

令和2年度 神戸市行財政改善懇談会

次 第

令和2年7月28日（火）13:00～
神戸市役所1号館14階 大会議室

1 開 会

久元市長より挨拶

2 議 題

(1) 「行財政改革方針2025（素案）」について

《配付資料》

- ・ 次第(本紙)
- ・ 委員名簿・座席表
- ・ 資料1 「行財政改革方針2025の策定概要」
- ・ 資料2 「行財政改革方針2025（素案）」
- ・ 資料3 「資料編」
- ・ 参考資料「令和2年度及び令和3年度の税収見通し」

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

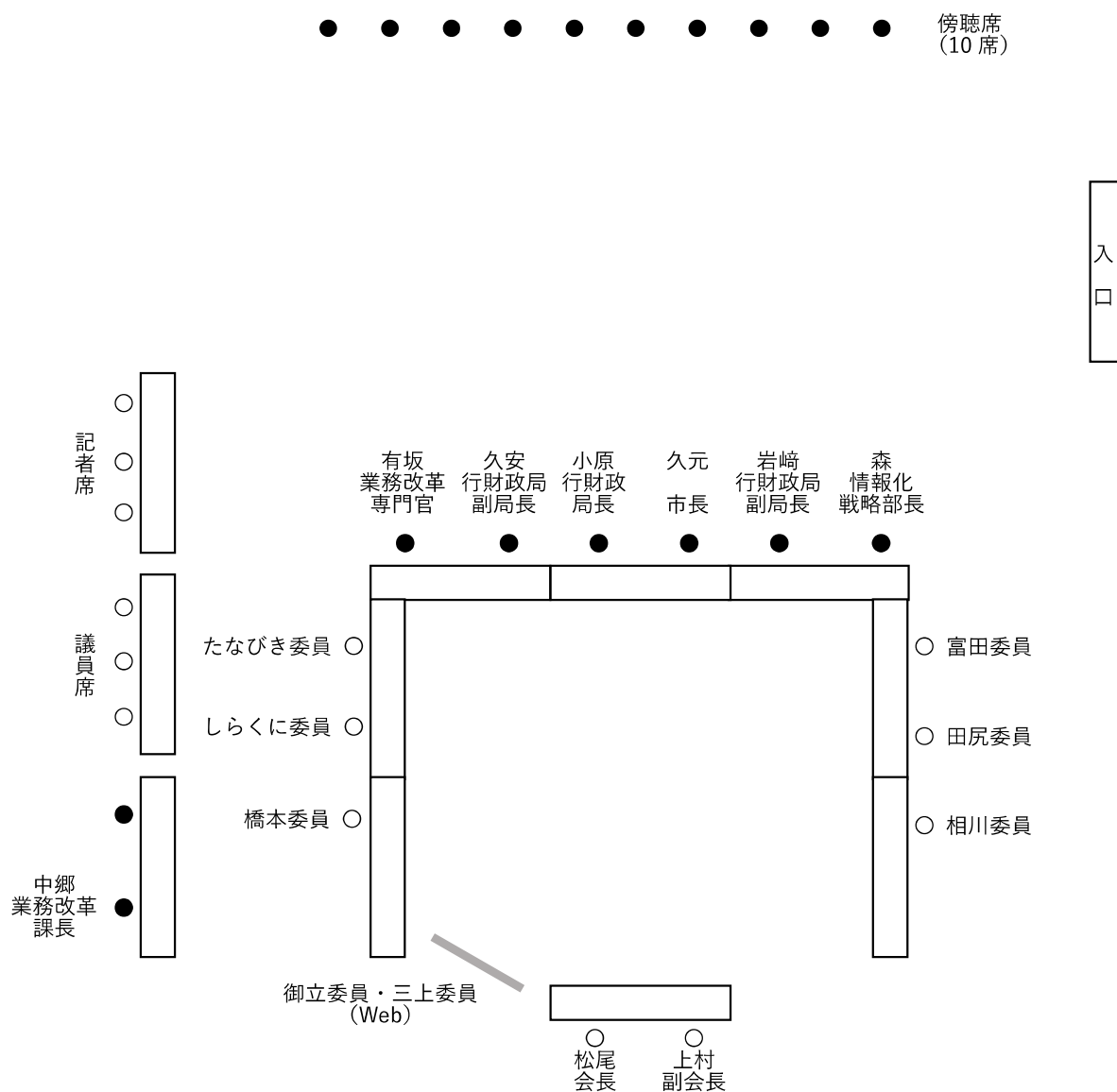
(令和2年7月現在)

(氏名)	(役職)	(敬称略)
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)
<u>富田 健司</u>	神戸経済同友会代表幹事 (川崎重工業株顧問 兼 ㈱カワサキライフコーポレーション取締役会長)	(経済界)
<u>橋本 玲子</u>	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)
<u>御立 尚資</u>	神戸市業務改革エグゼクティブアドバイザー (ボ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)
<u>しらくに 高太郎</u>	神戸市会総務財政委員会委員長	(市会議員)
<u>たなびき 剛</u>	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、下線は令和2年度新委員

神戸市行財政改善懇談会 座席表

令和2年7月28日(火) 13:00~
神戸市役所1号館14階 大会議室



「行財政改革方針 2025」の策定概要

1. 「行財政改革方針 2025（素案）」について

本市では、令和2年9月を目標に、次期行財政改革の取り組みである「行財政改革方針 2025」を策定します。本方針は、高齢者人口がピークを迎え、労働力不足が深刻化する「2040年問題」への対応策として「スマート自治体」の実現を目指していくなかで、今後5年間の行財政運営の基本方針という位置付けです。

このたび、庁内で検討を進めた結果、重点的に取り組む項目や具体的な数値目標について、「行財政改革方針 2025（素案）」としてとりまとめました。

今後、本日の懇談会でいただいた意見も踏まえて、8月には「行財政改革方針 2025（案）」として公表し、パブリックコメントを実施して広く市民の意見を伺う予定です。さらに庁内で検討を重ねた上で、9月中旬には第2回の行財政改善懇談会でご意見をいただいたのち、9月下旬に方針を確定し公表する予定です。

2. 策定スケジュール

7月 第1回 行財政改善懇談会開催（7/28）

8月 行財政改革方針 2025（案）の公表

パブリックコメントの実施

9月中旬 第2回 行財政改善懇談会開催

市会（総務財政委員会）で報告

9月下旬 行財政改革方針 2025 確定

素 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 7 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だけでなく、新型コロナウイルス感染症対策として、医療体制の強化や経済活動の支援など、市民の生活を守るための施策を最優先に行うための財源確保が喫緊の課題となっている。

さらに、都市が直面するリスクとしては、新型コロナウイルスのような感染症にとどまらず、大規模災害や世界経済の混乱など幅広く想定する必要がある、そういった事態が発生した時に迅速かつ柔軟に対応できる余力（財政的・人的・システムの）を確保しておく必要がある。

本市が将来にわたって持続可能なまちとして発展を続けるためには、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必要である。

事業の見直しにあたっては、局室区が経営感覚を持ち、事業成果を最大化させることが必要である。そのためには、局室区の「**自主経営**」のもと、限りある経営資源を最適に配分すること、**DX（デジタル・トランスフォーメーション）**^{※1}を進め生産性を最大化すること、従来の事業や施策も聖域なく見直し、「**やめる勇氣**」をもって選択していくことが求められている。一方で、担い手の疲弊は行政サービスの質の低下につながる。行財政改革を進めつつも、市民のために職員一人ひとりがいきいきと活躍できるよう働き方改革との両立にも取り組んでいかなければならない。

本市が人口縮減時代においても、持続可能・成長可能な自治体として行政サービスを提供し続け、地域のくらしや市民福祉を維持していくには「**スマート自治体**」^{※2}の実現に向け、新たな一歩を踏み出す時期に来ている。本市の施策のあり方を「**with コロナ**」の時代に対応したものへ転換させるとともに、積極的なデジタル技術の活用など外部環境の変化にスピード感をもって取り組んでいかななくてはならない。

そのためにも、今後5年間（2021年度～2025年度）の行政運営・財政運営を行うための重点項目及び数値目標を定め、行財政改革を推進していく。

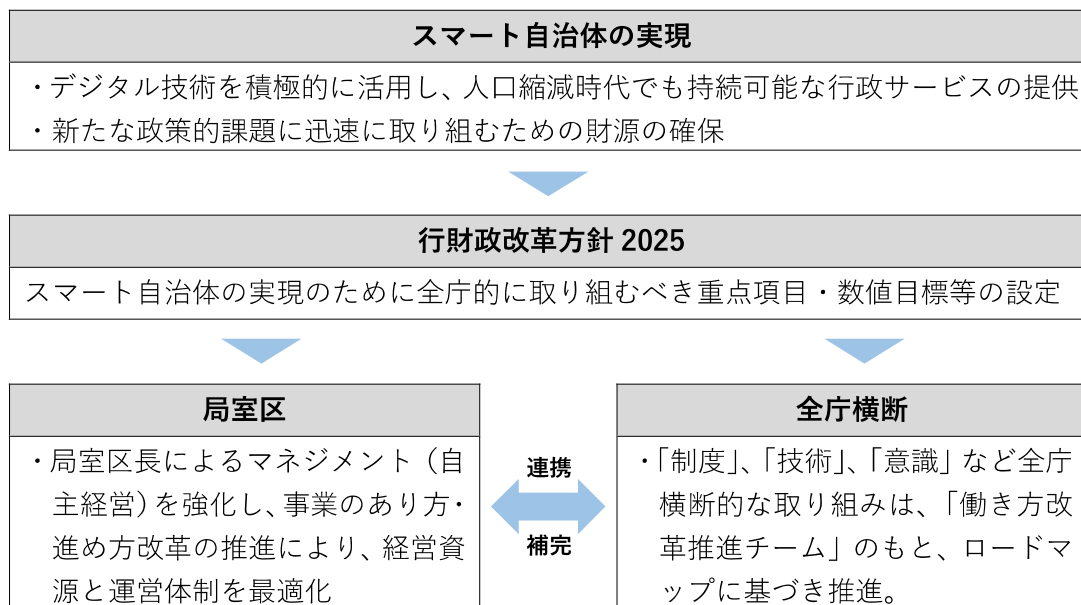
方針名称

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^{※3}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。

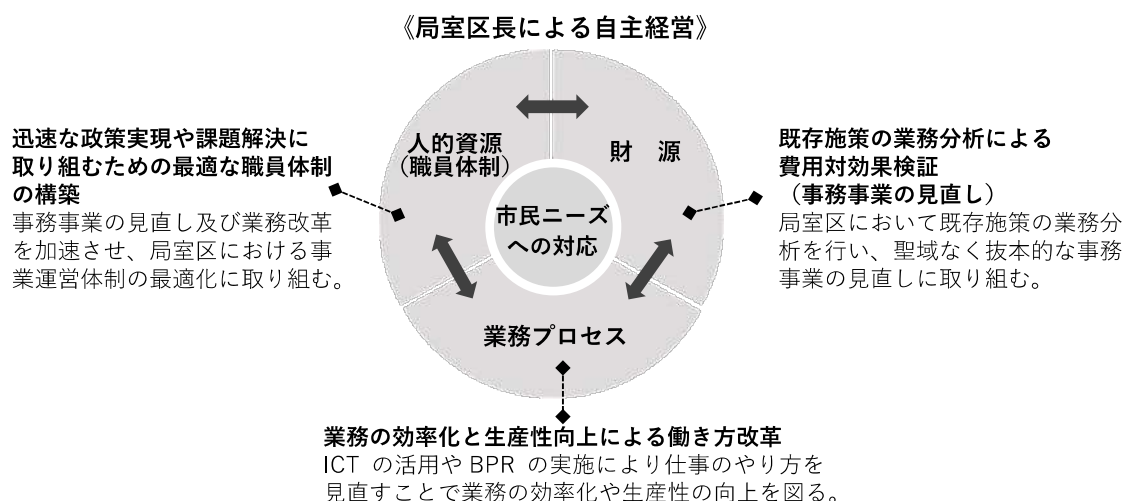
方針の位置付け

「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」及び働き方改革推進チームを中心とする局横断的な取り組みの両面から取り組みを進めていく。



(1) 局室区の役割

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) 働き方改革推進チームの役割

「制度」、「技術」、「意識」など全庁横断的な取り組みについては、行財政局・企画調整局を中心に組織した「働き方改革推進チーム」のもと、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。

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 5 つの重点項目を以下に定める。

（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^{※4}（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

（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
 - ・職員の ICT リテラシー^{※5}向上、ICT 人材育成
 - ・行政手続の電子化原則

（3）区役所改革

- 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業務中心の体制への転換
 - ・非対面での相談、手続き支援
 - ・手続きのデジタル化、ICT ツールの活用
 - ・市民の行動変容促進

（4）働き方改革の実現

- 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^{※6}、サテライトオフィス^{※7}）
 - ・生産性向上による総労働時間、時間外勤務の縮減

（5）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^{※8}促進
 - ・部局を超えて協調する組織（タコソボ化組織からの脱却）

数値目標

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、以下の数値目標を設定する。

実質収支 黒字の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・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、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、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） ・さらに、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。 ・これらの収支不足の解消と新型コロナウイルスと向き合った施策への転換を図るため、局室区の「自主経営」のもと、聖域なき事務事業の見直しを目指す。
	<p>目標値：収支不足累計額（292億円）の解消 ：決算時における実質収支の黒字を確保</p>
組織の最適化	<ul style="list-style-type: none"> ・少子化による新卒採用市場の縮小や、学生の就職に対する価値観の変化など、優秀な人材の確保が非常に厳しい環境となっている。 ・本市においても、加速する生産年齢人口の減少が避けられない状況を見据えて、機動的に環境変化に対応できるスリムな組織・職員体制（スマート自治体）を構築していく必要がある。 ・そのため、「やめる・へらす・かえる」の視点に基づいた業務改革、聖域なき事務事業の見直し、BPR（業務プロセスの見直し）の促進、区役所業務改革などに全庁一丸となって徹底的に取り組む。 ・事業のあり方・進め方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。
	<p>目標値：職員数 750 人削減 （水道局・交通局・教員を除く 11,970 人を対象）</p>
区役所来庁者数	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。
	<p>目標値：来庁者数 40%削減</p>

<p>行政手続き スマート化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 ・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。
<p>目標値：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 = $\frac{\text{実際にスマート化した手続きの総処理件数}}{\text{スマート化できる手続きの総処理件数}}$</p>	
<p>働き方改革 浸透度調査</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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^{※9}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。 ・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。
<p>目標値：職員への浸透度を毎年度向上（検討中）</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、成果の検証を行うとともに、検証結果を予算編成や組織再編などに反映していく。また、PDCA サイクルを確立することで、必要に応じて見直しを行っていく。

【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（新常态）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 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。
- ※6 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。
- ※7 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。
- ※8 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。
- ※9 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 3

資料編

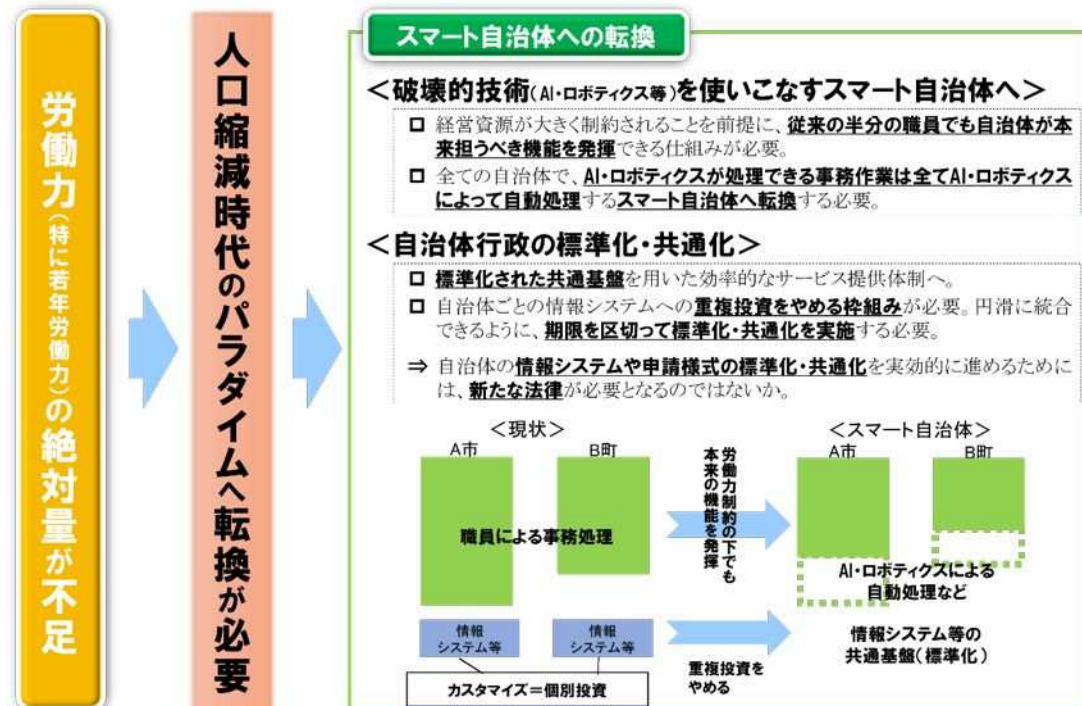
資料1 自治体戦略 2040 構想研究会報告（一部抜粋）

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み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。



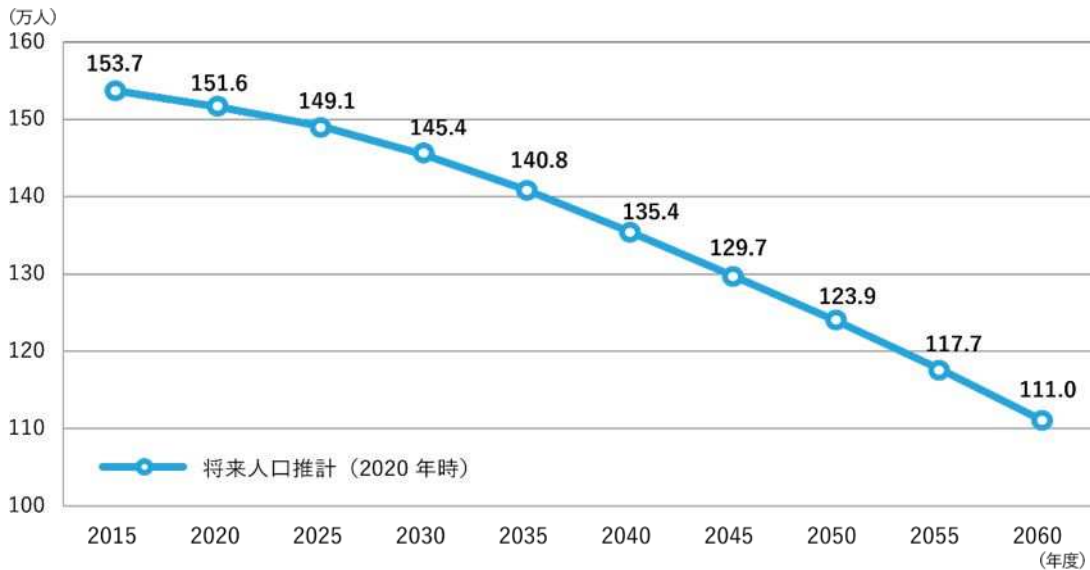
自治体戦略 2040 構想研究会報告とは、高齢者人口がピークを迎える 2040 年頃をターゲットに、人口構造の変化に対応した自治体行政のあり方について検討を行う総務大臣主催の研究会
 （資料）自治体戦略 2040 構想研究会報告・第二次報告より抜粋

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。

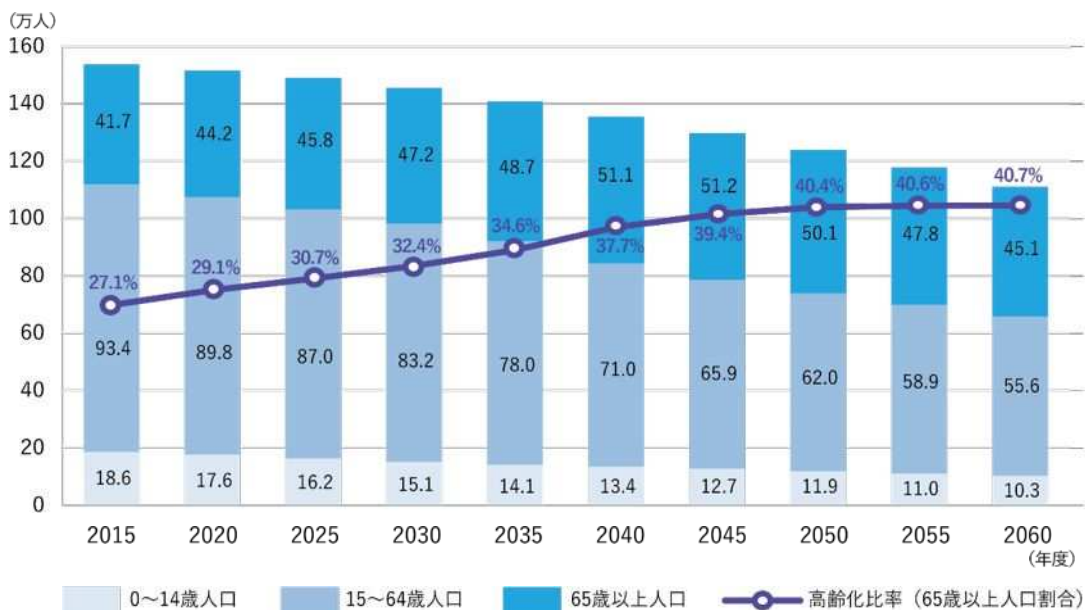
○2040年には、2020年に比べて生産年齢人口が18.8万人近く減少（20年間で▲21.0%）する一方で、高齢者人口は6.9万人近く増加する。高齢者人口は2050年には減少に転じるが、高齢化率が40%に達し、人口の4割が高齢者という時代が到来する。

図表1 将来人口推計結果



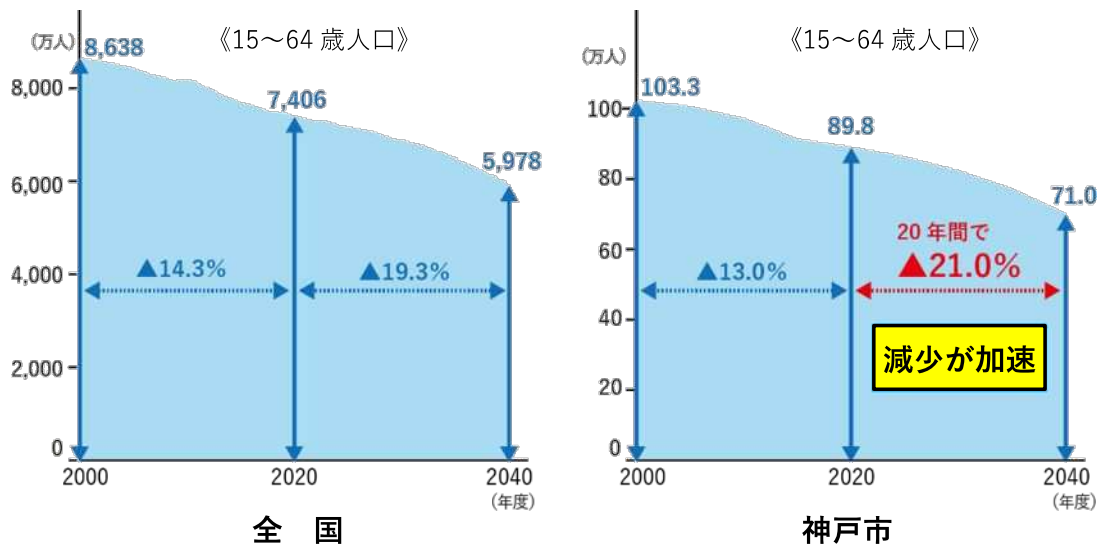
（注）内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局が作成した推計プログラムを用いて推計している。
（資料）総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成30（2018）年推計）」

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）

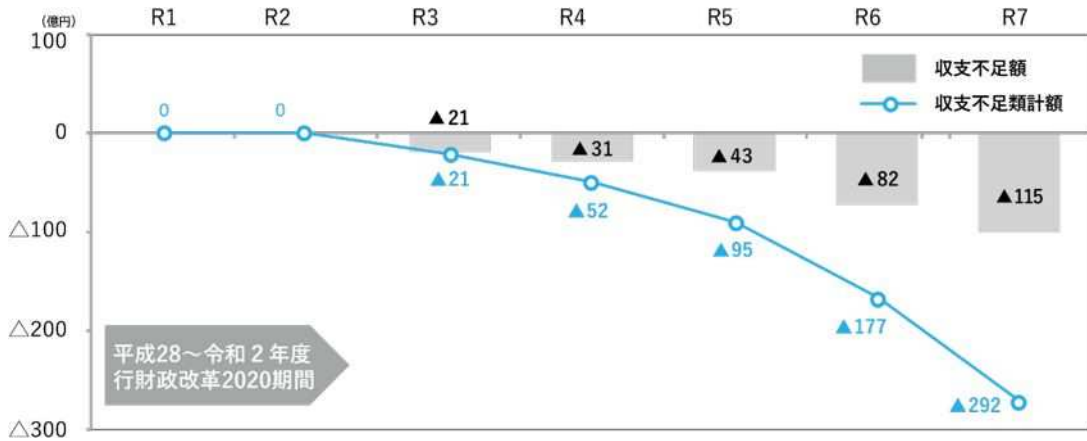


資料：2015年までは総務省統計局「国勢調査」による実績値、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究「日本の将来推計人口（平成29年推計）」による推計値

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	R3		R4		R5		R6		R7		
	予算		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
	A	8,387	8,360	△ 27	8,416	56	8,364	△ 52	8,329	△ 35	8,329	-
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	8,387	8,381	△ 6	8,447	66	8,407	△ 40	8,411	4	8,444	33	
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"> ・個人市民税は経済成長率、将来推計人口に連動 ・法人市民税は経済成長率に連動 ・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 ・市たばこ税は直近の売り渡し本数の増減率を反映 ・軽自動車税は直近の調定額の増減率を反映 ※ 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
	譲 与 税 交 付 金	<ul style="list-style-type: none"> ・地方消費税交付金は経済成長率に連動 ・その他はR2年度当初予算で据置
	地方交付税	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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 ※ 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
	国県支出金	<ul style="list-style-type: none"> ・歳出(扶助費等)に連動
	市 債	<ul style="list-style-type: none"> ・臨時財政対策債は地方交付税に連動 ・投資的経費に係る市債はR2年度当初予算で据置
	そ の 他	<ul style="list-style-type: none"> ・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

歳出	人 件 費	<ul style="list-style-type: none"> ・職員定数及び人件費単価は据置 ・退職手当は今後の退職者数見込を反映
	扶 助 費	<ul style="list-style-type: none"> ・生活保護費は医療費の伸び及び将来推計人口に連動 ・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 ・保育給付は年少人口推移に連動
	公 債 費	<ul style="list-style-type: none"> ・市債発行額に応じて積み上げ
	繰 出 金	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・その他はR2年度当初予算で据置 ※ 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)
	投資的経費 物件費等	<ul style="list-style-type: none"> ・R2年度当初予算で据置

資料4 行財政改革計画における組織の最適化の取組み

計画名	実施期間	主な取組み
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5 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	7,449	+6,563	+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）

資料6 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

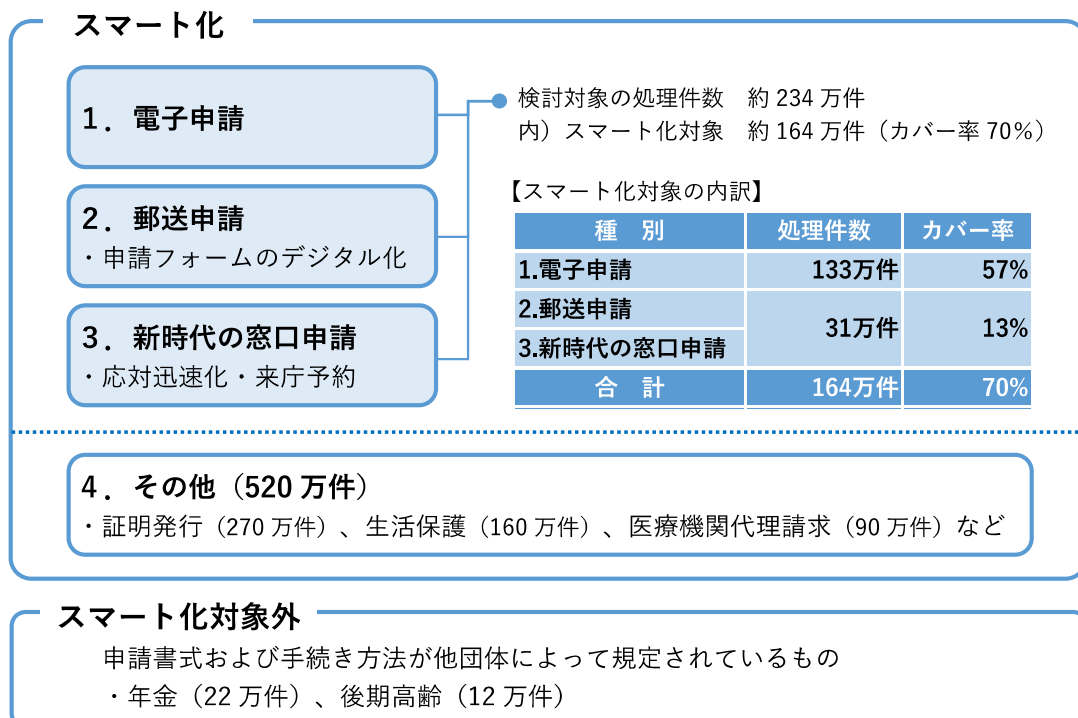
(2) スマート化の定義

- 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7 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アソシエイト、③コネクテッド・ワーカー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	○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
<p>※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。</p> <p>※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。</p> <p>※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。</p>	

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
	2020	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
<p>※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。</p> <p>※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。</p>		

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・活用促進戦略
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 福祉総合窓口 ② おくやみワンストップ ③ 外国人対応の充実 ④ 覆面調査を踏まえた職員の好感度・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 (青字は新規項目)
		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 成果重視の評価 ④ ローカルエリア (区役所等) のサテライトオフィス整備 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 連携・協働促進サイト整備 ⑤ e-ラーニング活用拡大
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C機能の強化 ⑤ 新会計システム導入・関連業務電子化
		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 ペーパーレス・ハンコレス・自動化高速処理 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	

令和2年度及び令和3年度の税収等の見通し

(単位：百万円)

【前提】リーマンショック時における本市の税等の減収率を用いて試算

収入費目	H19→20	H20→21	H21→22	R1→R2	R2→R3
個人市民税(所得割)	1.5%	0.0%	△6.6%		△5.5%
法人市民税(法人税割)	△1.9%	△20.9%	△2.9%	△10.6%	△13.4%
固定資産税(償却)	△1.5%	1.9%	△4.0%		△4.0%
入湯税	△1.7%	△3.9%	12.4%	△50.0%	
配当割交付金	△57.4%	△17.3%	20.4%	△64.7%	
株式等譲渡所得割交付金	△78.2%	△3.1%	△0.3%	△78.9%	
地方消費税交付金	△0.4%	△7.0%	6.2%	△5.2%	△1.7%
ゴルフ場利用税交付金	△4.4%	0.5%	△6.7%	△30.0%	

※新型コロナウイルス感染症発生(令和2年3月発生)以降にリーマンショック(平成20年10月発生)時と同水準の減収が生じると仮定し、各税目の収入時期を踏まえて令和2年度及び令和3年度の減収率を設定

【試算結果】

下記試算はリーマンショック時の減収を用いて機械的に試算したものであるが、今回の影響はリーマンショック以上に甚大である可能性が高く、また、第二波、第三波等の状況変化により、影響が長引くことが予想されるため、下記試算よりも悪化する可能性もある。

・令和2年度

収入費目	R1年度決見	R2年度 収入減少率	R2年度 収入見込額 ①	R2年度 予算額 ②	R2年度 減収見込額 (①-②)
個人市民税(所得割)	122,156		122,932	122,932	
法人市民税(法人税割)	19,480	△10.6%	14,680	15,371	△691
固定資産税(償却)	17,283		16,847	16,847	
入湯税	288	△50.0%	144	297	△153
配当割交付金	1,751	△64.7%	617	1,569	△952
株式等譲渡所得割交付金	937	△78.9%	198	892	△694
地方消費税交付金	27,226	△5.2%	32,794	35,095	△2,301
ゴルフ場利用税交付金	352	△30.0%	246	330	△84
小計					△4,875

・令和3年度

収入費目	R2年度 収入見込額	R3年度 収入増減率	R3年度 収入見込額 ③	R3年度 財政収支見通し上 収入額 ④	R3年度 減収見込額 (③-④)
個人市民税(所得割)	122,932	△5.5%	116,169	123,421	△7,252
法人市民税(法人税割)	14,680	△13.4%	10,731	12,912	△2,181
固定資産税(償却)	16,847	△4.0%	16,166	17,082	△916
入湯税	144		144	297	△153
配当割交付金	617		617	1,569	△952
株式等譲渡所得割交付金	198		198	892	△694
地方消費税交付金	32,794	△1.7%	32,224	35,837	△3,613
ゴルフ場利用税交付金	246		246	330	△84
小計					△15,844