

働き方改革（業務改革）ロードマップ

2017～2025年度

主要指標からみた成果と課題

2026年 9 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

(2026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

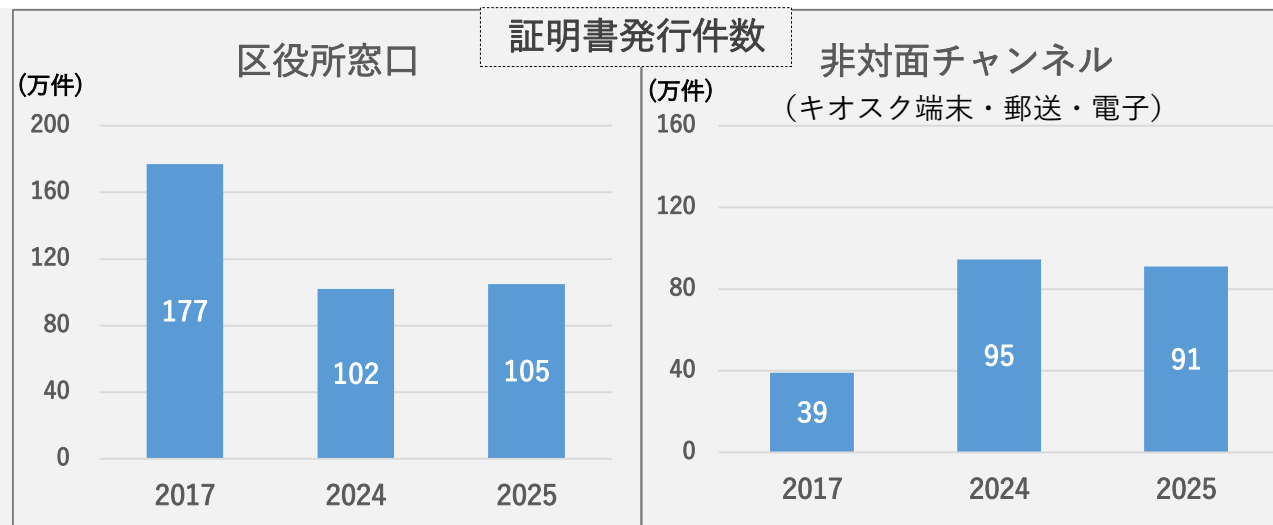
※主要指標はロードマップ期間中、原則、半期および通期に集計

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～

2025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

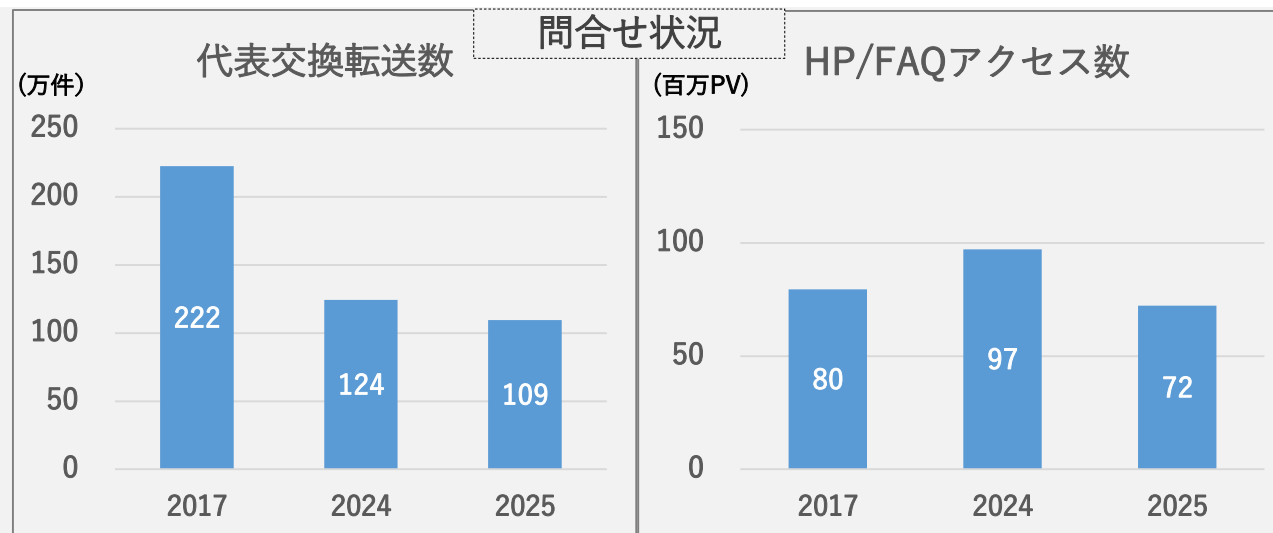
(1) 行政手続きスマート化

- 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：**71.9%**(前年度比+3.2%)
- ②電子契約(利用率)：**71.1%**(前年度比+3.4%)
- ③マイナンバーカード保有率：**81.5%**
- ④証明書発行件数(2017年度比)
 - ・区役所窓口(対面)：**72万件(41%)削減**
 - ・非対面チャンネル：**52万件(134%)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)：**113万件(51%)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)：**8百万件(10%)減少**
(※交通局サイト独立による影響が大きい)
- ③行政事務センターの活用拡大
 - ・取扱手続数(2017年度比)：**129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

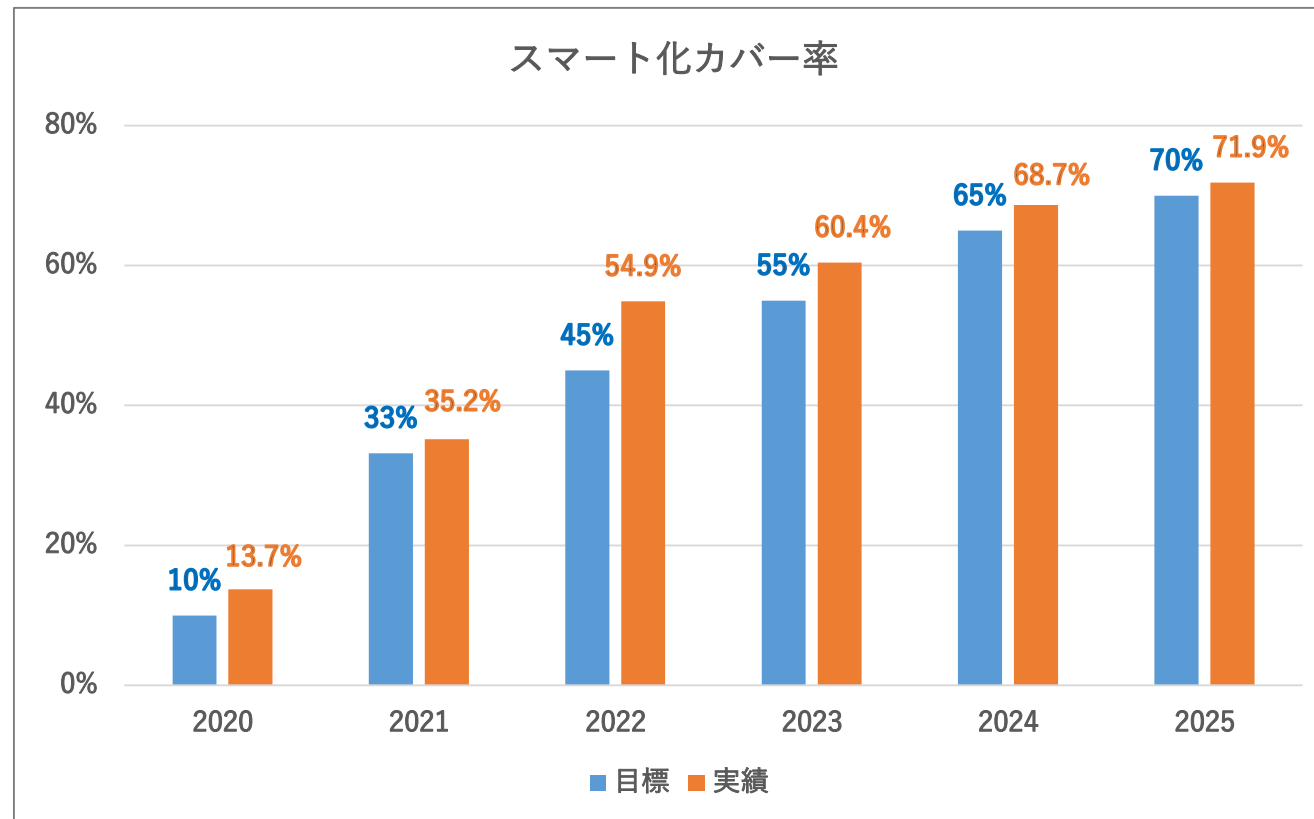
- ①電子申請（2021年7月e-KOBE稼働）
- ②郵送申請支援（申請フォームデジタル化）
- ③窓口手続迅速化（申請内容事前登録等）

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

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
スマート化手続き数（累計）	40	129	178	226	300	315
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	2,068,806
スマート化カバー率 実績	13.7%	35.2%	54.9%	60.4%	68.7%	71.9%
目標	10.0%	33.2%	45.0%	55.0%	65.0%	70.0%

※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）

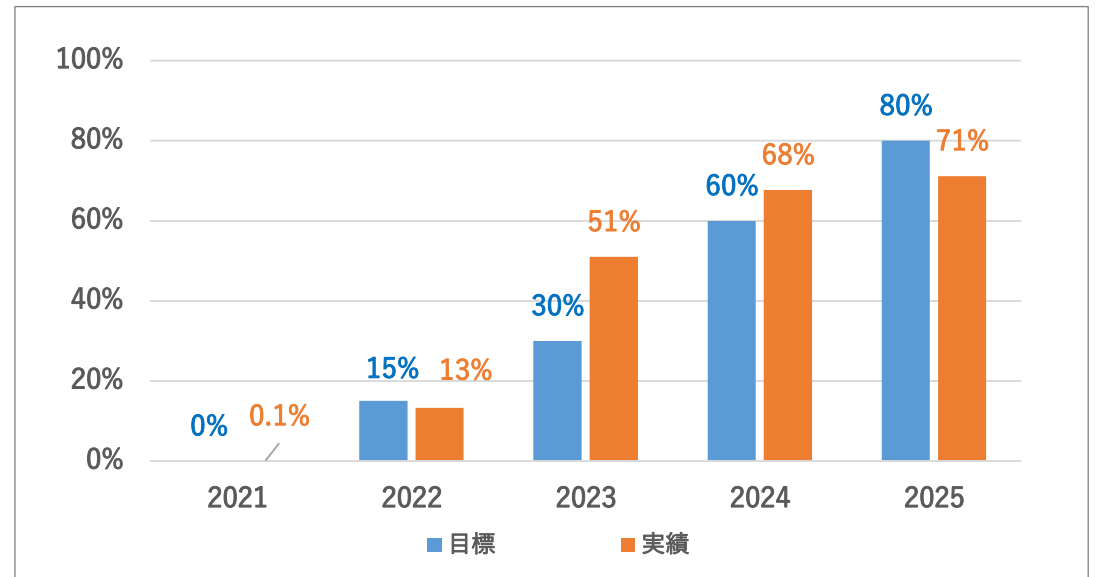
クラウド上で契約書に電子署名を施し契約を締結



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	2025
電子契約締結件数（件）	1,060	4,100	5,421	5,694
利用率実績	13%	51%	68%	71%
利用率目標	15%	30%	60%	80%

※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 ※2025年度は保有率にて算出

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

○2024年度までの実績

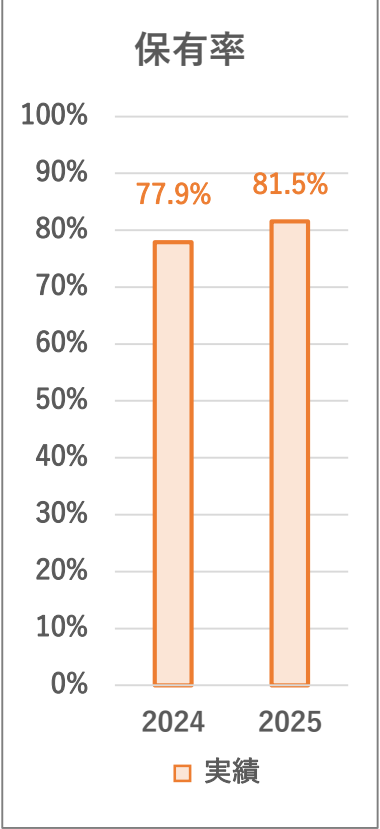
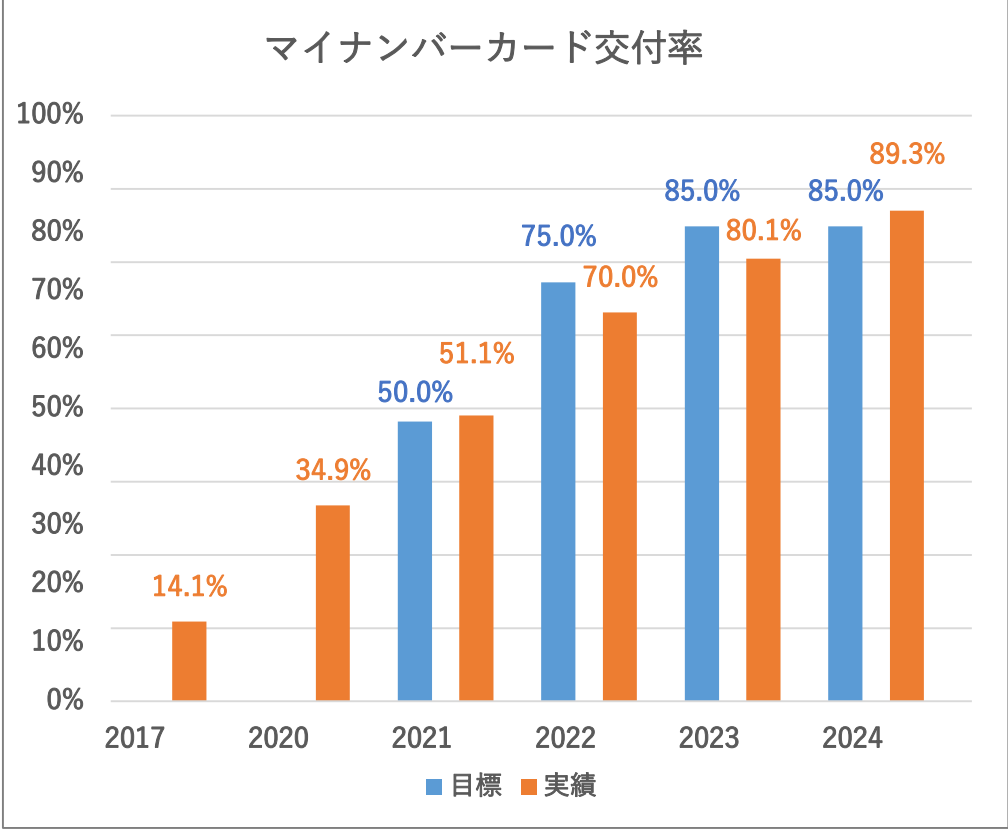
交付率目標 85%に対し

2024年度時点で、89.3%を達成

○2025年度の保有率※

実績：81.5%

※交付率の算出根拠となる交付枚数には、再交付
及び有効期限更新による交付分も含まれるため、
2025年度より保有率を指標として算出。



	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		2024	2025
交付枚数（単位：千枚）	218	258	330	535	781	1,063	1,210	1,340	保有枚数（単位：千枚）	1,169	1,218
交付率(%) 神戸市	14.1	16.7	21.5	34.9	51.1	70.0	80.1	89.3	保有率(%) 神戸市	77.9	81.5
全国	10.7	13.0	16.0	28.3	42.4	67.0	78.7	87.5	全国	78.2	82.1
交付率(%) 指定都市	11.6	14.0	17.0	30.0	44.7	66.9	78.2	87	保有率(%) 指定都市	77.8	81.7

※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

2025. 3. 31 2026. 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

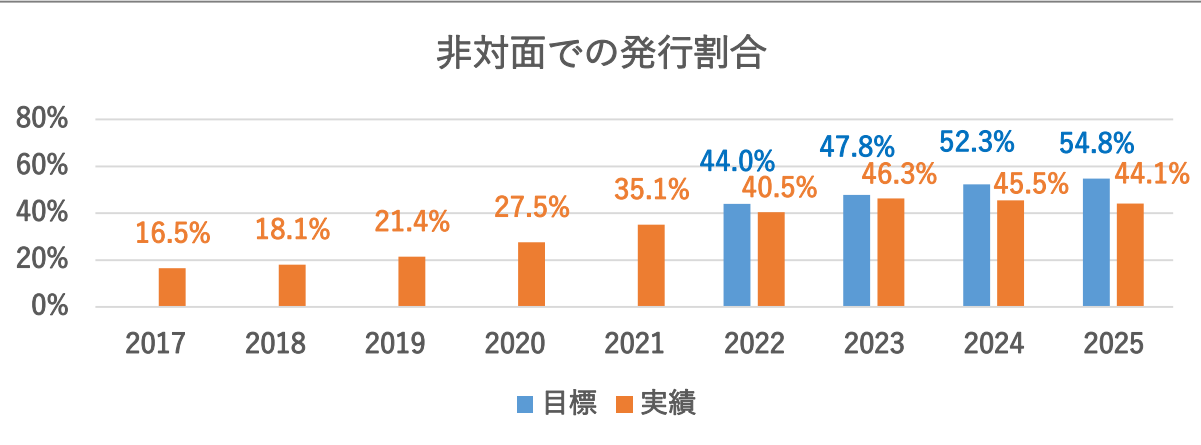
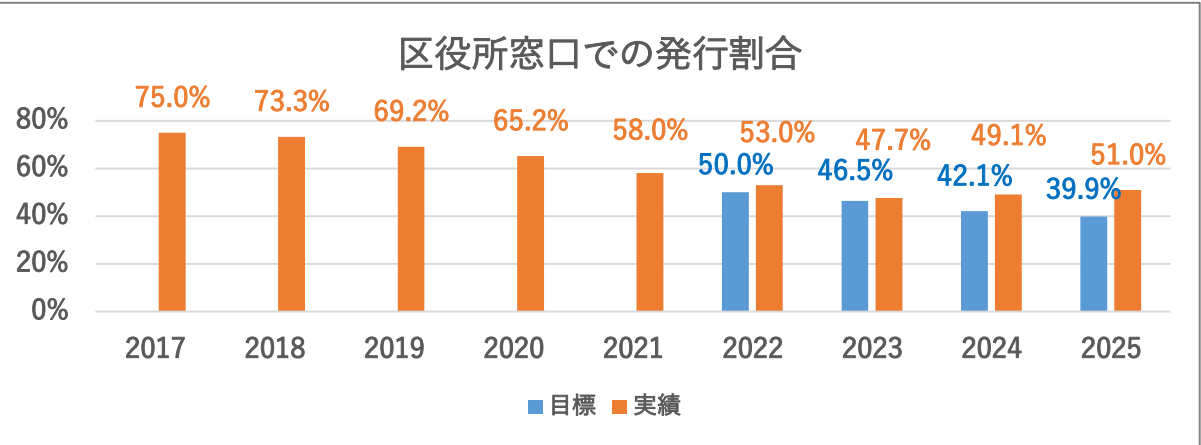
2017年度実績：75.0%

2025年度実績：51.0% (2017年度比▲24.0%)

○非対面 (キオスク端末、郵送・電子申請合計)

2017年度実績：16.5%

2025年度実績：44.1% (2017年度比+27.6%)



(単位：万件)	年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
キオスク端末・郵送・電子		39	41	47	57	72	84	92	95	91
区役所窓口		177	167	152	136	118	110	95	102	105
その他 (三宮証明SC等)		20	20	21	15	14	14	12	11	10
合計		236	228	220	209	204	208	200	208	206

■ 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）

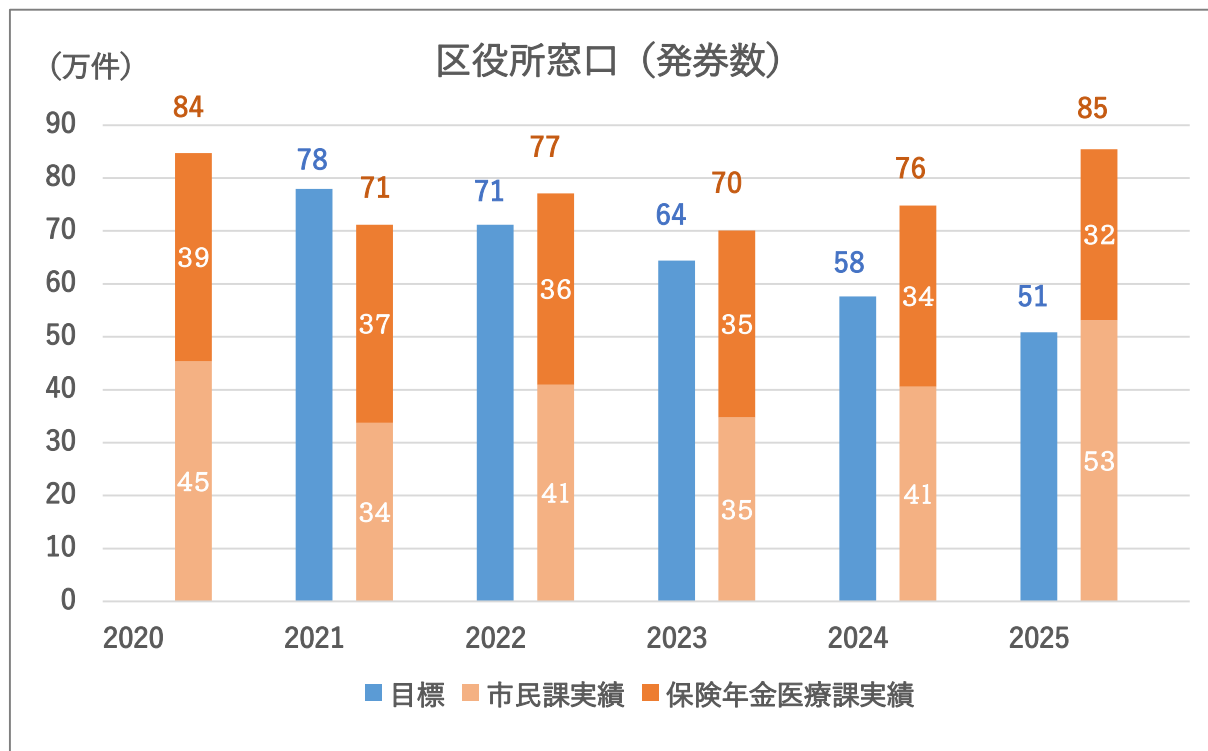
実績：2025年度 **1.2%増加**（2020年度比）

○ 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%**）

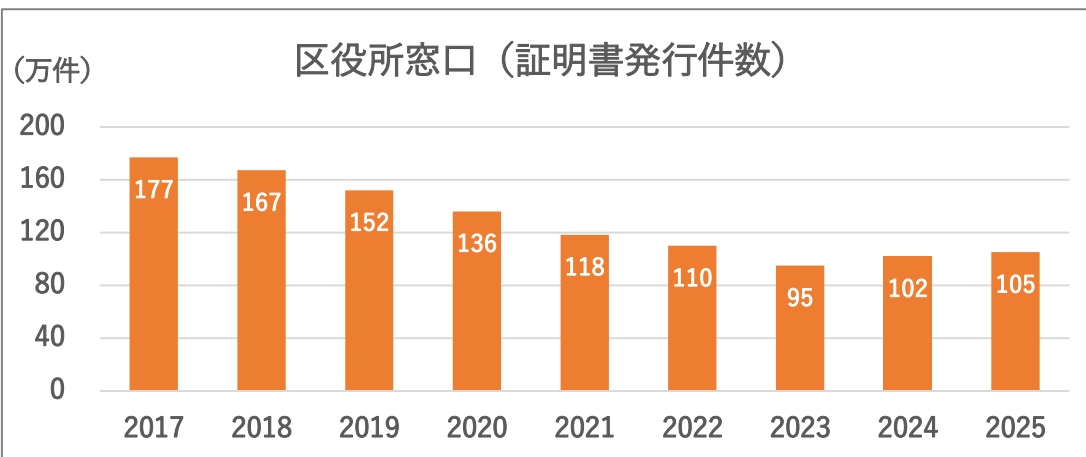
(2) 区役所窓口の証明書発行件数削減

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	2025
市民課	45	34	41	35	41	53
保険年金医療課	39	37	36	35	35	32
合計	84	71	77	70	76	85

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



■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

2025年度 実績：109万件(2017年度比 ▲113万件、▲51%)

削減効果：約94,000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

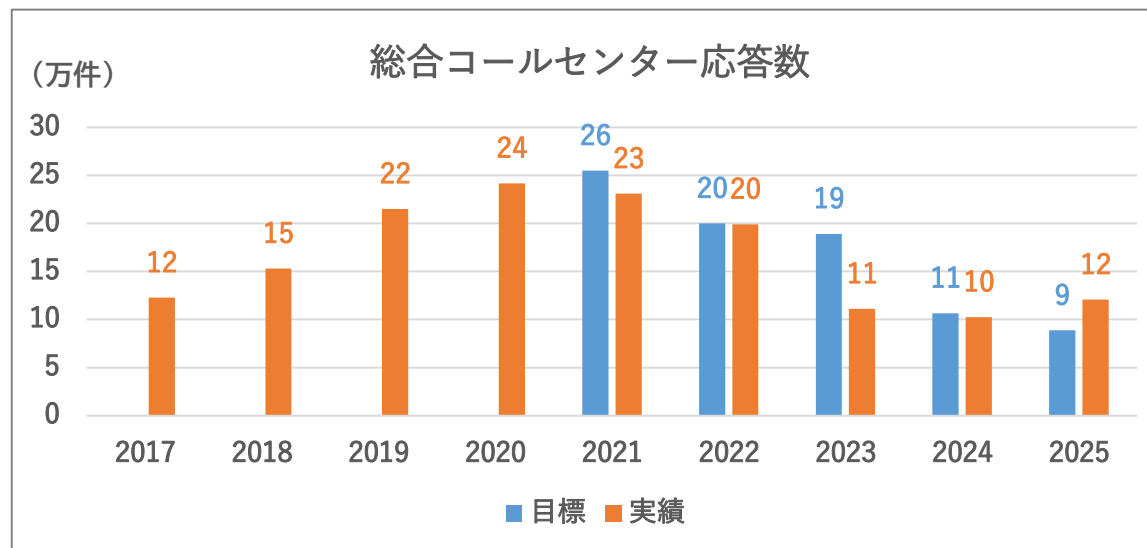
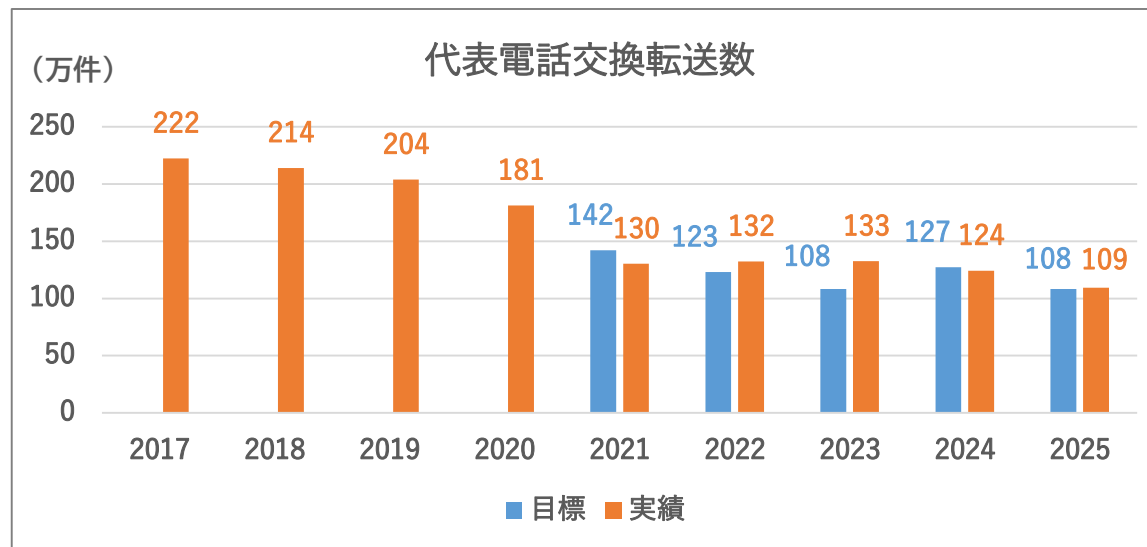
- ・総合コールセンター応答数：12万件
- ・総合コールセンター・代表電話交換の一体運用を開始
(神戸市お問い合わせセンター2024/12～)

②市民の問合せ・解決手段の多様化、活用促進

- ・HP/FAQ PV数：72百万件
(2017年度比▲8百万件、▲10%)
- ・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

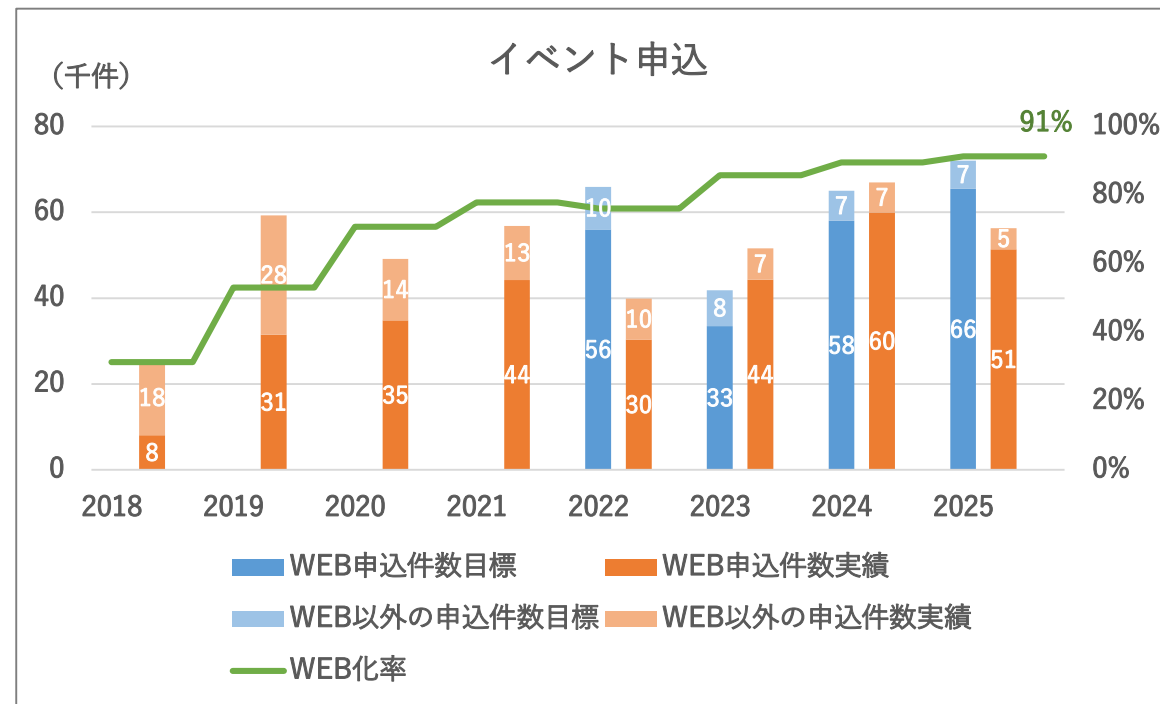
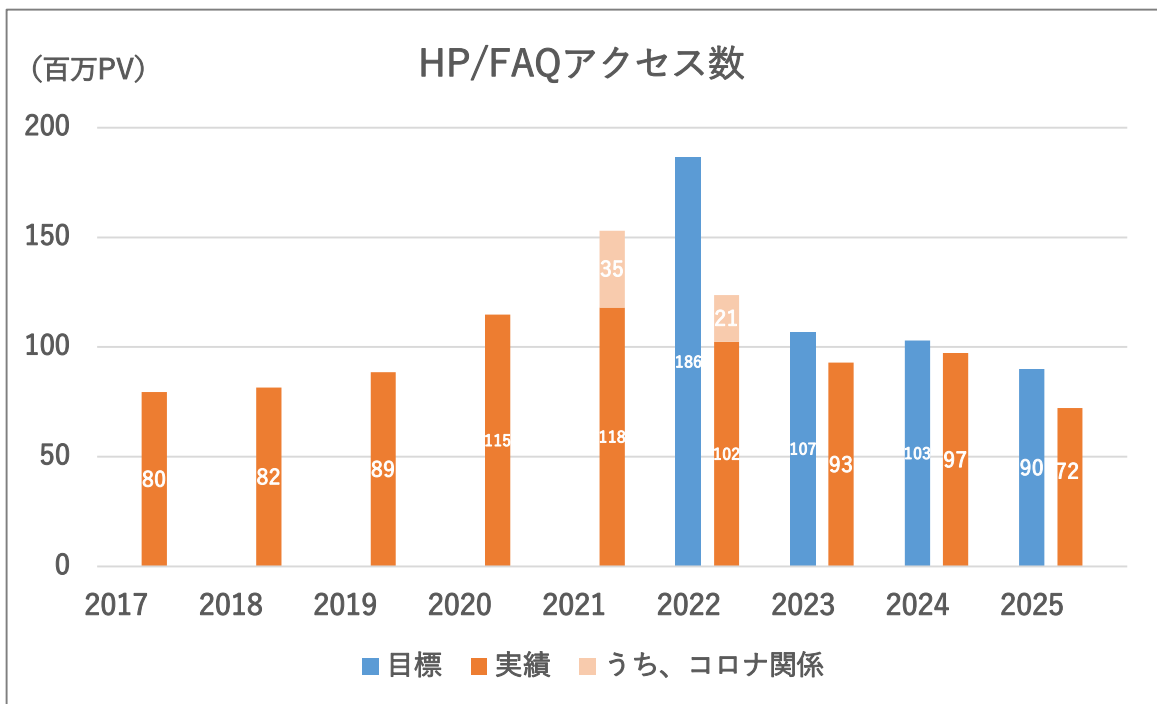


※2025年度実績について、旧市代表電話転送数は総合コールセンター応答数で算出（2024年12月より転送先切替のため）

■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	2025
代表交換（本庁＋全区転送数）	222	214	204	181	130	132	133	124	109
総合コールセンター応答数	12	15	22	24	23	20	11	10	12
代表交換＋総合CC	235	229	225	205	153	152	144	135	122
HP/FAQアクセス件数(百万PV)	80	82	89	115	153	124	93	97	72

※代表交換全区（9区：東灘、灘、中央、北、兵庫、長田、須磨、垂水、西）、2019年度までは推計値（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

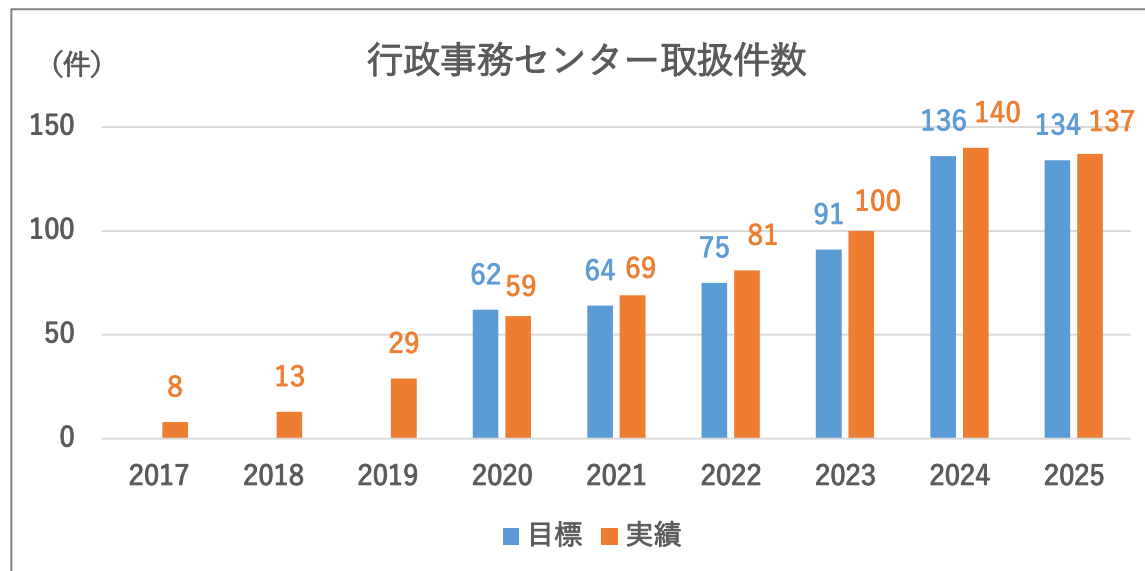
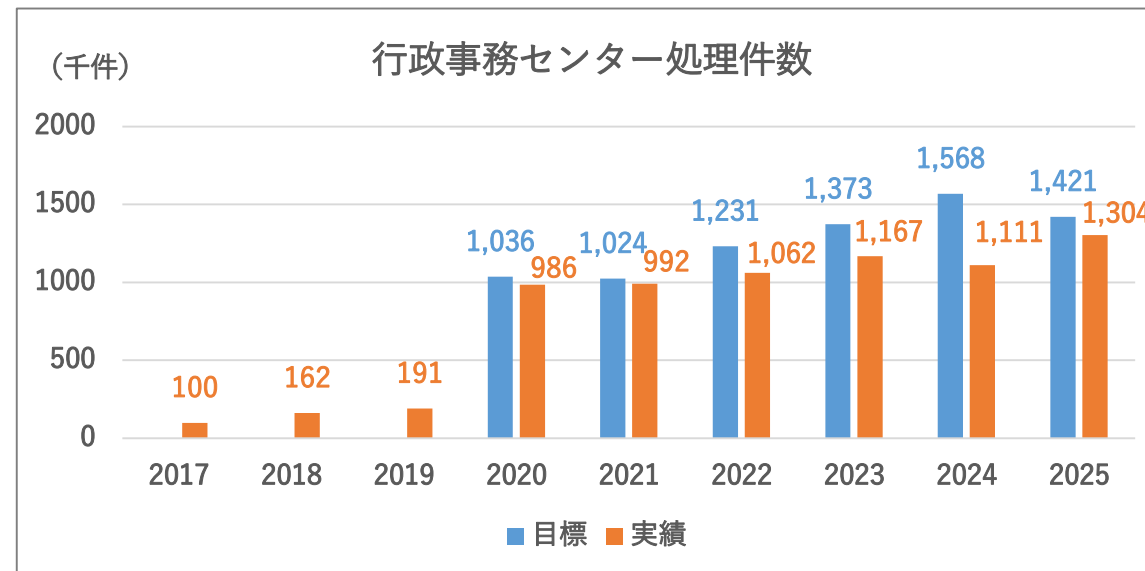
市民の利便性向上と業務体制の効率化

2025年度処理件数： **1,304千件**(前年度比 + 193千件)

うち、区役所分： **224千件**(前年度比 + 3千件)

■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

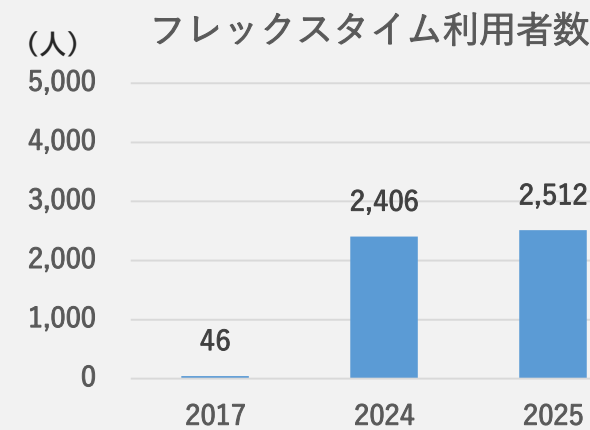


2. ワークスタイル改革 ～スマートなワークスタイル、働きやすい職場～

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

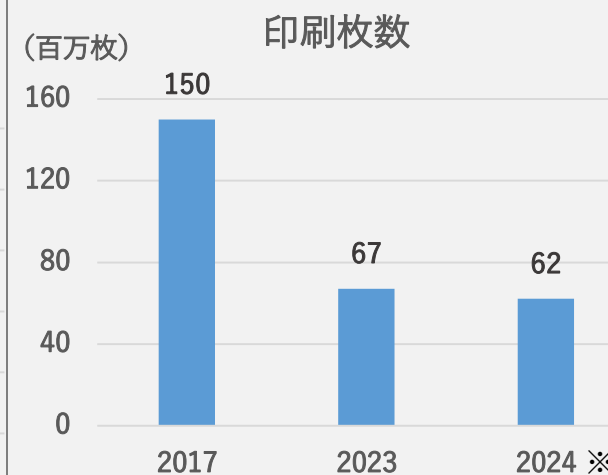
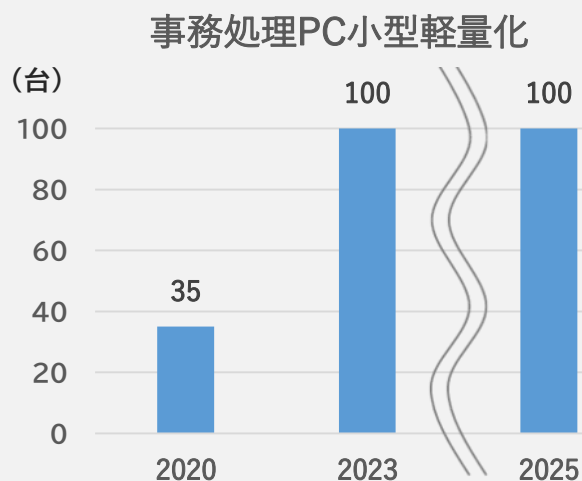
(1) スマートワーク

- 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：238名（取得率 84.4%）
2週間以上・市長部局の取得率：86.5%



(2) 事務の電子化、組織風土改革

- ①事務処理PC小型軽量化導入率：100% (2023年度以降)
- ②印刷枚数（2024年度実績※）：88百万枚削減
※2025年度は機器入替等により、比較可能な実績値は未算出
- ③働き方改革浸透度調査実施：
浸透度指数 77.3%（前年度▲2.1%）
- ④超過勤務時間：2019年度と同水準

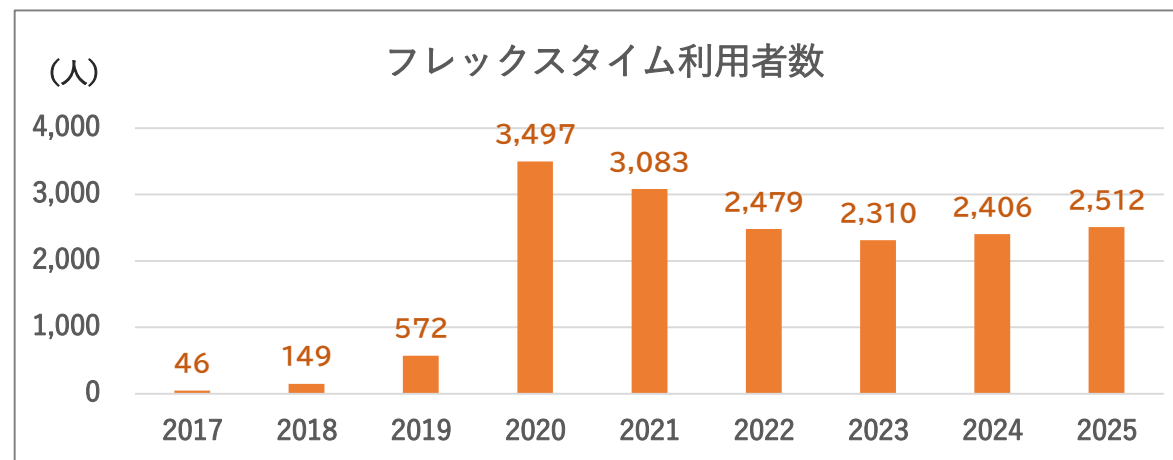
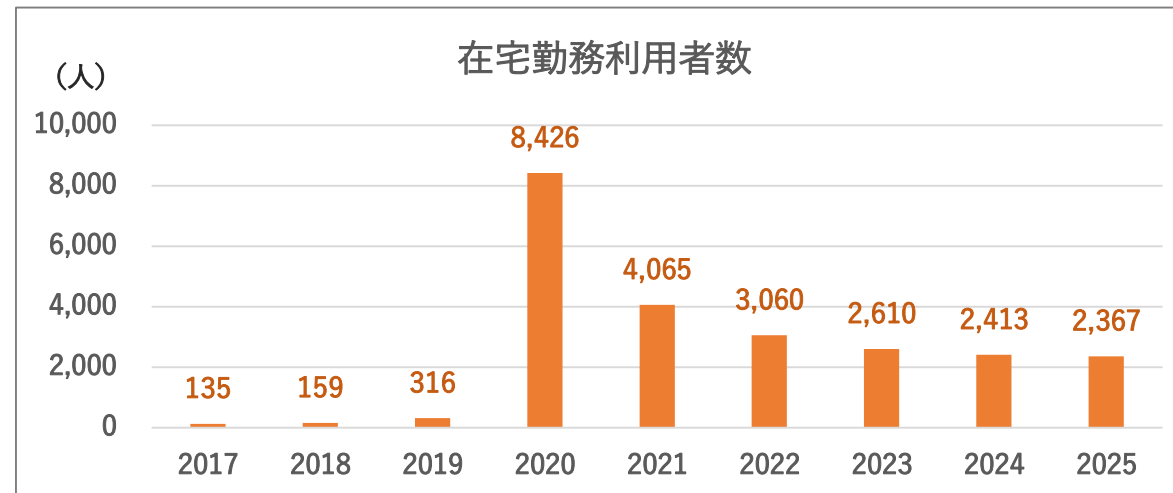


■多様で柔軟な働き方の浸透

○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： //
- ・ 2025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	2025
在宅勤務利用者数 (人)	135	159	316	8,426	4,065	3,060	2,610	2,413	2,367
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	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	2,512

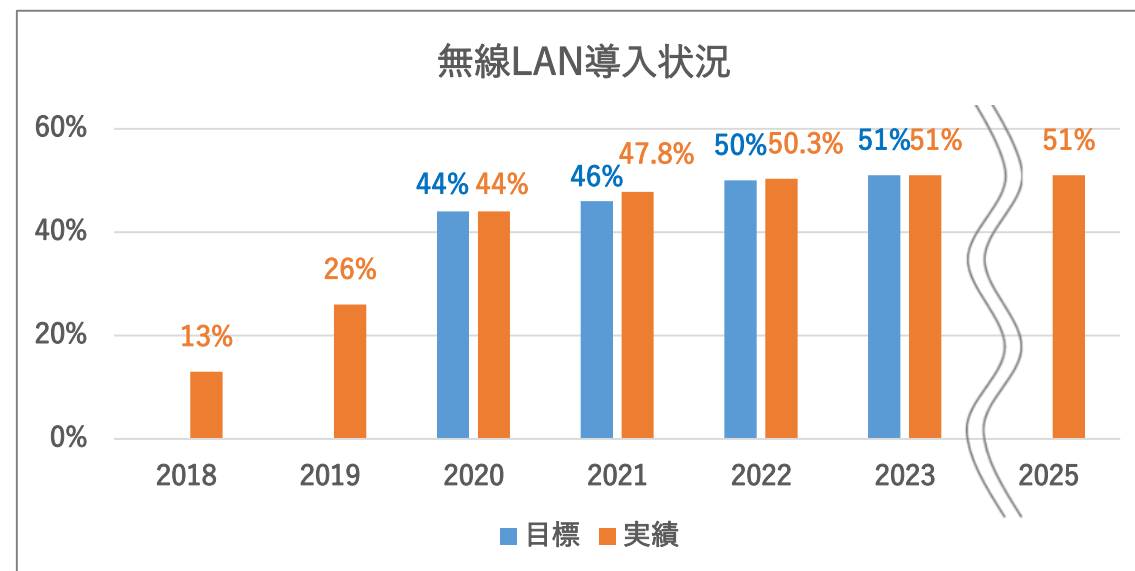
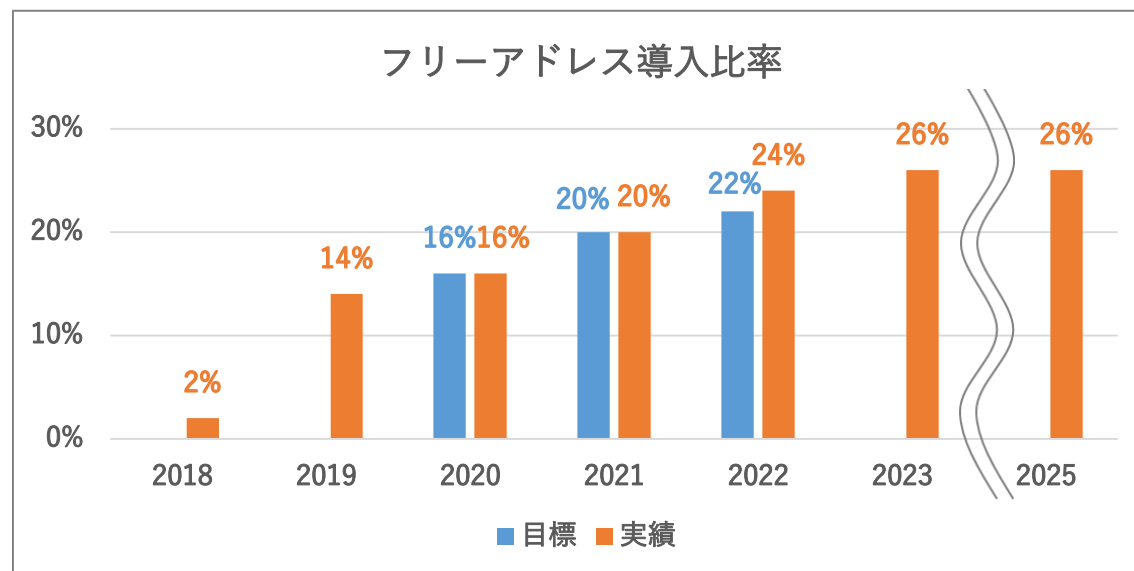
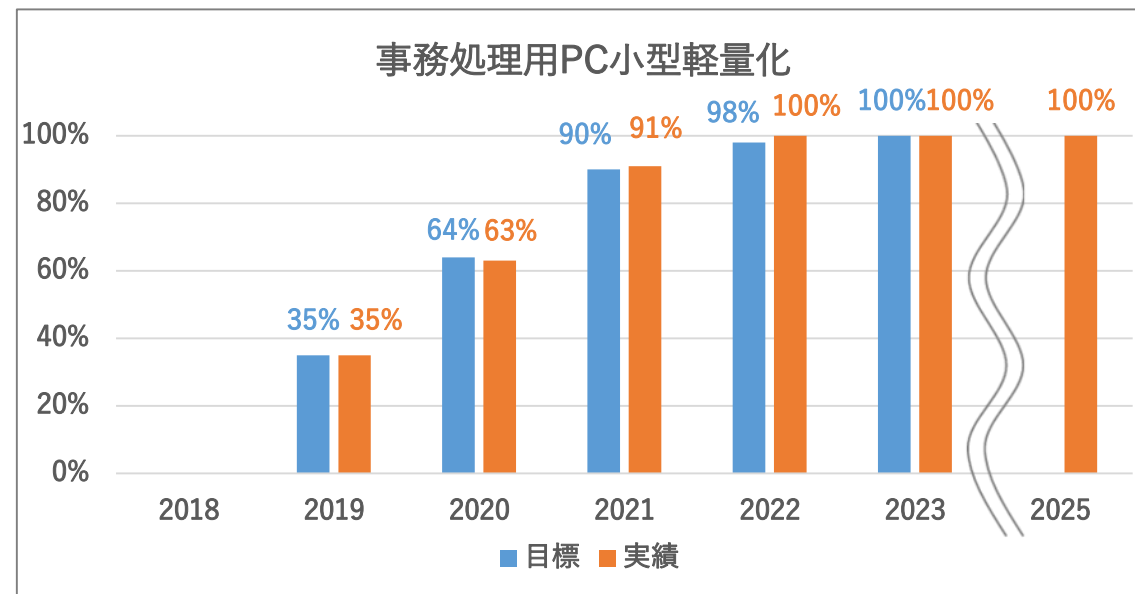
■働きやすい職場環境の整備

○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%
- ・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（※2025年度は実績値の算出なし）

◎2020年度から目標を超えて削減

2024年度※目標(2017年度比)：49.4%削減

〃 実績(2017年度比)：58.5%削減

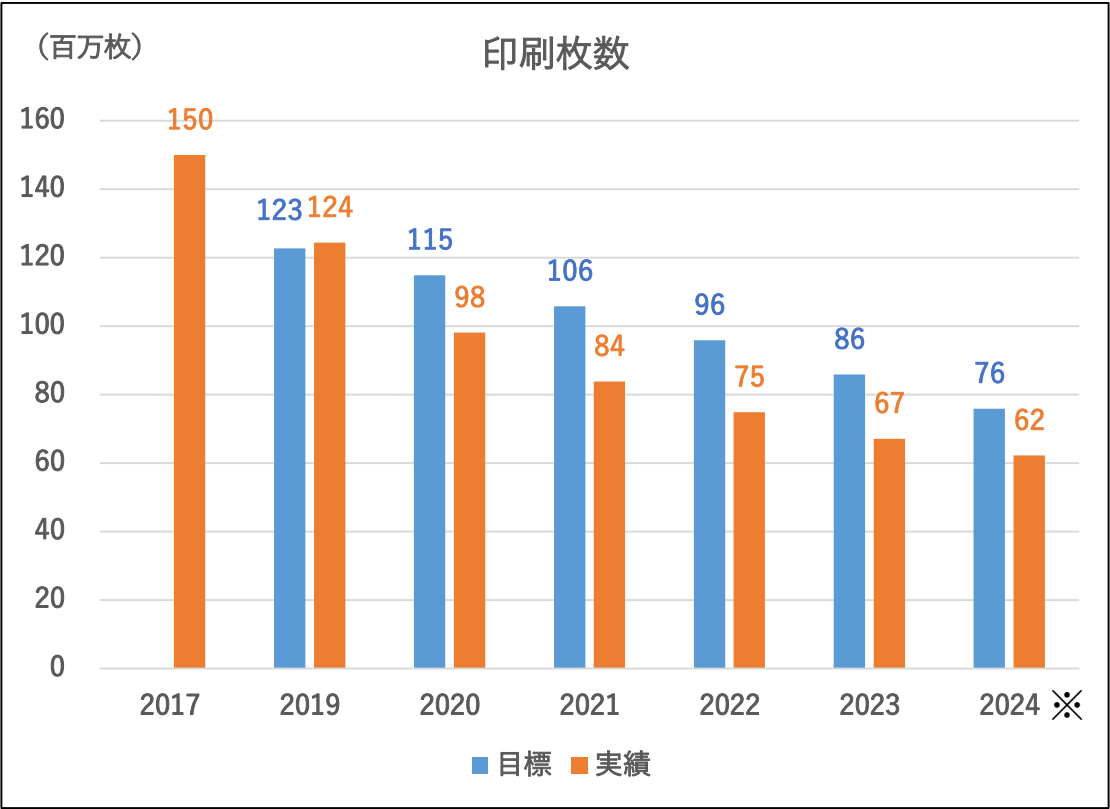
※2025年度は機器入替等により、比較可能な実績値は未算出。

○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）



	2019	2020	2021	2022	2023	2024
印刷枚数実績（単位：百万枚）	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.%	▲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

・2025年度実績（2週間以上・市長部局）

取得率： **86.5%**（前年度比4.5%増加）

取得者数：135人（前年度比9.7%増加）

※国の「こども未来戦略方針」において、
2030年度の目標水準として示された **85%**を上回る。

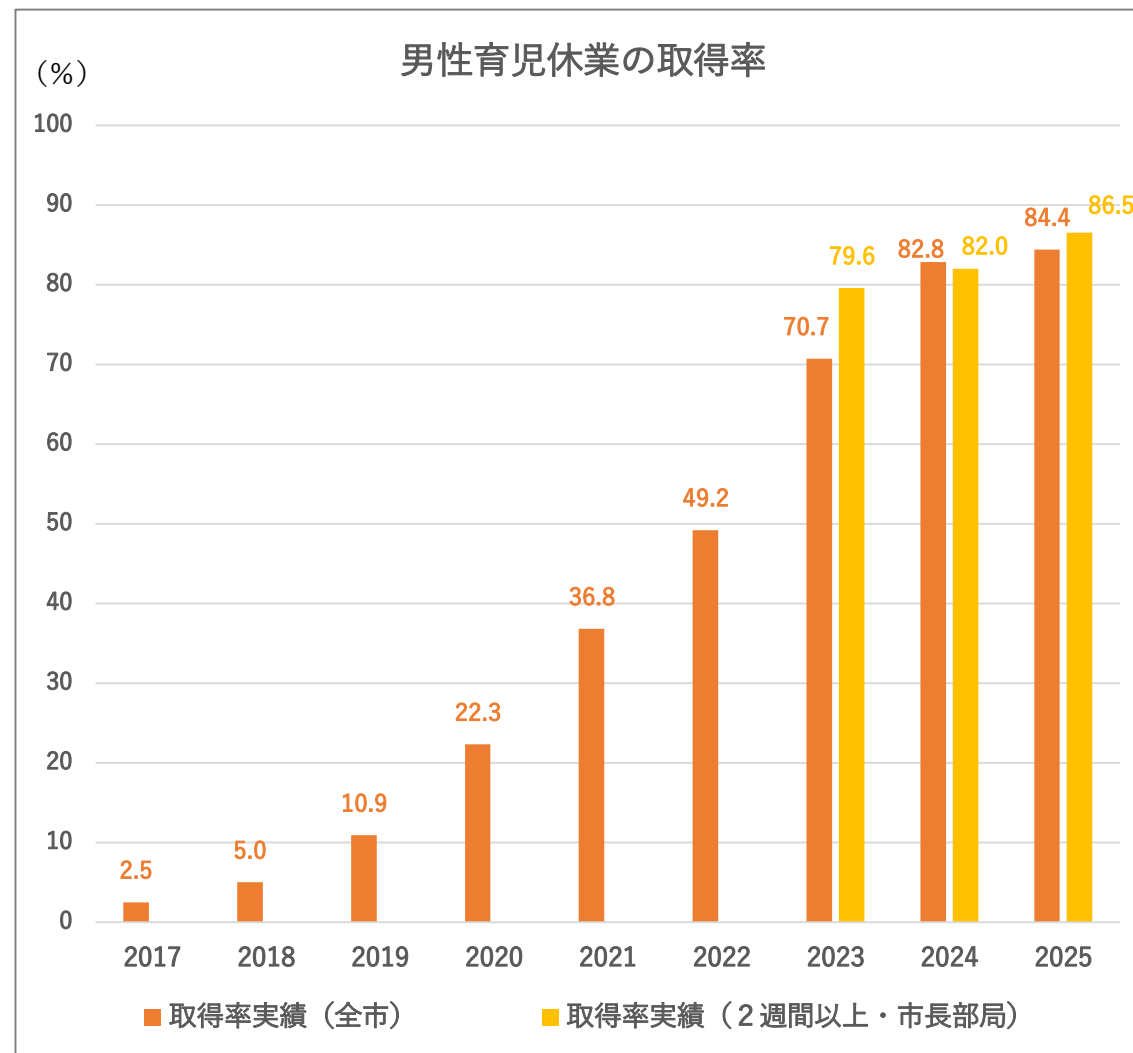
○育児休業等の取得促進策

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



※国の算定方式に合わせて2023年度から2週間以上の取得者数也表示

※取得率実績（全市）については教員を除く

○ 平均超過時間の削減

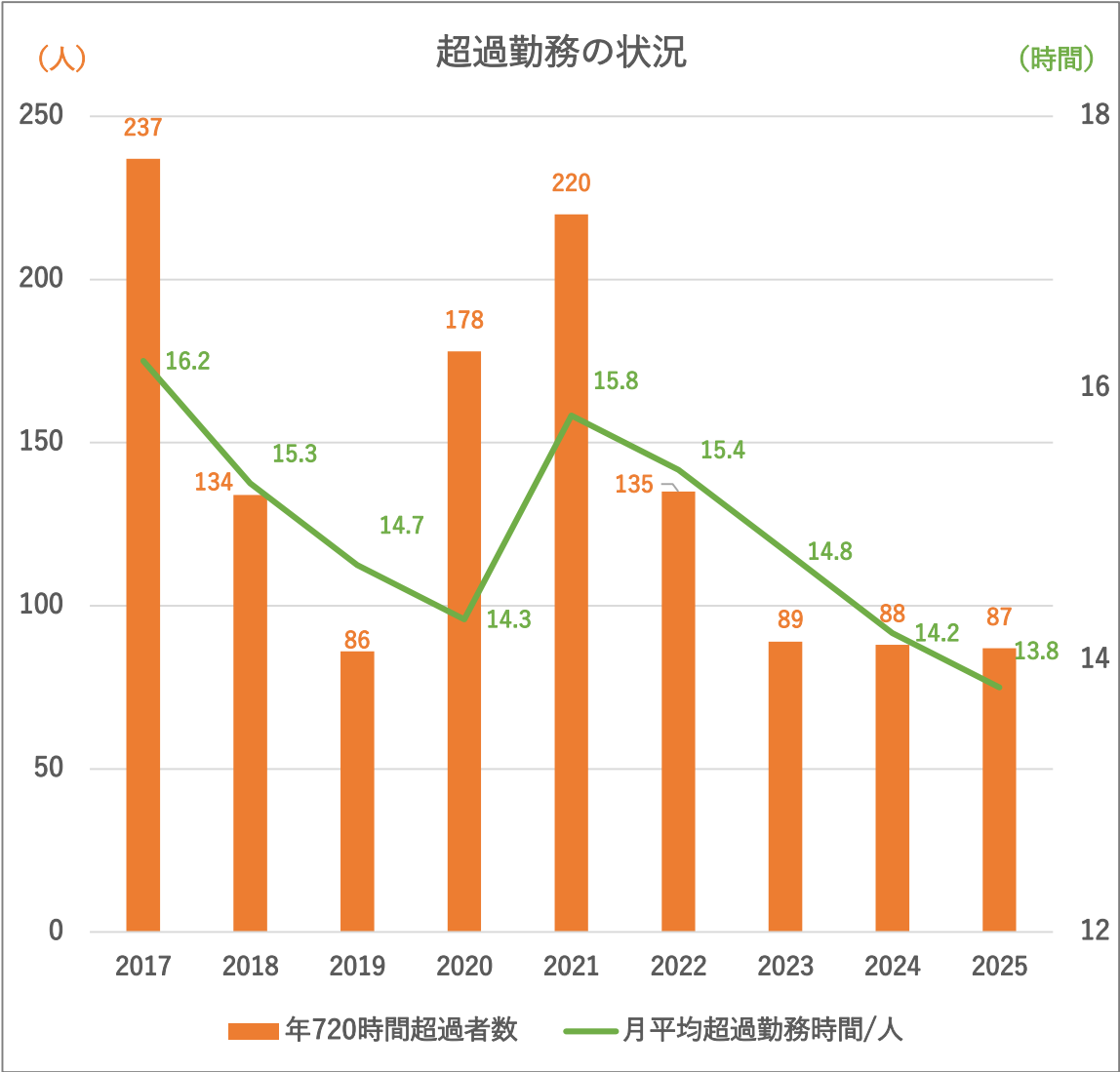
- ・ 一人当たり月平均超過勤務時間
2024年度：14.2時間（前年度比 0.6時間（4.0%）減少）
2025年度：13.8時間（前年度比 0.4時間（2.8%）減少）
（2017年度比 2.4時間（14.8%）減少）

● 年720時間超過勤務者数の削減

- ・ 年720時間超過者数
2024年度：88人（前年度比 1人（1.1%）減少）
2025年度：87人（前年度比 1人（1.1%）減少）
（2017年度比 150人（63.3%）減少）

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
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	13.8
年720時間超過者数	237	134	86	178	220	135	89	88	87
前年度比増減率(%)	-4.1	-5.6	-3.9	-2.6	10.6	-3.0	-3.8	-3.6	-3.1

※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

- ・ 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（2026年3月）

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（青字はロードマップ2.0の新規追加項目）
		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、④MNC交付・活用促進戦略
	対応力強化	(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、③FAQ・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	①市民に優しい窓口対応 ②簡単・速い手続	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・対応力強化、業務知識・スキル向上 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	(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	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、⑤BCP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、⑤e-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	①内部共通事務の電子化 ②局室区事務事業の改革	①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 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

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 (2026年3月)

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

