長野県グループ

長野県塩尻市(人口66,787人) 長野県須坂市(人口49,262人) 長野県小諸市(人口40,788人) 長野県松川町(人口12,382人)

【対象業務】

住民基本台帳 転入届 個人住民稅 特別徴収異動届

【モデル】

市区町村モデル

幹事団体:長野県(人口2,029,541人)

報告書

人口の基準日(市町村別推計人口) 令和4年1月1日

目次

1.	事業	概要	
	1. 1	事業の目的	P.4
	1.	1. 1 背景·事業概要	P.4
	1.	1.2 目的と想定効果	P.5
	1. 2	検討内容	P.6
	1. 3	構成団体	P.7
	1. 4	事業推進体制	P.8
	1. 5	組織図及び事務分掌	P.9
	1. 6	全体スケジュール	P.13
2.	現状	業務分析	
	2. 1	スケジュール	P.14
,	2. 2	実施手順	P.15
	2. 3	現状業務調査結果	P.16
	2.	3. 1 実施プロセス	P.16
	2.	3.2 候補業務の抽出	P.17
	2.	3.3 候補業務の絞り込み	P.18
	2.	3. 4 希望調査の実施	P.19
	2. 4	現状業務の可視化	P.22
	2. 5	分析結果	P.24
	2.	5. 1 業務分析結果(住民基本台帳 変更届)	P.24
	2.	5. 2 業務分析結果(個人住民稅 特別徴収異動届)	P.26
	2.	5. 3 標準仕様との比較(住民基本台帳 変更届)	P.28
	2.	5. 4 標準仕様との比較(個人住民税 特別徴収異動届)	P.29
	2. 6	参加団体ごとのAI、RPA等の	
		ICT活用可能性ブレインストーミング	P.30
	2. 7	対象業務	P.31
	2. 8	業務選定の考え方	P.31

1

3. 団体	本間上	比較	及びAI、RPA等のICT活用検討	
3. 1	実	正ス	ケジュール	P.33
3. 2	実	施手		P.34
3.	2.	1	実施プロセス	P.34
3.	2.	2	標準化検討における前提条件	P.35
3.	2.	3	標準化の考え方	P.36
3. 3	3 団(体間	比較結果	P.37
3. 4	業	務フ	コー比較	P.39
3.	4.	1	現状業務フローの比較(住民基本台帳 転入届)	P.39
3.	4.	2	現状業務フローの比較(個人住民税 特別徴収異動届)	P.41
3.	4.	3	標準仕様書との比較	P.43
3. 5	申	請書	、帳票との比較	P.46
3. 6	5 団(体間	の課題整理、比較	P.49
3.	6.	1	住民基本台帳 転入届	P.49
3.	6.	2	個人住民税 特別徴収異動届	P.54
3. 7	考	えられ	1る I C T ソリューション	P.59
3.	7.	1	住民基本台帳 転入届	P.59
3.	7.	2	個人住民税 特別徴収異動届	P.62
3.8	ペブ	ストフ	プラクティスの検討	P.64
3.	8.	1	住民基本台帳 転入届	P.64
3.	8.	2	個人住民税 特別徴収異動届	P.69
1. A]	[、R	R P	A等の I C Tを活用した業務プロセス構築	
4. 1	. 実	施ス·	ケジュール	P.74
4.	1.	1	全体スケジュール	P.74
4.	1.	2	ICTツール導入実証及び共同化検討スケジュール	P.75
4. 2	実	拖手	·順	P.76
4.	2.	1	検討の全体像	P.76
4.	2.	2	実施プロセス	P.77
4. 3	対	象範	囲の検討	P.79
4.	3.	1	実証スコープ	P.79

目次

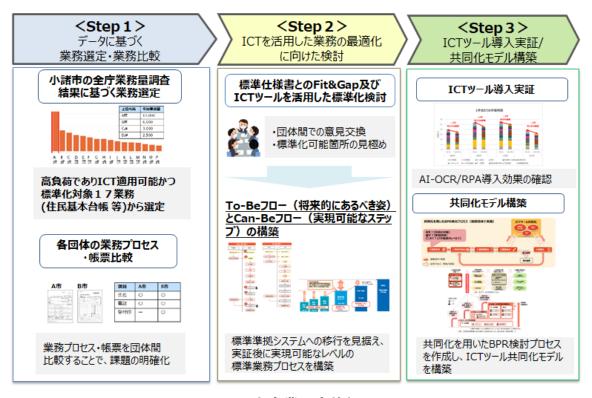
4	. 4	導之	٦	デルの検討	P.80
	4.	4.	1	実証内容	P.80
	4.	4.	2	実証環境	P.84
4	. 5	検討	正結	果	P.85
	4.	5.	1	改善効果(住民基本台帳 転入届)	P.85
	4.	5.	2	改善効果(個人住民税 特別徴収異動届)	P.86
	4.	5.	3	職員及び住民へのメリット	P.87
	4.	5.	4	ICTツール活用における課題	P.88
	4.	5.	5	課題に対する解決策	P.89
	4.	5.	6	共同化の定義	P.90
4	. 6	効될	計	測	P.91
4	. 7	ICT	「ツ-	-ルの共同化	P.92
	4.	7.	1	共同化モデルの検討プロセス	P.92
	4.	7.	2	共同化を用いたBPR検討プロセス	P.93
	4.	7.	3	共同化モデルと共同化効果最大化の条件	P.94
	4.	7.	4	共同化モデルの効果検証	P.95
4	. 8	まと	め		P.99
4	. 9	提記			P.100

1. 1 事業の目的

1. 1. 1 背景·事業概要

長野県では令和2年度、長野県DX戦略を策定するとともに先端技術活用推進協議会を設立、その分科会WGにて複数自治体による業務システム・ICTツールの共同化促進を検討してきた。 具体的な成果としては、「新たな広域連携促進事業」を受託し、RPA、AI-OCRの共同化実証を実施した。結果として、自治体規模や利用する業務システムの違いを乗り越えたICTツール共同化の価値を見出すことができた。

本事業では、同一の基幹系システムを利用する4団体において、「システム標準化対象の17業務」に着目し、RPA、AI-OCR等を活用した標準化検討に取り組むとともに、複数自治体によるICTツール共同化を実現するための具体的なモデル構築に取り組む。



<図:本事業の実施概要>

1.1.2 目的と想定効果

本事業の目的と想定効果は下表の通り。

<表:本事業の目的および想定効果>

目的	想定効果
標準仕様書を踏まえた実践的な標準業務プロセス・帳票の検討により、標準準拠システム(Gov-Cloud)への円滑な移行に貢献する。	今後各市町村で必要となる標準準拠システム移行に向けた準備を一部先行して実施することで、 実際の移行に向けた課題を抽出することが可能。
標準業務プロセス・帳票に基づき、複数団体間 におけるICTツール共同化モデルを構築する。	ICTツール共同化の実現に向けた、具体的なモデルを構築するとともに、継続検討が必要な課題等の整理が可能。
実証対象業務における標準業務プロセス・帳票 検討実績をノウハウとして蓄積し、他の標準化対 象業務や県内市町村への事例横展開へ繋げる。	標準化検討を行う上でのポイントが明確になることで、他業務や本事業に参加しない他市町村での標準化検討を効率的に進めることが可能。

1. 2 検討内容

本事業のスコープは以下の通り。

標準準拠システムへの移行を見据え、参加4団体の現状把握、団体間差分を分析し、標準化検討を行う。また、ICTツール導入による効果検証を行うとともに、複数団体によるICTツール共同化モデルを具体化させる。

く表:本事業のスコープ>

項目	本事業のスコープ
対象団体	同一ベンダー (株式会社電算) の基幹系システムを利用する 下記 4 団体 ・ 塩尻市 ・ 須坂市 ・ 小諸市 ・ 松川町
対象業務	システム標準化対象17業務から2業務を選定
標準化検討対象	・ 業務プロセス(システム利用部分以外も含む) ・ 帳票
主な検討内容	 同一業務における業務プロセスおよび帳票の差異の明確化 業務プロセスおよび帳票の標準化検討 (国の標準化検討状況(標準仕様書)を考慮) 標準業務プロセスにおける共通作業に対する ICTツール共同化モデルの構築と効果検証

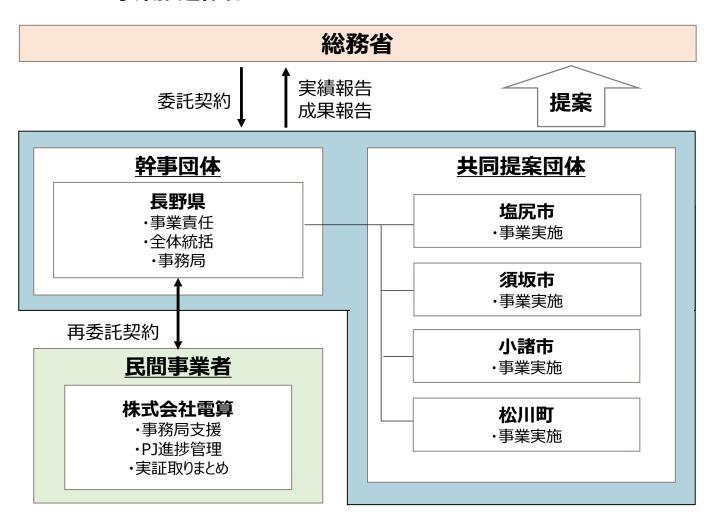
1. 3 構成団体

団体名	人口(R4.1.1現在)
長野県(幹事団体)	2,029,541人
塩尻市	66,787人
須坂市	49,262人
小諸市	40,788人
松川町	12,382人



<図:構成団体地図>

1. 4 事業推進体制



<幹事団体及び共同提案団体の責任者及び担当者>

1. 長野県(幹事団体)

DX推進課 参事(デジタル化推進担当)兼課長、企画幹及び担当者2名

2. <u>塩尻市</u>

企画政策部長

企画政策部参事兼最高デジタル責任者及びデジタル戦略課担当者2名

3. 須坂市

総務部長

総務部政策推進課デジタル活用推進室課長兼室長及び担当者4名 総務部総務課担当者1名

4. <u>小諸市</u>

総務部長

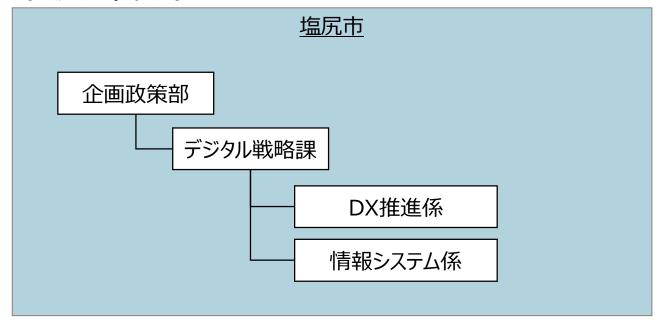
総務部企画課長及び担当者2名

5. 松川町

まちづくり政策課長及び担当者2名

1.5 組織図及び事務分掌

〈塩尻市 組織図〉

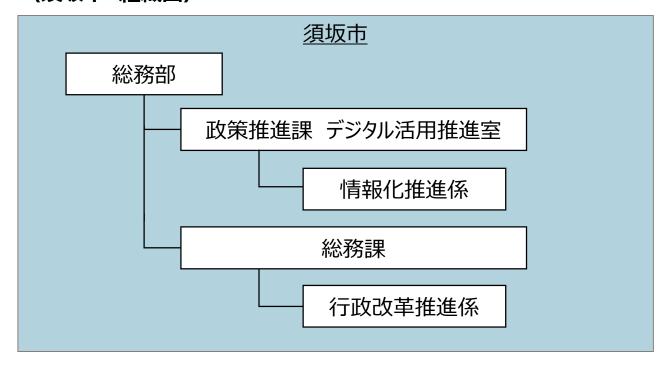


〈塩尻市 事務分掌〉

デジタル戦略課

アンダル戦略誄	
DX推進係	デジタル・トランスフォーメーションの推進に係る総合 調整に関することICTを活用した業務改革に関すること(他の所 管に属することを除く) など
情報システム係	 コンピュータ業務に係る企画調整及び運用管理に 関すること 地域及び庁内の情報化の推進に関すること 庁内情報ネットワークに関すること 情報プラザ運営協議会に関すること 社会保障・税番号制度の総合調整に関すること データ保護に関すること

〈須坂市 組織図〉



〈須坂市 事務分掌〉

政策推進課 デジタル活用推進室

情報化推進係

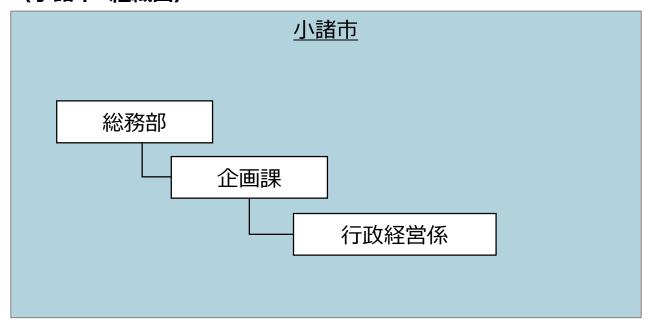
- 行政事務及び行政手続の電子化推進に関すること
- 官民データの活用推進に関すること
- 電子計算機の管理及び運用に関すること
- 情報管理に関すること
- その他情報政策に関すること

総務課

行政改革推進係

- 行政改革に関すること
- 行政改革推進委員会に関すること
- 行政組織に関すること
- 地方分権に関すること
- その他行政管理に関すること

〈小諸市 組織図〉



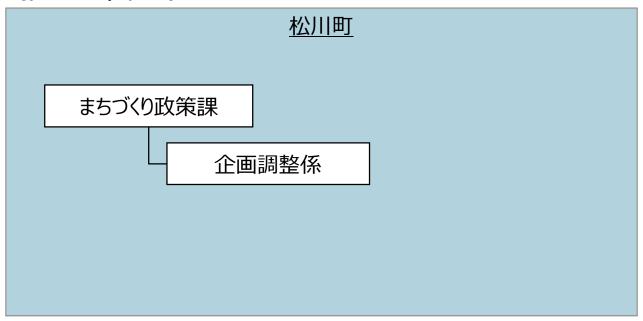
〈小諸市 事務分掌〉

企画課

行政経営係

- 行政経営に関すること
- 総合計画の策定及び進行管理に関すること
- 地域別まちづくり方針の推進に関すること
- 自治基本条例に関すること
- 特命事項及び他部課との連絡調整に関すること
- 行政組織及び職務権限に関すること
- 政策会議及び課長会議に関すること
- 庁内情報システムの管理に関すること
- ・ 広域行政等に関すること

〈松川町 組織図〉



〈松川町 事務分掌〉

まちづくり政策課 ・ 情報政策の企画及び調整に関すること ・ 庁内のICTガバナンスに関すること など ・ 庁内の情報システム運用の調整全般

1. 6 全体スケジュール

	実施			,	令和3年				令和	令和4年	
	事項	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	
	契約準備等										
現状業務	業務選定										
務 分 析	現状調査										
団体間比	対象業務詳細 分析(帳票・業務 プロセス比較)										
較 及 び R	標準仕様書との Fit&Gap分析										
P A 等 の	帳票・業務プロセ スの標準化検討										
活用検討	RPA等を活用し たTo-Be/Can- Be検討										
A I	環境準備										
R P	実証実験										
A等導入検証	効果分析										
	共同化モデル の構築検討										
	- 5書)まとめ		*		*		*		*	*	

報告書①

報告書②

報告書③

報告書④ 成果報告書

2. 1 スケジュール

実施					令和3年				令和	4年
	事項	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
契約準備等										
現状業	業務選定									
務分析	現状調査									
団体間比	対象業務詳細 分析(帳票・業務 プロセス比較)									
較 及 び R	標準仕様書との Fit&Gap分析									
P A 等 の	帳票・業務プロセ スの標準化検討									
活用検討	RPA等を活用し たTo-Be/Can- Be検討									
A I	環境準備									
R P	実証実験									
A 等 導	効果分析									
入 検 証	共同化モデル の構築検討									
	告書)まとめ		*		*		*		*	*

報告書①

報告書②

報告書③

報告書④ 成果報告書

2. 2 実施手順

現状業務分析は、下記手順で実施した。

小諸市の業務量調査結果に基づき、候補業務を選定した。その後、参加4団体に対し現状ヒアリングを実施し、業務手順の現状を調査した。

候補業務の選定

小諸市の業務量調査結果(R2年度実施済)を分析し、ICTツール活用やBPO(外部委託)の適用可能性を考慮した候補業務を検討

現状ヒアリング

候補業務の担当課ヘヒアリング調査を実施し、現状の 業務手順や処理件数、課題感等を把握

業務フロー図(概略)作成

現状ヒアリングの結果に基づき、業務フロー図 (概略)を作成

現状分析

現状ヒアリング結果や業務フロー図から、各団体の 課題等を整理

AI、RPA等の 活用検討

AI、RPA等の活用についてブレインストーミングを行い、 候補となるツールや想定される課題等を整理する

業務選定 (再確認)

調査・検討結果を基に候補業務を評価し、今後の団体間比較や実証実験の対象となる業務を決定

2. 3 現状業務調査結果

2.3.1 実施プロセス

業務選定にあたっては、【検討1】~【検討3】のプロセスで業務の絞り込みを実施し、具体的業務を選定した。

【検討1】

候補業務の抽出 (システム標準化対象17業務より)

【検討2】

候補業務の絞り込み

【検討3】

希望調査の実施

ヒアリング対象業務 の決定

<図:ヒアリング対象業務選定までのプロセス>

2.3.2 候補業務の抽出

現状業務の調査を行うにあたり、小諸市の業務量調査結果(R2年度実施済)を分析し、ICTツールやBPOの適用可能性を考慮して対象業務の候補を検討した。

【検討1】

システム標準化対象17業務*¹について、作業の性質に着目した分析を実施した。結果として、「専門性が不要で定型的な作業」の量が多く、かつ令和3年夏に標準仕様書が公開される業務として、「固定資産税」、「住民基本台帳」、「介護保険」、「障害者福祉」、「個人住民税」の5つの業務分類を仮候補として抽出した。

※1「子ども・子育て支援」は調査データからの当該業務絞り込みが難しいため分析対象外とした。

【17業務の業務量(作業の性質※2毎)】



【17業務の業務量(性質3のみ)】

17業務	年間作業時間 ▼	構成比
3.固定資産税	10,648	17.5%
7.国民健康保険	9,404	15.5%
14.健康管理	7,611	12.5%
1.住民基本台帳	7 ,240	11.9%
11.介護保険	6,431	10.6%
9.障害者福祉	5,167	8.5%
10.後期高齢者医療	4,036	6.7%
4.個人住民稅	3,710	6.1%
6.軽自動車税	2,019	3.3%
8.国民年金	1,266	2.1%
16.児童扶養手当	1,106	1.8%
13.生活保護	1,044	1.7%
12.児童手当	897	1.5%
15.就学	101	0.2%
合計	60,680	100.0%

業務量上位かつ R3夏までに標準 仕様書公開

※2 作業の性質(コア事象)

- 1. 職員でなければできない作業(コア業務)
- 2. 専門性が必要な作業(要専門性)
- 3. 専門性が不要で定型的な作業(専門性不要/定型)
- 4. 専門性が不要で非定型的な作業(専門性不要/非定型)

※3 RPA、AI-OCR等のICTツールによる改善可能性が特に高い領域

<図:小諸市業務量調査データに基づく候補業務の抽出>

3 候補業務の絞り込み 2. 3.

2.3.2で抽出した業務について、ICT活用の可能性や改善効果を考慮した絞り込みを行った。

【検討2】

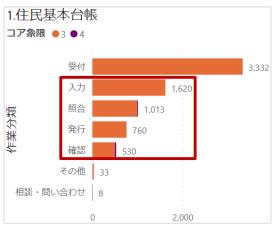
作業分類

候補業務を絞り込むため、参加団体間で意見交換を実施した。その結果、以下の観点に当てはまる 「住民基本台帳」、「固定資産税」、「個人住民税」の3分類について、各団体の希望調査を行い、 調査対象となる具体業務※を選定することとした。

※具体業務(個人住民税の例): 当初賦課準備、特別徴収異動届など

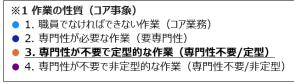
候補業務絞り込み観点

- 特別な資格や高い専門性を要さない作業の割合が高い業務であること (1)
- 入力・照合等、RPAの典型的な活用パターン※に該当する作業を多く含む業務であること (2)









※総務省「自治体におけるRPA導入ガイドブック」より

200 確認 170

情報整理・処理

データ操作(抽出・加工)

(https://www.soumu.go.jp/main_content/000731625.pdf)

2.000

<図:作業に着目した候補業務の選定>

2.3.4 希望調査の実施

参加団体へ希望調査アンケートを行い、調査対象となる具体業務を選定した。

【検討3】

検討2で選定した3分類(「住民基本台帳」、「固定資産税」、「個人住民税」)について、調査対象となる業務を選定するために各団体へ希望調査アンケートを行った。なお、本事業の検討内容は、システム標準化・共通化を踏まえたものとする必要があることから、事業開始時点で既に標準仕様書第1.0版が公開されている「住民基本台帳」と「固定資産税」、「個人住民税」の中から1業務を選定することとした。

アンケート結果を踏まえ、以下の業務を調査対象業務として選定した。

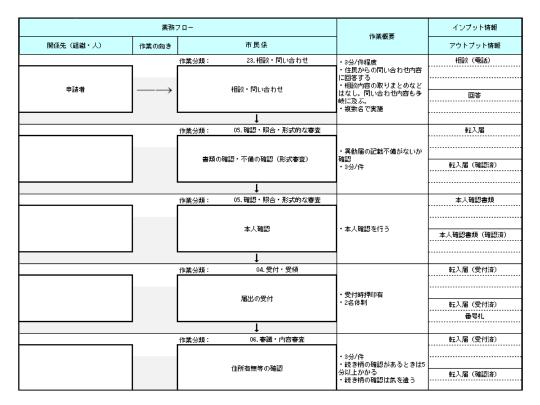
選定する2業	務の考え方
考え方①	事業開始時点で標準仕様書が公開済の唯一の業務である「住民基本台帳」を選定。 ※標準仕様書を考慮した業務標準化検討に重きを置く。
考え方②	住民基本台帳業務と並行して個人住民税業務も調査を進め、標準仕様書の公開状況や工数的な余裕を考慮して実証にもチャレンジ。 ※ICT活用や共同化モデル検討に重きを置く。

(※表の数値は各業務分類に対する参加団体の選定希望順位。 **く表:業務選定アンケート結果>** 合計点が小さいほど、参加団体の希望が高いことを表す)

No.	業務分類	具体業務	須坂市	小諸市	塩尻市	松川町	合計点
1	住民基本台帳	通知 例:転入通知の受理 ※標準仕様書(1版)P42	2	2	2	2	8
2	住民基本台帳	変更届 例:転居届等	1	1	1	1	4
3	固定資産税	土地評価	4	8	4	6	22
4	固定資産税	家屋賦課(家屋評価)	6	6	6	7	25
5	固定資産税	家屋評価	8	7	3	8	26
6	個人住民税	当初課税準備(住民税課税資料入力)	3	4	8	3	18
7	個人住民税	当初課税準備(個人住民税課税判定)	7	5	7	5	24
8	個人住民税	特別徴収異動届	5	3	5	4	17

業務分類	具体業務
住民基本台帳	変更届
個人住民税	特別徴収異動届

選定した業務について各団体の現状を把握するため、担当課ヒアリングを実施した。 下図の業務手順書を用い、各団体の状況についてヒアリングを進めた。 メイン業務(住民基本台帳 変更届)については転入届をベースに他届出についても現状を把握した。



〈図:ヒアリング情報の整理(業務手順書)>

各団体の業務量や申請件数等の概要についても調査を行い、次の通りであった。 人口規模等によって年間件数や作業時間に差異があるものの、最も多い申請の種類等の傾向は類似 していることがわかる。

<表:各団体の業務年間業務量>

住民基本台帳 変更届

○年間業務量

	塩尻市		須坂市		小諸市		松川町	
	件数	時間/h	件数	時間/h	件数	時間/h	件数	時間/h
転入*	1,900	602	1,300	477	1,552	517	277	55
転出	2,000	500	1,400	233	1,469	245	382	64
転居	1,200	400	600	150	1,095	365	217	36
死亡	740	370	600	300	654	218	172	29
出生	480	320	300	125	408	136	85	21

^{*}特例転入も通常転入と同じ時間で計算

個人住民税 特別徴収異動届

○年間業務量

	塩尻市	須坂市	小諸市	松川町
件数/件	3,600	2,300	1,989	150
時間/h	768	469	917	57

^{*}ヒアリング内容から1件当たりの作業時間を算出。eLTAXも受付/郵送と同じ時間で計算

<表:各団体の申請書種別内訳(個人住民税 特別徴収異動届))>

○申請書種別内訳(推定、枚数)*1

	塩尻市	須坂市	小諸市	松川町
市町村独自	1,440	1,150	1,392	75
その他*2	2,160	1,150	597	75

^{*1} 年間件数、申請書種別内訳(割合)から算出、*2 他市町村、事業所独自のもの

選定した業務について、各団体の使用している業務システムは以下の通り。 全団体共通して同一の業務システム(Reams)を使用している。

<表:各団体の使用している業務システム>

業務名	塩尻市	須坂市	小諸市	松川町
住民基本台帳 変更届	住基ネット Reams	住基ネット Reams	住基ネット Reams	住基ネット Reams
個人住民税 特別徴収異動届	Reams eLTAX	税務LAN Reams eLTAX	Reams eLTAX	Reams eLTAX

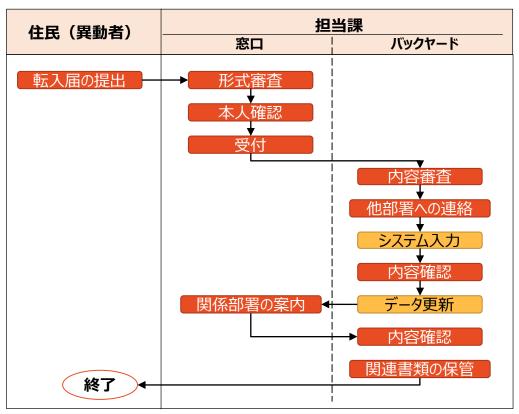
^{*}申請内容に限らず平均値で算出

住民基本台帳 変更届

2. 4 現状業務の可視化

ヒアリングでは各団体の現状業務について、住民、窓口、バックヤードとの関係を整理しながら作業ベースの業務フローを確認した。

住民基本台帳変更届の業務フローの一例として、小諸市の業務フローを下記に示す。



<図:転入届 業務フローの例(小諸市)>

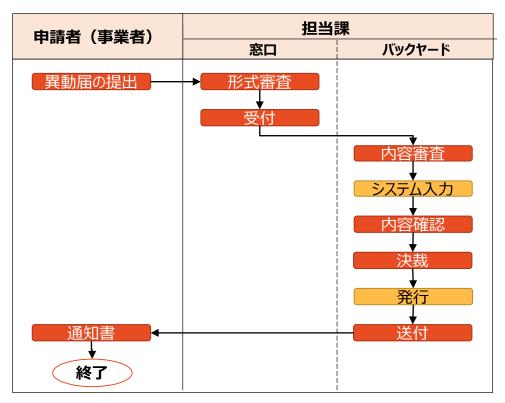
各団体の帳票(異動届)についても収集し、審査時に注視する項目などを確認した。 全団体、住民異動届という形で転入・転出など複数の異動申請で共通のフォーマットを使用している ことがわかった。



<図:各団体の帳票(住民異動届)>

個人住民税 特別徴収異動届

個人住民税 特別徴収異動届についても同様にヒアリングを実施し、業務フローの一例として小諸市の業務フローを下記に示す。



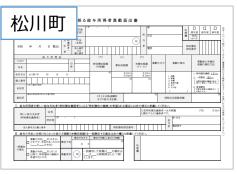
<図:特別徴収異動届 業務フローの例(小諸市)>

各団体の帳票(異動届)についても収集し、審査時に注視する項目などを確認した。 団体間の帳票項目に関する詳細な比較は、「団体間比較」にて述べる。









<図:各団体の帳票(異動届出書)>

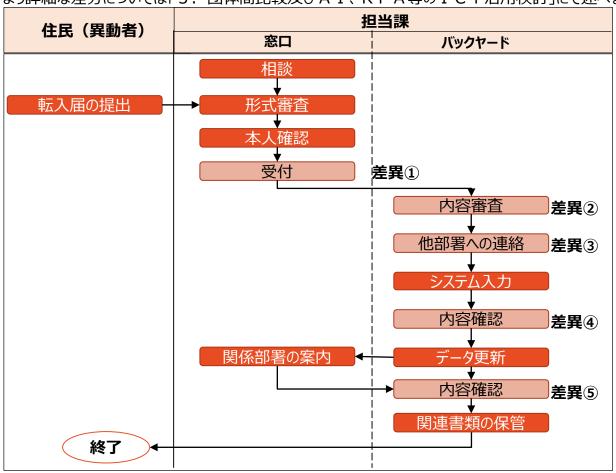
2. 5 分析結果

住民基本台帳 変更届

2. 5. 1 業務分析結果(住民基本台帳 変更届)

ヒアリング結果より作成した4団体の住民異動届の転入届の概略フローを下記に示す。 実施有無や手順等に差がある作業について、各団体の実施状況を表にまとめた。

より詳細な差分については「3. 団体間比較及びAI、RPA等のICT活用検討」にて述べる。



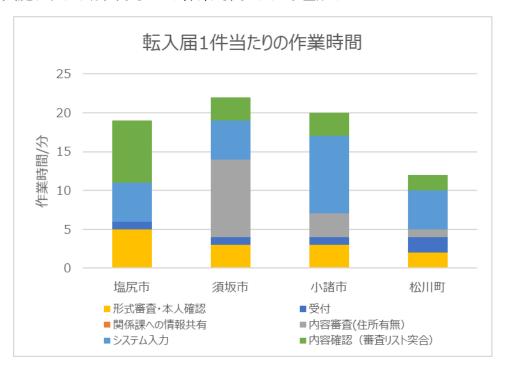
<表:団体毎の主な差異>

<図:現状業務フロー(代表例)>

No.	差異箇所	塩尻市	須坂市	小諸市	松川町
差異①	窓口対応とバック ヤード担当者	受付と入力担 当が別	同一人が最 後まで実施	同一人が最 後まで実施	同一人が最 後まで実施
差異②	内容審査	形式審査時 に実施	実施	実施	実施
差異③	他部署への連絡	なし	なし	転入届をコ ピーして各課 へ直接配布	転入届をコ ピーして申請 者へ手渡し
差異④	審査リストとの突合	実施	実施	実施	未実施 (シス テム画面と確 認)
差異⑤	内容確認(デー タ更新後)	審査リストと 異動届(当 日中)	審査リストと 異動届(翌 日)	審査リストと 異動届(当 日中)	住民票原本と 確認(当 日)

住民基本台帳 変更届

各団体の転入届の処理に係る1件当たりの作業時間を下記に示す。 「内容審査(住所有無)」は団体により、行政区、組など異動届だけでは判断できない項目の数や、 審査の実施タイミングが異なるため、作業時間に大きな差がみられた。



<図:1件当たりの処理時間(団体・作業別)>

ヒアリング結果より抽出した現状の主な課題は下表の通り。

各団体で「システム入力」が全体の1/3~1/2程度の時間を占めているが、紙の帳票に記載されている内容を手作業で入力(転記)していることが原因と考えられる。

また、全団体において、入力後にシステムからの出力物と紙の帳票内容を目視確認するため、ダブルチェックの作業が発生している。

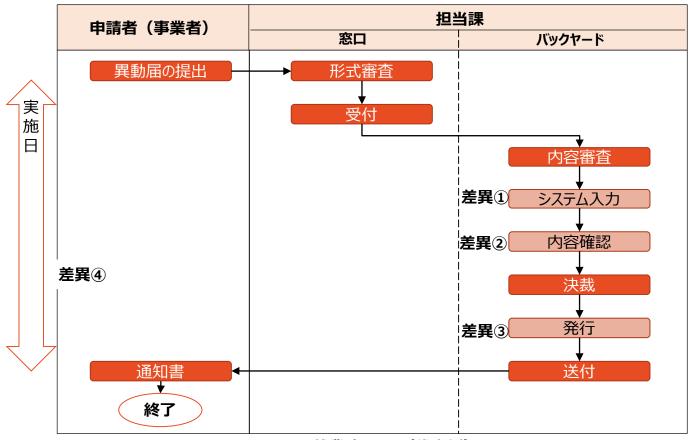
<表:ヒアリング結果より抽出した主な課題>

作業	主な課題
内容審査 (住所有無)	・異動届だけでは判断できない項目(行政区、組、住所有無等)があるため別媒体(住民照会票、地図、住民リストなど)で確認し手間がかかる
システム入力	・紙の帳票を見て手作業で入力をしているため時間がかかっている(全体の1/3~1/2程度)
内容確認(審査リスト突合)	・紙の帳票を目視確認しているため、複数回/複数人での作業が発生

個人住民税 特別徴収異動届

2. 5. 2 業務分析結果(個人住民税 特別徴収異動届)

ヒアリング結果より作成した、4団体の特別徴収異動届の概略フローを下記に示す。 作業の実施に差異がある作業については、各団体の実施状況を表にまとめた。 より詳細な差異については「3. 団体間比較及びAI、RPA等のICT活用検討」にて述べる。

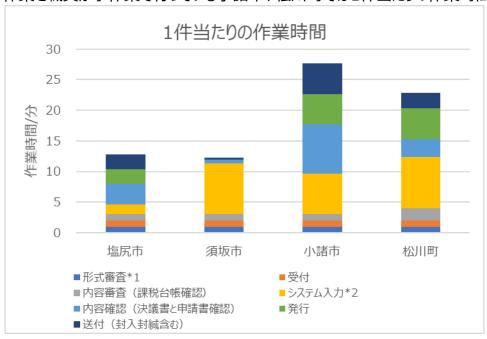


コ、 <図:現状業務フロー(代表例)>

<表:団体毎の主な差異>

No.	差異箇所	塩尻市	須坂市	小諸市	松川町
差異 ①	入力	・RPA稼働用エクセ ル入力のみ ・Reamsへの入力 はRPAが実施	・手入力で実施 ・税務LANと Reamsの2つへ入 力	·Reamsへ手入 力	·Reamsへ手入力
差異 ②	内容確認	・RPA入力内容に てついてシステムと 異動届の照合 ・通知書と異動届 を照合	・通知書控えと異 動届を照合	・決議書と異動届 を照合	・決議書と異動届 を照合
差異 ③	発行	・庁内で印刷 ・バッチ発行 (月に複数回)	・印刷を外部委託 している ・バッチ発行(月に 1回)	・庁内で印刷 ・リアルタイム発行 (1件ずつ)	・庁内で印刷 ・リアルタイム発行 (1件ずつ)
差異 ④	作業頻度	・入力事務は都度 実施、入力(RPA 実行)は月に3回 程度	・入力事務は都度 実施、入力以降は 月数回	・決裁以外は都 度実施、決裁は 月に数回程度	·全作業都度実施

各団体の特別徴収異動届の処理にかかる1件当たりの作業時間を下記に示す。 「システム入力」でRPAを使用している塩尻市、「発行」を外部委託している須坂市と比較すると、 全ての作業を職員が手作業で行っている小諸市、松川町では1件当たりの作業時間が大きかった。



- *1 郵送・窓口の時間
- *2転勤、就職、退職の平均を記載

<図:1件当たりの処理時間(団体・作業別)>

ヒアリング結果より抽出した現状の主な課題は下表の通り。 「システム入力」にRPAを使用している塩尻市以外は、紙の申請書の複数項目を手作業で転記しているため、作業全体に対するシステム入力の割合が大きいことが分かる。

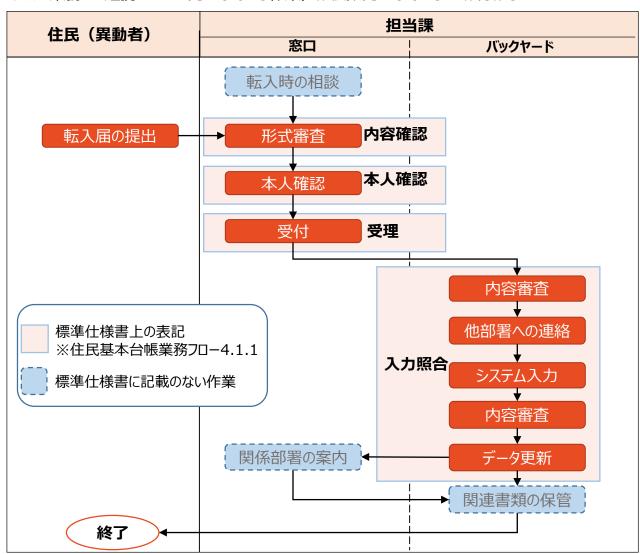
<表:ヒアリング結果より抽出した主な課題>

作業	主な課題
形式審査	・郵送/窓口など紙での申請書が多く紙ベースの業務フローで実施する必要がある
内容審査	・申請者では記載できない項目(個人識別番号、事業所番号など)があるため、職員で追記しないといけない項目があり時間がかかる
システム入力	・紙ベースで申請処理をしているため転記作業が発生し、手入力で実施しているため時間を要する
内容確認	・複数帳票の照合(異動届と通知書、帳票など)が必要なため時間がかかる
発行	・1件ずつ発行をしている場合時間がかかる ・目隠しや余白削除など職員が手作業が発生 ・1事業所へ複数の帳票や案内を送付が必要なため確認が必要

住民基本台帳 変更届

2.5.3 標準仕様との比較(住民基本台帳 変更届)

標準仕様書の業務フローを現行の業務フローへ当てはめ、下記の通り比較した。 現行業務では、標準仕様書に定められていない作業(標準仕様書上の作業に付随して発生する作業 や、別業務との連携のために発生している作業)が複数発生していることが分かる。



<図:現状業務フローと標準仕様書記載フローの比較>

〈今後、標準仕様書と比較検討にあたり注意すべきこと〉

①行政手続のオンライン化検討状況

• 転入届は行政手続のオンライン化(31手続き)対象であり、引越しワンストップサービス等の検討状況も踏まえ、あるべき姿の検討が必要。

②標準仕様書に記載のない作業の取り扱い

• 標準仕様書に記載のない作業も含め、一連の業務としてのBPRを行った上で新たな業務フローを設計することが必要。また、当該業務の前後の標準仕様が、現状業務に与える影響についても確認が必要。

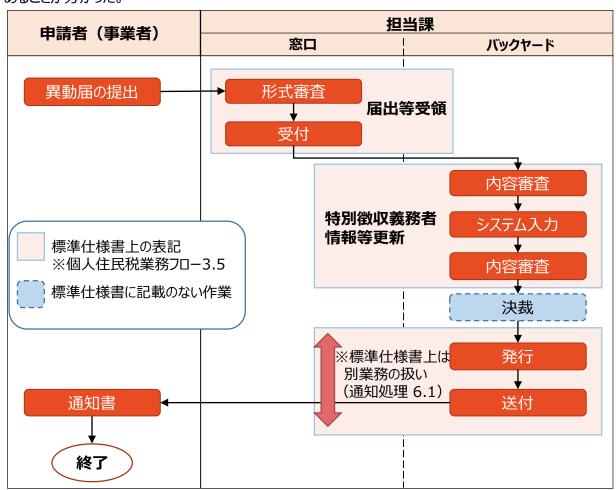
③機能要件・帳票要件との比較分析

• 標準仕様書に示される項目について、より詳細に調査・分析が必要。

個人住民税 特別徴収異動届

2.5.4 標準仕様との比較(個人住民税 特別徴収異動届)

標準仕様書の業務フローを現行の業務フローへ当てはめ、下記の通り比較した。 住民基本台帳と同様に標準仕様書に定められていない作業が複数発生している。 また、標準仕様書上の複数業務が、実際には一連の業務として組み合わせて実施されている場合があることが分かった。



<図:現状業務フローと標準仕様書記載フローの比較>

〈今後、標準仕様書と比較検討にあたり注意すべきこと〉

①eLTAX連携と紙帳票の電子化

• 標準準拠システムでは、eLTAX連携により申請データを取り込み一括更新可能となることから、 eLTAXで受け付けた申請は電子データのまま、紙で受け付けた申請は電子データに変換して処理 可能な業務フローの設計が必要。

②標準仕様書に記載のない作業の取り扱い

 標準仕様書に記載のない作業も含め、一連の業務としてのBPRを行った上で新たな業務フローを 設計することが必要。また、当該業務の前後の標準仕様が、現状業務に与える影響についても確 認が必要。

③機能要件・帳票要件との比較分析

標準仕様書に示される項目について、より詳細に調査・分析が必要。

住民基本台帳 変更届

2. 6 参加団体ごとのAI、RPA等の ICT活用可能性ブレインストーミング

現状調査結果及び分析結果より、RPAやAI-OCR等の活用可能性(複数団体間での共同利用も含む)についてブレインストーミングを実施した。改善効果の見込める作業や想定されるツール等を洗い出し、活用時の想定課題についても下記の通り整理した。

<表:ブレインストーミング結果の整理(住民基本台帳 変更届)>

AI-OCR、RPA等のICTツールの活用が期待できる作業

作業	想定される ICTツール等	ICTツール活用時の想定課題
入力処理 例:転出証明書 からシステム入力	AI-OCR、RPA、窓 口支援ソリューション (AI-OCRを用い たシステムの一種)	 行政手続のオンライン化や帳票へのQRコード追加等により、ICT ツールに投資しても将来的に不要になる可能性が高い。 → 現状を前提とした大規模な設備投資にはリスクがあるため、オンライン化の過渡期に柔軟に対応できる方法の選定が必要。
内容確認 例:転出証明書 との入力結果照 合(内容確認)	RPA、AI-OCR	 AI-OCRの精度、信頼性(目視確認の手間) RPAで自動チェックが出来ない項目の対応 手作業からICTツール化することによる効率性と安心感のバランス(意識的ハードルへの対応) 全てをICTツール化するのではなく、ICTツールに任せても問題無い作業と、人による確認が残る作業の見極めが必要。

個人住民税 特別徴収異動届

<表:ブレインストーミング結果の整理(個人住民税 特別徴収異動届)>

AI-OCR, RPA	A等のICTツールの活用た	が期待できる業務
作業	想定される ICTツール等	ICTツール活用時の想定課題
内容審査 ※eLTAX含む	RPA、 AI-OCR (紙申請書の電子 化)	 異動届の様式の標準化 eLTAXによる電子申請普及率向上(事業所の電子申請・届出利用率) 行政手続のオンライン化等により、ICTツールに投資しても将来的に不要になる可能性が高い。 手書き・スタンプ等の読み取り精度。 設定変更(制度改正による様式変更時等)、スキャン、AIOCR後の目視確認の手間/処理時間を考慮したツール導入方法・実現性の検討
システム入力(更新処理)	RPA	 法改正・標準システムの仕様変更の影響を受ける エラー発生時の対応(職員スキル) 基幹系端末、サーバーの機器更改時の対応 ロボットのシステムID(セキュリティポリシー)の管理 担当職員異動等によるブラックボックス化の防止
内容確認 (照合)	RPA	RPAによる照合時の比較対象(媒体)照合結果に対する信頼性の認識整理職員とロボットの役割分担(ロボットを照合担当者、職員が確認担当など)の認識整理
決裁※	(電子決裁システム)	_
発行	外部委託(BPO)	 個人情報の取り扱い(セキュリティポリシー)の整備 情報漏洩リスクへの対策 委託の締日やタイムラグ(依頼〜納品)を考慮した業務手順設計(現状業務手順の変更) 団体の人口規模によるメリット差(費用対効果)
文書管理※	(文書管理システム/電 子帳簿システム)	_

[※]業務システム導入に関することなのでブレインストーミング対象外。

2. 7 対象業務

ヒアリングの結果より、本事業での対象業務を下記の通り設定することとした。 住民基本台帳(変更届)について、実証対象として取り上げる変更届種類は、転入届を候補 として検討を進めていく。

<表:対象業務の選定結果>

業務分類	具体業務
住民基本台帳	変更届
個人住民税	特別徴収異動届

2.8 業務選定の考え方

2.3に記載の通り、小諸市の業務量調査結果からICTツールやBPOの適用可能性が高く、改善効果の見込める業務を調査対象業務の候補として選定した。

現状分析の結果、上記業務には団体間差異が複数見られ、AI、RPA等の活用可能性も見込めることから、標準化/共同化の検討対象としても適切と考えられる。

また、2.7に示した最終的な業務選定を行う上では、下記事項を考慮した。

選定する2業	とする2業務の考え方							
考え方①	事業開始時点で標準仕様書が公開済の唯一の業務である「住民基本台帳」から 選定。 ※標準仕様書を考慮した業務標準化検討に重きを置く。							
考え方②	住民基本台帳業務と並行して個人住民税業務も調査を進め、標準仕様書の公開 状況や工数的な余裕を考慮して実証にもチャレンジ。 ※ICT活用や共同化モデル検討に重きを置く。							

上記対象業務について、本事業の参加団体は同一ベンダーの業務システムを利用していることから、 現時点で見られた団体間差異や課題は、標準準拠システムへの移行時にも考慮すべき事項である 可能性が高い。

今後の団体間比較では、差異の原因にも着目し、標準準拠システム導入時のあるべき姿を見据えながら、最適な施策を検討していく。

3 団体間比較及びAI、RPA等のICT活用検討

3. 1 実施スケジュール

3. 1 美旭人グシュール											
実施事項		令和3年							令和4年		
		6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	
契約準備等											
現状業務分析	業務選定										
	現状調査										
団体間比較及びRPA等の活用検討	対象業務詳細分析(帳票・業務プロセス比較)	から業	 でにヒアリ 務詳細な と様書と	分析を実	施。						
	標準仕様書との Fit&Gap分析	分析を	進め、第	美務フロ-	− , 0	7					
	帳票・業務プロセ スの標準化検討	標準位務フロ・	 年10月 上様書と −から、様 e)とそれ	整理した 票準化時	業	7					
	RPA等を活用し たTo-Be/Can- Be検討	• •		7ローを検討し、7 の活用を検討し 							
AI・RPA等導入検証	環境準備		とを見据 型の環境		-						
	実証実験	AI·RF	PAを活用	月した(C	an-						
	効果分析	Be)기	コーに対	して、共同化 正環境とロ	同化 👖						
	共同化モデルの構築検討	ボットた また、1	上様を検 12月から 「備を進む	討した。		7					
報告書 取りまとめ		BIL ♥ J · Ŧ	- I/HI CJEC	*JIC0	*		*		*	*	
			報告書①		報告書②		報告書③		報告書④	成果報告書	

3 団体間比較及びAI、RPA等のICT活用検討

3.2 実施手順

3. 2. 1 実施プロセス

団体間比較及びAI、RPA等のICT活用検討は下記手順で実施した。

参加4団体に対し現状ヒアリングを実施後、各団体及び団体間の業務フローと各作業内容を詳細に分析した。その後、標準仕様とのFit & Gap分析を実施し、標準準拠システム導入時(To-Be)及びそれまで(Can-Be)の姿の検討を実施した。

団体間比較の 実施

参加4団体(塩尻市、須坂市、小諸市、 松川町)の現状業務ヒアリング結果から、業 務フローを横断比較し、業務差異を検討。

現状業務 詳細分析

団体間業務差異から作業内容を詳細に分析し、分析結果を基にBPR検討を実施し、課題等を整理。

標準仕様書との Fit&Gap

標準仕様書を分析し、現状業務詳細分析 結果とのFit&Gap分析を実施することで、課 題等を整理。

ベストプラクティス の検討 To-Be Can-Be 標準仕様書とのFit&Gap分析から見えた課題等の対策を含め、ICTを活用した標準準拠システム導入時の業務フロー(To-Be)を検討。そこに至るまでの実現可能な業務フロー(Can-Be)を検討。

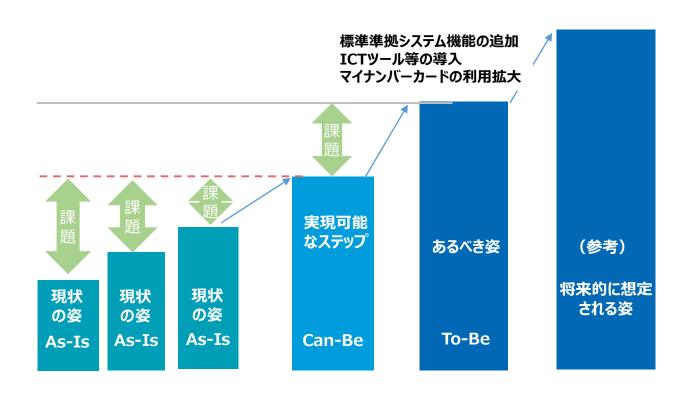
3 団体間比較及びAI、RPA等のICT活用検討

3. 2. 2 標準化検討における前提条件

ベストプラクティスを検討するにあたっては下記の通り、時期を設定し、段階を追った業務フローを検討した。

団体間比較、業務分析及び標準仕様書とのFit&Gap分析を通じて標準準拠システム移行直後を「To-Be」と設定した。To-Beでは、標準準拠システムの活用に加え、ICTツールを活用した業務フローを示す。また、現在からTo-Beに移行するにあたり実現可能なステップとして「Can-Be」を設定し、Can-Beを本事業での実証対象とする。

一方で、デジタル技術などを活用したより効率的な働き方の実現には、標準準拠システム導入後も 最適化検討が必要であると考える。



〈図:段階的標準化のイメージ〉

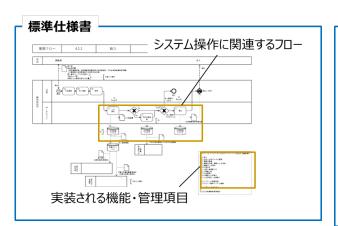
3. 2. 3 標準化の考え方

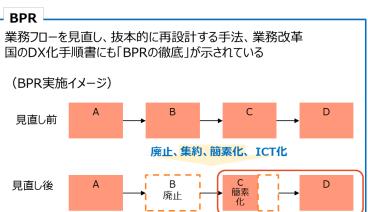
標準化を検討するにあたり、(1)標準仕様書(標準準拠システムの仕様)、(2) BPR (Business Process Re-engineering) の2つの観点でベストプラクティスを検討した。

(1) については、標準仕様書で規定されている機能や管理項目、帳票等を考慮し、現行業務への 影響を確認し、標準フローへ反映した。

また、(2)については、各団体の現状ヒアリング等により確認された問題事象などを解決するために、 業務の見直し、ICTツールの活用なども考慮し、標準フローを検討した。

これら2つの側面から標準化していくことで、標準準拠システムへの移行と業務の効率化の両立を目指し、標準準拠システム移行後も運用可能な、実用的かつ最適な業務フローを検討する。







2つの観点から標準化を検討することで標準準拠システムへの移行と業務の効率化の両立を目指し、標準準拠システム移行後も運用できる実用的かつ最適な業務のあるべき姿を検討する。

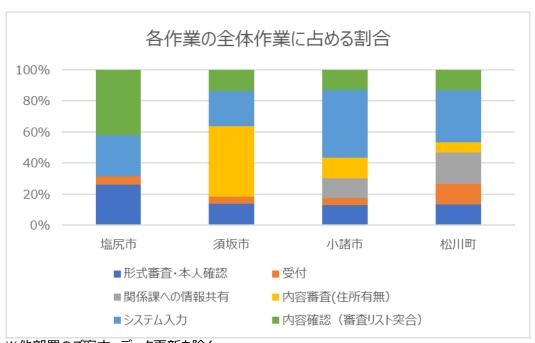
<図:標準化の考え方>

住民基本台帳 転入届

3.3 団体間比較結果

住民基本台帳 転入届

各団体の現状業務について追加調査を行い、年間の業務量を作業ごとに整理すると下記の通りとなった。



※他部署のご案内、データ更新を除く

<図:各作業の全体作業に占める割合>

システム入力及び入力後の内容確認の作業が全体の30~60%を占めており、多くの作業時間を費やしていることが分かる。手作業でのシステム入力作業は時間がかかると共に、入力ミスの懸念があるために入力後の確認を念入りに行っている。この部分でRPAを活用することにより、システム入力の作業時間の削減と入力後の確認作業の負担を軽減できると考えられる。

<表:各作業の年間作業時間>

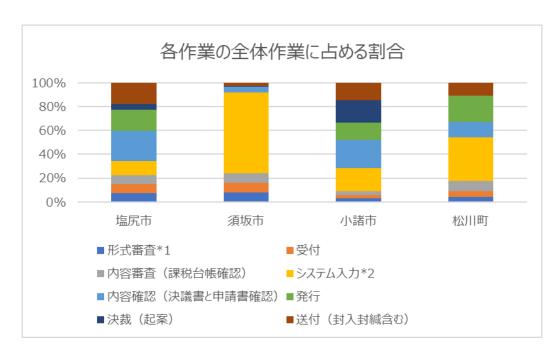
		年間/h			
	塩尻市	須坂市	小諸市	松川町	
形式審查·本人確認	158.3	65.0	77.6	9.2	
受付	31.7	21.7	25.9	9.2	
関係課への情報共有	0.0	0.0	77.6	13.9	
内容審査(住所有無)	0.0	216.7	77.6	4.6	
システム入力	158.3	108.3	258.7	23.1	
内容確認(審査リスト突合)	253.3	65.0	77.6	9.2	
計	601.7	476.7	594.9	69.3	

※他部署のご案内、データ更新を除く

個人住民税 特別徴収異動届

個人住民税 特別徴収異動届

各団体の現状業務について、追加調査を行い作業時間を整理し、各作業の占める割合を整理すると下記の通りとなった。



<図:各作業の全体作業に占める割合>

RPAを使用している塩尻市以外はシステム入力作業が全体の20%以上を占めており、RPAの活用により大きな作業時間の削減が見込めると考えられる。また、データ入力後の内容確認も全体の中で大きな割合を占めており、多くの年間作業時間を費やしていることが分かる。

〈表:各作業の年間作業時間>

	年間/h				
	塩尻市	須坂市	小諸市	松川町	
形式審查*1	60.0	38.3	33.2	2.5	
受付	60.0	38.3	33.2	2.5	
内容審査(課税台帳確認)	60.0	38.3	33.2	5.0	
システム入力*2	96.0	319.4	221.0	20.8	
内容確認(決議書と申請書確認)	204.0	23.0	265.2	7.5	
発行	144.0	0.0	165.8	12.5	
決裁(起案)	36.0	3.8	208.7	0.0	
送付(封入封緘含む)	144.0	11.5	165.8	6.3	
計	804.0	472.8	1,125.8	57.1	

3. 4 業務フロー比較

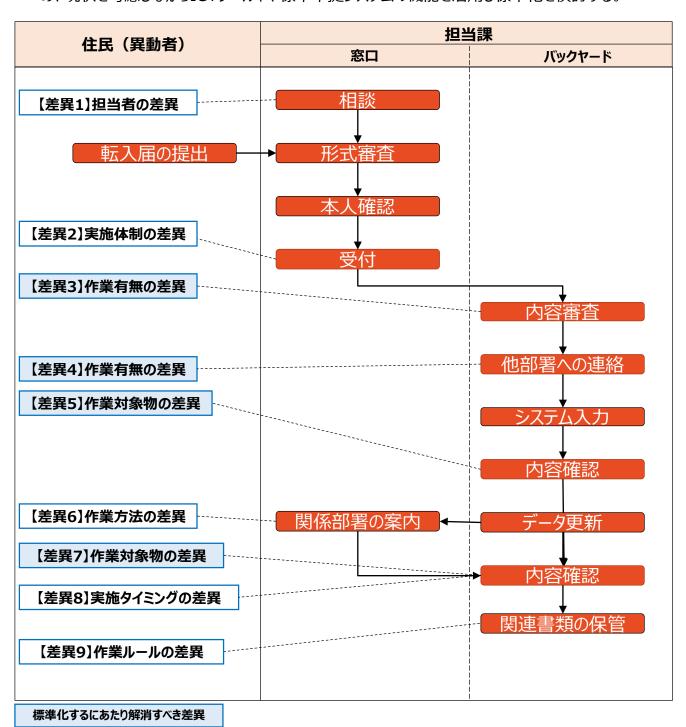
住民基本台帳 転入届

3.4.1 現状業務フローの比較(住民基本台帳 転入届)

4団体の住民基本台帳(転入届)の業務フローを比較すると、下記の通り複数の差異がみられた。 具体的な差異については、次ページの表に示す。

業務フローを比較した結果、作業の流れには大きな差異がないものの、作業方法、作業の有無、実施体制、実施タイミングが異なっていた。

中でも作業の有無、作業方法、作業対象物の差異は、業務フローの標準化に影響すると考えられるため、現状を考慮しながらICTツールや、標準準拠システムの機能を活用し標準化を検討する。



住民基本台帳 転入届

前項に示した団体間比較の詳細を下記に示す。

差異3,4,5,7については、標準化を進めていく中で影響が出る可能性があるため、「3.6 団体間の課題整理、比較」にて分析を行い、団体間差異の解消に向けた施策を検討する。

<表:団体間で見られた差異の詳細>

No.	作業	差異の種 別	塩尻市	須坂市	小諸市	松川町
差異 1	相談	担当者の 差異	会計年度任用 職員	正規職員	正規職員	正規職員
差異 2	受付	実施体制 の差異	会計年度任用 職員 2名	職員4名	職員2名	職員2名
差異 3	内容 審査	作業有無 の差異	実施しない(形 式審査時に実 施)	全部転入時の み住民照会票 を印刷し確認	全件住民照会 票を印刷し確 認	実施しない
差異 4	他部署 への 確認	作業有無 の差異	実施しない	実施しない	関係部署へ転 入届をコピーし て手渡し	転入届をコピー してチェックリス トへ張り付け
差異 5	内容確認	作業対象 物の差異	審査リストと転入届	システム画面・ 審査リストと転 入届 (3点)	審査リストと転入届	システム画面と転入届
差異 6	関係 部署の 案内	作業方法 の差異	ご案内のお渡し	チェックリストのお 渡し	口頭で実施	チェックリストのお 渡し (受付時)
差異 7	内容 確認	作業対象 物の差異	審査リストと異 動届	審査リストと異 動届	審査リストと異動届	住民票原本と 異動届
差異 8	内容 確認	実施タイミ ングの差異	当日中(申請 者待機中)	翌日	当日中	当日中
差異 9	関係 書類の 保管	作業ルール の差異	(国保担当が 実施)	異動届・転出届 のみ保管	書類ごとに分けて保管	住民票原本と 申請書は同一 ファイル。転出届 は別ファイル

個人住民税 特別徴収異動届

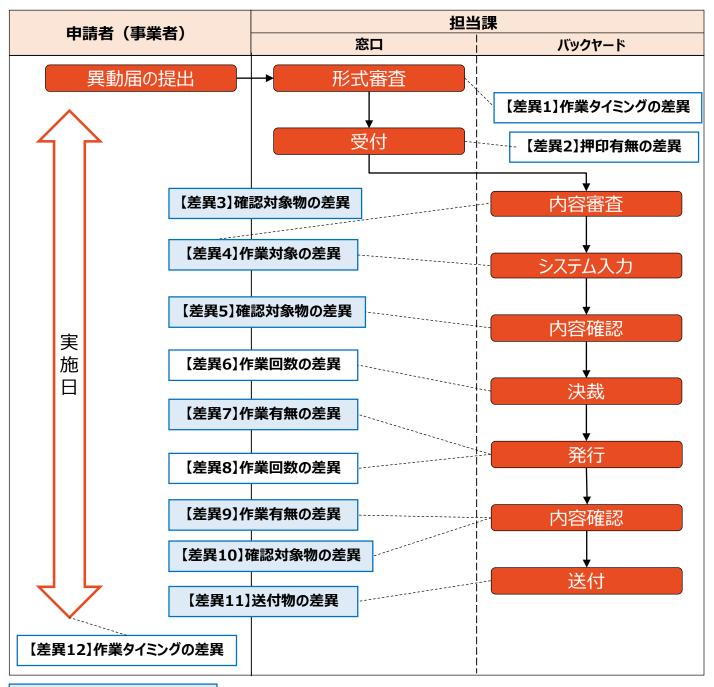
3. 4. 2 現状業務フローの比較(個人住民税 特別徴収異動届)

4団体の業務フローを比較すると、下記の通り複数の差異がみられた。

具体的な差異については、次ページの表に示す。

業務フローを比較した結果、作業の流れに大きな差異はないが、作業の有無、確認対象物、作業回数や作業タイミングが異なっていた。

中でも、作業の有無、確認対象物の差異は、業務フローの標準化に影響すると考えられるため、現状を考慮しながらICTツールや、標準準拠システム機能を活用し標準化を検討する。



標準化するにあたり解消すべき差異

個人住民税 特別徴収<u>異動届</u>

団体間比較について下表にまとめる。

差異3,4,5,7,9,10,11については、標準化を進めていく中で影響が出る可能性があるため、「3.6団体間の課題整理、比較」にて分析を行い、団体間差異の解消に向けた施策を検討する。

<表:団体間で見られた差異の詳細>

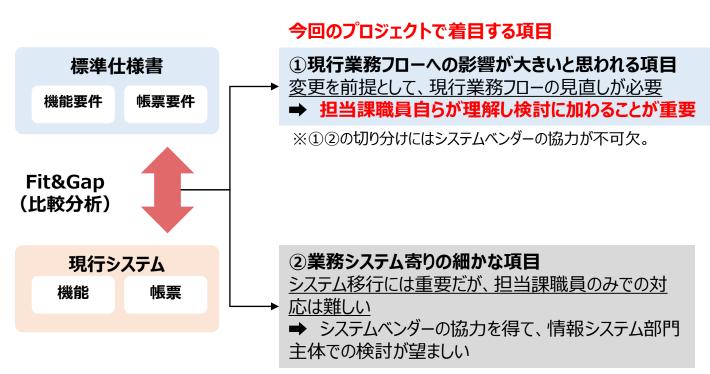
No.	作業	差異の 種別	塩尻市	須坂市	小諸市	松川町
差異 1	受付	作業タイミ ングの差異	eLTAXは審査 前に印刷	eLTAX上で審 査後に印刷	eLTAX上で審 査後に印刷	eLTAXは審査 前に印刷
差異 2	受付	押印有無 の差異	eLTAX印刷物 には押印無	eLTAX印刷物 にも押印有	eLTAX印刷物 には押印無	eLTAX印刷物 には押印無
差異 3	内容審査	確認対象 物の差異	課税システムに て確認	課税システム、 税務LANにて 確認	課税システムに て確認	課税システムに て確認
差異 4	シス テム 入力	作業対象 の差異	RPA稼働用エ クセルへ入力 ※Reamsへ はRPAが入力	Reams、税 務LANへ手入 カ	Reams^手 入力	Reams 个手 入力
差異 5	内容 確認	確認対象 物の差異	システムと異動 届を照合	通知書控えと 異動届を照合	決議書と異動 届を照合	決議書と異動 届を照合
差異 6	決裁	作業回数 の差異	月に3回程度ま とめて実施	月に1回まとめ て実施	半月もしくはひ と月にまとめて1 回実施	案件発生ごと に実施
差異 7	発行	作業有無 の差異	庁内で通知書 発行 目隠し作業有	外部委託にて 通知書発行	庁内にて通知 書発行 目隠し作業有	庁内にて通知 書発行 目隠し作業有
差異 8	発行	作業回数 の差異	バッチ発行	バッチ発行	リアルタイム発 行	リアルタイム発 行
差異 9	内容確認	作業有無 の差異	照合作業有	照合作業有	照合作業なし	照合作業なし
差異 10	内容 確認	確認対象 物の差異	通知書と異動 届を照合	通知書控えと 異動届を照合	_	_
差異 11	送付	送付物の 差異	通知書以外特 になし	通知書以外特 になし	お知らせ文を 同封する	お知らせ文を 同封する
差異 12	作業 タイミング	作業タイミ ングの差異	入力事務は都 度実施 入力は月に3 回	入力事務は都 度実施 入力以降は月 数回	決裁以外は都 度実施 決裁は月に数 回程度	全作業都度実 施

3.4.3 標準仕様書との比較

ベストプラクティスを検討するにあたり、標準仕様書と現行システムの仕様を比較した。 比較の結果、仕様書記載項目は以下の2分類に分けられることが分かった。

- ① 現行業務フローへの影響が大きいと思われる項目
- ② 業務システム寄りの細かな項目

今回のプロジェクトでは、参加団体の業務に大きな影響があり、現時点で優先的に取り組むべき①の項目に着目し、標準化検討を進めた。



※標準仕様書は今後も複数回の改定が見込まれることから、 システム移行に向け、継続して国の状況を注視することが必要。

<図:標準仕様書とのFit&Gapのイメージ>

Fit&Gapにより判明した差分については、標準準拠システム導入を前提として、現行業務フローの見直しが必要となる。そのため、「①現行業務フローへの影響が大きいと思われる項目」について、担当課職員を巻き込み、新たな業務フローを設計することが、現時点で最も優先すべき事項であると考える。一方、「②業務システム寄りの細かな項目」については、現時点では不明確な部分もあり、今後も複数回の標準仕様書改定が見込まれることから、システムベンダーの協力を得ながら、継続的に国の状況を注視することが必要である。

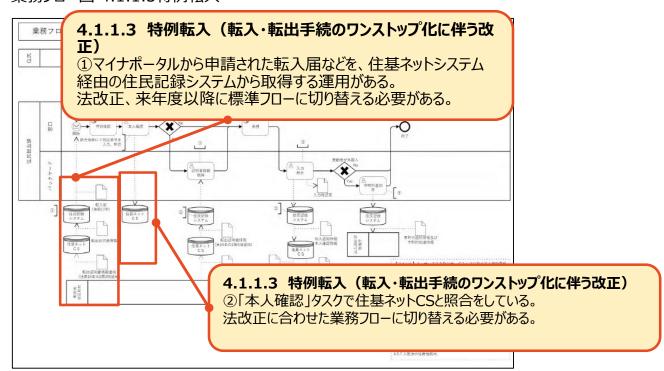
住民基本台帳 転入届

「①現行業務フローへの影響が大きいと思われる項目」の具体例

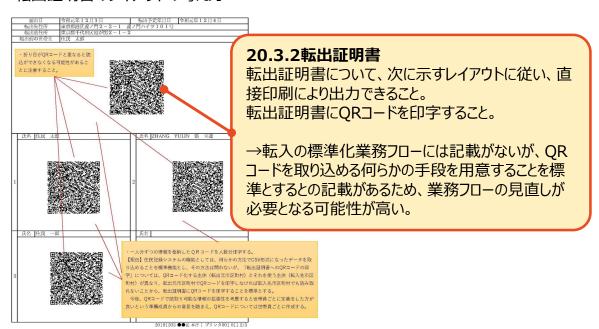
住民基本台帳 転入届

住民基本台帳(転入届)について、「①現行業務フローへの影響が大きいと思われる項目」を下記に示す。 標準仕様書第2版より、下記3点が特に業務フローへの対応が必要と考えられる。

業務フロー図 4.1.1.3特例転入



転出証明書のレイアウトの考え方



<図:標準仕様書において現行業務フローへの影響が大きいと思われる機能>

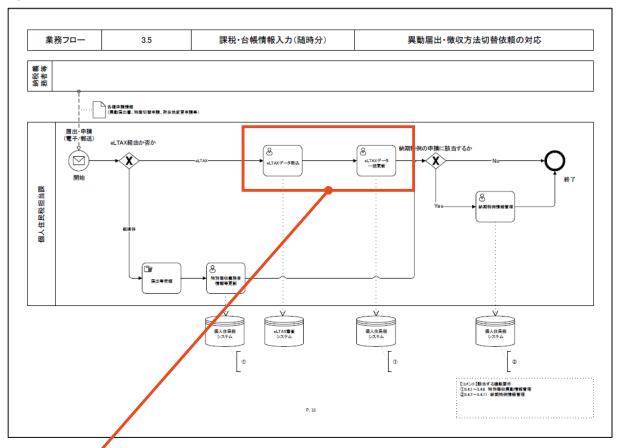
個人住民税 特別徴収異動届

「①現行業務フローへの影響が大きいと思われる項目」の具体例

個人住民税 特別徵収異動届

個人住民税(特別徴収異動届)について、「①現行業務フローへの影響が大きいと思われる項目」を下記に示す。標準仕様書第1版より、eLTAXとシステムとの機能連携について、業務フローへの対応が必要と考えられる。また、標準仕様書については、今後も改訂等が考えられるため、最新の情報との比較を続けていく必要がある。

業務フロー図3.5 異動届出・徴収方法切替依頼の対応



3.4.5. 特別徵収異動情報管理

eLTAXと連携して異動届出書及び特別徴収切替申請データを取り込み、**該当する事業所** 情報及び特別徴収義務者情報を一括更新できること。

また、**一括更新の結果をリストで出力**できること。なお、出力したリストでは、全件/更新できた対象/更新できなかった対象の絞り込みができること。

<図:標準仕様書において現行業務フローへの影響が大きいと思われる機能>

3.5 申請書、帳票との比較

各団体の帳票項目と、標準仕様書から確認できた帳票項目を比較した。 住民基本台帳(転入届)では、標準仕様書に記載されている帳票を、個人住民税(特別徴収異 動届)では、総務省の「特別徴収に係る給与所得者異動届出書」を標準帳票とした。

〈表:比較対象とした標準帳票〉

業務	標準帳票と設定した帳票				
住民基本台帳 転入届	標準仕様書 第2版				
個人住民税 特別徴収異動届	総務省 特別徴収に係る給与所得者異動届出書				

標準帳票との項目差異を整理すると、下記の通り、各項目を3つに分類できる。

帳票の項目については、今後も仕様の改訂が想定されるため、国の動きを踏まえながら、各項目について 対応を随時検討する必要がある。

一方で、①、③については現行業務への影響有無や、変更による対応方針を担当課職員自らが検討する必要がある。

<表:標準仕様書と現行帳票の比較から見られる項目種別>

項目の分類

- ①現状の帳票にあり、標準仕様にない項目
- ※現時点で仕様書に記載がないが、今後項目の追加が行われる可能性はある。
- ②現状の帳票にあり、標準仕様にもある項目

(現行帳票と変わらない項目)

- ③現状の帳票になく、標準仕様にある項目
- ①、③の項目
- ⇒現行業務への影響有無や、変更による対応方針を担当課職員自らが検討する必要がある

住民基本台帳 転入届

住民基本台帳 転入届

各団体の異動届のうち、「転入に関わる項目」について整理するとともに、標準仕様書に記載されている「転入届の実装すべき機能」に記載の項目と比較を行った。

比較結果の一例を下表に示す。異動に関わる基礎情報(名前、連絡先、住所、本籍など)は全団体 共通してある一方、職員が業務を遂行するために確認する項目(通知カード確認項目、他部署受付処 理欄等)は団体により異なっていた。

また、下表①~③に当てはまる項目を整理し、その一例を下記に示す。

〈表:各団体と標準帳票の項目比較〉

	自治体名		小諸市	松川町	須坂市	塩尻市	標準帳票
		届出日	0	0	0	0	0
		住所	_	0	-	0	0
		氏名	0	0	0	0	0
	 届出人	生年月日	0	-	-	-	-
		電話番号	0	0	0	0	\circ
		自治会名	-	0	-	-	-
		組合名	-	0	-	-	-
住民記入	※に ハケボ	住所	0	0	0	0	\circ
項目	新しい住所	世帯主名	0	0	0	0	\circ
	いままでの	住所	0	0	0	0	\circ
	住所	世帯主名	0	0	0	0	-
	本籍	住所 ※1	0	0	0	0	-
		氏名	0	0	0	0	0
		生年月日	0	0	0	0	0
		個人番号(住民票 コード) ※2	_	0	0	0	\circ
	異動する人	個人番号カード確認欄	0	0	0	0	0
		通知カード確認欄	_	0	-	-	-
m =		印鑑登録・住基ネット確認欄	0	-	-	0	-
職員記入	国保	資格	_	0	-	0	0
項目	介護保険	資格	-	-		-	0
	児童手当	給付の有無	_			-	0
	関連手続き確認欄		0	0	0	0	_
	転入時お渡し資料確認欄		0	-	-	-	-
	他部署受付処理欄		-	0	-	0	-

項目の分類	(項目例)
①現状の帳票にあり、標準仕様にない項目 ※現時点で仕様書に記載がないが、今後項目の追加が 行われる可能は有り。	旧住所の世帯主 自治会名※ 組合名※ 本籍住所・筆頭者等
②現状の帳票にあり、標準仕様にもある項目 (現行帳票と変わらない項目)	届出日 異動日 新旧住所 住民票コード 等
③現状の帳票になく、標準仕様にある項目	介護保険資格 児童手当の資格 後期高齢者医療の資格 等

個人住民税 特別徴収異動届

個人住民税 特別徴収異動届

各団体の異動届について項目の有無を整理するとともに、標準帳票に記載されている項目と比較を行った。 比較結果の一例を下表に示す。異動に関わる基礎情報(名前、連絡先、徴収済額、特別徴収指定 番号など)は全団体共通してある一方、異動届の手続き作業に関わる項目(納入書の要否確認欄、 支払予定日ごとの徴収予定額等)は団体により異なっていた。

また、下表①~③に当てはまる項目を整理し、その一例を下記に示す。

〈表:各団体と標準帳票の項目比較〉

自治	徐名	小諸市	松川町	須坂市	塩尻市	標準帳票
⟨Λ ⊢ → + / →	住所(所在地)	0	0	0	0	0
給与支払者 (特別徴収義務者)	氏名または名称	0	〇(印あり)	0	0	0
(付加级级裁伪句)	個人番号又は法人番号	0	0	0	0	0
担当者	氏名	0	0	0	0	0
連絡先	電話	0	0	0	0	0
特別徴収義	務者指定番号	0	0	0	0	0
	氏名	0	0	0	0	0
	個人番号	0	0	0	0	0
	受給者番号	0	-	_	-	0
	特別徴収税額(年税額)	0	0	0	0	0
給与所得者	徴収済税額	0	0	0	0	0
#B 5////0 B	異動後の未徴収税額の徴収方 法	0	0	0	0	0
	1月1日以降退職時までの給与 支払額	-	0	0	0	-
	控除社会保険料額	_	0	0	0	-
	法人番号または個人番号	0	0	0	-	0
4+ 01/4510	住所(所在地)	0	0	0	0	0
特別徴収 継続の場合	氏名または名称	0	0	0	0	0
14170%ロ	担当者氏名	0	0	0	0	0
	納入書の要否確認欄	0	-	0	0	0
14学品の担合	支払予定日ごとの徴収予定額	_	-	0	0	-
一括徴収の場合	異動者印	-	0	0	0	-
並 3.441 10.41 1	理由	0	-	-	-	0
普通徴収の場合	住民コード		0			

項目の分類	(項目例)
①現状の帳票にあり、標準仕様にない項目 ※現時点で仕様書に記載がないが、今後項目の追加 が行われる可能は有り。	控除社会保険料額 支払予定日ごとの徴収予定額 等
②現状の帳票にあり、標準仕様にもある項目 (現行帳票と変わらない項目)	給与支払者住所 個人番号or法人番号 特別徴収税額 等
③現状の帳票になく、標準仕様にある項目	受給者番号 等

3.6 団体間の課題整理、比較

住民基本台帳 転入届

3. 6. 1 住民基本台帳 転入届

○標準化に向けて解消すべき団体間作業差異の対応策

団体間差異のうち、標準化に向けて解消すべき差異である「ルールの差異」「作業有無の差異」「作業時間の差異」「作業対象物の差異」については、原因及び対応策を検討し、整理した。

団体間の差異

差を生む原因

施策の方向性

【差異3、4】 作業有無の差異

(差異3) 内容審査の有無 が異なる (差異4) 他部署への連絡の 有無が異なる

団体独自のチェックルールが 存在すること

受付データが紙データであることによる作業の必要性、 申請書情報、入力データに対する信頼性の考えが異なる

(例)

- 申請書情報が絶対
- ・確認作業は必須
- ・更新後のデータのほうが信頼できる

業務システムが異なること

・システムのバージョンの違い、 オプションの有無などによるシ ステム連携機能の差異

作業の業務最適化・効率 化の考えが異なるため

(例)

- ・一部転入は画面上での確認のみで作業短縮
- ・翌日にまとめて実施したほう が楽

原因種別

業務 スタンス の差異

部分的/段階的な標準化

団体間で標準化可能な部分 と、各団体のルール等により今 すぐ変えられない部分を明確 化し、徐々に標準的な業務フ ローに近づけていく。

また業務の手順などを共有化し団体間で情報共有を続けることで複数団体の標準化を進める。

<u>BPOやICTツール・</u> <u>自動化機器等の活用</u>

定型作業のBPO化や、RPA による自動確認等により、手 作業による団体間差を解消 する。

業務 システム の差異

業務

効率

の差異

標準機能の活用

標準準拠システムに搭載される機能、標準化される出力帳票を活用(システムに合わせて現状の業務を見直し)することで、作業内容を統一する。

【差異5、7】 作業対象物の差異

(差異5) システム入力後の 確認対象物が異なる (差異7) データ更新後の確 認対象物が異なる

住民基本台帳 転入届

○現状の問題事象の整理

各団体の現状業務について、想定・確認される問題事象について整理した。

他部署への連絡等作業の有無、住民照会票の印刷等作業方法の差異により、全団体共通でない問題事象はあるものの、各作業において共通して発生している課題が多いことがわかった。

〈表:現状の業務フローで見られる問題事象〉

No	作業	個別*/ 共通	問題事象
1	相談・ 問い合わせ	共通	電話での問い合わせに手間と時間を要しており、職員負担が大きい
2	形式審査	共通	形式審査時に職員によってチェックのノウハウや観点にムラがあり、確認漏れが起こる可能性がある
3	形式審査	共通	転入届の記載不備が多いため、審査に時間を要している
4	他部署への連絡	個別	他部署への情報共有のため異動届をコピーする必要があり手間がかかる
5	内容審査	個別	住民照会票をシステムから印刷しており、手間がかかる
6	システム入力	共通	システム入力内容を目視で確認しており、確認ミスが発生す る恐れがある
7	内容確認	共通	ミスを防ぐために複数人で複数回のチェックが必要で手間と時 間がかかる
8	内容確認	共通	確認作業のためにシステム画面を印刷しており、時間と手間 を要している
9	内容確認	共通	誤った時の訂正が難しいため職員の心理的な負担が大きい

※個別:全団体の共通していないが一部団体に存在する課題

上表より、システム入力・審査における確認などに目視確認や手作業が発生することで手間と時間を要しており、業務への負担が大きいことが共通課題として挙げられる。

次ページでは、各問題事象における原因及び問題解決に向けた施策の方向性を検討する。原因の考え方としては下表のとおり、大きく3つの観点で分析を行った。

<表:原因分析の考え方>

機能面		制度	建面	連携面	
不在·不足	過剰	基準/ルール	手順	役割分担	他部門/ 前後工程
	るが、過剰に行って		底されておらず、属	組織内の役割分 担が不十分/非効 率的	他部門/前後工程 との連携が非効率 的

住民基本台帳 転入届

○問題分析

問題事象から考えられる原因を「機能・制度・連携」の3つの観点から、下記の通り分析した。

問題事象

- ①電話での問い合わせに手間と時間を要しており、職員負担が大きい
- ②形式審査時に職員によってチェックのノウハウや観点にムラがある
- ③転入届の記載不備が多いため、 審査に時間を要している
- ④他部署への情報共有のため異動届をコピーする必要があり手間がかかる
- ⑤住民照会票をシステムから印刷 しており、手間がかかる
- ⑥システム入力内容を目視で確認 しており、確認ミスが発生する恐れ がある
- ⑦ミスを防ぐために複数人で複数回 のチェックが必要で手間と時間がか かる
- ⑧確認作業のためにシステム画面 を印刷しており、時間と手間を要し ている
- ⑨誤った時の訂正が難しいため職員の心理的な負担が大きい

原因(機能·制度·連携)

- (1)【機能】市のHPや暮らしのガイドが市民へ周知できていない、活用できていない
- (2)【機能】問い合わせする手段が電話以外にない
- (3)【機能】確認方法のノウハウの形式知化が不十分(データはあるが即時確認は難しい/履歴を残していない)
- (4)【機能】記入例やマニュアルがないor機能していない
- (5)【制度】手書きであるため記入時に必須項目 チェックができない
- (6)【制度】紙で提出される異動届の情報を他課に 伝達する手段がない
- (7)【機能】システム上で自動で確認する機能がないため、目視ですべてを確認する必要がある
- (8)【制度】申請者を待たせないように、限られた時間で作業をしている
- (9)【制度】慣例慣習となっている
- (10)【機能】複数回確認するルールとなっている
- (11)【機能】紙での申請のため手入力によるミスが発生し、防ぐための目検確認が必要
- (12)【連携】任意のタイミングでダブルチェックができるようにする
- **(13)【制度】**エビデンスを残し、書類を保管するルールがある
- (14)【連携】確認項目が多く、ミスしたときの影響範囲が広い

○具体的な施策案

分析した原因を解消するための具体的な施策を、下記にまとめる。

住民基本台帳 転入届

原因(機能·制度·連携)

- (1)【機能】市のHPや暮らしのガイドが市 民へ周知できていない、活用できていない
- (2)【機能】問い合わせする手段が電話 以外にない
- (3)【機能】確認方法のノウハウの形式知化が不十分(データはあるが即時確認は難しい/履歴を残していない)
- (4)【機能】記入例やマニュアルがないor 機能していない
- (5)【制度】手書きであるため記入時に必須項目チェックができない
- (6)【制度】紙で提出される異動届の情報を他課に伝達する手段がない
- (7)【機能】システム上で自動で確認する機能がないため、目視ですべてを確認する必要がある
- (8)【制度】申請者を待たせないように、限られた時間で作業をしている
- (9)【制度】慣例慣習となっている
- (10)【機能】複数回確認するルールとなっている
- (11)【機能】紙での申請のため手入力によるミスが発生し、防ぐための目検確認が必要
- (12)【連携】任意のタイミングでダブルチェックができるようにする
- (13)【制度】エビデンスを残し、書類を保管するルールがある
- (14)【連携】確認項目が多く、ミスしたと きの影響範囲が広い

具体的な施策案

施策A. 業務内容の標準化

[Can-Be]

- ・問い合わせ・審査内容をノウハウ化して、QA集を 作成する
 - ・ノウハウを類型化して、マニュアルに反映する
 - ・業務手順書へのノウハウ蓄積
- ・共同のグループウェア等で市町村でノウハウを共有する
 - ・手順の共有/標準化

[To-Be]

・知識活用型チャットボットを導入する

施策B. 手作業の効率化

[Can-Be]

・注意する項目を目立たせたフィルムシートをかざして、 視覚的に目立たせる

施策C. 申請の(一部)電子化や補助ツールの採用

[To-Be]

- ・電子申請(タブレット入力など紙申請書廃止)+電子審査システム+ワークフローシステムを導入する
 - ・申請の電子により、審査システム内で自動チェック

施策D. 内部事務の電子化及び自動化

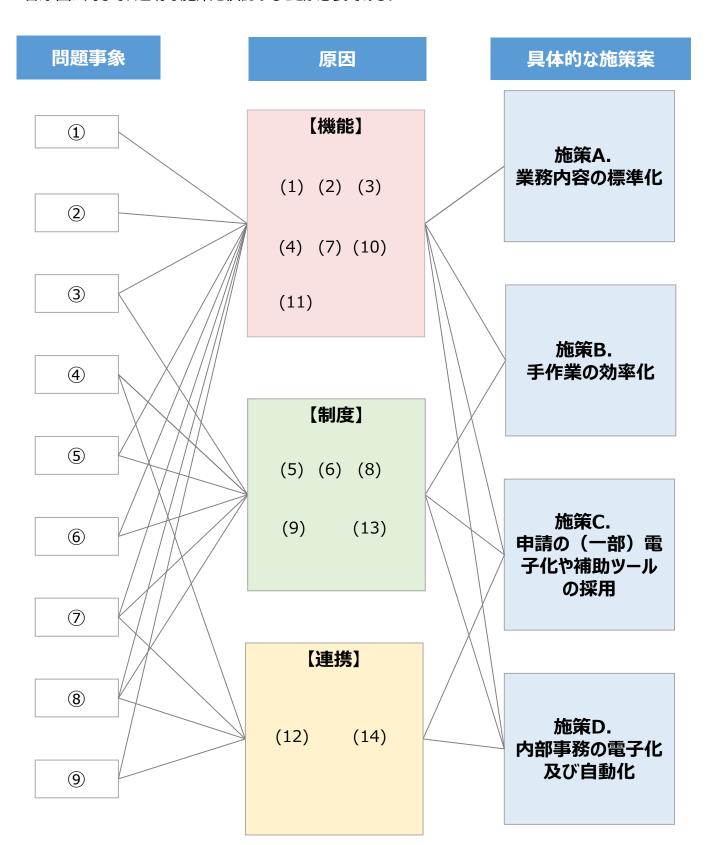
[Can-Be]

- ・AI-OCRでデータ化し、同一フォーマットのリスト形式などのファイルへ出力して確認を容易にする
- ・異動届内容とシステムの入力内容/審査リストを RPAで自動確認
- ・RPAでのシステム入力の自動化 【To-Be】
 - ・スマホ、タブレットで紙を読み取ってデータ化
- ・申請内容読み取りデータ化(AI-OCR/画像認証)+RPAでのシステム入力の自動化

住民基本台帳 転入届

(参考) 問題事象/原因/施策の方向性の関係性

前述の問題事象/原因/施策の方向性の関係性について、下記の通りまとめた。 各原因に対して、適切な施策を検討することが必要である。



個人住民稅 特別徵収異動届

3.6.2 個人住民稅 特別徵収異動届

○標準化に向けて解消すべき団体間作業差異の対応策

団体間差異のうち、標準化に向けて解消すべき差異である「確認対象物の差異」「作業対象の差異」 「作業有無の差異」「送付物の差異」については、原因、対応策を検討、整理した。

団体間の差異

差を生む原因

施策の方向性

【差異3,5,10】 確認対象物の差異

(差異3)内容審査の確 認対象物が異なる (差異5)システム入力後 の確認物が異なる (差異10) 発行後の確認 物が異なる

出力物に対する考え方の違 W

- ・通知書の内容は決裁をす ることで内容確定する
- ・通知書に書いてある情報 が絶対or決議書の情報が 信頼できる

原因種別

業務

スタンス

外部委託やICT・自動化 機器の活用

定型作業のBPO化や、RPA による自動確認等により、手 作業による団体間差を解消 する。

【差異4】 作業対象の差異

内容審査の有無が異なる

申請書や入力内容、出力物 のチェックルールが異なる

確認項目数など

申請者に対する考え方が異 なる

・通知文があるほうが親切

業務システムが異なる

・出力物のレイアウトなどが 変わる

業務効率化の考えが異なる

- ・確定申告時の作業負荷軽 減
- ・決裁と封入は同時に進める ことで効率化する
- ・申請がある度に対応するほ うが楽
- 決議書は見づらいので使わ ない
- ・チェック対象物の発行はしな い

業務 システム の差異

部分的/段階的な標準化

団体間で標準化可能な部分 と、各団体のルール等により今 すぐ変えられない部分を明確 化し、徐々に標準的な業務フ ローに近づけていく。

また業務の手順などを共有化 し団体間で情報共有を続け ることで複数団体の標準化を 進める。

【差異7,9】 作業有無の差異

(差異7) 目隠し作業有 無が異なる 通知書発行作業の有無 (差異9)発行後の通知 書の照合有無

【差異11】 送付物の差異

通知書に同封する書類が異 なる

標準機能の活用

標準準拠システムに搭載され る機能、標準化される出力帳 票を活用(システムに合わせ て現状の業務を見直し)する ことで、作業内容を統一する。

業務効率 の差異

個人住民税 特別徴収異動届

○現状の問題事象の整理

各団体の現状業務について、想定・確認される問題事象について整理した。

各作業において、共通した課題が多いことが分かった。発行に関しては、作業を外部委託している団体もあるため、共通ではない個別課題として挙げた。

<表:現状の業務フローで見られる問題事象>

No	作業	個別/共通	問題事象
1	形式審査	共通	特別徴収義務者からの申請書様式が多種多様 なため確認が困難になっている
2	形式審査	共通	eLTAXで受領した申請を印刷する手間がかかる
3	形式審査	共通	記載不備、添付書類の不備が多く、審査に時間 と手間を要している
4	内容審査	共通	システムと紙の異動届を目視で確認しており、ミス が起こる可能性がある
5	システム入力	共通	申請内容によってシステム入力にかかる時間にば らつきがある
6	システム入力	共通	紙の申請書からシステムへ手打ちで転記しており、 時間と手間がかかる
7	内容確認	共通	システムから確認用帳票を印刷して、目視で申請 書と比較しているため確認ミスの恐れがある
8	内容確認	共通	ミスを防ぐために複数回のチェックをしており、手間と 時間がかかる
9	発行	個別	目隠し作業や加工作業などが必要なため手間が かかる
1 0	発行	個別	決裁が下りるまで目隠し作業ができないため、封 入作業を途中で中断する必要がある
1 1	送付	共通	封入封緘作業に手間と時間を要している

※個別:全団体の共通していないが一部団体に存在する課題

次ページでは、各問題事象における原因、及び問題解決に向けた施策の方向性を検討する。原因の考え方としては、下表の通り大きく3つの観点で分析した。

<表:原因分析の考え方>

機能	能面	制度	制度面 連携面		馬面
不在·不足	過剰	基準/ルール	手順	役割分担	他部門/ 前後工程
本来持つべき機能 が無い、もしくは、 不足している	るが、過剰に行って		手順が標準化・徹 底されておらず、属 人化している		他部門/前後工程 との連携が非効率 的

個人住民税 特別徴収異動届

○問題分析

問題事象から考えられる原因を「機能・制度・連携」の3つの観点から、下記の通り分析した。

問題事象

- ①特別徴収義務者からの申 請書様式が多種多様なため 確認が困難になっている
- ②eLTAXで受領した申請を 印刷していて手間がかかる
- ③記載不備、添付書類の不備が多く、審査に時間と手間を要している
- ④システムと紙の異動届を目 視で確認しており、ミスが起こ る可能性がある
- ⑤申請内容によってシステム 入力にかかる時間にばらつき がある
- ⑥紙の申請書からシステムへ 手打ちで転記しており、時間 と手間がかかる
- ⑦システムから確認用帳票を 印刷して、目視で申請書と 比較しているため確認ミスの 恐れがある
- ®ミスを防ぐために複数回の チェックをしており、手間と時 間がかかる
- ⑨目隠し作業や加工作業などが必要なため手間がかかる
- ⑩決裁が下りるまで目隠し作業ができないため、封入作業を途中で中断する必要がある
- ⑪封入封緘作業に手間と時間を要している

原因(機能·制度·連携)

- (1)【制度】必要事項が記載されていれば、異なるフォーマットの申請書であっても提出ができる
- **(2)【機能】**eLTAXとReamsの連携機能を知らない・活用できていない
- (3)【機能】異動届の記入方法が周知できていない
- (4)【機能】eLTAXの申請画面上で、入力規則等の形式的な審査ができない
- (5)【制度】慣例慣習となっている
- (6)【制度】申請内容(申請する種別)により入力内容が異なるため、個別の対応が必要
- (7)【機能】紙から目視で情報を読み取り、手動で 間違わないように注意深く入力する必要がある
- (8)【制度】確認する媒体同士のレイアウトが異なるため確認漏れが起こる
- (9)【制度】申請書フォーマットが複数あるため、確認方法をマニュアル化できない
- **(10)【制度】**紙で交付・決裁するルールとなっている
- **(11)【機能】**通知書のフォーマット上、まとめての作業ができない
- (12)【制度】金額に関する内容なため、しっかりと確認する必要がある
- (13)【機能】システム上で送付物を自動で確認する機能/一覧化する機能がない
- (14)【機能】チェックリストが存在してない

○具体的な施策案

分析した原因を解消するための具体的な施策を下記にまとめる。

個人住民税 特別徴収異動届

原因(機能·制度·連携)

- **(1)【制度】**必要事項が記載されていれば、異なるフォーマットの申請書であっても 提出ができる
- (2)【機能】eLTAXとReamsの連携機能を知らない・活用できていない
- (3)【機能】異動届の記入方法が周知できていない
- (4)【機能】eLTAXの申請画面上で、入力規則等の形式的な審査ができない
- (5)【制度】慣例慣習となっている
- (6)【制度】申請内容(申請する種別)により入力内容が異なるため、個別の対応が必要
- (7)【機能】紙から目視で情報を読み取り、手動で間違わないように注意深く入力する必要がある
- (8)【制度】確認する媒体同士のレイアウトが異なるため確認漏れが起こる
- (9)【制度】申請書フォーマットが複数あるため、確認方法をマニュアル化できない
- (10)【制度】紙で交付・決裁するルール となっている
- **(11)【機能】**通知書のフォーマット上、まとめての作業ができない
- (12)【制度】金額に関する内容なため、しっかりと確認する必要がある
- (13)【機能】システム上で送付物を自動で確認する機能/一覧化する機能がない

(14)【機能】チェックリストが存在してない

具体的な施策案

施策A.業務内容の標準化

[Can-Be]

- ・標準帳票にフォーマット統一する
- ・業務手順書へのノウハウ蓄積
- ・手順の共有/標準化

施策B.申請の(一部)電子化や補助ツールの採用

[To-Be]

- ・電子申請+電子審査システム+ワークフローシステムを導入する
- ・電子申請(eLTAX)でデータを取り込み、一括更新する(標準仕様書)
- ・電子申請システム上で複数人を一括更新/登録する(標準仕様書)

施策C.内部事務の電子化及び自動化

[Can-Be]

- ・AI-OCRでデータ化して、同一フォーマットのリスト 形式などのファイルへ出力する
- ・eLTAXとReamsの連携機能を使う
- ・AI-OCR+RPAでシステムへ自動転記(申請種別に合わせたシナリオにする)
- ・RPAでシステムへの自動入力、自動チェック
- ・通知書の電子交付

施策D.手作業の効率化

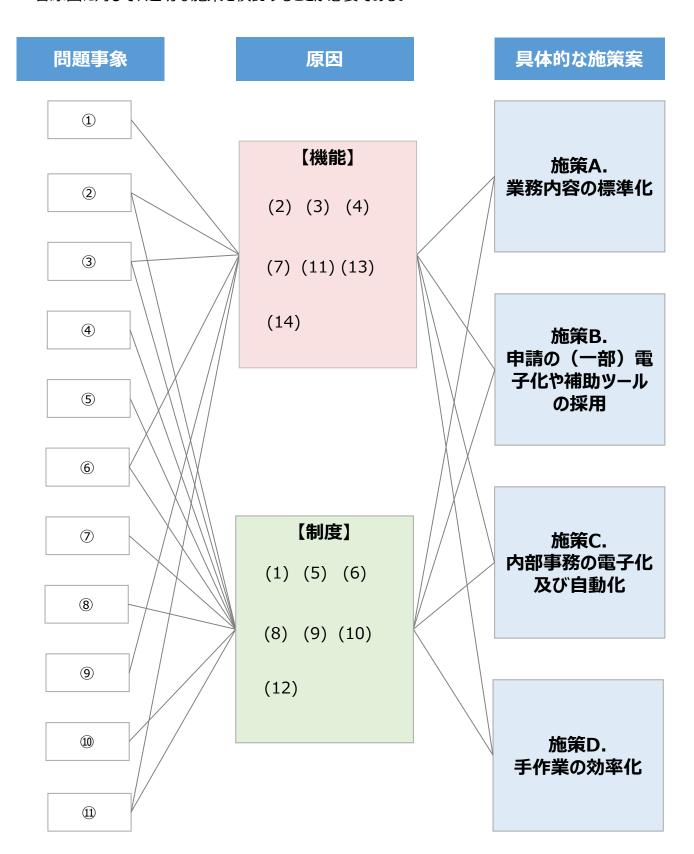
[Can-Be]

- ・eLTAXからPDF/CSVで吐き出して、端末上で保存する(紙媒体の保管作業をなくしていく)
- ・事業所へ記入例を事前に渡して周知する
- ・必要書類、記入例、締め日などの注意をHPに公開する
- ・封入封緘作業の外部委託、窓付封筒の導入
- ・同封する送付物のチェックリスト導入

個人住民税 特別徴収異動届

(参考) 問題事象/原因/具体的な施策案の関係性

前述の問題事象/原因/施策の方向性の関係性について、下記の通りまとめた。 各原因に対して、適切な施策を検討することが必要である。



3. 7 考えられるICTソリューション

住民基本台帳 転入届

3.7.1 住民基本台帳 転入届

○想定されるICTソリューションと実施内容

業務分析の結果より考えられるICTソリューションを、下表にまとめる。

住民基本台帳(転入届)については、下表に示すソリューションを標準準拠システムに合わせて使用することで、より効率的な業務を行うことが可能であると考える。

なお、本事業では、RPA、AI-OCRの活用を想定し、導入実証を行う。

<表:想定されるICTソリューションと対応する作業>

対応する作業	ICTソリューション	ICTソリューションで実施する 具体的内容例	実施フェーズ/ Can-Be or To- Be
転出データ取込	RPA	特例転入にて申請予約のあっ た転出データをRPAで取込む	To-Be
受付/内容審査	AI-OCR タブレット入力など	転出届情報/転入届をAI-OCRで読み取りデータ化するまたはタブレット入力などを活用し申請情報をデータ化する	Can-Be/To-Be
他部署への連絡	ワークフローシステ ムなど	申請者情報等について他部署へ連絡する AI-OCRから抽出したデータなどを連絡することも可能	Can-Be/ To-Be
システム入力	RPA	転入・転出データをシステムへ 入力することで手動での作業 をなくす	Can-Be

【参考】AI-OCR、RPAの活用イメージ

○AI-OCRの活用

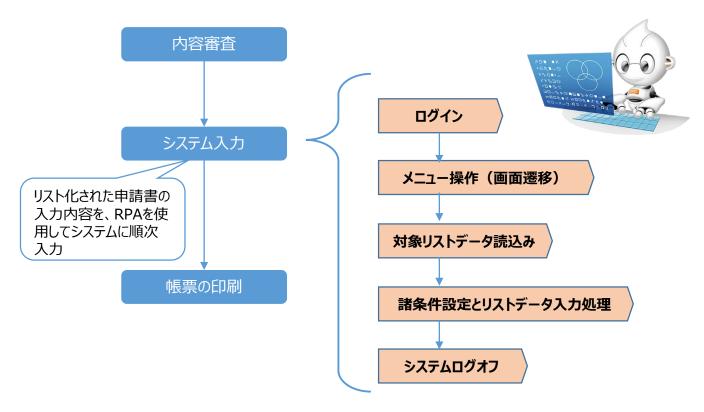
紙で受け付ける申請書等の電子データ化にAI-OCRを導入する。 AI-OCRの導入により、①申請書の読取り(スキャン)、②読取り内容の電子データ化、③その他 ICTツール(RPA)との併用による処理内容の機械的確認が可能となる。



○RPAの活用

手作業で行っているが職員でなくてもできる作業に対して、RPA(ロボット)で自動化や作業の補助をする。例えば、確認対象が明確な内容審査等は、内容確認の一部をロボットにさせることで作業負荷を軽減することが可能となる。(今回の適応範囲例)

(例) RPAによるデータ入力



住民基本台帳 転入届

○ICTツール導入以外の施策

標準化に向けた実現可能なステップでの具体的施策の一例を、下記に示す。施策としては、ICTツールの活用だけに関わらず、帳票内容の検討やノウハウの共有・蓄積など、まずはツールの導入の前段階から始めていくことが、標準化に向けた取組みとして重要であると考える。

例1)チェックリストの導入

職員の経験による作業のムラやミスを防ぐため、受付や審査時に必要な作業を明確にし、チェックリストを 作成するとともに、職員間で共有する。

チェックリストを日々の業務で活用することで、職員の異動による引継ぎも効率的に行うことが可能。

(例) 受付・形式審査時の確認内容のチェックリスト化

NO	項目	具体的な確認内容	チェック欄
1	異動元の確認	市外からか国外からか確認し・・・・	V
2	転出届の有無	転出届をしているか、転出証明書の有無を確認する	
3	異動日の確認	転出届より前の日付ではないか確認する	
4	異動者の確認	異動する人に記入漏れがないか確認する	
	•••		

例2)確認対象物の統一

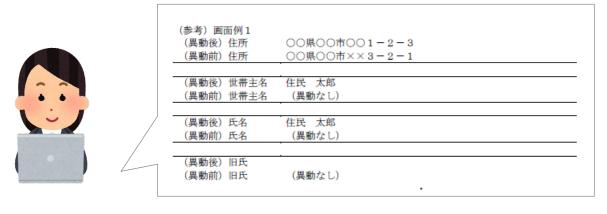
内容確認が必要な場合、現状使用している確認対象物と手順を標準準拠システムで搭載される機能で想定し、確認対象物や手順を標準仕様に近づけるよう検討する。

(例)

現状では、システム入力後の内容確認に住民票原本などを用いているが、標準準拠システムでは システム画面上で「確認用帳票」と転入届を比較し確認可能となる見込み。

〈参考〉

標準準拠システムでの入力内容確認画面



個人住民税 特別徴収異動届

3. 7. 2 個人住民税 特別徴収異動届

○想定されるICTソリューションと実施内容

業務分析の結果より考えられるICTソリューションを、下表にまとめる。

個人住民税については、下表に示すICTツール等を標準準拠システムに合わせて使用することで、より 効率的な業務を行うことが可能であると考える。

標準準拠システム導入時にも、紙の申請書は残ると考えられるため、AI-OCR等を活用し紙を電子化することにより、eLTAXと紙の申請書の両方を合わせて、電子データで処理する業務フローとすることが可能である。

<表:想定されるICTソリューションと対応する作業>

対応する作業	ICTソリューション	ICTソリューションで実施 する具体的内容	実施フェーズ/ Can-Be or To- Be
受付/内容審査	AI-OCR	紙で受け付けた申請書を AI-OCRにより電子データ 化する	Can-Be/ To-Be
内容審査	RPA	課税台帳の確認等を RPAが行い、出力するログ を確認し、必要に応じて手 動で行うなど、内容審査の 補助をRPAが行う	Can-Be
システム入力	RPA	電子化された申請情報を RPAによりシステムへ入力 を行う	Can-Be/ To-Be

個人住民税 特別徴収異動届

○ICTツール導入以外の施策

標準化に向けては、ICTソリューションの活用だけでなく、ソリューション導入の前段階から帳票内容の検討やノウハウの共有・蓄積などに取り組むことが重要であると考える。 実現可能なステップでの具体的施策の一例を、下記に示す。

例1)ホームページ上にFAO(よくある問い合わせ)や注意事項を記載

過去の問い合わせ事例や注意事項をホームページ上に掲載、周知することで記載不備の件数削減が 見込まれる。また、過去の対応事例等を蓄積することで、職員間のノウハウ共有にも繋がる。

例2) チェックリストの導入

確認手順・方法をチェックリストにして担当者間で共有することで、担当者の経験値によるバラつきや確認漏れが防止できる。また、作業の進捗や確認結果が一元管理出来ることで、担当者不在時の作業 状況確認等フォローや引継ぎ作業が容易になる。

さらに、チェック項目が明確になることで、RPAによるチェックの自動化も検討可能となる。

(チェックリストのイメージ)

事業者	送付物	異動者	チェック欄
* * *	特別徴収納税義務者用通知	А	V
		В	V
		С	V
	納税義務者用通知	А	V
	納入書	А	
		С	

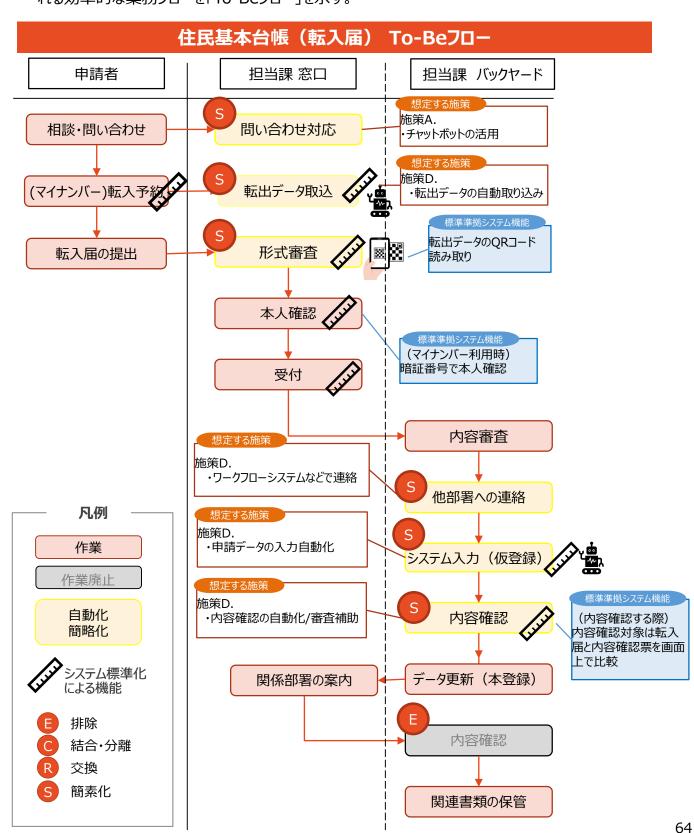
3.8 ベストプラクティスの検討

住民基本台帳 転入届

3.8.1 住民基本台帳 転入届

○To-Beフローの検討

標準仕様書とのFit&Gapや団体間比較、業務分析結果より、標準準拠システム移行直後に考えられる効率的な業務フローを「To-Beフロー」を示す。

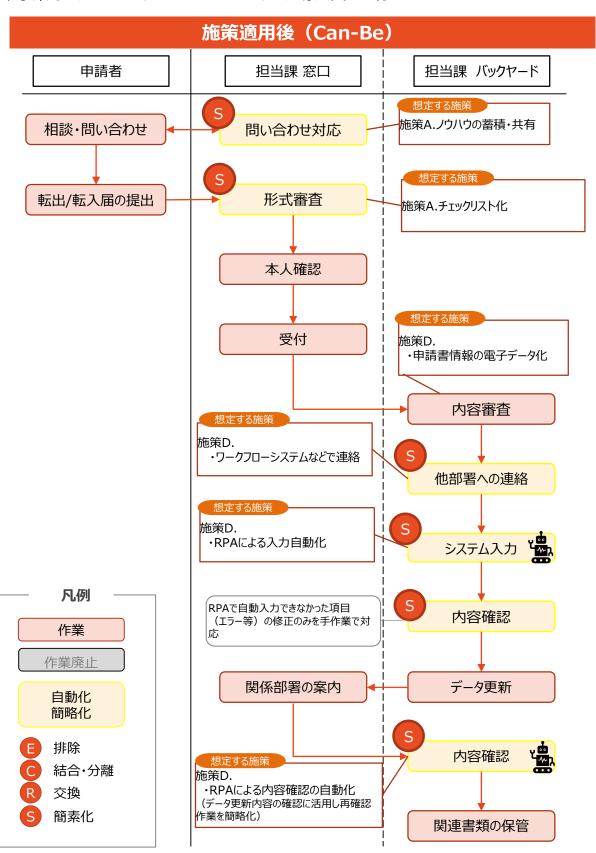


○Can-Beフローの検討

住民基本台帳 転入届

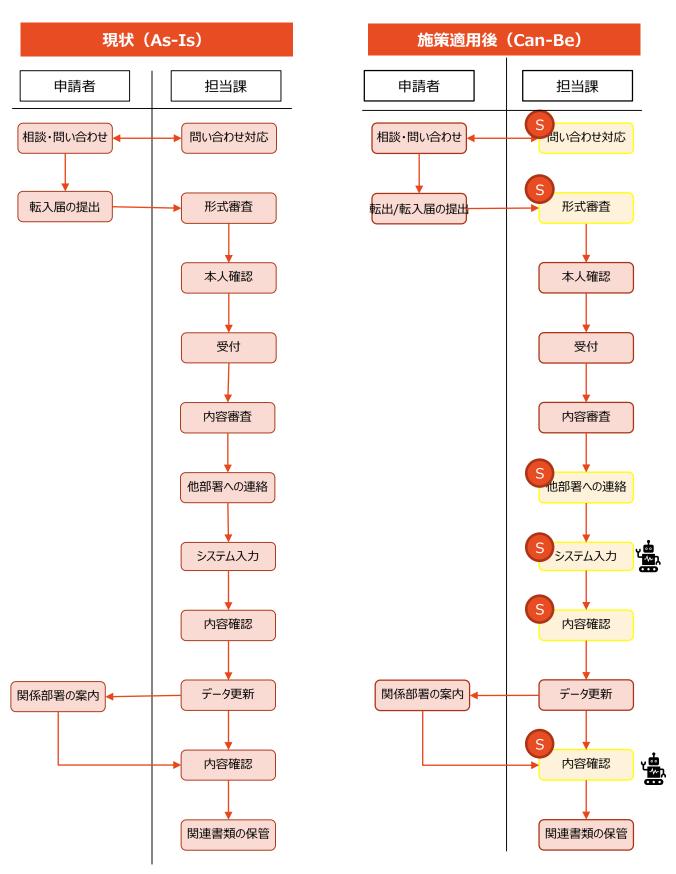
標準準拠システム機能を考慮したTo-Beを踏まえ、To-Beに至るまでの実現可能なステップとして、Can-Beフローを検討した。下記に示す。

※本事業では、Can-Beフローに基づきICTツール導入実証を行う。



住民基本台帳 転入届

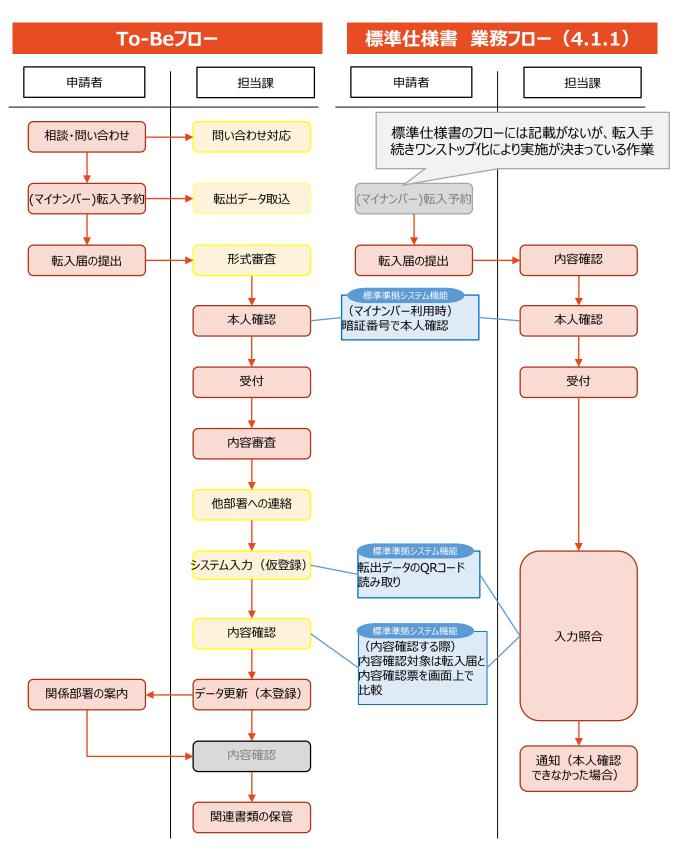
(参考) 段階的な施策検討

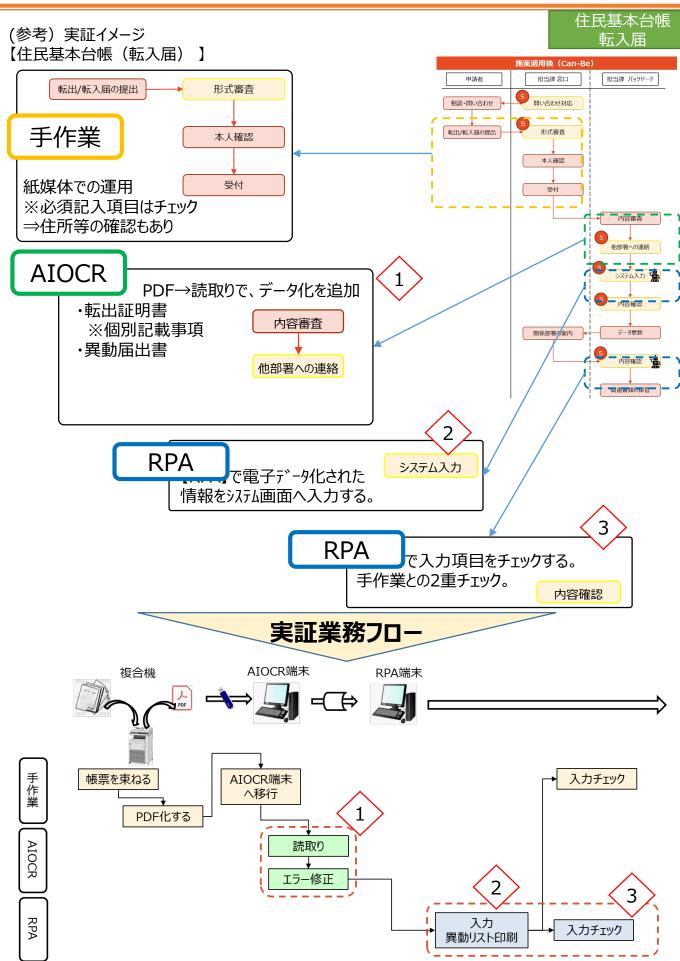


(参考) 標準仕様書 業務フローとTo-Beの関係

住民基本台帳 転入届

標準仕様書の業務フローとTo-Beフロー(標準準拠システム導入時の業務フロー)の関係を下記に示す。 実運用を検討するには、業務フローだけでなくシステム機能まで考慮して検討する必要がある。



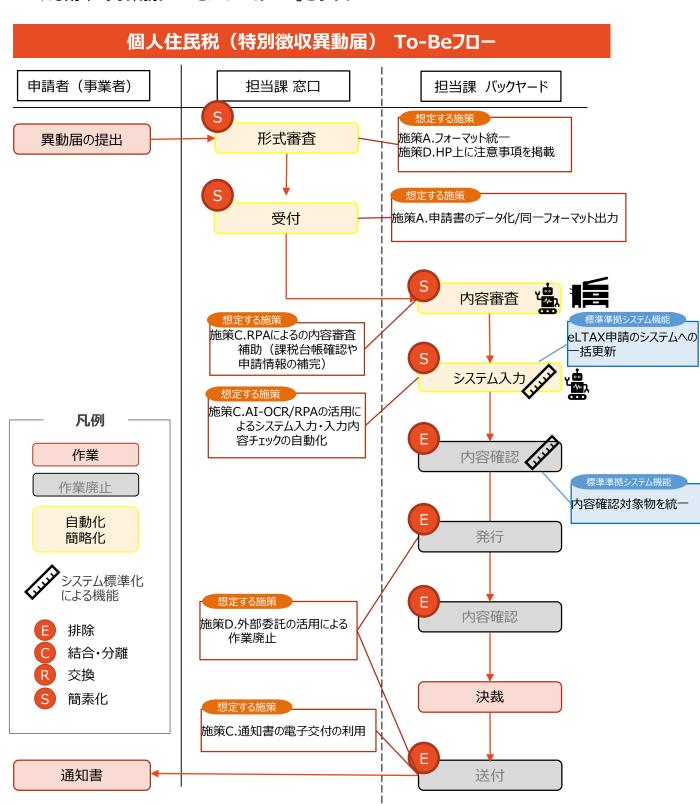


3.8.2 個人住民税 特別徴収異動届

個人住民税 特別徴収異動届

○To-Beフローの検討

標準仕様書とのFit&Gapや団体間比較、業務分析結果より、標準準拠システム移行直後に考えられる効率的な業務フローを「To-Beフロー」を示す。

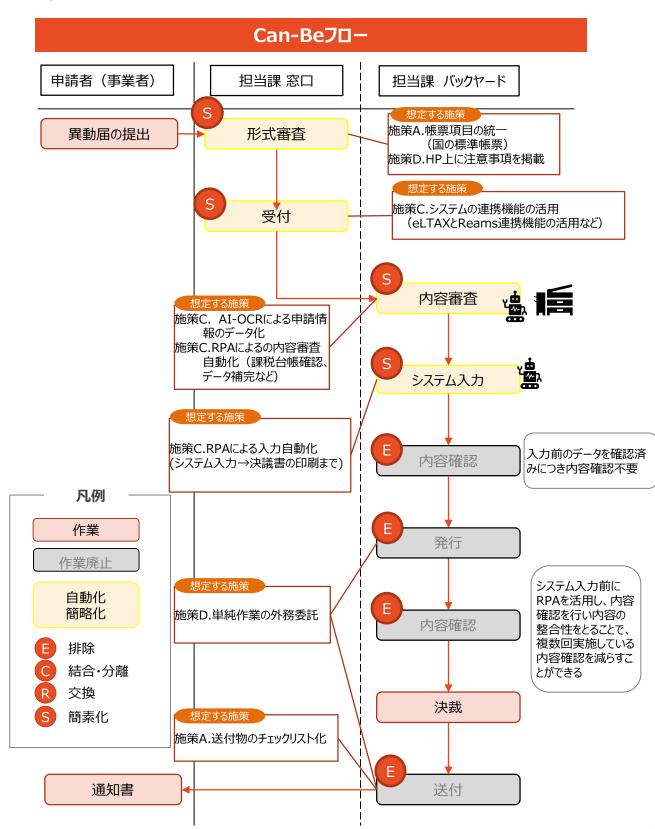


個人住民税 特別徴収異動届

○Can-Beフローの検討

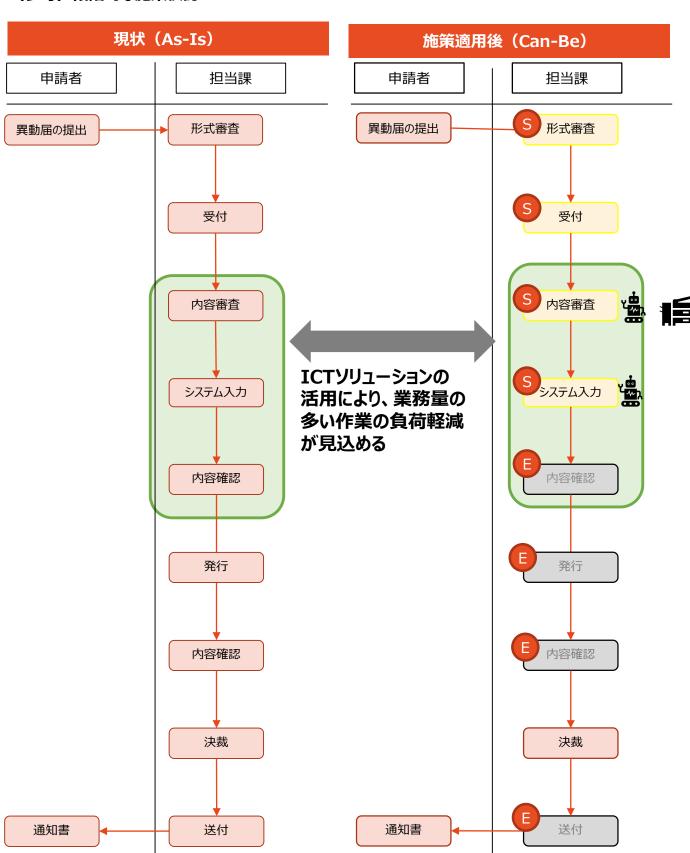
標準準拠システム機能を考慮したTo-Beを踏まえ、To-Beに至るまでの実現可能なステップとして、Can-Beフローを検討した。下記に示す。

※本事業では、Can-Beフローに基づきICTツール導入実証を行う。



個人住民税 特別徴収異動届

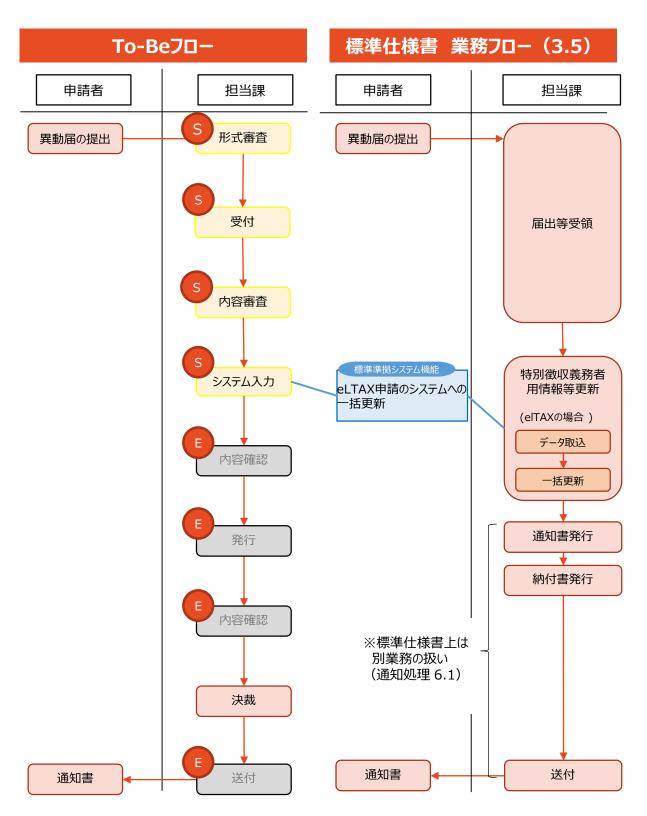
(参考) 段階的な施策検討



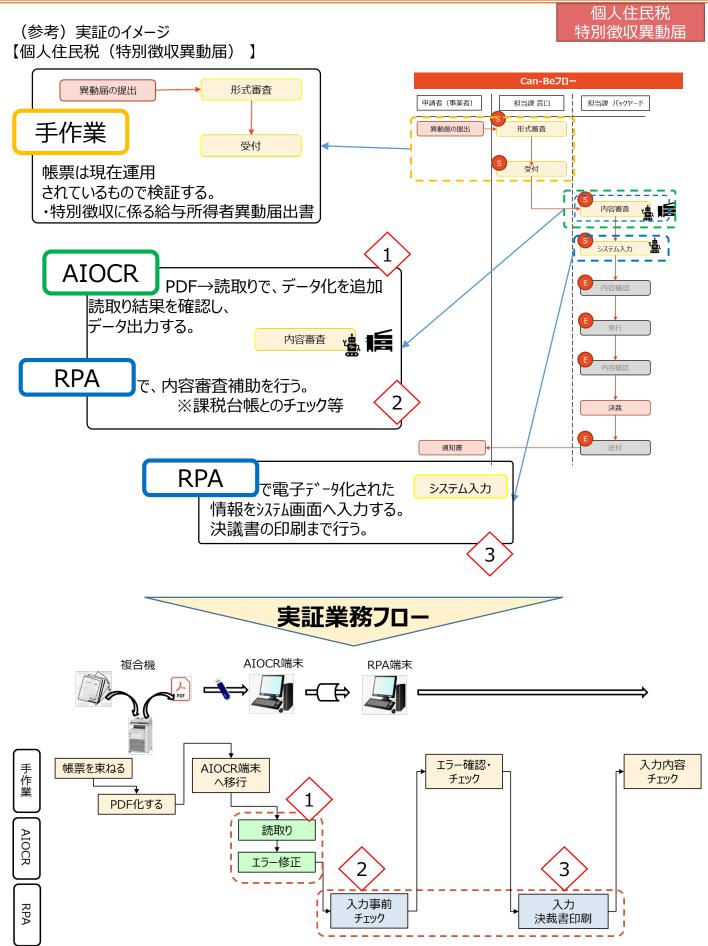
個人住民税 特別徴収異動届

(参考)標準仕様書 業務フローとTo-Beの関係

標準仕様書の業務フローとTo-Beフロー(標準準拠システム導入時の業務フロー)の関係を下記に示す。 実運用を検討するには、業務フローだけでなくシステム機能まで考慮して検討する必要がある。



3 団体間比較及びAI、RPA等のICT活用検討



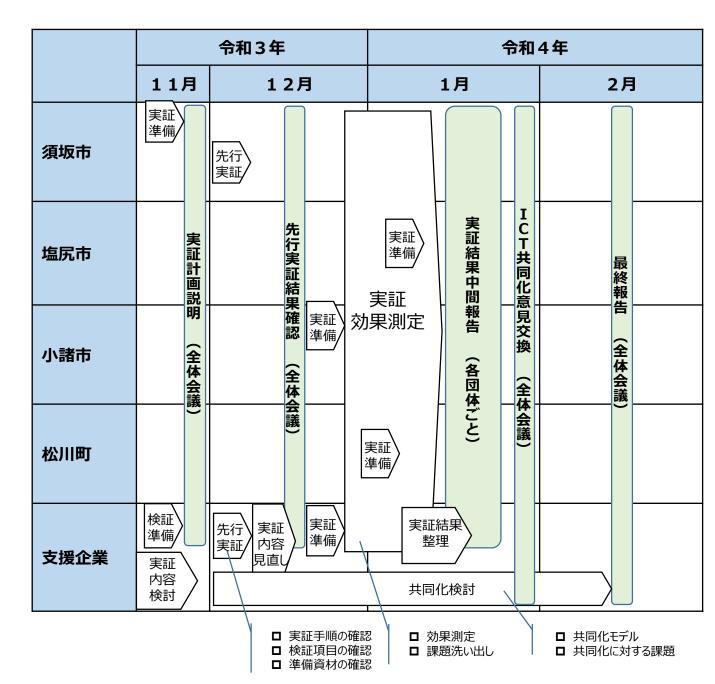
4. 1 実施スケジュール

4. 1. 1 全体スケジュール

実施					令和3年				令和	4年
	事項	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
	契約準備等									
現状業務分析	業務選定									
	現状調査									
団体間比較及びR	対象業務詳細 分析(帳票・業務 プロセス比較)									
	標準仕様書との Fit&Gap分析									
P A 等 の	帳票・業務プロセ スの標準化検討									
活用検討	RPA等を活用し たTo-Be/Can- Be検討									
A I	環境準備									
R P	実証実験									
A等導入検証	効果分析									
	共同化モデル の構築検討									
	- 5書)まとめ		*		*		*		*	*
			報告書①		報告書②		報告書③		報告書④	成果報告書

4. 1. 2 ICTツール導入実証及び共同化検討スケジュール

ICTツール(今回はAI-OCR、RPAが対象)の導入実証及び共同化検討のスケジュールを以下に示す。本事業では、ICTツール導入実証を効率的に進めるため、初めに須坂市で先行実証を行い、その結果を踏まえて他の3団体を含めた本実証を行う方法を採用した。

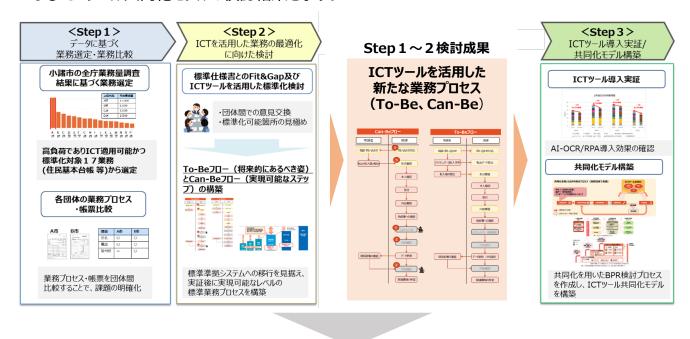


4. 2 実施手順

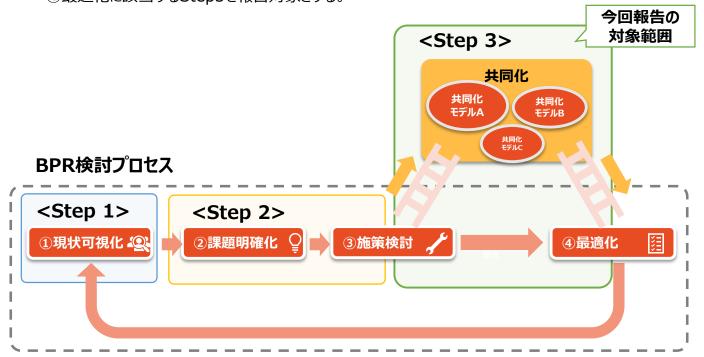
4. 2.1 検討の全体像

前回報告まで(下図Step1~2)に、現状調査結果に基づく団体間比較・業務の標準化検討を行い、ICTツールを活用した新たな業務プロセスとして、標準準拠システム導入時の姿「To-Beフロー」と、そこに至るまでの姿「Can-Beフロー」を作成した。

今回の報告では、「Can-Beフロー」に基づくICTツール活用実証による効果検証結果と、複数団体によるICTツール共同化モデルの検討結果を示す。



本事業の取組は下図のBPR検討プロセスに従って進行しており、今回報告では③施策検討~ ④最適化に該当するStep3を報告対象とする。



4. 2. 2 実施プロセス

検討は、以下の通り実施した。

実証範囲の確認・ 実証準備

 $(4.2 \sim 4.4)$

これまでの標準化検討結果を踏まえ、具体的な実証範囲を確認。また、ICTツール共同化を見据えた実証環境を構築。

ICTツールの 導入実証

 $(4.5 \sim 4.6)$

Can-Beフロー実現時を想定し、対象業務へのICTツール導入実証を実施。また、実証から得られた課題を整理し、対応策を検討。

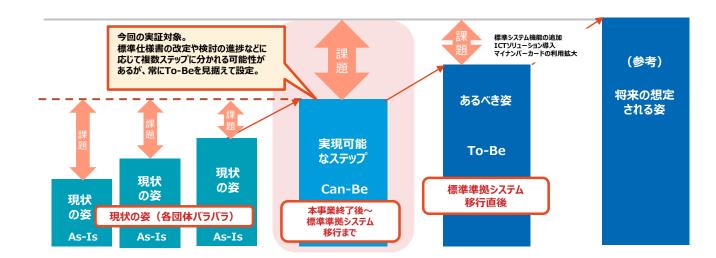
ICTツール 共同化モデル の検討 (4.7)

複数団体のICT活用を実現するための共同 化モデルについて検討し、共同化による想定 効果を検証。

4.3 対象範囲の検討

4.3.1 実証スコープ

団体間業務詳細分析及び実証対象として選定した2業務(住民基本台帳-転入届、個人住民税-特別徴収異動届)について、標準準拠システム移行直後のあるべき姿(To-Be)に向けた実現可 能なステップ(Can-Be)を想定し、今回の実証における前提とした。



<図:As-Is~To-Be検討ステップイメージ>

本事業では、以下施策導入の観点で改善効果を検証した。

- > 業務手順の見直し
- ▶ AI-OCRによる電子データ化
- RPAによる自動化
- ▶ 単純作業のBPO(外部委託)

実証する2業務のCan-BeJローを下記に示す。

2業務ともにRPA、AI-OCRを活用し、ICTツールの活用による作業効率の向上性を確認するとともに、ICTツールだけでなく外部委託を活用、一括処理の実施など効率的な作業方法による効果を確認し、共同化に向けた課題を抽出する。

【個人住民税-特別徴収異動届】 【住民基本台帳-転入届】 Can-BeJD-Can-BeJD-申請者 担当課 申請者 担当課 形式審查 異動届の提出 相談・問い合わせ 問い合わせ対応 形式審查 転出/転入届の提出 受付 本人確認 内容審査 AI-OCRによる申請情報の データ化 受付 ·RPAでの内容審査補助(課 税台帳確認) 惼 申請情報のデータ化 システム入力 RPAでシステム自動転記,決議 内容審査 書の印刷 入力前のデータを確認でき 内容確認 他部署への連絡 ているので内容確認不要 (エラー処理のみ) ・申請書のデータ化+RPAでの システム入力 発行 入力自動化 ・RPAでの内容審査自動化・補助 内容確認 ・発行・封入封緘作業を 外部委託 内容確認 関係部署の案内 データ更新 決裁 内容確認

<図:各業務のCan-BeJロー>

関連書類の保管

通知書

・RPAでの内容確認補助

送付

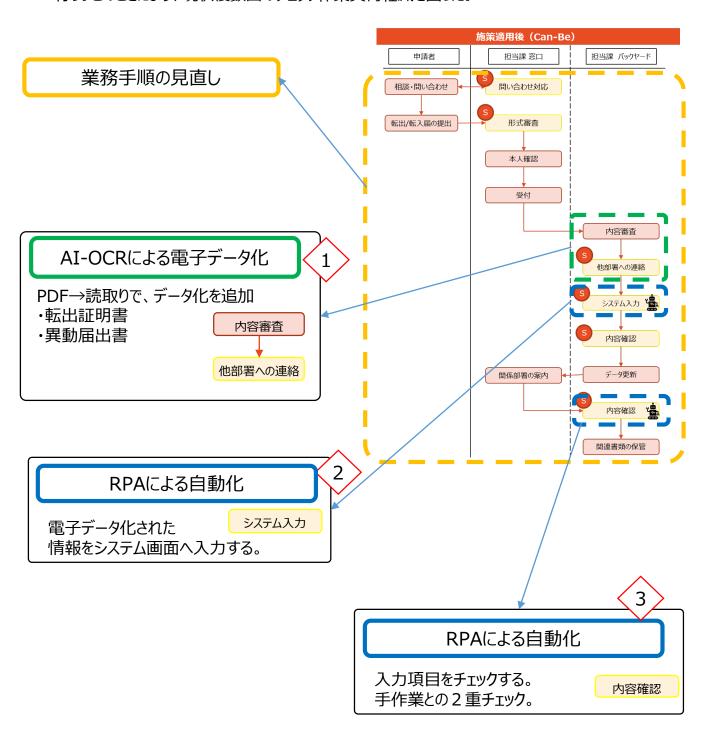
4. 4 導入モデルの検討

4.4.1 実証内容

【住民基本台帳 転入届】

転入届業務の実証で行う業務フローの各施策の実施内容を下記に示す。

Can-BeJローにおける全体的な業務フローの見直しに加えて、AI-OCRによる帳票の電子データ化、RPAによるシステム入力に加えて、システム入力後現状目視で行っている入力内容の確認をRPAで行う。このことにより、現状複数回のチェック作業負荷軽減を図った。



<図:住民基本台帳-転入届 実証フロー>

【住民基本台帳-転入届】

ICTツールの検証項目、確認事項を下記にまとめる。効果を確認するとともに課題についても整理することで共同化に向けた課題を抽出する。

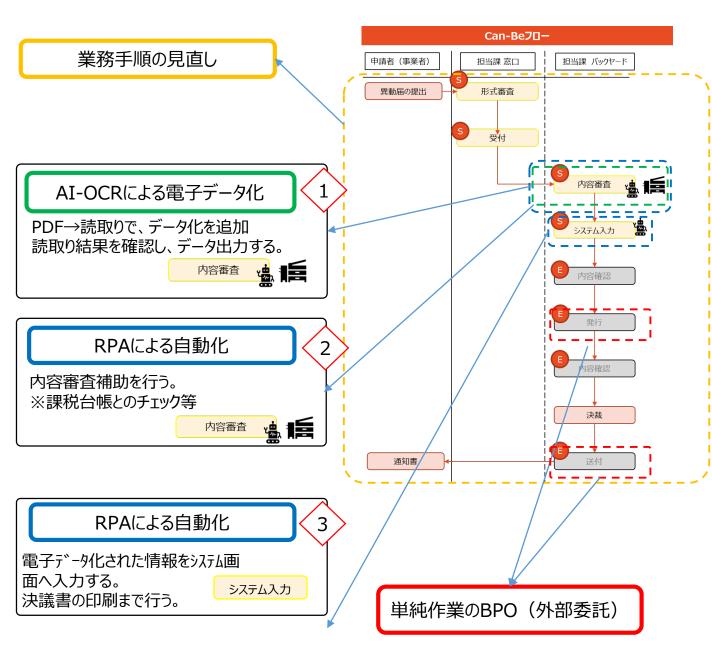
<表:住民基本台帳-転入届 実証確認事項表>

	ICT	検証項目	確認事項
$\langle 1 \rangle$	AI-OCR	転出証明書を読取る	必要項目を読取れる
			読取るための帳票フォーマットの課題
			識字率
			エラー修正含む読取り作業時間
			運用手順·作業量比較
		異動届出書を読取る	必要項目を読取れる
			読取るための帳票フォーマットの課題
			識字率
			エラー修正含む読取り作業時間
			運用手順·作業量比較
2	RPA	システム入力	手入力との効率差異
2			時間差異
			入力誤差率
			入力データの課題
			外字の課題
3	RPA	入力チェック	手作業との効率差異
3/			時間差異
			正確性
			外字の課題

【個人住民税 特別徴収異動届】

特別徴収異動届業務の実証で行う業務フローの各施策の実施内容を下記に示す。

Can-Beフローにおける全体的な業務フローの見直しに加えて、AI-OCRによる帳票の電子データ化、RPAによるシステム入力に加えて、システム入力後現状目視で行っている入力内容・必要データのシステムからの補完をRPAで行う。また、通知書の発行・送付作業などはBPOを活用することを想定するとともに、申請処理を複数件まとめて行うなど、より効率的な運用を見据えて効果を確認した。



<図:個人住民税-特別徴収異動届 実証フロー>

【個人住民税 特別徴収異動届】

ICTツールの検証項目、確認事項を下記にまとめる。効果を確認するとともに課題についても整理することで共同化に向けた課題を抽出する。

<表:個人住民税-特別徵収異動届 実証確認事項表>

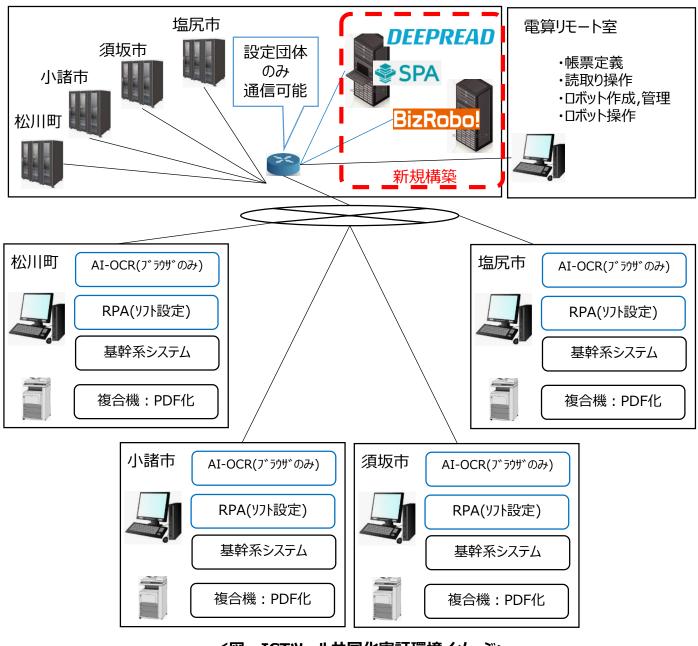
	ICT	検証項目	確認事項
	AI-OCR	特別徴収異動届出書を 読取る	必要項目を読取れる
			読取るための帳票フォーマットの課題
			識字率
			エラー修正含む読取り作業時間
			運用手順·作業量比較
$\overline{\bigcirc}$	RPA	入力事前チェック	手作業との効率差異
2			時間差異
			正確性
			外字の課題
3	RPA	システム入力	手入力との効率差異
			時間差異
			入力誤差率
			入力データの課題
			外字の課題

4. 4. 2 実証環境

ICTツールの活用効果検証及び、共同化モデルを検討する環境として、AI-OCR、RPAを共同化できるサーバをセンターに構築し、複数団体で検証した。

【システム構成概要図】

AI-OCR (SPA-DeepRead) サーバ及びRPA (BizRobo!) サーバを新規構築した。



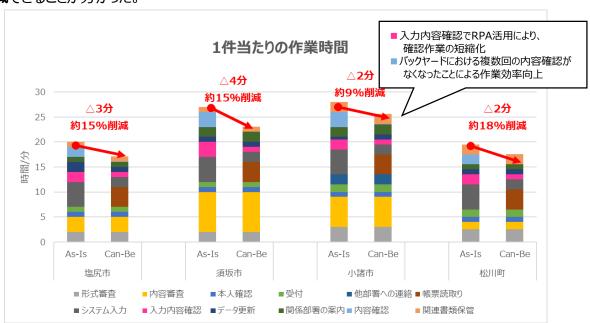
<図:ICTツール共同化実証環境イメージ>

4.5 検証結果

住民基本台帳 転入届

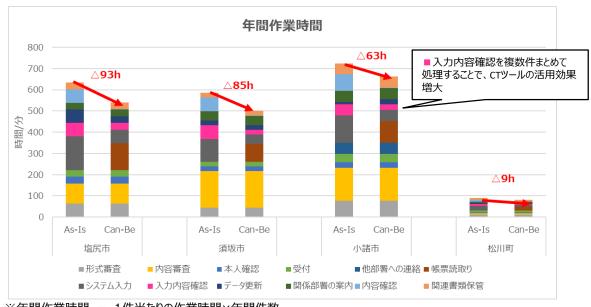
4. 5. 1 改善効果(住民基本台帳 転入届)

Can-Beフローに基づくICTツール導入実証を行った結果を下記に示す。 転入届では、入力内容確認でのRPA活用等により、1件当たりの作業時間は4団体**平均で3分程度 削減**できることが分かった。



<図:1件当たりの作業時間の推移>

一方、年間作業時間は、団体ごとの申請件数の違いによるバラつきはあるものの、**9~93時間程度の削減**に繋がる見込みがあることが分かった。特に、現状1件ずつ手作業で行っているシステム入力後の入力内容確認を、**RPAを用いた一括処理にすることが大きな改善**に繋がると想定される。



※年間作業時間 = 1件当たりの作業時間×年間件数

<図:年間作業時間の推移>

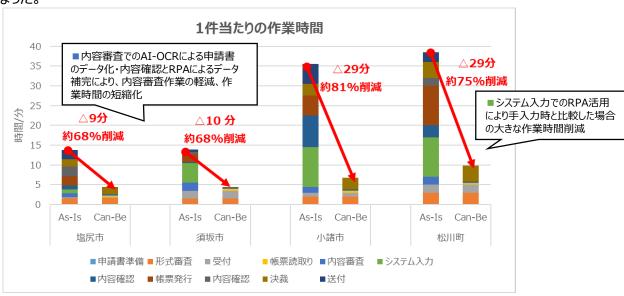
転入届は窓口での即時処理が求められるため、ICTツールを適用可能な作業が限られるが、年間処理件数が多い団体については、1件当たりの削減時間が積み重なり大きな改善効果が得られることが分かった。同様に即時性が求められる業務については、バックヤードでの業務フローを見直し、複数件をまとめて処理する運用に変更した上で、RPA等を適用することが有効だと考えられる。

 個人住民税 特別徴収異動届

4. 5. 2 改善効果(個人住民税 特別徴収異動届)

Can-Beフローに基づくICTツール導入実証を行った結果を下記に示す。

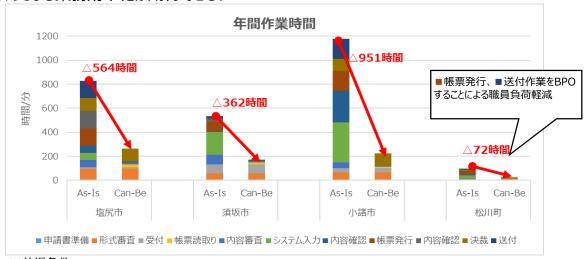
特別徴収異動届では、現状職員が手作業で行っている内容審査とシステム入力にICTツールを活用することで、1件当たりの作業時間は4団体平均で20分削減となり、As-Isフローの約1/3の作業時間となった。



<図:1件当たりの作業時間の推移>

一方、年間作業時間は、団体ごとの申請件数の違いによるバラつきはあるものの、**72~951時間程度**の削減に繋がる見込みがあることが分かった。なお、特別徴収異動届では、ICTツール活用以外にも、帳票発行や送付などの「職員でなくてもできる作業」をBPO(外部委託)することが大きな改善効果に繋がっている。

また、申請業務については、今後オンライン化が進む中で、紙申請と電子申請が混在する期間での対応が課題となる。今回は、各団体がそれぞれ申請を受け付けた後の作業へのICTツール適用を想定したが、帳票・業務フローの標準化と合わせて、業務の上流工程(受付~形式審査部分)を複数団体が共同BPO可能な仕組みがあると、各団体の職員が意思決定を伴う作業(審査など)に専念でき、更なる業務効率化が期待できる。



※前提条件

※年間作業時間 = 1件当たりの作業時間×年間件数

- ・職員が実施する作業時間を記載
- ・Reams以外のシステム入力時間は除く
- ・Can-Beでは全団体月に数回まとめて複数件を処理している想定

<図:年間作業時間の推移>

4. 5. 3 職員及び住民へのメリット

実証結果について、職員及び住民へのメリットを整理した。

①職員へのメリット

【行政サービスコスト面】

Can-Beフロー適用により推定される各団体の人件費削減効果について、下表に示す。 4団体平均の年間人件費削減効果は、転入届で141,970円(年間作業時間12%減)、特別 徴収異動届で1,107,121円(年間作業時間74%減)となった。

<表:人件費削減効果>

(転入届)

		業	美務時間(月間/年	間)	削減効果			
団体 年間件数(4		As-Is(時間)	Can-Be(時間)	削減時間(時間)	作業時間削減率(%)	人工	年間人件費換算	
4団体平均	1,407	42/508	37/446	5/62	12%	0.03	¥141,970	
塩尻市	1,900	53/633	45/540	8/93	15%	0.05	¥211,017	
須坂市	1,900	49/585	42/500	7/85	15%	0.04	¥193,600	
小諸市	1,552	60/724	55/661	6/63	9%	0.03	¥142,987	
松川町	277	8/90	7/81	1/9	10%	0.00	¥20,276	

(特別徴収異動届)

		業	美務時間(月間/年	E間)	削減効果			
団体	年間件数(件)	As-Is(時間)	Can-Be(時間)	削減時間(時間)	作業時間削減率(%)	人工	年間人件費換算	
4団体平均	2010	55/658	14/173	41/487	74%	0.25	¥1,107,121	
塩尻市	3600	69/828	22/264	47/564	68%	0.29	¥1,281,245	
須坂市	2300	44/533	14/171	30/362	68%	0.19	¥822,927	
小諸市	1989	98/1177	19/225	79/951	81%	0.49	¥2,161,317	
松川町	150	8/96	2/25	6/72	75%	0.04	¥162,995	

※人工:職員一人の年間業務時間の目安約1,950時間(7,75時間/日×21日/月×12か月)から算出

※人件費:長野県職員平均給与月額(国比較ベースR2.4.1)¥369,153から算出

【その他職員へのメリット】

- ・ 職員でなければ出来ない業務への集中
 - 例)施策導入により創出した時間を、より付加価値の高い業務に使うことが可能
- 単純作業、繰り返し作業における人的ミスの排除
 - 例)RPAによるシステム入力の自動化により、人的ミスを排除
- 業務過多による心理的負担の軽減
 - 例) 手作業による登録・チェックミスに対する心理的負担の軽減
- ・ ペーパーレスの促進
 - 例)従来は紙と手作業で行っていた審査を、電子データ/PC画面上で実施

②住民のメリット

今回の実証範囲においては、直接的な住民メリットに繋がる施策を想定しなかったが、上記の改善効果は、申請者である住民・事業者へのメリット/サービス向上に波及すると考えられる。

例)

- ・ 処理時間の削減による、手続き・待ち時間の短縮
- 申請後の手戻り発生の防止
- ・ 支援が必要な申請者への手厚いサービスが可能

4. 5. 4 ICTツール活用における課題

実証を通じて分かったICT導入時/導入後の主な課題について、下記のように分類・整理した。

No	主な課題	導入時	導入後
AI-0	DCR、RPA共通		
	環境		
1	・「三層の構え」に適合するネットワーク構築プランの策定	\circ	
2	・他団体の情報は参照不可とするセキュリティの担保	\circ	0
3	・可用性の担保、必要に応じて冗長構成の構築	0	0
	運用		
4	・ICTの効果を最大化するためのBPRの実施		0
5	・ICT利用率の維持、向上化		0
6	・障害発生時におけるリカバリ体制の確立	0	0
	人材		
7	・入札や費用処理等の調達を担う人材の確保	0	
8	・ICT専門人材の確保	0	0
9	・人事異動に伴うスキルやノウハウの低下の防止		0
10	・業務改善に対する職員の意識醸成	0	0
AI-0	OCR		
	帳票		
11	・帳票様式の統一、帳票項目の最適化	0	0
12	・制度改正時等における帳票の再定義		0
	運用・ルール		
13	・帳票データ読取後のチェック、補完体制の構築	0	0
RPA			
	運用		
14	・システムに合わせたRPA運用手順の策定	0	0
	ロボット		
15	・ロボットに適した業務の見極めと選別	0	0
16	・一部をコピーして再利用可能になるよう、部品化の検討	0	0

その他の課題

少子高齢化に伴う人材不足により、ICTツールを活用した業務改善が自治体共通の課題であるが、小規模自治体においては、ICTツールを活用可能な人材の育成・確保自体が困難なケースも考えられる。

また、基幹系システム標準化により帳票項目やシステム機能の統一化が進むことで、ICTツールの導入ハードルが下がることが期待される一方で、財政的に余裕のある自治体と単独での費用対効果が見込めない自治体の間で、デジタル化の格差が更に拡大する懸念がある。

4. 5. 5 課題に対する解決策

前述の通り、ICTツール活用を考える上では、**導入前後に複数の課題**があり、それら全ての課題を自治体 単独(特に小規模市町村)で解決することは困難である。その結果として、ICTツールによる業務改善 効果が得られると分かっていても、導入を断念したり、一度導入したものの継続を断念する自治体が多く存 在することが想定される。

上記課題を解決し、小規模自治体を含めて「誰一人取り残さないデジタル化」を推進するための手段として、ICTツールの「共同化」が必要である。

ICTツール活用における課題

導入 断念

導入時の課題

- 導入費用/労力が、改善効果に見合わない
- ツールを使いこなせる人材がいない

導入後の課題

- 職員の異動でスキル/ノウハウが蓄積されない
- 徐々に利用率が下がり、維持費だけがかさむ

格差

拡大

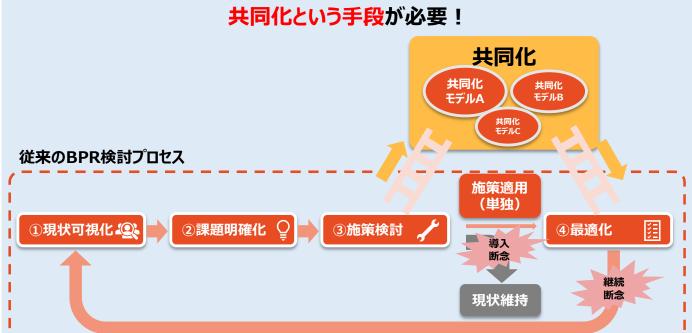
その他の課題

- 基幹系システムの標準化に伴い、ICTツール自体の活用は更に容易になることが予想される
 - → 費用対効果が見込める自治体で施策導入が加速する 一方、小規模自治体が取り残される懸念

自治体単独での

解決は困難

上記課題を解決し、小規模自治体を含めて 「誰一人取り残さないデジタル化」を推進するために 共同化という手段が必要!



<図:「共同化 |の必要性>

断念

継続

4. 5. 6 共同化の定義

一般的なICTツール共同化の例として、ライセンスや機材といったモノを共同調達することで、1団体当たりの 費用負担を抑える方法がある。一方、多くの(特に小規模)自治体の現状に目を向けると、調達、導入・ 運用に係る事務(コト)を単独で行い、そのための人材(内部/外部人材問わず)を確保・維持する ことが負担となり、ICTツールの導入・継続を断念する主な要因となっている。

そこで、これまでの検討結果を踏まえ、ICTツール活用に関する課題を解決可能な「ICTツール共同化」の 定義について、以下ように整理した。

ICTツール共同化の定義(本事業での扱い):

複数団体がモノ(ライセンス/機材)の共同調達と、コト(調達、導入・運用に係る事務)の 共同BPO(外部委託)により、以下のメリットを得る方法。

- ✓ ICTツール活用に係る、トータルコスト低減(導入費、運用費、人件費、教育費など)
- ✓ ICTツール活用に係る、自治体職員の作業負荷軽減





B町(財政的な余裕無し)



単独では「モノ」の調達、 「コト」に対応する人材 確保が困難な自治体 が存在



ICTツールの 導入・継続を断念

共同化の場合



- 一団体当たりの
- ✓ トータルコスト低減
- 作業負荷軽減



ICTツールを活用し、 職員でなければ 出来ない業務に 専念可能!

<図:ICTツール共同化によるメリット>

4. 6 効果計測

ICTツール活用による作業時間の改善効果を計測した結果は下表の通り。 作業時間削減によるコスト面の改善に関しては、共同化を含めての効果として4.7にて後述する。

<表:作業ごとの改善効果(転入届)>

			年間作業時間(時間)							
No	作業	塩尻市		須切	須坂市		者市	松川町		
		As-Is	Can-Be	As-Is	Can-Be	As-Is	Can-Be	As-Is	Can-Be	
1	相談・問合せ	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	転入届関連書類提出	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	形式審査	63	63	43	43	78	78	12	12	
4	内容審査	95	95	173	173	155	155	7	7	
5	本人確認	32	32	22	22	26	26	5	5	
6	受付	32	32	22	22	39	39	7	7	
7	他部署への連絡	0	0	0	0	52	52	0	0	
8	帳票読取り [※]	-	127	-	87	-	103	-	18	
9	システム入力	158	63	108	43	129	52	23	9	
10	入力内容確認	63	32	65	22	52	26	9	5	
11	データ更新	63	32	22	22	13	26	5	5	
12	関係部署の案内	32	32	43	43	52	52	5	5	
13	入力内容確認	63	2	65	1	78	2	9	0	
14	関連書類保管	32	32	22	22	52	52	9	9	
計		633	540	585	500	724	661	90	74	

[※]AI-OCR実施により追加発生する作業

<表:作業ごとの改善効果(特別徴収異動届)>

		年間作業時間(時間)							
No	作業	塩尻市		須坂市		小諸市		松川町	
		As-Is	Can-Be	As-Is	Can-Be	As-Is	Can-Be	As-Is	Can-Be
1	申請書準備	0	0	0	0	0	0	0	0
2	形式審査	96	96	58	58	66	66	8	8
3	受付	12	12	77	77	33	33	5	5
4	帳票読取り [※]	-	24	-	15	-	13	-	1
5	内容審査	60	18	77	12	50	10	5	1
6	システム入力	60	0	192	0	332	0	25	0
7	内容確認	60	6	6	6	265	3	8	0
8	帳票発行	144	0	77	0	166	0	25	0
9	内容確認	144	0	23	0	0	0	5	0
10	決裁	108	108	4	4	99	99	10	10
11	送付	144	0	21	0	166	0	6	0
計		828	270	533	171	1,177	225	96	25

[※]AI-OCR実施により追加発生する作業

4. 7 ICTツールの共同化

4. 7. 1 共同化モデルの検討プロセス

共同化モデルを構築するため、下記プロセスにて検討を実施した。 検討した共同化モデルにおいて、本事業の実証にて実施したパターンについて整理し、実現に向けた 課題を明確化した。

共同化を用いた BPR検討プロセス の作成

過去の共同化事例等を参考に、共同化を用いた BPR検討プロセスを作成

共同化モデルの 作成

ICTツールの共同化に必要な構成要素を洗い出し、 共同化モデルを作成する。

※共同化モデル構築においては、ICTツール活用に 係るモノとコトを共同化の対象とする(下図参照)。

共同化モデル の効果検証

本事業における想定条件を設定し、作成した共同化 モデルの効果検証を行う。

【共同化モデルにおける共同化対象】

・モノ(ライセンス/機材)



4. 7. 2 共同化を用いたBPR検討プロセス

長野県内における過去の共同化事例を参考に、共同化を用いたBPR検討プロセスを作成した。このプロセスにおいて最も重要なのは、初めに複数団体での「**目標共有**」を行うことであり、この時点で**何を?(共同化対象)、誰が?(参加団体)、どこまで?(どの程度のレベル*で)**共同化することを目指すのかをすり合わせることが必要である。

※共同化のレベルについては次ページで説明する。



なお、市町村にとっては、**複数団体が集まり検討を行う場を持つこと**自体が、共同化における最大の課題となり得るが、長野県では下表の組合・協議会等を活用し、過去に複数の共同化(主にモノの共同調達)を実現してきた経緯がある。

<表:複数団体による検討の場(長野県における一例)>

組合·協議会	目的	参加者
長野県市町村自治振興組合 (一部事務組合) ※ <u>http://www.union.nagan</u> o-map.lg.jp/	県内市町村の情報化に関する企画・立案や、システムの共同構築・運用並びに人材育成事業等を 実施し、事務経費・事務負担の軽減並びに職員の情報化に係る技術・能力の向上を図る。	全市町村
先端技術活用推進協議会	行政、産業、住民生活への先端技術の社会実装を推進するため、県及び市町村等、若しくは市町村間で共通的に利用するシステム等の共同調達に向けた情報共有や仕様の検討等を行う。	県、全市町村、 広域連合、長野 県市町村自治 振興組合

また、複数団体における共同化には、調達・契約事務を取り纏める「共同発注者」が必要となる。 長野県では県内全77市町村で構成される「長野県市町村自治振興組合」がその役割を担っているが、その他、法人格を持つ広域連合、県もしくは市町村の代表団体、第三セクター等が共同発注者となり得る。

<表:長野県における共同化事例(一例)>

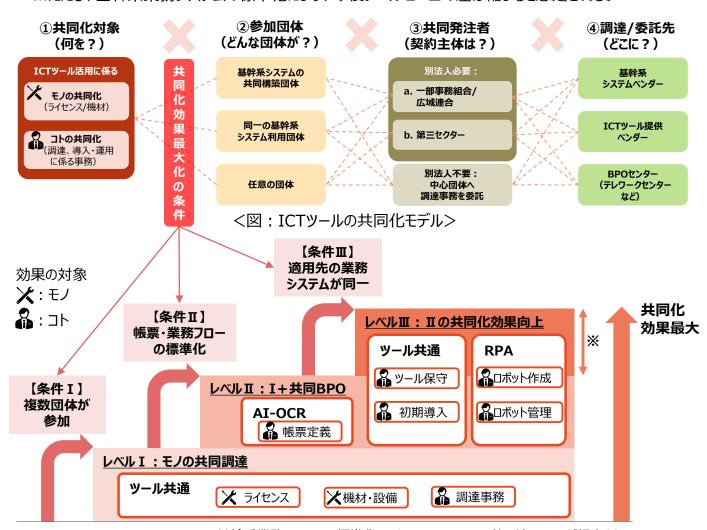
①共同化対象	②参加団体	③ 共同発注者
ながの電子申請サービス	全県(県+77市町村)	長野県市町村
情報ブロードウェイながの(IBN)	全県(県+77市町村)	自治振興組合 (一部事務組合)
基幹系システム共同化(市、町村)	県内3市、県内16町村	
自治体向けチャットツール	全県(県+全市町村)+4広域連合	

4. 7.3 共同化モデルと共同化効果最大化の条件

ここまでの検討を踏まえ、ICTツールの共同化に必要な構成要素と、想定される組み合わせを整理し、ICTツールの共同化モデルを作成すると共に、共同化効果(ICTツール活用に係るトータルコスト低減)を最大化するための条件と共同化のレベルについて、下図にまとめた。

レベル I 「モノの共同調達」から共同化効果が得られるが、ツール適用対象業務の帳票・業務フローを標準化することで、より多くの「コト」に共同化効果が生まれ、1団体当たりのトータルコスト低減に繋がる。また、ツール保守や初期導入作業、RPAのロボット作成といった「コト」は、ツール適用先のシステム機能・UI等の違いより委託先での作業に差が生じるため、レベル II に加え、業務システムが同一の場合に共同化効果が最大となる。

※ただし、基幹系業務システムの標準化により、今後レベルⅡ・Ⅲの差は縮まると想定される。



※基幹系業務システムの標準化により、レベルⅡ・Ⅲの差は縮まることが想定される。

<図:共同化効果最大化の条件と共同化のレベル(AI-OCR、RPAの例)>

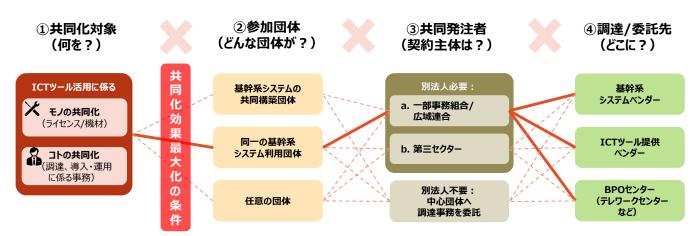
く表:各条件の説明>

条件	説明
条件 I	複数団体が参加することで、主に「モノ」への共同化効果が働く。団体数が増えるほど効果大。
条件Ⅱ	ツール適用対象業務の帳票・業務フローが標準化されることで、AI-OCRの帳票定義やRPAのロボットを少ない工数で横展開可能となる(委託先での工数減 = 1団体当たりの負担減)。
条件Ⅲ	RPAロボット作成といった「コト」は、ツール適用先のシステム機能・UI等の違いより委託先での作業に差が生じるため、レベルⅡに加え、業務システムが同一の場合に共同化効果が最大となる。

4. 7. 4 共同化モデルの効果検証

1) 本事業における想定条件

本事業では、下図実線の組合せを想定し、共同化モデルの効果検証を行った。



<図:共同化モデルにおける想定条件>

また、各具体的な想定条件を下表に示す。

本事業では、参加団体が共同化効果最大化の3条件(前ページで説明)を満たしており、共同化の 実現時にはレベルⅢの共同化効果を得られると考えられる。

✓【条件I】:複数団体が参加(4団体)

√【条件Ⅱ】:帳票・業務フローの標準化(実証対象2業務において標準化検討済)

√【条件Ⅲ】: 適用先の業務システムが同一(同一の基幹系システムを利用)

<表:具体的な想定条件>

	①共同化対象 (何を?)	②参加団体 (どんな団体が?)	③共同発注者 (契約主体は?)	④調達/委託先 (どこに?)
モノ	ツールライセンス			
	ツール機材・設備			任意の調達/委託先:
1	ICTツール初期導入 作業	同一の基幹系 システム利用団体	 一部事務組合 (長野県市町村	基幹系システムベンダー or
	AI-OCR:帳票定義	(塩尻市、須坂市、 小諸市、松川町)	自治振興組合)	ツール提供ベンダー or
	RPA:ロボット作成			BPOセンター 想定
	RPA:ロボット管理			

次ページ以降では、上記想定条件でレベルⅢの共同化効果が得られた際の、ICTツール活用に係るコスト削減効果の試算結果を示す。

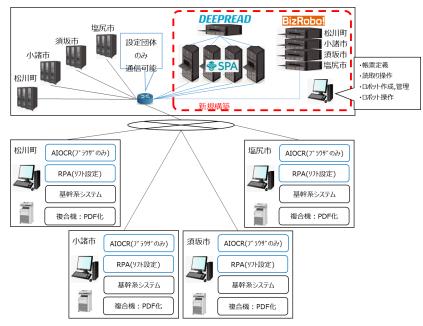
2) 共同化モデル実現によるコスト削減効果の試算条件

ICTツールの活用に係るコスト削減効果を算出する上での試算条件は以下の通り。

■システム構成:

今回はセキュリティを考慮し、本事業の参加4団体が基幹系システム(Reams)を運用している株式会社電算データセンター内に、4団体の基幹系ネットワークのみに接続可能なAI-OCR及びRPAサーバーを新規構築することを想定した。

AI-OCR及びRPAのライセンス及びサーバー使用料は、単独導入でも複数団体共同化でも構成に変更はないため、単独導入ではそのコストを1団体で担うこととする。



<図:システム構成概要(コスト試算モデル)>

■試算対象となるコスト:

ICTツール活用に関するモノ(ライセンス/機材)と、自治体外部への委託対象となるコト(導入・運用に係る事務)をコスト試算の対象とする。

ただし、モノに関するコスト試算は、前提とする要件(ツールの種類、ライセンス形態等)によって 大きく変動するため、参考値扱いとする。

■ ICTツール毎の試算条件:

[AI-OCR]

- OCRエンジン (DEEPREAD) は、5団体毎に1サーバとし1ライセンスを用意する。
- OCRエンジンの操作アプリケーション (SPA) は、データ保管領域を兼ねるため1団体毎に1サーバ、 1ライセンスを用意する。

[RPA]

- RPAは、適用業務拡大時の管理・保守の容易さを考慮し、単独導入、共同化ともにサーバ型の製品を想定する。
- ◆ RPAアプリケーション(BizRobo!)は、1団体毎に1サーバを用意する。

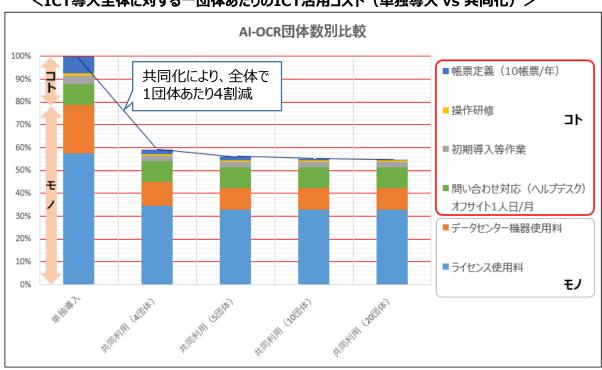
3) 共同化モデル実現によるコスト削減効果(単独導入 vs 共同化)

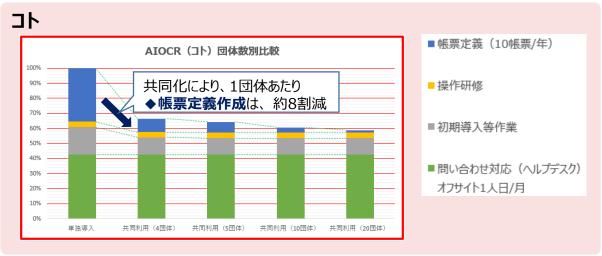
ICTツール導入において、単独導入時のICT活用総コストを100%とした場合の、共同化時におけるコスト割合をグラフで示す。

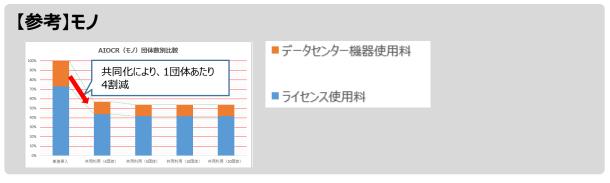
i) AI-OCR

共同化効果最大化の条件 I ~Ⅲを満たすことにより、4団体共同化時に、約4割のコスト削減効果 (モノ・コトの合計)が得られる試算となった。また、コトでは帳票定義作成に関して約8割減となった。

<ICT導入全体に対する一団体あたりのICT活用コスト(単独導入 vs 共同化)>



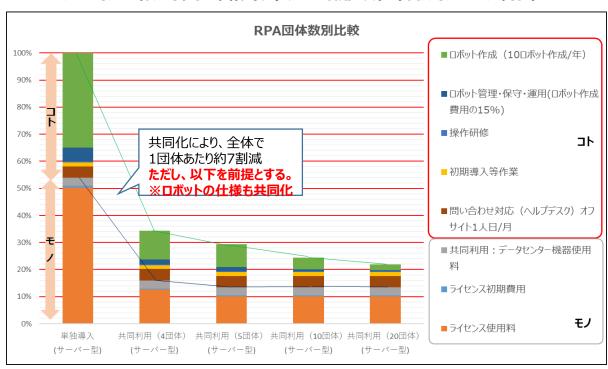


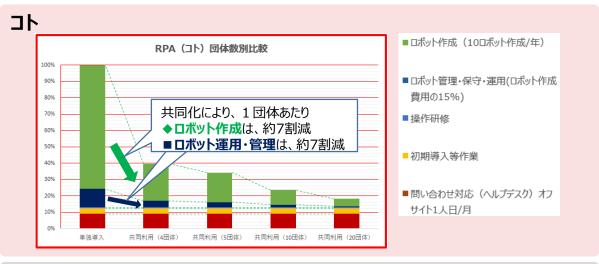


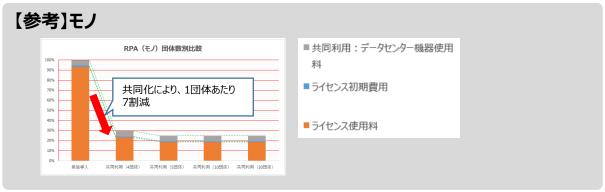
ii) RPA

共同化効果最大化の条件 I ~Ⅲを満たすことにより、4団体共同化時に、RPAは約7割のコスト 削減効果(モノ・コトの合計)が得られる試算となった。また、コトではロボット作成、運用・管理に関 して約7割減、モノで約7割減となった。

<ICT導入全体に対する一団体あたりのICT活用コスト(単独導入 vs 共同化)>







4 A I、R P A 等の I C T を活用した業務プロセス構築

4.8 まとめ

本事業での検討について下記の通りまとめる。

【Step 1 ~2:複数団体での業務比較及びICTツールを活用した標準業務プロセス構築】 実施内容:

- ✓ 小諸市の業務量調査結果を活用し、ICTツール活用が見込める作業を含む業務を2業務選定。
- ✓ 同一の基幹系システムを利用する4団体において、業務の可視化・分析を行い、標準仕様書との Fit&Gap及びBPRの2つの観点から標準化検討(Can-Be、To-Beフロー構築)を実施。

分かったこと:

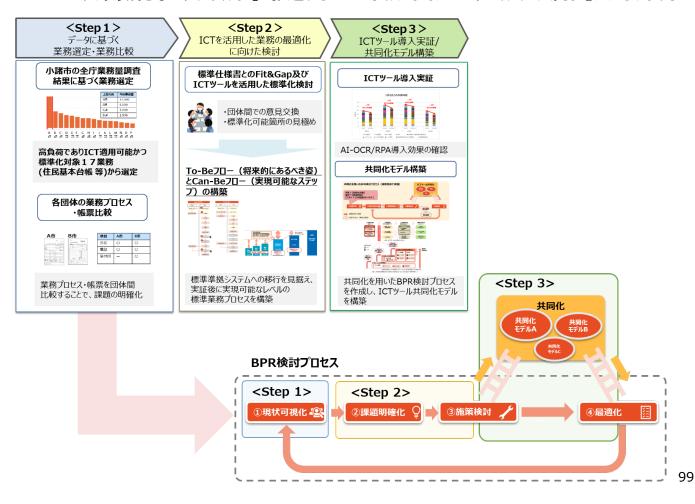
- ✓ 団体間で業務の大まかなフローは共通しているものの、帳票や細かな作業方法が異なることが判明。
- ✓ 標準仕様書では実際の業務の流れより粒度が粗いことや、業務フローが細切れになっていたりすることがあるので、作業レベルまで落として業務全体の流れを可視化し再設計する必要がある
- ✓ 標準仕様書とのFit&Gapにおいては、①現行業務フローへの影響が大きいと思われる項目と、②業務システム寄りの細かな項目に着目する必要があり、特に①については担当課職員自らが理解し検討に加わることが重要。

【Step3:ICTツール導入実証及び共同化モデル構築】 実施内容:

- ✓ ICTツールの共同化を見据えた実証環境を構築し、RPA、AI-OCR導入による効果を測定。
- ✓ 共同化を用いたBPR検討プロセスを作成し、ICTツールの共同化モデルを構築。

分かったこと:

- ✓ 対象2業務においてICTツール活用による、業務効率化の効果があることが分かった一方で、自治体規模により単独では費用対効果が見込めないことや、ICTツール活用に伴い発生するコト(調達、導入・運用に係る事務)や、そのための人材確保が課題となる。
- ✓ 「誰一人取り残さないデジタル化」を推進するための手段として、ICTツールの「共同化」が必要である。



4.9 提言

本事業での検討結果を踏まえ、下記提言を行う。

1. 市町村業務の標準化·デジタル化におけるICTツール共同化の必要性:

- 少子高齢化等により、ICTツールを活用した業務改革が自治体規模を問わず共通の課題である一方、ICTツール活用に伴い発生するコト(調達、導入・運用に係る事務)や、そのための人材確保が小規模自治体における課題となっており、解決策としてICTツール共同化が必要である。
- ICTツール共同化の推進は、これまで施策適用を断念してきた自治体を含めた業務の「最適化」促進に繋がると同時に、複数団体が共に共同化を用いたBPR検討を繰り返すことで「誰一人取り残さない(面的な)」標準化・デジタル化が加速すると考える。
- ICTツールの共同化効果最大化には複数団体間での帳票・業務フロー標準化が必要だが、参加 団体数が増えるほど調整・合意形成のハードルは高まることが予想される。そのため、ハードルを乗り越え、共同化に取り組む自治体への国からの支援強化を期待する。具体的には、共同化への参加団体数が増えるほど補助率が上がる補助金制度の創設などが挙げられる。

2. 複数団体による目標共有·BPR検討の必要性:

- 各自治体の業務担当者が業務改革に取り組む際、他自治体との比較を行うことが、自らの業務 課題を認識するきっかけとなる。また、複数団体がICTツール共同化を試みる場合は、初めに目標 を共有し、より高い共同化レベル(レベルⅢ)を目指して共にBPRに取り組むことが重要である。
- 一方、市町村が他市町村に対してリーダーシップを発揮することは困難な場合もあることから、市町村が主体性を発揮しやすいよう県が事務局となり、協議会やワーキンググループを立ち上げることも有効な手段である。



3. ICTツール共同化の価値をより高めるために:

- ICTツール共同化における「コト」の発注先として、地域主体の自営型テレワーク*を選択肢の一つとして採用することで、地域活性化(雇用創出、ICT人材の育成)にも繋がると考える。
- 長野県における自営型テレワーク事業の例は下表の通り。
 - ※自営型テレワーク:注文者から委託を受け、情報通信機器を活用して主として自宅又は自宅に準じた自ら 選択した場所において、成果物の作成又は役務の提供を行う就労。

<表:長野県内における自営型テレワークの事例>

自治体名	事業名	事業内容	参考(ホームページ)
塩尻市	KADO (塩尻市振興公社)	民間企業の日常業務、行政 事務のアウトソーシング	https://kado.shiojiri.com/
立科町	立科町テレワークセンター (テレワーク推進事業)	民間企業の日常業務の アウトソーシング	https://tateshina- telework.jp/