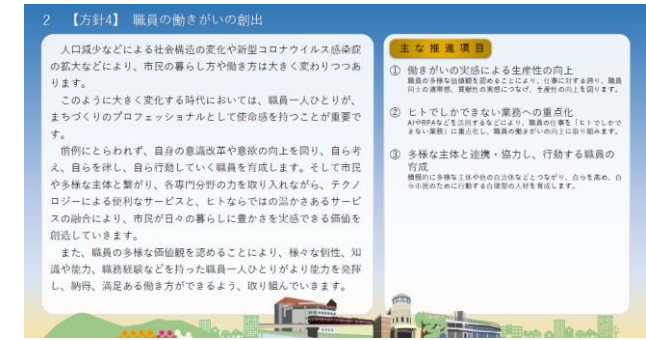
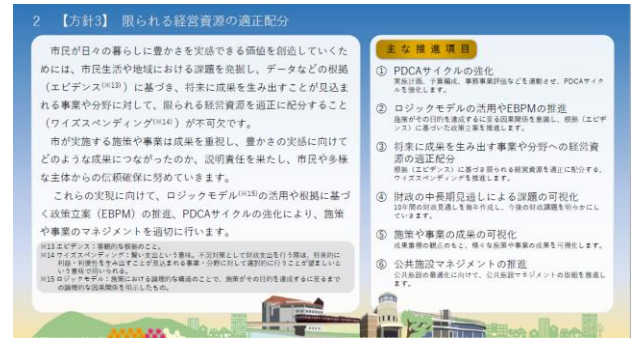
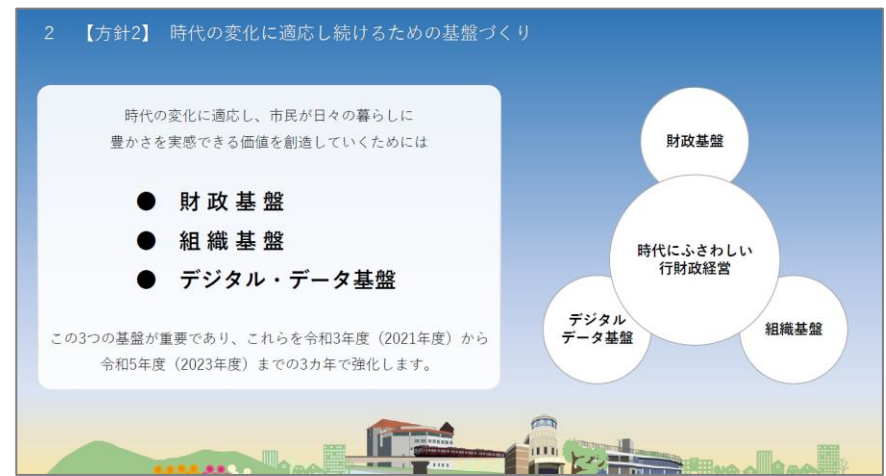


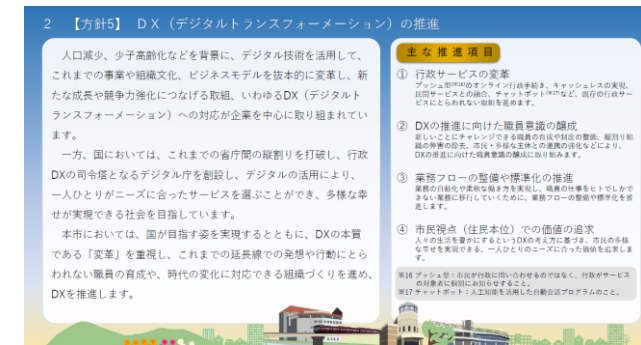
令和3年度から令和5年度の3カ年において、3つの基盤を強化することとしており、その総括を行うものです。
また、基盤強化に向けては、【方針2】「時代の変化に適応し続けるための基盤づくり」に関連する【方針3】「限られる経営資源の適正配分」や【方針4】「職員の働きがいの創出」と合わせて推進に取り組むとともに、その他の方針にも注力してきました。

各方針は相互に関連するため、基盤強化等の取組の総括にあたっては、【方針2】だけでなく、特に関連の深い【方針3～5】も含めて整理を行います。

【方針2】時代の変化に適応し続けるための基盤づくり 【方針3】限られる経営資源の適正配分 【方針4】職員の働きがいの創出



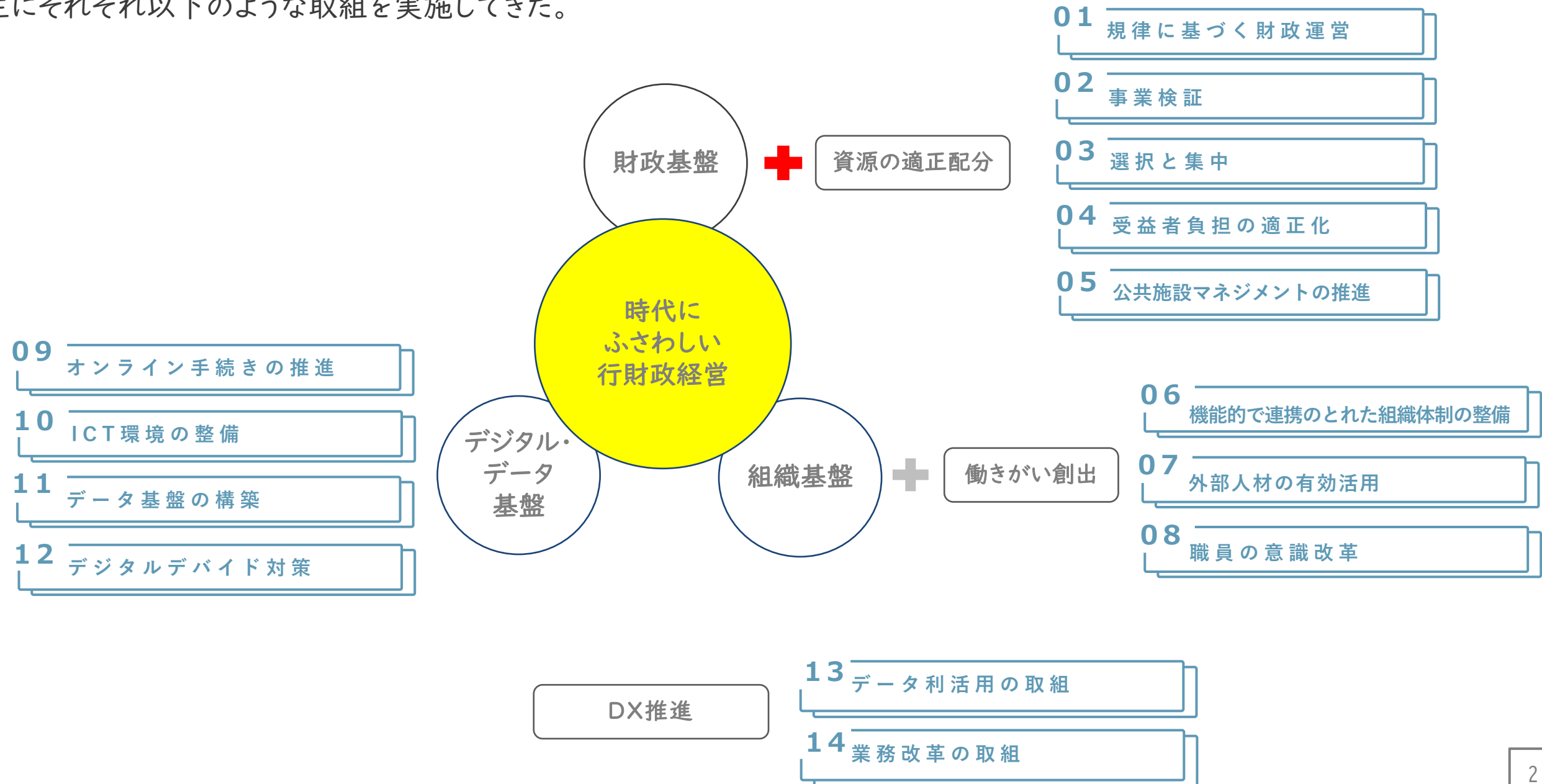
【方針5】DXの推進



↑
3カ年で基盤強化

【総括】基盤強化等の取組について

主にそれぞれ以下のような取組を実施してきた。



【総括】基盤強化等の取組について

各年度の主な取組は以下のとおり。これらの代表的な取組の他にも、行財政経営行動計画に記載して推進している。

R3年度		R4年度		R5年度		
新規	01 規律に基づく財政運営	継続	01 規律に基づく財政運営	継続	01 規律に基づく財政運営	財政基盤・ 資源の適正配分
新規	02 事業検証	継続	02 事業検証	継続	02 事業検証	
強化	03 選択と集中	継続	03 選択と集中	強化	03 選択と集中	
新規	04 受益者負担の適正化	継続	04 受益者負担の適正化	継続	04 受益者負担の適正化	
継続	05 公共施設マネジメントの推進	継続	05 公共施設マネジメントの推進	継続	05 公共施設マネジメントの推進	
		新規	06 機能的で連携のとれた組織体制の整備	強化	06 機能的で連携のとれた組織体制の整備	組織基盤・ 働きがい創出
		新規	07 外部人材の有効活用	強化	07 外部人材の有効活用	
		継続	08 職員の意識改革	強化	08 職員の意識改革	
継続	09 オンライン手続きの推進	継続	09 オンライン手続きの推進	継続	09 オンライン手続きの推進	デジタル・データ基盤
継続	10 ICT環境の整備	継続	10 ICT環境の整備	継続	10 ICT環境の整備	
				新規	11 データ基盤の構築	
		新規	12 デジタルデバйд対策	継続	12 デジタルデバйд対策	
		新規	13 データ利活用の取組	強化	13 データ利活用の取組	DX推進
継続	14 業務改革の取組	強化	14 業務改革の取組	強化	14 業務改革の取組	

成 果

- R3年7月に財政規律を策定し、数値目標の達成に取り組むことにより、規律に基づいた財政運営を行った。
 目標達成数・率 R3 10項目・ 90%
 R4 11項目・100%
 R5 9項目・ 82%達成：○

R5 9項目・82%	項目	数値目標	R3	R4	R5
健全で持続可能な財政運営を実現するための数値目標	実質赤字比率	赤字なし	○	○	○
	連結実質赤字比率	赤字なし	○	○	○
	実質公債費比率	県下市平均	○	○	○
	将来負担比率	県下市平均	○	○	○
	実質単年度収支	プラス	○	○	○
	経常収支比率	95%程度	○	○	×
	市税収納率	県全体以上	×	○	×
	職員数	計画値	○	○	○
将来を見据えた財政基盤を構築するための数値目標	財政調整基金	標財規模10%以上	○	○	○
	公共施設等整備保全基金	毎年2億円以上積み立て	○	○	○
	市債管理基金及び新ごみ処理施設建設基金	財政見通しで明示	○	○	○

課 題

- 限られる資源を適正に分配するため、全事務事業見直しで設定した基準も勘案しながら、さらなるPDCAサイクルの機能強化を進めていく必要がある。
- 建物施設の維持更新にかかる一般財源については、個別管理計画の策定によりコストが上振れするリスクがあり、公共施設等総合管理計画の改訂や公共施設（建築物）再編計画策定の中で、公共施設マネジメントの実効性を強化していく必要がある。
- 公共施設等整備保全基金については、建物保全・インフラ保全に財源を配分するため、R3, R4年度の決算状況を踏まえ約23億円と予定額の約3億円を大幅に超えた積立を行った。一方、今後市立病院の建て替えに備えて必要見込額を別途積み立てていく必要がある。
- 市税収納率にかかる数値目標の達成状況を踏まえ、引き続き法令に基づく適切な処理による適正な課税と収納率の向上に努めるとともに、その他の債権管理についてもこれまで以上に取組を進め、歳入を確保する必要がある。

02 事業検証

成 果

- 限られる経営資源で成果を最大化できるよう裁量経費（上乗せ横出し事業、市単独事業）を有効性や効率性等の視点で検証し、改善に取り組んだ。
 - 実施事業数：57事業（21施策分野/全31施策分野）
 - 方向性（件）：

事業拡充	2
現行通り継続	1
手法、内容の見直し	51
縮小	1
転換	2
- 効果額（一般財源）：約3.4億円
※効果額はR6当初予算への反映額（単年度ベース）
（一般財源圧縮につながった取組）

内 訳	下水道事業会計補助金	1.8億円
	ふるさと納税	1.4億円
	その他	0.2億円
- 庁内だけでなく、アドバイザーや行政評価委員会といった外部の視点に基づく意見等を踏まえた検証を行った。
- 指標自体の見直しを含め、事業の成果を把握することや、より効果的・効率的に実施する手法、市が実施する必要性などを改めて認識し、R6年度の事務事業見直しにつなげている。

03 選択と集中

- R3年度末に行政マネジメントシステムを構築し、第6次宝塚市総合計画の全ての施策、裁量事業に成果指標を設定した。これにより、成果に基づく自己評価を行うことができるようになった。
- R5年度にはR6年度重点方針を作成し、本方針に基づいて次年度予算を構築することとした。また、次年度の各部局の方針を各部局戦略計画としてまとめ、新規拡充事業の要求前に経営層や企画総務部門と担当部局で共有、意見交換を行った。これにより、新規拡充事業については、一定の共通した認識をもって構築することができた。
- また、各部局戦略計画には廃止や縮小する事業についても記載することとした。

課 題

- 3力年の事業検証は終了したが、社会経済情勢や複雑・多様化する市民ニーズの変化を踏まえ、事務事業を不断に検証し、見直していくことが必要である。
 - 検証チームや戦略本部会議で事業の方向性を議論する形式を採ったが、検証チームでは、企画経営部や総務部からの改善提案に対し事業担当部が回答するという構図であったため、事業担当部の主体性が生まれにくい状況があった。
 - 所管の事務事業を一番よく把握している部局長のマネジメントのもと、今後も主体的に検証し、見直しを進めることが必要である。
 - R5年度から各部局戦略計画の策定作業の中で、部局長のマネジメントによる事業の見直しを実施しており、この機能の強化も必要である。
 - 一方、施策や組織を横断する重要課題については、適宜、企画・総務部門の調整のもと、戦略本部等で議論していくことが必要である。
 - R6年3月に策定した財政見通しにおいては今後10年間累計で112.8億円の収支不足を見込んでおり、これまでの行財政運営の延長では市民サービスの提供が困難になるため、事務事業を個別に見直すだけに留まらず、事業の方向性の転換や類似事業の統合、成果や費用対効果、投資効率などデータの裏付けを持ったうえで見直すことなどが必要である。
- 成果指標が施策・事業の効果等を満足に測ることができるものにはなっていないため、施策・事業が順調に進んでいるのか、あるいは見直すべきなのかを評価できていない施策がある。
 - 今後、事業の選択と集中がますます重要となるため、総合計画や総合戦略、次年度の重点方針の実現に向けて、新規事業のみならず、各部局の事業の組み換えや統合も含めた全庁的な議論が必要である。
 - 厳しい財政状況を踏まえ、行政評価を活用しながら、今後も各部局での事業の見直しをさらに推進する必要がある。

成 果

課 題

04 受益者負担の適正化

- 受益者と非受益者における負担の公平性、公正性を確保し、行政サービスの持続可能性を高めるため、受益者に対してどの程度負担を求めることが妥当か、その水準を示すものとしてガイドラインを策定した。
- R4年度およびR5年度に算定対象とした使用料、手数料についてガイドラインに基づき算定を行い、R5年度中にその結果を公表し、行政サービスの提供に必要な費用や市税負担を可視化した。
- 看護専門学校授業料、同入学金を改定した。また、クリーンセンター所管の各手数料について見直しを進めることとした。

- 3年ごとまたは利用料金制度を導入している指定管理施設については更新時期に合わせて見直しを行うこととしている。ただし、社会経済情勢や物価の変動、利用者数、消費税率の改定など、大きな変化があった時には、その都度適切に反映する必要がある。
- 手数料については、近隣市との情報共有や連携を図りながら見直しを検討する必要がある。
- 使用料については、維持管理運営コストの変動などを踏まえ見直しを検討する必要がある。

05 公共施設マネジメントの推進

- 公共施設の維持保全
 - 公共施設の老朽化に計画的に取り組むことができるよう、実施計画の中で査定していた建物保全及びインフラ保全に関する予算をR3年度予算から別枠で一定の財源を確保した。
 - R4年6月に総合管理計画の見直しを行い、更新等費用予測を更新するとともにインフラ関連施設に消防水利施設を追加した。
- 公共施設の最適化
 - 公共施設(建物施設)保有量最適化方針（以下「最適化方針」）の取組対象施設については4施設の取組が完了し、解体・民間譲渡により2,427.50㎡の床面積を削減した。
 - 最適化方針に基づいて土地の売却又は貸付することにより生じた収益2億3,147万円を公共施設等整備保全基金に積み立てた。
 - 公共施設マネジメントの更なる推進を目指し、経営的・総合的な視点から、集中的な議論や検討を行うため、R5年度に公共施設マネジメント推進会議を設置した。

- 総合管理計画等の改定
 - 現在の総合管理計画における建築物の保有量削減目標は人口減少率6.2%に合わせて設定しており、今後の財政状況を踏まえた目標ではないため、公共施設を安心・安全に維持し持続可能な行財政経営に寄与するための目標に見直しを行うとともに、従前の目標に基づき策定した最適化方針についても見直す必要がある。
- 公共施設の再編の取組
 - 高度経済成長期の急激な人口増加や都市化に伴って建設された多くの建築物の更新時期が迫っており、既存施設の更新等に莫大な費用がかかるため、更なる建築物の保有量削減が必要と予測される中、人口減少、少子高齢化、地域の状況や市民ニーズに配慮し、市民に対するサービスの質をできるだけ落とすことなく経費削減を図るように公共施設の再編の取組を進める必要がある。
 - 公共施設の再編により発生する跡地については、その利活用に関する取組を推進する必要がある。

成 果

- R6年度組織改正
 - 行財政経営方針に掲げる変革や協働・共創などの取組により、第6次総合計画を着実に推進するため、R5年12月市議会定例会で宝塚市事務分掌条例を改正した（R6年4月1日施行）。主な改正内容は、変革に関する取組や公共施設マネジメントを推進するため、業務をそれぞれ総務部と都市整備部に移管し、機能的かつ効率的な組織体制を整備するものである。
 - 簡素で効率的な執行体制とするため、R6年4月から室制度を見直し、室組織を廃止し、室長を次長として各部に配置した。併せて、次長の役割を部内各課をマネジメントするとともに、協働・共創といった施政の基本方針について部の取組を推進し、部局間の組織を横断した調整を行うなどを担うものとした。
- トップマネジメント体制の強化
 - 社会経済情勢や本市をとりまく環境の変化に対応し、国などの機関との連携を強めて、市の重要施策を適切に推進するため、R6年1月から副市長を1人から2人にすることにより、政策判断に当たって異なる価値観や広範な視点を反映するなど、市長を支えるトップマネジメント体制を強化した。

- ワーキング・グループ
 - 複数の部局で連携して対応すべき課題に対してワーキング・グループを設置し、組織横断的に活動した。
設置件数 目標 4件（R5年度末時点）
実績 7件（同上）

<R5年度末時点で設置しているワーキング・グループ>

ワーキング・グループの名称	設置目的や取組内容
スマートオフィス創造ワーキング・グループ	福祉部門におけるプライバシーに配慮した窓口環境の整備や仕事のしやすい執務室の実現
窓口業務改善 ワーキング・グループ	「書かない窓口」の取組促進や税部門の窓口環境の改善
地域経済向上 ワーキング・グループ	市内消費の増大や観光入込客数に応じた企画立案を見据えた消費動向などのデータ活用や調査、研究
宝塚市のエリアマネジメントワーキング・グループ	産学官民によるプラットフォーム構築とエリアの将来像を明確にし、持続可能なまちづくりの実現とエリアの価値向上を目指す
生成AI研究ワーキング・グループ	実証実験を通じた生成AIの情報収集や導入による課題、効果の研究
宝塚市制70周年記念事業ワーキング・グループ	宝塚市制70周年記念事業の企画検討、ロゴマークやノベルティの製作等
業務改革ワーキング・グループ	全庁で共通する内部事務の効率化や個別業務の業務フロー整理、改善に向けた検討・提案等

課 題

- これからの時代に相応しい行財政経営を実現することができるよう、組織横断的な課題に対して連携を強化し、重要な施策や事業を推進することができる組織体制を引き続き整備する必要がある。
- グループごとの取組状況や課題の把握、活動状況の共有等により、組織横断的な取組の活性化を図る必要がある。併せて、設置目的を一定満たすことができたグループについては、グループの活動を終了する必要がある。
- 外部人材や政策アドバイザーの活用を促進することなどにより、課題の整理やグループの自走を促すとともに、庁内の変革の風土づくりを進める必要がある。

成 果

- 弁護士職員の任用による法務能力の向上
- 弁護士職員には、職員が身近に相談できる存在として市の組織内に入り、契約書の審査や行政手続に関する基準の整理、職員向けの法務研修などに携わるとともに、日常的かつ慣例的に行っている事務についても適正に執行されるよう、専門家の視点から法務チェックや指導、助言を細かく丁寧に行ってもらっている。これらの取組により、職員のコンプライアンス意識がより醸成され、各部署で各職員が平素の職務執行上、法的意識を持つようになり、予防法務につながったと考えている。

- CX0補佐官の登用による変革推進に向けた取組
- 時代にふさわしい行財政経営に必要な変革や職員の意識改革のため、専門的知識を有するCX0補佐官（外部人材）をR4.6月から2名、R4.10月から1名登用した。
 - 外部人材と意見交換することで、内部の職員同士の関係性だけでは得られなかった新しい考え方や働き方を知ることができ、職員の行動変容につながっている。
 - 市の取組や考え方を外部から評価いただくことにより、変革に向けた職員の意識の向上といった定性的な効果があった。

項目	R4	R5
幹部職・管理職との1on1ミーティング	67回	67回
ワーキンググループへの支援	14回	23回
研修	3回	3回
チームビルディング、ワークショップ	7回	6回
その他協議	13回	16回
事務局定例会	7回	10回
他市視察	2回	—
その他	資料提供・日常的な情報提供、他自治体の事例、他自治体の職員紹介、資料作成ほか	

課 題

- 法的思考を組織内に浸透し職員全体の法務能力を向上させるためには、長期的な取組が必要である。
- 事業の立案や運用、点検などの各場面において、職員自らが将来生じる可能性のある法的課題を発見し、検討する能力を身に付け、リスクを減らす対応を講じることができるよう、専門家による法的チェックや指導を継続する必要がある。
- また、困ったら相談をすればいいという受動的な姿勢ではなく、自ら調べ、それを弁護士職員に確認して助言をもらうなど、積極的な法的思考を組織的に定着を図るための取組が必要である。

- より効率的・効果的に支援を受けるに当たって、企画経営部・総務部の変革推進担当どうしの連携をさらに深めるとともに、庁内職員を対象とした活用段階へと広げていく必要がある。
- CX0補佐官と職員（特に幹部職・管理職）の1on1ミーティングを実施することで新たな考えに触れ、職員の意識改革や行動変容を図る必要がある。
- 任期は基盤強化年度+1年間のフォローアップ期間として令和6年度末までを予定していることから、令和7年度以降の体制について検討する必要がある。

成 果

■人事交流
R4年度から民間企業1社へ職員1名を派遣し、R5年度は民間企業2社へ職員2名を、デジタル庁へ職員1名を派遣した。

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

※阪急阪神ホールディングス（株）、デジタル庁はR6年度も派遣継続中

- ・ 民間企業に派遣された職員個人の成果としては、民間企業におけるスピード感、コスト意識・成果主義、多様な働き方を体感するとともに、社内外での連携、国の動向や他自治体の先進的な取組を知るなかで視野を広げ、物事を俯瞰してみるものの大切さなどを学んだとの報告があった。
- ・ 派遣職員による報告会を実施し、幹部職から若手職員まで多くの職員（R5年度は約100 名、R6年度は約70名）が参加して情報を共有した。また、報告会には参加できなかった職員にも資料を公開し共有した。成果を数値化して把握することはできないが、民間企業の働き方や取組を知り、各自の業務の見つめ直しや人事交流への興味の喚起につながっている。

■職員の副業・兼業

- ・ 副業や兼業が職員の働き方の多様化や意欲向上につながり、職場としての魅力が向上することや、公務員の仕事とは離れている分野にも関わることで、職員の知見の拡がり、スキルアップなどの成長を通じて仕事へのフィードバックがされ、市の施策がより充実したものになることも期待される。さらには、市職員が地域の発展や活性化に貢献することで地域課題の解決につながるものもあると思われることから、R5年中に職員の副業・兼業についての基準の見直しについて検討した。（※R6年6月に基準を公表）

課 題

- ・ 人事交流で学んだ経験を組織に効果的に還元するため、それを生かせる部署の選定や適切な人事配置を行う必要がある。
- ・ また、組織の風土に民間の働き方が浸透するには、複数人が同様の経験をして還元の効果を上げていくことも必要である。
- ・ その一方、遠方への職員派遣には宿舍や旅費などで多額の経費がかかることが課題であり、派遣先企業の選定にあたっては財政状況も踏まえながら検討することが必要である。

- ・ 職員が副業・兼業に積極的に取り組むことができるよう推奨することに加え、担当する職務などに還元されるような環境を整える必要がある。同時に、公務への良い影響、悪い影響を見定めていくことも必要である。

08 職員の意識改革

成 果
■働きがいの実感による生産性の向上 • R4年度から、若手や中堅世代の職員を対象としたキャリア研修を実施した。受講者からの評価は好評であり、自らのキャリアについて考えるためのきっかけになっている。ただし、R5年度の昇格選考試験の受験者率については前年度よりも低下した。 • R5年度から、Eラーニングを導入し、職員が都合の良いタイミングで幅広いジャンルのメニューの中から興味を持った研修を受講することを可能とした。R5年度末時点で、47名（延べ70名）が自己啓発に利用するとともに、消防職の研修や課長職研修でも利用した。 • 職員へのインセンティブとして人事評価結果を給与に反映するため、その前提条件となる勤勉手当基礎額からの扶養手当相当額の除外をR5年12月期の勤勉手当から実施した。 • 民間企業への派遣や有志職員で組織したADUPT（データ利活用担当）、S. M. A. R. T宝塚（業務改革ワーキング・グループ）をはじめとするワーキング・グループなどの実践を通じた活動が働きがいの創出にもつながっている。

課 題
• 今後もキャリア研修を継続して実施し、自らのキャリアについて考える機会を設けるとともに、昇格選考試験の受験者の拡大に努める。 • Eラーニングについての周知が十分とは言えないため、育児休業中の職員も含めて積極的な周知に努め、利用の促進を図る必要がある。 • 人事評価結果の勤勉手当への反映に向けて、引き続き取り組む必要がある。

成 果

- 庁内の9部署で構成する行政手続オンライン化推進専門部会を組織し、体系的な受付環境を整備し、対象手続きを把握するとともに、手続きのオンライン化を順次実施した。併せて、オンライン化の対象手続きについては原則キャッシュレス決済とする方針を定めた。
- オンラインでの受付環境の整備
 - 兵庫県電子申請システムや公共施設予約といった既存のオンライン手続き基盤の運用のほか、R4年度にマイナポータル内のぴったりサービスからの申請データを申請管理システムに取り込む機能の構築、既存住基システム等の改修を実施した。
 - 総量調査による対象把握
 - 市が取り扱う手続きを毎年度棚卸ししており、R5年度末時点で全2,102手続きの内464手続きをR7年度までにオンライン化することとした。
 - オンライン化の状況
 - R5年度末時点で、国が指定する特に国民の利便性向上に資する手続き全てを含む計207手続きをオンライン化した。
 - キャッシュレス決済
 - オンライン化予定手続きのうち、窓口での現金収納がある23手続きについて、来庁不要となるようR7年度末までにキャッシュレス化することとした。

手続き件数	R3	R4	R5	R6予定	R7予定
オンライン化数	39	58	60	71	186
オンライン化数（累計）	89	147	207	278	464
キャッシュレス化数	-----	-----	9	5	9
キャッシュレス化数（累計）	-----	-----	9	14	23

課 題

- オンラインと従来の手続きを並行して受け付ける場合は二重管理となるため、オンライン率が向上して置き換えが進むまでは一時的に事務が煩雑となる。オンライン化の推進にあたっては、将来的な事務の効率化や市民の利便性向上の両面から判断する必要がある。
- 公的個人認証は、ぴったりサービスで利用できるが、現在、法人認証が可能な電子申請システムはない。
 - e-Gov電子申請サービスを利用した「道路占用許可申請」のオンライン化についてはR6年度以降に全国展開予定。
- ぴったりサービスまたは兵庫県電子申請システム以外のツールを担当課が使用したい場合は、当該ツールの安全性を個人情報保護審議会で確認する必要がある。（例：業務改革推進課のkintone）
- オンライン化手続きのキャッシュレス決済については、ぴったりサービスの政府共通決済基盤を利用する想定である。
 - 対象とする手続きの根拠となる個別の条例等に収納方法がキャッシュレス決済に対応していない場合、当該条例等の改正の要否判断が必要である。
 - 利用課が決済手数料分の予算を確保することとし、サービス利用料が有料となった場合は情報政策課が予算を確保することとしている。現金決済時には不要であった歳出予算の確保が必要である。

09
オンライン手続きの推進

成 果

3つの環境整備を軸に、職員の非効率な業務時間を削減し、効率的な行政事務の推進を図った。

- ①WEB会議について〔R元年度導入（R2年度拡充）〕
 - ・ ペーパーレス・移動時間節約のため、無線LANによるWEB会議環境を本庁の会議室及び執務室に導入した。
 - ・ R5年度WEB会議実施件数：2,707件
- ②ビジネスチャットについて〔R3年度導入〕
 - ・ 情報共有・コミュニケーション効率化のため、ビジネスチャットを導入した。
 - ・ 1日あたり13.8分の業務時間削減ができると職員から好評を得ており、また、県下の自治体での共同調達を実施し、費用削減を図ることができた。
 - ・ R5年度末時点利用者数：1,429名
- ③チャットボットについて〔R4年度導入〕
 - ・ 市民からの問い合わせ対応負担の軽減・職員の生産性向上のため、市民向けチャットボットを導入した。
 - ・ 利用1件あたり3分の業務時間削減ができると見込んでおり、また、県下の自治体での共同調達を実施し、費用削減を図ることができた。
 - ・ R5年度アクセス数：21,812件

非効率な 業務の 削減時間	分類	R3	R4	R5
	WEB（ペーパーレス）会議	3,016	2,904	2,707
	ビジネスチャット	47,788	69,396	77,362
	チャットボット	—	208	1,091
	合計	50,804	72,508	81,160

課 題

新環境の構築はR4年度のチャットボット導入で完了し、R5年度以降は維持運用のみのフェーズに入る。

- ①WEB会議について
各会議室用の無線LAN機器を保守延長により延命し、費用低減を図る予定である。ただし、R8年度には機器更新が必要であり、機器の価格向上や人件費の上昇を勘案すると、今後は維持更新費用が増加すると考えられる。
- ②ビジネスチャットについて
約1,400名の職員が利用しているが、組織情報を有さないシステムであるため、ユーザ管理は相当に煩雑である。利用拡大に伴い、管理事務のボリュームは増加し続け、削減することはできない。
- ③チャットボットについて
AIが回答できなかったものに対する精度向上のための設定修正作業や、回答のための情報を登録する必要があり、管理事務は削減できない。AI市場の成熟を待ち、精度の高い回答作成や、ホームページなどから自動で情報を検索することができる、性能の高いAIを使用したシステムへの変更を検討する必要がある。

11 データ基盤の構築

成 果

- データの蓄積と整理
 - R5年10月に「データ利活用のためのデータ作成に関するガイドライン」を策定し、機械判読可能なデータ保存の重要性について周知した。
 - ダッシュボードによる庁内データの共有について、個人情報を元にしたデータの取扱いルールを作成し、R5年3月に個人情報保護審議会へ報告した。
 - R5年7月にデータ可視化のためBIツールを導入した。13ライセンスで運用し、7つのダッシュボードを作成した。
- ※R6年4月に市ホームページ上で宝塚データラボのページを構築
人口動態や財政状況のダッシュボードを作成、公開

課 題

- 庁内データの活用（内部データ活用）
 - 市の経営に資するデータを可視化し、政策判断等に利用できるデータ基盤を費用対効果を踏まえつつ最適な形で整備する必要がある。
- 
- The screenshot shows a BI dashboard with multiple visualizations. On the left, there are three pie charts and a bar chart. On the right, there are several data tables with columns and rows of information. The dashboard is titled '外部データ連携状況' (External Data Linkage Status).
- 外部データ連携基盤
 - 先進市においては民間サービスとのデータ連携により地域課題の解決を目的としたデータ連携基盤の構築が進められている。国や他自治体の動向を注視しながら、本市の課題解決につながる取組があれば検討を行う。

成 果

R4年度から、事業者の協力を得て、65歳以上（R6年度からは60歳以上）の市民を対象としたスマートフォンの無料体験講習会を実施した。定員を超える申込があり、終了後の満足度は8割超である。

	R4	R5	R6（予定）
事業者	ソフトバンク	ソフトバンク 阪急阪神HD	ソフトバンク
回数	1日講習 10回	1日講習 14回 連続講習 1回	1日講習 12回
参加人数	186名	203名	240名（定員）
満足度	87%	90%	----
市の支出概算	2万円 （郵便）	1万5千円 （郵便）	3万6千円（郵便） 45万円（手話・要約）

課 題

- 費用面の潜在的な課題
現在、事業者は地域貢献活動の一環として無償で実施するか、総務省の補助を受けている一方、市は講習会の費用を負担しておらず、公民館等の会場の無償提供を行ったうえで、手話通訳者や郵便料を実施回数に合わせて予算措置している。ただし、事業者が永続的に無償事業を実施するとは考え難く、総務省の補助もいずれ終了することも考えられる。そのため、事業者が撤退した場合、事業継続のために講師派遣料などの市費投入の是非を判断することが必要になる。
- デジタルデバイド以外の課題
講習を受けた市民が実際にスマートフォンで市のデジタルサービスを利用しようとしても、市の情報提供が不足している場合は、市民が情報の取得を満足に行うことができないこととなる。そのため、「サービスの提供があること」の地道な広報や、わかりやすいホームページによる周知、制度・手続きの簡素化など、所管の事務事業を一番よく把握する担当課が使いやすいサービスを検討して実施する必要がある。

成 果

R4年2月からR6年3月末までデータ利活用推進事業を実施した。フェーズ1として、各事業における分析を通して職員の意識醸成やスキルアップ、事例の創出によりボトムアップの活動を進めた。

■個別事業の分析

- R4年度およびR5年度に4件の個別事業を分析。分析結果は各課での施策検討に活用されている。

目標	実績
4	4

- 学童保育需要予測（青少年課）
- 町丁目別将来推計人口予測（学事課）
- 介護保険サービスごとの利用量予測（介護保険課）
- きずな収集の将来需要見込み（クリーンセンター業務課）

■データ利活用推進担当（ADUPT）を軸としたデータ利活用の推進

- データ利活用推進担当として5名を庁内公募し、R4年10月から経営改革推進課兼務としてデータ利活用の推進活動を開始した。（チーム名：ADUPT）
- 庁内から募集した6案件の分析を実施。自主案件として地域カルテを更新。研修・OJT受講、庁内向け研修の講師、庁内広報活動等を実施した。
- ADUPTが各課へ伴走支援することで、ADUPT自身の育成と担当課のデータ分析への支援ができた。

		目標	実績	備考
分析	庁内募集案件	—	6件	
	自主案件	—	1件	地域カルテ更新
育成	研修受講	8回	10回	
	OJT	32回	32回	R4年度 12回、R5年度 20回
その他	庁内研修での講師	4回	8回	R5からADUPTで実施
	庁内広報活動	—	58回	

■全庁向けデータ利活用・サービスデザイン研修

- R4年度およびR5年度で45%の職員（事務職員および技術職員（特別職や医療関係等の一部技術職員を除く））が少なくとも1回以上研修を受講した。

年度	目標	実績	研修タイトル
R4	174人	327人	DX基礎、サービスデザイン基礎、サービスデザイン研修、カスタマージャーニーマップ作成演習、EBPM基礎、ロジックモデル、Excel基礎、BI基礎
R5	174人	206人（*）	サービスデザイン基礎、サービスデザイン研修、カスタマージャーニーマップ作成演習、EBPM基礎、ロジックモデル、Excel基礎、Excel応用、BI基礎、BI応用

（*）R4年度の研修受講者を含む。（例：R4年度 BI基礎のみ受講、R5年度 EBPM基礎のみ受講など）

課 題

- 日々の業務で蓄積されるデータを活用できる状態で保存するためには、データ保存形式に関する情報やデータ利活用の好事例を広めることが重要である。また、ADUPTの活動を軸にボトムアップの取組を進めていく必要がある。
- 今後は市の経営に資するデータの利活用に向けて、データ基盤の構築や、経営資源の配分を所管する部門や経営層におけるデータ利活用の意識醸成が必要である。
 - フェーズ2：経営資源の配分を所管する部門におけるデータ利活用の推進
実施計画や予算査定状況のデータ化・可視化
経営資源の配分に必要なデータの選定、準備
新規・拡充事業要求時に各課へデータによる説明を義務付ける など
 - フェーズ3：経営層における理解と推進
市長・副市長、企画経営部や総務部の部長級など資源配分を担う経営層が経営判断に必要なデータを要求するなど、データを共通認識として議論することの習慣化



成 果

■業務相談会等によるBPR（業務改革）
各種ツールの導入や業務相談会における伴走支援を行い、各課の個別業務へのBPR支援を行った。業務相談会では、R4年度17業務、R5年度27業務の改善を検討した。改善手段ごとの削減効果時間見込みは以下のとおり。

内容	削減効果時間(見込み)	換算期間
RPA	6,821時間	R5年度末時点
AI-OCR	319時間	R5年度末時点
ノーコードツール	1,595時間	R5年度末時点
上記以外 (Excelや業務フローの見直しなど)	130時間	R5年度末時点

■研修
BPR研修およびRPAスキルトレーニングを実施した。

年度	BPR(管理職・一般)	RPAスキルトレーニング
R3	11名	20名
R4	97名	23名
R5	96名	42名

- 組織横断的な取組
- R5年6月にS. M. A. R. T宝塚（業務改革ワーキンググループ）を立ち上げた。公募による職員11名で活動し、ADUPTとともにDX推進の両輪として業務相談会、研修受講、庁内広報等を実施した。
 - R5年度、業務相談会による担当課への伴走支援 22課 27業務を実施
 - BPRスキルアップ研修5回、ビジネススキル力向上アカデミー5回
 - 内部事務の改善検討（照会回答、割り当て研修、決算見込の簡素化検討）
 - S. M. A. R. T宝塚による庁内広報 25回

課 題

- 【今後の課題】
- 組織横断的なワーキンググループには業務を変えていく権限がない。将来的に、コックピット等の権限を持つチームの設置の検討が必要である。
 - 現行の組織風土のままでは、ワーキンググループに所属する職員の自由な活動が担保し難い。庁内副業など、他課の業務に従事できる仕組みや組織風土づくりが必要である。
 - 個別業務については管理職の支援が必要である。実務を担当する職員の挑戦を推奨・支援し、周りを巻き込んで取り組めるような働きかけが必要である。
 - 横断的な内部事務については、全庁照会など庁内への影響が大きい企画経営部・総務部など管理部門における、より積極的な関与が必要である。
 - ノーコードツール等を活用して実績を出している職員を褒める文化の醸成、形骸化しない表彰制度や仕組みづくりが必要である。
 - オンライン化など市民にとってもメリットのあるBPRの推進。
 - 委託事業者の支援を受けることなく、職員のみで業務改革を継続的に推進できる体制の整備。

- 【取組の方向性】
- S. M. A. R. T宝塚を中心に、個別業務の改善への伴走支援および内部事務の改善を行う。
 - kintone等のツールを用いた業務のデジタル化／ペーパーレス化



成 果

■自治体情報システムの標準化

①庁内の体制構築

国指定の20業務と共通機能を所管する課長15名で組織する専門部会を設け、その上部組織として15課が属する次長10名で組織する推進委員会を設置し、組織横断的に対応することとしている。

②R5年度の実施作業

各課で国の標準仕様書と現行システムとの差異の洗い出し（Fit&Gap作業）を実施した。検証を行った機能数の合計は15,259件。その内、4,483件（29%）で差異があり、今後、業務フローの見直しにより対応する予定である。

③補助金拡充の国への要望

当初の補助上限額は約2億4千万円であるのに対し、本市の補助対象経費は約15億5千万円であった。補助金の不足については全国的な課題となっているため、自治体首長とデジタル担当大臣が直接対話する機会を利用して市長から懸念を表明したところ、国はR5年12月の補正予算にてデジタル基盤改革支援基金の追加計上を実施。補助上限額が約10億6千万円へ増額された。
一方、本市の補助対象経費も、当初見込めていなかった構築期間中のガバメントクラウド利用料などを追加したため、約17億6千万円に増額している。

（単位：千円）	追加計上前	追加計上後 ※
（総務省）デジタル基盤改革支援基金総額	182,500,000	698,800,000
（本市）補助上限額	239,100	1,057,399
（本市）補助対象経費	1,546,042	1,764,079

※R6年9月末現在

課 題

- 高額の費用負担による財政状況への影響
 - 左欄（成果）のとおり、補助金を拡充するよう国へ要望したこともあり、補助上限額の引き上げがなされた。その後も県などと連携の上、国への要望は行っているものの、現時点では国からの補助率は約60%に留まっている。
 - R8年度に標準化を完了した後の費用は全額市負担であり、国はH30年度のシステム費用と比較して3割減になるとしているが、費用が減少する見込みは立っていない状況である。
- 事業者のリソース不足
 - 全国ほぼすべての自治体がR6～R7の2年度でシステム更新を行うため、事業者側のSE等の人的リソースが枯渇し、費用の高騰や作業の遅延につながる恐れがある。
 - 本市においては、選挙人名簿管理、介護保険、障害者福祉、後期高齢者医療（滞納事務）がR7年度末には間に合わない旨、事業者から連絡があった。
- 担当課のリソース不足
 - 更新後は国が示す標準仕様書に準じたシステムを使用して業務を行う必要がある。現行システムを管理・運用しつつ、新システムの導入と新業務の実施方法を構築する必要があり、業務知識を有し、資料等を理解する能力や新しい業務の進め方を構想する能力のある職員が部署ごとに必要となる。
- 情報政策課のリソース不足
 - 情報政策課も、共通機能の標準化やガバメントクラウド等の基盤環境構築を実施する必要がある。このため、以前の基幹システム更新時のように、担当課の代わりに事業者と交渉し作業を行うなど、担当課の代替を実施することは事実上不可能であるほか、標準化事業の管理を行える実務能力のある職員が不足している。