

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

昨今、ICTの急速な進歩は、社会全体のあり方を根本的に変えつつあり、そういった先進技術を行政サービスへ応用することが期待されている。

それにより、市民が「いつでも、どこでも、早く、簡単に」行政サービスを利用でき、今後、より重要性が高まってくる相談業務を充実させるなど、将来にわたって市民サービスの維持・向上を目指す「**スマート自治体**」^{※1}の実現に向け、新たにチャレンジすべき時が来ている。

そのような中、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、「**with コロナ**」時代への施策転換にかかる財源の確保など、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、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り、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を確保しておく必要もある。

すなわち、厳しい財政運営が求められるなか、財政の健全性を保ちつつも、新しい「技術」を積極的に活用し、市民の暮らしの安心・安全を守るとともに、人口減少対策をはじめ、神戸が将来にわたり持続的発展を遂げ、まちの魅力を高めていく取り組みを着実に進めていく「**新しい行政のあり方**」が求められている。

そのためには、**DX（デジタル・トランスフォーメーション）**^{※2}を推進し、デジタル技術、データの利活用を徹底的に進めること、また、「**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、これまでの仕事のやり方を変えることで、職員がいきいきと働き、職員一人ひとりの力を最大限に引き出していくことが重要である。

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、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、全庁横断的な取り組みを合わせて進め、全体最適化を図っていく必要がある。また、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、「**選択と集中**」の観点で重点項目を絞り込み、本方針を職員一人ひとりに浸透させていくことも重要である。

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。

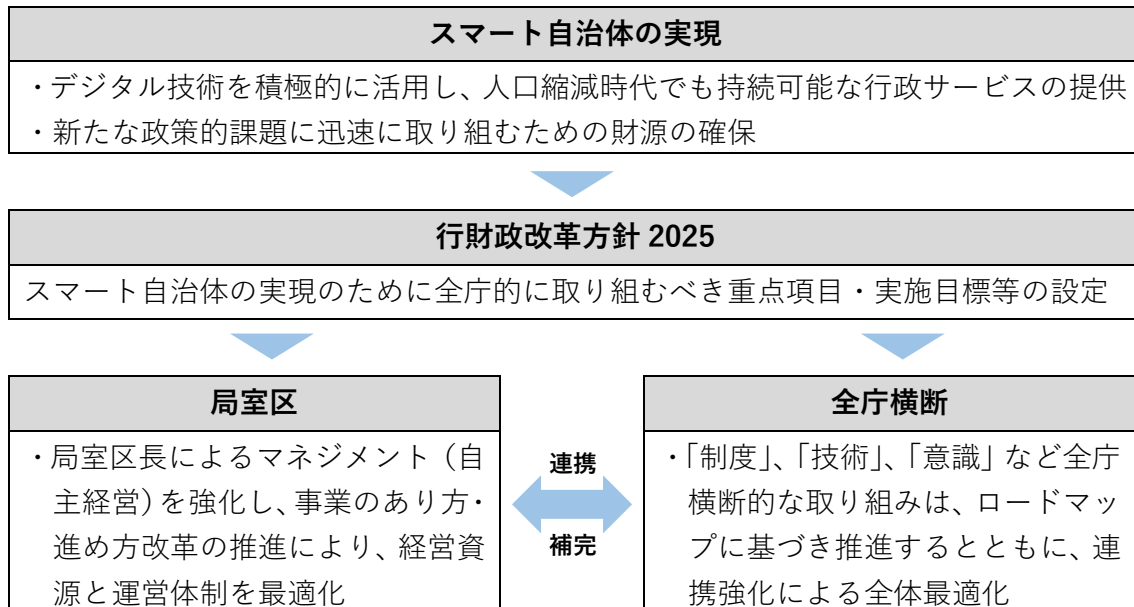
方針名称

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^{※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。

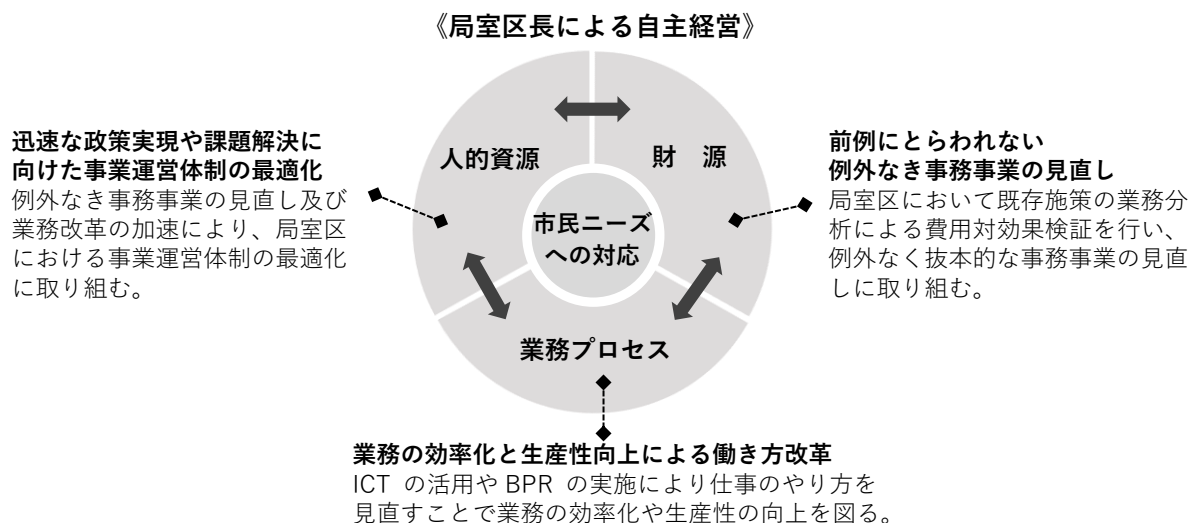
方針の位置付け

「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例外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
- ・ペーパーレス化の徹底による業務の迅速化・高度化
- ・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多様な働き方の実現による生産性及び職員満足度向上

- ・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^{※5}、サテライトオフィス^{※6}）
- ・生産性向上による総労働時間、時間外勤務の縮減
- ・家事・育児、自己研鑽、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^{※7}）
- ・職員の ICT リテラシー^{※8}向上、ICT 人材育成
- ・行政手続きの電子化原則

（3）区役所改革（市民サービス改革）

近未来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風を醸成
- ・現場発のイノベーション^{※9}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>財政の健全性維持</p>	<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、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) ・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。 ・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資産の有効活用による収入の確保に取り組む。
	<p>目標：実質収支黒字の堅持、適正な市債残高の維持</p>
<p>生産年齢人口の減少を見据えた組織の最適化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・「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やRPA^{※10}の導入を推進する。 ・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。
	<p>目標：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>
<p>区役所手続き来庁者数</p>	<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、市民にとっても時間の節約にな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ていく。 ・一方で、デジタル化に不安のある方をはじめ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：区役所手続き来庁者数：40%削減</p>

行政手続き スマート化	<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：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>
働き方改革 の定着	<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^{*11}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：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、実施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 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。
- ※2 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）
- ※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 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 RPA
Robotic Process Automation の略。コンピューター上で行われる業務プロセスや作業を人に代わり自動化する技術のこと。
- ※11 神戸市クレド（神戸市職員の志）
神戸市職員を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