愛媛県（市）グループ

愛媛県今治市　　（人口150,783人）
愛媛県宇和島市　（人口　70,621人）
愛媛県新居浜市　（人口115,883人）
愛媛県四国中央市（人口　83,062人）
愛媛県西予市　　（人口　35,259人）

【対象業務】　照会回答
介護保険　住宅改修費給付
児童手当　現況届
【モデル】　市町村モデル

最終報告会 資料

概　要

同一の業務について自治体間でやり方に違いがあるため、効率的に改善するには、業務/作業のルール化やパターン化といった標準化が重要となる。また、業務における紙への依存度が高いことが、ノウハウの蓄積や業務の可視化を困難にし、更にICTを活用した施策の導入の障壁となっている。

そこで、本テーマでは、標準化に加え、内部事務を含めた一気通貫の電子化（データ化）にもフォーカスし、全庁調査結果に基づき選定した①照会回答、②住宅改修費給付、③児童手当現況届の３業務についてその重要性を検証していくこととした。

Phase１ 可視化	Phase2 標準化と最適化	
全庁業務量調査 / 対象業務選定	**プロセス比較による課題明確化 / 業務最適標準モデル設定**	**実現可能モデル設定 / 施策実証**
• 全庁における業務と作業内容・処理時間の可視化調査を**同一基準・同一手法**で実施 • **共通で高負荷かつ改善が見込める**業務を選定 **【対象業務】** ① 照会回答 ② 介護保険 住宅改修費給付 ③ 児童手当現況届	• 自治体間の**業務プロセス比較**を通じて、業務のあるべき姿と現状のギャップを分析し、**課題を明確化** • ECRS※の観点から、**課題解決施策の方向性**ならびに**標準的な最適モデル(ToBeモデル)**を設定 	• あるべき姿実現を目指しつつ、現場の環境を鑑みた**実現可能なSTEPモデル（CanBeモデル）**を設定 • CanBe実現のための施策を具体化し、実証による**効果検証を実施** • **検討結果から見えた課題を整理**し、本格導入に向けた準備を整える ※令和2年度は、一部施策に限定 ペーパーレス　RPA　AI

図１：取り組みの全体像

※Eliminate(排除)、Combine(結合)、Rearrange(交換)、Simplify(簡素化)

照会回答

団体間業務フロー比較（*Before*、*As-Is*）

５市の業務フローについて、各プロセスを構成する作業の主な相違点を以下にまとめる。

フロー 照会側	フロー 回答側	今治市 [3,601件/年]	宇和島市 [3,578件/年]	新居浜市 [3,565件/年]	四国中央市 [4,130件/年]	西予市 [3,784件/年]
照会準備						
決裁						一部電子決裁 （ワークフロー機能）
照会依頼		グループウェアの回覧機能を活用	グループウェアの掲示板機能を活用	グループウェアの掲示板機能を活用	グループウェアの掲示板とメールを活用	課長＋管理職宛にグループウェアのメッセージ機能にて送付
	照会受付					漏れがある場合は受信側が関係課へ転送
	課内／庁内照会					
	回答集約					既読確認機能を活用し、回答無しは意見無し/該当無しとみなす
	決裁			• 決裁に用いた資料は年度毎の共有フォルダで保管 • 一部課長回覧のみ		各課長を通した回答により決裁伺いを省略 （決裁が必要な場合は一部電子決裁）
	回答送付					
回答督促				回答状況は共有フォルダ内の回答有無で確認		既読確認機能を活用し、回答無しは意見無し/該当無しとみなす
回答集約						庁内共有フォルダで回答収集

※年間件数はサンプル課の件数を元にした推定値

標準業務フロー（*After*、*To-Be*モデル）

照会種類および回答属性に着目し、それらに応じた照会をしない仕組みづくりやテンプレート活用によるルールの徹底、ならびにWebアンケート等ツールを活用した回答集約効率化など全体的な負荷軽減を図る。

照会内容の整理/見直し

照会回答事例から照会種類/回答属性を以下のように整理。照会内容のテンプレート化に活用するだけではなく、ケースに応じたTo-Be（あるべき姿）を設定することで、多岐に渡る照会回答作業の負荷を軽減。

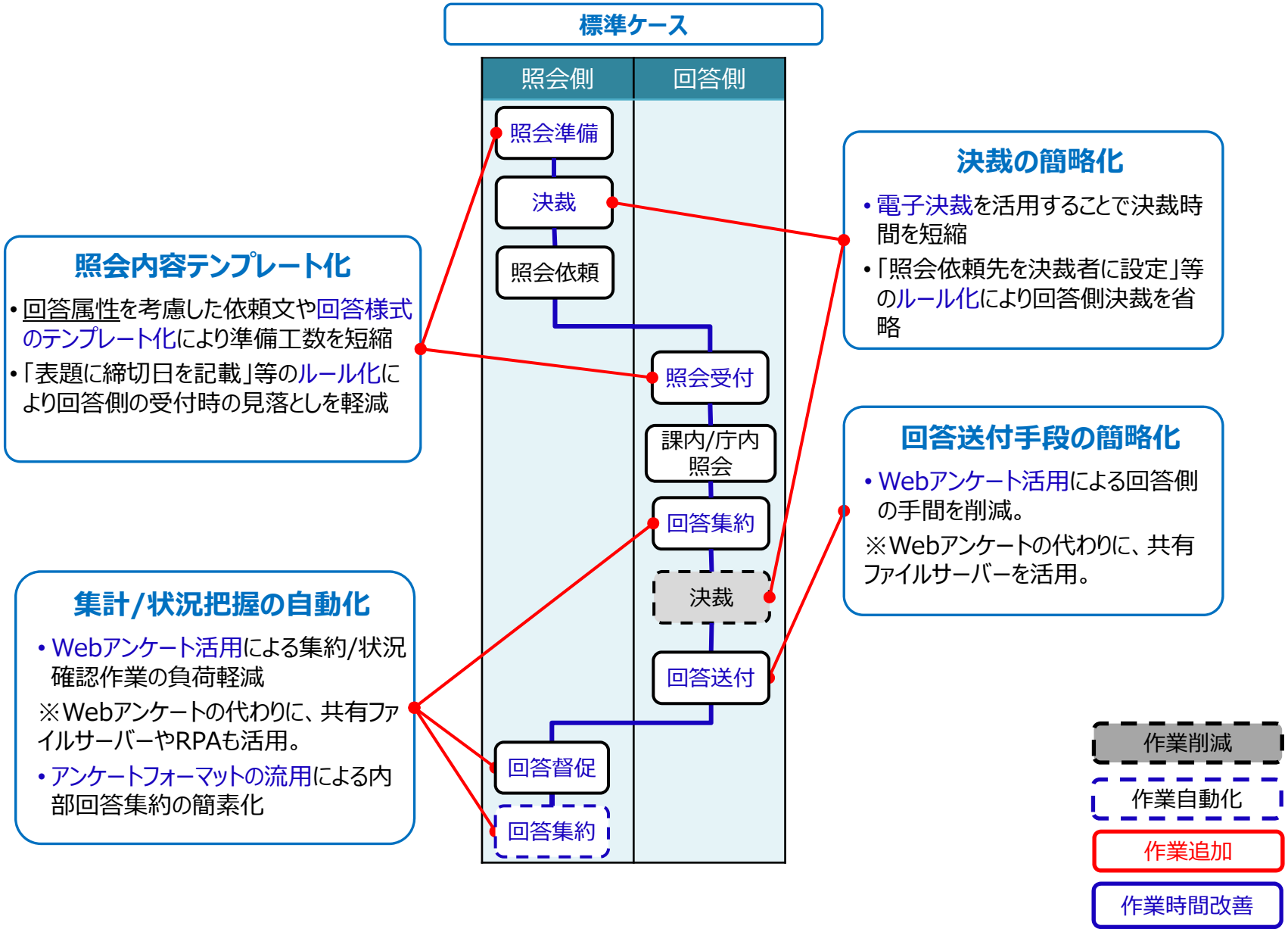
表１：照会種類と回答属性について

照会種類		回答属性	ToBeが異なるケース
意見照会	施策/方針案等について、修正/追加意見がある場合に回答させる照会 例）市/町議会への提案議案に関する意見照会(パブリックコメント) など	意見	ー
意向/希望調査	予算・行事の予定/計画など各課の意向や、検診/研修/募集等の希望を問う照会 例）人間ドック検診等の受診対象者照会 など	予定/計画 希望票/申請書 出欠/日程調整	個人の意向・希望を確認し、組織としての回答が不要なケース →回答者へ直接依頼
状況照会	各種施策/対策等の取組状況・更新情報や、物品調達等の過去実績、庁内設備やIT資産の状況などを問う照会 例） - 前年度実績の照会（物品調達実績、各種制度の利用実績等） - 課内で利用するソフトウェアの一覧管理表の提出依頼など	取組/進捗状況 備品/IT資産情報 人事情報 連絡体制/窓口情報 問い合わせ	過去実績/各所属整備情報を利活用できるケース →情報を蓄積する仕組みを作成し、照会件数自体を削減

照会回答

標準業務フロー（*After*、*To-Be*モデル）

業務フローの見直し、及びICTを活用により最適化した、目指すべき業務プロセス（To-Beモデル）を下記に示す。

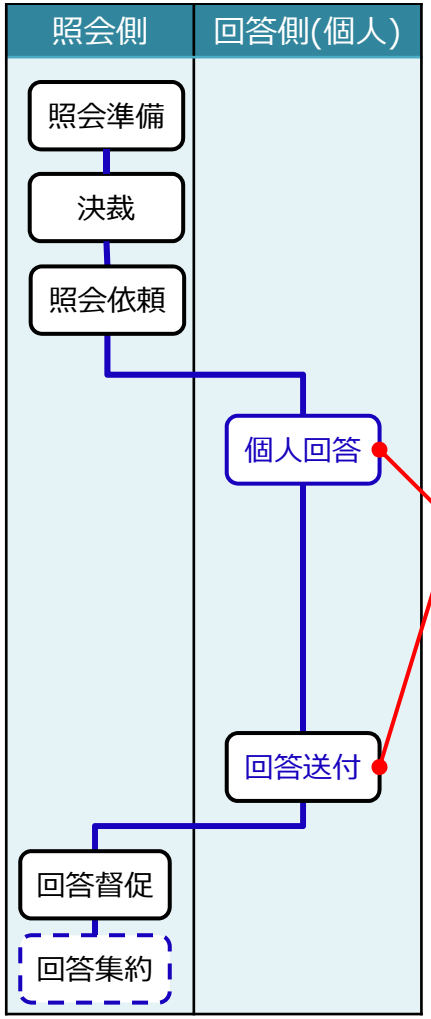


照会回答

標準業務フロー（*After*、*To-Be*モデル）

業務フローの見直し、及びICTを活用により最適化した、目指すべき業務プロセス（To-Beモデル）を下記に示す。

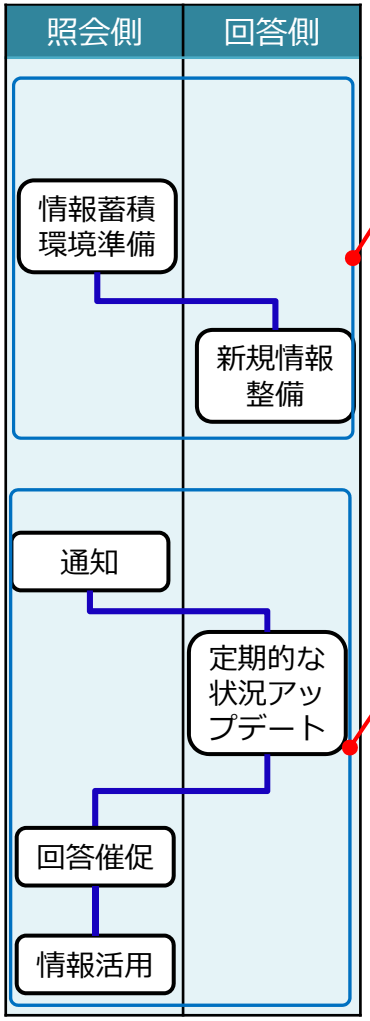
組織としての回答が不要なケース



照会内容のルール化：対象に応じた宛先設定とツールの活用

- 組織として回答が不要な場合は個人宛に直接依頼。
- webアンケートや共有サーバーを活用することで宛先多数による依頼/回答作業を簡略化

過去実績等の情報を利活用できるケース



初回対応

- 組織として回答が不要な初回は他照会種類と同様の対応により、蓄積環境を構築

2回目以降の情報活用

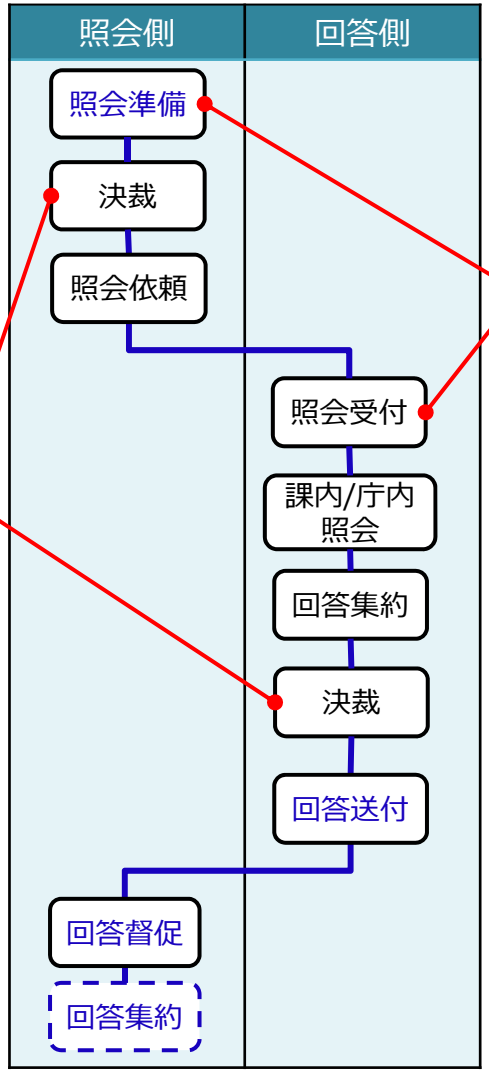
- 照会側は情報活用時の通知・催促のみの作業に簡素化

作業削減
作業自動化
作業追加
作業時間改善

照会回答

標準業務フロー（*After*、*Can-Be*モデル）

To-Beモデルを目指しつつ、現場の環境を鑑みた実現可能なSTEPモデル（CanBeモデル）を下記に示す。



電子決裁の導入課題

- 他の業務でも共通する作業であるため、本業務単独で決めることは困難である。今回は従来通りの運用とする。

ルール化徹底の課題

- ルールのみ制定しても周知徹底をし使われないと風化していくことが懸念される。
- 定着させていくためには利用者の意識とツール整備の両方が必要である。
- 今回は周知徹底の前段階として、利用者が必要とするガイドライン案の制定とWebアンケートによるツールの活用を照会種類/回答属性に応じて試行。

照会全体課題

- 照会行為そのものをなくしていくことが根本解決につながるが、照会内容は各部署がそれぞれ発出しており多岐に渡っている。
- 今回、多岐に渡る照会内容の実態を把握し照会の種類を整理。

作業削減

作業自動化

作業追加

作業時間改善

照会回答

効　果

Can-Beモデルを具現化し、現状（As-Is）からの業務量削減効果と付随する定性効果等を検証した。

実証実験前提条件

・県から市町へ発出される照会（3種類）を対象とし実証。
・回答側ではWebアンケートによる集約を用いず従来通り。

実証実験結果（Can-Beモデル）

・照会種類に依らず、同程度の削減効果が得られた**(図2)**。
- 意見照会　　：照会側1件当たり約44%減
- 意向希望調査：照会側1件当たり約52%減
- 状況照会　　：照会側1件当たり約47%減
- 回答側：照会の種類に依らず1件当たり約3%減

→「照会側の回答集約」が主な削減内容ではあるが、
簡易的な手法で効果を創出できることを確認。

他の団体へのCan-Beモデルの適用

・実証結果を用い各団体の現状に対し、全庁の推定効果を算出**(図３)**。
※照会種類の内訳はサンプル課における1か月分の照会内容から試算。
※過去情報を参照する場合など、Webアンケートが適用不向き（今回の効果が適用されない）案件も存在することを考慮。
・Webアンケートを既に取り入れ始めている市もあり。

To-Beモデルで期待される効果

・情報蓄積による状況照会件数の削減
・個人への直接照会による回答側の内部照会省略
・テンプレート利用や決裁手順等ルールの徹底による各作業の削減

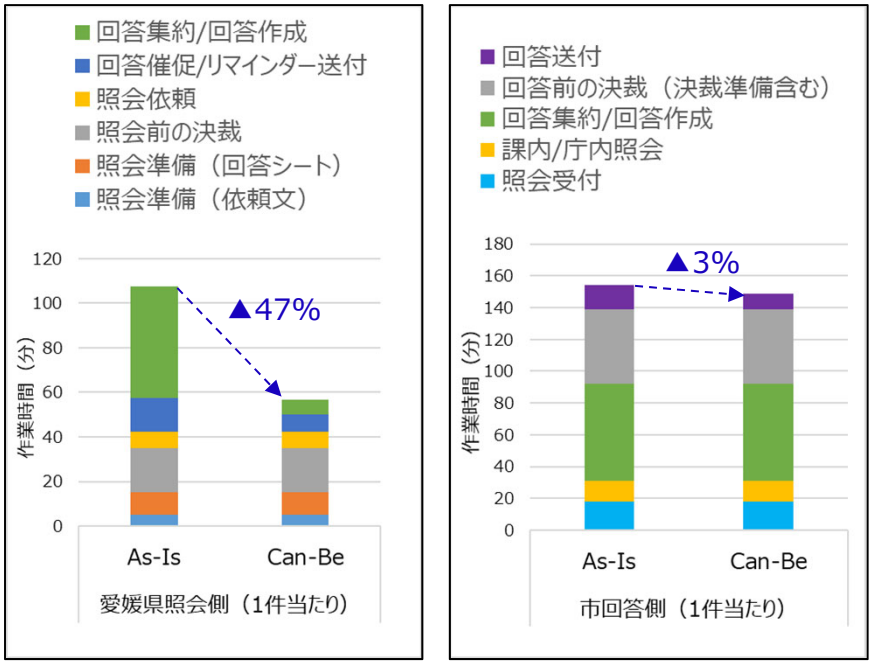


図２：実証結果による効果推移（照会3種類平均）

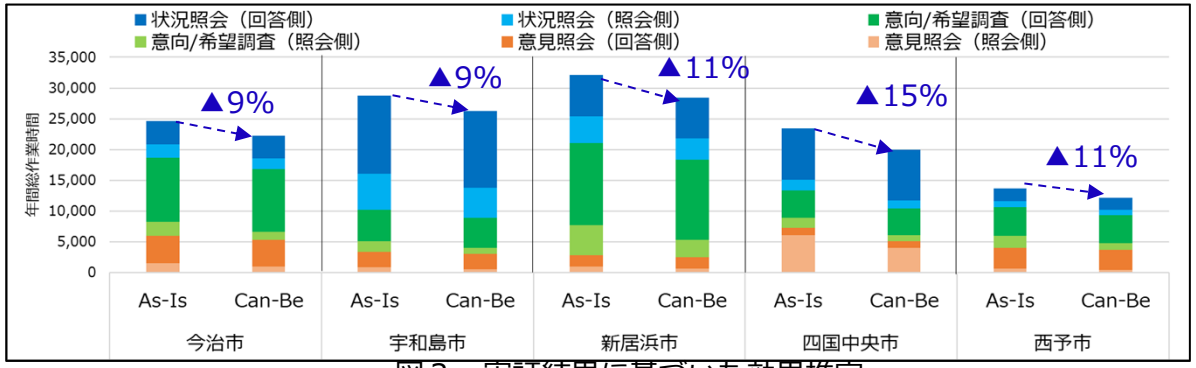


図３：実証結果に基づいた効果推定

照会回答

効　果

Can-Beモデルを具現化し、現状（As-Is）からの業務量削減効果と付随する定性効果等を検証した。

その他の効果

今回の実証において、WEBアンケートの利用回答者39名に対して意見を伺い、以下の結果が得られた。

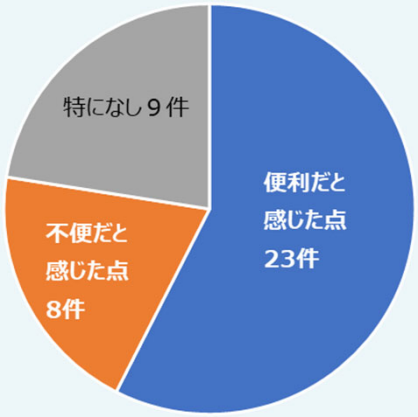


図４：アンケート結果（複数回答可）

便利だと感じた点	件数
メール送信の手間がなくなった	10
報告手順が簡素化された	5
入力しやすい	5
回答の保存がしやすい	2
集計作業がしやすい	1

不便だと感じた点	件数
決裁を取りにくい。	3
回答記録を残しにくい。	3
PCのネットワーク環境の切り替えが必要。	3

不便に感じた点の一つに『内部決裁の取りにくさ』が挙げられている。
内部決裁が必要な場合は、「決裁者に回答集約の権限を設定し、各回答者に回答依頼する」など運用に工夫が必要である。
このように単純にツールを導入するだけではなく、「場合に応じた効果的な使用方法」など回答側が困らないようにしていくため為にも、ガイドラインといった共通指針が必要である旨が確認できた。

本検証結果を元にガイドラインを案として作成検討するが、
県ならびに県内市町共通指針のルールブックとすべく引き続き検討していく必要がある。

住宅改修費給付

団体間業務フロー比較（*Before*、*As-Is*）

５市の業務フローについて、各プロセスを構成する作業の主な相違点を以下にまとめる。

フロー			今治市 [1,000件/年]	宇和島市 [339件/年]	新居浜市 [653件/年]	四国中央市 [450件/年]	西予市 [201件/年]
申請者	ケアマネー 住宅業者	自治体					
相談							
	事前申請	事前申請 受付	支所受付あり	支所受付あり	支所受付なし	支所受付あり	支所受付あり
		審査／ 入力	• 各地管轄の支所が原則として窓口 • 形式審査を支所/本庁で共に実施 • エクセル台帳とシステムへ入力	• 支所は受付のみ • システムのみに入力	システムのみに入力	• 支所は受付のみ • 事前申請の審査時に、介護システム以外から情報収集する場合あり	• 支所は受付のみエ • クセル台帳とシステムへ入力
		決裁 仮決定 通知	• 支所受付分は支所内で起案決裁 • 理由書、申請書に決裁欄あり • 申請書のコピーに捺印し通知書を代用	文書管理で一日分をまとめて決裁	仮決定通知書で１～２週間分まとめて決裁	１件づつ決裁	文書管理で１件づつ決裁
	事後申請	事後申請 受付	支所受付あり	支所受付あり	支所受付なし	支所受付あり	支所受付あり
		審査／ 入力					
		決裁 決定通知					最終支出前に係内の全正規職員に回覧し内容確認
		支払い 資料保管	・受領委任払い 8割 ・償還払い 2割	・受領委任払い 1割未満 ・償還払い 9割以上	・償還払い	・受領委任払い 1割未満 ・償還払い 9割以上	・受領委任払い 1割未満 ・償還払い 9割以上

住宅改修費給付

標準業務フロー（*After*、*To-Be*モデル）

業務フローの見直し、及びICTを活用により最適化した、目指すべき業務プロセス（To-Beモデル）を下記に示す。

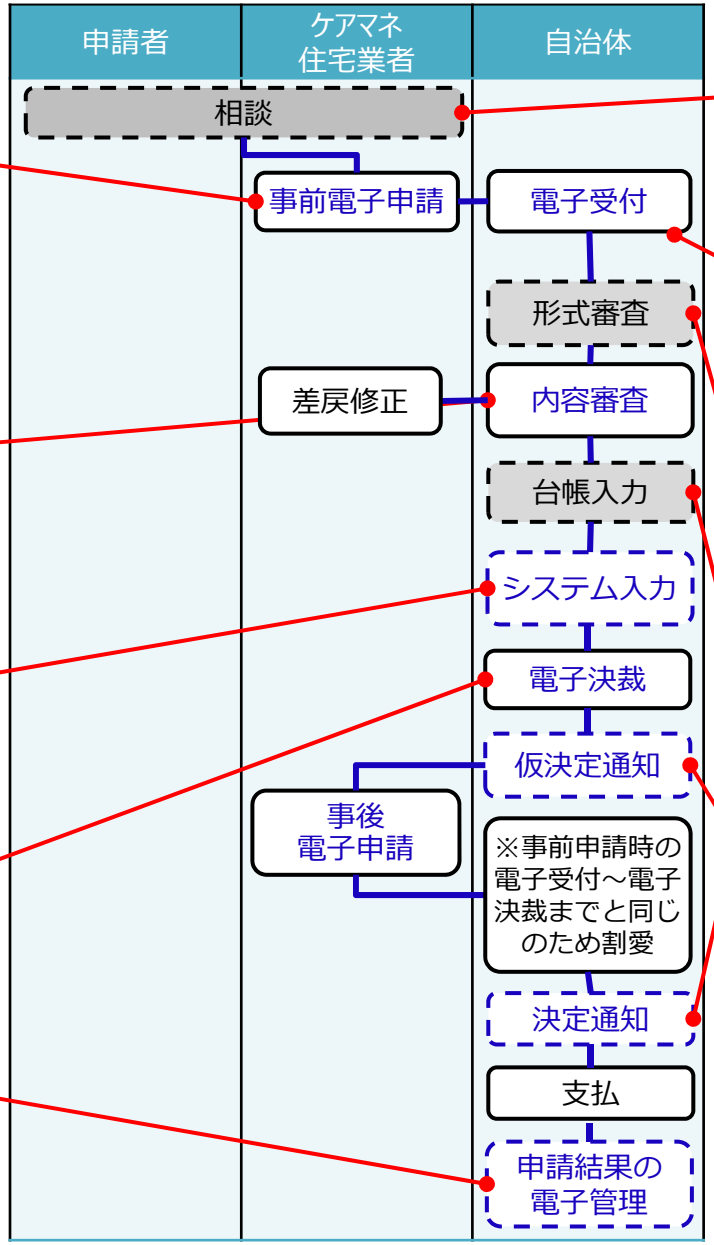
入力項目の類型化、簡素化
- プルダウンやラジオボタンの採用による誤字の低減
- 複数回入力していた項目を一回の入力に統合し項目数を低減

内容審査の審査時間削減
- 電子審査導入により過去の審査内容を容易に検索する
- 審査の履歴を残すことで、審査ポイント等の標準化やノウハウの蓄積を実現し、内容審査を効率化

システムへの入力の自動化
- RPAを用いてシステムへ自動転記

決裁書類の電子化
- 申請書類同様に決裁書類も電子化と項目の見直し

申請結果の電子管理
- 審査、決裁の電子化により、申請結果を電子で管理
- 検索性の高いデータとして管理



事前相談時間の削減
- 申請書作成に関する問い合わせに自動で対応

支所での申請受付廃止
- 電子申請導入による支所での受付と審査の廃止

形式審査の自動化
- 誤記・記入漏れの自動検知
- 申請内容とシステム内の情報をRPAにより自動照合

審査のワークフロー管理
- 審査状況（進捗）の見える化による台帳入力の廃止

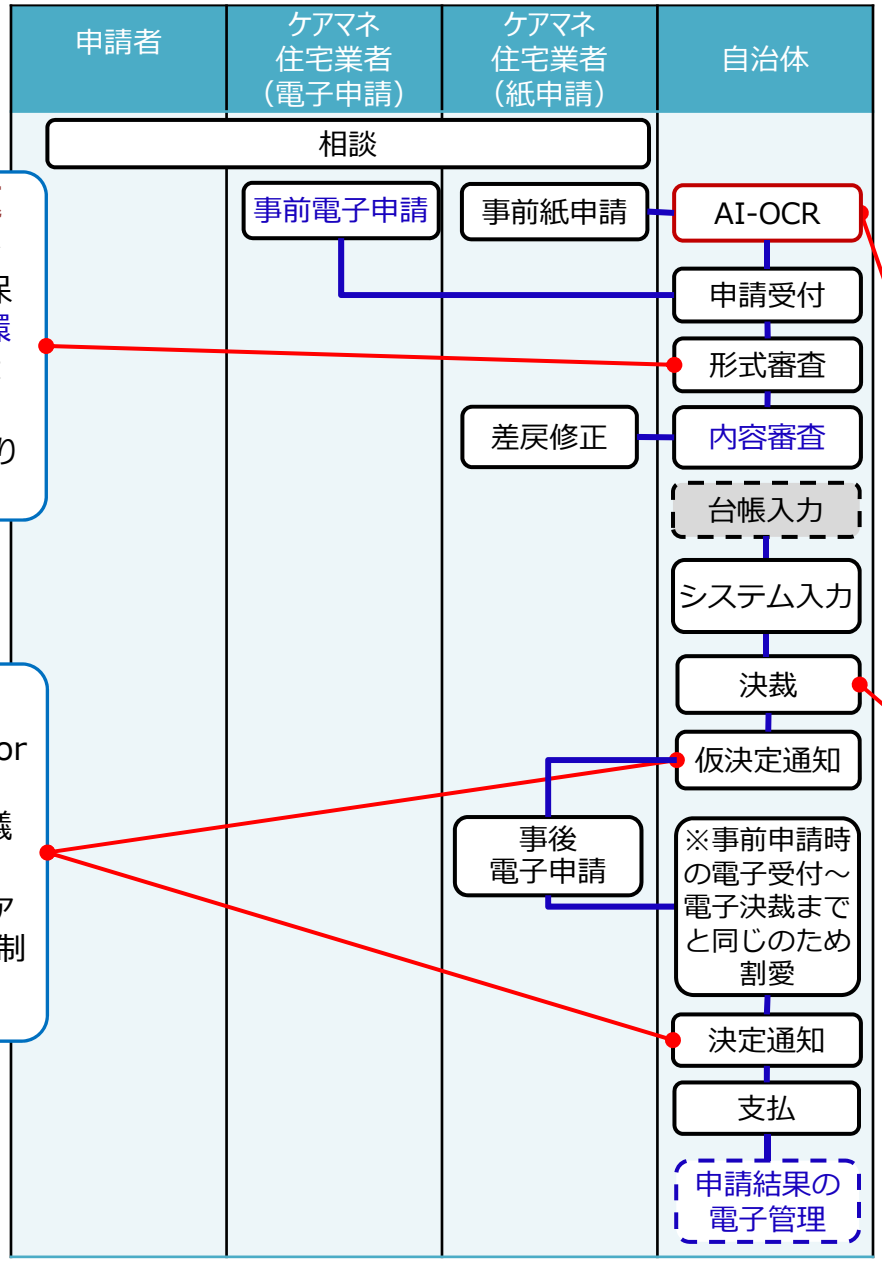
決定通知の自動化
- 審査・決裁完了後、自動で通知
- 決定通知をメールで送付

作業削減
作業自動化
作業追加
作業時間改善

住宅改修費給付

標準業務フロー（*After*、*Can-Be*モデル）

To-Beモデルを目指しつつ、現場の環境を鑑みた実現可能なSTEPモデル（CanBeモデル）を下記に示す。



形式審査自動化の課題

- 申請データを受け取り審査を行うLGWAN環境と、介護保険システムが存在する住基環境での情報の連携方法の確立が必要

※クラウド型のサービス移行により解消することが期待できる課題

紙申請と電子申請の併用

- 電子申請が完全普及するまでの移行期間を考慮し、電子申請と紙申請の併用を想定。
- 紙申請データはAI-OCRを用いて電子データ化

通知自動化の課題

- 通知の在り方（電子でも可or紙で本人に届ける必要あり）について自治体間で更なる議論が必要。
- メールで通知する際のメールアドレス等の個人情報管理体制の構築が必要

電子決裁の導入課題

- 全庁の他業務に影響する作業のため本事業では導入を見送り

作業削減

作業自動化

作業追加

作業時間改善

住宅改修費給付

効　果

Can-Beモデルを具現化し、現状（As-Is）からの業務量削減効果と付随する定性効果等を検証した。

実証実験前提条件(今治市、宇和島市 Can-Beモデル)

・申請比率：電子申請6割、紙申請4割
※自治体毎の理由書の手書き比率の最大値を紙申請率に採用

実証実験結果

・年間作業時間は従来と同等以下
今治市：1,656H ⇒ 1340H(▲19%)
宇和島市：486H ⇒ 480H(▲１%)
※今治市は支所の作業低減効果が大きい

・電子上の審査でも紙審査と同等以下の負荷で審査が可能
⇒各申請の審査履歴が蓄積され、内容審査の効率化に取り組む足掛かりとなる。

・電子申請により支所での作業時間低減

・紙の資料保管作業を廃止

・紙申請のAI-OCRの目検チェックにより受付時間増加

・ケアマネージャーや改修業者の来庁の手間がなくなる

他の団体へのCan-Beモデルの適用

・今治市、宇和島市での結果を踏まえ他団体における作業時間の変化を推測。いずれの団体においても、同等以下の作業時間となる見込み。
※新居浜市は支所を経由しておらず、電子申請化による作業時間の削減幅が小さい。

To-Beモデルで期待される効果

・チャットボット導入による事前相談の低減

・入力や通知作業の自動化による時間低減

・内容審査の標準化、ノウハウの蓄積が進み、同じ品質の審査をより効率的に行う事が可能になる

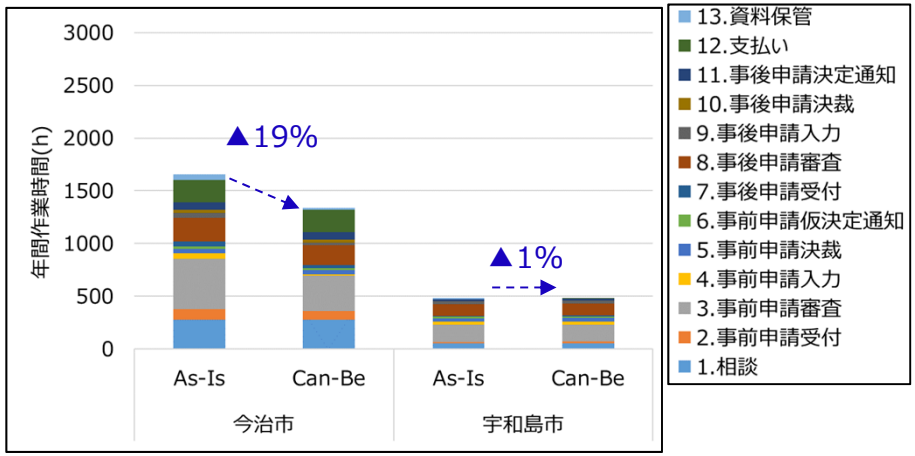


図５：実証実験を行った団体における効果試算

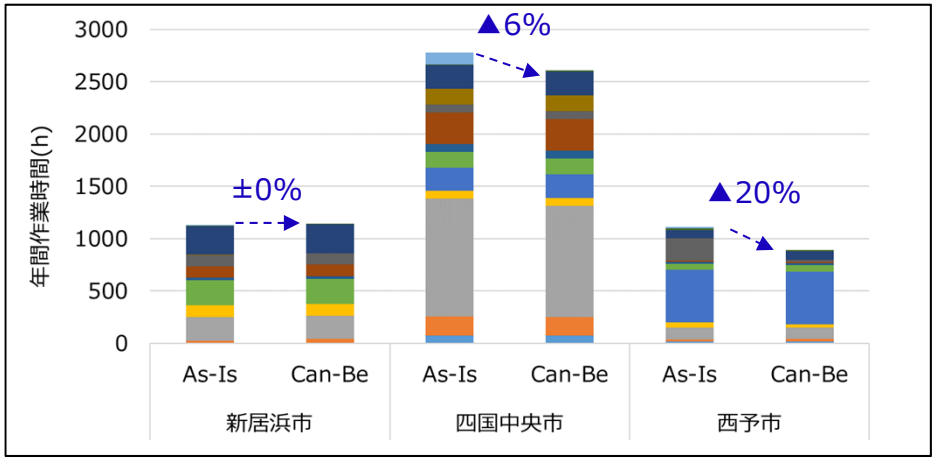


図６：他の団体における効果試算

効　果

Can-Beモデルを具現化し、現状（As-Is）からの業務量削減効果と付随する定性効果等を検証した。

その他の効果

今回の導入モデルの検討や実証実験を通じて下記の事項が検証された。
・業務プロセス全体を電子化することでワークフロー管理が容易になった。
・審査内容の記録を蓄積できるようになった。
・検索機能により過去の審査内容の確認が容易になった。

＜実証実験に参加いただいた職員の方の感想（抜粋）＞
・審査履歴を見れるようになったのがすごく良かった。
・電子審査でも紙での審査と同様に審査できそう。
・紙と電子申請の両方があると慣れるまで混乱しそう。

申請者側の効果

4事業所のケアマネジャーに電子申請のデモを体験していただいた後に、アンケートを実施。
参加者全員から今後電子申請を使用したいと前向きな意見を頂いた。

＜アンケート結果（抜粋）＞

良かった点
・役所の閉庁日や時間に関係なくこちらの業務の都合で申請ができる。
・移動や作成の手間が減少し、業務改善、経費や時間の削減につながる。
・画面上での選択項目はわかりやすいと思った。

改善すべき点や要望
・申請後の確認が保険者と画面共有が出来るのであればスマートになる。
・送信後の到着確認や既読メッセージに対しても確認できる方法をお願いします。
・見積書や写真添付の書類、理由書等の書式を標準のテンプレートとして記入し、申請ができるようにしてほしい。

団体間業務フロー比較（*Before*）

５市の業務フローについて、各プロセスを構成する作業の主な相違点を以下にまとめる。

フロー		今治市 [9,600件/年]	宇和島市 [3,700件/年]	新居浜市 [8,200件/年]	四国中央市 [6,000件/年]	西予市 [1,700件/年]
受給者	自治体					
	対象者抽出	システム業者へ委託。児童の別居/同居確認も含む。	事前に受給者と配偶者の所得の逆転を確認	システム業者に委託。庁内で住登外や転入者の税や住所を照会		別居監護等の手続きが必要になりそうな受給者を事前に抽出
	書類発行/封入・封函	書類印刷、３つ折りはシステム業者へ委託。	宛名入りの通知文と現況届を封入するため気遣い作業になっている	システム業者立ち合いのもと印刷。		書類の宛先間違い防止のため３人で確認。
書類記入	郵便受付 窓口受付 形式審査	郵送、来庁どちらでも可。支所受付あり	本年度から郵送受付を開始 支所受付あり	郵送、来庁どちらでも可。本庁のみ	郵送、来庁どちらでも可 支所受付あり。支所受付分は支所で入力	来庁受付が基本（本年度のみ郵送受付）。支所受付あり 保険証の添付は今年度から不要とした。
	システム入力 台帳入力 形式審査	①受付入力 ②変更修正 ③各種情報照会（年金以外は委託） ④確定処理	①受付入力 ②変更修正 ③各種情報照会 ④別居同居確認 ⑤内容確認 ⑥確定処理	①年金照会 ②受付入力 ③変更修正 ④各種情報照会 ⑤確定処理	①受付入力 ②変更修正 ③各種情報照会 ④確定処理	①受付入力 ②変更修正 ③各種情報照会 ④内容確認 ⑤確定処理
	決裁 認定通知書作成・送付 支払通知支払処理	全対象者に結果通知	全対象者に結果通知	認定区分変更者にのみ結果通知	認定区分変更者にのみ結果通知	認定区分変更者にのみ結果通知

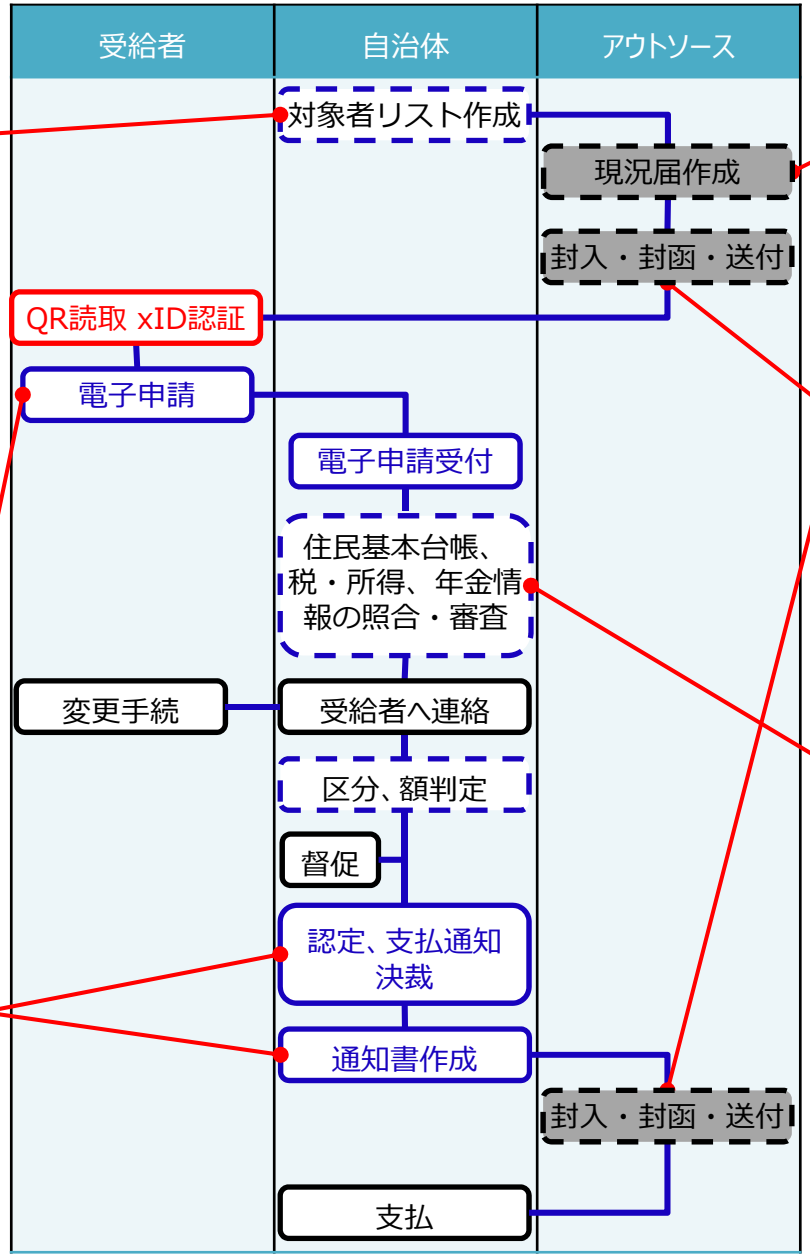
標準業務フロー（*After*、*To-Be*モデル）

業務フローの見直し、及びICTを活用により最適化した、目指すべき業務プロセス（To-Beモデル）を下記に示す。

対象者一覧作成の自動化

汎用フォームアプリを用いた受給者に優しい電子申請
- マイナンバーカードによる個人認証に対応
- 変更点のみを入力させる受給者が使いやすいフォーム構成
- 受給者特定のために認定番号が予めプリセットされる仕組みを採用
- 申請フォーム活用により、記入漏れや保険証添付忘れを防止

類似する通知関連作業を統一
- 認定通知と支払の通知を統一し、決裁や封入・封函、送付作業を削減



システム改修を伴わない、現況届の様式見直し
- RPAを用いた自動作成
- 宛名入り書類を１つにすることで確認作業を廃止

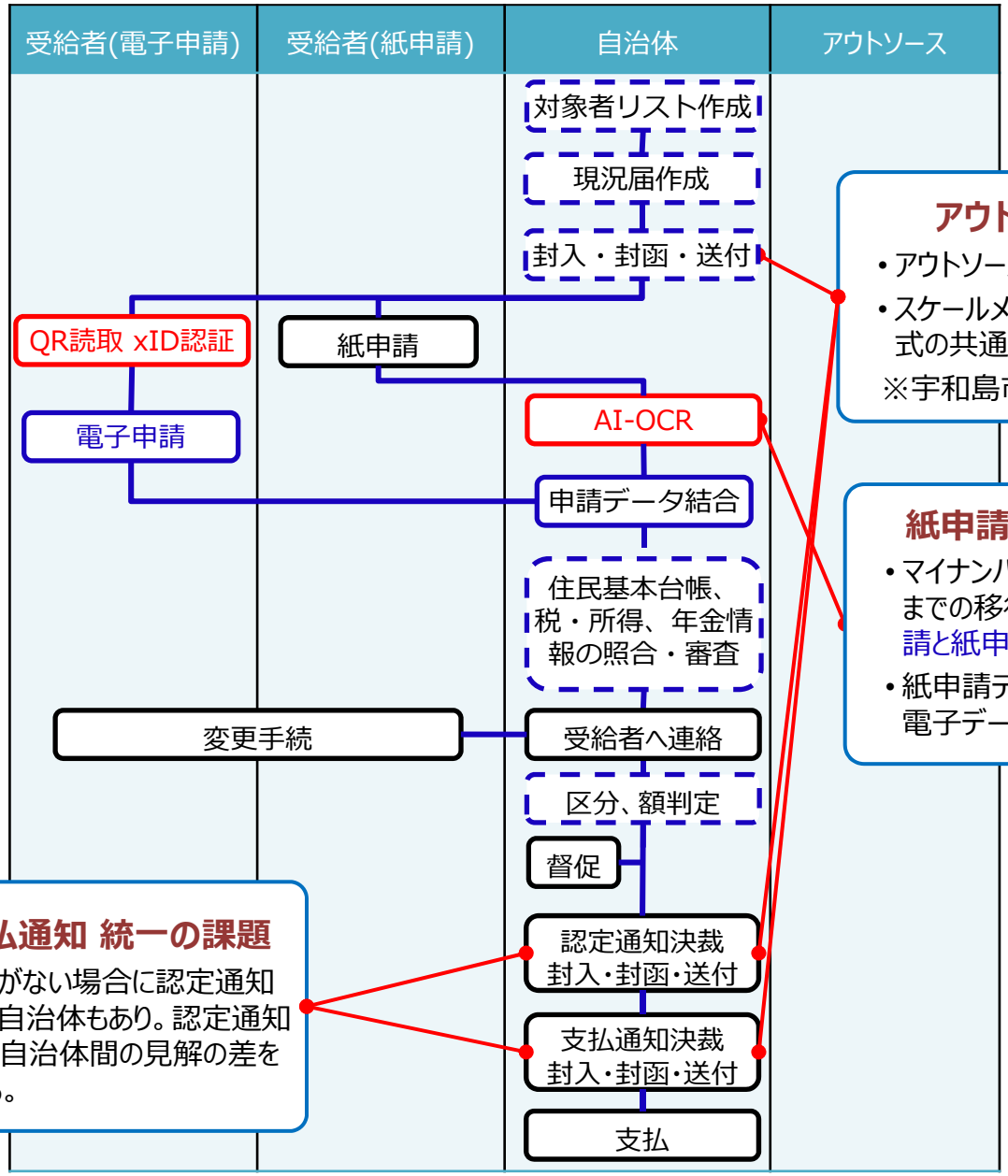
書類発行・封入・封函作業のアウトソーシング
- 書類の様式やアウトプット情報を共通化。共同発注によるスケールメリットによるコストダウンを実現

照会・審査の自動化
- 所得逆転の判定、別居/同居の確認等の審査を自動化
- 年金などの各種情報照会も自動化
- 変更事項等は職員が個別確認するように抽出

作業削減
作業自動化
作業追加
作業時間改善

標準業務フロー（*After*、*Can-Be*モデル）

To-Beモデルを目指しつつ、現場の環境を鑑みた実現可能なSTEPモデル（CanBeモデル）を下記に示す。



アウトソース化の課題

- アウトソース先のセキュリティ確保
- スケールメリット創出のための書類様式の共通化

※宇和島市では自動封函機を使用

紙申請と電子申請の併用

- マイナンバーカードが完全普及するまでの移行期間を考慮し、電子申請と紙申請の併用を想定。
- 紙申請データはAI-OCRを用いて電子データ化

認定通知と支払通知 統一の課題

- 認定区分に変更がない場合に認定通知を送付していない自治体もあり。認定通知の在り方に対する自治体間の見解の差を埋める必要がある。

作業削減
作業自動化
作業追加
作業時間改善

効　果

Can-Beモデルを具現化し、現状（As-Is）からの業務量削減効果と付随する定性効果等を検証した。

実証実験前提条件
(今治市、宇和島市 Can-Beモデル)

・申請比率：電子申請２割、紙申請８割
　※各市のマイナンバーカード普及率を使用
・情報連携による情報照会は実証実験環境で使用不可。
　本実証では、RPAで自動化ができることを確認した。
　(効果としては実現できたものとして試算)

実証実験結果(Can-Beモデル)

【年間作業時間】今治市：1,163H ⇒ 565H(▲51%)
　　宇和島市：918H ⇒ 194H(▲79%)

・申請データを電子化し受付、照会、審査を自動化。
　5.入力~6.情報照会/審査の作業時間を大幅に低減。
・AI-OCR読み取り後の目検チェック、書類の封入/封函の作業時間が4.形式審査、2.発行・送付プロセスにそれぞれ残存。
　※宇和島市は封函機を用い封入/封函作業を削減。

他の団体へのCan-Beモデルの適用

・今治市の結果を用い、他自治体の現状に対し、施策を当てはめた際の推定効果を算出。

To-Beモデルで期待される効果

・封入/封函作業のアウトソース化により2.発行・送付プロセスが大幅に削減。
・他市事例を取り入れ認定通知を廃止することで11.通知作業を全て削減可能
・すべてが電子申請になればAI-OCRが不要になり、4.形式審査の目検チェックの作業時間が不要となる。

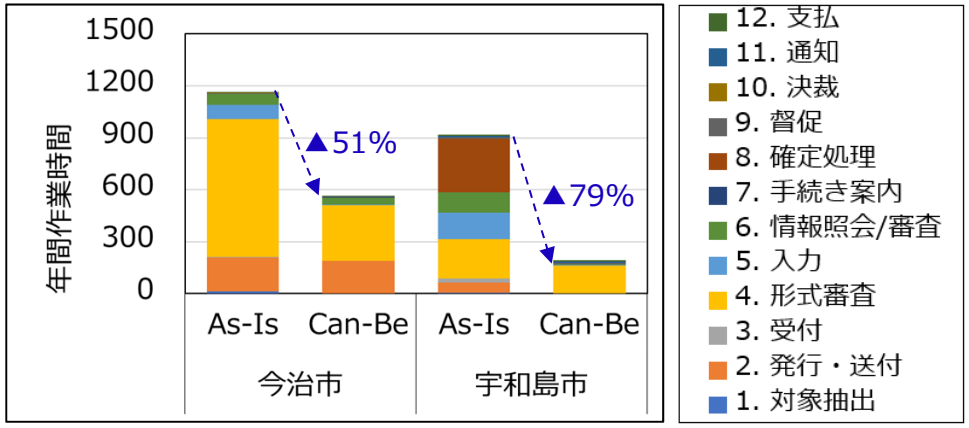


図７　実証実験を行った団体における効果試算

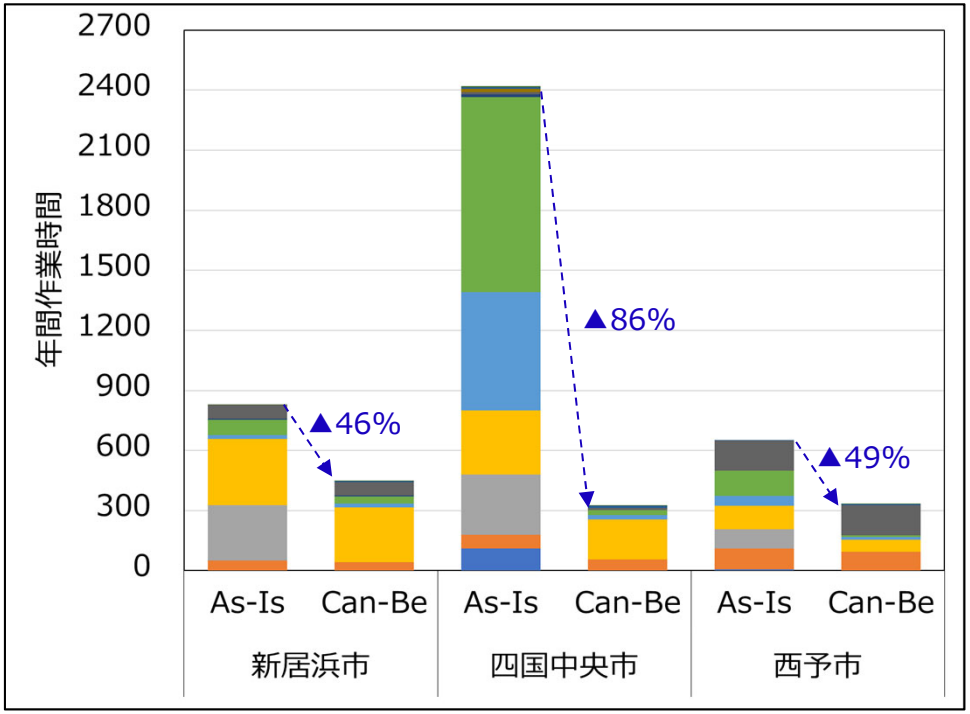


図８　他の団体における効果試算

効　果

Can-Beモデルを具現化し、現状（As-Is）からの業務量削減効果と付随する定性効果等を検証した。

その他の効果

・電子申請の導入により、住民側の来庁や郵送の手間が不要となると共に、いつでも届出が可能となり、住民側の利便性も大きく向上。

・一定の短期間で集中的に行う必要のある本業務において、職員の実質的な負荷を大幅に低減できたことで、業務負荷の平準化が容易になる。

標準化を踏まえた共同利用の検証結果

・システムの違う２つの自治体においても、業務フローや必要なデータセットなど、業務の要件定義を明らかにし揃えることで、RPAやAI-OCRの基本構成を共通化することが可能な事が確認できた。本プロジェクトで実施してきた、同じ粒度での業務の可視化 ⇒ 業務フローの共通化を踏まえたICT導入というBPRの流れが他自治体への施策の水平展開に有効であることが立証された。

・１つの自治体ではコストメリットが生じにくい作業のBPO化について、様式と必要データを統一した業務フローを構築することで、周辺自治体と共同でのBPO化によるスケールメリットの創出を可能になることが確認できた。

総　括

本プロジェクトでは　１．照会回答、２．介護保険 住宅改修費給付、３．児童手当 現況届　の３つの業務を、参加自治体全てに共通して業務量の高い業務として抽出し、共同で業務の可視化 ⇒ 標準化・ICT共同利用の検討に取り組んだ。

本プロジェクトを通じて実証された事

- 全庁の業務を可視化したことで、全ての自治体で、業務プロセス改善による効果が見込まれる業務を高い確度で抽出する事が可能である。
- 同じ粒度で自治体間の業務プロセスを比較する事で、ECRS※ の観点による業務プロセス改善点の抽出が容易になる。（現況届の認定通知、介護給付の事後申請の要否など）
- 業務フロー、判断要素/基準、インプット/アウトプット等の要件定義を明確にし、標準化することで、システムが異なる２自治体においてもICT（RPA、電子申請、AI-OCR）の基本仕様を共通化することが可能である。

※Eliminate(排除)、Combine(結合)、Rearrange(交換)、Simplify(簡素化)

標準化や施策の共同利用に対する今後の課題

書類の封入・封函や、申請書の形式審査、AI-OCRにおける目検作業などは外注化による効率化が見込まれる。一方で、処理件数の少ない小規模自治体等では単独で費用対効果を見出すことが困難。近隣自治体を巻き込み共同で外注化し、スケールメリットを生む必要がある。その為には、自治体間で書類の様式（媒体、項目、その書類自体の要否など）の共通化が必要である。

本PJTで取り組んだ、児童手当や介護保険給付業務において、各自治体の住民サービスに対するスタンスの違いが様式の共通化を進める上で障壁となった。このような問題は、どの団体が正しいという正解がないため、広域連合や県などの単位で議論の場を設け、認識合わせをリードできる人/組織の存在が不可欠であると考える。

その業務を選定された理由

【業務選定の考え方】

全庁業務量調査結果から共通のボリュームゾーンを抽出。上位の業務分野の半数以上は他市と共通している。
この業務分野から更に共通して負荷となっている業務を対象候補としてリストアップした。
※共通性の高い業務分野 例）“庶務事務”、“健康管理”、“介護保険”、“子育て支援”、“固定資産税”、“高齢者福祉”、 “農業”

今治市

業務分類	%
庶務事務	11.1
農業	4.6
子育て支援	4.0
介護保険	3.9
健康管理	3.7
道路保全業務	3.6
環境衛生	3.4
企画	2.8
滞納管理	2.5
生活保護	2.4
文化財	2.4
高齢者福祉	2.3
スポーツ	2.2
固定資産税	2.0
公園管理	2.0
契約	1.9
社会福祉	1.9
住宅	1.9
国民健康保険_給付	1.9
商工振興	1.9

宇和島市

業務分類	%
庶務事務	15.2
農業	4.9
総務	4.6
健康管理	4.5
高齢者福祉	4.3
生活保護	3.8
介護保険	3.8
水道管理	2.2
固定資産税	2.1
子育て支援	2.0
個人住民税	2.0
住民基本台帳	1.9
道路保全業務	1.9
企画	1.9
社会福祉	1.9
広報・広聴	1.6
障害者福祉	1.6
環境衛生	1.6
滞納管理	1.6
戸籍	1.5

新居浜市

業務分類	%
庶務事務	6.4
健康管理	5.8
介護保険	5.7
教育_学校教育	3.9
子育て支援	3.6
高齢者福祉	3.4
固定資産税	3.2
生活保護	3.1
滞納管理	2.7
環境衛生	2.7
企画	2.4
個人住民税	2.1
社会福祉	2.1
建築業務	2.1
障害者福祉	2.1
道路管理業務	2.0
水道管理	2.0
人事・給与	1.8
農業	1.8
戸籍	1.6

四国中央市

業務分類	%
水道管理	6.1
庶務事務	5.9
高齢者福祉	5.2
健康管理	5.1
子育て支援	4.1
介護保険	3.7
財務会計	2.7
企画	2.4
総務	2.3
農業	2.2
固定資産税	1.9
道路管理業務	1.8
環境衛生	1.8
人事・給与	1.7
収納管理	1.7
河川	1.6
個人住民税	1.6
滞納管理	1.6
住宅	1.6
住民自治	1.6

西予市

業務分類	%
庶務事務	10.6
農業	9.8
介護保険	7.1
健康管理	6.0
防災	3.2
林業	3.2
スポーツ	2.9
総務	2.6
社会福祉	2.3
子育て支援	2.2
固定資産税	2.2
高齢者福祉	2.0
生活保護	1.9
水道管理	1.9
文化振興	1.7
建築業務	1.7
個人住民税	1.5
財政	1.5
社会教育・生涯学習	1.4
観光振興	1.4

5市共通上位

4市共通上位

図９：各市における全庁業務量調査結果

データに基づき各団体への希望調査を実施(図１０)し、①庶務事務_照会・回答、②介護保険_各種給付管理(住宅改修等)、③子育て支援_各種手当（児童手当等）を対象業務に選定した。
※「各種健診」は別途県主導の事業として施行していたため対象外としている。

		今治市	宇和島市	新居浜市	四国中央市	西予市	総計
照会・回答	庶務事務	14	13	14	14	14	69
各種給付管理（住宅改修補助等）	介護保険	12	9	10		13	44
各種健診（特定健診等）	健康管理	11		11	13		35
各種手当（児童手当等）	子育て支援	9	11	12			32
介護認定（申請、調査、審査会準備、認定）	介護保険	13	12				25
予算執行・管理、支払事務	庶務事務	10	14				24
当初賦課	固定資産税	8	10				18
郵便・文書収発管理	庶務事務	4		13			17

図１０：実施対象希望調査

その標準業務フローとした理由

【現状業務調査結果】

新居浜市と西予市のみ共有サーバーを用いて全庁照会を実施。

表２：照会回答における基礎事項まとめ

自治体	対象課	主な照会手段	共有サーバー活用	主な決裁手段	1件当たりの業務量	全庁における推定年間業務量※1
今治市	人事課	サイボウズ社 Garoon 回覧機能	課ごと	紙	410分 照会:300分 回答:110分	24,606時間 (3,601件)
宇和島市	総務課	富士通社 Joy'n Do 掲示板機能	課ごと	紙	482分 照会:232分 回答:250分	28,747時間 (3,578件)
新居浜市	総合政策課	サイボウズ社 Garoon 掲示板機能	全庁	紙	540分 照会:320分 回答:220分	32,087時間 (3,565件)
四国中央市	政策推進課	ネオジャパン社 Desknet's 掲示板＋メール	課ごと	紙	340分 照会:255分 回答:85分	23,401時間 (4,130件)
西予市	政策推進課	サイボウズ社 Garoon メッセージ機能	全庁	紙＋電子決裁	216分 照会:180分 回答:36分	13,624時間 (3,784件)

※1 推定件数：全庁の業務時間を1件当たりの業務量で割ったもの

多数の市にて半数以上が「県や国などの庁外からの照会」。

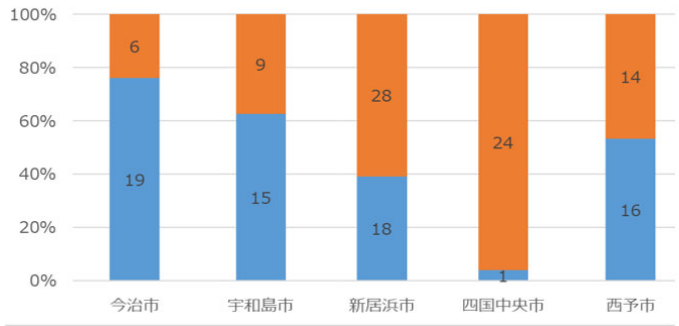


図11：照会元の内訳 令和2年8月実績　（■庁内　■庁外）

照会側：照会準備と回答集約の負荷が高い。

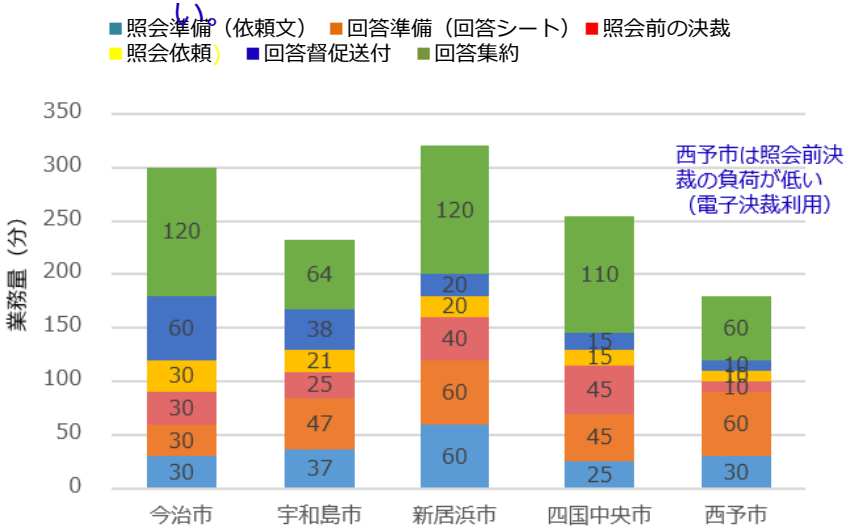


図12：照会側　１件当たりの作業時間

回答側：回答集約と回答前決裁の負荷が高い。

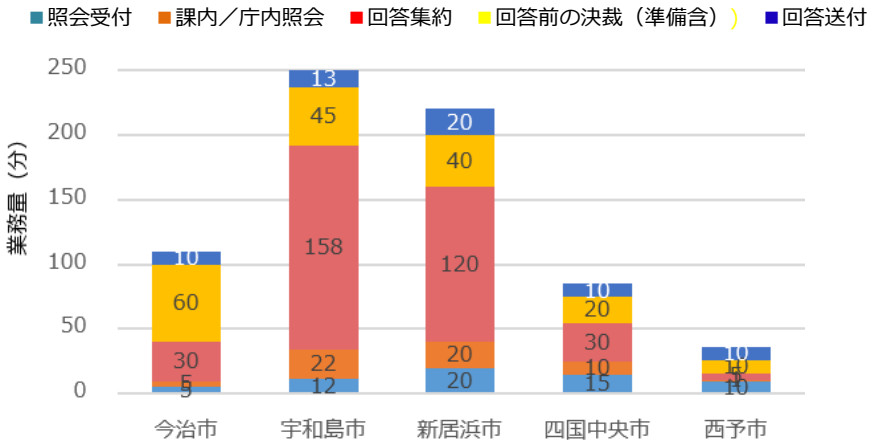


図13：回答側　１件当たりの作業時間

その標準業務フローとした理由

【考えられるICTソリューション】

問題に対する原因および施策の方向性（ICTソリューション含）を下記の通り整理した。

	問題事象	原因	施策の方向性
照会全般	他組織の情報/状況確認の照会が発生 照会回答に平均約6時間/件要する	業務に必要な情報が庁内/自治体間で共有化されていない 個人宛の意向/希望調査も各課を経由している	**①照会内容の整理/見直し、ルール徹底** ・内容毎に類型化し、手作業による確認/振り分け作業を削減 ・内容に応じたツール選定 ・ルールを明確化し、e-learning等による周知徹底
照会準備	依頼文/回答シート作成に時間を要する	過去の照会実績が蓄積/共有されてない	**②庁内情報の共有化/視える化** ・ファイルサーバーやシステムの有効活用により情報を共有し、不要な照会回答を削減 ・過去の照会結果を利活用可能な形で蓄積することで、不要な照会を削減
照会依頼	照会前の決裁(準備含む)に時間を要する	フォーマットが統一されていない	**③テンプレート化** ・照会内容に応じたテンプレート（依頼文や回答シートなど）を利用、照会/回答それぞれの手間を削減
回答集約	回答状況の確認に時間を要する 回答集約の工数が発生	メールや回覧板コメント欄にて回答を受け付けるため、一括管理しにくい フォーマットを回答側で変更可能 回収ファイルを繰り返し手作業で集計	**④Webアンケートの利用** ・Webアンケート化による、回答者の手間を削減すると共に、回答状況把握や回答集約を自動化 **⑤RPA等による集計/転記の自動化** ・回答結果の集約/転記作業を自動化
照会受付	内容の確認作業に時間を要する		
回答	回答作成・集約に時間を要する 回答時の決裁に時間を要する	依頼毎に、伺書を作成し決裁が必要	**⑥システム化/既存システムの改修** ・定期的/頻繁に発生する照会は専用システムを構築（勤怠管理、物品購入など）

その標準業務フローとした理由

【現状業務調査結果】

本業務の基本事項についての調査結果は下記のとおり。システムが異なるだけでなく、支所の役割、支払方式、申請書類の取り扱い方法などに差が見られる。

表３：住宅改修費給付における基礎事項まとめ

自治体	年間申請件数	支所受付	支払方式	介護保険システム名	事前申請書類の返却有無
今治市	1,000件	有り（形式審査）	受領委任払い8割 償還払い2割	ライフパートナー	押印後コピーを返却
宇和島市	339件	有り	償還払い	RKK	無し
新居浜市	653件	無し	償還払い	ライフパートナー	無し
四国中央市	450件	有り（形式審査）	償還払い	MCWELL	無し
西予市	201件	有り	償還払い	ライフパートナー	コメント欄追記コピー返却

いずれの市においても、事前申請審査がボリュームゾーンとなっている。

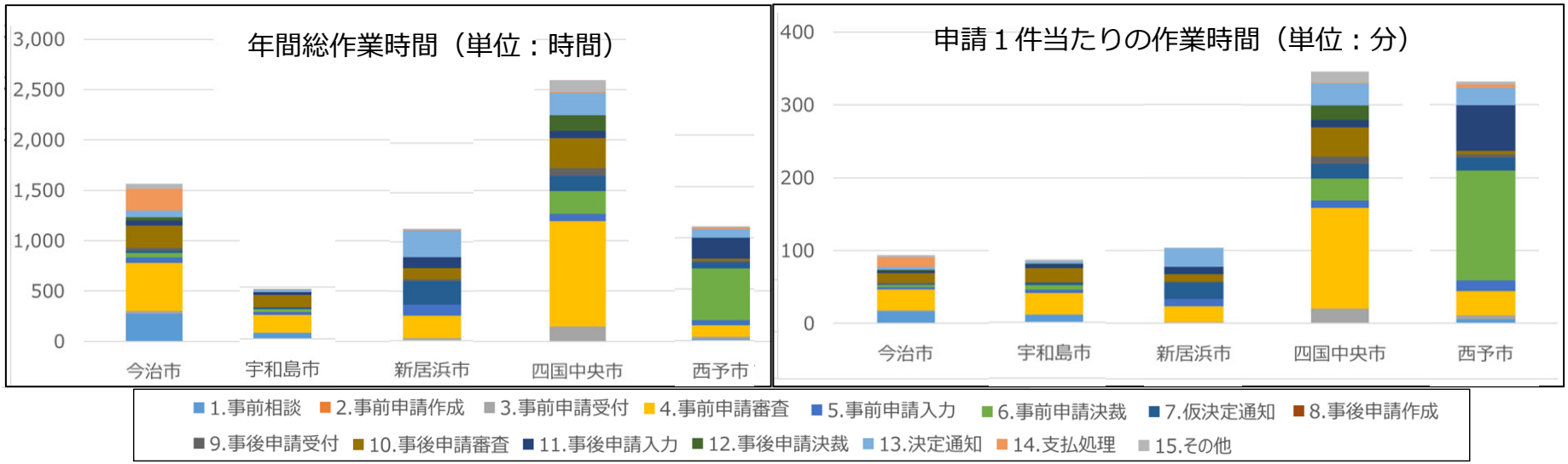


図１４：各市の年間総作業時間及び1件当たりの作業時間

その標準業務フローとした理由

【考えられるICTソリューション】

問題に対する原因および施策の方向性（ICTソリューション含）を下記の通り整理した。

	問題事象	原因	施策の方向性
事前相談	電話等における問い合わせが発生し、対応に時間を要する	制度や明確な審査基準が周知されていない(他自治体との違いも不明)	**①審査の明確化 、周知徹底** ・審査ポイント等を明確化 ・差戻事例を類型化
申請/審査/決裁	申請内容に不備があり、差戻対応が必要	申請書類の記載項目（記述式）が多い、最適化されていない	**②申請項目、書類の種類や決裁方法、タイミングの見直し** ・申請項目の類型化、簡素化 ・支所の審査通知経由の廃止 ・決裁書類の廃止 ・事後申請決裁、支払決裁併合
	申請内容の確認、審査完了までに時間を要する	基準と判定方法が明確ではない	
	決裁のための書類作成作業が発生	支所と本庁で２重の作業を行っている	**③申請者に分かりやすい申請書作成支援ツールの提供** ・申請書作成手順掲載、よくある質問/差戻事例紹介等による差戻低減 ・チャットボットによる問い合わせの自動化
		決裁のタイミングが最適化されていない	
登録/管理	システムや台帳への入力作業に時間を要する	状況管理のために別の帳簿を設けている	**④電子申請の導入** ・審査状況の見える化による台帳管理の廃止 ・形式審査(誤記や記入漏れ等確認)の自動化 ・支所経由や来庁の手間を削減 ・システム入力作業の自動化 ・通知等の送付自動化 ・検索性の高いデータとしての管理によるデータベース活用
	申請書類の並び替えや保管等の管理作業が発生	提出書類を紙で管理している	
通知	通知の為の書類作成作業が発生	決定通知と支払通知が存在（自治体によっては統一）	

その標準業務フローとした理由

【現状業務調査結果】

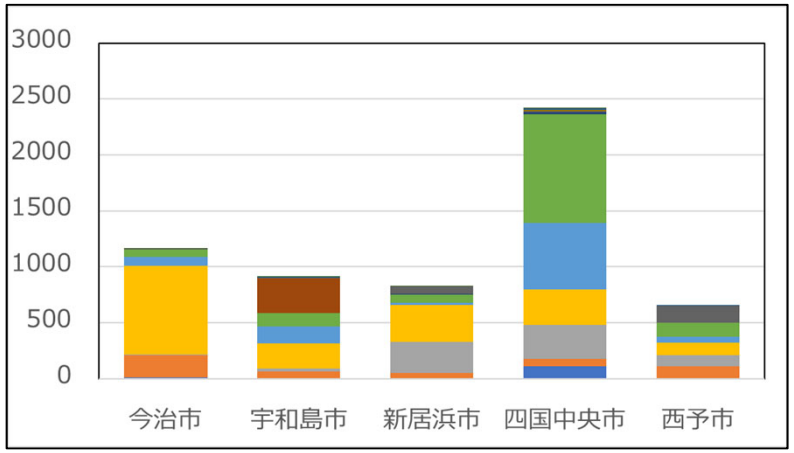
本業務の基本事項についての調査結果は下記のとおり。システムだけでなく、結果通知の送付先も５市の間で異なる。

表４：児童手当現況届における基礎事項まとめ

自治体	年間申請件数	本庁受付		支所受付		提出方法		結果通知送付	システム名
		郵送	窓口	郵送	窓口	例年	今年度		
今治市	9,650	9,300	300	-	50	窓口/郵送	窓口/郵送	全受給者	ADWORLD
宇和島市	3,700	2,680	750	-	270	窓口/郵送	窓口/郵送	全受給者	RKK
新居浜市	8,200	6,100	2,100	-	-	窓口/郵送	窓口/郵送	変更者のみ	ADWORLD
四国中央市	6,000	4,900	350	-	750	窓口/郵送	窓口/郵送	変更者のみ	MICJET MISALIO
西予市	1,717	-	1,060	-	657	窓口/郵送	窓口/郵送	変更者のみ	愛媛電算

いずれの市においても、形式審査・入力・照合審査（含む情報照会）作業がボリュームゾーンとなっている。

年間総作業時間（単位：時間）



申請１件当たりの作業時間（単位：分）

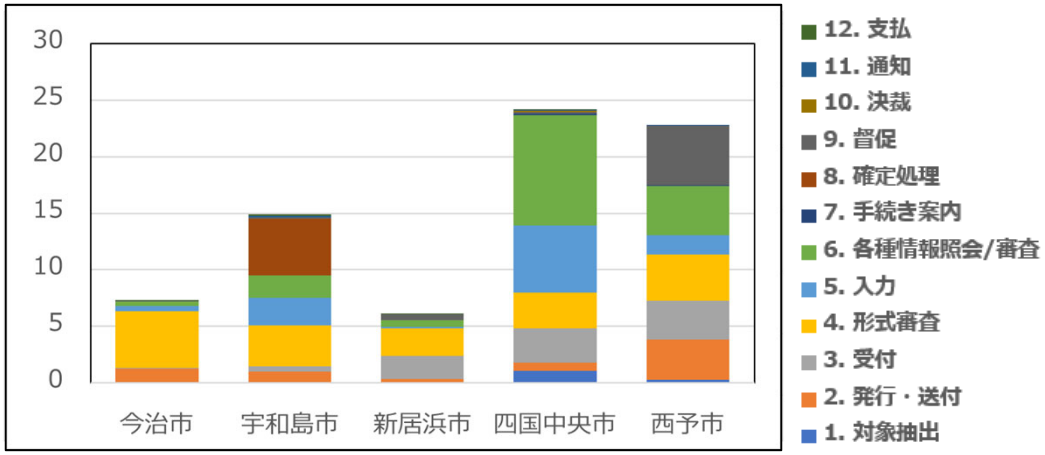


図１５：各市の年間総作業時間及び1件当たりの作業時間

その標準業務フローとした理由

【考えられるICTソリューション】

問題に対する原因および施策の方向性（ICTソリューション含）を下記の通り整理した。

	問題事象	原因	施策の方向性
発行通知	対象者抽出に時間を要している	個別の書類が必要な受給者等のリスト管理を日々行っている	**①書類の様式見直しと電子申請化** ・現況届の送付書類での個人情報記載は１種のみとし、封入時の気遣い作業を削減 ・電子申請サイトから必要最低限の情報（監護状況）を入力し申請 ・処理状況を自動配信（希望者のみ）
	封入時の宛先確認に手間がかかる	個人情報の記載がある書類が２種以上ある等、書類が煩雑	
届出受付	不安を感じ来庁してしまう（受給者目線）	郵送受付だと提出状況が分からない	**②書類送付対象者リスト、情報照会、審査の自動化** ・日々の異動情報等を吸い上げ、対象者に対して現況届時に必要な手続きを常に最新情報に自動メンテナンスすることで、現況届業務着手時の負担を軽減 ・申請が電子化されることでその後の内部処理をRPA等で自動化 ・各種情報の照会もRPAで自動化（自治体を跨ぐ照会は必要項目を職員に通知）
	書類受付時の不備対応（問い合わせ、返送等)に時間がかかる	郵送受付だと不備（書類添付忘れ等）をその場で訂正できず効率が低下	
照合審査	年金情報などの情報照会において大量の件数の処理が困難	年金情報の照会は可能だが、1件づつ処理する必要がある	**③書類発行、封入封函作業の共同アウトソーシング化** ・職員でなくてもできるノンコアな作業は作業を共通化し共同アウトソース化
決裁・通知	現況届処理時と支払時に重複の作業が発生	現況届処理時と支払時にほぼ同様の内容の通知を２重で送付	**④通知と決裁の作業の最少化** ・決裁及び通知は初回支払時の決裁・通知で兼用することで作業プロセスを削減
		現況届処理時と支払時の両方で決裁を行っている	