

# 令和2年度 第2回神戸市行財政改善懇談会

## 次 第

令和2年9月8日（火）15:00～  
（Web会議システムにて実施）

### 1 開 会

### 2 議 題

（1）「行財政改革方針2025（案）」について

≪ 配付資料 ≫

- ・ 次第(本紙)
- ・ 委員名簿・座席表
- ・ 資料1 「令和2年度 第1回神戸市行財政改善懇談会 意見要旨」
- ・ 資料2 「市民意見の公募（パブリックコメント）結果の概要」
- ・ 資料3 「行財政改革方針2025（案）」
- ・ 資料4 「資料編」

### 3 閉 会

小原行財政局長より挨拶

# 神戸市行財政改善懇談会 委員名簿

(令和2年9月現在)

(敬称略)

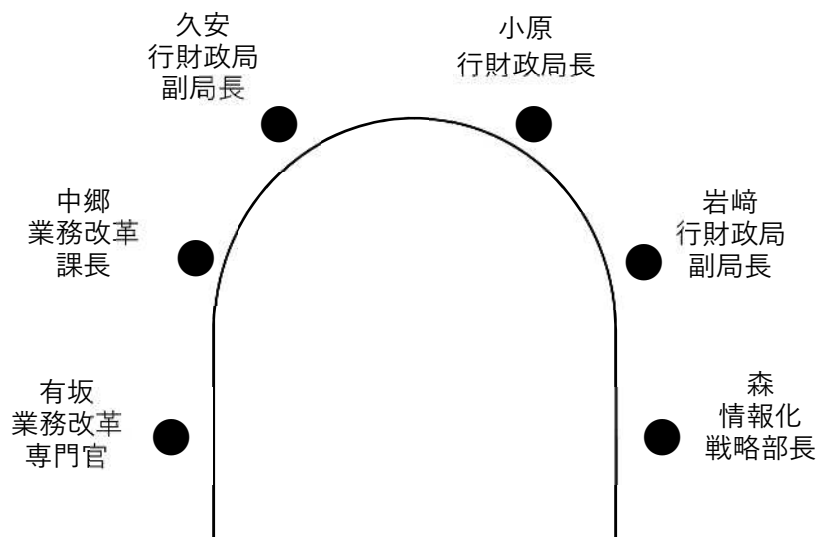
(氏名)	(役職)	
相川 康子	NPO 法人 NPO 政策研究所専務理事	(NPO)
○ 上村 敏之	関西学院大学経済学部教授	(学識経験者)
田尻 陽一	連合神戸地域協議会議長	(労働団体)
富田 健司	神戸経済同友会代表幹事 (川崎重工業(株)顧問 兼 (株)カワサキライフコーポレーション取締役会長)	(経済界)
橋本 玲子	神戸商工会議所女性会会長 (株式会社 TD・K 代表取締役社長)	(経済界・女性)
◎ 松尾 貴巳	神戸大学大学院経営学研究科教授	(学識経験者)
三上 喜美男	株式会社神戸新聞社論説委員長	(報道機関)
御立 尚資	神戸市業務改革エグゼクティブアドバイザー (ポストンコンサルティング グループ シニア・アドバイザー)	(コンサルタント)
しらくに 高太郎	神戸市会総務財政委員会委員長	(市会議員)
たなびき 剛	神戸市会総務財政委員会副委員長	(市会議員)

※ ◎は会長、○は副会長

## 第2回神戸市行財政改善懇談会 座席表

令和2年9月8日(火) 15:00～  
(Web会議システムにて実施)

《神戸市側出席者》



記者席：神戸市役所1号館24階 1241会議室

議員席：神戸市役所1号館24階 1241会議室

傍聴席：神戸市役所1号館24階 1241会議室

## 令和 2 年度 第 1 回神戸市行財政改善懇談会 意見要旨

### 1. 財政の観点

- ・大型の投資は必要性に応じて再検討も必要
- ・データ化によるエビデンスに基づいた事務事業の見直しが必要
- ・ふるさと納税や今ある資産の活用など新たな財源を確保する仕組みの検討

### 2. 投資の観点

#### (1) 中長期的な視点

- ・短期的な歳出削減に捉われず（短期的には歳出が増加するかもしれないが）、中長期的に最適化を図りトータルコストを抑えるという視点も必要

#### (2) まちの魅力を高める視点

- ・シニアにとって魅力的なまちにして生産年齢人口の概念を拡大
- ・大学を卒業した学生（若者）にとって魅力的なまちに
- ・「コミュニティ」、「地域」という視点で魅力を高めるということも重要
- ・「文化」というソフト面の魅力を高めることも重要
- ・民間の資金や人、ノウハウを活用して、より良いサービスを市民に提供するスマートシティの推進も重要

### 3. 運営の観点

#### (1) 制度・仕組み

- ・自主経営を進めていくにあたり、部分最適にならないよう、全体最適の視点で「横ぐし」を考える必要
- ・自主経営では共通指標を使って目標を達成していく仕組みが必要
- ・区役所業務の縮小ではなく、区に求められる機能を考えるべき
- ・人口が減り情報技術が進む中で、今の区割りが合理的なのか検討が必要
- ・トップダウンではなく、現場と双方向にコミュニケーションをとりながら、現場のコミットや関与に対する意識を高めるべき
- ・職員が自分ごと化するためには、「見える化」や、取り組みの成果を幹部の評価や昇進にシンボリックに反映させる評価制度が必要
- ・各局室区の好事例をプラスに評価することで、全体への浸透を図ることが可能
- ・5年後の目標だけでなく、中間的な目標を置いて進捗管理をすることも重要
- ・新型コロナウイルス感染症対策において、神戸モデルの構築など一律からの脱却は有効

#### (2) 職員体制

- ・職員のワーク・ライフ・バランスを考える必要
- ・いかに職員がコミュニティに従事していくか、地域で働く時間を作っていくかについて積極的な検討が必要
- ・部署を超えた繁閑等の負荷に対する柔軟な人の配置（最適な資源配分）が重要
- ・柔軟な人の配置には、職員のスキル向上が必要であり、人材育成や業務の標準化といった視点も重要
- ・人員数の問題は、働いている人のモチベーションにも関わる問題であり、丁寧な説明が必要

## 市民意見の公募（パブリックコメント）結果の概要

1. 募集期間： 令和 2 年 8 月 7 日（金） ～ 令和 2 年 9 月 6 日（日）
2. 意見数： 16 通
3. 主な意見

### ○方針全体についてのご意見

- 市民に選ばれた市長のリーダーシップのもと社会情勢の変化に対応した適切な施策を展開していけば良く、このような改革方針を作るまでもないのではないか。方針策定にかかるコストを他に振り向けるなど、一つ一つの行政コストを見直して生産性を高めるべき。
- DX（デジタル・トランスフォーメーション）を推進して「スマート自治体」を実現するには、デジタル技術を使いこなせない市民への配慮や、情報セキュリティ対策、職員の人材育成等の課題がある。
- 新型コロナウイルス感染症の影響が不透明な中で、中長期計画を立案できるのか疑問に感じる。自治体戦略 2040 構想研究会報告には、新型コロナウイルスの影響は想定されていない。
- 自治体は市民の生活・福祉向上を目的として事業を行っており、市の運営に企業経営の観点を取り入れることは、慎重であるべき。
- 人口減少や少子高齢化への対応の必要等、課題認識は共有できるものであり、基本的な方向性は妥当である。
- パブリックコメントの実施について、周知方法や期間設定、多くの意見が寄せられるよう努めるべきではないか。 など

### ○重点項目・実施目標についてのご意見

- 限られた数値目標だけで重点項目の達成度を測ることは不十分ではないか。
- 雑然としたレイアウトや紙文書の保管等、庁舎スペースの使い方に無駄が多いと感じる。DXが進み、人員削減やペーパーレス、サテライトオフィス整備等が実現すれば庁舎のフロア面積を縮小でき、資産の有効活用が可能となるのではないか。
- 職員数の削減は、行政サービスの低下につながりかねず反対。
- 非対面の相談支援体制を整備することは大切だが、対面でしか行えないサポートもあり、非対面前提で推進してしまうことには懸念を感じる。
- 「時間や場所にとらわれないスマートなワークスタイル」は、裏返せば、労働時間の制約なしにどこでも働き続けることが求められる状態であり、慎重に進めるべき。 など

### ○その他のご意見

- 新型コロナ対策に関すること、子育て施策の充実に関すること、大規模事業に関すること など

案

# 行財政改革方針 2025

～変化を捉え、果敢にチャレンジ～

令和2年9月

神戸市

## 策定趣旨

本市においては、2011年をピークに総人口の減少が続いており、2040年には生産年齢人口が2020年に比べて19万人近く減少する一方で、高齢者人口は7万人近く増加することが見込まれるなど急速な少子・超高齢化が進んでいる。今後は、経済規模の縮小や市税収入の減収が懸念されるほか、医療・介護をはじめとした社会保障関連経費の増加や、老朽化した都市基盤の更新需要の集中などにより、本市を取り巻く財政状況はより一層厳しくなることが予測されている。

また、新型コロナウイルスの影響に伴う個人消費の冷え込みや経済活動の制約による企業の業績悪化などにより、更なる市税収入の減収が見込まれるとともに、「with コロナ」時代において、医療体制の強化や経済活動の支援など市民の生活を守る施策を確実にを行うための財源確保は喫緊の課題となっている。

神戸のより良い未来のため、また、人口縮減時代においても成長可能な自治体として地域のくらしや市民福祉を向上させていくためには、**DX（デジタル・トランスフォーメーション）**<sup>※1</sup>を推進し、デジタル技術を積極的に活用して行政サービスを提供する「**スマート自治体**」<sup>※2</sup>の実現に向け、新たな一歩を踏み出さなければならない。

そのためには、「やめる・へらす・かえる」の視点に基づいた「**働き方改革（業務改革）**」の取り組みを強力かつ着実に実行していくことで、「スマートで優しい市民サービス」を提供するとともに、職員一人ひとりがいきいきと活躍できるよう「スマートなワークスタイル、働きやすい職場」を実現することが重要である。

取り組みにあたっては、局室区長が「**自主経営**」の視点を持って強いリーダーシップを発揮し、全体として市民サービスを確保しながら、自ら局室区における経営資源と運営体制の最適化に取り組むとともに、全体最適化の観点から全庁横断的な取り組みを合わせて進めていく必要がある。前例踏襲で事業を継続したり、総花的に行財政改革に取り組むのではなく、より大きな改革効果が期待できる事業を「**選択と集中**」の観点で抜本的に見直すことが求められている。

そこで、「スマート自治体」の実現に向け、今後5年間（2021年度～2025年度）の行政運営・財政運営を行うにあたっての重点項目及び実施目標を定め、行財政改革を推進していく。

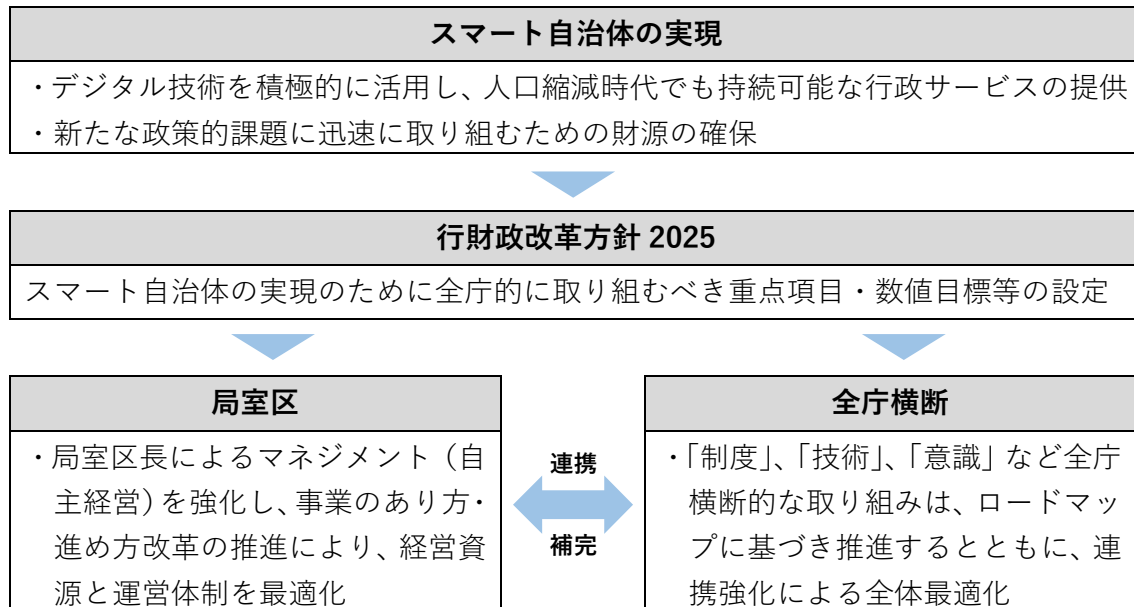
## 方針名称

行財政改革方針 2025 ～変化を捉え、果敢にチャレンジ～

いまほど、「変化」という言葉が重みを伴って感じられたことはない。いま大切なのはどのような変化が起こっているかという大きな潮流を知り、行政サービスや事業のあり方、進め方を変化に対応できるように変え、ニュー・ノーマル（新常態）化<sup>※3</sup>に備えることである。サブタイトルには、職員が変化を前向きにとらえ、果敢に未知の可能性に挑戦し、行財政改革を進めていくという意味が込められている。

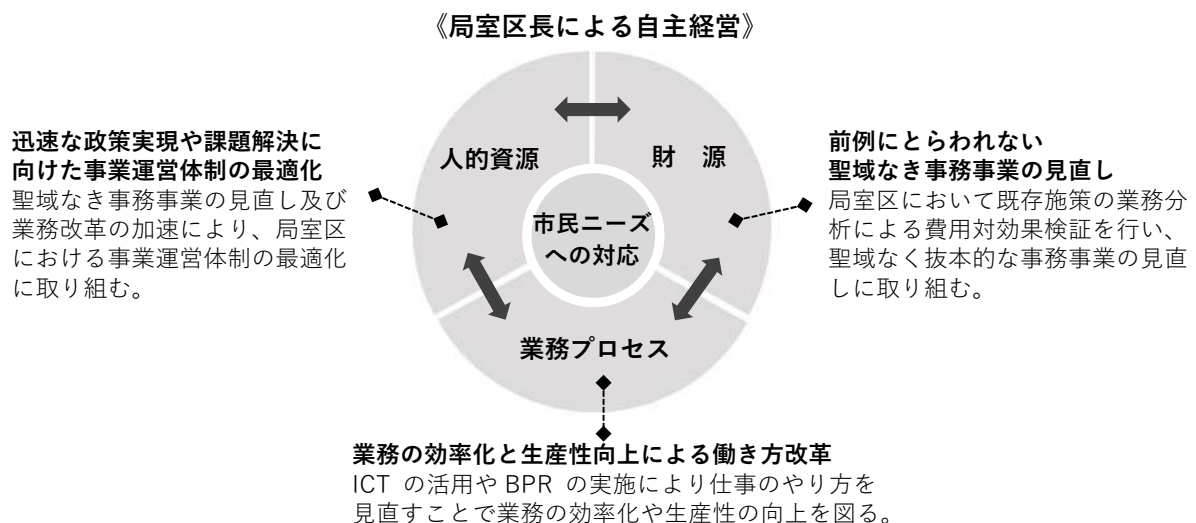
## 方針の位置付け

「行財政改革方針 2025」は、神戸市役所全体でその目的と目指すべき成果について共通認識を持つためのものであり、その達成のため局室区による「自主経営」及び全体最適化の視点に基づく全庁横断的な取り組みの両面から取り組みを進めていく。



### (1) 局室区における取り組み

局室区長には事業成果を最大化させるため、強いリーダーシップと経営感覚のもと、局室区における経営資源と運営体制を自らが最適化して実行すること（自主経営）が求められている。そのため、本方針に基づき、各事務事業に投下している経営資源や課題を整理し、事業のあり方・進め方改革等の取り組みを進めていく。



### (2) 全庁横断的取り組み

「制度」、「技術」、「意識」など全庁横断的な取り組みについては、将来的に目指す姿と取り組み内容をまとめた働き方改革（業務改革）ロードマップに沿って取り組みを進めていく。また、部局を超えた連携を強化することで、神戸市の総合力を発揮できる組織となるよう取り組んでいく。



## 実施期間

2021 年度（令和 3 年度）～2025 年度（令和 7 年度）の 5 か年

## 重点項目

「スマート自治体」の実現に向けて、今後 5 年間にわたり絶え間ない行財政改革を進めていくにあたって、成果を最大化させるために取り組むべき重点項目を以下に定める。

### （1）働き方改革（業務改革）の推進

#### ① 事業のあり方・進め方改革

「やめる・へらす・かえる」の視点に基づいた徹底した業務改革の遂行

- ・前例にとらわれない聖域なき事務事業の見直し
- ・BPR<sup>※4</sup>（業務プロセスの見直し）の促進
- ・紙を中心とする業務の非効率性等を踏まえた例外なきペーパーレス化
- ・官民の役割分担の的確な見極め及び多様な担い手の確保

#### ② スマートなワークスタイルの実現

時間や場所にとらわれないスマートなワークスタイルの実現による生産性向上

- ・在宅勤務制度やフレックスタイム制などの定着
- ・テレワーク環境の整備（電話環境、BYOD<sup>※5</sup>、サテライトオフィス<sup>※6</sup>）
- ・生産性向上による総労働時間、時間外勤務の縮減
- ・育児参加、地域貢献などワーク・ライフ・バランスの推進

### （2）DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進

デジタル技術を積極的に活用した利便性の飛躍的向上と新たな価値の創造

- ・業務プロセスのデジタル化による業務の効率化、スピードの最大化
- ・データに基づく業務の可視化、継続的な業務プロセスの見直し（EBPM<sup>※7</sup>）
- ・職員の ICT リテラシー<sup>※8</sup>向上、ICT 人材育成
- ・行政手続の電子化原則

### （3）区役所改革（市民サービス改革）

新時代の区役所実現による市民の利便性向上と業務効率化

- ・定型的業務から相談支援業務中心の体制への転換
- ・職員は地域との協働等より付加価値の高い業務に注力
- ・手続きのデジタル化、非対面での相談等の推進
- ・市民の行動変容促進

### （4）イノベーションを創出する組織風土改革

時代の変化にスピード感をもって柔軟に対応できる組織運営と人材の育成

- ・職員一人ひとりが、圧倒的当事者意識を持って主体的に行動する組織
- ・進化するテクノロジーを大胆に取り入れ、果敢にチャレンジする気風を醸成
- ・現場発のイノベーション<sup>※9</sup>促進のための人事評価・人材育成
- ・部局を超えて協調する組織（タコソボ化組織からの脱却）
- ・外郭団体の役割の継続的な見直し・経営体質改善

## 実施目標

本市の行財政改革を重点項目に沿って進めていくにあたり、改革の達成度合いを測るため、以下の実施目標を設定する。

<p><b>財政の健全性維持</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口減少や少子・超高齢社会の進展に伴い、経済規模の縮小や市税収入の減収や社会保障関連経費の増加が見込まれるため、2021～2025 年度には収支不足累積額が 292 億円になると見込んでいる。(令和 2 年度予算編成時試算)</li> <li>・新型コロナウイルスの影響に伴う個人消費の冷え込みや企業の業績悪化などによる市税収入の減少が見込まれ、上記の収支不足はさらに拡大することが見込まれる。一方で、将来にわたり持続的発展を遂げるためには、財政健全化指標の適正な水準を維持しながら新たな投資、まちの魅力を高めていく取り組みを着実に進めていくことも重要である。</li> <li>・市民生活や経済活動を守る施策を確実に行うための財源を確保するとともに、新たな投資を着実に実現していくため、事務事業の見直しや収入の確保に取り組んでいく。</li> </ul>
<p><b>生産年齢人口の減少を見据えた組織の最適化</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口縮減期を迎え、生産年齢人口の減少に伴う労働力不足が避けがたいものとして社会経済の前提条件となっているなか、機動的に環境変化に対応できるスリムな組織・職員体制を構築していく必要がある。</li> <li>・「やめる・へらす・かえる」の視点に基づいた業務改革や事務事業の見直し、BPR(業務プロセスの見直し)の促進に取り組み、特に区役所業務改革では、定型的業務について民間への委託を推進する。</li> <li>・これらの改革によって生み出した人的資源については戦略的に強化すべき部門へ配置し、組織の最適化に取り組む。</li> </ul>
<p><b>区役所手続き来庁者数</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・郵送申請・電子申請を拡大することに加え、手続きに関する相談や申請書作成のサポートについてもオンラインで実施する仕組みを構築する。</li> <li>・来庁せずに手続きができることをわかりやすく市民へ広報し、事務手続きで訪れる来庁者数を減らし、対面での受付が必要な手続き・相談業務への対応を充実させる。</li> </ul>
	<p>目標：区役所手続き来庁者数：40%削減</p>

<p><b>行政手続き スマート化</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民や事業者が行う申請・届出・報告等の行政手続きについて、Web サイトを通じて行えるよう「スマート化」し、手続きにかかる手間や負担を縮減する。</li> <li>・手続きの「スマート化」とは、電子申請のほか、Web サイトを通じた郵送申請の支援や、申請内容の事前登録など窓口滞在時間を短くする新時代の窓口申請の仕組みを構築することをいう。</li> <li>・本市として主体的にスマート化できる手続きのうち、処理件数が多い手続きなど、優先度の高いものからスマート化に取り組んでいく。</li> </ul> <p>目標：行政手続きスマート化率：70%（件数ベース）</p> <p>※ スマート化率 = <math>\frac{\text{実際にスマート化した手続きの総処理件数}}{\text{スマート化できる手続きの総処理件数}}</math></p>
<p><b>働き方改革 の定着</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各職場において、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進や市民サービス向上を図るのは職員であり、職員一人ひとりがどれだけ当事者意識を持って主体的に行動するかが重要である。</li> <li>・働き方改革（業務改革）ロードマップに掲げた各施策や神戸市クレド<sup>*10</sup>等を、職員がどれだけ自分事と捉えているかについて、定期的な職員意識調査を実施する。</li> <li>・職員個人の意識を変えることは、個人の行動変容につながり、組織の行動変容につながるため、職員への各施策の浸透度や課題を定量的に把握し継続的に改善していくことで、組織風土改革を推進していく。</li> </ul> <p>目標：職員への浸透度を毎年度向上</p>

## 進行管理

「行財政改革方針 2025」の進行管理については、毎年度、数値目標の進捗状況を把握し、成果の検証を行い、検証に基づく見直しや改善など PDCA サイクルを確立することで、取り組みの実効性を高めていく。なお、「with コロナ」など、その時の社会情勢にも十分留意しながら適切な計画の実施・進捗管理を行っていく。

また、各局室区の取り組みについて、取り組み状況を発信する機会を設けることで、好事例の横展開を図っていく。

## 【用語集】

- ※1 DX（デジタル・トランスフォーメーション）  
Digital Transformation の略。デジタル技術を利用した変革のこと。環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。  
（経済産業省：DX 推進ガイドラインより）
- ※2 スマート自治体  
人口減少が深刻化しても自治体が持続可能なかたちで行政サービスを提供し続け、住民福祉の水準を維持し、職員を事務作業から解放して職員でなければならない、より価値のある業務に注力し、ベテラン職員の経験を AI 等に蓄積・代替することで団体の規模・能力や職員の経験年数に関わらずミスなく事務処理を行える自治体のこと。
- ※3 ニュー・ノーマル（新常態）化  
新たな状態や常識を指す用語で、構造的な変化が避けられない状態となること。
- ※4 BPR  
Business Process Reengineering の略。ビジネスプロセスを見直し、抜本的に再構築（リエンジニアリング）する手法。業務改革のことをいう。
- ※5 BYOD  
Bring Your Own Device の略。職員が個人で所有しているスマートフォンやタブレット、ノートパソコンなどの端末を業務に活用する仕組み。
- ※6 サテライトオフィス  
企業本社や、官公庁・団体の本庁舎・本部から離れた所に設置されたオフィスのこと。
- ※7 EBPM  
Evidence-Based Policy Making の略。政策の企画立案・検証・改善を定性的、経験的なものや過去の慣行ではなく、データから定量的に導かれた客観的な「証拠（エビデンス）」に基づいて行うこと。
- ※8 リテラシー  
適切に理解、解釈し、活用する能力や知識のこと。
- ※9 イノベーション  
新しいアイデアから社会的意義のある新たな価値を創造し、社会的に大きな変化をもたらす自発的な人・組織・社会の幅広い変革のこと。
- ※10 神戸市クレド（神戸市職員の志）  
神戸市職員の目指すべき姿や行動指針を明文化し、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なることを目的として令和元年 12 月に策定。  
《行動指針》
  - 一、どんなときも、市民目線で
  - 二、圧倒的な当事者意識を持って
  - 三、変化を捉え、果敢にチャレンジ
  - 四、高い倫理意識と、誠実さを
  - 五、気持ちよく働ける職場のために

## 資料編

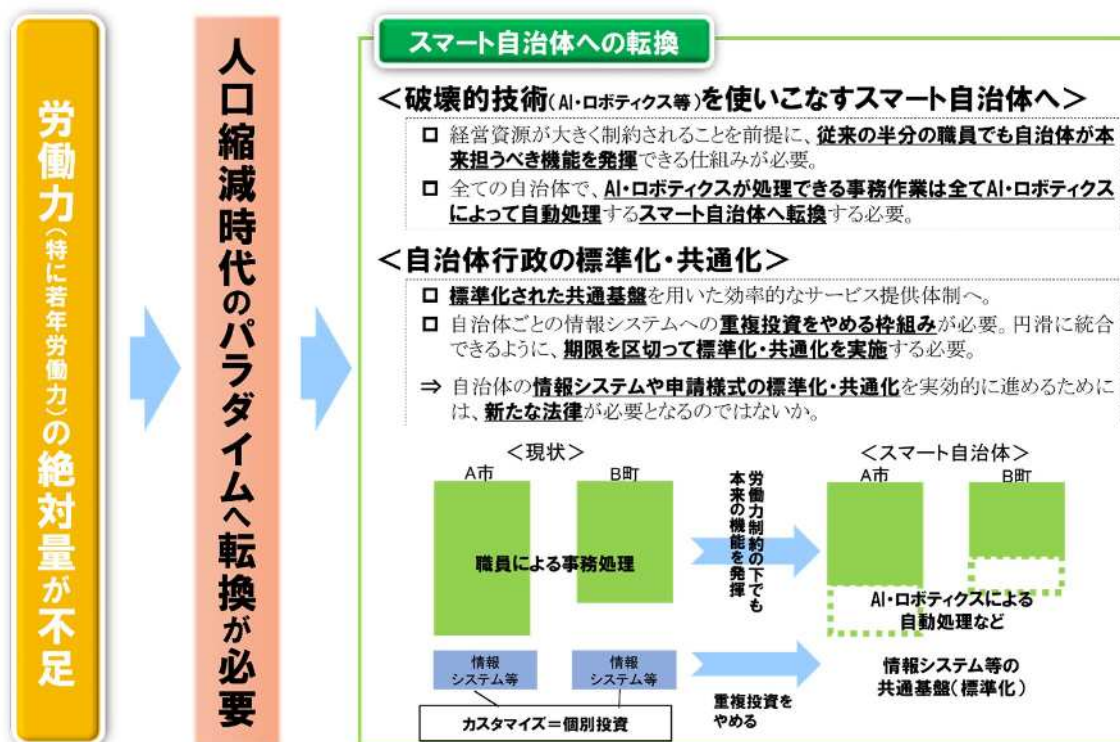
## 資料1 自治体戦略2040 構想研究会報告（一部抜粋）

### 新たな自治体行政の基本的な考え方

- 年齢別地方公務員数を見ると団塊ジュニア世代が相対的に多く、山となっているが、2040年頃には団塊ジュニア世代が65歳以上となる一方、その頃に20歳代前半となる者の数は団塊ジュニア世代の半分程度にとどまる（団塊ジュニア世代の出生数：200～210万人、2017年出生数：95万人）。我が国の社会経済に迫り来る労働力の深刻な供給制約は、もはや避けがたい社会経済の前提条件であるといえる。



- このような環境変化に対応して、自治体が住民サービスを持続的、かつ、安定的に提供していくためには、人口縮減時代のパラダイムへ転換しなければならない。
- AI（人工知能）やロボティクスによって処理することができる事務作業は全てAI・ロボティクスに任せ、職員は職員でなければできない業務に特化することが必要である。
- 従来の半分の職員でも自治体として本来担うべき機能が発揮でき、量的にも質的にも困難さを増す課題を突破できるような仕組みを構築する必要がある。



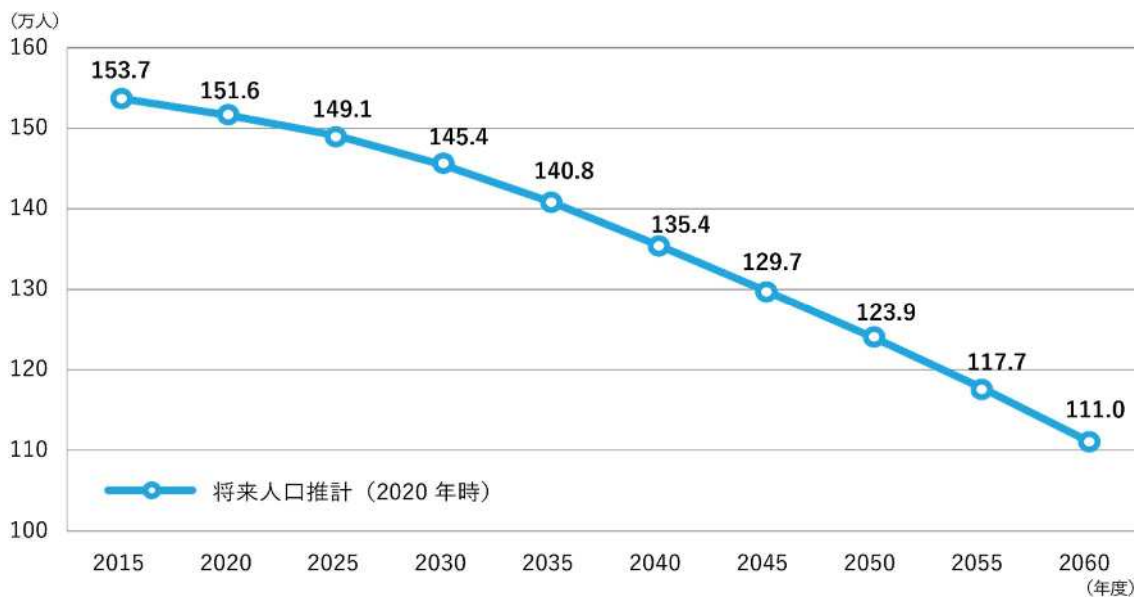
自治体戦略2040 構想研究会報告とは、高齢者人口がピークを迎える2040年頃をターゲットに、人口構造の変化に対応した自治体行政のあり方について検討を行う総務大臣主催の研究会  
 （資料）自治体戦略2040 構想研究会報告・第二次報告より抜粋

## 資料2 神戸市の将来人口推計（2020年3月推計）

○総人口の減少が続き、2025年の人口は149.1万人、2040年には135.4万人になると見込んでいる。

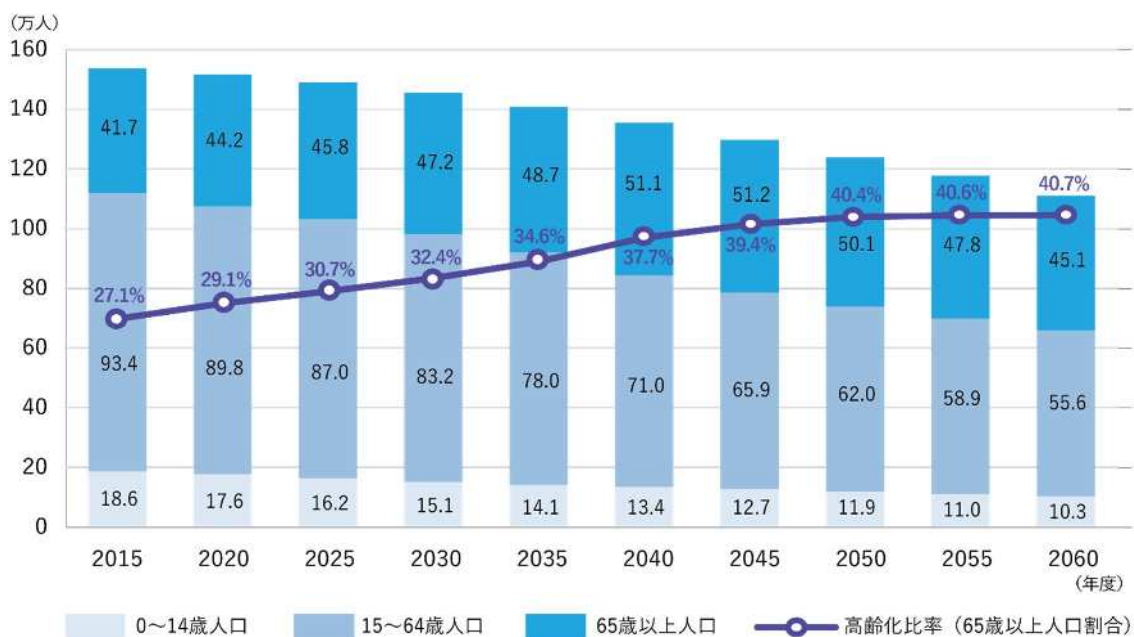
○2040年には、2020年に比べて生産年齢人口が18.8万人近く減少（20年間で▲21.0%）する一方で、高齢者人口は6.9万人近く増加する。高齢者人口は2050年には減少に転じるが、高齢化率が40%に達し、人口の4割が高齢者という時代が到来する。

### 図表1 将来人口推計結果



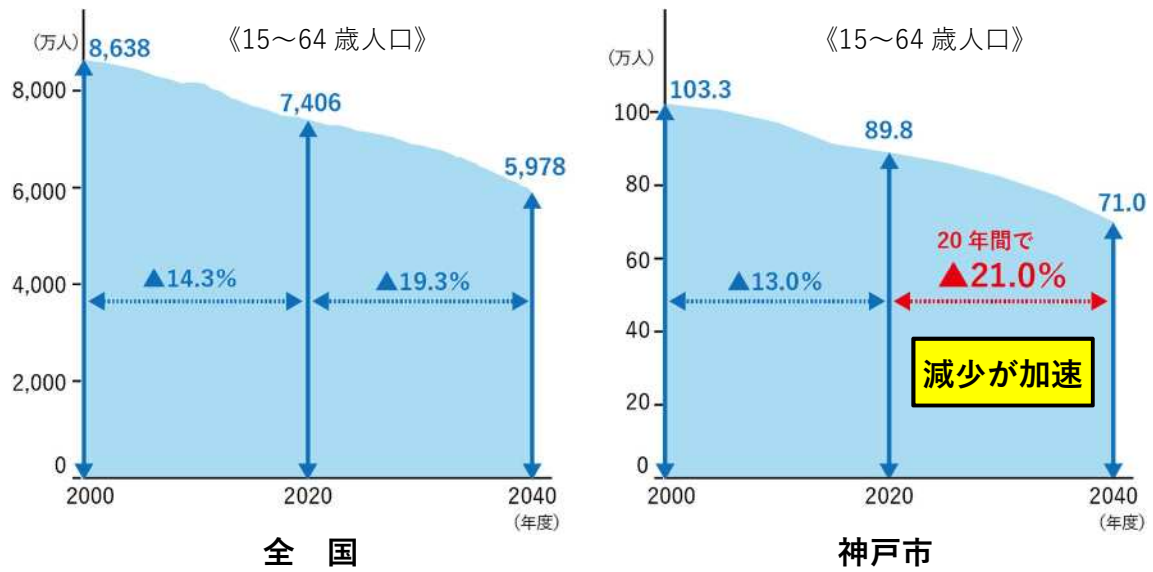
(注) 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局が作成した推計プログラムを用いて推計している。  
 (資料) 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成30（2018）年推計）」

### 図表2 神戸市の人口の推移と見通し



(注) 2015年の年齢三区分別人口は、年齢不詳を按分した値である。  
 (資料) 総務省「国勢調査」、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（平成30（2018）年推計）」

図表3 2040年までの人口構造の変化（生産年齢人口）



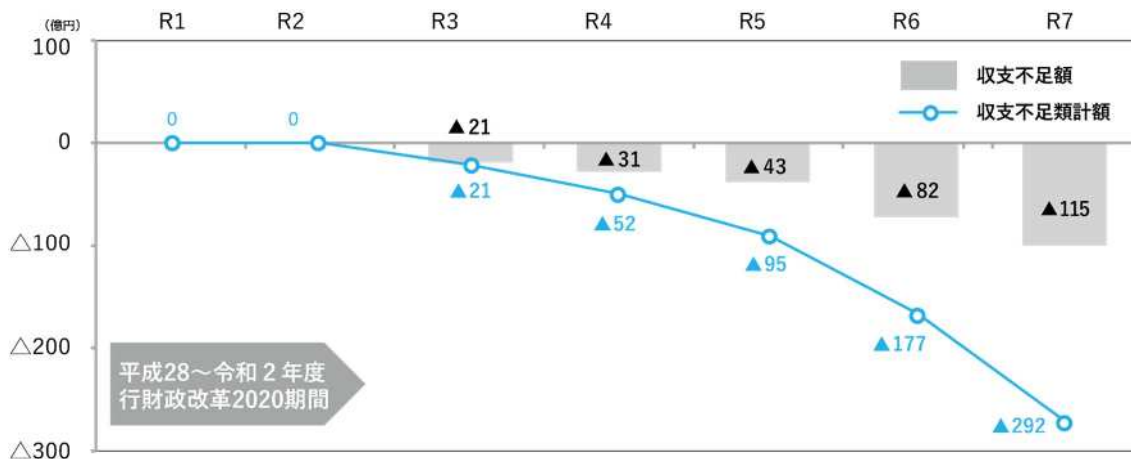
資料：2015年までは総務省統計局「国勢調査」による実績値、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究「日本の将来推計人口（平成29年推計）」による推計値



### 資料3 中期財政収支見通し

○国の示す名目経済成長率や本市の将来人口推計、社会保障関係経費の伸びなど、現時点で想定する一定の条件を前提に試算した結果、何ら対策を講じなければ、令和7年度には累積の収支不足額が292億円となる見通しである。

#### (1) 令和2年度予算編成時における今後の収支不足額の見通し



#### (2) 歳入・歳出の推移

項目	R2 予算	R3		R4		R5		R6		R7		
			増減		増減		増減		増減		増減	
歳入	市 税	3,064	3,047	△17	3,054	7	3,067	13	3,059	△8	3,075	16
	譲与税・交付金	556	575	19	576	1	576	-	578	2	580	2
	地方交付税	715	708	△7	716	8	707	△9	713	6	691	△22
	国県支出金	2,127	2,121	△6	2,130	9	2,140	10	2,150	10	2,159	9
	市 債	1,022	975	△47	979	4	974	△5	978	4	965	△13
	そ の 他	903	934	31	961	27	900	△61	851	△49	859	8
	<b>A</b>	<b>8,387</b>	<b>8,360</b>	<b>△27</b>	<b>8,416</b>	<b>56</b>	<b>8,364</b>	<b>△52</b>	<b>8,329</b>	<b>△35</b>	<b>8,329</b>	<b>-</b>
歳出	人 件 費	1,925	1,924	△1	1,907	△17	1,916	9	1,932	16	1,934	2
	扶 助 費	2,259	2,270	11	2,280	10	2,290	10	2,300	10	2,310	10
	公 債 費	908	919	11	988	69	916	△72	879	△37	884	5
	投資的経費	902	902	-	902	-	902	-	902	-	902	-
	貸 付 金	95	95	-	95	-	95	-	95	-	95	-
	繰 出 金	913	886	△27	902	16	918	16	935	17	951	16
	物 件 費 等	1,385	1,385	-	1,373	△12	1,370	△3	1,368	△2	1,368	-
<b>B</b>	<b>8,387</b>	<b>8,381</b>	<b>△6</b>	<b>8,447</b>	<b>66</b>	<b>8,407</b>	<b>△40</b>	<b>8,411</b>	<b>4</b>	<b>8,444</b>	<b>33</b>	
収支不足額 A-B	0	△21	△21	△31	△10	△43	△12	△82	△39	△115	△33	
収支不足累計額	0	△21	△21	△52	△31	△95	△43	△177	△82	△292	△115	

(参考) 中期財政収支見通しの算定条件

① 経済成長率

内閣府「中長期の経済財政に関する試算」(令和元年7月31日 経済財政諮問会議提出)  
 における名目経済成長率(ベースラインケース) 年率:1.2%~2.0%

② 将来人口推計

平成27年10月公表 神戸人口ビジョンによる推計人口

歳入	市 税	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人市民税は経済成長率、将来推計人口に連動</li> <li>・法人市民税は経済成長率に連動</li> <li>・固定資産税、都市計画税は経済成長率に連動、評価替(3、6年度)を反映</li> <li>・市たばこ税は直近の売り渡し本数の増減率を反映</li> <li>・軽自動車税は直近の調定額の増減率を反映</li> <li>※ 各税目について、現時点で見込まれる税制改正の影響を反映</li> </ul>
	譲与税金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地方消費税交付金は経済成長率に連動</li> <li>・その他はR2年度当初予算で据置</li> </ul>
	地方交付税	<ul style="list-style-type: none"> <li>・標準財政規模※が経済成長率に連動する前提で、基準財政需要額、基準財政収入額を積み上げ</li> <li>・臨時財政対策債はR2年度当初予算における振替実績を反映</li> <li>※ 標準財政規模…標準的な状態で通常収入される経常的一般財源の規模</li> </ul>
	国県支出金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・歳出(扶助費等)に連動</li> </ul>
	市 債	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨時財政対策債は地方交付税に連動</li> <li>・投資的経費に係る市債はR2年度当初予算で据置</li> </ul>
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人件費、扶助費に係る財源は歳出に連動、その他はR2年度当初予算で据置</li> </ul>

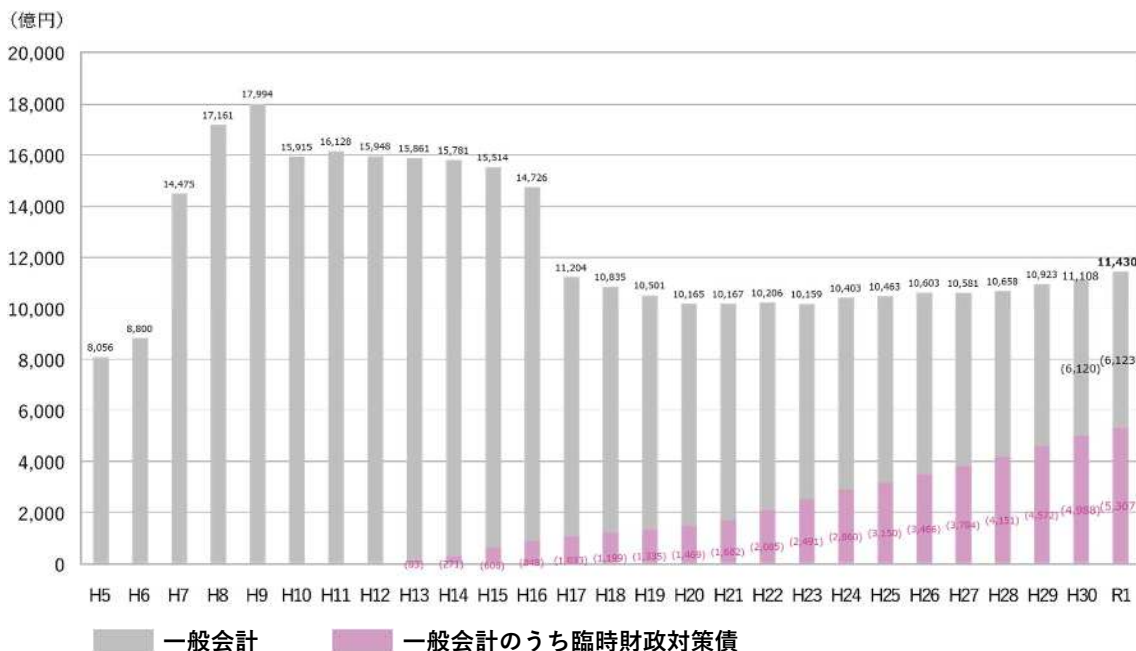
歳出	人 件 費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員定数及び人件費単価は据置</li> <li>・退職手当は今後の退職者数見込を反映</li> </ul>
	扶 助 費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生活保護費は医療費の伸び及び将来推計人口に連動</li> <li>・障害者自立支援給付費は直近の障害者手帳発行枚数の増減率を反映</li> <li>・保育給付は年少人口推移に連動等</li> </ul>
	公 債 費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市債発行額に応じて積み上げ</li> </ul>
	繰 出 金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保険会計(国民健康保険、介護保険、後期高齢者医療)は個別に積み上げ</li> <li>・その他はR2年度当初予算で据置</li> <li>※ ただし、高速鉄道事業会計への繰出金のうち、北神急行線の資産等の取得に伴う費用は、R2のみ計上(R3以降は見込まない)</li> </ul>
	投資的経費 物件費等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・R2年度当初予算で据置</li> </ul>

## 資料4 市債残高の推移

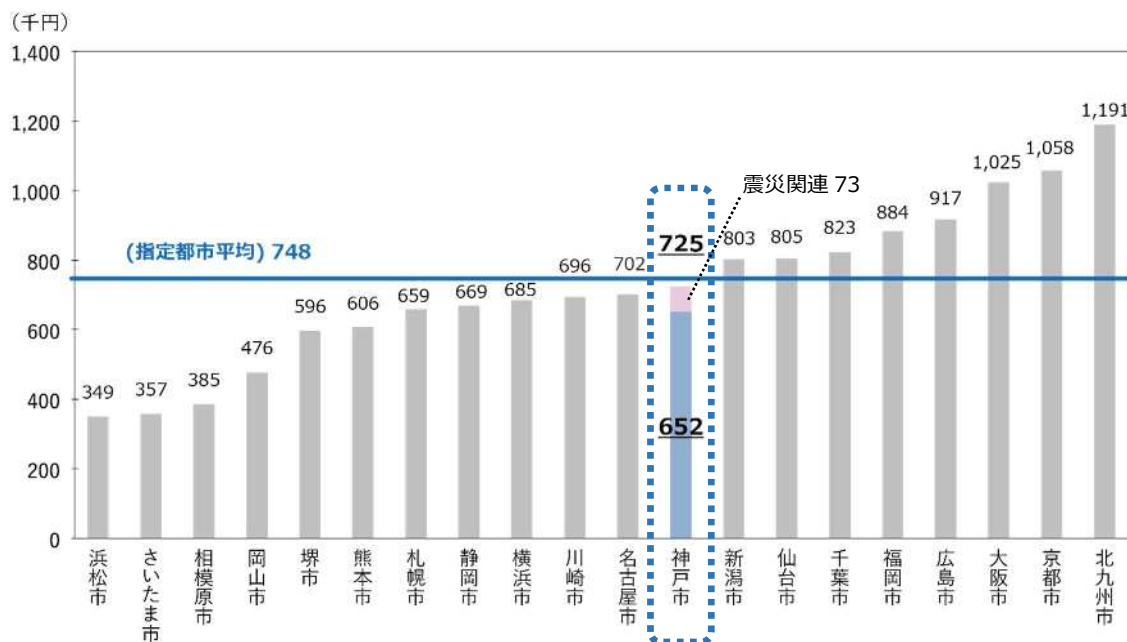
○地方交付税の振替である臨時財政対策債の残高が増加したことなどから市債残高は増加し、令和元年度末残高は1兆1,430億円〔対前年度+322億円（平成30年度末1兆1,108億円）〕

※ 臨時財政対策債を除いた市債残高6,123億円〔対前年度+3億円（平成30年度末6,120億円）〕

※ 臨時財政対策債とは地方交付税の代わりに国が配分する赤字地方債で元利償還金全額に対して地方交付税措置あり



### (参考) 市債残高（市民1人あたり）の他都市比較（平成30年度一般会計決算）



## 資料5 行財政改革計画における組織の最適化の取り組み

計画名	実施期間	主な取り組み
行政経営方針	H16年度 ～H22年度	職員数3,379人の削減 <主な項目> ・市バス営業所の一部管理委託・路線移譲 (▲613) ・外国語大学、市民病院の地方独立行政法人化 (▲315) ・ごみ収集業務の見直し (▲184)
行財政改革2015	H23年度 ～H27年度	職員数1,626人の削減 <主な項目> ・外郭団体派遣職員の削減 (▲767) ・ごみ収集業務の見直し (▲143) ・学校給食調理業務の見直し (▲93) ・学校管理業務の見直し (▲92)
行財政改革2020	H28年度 ～R2年度	職員数529人の削減 <主な項目> ・外郭団体派遣職員の削減 (▲171) ・ごみ収集業務の見直し (▲132) ・学校管理業務の見直し (▲81) ・学校給食調理業務の見直し (▲64)

## 資料6 部門別職員数

部門	H27年度 (人)	R2年度 (人)	H27年度と R2年度の比較	
			削減数 (人)	削減率 (%)
戸籍等窓口	297	266	△ 31	△10.4%
税務	545	502	△ 43	△7.9%
民生一般（保育所含む）	1,417	1,499	+82	+5.8%
福祉事務所	783	804	+21	+2.7%
社会福祉施設	343	292	△ 51	△14.9%
ごみ収集	737	604	△ 133	△18.0%
ごみ処理（クリーンセンター）	266	223	△ 43	△16.2%
土木・都市計画	1,315	1,321	+6	+0.5%
消防	1,475	1,499	+24	+1.6%
下水道事業	328	326	△ 2	△0.6%
国保・介護保険事業	290	279	△ 11	△3.8%
その他	4,311	4,355	+44	+1.0%
合計	12,107	11,970	△ 137	△1.1%

（参考）

水道	680	648	△ 32	△4.7%
交通	946	975	+29	+3.1%
教員	886	7,443	6,557	+740.7%
総計	14,619	21,036	+6,417	+43.9%

※総務省・定員管理調査に基づき作成（再任用フルタイム職員、任期付職員も含む）

※H29年度の県費負担教員に関する権限移譲に伴い、小・中学校等の教員が計上されたため大幅に増加（県費負担教員を含んだH27年度教員数 7,553人）

## 資料7 行政手続きのスマート化

### (1) めざす姿

- ・ 市民にとってスマートな行政手続きの実現  
(役所に行かなくて良い・簡単な手続き・手続きに役所に行っても早く帰れる)
- ・ 職員が行う事務処理の業務効率を飛躍的に向上

### (2) スマート化の定義

#### ① 電子申請

#### ② Web サイトを通じた郵送申請の支援

※ Web サイト上の申請フォームへの入力による申請書作成、記入項目に関する説明・記入例表示、記入漏れ・間違い防止等

#### ③ 新時代の窓口申請（窓口滞在時間を極小化する取り組み）

※ 来庁が必須の手続きでも、申請内容を Web で事前登録し、窓口で登録内容を再現・確認し、署名で手続きを完結させることや、Web 予約、手続きをワンストップ化することにより窓口滞留時間を縮減

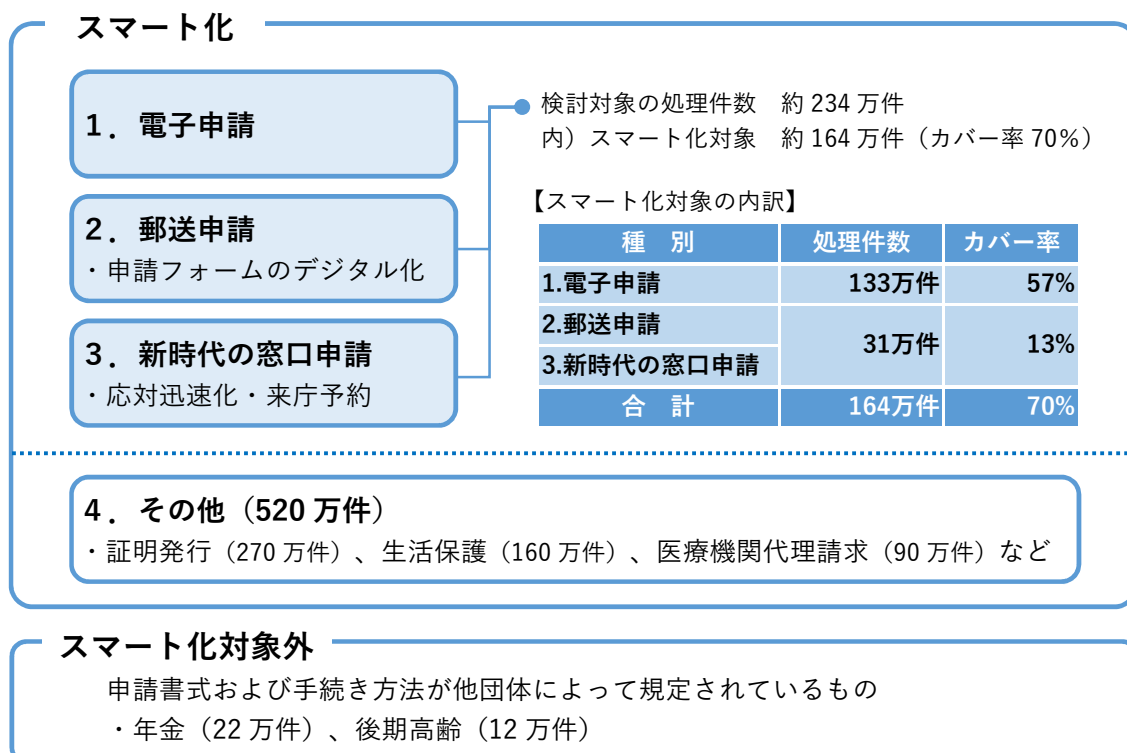
### (3) スマート化の対象

- ・ 市民や事業者が行う申請・届出・報告等

※ 以下のものは別途の取扱いとする

- ・ 市が主催して行う行事・催事の参加申込及び施設利用申込
- ・ 他団体の申請や他団体との調整が必要なもの（年金・後期高齢等）
- ・ すでに電子化されているもの
- ・ コンビニで取得可能な証明発行等
- ・ その都度、状況の確認が必要なもの（生活保護等）
- ・ 医療機関等が代理請求を行うもの（予防接種等）

### 《概念図》



## 資料8 働き方改革（業務改革）ロードマップ

図表4 スマート自治体実現へのプロセス

スマート自治体（めざす姿）		
最終 フェ ーズ	2030 ～ 2040	1. スマートでヒューマンな市民サービス 2. 徹底して効率化・自動化された内部事務 3. 変化に対応し成長し続ける人材と組織風土
	【前提】	社会のデジタル化は成熟段階に、市民・企業のデジタルリテラシー（利用能力）も定着
	【めざす姿】	行政手続きはほぼ全てデジタル化され、①デジタルファースト、②ワンストップ、③コネクテッド・ワンストップのスマートな市民サービスが実現。内部事務はAIなどデジタル技術の活用で徹底的にスリム化、2020年の半数でも市役所として本来担うべき機能が発揮。社会の変容に対応し、市民に優しく最高のパフォーマンスを発揮できる人材と組織運営。

### 進化

働き方改革（業務改革）ロードマップ2.0（案）		
フェ ーズ 2	2021 ～ 2025	○ビジョン： ヒューマンで優しいスマートシティ神戸 ～デジタルトランスフォーメーションで新しい行政のスタイルとバリューを創造～  ① 市民サービス改革 ～スマートで優しい市民サービス～ ・市民の利便性・満足度を高める仕事の仕方・職員の働き方改革 ・行政の電子化・来庁不要のサービス、分かりやすい情報発信、市民に優しい窓口対応  ② 職員の新しい働き方と組織風土改革 ～スマートなワークスタイル、働きやすい職場～ ①多様で柔軟な働き方・コミュニケーションとチームワーク ・徹底的な内部事務の効率化、AI・ロボティクスの積極的導入・事務処理自動化 ②イノベーションを創出する組織風土改革（神戸市クレドの実践） ・激しい環境変化に対応できるスピード感 ・困難な課題に積極果敢にチャレンジ ・ICTツールを使いこなし活躍できる人材育成
		※① 社会変化に対応する行政手続きの電子化を進め、来庁不要の郵送・電子申請手続きを拡大。情報発信を分かりやすく、問合せ手段を多様化し、市民の利便性向上と運営体制を最適化。
		※② - ① スマートなワークスタイル第2ステージ。整備が進むインフラをフルに活用し、行政の新しいスタイルを確立。「Withコロナ」の環境変化も踏まえたテレワークやオンラインの活用、効率化を阻む紙ベースの内部事務を徹底してデジタル化。 ※② - ② 変化の激しい環境下、困難さを増す課題をスピーディーに突破できる仕組み・体制構築。市民のために最高のパフォーマンスを発揮できる人材の育成、働きやすい職場、組織風土。

### 進化

働き方改革（業務改革）ロードマップ1.0		
フェ ーズ 1	2018 ～ 2020	① 働き方改革（業務改革）： スマートなワークスタイル、働きやすい職場 ①ワークスタイル ②デジタル化 ③コミュニケーション ④人材育成  ② 区役所業務改革： スマートで優しい市民サービス ①利便性向上 ②デジタル化 ③電話改革 ④業務標準化
		※① 全庁的「働き方改革を促進する基盤」を構築。働き方改革に必要な不可欠な「制度」とICTツール導入などの「インフラ」を民間企業で先行する水準へ整備。新しい仕事のやり方を促進する「意識改革」、神戸市クレドの策定。コロナ対応によるテレワーク関連の整備・活用加速。
		※② 区役所の「市民サービス改革」をめざし、市民の利便性向上に向けたICTツールの利活用、窓口サービスの効率化と質の向上を目指す業務運営体制改革とともに、事務処理の事務センター集約化、代表交換業務の外部委託・総合コールセンター一体化などの「構造改革」を進める。

図表5 働き方改革（業務改革）ロードマップ2.0（骨子案）

- 【ビジョン】 ヒューマンで優しいスマートシティ神戸  
 ～ DX で新しい行政のスタイルとバリューを創造 ～
- 【目的】 新しい働き方・仕事のやり方で
- 市民の利便性と満足度を高める市民サービスの向上
  - 生産性向上と組織風土改革を進め、職員がいきいきと夢と希望をもって、市民のために最高のパフォーマンスを発揮
- 【目標】
- 市民目線で行政サービスを質的に向上
  - 事務の飛躍的効率化・生産性向上（紙とハンコ作業をデジタル化・自動化）
  - 職員は職員でなければできない高付加価値業務に専念

○ 市民サービス改革 ～スマートで優しい市民サービス～

目標 (めざす姿)		具体的施策		主要タスク（下線は新規項目）
		大項目	概要	個別項目 (前半に集中実施・後半に活用・拡大)
行政の電子化	(1) 手続改革による 利便性向上	行政手続きの電子化	・市民の時間、手間、コストを省力化 ・分かりやすく使いやすい仕組み	① <u>電子申請プラットフォーム構築</u> ② 規則等整備 ③ <u>電子契約書</u> ④ <u>迅速な事務処理、受付～交付まで</u> <u>ペーパーレス・自動化プロセス構築</u>
		来庁不要の市民サービス	・遠隔・非対面のサポート体制整備 ・マイナンバーカード交付・活用拡大	① <u>オンラインでの各種相談・手続支援</u> ② 動画による手続案内 ③ キオスク端末での証明書発行拡大 ④ マイナンバーカード交付・活用促進
情報発信力	(2) 分かりやすく タイムリーな 情報発信	市民に分かりやすい広報	・分かりやすく見やすいHP・通知文 ・電話を誘発する要因の削減	① 入電データ・問い合わせ内容分析に基づく広報・通知文等の改善 ② 問合せ機能のマルチ化 ③ FAQ・チャットボット機能の充実・活用促進
		的確・迅速な問合せ対応	・問合せ対応業務の機能強化 ・目的に応じた機能・体制の整備	① コールセンター機能強化 ② 代表交換全区委託 ③ 一次回答率向上 ④ 専用コールセンター整備 ⑤ 災害時等のBCP体制整備
応対力強化	(3) 窓口対応の 満足度向上	市民に優しい窓口対応	・多種多様な相談ニーズへの対応 ・応対力向上・業務標準化の促進	① おくやみワンストップ ② 外国人対応の充実 ③ サービス状況調査を踏まえた職員の応対力強化、業務知識・スキル向上
		簡単・速い手続	・手続きデジタル化・ICTツール活用 ・ノンコア・定型的業務の外部委託	① 手続きガイド拡充 ② 申請書作成システム ③ <u>非接触キャッシュレス決済</u> ④ 窓口運営体制の最適化 ⑤ 行政事務センター活用拡大・ <u>業務工程徹底圧縮</u>

○ 職員の新しい働き方と組織風土改革  
～スマートなワークスタイル、働きやすい職場～

目標 (めざす姿)		具体的施策		主要タスク (下線は新規項目)
		大項目	概要	個別項目 (前半に集中実施・後半に活用・拡大)
スマートワーク	(1) 多様で柔軟な働き方・コミュニケーションとチームワーク	ワークスタイル改革	・場所・時間・書類によらない働き方 ・機能的・効率的なワークスペース	① テレワーク・フレックス ② ワークスペース整備 ③ <u>成果重視の評価</u> ④ <u>ローカルエリア (区役所等) のサテライトオフィス整備</u> ⑤ BCP対応
		情報共有・チームワーク発揮	・グループウェア活用拡大 ・部局横断的なナレッジ共有促進	① 庁内FAQ拡充・チャットボット整備 ② 庁内電話・メール削減 ③ 庁内広報活性化 ④ <u>連携・協働促進サイト整備</u> ⑤ <u>e-ラーニング活用拡大</u>
事務の電子化	(2) 徹底的な内部事務の効率化	内部共通事務の電子化	・紙・ハンコ処理の電子化拡大 ・ICTツール・システム等の整備	① 庁内届出書類電子化 ② 庶務事務削減・効率化 ③ キャッシュレス ④ 総務事務センター機能の強化 ⑤ <u>新会計システム導入・関連業務電子化</u>
		局室区事務事業の改革	・業務プロセスの再構築(BPR) ・電子申請に対応する迅速な内部処理	① 局室区の業務特性・状況に応じた業務改革・イノベーション促進 ② <u>ペーパーレス・ハンコレス・自動化高速処理</u> ③ 文書電子化・集中保管
組織風土改革	(3) イノベーションを創出する組織風土改革	神戸市クレドの実践	・変化の激しい環境へスピード感重視 ・マネジメント・推進体制構築	① 量的・質的に困難さを増す課題を突破できる仕組み・体制を構築 ② 局別主体的なマネジメント×全庁横ぐしの支援・推進体制構築 ③ 進化するテクノロジーを大胆に取り入れ果敢にチャレンジする気風醸成 ④ 高い専門性・企画調整力・コミュニケーション能力を開発する教育・訓練
		現場発イノベーション促進	・マインドとIT能力開発の人材育成 ・ソリューション事業者と協働 GovTech	