# 自治体フロントヤード改革推進手順書　概要

総務省

2025年5月30日(金)

自治行政局行政経営支援室

# 自治体フロントヤード改革推進手順書の構成

**全国の自治体の総合的なフロントヤード改革を推進するため**、自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト採択団体の取組等に基づき、自治体の人口規模等を考慮し、**改革の各段階でやるべきことや留意点がわかる手順書を策定**

| 手順の構成 | 記載概要 |
| --- | --- |
| 第1章<br>背景・取組意義 | 自治体フロントヤード改革の背景や取組意義を庁内の意思決定権者に説明できるように、国の動向や改革の必要性、全国自治体の取組状況等について記載 |
| 第2章<br>改革の進め方 | 自治体フロントヤード改革の全体像や進め方を庁内に説明できるように、改革実施の流れや取組の概要、進め方のポイントについて記載 |
| 第3章<br>改革の準備 | 全庁をあげた推進体制の構築、目指す姿の設定、現状分析により抽出された課題を踏まえた取組・手続の選定等ができるように、全庁的・横断的な推進体制の重要性やプロジェクトチームの構成例、具体的な現状分析の手法、取組・手続選定、成果指標の考え方等について記載 |
| 第4章<br>改革の実施 | 既存業務の見直しの重要性、適切な仕様書の策定、改革の効果検証、スケジュール作成等を行うことができるように、デジタルツールの導入方法の検討や仕様検討のポイント、効果検証の観点等について記載 |
| 第5章<br>改革を進めるにあたっての留意事項 | 改革を進めるにあたり陥りやすい失敗・支障事例と対応策を記載 |
| 第6章<br>国の取組・情報提供等 | 自治体がフロントヤード改革を進める上で利用可能な国の支援策や情報提供等を記載 |
| 第7章<br>様式・付録 | 現状分析等で使用する調査票の様式や人口規模等に応じた取組例を提示 |

# 自治体フロントヤード改革が目指すもの

**改革のコンセプト**

## ①住民との接点の多様化・充実化

**住民の希望に沿った窓口の実現**

- 原則オンライン、窓口手続は最小限
- 丁寧な窓口対応を希望する住民に寄り添える体制の構築

＋

## ②データ対応の徹底で窓口業務等を改善

**職員の時間を生み出す業務フロー**

- フロントヤード↔バックヤードのデータ連携強化
- データ利活用による窓口業務の改善・企画立案業務の充実

## ③庁舎空間は、単なる手続の場所から多様な主体との協働の場へ

### A 自宅で

- ・来庁せずに**スマホからオンライン申請**（マイナンバーカードで本人確認）
- ・来庁する時も**自宅で簡単予約**
- ・**手続案内システム**で必要な手続や書類などを確認

### B 近場で

- ・**リモート窓口**を活用し、行政手続(オンライン申請)をサポート
- ・本庁職員と**リモート相談も**
- ・**コンビニなどのキオスク端末**で証明書を発行

郵便局　公民館

### C 庁舎で

**住民スペースの拡大**
住民が集う協働の場
行きたい場所へ

- ・手続のための記載台・専用カウンターを削減
- ・業務の効率化・人的配置の最適化により、職員の時間を確保

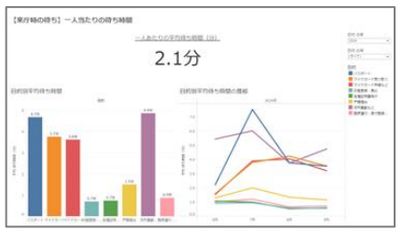
→**相談・交流や企画立案等きめ細やかな対応へ**

紙ではなく**データ対応・標準化後の基幹業務システムとのデータ連携**

**人手を介さない業務フローの実現・バックヤードの集約化**

処理状況をデータで見える化
・BIツールで分析

**窓口業務改善のためのデータ利活用**




**マイナンバーカードの利活用シーンの拡大でさらに接点を充実化**

(例)・地域公共交通における利用

# 自治体フロントヤード改革の進め方とポイント

## 改革の進め方

**改革の準備**

**体制構築**

- 全体方針への明記、DX推進体制の整備
- プロジェクトチームの設置

**現状分析**

- 目指す姿の設定
- 現状分析
- 取組・手続の選定
- 成果指標設定・ロードマップ作成

**改革の実施**

- 既存業務の見直し
- デジタルを活用した業務改善（オンライン申請、書かない窓口等）
  - 導入方法の検討
  - 仕様検討・調達
  - 取組の実施
  - 運用・効果検証・改善
- 窓口の改革と一体的に検討すべき取組

## 改革のポイント

**Point① 方針への明記、全庁的・横断的な推進体制整備、改革の方向性設定**

→全体方針への改革推進を明記するとともに、**首長の強いリーダーシップ**や**窓口業務にあたる職員の理解**等、全庁一丸となった体制を構築

→改革により目指す姿の設定、共有を通じて、**全庁での意思統一を図る**

**Point② デジタルの導入を自己目的としない、現状分析に基づいた取組等の選定**

→利用者ニーズや業務等を分析し、**必要となる既存業務の見直し**や**課題を踏まえた取組**を選定

→デジタルツール導入にあたっては**都道府県や周辺自治体等と連携した共同調達・共同利用**を検討

**Point③ 既存業務の見直しや業務フローの見直しの徹底**

→住民利便性向上と職員業務効率化の両方を実現するため、**既存業務の見直しやバックヤードも含めた業務フローの見直しを実施した上でデジタルツールの導入を実施**

**Point④ 適切な成果指標の設定と費用対効果等の検討・検証**

→**住民、議会、庁内関係部門等から理解を得る**ため、適切な成果指標を設定するとともに、改革の**コストに見合う効果**が得られる取組か検討し、運用開始後も定期的に検証

**Point⑤ 窓口の改革と一体的に進めることが効果的な取組**

→窓口業務改善のためのデータ利活用や、バックヤード業務の効率化、庁舎空間の見直し等を窓口の改革と一体的に実施することで、さらなる住民利便性向上や職員業務効率化を実現

# Point1　方針への明記、全庁的・横断的な推進体制整備、改革の方向性設定

○　全体方針にフロントヤード改革の推進を明記し、**改革に取り組む姿勢を庁内外に示す**ことが重要。また、限られた予算の中、組織の壁を越えて、フロントヤード改革を推進するためには、**全庁的・横断的な推進体制の構築**が重要

○　**首長のリーダーシップ、現場最前線で窓口業務にあたる職員の協力**等が重要であり、全庁的なDX推進体制の配下に、**各部門の職員が協働できる体制としてプロジェクトチームを設置**することが必要

○　目指す姿、すなわち、改革により実現したい行政サービスの在り方の設定、共有を通じて、**全庁での意思統一を図り、改革の方向性を設定**

## 進め方

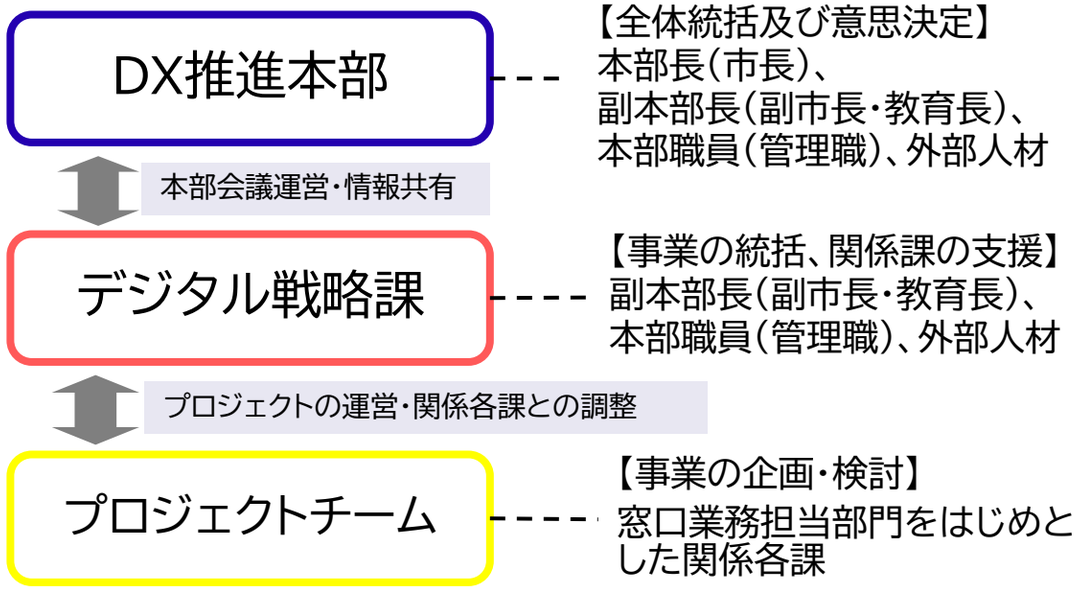
**3.1 全体方針への明記**（P.17～）
- DXを推進するための全体方針にフロントヤード改革の推進を明記
- 改革を進めるにあたっては、一時的に人的・財政的リソースを集中させることも必要

**3.2 DX推進に向けた組織体制の整備**（P.18～）
- DXの司令塔としての役割を果たす**DX推進担当部門**を設置した上で、**各部門と緊密に連携する体制**を構築

**3.3 プロジェクトチームの設置**（P.18～）
- 首長のリーダーシップの下で改革を進めるため、全庁的なDX推進体制の配下に**プロジェクトチームを設置**し、**関係各課と協働できる体制**を構築
- プロジェクトチームが形骸化しないよう、定期的な会議開催や、上位会議体において改革の進捗状況の報告等を行うことが重要

**3.5 目指す姿の設定**（P.23～）
- 庁内での意思統一を図るために、**改革により実現したい行政サービスのあり方（目指す姿）**を設定
- 関係各課への意見照会や首長への説明を行った上で、全庁的に共有
- 設定した目指す姿は、現状分析の結果を踏まえ、必要に応じ見直しを実施

【参考】全庁的・横断的な推進体制の整備（指宿市）




【参考】目指す姿の設定（裾野市）

市民の皆さんに提供する価値・目指すゴール

**“頼りになる窓口“**

オンライン申請を広げるとともに、来庁いただいた場合には手続がスムーズに終わり、悩みごとがあれば安心して相談・解決できる窓口

“頼りになる窓口“５つの要素

| ①行かなくても済む | ②行ってもすぐ終わる | ③待っても苦にならない | ④安心して相談できる | ⑤次の時には改善されている |
|---|---|---|---|---|
| オンラインや出先等、来庁しなくても済む手続を拡大 | 来庁しての証明発行や手続は迅速に完了 | 仮に待っても、快適に過ごせる庁舎空間 | 安心して相談できる相談体制・窓口 | 継続的なサービス改善により成長し続けるフロントヤード |

# Point2 デジタルの導入を自己目的としない、現状分析に基づいた取組等の選定

○ デジタルツールの導入が自己目的とならないように、**利用者の利便性向上及び行政運営の効率化**等に立ち返って、**利用者のニーズ、利用状況及び現場の業務を詳細に把握・分析(外部デジタル人材の活用も有効)**

○ 現状分析で明らかになった**課題を踏まえた取組の選定**が重要であり、デジタルツール導入にあたっては**都道府県や周辺自治体等と連携した共同調達・共同利用**を検討

○ 改革を行う**手続は効果が高いものから選定**。スモールスタートでの実施や段階的に手続範囲を拡大することも有効

## 進め方

### 3.6 現状分析
(P.26～)

■ 本来の行政サービス等の利用者の利便性向上及び行政運営の効率化等に立ち返り、**利用者のニーズ、利用状況及び現場の業務を詳細に把握・分析**

■ 現状分析の手法例
・窓口業務の業務量調査
・利用者アンケート調査
・窓口利用体験調査
・カスタマージャーニーマップ
・業務フロー分析

■ 現状分析と併せて、窓口業務担当部門の職員が日々の業務の中で気になる点や改善したい点を職員目線で洗い出すことも重要

■ 国等が準備するアドバイザーを活用することや任期付職員・非常勤職員としてデジタル人材を採用すること等、外部デジタル人材の活用も有効

### 3.7 取組・手続の選定
(P.42～)

■ 現状分析で明らかになった**課題を踏まえて取組・手続を選定**し、真に必要なデジタルツールを導入することが重要

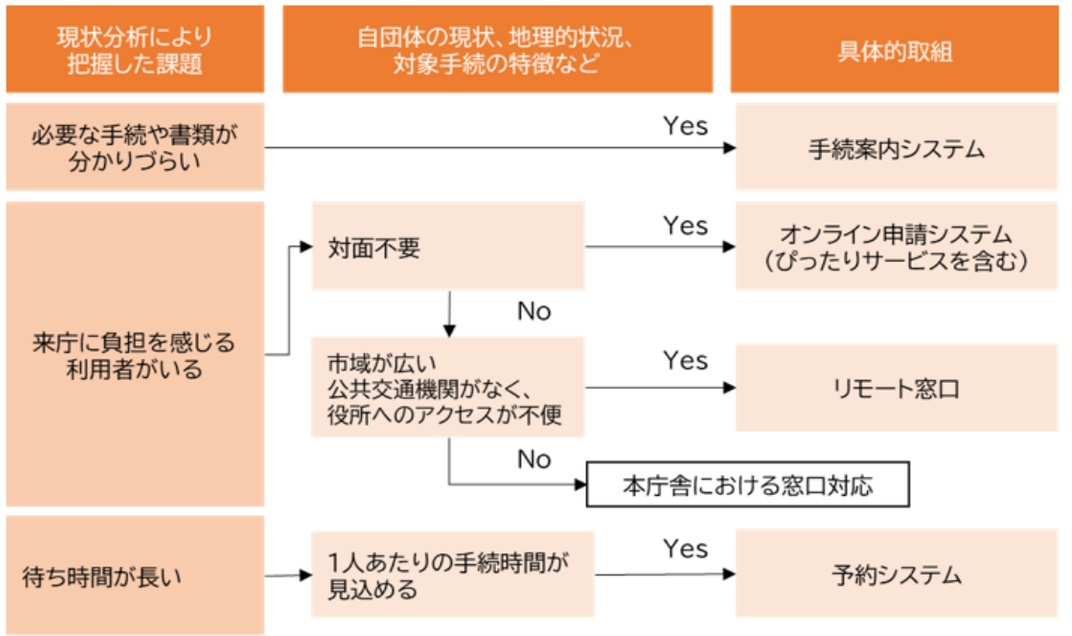
■ 都道府県や周辺自治体等と連携した共同調達・共同利用によるコスト削減、ノウハウ共有の検討も有効

■ 現状分析で抽出された課題や住民の属性等を踏まえ、改革の効果が高いことが見込まれる手続から選定。段階的実施やスモールスタートも有効

【参考】窓口利用体験調査の結果(八戸市)

| 項目 | 数 |
|---|---|
| 立ち寄った課の数 | 12<br>(再度訪問した分も含む) |
| 対応職員の数 | 15 |
| 氏名を書いた数 | 61回 |
| 住所を書いた数 | 33回 |
| 生年月日を書いた数 | 37回 |
| 書いた書類の数 | 24枚 |
| もらった番号札の数 | 3 |
| もらったペーパーや冊子の数 | 21 |
| 退庁までにかかった時間 | 3時間56分 |

【参考】課題に対応した取組選定に係るフローチャート(抜粋)



# Point3 既存業務や業務フローの見直しの徹底①

○ **住民の利便性向上と職員の業務効率化の両方を実現**するためには、デジタルツールの導入を見据えて、**アナログ手法を含む既存業務の見直し**に取り組むことが重要

○ 既存業務の見直しをせずに、**単にデジタルツールを新規に導入するだけでは、住民の利便性が向上したとしても、職員の負荷が大きくなる**ことから、職員による改革効果の実感のためには、必ず既存業務の見直しの着手が必要

## 進め方

4.1
既存業務の見直し
（P.51～）

■ デジタルツールの新規導入ではない、既存資源を活用した業務改善

・**庁舎内の整理・整頓**

→窓口の表示を手続名にする、広報物を集約する、案内表示のデザインを統一する　等

・**住民導線の見直し**

→住民導線に合わせて什器や機器を配置

・**職員導線の見直し**

→対象手続の業務フローに沿った座席配置

・**手続チェックシートの作成**

→ライフイベントに係る手続を起点に必要な手続や持ち物、手続場所を整理。HPや窓口で住民に周知

・**アナログ規制の見直し**

→書面規制、押印、対面規制等の見直し

■ 既存業務の見直しをせずに、単にデジタルツールを新規に導入するだけでは、職員の負荷が大きくなるため、必ず既存業務の見直しの着手が必要

■ 解決すべき課題によっては、デジタルツールを新規導入しなくても、既存業務の見直しにより十分な効果を得られる場合があり

【参考】庁舎内の整理・整頓（指宿市）

ポスターやチラシを集約し、窓口周辺は手続に必要な情報に絞る

【参考】手続チェックシート（転入）の記載内容例（八戸市）（抜粋）

年金、国保、後期高齢者医療、介護、高齢者、こども、障がい者、税、市営住宅、上下水道関係の手続について整理

| | 対象 | 手続内容 | 必要なもの |
|---|---|---|---|
| 年金 | □国民年金・厚生年金を受給している方※届出が必要な場合があります | ●住所変更 | □基礎年金番号が分かるもの |
| 国保 | □国民健康保険に加入する方 | ●加入<br>※保険証は交付日の翌営業日にご郵送します。すぐに確認されたい方は、加入証明書を交付します。 | □退職した方は健康保険の喪失日または退職日が分かる書類<br>□個人番号を確認できるもの<br>□本人確認書類<br>□妊娠している方は母子健康手帳 |

# Point3 既存業務や業務フローの見直しの徹底②

○ 紙の申請書を前提とした業務フローのまま、デジタルツールを導入すると、業務フローが煩雑になることから、**改善前後の業務フローを作成し、バックヤードまで含めた最適な業務フローを入念に想定しておくことが必要**

## 進め方

**4.2 デジタルを活用した業務改善**（P.55～）

**4.2.1 導入方法の検討**（P.55～）

- 改善前後の業務フローを作成し、**改善前の課題発生箇所を明らかにする**とともに、改善後の業務フローで**デジタルツール導入による効果等を確認**
- 過渡的には、紙と電子で一部ダブルトラックとなることはやむを得ないが、徐々にデータでの対応に移行し、**データ対応の徹底を図ること**が重要
- 業務フローの作成にあたっては、現場に即した実現可能な業務フローとする必要があることから、窓口業務担当部門と十分な協議が必須

**4.2.2 仕様検討**（P.62～）

- デジタルツール調達に向けた仕様検討にあたっては、手順書の機能要件例を参考にすることが可能

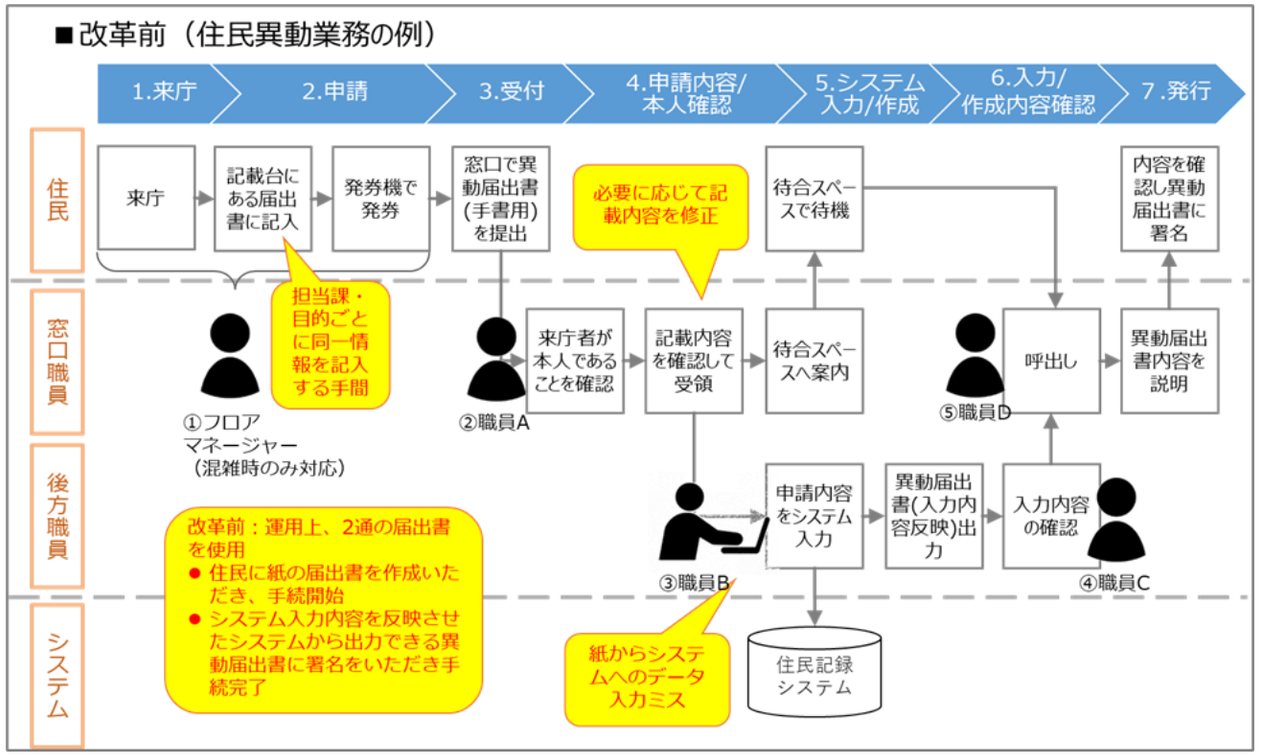
【本手順書で示すデジタルツール】

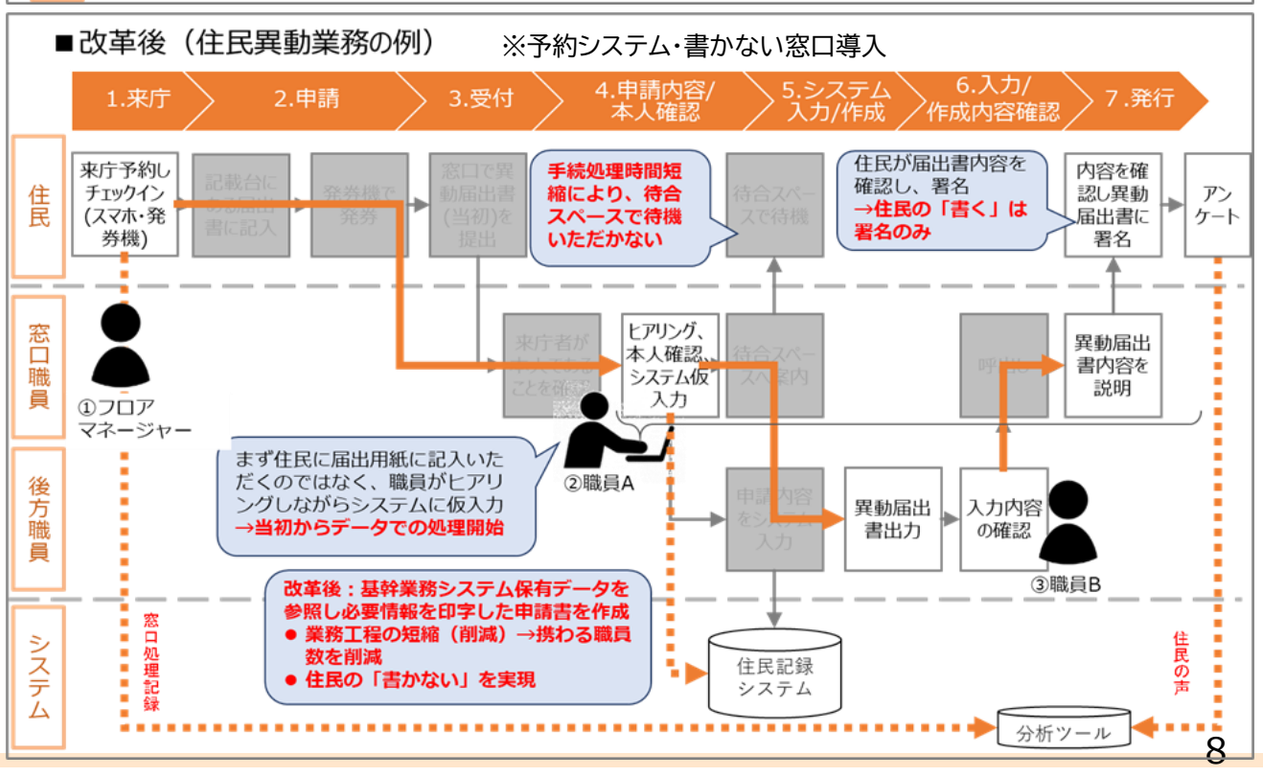
・手続案内システム
・オンライン申請
・予約システム
・書かない窓口（聞き取り方式、住民入力方式、ワンストップ型、リレー型）
・リモート窓口
・データ連携
・電子審査

**4.2.3 取組の実施**（P.68～）

- 各手続の事務運用マニュアルの整備や研修、勉強会の実施も有効
- 住民に広く活用してもらうため、様々な媒体による住民への広報を強化し、認知度を高める取組が非常に重要。デジタルツール体験イベントはデジタルに不慣れな方の利用促進につなげられる

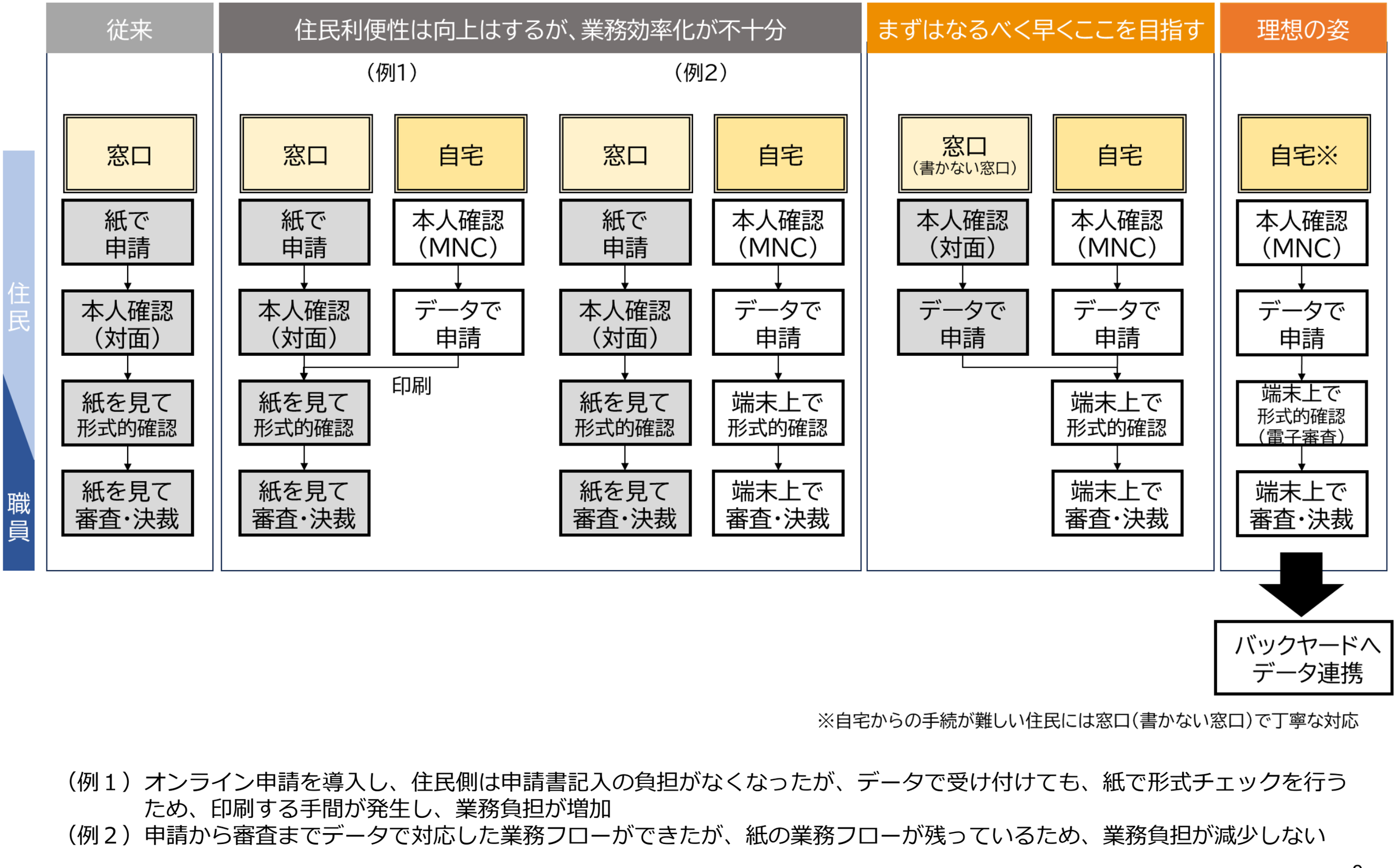
【参考】改善前後の業務フロー（裾野市）



# オンライン申請導入時の業務フローの変化（イメージ）

手続：児童手当等の認定請求




※自宅からの手続が難しい住民には窓口（書かない窓口）で丁寧な対応

（例１）オンライン申請を導入し、住民側は申請書記入の負担がなくなったが、データで受け付けても、紙で形式チェックを行うため、印刷する手間が発生し、業務負担が増加
（例２）申請から審査までデータで対応した業務フローができたが、紙の業務フローが残っているため、業務負担が減少しない

# Point4 適切な成果指標の設定と費用対効果等の検討・検証

○ 初期投資や業務改革を進めるための人材の確保等の費用と労力をかける必要があるため、**住民、議会、財政担当部門、業務にあたる職員など多くの関係者の理解を得る観点から、成果指標を設定**することが重要

○ フロントヤード改革にかける**コストに見合う効果（費用対効果）が得られる取組であるかを検討**するとともに、**運用開始後はその効果を定期的に検証**することが重要

## 進め方

### 3.8. 成果指標の設定 （P.47～）

■ 改革の効果や進捗状況を定期的に検証できるよう、**各自治体の目指す姿に基づき改革の進捗を確認するための指標（KPI）を設定**することが重要

■ KPIの設定については、改革の取組全体としてのKPIと、具体的な取組ごとのKPIを設定することが考えられる

### 4.2. デジタルを活用した業務改善 （P.55～）

導入方法や仕様の検討等

#### 4.2.2 費用対効果の検討 （P.62～）

■ 先行団体の効果を参考に、調達前に導入を検討しているデジタルツールの**費用対効果を試算**しておくことが重要

■ 費用対効果を試算することにより、自団体に適したデジタルツールであるか、過剰なデジタルツールの導入となっていないかを検討することが可能

■ 共同調達・共同利用やぴったりサービスの活用によりコスト削減も検討

調達、取組の実施

#### 4.2.4 効果検証 （費用対効果の検証を含む） （P.70～）

■ デジタルツール運用開始後、**設定したKPIに基づき定期的な効果検証**を行うことが重要

■ デジタルツール調達前に実施した費用対効果の算出を再度実施し、想定していた**費用対効果が得られているかを検証**することも重要

【参考】成果指標の設定例

| 改革全体のKPI（KGI）例 | |
|---|---|
| 住民利便性向上 | 住民の来庁から手続完了までの削減時間、住民満足度、来庁者数の削減 |
| 職員業務効率化 | 職員の作業時間の削減、職員満足度、窓口業務拘束職員数の削減 |

| 取組ごとのKPI例 | | |
|---|---|---|
| 具体的取組例 | アウトカム指標 | アウトプット指標 |
| オンライン申請 | オンライン申請の利用率 | オンライン申請可能手続数 |
| 書かない窓口 | 書かない窓口の利用率 | 書かない窓口利用可能手続数 |

【参考】費用対効果の把握方法（指宿市）

**【１年目】** ※職員人件費の算出＝年間業務量（時間）×職員の人件費単価（円）

**(改革前)対象業務の職員人件費**
5,364時間 × 1,972円
≒ **1,058万円**

－

**(改革後)対象業務の職員人件費**
3,311時間 × 1,972円
≒ **653万円**

＝

**職員人件費削減額**
2,053時間 × 1,972円
≒ **405万円**

**職員人件費の削減額**
＝ **405万円**

－

**ツール導入・運用経費**
初期経費 ＋ 初年度運用経費
＝ **288万円**

＝

**費用削減効果**
**１１７万円**

**【２年目以降】☆はKPI達成時の試算**

**職員人件費の削減額**
＝ **405万円**
**（☆437万円）**

－

**ツール運用経費**
＝ **228万円**

＝

**費用削減効果**
**１７７万円**
**（☆２０９万円）**

※削減される住民の手続時間や移動時間、待ち時間等を試算することも一つの方法

# Point5 窓口の改革と一体的に検討すべき取組

○　窓口の改革と併せて、デジタルツールから取得したログ等の**<u>データの利活用や、バックヤード業務の効率化による職員負担の軽減、庁舎空間の見直し</u>**などを行うことで更なる住民利便性向上や業務効率化を行うことが可能

## 進め方

**4. 3. 窓口の改革と一体的に検討すべき取組**（P.73～）

### 4. 3. 1 窓口業務改善のためのデータ利活用（P.73～）

- データ取得の負担やコストも考慮し、分析したい内容に応じて必要となるデータを検討
- データを可視化して職員に共有することで、KPIの改善に向けた意識醸成や取組を進める職員の納得感を生むことができる
- 業務改善の取組の検討にあたっては、現場の課題を踏まえた協議が可能となる環境を構築することが必要

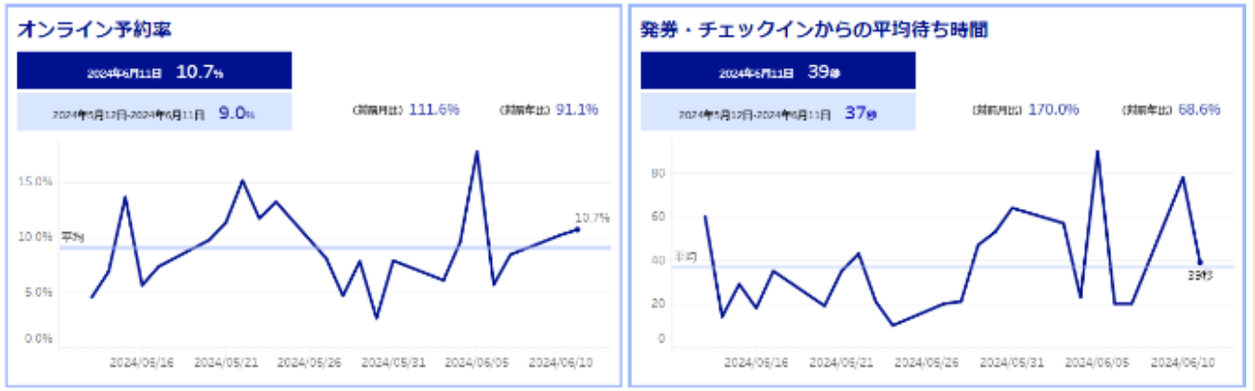
### 4. 3. 2 バックヤード業務の効率化（P.82～）

- フロントヤード改革は、受け付けた申請データを自動で基幹業務システムに入力されるようデータ連携を推進するなど、バックヤードとの一体的な改革が重要
- バックヤード業務の効率化例
  - ・民間委託し事務センター等において集約処理
  - ・申請データを集約し複数拠点（支所など）で分散処理

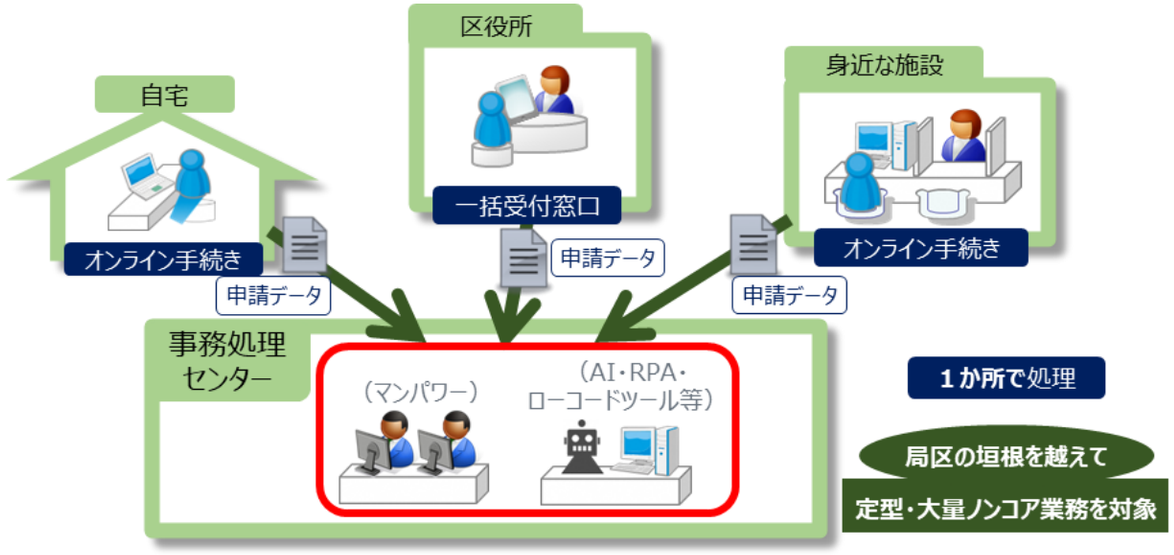
### 4. 3. 3 庁舎空間の見直し（P.83～）

- 来庁者にとってわかりやすい動線や利便性の高い空間を実現できるほか、業務フローに合った職員動線とすることでさらなる業務効率化が可能
- デジタル処理を前提とした業務フローに合わせたレイアウトとするなど職員側の仕事の進め方を踏まえて実施することが重要
- 訪れる住民のニーズや用件に応じて窓口のあり方を一緒に検討することも有効

【参考】データの利活用（裾野市）




【参考】バックヤード業務の効率化（北九州市）




【参考】庁舎空間の見直し（裾野市）

（改善前）

（改善後）

# 改革を進めるにあたっての留意事項

## ○ 改革を進めるにあたり陥りやすい失敗・支障事例と対応策

### ①「窓口業務担当部門とのコミュニケーション不足」

・窓口業務担当部門とのコミュニケーション不足により、窓口の現状や実態に即したデジタルツールの調達ができなかったため、同部門の職員の協力が得られなくなってしまい、改革が滞ってしまった

→フロントヤード改革は窓口業務の改革を行うものであることから、**現場である窓口業務担当部門の職員の意見を取り入れながら改革を行うことが必要**。意見を取り入れることが難しい場合は、丁寧にその理由を説明し、実現可能な改革に向けて協議を重ねることが重要

→先行団体の事例調査や当該団体の職員を講師とする研修会の開催等により、**窓口業務担当部門の職員との間で、改革の意義や取組の道筋、成果のイメージを共有すること**が必要

### ②「事業者の提案を鵜呑みにデジタルツールを導入」

・事業者からの「便利になる」という言葉を鵜呑みにしてデジタルツールを導入。現場のニーズに即したものではなかったため、導入したデジタルツールの利用が進まなかった

→**先行で導入した自治体の状況や導入した場合の活用見込み、得られる効果等を調査・分析**し、自団体に本当に必要な提案内容なのかをよく見極めて調達することが必要

### ③「現状分析不足」

・デジタル化自体が目的となってしまい、実際の利用件数を丁寧に分析せずにデジタルツールを導入した結果、効果に見合わないオーバースペックなデジタルツールの導入となってしまった

→現状分析を行い、課題を抽出した上で、その**課題解決に資するよう業務フローを見直しながらデジタルツールを導入すること**が必要。また、**改革の効果が得られやすい件数が多い手続等から改革に着手**することが必要

### ④「職員が使えないデジタルツールの機能」

・オンライン申請システムの申請様式作成手順が難解であるため、職員による申請様式の作成が進まず、オンライン申請に対応する手続が増えなかった
・タブレットを使用した書かない窓口を導入したが、申請様式を紙からタブレット用にデータ化する作業が煩雑で、原課が対応できなかった

→**デジタルツール運用時のことを想定して仕様検討すること**が重要。また、マニュアルを作成することや事業者による研修会の開催などを仕様書に盛り込むことも有効

### ⑤「職員が管理できないデジタルツール」

・RPAを導入し、シナリオの作成を委託したが、職員のRPAに対する理解が進んでおらず、シナリオを管理することができなかったため、業務の運用を変更する度にシナリオ変更についても事業者に発注しており、コストがかかっていた

→事業者や担当職員のみがそのデジタルツールを熟知している状態とならないよう、**勉強会等を定期的に実施**し、実際にデジタルツールを活用する現場の職員に**知見やノウハウを蓄積していくこと**が必要

# 国や都道府県による自治体の支援等

## 国の支援策

### ■自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト等説明者派遣事業【総務省】

自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト等に選定された団体の担当職員を派遣し、モデル団体のノウハウ等を共有する。

### ■窓口 BPR アドバイザー派遣事業【デジタル庁】

窓口DXを推進する地方公共団体に対して、デジタル庁が委嘱した窓口DXに深い知識と経験のある地方公共団体職員等による支援を行い、窓口BPRの「自走」を目的とした、「きっかけづくり」のためのノウハウを提供する

### ■地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業（地方公共団体のDX関係）【総務省】

「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」において、地方公共団体のDXに係るアドバイザーの派遣を行い、地方公共団体のDX推進に係る財政運営・経営の質の向上を図る

### ■地域情報化アドバイザー派遣制度【総務省】

情報通信技術（ICT）を地域の課題解決に活用する取組に対して、専門家を派遣し、助言・提言・情報提供等を行うことにより、地域における ICT利活用促進や、活力と魅力ある地域づくり、地域の中核を担える人材の育成を図る

### ■新しい地方経済・生活環境創生交付金【内閣府】

書かない窓口やオンライン申請、リモートでの窓口対応、コンビニ交付の導入などのフロントヤード改革に資する個別の取組も推進する

### ■市町村におけるCIO補佐官等としての外部人材の任用等に係る地方財政措置【総務省】

市町村がCIOのマネジメントを専門的知見から補佐するCIO補佐官等として、外部人材の任用等を行うための経費に対して特別交付税措置を適用

### ■市町村支援のためのデジタル人材の確保に係る地方財政措置【総務省】

都道府県等が市町村支援のためのデジタル人材の確保に要する経費に係る特別交付税措置。
また令和7年度からデジタル人材としての一定のスキル・経験を有し、市町村支援業務を行う常勤職員について、普通交付税措置

### ■地方公共団体におけるデジタル化の取組の中核を担う職員（DX推進リーダー）の育成に係る地方財政措置【総務省】

計画的なデジタル人材の育成が喫緊の課題であることを踏まえ、DX推進リーダーの育成に係る経費に係る特別交付税措置

### ■デジタル活用推進事業債【総務省】

書かない窓口システムやオンライン申請システムの導入又は改修のほか、書かない窓口やオンライン申請などで受け付けたデータを基幹業務システムへ連携するために必要となる当該システムの改修・申請管理システムの導入など、住民に対して提供するサービスに係る業務において当該住民の利便性の向上のために必要な情報システムの導入又は改修について対象とするもの

※その他環境支援として自治体窓口DXSaaS、デジタルマーケットプレイス等も掲載

## 都道府県による支援例

県と県内市町村がデジタルツールを共同調達し、導入コスト削減や事務負担の軽減、導入自治体間でのノウハウ共有を図った事例を紹介

## 様式・付録

窓口業務の業務量調査、窓口利用体験調査、カスタマージャーニーマップの作成、業務フロー・データフローの作成を実施の際に活用できる調査票やフォーマットを様式として用意。付録についてはP.14～17参照

# 人口規模等に応じたフロントヤード改革の取組例①

○ 人口20万人程度の団体においては、**窓口の混雑の解消**と**処理件数が多いバックヤード業務の効率化に向けて、全体最適化を図る多様な取組**を実施することが重要

## A市（人口20万人程度）

### 現在の姿

＜地域特性＞
- ・庁舎への**交通の便が良い**
- ・**子育て世代が多い**

＜職員の体制＞
- ・**DX担当職員は10名前後**
- ・**住基担当職員は30名程度**

＜窓口の現状＞
- ・繁忙期はかなり**混雑し、長時間滞在する住民も見られる**
- ・子育て世帯から、**オンライン申請の使い勝手が良くない**との声が寄せられた
- ・住基担当職員は窓口以外の**業務に充てられる時間を確保できていない**

＜その他＞
- ・部署ごとの個別事務のデジタル化に留まり、**全庁的な改革は行われていない**
- ・各分野の**業務フロー全体を最適化する観点での改革は行われていない**
- ・多くの部署で封入封緘作業等の**ノンコア事務**に職員の手間がとられている

### 改革を取り巻く状況

- ・窓口担当課職員は忙しいが、**改革の必要性を強く感じており、協力は得やすい**
- ・DX担当職員には、個別ツール等のデジタル化の知見等はあるが、**全庁的な改革推進、業務フローの全体最適化の経験がない**
- ・手続件数が一定量あり、**効果が数値として表れやすいため、かけられる費用・時間が比較的大きい**

**改革の実施**

| 取組の方針 | 取り巻く状況を踏まえた具体的な取組例 |
|---|---|
| ・改革推進に外部人材を活用（全庁を見渡してDXを指揮できる人材、業務フロー全体の最適化をサポートできる人材） | ・任期付き外部デジタル人材（CIO補佐官）★ |
| ・住民の実際の行動等を分析するほか、定量的なデータに基づき課題を把握 | ・窓口利用体験調査★<br>・窓口業務の業務量調査★<br>・窓口関連システムのログ等を活用したデータ分析★ |
| ・既存業務の見直しによる住民が迷わない庁舎・案内の整備 | ・庁舎の整理整頓★<br>・住民の導線の検証と見直し★<br>・手続チェックシートの作成・公表★<br>・フロアマネージャーの配置★ |
| ・自宅等から申請ができる環境を整備し、窓口に来なくても一人で申請ができる来庁者を極力減少 | ・手続案内システム★<br>・オンライン申請（申請率向上に向けた周知啓発、UIの改善などを強力に推進）★ |
| ・待合スペースに滞留する住民を減少 | ・予約システム★ |
| ・住民1人あたりの窓口での手続き時間を減少 | ・書かない窓口（リレー型・住民入力方式（セルフ端末や来庁前の事前入力））★ |
| ・バックヤード業務を効率化 | ・データ連携や電子審査等による受付から審査・通知まで一貫したデータ対応★<br>・事務集約センター設置によるノンコア事務の集中処理★ |

**【周辺自治体との共同調達・共同利用を中心都市として波及】**

※「★」の取組を実施した場合の年間の概算運用経費とその取組により得られる効果の例はP.17へ

# 人口規模等に応じたフロントヤード改革の取組例②

○ 人口５万人程度の団体においては、窓口の混雑状況や庁舎への交通アクセス等、**自治体を取り巻く状況・課題等を踏まえて、住民・職員のニーズとコストのバランスを考慮した取組**を実施することが重要

## B市（人口5万人程度）

### 現在の姿

＜地域特性＞
・市域が広く、**本庁舎への来庁に時間がかかる住民が多い**

＜職員の体制＞
・**DX担当職員は3名前後**
・**住基担当職員は12名前後**

＜窓口の現状＞
・通常、**来庁者が途切れることはあまりない**が、混雑する程ではない
・**繁忙期には混雑**することもある
・住基担当職員は窓口以外の**業務に充てられる時間を十分に確保できていない**
・窓口業務は受付、入力、審査を別の職員で分業しているが、それぞれの担当**職員の動きを意識した執務スペースになっていない**

### 改革を取り巻く状況

・地域特性や窓口の現状等から課題が明確であり、首長や職員からの**改革の理解や協力が得られやすい**
・改革したくとも**DX担当職員には**、その進め方についての**知見やノウハウがない**
・**手続件数が多くなく、**改革の効果が大きな数値として表れにくいため、**かけられる費用・時間に一定の制約がある**

改革の実施

| 取組の方針 | 取り巻く状況を踏まえた具体的な取組例 |
|---|---|
| ・改革推進に外部人材等を活用（ノウハウが不足している取組のサポートを行う人材等） | ・任期付き外部デジタル人材（CIO補佐官）★<br>・国や都道府県のアドバイザー<br>・民間事業者による伴走支援 |
| ・住民の実際の行動等を分析し、課題を把握 | ・窓口利用体験調査★<br>・カスタマージャーニーマップの作成★ |
| ・既存業務の見直しによる住民が迷わない庁舎・案内の整備 | ・庁舎の整理整頓★<br>・住民の導線の検証と見直し★<br>・手続チェックシートの作成・公表★<br>・フロアマネージャーの配置★ |
| ・自宅等から申請ができる環境を整備し、住民の移動の負担を減少 | ・手続案内システム<br>・オンライン申請★ |
| ・支所等の近場で手続・相談ができる環境を整備し、住民の移動の負担を減少 | ・リモート窓口（オペレーターによる1次対応導入）<br>・証明書自動交付サービスの設置★ |
| ・申請書への記入漏れや記載ミスを減少 | ・書かない窓口（ワンストップ型・聞き取り方式）★ |
| ・バックヤード業務を効率化 | ・職員の導線の検証と見直し★<br>・データ連携や電子審査等による受付から審査・通知まで一貫したデータ対応 |

【必要に応じて**周辺自治体との共同調達・共同利用を実施。都道府県による支援も積極活用**】

※「★」の取組を実施した場合の年間の概算運用経費とその取組により得られる効果の例はP.17へ

# 人口規模等に応じたフロントヤード改革の取組例③

○ 人口１万人程度の団体においては、**限られた人的・財政的なリソースの中でも、**先行団体の知見の活用や周辺自治体との共同調達・共同利用の実施等により、**実現可能性や継続性に留意した取組**を実施することが重要

## C町（人口1万人程度）

### 現在の姿

＜地域特性＞
- ・中山間地域が多く、**集落が点在**
- ・公共交通機関が少なく、本庁舎への**アクセスが不便**
- ・**高齢者が多い**

＜職員の体制＞
- ・**DX担当職員は1名**のみ
- ・**住基担当職員は5名前後**で少人数

＜窓口の現状＞
- ・来庁者が少なく、繁忙期でも**庁舎が混雑することはない**
- ・**窓口が分からない住民**から声を掛けられることが多く、**業務が中断**しがち
- ・申請書記入に**誤りがよく見られ、住民のサポートを行う場面が多い**
- ・窓口業務は**受付から入力、審査まで職員1名**で対応している

先行団体の一連の取組をセットで取り込むことが有効

### 改革を取り巻く状況

○住民サポートに時間をかけたいが・・・
- ・住基担当職員が少なく、**業務全体の見直しに取り組む機運が乏しい**
- ・DX担当職員も含めて職員全体に、**改革に関する詳細の知見が十分にない**
- ・財政力が弱く、改革に活用できる**予算が乏しい**
- ・**手続件数が少なく、**改革の効果が数値として見えにくいため、**かけられる費用・時間が限られる**

改革の実施

| 取組の方針 | 取り巻く状況を踏まえた具体的な取組例 |
|---|---|
| ・改革推進に外部人材等を活用（参考とすべき先行団体の取組内容に基づく助言や、機運醸成から取組実施まで継続的なサポートを行う人材、システム導入・管理等の実務を担う人材等） | ・国や都道府県のアドバイザー★（・必要に応じて民間事業者による伴走支援）<br>・都道府県が確保したデジタル人材（実務を担う人材）➢本手順書6.1.1　3③参照 |
| ・日常の窓口業務の延長線上で現状分析を実施（取り組みやすい手続に絞って実施） | ・窓口利用者へのアンケート調査★ |
| ・既存業務の見直しによる住民が迷わない庁舎・案内の整備 | ・庁舎の整理整頓★<br>・住民の導線の検証と見直し★<br>・手続チェックシートの作成・公表★ |
| ・自宅等から申請ができる環境を整備し、住民の移動の負担を減少 | ・ぴったりサービスを活用<br>・都道府県で共同調達しているオンライン申請システム★ |
| ・ダブルチェック体制を整備 | ・オンライン申請件数の増加に伴う職員の配置見直し（受付職員の配置を減らし、バックヤード業務の体制を強化）★ |
| ・支所等の近場で手続・相談ができる環境を整備し、住民の移動の負担を減少 | ・リモート窓口（本庁舎職員による対応）★<br>・証明書自動交付サービスの設置<br>・職員による定期的な支所等への出張（業務効率化に伴い生じた時間を活用） |
| ・申請書への記入漏れや記載ミスを減少 | ・オンライン申請システムをそのまま窓口で活用して申請サポート（窓口でも活用し、実質的に書かない窓口を実現）★<br>【類例※】ぴったりサービスを活用した書かない窓口（聞き取り方式）➢本手順書4. 2. 2(2)コラム参照 |

**【周辺自治体との共同調達・共同利用を積極的に実施。都道府県による支援も積極活用】**

※マイナンバーカードを活用した簡易な申請書記入サポート機器を導入する事例もある

※「★」の取組を実施した場合の年間の概算運用経費とその取組により得られる効果の例はP.17へ

# 人口規模等に応じたフロントヤード改革の取組例に係る概算運用経費と効果の例

「★」の取組を実施した場合の年間の概算運用経費とその取組により得られる効果の例は以下のとおり想定される。
【各運用コストについては自治体フロントヤード改革モデルプロジェクトに選定された団体の取組を参考に試算】

※外部人材の任用等に係る
特別交付税措置適用時の負担額

## 運用経費例

| A市（人口20万人程度） | | B市（人口5万人程度） | | C町（人口1万人程度） | |
|---|---|---|---|---|---|
| デジタル人材採用 | 15万円※ | デジタル人材採用 | 15万円※ | 都道府県で共同調達しているオンライン申請システム（窓口でも活用し、実質的に書かない窓口を実現）<br>※ぴったりサービスの活用の場合は0円 | 30万円 |
| システム等のログ等を活用したデータ分析 | 32万円 | | | | |
| 手続案内システム | 84万円 | | | | |
| オンライン申請 | 158万円 | オンライン申請 | 158万円 | | |
| 予約システム | 178万円 | | | | |
| 書かない窓口 | 896万円 | 証明書自動交付サービス | 220万円 | リモート窓口 | 5万円 |
| データ連携・電子審査・電子通知 | 455万円 | 書かない窓口 | 225万円 | | |
| 合計 | 約1,818万円 | 合計 | 約618万円 | 合計 | 約35万円 |

## 定量的効果例

### 職員

**A市**
■オンライン申請：**4,533時間削減（約952万円※1削減）**
（年34,000件×8分削減/件（手続時間））
■書かない窓口：**6,200時間削減（約1,302万円※1削減）**
（年124,000件×3分削減/件（手続時間））
■電子通知：**約785万円※2削減**
（年71,330件×110円/件）
※1　職員の1時間あたりの給与を約2,100円として換算
※2　郵送費1通あたりの金額を110円として換算

**B市**
■オンライン申請：**1,133時間削減（約238万円※削減）**
（年8,500件×8分削減/件（手続時間））
■証明書自動交付サービス：**507時間削減（約106万円※削減）**
（年7,600件×4分削減/件（手続時間））
■書かない窓口：**1,550時間削減（約326万円※削減）**
（年31,000件×3分削減/件（手続時間））
※職員の1時間あたりの給与を約2,100円として換算

**C町**
■オンライン申請：**170時間削減（約36万円※削減）**
（年1,700件×6分削減/件（手続時間））
■書かない窓口：**310時間削減（約65万円※削減）**
（年6,200件×3分削減/件（手続時間））
※職員の1時間あたりの給与を約2,100円として換算

### 住民

**A市**
■オンライン申請：**30,600時間削減**
（年34,000件×54分削減/件（移動片道27分×2））
■書かない窓口：**4,133時間削減**
（年124,000件×2分削減/件（手続時間2分））
■予約システム：**1,550時間削減**
（年124,000件×45秒削減/件（待ち時間45秒））

**B市**
■オンライン申請：**7,650時間削減**
（年8,500件×54分削減/件（移動片道27分×2））
■証明書自動交付サービス：**4,560時間削減**
（年7,600件×36分削減/件（移動片道18分×2））
■書かない窓口：**1,033時間削減**
（年31,000件×2分削減/件（手続時間2分））

**C町**
■オンライン申請：**1,530時間削減**
（年1,700件×54分削減/件（移動片道27分×2））
■書かない窓口：**207時間削減**
（年6,200件×2分削減/件（手続時間2分））
■】リモート窓口：**36時間削減**
（年60件×36分削減/件（移動片道18分×2））

## その他の効果例

■オンライン申請により休日や夜間など**いつでも申請が可能になった**。
■予約システムの導入により**職員側の事前準備や窓口体制確保が可能になった**。
■聞き取り型やリレー型の書かない窓口の導入により、**申請書の記入誤りや住民の手続漏れがなくなった。**
■電子通知の導入により**封入・封緘作業の手間も削減された**。
■申請・届出等業務の効率化や窓口業務の集約・窓口カウンターの共用化により、**各課窓口職員が連携して来庁者に寄り添う意識が醸成された**。