

標 題	令和 8 年度 第 4 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)7 月 14 日(火)14:10~15:40
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、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、数田危機管理監、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、高田部長、藤川部長、藤田部長、下野上下水道局長 (欠席者 藤本上下水道事業管理者、津田議会事務局長) 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)、都市整備部次長(施設マネジメント推進担当)、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、施設マネジメント課長、企画経営部係長(経営改革推進担当)、情報政策課係長、企画経営部職員(経営改革推進担当)
議事概要	○企画経営部長 次第のとおり、順次進めていく。 1 つ目の議題は、先の月曜会で本部長より「宝塚市の財政状況となぜ今転換が必要なのか」について話があったことを受け、施策転換の推進について改めて本部長より話をいただく。 ■議題 1 施策転換の推進について ○本部長 財政は依然として非常に厳しい状況が続いている。数字で見えるものだけではないことを十分に理解する必要がある。とはいえ何でも削ればよいというものではなく、限られた財源を最大限有効に使い、市民サービスへ還元していく姿勢で、皆と一緒に考えていきたい。「転換」を念頭に置いて進めていきたい。 ■議題2 公共施設マネジメントの取組についての報告 ○企画経営部長 本議題は、公共施設マネジメント推進会議との連携を図るものであり、本年度から戦略本部会議において情報共有を進めている。5 月 19 日の第 2 回戦略本部会議では、最適化方針の取組およびシビックゾーンの取組について報告があった。本日は、旧中山五月台小学校等の跡地利活用に係るサウンディング型市場調査の結果について、担当部から説明する。 ○都市整備部 旧中山五月台小学校等跡地利活用について、本年 1 月から 5 月にかけて実

施したサウンディング調査の結果を報告する。調査の目的は、来年 1 月に予定する公募型プロポーザルに向け、民間事業者の参入意欲や事業化に向けた課題等を確認することである。令和 6 年度の 1 回目は市場性の有無の確認を目的に施設情報のみを示したが、今回は跡地利活用方針を策定し、市の考え方や市民アンケートの結果を示した上で具体的な事業提案を求めた点が大きく異なる。

跡地利活用方針では、基本方針として、地域の将来像の実現に資する利活用、民間事業者による利活用、周辺の住環境への配慮の 3 つを掲げている。利活用にあたっては 15 年の無償貸付を想定しており、これは国補助金の返還の可能性や事業者の参入ハードルを下げることを考慮したものである。あわせて、法令遵守や上位計画との整合、地域住民アンケート結果の考慮、中山台ニュータウン再生事業との連携を示している。

調査結果として、参加事業者は 6 社あり、うち調査シートの提出・対話を実施したのは 5 社である。全体として福祉施設の提案が 5 社中 3 社と多く、単独参加が困難との意見も 3 社あった。その中で基本設計まで具体化した提案が 1 社あった。全提案に共通して、用途地域である第 1 種中高層住居専用地域への適合性について、現時点で適合と判断できる提案はなく、車両交通量は全提案で増加が予想された。

個別提案では、シニア世代の学びと交流の場、IT 連携の就労支援 B 型事業所、認知症高齢者のビレッジ型居住施設、義務教育修了後を対象とするスクール、複合施設の空間プロデュースなどが示された。

今後の整理事項として、これまで土地・建物の貸付を想定していたが、売却も想定した評価とすることを検討する。評価委員は公共施設マネジメント推進会議の委員から選定する。経緯不明の工作物については、市で処理するか事業実施時に民間事業者で撤去してもらうかを検討する必要がある。

今後のスケジュールは、8 月に中山台コミュニティへ説明し、12 月に議会説明を行う。令和 9 年 1 月から 4 月に公募型プロポーザルを実施し、4 月に優先交渉権者の選定と覚書の締結、令和 9 年 12 月に契約の議決、令和 10 年 1 月に契約を予定している。

■意見

- （本部員）提案内容には具体性に差があるように見受けられるが、各事業者の参入意欲の実態はどうか。
- （都市整備部）参入意欲はあるが、敷地・建物規模が大きく、自社規模には過大との意見もあった。事業者間で温度差はある。
- （本部員）中山台の地域住民への説明はどう行うのか。市場調査の結果を伝えるに行くイメージか。5 つの提案を並列でフラットに説明すると、地域にとって貢献度が高いとは限らない提案も含まれ、地域住民が異なる反応を示す懸念がある。募集要項で条件を明らかにする前段階での説明が問題ないのかも気になる。

- (副本部長)補足すると、今回、顔合わせの意味も含めて、提案事業者が一堂に会する場を設けた。提案事業者同士が手を組んで事業を実施する可能性もゼロではない。こうした点も念頭に、今後募集要項を準備していくことになると考えている。
- (本部員)建物の全部を利用するとなると大規模なプロジェクトになるが、仕様書で全建物の活用を要件とするのかを確認したい。加えて、旧中山五月台幼稚園は教室の一部を地域の備蓄倉庫として使用しているため、その取扱いについても確認したい。当該倉庫は、第 6 地区の備蓄倉庫として位置づけている。備蓄倉庫はブロック地区ごとに配置するという整理のため、使えなくなれば代替を考える必要がある。ただし、事業者に小学校・体育館等を有効活用してもらう趣旨からすると、防災面のみを理由に継続使用を優先すべきかという思いもある。仕様書作成時にどう募集するのが良いか、一緒に協議のうえ最終決定いただきたい。
- (都市整備部)3 つの建物全部の活用を要件とするか、いずれかで良いとするかは今後検討していく。防災倉庫としての利用継続は各事業者とも問題ないとの回答であり、防災倉庫として使いながら民間が利活用することは可能と考えている。
幼稚園を含めて機能の一つとして使う提案もあり、全部利用したいとなる可能性もある。調整し切れていない部分もあるが、市側で利用範囲を設定すれば対応可能である。
- (本部員)スケジュールについて、令和 9 年 12 月議会の議案内容は、財産の譲渡に関するものか、提案事項を教えてほしい。また、令和 9 年 4 月の優先交渉権者決定から 12 月の議案提出まで期間が長い、理由があるか。
- (都市整備部)議案は財産の譲渡等に関するものである。期間を設けている理由は、プロポーザルは提案にとどまり、その後実際に計画を進めるには法的な申請等が必要で、実行できることが担保されていないため、実行可否を確認する準備期間として設けている。
- (本部員)譲渡ではなく賃貸借だった場合は、議決不要という考えか。
- (都市整備部)その場合も、適正価格でない無償の貸付となるため、議決が必要と考える。
- (企画経営部長)本議題はこの程度とする。仕様書の作成等については、引き続き関係部局と協議のうえ進めていただきたい。

■議題3 組織経営ビジョンについて

○総務部長

組織経営ビジョンについて、3 回目の議論となる。前回の戦略本部会議でいただいた意見を総務部として咀嚼し、本日改めて案として示す。本日の目的は、組織経営ビジョンの核となる「あるべき姿」と「3つの方針」についてご確認いただきたいことと、今後それらを基本としつつ、ワーキンググループで意見をもら

いながらビジョンを策定していく方向で進めることの２点である。また、並行して総務部が取り組むこととして、人材ポートフォリオや人材マネジメント計画等の策定を進めていく。今後、３月の都市経営会議においてビジョンの最終版を確定し、議会にも提出する予定である。

今回、組織経営ビジョンを策定する背景、目指す姿、３つの方針、市民のウェルビーイング、推進ロードマップ、ビジョンの位置づけという構成にしている。本日はあるべき姿と３つの方針を中心に固めたい。

背景については、前回の本部長からの提案を受け、社会環境の変化・職員意識の変化・組織経営への影響を整理した。終身雇用やフルタイム雇用とは異なる働き方については、法制度上すぐに対応できるものではないため表現を控えつつも、今後の流れとして意識している。また、人口(特に生産年齢人口)の減少、育児休業取得率、若年層の退職者増や中堅層の入職者増など、雇用の流動性が高まる時代背景を踏まえたものとしている。

こうした変化を踏まえ、行政モデルの転換が必要である。市役所は行政サービスを提供する管理者から、地域の多様な主体のパートナーとして新たな価値を作り出す存在へ進化しなければならない。「柔軟で、多様性に富み、オープンに挑戦できる組織へ転換」をキーワードとし、人口減少・担い手不足に対してDX・AIの活用と効率化、持続可能性への要請に対して未来世代に対する責任、社会課題の複雑化に対して組織横断による柔軟な対応、価値観の多様化から多様な組織や多様な働き方といった要素を示している。

あるべき姿は「『ひと』を中心に、働きたい・働き続けたいと思う、働きがいを感じられる宝塚市役所」とした。そのための３つの方針として「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」を掲げている。従来の管理・指示中心の組織・人材マネジメントから、共創・価値創造へ進める方向性を示し、職員の活躍を市民の幸せにつなげていくことを表している。

各方針についての例を示しつつ、ワーキンググループで人事評価制度のあり方なども含め、補完していきたい。

人材ポートフォリオ等の計画については総務部が主体となり、財政・企画とも連携して作成する。

推進ロードマップはこれまでの積み重ねを時系列で整理する。

本日の議論を踏まえ、今後はワーキンググループを稼働して進めていきたいと考えている。

■意見

- (本部員)「働きたいと思う人が増える」という表現は、前後の項目とのつながりから「まちに愛着を持つ人が増える」等のほうがよいのではないか。項目間のつながりに飛躍を感じた。
- (総務部長)
表現についてはワーキンググループ等で反応を聞いてみたい。
- (本部員)３つの方針について、多様性の尊重において、現在の組織で最も

課題となっているのは「配置」におけるものだと考える。女性職員向け研修に注力しているものの、管理職は増加にはつながっていないのが現実であり、ロールモデルの確保やジェンダー以外も含めて多様性を意識した配置を進めていくことを宣言したほうがよい。また、「柔軟な組織運営」については、意思決定をスリム化することや、職務権限が曖昧で動きにくい点を、ワーキンググループで取り扱ってはどうか。以前 CXO 補佐官から指摘いただいたことがあるが、自由に進めるためには、責任の所在を明確にし、適切に権限移譲をする必要がある。職務権限を整理することは心理的安全性にもつながる。最後にワーキンググループの進め方に不安がある。若手のニーズを把握することは重要だが、部署・役職・経験を問わない募集では、有能なファシリテーターがつかなければ、若手が委縮して発言できないまま終わってしまう可能性がある。進め方としては、二層構造とし、若手の意見を管理職が責任を持って形にするような方法もあると思うので、検討いただきたい。

- (総務部長)募集概要は現時点の案であり、今後、CXO 補佐官等の意見も得ながら固めていきたい。いただいた意見は参考にさせていただく。
- (本部員)こうした募集には意欲的な人が手を挙げると思われるが、その結果が必ずしも全職員の納得する最大公約数になるとは限らない。多職種が揃うのであれば、職域からの推薦枠と自由枠を設けるなど、比例代表的にバランスを取る工夫が必要ではないか。若手・中堅・熟練層それぞれが幸せになる必要があり、若手のみの意見が偏った結論を生む懸念もある。性別も含め多面的にバランスを見ながら、ワーキンググループを 1 本にするなら相当の補正が必要と考える。市民のウェルビーイングのページに「丁寧で頼れる市役所に」とあるが、つまりは「手続きの円滑化や一人一人に寄り添う対応」のことであり、これまでも言ってきたことの繰り返しに見える。また事務職以外(保健師・保育士・建築士等)に該当する概念なのかが分かりにくい。こうした部分こそ、ワーキンググループでの検討に委ねるべきではないか。
- (総務部長)この場の意見も含めてワーキンググループにつないでいく。多様性の視点を踏まえると、ビジョンは一度策定して終わるものではなく、いったん 3 月で区切るものの、適宜、更新・改定・追加を行うべきものと考えている。転換により仕事の在りようが変わることを大前提に、職種ごとに集めることやワーキンググループを追加していくこともありうる。段階的に作っていききたい。
- (本部員)ビジョン案にある「これまで」と「これから」の対比が気になる。特に「これまで」の「仕事をきちんと回すことが中心」「前例を守りながら進める」がネガティブな対比として示されているように見える。前例(法律を含む)を守り市民に公平に向き合うことは地方公務員として最も基本的で重要なことであり、これを否定的に表現することは問題ではないか。これらは前提条件としたうえで、これからの要素を上に乗せる形で示すべきではな

いか。

- (総務部長)重要な意見として受け止める。他の本部員の意見とも重なるが「変えることややる気だけが全てではない」という点も含め、従来の仕事の進め方も大切にしながら次の行政をどう作るのが伝えたい趣旨である。メンバー構成や情報提供の仕方も含めて、進め方を工夫したい。
- (本部長)行政のそもそもの目的は「市民福祉の向上」であり、組織経営改革もその目的に資するために行うものである。ビジョンを策定していくにあたって、その視点で構築していくことが前提となること、ここで改めて認識を併せたい。
- (企画経営部長)時間の都合もあるため、提示されている 3 つの方針について、この方向でワーキンググループにつないでいくこととしたい。よろしいか。
- (一同)異議なし
- (企画経営部長)本件はこれで終了する。ワーキンググループの議論の進捗については、都市経営会議に諮る前に、いずれかのタイミングで改めて戦略本部会議に情報共有いただきたい。

■議題 4 生成 AI 利用ガイドラインについての報告

○総務部長

生成 AI については、既に職員が利用できる環境が整っている。職員には積極的に利活用し、業務効率化に活かしてほしいと考えている。本件は報告事項であり、経営層にガイドラインの内容を理解いただいたうえで、各所属への周知徹底につなげていただきたい。生成 AI を使いこなすことで業務の幅が広がる一方、留意すべき点もあるため、担当より補足して説明する。

○総務部

生成 AI 利用ガイドラインを改定したので報告する。本ガイドラインは、生成 AI を安全かつ有効に利活用するために作成したものであり、当初の策定は令和 6 年 3 月である。今回の改定内容を経営層に理解いただいたうえで、各部署で生成 AI を積極的に利活用いただきたい。主な改正点は次の 3 点である。

1 つ目は「対象の明確化」について。これまでは市に従事する全職員が対象と読める規定であったが、今回「行政事務に従事する職員」に限定した。業務の性質やシステム環境が異なる教育系・医療系のネットワークは対象外とし、それぞれの所管省庁が示すガイドラインに基づき、教育系・医療系の独自ガイドラインが策定される想定である。結果として、既存の情報セキュリティポリシーと同じ対象範囲となる。

2 つ目は「標準ツールの導入」について。文章生成の標準システムとして、今回導入した「Qommons AI」を定義した。従来は、各職員が、ガイドラインを遵守のうえで任意のシステムを利用していたが、今回、セキュリティと機能の両面で

安心して利用できる標準ツールを選定・導入した。具体的には、LGWAN 環境から利用でき、会話数・文字数・同時利用ユーザー数が無制限である点が特徴である。Qommons AI は生成モデルそのものではなく SaaS 形式のサービスであり、GPT・Gemini・Claude 等の主要な AI モデルを都度選択して利用できる。標準ツールの導入に伴い、機能が重複する他システムは原則利用禁止とする。一方、スライド作成・イラスト等の画像生成・音声の文字起こしなど、Qommons AI がサポートできない機能については、業務改革推進担当への機能重複確認をいただき、各部局において、ツールを組織として利用することの承認(部長承認)と使用者本人への利用許可(課長による許可)を経れば利用可能とする。

3つ目は非公開情報の取扱いについて。Qommons AI はセキュリティが担保されていることを確認しているため、個人情報以外の非公開情報の取扱いを可能とする。これにより制約が緩和され、業務効率の向上が期待できる。既に利用しているLoGoチャットと同じ扱いであり、LGWAN 環境・インターネット環境の双方から利用できる点も同様である。

このほか、国の通知や Q&A、各種マニュアル等、事前に登録した資料を参照し、正確性の高い回答を生成する「RAG」機能を備えている。議会の議事録や法令を参照して回答を作成する行政特化型の機能もあり、有効に活用いただける。

これらの変更点および機能については、本日、庁内掲示板で周知した。

直近の利用状況として、本日時点で庁内約 800 ユーザーを登録しており、全庁の使用文字数は約 1000 万字となっている(7 月 14 日時点)。今後は、事業者が提供する研修の受講を促し、利活用事例等は庁内広報等を通じて広く周知していきたい。一例として、生成 AI が「9 月議会」という単語を機械的に 9 月 1 日から 30 日までに開催されているものと捉え、実際の開催日程が 10 月にわたっている場合にそれを認識できないまま回答を生成することがあるといった留意点が、既に一部の職員から情報提供されている。こうした事例や情報は今後も蓄積されるため、効果的に周知し、生成 AI の利活用を進めていきたい。

○企画経営部長

本件は報告事項である。今後、研修等の日程が決まり次第共有いただきたい。

■議題5 行財政経営行動計画令和 7 年度実績とりまとめの報告(速報)

○事務局

行財政経営行動計画の令和 7 年度実績報告について、現時点の速報値を共有する。先月、全庁向けに実績照会し、各課からの回答を取りまとめている。一部、担当課に内容確認をしているものがあるため、あくまで現時点の数値であるが、集計結果を速報として報告する。

現在の全取組数は 180 件であり、これは過去に完了したものを含む計画掲

載の全件数である。このうち令和 7 年度末時点で完了した取組は 47 件で、約 26%となった。なお、そのうち令和 7 年度中の完了は 20 件である。

令和 7 年度の完了目標数と実績数を比較すると、3 月末改定時点での完了予定は 14 件であったが、実績は 20 件となり、達成率は約 143%である。当初計画より前倒しで完了した取組が 6 件あるという認識である。年度ごとの完了取組数も増加している。

令和 7 年度に完了した 20 件(7 月 10 日時点)については、昨年度の事業見直しで進めた取組が多く含まれている。具体的には、高齢者バス・タクシー運賃助成のあり方の検討、身体障害者手帳 4 級に係る障害者(児)医療費助成のあり方の検討、青少年育成市民会議の見直しなどである。一方、水道事業の経営健全化に係る取組など、新たな指標・取組へ移行するものも含まれている。以上を含めて 20 件の完了となっている。

今後のスケジュールについて説明する。照会は 2 本立てで行っており、1 本目の令和 7 年度実績に係る照会は締切済みである。2 本目の経営改革の 10 本の柱に係る追加取組や指標追加等に係る照会は 7 月 23 日締切のため、引き続き各部局での検討をお願いする。個別に指標追加等の調整を進めている案件もある。次回の戦略本部会議で 10 本の柱を含めた最終版に近い改定案を共有し、並行して全庁照会による最終確認を行う。8 月 17 日の都市経営会議で内容を確定し、8 月末に公表する予定である。

○企画経営部長

本件は報告事項である。経営改革の 10 本の柱に係る追加取組や指標追加等に係る照会(7 月 23 日締切)について、引き続き、各部局での検討をお願いする。

■議題 6 その他

○事務局

経営改革推進担当より、7 月に受益者負担(使用料・手数料の原価計算)に関する照会を行うため、その趣旨を事前に報告する。こちらについては、昨年度、使用料・手数料の条例一斉改定を 12 月議会で議決され、今年 10 月までに多くの手数料・使用料の改定が進んでいく状況である。受益者負担適正化ガイドラインにおいて、見直し時期は 4 年に一度としており、前回は令和 7 年度に見直したため、次の一斉見直しは令和 11 年度となる。

今回の照会は、4 年後の見直しのタイミングにおける事務負担の集中を平準化するため、毎年 1 年度分ずつ原価を蓄積していく趣旨で行う。あわせて、ガイドライン上は原則 4 年に一度の見直しとしつつも、社会情勢の変化等で必要な場合は見直すこととしているため、個別に改定する手数料・使用料があれば把握したい。回答への協力をお願いする。

もう 1 点、募集中のビジネススキルアップゼミについて、既に複数の応募をいただいている。本部員各位の声掛けに感謝する。今週末が締切りとなるた

	め、引き続き積極的な周知・後押しをお願いします。 ○産業文化部長 行財政経営行動計画にも掲げている手塚治虫生誕 100 周年に向けた取組について、周知とお願いをしたい。本年 4 月に協議会を設置し、最初の活動として、手塚治虫氏の功績や人生、作品を題材としたドラマ化を目指し、署名活動を開始した。現在、関係機関に案内しているところであり、職員への声掛けとあわせて、各部局とつながりのある団体について、当部に紹介いただきたい。各団体へは当部から案内する。職員への周知と関係団体の紹介については、詳細を文書で総括に送付するので、協力をお願いします。 ○副本部長 毎年実施するような業務について、その手順などのマニュアル作成や自動処理の仕組みづくりにこそ生成 AI を活用でき、業務効率化に適した題材となりうる。業務手法について、改めて検討いただきたい。 以 上
--	--