

標題	令和6年度 第1回 宝塚市行財政経営戦略本部会議 議事概要
日時	令和6年(2024年)8月1日(木)10:00~12:00
出席者	<p>本部長:山崎市長  副本部長:井上副市長、藤島副市長  本部長:赤井教育長、福永上下水道事業管理者、木田技監、古家部長、吉田(恭)部長、総谷部長、中出部長、政処部長、江崎部長、数田危機管理監、吉田(康)部長、藤本部長、西垣部長、加藤部長、岡本部長、赤坂次長(代理)、津田議会事務局長、高田部長、藤川部長、番庄部長、下野上下水道局長、羽田部長、岡田部長  (欠席:影山参事、高橋消防長)  その他:企画経営部次長(総括担当及び政策担当次長、企画経営部課長(政策推進担当)、企画政策課係長、企画経営部次長(財務・経営改革担当)、財政課長、総務部課長(経営改革推進担当)、業務改革推進課係長</p>
議事概要	<p>○宝塚市行財政経営戦略本部長より  本日の議題は4件です。  今年度になってから、全事務事業を対象に、見直しを進めてもらっていますが、行財政経営方針で掲げた5つの方針に基づき、これからの時代にふさわしく、持続可能な行財政経営を進めていかななくてはなりません。  既に財政見通しで示しているとおおり、我が市の財政状況は極めて厳しい状況にあり、普段から最小の経費で最大の効果をあげることを常に考えて、取り組んでいるところです。また、行財政経営行動計画に掲げる取組を着実に進めていかなばなりません。  来年度以降、さらに厳しい状況が予想されることから、本日の議題の一つ、ひとつを、各部局においても自分事として認識していただくようお願いいたします。そのうえで、活発な意見交換もお願いしたいと思っております。  それでは、事前に示された議事のうち、1から始めます。  ここからの進行は経営改革担当部長にお願いいたします</p> <p>○議題 1 行財政経営方針にもとづく宝塚市行財政経営行動計画の着実な実行について  【資料説明】  会議資料に沿って説明。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 令和3年7月に経営方針を策定したが、当時と現在では部長級職員も半数ほど変わっているので改めて周知する。また行動計画に掲げている取組については担当部局でも着実に進めていただくよう改めてお願いします。</li> <li>● 経営方針は企画経営部内や戦略本部会議で議論を重ねて策定した。また、行動計画は策定して完成ではなく、時代の変化に合わせて随時取組を追加していくことになっているが、項目の追加や着実な取り組みの遂行が十分にできていないと感じている。進捗管理が必要な取り組みやさらに推進する項目など各部局内で検討のうえ推進していただきたい。</li> <li>● 組織基盤の強化、特に人材育成に関しては、昨年度まで ADUPT や SMART</li> </ul>

の立ち上げ、DX の推進、デジタルデータ基盤の整備などを行ってきた。今後もさらに職員の改革意識を醸成することが重要になると考える。とはいうものの、組織文化やマインドセットが一気に変わることはない。また、「Jカーブのプロセス」という表現があるように、新たな取組を行うといったんは膠着する時、成果を実感できず好影響に繋がらない時があると言われている。

だからこそ、変革、つまり行動変容に移す職員を増やしていく必要がある。変革の取組に終わりはない。変化、挑戦、意思疎通、協力、創造、共創、心理的安全性の担保など様々なキーワードがあると思うが、ここにいる部長級職員自らも変革に取り組んでいただければと思う。

- 行動計画に掲げる取組を全庁的に推進していくためには、自部局の取組のみならず、他部局の取組についても今一度、自部局がかかわるものがないか主体性をもって確認し実行していただきたい。

○議題 2 令和 5 年度(2023 年度)決算速報値及び現状の財政状況について  
【資料説明】

会議資料に沿って説明。

- 臨時財政対策債を除いた経常収支比率はいくらなのか。
- 98.2。

○議題 3 令和 6 年度(2024 年度)事務事業見直しについて  
【資料説明】

会議資料に沿って説明。

- R8 以降から対応予定分についても可能な限り前倒しで実施できるよう検討をお願いします。
- 人手不足問題は行政だけではなく民間でも同様である。民間への委託を検討するにあたっては、持続性についても併せて検討する必要がある。
- 財政見通しでの単年度取組目安額 10 億円に対して不足している 7 億円余りについてどうするか議論をする必要がある。
- 候補として考えられるのは、システム標準化の経費のうち、市が負担する約 5 億円についての国庫補助を要望することや財政調整基金残高が標準財政規模の 10%を下回る場合は概ね 3 年以内に 10%以上に戻すように努めるとする方針を 5 年以内に変更すること、公共施設等整備保全基金の積立額を一定期間抑制することが考えられる。  
しかし、これらは当面の間を乗り切るだけの対処療法であり構造的な改革を行ったものではない。当面の間に取り組むべきこととして、例えば、建替え後の市立病院の病床数の見直しや、長期的なものとして人件費のあり方、年功序列型の賃金制度の見直しがある。一足飛びに決まる内容ではない以上、だからこそ議論を始める必要があるのではないかと考える。
- 収支見込みの中には今後の投資に向けて積み立てる費用も含まれているが、

積み立てを一時的に停止したとしても多額の取り崩しが発生する状況に変わりはない。予算編成を担当する立場としては、過去に実施した3か年に限定した減量型の予算編成をも必要ではないかと感じている。いずれにしても、予算を組むにあたり時間的余裕は無い。

- 公共施設マネジメントでいうと、中ヶ谷住宅の解体・売却など、できる限り早く取組を進めたいと考えている。併せて、各部においても公共施設(建物施設)保有量最適化方針に掲げる案件を着実に実行できるよう今一度お願いしたい。

○議題 4 令和 7 年度重点方針および令和 7 年度各部局戦略計画の作成について

【資料説明】

会議資料に沿って説明。

- 令和 7 年度予算の査定方法については説明の通りだと思うので今後取り組んでほしい。ただ、あくまで単年度の話で、取組目安額 10 億円に対する不足額をどう埋めるかだが、1 年でいきなり実現するのは難しい。特に民間委託などは関係者への説明も必要なので数年単位で時間がかかると思う。今後数年かけて取り組むべきものや効果的な財源の適正配分について、各部局長の考えを戦略計画で示してほしい。我々でそれを共有し、令和 7 年度予算編成の場とは別に、将来を見据えた骨太の議論の機会を設ける必要があると考える。また、このような動きが無ければ、数十億円単位の収支均衡を図ることは難しいと思う。
- 昭和当時の特定目的基金は運用益で事業を回す考え方だったが、今は取り崩すのが前提であることから、いつどのようなことをするのか、そのためにいくらまで積み上げるのかを再度整理し、必要額を上回る分は取り崩すなど、有効活用すべきである。
- 各部が予算要求を行うにあたり自ら優先順位をつけて、財政当局が予算査定において設定したボーダーラインより下になる事業を本当にすぐに見直せるのか。単年度の予算編成だけであれば乗り切れるかもしれないが、事業によっては市民など相手方がある。
- 特に既存事業については、単にボーダーラインの下だからといって簡単に見直しができるものではないと考えている。新規拡充事業がボーダーラインの下に入る場合が考えられる。いずれにしても、新規拡充事業にかかる予算要求があったとしても既存事業を見直すことができなければ、新規拡充事業に対して査定することは難しいと考えている。
- 財源や資源に限られる中で予算の適正配分をするためにはボーダーラインを設定することも考え方のひとつであるが、来年度すぐ実施できるのか難しい部分があるのも理解している。また、基金の考え方については積むだけでなく、できるだけ早く有効活用をする必要があると考えている。

- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 今回の組織改正で室長制を廃止し次長制に変わった。成果が出ていない事業を削減する発想だけでなく、他部局と連携するなど、部局を超えて改善する方法がないかといった視点でも検討してほしい。</li><li>● 部単独で取り組むのではなく、組織横断的な観点を持つ必要があると考える。</li><li>● 事務事業見直しの素案については、本日の戦略本部会議をもって成案された。</li><li>● 重点方針についても、この会議をもって承認された。</li><li>● 8月5日に庁内(次長級・課長級)向けの説明会を実施する。</li></ul> |
|--|--|