

令和2年(2020年)5月19日

西宮市議会議長 大石 伸雄 様

総務常任委員会

委員長 篠原 正寛

総務常任委員会施策研究テーマについて(報告)

本委員会では、令和元年7月23日開催の委員会において、「西宮市行政経営改革について」を年間の施策研究テーマと定め、調査・研究をしてまいりましたので、ご報告申し上げます。

1 西宮市行政経営改革について

令和元年7月23日、令和元年8月7日、令和元年8月21日、令和元年9月12日、令和元年10月10日、令和元年11月8日、令和元年11月20日、令和元年12月12日、令和元年12月23日、令和2年1月16日、令和2年1月31日、令和2年2月10日、令和2年3月10日、令和2年4月6日に委員会を開催し、市当局より、本市の現在の取り組み状況や課題等の詳細な説明を聴取するとともに、質疑、委員間協議等を行い、意見要望等を伝えました。

また、管外視察として、令和元年10月30日から11月1日にかけて、我孫子市、葛飾区、町田市、つくば市及び総務省を訪れ、我孫子市では公共サービス民営化制度について、葛飾区ではRPAの取組について、町田市では自治体間ベンチマーキングについて、つくば市ではSociety5.0について、総務省では自治体の行政経営改革の取り組みについて調査を行いました。さらに、令和2年1月31日に富士通デジタル・トランスフォーメーション・センター大阪を訪れ、ICT等の最新技術について調査を行いました。

当該施策研究テーマに対する各委員の個別の意見については、別紙のとおりです。

以 上

施策研究テーマ

西宮市行政経営改革について

提 言 書

提出日：令和2年5月19日

総務常任委員会

はじめに（西宮市行政経営改革について）

令和元年度、本市は「持続可能な行財政運営を維持しつつ、市民全体の利益の視点に立った適切な市民サービスを提供し、また、新たな行政課題にも的確に対応するため」として西宮市行政経営改革基本方針を策定し、その後同方針の基本理念である「市民と共に新たな価値を生み出す市役所改革」に向け4つの改革の柱に基づき行政経営改革実行計画を策定する、とした。

これに対し議会各会派及び議員は本市の将来にとって重要な改革として注視し、代表・一般質問等さまざまな機会を使って質疑を行ってきたが、同方針及び実行計画とも全局全課に及ぶほど広範囲なものであり、全般を捉えて一定量の意見要望を集中的にそれぞれの考えから示すことが、しかも計画が実行に着手される前にこそ必要である。

特徴として同方針とその実行計画はあまりにも多面的だと言える。行財政改革と言う面、働き方改革と言う面、ICTの効果的な活用、市長の目指す市民参画等々、複雑に絡みつつ、一見矛盾にも見えてつつ、どのような面を中心に、あるいは重視するかの見る人の立場によってまったく違うものになってしまう、別の言い方をすれば焦点がぼける危険性があると考えられる。そこで、一気呵成、集中的に全般を網羅しつつ、各委員夫々の焦点を存分にお伝えするため、本件を施策研究テーマとするものである。

本計画は当初3年の計画である。しかし、それでさえ行政の在り方そのものを改革しようと言う大目的に対して量も質も足りないことは当局も認めるところである。修正であれ、追加であれ、必要なことは必要なタイミングで臆することなく随時取り入れ、より有効な成果を目指されたい。

なお、令和元年6月の委員会編制以来、本テーマについて定期的に順を追って当局と協議、意見交換、質疑を行ってきたが、特に令和二年度に入り新型コロナウイルス感染症の拡大と言う予想外の事態に陥り、本市市政もこの対応に忙殺され、予算・事業共に大幅変更を余儀なくされつつある。当然、本計画も着手が延期されるものや新たな課題とするものなど、その姿を見直すこととなるものなど、修正変更を余儀なくされることは必至である。当委員会は5月末をもって任期を終えるので、残念ながらこれを見届けることはできないが、騒動が収束したのちには遅からず計画の修正を図り、議会にも報告されるよう望むものである。

総務常任委員会
委員長 篠原 正寛
副委員長 たかの しん
委員 澁谷 祐介
委員 中尾 孝夫
委員 野口 あけみ
委員 福井 浄
委員 やの 正史
委員 山田 ますと

contents

1. はじめに（西宮市行政経営改革について）	1
2. Contents（目次）	2
3. 基本方針及び実行計画に対する意見	
①基本方針全般に対する意見・要望	3
②実行計画の数値化に対する意見	6
③既存事業の見直しについて（アイデア提供）	7
4. 基本方針小項目のうち自身で選択した5項目に対する意見要望 （どうあるべきか、及び具体的手段など）	9
5. 行政経営改革に有効とされる手法、必要と考えられる行動について本市での導入等に 対する意見	
①公共サービスの委託化について	17
②RPAを導入するにあたってどのように進めるべきか	18
③自治体間ベンチマーキングについて	19
6. 「西宮市行政経営改革前期実行計画（案）」に対する意見	20
7. 参考資料 「西宮市行政経営改革について」に係る各局ヒアリング記録	80

*本参考資料は令和元年12月16日から令和2年1月29日にかけて当委員会所管以外の全局を正副委員長で訪問し、全部長及び局長へ行政経営改革についてインタビューし、また自由討議した記録である。

この行為は正式な会議、枠組みではないが、内容はメモをもとに後日まとめた記録を担当局で確認し、修正され、担当局にオーソライズされたもので、その時点での各局の考え方や課題と感じていることを率直に語ってもらったものである。各委員で共有し、各種意見・要望・提言にも影響している場合があるため、研究テーマの記録として添付するものである。

3. 基本方針及び実行計画に対する意見

①基本方針全般に対する意見・要望

委員名	意見
篠原委員長	<p>・総論として</p> <p>単なるダイエットではなく体質改善である、と言わんがために総花的なカテゴリーが挙げられていること、また本質的には意味の異なる市長の選挙時の主張を織り込んだことにより、理解のされ方が分散し、結局中途や結論としての評価がしにくくなってしまっているのではないかと、という危惧がある。ヒト、カネを増やさず新しい次代の課題に対応する、という決意は、この記載内容だと人も金も「増やさないよう心がける」という現状維持かそれ以下であり、「次代の課題」が内容的・量的には見えないが故、このまま進んでもそれができたのかどうかハッキリしないと思われる。ヒト、カネを減らす、減らしたところにその分だけ優先順位を決めて新しい課題をはめる、とした方が理解されやすく、評価も容易なのではないか。もちろん、人を減らすとはこの場合、定数内で配置を変え、業務量の平均化や育休などに対する人的余裕を作るという意味である。</p> <p>・各論として</p> <p>「市民サービス」という言葉にも今後注意が必要である。本件はどのような装飾をしようが究極は行財政改革的性質を持つことから逃れ得ない。この場合、進んでいくとどこかで必ず「それでは市民サービスの低下につながる」という反論が来る。これを思考停止に陥らせる呪文、「葵御紋の印籠」にしないため、既得権や便益の移転・低下に対する許容範囲等について、あらかじめそれが有り得ることを前提に論じておくことが重要ではないだろうか。ちなみに市民サービスとは市民に何かを配り、あるいは直接的便宜を図り喜ばせることではなく、「法的及び道義的に行政として行う必要のある業務や支援が、それが必要な人に、普く必要最小限届くこと」と定義したい。本市も定義づけに挑戦されてはどうか。</p>
たかの副委員長	<p>必要な要素は網羅されていると感じるが、取組内容にリンクする形で具体的な実行計画を示せるのか疑問。例えば「適正な職員給与の検証」「地域力の向上」の項目は「何をもって適正と判断するのか」「地域力とは何か」といった前提条件の整理が不可欠である。また、令和2年度から「前期実行計画」の実施と位置付けているが、今年度中に全ての項目について実行計画の策定が完了するのか、危惧している。</p>
澁谷委員	<p>方針自体は大枠の内容を示したものであり、論点も包括的・網羅的に示されているものと受け止めている。より重要なのは、方針で示された内容を前に進めるための実行計画であり、それを前に進めるための具体策だと考える。</p>
中尾委員	<p>本改革と従来の行（財）政改革との相違を今一度明確にする必要がある（執行機関内での依頼について職員自身も不明との声あり。1人でも減員を出してくれといった依頼のされ方をしているようだ）。</p> <p>経営と銘打つ以上、会計方式においてもその考え方を導入（併用）すべきである。</p>

野口委員	<p>① この度の「行政経営改革基本方針」は、過去における3次にわたる「行財政改善実施計画」とは一線を画したものであり、「行政経営改革基本計画」(H16年～20年)が、10年経過後も「その取り組みが十分浸透し、効果を発揮しているとは言えず、社会経済情勢の変化も見られることから」策定すると理解している。</p> <p>よって、必ずしも財政圧縮が主目的の「改革」ではないものと認識している。</p> <p>② 「市民目線の市役所へ」「合理的で無駄のない市役所へ」「市民から信頼される市役所へ」と、市役所を「改革」する、「市民とともに新たな価値を生み出す市役所改革」をすすめる基本方針であり、実行計画だと述べられており、まだ形は見えてこないが、市民にとっても働く職員にとっても「住民の福祉の増進」にふさわしい「市役所」と変わっていく契機となることを望みたい。</p> <p>③ それにしては、取り組み内容が全面的網羅的であり、もつと的を絞った方が市民にとってもわかりやすいと考える。また項目のみで内容は不明だが、受益と負担の適正化などにみられるように、必ずしも「市役所」の改革とは言えないようなものも含まれており、疑問に感じるところだ。</p> <p>④ 取り組み内容について</p> <p>取り組み内容 I 選択と集中による経営資源の適正配分 では、ICT活用などで人員の削減が可能なのであれば、人間によってしかなしえない分野(例えば地域での協働)に配置するよう求めたい。そのためには人材育成も重要になる。</p> <p>*取り組み内容 II 持続可能な財政基盤の確立 では、漫然と市民向け予算や人件費を削減すると、地域経済の低迷につながり、税収の減少を招く。そして負のスパイラルにはまり込む。そうならないことを望む。</p> <p>*取り組み内容 III 行政・市民・企業等多様な主体との共同による地域経営の推進 が、一番創意工夫と、冒険が必要な分野だと思う。少子高齢化が避けられない中で、いかに地域力を向上させるか。これは行政のあらゆる部門で必要に迫られている。すでに福祉や防災、環境など地域での様々な協働の取り組みがあるが、これがどう機能しているか、していないか、担い手は、コーディネーターが役割を果たしているか、課題は、などなどを整理分析すべきではないか。</p> <p>ある研究者(中山徹奈良女子大学教授、都市計画学、自治体政策学)の受け売りだが、小学校区(1㎓、人口5000人～1万人)を一つの単位に、市(職員)が出かけて行って市民とともに地域を運営する=行政の地域化=職員が地域で働く。市民と一緒に仕事をする市役所 という発想もある。にわか仕込みの受け売りであるが、研究に値するのではないか。</p>
福井委員	<p>行政経営改革には、財政改革を行うことが必須で、具体的な目標値を立てることが重要である。特に本市はこの先10年で大幅な基金の取り崩しが予想され、その主要な原因は公共施設の整備等による投資的経費及び社会保障費の増大である。また、新型コロナウイルスの経済に与える影響も大きく、税収減も予測される。基金は一般に標準財政規模の10～20%(971億円=97億～194億円(H29))が適正額と言われており、持続可能な市政運営のためには基金の取り崩しの歯止めとなる必要額の設定がされるべきで、そのことにより、なすべき施策が見いだされ、実効性のある改革となると考える。</p> <p>基本方針において、新地方公会計を活用した発生主義、複式的な視点を持った財政のガイドラインを示すことが必要で、それにより他市との比較による業務の効率化や見える化、資産情報等も活用された中長期的財政状況を示すことができる。また、実行計画において、過去の行財政改革と同様、第5次総合計画とガイドラインに基づいた上、目標値と行財政改革における効果額も具体的に示すべきと考える。</p>
やの委員	<p>範囲の広い改革なので、何のために、どんな結果を出すのかが今の時点ではわか</p>

	<p>りにくい感じがしますが、その項目はどの局、どこの課が責任をもってやるのかを明らかにした方が良いと思います。実感と実績の残る行政経営改革をお願いします。</p>
<p>山田委員</p>	<p>【意見1】 基本方針について 基本理念である「市民と共に新たな価値を生み出す市役所改革」と「改革の4つの柱」と「3つの視点」さらに「23の取組内容」の4つが基本構成となっています。そのうち「改革の4つの柱」と「23の取組」が連動した構成となっています。一方、「基本理念」に対して「3つの視点」が繋がりを持たせた内容になっています。 「基本理念」から「改革の4つの柱」への繋がりが直接的ではないためインパクトが弱く感じる。その代案として、基本理念に「市民と共に」とあるが、「改革の4つの柱」に市民との協働が記述されているので、敢えて「市民と共に」と加えずに、基本理念を言い換えて「新たな視点で取組み新たな価値を生み出す市役所改革」としてはどうかと考えます。</p> <p>【意見2】 今、日本は、少子・高齢化と人口減少が同時進行し、世界のどの国もこれまで経験したことのない超高齢社会を迎えようとしており、全ての団塊の世代が75歳以上となる2025年を念頭に置いた社会保障制度改革は待たなしの課題となっています。本市においても、学校施設や市営住宅・公民館・市民館等の公共施設の維持・更新費の増大、そして年々高まる行政需要経費や今後さらに膨らむ社会保障4経費等の課題があり、将来的には、歳出超過に陥る恐れがあります。一方、社会保障制度改革等による業務量の増加への対応が求められる反面、働き方改革を推進するための関係法令により、勤務時間の上限規制が設けられたことから、これまで以上に、職員の適正配置や会計年度任用職員の活用、さらには、業務の効率化等は待たなしの取り組みとなりました。こうした状況下で、将来にわたって安定的な財政運営が行える基盤づくりが必要であることは言うまでもなく、社会情勢の変化に的確に対応しつつ、持続可能な文教住宅都市実現のため、業務の生産性向上が必要不可欠であり、聖域を設けず、市長が改革の先頭に立って以下の点に取組んでいただきたい。既存事業の実績や効果を効率性、有効性等の観点から徹底検証すること。また、真に必要なニーズ、緊急性の高いものを精査し、施策の優先順位を洗い直し、無駄を徹底して排除すること。また、改革は市役所だけで出来るものでもなく、市民、地域、企業団体等を行政経営改革のパートナーとして位置付け、目的達成のために取組む必要があります。 そして、何よりも「職員一人ひとりが新たな視点で取組み新たな価値を生み出す市役所改革」であらねばならない。と申し上げます。</p> <p>【意見3】西宮市第5次総合計画（10年、前期5ヵ年後期5ヵ年）とリンクさせその下位計画として実行計画を策定（10年、3ヵ年見直し）していますが、必ずしも期間をあわせる必要は無いと思います。公共経営の一方の主体者として首長の意思判断が重要であるため、首長任期（4ヵ年）に合わせた取組期間に修正するべきだと考えます。</p>

②実行計画の数値化に対する意見

委員名	意見
篠原委員長	数値化即ち目標値の設定は不可欠である。原則としては金員にかかわるものはその金額や割合について、事業の見直しや業務の効率化については時間的目標を立てた方が適切であると考え。
たかの副委員長	数値目標の設定を原則とし、困難な事項のみ例外的に数値目標無しとすべきではないか。その場合でも、目標時期は定めるべきと考える（～年度までに●●の取り組みを開始、等）。また、目標はあくまでアウトカムを示すべきだが、数値化すること自体が目的になってしまうと、アウトプットを羅列する形となりかねない。現行の事務事業評価における課題を整理し、的確な指標の設定を求める。
澁谷委員	可能な限り、数値化することが望ましいと考える。
中尾委員	行政改革推進法（H18年）や集中改革プラン（H17年3月）や指針（H18年8月）において、明確な数値目標に基づく改革が求められており、5W1Hを含めて表すべき（数値化だけでなく実行計画自体を検討すべき）。
野口委員	適切な数値目標は持つべきと考える。何が適切かは、実行計画の内容にもよるとしか、現時点では言えない。
福井委員	数値目標について、人、金、時間の要素を数値化すべきと考える。 また、職員の不祥事に対し、具体的な対策と成果に関して明らかにすることが必要である。
やの委員	目に見えて効果があったかどうかわかるものと、そうでないものがありますが、数値化することはその目安にはなりません。
山田委員	23の取組内容すべてに最終目標と期間目標を設定すべきと考えます。 ・金額、人数、割合等数値化可能なものは数値化すべき。 ・数値化が相応しくない内容は“あるべき姿”指標に留める。

③既存事業の見直しについて（アイデア提供）

委員名	意見
篠原委員長	<ul style="list-style-type: none"> ・平成27年度に研究テーマとした高齢者交通助成事業については規模も大きく、問題点も整理されているので見直しに着手すべきである。現在の事業は廃止が見えているので、高齢者の外出促進にとどまらず、健康寿命延伸に資すると信ずるに足る安価な他の事業に変貌するべきと考える。 ・公民館・市民館の統合について、地理条件が整うのであれば着手すべきと考える。 ・リゾ鳴尾浜やフレンテ西宮など、財政災いの種を整理し、債権を回収し、最小の被害で終わらせることは今のうちから着手していただきたい。リゾは建て替えや大規模改修は施設が持つ経済効果に見合うものなのか早期に検証し、存続の可否を早く決定すること。フレンテの床保有は将来のリスクに備え、投資額以上の回収ができるなら条件の良い現在のうちに売却すること。 ・駐車場その他、市が財産を無償で貸し付け当該団体の収入としているもの（いわゆる隠れ補助金）を原則全廃すること。これに伴い補助金が必要と認められるものには透明性の高い補助金を新設し、必要性が低い場合は当該団体を廃止・縮小すること。
たかの副委員長	<ul style="list-style-type: none"> ●「フレンテ西宮」への関与見直し（商業床の売却、都市管理の経営改善） ●公営住宅に頼らない住宅セーフティネットの構築（民間賃貸住宅とのマッチング等）
澁谷委員	<ul style="list-style-type: none"> ●都市型観光事業の廃止 ●実現可能性が低い・費用対効果が低い都市計画道路の計画廃止 ●学校用務員・電話交換手・給食調理員等の民営化推進 ●リゾ鳴尾浜の廃止 ●ごみ収集現場への裁量労働時間制導入 ●公立保育所の民間移管推進(市が雇用する保育士不足への対処という観点も含めて)
中尾委員	法令順守（コンプライアンス）に基づき事業を実施すべき。
野口委員	食肉センター事業は民営化すべき。
福井委員	<ul style="list-style-type: none"> ・公共施設の統廃合、合築複合化の推進。 ・中小企業勤労者福祉共済の県への移行もしくは廃止。（県と重複する業務の整理） ・高齢者交通助成金の減額もしくは廃止。（別の健康施策の創設） ・学校園のプールを、隣接校での共同使用や民間のスポーツクラブ等の活用により減らす。 ・業務プロセス分析を活用し、職員定数適正化計画を策定、業務執行体制を見直し民間への委託を推進する。（業務プロセス分析の結果の提供が必要） ・公立保育所の民間移管、給食調理員、ゴミ収集等の委託や民営化の推進。
やの委員	<p>各部署の仕事量と人員配置が合っていないように思いますので、見直しをお願いします。</p> <p>市の土地を売却するだけでなく、市の土地の価値を高める売買も必要。</p>

<p>山田委員</p>	<p>民間経営の視点（不採算部門削減、利益追求、経営規模拡大等々）と市役所経営とはその経営目的には差異があることは事実です。この差異を認めつつ、市役所においても働き方改革を推進する上で、限られた経営資源でより大きな効果を生み出す必要がある。すなわち、最小の経費で最大の効果を生み出すこと、効率性、合理性を求めることは、市役所経営も民間経営と同様だと考えます。</p> <p>その意味から、民間手法（民間の優れた経営理念や経営手法）を研究し導入に努めていただきたい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・民間手法（民間の優れた経営理念や経営手法）を積極的に取り入れた行政サービスを提供し市民満足度を向上させるという「成果」に重点を置いた行政経営を行うこと。 <p>一方、「不要不急な事業は廃止見直しをする」事業仕分けには、合理性、効率性だけの視点では解決しない制約があります。なので、事業成果について他市事例や類似事業などを客観的に検証することで、事業の縮減や外部委託など出来る範囲から取組んでください。</p> <p>とりわけ本市の予算に占める人件費の割合が他市に比べて高いのは、保育所運営や小中学校の給食の自校調理などの「直営主義」ともいえる市のスタンスが原因の一つです。</p> <p>本市では、震災以降、正規職員数を削減するなか、増大する行政需要への対応策として嘱託職員や臨時職員を増員してきました。予算に占める人件費の割合が中核市中2位となっているのも、その一因に嘱託職員の人数の多さと報酬水準の高さがあることが考えられます。</p> <p>令和2年度から会計年度任用職員制度が導入され、臨時職員も人件費にカウントされることから、更に人件費の増加が見込まれます。</p> <p>なので、総人件費抑制に繋がるよう現在、嘱託職員が担っている業務について、積極的に民間委託を進めるべきと考えます。</p> <p>また、公立保育所の民営化や学校給食調理員や市役所窓口業務の民間委託など先進市同様に進めるべきと考えます。</p> <p>また、公共施設の民間貸し、土地貸し等新たな財源捻出に努める。</p> <p>その他、適正な人事評価、やる気の出る給与システムへの改善など可及的速やかに取組むべきだと考えます。</p>
-------------	---

4. 基本方針小項目のうち、自身で選択した5項目に対する意見・要望

(その項目をどうしたいか、どうあるべきか等) <左側>及び実行計画における具体的な内容や対策、提案など<右側>

【項目別集計】

項 目		
委員名	意見 (どうあるべきか など)	意見 (具体的な手段 など)
I 選択と集中による経営資源の適正配分		
①新たな行政経営の仕組みによる事業の見直し・統合・廃止【1名】		
福井委員	既存の市政のフレームに、先端的な取り組みを組み込むだけでは、大きな成果得にくい。全庁的にBPRの手法(全ての業務を最適化しプロセスの根本から見直す)を用い新たな行政経営の仕組みによる事業の見直し・統合・廃止を行う。	業務プロセス分析により明らかとなった業務フロー等を、他自治体と比較をし、業務プロセスの標準化を行いカスタマイズされたものを減らし、システムの共同利用の促進化を進め、効率化を行う。また、組織体制も研究し、全庁的な事業の統廃合、再構築(BPR)を行う。(例えば産業文化局について、産業は政策局内に置き、文化は教育委員会が所管するなど。)
②客観的データに基づいた行政経営【2名】		
篠原委員長	あらゆる施策の選択や考察に信頼に足るデータの提供と偏らない冷徹な分析結果が参考資料として添えられるようにしたい。 データやエビデンスがすべてではないが政策・施策の決定が非科学的すぎると感じる場面が多い。	<ul style="list-style-type: none"> ・総務局に統計課を設置。統計学を習得した人材を集め、市の持つ様々なデータから必要な項目の分析を行い、結果を公表する。(大学連携学術的統計顧問も必要) ・同課は市民モニター制度及び産業連関表を所管し、恒常的・機動的に活用する。 ・同課は民間のシンクタンクや総務省等の発表データを常時収集し、市の施策との比較と言う視点を定期的に提供する。
山田委員	<ul style="list-style-type: none"> ・本市の経営課題は何か?どこを改善する必要があるのかについて、客観的データに基づいた視点が必要。 ・行政サービスを見直し市民生活の向上に繋がる行政経営が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本市が他市と比較して市営住宅が人口に比して著しく多いことがわかりその縮減に計画的に取り組まれるようになったように、他市における類似事業を比較分析し本市の行政改革につなげていく。(業務効率の改善を目的としたミクロ的なベンチマーキングとは異なり、人口や面積、予算規模などから類似都市を選択し、教育、子育て、福祉、医療、道路、環境、防災、消防等々の政策分野ごとに生産性や効率性についてマクロ的にベンチマーキングする) ・確かな根拠に基づく政策立案(EBPM)を様々な分野に活用する。
③全庁的な業務効率化の推進【4名】		
たかの副委員長	時間外労働の削減、今後の労働人口減少を見据えた「少ない人数で業務を回せる」仕組みづくり	<ul style="list-style-type: none"> ・勤怠状況の的確な把握(出退勤管理のICカード化・PCログとの差異確認等) ・事務レベルでの業務改善(報告書類の様式見直し、会議の参加者を絞る等) ・ICTの活用(スマート自治体の推進)

		<ul style="list-style-type: none"> ・他自治体との比較や全庁横断的な視点を含めた業務プロセスの検証 ・業務効率化により捻出した人員を、生活保護のケースワーカーや教育委員会の学校問題支援担当など、マンパワーが必要な部署へ配置
澁谷委員	<ul style="list-style-type: none"> ●法に定められているなど、自治体の義務として行わなければならない業務を除き、全ての業務の効果・必要性の検証 ●直営・委託・民営化等、事業の実施方法の見直し ●個別業務について最も効率的な方法での業務の実施を進めるべき。 	<p>法に定められているなど、自治体の義務として行わなければならない業務を除き、全ての業務の効果・必要性の検証を行政経営改革の中で実施し、低いものは廃止。その上で法定受託事務的な業務も含め、</p> <ul style="list-style-type: none"> →直営・委託・民営化等、事業の実施方法を見直し →個別業務についても、最も効率的な方法となるよう業務の実施方法を見直し
福井委員	生産性を重点的に考慮し、様々な手法を、他自治体の取り組みを比較し進めることが大切と考える。	業務プロセス分析により業務フローを見直し効率化を図る。また、自治体ベンチマーキング等により他自治体とコスト等を比較し、生産性があがる手法を取り入れる。
山田委員	既存の業務の構造を抜本的に見直し、特にサービスを受ける側から見て不必要なプロセスを省いて業務の流れを再構築し、最適化を目指す必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> ・業務プロセス分析を行い、不要な処置作業等を整理する。 ・さらに、BPR手法を活用し既存の業務の構造を抜本的に見直す。 (〇〇でなければならないとする前例踏襲型の業務プロセスをゼロから見直し、業務効率の改善を求める)
④組織管理・事務管理の最適化【0名】		
⑤ICTの活用【3名】		
篠原委員長	現在の業務のうち、さらに効率化、機械化できるものを徹底的に洗い出す（いわゆるRPAを含む）導入コスト（イニシャル・ランニング）と業務効率化による効果、人員削減効果を正しく比較できるようにしたい。	<ul style="list-style-type: none"> ・情報システム課を拡充し、二年以内にRPA導入や各業務のICT活用に関する可能性と予想される効果について報告書を作成する。 ・報告書を元に導入計画を立案。順次導入を図る。導入コストは行財政改革による捻出及び財政基金を活用する。 ・節約・削減された時間をどう活かすか必ず並行して議論決定（公務員がすべき、公務員にしかできない業務とは何なのか具体的にすること）
たかの副委員長	RPA等の有効活用、既存の各種システムについて改善の余地はないか？の検討。	<ul style="list-style-type: none"> ・電子稟議の導入 ・RPAの試行実施、対象業務の洗い出し、全庁的な導入 ・RPA導入の前提となる業務フローの可視化、整理 ・国の進める「自治体の業務システム統一化」を前提とした対応 ・各種施設の予約システム等について、所管を超えた統合の推進 ・オンライン申請、各種手続の導入
山田委員	全庁的な業務効率化を推進する。	RPA導入時に業務効率の改善が期待できる業務内容を一覧にし、削減時間目標を数値化する。（6000時間短縮との試算数値が出ている）

⑥適正な職員給与の検証【0名】		
⑦総人件費の抑制【3名】		
澁谷委員	類似都市に比べて明らかに非効率的な組織体制を見直すと共に、「全庁的な業務効率化の推進」で述べた内容を実施し、徹底的な組織のスリム化に努めるべき。	行政経営改革の中で、人事・給与制度、組織体制の見直しを進める。
やの委員	職員の給与は財政規模に見合った自治体の平均的なものでよいと思うが、総収入に対して人件費をいくらかけていくかは考えていく必要がある。	各部各課適正な人数であるのか数年に1回か5年に1回外部に委託して検討する。1人1人の給与を下げる事が目的ではなく、あくまで歳出に占める人件費の割合を下げる事。
山田委員	<ul style="list-style-type: none"> 部課ごとの総人員数を一覧表にして、適正配置や人員削減の可能性や業務の効率性についてを検討すべき。 今後の職員採用については、会計年度任用職員も含め総人件費の抑制に繋がる年次計画を立案すること。 	<ul style="list-style-type: none"> 会計年度任用職員制度により、これまで物件費に計上された費用がすべて人件費として計上される。これにより、人員総数と総人件費が明らかになる。 定数の内外を問わずすべての職員数を部署ごとに一覧にして、業務プロセス分析を通して得た情報をもとに、業務量と人員数を整理し、業務量の過多過少、人員の過多過少を個々分析する。 業務量が過多の部署には、ICTの活用やRPA導入により仕事の効率化を図り、人手不足の解消に繋げる。 人員過少の部署には、採用職種（会計年度任用職員A・B）を検討する。
II 持続可能な財政基盤の確立		
① 健全な財政運営【3名】		
澁谷委員	類似都市に比べても硬直化の進んだ財政の健全化を進めるべき。	「全庁的な業務効率化の推進」「総人件費の抑制」で示した内容を進めると共に、「既存事業の見直しについて」で述べた内容を早急に変更する
福井委員	今後、インフラや建築系公共施設など多額の投資的経費が必要となる。現金主義的な財政運営では全体像の把握は困難である。複式的な視点（現金以外の資産や負債（ストック情報）行政サービスに要した全体コスト等の把握）を持った財政運営を行うため、「統一的な基準」に基づく財務書類（貸借対照表・行政コスト計算書・純資産変動計算書・資金収支計算書）を活用する。	「統一的な基準」に基づく財務書類を決算等に活用するため、「日々仕訳」に変更する。また、その財務書類を活用した課別・事業別の行政評価などを活用し、先進例を研究し取り入れる。（自治体間ベンチマーキングは職員の負担感が大きいので、日々仕訳を導入すれば、作成された貸借対照表や行政コスト計算書等により、各業務単位（例えば図書館の貸出業務での本1冊の貸出）のコストなどは同規模の都市でなくても比較可能となることから、先進自治体間（近接自治体でない）では、最も効率的な業務を行うための研究が進んでいる。）
やの委員	本当に市民に必要である役に立つ事業なのかどうか、常に見直しが必要。	予算の中でその使い方を検討すべし。効果があるのかどうか客観的に検証し、効果が低いと思われるものは積極的に縮小・廃止。

②公共施設マネジメントの推進【5名】		
たかの副委員長	総量圧縮だけでなく、機能の集約も図るべき。施設の統合・複合化などを考えたい。	<ul style="list-style-type: none"> ・本庁整備時のPPP手法採用 ・各種公共施設に求められる機能の精査 ・市営住宅施策の抜本的な見直し（民間賃貸住宅とのマッチング） ・所管を超えた貸館機能の整理・統合
澁谷委員	新規建物を建築する際には同面積以上の施設を廃止することを義務付ける等の具体策を講じると共に、計画的な施設総量の縮減に取り組むべき。	新規建物を建築する際には同面積以上の施設を廃止することを義務付ける等の具体策を講じると共に、早急に、具体的な施設総量の縮減計画を示す。
野口委員	財政負担の軽減・平準化をはかる一番の方策は長寿命化にある。総量規制ありきのような計画になっていないか、再点検する必要があるため、選択した。	<ul style="list-style-type: none"> ・学校施設は70年から80年を基本にした長寿命化計画となっており、学校以外の公共施設についても同様の再検討、修正を加える。 ・将来の施設複合化の可能性について検討する。
福井委員	縦割りではなく、横断的な公共施設マネジメントを進めるべきと考える。	インフラ、市営住宅、学校施設長寿命化、建設系公共施設等の建設、更新、長寿命化等の整備計画を個別に実行するのではなく、例えば、重要性を公共でなくてはならないもので、市民ニーズの多いもの等、一定のルールを用いて全てを分類し、優先順位を明らかにし、公共施設マネジメントを進める。
山田委員	<ul style="list-style-type: none"> ・公有地活用については、不要な土地は基本売却、本市に保有価値を生む土地は定期借地として貸付する。 ・現地建替えが施設の運用に支障をきたす本庁舎、市民会館アミティホール、消防署については、種地となる代替地の確保が必須である。 ・施設総量縮減について、目標達成への具体的に対象施設を作成する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の更新予定が無い土地は、基本売却ですが、定期借地や、国・県・民との換地なども含め検討する。 ・削減メニューの主たるものとして、市営住宅と学校施設をベースに縮減を計画的に行い延床面積削減目標の達成に取り組む。 ・学校施設については、幼稚園、公民館等の教育施設との複合施設化を検討することで、延床面積の縮減をはかる。 ・道路、橋梁、上下水道施設等のインフラについては、計画的な維持管理と更新費用を算出し、予算の平準化をはかる。 ・公園は、規模の大小にかかわらず、利用状況を調査し、利用者が極少の場合は、その要因を調査し、必要な改善を施し、利用ニーズに合った用途の見直しを検討する。 ・公園清掃、除草等の維持管理は地域住民に委託する方式と障がい者雇用の促進に繋がる業者委託方式の二者に絞り、維持管理費の総額を縮減する。
③新たな財源の確保【1名】		
やの委員	利用できる土地・建物等資源の活用。寄付がふえるための工夫。	市有財産（小さなものも含める）の整理とふるさと納税の事業寄付型を増やすこと。
④収納対策の推進【0名】		

⑤受益と負担の適正化【2名】		
中尾委員	「施設使用における使用料の受益と負担の適正化」 使用料の積算根拠に資本費を算入すべき	施設使用料の積算根拠に資本費や支払利息等も算入すべし。
野口委員	「施設利用が受益か」というところに、まず問題意識がある。地域や市民との協働を進める（今回の行政経営改革で重視されているとみている）にあたって、施設利用者は「受益者」というよりむしろ、「協働のパートナーとなりうる可能性が高い市民」とみるべきではないか。	<p>公共施設使用料値上げ案は、のちに採択はされたものの2019年9月議会では公共施設使用料値上げ案が継続審査となった。このことを真摯に受け止めるのなら、7月に示された「西宮市施設使用料指針」の抜本の見直しが必要である。見直しの内容として以下、提起する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各施設の設置目的に応じて行われている使用料の「免除・減免」についての妥当性をしっかりと検討し、確定する。 ・同じく市外利用者についての考え方も整理する。 ・その上に立って、各施設の受益者負担率を見直す。 ・整合がとりにくければ指針の及ぶ範囲を見直すことも視野に入れる。
⑥契約・検査の適正執行【0名】		
⑦民間活力・ノウハウの活用【4名】		
澁谷委員	民間でできるものは極力、民間の力に委ねることを基本とし、指定管理者制度等、それを目的とした制度等において、民間活力を最大限引き出すための機能を整えることに注力すべき。	民間でできるものは極力、民間の力に委ねることを基本とする方針を明確に示す。その上で、指定管理者制度等、それを目的とした制度等において、民間活力を最大限引き出すと共に、現状の課題を解決するための具体的な対策を早急に示す。
野口委員	民営化、民間委託などを進めることによって、むしろ質の管理（監査指導）に労力や人手、経費が増加することもあるのではないかと考える。検証が必要だと考える。	<p>これまでの民間活力の導入についての総括が必要と考える。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者制度では、市の求める「質」が確保できているのか、モニタリングの結果などとともに検証する。 ・介護、障がい者の各サービスでは、民間事業者によるものが圧倒的多数だが、本来の実施責任は市にあり、「質」について市が監査指導する仕組みとなっている。これが有効に働いているか、有効とするための課題は何か、体制と費用はどうかなどについて検証する。
福井委員	公共のみでサービス低下を招かずに、市政を行うことは、財政的にもマンパワー的にも難しい。民間のノウハウを活用、または、住民の協働を推進して、持続可能な市政を維持することが重要と考える。	官民連携ワンストップ窓口、民間提案制度、地域プラットフォーム、ソーシャル・インパクト・ボンドなど先進例を研究し、民間のノウハウを活用することで、公共サービス低下を招かずに市政を運営する。また、まちづくりにおいて、ファシリテーターを活用したワークショップを開催し、市政の課題に対し共に考えることで、住民の協働を推進する。
やの委員	市でかかえるのではなく効果的に民間の力をかりる。	専門家に民間活用の可能性について検証してもらう。

⑧広域連携の推進【2名】		
たかの副委員長	まずは先行事例を幅広く研究したい。	<ul style="list-style-type: none"> ・芦屋市とのごみ処理施設統合の対象を、可燃ごみ以外にも広げる。 ・必ずしも市が単独で行う必要のない事業を洗い出し、事務レベルの取組みも含めて広域連携の可能性を全庁的に探る。
中尾委員	ごみ、消防、水道など一部事務組合化が模索されている（国保等は県単位に移行）。	食肉センター等は県営化など広域化すべき。
⑨公営企業、外郭団体等の経営改革【3名】		
篠原委員長	<ul style="list-style-type: none"> ・工業用水道の近未来について方針を決め、赤字化しないよう手を打つこと。 ・かつて市が残してきたフレンテやリゾ鳴尾浜等のランディングについて取り決め、追い銭防止とリスクヘッジを図るべき 	<ul style="list-style-type: none"> ・上下水道局(工業用水道事業を含む)の将来推移を定期的に予想し、極力料金の値上げを伴わない持続可能な将来計画を立案するとともに、工業用水道事業の存廃について早期に協議する。（災害による汚染に備え水源の分散化には配慮しつつ） ・本来市が収入すべき財産（土地・駐車場等）を無償で担わせている外郭団体等については必要性、将来性、公共性の観点から縮小・分社化を図り、市の歳入に戻す。 ・フレンテの保有床売却及びリゾ鳴尾浜の存廃について二年以内に結論を出す。
たかの副委員長	都市管理・鳴尾ウォーターワールドの経営改善、今後の方針出し	<ul style="list-style-type: none"> ・リゾ鳴尾浜の存続にこだわらず、鳴尾浜臨海公園全体の魅力を向上。 →そのためには民間への売却が有力な選択肢。既存の経営・施設形態であれば実質赤字を脱却できる見込みは無く、廃止すべき。 ・フレンテ西宮について、段階的に市の関与を減らす。 ・外郭団体に対する補助金の適正額を算定するため、外郭団体が行う一つずつの事業について必要性の検証を行う（事務事業評価のようなイメージ）。
中尾委員	「基準外繰出の見直し」地公企法全適の下水、病院事業で多額の基準外繰出は法違反であり、直ちにやめるべし。	地方公営企業全部適用事業について、総務省の一般会計繰出基準に合致した繰出しのみにすべき。
Ⅲ 行政・市民・企業等多様な主体との協働による地域経営の推進		
①地域力の向上【2名】		
中尾委員	市と地域がコラボするためには、法で規定する地域自治区を導入すべし。	コミュニティ・スクールのように法に基づく形態を導入すべし（ex. 地域自治区）。

野口委員	この分野では創意工夫と思い切った取り組みが必要である。	<p>具体的に実験的にでも実施してみてもと思われる事業について、以下提案する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域包括ケアシステムの構築において、地域が主体となって共生型地域交流拠点をおおむね各小学校区に1か所（36か所）つくることを目標とし、ようやく5か所設置されたが、遅々として進んでいない。生活支援コーディネーター6名にこれらの連絡調整を図る役割が与えられているが、市職員（担当課のみではなく、さまざまな部署から人材を集めて）が直接地域に入ること、市内で一気に目標を実現させる。 ・この取り組みを契機に、各地域の実情を市がつかむことになり、行政と地域の協働のあり方や、地域人材の育成、地域力を向上させることについて教訓化し、その他の地域課題解決への糸口とすることができると考える。
②企業市民との連携【1名】		
篠原委員長	産業振興施策による市内産業育成・涵養の効果（税込、雇用、市政への協力など）を明確化し、インセンティブのついたビジネスとボランティアの中間的分野を作り出すべき。	<ul style="list-style-type: none"> ・企業市民登録制度を創設し、市の様々な事業やコミュニティー活動に人員、協賛、技術提供、物品提供等ができるようにし、実績に応じて様々なインセンティブを供与する。 ・本市への納税額、市民の雇用数に応じたインセンティブ供与制度を創設する。
③広報力の強化【0名】		
④広聴機会の充実【1名】		
野口委員	市の広聴活動の現状、課題などを分析し、充実の方策がないかを研究してみたい。	<ul style="list-style-type: none"> ・市がしていること、しようとしていること、また市内で起こっていること、起ころうとしていることなど、情報がまず正確に提供されることが重要なことは言うまでもない。 ・そのための手段として、市政ニュースやHP、市政報告・公聴会などがあるが、地域に余分な負担を背負わさない程度に、地域回覧板の活用を検討するよう求めたが、この度のコロナ対策で実現した。今後も適宜活用を検討していただきたい。 ・市政に対する意見や要望をくみ上げるため、パブリックコメント制度の改善にとりくむ。 ・参画と協働のまちづくりや市政に生かすために、各種団体や市民などが市に対して提出している要望書、「市民の声」などを議会や市民にできる限り広く公開することを求めたが、実施あるいは実施されようとしている。引き続き範囲の拡大などを求める。

IV 職員の意欲・能力を発揮できる働きがいのある市役所づくり

①人事管理・人材育成の充実【3名】

篠原 委員長	昇格・降格について全国の先駆けとなるような制度を完備すること。人件費の縮減は目的ではないが必要な結果である。	<ul style="list-style-type: none"> ・昇任について透明性が高く、合議制の基準を定める。 ・業務、業績、勤務態度不良の者に対しては研修制度を設け、改善が見られない場合は昇給停止や降格させる制度を創設する。 ・特に技術職を中心に年齢制限のない中途採用を可とする。 ・管理職評価基準を設定し、これを満たさない者は降格させる。 ・公平委員会に法律家や労働行政の専門家を招き、客観性・妥当性を担保する。
中尾委員	「行政は人なり」と言われているが、優秀な人材を多数確保すること。	優秀な若手人材を確保すべし。
やの委員	市民からおしかりを受ける事件が多発している。教育が必要。	課や部単位での意識の共有など内部で工夫することと外部の企業研修の講師の活用。

②内部統制の推進と監査機能の充実・強化【0名】

③ワークライフバランスの推進【0名】

5. 行政経営改革に有効とされる手法、必要と考えられる行動について本市での導入等に対する意見

①公共サービスの委託化について

委員名	推進可否	その理由・注意点など
篠原委員長	推進すべき	公務員がすべき、公務員にしかできないことは何か掲示共有する必要あり。その上で必ずしもその必要性が高くないと考えられるものの中から財政的・政策的に利益があるとみなされるものをピックアップしてオープンに議論し、推進すること。
たかの副委員長	推進すべき	<ul style="list-style-type: none"> ・コストメリット ⇒必ずしも民間委託がコスト面で優れるわけではないが、一般論として競争原理が働くことは有用である ・時代の変化への柔軟な対応 ⇒公務員の場合、ある事業を中止・縮小する局面でも雇用を継続しなければならず、行政改革の阻害要因となりかねない ・サービス水準の向上（市場原理の導入） ・役所および公務員は「官にしかできない仕事」に特化すべき
澁谷委員	推進すべき	先進市の事例を参考に、本市でも委託可能と思われる事例をリストアップし、積極的に委託化すべき。
中尾委員	基本的に推進することが妥当である	問題点として、①行政サービスの低下のおそれ、②秘密保持の困難性、③委託先との契約業務等の煩雑性、④職員組合との調整の困難性、が挙げられるので、留意すべきである。
野口委員	推進すべきではない	これ以上の委託は導入すべきでない。 利潤を上げることが目的とせざるを得ない民間企業の参入促進は、地方自治体の公的責任を投げ捨て、公的サービスの安心・安全の後退や住民の負担増、個人情報漏えいなどが危惧される。 また、委託推進によって公務員削減がいつそう進めば、万一の災害やこの度のコロナ禍などのような危機事案に、十分対応できない。
福井委員	推進すべき	<p>公共サービスは、可能な限り委託を推進すべし。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務フロー等を見直し効率化を図った上で業務を委託すること。委託には、インセンティブを与えて民間のノウハウを活かす仕組みなどが必要。 ・業務プロセス分析により、公ですべき仕事とそうでない仕事、専門性の高い低い等、業務の仕分けができていますので、それを参考にアウトソーシングするかどうかの見直しを行う。 ・業務プロセス分析が行われていない委託可能な業務で、見直しが終わったとされる公立保育所や給食、ゴミ収集業務等についても人不足の観点からも再度委託化についての議論を行う。
やの委員	推進すべき	委託した方が、サービスが充実する可能性があるため、できるかぎりその方向に向くべきだと思います。結果、経費も縮小できます。

山田委員	推進すべき	民で出来るものは民で！との考えです。 また、将来的には、総人件費の削減、職員の生産効率改善、超過勤務時間の抑制等々にも繋がるから。
------	-------	--

②RPAを導入するにあたってどのように進めるべきかについて

委員名	意見など
篠原委員長	大いに研究し、シミュレーションを重ねること。ただしAIと融合しないクラス1では大した効果が見込めないのが単純、大掛かり、効果がわかりやすいものに当初は絞り、今後の更なる技術の発展を待つべし。
たかの副委員長	実施にあたっては、他市事例を参考に効果の高いと考えられる業務に優先して導入すべきである。導入の前提として業務の流れを可視化・標準化することが必要であり、内部事務の見直しに取り組むべきである。また、導入によって業務がゼロになるわけではなく、導入に伴う業務も発生することから、全庁的な理解の醸成が重要ではないか。なお、RPAを導入すること自体が目的ではないため、「RPA単独」「RPA+OCR」「システム改修」といった複数の選択肢から、業務ごとに最適解を見出す必要がある。
澁谷委員	各所管からの自薦によって対象事業を選択するのではなく、他市の先行事例を検証し、多くの自治体で行われ、大きな効果が出ている業務を優先的に対象とするべき。また現在の業務フロー・進め方を前提にするのではなく、より効率的・効果的な業務の流れを整理した上でRPA化するべき。
中尾委員	IT化が進み、スマート自治体になっていくことが予測されるが、過渡期であり、現時点では人間のダブルチェックを必要とするので、職員の業務量の増加が懸念される。
野口委員	その効果を享受し、また導入後も必須のチェックを行う現場の実務担当者によく協議し、納得と合意を得ること。
福井委員	現状は、自治体サービスのデジタル化が進む過渡期であり、RPAは当然行われるべきものです。 (注意点) スケールメリットがある部署に導入すること。
やの委員	RPAの導入については、まだまだ進化が進むと思いますので、今なのかこの先なのかは現場の人の話を聞いて進むべきだと思います。
山田委員	超過勤務時間の短縮効果の期待できる業務に充てる。

③自治体間ベンチマーキングについて

委員名	導入可否	その理由・注意点など
篠原委員長	導入すべき	やる気のある類似団体とネットワークを構築し実施すること。また職員数や組織等の単純比較についても簡易ベンチマーキングとして早期に行い、講評すること。本格的・精密なものでなくても業務内容、手順、かけている人数を比較するだけで気づけること、学べることは大いにあるはず。あまり難しく考えず定期的に比較しながら本格化して行けばよいと考える。
たかの副委員長	その他	業務プロセス分析を行う中で実務レベルの他市比較を行い、BPRへ結びつけることは重要である。しかし、町田市同様の取り組みは幹事自治体の業務負担が増すことから、現在の本市ですぐに導入することは難しいと考える。
澁谷委員	その他（比較対象は重要だが、町田市のような形で大きな力を注ぎ込むことには慎重であるべき）	自治体間ベンチマーキング自体はBPRの一手法でしかなく、そこに町田市のような形で主導的に取り組むことには、費用対効果という観点から疑問がある。むしろ各業務における業務フローの整理・精査に取り組むと共に、標準化・効率化された業務マニュアルの策定・業務の見直しに取り組むことこそが重要と考える。 なお可能であれば、上記内容の一環として、町田市がこれまでに行ってきた個別業務に関する自治体間ベンチマーキングによる取組成果を入手し、本市における同様業務と比較・検証した上で、業務フローを見直すことは検討されるべきと考える。
中尾委員	前向きに検討すべきである	ベストプラクティスを見つけ出すことが肝要であるが、業務量の増加が予測されるので、徐々に進めるべきである。
野口委員	導入すべきではない	どちらかと言えば導入すべきでない。ホスト市には事務負担が多すぎる。比較以前に、業務量や業務プロセスを「見える化」することは意義あると考えるので、その部分について、まずは検討してはどうか。
福井委員	導入すべき	導入すべし。他自治体と比較することで、業務の効率化・標準化がはかれる。 (注意点) 幹事となる自治体は事務負担が大きいので、持ち回りにするなど工夫が必要。
やの委員	導入すべき	どれほど効果があるものなのか、よくわかりませんが、行政は利益活動ではなく、サービス活動なので活用することでサービスが向上するのであれば参加した方がいい。
山田委員	その他	ミクロ、マクロともに他の自治体と自都市との比較は、必要です。また、自都市の位置を確認することは意味があると考えます。加えて、業務プロセス分析だけでは、気付かない無駄を発見できることがあると考えます。ただし、ホスト自治体は相当な負担増となることから、町田市と同じような意見交換会などの取組みについては課題があることから、他市比較は本市独自の取組みを検討していく必要があると考えます。

6. 「西宮市行政経営改革前期実行計画（案）」に対する意見

①前期実行計画に示された 78 項目に対する意見

I 選択と集中による経営資源の適正配分

1) 新たな行政経営の仕組みによる事業の見直し・統合・廃止

1	取組項目	◎行政評価の見直し		
担当課	政策経営課			
概要	効果的でメリハリのある施策推進を図るとともに、事務を省力化するため、組織の目標管理ツールと、総合計画の進捗管理を行ってきた施策評価との一体的な実施に向けた見直しを行う。また、実施計画・予算編成との連動について研究・検討する。併せて、事務事業評価についても、効果的・効率的な実施に向け、評価シートの改善や評価者向け研修の強化などについて検討する。			
スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度	
	制度検討・試行実施 実施・改善	本格実施		
委員の意見				
篠原 委員長	まずは今の事務事業評価の問題点を広く集め、共有されたい。事業評価には様々な分類方法があるが、当面は局ごとにどのような評価スタイルがもっとも実態を反映させていると考えられるか検討してみることに。			
たかの 副委員長	事務事業評価は、市役所の業務の全体像が見える化し、コストを明示することが本来の目的と考える。現在の様式は作成に要する時間・労力が大きく、職員の労働生産性を低下させている。また、指標は本来アウトカムであるべきだが、アウトプットにすぎない例も散見される。そもそも全ての事務について評価の作成が必要なのか、作成する場合でも全ての事務に数値目標を設定することが必要なのか、抜本的な見直しを求めます。			
野口委員	事務事業評価についての改善は、職員の負担軽減＝業務の効率化にとって必要と思われる。また、市民に市政について分かりやすく説明する重要なツールでもあると考えるので、その視点での改善を望む。			
福井委員	公会計を活用（資産情報）した課別事業別行政評価を行う。			
市の考え（回答）				
取組みを実施する際には、行政評価の課題を市内で共有するとともに、職員の業務負担を軽減しつつ、事業内容に応じた適切な指標やコスト把握に基づく効果的な評価のあり方や、結果の活用等に向けた見直しを行ってまいります。 また、市民に分かり易い評価結果の公表につきましては、他市の事例等を研究し、検討してまいります。				

2	取組項目	◎ 事務事業の棚卸し		
	担当課	政策経営課		
	概要	本市が実施する事務事業について、事務事業評価を実施するうえで課題となっている成果指標の設定や、事業の改善に向けた評価の活用等について改善を図るとともに、成果に基づく事務事業の見直しのきっかけとするため、外部委員による外部評価（事業検証）を行う。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		事務事業棚卸し実施		
	指標	外部委員による棚卸し事業数 ※3年間で全事業の見直し完了		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		160事業	160事業	160事業
委員の意見				
	たかの副委員長	全庁的な棚卸しには意義があるが、そのうえで最も重要なのは、成果の見られない・役割の終わった事務事業を廃止・縮小していくことである。その決定には必ず政治判断を伴うため、外部委員による検証を活かしつつも、最も重要なのは市長のリーダーシップであると考えている。		
	野口委員	外部委員による外部評価が必ずしも適切であるとは言い切れない。外部意見を絶対視することなく、あくまで事務事業の見直しの主体は職員であることを堅持すべきと考える。「きっかけとする」という目的を忘れないでほしい。		
	山田委員	事務事業評価シートの成果指標をアウトカム指標に見直すべき。		
市の考え（回答）				
取組みを実施する際には、外部委員により、指標をはじめ評価シートの内容の点検や事業の効果検証を行い、効果的な事業実施に向けた改善のきっかけとするとともに、検証結果を踏まえて各評価シートの記載内容の見直しのほか、事業の見直し、廃止・縮小も含め、事業のあり方についての判断材料として活用してまいります。				

3	取組項目	◎ 定期的な補助金の見直し		
	担当課	政策経営課		
	概要	社会経済情勢や市民ニーズの変化を的確に捉え、補助の必要性、効果などを検証し、効果的に補助を実施するとともに、補助金の適正な事務執行を確保するため、定期的な補助金の見直しを行う。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		新規・拡充ヒアリング 定期見直し		
	指標	補助金定期見直しの実施件数		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		45件	49件	48件

委員の意見	
篠原 委員長	現金として補助している案件のみならず、市財産の無償貸与、特にそれを利用して収益を上げている所謂隠れ補助金についても同様に扱われたい。
たかの 副委員長	「定期的な補助金の見直し」とは、どういった取組みを想定しているのか。内容をリストアップするだけでは意味がなく、「2」と同様に政治判断として廃止・縮小も検討されたい。また、収入の多くを補助金に頼っている団体については、人件費・サービス規程等が市職員と大きく乖離することのないよう、管理監督を強化すべきである。
澁谷委員	昨年、不祥事が発覚したが、事務執行の手順・内容の見直しは不要か？給付金については？
市の考え（回答）	
<p>「西宮市補助金制度に関する指針」に基づく3年毎の補助金の見直しにより、補助の必要性や効果等を検証し、団体運営補助の適正化や、補助金の廃止・縮小なども含め、補助金の適正確保に向け、取組みを進めてまいります。併せて、事務執行体制や事務処理の適正確保のための確認等も行っております。</p> <p>補助金の適正執行につきましては、不祥事の発生を踏まえて、事務処理適正化検討会において発生原因の究明及び改善策について検討のうえ、見直しを行い、不祥事の内容と再発防止策を、過去の不適正事案も含め、庁内に周知したところですが、その他の事務執行や支出につきましても、引き続き、適正確保に向け適宜検討してまいります。</p>	

4	取組項目	情報センター事業の見直し		
	担当課	産業文化総務課		
	概要	情報センター事業については、印刷機器共同利用の受付業務を見直し、コストを大幅に削減するなど改善を図ってきた。令和2年1月から、料金の値上げを実施し歳入の増加を図っている。また、事業に関する実態調査を行い、西宮市都市整備公社の経営状況を加味しつつ、事業の継続・縮小・廃止について検討する。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		料金の値上げ (令和2年1月)	実態調査 存続・廃止等検討	存続・廃止等決定
委員の意見				
	中尾委員	当該業務は利用料金が安価で利用価値は高い。廃止する場合は、代替可能な業者（団体）を提示すべき。		
市の考え（回答）				
見直しに当たりましては令和3年度に、市内事業者等による同等のサービス提供の実態など、代替の可能性について調査する予定としており、それらの実態を踏まえて検討してまいります。				

5	取組項目	中小企業勤労者福祉共済事業の見直し		
	担当課	労政課		
	概要	中小企業勤労者福祉共済事業の効率化、省力化を図るため、加入促進業務の効果的な実施などについて、県の共済制度との統合等を含め、事業の見直しの可能性を検討する。		
スケジュール		令和2年度	令和3年度	令和4年度
	審議会検討	→		
			関係機関との協議	→
委員の意見				
福井委員	中小企業勤労者福祉共済の目的を明確にすること。福利厚生目的は、求人や就職後の定着率の向上と考える。県の制度との統合に加え、保育や介護の費用が補助が設定された民間の福利厚生代行もあり、公が担う必要はない。事業の廃止も視野に入れて頂きたい。また、県市の事業が重なる施策の見直しも行って頂きたい。			
市の考え（回答）				
市内中小企業の勤労者に福祉事業を実施することで、勤労者の福祉の増進を図るとともに中小企業の振興に寄与することを目的とした「西宮市中小企業勤労者福祉共済事業」について、加入促進業務の効果的な実施など、県が実施する「ひょうごファミリーパック」との統合の可能性も含め、事業の見直しについて検討いたします。また、県と市で重複する事業がある場合には、効果的な事業のあり方について研究・検討してまいります。				

6	取組項目	高齢者事業の見直し		
	担当課	健康福祉局、市民局		
	概要	高齢者を対象とした事業には、実績が減少しているものや、対象者の増加によりコストの増大が見込まれるもの、本来の目的に沿ったより効果的な手法に見直す必要がある事業等があり、社会的ニーズを踏まえたより効果的で持続可能な実施を図るため、事業の見直しを行う。 ※高齢者日常生活用具給付等事業、敬老事業、高齢者交通助成金事業 後期高齢者医療総合健康診断（人間ドック）受診費用助成事業 など		
スケジュール		令和2年度	令和3年度	令和4年度
	見直しの実施		順次実施	
	より効果的な手法の検討	→		

委員の意見	
たかの副委員長	今後、高齢者の数が増加していく中では最も大きな効果を生む取り組みの一つと考える。4つの事業が例示されているが、対象となり得る事業の洗い出しは完了しているのか？また「高齢者」とされる年代であっても、昨今ではお元気な方も多い。対象年齢の引き上げや、年齢にとらわれず必要な方へ支援が届く仕組みづくりも、あわせて検討されたい。
野口委員	概要で述べられている通り、事業によってさまざまな状況、課題があると思われるが、個々の事業にのみ目を奪われると、縮減ばかりになりかねないと危惧する。高齢者事業は全体として貧弱であり、新しい事業創設も含め、総費用を現状程度は確保することを求める。
福井委員	高齢者交通助成事業を健康長寿が維持される施策への転換（健康づくり等生活習慣の見直し）を行う。
やの委員	高齢者が今後増加しますが、より元気に年をとれるように事業を見直してほしい。
市の考え（回答）	
<p>高齢者事業の見直しに当たりましては、対象となる事業や要件について整理したうえで、事業及び施策の目的を踏まえて、適切に検討する必要があるものと認識しております。</p> <p>また、より効果的な手法へ見直しに当たりましては、高齢者のフレイル予防など健康長寿に資する取り組みを中心に検討したいと考えております。</p>	

7	取組項目	西宮市勤労者・障害者教養文化体育施設運営の見直し		
	担当課	労政課		
	概要	勤労者・障害者教養文化体育施設について、閉館日や使用区分の改善など利用者の利便性向上と収入の増加を図るなど、より効率的な運営を図るため、運営方法の見直しを行う。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		運営方法の見直し検討	新たな運営方法の決定	運営開始
	指標	施設利用者数		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		—	—	令和2年度比20%増
委員の意見				
たかの副委員長	指標の設定について、①なぜ数値が確定している平成30年度や令和元年度でなく、令和2年度比なのか ②なぜ20%増が適正と考えるのか の2点を示されたい。明確な根拠が無いのであれば、再検証が必要である。			
市の考え（回答）				
<p>一般の体育施設と休館日等の運用が異なるため、休館日等の運用を効率的に合わせることを目的として施設運営を見直すこととしており、実現した場合の施設利用者数を20%程度の増と見込んでおります。また、施設使用料改定の影響を受けずに効果を測るため、令和2年度と比較することとしております。</p>				

8	取組項目	既存事業等の見直し		
	担当課	政策局、総務局		
	概要	各種事業について、業務効率化、経費削減、経営資源の適正配分等様々な観点から、その必要性や効果等を精査、検討のうえ見直しを行う。		
	主な取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	表彰制度の見直し(政策局所管分)	周知	実施 	
	市民生活相談（家事相談）の見直し	協議・周知	実施 	
	シティ(学校)プロモーションサイトの見直し	実施 		
	情報公開制度の見直し・効率化	制度見直し 一部実施	制度見直し 本格実施 	
委員の意見				
	たかの副委員長	単独で項目立てするに及ばない施策が並んでいるが、対象事業は他にも多くあるのではないかと。この4施策だけで取組みが終わらないよう、他の対象事業を洗い出す旨を記載すべき。また、シティ（学校）プロモーションサイトは実施ありきとなっているが、施策そのものの必要性も含めて検証・判断すべきと考える。		
	福井委員	情報公開制度における著しく大量な請求など、濫用的な請求への対策を行うこと。		
市の考え（回答）				
対象事業につきましては、事務事業の棚卸し等を通じて洗い出す予定であり、その際には、有効性・効率性のほか、事業の必要性についても検討してまいります。 なお、情報公開制度につきましては、著しく大量な請求や、対象公文書を合理的に特定しない請求などについて、情報公開条例の改正を提案し、濫用的な請求への対応をルール化することにより、同制度の適正化に取り組んでまいります。				

2) 客観的データに基づいた行政経営

9	取組項目	◎EBPMの実施及び推進		
	担当課	政策推進課、情報企画課（情報システム担当）		
	概要	経営資源を効果的・効率的に活用するため、エビデンスに基づく政策立案を行う必要性が高まっており、関係条例等の改正や制度の構築とともに、次の各項目に取り組む。 ①庁内全体の取組みとなるよう周知(研修実施等)を行う。 ②各所管課がデータ分析を行うよう働き掛ける。 ③データ分析においては大学等の研究機関との連携を図る。 ④データ分析等により政策立案(検証含む)につなげる。 ⑤データ分析の仕組みを検証し改善等を図る。		

スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	単体データによる分析 庁内周知（研修実施）等	→	
指 標	データ分析の実施件数		
	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	2件	2件	2件
委員の意見			
篠原 委員長	各所各課にデータ分析を行わせるのは現実的ではないと思われる。庁内いずれかの部署に外部専門家ともつながった専門チームが必要。		
市の考え（回答）			
データ分析の実施に当たりましては、政策局と総務局の情報部門が協力した全庁的な推進体制の中で、庁内のニーズを汲み取り、アナリストによる分析や、学識等の専門的な知見を取り入れる手法の活用を働きかけながら、証拠に基づいた政策立案につながるよう、各部門を支援してまいります。			

3) 全庁的な業務効率化の推進

10	取組項目	◎業務プロセス分析に基づく事務の効率化		
担当課	政策経営課			
概要	全庁的な業務効率化を進めるため、平成30年度、令和元年度に実施した業務プロセス分析の結果を踏まえて、今後の効率化の取組みの方針を策定するとともに、業務プロセスの見直し、ICT活用、会計年度任用職員の活用、委託化等の改善策の実行に向けた各所管の支援を行う。 また、業務の効率性等を他都市と比較して改善する手法等についても研究・検討する。			
スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度	
	改善策の方針の検討 改善策の実施 他市との比較の研究・検討	→		
指 標	効率化 実施事業数（削減）時間			
	令和2年度	令和3年度	令和4年度	
	—	—	—	
委員の意見				
篠原 委員長	いくつか先行させられそうなもの、うまく行きそうなものを数点抽出し、先行事例として成功させることが大事。小さくとも成功体験を重ねることで積みあがった大きな成果へとつながる。			
たかの 副委員長	指標に「効率化実施事業数」を挙げながら、件数の記載が無いのはなぜか？ 件数を定めることなく、できるだけ多くの効率化を実施するという意図であれば歓迎するが、それであれば他の項目と同様に、指標の欄自体が不要なのではないか。			

澁谷委員	先行事例が数多く存在し、問題点も一定整理されてきている。むしろ「他市との比較の研究・検討」を優先して行うこととし、R2年度から開始すべき。 従事する人員が多く、効果が見込める職場を対象に集中・優先して行うなど、速攻性の望める取組を推進するべき。
福井委員	業務プロセス分析により調査された業務フローを元に、他の部署の職員が見てもわかる業務の見える化を行う。

市の考え（回答）

平成 30 年度と令和元年度に実施した業務プロセス分析を通じて、既存業務の業務量や難易度、業務を担う職員の種別等の見える化や、改善策の検討に取組みました。令和 2 年度は、分析結果を踏まえて、業務効率化に向けた実施内容や優先順位、スケジュール等の方針を検討するとともに、各課の実施を支援いたします。方針の検討に当たりましては、他市の事例等を踏まえつつ、効率化の効果や即効性・即時性が高い取組みを先行して進めたいと考えております。指標については「効率化（削減）時間」に修正し、進捗管理を行ってまいります。

1 1	取組項目	◎総合コールセンターの構築		
	担当課	政策推進課（政策企画担当）、市民相談課		
	概要	一般的な問い合わせや説明、受付などの市民対応を総合コールセンターとして外部委託する。 ①職員の業務負担の軽減、②市民対応に必要な知識・ノウハウのデータベース（FAQ）化、 ③対応記録の分析・活用による業務改善、などの効果が見込まれる。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		情報収集・仕様作成	→	総合コールセンター稼働
	指標①	総合コールセンター導入により軽減された電話による市民対応時間の推測値（年間受付件数×1件あたり平均対応時間）		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		—	—	1,500 時間
	指標②	総合コールセンターの利用者満足度目標値（5点満点での平均満足度評価値）		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		—	—	4.0 点

委員の意見	
たかの副委員長	指標「1,500 時間」の根拠となっている「年間受付件数」「1 件あたり平均対応時間」を示されたい。また、その数値は他市の先行事例等をふまえたものであるのか？ 有意義な取組みと考えるが、外部委託であることから費用対効果の観点も重要であり、当該指標はその材料となることから、精緻な検証を求める。
野口委員	一般的な問い合わせや説明、受付などの市民対応を外部委託としているが、何をもって「一般的」とするのか、不明である。また、つい先日、神戸市の児童相談所で夜間に保護を求める児童を外部受託者が追いかえた事例が発生した。本市が行おうとしているのは電話対応と思われるが、市民の問い合わせには、「相談」が含まれるなど、注意深く取り扱うべき事例も多々あると思われる。これらが、型通りの門前払いになってしまわないか、たいへん危惧するところだ。 市民と直接対応することをなぜ職員の軽減すべき「業務負担」とするのか、理解できない。市の言う行政経営改革の「オープン」にも「リアル」にもまったく合致しない。取りやめるべきだ。
山田委員	コールセンターの外部委託の効果は、市民サービスの向上、市民満足度の向上としているが、現状の市民満足度評価は数値化されているのか？ 令和 2 年度から数値化してはどうか。
市の考え（回答）	
<p>これまで職員が窓口や電話でさまざまな問い合わせに対応してきたところですが、よくある質問（FAQ）、一般的な問い合わせや説明、講座・イベント等の受付などの一般的な情報提供や対応についてはコールセンターが受け持ち、職員が市民に必要な専門的な相談やサービス対応を行うという分担にすることで、市民サービスの質的な向上を図るとともに、職員がより効率的に業務を実施できるよう、他市の先行事例等を参考に、研究・検討するものです。</p> <p>検討に当たりましては、現時点では同規模の自治体における件数や時間等を参考に試算しておりますが、今後、総合コールセンター導入により生じる影響・派生效果なども含め、慎重に検討してまいります。</p> <p>なお、現行の代表電話の電話交換業務について市民満足度を調査したことはありませんが、業務内容が大きく変わることとなる総合コールセンター業務を実施する場合には、満足度を調査するなど、サービス水準について検証する必要があるものと認識しています。</p>	

1 2	取組項目	◎ 会議及び資料作成の効率化		
	担当課	総務課		
	概要	慣例で定期的に行われている会議や目的が明確でない会議の開催、資料作成に時間がかかっているケースが見られる。会議開催指針の作成や会議資料閲覧システムの活用による unnecessary 資料コピーの削減などにより、庁内業務の効率化を図る。		
	スケジュール	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
		指針等の作成 運用（適宜、改正する。）	→	

委員の意見	
たかの副委員長	きわめて重要な取組みと考える。事業見直し等の大きな方針も重要だが、こうした職員一人ひとりの日常業務を改善することが大きな効果を生む。記載の内容以外には「会議の参加者を最低限に絞る」「上長への説明回数を減らす（局長と部長に同時に報告する、等）」「決裁基準を変更する」「書類の様式や記載内容を見直す」等も検討されたい。また、日常業務を行いながら業務改善に取り組むことは負担があるため、上長・職場全体の理解や、前向きな職員を評価する仕組み、成功事例を他部署と共有する姿勢が必要である。
澁谷委員	政策調整会議・総括室長会議等、重要な役職に従事する職員が参集する会議でさえ、単なる情報共有のみで終わっている例が散見される。単なる情報共有のための会議は開かないことをルール化、会議用の机の廃止・集中作業スペースの設置など、積極的・集中した対策を進めるべき。
市の考え（回答）	
会議開催指針の作成に当たりましては、会議開催の必要性や、会議の開催目的に見合った成果、資料作成などについて、庁内業務の効率化に資するものとなるよう、提案内容も含め他都市の事例等も参考に検討するとともに、業務改善事例報告制度でも積極的に事例を募り、また、好事例の横展開を図るなど、庁内への周知・意識の浸透にも注力してまいります。	

13	取組項目	学校施設管理の効率化			
	担当課	学校管理課・学校施設保全課			
	概要	学校施設の老朽化に伴う維持補修の迅速かつ効率的な対応を図るため、①通報（連絡）、履歴管理、図面管理のシステム化と、②工事監理の外部委託を進める。			
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度	
		図面電子化	→		
		システム化を検討	→	システム開発	→
		工事監理の委託化(主に夏休み工事)	→		
	指標	工事監理に係る業務削減時間（令和元年度比）			
		令和2年度	令和3年度	令和4年度	
		210 時間	70 時間	70 時間	
委員の意見					
意見なし					

14	取組項目	既存業務の統合等による効率化		
	担当課	市民局、健康福祉局、こども支援局		
	概要	各種業務について、業務効率化の観点から重複する事業の統合などについて検討のうえ見直しを行う。		
	主な取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	市の道路照明施設の管理体制の見直し	ワーキンググループでの検討(管理体制・組織)	→ (基準・システム等の決定)	事業費の検討体制の見直し
	生活困窮世帯及びひとり親家庭の子どもの生活・学習支援事業の統合	統合に向けた協議・ 実 施	→	→
委員の意見				
	たかの副委員長	効果の大きい取組みと期待するが故に、実行計画への記載が2点に留まっている点は残念である。例えば、所管局を超えた貸館機能の統合等も検討すべきと考える。この2点のみで取組みが終わらないよう、他の対象事業を洗い出す旨を記載すべき。		
	澁谷委員	契約、入札、人事・給与のように、上下水道・教育委員会等、任命権者が異なる組織ごとに各自が担当を持っている現状も改めるべき。		
	野口委員	生活困窮世帯及びひとり親家庭の子どもの生活・学習支援事業を、業務効率化の観点から統合するとある。これはこれで否定しないが、貧困の連鎖を断ち切るなどの本来の趣旨や目的からいえば、全児童生徒対象の事業として構築しなおすべきと考えている。 この例だけでなく、現事業の統廃合のみの視点でなく、本来の事業目的に立ち返っての「改革」という視点をもつことを望む。		
	山田委員	支所コミュニティ部門と公民館部門の事業統合も検討すべき。		
市の考え(回答)				
取組みを通じて既存業務の統合等により業務効率化に努めるとともに、事業目的が効果的に実現できるよう再構築を図ってまいります。記載の取組項目以外にも該当業務が無いかどうか、事業の棚卸しや業務プロセス分析等の結果を踏まえて洗い出しをします。				

4) 組織管理・事務管理の最適化

15	取組項目	◎ 組織の活性化と事務の効率化		
	担当課	総務課		
	概要	年々変化する行政環境及び多様化・高度化する市民ニーズに柔軟・的確に対応できる、機能的・効率的な組織体制の構築のため、局再編を含めて必要な組織改正を毎年度検討・実施する。また、これまでのグループ制やプロジェクトチームを活用するとともに、課のあり方を見直しして担当課長制度を導入し、柔軟な人員配置及び組織の効率化を図っていく。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		課のあり方等見直し及び組織改正	効率的組織に向けた改正	
委員の意見				
	澁谷委員	令和2年度は「課のあり方等見直し及び組織改正」とあるが内容が不明。		
	福井委員	他の部署の職員が見てもわかる業務の見える化により、閑散時期の違う部署の受援体制を構築する。		
市の考え（回答）				
令和2年度は財務局の新設など局の再編により、権限の明確化・強化を行い、機能的な執行体制を構築しました。また、課の統合による共通事務の効率化・人事配置の柔軟化と併せて、担当業務に専決権と指揮監督権を付与した「担当課長」の新設により業務の円滑化を図ったところです。今後も、グループ制やプロジェクトチーム等の制度の活用も含め、業務プロセス分析の結果も踏まえて、様々な行政課題に柔軟・的確に対応できる機能的・効率的な組織体制の構築に向け取り組んでまいります。				

16	取組項目	◎ 複合施設の窓口等の効率化		
	担当課	政策経営課ほか		
	概要	プレラにしのみやの男女共同参画センターウェブと中央公民館の貸室の受付窓口など、複合施設における類似業務について、利用者の利便性と窓口業務の効率化のため統合等の見直しについて検討する。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		見直し検討		
		協議	順次実施	
委員の意見				
	野口委員	貸室の受付窓口業務に限っての提案として受け止めてよいのか、確認したい。		
	山田委員	ハローワーク西宮が現消防庁舎へ移転した際に市の労政課を同施設内に移動を検討しても良いのでは・・・。		

市の考え（回答）

複合施設における窓口業務等の類似業務などを見直すことで、利用者の利便性向上や業務の効率化を図り、施設利用の活性化、ひいては施策目的の実現に資するものと考えております。

労政課につきましては、上下水道局庁舎に移転することを予定しており、これまでより距離が近くなることなどから、相互のより緊密な連携により、効果的な事業実施に努めてまいります。

17	取組項目	図書館の運営体制の見直し		
担当課		読書振興課		
概要		文教住宅都市にふさわしい情報拠点としての図書館機能や読書環境の充実を図るため、司書がより専門性の高い業務を行えるよう、北部図書館の貸出返却等基本業務を外部委託するなど運営体制を見直す。また、今後の図書館のあり方を検討し、レファレンス機能や学校図書館への支援の充実を図る。		
スケジュール		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		組織改正 北部図書館の基本業務の委託化	図書館のあり方の検討	→
委員の意見				
野口委員		「司書がより専門性の高い業務を行えるように」とあるが、聞くとところによると司書を集中させ、各図書館にアウトリーチすること。即時にその場で必要とする市民に対し専門性を発揮すべきであり、それぞれの図書館に司書が適切に配置されるべきだ。 学校図書館には別途司書を配置すべきだ。		
福井委員		司書の読書案内等、読書習慣の促進など専門性の高い業務を行うため、本の貸出の機械化等、効率化を進める。		
市の考え（回答）				
図書館につきましては、図書館業務を見直して効率化を図るとともに、北部図書館の基本業務を委託することにより、司書を重点的に中央図書館に集めて、企画・運営体制を強化しました。 今後、より高度な専門性を要する資料収集・情報提供や学校図書館活動支援などの取組みを充実させ、魅力ある図書館づくりと市民の読書環境の整備に努めてまいります。				

18	取組項目	既存組織・事務の見直し		
担当課		市民局、健康福祉局、こども支援局		
概要		既存の組織や事務執行について、効果的かつ効率的なあり方に向け見直しを行う。		
主な取組項目		令和2年度	令和3年度	令和4年度
災害緊急救助施設利用に係る夜間対応の実施手法等の見直し		検討・調整	→	
人権教育・啓発事業の整理、統合		協議	実施	→
災害援護資金貸付金に係る償還事務の見直し		実施	→	
特定医療費受給者証の更新に係る対応の見直し（保健師の育児休暇増加への対応）		実施	→	
乳幼児健康診査における対応の見直し（保健師の育児休暇増加への対応）		実施	→	
育児支援訪問事業（産後ヘルパー派遣事業）の有効な実施方法の検討		検討・実施準備	→	外部委託が可能と判断した業務について委託化
委員の意見				
篠原 委員長	項目ごとにリーダーを決め（できれば係長など若い世代）定期的に進捗確認の会議を行うなど、職員全体への啓発と改革の影響を最も受ける世代を巻き込むねらいも兼ねること。			
たかの 副委員長	各局が提示したメニューと推察するが、ここに記載の無い事項には取り組まないのか？各局には、できる限り人員・財源を局内で活用したい思いや、目標設定が伴う実行計画への反映を躊躇う声もあるため、今回の6項目で必要な事項を網羅できているとは思えない。目標設定の可否にかかわらず、見直しを検討し得る業務について、改めて全局分を可視化すべきではないか。			
市の考え（回答）				
取組項目につきましては、所管課を中心に進めてまいります。効果の高い取組については庁内で共有して横展開を図るなど、全庁的な組織・事務執行の効率化に向けた機運醸成につながるよう、取組みを進めてまいります。				

19	取組項目	効率かつ効果的な放課後施策の推進		
	担当課	地域学校協働課（放課後事業担当）、育成センター課（放課後施策推進担当）		
	概要	子供の居場所づくり事業の導入を進める事で子供の遊び場の確保、児童館の地域偏在、育成センターの待機児童問題などの課題解消を図る。実施に当たっては、学校施設の有効活用を図るとともに、育成センター利用ニーズの受け皿となる事で、新たな施設整備の抑制につながることも期待される。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		本格実施 年4～5校程度導入	→	
委員の意見				
	野口委員	全児童対象の居場所づくり事業を否定するものではないが、育成センターには、独自の役割目的があるため、本事業を育成センター利用ニーズの受け皿とし、施設整備の抑制をはかることを目的に掲げることには反対する。		
市の考え（回答）				
放課後居場所づくり事業は、育成センターとは目的が異なり、放課後や長期休業中に学校施設を活用して、子供たちの遊び場や学習の場を提供する全児童を対象とした事業であり、その結果として育成センターの受け皿となり、施設整備の抑制につながる場合があるものと考えております。				

5) ICTの活用

20	取組項目	◎スマート自治体推進指針の策定と推進		
	担当課	政策経営課、情報企画課（情報システム担当）		
	概要	全庁的なICT新技術の導入や、それに伴う業務効率化の方向性を検討し、効果的な展開を図るため、「スマート自治体推進指針」を策定するとともに、関係課を中心とした推進体制を構築し、スマート自治体の実現に向けた全庁的な取組み(※)を進める。 ※窓口業務・内部事務・会議等の効率化、財務事務システムの改修、LINEの導入、タブレットの活用等		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		スマート自治体推進指針策定・実施	改定 実施	改定 実施
	指標	スマート自治体に向けた取組事例		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		1件	3件	3件
委員の意見				
	山田委員	富士通、東芝、日立、NEC、NTTデータ、どのメーカーを採用するかは、本市全域のインフラ環境も検討して進めるべき。		

市の考え（回答）

スマート自治体推進指針に沿った取組みを進めるに当たりましては、個々の課題解決に最もふさわしい技術や製品等を提供するベンダーを決定する必要があると考えており、実務担当者等の意見を踏まえ、実証実験等により効果を検証しながら導入について検討してまいります。

また、地域活動についてのスマート化を検討するに当たりましては、都市 OS と呼ばれる IoT プラットフォーム等についても研究する必要があるものと認識しております。

2 1	取組項目	◎ R P A の利活用による業務効率化		
担 当 課	政策経営課、情報企画課（情報システム担当）			
概 要	内部事務の効率化を進めるため、令和元年度から定型的で処理量の多い事務処理を中心に 10 業務を対象として R P A（ロボティック・プロセス・オートメーション）を導入した。更なる効率化に向け、その実施効果を検証しつつ業務の横展開を図るとともに、他自治体の成功事例も取り入れながら、対象事務の拡大を進める。			
スケジュール	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	
	試行実施 本格実施	順次拡大	→	
指 標	年間削減時間 ※当初の 10 業務を全庁に展開した場合の数値			
	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	
	500 時間	1,500 時間	3,250 時間	
委員の意見				
たかの副委員長	実施にあたっては、他市事例を参考に効果の高いと考えられる業務に優先して導入するべきである。導入の前提として業務の流れを可視化・標準化することが必要であり、内部事務の見直しに取り組むべきである。また、導入によって業務がゼロになるわけではなく、導入に伴う業務も発生することから、全庁的な理解の醸成が重要ではないか。			
澁谷委員	先行事例が数多く存在し、問題点も一定整理されてきている。積極的に「他自治体の成功事例」を取り入れるべき。			
市の考え（回答）				
RPA につきましては、令和元年度に総務省の補助を得て実施した 10 業務のうち、効果があったものの横展開を図るとともに、他市の先行事例のうち効果が高いものを優先的に導入できるよう、検討してまいります。導入に当たりましては、所管との協力のもと、業務フローを整理するなど、効果を高めることができるよう努めてまいります。				

2 2	取組項目	◎ 行政手続オンライン化の推進		
	担当課	情報企画課		
	概要	市民の利便性の向上や行政運営の効率化を目的として各種行政手続きの電子申請化を進める。そのために、行政手続オンライン化推進専門部会における各種手続の棚卸結果も踏まえ、年間処理件数や実現可能性、費用対効果を勘案しながら優先的に取り組むべき手続きを決定し、業務主管課との調整を図りつつ行政手続のオンライン化を推進する。 併せて、業務自体の見直し（B P R）検討を通じてオンライン化の阻害要因を取り除くよう努める。		
	スケジュール	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
		オンライン化促進ガイドラインの庁内周知	件数増の進捗確認 B P R 推進	
	指 標	電子申請利用件数（H30 年度実績：92.9 万件）		
		令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
		100.5 万件	105.3 万件	108.8 万件
委員の意見				
	たかの副委員長	全ての手続がオンライン化されていくことが望ましいが、マイナンバーカードを用いた本人確認やセキュリティの考え方など、国の方針が障壁となる面があると聞いている。その中でも申請をデータ化することは有用であり、来庁前に WEB 上で必要情報を入力する手法や、窓口での書類記入をタブレット化する手法等、幅広く検討いただきたい。		
	山田委員	どのような手続きが電子申請になるのか具体的に項目をあげるべき。		
市の考え（回答）				
取組みの推進に当たりましては、対象となる各種手続きの棚卸し結果も踏まえ、電子申請に限定することなく、市民の利便性が向上する様々な手法を実証実験等で検証しつつ、業務内容にふさわしい手法の導入を検討してまいります。 具体的な項目につきましては、棚卸しの結果も踏まえ、検討してまいります。				

2 3	取組項目	◎ オープンデータ推進による市民等の自主的な地域課題の解決支援		
	担当課	情報企画課（情報システム担当）		
	概要	<p>市が保有するデータを、自由に加工して利用できるという条件で公開する「オープンデータ」の取組みを、以下の通り推進する。</p> <p>①国が地方自治体に公表を推奨している、「AED 設置箇所一覧」など 18 種類のデータを、国の定めた体裁に合わせて公開する【国の推奨データセットへの対応】</p> <p>②国の推奨するデータ以外についても、データの利用価値を高めるため、近隣自治体と体裁を統一するなどの連携を図る【近隣自治体との連携】</p> <p>③市民・企業・大学が、オープンデータ等の分析を通して「高齢化」「交通」「防犯」などの地域課題を自ら解決できるよう、データ利活用の側面から支援する【オープンガバナンスの実現】</p> <p>④官民が保有する公開可能なデータを互いに持ち寄り、共に地域課題の解決に取り組むことができるよう、協力体制を確立する【データ利活用型スマートシティに向けた準備】</p>		

スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	オープンデータの拡充 国・他自治体との連携強化 民間連携		
指標①	オープンデータ公開に取り組む課の数		
	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	40課	50課	60課
指標②	データ利活用に関する外部連携事業数		
	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	3事業	4事業	5事業
委員の意見			
意見なし			

24	取組項目	ICTを活用した市税の賦課徴収の効率化		
	担当課	税務管理課、市民税課、資産税課、納税課		
	概要	課税事務、収納事務の効率化・省力化を進めるため、国の動向など状況に応じて、既存システム改修、システム更新等のICT化を検討、推進する。		
スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度	
	継続実施			
指標①	市税（現年度）収入率の向上			
	令和2年度	令和3年度	令和4年度	
	99.51%	99.52%	99.53%	
指標②	税務部職員の業務従事に係る超過勤務時間（令和元年度見込み 19,897時間）			
	令和2年度	令和3年度	令和4年度	
	23,550時間	18,792時間	19,499時間	
委員の意見				
意見なし				

25	取組項目	窓口来庁の負担軽減につながる業務見直し		
	担当課	市民部（市民課、国民健康保険課、医療年金課）		
	概要	市民の来庁手続き（相談業務を除く）を減らし、サービスを低下させることなく市民や職員の負担軽減を図るため、郵送申請・オンライン受付等の推進、添付書類の簡略化、誘導型手続きガイドの充実など、業務の見直しを検討する。		

スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	検討・実施準備	順次実施	→
指 標	本庁証明書年間受付窓口件数（税務証明を除く）		
	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	70,000 件	67,500 件	65,000 件
委員の意見			
たかの副委員長	市民部のみならず、窓口業務を有する全ての部署で進める必要がある。特に、出生届と児童手当など同時に行う場合の多い手続は、できる限りワンストップ化すべき。別窓口の場合でも「お子さまが生まれたときの手続一覧」といった案内用紙を作成する等、スムーズに手続を行える環境を早急に整備されたい。また、振込先確認のため通帳のコピーを求めている場合があるが、手続上は口座番号の記入で十分であり、市民・職員の負担となる作業は省くべき。		
澁谷委員	本質的には「I-22」と同じ話では？ 市民部だけが対象とされているが、窓口機能を持つ部署は広く対象とされるべきでは？		
市の考え（回答）			
業務の見直しに当たりましては、窓口での手続きが円滑に進むよう、誘導型手続ガイドの充実等について検討するなど、業務の効率化だけでなく、来庁した市民の負担軽減を図ってまいります。また、市民部での検討・取組みも踏まえつつ、全庁的な効率化に向けた見直し等について検討してまいります。			

26	取組項目	災害対応業務の見直し		
	担当課	災害対策課 ほか		
	概要	危機管理センター及び防災情報システムの運用開始を機に、災害対応業務のICT化を推進して対応の効率化を図ることができるよう、運用開始までに図上訓練等を通して課題の洗い出しと解決策の検討を行う。運用開始後は、適宜業務の見直しを図ることができる運用体制を構築する。また、災害時には市民が必要とする情報を適切に提供し、自助・共助を促進する。		
スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度	
	図上訓練等 課題解決検討	センター及びシステムの運用 開始	効果的な運用体制による 改善	
委員の意見				
意見なし				

27	取組項目	システム導入等による業務の効率化		
	担当課	都市局、会計室、教育委員会		
	概要	事務の効率化を図るため、事務処理に人手が大きくかかる業務についてシステム化を進めるとともに、紙情報のデータ化等に取り組む。		
	主な取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	建築計画概要書等の閲覧システム導入	概要書・台帳PDF化の整備	台帳の電子データの整備	閲覧用システムの構築
	ICT技術の活用による保管書類（会計室）の電子化	実施に向けた検討		財務会計システムの改修
	心臓検診業務のシステム化	システム検討 システム依頼	本格実施	
	校務支援システム導入による学校業務の改善	構築 稼働開始	システム運用・保守	
	出退勤管理システム導入による学校業務の改善	構築 稼働開始	システム運用・改善	
	通学体制管理システム導入による西宮養護学校業務の改善	システム構築及び設置 2学期から運用		
委員の意見				
たかの副委員長	教員の労働環境向上は極めて重要な課題であり、校務支援システムが真に現場の業務負担を軽減できるよう、実際に使用する教職員の声を反映するよう要望する。また、6つの施策以外にも導入可能な業務がないか、「20～22」の取組みとあわせて全庁的な洗い出しを進められたい。			
澁谷委員	「校務支援システム導入による学校業務の改善」が掲載されているが、既に導入されている校務支援システムの利用状況・効果を精査するべき。 「出退勤管理システム導入による学校業務の改善」については本庁等で既に導入されているシステムの利用は出来ないのか？			
野口委員	出退勤管理システム導入による学校業務の改善や、通学体制管理システム導入による西宮養護学校業務の改善は、包括外部監査人からのご指摘や、校長から直接ご意見をお聞きしていたこともあり、改善が図られ負担が軽減されることを望む。			
市の考え（回答）				
<p>事務の効率化を目的として実施するシステム化、効率化に当たりましては、使用する職員の意見をできるだけ反映させ、導入効果を高めるよう努めてまいります。</p> <p>また、学校現場への既存システムの活用等につきましては、組織が異なることによる規則の差異や、今後制度変更に伴う改修への対応などが必要となるため、現在、本庁等で導入済みのシステムを利用することは難しいと判断しております。</p> <p>記載のほか、システム化が必要な業務につきましては、導入の費用対効果等を検証しつつ、更に洗い出しを進めてまいります。</p>				

6) 適正な職員給与の検証

28	取組項目	◎職員給与の適正維持		
	担当課	人事課（労務・給与等担当）		
	概要	国家公務員における制度改正の状況や他都市の動向を踏まえつつ、本市職員の給与制度における課題や見直しの必要性についての検証を行い、給与決定の原則である均衡の原則を踏まえ、社会情勢に応じた適正な制度や水準となるよう、継続的な取組みを行っていく。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		給与制度の検証 必要な見直しの実施	→	
委員の意見				
	篠原 委員長	均衡の原則を踏まえ、となっているが人勤に基づいている以上、原則としてこれは当たり前であり、むしろ基づいているか点検すべきは職務給の原則ではないのか。役職、号給に見合う責任を背負っているのか厳正に評価し、給与に反映させること。これには降格もしくは役職名と号給を完全に一致させることが必要。		
	たかの 副委員長	人件費・職員数は、いくら「財政改善を主目的としない経営改革」といって、機動的な組織づくりには欠かせない取り組みである。今回の実行計画では具体策の記載がなく、今後の方策を示されたい。人件費が中核市の中で高い水準にある一方、業務量に対して人員が大きく不足している部署も存在する。総額・総人数で検証・比較するのではなく、職種別・業務別に詳細な検討を行うことが重要ではないか。（29に同じ）		
	澁谷委員	不正受給の発覚が相次いだことも踏まえた対策が必要。 特殊勤務手当の見直しも必要。		
	福井委員	税金、地方交付税等、公共施設の更新や長寿命化、社会保障費等により変化する財政状況を反映した適正な給与の支給を行う。 人事評価にて評価が低い職員に対し、研修を行い職務の改善を行う。		
	山田委員	適正な制度へ改めるとは、抽象的な表現ではなく具体的に記述すべき。		
市の考え（回答）				
職員給与の水準や制度内容につきましては、給与決定の原則のうち均衡の原則に照らして適正かどうかを判断し、均衡を失う場合は、制度等を見直す必要があります。こうした観点から、給与制度について不断に検証し、必要な見直しを行ってまいります。 また、手当の支給対象となる事実の確認につきましては、定期的に所属長等を通じて実施しておりますが、不正受給の原因等を検証して再発防止に向けた確認方法の改善についても検討してまいります。				

7) 総人件費の抑制

29	取組項目	◎職員数（定員管理）の適正化		
	担当課	人事課、総務課		
	概要	職員が担うべき役割や業務を再整理し、他の機関でも執行可能な業務は外部委託化を進めるなど、業務の実施手法の見直しを行い、職員定数のあり方について検討する。また、組織改正、課の統合等を含めた再編についても継続的に検討し、適正な定員管理を推進する。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		効率的な行政経営にむけた定数管理の実施	→	
委員の意見				
	たかの副委員長	人件費・職員数は、いくら「財政改善を主目的としない経営改革」といって、機動的な組織づくりには欠かせない取り組みである。今回の実行計画では具体策の記載がなく、今後の方策を示されたい。人件費が中核市の中で高い水準にある一方、業務量に対して人員が大きく不足している部署も存在する。総額・総人数で検証・比較するのではなく、職種別・業務別に詳細な検討を行うことが重要ではないか。（28に同じ）		
	野口委員	たとえば業務のICT化は、職員の単純反復作業などを機械化し、削減された時間や人員は対人サービスに向かうことが求められる。他の業務効率化についても同様と考えるので、保育士、保健師、各種相談員など専門職の比重を当然増やすべきである。		
	山田委員	適正な職員定数については、①業務量から総必要人員数を算出する。次に現行、業務量に対して必要人員が不足の部署には、外部委託や会計年度任用職員の活用を検討する。加えて②経常収支比率から目標とする人件費総額を算出し、目安とする職員定数を指標化する。		
市の考え（回答）				
職員数のあり方につきましては、職員が担うべき業務等について専門性や定型性などを踏まえて再整理し、効率化や外部委託化を進めるなど、適正かつ効率的な業務執行体制となるよう、詳細に検討してまいります。				

II 持続可能な財政基盤の確立

1) 健全な財政運営

30	取組項目	◎中長期の財政収支見通しの作成・公表		
	担当課	財政課		
	概要	市税収入等の動向や増大する行政需要、財政リスクを中長期的に捕捉し、事業採択の可否や実施年度の調整を判断する材料とするため、毎年度、中長期財政収支見通しを作成し、公表する。		
スケジュール		令和2年度	令和3年度	令和4年度
	作成・公表(9月) 翌年度以降の予算編成に活用	—————→		
委員の意見				
意見なし				

31	取組項目	公会計を活用した市民にわかりやすい財政状況の公表		
	担当課	財政課		
	概要	財務書類から得られる各種指標などを使って、市民にわかりやすく財政状況を示すため、各種指標による分析手法（有形固定資産減価償却率、将来世代負担比率など）に加えてセグメント分析など新たな分析手法の研究に取り組むほか、公表資料についても検討する。		
スケジュール		令和2年度	令和3年度	令和4年度
	財務書類公表	—————→		
委員の意見				
福井委員	課別事業別行政評価を資産情報も含めて決算審査で行うため、日々仕訳の導入を行う。それにより、資産の情報も含めたセグメント分析が可能となり、さらに、各事業や業務のコストの比較を都市間で行うことにより、業務の有効性や効率性を高め生産性を向上させる。			
市の考え（回答）				
公会計を活用して、本市の財政状況を市民に分かり易く伝えるほか、他の自治体との比較等の分析手法について、検討してまいります。日々仕訳につきましては、その効果や事務負担等を踏まえて、他市の事例等について研究してまいります。				

2) 公共施設マネジメントの推進

32	取組項目	◎ 建築系公共施設個別施設計画の策定		
	担当課	施設マネジメント推進課		
	概要	公共施設等総合管理計画（H29.3）に基づき、建築系公共施設（学校施設や市営住宅など策定済の施設を除く）について、長寿命化のほか、集約化や複合化、転用、廃止など施設の特性に応じた保全・再編に関する個別施設計画を策定し、公共サービスの機能や質の維持・向上を図りながら財政負担の軽減及び平準化を図る。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		計画策定	進捗状況の管理 	
	指標	延床面積を令和44年度までに平成21年度比で20%縮減		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		—	—	—
委員の意見				
	たかの副委員長	公共施設マネジメントは、今後の財政を大きく左右する課題である。個別施設計画では、耐用年数の基準を設けるほか、「施設総量が増加する場合には他の施設で同等以上の削減を義務付ける」等、実効性のある方針を示されたい。また「令和44年度までに20%縮減」のみを指標に掲げているが、『公共施設等総合管理計画』策定時の「令和14年度までに10%縮減」は放棄したのか？10%削減の目標にコミットしないという意味決定を行うのであれば、議会・市民への説明を行うとともに、達成できない理由を徹底的に検証・明確化し、20%削減の目標を必達するために、より厳格で精緻な計画の策定・実行が必要である。		
	澁谷委員	個別施設計画はもちろん重要だが、その前提となる「学校は80年」のような施設種別・類型に応じた維持保全期間の原則が必要。		
	中尾委員	指標では、44年後の縮減率を示しているが、もう少し中期（ex.20年後）のそれを示すべき。		
	野口委員	長寿命化については、学校施設の70～80年という数値を一定の基準とすべきである。		
	福井委員	減価償却累計額等や学校の長寿命化等を見れば、現在ある全ての公共施設等に長寿命化や更新を行うことは不可能。全体最適となるため、インフラ、学校、市営住宅、建築系公共施設を総合的に考え、中長期的な財政状況も考慮した実現可能な施設整備計画を行うべき。（将来的な施設の合築複合化、集約化を見据えて、学校をまちづくり協議会などの地域のまちづくりの中心施設として活用する。）		
	山田委員	令和44年度までに20%縮減を指標にしていますが、学校施設については、既に「学校長寿命化計画」に基づいた更新計画があります。また、市営住宅についても「戸数削減計画」が既に策定されています。これらの計画に照らし合わせた施設総量の削減率の推移を提示するべきです。		

市の考え（回答）

個別施設計画では、施設種別ごとの目標使用年数に関する基本的な考え方をお示しするとともに、集約化や複合化、転用、廃止など、個別の事情に応じた施設の保全・再編計画を令和2年度末に取りまとめる予定です。

また、施設総量の縮減についても、学校施設や市営住宅に関する長期計画を踏まえ、本市の実情に即した中期目標（平成21年度比で10%以上縮減）の見直しと長期目標（同20%以上縮減）を達成するための方策をお示しする予定です。

なお、こうした計画は40年以上先を見据えた長期にわたる取組となりますので、すべての施設について精緻な計画として取りまとめることは困難ですが、今後の財政状況や多様化する行政ニーズに応じて定期的な見直しを行いながら、着実に実行していくことが必要であると考えております。

3 3	取組項目	◎低未利用地の合理的な利活用の促進		
	担当課	管財課		
	概要	定期的に未利用地調査及び利活用要望調査を実施し、低未利用地に関する情報を一元管理する。また、国や県との情報共有や必要な検討・調整を進めるほか、民間事業者とも連携しながら、活用可能なものは公共施設用地として転用し、それ以外は売却又は貸付を推進するなど、公的不動産の有効活用による財源確保の取組みを進める。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		公共施設用地への転用 又は売却・貸付の推進	→	
	指標	公共施設用地への転用又は売却・貸付等の利活用が図られた未利用地の合計面積(3年毎に集計)		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		→ 1.5ha		
委員の意見				
	やの委員	価値の低い土地でも周辺の民有地を購入することによって価値が高まることがあるので、土地を購入することも必要。		
市の考え（回答）				
低未利用地につきましては、定期的な利活用要望調査等を実施し、情報の一元管理を進めるとともに、国や県、民間事業者とも連携を図ることで、一体的な公共施設用地への転用、売却・貸付など合理的な公的不動産の利活用を進めてまいります。				

3 4	取組項目	駐車場事業の見直し及び効率化		
	担当課	管財課		
	概要	<p>本市が直営により管理運営する駐車場について、運営の効率化等を図るため、直営による事業実施の必要性を検証したうえで、民間事業者へ貸し付けた場合の貸付料収入等を試算し、現在より収益増が見込まれる場合は、現在の運用形態（市の直営）からの変更に向けて取り組む。</p> <p>併せて、実際に運用形態を変更するために必要な手続き（月極駐車場の既契約者への周知を経て解約など）の洗い出しなど課題を整理する。</p>		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		収支試算、課題整理	運用変更（貸付等開始）	
	指標	年間削減時間		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		—	480 時間	480 時間
委員の意見				
	たかの副委員長	駐車場事業の中でも、多額の累積赤字が発生しているアクタ西宮駐車場について、各店舗が大量購入している駐車サービス券の割引率改定など、抜本的に収支構造の改善を進めるべき。		
	中尾委員	市立北口駐車場を対象とすべし。		
市の考え（回答）				
アクタ西宮の市立北口駐車場につきましては、指定管理者制度を導入して効率的な運営に努めておりますが、現状の課題について洗い出しを進めるなど、今後の収支の改善に向け検討してまいります。				

3 5	取組項目	市営住宅の管理戸数の削減		
	担当課	住宅整備課		
	概要	<p>中長期的視点に立った市営住宅の管理戸数の適正化の一環として、平成 29 年度より着手している第 2 次建替計画を進め、令和 2 年度現在の管理戸数約 9,300 戸を令和 12 年度末時点で約 8,300 戸に削減（8 団地を現地建替、6 団地を廃止（管理戸数は建替前 1,826 戸→建替後 1,045 戸）に削減する。</p>		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		第 2 次建替計画による入居者への移転交渉及び建替・廃止		

指標①	現地建替団地着手数（累積）		
	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	2 団地	2 団地	4 団地
指標②	廃止団地着手数（累積）		
	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	2 団地	2 団地	2 団地
委員の意見			
たかの副委員長	指標で「建替・廃止に着手」としている団地が各年度どの団地を想定しているのか、可能な範囲で方針を示されたい。令和12年度末・約8,300戸の目標設定は、第2次建替計画を滞りなく完了させて初めて達成できる水準だが、過去の状況を考えれば極めてハードルが高い。第3次建替計画の策定・実施も並行して進めるべき。		
野口委員	低廉な住宅の需要はますます強まっている。市営住宅の管理戸数を削減することには同意できない。仮に減じるなら、民間住宅家賃補助などの事業も検討すべきである。		
市の考え（回答）			
<p>現地建替団地の令和2・3年度は、着手済みの分銅町と末広町の2団地で、4年度は、城ヶ堀町と江上町を加え累計で4団地を想定していますが、最速の工程を想定しているため、今後の全体計画や移転交渉等の状況により変動する可能性があります。廃止団地の令和2～4年度は、着手済みの広田町と大社町4号棟の2団地です。</p> <p>第2次建替計画に続く、第3次計画の策定については、2次計画からスムーズにシフトできるよう、建替事業の進捗状況等を踏まえながら適切な時期に着手してまいります。</p> <p>市営住宅は住宅セーフティネットとして中核的な役割を担いつつ、本市の施設マネジメントに係る面積総量削減で最大の役割も担っておりますので、今後も社会的な公営住宅への要請や他の住宅施策の状況等も視野に入れた管理戸数の適正化に努めてまいります。</p>			

3) 新たな財源の確保

36	取組項目	◎ 広告事業の推進		
	担当課	政策経営課		
	概要	新たな財源の確保や事業経費の縮減などを図るため、市が保有する資産等を、企業の広告出稿やタイアップ等によって積極的に有効活用する広告事業を推進するとともに、職員の創意による新規媒体の導入を進める。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		実施 		
	指標	新規広告媒体数（H30年度実績：28媒体）		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		1 件	1 件	1 件
委員の意見				
意見なし				

37	取組項目	ふるさと納税に係る運用強化		
	担当課	財務総務課、商工課		
	概要	ふるさと納税の寄附受け入れの実績増加を図るため、返礼品の充実、広報の強化、寄附対象事業の拡充の取組みを進めるとともに、クラウドファンディングの手法による寄附金募集にも着手する。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		実施 		
	指標①	本市へのふるさと納税に対する返礼品数		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		150品	170品	190品
	指標②	本市への個人からの寄附金額		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		65,000千円	75,000千円	85,000千円
委員の意見				
	たかの副委員長	今年度行った一連の強化策に対する効果検証を早急に行うべき。そのうえで、対象事業の拡充については、子ども食堂のように近年注目を集めている施策をメニューに加えてはどうか。また、「クラウドファンディングの手法」について具体的な取組みイメージを示されたい（現時点では取組みの意義・効果について懐疑的）。		
	中尾委員	ふるさと納税は受益と負担関係を破綻させている制度で廃止を要望すべし。		
市の考え（回答）				
令和元年10月より、強化策の取組みを実施した結果、寄附額、寄附件数ともに前年同月より増加し、一定の効果があつたと考えています。このうち、広報の強化については寄附者に対するアンケートを利用した効果検証を行いました。 クラウドファンディングの手法による事業や、対象事業の拡充については、市が実施している事業のなかから、共感が得られやすく、かつ広報手段がある事業で導入したいと考えております。 ふるさと納税制度については、節度ある運用が求められています。令和元年6月より総務省の指定制度が始まり、返礼品等のルールが明確になりましたので、今後の制度の動向について注視してまいります。				

4) 収納対策の推進

38	取組項目	◎ 収納対策の推進		
	担当課	財務総務課、納税課ほか		
	概要	<p>すべての未収金所管課において標準的な債権管理事務モデル（標準モデル）に準拠する債権管理を行えるよう、債権管理の実効性をより高めるため、標準モデル導入に係る諸課題（※）を解決し、収納対策を推進する。</p> <p>※・私債権による財産調査の限界</p> <ul style="list-style-type: none"> ・猶予基準や執行停止（債権放棄）基準など内部基準の不存在 ・繰り返し発生する膨大な数の新規滞納事案 ・少額債権の滞納整理の費用対効果 ・滞納管理システムの未導入または機能不足 ・徴収専任職員の不在・不足、専門知識・ノウハウの不足 <p>標準モデルに準拠し、具体性を伴った実効性ある対策を行い、中核市の上位3分の1が達成している割合まで収入率を高めるなど、市の債権を確実に収入するとともに、効果的で効率的に収入未済額を縮減する。</p>		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		標準モデル試行	標準モデル導入・実施	
	指標①	収入率（収入済額/調定額）		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		97.78%	97.82%	97.85%
	指標②	収入未済額（調定額-収入済額-不納欠損額）		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		51.8億円	51.0億円	50.2億円
委員の意見				
	澁谷委員	最終的には、悪質滞納者対応に特化した組織の設立も検討するべき。		
市の考え（回答）				
取組みを進めることで滞納繰越とならないよう努めるとともに、法的手続きが必要となった場合の組織的な支援のあり方等についても引き続き検討してまいります。				

5) 受益と負担の適正化

39	取組項目	◎ 施設使用料の見直し		
	担当課	政策経営課		
	概要	<p>受益と負担の適正化を図るため「施設使用料指針」に基づき施設使用料について3年毎に見直しを行う。また、施設利用者に施設運営のコストを明示して市民のコストや受益者負担への理解を深めるとともに、市はコストの節減に取り組む。併せて、減免のルール化等の課題についても検討を進める。</p>		

スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	実施 減免等のルール化の検討		
効果額	使用料の改定に伴う効果額（平成30年度比）		
	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	—	67,000千円	67,000千円
委員の意見			
澁谷委員	単発での貸付のみでなく、介護施設・商工会議所のような長期的に貸し付けている物件についても全庁的な整理が必要。		
中尾委員	施設使用料の積算根拠に資本費等を算入すべし。		
野口委員	別項で示している通り、問題ありと考えている。		
福井委員	持続可能な施設運営を行うため、施設の利用率を考慮し、適正な受益者負担を求めた使用料を設定する。 補助金と減免について、二重に適用されないよう整理する。		
市の考え（回答）			
施設使用料につきましては、施設毎の適切な受益者負担に基づき、効率的な施設運営に努めるとともに、設置目的を踏まえた有効な施設使用に向け減免の手続き等についても整理してまいります。算定基礎につきましては、現状では減価償却費を除いたコストを回収できておらず、資本費等の参入につきましては、今後の改定に向け検討してまいります。 別途、土地・建物の貸付につきましては、減免基準の整理等について引き続き検討・整理いたします。			

6) 契約・検査の適正執行

40	取組項目	◎入札・契約制度の適正化		
担当課	契約管理課			
概要	入札・契約において、透明性、公平性、競争性及び品質の確保を図り、適正で効率的な事務を行うことが求められるなか、入札情報の漏えいリスクを低減させるため、入札価格の平均額により最低制限価格を算定する「変動型最低制限価格」を一定額以上の案件で試行実施し、課題等の検証を行ったうえで、適用範囲を拡大する。			
スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度	
	課題等検証 対象範囲を拡大			
指標	変動型最低制限価格制度による入札件数			
	令和2年度	令和3年度	令和4年度	
	50件	250件	250件	

委員の意見	
福井委員	<p>最少の経費で最大の効果を上げる入札を行うため、低入札価格調査制度の適用範囲を拡大する。</p> <p>入札不調時の再度の入札を行う際に、工事の遅れ等で市民生活に影響を与えないため、また、適度な競争を行うことにより市内業者の育成を行うため、条件を緩和し市外業者を加えた入札を行う。</p>
市の考え（回答）	
<p>低入札価格調査制度の適用範囲の拡大につきましては、発注件数や体制等の課題があるものの、その効果については認められることから、引き続き可能性について検討してまいります。</p> <p>また、工事請負契約の入札不調時の対応につきましては、市内事業者のみでは技術者の不足や発注時期等の理由により入札の成立が見込めない場合、市外事業者を含めた入札を行うこととしております。</p>	

7) 民間活力・ノウハウの活用

4 1	取組項目	◎ 公民連携手法の研究・検討		
担当課		政策経営課		
概要		<p>民間委託、P F I、指定管理者制度のほか、S I B（ソーシャル・インパクト・ボンド）、成果連動型民間委託、施設維持の包括民間委託、業務委託における民間提案制度、連携協定に基づいた民間事業者との協働の取組みなど、自治体において多様な公民連携の導入事例が見られる。効果的・効率的な事業実施のため、こうした情報を収集し、本市における導入・活用の可能性について研究する。</p> <p>また、本市の公民連携に係るガイドラインを再整備し、様々な公民連携手法の導入に当たって、円滑な事務執行を図る。</p>		
スケジュール		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		研究 ガイドラインの再整備 検討・実施		→
指標①		新たな公民連携手法の導入事例数		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		—	1件	2件
指標②		企業との包括連携協定数（令和元年度：2件）		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		—	—	—
委員の意見				
たかの副委員長		施設維持の包括民間委託は千葉県我孫子市で先行事例があり、導入効果を期待できると考えている。是非、具体的な検討をお願いしたい。		
野口委員		情報収集までは否定しないが、本市の実情もよく検討し、導入ありきとしないこと。		

福井委員	検査により医療費の削減が期待される大腸がんの検診について受診率の向上、認知症対策の学習療法、糖尿病の重症化予防、生活習慣病防止のための健康施策、介護度等の改善などにおいて、民間の先駆的なノウハウを活用するためソーシャル・インパクト・ボンドや成果連動型民間委託等の導入を進める。
市の考え（回答）	
他の自治体における公民連携手法の情報収集に努めるとともに、本市の実情に応じて、導入の効果が高いと見込まれる手法や施策につきましては、具体的な導入の可能性について検討してまいります。	

4 2	取組項目	◎ 指定管理者制度の見直し		
	担当課	政策経営課		
	概要	指定管理者制度の導入施設が拡大するなかで顕在化してきた様々な課題の解決を図るため、制度運用を見直し、見直しの結果を指定管理者の選定に反映させるとともに、既存の導入施設についても、効果的・効率的にサービスの質の向上を実現できるよう、他都市の先進事例等を研究し、制度運用の改善に努める。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		実施（選定に反映） 改善の検討	—————→	
委員の意見				
	野口委員	「顕在化してきた諸課題」について共有したい。		
市の考え（回答）				
指定管理者制度に係る本市の課題等について、所管課や指定管理者へのヒアリング等により掘り下げるとともに、庁内の情報共有等を図り、解決策について検討してまいります。				

4 3	取組項目	◎ 民間委託の推進		
	担当課	政策経営課		
	概要	職員が担うべき本格的業務に人的資源を集中させ、庁内業務の効率化を図るため、民間委託導入の検討を進める。 業務プロセス分析の結果を踏まえて、費用対効果、ノウハウの保持等様々な観点から検討のうえ実施の判断をする。また、委託化の実施に向け、対象業務の特定、業者選定、実施場所の確保など、政策局と総務局が所管課の支援を行う。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		改善策の整理・実行 所管課の支援	—————→	

委員の意見	
篠原 委員長	類似内容や RPA 等も同じであるが「職員が担うべき本格的業務」とは何を指すのか具体的明確に、並行的に強化する部門・内容をあらわす必要あり。知的生産性を向上させるための策であり、暇な人が増えたでは困るのである。
福井委員	業務プロセス分析の結果により、アウトソーシング可能な業務の公表とアウトソーシング可能な業者の調査を行う。 公務員以外が行える事業について再度の見直しを行い、民間移管を進め、職員の任用替えも含めた対策を進める。
市の考え（回答）	
民間委託の推進に当たりましては、業務プロセス分析を通じて、専門性・定型性の観点から、各業務とその担い手となる職員の種別を全庁的に整理した結果も踏まえて、対象とする業務について検討するとともに、適切かつ効率的な業務執行体制の再構築に努めてまいります。	

4 4	取組項目	指定管理者の利活用による市営住宅駐車場管理の業務効率化		
	担当課	住宅調整課、住宅管理課、住宅入居・家賃課、住宅整備課		
	概要	市営住宅の駐車場について、指定管理者選定時に、各管理運営委員会から市の管理となった駐車場の一括管理委託を進め、令和 10 年度以降は全駐車場を指定管理者による一括管理とし、業務の効率化を図る。また、空き区画に関しては民間ノウハウを生かした時間貸し等により収入増を図る。		
	スケジュール	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
		精査・検討 		
	指標	年間削減時間 年間従事時間		
		令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
		144 時間	144 時間	144 時間
委員の意見				
たかの 副委員長		市営住宅の駐車場については、市の管理となったものを除き、管理運営委員会に 2,000 円/台もの委託料を払っているが、業務内容は「月 1 回以上の清掃」「問題発生時の連絡」のみである。余剰金が住宅の管理運営委員会に繰り越され、会計の透明性を欠く現状を早急に改めるべき。		
市の考え（回答）				
市営住宅駐車場につきましては、令和 10 年度までに順次指定管理者による一括管理に移行してまいります。				

4 5	取組項目	東部総合処理センター破砕選別施設整備における民間活力の活用		
	担当課	施設整備課		
	概要	東部総合処理センター破砕選別施設の整備において、公設民営方式（DBO）を採用し、性能発注方式による施設建設と20年間の運営を委託することで、民間ノウハウを活用した効果的・効率的な整備・運用に努める。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		施設計画		
	指標	公設公営方式に対して公設民営方式を採用した場合の全事業費(20年間)のVFM		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		—	—	—
委員の意見				
意見なし				

4 6	取組項目	民間活力を活用した駐輪場整備の推進		
	担当課	自転車対策課		
	概要	駐輪場不足の課題解決の手段の一つとして、自転車駐車場の需要がある鉄道駅周辺において、民間が行う施設整備への助成制度を検討する。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		制度設計	実施	
	指標	民間駐輪場の整備台数累計		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		—	10台	30台
委員の意見				
意見なし				

47	取組項目	鳴尾浜臨海公園南地区（リゾ鳴尾浜含む）全体のあり方検討		
	担当課	公園緑地課		
	概要	老朽化が進行しているリゾ鳴尾浜については、他都市の事例調査や民間事業者ヒアリングを行い、リゾ鳴尾浜を含めた鳴尾浜臨海公園南地区全体のあり方について、民設民営による施設整備を念頭に検討を進める。		
スケジュール		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		民間事業者ヒアリング	事業スキーム検討	→
委員の意見				
	篠原 委員長	3に準じる。（※参考：現金として補助している案件のみならず、市財産の無償貸与、特にそれを利用して収益を上げている所謂隠れ補助金についても同様に扱われたい。）		
市の考え（回答）				
リゾ鳴尾浜につきましては、施設の老朽化及び維持管理・運営面での課題解決のため、鳴尾浜臨海公園南地区全体としての魅力向上につながるよう、民設民営も念頭にそのあり方について検討を進めてまいりますが、その際には、公園全体としての魅力向上の視点と市財産としての公園使用の観点も踏まえ、適切な事業者の負担についても検討してまいります。				

48	取組項目	公設地方卸売市場の廃止及び民設地方卸売市場との統合民営化		
	担当課	産業文化総務課（卸売市場再生担当）		
	概要	公設市場と民設市場が混在立地する西宮市卸売市場は、施設の老朽化や運営面での多くの課題を抱えており、市が開設者として運営する公設市場としての必要性が低減していることを踏まえて、組合施行によるJR西宮駅南西地区市街地再開発事業の実施により、公設市場を廃止し、民設市場と統合民営化したうえで、民設の新卸売市場を再整備する。これにより公設市場管理運営経費及び従事職員の皆減が見込まれる。		
スケジュール		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		除却工事	仮設移転	新市場竣工
委員の意見				
	福井委員	都市核であるJR西宮西南地区から阪神西宮にいたる地域の活性化のため、卸売市場の開場時間帯以外の時間帯の活用を進める。		
市の考え（回答）				
卸売市場再生整備事業を含むJR西宮駅南西地区市街地再開発事業では、にぎわいあるまちづくりに向けて、開発事業者の提案に基づく、民間法人によるエリアマネジメントの導入を検討しており、卸売市場の開場時間帯以外、また、再開発地区全体において、イベント等を通じて、地域の活性化が図られるよう市も連携・協力しながら取り組んでまいります。				

49	取組項目	民間ノウハウを活用した既存事業等の効率的な推進		
	担当課	こども支援局、土木局		
	概要	既存事業等について、効果的・効率的に実施するため、民間ノウハウの活用を推進する。		
	主な取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	児童手当支給に係る業務委託範囲の拡充	現行業務委託の実施	業務委託範囲の拡大	→
	公物管理（道路・公園・水路）にかかる業務の効率化	部分実施（道路）	本格実施（道路・公園・水路）	→
委員の意見				
	たかの副委員長	民間ノウハウを活用した効率化は、多くの業務で導入可能と考える。記載された2項目に限らず、全庁的に対象業務を洗い出すべきである。		
	澁谷委員	「担当課」は「こども支援局、土木局」に留まるものではなく、「主な取組項目」も窓口業務を筆頭に多岐に渡るべき。		
市の考え（回答）				
記載しております取組項目のほか、業務プロセス分析の結果等も踏まえて、既存事業等の効果的・効率的な実施に向け民間ノウハウの活用について全庁的に検討してまいります。				

8) 広域連携の推進

50	取組項目	◎広域連携の推進		
	担当課	政策総務課		
	概要	<p>人口減少社会を迎え、行政課題を解決していくに当たり、全ての自治体でフルセットの行政サービスを提供し続けることは困難となりつつあるため、スケールメリットの創出につながる阪神間各市をはじめとした他都市との広域連携等の推進をはじめや、課題・分野別に他の自治体と水平的・相互補完的な連携の可能性を検討する。</p> <p>■ 尼崎市との連携 隣接する尼崎市と、中核市同士という特性を生かし、効果的・効率的な施策展開に繋げていくことを目的に、連携の可能性を探る。</p> <p>■ 府県の枠組みを越えた広域連携 西宮市、尼崎市、豊中市、吹田市の4市が広域的な連携に向けて、都市間ネットワークの形成についてのシンポジウムを開催。令和2年度以降も定期的に会議の場を設け、具体的な連携の可能性を検討する。</p>		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		検討・ 順次実施	→	→

委員の意見	
篠原 委員長	三年間も検討する必要はない。一年程度で具体化し、もっと早期にプランを出すべし。
澁谷委員	業務システムのクラウド化が進む中、広域連携は隣接する自治体でなければできないというものではなくってきている面がある。尼崎市以外とも広域連携を念頭に置いた検討を進めるべき。
中尾委員	誕生から死亡まで完結でき、同様の都市の性格を持つ阪神7市1町の広域化を再構築すべし。
福井委員	同規模の自治体の広域連携を進め、自治体間ベンチマーキングなど比較を行うことで、業務の効率化、平準化を図る。
山田委員	具体的な課題として取り組むべきは、芦屋市、尼崎市、宝塚市等の7市1町との広域連携です。これを課題に上げずに他の豊中市、吹田市との中核市連携を計画に掲げ、3年間を計画期間とする計画には賛成できない。
市の考え（回答）	
<p>市単独でのフルセット主義に固執することなく、様々な機会を捉え、他自治体との連携が考えられるものについて不断に検討を行います。具体的には、中核市など同規模自治体や阪神間各市と課題・分野別に水平的・相互補完的な連携を探ることになりますが、その際には業務効率性の比較等にも留意して進めてまいります。</p> <p>なお、取組項目の概要説明部分及びスケジュールについては、委員からのご意見を踏まえ、一部文言修正を行いました。</p>	

5 1	取組項目	芦屋市とのごみ処理広域化の推進		
	担当課	参事（施設計画担当）、施設整備課		
	概要	西部総合処理センターの焼却施設の更新に当たり、施設の更新時期が近く、地理的アクセスのよい芦屋市との施設の集約化について、検討会議を設置し、実現可能性を協議しており、既存施設の老朽化による重大な故障等のリスクも考慮し、令和12年度の運営開始を目指して引き続き協議を進める。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		方向性の確定	施設計画	
委員の意見				
	たかの 副委員長	広域化を行う際、一般的にメリットをより享受するのは規模の小さい自治体である。芦屋市との折衝においては、少しでも本市に有益な条件を導くよう要望する。		
市の考え（回答）				
芦屋市との協議に当たりましては、両市の負担の公平性を確保しつつ、納得のできる負担割合となるよう引き続き協議してまいります。				

9) 公営企業、外郭団体等の経営改革

52	取組項目	◎外郭団体の健全な運営		
	担当課	政策局ほか		
	概要	外郭団体について、自主財源を確保する等、税の投入に頼らない自立した健全な運営を推進するとともに、より効果的で効率的な団体のあり方について、モニタリング等を通じて、継続的に検討する。また、公共性・公益性が高い事業を効率的に実施するため、外郭団体の活用により公共サービスの充実を図る。経営状況については、定期的に市ホームページで公表する。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		検証	→	
委員の意見				
意見なし				

53	取組項目	「西宮市立中央病院経営改革プラン」に基づく取組みの推進		
	担当課	中央病院 経営企画課		
	概要	中央病院の経営は、毎年度多額の経常損失とともに資金収支の不足が生じ、市からの財政支援なくしては経営が困難な状況が続いている。 県立西宮病院と統合するまでの間、引き続き現在の水準を維持した医療サービスを提供するためには経営改善は不可欠であり、病院統合による閉院を踏まえた経営改革プランの見直しを行い、市財政の負担軽減に向けた取組みを進める。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		実施	→	
	指標	単年度資金不足額		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		402,000 千円	302,000 千円	264,000 千円
委員の意見				
意見なし				

5 4	取組項目	「西宮市水道事業経営戦略」に基づく取組みの推進		
	担当課	経営管理課		
	概要	<p>平成 28 年 3 月、配水量・給水収益の減少や管路・施設の老朽化、災害対策などの課題に対応していくため、本市水道事業の方向性を示す基本計画である「西宮市水道事業ビジョン 2016」を策定するとともに、同計画に掲げる施策等を推進するにあたっての投資と必要な財源を確保するための収支や資金の見通しを定めた「投資・財政計画」を策定した。</p> <p>この 2 つの計画を包括して「西宮市水道事業経営戦略」と位置付け、平成 28 年度から計画に基づき取組みを進めている。</p> <p>毎年度、「西宮市水道事業経営戦略」に基づく取組みの評価（進捗管理）を実施するとともに、「投資・財政計画」の策定にあわせて見直しを行う PDCA サイクルにより、計画の着実な推進を図る。この中で、「事業運営の効率化」や「財政基盤の強化」などに取り組む。</p>		
	スケジュール	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
		<p>評価 </p>		
	指標	料金回収率：供給単価÷給水原価×100（令和 10 年度目標：100%）		
		令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
		—	—	—
委員の意見				
	澁谷委員	（54・55 共通）受水率・人口規模等、条件が類似する他市と比較して事業に従事する職員数が多いことを踏まえ、人件費削減のための取組を積極的に進めることが重要。		
	中尾委員	指標としての料金回収率の表示は不要（独立採算の大原則を目標として表示することは不適）。		
市の考え（回答）				
<p>職員数につきましては、市長事務部局との共通事務の集約、局内組織の見直し及び水道施設の運転監視業務の民間委託等により、業務の効率化を図り、職員数を削減し、職員給与費の縮減を行ってまいります。</p> <p>また、水道事業経営におきましては、独立採算を基本とし、先ず適正な料金収入の確保が求められることから、給水に係る費用全体を給水収益で賄えているかを示す料金回収率を指標としております。</p>				

55	取組項目	「西宮市下水道事業経営戦略」に基づく取組みの推進		
	担当課	経営管理課		
	概要	<p>使用水量・使用料収入の減少が見込まれる中、大規模地震や記録的豪雨など広域災害への対策や老朽化施設の更新等も急務であり、下水道事業をめぐる経営環境は厳しさを増している。</p> <p>持続可能な下水道事業に向けて、経営基盤のさらなる強化と徹底した経営の効率化を図るため、平成31年3月に「西宮市下水道事業経営戦略」を策定し、平成31年度から計画に基づき取組みを進めている。</p> <p>毎年度、「西宮市下水道事業経営戦略」に基づく取組みの評価（進捗管理）を実施するとともに、「投資・財政計画」の策定にあわせて見直しを行うPDCAサイクルにより、計画の着実な推進を図る。この中で、一般会計と下水道事業会計の経費負担の見直しを図る。</p>		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	指標①	流動比率：流動資産÷流動負債×100（令和10年度目標：129.7%）		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		—	—	—
	指標②	一般会計繰入金（基準外）の減額累計（令和元年度との比較）		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		▲520,000千円	▲750,000千円	▲750,000千円
委員の意見				
	澁谷委員	（54・55 共通）受水率・人口規模等、条件が類似する他市と比較して事業に従事する職員数が多いことを踏まえ、人件費削減のための取組を積極的に進めることが重要。		
	中尾委員	指標②において、一般会計繰入金額累計と表示しているが、繰入基準の内外の区分けをすべし。		
市の考え（回答）				
<p>職員数につきましては、段階的に施設の運転維持管理業務について、民間委託を行ってきております。また老朽化した施設の改築・更新等について、業務の効率化を図りながら、業務量に応じた職員の適正な配置を行ってまいります。</p> <p>なお、指標②の「一般会計繰入金減額累計」につきましては、全額繰入基準外のため、「一般会計繰入金（基準外）の減額累計」に指標の表現を修正しました。</p>				

56	取組項目	「西宮市工業用水道事業経営戦略」に基づく取組みの推進		
	担当課	経営管理課		
	概要	<p>工業用水需要・料金収入の減少が続き、災害対策や老朽化施設の更新に多大な費用が見込まれるなど、工業用水道事業を取り巻く経営環境は厳しさを増している。</p> <p>将来にわたって良質な工業用水を低廉な価格で安定供給していくため、平成31年3月に「西宮市工業用水道事業経営戦略」を策定し、平成31年度から計画に基づき取組みを進めている。</p> <p>毎年度、「西宮市工業用水道事業経営戦略」に基づく取組みの評価（進捗管理）を実施するとともに、「投資・財政計画」の策定にあわせて見直しを行うPDCAサイクルにより、計画の着実な推進を図る。</p> <p>また、近い将来、施設の更新に多額の費用が必要となるため、広域連携を念頭に置いた浄・配水拠点の選択や、事業のあり方・方向性について検討する。</p>		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		評価	→	
委員の意見				
	篠原 委員長	将来にわたって～とあるがあらゆる将来を検討するなら廃止の可能性も視野に入れるべし。		
市の考え（回答）				
工業用水につきましては、大口事業所の給水廃止により厳しい経営状況が見込まれる中、持続可能な経営に向けた取組みを進めておりますが、今後、事業のあり方・方向性について全市的に検討してまいります。				

57	取組項目	国民健康保険特別会計の繰入の見直し		
	担当課	国民健康保険課		
	概要	<p>国民健康保険特別会計における保険料率抑制のための一般会計繰入金（令和元年度6億円）は赤字とされているため、赤字解消計画を策定し、段階的に繰入金の減額を図る。また、新たな負担軽減策についても検討する。</p>		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		一部実施 見直しの検討	→	実施 →
	指標	法定外繰入金額（赤字分）の削減額		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		1,000万円	未定	未定

委員の意見	
野口委員	県を通じての国の指導の下、繰り入れの減額が求められているが、そのことによって保険料が高騰すると市民を苦しめるとともに、滞納者が増え、さらに国保財政、制度を困難なものにしかねない。言われている新たな負担軽減策の検討が急がれる。
市の考え（回答）	
見直しに伴い、保険料減免制度を拡充するなど、被保険者の急激な負担増を緩和するための手法について検討いたします。	

58	取組項目	西宮市大谷記念美術館の経営改善		
担当課		文化振興課		
概要		西宮市大谷記念美術館は、近年の人件費や施設維持管理経費の上昇により運営経費が増大し、資金不足が顕著になっており、公益財団法人として担う役割を今後も安定的に実施していくため、入館料の改定や展覧会経費の削減などを実施するとともに、抜本的な経営改善策を検討し、着手する。		
スケジュール		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		経営改善策の検討 経営改善等の実施	—————→	
委員の意見				
篠原 委員長	各制度より長い歴史があるため、公設民営なのか事業委託なのか、あるいは指定管理者とするべきなのか現在のスキームにはめ直してみる必要あり。			
やの委員	岡本太郎の彫刻が庭にあり庭も大変すばらしい。美術館の中よりは庭の彫刻を楽しみにしています。経営の仕組みを変えることが必要。			
山田委員	まず本市の芸術文化に対する方針を決めるべき。本市として市民へ質の高い美術作品を提供する必要があると考えるならば、美術館を本市文化事業のひとつに据え、経費のかかる企画展示にも積極的に関与すること。その場合は財政支援の根拠とすべく、西宮市大谷記念美術館を市立美術館とする。その反対に、質の高い美術作品の提供は県や神戸市など広域行政に任せるとの考えに立つなら、経費を最小限に抑え、常設展示を中心とした身の丈に合った美術館運営を行う。			
市の考え（回答）				
経営改善の検討に当たりましては、市としての文化施策の方向性を踏まえつつ、市としての関与のあり方や、適切な運営形態も含めて、外部の知見を取り入れながら総合的に検討してまいります。				

Ⅲ 行政・市民・企業等多様な主体との協働による地域経営の推進

1) 地域力の向上

59	取組項目	「参画と協働の推進に関する条例」の検証		
	担当課	政策局、市民局		
	概要	今後更なる参画と協働を進めるため、シチズンシップ醸成の観点から改めて「参画と協働の推進に関する条例」を検証・整理するとともに、効果的な改善策の実施等について検討する。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		条例検証	方向性の整理	
		改善策の検討・実施		
委員の意見				
	たかの副委員長	多数の施策・条例が存在する中で、本件のみ「条例の検証」が掲げられている。それは、本件に何らかの課題が発生しているという認識に基づくかと推察するが、その課題は具体的にどのようなものか？		
	福井委員	参画と協働の推進から、「多様な立場の人たちと対話しながら、新しい価値を共に創り上げていく」共創へと方針を変換し、まちづくりを推進する。		
市の考え（回答）				
<p>「参画と協働の推進に関する条例」は、平成16年度からスタートした行政経営改革基本計画の柱となる取組みとして、条例化に至ったものです。付則において「交付の日から5年以内を目途に見直しを行う」と規定しており、また、条例の規定に基づき、条例評価委員会を設置して評価検証を行ってまいりました。</p> <p>パブリックコメントの意見が事案によっては少なかったり、条例に定める制度が十分に活用されていないものもあり、前回の、行政経営改革基本計画の後継として行政経営改革基本方針がスタートするに当たり、この際に改めてシチズンシップの醸成等の観点から検証しようとするものです。</p> <p>また、基本方針の目指す姿「市民と共に新たな価値を生み出す市役所改革」や、3つの視点のうち「OPEN」に係る取組みとして、市の情報をしっかりと伝え、市民とのコミュニケーションを図ることを重視することなどにつきましては、「共創」と考え方を同じくするものと認識しております。</p>				

60	取組項目	◎職員への参画・協働に対する意識醸成		
	担当課	政策局、市民局		
	概要	職員への参画・協働に対する意識醸成を図るため、職員を対象とした、参画・協働に関する研修機会を設ける。また、地域ニーズを市の施策に繋げるよう努め、未来づくりパートナーシップ事業の案件組成を促すことで、地域ニーズに合った施策展開を図るため、様々な分野で同じ地区を担当する地区担当職員間の情報共有の場を設ける。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		研修実施		
		情報共有		

指 標	職員の参画・協働の取組みに対する認知度		
	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	—	—	—
委員の意見			
野口委員	意識醸成に終わるのではなく、言われている「様々な分野で同じ地区を担当する地区担当職員間の情報共有の場」が具体的に、例えば別項で提案している拠点づくりに実を結ぶような成果がみられることを望む。		
福井委員	「多様な立場の人たちと対話しながら、新しい価値を共に創り上げていく」共創をすすめるため、職員がコーディネーターとしての役割を果たすことが重要。そのためにはファシリテーターの存在が不可欠である。外部人材の登用や職員を養成するための研修を行う。		
山田委員	子ども家庭総合支援センターの立上げ準備期間でもあり、福祉局〔保健師、ケースワーカー、〕産業文化、教育委員会〔公民館活動〕、市民局〔コミュニティ活動〕、社協・民生委員なども、検討に入れて考えるべき。		
市の考え（回答）			
職員の参画・協働に対する意識醸成を通じて、地域ニーズに合った様々な分野の施策展開につなげるとともに、全庁的な人材育成の機会となる研修機会を設けるほか、必要に応じて外部人材の活用についても検討してまいります。			

61	取組項目	協働事業提案制度（未来づくりパートナー事業）の見直し		
	担当課	市民協働推進課		
	概要	未来づくりパートナー事業の応募件数が、市がテーマを設定する「テーマ設定型」の提案数が少ないこと（市側の課題）や、最長3年間の支援のため継続性がないこと（事業継続性の課題）などから伸び悩んでいるため、市が実施する施策のうち、特に市民との協働を重視する施策からテーマを設定するほか、評価の高い事業が継続できるよう検討する。また、市民との協働による事業やイベントを広く周知し、新たな事業の掘り起こしにつなげる。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		事業の課題検討・見直し	事業変更 	
	指 標	条例に基づく協働事業提案件数		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		9件	9件	9件
委員の意見				
意見なし				

6 2	取組項目	地域防災力の向上		
	担当課	地域防災支援課		
	概要	<p>避難所となる学校において、学校と地域が共同して避難所運営ゲーム（HUG）など、共に考える訓練を実施し、地域を中心とした運営体制の構築を目指す。また、小学校区防災訓練等により、地域内の連携強化を図るとともに、地域防災を担うリーダーの育成を行い、地域が主体性を持った防災活動ができるよう支援する。</p> <p>さらに、避難行動要支援者に対する支援として、地域だけでなく福祉関係者の協力も得た体制の構築を目指す。</p>		
スケジュール		令和2年度	令和3年度	令和4年度
	呼びかけ実施			
委員の意見				
意見なし				

6 3	取組項目	生涯学習推進体制の再構築		
	担当課	生涯学習企画課、生涯学習事業課		
	概要	<p>全庁的な生涯学習事業を把握、コーディネートする部署を設置し、組織間の連携を強化するとともに、効果的・効率的な事業展開を図る。そのために、生涯学習と社会教育との再編、生涯学習推進計画の策定、重複事業の見直し、人材育成事業の実施、生涯学習関連施設のあり方の見直し等に順次取り組み、生涯学習環境を基盤とする持続可能な地域社会の実現を目指す。</p>		
スケジュール		令和2年度	令和3年度	令和4年度
	組織の再編			
	生涯学習推進計画の策定			
	生涯学習施設のあり方の検討			
			<p>人材育成事業等の実施 地域施設での生涯学習事業の展開</p> <p>地域力の向上</p>	
委員の意見				
野口委員	<p>生涯学習と社会教育の再編や、生涯学習関連施設のあり方の見直しについては、現時点では意見表明できないが、重大な関心をもって見ていきたいと考えている。</p>			

64	取組項目	西宮型コミュニティ・スクール事業の推進		
	担当課	地域学校協働課、学校教育課		
	概要	学校運営協議会において、地域住民の学校運営への参画を進めるとともに、地域住民の主体的な参画による双方向の地域学校協働活動を一体的に推進し、学校・家庭・地域が互いに対等な立場で連携・協働した、学びを通じた学校・地域の課題解決に向けた取組みを進める西宮型コミュニティ・スクール事業を推進する。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		試行実施 研修・視察等	段階的に実施	
	指標	コミュニティ・スクールに移行した学校数		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		12校	25校	44校
委員の意見				
	たかの副委員長	地域住民が学校運営に参画するという趣旨に異議はないが、運営協議会の存在や業務が、かえって学校現場の負担を増すことに強い危惧を抱いている。特に、地元での存在感が強い方や、特定の主張に力を入れる方の声に、過度に慮ることのないよう留意されたい。		
	澁谷委員	そもそもコミュニティスクールが目的としている「学校・家庭・地域が互いに対等な立場で連携・協働した、学びを通じた学校・地域の課題解決に向けた取組」に寄与しているのか？寄与している事例では、どのような形であるからこそ機能できているのかといった点を検証し、より高いレベルでの実現を目指すことが重要。		
市の考え（回答）				
<p>学校運営協議会は、子供たちにとって、地域にとってよりよい学校づくりをしていくための合議制のしくみです。学校、保護者、地域住民等が目標を共有したうえで熟議を重ねながら、各々が教育の当事者として主体的に関わっていただくことで学校・地域の課題を解決し、役割分担が図られていくものと考えております。また、学校と地域のパイプ役となる「地域学校協働活動推進員」を新たに配置し、学校の負担軽減に資するよう取組みを進めてまいります。</p> <p>事業の推進に当たりましては、これまでの教育連携協議会の成果も踏まえて、更に地域との連携を深め、学びを通じた学校・地域の課題解決につながるよう取組みを進めてまいります。</p>				

6 5	取組項目	市民・事業者の参画と協働による公園・緑化・自然保護事業の推進		
	担当課	公園緑地課、花と緑の課、みどり保全課		
	概要	<p>市民や事業者の参画と協働によるこれまでの取組みを強化・拡充し、地域力の向上を図るため、次の取組みを進める。</p> <p>①「地域住民による公園清掃等管理委託」の契約を企業等にも拡大するとともに、軽微な修繕なども地域で行えるよう制度の拡充を図る。</p> <p>②住民自らの手による地域緑化活動（花のコミュニティーづくり）や自然保護活動（里山里浜活動）を拡大する。</p>		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		要綱見直し、広報実施	→	
	指標①	地域住民による公園清掃等管理委託公園数 (令和元年度：245箇所、令和11年度：300箇所)		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		—	—	—
	指標②	市民活動花壇箇所数 (令和元年度：109箇所、令和11年度：140箇所)		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		—	—	—
委員の意見				
	野口委員	賛同するが、地域住民等による公園清掃は、有名無実で行き届いていない例もみられる。再度、参画と協働の立場からの自覚的自発的活動を促していただきたい。		
市の考え（回答）				
実施に当たりましては、改めて地域住民の皆様への制度周知等を行い、地域における自発的な活動を促すなど、地域における活動が継続し、もって地域力の向上につながるよう取組みを進めてまいります。				

2) 企業市民との連携

6 6	取組項目	地域に貢献する企業市民の認証制度の新設		
	担当課	商工課		
	概要	<p>市内企業は、本来の経済活動に加えて、まちづくりにおける重要な担い手としての役割も期待されており、「企業市民」としてより一層まちづくりへの参画を促進するための取組みを進める。</p> <p>①企業の地域貢献活動への参加を促すため、地域貢献活動の事例紹介や、まちづくり貢献企業認証制度の創設など、まちづくりへの意識啓発や取組みの促進を図る。</p> <p>②企業の地域貢献活動を支援するため、インセンティブを設けることについても検討する。</p>		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		内容検討	事業実施	→

委員の意見	
篠原 委員長	認証制度の普及啓発に合わせ、産業文化局がこまめに困りごとや要望を聞く体制を整えなければ関心と呼ばないと思われる。事業相談課などの設置も必要ではないか。
福井委員	企業市民として地域に貢献するだけでなく、経済活動も含め、産官学民を交えた「地域プラットフォーム」をつくる。
市の考え（回答）	
<p>認証制度の新設に当たりましては、企業の意見を聴取するとともに、地域における活動の促進に向け、市としてどのように関わることが適切か等について研究してまいります。</p> <p>また、地域プラットフォームにつきましては、国土交通省の近畿ブロックプラットフォームへの参画に加え、どのような分野でどのような取組みができるか、引き続き研究してまいります。</p>	

67	取組項目	災害時応援協定を通じた防災力の向上		
	担当課	災害対策課 ほか		
	概要	甚大化・多様化する自然災害に対応するためには、市や他の自治体、防災関係機関だけでなく、企業・事業所、団体等との幅広い分野での協働が有効であり、近年の災害状況や他市の動向等を調査し、今後、協定を締結すべき業種・分野について検討・抽出して、積極的に連携を進める。また、各種の訓練やイベント等の場を活用し、協定締結先との連携強化を図る。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		協定締結の拡充 連携強化の取組み	→	
委員の意見				
意見なし				

3) 広報力の強化

68	取組項目	◎職員の広報広聴マインドの醸成		
	担当課	広報課、市民相談課		
	概要	広報広聴は、全ての職場において行うものであることから、本市における広報広聴に関するガイドラインを策定し、職員に対する研修を実施するなど職員の広報広聴マインドを醸成することで、市民との協働によるまちづくりの推進へと繋げていく。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		ガイドライン策定 研修の実施等	→	
	指標	フォロワー数(Twitter)、いいね!数(Facebook)、友だち数(LINE)		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		—	—	—
委員の意見				

たかの副委員長	「職員の広報広聴マインド」の指標が「SNS のフォロワー数」であるとは考えにくい（マインドがフォロワー数で測れるのか？）。再考を求める。
野口委員	広報広聴はすべての職場において行うものという位置づけは重要だと考える。市民に知らせ、ともに活動する（協働する）改革が進むことを期待したい。
市の考え（回答）	
職員の広報広聴マインドを醸成することで、市政への関心が高まり、市政ニュースをはじめ、様々な広報媒体の閲覧が増えることが想定されることから、数値の把握が可能な SNS のフォロワー数を指標としております。現在のところ職員の意識調査を行っておりませんが、適切な指標の設定につきましては、引き続き検討いたします。こうした取組みを通じて、市民との協働によるまちづくりの推進へと繋げてまいりたいと考えております。	

4) 広聴機会の充実

69	取組項目	市民の声システムの導入		
	担当課	市民相談課		
	概要	「市民の声」について市民との情報共有を進めるため、増加傾向にある「市民の声」の事務処理を一元的に行うシステムを構築し、事務処理の効率化を図るとともに、ホームページでの公開範囲の拡大のほか、検索機能を設けるなど、市民にとっての利便性を高める。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		システム構築	システム運用開始	→
	指標	市民の声ホームページ公開件数（H30年度：31件）		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		70件	450件	450件
委員の意見				
たかの副委員長	目的は広聴機会の充実であり、ホームページで公開することではない。重要なのは市民の声が実際の施策に反映されること・意見を寄せた市民が「（実現しなくても）市がきちんと対応してくれた」という実感を持つことである。検索機能を設け、過去に同様の声があったことを確認しても、意見を持った市民は自身で声を届けようとするはず。システムの導入については、費用対効果の観点から疑問が残る。			
野口委員	市民の声の公開範囲拡大は、別項で提案していた方向と合致するものであり歓迎する。			
福井委員	テキストマイニングを用い市民ニーズの傾向を把握し、市民の声を政策に反映させる仕組みを作る。			

市の考え（回答）

市民の声については、その概要と回答をホームページで公開し、検索機能を設けることにより、過去の意見の概要や回答を確認することができるため、市民が同様の意見を寄せなくても回答の内容が確認できるなど市民の利便性が高まるとともに、その回答や内容を踏まえたうえでの意見や提案が増えることにより、より意見や提案の内容に深みができることが期待され、市民の声の制度自体の質の向上を図ることが期待できます。

市民の声を受けて、どのような対応をしたか、例えば業務の見直しや施策にどう反映したか、についても、本システム外での運用となりますが、ホームページで一部紹介することも検討します。

また、将来的な蓄積データの分析及び活用についても研究してまいります。

IV 職員の意欲・能力を発揮できる働きがいのある市役所づくり

1) 人事管理・人材育成の充実

70	取組項目	◎戦略的な職員採用の実施		
	担当課	人事課		
	概要	<p>優秀な人材確保のため、広報活動、採用試験、内定者のフォローについて、従来の手法の効果を検証するとともに、任期付き職員の活用など、必要に応じて見直しを行う。特に、令和元年度に実施した阪神7市1町合同就職説明会など、自治体の業務の魅力を伝える効果的な方法について、各市と協議を行う。本市では、平成26年度から業務説明会を開催し、市職員としてのやりがいの他、市の業務内容について発信しており、今後も、さまざまな機会を活用し、優秀な人材確保につながる取組みを行っていく。</p> <p>また、障害者の法定雇用率を達成するため、継続して障害者を採用するとともに、採用された障害者の合理的配慮の一環として、人的なサポート体制を充実させる。</p>		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		採用活動の充実化	→	
委員の意見				
	たかの副委員長	組織にとって本当に必要な人材の確保や、組織風土への好影響が期待できることから、中途採用をより強化してはどうか。労働力の流動性が高まっている中、30代以上・管理職クラスについても、中途採用で獲得するという視点があって良いと考える。		
	中尾委員	優秀な人材確保のためには都市の魅力を高めることに尽きる（シティプロモーションも大切）。		
	山田委員	見解の相違⇒優秀な人材を確保するための手法として7市1町との協議についてその必要性は理解し難い、私見ですが、やるべきことは、本市がどれだけ魅力にあふれ、他市と比較しても優位性があるのか、また、同じ中核市や神戸市と比較してどれだけ独自性があり、やり甲斐があるのか等、本市の魅力を最大限アピールすべきだと考えます。		
市の考え（回答）				
<p>本市ではこれまで、採用年齢の引き上げや学歴要件の廃止など、人材確保に向けた取組みを進めてまいりましたが、専門的な知識や技能を持つ人材について任期付き職員として雇用することなどについても検討してまいります。中途採用につきましては、管理職として行政経験が問われる場面も想定されることなどから、他市の事例を調査し検討を進めてまいりたいと考えております。</p> <p>採用の広報に当たりましては、公務員に関心を持ち、中でも西宮市の職員になりたいと感じて頂けるよう、西宮市や西宮市で働くことの魅力を伝えていく必要があり、平成26年度から市独自の業務説明会を実施しております。今後も、様々な機会を活用し、本市の魅力をアピールするなど、優秀な人材の確保につなげてまいります。なお、取組項目の概要説明部分については、委員からのご意見を踏まえ、一部文言修正を行いました。</p>				

7 1	取組項目	◎人事評価制度の適正な運用		
	担当課	人事課		
	概要	<p>職員の任用、給与、人材育成等の人事管理のあらゆる側面で人事評価の結果を活用するため、制度の適正な運用に努める。</p> <p>職員のモチベーション向上、キャリアプラン形成を通じた人材育成と組織の活性化を図るため、評価者が被評価者の職務と責任に応じて客観的に評価するとともに、個人面談を通じて適切な指導、評価をフィードバックするなど、制度の適正な運用に努める。</p> <p>また、評価者を対象とした定期的な研修を実施し評価基準の共有を図ることなどにより、公平・公正な人事評価を実施する。</p>		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		人事評価制度の適正な運用		
委員の意見				
	たかの副委員長	意欲の高い職員・成果を残している職員と、そうでない職員については、評価・給与に一定の差があつて然るべき。「公務員の仕事は成果を判断しにくい」という理論をよく耳にするが、民間でも成果を判断しにくい業務に従事することは多々あり、その場合でも人事評価は行われている。具体的な制度の設計・検証を進めるよう要望する。		
	澁谷委員	低位評価者の割合が少なすぎることを踏まえ、より厳格な評価とすることが重要。		
市の考え（回答）				
<p>人事評価制度は、職員の任用、給与、人材育成等の人事管理のあらゆる側面で人事評価結果を活用することから、公平かつ公正な目標管理・能力評価に基づく必要があります。適切な所属長のマネジメントの下で職員の納得を得ることで、人材育成と組織の活性化につながると考えていることから、評価者は被評価者の職務と責任に応じて客観的に評価するとともに、面談を通じた評価者による指導や評価のフィードバック等を行ってまいります。また、評価者向けの研修を充実させ、適切な評価に繋げてまいります。</p> <p>こうした前提のなかで、現行制度において低位評価を含めて適切な人事評価の実施に努めてまいります。</p> <p>なお、取組項目の概要説明部分については、委員からのご意見を踏まえ、一部文言修正を行いました。</p>				

7 2	取組項目	◎不祥事再発防止の取組み		
	担当課	人事課、総務課		
	概要	<p>職員の不祥事が多発するなか、市民の信頼回復に向け、再発防止のためさらなる取組みを進める。従来からの公務員倫理研修を継続するとともに、気づき・学びの場としての職場外研修の改善に着手する。また、公務員としての倫理観を職員に浸透させるため、人事評価の個人面談の際に不祥事防止チェックシートを用いて職員倫理を確認するほか、定期的に職員倫理の基本的事項を再確認できるよう、職員ノートパソコンを活用した取組みを進め、年度当初に、不祥事の再発防止を啓発する文書を発信するなど、啓発に努める。</p> <p>不祥事再発防止の取組みに係る職員アンケートの結果を踏まえて、更なる再発防止策について検討する。</p>		

	令和2年度	令和3年度	令和4年度
スケジュール	アンケート結果を踏まえた 再発防止策の検討・実施		
委員の意見			
たかの 副委員長	一連の不祥事を受けて再発防止策が進められているが、不祥事を行った者への厳罰化は欠かせない。人事面での強い姿勢は抑止効果や組織の引締めにも最も有効な手段であると考えます。		
福井委員	不祥事防止のためには、ガバナンスの強化と共に、職員としての誇りを持つことはとても重要。そのためにも、市民との関係で「ありがとう」と言われる機会や部署間での肯定的な評価が必要。自己有用感の向上を促す仕組みを構築する。		
市の考え（回答）			
職員の懲戒処分の基準につきましては、現行におきましても、国や他の自治体と比べて厳しい基準を設けており、今後も厳正かつ公平に処分量定について判断してまいります。 また、組織の中で自身の役割を認識し、自分の仕事が組織や市民の役に立っているという認識が持てるよう、風通しの良い職場づくり等を進めてまいります。			

73	取組項目	◎女性職員の活躍促進		
	担当課	人事課		
	概要	課長級以上の職員に占める女性割合の向上を図るため、「西宮市職員次世代育成支援・女性活躍推進プラン」に基づき、職員意識調査を実施して昇任意欲を醸成する取組みなどを進める。また、女性だけでなく男性も含めた組織全体での意識改革のため、職員が働きやすい職場環境を整備するとともに、ワークライフバランスを促進し、女性が一層活躍できる環境を整える。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		特定事業主行動計画（後期） 職員意識調査の実施		
	指標	市の課長級以上の管理職に占める女性割合（各年度4月1日現在） （令和元年度：13.1%、令和7年度最終目標値：20%）		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		14.00%	15.00%	16.00%
委員の意見				
	たかの 副委員長	「管理職に占める女性割合」のみをもって「女性職員の活躍」と言えるものではないが、最終目標値の「20%」は低すぎるのではないかと。男女を問わず、昇任意欲の醸成に重要なのはロールモデルとなる存在である。制度面も重要ではあるが、最も大切なのは現在の管理職が、仕事のやりがいや前向きさを部下に示すことである。		
	澁谷委員	「職員意識調査を実施して昇任意欲を醸成する取組みなどを進める」のであれば、男性職員も対象とするべき。近年、課長級以上への昇進を希望しない男性職員も多く存在すると聞いており、昇任意欲の醸成は男性職員にとっても重要。		
	野口委員	まずは、採用における女性採用率向上を図るべきではないかと。		

市の考え（回答）	
<p>内閣府の男女共同参画基本計画における市町村職員の本省課長相当の目標値である 20%を数値目標としており、現行の 13%に対して、達成すべき目標としております。こうした数値を達成し、身近なロールモデルが増えることで、昇任意欲の醸成にもつながるものと考えております。</p> <p>取組みを進めるに当たり、令和2年度に、職員意識調査を実施することとしており、男女問わず実施することで、働きやすい職場環境づくりにも取り組んでまいります。</p> <p>なお、採用におきましては、成績主義の原則のもと、人物を重視して行っておりますが、近年は女性職員の割合が増加傾向にあります。</p>	

74	取組項目	◎人材育成基本方針に基づく自律型職員の育成		
	担当課	研修厚生課		
	概要	職位毎の職員構成が若年齢化している中で、組織力・職務遂行能力の低下を防ぐだけでなくより一層の向上を図るため、自らが具体的な目標を決め、現状を把握し、目標達成に向けた課題解決ができる職員を育成していく必要があり、階層別研修において、職位毎の必須研修の他、自律型職員を育成または支援するための選択型研修を取り入れていく。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		実施	→	
委員の意見				
	福井委員	人材育成のため、民間との人事交流を行う「職員版トライアルウィーク」を行う。		
市の考え（回答）				
<p>これまで民間企業派遣研修を実施したことがありますが、企業側の受け入れや職員の業務負担等の課題が大きく、現在は実施しておりません。</p> <p>現在、政策形成力育成研修として、調査・研究テーマに関する先進市や先進的な取組みを行う企業等に対するヒアリングや調査を実施し、実践的な政策立案能力の向上を目指した若手職員向けの研修を実施しており、こうした機会を通じて、民間の視点等も踏まえた人材育成に繋げてまいりたいと考えております。</p>				

75	取組項目	◎職員提案制度「職員の声」の本格実施		
	担当課	秘書課		
	概要	職員が担当業務に関わりなく市政や施策に関心を持ち、新規施策や業務改善等を考える契機とするとともに、市長が、職員の様々な意見や発想を直接知る機会とするため、職員提案制度「職員の声」を本格実施する。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		本格実施	→	

指 標	職員の提案数		
	令和2年度	令和3年度	令和4年度
	12件	18件	24件
委員の意見			
たかの副委員長	こうした取組みはトップからのレスポンスが迅速に・的確になれば、かえって「言ったのに何も変わらない」という不満を生む可能性がある。職員の自発的な提言を求めるには、前向きな職員を正當に評価し、モチベーションを維持・向上させることの方が有用ではないか。		
市の考え（回答）			
職員の声に対して適切に対応することで、職員のモチベーションの向上や風通しの良い組織風土づくりに繋げてまいります。			

2) 内部統制の推進と監査機能の充実・強化

76	取組項目	◎内部統制の推進と監査機能の充実・強化		
担当課	総務課（内部統制・番号制度調整担当）、監査事務局			
概要	適正かつ効率的な行政執行等を確保し、市民からの信頼に足る行政サービスを安定的、持続的に提供していくために、財務事務等の業務改善を図りつつ、内部統制に必要な体制の整備と運用を進める。また、財務事務業務プロセス分析業務における業務改善の観点から、財務事務に関する利用しやすく改訂しやすい全体的・体系的なマニュアルの整備に取り組む。監査委員監査においても、内部統制の整備及び運用状況を勘案した効果的・効率的な監査を進め、監査機能の充実・強化を図る。			
スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度	
	制度整備 試行実施 改善業務フロー・マニュアル作成	改善業務フローによる実施・進捗管理	本格実施、進捗確認	
委員の意見				
福井委員	監査の独立性と有効性を高めるため、当該自治体以外の自治体経験者の監査人材を確保することが重要である。都市間での広域連携を行い人材バンクを創設する。			
市の考え（回答）				
監査を実施するうえで、監査委員の自治体経験者からの登用については意義があると考えており、人材に関して幅広く情報を収集し、適任者の登用について検討してまいります。				

3) ワーク・ライフ・バランスの推進

77	取組項目	◎ 時間外勤務の縮減		
	担当課	人事課		
	概要	職員の時間外勤務縮減のため、時間外勤務の事前命令・事後確認の徹底に向け、勤務状況管理システムを改修するほか、職員の時間意識向上を促すシステムの導入を検討する。 また、労働生産性の向上のため、各所属において事務の合理化、職員の業務の分担・内容の見直しを進めるほか、業務のアウトソーシング（委託化）の実施等についても検討する。		
	スケジュール	令和2年度	令和3年度	令和4年度
		時間外勤務縮減に向けた取り組みの推進	→	
	指標①	職員一人あたり超過勤務時間数（H30実績 12.2時間）		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
		前年度比1%減	前年度比1%減	前年度比1%減
委員の意見				
	たかの副委員長	時間外勤務の事前命令・事後確認は重要であり、各種の施策が「適正に労働時間が管理されている」という前提のもとに行えるよう留意されたい。指標として、全庁合計での超過勤務時間も必要だが、「年間〇〇時間超勤務の人数を〇〇割削減」等、一部職員の過重労働を是正する視点も導入するべき。		
	澁谷委員	併せて、 ●一部自治体等で実施されている、一定時刻での業務用PCの強制シャットアウト ●一部企業等で実施されている就業前（早朝）の時間外労働は認めるが、就業後の時間外労働は原則禁止 等、より強制力が強い施策の実施も検討するべき。		
	福井委員	時間外勤務における目的の明確化を行うため、短期的な計画と日々の計画を基にして各自がモニタリングを行うため、それぞれの業務に費やした時間を明確にした日報を作成する。（業務の見える化） 働き方改革には生産性向上が不可欠。時間外勤務も明確化促進のため、長時間労働抑制システムを導入する。		
	山田委員	時間外勤務の事前命令・事後確認は職務規定にあるルールであり、当然遵守すべき基本事項です。当たり前のルールが遵守できない職場環境やルールを無視しても糾せない所属長の意識の弱さや、見て見ぬ振りをする職場風土の低さが問題です。ルールを守れない、また、糾せない環境を変えていこうとする改革から始めてもらいたい。		

市の考え（回答）

実施に当たりましては、超過勤務の事前命令・事後確認により業務の目的を明確化し、適切な労働時間の管理に努めるほか、事前命令を受けていない職員の業務用 PC を一定時刻にシャットダウンするなど、職員の時間意識向上を促し長時間労働を抑制するシステムや IC カードにより職員の出退勤を管理するシステムの導入のほか、効果的な手法についても、他市の導入事例を参考に検討してまいります。

超過勤務の多い部署を中心に超過勤務を縮減し、全体としては一人当たりの超過勤務時間の縮減を指標として、達成を図ってまいります。

7 8	取組項目	◎働きやすい職場環境づくり		
担 当 課	政策経営課、人事課			
概 要	職員が育児や介護に係る休暇制度を安心して活用できるとともに、その能力を最大限に発揮して働き続けられるよう、業務分担の見直しや会計年度任用職員の活用のほか、多様な働き方の検討・実施を進める。			
スケジュール	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	
	多様な働き方の検討・実施			
委員の意見				
意見なし				

②実行計画全般に対する意見など

委員名	意見など	市の考え方
<p>篠原委員長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・外注・RPA など、職員の省力化に予算を投入する場合はそれがうまく行った場合に生まれる狙いや価値を常に明確にしておくこと。もちろん、育休の取得や残業の低減などでも代替価値はあるのだが、巷間言われているような「公務員にしかできない仕事へまわる」などの抽象的表現のままこれを進めても関係する何人かが暇になるだけ、と言う結果が待っている。本市はどこに、どの部門にさらなる人員が必要か、それはなぜか、どのような価値を生み出そうとしているのか明確にすること。 ・バランスとしても項目としてもまだまだ足りないと感じているのは当局も同様ではないか？ 当面の3年間と言うことだが、これに固執せず新たな項目が途中で増えても、内容が修正されてもかまわない、と言う柔軟さで臨んでいただきたい。とにかく3年やってみよう、では済まない場合もある。 ・少し大きな計画を近年で2～3完成まで作り上げ、勝ちムードを演出することも大事である。いつ始まったのか誰もわからないようではテンションが低く、続かない。この場合、事業総額そのものは減ることが理想であるが、同額でとてつもなく大きな、あるいは魅力的な価値に変えることも可である。 ・項目の分類と進捗管理をうまく整理し、できれば大小たくさんの責任者、リーダー、担当を若手から抜擢してほしい。息長く続くことと次代の人材を育てることをねらいとして。 ・今回のコロナウイルス事案は本計画にも多大な影響を与えることが予想される。これは致し方ないが例えば電子化による自宅勤務対応や、平常時と非常時に編成を変えられる組織の研究、備蓄品の見直しや諸業種とのリレーションを深めた啓発など、こうした種類の災害に対応することも想定した改革について付加されていくことを望みたい。 	<p>今回の行政経営改革におきましては、多様化・複雑化し、増大し続ける行政需要に対応するため、全庁的な業務の効率化を着実に進め、職員が本来担うべき本格的・専門的業務等に人的資源を集中させることを目的の一つとしております。この中で、どのような人員配置を行うかなどの具体策につきましても、取組みの進捗等に応じて、整理・検討してきたいと考えております。</p> <p>今回、前期実行計画で整理した78項目につきましては、各局での洗い出しをもとに、計画策定部局である政策局との協議、市長とのヒアリング等を通じて、現時点での取り組むべき事項を一定集約できたものと考えておりますが、取組みの進捗や社会情勢の変化等を踏まえて、計画期間中においても記載事項以外に本計画に位置付けるべき内容・項目や見直すべきものがないか、事業の棚卸しや業務プロセス分析等と併せて、その洗い出しを進めてまいります。特に、ICTの活用や業務効率化に向けての取組みにつきましては、全庁的な方向性を示し、まずは実効性の高い取組みを進めてまいりたいと考えております。</p> <p>計画の推進及び進捗管理につきましては、各所管部局での取組みに加え、市長・局長級をメンバーとする行政経営改革本部において、全体調整を行い、また、組織横断的な課題においては、特定の項目を検討する作業部会を設け、進めてまいります。併せて、行政経営改革の目的や取組みを、各職場、各現場のリーダーや実務担当者にも浸透させることで、より現場の実態に即した効果的な取組みや、各職場における相乗効果や派生効果、人材育成にも寄与するものと考えており、こうした取組みを通じて、次代の人材育成も兼ねた計画の推進を目指してまいります。</p> <p>新型コロナウイルス感染症防止対策については、刻々と状況が変化するなかで、その時々状況に応じて議会からのご意見も踏まえ、必要な取組みを日々進めております。そうしたなかで、職員の在宅勤務・時差出勤や、業務の緊急性・重要度に基づく柔軟な組織改正・人事異動、行政手続きのICT化やオンライン化、適宜適切な市民への情報発信、公民連携や災害時応援協定など、この計画の取組項目の中でも重要性が再認識され、その取組みが進捗したものもみられます。今後、こうした危機事案をはじめ社会状況や市民ニーズにも柔軟かつ適切に対応しつつ、市民の利便性も十分に踏まえて、前期実行計画を着実に進めてまいります。</p> <p>なお、委員からのご意見等を踏まえ、実行計画本編（P2）に「（5）新型コロナウイルス感染症拡大防止の取組みを通じて」の項を追記しました。</p>
<p>たかの副委員長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人員不足について、各局から悲鳴に近い声が聞こえている。各業務における効率化や局内での工夫はもちろん重要だが、行政ニーズの増大や働き方の多様化等の背景は一定理解できるところである。その中で人件費の抑制を図っていかなければならないという難局であり、局を超えた事業の統合・調整や、市民サービスの縮小・廃止を伴う判断等が必要と考える。今回の実行計画では、そうした取組みが限定的な印象を受けており、トップダウン的な側面を強めていただきたい。 ・取組項目 8/14/18/27/49 への意見で示した通り、実施可能な施策が全て盛り込まれているのか疑問に感じる。各局が自発的に提示したメニューだけでなく、他市事例等も含めて実効性のある取組みを研究・精査し、可能な限り多くの項目を前期実行計画に盛り込んでいただきたい。 ・「参画と協働」「協働事業提案」「コミュニティスクール」「広聴機会の充実」等が掲げられているものの、業務効率化等の取組みとは背反する恐れがある。これらの項目を過度に推進する方向性には賛同しにくく、その点を留意いただきたい。 ・計画は立てて終わりではなく、成果を出すことが重要である。そのために、実行計画の運用開始後も、3年ごとの策定にとらわれず、内容の見直し・指標の再設定等を随時行うべき。そのためにも進捗管理の可視化は必須であり、議会への定期的な報告や意見交換も実施いただきたい。 	<p>今回策定を進める行政経営改革につきましては、多様化・複雑化し、増大し続ける行政需要や、新たな行政課題に的確に対応していくため、行政経営の仕組みを改革し、効率化や経営資源の最適な配分などに取り組むものです。そのため、各所管ごとの取組みにとどまらず局を超えた事業の見直し、廃止・統合も視野に進めていくことも重要であり、市長のリーダーシップのもと、着実に進めていきたいと考えております。</p> <p>今回、前期実行計画で整理した78項目につきましては、各局からの提案をもとに、計画策定部局である政策局との協議、市長とのヒアリング等を通じて、現時点での取り組むべき事項を一定集約できたものと考えておりますが、取組みの進捗や社会情勢の変化等を踏まえて、計画期間中においても掲載項目以外に本計画に位置付けるべき内容・項目がないかを洗い出すとともに、内容の見直しや適切な指標の設定についても、事業の棚卸しや業務プロセス分析等の結果も踏まえて、検討してまいります。</p> <p>ご指摘の「参画と協働」など、地域の実情に応じたきめ細やかな取組みや、市民が地域社会のために主体的に役割を果たそうとするシチズンシップの醸成なども、地域課題の解決や、地域の持続的な発展に向け、並行して取り組むべき重要な課題と位置付けており、業務の効率化を進めつつ、こうした地域マネジメントの推進も図ってまいりたいと考えております。</p> <p>実行計画の進捗管理につきましては、市長を本部長とする行政経営改革本部において、各年度終了後に進捗状況をチェックするとともに、その内容を市のホームページで公開することとしております。合わせて、市議会にも適宜ご</p>

<p>澁谷委員</p>	<p>①総務常任委員会正副委員長による各部局長級へのヒアリング結果から考慮するべきと考える内容を以下の通り、指摘・提案する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●職員間での認識の違いが生じている。 ・働き方改革の一環、財政改革、経営改革など今回の改革に対する捉え方の不一致。 <p>⇒目的や目標に対する理解度を上げる必要がある。</p> <p>→目的や目標、優先順位を明確化。</p> <p>→職員間のコミュニケーションによる認識の共有。</p> <p>(西宮市行政経営改革基本方針 p.5より、「職員が3つの視点を理解し、実践するため、職員への周知を徹底するとともに、市民や関係団体とも共有していきます。」)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●提起された内容で問題が網羅されているのか疑問。 ・自主性による推進力向上には一定の理解を示すが、現在の方法では課題の未発見、秘匿があるなどの問題が見受けられる。 <p>⇒経営改革の第一歩として、現状理解に基づく課題整理を行うべき。</p> <p>⇒実行段階においても随時課題を発見し、取り組むべき。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●局ごとの性質が考慮されていない評価に対する不満。 ・数値化できない事業が存在する(文化・スポーツ・産業の振興度)。 ・各分野によって、生じる効果の種類や大きさに差がある。 <p>⇒方法の見直しも含め、より適切な評価とすることで、インセンティブを高めるべきである。</p> <p>→局と協働で評価内容・方法の見直しを図る。</p> <p>②その他</p> <p>庁内全体に関わる話もあれば、個別・具体の所管レベルの課題も複数提示されている。</p> <p>⇒担当部局からは「列挙・提示することで推進力としたいという所管の考えに基づくもの」との説明を受けたことから、以下の内容についても列挙・提示するべきと提案する。</p> <ul style="list-style-type: none"> (I-1) ・意思形成・決定過程の明確化と公開 (I-4) ・一般家庭廃棄物の収集業務効率化 (I-5) ・システムのパッケージ化、クラウド化 	<p>報告させていただきます。</p> <p>前期実行計画の推進に当たりましては、各所管部局での取組みに加え、市長・局長級をメンバーとする行政経営改革本部において全体調整を行い、また、組織横断的な課題においては、特定の項目を検討する作業部会を設け、適宜進めることとしております。また、ICTの活用や業務プロセス分析を踏まえた全庁的な業務効率化の推進は、職員の理解や協力が不可欠であり、こうした取組みを進める中でも、行政経営改革を浸透させるほか、職員向け研修などの機会を通じて、改めて趣旨・目的の周知・徹底を図り、職員間の共通理解を深めてまいります。</p> <p>今回、前期実行計画で整理した78項目につきましては、各局からの提案をもとに、計画の策定を担当した政策局との協議、市長とのヒアリング等を通じて、現時点で取り組むべき事項を一定集約できたものと考えておりますが、取組みの進捗、社会情勢の変化のほか、事業の棚卸しや業務プロセス分析の結果等も踏まえて、計画期間中においても記載事項以外に本計画に位置付けるべき内容・項目がないかどうか、ご提案の内容も含めて、その洗い出しを進め、庁内での検討状況を踏まえて柔軟に項目の追加に対処してまいります。</p> <p>また、事務事業を評価する上で課題となっている成果指標の設定や、事業の改善に向けた評価の活用等についても改善を図ることとしており、ご意見も参考に、事業内容に応じた適切な評価に向け検討を進めてまいります。</p>
<p>中尾委員</p>	<p>行政経営改革の取組期間は10か年であるが、示されたのは前期3か年のみで、全体の取組みが不明に付、明示すべき。</p>	<p>行政経営改革基本方針は、第5次総合計画の下位計画として、令和元年度から10年度までの10年間を計画期間としており、その実現に向け、進捗状況や社会経済情勢、市民ニーズ、新たな行政課題等を踏まえつつ、3か年ごとに前期・中期・後期の実行計画を策定して、取組みを進めることとしております。このため、具体的な取組内容につきましては、それぞれの実行計画においてお示しいたいと考えております。</p>
<p>野口委員</p>	<p>(項目の中で述べたものも再掲する。)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個々の事業にのみ目を奪われると、縮減ばかりになりかねないと危惧する。現事業の統廃合のみの視点でなく、本来の事業目的に立ち返っての「改革」という視点をもつことを望む。 ・民間委託の推進や様々な形態の公民連携などは、行き過ぎるとこれまでの地方自治体のあり方を変えることになる。「住民の福祉の増進」や「主権者は住民、市民」を堅持することを求める。 ・一般的に、効率化が過ぎると市民の信頼に値しない場合も出てくるのではと考える。よって、基本方針の下で改革を実行するなら、各実行計画それぞれが、「オープン」「スマート」「リアル」を併せ持つようにすべきだ。 	<p>今回の行政経営改革は、「住民の福祉の増進」の実現に向け、多様化・複雑化し、増大し続ける行政需要や新たな行政課題に、将来世代に負担を先送りすることなく、限られた経営資源で的確に対応していくため、行政経営の仕組みを改革するとともに、事業目的の達成に向けて効率化や経営資源の最適な配分などに取り組もうとするものです。</p> <p>本計画を進めるに当たりましては、改革実行の3つの視点として掲げる、「オープン」「スマート」「リアル」を職員一人一人が認識し、市全体としてこれらを併せ持った改革となるよう、各実行計画を推進してまいります。</p>
<p>福井委員</p>	<p>今回の行政経営改革は、大きな視点で検討されたものから、個別の1事業のみを抜き出したものまであり、各</p>	<p>今回の行政経営改革は、多様化・複雑化し、増大し続ける行政需要や、新たな行政課題に的確に対応してい</p>

	<p>局が認識している改革の方向性と意図するものがそれぞれ違っていると感じる。行政経営改革を行う目的は、業務の有効性、効率性を高め、生産性を上げること。まずは、共通の物差しが必要だと考える。それは、資産情報等が用いられた発生主義的な会計を活用した「財政面での共通の物差し」である。その活用により「セグメント別に業務の比較等を行うことで効率化が可能となる」「中長期的な財政状況を示し、事業の優先順位を決め、選択と集中を進めれる」など、持続可能な自治体経営を行うことに繋がっていく。今後、非常に厳しい財政状況が予想される中、市民サービスを一定確保するためには、そのように俯瞰で考えた市政の運営がより重要となる。大変難しい選択の連続となると思うが、前例踏襲に陥らずに、時には厳とした合理的な判断も行い、将来の西宮市民へバトンを繋げて頂きたい。</p>	<p>くため、行政経営の仕組みを改革し、効率化や経営資源の最適な配分などに取り組むものです。前期実行計画で整理した78項目につきましては、各局からの提案をもとに、計画策定部局である政策局との協議、市長とのヒアリング等を通じて、現時点での取り組むべき事項について、全庁的な仕組みの改革から、各所管が取り組むものまで幅広い視点で一定集約できたものと考えておりますが、本計画を進める際には、職員向けの研修などの機会を通じて、改めてその趣旨・目的の周知・徹底を図り、職員間の共通理解を深めてまいります。</p> <p>今後厳しい財政運営が見込まれるなか、中長期の財政見通しに基づき、適切なコスト把握のもとで、経営資源の選択と集中をより一層強化していくためにも、前期実行計画の取組みを着実に進める必要があると考えております。こうした取組みを通じて、将来世代に負担を先送りすることなく、様々な行政課題に限られた経営資源を最大限に活用して、的確に対応してまいりたいと考えております。</p>
山田委員	<p>どのような計画も最初の3ヶ月の取組が最重要です。計画に合わせて、部門・課・係がどう取組むのか具体的な計画に落とし込むことが必要です。また、「職員一人ひとりが新たな視点で取組み新たな価値を生み出す市役所改革」として、職員一人一人がどう取り組むのか、個々の行動計画、指標に置き換えて取組むべきです。議会報告においては、本計画は総務常任委員会が所管し審議されていますが、今後は、担当所管常任委員会ごとに計画の進捗報告をお願いしたい。また、ICT活用に関しては、政策、情報、だけでなく、人事が連動してこそ成果があります。さらには、政策、人事、情報、財務が四輪駆動して改革を身のあるものとして成果をあげてもらいたい。</p> <p>人事が聖域、治外法権を行使すると、外部委託や民間移管などの行政経営改革は進まない。</p>	<p>行政経営改革を進めるに当たりましては、前期実行計画の取組項目を着実に進めることができるよう、研修等様々な機会を捉えて改革の周知徹底に努めるほか、全庁的な取組みを通じて職員一人一人への浸透を図ってまいります。また、実行計画全体の進捗管理につきましては、市長を本部長とする行政経営改革本部において、各年度終了後に進捗状況をチェックするとともに、その内容を市のホームページでも公開することとしており、主要な項目の進捗につきましては、市議会にも適宜ご報告させていただきます。</p> <p>前期実行計画におきまして、ICTの活用は、業務の効率化や最適な人員配置等を実現するうえでも重要な取組みの一つと考えております。また、行政経営改革を進めるうえで、政策・人事・情報・財務の各部門が果たすべき役割は大きいものと考えており、ICT活用には各部門が連携して、実効性の高い取組みを進めてまいります。</p>

■ その他（5月8日に配付した実行計画案に対する意見等）

委員名	意見など	市の考え方
山田委員	<p>5月8日付委員会資料のうち、「前期実行計画（案）」P2において、新型コロナウイルス感染症に関する記載が追記されていることに関して、それ自体に反対するものではなく、重要な取組みと言えるし大事な視点と考えているが、前後のつながりが悪く違和感がある。また、前段とこの項目で記載されている内容について、その掘り下げ方にも差異が生じている。項目の建て方や見せ方等について何か工夫をしてはどうか。</p>	<p>本計画の策定のタイミングとも重なったこと、また、篠原委員長からもご意見を頂いたこともあり、新型コロナウイルス感染症対策を通じた現時点での市としての考え方や対策により進んだ取組みについて整理し、その内容を実行計画に追記することとしたものですが、委員からのご意見を踏まえ、構成等の変更及び一部文言の追加・修正等を行いました。</p>

7. 参考資料 「西宮市行政経営改革について」に係る各局ヒアリング記録

【防災危機管理局】

日 時：2019年12月16日（月）13:00

参加者：丸岡局長、尼子防災総括室長、島田地域防災支援課長

各局共通質問項目

- ①行政経営改革に関する一連の取組みおよび基本方針の受け止め方（全般的な印象）
- ②今後の進め方についての希望、留意点
- ③廃止・縮小が可能な事業や、人員を縮減できる施策はあるのか？（取捨選択の「捨」）
- ④逆に、人員不足が顕著な事業・施策はあるのか？
- ⑤RPAをはじめとする新技術の導入を見込める業務は何か？

（1）ヒアリング概要

- ・財政改善を目的とした行政改革ではなく、あくまで経営改革という理解。
→ただし、財政改善の必要性は問題意識として本計画の根底にあるという意識。
- ・体質改善と歳出削減を同時に進めること、現状分析への視点が不足していることから基本方針に対する理解納得度が低い。
- ・前回の経営改革では、取組みの目的や中身が現場レベルには伝わっていなかった印象。
→今回は市長から課長級以上への説明があった。今後、全職員への浸透が課題。
- ・職員の間では「働き方改革」の一環という受け止め方が多い様子。
- ・災害対応に伴う突発的な時間外労働が発生する。平時においても、計画の取りまとめや夜間・休日の地域説明等により、一定の時間外労働が発生している。
- ・防災分野の性質上、事業自体を「選択と集中」という発想にはそぐわない。
- ・実際の災害をふまえた対策の強化に加え、「1万年に1度」といった災害の最大規模想定への対応も必要。
→基本的に業務は増えていく一方で、結局は「どこまでやるか？」の問題。
- ・全庁的な課題として、他部署との連携不足や一部職員の意識に対する懸念が示された。
- ・防災情報システムの導入により業務効率は向上する予定。

（2）正副委員長所見

- ・取組みの意義を全庁へ浸透させるには、「なぜ今この改革を行うのか」という根拠・背景の提示と説明が欠かせない。
- ・「財政改革なのか、組織の体質改善なのか」という位置付けが基本方針で明確にされていないため、職員の理解が進んでいないようなので、手段を目的別に分類することが必要。
- ・防災という分野の性質と規模から選択と集中を掲げて事業の合理化・簡素化、もしくは廃止を局内から提起することは極めて困難と思われる。
→生命・安全に直接関わる本局ではその傾向が顕著。
→全庁的な方針やトップダウンでの打ち出し等、外的な働きかけの必要性を実感した。
- ・複数の局が携わる事業も多く、局の垣根を超えた業務改善が重要である。

【都市局】

日 時：2019年12月16日（月）15:30

参加者：清水局長、酒見都市総括室長、豆成都市計画部長、吹田建築・開発指導部長、
芦田住宅部長、高須賀都市総務課長

各局共通質問項目

- ①行政経営改革に関する一連の取組みおよび基本方針の受け止め方（全般的な印象）
- ②今後の進め方についての希望、留意点
- ③廃止・縮小が可能な事業や、人員を縮減できる施策はあるのか？（取捨選択の「捨」）
- ④逆に、人員不足が顕著な事業・施策はあるのか？
- ⑤RPAをはじめとする新技術の導入を見込める業務は何か？

（1）ヒアリング概要

- ・3つの視点（OPEN,SMART,RELIABLE）と取組内容の項目とがどう連動するのか、「財政状況が厳しい」としながら今回の改革によりその課題がどのように解決されるのか、今回の改革の最終的なゴールは何か等が、わかりにくいとの意見がある。
- ・各部署の判断に任せるボトムアップに近い手法より、全体フレームや目標値の設定等によるトップダウンに近い手法の方が、結果として各部署としては改革に取り組みやすいのではないかと指摘がある。
- ・経営改革というのであれば、支出の削減だけでなく収入の増加も考えるべきで、税収増に繋がる投資的経費を経常経費と同様に抑制の対象としてだけ捉えることを疑問視する声もある。
→本市の財政課題の一つが経常収支比率の高止まりであるならば、経常一般財源をほとんど必要としないインフラ整備等については、その他の経費と区別して、現状の将来負担比率の低さも踏まえ、効果的な投資を検討していくべきとの考えもある。
- ・昭和50～54年の財政健全化計画に伴う緊縮財政からの流れの中で、本市では増額の補正予算が認められにくい傾向がある。
→巷では国の経済対策等の補正予算を活用することにより、翌年度の補助金が優遇されると言われており、国の補正予算の活用が少ないことで国の補助金の充当率が低くなっているとの指摘もある。
- ・本局の事業は、市民に直接サービスを提供するのではなく、市民の生活や活動の場を整備する長期間にわたる事業が多いため、成果指標の達成状況を単年度ごとに評価する事務事業評価に馴染まないものが多い。事務事業評価を続けるのであれば、対象とする課題の解決状況を中長期的にモニタリングするような評価も考えるべきではないかと指摘がある。
- ・基本方針では取組項目が網羅的に記載されているが、範囲が広すぎて、これまでの通常の流れに基づく取組みとの違いがわかりにくいとの意見もあるので、重点項目を選定して、当該項目について集中的に取り組む方がわかりやすく、現実的な取組みとなるのではないかと指摘がある。
- ・専門的業務に対応できる技術職の人員不足が顕著と感じる。業務の多様化に伴う、従来事務職で対応していた業務への技術職配置の増加、在課年数の短期化、採用停止等の影響での40歳代の職員不足による技術継承の困難化、産休・育休職員の増加等により、専門性を有した職員が減少傾向にある。特に災害復興の際に必須となる土地区画整理事業や市街地再開発事業については、20年近く実施していなかったため、ノウハウを有する職員がほとんどいない状況である。
- ・平成21年頃から女性技術職員の採用が増え、技術職における女性職員の比率が高まっており、建築職

では 40 歳前後以下の半数近くが女性職員であり、特に人数の多い 30 歳前後で産休・育休取得者が増えており、代替職員も補充されないため業務の遂行が困難となっている。

- ・本市は職員数が多い、人件費が高いと言われているが、仕事量との関係において一般行政職の職員数が他市と比べてそんなに多いと思えないとの声もある。
- ・PFI 手法が期待される費用対効果を発揮するためには、適切なモニタリングが必要であり、モニタリングに関するノウハウの蓄積・活用を図るには、PFI 手法の活用を特定の部局だけでなく全庁で進める必要がある。RPA 導入などの ICT 活用も所管任せではなく、全庁的な体制整備が必要と考えられる。
- ・「住民主体や住民等との協働の取組み」は中長期的に取り組むべき課題であるが、初期段階では、行政は裏方に徹しながらも労を惜しまず各種条件整備を進める必要があり、行政主体より労力が必要となる場合が多いため、期間を区切って考えたときは業務量が増える可能性がある。今回の改革で一定の期間内に成果を求めるのであれば、事業の統合・廃止等による業務の効率化を進める一方で、業務量が増える可能性がある取組みを行うことは、全体的な目標達成の妨げになるのではないかとの声もある。

(2) 正副委員長所見

- ・以前の改革や日常の業務改善で既に努力を重ねてきた、という感覚が庁内に幅広く存在。
→本改革の成功には、そうした現場の意識をくみ取る姿勢が欠かせない。
- ・ボトムアップを期待するという名の現場任せではなく、フレームの提示・ノルマ設定などの分野ではある程度の強制力が必要ではないか。
- ・改革全体が総花的に映っているようなので、当該局の性質や実行計画との親和性を勘案し、局としての重点項目を決めることも有効ではないか。
例) 都市局は民間委託の推進・公共施設マネジメント・ICT 活用の 3 つを重点項目とする、等
- ・技術系の業務を所管する本局ならではの見解が多数示された。
→全ての取組みを全庁共通とするべきではなく、人事異動や事業評価等には局や職種による配慮が必要。
- ・職員数や人件費に関する議論は、職種別での比較・分析が重要。
- ・大きな方針も重要だが、RPA 等を活用するためにも、まずは内部事務の統一が重要。
→職員それぞれで進め方が違うという声あり。作業部会を設けて検証すべきでは。
- ・年次業務の評価の仕方についても現在の事務事業評価結果報告書ですべていいのか再検討が必要。形骸化し、手間のわりに PDCA の C→A に繋がっていないのではないか。

【上下水道局】

日 時：2019年12月17日（火）13:00

参加者：青山事業管理者、佐竹次長、但馬上下水道総括室長、西尾水道工務部長、
山本水道施設部長、上野下水道部長

各局共通質問項目

- ①行政経営改革に関する一連の取組みおよび基本方針の受け止め方（全般的な印象）
- ②今後の進め方についての希望、留意点
- ③廃止・縮小が可能な事業や、人員を縮減できる施策はあるのか？（取捨選択の「捨」）
- ④逆に、人員不足が顕著な事業・施策はあるのか？
- ⑤RPAをはじめとする新技術の導入を見込める業務は何か？

（1）ヒアリング概要

- ・独立した企業会計のため、全庁的な取組みといっても他局とは少しステージが違う。
→本庁と違って日頃から経営の観点から収支を意識して運営していると認識している。
- ・前回の行政経営改革について、客観的な評価基準の確立を目指したことは評価できる。
→今の評価のツールや指標が適切か？という点において課題を残した。
- ・今後の工業用水道のあり方について、議会や本庁も交えた具体的な議論の必要性が示された。
- ・令和10年度に向けた経営戦略（策定済）を本方針の実行計画と位置付けている。
- ・職員数の多さが課題であることは認識しており、経営戦略でも目標を掲げている。
- ・今後の耐震化・更新について、技術職の不足や水道料金等の値上げへの理解に対する懸念が示された。
- ・RPAの導入について、現時点では対象業務なし。（検針は既にシステムへの自動連携を実装）
- ・検針業務を不要とするスマートメーターが導入できればよいが、現時点では進んでいない。
→技術的な制約と、運営が自治体単位であるためにスケールメリットを出しにくいことが原因。
- ・浄化センターの集約等、市内施設の統合・共同化については議論の余地が有る。
- ・施設の老朽化や水需要の減少などは、各市共通の課題。県水・阪水からの受水量は、今後変化していく可能性が十分に有る。
- ・関係施設の跡地や未利用地の活用は検討にあがるが、険しい山沿いや住宅地の外れ等で利用が困難。

（2）正副委員長所見

- ・前回の経営改革では政策局が実施メニューを揃えたようだが、今回は各局の意見を吸い上げるという姿勢。各局に主体性を求める一方、所管任せになる危険性を孕んでいる。
- ・本局の性質上、「市長部局とは別」といった意識の強さが見て取れる。
→独立した企業会計とはいえ財政への影響は大きく、取組みの浸透は重要。
- ・工業用水道のあり方が今後の大きな懸念材料。大規模工場の撤退等により収支が成立しなくても、政策的に事業を継続するというなら、一般財源の投入が避けられない。（行政経営改革の一環として早期議論の必要あり）
- ・広域化の視点から県水、阪水を含めた議論が重要だが、自主水源の確保も必要な観点。
- ・料金値上げは市民生活に直結するため、議会において問題視される可能性が高い。
→早い段階から値上げの根拠や必要性について情報開示・意見交換を進めるべきではないか。
- ・技術職を取り巻く環境については、都市局と同様の懸念が示されている。

【消防局】

日 時：2019年12月20日（金）10:30

参加者：山下局長、松浦総務部長、渡邊警防部長、西尾企画課長

各局共通質問項目

- ①行政経営改革に関する一連の取組みおよび基本方針の受け止め方（全般的な印象）
- ②今後の進め方についての希望、留意点
- ③廃止・縮小が可能な事業や、人員を縮減できる施策はあるのか？（取捨選択の「捨」）
- ④逆に、人員不足が顕著な事業・施策はあるのか？
- ⑤RPAをはじめとする新技術の導入を見込める業務は何か？

（1）ヒアリング概要

- ・ 消防は市の固有事務であり、最低限の水準を必ず確保しなければならない。
 - 震災後の行革では出張所の新設時でさえ人員増がほぼ認められず、苦しい経験をした。
- ・ 現在は8署・約460名（中核市54市のうち50位）だが、国の基準では13署・664名が必要。H29には将来的な整備構想を示しており、10署・598名を目指している。（現在の定数は522名。）
- ・ 当面の人員不足には、救急車とポンプ車を同じ隊員で共有するといった対応をとっている。
 - 市街地の自治体ではほぼ例がないような状況。ポンプ車と救急車を同時に出動させることができない。
- ・ 高齢化に伴い救急出動件数は急増している。適正利用を進めるべきと言われるが、実際には難しい。
- ・ 救急需要を減らすため地域の医療機関との連携等に努めているが、抜本的な対策には至っていない。
- ・ 全庁的なスリム化が必要であっても、人員・業務の削減を現場から提起することはできない。
- ・ 医薬棚の資材補充を在庫管理も含めて事業者へ委託する等、業務改善に取り組んでいる。
 - 現場でも、より早く・効率よく、消火・救急を行うための訓練等を日々続けている。
- ・ 固有事務を担っている立場からは、全庁的に「必ずしも行政が行わなくてもよい業務」にまで手を広げてしまっている印象。他市がやっているからという理由だけで、業務を増やすべきではない。
- ・ 申請等の受付・審査業務については、その場での指導を含むため機械化の余地は少ない。緊急情報システムの導入は効率化や指令課員の負担減につながり、人員増の歯止めとなっている。
- ・ 厳しい指導は必要だが、パワハラは厳禁。全職員と個別面談を行い問題の早期発見に努めている。

（2）正副委員長所見

- ・ 生命、財産を守る業務だからこそ「人数ありき」ではなく「機能ありき」。
 - 行政経営改革の中にあっても求められる機能を満たすために必要な人数を配置する、という姿勢であるべき。
- ・ 消防力の増強については、定数増を議会から承認され、今ようやく取り組んでいる状況。
 - 震災後に全国で増強が進んだが、本市では他にも多くの財政出動を要したため遅れていた。
 - 本取組みにおいても、人員・業務の削減ではなく、業務の効率化等への注力が望ましい。
- ・ 各局特有の事情があり、人員や財源を必要とする理由も多岐にわたる。
 - 削減を伴う提案は、政策局が主導する全庁的なマネジメントの中で行うべき。

【こども支援局】

日 時：2019年12月20日（金）13:00

参加者：時井局長、大神子供支援総括室長、小島子育て支援部長、伊藤子育て事業部長、
足立こども未来部長

各局共通質問項目

- ①行政経営改革に関する一連の取組みおよび基本方針の受け止め方（全般的な印象）
- ②今後の進め方についての希望、留意点
- ③廃止・縮小が可能な事業や、人員を縮減できる施策はあるのか？（取捨選択の「捨」）
- ④逆に、人員不足が顕著な事業・施策はあるのか？
- ⑤RPAをはじめとする新技術の導入を見込める業務は何か？

（1）ヒアリング概要

- ・基金を200億円以上積み立てている現在の財政状況は、10年以上前からは劇的に改善している。
→今後の見通しが厳しいという理解はあるが、財政状況を理由とした改革は受け入れられにくい。
- ・財政改善を主目的に据えるのではなく、あくまで経営改革であるという方針は理解できる。
→ただし、具体的な成果を目指す行財政改革の方が分かりやすいのは事実。
→各種の事務事業を見直す機会として、今回のような取組みは有効ではないか。
- ・政策局から課長級への説明機会があったが、全職員へ意義を浸透させるまでは難しい。
- ・保育需要の高まりで業務が増え続けており、局として「業務の見直し・削減」への意識付けは難しい。
→その中でも人員を増やせないため、委託化による解決を図っているのが現状。
- ・メニューを並べるだけであれば現在の進め方でも問題ないが、各局任せになると成果は出しにくい。
- ・予算シーリングにより事業費削減を行ってきたうえに、さらに業務改善を求められるのは辛い部分もある。
- ・人員不足が顕著な部署の一例としては、児童虐待対応がある。国が、2022年までに子ども家庭総合支援拠点の設置を求めており、それに対応するには正規職員（有資格者）が少なくともあと4人必要。
- ・人員不足については他市も同様であり、人材確保は自治体間競争となっている。
- ・児童手当のオンライン申請にはマイナンバーカードが必要であり、利用はあまり進んでいない。
- ・保育所入所選考のAI化に注目が集まっているが、待機児童の多い本市では、複雑な条件設定を行っていることから、すぐの導入が難しいが、導入している自治体の状況を踏まえ研究を進めたい。
- ・削減可能なメニューを出せば結果が求められ、結果が出ても人員・財源とも局内で活用できる保証はない。せめて努力へのインセンティブがあれば。

（2）正副委員長所見

- ・各種の事業を見直す機会として本取組みに期待する声が聞かれたが、見直しの効果や実行計画のメニューについては、局によってボリュームが異なるのではないか。
- ・毎年の予算シーリングにより事業費の削減を行っていることから、さらなる財源・人員の削減は困難との意識が見て取れた。
→財源・人員不足の業務が局内にも存在するため、捻出できた場合でも局内で活用したい意向が強い。
→努力した局がインセンティブを得られる仕組みも必要ではないか。（正直者の取られ損は馬鹿らしい）
- ・実行計画のメニュー計上については、ボトムアップだけでは限界がある。結果を出しにくいメニューもあるので、まずは議論の対象にする、という段階を挟むのも有り。

【産業文化局】

日 時：2019年12月24日（火）13:00

参加者：岩崎局長、長谷川参与、北野産業文化総括室長、部谷産業部長、藤江文化スポーツ部長

各局共通質問項目

- ①行政経営改革に関する一連の取組みおよび基本方針の受け止め方（全般的な印象）
- ②今後の進め方についての希望、留意点
- ③廃止・縮小が可能な事業や、人員を縮減できる施策はあるのか？（取捨選択の「捨」）
- ④逆に、人員不足が顕著な事業・施策はあるのか？
- ⑤RPAをはじめとする新技術の導入を見込める業務は何か？

（1）ヒアリング概要

- ・まだ全体像が見える段階ではなく、実行計画のメニューが出そろって今後が重要。
- ・抜本的な業務見直しや削減について、すぐに方針を打ち出すことは困難との見解が示された。
- ・文化振興財団、観光協会、JAなど外部団体と連携する事業の多さが特徴。本局としては、民間との協働を従来から進めてきたという立場に立っている。
- ・本局の場合、組織のスリム化や効率化は「どこまで役所がやって、どこから外部団体がやるのか」という議論になりがち。
- ・税務・福祉・消防のような「必ず行政が行わなければならない」事務・業務を有していない。
→役所内で大きな人数を割くことは難しく、できる限り身の丈に合った組織編成を心掛けている。
→人員・財源は限られているが、大学との連携等にもっと力を入れたいという想いは抱いている。
- ・財政改善のための業務見直しは、予算編成を契機に毎年行っており、本改革のために改めて行うものではない。直近では情報センターでのPC教室を終了した。
- ・事務事業評価で資源の投下量（アウトプット）は示せても、成果（アウトカム）の数値化は難しい。
- ・生産性の低い職員が存在するのは事実だが、自身でモチベーションをコントロールできないという点ではメンタル不調と近い部分もあり、厳しい指導に躊躇う場合もある。
- ・RPAに見合う業務は既に指定管理者に委託しており、局内には残っていない印象。
→ICT活用では、使用料等のキャッシュレス化を全庁的に検討してほしいと要望している。

（2）正副委員長所見

- ・全庁的に人員不足が叫ばれる中、局内で人員・業務を調整している状況が見て取れた。
- ・事務事業評価において、文化・スポーツ・産業等の「振興度」を数値で示すことは困難。
→他局でも同種の意見が散見されており、事業の性質ごとに評価手法を分けるべきではないか。
- ・「市民と行政の協働の領域@基本方針P9」における「市民の領域」をいかに増やせるかが課題。
→市民自らの力で取り組むようになれば、結果として行政需要が低減し、行革的な成果も生まれる。

【健康福祉局】

日 時：12月25日（水）13:30

参加者：山本局長、藤井福祉総括室長、松本福祉部長、西岡生活支援部長、小田保健所副所長

各局共通質問項目

- ①行政経営改革に関する一連の取組みおよび基本方針の受け止め方（全般的な印象）
- ②今後の進め方についての希望、留意点
- ③廃止・縮小が可能な事業や、人員を縮減できる施策はあるのか？（取捨選択の「捨」）
- ④逆に、人員不足が顕著な事業・施策はあるのか？
- ⑤RPAをはじめとする新技術の導入を見込める業務は何か？

（1）ヒアリング概要

- ・当局は「あくまで経営改革」という姿勢だが、議会は「財政改革」を期待しているのではないかと懸念が示された。
→受け止め方の相違や、相違があるまま数値化を求められていることへの懸念が示された。
- ・政策局が本取組みの大枠を示しているが、今後の進め方については各局で管理するのか不明確な部分が存在する。
→議会説明等は各局が進めるのか？ 実行計画のメニューはいつ・どのように提示するのか？
- ・高齢者交通助成事業の見直しなどの政治判断について、本改革が後押しとなることを期待していた。
- ・事業の削減や見直しの必要性は理解するが、公共事業や人件費に多額の財源を投入している中で福祉というサービスを削減することが、市民の理解を得られるとは思えない。
- ・従来から組織のスリム化や民間委託は進めてきた。これまでの取組みも考慮・評価されるべきでは。
- ・見直すべき事務や事業があるとしても、実行計画として提示すると具体的な目標が設定される。
→達成できなかった場合を考慮して、メニューの提示を躊躇うケースもある。
- ・保健師の人員不足は深刻。育休中の職員も定数にカウントされるため、臨時職員で対応している。
→フルタイム臨時職員の確保が困難。一人の産休・育休を週数回勤務の保健師×複数名でカバー。
→年代ごとの採用数の偏りが背景にあり、今後は長期的な採用計画が必要ではないか。
- ・介護事業者等の増加に伴って業務量が増している法人指導課や、国の配置基準に満たない生活保護のケースワーカー等で人員不足が顕著。
- ・業務プロセス分析では作業を細分化して「正規職員が担うべき」「非正規職員が担うべき」と分類。
→趣旨は理解できるが、かえって事務の一貫性や効率性が失われることを危惧している。
- ・介護・障害福祉部門では、阪神間で担当係長・課長会議を定期的開催し、制度改正への対応等を共有・連携している。
- ・内部業務のICT化は随分進んでいるが、介護認定に係る医師との意見書のやり取りなど、外部との関わりにおいて導入を検討しうる業務が多数存在する。

（2）正副委員長所見

- ・実行計画の進捗管理や説明責任はどこが負うのかその所在を明確にする必要を感じた。
- ・実行計画を立て、数値化すると達成できない場合に責められるから申告を躊躇する、というのは全く本末転倒であるが、そういう思いがあることを受け止め、どうすれば本当に必要なこと、できるかもしれないことを示し、チャレンジしていけるのか心理的なアプローチを考える重要性を痛感した。
- ・保健師の人員不足については、専門職の定数管理や時限的な対応も含めて検討すべきではないか。
- ・現場としては、本取組みの有無に関わらず従来から業務改善を進めてきたという意識が強い。
→新たなメニューを提示することは様々な意味から不利になる若しくは困難であると考えており、各

局とも他局の動向を注視している状況。もちろん、全庁的に進め、具体項目は担当局が責任を持つべきだが、この「損ばかり」という感覚を改善しないと取り組みはうまく行かない。
→その意味で過去の取組みも含めて、努力した局へのインセンティブは一定の効果を生む可能性がある。

【環境局】

日 時：2019年12月27日（金）15:00

参加者：須山局長、廣田環境総括室長、田中環境事業部長、野田環境施設部長、坂本環境総務課長

各局共通質問項目

- ①行政経営改革に関する一連の取組みおよび基本方針の受け止め方（全般的な印象）
- ②今後の進め方についての希望、留意点
- ③廃止・縮小が可能な事業や、人員を縮減できる施策はあるのか？（取捨選択の「捨」）
- ④逆に、人員不足が顕著な事業・施策はあるのか？
- ⑤RPAをはじめとする新技術の導入を見込める業務は何か？

（1）ヒアリング概要

- ・何年かに一度こうした取組みを行うこと自体には意義があり、項目も一般的という受け止め。
- ・「地域力の向上」が含まれていることは珍しく、実現にはマンパワーの投入が不可欠。
 - 効率化・コストカットといった行政改革の取組みとは逆行するのでは。
- ・基本方針に盛り込まれた内容が多過ぎて、目指すゴールが不明確であることへの懸念が示された。
- ・震災後の行財を経験している職員には緊縮財政への理解があるが、現在の状況では職員の共感を得にくい。
 - 「改革により生み出した人員・財源をどこに投入するのか？」を理解させる重要性が示された。
- ・前回の行政経営改革は、「行政事務に対する評価」という視点が導入されたことには意義がある。
 - 評価の方法・基準も含めた「中間見直し」が必要との見解が示された。
 - 本来は「アウトカム」であるべき目標が「アウトプット」に留まることへの懸念が示された。
- ・民間委託の推進は、効率化以上に「人員不足への対策」という側面が強い。
 - 本局の場合、事業のスリム化としては、破碎選別施設の民間委託を令和7年度に予定している。
- ・施策実行のために人員や財源を要求しても割り当てられない状況が続いている。
 - 全庁的な視点は重要だが、各局長としては「自分の局を守る」という姿勢にならざるを得ない。
 - 事務局は政策局だが、局横断的な調整においては副市長の役割に期待する声が聞かれた。
- ・全体的に技術職が不足している。特に、今後の件数増が予想されるアスベスト調査については、業務を担える有資格者が1名しか在籍していないという危機的な状況。
- ・人事異動の間隔が短いため業務経験が蓄積されず、地域との折衝を担える人材が不足している。
- ・RPAが効果を発揮するには財務会計等の業務に導入し、全庁的な取組みとすることが必要との見解。

（2）正副委員長所見

- ・「地域力の向上」を例に、基本方針の内容で相反するものがあると感じられている。
 - 本取組みの方向性を分かりづらくしている一因。項目の絞り込み・整理が必要ではないか。
- ・各局固有の事情がある中で、削減を伴う全庁的な調整には、市長・副市長のリーダーシップが重要。
- ・人事異動の間隔が短いことに対する懸念は複数の局で示されている。
- ・技術職を取り巻く環境については、都市局・上下水道局等と共通する声が多く聞かれた。
- ・日常業務に追われている各局が、本取組みに掲げられた項目を自発的に実行するのは困難。
 - 特にICT活用等においては、全庁的なバックアップ体制が求められる。
- ・相反して見える項目、見えないゴールという表現は多い。整理と説明の要あり。

【教育委員会】

日 時：2020年1月8日（水）13:30

参加者：重松教育長、坂田次長、大和次長、八橋参与、村尾教育総括室長、上田社会教育部長、津田学事・学校改革部長、佐々木学校教育部長

各局共通質問項目

- ①行政経営改革に関する一連の取組みおよび基本方針の受け止め方（全般的な印象）
- ②今後の進め方についての希望、留意点
- ③廃止・縮小が可能な事業や、人員を縮減できる施策はあるのか？（取捨選択の「捨」）
- ④逆に、人員不足が顕著な事業・施策はあるのか？
- ⑤RPAをはじめとする新技術の導入を見込める業務は何か？

（1）ヒアリング概要

- ・あくまで経営改革という理解だが、「結果として」効率化の要素を含むべきという認識が主流。
→現時点で「〇〇円削減する」といった具体的な目標を掲げることはできないが、組織の効率化や業務の見直しに継続して取り組んだ先に、費用等の具体的な成果が発生するものという考え。
- ・本取組みが全職員まで浸透しているとは言い難いが、管理職が組織マネジメントの中でその要素を取り入れていけば問題ない。予算編成作業を通して、財政との関わりを意識する機会は毎年ある。
- ・本取組みにより、真に職員が行うべき業務か否かの整理が進み、結果としてアウトソーシングが促進されることを期待している。
- ・事業の廃止・縮小は難しいが、工事監理の委託化・発注方法の見直し・長寿命化計画等にて業務の効率化と投資額の抑制を図っている。
- ・発達に課題を抱えた子どもや突発的な事案・保護者対応などが格段に増加している。
→SC・SSW・SLなどの専門家が現場をサポートすることには意義があるとの考えが示された。
- ・大量退職により年配の教員が減り、校長・教頭への就任や教委への異動時期が早くなり、以前と比べて経験の少ない管理職が増えている。
- ・調理員は正規職員の漸減で約5億円削減し委託と大差ない水準を実現。用務員も1校1名体制に。
→労務職が批判を集めがちだが、これまでの努力についても正當に評価されるべきでは。
- ・学校現場の電子化は進んでいる。RPAはまず財務・サービス関係など全庁的な業務への導入が考えられる。

（2）正副委員長所見

- ・学校現場/教委事務局ともに多忙感は強く、時間外労働の削減が大きな課題。
→特に教育職は勤務時間が給与とリンクせず、時間削減を求めにくいことが背景にある様子。
- ・市政全体における人員・経費削減の必要性には理解を示しつつも、削減できる人員・経費があれば自局の事業・業務に活用したい意向が見て取れた。
→積極的な改革を促すには、業務改善に取り組む現場への動機づけがポイントとなる。
→財源・人員を一部でも局内で活用できる仕組みづくりが必要ではないか。
- ・ボトムアップは重要だが、取組みに実効性を持たせるにはトップダウンに期待する声も聞かれた。
→内部の意見を汲み取ること・どこに力点を置くのかを示すことが、成否の鍵を握るのではないか。
- ・労務職についてはここ近年の改革や成果と、なお残る課題について正しく情報を共有し、その将来についてオープンに議論していく必要がある。

【土木局】

日 時：2020年1月21日（火）10:30

参加者：植松局長、溝口土木総括室長、向井道路部長、伊藤公園緑化部長、森本営繕部長

各局共通質問項目

- ①行政経営改革に関する一連の取組みおよび基本方針の受け止め方（全般的な印象）
- ②今後の進め方についての希望、留意点
- ③廃止・縮小が可能な事業や、人員を縮減できる施策はあるのか？（取捨選択の「捨」）
- ④逆に、人員不足が顕著な事業・施策はあるのか？
- ⑤RPAをはじめとする新技術の導入を見込める業務は何か？

（1）ヒアリング概要

- ・従来の改革の延長線上にあり、市長の言葉で再編集した印象。新しい取組みという感覚ではない。
- ・なぜこの改革を行うのか？という背景が明確でないとの懸念が示された。
 - 「人を減らす」「残業を減らす」など、受け止め方が職員によって異なるのが現状。
 - 時間外労働の削減は喫緊の課題であり、その点については当事者意識を強く持っている。
- ・基本方針は総花的で、どこに重点を置いているのか分からない。ポイントを絞るべきではないか。
- ・実行計画においてアウトカムの数値化は難しく、アウトプットの数字に縛られてしまうことを危惧。
- ・必要性について議論が分かれる事業は存在する。（民有地緑化、生物多様性の保全など。）
 - 事業の縮小や手法変更は現場から発信できても、廃止には必ず政策判断が必要。
- ・実行計画では廃止・縮小の目線より働き方改革に資するメニュー（外部委託の拡大等）を提出した。
- ・「コストがかかっても外部委託を進める」という場合、「ワークライフバランスの推進」には沿うが「健全な財政運営」には反するなど、基本方針の中でも矛盾が生じている。
- ・公共施設の更新が一気に到来し、建築系の技術職員が業務過多に陥っている。
 - 市民参画の手順を踏むため、事業期間が長くなっていることも要因（第二庁舎、体育館、学校…）。
- ・営繕部は他局所管の施設に関する業務が多く自部署で業務量をコントロールしにくい。女性職員が多い職場では産休・育休時の人員確保に苦慮している等、局内にも様々な状況が存在する。
- ・市民からの要望は、質・量・スピードともに求められるレベルが年々上昇している。
- ・市民対応や工事関連の部署が多く、昼間は現場・夕方に戻ってから事務という勤務形態になりがちで、時間外労働の増加につながっている。
- ・道路・公園・営繕ともに担当者レベルでの他市との比較・意見交換を定期的に行っている。
- ・緑化関係は、財政状況が悪くなれば最初に削減される。過去には基金も取り崩されたことがある。
- ・局内での意見の吸い上げを進めるべきという意識はある。「自身のためにもなる取組みである」という感覚を、多くの職員が持つべきではないか。
- ・地域力の向上を謳っているが、防災・福祉・環境…と、あらゆる部門からの依頼が自治会に集中し、会長などの役員に負担感を与えている現状を憂慮する声が聞かれた。
- ・行政経営改革が始まって、改善することに手間のかかる中長期の業務改善は日常業務の忙しさの中で後回しになる可能性が高い。
- ・震災後10年程は職員も頑張っていたが、近年では様々な要因で気力が低下している職員もいる。

（2）正副委員長所見

- ・行政経営改革の意義や意味について不明点が多くあり、これをそのまま放置して具体策の協議に入ってもおそらく意見の相違を見るであろう。他の多くの局と同じく、再度の理解共有が不可欠である。
- ・市民対応の多い部署ならではの意見が多く聞かれた。市民対応を最優先という意識が見て取れる。

- 一方で日常業務をまわすことが最重視され、中長期的な業務改善には取り組みにくい様子。
- 市民対応の質の向上は重要だが、時間外労働の削減も急務であり、両立の手立てを探るべき。
- ・昇進を希望しない職員が増えたとのこと。管理職の負担感を目の当たりにしていることも要因か。
- ・生産性の低い職員への対応や、働き方改革に関する関心の高さが見て取れた。
- 経営改革の本質として、「職員一人ひとりの質を高めること」が最良の手段ではないか。
- ・本取り組みに対する職員の当事者意識を涵養する必要がある。計画開始後もそうした視点は重要。

【市民局】

日 時：2020年1月29日（水）13:30

参加者：土井局長、森口市民総括室長、町田コミュニティ推進部長

各局共通質問項目

- ①行政経営改革に関する一連の取組みおよび基本方針の受け止め方（全般的な印象）
- ②今後の進め方についての希望、留意点
- ③廃止・縮小が可能な事業や、人員を縮減できる施策はあるのか？（取捨選択の「捨」）
- ④逆に、人員不足が顕著な事業・施策はあるのか？
- ⑤RPAをはじめとする新技術の導入を見込める業務は何か？

（1）ヒアリング概要

- ・震災後の行財政改革は「大幅な財源不足⇒事業・コストの削減」という構図が明確だった。
→今回の経営改革は必ずしも数値化できる目標を掲げておらず、分かりにくさがあるのは事実。
- ・前回の取組みも経営改革と位置付けられていたが、現場としては事業等の削減を伴う財政改革が続いていた。今回も結局は事業・コストの削減を求められるのでは？という受け止めもある様子。
- ・本取組みの意義や内容を、現場で働く一人ひとりの職員が意識することは難しいのが実態。
- ・背景や目的の不明瞭さについては懸念を抱きつつも、一つずつの項目には具体化が可能なものもあり、そうした内容に対して局の対応を検討している様子が見て取れる。
- ・実行計画案としては、本局からは業務の効率化や事業手法・担当業務の見直し等を挙げた。
→コスト削減に直結するものではないが、結果として組織や支出のスリム化に寄与する取組み。
- ・事業を担う各局と、取りまとめを行う政策局（・総務局）との間に、一定の温度差はある様子。
- ・従来、必要な新規事業についても、財政の視点から政策局が前向きになりにくい傾向があった。
→政策局から財政部門を切り離す今回の組織改編については、好意的な受け止め方が示された。
- ・「支所やサービスセンターを一括で民間委託」という手法が注目されていることは承知している。
→職員にしかできない業務の存在や、守秘義務・偽装請負の問題等から、実現のハードルは高い。
- ・同じ施策の中でも、各局で数値目標の設定が可能な部分と、政策判断を要する部分がある。
→例えば「一般会計から国保特別会計への繰出しを削減する」という場合、繰出額自体は数値化できても、付随する「窓口人員の削減」はサービス水準に影響するため、局独自で判断できない。
（極論、支所を減らせば人員は削減可能。数値目標を徹底追求するなら、そんな政策判断が必要。）
- ・事業や人員の縮小には、局を超えた類似事業・業務の再編が有意義（公民館・市民館の統合等）。
→今回の改革を、そうした取組みを進める機会として活用したいという機運がある。
→ただし、局をまたいだ議論・調整は行き詰まりやすく、そうした事態への懸念が示された。
- ・高齢者医療保険課は人員不足が顕著。後期高齢者医療制度の開始時から該当者が大幅に増加しているにも関わらず、課の人数は増員できていないため、慢性的な業務過多に陥っている。
- ・今後はオンラインでの手続を広げ、来庁者そのものを減らすという方向性は有り得る。
→ただし、高齢者も増加する中、対面での対応がゼロになることは将来的にも無いという認識。
- ・本取組みの達成度を測る際には注意が必要。現在の方針はあくまで将来像を示したもので、それぞれの施策に適切な実施時期がある。一律の時期に達成度を測るなら項目ごとの濃淡は発生する。
- ・本取組みで具体的な成果を上げるには、市民サービスの削減につながる事態も想定される。
→職員は意義を理解して取り組めても、最終的には市民の納得をいかに得られるかが課題。

（2）正副委員長所見

- ・本取組みの成否をどう判定するか？という検討が必要。性質や時間軸の異なる事項を幅広く含むため、画一的な指標を設定することは、本質的な成果をかえって見えづらくする危険性を孕む。
- ・本取組みの趣旨、従来の改革との関係性・相違点については、認識が統一されていない印象。
- ・市民サービスに直結する局であるがゆえに、新規の取組みを求められる機会の多さが特徴。

- ただし、新規事業の検討には財源だけでなく人的リソースが必要。議会もその点を留意すべき。
- ・各局が主体的に検討や判断を行う事項と、トップの判断を要する事項があることを痛感した。
- 特に後者の判断を適正に行っていかなければ、抜本的な見直しは進まず成果が限定的となる。
- ボトムアップとトップダウンの適切な使い分けが、本取組みの成否を分けるのではないか。

■全体を通しての考察

1. 温度差はあれど行政経営改革の目的や目標（ゴール）に対する理解認識がバラバラである。行財政改革なのか働き方改革なのか市役所の在り方改革なのか、これが多重に映り何をすべきなのか図りかねている様子が各所で見られた。まずは認識の統一、せめてゴールの統一を。
 2. いずれも業務改善は平素から行っているという自負もあり、今さら廃止や縮小事業を自らの手で挙げることは出来ないという雰囲気を感じた。トップダウンとボトムアップを適切に使い分ける必要がある。
 3. 仮に業務を合理化し、予算や人員を捻出してもただ「吸い上げられる」だけで真面目にやったもん負け、という疑念が各所に感じられた。上げた成果に対する個別部署ごとのインセンティブがいいのかは議論の余地があるが、どのくらい真正直にやるのか、周りの様子を見てみようという意識を強く持っているようだ。
 4. 現在の事務事業評価に対する評価が多く部署で低く、等身大の評価に、また改善につながっていないという意識が感じられた。評価の方法を局や事業の性質ごとに改良した方が良いのではないか。
 5. 人が増やせないことへの不満を随所で聞いた。平均的な類似規模自治体に比べて人数が多い、人件費率が高いのは事実だが、それは他の職種や部署のせいで我々が一律にその責めを負うのは不公平との内心があるようにも聞こえる。人件費高止まりの要因は結局解明されないままであるが、類似規模自治体との単純比較でもいいのでこれを客観視し、共有し、必要なものとするか、部分的に改善すべきとするか結論を出さねばならないと感じた。
 6. 直接このように口にした幹部はいないが、以前の行政経営改革は目先を変えただけの「過ぎ去る嵐」と当時を見ていたし、そうさせた要因には当時の責任者たちが「自分がある間に結果が問われないもの」に対してそれなりの扱いをしている姿を見聞きしてきたことが無関係ではない。と思わせる言動が見られた。10年先に完成する案件に、10年後いない人ばかりで取り組むのはいかなるものか。10年後の幹部を巻き込む工夫が必要である。
 7. どこから手を付けていいのか、誰が管理すればいいのかという声が多く聞かれた。実行計画はその目的、規模、かける時間、及ぶ影響などがあまりにも広範囲になることが予想され、その進行において整理收拾がつかなくなる可能性がある。すぐできる、現場で考える、など最も身近で小規模な「虫の目」、部局で考える、やや時間をかける、事業検証などを伴う「人の目」、市全体で考える、条例制定や大規模な予算付け、複数年にわたる検証と修正が必要な「鳥の目」に分類し、それぞれ進捗管理を別の者が行うことが望ましい。
- ★いずれにせよ今のまま何ら対策を講じることなくこの計画を進めていけば成功には程遠い、というのが全局と対話した結論である。まだいくらでも手はあるので実行計画の稼働までにさらなる英知を尽くされたい。

以 上