

II 自治体EAの基礎知識

本編では、自治体EAの導入時に知っておきたい基礎知識について説明します。

1. 業務の捉え方	15
2. 情報システムの捉え方	20
3. 業務・システムの段階的な組み替え	22
4. 職員が自ら行う分析・検討作業	24
5. 組み替え検討の対象範囲	26
6. 自治体EAの作業手順	29
1) 刷新化の方向性策定	30
2) 現状把握	34
3) 「あるべき姿」の検討	38
4) 次期システムの検討	47
7. 自治体EAの導入にかかる費用	51

1. 業務の捉え方

- ・ サービスと組織・業務・システムの組み替えを検討するため、対象となる業務が「そもそも組み替え可能な構造となっているもの」として捉える

自治体E Aでは、対象となる業務が「そもそも組み替え可能な構造となっているもの」として捉えることで、サービスと組織・業務・システムの組み替え検討を行います。自治体E Aにおける業務の捉え方のポイントは、次の1)～4)のとおりです。

1) 業務を「機能」と「情報」の組み合わせとして捉える

自治体E Aでは、業務を下図のように「機能と情報が複数組み合わせられたもの」として捉えます。

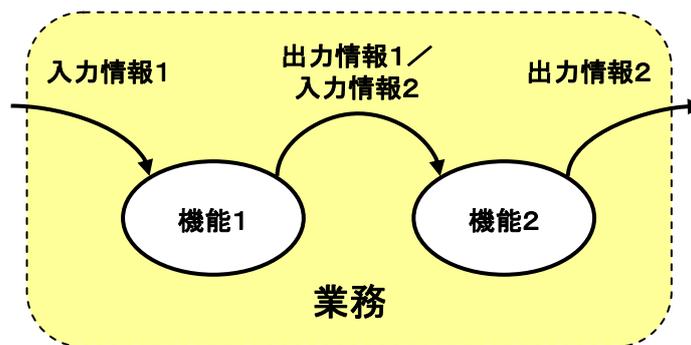


図 「機能」と「情報」の組み合わせとして捉えた業務

自治体E Aでは、業務を構成する個々の「機能」は出来事（イベント）を受けて起動する、と捉えます。「機能」への入力となる「情報」がその「機能」を起動するイベントとなります。また、「機能」から出力される「情報」はその次の「機能」を起動するイベントになります。

またイベントの中には、「毎月の月末に、その月の業務結果をまとめて統計報告を出す」など、所定の日時になったことによって発生するイベント（時間待ち）があります。例えば、証明書の交付業務は「申請者から提出された申請情報（申請書）を受け付け、その内容を審査し、審査結果に基づき証明書を発行して申請者に渡す。また発行履歴を記録しておき、月末にその月の証明書発行件数などをまとめて報告する。」と捉えることができます。自治体E Aでは、このような「機能」「情報」のつながりを、次頁に示すような図（DFD：Data Flow Diagram）として表現します。

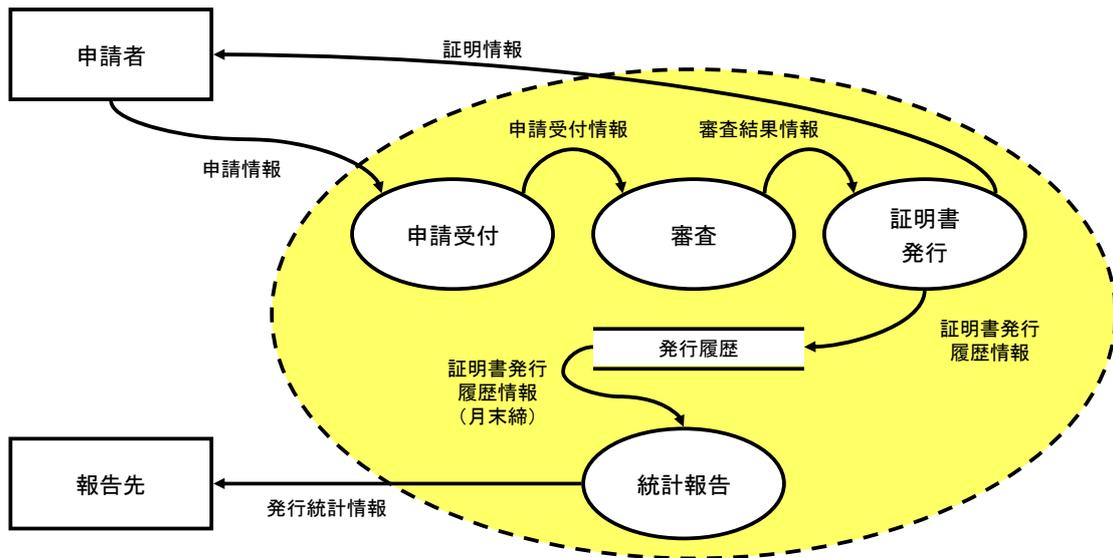


図 証明書交付業務を「機能」「情報」の組み合わせとしてDFDで図示した例

2) 業務を構成する「機能」「情報」と業務の「実現手段」を分けて捉える

実際の業務では、同じ「機能」「情報」の組み合わせ（同じ構造）を持つ業務であっても、個々の「機能」の実施方法や「情報」の伝達手段が複数存在する場合があります。例えば先の証明書交付の例では、同じ「申請受付機能」でも「窓口受付」「郵送受付」「電子申請受付」等、また同じ「申請情報」でも「申請書上の記載」「電子申請システムへの入力（電子データ）」等、様々な実現手段があります。

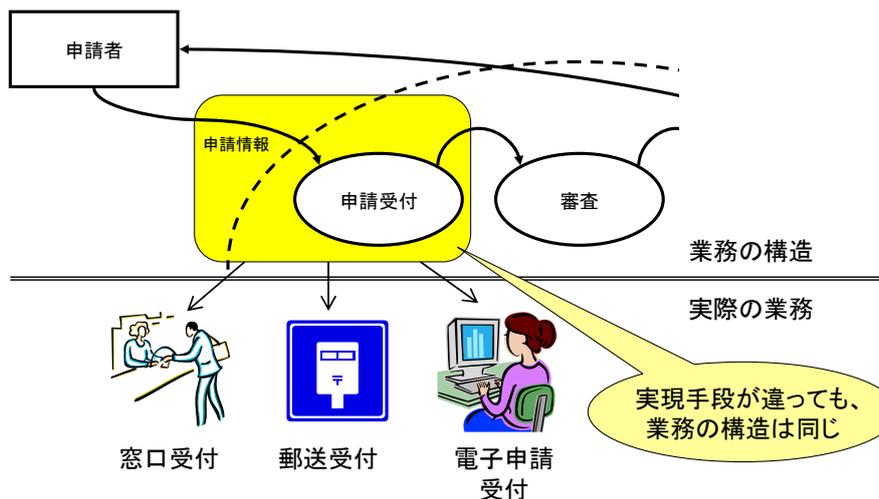


図 同じ「構造」を持つ業務が異なる「実現手段」を持つ例（申請受付の場合）

組み替えの対象業務の構造を把握する際、個々の実現手段に着目してしまうと、本来は同じ業務構造であるにもかかわらず、違った構造である（違った機能を持っている、違った情報を流している）と捉えてしまい、業務の組み替えが可能であるものでも「組み替え

困難」と判断してしまう可能性があります。

自治体E Aでは、業務を構成する「機能」「情報」と業務の「実現手段」を分けて捉え、もっぱら業務の構造に着目することにより、利用者側の視点に立った組み替えの実施を促していくことになります。

3) 利用者側の視点で、業務の区切りを捉える

一般的に、地方公共団体における現状（組み替え前）の業務は、その大半が根拠法令や組織分掌に基づいて分けられています。このため、その業務を所管する原課の担当者から見た「業務の区切り」も、根拠法令や組織分掌に基づくものとなっています。

しかし、種々の業務を「利用者側の視点」で見直すと、複数の業務が一連の「機能」「情報」のつながりとして1つにまとまる場合があります。この時、根拠法令や組織分掌に基づく業務の区切りで見るとは特に問題の無い業務でも、一連の「機能」「情報」としてつなげて見ると、重複する機能があったり、本来同じ部課でまとめて実施すべき機能が複数の部課に分かれていることに気づくことがあります。「I. 自治体E Aの必要性」で述べた乳幼児医療費助成の申請受付の例では、組み替え前は市民課と納税課の証明書交付業務および福祉課の助成業務という3つの個別業務でしたが、利用者の視点で組み替えることにより、3つの個別業務が一連の「機能」「情報」のつながりとして実質的に1つにまとまりました。

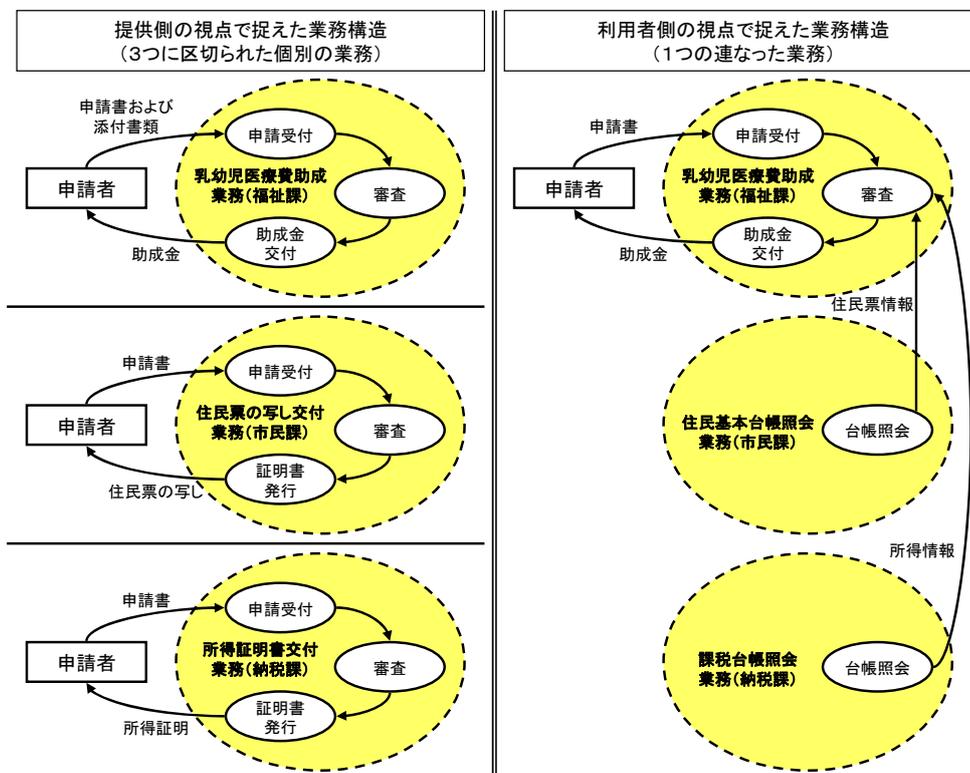


図 利用者側から見た業務の区切りを把握した例（乳幼児医療費助成の場合）

自治体E Aでは、組み替え対象の業務を把握する際、複数の業務を、利用者側から見た一連の「機能」「情報」のつながりとして1つにまとめて捉えることで、利用者側から見た業務の区切りの把握に努めます。

4) 業務を構成する「機能」「情報」がそれぞれ標準化・統合化できるものとして捉える

自治体E Aでは業務を「機能」と「情報」の組合せとして捉えますが、それらを組み替えるには、個々の「機能」「情報」がそれぞれ標準化できる必要があります。

「I. 自治体E Aの必要性」で述べた証明書交付の例では、住民票の写しの交付、印鑑登録証明の交付、所得証明の交付における交付申請の受付機能および証明書の交付（引渡し）機能が、交付する証明書の種類に依らず同じ「申請受付機能」や「交付機能」として標準化することができてはじめて、先の例のような組み替えが実現できます。また、交付請求の申請書に書かれる情報のうち、申請者本人に関する情報（氏名、生年月日、現住所など）が交付する証明書の種類に依らず同じ「申請者情報」として標準化することができなければ、仮に窓口が総合窓口課に一本化できても、申請者は相変わらず3種類の申請書に同じ氏名、生年月日、現住所を個別に記入することになります。

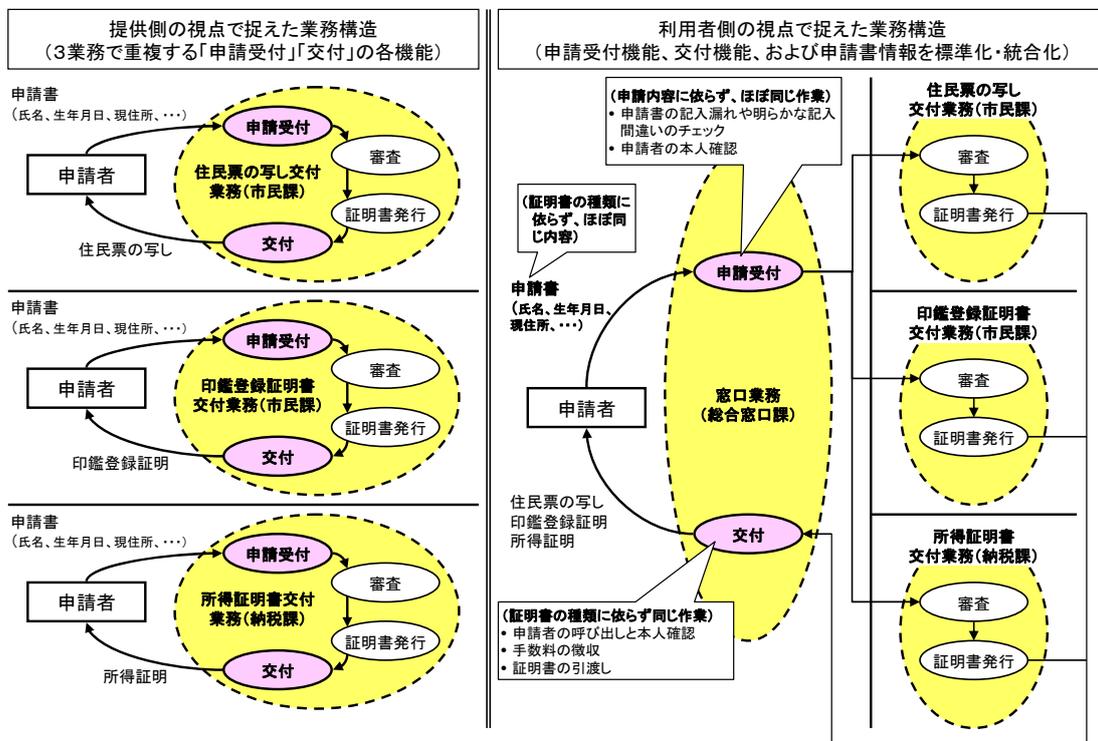


図 標準化・統合化した「機能」「情報」に基づく業務構造の組み替え例
(証明書交付の場合)

自治体E Aでは、対象業務の組み替えについて検討する前に、その業務を構成する個々の「機能」「情報」について「一部が異なっているだけで、本来は同じもの」と捉えることで、「機能」「情報」がそれぞれ標準化・統合化できることについての関係者（各業務の担当者など）の間の意識共有を図ります。先の証明書交付の例では、個々の「交付機能」は引渡す証明書の種類が違っているだけで本来は同じ機能なので1つに標準化・統合化できる、また個々の「申請者情報」は取得したい証明書の種類が違っているだけで本来は同じ情報なので1つに標準化・統合化できる、と捉えます。

2. 情報システムの捉え方

- 「サービスと組織・業務・システムの組み替え」を検討するには、それらに対応する情報システムも「そもそも組み替え可能な構造となっているもの」として捉える

自治体EAでは、業務だけでなく情報システムについても「そもそも組み替え可能な構造となっている」と捉えます。

自治体EAでは、情報システムの構造を把握する際、以下のようにBA/DA/AA/TAの4つの階層に分けて捉え、それぞれを図表に書き起こして把握します。情報システムをこのように4階層に分けて捉えることで、複数の情報システムを対象とした組み替え検討が容易となります。

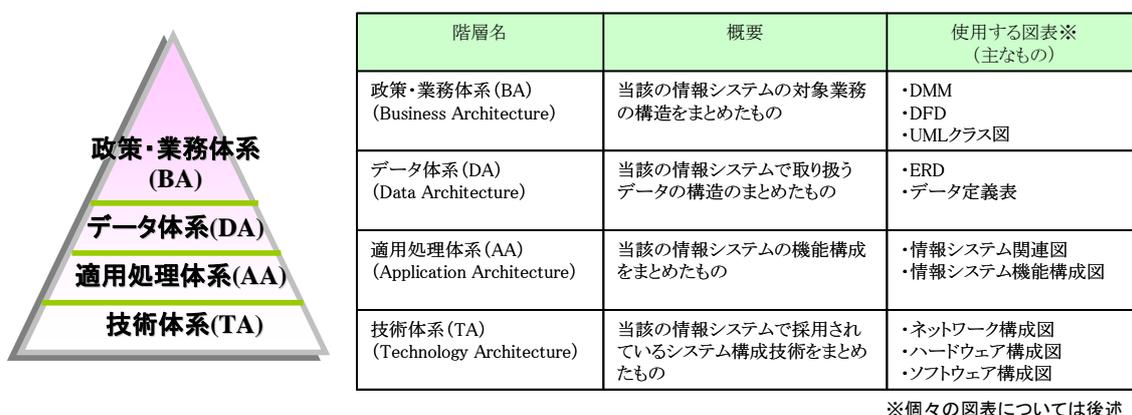


図 自治体EAにおける情報システムの捉え方

例えば、前述の「1. 業務の捉え方」で示した業務の組み替え検討は、情報システムのBAに関する検討となり、DAに関する検討（組み替え後の「情報」をどのようなデータベースで管理するか、等）、AAに関する検討（組み替え後の「機能」「情報」をどの情報システムの上で実装するか、等）、TAに関する検討（個々の情報システムのOSをどの種類にするか、等）は、BAに関する検討を踏まえて、それぞれ実施することができます。このようにして、既存の情報システムの技術的な仕様などにとらわれることなく、業務の組み替え検討を進めることができます。

また次頁の図のように、庁内の複数の情報システムに共通する部分を個々の情報システムから階層毎に抽出・分離して、庁内で1つのまとめたものとして独立させるように組み替えることで、情報システム間の機能の重複や仕様の不整合に起因する種々の問題（費用の増大、仕様変更への柔軟的対応性の欠如、等）の解決を図ります。

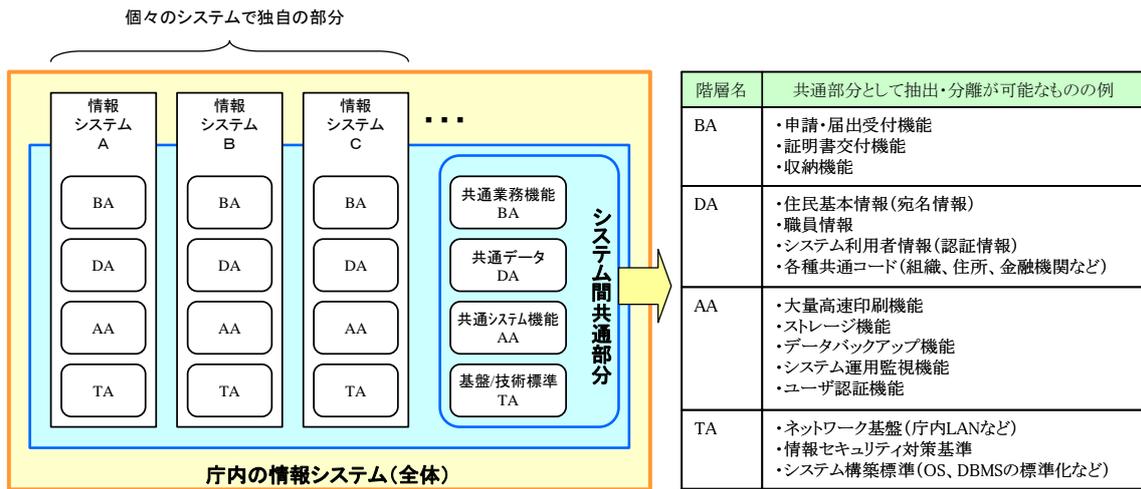


図 複数の情報システムの共通部分を階層毎に抽出・分離した例

3. 業務・システムの段階的な組み替え

- 「サービスと組織・業務・システムの組み替え」を検討するには、対象となる業務・システムについて、組み替え前の「現在の姿」、すべての組み替えが完了した「あるべき姿」、および組み替えの完了に向けて一部の組み替えを終えた「次期の姿」の各段階の姿を捉える

自治体EAでは、組み替え前のサービスや組織・業務・システムの状態を「現在の姿」もしくは「AsIs」と呼び、目的達成のためのITを活用した組み替えがすべて完了したサービスや組織・業務・システムの状態を「あるべき姿」「将来像」もしくは「ToBe」と呼びます。また、現在のサービスや組織・業務・システム（AsIs）をあるべき姿（ToBe）に向けて組み替えていくことを「刷新化行動」と呼びます。

組み替え対象のあるべき姿は、種々の刷新化行動の実施に係る制約が全く存在しなければ、そのまま一挙に実現できます。しかし実際には、刷新化行動の実施には様々な制約（法制度面、組織面、予算面、等）が存在するものと考えられます。したがって、組み替え対象の「あるべき姿」の実現に必要な刷新化行動の実施に制約がある際には、それらを解決する方策（法制度の見直し、組織の見直し、予算の確保、等）を検討し、個々の刷新化行動の実施がどの程度困難であるかを考慮しながら、段階的に刷新化行動を実施していく方策について検討することが必要になっていきます。

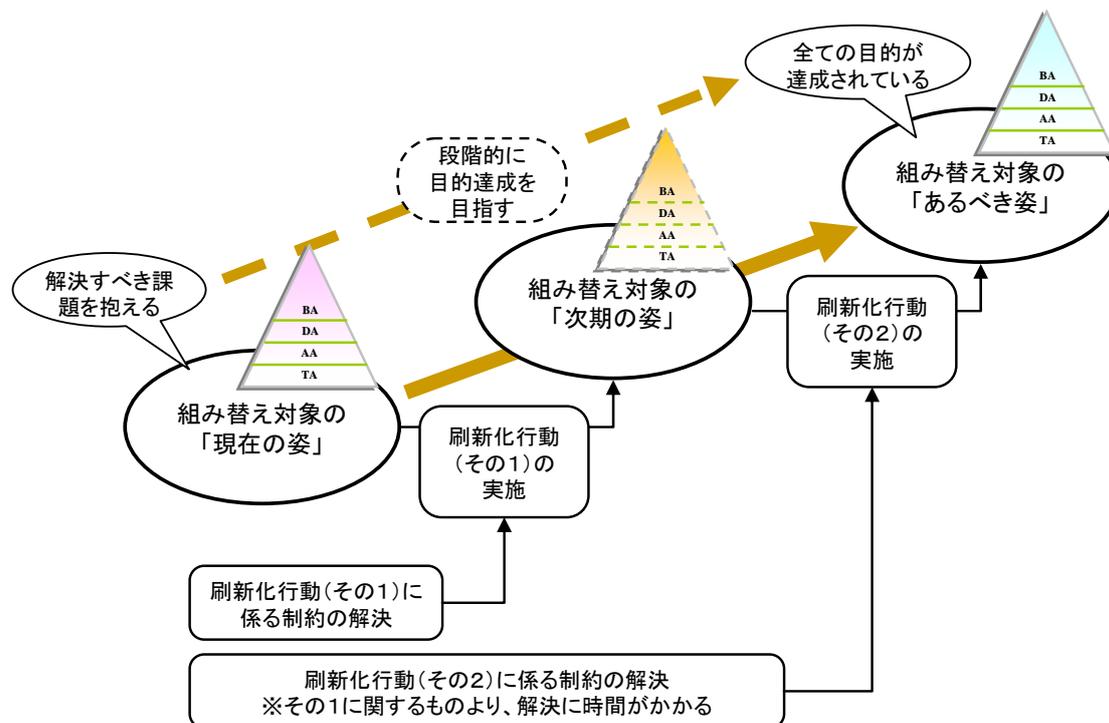


図 自治体EAにおける段階的な組み替えの実施

刷新化行動を段階的に実施していく場合、個々の刷新化行動を個別に実施してしまうと、刷新化行動の実施結果によってもたらされるサービスや組織・業務・システムが「あるべき姿」から離れていってしまう危険性があります。したがって、個々の刷新化行動を実施する前には、組み替え対象の「あるべき姿」を明確にしておくとともに、個々の刷新化行動の実施によって組み替え対象がどのように変わっていくかについて、組み替えの途中段階の姿についても明確にしておきます。自治体E Aでは、この組み替えの途中段階の姿(すべての組み替えの完了に向けて、一部の組み替えを終えた状態)を、組み替え対象の「次期の姿」もしくは「次の姿」と呼びます。

4. 職員が自ら行う分析・検討作業

- ・ 組織の枠を超えた組み替えを実施するには、組み替え対象の業務を所管する原課担当者をはじめ、関係する職員の組み替え検討に対する広範な理解と積極的な参加が重要
- ・ そのためには、各職員が持っている知識・情報や組み替えの目的意識の「見える化」が不可欠

1) 職員による自治体E Aの分析・検討作業の実施

E Aに関する地方公共団体のこれまでの取組みの多くは情報システムのコスト削減を主目的としており、情報システムでカバーしていた部分のみを対象とした最適化検討によって、重複するシステム機能の排除やシステム構築技術の標準化を進めるといった傾向が見受けられました。このため、E A導入が情報システム担当部門だけの取組みになったり、E A導入に係る各種作業を主として外部のコンサルタントやI Tベンダーが対応することがありました。

これに対して自治体E Aは、業務の見直しはもちろん、どこまでの業務を情報システムでカバーするか、住民など利用者側の視点に立ったワンストップサービスをどのように実現するか、といったことも勘案して、サービスと組織・業務・システムの一体的な見直し（組み替え）を目指すものです。したがって、自治体E Aにおける一連の作業は、情報システム担当部門や外部コンサルタントおよびI Tベンダーが行うのではなく、組み替え対象の業務を所管する原課の担当者をはじめとした自治体職員が自ら実施します。

2) 「見える化」の重要性

自治体E Aにおける「見える化」とは、組み替え対象の業務を所管する原課担当者をはじめ、関係者が個々にそれぞれ持っている「組み替え対象に係る知識や情報」を他の者にも分かるように目に見える形にすること、またすべての関係者が同じ目的意識を持って組み替え検討に参加できるように目的・目標を目に見える形にすることです。

「見える化」の第一歩は、何はともあれ紙に書き起こすことです。自治体E Aでは、原課担当者が自ら紙に書き起こすことを重要視しています。自分が持っている知識・情報を自ら紙に書き起こすことによって、その内容が整理され、今まで気が付かなかった業務の構造や課題などに気付く可能性も出てきます。

また、紙に書き起こした内容が、書いた本人しか読めない場合、関係者間の知識・情報および意識の共有は図れません。自治体E Aでは、紙に書き起こした内容が他の者にも読

めるように、E A図表を用いた「共通の書き方」で見える化を実施します。

3) 関係者間の知識・情報や意識の共有に必要となる最小限のE A図表

自治体E Aにおける「見える化」の目的は、組み替え検討に係る関係者間の知識・情報や意識の共有にあり、E A図表を作成することそのものが目的ではありません。E A図表は、関係者間の知識・情報や意識の共有に必要な分だけ作成すれば十分であり、組み替え対象全般について詳細に記述する必要はありません。また、関係者間の知識・情報や意識の共有が一度できてしまえば、その後の組み替え検討に必要な残りのE A図表を必ずしも職員自ら作成する必要はなく、外部への委託などにより出来上がった図表を見ながら検討を進めることも可能です。

自治体E Aで作成するE A図表は、家を建てる際の「見取り図」に相当します。見取り図には、家の間取りなどが所定の記号を使って簡略化して書かれています。見取り図だけで家を建てることはできませんが、見取り図があれば家の間取りなどが誰にでも一目でわかるようになり、関係者間でその家に関する知識・情報の共有が図れます。

自治体E Aで作成するE A図表は、組み替え対象の「現在の姿」「あるべき姿」および「次期の姿」を示した「見取り図」なのです。

5. 組み替え検討の対象範囲

- ・ 自治体E Aでは、必要に応じて、組み替え検討の対象範囲を変えることが可能

1) 全庁的な業務・システムの見直しに係る組み替え検討

そもそも、E A (Enterprise Architecture) の Enterprise とは「組織」を意味しており、E Aでは、対象とする組織（企業、団体など）における業務・システム全体の最適化を図ることを目的としています。

地方公共団体において、総合窓口センターの新規開設など、改組を含む全庁的な業務改革を実施する際には、部課間の業務機能の重複や部課毎の不要な業務の複雑性を改善する必要があります。しかし、各部課の職員が他の部課の業務を把握をしていることは少ないことから、業務改革の内容が部分的なものにとどまってしまう恐れがあります。この点、自治体E Aでは、業務に精通している各部課の職員が共通の記述方式に基づき自らの業務を「見える化」することにより、他の部課の職員もその業務を把握することができるようになります。なお、全庁的な行政改革を実施する際には、庁内の各部課の長や担当者が業務改革の意義と実施の必要性について共通の認識を持ち、行政改革の実現に積極的に参加することが求められます。

とりわけ、地方公共団体における基幹情報システムと自治体E Aとの関係についていえば、システムの更新（レガシーシステムの見直し）は、単に既存システムで行っていた業務をそのままオープンシステムなどに移行してシステムコストを下げる、という発想ではなく、組織や業務の全庁的な見直しを行う絶好の行政改革の契機として積極的に捉える必要があります。レガシーシステムの上で実現されている業務機能は、その団体の過去からの業務変更を積み重ねたものです。レガシーシステムの見直しの際、それまでの業務をそのままにしてオープンシステムなどへ移行しても、システム構築の際に膨大な個別の改修（カスタマイズ）が発生することになり、システムコストを大幅に下げることは困難です。このため、レガシーシステムの見直しの際にはあらかじめ、その団体で行われていた業務の不要な複雑性を削除し、残った部分もできる限り効率化を図って庁内各部課の業務を標準化しておくことで、システム構築の際の不要なカスタマイズが発生しないようにすることが重要です。このため、情報システムを各部課毎に見直すのではなく、全庁的に業務の見直しを行い、効率的な情報システムの構築を行います。

2) 組み替え検討の対象範囲の絞り込み

E Aでは、対象組織における業務・システム全体の最適化を図ることを目的としていま

すが、地方公共団体においてE Aをいきなり全庁的に導入すると、対象業務の現状把握用のE A図表の作成ばかりに時間を取られて具体的な組み替え検討結果がなかなか得られない、といったことになる危険性があります。そうなってしまうと、原課の担当者などに「E Aは、手間ばかりかかって効果が出ないものだ」と受け取られてしまいます。

そこで自治体E Aでは、全体最適を図る「組み替え検討の対象範囲」を必要に応じて変えることで、より現実的な組み替え検討の実施を可能としています。例えば、「地方税（住民税、固定資産税、軽自動車税など）と国民健康保険料（税）の収納業務の一元化」といった、共通の性質を有する特定業務を対象に組み替え検討を行うことが考えられます。この場合、検討範囲が庁内の一部の部課に限定されるので、比較的容易に組み替え検討の実施が可能となると考えられます。

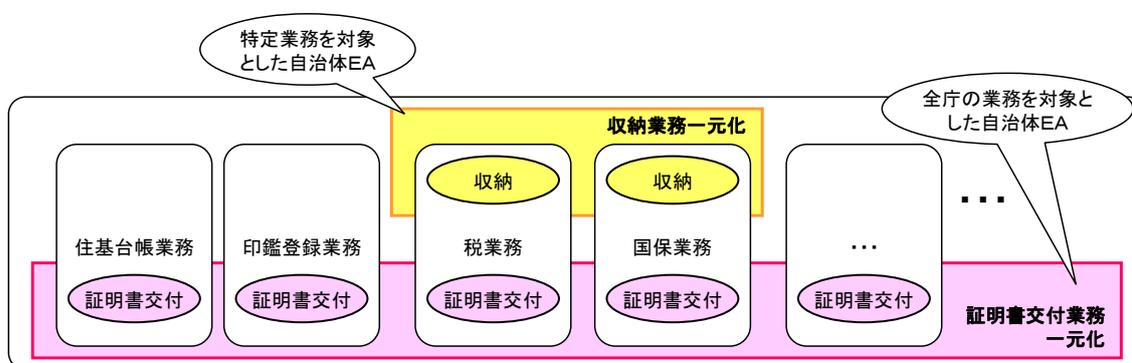


図 自治体E Aにおける組み替え検討の対象範囲の例

3) 組み替え検討の対象範囲の拡大

自治体E Aは、庁内の業務・システムの見直しだけでなく、県内各市町村の税業務の一元化や電子申請システムの共同アウトソーシングなどといった複数の地方公共団体にまたがる業務・システムの見直しの実施方法を検討する手法として適用することができます。

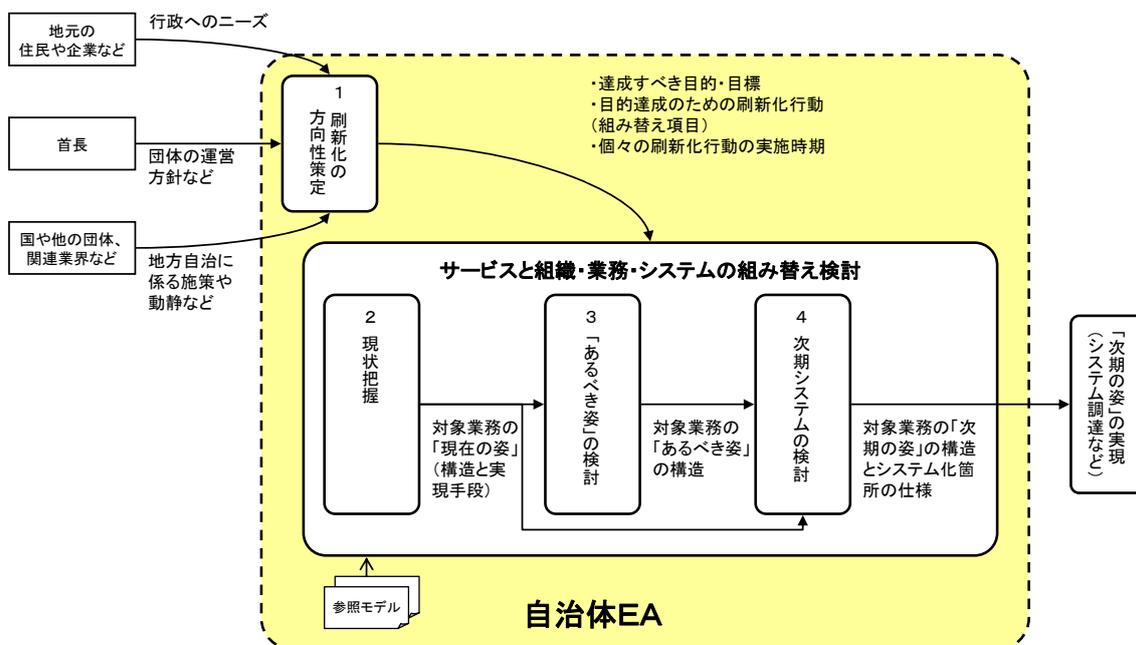
複数の団体にまたがる業務の見直しでは、各団体の業務・システムの統合が必要となる場合があります。しかし、団体間で業務の構造が異なるため、実際に業務・システムを統合する際、団体間で業務の標準化を実施しないと、業務効率の低下やシステム費用の増大が起きる可能性があります。そこで、自治体E Aを導入し、業務の統合化検討作業を、外部の支援企業などに任せるのではなく、対象業務の原課職員が主体的に自ら行うことによって、「どのような業務に統合するのが良いか」についての原課担当者間の共通認識が深めるとともに、統合後の業務効率をより高めるための統合化検討作業を効果的に進めることができます。なお、本手引きに収録した参照モデルを、業務統合における業務の標準化検討のたたき台として活用することもできます。

また、共同アウトソーシングによって地方公共団体の情報システムの共同化を進める際

も、各地方公共団体で行われていた業務をあらかじめ標準化しておくことが必要になります。

6. 自治体EAの作業手順

自治体EAでは、EA図表を用いて見える化しながら、大きく4つの段階に分けて、サービスと組織・業務・システムの組み替えに関する分析・検討を進めます。

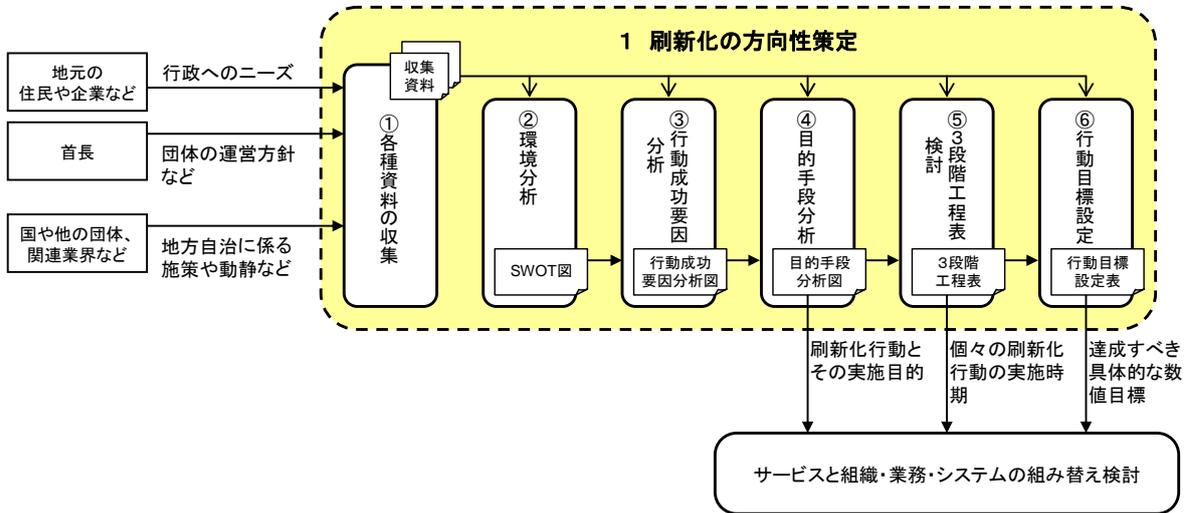


作業段階		概要	
No.	名称		
1	刷新化の方向性策定	<ul style="list-style-type: none"> 達成すべき目的・目標の見える化 目的達成のための刷新化行動（組み替え項目）の見える化 個々の刷新化行動の実施時期の見える化 	
2	サービスと組織・業務・システムの組み替え検討	現状把握	対象業務の「現在の姿」の見える化
3		「あるべき姿」の検討	対象業務の「あるべき姿」の見える化
4		次期システムの検討	<ul style="list-style-type: none"> 対象業務の「次期の姿」の見える化 「次期の姿」の中でシステム化する箇所とその仕様の見える化

図 自治体EAの作業手順（全体像）

1) 刷新化の方向性策定

自治体E Aでは最初に、ITを活用した「サービスと組織・業務・システムの組み替え」によって達成すべき目的・目標、目的達成のための刷新化行動（組み替え項目）、および個々の刷新化行動の実施時期について、検討に参加する関係者間で意識共有を図ります。



作業段階		概要
No.	名称	
①	各種資料の収集	「刷新化の方向性策定」において参考とする各種資料の収集
②	環境分析	その地方公共団体の特徴（強み、弱み）と置かれている状況（機会、脅威）に関する意識共有
③	行動成功要因分析	目的達成のポイントとなる「行動成功要因」に関する意識共有
④	目的手段分析	達成すべき目的とその達成手段（刷新化行動）との因果関係に関する意識共有
⑤	3段階工程表検討	個々の刷新化行動の実施時期や優先順位に関する意識共有
⑥	行動目標設定	目的の達成度を示す指標と数値目標に関する意識共有

図 「刷新化の方向性策定」の作業手順

①各種資料の収集

刷新化の方向性策定の作業を始めるにあたり、地元の住民や企業の行政へのニーズ、その地方公共団体の運営に係る首長の方針、団体全体で達成すべき目的やその達成方策、地方自治全般に係る施策や動静等についての情報が、検討に参加する自治体職員の間で十分に共有されている必要があります。本作業では、検討参加者の間で共有すべき情報が記載された各種資料（住民満足度調査結果、首長のマニフェスト、議会での方針演説、総合計画や行政評価資料、国や他の地方公共団体および企業等が公開する資料、その他の各種統計資料など）を収集しておきます。

②環境分析

ITを活用した「サービスと組織・業務・システムの組み替え」を検討するには、各地方公共団体の特徴（強み、弱み）や置かれている状況（機会、脅威）を踏まえた上で、組み替えによって達成すべき目的、目的達成のための刷新化行動（組み替え項目）、および個々の刷新化行動の実施時期について検討することがポイントとなります。自治体EAでは「SWOT図」を用いて、その地方公共団体の現状について関係者間で意識共有を図ります。

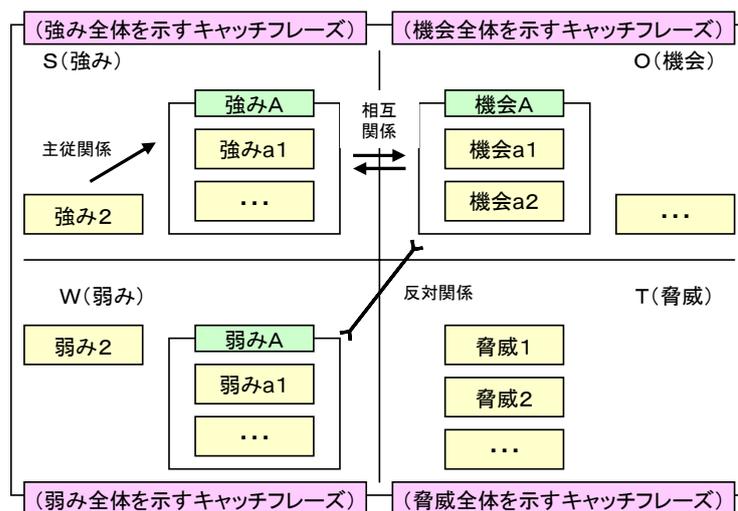


図 SWOT図の様式

③行動成功要因分析

次に、環境分析によって明らかにしたその地方公共団体の特徴や置かれている状況を踏まえ、目的の達成方策について検討します。この時、特に力を入れて（予算や人員を投入して）実施すべき目的達成方策のことを「行動成功要因」といいます。自治体EAではSWOT図から個々の行動成功要因を導出し、全体を「行動成功要因分析図」にまとめながら、目的達成の行動成功要因の全体像について関係者間で意識共有を図ります。

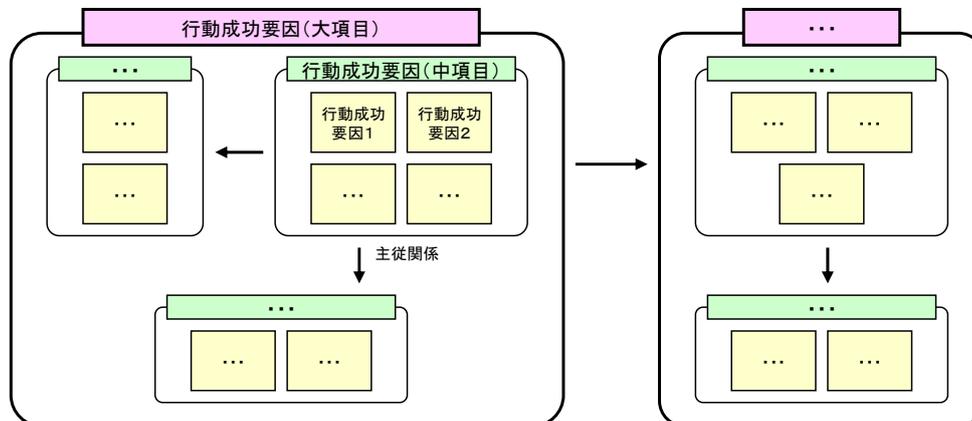


図 行動成功要因分析図の様式

④目的手段分析

次に、目的達成に係る行動成功要因を踏まえながら、ある目的を達成するには何をすれば良いかという「目的とその達成手段の連鎖」について検討します。自治体E Aでは「目的手段分析図」を用いて、行動成功要因分析図に示された行動成功要因を織り交ぜながら、達成すべき目的とその達成手段との因果関係（目的と手段の階層構造）について関係者間で意識共有を図ります。なお、目的手段分析図で示された達成手段の中で、サービスや組織・業務・システムの具体的な組み替えを伴うものが、自治体E Aにおける「刷新化行動」の候補となります。

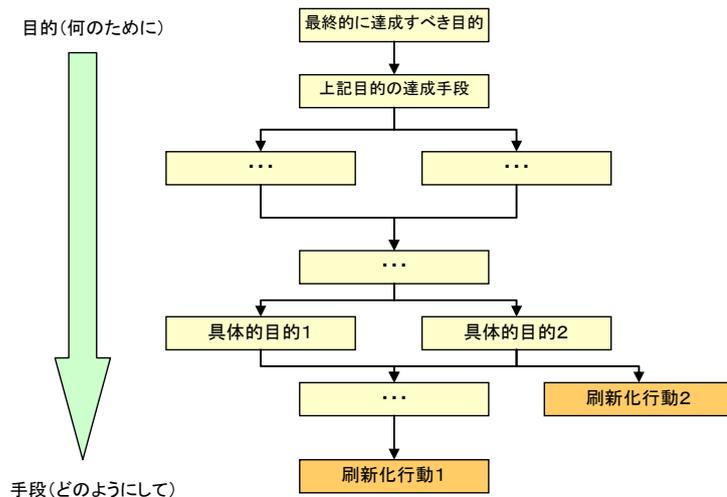


図 目的手段分析図の様式

⑤ 3段階工程表検討

次に、目的手段分析によって明らかになった個々の刷新化行動をどの時期にどの順番で実施するのが良いのかについて検討します。自治体E Aでは「3段階工程表」を用いて、目的手段分析図で示された刷新化行動の実施時期を第1段階（短期）、第2段階（中期）、第3段階（長期）に分類していくことで、個々の刷新化行動の実施時期や優先順位について関係者間で意識共有を図ります。なお、刷新化行動に情報システムの導入などが含まれている場合、一般的に一度導入された情報システムは継続して利用されるため、既存システムの更改時期など複数年先を見通した中長期の検討を行います。

「タイトル（達成すべき目的）」		
第1段階（短期）	第2段階（中期）	第3段階（長期）
・刷新化行動1	・刷新化行動2	・○○○
行動1-1	○○○	・○○○
行動1-2	○○○	○○○
行動1-2-1	・○○○	○○○
・○○○	・○○○	・○○○

図 3段階工程表の様式

⑥行動目標設定

次に、目的手段分析によって明らかになった最終的に達成すべき目的やその目的を具体化したものについて、それらの具体的な数値目標を設定することで、関係者が同じ目的の達成に向かって検討が進められるようにします。例えば、費用の削減という定性的な目的の捉え方が関係者によって異なることにより、ある費用の削減が別の費用の増大につながる、といったことが発生しないようにします。自治体E Aでは、達成すべき目的について「実際に計測可能な評価指標」と「その指標に基づく定量的な目標（数値目標）」を検討して、その結果を「行動目標設定表」にまとめます。そして、刷新化行動の実施後に実測した評価指標の値が目標数値に達すれば当初の目的が達成されたと捉えることで、目的に関する関係者間の意識共有を図ります。なお、数値目標は「品質向上（Quality）」「費用低減（Cost）」「時間短縮・適時性（Time）」のいずれかに関するものになります。

行動計画	行動内容	Q,C,T	目標	状態	現状	目標値
最終的に達成すべき目的1	具体的目的1-1	目標区分1-1	達成すべき状況1-1	評価指標1-1	評価指標の現在値1-1	数値目標1-1
	具体的目的1-2	目標区分1-2	達成すべき状況1-2	評価指標1-2	評価指標の現在値1-2	数値目標1-2
...

図 行動目標設定表の様式

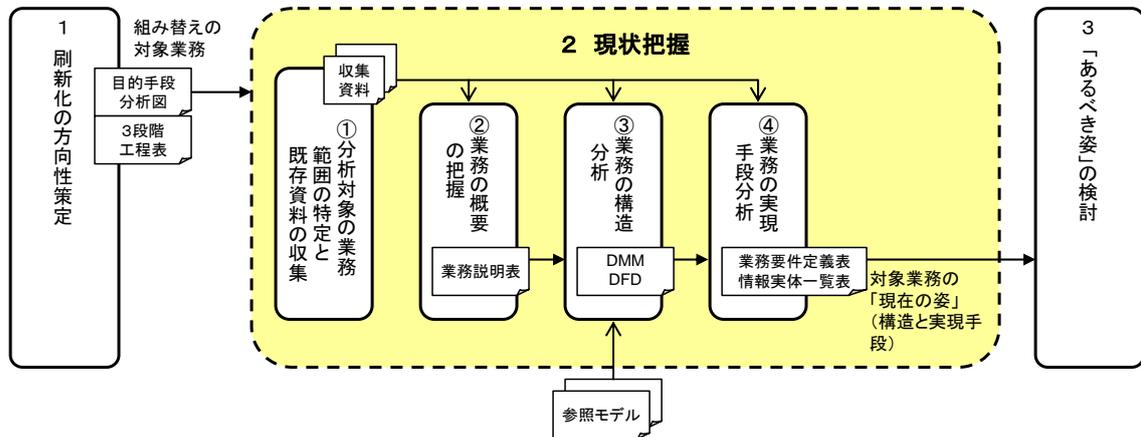
例えば、最終的に達成すべき目的を「窓口サービスの向上」とした場合の行動目標設定表の例は、以下のようになります。

行動計画	行動内容	Q,C,T	目標	状態	現状	目標値
窓口サービスを向上する	住民への接客向上	Q	窓口での苦情件数を削減する	年間苦情件数	△件	○件
	手続の改善	T	受付処理時間を短縮する	1件当たりの平均受付時間	(不明)	現状より○%短縮
		T	1個所で済む手続数の増加	1個所で済む手続の種類(数)	△種類	○種類
...

図 行動目標設定表の例

2) 現状把握

刷新化の方向性策定で明らかにした目的を達成するための刷新化行動の内容について検討するには、組み替え対象業務の構造を示した「見取り図」が必要になります。自治体EAでは、組み替え対象業務のEA図表を書き起こすことで、その業務の「現在の姿」に関する関係者間の知識・情報の共有を図ります。



作業段階		概要
No.	名称	
①	分析対象の業務範囲の特定と既存資料の収集	分析する業務の範囲に関する知識・情報の共有と、その業務の現状把握において参考とする各種資料の収集
②	業務の概要の把握	対象業務の概要に関する知識・情報の共有
③	業務の構造分析	対象業務の現在の構造に関する知識・情報の共有
④	業務の実現手段分析	対象業務の現在の実現手段に関する知識・情報の共有

図 「現状把握」の作業手順

①分析対象の業務範囲の特定と既存資料の収集

最初に、組み替え対象となる業務の範囲を明らかにしてから、その範囲について分析を始めます。

また、現状把握の作業を始めるにあたり、分析対象業務の実施手順、使用している帳票、業務量などについての資料をそろえる必要があります。そこで、これら情報が記載された各種資料（分掌規定や例規集、業務手引書、帳票サンプル、情報システムの利用マニュアル、業務統計資料など）を収集します。なお、現状把握作業の冒頭で関連資料をすべて収集している必要はなく、作業を進めていく中で必要に応じて資料を追加収集します。

②業務の概要の把握

自治体EAでは、「業務説明表」を用いて分析対象とする業務の概要（業務名、業務の目的・概要、根拠法令等、所管部署、業務規模、成果目標、投入資源など）をまとめるこ

とで、分析対象業務の概要について関係者間で知識・情報の共有を図ります。

項目	説明	備考			
(整理番号)	(対象業務の業務番号)				
業務名	(対象業務の業務名:分掌規定に沿った名称とするのが良い)				
業務の目的・概要	(その業務は、誰のために、また何のために、何をを行うことによって、どのような成果を得ようとしているのか?)				
根拠法令等	法律、政省令、計画等	(市が対象業務を行うことの根拠となるもの)			
	県の条例・規則・要綱、計画等	(同上)			
	市の条例・規則・要綱、計画等	(同上)			
所管部署	(分掌規定上の、対象業務の所管部署)				
	年間総計	通常期	繁忙期	閑散期	
業務規模	(対象業務の「規模」を示す数量、台帳登録件数・申請受付件数・証明書交付件数など)				
成果指標	(対象業務が「業務目的」を果たしているかを測るための指標)				
投入資源	(対象業務の実施に費やされている資源、担当職員数、情報システム費用など)				
	(担当職員数は、その業務に投入している時間相当の人員数を記入:1人で2業務担当している場合は「0.5人」等)				

図 業務説明表の様式

③業務の構造分析

分析対象業務の範囲とその概要が明らかになったら、次にその業務を「機能」と「情報」の組み合わせとして捉えて、業務の構造を見える化していきます。自治体EAでは、業務を構成する「機能」の階層構造を示す「機能分析表 (DMM: Diamond Mandara Matrix)」、業務の構造を「機能」とそれらの間を流れる「情報」として示す「機能情報関連図 (DFD: Data Flow Diagram)」を用いて、分析対象業務の構造について関係者間で知識・情報の共有を図ります。

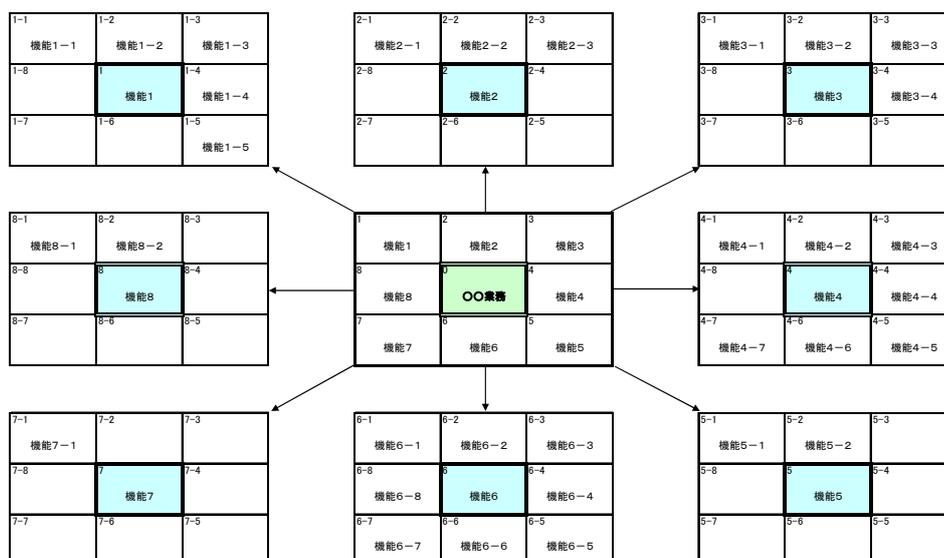


図 機能分析表 (DMM) の様式

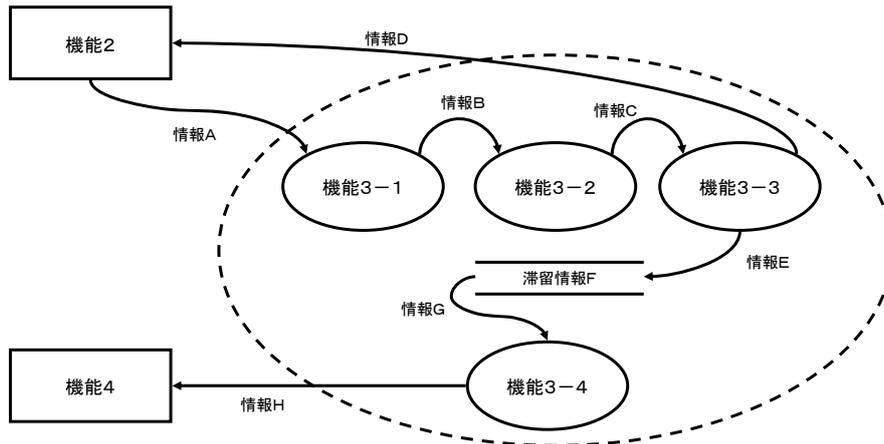


図 機能情報関連図 (DFD) の様式

なお、分析対象業務を所管する原課の担当者がこれらの図表を一から作図するのは手間がかかります。そこで本手引きでは、参考となる作図済みの図表 (DMM、DFD) を「参照モデル」として提供しています。実際の作業は、分析対象業務のDMMやDFDを白紙の状態から書き始めるのではなく、参照モデルを活用し、それを分析対象業務の現状に合うように修正することで進めると効率的です。

また、業務の構造分析の結果、分析対象とする業務範囲が不相当である（範囲が狭すぎる、もしくは広すぎる）と判断された場合は、前段の「分析対象の業務範囲の特定」作業に戻って、対象範囲について再検討します。

④業務の実現手段分析

分析対象業務の構造が見える化することができたら、次に、分析対象業務の実現手段について見える化していきます。自治体EAでは、業務を構成する個々の「機能」の実現手段や作業量などを示す「業務要件定義表」、業務を構成する個々の「情報」の流通・蓄積手段（紙媒体、ファイルなど）やそれら帳票・画面の様式名などを示す「情報実体一覧表」を用いて、分析対象業務の現在の実現手段について関係者間で知識・情報の共有を図ります。

No.	対応DFD			作業名			作業内容	入出力情報			実施方法 手作業 システム 外部委託	作業場所 (担当部署)	作業員 名	作業時間	作業量
	階層0	階層1	階層2	大項目 (DFD機)	中項目	小項目		入力	出力	参照					
...	〇〇業務	機能3	機能3-1	機能3-1			(機能3-1の作業内容)	・情報A	・情報B		手作業	〇〇課 (窓口)	〇名 繁忙期は◎名	◎分/件	〇件/日 (届出件数概算)
...			機能3-2	機能3-2			(機能3-2の作業内容)	・情報B	・情報C		手作業 システム	〇〇課 (△△係)	〇名	〇分/件	〇件/日
...			機能3-3	機能3-3			(機能3-3の作業内容)	・情報C ・情報E	・情報D		システム	〇〇課 (△△係)	〇名	〇分/件	〇件/日
...		

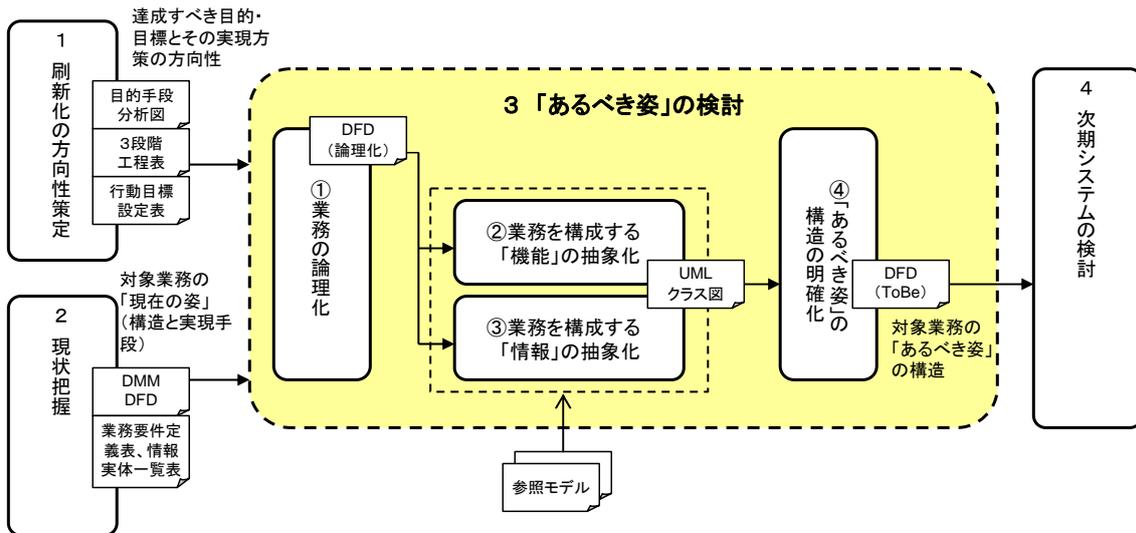
図 業務要件定義表の様式

No.	名称	区分 紙帳票 紙台帳 システム画面 データベース 電子ファイル	対応DFD					提供資料番号
			階層0	階層1	階層2	情報名	区分 情報の流れ 情報の滞留	
...	〇〇届	紙帳票	〇〇業務	機能3	機能3-1 機能3-2 機能3-3	情報A 情報B 情報C	情報の流れ	01〇〇届
...	〇〇証明書	紙帳票	〇〇業務	機能3	機能3-3	情報D	情報の流れ	10〇〇証明書
...	〇〇日報	紙帳票	〇〇業務	機能3	機能3-3	情報E	情報の流れ	20〇〇日報
...	〇〇台帳	紙台帳	〇〇業務	機能3	機能3-3 機能3-4	滞留情報F	情報の滞留	30〇〇台帳
...

図 情報実体一覧表の様式

3) 「あるべき姿」の検討

刷新化の方向性策定で達成すべき目的、目的達成のための刷新化行動（組み替え項目）および個々の刷新化行動の実施時期を明確にして、また現状把握で組み替え対象の「現在の姿」を見える化したら、いよいよ、目的達成のためのITを活用したサービスや組織・業務・システムの組み替えについての検討、すなわち「あるべき姿」の検討に進みます。自治体EAでは、以下の手順を踏みながら関係者の意識共有を図りつつ、「あるべき姿」を見える化していきます。



作業段階		概要
No.	名称	
①	業務の論理化	利用者側の視点で見た業務の区切りに関する意識共有
②	業務を構成する「機能」の抽象化	「機能」の標準化の可能性に関する意識共有
③	業務を構成する「情報」の抽象化	「情報」の標準化の可能性に関する意識共有
④	「あるべき姿」の構造の明確化	標準化された「機能」「情報」に基づく組み替えによる「あるべき姿」に関する意識共有

図 「あるべき姿の検討」の作業手順

①業務の論理化

最初に行うのは、刷新化の方向性策定での検討結果を念頭に、現在の業務を、利用者側の視点で見た一連の「機能」「情報」のつながりとして捉えることです。

具体的には、刷新化の方向性策定で導出された刷新化行動の中から、利用者側の視点で組み替えたサービスの典型例（あるライフ・イベントで必要となるサービス一式の一括提供など）を選び、そのサービスを提供する際に、関連する現行の複数の業務が、一連の「機能」「情報」のつながりとして1つにまとまるかについて、現状把握で作成した DFD を使

って、このサービスに係る「機能」とそれらの間を流れる「情報」を一筆書きの要領で結んでいきます。自治体E Aではこの作業を「論理化」「DFDの論理化」もしくは「一筆書き」と呼びます。また一筆書きによって導出されたそのサービスにおける主たる情報の流れを「ドライブ情報」と呼びます。

論理化の結果、一連の「機能」「情報」のつながりの中で重複すると思われる「機能」や、不要と思われる「情報」の複雑な流れ（複数のDFDの間で「情報」が行ったり来たりしている、等）が見つかった場合は、該当する「機能」の廃止・省略やDFD間の「機能」の置き換えなどについて検討し、一連の「機能」「情報」のつながりがシンプルになるようにします。

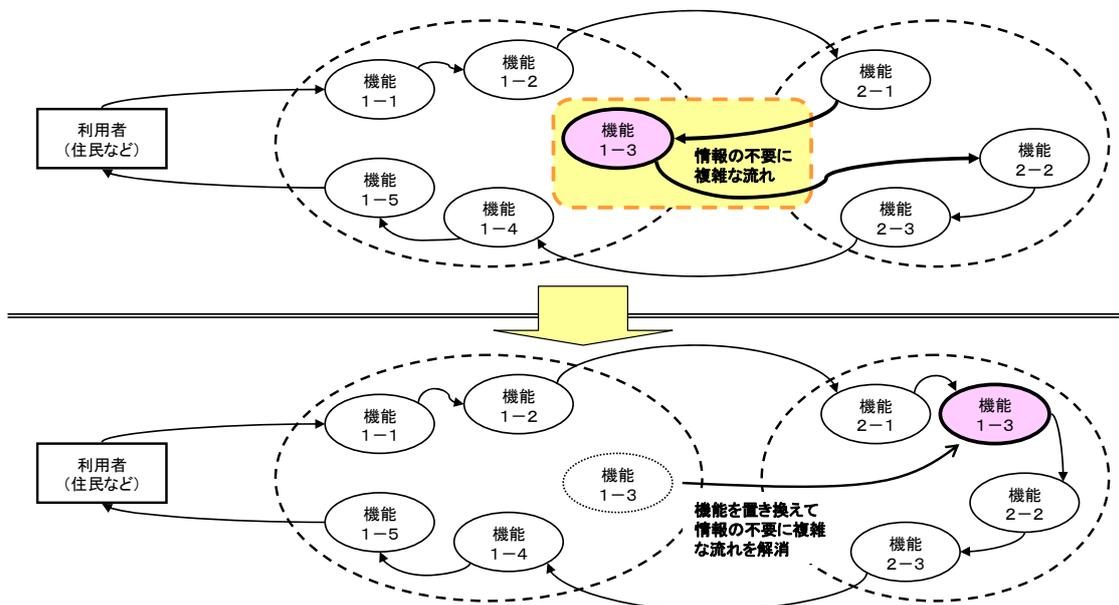


図 論理化（一筆書き）の実施例

②業務を構成する「機能」の抽象化

次に、先に実施した論理化で抽出されたドライブ情報に着目して、組み替え対象の業務を構成する個々の「機能」が標準化できるかについて検討します。

例えば、種々の申請・届出業務（住民異動届、印鑑登録など）や証明書交付業務（住民票の写しの交付、印鑑登録証明書の交付など）について、DFDを横並びにして個々の業務の構造を見てみると、どの業務もそれぞれ概ね次頁の図のような構造になっていることが分かります。さらに、申請・届出業務と証明書交付業務において、住民から申請書を受け付け、審査する部分の構造は概ね同じであることが分かります。これらをまとめると、種々の申請・届出業務や証明書交付業務が、次頁の表のように同じ業務構造の組み合わせからできていることが把握できます。自治体E Aでは、このように複数の業務のDFDを横並びに比較して業務構造の類似性を抽出し、複数の業務が同じ「機能」の組み合わせからでき

ていることを把握する作業のことを、「機能の抽象化」と呼びます。

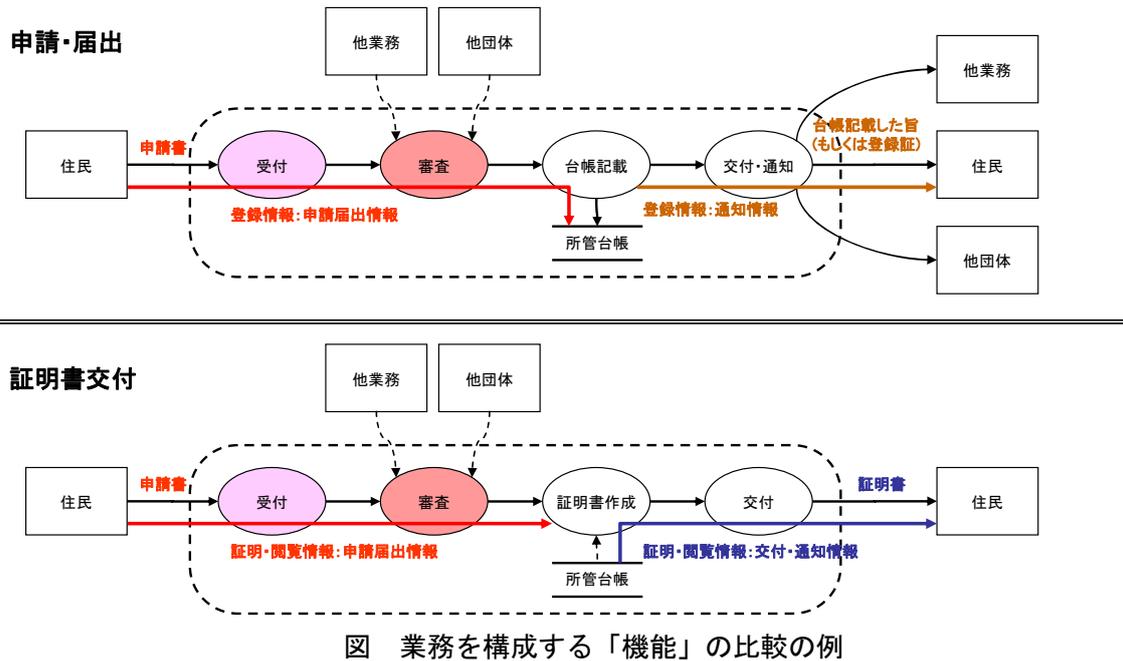


図 業務を構成する「機能」の比較の例

表 異なる業務を「標準化された同じ機能の組み合わせ」として捉えた例

業務区分	対象	業務の構造（「機能」の組み合わせ）			
		申請届出情報の処理機能		交付・通知情報の処理機能	
		受付/審査	台帳記載	証明書作成	交付・通知
申請・届出	住民異動届	○	○		○
	印鑑登録	○	○		○
	・・・	・・・	・・・	・・・	・・・
証明書交付	住民票の写し	○		○	○
	印鑑登録証明書	○		○	○
	・・・	・・・	・・・	・・・	・・・

本手引きでは、あらかじめこの作業を実施した結果をまとめて「参照モデル（UML クラス図の下半分）」として提供しています。実際の「機能」の抽象化作業は、分析対象業務の横並び比較を一から行う必要はなく、参照モデルを活用して、分析対象業務のドライブ情報が参照モデル（UML クラス図）のどの区分に分類されるかを検討することで、実施することができます。

例えば、住民情報業務（住民基本台帳、戸籍、外国人登録、印鑑登録、選挙人名簿）について、業務を構成する「機能」の組み合わせパターン（ドライブ情報の処理パターン）とそのパターンで処理されるドライブ情報をまとめると、次頁のUML クラス図の下半分ようになります。原課担当者が住民情報業務に係る「機能」の抽象化作業を行う場合には、当該業務に係る DFD の論理化で抽出されたドライブ情報が UML クラス図の下半分のどの区分（処理パターン）で処理されるかについて検討することになります。実際には、UML ク

ラス図の下半分で分類済のドライブ情報の中に、分析対象業務におけるドライブ情報と似たものがあるかについて検討します。もし、抽出されたドライブ情報を掲載した帳票が「住民票の写し等の交付申請書」や「住民票の写し」に近いものであれば、その業務は「申請情報」の処理機能と「交付・通知情報」の処理機能という「機能」で構成されているものと把握できます。分析対象業務のDFDを他の業務と横並びに比較して個別に検討しなくても、UML クラス図をこのように利用すれば、分析対象業務を構成する「機能」を、UML クラス図の下半分に示された「機能」の組み合わせパターンを単位として、UML クラス図上で分類済みの他の業務との間で「機能」を標準化できる可能性が高いと判断することができます。

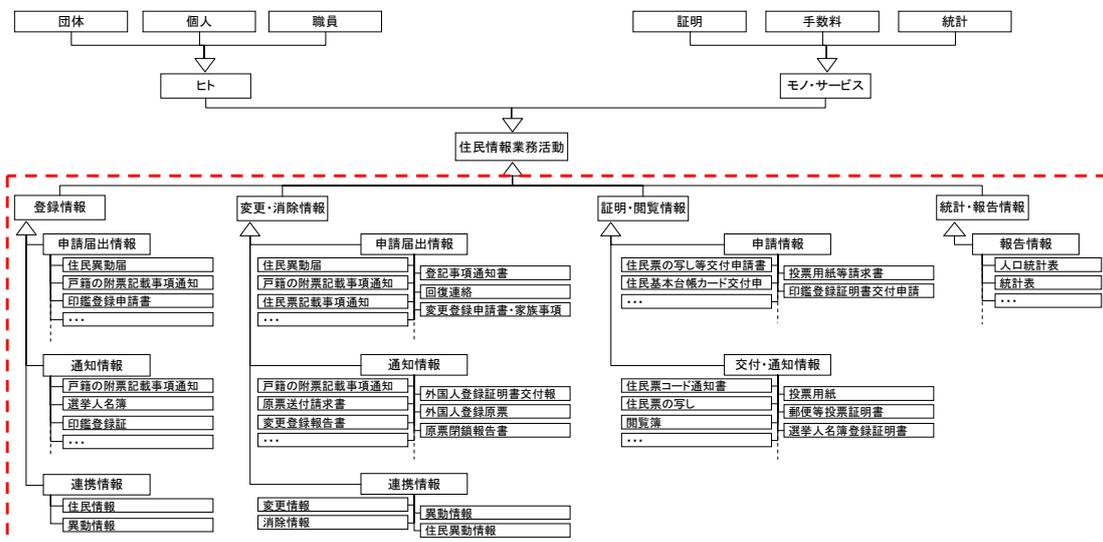


図 住民情報業務に関する参照モデル (UML クラス図の下半分)

③業務を構成する「情報」の抽象化

次に、先に実施した論理化で抽出されたドライブ情報に着目して、組み替え対象の業務を構成する個々の「情報」が標準化できるかについて検討します。

自治体 E A では、種々の業務を流れる「情報 (特にドライブ情報)」は、次頁で示すように、5つの部分から構成される標準的な構造を持っていると捉えます。

このドライブ情報の標準的な構造において、「1. 情報の流れ (取引) の種類」はそのドライブ情報の名称になります。また「2. 情報の送付先」と「3. 情報の送付元」はそれぞれ、そのドライブ情報の送付先と送付元となります。そして「4. その情報で伝える内容」がその業務を構成する主たる「情報」になります。なお、「5. その情報が発生した事由・状況」には、ドライブ情報を送受したときの窓口担当者やサービスの利用手数料など付加的な情報が入ります。

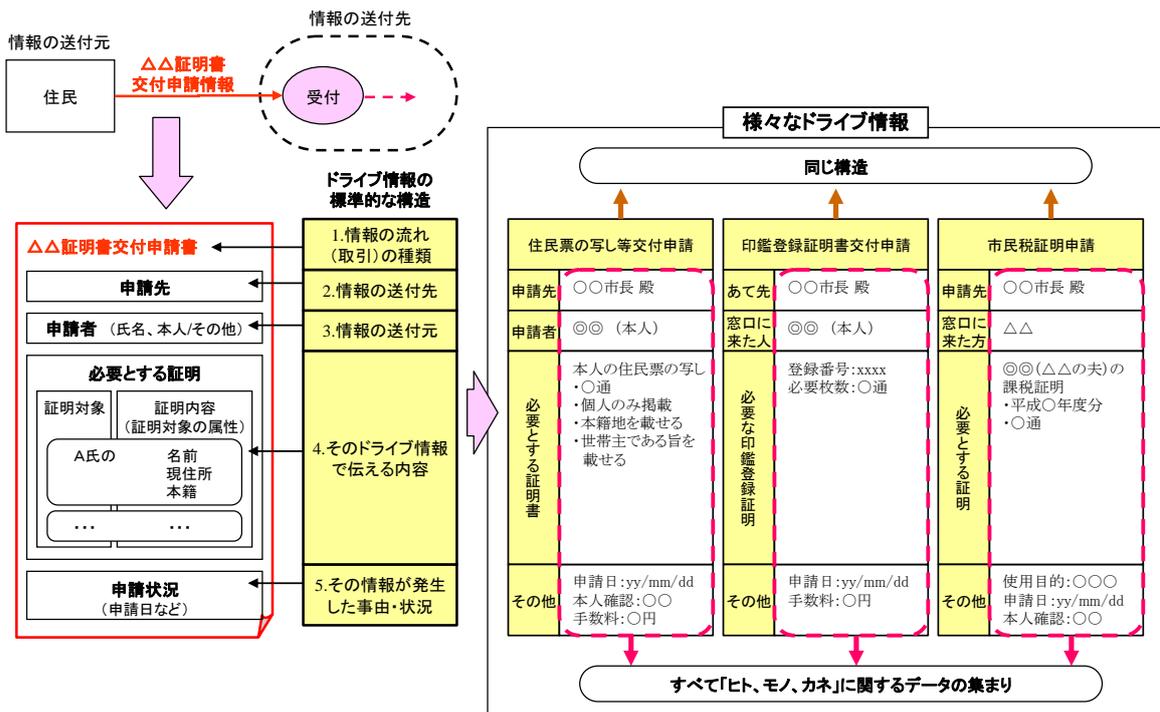


図 ドライブ情報の標準的な構造

また自治体E Aでは、ドライブ情報の構造の標準化に加えて、ドライブ情報の中身の標準化についても検討します。

例えば、ある住民(◎◎さん)が自分の「住民票の写し」「印鑑登録証明書」「所得証明(市民税証明)」の各証明書を取得しようとする場合、通常、これら証明の基となる台帳は、次頁の上の図(左側)のように対象業務毎に別々に管理されており、台帳上は「住民登録している◎◎さん」「印鑑登録している◎◎さん」「税金を納めている◎◎さん」が存在しています。しかし実際は「住民登録と印鑑登録をして税金を納めている◎◎さん」が1人存在しているだけです。

自治体E Aでは、個々の業務で対象としているものを「本来は同じもの」として次頁の上の図(右側)のように捉えます。この場合、「住民登録者」「印鑑登録者」「納税者」という情報は、その者に関する基本的な情報(氏名、性別、生年月日など)を核として、そこに各業務に特有の情報が付加されているという総体としての「一個人」の情報の一部と捉えることができます。

このように、自治体E Aではドライブ情報の構造とその中身の標準化についてそれぞれ検討し、ドライブ情報全体が次頁の下図のように標準化できるものと捉えます。

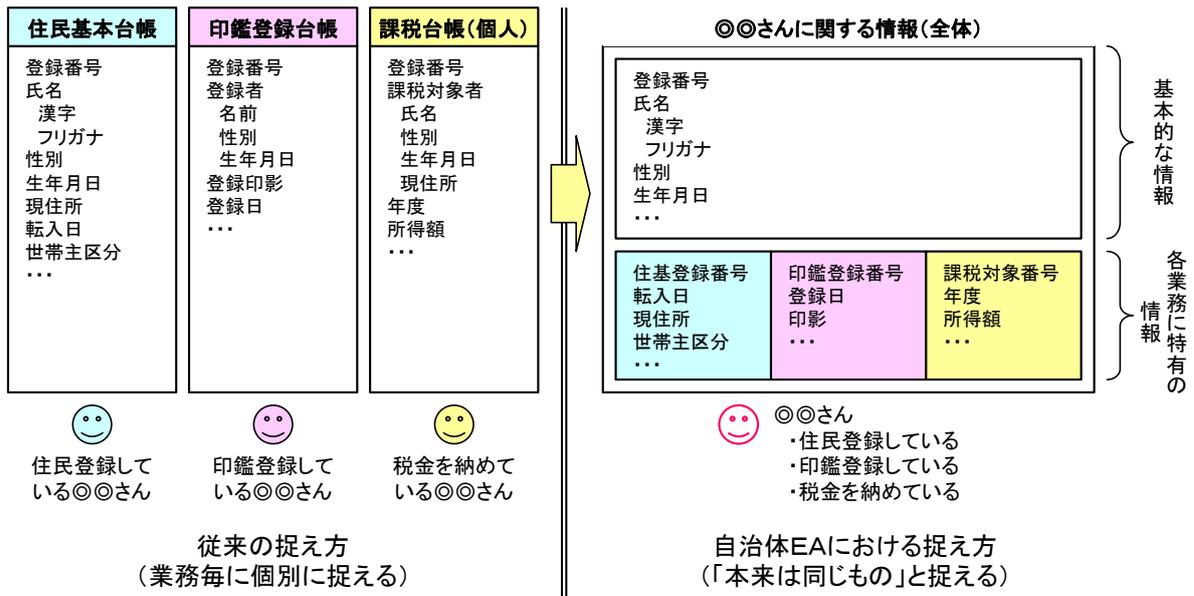


図 ドライブ情報の中身の標準化

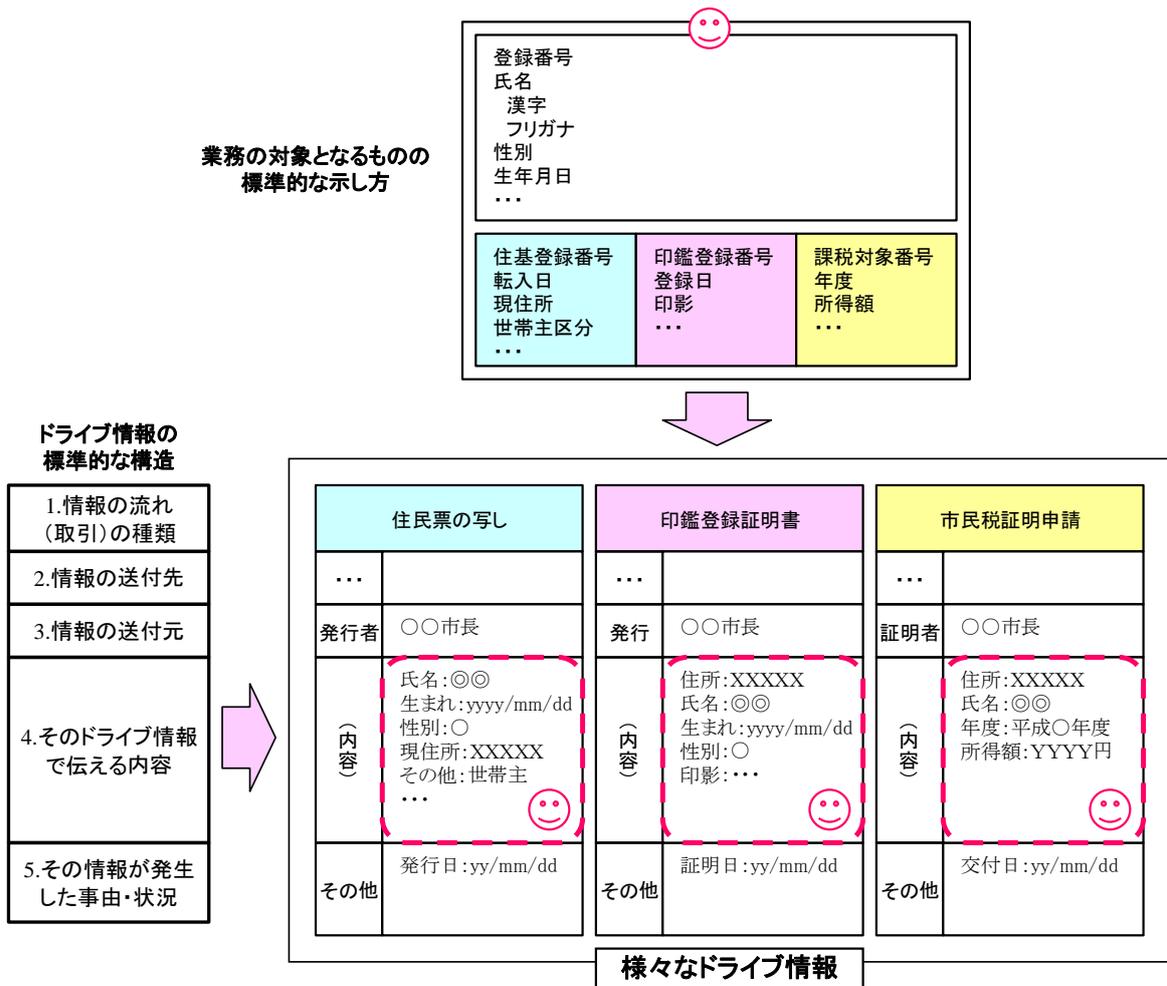


図 ドライブ情報全体(構造と中身)の標準化

自治体EAでは、複数の業務におけるドライブ情報の構造とその中身を横並びに比較して類似性を抽出し、複数の業務が同じ「情報」の組み合わせからできていることを把握する作業のことを「情報の抽象化」と呼びます。具体的には、業務における種々の帳票等に記載されている情報項目を抽出して表にまとめながら、各種帳票等の情報項目を横並び比較していきます。

本手引きでは、あらかじめこの作業を実施した結果をまとめて「参照モデル（UML クラス図の上半分）」として提供しています。自治体EAにおける実際の「情報」の抽象化作業は、ドライブ情報からの情報項目抽出や横並び比較を一から行うのではなく、参照モデルを活用して、そのドライブ情報が参照モデルで区分されている業務の対象のどれに関する「情報」を記載しているかを検討することで行います。

例えば、住民情報業務（住民基本台帳、戸籍、外国人登録、印鑑登録、選挙人名簿）の各業務で対象となるものをまとめると、以下に示すUML クラス図の上半分ようになります。原課担当者が住民情報業務に係る「情報」の抽象化作業を行う場合には、当該業務のドライブ情報の中身がUML クラス図の上半分で分類済みのどの対象に関するものかについて検討することになります。

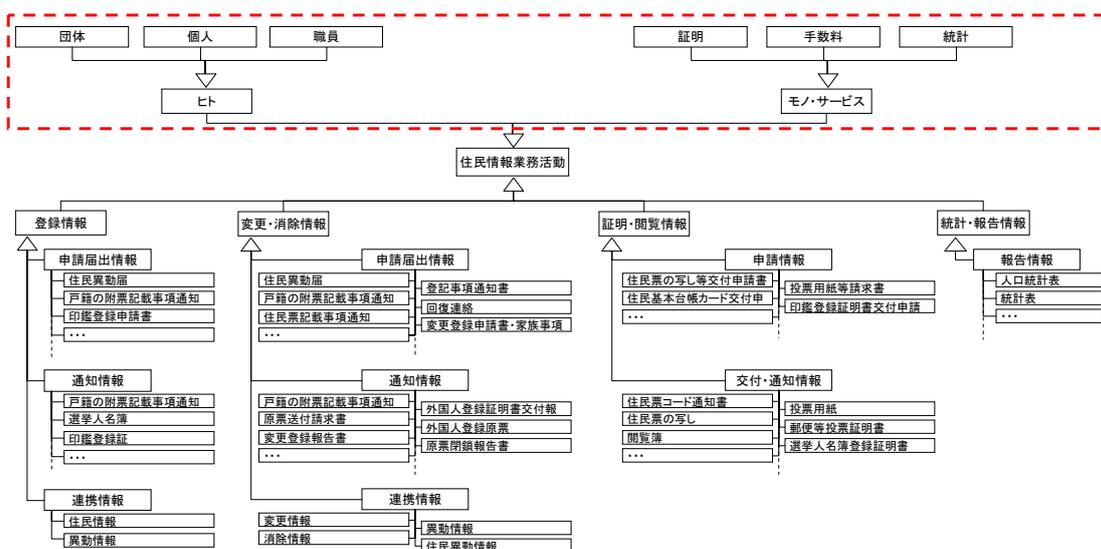


図 住民情報業務に関する参照モデル（UML クラス図の上半分）

④ 「あるべき姿」の構造の明確化

「①業務の論理化」では、前段の「2. 現状把握」で把握した分析対象業務の構造を利用者側の視点で捉え直して業務の区切りを把握し、一連の「機能」「情報」のつながりの中で重複する「機能」や不要と思われる「情報」の複雑な流れの排除について検討しました。また「②機能の抽象化」「③情報の抽象化」では、利用者側の視点で捉え直した一連

の業務の構造を組み替えるために、その業務を構成する「機能」「情報」がそれぞれ標準化可能であるかについて検討しました。対象業務の組み替え検討にかかるこれらの準備作業が一通り終わったら、いよいよ「サービスや組織・業務・システムを組み替えて目的を達成した姿」いわゆる「あるべき姿」について検討します。

まず、刷新化の方向性策定で導出された刷新化行動に関連する業務を起動するイベントを考え、これまでの「論理化」「機能の抽象化」「情報の抽象化」の結果に基づき、その業務を構成する「機能」「情報」がイベントを受けてどのようにつながっていくかについて、利用者側の視点でまとめます。

例えば「住民向け窓口サービスの向上」という目的に関する刷新化行動の中から「証明書交付サービスの一元的提供」を選び、それに関するイベントとして「住宅ローンを組む際に必要となる公的証明書の取得」を考える場合、対象業務の「現在の姿」をまとめると下図のようになります。

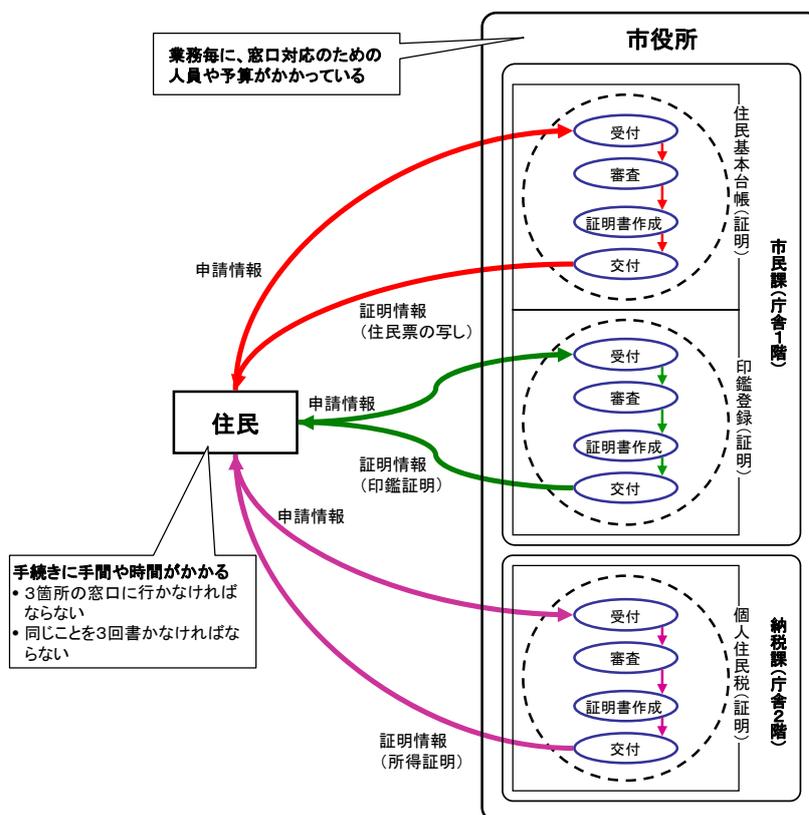


図 「住宅ローンを組む際に必要となる公的証明書の取得」に係る業務の「現在の姿」

「現在の姿」では、個々の業務で個別に証明書を交付しているため、住民側から見ると手続きに手間や時間がかかっており、市役所側としても業務毎に窓口対応のための人員や予算をかけている、という状況です。また個々の業務の中には、審査機能や証明書作成機能など、本来、他の業務と同時並行で実施可能な「機能」が含まれており、各窓口を回る

順番をうまく考えれば証明書の取得にかかる総時間を短縮することができますが、住民側には「どの業務（窓口）が混んでいるか」「自分の証明書はいつ頃できあがるのか」といった情報が通知されていないので、どの窓口をどの順番で回れば一番早く全ての証明書が取得できるかについて住民側で判断することができません。

次に、対象業務を構成する「機能」「情報」の抽象化結果に基づき、現行のサービスや組織・業務・システムを住民の視点で組み替えた「あるべき姿」についての検討結果を図にまとめます。

下図の組み替え例では、現行の「業務毎（証明書の種類毎）のサービス」の提供窓口を「総合窓口」として一本化しており、申請書の様式も証明書の種類に依らず1つにまとめています。また、業務毎に行う審査と証明書作成の各機能を並列に実行します。これによって、住民側から見ると手続きにかかる手間や時間が大幅に削減されるとともに、市役所側としても、従来、各課で窓口対応していた担当者の総数が削減され、証明書交付に係る情報システムの費用も抑制されます。

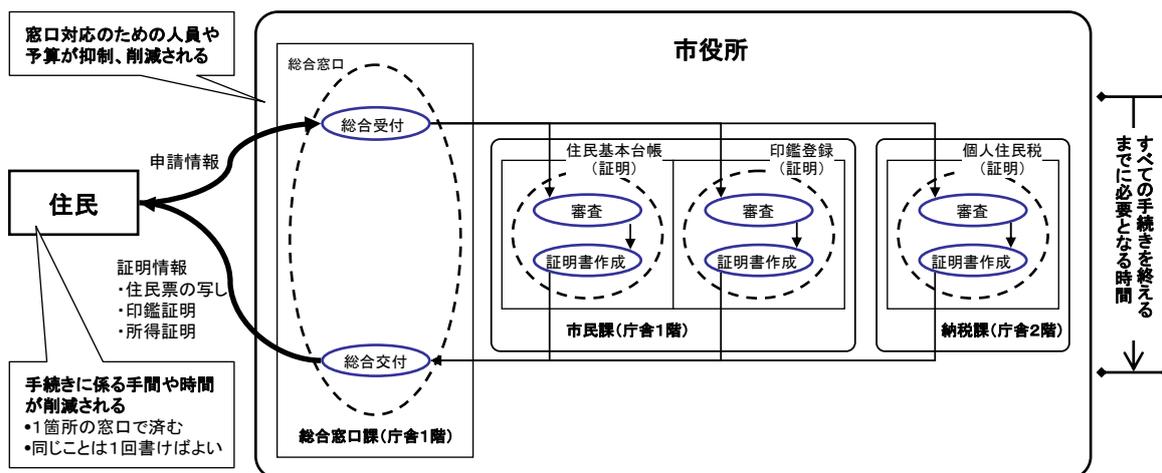
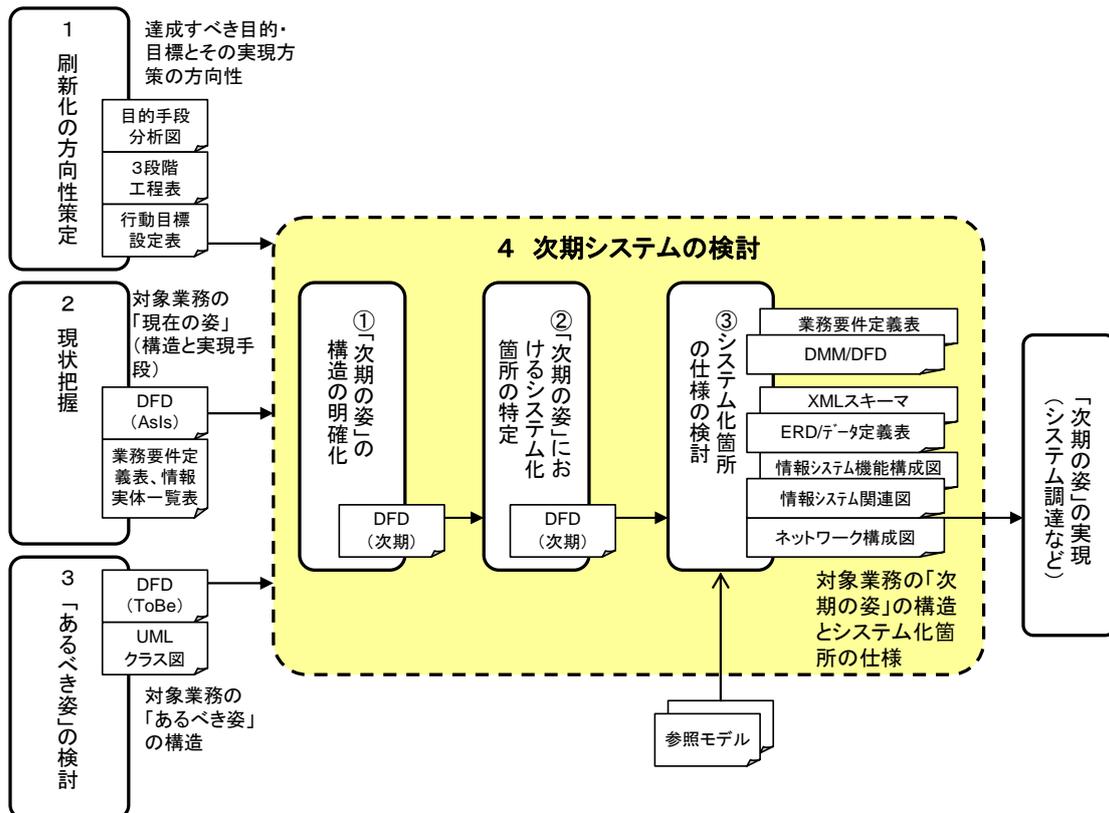


図 「住宅ローンを組む際に必要となる公的証明書の取得」に係る業務の「あるべき姿」(例)

4) 次期システムの検討

先に検討した「あるべき姿」は、その実現に係る種々の刷新化行動を実際に実施する際の制約（法制度面、組織面、予算面、等）が全く存在しなければ、一挙に実現できます。しかし実際には、刷新化行動の実施には様々な課題（法制度の見直し、組織の見直し、予算の確保、等）が存在します。

そこで、これら課題が一挙に解決できない場合には、「あるべき姿」を段階的に実現していくための第一歩である「次期の姿」の構造について検討するとともに、「次期の姿」の中のどの部分をシステム化すべきかについて検討していくことになります。



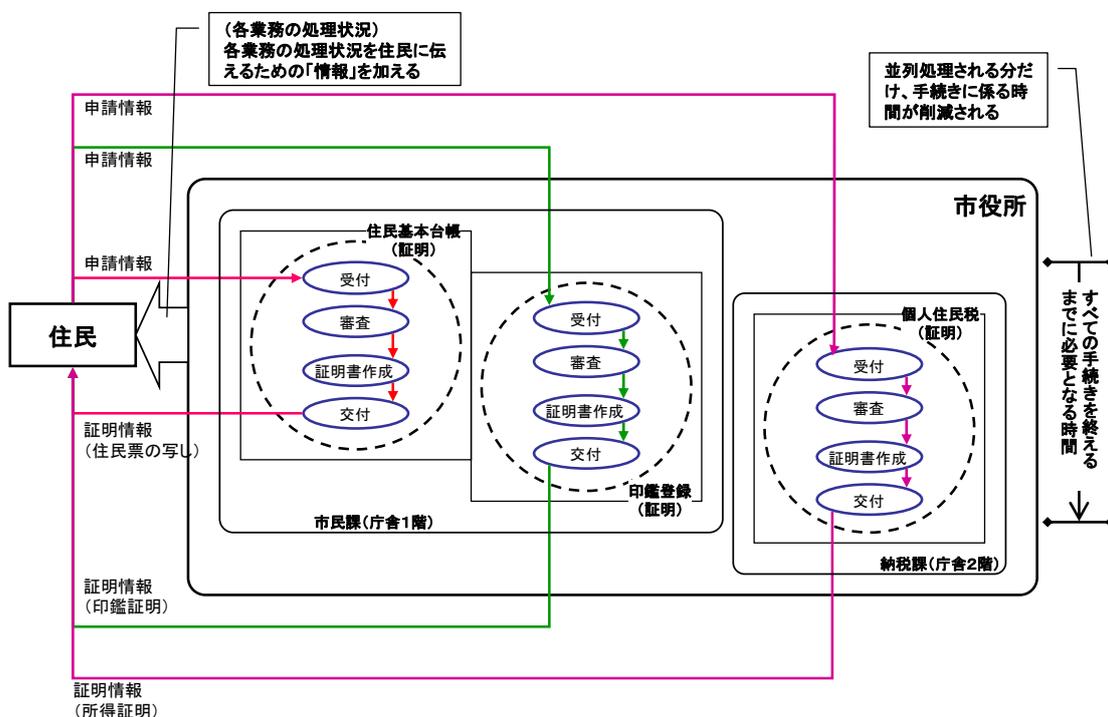
作業段階		概要
No.	名称	
①	「次期の姿」の構造の明確化	対象業務の「次期の姿」に関する意識共有
②	「次期の姿」におけるシステム化箇所の特定	「次期の姿」においてシステム化する部分に関する意識共有
③	システム化箇所の仕様の検討	システム化の仕様に関する意識共有

図 「次期システムの検討」の作業手順

① 「次期の姿」の構造の明確化

まず、刷新化の方向性策定で作成した3段階工程表を参照しながら、「あるべき姿」の実現に向けて、分析対象業務の構造を「現在の姿」からどこまで組み替えるかについて検討します。

先の「住宅ローンを組む際に必要となる公的証明書の取得」の例では、「あるべき姿」において、総合窓口の設置における改組や庁舎内のレイアウト変更など、その実現に長期の時間を要するものが含まれています。そこで本件に係る「次期の姿」では、将来の「あるべき姿」の実現を念頭に置きつつ、第1段階として「個々の業務を構成する機能の中で、本来、同時並行で実行できる部分を実際に並列処理することにより、住民側から見た一連の手続きに係る全体の所要時間を短縮する」ことについて検討します。この例では、業務の構造は基本的に「現在の姿」と同じであり、個々の業務はそれぞれ独立して実行されますが、業務毎に行う審査と証明書作成の各機能を並列に実行することにより、その分だけ、住民側から見た手続きに係る時間が削減されることとなります。ここで、実際に時間が削減されるには、各業務（窓口）の混み具合や証明書に係る業務処理の進み具合を住民側に通知して、どの窓口をどの順番で回れば一番早く全ての証明書が取得できるかについて住民側で考えられるようにする必要があります。したがって本件に係る「次期の姿」では、住民に個々の業務や提出した申請書の処理状況を通知するための「情報」を追加します。また、この「情報」を用いて住民側に「全ての証明書の取得に、あとどのくらい時間がかかるか（どのくらい待たされるか）」についてのおおよその目安を伝えることができれば、窓口の混雑時における住民側の不快感の軽減にもつながります。



図「住宅ローンを組む際に必要となる公的証明書の取得」に係る業務の「次期の姿」(例)

②「次期の姿」におけるシステム化箇所の特定

本件に係る「次期の姿」の業務を実際に実行するには、住民に個々の業務の処理状況を

通知するための仕組みが必要になります。そこで本件では、「個々の業務が基本的に独立して機能を実行するための仕組み」と「住民に個々の業務の処理状況を通知するための仕組み」の2つについてシステム化することを検討します。

③システム化箇所の仕様の検討

本件に係る情報システムの構成例としては、以下の情報システム関連図に示すような「個々の業務機能を提供するシステム（業務ユニット）」と「住民に個々の業務の処理状況を通知するシステム（処理状況表示ユニット）」および「各ユニット間の連携に関するシステム（データ連携ユニットと統合 DB ユニット）」の3種類のシステムで全体を構成することが考えられます。

実際の業務では、各業務ユニットは個々の申請・届出に関する業務処理を個別に実行します。また、個々の業務ユニットは、データ連携ユニットを介して統合 DB ユニットに処理状況を登録します。処理状況表示ユニットは、統合 DB ユニットに格納された各業務ユニットの処理状況を表示します。

なお本件において、処理状況表示ユニットが個々の業務ユニットに直接照会をかけるのではなく、データ連携ユニットや統合 DB ユニットを介して照会をかけるようにしているのは、本件に係る「あるべき姿」の実現の際、「次期の姿」の情報システムに「総合窓口業務ユニット」を追加するだけで良いように考慮しているためです。直接照会をかける形態にしてしまうと、総合窓口業務ユニットを追加した際、既存の業務ユニットすべてに総合窓口業務ユニットへの接続機能を追加しなければならず、システムの改修費用が増大してしまいます。

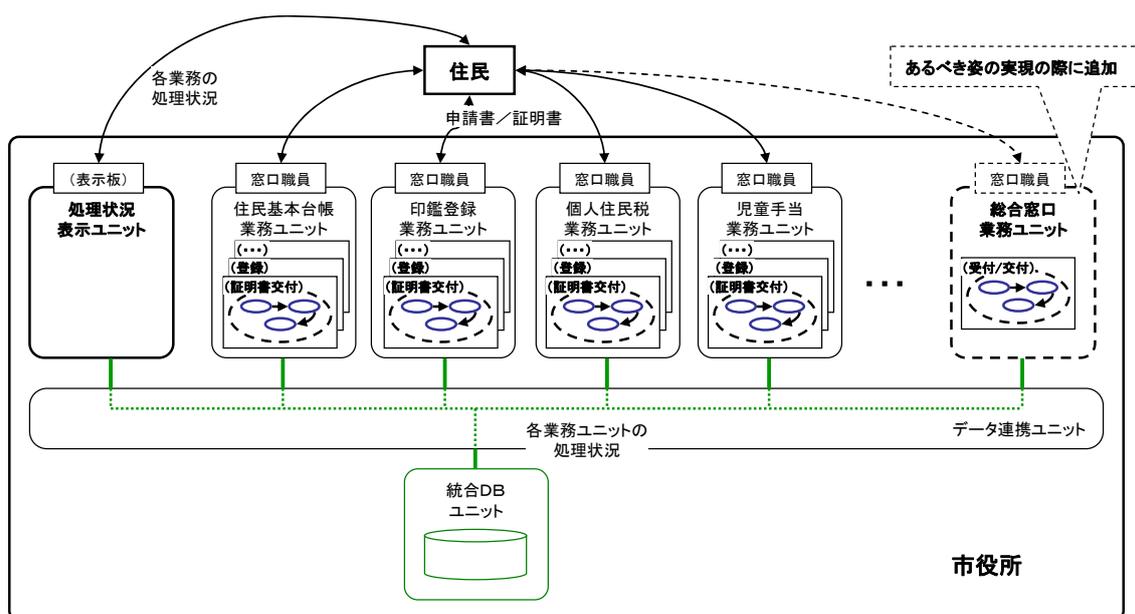


図 「住宅ローンを組む際に必要となる公的証明書の取得」に係る次期システムの例

本件に係る情報システムを調達するには、「次期の姿」に係るこれまでの検討結果に加えて、情報システムに関する技術的な仕様（データ連携仕様、個々の業務ユニットに搭載するシステム機能仕様など）についても検討する必要がありますが、この検討作業を原課担当者が自ら実施するのは難しいものがあります。本手引きでは、これら技術的な仕様の例を参照モデルとして提供しています。また、総務省が財団法人全国地域情報化推進協会（APPLIC）と連携して進めている地域情報プラットフォーム事業では、最新のシステム構成技術である SOA（サービス指向アーキテクチャ）に基づいた個々の業務ユニットのシステム機能仕様や業務ユニット間の連携に関する標準的な技術仕様について検討しており、検討結果をまとめた資料を APPLIC から入手することができます。

7. 自治体E Aの導入にかかる費用

自治体E Aでは、各種の分析・検討作業において、自治体職員自らが種々の図表を作成します。これらの図表の作成は一般的なOAソフト（ワープロや表計算ソフト）で可能です。本手引きに掲載した各種図表の書式も、全て一般的なOAソフトで利用可能なものになっています。よって、分析図表等の作成ソフトの導入に関する費用は、特段、必要ありません。

自治体E Aの運用においては、庁内の関係者に対して各種の情報を提供したり、作成した図表等の保管・管理や庁内の関係者への提供を行います。庁内にイントラネット（電子掲示板など）が整備されている場合は、それを利用して自治体E Aに係る各種の情報共有を実現することが可能です。よって、専用の情報共有システムなどを導入する費用は、特段、必要ありません。

なお、現状把握におけるE A図表の作成など、自治体E Aに係る作業の一部を外部の支援企業へ作業委託する場合は、その委託費用を予算化します。委託作業としては下表が考えられます。また委託費用は、自治体E Aの適用範囲（個別部署での導入、全庁的な導入、複数の地方公共団体におよぶ導入）、主たる見直し対象（業務、情報システム）、委託する作業項目等によって異なります。

表 自治体E Aにおける委託作業の種類

委託の種類		委託内容
自治体E Aの導入全般にかかる支援	E A導入のコンサルティング	自治体E Aの導入可能性の検討や実際の導入手順などについてのコンサルティングを委託します
	自治体E Aの講習会の講師	庁内で自治体E Aの講習会などを開く際、その講師役を委託します
個々の組み替え検討の支援	職員が行う自治体E Aの各種作業の個別指導	個々の組み替え検討において自治体職員が自らE A図表を作成する際などにおける職員への助言役を委託します
	職員が行う自治体E Aの各種作業の一部代行	個々の組み替え検討におけるE A図表作成の一部を委託します

