

神戸市行財政改革 2015

平成 23 年 2 月

神 戸 市

神戸市行財政改革 2015 目次

＜基本方針＞	1
・ 震災から現在、そして今後の行財政改革	1
・ 収支不足への対応	2
・ 今後5年間（平成23～27年度）の目標	3
・ 地域主権改革について	3
＜取り組みの具体的項目＞	4
1. 経営資源の有効活用	4
①業務プロセスの再構築	
②公有財産のマネジメントの推進・財源の確保	
③財政の健全化	
2. 事務事業の最適化	6
①民間活力の導入	
②協働と参画の推進	
③その他の最適化	
3. 公営企業・外郭団体等の経営改革	8
①公営企業の経営改革	
②地方独立行政法人の経営改革	
③外郭団体の経営改革・市役所の関与の見直し	
4. 市民視点で透明性の高い行政経営の実現	10
①市民ニーズの的確な把握・市民にわかりやすい情報発信	
②市政に関するPDCAの確立	
③新たな仕組みによる市民サービスの向上	
5. コンパクトで活力のある市役所の構築	11
＜参考資料1＞ 一般会計の収支見通し（平成23～27年度）	12
＜参考資料2＞ 行政経営方針	14
＜参考資料3＞ 行政経営方針の実績	15
＜用語集＞	18

< 基本方針 >

— 震災から現在、そして今後の行財政改革 —

本市では、震災後から現在に至るまで、絶え間なく、機を逃すことなく行財政改革を行い、他都市と比べても決して劣ることのない成果を生み出してきた。

これは、早期の復旧・復興と危機的な財政状況からの脱却という直面する課題への対応とともに、「市民のくらしと安全・安心を守る」という行政の使命を果たすために、今なすべきは何かを考えて積み重ねてきた取り組みの成果である。

市民のみなさんの理解を得ながら職員が一丸となり行財政改革を行ってきた結果、職員総定数については平成7年度の四分の一にあたる約5,500人を削減し、一般会計の実質市債残高についても平成16年度以降、約6,000億円の削減を達成する見込みである。

しかし、時代の変化はこのような改革の努力をのみ込んでしまうほど急激である。人口減少と少子・超高齢化、グローバル化の進行、そして先行きが不透明な日本経済の動向などを考えると、自治体を取り巻く環境は一層厳しさを増すことが予想される（収支見通しについては次ページ参照）。加えて、地域主権改革の推進やセーフティネット機能の確保など自治体の責務や役割が拡大する側面もある。

このため、市役所は、その責務を全うすべき仕事に経営資源を集中させ、これまで以上に柔軟で機動的な行政経営を行うことで、真に必要な市民サービスを将来にわたり確実かつ安定的に提供していくことが何より重要となる。

同時に、市民・事業者・行政の役割分担のもと、協働と参画をさらに進め、これからの神戸づくりにおけるキーワードである「協創」を具体化することで、新たな価値が生まれる公共を創造していく必要がある。

また、市役所の透明化を進めるとともにコンプライアンスの徹底を図るなど、市民に信頼され市民満足度の高い行政経営を行っていくことも一層求められていく。

さらに、地域主権改革のメリットを市民が享受でき、様々な局面において市民にとって最善の判断ができるよう、自律的に力を発揮する自立した市役所の構築を目指していかなければならない。

このような時代の要請に対し、現在の仕組みのままでは将来立ち行かなくなる部分を徹底して見直し、行政の根底をなす「市民のくらしと安全・安心を守る」という使命を果たすのはもちろん、将来の世代に大きな負担を残さない取り組みを引き続き実行するとともに、市民が将来への展望をもって暮らせるよう第5次神戸市基本計画（「神戸づくりの指針」、「神戸2015ビジョン」、「各区計画」）で示される今後の神戸づくりを下支えしていくために、これまで全力をあげてきた行財政改革をさらに一歩推し進め、断固たる行財政の改革を断行する。

— 収支不足への対応 —

本市では、震災からの早期の復旧・復興を図るため莫大な財政支出が必要となり、収支不足が毎年度発生するなど、危機的な財政状況となった。このため、震災直後から具体的な計画を立て、徹底した行財政改革を行ってきた。

平成8年度から10年度においては「神戸市行財政改善緊急3ヵ年計画」、平成11年度から15年度においては「新たな行財政改善の取り組み（新行政システムの確立に向けて）」に基づく取り組みを進めた結果、平成8年度から15年度の合計で、単年度収支不足を2,160億円改善するとともに、職員総定数を2,185人削減した。

さらに、平成16年度から22年度においては「行政経営方針」に基づく取り組みを行っており、職員総定数については目標の3,000人削減を超える3,379人の削減を達成した。また、実質市債残高についても当初目標の5,000億円削減をすでに達成し、平成22年度末には約6,000億円削減する見込みとなり、単年度収支不足も約730億円改善する見込みとなった。

これら不断の行財政改革の中で、上記の取り組みとともに、事務事業のゼロベースからの見直しを行い、特に平成15年度から17年度には市が行っている全事務事業について外部評価を実施し、評価結果を踏まえた見直しを進めてきた。同じく平成15年度から17年度には全職員の給与削減も断行した。

さらに、指定管理者制度やPFIなど民間活力の導入、地方独立行政法人の設立など時代の変化に柔軟に対応した取り組みを行うとともに、外郭団体の統廃合、組織の再編、ポストの削減、そして、財源確保の観点から、公有財産の売却や債権管理の徹底、あるいはネーミングライツなど新たな財源確保の取り組みも積極的に行ってきた。

震災後、一貫して行ってきた行財政改革により、危機的な財政状況からは脱却することができ、このような取り組みについては民間機関から大きな評価をいただいた。

しかし、自治体は総じて大変厳しい状況におかれている。本市でも、今後の市税収入や地方交付税の動向が不透明な中、少子・超高齢化の進行に伴い、社会保障費・医療費が今後も確実に増加し続けることなどから、平成27年度には一般会計の単年度収支不足が約180億円、累積収支不足が約610億円となる見通しである。

一般会計の収支見通し

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
単年度収支不足額	45億円	109億円	134億円	144億円	179億円
累積収支不足額	45億円	154億円	288億円	432億円	611億円

時代の変化に適切に対応した行政経営を将来にわたり行っていくためには、早期に収支不足の解消を図り、持続可能な行財政構造を築かなければならない。このためにも、「今後5年間（平成23～27年度）の目標」を掲げ、これに基づいた行財政改革を徹底して行っていく。

— 今後5年間（平成23～27年度）の目標 —

断固たる行財政の改革を断行するため、以下の目標に基づき取り組みを進める。また、取り組みを進める際には、政令指定都市など他都市との比較を常に意識し、150万人都市に相応しい市役所としていく。

1. **経営資源の有効活用**：市役所が有する様々な経営資源を有効に活用するため、業務プロセスの再構築、公有財産のマネジメントの推進、財源の確保を徹底する。また、引き続き適切な財政運営を行い、財政の一層の健全化を図る。
2. **事務事業の最適化**：市民・事業者・行政の適切な役割分担を見極め民間活力をさらに導入していくとともに、事務事業の選択と集中などを進める。
3. **公営企業・外郭団体等の経営改革**：公営企業、地方独立行政法人、外郭団体の経営改革をさらに進めるとともに、外郭団体10団体以上と派遣職員30%以上を削減する。
4. **市民視点で透明性の高い行政経営の実現**：市民ニーズの適切な把握やわかりやすく市民に伝わる情報発信、市政に関するPDCAの確立など行政経営の透明化をさらに進める。
5. **コンパクトで活力のある市役所の構築**：職員のモチベーションを高め、自ら考え行動できる人材の育成を図るとともに、機動性・柔軟性のあるコンパクトな組織を目指し、職員総定数を概ね1,600人削減する。

— 地域主権改革について —

時代の変化に伴い多様化する市民ニーズや地域課題等に対応するためには、住民に身近な基礎的自治体である市が、真に必要な市民サービスを、自らの責任と判断で適切に提供していくことが一層重要となる。

これを実現するために、断固たる行財政の改革を行い自治体としてできる最大限の努力をしていくが、同時に、国・県・市の役割分担を明確化し、それに見合う税財源が確保される必要がある。指定都市市長会や関西4都市市長会議における他都市との連携のもと、地域主権改革の推進により以下の項目が実現されるよう訴えていく。

1. 国からの大幅な権限移譲や国税からの税源移譲等により国と地方の税源配分を抜本的に見直し、市民サービスの企画立案から管理執行までを一元的・総合的に決定できるようになること
2. 県に代わって市が提供している市民サービスに対する経費や大都市特有の財政需要に対応するため、県税からの税源移譲による税源配分の見直しや地方消費税、法人住民税などの都市税源を拡充すること
3. 圏域の中核都市としての役割を担う大都市においては、国・県が真に担わなければならないものを除き、大幅に権限を移譲し、それに見合う税財源を確保する新たな大都市制度を創設し、都市の魅力・活力を高めていくこと

< 取り組みの具体的項目 >

基本方針に基づき、今後 5 年間（平成 23 年度～27 年度）において以下の取り組みを実行する。

1. 経営資源の有効活用

①業務プロセスの再構築

業務プロセス（仕事のやり方）の効率化、民間活力の活用等を進め、限られた人的資源を有効活用することで、時代に対応した柔軟で機動的な行政経営を行う

- ・ 庁内情報システム維持管理業務
- ・ 庁舎管理業務
- ・ 電話交換業務
- ・ 総務事務
- ・ 税務事務
- ・ 害虫駆除・動物管理等公衆衛生業務
- ・ ごみ収集業務
- ・ ごみ処理業務
- ・ 道路・街路業務
- ・ 道路等維持管理業務
- ・ 下水処理施設管理運営業務
- ・ 市街地再開発事業・区画整理事業
- ・ 市営住宅管理業務
- ・ 港湾施設管理業務
- ・ 新都市整備事業
- ・ 区役所窓口・会計業務
- ・ 学校給食調理業務
- ・ 学校管理業務

②公有財産のマネジメントの推進・財源の確保

市民生活を支える施設・インフラについて、利用の安全・安心を確保し、長期的な経費負担の軽減等を図るため、長寿命化や再編等を行う。また、債権管理の徹底や新たな財源の確保を一層推進する

- ・ 公共施設のファシリティマネジメントの推進（全市的視点による維持管理経費の低減や施設再編等の推進）
 - ・ 日常的な施設管理コストの削減（平成 27 年度時点で 5%削減）
 - ・ 長寿命化の推進（築後使用年数を 65 年に延長しライフサイクルコストを低減）
 - ・ 段階的な施設総量の低減（中長期的視点から保有床面積を 30 年間で 10%削減）
- ・ 橋梁長寿命化修繕計画の確実な運用と見直し
- ・ 公園施設長寿命化計画の策定と運用
- ・ 下水道施設の計画的な改築・更新と機能強化
- ・ 都市計画道路の抜本的見直しの推進
- ・ 第 2 次市営住宅マネジメント計画に基づく管理戸数の適正化と余剰地処分の推進
- ・ 企業誘致による土地売却の推進と税源の涵養（売却土地面積：平成 21 年度末時点 69.1ha→平成 26 年度 100ha）
- ・ 法定外目的税（環境関係）の検討
- ・ 債権管理対策推進本部のもとでの債権管理の一層の適正化
- ・ 公共施設へのネーミングライツの導入（10 施設以上）
- ・ 自動販売機設置料金における競争性の導入

③財政の健全化

持続可能な行財政構造を構築するため、引き続き適切な財政運営に努め、財政の一層の健全化を図る

- ・ 財政健全化指標の一層の健全化（政令指定都市の中位程度の水準）
 - 実質公債費比率（平成 21 年度決算） 神戸市 13.9% 政令市平均 13.2%
 - 将来負担比率（平成 21 年度決算） 神戸市 175.6% 政令市平均 190.5%
- ・ プライマリーバランス（基礎的財政収支）の黒字の維持
 - 平成 9 年度以降、黒字を維持
- ・ 市債の発行体格付け「AA」ランクの維持（格付投資情報センターによる格付け）

2. 事務事業の最適化

①民間活力の導入

官民の役割分担を適切に見極め、民営化、民間委託、指定管理者制度など最適な手法により民間活力を導入する

- ・庁舎設備管理業務
- ・男女共同参画センター管理運営業務
- ・高齢者等福祉施設管理運営業務
- ・障害者福祉施設管理運営業務
- ・中央卸売市場（本場・東部・西部）管理業務
- ・公設市場
- ・再開発ビル管理業務（競争性導入）
- ・御影公会堂管理運営業務
- ・東灘図書館管理運営業務
- ・一層効果的な指定管理者制度の運用にむけた仕組みの構築(指定期間の長期化や利用料金制導入施設の拡大など)

②協働と参画の推進

協働と参画をさらに進め、適切な役割分担と連携のもと市民や地域の力を活かし、多様化する市民ニーズや新たな地域課題に対応できる公共づくりを目指す

- ・パートナーシップ協定締結の推進（全区に拡大）
- ・地域活動統合助成金のモデル実施の推進（モデル実施の検証・評価と一般施策化の検討）
- ・地域人材支援センターを核とした地域活動を担う人材の育成
- ・地域担当制の充実・強化
- ・全庁的な協働と参画のまちづくり支援体制の整備

③その他の最適化

上記①、②の取り組みとともに、さらなる選択と集中などを行い、効果的・効率的な行政経営を目指す

- ・老人いこいの家の段階的廃止
- ・高齢者生活福祉センターの用途変更
- ・保育所の再編
- ・海外事務所の再編
- ・学校の再編
- ・幼稚園の再編
- ・将来世代も含めた負担の公平性等の観点を踏まえ、真に必要な市民サービスを将来にわたり提供していくための受益と負担の一層の適正化

3. 公営企業・外郭団体等の経営改革

①公営企業の経営改革

地方公営企業法の趣旨を踏まえ、企業としての経済性の発揮と公共の福祉の増進を図るため、さらなる経営改革を行う

○公営企業への基準外繰出金の段階的削減

●水道事業

- ・中期経営目標 2011（平成 20 年度～23 年度）及び次期中期経営目標（平成 24 年度～27 年度）に基づく経営改革の実行
- ・市民ニーズに対応したサービスの充実
 - ・水道施設の計画的な更新と機能強化
 - ・民間活力の導入による公民の連携の推進

●交通事業

- ・次期経営計画（平成 23 年度～27 年度）に基づく経営改革の実行
- ・市民ニーズに対応したサービスの充実
 - ・施設等の計画的更新
 - ・民間活力の導入の推進
 - ・自動車事業会計の単年度収支の黒字の継続・累積資金不足の縮小
 - ・地下鉄両線（西神・山手線、海岸線）での営業収支の黒字の維持

②地方独立行政法人の経営改革

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行う

●公立大学法人神戸市外国語大学

- ・中期目標（平成 19 年度～24 年度）及び次期中期目標（平成 25 年度～30 年度）に基づく経営改革の実行
- ・派遣職員の削減
- ・次期中期目標期間における運営費交付金の交付ルールの設定

●地方独立行政法人神戸市民病院機構

- ・中期目標（平成 21 年度～25 年度）及び次期中期目標（平成 26 年度～）に基づく経営改革の実行
- ・派遣職員の削減

③外郭団体の経営改革・市役所の関与の見直し

行政を補完し、新たな行政需要への対応と良質かつ安価な市民サービスの提供という外郭団体の役割のもと、経営環境の変化も適切に踏まえながら、抜本的な見直しを行う

- ・「神戸市外郭団体経営検討委員会」の提言を踏まえた全外郭団体の抜本的な見直し
- ・公益法人制度改革への適切な対応
- ・外郭団体 10 団体以上の削減
- ・外郭団体等への派遣職員 30%以上の削減
- ・外郭団体等への補助・委託などの見直し

4. 市民視点で透明性の高い行政経営の実現

①市民ニーズの的確な把握・市民にわかりやすい情報発信

多様化する市民ニーズに対応し、協働と参画をさらに進めるため、市民の声を的確に把握するとともに市政情報等を市民にわかりやすく発信する仕組みづくりを行う

- ・意見提出手続・意見公募手続の広報の充実
- ・市民の声集約活用システムの導入
- ・市長のタウンミーティングの継続実施
- ・インターネットを活用したアンケートの実施
- ・ICTを活用した新たな情報発信の推進
- ・市民の目線に立ったわかりやすい情報発信の推進
- ・審議会等への女性委員の登用の推進

②市政に関するPDCAの確立

市民への説明責任、市役所の一層の透明性向上などの観点から、市民視点での行政経営を行うための仕組みづくりを行う

- ・神戸市行財政改革2015に基づく行財政改革の実績等の公表（毎年度）
- ・行政評価条例に基づく施策評価・事務事業評価・建設事業評価の適切な実行
- ・事務事業外部評価の実施（時代の変化への対応・透明性の向上）
- ・市民にわかりやすい財政情報の発信（公会計制度の活用など）
- ・予算・決算と行政評価が連動したPDCAの仕組みの構築

③新たな仕組みによる市民サービスの向上

時代の変化に伴い多様化する市民ニーズ等に適切に対応し、市民満足度の高いサービス提供を図るための仕組みづくりを行う

- ・総合コールセンターの設置
- ・区役所窓口における市民サービスの拡充
 - 区民サービスディレクターの全区配置
 - ・ワンストップサービスの導入（順次拡大）
 - ・時間外窓口サービスの充実
 - ・利用しやすいフロアへの改善

5. コンパクトで活力のある市役所の構築

コンパクトで活力のある市役所の構築

将来にわたり柔軟で機動的な行政経営を行うため、職員のモチベーションを高め、自ら考え行動できる人材を育成し、時代の変化に迅速に対応できるコンパクトで活力のある組織を構築する

- ・平成 22 年度の職員総定数 16,164 人の約 10%に相当する概ね 1,600 人の削減
- ・労務職の給与水準の見直し（政令指定都市の中位程度の水準）
- ・職務・職責・勤務成績をさらに反映する給与体系の構築
- ・新たな人事評価制度の全職員への導入
- ・職員の意欲や能力の一層の向上を図る人事研修体系の構築
- ・時代の変化に柔軟に対応できる機能的な組織への再編
- ・民間人材の登用の拡大
- ・幹部職への女性職員のさらなる登用
- ・市民に信頼される事務執行などコンプライアンスの一層の徹底

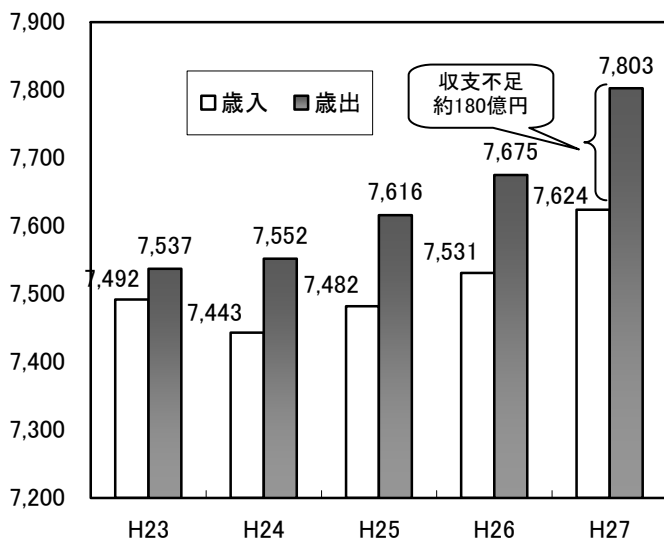
<参考資料 1> 一般会計の収支見通し（平成 23～27 年度） ※平成 22 年 8 月公表

- ①雇用情勢に引き続き厳しさが残るなど、今後の市税収入の動向は不透明である。また、中長期的には、生産年齢人口が減少することなどから、大幅な回復は見込めないこと
- ②政府の「財政運営戦略」で「地方一般財源総額については、平成22年度の水準を実質的に確保する」とされているものの、地方交付税総額について今後の見通しは不透明であること
- ③少子・超高齢化の進展に伴い、社会保障費・医療費が今後も確実に増加し続けることなどから、平成27年度には、単年度の収支不足が約180億円、累積収支不足が約610億円となり、早期健全化基準を大きく超える見通しである。

これまでも徹底した行財政改革を実行してきたが、今後も時代の変化に対応した行政経営を行うため、新たな行財政経営計画を策定・実行し、持続可能な行財政構造を構築する必要がある。

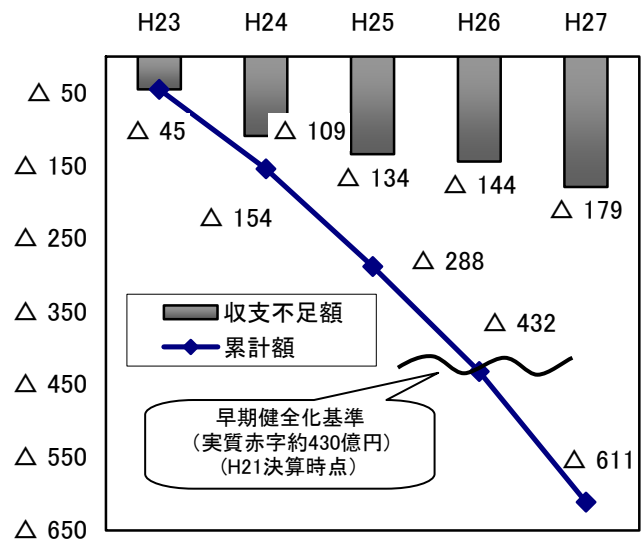
○歳入・歳出の推移

(億円)



○収支不足額の推移

(億円)



○歳入・歳出の推移 (項目別)

(億円)

		22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
歳入	市 税	2,644	2,646	2,630	2,653	2,677	2,676
	譲与税・交付金	336	338	335	338	341	343
	地方交付税	727	724	654	639	621	624
	国県支出金	1,387	1,457	1,495	1,537	1,581	1,626
	市 債	719	546	546	546	546	546
	そ の 他	1,848	1,781	1,783	1,769	1,765	1,809
A		7,661	7,492	7,443	7,482	7,531	7,624
歳出	人 件 費	1,267	1,265	1,242	1,261	1,252	1,242
	扶 助 費	1,710	1,796	1,851	1,909	1,970	2,034
	公 債 費	1,105	1,051	1,014	984	975	1,025
	投資的経費	596	596	596	596	596	596
	貸 付 金	944	771	771	771	771	771
	繰 出 金	838	857	877	894	910	934
	物件費等	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201
B		7,661	7,537	7,552	7,616	7,675	7,803
収支不足額 A - B		-	△ 45	△ 109	△ 134	△ 144	△ 179
収支不足累計額		-	△ 45	△ 154	△ 288	△ 432	△ 611

(参考) 収支見通しの前提

平成22年度予算をベースに、下記の条件を前提に試算したものであり、今後の制度変更による影響は加味していない。

○名目経済成長率 平成22年6月22日内閣府試算「慎重シナリオ」を参考に設定

22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
1.6	1.7	1.6	1.6	1.7	1.6

○人 口

国立社会保障・人口問題研究所による推計（「神戸づくりの指針」より）

	17年度	22年度	27年度	32年度	37年度
0～14歳	199,608	190,911	172,308	152,037	138,222
15～64歳	1,015,642	983,184	931,244	901,292	872,290
65～74歳	173,148	189,113	217,032	209,143	176,564
75歳以上	132,153	172,206	204,956	239,478	279,876
計	1,525,393	1,535,415	1,525,539	1,501,950	1,466,951

○各項目の積算の主な考え方

【歳入】

市 税	個人・法人市民税は名目経済成長率に連動 固定資産税・都市計画税は地価動向、評価替（H24、H27）などを反映 市たばこ税は税制改正による増及び直近の減少率を反映
譲与税・交付金	地方消費税交付金は名目経済成長率に連動 その他は原則据え置き
地方交付税	基準財政収入額は市税等と連動 基準財政需要額は公債費及び事業費補正分は個別積み上げ その他の経費は原則据え置き
国県支出金・市債	歳出連動
そ の 他	特定財源は歳出連動、その他は原則据え置き

【歳出】

人 件 費	定数・単価は据置、退職手当を別途積み上げ
扶 助 費	生活保護費など主な項目を積み上げ
公 債 費	市債発行額に応じて積み上げ
繰 出 金	国民健康保険、介護保険、後期高齢者医療繰出金を別途積み上げ その他は据え置き
投資的経費・物件費等	原則据え置き (新規・拡充施策の財源は、事業の再構築により確保する)

<参考資料 2>

行政経営方針

平成14年2月の財政再生緊急宣言以降、全事務事業の総点検、職員の給与削減をはじめ、幾多の厳しい取り組みを行い、相当の成果をあげてきた。

しかしながら、長引く構造的不況は厳しい財政状況に深刻な打撃を与えており、毎年100億円単位の大幅な減収を続ける市税収入は、平成16年度において平成15年度予算の2509億円から2440億円程度まで落ち込む見通しである。これは、震災前の平成5年度決算額2951億円に比べると約510億円、約5分の1が減収したことになる。また、国において固定資産税の商業地等の負担水準を引き下げる税制改正があれば、さらに大幅な減収となることが危惧される。

今後の高齢社会を考えると、国全体の人口が平成18年を境に減少に転じることが予想される中、高齢化率は平成18年に20.5%（5人に1人）、平成26年には25.3%（4人に1人）と上昇の一途をたどることが予想されており、時代が大きな転換期を迎えていることを強く認識しなければならない。この少子高齢社会における生活保護などの扶助費や国保・老健・介護保険への繰出しの増嵩、三位一体の改革による影響、さらには現行の地価下落や経済の低成長を勘案すると、財政状況は一層深刻な事態に陥りかねない。

こうした経済の低成長時代や少子高齢社会の到来により、これまでの制度やしくみが機能しなくなりつつある中で、次代を担う世代を含めたすべての市民のくらしと安全・安心を守ることこそ、我々の使命である。そして、現在の行財政構造や受益と負担の関係を見直し、時代の変化に則した事務事業へと再構築を行うことを緊急の課題として取り組み、市民の「公」への協働と参画を促進することによって、主体的な地域づくりを支援していかなければならない。

また、公共施設のあり方や都市基盤整備の進め方の見直しなど、真に必要な行政サービスへの選択と集中を行い、神戸市基本計画の目標年次である平成22（2010）年度を目途に、本市行財政の硬直的構造を改革する。

具体的には、

- ① 市債発行額の着実な抑制を図る。そのため既存ストックの有効活用や重点的・効率的な投資により市債発行額を元金償還額の範囲内とし、一般会計における実質市債残高を現在の3分の2程度まで圧縮する。
（削減額 約5000億円）
- ② 時代や社会環境の急激な変化にあわせて、事業や施設の休廃止、市の上乗せ事業の見直し、受益と負担の適正化を行う。
- ③ 民営化、民間委託など積極的に民間活力の導入を行う。特に、公の施設については、地方自治法改正の趣旨を十分に踏まえ運営体制の見直しを実施する。
- ④ 大学、公営企業において地方独立行政法人制度を活用するなど、さらなる経営改革を実施する。
- ⑤ 職員・組織体制については外郭団体への派遣職員も含めて、概ね3000人削減を目指す。

平成15年12月
神戸市長 矢田立郎

<参考資料 3 >

行政経営方針の実績（平成 16～22 年度）

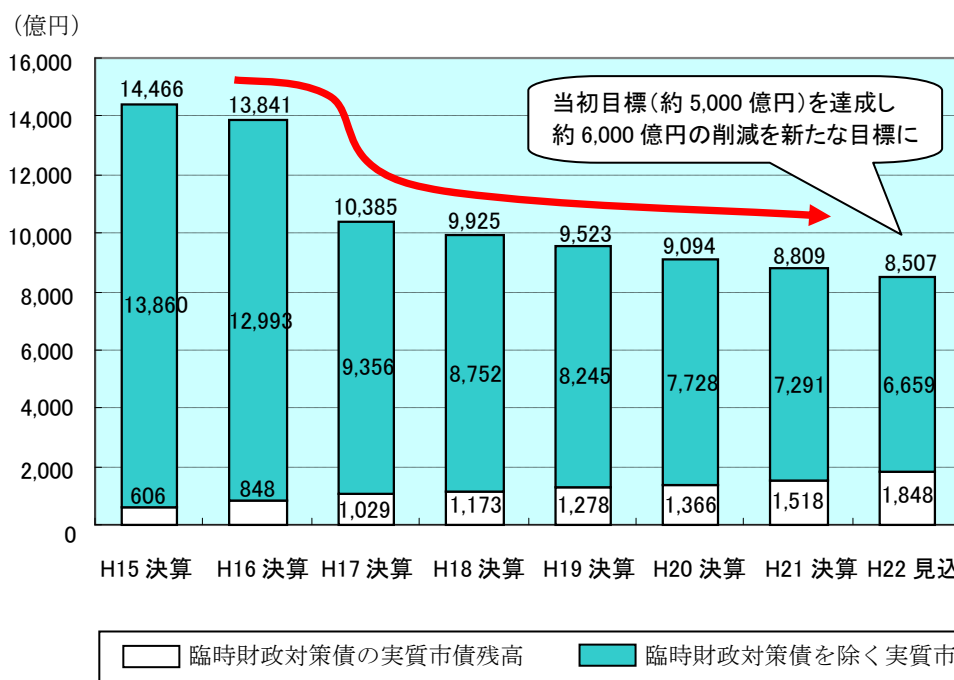
①実質市債残高の約 5,000 億円削減

- 一般会計の実質市債残高を約 5,000 億円削減するという目標は平成 20 年度に達成。目標をさらに 1,000 億円上積みし、平成 22 年度末には約 6,000 億円削減の見込み

(単位：億円)

16 年度 (決算)	17 年度 (決算)	18 年度 (決算)	19 年度 (決算)	20 年度 (決算)	21 年度 (決算)	22 年度 (見込)	合計
△625	△3,456	△460	△402	△429	△285	△302	約△6,000

<実質市債残高の推移>



臨時財政対策債・・・地方交付税の振替の市債で、返済は後年度の地方交付税で全額まかなわれる。

②事務事業の再構築

※ 行政評価条例に基づき、平成 15～17 年度に全事務事業（1,214 事業）について事務事業外部評価を行い、評価結果を踏まえた見直しを実行

- 文化ホール小ホール・西須磨公設市場・道路機動隊事務所・かるもプール等の廃止、西神戸ホームの休止、老人いこいの家の廃止・転用、市営住宅マネジメント計画に基づく住宅ストックの有効活用・余剰地処分、落合クリーンセンターの焼却停止・中継地整備、学校園の再編、旧神戸移住センター・王子市民ギャラリー等の転活用など

- 市税減免制度の見直し、生活保護市単独給付の見直し、斎場使用料・墓地年間使用料の見直し、敬老優待乗車制度の再構築、はり・きゅう・マッサージ施術料助成制度の再構築、敬老祝い金の見直し、福祉医療制度の再構築、保育所保育料の見直し、学童保育の有料化、粗大ごみの申告有料制度の導入、市営住宅使用料の減免の見直し、その他使用料手数料等の見直し など

③民間活力の導入

●指定管理者制度の導入

- ・平成 22 年 4 月時点で 994 施設に導入（うち公募 647 施設）

〔主な指定管理者制度導入施設〕

総合運動公園、海づり公園、金の湯・銀の湯、須磨ヨットハーバー、体育館、ポートアイランドホール、国際会議場・展示場、ファッション美術館、六甲山牧場、駐車場・駐輪場、森林植物園、布引ハーブ園、市営住宅、勤労会館、勤労市民センター、文化ホール、区民センター、須磨海浜水族園、青少年科学館、地域図書館、しあわせの村、ケアハウス松寿園、在宅福祉センター、児童館、地域福祉センター など

- ・平成 22 年度中に神戸こども初期急病センター及び地域人材支援センターに指定管理者制度を導入
- ・多くの施設で開館日の増加や開館時間の延長、講座・イベントの拡充、料金設定の見直しなど、新たなサービスを提供
- ・平成 22 年度までに約 18.3 億円の経費削減（公募実施前後の比較）

<指定管理者となる団体の種別>

株式会社など	外郭団体を含む 共同事業体	外郭団体	施設数
828 (83.3%)	15 (1.5%)	151 (15.2%)	994

●民営化、民間委託など

- ・保育所の民間移管（平成 22 年度までに 14 ヲ所）、社会事業授産施設の民間移管、市民農園の民営化等、市バス路線の民間移譲（5 路線） など
- ・住民票郵送請求処理業務・戸籍入力業務・市営住宅退去者の滞納家賃徴収・岸壁給水業務等の民間委託、下水処理施設の包括的民間委託、人材派遣を活用した市税の電話催告システムの導入、水道メーター検針業務における競争性導入、市バス営業所の管理委託（5 営業所） など
- ・中央卸売市場本場再整備事業、新中央市民病院整備事業、新神戸ロープウェー再整備等事業における PFI 方式の活用
- ・ネーミングライツ（グリーンスタジアム、ウイングスタジアム、バス停）、広告（ホームページバナー、窓口封筒、デザイン広告バスなど）、スポンサー花壇、動物サポーター制度、広告付きバス停留所上屋整備事業の全市展開、新長田駅南地区再開発事業における特定建築者制度の活用 など

④大学・公営企業の経営改革

●外国語大学

- ・平成 19 年 4 月に公立大学法人化
- ・中期目標・中期計画（平成 19～24 年度）の達成にむけた年度計画の実行
- ・語学クラスの少人数化の推進や新カリキュラムへの移行などによる教育活動の改善、小学校教員等を対象とした英語教授法の研修 など

●市民病院

- ・平成 21 年 4 月に地方独立行政法人化
- ・中期目標・中期計画（平成 21～25 年度）の達成にむけた年度計画の実行
- ・効率的な病床運営や手術枠・診察枠の運用見直しなどによる単年度黒字の計上（平成 21 年度決算は 30 億 1,500 万円の黒字）

●水道事業

- ・中期経営目標 2011（平成 20～23 年度）などに基づく取り組みを実行
- ・7 年連続で単年度黒字を計上（平成 21 年度決算は 5 億 8,800 万円の黒字）

●交通事業

- ・ステップ・アップ プラン（平成 19～22 年度）などに基づく取り組みを実行
- ・自動車事業は 4 年連続で単年度黒字を計上（平成 21 年度決算は 2 億 1,900 万円の黒字）。高速鉄道事業はコスト削減や収入増対策により 7 年連続で赤字額が縮小。

⑤職員総定数の概ね 3,000 人削減

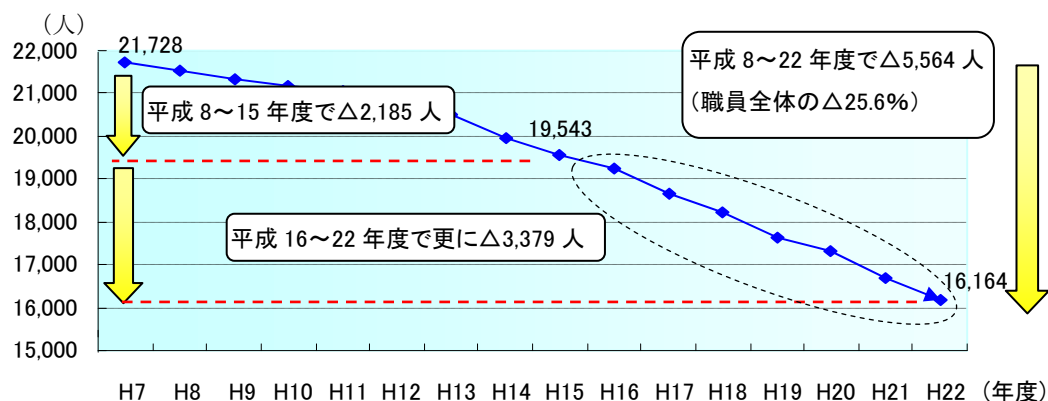
●平成 22 年度までに 3,379 人を削減

⇒3,000 人削減の目標を達成。震災後（平成 8～22 年度）の削減数は 5,564 人（平成 7 年度総定数 21,728 人の約 25.6%の削減）

（単位：人）

16 年度 (実績)	17 年度 (実績)	18 年度 (実績)	19 年度 (実績)	20 年度 (実績)	21 年度 (実績)	22 年度 (実績)	合計
△298	△592	△422	△582	△329	△614	△542	△3,379

<職員総定数の推移>



<用語集>

用語	説明
地域主権改革 (1 ページ、3 ページ)	政府が掲げる地方分権の施策で、住民に身近な行政は、地方公共団体が自主的かつ総合的に広く担うようにするとともに、地域住民が自らの判断と責任において地域の諸課題に取り組むことができるようにするための改革
協創 (1 ページ)	これからの神戸づくりでは、都市ぐるみで「ひと（人）」を「たから（財）」と捉え、多様な「人財」が集い・交わり・活きるまちづくりを進めるとともに、それら「人財」のきずなを深めながら協働と参画をさらに発展的に推進し、新たな豊かさを創造していく姿をめざすこととし、第5次神戸市基本計画の「神戸づくりの指針」では、この姿を「協創」と呼ぶ
実質市債残高 (1 ページ)	市債残高から将来の市債返済のための積立金を除いたもの
ゼロベースからの見直し (2 ページ)	既存事業を実施することを前提とせず、ゼロ（何もない状態）からの観点で事業を見直すこと
指定管理者制度 (2 ページ、6 ページ)	従来、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
P F I (2 ページ)	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
地方独立行政法人 (2 ページ、3 ページ、8 ページ)	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
債権管理 (2 ページ、5 ページ)	債権について、債権者として行うべき保全、取立て、内容の変更及び消滅を行うこと
ネーミングライツ (2 ページ、5 ページ)	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。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
経営資源 (3 ページ)	企業や団体の成長を支える、いわゆる「ヒト」「モノ」「カネ」、そして「情報」などの無形資産の総称で、行政においては、より効率的な行政運営を行う上で、必要不可欠となるヒト（職員）、モノ（施設などの資産）、カネ（予算）、情報（知的財産）などのこと
公営企業 (3 ページ、8 ページ)	地方公共団体が経営する企業。事業にかかる経費をその事業経営に伴う収入で賄うという独立採算を原則とする
P D C A (3 ページ、10 ページ)	事業活動において、計画（Plan）、実行（Do）、評価（Check）、改善（Action）の4つのステップを一貫した流れとして捉え、それらを循環させることで、継続的な改善を図る手法
ファシリティマネジメント (5 ページ)	全庁横断的な視点から公共施設の総合的な有効活用を図る取組み。長期的な計画のもとに施設の維持管理を行い、施設にかかるライフサイクルコストの低減や施設の長寿命化を図りつつ、未利用施設の有効活用などを行うことにより、良好な市民サービスを継続しながら財政負担の軽減を図る
ライフサイクルコスト (5 ページ)	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

法定外目的税 (5 ページ)	特定の使用目的や事業の経費とするために、地方税法に定められていない税目を、各地方自治体が条例を定めて設ける税
財政健全化指標 (5 ページ)	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、「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
実質公債費比率 (5 ページ)	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
将来負担比率 (5 ページ)	外郭団体や公営企業などの負債も含め、一般会計等が将来的に負担すべき実質的な負債額が、地方公共団体の標準的な年間収入の何倍であるかを示す指標。数値が高いほど、将来財政を圧迫する可能性があることを示す
プライマリーバランス (5 ページ)	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、財政の健全度をはかる指標の一つ。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
発行体格付け (5 ページ)	金融債務についての総合的な債務履行能力のこと。本市の場合は、格付投資情報センター（R&I）により「AA」に格付けされているが、これは「信用力は極めて高く、優れた要素がある」と定義されている
基準外繰出金 (8 ページ)	公益性の観点から、例外的に一般会計から公営企業会計に繰り出す経費のうち、総務省が示した繰出基準に合致しない経費
公立大学法人 (8 ページ)	地方独立行政法人のうち、大学の設置及び管理を行う法人
運営費交付金 (8 ページ)	地方独立行政法人の行う業務の財源の一部に充てるために、地方公共団体から交付するもの
公益法人制度改革 (9 ページ)	すべての財団法人・社団法人を対象として、平成 25 年 11 月末までに認定・認可を経て公益法人・一般法人のいずれかへの移行を完了させるとともに、法人として存続するための要件等を見直した国が主導する制度改革
意見提出手続・意見公募手続 (10 ページ)	パブリックコメントのこと。市民参画の推進、行政運営における公正の確保・透明性の向上を図るため、計画の策定や条例・規則等の制定過程において趣旨や内容等を公表し、広く一般に意見を求め、提出された意見を考慮して意思決定を行おうとする手続。本市では、協働と参画のまちづくりを支える仕組みとして制定した「協働・参画3条例」の一つである「神戸市民の意見提出手続に関する条例」と、「神戸市行政手続条例」に基づき、実施している
公会計制度 (10 ページ)	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
行政評価 (10 ページ)	行政活動における施策や事務事業等について、一定の目的・基準・視点によって客観的に評価・検証を行い、その結果を改善・改革に結びつける手法。本市では、「協働・参画3条例」の一つである「神戸市行政評価条例」に基づき、「施策評価」「事務事業評価」「建設事業評価」を実施している
ワンストップサービス (10 ページ)	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 箇所に集約して、サービスを提供すること