

宝塚市の行政改革が 進まない構造的な問題について

－ 平時から有事の行政改革へ切り替えが必要－

2025年1月31日（金）
宝塚市議会 財政の主要課題に関する
調査特別委員会

宝塚市 政策アドバイザー
関西学院大学 経済学部 教授
上村 敏之

上村敏之（うえむら・としゆき）

- 2020年6月～現在 宝塚市 政策アドバイザー（行政改革担当）
- 関西学院大学 経済学部 教授
- 1972年3月19日、神戸市生まれ、大阪府豊中市育ち
- 財政学、公共経済学専攻 博士（経済学）2000年
- 専門：税制、地方財政、行財政運営
- 税理士試験合格（1992年～1997年）
- 関西学院大学 総合体育館長・体育会会長（2024年4月～現在）
- 職歴：1998年（26歳）日本学術振興会特別研究員、2000年（28歳）東洋大学経済学部専任講師、2003年（31歳）東洋大学経済学部助教授、2004年（32歳）東洋大学経済学部准教授、2008年（36歳）関西学院大学経済学部准教授、2009年（37歳）関西学院大学経済学部教授（現在に至る）



国・地方自治体・民間団体等での 職務（2025年1月現在）

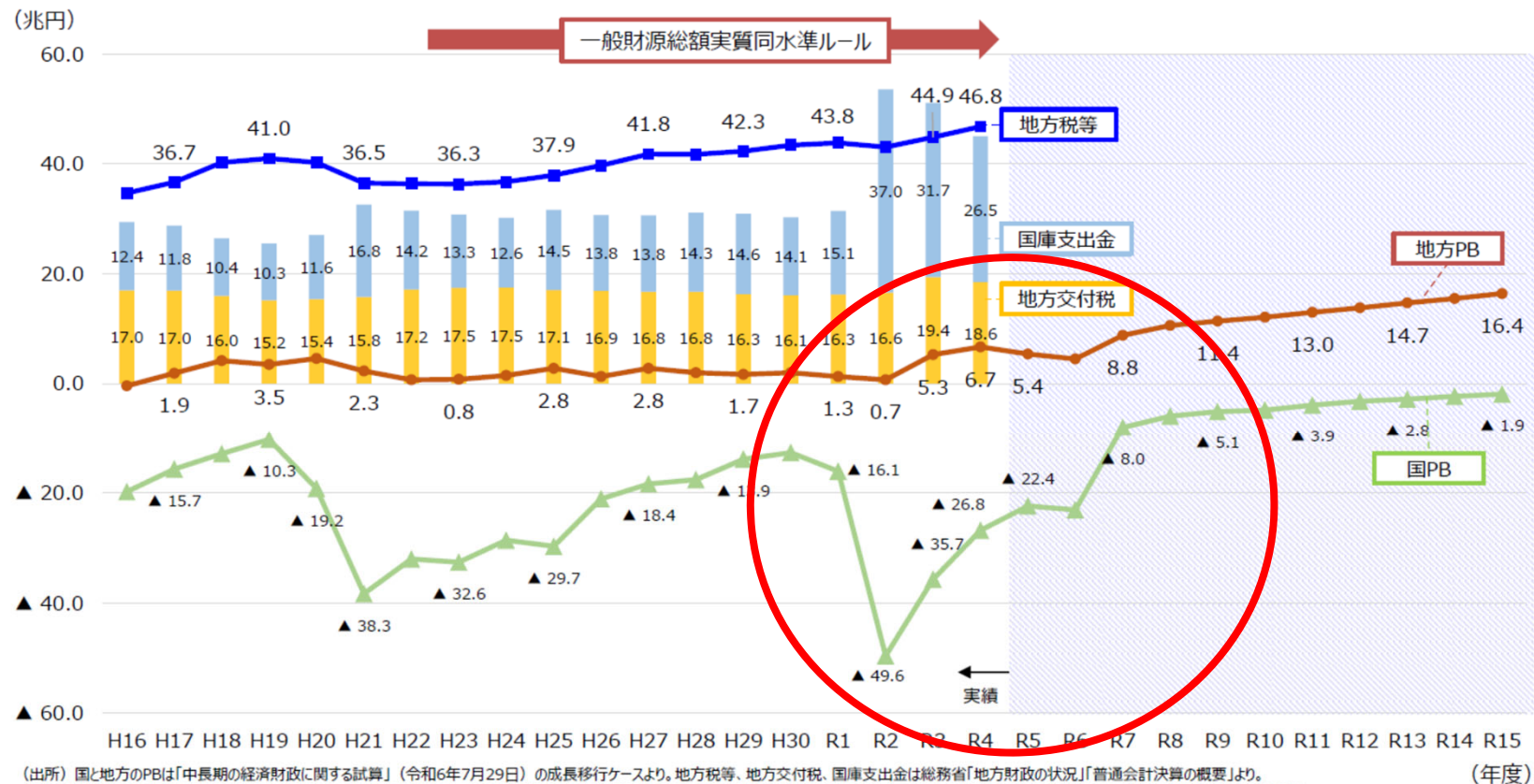
- 伊丹市 国民健康保険運営協議会 委員(会長)(2013年10月～2025年9月)
- 大阪商工会議所 税制委員会 委員(幹事会幹事)(2017年12月～2026年10月)
- 川西市 行財政改革審議会 委員(会長)(2019年6月～2025年3月)
- 会計検査院 特別調査職(2024年5月～2025年3月)
- 株式会社 T2 アドバイザー(2024年8月～2025年7月)
- 関西学院大学体育会 合気道部 部長(2016年4月～現在)
- 関西学院大学体育会 会長(2024年4月～2027年3月)
- 経済産業省 行政事業レビュー外部有識者(2017年4月～2025年3月)
- 神戸市 国民健康保険運営協議会 委員(会長代理)(2020年4月～2026年1月)
- 神戸市 上下水道審議会 委員(2021年4月～2025年3月)
- 神戸市 タワーマンションと地域社会との関わりのある方に関する有識者会議 委員(座長)(2024年4月～2025年3月)
- 財務省 財政制度等審議会 財政制度分科会 臨時委員(2019年4月～2025年3月)
- 財務省 財政制度等審議会 財政制度分科会 歳出改革部会 臨時委員(2019年5月～2025年3月)
- 生活経済学会 理事(2023年5月～2025年5月)
- 生活経済学会 関西支部運営委員(2023年6月～2025年6月)
- 総務省 持続可能な地方行財政のあり方に関する研究会 委員(2024年11月～2025年9月)
- 宝塚市 政策アドバイザー(2020年4月～2026年3月)
- 田原本町 特別顧問(2024年9月～2026年3月)
- 内閣官房 行政改革推進会議 EBPM・歳出改革有識者グループ 構成員(2023年4月～2026年3月)
- 内閣府 民間資金等活用事業推進委員会 委員(2020年4月～2026年3月)
- 奈良県 公設試験研究機関に関する懇話会 委員(2024年11月～2026年10月)
- 奈良県 税制調査会 委員(2014年4月～2025年3月)
- 西宮市 行政評価等検討懇話会 委員(座長)(2022年11月～2026年10月)
- 西宮市 産業振興審議会 委員(会長)(2021年10月～2025年9月)
- 日本経済学会連合 評議員(2024年5月～2026年4月)
- 日本租税研究協会 税制基本問題研究会 委員(2014年12月～現在)
- 日本租税研究協会 政策検討会委員(2010年3月～現在)
- 日本財政学会 常任理事(総務担当)(2023年4月～2026年3月)
- 日本地方財政学会 監査(2023年6月～2026年5月)
- 兵庫県 BCP改訂アドバイザー(2024年7月～2025年3月)
- 兵庫県 青野運動公苑の利活用検討委員会(2025年1月～現在)
- 兵庫県 企業庁経営評価委員会 委員(2023年9月～2025年3月)
- 兵庫県 業務改革推進委員会 委員(委員長代理)(2021年6月～2025年3月)
- 兵庫県 県政改革審議会 委員(座長)(2022年8月～2025年3月)
- 兵庫県 県庁舎執務環境改革アドバイザー会議 委員(2023年2月～2025年3月)
- 兵庫県 県庁舎のあり方等に関する検討会 委員(2024年8月～現在)
- 兵庫県 県庁舎のあり方等に関する検討会 新しい働き方部会 委員(副委員長)(2024年8月～現在)
- 兵庫県 事業レビュー外部委員会 委員(委員長)(2022年6月～2025年3月)
- 兵庫県 地域創生戦略会議 委員(副座長)(2024年5月～2025年3月)
- 兵庫県 地域創生戦略会議 企画委員会 委員(委員長)(2024年7月～2025年3月)
- 兵庫県 地方税の偏在是正に関する勉強会 委員(委員長)(2024年6月～2025年3月)
- 兵庫県 播磨科学公園都市の新たなあり方検討協議会 委員(2024年11月～2025年3月)
- 兵庫県 兵庫県域の大阪湾ベイエリア活性化推進協議会 企画委員会 委員(委員長)(2023年6月～現在)
- 兵庫県 ひょうご経済・雇用戦略推進会議 委員(座長)(2024年6月～2025年3月)



国・地方の財政状況（フロー）

資料Ⅱ－２－３

- 国の財政状況が悪化する中においても、リーマンショック後や東日本大震災時を含め、国から地方へ手厚い財政移転を実施してきた。このため、PB目標設定以降、国PBは十分に改善が進まない一方で、地方PBはほぼ一貫して黒字を維持。
- 新型コロナ対応においても、地方創生臨時交付金をはじめとする国庫支出金により、国から地方へ多額の財政移転を実施。このため、地方PBは黒字を確保してきた一方、国PBは大幅に悪化。
- 2025年度のPB黒字化目標は国・地方合わせた目標であるが、仮に中長期試算の成長移行ケースのとおりに国・地方合わせたPBが黒字化したとしても、国はPB赤字が続く見通し。



(出所) 国と地方のPBは「中長期の経済財政に関する試算」（令和6年7月29日）の成長移行ケースより。地方税等、地方交付税、国庫支出金は総務省「地方財政の状況」「普通会計決算の概要」より。
 (注) 地方税等、地方交付税、国庫支出金は地方の普通会計決算ベース。地方税等には地方課税と税を含む（超過課税、法定外税等を含む）。地方交付税と国庫支出金は、東日本大震災分を除いた決算額。
 国庫支出金には、国有提供施設等所在市町村助成交付金を含む、交通安全対策特別交付金は含まない。

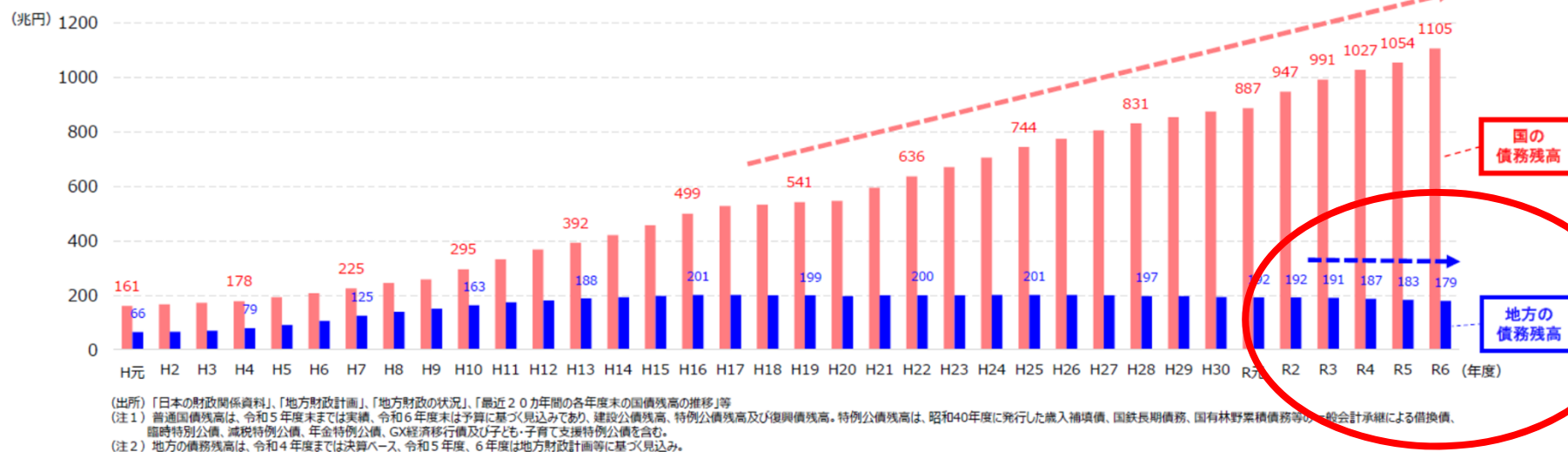
財政制度等審議会(2024)「令和7年度予算の編成等に関する建議」より引用



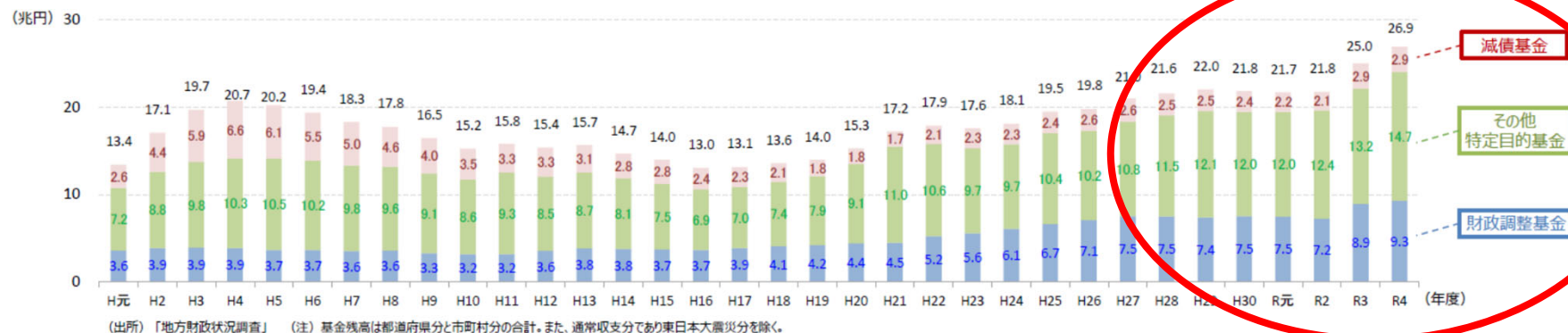
KWANSEI GAKUIN UNIVERSITY

- 普通国債残高は累増の一途を辿っている一方、地方の債務残高は過去20年間はほぼ横ばいとなっており、近年は減少傾向。
- 地方の基金残高については、過去20年間で約2倍に増加。

◆ 国・地方の債務残高の推移



◆ 地方の基金残高の推移



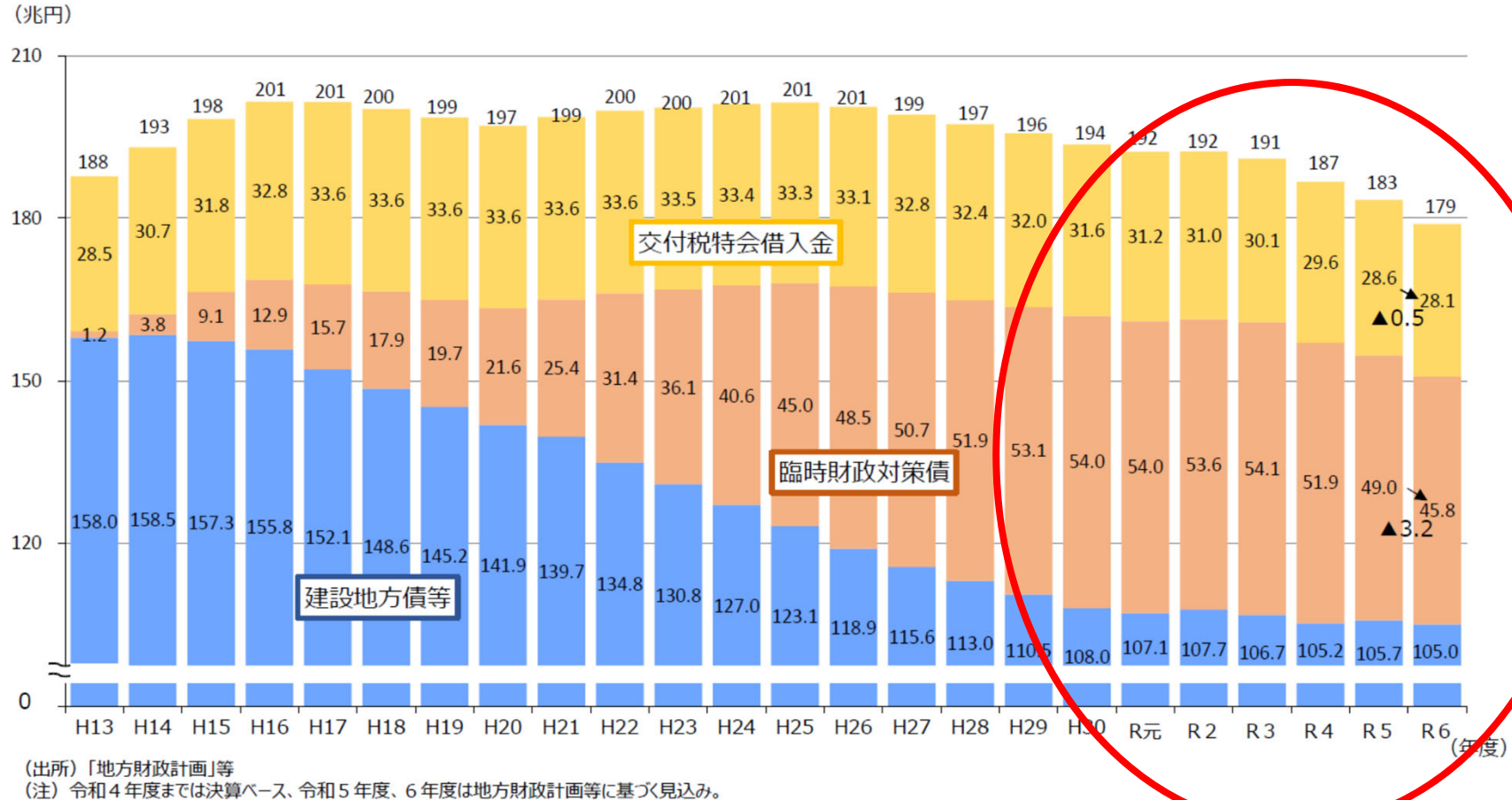
財政制度等審議会(2024)「令和7年度予算の編成等に関する建議」より引用



地方の債務残高の推移

資料Ⅱ－２－５

- 建設地方債等の残高は、平成14年度にピークの159兆円を記録後、足元では105兆円まで減少。（ピーク比▲53.5兆円）
- 他方、臨時財政対策債及び交付税及び譲与税配付金特別会計（交付税特会）の借入金の残高については、近年は減少傾向にあるが、依然として残高が積み上がっている状況。



財政制度等審議会(2024)「令和7年度予算の編成等に関する建議」より引用



KWANSEI GAKUIN UNIVERSITY

コロナ禍後、多くの地方自治体の 財政は改善したが・・・

〈財務省財務総合政策研究所「フィナンシャル・レビュー」令和4年第3号（通巻第149号）2022年11月〉

新型コロナウイルスが地方公共団体の歳入・歳出に与えた影響

—コロナ禍において地方公共団体の収支は悪化したのか？—

石川 達哉^{*1}
赤井 伸郎^{*2}

要 約

2020年度の地方財政計画にも個別地方公共団体の地方交付税にもコロナ対策は全く織り込まれていなかったが、国が3次にわたって編成した補正予算を通じて、地方が担う事業に対する財源が措置され、コロナ対策のための国庫支出金が20兆円も交付された。その多くは、国民1人当たり10万円の特別定額給付金をはじめ、ほぼ同額の補助費等の歳出増に対応するためのものであった。個人・中小企業向けの制度融資拡大も、歳入と歳出を増加させ、地方全体の歳入総額は前年度比26兆円超、歳出総額は前年度比25兆円超の増加となり、収支は小幅改善した。

新設の国庫支出金の多くが収支に対して中立的だと言えるが、特定財源と一般財源の両方の役割を担った新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金の使い方や実施事業によっては、収支が改善するケースと悪化するケースの両方があり得る。そこで、都道府県と市町村、交付団体と不交付団体、人口規模の属性毎にグループ分けして個別地方公共団体の2020年度決算状況を見ると、都道府県では8割超、市町村ではいずれのグループにおいても2/3程度の団体の修正実質単年度収支（「実質単年度収支」の概念を修正した指標）が改善していることが明らかとなった。ただし、この収支を単年度収支と財政調整基金残高の変化に分解すると、両方が改善した団体が4割、前者のみが改善した団体が2割、後者のみが改善した団体が3割、両方が悪化した団体が1割であり、収支変化の内訳は一律ではないことも明らかとなった。2021年度および2022年度も、コロナ禍の影響は残っており、引き続き、このような分析を継続していく必要がある。

キーワード：単年度収支、財政調整基金、新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金
JEL Classification：H70

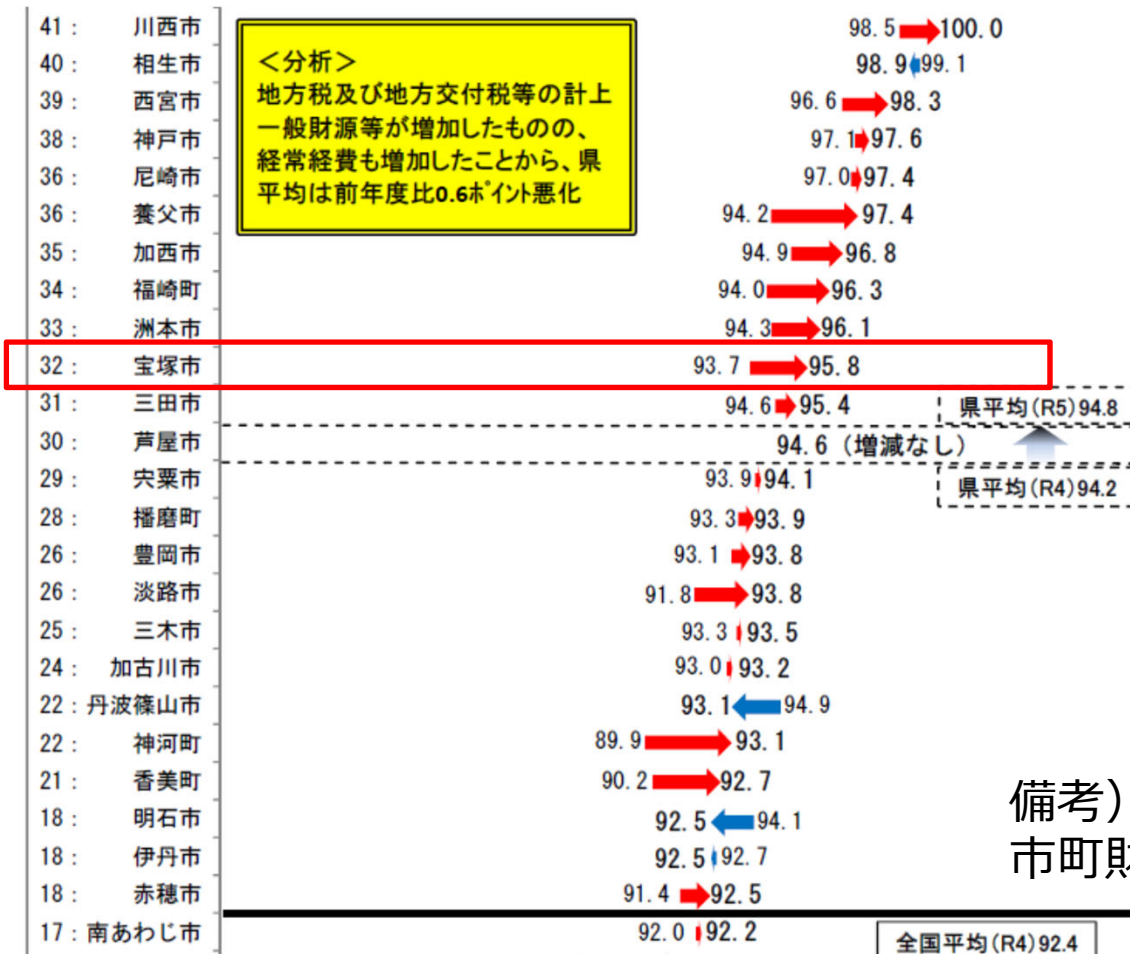
石川・赤井(2022)論文

コロナ禍後に・・・

「・・・この収支を単年度収支と財政調整基金残高の変化に分解すると、両方が改善した団体が4割、前者のみが改善した団体が2割、後者のみが改善した団体が3割、両方が悪化した団体が1割であり・・・」

多くの地方自治体の財政は改善しているが、悪化した地方自治体は1割

令和5年度 兵庫県内市町財政 経常収支比率の対前年度比較

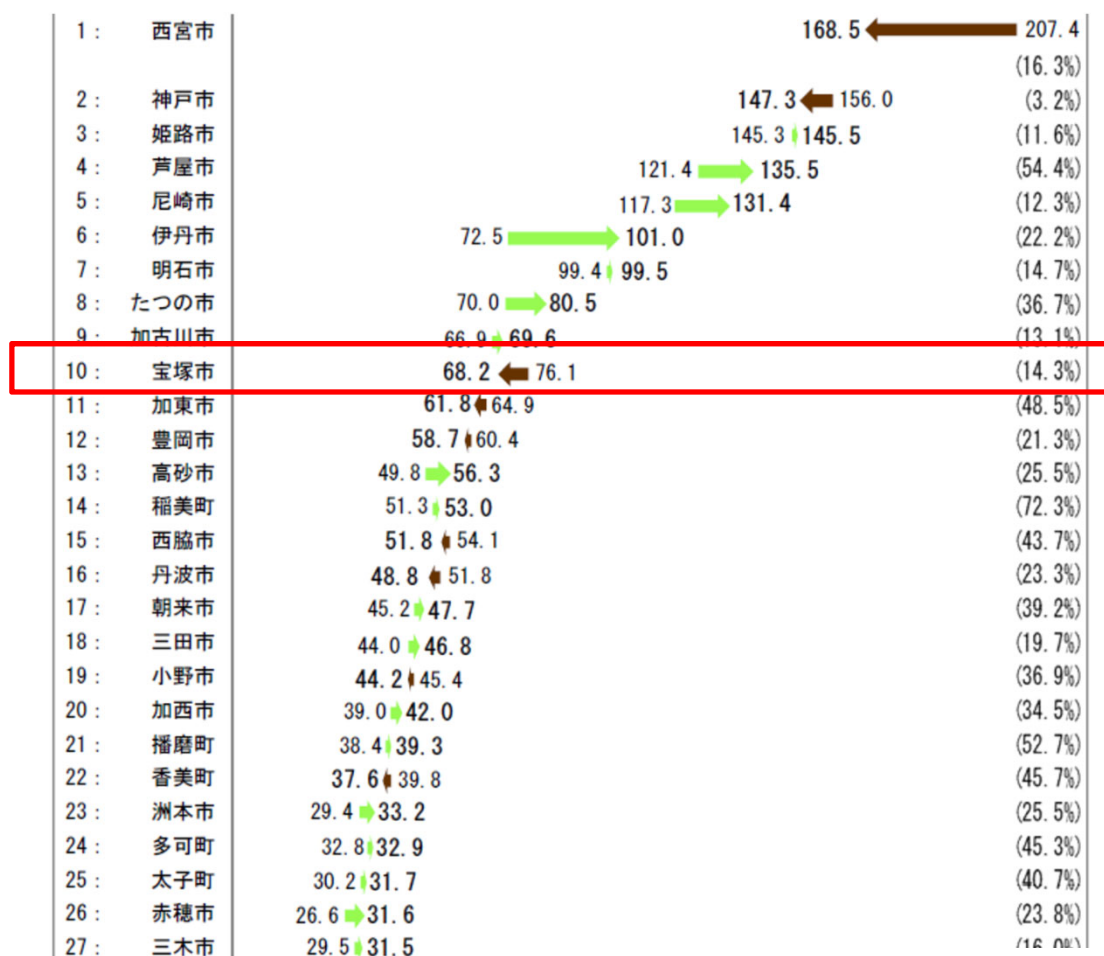


コロナ禍が明け、宝塚市の経常収支比率は悪化

備考) 兵庫県「令和5年度兵庫県内市町市町財政の状況」より引用



令和5年度 兵庫県内市町財政 財政調整基金残高の対前年度比較



コロナ禍が明け、宝塚市の財政調整基金残高は減少

他の地方自治体の財政調整基金は多くが増加していることが見て取れる（西宮市は激減）

コロナ禍の後、ほとんどの地方自治体の財政は改善したが、一部の地方自治体は悪化
そのなかに宝塚市が含まれる

宝塚市の財政運営には、「構造的問題」があるのではないかと



KWANSEI GAKUIN UNIVERSITY

備考）兵庫県「令和5年度兵庫県内市町市町財政の状況」より引用

西宮市行政評価等検討懇話会は 意見書を提出

西宮市行政評価等検討懇話会から石井市長へ意見書が提出されました

令和5年11月20日に西宮市行政評価等検討懇話会の上村座長より、市の財政改革に関する意見書が提出されました。

[西宮市財政改革に関する意見書 \(PDF : 1,067KB\)](#)



(11月20日 (月曜日) 意見書の手交の様子。左から、上村座長、石井市長。)

備考) 西宮市ウェブサイトより引用。

懇話会は審議会とは異なる性質をもつ会議体であることに注意。以下引用。

「西宮市行政評価等検討懇話会は、本市が実施する行政評価及び行政評価の効果的な推進に関する事項について意見を聞くために設置された懇話会です。」



KWANSEI GAKUIN UNIVERSITY

行政改革の経験（2010年代）

- 2011年8月28日 大阪市 事業仕分け 仕分け人
- 2013年6月～2015年6月 大阪市 運営方針評価有識者会議委員（座長代理→2014年6月より座長）
- 2013年6月～2023年3月 内閣官房 行政改革推進会議 歳出改革WG構成員
- 2013年9月8日 静岡県 ふじのくに土民協働事業レビュー 仕分け人
- 2014年11月29日～30日 加古川市 公開事業評価 外部審議員
- 2015年7月～2016年6月 大阪市PDCAサイクル推進有識者会議 委員（座長）
- 2015年5月～2017年3月 神戸市 行政経営アドバイザー
- 2015年10月4日 加古川市 公開事業評価 外部審議員
- 2016年10月～2021年3月 福知山市 行政改革推進委員会 委員（委員長）
- 2017年4月～2018年3月 川西市 行政改革審議会 委員（会長）
- 2017年8月26日～27日 福知山市 公開事業検証 委員
- 2017年9月1日 福知山市 公開事業検証 委員



行政改革の経験（2020年代）

- 2018年11月～現在 西宮市 行政評価等懇話会 委員（座長）
- 2019年4月～現在 財務省 財政制度等審議会 臨時委員
- 2019年5月～2020年3月 神戸市 行財政改善懇談会 委員（副会長）
- 2019年6月～現在 川西市 行政改革審議会 委員（会長）
- 2020年4月～2020年10月 伊丹市 行財政審議会 委員（副会長）
- 2020年6月～現在 宝塚市 政策アドバイザー（行政改革担当）
- 2020年7月～2021年3月 神戸市 行財政改善懇談会 委員（副会長）
- 2020年11月～2022年3月 兵庫県 行財政運営審議会 委員（会長代理）
- 2021年6月～2024年3月 兵庫県 業務改革推進委員会 委員（委員長代理）
- 2021年7月11日 静岡県 ふじのくに土民協働施策レビュー「交流を支える交通ネットワークの充実」専門委員
- 2022年6月～現在 兵庫県 事業レビュー外部委員会 委員（委員長）
- 2023年4月～現在 内閣官房 行政改革推進会議 EBPM・歳出改革有識者グループ 構成員
- 2024年9月～現在 田原本町 特別顧問



結局、行政改革とは何か？

- 行政改革は、歳出削減の手法だと考えられがちだが、それだけが目的ではない
 - 有効性を高めることで、事業のクオリティを改善できる
 - 行政職員が目的意識をもって事業に取り組むようになり、働きがいにつながる
 - 時間を効率化することで、行政職員の働き方改革にもなる
 - つまり、行政改革は行政の構造を変革する改革
- 行政改革は、財政が危機（有事）になれば実施すればよいと考えられがちだが、間違い
 - 平時でも行政改革を行うことで有事を避けられる
 - 2021年7月の議員研修会では平時の行政改革について話をした（参考資料参照）



平時の行政改革とは？

- 政策アドバイザー就任時は、平時の行政改革＋アルファで、なんとかなると思っていた
- **平時の行政改革はスクラップ＆ビルド＆PRが基本**
 - EBPMやロジックモデル、終期設定による事業検証で、既存事業を廃止（スクラップ）、廃止しない場合は既存事業の有効性・効率性を高めてゆく
 - EBPM、ロジックモデル、終期設定、有効性・効率性は参考資料へ
 - スクラップで得た財源を使い、新規事業を立ち上げ（ビルド）、これら一連の動きを市民にPRすることで、行政がビジョンに向かって動いていることを知らせてゆく
 - スクラップ＆ビルド＆PRこそが、平時の行政改革の王道
- この方法でうまくいく地方自治体もあるが、宝塚市ではうまくいかなかった（ここに構造的な問題）



政策アドバイザーとして 何をやってきたのか？(1)

●2020年度

- 事務事業の優先度等の評価
- 事務事業の検証（裁量的経費：上乗せ横出し事業、市単独上の見直し）
- その他経費の見直し（他市比較、業務改革）
- 歳入確保（受益者負担の適正化、ふるさと納税の推進など）

●2021年度

- 宝塚市行財政経営方針策定
- 宝塚市行財政経営行動計画策定（経営方針の進捗管理のため毎年度改定）
- 事業検証
- 受益者負担適正化ガイドライン策定



政策アドバイザーとして 何をやってきたのか？(2)

- 2022年度
 - ・ 事業検証
 - ・ 受益者負担の適正化
 - ・ DX推進ビジョン
- 2023年度
 - ・ 事業検証
 - ・ 受益者負担の適正化
- 2024年度
 - ・ 事務事業見直し
 - ・ 受益者負担の適正化

事業検証で取り上げた事業の例

- ・ 防犯事業
- ・ 山手地域内バス路線補助事業
- ・ 北部地域バス路線補助事業
- ・ 市立保育所助成金
- ・ 民間放課後児童クラブ運営支援事業
- ・ 放課後子ども教室推進事業
- ・ 要保護及び準要保護児童・生徒就学援助費
- ・ 小学校体験活動事業
- ・ トライやる・ウィーク推進事業（中・特）
- ・ 障害者（児）医療費助成事業
- ・ 乳幼児等医療費助成事業
- ・ 母子家庭等医療費助成事業
- ・ 下水道事業
- ・ 高齢者社会参加・健康促進事業
- ・ 指定保育所助成金
- ・ 研修事業
- ・ 特別支援教育推進事業
- ・ ごみ減量化・資源化推進事業
- ・ コミュニティ・FM放送事業
- ・ 自転車対策事業
- ・ 生活道路整備事業
- ・ 高齢者就業機会確保事業
- ・ 商工振興事業
- ・ 観光振興・宣伝事業
- ・ スクールネット活用事業
- ・ 自治体活動支援事業
- ・ コミュニティ活動支援事業
- ・ 中央図書館管理運営事業
- ・ 西図書館管理運営事業
- ・ ファミリーサポートセンター事業



政策アドバイザーとしての 戦略本部会議の出席記録

- 2021年度
 - 2月26日 4月28日 10月4日 10月27日 1月11日 1月18日 1月25日
- 2022年度
 - 8月8日 2月8日
- 2023年度
 - 9月14日 2月5日
- 2024年度
 - 出席なし



戦略本部会議で垣間見えた構造的な問題

- 行政改革担当部局⇔事業担当部局
 - ある事業を縮小・廃止する判断をするのは、どちらの部局なのか、責任転嫁の応酬で議論が平行線に
- 市長・副市長⇔事業担当部局
 - 「その事業を止める判断は誰がやるのか」などという発言が出てくると議論がストップ
- マネジメントに構造的な問題があるのでは？
 - 結局、誰も責任をとりたくないため、事業はそのまま継続になり、行政改革が進まないという典型的な「総論賛成、各論反対」
- 責任をとるのはトップマネジメントであるべき
 - EBPMやロジックモデルなどは、ツールとしては有効ではあるが、判断材料を与えてくれるだけであり、決断するのは人間である
 - ボトムアップアプローチを重視してきたとみるが、有事になるほどボトムアップアプローチは有効でなくなってゆく
 - トップマネジメントが最前線に立つからこそ、思い切った行政改革を進めることができる



行政改革に向いている首長とは？

- 行政改革に対して、首長の「向き・不向き」があると考えられるかもしれない、という視点で考えてみる
- 行政改革に向いていると思われる首長の事例
 - たとえば、補助金削減となった事業者や団体が不満をもっていると聞くと、率先して現場に出向いて説明ができる
 - こういう場合、意外に事業者・団体は納得をしてくれることが多い
 - 「決断して責任をとるのが政治家の仕事だから」といつも行政職員に話している
 - 厳しい行政改革を経てでも、街がどのようなのか、明るい展望を語る
 - 明るい展望があるからこそ、厳しい行政改革に取り組むことができる
- つまり、トップマネジメントが効いているということ
 - 後ろから弾が飛んでこないなので、安心して行政改革ができる



2023年2月8日 戦略本部会議 政策アドバイザーの発言：議事概要

【DX推進ビジョンに関して】

- 行動計画に話を戻すと、少ない事業費で最大の効果を生むような行政の刷新。これは DX の一つの目的でもある。事業のインパクトを最大にするために事業を改善することが重要。住民に新しい未来とか新時代を意識してもらうことが重要で、特に不確実性が非常に高い時代に生きているので、どんな宝塚市になるのかを新しく見せることがとても重要。そのために 3 年間非常に我慢している。新規事業の展開を将来すべきだが、そのために我慢しているという認識でやってもらいたい。その点で実は事業をスクラップすることが大事。これははっきり言って政治的決断だと思う。そのように新陳代謝をきっちり高めていくような行政にしていきたい。



2024年2月5日 戦略本部会議 政策アドバイザーの発言メモ(1)

- コロナ禍での国からの補助金がなくなったあと、これから財政はもっときびしくなる。人口が減少し、納税者が減ってゆくなかで、歳出規模を減らしてゆくことは、非常に重要になる。
- 市民が、行政が頑張っているなど感じるためには、行政が停滞している、行政は同じようなことをやっている、とは思わせないようにしなければならない。そのためにも、スクラップ&ビルドが重要になる。
- スクラップ&ビルドは、ビルド&スクラップとは、あまり言わない。なぜなら、スクラップしなければ、ビルドはできないから。ビルドばかりやっている、当たり前だが、行き詰まる。
- 歳出規模が同じなのに、事業数が増えていくと、1事業あたりの歳出規模が小さくなり、事業の効果が小さくなることも、注意しないといけない。だからこそ、事業数を削減してゆくこと、これが大切。
- スクラップすることは、後ろ向きにとらえられがちだが、前向きな行政を行うためには、不可欠な対応。スクラップには勇気が必要になる。いままでやってきたことを否定することになりかねない。しかし、それはそれで、スクラップの勇気をもつべき。



2024年2月5日 戦略本部会議 政策アドバイザーの発言メモ(2)

- 事業検証をして、ある程度の結論、たとえばスクラップの案をもってゆく。成果とか費用対効果とか投資効率とか、そういった数字の裏付けもついたかたちで、スクラップの案をもってゆく。ところが、それが、途中でひっくり返ったりする。議会も関係するから、難しいかもしれないが、結論がひっくり返ると、職員のモチベーションにも関わるので、注意しないといけない。
- 事業検証は何年か実施したが、大規模に行うのはコストも時間もかかる。本来は、各部で事業検証が自主的にできるとよいのだが、それができていないことが、課題ではないか。
- スクラップをしやすくするためのアイデアは、事業の終期を定める。終わる時期を定めておいて、終わることを前提にしておく。こうすれば、何年かあとにスクラップしやすい。あとは、ビジョン、ロジックを整理して、逸脱する事業があれば、それはスクラップすべき。類似事業の見直し、優先順位付けといった手法もある。
- スクラップは、現場の皮膚感覚に任せるだけでなく、そして、ミドルマネジメントに任せるだけでなく、トップマネジメントも重要になる。トップマネジメントとは、まさにこの会議なので、事業を止める判断は、ここでやるべき。
- 誰も責任をとりたくないことが、最大のボトルネック。責任をとるのは、トップマネジメントのこの会議だと思う。



平時と有事では行政改革の手法が違う

- フェイズが変わったと認識すべき
- 平時の行政改革
 - 有効性と効率性の向上、必要性の吟味
 - スクラップ＆ビルドの繰り返し、ボトムアップ型の改革志向
- 有事の行政改革
 - ボトムアップ型からトップダウン型への切り替え
 - 弊害はあるがスピードが重要、有事の行政改革は短期決戦
 - 財政非常事態宣言の発出による危機感の醸成
 - 財政構造改革計画の策定と公表
 - 現行の行財政経営行動計画を「財政構造改革計画」に位置づける
 - 歳出減（歳入増）の数値目標の設定と進捗管理、進捗を市民に見える化
 - 歳出改革（歳出減）＋歳入改革（歳入増）
 - シーリングの設定（もはや、やむを得ない・・・）
 - 1事業あたりの有効性は低下するため、その点は注意
 - 人件費の削減は生産性に影響するため注意



西宮市行政評価等検討懇話会(2023.11) 「西宮市の財政改革に関する意見書」(1)

われわれ行政評価等検討懇話会は、西宮市財政の危機的状況に関し、本意見書をまとめた。
以下で当委員会が考える西宮市の財政改革のあり方を提示する。

コロナ禍の国からの支援と税収増により、多くの地方自治体の財政が改善するなかでの西宮市の財政危機は、これまで財政改革を先送りしてきた結果であり、早急に対応しなければならない。今後、物価上昇と金利上昇が見込まれることから、西宮市財政はさらに追い込まれることになりかねない。西宮市は一丸となって、財政改革に取り組まねばならない。

以下では、行政評価等検討懇話会が重要だと考える西宮市の財政改革の方向性を記す。

財政再建のための歳出削減は不可避だが、財政構造改革をとまなうものにしなければ、財政危機を招いた西宮市の行政の体質は変わらない。ここでの財政再建は歳出削減を主たる手法する改革を意味するが、財政構造改革とは行政の体質そのものを変革する改革を指す。西宮市の場合、財政構造改革と財政再建を同時に実行する必要がある。財政危機のため、財政再建による歳出削減は不可避だが、極力、市民サービスを低下させないようにしなければならない。そのために財政構造改革が重要になる。

そこで財政構造改革として、アウトカム・オリエンテッド (Outcome Oriented: 成果志向) な改革を掲げ、成果 (Outcome: アウトカム) が不明または成果が見えない事業は廃止すべきである。この財政構造改革は財政再建と両立できる。すべての事業について、事業目的を明確に定め、行政がコントロールしたいアウトカムをエビデンスとして取得し、その事業の成果とすることを原則とする。この改革を以下の3段階で実施する。



西宮市行政評価等検討懇話会(2023.11)

「西宮市の財政改革に関する意見書」(2)

第1段階として、局レベルで歳出削減目標金額を設定し、局単位で削減すべき事業のリストを作成していただくことを提案する。削減対象は、成果が不明または見えない事業とすることで、市民サービスの低下を防ぐ。また、コスト増によって持続可能でない事業も削減対象とする。

事業数の減少は、成果を上げるために重要である。これまでの西宮市の財政運営は、財政規模が増えないなかで、事業数が増えていないだろうか。予算が限られるなか、事業数が増えると、1事業あたりの予算が減り、事業の成果が小さくなる。効果的な事業に希少な財源を投入する「選択と集中」が重要である。

ただし、局レベルで削減すべき事業リストを提出させる方法は、行政の無謬性と現状維持バイアスのため、十分な歳出削減の効果が見込めない恐れがある。そこで、以下の第2段階と第3段階の実施をあらかじめ提示することを提案する。

第2段階として、局レベルで削減対象にならなかった事業については、事業レビューシートの作成を担当課にお願いします。レビューシート(本稿末尾の参考資料を参考)は兵庫県庁の「ひょうご事業改善レビュー」で使っているものを活用する¹。レビューシートに事業目的を明記し、アウトカムとアウトプットをエビデンスで示し、それぞれの事業の成果が上がっているかを示してもらう。

成果が不明または見えない事業が実施されるのは、担当課にとって前年度踏襲がもっとも楽だからである。前年度踏襲ならば、その事業の必要性、経済性、有効性について考える必要もない。しかし、それでは財政構造改革は実現しないばかりか、行政職員の能力も向上しない。



西宮市行政評価等検討懇話会(2023.11)

「西宮市の財政改革に関する意見書」(3)

外部環境がこれだけ変化する現代において、行政だけが前年度踏襲で事業を継続してよいはずはない。問題のある事業は常に改善または廃止、そして新規事業を提示するスクラップ・アンド・ビルドが可能な行政にすることが大切である。行政職員が自発的にスクラップ・アンド・ビルドを可能とする行政を目指すことも、財政構造改革の目的である。

そこで、すべての事業は将来に廃止することを原則とし、スクラップ・アンド・ビルドが容易な行政に変革する。これによって硬直的な財政が柔軟化される。具体的にはレビューシートに事業の終期を明記してもらう。あらゆる事業に終期を定め、終期までどのようなアウトカムを達成するのかの目標を明記してもらう。終期が定めにくい事業は総合計画の終期をその事業の終期とする。

レビューシートは行革担当課で集約し、予算編成時の資料とするだけでなく、ウェブサイトにて市民に公開する。レビューシートの公開によって、西宮市の事業がどのような目的で何を成果とし、どこまで成果が上がったのかを市民と共有して、市民の行政への関心を高め、行政の効率性も高める。

第3段階として、行政評価等検討懇話会と行革担当課が問題を抱えると判断した事業については、行財政懇談会の有識者による書面点検を実施する。担当課には、書面点検のために、レビューシートのほかに、その事業の内容がわかる資料を提出してもらう。書面点検で暫定的な改革の方向性（廃止を含める）を担当課に伝え、必要に応じて対面でのレビューを行うことで、予算編成への連動とPDCAサイクルを組み込む。レビュー後の事業は、行政評価等検討懇話会と行革担当課が、改革（廃止を含める）を実施したかどうかをフォローアップする。

既存事業で終期を終える事業は、目標のアウトカムを達成したかの判断を行い、成果が見られない場合はスクラップし、さらに高い目標を掲げる場合は新規事業としてビルドする。新規事業については、レビューシートの作成、測定可能なアウトカムとアウトプットの提示、事業の終期を明確にすることを新規事業の創設条件とする。

西宮市行政評価等検討懇話会(2023.11)

「西宮市の財政改革に関する意見書」(4)

なお、各種団体への補助金についてもアウトカム・オリエンテッドを掲げるべきである。
団体補助は事業補助に切り替える。各種団体からは成果を重視した事業計画を提出しても
らい、それをもとに補助を行う。成果が高まれば補助を厚くする（逆に成果が乏しければ補
助は縮減する）Pay for Success による事業補助へ切り替えてゆく。行政は、アウトカムと
PDCA サイクルを明確にした事業計画書の提出がなければ補助は行わない。行政は各種団体
の成果のモニタリングに努める。

以上のアウトカム・オリエンテッドな財政構造改革により、市民サービスを低下させずに
財政再建を行い、行政の体質改善を図るべきである。以下、各論について述べる。

第一に、西宮市の財政再建に関しては、人件費が大きな焦点になっている。人件費は職員
のパフォーマンスに影響するため、本来、削減は慎重にすべきだが、ここまで財政が悪化し
たならば、人件費の抑制は避けられない。職員数の削減は定員管理との関係を整理し、ど
のようなスケジュールで実施するのかを示すべきである。財政再建と財政構造改革の見通し
が提示され、これらの改革によって財政危機を回避できると判断できるまでは、このたびの
人事院勧告は見送ることが肝要である。なお、中核市平均よりも高い人件費単価や手当など
については、早急に是正すべきである。

第二に、DX の推進は重要だが、一時的にコスト増になる危険性もある。よく言われる話
ではあるが、デジタル化は手段であって目的ではない。DX は変革を目的とするべきだが、
どのような変革を目指すかを明確にしなければ、単なるデジタル化が進むことになり、コス
ト増で終わってしまう。



西宮市行政評価等検討懇話会(2023.11)

「西宮市の財政改革に関する意見書」(5)

第三に、民間活力のさらなる活用や公共施設の整理統合をいっそう進めるべきである。受益者負担についても、持続可能で利用者と未利用者の負担の公平が実現する体系に早急に変更するべきである。

第四に、西宮市の財政運営は、予算が厳しくても決算で黒字化することが続いたことが、行政が危機感をもてない背景にあったのではないか。前年度の予算を踏襲する予算編成が、予算と決算の乖離をもたらしたのではないだろうか。予算と決算が大きく乖離すること自体が問題だと認識するべきである。今後においては、予算と決算の乖離を縮小する財政運営が必要である。前年度踏襲ではなく、アウトカム・オリエンテッドを基本とした予算編成が求められる。

以上が西宮市の行政評価等検討懇話会による現時点の意見である。最後に、西宮市の財政構造改革と財政再建の実現は、改革の実行を担保する西宮市のトップマネジメントの決意が不可欠であり、不退転の決意を示すことが重要であることを記しておく。

以上

¹ ひょうご事業改善レビューは、令和4年度から開始した、兵庫県庁における財政構造改革の取り組みである。兵庫県庁ウェブサイト「『ひょうご事業改善レビュー』の実施（令和5年度）」<https://web.pref.hyogo.lg.jp/kk23/32jigyokaizenrebyu5nenndo.html>を参照。



4月選挙後の市長が行うべき【7つの改革私案】

- 1) 財政非常事態宣言の発出（危機感の醸成、短期決戦）
- 2) 任期期間中の「全事業棚卸し」を宣言
 - 何らかの改善がなければ次年度予算の事業として認めないとも宣言
- 3) 財政構造改革計画の策定と公表、進捗管理
 - 定量的指標（削減額）の進捗を市の特設サイトにて市民に見える化
- 4) 周辺自治体が実施していない事業や上乗せ横出しの廃止
 - 加えて各種団体への補助金の使途の精査、事業補助への切り替え
- 5) 受益者負担を「直ちに」適正化
- 6) 新病院整備の撤回を含めた見直しと決断
 - 超過課税（次スライド参照）を実施するならば整備可能かもしれないが、現状の財政状態が前提だと撤回が妥当ではないか（今後の物価上昇には、恒常的に赤字である病院と市財政は耐えられないと予想）
- 4) 5) 6) が選挙公約に入らなければ、財源の裏付け無き公約
- 7) 財政再建後の宝塚市の未来を提示、新規事業を「芽出し」
 - 財政再建後の宝塚市を、市民との協働・共創で創り上げる仕掛けづくり



超過課税の状況

ア 超過課税実施団体数（令和5年4月1日現在）

○ 都道府県

＜道府県民税＞

個人均等割	37団体	早稲、神奈川、愛知、三重、滋賀、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県、鳥取県、岡山県、広島県、山口県、愛媛県、高知県、福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県
所得割	1団体	〔神奈川県〕
法人均等割	35団体	岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県、茨城県、栃木県、群馬県、茨城県、石川県、山梨県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県、三重県、滋賀県、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県、鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県、愛媛県、高知県、福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県
法人税割	46団体	〔静岡県を除く46都道府県〕
法人事業税	8団体	宮城県、東京都、神奈川県、静岡県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県

○ 市町村

＜市町村民税＞

個人均等割	2 団体	〔 神奈川県横浜市、兵庫県神戸市 〕
所得割	1 団体	〔 兵庫県豊岡市 〕
法人均等割	390 団体	
法人税割	1,014 団体	
固定資産税＞	150 団体	
軽自動車税＞	14 団体	
鉱産税＞	30 団体	
入湯税＞	12 団体	〔 北海道釧路市、北海道登別市、北海道上川町、北海道東川町、北海道羽後町、三重県桑名市、岡山県美作市、山口県長門郡市 〕

イ 超過課税の規模（令和４年度決算）

○道府県税

道府県民税	個人均等割	(37団体)	250.9億円
	所得割	(1団体)	29.3億円
	法人均等割	(35団体)	105.3億円
	法人税割	(46団体)	1,566.5億円
法人事業税			(8団体) 1,923.6億円
道府県税計			3,875.6億円

○ 市町村税

市町村民税	個人均等割	(2団体)	20.8億円
	所得割	(1団体)	0.6億円
	法人均等割	(390団体)	172.1億円
	法人税割	(1,015団体)	3,798.5億円
固定資産税		(151団体)	359.1億円
軽自動車税		(14団体)	1.9億円
鉦産税		(30団体)	6百万円
入湯税		(12団体)	3.4億円
市町村税計			4,356.5億円

超過課税合計	8,232.1億円
--------	-----------

※ 地方法人二種の占める割合:91.9%

(注)イの表中における団体数は、令和4年4月1日現在。

財政収支予測の方法について

- 財政収支予測は保守的に行うことが原則
 - 最悪のケースを考えることが大切
 - 都合の悪いことこそ、想定して試算する
- 財政収支予測の資料には必ず計算の前提条件を示す
 - 金利、物価上昇、賃金上昇の前提など
 - 前提条件がない資料は検証できない
- 新病院と新ごみ処理施設は整備のみならず、完成後の運営収支予測も含めて考える
 - 完成後の新病院が赤字にならないことが整備の大前提
- 計算方法を開示して市民もチェックできるようにする
 - 市の特設サイトに最新データもアップデートして市民と共有する



「多くの人、見たいと欲する 現実しか見ていない」

- ガイウス・ユリウス・カエサル
 - 共和制ローマ末期の政治家、軍人、文筆家
- 「人間ならば誰にでも、現実の全てが見えるわけではない。
多くの人たちは、見たいと欲する現実しか見ていない」
 - 塩野七生『ローマ人の物語8』より引用
- 誰もが**確認バイアス**に陥る危険がある
 - 自分にとって都合のよい情報ばかりを集める認知バイアスの一種。自分の思い込みで非合理的な判断をしてしまう心理現象。
 - 市民病院は大丈夫だと本当に思っていますか？市と病院の財政状態をわかっていますか？病院だけが問題ではないですよ。
- 行政改革については、市議会も「総論賛成」にはなるだろうが、「各論反対」のワナに陥ることがないように願う
 - 市議会が「各論反対」で行政改革が頓挫する懸念は常にある



新市長に望む【5つの資質】（上村私案）

- 1. 地方行財政に明るいこと
 - すぐ財政再建に入らざるを得ないため、新市長に慣れていただく時間をとるほどの余裕はない
- 2. 数字やデータに強いこと
 - たとえば、財政収支や新病院整備・運営の今後は、数字やデータにもとづいた判断や決断が必要（新病院に関してエビデンスにもとづかない主張は市のリスクになる：三田市の事例は参考になる）
- 3. 行政職員との信頼関係を構築でき、自ら決断できること
 - トップマネジメントを効かせるために信頼関係の構築は不可欠（そのためにも地方行財政に明るいことが前提）
- 4. 市民に自ら向き合うことができること
 - 財政再建を進めるためには、市長が最前線に立つ必要がある
- 5. 財政再建後の新しい宝塚のビジョンを語れること
 - 再建後の新しい街のビジョンがなければ財政再建を進めるのは難しい



宝塚市の行政改革が 進まない構造的問題について

ー 平時から有事の行政改革へ切り替えが必要ー

2025年1月31日（金）
宝塚市議会 財政の主要課題に関する
調査特別委員会

宝塚市 政策アドバイザー
関西学院大学 経済学部 教授
上村 敏之



KWANSEI GAKUIN UNIVERSITY

参考資料

宝塚市 政策アドバイザー
関西学院大学 経済学部 教授
上村 敏之



担当している事業に 課題はないですか？

- 目的が曖昧
- 成果が不明、よくわからない
- どれだけやっても成果につながらない
- 手段が間違っている
- なぜ、その事業を行う意味があるのか分らない
- 前年度も実施していたから、今年度も実施するぐらいの意味しかない
- 事業には意味があるが、お金がかかりすぎている
- 非効率な方法で実施されている



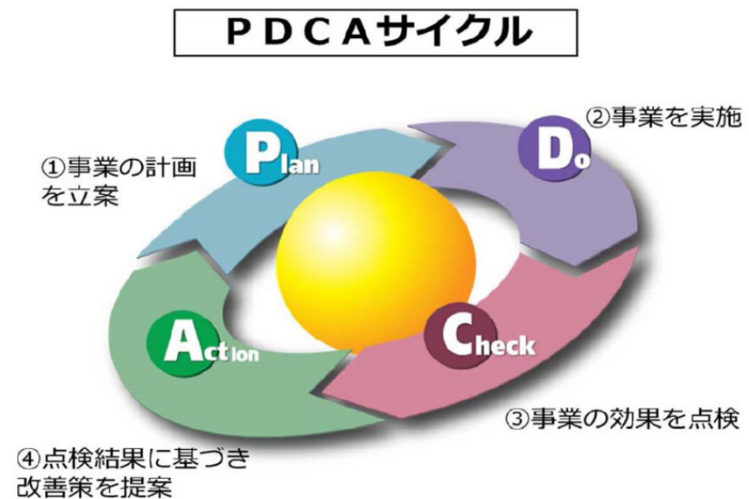
担当事業の課題を 話し合う機会がありますか？

- 考えたこともない
- 話し合う相手・機会がない
- 話し合ったことがあるが、課題の解決には至らなかった
- どうやって事業を改善すればよいのか、分からなかった



ひょうご事業改善レビューとは？

- 外部委員とともに、あなたの担当事業を点検・改善する取り組み
 - PDCAサイクルにおけるCとAに相当
 - イノベーション型行政改革
-
- 前年度までの実績をもとに次年度の予算編成につなげる
-
- 国においても行政事業レビューが毎年、実施されている



内閣官房行政改革推進本部事務局「これでわかる！行政事業レビュー～PDCAサイクルで国の「仕事」を改善する～」より引用。

兵庫県職員向け研修資料



ひょうご事業改善レビュー：書面質疑

- 事業改善レビューの流れ
 - 書面質疑⇒レビュー本番
- 書面質疑の意義
 - レビュー本番の議論を有意義にし、時間を効率的に使うため
 - レビュー対象事業に関する外部委員の知識を補うため
- 書面質疑の準備：レビューシート＋詳細資料

【事業レビュー】質疑回答シート

資料4-5

【事前提供資料】

- ① 対象事業一覧
- ② レビューシート（各事業）
- ③ 事業詳細資料（各事業）

委員記載 欄							県記載 欄
頁	事業名	部	所管課	担当班	連絡先	区分	質問・意見
1	●●●●事業	財務部	県政改革課	企画運営班	2312	質問	●●●
2	●●●●事業	財務部	県政改革課	企画運営班	2312	意見	▲▲▲

兵庫県職員向け研修資料

参考資料 ひょうご事業改善レビュー「レビューシート」

レビューシート

レビュー項目 (事業名)	部(局)				
	所管課	担当班			
開始年度	事業区分を記載 【国補助事業】:国の補助金等を活用して実施する事業 【県単独事業】:国の補助金等を活用せず、県が独自に実施する事業				
事業区分	☐ 国補助事業 ☐ 県単独事業				
実施方法	☐ 直執行 ☐ 委託 ☐ 補助 ☐ その他() 実施主体等				
事業目的	実施方法を記載 【直執行】:県が自ら事業を実施するもの 【委託】:県が自ら事業を実施せず、他の事業者等に依頼して実施するもの 【補助】:県が他の事業者等の行う事業に対し、その助成等を行うもの 【その他】:上記以外				
事業概要					
これまでの改善状況					
業務フロー					
事業に要するコスト	区分	元年度決算額	2年度決算額	3年度当初予算額	4年度当初予算額
	事業費①	対象事業の各年度の事業費を記載			
	経費内訳				
	報酬・賃金				
	委託料				
	補助金・交付金				
	貸付金				
	その他				
	(財源内訳)				
	(国庫)				
(特定)					
(起債)					
(一般財源)	対象事業の各年度の予算額を記載				
予算額②					
※経費修正前の予算を記載					
執行率((①/②)×100)					
人件費③(a+b+c)	従事人員	従事人員	従事人員	従事人員	
	0千円	0千円	0千円	0千円	
職員給与費 a					
賞与引当金繰入額 b	職員一人当たりの平均年間給与・賞与引当金繰入額・退職手当引当金繰入額 ×従事人員で換算し記載				
退職手当引当金繰入額 c					
総コスト(①+③)	0千円	0千円	0千円	0千円	

レビューシート

指標名	区分	元年度実績	2年度実績	3年度見込	4年度目標	最終目標 【年度】
成果指標(アウトカム指標①)	目標					
事業に対する成果指標(アウトカム指標)、目標、実績(見込)、単位当たりコスト(目標1件達成に要するコスト等)、達成率(見込)を記載						
成果指標(アウトカム指標②)	目標					
実績(見込)	(単位当たりコスト)	-	-	-	-	
達成率(見込)		-	-	-	-	
成果指標(アウトカム指標③)	目標					
実績(見込)	(単位当たりコスト)	-	-	-	-	
達成率(見込)		-	-	-	-	
活動指標(アウトプット指標①)	目標					
事業に対する活動指標(アウトプット指標)、目標、実績(見込)、単位当たりコスト(目標1件達成に要するコスト等)、達成率(見込)を記載						
活動指標(アウトプット指標②)	目標					
実績(見込)	(単位当たりコスト)	-	-	-	-	
達成率(見込)		-	-	-	-	
活動指標(アウトプット指標③)	目標					
実績(見込)	(単位当たりコスト)	-	-	-	-	
達成率(見込)		-	-	-	-	
終期設定	有() 無					
改善基準						
自己評価	評価の視点		評価		目標に対する達成状況(総合的評価)	
自己評価	○有効性(評価指標に対する実績)		・県民ニーズを的確に踏まえた事業か ・民間での事業実施は見込めない事業か ・指標・目標設定は適切か ・活動実績は十分か ・想定された成果を達成しているか など		・有効性(評価指標に対する実績) ・効率性(最小のコストで最大の効果) 等の観点から、事業の実績等も踏まえ自己評価を記載	
	○効率性(最小のコストで最大の効果)		・業務改革に取り組んでいるか ・コスト削減の工夫を行っているか ・ICTや民間活力は活用しているか ・受益者負担は適正か ・財源確保の工夫を行っているか など			
課題・今後の方向性	☐ 改善 ☐ 他 ☐ その他 説明() 自己評価を踏まえた課題や今後の方向性について記載					
外部委員会意見	外部委員会でいただいた意見等を記載(10月頃に公表予定)					
改善結果						
外部委員会意見等を踏まえた改善結果を記載(R5年2月頃に公表予定)						

ひょうご事業改善レビュー レビュー本番

- まず、担当課から事業説明
- その後、外部委員を交えた質疑応答
- よくある質問の例
 - この事業によって、どのような状態を達成しようとしていますか。
 - この事業の成果は何ですか。どのようにして測定していますか。
 - この事業の成果は改善していますか。ボトルネックは何ですか。
 - この事業の短期・中期・長期の目標は何ですか。
 - この事業をどのように広報・周知していますか。
 - この事業を活用してもらうための工夫は何ですか。
- 外部有識者が事業改善の意見を取りまとめ
- 担当課がとりまとめ意見を確認して終了



EBPM

(Evidence-based Policy Making)



- 国の行政事業レビューでは、**EBPM**(証拠に基づく政策立案)が重視されてきている
- ひょうご事業改善レビューもEBPMを重視
 - 思いつきやエピソードではなく、科学的根拠のある情報＝エビデンスの重視(例:統計データ)
- とりわけ**成果**についてはエビデンスを重視し、見える化する

□ 証拠に基づく政策立案(EBPM)とは、

- (1)政策目的を明確化させ、
- (2)その目的のため本当に効果が上がる行政手段は何かなど、「政策の基本的な枠組み」を証拠に基づいて明確にするための取組。

□ 限られた資源を有効に活用し、国民により信頼される行政を展開するために、EBPMを推進する必要。

備考)内閣官房行政改革推進本部事務局「EBPMの推進」より引用

兵庫県職員向け研修資料



KWANSEI GAKUIN UNIVERSITY

ひょうご事業改善レビューが 目指すもの

- 事業に関する情報整理と共有・公開（レビューシート）
 - － 事業の成果を県民とシェアする（参画と協働）
- エビデンス重視で成果を意識した行政（有効性）
 - － 前年度の踏襲、思いつき、エピソードではなくEBPM
- 非効率性を排除した効率的な行政（効率性）
- 【組織】レビューなしでも自発的に改善ができる組織への転換
 - － 事業改善レビューでの経験を他の事業に持ち込み横展開
- 【職員個人】担当事業を「自分事」としてとらえ、自ら改善することで、自身の業務に意味を見だし、効率的で有意義な働き方を実現



上村(2021.7.20)「宝塚市の財政状況、今後の方向性について」議員研修会 資料より抜粋

【国の行革】ロジックモデル①

- ある事務事業の現状把握、課題設定、成果目標を明確化し、成果につながる**インプット→アクティビティ→アウトプット→アウトカム→インパクトの流れ**のロジックを記したもの

現状把握 ・課題設定	インプット (資源)	アクティビティ (活動)	アウトプット (活動目標・実績)	アウトカム (成果目標・実績)	インパクト (国民・社会への影響)
事業を行う背景(現状)、解決すべき問題・課題	事業実施のために投入する予算等	実施する事業の内容	事業の活動目標・実績	事業活動を通じて得られる成果目標・実績。必要に応じて、事業活動の波及効果の時間軸に沿って、短期・中期・長期などと区分できる ※短期アウトカムは事業活動を通じて期待される短期的成果、中期・長期アウトカムはそれぞれ短期的成果・中期的成果の後に波及的に期待される成果を言う	事業活動を通じて実現すべき最終目的

備考) 内閣官房行政改革推進本部事務局資料より引用。



上村(2021.7.20)「宝塚市の財政状況、今後の方向性について」議員研修会 資料より抜粋

【国の行革】ロジックモデル②

- ロジックモデルをうまく描くことができない事務事業は、ロジックのどこかに矛盾がある。
- 事務事業を実施する段階で、ロジックモデルを想定しておくことが重要**

例) 地域活性化のための交付金のロジックモデル

現状把握・課題設定	インプット	アクティビティ	アウトプット	アウトカム			インパクト
●●地域においては少子高齢化等のため、人口が減少(H●●→R●●: ●●万人→●●万人) ●●地域の地域活性化のため●●関連産業の付加価値の向上が必要	予算: ●●百万円	①●●に関する施設整備 ②●●の商品化支援	①整備した●●施設数 ②●●の商品化支援を実施した地域数	【短期】 ①整備した●●施設の活用(稼働率の向上) ②取組を実施した地域における●●の商品化及び●●を扱う店舗等の増加	【中期】 ①●●施設を整備した地域の交流人口増加 ②取組を実施した地域のうち、売上高等の増加	【長期】 取組地域における関連産業の付加価値・雇用者数等の増加	地域活性化の実現

備考) 内閣官房行政改革推進本部事務局資料より引用。



上村(2021.7.20)「宝塚市の財政状況、今後の方向性について」議員研修会 資料より抜粋

【国の行革】ロジックモデル③

- ロジックモデルは、事務事業を実施する前に想定される因果関係の仮説であり、**実際に成果があがるかは、実施しなければわからない**
- PDCAサイクル（Plan-Do-Check-Action）において、ロジックモデルの作成はPlanに相当
- **事務事業を実施（Do）して、成果（アウトカム）があがったかどうかは、データ（エビデンス）を取得して検証しなければならない（Check）**
- 当初の仮説通りの成果があがっていなければ、事務事業を見直すことになる（Action）
- このとき、EBPMが重要になる



K

上村(2021.7.20)「宝塚市の財政状況、今後の方向性について」議員研修会 資料より抜粋

地方自治体の事業に求められるもの

- 地方自治体の事業には、有効性と効率性が求められる。
- 地方自治法第2条14
 - 「地方公共団体は、その事務を処理するに当たっては、**住民の福祉の増進**に努めるとともに、**最少の経費で最大の効果**を挙げるようにしなければならない。」
- **有効性**・・・同じ費用のもとで効果を最大化
 - 同じインプットのもとでアウトプットやアウトカムを最大化
- **効率性**・・・同じ効果のもとで費用を最小化
 - 同じアウトプットやアウトカムのもとでインプットを最小化



上村(2021.7.20)「宝塚市の財政状況、今後の方向性について」議員研修会 資料より抜粋

既存事業の見直し原則

- 【有効性】をチェック
 - ①アウトカム（成果）指標が正しくない場合
 - 事業目的に合ったアウトカム（成果）指標に改善
 - どうしてもアウトカム（成果）指標が設定できない場合は効率性を重視
 - ②アウトカム（成果）指標が改善していない場合
 - ボトルネックは何かを検証
 - 手段を変更
 - 事業を廃止
- 【効率性】をチェック
 - ①単位当たりコストが増加している場合
 - コスト増要因を探り、コスト抑制ができないか検討
 - ②アウトカム（成果）指標が設定できない場合は最小コストを目指す
 - 成果を強調できないならば、本来は事業を存続できないはずだが、それでも存続するならば最小コストで

以上の原則で見直しがなされなければ、非効率な事業が温存される

22



上村(2021.7.20)「宝塚市の財政状況、今後の方向性について」議員研修会 資料より抜粋

新規事業の組み立て原則

- ①事業目的に合ったアウトカム（成果）指標をもつ
- ②エビデンス（データ）として取得可能なアウトカム（成果）指標を採用する
- ③エビデンスとしてアウトカム（成果）指標を取得できない事業は実施しない
- ④終期を定める
 - 長い終期の事業でも、最終年度は総合計画の最終年度に合わせる
- ⑤終期におけるアウトカム（成果）指標の目標値を定める
- ⑥終期までが長い事業は、アウトカム（成果）指標の中間目標値を定める
- ⑦想定通りのアウトカム（成果）を著しく下回る場合の**撤退基準**を事前に定めておく
 - 撤退基準は当然に数値で示される
 - 撤退基準の存在をステイクホルダーに理解してもらう

以上の原則で事業を組み立てなければ、
非効率な事業が実施される

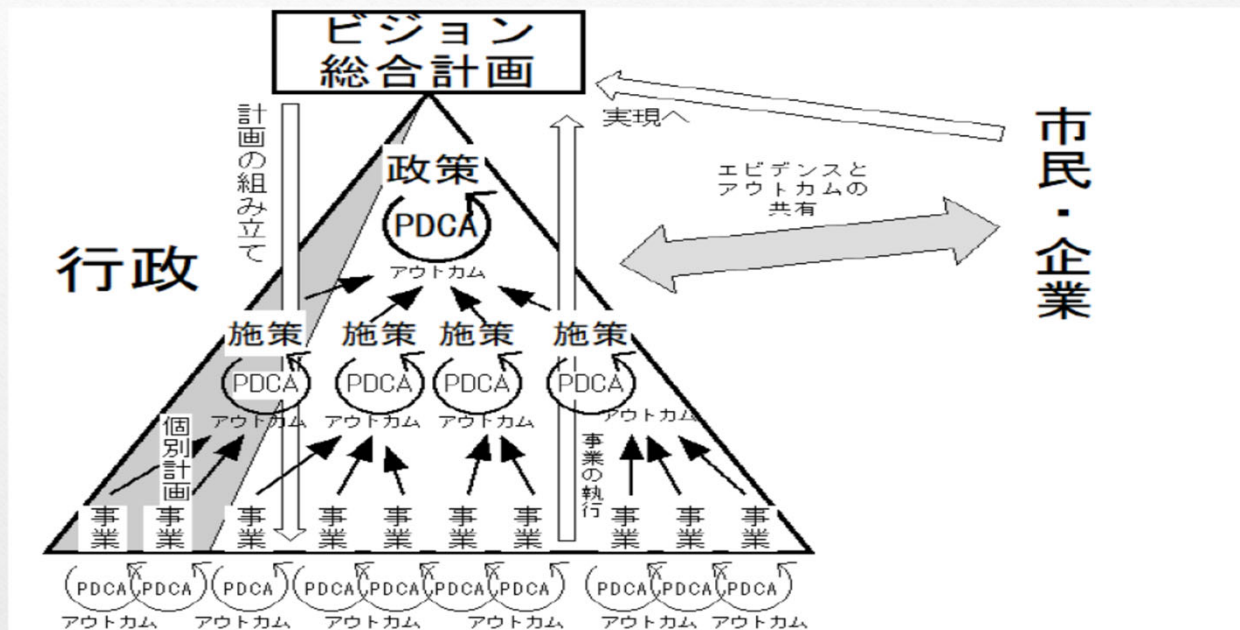
23



K

上村(2021.7.20)「宝塚市の財政状況、今後の方向性について」議員研修会 資料より抜粋

理想的な行政の姿

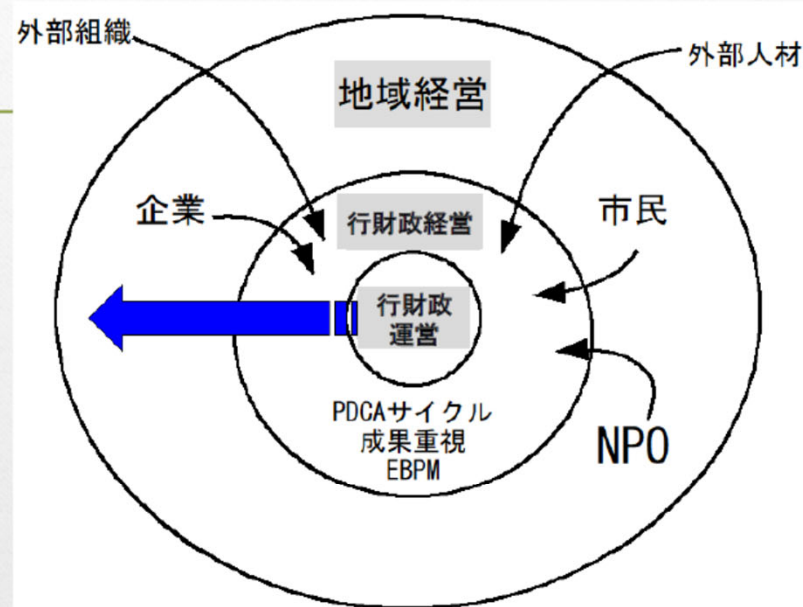


行政改革の視点

- ・ ビジョン、総合計画、政策、上位施策に寄与しない事業の見直し
- ・ アウトカムを重視したPDCAサイクルが機能していない事業の見直し
- ・ 職員によるエビデンスとアウトカムの共有

上村(2021.7.20)「宝塚市の財政状況、今後の方向性について」議員研修会 資料より抜粋

行財政運営ではなく行財政経営へ、
そして地域経営を



- 地域経済の資源を生かす地域経営の視点から行財政経営を行う必要がある
- その際、データにもとづくエビデンスを重視

36

上村(2021.7.20)「宝塚市の財政状況、今後の方向性について」議員研修会 資料より抜粋

改革から変革へ 宝塚市の変革が目指す形

- 単純な歳出削減ではなく、アウトカム（成果）を重視
 - 脂肪を減らすダイエットでなく筋肉質にする
 - 筋肉がなくなるとフレイル（虚弱）になってしまう
 - あらゆるステークホルダー（市民、議員、職員）がアウトカム（成果）を共有し、成果を目指す
 - エビデンスを重視しつつ、政策、施策、事業の単位でPDCAサイクルを回し、総合計画を実現する
 - 思いつきで施策を展開しない、撤退基準を決めておく
 - 行財政運営 → 行財政経営 → 地域経営へ
 - 減量型行革から脱却し、市民や地域を起点としたDXを進め、協働・共創により価値の創造につなげる
 - コロナ禍において不可逆的な変化を遂げる社会にあって
- 「改革」：今あるものを起点とするのではなく
- 「変革」：将来実現したい姿を起点に、これまでの発想や前例にとらわれず、新たにスタートを切ることが大事

37

みなさんは5年後、10年後、どのような宝塚を目指したいですか？
それを議論し、共有することが、すべての起点ではないでしょうか。



K