

震災復興から新たなステージへ

1995年の阪神・淡路大震災で壊滅的な被害を受けた神戸市は、震災からの復旧とまちの復興に全力で取り組んできた。そして巨額の市債発行による危機的な財政状況を克服するため、徹底した行財政改革を行った。その主な取組みに職員総定数の大幅削減がある。96年度から2015年度までの20年間で、全地方公務員の減少率が16%であるのに対し、神戸市は約2倍の33%にのぼる。

その結果、震災から22年が経過した現在、財政健全化指標は政令指定都市中位のレベルまで回復してきた。そして、未来志向の「新たなステージへ」を標榜する久元喜造市長の就任とともに、長年その必要性は認識されつつも踏み出すことのできなかつた事業に取り組むことが可能となった。

息切れしつつある組織

しかし、20年以上に及ぶ行財政改革により、組織が息切れしつつあることは否めない。社会状況の変化により新たな業務が増える一方、職員数が年々減少して、職員は日々の業務に追われ、業務改善や新しい課題に取り組む余裕を失っている。

本連載のテーマでもある改善運動については、1955年に始まった「職員提案制度」、95年の震災後にスタートした「ふれあいの市民サービス向上運動」、「業務改善事例表彰制度」などがある。しかし、これらの取組みは全庁的な盛り上がりを欠き、部署あるいは職員により温度差



人口減少社会への対応

一方で、神戸市の人口は2012年から減少に転じている。社会動態においても転出超過となり、昨年は福岡市に抜かれ、政令指定都市中6位の人口規模となった。

これからの急激な人口減少社会の中でまちの活力を維持していくためには、これまでとは違う発想で新しいまちづくりに取り組んでいかなければならない。働き方改革を行うとともに、効果的に人材を育成し、職員一人一人が能力を最大限発揮していくことが必要である。

第18回 選ばれるまちをつくる 政策人材の育成 (前編)

自治体改善マネジメント研究会(*)

奥田一平 神戸市

まちづくりによる人づくり

今後、神戸市を選ばれるまちへ変えていくために重要となるのは、神戸市ならではの政策を創り出す「政策人材」の育成にあるのではないかと。高度経済成長期、神戸市は六甲山を削ってニュータウンを開発すると

ともに、その土砂を用いて臨海部を埋立造成し、人工島として整備した。当時、「株式会社神戸市」とも言われたダイナミックな都市経営を実現するうえで重要な役割を果たしたのが、外郭団体派遣職員である。外郭団体で経営感覚とコスト意識を磨いた職員が、その経験を神戸市のまちづくりに生かしていた。組織として「政策人材」を育成するプロセスがあったのである。

市では、ポर्टアイランドに先端医療技術の研究開発拠点を整備し、21世紀の成長産業である医療関連産業を集積する「神戸医療産業都市」を推進している。構想開始から19年で330を超える企業、大学、病院などを集積し、日本最大級のバイオメディカル・クラスターに成長させた。その他、08年にユネスコ創造都市ネットワークの「デザイン都市」認定を得て、デザインによってまちを創造する「デザイン都市・神戸」などの施策にも取り組んでいる。

こうした特色ある政策を中心として推進してきたのも、「株式会社神戸市」時代を経験した幹部職員である。今後は、次代を担う職員が、まちづくりをとおして能力を磨き、神戸を成長させるエンジンとなることが求められている。

*自治体で長年改善運動を推進してきた熟練職員と行政経営デザイナー元吉由紀子が共同で2013年に設立。自治体における改善運動が行政経営の目的や状況に応じて効果的かつ効率的に進められるよう、実践事例情報を収集、分析、ナレッジ化して情報発信、実践活用することを目的として活動している。ホームページ、Facebook「自治体改善の輪」を運営。共著に「地方が元気になる 自治体経営を変える改善運動」(東洋経済新報社)。