

令和3年度 多様な広域連携促進事業 成果報告書

令和4年2月

提案市：玉名市

連携市：人吉市 宇土市

目次

1. 事業概要	2
1. 1. 事業推進の背景と狙い	2
1. 2. 取組内容	2
1. 3. 全体スケジュール	3
2. 全庁業務量調査（現状の可視化）	4
2. 1. 全庁業務量調査手法	4
2. 2. 全庁業務量調査結果	8
2. 2. 1. 全庁業務量調査結果（3市の通常業務）	8
2. 2. 2. 発災時の業務対応結果（人吉市）	11
2. 2. 3. 発災前後の業務量の推移（人吉市）	14
3. 対象業務詳細比較（課題の明確化）	16
3. 1. 対象業務選定	16
3. 2. 詳細業務フローの可視化	17
3. 2. 1. 罹災証明書発行業務に関する業務フロー	17
3. 2. 2. 災害弔慰金支給業務に関する業務フロー	18
3. 3. 課題の明確化と3市間の業務比較	19
3. 3. 1. 罹災証明書発行業務の課題	19
3. 3. 2. 災害弔慰金支給業務の課題	21
4. 3市での業務標準化・最適化	22
4. 1. 標準化・最適化の方針	22
4. 1. 1. 罹災証明書発行業務に関する改善施策	23
4. 1. 2. 災害弔慰金支給業務に関する改善施策	26
5. 今後の取組に向けて	28
5. 1. 各市での地域防災計画などへの取り組み	29
5. 2. 3市での活動内容	29
5. 3. 連携自治体を増やした活動	30

1. 事業概要

1. 1. 事業推進の背景と狙い

平成 28 年 4 月の二度にわたる震度 7 の地震による熊本県内の甚大なる被害、また、令和 2 年 7 月豪雨では、球磨川水系の計 13 箇所では氾濫・決壊し浸水による被害を受けるなど、近年、災害による被害が多くなっており、様々な災害対応体制の強化と持続可能な行政サービスの提供が求められている。

このような状況下、今回連携して事業を行う玉名市、人吉市、宇土市の 3 市については、他の自治体同様に、人口減少や高齢化が進むと同時に、厳しい市の財政状況により、職員の人数も減少している。

また、今後は災害発生時に自治体間での応援が必要になるケースが増加すると考えられるが、自治体間で業務プロセスが異なっていることも多く、応援を行った際に職員がスムーズに業務を行うことができない点が問題となっている。

広域での災害に見舞われた際、近隣の自治体は同様の被災状況である事が予想されるため、災害に関する自治体業務の「予測」、「予防」、「対応」、「復旧」の全段階において、同種業務の標準化・共同化により、効率化された相互応援可能な業務プロセスの構築を図ることを目的に、本事業に取り組むこととした。

1. 2. 取組内容

玉名市、人吉市、宇土市の 3 市における全庁業務量調査データを活用し、業務及び作業構造の可視化を行い、自治体間の比較・分析を行ったうえで、災害発生時における優先業務について広域での自治体業務の標準化や共同化を目指し、効率化された相互応援可能な業務プロセスの構築を推進していく。

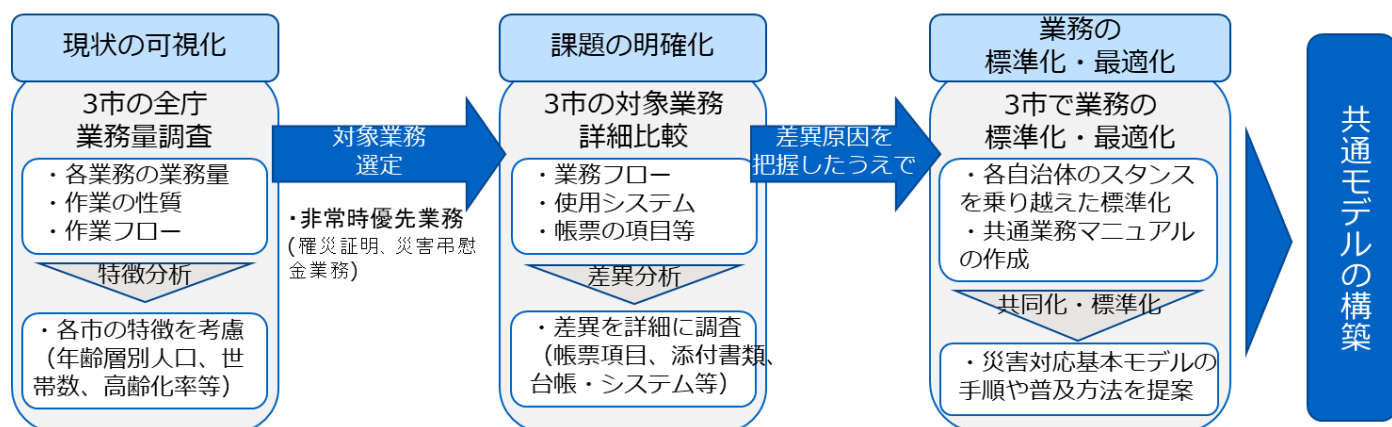


図 1 本取組の進め方概要

■現状の可視化

3市において全庁業務量調査を実施し、各業務の業務量、作業の性質、作業フローの現状の可視化を行い、特徴分析を行う。その結果を基に、非常時における優先業務を抽出し、詳細分析を行う対象業務2業務を選定する。

■課題の明確化

選定2業務の業務フローや帳票の項目等について、3市間の詳細比較・差異分析を行ったうえで課題の明確化を行う。

■業務の標準化・最適化

業務フローや帳票類の標準化を行い、効率化された相互応援可能な業務プロセスの構築を図る。

なお、本事業を行うにあたり、3市の全庁業務量調査・業務分析を、効率的に短期間で行わなければならないことから、他自治体での業務量調査や業務分析の実績がある、コニカミノルタ株式会社と委託契約し事業を行った。

1. 3. 全体スケジュール

現状の可視化では、140以上の自治体での全庁業務量調査の実績があるコニカミノルタ社の業務量調査手法を活用することで、短期間で全庁的な業務量の把握を行う。

課題の明確化では、業務量調査の結果から選定した業務担当課に対してヒアリングを行い、3市の業務手順の違い、各市の課題を分析して業務のインプットとする。

業務の標準化・最適化では、3市の現状業務から最適な方法を選択することで最適な業務フローを作成し標準化を実現する。それと共に、業務を実施するために必要な申請書や手順書などの作成を行い、標準フロー作成に向けた準備を行う。

大項目	小項目	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
現状の可視化	業務量調査シートの準備・配布		→						
	業務量調査シートの記入・回収			→					
	業務分析、対象業務選定				→				
課題の明確化	対象業務ヒアリング					→			
	現状業務フロー作成、課題抽出						→		
業務の標準化・最適化	3市共通業務フロー作成						→		
	標準化に向けた帳票等の整備								→

図2 全体スケジュール

2. 全庁業務量調査（現状の可視化）

2. 1. 全庁業務量調査手法

各市における全業務について、工数及び作業の性質（資格や印鑑の要否、処理媒体（紙又は電子）、定型・非定型の区別等）を担当者の事務作業レベルまで分解し、可視化した。

また、本調査では平常時に行う通常業務だけではなく、発災時における全庁業務量調査を行うことで、平常時と発災時を比較し、定量的に差分を調査、3市の各業務の業務量・作業の性質・作業フローを把握することで、比較可能とした。

<平常時の業務量調査>

各市において事務分掌に基づき、業務の流れや作業の性質を調査することで、各市の業務量・業務の性質などを可視化し、業務改革を進めるべき業務を選定した。

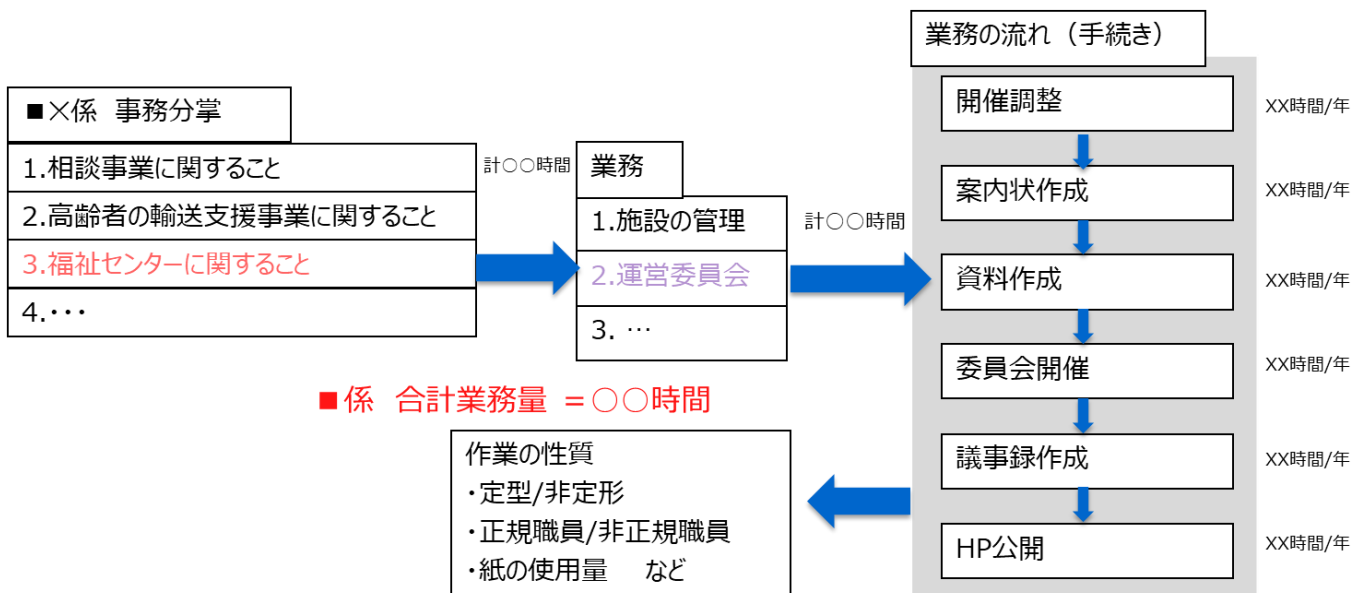


図3 業務量調査の内容

＜発災時の業務量調査＞

通常業務について、発災前後における業務量の変化を調査するとともに、発災により発生する業務及びその業務量を調査することで、発災時における人員配置の状況を可視化した。

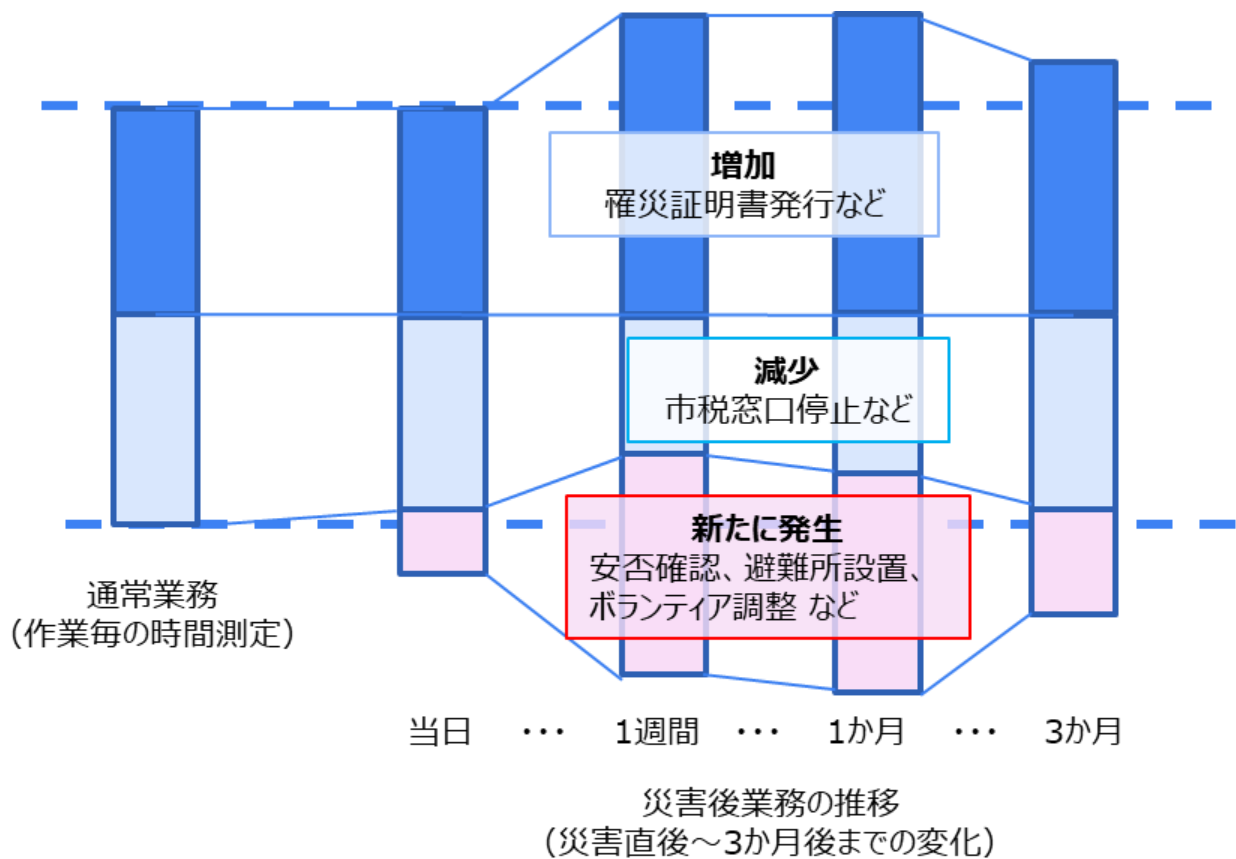


図4 災害発生時の業務量の変動

< 発災時の業務量調査シート >

平常時の業務量と発災時の業務量の変化について、担当者の事務作業レベルでの調査を行った。具体的には、発災前日から発災後3カ月間の業務量の推移を可視化し、業務量の増減及び業務が停止した理由を整理することで、災害時における業務毎の必要人員を調査した。

本取組における調査結果をBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）に反映させることで、災害時における人員配置を最適化することが期待できる。

なお、担当者の事務作業レベルで発災前後の業務量を正確に捕捉することは困難であることから平常時と比較した場合の業務量変化を比率で記載している。

業務名	業務量 年間作業 時間[h]	業務量の 変動有無	前日 2020/7/2		当日 2020/7/3		1日後 2020/7/4		3日後 2020/7/6		1週間後 2020/7/10		2週間後 2020/7/17		1か月後 2020/8/3		2か月後 2020/9/3		3か月後 2020/10/3			
			業務量	倍数	業務量	倍数	業務量	倍数	業務量	倍数	業務量	倍数	業務量	倍数	業務量	倍数	業務量	倍数	業務量	倍数	業務量	倍数
			変動量 (増減)を 選択 【選択式】 必須	変動量 を入力 【記入式】 必須	変動量 (増減)を 選択 【選択式】 必須	変動量 を入力 【記入式】 必須	変動量 (増減)を 選択 【選択式】 必須	変動量 を入力 【記入式】 必須	変動量 (増減)を 選択 【選択式】 必須	変動量 を入力 【記入式】 必須	変動量 (増減)を 選択 【選択式】 必須	変動量 を入力 【記入式】 必須	変動量 (増減)を 選択 【選択式】 必須	変動量 を入力 【記入式】 必須	変動量 (増減)を 選択 【選択式】 必須	変動量 を入力 【記入式】 必須	変動量 (増減)を 選択 【選択式】 必須	変動量 を入力 【記入式】 必須	変動量 (増減)を 選択 【選択式】 必須	変動量 を入力 【記入式】 必須	変動量 (増減)を 選択 【選択式】 必須	変動量 を入力 【記入式】 必須
【事務分掌】に 紐づく業務名 【自由入力】必須	【作業】の年 間作業時間 [h] 【数値】必須	災害時の業務量 に変動があったか を入力 【選択式】必須	③変動なし	1	③変動なし	1	②減少	0.6	①停止	0	①停止	0	①停止	0	②減少	0.5	③変動なし	1	④増加	1.5		
児童手当現況届業務	1,200	変動あり	③変動なし	1	③変動なし	1	②減少	0.6	①停止	0	①停止	0	①停止	0	②減少	0.5	③変動なし	1	④増加	1.5		
軽自動車税事務	200	変動あり	③変動なし	1	②減少	0.8	①停止	0	①停止	0	①停止	0	③変動なし	1	③変動なし	1	③変動なし	1	③変動なし	1		
国民健康保険税業務	180	変動あり	③変動なし	1.00	③変動なし	1.00	③変動なし	1.00	③変動なし	1.00	③変動なし	1.00	③変動なし	1.00	③変動なし	1.00	③変動なし	1.00	③変動なし	1.00		
補正予算業務	400	変動なし																				

図5 業務量調査シート

発災時にのみ生じる業務について、過去の災害時の記録を基に、発災時の業務内容および充当された要員数を調査した。県内外の複数の団体から応援要員を受け入れたため、団体区分別の人員数を把握できるように、行ごとにわけて設定し、発災時にのみ生じる業務に応援要員を何人充てたかを把握できるようにした。

部委員会	課室	係名	業務	人数体制	前日	当日	1日後	3日後	1週間後	2週間後	1か月後	2か月後	3か月後
経済部	観光振興課	観光企画係	安否確認	人数体制(庁内職員)	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
経済部	観光振興課	観光企画係	安否確認	人数体制(経験者の臨時の再雇用)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
経済部	観光振興課	観光企画係	安否確認	人数体制(熊本県庁からの応援職員)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
経済部	観光振興課	観光企画係	安否確認	人数体制(他市町村からの応援職員)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
経済部	観光振興課	観光企画係	安否確認	人数体制(他県庁からの応援職員)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
経済部	観光振興課	観光企画係	安否確認	人数体制(上記以外のその他)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
健康福祉部	福祉課	生活支援係	安否確認	人数体制(庁内職員)	0.0	0.0	0.0	7.0	7.0	0.0	0.0	0.0	0.0
健康福祉部	福祉課	生活支援係	安否確認	人数体制(経験者の臨時の再雇用)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
健康福祉部	福祉課	生活支援係	安否確認	人数体制(熊本県庁からの応援職員)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
健康福祉部	福祉課	生活支援係	安否確認	人数体制(他市町村からの応援職員)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
健康福祉部	福祉課	生活支援係	安否確認	人数体制(他県庁からの応援職員)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
健康福祉部	福祉課	生活支援係	安否確認	人数体制(上記以外のその他)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
健康福祉部	福祉課	生活支援係	物資の搬入・配布	人数体制(庁内職員)	0.0	0.0	0.0	0.0	4.0	4.0	0.0	0.0	0.0
健康福祉部	福祉課	生活支援係	物資の搬入・配布	人数体制(経験者の臨時の再雇用)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
健康福祉部	福祉課	生活支援係	物資の搬入・配布	人数体制(熊本県庁からの応援職員)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
健康福祉部	福祉課	生活支援係	物資の搬入・配布	人数体制(他市町村からの応援職員)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
健康福祉部	福祉課	生活支援係	物資の搬入・配布	人数体制(他県庁からの応援職員)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
健康福祉部	福祉課	生活支援係	物資の搬入・配布	人数体制(上記以外のその他)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

図6 応援要員調査シート

＜過去の災害を基にした業務量調査＞

過去の災害を基に業務量を調査するため、令和2年7月豪雨時の人吉市の業務を対象に、調査を行った。

なお、調査対象期間は、発災前日から3ヶ月後までとし、一定期間経過段階での通常業務量について、平常時の何倍になったかを確認することで業務量の推移を把握できるようにした。また、発災時のみの業務も同じ時間軸で調査を行った。

時系列	項目設定意図
前日	豪雨など予め発生が予見できる災害の場合、事前に対策などの業務を進めていたか調査するため
当日	発災直後の対応としてどのような対応が必要だったかを調査するため
翌日	同上
3日後	同上
1週間後	どれくらいの期間にわたり対応を行っていたか、業務として落ち着くことができた期間はいつかを調査するため
2週間後	同上
1か月後	同上
2か月後	同上
3か月後	同上

図7 調査期間設定の考え方

2. 2. 全庁業務量調査結果

2. 2. 1. 全庁業務量調査結果（3市の通常業務）

3市の基本データとして、玉名市が一番人口規模が大きく、職員数も多い。人口が一番少ない人吉市は、宇土市に比べて人口が17%少ないにもかかわらず、職員数は26%多いという状況になっており、宇土市の方が職員一人あたりの業務量が多いといえる。

《基本データ》

	玉名市	人吉市	宇土市
人口 (R3.1.1)	65,474人	31,559人	36,923人
一般行政職員数	406人	249人	184人
類似団体区分	Ⅱ-1	I-3	I-3
年間作業時間 [全]	691,399h	611,261h	436,911h
算定作業時間	676,974h	595,517h	400,624h

図8 各市の基本データ

※一般行政職員数は総務省のHP「https://www.soumu.go.jp/main_content/000723823.xlsx」から取得しており、調査実施時の職員数とは異なる。

3市の業務量調査の結果を見ると、3市におけるノンコア業務の割合（図9中の「Ⅱ. ノンコア業務（要専門性）」、「Ⅲ. ノンコア業務（専門性不要／定型）」、「Ⅳ. ノンコア業務（専門性不要／非定型）」の割合の合計）は、64.5%～72.3%となっており、これは一般的な基礎自治体（60～75%）と同様の傾向であり、今後の自動化や担い手の見直しが必要となる。

3市の中で、人口に対して職員数が多い人吉市は、「Ⅰ. コア業務」の割合が35.5%と1番高い。しかし、「Ⅲ. ノンコア業務（専門性不要／定型） 専門性が不要で定型的な作業」に従事する正規職員と非正規職員の割合は、正規職員が74%（107人工）と高く、業務の担い手の見直しが求められる調査結果となった。

玉名市におけるコア/ノンコア作業の割合

※人工：職員一人の年間業務時間の目安約1,950時間から算出

業務の性質による分類	正規職員	非正規職員	合計	割合
I. コア 職員でなければならない仕事	191,555時間 (98人工)	0時間 (0人工)	191,555時間 (98人工)	27.7%
II. ノンコア (要専門性) 専門性が必要な作業	22,083時間 (11人工)	30,641時間 (16人工)	52,724時間 (27人工)	7.6%
III. ノンコア (専門性不要/定型) 専門性が不要で定型的な作業	274,383時間 (141人工)	68,348時間 (35人工)	342,731時間 (176人工)	49.6%
IV. ノンコア (専門性不要/非定型) 専門性が不要で非定型的な作業	85,541時間 (44人工)	18,849時間 (10人工)	104,390時間 (54人工)	15.1%
合計	573,562時間 (294人工)	117,838時間 (60人工)	691,400時間 (355人工)	100%

72.3%

委託は除く

人吉市におけるコア/ノンコア作業の割合

※人工：職員一人の年間業務時間の目安約1,950時間から算出

業務の性質による分類	正規職員	非正規職員	合計	割合
I. コア 職員でなければならない仕事	216,982時間 (111人工)	0時間 (0人工)	216,982時間 (111人工)	35.5%
II. ノンコア (要専門性) 専門性が必要な作業	22,214時間 (11人工)	15,259時間 (8人工)	37,473時間 (19人工)	6.1%
III. ノンコア (専門性不要/定型) 専門性が不要で定型的な作業	209,003時間 (107人工)	73,147時間 (38人工)	282,150時間 (145人工)	46.2%
IV. ノンコア (専門性不要/非定型) 専門性が不要で非定型的な作業	62,082時間 (32人工)	12,575時間 (6人工)	74,657時間 (38人工)	12.2%
合計	510,281時間 (262人工)	100,981時間 (52人工)	611,262時間 (313人工)	100%

64.5%

委託は除く

宇土市におけるコア/ノンコア作業の割合

※人工：職員一人の年間業務時間の目安約1,950時間から算出

業務の性質による分類	正規職員	非正規職員	合計	割合
I. コア 職員でなければならない仕事	148,300時間 (76人工)	0時間 (0人工)	148,300時間 (76人工)	33.9%
II. ノンコア (要専門性) 専門性が必要な作業	6,561時間 (3人工)	11,365時間 (6人工)	17,926時間 (9人工)	4.1%
III. ノンコア (専門性不要/定型) 専門性が不要で定型的な作業	130,803時間 (67人工)	81,027時間 (42人工)	211,830時間 (109人工)	48.5%
IV. ノンコア (専門性不要/非定型) 専門性が不要で非定型的な作業	39,821時間 (20人工)	19,035時間 (10人工)	58,856時間 (30人工)	13.5%
合計	325,485時間 (167人工)	111,427時間 (57人工)	436,912時間 (224人工)	100%

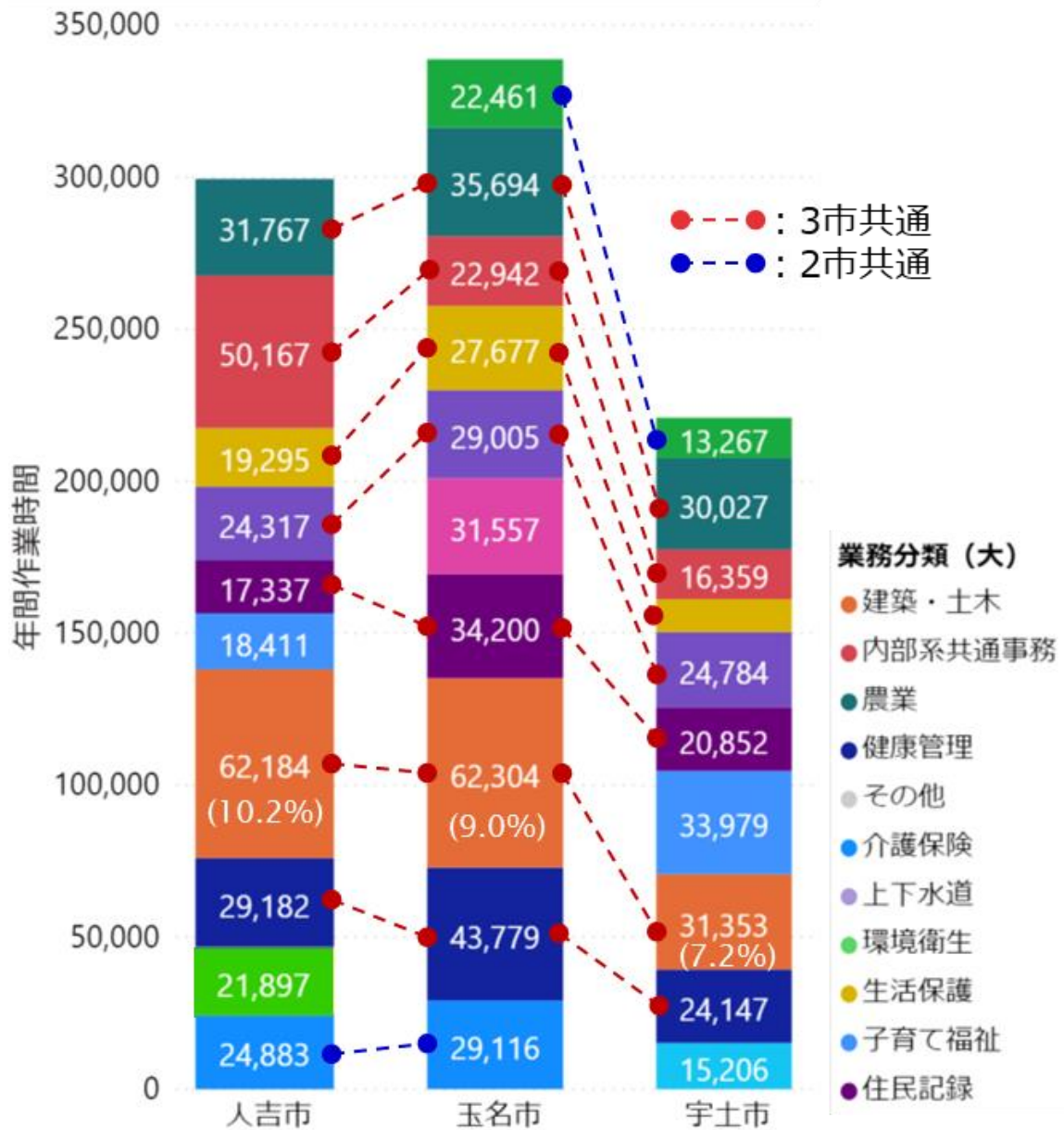
66.1%

委託は除く

図9 各市の業務量調査結果レポート

また、3市それぞれの業務時間が多い業務分類を抜粋すると、10業務中7業務は3市共通、2業務は2市共通となっている。それぞれの市の年間作業時間総数に対する各業務分類別の年間作業時間を割合で見ると、特に人吉市の「建築・土木」の割合（図10グラフのオレンジ色）が他2市に比べて大きく（全業務内の10.2%）、復興に向けた工事などが多い状況が続いていることがわかった。

■業務分類（大）による業務時間比較



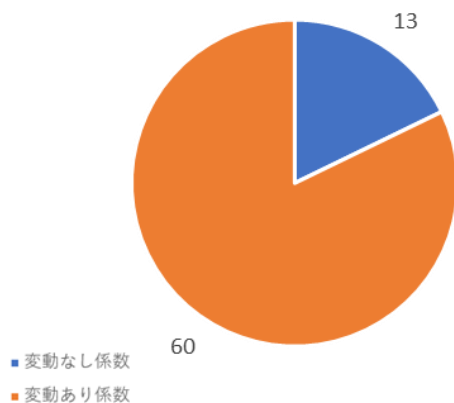
※ 単独の市のみに生じた業務については、業務分類（大）には記載していない。

図10 3市の業務分類ごとの業務時間（TOP10）

2. 2. 2. 発災時の業務対応結果（人吉市）

令和2年7月豪雨時、人吉市では全庁73係の内、60係が通常業務の業務量に増減があった。また、発災時、業務量に変動があった業務のうち、BCP（事業継続計画）通りに対応できた業務は少なく、システム関連業務（基幹系システムの運用・管理、個別システムの運用・管理 など）とその他幾つかの業務のみ、BCP 通りに対応できたという調査結果となった。このことから災害対応後はその都度、BCP を見直して改善していく必要があることがわかる。

災害時における通常業務量に変動のあった係



災害時における各業務のBCP（事業継続計画）対応状況

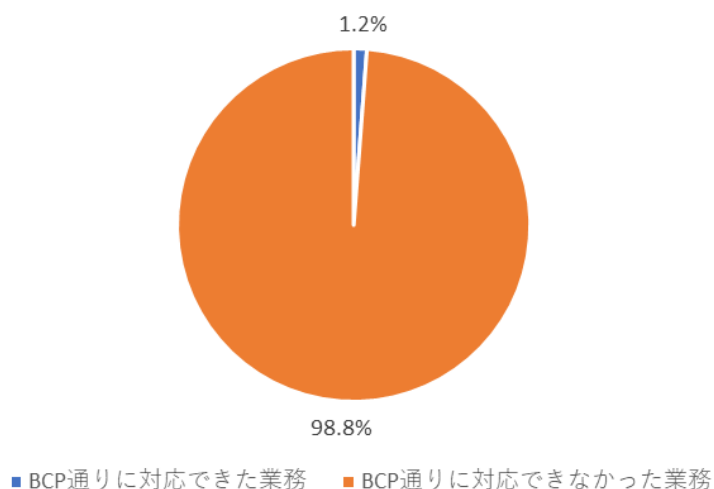


図11 令和2年7月豪雨による通常業務への影響

<発災により停止した業務>

発災により停止した業務に関する年間業務時間を調査したところ、業務時間が長い順に、苦情要望業務、窓口業務等に関する業務、庁舎建設事業業務に関する業務となった。

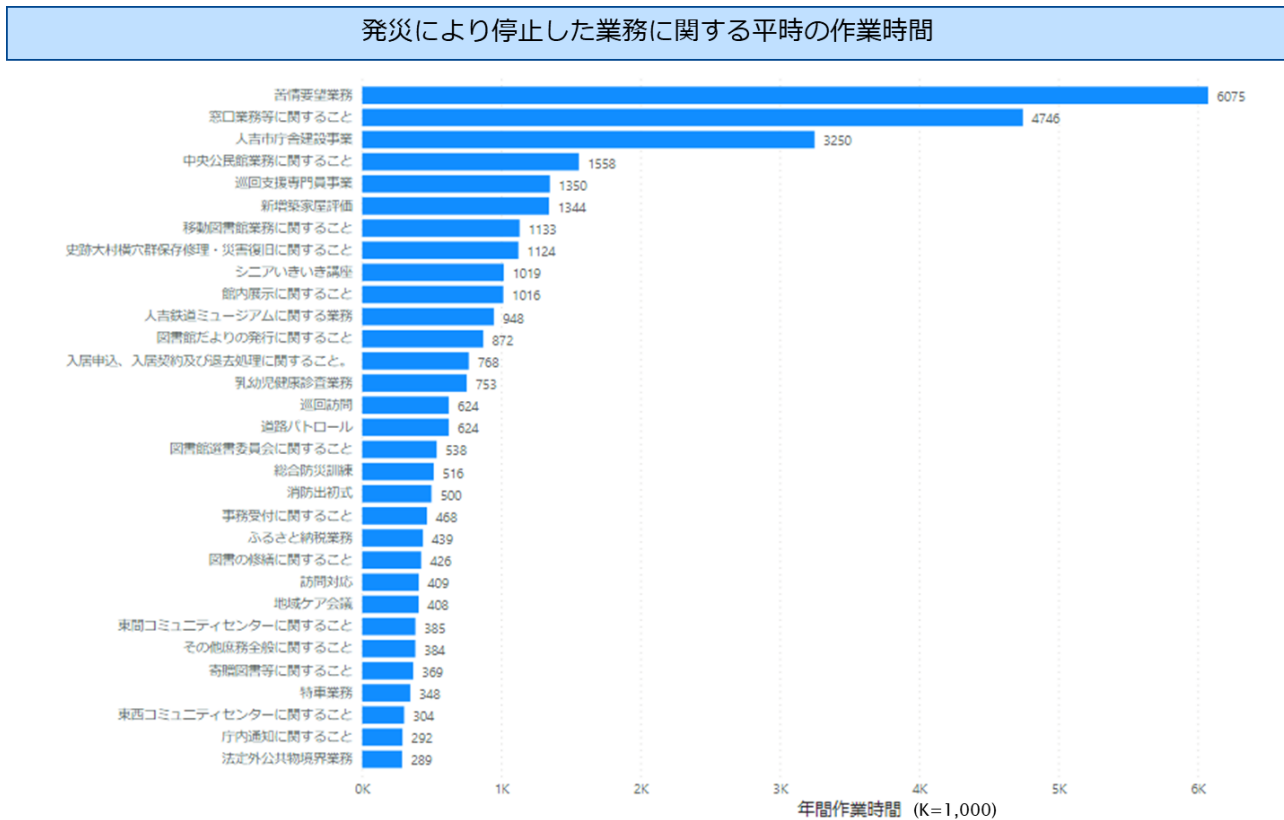


図 1 2 発災により停止した業務に関する平時の作業時間

<発災後に発生する業務>

調査の結果、発災後に発生した業務は、図13のとおりであり、中でも対応人数が多かった業務は安否確認や情報収集、復旧作業などであった。

※集計人数は3日後、1週間後など各時点での合計人数であり、累計人日とは合致しない。

No	業務	係名	集計（人）
1	安否確認	防災安全係	409
2	公共下水道施設災害復旧業務	事業係	233
3	くまれば復旧作業	商工係	190
4	情報収集	防災安全係	145
5	緊急漏水調査及び漏水修繕業務	施設係	111
6	災害廃棄物処理	廃棄物対策係	105
7	救援物資の受付・搬入・管理	施設マネジメント係	99
8	災害対策本部支援	施設マネジメント係	99
9	思い出の品受付・管理	施設マネジメント係	99
10	施設管理業務（災害対策本部設置に伴う）	施設マネジメント係	99
11	被災施設の応急安全対策	施設マネジメント係	99
12	被災者向け情報掲示板の設置・管理	施設マネジメント係	99
13	被災者相談会場提供・管理	施設マネジメント係	99
14	被災現場の片づけ	生涯学習係	96
15	仮設トイレなどの設置	施設マネジメント係	54
16	災害対策本部支援	防災安全係	54
17	被災者支援に係る総合相談窓口	生活再建係	54
18	通行規制対応	維持係	48
19	食料の搬入・配布	総務係	45
20	住民票等交付	市民係	44
21	被災現場の片付け（歴史館等建物・備品等）	歴史文化係	44
22	公共土木施設被災状況調査	維持係	43
23	堆積土砂排除事業（仮置き場運営業務）	建設係	42
24	堆積土砂排除事業（市道堆積土砂等撤去業務）	建設係	42
25	堆積土砂排除事業（堆積土砂等調査業務）	建設係	42
26	堆積土砂排除事業（堆積土砂等撤去業務）	建設係	42
27	避難所開設、運営	歴史文化係	40
28	一部負担金免除関係	国保年金係	37
29	公費解体・自費解体の受付	災害廃棄物対策室	37
30	農地・農業用施設災害復旧業務	農林整備係	37

図13 対応人数の多かった30業務

2. 2. 3. 発災前後の業務量の推移（人吉市）

発災後の業務量に変動があった通常業務について、業務時間合計推移（正規職員）を確認すると、発災直後は発災時に発生する業務への対応を行うため、業務時間は一時的に減少するが、2週間後以降は平時に比べて大幅に業務量が増え続け、3ヶ月後には23%増加していた。

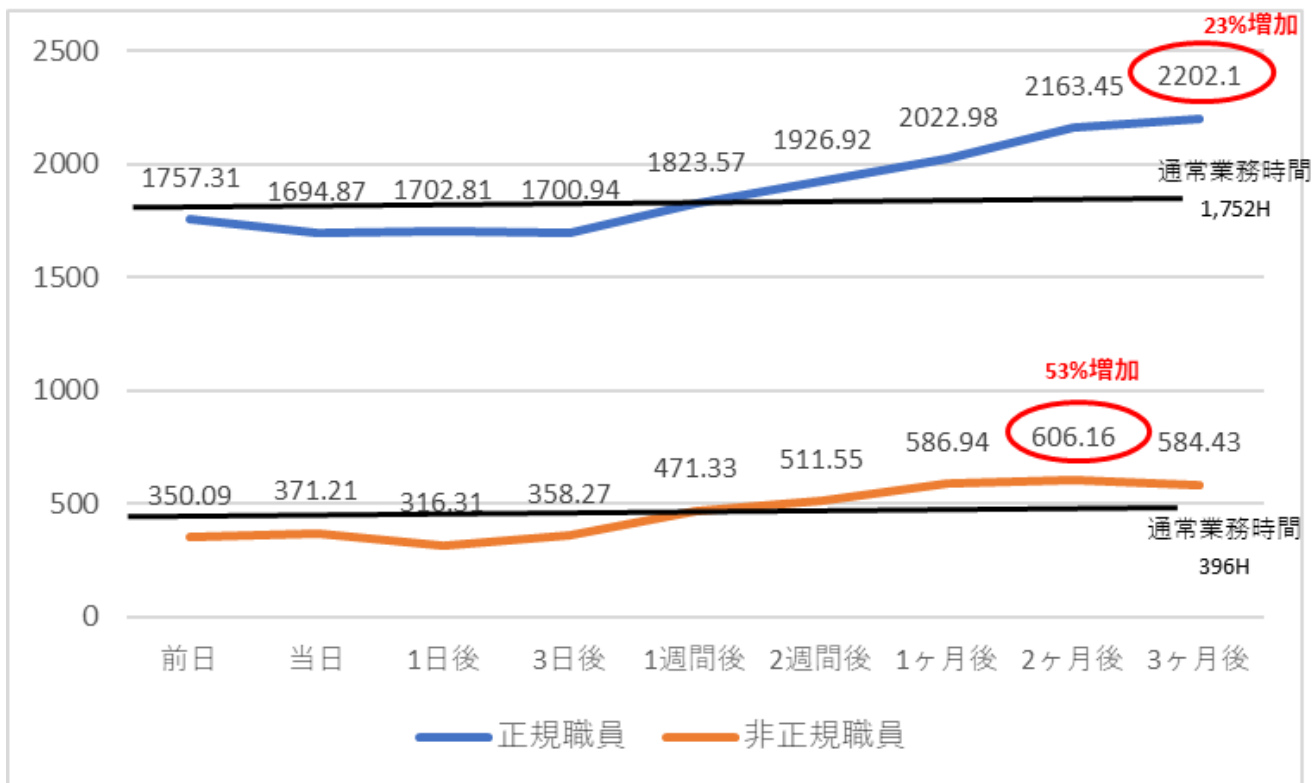


図14 発災後の業務量に変動があった通常業務に従事する職員の1日の業務時間合計の推移

発災後の業務量に変動があった通常業務について、コア/ノンコア業務に分類し、分析すると、特に「Ⅲ. ノンコア業務（専門性不要／定型）」業務の業務量が発災後3日後以降から増加が見られ、2ヶ月後には最大112%増加した。また、「Ⅳ. ノンコア（専門性不要／非定型）」業務も平常時と比較し、152%増加している。これは被災直後に職員が安否確認などの災害時業務に対応していたため、通常業務が滞っていたためである。

このことから専門性が不要な業務に対しては、担い手の見直しやツールの活用などの業務改革が必要と言える。

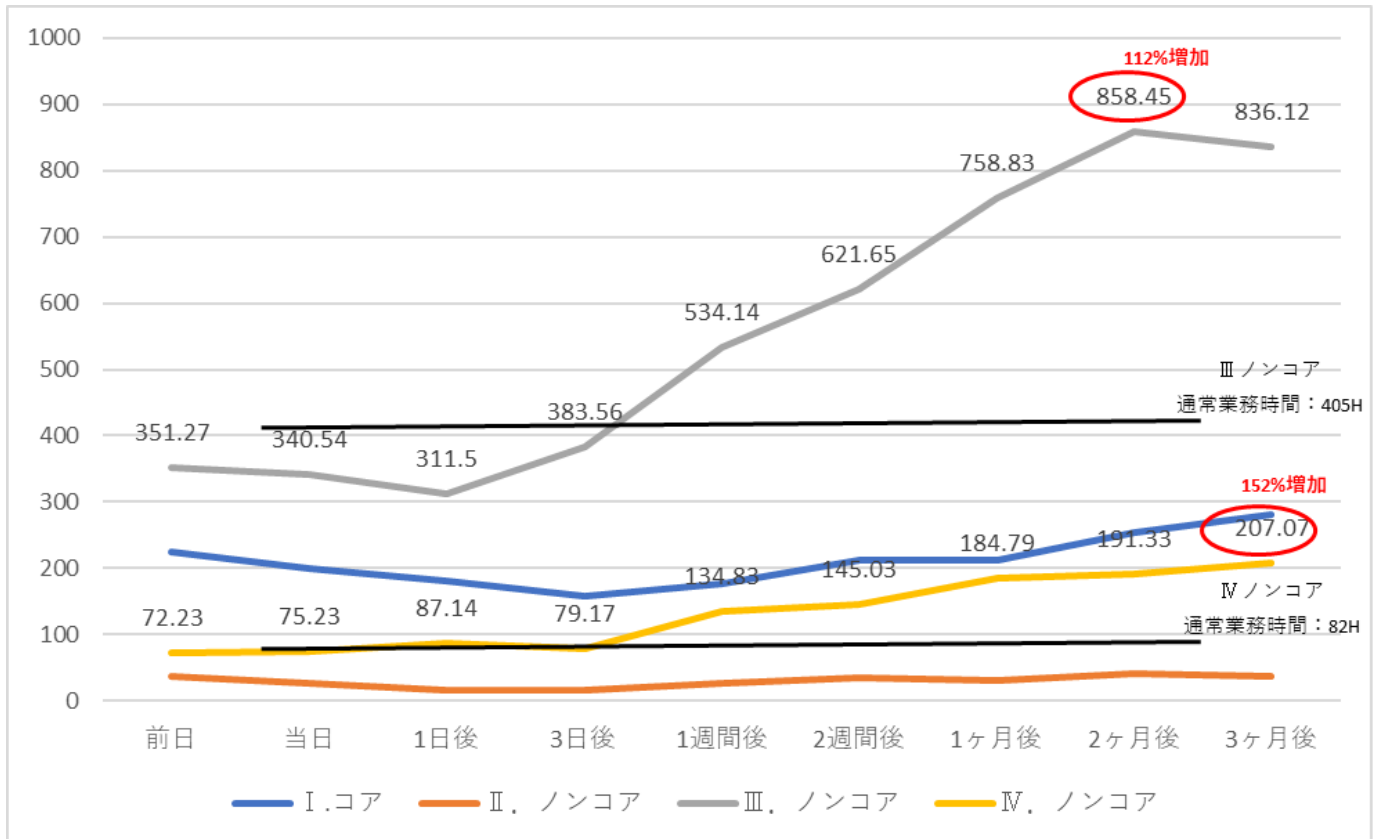


図15 発災後の業務量に変動があった業務の性質別の業務時間合計の推移

3. 対象業務詳細比較（課題の明確化）

3. 1. 対象業務選定

3市間で協議の上、発災時の業務の中で標準化・共通化することで業務改革の効果が見込める「罹災証明書発行業務」、及び「災害見舞金等支給業務」の一つである「災害弔慰金支給業務」の2業務を選定・分析し、標準化・共通化に向けた取組を行った。

#	業務名	選定理由	災害後の業務量	玉名市	宇土市	人吉市
1	罹災証明書	非常時優先業務（罹災証明）	増加	○	○	○
2	災害見舞金等支給事業	非常時優先業務（支払業務）	変動なし	○	○	○
3	災害義援金・災害見舞金対応	非常時優先業務（支払業務）	増加			
4	災害時緊急対応	防災系業務かつ発災後変動あり	増加			
5	防災行政無線放送関係(安心メール等含む)	防災系業務かつ発災後変動あり	増加			
6	苦情要望業務	発災後変動あり業務時間多い	停止			
7	漁港に関する苦情・要望等への対応	発災後変動あり業務時間多い	増加			
8	指名競争入札・契約事務	発災後変動あり業務時間多い	変動なし			
9	デジタル同報無線システム導入	防災系業務かつ発災後変動あり	変動なし			
10	総合防災訓練	防災系業務かつ発災後変動あり	停止			
11	防災関係調査・照会	防災系業務かつ発災後変動あり	増加			
12	災害援護資金貸付	防災系業務かつ発災後変動あり	増加			

図16 標準化・共通化対象候補業務一覧

財源	資金名称	受給条件	支援内容	受給者	
寄付	義援金	被災全般	支給	被災者・遺族	
都道府県 センター予算	生活再建支援金	罹災証明書 半壊以上	支給	被災者	
自治体予算	見舞金 (国の制度)	災害弔慰金 (災害関連死等)	死亡	支給	遺族
		災害障害見舞金	負傷	支給	被災者
		災害援護資金	負傷 被災	貸付	
	自治体 独自制度	災害見舞金 【自治体独自制度】	半焼・ 半壊など	支給	

図17 災害見舞金等支給事業の整理

3. 2. 詳細業務フローの可視化
 3. 2. 1. 罹災証明書発行業務に関する業務フロー

プロセス	玉名市 平常時：20件/年 熊本地震：約4000件	宇土市 平常時：20件/年 熊本地震：6521件	人吉市 平常時：不明 7月豪雨：3400件
調査計画の策定	大規模災害：総合福祉課 平常時：防災安全課 申請受付⇒調査にて対応	税務課主幹 申請受付⇒調査にて対応	税務課主幹 地震：申請受付⇒調査 水害：調査⇒申請受付
実施体制の確立 (人材・機材確保)	会場人員：6~7窓口 調査班：2~3名×5班 (市職員+外部委託)	会場人員：18名 調査班：2-3名×9班 (外部委託+応援職員)	会場人員：25名 調査班：4名×10班 (市職員+応援職員)
被害認定調査 実施に関する広報	HP・新聞 申請受付のお知らせのみ	防災無線・広報誌 申請受付のお知らせのみ	防災無線・HP・Twitter テレビ・ラジオ・新聞・掲示 調査予定および報告
申請書受付	調査要否で窓口を分離 名前と住所のみ記載⇒ 詳細ヒアリングして受付	窓口受付 名前と住所のみ記載⇒ 詳細ヒアリングして受付	窓口受付(一部郵送) 紙の受付シートに記載⇒ 申請書に印字してお渡し
被害認定調査 の実施	税務課+委託にて対応 1次調査から住民立会 帰庁後に判定実施	税務課+委託にて対応 1件毎に調査資料の印刷 現地で判定まで実施	税務課1名+応援職員3名 タブレット(GPS/カメラ)+紙 判定のみ事務所で実施
被災者支援 システム入力	Excel台帳上で管理 判定結果のみ入力	Excel台帳上で管理 判定結果のみ入力 (NTT東システム並行利用)	Salesforce上に 被災者台帳システムを構築 判定結果のみ入力
証明書交付	窓口交付 本人確認のみで交付 交付時に1分程度説明	全て郵送交付 途中で様式変更 交付時に説明実施せず	窓口交付(一部郵送) 申請書の写しと引き換え 交付時に説明実施せず
第2次調査 の実施	地震の際は2~3割発生 2次調査までで完結	2次調査：2200件 合意形成まで再調査実施	再調査依頼用ブースを用意 再調査は118件(3.4%) 合意形成まで再調査実施

図18 罹災証明書発行業務に関する業務フロー

罹災証明書発行業務について、大規模災害発生時には短期間で数千件の申請が行われるため、大量の申請に迅速に対応する必要があり、発災時には特設窓口や避難所での申請受付などを行っている。また、自己判定方式を利用する場合を除き、基本的には現地調査が必要となり、対応にかなりの工数を要するため、正規職員の他に民間委託業者に対応を依頼するケースも存在する。

水害の場合は浸水の高さが判断のポイントになるため、建物の外からでも確認可能だが、地震等の場合は建物内部に入り確認が必要となるなど、災害の種類によって被害認定調査（現地調査）の判断基準が異なる。また、被害認定の判断を行うためには国が定めた被害認定基準への理解や建造物に関する知識が必要となるため、対応可能な人材に限られる。

大規模災害発生時以外にも、台風による被害など、年に数十件の申請が行われている。

3. 2. 2. 災害弔慰金支給業務に関する業務フロー

業務プロセス		人吉市 7月豪雨時：22件	宇土市 熊本地震時：約20件	玉名市 実績なし
申請者	市町村			
	法整備・様式作成	審査会条例の制定 申請書等様式作成	審査会条例の制定 県から提示された様式を使用	
	住民への手続告知	HP・広報誌・総合案内 申請受付のお知らせのみ	HP・広報誌 申請受付のお知らせのみ	
相談	申請相談・手続案内	電話・窓口（総合案内） ※詳細事項は窓口で説明	電話・窓口 ※詳細事項は窓口で説明	
	相談記録作成	災害と死亡の経過等を作成	災害と死亡の経過等を作成	
申請書提出	申請受理・審査	申請書様式は紙ベースのみで、 窓口か郵送による交付	申請書様式は紙ベースのみで、 窓口でのみ交付	実績なし
	台帳入力	Excel台帳上で管理するため 入力	Excel台帳上で管理するため 入力	
	資料提供依頼書送付	病院や国民保険連合会に 資料提供を书面依頼	主に病院に資料提供を书面 依頼	
	医療機関へ聞き取り	書面上確認できない場合に 実施	書面上確認できない場合に 実施	

業務プロセス		人吉市	宇土市	玉名市
市町村	県			
	審査会開催通知 送付			
審査会用資料作成		相談記録等を整理した事案 概要の資料を作成	相談記録等を整理した事案 概要の資料を作成	
審査案件確定等 に係る決裁		審査案件をまとめて決裁 委員あて開催通知を作成	審査案件をまとめて決裁	
資料コピー・郵送		全資料をコピーし、県あてに郵 送	全資料をコピーし、県あてに郵 送	
審査会立会	審査会開催	対面実施 ※合同審査会制を採用	対面実施 ※合同審査会制を採用	実績なし
認定に係る決裁 台帳更新		Excel台帳上で管理 審査会答申結果と認定結果 等入力	Excel台帳上で管理 審査会答申結果と認定結果 等入力	
認定書交付		郵送	郵送・窓口・訪問 ※案件によって選択	
弔慰金等支払		財務会計システム入力 ※担当職員が入力	財務会計システム入力 ※担当職員が入力	

図19 災害弔慰金支給業務に関する業務フロー

災害弔慰金申請は、大規模災害時のみ発生する手続である。調査の結果、3市における直近の実績においては、人吉市が令和2年7月豪雨時に22件、宇土市が平成28年の熊本地震時に約20件の申請を受理していることが分かった。なお、玉名市においては対応記録がほとんど残っておらず、人吉市、宇土市においても直近の実績を除くと、過去、本申請をほとんど受理していない。また、本申請は発災と死亡の因果関係の調査、認定の判断を行うために必要となる収集資料の煩雑さ、弁護士や医師等で構成させる災害弔慰金等支給審査会（以下、審査会という）における実質事項の審査等、プロセスが複雑であることも相まって、3市ともに業務フローが整理されていない状況である。

加えて、3市ともに、紙を前提とした業務フローになっている。例えば、審査会開催に先立って、当該事案に係る記録を全てコピーし、県庁へ送付するなど、一連のプロセスの中で紙が大量に発生し、関係者とのやりとりや記録の保管に非効率さが散見された。

3. 3. 課題の明確化と3市間の業務比較

3. 3. 1. 罹災証明書発行業務の課題

<業務の課題>

ヒアリングから3市共通の課題として、現地調査及び調査後の写真画像や調査結果のシステムへの入力作業に時間がかかり、担当者が連日深夜まで入力・整理作業にあたっていることがわかった。

プロセス	課題
調査計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> 水害か地震か、どの地域の被害状況が大きいのか等、災害に応じた計画が必要となる
実施体制の確立 (人材・機材確保)	<ul style="list-style-type: none"> 現地調査に必要な車が十分な台数用意されていないケースもある 写真撮影のためのカメラなども台数は少なく、購入する必要がある 人材に対して研修が必要になる
被害認定調査 実施に関する広報	<ul style="list-style-type: none"> ホームページ用のサーバーが庁内にあると停電などで情報発信できないことがある
申請書受付	<ul style="list-style-type: none"> 申請者が本人確認書類を持ち合わせていないケースもある 大規模災害時に申請受付順を地域別や抽選順などで制限をかけないと一日の申請者が多すぎて対応できない
被害認定調査 の実施	<ul style="list-style-type: none"> 調査は現地確認が必要で長期間に渡る 現地調査は複数人で行う必要があり、応援要員がいないとまわらない 外で調査票の記入をする必要がある、平面図や地図、固定資産台帳の印刷なども手間
被災者支援 システム入力	<ul style="list-style-type: none"> システムやエクセルへの登録作業件数が多く時間がかかる 写真ファイルのネーミング、格納作業に時間がかかる
証明書交付	<ul style="list-style-type: none"> 証明書受理後に申請できる生活支援手続きの案内も準備する必要がある 交付に加え、個別での説明が必要となる。
第2次調査 の実施	<ul style="list-style-type: none"> 住民が納得するまで複数回の再調査が必要となるケースが存在する

図 2 0 罹災証明書発行業務の課題

そのほか、玉名市では熊本地震以前、定まった申請書様式が無く、他自治体の申請書様式を参考に作成した。また、発生頻度が少ない業務であるため、システムも特になく全体的に手作業で時間がかかる業務になっている。

	玉名市	宇土市	人吉市
システム	被災者台帳システム (新潟大学提供)	熊本地震時はなし (現状はシステム検討中)	Salesforce
業務マニュアル	なし	あり	あり
担当	総合福祉課	税務課	税務課
申請書様式	あり (熊本地震前はなし)	あり	あり
教育研修	実施した	実施した	実施した

図 2 1 罹災証明書発行業務の3市比較

<帳票の差異>

申請書の様式は国で定められているため、申請書に記載する基本的な項目はほぼ一致しているが、多少差異は発生している。具体的に、自己判定方式かどうかを記載しているのは人吉市のみとなっている。

なお、自己判定方式であることを申請書に記載することで、現地調査が省略され、証明書が迅速に発行されると共に職員の負荷も軽減される。

項目①	項目②	記入方式	宇土市	玉名市	人吉市
提出日時		記入	●	●	●
申請者	住所	記入	●	●	●
	氏名	記入	●	●	●
	電話番号	記入	●	●	●
	罹災者との関係	選択		●	●
この証明書の用途		選択		●	
証明必要数		記入		●	
罹災者	住所	記入		●	●
	氏名	記入		●	●
	電話番号	記入		●	
罹災日時	年月日時分	記入	●	●	
罹災場所	住所	記入	●	●	●
	氏名	記入	●	●	●
罹災世帯構成員	続柄	記入	●	●	●
	性別	記入	●		
	年齢	記入		●	
	年月日時分	記入	●		
	備考	記入	●		
	罹災した物件(物件種別)		選択	●	●
災害種別(罹災原因)		選択	●	●	●
罹災状況		記入	●	●	
添付書類		選択	●	●	
委任状	日時	記入			●
	申請者氏名	記入			●
	委任者氏名	記入			●
	委任者住所	記入			●
自己判定方式実施		選択			●

図 2 2 3 市の申請書項目の比較

3. 3. 2. 災害弔慰金支給業務の課題

<業務の課題>

申請件数が少ないため、申請書の様式が定まっていない、業務経験者がいないなど課題が発生している。

プロセス	課題
法整備・様式作成	<ul style="list-style-type: none"> 申請から審査完了までに数か月を要する 申請様式がない自治体もあった
手続案内 相談記録作成	<ul style="list-style-type: none"> 相談は複数回行われるため、前回までの流れがわかるように同じ職員が対応しないとけない ヒアリング項目がまとめられていない 業務マニュアルがない
申請受理・審査	<ul style="list-style-type: none"> 市民は複数回来庁する必要があり、申請前の相談対応に時間がかかる
資料準備	<ul style="list-style-type: none"> 医療機関への問合せなどにより、資料作成に時間がかかる
審査会開催通知 送付	<ul style="list-style-type: none"> 委員選定、開催の通知作成、審査会に挙げる資料の確定、委員報酬の支払いの段階において、決裁を行う必要がある
審査会開催	<ul style="list-style-type: none"> 審査会について、1回で終わらない場合がある 審査会の開催は不定期 委員報酬を決めるのに条例制定が必要で時間がかかった
台帳入力 認定書交付	
弔慰金等支払	

図 2 3 災害弔慰金支給業務の課題

<主な課題の補足説明>

■ 手続を処理する体制が整っていない

本手続は、各市とも実績がほとんど無いため、申請書の様式が定まっておらず、業務マニュアル等も整備されていないため、一連の業務を速やかに対処することが困難な状況であった。

■ 調査事項が整理されていない

認定に係る調査事項が整理されていないため、申請者に対して複数回の聞き取りを行う、資料作成・収集にかなりの労力を要するなど、1件の申請を処理するにあたり多くの工数が必要となる。

■ 手続の柔軟性の欠如

県庁が主催する合同審査会は不定期開催であるため、申請から結果が申請者に送付されるまでの期間を申請者に提示できないこと、また制度に係る情報について自治体毎にほとんど公表されていないことなどが申請者の不安の原因となっている。

4. 3市での業務標準化・最適化

4. 1. 標準化・最適化の方針

詳細業務分析において抽出した課題に対して、EGRS（業務改善にあたり効果の高い順に改善策を考える原則、Eliminate：排除、Combine：結合、Rearrange：交換、Simplify：簡素化）の4原則に基づき施策の検討を行い、応援に来た職員が円滑に業務を行えるように、3市の標準共通フロー作成を行った。

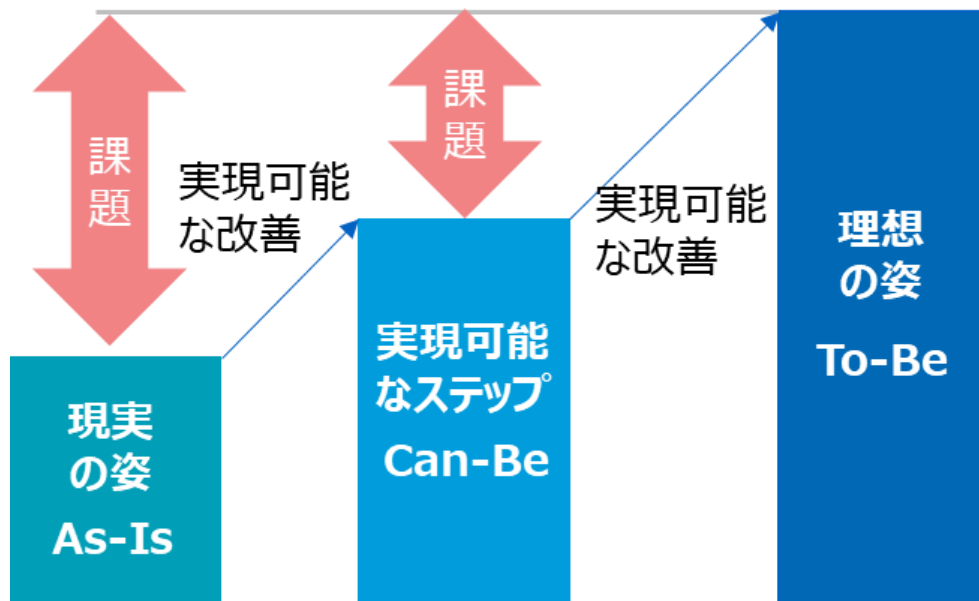


図2 4 標準化・最適化実現に向けたステップ

4. 1. 1. 罹災証明書発行業務に関する改善施策

<課題の原因と施策>

課題とその原因から施策を検討し、すぐに実行できる施策（BPR ソリューション）と費用がかかる施策（ICT を活用したソリューション）に分類を行った。今回はすぐに実行できる施策として、申請書様式の統一を実行することとした。次年度以降、AI-OCR の活用や電子申請の活用など将来的な ICT 化を加味した取り組みを進める予定である。


プロセス	課題	原因	BPR ソリューション	ICT ソリューション
調査計画の策定	災害種別によるフロー変化		対応方針の事前検討	被災情報共有システム
実施体制の確立 (人材・機材確保)	非常時の人員確保 災害時の機材調達	業務量の急激な増加 物流の混乱	外部委託契約 貸出機材の事前準備	ドローン・ロボットの活用
被害認定調査 実施に関する広報	情報周知の不足	手段が事前検討されていない 住民とのデジタルタッチポイントが 整備されていない	情報周知手段の事前検討	SNSの活用(LINE等)
申請書受付	ヒアリング窓口の混雑 情報不一致時の対応 申請様式の準備	ヒアリング内容が未検討 様式が準備されていない 窓口申請のみに対応	申請書様式の統一化 ヒアリング項目の標準化 窓口の分離	被災者管理システムの整備 電子申請システムの導入 タブレット入力・OCRの導入 窓口予約システムの導入
被害認定調査 の実施	判定ノウハウの不足 判定結果のバラつき 調査資料の準備	研修コンテンツがない 調査資料が電子化されていない	研修コンテンツの整備	Zoom/LINE通話での判定 資料閲覧システム AIによる写真判定
被災者支援 システム入力	被災住家写真の整理 台帳の共同編集	写真管理がアナログ 被災者台帳が整備されていない		被災者台帳システムの整備 L写真の自動連携 Lファイル共有システム
証明書交付	住民との合意形成 郵送対応の手間 緊急時の交付決裁	個別説明が必要 封入作業が必要 非常時で決裁機能しない	交付・説明窓口の分離 封入作業の外部委託	電子交付システム チャットサポート コールセンター
第2次調査 の実施	再調査回数の増加	内部調査に時間を要する	再調査回数の制限	Zoom/LINE通話での判定

図 2 5 罹災証明書発行業務の課題の原因と施策


<統一帳票の作成>

3市の現在の申請書様式から標準フォーマットを作成。今後、行う予定であるICT化に向けた取り組みを意識し、AI-OCRでの読み取りやすさを考慮した様式を作成することで大量申請時の処理を効率化できるようにした。


玉名市




人吉市



宇土市



全国共通申請フォーマット



3市の帳票記載項目の整理

項目①	項目②	記入方式	宇土市	玉名市	人吉市	TOBE	備考
提出日時		記入	●	●	●	●	
申請者	住所	記入	●	●	●	●	
	氏名	記入	●	●	●	●	
	電話番号	記入	●	●	●	●	
	罹災者との関係	選択		●	●	●	
この証明書の用途							削除
証明必要款		記入		●			削除
罹災者	住所	記入	●	●	●	●	
	氏名	記入	●	●	●	●	
	電話番号	記入	●	●	●	●	
罹災日時	年月日時分	記入	●	●	●	●	
罹災場所	住所	記入	●	●	●	●	
罹災世帯等構成員	氏名	記入	●	●	●	●	削除：不要と判断したため
	続柄	記入	●	●	●	●	削除：不要と判断したため
	性別	記入	●				削除：不要と判断したため
	年齢	記入	●	●			削除：不要と判断したため
	年月日時分	記入	●				削除：不要と判断したため
	備考	記入	●				削除：不要と判断したため
罹災した物件(物件種別)		選択	●	●	●	●	
災害種別(罹災原因)		選択	●	●	●	●	
罹災状況		記入	●	●	●	●	
添付書類		選択	●	●		●	
責任状	日時	記入			●		削除
	申請者氏名	記入			●		削除
	委任者氏名	記入			●		削除
	委任者住所	記入			●		削除
自己判定方式実施		選択			●	●	

- 3市の申請書記載項目から取捨選択を行い、共通の申請書フォーマットを作成した。
- 発災時のみのサブスク립ション型でRPAやAI-OCRを利用することで、システム入力省力化できるため、発行までの期間短縮、職員業務効率化を実現可能となる。

図26 罹災証明書発行業務の共通申請書フォーマット

申請書 2 枚目以降には、各災害（豪雨・地震など）に応じたヒアリングシート及び調査時の記入シートを作成することで、災害の種類に応じて、現場での記入の利便性を高めることに繋げた。

地震

水害

風害

り災状況ヒアリングシート

※記入した事項について、本欄内を記載してください。

建物種別	<input type="checkbox"/> 木造・プレハブ <input type="checkbox"/> 鉄骨造（鉄骨・RC等） <input type="checkbox"/> 戸建て <input type="checkbox"/> 集合住宅 <input type="checkbox"/> その他（ ）
建物階/住居階（ ）階/（ ）階部分	建物階/住居階（ ）階/（ ）階部分 ※欄外記入欄がわかるよう記載してください。
住居階部分	<input type="checkbox"/> 2階 <input type="checkbox"/> 3階 <input type="checkbox"/> 4階 <input type="checkbox"/> 5階 <input type="checkbox"/> その他（ ）

※ 以下のヒアリング項目は職員にて記載

外観	<input type="checkbox"/> 住家全部が倒壊 <input type="checkbox"/> 住家の一部が倒壊 <input type="checkbox"/> 住家全部が倒壊し、かつ基礎下の地盤が陥没・陥凹 <input type="checkbox"/> 地盤の陥没/陥凹により基礎のいずれかの辺が全面陥没かつ基礎下の地盤が陥没 <input type="checkbox"/> 住家の一部が地盤下に埋り込み <input type="checkbox"/> 外壁又は柱が大きく傾斜している <input type="checkbox"/> 外壁又は柱が大きく脱落している <input type="checkbox"/> 基礎が大きく露出している <input type="checkbox"/> その他（ ）
内観	<input type="checkbox"/> 倒壊 <input type="checkbox"/> 柱 <input type="checkbox"/> 床（倒壊を含む）・壁 <input type="checkbox"/> 内壁 <input type="checkbox"/> 天井 <input type="checkbox"/> 天井 <input type="checkbox"/> 基礎 <input type="checkbox"/> 設備（ <input type="checkbox"/> 浴室内 <input type="checkbox"/> 浴室外） <input type="checkbox"/> その他（ ）
その他特記事項	<input type="checkbox"/>

り災状況ヒアリングシート

※記入した事項について、本欄内を記載してください。

建物種別	<input type="checkbox"/> 木造・プレハブ <input type="checkbox"/> 鉄骨造（鉄骨・RC等） <input type="checkbox"/> 戸建て <input type="checkbox"/> 集合住宅 <input type="checkbox"/> その他（ ）
建物階/住居階（ ）階/（ ）階部分	建物階/住居階（ ）階/（ ）階部分 ※欄外記入欄がわかるよう記載してください。
住居階部分	<input type="checkbox"/> 2階 <input type="checkbox"/> 3階 <input type="checkbox"/> 4階 <input type="checkbox"/> 5階 <input type="checkbox"/> その他（ ）

※ 以下のヒアリング項目は職員にて記載

外観	<input type="checkbox"/> 住家全部が倒壊 <input type="checkbox"/> 住家の一部が倒壊 <input type="checkbox"/> 住家全部が倒壊し、かつ基礎下の地盤が陥没・陥凹 <input type="checkbox"/> 基礎のいずれかの辺が全面陥没かつ基礎下の地盤が陥没 <input type="checkbox"/> 床上浸水（ ） <input type="checkbox"/> 床下浸水 <input type="checkbox"/> 外壁又は柱が大きく傾斜している <input type="checkbox"/> 外壁又は柱が大きく脱落している <input type="checkbox"/> その他（ ）
内観	<input type="checkbox"/> 倒壊 <input type="checkbox"/> 柱 <input type="checkbox"/> 床（倒壊を含む）・壁 <input type="checkbox"/> 内壁 <input type="checkbox"/> 天井 <input type="checkbox"/> 天井 <input type="checkbox"/> 基礎 <input type="checkbox"/> 設備（ <input type="checkbox"/> 浴室内 <input type="checkbox"/> 浴室外） <input type="checkbox"/> その他（ ）
その他特記事項	<input type="checkbox"/>

り災状況ヒアリングシート

※記入した事項について、本欄内を記載してください。

建物種別	<input type="checkbox"/> 木造・プレハブ <input type="checkbox"/> 鉄骨造（鉄骨・RC等） <input type="checkbox"/> 戸建て <input type="checkbox"/> 集合住宅 <input type="checkbox"/> その他（ ）
建物階/住居階（ ）階/（ ）階部分	建物階/住居階（ ）階/（ ）階部分 ※欄外記入欄がわかるよう記載してください。
住居階部分	<input type="checkbox"/> 2階 <input type="checkbox"/> 3階 <input type="checkbox"/> 4階 <input type="checkbox"/> 5階 <input type="checkbox"/> その他（ ）

※ 以下のヒアリング項目は職員にて記載

外観	<input type="checkbox"/> 住家全部が倒壊 <input type="checkbox"/> 住家の一部が倒壊 <input type="checkbox"/> 外壁又は柱が大きく傾斜している <input type="checkbox"/> 外壁又は柱が大きく脱落している <input type="checkbox"/> 基礎が大きく露出しており、住家への被害が認められる <input type="checkbox"/> その他（ ）
内観	<input type="checkbox"/> 倒壊 <input type="checkbox"/> 柱 <input type="checkbox"/> 床（倒壊を含む）・壁 <input type="checkbox"/> 内壁 <input type="checkbox"/> 天井 <input type="checkbox"/> 天井 <input type="checkbox"/> 基礎 <input type="checkbox"/> 設備（ <input type="checkbox"/> 浴室内 <input type="checkbox"/> 浴室外） <input type="checkbox"/> その他（ ）
その他特記事項	<input type="checkbox"/>

図 2 7 罹災証明書発行業務の共通申請書フォーマット（2 枚目以降）

4. 1. 2. 災害弔慰金支給業務に関する改善施策

<課題の原因と施策>

災害弔慰金支給業務において、認定判断のために、重要かつ特に労力を要している「申請相談・手続案内」、及び「申請受理・審査」における申請者への聞き取りを正確かつ速やかに行えるようにヒアリングシートを作成した。

プロセス	課題	原因	BPR ソリューション	ICT ソリューション
法整備・様式作成	申請様式の準備不足	事前検討されていない 他市町村の事例・様式が未共有	県内の事例・様式を共有	様式などの共有システムの導入
住民への手続周知	情報周知の不足	手段が事前検討されていない 住民とのデジタルタッチポイントが整備されていない	情報周知レパートリーを増加	SNSの活用
申請相談・手続案内	窓口以外の手段を確立 制度理解の浸透 相談に複数回の対応が必要	申請自体減多に生じないかつ制度が複雑 業務フローが整備されていない 県で詳細な統一ルールがない	必要書類の再検討 申請者用・職員用のマニュアル、ヒアリングシートの作成 県で詳細な統一ルールを作成	ウェビナーの開催 チャットサポートの活用 動画コンテンツの作成 窓口予約システムの導入
相談記録作成	相談記録作成作業が煩雑	確認項目などがまとめられておらず、都度、確認記載をしている	相談記録様式の定型化	情報管理システムの導入 AI文字起こしの導入
申請受理・審査	申請手続の負担軽減 申請者の不安解消	必要書類が煩雑 申請者の記入項目が多い 標準処理期間が長く、申請者が進捗状況を確認できない	必要書類・申請項目の整理	タブレット入力・OCRの導入 窓口予約システムの導入 電子申請システムの導入 進捗状況の可視化
申請情報の台帳入力	申請情報管理のための入力に時間がかかる	減多に生じない手続である書類が電子化されていない		情報管理システムの導入
医療機関へ聞き取り	電話・対面以外の手段を確立	資料上把握できない詳細な部分を調査する必要がある		WEB会議ツールによる聞き取り
審査会準備	調査項目の整理 必要書類の標準化 審査会資料の電子化 資料作成の負荷軽減	詳細部分の検討されていない 紙資料が前提になっている	県内の調査項目の標準化 職員作成資料の定型化	ファイル共有システムの導入 資料送付の労力削減 情報管理システムの導入 ワークフローツールの導入
審査会開催	現地参加以外の方法の確立	資料が紙ベースになっている 対面での出席が必要ようになっている		WEB会議ツールによる審議及び担当者会議
認定書交付 弔慰金等支払	申請者からすると明確な認定基準が見えない 認定書作成の省力化	国や県で詳細な認定基準がない 他自治体の事例が未共有	不認定事例を一部公開 不認定理由の定型文を県内で共有	事例共有データベースシステムの導入

図 2 8 災害弔慰金支給業務の課題の原因と施策

5. 今後の取組に向けて

<発災時の業務に関する課題・原因・施策>

課題	原因	対応主体	施策
異動によりその業務を経験したことある人がその部署にいない	<ul style="list-style-type: none"> 長年被災していない自治体だと発災時の業務に対する意識が低い 気づいていても平時は通常業務で多忙で発災時の対応を検討できる余地がない 	各自治体 広域連携	<ul style="list-style-type: none"> 業務マニュアルや研修の整備 応援体制の確立
長期間災害がなかった場合、業務経験者が退職済みのこともある		各自治体	
発災時の業務運営に必要な備品が十分に備わっていない		広域連携	
業務マニュアルが存在しない、明確な業務フローも存在しないケースもある	<ul style="list-style-type: none"> 国も法令などで申請書に記載する項目などは提示しているものの、各自治体で申請書に落とすとこまでは見ていない 長年被災していない自治体だと発災時の業務に対する意識が低い 	国	<ul style="list-style-type: none"> 業務に必要なマニュアルの提供
申請書様式も定められておらず、発災後に他自治体から申請書をもらい、それをベースに庁内で決裁して受付開始するなど時間がかかる		国	<ul style="list-style-type: none"> 業務に必要な帳票などの提供
停電で庁内のサーバーが停止して必要な情報を案内できない	<ul style="list-style-type: none"> 災害時のみのため、システム投資する財務的な余裕がない 	国 広域連携	<ul style="list-style-type: none"> クラウド型システムへの切り替え 遠隔地のデータセンターの活用
業務量調査データから、発災直後は被災時対応に時間が取られ、落ち着いた後は停止していた分の通常業務を大量に処理する必要があること、また罹災証明など発災時に大量に処理しないとけない申請業務も発生する	<ul style="list-style-type: none"> 平時から職員が行うノンコア業務量が多くツールの活用などが進んでいない 効率的な業務プロセスが構築されていない 	広域連携 各自治体	<ul style="list-style-type: none"> 業務改革の推進 広域での業務標準化とツールの共同利用
BCP計画が実用的なモノになっていないケースがある	<ul style="list-style-type: none"> 専門家の意見などを取り入れて作成するが、災害の程度などによっては想定通り対応できるほどの精度に落せていない 	各自治体 広域連携	<ul style="list-style-type: none"> 災害時業務の洗い出しや過去の定量的なデータ分析

図 3 0 発災時の業務に関する課題・原因・施策

<今後の施策の方向性>

今回の取組から、全国的に国が整備すべき内容、広域で共有すべきツールや実行すべき取組、各自治体で作成、見直すべき計画や実行すべき取組があることが見えてきた。各団体が、これらの必要性を理解して取組・準備を進めていくことが、今後の発災時の対応を円滑に行うために重要である。

	災害時業務に必要なモノ	災害時業務の準備方針	通常業務の業務改革
国	<ul style="list-style-type: none"> システム 帳票の様式 業務マニュアル 	<ul style="list-style-type: none"> システムや帳票などは国が準備しておき発災時に提供することで各自治体の負担が減り、効率的に業務運営可能 	<ul style="list-style-type: none"> システム標準化
各エリア (九州など)	<ul style="list-style-type: none"> カメラ、モバイル端末など発災時業務に必要な機材 救助、片づけなどに必要な機材 応援要員が即時遂行できるように業務標準化・共通化の取組推進 	<ul style="list-style-type: none"> 発災時に現物が必要な左記の機材などはすぐに融通できるように各エリアで準備する 	<ul style="list-style-type: none"> RPAやAI-OCRなどの共同利用
各自治体	<ul style="list-style-type: none"> 地域防災計画 BCP 業務標準化 	<ul style="list-style-type: none"> 地域防災計画の策定 BCPの見直し、整理 業務標準化の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 業務改革、業務効率化

図 3 1 今後の施策の方向性

5. 1. 各市での地域防災計画などへの取り組み

3市のデータ分析結果からも、地域防災計画やBCPなどを見直し、再整備することが重要ということがわかった。特に令和2年7月豪雨の際に、避難所設営、復旧作業などを行った人吉市の対応について、分析を行い、洗い出した改善点などを他の自治体にも共有していくことが重要である。この情報を元に、各市の計画を見直し、防災訓練を行うなど、発災時の対応を強化するとともに、早期復旧に向けた人員配置を行えるように備えを強化していくべきである。

5. 2. 3市での活動内容

今後は、本事業で詳細分析を行った「罹災証明書発行業務」、「災害弔慰金支給業務」の2つの業務について、今年度実現できなかった施策実施を進めていくと共に、3市での詳細分析対象業務を広げ、災害関連業務に加えて通常業務の業務改革と共同利用を促進していく。特に、税務関連業務及び福祉関連業務は3市で共通して業務量が多いため、原課と協力しながら業務改革を推進していく。

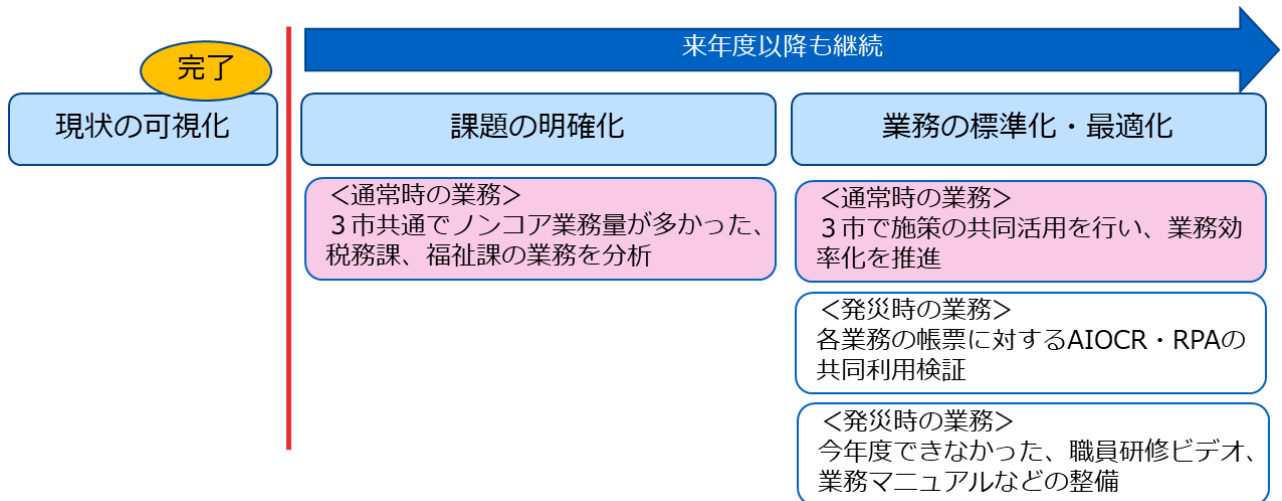


図3 2 3市での協力活動ロードマップ

5. 3. 連携自治体を増やした活動

発災時に発生する業務の標準化・最適化は3市だけではなく、熊本県内の自治体および全国の自治体で共通かつ喫緊の課題となっている。今後は3市の取り組みとするだけでなく、熊本県内広域での早急な応受援体制構築等、他自治体との連携構築、業務の標準化・共通化が必要と考える。

また、連携自治体を増やすことで発災時に発生する業務量の変化についてより高い精度で調査を行い、標準化・共通化する業務の分析数を増やすことができるため、発災時における広域での応受援の実現について、加速化させることができる。

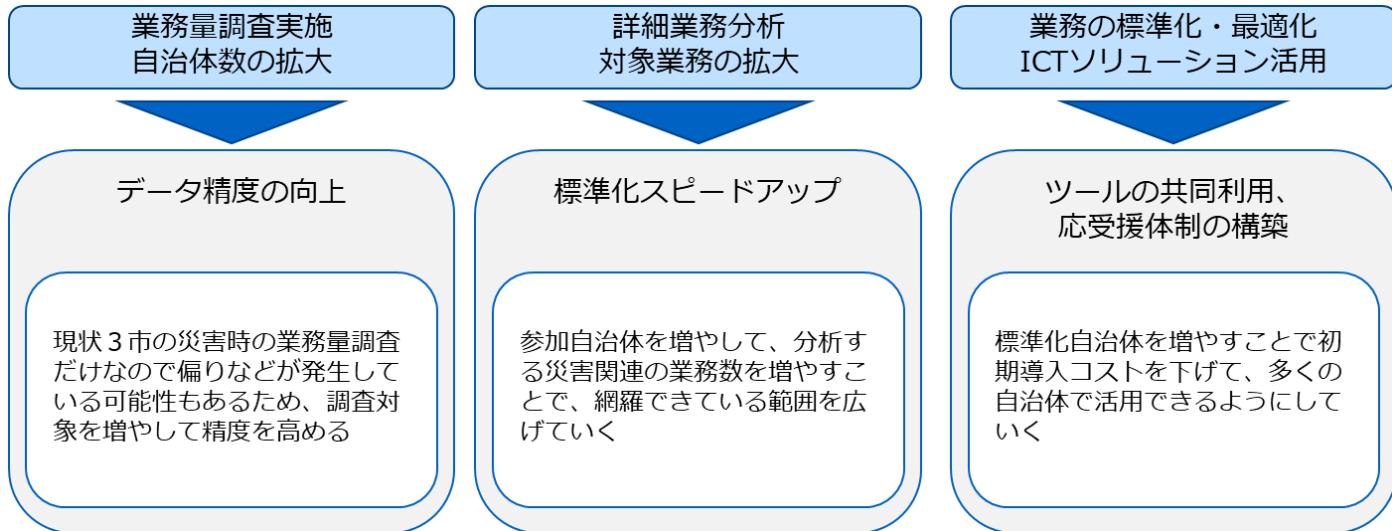


図3 3 連携自治体を増やした活動方針