

働き方改革（業務改革）ロードマップ

2017～2024年度

主要指標からみた成果と課題

2025年10月

神戸市役所

働き方改革推進チーム



■主要指標の目的

主要施策の進捗状況を俯瞰し、データに基づく施策の効果測定・分析により、新たな課題の把握と必要な対応策を講じる。施策目標の達成に向けて、さらなる価値創出をめざす。

主要施策

主要指標

(2025年3月現在)

1. 市民サービス改革

～市民目線で利便性と満足度を高める～

- (1) 行政の電子化
- (2) 情報発信力
- (3) 応対力強化

- ・ 行政手続きスマート化カバー率
- ・ 証明書発行件数
- ・ 総合コールセンター応答数
- ・ HP/FAQアクセス件数
- ・ マイナンバーカード交付率
- ・ 手続き来庁者数
- ・ 代表交換入電（転送）数
- ・ 行政事務センター稼働状況

2. ワークスタイル改革

～スマートなワークスタイル、働きやすい職場～

- (1) スマートワーク
- (2) 事務の電子化
- (3) 組織風土改革

- ・ 在宅勤務利用者数
- ・ 事務処理PC小型軽量化
- ・ フリーアドレス導入状況
- ・ 男性職員育児休業取得率
- ・ 働き方改革浸透度指数
- ・ フレックスタイム利用者数
- ・ 無線LAN導入状況
- ・ 印刷枚数削減状況
- ・ 庁内申請電子化状況
- ・ 超過勤務状況

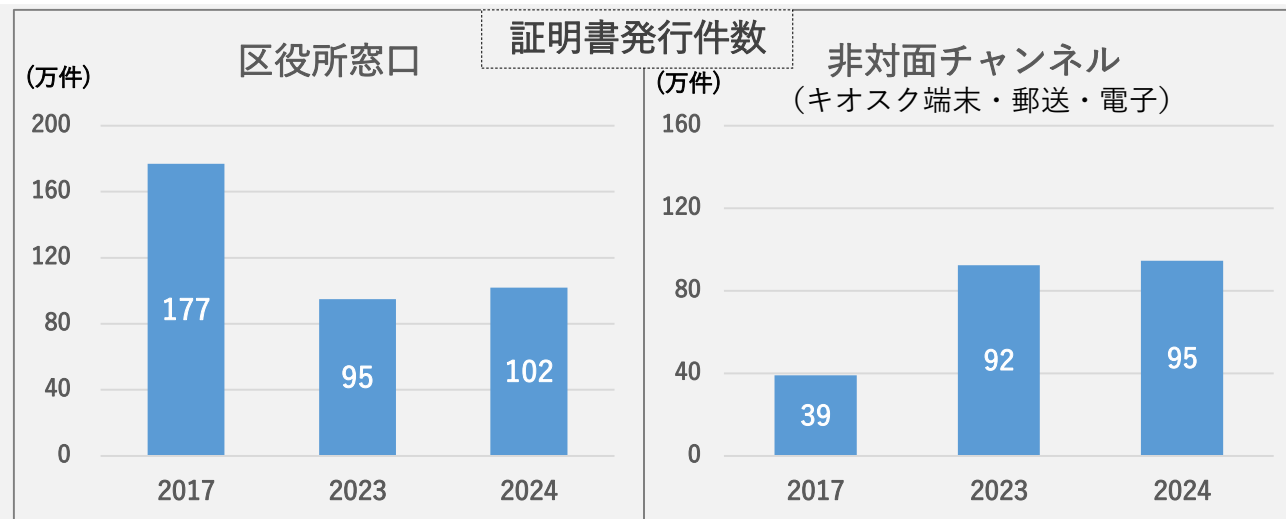
※主要指標はロードマップ期間中、原則、半期および通期に集計

1. 市民サービス改革 ～市民目線で利便性と満足度を高める～

2024年度ハイライト：(1)来庁不要手続の拡大、(2)情報発信の改善

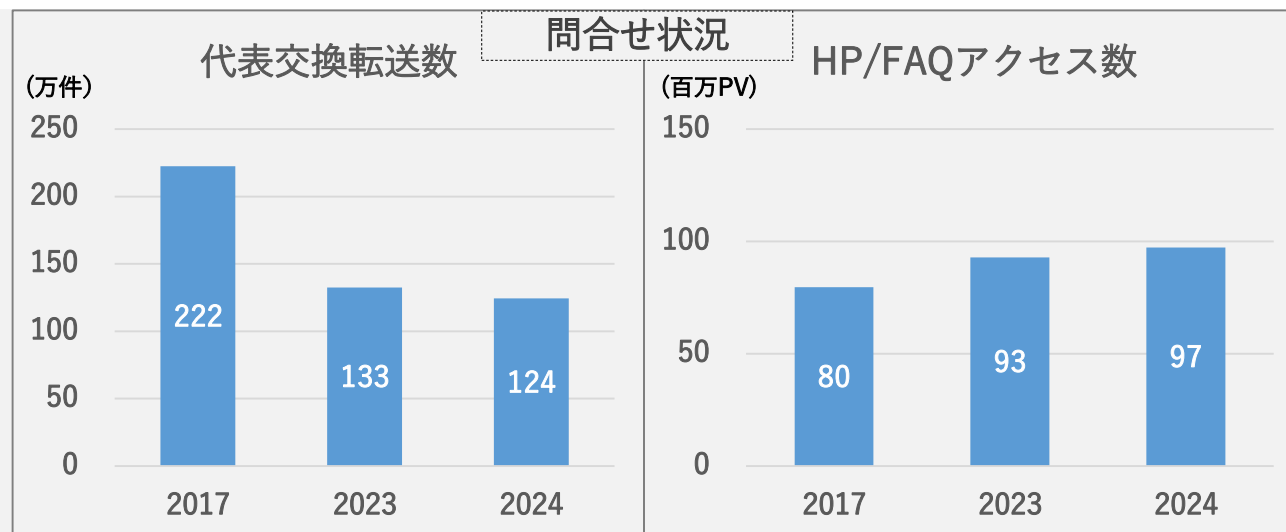
(1) 行政手続きスマート化

- ①電子申請プラットフォーム導入(e-KOBE)
 - ・スマート化カバー率：**68.7%**(前年度比+8.3%)
- ②電子契約(利用率)：**68%**(前年度比+17.0%)
- ③マイナンバーカード交付率：**89.3%**(前年度比+9.2%)
- ④証明書発行件数(2017年度比)
 - ・区役所窓口(対面)：**75万件(42.4%)削減**
 - ・非対面チャンネル：**56万件(144%)増加**



(2) 情報発信力、応対力強化

- ①代表交換業務の全区委託化
 - ・転送件数(2017年度比)：**98万件(44.1%)削減**
- ②HP/FAQの検索機能向上と活用拡大
 - ・アクセス件数(2017年度比)：**17百万件(21.3%)増加**
- ③行政事務センターの活用拡大
 - ・取扱手続数(2017年度比)：**132件増加**



■行政手続きスマート化カバー率

行政手続きスマート化とは

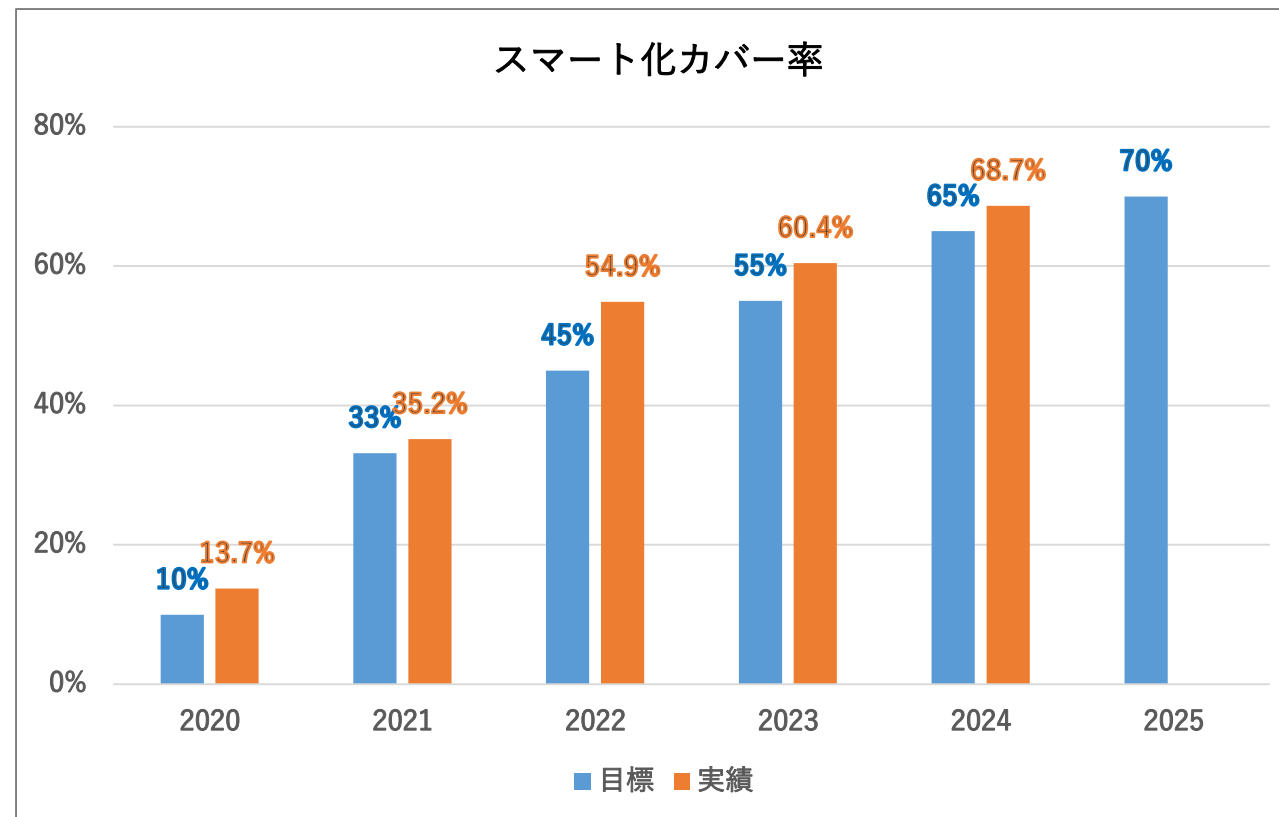
- ①電子申請（2021年7月e-KOBE稼働）
- ②郵送申請支援（申請フォームデジタル化）
- ③窓口手続迅速化（申請内容事前登録等）

目的：市民目線のサービス向上

- 来庁不要の手続拡大
- 待たされない窓口
- 簡単・間違わない手続

■スマート化推進における取組中の課題

- ①市民の利用促進（周知、UI/UXの向上）
- ②業務フローの抜本的見直し(BPR)
- ③事務処理の集中化(BPO)・自動化(RPA)
- ④職員のデジタルリテラシー底上げ



スマート化進捗状況

※2022,2023年の実績値を修正

年度	2020	2021	2022	2023	2024
スマート化手続き数（累計）	40	129	178	226	300
スマート化申請件数（累計）	396,882	1,016,424	1,579,600	1,739,733	1,976,732
スマート化カバー率 実績	13.7%	35.2%	54.9%	60.4%	68.7%
目標	10.0%	33.2%	45.0%	55.0%	65.0%

※手続き数：臨時の手続含む ※申請件数：該当手続の年間想定申請件数

※スマート化カバー率 実績/目標：想定申請総件数を約288万件（母数）として算出

■電子契約書の導入 ～スマート化関連～

契約書の作成、締結、保管を全て電子化

- ・ 2021年7月：実証実験、 2022年3月：一部限定導入
- ・ 2022年6月：全庁的運用開始
- ・ 2023年度：対象業務拡大(専決調達、小修繕等の契約)

導入効果（市民のメリット）

- ①印紙税の削減（収入印紙不要 2021年度約85百万円）
- ②印刷・製本・押印・郵送の手間と費用削減
- ③保管の場所と費用削減

※②③は市役所も同様（年間約8,000件で約4,000時間の作業が削減可能）

電子契約の仕組み（クラウドサイン）

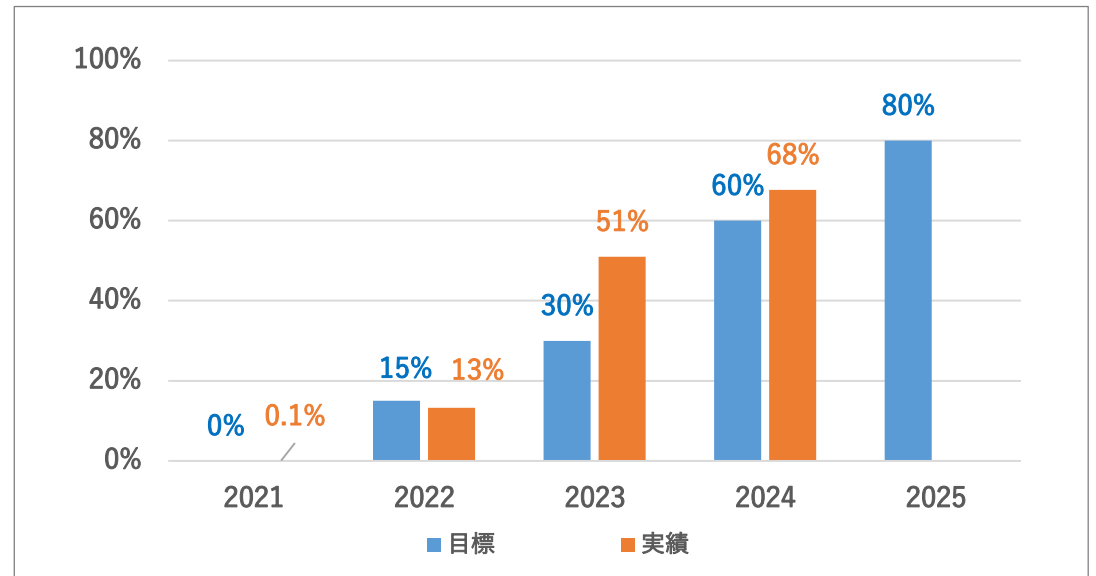
クラウド上で契約書に電子署名を施し契約を締結



電子契約利用率の目標

○2025年度までに 80%

※対象：経理契約・委託契約合計約8,000件



電子契約書導入の進捗状況

年度	2022	2023	2024
電子契約締結件数	1,060	4,100	5,421
利用率実績	13%	51%	68%
利用率目標	15%	30%	60%

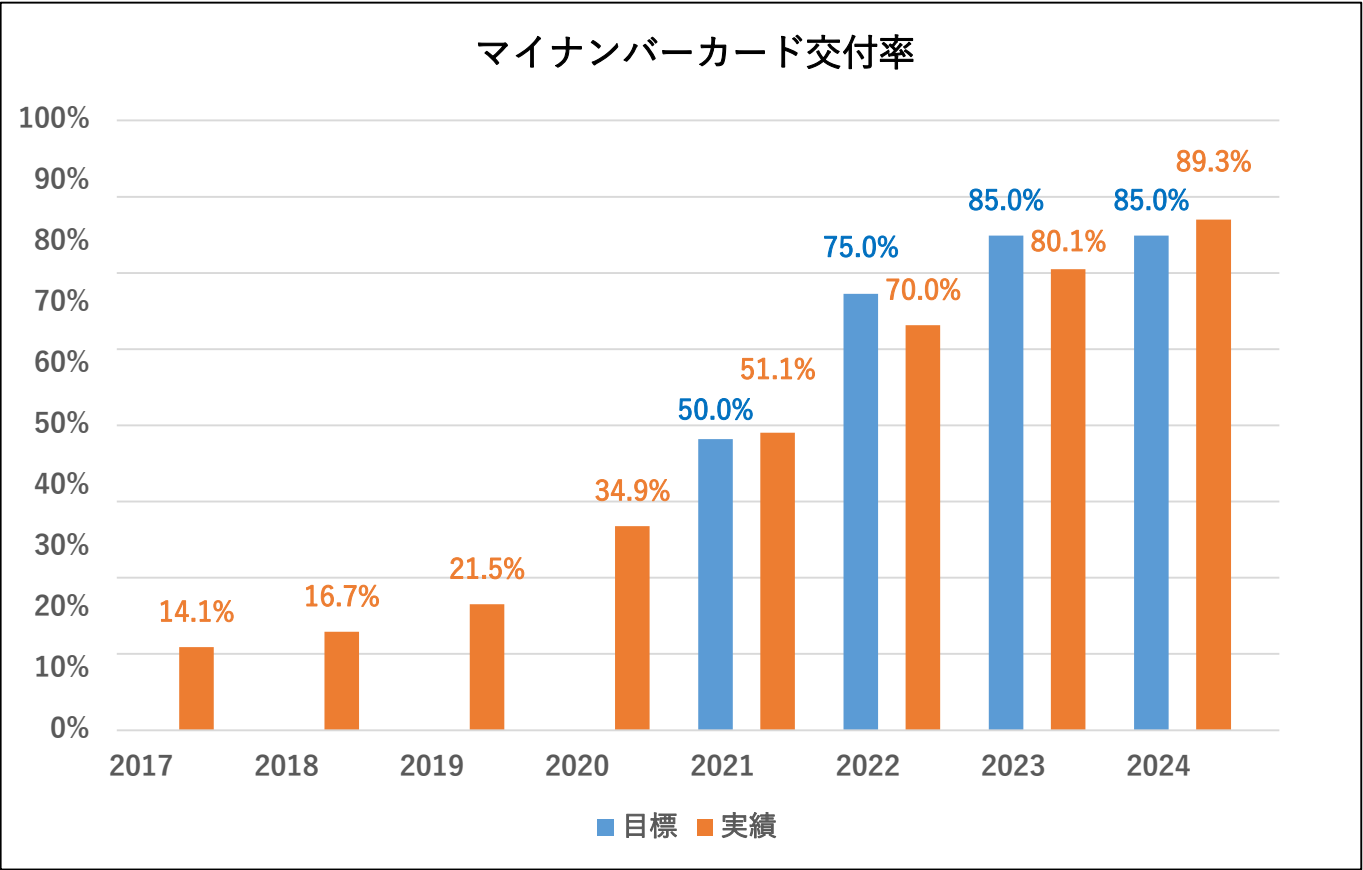
※対象：経理契約・委託契約合計8,000件

■ マイナンバーカード交付率

マイナンバーカードはデジタル社会の
行政運営に不可欠なインフラ

神戸市では交付体制を強化し、
政令市トップ水準の交付率を維持

○年度実績
目標85%に対し89.3%(前年度比+9.2%)



マイナンバーカード	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
交付枚数(単位:千枚)	218	258	330	535	781	1,063	1,210	1,340
交付率(%) 神戸市	14.1	16.7	21.5	34.9	51.1	70.0	80.1	89.3
全国	10.7	13.0	16.0	28.3	42.4	67.0	78.7	87.5
交付率(%) 指定都市	11.6	14.0	17.0	30.0	44.7	66.9	78.2	87

※データ出所:総務省 2018. 3. 1 2019. 4. 1 2020. 4. 1 2021. 4. 1 2022. 4. 1 2023. 4. 1 2024. 3. 31 2025. 3. 31

■ 証明書発行件数

○ 区役所窓口発行数の極小化をめざし
非対面チャネルを大幅拡大

※ 非対面チャネル：キオスク端末、郵送・電子申請

チャネル別発行割合

○ 区役所窓口

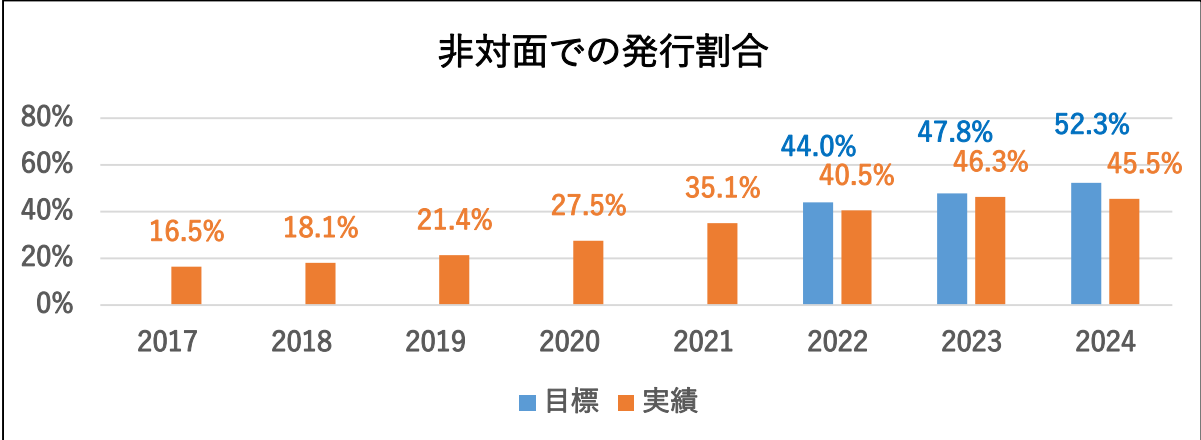
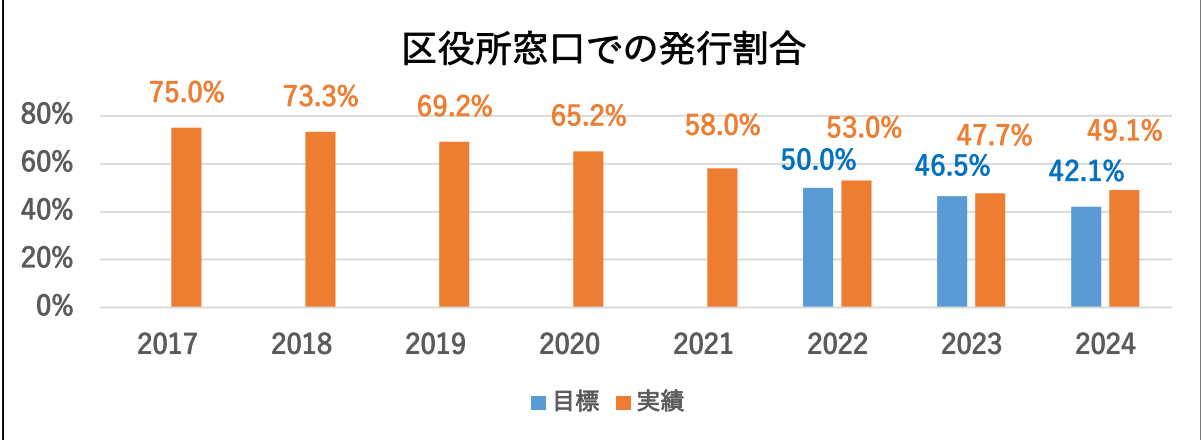
2017年度実績：75%

2024年度実績：49.1% (2017年度比▲25.9%)

○ 非対面 (キオスク端末、郵送・電子申請合計)

2017年度実績：16.5%

2024年度実績：45.5% (2017年度比 + 29.0%)



(単位:万件) 年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
キオスク端末・郵送・電子	39	41	47	57	72	84	92	95
区役所窓口	177	167	152	136	118	110	95	102
その他(三宮証明SC等)	20	20	21	15	14	14	12	11
合計	236	228	220	209	204	208	200	208

■ 手続来庁者数

○ 手続来庁者数の状況

窓口発券機の発券数に基づき推計

対象窓口：市民課※ 保険年金医療課

※証明書発行除く、マイナンバーカード関係手続含む

目標：2025年度 **40.0%削減**（2020年度比）

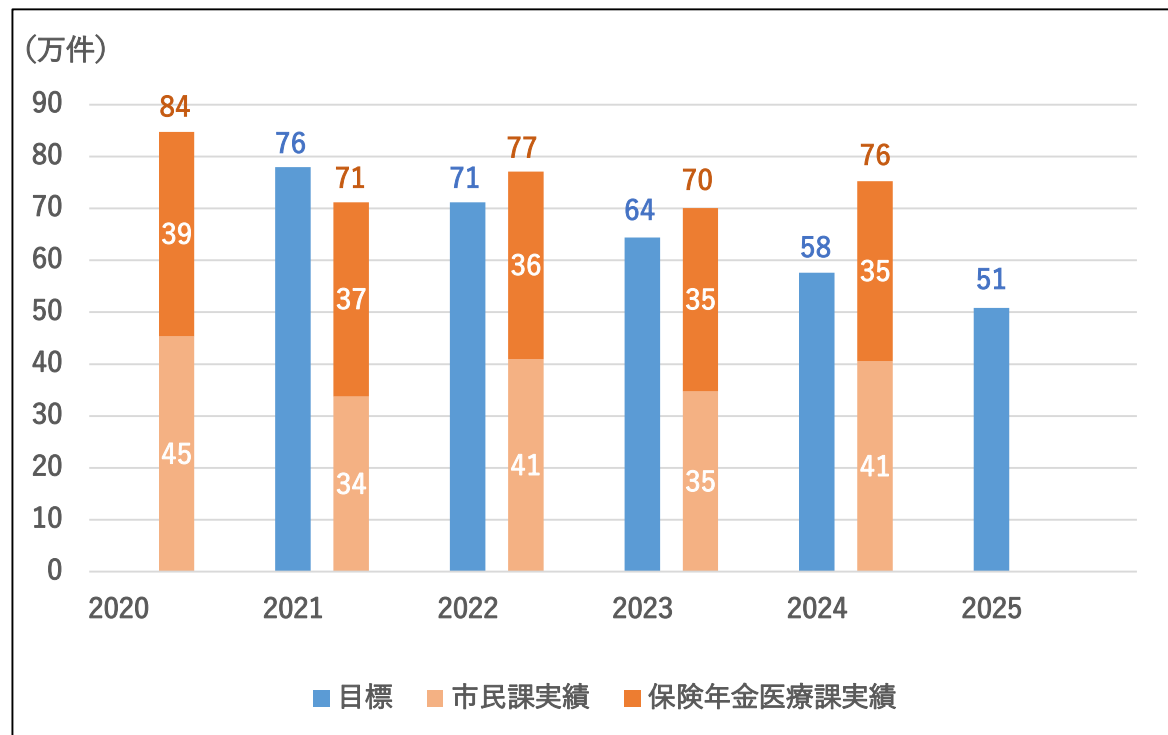
実績：2024年度 **9.5%削減**（2020年度比）

○ 来庁不要手続拡大の取組（再掲）

(1) 行政手続スマート化（2025年度目標：**70%**）

(2) 区役所窓口の証明書発行件数削減

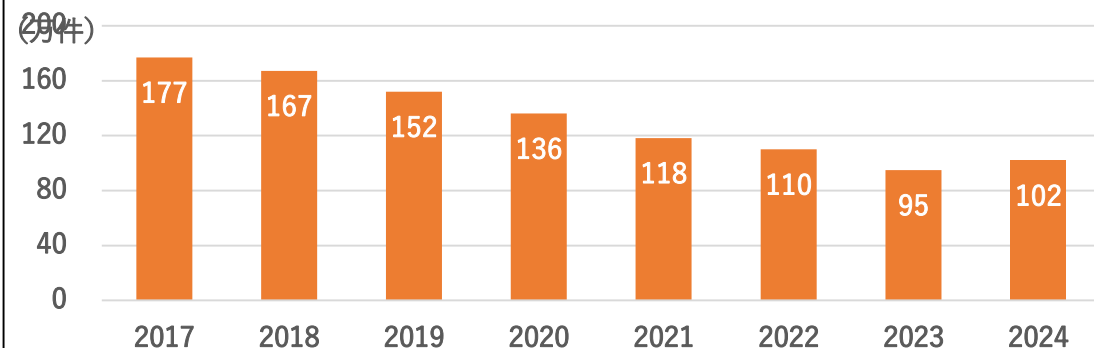
区役所窓口（発券数）の推移（証明書発行除く）



発券数(単位:万件)	2020	2021	2022	2023	2024	増減率 (2020比)
市民課	45	34	41	35	41	-8.9%
保険年金医療課	39	37	36	35	35	-10.3%
合計	84	71	77	70	76	-9.5%

注：灘区市民課、須磨区保険年金医療課を除く全区の券数／一部推計値適用

区役所窓口（証明書発行件数）



問合せ対応業務の状況（１）

○問合せ電話（代表交換転送数）の削減

2024年度実績：124万件(2017年度比 ▲98万件、▲44%)

削減効果：約81,000時間×2(市民と職員双方の時間創出)

※1件あたり5分と想定し試算

■取組中の課題：応対力の強化と品質向上

①コールセンターの活用

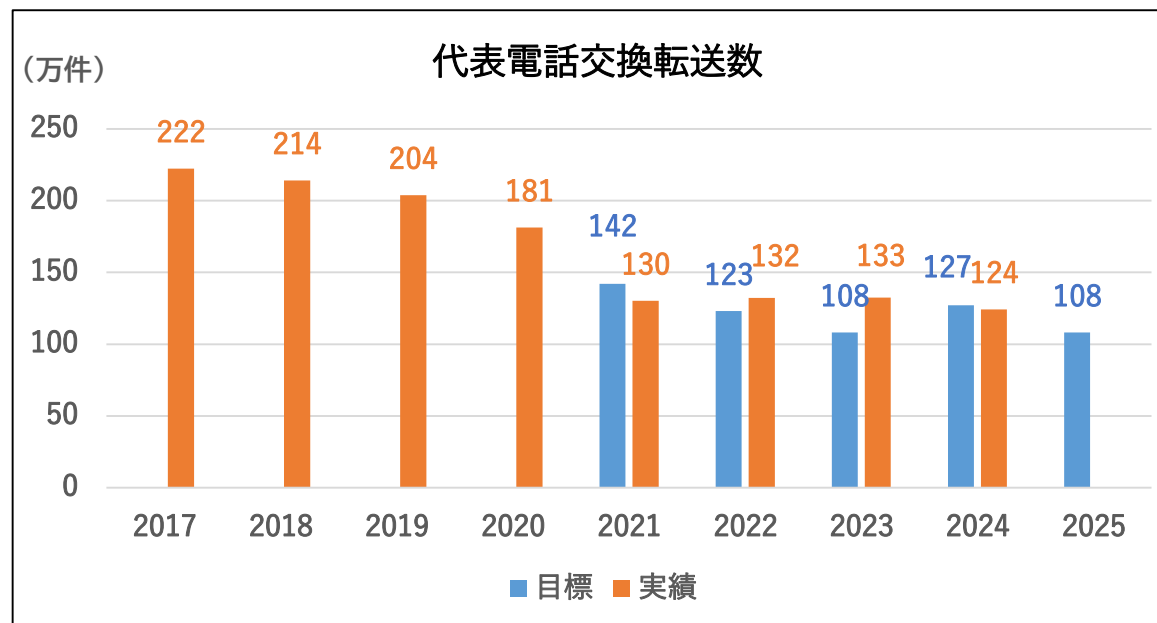
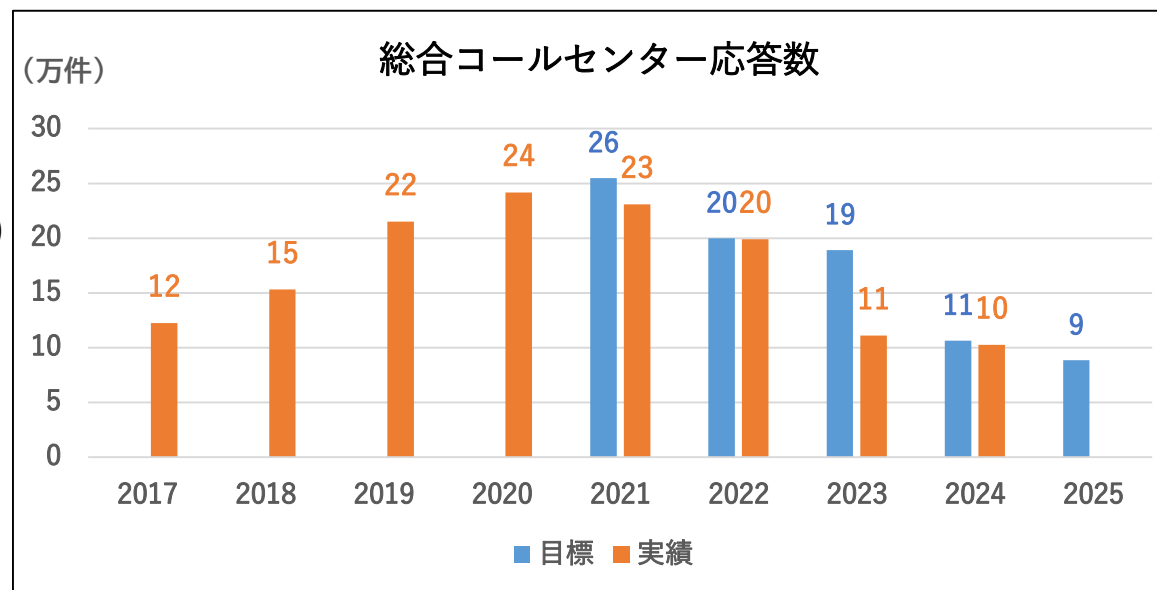
- ・総合コールセンター応答数：10万件
- ・総合コールセンター・代表電話交換の一体運用を開始
(神戸市お問い合わせセンター 2024/12～)

②市民の問合せ・解決手段の多様化、活用促進

- ・HP/FAQ PV数：97百万件
(2017年度比17百万件(21.3%)増)
- ・FAQ/AIチャットボット/Web機能高度化の取組

③文書改革の推進

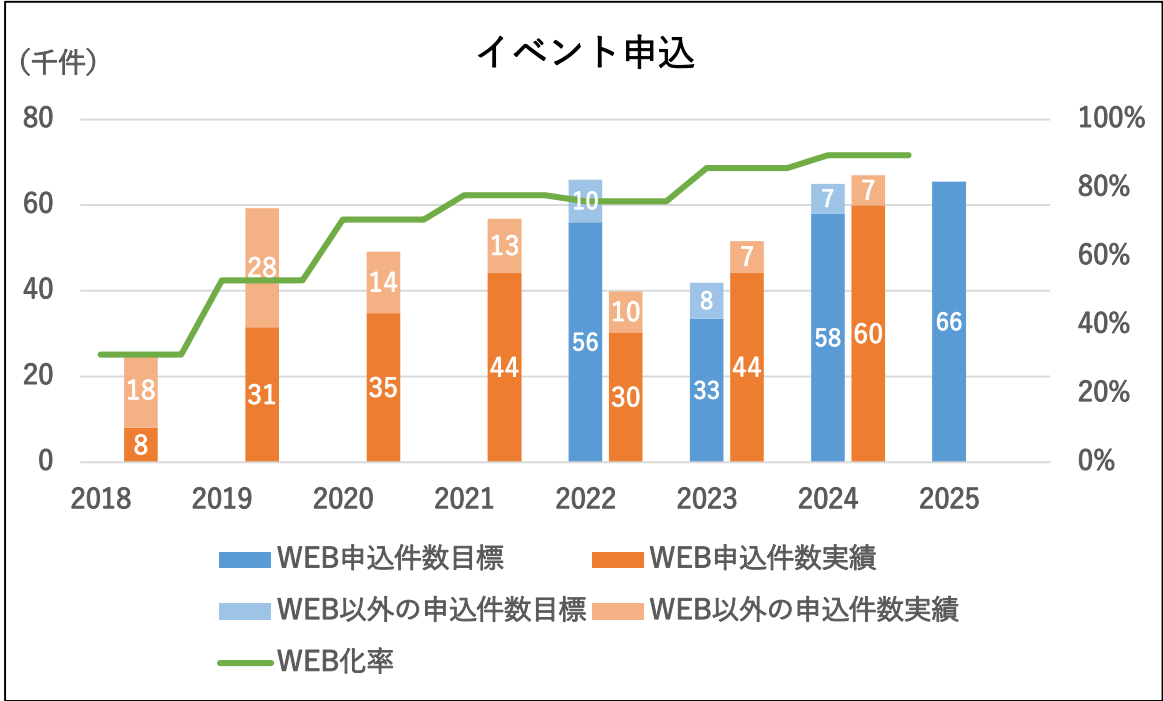
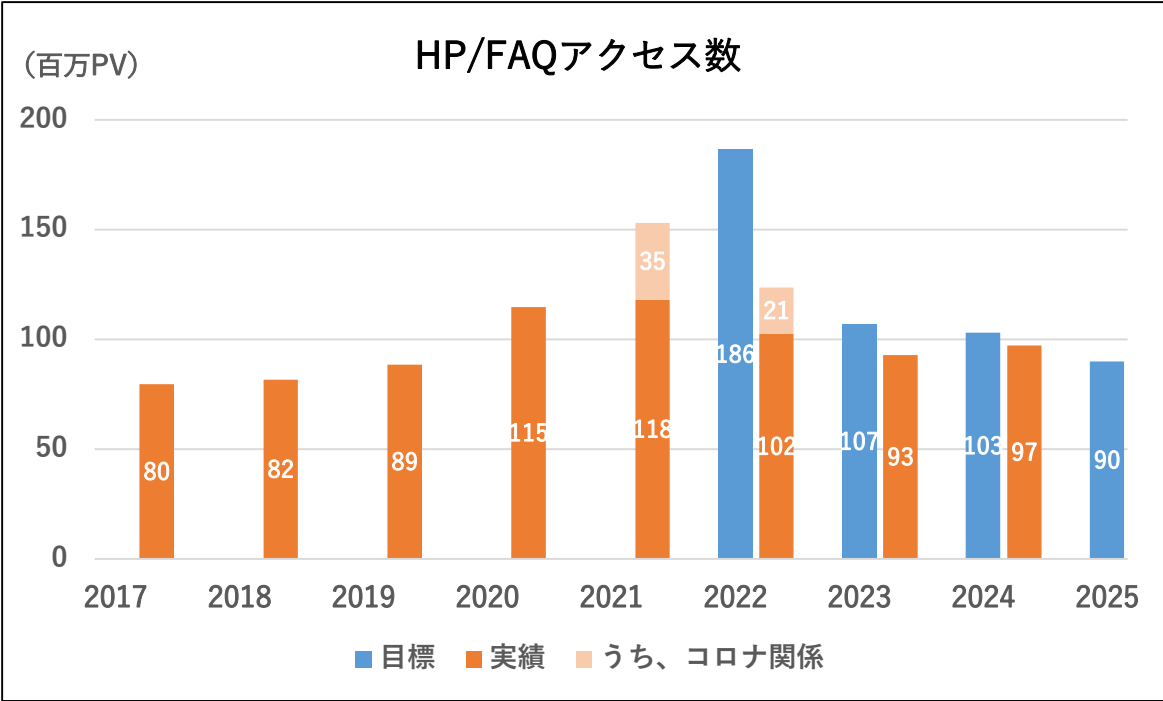
- ・問合せ件数/申請書不備率の低減
- ・伝わる文書・分かりやすいWeb画面の発信



■問合せ対応業務の状況（２）

○電話対応以外の解決手段整備と活用促進

- ・入電件数抑制のため、引き続き分かりやすいHP・FAQへ改善を進める
- ・イベントのWEB申込活用を推進する



(万件)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
代表交換(本庁+全区転送数)	222	214	204	181	130	132	133	124
総合コールセンター応答数	12	15	22	24	23	20	11	10
代表交換+総合CC	235	229	225	205	153	152	144	135
HP/FAQアクセス件数(百万PV)	80	82	89	115	153	124	93	97

※代表交換全区(9区:東灘、灘、中央、北、兵庫、長田、須磨、垂水、西)、R1までは推計値(5区集計値×9/5で算出)。北神区役所・支所・出張所除く。

行政事務センター稼働状況

○行政事務（郵送・電子受付）の委託・集約化

市民の利便性向上と業務体制の効率化

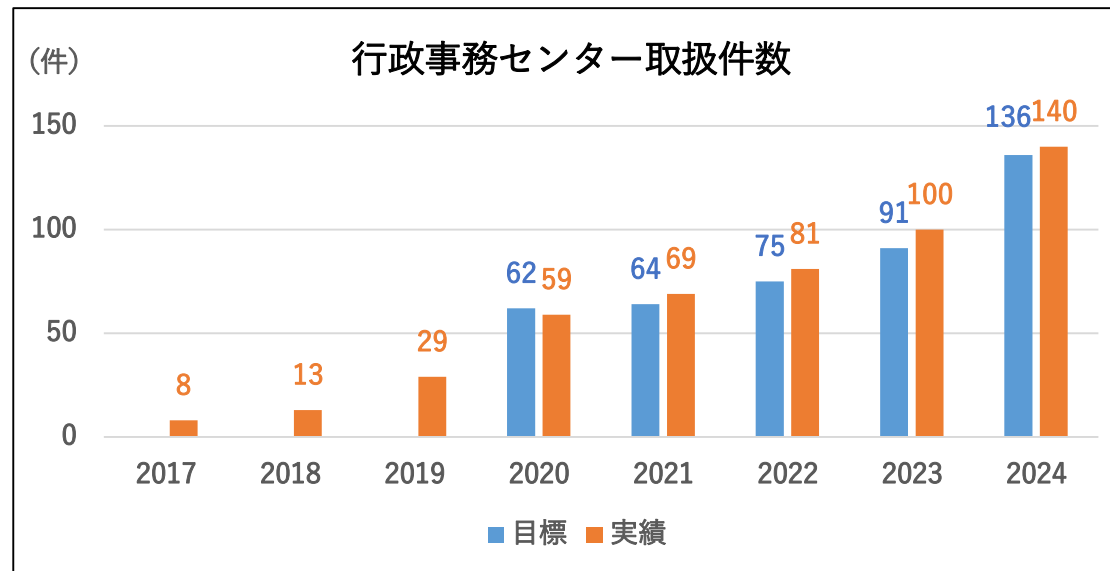
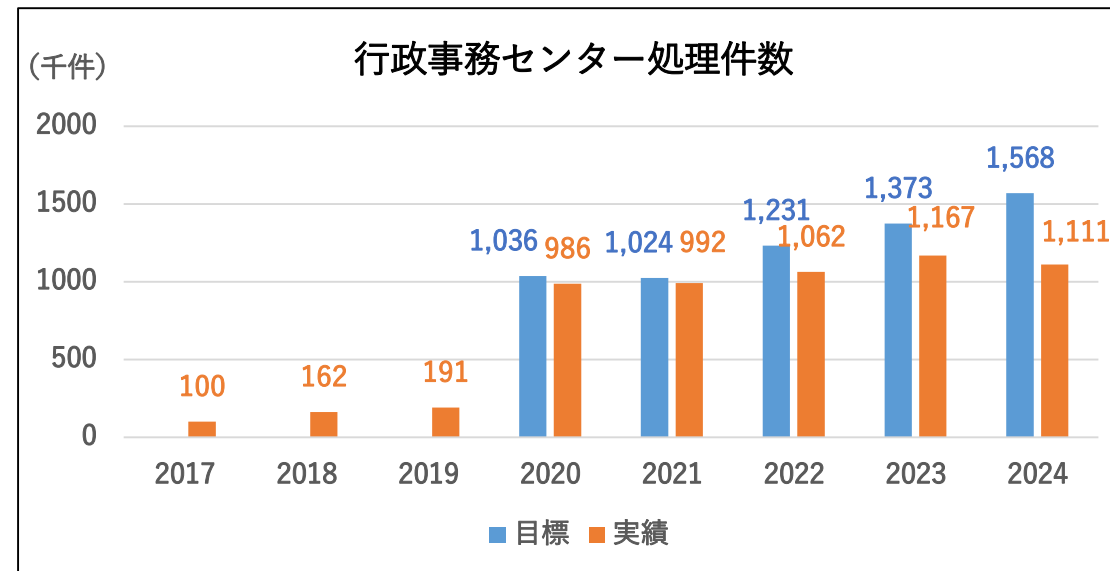
2024年度処理件数：1,111千件(前年度比 ▲56千件)

うち、区役所分：221千件(前年度比 +5千件)

※2024年度は児童手当現況届（110千件）が原則不要になった

■取組中の課題

- ①区役所業務の事務集中（センター）化拡大
- ②電子申請の取扱拡大（e-KOBE活用）
- ③業務フローの抜本的見直し(UI/UXの向上、BPR)
- ④事務処理の自動化（AI/RPA活用等）・ペーパーレス化
- ⑤行政事務センターの運用効率向上

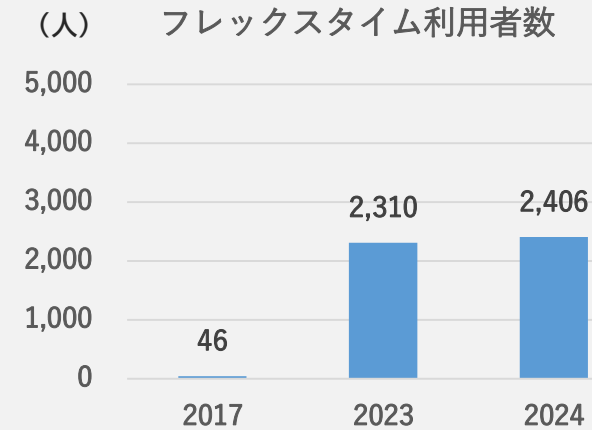


2. ワークスタイル改革 ～スマートなワークスタイル、働きやすい職場～

多様で柔軟な働き方、徹底的な内部事務効率化、イノベーションを創出する組織風土改革をめざす

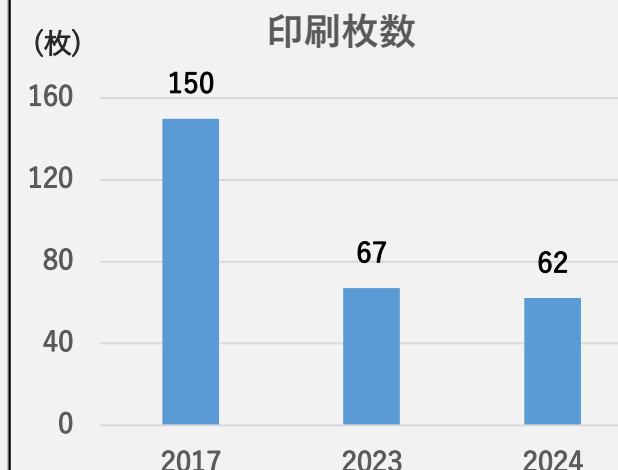
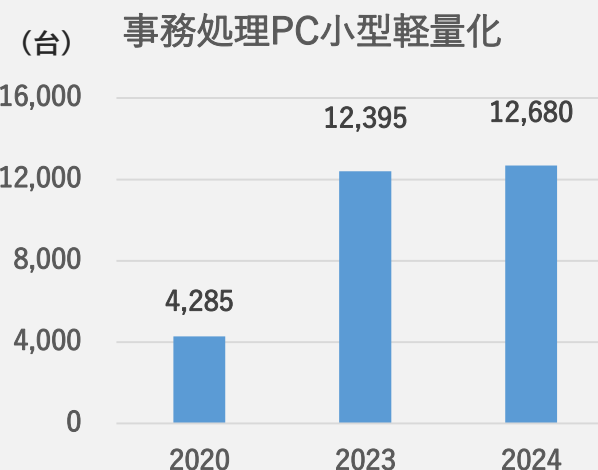
(1) スマートワーク

- ①業務特性やニーズに応じた柔軟な働き方
 - ・在宅勤務・フレックスタイム制度の活用定着
- ②職場環境の整備：場所にとらわれない働き方
 - ・無線LAN導入：51% フリーアドレス導入：26%
- ③男性育児休業取得者数：217名(取得率 82.8%)
うち、1週間以上の取得率82.7%（市長部局）



(2) 事務の電子化、組織風土改革

- ①事務処理PC小型軽量化：12,694台（導入率100%）
- ②印刷枚数(2017年度比)：88百万枚(58.7%) 削減
- ③働き方改革浸透度調査実施：
浸透度指数 79.4%（前年度比+4.3%）
- ④超過勤務時間：2019年度と同水準に

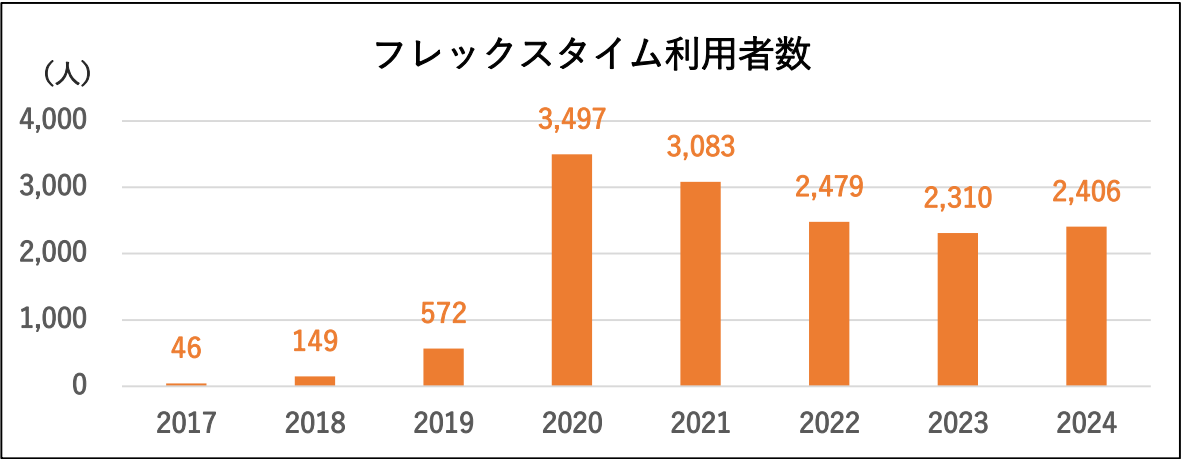
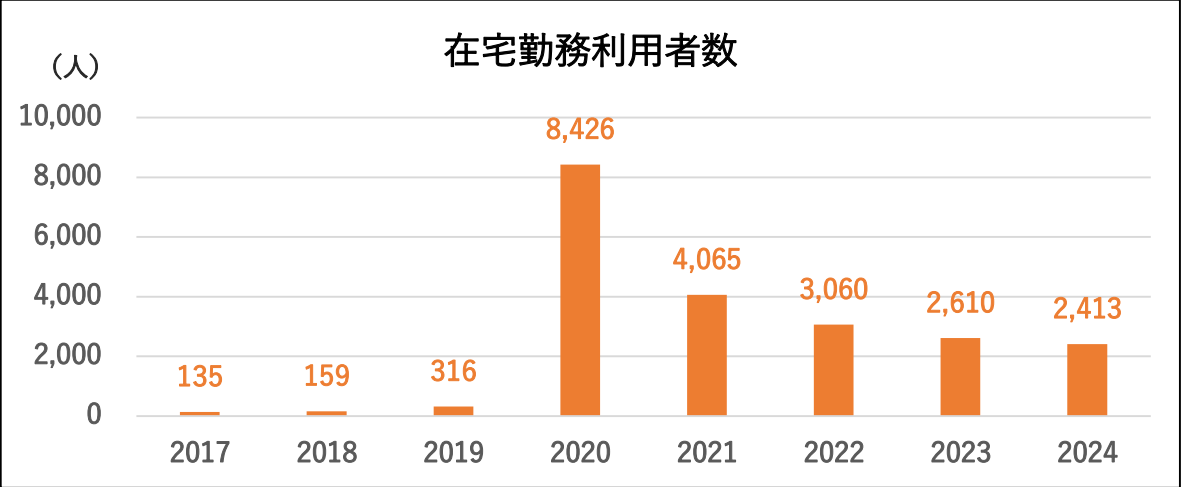


■多様で柔軟な働き方の浸透

○在宅勤務・フレックスタイム制度の活用・定着

- ・ 2020年度：コロナ禍の危機対応を中心に急拡大
- ・ 2021年度：業務特性・ニーズに応じた制度の活用
- ・ 2022年度：制度運用が進み定着
- ・ 2023年度：継続運用
- ・ 2024年度：〃

多様な働き方を選択できるよう、制度のあり方について検討を継続



	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
在宅勤務利用者数 (人)	135	159	316	8,426	4,065	3,060	2,610	2,413
テレワーク対応PC/LTE端末台数 (台)	100	130	500	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
フレックスタイム利用者数 (人)	46	149	572	3,497	3,083	2,479	2,310	2,406

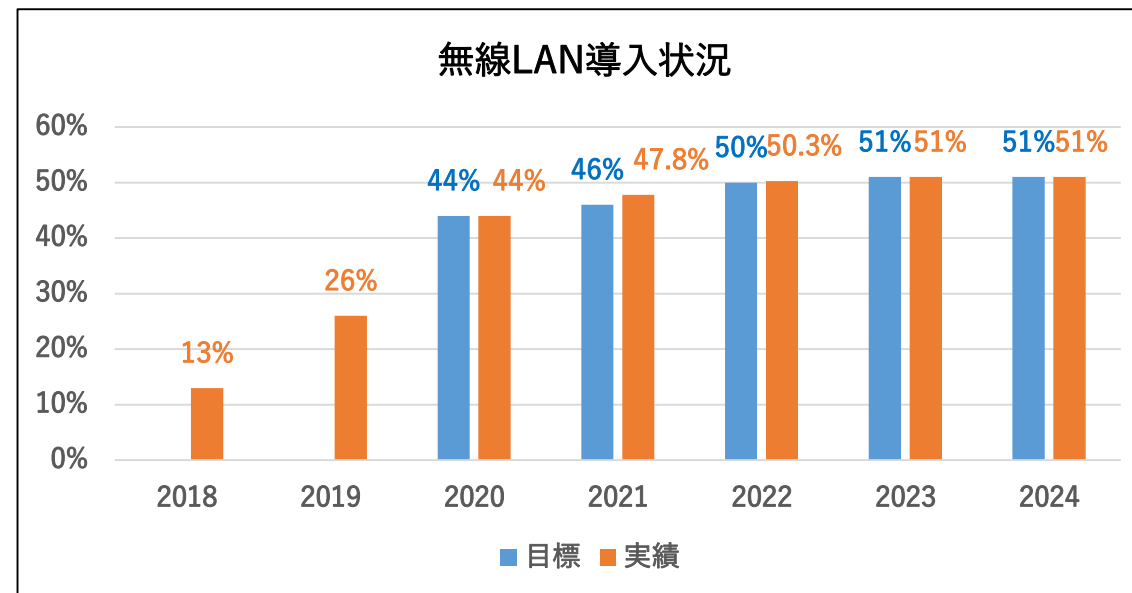
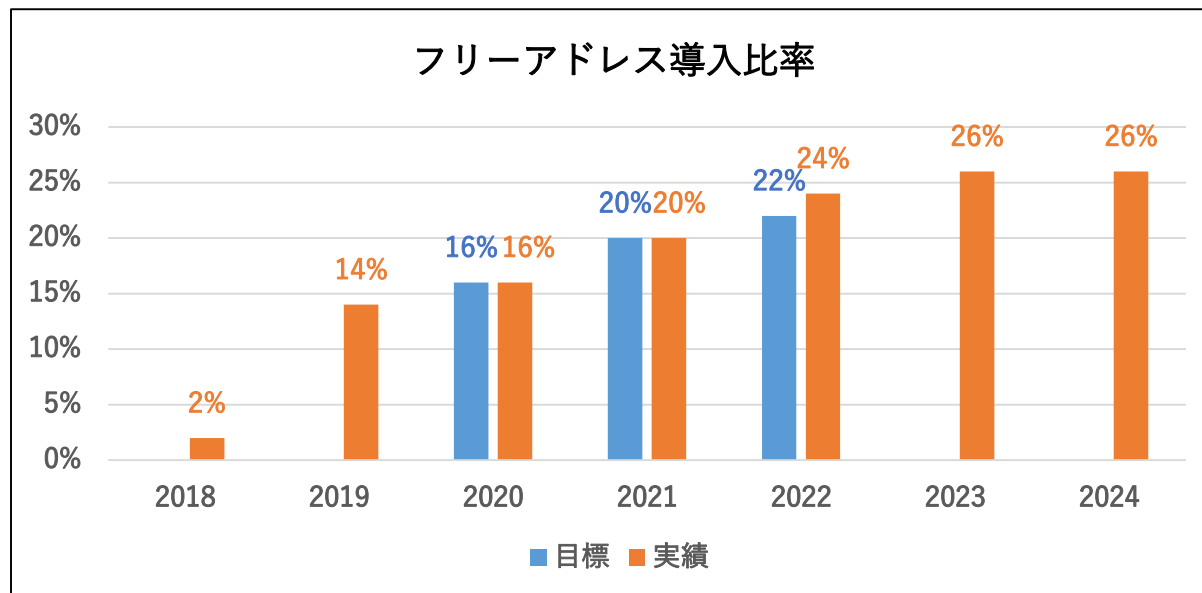
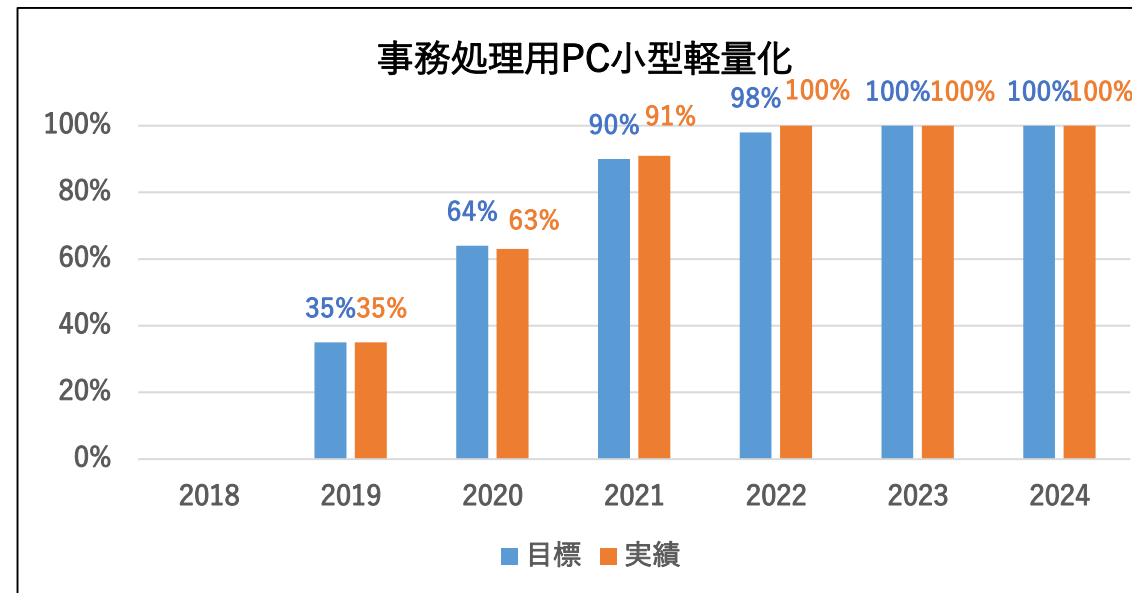
■働きやすい職場環境の整備

○ワークスタイルを変革する庁内インフラ整備

- ・PC小型軽量化 : **100%達成**
- ・無線LAN導入 : **51%**
- ・フリーアドレス : **26%** (業務特性・ニーズ等に応じ整備)

○主な効果

- ①ペーパーレス会議の定着：小型軽量PC持ち歩き
(BEFORE：紙資料・キングジムファイル持ち歩き)
- ②場所に囚われない柔軟な仕事・コミュニケーション促進
- ③無線LANとフリーアドレスは印刷枚数削減にプラス効果



印刷枚数の削減

◎2020年度から目標値を超えて削減

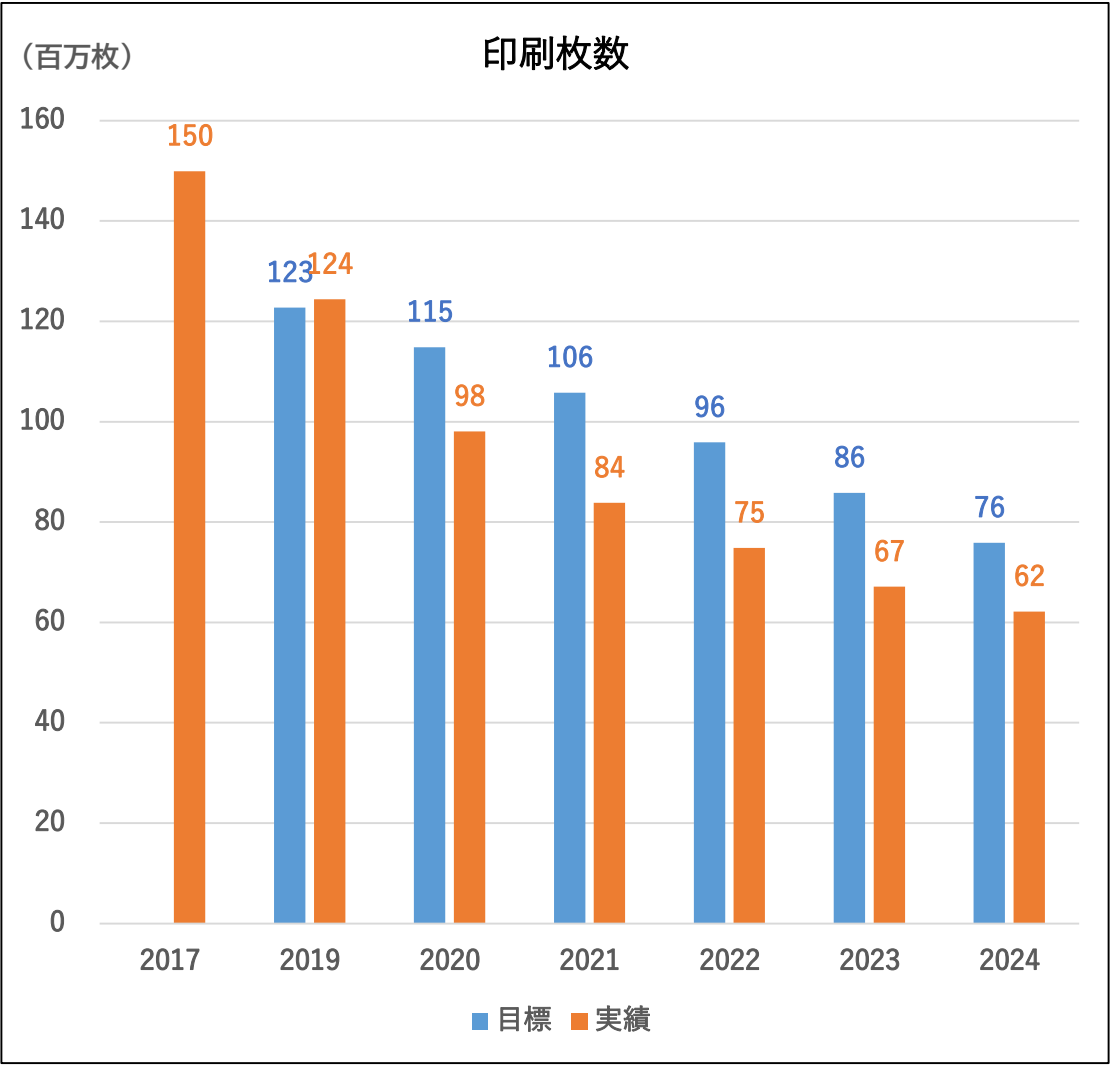
2024年度目標(2017年度比)： 49.4%削減
〃 実績(2017年度比)： **58.5%削減**

○ペーパーレス化の促進策

- ①全職員で取組む「ペーパーレス化」運動の展開
会議・レク、電子決裁・添付書類のペーパーレス徹底等
- ②フリーアドレス導入も印刷枚数削減に一定の効果（再掲）

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
印刷枚数実績（単位:百万枚）	149.9	—	124.4	98.1	83.8	74.8	67.1	62.2
削減率実績（2017年度比）	—	—	▲14.7%	▲34.3%	▲44.1%	▲50.1%	▲55.2%	▲58.5%
削減率目標（2017年度比）	—	—	▲15.8%	▲23.0%	▲29.4%	▲36.0%	▲42.7%	▲49.4%
印刷枚数目標（単位:百万枚）	—	—	122.7	114.9	105.8	95.9	85.8	75.9
2017年度基準※(単位:百万枚)	—	—	145.8	149.2	149.9	149.9	149.9	149.9

※2017年度基準:毎年度、所属単位で印刷枚数を集計する際判明した、集計上の過誤を修正・反映した基準値(枚数)



■男性職員育児休業取得の状況

◎男性職員育児休業取得者数は引き続き増加傾向

・2024年度実績

取得率 : **82.8%** (前年度比12.1%増加)

取得者数 : **217人** (前年度比 9人増加)

うち、1週間以上の取得率**82.7%** (市長部局)

・2029年度目標

取得率 : **85%** 2週間以上取得者 (市長部局)

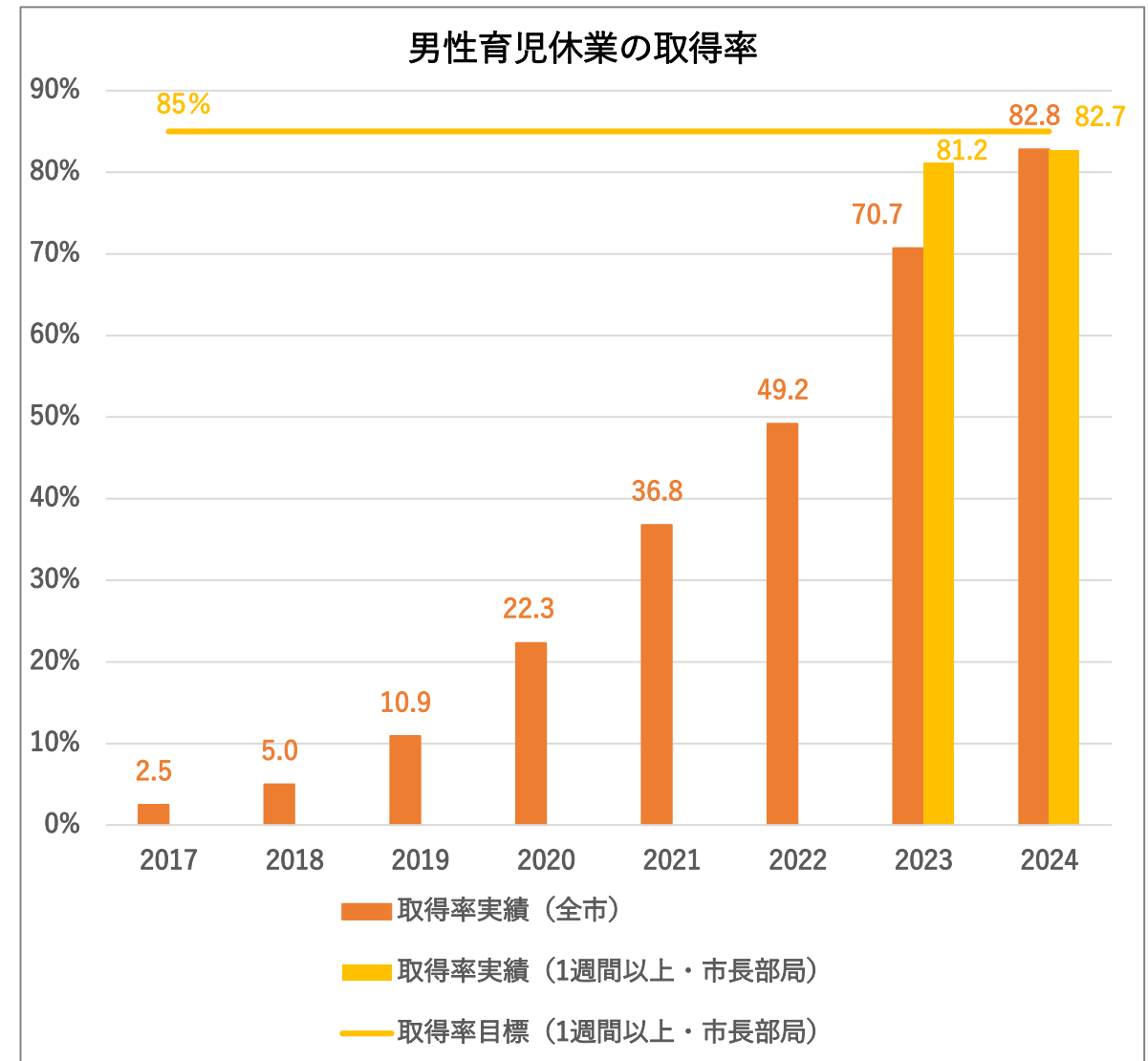
○育児休業等の取得促進策

①仕事と子育ての両立を上司が応援するプログラム

- ・本人・配偶者の妊娠・出産等を申し出た職員に対する上司の面談 (制度の周知、取得意向確認(男女問わず))
- ・相談への対応、制度に関する研修動画

②管理職への研修 (全課長級)

③課長級職員への取組状況の評価への反映



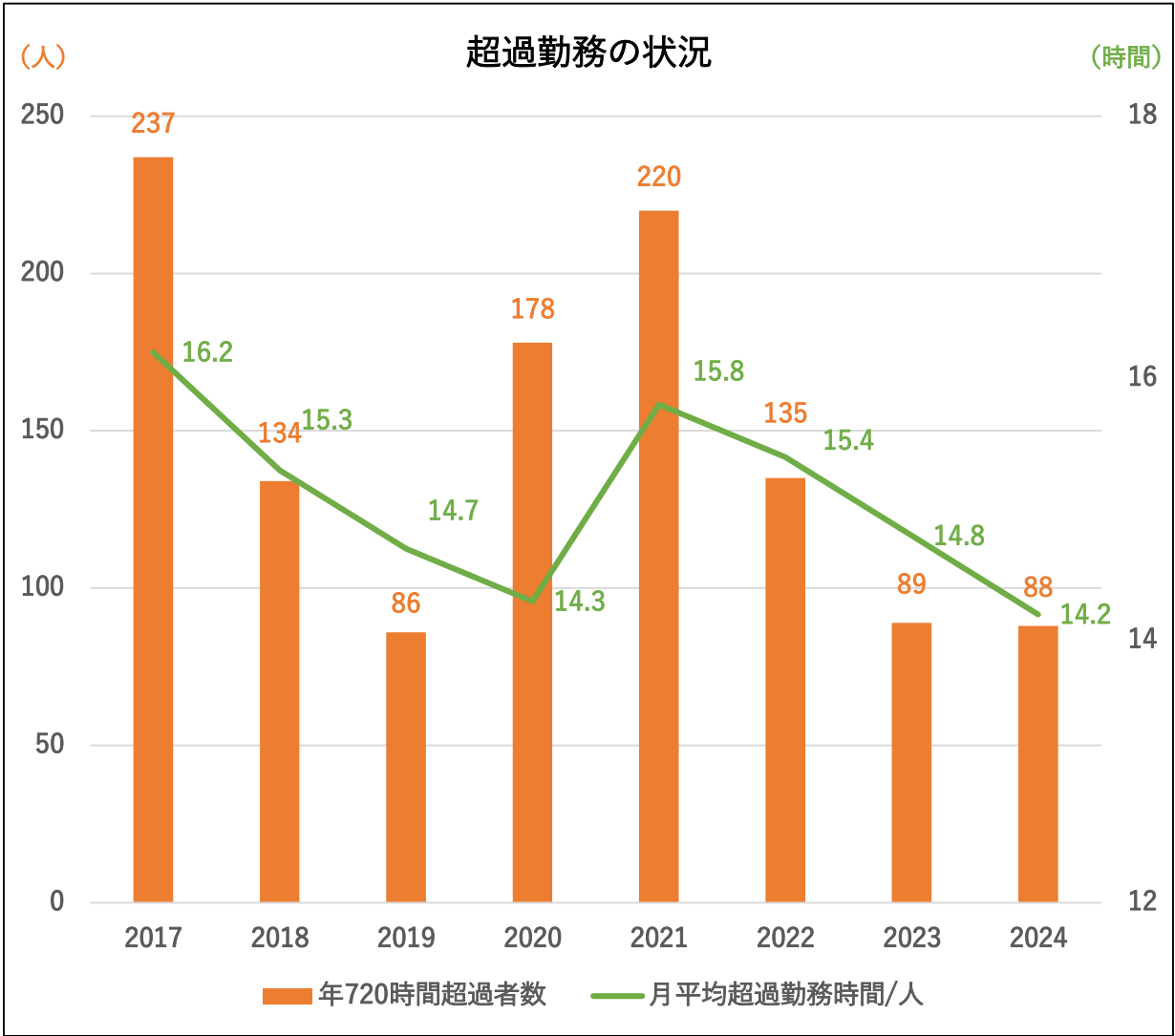
※2023年実績値を修正 (算出方法の変更のため)

○ 平均超過時間の削減

- ・ 一人当たり月平均超過勤務時間
2023年度：14.8時間（前年度比 0.6時間（3.8%）減少）
2024年度：14.2時間（前年度比 0.6時間（4.1%）減少）
（2017年度比 2.0時間（12.3%）減少）

● 年720時間超過勤務者数の削減

- ・ 年720時間超過者数
2023年度：89人（前年度比 46人（34.1%）減少）
2024年度：88人（前年度比 1人（1.1%）減少）
（2017年度比 149人（62.9%）減少）



	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
月平均超過勤務時間/人	16.2	15.3	14.7	14.3	15.8	15.4	14.8	14.2
年720時間超過者数	237	134	86	178	220	135	89	88

※対象：正規職員（1級～5級、公営企業・外郭・派遣除く）、選挙対応除く、祝日含む

資料

- ・ 主要指標一覧表
- ・ ロードマップ2.0主要施策一覧表
- ・ 働き方改革推進チームの体制（2024年4月更新）

主要指標一覧表 ①市民サービス改革

区分		ロードマップ主要指標項目	ロードマップ2.0		
			R6(2024)計画	R6(2024)実績	R7(2025)計画
①市民サービス改革	行政の電子化	①行政手続スマート化カバー率	65.0%	68.7%	70.0%
		②マイナンバーカード交付枚数 交付率	1,297,700 85.0%	1,304,214 89.3%	— —
		③証明書発行件数:全市合計(枚数)	1,951,599	2,088,191	—
		割合 非対面(キオスク端末+郵送・電子)	52.3%	45.5%	—
		区役所窓口	42.1%	49.1%	—
		その他(三宮証明SC、新長田窓口)	5.6%	5.4%	—
	情報発信力・問合せ対応	④区役所手続来庁者(市民課・保年課発券数)	576,255	752,158	508,460
		⑤総合コールセンター応答数 前年度比増減率	106,589 -4.0%	102,605 -7.6%	88,660 -13.6%
		・HPアクセス件数	103,000,000	97,227,952	—
		・FAQアクセス件数			
		・イベント申込受付件数	65,000	66,949	72,000
		うち Web直接申込件数	58,000	59,962	65,500
		割合	89.0%	89.6%	91.0%
		⑥9区+本庁 代表交換応答数(転送数)	1,272,079	1,242,617	1,081,340
	応対力強化	⑦行政事務センター 処理件数	1,568,272	1,111,421	—
		うち 区役所業務	296,722	220,807	—
		行政事務センター 取扱手続数	136	140	—
		うち 区役所業務	52	51	—

主要指標一覧表 ②職員の新しい働き方

区分		ロードマップ主要指標項目	ロードマップ2.0		
			R6(2024)計画	R6(2024)実績	R7(2025)計画
②職員の新しい働き方と組織風土改革	スマートワーク	①在宅勤務利用者数(重複利用含まず)	—	2,413	—
		②フレックスタイム利用者数(重複利用含まず)	—	2,406	—
		③テレワーク対応可能PC/LTE端末台数	2,000	2,000	—
		④タブレット端末配布台数	1,482	1,482	—
		⑤事務処理PC小型軽量化台数	12,694	12,694	—
		導入比率	100%	100%	—
		⑥無線LAN導入:対象部署職員(PC)数	6,300	6,300	—
		導入比率	51.0%	51.0%	—
	事務の電子化	⑦フリーアドレス導入:対象部署職員(PC)数	—	3,347	—
		導入比率	—	26.4%	—
		⑧男性育児休業取得者数	—	217	—
		取得率	85%	82.8%	—
		うち 3か月以上取得者数	—	96	—
		3か月以上取得者の割合	—	36.6%	—
	組織風土改革	⑨印刷枚数	75,858,701	62,174,893	—
		H29年度比 削減率	49.4%	58.5%	—
		⑩庁内申請電子化 手続数	—	50	—
		電子化率	—	68.5%	—
	組織風土改革	⑪働き方改革浸透度指数	—	79.4%	—
		⑫一人当たり平均超過勤務時間	—	14.2	—
		前年度比増減率	—	-3.60%	—
	組織風土改革	・年720時間超過者数	—	88	—

働き方改革（業務改革）ロードマップ2.0（2021～2025）主要施策一覧表

○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～

○目 的： ① 市民の利便性と満足度を高める
② 職員がい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する

○目 標：
（１）市民目線で行政サービスを質的に向上
（２）事務の飛躍的効率化、生産性向上
（３）職員は職員でなければできない高付加価値業務に専念

柱	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（実施時期：前半に集中実施、後半では活用・拡大）
① 市民サービス改革	行政の電子化	(1) 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 電子申請（スマート手続）プラットフォーム構築、② 規則等整備、③ 電子契約書 ④ 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
	情報発信力	(2) 市民に分かりやすい広報	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 オンラインでの各種相談・手続支援、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 MNC交付・活用促進戦略
	応対力強化	(3) 市民に優しい窓口対応	① 市民に分かりやすい広報 ② 的確・迅速な問合せ対応	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 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
② 職員の新しい働き方と組織風土改革	スマートで優しい市民サービス	(1) 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 ④ サービス状況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
	スマートなワークスタイル、働きやすい職場	(2) 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 手続窓口スマート化、③ 非接触キャッシュレス決済 ④ 窓口運営体制の最適化、⑤ 行政事務センター活用拡大・業務工程徹底圧縮
	スマートなワークスタイル、働きやすい職場	(3) 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	① ワークスタイル改革 ② 情報共有・チームワーク発揮	① テレワーク・フレックス、② ワークプレイス整備、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 ① 庁内FAQ等ナレッジ活用拡大、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
③ 組織風土改革	事務の電子化	(1) 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 新会計システム導入・関連業務電子化
	組織風土改革	(2) 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	① 神戸市クレドの実践 ② 現場発イノベーション促進	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

■ 働き方改革推進チームの体制

ミッション： ①全庁的な働き方（業務）改革の推進
②ロードマップの目標達成

メンバー： 庁内の部局横断で構成

(2025年4月現在)

局	構成組織/メンバー	主なプロジェクト/推進施策
企画調整局	・広報戦略部 ・広聴専門官 ・ホームページ監理官 ・デジタル戦略部 ・ICT業務改革担当 ・デジタル化専門官	○データに基づく電話対応改革PT（2020/3月～） ○スマート手続推進PT（2020/6月～） ○電子契約書PT（2021/2月～） ○伝わる文書PT（文書改革）(2022/4月～) ○組織風土改革を進める人材育成・研修PT（2022/4月～）
行財政局	・業務改革専門官 兼推進PL ・業務改革課 ・デジタル化専門官 ・文書改革専門官 ・人事課 ・組織編成課 ・給与課 ・職員研修所	●主な推進施策 ・総合コールセンター等委託業務 ・ペーパーレス ・RPA・AI活用 ・BPR（業務プロセス再構築）支援
地域協働局	・区役所課	・BPO（外部委託） ・区役所業務改革



外部専門家の
助言・支援等

外部有識者

✓ 働き方改革推進に
関する戦略的助言

コンサルティング
事業者

✓ 個々の取組の支援
✓ 全体管理の支援

ソリューション
事業者

✓ システム等の実装
✓ 運営・管理の委託

KOBE 
CITY of DESIGN

