働き方改革（業務改革）ロードマップ

2017～2023年度

主要指標からみた成果と課題

2024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（2024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 ～

KOBE CITY of DESIGN

2023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

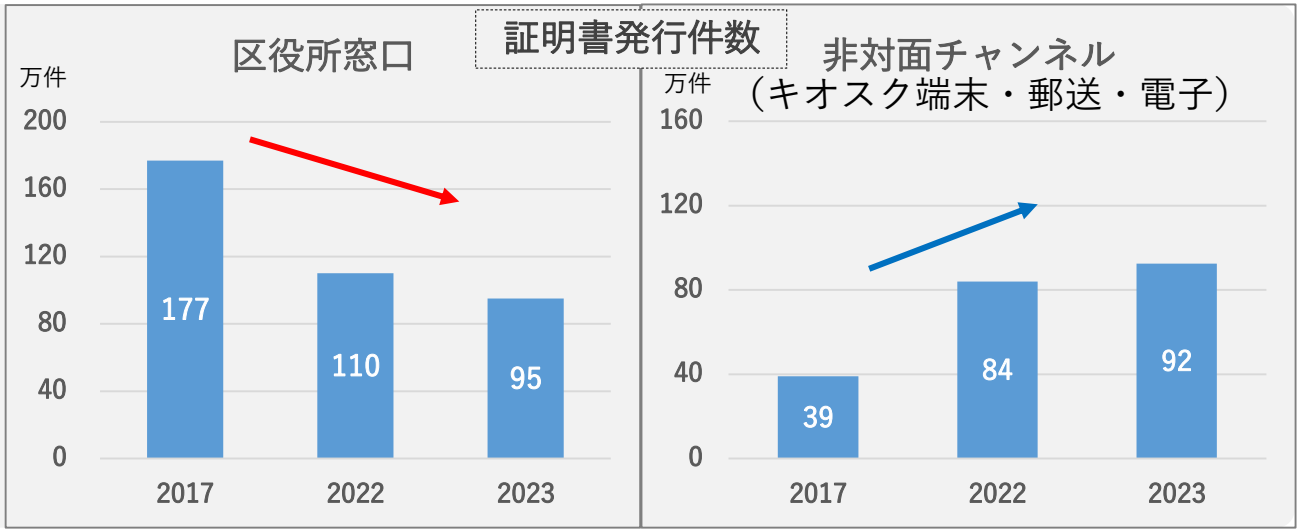
(1) 行政手続きスマート化

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：57.6%(前年度比＋5.5%)

②電子契約(利用率)：51%

③マイナンバーカード交付率：80.1%(前年度比＋10.1%)

④証明書発行件数(2017年度比)
- 区役所窓口(対面)：82万件 (46.3%)削減
- 非対面チャネル　：53万件 (136%)増加



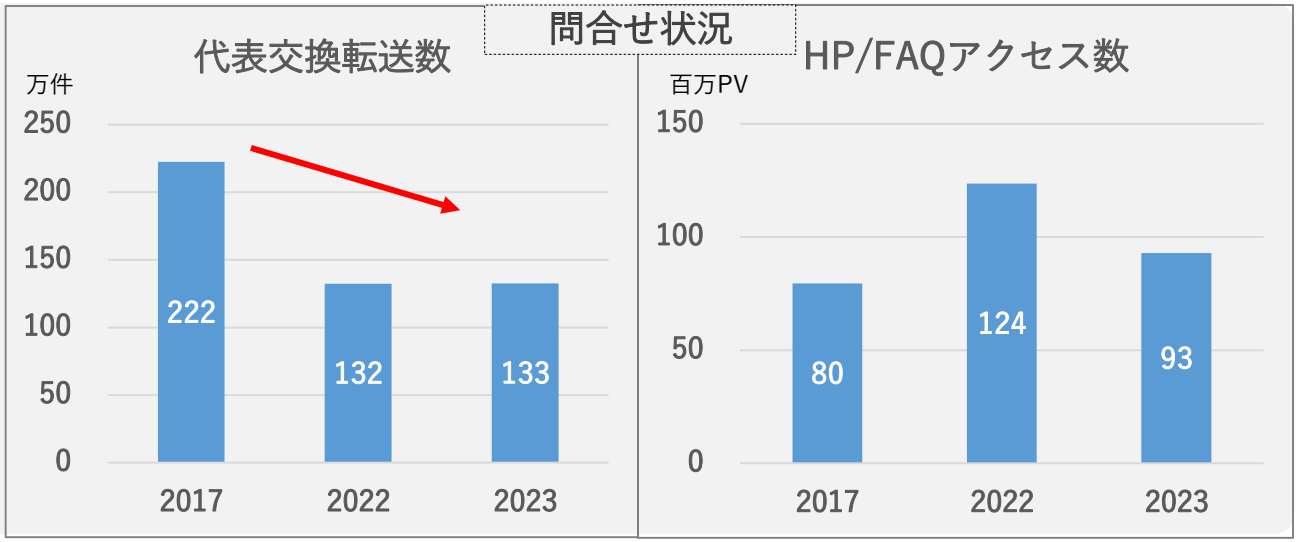
※2022年の実績値に修正あり

(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)：89万件(41%)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)：13百万件(16%)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)：92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

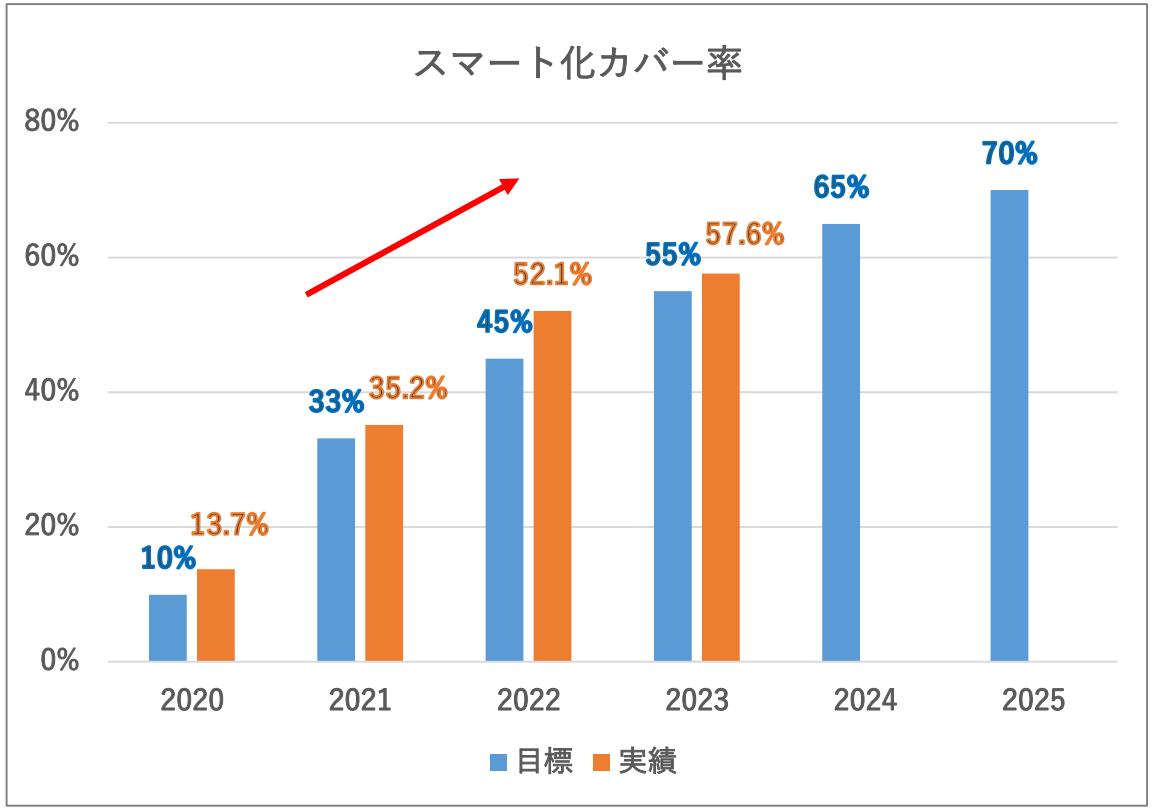
①電子申請（2021年7月e-KOBE稼働）
②郵送申請支援（申請フォームデジタル化）
③窓口手続迅速化（申請内容事前登録等）

目的：市民目線のサービス向上

〇来庁不要の手続拡大
〇待たされない窓口
〇簡単・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

年度	2020	2021	2022	2023
スマート化手続き数（累計）	40	129	202	250
スマート化申請件数（累計）	396,882	1,016,425	1,498,670	1,659,323
スマート化カバー率 実績	13.7%	35.2%	52.1%	57.6%
目標	10.0%	33.2%	45.0%	55.0%

※手続数：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289万件（母数）として算出

■電子契約書の導入　～スマート化関連～

KOBE CITY of DESIGN

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）

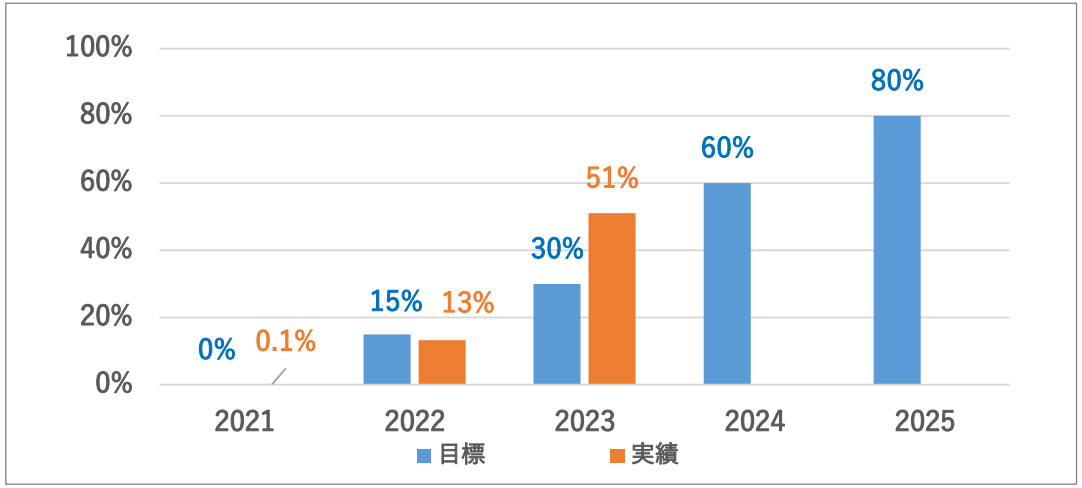
電子契約の仕組み（クラウドサイン）

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

〇2025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
電子契約締結件数(件)	1,060	4,100
利用率実績	13%	51%
利用率目標	15%	30%

※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

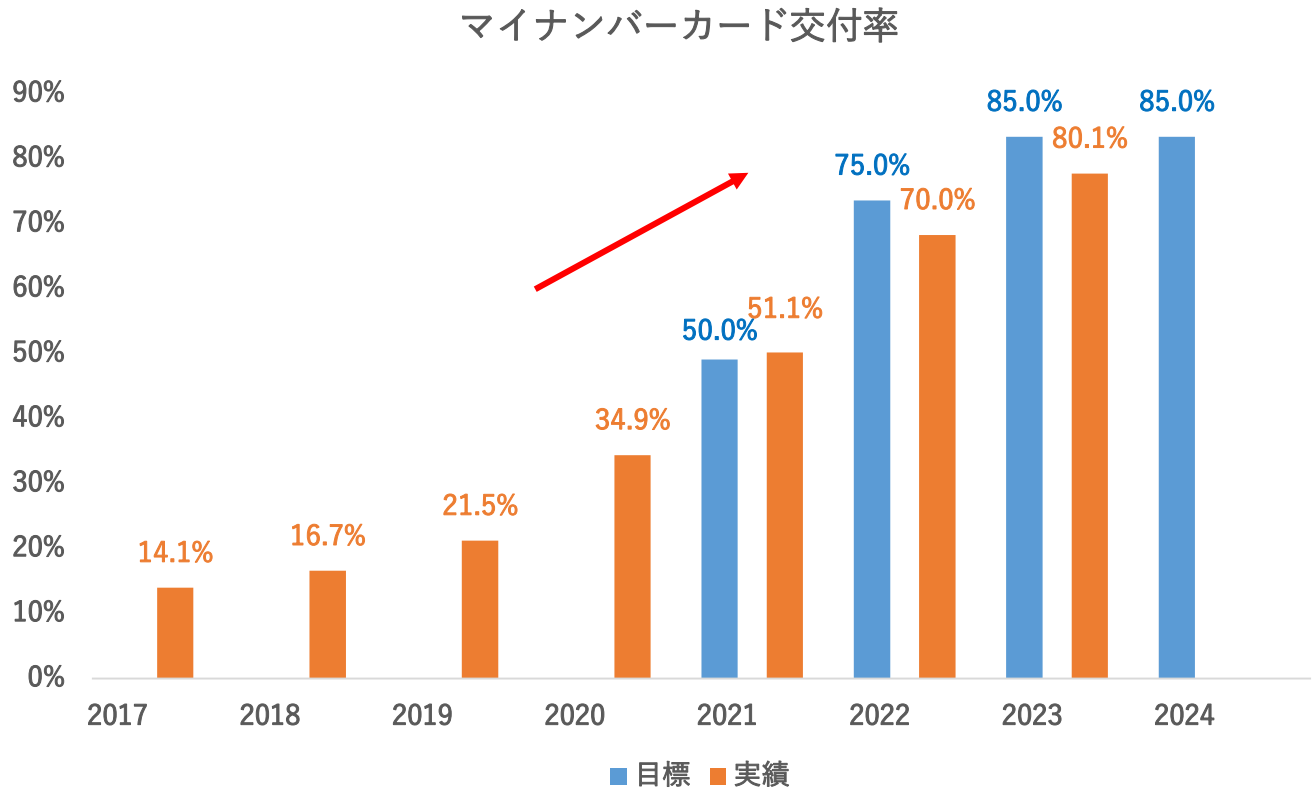
KOBE CITY of DESIGN

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

〇年度実績
目標**85%**に対し**80.1%**(前年度比＋**10.1%**)

〇2024年度計画
目標**85%**



		ロードマップ1.0			ロードマップ2.0			
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	1,298
交付率(%) **神戸市**	**14.1**	**16.7**	**21.5**	**34.9**	**51.1**	**70.0**	**80.1**	**85.0**
全国	10.7	13.0	16.0	28.3	42.4	67.0	78.7	－
交付率(%) **指定都市**	**11.6**	**14.0**	**17.0**	**30.0**	**44.7**	**66.9**	**78.2**	－
※データ出所:総務省	2017.3.1	2018.4.1	2019.4.1	2020.4.1	2021.4.1	2022.4.1	2023.3.31	

■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%**

2023年度実績：**47.7%**（2017年度比▲27.3%）

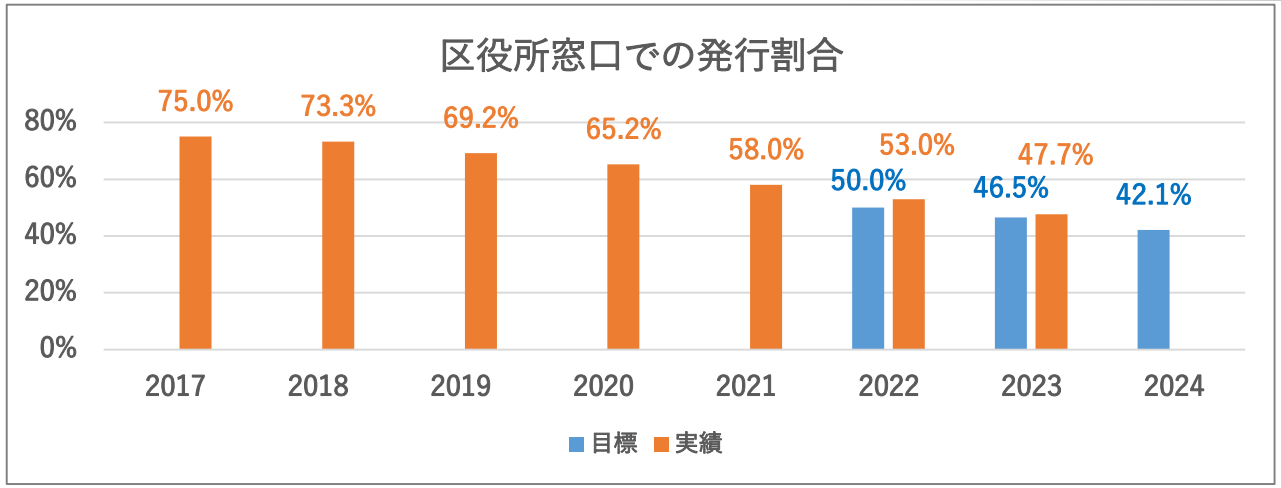
2024年度計画：**42.1%**（2017年度比▲32.9%）

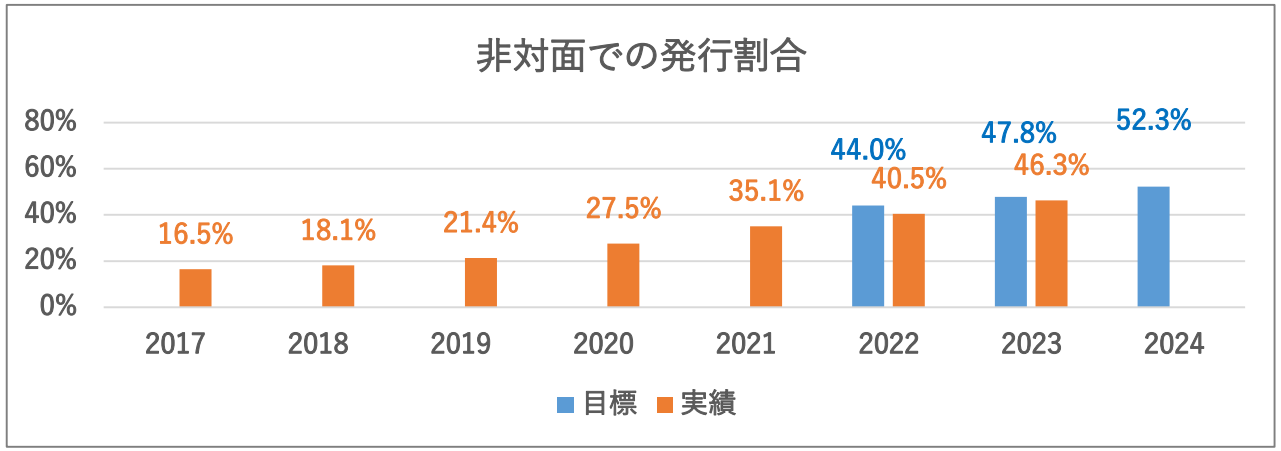
○非対面（キオスク端末、郵送・電子申請合計）

2017年度実績：**16.5%**

2023年度実績：**46.3%**（2017年度比＋30.2%）

2024年度計画：**52.3%**（2017年度比＋36.2%）





		ロードマップ1.0			ロードマップ2.0		
（単位:万件）　年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
キオスク端末･郵送･電子	39	41	47	57	72	84	92
区役所窓口	177	167	152	136	118	110	95
その他(三宮証明SC等)	20	20	21	15	14	14	12
合計	236	228	220	209	204	208	200

■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）

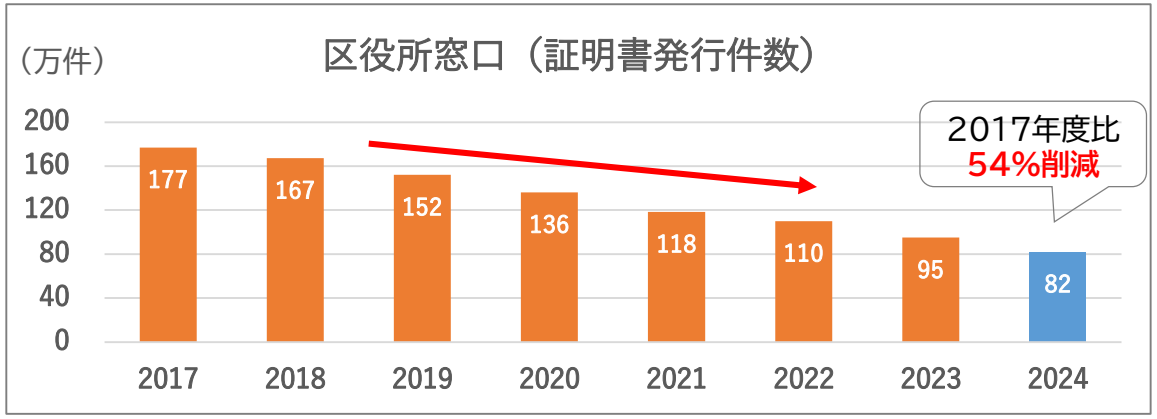
実績：2023年度 **16.7%削減**（2020年度比）

○来庁不要手続拡大の取組（再掲）

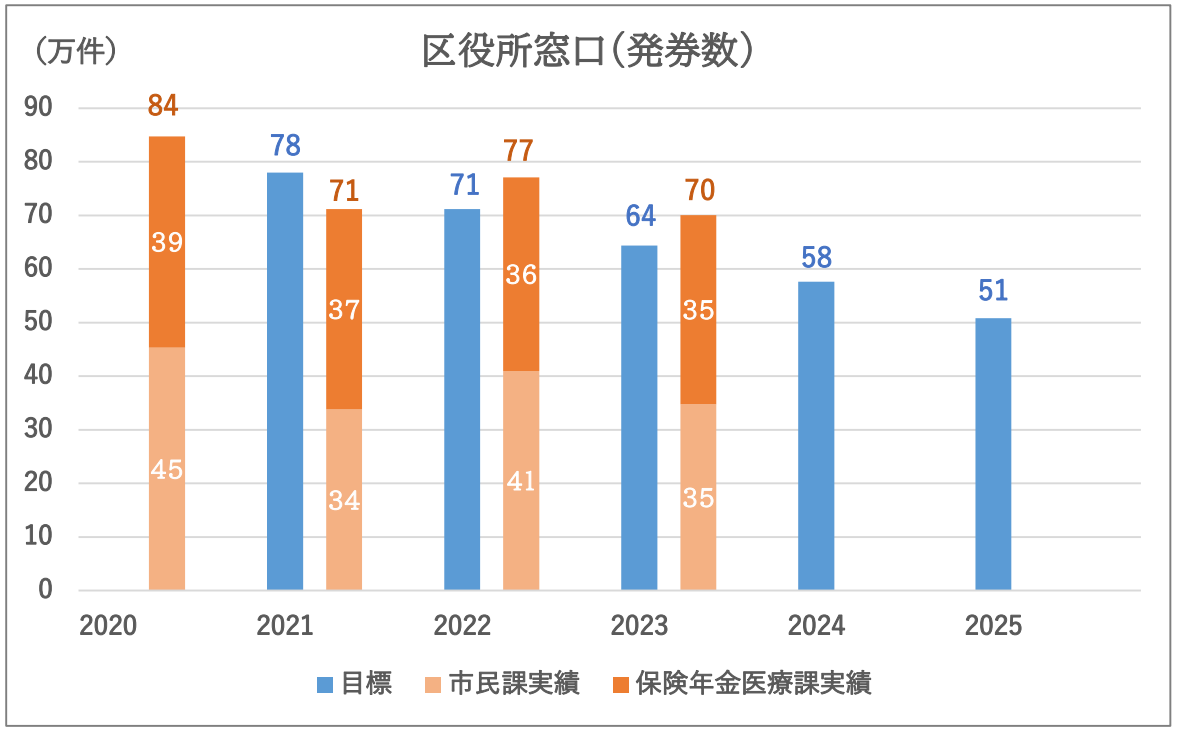
(1) 行政手続スマート化（2025年度目標：**70%**）

(2) 区役所窓口の証明書発行件数削減

➡2024年度目標：**54%削減**　（2017年度比）



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	増減率(2020比)
市民課	45	33	40	35	-22.2%
保険年金医療課	39	37	36	35	-10.3%
合計	84	70	76	70	-16.7%

注:灘区市民課、須磨区保険年金医療課を除く全区の発券数／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

2023年度実績：133万件(2017年度比 **▲89万件、▲41%**)

削減効果：約74,000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CC応答数： 11万件**

  (2017年度比 **7.7万件(62%)増**)

- コンタクトセンター化に向けた検討と機能強化

②市民の問合せ・解決手段の多様化、活用促進

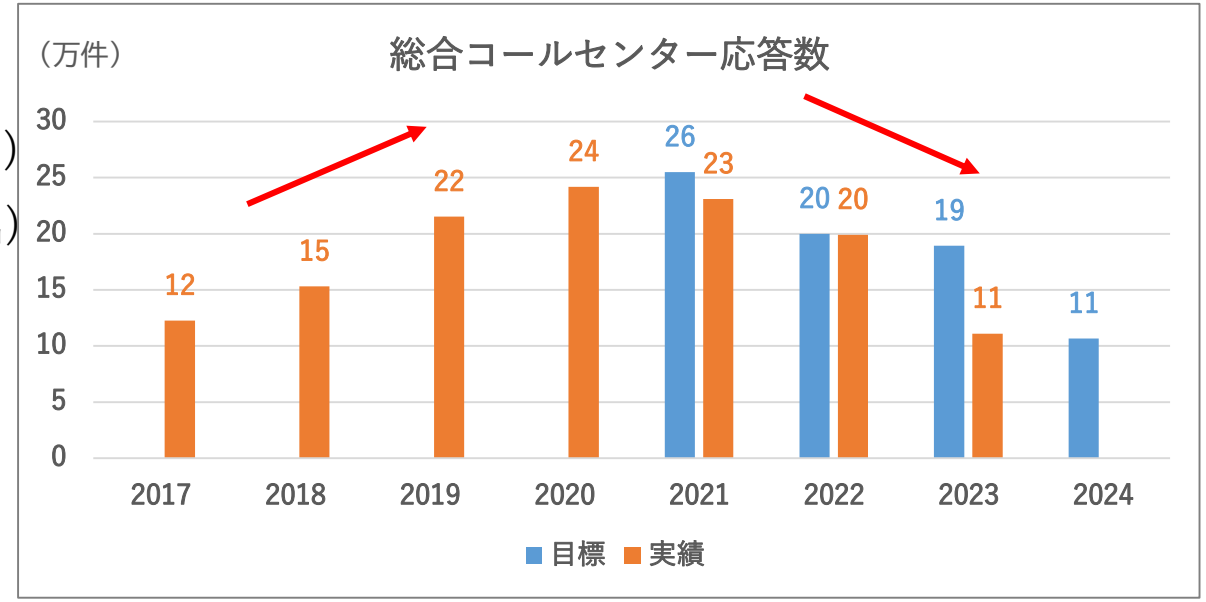
- **HP/FAQ PV数：93百万件**

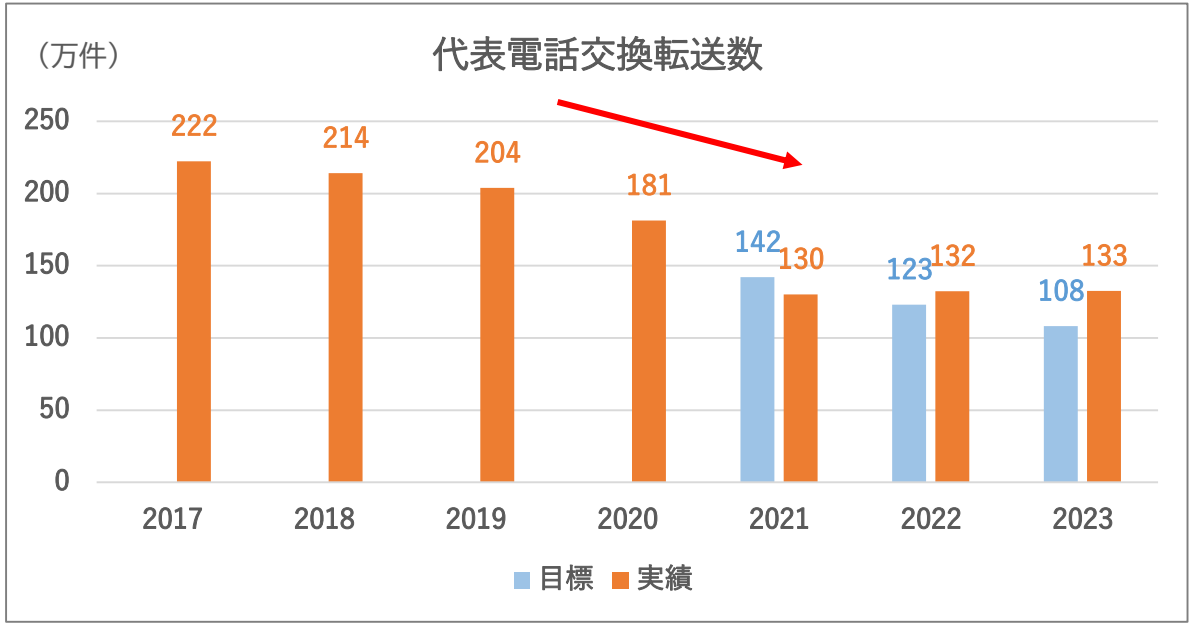
  (2017年度比**13百万件(16.3%)増**)

- 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

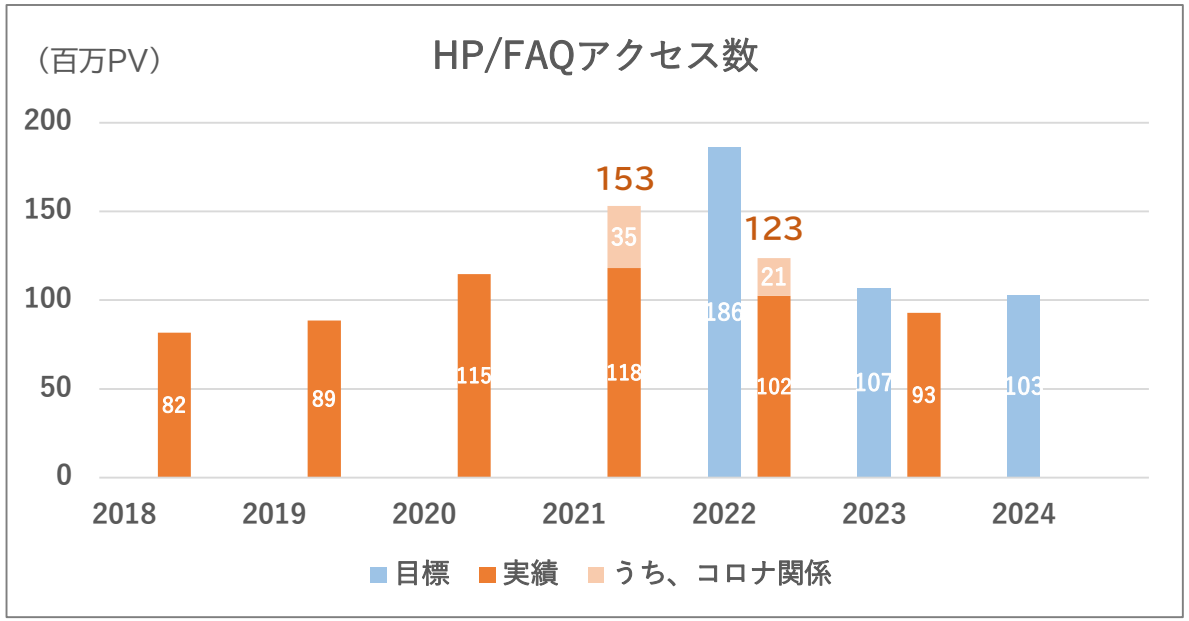


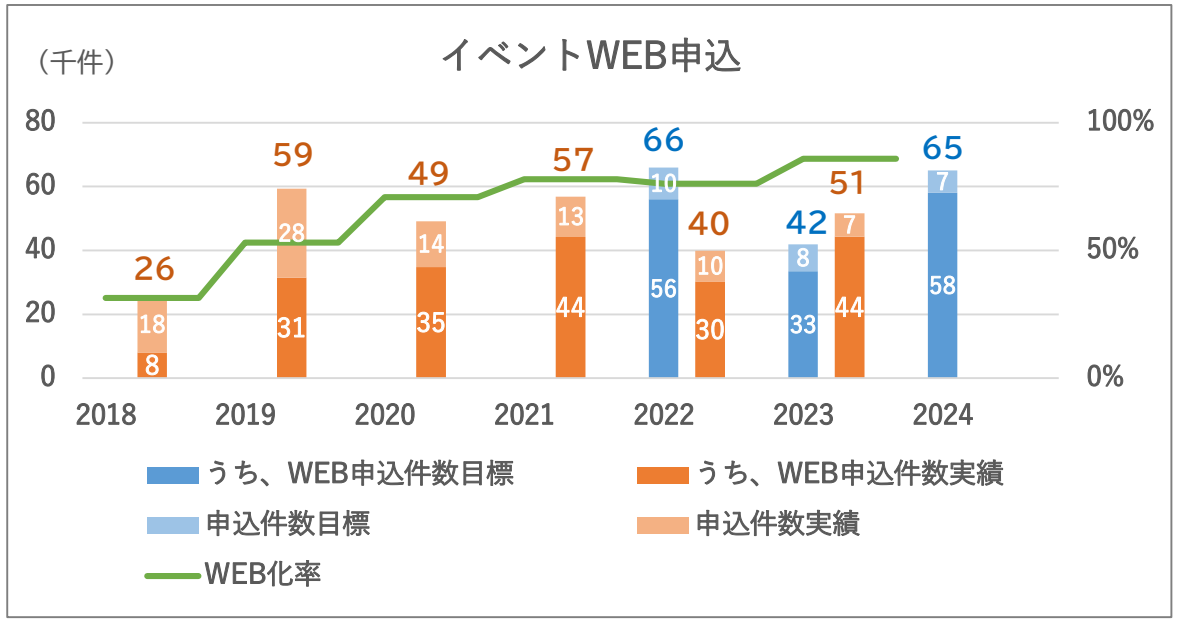


■問合せ対応業務の状況（２）

○電話応対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申込活用を目指す





		ロードマップ1.0			ロードマップ2.0		
（万件）	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
代表交換（本庁＋全区転送数）	222	214	204	181	130	132	133
総合コールセンター応答数	12	15	22	24	23	20	11
代表交換＋総合CC	235	229	225	205	153	152	144
HP/FAQアクセス件数（百万PV）	80	82	89	115	153	124	93

※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

2023年度処理件数： **1,167千件(前年度比＋105千件、＋9%)**

うち、区役所分： **196千件(同 ▲45千件、+29.8%)**

※2022年度は児童手当現況届（96千件）が廃止された

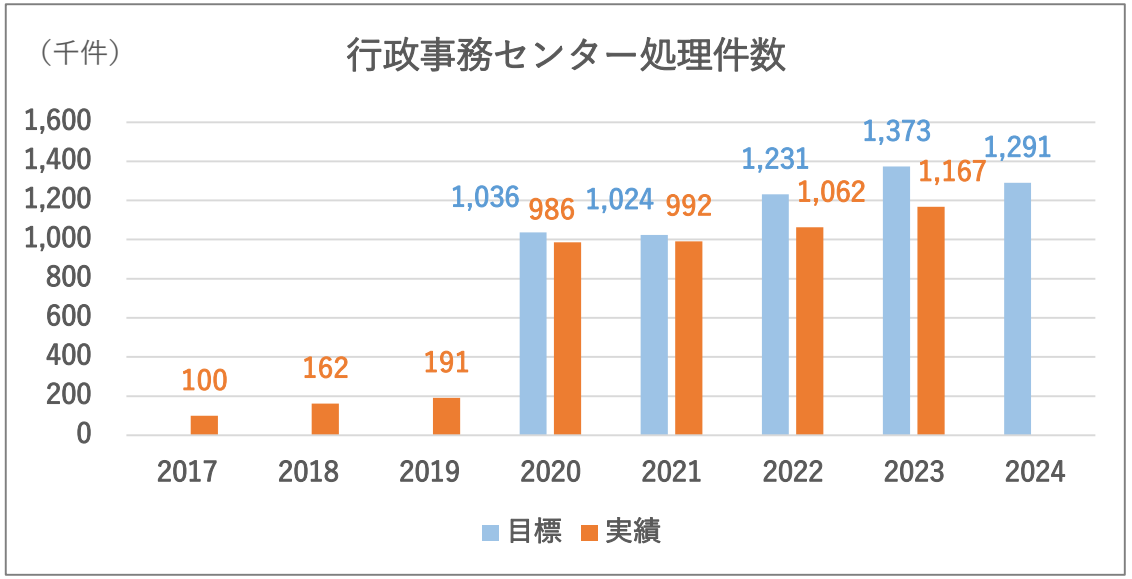
■取組中の課題

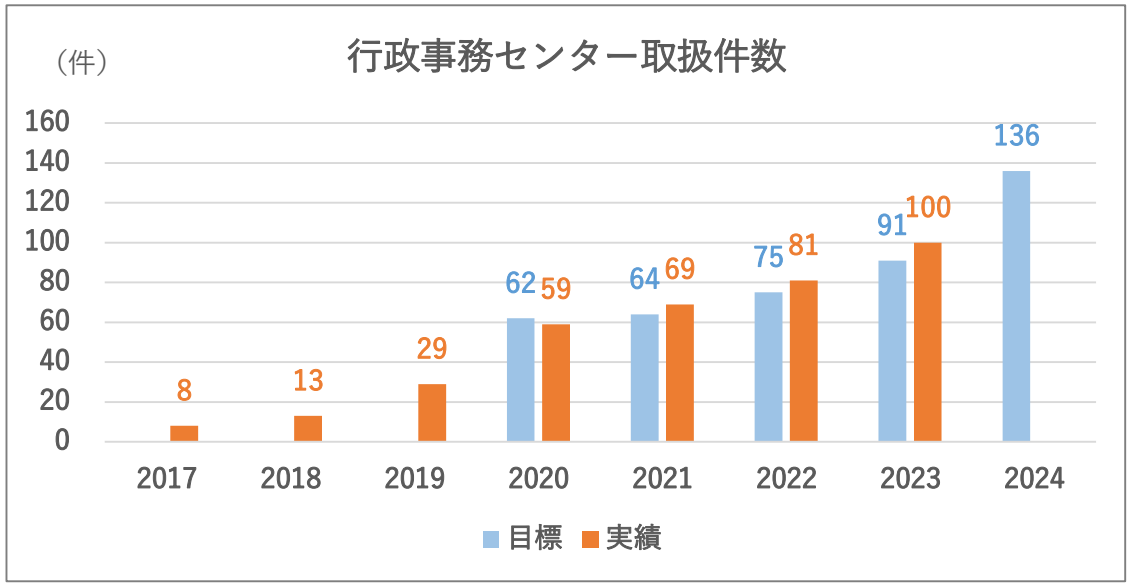
①区役所業務の事務集中（センター）化拡大

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)・ペーパレス化





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～

KOBE CITY of DESIGN

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

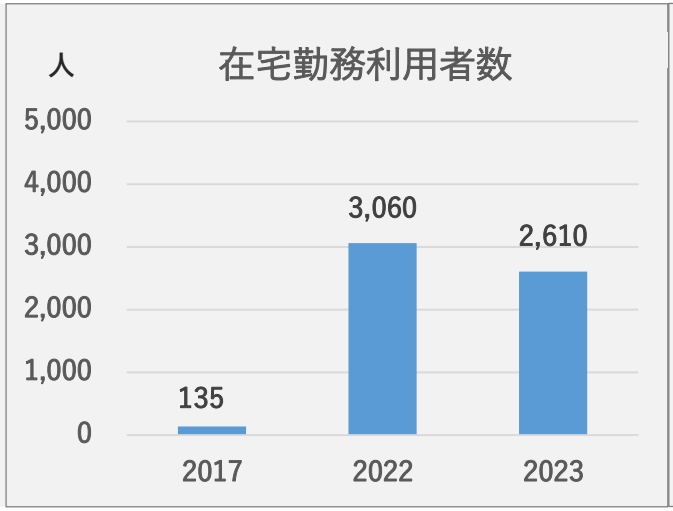
在宅勤務・フレックスタイム制度の活用定着

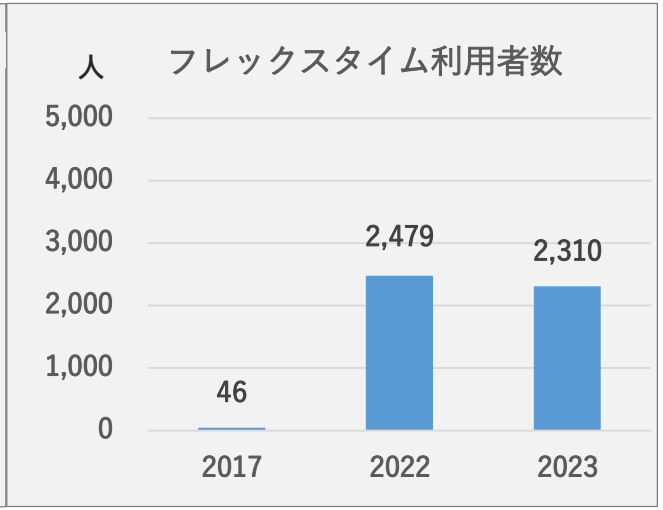
②職場環境の整備：場所にとらわれない働き方

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：178名**(取得率 60.3%)

うち、 1週間以上の取得率71.5%（市長部局）





(2) 事務の電子化、組織風土改革

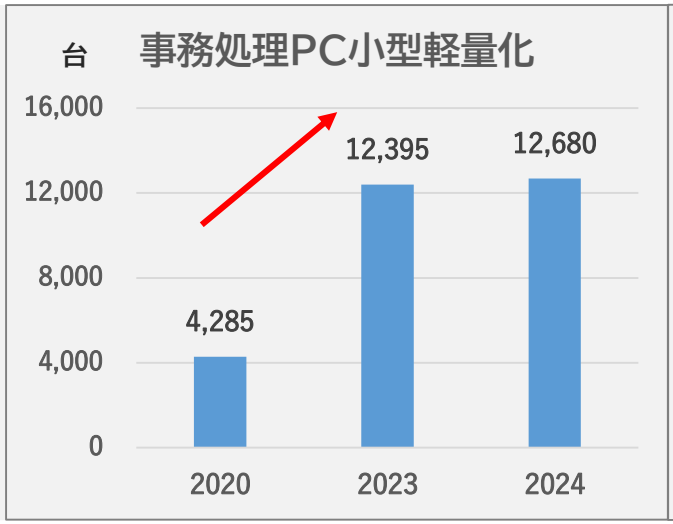
①**事務処理PC小型軽量化：12,395台** (導入率100%)

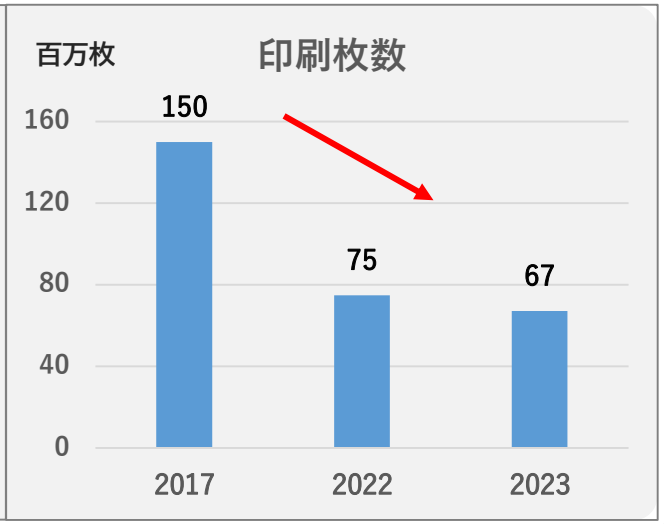
②**印刷枚数**(2017年度比)**：83百万枚（55.2%）削減**

③**働き方改革浸透度調査実施：**

浸透度指数 75.1%（前年度比▲1.5%）

④**超過勤務時間**：2019年度と同水準に



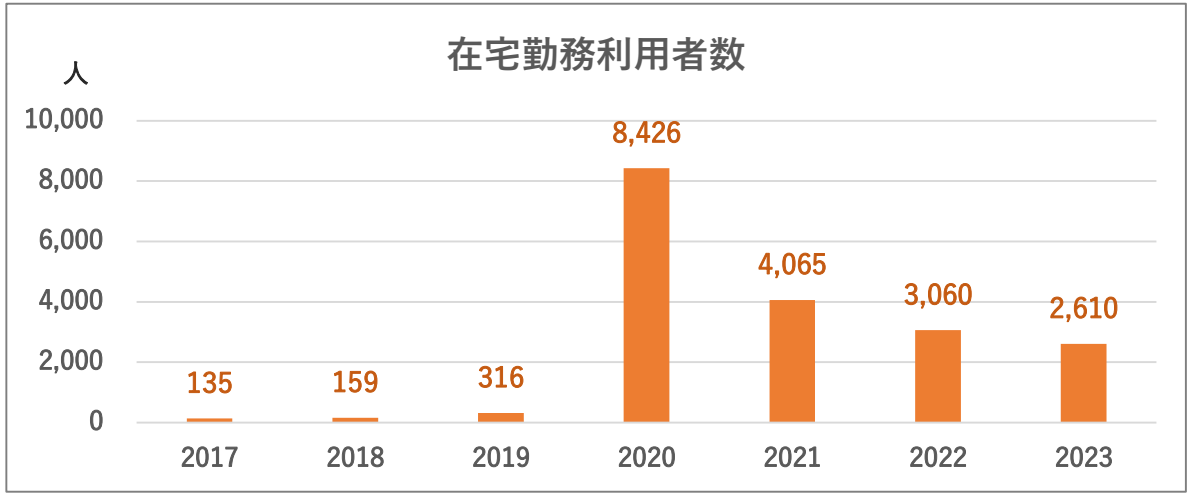


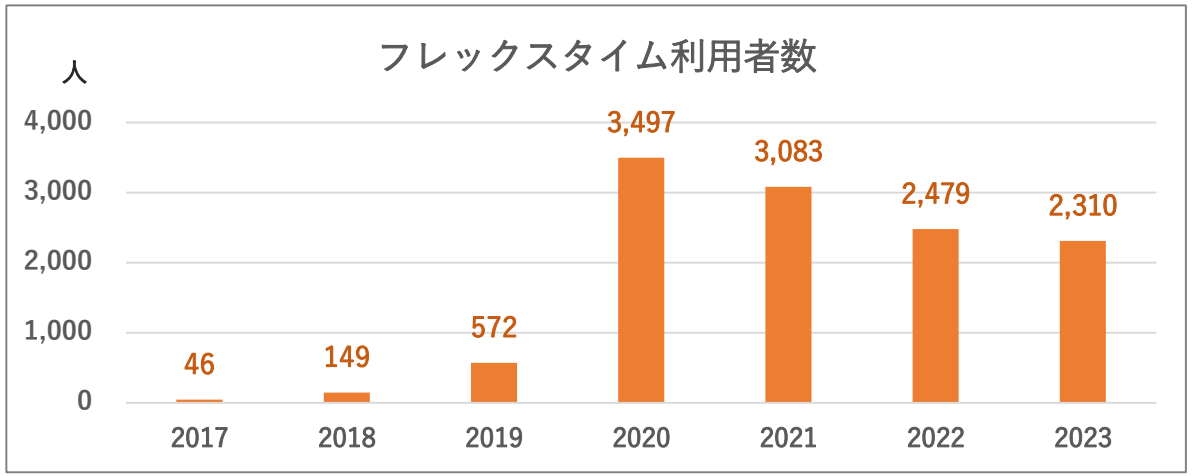
■多様で柔軟な働き方の浸透

○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

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
在宅勤務利用者数（人）	135	159	316	8,426	4,065	3,060	2,610
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
フレックスタイム利用者数（人）	46	149	572	3,497	3,083	2,479	2,310

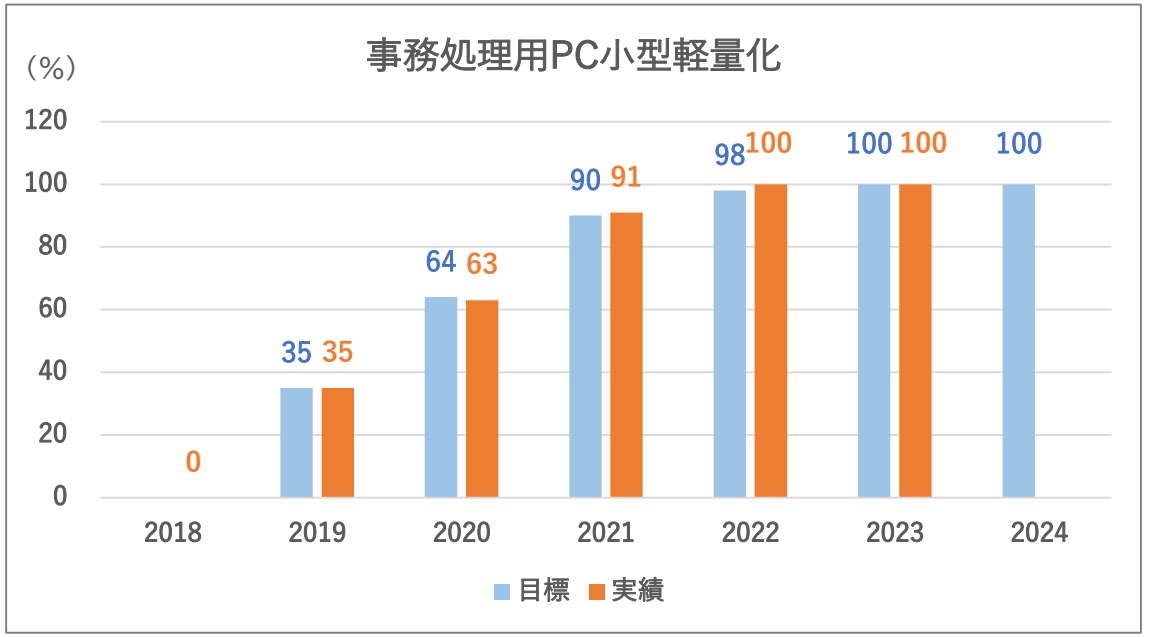
■働きやすい職場環境の整備

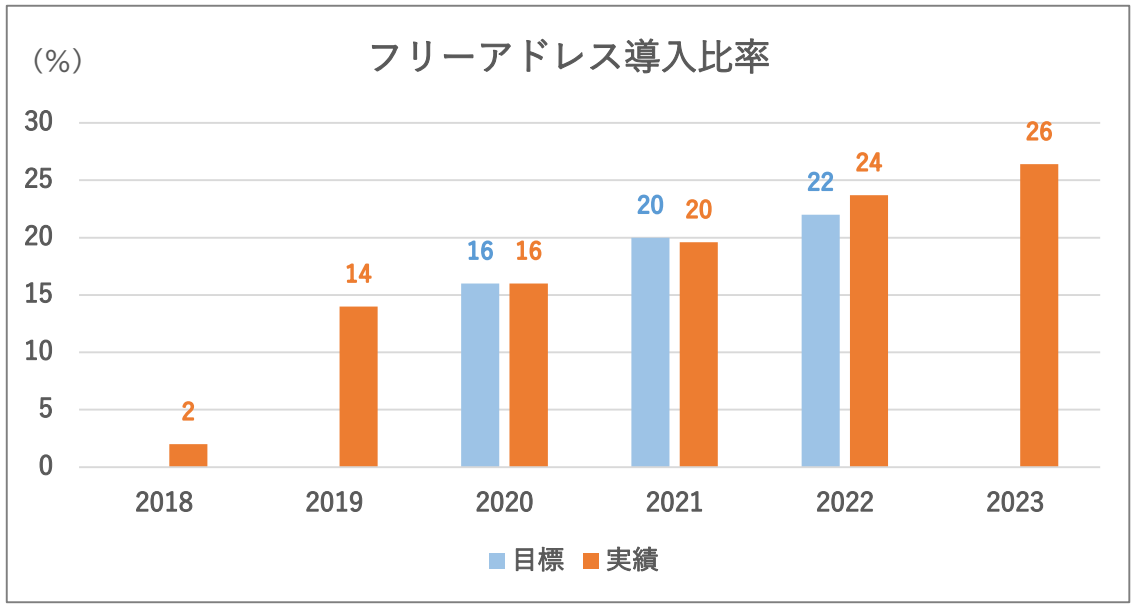
○ワークスタイルを変革する庁内インフラ整備

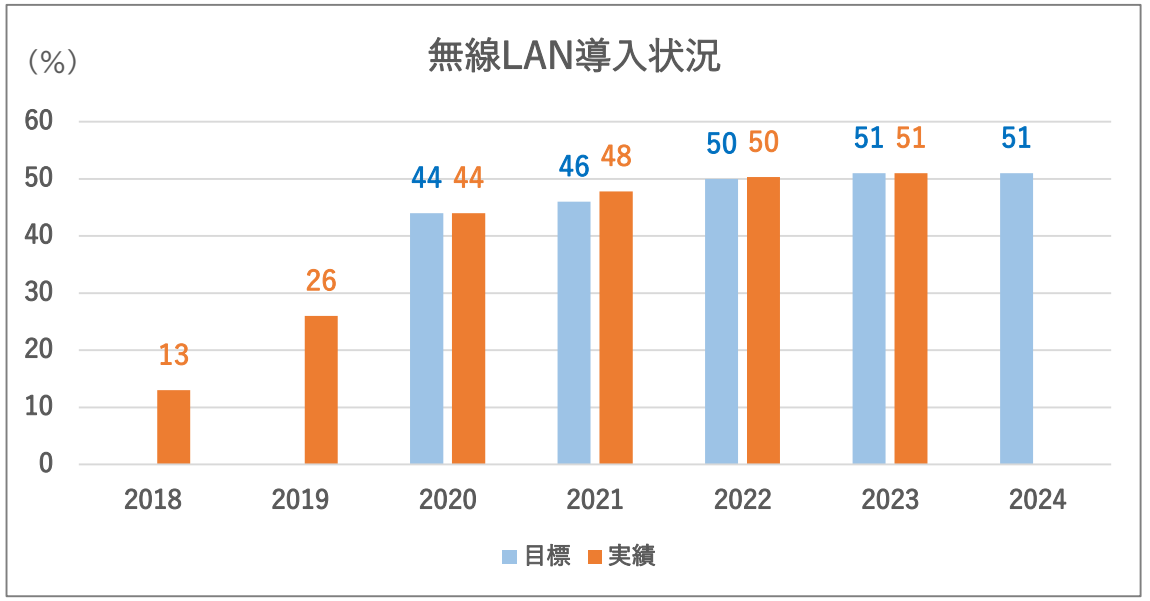
- PC小型軽量化　：100％達成
- 無線LAN導入　：50％
- フリーアドレス　：26％（業務特性・ニーズ等に応じ整備）

○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年度から目標を超えて削減

2023年度目標(2017年度比)： 42.7%削減

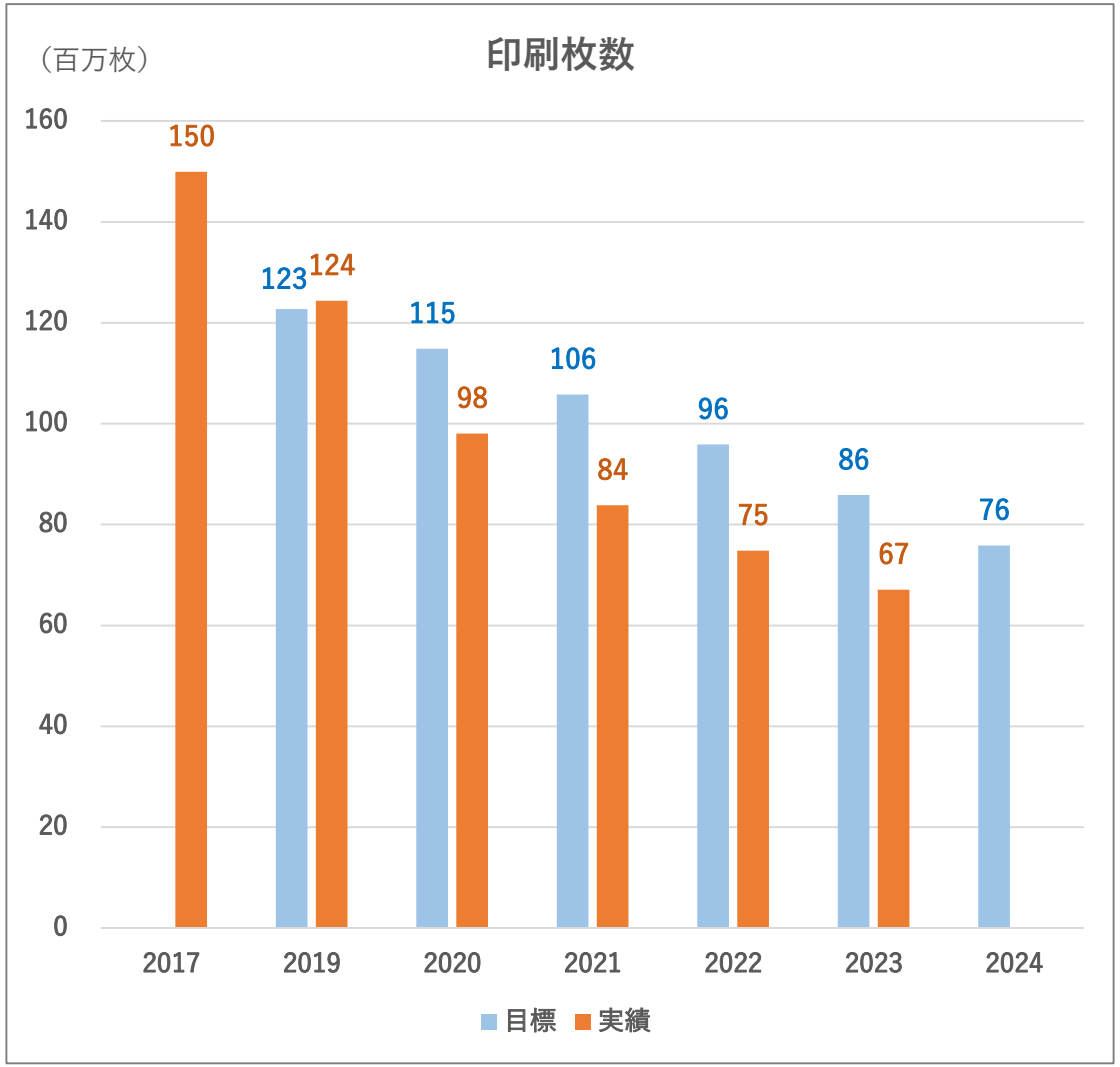
〃　実績(2017年度比)： 55.2%削減

○ペーパーレス化の促進策

①全職員で取組む「ペーパレス化」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
印刷枚数実績（単位:百万枚）	149.9	－	124.4	98.1	83.8	74.8	67.1
削減率実績（2017年度比）	－	－	**▲14.7%**	**▲34.3%**	**▲44.1%**	**▲50.1%**	**▲55.2%**
削減率目標（2017年度比）	－	－	▲15.8%	▲23.%	▲29.4%	▲36.0%	▲42.7%
印刷枚数目標（単位:百万枚）	－	－	122.7	114.9	105.8	95.9	85.8
2017年度基準※(単位:百万枚)	－	－	145.8	149.2	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

KOBE CITY of DESIGN

◎男性職員育児休業取得者数は引き続き増加傾向
取得率は当初目標（30%）を大きく上回る

・2023年度実績

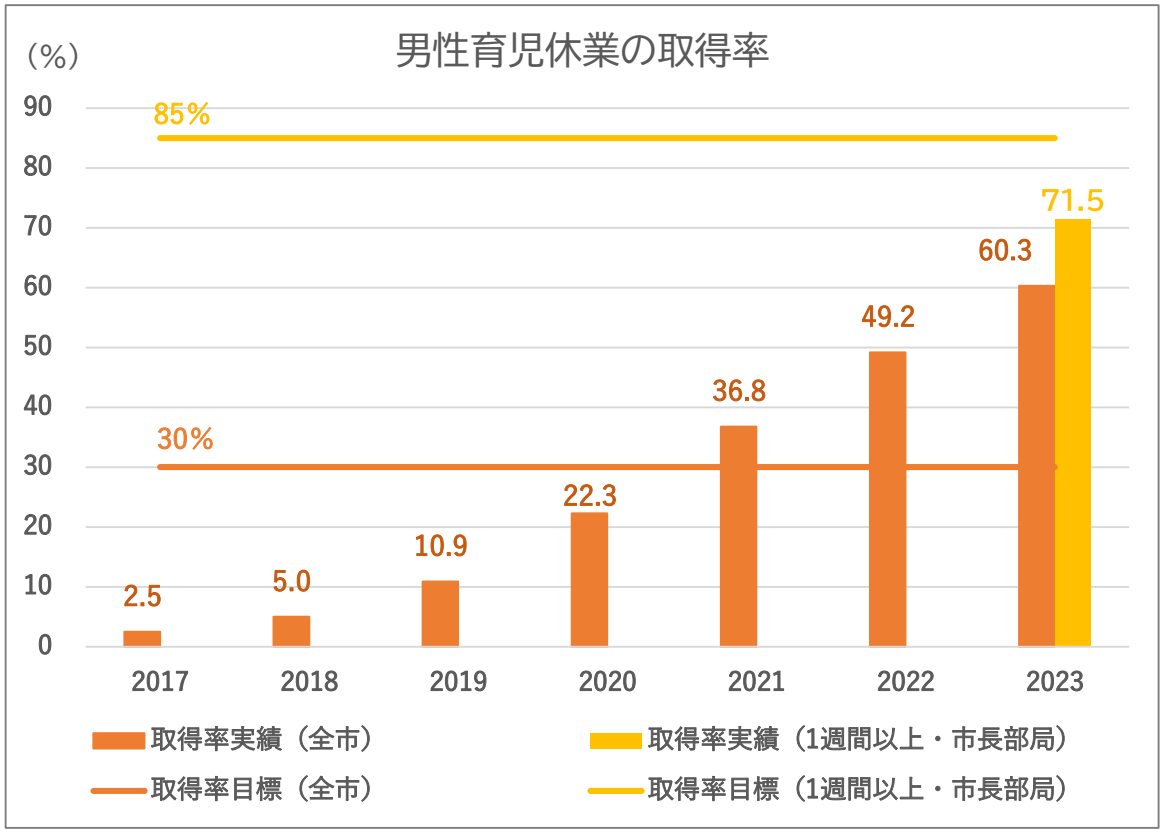
取得率　：60.3%(前年度比11.1%増加)

取得者数：178人 (前年度比 31人増加)

うち、 1週間以上の取得率71.5%（市長部局）

・2024年度目標

取得率　：85%　1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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
取得率目標(1週間以上･市長部局)	85.0	85.0	85.0	85.0	85.0	85.0	85.0
取得率目標(全市)	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0
取得率実績(全市)	2.5	5.0	10.9	22.3	36.8	49.2	60.3
取得率実績(1週間以上･市長部局)							71.5

■超過勤務の状況

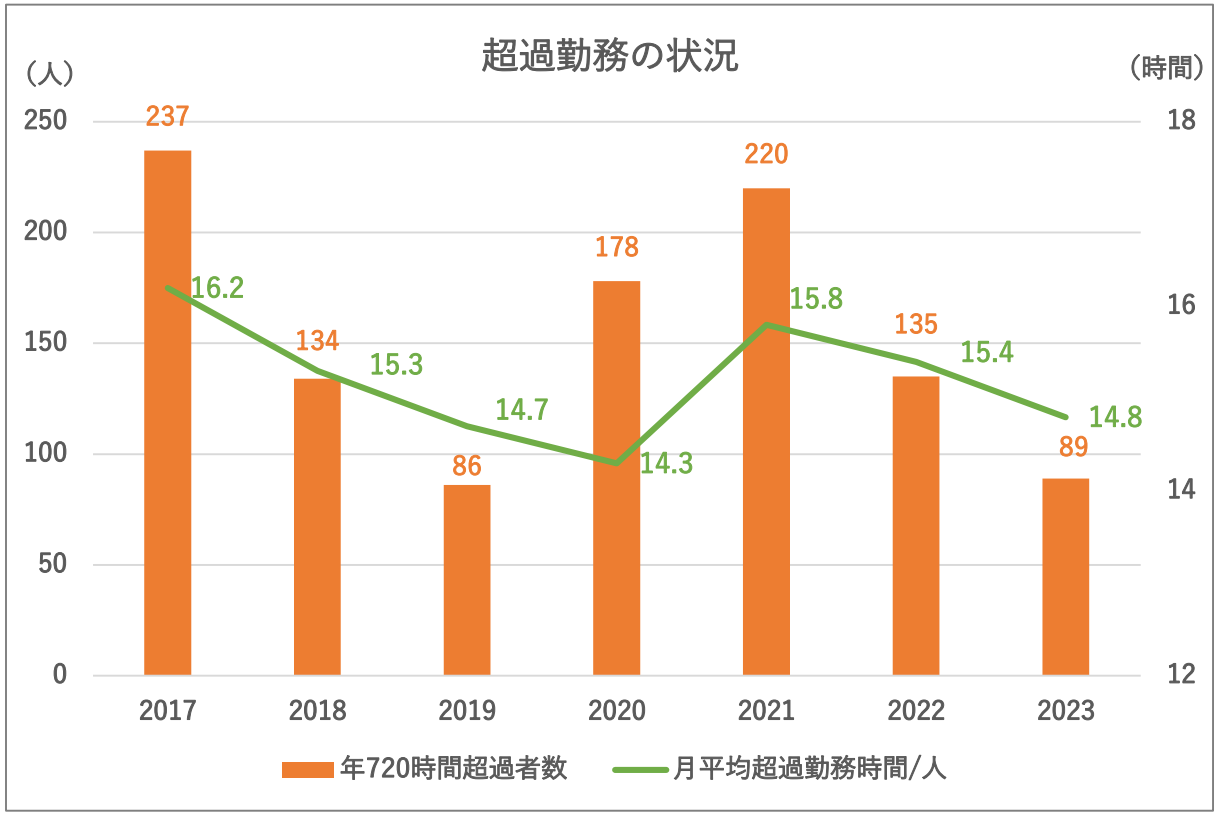
○平均超過時間の削減

・一人当たり月平均超過勤務時間

2022年度：15.4時間（前年度比 0.4時間 (2.5%) 減少）

2023年度：**14.8時間**（前年度比 **0.6時間（3.8%）減少**）

（2017年度比 1.4時間 (8.6%) 減少）



●年720時間超過勤務者数の削減

・年720時間超過者数

2022年度：135人（前年度比 85人 (38.6%) 減少）

2023年度： **89人**（前年度比 **46人 (34.1%) 減少**）

（2017年度比 148人 (62.4%) 減少）

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

※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			
			R5(2023)計画	R5(2023)実績	R6(2024)計画	R7(2025)計画
❶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	55.0%	57.6%	65.0%	70.0%
		②マイナンバーカード交付枚数	1,297,700	1,209,612	1,297,700	—
		交付率	85.0%	80.1%	85.0%	—
		③証明書発行件数:全市合計(枚数)	2,014,942	1,997,599	1,951,599	—
		割合　非対面(キオスク端末＋郵送・電子)	47.8%	46.3%	52.3%	—
		区役所窓口	46.5%	47.7%	42.1%	—
		その他(三宮証明SC、新長田窓口)	5.7%	6.0%	5.6%	—
		④区役所手続来庁者(市民課・保年課発券数)	644,050	700,739	576,255	508,460
	情報発信力・問合せ対応	⑤総合コールセンター応答数	189,239	111,030	106,589	—
		前年度比増減率	-5.0%	-44.3%	-4.0%	—
		・HPアクセス件数	102,774,039	92,877,188	93,000,000	—
		・FAQアクセス件数	4,209,666	7,924,629	10,000,000	—
		・イベント申込受付件数	41,856	51,599	65,000	—
		うち Web直接申込件数	33,485	44,295	58,000	—
		割合	80%	86%	89%	—
		⑥9区＋本庁 代表交換応答数(転送数)	1,081,340	1,325,082	—	—
	応対力強化	⑦行政事務センター 処理件数	1,373,376	1,167,429	1,290,792	—
		うち　区役所業務	336,496	196,098	297,202	—
		行政事務センター 取扱手続数	91	100	136	—
		うち　区役所業務	32	41	52	—

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			
			R5(2023)計画	R5(2023)実績	R6(2024)計画	R7(2025)計画
❷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)	—	2610	—	—
		②フレックスタイム利用者数(重複利用含まず)	—	2310	—	—
		③テレワーク対応可能PC/LTE端末台数	2,000	2,000	2,000	2,000
		④タブレット端末配布台数	1,430	1,430	1,482	—
		⑤事務処理PC小型軽量化：　台数	—	12680	—	—
		導入比率	—	100%	—	100%
		⑥無線LAN導入：　対象部署職員(PC)数	6,350	6,300	6,350	—
		導入比率	51.0%	50.0%	51.0%	—
		⑦フリーアドレス導入:対象部署職員(PC)数	—	3332	—	—
		導入比率	—	26.4%	—	—
		⑧男性育児休業取得者数	—	178	—	—
		取得率	—	※60.3%	85%	—
		うち　3か月以上取得者数	—	75	—	—
		3か月以上取得者の割合	—	25.4%	—	—
	事務の電子化	⑨印刷枚数	85,838,055	67,106,297	75,858,701	—
		H29年度比 削減率	42.7%	55.2%	49.4%	—
		⑩庁内申請電子化 手続数	43	48	—	—
		電子化率	58.9%	65.8%	—	—
	組織風土改革	⑪働き方改革浸透度指数	—	75.1%	—	—
		⑫一人当たり平均超過勤務時間	—	14.8	—	—
		前年度比増減率	—	-3.80%	—	—
		・年720時間超過者数	—	89	—	—

※市長部局は71.5％

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：❶ 市民の利便性と満足度を高める
❷ 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 大項目	具体的施策 概要	主要タスク　（青字は新規項目） 個別項目　（実施時期：前半に集中実施、後半では活用・拡大）
❶市民サービス改革	スマートで優しい市民サービス	行政の電子化 (1)手続改革による利便性向上	①行政手続きの電子化	市民の時間、手間、コストを省力化	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
				分かりやすく使いやすい仕組み	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
			②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	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
				マイナンバーカード交付・活用拡大	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
		情報発信力 (2)分かりやすくタイムリーな情報発信	①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	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
				電話を誘発する要因の削減	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
			②的確・迅速な問合せ対応	問合せ対応業務の機能強化	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
				目的に応じた機能・体制の整備	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)窓口応対の満足度向上	①市民に優しい窓口応対	多種多様な相談ニーズへの対応	①おくやみワンストップ、②外国人対応の充実
				応対力向上・業務標準化の促進	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
			②簡単・速い手続	手続きデジタル化・ICTツール活用	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
				ノンコア・定型的業務の外部委託	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
❷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	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	①ワークスタイル改革	場所・時間・書類によらない働き方	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
				機能的・効率的なワークプレイス	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
			②情報共有・チームワーク発揮	グループウェア活用拡大	①庁内FAQ等ナレッジ活用拡大、②庁内電話・メール削減
				部局横断的なナレッジ共有促進	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	紙・ハンコ処理の電子化拡大	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
				ICTツール・システム等の整備	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
			②局室区事務事業の改革	業務プロセスの再構築（BPR）	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
				電子申請に対応する迅速な内部処理	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	変化の激しい環境へスピード感重視	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
				マネジメント・推進体制構築	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
			②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	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
				ソリューション事業者と協働 GovTech	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

（2024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
市長室	・広報戦略部 ・広聴専門官 ・ホームページ監理官	○**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～） ●**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 ・BPO（外部委託） ・区役所業務改革
企画調整局	・デジタル戦略部 ・ICT業務改革担当 ・デジタル化専門官	
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	
地域協働局	・区役所課	

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
unesco
Member of
the Creative Cities Network