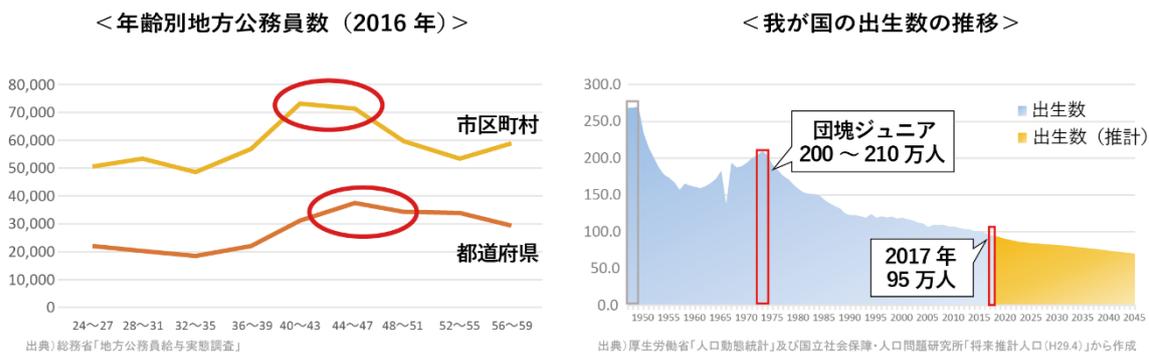


## 資料編

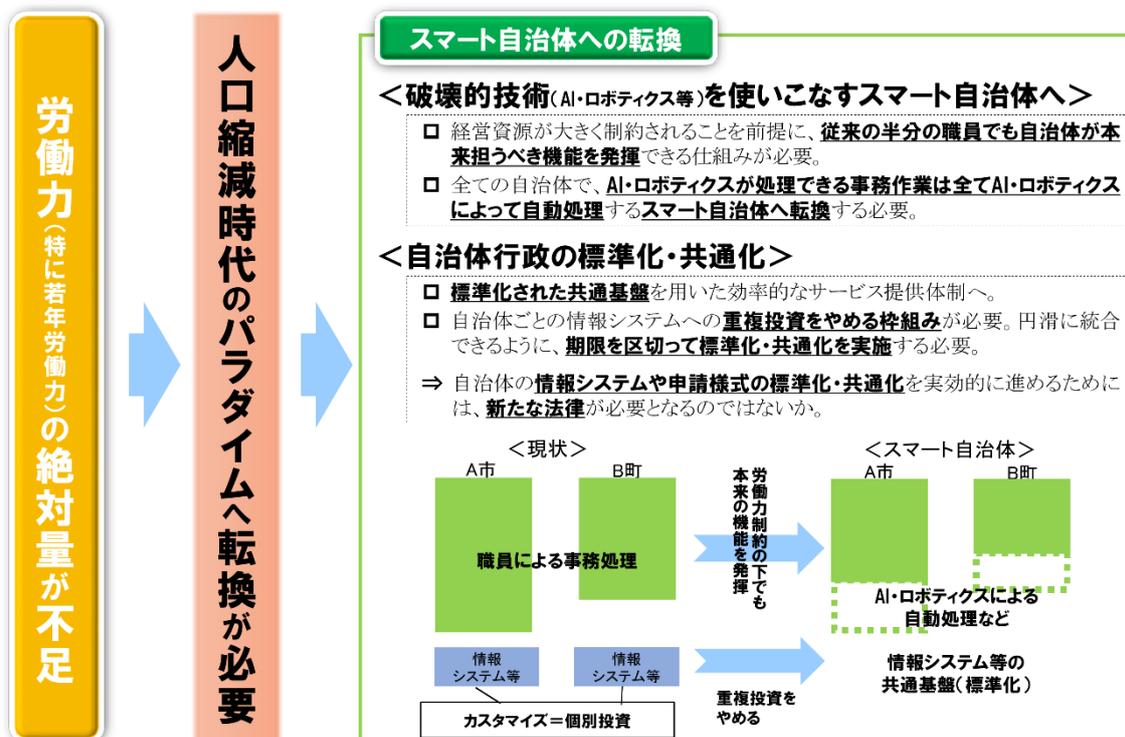
## 資料1 自治体戦略 2040 構想研究会報告（一部抜粋）

### 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。



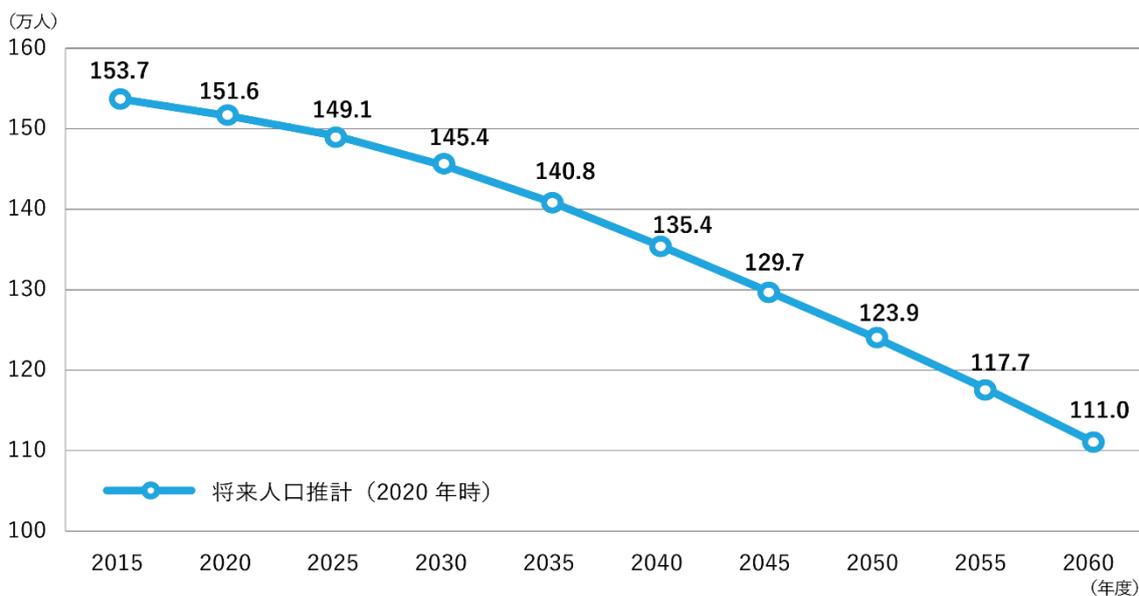
自治体戦略 2040 構想研究会報告とは、高齢者人口がピークを迎える 2040 年頃をターゲットに、人口構造の変化に対応した自治体行政のあり方について検討を行う総務大臣主催の研究会  
 （資料）自治体戦略 2040 構想研究会報告・第二次報告より抜粋

## 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。

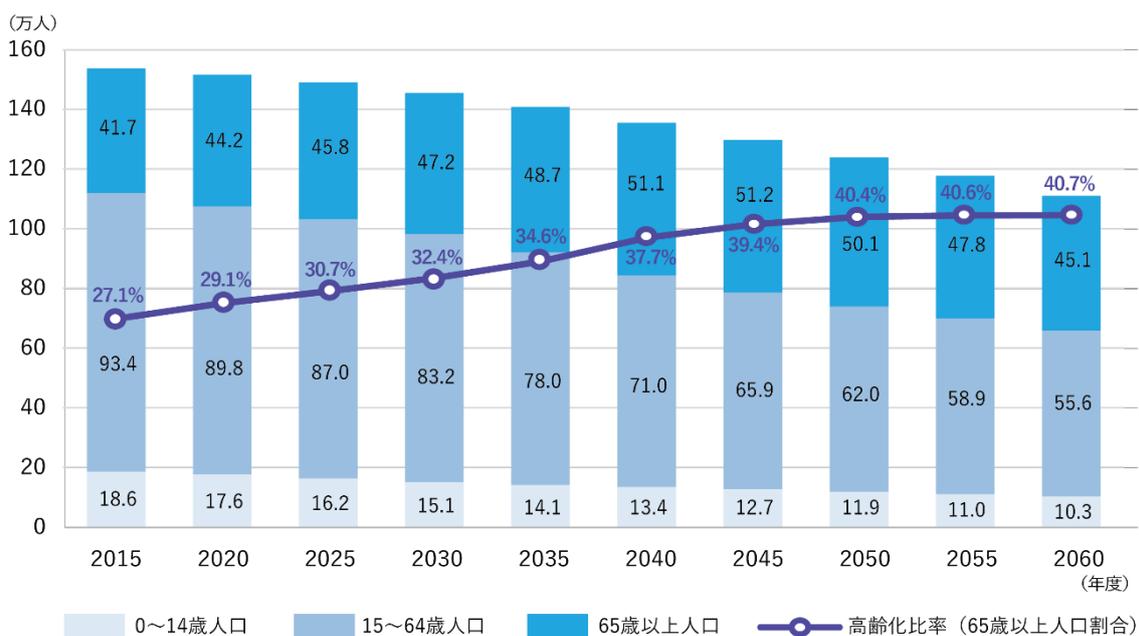
○2040年には、2020年に比べて生産年齢人口が18.8万人近く減少（20年間で▲21.0%）する一方で、高齢者人口は6.9万人近く増加する。高齢者人口は2050年には減少に転じるが、高齢化率が40%に達し、人口の4割が高齢者という時代が到来する。

### （1）将来人口推計結果



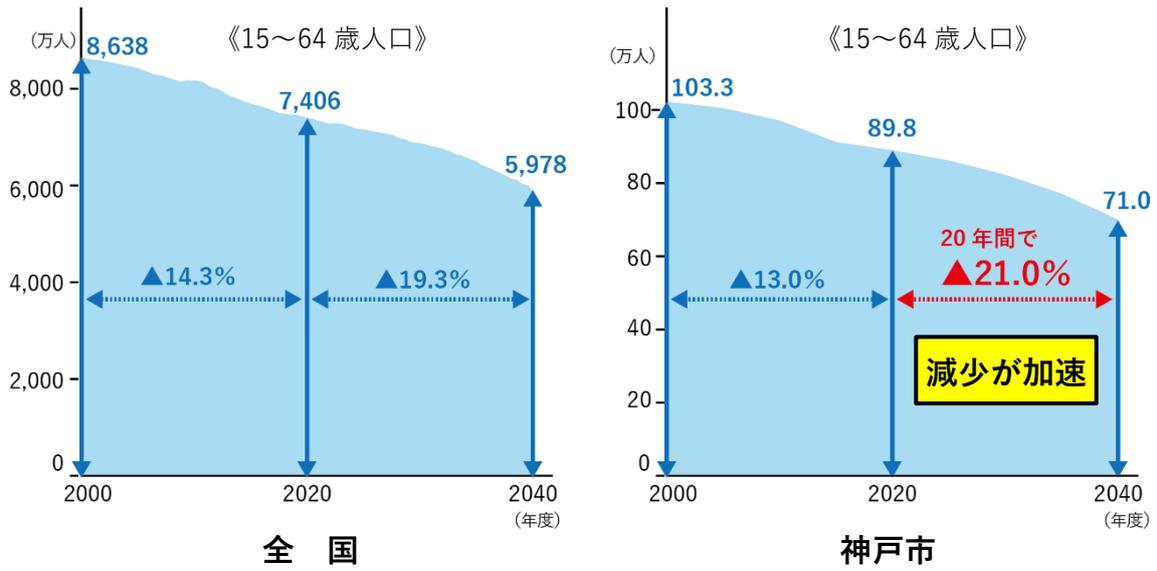
(注) 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局が作成した推計プログラムを用いて推計している。  
 (資料) 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成30（2018）年推計）」

### （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）」

### (3) 2040年までの人口構造の変化（生産年齢人口）

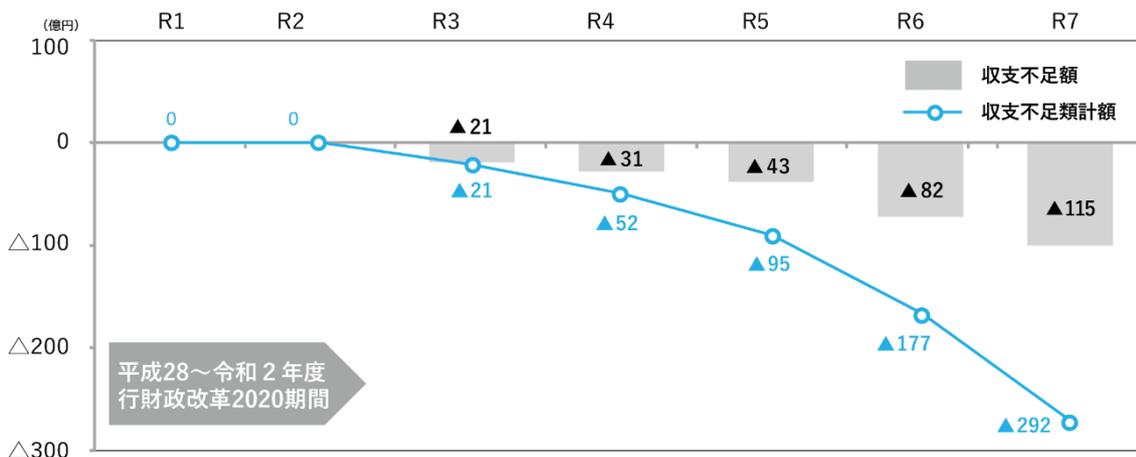


資料：2015年までは総務省統計局「国勢調査」による実績値、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究「日本の将来推計人口（平成29年推計）」による推計値

### 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									
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>

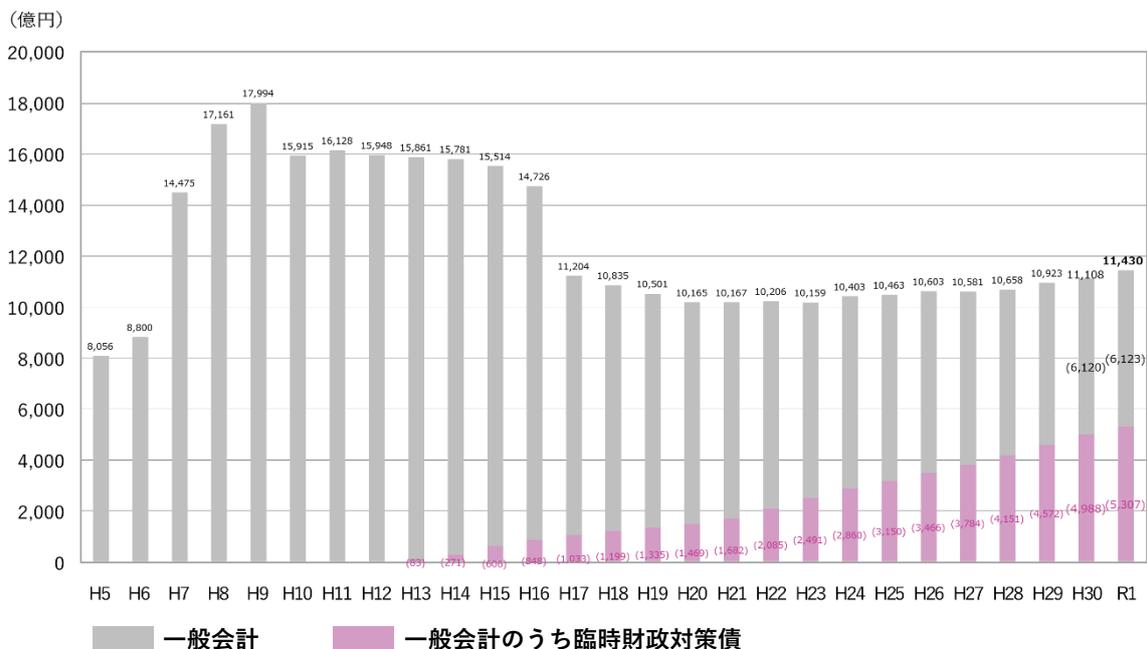
歳出	人 件 費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員定数及び人件費単価は据置</li> <li>・退職手当は今後の退職者数見込を反映</li> </ul>
	扶 助 費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生活保護費は医療費の伸び及び将来推計人口に連動</li> <li>・障害者自立支援給付費は直近の障害者手帳発行枚数の増減率を反映</li> <li>・保育給付は年少人口推移に連動</li> </ul>
	公 債 費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市債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

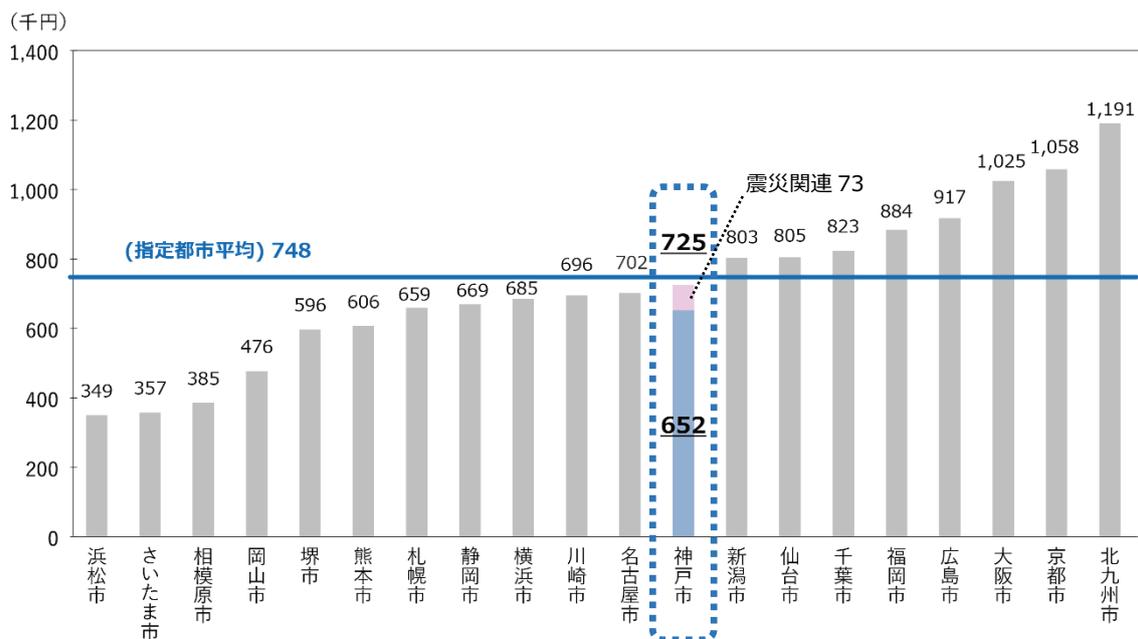
○地方交付税の振替である臨時財政対策債の残高が増加したことなどから市債残高は増加し、令和元年度末残高は1兆1,430億円〔対前年度+322億円（平成30年度末1兆1,108億円）〕

※ 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	<b>12,107</b>	<b>11,970</b>	<b>△ 137</b>	<b>△1.1%</b>

(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	<b>14,619</b>	<b>21,036</b>	<b>+6,417</b>	<b>+43.9%</b>

※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

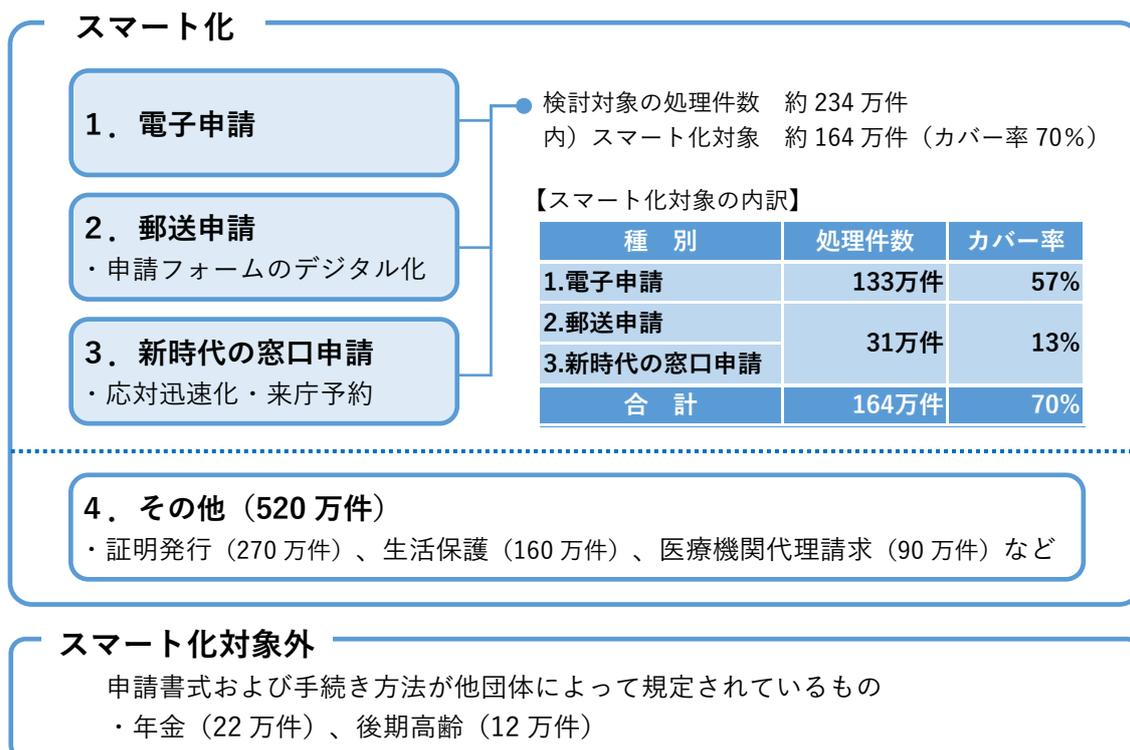
### (3) スマート化の対象

- ・ 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

### （1）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。

## (2) 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・効率的なワークプレイス	① テレワーク・フレックス ② ワークプレイス整備 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	