

神戸市行財政改善緊急3カ年計画

平成7年12月
神戸市

目 次

1. 行財政改善の必要性	1
(1) 行財政改善による復興余力の捻出	1
(2) 復興計画の着実な推進	1
(3) 震災による財政状況の急激な悪化	1
(4) 「行財政改善緊急3カ年計画」の策定と推進	2
2. 行財政改善の基本方針	3
(1) 市政の最優先課題	3
(2) 行財政の運営方針	4
(3) 行財政改善の視点	4
3. 計画期間	5
(1) 計画期間	5
(2) ローリングの導入	5
4. 推進体制	5
(1) 行財政改善推進本部	5
(2) 行財政改善推進懇談会（仮称）の設置	5
5. 組織の機能的再編	5
(1) 本庁組織の統合・再編	5
(2) 区役所・事業所等の再編	5
(表1) 局組織の統合・再編	6
6. 職員総定数管理等	7
(1) 総定数の見直し	7
(2) 希望退職制度の実施	7
(3) 人材の育成・活用	7
(4) 給与管理	7

7. 事務事業の見直し	7
(1) 事務事業の見直し	7
(2) 物件費の削減	7
(3) 通常投資的経費の削減	8
(表2) 事務事業の見直し	9
ア. 簡素で効率的な執行体制の再構築	9
イ. 時代の変化をふまえた事務事業の見直し	11
ウ. 類似事業の整理統合	12
エ. 役割分担・負担区分をふまえた見直し	12
オ. 民間活力の導入	12
カ. 協働のまちづくりの推進	12
キ. 施設の適正配置・機能転換の推進	13
ク. 財産の処分・有効活用の促進	14
ケ. 受益者負担の適正化と公平性の確保	14
コ. 経営改善の取り組み	15
8. 震災前に計画された事業の再検討	16
(1) 緊急3カ年計画の期間内は引き続き検討する事業	16
(2) 施設内容、建設・運営方法を見直す事業	16
(3) 国・県との役割分担や民活により推進する事業	17
9. 外郭団体の統廃合等	18
(1) 速やかに整理・縮小、統廃合を実施すべき団体	18
(2) 統廃合を含め、今後のあり方を検討すべき団体	18
10. 行財政改善の推進に向けて	19
(1) 市民の理解と協力を得るための努力	19
(2) 行財政改善の推進と継続した見直し	19
(3) 行財政自主権の拡充のための地方分権の推進	19

1. 行財政改善の必要性

(1) 行財政改善による復興余力の捻出

いつの時代にあっても、直面する行政課題に的確に対応し、市民福祉を向上させることは、市民の信託を受けた市政の責務である。

神戸市は、これまでも「最少の市民負担で最大の市民福祉を実現する」という市政運営の基本理念により、積極的な行政に全力で取り組んできた。

しかし、本市は、未曾有の大震災を経験した。これを乗り越え、新しい神戸の再生に全力を傾注していかなければならない。

今後、歳入・歳出両面にわたり、これまで以上に行財政改善への取り組みを強め、復興余力を捻出していく必要がある。

(2) 復興計画の着実な推進

神戸市は、安全で市民が安心して暮らすことができ、活力と魅力を備えたまちづくりをめざして、「神戸市復興計画」を策定した。

復興事業の推進には、全体で9兆円にもものぼる事業費が必要といわれている。もちろん、復興は神戸市のみで成し遂げられるものではなく、国・県及び事業者、市民との役割分担のもとに、復興事業を着実に推進していくことが、本市に課せられた最重点課題であり、全力を挙げて取り組んでいかなければならない。

(3) 震災による財政状況の急激な悪化

一方、神戸市の一般会計財政収支試算では、震災の影響による市税収入の落ち込みに加え、復興事業の増嵩により、人件費及び国民健康保険事業会計や港湾事業会計などへの繰出金の伸びをゼロと仮定し、本市がなすべき復興事業を福祉・住宅・都市基盤整備・防災などの第2次復旧事業といわれる事業に絞り込んでも、平成10年度には約2,500億円、平成16年度には約6,800億円の累積財源不足が見込まれている。

また、平成8年度には起債制限比率が起債制限団体となる20%を越え、さらに数年先には30%を越えると予想されており、本市の財政状況はまさに危機的な状況に陥っている。

(4) 「行財政改善緊急3カ年計画」の策定と推進

こうした中において、復興事業を着実に推進していくため、引続き、議会とともに、国に対し特別の財政支援をねばり強く要望していく必要がある。

同時に、神戸市としては、税源のかん養に努めるとともに、財源対策としての基金の取り崩し、土地売却等を積極的に進めていく。しかし、これら自己財源にも限度がある。

そこで、新たな神戸の基礎づくりのための「行財政改善緊急3カ年計画」を策定し、市民の生活を守り、トータルとしての市民福祉の向上のため、市民の理解と協力を得ながら、全職員が一体となって行財政改善に力強く取り組んでいく。

2. 行財政改善の基本方針

(1) 市政の最優先課題

神戸市の最重点課題は、復興事業を着実に推進していくことである。

復興にあたっては、何よりもまず、市民生活の再建と安定を図らなければならない。そのため、「復興計画」をはじめ、「震災復興住宅整備緊急3カ年計画」、「市民福祉復興プラン」等に基づき、緊急かつ着実な市民生活の支援に全力を挙げていく。

特に、次のような施策について、最優先で取り組む。

ア. 良質な住宅の早期大量供給

住宅供給目標（平成9年度末） 82,000戸

（新規建設 72,000戸、既着工住宅等 10,000戸）

新規建設 72,000戸のうち神戸市分 23,600戸

（公営住宅 7,500戸、再開発系住宅 4,000戸、特定優良賃貸住宅 7,500戸、
公的助成住宅 4,600戸）

イ. 地域特性を生かした住宅・住環境の整備

震災復興土地区画整理事業 6地区 124.6ha

震災復興再開発事業 2地区 25.9ha

ウ. 在宅・施設福祉サービスの充実

（主な施策）	（平成6年度末）		（平成9年度末）	
特別養護老人ホーム	2,120人定員	⇒	2,950人定員	(1.4倍)
高齢者ホームヘルプサービス	1,946世帯	⇒	3,620世帯	(1.9倍)
高齢者デイサービス	535人定員	⇒	1,085人定員	(2.0倍)
高齢者ショートステイ	390人定員	⇒	730人定員	(1.9倍)

エ. 教育の再建・充実

学校施設の復旧、防災機能の強化

防災教育、心のケアの充実など

オ. 安全都市づくりの推進

地域防災拠点の整備

ライフラインの強化など

(2) 行財政の運営方針

社会経済情勢の変化や厳しい財政状況をふまえ、復興のまちづくりを着実に推進していくため、次の方針によりの確な行財政運営を行う。

ア. 事業の優先順位づけ

市政の最重点課題である復旧・復興事業を優先して実施するが、特に市民のくらしの復興に向けた事業を急ぐなど、優先順位をふまえて執行にあたる。

イ. ハード施策とソフト施策の調和

これまでの都市施設の整備・充実をふまえ、今後はいわゆるハード施策とソフト施策の調和ある行政展開を進める。

ウ. 協働のまちづくりの推進

震災の教訓を生かし、復興の主体である市民の力を結集するとともに、市民・事業者・市がそれぞれの役割分担のもと、ともに考え、ともに実践する「協働のまちづくり」を進める。

(3) 行財政改善の視点

上記の運営方針をふまえ、次の視点で行財政改善を進める。

ア. 簡素で効率的な執行体制の再構築

イ. 事務事業の今日の見直し

(7) 類似事業の整理統合

(4) 役割分担・負担区分の明確化

(9) 民間活力の導入

ウ. 施設の適正配置・機能転換の推進

エ. 財産の処分・有効活用の促進

オ. 受益者負担の適正化と公平性の確保

3. 計画期間

- (1) 計画期間 「平成8～10年度」の3カ年とする。
- (2) ローリングの導入 実行状況を検証し、計画を適宜見直す。

4. 推進体制

(1) 行財政改善推進本部

本計画の実行にあたっては、神戸市行財政改善推進本部（平成6年3月設置）による全庁的な取り組みとする。

(2) 行財政改善推進懇談会（仮称）の設置

本計画の実行状況を検証するとともに、中長期的視点からの提言を得るため、学識経験者・市民代表・市職員等からなる懇談会を設置する。

5. 組織の機能的再編

効果的な復興事業の推進と市民ニーズへの的確な対応をめざして、組織の今日的再編と簡素化・効率化を図り、3カ年で100ポスト（約5%）を削減する。

(1) 本庁組織の統合・再編

行政の総合力の確保をめざし、局組織の統合・再編を平成8年度に行う（表1）。また、本庁の部・課・係及びスタッフ職を見直す。

(2) 区役所・事業所等の再編

地域での保健・福祉サービスの総合的な提供と地域福祉活動との連携強化を図るため、区役所と福祉事務所・保健所を平成8年度に統合する。

なお、地域保健法施行に伴う保健所部門の機能再編を検討し、平成9年度に実施する。

また、事業所の統合・再編を進めるとともに、出張所の統廃合・機能転換を検討し、順次、実施する。

(表1) 局組織の統合・再編

<p>市長室・市民局 の統合</p>	<p>復興の主体である市民との「協働」によるまちづくりの推進、「参加と対話」の機能強化を図るため、市長室と市民局を統合する。</p> <p>なお、市長室の秘書部門は総務局へ、国際交流部門は震災復興本部総括局へ移管し、総務局の防災対策部門は、統合局へ移管する。</p>
<p>震災復興本部 総括局・企画 調整局の統合</p>	<p>市政の最重点課題である復興プロジェクトの企画・立案・調整を一体的に進めるため、震災復興本部総括局と企画調整局を統合する。</p>
<p>民生局・衛生局 の統合</p>	<p>高齢社会を迎える中で、保健・福祉・医療の連携強化を図るため、民生局と衛生局を統合する。</p> <p>なお、福祉事務所と保健所を区役所に統合する。</p> <p>また、民生局の災害対策組織については、臨時組織として体制を強化する。</p>
<p>経済局・農政局 の統合</p>	<p>神戸経済の復興に向けて、農漁業、工業、商業、さらには新産業も含めた総合的な産業振興施策を展開するため、経済局と農政局を統合する。</p>
<p>土木局・下水道 局の統合</p>	<p>道路・河川・公園と下水道の都市施設の効率的な建設・維持管理を行うため、土木局と下水道局を統合する。</p> <p>なお、統合に際しては、現場事務所の効率的な統合を進める。</p>
<p>港湾局・開発局 の統合</p>	<p>港湾整備事業と臨海土地整備事業など都市基盤の整備を効率的に進めるため、港湾局と開発局を統合する。</p> <p>なお、ポートアイランド(第2期)、複合産業団地などの事業を強力に推進するため、統合局に新都市整備本部(仮称)を設置する。</p>

6. 職員総定数管理等

事務事業の見直し、組織の機能的再編、外郭団体の効率的活用等により総定数を見直すとともに、市民サービス向上のため、職員の資質の向上を図る。

(1) 総定数の見直し

人件費総額抑制の考え方をふまえ、行財政改善による職員定数の見直し及び派遣職員の適正配置の再検討などにより、3カ年で総定数500人の削減（水道・交通事業を除く）を目標とする。

なお、水道・交通事業については、独自の経営改善により、具体的な見直しを進める。

(2) 希望退職制度の実施

職員の新陳代謝等を図ることを目的として、希望退職制度を実施する。

（一定年齢以上の職員を対象に、平成8年3月31日退職者に限り適用する。）

(3) 人材の育成・活用

効果的な事業遂行に向け、人材育成に一層力を注ぐとともに、経験豊かな職員の活用と行政サービス水準の確保を図る観点から嘱託職員の活用を推進する。

(4) 給与管理

国・県・他都市の動向、社会経済情勢の変化をふまえ、厳しい財政状況のもとで適宜・適切な給与管理を行う。

7. 事務事業の見直し

現在実施している事務事業については、時代の変化等をふまえて見直すとともに、物件費の削減及び事業の優先順位づけをふまえた投資の見直しを行う。

(1) 事務事業の見直し

今日的視点から事務事業の見直しを進め、新たな行政サービスのための余力を捻出する（表2）。

(2) 物件費の削減

通常物件費については、毎年度、対前年度比で10%削減し、平成10年度には、平成7年度当初予算（約1,300億円、うち一般財源約400億円）の70%水準とする。

(3) 通常投資的経費の削減

投資的経費については、復興投資を優先することから、通常投資は、3カ年間、平成7年度当初予算（約2,200億円、うち一般財源約600億円）の50%水準に削減する。

(表2) 事務事業の見直し

ア. 簡素で効率的な執行体制の再構築

(ア) 新たな見直しシステムの導入

サンセット方式の導入	事業終期の設定による予算等の確実な削減
客観的見直し基準の導入	事業・施設の客観的見直し基準の設定

(イ) 効率的な事務処理

審議会等の統廃合等	統廃合及び委員数の削減等
効果的な広報展開の検討	広報印刷物等広報媒体の見直し
総合的情報化の推進	情報の電子ファイル化・共有化などの推進
契約事務の一元化	水道・交通局の入札事務の理財局への一元化
公金事務の改善	
郵便口座振替の導入	市税、国民健康保険料、住宅使用料など
口座振替収納済通知の見直し	通知回数の減
市内区間転出・転入届の簡素化	転入区のみでの届出に変更
部長室の見直し	廃止

(ウ) 効果的な執行体制

権限の委譲	専決規程の改正等
臨時的任用職員	総数削減
公用文書等 集配業務	メールカー運転業務・仕分け業務の効率化
複写室業務	複写業務の効率化
自動車運転業務	集中管理運転業務の段階的見直し
情報システム 業務	情報システムに係る開発・運營業務の安定化に伴う見直し
環境保健研究所 業務	民間検査・研究機関との機能分担等の見直し
看護短期大学 業務	看護大学開設による学生数の縮小に伴う見直し
廃棄物処理・環 境整備の効率的 処理方法の検討	
し尿収集業務	収集量の減に伴う見直し
側溝清掃業務 等	業務内容の整理、作業体制の見直し
市場業務	監督指導業務・施設保守管理業務の見直し
西部市場設備 保守管理業務	新西部市場開設に伴う一部民間委託
区画整理 測量業務	戦災復興区画整理業務の進捗に伴う見直し
区役所 管理員業務	管理業務（庁内案内・小修繕・清掃・メール仕分け等）の見直し
消防自動車の 検査・点検・ 整備業務	民間委託の推進
消防音楽隊	特別消防隊の任務付与による専任体制の見直し

イ. 時代の変化をふまえた事務事業の見直し

各種要綱・ 予算補助金	終期の設定 零細補助金の見直し
制度融資	類似制度の統廃合 預託比率の見直し
市史編集事業	発刊の休止
敬老祝金	支給内容の見直し
敬老優待乗車証	今後のあり方の継続検討
休日急病 電話相談事業	テレフォンセンターの効率的運営
ごみの資源化・ 減量化の検討	排出抑制とリサイクルの総合的推進 (分別収集のあり方と体制の検討など)
農業施策の 見直し	
農業補助制度	補助金の見直し
ほ場整備事業	事業ペースの見直し
野菜契約栽培 事業	価格補填方式の段階的転換
公園整備事業	公園の配置や整備内容等の見直し
ケアライン119	受益者負担制度の導入 対象者要件の明確化
就学援助事業	水着費等(国庫補助対象外)支給の再検討
定時制高校 守衛業務	守衛委託業務の廃止

ウ. 類似事業の整理統合

生涯学習事業の整理統合	各種講座・教室など生涯学習事業の整理統合
雇用相談事業の整理統合	高齢者職業紹介事業の一元化
スポーツ人材制度の見直し	体育指導委員・スポーツリーダー等の業務整理
青少年補導センター・総合教育センターの機能整理	教育相談業務の整理

エ. 役割分担・負担区分をふまえた見直し

外郭団体への貸付金	銀行借入への切り換え
外部団体事務	団体による自主運営化
一般会計と企業会計の負担区分	国の繰出基準を参考とした支援の再検討

オ. 民間活力の導入

復興事業への民間活力の導入	事業促進のための規制緩和
公設民営・民設民営支援	施設の建設・運営への民間活力の導入
福祉マナーでの民間活力導入	民間活力による福祉人材の確保

カ. 協働のまちづくりの推進

住民活動支援の検討	各種地域活動支援のあり方の検討
まちづくり支援制度のあり方の検討	新たな支援策の検討

キ. 施設の適正配置・機能転換の推進

(ア) 廃止・機能転換等を検討すべき施設

公会堂	機能転換
神戸寮	廃止を含めたあり方の検討
職員寮	統廃合の検討
働く婦人の家	機能転換
勤労会館海の家	機能転換
青少年会館 若者の家	類似施設の整備進捗による廃止
老人いこいの家	地域福祉センター等福祉施設への転用
母子婦人アパート	老朽化による菊水荘の廃止
老人福祉センター	デイサービスセンター等への転用
養護老人ホーム	合築等による再建
軽費老人ホーム	合築等によるケアハウスとしての再建
東灘診療所	機能転換
西市民病院	効率的運営を前提とした地域中核病院としての再建
公設市場	灘・鈴蘭台市場の廃止 月見山市場の民営化
シアトル事務所	経済交流の進展による事務所機能の再検討
摩耶ロッジ	休止
貿易促進センター	機能転換
西北神地域 公民館	出張所の統廃合に伴う機能転換
市民運動場	休止
教員住宅	五位の池独身寮の機能転換

(イ) 適正配置を推進すべき施設

保育所	計画的な再編成による適正配置の推進
学校	計画的な再編成による適正規模・適正配置の推進
幼稚園	公民の役割分担の見直しと再編成の実施

ク. 財産の処分・有効活用の促進

土地売却の促進	ゴルフ場など
基金の取り崩し	積立基金・運用基金
土地信託 制度の活用	施設の建設・運営

ケ. 受益者負担の適正化と公平性の確保

公共料金の 適正化	適時・適切な料金改定
収入確保対策の 強化	市税、使用料、国民健康保険料、負担金などの収納率の向上
市営住宅収入 超過者の解消	収入超過者のうち、特に高額所得者に対する是正措置の強化

コ. 経営改善の取り組み

病院経営改善計画の策定と推進	経営状況の悪化をふまえた計画の見直し
病院業務の見直し	中央市民病院の医事業務の見直し 施設保守管理業務の効率化
港湾管理業務の見直し	岸壁給水業務の外郭団体への移管 港湾管理業務の情報化の推進による効率化
開発団地等における公益施設等の地元管理	公園、ゴミステーション等の地域管理の導入の検討
造成地処分の一層の取り組み	住宅系・産業系の土地処分の促進
未利用地の有効活用	港湾・開発用地、下水処理場跡地等の未利用地の有効活用の促進
水道センター業務の見直し	給配水業務の一元化など
水道資材管理業務の見直し	水道資材管理業務の効率化
乗客サービスの向上及び乗客増対策	車両改良、駅・停留所等施設の整備、乗継方法の改善、乗車券のカード化など
バス路線の効果的再編と営業所の統廃合の検討	震災後の状況や乗客数の動向をふまえた再編成及び営業所の統廃合
車両保守の効率化	車両工場及び車庫における整備の見直しによる効率化
乗務時間の見直し	市バス・地下鉄の乗務時間の見直し
駅業務の見直し	駅業務の効率的見直し
海岸線の効率的な営業体制の検討	開業にあたっての効率的な営業体制の検討

8. 震災前に計画された事業の再検討

震災前に計画された事業について、復興事業との優先順位を勘案し、事業の再検討を行う。

(1) 緊急3カ年計画の期間内は引き続き検討する事業

- ア. 兵庫津歴史館
- イ. 平和記念館
- ウ. 新交通公園
- エ. 玉津福祉ゾーン構想
- オ. オーキッドガーデン
- カ. 王子・北野・三宮北駐車場
- キ. 名谷未来都市下水道モデル事業
- ク. 海洋博物館新館
- ケ. 西神南美術館
- コ. 野外活動センター
- サ. 御影公会堂再整備

(2) 施設内容、建設・運営方法を見直す事業

震災前から計画・建設継続中の施設について、①施設の規模・内容、②他施設への転活用、③管理運営方法・体制、④事業ペースなどの視点から見直す。

- ア. 健康ライフプラザ温水プール（チャンネルタウン兵庫中街区）
市街地特別養護老人ホームに転活用する。
- イ. 障害者就労推進センター（大倉山）
中部在宅障害者福祉センター（チャンネルタウン兵庫東街区）に併設する。
- ウ. 丸山福祉地区移転整備
現地での建替・再整備とすることにより、事業費の縮小を図る。
- エ. 北神戸田園スポーツ公園など大規模公園整備
公園の整備水準をふまえ、事業ペースを見直す。

(3) 国・県との役割分担や民活により推進する事業

国・県及び民間との役割分担のもとに、その資金・人材・ノウハウを活用する。

ア. 博物館群構想

イ. スーパーコンベンションセンター構想

ウ. マリンピア神戸上部施設

エ. 舞子ビラ本館建替

9. 外郭団体の統廃合等

神戸市では、民間の資金・人材・ノウハウを生かし、行政サービスの補完等を図ることを目的として外郭団体を活用している。

一方で、社会経済情勢の変化や震災による経営状況の悪化などにより、効率的運営を進める必要があることから、整理・縮小、統廃合等を進める。

(1) 速やかに整理・縮小、統廃合を実施すべき団体

(財) 神戸市公園緑化協会と(財) 神戸王子動物園協会	公園内施設・動物園内施設の運営にあたり、組織機能を強化するとともに、管理面でのノウハウを共有化するなど効率化を図る。 (平成8年度予定)
神戸航空旅客ターミナル(株)と神戸航空交通(株)	マリルート利用者の利便向上のため、航空旅客ターミナル事業とバス事業の一元化により、効率的な運営を図る。 (平成8年度予定)
(財) こうべ市民福祉振興協会と(財) 神戸市年金福祉協会	しあわせの村などの市民福祉施設と太山寺保養センターなどの年金福祉施設を一体的に管理することにより、効率化を図る。 (平成9年度予定)
神戸埠頭(株)	震災により上屋・倉庫が大きな被害を受け、事業継続が困難な状況にあり、事業の整理・縮小を進める。(平成7年度より)
神戸都市振興(株)	震災により全壊した神戸デパートの再建が困難な状況にあり、事業の整理を進め、会社の清算手続を進める。(平成8年度予定)

(2) 統廃合を含め、今後のあり方を検討すべき団体

(財) 神戸国際協力センターと(財) 神戸国際交流協会国際部	「国際交流」及び「国際協力」事業の効率的な執行及び窓口の一本化による市民、国際交流団体、NGO等の利便性の向上を図る。
(財) 神戸国際観光協会と(財) 神戸国際交流協会	観光及びコンベンション事業の充実・連携により、シティセールス・集客機能の強化を図る。
(財) 産業貿易展示館	施設の老朽化や類似施設の増加をふまえ、今後の経営のあり方を検討する。

10. 行財政改善の推進に向けて

現時点で、当面、緊急に取り組むべき改善課題を緊急3カ年計画としてまとめた
が、何よりも着実な努力を積み重ねて、これを実行していくことが大切である。

(1) 市民の理解と協力を得るための努力

市は、市民に身近な行政を担う自治体であり、事務事業の見直しや選択は市民
生活に直接影響するものもあり、議会はもとより、広く市民・関係団体等の理解
と協力を得て、行財政改善を推進していくことが大切である。

また、そのためにも、職員一人ひとりが、現下の状況を十分認識し、危機意識
を持って取り組むことが必要であり、全職員が一体となって最大限の改善努力を
行わなければならない。

(2) 行財政改善の推進と継続した見直し

行財政改善は、中長期的な視点で継続的に推進することが大切であり、そのた
めには、計画の実行状況を絶えずフォローアップしていかなければならない。

また、新たな改善に向けて、本計画に掲げた事務事業の見直し項目だけでなく、
社会経済情勢の変化や財政状況をふまえた見直しを引き続き進めていく必要があ
る。

(3) 行財政自主権の拡充のための地方分権の推進

不断の行財政改善を推進するとともに、中長期的視点に立ち、行財政運営の基
盤強化を図る必要がある。

そのためにも、活力ある都市づくりに努め、税源のかん養を図るなど独自財源
を確保するとともに、国に対して税源の再配分・超過負担の解消、補助制度の拡
充及び市への大幅な事務権限の委譲や規制緩和を求めていく。