

<p>標題</p>	<p>令和7年度 第8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8年(2026年)2月18日(水)14:20~16:00</p>
<p>出席者</p>	<p>本部長:森市長          副本部長:藤島副市長、吉田副市長          本部長:赤井教育長、福永上下水道事業管理者、木田技監、藤本部長、総谷部長、藤田部長、中出部長、政処部長、江崎部長、中村部長、数田危機管理監、佐伯部長、柳田部長、古南部長、岡本部長、荻野消防長、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(欠席:岡田部長)          その他:企画経営部次長(総括担当、政策担当及び秘書・広報担当)、企画経営部次長(財務・経営改革担当次長)、総務部次長(総括担当及び行政管理担当)、総務部次長(経営改革担当)、企画政策課長、企画経営部課長(政策推進担当)、財政課長、業務改革推進課長、企画政策課係長、業務改革推進課係長</p>
<p>議事概要</p>	<p>○経営改革担当部長          議題3点について、順次担当から説明した後、意見交換させていただきたい。</p> <p>■議題1 指定管理施設の利用料金改定に向けた進捗状況について(事務局)          資料01に基づいて説明する。12月市議会において可決された「受益者負担適正化に係る関係条例の整備に関する条例」の公布・一部施行に伴い、指定管理施設における利用料金改定の検討状況について各課に照会した結果を取りまとめた。          52施設のうち改定を決定したのは6施設、現時点で改定を見送るのは31施設、指定管理者において改定検討中であるのが15施設となっている。          また、3ページからは各施設の詳細をまとめており、現時点で改定を見送る施設についてはその理由も記載している。検討中の15施設については、ほぼすべてが3月末までに方向性を決定する予定となっている。          なお、長谷牡丹園は本年春の開園には間に合わないが、翌年度の料金改定に向けて検討することになっている。</p> <p>■意見</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (本部員)男女共同参画センターや共同利用施設、地域利用施設など、施設によって改定を検討する施設とそうではない施設があるが、現時点で改定しないとの結論を出さずに検討を継続していくという理解でいいか。</li> <li>● (本部員)各施設が独自にそれぞれの事情により値上げしているところも多いことから、基本的には指定管理者の自主性に任せたいと考えている。そのため、担当部としては、施設ごとに収支状況等を把握しながら、収益を上げていくための助言等を行なっていきたいと考えている。</li> <li>● (本部員)長谷牡丹園については、来年度は現行料金を継続するが、令和9年度の値上げを見据えた取組の推進を検討する。次に、国際文化センター</li> </ul>

については、利用者層の高齢化及び施設の老朽化を踏まえ、一律 1.5 倍ではなく、1.2 倍(一部 1.3 倍)とした。次に、文化創造館については、令和 9 年 4 月から料金改定することとしている。最後に、文化芸術センターについては、令和 9 年 6 月から料金改定することとしているが、それに伴い、来年 7 月の新規受付分からは改定後の料金で受付する必要がある。利用者等への説明を丁寧に進めるため、近日中に市内の文化団体で構成する会議の場で周知説明し、料金改定に向けて取り組んでいく。

- (本部員)スポーツセンター屋外プールは毎年 7 月から営業開始するが、現行料金では大幅な赤字額となっている状況であり、指定管理者からは料金改定を、本年 7 月から行ないたいとの申出を受けているため、担当部としては当該申出を承認したいと考えている。
- (経営改革担当部長)屋外プールについては、今回の料金改定によって採算を取ることができるようになるのか。
- (本部員)料金改定後であっても赤字となる見込みである。人件費高騰の影響が何より大きい。

## ■議題2 行財政経営行動計画の改定について

### (1)行財政経営行動計画(既存項目)の改定について (事務局)

資料 02 に基づいて説明する。行財政経営行動計画(以下「行動計画」という。)の改定にあたり庁内照会を行なった結果、新規の追加項目は無かった。実際には市立病院経営改革担当から事前に話をもらっていたが、本件についてはこの後に説明する「9 つの柱」の1つとして取り組む方が望ましいのではないかと考えている。

次に、指標追加及び変更については、受益者負担適正化に係る取組や、上下水道局が現在作成中である経営戦略の指標に合わせた改定がある。

また、改善見込額の大きい取組については、主に今年度の事業見直し対象となった取組であり、そのうち「障害者医療費助成のあり方の検討」の改善見込額については、現行制度が今年 6 月末までであることを踏まえた金額としている。

### (2)「9つの柱」の行動計画への位置づけについて

#### ○経営改革担当部長

前回の戦略本部会議で市長(本部長)から話があり、各部局からも現状や取組状況等を説明いただいたことを踏まえ、議論していきたい。

#### (事務局)

今後9つの柱を掲げて推進するためには、各部局の役割と責任を明確にした上で、中長期的なビジョンの設定や実現に向けた具体的な取組を計画的に進める必要があると考えている。

そのため、事務局としては行財政経営行動計画に9つの柱に関する取組を位置付けて、戦略本部会議で議論や進捗管理等を行なっていくことを提案する。

ただし、現時点では9つの柱について今後どのような取組を行なうのか明確に決まっている状況ではないことから、段階的に位置付けていくこととしたい。来月

の改定時は9つの柱のうち既に着手している取組や、「たからづかモデル」「放課後の居場所づくり」といった今回の施政方針に掲げている取組等を位置付けることとし、残る取組については、例年、行動計画の実績報告を行なっている今夏のタイミングで追加してはどうかと考えている。

そこで、各部局には来月改定時に位置付ける取組についての新規調書を作成の上、事務局に来月3日までに提出することをお願いしたい。その後は、来月の戦略本部で議論の上、今年度末に行動計画改定版を公表する予定で考えている。

なお、今夏の改定時に追加する取組については、担当部局内はもちろん、担当部局と市長・副市長との対話の中で目指す方向性等を決めていく必要があると考えている。

(経営改革担当部長)

時間的に厳しいスケジュールではあるが、9本の柱を行動計画に位置付けることは是非も含めて、忌憚のない意見をお願いする。

#### ■意見

- (本部員)「たからづかモデル」については、行動計画に位置付けるかどうかはさておき、これまでの議論を踏まえて来月に一定の取りまとめを行ない、議会への周知も含めて公表する予定で進めている。ただし、取りまとめ時点では課題整理に留まっている内容が多く、課題解決に向けて来年度に取り組んでいくことから、「たからづかモデル」単独で来月に公表した上で、さらに今夏の行動計画改定時に追加、公表するとなると、数カ月間でどの程度まで熟度が高まるものなのか若干の懸念がある。
- (本部員)進捗管理の必要性については私も理解するが、国際バカロレア教育の導入の検討については行政の都合だけで進めることができない部分が多いなどという課題がある。
- (副本部長)例えば、いつまでに検討を終えるというように、市としての取組を示すことは可能ではないかと考える。
- (本部員)売布の福祉拠点については、4月から新体制により取り組むこととなっているため、現時点で記載できることが少ない。また、行動計画の調書は事業の削減を目的にして作られているため、改善見込額ではなくアウトカムを重視する取組にはなじまないのではないかと。また、これまでの事業検証や事業見直しで取り上げたものの、行動計画に位置付けていない取組は有るのか。
- (事務局)行動計画についての調書は2種類あり、改善見込額を記載せずに成果指標を設定する方の調書を使用してもらえば問題ない。また、事業検証や事業見直しで取り上げた取組については行動計画に反映済である。

#### ○本部長

今年度取り組んできた事業見直しをもって終わりというものではなく、まだまだ見直していかなければならない。行動計画で掲げていた取組の中から収支改善につながるなど優先度が高いと判断した取組の見直しを行ってきたが、行動計画での記載の有無に関わらず、担当部局には、聖域を設けることなく事業の必要性などを改めて検討し、戦略本部会議等の場に出していただきたい。

9つの柱については、現時点で行動計画に記載しても差し支えない範囲であっても、位置付けるようにしてもらいたい。9つの柱の中には具体的な検討に至る前

の段階の取組もあるかと思う。また、9 つで終わりかといえば決してそういうものではなく、今後新たな課題として取り上げるべき内容も出てくるだろう。特に、ここ数カ月の間では「多文化共生」が喫緊の課題として挙がっていると思われる。

大きな改革であればこそ進捗管理するべきであり、改革を見える化し、議会も含めてお知らせしていくことが本来の姿であると考えている。各部局長には可能な限り提案も含めて取りあげていただきたい。

### ■議題 3 【情報共有】組織経営ビジョン(仮称)策定へ向けた動きについて

#### ○総務部長(本部員)

今回の施政方針において、組織経営ビジョン(仮称)を策定する旨を掲げた。現行の定員適正化計画では令和 8 年 4 月までの目標値を示しているが、社会経済情勢の変化や、国等から新たな施策が間断なく打ち出される中で、人数ありきの計画を策定しても実態に合わないことから、組織経営ビジョン(仮称)に変えて策定していきたい。

組織経営ビジョン(仮称)は、少子高齢化の進行や人口の減少はもちろん、本市の財政状況や職員意識の変化を踏まえたビジョンにする必要がある。

現行の定員適正化計画における職員数については、事務職、技術職、技能労務職の総数である。一方で、技能労務職については配置基準があることから、事務職や技術職で増減の調整を行ってきた。

また、近年は職員意識の変化が見受けられ、例えば、ワーク・ライフ・バランスを重視する傾向や、終身雇用にこだわらずに転職するという事例も出てきた。

つまり、職員の出入りが過去よりも大きくなっており、従来からの組織マネジメントでは対応困難になりつつあると思われることから、人事等に関する制度を変えていくべきと考えており、その方向性を示すためのものとして組織経営ビジョン(仮称)を策定していきたい。

なお、当ビジョンの策定にあたっては、総務部門だけの考えで進めるべきではないと考えることから、庁内でワークショップを行ない、総務部門以外の係長級以下の職員の意見等を聞いているため、本日はその内容を報告する。

#### ○総務部次長(総括担当及び行政管理担当)

資料 04 に基づいて説明する。資料の前半にはワークショップ参加者が参加前に抱いていた疑問や不安の内容をはじめ、入庁 10 年未満で退職した人数や係長級が上位職に就きたいと思っているのかなどについての各種データ、職員の意識変化に関するものを記載している。幹部職員として、部下の声・想いに応えられるかということを改めて問いかけたい。

ワークショップでの主な意見としては、柔軟な働き方として、テレワークやフレックスタイム制などを選択したい、副業をしたいという声があった。

また、人事評価に関しては、評価の透明性と公平性を重視するとの意見、上司を評価したいとする声、担当外の業務で周りの人をサポートしたことについての評価を求める意見もあった。

人事異動については、異動理由を教えて欲しいといった人事異動の透明化・納得感の向上や、部内異動の活性化などを求める意見があった。

加えて、時間外での会議開催不可、外部委託の拡大、AI・チャット窓口の設置などといった業務効率化に関する意見や、ロゴチャットを休日や時間外に使用する

ことは控えて欲しいとの声もあった。

さらに、他部署との連携や、業務の関連性が高い課に再編して欲しいなどといった組織の柔軟性についての意見もあった。

経済産業省は「人材版伊藤レポート」という人的資本経営に関する報告書を公表している。人口減少時代において、人は財産であり、大切にしていかなければならない。本市においても、自治体を支える基盤は「人」であり、市の未来は「人財」にかかっているという認識を強く持っていただきたい。それを踏まえ、人を大切にする制度を考え、宝塚市の職員として働きたい、働き続けたいと思える、時代に即した制度を構築、運用できるように取り組んでいきたい。

今後は、ワークショップでの意見を踏まえ、組織経営ビジョン(仮称)の骨子を定めるべく、戦略本部会議で議論したいと考えている。従前からの行政計画にあるようなものではなく、DX 推進ビジョンの行動規範のひとつであるアジャイルを基本として、先行市の取組も参考にしながら、本市を取り巻く状況に応じて柔軟に実施していくという考え方で進めていきたい。

#### ■意見

- (本部員)退職を申し出た職員とは必ず面談して話を聴くようにしてきたが、今の説明を聞いて、私自身が十分にできていたのか改めて考えさせられた。
- (本部員)組織経営に関するビジョンは策定しなければならないと思うが、一方で、定数削減の考え方自体が曖昧になるのではないかと懸念する。また、職員のキャリアデザインなども大事だと思うが、そもそもとして、宝塚市は職員を大事にしているのかという観点で議論した方が望ましいと考える。
- (総務部次長)私は、市は職員数を減らしていくのではなく、人口減少社会の進行等によって、残念ながら勝手に減っていくものだという認識を持っている。このような将来になることを見据えて、組織経営や人材育成についてどのように取り組むのか考えていかなければならないと思う。
- (本部員)本市には、行財政改革や持続可能な財政運営に向けたものとして、既に行財政経営方針があり、さらに、DX 推進ビジョンがある。ビジョンや方針を複数作るよりも、分野別には具体的な行動計画の方が望ましいのではないか。もしビジョンとして、まず作成するのであれば、位置付けは整理が必要ではないか。DX 推進ビジョンについては、行財政経営方針に基づくものとして位置付けられていたと思う。

#### ○本部長

組織経営や人材育成に関する取組を進捗管理することによって進めていくとするのは良い考え方だと思うが、一方で、人を大切にするという「気持ち」の部分と、職員の定数をどのように最適化するのかという「形」の部分がある。この2つは重なる部分もあるが、違う部分もある。

昨年に実施した次長級向けのワークショップを踏まえ、次長級が1on1ミーティングを実践した結果について、人材育成課から報告を受けた。総じてポジティブな内容であり、なかには普段から実践しているつもりだったがコミュニケーションが十分に取れていなかったという気付きもあった。つまり、上司は職員を大切にしているつもりでも部下には伝わっていないということを指している。上司は部下にしっかり伝えなければならないし、伝えるための仕組みも必要である。それが

1on1 ミーティングである。宝塚市役所全体として、職員一人ひとりを大切にしているというメッセージを職員向けに発信していかなければならないし、同時に、対外的にも発信していく必要がある。

他の自治体も含めて市長自らが SNS で発信している。市長が発信した内容を職員は見てくれているし、近い将来、我々と一緒に働いてくれるかもしれない世代も見てくれているかもしれない。

人を大切にするという観点では、コミュニケーションにおける課題があるのではないか。もちろん、給料の額もあるだろうが、「気持ち」と「形」で解決するところが大きいと思う。我々は真剣に取り組まなければならない。進捗管理して、本気で進めるということであれば、組織経営や人材育成に関する取組を 9 つの柱に加えることに賛成する。

#### ■議題 4 その他

##### ○経営改革担当部長より

事業見直しに関するコールセンターの対応状況について報告する。

##### (事務局)

2 月 17 日までの受電数は 559 件であり、その内、高齢者バス・タクシー運賃助成(以下「バスタク」という。)については 297 件、身障 4 級については 215 件。今月 2 日をピークに減少傾向で、直近の数日は 1 日 10 件程度である。

主な内容としては、バスタクについては回数券の期限などの問い合わせが多く、身障 4 級については等級変更に関する問い合わせや、医療費の負担が増えることによる生活困窮に関するものがあつた。

#### ■意見

- (本部員) 問い合わせのうち苦情は約 2 割程度。今後どう変わるのか、何をすればいいのかという問い合わせが殆どであった。全体としては冷静に受け止めていただいたと感じている。また、対象者のうち電話をいただいた人数は、バスタクについては約 1%だが、身障 4 級は 10%を超えている。個別の相談には今後も対応していく。

- (総務部次長) 1 月 29 日にコールセンターを設置してからの殆どの時間、コールセンターに入って対応状況を見ており、3 点報告する。

1 点目は切実度の違いを感じたことである。身障 4 級とバスタクに関する入電が大半であるが、身障 4 級については「今後の医療費の支払をどのようにすればいいのか」「ストマに関する支給についても廃止になるのか」などという、ご自身の今後のことを本当に心配されているというような会話が多いたと感じた。一方で、バスタクについては、自身の生活への不安というよりは、今まで受けられていたサービスが廃止されることへの苦情が散見されていたように感じた。

2 点目は、500 件を超える市民の声の中には、福祉に関する制度の狭間に置かれているように見受けられる方がいらっしゃるのではないかとと思う。市の今後の施策を考えるうえで留意すべきポイントではないかと思う。

3 点目は、オペレーターとして従事してくれている企画政策課、総務課、業務改革推進課、人材育成課、給与労務課の職員は本当に親身に市民の話を傾

聴して、1件1件丁寧に対応してくれている。その結果、事務担当課の窓口の負担が軽減され、その他の業務に影響を生じさせていることもない。5課の職員がいなければ、コールセンターは成り立たなかった。本当に感謝している。

○経営改革担当部長

コールセンター対応記録を見ているが、様々なことを言われ、話を聞くしかないという状況も多々あったかと思う。コールセンター設置期間中は担当する職員で乗り越えていきたい。

以上