

令和元年度第1回神戸市行財政改善懇談会

次 第

令和元年5月31日（金）15:00～
三宮研修センター6階605室

1 開 会

2 議 題

人口減少社会における行政のあり方について

（1）公共施設のあり方及び受益と負担のあり方について

（2）今後の地方行政経営について

～市役所改革方針を受けて～

《配付資料》

- ・次第(本紙)
- ・座席表、委員名簿
- ・資料1 令和元年度第1回行財政改善懇談会資料
- ・資料2 自治体戦略2040構想研究会 第一次・第二次報告の概要
- ・資料3 神戸市役所改革方針・実施施策
- ・資料4 欠席委員の意見

3 閉 会

令和元年度神戸市行財政改善懇談会 委員名簿

(令和元年5月現在)

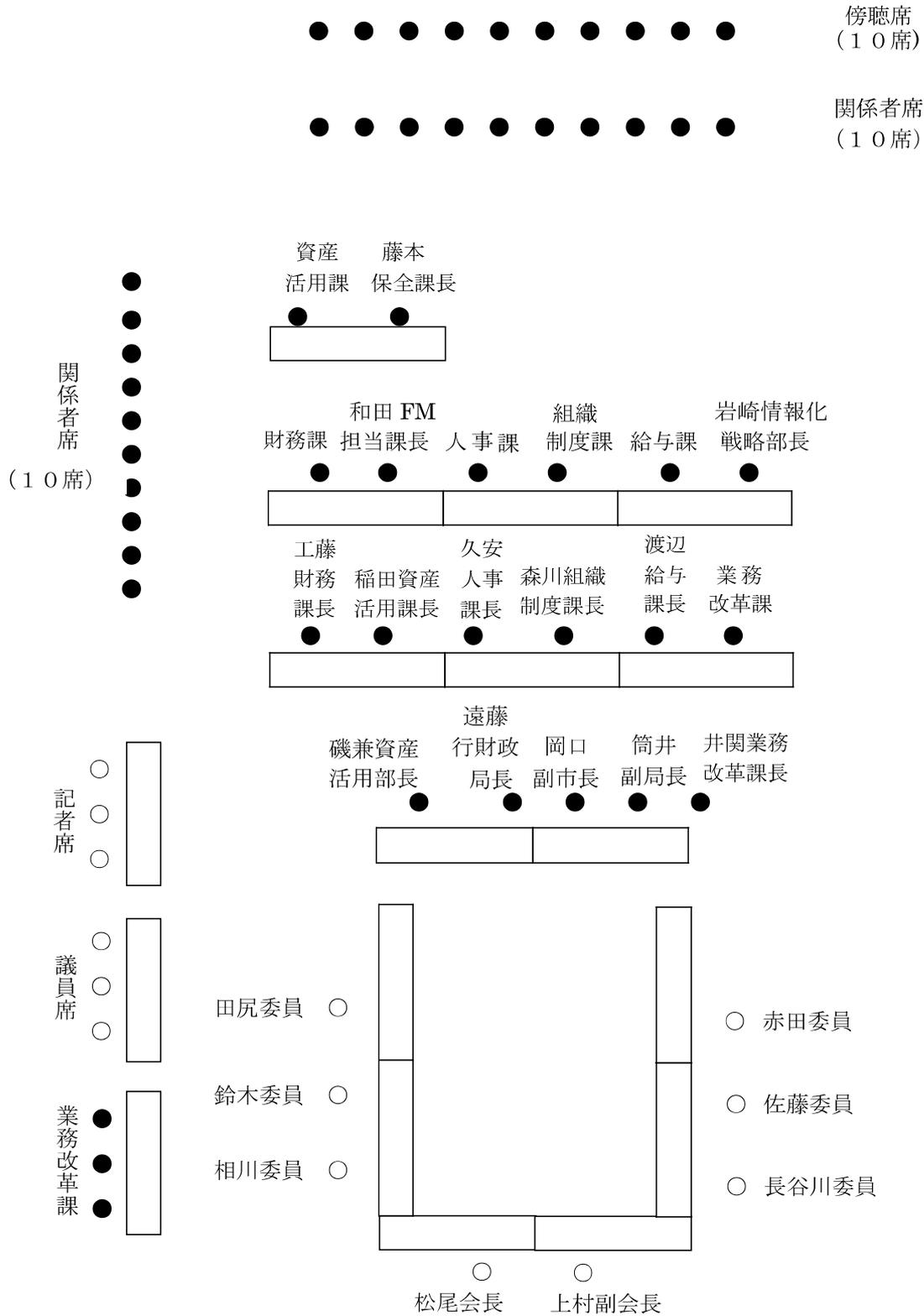
(敬称略)

(氏名)	(役職)	
相川 康子	NPO 法人 NPO 政策研究所専務理事	(NPO)
○上村 敏之	関西学院大学経済学部教授	(学識経験者)
鈴木 美千子	神戸商工会議所女性会会長 (神戸ロイヤルグルーミング学院代表取締役学院長)	(経済界・女性)
田尻 陽一	連合神戸地域協議会議長	(労働団体)
成松 郁廣	川崎重工業株式会社常務執行役員	(経済界)
長谷川 和子	つつじが丘ふれあいのまちづくり協議会委員長	(地域団体)
◎松尾 貴巳	神戸大学大学院経営学研究科教授	(学識経験者)
三上 喜美男	株式会社神戸新聞社論説委員長	(報道機関)
佐藤 公彦	神戸市総務財政委員会委員長	
赤田 勝紀	神戸市総務財政委員会副委員長	

◎は会長、○は副会長

令和元年度第1回神戸市行財政改善懇談会 座席表

令和元年5月31日(金) 15:00~17:00
三宮研修センター6階 605号室



令和元年度 第 1 回神戸市行財政改善懇談会資料

1. 趣旨

(1) 行財政改革 2020

少子超高齢社会の進展に伴う税収の減少及び社会保障費の増加、並びに都市の成長に向けた投資の財源確保のため、「行財政改革 2020」を H28 年 3 月に策定し、行財政改善の取り組みを進めている。

(2) 自治体戦略 2040 構想研究会（総務大臣主催）報告

- ①人口の減少：1 億 2,808 万人（H20 年）→1 億 1,092 万人（2040 年、H29 年推計）
- ②出生数の減少：団塊ジュニア世代 200 万人以上／年→2017 年 95 万人、2040 年 74 万人
⇒2040 年頃を見据えた自治体戦略の必要性

（基本的方向性）

- スマート自治体への転換
 - ・AI・ロボティクスの活用など、半分の職員数でも担うべき機能が発揮できる仕組み
 - ・自治体行政の標準化・共通化
- 公共私による暮らしの維持
- 地方圏の圏域マネジメントと県と市町村の二層制の柔軟化

⇒今後、行財政改革 2020 年の完遂に取り組むとともに、自治体戦略 2040 構想研究会報告に記載されている状況及び方向性も踏まえて、次期行財政改革についても検討していく必要がある。

2. 施設のあり方及び受益と負担のあり方検討

(1) 施設のあり方検討

①公共施設等総合管理計画（H28.3 策定）

- ・阪神・淡路大震災後、施設・設備の復旧工事を実施。20 年以上が経過し、今後、再整備・更新が必要
- ・時代の変化や市民ニーズの変化、将来需要予想などについても十分検討する必要

②検討にあたっての視点

- 公共関与の必要性
 - ・市民生活を行う上で必要な生活水準を確保するための施設への該当（例：障害者福祉施設、市営住宅など）
 - ・民間事業者による類似施設の有無（例：高齢者福祉施設など）
 - ・施設使用者以外への社会的波及効果の有無（例：文化施設（ホール）など）
- 保有コスト
 - ・設置コスト（減価償却費）
 - ・管理コスト（修繕・点検等）
 - ・運営コスト（人件費、指定管理料等）

→公共関与の必要性が低い施設や保有コストの高い施設については、施設の存廃、規模や用途の変更、施設の複合化など、施設のあり方を検討

(2) 受益と負担のあり方検討

公共施設等の保有コストをどう賄うか、即ち、税負担及び使用者からの使用料の割合が適切かについても検討していく必要。

①使用料

管理運営コスト×受益者負担割合

(i) 管理運営コストの把握

- 減価償却費の扱い

(ii) ②受益者負担割合の決定

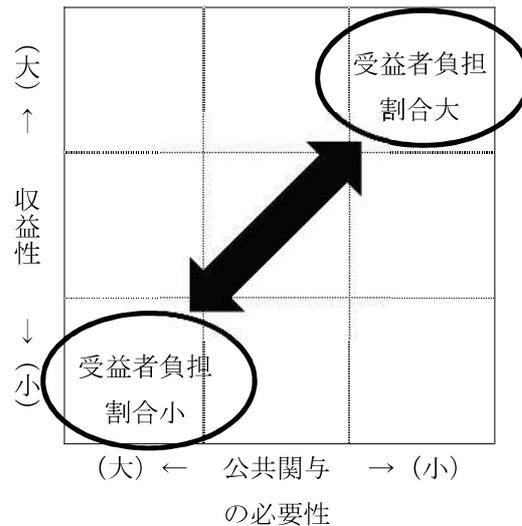
- 公共関与の必要性

「2 (1) ②」参照

- 収益性

- ・民間事業者による類似施設の有無
- ・社会的・経済的に立場の弱い人を対象とした施設への該当
(例：障害者施設、青少年施設など)

【「公共関与の必要性」及び「収益性」と「受益者負担割合の関係性」】



②減免

本来、施設使用者が使用料として負担すべきものを、政策的に市税で負担。社会・経済情勢の変化により、時代にそぐわない減免の見直し。

3. 今後の地方行政経営について

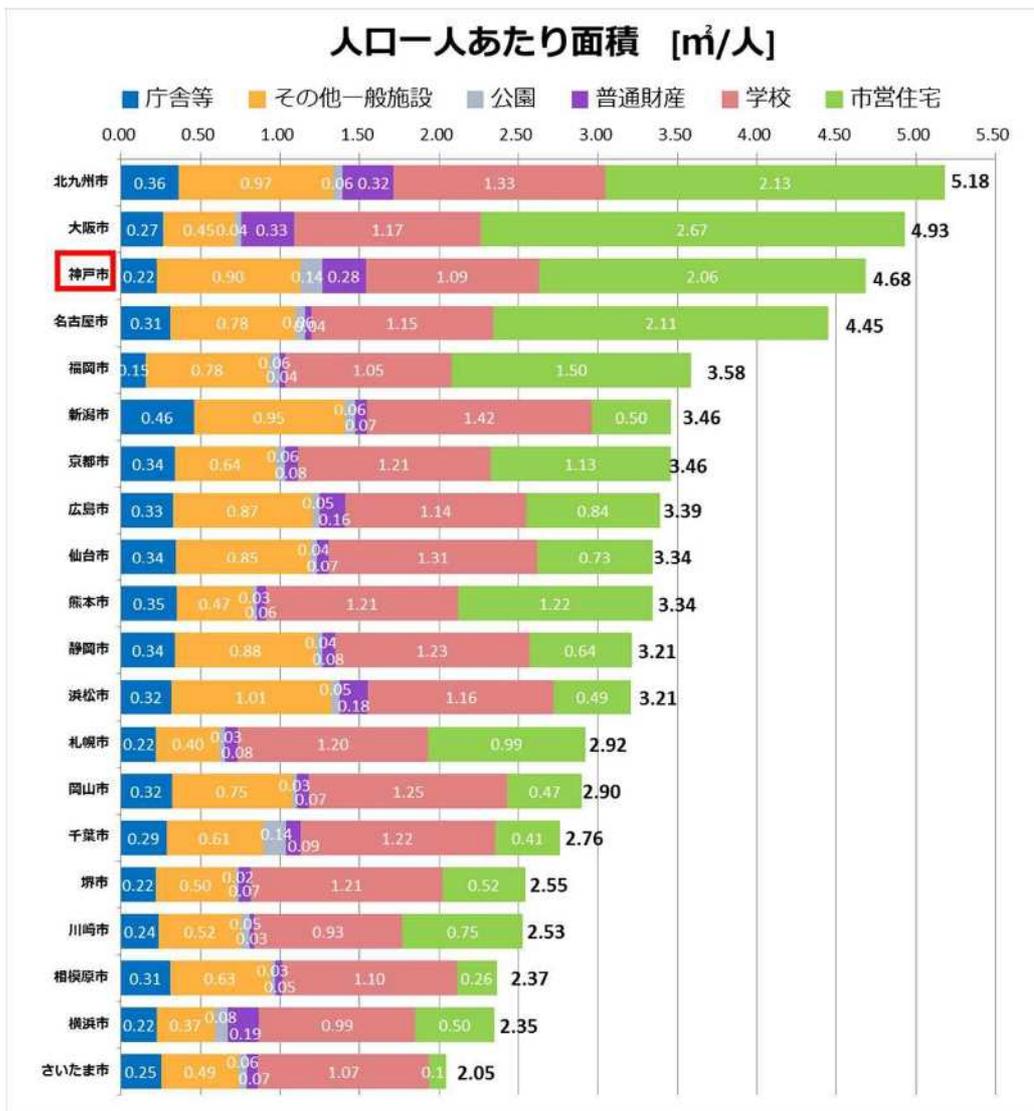
(1) 業務改革の加速化と組織の段階的・計画的な縮小

(2) 職員のモチベーションの向上

組織を支える職員一人ひとりが明るく前向きに仕事に取り組み生き活きと働ける職場の実現に向けた「市役所改革方針」を策定。

施設の状況

1. 人口1人当たりの施設面積 指定都市比較(平成28年度)



出典：平成28年度「総務省公共施設状況調経年比較表」「総務省公共施設等総合管理計画の主たる記載内容を取りまとめた一覧表」を編集。

2. 人口の将来展望

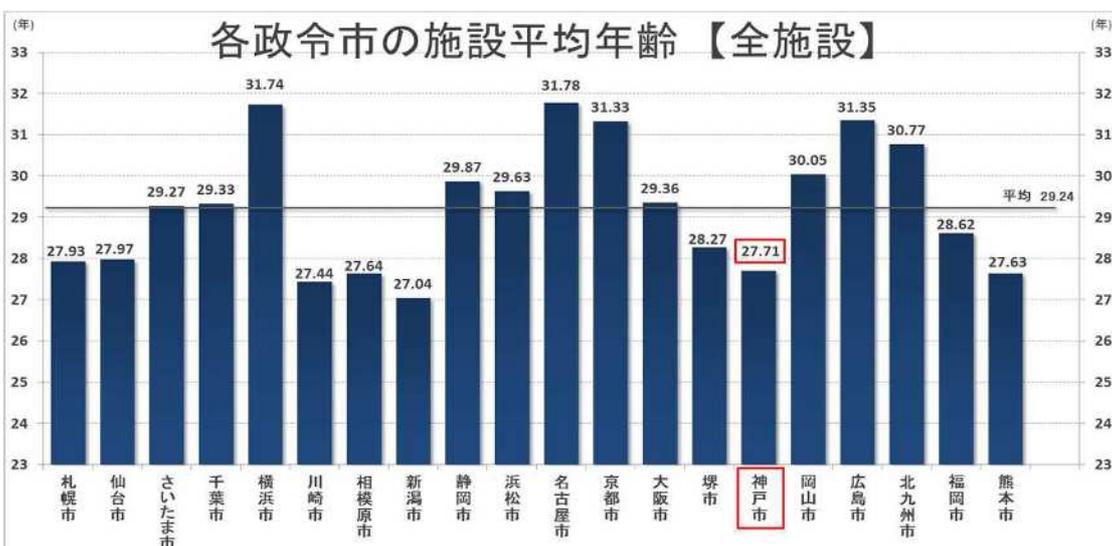


【人口の将来展望に基づく人口一人あたり面積の変化】



※施設の総面積が平成28年度と同様と仮定

3. 施設の平均年数 指定都市比較(平成26年度)



自治体戦略2040構想研究会 第一次・第二次報告の概要

～人口減少下において満足度の高い人生と人間を尊重する社会をどう構築するか～

I 我が国の人口の動向・人口段階別市区町村の変動(2015→2040)(P.1~3)

II 2040年頃までの個別分野の課題(P.4~9)

第一次報告

- 1 子育て・教育
- 2 医療・介護
- 3 インフラ・公共交通
- 4 空間管理・防災
- 5 労働力
- 6 産業・テクノロジー

III 2040年頃にかけて迫り来る我が国の内政上の危機とその対応(P.10・11)

第一次報告

- 1 若者を吸収しながら老いていく東京圏と支え手を失う地方圏
- 2 標準的な人生設計の消滅による雇用・教育の機能不全
- 3 スポンジ化する都市と朽ち果てるインフラ

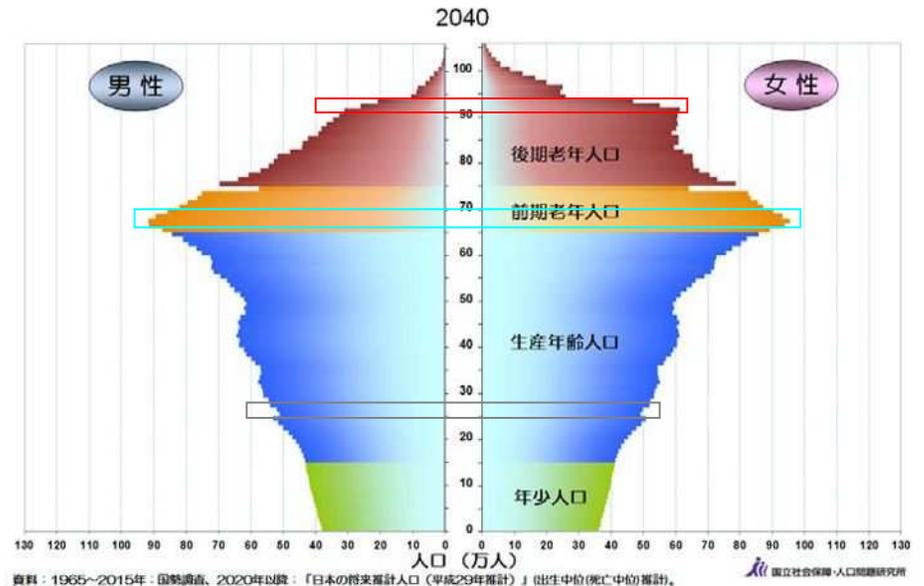
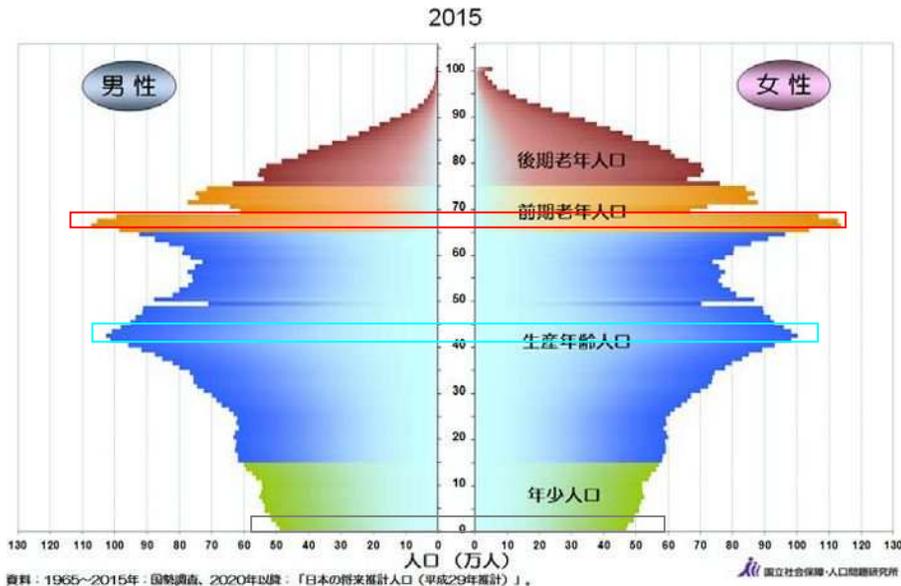
IV 新たな自治体行政の基本的考え方(P.12・13)

第二次報告

- 1 スマート自治体への転換
- 2 公共私による暮らしの維持
- 3 圏域マネジメントと二層制の柔軟化
- 4 東京圏のプラットフォーム

我が国の人口の動向について

- 2040年には、団塊の世代(出生数 260~270万人/年)及び団塊ジュニア世代(出生数 200~210万人/年)が高齢者となっており、我が国の人口ピラミッドはいわゆる棺おけ型になる。
- 近年の出生数は、年間100万人に満たない。2040年にはこの世代が20歳代となる。



出典：「日本の将来推計人口(平成29年推計)」(国立社会保障・人口問題研究所)

	出生数	2015年※1	2040年※1
団塊の世代 1947~49年生まれ	267.9万人 ~269.7万人	215.2万人 66~68歳	80.4万人 91~93歳
団塊ジュニア 1971~74年生まれ	200.1万人 ~209.2万人	198.9万人 41~44歳	182.7万人 66~69歳
【参考】 2013~15年生まれ	100.4万人 ~103.0万人	98.2万人 0~2歳	102.7万人※2 25~27歳

※1 2015年、2040年の各世代人口は各年齢の平均を記載。

※2 日本の将来推計人口は、国籍に関わらず日本に在住する総人口を推計の対象としており、国際人口移動率(数)を仮定して推計を実施している。

出典：出生数は厚生労働省「人口動態統計調査」から作成、2015年、2040年人口は「日本の将来推計人口(平成29年推計)」(国立社会保障・人口問題研究所)から作成

人口段階別市区町村の変動(2015→2040)【H30推計】

	人口増減率(2015年→2040年)					
	増加	±0~▲10%	~▲20%	~▲30%	~▲40%	~▲50%
100万人以上	さいたま市、川崎市、福岡市(3団体)	札幌市、横浜市、名古屋市、京都市、大阪市、広島市(6団体)	仙台市、神戸市(2団体)			
50~100万人	川口市、大田区、世田谷区、杉並区、板橋区、練馬区(6団体)	宇都宮市、千葉市、船橋市、江戸川区、相模原市、浜松市、岡山市、熊本市(8団体)	足立区、八王子市、新潟市、静岡市、堺市、東大阪市、姫路市、松山市、北九州市、鹿児島市(10団体)			
20~50万人	つくば市、越谷市、柏市、港区、新宿区、文京区、墨田区、江東区、品川区、目黒区、渋谷区、豊島区、荒川区、調布市、西東京市、藤沢市、岡崎市(17団体)	水戸市、高崎市、伊勢崎市、太田市、川越市、上尾市、草加市、市川市、松戸市、中野区、北区、葛飾区、府中市、町田市、茅ヶ崎市、大和市、金沢市、福井市、松本市、一宮市、豊田市、四日市市、大津市、豊中市、吹田市、茨木市、明石市、西宮市、倉敷市、福山市、高松市、久留米市、佐賀市、大分市、宮崎市、那覇市(36団体)	盛岡市、山形市、前橋市、所沢市、平塚市、厚木市、長岡市、富山市、長野市、岐阜市、豊橋市、春日井市、津市、高槻市、枚方市、八尾市、尼崎市、加古川市、宝塚市、奈良市、和歌山市、松江市、徳島市、高知市、佐世保市(25団体)	旭川市、青森市、八戸市、秋田市、春日部市、市原市、横須賀市、富土市、狭屋川市、呉市、下関市、長崎市(12団体)	函館市(1団体)	
10~20万人	戸田市、朝霞市、三郷市、ふじみ野市、浦和町、流山市、浦安市、中央区、台東区、三鷹市、小金井市、日野市、刈谷市、安城市、東海市、草津市、浦添市、沖縄市、うるま市(19団体)	帯広市、小山市、新座市、富士見市、成田市、習志野市、八千代市、鎌ヶ谷市、立川市、武蔵野市、小平市、東村山市、国分寺市、東久留米市、伊勢原市、海老名市、藤枝市、豊川市、西尾市、小牧市、稲沢市、桑名市、彦根市、和泉市、箕面市、米子市、出雲市、東広島市、廿日市市、山口市、防府市、丸亀市、筑紫野市、春日市(34団体)	苫小牧市、大崎市、土浦市、古河市、ひたちなか市、佐野市、那須塩原市、熊谷市、鴻巣市、深谷市、入間市、久喜市、坂戸市、野田市、佐倉市、我孫子市、青梅市、昭島市、多摩市、鎌倉市、小田原市、秦野市、座間市、高岡市、小松市、白山市、甲府市、上田市、大垣市、多治見市、各務原市、三島市、富士宮市、磐田市、掛川市、半田市、伊勢市、松阪市、鈴鹿市、長浜市、東近江市、岸和田市、池田市、泉佐野市、伊丹市、川西市、三田市、橿原市、生駒市、鳥取市、津山市、宇部市、新居浜市、飯塚市、諫早市、別府市、都城市、鹿屋市、霧島市(59団体)	釧路市、北見市、江別市、弘前市、一関市、奥州市、酒田市、取手市、筑西市、足利市、栃木市、加須市、狭山市、上越市、飯田市、沼津市、焼津市、瀬戸市、宇治市、守口市、松原市、大東市、羽曳野市、尾道市、岩国市、周南市、西条市、大牟田市、唐津市、八代市、延岡市(31団体)	石巻市、鶴岡市、日立市、桐生市、富田林市、河内長野市、門真市、今治市(8団体)	小樽市(1団体)
3~10万人	名取市、富谷市、利府町、守谷市、つくばみらい市、志木市、吉川市、伊奈町、印西市、千代田区、狛江市、稲城市、野々市市、瑞穂市、常滑市、大府市、知立市、高浜市、日進市、長久手市、幸田町、守山市、栗東市、京田辺市、木津川市、藍住町、大野城市、福津市、志免町、新宮町、粕屋町、鳥栖市、合志市、大津町、菊陽町、宜野湾市、名護市、豊見城市、南城市、読谷村、南風原町(41団体)	千歳市、恵庭市、滝沢市、東根市、牛久市、鹿嶋市、さくら市、下野市、壬生町、東松山市、蕨市、和光市、八潮市、白岡市、四街道市、袖ヶ浦市、白井市、国立市、東大和市、清瀬市、武蔵村山市、綾瀬市、能美市、津幡町、鯖江市、甲斐市、美濃加茂市、可児市、袋井市、菊川市、長泉町、岩倉市、清須市、北名古屋市、みよし市、東郷町、扶桑町、大治町、蟹江町、いなべ市、菟野町、洲野市、長岡京市、精華町、芦屋市、加東市、播磨町、香芝市、葛城市、広陵町、岩出市、総社市、府中町、下松市、筑後市、宗像市、太宰府市、古賀市、那珂川町、篠栗町、大村市、石垣市、糸満市(63団体)	音更町、北上市、岩沼市、東松島市、柴田町、天童市、那珂市、神栖市、東海村、阿見町、上三川町、みどり市、大泉町、本庄市、桶川市、蓮田市、鶴ヶ島市、三芳町、上里町、宮代町、東金市、あきる野市、瑞穂町、逗子市、葉山町、寒川町、黒部市、砺波市、射水市、かほく市、敦賀市、坂井市、南アルプス市、笛吹市、中央市、諏訪市、駒ヶ根市、茅野市、塩尻市、佐久市、東御市、安曇野市、中津川市、羽島市、島田市、御殿場市、裾野市、湖西市、清水町、碧南市、蒲郡市、犬山市、江南市、知多市、尾張旭市、豊明市、田原市、弥富市、あま市、東浦町、武豊町、亀山市、近江八幡市、甲賀市、湖南市、福知山市、向日市、貝塚市、摂津市、藤井寺市、大阪狭山市、小野市、稲美町、太子町、田原本町、瀬戸内市、赤磐市、善通寺市、東温市、松前町、香南市、直方市、行橋市、小郡市、糸島市、宇美町、岡垣町、武雄市、小城市、神埼市、長与町、宇土市、益城町、中津市、由布市、始良市、宮古島市、西原町(98団体)	網走市、伊達市、北広島市、石狩市、十和田市、三沢市、むつ市、花巻市、久慈市、紫波町、塩竈市、角田市、多賀城市、登米市、巨理町、米沢市、寒河江市、南陽市、石岡市、結城市、龍ヶ崎市、下妻市、常総市、笠間市、坂東市、かずみがうら市、銚田市、小美玉市、茨城町、鹿沼市、真岡市、大田原市、館林市、藤岡市、富岡市、安中市、玉村町、行田市、秩父市、飯能市、羽生市、北本市、幸手市、日高市、杉戸町、松伏町、館山市、茂原市、旭市、鴨川市、君津市、八街市、富里市、大網白里市、羽村市、南足柄市、大磯町、三条市、新発田市、見附市、燕市、阿賀野市、南魚沼市、胎内市、魚津市、滑川市、小矢部市、七尾市、越前市、富士吉田市、山梨市、北杜市、須坂市、小諸市、伊那市、中野市、千曲市、高山市、関市、瑞浪市、恵那市、土岐市、本巣市、郡上市、伊豆の国市、函南町、津島市、愛西市、名張市、高島市、米原市、龜岡市、八幡市、泉大津市、高石市、泉南市、四條畷市、交野市、龍取町、相生市、豊岡市、赤穂市、西脇市、高砂市、加西市、篠山市、丹波市、たつの市、猪名川町、大和郡山市、天理市、桜井市、橋本市、田辺市、紀の川市、倉吉市、境港市、浜田市、益田市、真庭市、浅口市、三原市、三次市、光市、山陽小野田市、鳴門市、小松島市、阿南市、坂出市、三豊市、伊予市、四国中央市、南国市、四万十市、田川市、苅田町、伊万里市、島原市、荒尾市、宇土市、益城町、中津市、由布市、始良市、宮古島市、西原町(150団体)	室蘭市、岩見沢市、滝川市、登別市、北斗市、黒石市、五所川原市、平川市、宮古市、大船渡市、釜石市、白石市、栗原市、横手市、大館市、鹿角市、由利本荘市、湯浅市、大仙市、新庄市、上山市、常陸太田市、北茨城市、常陸大宮市、稲敷市、桜川市、行方市、日光市、矢板市、沼田市、渋川市、毛呂山町、小川町、寄居町、富津市、匝瑛市、香取市、山武市、いすみ市、福生市、三浦市、愛川町、柏崎市、小千谷市、十日町市、村上市、糸魚川市、妙高市、五泉市、魚沼市、氷見市、南砺市、加賀市、大野市、都留市、垂井市、甲州市、岡谷市、下呂市、熱海市、伊東市、御前崎市、牧之原市、新城市、伊賀市、舞鶴市、綾部市、城陽市、京丹後市、南丹市、柏原市、阪南市、洲本市、三木市、南あわじ市、朝来市、淡路市、大和高田市、海南市、大田市、安来市、雲南市、玉野市、笠岡市、井原市、高梁市、瀬戸市、府中市、庄原市、柳井市、吉野川市、阿波市、美馬市、観音寺市、さぬき市、大洲市、西予市、柳川市、八女市、大川市、中間市、朝倉市、みやま市、雲仙市、人吉市、天草市、日田市、佐伯市、臼杵市、杵築市、豊後大野市、日南市、西都市、指宿市、曾於市、奄美市、南九州市(117団体)	稚内市、つがる市、気仙沼市、能代市、湯沢市、北秋田市、銚子市、南房総市、佐渡市、海津市、伊豆市、志摩市、安曇市、五條市、宇陀市、新見市、萩市、長門市、東かがわ市、宇和島市、八幡浜市、嘉麻市、平戸市、対馬市、五島市、南島原市、南さつま市(27団体)

※人口は2015年時点 ※下線(赤文字)は2040年の人口が下位の人口区分へ変動する団体。枠囲み(緑文字)は2040年の人口が上位の人口区分へ変動する団体。
※太枠は各人口段階において団体数が最も多い人口増減率のカテゴリ

※ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(H30.3)」から作成
※ 地域別将来推計人口では福島県内市町村は推計がないため、市区町村数の合計は1,682としている。

人口段階別市区町村の変動(2015→2040)【H30推計】

		人口増減率(2015年→2040年)									
		増加	±0~ ▲10%	～▲20%	～▲30%	～▲40%	～▲50%	～▲60%	～▲70%	▲70%～	
1~3 万人	吉岡町、滑川町、開成町、御代田町、南箕輪村、豊山町、大町町、阿久比町、朝日町、川越町、愛荘町、北島町、宇多津町、須恵町、恩納村、金武町、北谷町、北中城村、中城村、与那原町、八重瀬町(21団体)	東神楽町、矢野町、大和町、一宮町、聖籠町、内灘町、根和町、岐南町、長生村、日の出町、北島町、宇多津町、須恵町、恩納村、金武町、北谷町、北中城村、中城村、与那原町、八重瀬町(21団体)	幕別町、中標津町、六戸町、おいらせ町、大河原町、高根沢町、榛東村、明和町、千代田町、長生村、日の出町、大井町、富士河口湖町、軽井沢町、高森町、笠松町、大野町、池田町、吉田町、明和町、大山崎町、島本町、忠岡町、王寺町、有田川町、上富田町、湯梨浜町、海田町、石井町、多度津町、遠賀町、大刀洗町、大木町、広川町、基山町、時津町、波佐見町、佐々町、日出町、本部町(40団体)	七飯町、倶知安町、芽室町、別海町、六ヶ所村、踏上市、金ヶ崎町、村田町、七ヶ浜町、山辺町、八千代町、境町、益子町、市貝町、野木町、甘栗町、板倉町、邑楽町、嵐山町、美里町、酒々井町、横芝光町、二宮町、立山町、小浜市、勝山市、あわら市、永平寺町、高浜町、若狭町、富士見町、箕輪町、松川町、小布施町、垂井町、神戸町、安八町、川辺町、御嵩町、森町、東員町、多気町、日野町、竜王町、久御山町、太子町、河南町、斑鳩町、御坊市、白浜町、北栄町、南部町、伯耆町、矢掛町、鏡野町、大竹市、安芸高田市、熊野町、北広島町、田布施町、平生町、東みよし町、三木町、綾川町、まんのう町、砥部町、香美市、豊前市、安宮若市、水巻町、桂川町、鹿島市、嬉野市、みやき町、有田町、川棚町、阿蘇市、長洲町、南阿蘇村、御船町、甲佐町、錦町、豊後高田市、高鍋町、新富町、門川町、屋久島町(87団体)	名寄市、富良野市、長沼町、栗山町、美瑛町、上富良野町、美幌町、斜里町、遠軽町、釧路町、藤崎町、鶴田町、野辺地町、東北町、五戸町、南部町、遠野市、陸前高田市、二戸市、雫石町、大槌町、蔵王町、山元町、松島町、加美町、涌谷町、美里町、美郷町、村山市、長井市、中山町、河北町、高島町、白鷹町、庄内町、高秋市、潮来市、城里町、那須烏山市、芳賀町、那須町、中之条町、越生町、川島町、吉見町、鶴山町、神川町、栄町、東庄町、松田町、箱根町、湯河原町、加茂市、田上町、津南町、上市町、入善町、羽咋市、中能登町、南越前町、越前町、富士川町、大町市、佐久穂町、下諏訪町、辰野町、木曾町、坂城町、飯綱町、美濃市、山県市、飛騨市、養老町、小山市、美浜町、紀宝町、与謝野町、養父市、市川町、神河町、新温泉町、平群町、河合町、大淀町、有田市、新宮市、かつらぎ町、みなべ町、岩美町、八頭町、琴浦町、大山町、江津市、邑南町、隠岐の島町、美作市、和氣町、美咲町、吉備中央町、世羅町、美祢市、板野町、上板町、土庄町、内子町、安芸市、土佐市、宿毛市、佐川町、四万十町、うきは市、鞆町、福智町、みやこ町、築上町、多久市、白石町、松浦市、香岐市、西海市、水俣市、氷川町、あさぎり町、玖珠町、国富町、川南町、都農町、高千穂町、枕崎市、西之表市、いちき串木野市、さつま町、長島町、徳之島町(134団体)	留萌市、紋別市、士別市、根室市、砂川市、深川市、当別町、八雲町、岩内町、余市町、白老町、巨高町、浦河町、新ひだか町、平内町、板柳町、七戸町、三戸町、八幡平市、岩手町、山田町、洋野町、一戸町、丸森町、南三陸町、にかほ市、仙北市、三種町、羽後町、尾花沢市、川西町、遊佐町、大洗町、大子町、美浦村、利根町、塩谷町、那珂川町、東吾妻町、みなかみ町、ときがわ町、皆野町、小鹿野町、勝浦市、多古町、九十九里町、白子町、山北町、輪島市、志賀町、室達志水町、大月市、上野原市、市川三郷町、飯山市、山ノ内町、揖斐川町、八百津町、下田市、南知多町、鳥羽市、熊野市、紀北町、宮津市、京丹波町、豊能町、能勢町、岬町、多可町、上郡町、佐用町、香美町、御所市、上牧町、湯浅町、那智勝浦町、串本町、奥出雲町、竹原市、江田島市、三好市、小豆島町、鬼北町、愛南町、須崎市、土佐清水市、いの町、黒潮町、芦屋町、香春町、川崎町、上天草市、東美町、和木町、山都町、芦北町、津久見市、竹田市、国東市、東市、串間市、えびの市、阿久根市、垂水市、伊佐市、湧水町、大崎町、肝付町(107団体)	美唄市、芦別市、赤平市、森町、鱒ヶ沢町、南伊勢町(1団体)	南伊勢町(1団体)			
	御蔵島村、川北町、日吉津村、久山町、宜野座村(5団体)	二セコ町、舟橋村、忍野村、山形村、豊郷町、田尻町、日高町、上峰町、江北町、嘉島町、今帰富加町、和木町、仁村、竹富町、西原村、綾町、龍郷町、渡嘉敷村、南大東村、北大東村、与那国町(12団体)	東川町、鹿追町、中札内村、更別村、小笠原村、刈羽村、鳴沢村、川上村、原村、宮田村、松川村、輪之内町、富加町、和木町、西原村、綾町、龍郷町、渡嘉敷村、南大東村、北大東村、与那国町(21団体)	鷹栖町、西興部村、厚真町、新冠町、士幌町、清水町、大樹町、鶴居村、大衡村、色麻町、三川町、婦恋村、高山村、川場村、昭和村、陸沢町、新島村、清川村、弥彦村、湯沢町、西桂町、山中湖村、中川村、下條村、豊丘村、池田町、白馬村、高山村、坂祝町、白川村、飛島村、宇治田原町、川西町、海士町、西粟倉村、芸西村、吉富町、上毛町、玉東町、木城町、十島村、喜界町、天城町、和泊町、与論町、大宜味村、東村、座間味村、粟国村、伊平屋村、伊是名村(51団体)	新篠津村、鹿部町、今金町、黒松内町、真狩村、留寿都村、共和町、泊村、仁木町、月形町、新十津川町、当麻町、中富良野町、南富良野町、猿払村、幌延町、小清水町、訓子府町、大空町、豊浦町、壮瞥町、安平町、上士幌町、新得町、浜中町、標茶町、標津町、田舎館村、横濱町、東通村、平泉町、川崎町、大郷町、大湯村、大江町、金山町、五霞町、横瀬町、長瀬町、神崎町、芝山町、長柄町、御宿町、大島町、利島村、神津島村、三宅村、青ヶ島村、中井町、出雲崎町、粟島浦村、美浜町、おおい町、道志村、南牧村、立科町、青木村、飯島町、阿智村、平谷村、売木村、泰阜村、喬木村、木祖村、大桑村、麻績村、生坂村、朝日村、木島平村、南伊豆町、松崎町、木曾岬町、度会町、御浜町、甲良町、多賀町、井手町、安堵町、高取町、明日香村、広川町、美浜町、印南町、日高川町、太地町、三朝町、吉賀町、西ノ島町、新庄村、糸織町、久米南町、直島町、琴平町、北川村、本山町、土佐町、橋原町、糸田町、大任町、赤村、玄海町、大町町、東彼杵町、南関町、南小国町、産山村、高森町、水上村、九重町、高原町、東串良町、中種子町、宇換村、瀬戸内町、伊仙町、知名町、国頭村、伊江村、久米島町、多良間村(120団体)	知内町、長万部町、江差町、厚沢部町、寿都町、蘭越町、喜茂別町、京極町、赤井川村、南幌町、奈井江町、由仁町、浦臼町、秩父別町、雨竜町、北竜町、和寒町、剣淵町、下川町、美深町、小平町、羽幌町、遠別町、天塩町、浜頓別町、枝幸町、豊富町、清里町、置戸町、佐呂間町、湧別町、興部町、雄武町、洞爺湖町、平取町、えりも町、広尾町、池田町、豊頃町、本別町、足寄町、陸別町、浦幌町、厚岸町、弟子屈町、羅臼町、蓬田村、西目屋村、大間町、田子町、新郷村、住田町、岩泉町、田野畑村、普代村、軽米町、野田村、九戸村、女川町、五城目町、八郎潟町、井川町、東成瀬村、西川町、朝日町、大石田町、最上町、舟形町、大蔵村、戸沢村、飯豊町、河内町、長野原町、草津町、片品村、東秩父村、長南町、大多喜町、鏡南町、八丈町、真鶴町、関川村、池田町、小海町、南相木村、北相木村、長和町、阿南町、上松町、南木曾町、王滝村、筑北村、小谷村、野沢温泉村、信濃町、小川村、栄村、智頭町、江府町、飯南町、川本町、美郷本町、設楽町、東栄町、大台町、大紀町、山添村、三宅町、古座川町、北山村、智頭町、江府町、飯南町、川本町、美郷町、津和野町、知夫村、安芸太田町、大崎上島町、神石高原町、勝浦町、佐那河内村、美波町、上島町、松野町、奈半利町、田野町、中土佐町、越知町、日高村、津野町、三原村、小竹町、東峰村、添田町、太良町、小国町、津奈木町、多良木町、湯前町、相良村、山江村、芥北町、西米良村、三島村、南種子町、大和村、渡名喜村(149団体)	三笠市、上ノ国町、乙部町、奥尻町、せたな町、島牧村、神恵内村、古平町、妹背牛町、沼田町、愛別町、上川町、占冠村、音威子府村、中川町、幌加内町、増毛町、苫前町、初山別村、中頓別町、礼文町、利尻町、利尻富士町、津別町、滝上町、むかわ町、様似町、白糠町、外ヶ浜町、深浦町、大鰐町、風間浦村、佐井村、葛巻町、西和賀町、七ヶ宿町、小坂町、上小阿仁村、藤里町、八峰町、真室川町、鮭川村、小国町、上野村、下仁田町、檜原村、奥多摩町、穴水町、早川町、南部町、小菅村、根羽村、大鹿村、白川町、西伊豆町、豊根村、笠置町、和東町、南山城村、伊根町、千早赤飯村、曾爾村、吉野町、十津川村、下北山村、紀美野町、九度山町、高野町、由良町、すさみ町、若桜町、日南町、日野町、阿武町、上勝町、神山村、那賀町、牟岐町、海陽町、つるぎ町、久万高原町、伊方町、東洋町、安田町、馬路村、大川村、仁淀川町、大月町、小値賀町、五木村、球磨村、姫島村、諸塚村、椎葉村、美郷町、日之影町、五ヶ瀬町、錦江町、南大隅町(99団体)	夕張市、歌志内市、川上村(1団体)	夕張市、歌志内市、川上村(1団体)		

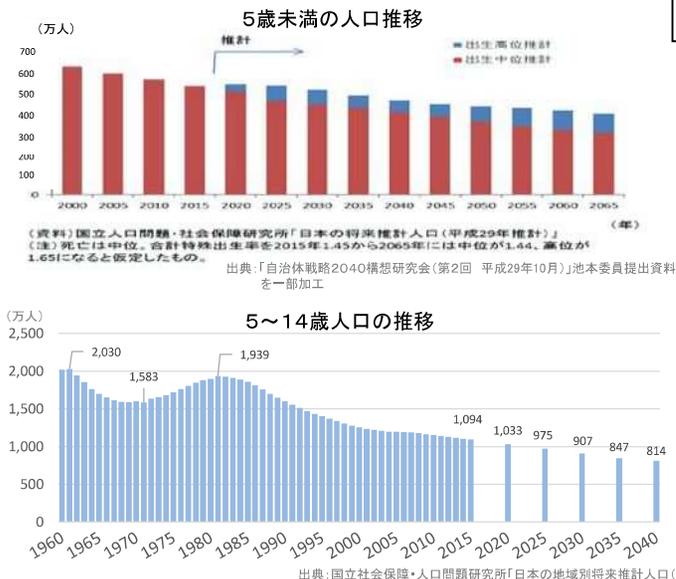
※人口は2015年時点 ※下線(赤字)は2040年の人口が下位の人口区分へ変動する団体。枠囲み(緑文字)は2040年の人口が上位の人口区分へ変動する団体。
※太枠は各人口段階において団体数が最も多い人口増減率のカテゴリ

※ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(H30-3)」から作成
※ 地域別将来推計人口では福島県内市町村は推計がないため、市区町村数の合計は1,682としている。

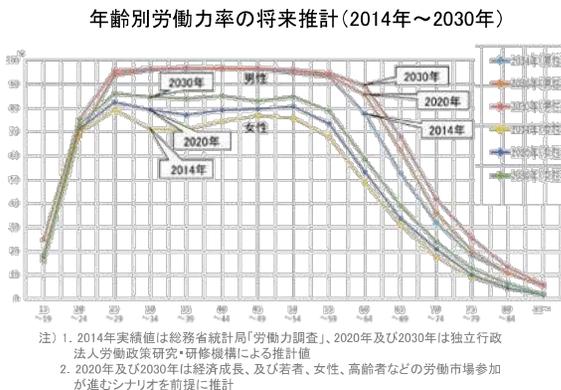
2040年頃までの個別分野の課題①(子育て・教育)

第一次報告

【子育て】 5歳未満人口、5～14歳人口ともに減少傾向。



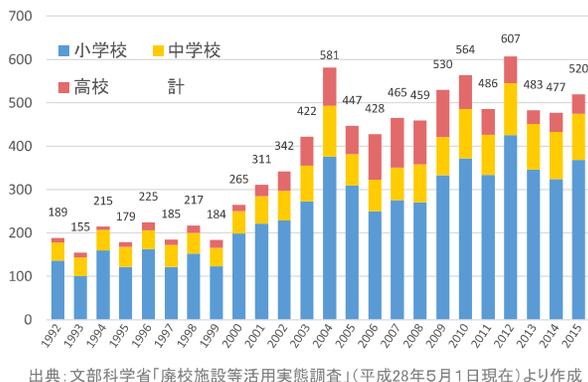
【子育て】 社会構造の変化に即した子育て環境の整備が必要。



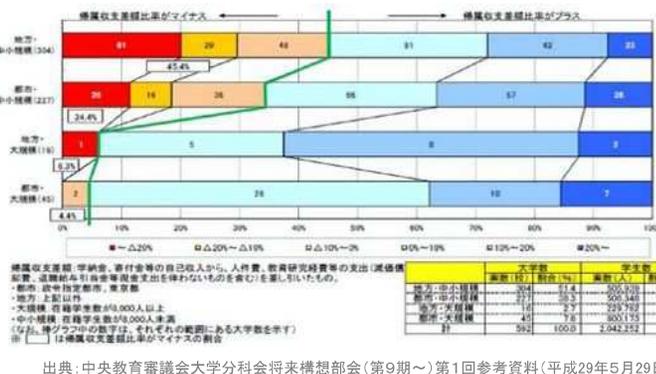
【子育て】 幼稚園ニーズは減少。保育所ニーズは増加。



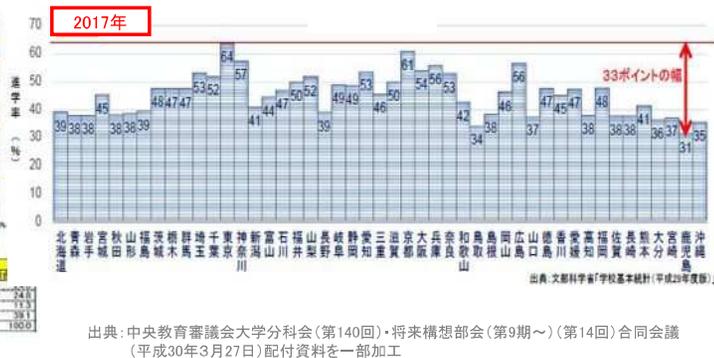
【学校】 児童生徒数の減少により、小規模校や廃校が増加。



【大学】 地方の私立の小規模大学は経営が厳しい。



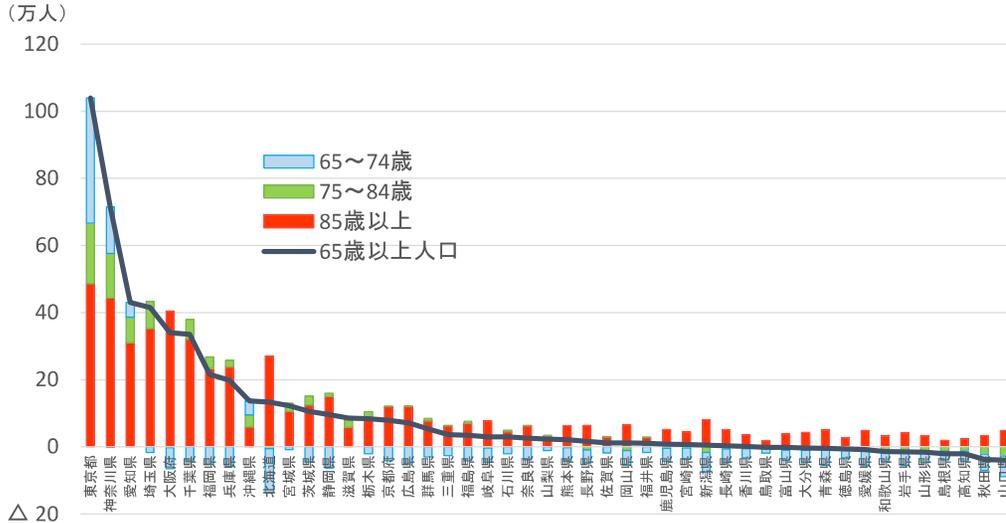
【大学】 大学進学率が低い地方圏において、高等教育を受ける機会の更なる喪失につながるおそれ。



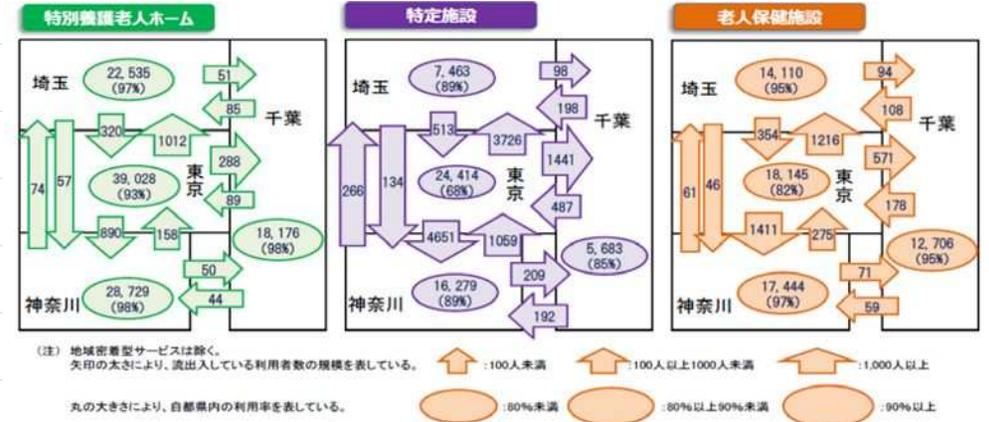
2040年頃までの個別分野の課題②(医療・介護)

第一次報告

【高齢者】 東京圏を中心に、高齢者(特に医療・介護ニーズが高まる85歳以上)が2040年にかけて増加。



【介護】 東京圏では、県境を越えて介護施設等を利用。東京都が最も他県への依存度が高い。



【特定施設】
・有料老人ホーム
・養護老人ホーム
・軽費老人ホーム

出典: 日本創成会議首都圏問題検討分科会「東京圏高齢化危機回避戦略図表集」(平成27年6月)

※ 本資料は第二次報告から引用しているもの。

【介護】 介護人材の需給ギャップが拡大。

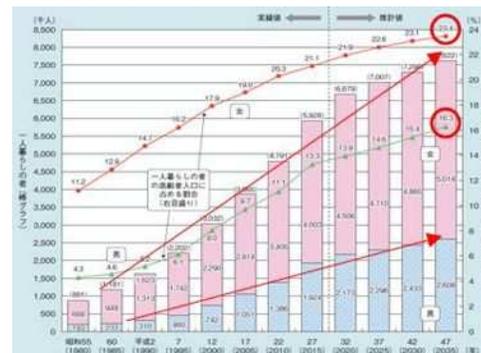
	2000年	2013年	2025年
介護職員	55万人	171万人	【需要見込み】 253.0万人 【現状推移シナリオによる供給見込み】 215.2万人 【需給ギャップ】 37.7万人

※ 需要見込み(約253万人)については、市町村により第6期介護保険事業計画に位置付けられたサービス見込み量等に基づく推計
 ※ 供給見込み(約215万人)については、現状推移シナリオ(近年の入職・離職等の動向に将来の生産年齢人口の減少等の人口動態を反映)による推計(平成27年度以降に追加的に取り組む新たな施策の効果は含んでいない)

出典: 厚生労働省「2025年に向けた介護人材にかかる需給推計(確定値)について」(平成27年6月24日)より作成

【高齢者】 一人暮らし高齢者が増加。高齢者が増加する東京では、家族や地域の支えが弱い。

65歳以上の一人暮らし高齢者の動向



認可地縁団体(自治会等)の加入率

都道府県名	認可地縁団体数(団体)	加入率別の割合(%)			
		0~50%	50~70%	70~90%	90%以上
山形県	152	0.7	7.2	15.8	76.3
埼玉県	148	3.4	31.8	25.0	39.9
東京都	142	19.7	54.2	17.6	8.5
岐阜県	222	0.5	12.2	44.6	42.8
島根県	161	0.0	5.6	15.5	78.9
全国計	8,461	2.9	13.9	27.5	55.7

※ 総務省「地縁による団体の認可事務の状況等に関する調査結果」(H26.3) 認可地縁団体はH20.4~H25.4に認可されたものが対象。

2040年頃までの個別分野の課題③(インフラ・公共交通)

第一次報告

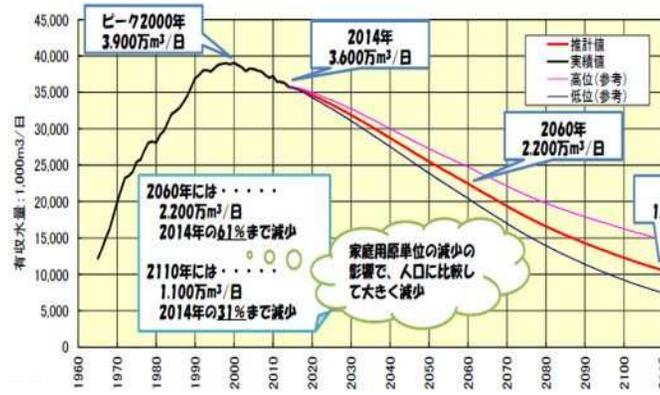
【インフラ】老朽化したインフラ・公共施設が大幅に増加。

【インフラ】人口減少下では、公営企業(水道)の料金が上昇するおそれ。

《建設後50年以上経過する社会資本の割合》

	H24年3月	H34年3月	H44年3月
道路橋 【約40万橋 ^{注1)} (橋長2m以上の橋約70万のうち)】	約16%	約40%	約65%
トンネル 【約1万本 ^{注2)} 】	約18%	約31%	約47%
河川管理施設(水門等) 【約1万施設 ^{注3)} 】	約24%	約40%	約62%
下水道管きよ 【総延長:約44万km ^{注4)} 】	約2%	約7%	約23%
港湾岸壁 【約5千施設 ^{注5)} (水深-4.5m以深)】	約7%	約29%	約56%

注1) 建設年度不明橋梁の約30万橋については、割合の算出にあたり除いている。
 注2) 建設年度不明トンネルの約250本については、割合の算出にあたり除いている。
 注3) 河川管理の施設のみ。建設年度が不明な約1,000施設を含む。(90年以内に整備された施設については概ね記録が存在していることから、建設年度が不明な施設は約50年以上経過した施設として整理している。)
 注4) 建設年度が不明な約1万9千kmを含む。(90年以内に建設された管きよについては概ね記録が存在していることから、建設年度が不明な施設は約30年以上経過した施設として整理し、記録が確認できる経済年毎の整備割合を割合により平均な施設の整備割合を算出し、計上している。)
 注5) 建設年度不明岸壁の約100施設については、割合の算出にあたり除いている。
 出典:内閣官房「インフラ老朽化対策の推進に関する関係省庁連絡会議(第1回)(平成25年10月16日)」参考資料より作成



出典:厚生科学審議会(水道事業の維持・向上に関する専門委員会)報告書(平成28年11月25日)
 ※高位、低位は、日本の将来推計人口の死亡低位出生高位(高位)、死亡高位出生低位(低位)の推計結果

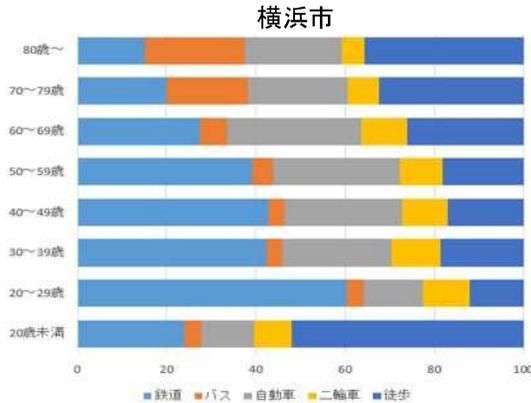
(例)小規模市町村(A町)の水道事業の見通し

	H29(2017)	H39(2027)	H49(2037)
給水人口	1.2万人	1.0万人	0.8万人
供給単価(円/㎡)	174.6	323.6	602.7
平均的な4人家族の料金	3,957円	7,335円	13,661円

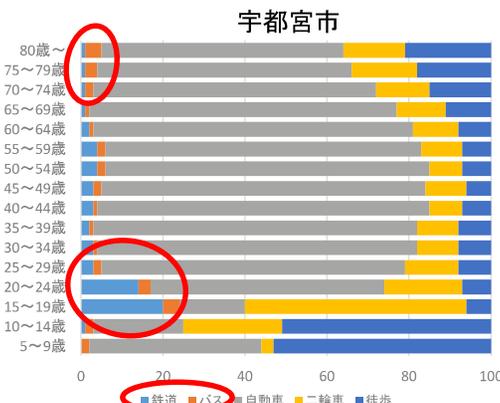
【公共交通】地方圏では、高齢者の利用は少なく、主要な利用者である高校生が減少すると、さらに民間事業者の経営環境が悪化するおそれ。

【公共交通】乗合バス・鉄道の廃止路線が増加。

年齢と地域により異なる交通手段



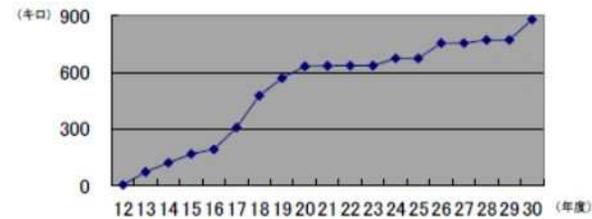
出典:第5回東京都都市圏パーソントリップ調査横浜市区版 独自集計結果(平成21年11月)より作成



出典:宇都宮市県央広域都市圏生活行動実態調査(平成26年5月・6月)より作成

廃止路線(乗合バス・鉄道)の状況 (各年度)

鉄道廃止路線長の推移(平成12年以降累計)
【平成30年4月1日時点】



出典:国土交通省HP(地域鉄道の現状「近年廃止された鉄道路線(平成12年度以降)」)
 出典:国土交通省「地域公共交通の活性化及び再生の将来像を考える懇談会」第1回資料(平成28年6月15日)より作成

	廃止バス路線キロ
19年度	1,832
20年度	1,911
21年度	1,856
22年度	1,720
23年度	842
24年度	902
25年度	1,143
26年度	1,590
計	11,796

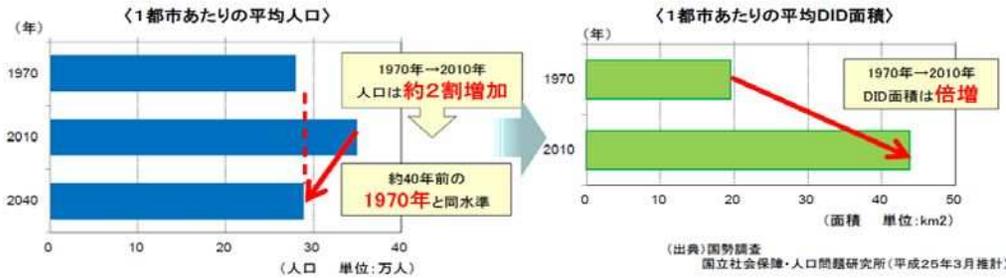
2040年頃までの個別分野の課題④(空間管理・防災)

第一次報告

【空間管理】 都市では、人口減少により、「都市のスポンジ化」やDID(人口集中地区)の低密度化が進行。

地方の県庁所在地の人口とDID面積の推移 ⇒ DIDの低密度化

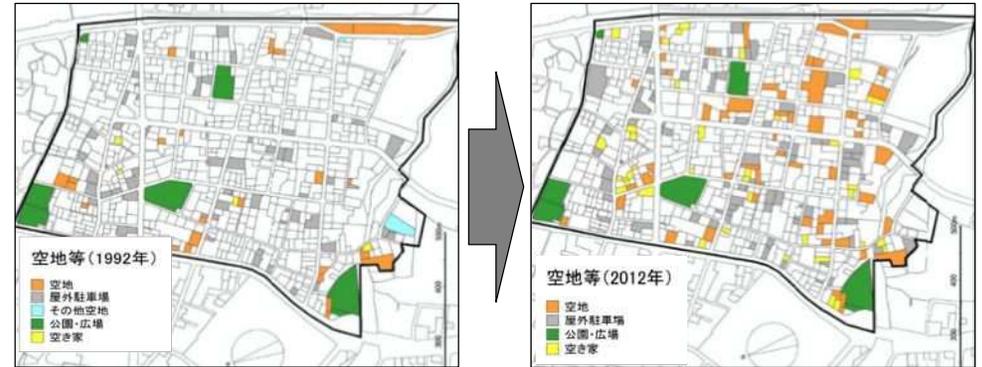
※DID(Densely Inhabited District) :
人口密度が1平方キロメートル当たり4,000人以上の基本単位数が隣接し、それらの隣接した地域の人口が国勢調査時に5,000人以上を有する地域。



出典: 国土交通省「社会資本整備審議会 都市計画基本問題小委員会(平成29年2月)」資料

20年間における空き地等の分布の変化 ⇒ スポンジ化

茨城県日立市の事例



出典: 国土交通政策研究所「空地等の発生消滅の要因把握と新たな利活用方策に関する調査研究」(平成27年3月)

※ 本資料は、自治体戦略2040構想研究会(第5回 平成29年12月)事務局資料から引用しているもの。

【集落】 中山間地域では、集落機能の維持が困難になるような低密度化が発生するおそれ。

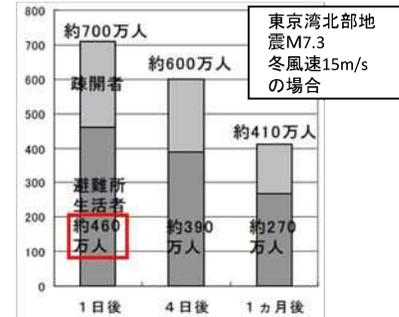
岡山県の人口の増減(2010→2050)



出典: 国土交通省「国土のグランドデザイン2050(平成26年7月4日)」人口関係参考資料

【防災】 首都直下地震発災時には避難所生活者が最大約460万人が発生。23区では収容力が不足。

避難者に係る被害想定



疎開者: 避難所以外へ避難・疎開する人

東京都区部で発生する避難所の不足量

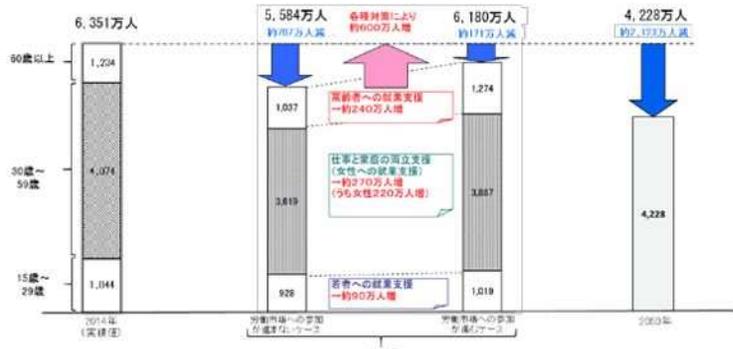


※ 夜間人口を基に試算されている

出典: 内閣府首都直下地震避難対策等専門調査会報告(平成20年10月)

2040年頃までの個別分野の課題⑤(労働力)

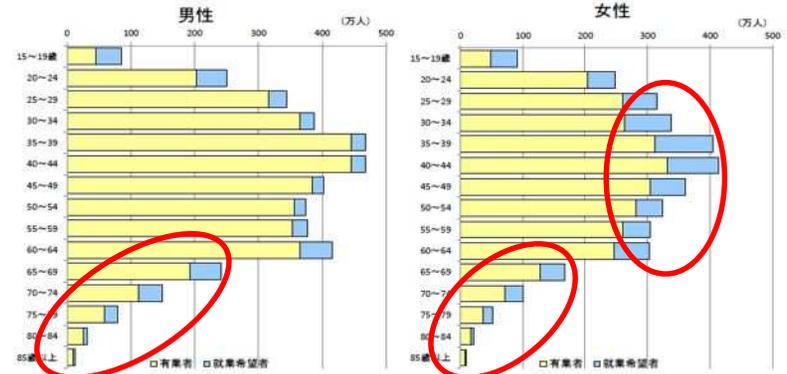
【労働力】 高齢者と女性、若者の労働参加が進まないと労働力不足が顕著に。(2030年に600万人の差)



※ 2014年実績値は総務省「労働力調査」より。
 ※ 2030年の労働力人口は「厚生労働省研究開発機構」が2017年産業総計研究委員会における推計結果をもとに、厚生労働省「雇用政策研究会」において推計したものである。
 ※ 2030年の労働力人口は、2030年以降の性別・年齢別労働参加率が変化するしない仮定し、平成29年時点推計人口(平成29年10月1日現在)を基礎とし、厚生労働省社会保険研修所「労働力人口の推計」に基づき推計した。
 ※ 「労働力人口の推計」は、性別・年齢別の労働参加率(2000年時点)と労働市場で推移すると想定したケース。
 ※ 「労働市場への参加が滞りやすい」として、各種施策を実施することにより、若者、女性、高齢者等の労働市場への参加が滞りやすい。

出典: 内閣官房「一億総活躍国民会議(第2回 H27.11.12)」事務局提出資料、厚生労働省「平成19年度第7回雇用政策研究会(H19.11.28)」雇用政策研究会報告書(案)付属資料より作成

【就労ギャップ】 高齢者と女性は、就職希望者数に対し、有業者が少ない。

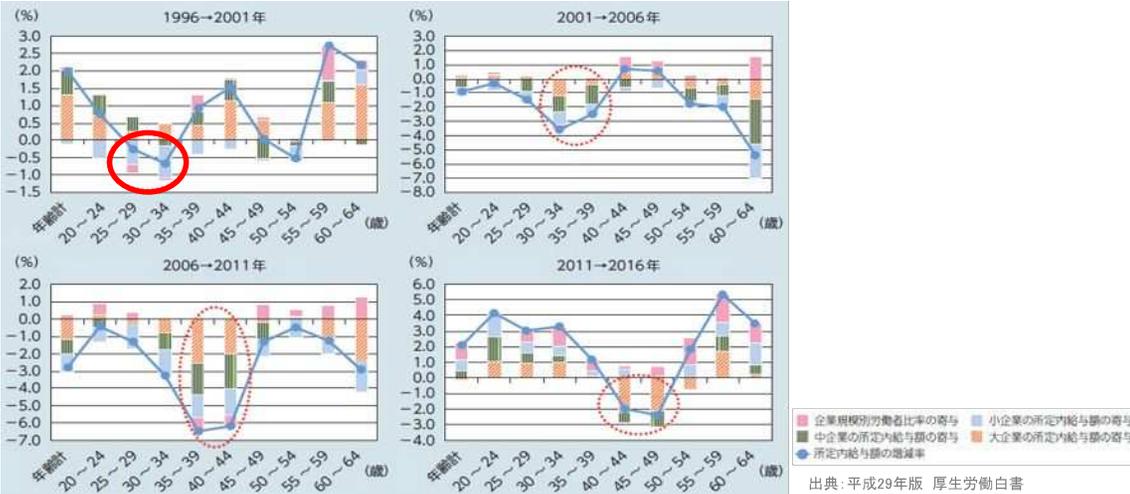


(注)「就業希望者」は、ふだん仕事をしていない「無業者」のうち、何か収入のある仕事をしたいと思っている者を含み、実際に求職活動をしている「求職者」を含む。いわば潜在的労働力に相当する者。

出典: 厚生労働省「生涯現役社会の実現に向けた雇用・就業環境の整備に関する検討会 報告書(参考資料)(平成27年)」
 ※ 本資料は第二次報告から引用しているもの。

【就職氷河期】 バブル崩壊後の就職氷河期に就職した世代(特に1972～76年生まれ)は長期にわたり給与が低い。

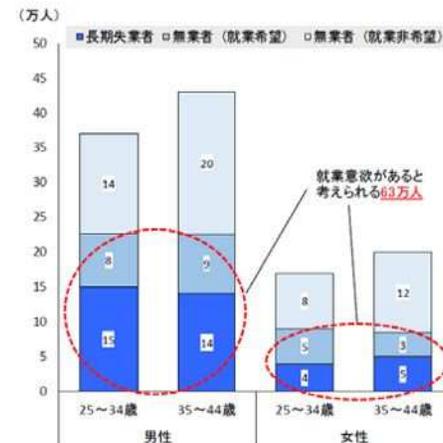
年齢階級別 所定内給与額の変化と要因 (男性一般労働者)



出典: 平成29年版 厚生労働白書

【就職氷河期】 就業意欲がある長期失業者、無業者が多い。

労働市場で十分に活躍していない層(2015年)



出典: 内閣府経済財政諮問会議「2030年展望と改革タスクフォース報告書(参考資料集)」(平成29年1月25日)より作成

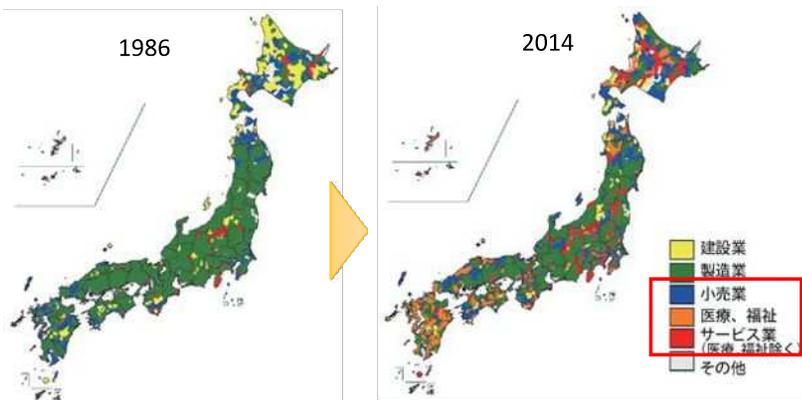
2040年頃までの個別分野の課題⑥(産業・テクノロジー)

第一次報告

【産業】地方圏では労働集約型サービス産業が増加。

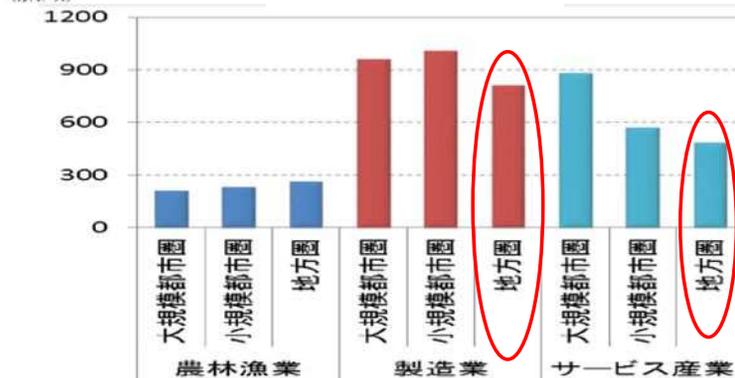
【産業】地方圏のサービス産業は生産性が低い。

従業者数が最多となる業種(市町村別)



出典: 経済産業省「平成29年版中小企業白書」

産業別の労働生産性

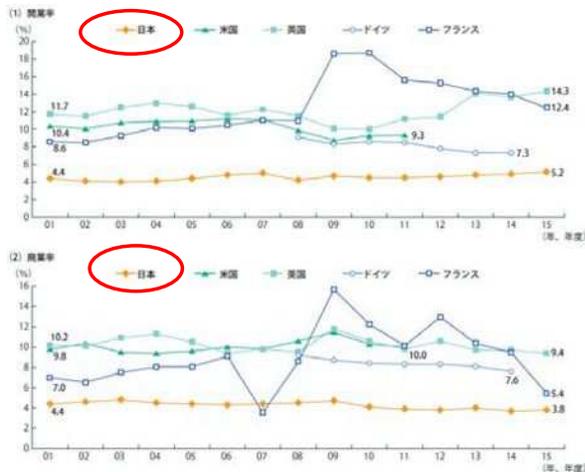


出典: 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部「地域ごと創生会議 (第1回 平成27年11月)」事務局資料

【産業】開業率・廃業率が低水準に止まり、産業の新陳代謝が低調。

【テクノロジー】ロボットやAI(人工知能)、生命科学と共存・協調する社会を構築する必要がある。

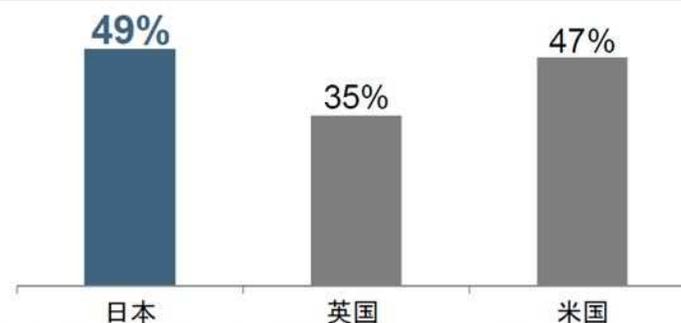
開廃業率の国際比較



出典: 経済産業省「平成29年版中小企業白書」

出典: 「自治体戦略2040構想研究会(第6回 平成30年1月)」 横田委員提出資料

人工知能やロボット等による代替可能性が高い労働人口の割合



※米国データはオズボーン准教授、フレイ博士の共著「The Future of Employment」(2013年)、英国データはオズボーン准教授、フレイ博士、およびデロイト・トーマツコンサルティング社による報告結果(2014年)

出所) NRIと英オックスフォード大学マイケル A. オズボーン准教授等との共同研究(2015年)

出典: 厚生労働省「労働政策審議会労働政策基本部会(第3回平成29年12月)」(株式会社野村総合研究所 未来創発センター2030年研究室 上田恵陶奈氏発表資料)

- ◆ 2040年頃にかけて迫り来る我が国の危機を乗り越えるべく、**全ての府省が政策資源を最大限投入**するに当たって、**地方自治体も、持続可能な形で住民サービスを提供し続けられるようなプラットフォーム**であり続けなければならない。
- ◆ **新たな自治体と各府省の施策(アプリケーション)**の機能が最大限発揮できるようにするための**自治体行政(OS)**の書き換えを大胆に構想する必要がある。

1. 若者を吸収しながら老いていく東京圏と支え手を失う地方圏

2040年頃にかけての危機

- 東京圏は入院・介護ニーズの増加率が全国で最も高い。医療介護人材が地方から流出のおそれ
- 東京圏には子育ての負担感につながる構造的要因が存在し、少子化に歯止めがかからないおそれ
- 地方圏では東京からのサービス移入に伴う資金流出が常態化
- 中山間地域等では、集落機能の維持や耕地・山林の管理がより困難に

考えられる対応

- **元気な高齢者が支援を必要とする高齢者の支え手にまわる仕組み**
- **圏域内の自治体が連携した医療・介護サービス供給体制**
- AIによる診断など**技術革新の成果を積極的に導入**し、支え手不足を緩和
- **共働き社会に対応した保育サービス**、より安定的な就労環境とワークライフバランス、**長時間通勤を減らす職住環境**など、複合的な少子化対策
- ワークライフバランスを実現しやすい**地方圏に移住しやすい環境**の整備
- **サービス業**について、多様な人材が集積する**指定都市や中核市等を中心**として、新陳代謝による**イノベーションを誘発**し、**稼ぐ力を高める**
- **意欲ある担い手への集約**を進め、農林水産物の輸出を拡大
- 中山間地域等において、集落移転を含め、地域に必要な**生活サービス機能を維持する選択肢**の提示と将来像の合意形成
- 粗放的な針広混交林としての保全など、**保険的な管理**も選択肢化

2. 標準的な人生設計の消滅による雇用・教育の機能不全

2040年頃にかけての危機

- 世帯主が雇用者として生活給を得る従来の世帯主雇用モデルがもはや標準的とはいえない
- 就職氷河期世代で経済的に自立できない人々がそのまま高齢化すれば社会のリスクになりかねない
- 若者の労働力は希少化し、公民や組織の枠を超えた人材確保が必要
- 教育の質の低下が、技術立国として、国際競争での遅れにつながるおそれ

考えられる対応

- 男性も、女性も、ともにライフステージに対応し、イノベーションをもたらす起業を含め、無理なく活躍できる柔軟な就労システムの構築
- 活躍し続けたいと思う女性や高齢者、就職氷河期世代の不安定な就労環境にある人々が就労の場が得られるような受け皿づくり
- 共助の領域を広げ、多様なバックグラウンドを持つ様々な年齢層の人々が必要なスキルを身につけながら、力を発揮することができるようにするための新たなスキームと就労モデルの構築
- 量的ニーズの減少を質の向上の契機と捉え、良質な施設を残しつつ適正な配置を行い、質の高い教職員を確保し、子供たちに充実した教育環境を提供
- 学び直しや高度なSTEM教育(科学・技術・工学・数学)の場として、地方において洗練された高等教育機関を確保

3. スポンジ化する都市と朽ち果てるインフラ

2040年頃にかけての危機

- 多くの都市で「都市のスポンジ化」が顕在化。放置すれば加速度的に都市の衰退を招くおそれ
- 東京圏では都心居住が進むが、過度の集中は首都直下地震発生時のリスクに
- 高度経済成長期以降に整備されたインフラが老朽化し、更新投資が増加

考えられる対応

- 地域経済をけん引する都市機能や生活機能を確保するため、DID(人口集中地区)における一定の集積を維持
- より安全で、医療や介護、買い物などの生活機能が近隣で維持された空間に集住することで、自然災害リスクを減少し、高齢者にも住みやすい空間を形成。警察力・消防力の効率的な運用で、治安・救急面での安心も確保
- 量を減らしながら既存ストックを有効活用するため、IoTを活用したインフラ点検の省力化とあわせて、活用方法の多様化などにより価値を向上
- 東京圏において、郊外を含めた圏域全体の持続可能性を高めるため、職住近接ができるような圏域の構築

労働力(特に若年労働力)の絶対量が不足

人口縮減時代のパラダイムへの転換が必要

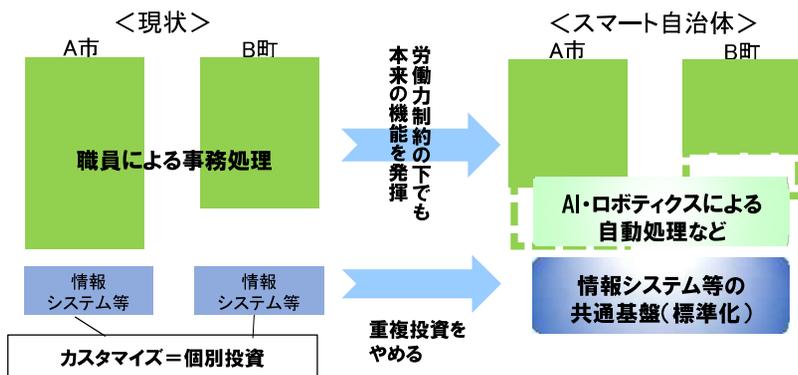
スマート自治体への転換

<破壊的技術(AI・ロボティクス等)を使いこなすスマート自治体へ>

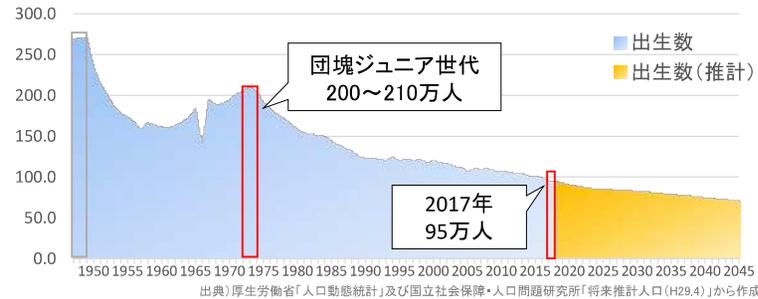
- 経営資源が大きく制約されることを前提に、**従来の半分の職員でも自治体が本来担うべき機能を発揮**できる仕組みが必要。
- 全ての自治体で、**AI・ロボティクスが処理できる事務作業は全てAI・ロボティクスによって自動処理**するスマート自治体へ転換する必要。

<自治体行政の標準化・共通化>

- **標準化された共通基盤**を用いた効率的なサービス提供体制へ。
 - 自治体ごとの情報システムへの**重複投資をやめる枠組み**が必要。円滑に統合できるように、**期限を区切って標準化・共通化を実施**する必要。
- ⇒ 自治体の**情報システムや申請様式の標準化・共通化**を実効的に進めるためには、**新たな法律**が必要となるのではない。



<我が国の出生数の推移>



公共私による暮らしの維持

<プラットフォーム・ビルダーへの転換>

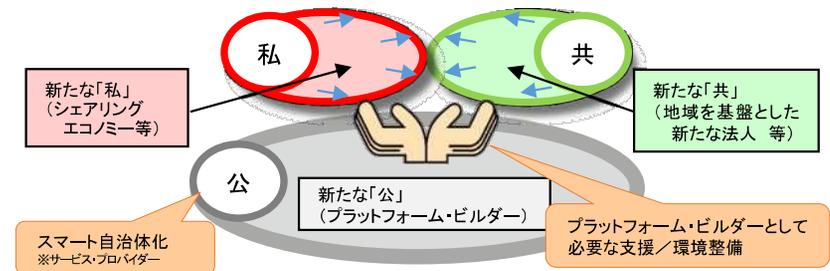
- 人口減少と高齢化により、公共私それぞれの暮らしを支える機能が低下。
⇒ 自治体は、新しい**公共私相互間の協力関係**を構築する「**プラットフォーム・ビルダー**」へ転換する必要。
- 共・私が必要な人材・財源を確保できるように**公による支援や環境整備**が必要。

<新しい公共私協力関係の構築>

- **全国一律の規制を見直し**、シェアリングエコノミーの環境を整備する必要。
- ソーシャルワーカーなど**技能を習得したスタッフ**が**随時対応する組織的な仲介機能**が求められる。

<暮らしを支える担い手の確保>

- 定年退職者や就職氷河期世代の活躍の場を求める人が、**人々の暮らしを支えるために働ける新たな仕組み**が必要。**地域を基盤とした新たな法人**が必要。
- 地方部の地縁組織は、**法人化等による組織的基盤の強化**が必要。



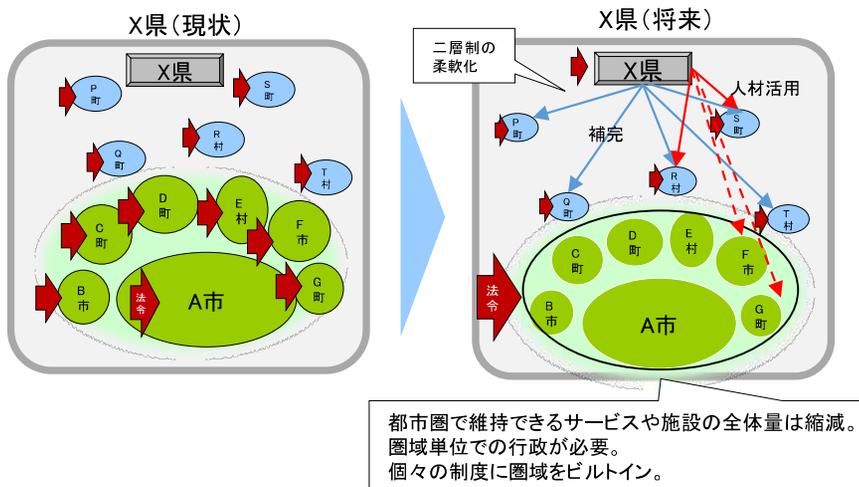
圏域マネジメントと二層制の柔軟化

<地方圏の圏域マネジメント>

- 個々の市町村が**行政のフルセット主義から脱却し、圏域単位での行政をスタンダード**にし、戦略的に圏域内の都市機能等を守る必要。
 - 現状の連携では対応できない**深刻な行政課題への取組**を進め、広域的な課題への対応力（**圏域のガバナンス**）を高める仕組みが必要。
 - **個々の制度に圏域をビルトイン**し、連携を促すルールづくりや財政支援、連携をしない場合のリスクの可視化等が必要。
- ⇒ **圏域単位で行政を進めることについて真正面から認める法律上の枠組み**を設け、中心都市のマネジメント力を高めることが必要ではないか。

<二層制の柔軟化>

- **都道府県・市町村の二層制を柔軟化**し、それぞれの地域に応じ、都道府県と市町村の機能を結集した行政の共通基盤の構築が必要。
- 核となる都市がない地域では**都道府県が市町村の補完・支援**に本格的に乗り出す必要がある。
- 都道府県・市町村の垣根を越え、**専門職員を柔軟に活用**する仕組みが必要。



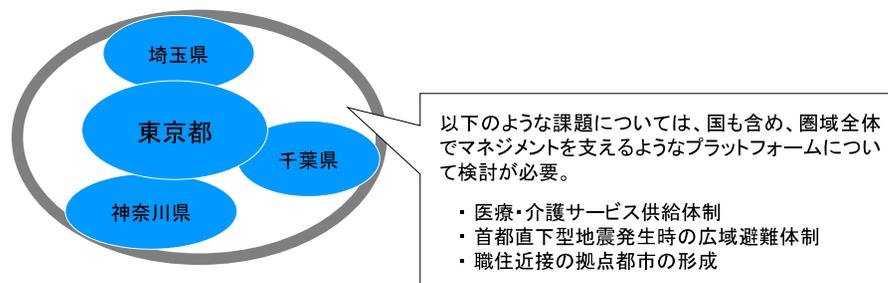
東京圏のプラットフォーム

<三大都市圏それぞれの最適なマネジメント手法>

- **東京圏**では、市町村合併や広域連携の取組が進展していない。**早急に近隣市町村との連携やスマート自治体への転換**をはじめとする対応を講じなければ、人口減少と高齢化の加速に伴い危機が顕在化。
- 社会経済的に一体性のある圏域の状況は、三大都市圏で異なる。最適なマネジメントの手法について、**地域ごとに枠組みを考える必要**。

<東京圏のプラットフォーム>

- 利害衝突がなく連携しやすい分野にとどまらず、連携をより深化させ、**圏域全体で負担の分かち合いや利害調整を伴う合意形成**を図る必要。
- ⇒ 今後も我が国の有力な経済成長のエンジンとしての役割を果たしていくため、東京圏全体で対応が必要となる深刻な行政課題に関し、**国も含め、圏域全体でマネジメントを支えるようなプラットフォーム**についての検討が必要。
- 長期にわたる**医療・介護サービス供給体制**を構築する必要。
 - 首都直下地震に備え、**広域的な避難体制**の構築が必要。
 - 仕事と子育て等を両立しやすい環境づくりの観点からも、都心に通勤しなくても済むような、東京23区外で**職住近接の拠点都市**の構築が必要。



神戸市役所改革方針

これまでの市役所の古い体質から脱却し、市民から信頼される神戸市役所にしていくために、「神戸市役所改革方針」を策定し、スピード感を持って抜本的な市役所改革に取り組みます。

管理職による適切なガバナンスが機能するとともに、組織を支える職員一人ひとりが明るく前向きに仕事に取り組み、生き活きと働ける『ホワイト職場の実現』に向けて、現在進めている働き方改革に加えて新たな3つの視点からの改革を行い、新しい神戸市役所をつくっていきます。

1 コンプライアンス推進体制の改革に取り組みます

弁護士や警察等様々な外部人材を活用し、違法行為・行政暴力等への対応を強化するとともに、法的側面からの政策実現、将来の法律問題・紛争の回避のための支援など、全庁的なコンプライアンス推進体制の強化を進めます。また、ハラスメント対策など、職員の規律倫理の徹底にもあわせて取り組みます。

2 組織風土の改革に取り組みます

職員の意思決定・行動の拠り所となる「理念」や「行動指針」を職員全員で創り上げて共有し、職員一人ひとりが主体的かつ適切に判断・行動をしていく組織を目指します。また、縦割り行政の弊害をなくし、職員が生き活きと働ける風通しのよい組織風土の再構築を進めるとともに、「健康経営の推進」により組織の活性化、市民サービスの向上に繋げていきます。

3 人事・給与制度改革に取り組みます

適切な人事評価とメリハリが利いた給与反映など、職員がやりがいを感じ、意欲をもって仕事に打ち込むことができ、その結果頑張っている職員が真に報われるよう人事・給与制度改革を進めます。また、多様なキャリア形成の支援など人材育成の施策の強化をさらに進めます。

令和元年 5月 13日

神戸市長 久元 喜造

神戸市役所改革 実施施策

1. コンプライアンス推進体制の改革

(1) コンプライアンス体制の再構築・推進体制の強化

目的	不法行為等への対応を強化するとともに、法的側面からの政策実現、将来の法律問題・紛争の回避のため、全庁的なコンプライアンス推進体制の強化を図る。
内容	行財政局に法務支援課を新設（行財政局総務課（監察係）、法務課を再編）するとともに、外部専門人材として新たに現職県警職員（警視等）や現役弁護士を複数採用し、各局所管課への積極的な支援によって、コンプライアンスの観点から様々な課題を迅速に解決する。
開始時期	平成 31 年 4 月
所管	行財政局法務支援課

(2) 内部通報制度の再構築

目的	業務上の法令違反行為や職場におけるハラスメント等について、職員が安心して通報・相談でき、組織の自浄作用が正常に機能するよう、内部通報制度を再構築する。
内容	内部通報に関する秘密保持を強化し、制度の安心感を高めるため、内部通報制度の通報・相談窓口について、庁内窓口（行財政局総務課）を廃止し、庁外窓口（弁護士事務所への委託）のみとし、通報者の個人情報、通報・相談窓口（弁護士事務所）限りとする。
開始時期	平成 31 年 4 月
所管	行財政局法務支援課

(3) 神戸市ハラスメント対策基本方針の策定及び啓発

目的	職員一人ひとりの尊厳や人格が尊重される職場づくりに取り組んでいく。
内容	セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントについて、各ハラスメントの定義、具体的な言動例、職員の心構え、所属長の責務等について規定した「神戸市ハラスメント対策基本方針」を策定し、全職員への研修等による啓発を行う。また、ハラスメントを行った職員への個別研修を実施し、改善を図る。
開始時期	平成 31 年 4 月
所管	行財政局人事課（サービス監察担当）

2. 組織風土の改革

(1) 「神戸市職員行動指針（クレド※）」の策定

目的	市役所の目指すべき姿や職員の行動指針を明文化し、共有することで、職員の行動の変革を促し、職員一人ひとりが主体的に、適切かつ迅速な判断、行動が出来るようにする。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員の意思決定・行動の拠り所となる「神戸市職員行動指針（クレド）（以下、行動指針）」を策定する。 ・ 行動指針の策定にあたっては広く職員の参加を呼びかけ、職員が共感できる内容にするとともに、策定した行動指針は、職員への全庁的周知に加え、市民への全市的周知を行うことで、行動指針の職員への浸透をはかり、市民サービスの向上につなげる。
開始時期	令和元年9月
所管	行財政局業務改革課

※「クレド」は、ラテン語で「志」「信条」「約束」などを意味し、「企業理念」や「行動指針」として民間企業や一部の自治体で策定されています。

(2) 風通しが良くスピード感のある組織づくり

目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 縦割りの弊害などを打破する風通しの良い組織を構築し、これまで以上にスピード感を持った市政運営を行う。 ・ 所属、勤務地、役職にとらわれない職員同士の多方面にわたるコミュニケーションの活性化を促進する。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市役所における重層的な意思決定のシステムを改善するため、フラットな意思決定手法を導入する。（一部の部組織を廃止・「副局長」新設） ・ 組織間の縦割りの慣習・弊害を是正していくため、横断的なマネジメントや調整力を発揮するポストを新設する。（企画調整局に「つなぐ課」の新設） ・ 全庁グループウェア等を活用し、職員同士が自由に質問や提案ができる仕組みを構築する。
開始時期	<p>平成31年4月（「副局長」「つなぐ課」先行実施）</p> <p>※先行実施の状況を検証しながら、あるべき組織像を模索する 令和元年5月（全庁グループウェアの稼働）</p>
所管	<p>行財政局組織制度課</p> <p>企画調整局情報化戦略部・行財政局業務改革課</p>

(3) 外部専門人材による職員総合相談窓口の新設

目的	職員の悩みや相談を受け止め、その解消につなげていくことにより、職員が生き活きと働きやすい風通しの良い組織風土の構築を図る。
内容	主任相談員（課長級）・相談員（係長級）として外部人材を登用し、業務に関することのほか職場環境（ハラスメント等）や個人的なことも含めて、職員が気軽に悩みを相談できる外部専門人材による総合相談窓口を新設する。
開始時期	令和元年 5 月
所管	行財政局厚生課

(4) 健康経営の推進

目的	職員の健康保持・増進の取組みを行うことで、職員の活力や生産性を高める等の組織の活性化をもたらし、結果的に市民サービスの向上に繋げる。
内容	<ul style="list-style-type: none">・職員の健康保持・増進に対する方針を明文化して、内外への発信を積極的に行う。・定期健康診断の 100%受診を推進するとともに、ストレスチェック結果を積極的に活用し、心身不調者や長時間勤務者への対応を充実させる。・業務の平準化や ICT の活用による事務の効率化を進め、時間外勤務の縮減や有給休暇の取得率の向上を図る。
開始時期	平成 31 年 4 月
所管	行財政局厚生課・給与課

(5) 勤務時間外の業務連絡に関する基本ルールの周知・徹底

目的	勤務時間外や休日に、上司等が部下である職員個人の携帯電話等に業務に関する連絡・指示をすることは、職員の精神的負担や過度な時間的拘束につながる。これらを軽減・回避することで、職員が生き活きと働きやすい組織風土の構築を図る。
内容	緊急時を除く平時において、時間外や休日にみだりに電話やメール（LINE 等を含む）、モバイル端末などから業務の連絡・指示を行わないよう周知・徹底する。
開始時期	令和元年 5 月
所管	行財政局業務改革課・企画調整局情報化戦略部

(6) 見た目も中身もクリーンな市役所の実現

目的	これまでの古い市役所のイメージを払拭し、明るく開かれたイメージで市民・事業者に信頼される市役所（区役所や事業所等を含む）への変革を目指す。
内容	<ul style="list-style-type: none"> 市役所、区役所等、各職場において、来庁者及び職員にとって快適な職場環境づくり（空調、照明、掲示、清掃等）、来庁者を明るく迎える雰囲気づくり（清潔感、態度等）、市民応対にふさわしい身だしなみ（服装、履物等）への改善に取り組む。 取組内容の検討にあたっては広く職員の参加を呼びかけるとともに、窓口業務などに関する民間事業者による調査等を活用する。
開始時期	令和元年5月（検討開始）
所管	行財政局業務改革課

3. 人事・給与制度改革

(1) 人事評価制度の改善

目的	納得性の高い公平・公正な人事評価制度の運用に向けて、評価者の評価レベルの向上・均一化及び管理職の意識改革・マネジメント能力の向上を図る。
内容	<ul style="list-style-type: none"> 上司からの人事評価に加えて、部下・同僚職員からマネジメント行動の観察を実施し、観察結果を対象者へフィードバックすることにより、対象者に対して気づきを与え、管理職のマネジメント行動の自発的な改善を促す（管理職360度フィードバック制度（多面観察制度））。 人事評価の評価者研修について、eラーニング等を活用しながら、対象を課長級・係長級を中心とした全評価者に拡大する。 人事評価システムに蓄積した過去の評価結果を活用し、評価の傾向分析などを行い、研修内容を充実させる。
開始時期	平成31年1月（「管理職360度フィードバック制度」部長級で先行実施） 平成31年4月（評価者研修の拡大） 令和元年度（「管理職360度フィードバック制度」局長級・課長級にも対象拡大）
所管	行財政局人事課

(2) 人材育成の強化・キャリア形成支援

目的	職員一人ひとりが成長を続け、その能力を組み合わせることにより、組織の力を高めて市政に取り組んでいくため、新規採用職員のキャリア意識の醸成や時間に制約がある職員の活躍の場の拡充を図る。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・職場の先輩が日々の業務遂行について様々な助言を行う「新採サポーター制度」に加えて、新規採用職員（メンティ：希望者）と、職場外の先輩職員（メンター：採用5年目以上）をマッチングし、特定の職務に限らず仕事生活全般に関する相談が行えるよう「メンター制度」を導入し、新規採用職員のサポートを充実させる。 ・人事異動について、定例異動実施による業務遂行への影響を軽減するとともに、新規採用職員のキャリア形成支援に向けた十分な研修期間を確保するため、適切な定例異動時期の検討を行う。 ・人事異動における庁内公募制度に「育児等両立応援枠」を設け、育児等のために時間の制約がある職員が配属されにくい職場での仕事にチャレンジ（配属）できるようにする。 ・職員の能力向上や能力開発、仕事に対する意欲醸成を図るため、研修制度の充実に取り組む。
開始時期	平成31年4月（「メンター制度」の導入） 令和元年度（「育児等両立応援枠」の新設、「定例異動」時期の検討） 令和2年度（「海外大学院等派遣」の実施）
所管	行財政局人事課・職員研修所

(3) 主任の役割・あり方の検討

目的	長年培った高度な知識・経験を有する職員がその能力を一層発揮することにより、市役所の組織力を底上げする。
内容	長年培った高度な知識・経験を有する職員がその能力を市役所組織の中で一層発揮しやすい職場環境づくりを進めるため、主任の役割やあり方（選考のあり方を含む）について抜本的に検討を行う。
開始時期	令和元年度中
所管	行財政局人事課

(4) 勤務不良職員に対する指導方法の見直し

目的	「継続的な指導を要する職員への対応に関する要綱」による指導を推進するため、勤務不良職員に対する指導方法を見直すことにより、指導にかかる上司や職場の負担を軽減するとともに、当該職員の意欲や職務遂行能力の向上を図る。
内容	継続的な指導を要する職員として指定された複数の職員に対して、行財政局職員研修所への人事異動発令を行い、行財政局や民間事業者による個別研修・集合研修、効果測定のための実地研修を集中実施する。
開始時期	平成31年4月
所管	行財政局人事課

(5) 人事評価結果の給与への一層の反映

目的	人事評価の結果をさらに給与へ反映させることで、職員がモチベーションを高く持って日々の業務へ取り組めるようにする。
内容	課長級以上の人事評価結果の勤勉手当への反映について、現行よりも上位区分と下位区分の支給率の差をより明確化する。また、さらなる人事評価結果の給与への反映についても検討を進める。
開始時期	令和元年 12 月支給分より順次実施
所管	行財政局給与課・人事課

(6) 職務職責を一層反映した給与制度への見直し

目的	年功序列的な給与体系から脱却し、より一層職務職責を反映した給与体系とすることで、昇任意欲を醸成するとともに職員のモチベーションの向上を図る。
内容	<ul style="list-style-type: none">・職員の昇任意欲を醸成するため、係長級職員の処遇改善を行う。併せて、一層職責を反映した給与体系となるよう検討を進める。・特殊勤務手当について、職場における困難性など職務の変化を適正に評価したものとする。
開始時期	令和元年度（特殊勤務手当） 令和2年度（係長級の処遇改善）
所管	行財政局給与課

三上委員からのご意見

1. 公共施設のあり方及び受益と負担のあり方

(1) 施設のあり方について

- ・公共が責任を持って提供すべき施設は、道路などの社会インフラや市民の安全・安心を守るための防災・減災など。その整備、維持は不可欠な使命。医療についても三次救急やドクターヘリなど、最後の砦は行政が関与すべき。そのためにコストがかかるということであれば、優先的に予算を配分していく必要がある。コストのみで施設の見直しをすることは非常に危ない。
- ・特定の人が特定の目的のためだけに使うような施設については、市民の理解が得がたく見直しを行っていくのが妥当と思う。
- ・今後については、行政区よりもさらに細かく地域を捉えることにより、施設の配置など、地域における一定のコンパクトなエリアのグランドデザインを考えていく必要がある。地域が高齢化しているなか、施設が点在しているのは非効率であるので、集約・複合化していった方が良いと思う。但し、施設までの交通手段の問題が生じるため、これについては検討する必要がある。
- ・国土交通省が、「国土のグランドデザイン 2050」という資料の中で、施設を維持するのに必要な周辺人口の規模を示しており、それを踏まえると 10 万人程度の規模であれば、中核となる商業施設や基幹病院、複数の金融機関や介護事業所など、生活に必要な施設は地域内で維持できるように思える。

(2) 受益と負担のあり方について

- ・施設設置経費をどこまで含めていくかについては、技術的な問題としてはあるが、公共施設は市民全員のために作った施設であるので、基本的に税負担中心で良いように思う。
- ・施設にかかる経費については優先順位をつけて予算を配分し、市民が必要とする施設については予算を配分して維持していく必要がある。
- ・兵庫県が施設使用料の高齢者減免対象を 65 歳以上から 70 歳以上に変更したのは、生産年齢人口を増やそうという流れと関係していると思うが、減免については、理由があって制度が設けられたであろうから、見直しは慎重な議論が要る。
- ・施設の使用条件は、誰もが同条件で使えるようにする方が本来は良い。しかし、使用料を取らないとしてしまうとモラルハザードが起きる心配もある。行政サービスに制限をつけると「既得権」と受け取られ、利用者の線引きや弱者の排除につながる可能性がある。「ばら撒き」という批判もあるが、行政サービスは対象を限定せず、限定せずに開かれる仕組みを、基礎自治体では重視したい。
- ・北欧のように税は高いが誰でも同条件で使用できる組みを作ることが、施設設置効

果の上昇につながるという国際的な研究結果調査もあるので、考慮したい。

2. 今後の地方行政経営について～市役所改革方針を受けて～

(1) 人事評価制度について

- ・評価の仕組みを過信しないほうが良い。評価制度については、評価にあたり、時間や心のエネルギーをとられるなどコストも大きく、仕組みを維持するための仕組みを考えるのにも手がとられる。
- ・大学の先生の中には、評価制度が士気や生産性を下げるとい研究結果もあるということを行っている人もいる。
- ・360度評価は、みんなに評価されるということに抵抗感を持たれる場合もあると思う。一方、パワハラや仕事をしているようでしていない状況などをあぶり出すという点において有効性がある。
- ・いずれにしても評価はうまく使わないといけない。
- ・まだ十分に成果を出せていなくても、実力があると認められる場合もある。
- ・評価にあたっては、公平な評価が重要であるが、実績の評価も参考にしながら人間性でも判断していくべき。

(2) 職務職責に応じた給与体系等

- ・神戸新聞社では、身分と職制を別にしており、年功的な部分も存在している。
- ・神戸新聞社では、現場のリーダーであるキャップは管理職ではないが、現場を取り仕切っている。現場は重要であり、現場が人事の滞留などによりよどんでしまうといけない。

(3) その他

- ・職場の活性化については、人事異動などによることも有効である。異動については新たなスキルを得ることができるチャンスと捉えるべき。
- ・市職員は行政のプロであり、地域の住民として地域活動に参加すると大きな戦力になり、地域の取り組みの成果が出やすくなる。それにより参加者のモチベーション向上につながる。仕事のやり方を見直した余力をそういう場に回してもらいたい。地域貢献応援制度は良い取り組みであり、プロボノ活動や社会貢献なども含め、このような活動は退職後も、現役世代にとっても「第3の居場所」づくりになり、職場以外での活躍や評価の場が増えることから若手のモチベーションにもなると思う。

成松委員からのご意見

1. 職務職責に応じた給与について

- 年功序列の処遇は職員のモチベーションが上がらないので、改善していく必要がある。
- 職員のモチベーションを高めるための人事・給与制度の構築は、民間企業においても非常に難しい課題である。
- 川崎重工業では、昭和 40 年代頃から年功序列の賃金制度を変えてきた。担当者の給与体系について、変更当初は職務給に近いものであったが、制度運用コスト（労力も含めて）が大きかったことから、職能給に変え、年功序列をやめようとした。
- しかし、職能給より属人的要素の強い本給のほうが配分が多かったこともあり、年功色が抜け切らず、夜勤職場などにおいてはベテランの係長の方が、課長より給与が高いということも残っていた。
- 平成 14,5 年頃に、本給をなくすとともに、職能給のウェイトを大きくし、年齢給のウェイトを低くした（完全に廃止することは難しかった）。
- 川崎重工業では、幹部社員を目指すコース（昇格には TOEIC の一定水準・外部試験の合格などが要件）、試験は受からなかったが仕事の成果は高い実績型のコース（幹部社員コースに比べて昇格ペースが遅く、最高位も部長まで）、専門職コース、一般職的な事務コースの 4 つ以上のコース別人事制度を作り、運用を始めたところである。社員それぞれでワークライフバランスも含めて希望が異なるなかで、一つの制度で運用することには無理がある。また、会社内に多様な職があるのであれば、処遇の複線化も必要ではないか。多様な職を一本で処遇するのは無理な時代となっている。
特に技能系の従業員と総合職的な従業員を同じコースで処遇するのは無理があると思う。当社では、公平性という観点から同じコースで処遇していたが、20 年ほど前に分離した。
- 経験上、給与水準を下げるときは、制度変更前後の差額にもよるが、現給保障をすることにより比較的抵抗感が少なく進められると思う。現給保障をせず、実際に給与水準を下げる場合は、何がしかの代替措置がないと抵抗感が強くなるだろう。（川崎重工業では、平成 14・15 年度頃の改正において、大幅な処遇の低下事例もあったが、63 歳定年制を導入しており、その 61 歳以降の処遇が同業他社に比べて高かったので、生涯賃金としては適切な水準にあるということで押し切った。業界的に、組合が強いので、単純な処遇の切り下げへの抵抗は強い）

2. 評価結果の給与への反映について

- 本給の年齢給的要素を完全に廃止したいところではあるが、毎年何らか処遇に反映しないと職員のモチベーションが下がる。
- よって、職員の頑張りに対しては、後年度に影響を及ぼさないボーナスで報いるように

している。ボーナスは、能力評価ではなく、業績評価に基づき査定している。

- 会社の業績により全体のファン্ডが増減し、かつ属する事業部門の業績によって事業部門毎にファン্ডが増減する。考課（7段階）の分布を所属長に通知して、所属長が決められた分布に収まる範囲内で考課を行うこととしており、その結果全体のファン্ড内に賞与支給額が収まる。
- 業績評価の処遇への反映について社員アンケートをとると、差をつけた方が良いという回答が多かった（みんな自己評価としては頑張っていると思って、成果をあげていると思っているのだろう）。市役所も、そのような風土を勘案して、評価による処遇への反映を強化していく必要があるのではないか。
考課のつけ方としては、普通に仕事をしていればVをつけることとしているが、平均はVよりもIVに近いところにしており、減点主義ではなく、加点主義と従業員に説明し上の評価をつけやすくしている。
- 360度評価は、能力の評価が的確になされない場合もあり、ある程度割り引いて考える必要もある（人事部・幹部等の評価と360度評価がずれる場合がある。特に成果をあげている社員ほど厳しい評価になる傾向があり、何もしていない社員が優しいからということの良い評価が出たりする。）

3. その他

- ・市職員の職種も様々であるが、今後の行政ニーズの増大・多様化や、例えば災害時の対応など行政が先導的に取り組まなければならない分野等も踏まえ、①引き続き直営すべきもの、②民間の力を入れながら取り組むべきもの、③民間に任せていくべきものといった整理をする必要もあるのではないか。

（総括）

- 会社として、業績をあげていくためには、社員一人ひとりがやる気を持って頑張れる人事・給与制度づくりは非常に重要である。今回の市役所改革方針において、職務職責を適切に反映した給与制度の構築、人事評価制度の処遇への反映強化などの改革方針が示されているが、民間企業においても優秀な職員の確保のために創意工夫を凝らしている部分であり、市役所においても鋭意努力してより良い仕組みを構築して欲しい。