

業務改革推進支援業務

実施結果報告書

2018年9月30日

アビームコンサルティング株式会社

1. 報告書の位置づけ	3
2. 泉大津市における現行業務の現状	7
3. 地方自治体の業務改革に関連する動向	26
4. 業務改革方針	36
5. 費用対効果分析	74
6. 推進スケジュール	77

別添資料

- ・ 業務プロセス定義
- ・ 課題整理一覧表
- ・ ICTソリューション調査結果

1. 報告書の位置づけ



1. 報告書の位置づけ

1. 本業務の目的・目標

- 本業務では、働き方改革の推進に向けた業務改革として既存事業（現行業務）を可視化することを目的とし、「事務事業のプロセス等の可視化」「課題に対する改善策の策定」「業務報告書の作成」を実施しています。

本業務の目的

本業務の目標

効果

目的

働き方改革の推進に向けた業務改革
(既存事業の可視化)

- 市民に対して高いパフォーマンスを発揮する市役所となるため、職員の長時間労働の解消やワークライフバランスの推進に向け、業務の効率化及び経営資源の最適化を推進

目標

事務事業のプロセス等の可視化

- 貴市へヒアリングを実施し、現行業務の流れや課題を整理
- 個々の事務事業の業務特性や対応時間を調査し、現行業務量を分析・可視化

目標

課題に対する改善策の策定

- BPRの観点で現行の業務プロセス等を評価・分析し、課題に対する改善方針を検討
- ICTソリューションについて市場調査を行い、人やICTの観点で具体的な改善策を検討
- 上記施策の実現費用を収集し、費用対効果を検証

目標

業務報告書の作成

- 本業務の調査・分析結果とともに、改善方針、費用対効果、ロードマップ等、今後の各施策の実行に向けた計画を取りまとめ

効果

次年度以降の各施策実施に向けた円滑・確実な推進

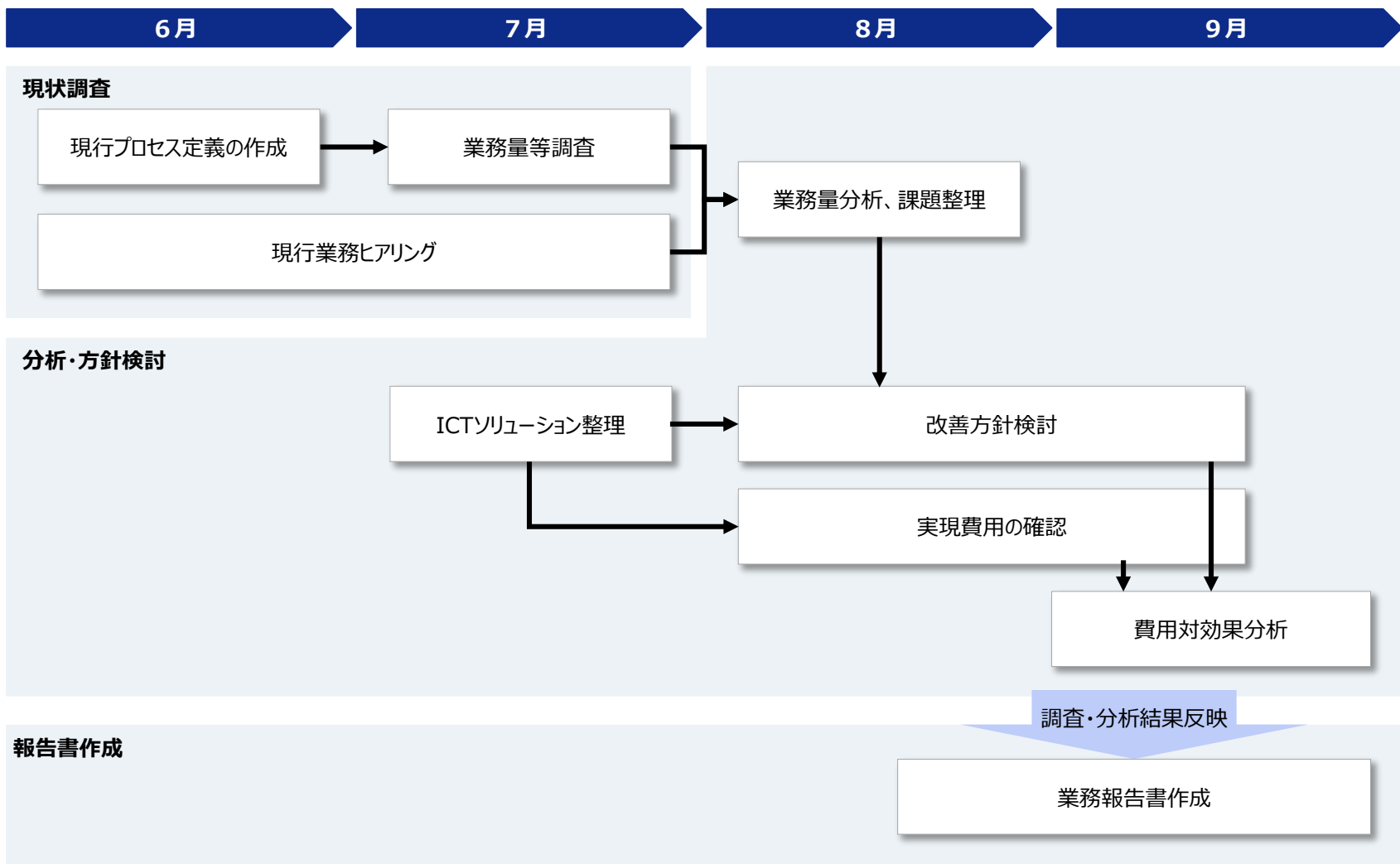
効果

自律的な業務改善推進環境の整備

1. 報告書の位置づけ

1-1. 本業務の作業実績 (1/2)

- 本業務において実施してきた作業の概観を以下に提示します。



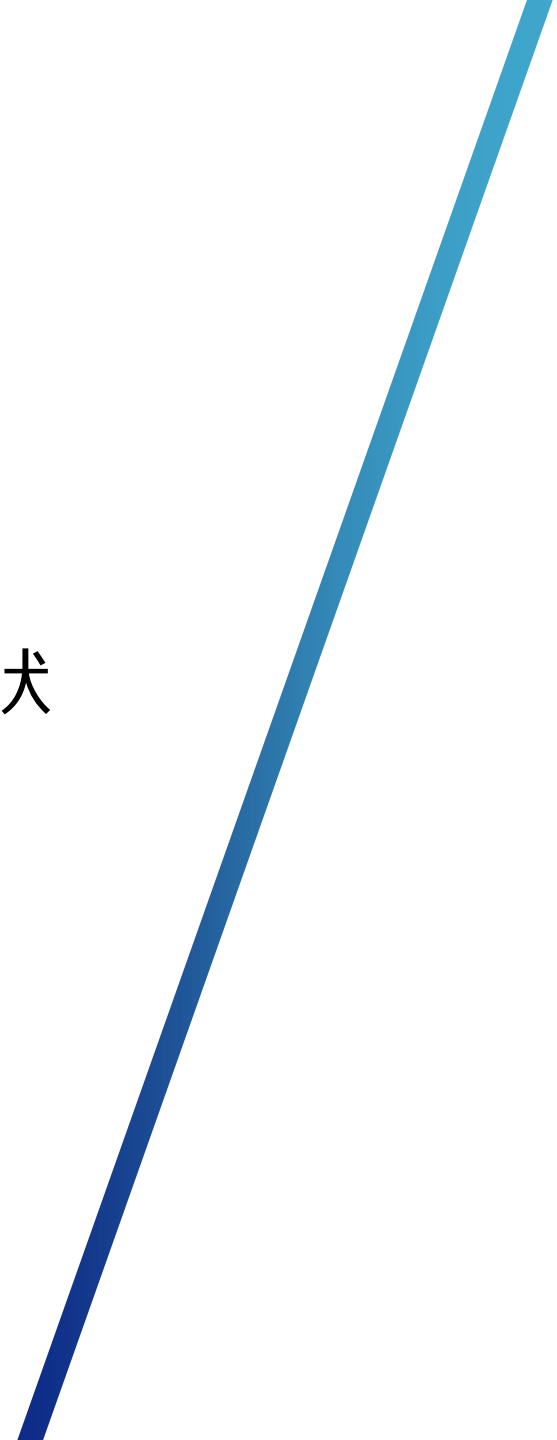
1. 報告書の位置づけ

1-1. 本業務の作業実績 (2/2)

■ (前ページの続き)

作業項目	作業内容	成果物
設計・管理	<ul style="list-style-type: none">プロジェクト計画書を作成本業務のプロジェクト管理（進捗管理、課題管理）を実施各種会議を開催	<ul style="list-style-type: none">プロジェクト計画書WBS課題管理表
現状調査	<ul style="list-style-type: none">業務プロセス定義（案）を作成現行業務（プロセス、課題等）に関するヒアリングを実施業務量等調査を実施	<ul style="list-style-type: none">業務プロセス定義（最終版）ヒアリング実施要領業務量等調査票（回答）調査マニュアル
分析・方針検討	<ul style="list-style-type: none">現行業務量を分析現行課題の取りまとめを実施ICTソリューションに関する市場調査を実施BPR、アウトソーシング、ICT導入等の実現方針を検討改善策の検討および取りまとめを実施改善策にかかる費用情報を収集し、費用対効果を分析	<ul style="list-style-type: none">業務量分析結果現行課題一覧実現方針（アウトソーシング、ICT）改善方針（案）費用対効果分析結果
報告書作成	<ul style="list-style-type: none">実施・検討内容を取りまとめ、業務報告書を作成	<ul style="list-style-type: none">業務報告書

2. 泉大津市における現行業務の現状



2. 泉大津市における現行業務の現状

2. 1. 全体像

■ 現行業務の確認において、以下の「業務プロセス定義」「現行業務量」「現行業務に関する課題」の収集・整理を実施しました。

業務プロセス定義

✓ 現行業務の流れを可視化した文書

業務	事務	作業	補足情報
住民基本台帳	異動(増加) 転入(未届転入、住所設定を除く)	転入届受付	申請者から転入届手続き書類を受け付ける。 ※転入異動届、転出証明書、本人確認書類、委任状/特別永住者証、在留カード/各種カード(住民基本台帳カード、個人番号カード・通知カード)
		転入処理	転入情報を入力する。 入力結果として「住民票副本」が出力される。
		審査	転入届等を審査する。
		各種カード裏書き	通知カード、個人番号カード、住民基本台帳カード、在留カード、特別永住者証の裏書きを行う。
		各種カード継続利用処理	各種カード(住民基本台帳カード、個人番号カード)に対して継続利用処理を行う。
		個人番号カード申請書交付処理	住所異動後、統合端末にて個人番号カード交付申請書を出住所する。

2.2 ②で詳述

現行業務量

✓ 業務プロセスの作業毎の業務量を可視化した文書

業務	事務	作業	対応者(雇用形態)	作業時間(割合)	専門性(コア/ノンコア)	処理媒体(人/力、機器、書写等)	職員による対応案件	法外・条例等の制約	
法人市民税	法人住民税基本情報登録	設立・異動届出書の受付	正課職員	5%	ノンコア	業務システム	不要		
		設立・異動届出書の精査および審査	正課職員	20%	コア	紙	不要		
		書類の不備に係る法人への連絡	正課職員	30%	コア	紙	不要		
		設立・異動内容の登録	正課職員	40%	コア	業務システム	不要		
		設立・異動届出書の保管	正課職員	5%	ノンコア	紙	不要		
		基本情報修正	変更依頼書等の受領	正課職員	10%	ノンコア	紙	不要	
		法人登録の修正	正課職員	90%	ノンコア	業務システム	不要		
		電子申告利用届出の登録・修正	正課職員	40%	ノンコア	業務システム	不要		
		利用届出内容の審査	正課職員	20%	ノンコア	業務システム	不要		

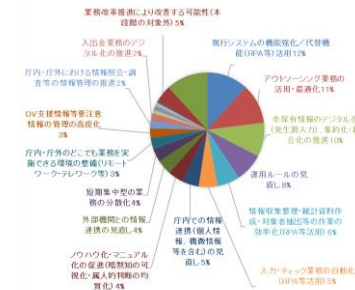
2.2 ③で詳述

現行業務に関する課題

✓ 現行業務調査等において認識した課題を取りまとめた文書

所管課	係名	問題・課題	改善方針の分類
市民課	窓口係	正規職員が異動情報の点検を行っているが、電話対応等もっており、業務が集中している。点検中電話がかかってくることも多く、電話対応に力でも、アウトソーシングできれば異動手続きまでの待ち時間は短くなる。 二次審査を担当する職員も、(手が空いているときに)電話をとれたらよいが、人の配置やレアウト(電話回線)の問題で、他の場所に電話を設置できていない。	案内業務の効率化
市民課	窓口係	本人通知について、システムでは管理簿がうまく出力されず、Excelの方が運用が楽なため、二重管理となっている。本人通知はデジタル化が進んでおらず、作業が常に溜まっている状態である。	市保有情報のデジタル化(発生源入力)、集約化・統合化の推進
市民課	窓口係	手数料の打ち間違いのリスクがある。手数料のバーコード等が出力できればよい。	入出金業務のデジタル化の推進
市民課	窓口係	DV支援の新規ケースが週に1ケースは発生しており、年々件数は増えている。 DV情報はExcel管理しており、通知のタイミングがわかるようにロジックを組んでいるが、個人が作成したため、担当者の変更やOfficeのバージョンアップ等で機能しなくなるリスクがある。	DV支援情報等重要情報の管理の高度化
市民課	窓口係	DV支援の情報共有について、システムが異なる課には支援措置の情報は紙で共有しているが、支援措置にまで至らない 重要注意情報等は市民課内で付箋等で運用している のみである。 一貫して管理する必要がある。 また、 市民課からDV支援情報を他課に共有するのみ であり、それ以上の状況・情報は把握していない。	DV支援情報等重要情報の管理の高度化
市民課	戸籍係	公営墓地や火葬場の運営・管理を行っており、業務負荷となっている。 市営葬儀についても、市で受け付けがあり、業者との調整ごとが多く、煩雑である。	アウトソーシング業務の活用・最適化

2.3で詳述



2. 泉大津市における現行業務の現状

2. 2. 現行業務の可視化 ①現行業務 – 調査の実施概要

- 現行業務の調査にあたっては、全12課にヒアリング（計38コマ）へご協力いただき、「業務プロセス定義」の作成により、現行業務を可視化しました。

現行業務の可視化作業の流れ

- 弊社において、貴市の既存資料等を基に、「業務プロセス」の仮説（たたき台）を作成
- 上記の仮説資料を用いて、所管課様へヒアリングを実施し、修正点や課題を確認（ヒアリングメモを作成し明確化）
- 上記修正点を仮説に対して反映し、貴市へ確認を依頼

業務プロセス定義の作成の流れ

所管課様へ ヒアリング



弊社仮説（たたき台）

ヒアリング結果反映

ヒアリング資料作成

- ・業務プロセス定義（仮説）（参考資料）
- ・業務フロー（サンプル）

現行業務資料

- ・業務プロセス定義

現行業務ヒアリング実績一覧

■全12課・38コマのヒアリングを実施

#	対象部署	ヒアリング日程	#	対象部署	ヒアリング日程	
1	人事課	7月9日（月）	7	障がい福祉課	6月28日（木）	
		7月17日（月）			6月29日（金）	
2	人権くらしの相談課	6月22日（金）				
3	税務課	6月28日（木）	8	生活福祉課	7月10日（火）	
		7月2日（月）			7月17日（月）	
		7月4日（水）	9	子育て応援課	7月13日（金）	
		7月9日（月）			7月17日（月）	
		7月13日（金）			7月27日（金）	
		7月23日（月）			8月3日（金）	
				7月27日（金）	10	こども育成課
4	市民課	6月15日（金）	11	保険年金課	給付係	7月4日（水）
		6月19日（火）			保険料係	7月31日（火）
		6月22日（金）			7月31日（火）	
7月4日（水）	国民年金係	6月25日（月）				
7月9日（月）	後期高齢者医療係	6月25日（月）				
5	福祉政策課	7月4日（水）	12	会計課	7月2日（月）	
		7月9日（月）			7月5日（木）	
6	高齢介護課	長寿推進係			7月10日（火）	
					7月19日（木）	
		介護認定係			7月23日（月）	
		給付保険料係			6月25日（月）	
					6月28日（木）	
			6月29日（金）			

2. 泉大津市における現行業務の現状

2. 2. 現行業務の可視化 ②現行業務 – 業務プロセス定義

- 現行の業務の流れについて、弊社において作成した仮説（たたき台）をもとに、貴市職員へのヒアリングを実施し、各業務の流れ、各作業の分類・内容、役割分担等を確認し、業務プロセス定義として取りまとめました。

業務プロセス定義作成対象

#	対象部署	
1	人事課	
2	人権くらしの相談課	
3	税務課	
4	市民課	
5	福祉政策課	
6	高齢介護課	長寿推進係
		介護認定係
		給付保険料係
7	障がい福祉課	
8	生活福祉課	
9	子育て応援課	
10	こども育成課	
11	保険年金課	給付係
		保険料係
		国民年金係
		後期高齢者医療係
12	会計課	

現行業務プロセス（抜粋※）

※ その他の業務プロセス定義は別紙「業務プロセス定義」を参照

業務	事務	作業	補足情報	
住民基本台帳	異動(増加)	転入(未届転入、住所設定を除く)	転入届受付	申請者から転入届手続き書類※を受け付ける。 ※転入異動届、転出証明書、本人確認書類／委任状／特別永住者証／在留カード／各種カード(住民基本台帳カード、個人番号カード・通知カード)
			転入処理	転入情報を入力する。 入力結果として「住民票副本」が出力される。
			審査	転入届等を審査する。
			各種カード裏書き	通知カード、個人番号カード、住民基本台帳カード、在留カード、特別永住者証の裏書きを行う。
			各種カード継続利用処理	各種カード(住民基本台帳カード、個人番号カード)に対して継続利用処理を行う。
			個人番号カード申請書交付処理	住所異動後、統合端末にて個人番号カード交付申請書を出力する。 (基本4情報、在留期間等に変更がある場合も対応。)
			本人確認通知	本人確認書類不備の場合、郵送にて本人に「住民異動届受理通知」を通知する。
			市町村通知	外国人の場合、法務局(入国管理局)に居住地等を通知する。 ※ 1日1回USBに取り込んでサーバー室で処理。
			市町村への郵送	1日分の通知書類等を取りまとめ、市町村へ郵送する。

2. 泉大津市における現行業務の現状

2. 2. 現行業務の可視化 ③業務量 – 調査の実施概要

- 前述の業務プロセス定義において、各業務の事務・作業を整理した後に、同文書を活用（下図の通り項目を追加）して、業務量調査を実施しました。
- 具体的には、下図に示すような作業時間の算出のための情報、専門性の有無（コア／ノンコア）、処理媒体等について情報収集を行い、業務量を集計することに加えて、アウトソーシングの可能性の検討や、ICT導入にあたっての業務削減効果の検討等にも活用しました。

業務量の調査方法

業務プロセス定義

課名：●●課

【作業時間(割合)】
ひとつの事務内の作業全体で100%になるように、割合を記入してください。

【専門性(コア/ノンコア)】
以下の考えに従い、選択してください。
コア：職員による必須の作業（審査、決裁等）
ノンコア：職員による対応が必須ではない作業

【法律・条例等の制約】
アウトソーシングやICT化を実現するうえでの、法律や条例等の制約を記載してください。
何らかの制約が発生する場合は、「制約の根拠」を選択してください。

業務	事務	作業	対応者 (雇用形態)	作業時間 (割合)	専門性 (コア/ノンコア)	処理媒体 (入力、確認、審査等)	法律・条例等の制約			補足情報		
							職員による 対応要否	その他	制約の根拠			
1	住民異動届	1.1 転入届	1.1.1 届書等受領	正規職員	1%	ノンコア	紙	不要			申請者から転入届、転出証明書、世帯主の同意書、個人番号カード等を受領する。	
			1.1.2 添付書類確認		5%							必要な添付書類が揃っているかを確認する。不足がある場合は、申請者へ提出を依頼する。
			1.1.3 本人確認		2%							本人確認書類（免許証等）で本人確認をする。
			1.1.4 届書内容確認		5%							転入届の記入漏れ等を確認する。不備があった場合は、申請者へ修正を依頼する。
			1.1.5 処理依頼		1%							バックヤードへ転入届、転出証明書、個人番号カード等を手渡し、処理依頼を行う。
			1.1.6 届書等受領		1%							窓口係から、転入届、転出証明書等を受領する。
			1.1.7 住所情報確認等		2%							特例転入の場合等、必要に応じて、住民基本台帳ネットワークシステムにて他団体の住所情報の確認や転出証明書情報の送信・出力を行う。
			1.1.8 処理の入力		10%							転入届の内容を住民記録システムへ入力する。
			1.1.9 住民異動届等出力		1%							必要に応じて、住民記録システムより住民異動届、窓口案内を出力する。住民異動届受理通知を出力する。
			1.1.10 カード裏書									

【対応者】
作業の主たる実施者（対応者）が委託や派遣の場合、以降の調査項目への回答は不要です。

【処理媒体】
入力、確認、審査等の事務処理について、操作・処理する媒体を選択してください。
電話連絡や調整ごと、他組織への連携・依頼等の作業で、処理媒体がない場合は回答不要です。

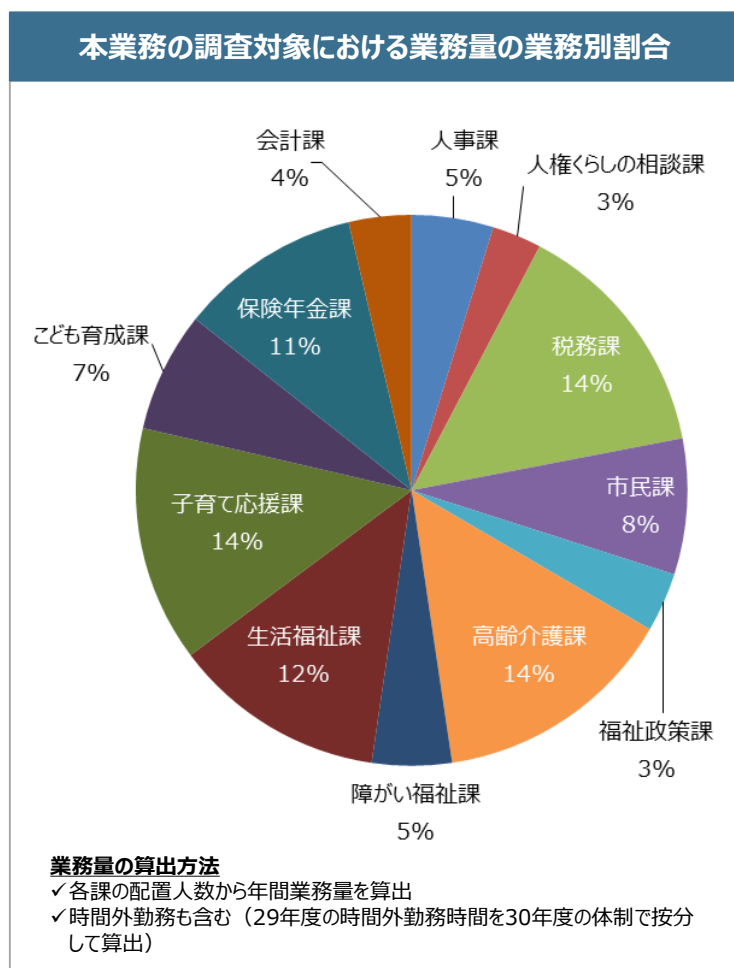
業務プロセス定義の作成で整理

業務プロセスの整理結果に項目を追加し、業務量調査で収集

2. 泉大津市における現行業務の現状

2. 2. 現行業務の可視化 ③業務量 — 業務全体の概観

- 業務ごとに業務量を確認した結果、「税務課」、「子育て応援課」、「高齢介護課」がそれぞれ全体の約14%を占めており、次いで「生活福祉課（約12%）」、「保険年金課（約11%）」と続いています。



業務所管課	業務概要
人事課	人事・給与、勤怠、手当、研修・健診
人権くらしの相談課	市民相談、行政相談、消費者相談、消費者保護（関係機関との連絡調整）、人権・同和問題、男女共同参画、非核平和、労働相談、就労支援、広聴業務（要望書の受付等）
税務課	個人住民税、法人住民税、軽自動車税、市たばこ税、特別とん譲与税、原付等標識交付／固定資産税／賦課、収納、滞納、還付
市民課	住民基本台帳、印鑑登録、公的個人認証、自動車臨時運行許可、パスポート／戸籍管理、市営葬儀運営、墓地組合管理、人口動態調査
福祉政策課	福祉センター運営・管理、連絡調整、農園管理、福祉バス・基金管理、生活困窮者自立支援（相談等）
高齢介護課	支援センター運営・管理、介護予防／要介護認定／賦課、徴収、滞納、給付、決算、被保険者資格管理
障がい福祉課	手帳交付、認定、サービス・手当
生活福祉課	生活保護
子育て応援課	会議運営、児童相談、発達支援／児童手当、乳幼児医療、ひとり親医療、母子・父子寡婦、児童扶養手当、未熟児養育医療、特別児童扶養手当／予防接種、健診・指導、歯科保健、食育
子ども育成課	認定、保育園・幼稚園・こども園の運営・管理、保育園・幼稚園・こども園職員の研修
保険年金課	国民健康保険の資格、給付／国民健康保険の賦課、収納、滞納／国民年金の資格、給付／後期高齢者医療資格、給付
会計課	支出命令、出納・管理、金融機関との調整

2. 泉大津市における現行業務の現状

2. 2. 現行業務の可視化 ③業務量 – 業務量調査結果の集計の考え方

- 前述の「業務プロセス定義」については、業務量の分析を行うために、**実施内容（事務の属性）が類似している事務を分類**しています（相談→受付→認定処理→通知送付→交付／サービス支給 等）。
- また、**職員が実施する必要がある業務（判断が必要／職員権限での実施が必要等）を「コア業務」、職員以外で実施を検討する余地がある業務（定型的である／職員権限での実施が不要等）を「ノンコア業務」と分類**し、改善余地を検討しています。

業務量調査結果整理における属性・業務形態の定義

事務の属性		業務形態	
		コア	ノンコア
各事務のうち、業務を跨って実施内容が類似する事務を1～17に大別し、各業務にて実施する内容が異なる事務を「18. その他」として分類		貴市職員が実施する必要がある業務（判断が必要／職員権限での実施が必要 等）	貴市職員以外で実施を検討する余地がある業務（定型的である／職員権限での実施が不要 等）
1	申請受付 申請受付／申請書類の確認等に係る事務		
2	相談/面談 相談／面談に係る事務		
3	入力 申請情報登録／結果登録等に係る事務		
4	確認 入力内容や出力内容の突合に係る事務		
5	帳票作成 システム等からの帳票出力／出力結果の確認に係る事務		
6	データ抽出/加工 対象者抽出やExcel加工を伴う事務		
7	審査/決裁 審査、認定、選考、決裁等		
8	交付/通知 通知出力／封入封緘／送付等に係る事務		
9	徴収、支払 手数料徴収、市金庫収納等の現金扱いに係る事務		
10	書類整理 書類の仕分け、整理、保管に係る事務		
11	連携 庁内外からの依頼、資料受領、提出、連絡に係る事務		
12	訪問、調査 訪問準備、訪問/調査分析関係の業務		
13	統計/集計 統計資料／報告資料作成等		
14	問い合わせ 市民からの問い合わせ対応全般		
15	会議/イベント 説明会、委員会／イベント開催に向けた各種調整、当日対応等		
16	事業計画等 事業計画の立案・検討等に係る事務		
17	施設管理 設備点検、備品手配等に係る事務		
18	その他 上記1～17以外の業務全般（勤怠管理、旅費申請等を含む）		

左記属性に対し、「コア」「ノンコア」別に業務量を精査



次頁以降で、業務毎の業務量の分析結果を提示

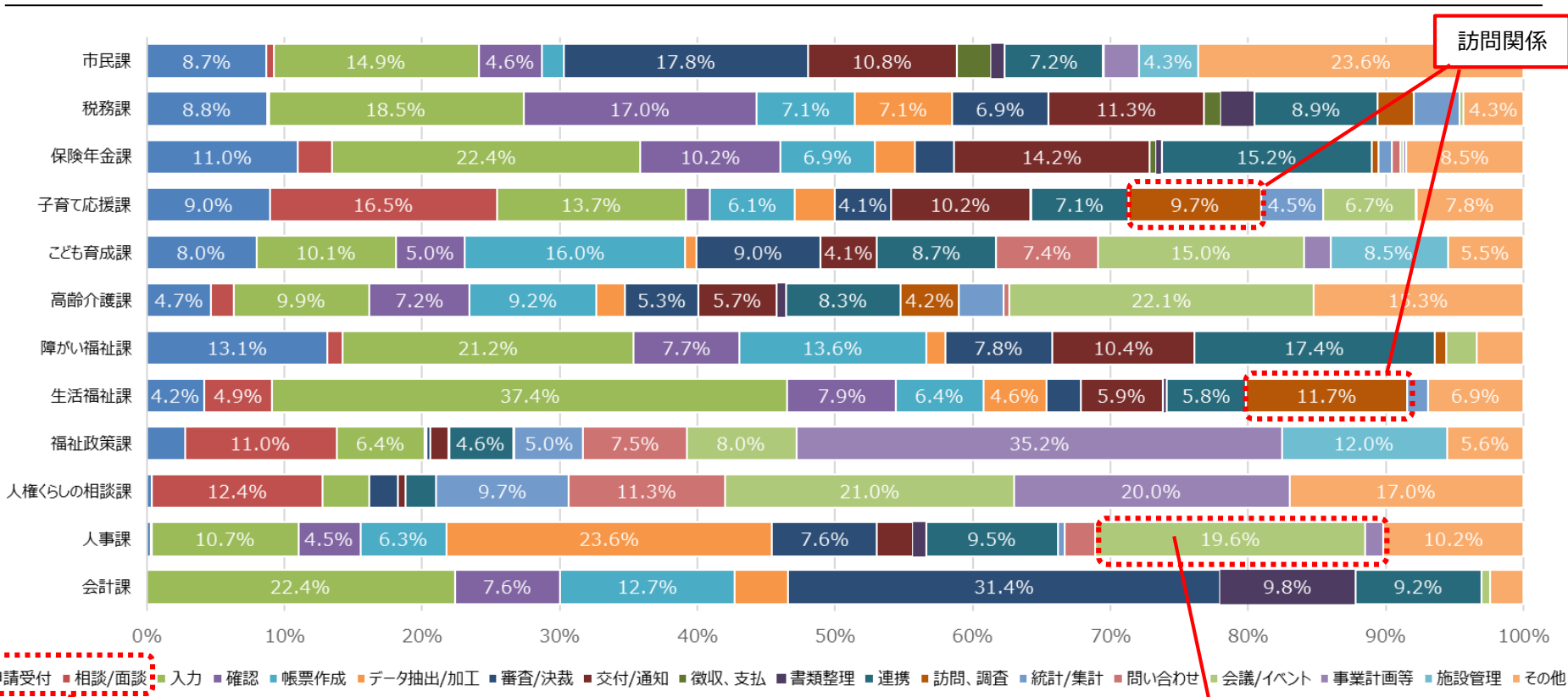
2. 泉大津市における現行業務の現状

2. 2. 現行業務の可視化 ③業務量 - 調査結果全体

- 各課の個々の作業について、事務分類（受付、相談、入力、交付等）ごとの業務量を分析した結果、**現状は入力や確認作業等の事務作業※1が半数程度と多く、一方で相談、審査、訪問、事業計画などは2割弱と少ない状況**です（窓口関係課は相談業務、福祉関係課は窓口対応に加えて訪問業務、人事課は人材育成に注力すべき）。

- ✓ 受付・相談の窓口対応は、いずれの課も1～2割程度に留まっている。
- ✓ 訪問業務について、比較的業務量の多い生活福祉課や子育て応援課でも1割程度に留まっている。
- ✓ 人事課においては、入力やデータ抽出等の作業で3割強を占め、研修等の人材育成に関する割合は1割程度に留まっている。

課別 事務分類ごとの業務量の割合



いずれの課も1～2割程度

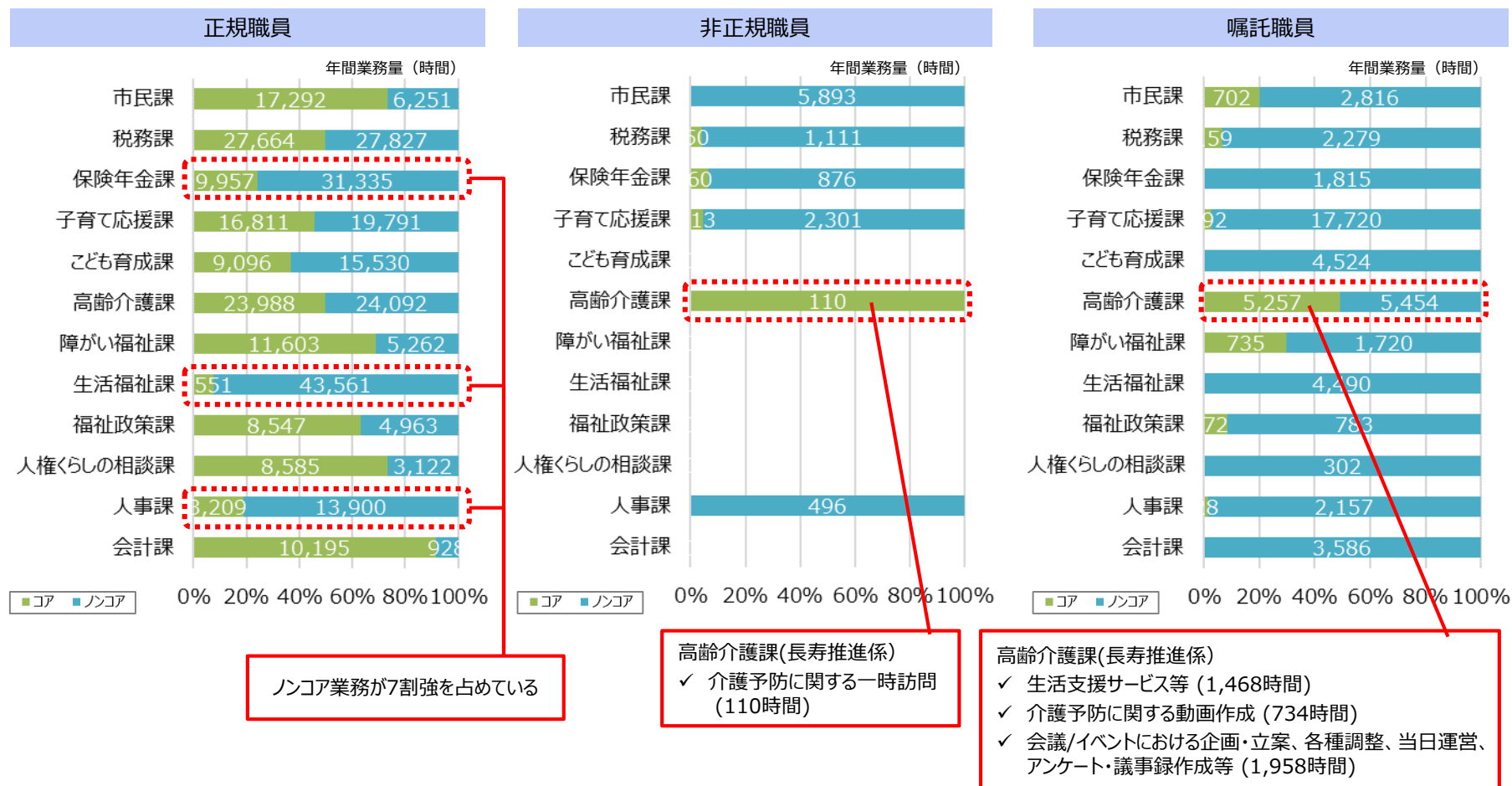
「研修」はこのうちの6割程度

2. 泉大津市における現行業務の現状

2. 2. 現行業務の可視化 ③業務量 – 調査結果全体

- 雇用形態別にコア／ノンコアを分析した結果、**正規職員について**、保険年金課、生活福祉課、人事課においては、**ノンコア業務が7割強**を占めており、職員が実施すべき業務（コア業務）に十分注力できていない状況が見受けられます。
- また、高齢介護課（長寿推進係）では**非正規職員および嘱託職員がコア業務を実施**しているため、業務内容の見直し（コア／ノンコアの分類見直し、役割分担見直しなど）を行う必要があると考えられます。

雇用形態別 コア/ノンコア業務量の割合



2. 泉大津市における現行業務の現状

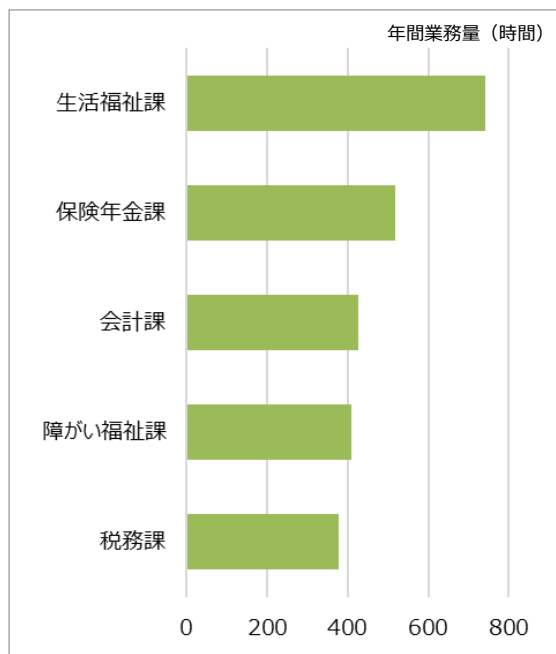
2. 2. 現行業務の可視化 ③業務量 – 調査結果全体

- バックヤードでの各種事務作業について、一人あたりの業務量の多い所管課を分析したところ、「入力」事務は生活福祉課、「確認」事務は税務課、「データ抽出/加工」事務は人事課が最も多い結果となっています。
 - ✓ 入力業務については、インプットがテキストデータの場合はRPAによる自動入力、紙のものはOCRまたはアウトソーシング、音声データの場合はAIによるテキスト化等、入力対象に応じて適用するソリューションを検討します。
 - ✓ 確認業務およびデータ抽出/加工業務については、RPAによる自動チェック・照合によるエラーリストやデータ抽出・作成等の適用余地があります。

事務分類別 一人あたりの業務量ランキング（上位5課）

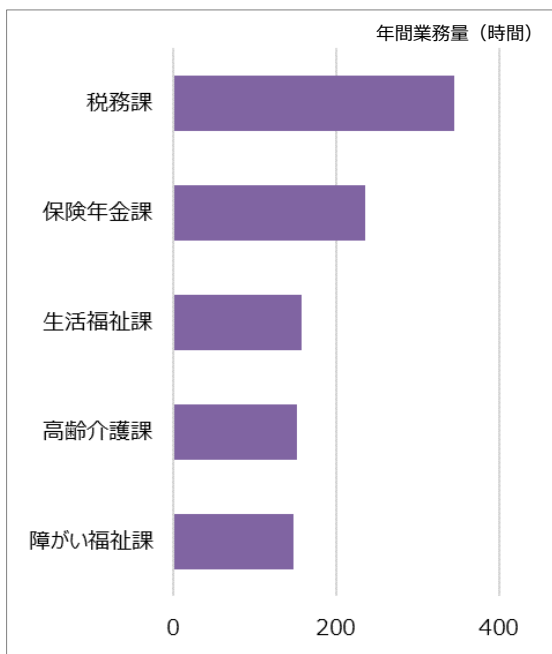
入力

生活福祉課は3分の2がケース記録であり、他課よりも記録作業に費やしている時間が長い。



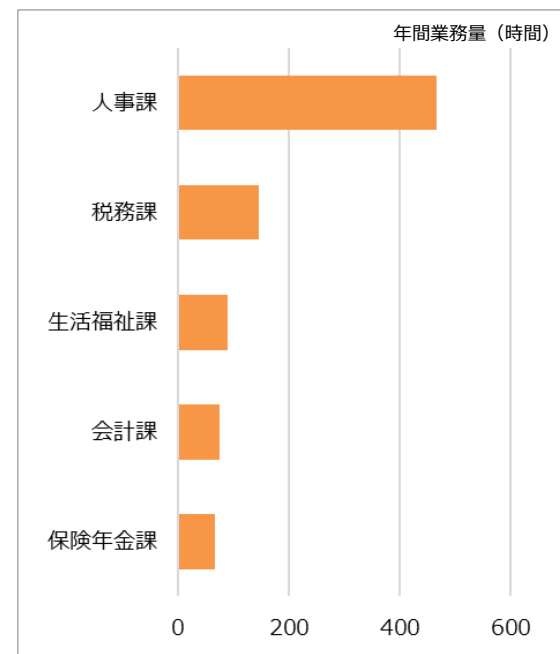
確認

税務課は入力結果の読み合わせを実施しているため、他課よりも確認に要する時間が長い。



データ抽出/加工

人事課は庁内外からの照会に対する回答書作成が大半を占めるが、内容としては同類のものが多いため、都度のデータ抽出作業にかかる業務量が多いと推察。



2. 泉大津市における現行業務の現状

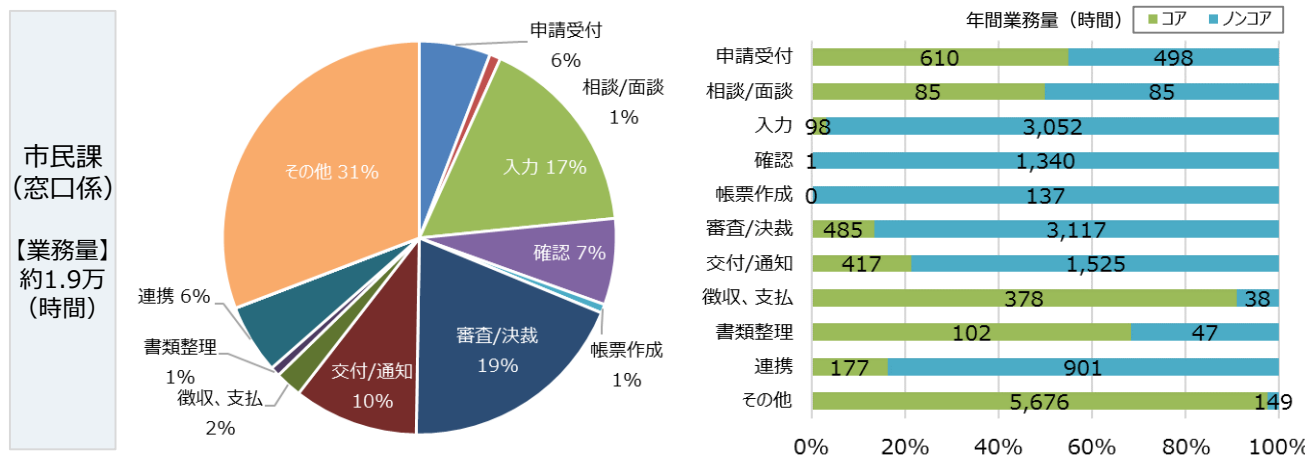
2. 2. 現行業務の可視化 ③業務量 – 調査結果 業務別

- 業務量調査の結果を踏まえ、各業務別に、以下の2つの観点にて業務量※1を精査した結果を示します。

- ✓ 事務分類別の業務量
- ✓ 各事務を「職員による判断や対応が必要となる業務（以下、コア）」「職員による対応が必ずしも必要ではない業務（以下、ノンコア）」に分けた際の、事務分類別のコア・ノンコアの割合

- 以下に、市民課（窓口係）、市民課（戸籍係）の業務量調査結果を示します。

業務量調査結果概観

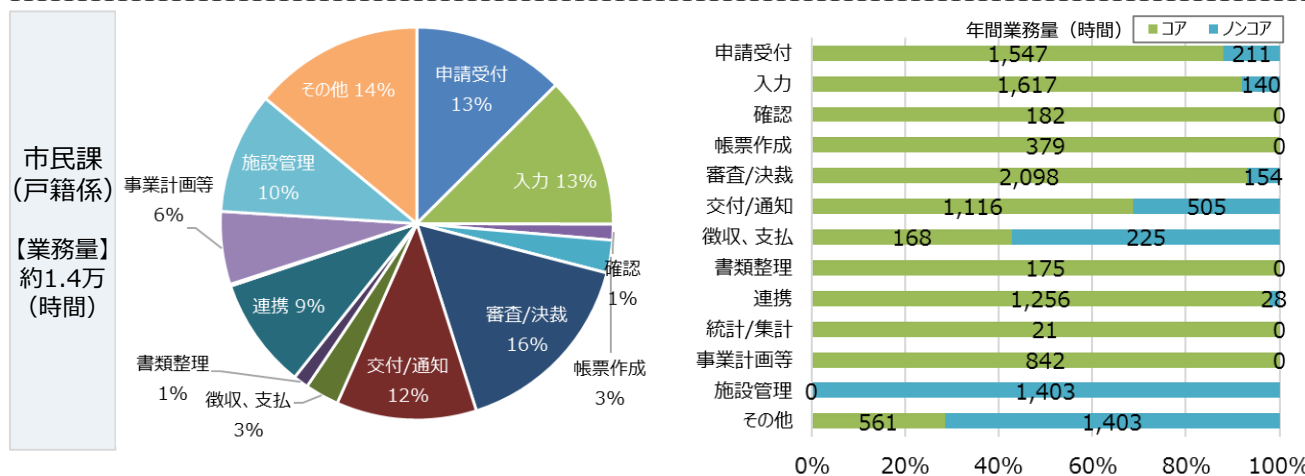


主な特徴

- ✓ 「その他」業務が多いが、その内訳は勤怠管理・旅費申請・予算要求等の庶務事務が30%を占めている。これは、他課に比べて非正規職員の雇用が多く（約3割）、管理コストが高くなっている可能性がある。
- ✓ 次いで、「審査/決裁」「入力」「交付/通知」の業務量が多いが、いずれも大半がノンコアとなっている。

ICT導入、外部化の余地

- ✓ 「入力」業務については、申請書が紙媒体のため、ICT化する場合はOCRとRPAの組み合わせが必要。（住民異動業務は対応可能な委託事業者が比較的多いが、即時対応が必要なものも多いため、委託は不向き）。
- ✓ 「交付/通知」業務はノンコアが多いものの、窓口で交付するものも多いため、アウトソーシングの余地としては本人確認通知や個人番号カード関係等が想定される。



主な特徴

- ✓ 事務分類ごとの業務量の割合は市民課窓口係と似ているが、「申請受付」の割合が2倍となっている点と「施設管理」が1割を占めている点が異なる。
- ✓ 全体的にコア業務が多く、職員の判断が必要とされている事務が多い。

ICT導入、外部化の余地

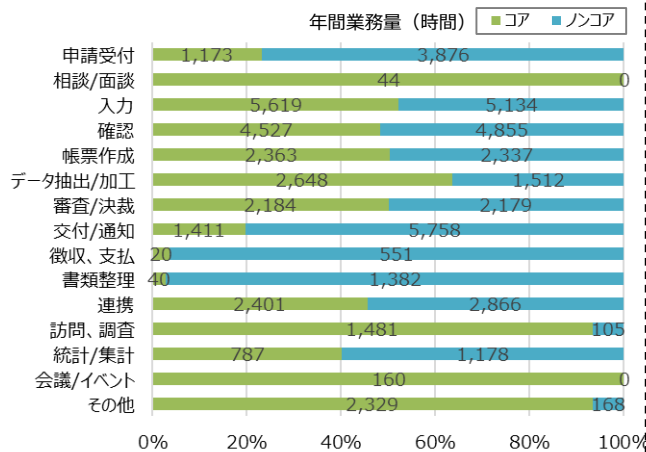
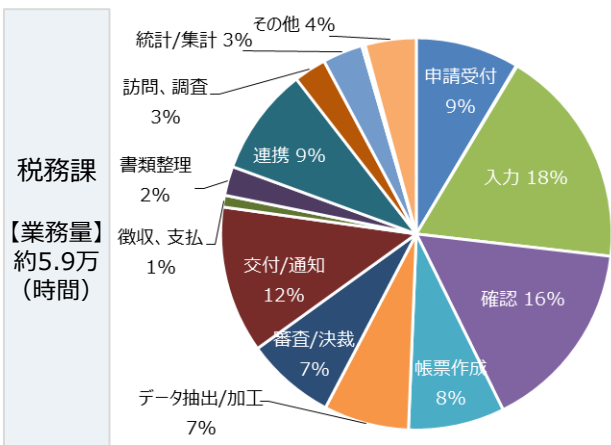
- ✓ 「入力」や「交付/通知」業務は、後日対応のものが多いため、一般的にはアウトソーシングの余地はあるが、コア業務とされているものが多いため、OCRとRPAによる自動入力の方が馴染む可能性。
- ✓ 「施設管理」についてはノンコア業務のため、専用業者による一括アウトソーシングが有用。

2. 泉大津市における現行業務の現状

2. 2. 現行業務の可視化 ③業務量 — 調査結果 業務別

- 税務課、保険年金課の業務量調査結果を示します。

業務量調査結果概観

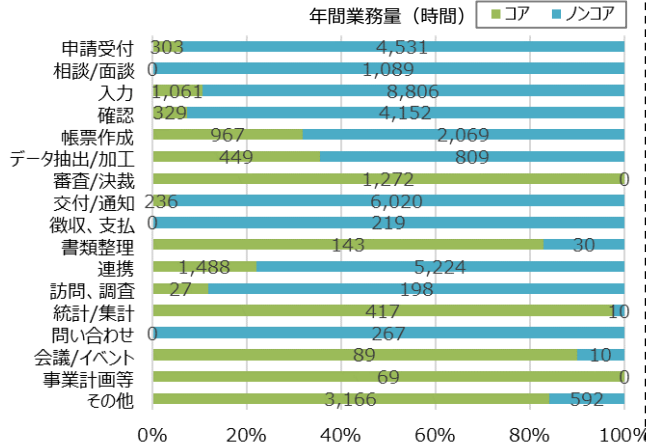
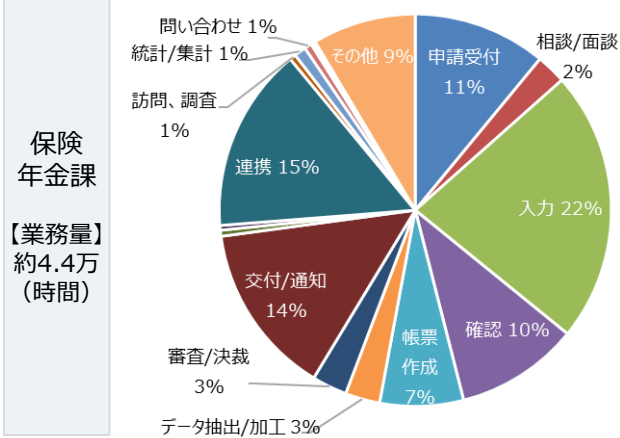


主な特徴

- ✓ システムへの「入力」や、書類と登録データの突合確認（読み合わせ作業）等の「確認」の業務量が多く、併せて全体の3分の1を占める。
- ✓ 上記作業の半数程度はノンコアであり、次いで業務量の多い「交付/通知」は約85%がノンコアとなっている。

ICT導入、外部化の余地

- ✓ 「入力」「確認」業務について、インプット情報をデータで受領しているものが一定数あるため、RPAによる入力・確認の自動化が適用可能。また、「帳票作成」や「データ抽出」は約半数がコア業務となっているものの、判断基準の精査やルール化により、ICT化できる余地はある。
- ✓ 「交付/通知」は多くがノンコア業務であり、後日郵送する通知書等はアウトソーシングによる効果が期待できる。



主な特徴

- ✓ 「入力」の業務量が最も多く2割以上となっている。次いで「連携」が多く、外部機関（国保連、年金事務所等）等とのやりとりが多い。
- ✓ 業務量の多い「入力」「交付/通知」「受付」「確認」はいずれも約9割がノンコアとなっている。

ICT導入、外部化の余地

- ✓ 「入力」「確認」業務について、ノンコアだがインプット情報のほとんどが紙資料のため、OCRとRPAの組み合わせであれば自動化の余地はある。
- ✓ 「交付/通知」はほとんどがノンコア業務のため、後日郵送する通知書等はアウトソーシングによる効果が期待できる。

2. 泉大津市における現行業務の現状

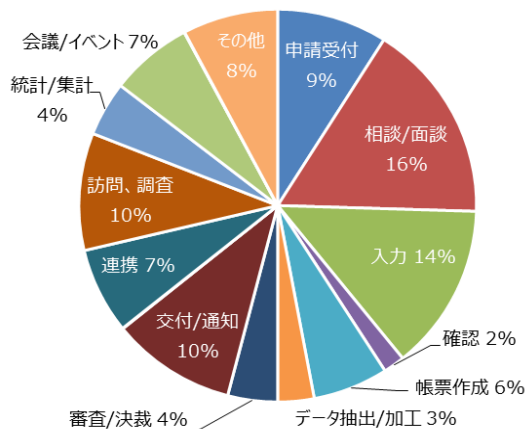
2. 2. 現行業務の可視化 ③業務量 — 調査結果 業務別

- 子育て応援課、こども育成課の業務量調査結果を示します。

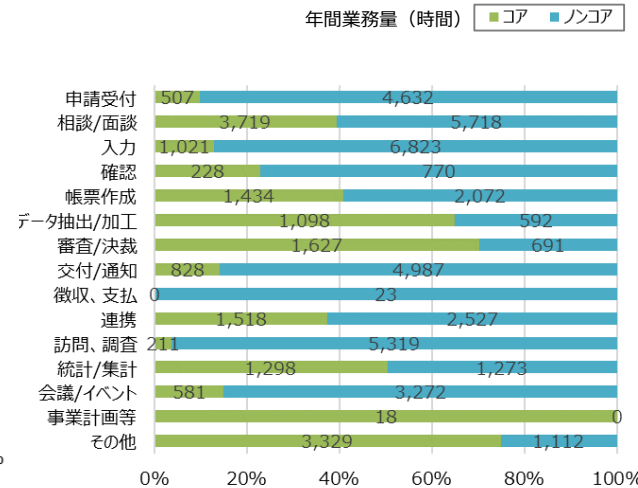
業務量調査結果概観

子育て応援課

【業務量】
約5.7万
(時間)



年間業務量 (時間)



主な特徴

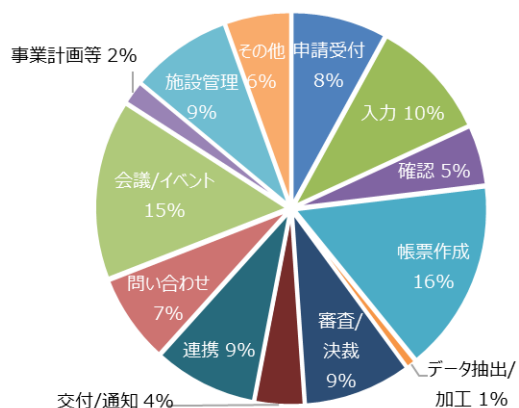
- ✓ 「相談/面談」が最も多いが、これは子育て推進係の児童相談が半数以上を占める。次いで業務量の多い「入力」は、いずれの係も1割以上を占めている。
- ✓ 給付係は大半がコア、あんしんサポート係は「審査/決裁」と「その他」以外は全てノンコアであり、係によってコア/ノンコアの割合の差が大きい。課全体で見ると、業務量の多い「入力」や「交付/通知」は8割強がノンコアとなっている。

ICT導入、外部化の余地

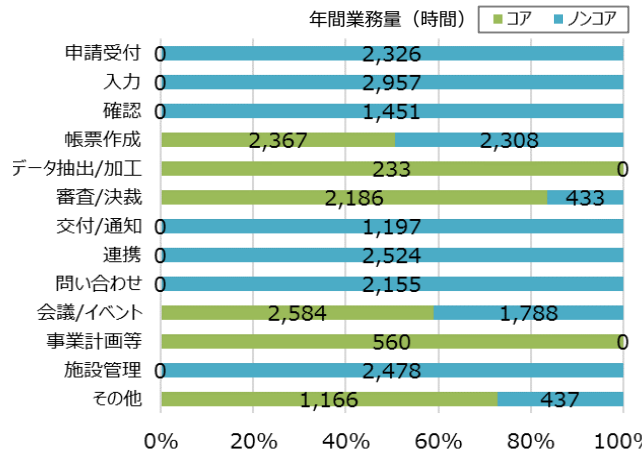
- ✓ 「入力」業務は個々の手続きに伴うものが大半だが、相談内容の記録も課全体の1割強存在するため、AIによる音声データのテキスト化により、業務負荷の軽減が見込める。また、ひとつの事務で入力の業務量が多いものとしては、子育て推進係の「児童相談における進行管理用の台帳作成」やあんしんサポート係の「歯科健診結果の入力」があり、これらはOCR読込とRPAの導入、またはアウトソーシングによって業務負荷の軽減が見込める。
- ✓ 「交付/通知」は多くがノンコア業務であり、後日郵送する通知書等はアウトソーシングによる効果が期待できる。

こども育成課

【業務量】
約2.9万
(時間)



年間業務量 (時間)



主な特徴

- ✓ 「帳票作成」や「会議/イベント」の業務量が比較的多いものの、全体的に突出した事務分類はない。
- ✓ コア業務について、業務量の多いものでは、職員が実施すべき「審査/決裁」以外では、「帳票作成」や「会議/イベント」が半分程度コアとなっている。

ICT導入、外部化の余地

- ✓ 「入力」業務のうち、「調定管理簿の作成事務」および「市民税未申告者の調査・訂正事務」の2つで8割強を占めるが、いずれも業務システムのデータがインプットのため、RPAによるチェックや自動入力の適用余地がある。
- ✓ 「施設管理」についてはノンコア業務のため、専用業者による一括アウトソーシングが有用。

2. 泉大津市における現行業務の現状

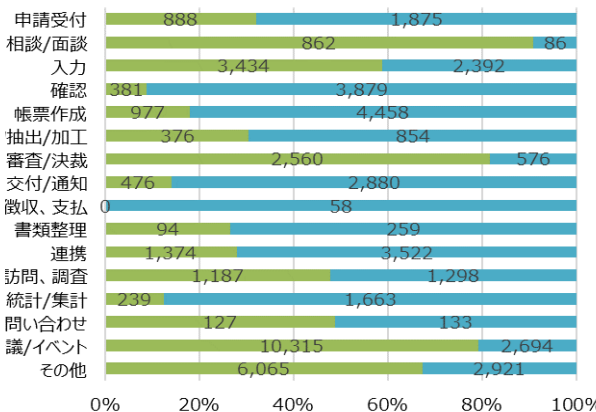
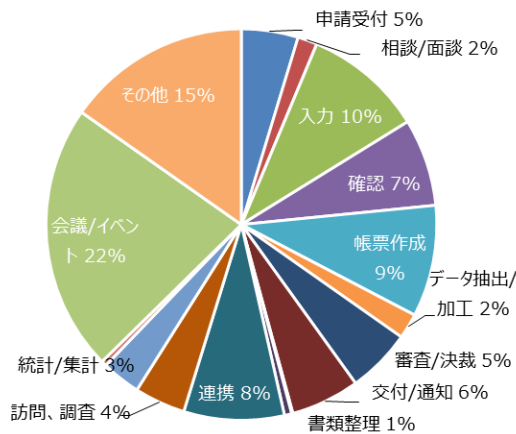
2. 2. 現行業務の可視化 ③業務量 — 調査結果 業務別

- 高齢介護課の業務量調査結果を示します。

業務量調査結果概観

年間業務量（時間）

■コア ■ノンコア



主な特徴

- ✓ 「会議/イベント」の業務量が最も多く、内訳としては介護認定審査会が大半（65%）を占め、残りが長寿推進係の個々の会議・イベントとなっている。次いで、「その他」が多いが、長寿推進係が6割を占めており、そのうち「支援センターの評価事務」と「生活支援サービス」が大半を占めている。
- ✓ 「入力」は半数弱だが、「確認」「帳票作成」「交付/通知」等は多くがノンコアとなっている。

ICT導入、外部化の余地

- ✓ 「入力」や「帳票作成」は、個々の手続きに伴うものが多いが、介護認定係の「主治医意見書の支払情報入力」および「認定調査委託における作業明細表作成」（いずれも約4割）はボリュームがあるため、請求書のOCR読込とRPAの導入により、業務負荷の軽減が見込める。
- ✓ 「交付/通知」について、いずれの係も後日郵送する通知関係が多いため、アウトソーシングによる削減効果が期待できる。
- ✓ （長寿推進係および介護認定係より、訪問時の資料準備や記録作業について、業務負荷が高いという意見が多く挙がっている。「訪問」や関連する「入力」の業務量は全体からすれば大きくはないが、実態としては業務が散在している可能性がある。）

高齢
介護課

【業務量】
約5.9万
(時間)

2. 泉大津市における現行業務の現状

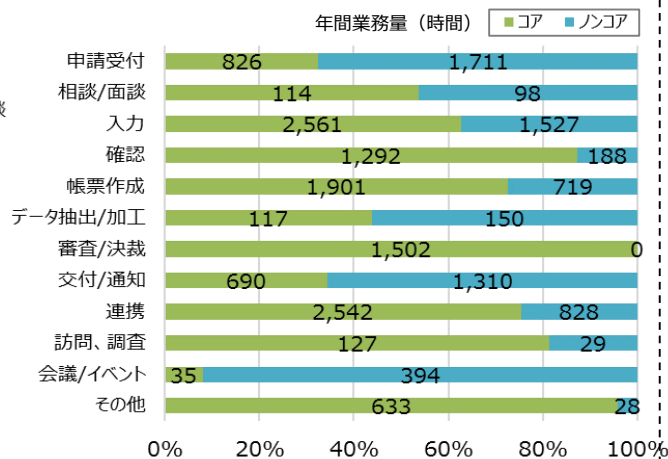
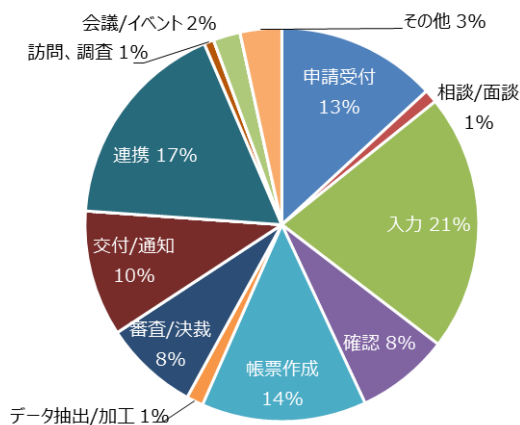
2. 2. 現行業務の可視化 ③業務量 — 調査結果 業務別

- 障がい福祉課、生活福祉課の業務量調査結果を示します。

業務量調査結果概観

障がい福祉課

【業務量】
約1.9万
(時間)



主な特徴

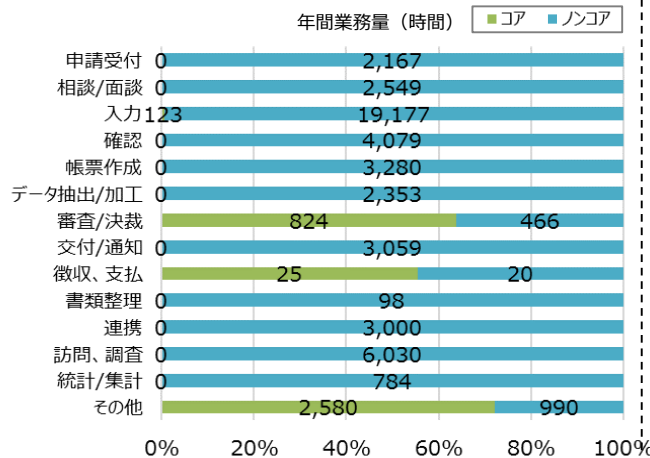
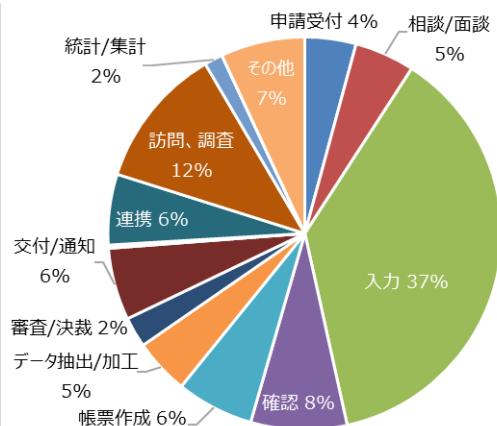
- ✓ 最も業務量の多い「入力」は、手続きごとに随時発生するものが多い。次いで「連携」が多く、外部機関（医療機関、年金機構、国保連等）等とのやりとりが多い。
- ✓ 全体的にコア業務が多く、バックヤード事務の「入力」「確認」「帳票作成」等も6～8割がコア業務となっている。一方で、「交付/通知」や「申請受付」はノンコアが7割程度となっており、受付時よりも処理の際に複雑な判断を行っている傾向にある。

ICT導入、外部化の余地

- ✓ 「入力」業務は、随時対応するものが多いため、OCRとRPAの組み合わせであれば自動化の余地はある。
- ✓ 「交付/通知」はノンコア業務が一定数あるため、後日郵送する通知書等はアウトソーシングによる効果が期待できる。

生活福祉課

【業務量】
約5.2万
(時間)



主な特徴

- ✓ 「入力」業務が最も多く4割弱を占めている。次いで「訪問、調査」が多いが1割強程度であり、それ以外の事務分類では業務量の大きな差は見られない。
- ✓ コア業務は「審査/決裁」、「徴収/支払」、「その他（旅費申請等）」のみであり、それ以外は全てノンコアとなっている。

ICT導入、外部化の余地

- ✓ 「入力」業務の約3分の2は訪問や電話対応等のケース記録作業のため、AIによる音声データのテキスト化が実現できれば、業務負荷の軽減が見込める。
- ✓ 「交付/通知」においては、後日郵送する通知書等が一定数あるため、アウトソーシングによる負荷軽減は見込める。

2. 泉大津市における現行業務の現状

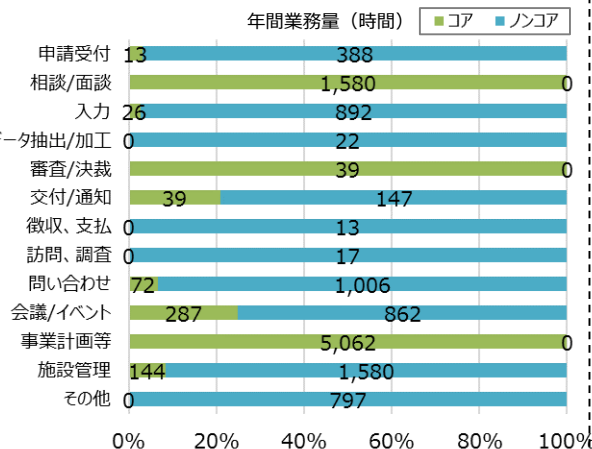
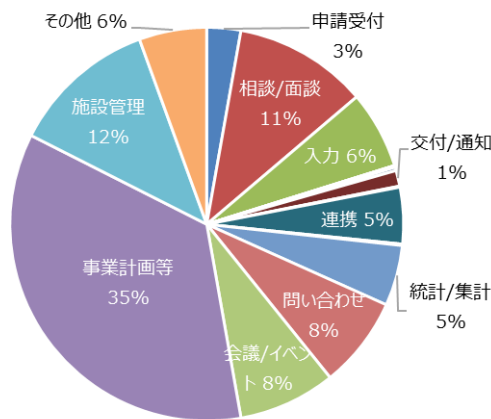
2. 2. 現行業務の可視化 ③業務量 — 調査結果 業務別

- 福祉政策課、人権くらしの相談課の業務量調査結果を示します。

業務量調査結果概観

福祉政策課

【業務量】
約1.4万
(時間)



主な特徴

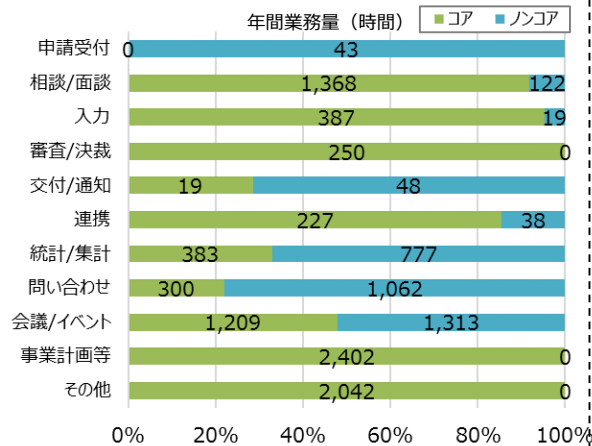
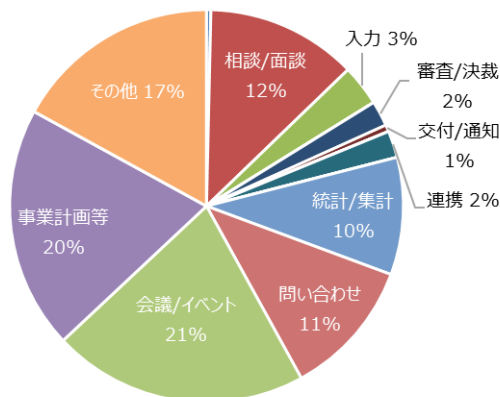
- ✓ 「事業計画」と「相談/面談」で半数弱を占めており、職員が実施すべき業務に多くの時間を充てられている。一方で、「施設管理」が2番目に多く、1割程度の業務量となっている。
- ✓ 「事業計画」、「相談/面談」、「審査/決裁」以外は、ほとんどノンコア業務となっている。

ICT導入、外部化の余地

- ✓ 「施設管理」についてはノンコア業務のため、専用業者による一括アウトソーシングが有用。
- ✓ 「入力」業務の9割以上は相談内容の記録作業のため、AIによる音声データのテキスト化が実現できれば、業務負荷の軽減が見込める。

人権くらしの相談課

【業務量】
約1.2万
(時間)



主な特徴

- ✓ 「会議・イベント」や「事業計画」の業務量が多く、主要な所管業務である「相談/面談」は1割程度に留まっている。また、「その他」の勤怠管理・旅費申請・予算要求等の庶務事務が2割弱あり、他課と比べて多い。
- ✓ 所管業務の特性上コア業務が多いが、比較的業務量の多い「統計/集計」や「問い合わせ」は、ノンコア業務も多い。

ICT導入、外部化の余地

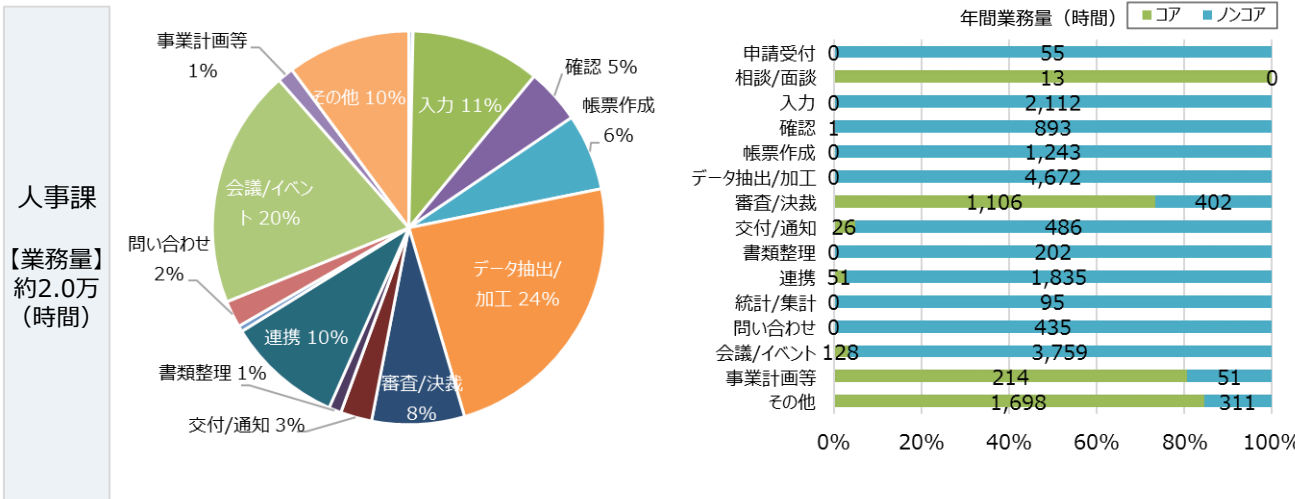
- ✓ 「問い合わせ」業務はノンコア（簡易な内容）も多いため、アウトソーシングやチャットボット等による一次受けの効果は一定程度見込める。ただし、専門的な内容に派生する可能性が高いため、一次受けの部分でどこまで対応させるかの切り分けが重要となる。

2. 泉大津市における現行業務の現状

2. 2. 現行業務の可視化 ③業務量 – 調査結果 業務別

■ 人事課、会計課の業務量調査結果を示します。

業務量調査結果概観

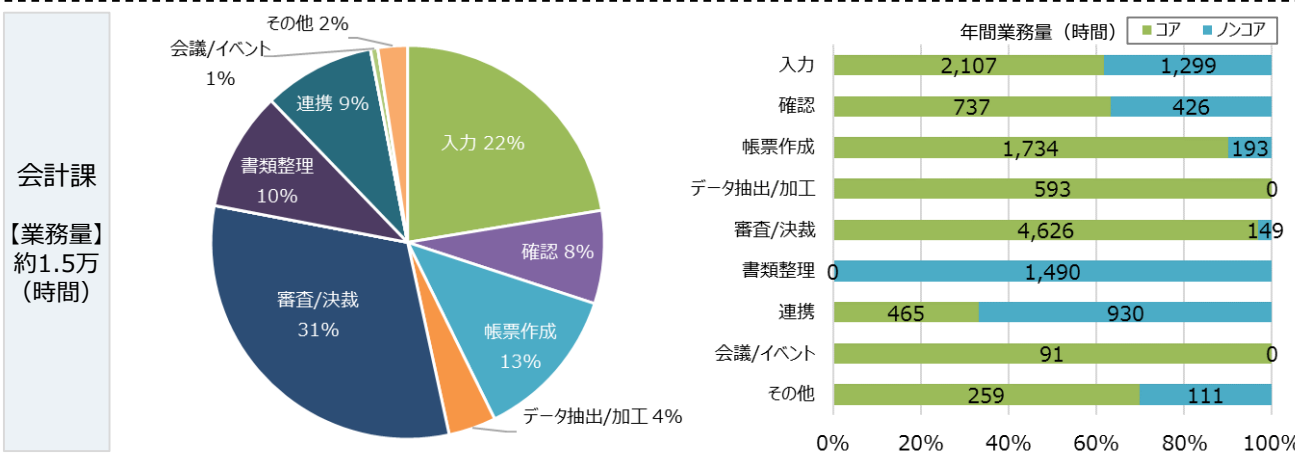


主な特徴

- ✓ 「データ抽出/加工」の業務量が最も多く、全体の約4分の1を占めている。次いで「会議/イベント」の業務量が多く、内容としては説明会、研修、健康診断等。
- ✓ 「相談/面談」「審査/決裁」「事業計画」以外は、概ねノンコアとなっている。

ICT導入、外部化の余地

- ✓ 「データ抽出/加工」業務について、庁内外からの照会を受けての回答書作成作業が約75%を占めているため、RPAによるデータの自動抽出により業務量の削減が見込める。
- ✓ 「入力」業務について、異動情報等のExcelデータがあるものはRPAによる自動入力が適用できる。ボリュームの大きな手当情報の入力等は、インプット情報が紙資料のため、OCRとRPAの組み合わせでの導入、またはアウトソーシングが有用。



主な特徴

- ✓ 「審査/決裁」「入力」「帳票作成」で3分の2の業務量を占める。
- ✓ 全体的にコア業務が多く、「入力」や「確認」が比較的ノンコアが多いものの、半数に満たない。

ICT導入、外部化の余地

- ✓ 「入力」や「帳票作成」において、支払関係書類（支払調書、小切手等）の入力・作成に占める業務量が多くを占めているが、金銭に関する事務のためコア業務となっている。そのため、アウトソーシングよりもRPA等のICTの方が導入余地がある。

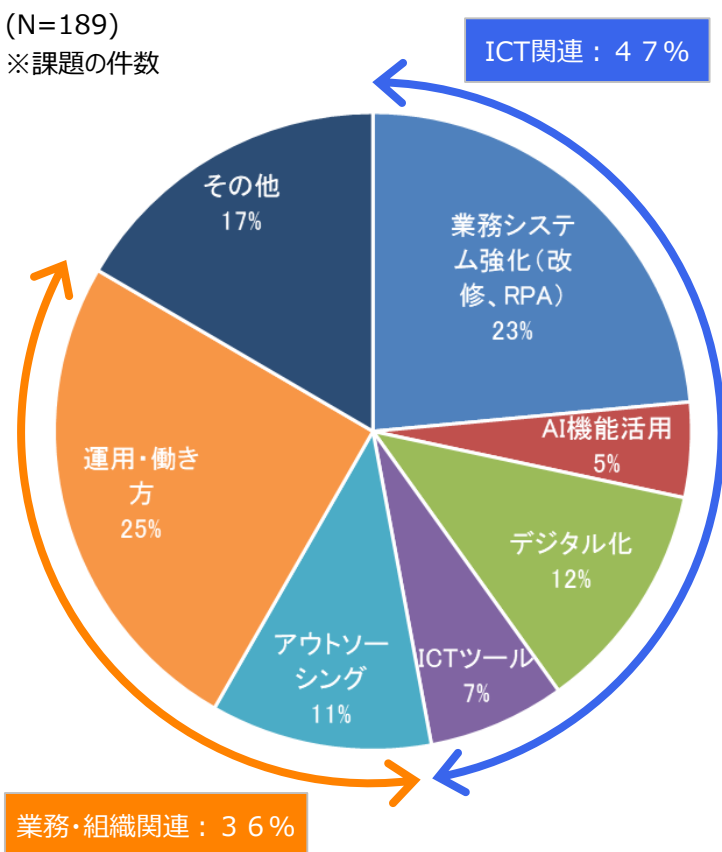
2. 泉大津市における現行業務の現状

2. 3. 現行業務の課題の整理 ①課題の全体像

- 現行業務の可視化（業務プロセス作成）において、業務所管課より収集した現行業務の課題について、**ICT関連が50%弱**と大半を占めています。また、**業務・組織関連は40%弱**を占めています。
- 各課題については、ICT関連は、現在トレンドとなっている新しいソリューション（RPA、AIなど）を活用することで解決可能な課題が多く存在します。また、業務・組織関連は、アウトソーシングの推進や貴市業務の見直しで解決可能な課題が多く存在します（具体的な改善方針については、以降の「4. 業務改革方針」で提示）。

各課題に対する改善方針の分類

(N=189)
※課題の件数



各課題に対する改善方針の分類

詳細は、
別紙「課題整理一覧表」を参照

ICT 関連	業務システム強化 (改修、RPA)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現行システムの機能強化／代替機能（RPA等）活用 ・ 情報収集整理・統計資料作成・対象者抽出等の作業の効率化（RPA等活用） ・ 入力・チェック業務の自動化（RPA等活用）
	AI機能活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ DV支援情報等要注意情報の管理の高度化 ・ 議事・ヒアリング内容の文書化の業務負荷軽減 ・ 専門知識を要する作業のICT化 ・ 非定型帳票のデジタル化の推進（AI OCRの活用）
	デジタル化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市保有情報のデジタル化（発生源入力）、集約化・統合化の推進 ・ 入出金業務のデジタル化の推進
	ICTツール	<ul style="list-style-type: none"> ・ 庁内・庁外のどこでも業務を実施できる環境の整備（リモートワーク・テレワーク等） ・ 庁内・庁外における情報照会・調査等の情報管理の推進 ・ 案内業務の効率化 ・ スケジュール、メール等ツールを活用したワークスタイル見直し
業務・ 組織 関連	アウトソーシング	<ul style="list-style-type: none"> ・ アウトソーシング業務の活用・最適化
	運用・働き方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 庁内での情報連携（個人情報、機微情報等を含む）の見直し ・ 外部機関との情報連携の見直し ・ 短期集中型の業務の分散化

2. 泉大津市における現行業務の現状

2. 3. 現行業務の課題の整理 ②他自治体の課題との比較

- 前述の「現行業務の課題」について、他自治体※1で同様に生じているかを検証した結果、半数以上の課題が、いずれかの自治体でも類似した課題を抱えている状況です。
- そのため、**貴市の業務改革を通じて他自治体での課題解決にも寄与していくことにより（共同利用・共同運用を視野）、費用対効果の面などにおいて、より効率的・効果的な改革の推進が可能になると考えられます。**

他自治体※1との共通の課題		詳細は、 別紙「課題整理一覧表」を参照
4市と共通	1件 (0.5%)	<ul style="list-style-type: none"> 通勤手当の経路判定において、システムに算出機能があるにもかかわらず、職員の手作業で距離や経路を確認している（人事課）
3市と共通	15件 (7.9%)	<ul style="list-style-type: none"> 雑多な電話対応により、本来業務の負担になっている（市民課） 国民健康保険の申告等、対応時期が集中する（保険年金課） よくわからずに一旦窓口に来てしまう市民も多く、窓口での説明対応等に時間がかかる（保険年金課） 金額算出等を手計算している（保険年金課、こども育成課） 経験年数がないと難しく、ノウハウ継承が難しい（税務課） 相談内容が多岐に渡り、職員の対応スキルや専門性も求められる（人権くらしの相談課） システムから出力される帳票が欲しい形ではないため、Excelで作成している（人事課） 庁内外からの同じような照会が多いが、値が変動するため都度対応が必要（人事課）
2市と共通	32件 (16.9%)	<ul style="list-style-type: none"> システムから対象者リストを出力できるが見つらい（保険年金課） 他課からまわってきたものを処理するが、提出期日を超えて提出されることも多く、短期間で対応せざるを得ない（会計課） 内部からの問い合わせが多い（会計課） 施設の設備や修繕対応について、人手が足りず、必要最低限のものしか対応できていない（こども育成課） 照会について、同じような依頼内容が多いが、過去の対応実績を活用できていない（こども育成課） 全員分の異動情報を入力するため、業務量が多い（人事課） 封入封緘作業が多い（高齢介護課）
1市と共通	53件 (28.0%)	（課題が多岐に渡るため省略）

課題解決の方向性

- 他自治体との共通の課題については、共同で解決していくことで、効率的・効果的な対応を目指す。
- 具体的には、泉大津市が**解決策に先行して取り組む**ことで、他自治体に**同解決策の共同利用・共同運用を促し、費用対効果の最大化を図る。**

3. 地方自治体の業務改革に関連する動向

3. 地方自治体の業務改革に関連する動向

3. 1. 概要

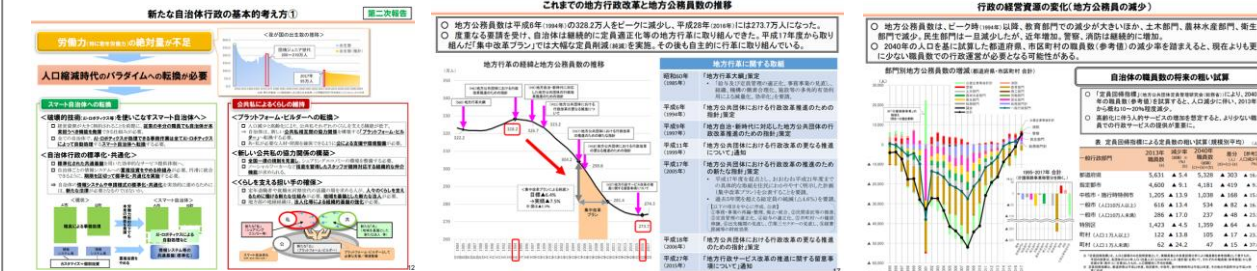
- 地方自治体の業務改革をめぐる、今後想定される業務量の増加、職員数の減少、ICTの発展などが影響を及ぼして考えられるため、それらの動向について、特に貴市業務改革に影響が強いものを抽出し、本報告書で整理します。

分類

サマリ (詳細は後述)

- ✓ 事務権限の委譲、社会情勢の変化 (自然災害、高齢化社会など) など、自治体の業務は増加する傾向
- ✓ 人口減少、自治体財政などの観点から、現在の半数程度の職員数で行政運営を維持する仕組みが必要

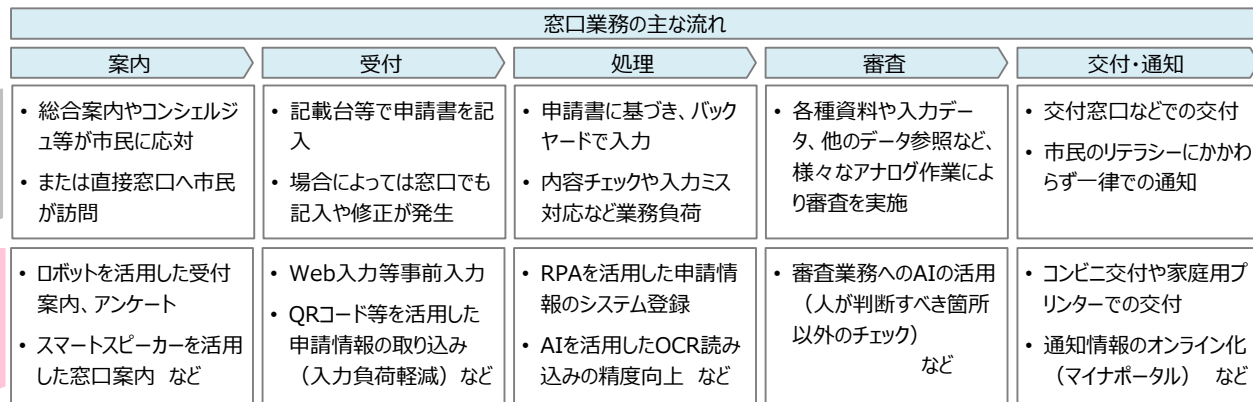
自治体戦略2040構想研究会第一次・第二次報告 (総務省、平成30年7月)



業務プロセス/
組織

「3.2」に
詳述

- ✓ AI技術の発展、ロボット技術の発展により、従来人間が実施していた業務のICT化がこれまで以上に促進される。



「3.3」に
詳述

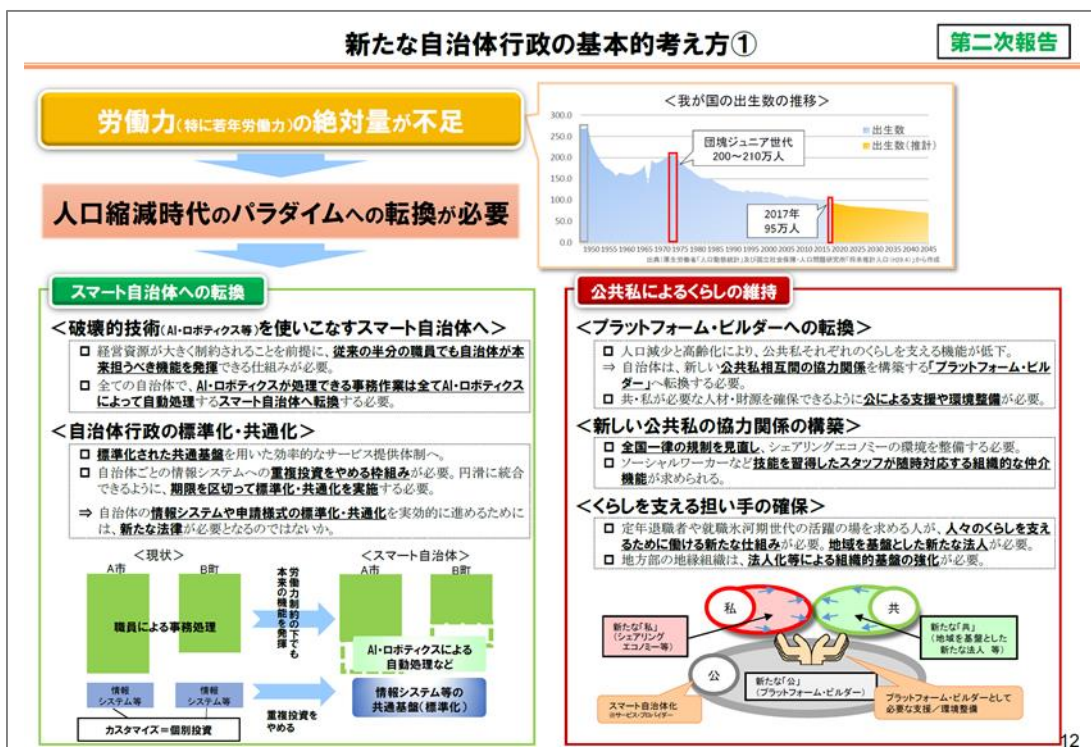
ICT

3. 地方自治体の業務改革に関連する動向

3. 2. 業務プロセス・組織 – 国の動向

- 平成29年10月より国が中心となり開催している「自治体戦略2040構想研究会※」において、2040年時点の自治体のあり方検討や、それに向けた考え方などの整理が行われています。
 - (※高齢者（65歳以上）人口が最大となる2040年頃の自治体が抱える行政課題を整理した上で、今後の自治体行政のあり方を展望し、早急に取り組むべき対応策を検討。総務大臣主催の研究会。)
- 同研究会の報告内容を踏まえると、貴市の業務改革で重要視することが望ましいキーワードとして、「半分の職員で行政運営」「AI等の活用」「業務標準化・共通化」「プラットフォーム」が挙げられています。

自治体戦略2040構想研究会「第一次・第二次報告」（平成30年7月）



貴市業務改革で重要視するキーワード

従来の半分の職員で必要な行政事務を担える仕組みを整備

AI・ロボティクスの積極的な活用

自治体行政の標準化・共通化の推進

新たな協力関係を構築するプラットフォームビルダー※1への転換

※1 基盤提供者

3. 地方自治体の業務改革に関連する動向

3. 2. 業務プロセス・組織 – 業務量の増加傾向

■ 地方自治体の業務は、国や都道府県からの事務権限の委譲や自然災害や高齢化社会の対応などの外部要因により、今後継続的に業務量が増加することが想定されます。

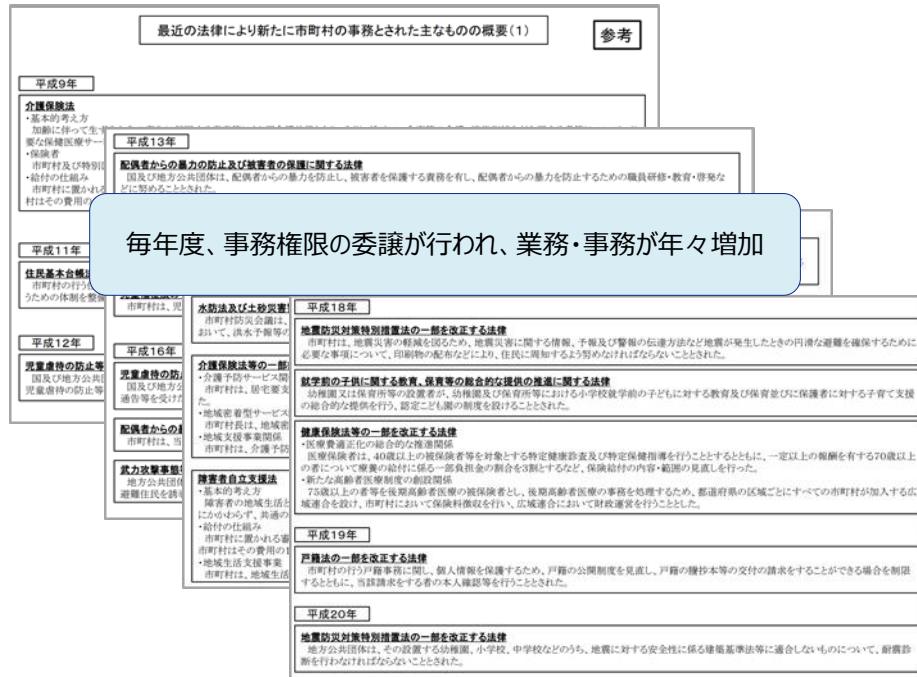
- ✓ 国・都道府県から毎年度事務権限の委譲が行われており、以下の社会情勢の変化も踏まえると、今後さらなる権限移譲が行われる可能性。
- ✓ 自然災害の増加、高齢化社会の進展、社会インフラの老朽化など、今後日本が直面する様々な問題に対して、対応が必要。

地方自治体における業務量増加の要因

国・都道府県からの事務権限の委譲に伴う業務量増加

社会情勢など外部要因による業務量増加（一例）

総務省「市町村に対する事務権限の移譲状況など」



増加する自然災害への対応	<ul style="list-style-type: none"> ✓ この1世紀の間、自然災害の発生件数は増加（地球温暖化、環境劣化、急速な都市化などが要因と想定） ✓ 今後、このトレンドが継続すると考えられ、自然災害は今後さらに増加し、それら災害への対応が必要
高齢化社会への対応	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 高齢化がさらに進展することにより、社会保障サービスを拡充する必要 ✓ 年金、医療、介護等のサービス提供（事業者等の管理も含む）に関する人的リソースが必要
社会インフラ老朽化への対応	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 今後20年間で、建設後50年以上経過するインフラ（道路橋、トンネル、河川管理施設、下水道管きよ等）が大幅に増加 ✓ 大規模な社会インフラの整備が必要となり、多大な人的リソース・コストが必要

3. 地方自治体の業務改革に関連する動向

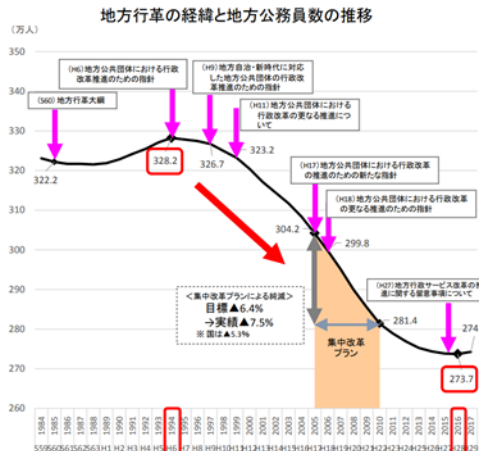
3. 2. 業務プロセス・組織 – 職員数の減少傾向 (1 / 2)

- 地方自治体では、1994年をピークに継続的に職員数が減少してきており、2040年までの人口減少のトレンドを踏まえた場合、さらに2040年時点で約20%程度の減少が見込まれます（下図右側の資料では17%。次ページ貴市人口ビジョンを踏まえ約20%）。
- 人口減少に加えて、生産年齢人口はより一層の下降トレンドをたどり（団塊ジュニア世代が65歳到来）、人口減少と合わせて財政（主に税収）の縮小、災害対応や高齢化社会への対応などの費用負担の増などが生じるため、職員を十分に確保するための人的リソースやコストを確保できない可能性があります。
- そのため、国が提示する「従来の半分の職員」を前提とした行政運営を可能とする業務・体制・ICTの整備が不可欠と考えられます。

自治体戦略2040構想研究会（第8回）「資料3 事務局提出資料」（平成30年2月）

これまでの地方行政改革と地方公務員数の推移

- 地方公務員数は平成6年(1994年)の328.2万人をピークに減少し、平成28年(2016年)には273.7万人になった。
- 度重なる要請を受け、自治体は継続的に定員適正化等の地方行革に取り組んできた。平成17年度から取り組んだ「集中改革プラン」では大幅な定員削減(純減)を実施。その後も自主的に行革に取り組んでいる。



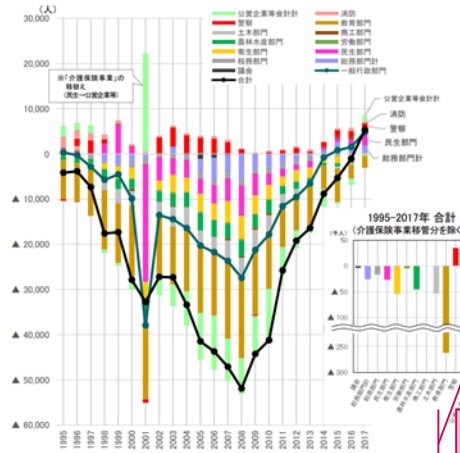
地方行革に関する取組
昭和60年(1985年) 「地方行革大綱」策定 ・ 給与及び定員管理の適正化、事務事業の見直し、組織、機構の簡素合理化、施設等の多角的有効利用による減量化、効率化を要請。
平成6年(1994年) 「地方公共団体における行政改革推進のための指針」策定
平成9年(1997年) 「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」策定
平成11年(1999年) 「地方公共団体における行政改革の更なる推進について」通知
平成17年(2005年) 「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」策定 ・ 平成17年度を起点とし、おおむね平成21年度までの具体的な取組を住民にわかりやすく明示した計画(集中改革プラン)を公表することを要請。 ・ 過去5年間を超える総定員の純減(△4.6%)を要請。 【以下の項目を中心に作成、公表】 ①事務・事業の再編・整理、廃止・統合、②民間委託等の推進、③定員管理の適正化、④給与の適正化、⑤市町村への権限移譲、⑥出先機関の見直し、⑦第三セクターの見直し、⑧経費削減等の財政効果
平成18年(2006年) 「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」策定
平成27年(2015年) 「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について」通知

17

行政の経営資源の変化(地方公務員の減少)

- 地方公務員数は、ピーク時(1994年)以降、教育部門での減少が大きいほか、土木部門、農林水産部門、衛生部門で減少。民生部門は一旦減少したが、近年増加。警察、消防は継続的に増加。
- 2040年の人口を基に試算した都道府県、市区町村の職員数(参考値)の減少率を踏まえると、現在よりも更に少ない職員数での行政運営が必要となる可能性がある。

部門別地方公務員数の増減(都道府県・市区町村 合計)



自治体の職員数の将来の粗い試算

- 「定員回帰指標」(地方公共団体定員管理研究会(総務省))により、2040年の職員数(参考値)を試算すると、人口減少に伴い、2013年から概ね10~20%程度減少。
- 高齢化に伴う人的サービスの増加を想定すると、より少ない職員での行政サービスの提供が重要に。

表 定員回帰指標による定員数の粗い試算(規模別平均) (人)

	2013年 職員数 (a)	減少率 (%) (b)	2040年 職員数 (c)=(a)×(b)	差分 (d)=(c)-(a)	【参考】 人口減少率 (%)
都道府県	5,631	▲ 5.4	5,328	▲ 303	▲ 16.4
指定都市	4,600	▲ 9.1	4,181	▲ 419	▲ 9.2
中核市・施行時特例市	1,205	▲ 13.9	1,038	▲ 168	▲ 15.0
一般市 (人口10万人以上)	616	▲ 13.4	534	▲ 82	▲ 16.7
一般市 (人口10万人未満)	286	▲ 17.0	237	▲ 48	▲ 23.5
特別区	1,423	▲ 4.5	1,359	▲ 64	▲ 6.4
町村 (人口1万人以上)	122	▲ 13.8	105	▲ 17	▲ 23.3
町村 (人口1万人未満)	62	▲ 24.2	47	▲ 15	▲ 37.0

貴市規模では、職員数17%と試算
ただし、関連する要因により、半分程度でも対応可能な仕組み整備が必要

18

3. 地方自治体の業務改革に関連する動向

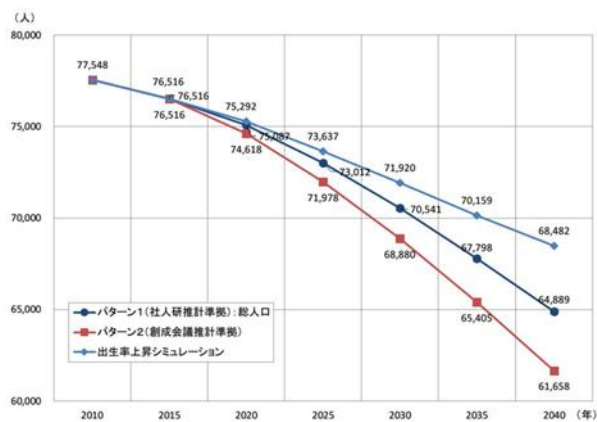
3. 2. 業務プロセス・組織 – 職員数の減少傾向（2 / 2）

- 貴市の人口ビジョン（平成27年10月）では、最も減少幅の大きい日本創生会議※の推計で、2040年時点で約20%減少と整理されています。（※日本生産性本部が2011年5月に発足した民間の会議体）

泉大津市の将来人口のシミュレーション（泉大津市人口ビジョン（平成27年10月））

シミュレーション 1

合計特殊出生率が上昇した場合の将来人口



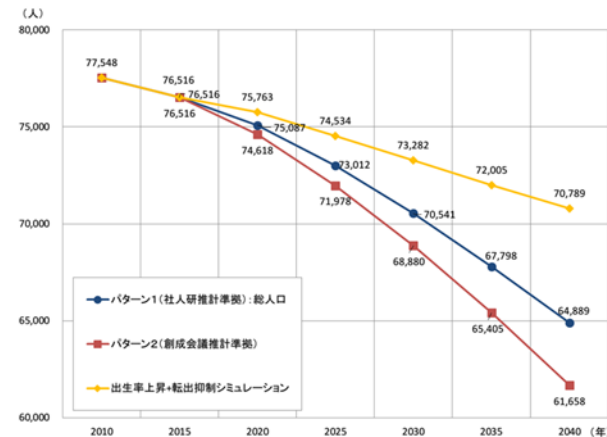
シミュレーション 2

大阪市及び泉州地域転出超過がなくなった場合



シミュレーション 3

合計特殊出生率が上昇し、かつ泉大津市からの大阪及び泉州地域への転出超過がなくなった場合



3. 地方自治体の業務改革に関連する動向

3. 2. 業務プロセス・組織 - 改革の必要性・緊急度

- 貴市の人口変動を他市町村と比較した場合、同じ人口段階（3～10万人）の市町村においては減少率が下位グループに位置しており、改革の必要性・緊急度が高い分類に位置すると考えられます。
- 一方、改革を進めていくためのリソース（ヒト・モノ・カネ）を確保することが不可欠となるものの、**自団体のリソースだけでは対応が難しいため、国、周辺自治体、事業者などの連携を前提とした仕組み（スキーム・プラットフォームなど）の整備が重要**となります。
- 加えて、各組織との連携効果を最大限に享受するためには、それら**スキーム・プラットフォームなどを先行して整備して、運営していく（先行することで、連携先からのサポートも享受する）**ことが、**中長期的な観点では有用**であると考えられます。

自治体戦略2040構想研究会「第一次・第二次報告」（平成30年7月）

人口段階別市区町村の変動（2015→2040）【H30推計】

人口段階	増加	±0%～±10%	±10%～±20%	±20%～±30%	±30%～±40%	±40%～±50%	±50%以上
100万人以上	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし
50～100万人	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし
20～50万人	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし
10～20万人	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし
3～10万人	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし

人口段階別市区町村の変動（2015→2040）【H30推計】

人口段階	増加	±0%～±10%	±10%～±20%	±20%～±30%	±30%～±40%	±40%～±50%	±50%以上
100万人以上	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし
50～100万人	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし
20～50万人	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし
10～20万人	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし
3～10万人	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし

人口：3～10万人の自治体では、人口の減少率が下位グループ

3. 地方自治体の業務改革に関連する動向

3. 3. ICTの動向 – 業務量削減に寄与するICT技術の進展（1 / 3）

- ICT技術動向について、ソリューション事例を以下に提示します。各事例の詳細は別紙「ICTソリューション調査結果」において取りまとめています。

No	適用事務分類	ソリューション名	ソリューション概要	自治体導入事例
1	発券・呼出	順番待ち&予約受付システム EPARK	WEB上での窓口受付の事前予約（日時指定予約）による窓口での発券や、順番待ちをお知らせ	
2		ボイスコール for Pepper	窓口受付の呼出待ちにおいて、Pepperが待ち人数や再呼び出しを案内	
3	問い合わせ対応	TRAINA／トレイナ	AIの対話技術により、市民の問い合わせに対して、目的や意図を絞り込むための自然な対話を実現し、的確な回答を提供	横浜市、千葉市、佐世保市
4		Repl-AI	AIの対話技術により、ごみの出し方を対話形式で案内	横浜市、墨田区
5		AIスタッフ	市民からの行政サービスに対する相談事項に対して、AIが対話形式で回答	川崎市、掛川市他35自治体（実証）
6		（AIを活用した自動応答システム）	公共交通に関する問い合わせに対して、AIが自動で案内	札幌市
7	情報確認	職員の知恵袋	戸籍事務において、職員が過去の事例や複雑な法令を調べる際に、AIが回答案を提示	大阪市
8	相談受付	遠隔相談システム	遠隔地にいる職員をモニターに映し、資料を画面上に表示しながら手続きやサービスを案内	
9	申請書作成	SpeedEntry Plus	運転免許証等の読み取りにより、クレジットカードやポイントカードの申込書を自動作成	

3. 地方自治体の業務改革に関連する動向

3. 3. ICTの動向 – 業務量削減に寄与するICT技術の進展（2 / 3）

■（前ページの続き。）

No	適用事務分類	ソリューション名	ソリューション概要	自治体導入事例
10	申請書作成	ナビ付申請書配信サービス	質問に答えることで、ライフイベント（引越、出産等）に関連する手続きを案内し、届出・申請書を一括で自動作成	船橋市、都城市
11		らくかけくん	プロジェクションマッピング技術により、投影イメージに情報を記入することで、申請情報をデジタル化	豊島区（実証）
12	申請受付	ゆびナビ	タブレット端末での入力により、証明書発行の手続きを受付	会津若松市
13	データ処理	WinActor	オペレーターのPC操作を記録し、処理を自動化	つくば市（実証）
14	データ入力	手書き AI OCRソリューション	書類に記載されている手書き文字を読み取り、AI技術により文脈から文字を判断することで、高精度に文字をテキスト化	
15		音声自動文字起こしシステム + AI要約技術	AI要約技術により、音声情報をテキスト化し、指定された分量に要約	徳島県（実証）
16	判定・審査	FUJITSU Human Centric AI Zinrai	AIの機械学習技術により、介護給付金請求業務における請求内容の適正性を分析	東京都北区（実証）
17		MICJET MISALIO 子育てソリューション	AIのマッチング技術により、保育所入所選考業務における児童の割り当て先を判定	さいたま市（実証）
18		My City Report	AI技術により、損傷した道路や公園等の画像から修理の必要性を判定	千葉市、室蘭市、足立区、墨田区、沼津市（実証）

3. 地方自治体の業務改革に関連する動向

3. 3. ICTの動向 – 業務量削減に寄与するICT技術の進展（3 / 3）

■（前ページの続き。）

No	適用事務分類	ソリューション名	ソリューション概要	自治体導入事例
19	徴収・決済	電子マネー決済	証明書等の発行手数料を、交通系ICなどの電子マネーによって支払い	千代田区、渋谷区
20		Square	スマートフォンやタブレットにICカードリーダーを接続し、カード決済できるレジとして使用	
21		楽天ペイ（実店舗決済）	専用のICカードリーダーによるクレジットカード、電子マネー（ApplePay等）、アプリ決済	
22		QRコード決済 d払い	スマートフォンに表示されたQRコードまたはバーコードの読み取りによって支払い	
23		LINE Pay	スマートフォンに表示されたQRコードの読み取りによって支払い	福岡市（実証）
24		電子地域通貨 さるぼぼコイン決済システム	スマートフォンアプリ上で利用できる電子通貨により、決済手段を簡素化	
25		Pring	スマートフォンに表示されたQRコードの読み取りによって支払い	

4. 業務改革方針



4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – 基本方針（1/3）

- 前述の貴市の現行業務の課題や業務改革をめぐる動向を踏まえ、業務改革の基本方針として、次の3点を掲げます。

1. 現在の5割～6割の人員・体制で現状のサービス維持を目指す。

- ✓ 泉大津市の人口・働き手の減少による、市財政の縮小・職員数の減少。
- ✓ 国・大阪府からの権限移譲の拡大や自然災害の増加・社会の高齢化などにより業務量が増加。
- ✓ 現在の5割～6割の人員で現状のサービスを維持できる体制・業務を整備する必要。

2. ICT・民間リソースを徹底活用する。

- ✓ 上記のように、今後の自治体運営において十分な人員・体制を確保していくためには、庁内の人材（新規採用含む）だけでは、維持が困難。
- ✓ ICTやアウトソーシング（民間の人的リソース）を徹底活用し、体制維持を目指す。

3. 他団体との共同利用・共同運用を前提とし、それらの整備に先行して取り組む。

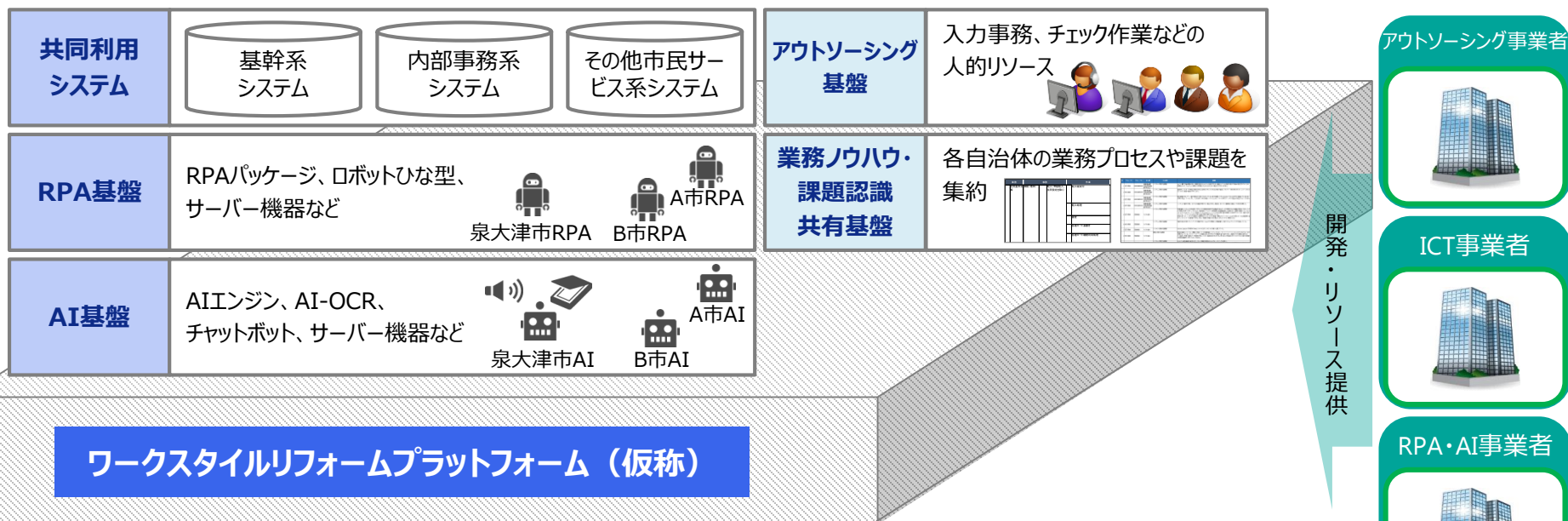
- ✓ 各課題の解決にあたっては、1自治体だけのリソース（特にヒト・カネ）での解決は現実的ではないため、他自治体との共同開発・共同利用を前提としたモデル（スキーム）の構築が不可欠。
- ✓ リソース確保（特にカネ）にあたっては、国・民間企業との連携が不可欠となるため、先行して取り組みを進める（先進自治体となる）ことにより、リソース提供などのメリットを享受。

4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – 基本方針（2/3）自治体業務改革のプラットフォームを目指す

- 前ページで掲げた、現在の5割～6割の人員・体制で現状のサービス維持を目指し、ICT・民間リソースを徹底活用／他団体との共同利用・共同運用を推進するために、それらリソースを共同利用・運用できる仕組みの整備が不可欠と考えます。
- そのため、改革に先行して取り組む貴市が自治体業務改革の基盤「ワークスタイルリフォームプラットフォーム（仮称）」を整備し、ICT、アウトソーシングなどを共同利用できる仕組みを運用していく「プラットフォーム（基盤提供者）」を目指すことが有用と考えます。

プラットフォーム（基盤提供者）の実現イメージ



開発・整備

利活用

開発・整備

基盤整備・
運営

利活用

利活用

開発・整備

A市



泉大津市



B市



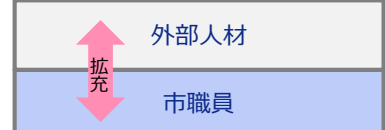



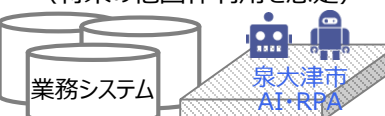

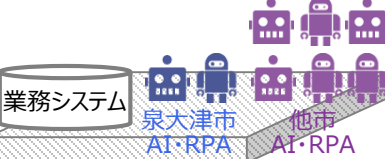


4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – 基本方針（3/3）段階的な実現

- 前述のプラットフォームを目指すにあたっては、一足飛びにすべてを実現することは困難と考えられるため、**実現性のある段階的な実現イメージ・進め方を検討する必要があります。**
- 以下に提示しているように、**まず市として本来実施すべき業務に対応できる業務・体制・ICTを整備し**（一時的にコスト増の見込み）、その上で**各要素を最適化**するとともに、**ICTや人的リソースのプラットフォーム（他自治体との共同利用・共同運用）を整備し**、より効率的な自治体運営が可能な仕組み整備を目指すことを提案します。

段階的な実現イメージ（案）

段階(ステップ)	現状	第1段階	第2段階	第3段階
段階毎の目指す像	自治体として本来実施すべき業務に手が回らない	これまで手が回らなかった業務に対して、対応可能となる	共同利用、広域利用を促進（プラットフォーム化推進）	将来の職員数減少による業務量削減を見据えた最適なリソース配置
業務	<p>行政として対応が必要な業務範囲</p> <p>市として対応できている範囲（イメージ）</p>	<p>行政として対応が必要な業務範囲</p> <p>市職員の対応範囲を適正化【コア業務中心】</p> <p>アウトソーシング等で削減した業務量を充当し充実化</p> <p>ノンコア業務はアウトソーシング / AI・RPA</p>	<p>他自治体と業務標準化・集約化を促進（業務プロセスや課題を共有）</p> 	<p>行政として対応が必要な業務範囲</p> <p>職員数に合わせた対応範囲に適正化（縮小）</p> <p>アウトソーシング / AI・RPA拡充、業務標準化・集約化促進</p>
体制（組織・人）	<ul style="list-style-type: none"> 市職員で実施する業務範囲が多く、外部人材の活用余地あり 	<ul style="list-style-type: none"> 外部人材を中心に一時的に人員・体制を拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体とアウトソーシングの共同利用・共同運用を促進 	<ul style="list-style-type: none"> 共同利用・共同運用や業務標準化・集約化を進め、体制を縮小 
ICT	<ul style="list-style-type: none"> 市単独でシステムを導入・運用 	<ul style="list-style-type: none"> 業務システムは維持しつつ、AI・RPAのプラットフォームを整備（将来の他団体利用を想定） 	<ul style="list-style-type: none"> プラットフォームを拡充し、業務システムの共同利用・運用を推進 他市AI・RPAの整備を促進 	<ul style="list-style-type: none"> 利用団体を拡充し、効率化を促進 

4. 業務改善方針

4. 1. 業務改革方針 – 体系（1 / 2）

■ 前述の現状調査・分析の結果を踏まえ、貴市の課題解決に資する業務改善方針を以降で提示します。

NO	分類	改善方針	方針概要
①	RPA	現行システムの機能強化／代替機能（RPA等）活用	・現行システムにおいて課題認識されており、システム改修が有用な改善事項について、RPAを活用することにより、費用を抑えた課題解決を図る。
②		情報収集整理・統計資料作成・対象者抽出等の作業の効率化	・データ抽出やその結果集計（統計資料作成等）を手作業で実施しているものの、上記①同様にシステム改修が難しいため、RPA活用によるICT化を目指す。
③		入力・チェック業務の自動化	・現行システムの入力データのチェック機能が十分でなく、人手で追加のチェックを行っているため、チェック負荷軽減・精度向上のためにRPAの活用を検討する。
④	アウトソーシング	アウトソーシング業務の活用・最適化（業務分類）	・現在、職員が実施している作業のうち、本来職員が実施しなくてもよい事務・作業（入力、封入・封緘等）を中心に、アウトソーシングの活用を推進する。
⑤	AI	議事・ヒアリング内容の文書化の業務負荷軽減	・会議やヒアリング時の発言を議事録やメモとして取りまとめる業務の負荷が高いため、音声認識及びその音声を日本語化できるAIを活用し、自動化を図る。
⑥		専門知識を要する作業のICT化	・デザインやメッセージ（キャッチコピー）等の検討が必要な業務において、過去のデザイン等を学習させたAIを活用し、それらのデザイン等の自動作成を目指す。
⑦		非定型帳票のデジタル化の推進（AI OCRの活用）	・転出証明書のように、提出元の組織・機関によって様々な様式がある文書の読み込みを自動でデジタル化できるようにAIを活用したOCRの導入を検討する。
⑧		DV被害者支援情報等要注意情報の管理の高度化	・DV情報等の市民の生命・財産に対してリスクとなる情報（要注意情報）について、AIが市民ごとにそれら情報を確認し、警告できる仕組みを検討する。
⑨	その他ICT	庁内・庁外のどこでも業務を実施できる環境の整備	・庁外業務（訪問、出張等）で、紙資料の持参や帰庁後の入力事務など、リスク・業務負荷が生じているため、持ち運び可能なPCやタブレットの活用を検討する。
⑩		入出金業務のデジタル化の推進	・現金の管理業務の負荷（現金の保管、レジ打ち・締処理等）が生じているため、QRコード・ICカードなどのキャッシュレスの技術・ソリューションの導入を目指す。
⑪		案内業務の効率化（チャットボット、AIスピーカー）	・案内業務については、定型的な質問が比較的多く、ルール化できる余地があるため、チャットボット・AIスピーカーなどを活用し、案内業務の自動化を図る。
⑫		申請情報のデータ化	・手書きの申請書は、窓口で受領後に手作業で入力が必要となるため、市民の申請書記載時にICTを活用してデジタル化を行い職員の入力負荷軽減を図ります。

4. 業務改善方針

4. 1. 業務改革方針 – 体系（2 / 2）

■ 前述の現状調査・分析の結果を踏まえ、貴市の課題解決に資する業務改善方針を以降で提示します。

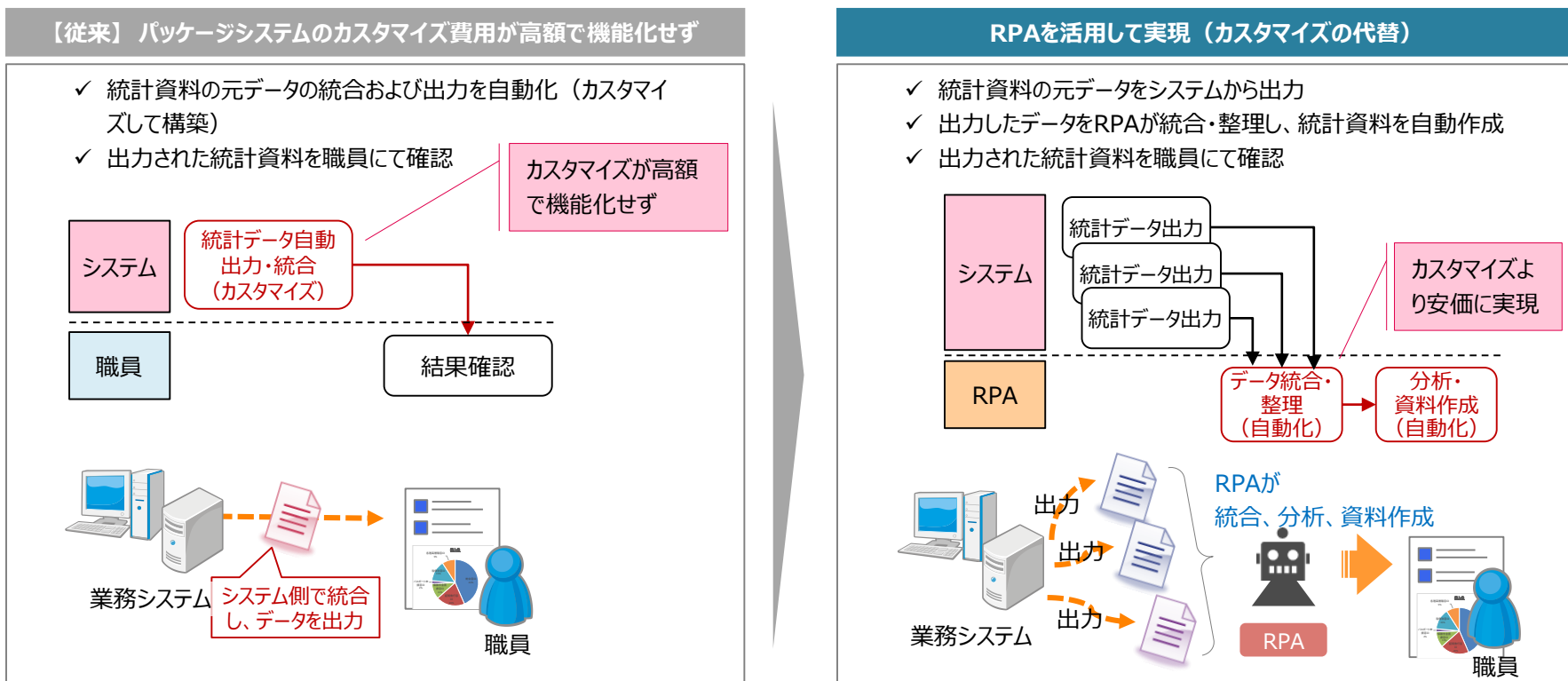
NO	分類	改善方針	方針概要
⑬	業務・ルール見直し	案内業務の効率化（コールセンター）	<ul style="list-style-type: none"> 市民の電話問合せにより、職員の業務中断が発生し、作業効率が低下する傾向があるため、コールセンターを導入し、職員の手配対応の負荷軽減を図る。
⑭		市保有情報のデジタル化（発生源入力）、集約化・統合化の推進	<ul style="list-style-type: none"> 現在、システムへの入力に加えて、Excelや紙への入力・記載など、データ管理が煩雑なため、発生源入力の徹底やデータの集約化・統合化を推進する。
⑮		運用ルールの見直し	<ul style="list-style-type: none"> 現行業務において、慣習的／感覚的に実施してきている作業が存在するため、ゼロベースでその作業の必要性を検証し、改善を図っていく。
⑯		庁内での情報連携（個人情報、機微情報等を含む）の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 多くの個人情報・機微情報を管理しているものの、管理状況が十分でなく、情報の精度に懸念があるため、現在の情報管理・連携のあり方を厳格に整理する。
⑰		ノウハウ化・マニュアル化の促進	<ul style="list-style-type: none"> 現行業務において、マニュアル化が十分ではなく、属人的な業務のやり方となっている傾向があるため、庁内のスキル・知識のノウハウ化・マニュアル化を促進する。
⑱		外部機関との情報連携の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 国保連等の外部機関との情報連携において、紙媒体の連携などが多く残っており無駄が生じているため、各機関に対して、デジタル化を前提とした連携を調整する。
⑲		短期集中型業務の業務量の平準化	<ul style="list-style-type: none"> 時期によって、業務量が非常に大きくなる業務が存在するため、今後の国内のアウトソーシング動向踏まえ、人的リソースを確実に確保できる仕組みを整備する。
⑳		庁内・庁外における情報照会・調査等の情報管理の推進	<ul style="list-style-type: none"> 庁内・庁外の問合せについて、類似の内容が多いものの、情報管理が十分でなく効率的に対応できないため、過去情報などを容易に確認できる仕組みを整備する。
㉑		スケジュール、メール等ツールを活用したワークスタイル見直し	<ul style="list-style-type: none"> メールやスケジュール等の日常業務を支えるコミュニケーションツールを見直し、様々な働き方（庁外など）にとって、最適な業務が可能となるツールを整備する。

4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – 【前提】 RPAの考え方

- RPAは、Robotic Process Automationの略で、近年導入されているRPAの多くは、作成したロボット（プログラム）が、定義されたルールに則りデータ処理（登録、出力等）を行う仕組みです（解釈によっては、認知技術（機械学習・AI等を含む場合もあり））。
- 貴市の現行業務の課題等を踏まえると、**現行システムのデータ登録や帳票出力を代替する機能としての活用が効果的**と考えられます。
 - ✓ 現行システムにおいて、課題解決のためのデータ登録機能や帳票出力機能等を検討する際に、改修費用が高額となり結果としてシステム化されていないケースがあります。RPAの活用により、現行システム改修より安価に必要な機能を整備できる可能性があります。
- なお、RPAの導入にあたっては、システム利用環境の整備と事前に作成を委託したロボットの作成までは外部に委託を行い、環境整備後は、基本的に、市側（職員自身）でロボットを作成・設定することが一般的です。

帳票出力機能の実現イメージ（一例）

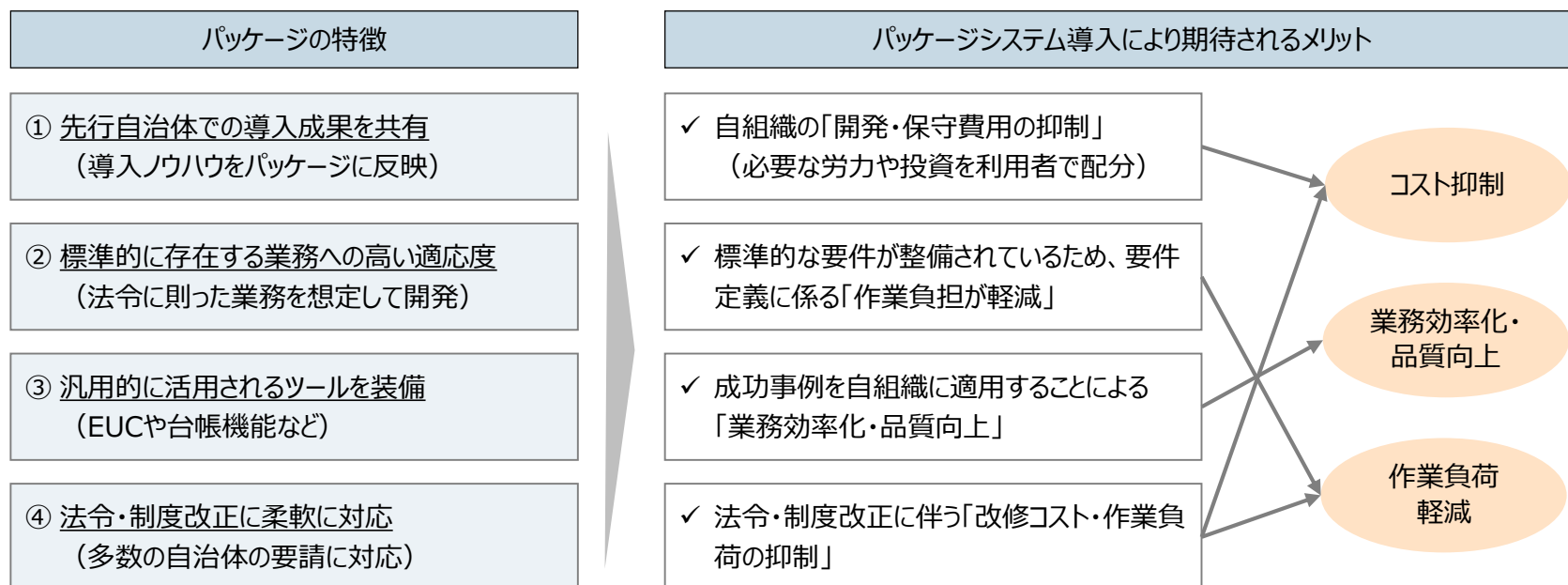


4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – 【前提】システム機能標準化の考え方

- 昨今の自治体の業務システムにおいては、導入費用や稼働後の保守費用を抑制するためにパッケージシステムの標準機能を活用しつつ、最低限必要な機能については改修し、今後起こり得る法・制度改正に対しても対応が可能な柔軟なシステムを導入する傾向にあります。
- 今後、さらなるICTコストの低減などの効率化を図るために、自治体間の共同利用が進展することが想定されるため、業務についても**他自治体とのシステム共同利用を見据えた、より一層の標準化**が望まれます。
- そのため、業務・機能を標準化していくために、原則、パッケージシステムの標準機能を活用し、**業務特性上必要なシステム機能はカスタマイズ（改修）ではなくアドオン（追加開発）を行うこと**で、業務・機能の標準化を進めることが不可欠となります。
 - ✓ 従来のアドオンは、現行システムの開発・保守事業者等に依頼することで実現したため、費用が高止まりする傾向があったものの、昨今導入が進められているRPAを活用することで、これまでより安価かつ短期間でアドオンを実現できる余地が生まれてきています。

パッケージシステムの標準機能を活用することのメリット（一般的な考え方）



4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ①現行システムの機能強化／代替機能（RPA等）活用

- 現行システムの機能強化により解決を図る課題のうち、**RPAを活用することにより、より効果的な解決**を目指します。
- 主には、現行システムで管理しているデータを取り扱うケースや、パッケージシステムの既存機能や帳票において少しの機能強化で課題解決につながる場合にRPAが有効に機能すると考えられます。
- 具体的には、下図の「実現パターン」を想定しており、いずれもシステム改修を行うよりも安価に機能を実現できると想定されます。

実現パターンの概要

実現パターン	適用事務	削減見込	実現費用（初期費用）	
			RPA※1	システム改修※2
登録されたデータをインプットとして計算を実施（4機能）	<ul style="list-style-type: none"> ✓【税務課】申告情報（eLTAX）の取込み件数の集計 ✓【税務課】土地評価計算（現地調査結果の情報整理） ✓【保険年金課】窓口での市民からの問合せ時における国保の賦課額のシミュレーション計算 ✓【保険年金課】減免額計算（減免申請時の賦課額の期割計算） 	228時間	2.4百万円	4.0百万円
登録された複数のデータを照合して差分を検出（3機能）	<ul style="list-style-type: none"> ✓【税務課】過誤納情報と滞納情報の紐づけ確認 ✓【人事課】社会保険料の支払金額に関する、Excelデータとシステムデータとの突合確認 ✓【会計課】支出命令と支払関係資料（口座振替データ、納付書）との突合確認 	766時間	1.8百万円	3.0百万円
特定データ・任意レイアウトでの帳票出力（8帳票）	<ul style="list-style-type: none"> ✓【人事課】各種帳票出力（出力項目、レイアウトの変更） ✓【税務課】共有者告知の納税通知書出力（出力項目の変更） ✓【高齢介護課】請求書出力（出力項目、フォントサイズの変更） ✓【保険年金課】充当通知書の一括出力（1件ずつの出力操作） ✓【会計課】各種帳票出力（出力項目、表示データ単位の変更） 	1,131時間	4.8百万円	12.0百万円

※1 1ロボットあたり10万円+開発費 3ロボット150万円と仮定

※2 1帳票150万円、1機能100万円と仮定

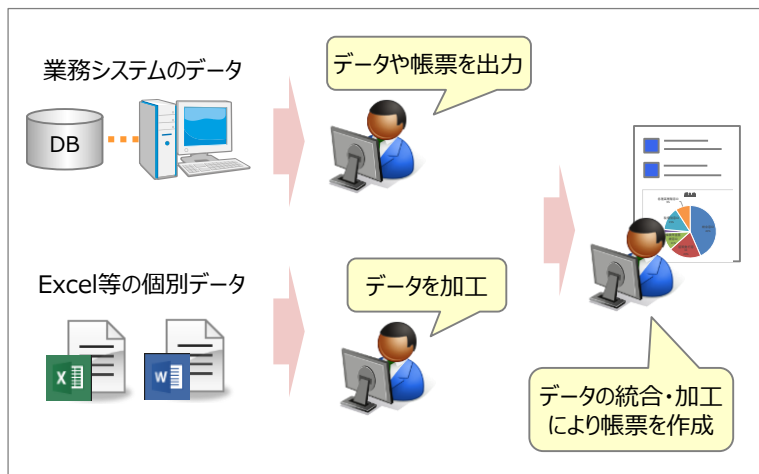
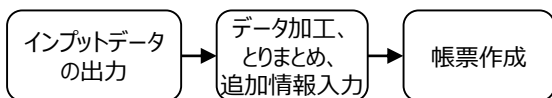
4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ②情報収集整理・統計資料作成・対象者抽出等の効率化

- 統計資料作成や各種集計等において、業務システムの出力データや職員が各自作成しているExcel等の個別データを各自のノウハウで編集し、各種帳票やデータを作成しており、作成にあたっての業務負荷に加えて、人的ミスの潜在的なリスクを抱えています。
- 一方、システム機能でそれらの課題を解消するには、システム外のデータを含めた編集の必要性や情報確認の必要性から対応が（費用面含めて）困難であるため、RPAを活用し、各種情報編集や情報出力を自動化し、各種帳票・データ作成負荷の軽減を目指します。

現状 (As - Is)

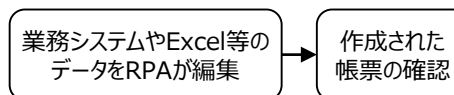
- ✓ 業務システムの情報に加えて、紙や手計算等により帳票を作成（統計・集計資料等）
- ✓ 帳票作成について、数値が都度変動し、過去データを活用できない
- ✓ 対象者抽出の際、システムで1件ずつ対象者の情報確認（所得情報等）が必要
- ✓ 更新時期が人によって異なり、台帳管理のため確認作業が煩雑
- ✓ 制度が複雑で毎年加算項目等が変更となり、精算等が煩雑



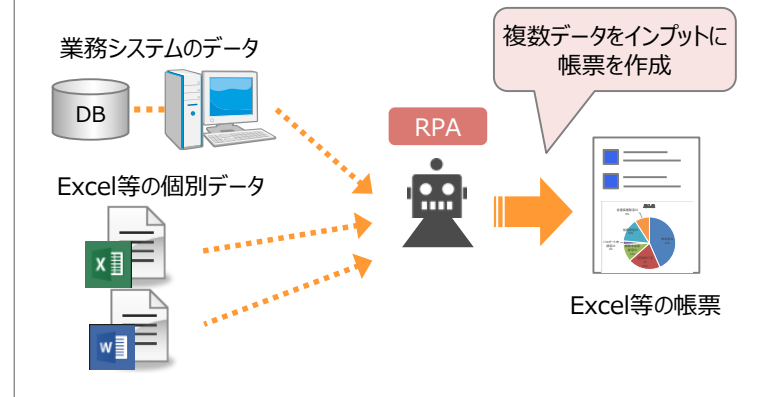
対象課： 人事課、税務課、市民課、障がい福祉課、こども育成課、保険年金課

改善イメージ (To - Be)

- ✓ RPAを活用し、業務システムから出力したデータ、Excel等のデジタルデータ等を自動で編集し帳票作成を自動化
- ✓ 通知書、チェックリスト、対象者一覧、統計資料等の自動作成を実現
- ✓ 職員は、上記で作成された帳票を確認



実現イメージ



期待効果

- 通知書、チェックリスト、対象者一覧、統計資料等の帳票作成業務（7,548時間）の削減

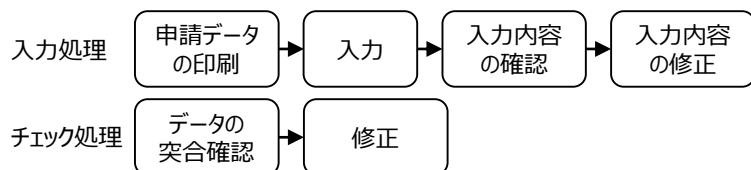
4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ③入力・チェック業務の自動化

- 業務システムへのデータ入力や、入力した結果の確認において、システム機能が十分ではなく、人手で処理を行っているケースが多く存在し、前頁同様、処理にあたっての業務負荷に加えて、人的ミスの潜在的なリスクを抱えています。
- システム機能でそれらの課題を解消するには、パッケージシステムへのカスタマイズを多数必要とするため、RPAを活用し、受領データの登録や入力データのチェックを自動化し、入力・チェック業務の負荷の軽減を目指します。

現状 (As - Is)

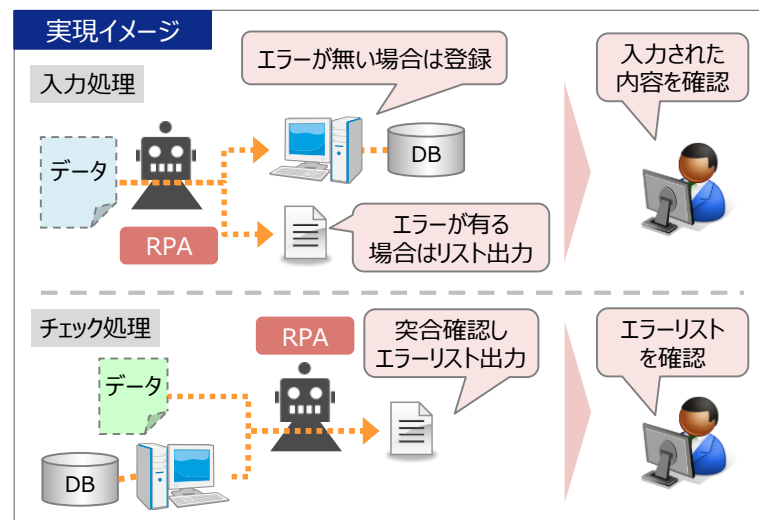
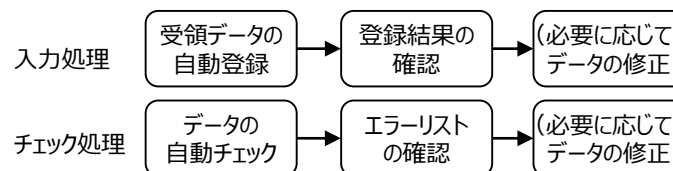
- ✓ システムでチェックできないエラーが多く、知識のある職員が一定の判断基準をもとに確認
- ✓ 受領データについて、取込機能がないため、印刷して手入力
- ✓ 入力結果の読み合わせ作業（チェック作業）を実施
- ✓ 外部機関からの提供情報と庁内の台帳情報と突合チェックを実施
- ✓ 処理件数が多く、入力事務の業務量が多い
- ✓ 支払・収納データについて、システムが取り込める形式に加工



対象課： 人事課、税務課、障がい福祉課、こども育成課
保険年金課、会計課

改善イメージ (To - Be)

- ✓ RPAを活用し、受領したデータの自動登録機能や、データのエラーチェックを自動化
- ✓ 職員は、上記で実施された登録結果やエラーチェック結果を確認



期待効果

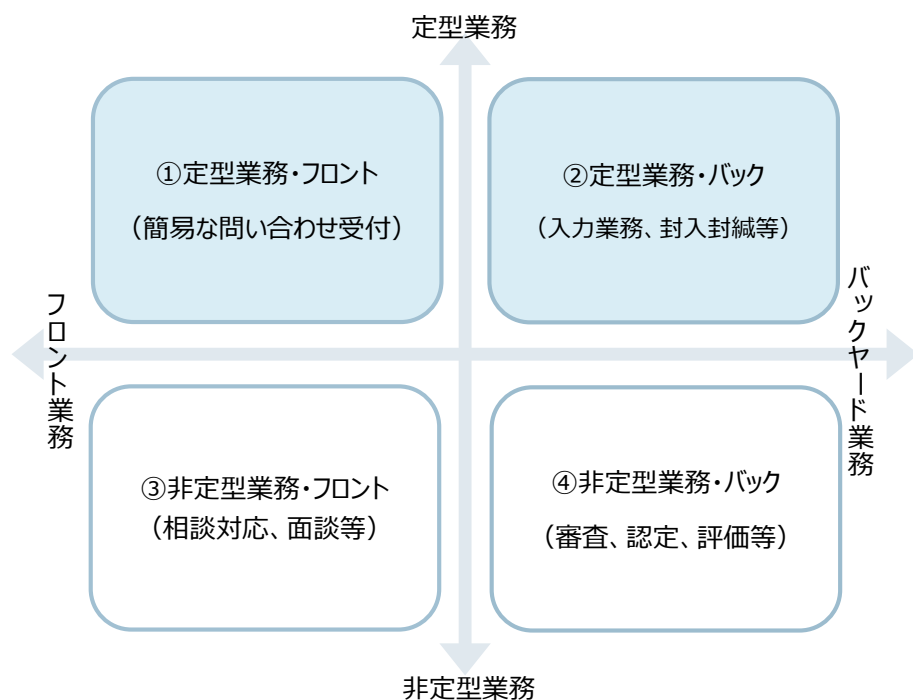
- 申請情報等の入力・確認作業（12,976時間）の削減

4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – 【前提】アウトソーシングの考え方

- BPRの方策の一つとして、業務の標準化（単純化）を行い、集約化することで、業務効率化を図る方策があります。アウトソーシングとは、それら集約化した業務をさらに外部化（アウトソーシング）することにより、業務のさらなる効率化および職員の業務負荷軽減を目指す取組みと考えられます。
- そのため、貴市業務について、標準化（単純化）／集約化できる業務を定型・非定型／フロント・バックの観点で分類（①定型業務・フロント／②定型業務・バック／③非定型業務・フロント／④専門業務・バック）し、アウトソーシング可能な業務・事務について、下図の右側の表に整理しています。

集約化・外部化の対象業務・事務選定の考え方



アウトソーシング対象業務・事務の候補

分類	今後の集約化・外部化の余地
① 定型業務・フロント	<ul style="list-style-type: none"> • 問い合わせ受付（一次受け）
② 定型業務・バック	<ul style="list-style-type: none"> • 各種データ入力業務 • 通知書等の印刷・封入封緘作業
その他（①～④）	<ul style="list-style-type: none"> • 施設管理（受付、設備点検、営繕等）

4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ④アウトソーシング業務の活用・最適化（業務分類）

- 前述の通り、アウトソーシングの実現にあたっては、**問合せ対応／入力／通知・交付／施設管理に関連する業務・事務において、アウトソーシングの余地**があると考えられます。
 - ✓ 具体的には、問い合わせ内容の簡易対応や一次振り分け、ボリュームのある窓口申請情報等の入力業務、各課窓口で随時発生する通知（郵送）業務、市保有施設の管理・運営業務等の業務が該当します。
- また、アウトソーシングによって、合計30,307時間（年間）の業務量削減効果が見込まれ、削減された分の業務時間を市民への相談や訪問等にあてることで、市民サービス向上が期待されます。

アウトソーシング余地のある業務・事務と想定される業務量削減効果

対象業務・事務		業務量削減効果※1									実現費用（5年間）	
		住基・戸籍	国保・年金	税	高齢者福祉	障がい者福祉	児童福祉	生活保護	内部事務	その他	アウトソーシング	ICT
問い合わせ対応	✓ 全課：市民からの簡易な問い合わせ対応	-	267時間	-	186時間	-	2,155時間	-	-	1,434時間	0.5億円	チャットボット 1.3億円
入力	✓ 市民課(戸籍係)：申請情報入力（後日対応分） ✓ 子育て応援課：児童相談における台帳作成、 歯科健診結果の入力 ✓ 人事課：給与支払時の手当情報（紙）の入力	842時間	-	-	-	-	1,431時間	-	599時間	-	0.3億円	OCR+RPA 0.3億円
通知・交付	✓ 市民課(窓口係)：本人確認通知、個人番号カード 関係の送付 ✓ 税務課、保険年金課、高齢介護課、障がい福祉課、 子育て応援課、生活福祉課 ：通知書等の送付（後日郵送分）	457時間	5,457時間	3,652時間	1,487時間	965時間	1,902時間	2,863時間	-	-	1.9億円	-
施設管理	✓ 市民課：火葬場管理 ✓ こども育成課：園・保育所管理 ✓ 福祉政策課：農園管理、長寿園管理	1,403時間	-	-	-	-	2,478時間	-	-	2,729時間	0.8億円 ※2	-

※1 ・住基・戸籍：市民課 ・税：税務課 ・障がい者福祉：障がい福祉課 ・生活保護：生活福祉課 ・その他：人権くらしの相談課、福祉政策課
 ・国保・年金：保険年金課 ・高齢者福祉：高齢介護課 ・児童福祉：子育て応援課、こども育成課 ・内部事務：人事課、会計課

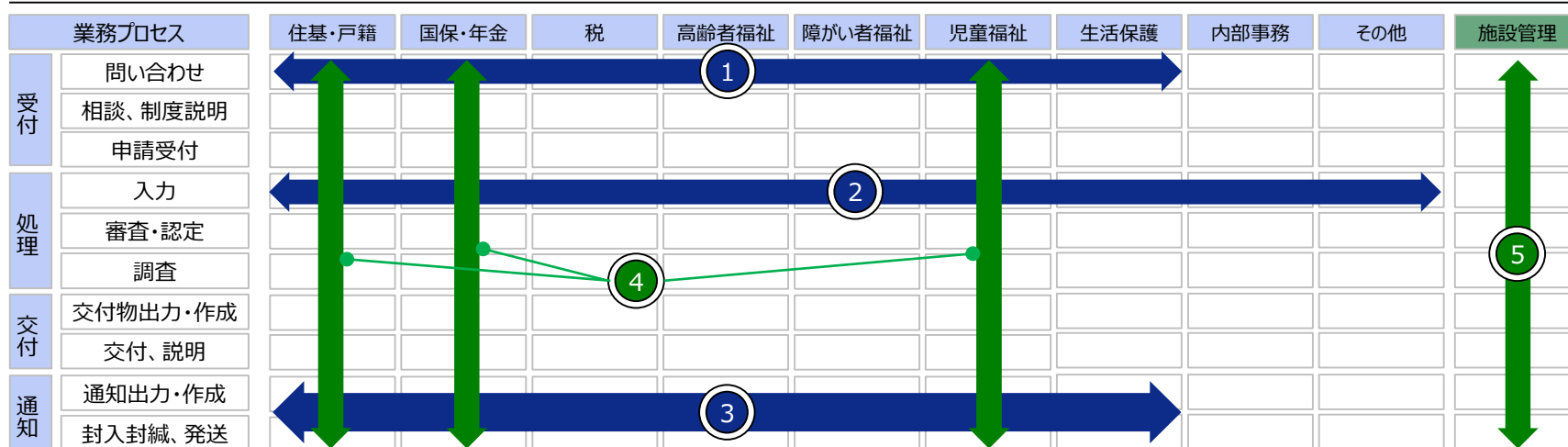
※2 施設管理のアウトソーシング費用について、事業者より実績ベースの費用情報が収集できなかったため、現在の業務量と委託事業者の件数（推測）をもとに試算している。

4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 - ④アウトソーシング業務の活用・最適化（アウトソーシング単位）

- 近年の自治体業務のアウトソーシングにおいては、比較的簡易な事務一式を外部委託するなど（次ページ参照）、業務単位でアウトソースする傾向があります。一方、業務ノウハウが自治体内に残らない、業務量が十分に確保できず割高となるなどの課題が散見されます。
- そのため、貴市においては、まず、単純事務を中心にアウトソーシング対象業務・手続きを抽出し（必要なノウハウは自庁に残す）、それらをより効果的にアウトソースできるように業務横断で集約化することを基本的な方針とし検討を進めることとします。
- なお、施設管理（下図の緑色網掛け）は、施設単位で管理・運用を捉える必要があるため、アウトソーシングの範囲も施設ごとの一式の業務・事務を対象とします。

アウトソーシングの検討パターン



各検討パターンの概要

No.	概要	制約条件	削減見込
1	問い合わせ対応（一次受付）	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 職員への連携が必要な内容（連携タイミング）の明確化が必要 ✓ 問い合わせ内容の情報連携方法の検討が必要 	4,041時間
2	申請情報等の業務システムへの入力作業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 受付後に即時入力が必要な業務は対応困難 	2,872時間
3	各種通知の出力・作成／封入封緘／発送作業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 判断が必要な作業（経過を踏まえた対象者の検討等）は職員にて実施する必要 ✓ 直前まで送付対象の検討が必要なものについては、事業者の対応可否が不明 	16,783時間
4	窓口業務の受付～処理・審査～交付 （※住民異動、戸籍異動、国保の資格異動、児童手当認定等）	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 行政職員が関与すべき事務・作業がある場合、全プロセスを委託できない 	2,750時間
5	施設管理に関する業務全般	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 窓口業務の委託事業者とは異なる専門の事業者への委託が必要 	6,611時間

4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ④アウトソーシング業務の活用・最適化 【参考】他自治体事例

- 参考情報として、他自治体で外部委託されている業務・事務について、福祉関連業務の事例を提示します。福祉領域は、一般的には他業務と比較して事業の単位が細かく・多いため、業務横断でアウトソーシングを検討することで、外部委託余地を見込むことが可能と考えられます。

【参考】他自治体の福祉関連業務の外部委託状況概観

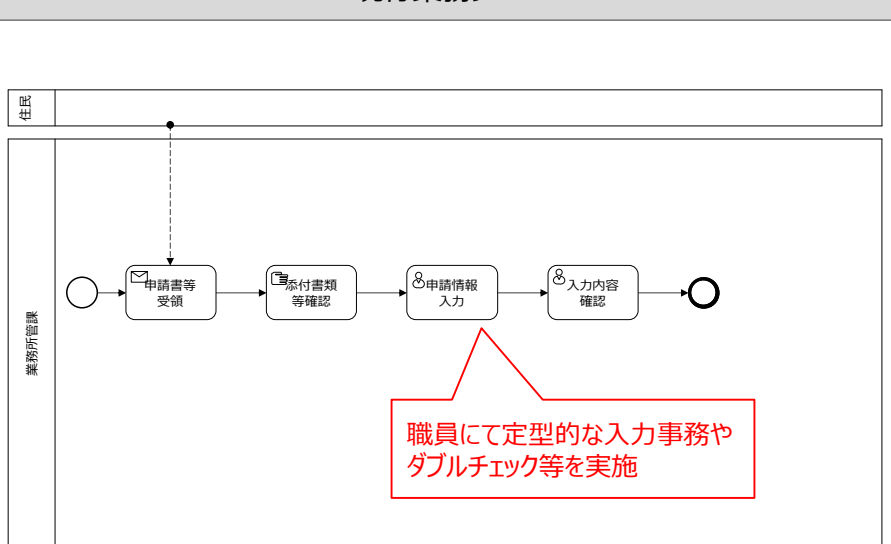
業務概要		児童福祉	母子保健	高齢者福祉	介護保険	障がい者	生活保護	
申請受理	相談・制度説明				【自治体名不明】			
	申請受付		【神戸市】 健診受付					
審査・認定	調査・審査				【新潟市】			
	認定				【自治体名不明】			
通知	通知出力・作成							
	封入・封緘・発送	【相模原市】大量印刷・封入封緘全般						
支払	支払内容確認						【京都市】 レセ点検	
	支払							
収滞納	収納・催促・滞納整理	【広島市】初期滞納者への催告業務（税・国保等と合同）						
更新	更新受付							
	更新認定							
その他	データ入力	【名古屋市】社会保障系業務に係る入力事務全般						
	(個別に記載)							

4. 業務改革方針

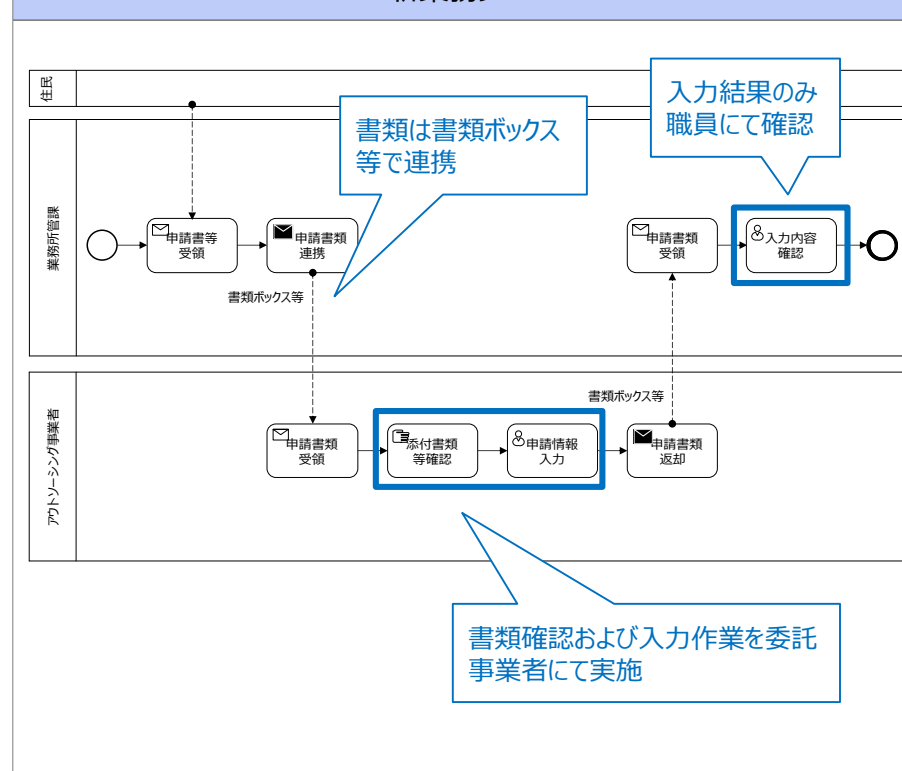
4. 1. 業務改革方針 – 【参考】アウトソーシング実現イメージ（入力業務）

- アウトソーシングの実現（運用）にあたっては、**貴市職員とアウトソーシング事業者との間でどのように業務を連携するかが重要**となるため、「**貴市→事業者**」、「**事業者→貴市**」、及び「**貴市内で事業者の結果確認**」の3点を中心に実現可否を検討することが有用です。
- 下図の「入力業務」においては、「書類の連携（書類ボックス等）」、「**入力結果の確認**」などにおいて、業務の連携が想定されます。

現行業務フロー



新業務フロー

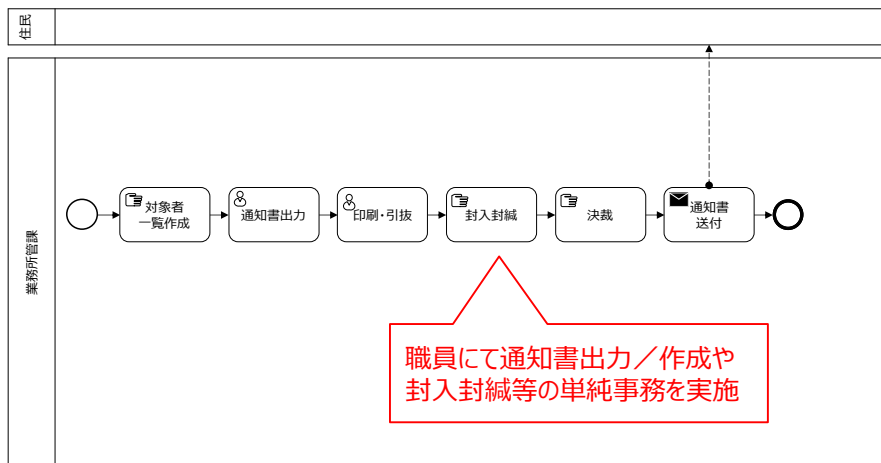


4. 業務改革方針

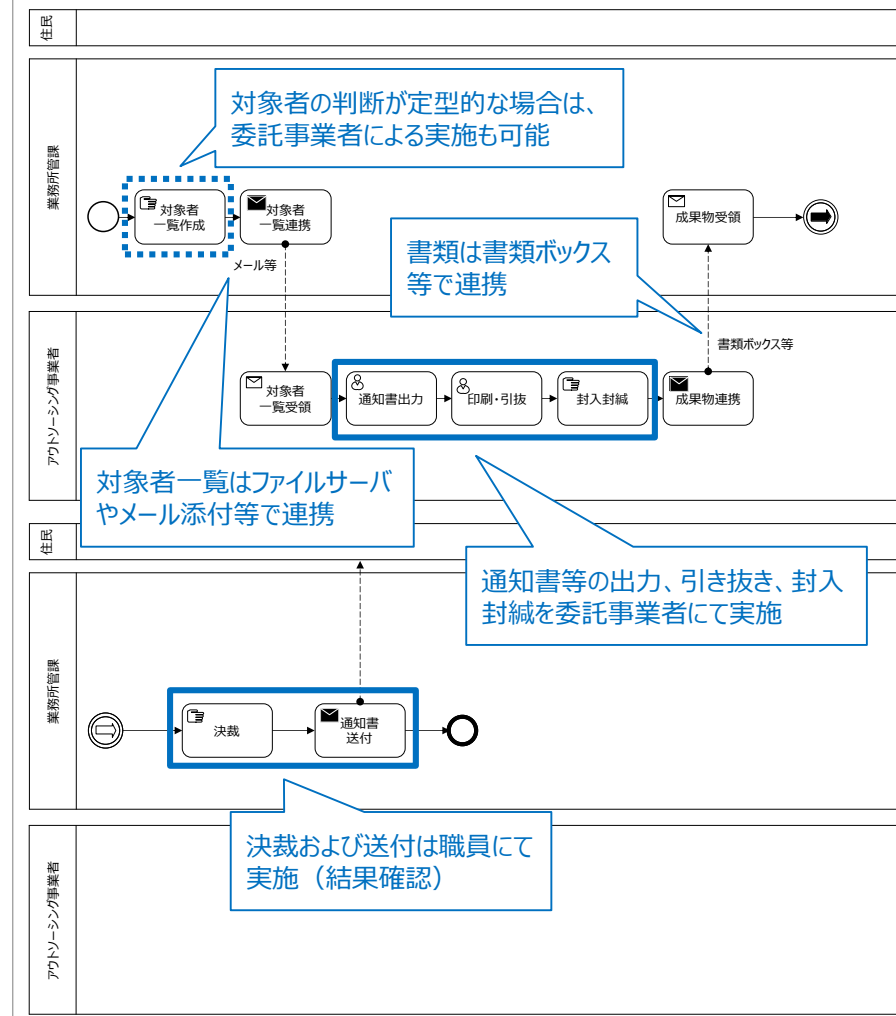
4. 1. 業務改革方針 - 【参考】アウトソーシング実現イメージ（通知、交付業務）

- 下図の「通知、交付業務」においては、「対象者一覧等のデータの連携」、「書類の連携（書類ボックス等）」、「成果物受領～決裁」などにおいて、業務の連携が想定されます。

現行業務フロー



新業務フロー

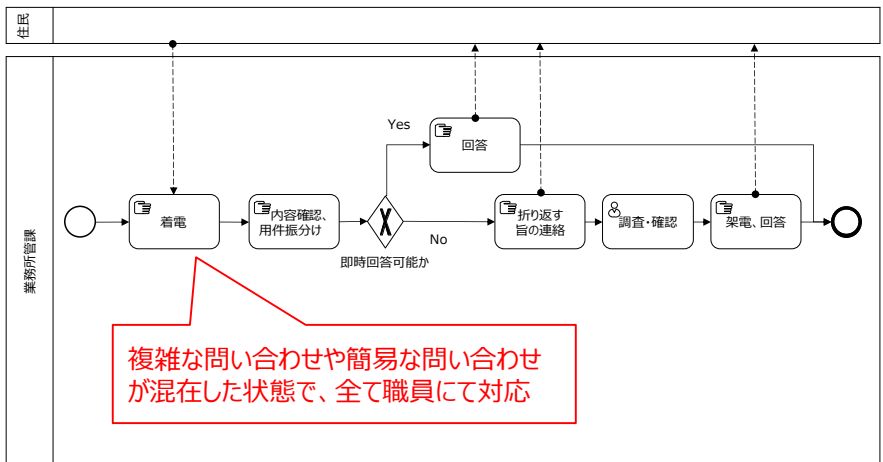


4. 業務改革方針

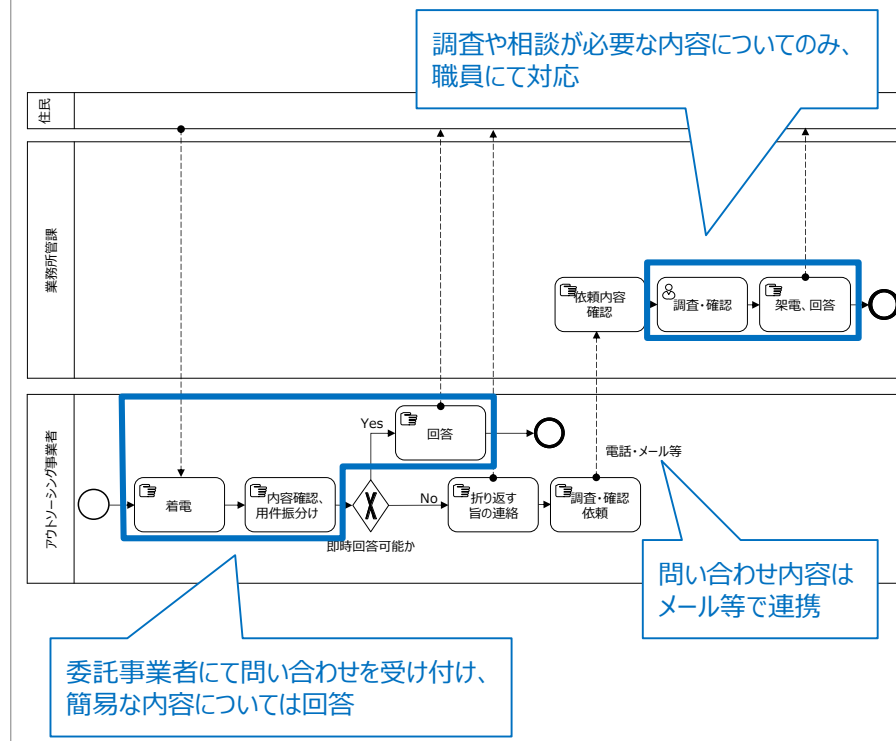
4. 1. 業務改革方針 - 【参考】アウトソーシング実現イメージ（問い合わせ対応業務）

- 本ページ「問い合わせ対応業務」においては、「一時受付後のエスケーションや情報連携」などにおいて、業務の連携が想定されます。

現行業務フロー



新業務フロー

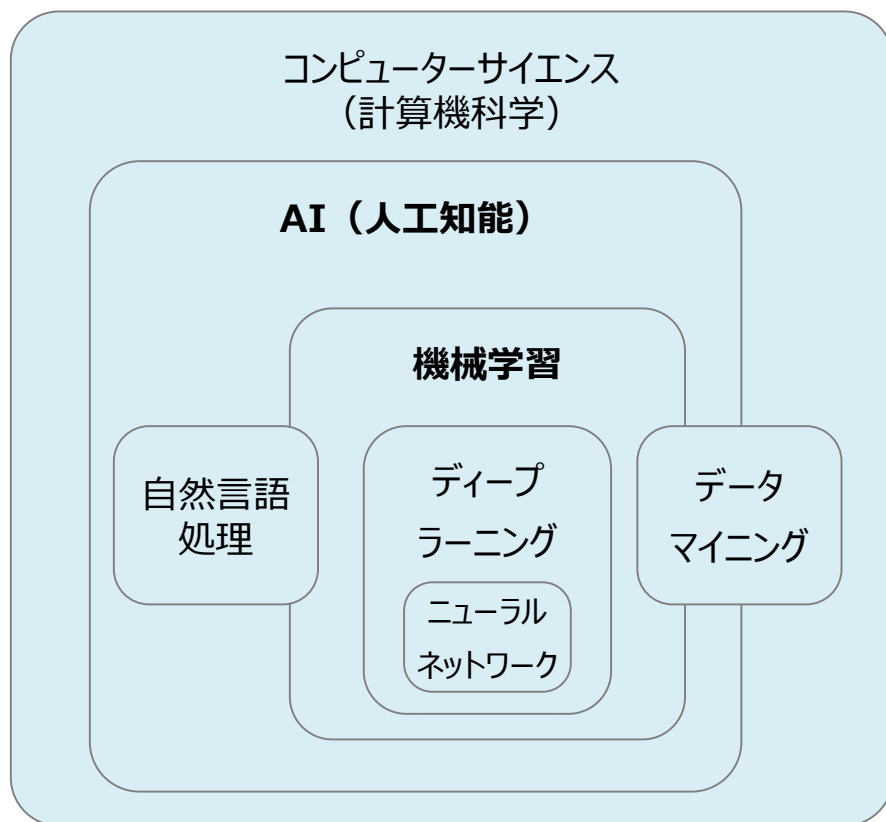


4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – 【前提】 AIの考え方

- AI (Artificial Intelligence) は、1950年代から、IT技術の進展とともに数度の流行り廃りを繰り返しながら、進歩してきており、近年はビッグデータを中心としたIT技術の進展を受け、大きな進歩を実現しています。
- 上記のように、長い歴史の中で様々な検討が行われてきたことから、定義についても様々存在するため、本業務で対象とするAIについて、実現範囲を明確化しておく必要があります。
- **本業務で取り扱うAI**は、いわゆる人工的な知能を指すものではなく、**コンピュータ（数学に基づく計算機）上で実現されるソフトウェア等**で、**音声認識技術、自然言語処理技術、画像処理技術などの「AI技術」を総称したものと**位置づけます。

コンピューターサイエンスにおけるAI・機械学習の位置付け



人工知能(AI) :

人間と同様の**知能**をコンピュータ上などで人工的に実現させようという試みと一連の**基礎技術**

機械学習(ML) :

人工知能における研究テーマの一つ。
人間の**学習能力**と同様の機能を機械（コンピュータ）で実現する技術および手法群

統計学(Statistics) :

大きなデータ（母集団）から一部を抽出し、抽出したデータ（標本）の性質を調べることで元の大きなデータの性質を推測したりするための方法論

データマイニング(DM) :

機械学習、統計学、パターン認識等のデータ解析手法を大量データに適用して未知の知識を抽出する一連のプロセス

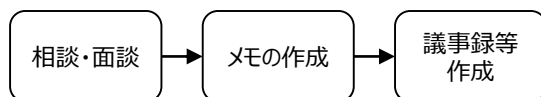
4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ⑤ 議事・ヒアリング内容の文書化の業務負荷軽減

- 相談・面談において、相談等を実施しながら相談内容を記録することが難しく、相談等の実施後に改めて議事録・メモの作成を行うため、非効率な運用となっています。
- そのため、**相談・面談で生じる音声データをAIが読取り（音声認識）、議事文書としてテキスト化（自然言語処理）することにより、職員はその結果を確認（必要に応じて修正）することで議事録を作成**することが可能となります。これにより、記録・議事録作成の業務負荷軽減や記載精度の向上が見込まれます。

現状（As - Is）

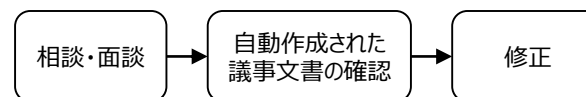
- ✓ 相談内容の記録に時間がかかっている
- ✓ 相談内容をシステムに入力するが、相談しながらの入力はできず、メモも取れない場合もある



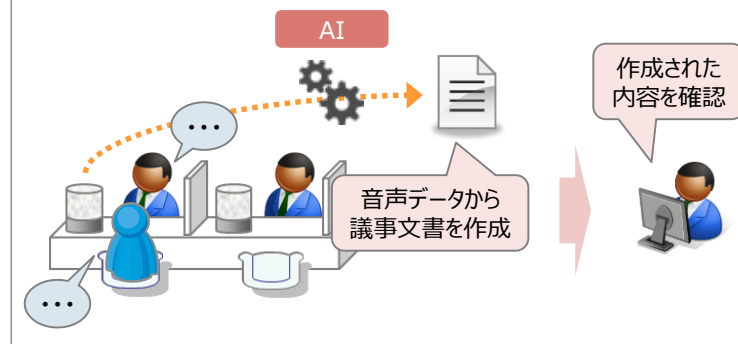
対象課： 福祉政策課、生活福祉課、子育て応援課

改善イメージ（To - Be）

- ✓ 相談や面談等の市民とのやりとり（音声データ）について、AIが音声認識技術、自然言語処理技術等を用いてテキスト化
- ✓ 職員が、テキスト化された議事文書を確認、必要に応じて修正するなどして、議事録やメモとして最終化



実現イメージ



期待効果

- 相談や面談等の記録・議事録作成（7,712時間）の削減

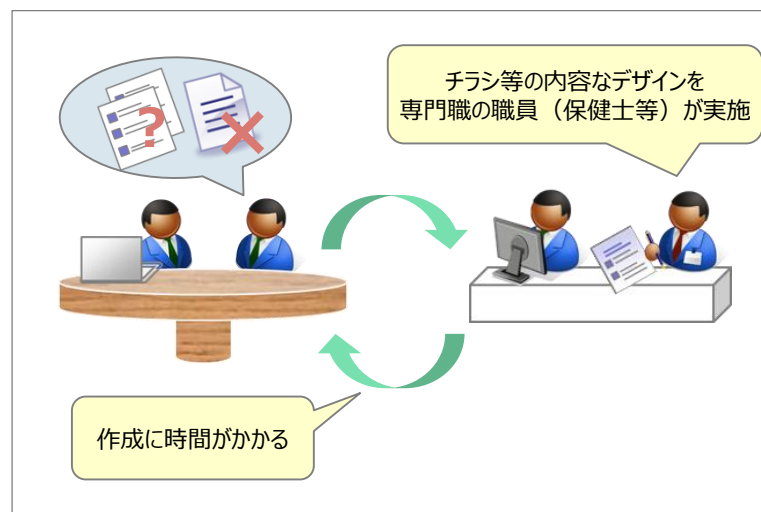
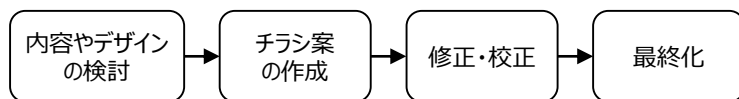
4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ⑥専門知識を要する作業のICT化

- チラシ等の作成のように、デザインやメッセージ（キャッチコピー）等の検討業務において、保健士や理学療法士等の専門的なスキルを有する職員が内容を検討し作成しており、本来対応すべき業務以外の作業に手が取られている状況です。
- そのため、デザインパターンやメッセージ（キャッチコピー）等を学習させたAIを整備し、チラシ等の作成時に、貴市として伝えたいメッセージやコンセプト等をインプット情報として登録することで、チラシやポスター等を自動作成することを目指します。
- AIからいくつかのパターンで提案を受けることで、それらからより貴市要望に近いデザイン・メッセージを選択することにより、専門的なデザインスキルを持たない職員でも、チラシ等の作成を可能とし、特定の職員の業務集約（それに伴う業務の属人化）の緩和が見込まれます。

現状（As - Is）

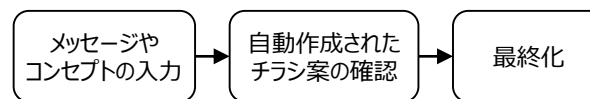
- ✓ チラシ等の内容を、保健士や理学療法士等の専門職の職員が検討
- ✓ 上記の専門職の職員がデザインやメッセージ等、時間をかけて作成



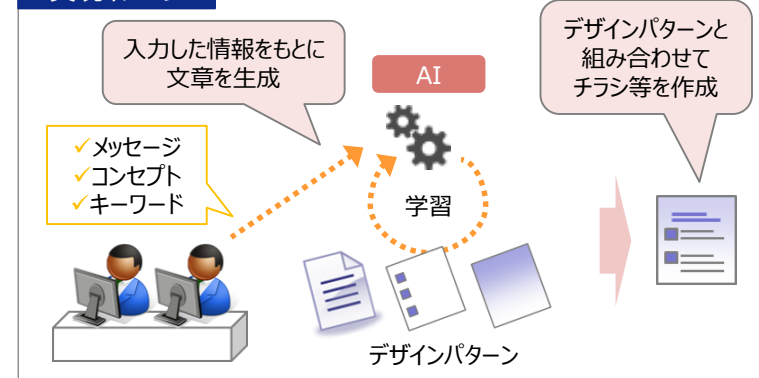
対象課： 高齢介護課

改善イメージ（To - Be）

- ✓ AIにてメッセージやコンセプトを踏まえた文章を自動作成
- ✓ AIにて様々なデザインパターンを学習し、文書と組み合わせることでチラシ等を自動作成



実現イメージ



期待効果

- チラシ等の作成時間（45時間）の削減

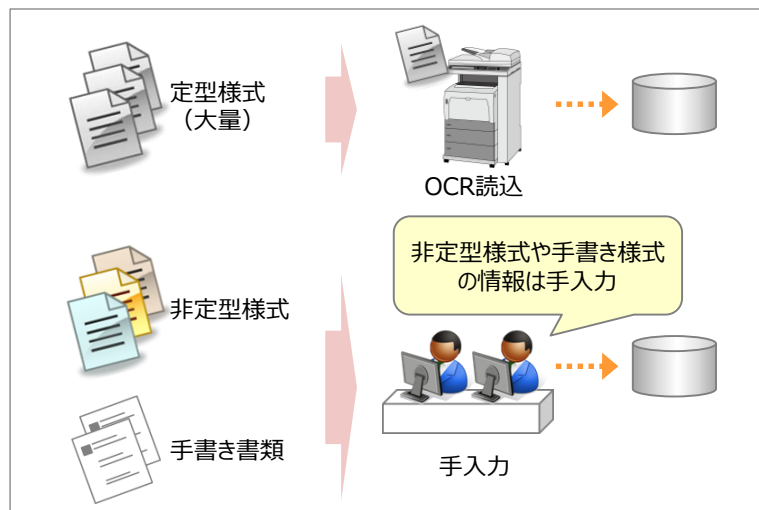
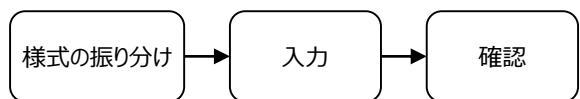
4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ⑦非定型帳票のデジタル化の推進 (AI OCRの活用)

- 定型様式の納付書等はOCR読込により電子データ化～システム取込されているが、**非定型の様式や手書き書類については貴市職員で手入力を行っており、処理件数が多い場合に、業務負荷やと入力ミス**のリスクの潜在などの課題が生じている。
- そのため、AIを活用し、**OCRで読み取った文字データをAI（様式の判断、自然言語処理）に判断させることで、記入情報の位置や崩れている文字についても文字データ化**でき、非定型様式や手書き書類の自動取込みや既存のOCR読込の精度向上を目指します。これにより、OCRの読み込みエラーの低減や手入力業務の削減により、貴市職員の業務負荷軽減やデータの精度向上が見込まれます。

現状 (As - Is)

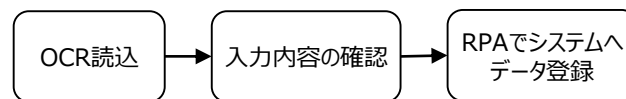
- ✓ 提出元によって様式の異なる納付書等は手入力
- ✓ 処理件数が多いと、入力作業の業務負荷が高く、入力ミスのリスクが潜在



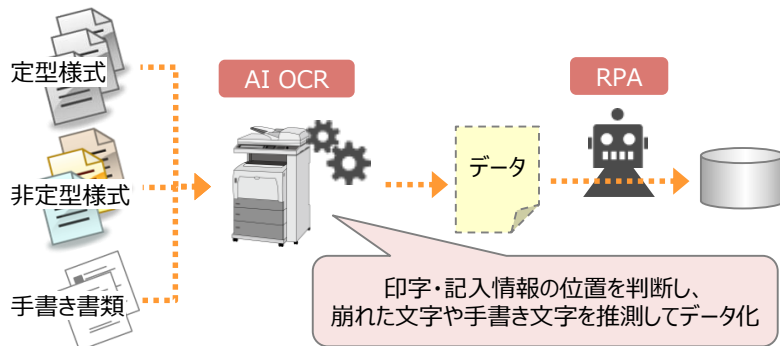
対象課： 税務課、市民課、高齢介護課、障がい福祉課、保険年金課

改善イメージ (To - Be)

- ✓ OCRで読み取った文字データについて、AIにて各様式に印字・記入されている申請情報の位置を判断
- ✓ 従来のOCRでは認識できなかった崩れた印字や手書き文字について、AIで正しい日本語を推測して取込み



実現イメージ



期待効果

- 定型様式の読込制度の向上
- 非定型様式や手書き書類の入力時間（8,305時間）の削減

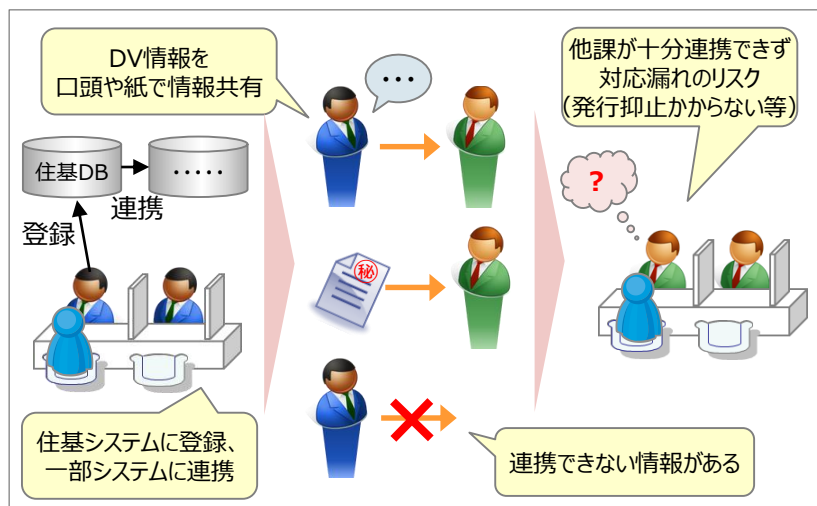
4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ⑧DV被害者支援情報等要注意情報の管理の高度化

- DV被害者支援情報（以降、DV情報）について、市民課で受け付けた情報はシステム登録され、連携先のシステムにはある程度連携されています。
- 一方、DV情報の上記以外の連携や、DV情報・虐待・ネグレクト（育児放棄）等の情報（以降、要注意情報）の連携については、その情報の特性（情報の参照権限の制約）から、システム間での連携がほとんど行われていない状況であり、該当市民にとってはリスク（情報連携の漏れに伴う帳票発行抑止の不備など）がある状態と想定されます。
- そのため、要注意情報が管理されているシステムに対して、AIが照会をかけ、何らかの要注意情報が登録されている旨のみ通知することで、（具体的な内容はわからないものの）リスクのある市民を漏れなく把握できる仕組みの整備が効果的ではないかと考えられます。

現状 (As - Is)

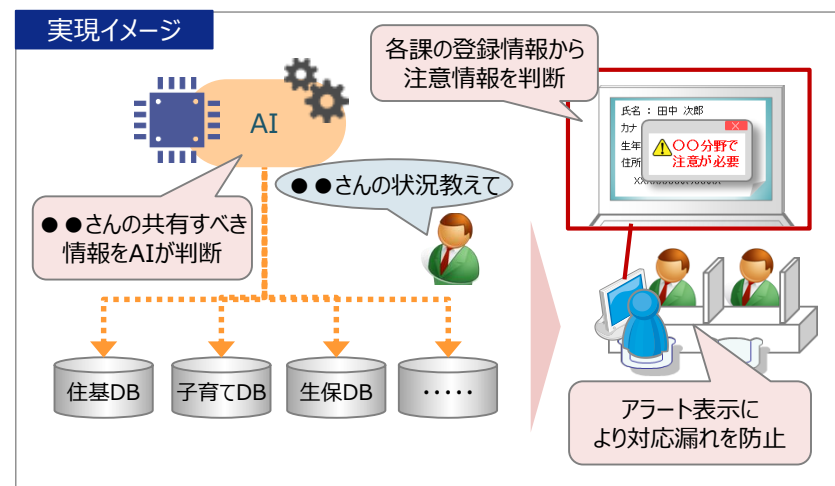
- ✓ DV支援に至らない要注意情報は、部門間で連携していない
- ✓ システム連携できていないDV情報は他課へ口頭や紙で情報共有
- ✓ DV支援に関する通知について、Excelのロジックでアラートされる
- ✓ 他課へ連携しても、その後の経過は追えていない



対象課 : 市民課、子育て応援課、保険年金課

改善イメージ (To - Be)

- ✓ 各課の支援情報や要注意情報をインプットに、注意すべき市民をAIで判断し、アラートを表示
- ✓ 他課へ共有可能な情報を、システム上で自動連携



期待効果

- DV支援対象や要注意の市民に対する対応漏れの防止
- 情報共有方法の煩雑さの解消

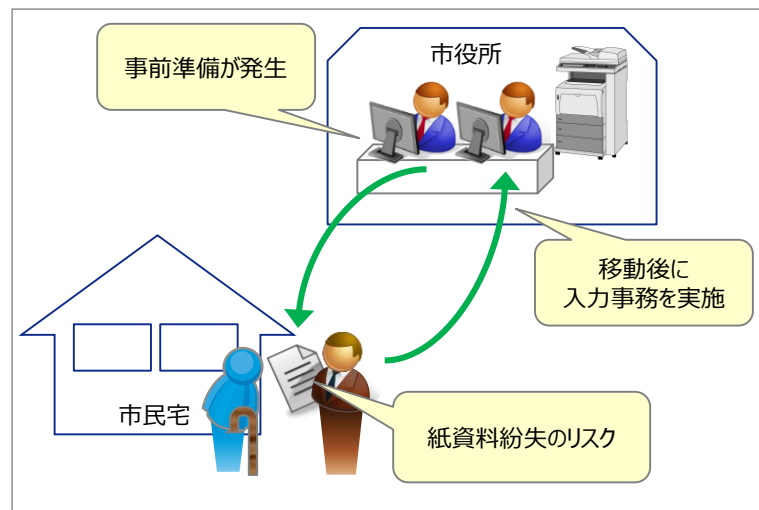
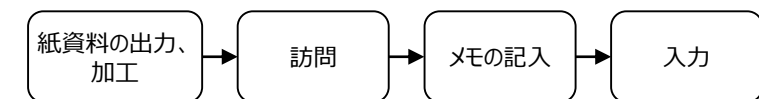
4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ⑨庁内・庁外のどこでも業務を実施できる環境の整備

- 訪問や出張の際に、パソコン等の端末を持ち運びできないため、紙資料の持ち出しや庁舎に戻ってからの事務処理等を実施しており、事前準備や事後対応に時間を取られている状況です。
- そのため、庁外で業務を実施する職員において、持ち運び可能な端末（ノートPCやタブレット）を導入し、出先での情報照会や入力事務による業務量の削減、紙媒体等での情報持ち運びによる紛失リスク低減等を図ります。

現状 (As - Is)

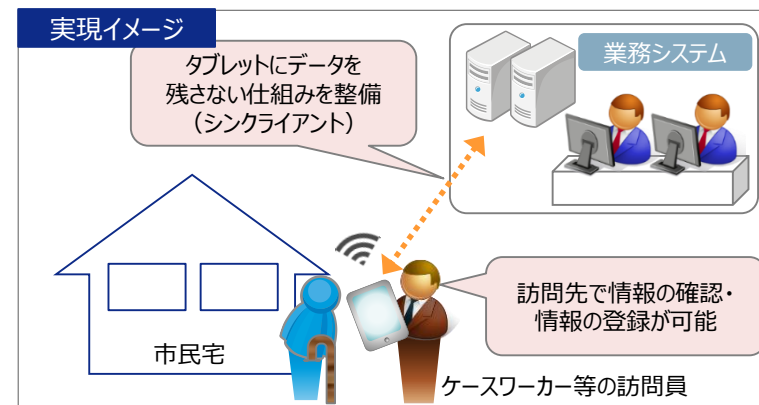
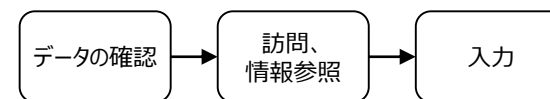
- ✓ 訪問者に関する必要な情報の紙出力や情報のマスキング等、事前準備を実施している
- ✓ 訪問後に庁舎に戻ってから入力事務を行うため、移動時間（ロスの時間）が発生する
- ✓ 紙資料を持ち歩いており、管理が煩雑で、漏洩のリスクがある



対象課： 高齢介護課、子育て応援課

改善イメージ (To - Be)

- ✓ 訪問先で庁内の情報にアクセスすることで、事前準備を削減し、準備漏れ等を防止
- ✓ 作業場所の制約が無くなることで、ロス時間を削減



期待効果

- 事前準備等（402時間）の削減
- 移動時間及び印刷代の削減
- セキュリティの向上（紙資料紛失のリスクの低減）

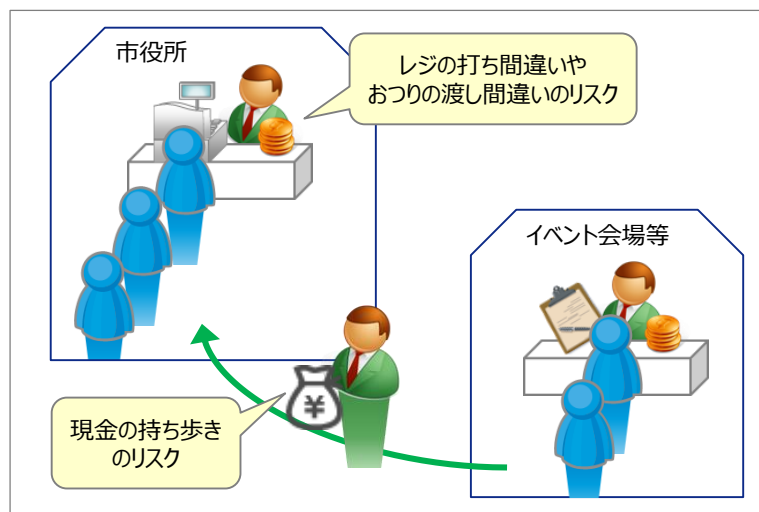
4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ⑩入出金業務のデジタル化の推進

- 手数料の徴収や各種イベント・講習での参加費の徴収など、職員が直接現金を受領する機会が多く、現金の管理に関する業務負荷（現金の保管、レジ打ち・締処理等）が生じている状況です。
- 一方、近年、交通系ICカードの広まりや、QRコードを利用した電子決済の広まりなど、キャッシュレスの技術・ソリューションが発展してきており、一般の店舗やコンビニエンスストアではキャッシュレスによる取り扱いが増加してきています。
- そのため、キャッシュレスの導入に向けた検討を推進し、窓口等での現金の取り扱いをなくし、職員の現金取り扱いに関する負荷（業務的・心理的）を軽減することが有用です。なお、導入にあたって、他団体の検討事例を踏まえると、金額と費目とが紐づかない、返金処理ができないなどの課題が挙がっており、それらをどう解消していくかも検討していく必要があります。

現状（As - Is）

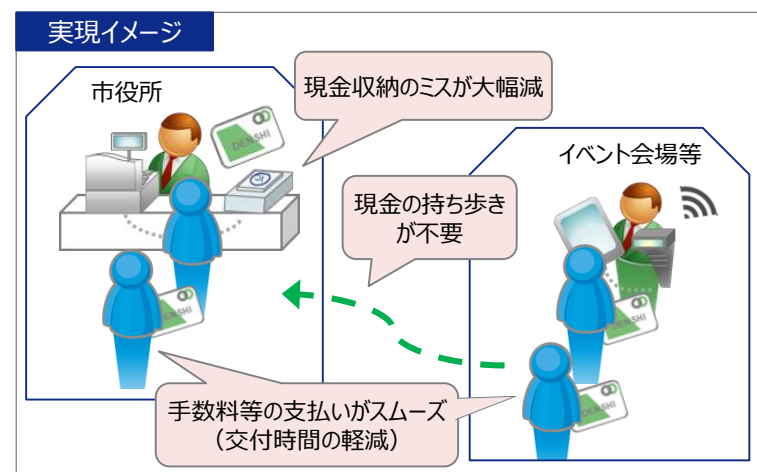
- ✓ 手数料の徴収時に、レジの打ち間違いのリスクがある
- ✓ 支給関係で一部現金払いのものがあり、運用が煩雑
- ✓ 参加費の発生するイベント等はその場で現金徴収しており、手作業で管理している
- ✓ 口座振替の不能が多く、口座間違えもあるが、口座に現金が入っていないケースも多い



対象課： 市民課、子育て応援課、保険年金課

改善イメージ（To - Be）

- ✓ 手続き（証明書発行）手数料や参加費等を電子マネーで徴収
- ✓ 口座振替等をクレジット決済や電子マネー決済とすることで、現金回収部分の事務を削減



期待効果

- 徴収時の対応ミス（打ち間違い、渡し間違い等）の軽減
- 口座振替時の振替不能対応（10時間）の削減

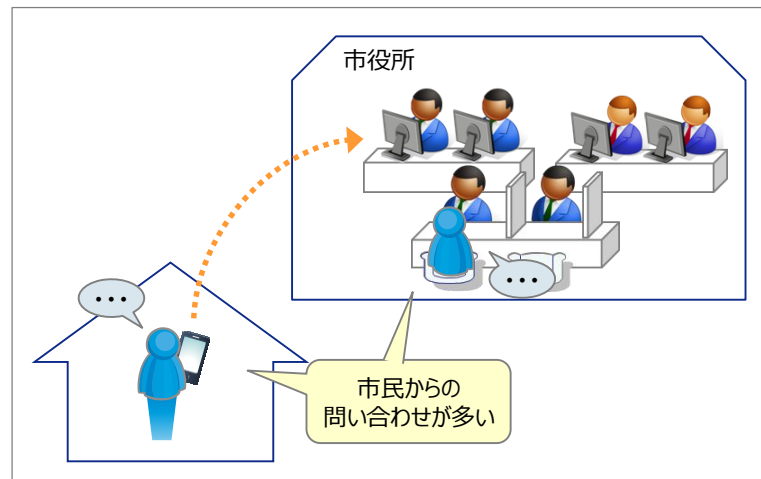
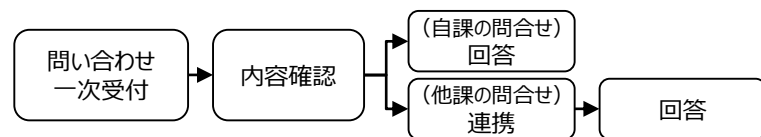
4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ⑪案内業務の効率化（チャットボット、AIスピーカー）

- 庁外・庁内での市民からの問い合わせについて、件数が多いものの回答の内容は似通ったのが多く、ある程度ルール化されたやりとりで回答が可能となる場合が多い状況です。また、庁内の他課からの問い合わせにおいても同様の傾向が見受けられます。
- そのため、ルール化されたやりとりで回答可能な問い合わせについては、自動で返答可能な仕組みであるチャットボットやAIスピーカーを活用することで、一定割合の問い合わせを代替することができ、職員の問い合わせ対応負荷を軽減することが可能です（チャットボットはテキストデータに対する回答、AIスピーカーは音声データに対する回答が可能）。
なお、問い合わせに対する回答については、貴市職員で作成することが必要となります。

現状（As - Is）

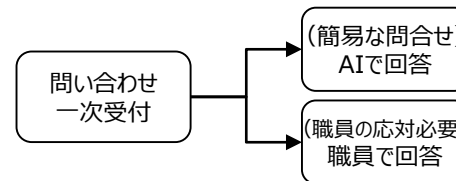
- ✓ 市民や他課からの問い合わせの内容は、簡単な内容や同じような内容が多い
- ✓ 正規職員が電話対応を行っており、審査・確認中でも対応する必要があるため、窓口業務の遅延につながっている



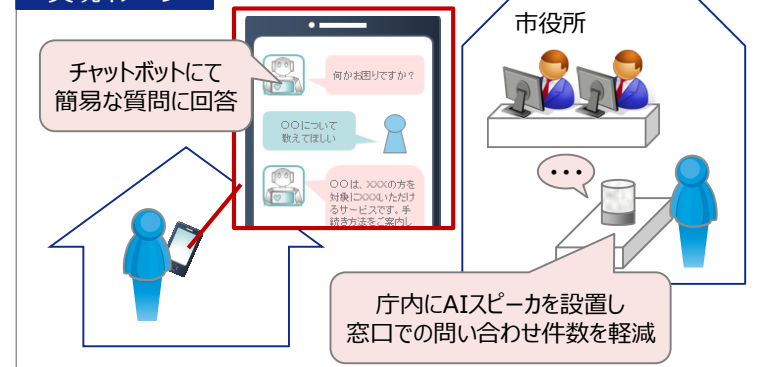
対象課： 保険年金課

改善イメージ（To - Be）

- ✓ 問い合わせ内容の一次受付をICTで実施することで、簡易な問い合わせ対応にかかる業務量を削減



実現イメージ



期待効果

- 庁内外からの簡易な問い合わせ対応時間（80時間）の削減
- 本来職員が対応すべき問い合わせ内容への注力

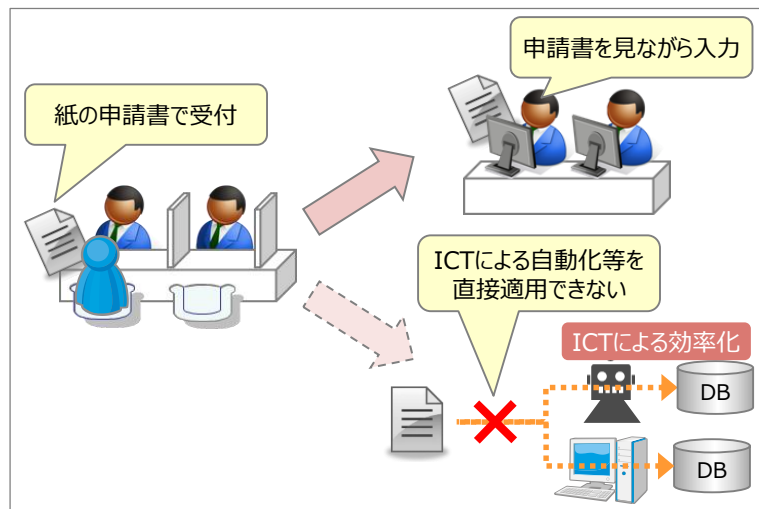
4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ⑫申請情報のデータ化

- 今後、AIやRPAなどのICTを活用していくためには、前提として「入力データがデジタルデータである」ことが不可欠となります。
- 一方、貴市に限らず、地方自治体の行政事務においては、紙資料・市民の手書き入力での手続きがほとんどであるため、ICT化を推進するためには、業務システム等の入力情報となる市民の手書き入力のデジタルデータ化が有用と考えられます。
- 具体的には、クレジットカード支払時のサインなどで活用するようなICT機器を導入することで、市民が申請書に記入をした内容をテキスト化し、業務システム等に登録するための入力情報としてデータ化を進めることにより、入力業務の効率化を図ります。

現状 (As - Is)

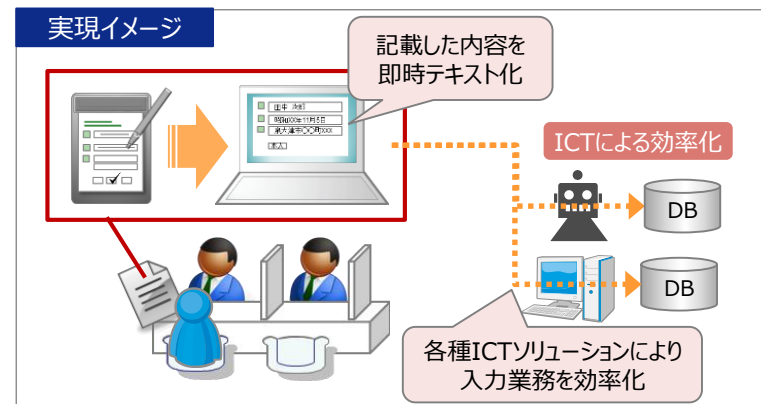
- ✓ 行政の手続きのほとんどが紙の申請書で受け付けているため、業務システムへの入力業務が発生する運用となっている
- ✓ インputが紙資料のため、RPAによる自動入力や業務システムでのデータ取込み等のICTを活用した解決策が直接適用できない



対象課 : 窓口業務関係の所管課全般

改善イメージ (To - Be)

- ✓ 申請情報のテキスト化するICT機器（クレジットカード支払時のサインなどで活用）を活用し、窓口で受け付けた情報を即時データ化
- ✓ 上記により、更なるICTの活用等により、入力業務を効率化



期待効果

- 申請情報の入力作業（1,170時間）の削減
※上記の数値については、定型的な問診結果の入力における業務量を算出

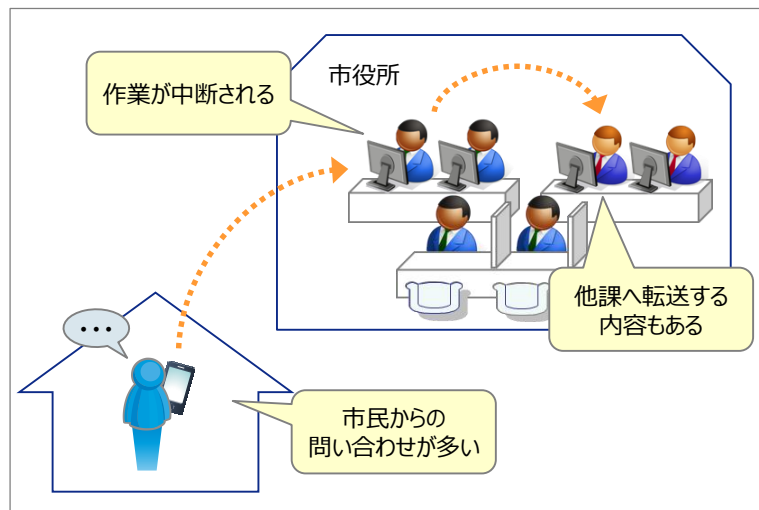
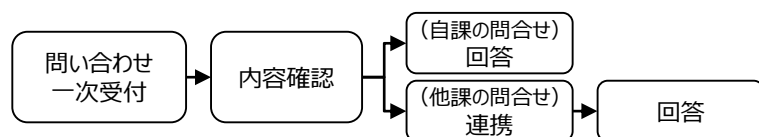
4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ⑬案内業務の効率化（コールセンター）

- 市民からの電話での問い合わせについて、問い合わせ内容が様々であるため、最初に電話を受けた職員が、自身の作業を中断して、内容確認～（必要に応じて他課へ連携）～回答などを実施する必要があり、作業効率が低下する一因となっています。
- そのため、市民からの電話での問合せの「一次受付／適切な部門への問い合わせの連携／簡易な問合せへの回答」を実施可能なコールセンターを導入し、職員の問い合わせ対応負荷の軽減を目指します。また、同コールセンターにおいては、受付・回答内容を記録・FAQとして管理することでノウハウの蓄積を推進します。

現状（As - Is）

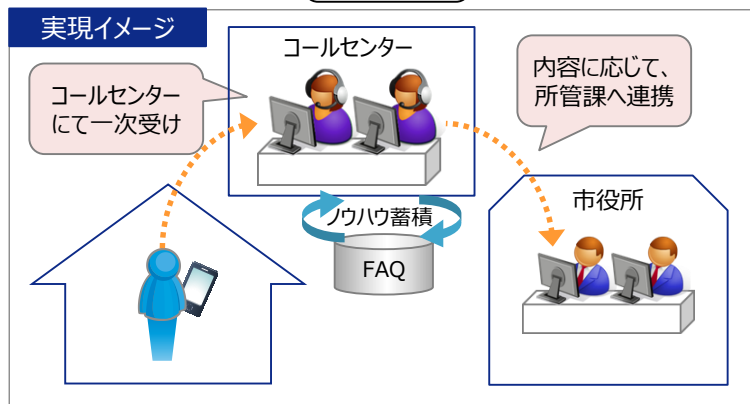
- ✓ 職員が電話対応しているが、対応時には他の作業・事務を中断する必要があり、作業効率が下がる



対象課： 人権くらしの相談課、市民課、福祉政策課、高齢介護課、こども育成課、保険年金課

改善イメージ（To - Be）

- ✓ 問い合わせ内容の一次受付をコールセンターで実施することにより、簡易な問い合わせ対応や自課以外の問い合わせにかかる業務量を削減



期待効果

- 庁内外からの簡易な問い合わせ対応時間（1,192時間）の削減
- 本来職員が対応すべき問い合わせ内容への注力

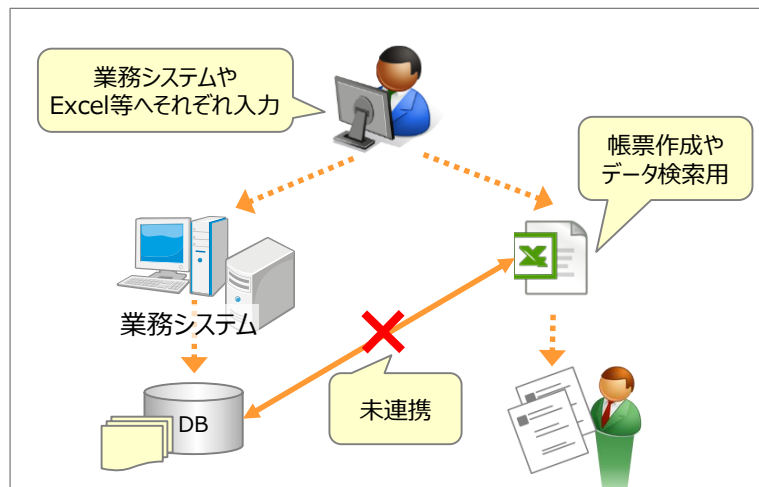
4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ⑭市保有情報のデジタル化（発生源入力）、集約化・統合化の推進

- 現在の情報管理の方法では、業務システムに加えて紙・Excel等の様々な媒体で情報を管理しており、情報の重複管理や分散管理が行われ、情報の正確性の確保や効率的な情報の取扱いに課題が生じています。
- 今後、業務システムを構築していく際には、次の点を基本的な方針とし（可能であればルール化）、システムの最適化を検討していくことが必要です。
 - ✓ 発生源入力を前提とし、一度デジタル化したデータは積極的に利活用する。二重入力は原則禁止とする。
 - ✓ 全庁で取り扱う共通のデータについては、集約化・統合化する。重複管理は極力避け、データ管理の効率化・正確性を確保する。

現状 (As - Is)

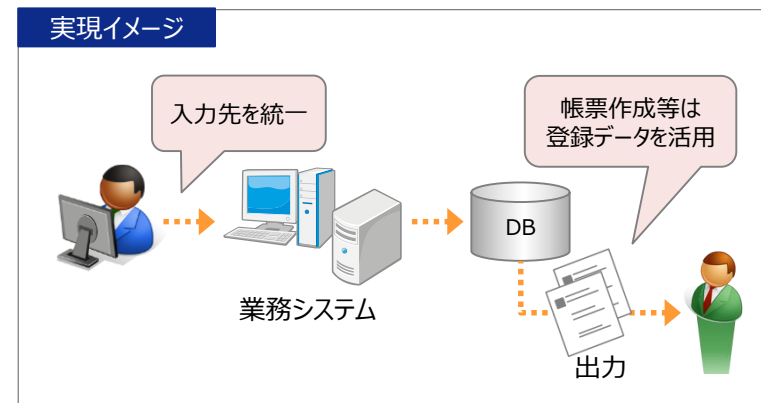
- ✓ 業務システムで管理していない情報がある、または管理していても帳票の出力項目やデータ検索の課題がある等の理由により、Excel等にて情報管理している
- ✓ 業務システムに登録されている情報が不十分であり、実態との乖離が生じている



対象課： 人事課、税務課、市民課、高齢介護課、障がい福祉課、生活福祉課、子育て応援課、保険年金課

改善イメージ (To - Be)

- ✓ 発生源入力（入力先の統一）とし、帳票作成やデータ加工が必要な場合は、入力したデータを活用する



期待効果

- 帳票作成作業等における、重複するデータの入力作業（629時間）の削減

4. 業務改革方針

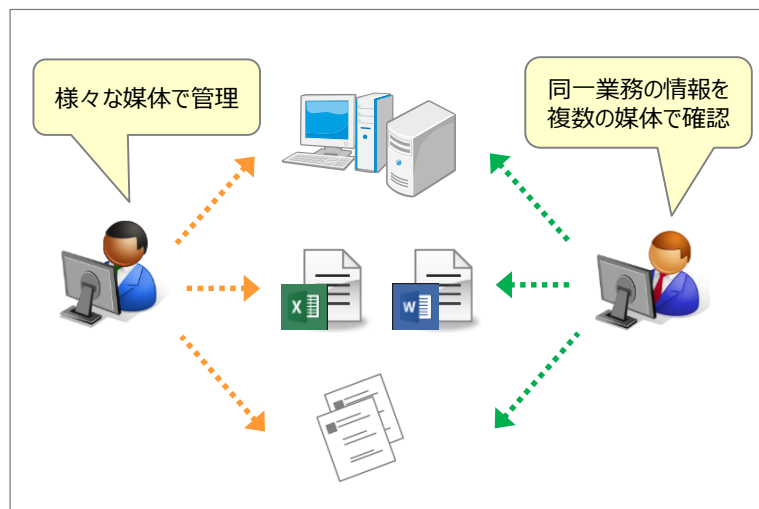
4. 1. 業務改革方針 – ⑭市保有情報のデジタル化（発生源入力）、集約化・統合化の推進

■（前ページの続き）

データの集約化・統合化の実現イメージを以下に提示します。

現状（As - Is）

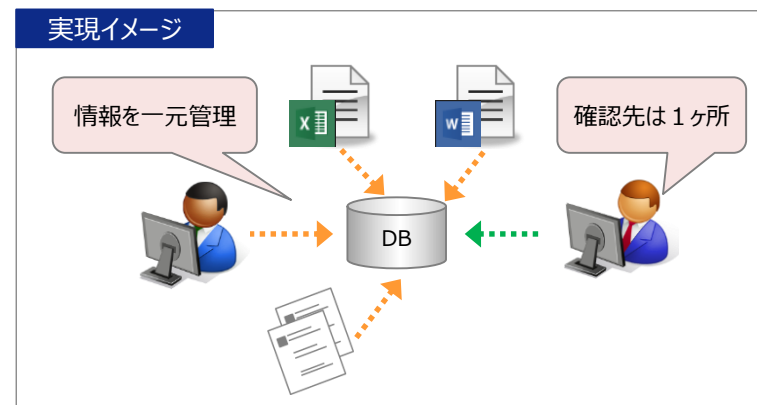
- ✓ 紙で情報管理しており、情報確認や更新が煩雑
- ✓ 同一業務において、様々な媒体や様式で情報管理している



対象課 : 人権くらしの相談課、税務課、福祉政策課、
高齢介護課、生活福祉課、子育て応援課

改善イメージ（To - Be）

- ✓ 管理する情報を特定のシステム等に集約する



期待効果

- 紙での確認作業（54時間）の削減
- 複数のデータソースによる管理の煩雑さが解消
- 管理情報の不整合が解消

4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ⑮運用ルールの見直し

- 現行業務の様々な場面において、**慣習的**にあるいは**感覚的に必要ではないかと考えられ実施してきている作業が存在**しており、その作業の業務負荷に見合う成果が得られていない（実施しなくてもよいものもある）ことが懸念されています。
 - ✓ 具体的には、下図左側に示すような、窓口で説明や記入不備の対応（窓口業務が煩雑化）、システム機能を活用せず人手で確認・計算を実施（精度が落ちる）、決裁書類の鑑など必ずしも必要で無い文書の作成などが挙げられます。
- これらの作業について、**ゼロベースでその作業の必要性（その工数をかけて実施する価値があるのか）を検証**し、本来的に必要な作業に従事できる環境を整備することが必要です。そのためには、職員全体において、**業務をゼロから見直しできる視点・考え方の醸成が不可欠**と考えられます。

現状 (As - Is)

改善イメージ (To - Be)

本来業務以外の業務実施	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 窓口対応において、市民への説明や申請書の記入不備の対応等の対応に時間がかかっている ✓ 所管課として本来実施すべき業務の範囲外（他課の業務）の内容を対応している
手作業を前提とした業務実施	<ul style="list-style-type: none"> ✓ システムに確認機能等はあるが、最後は職員の目や手計算で確認する運用となっている
慣習に基づく業務実施	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 決裁書類の鑑作成や書類の手渡しでの提出等、運用ルール上実施している事務が負荷となっている
業務遂行に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本来複数人で対応すべき業務（訪問等）を1人で対応している

- ✓ TOCの研修を踏まえ、自身の業務に対して、ゼロベースでその作業の必要性を検証

検証例

その業務はそもそも必要か？（必要なら明確な理由）

- 窓口で申請書記入や説明を行わない前提で、申請書様式・案内方法などを見直す。申請書の項目配置・タイトル・説明文／記載支援方法（声がけの内容、職員スキル等）
- 必ずしも必要でない紙文書の作成や提出を削減する。

その業務は自分たちが実施することが最も効果的か？

- 関連する複数の所管課の役割分担や連携時の運用ルールについて、各課の業務量を踏まえて見直しを行う

その業務は手作業でやるべき業務か？

- 広く活用されているICTツール等の出力結果（路線検索システムの検索結果等）を正とした運用とする。

職員にリスクはないのか？（リスクがあるなら即見直し）

- 職員の生命等にリスクが潜在しているものは、費用対効果にかかわらず対処を行う。

期待効果

- 窓口での記入不備対応（電話確認、再送依頼等）（36時間）の削減
- 各所管課職員の業務量の均一化
- 目視や手計算による確認作業（550時間）の削減
- 決裁文書の頭紙作成作業（未測定）の削減

対象課： 人事課、税務課、福祉政策課、高齢介護課、障がい福祉課、生活福祉課、子育て応援課、保険年金課、会計課

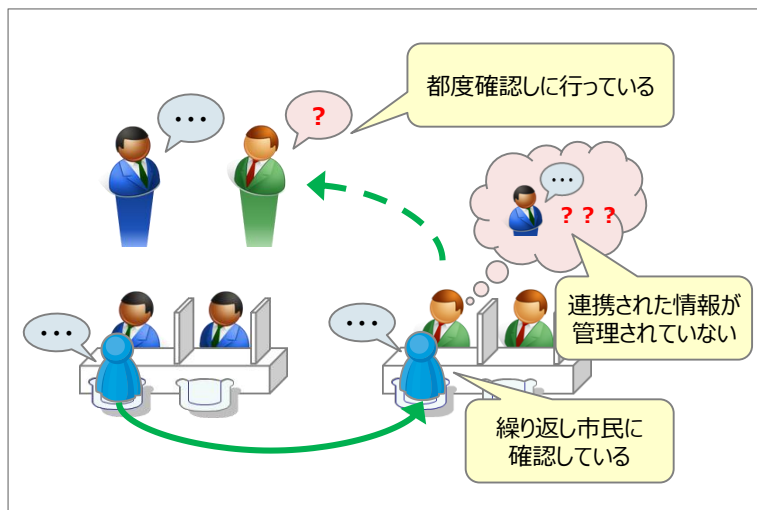
4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ⑯庁内での情報連携（個人情報、機微情報等を含む）の見直し

- 地方自治体においては、個人情報や機微情報など、市民の重要情報を多く保有しており、その管理は厳格に行うことが求められています。個々の部門で厳格に管理することにより、各情報が組織間で共有されず、情報確認のために庁内を移動したり、紙・口頭での確認を行うなど、迅速かつ正確な情報管理が難しい状況となっています。
- 上記の要因の一つとして、「庁内のどの組織がどのような情報を保有していて、それら情報をどこまで参照したらよいか」が明確化（ルール化）されていないことが考えられるため、庁内の重要情報がどこで登録・管理され、どの範囲まで参照可能なのかを可視化し、ルール化を促進することが有用です。

現状 (As - Is)

- ✓ 各課が保持する情報について、組織間で共有できておらず、個々の組織内での管理となっている
- ✓ 業務上必要な他課の情報について、その都度、直接確認しに行っている
- ✓ 紙や口頭で連携しており、その後の情報管理が体系的に実施できていない



対象課： 高齢介護課、障がい福祉課、生活福祉課、保険年金課

改善イメージ (To - Be)

- ✓ 誰がどんな情報を照会・登録できるか（情報の所在）を可視化し、管理ルール（システムで確認するもの／他課へ確認するもの等）を定める

実現イメージ

部門	ロール	児童福祉				高齢者
		児童相談	児童相談	児童虐待	児童虐待	高齢者
		オーナー：子育て	オーナー：児相	オーナー：子育て	オーナー：児相	オーナー：高齢者
子育て支援課	管理者	登録修削	-	登録修削	-	-
	担当者	登録修削	-	登録修削	-	-
地域保健福祉課	管理者	-	-	-	-	登録修削
	担当者	-	-	-	-	登録修削

どの課でどのような情報を持っているか等を整理

実施サンプルを次ページに提示



期待効果

- 情報連携方法、管理方法の煩雑さの解消
- 情報照会事務の円滑化

4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – 【参考】 庁内の保有情報の可視化手法サンプル – CRUD分析

- 庁内の保有情報の可視化にあたっては、業務・システムで保有する様々な情報をすべて調査するのではなく、調査が比較的容易なシステムが保有する情報の可視化から段階的に始めることが効果的と考えられます。
 - ✓ 業務観点で調査する場合、個人のパソコンのExcelや紙資料までが調査範囲となり、調査範囲の特定に非常に時間がかかります。
- システムが保有する情報の可視化手法は様々ありますが、システムの保持するデータベース単位で調査ができ実施が容易な「CRUD分析の活用」が手法の一つとして考えられます。

CRUD分析の実施サンプル

CRUD分析 ✓ システムにおける機能とデータを4つの操作（Create、Read、Update、Delete）で関連付けて、データのライフサイクルを可視化する分析手法

システム名称	マスタ情報					宛名情報				
	金融機関情報	事業者情報	住所マスタ	職員情報	組織情報	住民情報	住登外情報	法人情報	口座情報	送付先情報
環境情報センター図書システム										
情報システム台帳管理システム		CRUD					CRUD			CRUD
介護保険指定機関等管理システム										
母子寡婦福祉資金貸付金システム										
児童扶養手当システム										
特別児童扶養手当システム										
旅費システム										
人材育成システム										
人事異動支援システム			U	U	U	U	U			
勤務状況システム			R	R	R					
公有財産管理システム		CRUD	CRUD		CRUD					
総合的行政文書管理システム				CUD	CUD					CUD
山梨県企業局財務会計システム	CRUD		CRUD	CRUD	CRUD		CRUD	CRUD	CRUD	
電気事業データベース				CRUD	CRUD					
人事給与福利厚生システム	CRUD		CRUD	ORUD	CRUD					
臨時職員台帳管理システム			R							
電子入札・公共事業総合管理システム	CRUD	CRUD	CRUD	ORUD	CRUD			CRUD	CRUD	
新財務会計システム	CRUD		CRUD						CRUD	CRUD
文献検索システム							CRUD			
山梨県山地災害情報システム								CRU		
恩賜県有財産土地管理システム		CRUD	CRUD		CRUD	CRUD		CRUD		CRUD
森林環境部積算システム(ESTIMA)				CRU						
物品調達管理システム	CRUD	CRUD	CRUD	R	R					
山梨県医療機能情報公表システム		CRUD	CRUD					CRUD		CRUD
山梨県広域災害・救急医療情報システム		CRUD	CRUD					CRUD		CRUD
電子申告審査システム								CRUD		
国税連携システム										
電子申請受付システム			CRUD	CRUD	CRUD	CRUD	CRUD	CRUD		
歯科会計システム			R							
琴川ダム施設・工事台帳		CRUD								

分析結果・傾向

調査・分析の粒度によって、本頁に記載の「住民情報」の粒度より詳細な粒度（氏名、性別、住所、電話番号、本籍地など）で調査することもある。（調査・分析目的に合わせて粒度を設定する必要）

データ項目

- 報：金融機関情報、事業者情報、住所マスタなど
- 報：住民情報、住登外情報、法人情報など
- 報：課税情報、財務情報など

【CRUD分析】

- 同一データについて、複数システムの動作が重複している。
- 重複していると思われるデータについて、元となるデータソースは別途確認が必要。
- 機能重複によって、システム経費が重複して発生している可能性がある。また、保有データを全庁的に活用できていない可能性がある。
- 特に重複が多いデータは、マスタ情報における「住所マスタ」、「職員情報」、「組織情報」、宛名情報における「住民情報」、「住登外情報」、「法人情報」である。
- システム間のデータ連携について、所管課の担当者間では把握しているが、全庁的に一元管理がされていない。

SAMPLE

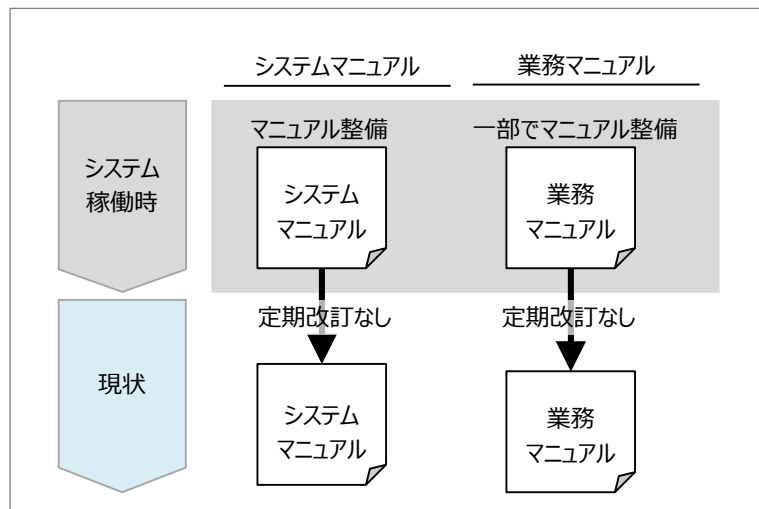
4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ⑰ノウハウ化・マニュアル化の促進（暗黙知の可視化・属人的判断の均質化）

- 業務を進めるためのマニュアルとしては、システム開発時に整備されたシステムマニュアルと一部の部門で作成されたマニュアルとなり、暗黙知や属人的な判断により業務が行われているケースが多く存在しています。結果、人事異動に伴う業務引継ぎ、他業務との連携、全庁的な業務見直し、法改正への対応等が非効率な状況と考えられます。
- そのため、本業務で作成した業務プロセスを活用し、それらに対して、現在保有しているマニュアルや申請書、個々の職員の暗黙知（可視化が必要）等に対応付け、「貴市全体の共通言語としての業務マニュアルを整備」することが有用と考えます。

現状 (As - Is)

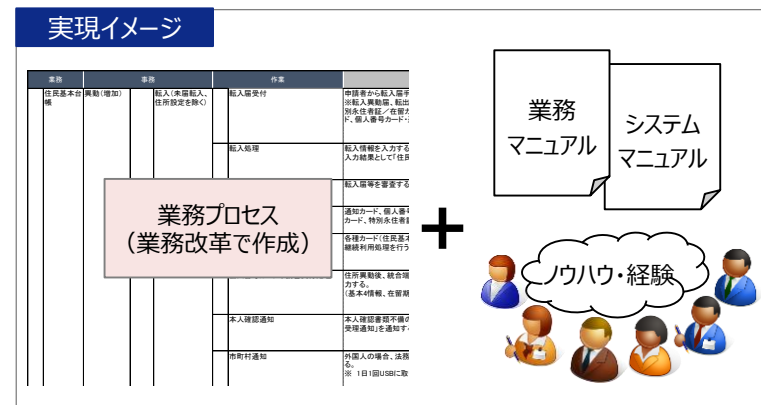
- ✓ 数年で担当者が異動するため、業務の継承が困難（発生頻度の少ない業務は特に）
- ✓ マニュアル作成が必要だが、毎年新規で覚えることも多い
- ✓ 影響範囲（対象者、該当施設等）の判断の際、経緯や経験等から個別判断している
- ✓ 相談内容が多岐にわたり、対応スキルや専門性も求められる
- ✓ 対応のレベルが個々の職員のレベルに依存している



対象課： 人権くらしの相談課、税務課、障がい福祉課、子育て応援課、こども育成課、保険年金課

改善イメージ (To - Be)

- ✓ 運用の流れについて、本業務で作成したプロセス定義を活用し、運用の中でメンテナンス
- ✓ 個々の職員が判断している基準や留意するポイント等を文書化し、課内での対応時の共通基準を検討することで、誰が受けても同じサービス・品質を提供できるようにする



期待効果

- 専門的な業務知識や対応スキルの共有・均一化

4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ⑱外部機関との情報連携の見直し

- 外部機関（国保連合会等）との情報連携の実施にあたって、紙媒体での連携が多く残っていることにより、余分なコピーの取得、書類不備判断の漏れ（連携後に発覚し作業の手戻り発生）、受領した紙媒体のデータ手入力などの問題が生じています。
- そのため、情報連携の実施にあたっては、デジタル化を前提とし、「外部機関への電子データでの情報提供／外部機関からの電子データ提供」が可能か否かについて、各機関と調整を進める必要があります。

現状（As - Is）

- ✓ 外部機関へ書類の原本を連携する場合は、全てコピーを取っている
- ✓ 書類不備等は外部機関で判断しており、市はその連絡を受けてからの対応となっているため、窓口で事前に確認できていない
- ✓ 外部機関とのやりとりは、紙媒体での対応が多い
- ✓ 受付は本市窓口で対応しているが、市民の用件をそのまま外部機関に伝えている状況
- ✓ 他の外部機関から情報がもらえれば、不要または効率化できる事務がある

対象課： 税務課、子育て応援課、保険年金課

改善イメージ（To - Be）

- ✓ 外部機関へ提出する資料をデータで保管することで、コピー作業や保管場所を削減
- ✓ 外部機関と確認事項や判断基準等を文書等で共有し、確認漏れや手戻りを軽減
- ✓ 外部機関から受領する情報について、データでの提供を依頼し、入力作業を軽減

期待効果

- 外部機関への連携に伴う書類コピー/送付作業（330時間）の削減
- 市民への後日確認作業（118時間）の削減
- 書類情報の入力作業（2,493時間）の削減
- 書類整理作業（270時間）の削減

関係課	外部機関	やりとりしている内容、情報		調整内容
		IN	OUT	
税務課	軽自動車協会	申告情報を紙で受領	-	申告情報のデータ化を依頼
保険年金課	広域連合	-	申請書類等の送付にあたり、コピーを取得している	申請書類をスキャンデータ等で連携する運用への変更を依頼
	年金事務所	紙資料で情報連携	-	メール等、データでやりとりする運用への変更を依頼
子育て応援課	大阪府	必要書類について、担当者によって回答内容が異なる	-	必要書類等の判断内容のルール化を依頼

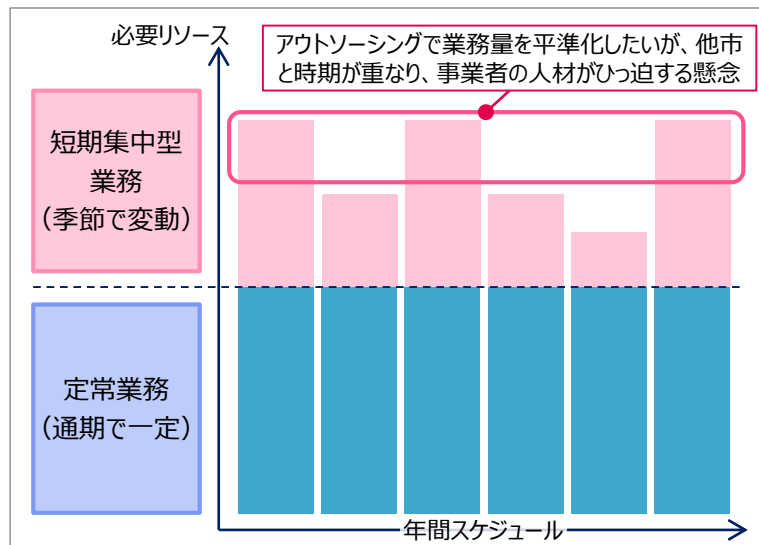
4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ⑱短期集中型業務の業務量の平準化

- 地方自治体業務においては、年度末前後の窓口業務、各種税や保険料の賦課業務、定例的な通知・請求・関連内部事務など、時期によって業務量が大きく変動する業務が多々存在します。
- これら業務のアウトソーシングにより、業務量を平準化することが有用であるものの、**アウトソーシングが他自治体で積極活用されることにより、他自治体のアウトソーシング業務（例えば、児童手当の現況届）も同時期に集約される**ことが想定されます。その結果、業務量がアウトソーシング事業者の抱える人材リソースを超える事態となることが懸念されます。
- そのため、**特定の業務スキル・知識に依らない単純事務・作業を中心にアウトソーシング**することにより、アウトソーシング事業者の人材リソース確保を促進し、将来想定されるリソース不足に事前に対応していくことが必要と考えられます（単純事務・作業を中心とすることで、市側で臨時職員などを短期的に活用することで代替することも容易となる）。

現状 (As - Is)

- ✓ 年間イベントとして、特定の時期に窓口の受付（申告書提出、証明書交付等）が集中する
- ✓ 毎月の定例作業（通知、請求、内部事務等）について、処理件数が多く対応期間が短いため、タイトなスケジュールで対応している
- ✓ 市民への通知後、問い合わせが集中する



対象課 : 保険年金課、税務課、会計課、生活福祉課、
高齢介護課

改善イメージ (To - Be)

- ✓ アウトソーシング事業者において、より人材を確保しやすいスキルセットが求められる事務・作業を中心にアウトソーシングを推進
 - 受付時の問い合わせ業務
 - 入力業務
 - 通知文書等の出力・作成
 - 通知文書等の封入封緘、発送
- ✓ アウトソーシングの推進と併せて、アウトソーシング対象事務・作業のマニュアル化を進め、事業者で人材確保が難しい場合でも、市側で臨時職員を短期的に活用するなど、代替を容易にする環境を整備
- ✓ 高度な作業・判断が求められる事務・作業は、市職員が継続して担当（重要なノウハウは庁内で確保・継承していく）

期待効果

- 長期的に必要な人材を確保できる環境を整備

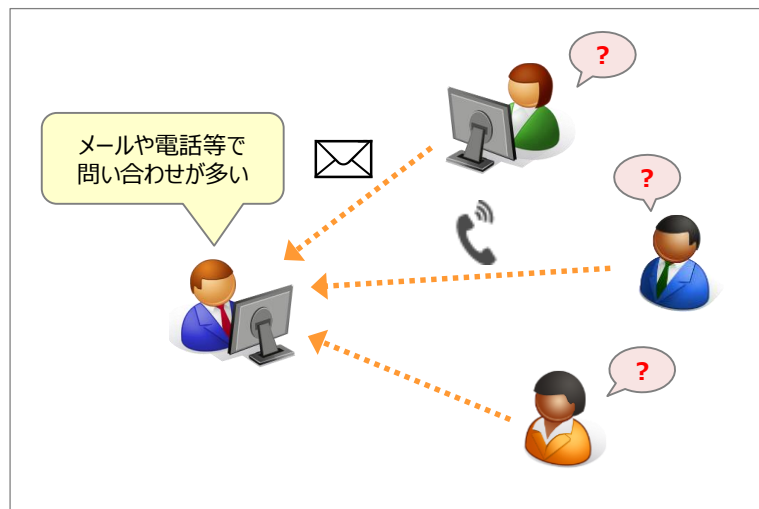
4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ⑳庁内・庁外における情報照会・調査等の情報管理の推進

- 庁内・外部組織からの問い合わせ・照会について、類似の内容が多いものの、過去の問い合わせ・照会の内容を体系的に管理していない状況です。また、問い合わせ等内容も、庁内ルールの確認などの既知の内容が多く、情報照会等の対応見直しが必要な状況です。
- そのため、過去の問い合わせ・照会について、回答結果も含めてFAQとして蓄積するとともに、庁内で作成・管理している各種ガイドライン・ルールブック・手引き・手順書等は、庁内の誰もが容易にアクセスできる環境に配置し、利活用を促進できる仕組み作りが必要です。

現状 (As - Is)

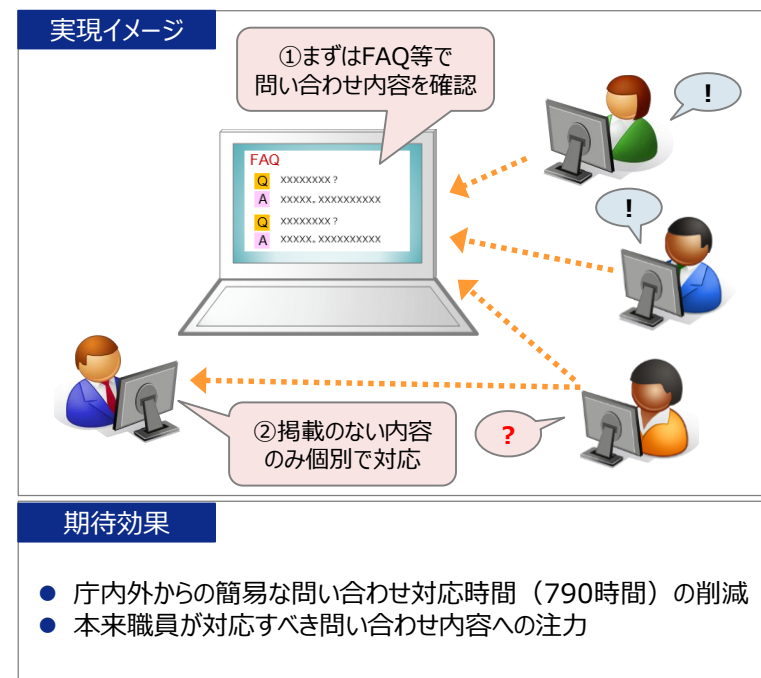
- ✓ 外部・他課からの照会について、同じような内容が多いが、過去の対応実績を活用できていない
- ✓ 問い合わせ対応について、簡単な内容も多い
- ✓ 内部事務のルールやシステムの操作方法等について、マニュアル・FAQ・通知等を行っているが、庁内の問い合わせが多い



対象課 : 人事課、人権らしの相談課、こども育成課、会計課

改善イメージ (To - Be)

- ✓ 簡易な問い合わせについてはFAQ等に対応するよう、仕組みの整備と併せて庁内での周知を行う



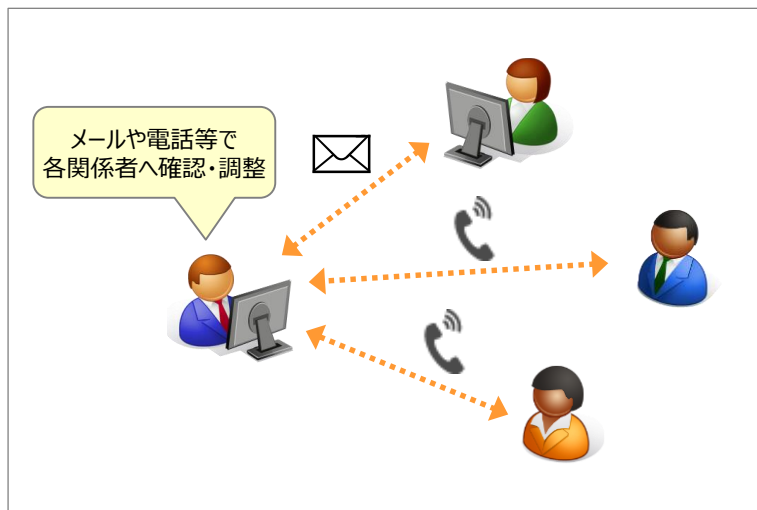
4. 業務改革方針

4. 1. 業務改革方針 – ②スケジュール、メール等ツールを活用したワークスタイル見直し

- 現在、イベント等のスケジュールの調整にあたって、関係者の予定や自身の他の用件・予定を容易に確認することが困難なため、調整に時間・手間がかかっています。
- 昨今は、民間企業を中心に、メール・スケジュール・メッセージなどが一体的に整備されたグループウェア（あるいはコミュニケーションツール）が市場に提供されているため、関係者間でスケジュール等が容易に共有可能なツールの整備が必要と考えられます。

現状 (As - Is)

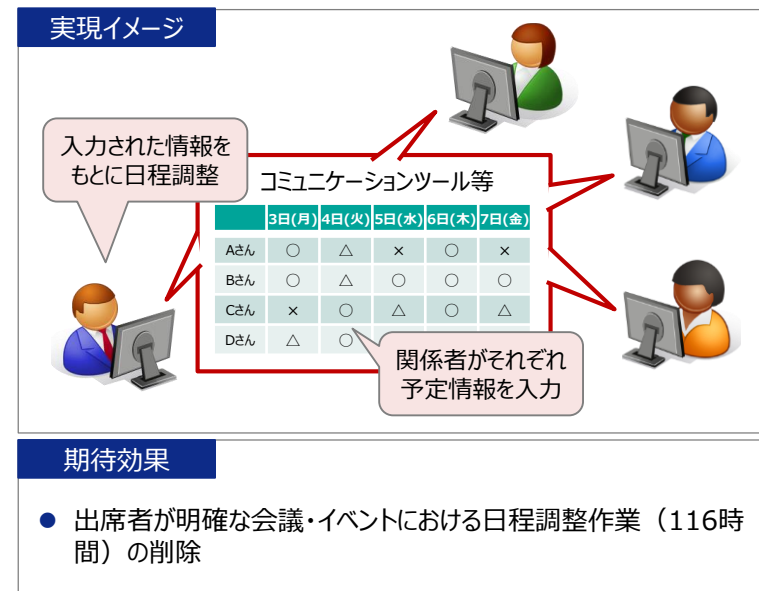
- ✓ イベント等のスケジュール調整について、関係者や他の予定との調整に手間がかかっている



対象課 : 障がい福祉課

改善イメージ (To - Be)

- ✓ ICTツールを活用し、各関係者が予定情報を入力することで、職員による日程調整の負荷を軽減



5. 費用対効果分析

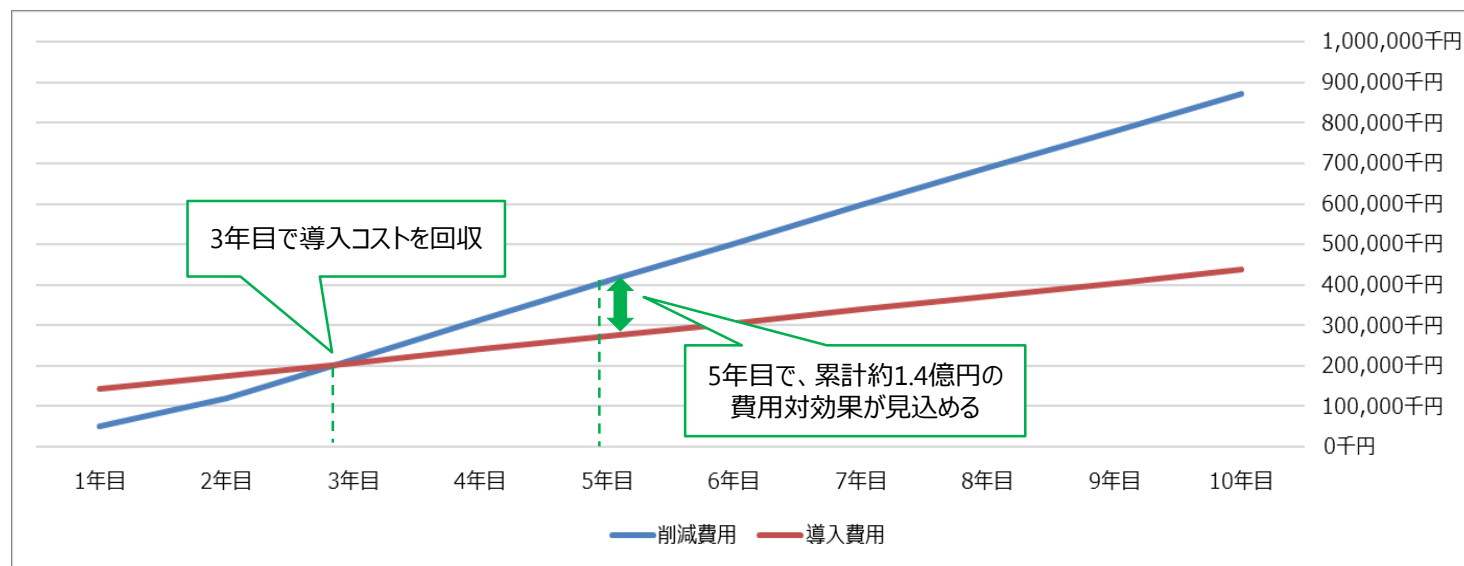


5. 費用対効果分析

5. 1. ICT導入に関する費用対効果

- 各種ICTの導入と導入による効果（削減人件費）を経年累積で比較した結果、3年目で導入費用を回収できる（削減費用が導入費用を上回る）試算結果となっています。また、導入後5年目には、累計で約1.4億円の費用対効果が見込める結果となっています。

費用と効果の経年累積グラフ



		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
チャットボット、AIスピーカー	削減費用	1,539千円	3,672千円	6,689千円	9,675千円	12,631千円	15,555千円	18,449千円	21,312千円	24,144千円	26,945千円
	導入費用	34,000千円	58,000千円	82,000千円	106,000千円	130,000千円	154,000千円	178,000千円	202,000千円	226,000千円	250,000千円
	費用対効果	-32,461千円	-54,328千円	-75,311千円	-96,325千円	-117,369千円	-138,445千円	-159,551千円	-180,688千円	-201,856千円	-223,055千円
AI(議事録、メモ取り)	削減費用	9,329千円	22,259千円	40,543千円	58,641千円	76,553千円	94,278千円	111,816千円	129,168千円	146,333千円	163,312千円
	導入費用	53,600千円	57,200千円	60,800千円	64,400千円	68,000千円	71,600千円	75,200千円	78,800千円	82,400千円	86,000千円
	費用対効果	-44,271千円	-34,941千円	-20,257千円	-5,759千円	8,553千円	22,678千円	36,616千円	50,368千円	63,933千円	77,312千円
申請情報のデジタル化	削減費用	1,415千円	3,376千円	6,149千円	8,893千円	11,610千円	14,298千円	16,957千円	19,589千円	22,192千円	24,767千円
	導入費用	6,318千円	6,318千円	6,318千円	6,318千円	6,318千円	6,318千円	6,318千円	6,318千円	6,318千円	6,318千円
	費用対効果	-4,903千円	-2,942千円	-169千円	2,575千円	5,292千円	7,980千円	10,639千円	13,271千円	15,874千円	18,449千円
AI-OCR	削減費用	10,046千円	23,970千円	43,660千円	63,149千円	82,438千円	101,525千円	120,412千円	139,097千円	157,582千円	175,865千円
	導入費用	4,500千円	8,100千円	11,700千円	15,300千円	18,900千円	22,500千円	26,100千円	29,700千円	33,300千円	36,900千円
	費用対効果	5,546千円	15,870千円	31,960千円	47,849千円	63,538千円	79,025千円	94,312千円	109,397千円	124,282千円	138,965千円
RPA	削減費用	27,398千円	65,371千円	119,070千円	172,222千円	224,825千円	276,881千円	328,388千円	379,348千円	429,760千円	479,624千円
	導入費用	39,900千円	41,400千円	42,900千円	44,400千円	45,900千円	47,400千円	48,900千円	50,400千円	51,900千円	53,400千円
	費用対効果	-12,502千円	23,971千円	76,170千円	127,822千円	178,925千円	229,481千円	279,488千円	328,948千円	377,860千円	426,224千円
電子マネー決済	削減費用	12千円	29千円	52千円	75千円	98千円	121千円	144千円	166千円	188千円	210千円
	導入費用	3,560千円	3,620千円	3,680千円	3,740千円	3,800千円	3,860千円	3,920千円	3,980千円	4,040千円	4,100千円
	費用対効果	-3,548千円	-3,591千円	-3,628千円	-3,665千円	-3,702千円	-3,739千円	-3,776千円	-3,814千円	-3,852千円	-3,890千円
合計	削減費用	49,739千円	118,676千円	216,164千円	312,655千円	408,154千円	502,658千円	596,166千円	688,680千円	780,199千円	870,723千円
	導入費用	141,878千円	174,638千円	207,398千円	240,158千円	272,918千円	305,678千円	338,438千円	371,198千円	403,958千円	436,718千円
	費用対効果	-92,139千円	-55,962千円	8,766千円	72,498千円	135,236千円	196,980千円	257,728千円	317,482千円	376,241千円	434,005千円

5. 費用対効果分析

5. 2. 費用対効果の前提条件

- チャットボット、AIスピーカー
 - チャットボットをソリューションとして提供している事業者複数社の提供金額の中央値を計上（事業者間の費用が比較的大きく乖離していたため、中央値を採用）
- AI（議事録、メモ取り）
 - AI開発事業者がオンプレミスで構築した場合の費用を計上
- 申請情報のデジタル化
 - 回答を受領した事業者のうち、貴市の要望に合致している事業者のソリューションの費用を計上
 - 機器の台数は、直近の導入が想定される所管業務ごとに2台ずつとして試算
- AI-OCR
 - クラウドサービス※の活用を前提（※インターネット上のサービスとなり、重要情報の取扱いにあたっては留意が必要）
 - 回答を受領した事業者1社の費用を計上
- RPA
 - RPAを提供している事業者複数社のうち、本業務改革で試算対象としている単位（ロボット数）の費用を活用し計上
- 電子マネー決済
 - 電子マネー決済をソリューションとして提供している事業者2社の提供金額のうち高額な費用を計上（2社のみでの回答となったため、調達成立を担保するため高額な費用を採用）
 - 機器の台数は、対象課に各1台の設置を想定（合計3台）

6. 推進スケジュール



6. 推進スケジュール

6. 1. ロードマップ (1 / 2)

業務改革方針	担当	30年度		平成31年度(2019年度)				2020年度				2021年度				2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4								
現行システムの機能強化／代替機能(RPA等)活用	政策推進課・窓口関係課・人事課・会計課	対象事務の選定		RPA試行導入				RPA本格導入／拡張				RPA拡張／共同利用検討				RPA拡張／共同利用							
		導入	試行・効果検証	対象選定	導入	効果検証	対象選定	導入	効果検証	対象選定	導入	効果検証	対象選定	対象選定～導入～効果検証を年度ごとに実施									
情報収集整理・統計資料作成・対象者抽出等の作業の効率化	政策推進課・窓口関係課・人事課	対象事務の選定		RPA試行導入				RPA本格導入／拡張				RPA拡張／共同利用検討				RPA拡張／共同利用							
		導入	試行・効果検証	対象選定	導入	効果検証	対象選定	導入	効果検証	対象選定	導入	効果検証	対象選定	対象選定～導入～効果検証を年度ごとに実施									
入力・チェック業務の自動化	政策推進課・窓口関係課・人事課・会計課	対象事務の選定		RPA試行導入				RPA本格導入／拡張				RPA拡張／共同利用検討				RPA拡張／共同利用							
		導入	試行・効果検証	対象選定	導入	効果検証	対象選定	導入	効果検証	対象選定	導入	効果検証	対象選定	対象選定～導入～効果検証を年度ごとに実施									
アウトソーシング業務の活用・最適化(業務分類)	政策推進課・窓口関係課・人事課・会計課	対象事務の選定		アウトソーシング導入(スモールスタート)				アウトソーシング拡張				アウトソーシング拡張／共同利用検討				アウトソーシング拡張／共同利用							
		対象選定	導入	試行・効果検証	対象選定	導入	効果検証	対象選定	導入	効果検証	対象選定	導入	効果検証	対象選定～導入～効果検証を年度ごとに実施									
議事・ヒアリング内容の文書化の業務負荷軽減	政策推進課・窓口関係課	導入検討		運用				他団体との共同利用検討				ICT整備				共同利用							
						効果検証																	
専門知識を要する作業のICT化	政策推進課・窓口関係課	導入検討／要件定義		ICT整備				運用				他団体との共同利用検討				ICT整備／共同利用							
										効果検証													
非定型帳票のデジタル化の推進(AI OCRの活用)	政策推進課・窓口関係課・人事課	導入検討／要件定義		ICT整備				運用				他団体との共同利用検討				ICT整備／共同利用							
										効果検証													
DV被害者支援情報等要注意情報の管理の高度化	政策推進課・窓口関係課	導入検討／要件定義		ICT整備				運用				他団体との共同利用検討				ICT整備／共同利用							
										効果検証													
庁内・庁外のどこでも業務を実施できる環境の整備	政策推進課・窓口関係課	導入検討／要件定義		ICT整備				運用				他団体との共同利用検討				ICT整備／共同利用							
										効果検証													
入出金業務のデジタル化の推進	政策推進課・窓口関係課	導入検討		運用				他団体との共同利用検討				ICT整備				共同利用							
						効果検証																	

6. 推進スケジュール

6. 2. 全庁へのBPR展開の考え方

- 本業務においては、窓口関係業務を中心に、財務会計・人事給与業務について、業務改革に関する調査・分析を実施しました。今後、全庁の業務に業務改革を展開していくためには大きく2つの進め方が考えられます。
- 今後の業務改革に費やすことができる各種リソース（人、費用など）の状況を踏まえ、十分なリソースが確保できない場合は、限られたリソースで効果を最大化できる手法（下図の下段）を採用することが有用です。

業務改革のアプローチ	アプローチの概要	アプローチの特徴
① 本業務と同様のアプローチで業務改革を推進	<ul style="list-style-type: none">✓ 対象業務の業務プロセスの可視化、課題抽出、改善施策の検討を実施✓ 上記施策の費用対効果を確認し、推進スケジュール（ロードマップ）を作成	<ul style="list-style-type: none">• 企画部門、業務所管課の双方に調査（ヒアリング含む）・分析に関する多大なリソースが必要• 全業務プロセスや業務量を明らかにすることで、多岐に渡る分析が可能
② 本業務改革で効率的・効果的と判断された施策を中心に業務改革を推進（横展開による改革）	<ul style="list-style-type: none">✓ 業務改革の改善施策のうち、庁内で横断的に推進できる施策・他自治体と共同で推進できる施策（RPA、アウトソーシング、AIなど）を中心に、調査・分析項目を抽出し、検討を実施 <p><例></p> <ul style="list-style-type: none">• 正規職員がノンコア業務に従事している比率（入力業務、データ抽出・加工など）の調査• 業務改革で検討したアウトソーシング施策と併せて改善策を推進	<ul style="list-style-type: none">• 業務改革の成果を踏まえることで、調査（ヒアリング含む）・分析に関するリソースを抑えることが可能• 業務固有の課題（他業務では課題となりにくい事象）の抽出を十分に行えない懸念

Real Partner[®]

アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。
本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。

