



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization

City of Design  
KOBE 

Member of the UNESCO  
Creative Cities Network  
since 2008

# BE KOBE

# 神戸市行財政改革 2020

—プラス思考で好循環の実現を—

平成 28 年 3 月

神 戸 市

## はじめに ～神戸市職員の皆さんへ～



1995年1月17日、神戸のまちは「阪神・淡路大震災」により壊滅的な被害を受けました。その後の20年余りの間、職員の皆さんは、市民と共に、全国各地からの支援の手を差し伸べていただきながら、復旧・復興に一丸となって全力で取り組み、神戸のまちは今日の姿を取り戻すことができました。

しかしながら、震災からの復旧・復興を進める過程において、本市は極めて深刻な財政危機を経験しました。財政再建団体への転落の危機を回避し、何としても市民サービスを低下させないために、「断固たる行財政改革」に取り組んできた結果、職員総定数も約三分の一を削減することとなりました

が、それは避けて通ることのできない道でした。

今、神戸は本格的な人口減少社会が到来する中で、激しさを増す都市間競争に直面しています。神戸のまちな安定的な発展を維持し、市民が安心して幸福な生活が送れるようにしていくために、震災からの復興とは、また違う難しい課題に挑戦していかねばなりません。

それらの課題に取り組むには、神戸市役所が有する最大の財産である、多様な職員一人ひとりが、いきいきと仕事に全力投球し、持てる力を最大限に発揮することができる組織へと変革を遂げることが重要です。

また、新たに取り組んでいかねばならない事業がある一方で、見直すべきものは見直していくという『やめる勇気』を持つことも私たちには求められています。市民本位で行政サービスのあり方を見つめ直し、これまで市が直接行ってきた事業であっても、「将来の神戸においてその事業の担い手に誰がなるべきなのか」、あるいはまた、「市税を投入すべき事業なのか」というところまで検証し、改革の取り組みを進めていかねばなりません。

人口減少社会の本格化、グローバル化の進展、ICTやロボットを始めとしたテクノロジーの革新と急速な普及など、私たちを取り巻く状況は、かつて経験したことのない程のスピードで変化を続けています。私たち自身も、「神戸2020ビジョン」に掲げる本市の目指す方向性を念頭に置きながら、時代の変化にスピード感を持って対応することが求められています。

「神戸市行財政改革2020」では、今後5年間の行財政改革の取り組みを、中長期的な視点から、あらゆることを有機的に連動させ、「プラス思考」で「好循環」につながる取り組みとなるように進めていくという意味を込めて、『プラス思考で好循環の実現を』というサブタイトルをつけました。

行財政改革の取り組みにおいては、結果を出すことはもちろん大切ですが、私は一つ一つの取り組みのプロセスを重視したいと考えています。改革の取り組みにあたっては、職員一人ひとりが、本市の目指すビジョンをそれぞれの立場から理解し、やるべきことの本質を適切に見抜く力を養い、主体的に考えて行動することができる『最強の仕事人チーム』の一員としての自覚を持つことが必要となります。

解決すべき課題はたくさんあります。それでも、私たちは怯むことなく、神戸のより良い未来の姿の実現のために、常に攻めの姿勢で、積極果敢に課題解決への挑戦を続け、一步ずつ、着実な取り組みを積み重ねながら、未来に向かって歩んでいきましょう。

ひさもと きぞう  
神戸市長 久元喜造

# 目 次

## 第Ⅰ章 「神戸市行財政改革 2020」の計画概要

1	計画の策定趣旨	1
2	計画の位置づけ	2
3	計画名称とサブタイトル	2
4	計画期間	2
5	計画の取組みにおいて重視すべき視点	3
6	計画の構成と進行管理	4
7	目指す成果（主なもの）	5

## 第Ⅱ章 計画の策定に至った背景

1	これまでの行財政改革の取組み	
	（1）阪神・淡路大震災からの復旧・復興	6
	（2）これまでの行財政改革の取組みと成果	6
2	本市の行政経営を取り巻く現状と課題	
	（1）本格的な人口減少社会の到来と都市間競争の激化	10
	（2）社会保障費の増加	12
	（3）公共施設の状況	13
	（4）市役所の組織と市職員の状況	14
	（5）官民の役割分担（民間活力の導入）	17
	（6）市役所改革の取組み	18
3	中期財政収支見通し	
	（1）今後の財政収支見通し	19
	（2）財源不足への対応策	22

## 第Ⅲ章 基本指針

1	基本指針の策定趣旨	24
2	アクションプランについて	24
3	基本指針の柱だて	25

○関連データ集	45
---------	----

## 1 計画の策定趣旨

阪神・淡路大震災からの復興の取組みも一定の節目を迎え、行財政改革の継続的な取組みにより本市は危機的な財政状況から脱することはできた。

しかしながら、本格的な人口減少社会の到来や都市間競争の激化への対応のほか、少子・超高齢社会の進展による社会保障費の増加、経済成長と人口増加に伴って整備した大量の公共施設が老朽化することへの対応など、喫緊に解決すべき多くの課題を有している。（詳細は、「第 II 章の 2 本市の行政経営を取り巻く現状と課題」参照）

このような状況の中、今後の税制や社会保障制度の改正など、国における制度改正の影響や、地方交付税制度を始めとする地方財政対策の状況は不透明であり、人口減少、少子・超高齢社会の進展に伴う財政需要を長期的かつ安定的に賄うだけの財源確保の十分な見通しが立たないことなどから、本市の行財政運営は引き続き予断を許さない状況にあると認識している。（詳細は、「第 II 章の 3 中期財政収支見通し」参照）

一方、本格的な人口減少社会が到来する中においても、神戸が「選ばれ続けるまち」となるためには、「神戸 2020 ビジョン<sup>※1</sup>」や「神戸創生戦略<sup>※1</sup>」に基づき、新たなステージに向けた歩みを進めていく方針である。未来に向けて長期的な視点から新たな施策・事業を推進していくためには、公共施設などのハードに加え、ソフト面での公共サービスのあり方や、マイナンバー制度や ICT<sup>※2</sup>を活用した業務の効率化についてしっかりと考えるとともに、実施すべき施策・事業の優先順位を明確化し、見直すべきものは見直しを進めていくという「スクラップ・アンド・ビルド」の徹底によって、新しいまちの課題に迅速かつ柔軟に取り組むための財源を確保するとともに、限られた経営資源を有効活用していくことが重要となる。

それとともに、様々な取組みの基盤となる組織の最適化や職員のさらなる資質・士気向上も必要であり、次世代のリーダーを育て上げるとともに、職員一人ひとりがプラス思考で主体的に取り組む、女性職員をはじめとする多様な人材が活躍できる組織風土に改革することによって、限られた人員で最大限の能力を発揮できるよう組織を活性化していかなければならない。

これらの状況を踏まえて、「聖域なき行財政改革」の取組みを進めるにあたり、多様な職員が同じ方向を向いて改革に取り組んでいけるよう、その基本的な方向性を示すため「神戸市行財政改革 2020」を策定するものである。

---

※1 「神戸 2020 ビジョン」 本市の基本計画である「第 5 次神戸市基本計画」の実行計画で、2016～2020 年度を計画期間とする。テーマに「若者に選ばれるまち + 誰もが活躍するまち」を掲げ、「年間 12,000 人の出生数を維持」と「若者の神戸市への転入を増やし、東京圏への転出超過 年間 2,500 人を解消」を全体目標に定めている。「まち・ひと・しごと創生法」において、各地方公共団体に求められる「地方人口ビジョン」および「地方版総合戦略」の神戸市版である「神戸創生戦略」と一体的に策定され、本市では、これらを元に、今後の人口減少社会への対応を進めていく。

※2 ICT 「Information and Communication Technology（情報通信技術）」の略であり、IT（Information Technology）とほぼ同義の意味を持つが、コンピュータ関連の技術を IT、コンピュータ技術の活用に着目する場合を ICT と、区別して用いる場合もある。国際的に ICT が定着していることなどから、日本でも近年 ICT が IT に代わる言葉として広まりつつある。

## 2 計画の位置づけ

「神戸市行財政改革 2020」は、中長期的な観点から「神戸 2020 ビジョン」の実効性を担保し、市民サービスの質（クオリティ）の向上を図るためには、どのように将来への新たな投資と財政の健全性のバランスを取るのか、あるいは、どのように職員の資質の向上やチーム力の強化を図り、どのように民間活力の導入や業務の効率化を進め、戦略的な組織再編を進めていくのか、といった、実行の障壁となる課題を解決するための手法を定めた計画である。



## 3 計画名称とサブタイトル

### (1) 計画名称

「神戸市行財政改革 2020」

### (2) サブタイトル

「プラス思考で好循環の実現を」

サブタイトルは、「神戸市行財政改革 2020」における取組みの方向性のイメージを共有するために設定するものである。

このサブタイトルは、「本格的な人口減少、少子・超高齢社会の中においても、あらゆることをプラス思考で好循環につなげていくという意識で行財政改革を進めていく。」という意味が込められている。

## 4 計画期間

平成 28 年度（2016 年度）～平成 32 年度（2020 年度）の 5 年間

## 5 計画の取組みにおいて重視すべき視点

神戸(KOBE)のまちには、世界に開かれた港、海と山のコントラストといった類まれなる恵まれた自然環境、美しい田園風景、そして、長い歴史の中で先人たちによって育まれてきた魅力的な街並みがある。そこには、まちへの深い愛着を持ち、新しい気風や考え方を柔軟に受け入れる進取の気質を持った市民が暮らし、様々な活動を支える企業、NPO<sup>※3</sup>、地域団体などが数多く存在する。これらのことが相まって、神戸は大きな潜在的可能性を秘めていることを再認識することが重要である。

また、神戸は、戦災、大水害、阪神・淡路大震災など、数多くの試練を市民の力で乗り越えてきたまちでもある。「震災20年継承・発信事業」の中で、「神戸の様々な魅力の中で、一番の魅力は人である」という市民の意見を集約し、『BE KOBE<sup>※4</sup>』というロゴマークとキャッチコピーがつくられた。ここに込められた理念と未来へ向かう神戸の姿を広く発信し、神戸市民であることを誇りに思う「合言葉」として定着させ、シビックプライドの醸成を目指していくこととしている。

本市職員は、本計画の推進にあたって、神戸の人とまちが乗り越えてきた試練の中で培われた経験と潜在能力をしっかりと認識しなければならない。そして、より良い未来を創り上げていくために、このまちが持つ潜在能力を顕在化させ、それらを有機的につなぎ合わせることによって相乗効果を生み出し、あらゆることを好循環につなげていくという視点を持つ必要がある。

計画期間においては、2017年(平成29年)には神戸開港150年を迎え、2019年度(平成31年度)のラグビーワールドカップや2020年度(平成32年度)の東京オリンピック・パラリンピックなど、神戸の魅力を国内外に発信できる機会がある。また、マイナンバー制度の本格稼働が始まり、北区役所や兵庫区役所などでの庁舎建替えや、新長田の新庁舎に兵庫県と共同で市役所の一部機能を移すことが予定されている。それらの節目を、神戸の成長につなげ、仕事のあり方・やり方を根本から考えるチャンスとして捉え、積極的に活かしていく視点も重要である。

「神戸市行財政改革2020」の具体的な取組みの実行にあたっては、職員一人ひとりがそれらの視点を持ってプラス思考で主体的に取り組むことによって、「神戸2020ビジョン」の実行を下支えし、市政の好循環を実現していく。

※3 NPO 「Non=非」「Profit=利益」「Organization=組織」の頭文字をとった略語で、営利を目的としない社会貢献活動を行う民間組織のこと。

※4 BE KOBE 阪神・淡路大震災20年に合わせ、地震からの歩みを経た神戸への愛着、誇りを表現しようと制定されたロゴマーク。復興に尽力し、支え合い、前を向いて生きる人たちが神戸を形づくっていることから、「神戸は人の中にある」との思いが込められている。

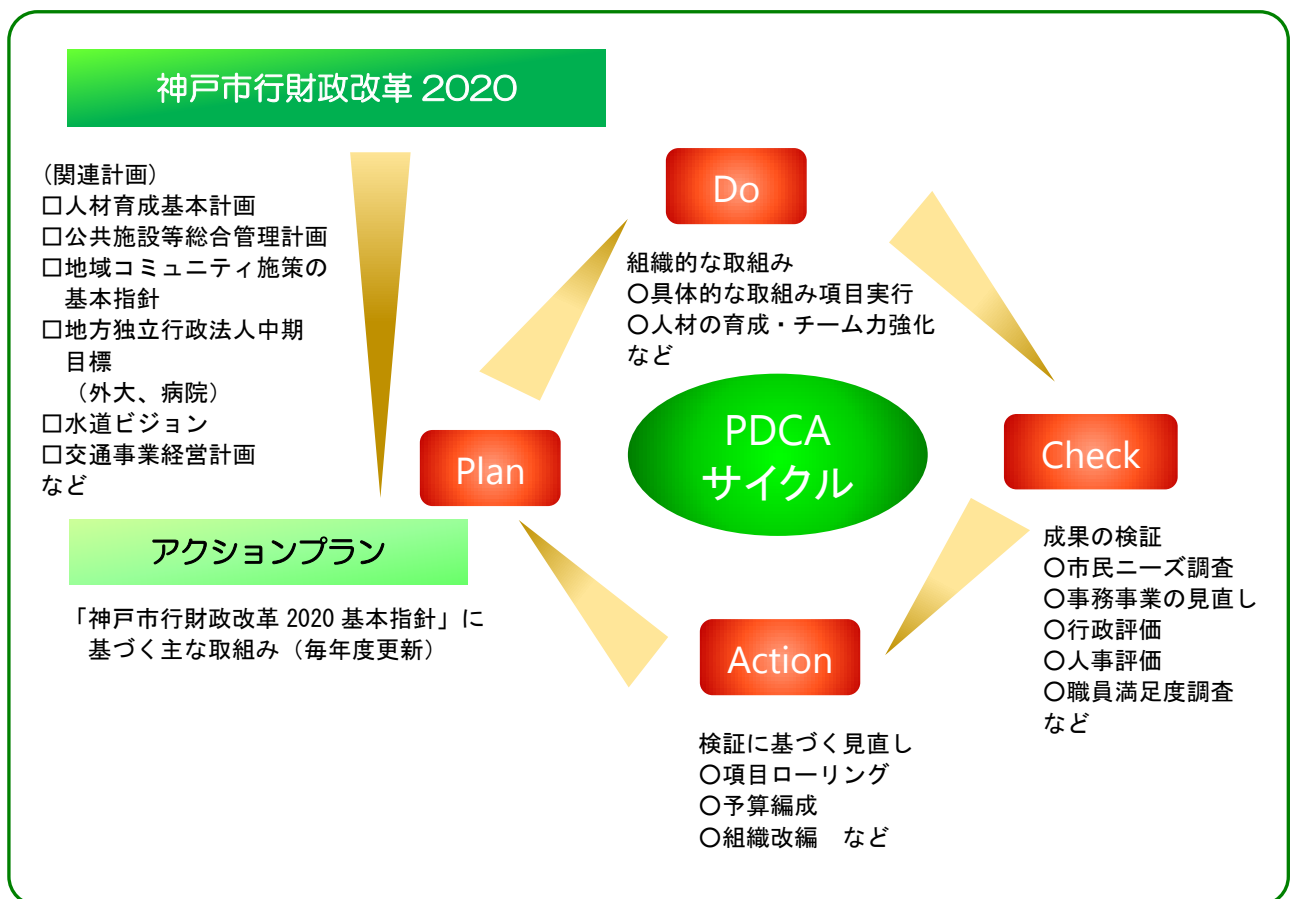


## 6 計画の構成と進行管理

「神戸市行財政改革 2020」は、神戸市役所全体でその目的と目指すべき成果について共通認識を持ち、その達成のために必要な改革を具現化するための方向性や視点を示した「基本指針」に従って取組みを進める。

基本指針に基づいて検討した具体的な取組みは、毎年度の予算案公表時に「神戸市行財政改革 2020 アクションプラン」として取りまとめて、その内容を更新し公表する。

その進行管理のために、毎年度PDCAサイクル<sup>※5</sup>を回して取組みの成果の検証を行い、検証に基づく項目の見直しや改善を行う。そして、毎年度更新を行う「アクションプラン」を進化させ、予算編成や組織改編に反映させることによって、行財政改革の取組みの実効性をさらに高め、「神戸 2020 ビジョン」の全体目標の達成を下支えし、行政サービスの質（クオリティ）の向上を目指す。



※5 PDCAサイクル 典型的なマネジメントサイクルの1つで、計画 (Plan)、実行 (Do)、評価 (Check)、改善 (Action) のプロセスを順に実施する。最後の Action では Check の結果から、最初の Plan の内容を継続・修正・廃止のいずれかにして、次回の Plan に結び付ける。このらせん状のプロセスを繰り返すことによって、継続的な業務改善活動を推進するマネジメント手法。

## 7 目指す成果（主なもの）

### （1）「神戸 2020 ビジョン」に掲げる施策の推進と 財政の健全性の維持

- ・重点事業の着実な推進
- ・財政健全化指標<sup>※6</sup>の健全性の維持
- ・市債の発行体格付け<sup>※7</sup>について、国債と同格ランクを維持

### （2）行政サービスの質（クオリティ）の向上

- ・市民に寄り添った市民本位の行政サービスの実現
- ・市民協働、公民連携による行政サービスの提供
- ・市民にとって身近で利用しやすい区役所の窓口サービスなどの向上
- ・各種申請手続きの簡素化などによる市民負担の軽減
- ・公共施設の魅力向上

### （3）業務効率の向上による重点施策への人員・財源の再配分 （選択と集中）

- ・総人件費の抑制、時間外勤務手当の縮減
- ・効率化によって生み出した人的資源を戦略的に強化すべき部門や繁忙部署へ配置
- ・積極的な事務事業の見直しによって生み出した財源を重点施策に再配分

### （4）神戸市役所の組織力の強化と職員の資質・スキルの向上

- ・内部統制環境の整備による公正な人事・組織管理、職務執行、服務規律の確保
- ・行政のプロフェッショナルとして、必要な知識・技能に精通した業務の遂行
- ・ダイバーシティ・マネジメント<sup>※8</sup>による多様な人材が活躍できる仕組み、誰もが働きやすい組織の実現
- ・職員の自発的・持続的な業務改善の取組みの推進
- ・職員の満足度、士気の向上
- ・「フォア・ザ・チーム」の精神、全体最適を考える思考、やわらかな思考への職員の意識改革

※6 財政健全化指標 地方公共団体の財政を適正に運営することを目的として、「財政健全化法」で公表することが義務付けられた指標であり、一般には健全化判断比率と呼ばれる。「実質赤字比率」、「連結実質赤字比率」、「実質公債費比率」、「将来負担比率」の4つの指標と、公営企業の経営状況を表す「資金不足比率」がある。一定の基準を超えると「早期健全化団体」（自主的な財政健全化段階）や「財政再生団体」（国等の関与による財政再生段階）、「経営健全化団体」（公営企業で基準を超えた場合）となる。

※7 発行体格付け 債券の格付けの一種で、発行体の債務全体に対する元利払いの確実性に対して付与される。これとは別に、債券発行時にそれぞれ個別の債券の元利払いの確実性に対して付与される個別格付け（債券格付け）がある。一般に、国内で発行されている社債には個別格付けが付与されていることが多くっており、海外で発行されている債券の多くは発行体格付けを採用していることが多い。

※8 ダイバーシティ・マネジメント ダイバーシティは直訳すると多様性、相違点であるが、組織において、人種・国籍・性・年齢を問わずに多様な人材を活用し、多様な働き方を提供することで、一人一人の価値観や人生観を尊重しながら、個々人が発揮できる能力を、組織の成果に結び付ける取組みのこと。



## 第Ⅱ章 計画の策定に至った背景

### 1 これまでの行財政改革の取組み

#### (1) 阪神・淡路大震災からの復旧・復興

平成7年1月17日午前5時46分、神戸市を直下型の大地震が襲った。

市域における被害は、死者・行方不明者4,573人、建物の全半壊約12万棟、社会資本の被害額は推定約6.9兆円という、きわめて甚大なものであった。

本市では、市民の安心・安全な暮らしを一刻も早く取り戻すために、まちの復旧・復興を最優先で取り組んできた。震災関連支出の約2.9兆円の財源確保には、それまでに積み立ててきた基金を財源対策として約1,300億円取り崩した上で、新たに約1.3兆円の市債を発行する必要があった。

新たな復興事業に取り組む一方で、発行した市債の償還は年々増加していくことから、早急に何らかの対策を講じなければ、近い将来に危機的な財政状況になることは明らかであった。

#### (2) これまでの行財政改革の取組みと成果

本市では、平成7年12月に「行財政改善緊急3ヵ年計画」（計画期間：平成8年度～10年度）を策定し、その後、「新たな行財政改善の取組み」（計画期間：平成11年度～15年度）、「行政経営方針」（計画期間：平成16年度～22年度）、「行財政改革2015」（計画期間：平成23年度～27年度）と、震災から現在に至るまでの4期にわたる計画を立て、不断の行財政改革を断行してきた。

危機的な財政状況から脱却して財政的な自立性を保ち、市民サービスを維持・向上していくための取組みにおいて、職員の給与削減や職員総定数の削減、また全事務事業（1,214事業）の総点検や重点的・効率的な投資による市債発行の抑制を行った。その結果として、平成27年度における職員総定数は、震災当時の職員総定数の約3分の1にあたる7,190人を削減した14,538人となっており、ピーク時に約1.8兆円あった市債残高についても約7,000億円まで圧縮（※臨時財政対策債除く）してきた。

また、外郭団体についても、経営状況が悪く大きな負債を抱える団体や社会的使命を終えた団体を中心に統廃合や事業の見直しを行い、「行財政改革2015」の計画期間中においても累計で12団体を削減しており、平成7年度に64団体あった外郭団体は現在34団体となっている。

震災からの復興の過程は、バブル景気の崩壊による景気後退の時期とも重なり、税収も減少する中で、職員数の削減にとどまらず職員の給与削減などの取組みも行わざるを得なかったが、震災から20年余りにわたる絶え間ない行財政改革の取組みによって、危機的な財政状況を脱し、財政健全化指標において政令指定都市の中位と言える状態まで回復することができた。

図表1 阪神・淡路大震災以降における「行財政改革計画」の主な取組み

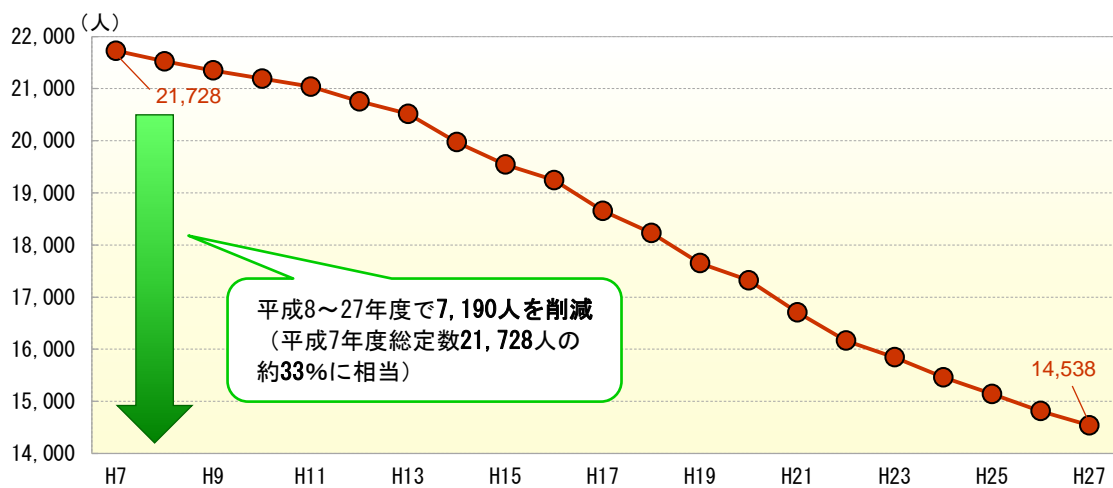
計画名	実施期間	主な取組み
行財政改善 緊急3カ年計画	平成8年度 ～平成10年度	職員総定数 536人の削減 事務事業の見直し 92項目の見直し 組織の機能的再編 156ポストの削減 給与制度の再構築 管理職手当の削減 外郭団体の統廃合 5団体の削減
新たな行財政改善の 取組み －新行政システムの 確立に向けて－	平成11年度 ～平成15年度	職員総定数 1,649人の削減 事務事業の見直し 100項目の見直し 組織の機能的再編 197ポストの削減 給与制度の再構築 3か年の職員給与の削減 外郭団体の統廃合 10団体の削減
行政経営方針	平成16年度 ～平成22年度	職員総定数 3,379人の削減 全1,214事業の事務事業外部評価を実施 民間活力の導入 <sup>※9</sup> （保育所の民間移管、バス路線の民間移譲等） 神戸市外国語大学、市立医療センター（市民病院）の地方独立行政法人化 <sup>※10</sup> 指定管理者制度 <sup>※11</sup> の導入（996施設） 外郭団体の統廃合 3団体の削減
行財政改革2015	平成23年度 ～平成27年度	職員総定数1,626人の削減 外郭団体派遣職員の削減 約40%の削減 民間活力の導入（東灘図書館、御影公会堂への指定管理者制度の導入等） 外郭団体の統廃合 12団体の削減

※9 民間活力の導入 自治体の事業や業務に民間の資金や知見、技術を導入することで、事務処理の効率化や専門技術の向上、新たな視点でのサービス導入やコスト削減等を図ろうとすること。具体例としては、指定管理者制度の導入やPFI、コンセッション等の活用、あるいは庁舎の清掃や警備、給与や税金のコンピュータ処理、ごみ・し尿の収集運搬、学校給食、水道のメータ検針、窓口業務を委託することなどがある。

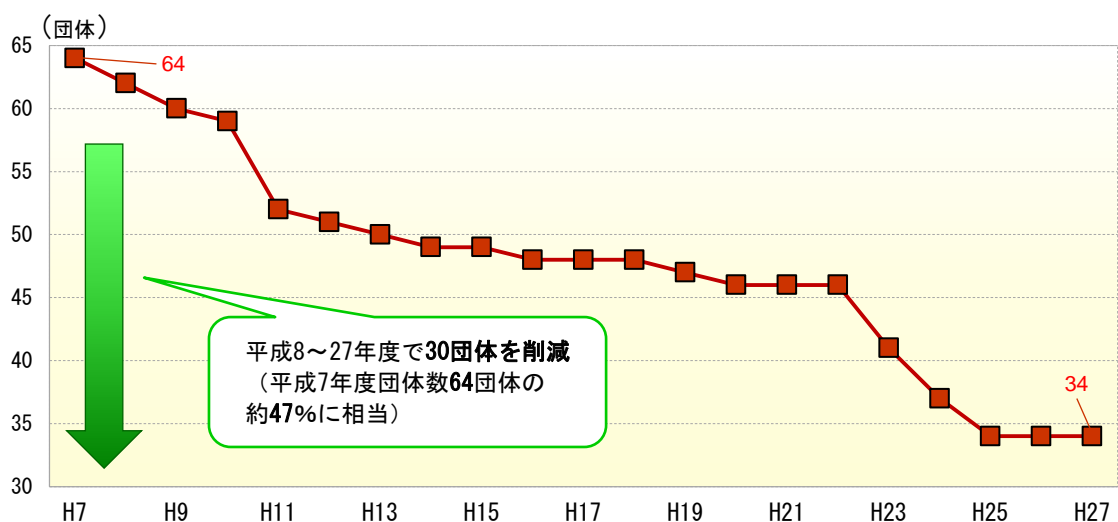
※10 地方独立行政法人 住民の生活、地域社会及び地域経済の安定等の公共上の見地からその地域において確実に実施される必要のある事務・事業のうち、地方公共団体自身が直接実施する必要はないものの、民間の主体に委ねては確実な実施が確保できない恐れがあるものを効率的・効果的に行わせるため、地方公共団体が設立する法人。

※11 指定管理者制度 地方公共団体や外郭団体等に限定されていた公の施設の管理・運営を、民間事業者やNPO法人等の団体にも委ねることを可能にするために創設された地方自治法上の制度。民間事業者等を指定管理者とすることにより、その能力を活用し、市民サービスの向上と経費の節減を図ることを目的としている。

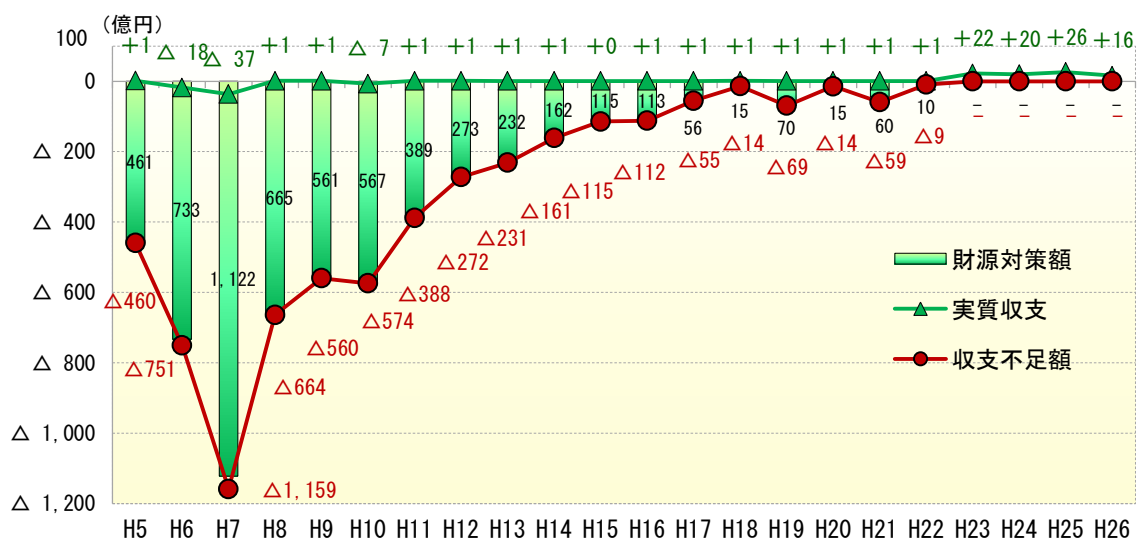
図表2 「職員総定数」の推移（平成7～27年度）



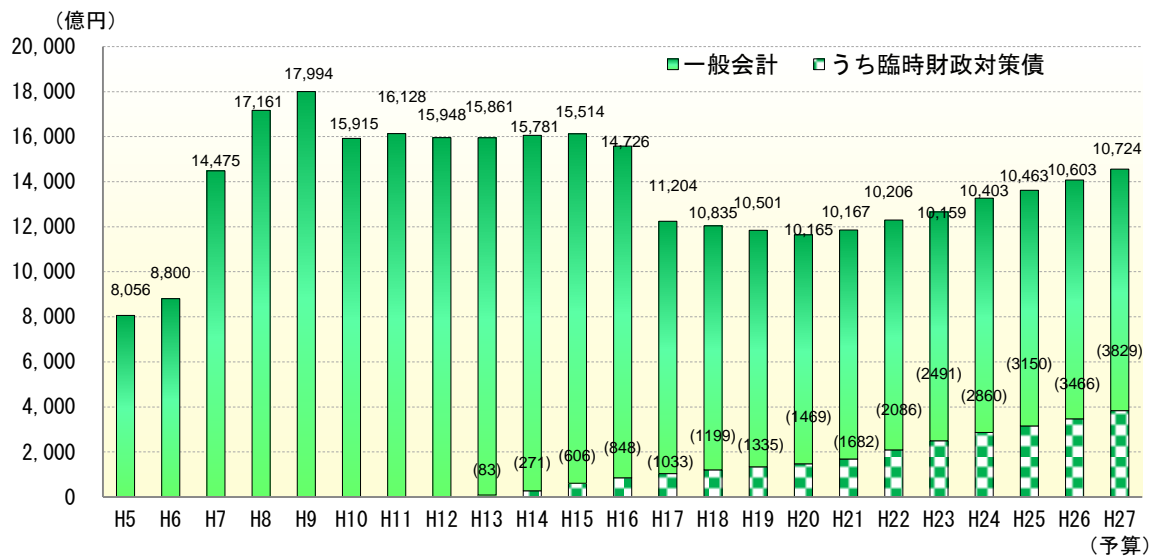
図表3 「外郭団体数」の推移（平成7～27年度）



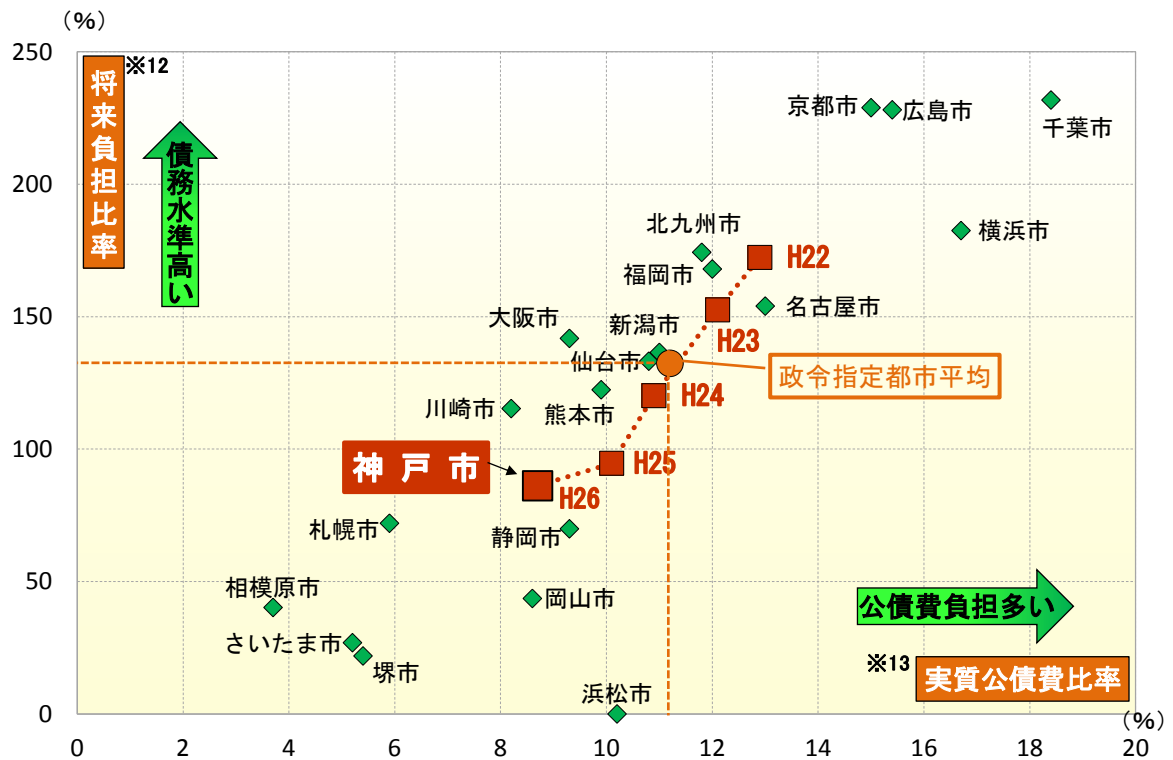
図表4 「実質収支」と「財源対策額」、「収支不足額」の推移（平成5～26年度）



図表5 「市債残高」の推移（平成5～26年度）



図表6 「財政健全化指標」の状況（平成26年度決算）



※12 将来負担比率 地方公共団体が将来負担する必要がある実質的な負債額が、その財政の大きさに占める割合を示したもの。一定値（都道府県と政令市は400%、政令市を除く市は350%）を超えると早期健全化団体となる。

※13 実質公債費比率 一般会計等の借金返済にかかる負担などが地方公共団体の標準的な年間収入に対してどの程度あるかを示す指標。この比率が25%を超えると早期健全化団体に、35%を超えると財政再生団体となる。

## 2 本市の行政経営を取り巻く現状と課題

### (1) 本格的な人口減少社会の到来と都市間競争の激化

日本は本格的な人口減少社会の入り口にあり、総人口は今後確実に減少していく。

神戸市の総人口は、約 153 万 7 千人（2015 年（平成 27）1 月 1 日現在の推計人口）であり、平成 24 年（2012 年）を転換期として人口増加率がマイナスとなり、**人口の減少局面**に入っている。

今後、人口減少に歯止めをかけ、神戸市が将来にわたって多様で活力ある地域社会を維持し、魅力あふれるまちとして発展していくためには、明確な方向性に基づく施策に総力を挙げて取り組むことが必要である。

「神戸人口ビジョン」では、以下の「4つの目指すべき将来の方向」を踏まえた施策を展開することとしている。

#### 「神戸人口ビジョン」の「目指すべき将来の方向」

- 1 安定した雇用を創出する
- 2 新しい人の流れをつくる
- 3 若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる
- 4 時代にあった地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する

「神戸人口ビジョン」で示された方向性を踏まえて、本市が提供すべき市民サービス、公共施設、それに応じた神戸市役所の組織のあり方などを模索しなければならない。

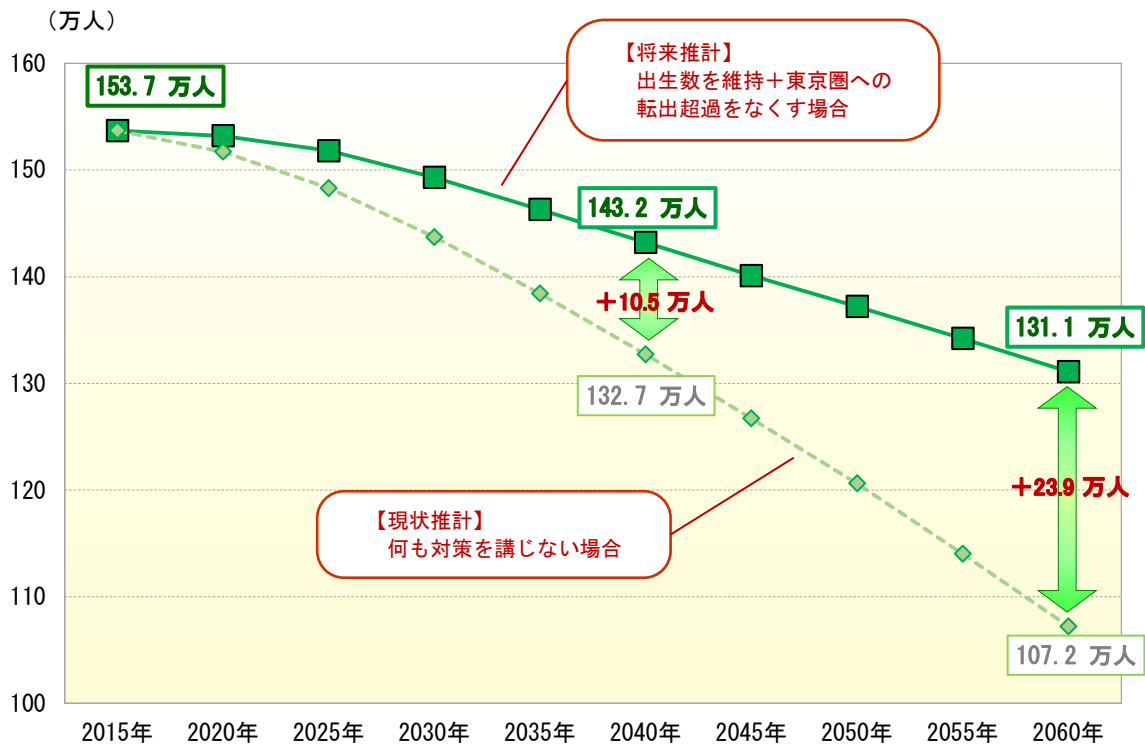
また、人口減少社会の中において、**首都圏への一極集中**の流れはむしろ加速している。他の政令指定都市においても、福岡市のように人口増加が続いている都市がある一方で、全体として人口減少傾向の続く関西圏の中においては、**JR大阪駅周辺の再開発**などによる**一部エリアへの人や企業の集中**が進んでいる。

本市ではこれまで、震災からの復興とそれに伴う行財政改革を優先せざるを得なかったが、今後は激化する都市間競争の状況の中でも、「**選ばれ続けるまち**」となり、神戸を**安定した成長軌道へ導くための施策**を推進していかなければならない。

本市の玄関口である三宮をはじめとした**都心の再生**にスピード感を持って着手し、**神戸のまち全体への波及効果**を高めるとともに、子育てもしやすい良質な住環境や、多様な働く場を提供することによって、まちの魅力を向上させ、多くの人を惹きつけ、若年層が市内に止まることができるような施策にも力を入れていく必要がある。

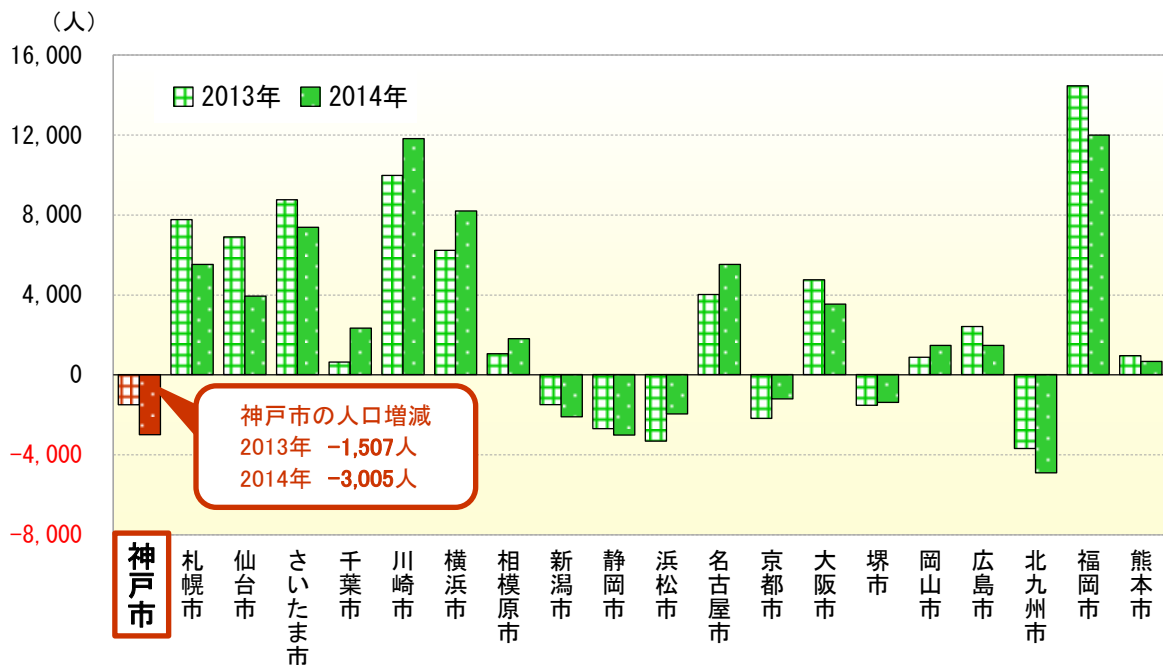
それらの施策の実行を支えるためには、「**やめる勇気**」を持って既存の施策・事業を見直し、取り組むべき施策・事業の優先順位の明確化に努める必要があることから、「**スクラップ・アンド・ビルド**」の徹底によって限られた経営資源を有効に活用していく。

図表7 「神戸市人口」の将来展望



(前提条件) ○基準人口：2015年（平成27年）1月1日現在の推計人口1,537,237人  
 ○生残率：国立社会保障・人口問題研究所の「日本の地域別将来推計人口」での設定値を使用  
 ○純移動率：直近の住民基本台帳人口と外国人登録人口の増減数より算出した値を使用

図表8 「人口増減数」の政令指定都市比較（2013年、2014年）



出典：神戸市統計報告「人口の動き」



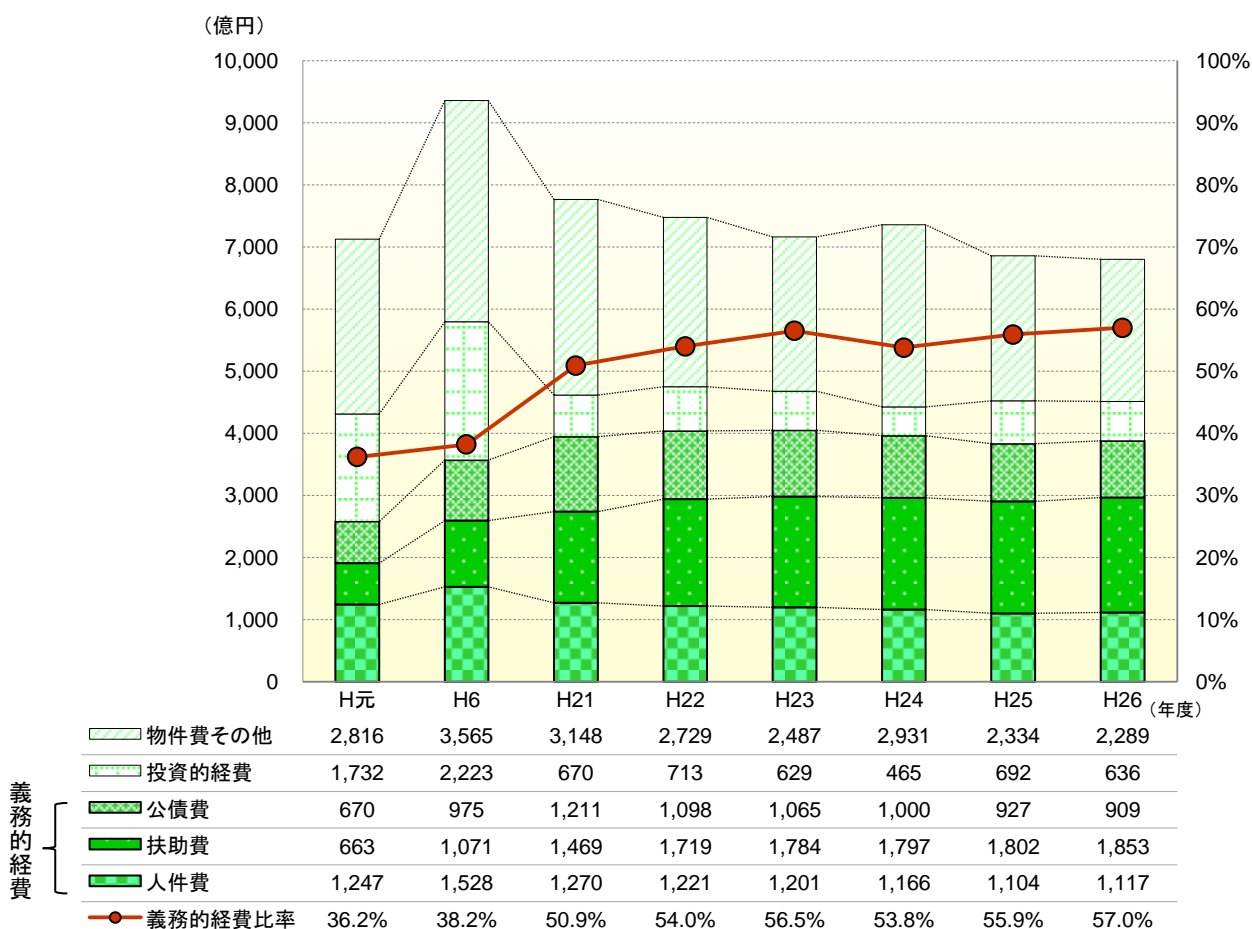
## (2) 社会保障費の増加

少子・超高齢社会の進展により、必然的に**社会保障費は増加していくことになる**。一方で、それを支える**生産年齢人口は減少することから**、これまでと同様の仕組みを維持したままでは、社会保障関連経費（扶助費）に人件費、公債費を合わせた「**義務的経費**」の割合が高まり続け、**財政の硬直化**がさらに進むこととなる。

そのため、年齢や性別、国籍、障がいの有無などに関わらず社会で活躍できるダイバーシティ社会の実現を進め、地域コミュニティやNPOなどの活動を支援し、市民の総合的な力を引き出すことによって、**社会を支える多様な担い手を増やしていかねばならない**。

また、それらの取組みと合わせて、必要な制度・サービスを持続可能なものとするための改革を進めていく必要もある。

図表9 一般会計の歳出における「義務的経費」の割合の推移（決算ベース）

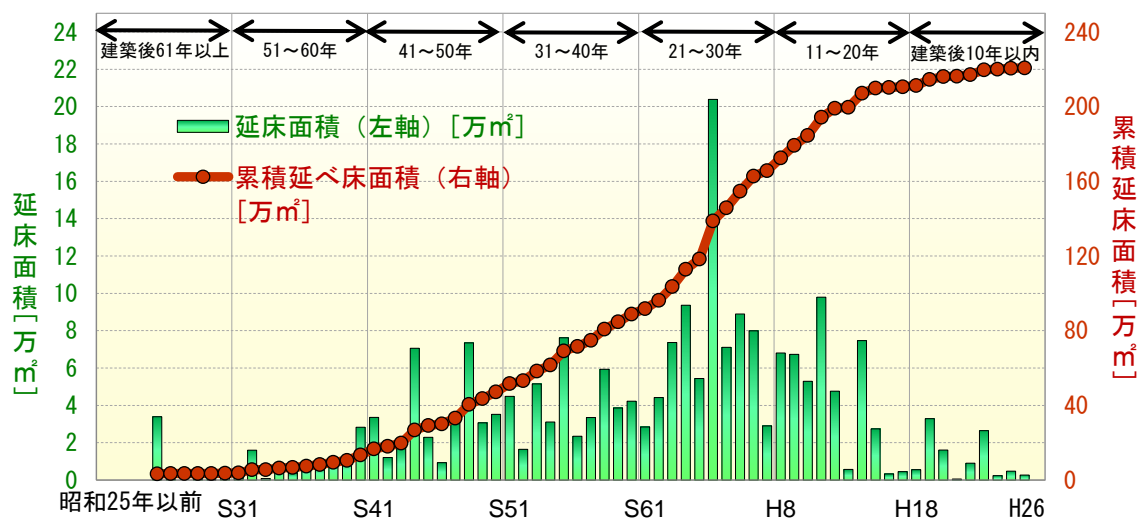


### (3) 公共施設の状況

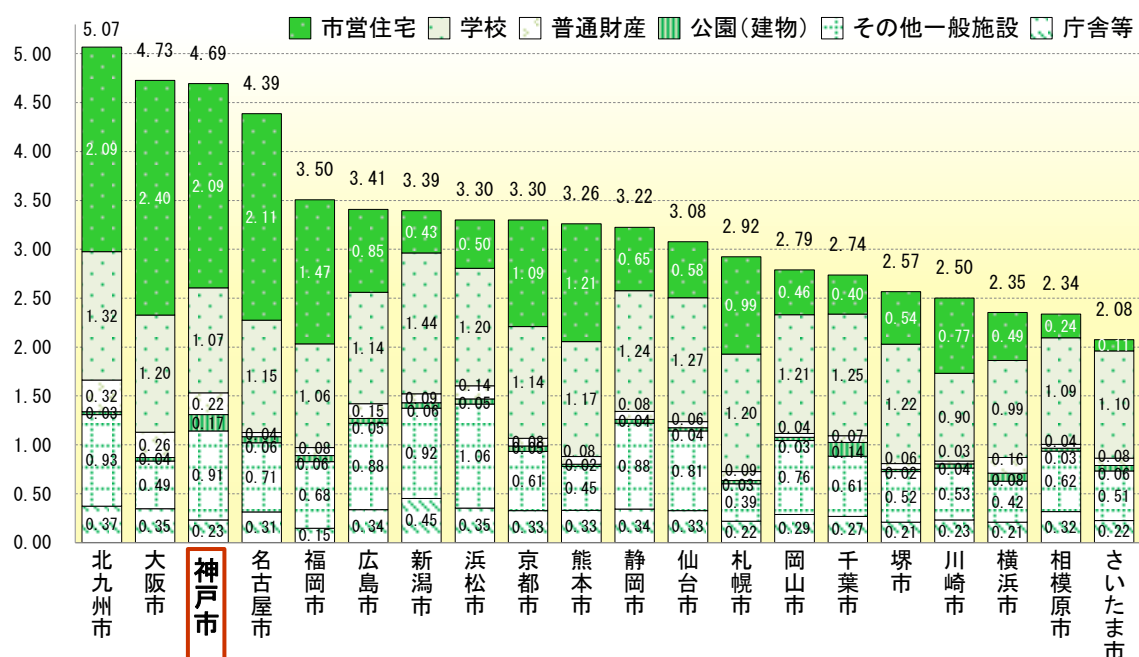
平成元年前後のいわゆるバブル景気の時代における公共施設の整備拡大や、阪神・淡路大震災後に新たに建設された市営住宅など、本市では多くの公共施設が過去 30 年の間に供給されてきた。これらの施設の多くは、今後 10 年間で大規模改修や設備更新などの時期を迎えることになる。

また、本格的な人口減少、少子・超高齢社会が到来する中、市民ニーズの多様化に対応していく必要もあり、限られた財源の中で、長期的に公共施設を市民が安心して利用できるように、施設の統廃合や転用などによる適正な施設保有量の実現と、適正な維持管理、長寿命化を図っていかねばならない。

図表 10 庁舎等一般施設の建築年別の「施設保有量（延床面積）」の推移



図表 11 公共施設の「人口一人あたり面積 [㎡/人]」の政令指定都市比較（平成 25 年度）



面積：総務省「公共施設状況調経年比較表」より  
人口：平成 25 年 10 月 1 日現在の各都市公表の推計人口より

## (4) 市役所の組織と市職員の状況

震災後の不断の行財政改革において、業務執行体制の見直しや多様な雇用体系の導入、民間活力の導入、外郭団体への派遣職員の引き上げにより、震災当時の職員総定数の約 3 分の 1 にあたる 7,190 名を削減し平成 27 年度時点の総定数は 14,538 人となった。

今後、限られた職員数で多様化する行政課題に取り組むためには、効率的・効果的に業務を遂行するとともに、**多様な人材が活躍できる仕組み作り（ダイバーシティ・マネジメント）**が不可欠となる。特に、女性職員については職員数に占める割合が年々増加する一方で、管理職へのステップとなる係長昇任選考の受験率は低い状態にあり、**女性職員の意欲と能力**をさらに引き出す必要がある。また、職員数削減の過程で新規採用を抑制した結果、**職員の年齢構成に歪みが生じ、阪神・淡路大震災の教訓を含む経験・技術の継承が課題**となっている。

一方、他都市との比較においては、業務の執行体制に係る歴史的な経緯や港湾関連業務など取扱業務の違いによる部分もあるものの、さらなる**執行体制の効率化や民間活力の導入**の可能性を検討すべき分野も存在する。

今後、「神戸 2020 ビジョン」に基づき取り組む新たな事業や必要な事業に、職員を重点配置していくためには、一人ひとりの職員の質を高める取組みとともに、類似の都市と部門別に比較するなどの指標も用いながら、これまでの手法にとらわれない**思い切った事務事業の見直し**と、部局ごとではない**組織横断的な職員配置**の考え方が必要となる。

また、指定管理者制度や P F I<sup>※14</sup> など、民間のノウハウを活用したサービスの提供が今後さらに増加していくと考えられる中、民間活力を導入した施設等の所管課を含めた**公共サービス全体のガバナンス<sup>※15</sup>**を行う部局の強化を行う必要も生じている。

今後 5 年間で約 15% の職員が、10 年間では約 32% の職員が退職するという状況においては、将来の**市政を担う働き手をいかに確保するか**ということも課題となる。

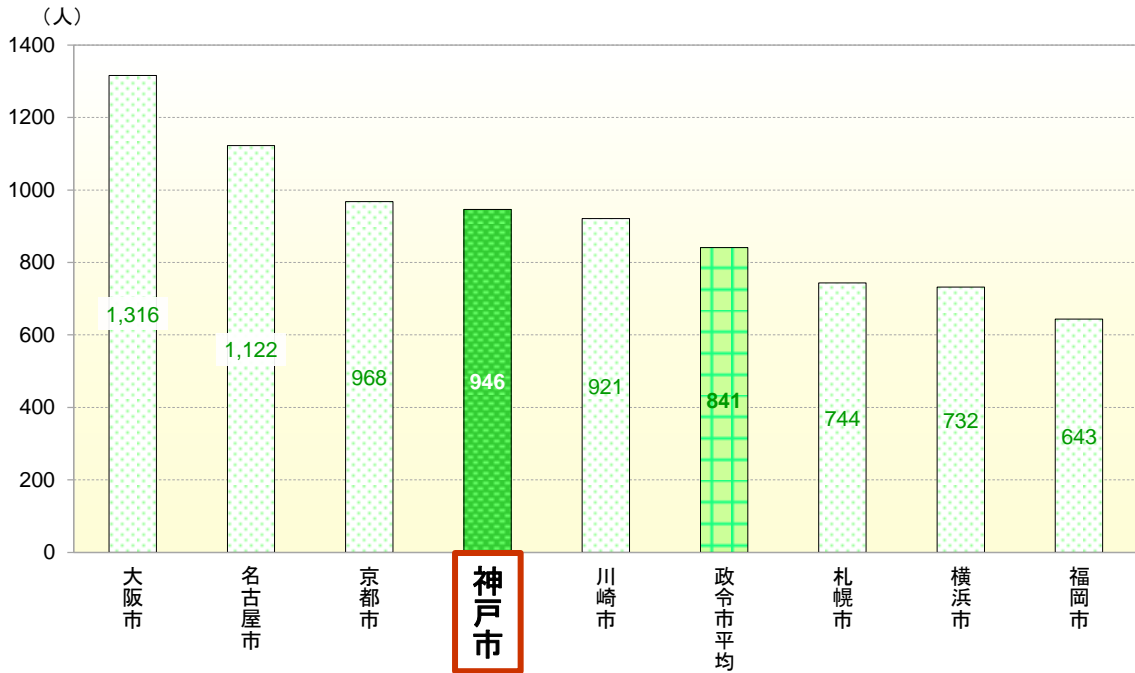
働き手にとって魅力的な組織づくりを進めることに加え、①神戸市役所で働くことの魅力の効果的なアピール、②採用試験の手法の検証、見直し、③任期付職員、民間人材、人材派遣、委託などの積極活用、を行っていく必要がある。

---

※14 P F I Private Finance Initiative の頭文字であり、これまで公共が担ってきた事業分野において、官民の適切な役割分担のもとで、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用し、公共サービスをより効果的、効率的に提供するための事業手法のこと。

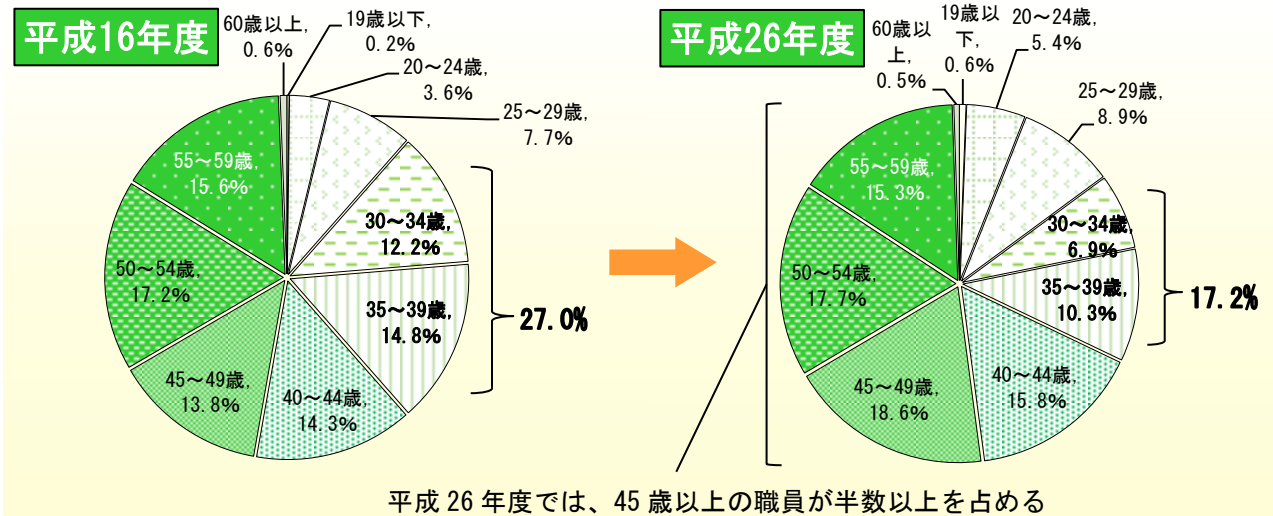
※15 ガバナンス 統治、またはそのための体制や方法のこと。船の「舵を取る」ことが由来。

図表 12 平成 26 年度における「人口 10 万人あたり職員数」の比較  
(人口 140 万人以上の政令指定都市での比較)

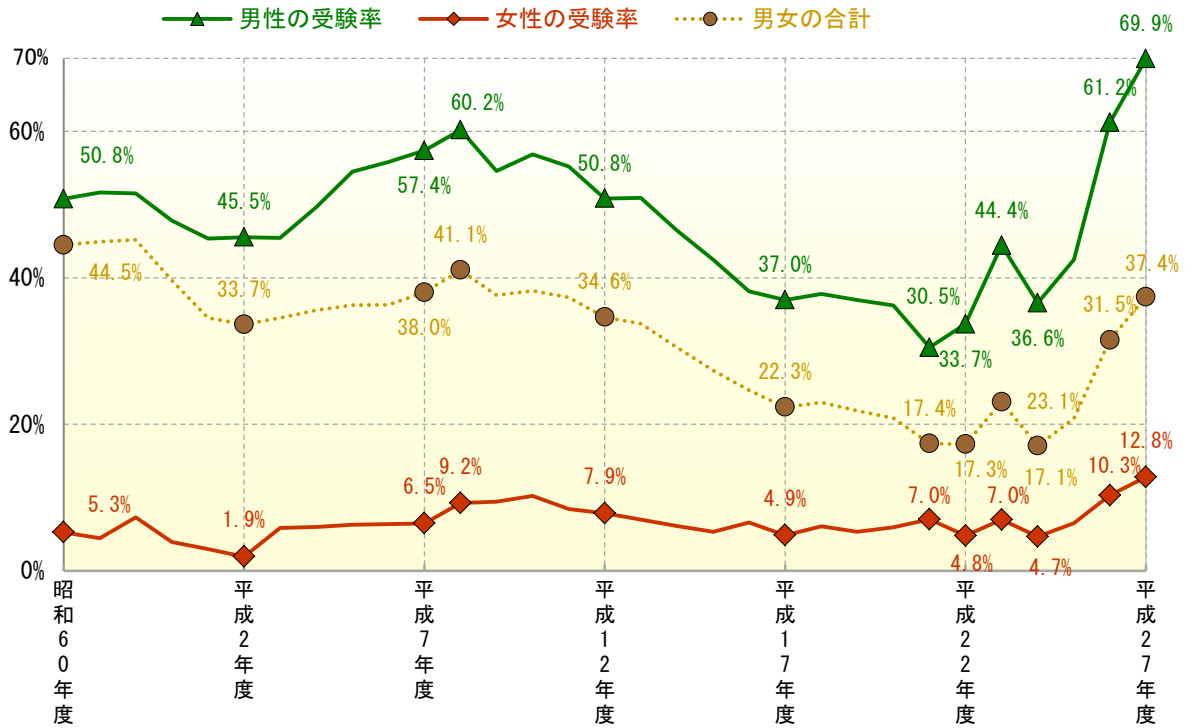


職員数：総務省「地方公共団体定員管理調査」より  
人口：総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査（平成 26 年 1 月 1 日現在）」より

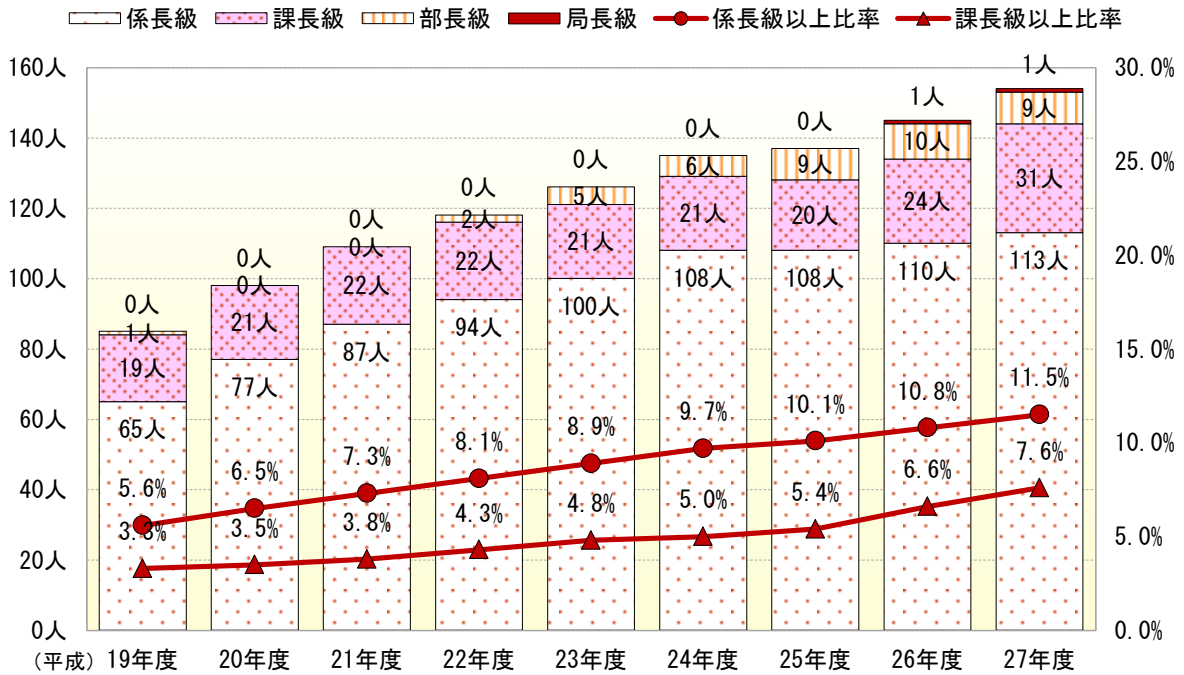
図表 13 「年齢階層別構成割合」の推移



図表 14 係長昇任選考（一般行政 A）受験率の推移



図表 15 女性管理職数と比率の推移（一般行政（事務））



## (5) 官民の役割分担（民間活力の導入）

公共サービス提供の担い手は、社会環境の変化に応じた制度改正により、広く民間企業や、NPO、地域団体など、幅広くなってきている。本市においても、「指定管理者制度」や「地方独立行政法人制度」の活用などにより、民間活力の導入を図ってきたが、公共サービスの提供にあたっては、制度的にはさらに多くの分野で民間活力の導入が可能である。

他都市の先進的な取組みも参考にして、これまで直営で行ってきた事業についても、本格的な人口減少社会を見据えて、官民の役割分担を的確に見極めるとともに、市民目線で最も適切な手段を選択していく必要がある。

図表 16 「民間活力」の導入状況

項 目	導 入 状 況
民間委託、指定管理者制度の導入等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢者等福祉施設の民営化、民間法人による建替・運営</li> <li>・ 障害者福祉施設の民間法人による建替・運営</li> <li>・ 保育所の民間移管、社会福祉法人による建替・運営</li> <li>・ 市バス営業所の民間委託、市バス路線の民間移譲</li> <li>・ 下水道処理施設の包括的民間委託</li> <li>・ 中央卸売市場の設備保守点検、守衛業務等の民間委託</li> <li>・ 本庁舎の守衛業務の民間委託</li> <li>・ 市営住宅、地域図書館、公会堂等への指定管理者制度の導入</li> <li>・ 公設市場の廃止（民営化）</li> <li>・ 再開発ビル管理業務、水道メーター検針業務等への競争性の導入 など</li> </ul>
P F I 事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ オテル・ド・摩耶（旧国民宿舎摩耶ロッジ）</li> <li>・ マリンピア神戸フィッシャリーナ</li> <li>・ 中央卸売市場本場</li> <li>・ 中央市民病院</li> <li>・ 新神戸ロープウエー</li> <li>・ やはた桜保育所（八幡保育所と桜が丘保育所の統合により新設）</li> </ul>
ネーミングライツ※16	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 総合運動公園野球場「グリーンスタジアム神戸」 事業者：プレナス 愛 称：「ほっともっとフィールド神戸」</li> <li>・ 御崎公園球技場「ウイングスタジアム」 事業者：(株) ノエビア 愛 称：「ノエビアスタジアム神戸」</li> <li>・ 青少年科学館 事業者：バンドー化学（株） 愛 称：「バンドー神戸青少年科学館」</li> <li>・ 市民福祉スポーツセンター 事業者：(株) オージースポーツ 愛 称：「オージースポーツ神戸福祉スポーツセンター」</li> <li>・ 歩道橋 事業者：トヨタホーム（株） 愛 称：「トヨタホーム三宮東歩道橋」、 「トヨタホーム三宮中央歩道橋」 など</li> </ul>

※16 ネーミングライツ 民間企業等がスポンサーとなり、市の施設等に企業名や商品名などを愛称として付与することができる権利。市としては、愛称付与の対価（スポンサー料）として新たな財源を確保することができる。



## (6) 市役所改革の取組み

平成26年1月に、全職員を対象として、「市役所改革」についての「職員アンケート」を実施し、提出された意見・提案に基づき、人事制度や人材育成、コンプライアンス<sup>※17</sup>、マニュアル作成、内部事務改善、契約関係改革のプロジェクトチームを立ち上げるなど、「市役所改革」として取組みを進めているところである。

また、平成27年6月には、「市役所改革」の取組みに対する職員の評価や意見を確認するために、「フォローアップ調査」を実施した。

震災以降、20年間にわたって、組織、人員、事務事業等について、削減・縮小の方向性の取組みを優先せざるを得なかったことから、他の先行都市と比べて、組織が一丸となった前向きな業務改善の取組みやICTの活用による業務の高度化などに遅れが生じている。

新たなステージにおける取組みを積極的に進めるため、職員一人ひとりが、それぞれの担当する業務の執行体制や仕事の仕方について、最適化を図るためにプラス思考で主体的に考え、あらゆる変化に柔軟に対応し、進化し続けることのできる組織に体質を改善していく。

図表17 「市役所改革」についての「職員アンケート」の実施概要

実施内容	「市役所改革」について、職員がどのように考えているのかを把握するために、無記名での提出を可能とした自由記述式でアンケートを実施。
実施期間	平成26年1月27日～2月14日
アンケート結果	アンケート提出職員数1,731人（提案・意見数は3,931件）
その他の取組み	部長級を中心とした「市役所改革作業チーム」を立ち上げ、アンケート内容を分類した結果から、検討の方向性を示し、具体的な取組みを行った。 ①人事制度改革、②人材育成・ダイバーシティ、③コンプライアンス推進、④内部事務改善、⑤区役所の共通作業マニュアル作成、⑥契約関係改革、⑦公共施設の維持管理、といった項目については、プロジェクトチームにより検討することを指定した。

図表18 「市役所改革」の取組みに関する「フォローアップ調査」の実施概要

実施内容	さらにより良い市役所を目指す取組みを進めていくために、職員が現在の市役所についてどのように感じているのか、これまでの市役所改革の取組みをどのように評価しているのかについて、全16問の選択式アンケートを実施。 (自由記述欄も設置)
実施期間	平成27年6月1日～6月24日
調査結果	調査回答職員数2,346人 (5カ所の自由記述欄には、のべ2,179人から回答)

※17 コンプライアンス そのそも意味は「応じること・従うこと・守ること」であるが、一般的に法令や倫理を遵守すること、という意で用いられる。「コンプライアンスの推進」と言う場合、本市では、市政の透明化と職員等の公正な職務の執行により、市民の信託にこたえ、市民に信頼される市政を確立していくという意味で用いている。

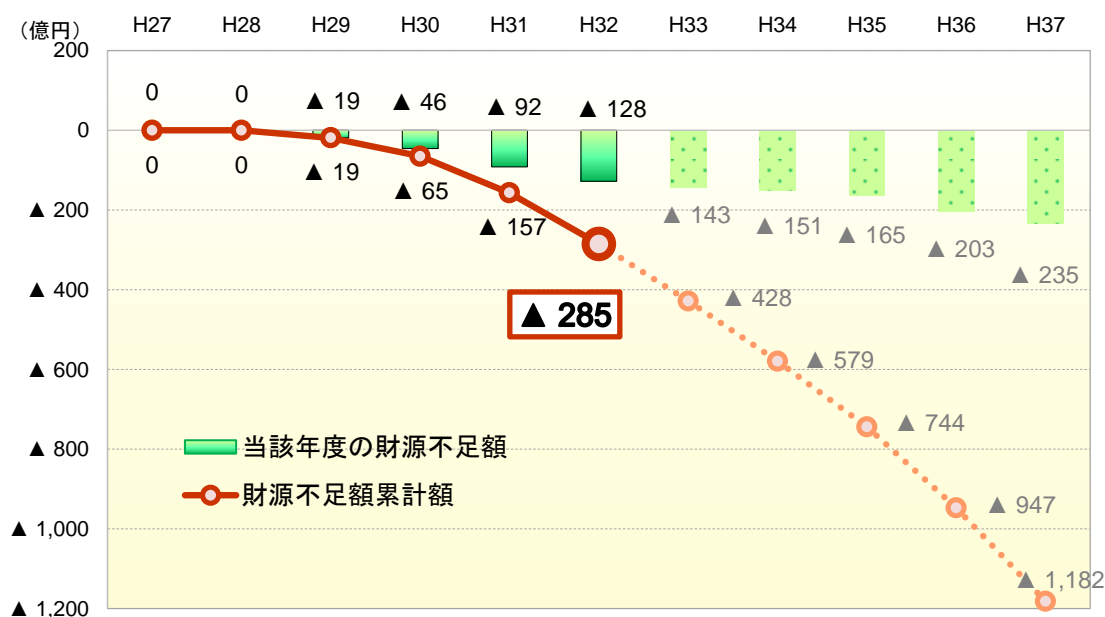
### 3 中期財政収支見通し

#### (1) 今後の財政収支見通し

人口減少と同時に生じる高齢者の増加と生産年齢人口の減少、老朽化する公共施設への対応をしていく一方で、未来の市民が安心して幸福な生活を続けられるように、まちの魅力を磨き、将来に備えた財政調整基金<sup>※18</sup>の積み立ても増やしていかなければならない。

今後の一般会計における中期財政収支見通しについて、国の示す名目経済成長率や将来人口の推計結果、本市の社会保障関係経費の伸びなど、現時点で想定する一定の条件を前提に試算をすると、何ら対策を講じなければ、平成 32 年度には累積の財源不足額が 285 億円となる見通しである。

図表 19 今後の「財源不足額」の見通し（平成 27～37 年度）



(参考) 中期財政収支見通しの算定条件

① 経済成長率

内閣府「中長期の経済財政に関する試算」(平成 28 年 1 月 21 日 経済財政諮問会議提出)における名目経済成長率 (ベースラインケース※) 年率 : 1.3%~3.1%

※ベースラインケース…経済が足元の潜在成長率並みで将来にわたって推移した場合の名目経済成長率

② 将来人口推計

平成 27 年 10 月公表 神戸人口ビジョンによる推計人口

※18 財政調整基金 地方公共団体が、財源に余裕がある年に積み立て、不足する年に取り崩すことで財源を調整し、計画的な財政運営を行うための貯金のこと。

③ 試算方法（消費税率 ～平成 29 年 3 月 31 日：8%、平成 29 年 4 月 1 日～：10%）

歳入	市税	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人市民税は経済成長率、将来推計人口に連動</li> <li>・法人市民税は経済成長率に連動</li> <li>・固定資産税、都市計画税は経済成長率に連動、評価替（平成 30、33、36 年度）を反映</li> <li>・市たばこ税は直近の売り渡し本数の増減率を反映</li> <li>・軽自動車税は直近の調定額の増減率を反映</li> <li>※各税目について、現時点で見込まれる税制改正の影響を反映</li> </ul>
	譲与税 交付金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地方消費税交付金は経済成長率に連動</li> <li>・自動車取得税交付金は、平成 29 年 4 月の消費税率 10% 引上げ時に、自動車税環境性能割交付金に移行</li> <li>・その他は平成 28 年度当初予算で据置</li> </ul>
	地方 交付税	<ul style="list-style-type: none"> <li>・標準財政規模※が経済成長率に連動する前提で、基準財政需要額、基準財政収入額を積み上げ</li> <li>・臨時財政対策債は平成 28 年度当初予算における振替実績を反映</li> <li>※標準財政規模…標準的な状態で通常収入される経常的一般財源の規模</li> </ul>
	国県 支出金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・歳出（扶助費等）に連動</li> </ul>
	市債	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨時財政対策債は地方交付税に連動</li> <li>・投資的経費に係る市債は平成 28 年度当初予算で据置</li> </ul>
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人件費、扶助費に係る財源は歳出に連動、その他は平成 28 年度当初予算で据置</li> </ul>

歳出	人件費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員定数及び人件費単価は据置</li> <li>・退職手当は今後の退職者数見込を反映</li> <li>・平成 29 年度に予定されている県費負担教職員に係る給与負担の権限移譲見込額を反映（平成 29 年度に対前年度比+696 億円）</li> <li>※平成 29 年度以降は退職者数見込により退職手当が変動</li> </ul>
	扶助費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生活保護費は医療費の伸び及び将来推計人口に連動</li> <li>・障害者自立支援給付費は直近の障害者手帳発行枚数の増減率を反映</li> <li>・保育給付は平成 30 年度までは『神戸市子ども・子育て支援事業計画』、平成 31 年度以降は年少人口の推移に連動 など</li> </ul>
	公債費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市債発行額に応じて積み上げ</li> </ul>
	繰出金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保険会計（国民健康保険、介護保険、後期高齢者医療）、市街地再開発事業費、港湾事業会計は個別に積み上げ、その他は平成 28 年度当初予算で据置</li> </ul>
	投資的 経費 物件費 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成 28 年度当初予算で据置</li> </ul>

※県費負担教職員の給与負担の権限移譲に伴い、平成 29 年度より歳出では人件費（対前年比+696 億円）が、歳入では市税（対前年比+301 億円※個人県民税所得割 2% が個人市民税所得割へ税源移譲）、国庫支出金（対前年比+151 億円）、地方交付税（対前年比+134 億円）及び市債（地方交付税の振替である臨時財政対策債）（対前年比+110 億円）がそれぞれ増加するものと見込んでいる。

図表 20 歳入・歳出の推移（平成28～32年度）

単位：億円

項目	H28予算	H29		H30		H31		H32		
		金額	増減	金額	増減	金額	増減	金額	増減	
歳入	市 税	2,715	3,022	307	2,977	△45	2,994	17	3,007	13
	譲与税・交付金	433	435	2	526	91	528	2	528	-
	地方交付税	547	686	139	673	△13	662	△11	643	△19
	国県支出金	1,673	1,873	200	1,892	19	1,907	15	1,922	15
	市 債	754	867	113	856	△11	846	△10	830	△16
	そ の 他	1,151	1,136	△15	1,087	△49	1,127	40	1,090	△37
	A	7,273	8,019	746	8,011	△8	8,064	53	8,020	△44
歳出	人件費	1,139	1,824	685	1,824	-	1,837	13	1,827	△10
	扶助費	2,047	2,097	50	2,119	22	2,133	14	2,147	14
	公債費	931	916	△15	944	28	969	25	960	△9
	投資的経費	595	595	-	595	-	595	-	595	-
	貸付金	366	366	-	366	-	366	-	366	-
	繰出金	893	924	31	893	△31	940	47	941	1
	物件費等	1,302	1,316	14	1,316	-	1,316	-	1,312	△4
B	7,273	8,038	765	8,057	19	8,156	99	8,148	△8	
収支不足額 A-B	-	△19	△19	△46	△27	△92	△46	△128	△36	
収支不足累計額	-	△19	△19	△65	△46	△157	△92	△285	△128	

## (2) 財源不足への対応策

これらの財源不足への対応を行った上で、「神戸 2020 ビジョン」の実現のための財源を確保する必要がある。

### ○歳入増加のために

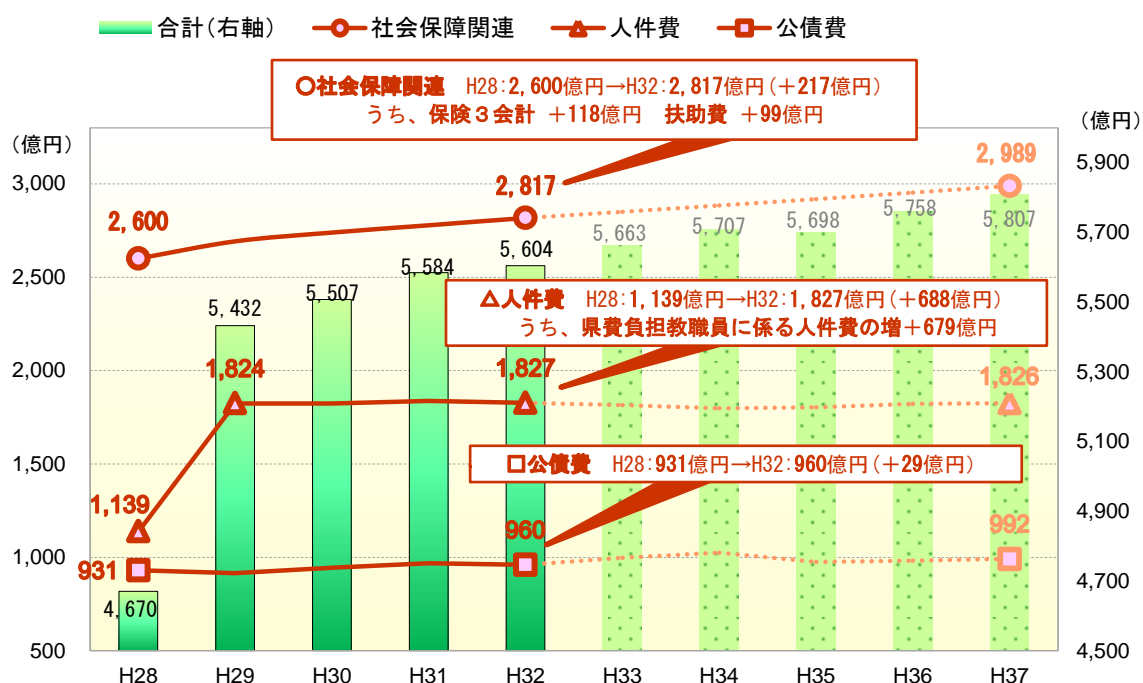
- ・ 税収の拡大
- ・ 市税等の適正な徴収
- ・ 受益と負担の適正化<sup>※19</sup>
- ・ 公有財産の利活用
- ・ 企業などからの協賛金や寄付の確保 など

### ○歳出削減のために

- ・ 効果的・効率的な組織・業務執行体制の構築
- ・ 既存の事務事業の見直しによる廃止や再構築
- ・ 方針を整理した上での補助金等の見直し
- ・ 民間活力の導入
- ・ 義務的経費の抑制 など

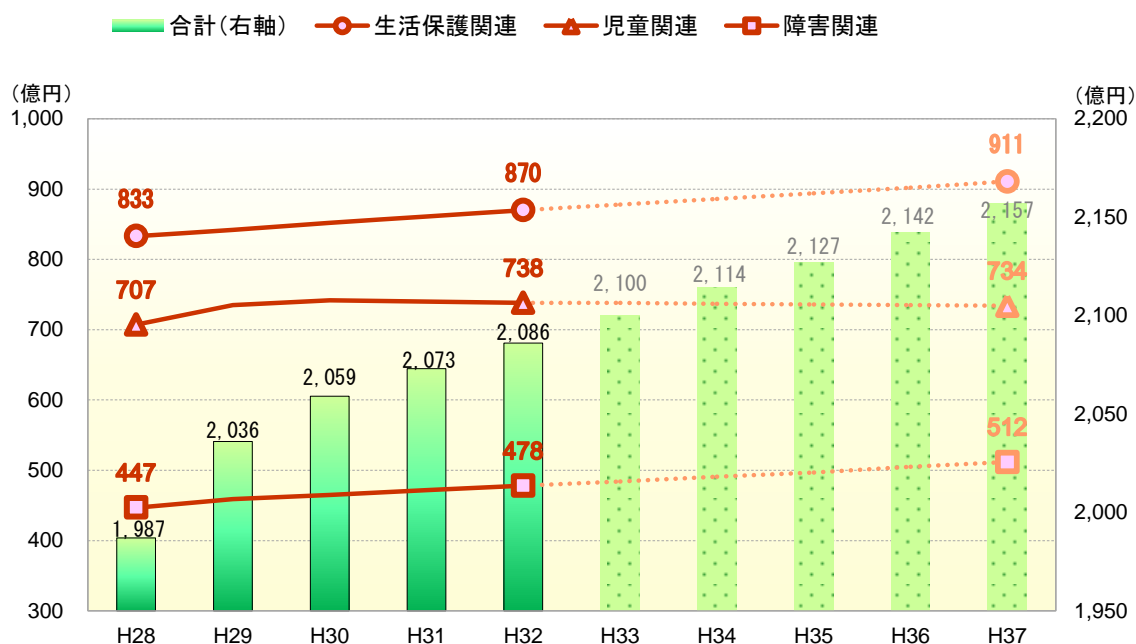
を積極的に進めていく。

図表 21 「義務的経費」の見通し（平成 28～37 年度）

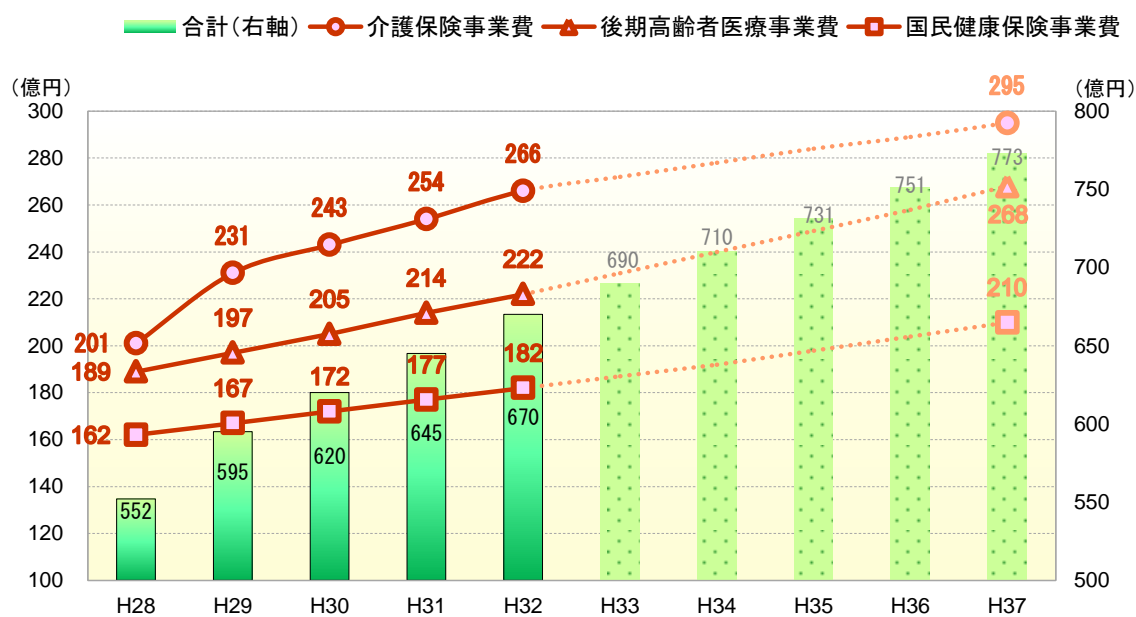


※19 受益と負担の適正化 行政サービスに必要な費用は主に税金などにより賄われているが、特定の利用者がサービスの提供を受ける公民館やスポーツ施設の利用、住民票や納税証明書の発行などの場合、全てを税金で賄うとすれば、サービスの利用者とならない者の負担が不公平となるため、そのサービスにより受益を受ける者が適正な使用料や手数料を支払うことで、公平な費用負担となるようにすること。

図表 22 「扶助費」の主な項目の推移見通し（平成28～37年度）



図表 23 保険3会計への「繰出金」の推移見通し（平成28～37年度）





### 1 基本指針の策定趣旨

---

今後5年間にわたって、絶え間ない行財政改革を進めていくにあたって、改革の取組みの方向性を明示し、職員が常日頃よりこれらの方向性について認識することによって、あらゆる業務を改革・改善していくためのガイドラインとして「基本指針」を定めるものである。

### 2 アクションプランについて

---

「神戸市行財政改革2020」の主な取組み項目は、この「基本指針」に定める「行政運営の方向性」に沿った4つの基本指針と、「財政運営の方向性」に沿った4つ基本指針の計8つの基本指針に基づく「アクションプラン」として、毎年度、全庁的に取組み項目のとりまとめを行い、PDCAサイクルを回すことによって、その成果を検証し、随時、見直しを図っていく。

### 3 基本指針の柱だて

#### ■ 行政運営の方向性

<b>行政運営の指針 1</b>	<b>組織の最適化</b>
1-1	神戸市役所の組織の最適化
1-2	業務の執行体制の最適化
1-3	職員の資質と満足度・士気の向上
<b>行政運営の指針 2</b>	<b>行政経営システムの改革</b>
2-1	自律的、持続的に改革・改善が進む行政経営システムの再構築
2-2	内部管理業務の効率化・高度化
<b>行政運営の指針 3</b>	<b>公営企業、外郭団体等の改革</b>
3-1	中期経営計画に基づく公営企業の経営改革
3-2	中期目標に基づく地方独立行政法人の経営改革
3-3	外郭団体を含めた市民サービスを提供する体制の最適化
3-4	外郭団体等への職員の派遣の見直し
<b>行政運営の指針 4</b>	<b>市民本位の行政サービスの提供</b>
4-1	人口減少、少子・超高齢社会に対応した持続可能な制度・サービスの提供
4-2	区役所改革
4-3	協働と参画の推進
4-4	民間活力の導入、公民連携（PPP）の促進
4-5	兵庫県と神戸市の役割分担を踏まえた事務事業・組織の見直し
4-6	新たな発想・手法による市民サービスの向上、行政課題の解決

#### ■ 財政運営の方向性

<b>財政運営の指針 1</b>	<b>財政の健全化と透明性の向上</b>
1-1	財政の健全性の堅持
1-2	市民にわかりやすい財政情報の発信
<b>財政運営の指針 2</b>	<b>歳入の確保</b>
2-1	まちの安定した成長による税収の拡大
2-2	税収等の適正な徴収と受益者負担の適正化
2-3	新たな財源の確保
<b>財政運営の指針 3</b>	<b>歳出の見直し</b>
3-1	積極的・重点的な施策・事務事業の見直し
3-2	義務的経費（人件費・扶助費・公債費）の抑制・適正化
<b>財政運営の指針 4</b>	<b>公有財産の適正管理</b>
4-1	施設の複合化や統廃合による公共施設の最適配置、最適な資産管理
4-2	公有財産の有効活用

## ■ 行政運営の方向性

### 行政運営の指針 1

### 組織の最適化

#### 1-1 神戸市役所の組織の最適化

##### ◆課題認識

不断の行財政改革により、職員総定数は平成7年度の約22,000人から27年度には約14,500人となっている。本市の財政状況は政令指定都市の中位程度にまで回復したものの、依然として厳しい地方財政が予想される中であって、今後も限られた職員数で、市民本位の行政サービスを提供し、効率的に市政を運営できる組織体制を構築していかなければならない。

そのためには、職員一人ひとりが成長を続けるとともに、組織の力を高めること、また、市民や事業者などと協働しながら効率的・効果的に業務を遂行する組織へと最適化していくことが必要である。

##### ◆取組みの方向性

- ・ 正規職員・非正規職員を問わず、部門ごと・業務ごとに既存の体制を見直し、適正な職員定員管理を行い、総人件費の抑制を図りながら、簡素で効率的な組織を目指す。併せて、限られた人的資源を有効に活用しながら、全庁的な観点から戦略的に強化すべき部署や繁忙部署に重点的に職員を再配置する。
- ・ 人口減少社会における市内の人口動態、公平な行政サービスの提供の必要性及び行政サービスを受ける市民の視点を踏まえ、市役所、区役所（支所、出張所、連絡所を含む。）及び各事業所等について、組織の体制・機能、配置や提供する業務の最適化を図る。
- ・ 多様化する市民ニーズや新たな行政課題への対応においては、地域団体やNPOとの協働、民間企業との公民連携による適切な役割分担のもとで執行体制を構築する。
- ・ 部門の最適化ではなく、市役所全体での最適化を求めるよう職員の意識改革に取り組む。
- ・ 特定の課題に対して、学識経験者・専門家など外部の有識者などに加えて、当該課題の所管課以外からも幅広くやる気のある若手職員を積極的に登用して、部局横断的に「市民・職員協働プロジェクトチーム」を設置し、課題解決にむけた検討や取組みを官民一体となって行う。

## 1-2 業務の執行体制の最適化

### ◆課題認識

職員は市民の暮らしを守っていく使命を担い、行政のプロフェッショナルとして公務員が直接関わるべき業務を適切に行う一方、柔軟に民間の知恵・アイデア、技術、ノウハウを取り入れるとともに、ICTの活用によって、様々な行政課題に効果的かつ効率的に取り組む必要がある。

### ◆取組みの方向性

- ・行政サービスや仕事の質を向上させる観点から、公務員が直接対応すべき業務やクリエイティブな業務に職員が注力できるよう、以下の方針で実質的な業務の効率化に取り組む。
  - ① 社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）、ICTの活用による業務の効率化
  - ② 業務の標準化、集約化等による外部委託等の活用
  - ③ 高度化、複雑化する行政課題に対応するため、業務に精通した民間人材の積極的な登用
  - ④ 正規職員、再任用職員<sup>※20</sup>、任期付職員及び臨時的任用職員<sup>※21</sup>等のベストミックスによる最適な業務執行体制<sup>※22</sup>の構築
  - ⑤ 不当要求等に対する組織的対応の強化
- ・経常的、構造的な時間外勤務が発生しない執行体制、勤務体制を構築する。
- ・業務の見直しにあたっては、業務別に、5年～10年後の中長期的な観点から、他都市の事例との比較を行いながら、官民の役割分担の明確化を図る。

※20 再任用職員 地方公務員法で、定年退職した職員の中から退職以前の勤務実績等を基に選考され、1年の任期を限って再び任用される職員。

※21 臨時的任用職員 地方公務員法で、職員が一時的に欠けるなどの緊急の場合や、臨時の職が設置された場合などに置くことが認められている職員。任期は6ヶ月を上限とし、更新が一回認められる。

※22 ベストミックスによる最適な業務執行体制 正規職員だけでなく、再任用職員、任期付職員、臨時的任用職員等を組み合わせて適材適所に配置することによって最適な業務執行体制を得ること。

### 1-3 職員の資質と満足度・士気の向上

#### ◆課題認識

中長期的な視点に立った人事管理と人材育成を通じて、職員一人ひとりの意欲・能力を最大限発揮させるとともに、市民の期待に応える強い組織、有能な職員集団「最強の仕事人チーム<sup>※23</sup>」を形成する取組みが必要である。

#### ○参考資料

- ・「神戸市人材育成基本計画」（平成 27 年 3 月神戸市）

#### ◆取組みの方向性

- ・「最強の仕事人チーム」の実現に向けて、人材育成機能を強化し、「神戸市人材育成基本計画」に掲げる各種施策の具体化を早急に進め、採用から退職に至るあらゆるステージにおける効果的な人材育成・人材活用を図る。
- ・効率的かつ職員にとって働きやすい職場づくりの推進に資するような勤務時間制度・休暇制度の構築、メンタルヘルス対策を進める。
- ・職務・職責に見合った給与体系の構築を進め、職員の士気向上を図り、やりがいを持って活躍できる活発な組織風土を醸成する。
- ・女性職員の意欲・能力を最大限発揮できるよう、チャレンジを後押しすることにより、女性職員の活躍、登用を進める。併せて、多様な価値観や新しい視点を積極的に取り入れながら、ライフステージに応じた柔軟な働き方ができる組織を目指す（ダイバーシティ・マネジメント）。
- ・国際・渉外業務への対応強化のため、主要な外国語に堪能な職員を養成する。

※23 最強の仕事人チーム 神戸市役所を一つのチームとして捉え、そのチームを構成する職員一人ひとりが、行政のプロフェッショナルとして、市民の生活を守るためにその強みと能力を最大限発揮する組織をイメージしている。

## 2-1 自律的、持続的に改革・改善が進む行政経営システムの再構築

## ◆課題認識

人口減少、少子・超高齢社会において、今後とも持続可能な行政サービスを提供していくため、全庁的なマネジメント機能を強化するとともに、職員一人ひとりがコストや成果を意識し、各部局のマネジメントのもとで自律的、持続的に改革・改善が進む行政経営システムを再構築する必要がある。

## ◆取組みの方向性

- ・現時点での最適だけではなく、将来の人口減少、少子・超高齢化の影響を見越して中期的視点で、神戸市役所の組織（組織、職員、庁舎）、制度やサービスの再構築、事業手法の再選択、公の施設の最適配置をめざす。
- ・行政運営の重要な基盤となっている情報システムについては、C I O（情報化統括責任者）のもとガバナンスを強化し全庁的な最適化を図る。
- ・管理部門のマネジメント能力を向上させるとともに、各部局において、自発的・持続的に改革が行われるよう、事務事業の見直し基準等のガイドラインを整備するなど、各種制度やルールを有機的に連動させた行政経営システムを構築する。
- ・国における地方公共団体の内部統制制度の制度化を踏まえ、コンプライアンスの徹底や業務の有効性・効率性の向上などの内部統制環境の整備を図る。

## 2-2 内部管理業務の効率化・高度化

## ◆課題認識

職員が自ら対応すべき業務や政策立案等に注力できるよう、庁内の内部管理業務については、できる限り標準化や集約化、委託化により効率化するとともに、ICTの活用等により高度化を図ることで、効率的な業務執行を図る必要がある。

## ○参考資料

- ・「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」（平成 27 年 8 月 28 日総務省通知）

## ◆取組みの方向性

- ・業務のベースとなる職場環境・ICT環境を整備し、業務の効率化・高度化を図る。
- ・業務フローを見直し標準化するとともに、定型反復的な業務は集約化し外部委託等により効率化を図る。
- ・既存の条例・規則のうち、現在の行政目的や市民ニーズと乖離があるもの、効率的な業務執行のさまたげとなっているものについては見直す。

## 3-1 中期経営計画に基づく公営企業の経営改革

## ◆課題認識

施設の老朽化に伴う改築経費の増大や人口減少に伴う料金収入の減少など、公営企業を取り巻く経営環境が厳しさを増すなか、人口減少、少子・超高齢社会においても住民生活に身近な社会資本を整備し、必要なサービスを将来にわたり持続的・安定的に提供する役割を果たすため、中長期的な視点に立った計画的な経営改革を図る必要がある。

## ○参考資料

- ・「公営企業の経営に当たっての留意事項について」  
(平成 26 年 8 月 29 日付総務省通知)

## ◆取組みの方向性

- ・人口減少や施設の老朽化を踏まえ、中長期的に健全経営を維持し、利用者のニーズにそった安全・安心なサービスを提供する。
- ・民間活力の導入も含めた業務の更なる効率化、事業所等の執行体制の効率化等の経営改革を進める。

3-2 中期目標<sup>※24</sup>に基づく地方独立行政法人の経営改革

## ◆課題認識

地方独立行政法人に移行後、派遣職員の段階的な引き上げや運営交付金の見直しなどにより、法人の自律的・効率的な運営に努めている。今後も地方独立行政法人法の趣旨を踏まえ、法人の責任のもとで、自律的・効率的な経営を進めるなど、さらなる経営改革を進める必要がある。

## ◆取組みの方向性

- ・公立大学法人 神戸市外国語大学  
国際都市・神戸の公立大学として、魅力ある大学づくりと市政への貢献を推進するよう法人の経営改革を進める。  
第 2 期中期目標（平成 25～30 年度）に基づく経営改革  
※平成 30 年度に第 3 期中期目標（平成 31～36 年度）を設定
- ・地方独立行政法人 神戸市民病院機構  
市民の生命と健康を守るという市民病院としての使命を引き続き果たしていくため、独立行政法人化のメリットを生かした経営改革を進める。また、一般財団法人神戸市地域医療振興財団の事業を移管し、西神戸医療センターの運営を 2 つの市民病院と一体的に行うことによって、将来にわたり安定した事業手法に移行する。  
第 2 期中期目標（平成 26～30 年度）に基づく経営改革  
※平成 30 年度に第 3 期中期目標（平成 31～35 年度）を設定

※24 地方独立行政法人の中期目標 地方独立行政法人法に基づき、設立団体の長が定めることとされた、地方独立行政法人が達成すべき業務運営に関する目標。



### 3-3 外郭団体を含めた市民サービスを提供する体制の最適化

#### ◆課題認識

平成7年度に64団体あった外郭団体は27年度現在34団体にまで削減している。特に「行財政改革2015」においては、「次の世代に負担を残さず、問題を先送りしない」との基本方針のもと抜本的な見直しを進め、経営状況が悪く大きな負債を抱える団体や社会的使命を終えた団体の見直しは一定進んだ。

今後は、「神戸市外郭団体の経営評価に関する委員会」の意見を踏まえ、時代や環境の変化に応じた市・外郭団体・民間の役割分担の明確化を進め、経営評価を行う中で団体をより有効に活用し、かつ経営の安定化を図る必要がある。

#### ○参考資料

- ・「第三セクター等の経営健全化の推進等に関する指針の策定について」  
(平成26年8月5日付総務省通知)

#### ◆取組みの方向性

- ・市民サービスの安定的な提供体制を確保し、サービスの最適化を図るため、
  - ①市が外郭団体に求めるミッション（役割分担）を明確にし、その実現のための実施事業を市と外郭団体が相互確認した上で、実施結果の評価を行う。このサイクルを相互に確認・認識することにより、事業の質の向上や見直しを進める。
  - ②市が外郭団体に求めるミッションに応じた市の関与のあり方を整理し、市民サービス向上のため有効な団体については積極的に活用を図る一方で、市として一定の役割を果たしたと考える団体については、廃止も含めた関与の見直しを図る。
  - ③類似機能を持つ外郭団体については、団体の組織基盤の強化や固有職員の人材育成を促進する観点も含め、再編のあり方について検討を行う。
  - ④外郭団体の経営評価を行う中で指導・助言を行い、団体の財政的リスクの早期発見と団体の規模・内容に応じた効果的なガバナンスの確立を図る。

### 3-4 外郭団体等への職員の派遣の見直し

#### ◆課題認識

外郭団体等の独立性を高めるため、「行財政改革 2015」においては、派遣職員を約 750 名削減したが、27 年度において約 1,100 名の職員を派遣している。

今後、本市の外郭団体等への関与の適正化を図る観点から、派遣の必要性については引き続き検証する必要がある。

#### ◆取組みの方向性

- ・「外郭団体の経営評価」等を踏まえ、人的関与の必要性や外郭団体の固有職員の人材育成の状況等に応じて、派遣職員を引き上げるなど関与の適正化を図る。

## 4-1 人口減少、少子・超高齢社会に対応した持続可能な制度・サービスの提供

## ◆課題認識

神戸市の総人口は、2012年（平成24年）を転換点として人口の減少局面に入っている。高齢者の人口（65歳以上）は一貫して増加が続いており、急速な高齢化が進行していく。

人口減少、少子・超高齢社会の到来による税収減と扶助費の増加傾向を踏まえ、市民の暮らしを支える制度や行政サービスの提供のあり方について、持続可能な制度・サービスへと改革を図る必要がある。

## ◆取組みの方向性

- ・従来のサービスの提供手法では社会的要請に対応しがたい分野においては、革新的な手法を導入するなど、時代の変化や市民ニーズに即したサービスの提供手法を再構築する。
- ・受益と負担の見直し等によりサービスの持続性を確保する。
- ・他都市と比較して魅力的、細やかな市民サービスを提供する。

## 4-2 区役所改革

## ◆課題認識

区役所においては、証明ワンストップサービス<sup>※25</sup>の実施、繁忙期の日曜開庁・年末開庁、また、出張所における取扱業務の拡充など、積極的にサービス向上に努めてきているが、今後、社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）の導入も踏まえ更なる改革が必要である。

## ◆取組みの方向性

- ・区民による区の個性を活かしたまちづくりを進めるため、地域に根差した行政サービスの拠点である区役所（支所、出張所、連絡所）の役割・機能を充実することで、住民対応の密度をあげる。
- ・社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）の活用や、民間企業のもつノウハウをうまく活かすことで、新たな発想でサービスを見直し、区役所窓口での総合窓口の導入など、市民負担の軽減、利便性の向上を図る。

※25 ワンストップサービス 複数箇所にもたがって提供されている関連手続き等を1箇所を集約して、サービスを提供すること。

## 4-3 協働と参画の推進

### ◆課題認識

「地域コミュニティ施策の基本指針」に基づき、地域コミュニティが総合的な力を発揮して地域の課題を自ら解決できるように、縦割り行政の弊害を解消し、全庁的な協力体制のもと各部局の施策・事業を横断的に再構築するとともに、地域の実情に応じた柔軟な支援体制を構築する必要がある。

また、阪神・淡路大震災からの復興を契機に数多く生まれた市民が行う公益活動（NPOやボランティア団体等の活動）については、少子高齢化、人口減少、地域コミュニティの担い手不足などの社会的課題が深刻化する中で、その解決の担い手として期待されているため、これまで以上に積極的に支援し連携を強化していく必要がある。

### ○参考資料

- ・「神戸市民による地域活動の推進に関する条例」（平成16年3月31日神戸市）
- ・「神戸市地域コミュニティ施策の基本指針」（平成28年3月神戸市）

### ◆取組みの方向性

- ・地域活動を支援する体制・機能を強化し、全市一律ではなく、地域の成り立ちや実情、活動の地域差などを踏まえて地域コミュニティ施策を展開する。
- ・地域活動支援に関する助成手続きの共通化・簡略化や調整機能の強化等により、市民の手続きにおける市民負担の軽減に向けた見直しを行う。
- ・地域に関するデータをより分かりやすく提供するとともに、地域内の合意形成や地域活動の担い手育成に対する支援を行い、自律的な地域運営につなげる。
- ・市民が行う公益活動（NPOやボランティア団体等の活動）の支援機能を強化する。

#### 4-4 民間活力の導入、公民連携（PPP）※26の促進

##### ◆課題認識

高齢者等福祉施設等の民営化や市バス営業所の民間委託、市バス路線の民間移譲、図書館への指定管理者制度の導入、市営住宅建替事業等におけるPFI手法の活用など、民間活力の導入を進めてきたが、引き続き市民目線で最適な手法を選択していく必要がある。

また、複雑化・多様化する市民ニーズに対応し、市民サービスの向上や事業効率の向上、地域経済の活性化を図るために、これまで自治体が単独で取り組んできた分野に、民間の知恵やアイデア、資金や技術を取り入れ、行政と民間事業者が協働で公共サービスの提供等を行う必要がある。

##### ○参考資料

- ・「多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するための指針」について  
(平成27年12月17日内閣府・総務省通知)

##### ◆取組みの方向性

- ・官民の役割分担を的確に見極め、民営化、民間委託、指定管理者制度、PFIなど最適な手法により民間活力を導入する。
- ・多様化する市民ニーズや行政課題に対して、積極的に地域やNPO、民間事業者等の力を活かし、公民連携による政策立案、政策執行に取り組む。
- ・市民の知恵、民間の知恵を引き出すために必要な情報を積極的に公開・発信する。

#### 4-5 兵庫県と神戸市の役割分担を踏まえた事務事業・組織の見直し

##### ◆課題認識

27年度では、海外事務所や東京事務所、アジア進出支援センターの運営について県市連携による見直しを図ったが、引き続き、事務事業や組織について見直しを図る必要がある。

##### ◆取組みの方向性

- ・兵庫県と神戸市の役割分担を踏まえ、県市協調の観点から、住民サービスの向上及び効率的な行政運営に資する事業のあり方、組織の見直しの検討を行う。

※26 公民連携（PPP） Public Private Partnership の頭文字で、行政と民間事業者が協働で公共サービスの提供等を行うスキームのことを指す。これまで政府や自治体等が単独で取り組んできた分野に、民間の知恵やアイデア、資金や技術、ノウハウを取り入れ、住民サービスの向上や業務効率のアップ、地域経済の活性化などを図るものである。具体的にはPFI事業をはじめ、指定管理者制度、公設民営、包括的民間委託、自治体業務のアウトソーシング、ネーミングライツ、定期借地活用など様々な手法がある。

## 4-6 新たな発想・手法による市民サービスの向上、行政課題の解決

### ◆課題認識

市民サービスは公平かつ平等であることが重要であるが、それだけでなく、市民の多様なニーズにきめ細かく応えるサービス、質の高いサービス、多様なサービスの提供が求められている。マイナンバー制度が導入されることとなり、段階的に行政サービスの向上と業務の効率化を目指すことが重要となっている。

また、デザイン都市・神戸の取組みとして、「デザイン・クリエイティブセンター神戸（K I I T O）」においては、デザインの視点を取り入れて、観光や環境、まちづくり等のテーマで「+クリエイティブゼミ」等が開催されている。

今後、マイナンバー制度やICTの活用に加え、市民・民間事業者の知恵やアイデアを引き出し、新たな発想・手法によって、これまでにない行政サービスの提供の仕方を検討する必要がある。

また、ソーシャルビジネス（社会的起業）<sup>※27</sup>が、新たな公共分野を担う主体として注目される中、本市においても、ソーシャルビジネスの推進事業を実施している。今後は地域コミュニティの自律的な運営を支えるため、コミュニティビジネス<sup>※28</sup>も推進する必要がある。

### ◆取組みの方向性

- ・外部の有識者や民間事業者、大学、地域団体、NPOなどと一緒になって考え、様々な人の意見を取り入れることによって、新しい発想を生み出す取組みを行う。  
（例：市民・職員協働プロジェクトチーム、ワールドカフェ方式<sup>※29</sup>の会議の開催など）
- ・新たな市民サービスを創造するため、既成概念にとらわれず、新たな発想で考え、広い視野で異なる視点からアイデアや工夫を取り入れて、サービスのイノベーション（革新的な手段・手法）を起こし、行政課題の解決に結びつける。特に、以下の仕組みや手法を積極的に活用して新たなサービスの創造、既存サービスの向上を図る。
  - －社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）の有効活用
  - －ソーシャルネットワークサービス（SNS）<sup>※30</sup>の活用
  - －オープンデータ<sup>※31</sup>、ビックデータ<sup>※32</sup>の活用
  - －デザイン思考（+design）<sup>※33</sup>による施策・事業やサービスの見直し、環境、防災、防犯、福祉、教育など市民に身近な行政課題や複合的な課題解決など
- ・地域コミュニティやNPO、ボランティア団体など、民間の様々な主体によって社会的課題の解決が図られるよう、ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスを促進する。

- 
- ※27 ソーシャルビジネス 顕著化している様々な社会的課題に対して、事業性を確保しながら、継続的に解決していこうとする取組み。
- ※28 コミュニティビジネス 市民が主体となって、地域が抱える課題をビジネスの手法により解決し、またコミュニティの再生を通じて、その活動の利益を地域に還元するという事業のこと。
- ※29 ワールドカフェ方式 「知識や知恵は、機能的な会議室の中で生まれるのではなく、人々がオープンに会話をし、自由にネットワークを築くことのできる『カフェ』のような空間でこそ創発される」という考えに基づいた話し合いの方式で、参加者が少人数に分かれたテーブルで自由に対話をし、ときどき他のテーブルとメンバーをシャッフルしながら話し合いを進展させていく。相互理解を深め、集合知を創出していく組織開発の手法である。
- ※30 ソーシャルネットワークサービス (SNS) 自分のプロフィールをインターネット上に登録・公開し、知人や友人とつながり、交流できるサービスのことで、主なものにフェイスブック、ミクシー、ツイッター、ラインなどがある。
- ※31 オープンデータ インターネットなどを通じて誰でも自由に入手し、利用・再配布できるデータの総称。ふつう政府・自治体・研究機関・企業などが公開する統計資料・文献資料・科学的研究資料を指し、図画や動画などのデジタルコンテンツも含む。
- ※32 ビックデータ 膨大かつ多様で複雑なデータのこと。スマートフォンを通じて個人が発する情報、コンビニエンスストアの購買情報、カーナビゲーションシステムの走行記録、医療機関の電子カルテなど、日々生成されるデータの集合を指し、単に膨大なだけではなく、非定形でリアルタイムに増加・変化するという特徴を持ち合わせている。このようなデータを扱う新たな手法の開発により、2010年前後から、産業・学術・行政・防災などさまざまな分野で利活用が進み、意思決定や将来予測、事象分析が行われている。
- ※33 デザイン思考 革新的なプロダクト、イノベーションを生み出すために、卓越したデザイナーの思考法を活用すること。デザイナーの思考法とは、①人の行動を深く観察し共感する。②観察から得た情報をもとに問題点や課題、ニーズを明らかにする、③ブレインストーミングで多面的に大量の解決策（アイデア）を発想する、④最適の解決策を選び、素早くプロトタイプを作り、失敗を重ねながら完成品に洗練する、といったプロセスを言う。（参考文献：「デザイン思考」でゼロから1をつくり出す。」中野明 著）



## ■ 財政運営の方向性

### 財政運営の指針 1

### 財政の健全化と透明性の向上

#### 1-1 財政の健全性の堅持

##### ◆課題認識

人口動態や中期財政収支見通しを踏まえ、神戸の成長・発展に必要な施策を計画的に展開できる財政対応力を維持することが重要である。

##### ◆取組みの方向性

- ・ 臨時財政対策債<sup>※34</sup>の発行分を除くプライマリーバランス<sup>※35</sup>の黒字を確保する。
- ・ 財政調整基金残高を政令指定都市平均の水準に改善するとともに、市民1人あたり市債残高（一般会計）、財政健全化法に基づく健全化判断比率について政令指定都市の中位水準を維持する。

#### 1-2 市民に分かりやすい財政情報の発信

##### ◆課題認識

財政状況を公表するパンフレット「こうべの家計簿<sup>※36</sup>」の発行や、「事業別コスト計算書」の作成など、市民にわかりやすい財政情報の発信に努めている。今後、「公会計制度<sup>※37</sup>」の活用などにより財務関係諸表などを作成・公開するなど、より分かりやすく財政情報を発信することで透明性の向上（見える化）を図るとともに、市財政に対する市民の理解を深めていくことが必要である。

##### ◆取組みの方向性

- ・ 「公会計制度」を効果的に活用することにより、「バランスシート」や「固定資産台帳」、「事業別コスト計算書」を作成し、財政情報をわかりやすく発信することで、本市の行財政運営に対する市民の理解を深める。

※34 臨時財政対策債 地方一般財源の不足を補うために特例として発行される地方債。必要に応じて地方自治体が発行し、償還費用は全額国が負担する。臨財債と略される。地方交付税の財源（所得税・酒税・法人税・たばこ税・消費税の一定割合）が不足した場合、従来は国が国債を発行して不足分を補填していたが、平成13年度（2001）から、国から地方への交付額を減らす方式に改められたのに伴い、臨時措置として導入された。

※35 プライマリーバランス 借金の返済を除いた歳出と、新たな借金による収入を除いた歳入とのバランスを指し、財政の健全度を測る指標の一つ。プライマリーバランスが黒字であることは、その年度の歳出を歳入で賄い、後の世代に負担を残さないことを意味する。

※36 こうべの家計簿 予算や決算の内容など、市の財政状況をわかりやすくお知らせするために、神戸市が作成しているパンフレット。

※37 公会計制度 資産・債務の適切な管理や財務情報の分かりやすい開示を一層推進するため、総務省より示された新たな方式による財務書類（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）を作成・公表する制度。

## 2-1 まちの安定した成長による税収の拡大

## ◆課題認識

景気が緩やかな回復基調にあるものの、本市においては3年連続で人口が減少するなど、市税収入の大幅な増収は見込めない状況である。

これからの神戸を安定した成長軌道へ乗せていくためには、社会基盤や交通体系の整備のみならず、教育や福祉の水準、子育て環境、芸術・文化やまちのにぎわいなどの都市の総合的な魅力を高めていくことで、神戸が選ばれるまちになることが必要である。

## ◆取組みの方向性

- ・人口減少対策と神戸経済の活性化のための施策を着実に実行し、神戸を安定した成長軌道に乗せていくことで歳入の基幹となる税収の拡大を図る。

## 2-2 税収等の適正な徴収と受益者負担の適正化

## ◆課題認識

本市では、平成20年に債権管理対策本部を設置し未収金の回収強化を図ってきた結果、平成19年度末に約451億円あった未収金額は平成26年度末には約303億円まで圧縮した。今後も、市民負担の公平化と歳入確保の観点から、市税や税外債権について収入率の一層の向上を図るとともに、未収債権について効率的、効果的な手法を用いることで債権管理を強化する必要がある。

また、施設の利用動向や民間類似施設との比較などにより、運営状況を検証することで使用料等の受益者負担の適正化を図り、施設の維持管理、サービス向上の財源を確保する必要がある。

## ◆取組みの方向性

- ・執行体制の強化などのコストをかけても収支が好転する取組みを重点的に推進する。
- ・重複債権の資産調査・督促業務の効率化一元化や外部の専門家や民間のノウハウの活用等により債権管理の一層の強化適正化を図る。
- ・使用料等の受益者負担の適正化により施設の更新や魅力向上・サービス向上を図る。
- ・公益性、公平性の観点から使用料等の減免制度を見直し、必要な場合は補助金化による可視化を検討する。

## 2-3 新たな財源の確保

### ◆課題認識

まちの魅力を高めていくためには、独自事業の実施に必要な財源を要する。今後、新規事業の実施等に必要な財源の確保のため、ふるさと納税や民間資金の活用など新たな財源の確保を図る必要がある。

### ◆取組みの方向性

- ・民間企業等の寄付や協賛を確保するための新たな事業スキームを構築する。

3-1 積極的・重点的な施策・事務事業の見直し

◆課題認識

「神戸 2020 ビジョン」の着実な実行は、個々の施策・事務事業の積み重ねによるものである。一方で、ビジョンに掲げた全体目標を達成するためには、施策・事務事業の全体としての成果を俯瞰的な視点で分析し、優先順位を考えて選択と集中を図るとともに、限られた経営資源を重点施策・事業に配分する必要がある。

◆取組みの方向性

- ・新たな政策課題や市民ニーズの変化に的確に対応するため、既存の施策・事務事業、人員・体制を見直し財政余力を捻出する。
- ・新たな施策や事業の実施、効果の検証等にあたって、市民ニーズを的確に把握する手法を取り入れる。
- ・「神戸市行政評価条例」に定める時代適合性、補完性、効率性、有効性の観点<sup>※38</sup>から、施策・事務事業の実施による効果を検証し、一定期間経過後、十分な効果が認められない施策・事務事業は廃止を含めて早期に見直しを実施する。
- ・補助金について交付の基本的考え方を整理（補助対象、補助率、補助期間等）し、時代適合性等の観点からゼロベースの見直しを実施する。
- ・財政の資源配分機能における最適配分を実現するため、公会計制度の導入により複合的・俯瞰的な視点から目的別・事業別にストック情報や行政コスト、業務実績等を捉え、それらセグメント情報<sup>※39</sup>をもとに、施策の費用対効果や有効性を踏まえて、見直しを実施する。

※38 「神戸市行政評価条例」に定める時代適合性、補完性、効率性、有効性の観点

「神戸市行政評価条例」において、行政評価を実施する際は、時代適合性、補完性、効率性、有効性の4つの観点により行うこととされている。

- ・時代適合性：事務事業の開始時期と現状から勘案し、継続実施の必要性、優先性があるかを判断する視点
- ・補完性：事務事業を行政自らが行う必要があるかどうかを判断する視点
- ・効率性：執行体制の見直し、民間活力の導入、業務プロセスの見直しによる生産性の向上などにより、効率性を向上させることができないかという視点
- ・有効性：事務事業が、本来の目的に合致した成果をあげているか、民間活力の導入などにより、より有効性を高めることができないかという視点

※39 セグメント情報 セグメントとは、何かを分割したもののうち、一つの部分のことをいう。企業経営等において、事業別・地域別などによって財務状況を区分し、算出・開示する情報のことを「セグメント情報」と呼ぶ。

### 3-2 義務的経費（人件費・扶助費・公債費）の抑制・適正化

#### ◆課題認識

執行体制の見直しや民間活力の導入により人件費を抑制しているが、扶助費の増加により今後も義務的経費の増加が見込まれる。

人口減少社会を迎え、市税収入の大幅な伸びは期待できない中、財政力指数の低い本市においては、財政の硬直化をまねく人件費、公債費の抑制や、扶助費（社会保障関係経費）の適正化により持続可能な財政構造の確立を目指す必要がある。

#### ◆取組みの方向性

- ・少子・超高齢社会の進展により社会保障経費が確実に増加する中、行政サービスの提供のあり方を見直しなどによる総人件費の抑制、社会保障分野における受益と負担の適正化、投資的経費の適正水準の維持などにより義務的経費の抑制を図る。

## 4-1 施設の複合化や統廃合による公共施設の最適配置、最適な資産管理

## ◆課題認識

日本においては、高度成長期以降、大量に整備された社会資本の老朽化が進み、維持管理・更新の必要な時期が一斉に到来しつつある。本市においても公共施設等の老朽化対策が大きな課題となっており、今後の人口動向や財政見通しを踏まえ、長期的な視点をもって計画的に施設の維持管理を行うことが重要である。

特に、人口減少等により施設の利用者数に変動していく中で、今後の利用需要の動向を見通して施設のあり方を検討し、複合化や統廃合により公共施設の最適配置を実現することが必要であり、公共施設の総合的かつ計画的な管理を推進していく。

本市においては、平成 23 年 3 月には公共建築物について、「ファシリティマネジメントの推進について 基本的な考え方」をまとめ、「最適な日常管理」、「最適な保全整備」、「最適な資産管理」の 3 つの柱の基本的な考え方を示した。

また、平成 26 年度には、国の「インフラ長寿命化基本計画」（平成 25 年 11 月策定）の行動計画にあたる「公共施設等総合管理計画」を平成 28 年度までに策定するよう総務省から要請があり、「神戸市公共施設等総合管理計画」を策定した。

## ○参考資料

- ・「ファシリティマネジメントの推進について 基本的な考え方」  
（平成 23 年 3 月神戸市）
- ・「インフラ長寿命化基本計画」  
（平成 25 年 11 月インフラ老朽化対策の推進に関する関係省庁連絡会議）
- ・「公共施設等総合管理計画の策定にあたっての指針の策定について」  
（平成 26 年 4 月 22 日総務省通知）
- ・「神戸市公共施設等総合管理計画」（平成 28 年 3 月神戸市）

#### ◆取組みの方向性

- ・「神戸市公共施設等総合管理計画」（道路・橋梁等のインフラ、学校、市営住宅を含む）及び部門別計画に基づき、人口減少社会における人口動態や施設の老朽化の状況など将来を見据え、計画的・効率的な大規模改修や日常的な点検・補修を行い、安全性の確保、市民サービスの向上、長寿命化等によるコストの削減を図る。
- ・公共施設等の安全性の確保と長寿命化を図るため、維持管理・修繕・設備更新を計画的、効率的に実施する。これらの実施にあたっては、当該施設及び周辺他事案における修繕等の内容や実施時期との連携・調整を行い、複数の施設の同内容の修繕については、所管を超えて横断的に、地域ごとに複数まとめて発注するなどにより効率化とコスト削減、市内経済の活性化に資する。
- ・また、同計画に基づき、人口動態のみならず、本市の目指す都市像における施設の果たす役割に応じた設置基準の見直し等による施設の選択と集中によって施設総量を低減することで適正な施設保有量を実現するとともに、施設の建設時点から維持管理、修繕、更新、撤去にいたるライフサイクルコスト<sup>※40</sup>の最小化を図る。
- ・なお、公共建築物については、トータルコストを踏まえて、以下の3点を柱として進めていく。
  - ①運営コストの削減：技術進歩を取り入れた省エネ化とスリム化を進め、運営コストの削減を図る。
  - ②長寿命化の推進：施設使用年数を65年に延長する。
  - ③施設総量の低減：施設の統廃合や複合化・集約化、再配置などを計画的に進めながら、施設保有量の低減（平成23年度を基準に「30年間で10%の削減」）を図る。

## 4-2 公有財産の有効活用

#### ◆課題認識

健全な財政運営と施設の維持補修等の財源確保のため、公有財産の価値を最大限に引き出して有効活用を図る必要がある。当面利用見込みのない土地等は売却や貸付等を積極的に進めることで財源を確保する必要がある。

#### ◆取組みの方向性

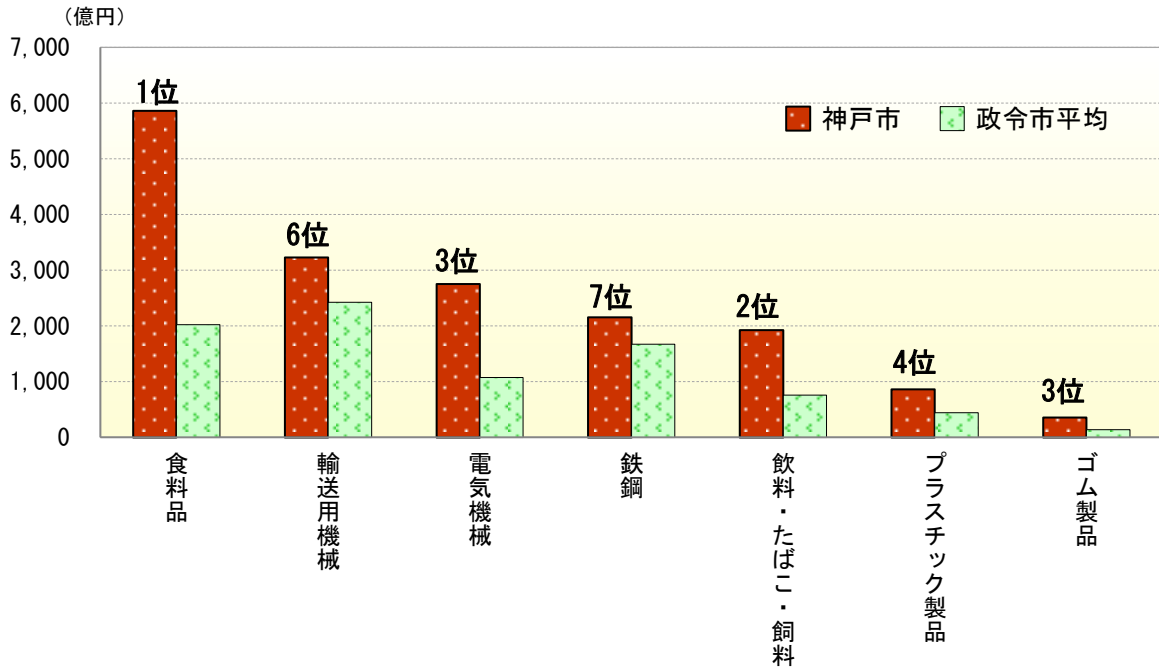
- ・不要資産の売却や賃貸による財産収入を確保する。
- ・施設の維持や改修、魅力向上のため、広告枠の設定などにより新たな財源を確保する。

※40 ライフサイクルコスト 製品やサービス、建物等を製造又は利用するにあたり、その生涯のすべてにわたって発生する総費用。建物においては、設計・建設、施設の運用開始から、補修・改修、解体処分までにかかる総費用。

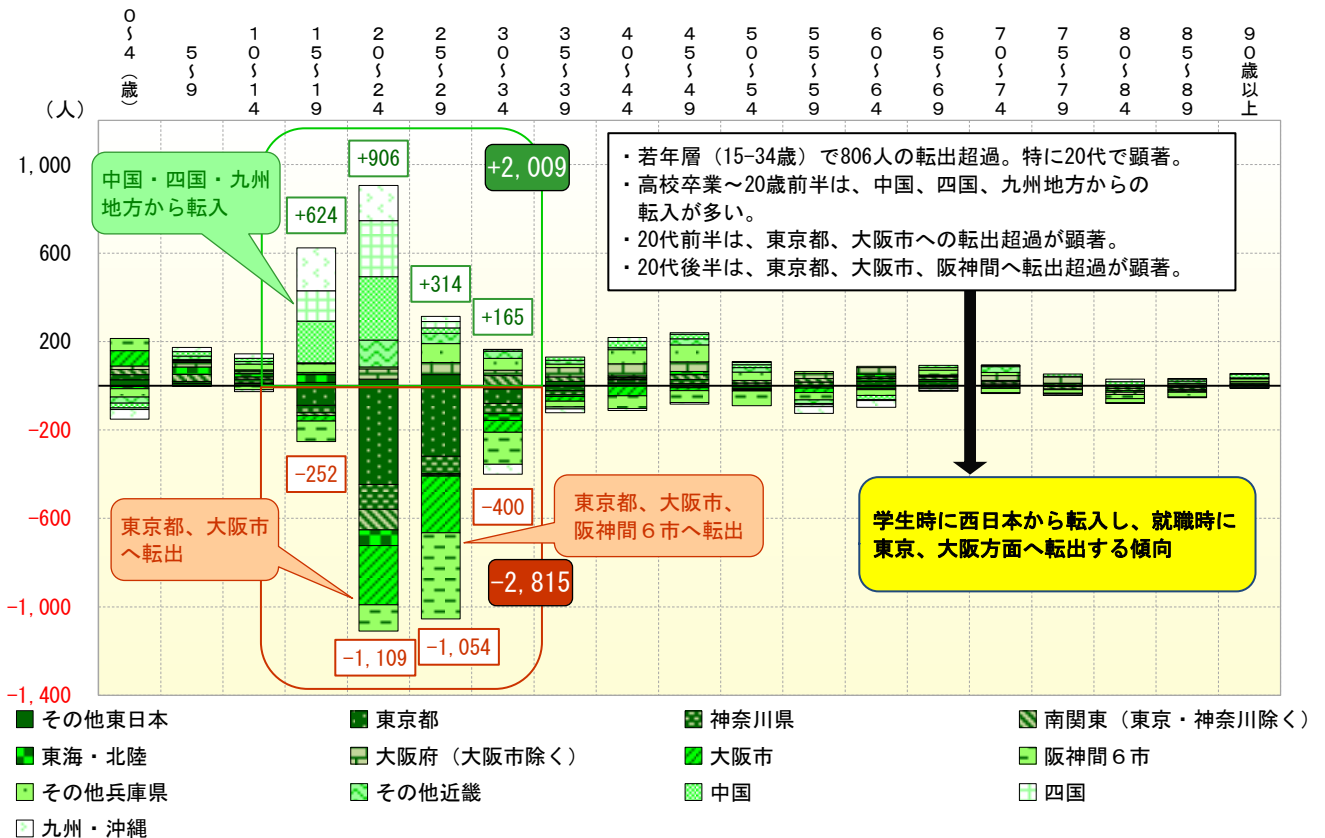


○ 関連データ集

図表1 産業分類別製品出荷額等  
政令指定都市中順位（経済産業省 平成25年度工業統計票より）

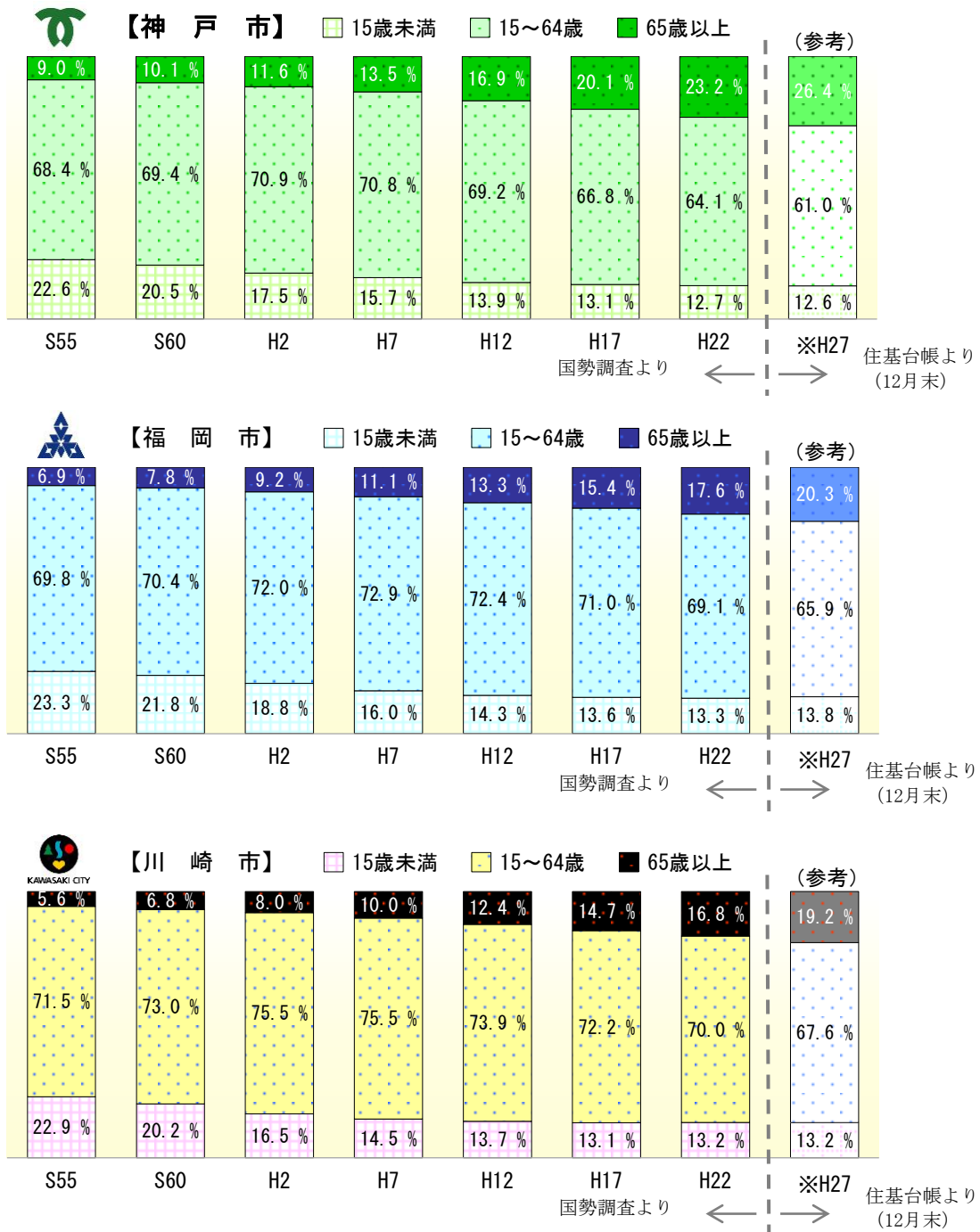


図表2 神戸市における市町村別・5歳階級別 転入・転出者数  
(平成24年、総務省「住民基本台帳人口移動報告」を元に算出)

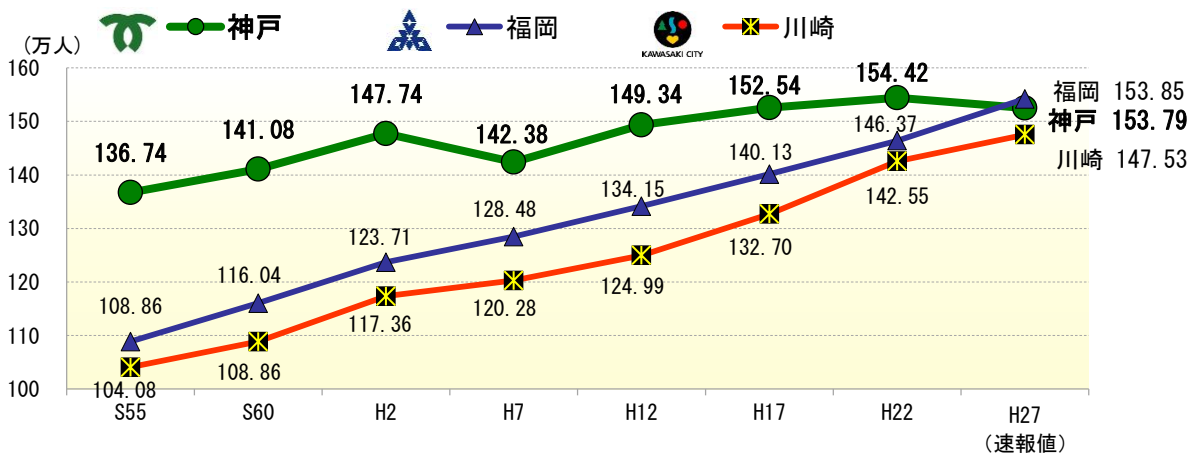


図表3 年齢別人口割合推移比較

(昭和55年～平成22年の数値は国勢調査結果より、  
※平成27年の数値は12月末時点の住民基本台帳より)

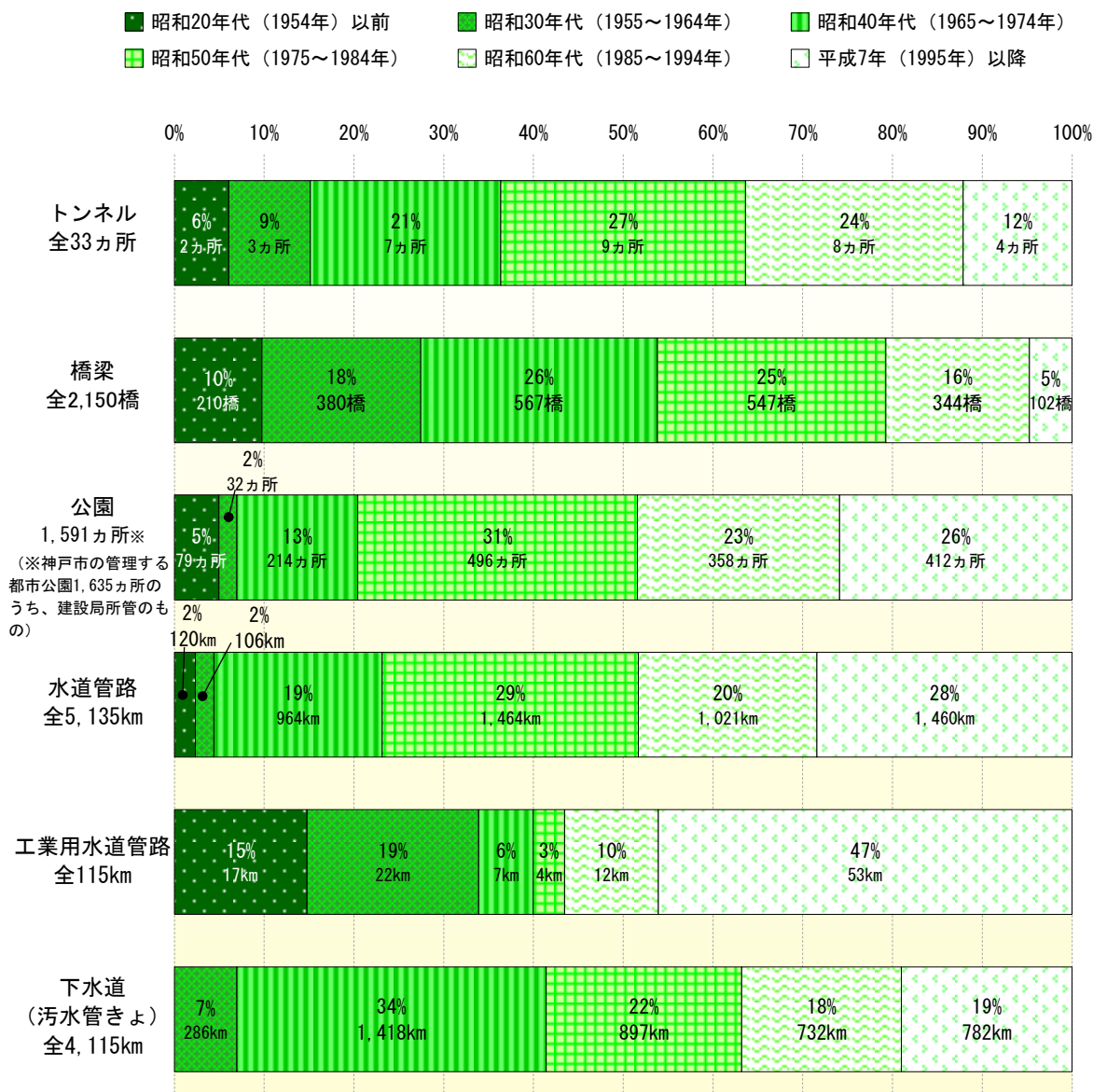


図表4 人口推移比較 (国勢調査結果より (平成27年は速報値))

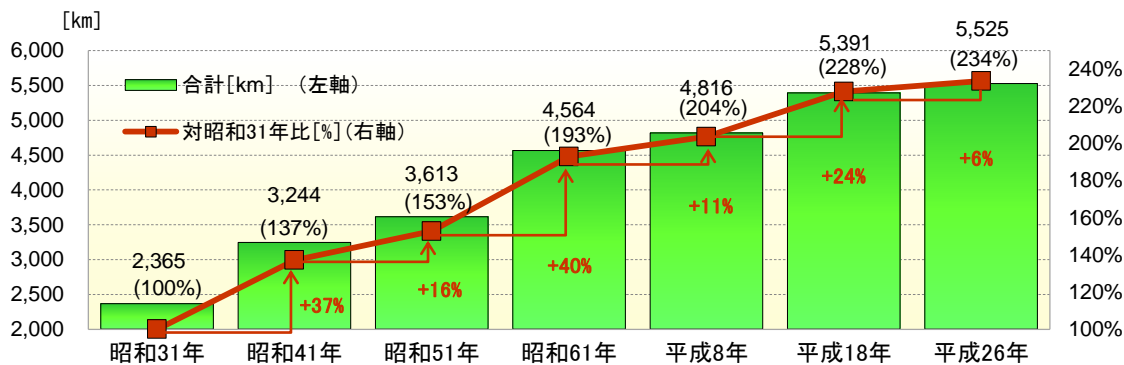


図表5 インフラ系施設の状況

◆設置後の経過年代別 設置数割合



◆道路延長の推移



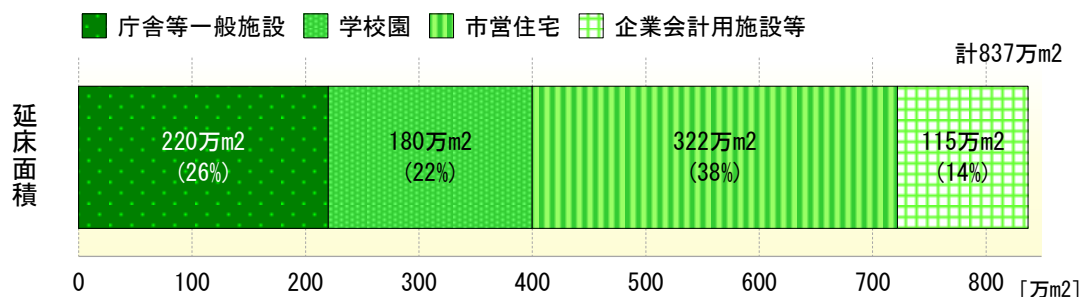
主要地方道路の市道と一般市道の合計値 (昭和61年までは3月31日時点、平成8年以降は4月1日時点)

◆下水道施設の状況

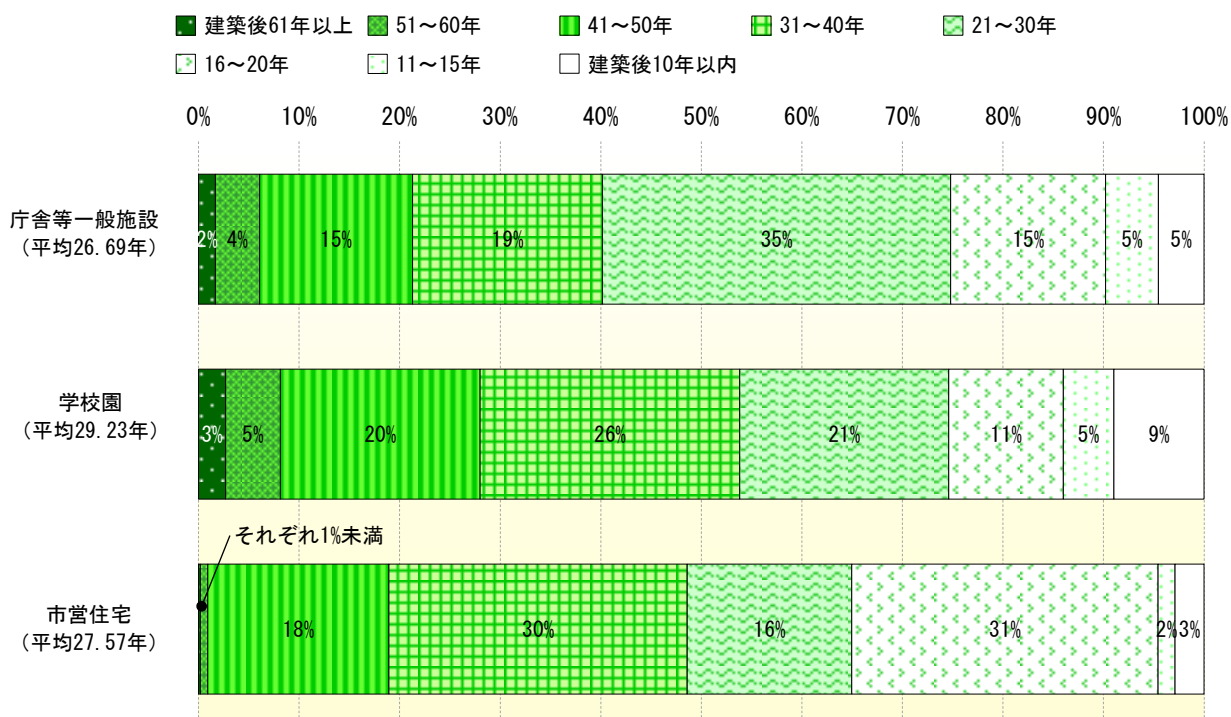
施設	施設数	施設概要
処理場	6カ所	処理能力 約 71 万 m <sup>3</sup> /日
汚泥焼却	1カ所	処理能力 約 400 t/日
ポンプ場	23カ所	
管きよ延長	約 4,870km	汚水 約 4,100km 雨水 約 770km

図表 6 建物系施設の状況

◆建物系施設の延床面積（平成 26 年度末時点）



◆建築後の経過年代別 延床面積割合（平成 26 年度末時点）



図表 7 部門別職員数状況

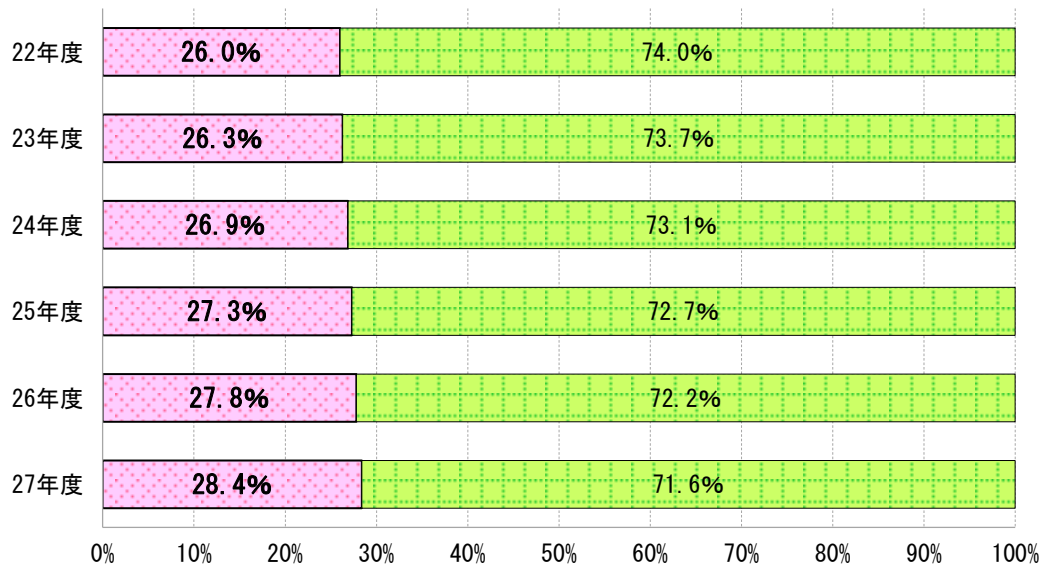
※職員数は総務省・定員管理調査による

部 門	平成7年 (人)	平成22年 (人)	平成27年 (人)	平成7年と 平成27年の比較 (震災後)		平成22年と 平成27年の比較 (行財政改革 2015)		人口10万人あたり (平成27年)	
				削減数 (人)	削減率	削減数 (人)	削減率	職員数 (人)	政令市 20市中 順位 (多い順)
戸籍等窓口 (区・市民課)	451	308	297	△154	△34.1%	△11	△3.6%	19.2	6
国民年金	94	61	58	△36	△38.3%	△3	△4.9%	3.7	8
税務	753	589	545	△208	△27.6%	△44	△7.5%	35.1	7
保育所	1,307	1,012	936	△371	△28.4%	△76	△7.5%	60.4	10
老人福祉施設	188	83	72	△116	△61.7%	△11	△13.3%	4.6	1
その他の社会福祉施設 (児童・障害)	320	296	271	△49	△15.3%	△25	△8.4%	17.5	2
ごみ収集	1,170	891	737	△433	△37.0%	△154	△17.3%	47.5	2
ごみ処理 (クリーンセンター)	386	306	266	△120	△31.1%	△40	△13.1%	17.2	2
土木 (公園・下水を除く建 設局及び 新都市除くみなと総局)	843	640	617	△226	△26.8%	△23	△3.6%	39.8	10
下水道	501	373	328	△173	△34.5%	△45	△12.1%	21.1	12
建築 (旧住宅局)	388	278	279	△109	△28.1%	1	0.4%	18.0	5
都市計画 (旧都市計画及び公園)	964	499	419	△545	△56.5%	△80	△16.0%	27.0	2
義務教育 (調理士及び管理員)	1,074	826	666	△408	△38.0%	△160	△19.4%	42.9	3
消防	1,390	1,433	1,475	85	6.1%	42	2.9%	95.1	18
水道	1,010	806	680	△330	△32.7%	△126	△15.6%	43.8	6
交通	2,356	1,062	946	△1,410	△59.8%	△116	△10.9%	61.0	6
その他	8,451	6,606	6,027	△2,424	△28.7%	△579	△8.8%	388.6	9
<b>合 計</b>	<b>21,646</b>	<b>16,069</b>	<b>14,619</b>	<b>△7,027</b>	<b>△32.5%</b>	<b>△1,450</b>	<b>△9.0%</b>	<b>942.7</b>	<b>4</b>

図表 8 女性職員の占める割合の推移

【 全 職 員 】

■ 女性 ■ 男性



【 行 政 職 】

