

# 西宮市行政経営改革基本方針

---

令和元年10月

西宮市

---

# 目 次

---

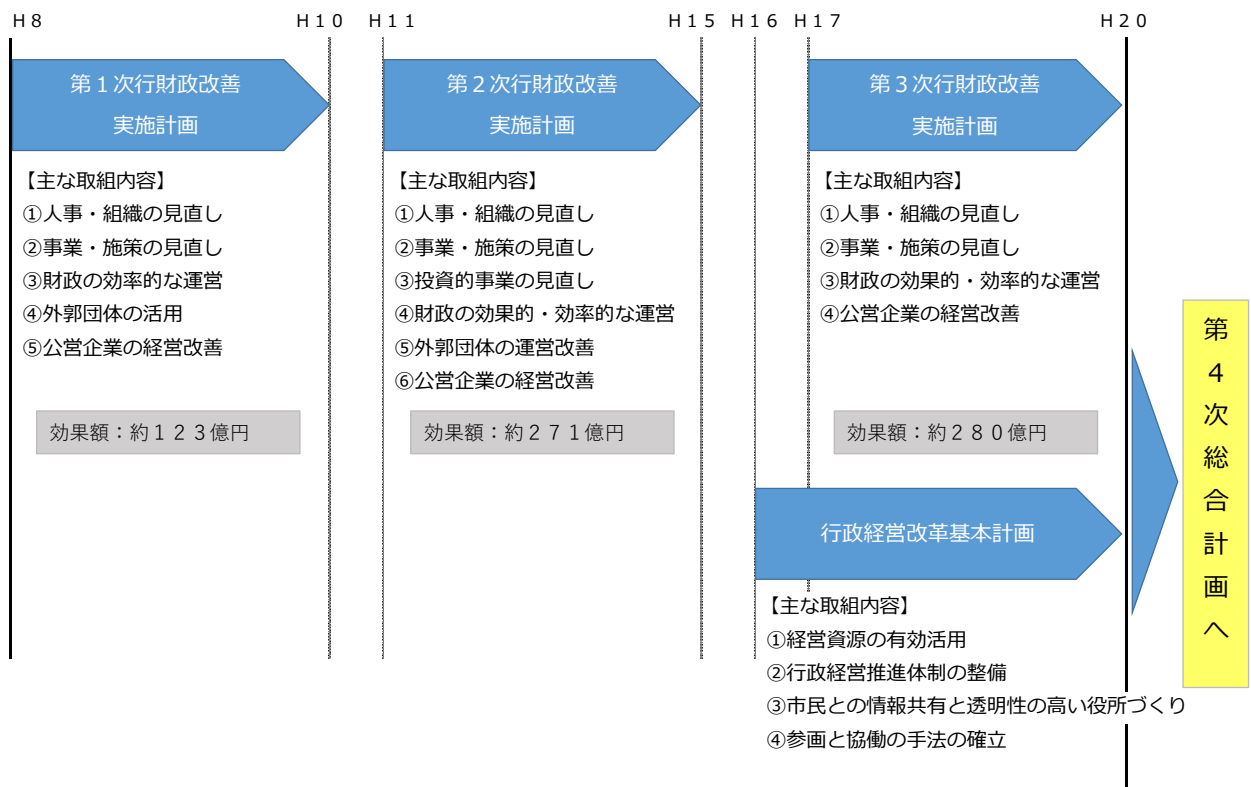
1. これまでの取組	P.1
2. 策定の目的	P.3
3. 位置づけ	P.3
4. 取組期間	P.4
5. 基本方針	
(1) 目指す姿	P.4
(2) 改革実行の3つの視点	P.5
(3) 取組内容	
I 選択と集中による経営資源の適正配分	P.5
II 持続可能な財政基盤の確立	P.7
III 行政・市民・企業等多様な主体との協働による地域経営の推進	P.8
IV 職員の意欲・能力を発揮できる働きがいのある市役所づくり	P.10
6. 推進体制	P.11
(1) 西宮市行政経営改革本部	
(2) 専門部会	
(3) 外部委員	

# 1

## これまでの取組

本市では、阪神・淡路大震災を境として財政状況が大きく悪化したため、3次にわたる「行財政改善実施計画」を策定し、財政状況の改善に取り組んできました。また、これとは別に、新しい公共経営の考え方（NPM理論：New Public Management）を取り入れた「西宮市行政経営改革基本計画（平成16～20年度）」を策定し、「行政経営型マネジメントの確立」と「参画と協働によるまちづくりの推進」を柱とした取組みを行ってきました。

これまでの取組イメージ図



### ■ 第1次行財政改善実施計画（H8～H10）

阪神・淡路大震災の復興事業推進にあたって、短期間に膨大な財源が必要となる一方、震災等により市税収入が大幅に落ち込んだため、これらの事業・施策に充てる財源の確保が緊急の課題となりました。このため、国に対して財政支援を要望するとともに、市においても内部努力の取組みとして、平成8年度から3カ年にわたる行財政改善に取り組むこととしました。既存の業務を見直し、必要な新規事業に重点的に配分するとともに、行財政の改善を目指して、①人事・組織の見直し、②事業・施策の見直し、③財政の効率的な運営、などを柱とした取組みを進めました。

### ■ 第2次行財政改善実施計画（H11～H15）

第1次行財政改善に全庁を挙げて取り組んだ結果、当面の財政危機回避に一定の効果을上げました。

---

しかし、震災から4年が経過しても長引く景気の低迷などにより市税収入が伸び悩む一方、震災復興事業に係る市債の償還が本格化することから、大幅な財源不足が見込まれ、再び赤字再建団体に転落することも危惧される状況となりました。

こうしたなか、硬直化しつつある財政構造を早期に改善し、震災復興を仕上げるとともに、市民福祉の向上と活力ある文教住宅都市の実現に向け策定した第3次総合計画を着実に推進するため、平成11年度から15年度までを計画期間とした第2次行財政改善に取り組むこととしました。

第2次行財政改善は、①中・長期的な視点での取り組み、②簡素で効率的な行財政運営への取り組み、③新しい行財政運営システムの構築、④市民との協働による諸施策の推進を基本的な考え方として、数値目標の設定と、新しい行財政運営システムの構築とを特徴とする取り組みを進めました。

### ■ 第3次行財政改善実施計画（H17～H20）

震災後、2次にわたる行財政改善に取り組んだ結果、赤字再建団体に転落することなく、高齢化や人口急増に伴う新たな市民ニーズに一定の対応をすることができました。

しかし、当時の財政状況は、震災に伴い発行した市債の償還が依然として高水準にある一方、市税収入の伸びが見込めないことなどから、平成17年度以降、深刻な財源不足が見込まれ、赤字再建団体への転落が危惧されました。

そこで、財源不足対策として平成17年度から20年度までを計画期間とする第3次西宮市行財政改善を実施し、人事・組織の見直し、事業・施策の見直し、財政の効果的・効率的な運営、公営企業の経営改善などの取り組みを進めました。

### ■ 行政経営改革基本計画（H16～H20）

平成16年度までに2次にわたる行財政改善の取り組みを進めましたが、事業実施や予算配分等の仕組みを改革することなく行政のスリム化を図ったとしても、やがては限界に至り、今後市民ニーズの多様化・複雑化や社会経済状況の変化に対応した質の高い行政サービスを提供し続けることはできないことから、行政を「経営」するという新たな視点に立ち、行政の持つ限られた経営資源を最大限に活用し、行政サービスの効率的・効果的な提供が可能となる仕組みづくりを行う必要がありました。

このため、本市の行政運営の仕組みを改革し、それによって市役所の組織文化、職員の意識、行動を変えることを目指した行政経営改革を平成16年度から20年度までに進めることとしました。

改革にあたっては、「限られた経営資源を最大限に活用し、市民満足度の高い行政運営を行う」ことを行政経営の理念とし、内部マネジメント（人事、組織、予算などの経営資源を有効に活用するための仕組みや制度などを取扱う）として「行政経営型マネジメントの確立」を、また、外部マネジメント（市民、地域団体、NPO、事業者など多様な主体の参画・協働による行政運営に関するもの）として「参画と協働によるまちづくりの推進」をそれぞれの柱として掲げて施策評価・事務事業評価

の実施、公の施設の民間開放、参画と協働の推進に関する条例制定など、28 項目の取組みを進めました。

平成 21 年度以降も、この理念を第 4 次総合計画に引き継いで各種の取組みを進め、計画期間終了後 10 年が経過しました。しかし、未だその取組みが十分に浸透し、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、行政経営に関する新たな方針を策定し、取組みを進めることが必要となっています。

## 2 策定の目的

今後の財政見通しでは、社会保障関係経費の伸びに加え、公共施設の老朽化対策にかかる経費の増大が見込まれる一方、歳入においては人口減に伴う税収の伸び悩み、さらには国の財政状況を考えると地方交付税の削減も十分に予想されることから、財政運営が厳しくなっていくことは避けられないものと考えられます。

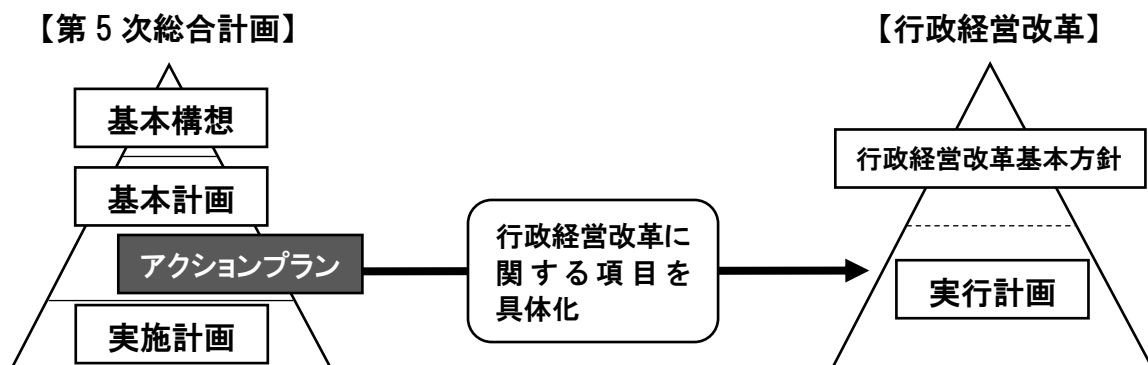
また、多様化・複雑化し、増大し続ける行政需要や、新たな行政課題に、将来世代に負担を先送りすることなく限られた経営資源で的確に対応していくためには、行政経営の仕組みを改革し、効率化と併せて、経営資源の最適な配分に取り組むことが求められています。

さらに、第 5 次総合計画に基づくまちづくりを進めるためには、行政内部の改革だけでなく、市民、地域団体、NPO、企業など多様な主体の参画協働による、地域における主体的な取組みを推進することなども必要です。

このため、持続可能な行政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の提供と、新たな行政課題にも的確に対応するため、行政経営改革を推進するに当たっての基本方針を策定するものです。

## 3 位置づけ

本市における、今後の行政経営の基本的な方向性や考え方を示す指針となるもので、第 5 次総合計画の下位計画として位置づけます。改革の実施に当たっては、本方針に基づいて具体的な取組内容を実行計画として策定し、改革を着実に推進します。



## 4 取組期間

取組期間は、第5次総合計画の期間と合わせて、令和元（2019）年度から10（2028）年度までの10カ年とし、前期（令和2年度～4年度）、中期（令和5年度～7年度）、後期（令和8年度～10年度）の実行計画を策定し、社会経済情勢等の変化に合わせ、必要に応じて基本方針の見直しを行います。



## 5 基本方針

### （1）目指す姿

行政運営に当たっては、常に機能的で効率的な組織及び運営の実現に努め、最少の経費で最大の効果を上げなければなりません。そのためには、限られた経営資源を最大限に活用し、市民の視点に立った行政経営の実現に向けて、施策・事業の見直しを不断に推進していくことが必要となります。

また、少子高齢化や人口減少など社会経済情勢が大きく変化するなか、新たな行政課題に適切に対応していくためには、ICTや民間活力なども活用しつつ効果的・効率的な行政経営を目指した取組みを進める一方で、行政と、地域の多様な主体との協働などの取組みも必要となってきます。

こうしたことから、本市の行政経営改革の目指す姿を次のように定めます。

**「市民と共に新たな価値を生み出す市役所改革」**

## (2) 改革実行の3つの視点

職員一人一人が業務に取り組む際の視点として次の3つを明示し、行政経営改革における目指す姿の実現に向け改革を進めます。

### ■ 市民に開かれた市役所へ (OPEN = オープン)

私たちは、市政について積極的に情報を発信し、市民に分かりやすく説明するとともに、市民の立場に立って業務に取り組んでいるか常に見直します。また、市民、地域、関係団体の皆様とともに地域課題を共有し、まちづくりの主体として相互に協力、協働して西宮市の発展に努めます。

### ■ 合理的で無駄のない市役所へ (SMART = スマート)

私たちは、市が実施するあらゆる政策等について、高い生産性をもって費用対効果を最大化できているか、費用と効果の両面から常に点検し、見直します。また、改善の視点で業務に取り組むとともに、効率的な事務の流れや執行体制について見直しを進めます。

### ■ 市民から信頼される市役所へ (RELIABLE = リライアブル)

私たちは、信頼される市役所・職員であり続けるため、市政運営に当たって透明性の確保や十分な説明責任を果たすとともに、高い倫理観をもって職務に臨み、また、風通しの良い組織風土が実現できているか、常に見直します。

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、市民や関係団体等とも共有していきます。

## (3) 取組内容

### I 選択と集中による経営資源の適正配分 ～政策マネジメント～

限られた経営資源を最大限に活用して、効果的・効率的な行政運営を図るためには、本市が持つ人材や財源などの経営資源を適正に配分する必要があります。P D C Aサイクルによる事務事業の適切な評価などを通じて、事業目的に沿った成果志向の事業推進を図るほか、全庁的な業務効率化に向けた分析を進め、I C Tや民間活力の活用などにより、効率的な事務執行体制の再構築や業務・人員の適正配分に取り組めます。

#### 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

事務事業を実施するうえで、事業目的と成果を明確にして、P D C Aサイクルに基づく改善を図るこ

---

とは大変重要です。実効性の高い行政マネジメントの実現に向け、運用面等の改善に取り組みます。

- ▶ P D C Aサイクルによる効果的な行政評価手法等の確立

## 2) 客観的データに基づいた行政経営

多様化・複雑化し、増大し続ける行政需要に対して、限られた経営資源で的確に対応するため、客観的データに基づいた効果的で効率的な行政経営を図ります。

## 3) 全庁的な業務効率化の推進

全庁業務のプロセス・担い手を可視化、分析し、業務執行体制の抜本的な見直しと、プロセスの見直しやI C Tの活用、民間活力の活用などによる業務効率化を推進します。

- ▶ 業務プロセス分析による全庁的な業務の効率化と業務の担い手の最適化
- ▶ マイナンバー制度等の活用

## 4) 組織管理・事務管理の最適化

市行政を取り巻く環境変化に的確かつ柔軟に対応できるよう、機能的かつ効率的な組織体制の再構築に取り組みます。

- ▶ グループ制、プロジェクトチーム等の活用

## 5) I C Tの活用

第5次情報化推進計画に基づき、行政情報のデジタル化の推進をはじめ、I C Tによる業務の効率化を図るとともに、市民の利便性向上やデータの高度利活用に向けた基盤整備を進めます。

- ▶ 業務プロセスの解析やシステム横断的な連携機能の付加等による業務改善の推進
- ▶ 電子申請基盤整備、業務見直し等による行政手続の利便性向上と運用の省力化
- ▶ I C T先進技術を活用した業務の効率化
- ▶ 市保有データの集約・分析に向けた基盤構築による、データ利活用とオープンガバメントの推進

## 6) 適正な職員給与の検証

職員給与については、社会情勢に応じた適正な水準やその必要性などについて継続的に検証し、適切な制度の維持に努めます。

## 7) 総人件費の抑制

増加し続ける行政需要に的確に対応しつつ、持続可能な財政運営を維持するため、上記1)～6)の取り組みを着実に進めることで、総人件費の増加抑制を図ります。



---

## II 持続可能な財政基盤の確立 ～財務マネジメント～

少子高齢化や人口減少が進み税収の減少が見込まれるなか、将来世代に負担を先送りすることなく、適切な行政サービスを提供しつつ、様々な行政課題に的確に対応し、魅力あるまちづくりを進めていくため、内部事務の効率化、さらなる歳入の確保や既存事業の見直しなどによる財源確保、公共施設マネジメントの推進など、持続可能な財政基盤の確立に向けた取組みを進めます。

### 1) 健全な財政運営

内部事務の効率化や既存事業の見直しを進めることによって財源確保に努めるとともに、限られた財源を緊急性や市民ニーズの高い事業に効果的に配分するなど、硬直化した財政構造の改善や財政基盤の強化に向けた取組みを進めます。

- ▶ 内部事務の効率化・既存事業の見直し等による財源確保と、効果的な予算配分
- ▶ 中長期的な財政収支見通しの策定、公表

### 2) 公共施設マネジメントの推進

公共施設の老朽化に伴う大量更新・改修の時期を迎えるに当たり、建築系公共施設の総量縮減や維持管理・更新コストの削減のほか、公的不動産の有効活用による財源の確保など、財政負担の軽減・平準化に向けた取組みを進めます。

- ▶ 建築系公共施設：更新時期等を捉えた集約化や複合化、転用、廃止などによる総量縮減と、維持管理・ライフサイクルコストの削減に配慮した施設整備
- ▶ インフラ系公共施設：ライフサイクルコスト削減の方策を講じながら、安全性を優先した計画的な維持管理
- ▶ 施設の予防保全に必要な計画修繕の充実と、点検強化による施設状況の的確な把握
- ▶ 本庁舎周辺公共施設の効率的・効果的な集約化と再配置など、中長期的な観点による再編整備
- ▶ 低未利用地の合理的な活用（売却・貸付等）の促進など財政健全化に資する公的不動産の戦略的なマネジメントの推進

### 3) 新たな財源の確保

市の保有する様々な資産を活用して、新たな財源の確保や経費の縮減を図ります。

- ▶ 広告事業の推進
- ▶ 寄付制度の活用推進

### 4) 収納対策の推進

効果的で効率的な債権管理により新規滞納の発生抑止や公平な滞納整理を推進し、収入未済額の更なる縮減を図ります。

- ▶ 標準的な債権管理モデルに基づく、新たな滞納の発生抑止、滞納整理の推進
- ▶ コールセンター等による初期段階での滞納解消と、滞納者情報等を利用した累積滞納の早期解決

---

## 5) 受益と負担の適正化

施設の利用について、利用者と利用しない市民との公平性や、維持管理費に係る受益者の適正な負担の観点から、基本指針に基づいて、適正な使用料の算定と定期的な見直しを行います。

- ▶ 施設使用における使用料の受益と負担の適正化

## 6) 契約・検査の適正執行

入札・契約における、透明性・公平性・競争性・品質を確保し、適正で効率的な事務執行を図るため、引き続き、必要な見直しを行います。

- ▶ 入札・契約方式等の適正化、工事検査の適正執行等による、工物品質の確保

## 7) 民間活力・ノウハウの活用

多様化・複雑化する市民ニーズに的確に対応していくためには、本市単独での取組みには限界があるため、更なる民間活力の導入について検討します。

- ▶ 更なるPPP（公民連携）などの民間活力・ノウハウの活用
- ▶ 民間委託の推進

## 8) 広域連携の推進

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生活関連機能を整備す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他都市との広域連携等の推進をはじめ、課題・分野別に他の自治体と水平的・相互補完的な連携ができないか検討を行います。

- ▶ 課題・分野別の隣接自治体との連携や、圏域でのコンパクト化・ネットワーク化の調査・研究

## 9) 公営企業、外郭団体等の経営改革

公営企業の自立的な運営と経営改善の推進、特別会計の健全化の推進により、一般会計からの繰出を抑制するとともに、外郭団体についても自立的で健全な経営に向け支援します。

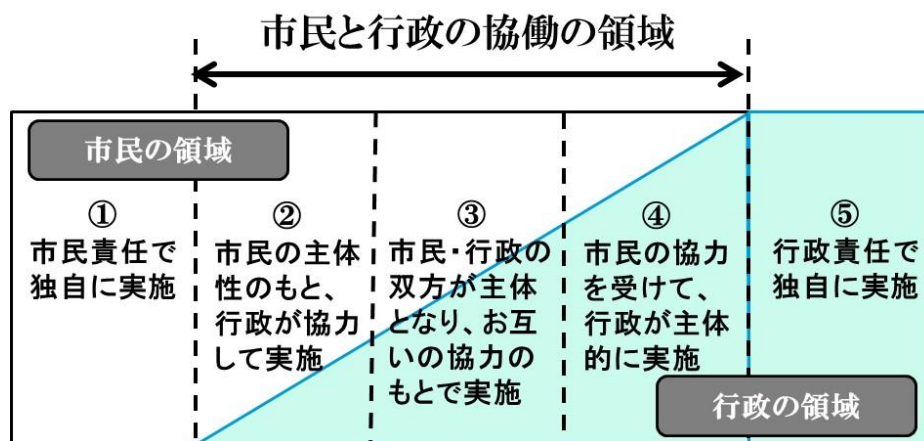
- ▶ 基準外繰出の見直し

# 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

## ～地域マネジメント～

少子高齢化や人口減少が急速に進み、地域の人口構成が大きく変化していくなか、住み慣れた地域でお互いに見守り支えあい一人一人が自分らしい生活を楽しめることが望まれています。地域の実情に応じたきめ細かな取組みが実現できるよう、市民としてよりよい地域や社会のために主体的に役割を果たそうとする市民性（シチズンシップ）を地域の活力とし、地域の課題解決に向けた市民等の自主的な活動を支援するほか、「協働の領域」においては、行政や、地域住民、様々な団体、企業など多様な主体の

相互の補完による参画と協働を推進し、様々な地域課題の解決や、地域の持続的な発展に向けた取組みを進めます。



「山岡義典『NPO 基礎講座』を参考に作成」

### 1) 地域力の向上

少子高齢化、人口減少や、ライフスタイルの多様化により、地域社会への帰属意識や人と人とのつながりが希薄化し、自治会加入率の低下や、地域の人材不足・後継者不足が深刻化するなど、地域コミュニティを維持することが難しくなっています。地域における市民の自主的な活動の支援や学習機会等の提供、行政と、地域の多様な主体との協働の推進、効果的な地域行政のあり方についての検討などを通じて、地域人材の養成やシチズンシップの醸成を図るなど、地域力の向上と地域課題の解決に向けた取組みを進めます。

- ▶ 地域活動団体の運営・人材育成等の支援
- ▶ 行政と地域団体等多様な主体との課題の共有や協働の推進
- ▶ 地域課題の解決に取り組む人材を育成するための学習機会や交流の場についての検討
- ▶ 地域課題の解決のために必要な行政のあり方等に関する検討
- ▶ 地域の拠点施設としての公共施設のあり方と有効活用についての検討

### 2) 企業市民との連携

地域と共存する企業を、企業本来の経済活動に加えて、地域貢献、雇用、社会貢献などの活動を行う「企業市民」と位置付け、地域課題解決の主体として連携を図ります。

- ▶ 地域課題の解決に向けた、企業等の取組みを支援する

### 3) 広報力の強化

行政の透明性や信頼を高めるとともに、市民との協働を深めていくためには、市民が知りたい情報をそれを必要とする市民に分かりやすく伝えることが必要です。そのため、職員の広報マインドの醸成を図るとともに、効果的な情報発信に向けた取組みを進めます。

- ▶ 職員の広報マインドの醸成
- ▶ 効果的な媒体や表現による情報発信

---

#### 4) 広聴機会の充実

市民のニーズを市の施策に反映させるため、これまでの広聴活動の充実に加えて、SNSも効果的に活用するなど、市民が意見や提案を出しやすい環境を整えます。また、市民から寄せられた意見や提案とそれに対する市の考え方について、広く市民との共有を図ります。

- ▶ SNSの活用等の充実と、意見や提案の効果的な情報共有
- ▶ 各種アンケート調査の効果的な実施と、分析結果の各事業への反映
- ▶ 幅広い年齢層から多くの参加による広聴会の実施

### 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

#### ～人材マネジメント～

多様化・複雑化する行政課題に的確に対応し、市民から信頼される市役所であるためには、職員の能力・意欲の向上とそれらを最大限引き出す質の高い人事管理に取り組むとともに、生き生きと働ける風通しの良い職場の実現により組織の活性化を図っていく必要があります。

そのため、人事管理・人材育成の充実や、内部統制の整備のほか、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）推進などの取組みを進めます。

#### 1) 人事管理・人材育成の充実

人事管理・人材育成を充実させることにより、個々人が業務経験を積み重ねるなかで、コンプライアンス（法令順守）はもとより、高い倫理観をもって、主体的で前向きに業務に取り組むことができるよう、職場風土の醸成と職員の育成に取り組めます。

- ▶ 職員配置、採用、人事評価、研修、メンタルヘルスケアなどによる人材育成と組織の活性化
- ▶ 管理職によるマネジメントの強化と、職員倫理の向上

#### 2) 内部統制の推進と監査機能の充実・強化

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、内部統制に必要な体制の整備を進め、監査機能の充実・強化を図ります。

- ▶ 内部統制の整備と運用の推進、監査機能の強化

#### 3) ワーク・ライフ・バランスの推進

男女にかかわらず仕事と家庭の両立が可能となり、生き生きと活躍できる職場環境・風土づくりを進めるため、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組みを推進します。

- ▶ 超過勤務時間の縮減
- ▶ 休暇取得の促進

## 6 推進体制

### (1) 西宮市行政経営改革本部

市長を本部長、副市長を副本部長として、局長級職員等で構成し、市長のリーダーシップの下で改革を推進します。

本方針及び実行計画の着実な推進を図るため、進捗状況の管理等を行います。また、専門部会で協議した専門的な事項について情報共有と検討を行います。

### (2) 専門部会

専門的、組織横断的に調査研究・協議が必要な課題について、個別に専門部会を設けます。また、情報化推進本部や収納対策本部など既存の庁内委員会とも連携して改革を進めます。

### (3) 外部委員

専門的な視点での助言・支援を受けることなどを目的に、有識者で構成する外部委員を活用します。

