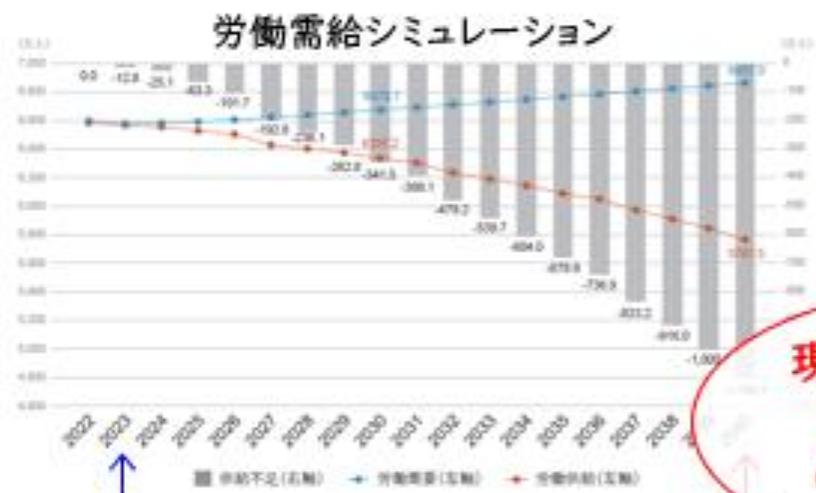


# 第2部

これからの時代にふさわしい行財政経営の実現に向けて

# これからの時代にふさわしい行財政経営の実現に向けて

## 2040問題とは ～労働供給不足による影響～



労働供給不足 2023年  $\Delta$ 12.8万人  
 ↓  
 2040年  $\Delta$ 1,100万人

職種別	不足率(2040年)
介護スタッフ	25.3%
商品販売	24.8%
ドライバー職	24.2%
建設職	22.0%
保健医療専門職	17.5%

上記のほか、生産、接客給仕・飲食調理、事務職・技術者・専門職等々

### 【生活維持サービスを担う職種→著しい労働供給不足】



出典: 未来予測2040「労働供給制約社会がやってくる」(リクルートワークス研究所)

<https://www.works-i.com/research/works-report/2023/forecast2040.html>

# これからの時代にふさわしい行財政経営の実現に向けて

## これまでになかった人口構造に…

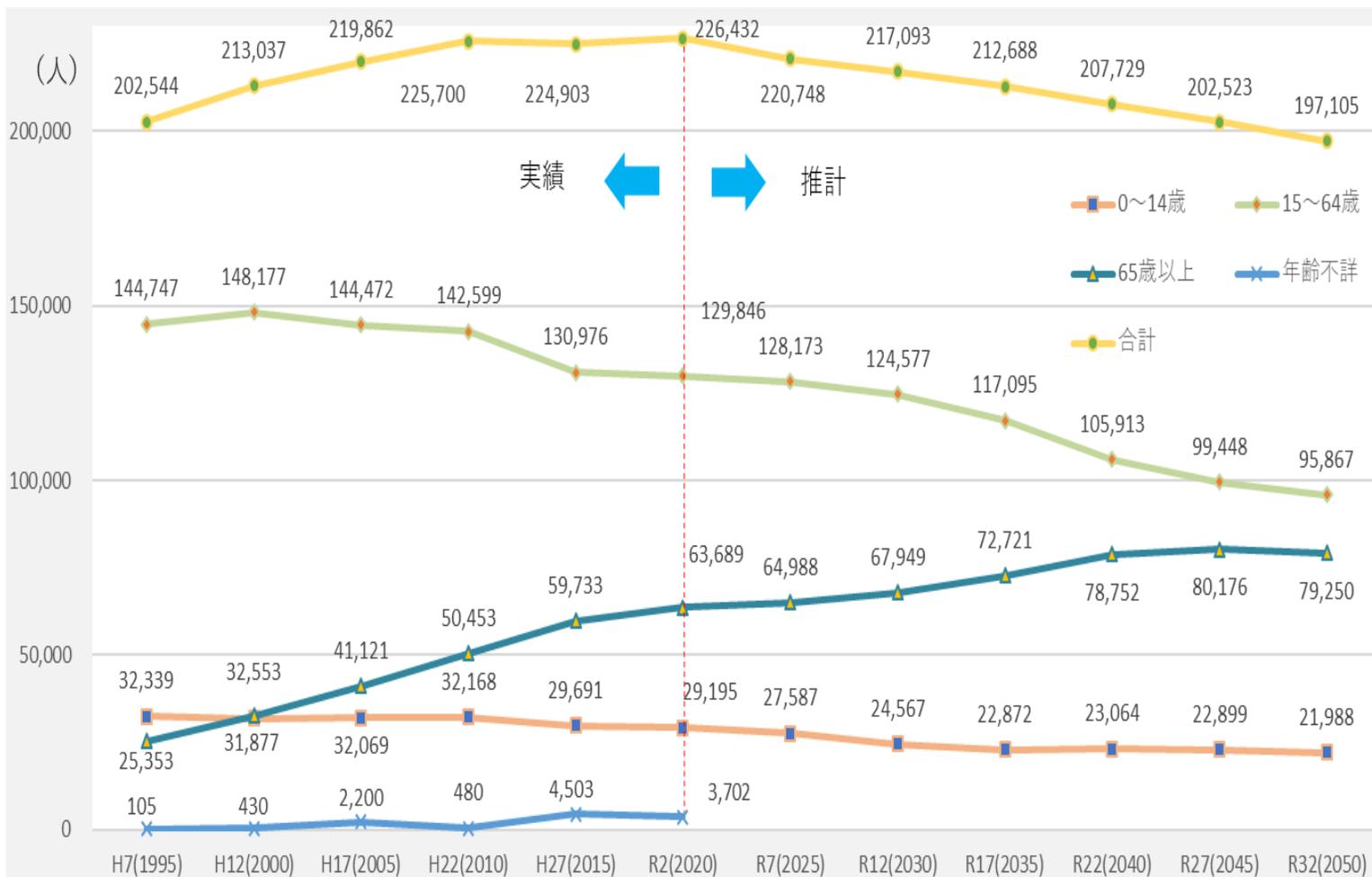
これまでには人口増加やそれに伴う発展が期待できたが…

- ◆人口減少
- ◆少子高齢化
- ◆労働人口の減少

↓  
 税収の減  
 社会保障費の増…

↓  
 時代が複雑に変化する中  
 サービスの維持が困難に…

**VUCA (ブーカ) の時代**  
 (変動性・不確実性・複雑性・曖昧性)



\*高齢化率…総人口に占める65歳以上人口の割合を指します。  
 \*生産年齢人口…国内の生産活動を中心となって支える人口のことで、15歳～64歳人口を指します。  
 \*社会保障関連経費…社会福祉・老人福祉・児童福祉・生活保護などの社会保障のために拠出される費用をいいます。  
 \*年齢別人口は、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』（2023年推計）の将来推計人口を用いています。

# これからの時代にふさわしい行財政経営の実現に向けて

## 生産年齢人口と老年人口の割合及びその差(2045年)

自治体名	2020年 人口(人) [実績値]	2045年 人口(人) [推計値]	生産年齢人口 の割合 A(%)	老年人口 の割合 B(%)	差 (ポイント) A-B
宝塚市	226,423	202,523	49.1	39.6	9.5
伊丹市	198,138	180,103	52.9	35.1	17.8
川西市	152,321	124,755	48.6	40.6	8.0
三田市	109,238	82,378	47.4	42.9	4.5
猪名川町	29,680	23,530	42.9	47.0	-4.1
尼崎市	459,593	406,852	53.5	37.2	16.3
西宮市	485,587	452,587	54.2	34.4	19.8
芦屋市	93,922	87,738	47.4	41.9	5.5
明石市	303,601	278,846	53.6	34.1	19.5
加古川市	260,878	212,789	52.4	37.5	14.9

# これからの時代にふさわしい行財政経営の実現に向けて

## 人口減少率・他市との比較(2020年→2045年)

自治体名	2020年人口	2045年人口	減少数	減少率	
	A	B	A-B	対2020年比	大きい順
宝塚市	226,423	202,523	23,900	10.56%	6
伊丹市	198,138	180,103	18,035	9.10%	7
川西市	152,321	124,755	27,566	18.10%	4
三田市	109,238	82,378	26,860	24.59%	1
猪名川町	29,680	23,530	6,150	20.72%	2
尼崎市	459,593	406,852	52,741	11.48%	5
西宮市	485,587	452,587	33,000	6.80%	9
芦屋市	93,922	87,738	6,184	6.58%	10
明石市	303,601	278,846	24,755	8.15%	8
加古川市	260,878	212,789	48,089	18.43%	3

【出典】リーサスデータ(総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」)

### ①市民自治・協働

- ・人と人との関係の希薄化・高齢化
  - 地域コミュニティ・市民活動団体の担い手不足が進行
  - 地域の活力の低下

### ②行財政経営（運営から経営へ）

- ・高齢化率は、国・県平均より高い水準で上昇
  - 人口減少・少子高齢化の更なる進行（人口構成の変化）
  - 社会構造の急激な変化・需要と供給の不均衡
  - 税収の減少・社会保障費の増加・公共施設の老朽化

### ③福祉、安全・都市基盤

- ・介護ニーズの増加・**支える人材不足**（需要と供給の乖離）
- ・単身世帯高齢者・移動手段の確保が必要な高齢者の増加  
→ **様々なニーズへの対応が困難**
- ・空き家の増加  
→ 防犯・防災上の問題が増加
- ・災害や感染症発生リスク（**従前の暮らし・仕組みまで変える**）  
→ 南海トラフ地震・風水害への備え

### ④子ども・教育

- ・保育ニーズの増加（共働き世帯の増）
  - 子育て環境・就労環境が充実しない場合  
少子化の更なる進行・人口減少（流出）
- ・国際化・技術革新の進行
  - 時代に対応した教育環境の整備が進まない場合  
将来を担う人材の育成に影響

### ⑤観光・産業

- ・若者や女性、高齢者などの就労が進まない場合  
→ 社会経済を支える**担い手不足**
  
- ・豊富な観光資源（地域資源）の活用や起業・創業への支援が進まない場合  
→ 地域内経済が循環しない・**まち全体の活力が低下**

キーワード：**持続可能**なまちづくり

# これからの時代にふさわしい行財政経営の実現に向けて

## 宝塚市行財政経営方針 令和3年(2021年)7月策定 【概要版】

これまでの延長線での発想や行動にとらわれず、人々の暮らしをあらゆる面でより良い方向に変化させるDX(デジタルトランスフォーメーション)に取り組み、これからの時代にふさわしい行財政経営の実現に向けて、行財政経営の仕組みや業務の進め方を変革するとともに、社会の変化や課題に的確に対応できる組織を目指します。また、協働をさらに推進し、活動・活躍できる場をつくり、まちへの愛着や誇りを育むことによって、多くの人々が、住みやすい、住み続けたい、関わりたいまちを目指します。

### 【方針1】 多様な主体との協働・共創

地域社会で人々の暮らしを支える機能が低下する中、自治体は市民や市民団体・民間事業者など多様な主体が協力し合う場を設定する役割を担い、市民や多様な主体とともにまちづくりを進めていくことが重要です。地域ごとのまちづくり計画を協働により進めていきます。また、将来のありたい姿を市民や多様な主体と共有・共感し、様々な人々を惹き付け、地域とのかかわりを深めていくことで、市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を共創していきます。

#### 主な推進項目

- ・情報共有の推進
- ・市民や多様な主体との協力関係の構築
- ・市民や多様な主体との協働・共創による価値の創造

### 【方針3】 限られる経営資源の適正配分

市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を創造していくためには、データなどの根拠に基づき、将来に成果を生み出す事業や分野に対して、限られる経営資源を適正に配分することが不可欠です。市が実施する施策や事業は成果を重視し、豊かさの実感に向けてどのような成果につながったのか、説明責任を果たし、市民や多様な主体からの信頼確保に努めていきます。これらの実現に向けて、根拠に基づく政策立案の推進やPDCAサイクルの強化により、施策や事業のマネジメントを適切に行います。

#### 主な推進項目

- ・PDCAサイクルの強化
- ・ロジックモデルの活用やEBPMの推進
- ・将来に成果を生み出す事業や分野への経営資源の適正配分
- ・財政の中長期見直しによる課題の可視化
- ・施策や事業の成果の可視化
- ・公共施設マネジメントの推進

### 【方針2】 時代の変化に適応し続けるための基盤づくり

#### 【方針2-1】 財政基盤

財政規律を明示し、健全で持続可能な財政運営の実現と、災害などの不測の事態や様々な財政課題に対応できる財政基盤を構築します。財源不足の解消を目的とした減量型の行財政改革の限界を踏まえ、新しい技術や手法の活用、民間との連携などにより、限られる財源で成果を最大化する価値創造型の行財政経営へと転換していきます。

#### 主な推進項目

- ・規律に基づく財政運営
- ・市税をはじめとする債権の適正な管理
- ・使用料や手数料など受益者負担の適正化
- ・新たな歳入の確保
- ・特別会計・地方公営企業・外郭団体などの健全化

#### 【方針4】 職員の働きがいの創出

大きく変化する時代においては、職員一人ひとりが、まちづくりのプロフェッショナルとして使命感を持つことが重要です。前例にとらわれず、自ら考え、自らを律し、自ら行動する職員を育成します。そして、市民や多様な主体と繋がり、各専門分野の力を取り入れ、テクノロジーによる便利なサービスと、ヒトならではの温かさあるサービスの融合により、市民が日々の暮らしに豊かさを実感できる価値を創造していきます。また、様々な個性、知識や能力、職務経験などを持った職員一人ひとりがより能力を発揮し、納得、満足ある働き方ができるよう、取り組んでいきます。

#### 主な推進項目

- ・働きがいの実感による生産性の向上
- ・ヒトでしかできない業務への重点化
- ・多様な主体と連携・協力し、行動する職員の育成

#### 【方針2-2】 組織基盤

DXの推進に必要な知識と意識を身につけ、未来の市民の暮らしをいかに守っていくのかを考え、課題を発見し、行動する職員を育成します。また、社会の変化や課題に的確に対応できる組織とするため、部署を跨ぐような課題には必要に応じて柔軟に組織を見直すなど、機能的で連携のとれた体制の整備を進めます。

#### 主な推進項目

- ・機能的で連携のとれた業務執行体制の整備
- ・外部人材を含めた人材の最大活用
- ・職員の意識改革の推進
- ・ダイバーシティの推進

#### 【方針5】 DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進

人口減少、少子高齢化などを背景に、デジタル技術を活用して、ビジネスモデルを抜本的に変革し、新たな成長や競争力強化につなげるDXへの対応が企業を中心に取られてきています。一方、国はデジタル庁を創設し、デジタルの活用により、一人ひとりがニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会を目指しています。本市においては、国が目指す姿を実現するとともに、DXの本質である「変革」を重視し、これまでの延長線での発想や行動にとらわれない職員の育成や、時代の変化に対応できる組織づくりを進め、DXを推進します。

#### 主な推進項目

- ・行政サービスの変革
- ・DXの推進に向けた職員意識の醸成
- ・業務フローの整備や標準化の推進
- ・市民視点(住民本位)での価値の追求

#### 【方針2-3】 デジタル・データ基盤

圧倒的に利便性の高い行政手続きを実現するなど、日々の暮らしにおいて豊かさを実感できる行政サービスを目指し、デジタル化を推進します。デジタル技術を活用し、職員の仕事をヒトでしかできない業務へと移行し、前例にとらわれず、データなどの根拠に基づく政策立案を進めるため、デジタル・データの整備及びデータ分析のための基盤を構築します。

#### 主な推進項目

- ・オンラインで手続きができる仕組みの構築
- ・職員がより能力を発揮できるICT環境の構築
- ・データ整備・データ分析のための基盤構築

# これからの時代にふさわしい行財政経営の実現に向けて

## 経営方針で示す推進項目の進捗管理 → 宝塚市行財政経営行動計画

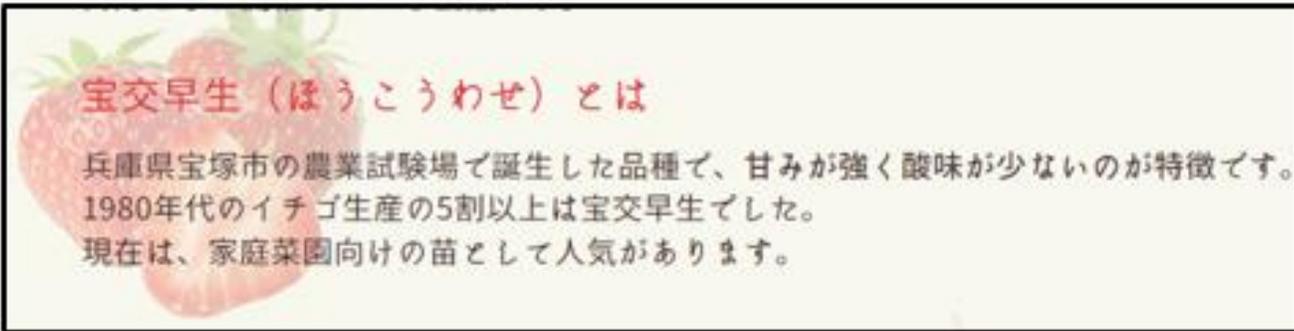
方針	推進項目
1 多様な主体との協働・共創	①情報共有の推進
	②市民や多様な主体との協力関係の構築
	③市民や多様な主体との協働・共創による価値の創造
2-1 時代の変化に適応し続けるための基盤づくり (財政基盤)	①規律に基づく財政運営
	②市税をはじめとする債権の適正な管理
	③使用料や手数料など受益者負担の適正化
	④新たな歳入の確保
	⑤特別会計・地方公営企業・外郭団体などの健全化
	⑥裁量経費（上乗せ横出し事業、市単独事業）の見直し
	⑦裁量経費以外の事業の見直し
2-2 時代の変化に適応し続けるための基盤づくり (組織基盤)	①機能的で連携のとれた業務執行体制の整備
	②外部人材を含めた人材の最大活用
	③職員の意識改革の推進
	④ダイバーシティの推進
2-3 時代の変化に適応し続けるための基盤づくり (デジタル・データ基盤)	①オンラインで手続きができる仕組みの構築
	②職員がより能力を発揮できるICT環境の構築
	③データ整備・データ分析のための基盤構築
	④情報セキュリティ対策とICTの利用が困難な方への配慮
3 限られる経営資源の適正配分	①PDCAサイクルの強化
	②ロジックモデルの活用やEBPMの推進
	③将来に成果を生み出す事業や分野への経営資源の適正配分
	④財政の中長期見通しによる課題の可視化
	⑤施策や事業の成果の可視化
	⑥公共施設マネジメントの推進
4 職員の働きがいの創出	①働きがいの実感による生産性の向上
	②ヒトでしかできない業務への重点化
	③多様な主体と連携・協力し、行動する職員の育成
5 DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進	①行政サービスの変革
	②DXの推進に向けた職員意識の醸成
	③業務フローの整備や標準化の推進
	④市民視点（住民本位）での価値の追求

# これからの時代にふさわしい行財政経営の実現に向けて

【方針1】多様な主体との協働・共創 → 包括連携協定締結先との取組

## 宝交早生苺プロジェクト

宝交早生の栽培などを通じて、  
環境について考え、実践していく取組。  
甲子園大学で小学生の環境学習を実施。



### <プロジェクトの流れ>



# これからの時代にふさわしい行財政経営の実現に向けて

## 【方針2】時代の変化に適応し続けるための基盤づくり → 事務事業見直し

(※1)行財政経営戦略本部会議で決定した令和6年度事務事業見直しに係る見直し基準

成入	1.	使用料や手数料のほか、各種講座・イベント等の参加者負担金などのうち、料金が適正でないもの(阪神各市と比較して料金水準が低いものなど)
	2.	債権や寄附(ふるさと納税)などの更なる確保が可能なもの
	3.	様々な媒体による広告等の収入が新たに見込めるもの
	4.	売払代金などの新たな収入が見込めるもの
	5.	公有財産(行政財産、普通財産)の売却や利活用(賃料収入)が可能なもの
	6.	無償又は低廉な価格で貸し付けている土地、建物で、有償化又は賃料の適正化が可能なもの
	7.	国県などの新たな財源獲得が可能なもの
	8.	特定目的基金を新たに活用(充当)することが可能なもの
成出	A)	市がすべて担うのではなく、公民連携(協働・共創)や他自治体との連携により、効率化やサービスの向上が期待されるもの
	B)	必ずしも市が直営で実施する必要はなく、民営化・外部委託化により、効率化やサービス向上につながるもの
	C)	委託業務などで、朝夕夜の電話や利用者が少ない業務
	D)	社会情勢や市民ニーズなどの変化により、事業開始当初の目的が達成されている又は時代にそぐわなくなっているもの
	E)	国県や民間、庁内の他部署で類似の事業が実施されているもの
	F)	対象者が減少傾向にある又は対象者が著しく少ないもの(補助事業や法定の事業を除く)
	G)	イベントや各種啓発事業のうち、効果が一過性のもの、成果に客観的な根拠が無く曖昧なもの、市の財政負担や職員負担が大きいもの、他の事業と合同開催が可能なもの
	H)	補助金のうち、成果に客観的な根拠が無く曖昧なものや補助金交付基準に適合しておらず見直しが必要なもの
	I)	協議会などの加入による負担金等のうち、加入のメリットなどの効果や必要性が弱いもの
	J)	成果が小さい又は成果に客観的な根拠が無いのに、コストや職員の負担が大きいもの
	K)	業務フローの見直しや共通業務の集約化、デジタル化により、業務の効率化やサービス向上につながるもの
	L)	公共施設の廃止、統合の余地があるもの(公共施設保有量最適化方針に基づく計画の前倒し又は新規案件)
	M)	正規職員が業務量に応じて適正に配置されていないもの(人的配置に余裕があるもの)
	N)	会計年度任用職員が業務量に応じた任期や勤務形態となっていないもの(人的配置に余裕があるもの)
	O)	時間外勤務手当の縮減が可能なもの
	P)	阪神各市と比較して市が独自でサービスなどを充実しているもの(対象者が広い、金額が高い、所得制限を設けていない、施設数が多いなど)
	Q)	対象者が増加傾向にあり、財政負担が増加し続けているもの(補助事業や法定の事業を除く)
	R)	その他、上記に類するもののほか、各部で見直しが必要と考えるもの

- 事務事業見直しでは、見直し基準を作成し、対象となりうる事業について検討し、今後、見直していく事業として決定しました。
- 具体的内容については、別紙「令和6年度(2024年度)事務事業見直し」をご参照ください。

# 全591事業見直し

本市の厳しい財政状況を踏まえ、事業の必要性や有効性などの観点から、すべての事務事業を見直し、収支改善に取り組む必要があります。市民や事業者への影響が大きい取り組みも見直しの対象となります。

市役所、SC・SSなどの閉庁時間を17時半から17時に短縮  
業務効率化やデジタル化を進め、市民サービスの向上と職員の働き方改革を進めます。



公共施設(建物施設)保有量最適化方針に基づく取組の推進  
市民ニーズの変化や施設の老朽化などを踏まえ、必要最小限の施設でより効果的な運営を目指します。



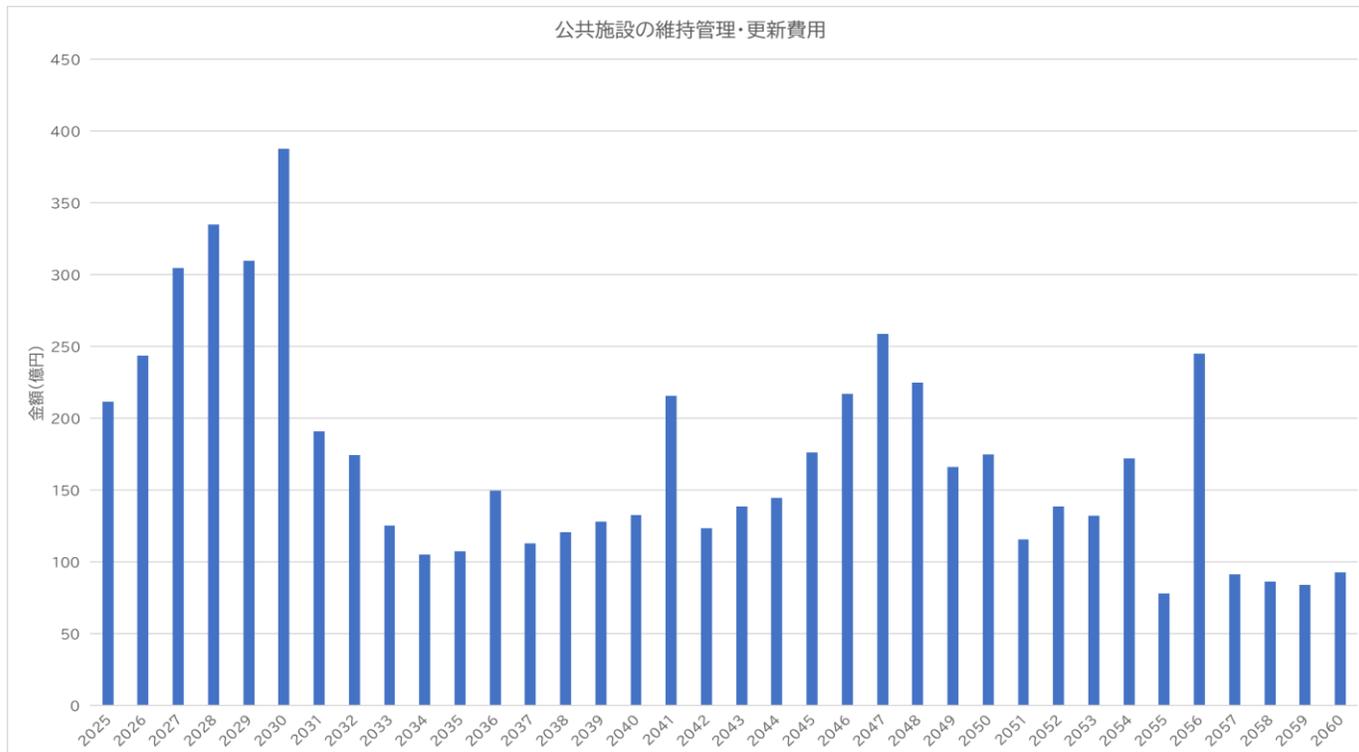
各施設の利用料金の見直し  
受益者負担適正化ガイドラインに基づき、各施設の料金を見直します。

# これからの時代にふさわしい行財政経営の実現に向けて

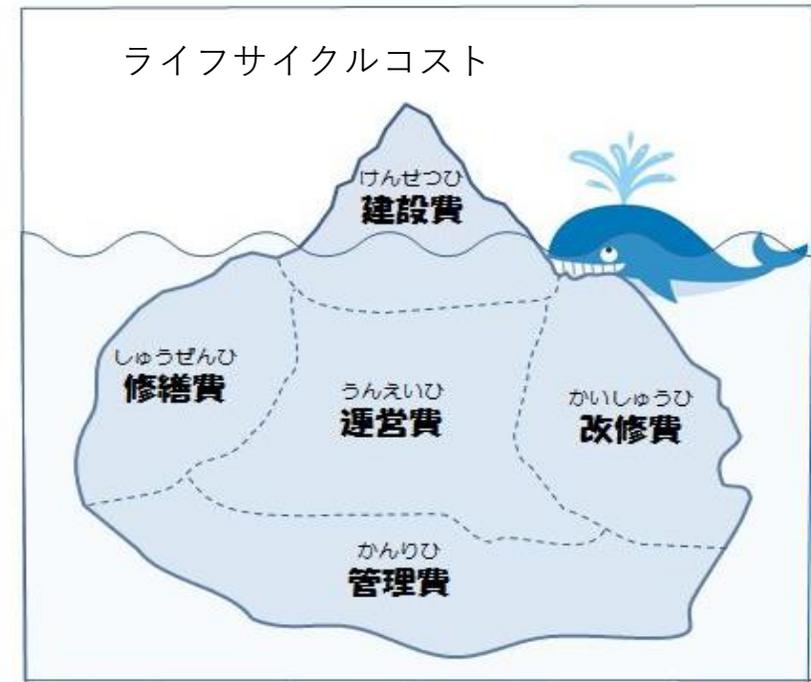
## 【方針3】限られる資源の適正配分 → 宝塚市公共施設(建物施設)保有量最適化方針

安全・安心・快適で魅力ある公共施設であり続けるために！

今ある全ての公共施設を今後、適切に維持管理しながら施設の更新等をしていく場合、35年間（2025～2060年）のトータル約6,200億円（単純平均約177億円/年間）という莫大な費用が必要となります。一方で過去5年間（2019～2023年）で維持保全に充てた費用は約74億円/年間となっています。厳しい財政状況の中、このまま全ての施設をこれまで通り維持するのは不可能であり、施設の集約化や複合化による再配置を検討しながら、施設全体の保有量を縮減していくことが必要です。



※R6.10施設マネジメント課調査（公営企業含む）



ライフサイクルコスト（建物を建てる時から、取り壊すまでに必要な費用）のうち、建設費が占める割合はわずかで、残りのほとんどは運営費や管理費などが占めています。 14

## 【方針4】職員の働きがいの創出

### ● 職員の意識改革

#### 1. 民間企業への派遣

年度	派遣先
R4年度	三井住友海上火災保険(株)
R5年度	三井住友海上火災保険(株)
//	阪急阪神ホールディングス(株)
//	デジタル庁
R6年度	阪急阪神ホールディングス
//	デジタル庁

#### 2. 副業・兼業ガイドラインの策定(R6.7月)

市職員が知識・経験等を生かして住民の立場で、地域における課題解決に積極的に取り組むことが期待される。

# これからの時代にふさわしい行財政経営の実現に向けて

## 【方針5】DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進

市民のくらしをもっと便利に



### 目指す姿のイメージ



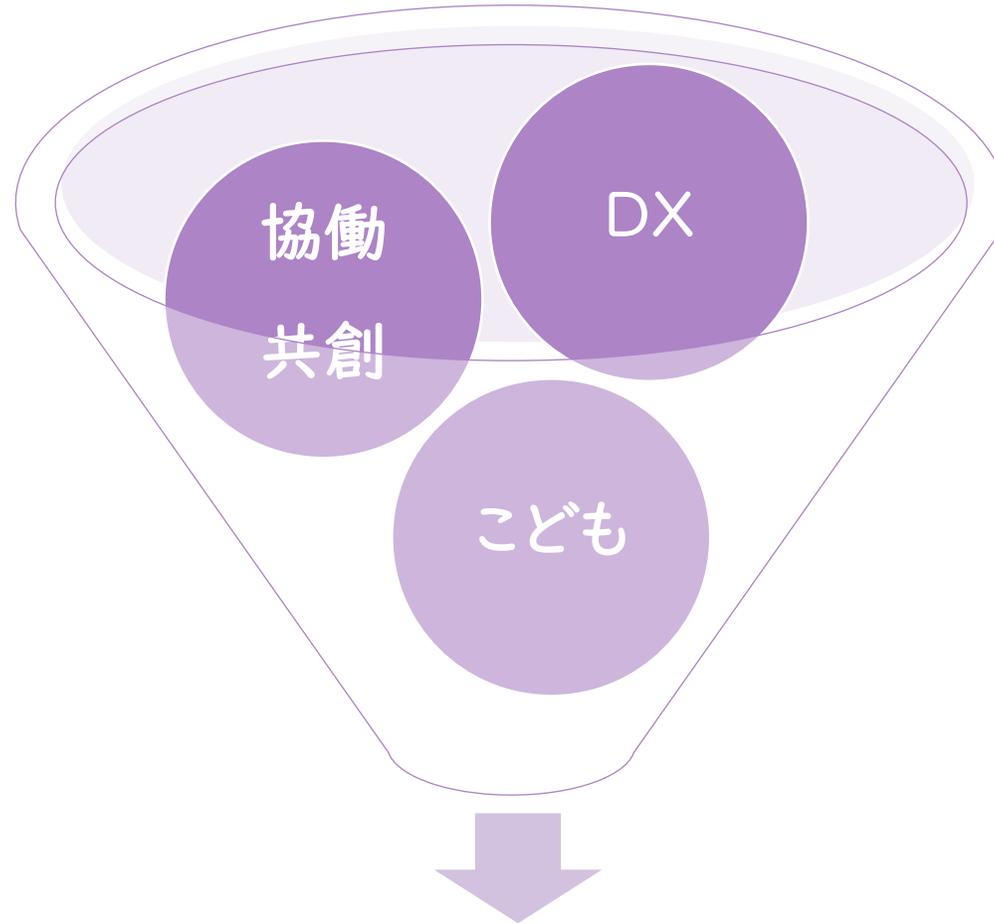
- 行財政経営方針で掲げる「時代の変化に適応し続けるための基盤づくり」に取り組んできました。
- 今後も社会情勢や市民ニーズの変化を踏まえながら、適切なマネジメントのもと、不断に検証し、見直しを行います。
- 協働のまちづくりを推進し、活力に満ちた地域社会の構築につなげていきます。

# これからの時代にふさわしい行財政経営の実現に向けて

## これからの市政運営

### 人口構造の変化に伴う 様々な問題・課題

- ・人口減少
- ・少子高齢化
- ・地域経済の低下
- ・財源の不足
- ・労働力の不足
- ・にぎわい低下



### 持続可能なまちづくり に向けて

- ・サービスの維持
- ・経営資源（ヒト・モノ・カネ）の適正配分
- ・効率化・省力化
- ・健全な財政運営
- ・人材の育成

**持続可能なまち・市民の幸せ**