事例No.	2289
公表年度	R4
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	・（行政改革）業務の効率化 ・ICT ・組織改革

事例種類	働き方改革の取り組み

事例内容・タイトル

多様で柔軟な働き方の推進（テレワークを中心に）

出典

地方自治研究機構：「自治体法務研究」2020秋 NO62より

＜「自治体法務研究」 2020 秋 No62 より＞

〇スマート自治体への転換と自治体法務

取組団体：神戸市

取組内容：多様で柔軟な働き方の推進（テレワークを中心に）

１．取組の背景・目的

・働き方改革で目指すもの　～働きやすい市役所が暮らしやすいまちをつくる～

神戸市では平成７年に発生した阪神・淡路大震災の影響による財政危機を乗り越えるため、平成 27 年までの 20 年間で約 33%の職員を削減してきた。その結果、業務量の増加に業務効率化が追い付かず、一人当たりの負担が増す悪循環となる中で行われた職員アンケート調査では、閉塞感を持ち、疲弊している職員も少なくないことが分かった。

担い手の疲弊は行政サービスの質の低下につながるとの危機感の下、神戸市では働き方改革に大きく舵をきり、「市民のために高いパフォーマンスを発揮する市役所」、「市役所全体がチームとして明るく、風通しが良い、働きがいのある職場」を目指して、ワークライフバランスとイノベーションを促進させる働き方改革（業務改革）に取り組むこととした。

推進エンジンである「働き方改革推進チーム」（平成 29 年６月設置）は、人事・組織制度・業務改革・ICT・区役所・広聴など部局横断７課と民間人材でメンバーを構成し、翌年６月策定の「働き方改革ロードマップ」（３か年計画・８施策 28 項目）に基づいて、意識改革・制度改革・インフラ整備を進めている。

新型コロナウイルス感染症の拡大により、それらの取組を一層加速・拡大させることが課題となり、引き続き働き方改革（業務改革）を進めていくため 2021 年度（令和３年度）から 2025 年度（令和７年度）の５年間でめざす姿と取り組むべき具体的施策について「働き方改革（業務改革）ロードマップ 2.0」として策定をした。

第二フェーズとなる働き方改革（業務改革）ロードマップ 2.0 では、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、「DX（デジタルトランスフォーメーション）」を積極的に取り入れることで、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価値を生み出していくこととしている。

２．取組の内容

・相乗効果をあげるテレワークと各施策との関係性

ロードマップ 2.0 における、「スマートなワークスタイル、働きやすい職場」に関わる６施策は図表１のとおりである。

テレワーク（在宅勤務）の普及には「制度の整備」と情報通信機器やネットワーク環境等「インフラの整備」が前提になるが、他の施策との関係性が強く、それぞれ機能することが必要と考えられる。

具体的には、「在宅勤務」をするには、業務の電子化「ペーパーレス」での仕事の進め方が日頃から行われ、「グループウェア」や「Web 会議」を活用し、職場と同じような情報共有・コミュニケーションが行われることが必要である。職場の雰囲気や意識改革も重要で、「職員研修」や「評価基準の改正」など、多様性を尊重し業務改革に積極的に取り組むことや業務の成果を重視して評価する仕組みも必要になる。

このようにテレワーク（在宅勤務）でより高い成果を生み出すには、ICT ツールと制度の整備、業務プロセスのデジタル化、そして意識の醸成が必要条件と言える。働き方改革ロードマップ 2.0 では、これらを同時に進めることで、各施策の相乗効果を高め、働き方改革を加速することを目指している。

図表 1 働き方改革（業務改革）ロードマップ 2.0 主要施策一覧

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）
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 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	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
		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 電話を誘発する要因の削減	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
			②的確・迅速な問合せ対応	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
		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 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
			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
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 機能的・効率的なワークプレイス	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
			②情報共有・チームワーク発揮	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	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
		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 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

出所：神戸市「働き方改革（業務改革）ロードマップ 2.0」

・テレワークの促進

（１） 在宅勤務

神戸市では、育児・介護等と仕事を両立しやすい環境を整える目的で、平成 27 年に在宅勤務制度を導入した。導入当初は、対象職員を子育て・介護を行う係長級以下の職員に限定、取得上限は週１回など制約を設けていたが、なかなか制度利用が普及せず、翌年以降は限定要件を撤廃、上限を週４回、所属長決裁で取得可能にした。さらに、通勤手当の減額、休憩前後の報告、半日又は１日としていた取得単位の制限なども撤廃し、フレックスタイム制と併用可能、取得申請はシステムで行うなど、制度と運用を簡素化していった。

令和元年には在宅勤務専用 PC 貸出を廃止し、LTE 接続端子と小型・軽量化した事務処理用 PC を持ち帰って使う方式に変更した結果、より多くの職員が利用可能となり、利用者数は前年度比倍増となった。（令和 3 年度の在宅勤務利用者は約 4,000 人、フレックスタイム利用者は約 3,000 人。）

（２）　モバイルワーク

小型・軽量化した事務処理用 PC を出張や現場業務でも活用できるようにするとともに、用途に応じてタブレット端末を平成 30 年から導入して、設備点検作業現場での利用や、まちづくり業務等における現場視察での利用なども進めている。（令和 4 年度にはほぼ全ての事務処理用 PC（約 12,000 台）が小型・軽量化。）

（３）　サテライトオフィス（Co-Working Space）

庁舎内の執務環境として、無線 LAN やフリーアドレスオフィスの導入を進めているが、令和２年３月、本庁舎に職員なら自由に出入りできるサテライトオフィスを開設した。テーブル席、カウンター席、ソファ席のほか、集中して仕事ができる個人用スペースなど、多様なタイプの座席（50 席）を用意した。無線ＬＡＮも整備し、事務処理用ＰＣを持ち込んで仕事をすることが可能で、本庁舎所属以外の職員が本庁に来た際の隙間時間に仕事をしたり、職員同士や職員以外の方とのミーティングに利用できるようにしている。（令和 4 年度の導入状況は、無線 LAN が約 50%、フリーアドレスが 22%。）

・組織風土改革

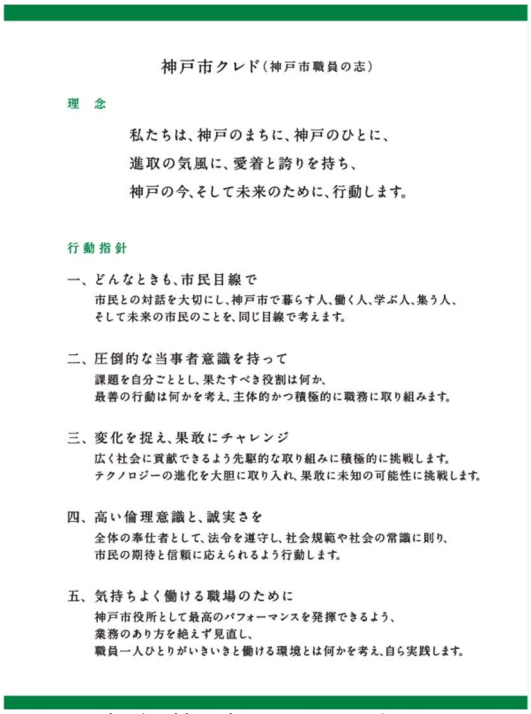
（１）　神戸市クレドの実践

ワークスタイル改革のためには、組織の風土改革も重要である。令和元年５月に策定した「神戸市役所改革方針」において、組織風土の改革の取り組みのひとつとして、職員の目指すべき姿や行動指針を明文化し、職員一人ひとりが主体的に、適切かつ迅速な判断、行動が出来るようになることを目的として、令和元年 12 月 20 日に「神戸市クレド（神戸市職員の志）」を策定した。

職員が日頃から神戸市クレドの趣旨を意識して職務に取り組んでいけるよう、職員が常に携帯できるクレドカードを作成し全職員へ配布するとともに、職員のパソコンの起動時及びロック時の画面に、定期的に神戸市クレドに関する表示を行う取組をしている。

職員の意識をさらに向上させるため、神戸市クレドを実践している所属や職員の取組みを、好事例として庁内向けに発信していく。

図表２ 神戸市クレドカード



神戸市クレド（神戸市職員の志）

理　念

私たちは、神戸のまちに、神戸のひとに、
進取の気風に、愛着と誇りを持ち、
神戸の今、そして未来のために、行動します。

行動指針

一、どんなときも、市民目線で
市民との対話を大切にし、神戸市で暮らす人、働く人、学ぶ人、集う人、
そして未来の市民のことを、同じ目線で考えます。

二、圧倒的な当事者意識を持って
課題を自分ごととし、果たすべき役割は何か、
最善の行動は何かを考え、主体的かつ積極的に職務に取り組みます。

三、変化を捉え、果敢にチャレンジ
広く社会に貢献できるよう先駆的な取り組みに積極的に挑戦します。
テクノロジーの進化を大胆に取り入れ、果敢に未知の可能性に挑戦します。

四、高い倫理意識と、誠実さを
全体の奉仕者として、法令を遵守し、社会規範や社会の常識に則り、
市民の期待と信頼に応えられるよう行動します。

五、気持ちよく働ける職場のために
神戸市役所として最高のパフォーマンスを発揮できるよう、
業務のあり方を絶えず見直し、
職員一人ひとりがいきいきと働ける環境とは何かを考え、自ら実践します。

出所：神戸市ホームページより

（２）　変化の激しい環境へスピード間重視

量的・質的に困難さを増す課題を突破できる仕組み・体制を構築するためには、人材育成が重要である。たとえば、管理職においては、マネジメント能力を研修によって強化し、風通しのよい組織づくりを進めるとともに、職員の主体的な能力開発と能力発揮を促すために、管理職として組織の課題をどう解決していくかといった課題解決型のワークショップを実施して、チームのメンバーと議論してソリューションを提案してもらう研修を実施している。

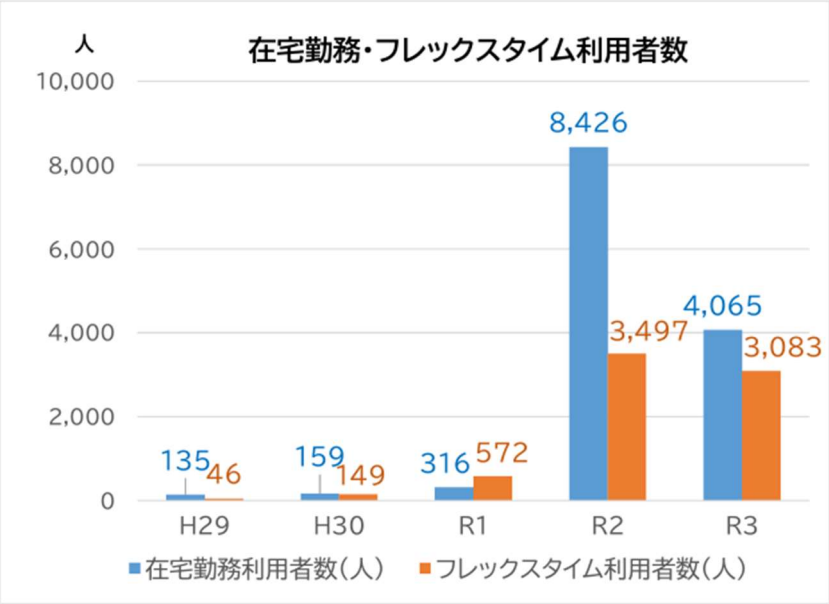
（３）　マネジメント・推進体制構築

局別主体的なマネジメント×全庁横ぐしの支援・推進体制を構築するために、庁内で整備されているツールやプラットフォームを利用して局別に業務の電子化に取り組んでいる。共通のツール・プラットフォームを活用して、基本的には局ごとに主体的に課題を解決してもらうとともに、全庁的にスマートワークや組織風土改革を推進するために必要な局に対しては業務の電子化等の支援をしている。

３．成果・課題

上記の取組から、在宅勤務とフレックスタイム制度の活用においては、令和２年度のコロナ禍の危機対応を中心に急拡大したこともあり、業務特性とニーズに応じた制度の活用が著しく増加した。今後は、継続的な利用促進と自宅以外の場所におけるテレワークの活用やハイブリッドワークにおける組織運営と人材マネジメントに対応することが期待される。

図表 3 在宅勤務・フレックスタイム利用者数



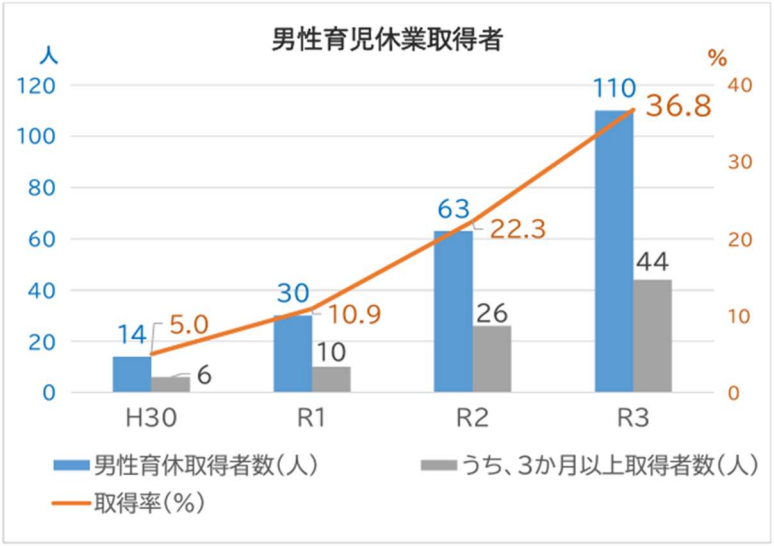
出所：神戸市　主要指標からみた働き方改革ロードマップ成果と課題（令和 3 年度実績）

また、ワークススタイル改革の目標の一つである男性職員育児休業取得率 30%（令和６年度目標）については、令和３年度の実績は 36.8%であり、令和６年度目標を 6.8%上回り達成している。成果の要因としては、①仕事と子育ての両立を管理職が応援するプログラム（冊子の配布、面談の義務化等）を実施したり、②管理職に対する男性職員育児休業取得の啓蒙、③令和２年度から課長級職員の人事評価において、育児休業取得への取組を評価対象にしていることなどが挙げられる。

加えて、令和３年度実績で男性職員育児休業取得者数は 110 人のうち、3 か月以上取得者は 44 人（40%）であり、多くの男性職員が長期の育児休業を取得している。これは、上記のような取り組みの結果と考えられる。

これらから、全庁的な働き方改革の推進のために、今後ますますの職員の新しい働き方改革と組織風土改革を進めていく。

図表 4 男性育児休業取得者



出所：神戸市 主要指標からみた働き方改革ロードマップ成果と課題（令和 3 年度実績）

【参考】

働き方改革（業務改革）ロードマップ

https://www.city.kobe.lg.jp/a44881/roadmap.html

神戸市クレドカード

https://www.city.kobe.lg.jp/a44881/gyouzaisei/gyoumukaikaku/credo.html

主要指標からみた働き方改革ロードマップ成果と課題（令和 3 年度実績）

https://www.city.kobe.lg.jp/documents/42432/roadmap2seika_202208.pdf