

# 働き方改革(業務改革) ロードマップ2.0 (2021～2025)

令和3年4月  
働き方改革推進チーム

1. 働き方改革の背景と経緯
2. ロードマップ2.0のめざすもの
3. 主要施策の概要と目的・目標
4. ❶『市民サービス改革』(1)～(3)
5. ❷『職員の新しい働き方と組織風土改革』(1)～(3)
6. 主要スケジュール
7. 働き方改革推進チーム
8. 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

## 【資料】

ロードマップ1.0（2018～2020）

❶ 働き方改革（業務改革）ロードマップ：めざす姿、一覧表、主要指標(1)

❷ 区役所業務改革ロードマップ：めざす姿、一覧表、主要指標(2)

# 1. 働き方改革の背景と経緯

## ■働き方改革は社会的課題

### ○環境変化

- ・生産年齢人口 : 1995年をピークに減少。少子社会(1997年)、超高齢社会(2007年)、人口減少(2011年以降)
- ・雇用と生産性 : 国内だけでは働き手確保が困難、世界的に低い生産性と長い労働時間
- ・就業者の行動様式 : 共働き世帯数が専業主婦世帯数を逆転(1990~2000年)、介護・育児をしながら働く人の増加
- ・社会的な価値観 : ダイバーシティ(多様性の尊重)、ワークライフバランス(仕事とプライベートの両立)
- ・新型コロナウイルス : 在宅勤務、非対面・非接触業務、副業容認など就業に関わる意識と行動変容(2020年)

### ○持続可能な未来に向けて、多様な働き方で誰もが活躍できる「働き方改革」が求められる

- ・解決すべき課題 : 長時間労働・残業前提の労働慣習、勤務環境、業務フロー、デジタル化、改革意識の醸成等々

## ■神戸市役所の働き方改革

### ○平成7年、阪神・淡路大震災による財政危機：20年余りの間に約33%の職員を削減（全国平均約16%）

- ・平成28年、職員意識調査：業務量の増大、業務効率化の停滞、閉塞感を持ち、疲弊している職員も少なくない状況
- ・働き方改革の新たな取組：抜本的な業務改革と意識改革、ワークライフバランスとイノベーション促進をめざす

### ○平成29年、働き方改革推進チーム結成。翌年、働き方改革（業務改革）ロードマップ(具体的施策28項目)策定

①職員の働き方改革（業務改革）：スマートなワークスタイル、働きやすい職場

②区役所業務改革 : スマートで優しい市民サービス

それまでの働き方や市民サービスを変革させる制度改正、ICTインフラ整備、意識改革などによる業務改革を進める

### ○令和2年、新型コロナウイルスによる社会全体のデジタル化加速で、働き方（業務）改革もデジタルトランスフォーメーション（DX）による行政スタイルの変容、ユーザーニーズへの優れた対応力などが求められる段階に

## 2. ロードマップ2.0のめざすもの

### ■基本的考え方と位置付け

ロードマップ2.0は、働き方改革（業務改革）主要施策の方向性、目標、実行計画等に関する2021～2025年の行程表。新たなビジョンとして、人間中心の「ヒューマンで優しいスマートシティ神戸」を掲げ、「デジタルトランスフォーメーション」により、市民サービスと職員の働き方における「新しい行政のスタイルとバリューを創造」していく。長期的には更なる進化により「スマート自治体」をめざす姿とする。

#### 働き方改革（業務改革）ロードマップ2.0（青字は新たな視点）

フェーズ2	2021	<b>○ ビジョン：ヒューマンで優しいスマートシティ神戸</b> <b>～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～</b>
	～	
	2025	

- ① 市民サービス改革 ～スマートで優しい市民サービス～
- 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～



#### スマート自治体（めざす姿）

最終フェーズ	2030 ～ 2040	<b>1. スマートでヒューマンな市民サービス</b>
		<b>2. 徹底して効率化・自動化された内部事務</b>
		<b>3. 変化に対応し成長し続ける人材と組織風土</b>
		<b>【前提】</b> 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
		<b>【めざす姿】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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ワンスオンリー、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を実現</li> <li>・ 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し、労働力制約の下、従来の半数の職員数でも本来担うべき機能を発揮できる自治体（総務省「自治体戦略2040構想研究会」より）</li> <li>・ 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</li> </ul>

### 3. 主要施策の概要と目的・目標

#### ① 市民サービス改革 ～スマートで優しい市民サービス～

目的：市民の利便性と満足度を高める

##### ■ 市民目線で行政サービスを質的に向上

##### 【主要施策目標】

(1)行政の電子化	手続改革（スマート化）による利便性向上	スマート化カバー率	: <b>70%</b>
(2)情報発信力	分かりやすくタイムリーな情報発信	代表交換入電数削減率	: <b>50%</b>
(3)応対力強化	窓口応対の満足度向上	手続来庁者数削減率	: <b>40%</b>

#### 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～

目的：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

##### ■ 事務の飛躍的効率化、生産性向上

##### ■ 職員は職員でなければできない高付加価値業務に専念

##### 【主要施策目標】

(1)スマートワーク	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	男性職員育児休業取得率	: <b>30%</b>
(2)事務の電子化	徹底的な内部事務の効率化	印刷枚数削減率	: <b>60%</b>
(3)組織風土改革	イノベーションを創出する組織風土改革	DX人材の育成と配置	: 全庁

## 4. ①『市民サービス改革』 ～スマートで優しい市民サービス～

### (1)行政の電子化 : 手続改革による利便性向上

施策	概要	主要タスク（青字は新規項目）
①行政手続きのスマート化	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電子契約書導入
	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 ④マイナンバーカード交付・活用促進戦略

#### 【主な実行計画・目標】

- ①行政手続きのスマート化 : 目標カバー率 70%（令和7年度、手続き総処理件数ベース）、優れたUI/UXの提供
- (1)電子申請 : 申請・届出・申し込みをスマホやパソコンで完結、行政手続きの電子化原則
  - (2)郵送申請書作成支援 : Web フォームへの質問に回答することで郵送申請書を作成
  - (3)申請内容事前登録 : 窓口来所前にスマホなどで申請内容を予め登録し、窓口で再現・確認、署名し完結
  - (4)スマート化に伴うBPR支援 : 従来の書面受け入れによる処理工程を再構築し、後続処理もデジタル化・自動化
  - (5)電子契約書の導入 : 新規契約書を原則電子化し、文書・契約・会計等関連システムと連携
- ②来庁不要のサービス体制整備 : 区役所手続き来庁者数 4割削減、相談・手続などを遠隔・非対面で行うサポートサービス充実
- (1)対面以外の相談手段提供 : 電話やWeb会議システム、動画等を活用した相談体制、案内方法の整備
  - (2)相談の予約制 : オンラインでも窓口でも待たせず、職員側も業務量を予測可能

## 4. ①『市民サービス改革』 ～スマートで優しい市民サービス～

### (2)情報発信力 : 分かりやすくタイムリーな情報発信

施策	概要	主要タスク（青字は新規項目）
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

#### 【主な実行計画・目標】

##### ①HP機能の強化

- (1)分かりにくい通知文の改善 : 市民目線での改善、実践的な改善ワークショップ型研修、改善事例・マニュアル・ガイドライン整備
- (2)自己解決機能の強化 : 市民が使いやすいHP検索・FAQ・チャットボット・ガイド等の機能向上、管理・運営体制の適正化

##### ②電話対応業務の効率化

- : **代表交換の入電（転送）件数削減 目標 50%（令和5年度までにH30年度比・全市）**
- (1)入電データの分析 : 総合コールセンター、全市代表交換の入電データ、問合せ内容分析に基づく業務改革
- (2)総合CC機能の高度化 : 指標目標に基づく業務品質維持・向上と運営体制効率化、対応機能強化、BCP対応強化
- (3)専用CC整備と活用 : 目的・ニーズに応じた専門的・特定分野の問合せ手段（電話＋Web）提供  
市民への浸透・周知と使いやすさ・活用率の向上

## 4. ①『市民サービス改革』 ～スマートで優しい市民サービス～

### (3) 対応力強化 : 窓口対応の満足度向上

施策	概要	主要タスク（青字は新規項目）
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	①おくやみワンストップ ②外国人対応の充実
	対応力向上・業務標準化の促進	③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
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

#### 【主な実行計画・目標】

##### ①市民ニーズへの対応力強化 : 職員は定型的業務から相談支援業務中心の体制へ

- (1) 職員の役割改革 : ノンコア・定型的事務を最小限に、高度な業務知識・スキルを備え市民の多様な相談ニーズに対応、地域との協働等より付加価値の高い業務に注力
- (2) 市民の行動変容促進 : デジタル技術活用×ヒューマンな対応で市民満足度の向上と区役所業務の効率化

##### ②区役所運営体制の最適化 : 業務委託・事務集中化による区役所の人員再配置、区役所手続き来庁者数目標 4割削減（再掲）

- (1) 窓口業務のスマート化 : 手続窓口のスマート化、非対面相談体制の整備（再掲）、キャッシュレス対応整備
- (2) 窓口定型業務の委託化 : 市民課・国保年金医療課業務の窓口対応・事務処理の委託化（事務処理の集約化も検討）
- (3) 事務処理の集約と委託 : 郵送・電子申請業務の拡大、受付窓口と事務処理の集約化（行政事務センター活用）拡大



## 5. 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)スマートワーク : 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

施策	概要	主要タスク（青字は新規項目）
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 <b>成果重視の評価</b>
	機能的・効率的なワークプレイス	④ <b>ローカルエリア（区役所等）のサテライトオフィス整備</b> 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 <b>連携・協働促進サイト整備</b> ⑤ <b>e-ラーニング活用拡大</b>

### 【主な実行計画・目標】

- ①**ワークスタイル改革** : 時間や場所にとらわれない、ペーパーレスでスマートなワークスタイル定着による生産性向上
- (1)制度の活用促進・定着 : 在宅勤務やフレックスなど制度の活用拡大、育児参加・地域貢献などワークライフバランスの推進  
**男性職員の育児休業取得率30%、育児参加休暇取得率100%（令和6年度）**
- (2)成果重視の人事評価** : **スマートワークに対応する成果重視の業績評価**、生産性向上による総労働時間・時間外勤務の縮減
- (3)職場環境の整備拡大 : フリーアドレス、モバイル電話、**サテライトオフィス**など機能的・効率的なワークプレイスのさらなる整備拡大
- ②**庁内情報共有とチームワーク** : 部局を超えて協調しチームワークを発揮する組織 **（タコツボ化組織・一人親方からの脱却、庁内分業）**
- (1)情報共有ツールの活用 : 電子会議室・掲示板、チャットルームなどの活用、庁内FAQ等ナレッジ整備による庁内問合せ電話削減
- (2)インナー広報の充実 : ワークスタイル改革、意識改革、職員間の連携と協働などを促進する**新しいインナー広報の展開**

## 5. 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～

### (2)事務の電子化 : 徹底的な内部事務の効率化

施策	概要	主要タスク（青字は新規項目）
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

#### 【主な実行計画・目標】

- ①ペーパーレス化の拡大継続 : **印刷枚数削減 目標60%/30%**(本庁等無線LAN導入部署/その他、令和6年度にH29年度比)
- (1)庁内事務の原則電子化 : 電子決裁・添付書類の完全ペーパーレス化、押印廃止、庶務事務（中間業務）の削減・効率化
  - (2)ICTツール・システム整備 : 総務事務、会計システムの機能強化、関連業務の電子化、事務処理の自動化
  - (3)非効率業務の見直し : 非効率な内向き業務を「やめる・へらす・かえる」、市民に価値を生む仕事に費やす時間を増やす
- ②事務事業とプロセスの見直し: 不要にできるものは不要に、不要にできないものはICTツールを活用し徹底的に効率化・自動化
- (1)規則等の見直し : 必要以上の手間や負担を生じさせる規則・前例踏襲の非効率事務などの抜本的な見直し
  - (2)行政手続きスマート化** : 各局室区の行政手続きスマート化と後続事務BPR、契約書電子化による内部事務効率化（再掲）
  - (3)文書管理体制の効率化 : 文書電子化、書類の集中保管、管理体制・入出庫事務効率化、保存文書・冊子等の個人持ち廃止

## 5. 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～

### (3) 組織風土改革 : イノベーションを創出する組織風土改革

施策	概要	主要タスク（青字は新規項目）
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

#### 【主な実行計画・目標】

- ①**定期的な職員意識調査** : ロードマップ各施策や神戸市クレド等をどれだけ自分事として捉え実践しているか、浸透度を調査
  - (1)**クレドの浸透と実践** : クレド浸透プロジェクトの実施、職員個人の意識を変えることで個人と組織の行動を変容
  - (2)働き方改革推進体制強化 : 各局の状況・ニーズに応じた業務改革の促進・BPR支援体制
- ②**DXの推進** : DXによる業務の方法・体制・意識の変容、イノベーションの気風醸成、人材育成、人事評価
  - (1)**DX人材の育成** : ICTを使いこなせる**人材の育成と全庁的配置**、実践的ハンズオンセミナー、ワークショップ等の開催
  - (2)事業者との協働 : GovTechの促進、行政課題のソリューションを提供できる事業者との協働、民間DX人材の登用

## 6. 主要スケジュール

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
市民サービス改革	<p>手続スマート化</p>	<p>プラットフォームの運用とBPRによるスマート化拡大</p>			
		<p>プラットフォーム導入</p>			<p>カバー率 70%</p>
	<p>来庁不要の遠隔サポートサービス、電子・郵送手続拡大、区役所事務集約化</p>				
		<p>区役所窓口業務の段階的委託化</p>			<p>来庁者数 40%削減</p>
		<p>西区 新庁舎</p>	<p>中央区 新庁舎</p>		
	<p>分かりやすいHP・通知文、電話を誘発する要因の削減</p>				
	<p>代表交換全区委託化</p>		<p>代表入電数 50%削減</p>		
職員の新しい働き方と組織風土改革	<p>多様で柔軟な働き方の推進、コミュニケーションとチームワーク</p>				
				<p>男性育休取得 30%</p>	
	<p>徹底的な内部事務の効率化、デジタル化によるプロセス改革</p>				
				<p>印刷枚数 60%削減</p>	
<p>クレドの浸透と実践、ICTを使いこなすDX人材の育成と配置</p>					
					<p>DX人材の全庁配置</p>

# 7. 働き方改革推進チーム

- 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

○ 庁内の部局横断メンバーで構成

(令和3年4月現在)

局	構成組織/メンバー	主な推進プロジェクト
市長室	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広報戦略部</li> <li>・広聴専門官</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・データに基づく電話対応改革PT</li> <li>・総合コールセンター等委託業務PT</li> </ul>
企画調整局	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル戦略部長</li> <li>・ICT業務改革担当</li> <li>・デジタル化専門官</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スマート手続推進チーム</li> <li>・RPA・AI推進チーム</li> <li>・BPR支援</li> </ul>
行財政局	<ul style="list-style-type: none"> <li>・副局長</li> <li>・業務改革専門官 兼 推進PL</li> <li>・業務改革課</li> <li>・デジタル化専門官</li> <li>・区役所課</li> <li>・人事課</li> <li>・組織制度課</li> <li>・給与課</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BPO（外部委託）推進</li> <li>・文書改革</li> <li>・ペーパーレス推進</li> <li>・区役所業務改革</li> <li>・電子契約書PT</li> </ul>

外部有識者・事業者  
による助言・支援

神戸市業務改革  
エグゼクティブ  
アドバイザー

- ✓ 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

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		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	スマートで優しい市民サービス	(1) 行政の電子化 行政の電子化による利便性向上	① 行政手続きの電子化	市民の時間、手間、コストを省力化 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
			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 マイナンバーカード交付・活用拡大	
		(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 ② 的確・迅速な問合せ対応	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 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 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	スマートなワークスタイル、働きやすい職場	(3) 窓口対応の 満足度向上	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 対応力向上・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・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
			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) 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	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 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 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
(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 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		
	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		
(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 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		
	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 ソリューション事業者と協働 GovTech	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		