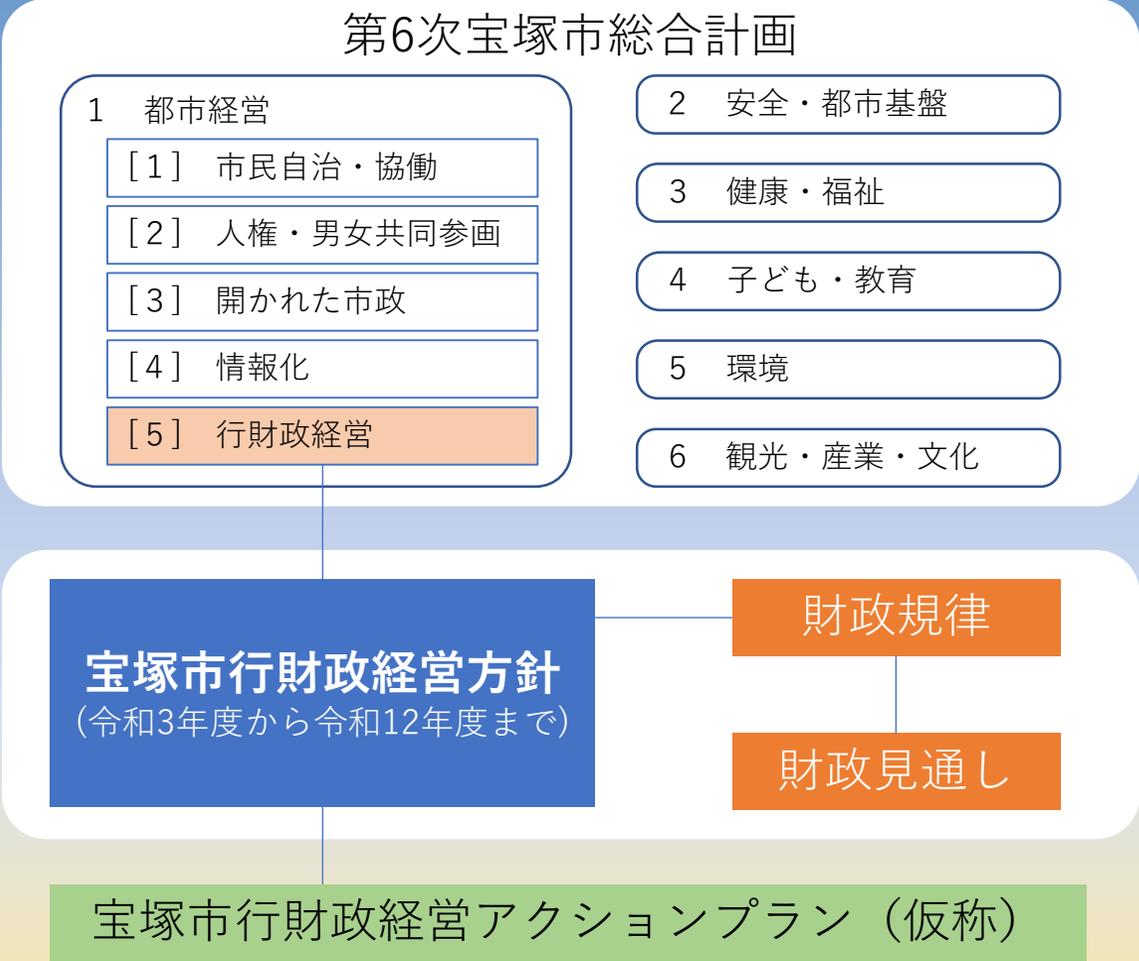
主な推進項目

- ・行政サービスの変革
- ・DXの推進に向けた職員意識の醸成
- ・業務フローの整備や標準化の推進
- ・市民視点（住民本位）での価値の追求

宝塚市行財政経営方針の位置づけ

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

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



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

1. 経営資源の適切な配分

- 建物施設（企業会計の施設を除く）の維持・更新に係る一般財源について、必要額を見込み財政見通しに計上する。
- インフラ施設（道路、橋りょう、公園など）の維持・更新に係る一般財源について、必要額を見込み財政見通しに計上する。
- 新規・拡充事業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。

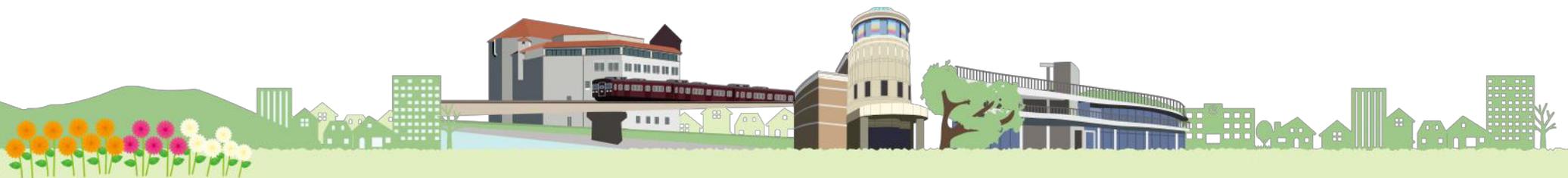
2. 地方債の発行方針

- 建物施設（企業会計の施設を除く）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^(※)。
- インフラ施設（道路、橋りょう、公園など）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^(※)。
- 地方債の発行に際しては、普通交付税措置のある地方債を積極的に活用する。

※国の補正予算措置に基づく場合を除く。

3. 基金の方針

- 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。
- 災害などの不測の事態に対応したことにより財政調整基金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10%以上に戻すように努める。
- 公債費の増加に対応するため、償還財源を計画的に市債管理基金及び新ごみ処理施設建設基金に積み立てる。
- 建物施設の新設または建替などを行う際は、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。



健全で持続可能な財政運営を実現するための数値目標

項目	数値目標	R元年度数値（参考）
実質赤字比率 ^(※1)	—（実質赤字なし）	—（実質赤字なし）
連結実質赤字比率 ^(※2)	—（連結実質赤字なし）	—（連結実質赤字なし）
実質公債費比率 ^(※3)	県下市平均程度	3.6%（県下市平均は6.1%）
将来負担比率 ^(※4)	県下市平均程度	22.6%（県下市平均は42.5%）
実質単年度収支 ^(※5)	プラス（+）を確保	△86,148千円
経常収支比率 ^(※6)	95%程度	96.9%
市税収納率	県全体の収納率以上	96.1%（県全体は97.2%）
職員数	定員管理方針・定員適正化計画に基づく人数	1,579人 ^(※)

※職員数は、令和2年4月1日時点の公営企業を除く常勤職員数に、再任用定数（週4日再任用職員数に0.8をかけた数）を加えたもの。

将来を見据えた財政基盤を構築するための数値目標

項目	数値目標	R元年度末基金残高（参考）
財政調整基金	基金残高標準財政規模の10%以上	5,408,183千円 （対標準財政規模：12.3%）
公共施設等整備保全基金	毎年2億円以上積み立て	384,978千円
市債管理基金及び新ごみ処理施設建設基金	年度により変動があるため、積み立て額は毎年作成する財政見通しで明示する	市債管理基金：245,835千円 新ごみ処理施設建設基金：1,399,428千円

※1 実質赤字比率：標準財政規模（毎年安定して得ることのできる収入）に対する一般会計等の赤字の比率のこと。

※2 連結実質赤字比率：全会計の実質赤字等の標準財政規模に対する比率のこと。

※3 実質公債費比率：市債の償還額に公営企業債に対する繰出金などの公債費に準ずるものを加えたものと標準財政規模との割合であり、普通交付税の算定基礎となる基準財政需要額に算入されるものを除いて算出した過去3年間の平均の比率のこと。

※4 将来負担比率：公営企業、出資法人等を含めた一般会計等の実質的な負債の標準財政規模に対する比率のこと。

※5 実質単年度収支：単年度収支から、実質的な黒字要素（財政調整基金への積立額及び地方債の繰上償還額）を加え、赤字要素（財政調整基金の取崩し額）を差し引いた額のこと。

※6 経常収支比率：財政構造の弾力性(ゆとり)を判断するための指標。市税・普通交付税など、使い道を制限されない毎年の収入（経常的な収入）に対する人件費、公債費、扶助費など毎年の支出(経常的な支出)の割合のこと。

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

1. 経営資源の適切な配分

- ・ 建物施設（企業会計の施設を除く）の維持・更新に係る一般財源について、必要額を見込み財政見通しに計上する。
- ・ インフラ施設（道路、橋りょう、公園など）の維持・更新に係る一般財源について、必要額を見込み財政見通しに計上する。
- ・ 新規・拡充事業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

- ・ 建物施設（企業会計の施設を除く）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^(※)。
- ・ インフラ施設（道路、橋りょう、公園など）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^(※)。
- ・ 地方債の発行に際しては、普通交付税措置のある地方債を積極的に活用する。
※国の補正予算措置に基づく場合を除く。

3. 基金の方針

- ・ 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。
- ・ 災害などの不測の事態に対応したことにより財政調整基金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10%以上に戻すように努める。
- ・ 公債費の増加に対応するため、償還財源を計画的に市債管理基金及び新ごみ処理施設建設基金に積み立てる。
- ・ 建物施設の新設または建替などを行う際は、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。

健全で持続可能な財政運営を実現するための数値目標

項目	数値目標
実質赤字比率	—（実質赤字なし）
連結実質赤字比率	—（連結実質赤字なし）
実質公債費比率	県下市平均程度
将来負担比率	県下市平均程度
実質単年度収支	プラス（+）を確保
経常収支比率	95%程度
市税収納率	県全体の収納率以上
職員数	定員管理方針・定員適正化計画に基づく人数

将来を見据えた財政基盤を構築するための数値目標

項目	数値目標
財政調整基金	基金残高標準財政規模の10%以上
公共施設等整備保全基金	毎年2億円以上積み立て
市債管理基金及び新ごみ処理施設建設基金	年度により変動があるため、積み立て額は毎年作成する財政見通しで明示する