

標 題	令和 8 年度 第 3 回 宝塚市行財政経営戦略本部会議 議事概要
日 時	令和 8 年(2026 年)6 月 4 日(木)13:00~14:40
出席者	本部長:森市長 副本部長:藤島副市長、吉田副市長 本部員:赤井教育長、藤本上下水道事業管理者、甲斐病院副事業管理者、福永病院副事業管理者、山内技監、羽田部長、柳田部長、古南部長、中出部長、江崎部長、中村部長、佐伯部長、総谷部長、政処部長、岡田部長、鈴木部長、荻野消防長、津田議会事務局長、高田部長、藤田部長、下野上下水道局長、(欠席者 藤川部長、数田危機管理監) その他:企画経営部次長(総括担当、政策推進担当及び秘書・広報担当)、企画経営部次長(経営改革担当)、企画経営部次長(財務担当)、総務部次長(総括担当及び行政・経営担当)、企画政策課長、企画経営部課長(政策推進担当)、企画経営部課長(経営改革推進担当)、財政課長、人材育成課長、企画政策課係長、企画経営部係長(経営改革推進担当)、企画経営部職員(経営改革推進担当)
議 事 概 要	○本部長 行財政改革を各方面で進めていただいていることに感謝を申し上げる。先の記者懇談会でも市役所が一体的に改革を進めているとの評価をいただいた。数値上の財政状況は改善しているものの、少子高齢化、働き手不足、インフラ等の老朽化への対処など、長年やり残してきた本市特有の構造的な課題は多く残っている。引き続き一丸となって、改革を進めていきたい。 ○企画経営部長 次第のとおり、順次進めていく。 ■議題 1 令和 8 年度の経営改革の取組について ○事務局 資料 1 に基づき説明する。 4 月の戦略本部会議で意見があがった経営改革のアイデアについて、資料に記載のとおり、取組の方向性を整理した。 それを踏まえ、令和 8 年度の経営改革の取組(案)として次の3点を提示する。 1つ目は「行財政経営行動計画の着実な実行」としている。行動計画は本市の経営改革の実現に向けた根幹となる計画であり、課題等を必要に応じて戦略本部会議でも議論しながら、各部局において主体的に取組を進めていくことが重要である。完了予定の取組が令和 8 年度に 9 件、令和 9 年度に 16 件あり、まずはそれらを各部局中心に着実に推進していく。 2つ目は「業務効率化のさらなる推進・意識醸成」としている。6 月議会後に LGWAN 環境で使える生成 AI ツールを事務職・技術職向けに導入予定であ

り、積極的な活用をお願いする。併せて、分野別計画策定における生成 AI 活用や簡素化についても、実証実験的に取り組んでいく。

また、各課における業務効率化の相談先として、DX 推進ワーキンググループ「SHIFT」による「業務相談会」(要予約・業務フロー改善支援)と「ちょこサポ」(予約不要・ツール操作等の気軽な相談)を準備している。これらを積極的に活用するよう、本部員から各所属課へ後押しいただきたい。

なお、今年度も「ビジネススキルアップゼミ(各年度の参加者:令和 6 年度 18 名、令和 7 年度 11 名)」を実施し、変革人材を育成する。こちらについても、本部員から各所属の職員に対し、参加の後押しをお願いする。

3つ目は「既存制度の点検・見直し」としている。まずは、現状把握と次年度以降の経営改革の検討材料とするため、順次全庁照会を実施し、結果は本部会議で報告・議論していく。

スケジュールは資料のとおり。

各取組を着実に進め、進捗を本部会議で共有していく。

■意見

- (企画経営部長)本議題は、令和 8・9 年度に完了を目指す取組を改めて確認し、着実に進める決意を新たにすることが主眼である。業務改革・効率化は事務局でもサポートする。また、各種照会への協力をお願いする。
- (本部員)「ウォーターPPP」という表現は現在では古く、国は「水の官民連携」と表現している。資料の記載を「水の官民連携(ウォーターPPP)」へ修正いただきたい。
- (本部員)水の官民連携(ウォーターPPP)に関連し、インフラの包括的管理・運営の検討状況を報告する。本市の課題を踏まえ、民間事業者からの提案により解決を目指す国土交通省の民間提案型官民連携モデリング事業に本年 1 月から取り組んでいる。本市のニーズに対し全国の民間 10 団体から提案があり、1 団体に絞って先月 27 日に協議を開始した。事業が採択されれば、複数業務分野を含めた包括的な運営手法を検討する予定である。
- (本部員)小さな事例だが紹介したい。生成 AI の活用は大変ありがたい。市民と市長の対話ひろばの議事録について、従来は外注で 10 日程度かかり、費用も要し、最終チェックにも 2 週間ほどかかっていた。市民交流部では既存の文字起こしツールに加え、生成 AI を活用したところ、発言内容をほぼ正確にまとめられるようになり、係長が短時間で原型を作成し、その他出席部課での点検を経て 1 週間ほどで仕上げられるようになった。費用も削減され、ホームページへの掲載も短時間で可能となった。既存ツールでも工夫の余地があり、新機能が加わればさらに良い取組につながると考える。
- (企画経営部長)こうした好事例は、戦略本部会議だけでなく、チャット等のツールも活用し、ぜひ共有いただきたい。

■議題 2 組織経営ビジョン(案)について

○総務部

組織経営ビジョン案について説明する。今回は頭出しとして提示した。今後は議論内容を踏まえつつ、都市経営会議や庁内ワーキンググループへつなげていく流れである。ビジョンの構成について説明する。前回提示した「あるべき姿」、「3つの方針」に加え「組織・人事マネジメントの変革」と「市民のウェルビーイング向上」に関する内容を追加した。

また、行財政経営方針における本ビジョンの位置付けについては、組織基盤、職員の働きがいの創出、DXの推進に紐づく形で整理した。

その他、分かりやすくするため、理解を助けるため全体像のイメージや用語の解説も補うこととしている。

■意見

- (企画経営部長)7月に庁内ワーキングチームを設置すると聞いているが、具体的にどのような活動をするのか。
- (総務部)推進ロードマップに沿って、まず人材育成にかかる新計画を作成する。それ以外にも、昨年度実施したワークショップで多数いただいた意見の実現に向けてワーキンググループで検討していきたい。例えば、フレックスタイム制の導入など働きやすい労働環境の整備、人事評価を昇給につなげる仕組み、現行の人事評価の見直し、多面評価(周囲・部下からの評価)の導入可否などである。

また、前回の頭出しの際にもワークショップで出た意見・アイデアを紹介していた。さきほど説明があった内容の他、異動理由の開示、5年以内の異動希望、組織の柔軟性、会議のあり方など、幅広い意見が出ている。今後は優先順位をつけて何から取り組んでいくのが課題である。

詳細まで踏み込めていないため議論しにくいかもしれないが、まず「あるべき姿」として「働きがい」を設定している。この言葉で伝わるか、この設定でよいかを伺いたい。また、方針として戦略的組織・人材マネジメント、労働生産性の追求、人を大切にするマインドの醸成、の3つをコアに挙げているが、この内容でよいか意見をいただきたい。

- (本部員)方針に「職員の多様性を大事にする」という視点を加えてはどうか。多様性・ダイバーシティという単語は働き方や雇用形態の変革を幅広く包含できる。例えば神戸市では、マイナンバーカード制度の開始時に有期付きの係長を雇用し、人件費を全額国の補助で賄えたという事例がある。期間限定のプロジェクトに専門性の高い人材を雇用できる制度など、柔軟な対応が必要となる時代が来ている。方針1は育成と配置がクローズアップされているが、採用と雇用の視点も入れたほうが、多様性についての幅が広がる。今、本市の組織で、多様性が求められているのは昇格と配置である。方針3も、性別・年齢・国籍・障害・LGBTQ+・子育て中など多様な背景がある中、昇格に対する思いなど、職員の仕事に対する向きあい方も多様

	である。「職員のダイバーシティを大事にする」と前面に掲げたほうがよい。 ● (総務部)承知した。方針 1 に採用と雇用を含む形で書き直す。 ● (本部員)行財政経営方針を引用したことで、非常にわかりやすくなったと思う。短時間で整理していただき感謝する。行財政経営方針の 3 つの基盤(財政基盤・組織基盤・デジタル・データ基盤)のうち、財政基盤は財政規律、デジタル・データ基盤は DX 推進ビジョンで整い、最後に残った組織基盤が組織経営ビジョンで完成する、という流れだったと認識している。経営方針策定当初は「組織【風土】の醸成」という言葉が用いられ、職員一人ひとりの意識改革とスキルアップが組織変革の土台という考えのもと取り組んできたと思っている。その地盤ができたので次は「組織」だ、という流れを示してはどうか。これを踏まえて推進ロードマップで、これまでの取組を示さず「令和 7 年度新規着手」とするのはもったいないので、これまでの取組についても記載されたい。また、人材育成方針の具体的内容はこれから検討されると思うが、その要素の一つとして「専門職の採用・育成」についても添えておいてほしい。福祉職の育成については大阪市等は先進的に取り組んでおり、担当部でも検討を始めたところ。技術職、医療職など他にも専門職はあるので、一緒に考えていただきたい。 ● (総務部)組織基盤の考え方は理解した。専門職育成は課題と認識しており、ビジョンの中にどう盛り込むかを検討する。 ● (本部長)ビジョン自体は素敵な方向性でありがたい。ただ、背景として重要な 3 つの要素を入れてほしい。人口減少・働き手不足(市の面積は変わらない中、より少ない職員数で高齢化する人口を支えるためには、効率化が迫られている)、人の生き方の多様化(必ずしも終身雇用でなくてもよいという価値観も尊重する)、技術革新(情報技術等をいかに活用するか)。人を大切にしつつ新しい技術を取り込み効率化するという大きな流れを、前振りとして示しておく必要がある。 ● (総務部)終身雇用でなくてよいという点は同感である。退職者が一定数生じることを前提に、宝塚市が就職先として他の自治体よりも選ばれる自治体にするしかないと考えている。阪神 7 市の人材主管者会でも、都市のブランド力で人の集まり方が大きく異なり、給料を出しても退職は止められないという状況が確認できている。この考え方は今後の計画に反映していきたいと考えている。また、一つ前の経営方針に関する意見だが、経営方針における組織基盤は、変革を進める組織体制を指すものと理解していたが、その認識でよいか。 ● (副本部長)本部長の発言と重なるが、「なぜ今これをやらないといけないのか」を最初に文章で明示すべき。このビジョンを職員がパッと見て理解するのは難しいのではないか。近年、優秀な職員が他の民間企業や他団体へと転職していく動きが見られる。こうした流れに対して、市として有効な歯止めをかけられているとは言い難く、人材育成の方針やその検討状況も十分に共有されていない。こうした状況が、職員の間将来への不安を生ん
--	--

でいるのではないかと考える。転職という選択肢が魅力的に映り、自らのキャリアをさらに発展させたいと考える職員は少なくない。しかし一方で、「転職して本当に得たいものが得られるのか」「今の職場でもキャリア形成の道筋が見えれば、ここで頑張り続けたい」そうした思いを抱く職員も多いはずである。重要なのは、優秀な人材が確実に定着し、これまで十分に力を発揮できていなかった職員も活躍できる環境を整えることである。そうした思いに応えるビジョンを描くことができれば、人材の面で他市に引けを取らない体制を築くことができる。対外的な情報発信も大切だが、それ以上に、組織内部に向けた発信が重要である。「現実こうした課題があるからこそ、この取り組みを進める」という具体的な方向性が見えなければ、とりわけ若い職員は違和感を抱いてしまうのではないか。

- (総務部) 総務部としても反省すべき点がある。昨年のワークショップでの若手職員の反応は非常に前向きで今後の変革に期待を寄せてくれていたが、総務部として打ち出せるものが弱かった。何を指すのかが明確に分かるビジョンを示していきたい。退職については、なるべく引き止めたいが、ある程度の退職は避けられないと考えている。「やめても新しい人が来てもらえる」状態を目指したい。
- (副本部長) 退職して民間企業に転職した職員が、転職先で「期待していたのとは違う」と感じているという声や、アルムナイ制度ができれば戻ってくる可能性もあるという声も聞いている。アルムナイ制度を早々に整えるべきと考える。人件費の観点でも、仮に5%の人材が辞めれば、これまでかけてきた人件費の損失につながるだけでなく、後任が育成してきた人材と同レベルとは限らず、その穴は中々埋まらない。人的資源という意味でも、強いメッセージを発しないと、魅力が伝わらない。
- (副本部長) 書いてあることが真面目すぎると思う。DX推進ビジョンは広く親しまれやすい言葉を使用し、ボトムアップで作られ、読んで腑に落ちる分かりやすさがあつた。このビジョン案は教科書的で、内容はもっともだが、言葉が腑に落ちにくい。もう少し緩い概要版(ポンチ絵、ピクトグラム、イラスト活用)が欲しい。例えば「ウェルビーイング」ではなく「休みが取りやすいようにしよう」「働きがいがあつて、やったことが認められ評価されるようになろう」といった分かりやすい言葉にならないか。WGで考えてもらうのが良いのではないか。
- (本部員) 「あるべき姿」の説明に、ウェルビーイング・エンゲージメントなど英語表記が多く気になる。日本語のほうが伝わるのではないか。後ろに用語解説はあるが、個人的には違和感があつた。
- (本部員) 3つの方針を進めるためにも、組織のあるべき姿、最適化についても、課題整理を進める必要がある。例えば本来最適な担当課があるのに、過去の経緯などで他の課に残っている業務が多い。事業の統合は別途取り組んでいるが、担当が重複している、交錯しているという状況は組織改革の壁になるし、組織をスリム化しづらい。担当課同士の調整では限界があるた

め、まずは課題のリストアップだけでも進めてほしい。

- (副本部長)「なぜこれを決めたのか」をセクションとして入れることは、ぜひ反映すべき。それ以外は、その後の課題と考える。
- (本部員)「働きがいのある宝塚」を表す全体像について、想定される職員像がホワイトカラーに特化したイメージになっている。消防・病院・保育士・調理員・ごみ収集など、行政サービスは多種多様な職種があるため、多職種を包含した宝塚版のイメージ図にしてほしい。また、本日の議事で行政計画の簡素化の話があったが、このビジョンに過大な労力をかけていると、簡素化のロールモデルとして矛盾しないか。全体の議題との整合性が取れているとよい。
- (総務部)本ビジョンは人材育成計画を作る流れの中で、計画策定時の方針として作成しているため、特別な負担がかかっているわけではない。
- (企画経営部長)次の展開について確認したい。7月の都市経営会議に、本日の意見を踏まえて修正したものをかけるのか、それとも改めてどこかの会議に諮るのか。
- (総務部)重要なエッセンスとなる意見を様々ないただいたと思う。本日いただいた意見を踏まえて修正版を作成のうえ、7月の都市経営会議にかけるかどうかも含めて検討したい。

■議題 3 PDCA サイクルと令和 8 年度「市長と各部局との対話」について
○(企画経営部)

資料 3 に基づき、PDCA サイクルと市長・各部局との対話について説明する。本年度も 6 月 29 日から、昨年度から開始した市長・副市長と各部局との対話を開催する。本日の目的は、PDCA サイクルを再認識いただくとともに、市長との対話・新規拡充・各部局のマネジメントのサイクルを数年かけて形成していくため、その手法について意見をいただきたい。

PDCA の役割分担について、企画部門は成果評価を中心に「Plan・Check」、経営改革部門は効率化の観点から「Check・Action」、財務部門は持続可能性を目的に「Plan・Do」を担う。

現在は予算と決算を軸に PDCA が回っており、そこに企画部門の行政評価(事務事業評価・施策評価)が並行する。これらを基に市長対話を実施し、新規拡充・予算要求へつなげていく。

現在未実施の項目としては「裁量経費にかかるサンセット点検」、「財源フレームの作成」、「部局マネジメントの設定」があり、いずれも検討段階にある。現状の課題としては、財政状況が厳しく、政策的予算を十分に用意できない中での査定が続いている。予算要求の際には部局マネジメント(スクラップ・アンド・ビルド等)もお願いしたいが、義務的経費が大半を占めるなど、その余地がない部局もある。数年かけて理想の形に近づけていきたい。

今年度の新たな試みとして、市長・副市長対話に向けて、担当部に「裁量的新規拡充・施策転換等の調書」を作成いただく。市長が掲げる「施策の転換」をテー

マに、調書には事業名・内容・課題・課題解決に向けた施策転換案(財源捻出を含む)を記載し、対話で意見交換する。整理された内容を新規拡充・予算要求に反映させる。

昨年度の市長対話の感想も含め、対話・新規拡充要求・部局マネジメントが全庁的にどう運営されるのが望ましいか、意見をいただきたい。

■意見

- (本部長) 今回の対話で特に強調したいのは「転換」というコンセプトである。これは査定のように良し悪しを判定するものではなく、PDCA のフィードバックの中で各部と一緒に形作っていくものである。各部で問題なく進んでいる事業も多いが、中長期的な課題や、喫緊の課題もあるはずである。「こういう課題があるが、どう解決しようか」という相談も含めて出してほしい。部局横断的なアイデアや他市事例から解決の糸口が見え、転換策につながることもある。各部で課題と認識しつつ解決策が分からず抱えているものもあると思うので、課題を共有し前向きな対話にしてほしい。あわせて、「どういうストーリーで転換していくか」も重要である。課題に対し転換策を出す際、市民にとっても行政にとっても納得できるストーリーが対話の中で重要となる。忌憚なく提案を出してほしい。
- (副本部長) 新規にせよ転換にせよ、新しいアイデアが出ると「金・人・時間がある」として仕事が増えていく。しかし財源はなく、職員も減っていく中で、徹底的に考えるべきは「どうやって事務量を減らすか」である。既存の仕事をやめるのか、効率化する方法があるのか。財源を生み出すというより、物理的に仕事自体を減らせないかを考えてほしい。減らす手段として DX が役立つなら、その予算は正々堂々と要求すればよい。一時的にコストがかかっても将来的に仕事が減るという点を真剣に考えてほしい。特に庁内はまだ紙が多い。紙を減らすことは事務量削減に直結する。新しい仕事を増やすばかりでは回らないので、今までやってきたことのどこを減らせるかを真剣に考えてほしい。
- (本部員) 新規拡充は施政方針と必ず関連するべきだが、資料では施政方針への矢印がなく、予算の発出だけが施政方針と結ばれており違和感がある。市長との対話と新規拡充が施政方針につながるよう、一貫性を持たせてほしい。

もう一点、副本部長の意見に関連し、紙を減らすのはもう限界に近いので意見を述べておく。解決には個人フォルダの容量を増やすか、フォルダの適切な使い方を徹底するしかない。いまだに大容量ファイルをメールで一斉送信するケースが見受けられる。データ管理の仕方は担当課だけでは統一した対応ができないため、事務効率を上げるためのインフラ整備を、単なるツール導入ではなく、もっとベースの部分で情報政策課や経営改革推進担当に検討いただきたい。

- (事務局) 今すぐ答えは出せないが、業務改革推進担当とも会話しながら課

	題として認識し進めていきたい。 ●（企画経営部長）施政方針とのつながりについては、予算査定・予算編成まで続けて整理しておく。 ●（本部員）市長との対話の場では、ダイナミックな転換策を含めて様々提案したいと考えているが、利害関係者と相反する内容も出てくる。スクラップや統合は、他者の利益や意欲を削ぐこととバーターとなるケースが想定される。担当部から忌憚なく提案して議論する場として、提案側の心理的安全性などが守られ、市長・副市長以外の出席者とも円卓形式での建設的な意見交換の場と理解してよいか。 ●（本部長）非常に重要な点である。そうした課題があるからこそ市長対話が存在すると考えている。 ■議題 4 その他 ○（事務局） 冒頭に頭出ししたとおり、毎年定例でお願いしている照会がある。6 月は、行財政経営行動計画の前年度実績報告、先月頭出しした 10 本柱に関連する取組の新規追加の有無の照会、各課が所管する補助金の支出効果調査について照会を発出する。来週週明けの火曜日を目処に発出する予定であり、各課に負担をおかけするが、回答への協力をお願いする。 以 上
--	--