

平成 25 年度
神戸市事務事業外部評価の結果を踏まえた
所管局の今後の方針

平成 26 年 2 月
神 戸 市

I 平成 25 年度神戸市事務事業外部評価の概要

1 事務事業外部評価の目的

事務事業外部評価を実施することで、市民への説明責任を果たすとともに、効果的かつ効率的で透明性の高い市政運営を推進する。

2 外部評価委員名簿（五十音順 敬称略）

氏 名	職 名 等
会長 伊多波 良雄	同志社大学経済学部 教授
しみず りょうこ 清水 涼子	関西大学大学院会計研究科 教授・公認会計士
たなか やすひで 田中 康 秀	神戸大学大学院経済学研究科 教授
たにざわ みさこ 谷沢 実佐子	有限責任監査法人トーマツ シニアマネジャー・公認会計士

3 評価対象事業

平成 25 年度は、平成 23 年度から平成 27 年度を計画期間とする行財政改革プラン「神戸市行財政改革 2015」の中間年であることから、計画の適切な進捗を図るため、市の諮問に応じ計画項目の「業務プロセスの再構築」「民間活力の導入」「事務事業の最適化」から 19 事業を対象として実施した。

4 評価の視点

時代適合性、補完性、効率性、有効性の 4 つの視点を基本として、各事業における平成 27 年度までの取り組みの方向性（目標）とその達成見込みについて総合的に評価した。（取り組みへの評価は[積極的な取組実施][概ね十分][やや不十分][不十分]の 4 段階で評価）

5 評価の実施方法

評価結果を出すまでの活動として、神戸市の事業担当課が作成した事務事業評価シートに基づき、作成責任者（課長級）等から 3～4 人の外部評価委員による公開ヒアリングを実施した。

公開ヒアリング終了後、市民アンケートの結果も参考としながら、外部評価委員間で意見交換を行い、合議により評価結果をまとめた。

6 外部評価委員会の活動経過

- 7 月 26 日 第 1 回事務事業外部評価委員会の開催（実施計画の決定等）
- 10 月 11 日 4 事業の公開ヒアリング（伊多波委員、田中委員、清水委員、谷沢委員）
- 10 月 16 日 5 事業の公開ヒアリング（伊多波委員、田中委員、清水委員、谷沢委員）
- 10 月 17 日 9 事業の公開ヒアリング（田中委員、清水委員、谷沢委員）
- 10 月 18 日 2 事業の公開ヒアリング（伊多波委員、田中委員、清水委員、谷沢委員）
- 11 月 14 日 第 2 回事務事業外部評価委員会の開催（評価の決定）
- 11 月 15 日 報告書を神戸市長に提出

II 事務事業外部評価の結果を踏まえた所管局の今後の方針（平成 26 年 2 月）

1 業務プロセスの再構築

事業名 (所管局)	外部評価委員会の評価理由	外部評価を受けた所管局の 今後の方針
庁舎管理業務 (行財政局) 外部評価： 不十分	<ul style="list-style-type: none"> ・ 前回の外部評価（H21）以降、同庁舎内で行われている警備業務の民間委託の範囲（1号館 1F・24F・4号館の夜間・閉庁日）に殆ど変わりがない。 ・ 直営(市民開放部分を除く)方式が不可欠であるとすれば、その根拠を明確に示すことが求められるが、政令指定都市の大半が全部あるいは一部の民間委託を行っていることから、当該業務は民間委託になじむ性質の業務であり、直営で行う必要性はないと思われる。市長室等の警備や抗議団体等への対応についても、監視カメラの設置等の対応が考えられるほか、民間の警備会社の方がそのような事態への対応ノウハウを持ち合わせているとも考えられる。 ・ 目標とする期限を決めて、早急に、民間でもできるところは民間で行い、庁舎管理業務を再構築し効率化を図るべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 庁舎へ出入りする利用者の管理のみに限定すれば全部民間委託は可能であると考えられるが、抗議団体や陳情団体への対応や所管課等との連携など市役所業務を熟知しておくことなど守衛としての責務が必要とされる。 ・ しかしながら、業務プロセスの効率化や民間活力の活用等、コスト・サービス両面からの検討を進め、庁舎管理業務の再構築を図ることは必要であると考えており、他都市の状況も精査しながら、平成 26 年度については、民間活力の導入を含む閉庁時間における業務のあり方について協議を進めていく。
電話交換業務 (行財政局) (市民参画 推進局) 外部評価： 不十分	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本庁では、総合コールセンターの開設やインターネットの普及により、代表電話の着信件数は 5 年前から半減している状況にあるが、このような中で、今後の取り組みの方向性として、依然として直営ありきという姿勢には疑問を感じる。 ・ 既にこれまでの外部評価で明確に指摘されており、行政の責任として直営で行う必然性は極めて少なく、苦情対応などについて工夫すれば、民間委託によって市民サービスの低下が起こる可能性は少ないと考えられるので、時期も含めて、民間委託へのプロセスを早急に検討し執行体制の効率化を図るべきである。 ・ 今後、インターネットの利用増大や総合コールセンターの存在によって、代表電話での着信件数はさらに減少するものと考えられる。区役所においては着信件数等の業務実績が把握されていないが、本庁と区役所における着信件数を検証し、客観的な数字を踏まえた上で現実の需要に見合った執行体制に見直すことが求められる。 ・ なお、類似した業務である総合コールセンターとの集約化も今後検討されることが望まれる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本庁代表電話の着信件数が減少しているものの、代表電話は長年、市民等と市役所・区役所の情報交換のツールとして使われてきており、現在においても市民等と行政を繋ぐ役割を果たしている。代表電話自体をなくすことは、市民サービスの低下に繋がるものと考えており、市民サービスの低下を招かないためにも、着信件数を含めた実情も踏まえつつ、交換業務は継続して行っていく必要があると考えている。 ・ したがって、現在の限られた人的資源を有効活用しながら、市民サービスを低下させることのないよう、必要に応じて民間活力の活用等の検討を進めていく。
税務事務 (行財政局) 外部評価： やや不十分	<ul style="list-style-type: none"> ・ 早い段階から収納管理・滞納整理事務を本庁へ集約する等、組織と業務の見直しによって効率化を進め、徴収率の向上に努めていることは評価ができる。しかし、単位あたりコストの低下には結びついておらず、市税収入額の動向に見合った業務体制とはなっていないことから、一層の効率化を図るべきである。 ・ 具体的には、共通番号制度の導入を踏まえた上でコンビニ交付などの業務の更なる機械化や、多様な雇用形態の活用を図るとともに、証明書の交付事務や納税督促業務など可能な業務においては民間委託を導入するほか、他都市の事例も参考に業務の集約（本庁、市税事務所間）を図ることによって委託できる業務の範囲を拡大すべきである。 ・ 税務事務は個人の知識・経験への依存度合いが高くなる業務であり、業務のマニュアル化を更に徹底し業務の簡素化を図るとともに、より組織的な対応ができるような事務処理の見直しを進めることが望まれる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 豊富な税務知識・技能を有する多数の職員が定年退職を迎える中で、より組織的な対応が出来るように、業務の標準化、簡素化及びマニュアル化を進め、その定着を図っていく。 ・ 共通番号制度の導入を見据え、コンビニ交付など、業務の更なる機械化について、関係局と連携しながら、その可否を含め検討していく。 ・ 民間委託の導入については、長期的に継続可能なより良い体制の検討を進める中で、他都市の事例・運用状況を調査・検証しながら、市民サービスの維持・向上を念頭に、慎重に検討していく。

事業名 (所管局)	外部評価委員会の評価理由	外部評価を受けた所管局の 今後の方針
害虫駆除・ 動物管理等 公衆衛生業務 (保健福祉局) 外部評価： やや不十分	<ul style="list-style-type: none"> ・業務のあり方の見直しを検討したうえで人員の見直しを行い、経費を低下させてきた取り組みは評価できる。しかし、業務によっては、民間委託により効率化を図ることのできるものが依然として直営で行われ続けていることから、今後の効率化目標を明確にすべきである。 ・まずは、勤務体制のより一層の見直しによる効率的な執行体制を再構築すべきであるが、各事業の公的役割の部分については業務を厳選すべきであり、抜本的な業務プロセスの見直しを行い、更なる民間活力の導入が望まれる。 ・具体的には、業務ごとに以下の方向で検討する必要があると思われる。 <ol style="list-style-type: none"> ① [衛生害虫・不快害虫の駆除を主体とする] 防疫業務（衛生監視事務所）については、業務自体を廃止する。 ② 造園業務（墓園管理センター）については、完全に民間委託に移行する。 ③ 衛生業務（斎場管理センター）、④ 予防衛生業務（動物管理センター）については、民間委託の段階的拡大を図る。 ⑤ 病院業務員業務（環境保健研究所）については、本業務を廃止し、試験管洗浄及び培地作成を検査研究員の業務に統合する。 ⑥ 防疫所・自動車運転業務については、民間委託に移行する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・当該業務については、「公衆衛生業務あり方検討会」及び各業務別の「分会」を設置し、平成 23 年度から、各業務の現状確認、適切な業務のあり方の検討及びそれに伴う執行体制の見直しについて検討を行った。 ・これらの検討を重ねた結果、防疫業務における執行体制の見直しや造園業務における剪定作業等の外部委託範囲の拡充等の一定の方向性が示され、これに基づいた取り組みを進めることで人員の削減に繋げてきたものである。 ・今後は、外部評価委員からいただいたご意見を参考にしつつ、これまでの「公衆衛生業務あり方検討会」において検討してきた方向性に基づき業務の見直しを進め、業務プロセスの再構築に取り組んでいく。
ごみ収集業務 (環境局) 外部評価： やや不十分	<ul style="list-style-type: none"> ・ごみの分別が進み家庭ごみ収集量は 5 年間で約 25%減少している中、収集体制を見直し効率化に努めているものの、人件費総額がそれほど減少していないため、単位あたりコストの低下に結びついていない。ごみ収集量の減少に応じて人件費を直ちに削減できるわけではないが、直営による収集が効率化において限界であることを示しているとも考えられる。 ・パッカー車の二人乗車体制の導入などの見直しが行われ、時間外勤務も削減されてはいるものの、執行体制見直しにより生じた人員に係る業務の見直しや配置転換が十分進んでいない点が課題である。 ・また、この収集体制見直しにより生じた人員を活用し、適正排出推進業務に力を入れているということであるが、その成果が見えてこない。神戸市一般廃棄物処理基本計画の 24 年度版年次レポートにおいても、「手付かず食品の排出量」「家庭系の「燃えないごみ」の分別ルール適合率」の数値は低水準であり、これらの目標の達成度合で業務を評価し、方法、内容を改善していくべきである。 ・「直営を前提として効率化をはかる」というのは合理的ではなく、長期的には事業全体の民間委託をにらんで、まずは事業所ごとに段階的な民間委託を進めるなど効率化の試みをしていく必要があると思われる。 ・また、短期的な費用節減についても、現状の課題となっている時間外勤務について、休日祝日の振り替えの徹底化や勤務時間の割り振りにより、是非とも削減に向けた取り組みを行っていただきたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 29 年度の第 11 次クリーンセンター（以下、CC という）の稼働に伴い、4CC 体制から 3CC 体制に移行する。市民と協働でごみの分別に取り組み、ごみの減量・資源化を実施することによって、ごみ処理量の縮減を図るとともに、事業所と自動車管理事務所の統廃合によって、ごみ収集業務全体のコスト削減を図る。 ・神戸市地球環境市民会議と市で実施している「もったいないやん！KOBE 運動」や段ボールコンポストによる堆肥化の普及を引き続き広く市民に啓発しつつ、適正排出推進業務は、班体制を整備し、分別等の調査・啓発に重点的に取り組んでいるところであるが、さらに容器包装プラスチックの資源化や紙ごみのリサイクルに資する取り組みを重点的に進めていきたい。 ・現在、ごみ収集運搬業務や中継運搬業務の一部において民間活力を導入しており、今後は民間委託を実施している他都市の実績や成果などを見極めつつ、費用節減について、更なる人員削減や休日勤務の振り替えの徹底による時間外勤務の縮減などの取り組みを進め、安定的で効率的なごみ収集体制を継続していきたい。

事業名 (所管局)	外部評価委員会の評価理由	外部評価を受けた所管局の 今後の方針
<p data-bbox="92 230 252 309">ごみ処理業務 (環境局)</p> <div data-bbox="81 365 260 472" style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <p data-bbox="100 387 240 465">外部評価： やや不十分</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・ごみの減量・資源化の推進に取り組み、執行体制の見直しを進めていることは評価できる一方で、単位あたりごみ処理コストは上昇している。更なる民間委託を図るべきであり、直営で運営する場合でも、多様な雇用形態の活用や複数業務の兼務等を通じて執行体制の見直しを行うなど、一層の効率化を図る必要がある。 ・また、前回の外部評価で指摘した外郭団体への特命随意契約についても、十分な見直しが行われたとはいえ、特命随意契約で委託している計量業務等について、直営で高齢者（再雇用職員）を配置して行うとのことであるが、可能な限り民間にも一般開放して競争入札に付するべきである。 ・なお、プラントの保守点検などの随意契約となるプラントメーカーへの発注額についても、金額の妥当性を十分検討し、効率化を図るべきである。 ・いずれにしても、ごみ処理施設の運営において、直営によるコスト削減には限界がくると思われるため、将来的にはPFI事業者の活用や包括的な民間委託についても視野に入れて、経営計画を立てる必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ごみ処理施設の運営に関し、平成29年度の第11次CCの竣工時に、現在稼働している東CC、港島CC、苅藻島CC、西CCの内、港島CCと苅藻島CCを焼却停止し、東CC、11次CC、西CCの3か所で焼却する体制を着実に構築することによりごみ処理コストの削減を図る。 ・民間の活用については、現在でも、基幹的なプラントの点検整備は随意契約でプラントメーカーに、また、焼却灰の運搬業務は競争入札で民間事業者をお願いするなどしており、今後も安定的な処理体制を確保しながら効率的なCCの運営に努力していく。 ・プラントの保守点検などの特命随意契約については、他者からの見積りを入手して比較することができないため、金額の妥当性については、過去の契約実績や他都市における契約事例を定期的に調査してとことろであり、適正化に努めていく。 ・なお、CCは必ず建て替え更新を順次行う必要があることから、将来的にはPFI事業者の活用や包括的な民間委託についてもしっかり研究したい。
<p data-bbox="92 1301 252 1429">道路維持管理 業務 (建設局)</p> <div data-bbox="81 1485 260 1592" style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <p data-bbox="100 1507 240 1585">外部評価： やや不十分</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・行財政改革を進めるため、道路機動隊事務所を廃止する等の取り組みを行ってきたことは一定の評価ができる。 ・しかし、「神戸市行財政改革 2015」の取り組みの方向性においては、緊急対応については直営で実施する必要性は認めるが、直営ありきの課題認識そのものに疑問があり、より一層の体制の縮小を図り、民間委託の範囲を拡大すべきである。また、公園・河川の維持管理についても、市の直営で行わなければならない体制がどの程度の規模なのか、十分な分析ができているとはいえ、管理手法の見直しを検討するべきである。 ・これまでの外部評価の意見にもあるように、中長期的視野に立った適正な職員規模や民間事業者との役割分担など、業務プロセスの再構築の方向性と時期をより明確にして更なる抜本的見直しを行うことが求められる。 ・また、本庁の担当課では、本庁所管分と建設事務所での発注分を含め、民間委託の範囲と直営実施との区分等の現場業務の実態をよりよく把握した上で、民間委託への切り替えによる効果（純コストの減、サービスの充実等）を把握し、最低限保持すべき直営体制（人員、車両等）の見極めが必要である。さらに、その結果として直営で最低限の体制を維持する場合でも、効率化を図ることが求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・平成23年度以降、「建設局市民サービスのあり方検討会」において、道路・公園・河川の維持管理に係る直営部門のあり方について議論を行ってきたが、現在の直営部門を取り巻く状況を踏まえ、「体制を見直し、直営部門の強みを活かした今後担うべき業務を早急に検討し、具体化を図る必要がある」として、平成26年1月にとりまとめを行った。 ・具体的な見直しとして、平成26年度より、民間事業者を活用することにより市民サービスを維持するとともに、各建設事務所における最低限保持すべき体制を、災害等の緊急対応を考慮して5名2班体制とすることとし、各建設事務所1班5名ずつを削減することとした。

事業名 (所管局)	外部評価委員会の評価理由	外部評価を受けた所管局の 今後の方針
下水処理施設 管理運営業務 (建設局) 外部評価： やや不十分	<ul style="list-style-type: none"> 下水処理施設管理運営業務へのネットワークの導入を通じて管理の効率化、高度化を図っていることや一部の処理場で包括的民間委託を導入するなど、早い段階からの計画的な取り組みによって業務プロセスの効率化と民間活力の活用を進めていることは評価できる。 ただし、「神戸市行財政改革2015」の取り組みにおいても、包括的民間委託への移行や、処理施設の管理運営業務における民間委託範囲を拡大することによって、より効率的な運営を図っていくことが望まれる。また、直営体制が残る場合であっても、多様な雇用形態の活用、下水処理の更なる機械化や自動化を通じて、人件費の削減を図るべきである。 なお、委託契約の締結にあたっては、競争性の確保に苦慮しているとの事であるが、包括的民間委託の効果の検証を行い、より競争的な環境を整えることで契約金額を抑えるなどコスト面を考慮しながら、包括民間委託の可能性をさらに追及し、単位あたり処理コストの低減など業務の効率化に取り組むことが期待される。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後も、「神戸市行財政改革2015」及び「こうべアクアプラン2015」に基づき、さらなる業務の効率化と、公民の役割分担により民間事業者を活用していくことで、健全で安定した下水道事業の管理運営に取り組んでいく。 なお、民間活力の導入の際は、「包括的民間委託」や「業務の部分的な委託」あるいは「民間事業者との共同事業」等を適切に選択し、本市の下水道事業への参入者の裾野の拡大を図り、競争性の確保に努め、経営の安定に資する下水処理施設等の効率的な管理運営を行う。
港湾施設管理 業務 (みなと総局) 外部評価： やや不十分	<ul style="list-style-type: none"> 港湾施設の使用許可件数は、減少傾向（5年間で1割減少）にあり、埠頭用地使用料も減少している中で、従事人員はそれほど大きく削減しているわけではないことから、民間活力の導入等により、さらなる事業の効率化が求められる。 平成24年12月より公共コンテナ埠頭を神戸港埠頭㈱に貸付けることで一元管理に移行しているが、一元管理によるコスト削減やユーザーの利便性向上等の効果を把握した上で、在来埠頭についても一元管理（国有岸壁についても業務委託等）を検討するなど、一元管理の更なる徹底を行い、神戸・大阪両港の埠頭(株)の統合を見据えて、港湾施設管理業務の更なる集約化と事業の効率化を図ることが望まれる。 なお、業務委託や一元管理においては、外郭団体である神戸港埠頭㈱のみならず、可能な部分については純粋な民間企業も活用すべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> 指摘のあった在来埠頭も含めた港湾施設の管理における事業の効率化については、今後他港の管理手法と利便性向上等の効果を十分に調査・研究した上で、神戸港における効率的な管理方法を追究していきたい。 その際、管理主体として、統合する埠頭(株)のみならず幅広い観点で検討していきたい。
区役所窓口業 務(市民課) (市民参画 推進局) 外部評価： やや不十分	<ul style="list-style-type: none"> 行政サービスの向上と業務の効率化を同時に進めるのは難しいことが予想されるが、行政サービスを維持しながら業務の効率化を図っていく必要がある。 数年前から導入されている証明書等の自動交付機の設置や戸籍OA化、住民票の郵送申請処理業務や戸籍入力業務などの民間委託により、市民課窓口における業務量は減少していると考えられるものの、人件費がそれほど削減されていないため、単位あたりコストの低下にあまり反映されていない。 平日の夜間開庁や日曜開庁等により市民サービスの向上に努めていることは評価すべき点であるものの、今後の共通番号制度導入による影響を踏まえた上で、市民ニーズに応じた職員配置を検討し、コンビニ交付などの業務の機械化や多様な雇用形態の活用によって、更なる効率化を図るべきである。 また、窓口業務のうち、「住民異動届」や「住民票の写し等の交付」、また、「戸籍の届出」や「戸籍謄抄本の交付」など、「市町村の適切な管理のもと、市町村の判断に基づき民間事業者の取り扱いが可能な窓口業務」として、内閣府（公共サービス改革推進室）より示されている業務については、切り離せる部分と難しい部分があると思うが、実際にシミュレーションしてみて、委託することで効率化が図れないかを検討することが求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> 郵送業務や戸籍入力など効率化の効果が大きい定型・同時反復業務については、民間委託を進めてきたが、引き続き、適正で公正な業務の遂行を確保した上での効率化に向けた検討を進めていく。 また、平成28年1月からの共通番号制度による影響等を十分見極めながら、コンビニ交付など更なる行政サービスの向上と業務の効率化に向けて検討を進める。

事業名 (所管局)	外部評価委員会の評価理由	外部評価を受けた所管局の 今後の方針
区役所窓口業務(保険年金医療課) (保健福祉局)	<ul style="list-style-type: none"> ・国民健康保険については、コンビニ収納が定着してきたこともあり、外勤嘱託員を見直し 22 年度には人件費が大幅に削減された点は評価できるものの、23 年度以降では再び人件費が増加する傾向にある。今後も制度改正 (H29) は想定され、負担の公平性の観点からさらに収納率の向上は図らなければならないが、それを理由として執行体制を現状維持とするのではなく、更なる業務の見直しを進めて、執行体制の見直しを進める必要がある。 ・介護保険についても同様に、今後の制度改正や高齢化に伴い被保険者が年々増加することで窓口負担が増加しないように、人員体制の強化を図ることから考えるのではなく、制度改正等により新たに増加する業務を、例えばセンターで集約して業務を実施することができないか等の見直しを進める必要がある。 ・また、国民健康保険、介護保険とも共通であるが、成果を図る指標として、収納率だけでなく、収納のための資金や外勤嘱託員 3 4 名の人員投下によってどれだけの収納額を得ることができたのかという指標も考え、成果とコストの対比を分析することで、現在の体制が適切であるかどうか見直すことが求められる。また、制度改正についての広報紙やチラシの同封による事前説明を行うことによる窓口業務の軽減等の効果を確認する作業も必要である。 ・収納率の目標については、「最低対前年度を上回る」という目標では消極的であるので、現年度分・過年度分別により明確な数値目標を持つべきである。さらに目標の達成又は未達成の要因を分析すべきである。 ・全体として、更なる業務プロセス(仕事のやり方)の効率化が求められているにも関わらず、その方向性が明確でなく、執行体制全体の見直しそのものの検討が急務である。 ・民間委託化については、①窓口業務、②徴収業務、③過年度滞納債権の徴収業務を重点的に一層拡大すべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護保険の制度改正については、現在、国において審議が行われているところである。今後、国から示される改正内容に応じて必要な対応を図っていくことになるが、見直し後の制度に円滑に移行できるように適切に対応していく必要がある。その中で、可能な限り事務の効率化等を進めて対応していきたいと考えている。 ・国民健康保険の外勤嘱託員に関する費用対効果分析については、現在の外勤嘱託員の業務は初期未納世帯への訪問や、口座勧奨業務であり、費用対効果の分析は困難である。しかし、平成 27 年度からは、各区に配置している財産調査嘱託員 10 名を廃止し、人件費を削減するとともに、外勤嘱託員の業務内容を一部見直し、財産調査事務にも従事させる方向で検討している。この見直しを行うことにより、費用対効果の分析は可能となることから、34 名が適正であるかを検討し、適正配置を行いたい。 ・目標収納率については、現在政令指定都市で国保は 5 位、介護は 12 位であり、毎年度さらに上を目指しており、負担の公平性の観点からも、引き続き、収納率の向上に努めていきたい。 ・民間委託化については、区役所窓口業務は判断・処分を伴うケースが多数あることから、判断・責任能力のある職員が対応する必要があると考える。また、滞納処分業務においては、民間委託はできないこととなっている。しかしながら、外勤嘱託員のように、民間人材の活用については、検討していきたいと考えている。
外部評価： やや不十分		

事業名 (所管局)	外部評価委員会の評価理由	外部評価を受けた所管局の 今後の方針
<p>学校給食調理 業務 (教育委員会 事務局)</p> <p>外部評価： やや不十分</p>	<ul style="list-style-type: none"> 学校調理業務については、自校調理校における退職者不補充の方針のもとでの非正規職員等の活用等による人件費削減によって、単位あたりコストの低下に努め、また、食育の推進という目的の成果についても調査をしている点は評価できる。 ただし、前回の外部評価で指摘した段階的な委託の具体的な目標については依然として設定されているわけではなく、少子化で全体として子供が減る中で地域ごとの増減を予想して、共同調理場の最適規模・最適配置を考慮しながら、更なる効率化を図っていくことが求められる。 具体的には、これまでの共同調理場の民間委託化について、①コストがどれだけ削減されたか、②利用者の満足度がどうか、③その他（事故、クレーム等の発生件数等）の点についての評価を適正に行った上で、共同調理場の最適規模・最適配置を考慮しながら、自校調理校についても民間委託化の検討を進めるべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> 児童・生徒の心身の健全な発達、食育の推進を図るため、安全・安心な給食を提供し、質を低下させない形で執行体制を見直し、コスト削減に取り組んでいく。 非正規職員等の活用については、正規職員と非正規職員の役割分担を整理し、効率化に向けた見直しを進めていく。 民間委託化については、該当校の保護者等の理解を得る必要がある。また、共同調理場の対象校拡大による民間委託化については、調理可能食数の余力の問題もあるため、最適規模・最適配置を考慮するとともに、配膳室等の整備費や配送経費、調理委託経費なども必要となるため、①自校調理校と共同調理場校での給食満足度の違い、②民間委託化によるコストの増減等について、検討していく。
<p>学校管理業務 (教育委員会 事務局)</p> <p>外部評価： やや不十分</p>	<ul style="list-style-type: none"> 学校園ごとに複数の管理員を配置するのではなく、近隣の学校で一定の班を編成し、共同作業化を進める等の工夫により人員削減を行い、人件費の削減を図っていることは評価できる。配置基準を超えて管理員が配置されている学校については、基準を遵守すべきではないかと思われた。 また、今後の体制について具体的な計画が策定されているわけではなく、どこまで効率的な執行体制にすることができるのか、具体的な目標をもって、業務内容の見直しを進めていくことが必要である。 当事業は、補完性の観点から公の役割は認められるが、すべての業務を直営で行う必要はなく、近隣の学校のグループ単位等で段階的に民間委託を進めることができないか等、課題を洗い出して具体的なシミュレーションを行い、民間委託の可能性を検討すべきである。 また、民間委託化を進める以前の段階においては、多様な雇用形態の活用による執行体制の見直しをするとともに、部分的な業務の委託化を進めるべきである。 現状で課題となっている時間外勤務の解消については、勤務時間の割り振りを考慮することによって削減可能だと考えられるので、検討されたい。 	<ul style="list-style-type: none"> 学校園管理業務は、少人数職場の一方で、業務が多岐にわたっている。 教職員の多忙化が全国的に指摘されている中、学校職員の一人として他の教職員と連携協力し臨機応変な対応と即応性を発揮することで、教員の負担軽減にも寄与しており、これらの面から行政の職員が直接関与、実施せざるを得ない部分があると考えている。 これまでから、中学校と一部の小学校において単数配置とするなどの体制の見直しを進めてきているところであるが、さらなる見直しに際しては、民間活力を活用した場合とのコスト比較など、さまざまな研究を行ったうえで、今後の業務のあり方を十分に検討していきたい。 時間外勤務については、現在の業務の実態を十分に吟味したうえで、勤務時間や業務のあり方も含め、引き続き見直しを進めていきたい。

2 民間活力の導入

事業名 (所管局)	外部評価委員会の評価理由	外部評価を受けた所管局の 今後の方針
<p>庁舎設備管理 業務 (行財政局)</p> <p>外部評価： 不十分</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・熱源機器（スクリー式冷温水機、ターボ式冷凍機、ガス吸収式冷温水機、パッケージエアコン等）の運転操作や警報監視等設備管理業務の一部は民間委託されているものの、全部民間委託にすることは困難であるとの説明であるが、運転方法は職員の指示がないとできない等、民間活力を導入できない理由が不明確である。 ・6割の政令指定都市が全部委託を行っている状況からみても、当該業務は民間委託になじむ業務内容であり、全部委託を含めた更なる民間委託を図ることによって業務を効率化することが求められる。 ・なお、1号館から4号館までの建物の設備を一元管理している神戸市特有の事情による技術的課題についても、職員の有するノウハウをマニュアル化して仕様書に組み入れることで解決するなど、前向きに考えることで委託化は可能であると思われる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理監督業務及び発注業務については政令市全てが直営で行っている。また、本市においては設備管理業務の一部に民間活力を導入している。 ・神戸市役所本庁舎は、他の政令市の中でも最も広い延べ床面積を有しており、4館ある本庁舎にすべての市役所機能を集約していることや、すべての庁舎設備の維持管理をエネルギーセンターにおいて一元管理するという特徴を持っている。緊急時には4館すべての本庁舎機能を確保することが必要であり、その管理体制については、慎重に検討する必要があると考えている。 ・したがって、官民の役割分担を見極め、管理レベルを低下させることのないよう、費用対効果を見極めながら、最適な執行体制の構築について検討を進める。
<p>高齢者等福祉 施設管理運営 業務 (保健福祉局)</p> <p>外部評価： 概ね十分</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・前回の外部評価の意見を踏まえ、施設入所者の状況も勘案しながら、段階的かつ計画的に施設の廃止や民間委託を着実に進めてきたことは評価できるが、ここ数年では単位あたりコストに低下傾向が見られない。 ・高齢者等福祉施設については、民間事業者によるサービス提供も急速に拡大しており、直営で運営している政令指定都市は少ないことから、公的役割は極めて少ないとの観点で施設のあり方について検討し、民営化や指定管理者制度の導入の取り組みを積極的に進めていくことが望まれる。 ・具体的には、複合施設である「和光園（ケアハウス、養護老人ホーム、救護施設）」についても、指定管理者制度の導入や民営化を進めるべきである。また、老朽化が進む「ひよどり台ホーム」については、市として施設の更新は行うべきではなく、ニーズに応じて民営化に向けた取り組みを積極的に進めるべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> ・いただいた評価結果や他都市の動向などを踏まえながら引き続き民間活力の導入について検討していく必要があると考えており、今後も関係者と調整しながら取り組んでいく。 ・その中で、ひよどり台ホームについては、平成29年度から民間社会福祉法人による建替・運営を行う。

事業名 (所管局)	外部評価委員会の評価理由	外部評価を受けた所管局の 今後の方針
<p data-bbox="86 230 258 409">障害者福祉施設管理運営業務 (保健福祉局)</p> <p data-bbox="86 465 258 566">外部評価： やや不十分</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「たまも園」の民間移管を進め、単位あたりのコストを低下させてきている取り組みは評価できる。しかし、「たまも園」については、施設の開設当時から約 40 年経過し、その後、社会福祉法人が運営する施設が多数設立されているなどの環境変化からみて、必ずしも公設公営である必要はなくなってきた。当初の外部評価（H15）での民間活力を導入すべきという意見に対する取り組みは、4 園のうち 1 園のみでの取り組みであり、十分とはいえない。 ・他都市との比較からみても、本事業における公的役割についての更なる見直しが必要である。 ・「たまも園」以外の施設についても検討が進められているが、所管課において「必ずしも公設公営である意義が薄れている」との課題認識がある以上、民間活力の導入をもう少しスピード感をもって積極的かつ計画的に推進することが求められる。具体的には、「もとやま園」「おもいけ園」「さざんか療護園」についても、民営化、あるいは指定管理者制度導入に向けた具体的な計画を早急に策定すべきである。 ・なお、民間移管する「たまも園」における有効性の検証にあたっては、アンケートなどの客観的なデータを揃える必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・引き続き、「たまも園」について、利用者・保護者の安全安心に配慮しながら、民間移管を進めていく。 ・平成 26 年度から「もとやま園」についての民間法人による建替・運営に向けた調整を進めていく。 ・残る「おもいけ園」・「さざんか療護園」においても、官民の役割分担を見極め、最適な手法による民間活力の活用について検討する。

事業名 (所管局)	外部評価委員会の評価理由	外部評価を受けた所管局の 今後の方針
<p>中央卸売市場 管理業務(本 場、東部市場) (産業振興局)</p> <p>外部評価： やや不十分</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・本場、東部市場ともに単位あたりコストが上昇しており、効率性を上げるための取り組みが十分になされていない。特別会計であり、ある程度採算性が重視される施設であるが、一般会計からの繰入金（一般会計繰出基準内）について大きな削減の見通しはなく、できる限り一般会計からの繰入金を少なくするための経営改善が求められる。 ・経営改善として具体的に考えられるのは、以下のとおりである。 <ol style="list-style-type: none"> ①今後の設備投資にあたっては、取扱高（予測）に見合った小規模なものとし、できる限り利用者のニーズに合った利便性の高いものとするべき。 ②①に加え、取扱高の維持・向上策を通じて、市場施設の稼働率を向上させるべき。そのためには、業者のマーケティング機能を高める取り組みや、取扱高を増加させる誘引を与えるような利用料金体系を考察しても良いのではないかとと思われる。 ③建物及び設備等の維持管理、警備、料金徴収等、民間委託の範囲を拡大すべきである。(本場のPFI対象施設についても、さらなる事業者との役割分担を行う余地はある。) <ul style="list-style-type: none"> ・そうした経営改善に取り組んだ上で、卸売市場には生鮮食料品の安定供給など幾つかの機能があると考えられるが、一般会計からの繰入金に見合う便益は何なのかを検証し、本業務に対する行政の役割について再検討すべきである。 ・なお、東部市場については、流通構造の変化や近隣の大規模卸売市場との競争激化等により、取引金額がここ数年で3割以上減少している。本場と連携強化を図っていくとのことであるが、今後も取扱量が減少する傾向にあるなら、期限を決めて本場との役割分担を検討すべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本場において平成24年度に策定した経営展望計画では、「中央拠点市場を維持するために取扱量を増やすこと」を掲げており、青果部では平成24年度の取扱量13万トン、水産物部では平成24年度の取扱量を6万トンを維持することを目指すこととされている。 ・本場では、平成16年度から再整備事業を推進し、平成21年度には新しい施設に移転した。これによって、場内の安全性と衛生面の向上と場内の物流機能の効率化が図られた。引き続き、場内動線の最適化のための場内有効活用を進めており、できる限り利用者のニーズにあった利便性の高いものとなるよう、市場関係者とよく協議しながら行っていきたいと考えている。 ・また、今後、中央拠点市場として取引を拡充していくためには、相応の卸売業者・仲卸業者の経営基盤が必要である。このためには、経営改善やマーケティングなどの専門家による経営改善講習・相談などを実施していく必要があると考えている。 ・東部市場では、平成24年3月に策定した「経営展望計画」に基づき、市場全体の規模を現在の取扱量に見合う規模に縮小するとともに、コールドチェーンの確立や加工機能の向上など市場の機能を向上させる施設整備を推進していく。 ・取扱量の向上に向けた取り組みとして、青果部と水産部において「戦略会議」を定期的に行い、危機意識の共有と具体策の検討を行っている。また、料理教室や市場内外でのイベントを通じて市場のPRと食育の推進を図ることで、市場の活性化に努めていく。 ・また、「第9次中央卸売市場整備計画」において、本場と東部市場の青果部が一体で「中央拠点市場」に認定されたことに伴う「共同集荷計画」については、得意先産地の商品の相互供給などにより、計画の実現を図っていく。 ・建物維持管理や警備等の業務については、官民の役割分担を適切に見極め、民間活力の導入の可否も含め検討したい。

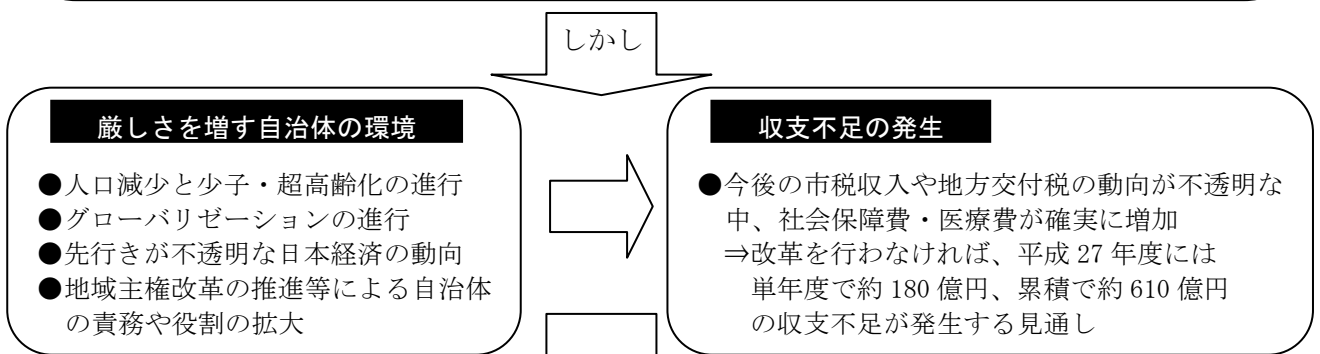
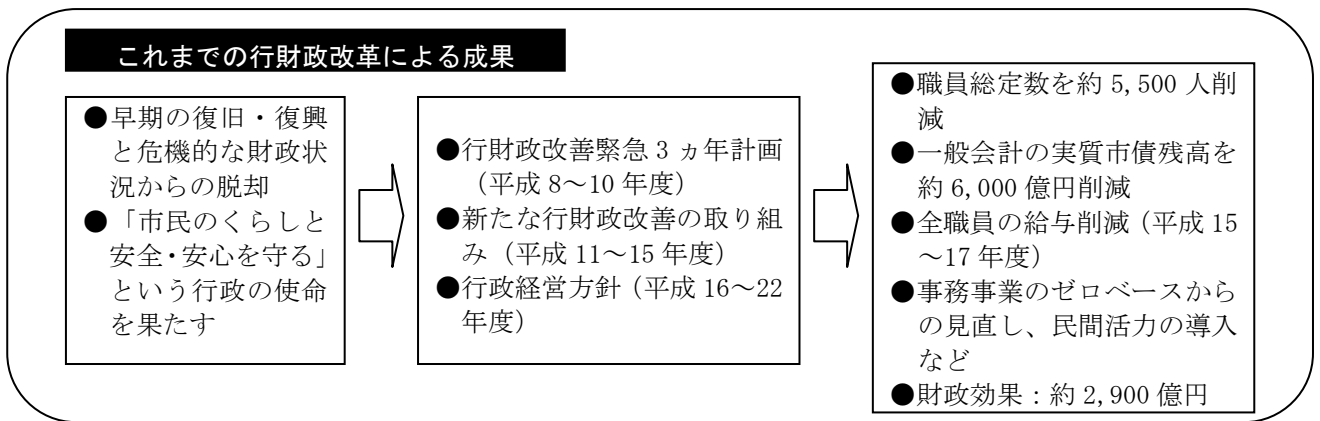
事業名 (所管局)	外部評価委員会の評価理由	外部評価を受けた所管局の 今後の方針
<p>中央卸売市場 管理業務(西部 市場) (産業振興局)</p> <p>外部評価： やや不十分</p>	<ul style="list-style-type: none"> 西部市場においては、毎年少しずつ管理業務を委託化しているものの、単位あたりコストは低下していない。ブランド力の強化促進は理解できるが、依然として一般会計からの繰入金（収支差補填分）は約7億円と多額であることから、更なる民間活力の導入を図り、抜本的な経営改善を図ることが必要である。 経営改善として具体的に考えられるのは、以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> ①今後の設備更新にあたっては、取扱高（予測）に見合った小規模なものとし、できる限り利用者のニーズに合った利便性の高いものとするべき。 ②①に加え、取扱高の維持・向上策を通じて、市場施設の稼働率を向上させるべき。そのためには、業者のマーケティング機能を高める取り組みや、取扱高を増加させる誘引を与えるような利用料金体系を考察しても良いのではないかとと思われる。 ③民間委託の範囲を拡大すべき。（建物維持管理、警備等） ④使用料手数料率の見直しによる収入拡大。（神戸ビーフの輸出取り扱い施設となったことにより、業者も恩恵を受けていると思われる） そうした経営改善に取り組んだ上で、本場・東部市場と同様、卸売市場には価格安定機能など幾つかの機能があると考えられるが、一般会計からの繰入金に見合う便益は何なのかを検証し、本業務に対する行政の役割について再検討すべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> 西部市場は、大動物100頭/日、小動物200頭/日が処理できる施設規模であるが、解体機器等各々の設備が一体のシステムとして機能していることから、取扱量の減少に関わらず現在の設備規模は必要なものである。建設にかかった費用の償還や、建築後18年を経て老朽化による改修経費等が事業費の多くを占めていることから、設備の更新にあたっては、機器の延命等により経費削減ができるよう保全計画を設け対処しているが、状況に応じ保全計画を変更するなどにより、更に効率的な運営をしていきたい。 施設の稼働率の向上のためには取扱量を増加させる必要があるが、そのためには集荷と買参人の増が必要である。集荷対策として、各生産地域の共励会や全国規模の共励会の開催により集荷増を図り、また、買参人については、輸出施設認定の取得等により当市場の魅力を高めることにより増加するよう努めている。使用料手数料の見直しについては、当市場の魅力アップと他市場の使用料等の状況などの競争関係もあるので、他市場の動向を踏まえた検討が必要であると考えている。 民間委託の範囲拡大については、これまで「基幹施設管理業務」「解体施設管理業務」「廃棄物処理業務」「設備機器保守業務」「清掃業務」等、出来るものは全て委託あるいは請負により民間活用を図ってきた。 更に卸売業者とともに魅力ある市場に向けて、共励会開催促進などにより市場の活性化を図り、経費削減に向けて設備整備計画の精査などを行い、経営改善を図っていきたい。
<p>公設市場 (産業振興局)</p> <p>外部評価： 概ね十分</p>	<ul style="list-style-type: none"> 公設市場の役割は終えたとの認識のもと、公設市場条例の廃止に向けた取り組みを進めていることは評価できる。 公設市場としては廃止し、普通財産として引き続き現在の協同組合と賃貸借契約をする場合でも、公設市場としての使用許可料を一般の賃貸物件の相場に引き上げる必要がある。 宇治川公設市場については、廃止された市営住宅との複合施設であり、建物の老朽化も進んでいるため、本事業の役割が終了した後の建物や土地売却にあたって、土地・建物をどのように有効活用し、地域活性化の役割を担わせるのか、市として明確な展望を持つ必要があるのではないかと。 	<ul style="list-style-type: none"> 普通財産として賃貸借契約をする場合の賃借料について、神戸市不動産貸付料算定基準や鑑定評価により貸付料を決定したいと考えている。 土地建物売却にあたっての市としての展望について、現時点において、現商業者の意向や地域商業振興の観点から、当該地にて一定期間、現在と同様の商業施設が必要と考えている。今後、地域の方から当該地の有効活用などに関するニーズがある場合は、その必要性や手法について検討していく。

事業名 (所管局)	外部評価委員会の評価理由	外部評価を受けた所管局の 今後の方針
再開発ビル管理業務 (都市計画 総局)	<ul style="list-style-type: none"> 再開発ビルの市保留床の管理運営は計画的に進められており、サブリース方式など民間事業者の活用を積極的に行っていることは評価できる。また、当該事業における将来の取組の方向性も明確に示されている。 今後も市保留床の売却努力を継続しながら、売却できない床については、引き続き効率的・効果的な管理運営を進めるとともに、サブリース先については外郭団体への特命随意契約から一般公募方式により民間企業にも開放することで、財産収入（リース料）の拡大に努めるべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> 25年度においては、契約期限を迎える垂水・舞子地区サブリースについて、民間事業者も含めた公募を実施し、財産収入の拡大については一定の効果を得た。当面、円滑で効率的な管理運営が実施できるよう履行確認を継続する。 26年度では、六甲道地区及び新長田駅前地区（ピフレ新長田）サブリースについて、同様に一般公募を行う予定である。 今後も、引き続き、売却努力を継続しながら、民間事業者参入を含めて、管理運営のさらなる効率化と財産収入の拡大に努めていく。
外部評価： 概ね十分		

3. その他の最適化（受益と負担の一層の適正化）

事業名 (所管局)	外部評価委員会の評価理由	外部評価を受けた所管局の 今後の方針
福祉施設への 上下水道減免 (保健福祉局) (こども 家庭局)	<ul style="list-style-type: none"> 25年度から見直された介護保険施設における上下水道料金減免の廃止は、介護保険施設間での公平性の観点から行われた同施設に対するもののみであり、その他の老人福祉施設、児童養護施設等は従来どおりの減免が行われたままとなっている。 福祉施設に対する優遇制度には、これ以外にも多様な補助や減免等があるため、単独の制度ごとに考えるのではなく、制度全体の中で総合的に判断するべきである。本減免については、制度の不公平が生じる可能性の高い制度であることから廃止に向けて早急に検討することが望まれる。減免の廃止にあたっては、施設を運営する法人の経営に対する影響を把握しておく必要があると思われる。 	<ul style="list-style-type: none"> 新たに創設されたサービス提供施設と、従来からある社会福祉施設との公平性の問題があることや、他都市と比較して手厚い制度となっていることなどの課題は認識しており、今回の評価結果を踏まえ、廃止に向けて検討を行う。 検討にあたっては、経営に対する影響額や運営状況を把握した上で、他の支援策と併せ、施設の経営悪化に伴う利用者への影響がないよう、対象となっている施設の関係団体と協議しながら進めていく。
外部評価： 不十分		

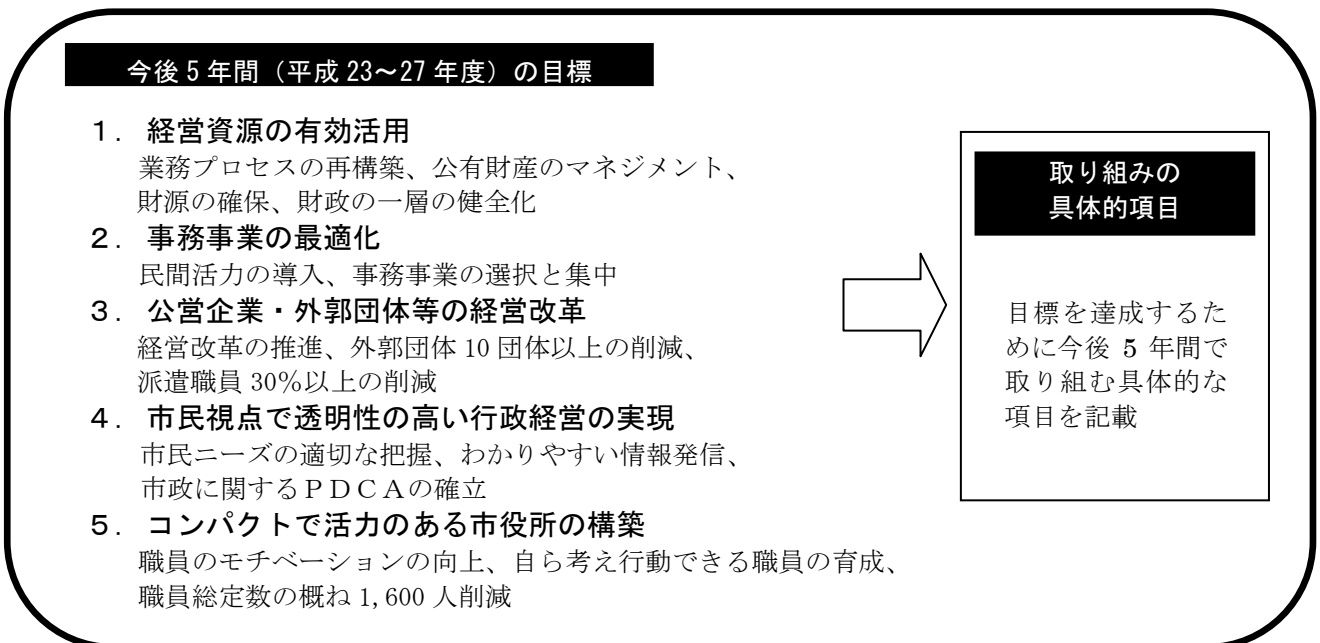
(参考) 「神戸市行財政改革 2015」(平成 23 年 2 月策定) の概要



断固たる行財政の改革を断行

— 第 5 次神戸市基本計画で示される今後の神戸づくりを下支え —

— 早期に収支不足の解消を図り持続可能な行財政構造を構築 —



同時に

地域主権改革について

地域主権改革の推進により、国・県・市の役割分担の明確化とそれに見合う税財源の確保が実現されるよう訴えていく