事例No.	1494
公表年度	R3
団体の属性	指定都市
団体名	兵庫県神戸市

事例区分	行政改革

タグ	・ICT ・（行政改革）業務の効率化 ・組織改革

事例種類	ＩＣＴの活用

事例内容・タイトル

在宅勤務、ペーパーレス化・電子決裁等の業務のICT 化の推進

出典

地方公共団体における
テレワーク推進のための
手引き
令

3　兵庫県神戸市　～在宅勤務、ペーパーレス化・電子決裁等の業務の ICT 化の推進～

新型コロナウイルス感染拡大前から、働き方改革の一環としてテレワークやオフィスのフリーアドレス化、フレックスタイム制度等の柔軟な働き方を推進。ペーパーレス化・電子決裁や、コミュニケーションツールの利用等とあわせて、庁舎を離れても切れ目なく業務対応が行えるようにしている。

取組経緯

- 平成 28 年度に実施した庁内アンケート調査において、**「既存の業務の中で改善すべき点がある」との回答が8割弱**と高い割合にのぼったことや、**庁内に「閉塞感、疲労感がある」との意見が多かった**ことを受けて、働き方改革（業務改革）の取組を推進。
- 平成 29 年、職員の勤務条件や行政経営を所管する行財政局と、庁内の ICT 環境整備を統括する企画調整局が「働き方改革推進チーム」を結成。平成 30 年６月には、**神戸市のめざすべき姿と 2020 年度までのロードマップを策定した。**
- 具体的には、「多様で柔軟な働き方の推進」や「業務事務の省力化」を掲げ、関係部署等による議論の下、テレワーク、ペーパーレス化や電子決裁等の業務の ICT 化を推進していくこととなった。（「ペーパーレス化、フリーアドレスオフィスの導入」については、後段を参照）

取組内容

➢ 制度の概要

- 平成 27 年９月に在宅勤務の制度を導入。**育児・介護等と両立しながら働きやすい環境整備や業務効率の向上を目的とし**、係長以下で育児・介護を行う職員に限定していた。
- 導入後もより使いやすい制度とするため、要件・対象者の拡大、取得頻度や単位の見直し、システム環境の改良など、**継続的に制度の見直しを実施。**
- 現在、対象者は一般職の常勤職員、実施場所は原則自宅、利用回数上限は週４日としている。半日・時間単位での実施も可能である。新型コロナウイルス感染症への対応期間中は、**対象者を全職員（会計年度任用職員等も含む）へ拡大、利用回数の上限は撤廃している。**
- 事前申請のルールとして、所属長にあらかじめ許可を得た上で（口頭でも可）、利用日前日までにシステム上で決裁を受けることとしている。申請時には、在宅勤務での業務予定も簡潔に記入。利用翌日以降に、システムに実績報告を登録し、所属長が確認する。

➢ 在宅勤務における労務管理

- 始終業時に**所属長にメール等で報告（電話でも可）を行うほか、始業時は庶務事務システム上でも、勤務の開始を登録**する。就業時間中の在席確認は特に行っていない。
- **フレックスタイム制（コアタイム 10 時～15 時）との併用も可能としている。**なお、在宅勤務では時間外勤務は禁止としている。

➢ 在宅勤務のための PC・機器等の環境整備

- 令和元年 11 月までは、在宅勤務用の PC を借りて持ち帰る方法であったため、130 台を用意していた。現在は、**職員が自席 PC と LTE 接続端子（要決裁）を持ち帰り、PC に差して全庁システムに接続**することができる。なお、**機密情報・個人情報を含む紙書類の持ち出しは禁止**となっている。
- テレワーク推進に向けて PC の軽量小型化を推進。仕様に重量の制約を設けるとともに、デスクトップの調達は廃止した。なお、カメラ付き PC は平成 28 年から導入している。PC の画面が小さくなることへの対応として、執務室で事務処理を行う際は、**必要に応じてセカンドディスプレイを設置**している。

➢ コミュニケーションツール等の導入

- グループウェアの試行導入を経て、平成 31 年度より全庁展開している。スケジュールの共有やグループチャットなど**多様なコミュニケーション手段を実現。**スケジュールはグループウェア上で登録すると、所属部署に限らず**全庁職員のスケジュールが閲覧可能**であり、従前と比べて利便性が大きく向上した。
- **Web 会議システムやチャットツール**も、新型コロナウイルス感染拡大前から導入。また、令和２年６月より、**私用 PC でコミュニケーションツールを利用できるよう**、公用アカウントも配付した。ファイル編集や共有機能も活用できる。

取組を進める上での課題

- 在宅勤務の課題として、同年７月の職員アンケートでは、**コミュニケーションを取りにくいこと、在宅勤務時のネットワーク環境への不満**、職場で電話対応等をする**周囲の職員の負担が増えるため在宅勤務がしにくい**といった点が多数挙げられた。
- ネットワーク環境については、令和２年４～５月は LTE 接続端子（事務処理用 PC に接続することで庁外においてもイントラネット等の庁内ネットワークに接続することが可能）の不足のため、**在宅勤務時に庁内ネットワークに接続できない職員**がいた。そこで同年６月より、LTE 接続端子を 500 台から 2,000 台へ拡充を図った。また、在宅勤務中、外部に個人の電話番号等を伝えなければならず、**個人情報の問題や通話料負担**が生じたため、希望者へ公用携帯 300 台を貸し出している。
- 電子決裁、財務会計システム、人事評価システム等は在宅勤務でも利用可能であるが、一方で、住基システム等の専用システムを使って業務をすることが多い部署、紙ベースでの申請が多い部署（福祉関係など）、現場での立ち合いが必要な部署等では、在宅勤務が難しい。
- また、**管理職は、緊急を要する対応**等が、自宅で行いにくい等の理由により在宅勤務を取得しにくいという意見もある。

取組を進める上での工夫

➢ 市長のリーダーシップと職員からのボトムアップ

- 市長はデジタル化を強く推進しており、職員の業務効率化のみならず市民サービス向上の観点でもデジタル化を進めるよう職員に対し、メッセージを発信している。また、職員もクラウドサービスを活用することにより FAX や郵送によるやり取りからの脱却を試行するなど、少しずつではあるが、ICT 化を推進する流れが生まれてきている。**トップのリーダーシップと職員からのボトムアップの双方により ICT 化を推進している。**

➢ ペーパーレス化・電子決裁等、業務の ICT 化の推進

- 新型コロナウイルスの感染拡大前から、働き方改革の一環として、ペーパーレス化や電子決裁、フリーアドレスオフィスの導入等、**場所にとらわれず働ける環境整備を推進していたことは、在宅でも業務を遂行できる環境整備に大きく寄与**した。
- 電子決裁は市長まで拡大し、電子決裁率も 25.4%（平成 28 年 6 月時点）から **97.3%(令和3年1月時点)**へ大きく上昇。**庁内の電子申請も進めて**おり、次年度からは通勤手当等の手当関係に電子申請が導入される予定である。会計事務についても、完全電子化を進めている。

➢ コミュニケーションツールの利用促進

- コミュニケーション不足解消のため、**チャットや Web 会議の活用を推進**している。チャットは、コロナ前から導入していたが、導入当初はあまり活用されておらず、職員にもメールとチャットを両方確認するという習慣がなかった。**情報化戦略部など推進部署が積極的に活用**するようにし、職員にも徐々にチャットの利便性が浸透しつつある。

成果

- 緊急事態宣言発令中の令和２年５月は、当月に1回以上在宅勤務を利用した職員数は 3,708 名（83.7%）。一日当たり最大で約 1,500 名が在宅勤務を実施した。（出先事務所、区役所等を除く 4,428 名が対象）
- 在宅勤務によるメリットとして、職員からは**集中して業務を行うことができた、通勤時間が節約できた、ワーク・ライフ・バランスが向上した**等の声が挙げられている。平成 27 年度より制度を導入していたことにより、コロナ禍においても、大きな混乱はなく多くの職員が制度を利用することができた。今後は、在宅勤務に伴う課題解消に取り組み、取得したい人が取得しやすい環境整備を推進していきたい。

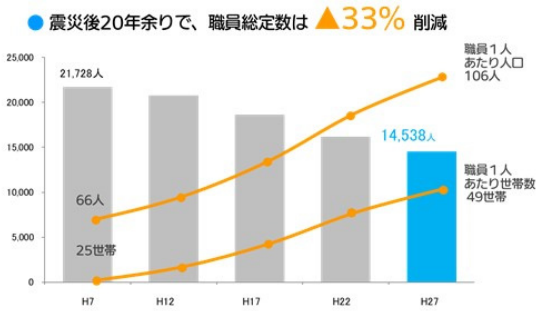
推進のポイント

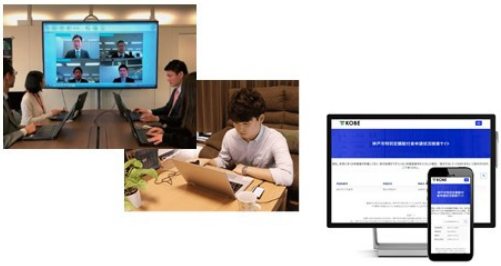


在宅勤務を推進するためには、**ペーパーレス化や電子決裁、電子申請等をはじめとした業務の ICT 化**が不可欠。日常的な会議や幹部レク等でも紙を用いないなど、**紙を中心とした働き方から脱却し、場所にとらわれず、どこでも職場の自席と同じような環境で仕事ができる環境づくり**が重要である。

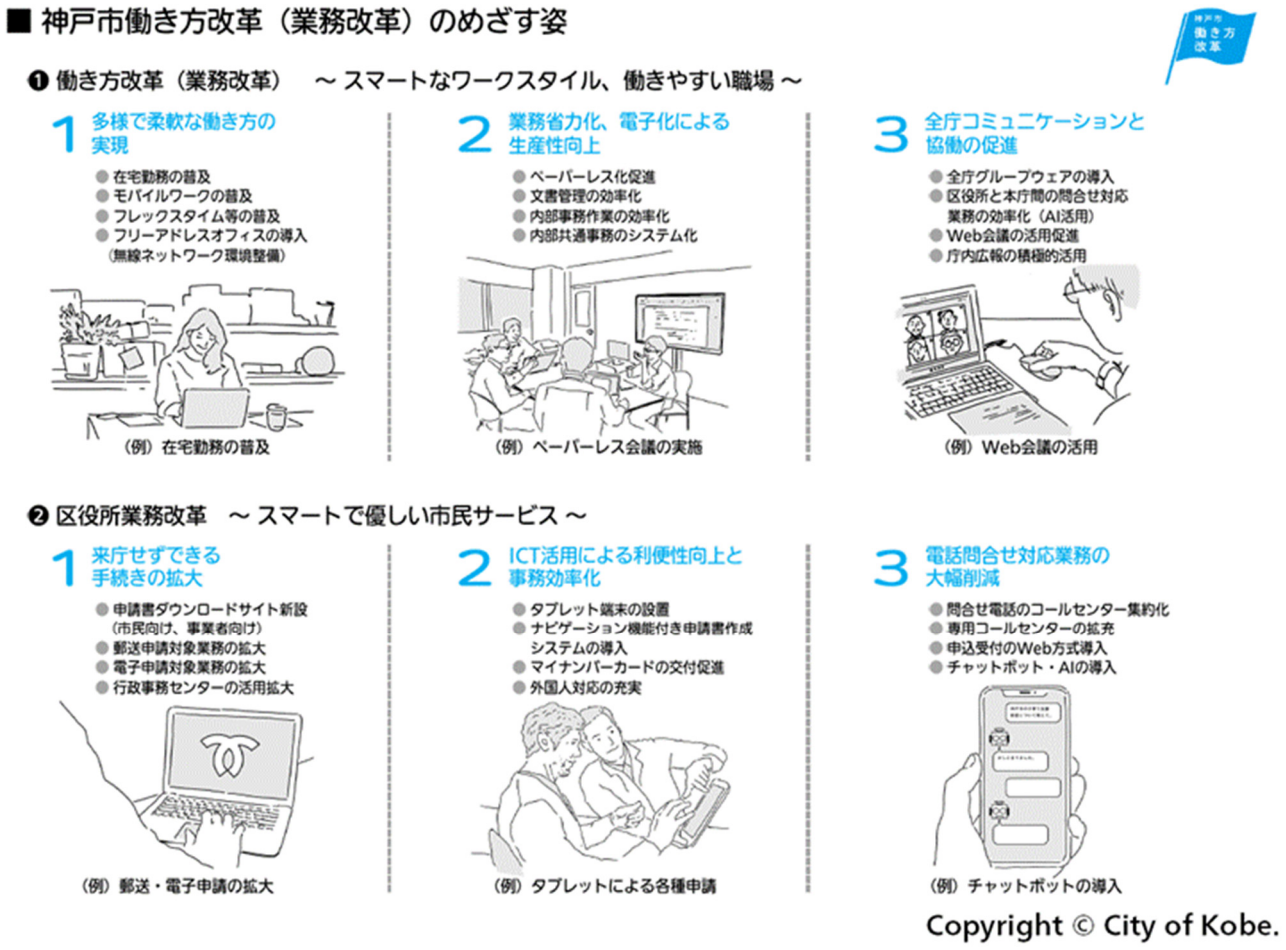
神戸市のデジタル化の取り組み

H 7 阪神・淡路大震災
8 行財政改善緊急3カ年計画（H8～10年度） 以降行革の継続
27 在宅勤務導入 リモートでの庁内NWアクセス
28 庁内情報システム最適化計画（H28～R2年度） ホストオープン化、システムコスト抑制、マイナンバー制度導入踏まえたセキュリティ向上
29 働き方改革推進チーム設置 3か年のロードマップ
フレックスタイム制度・フリーアドレス導入
30 UIKスタート 職員とスタートアップが協働で地域課題をデジタルで解決
R 1 GW/Web会議システム導入 デジタルによる業務生産性向上
Be Smart KOBE スマートシティの推進
2 COVID-19 MSとの連携でコロナ感染チャットボット/発生状況データサイト/給付金申請状況検索サイト/自動音声案内
行財政改革方針2025 Dx推進、デジタル技術とデータの徹底活用
新庁内システム最適化計画（策定中） 標準化/クラウド化対応
3 神戸市Dx方針（策定中）





出所）「地方自治体のデジタルトランスフォーメーション推進に係る検討会」提出資料（令和2年 11 月2日）



出所）神戸市「働き方改革（業務改革）及び区役所業務改革の「ロードマップ」（平成 30 年6月 12 日）

（参考）兵庫県神戸市　～ペーパーレス化、フリーアドレスオフィスの導入～

（2019.3.31 時点）

取組経緯

- **市民のために高いパフォーマンスを発揮**する市役所になるため、また、**市役所全体が明るく、風通しの良い、働きがいのある職場になるため**、職員の「働き方改革（業務改革）」を実施。

取組内容

- 平成 28 年に電子決裁を市長まで拡大し、**電子決裁率は 92.7%**に向上（平成 30 年 12 月実績）
- **本会議場や委員会室への ICT 端末の持ち込みを開始**し、議会対応資料のペーパーレス化を推進。
- ペーパーレスで打合せができるよう、**無線 LAN の導入**が拡大しており、**市長・副市長・局室区長室に大型ディスプレイを導入**したほか、ミーティングスペースにディスプレイを設置する所属が増加
- WEB 会議が全所属で利用可能になり、**事業所間の移動時間を縮減**。
- グループウェアを試行導入し、平成 31 年度より全庁展開することで、スケジュールの共有やグループチャットなど**多様なコミュニケーション手段を実現**。
- 行財政局総務部では、**グループ内でフリーアドレス化**を実施。**引き出しのない事務机に変更**し、退庁時は PC も含めて個人持ち書類はパーソナルロッカーへ保管、机の上はクリアに。今後、実施職場を順次拡大。

取組を進める上での工夫

- 市長のリーダーシップ・率先垂範
  - ✓ 文書管理やペーパーレス化については市長が推進に熱心で、本会議にタブレットを持ち込み、タブレットを見て答弁を行うなど、率先している。紙を中心とした仕事経験が長い部課長層にも率先して働き方を変革してもらう上で、**トップから意識変革を促すことの意義は大きい**
- 文書整理を進める際の工夫
  - ✓ フリーアドレス職場では、机の引き出しを廃止し、個人持ち資料は備品も含めパーソナルロッカーに収まる範囲という制約があることで、それまで**「念のため」持っていた資料類を処分するきっかけ**に。結果、個人持ち資料の整理が進み、必要な資料はイントラ等で見るなど、**電子データによる文書管理**が推進

成果

- ペーパーレス会議の取組がはじまったこともあり、無線 LAN が本格稼動前にもかかわらず、本庁舎の紙の購入量は、前年度同期比（4月～1月の比較）で 7.4%減。
- フリーアドレスを導入した行財政局総務部では、**印刷枚数の削減、資料準備等の事務の効率化**が実現。職員への効果検証アンケートでは、書類・備品等の無駄の削減や整理整頓など、日常業務に対する意識が向上したとの回答が多数。
- フリーアドレス導入後は、日常の風景が大きく変化し、**職員間・部課長とのコミュニケーションが増加**。PC をもっていってすぐに相談ができるので、意**思決定が早くなった、仕事の手戻りが少なくなった**などの声も。

推進のポイント



- 取組を成功させるためには、**上層部の理解と支援や、推進メンバーの主体性（実行力、影響力、指導力）が重要**である。また、現場に対しては、**目的、ゴールの姿、やるべきこと、スケジュール等をわかりやすく伝えること**が成功のポイント。
- また、徹底した文書整理やフリーアドレスの導入を平常時に行うのはエネルギーがいるが、**庁舎移転時は大きなチャンスである**。