

愛媛県グループ

愛媛県（人口1,327,066人）

長野県（人口2,024,174人）

三重県（人口1,762,004人）

奈良県（人口1,317,096人）

【対象業務】 住民基本台帳業務
（バックヤード）

【モデル】 都道府県モデル

報告書

目次

1. 事業概要

1.1 事業の目的	P. 3
1.2 検討内容	P. 4
1.3 構成団体	P. 5
1.4 事業推進体制	P. 6
1.5 組織図及び事務分掌	P. 8
1.6 全体スケジュール	P. 12

2. 現状業務分析

2.1 スケジュール	P. 13
2.2 実施手順	P. 14
2.3 現状業務調査結果	P. 15
2.4 現状業務の可視化	P. 19
2.5 分析結果	P. 21
2.6 参加団体ごとのA I、R P A等のI C T活用 可能性ブレインストーミング	P. 25
2.7 対象業務	P. 26
2.8 業務選定の考え方	P. 26

3. 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3.1 スケジュール	P. 27
3.2 実施手順	P. 28
3.3 団体間比較結果	P. 29
3.4 業務フロー比較	P. 33
3.5 申請書、帳票との比較	P. 41
3.6 団体間の課題整理、比較	P. 42
3.7 考えられるICTソリューション	P. 48
3.8 ベストプラクティスの検討	P. 51

4. AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4.1 スケジュール	P. 55
4.2 実施手順	P. 56
4.3 対象範囲の検討	P. 57
4.4 導入モデルの検討	P. 59
4.5 検証結果	P. 75
4.6 効果計測	P. 88

1 事業概要

1.1 事業の目的

国と市区町村の間に立つ都道府県の業務改革において、国や市区町村との連携要素の効率化は不可欠であり、国と県、市区町村との連携に関する業務改革は喫緊の課題である。

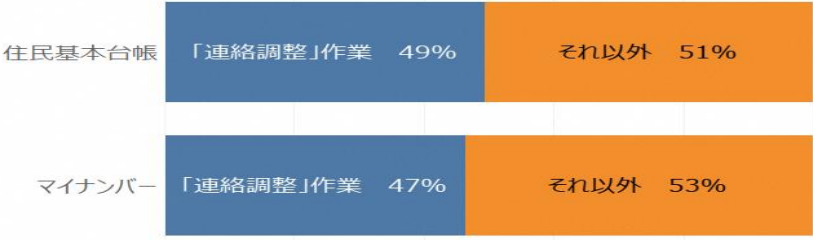
愛媛県では、令和元年度に全庁業務量調査を行っており、そのデータに基づいて住民記録と関連性の強い住民基本台帳業務やマイナンバー業務についての分析を行なうと、市区町村に関する「連絡調整」の比率が高いことが判明した。たとえば、住民基本台帳業務に関して、業務の中の作業にフォーカスすると「連絡調整」の比率は49%（年間総業務時間：3226時間、連絡調整事務時間：1596時間）であり、マイナンバー業務における比率は47%（年間総業務時間：3607時間、連絡調整事務時間：1678時間）であることから、「連絡調整」の作業は住民記録関係の業務におけるボリュームゾーンであり、住民基本台帳業務及びマイナンバー業務は、連携要素の効率化の対象モデルとして相応しい業務であると言える。さらに、当該業務は、他機関との関連性が深い業務であり、基礎自治体への業務改革波及効果も期待できるため、取り組む意義は大きい。

そこで、今回の事業では、市区町村との連携の負荷が高い住民基本台帳業務に着目し、既に保有している愛媛県並びに県内14市町の精緻な業務量データをベースに、国や県からの依頼発出に基づく一連の業務フローについて、

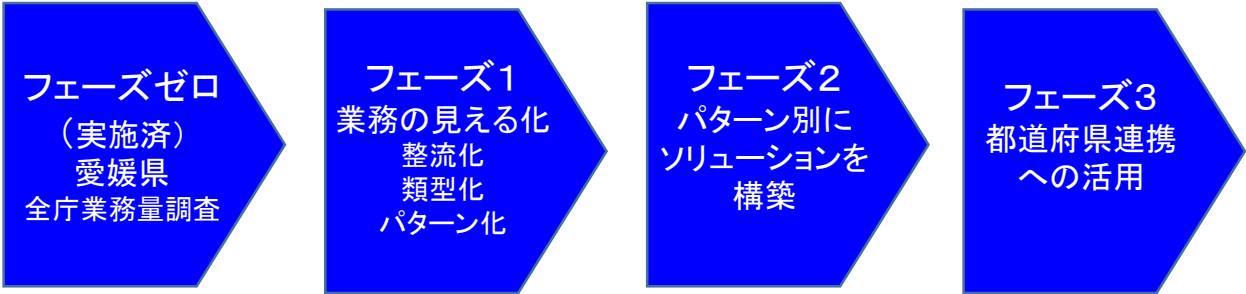
- （1）更なる詳細調査を行なって業務を見える化した上で、
- （2）標準化・汎用性に留意し、自治体間比較を行ないながら、E C R S（Eliminate:なくす、Combine:合体する、Rearrange:再編成する、Simplify:簡素化する）の観点から業務の整流化を行ない、
- （3）I C Tを用いて最大限に標準化された作業モデルを、国の準備する調査・照会一斉調査システムの利用も一つの選択肢としながら構築する。

なお、デジタルを活用した汎用性の高い作業モデルは、「連絡調整」の要素を含む他業務について、多数の自治体で転用・活用可能なモデルとなり、県における複数業務の効率化・標準化の促進を図ることができる。

（住民記録関連の業務における連絡調整作業の比率）



（実施予定Phase）



1 事業概要

1.2 検討内容

愛媛県における業務量データに基づく分析によると、住民記録において「連絡調整」の比率が高く、この領域の効率化は住民記録の業務改革を進めるうえで不可欠である。また、いずれの市町においても照会回答の負荷が大きい。照会回答の半数以上が国や県といった庁外からの依頼であるため、E C R Sの観点で業務改革を行なおうとしても、市町村の立場では限界があるとの課題が判明した。

今回、住民基本台帳業務及びマイナンバー業務の業務改善においてターゲットとする事務作業である「連絡調整」は、自治体の数多の業務に含まれている事務作業であり、今回、デジタルを活用して整流化した作業モデルが、他業務の中の「作業」にも転用・活用できれば、非常に有益である。よって、本事業全体を通じて、事業の成果を、住民記録以外の業務に効率的・効果的に転用することを前提として検討を進めるものとする。

(フェーズ1)

愛媛県において、詳細調査（担当原課へのヒアリング調査等）を行なって業務を見える化（業務フロー、業務に用いるデータ等の見える化）した上で、標準化・汎用性に留意し、共同提案の自治体間比較を実施する。そして、E C R S(Eliminate:なくす、Combine:合体する、Rearrange:再編成する、Simplify:簡素化する)の観点から業務の整流化・類型化・パターン化を実施する。

(フェーズ2)

パターン化した業務について、パターンごとに自動化・効率化を図るためのICTを用いたソリューションを検討する。ソリューションは住民記録以外にも適用可能なものとなるよう汎用性を考慮する。

ソリューションの検討においては、既存システムも選択肢に含める。例えば、国の準備する調査・照会一斉調査システムを「連絡調整」の作業に適用した場合に、作業の最適化を達成できるか否か、達成できない場合は何が足りないかを検証する。ソリューションを構築した後、実証実験または机上検討による効果検証をし、自治体間比較を行なう。

(目標とする成果と汎用性)

成果物	汎用性
標準化された業務フロー	「連絡調整」の要素は都道府県の多くの業務に含まれることから、標準化した業務フローは広く転用・活用可能。
標準化された業務フローに対応するソリューション	整流化した後、類型化して、パターンに落とし込み、対応するソリューションを構築することで汎用性を担保可能。LGWAN上で利用できるソリューションとすることで自治体間での共用も可能。

(効果の確認方法)

下記観点について作業時間×事務件数の値を算出し、その値を合算したものを業務量として定義。パターン化した業務のそれぞれについて上記方法で業務量を算出し、施策実施前後で業務量を比較し、定量的な効果を検証する。

「連絡調整」作業の通知を行う職員]
①連絡調整書面の起案、②ステータス確認・督促、③結果の集計(計算)、④集計結果の加工・成形

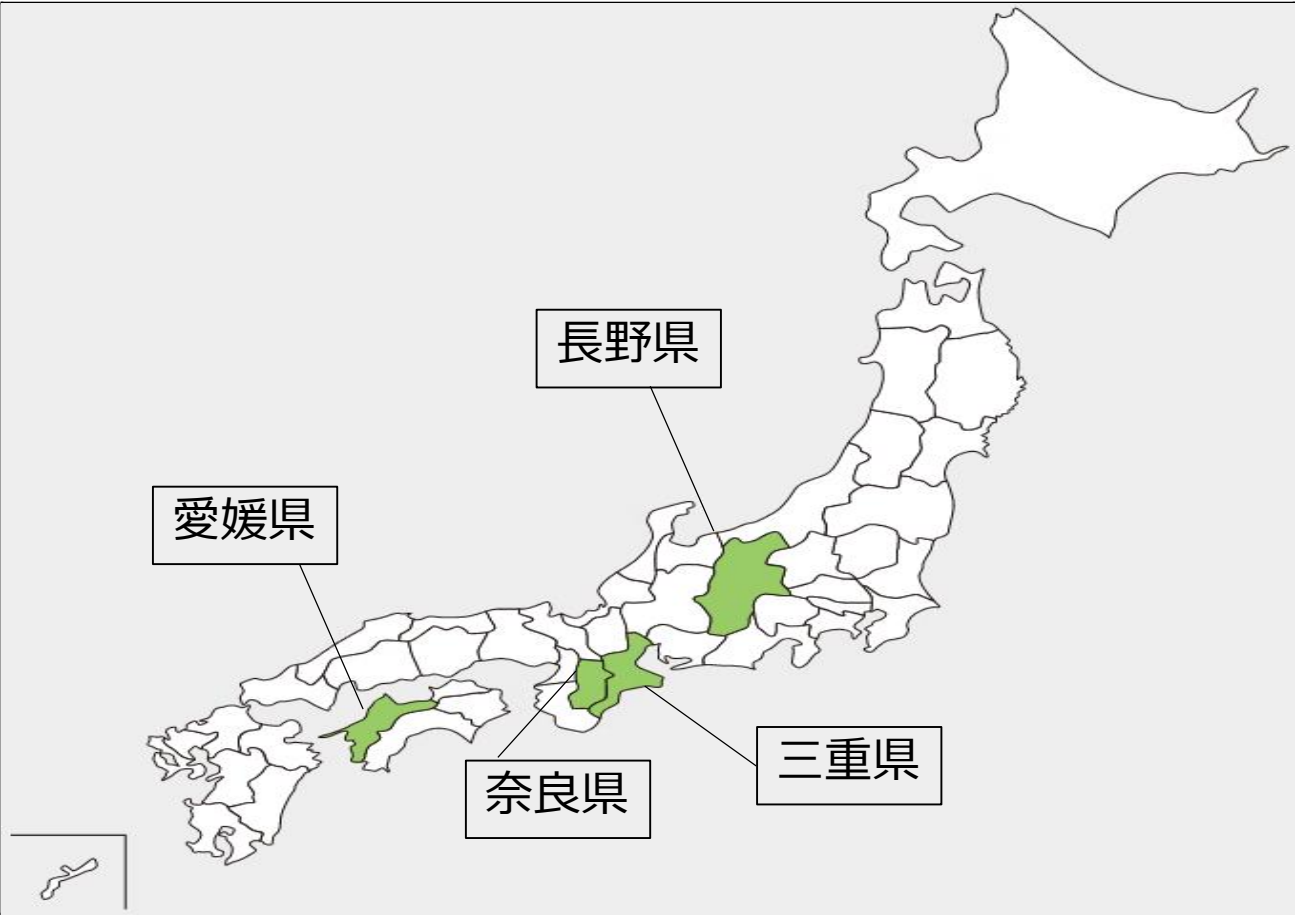
「連絡調整」の通知を受けた職員]
①回答要否の判断、②検討・回答起案

1 事業概要

1.3 構成団体

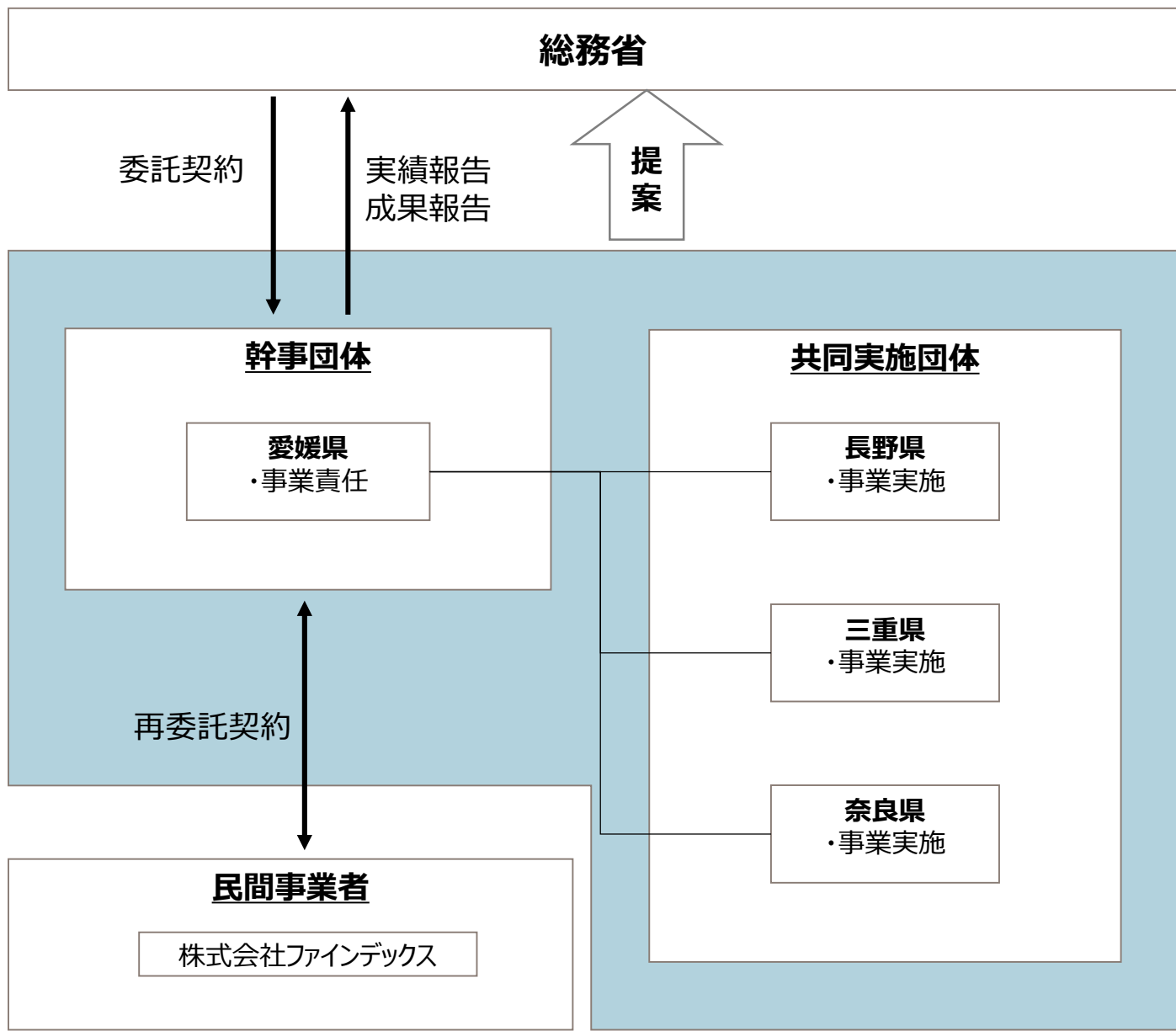
団体名	人口 R3.5.1 現在	本庁・ 地方局等 配置数	県内 市町村数
愛媛県	1,327,066人	1本庁 3地方局 2支局	20（11市9町）
長野県	2,024,174人	1本庁 10地域振興局	77（19市23町35村）
三重県	1,762,004人	1本庁 6地域防災 総合事務所 3地域活性化局	29（14市15町）
奈良県	1,317,096人	1本庁 3総合庁舎	39（12市15町12村）

〈図表 参加団体地図〉



1 事業概要

1.4 事業推進体制



1 事業概要

1.4 事業推進体制

	部局	課室	役職	担当	役割
愛媛県 (幹事団体)	企画振興部		部長	河瀬 利文	提案責任者
	デジタル戦略局	スマート行政 推進課	課長	松田 交志	実施責任者
			主幹	高岡 司	
			担当係長	行元 章二	主担当
			主任	鎌倉 亮太	副担当
			実務研修性	赤堀 泰祐	副担当
長野県	企画振興部	DX推進課	参事（デジタル化推進担 当）兼 課長	大江 朋久	提案責任者
			企画幹	清水 拓郎	実施責任者
			担当係長	相田 貞晃	全体総括
			主事	南澤 達哉	主担当
			主事	山田 洋	副担当
			D X戦略推進役	宮本 優樹	副担当
三重県	デジタル社会推 進局	スマート改革 推進課	課長	森 隆裕	提案責任者
			班長	中西 弘	全体総括
			主査	佐伯 正崇	主担当
			主査	池田 佑	
奈良県	総務部	行政・人材マ ネジメント課	課長	中島 伊三郎	提案責任者
			課長補佐	乾井 宏純	主担当
			係長	和田 元樹	
			主査	辻 雄大	

1 事業概要

1.5 組織図及び事務分掌

〈愛媛県 組織図〉

愛媛県（幹事団体）

企画振興部

デジタル戦略局

スマート行政推進課

〈愛媛県 スマート行政推進課 事務分掌〉

スマート行政推進課

1. 庁内働き方改革の推進に関すること

2. 行政情報ネットワークシステムに関すること

3. 情報スーパーハイウェイに関すること

4. 総合行政ネットワークに関すること

5. 電子申請システムに関すること

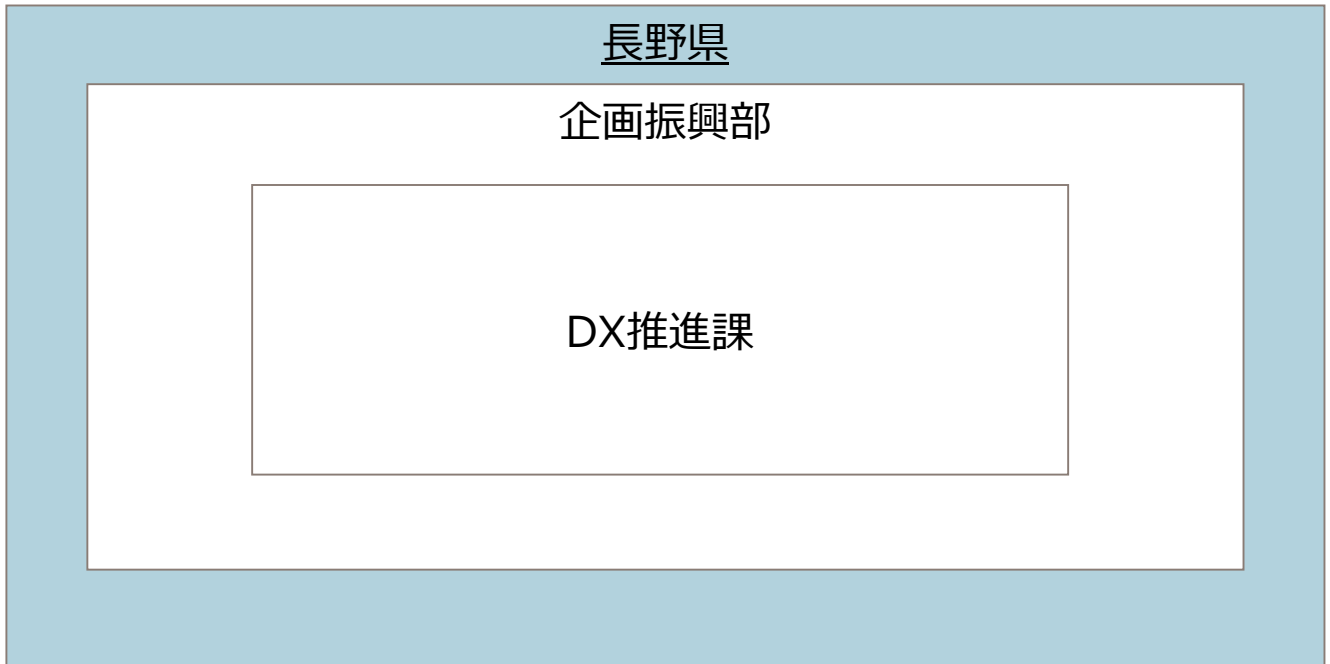
6. 文書管理・電子決裁システムに関すること

7. 汎用コンピュータシステムの運用及び管理に関すること

1 事業概要

1.5 組織図及び事務分掌

〈長野県 組織図〉



〈長野県 DX推進課 事務分掌〉

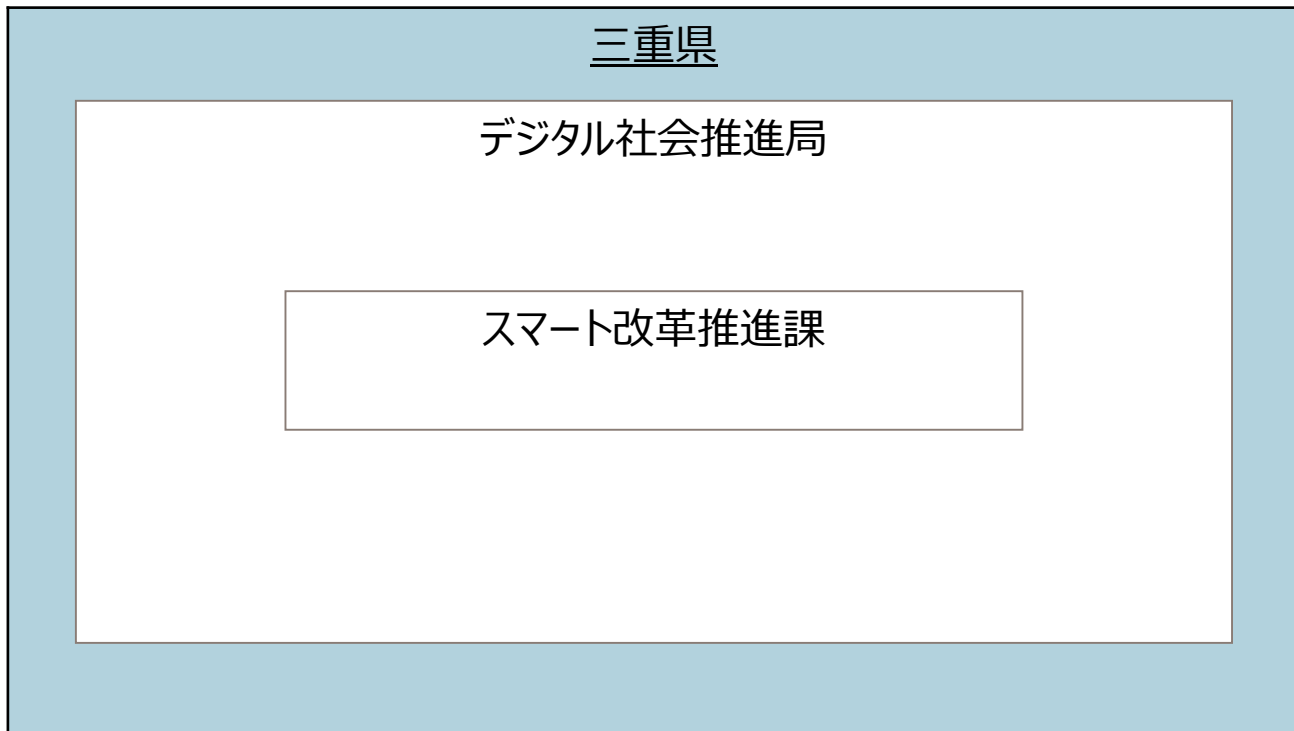
DX推進課

1. DX（デジタルトランスフォーメーション）戦略の推進に関する
こと
2. スマート自治体の推進に関すること

1 事業概要

1.5 組織図及び事務分掌

〈三重県 組織図〉



〈三重県 スマート改革推進課 事務分掌〉

スマート県庁推進班

1. 庁内のスマート化推進に関すること
2. 電子申請・届出システムに関すること
3. スマート人材の育成に関すること

市町連携班

1. 市町のデジタル化支援に関すること

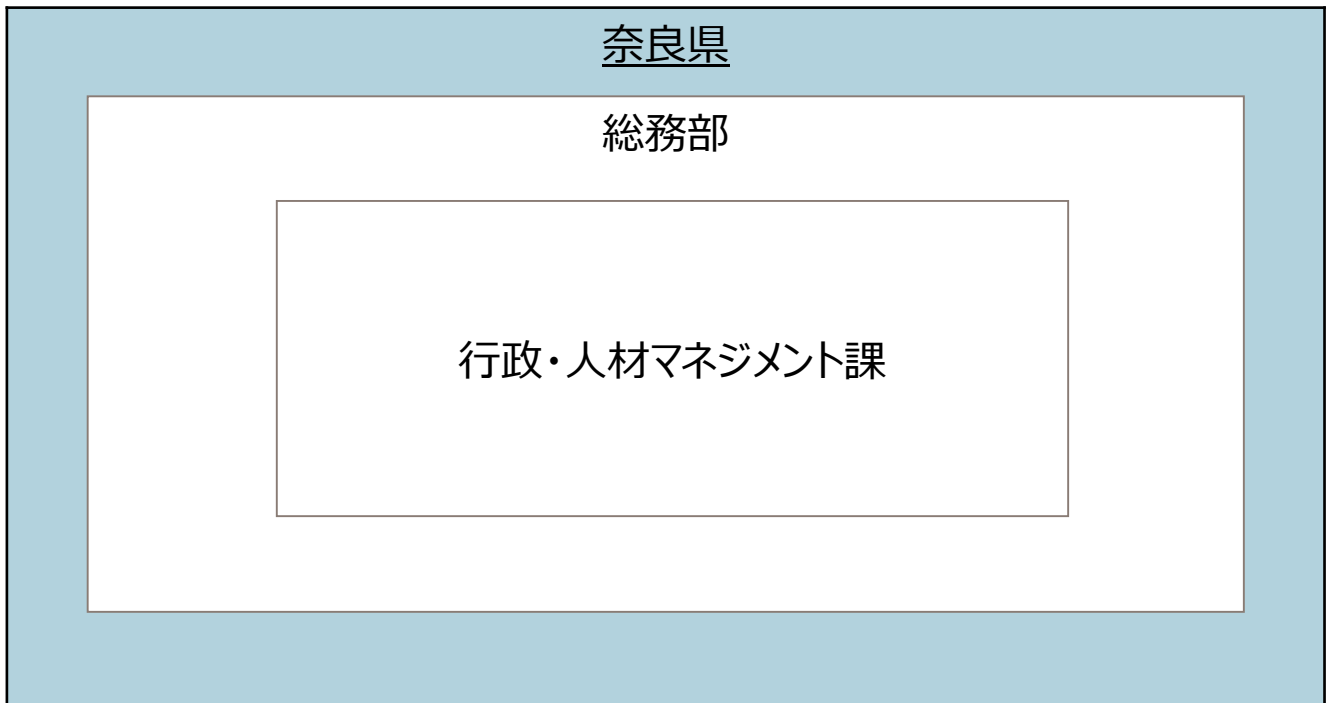
情報基盤班

1. グループウェア、総合文書管理システムに関すること
2. 庁内情報基盤整備に関すること
3. 情報セキュリティ対策に関すること

1 事業概要

1.5 組織図及び事務分掌

〈奈良県 組織図〉



〈奈良県 行政・人材マネジメント課 事務分掌〉

- 1 行財政改革に関すること。
- 2 公社等の運営に係る総合調整に関すること。
- 3 奈良県行政不服審査会に関すること。
- 4 行政事務の合理化及び能率向上に関すること。**
- 5 職員の服務制度に関すること。
- 6 職員の勤務時間その他勤務条件制度に関すること。
- 7 職員の人材育成及び人材活用に関すること(他課の所掌に属するものを除く。)
- 8 組織及び定数に関すること。
- 9 情報システム最適化推進に関すること。
- 10 電子計算機による情報管理に関すること(他課の所掌に属するものを除く。)

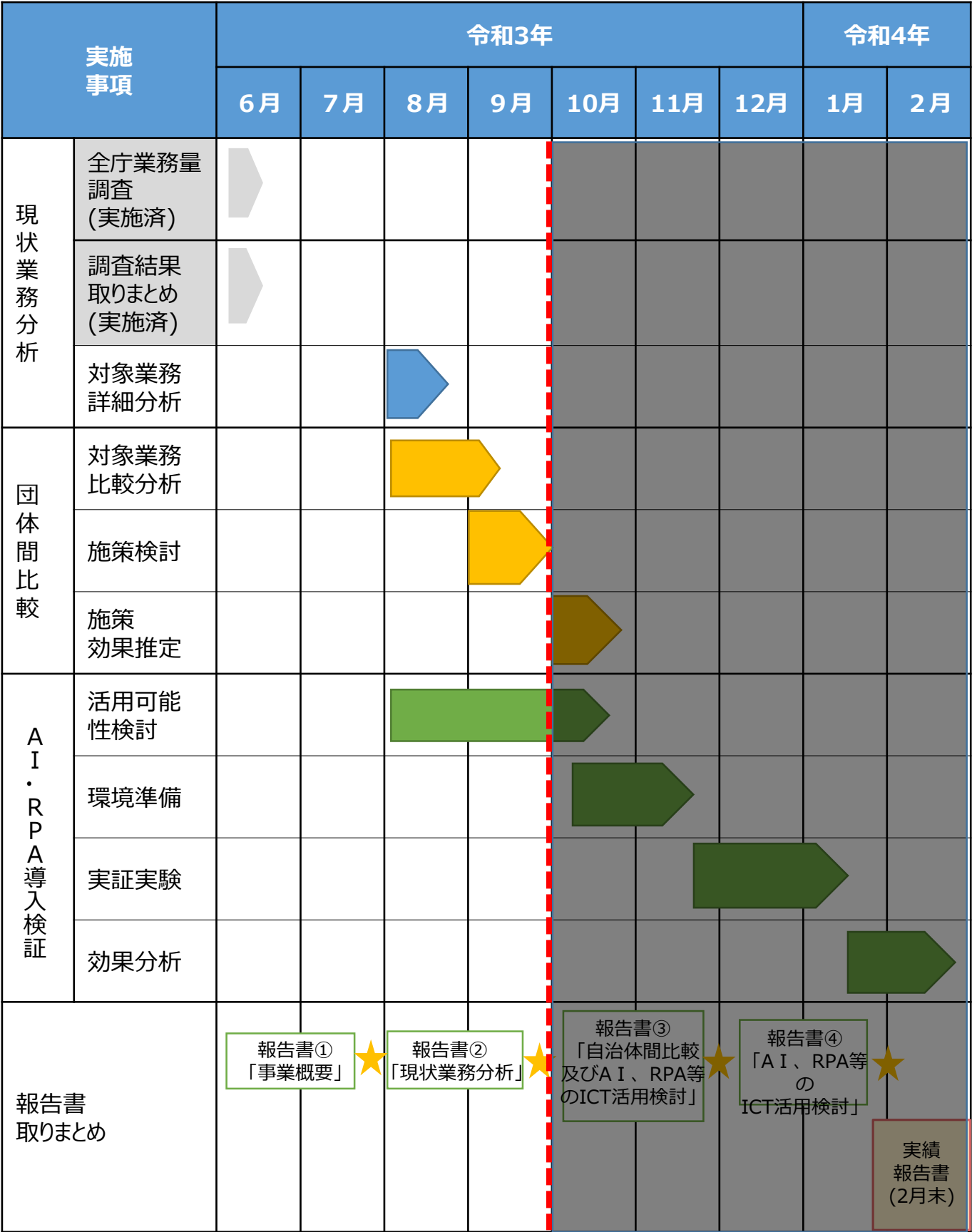
1 事業概要

1.6 全体スケジュール

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
現状業務分析	全庁業務量調査 (実施済)									
	調査結果取りまとめ (実施済)									
	対象業務詳細分析									
団体間比較	対象業務比較分析									
	施策検討									
	施策効果推定									
AI・RPA導入検証	活用可能性検討									
	環境準備									
	実証実験									
	効果分析									
報告書 取りまとめ		報告書① 「事業概要」	報告書② 「現状業務分析」			報告書③ 「自治体間比較 及びAI、RPA等 のICT活用検討」		報告書④ 「AI、RPA等の ICT活用検討」		
										実績 報告書 (2月末)

2 現状業務分析

2. 1 スケジュール



2 現状業務分析

2. 2 実施手順

■現状業務分析の手法

令和2年度の愛媛県全庁業務量調査を元に、住民基本台帳業務及びマイナンバー業務における連絡調整作業について、処理時間の多い内容の分析を行った。

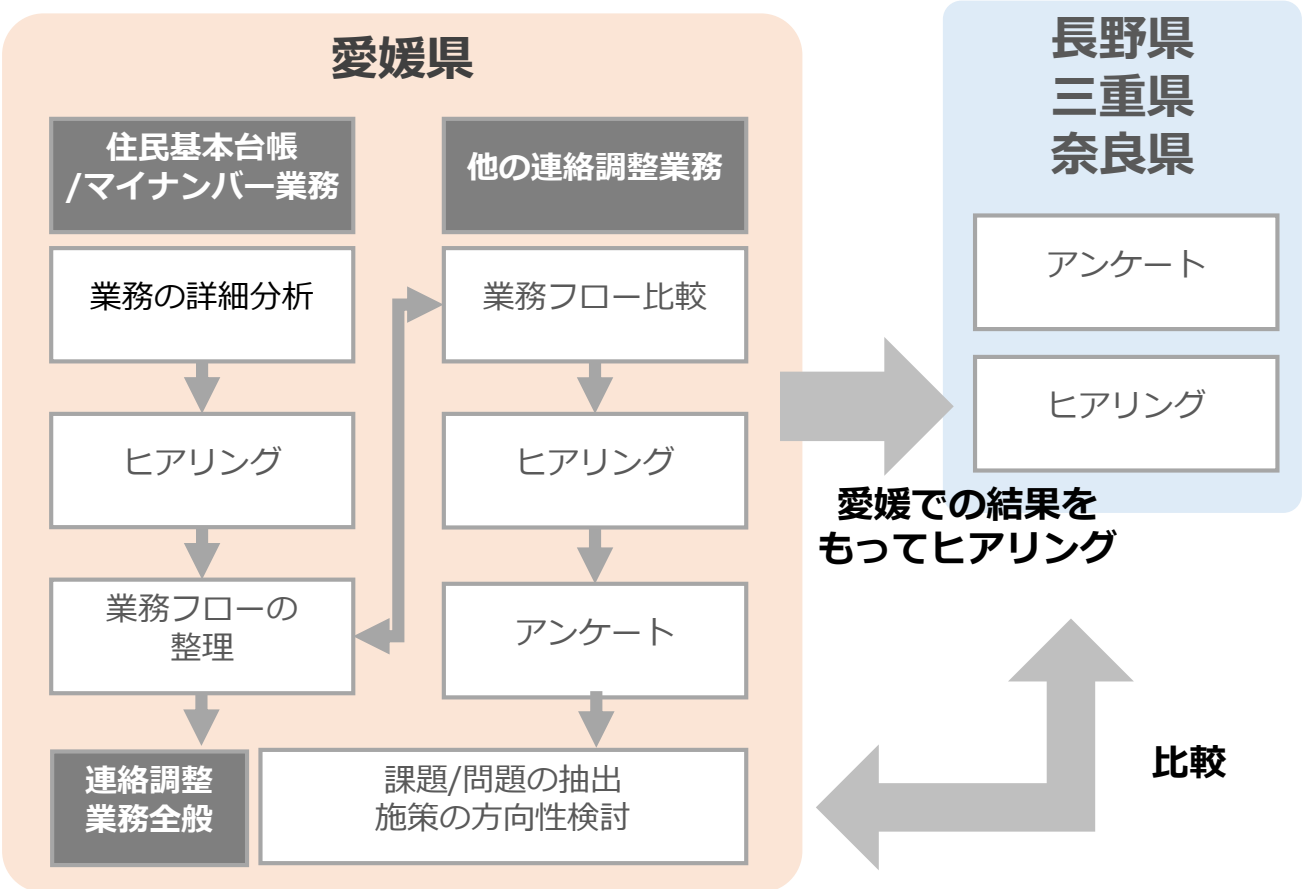
その結果から、処理時間が多いものを中心に対象課へヒアリングを実施し、連絡調整作業の類型化と処理状況の確認を行った。

住民基本台帳業務及びマイナンバー業務における連絡調整作業＝市町との連絡調整と庁内の連絡調整を比較し、庁内における連絡調整を行う課に対してもヒアリングを行い、アンケートを実施した。

これらの結果をもって、愛媛県における業務フローや問題、課題の分析と施策の方向性を検討した。

長野県・三重県・奈良県へのヒアリングについては、愛媛県で先行して役割別に複数課へヒアリングを行い、その結果を元に効率的に実施する。

図2.1 分析フローの手法



2 現状業務分析

2. 3 現状業務調査結果（住民基本台帳業務・マイナンバー業務）

愛媛県における住民基本台帳業務及びマイナンバー業務に係る年間作業時間のうち「連絡調整」の比率は、それぞれ約49%、約47%と、業務全体の中でもおよそ半分を占めている。

そして、これらの中から特に業務量の多い具体的作業を抽出した結果、それぞれの制度に関する通知の各市町への展開と照会の対応、住基ネットワークシステムに関する通知の展開と回答取りまとめなどの作業時間が多いことが判明した。

表2.1 年間作業時間（住民基本台帳及びマイナンバー業務関連の
主な連絡調整作業（市町振興課））

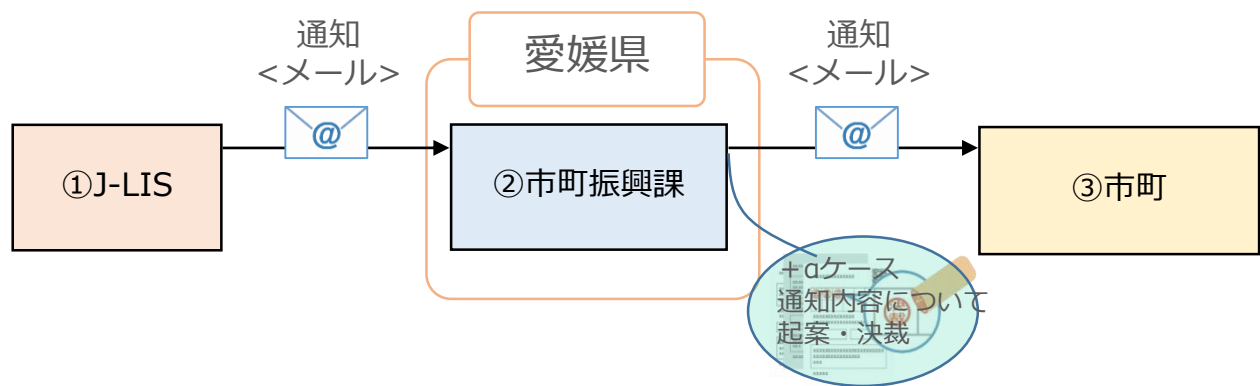
所属	事務分掌	作業概要	作業時間 (時間/年)
市町振興課	マイナンバー制度に関すること (カード取得促進、補助金、 条例規則、WG等)	総務省・内閣府・J-LISからの通知を 確認し、各市町へ展開する。	200
	マイナンバー制度に関すること (情報連携、PT等)	国からの通知等を市町へ展開、市町 からの回答を取りまとめ	540
	マイナンバー制度に関すること (特定個人情報保護関係、マイキー プラットフォーム等)	国からの通知等を市町へ展開、市町 からの回答を取りまとめ	240
	住民基本台帳ネットワークシステム に関すること	J-LISからの通知を市町へ展開、市町 からの回答を取りまとめ	192
	住民基本台帳制度に関すること	市町に照会し、住基月報を作成	120
		総務省からの通知等を市町へ展開、市町 からの回答を取りまとめ	192
		問い合わせ内容について調査し、 総務省に確認の上、回答	160

2 現状業務分析

2. 3 現状業務調査結果（住民基本台帳業務・マイナンバー業務）

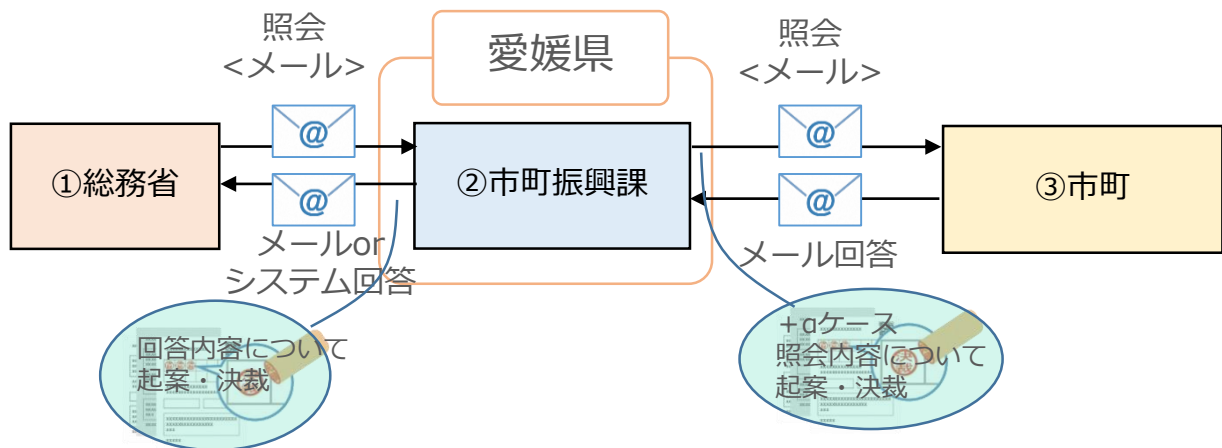
業務時間調査データを基に、住民基本台帳及びマイナンバー制度の所管課である市町振興課に対し、現在の事務処理フローや処理件数、処理時間についてヒアリングを実施した結果、個々の処理内容については制度に関するもの、システムや機器に関するものなど様々であるものの、総務省や地方公共団体情報システム機構（以下「J-LIS」）からの通知や依頼から事務処理が発生するケースが大半であり、市町との連絡調整作業は以下の代表例に示す通り、①通知のみ（国⇒県⇒市町）と、②照会回答（国⇒県⇒市町⇒県⇒国）に整理できる。（図2.2、2.3）

図2.2 標準作業フロー①通知
（例）J-LIS関連の通知作業（年間約90件）フロー



処理頻度：国やJ-LISの通知を合わせると年間およそ160件
決裁手段：通知内容の重要度等により市町への通知前に決裁を取るか判断。
（決裁システム35%、簡易決裁25%、決裁なし40%）

図2.3 標準作業フロー②照会回答
（例）総務省関連の照会回答作業フロー



処理頻度：年間十数件であるが、一部調査項目の多いものがある。
決裁処理：原則回答時には決裁システムで処理。内容によっては県からの鑑文を作成し、照会前にも決裁処理を行う。

2 現状業務分析

2. 3 現状業務調査結果（庁内連絡調整）

本事業の目標とする「他業務にも転用可能な作業モデル」の活用の可能性を確認するため、庁内における連絡調整のフローについて、役割別に複数課（表2.2）へのヒアリングを実施し、住基業務等における標準作業フロー（図2.2、2.3）との比較を行った。（図2.4、2.5）

表2.2 ヒアリング対象課の役割

	照会元	幹事課	照会先
総務部 行革分権課 企画振興部 スマート行政推進課	○		○
経済労働部 総合政策課 企画振興部 産業政策課		○	○

現在愛媛県では、グループウェアの標準機能であるメッセージ機能(以下、「回覧板」とする)を利用して連絡調整業務を行っている。回覧板には、Eメール同様に転送、ファイル添付などの機能がある他、閲覧状況の確認やコメント(スレッド・掲示板的な回答記述)機能を有しており、庁内における文書データのやり取りの大半は、同機能を用いて行っている。

図2.4 庁内での連絡調整作業フロー（通知）

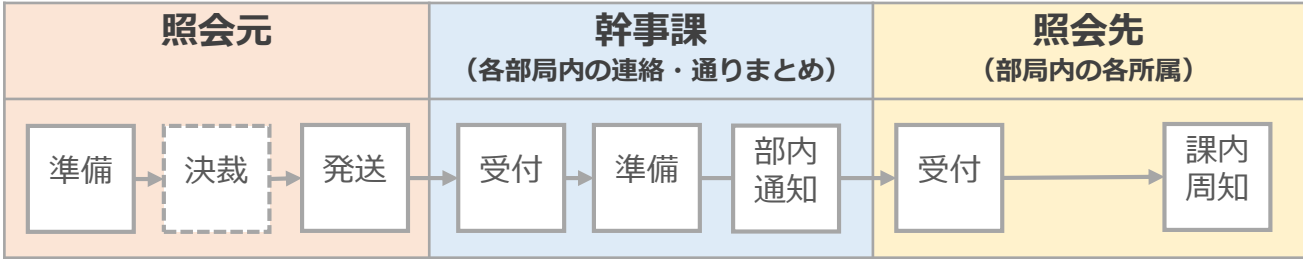
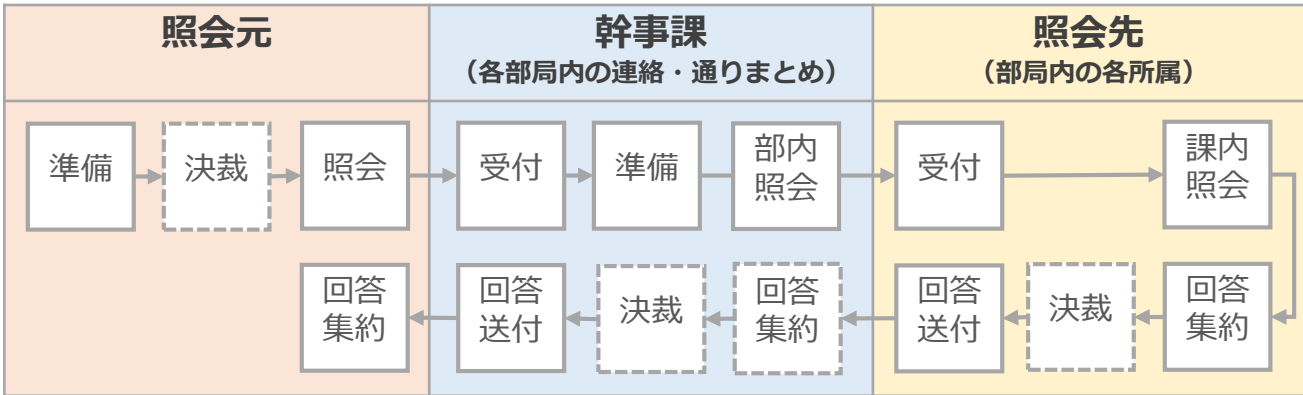


図2.5 庁内での連絡調整作業フロー（照会回答）



2 現状業務分析

2. 3 現状業務調査結果（庁内連絡調整）

図2.2と2.4、図2.3と2.5を比較すると、愛媛県は国などとの関係で見た場合は「照会先」となり、市町との関係で見た場合には「照会元」となるが、各連絡調整作業の役割を以下のように読み替えると、フローや各立場の役割には共通している部分が多い。

表2.3 連絡調整作業における役割

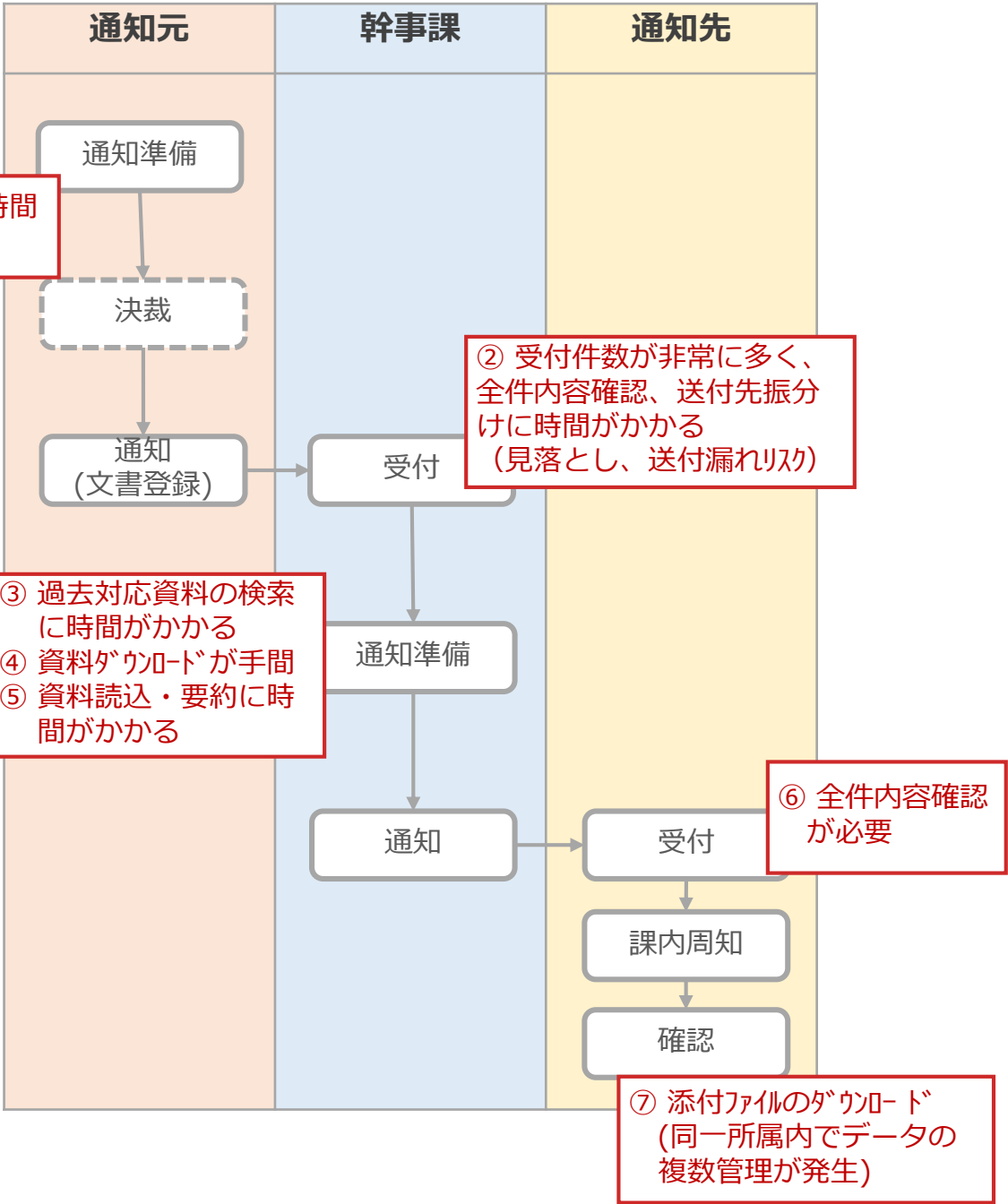
	照会元	照会元・照会先 (中間取りまとめ)	照会先
市町との連絡調整	国など	県	市町
庁内の連絡調整	調査元の課	幹事課	部内原課

2 現状業務分析

2. 4 現状業務の可視化

各課にヒアリングした結果を基に、連絡調整作業におけるAs-Isフローと各プロセスにおける問題点を以下の図に整理した。（図2.6、2.7）
（他県へのヒアリング実施前であるため、現段階での仮定）

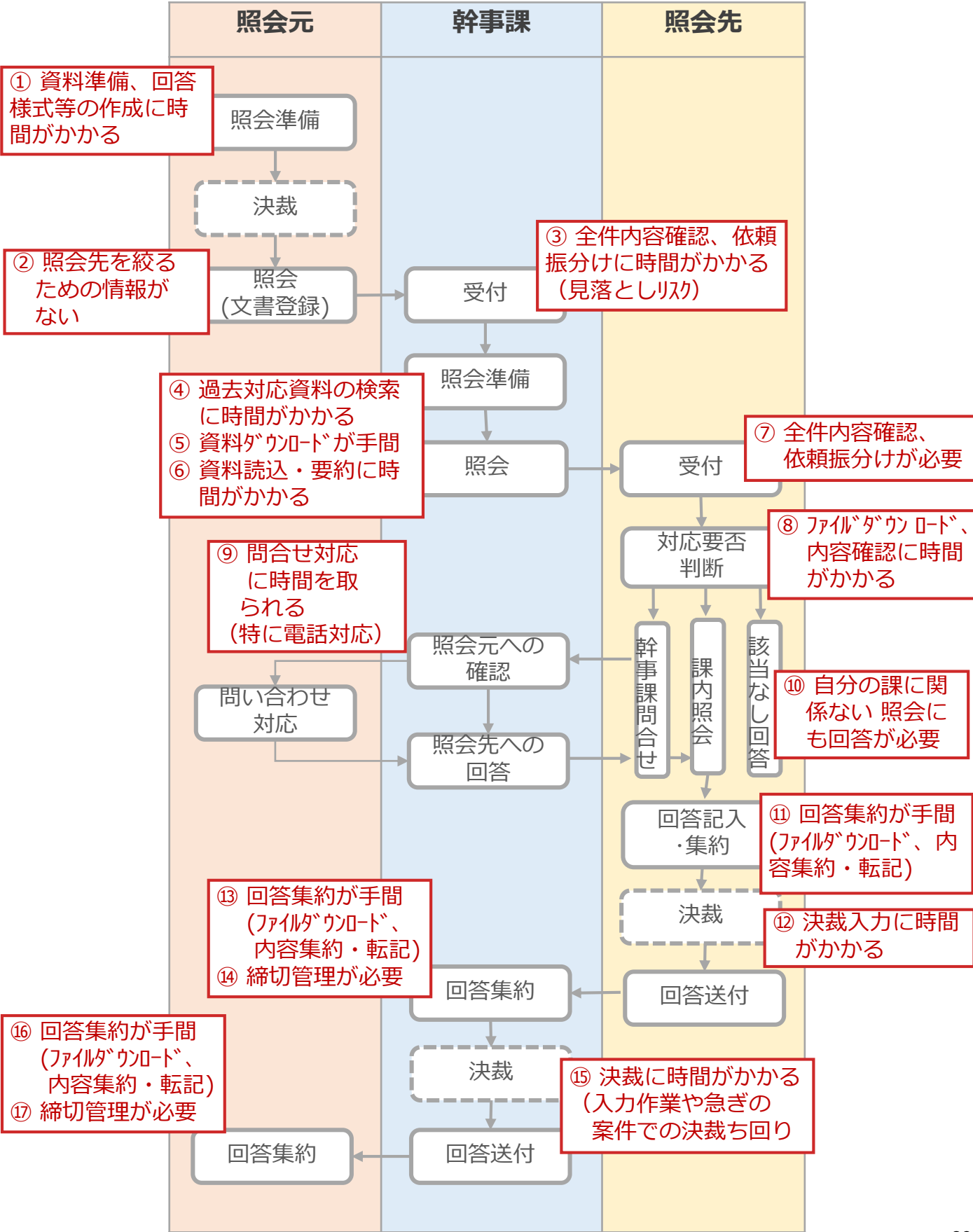
図2.6 ①通知のみの連絡調整作業



2 現状業務分析

2. 4 現状業務の可視化

図2.7 ②照会回答が必要な連絡調整作業

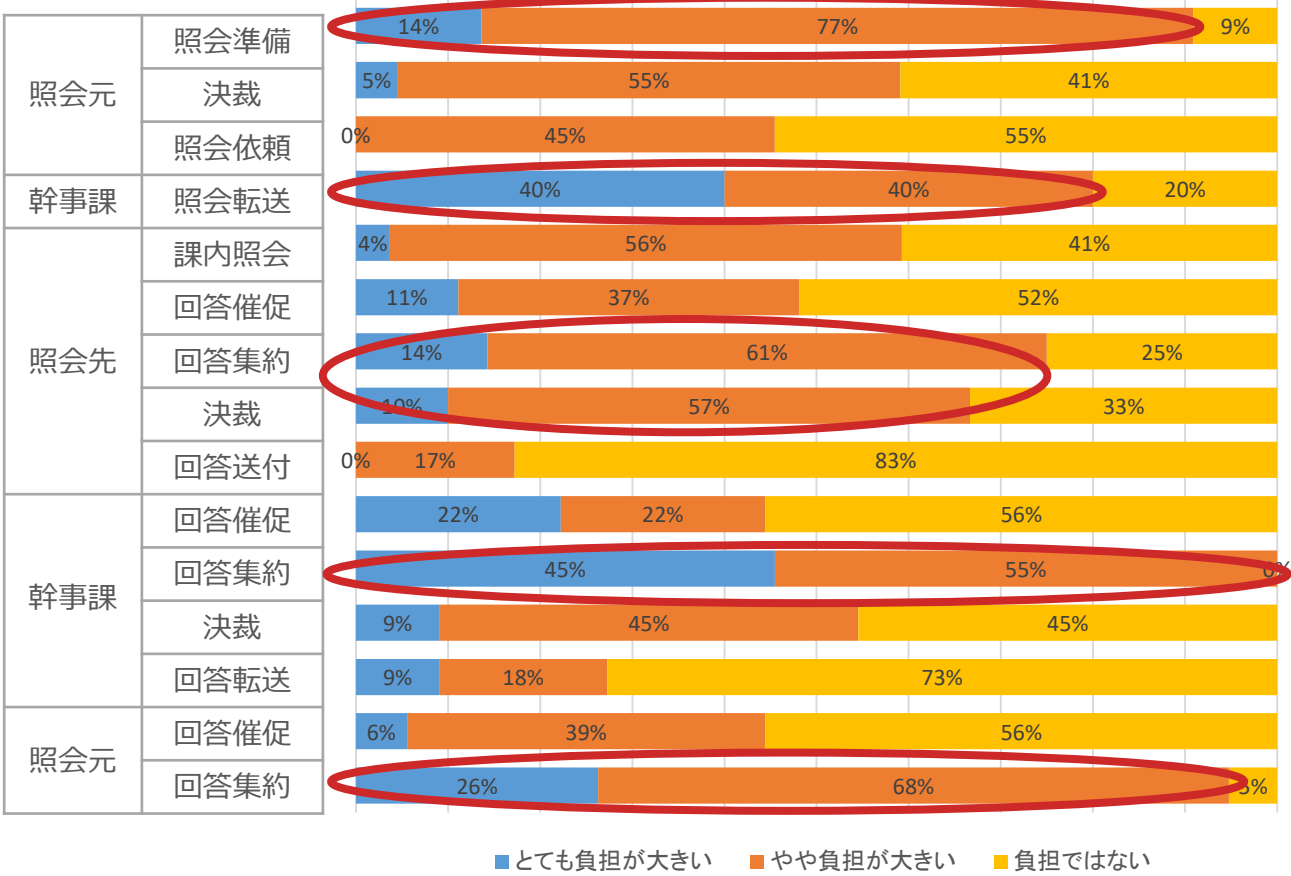


2 現状業務分析

2. 5 分析結果

庁内における連絡調整作業においてボトルネックとなっているプロセスを確認するため、ヒアリング対象課を含む複数課へのアンケートにより、特に負担を強く感じている処理について調査した。

図2.8 照会回答業務における各処理フェーズの負担



上記アンケート結果における、負担を強く感じているプロセスは、令和2年度自治体行政スマートプロジェクト（愛媛県グループ（市区町村モデル））において確認した、各市町における照会・回答作業のボリュームゾーン（図2.9、2.10）とも概ね一致しており、照会元、中間取りまとめ、照会先におけるこれらのプロセスの問題点を改善する手法を検討することにより、自治体間の連絡調整全体の合理的な作業モデルの構築が可能であると考えられる。

2 現状業務分析

2. 5 分析結果

照会側：照会準備と回答集約の負荷が高い。

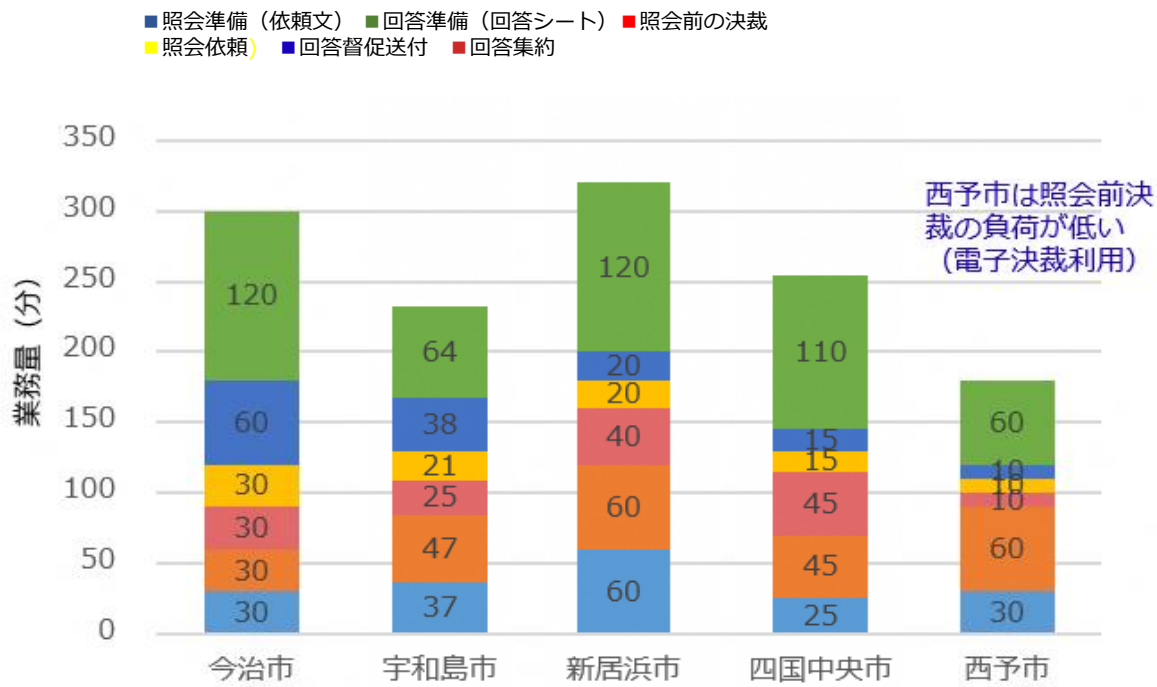


図2.9：照会側 1 件当たりの作業時間
《令和 2 年度自治体行政スマートプロジェクト
（愛媛県グループ（市区町村モデル））より》

回答側：回答集約と回答前決裁の負荷が高い。

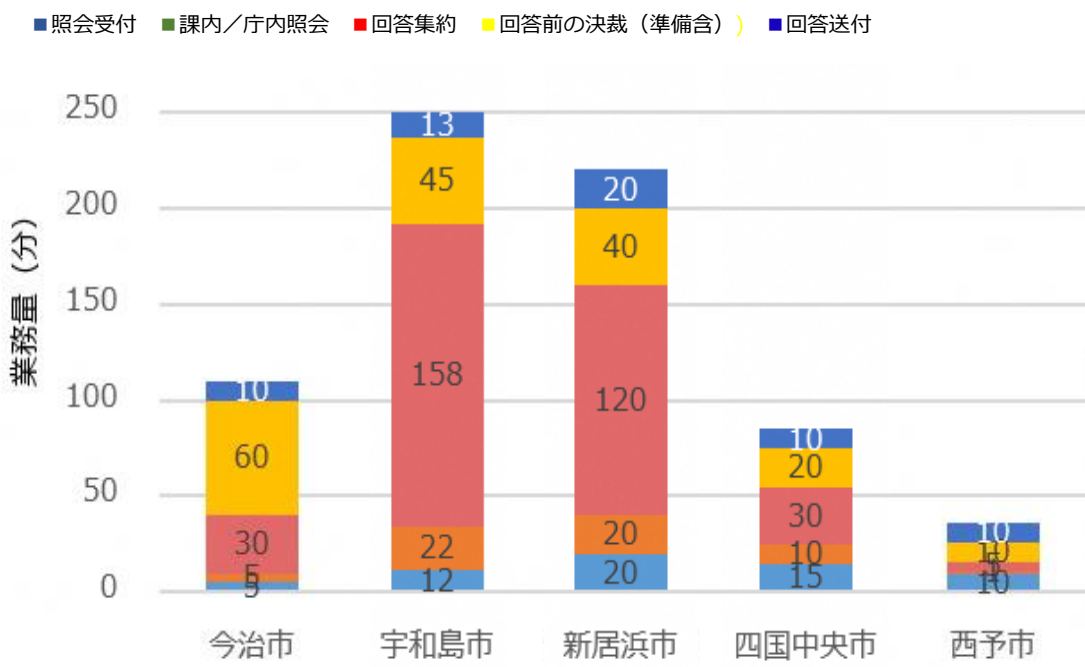


図2.10：回答側 1 件当たりの作業時間
《令和 2 年度自治体行政スマートプロジェクト
（愛媛県グループ（市区町村モデル））より》

2 現状業務分析

2. 5 分析結果

業務量調査データ、各課へのヒアリング結果から、“問題抽出視点”（3つの“ム”）を参考に問題を抽出した。

表2.4 現状分析結果

問題抽出視点	照会元	幹事課	照会先
ムダがある	◆資料準備、回答様式等の作成 ◆通知・照会後の問合せ対応 ◆回答催促作業 ◆回答集約作業	◆内容確認、過去対応例の検索 ◆通知・照会後の問合せ対応 ◆回答催促作業 ◆回答集約作業 ◆決裁処理(入力作業、急ぎの案件での持回り)	◆自分の課に関係ない照会・通知への対応 ◆回答内容が別の照会と同じになるような照会への対応 ◆回答集約作業
ムリがある	◆照会先を絞るための情報がない	◆照会や通知が多すぎる ◆締切設定が短すぎる	◆締切設定が短すぎる
ムラがある	◆通知・照会の重要度のバラツキ	◆送付元からの通知・依頼内容の分かりやすさのバラツキ ◆照会先からの回答内容のバラツキ	◆特定時期に集中する時期的なバラツキ ◆回答フォーマットのバラツキ

幹事課や照会先となる課の担当者へのヒアリングやアンケート結果では、「とにかく件数が多く確認するだけでも大変」「宛先を絞って依頼して欲しい」「不要な照会はしないようにしてほしい」といった運用面の改善を希望する声があった。

一方で、照会元が照会を行っている理由を確認すると、「不要だと思ふものもあるが、もしかしたら関係しているかもしれないので念の為照会をしている」といった声もあったことから、本当に照会をしなくてよいかどうかの“ルール決め”と、本当に件数を減らさなければならないという現状把握、他課でも同様の照会が行われているということを示すための“客観的なデータ”が必要だと思われる。

2 現状業務分析

2. 5 分析結果

施策の方向性を検討するに当たり、表2.4で整理した各役割における問題点を念頭に、照会の内容や重要度に応じて一部プロセスの改善・省略が期待できるプロセスを下記A～Cのとおり整理した。

図2.11(A) 定期的な照会で、調査項目に変化がないもの
⇒照会先に定期的な回答処理を依頼して都度の照会送付や中間の取りまとめを省略

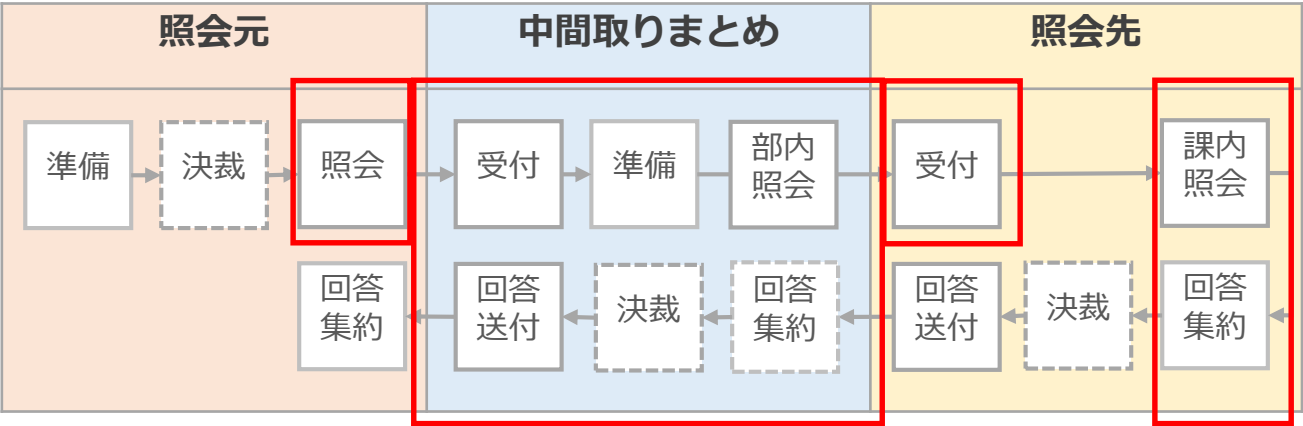


図2.11(B) 照会先の個別の状況を確認するもので、重要度の高くないもの
⇒照会先の振り分け等は依頼するが、集約手段の工夫で回答取りまとめを省略

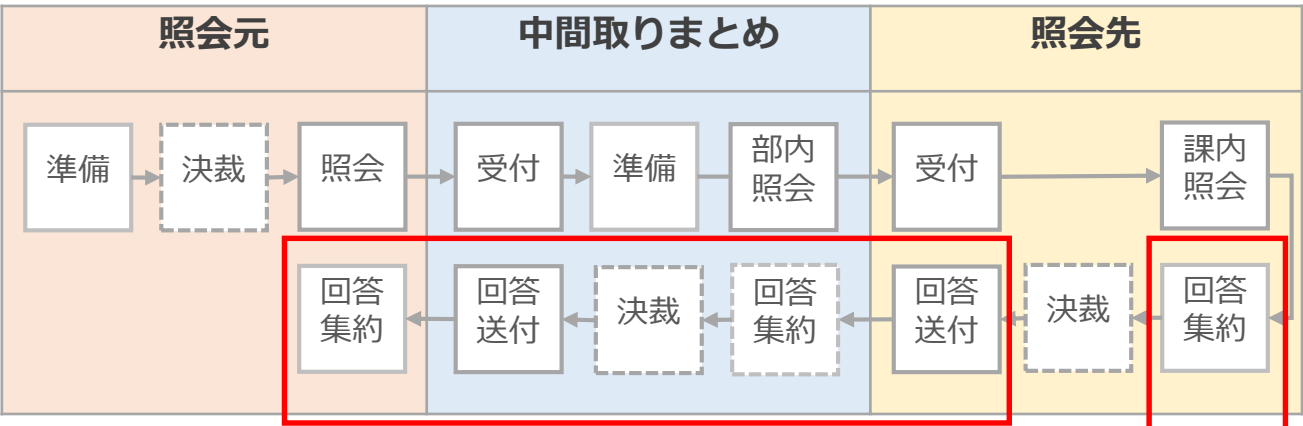
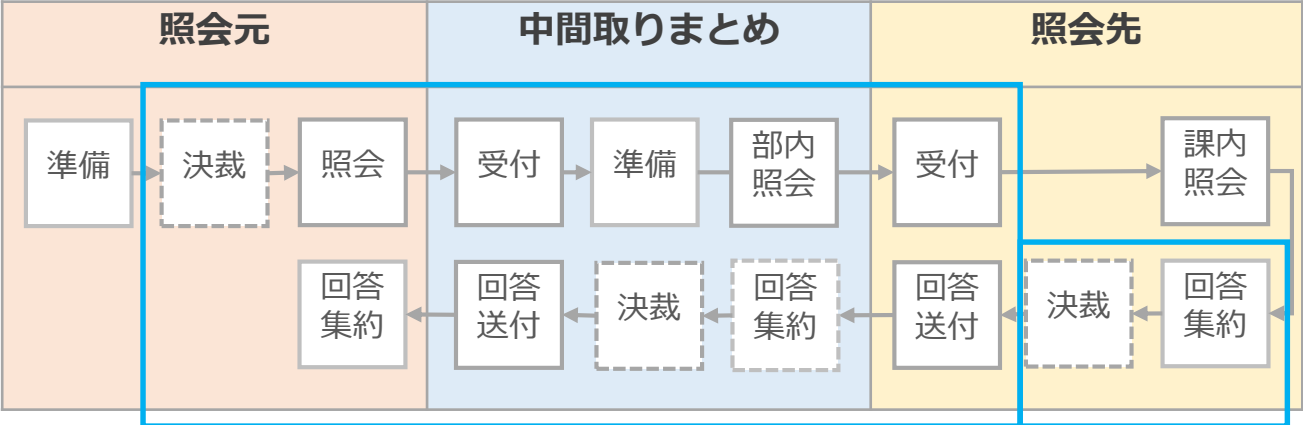


図2.11(C) 重要度が高く、取りまとめ段階においても意思決定が必要なもの
⇒運用ルールの明確化/周知徹底による、各プロセスの手間削減
(過去実績の蓄積により、照会先の最適化や類似の照会を廃止)



2 現状業務分析

2. 6 AI、RPA等のICT活用可能性ブレインストーミング

各プロセスにおける問題点と改善に向けた施策の方向性を整理し、どの改善パターンにおいて活用が可能かについて検討する。
(他県へのヒアリング未実施の段階なので仮定)

図2.12 連絡調整作業における問題点と施策の方向性まとめ



活用可能性のあるICT

- ・ 連絡調整業務専用システム (新規) の構築、既存システムの改修
- ・ 共有フォルダによるデータベースの構築
- ・ RPA
- ・ AI
- ・ Webアンケート

2 現状業務分析

2. 7 対象業務

これまでの調査・検討を踏まえ、住民基本台帳業務等をはじめとする連絡調整作業について、本事業で取り組むこととし、将来的な他業務への水平展開を可能とするため、庁内における連絡調整事案等を含め、P24で整理したプロセス改善の視点も考慮した調査・分析を行うこととする。

また、現時点で想定されるICTの利用検討ポイントについて以下のとおり整理する。

①見える化＝運用面改善のきっかけ

問題）不要な通知・依頼を減らしたいが、運用改善を促す為の客観的なデータがない（自治体業務には実績をデータ化できていない部分も多い）

⇒課毎の処理件数や処理の進捗、対応に要した日数などの情報を蓄積。

発出する側・間に入る幹事課・回答する側、どこがどのくらい対応しているかを可視化する

⇒見える化＋蓄積されたデータ分析により、運用面の改善もしやすくなり照会件数の削減、宛先を絞った依頼が可能になる

②回答集約作業の省力化

問題）各照会先からの回答を取りまとめる作業に時間がかかる上、照会元、中間取りまとめ、照会先の各段階で同様の作業を行っている。

⇒共有フォルダ上に回答様式を準備し、各照会先がそれぞれ回答内容を入力していく方法に変更する、あるいはRPAによる自動化を行うことで、回答集約の作業そのものを省略することができる。

③同一システム上での処理

問題）外部からの依頼受付、内部への照会、決裁など、各プロセスで別のシステムを利用しており、文章の転記や添付文書等のダウンロードが必要

⇒受付から回答までの一連の処理を同一の電子システム上で行えるようにすることで、過去情報の検索、閲覧や流用を容易にし、作業時間の短縮が可能になる。

2. 8 業務選定の考え方

業務の選定にあたっては、以下の点を考慮した。

- ・各県で共通して業務量が高い業務であること
- ・特定の課に特化した業務ではなく、全庁に共通する業務であること
- ・他の自治体への水平展開が可能な業務であること
- ・全庁への波及公開の高い業務であること

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 1 スケジュール

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
現状業務分析	全庁業務量調査 (実施済)									
	調査結果取りまとめ (実施済)									
	対象業務詳細分析									
団体間比較	対象業務比較分析									
	施策検討									
	施策効果推定									
A I・R P A導入検証	活用可能性検討									
	環境準備									
	実証実験									
	効果分析									
報告書 取りまとめ		報告書① 「事業概要」★		報告書② 「現状業務分析」★		報告書③ 「自治体間比較 及びA I、R P A等 のI C T活用検討」★		報告書④ 「A I、R P A等 の I C T活用検討」★		実績 報告書 (2月末)

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 2 実施手順

愛媛県でのヒアリング結果を元に、長野・三重・奈良でもヒアリングを行い、ベストプラクティス（ToBeモデル）を設定した。



3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 3 団体間比較結果

(1) 連絡調整の手段

各県における市町村との住基業務等の連絡調整（以下、単に庁外の連絡調整と呼ぶことがある）及び庁内での連絡調整に関する手段等について以下にまとめる。

- ・連絡手段は、庁外にはメールを利用しており、庁内では、グループウェアのメッセージ機能やメールを利用している。
- ・共有サーバについては、長野県、奈良県には全庁で利用できる共有フォルダがあり、依頼時の資料や回答を記入した資料まで管理が可能であるが、他県では全庁で利用できる共有フォルダはない。
- ・決裁方法について、愛媛県、長野県、三重県では、システムを使った電子決裁の利用が進んでいるが、奈良県では、紙での決裁となっている。

表3.1 各県の庁内外の連絡調整における連絡手段等

自治体	対象業務 (庁外/庁内)	連絡手段	複数課による 共有サーバ 利用	主な決裁 方法
愛媛県	庁外	メール	無	電子
	庁内	グループウェア	無	電子
長野県	庁外	メール	無	電子
	庁内	庁内メール（課外） Teams（課内）	有	電子
三重県	庁外	メール	無	紙
	庁内	庁内メール	無	電子
奈良県	庁外	メール	無	紙
	庁内	庁内メール	有	紙

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 3 団体間比較結果

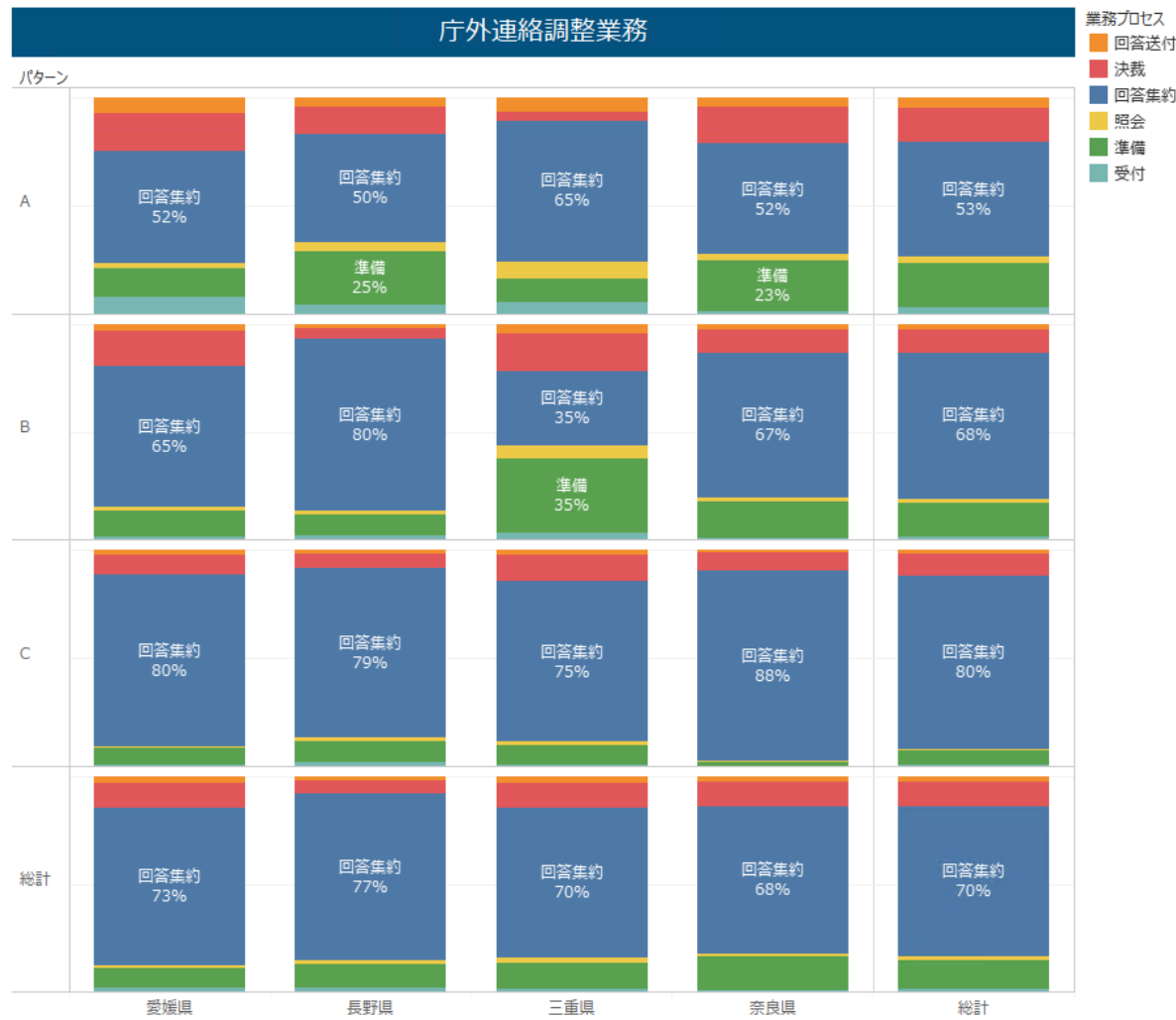
(2) 業務量の分析（庁外の連絡調整）

庁外および庁内の連絡調整について業務量調査を行った。具体的には、庁外・庁内のそれぞれについて「2. 5 分析結果」で整理したパターンA～Cに該当する業務を抽出し、作業ごとの時間を調査した。

下図は住基業務等（庁外）の連絡調整における全体に対する各作業の比率を示す。横方向が自治体による違いを示し、縦方向がパターンによる違いを示す。一番右が同一パターンにおける全県での平均値を示し、一番下は各県ごとの平均値を示す。

大部分のパターンにおいて回答集約がボリュームゾーンとなっている。回答集約の作業は、例えば、市町村への回答督促や、市町村から提出された情報の内容確認や転記・集計（計算）作業が考えられる。

図3.1 庁外連絡調整におけるプロセス別業務量



3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 3 団体間比較結果

(2) 業務量の分析（庁内の連絡調整）

図3.2は庁内の連絡調整における全体に対する各作業の比率を示す。大部分のパターンで回答集約と準備がボリュームゾーンとなっている。

図3.3は庁内の連絡調整における全体に対する各作業（照会元／中間とりまとめ／照会先）の比率を示す。大部分のパターンにおいて照会元がボリュームゾーンとなっている。

図3.2 庁内連絡調整におけるプロセス別業務量

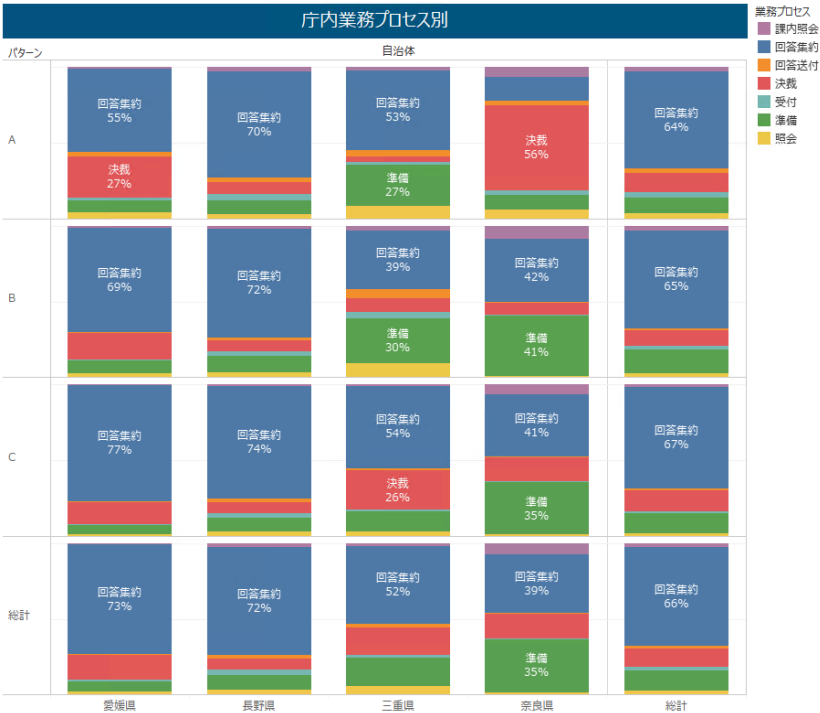


図3.3 庁内連絡調整における作業別業務量



3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 3 団体間比較結果

(2) 業務量の分析（庁内の連絡調整）

下図は作業者（照会元（図3.4）、中間とりまとめ（図3.5）、照会先（図3.6））ごとの各作業の比率を示す。照会元では回答集約と準備がボリュームゾーンであり、中間とりまとめと照会先では回答集約と決裁がボリュームゾーンとなっている。

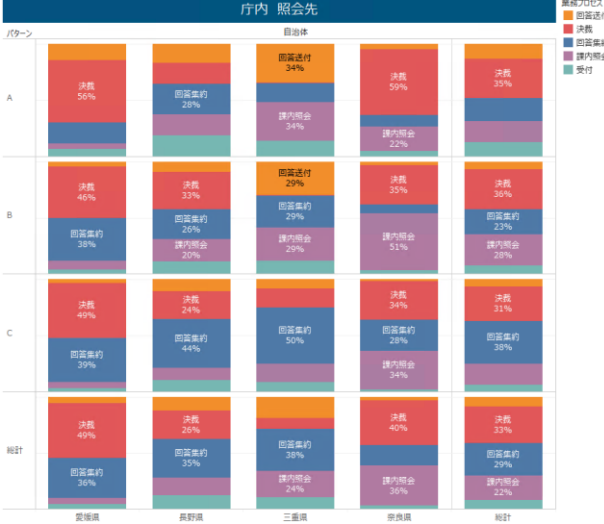
図3.4 プロセス別業務量（照会元）



図3.5 プロセス別業務量（中間とりまとめ）



図3.6 プロセス別業務量（照会先）



3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 4 業務フロー比較

愛媛県の標準業務フローをベースに、他県におけるフローの特徴や違いについてヒアリングを行い、結果を次頁以降に整理した。

なお、ヒアリング実施に当たっては、住民基本台帳業務等における市町村との連絡調整作業と庁内の連絡調整作業それぞれについて、下図のアンケート調査様式により照会元・中間取りまとめ・照会先における各作業プロセスの処理時間を把握（市町村との連絡調整作業は都道府県部分のみ）し、照会内容などから、A～Cの各パターンに該当すると考えられる具体的な事例を選定した上で、現状の業務フローを確認した。

図3.7 業務量アンケート調査様式

連絡調整業務に関するアンケート

① 県と市町間で連絡調整業務について、連絡手段や決裁有無、業務量などについて回答して下さい。（対象課で行っている全ての業務の件数を記入して下さい。）

照会範囲	対象課	連絡手段	共有サーバ利用	主な決裁方法	該当プロセス	1件当たりの業務量(分)	課内の中間対応件数(件)
県+市町					照会		
					回答		
					照会		
					回答		
					照会		
					回答		

② 各業務プロセスに要している時間はどのくらいですか？（分）

業務/ケース	対象業務	実施頻度	回答者の立場	照会の依頼元	中間とりまとめ	照会先	照会方法	照会元			中間とりまとめ			照会先				中間とりまとめ				照会元	
								準備	決裁	照会	受付	準備	照会	受付	課内照会	回答集約	決裁	回答送付	回答集約	決裁	回答送付	回答集約	
(A)定期的な照会で、業務項目に変化がないもの 各課所属/所属課との連絡状況、更新業務等、 物産課連絡の請求書、庁内設備/IT機器の状況などを照会 ・都庁年度業務の照会（物産課連絡、各課制度の利用業務等） ・県内で利用するソフトウェアの「開発業務の進捗情報」など																							
(B)照会先の業務の状況を確認するもので、 重要度の高いもの 予算、行事の予定/計画など各課の業務内容、 統計/設備/業務等の確認を行う照会 ・各課予算/業務の進捗予定業務の「集約」照会 ・ソフトウェア/システムの開発、追加購入/希望業務 ・人間ドック検診等の受診回数集約照会など																							
(C)重要度が高く、取りまとめ段階においても 意思決定が必要なもの 施策/方針策定等について、県立/法政関係がある場合に 回答させる照会 ・市/町/支庁/部の改定に係る追加/修正業務の照会 ・市町議会への政策提案に関する意見照会（パブリックコメント）など																							

ヒアリングによる確認結果は、P34～P39の各フロー図のとおりであり、標準業務フローと比較して、各県で決裁のタイミングや、庁内での照会におけるデータの集約方法が異なるケースが存在することが判明した。

これらの事例は、現時点で既に効率化が図られており、作業モデル構築のための好事例となり得ることから、今の取扱いに至った経緯等について、P40で整理を行った。

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 4 業務フロー比較（住民基本台帳業務等）

(A)定期的な照会で、調査項目に変化がないもの

各県で業務フローに大きな差異はなかったが、三重県においては、照会時のメールの宛先に課内関係者を追加することにより情報を共有し、決裁を省略している。

図3.8（A） 業務量フロー（住民基本台帳業務等）

照会元	県	市町村	愛媛県	長野県	三重県	奈良県
			マイナンバーカード交付円滑化計画	マイナンバーカード交付円滑化計画	マイナンバーカード交付円滑化計画	マイナンバーカード交付円滑化計画
照会準備			—	—	—	—
決裁			—	—	—	—
照会			—	—	—	—
	受付		メールで受信	メールで受信	メールで受信	メールで受信
	照会準備		決裁あり	決裁あり	決裁なし メールのCCで課内共有	決裁あり
	市町照会		全市町へメール送付	全市町村へメール送付	全市町へメール送付	全市町村へメール送付
		受付	—	—	—	—
		課内照会	—	—	—	—
		回答集約	—	—	—	—
		決裁	—	—	—	—
		回答送付	—	—	—	—
	回答集約		市町村からの回答を集約	市町村からの回答を集約	市町村からの回答を集約	市町村からの回答を集約
	決裁		決裁あり	決裁あり	決裁あり	決裁あり
	回答送付		メールにて回答送付	メールにて回答送付	メールにて回答送付	メールにて回答送付
回答集約			—	—	—	—

（現在の業務フローにおける問題点等）

- ・（共通）市町村の回答を単純にまとめるような照会は、集約作業自体を県が実施する必要性は低い。
- ・（三重・奈良）照会元や照会先の負担を増やさないための集約手段と、集約結果を県も含めて共有できる統一的なルールが必要
- ・（三重）決裁の必要性を判断する全庁統一のルールがない。
- ・（長野）「一斉調査システム」を使った情報収集が可能と思われるものもあるが、同システムを使っているものと使っていないものとがあり、統一しなければ見過ごす可能性がある。

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 4 業務フロー比較（住民基本台帳業務等）

(B) 照会先の個別の状況を確認するもので、重要度の高くないもの

長野県、三重県、奈良県においては、フローに差異はなかったが、愛媛県においては、照会時のメールの宛先に課内関係者を追加することにより情報を共有し、照会前の決裁を省略している。

図3.8 (B) 業務量フロー（住民基本台帳業務等）

照会元	県	市町村	愛媛県	長野県	三重県	奈良県
			DV、ストーリー行為等支援措置対象者調査	DV、ストーリー行為等支援措置対象者調査	住基ネット自己点検案内、取りまとめ	DV、ストーリー行為等支援措置対象者調査
照会準備			—	—	—	—
決裁			—	—	—	—
照会			—	—	—	—
	受付		メールで受信	メールで受信	メールで受信	メールで受信
	照会準備		決裁なし メールのCCで課内共有	決裁あり	決裁あり	決裁あり
	市町照会		全市町へメール送付	全市町へメール送付	全市町へメール送付	全市町へメール送付
		受付	—	—	—	—
		課内照会	—	—	—	—
		回答集約	—	—	—	—
		決裁	—	—	—	—
		回答送付	—	—	—	—
	回答集約		市町からの回答を集約	市町からの回答を集約	市町からの回答を集約	市町からの回答を集約
	決裁		決裁あり	決裁あり	決裁あり	決裁あり
	回答送付		メールにて回答送付	メールにて回答送付	メールにて回答送付	メールにて回答送付
回答集約			—	—	—	—

（現在の業務フローにおける問題点等）

- ・（共通）市町村の状況を調査するものについて、県で意思決定を行う必要性は低い。
- ・（長野・三重・奈良）照会時や回答時に決裁を取ることが通例化しており、照会前の決裁は、各市町村へ照会することを内部で共有する意味合いもあるため、単になくせば良いものではない。
- ・（愛媛）照会前決裁は、依頼元の文書番号の有無や緊急性、過去の対応例等を踏まえて判断
- ・（共通）パターンA同様、照会元の集約作業負荷や情報共有の問題をクリアできれば、県での作業を省略できる事例はあると思われる。

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 4 業務フロー比較（住民基本台帳業務等）

(C) 重要度が高く、取りまとめ段階においても意思決定が必要なもの

長野県、三重県、奈良県においては、フローに大きな差異はなかったが、愛媛県においては、調査票の数や入力項目が多い調査について、各市町からの回答を一度県内3か所の地方局で集約し、簡易な事前確認等の作業を分担している。

図3.8 (C) 業務量フロー（住民基本台帳業務等）

照会元	県	市町村	愛媛県	長野県	三重県	奈良県
			住基台帳年報調査	マイナンバーカード補助金取りまとめ	住基台帳年報調査	住基台帳年報調査
照会準備			—	—	—	—
決裁			—	—	—	—
照会			—	—	—	—
	受付		メールで受信	メールで受信	メールで受信	メールで受信
	照会準備		決裁あり	決裁あり	決裁あり	決裁あり
	市町照会		全市町と各地方局へメール送付	全市町へメール送付	全市町へメール送付	全市町へメール送付
		受付	—	—	—	—
		課内照会	—	—	—	—
		回答集約	—	—	—	—
		決裁	—	—	—	—
		回答送付	—	—	—	—
	回答集約		市町からの回答を各地方局経由で集約	市町からの回答を集約	市町からの回答を集約(一部分担)	市町からの回答を集約
	決裁		決裁あり	決裁あり	決裁あり	決裁あり
	回答送付		メールにて回答送付	メールにて回答送付	メールにて回答送付	メールにて回答送付
回答集約			—	—	—	—

（現在の業務フローにおける問題点等）

- ・（三重）不備の修正が多いため、市町とのやりとりが多く発生する。
- ・（長野）回答状況に関してはチェックリストで管理し、週次でリマインドも行っている。
- ・（三重・奈良）基本的な作業は統一のフォーマットで入力された数値データの集約、チェックであるため、自動化による省力化は可能と思われる。
- ・（愛媛・三重）現状は担当者が直接判断しなくてよい部分の確認等を分担するといった対応により個人の作業負担の軽減を図っている。

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 4 業務フロー比較（庁内）

(A) 定期的な照会で、調査項目に変化がないもの

愛媛県、長野県、三重県の事例においては、内容が数字の確認、更新等の軽微なものであることなどから、照会前の決裁を省略しており、愛媛県では幹事課の経由も行っていない。また、長野県の事例では、庁内の情報をシステムで収集しており、システム所管課で全庁の情報が出力可能となっているため、システム所管課に毎月データの提供依頼を行うだけで作業が完結している。

図3.9 (A) 業務量フロー（庁内照会業務）

照会元	幹事課	照会先	愛媛県	長野県	三重県	奈良県
			テレワーク（在宅勤務）の実施状況調査	在宅勤務の実施状況調査	地方公共団体の行政手続等に係るオンライン利用状況の調査	パブリックコメント手続実施予定案件調査について
照会準備						
決裁			決裁なし	決裁なし	決裁なし	決裁あり
照会						
	受付		幹事課を経由せず、関係課に照会	幹事課を経由せず、総務事務システム所管課に直接依頼		
	照会準備				決裁なし	決裁有無は各部局判断
	部内照会					
		受付				
		課内照会	課内照会 はなし （庶務担当者が台帳管理）	課内照会や集約作業等なし		
		回答集約				
		決裁	決裁なし	決裁なし	決裁あり	決裁あり
		回答送付		データを抽出、加工し送付		
	回答集約		幹事課 経由なし	幹事課 経由なし		
	決裁				決裁あり	決裁あり
	回答送付					
回答集約				集約作業なし		

（現在の業務フローにおける問題点等）

- ・（愛媛）台帳の様式は統一されているが、各課で記入しているデータを効率的に集約する手段がなく、手作業で行っている。
- ・（長野）アクセス権の問題もあるため、所管課へのデータ開示の依頼は必要
- ・（三重）該当なしというところが多いので、幹事課を通じて照会している。
- ・（奈良）ガバナンスを効かせる意図もあり、幹事課を通じて照会している。

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 4 業務フロー比較（庁内）

(B) 照会先の個別の状況を確認するもので、重要度の高くないもの

長野県の事例では、共有フォルダを活用することによりメールのファイル容量削減と回答集約の効率化を図っている。三重県の事例は、照会内容は議会に關係する日程確認であるため、幹事課を経由して情報共有を図っている。奈良県の事例では、各システム所管課の状況を確認する内容であるため、幹事課を経由せず照会を行っている。

図3.9（B） 業務量フロー（庁内照会業務）

照会元	幹事課	照会先	愛媛県	長野県	三重県	奈良県
			個別システムの 現状調査	従事職員数調査	議会日程調整に 関する調査	情報システム基 礎調査の実施に ついて
照会準備						
↓ 決裁			決裁あり	決裁あり	決裁なし	決裁あり
↓ 照会						
	受付					幹事課を経由 せず、全庁に 照会
	照会準備		決裁なし	決裁あり	決裁なし	
	部内照会					
		受付				
		↓ 課内照会		課内共有フォルダに各自 データ入力を 依頼		
		↓ 回答集約		集約作業は 不要		
		↓ 決裁	決裁あり	決裁あり	決裁なし	決裁あり
		↓ 回答送付				
	回答集約					幹事課 経由なし
	↓ 決裁		決裁あり		決裁あり	
	↓ 回答送付					
回答集約						

- （現在の業務フローにおける問題点等）
- ・（愛媛）調査対象のシステムが多く、回答の確認に時間を要するため、幹事課を経由
 - ・（長野）部局内の現状を把握してもらう意味合いもあり、幹事課を経由
照会元が効率的に職員個人から直接回答を収集できる方法があれば効率化が可能
 - ・（三重）意思決定しないものは決裁不要という認識だが、庁内で統一したルールはない。
 - ・（奈良）どのような場合に幹事課を通じて照会するか全庁的なルール決めが明確にされていない。

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 4 業務フロー比較（庁内）

(C) 重要度が高く、取りまとめ段階においても意思決定が必要なもの

各県の事例とも、予算関連や部局としての意思決定が必要な照会であるため幹事課を経由しており、作業フローに大きな差異はないが、長野県の事例においては、照会前の準備として、自部局へのレク、照会先部局への事前の根回しを行っている。

図3.9 (C) 業務量フロー（庁内照会業務）

照会元	幹事課	照会先	愛媛県	長野県	三重県	奈良県
			各部局が所管する構想・計画・指針等について	次年度当初予算に係るシステム開発費調	政策体系の見直しについて	「『奈良県の力』底上げプログラム」の取組状況等の確認について
照会準備			依頼文・回答様式等作成	依頼文等作成 関係課と事前協議	依頼文・回答様式等作成	依頼文・回答様式等作成
決裁			決裁あり	決裁あり (関係部署含む)	決裁あり	決裁あり
照会						
	受付					
	照会準備		決裁なし	決裁あり	決裁有無は各部局判断	決裁有無は各部局判断
	部内照会					
		受付				
		課内照会	課内各担当者にて回答作成	課内各担当者にて回答作成	課内各担当者にて回答作成	課内各担当者にて回答作成
		回答集約	回答データを集約	回答データを集約	課の共有フォルダを利用する所属もある	回答データを集約
		決裁	決裁あり	決裁あり	決裁有無は所属判断	決裁あり
		回答送付		メールまたは共有フォルダで回答送付		
	回答集約		進捗管理(リマインド)内容確認	進捗管理(リマインド)内容確認	進捗管理(リマインド)内容確認	進捗管理(リマインド)内容確認
	決裁		決裁あり	決裁あり	決裁あり	決裁あり
	回答送付			メールまたは共有フォルダで回答送付		
回答集約			幹事課を通じて内容確認	照会先への内容確認等も発生	照会先への内容確認等も発生	照会先への内容確認等も発生

（現在の業務フローにおける問題点等）

- ・（長野・三重）メールの添付ファイル容量制限があるため、共有フォルダやメールの分割送付で対応している。

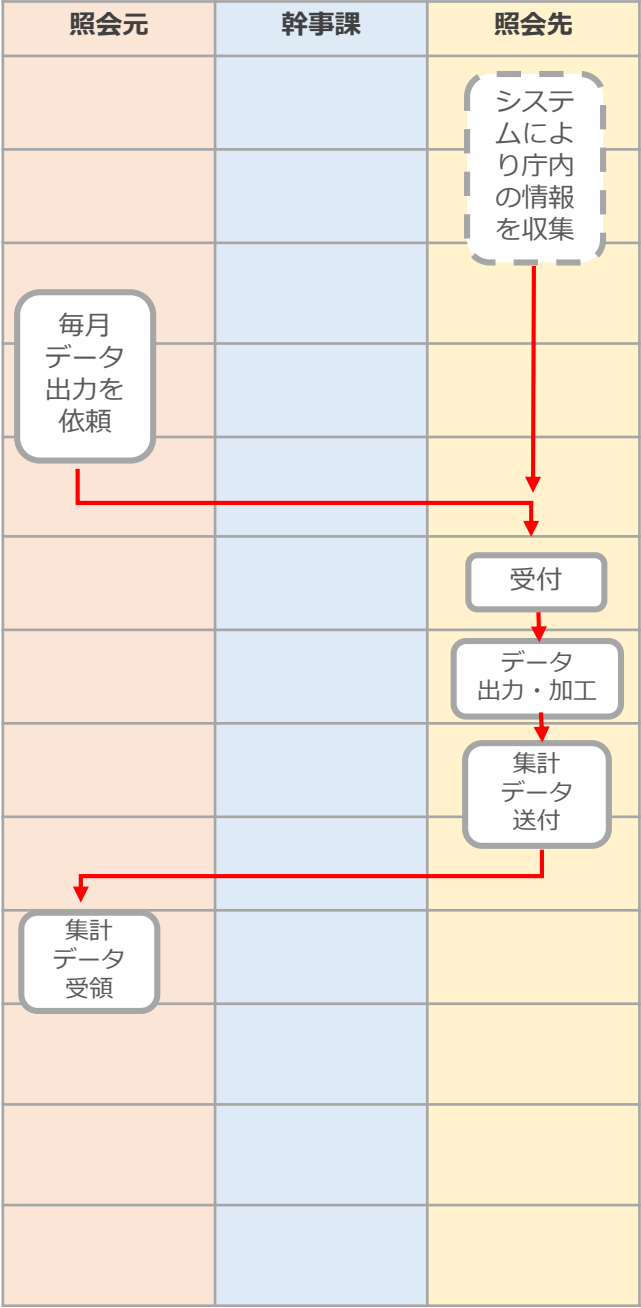
3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 4 業務フロー比較

今回ヒアリングした中で、現段階で効率化が図られている事例の業務フローを以下に示す。

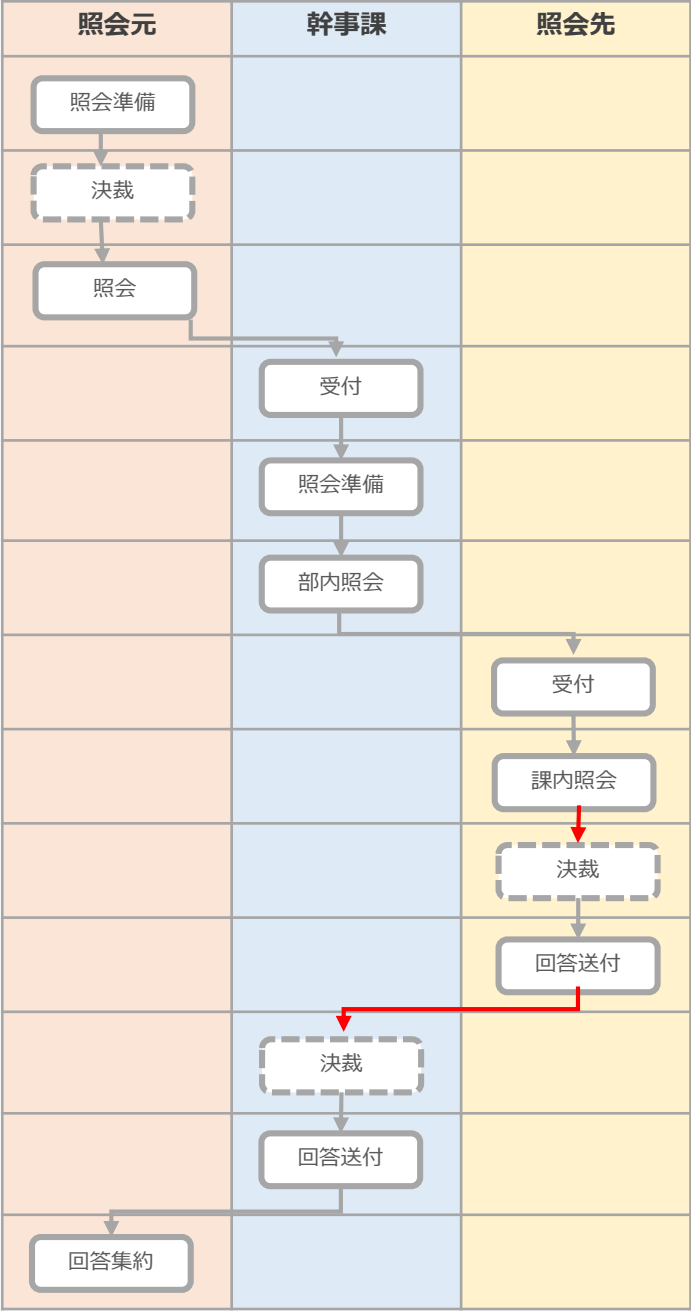
- ・(A')のケース：庁内職員の情報をシステムにより一元的に収集することにより、各課への確認作業が省略可能
- ・(C')のケース：共有フォルダに回答を保存し、集約作業やダウンロードの手間を省略

(A')集約・決裁省略
※従事職員数調査（長野県）



各職員がシステムで入力した情報を蓄積し、依頼があれば必要なデータを出力し提供（決裁不要）

(C') 集約・ダウンロード省略
※次年度当初予算に係るシステム開発費調（長野県）



共有フォルダ上に回答データを保存し、集約作業やダウンロードの手間を省略

図3.10 効率化が図られている事例の業務量フロー

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 5 申請書、帳票との比較

各県における連絡調整時の依頼文書の内容について調査を行った。
タイトルおよびその他の記載事項の記載順を以下に整理する。

依頼文に含まれる事項に大きな差異は見られなかったが、記載順や形式について、単一の自治体で見てもバラツキが見られ、フォーマットが統一されているとは言えない状況であった。

図3.11 依頼文書における記載事項と記載順

自治体	庁内／ 庁外	タイトル	記載順							
			1	2	3	4	5	6	7	8
愛媛県	庁外	デジタル専門人材の確保に係るアンケート（依頼）	説明文	提出方法	提出先	提出データ	提出期限	注意事項	連絡先	
愛媛県	庁外	住民基本台帳関係年報について（依頼）	説明文	提出期限	提出先	提出書類	提出方法	連絡先		
愛媛県	庁内	各部局が所管する構想・計画・指針等について（照会）	説明文	提出期限	提出先	記入要領	調査時点	その他	連絡先	
愛媛県	庁内	全庁の情報システムの全体最適化に係る個別システムの現状調査について	説明文	対象	提出物	記入要領	提出期限	連絡先		
長野県	庁内	情報システム利用・整備管理台帳（仮称）の整備に向けた基礎調査について（照会）	説明文	調査目的	調査方法	調査時点	回答期限	回答方法	連絡先	
長野県	庁内	令和4年度当初予算に係る情報システム開発費等について（照会）	説明文	照会目的	回答方法	回答様式	回答期限	回答先	その他	連絡先
三重県	庁外	住民基本台帳関係年報について	説明文	提出書類	提出期限	提出方法	送付書類一覧	注意事項	連絡先	
三重県	庁外	令和2年度社会保障・税番号制度システム整備費補助金（国外転出者によるマイナンバーカード等の利用に係るものに限る。）の実績報告について	説明文	提出書類	提出方法	期限	今後の予定	連絡先		
三重県	庁外	社会保障・税番号制度システム整備費補助金（国外転出者によるマイナンバーカード等の利用に係るものに限る。）の交付申請受付について	説明文	提出資料	提出期限	提出方法	連絡先			
三重県	庁外	令和3年度「住民基本台帳ネットワークシステム及びそれに接続している既設ネットワークに関する調査表による自己点検」及び「住基セキュリティ監査」の実施について	説明文	期限	提出方法	提出書類	連絡先			
三重県	庁内	地方公共団体の行政手続等に係るオンライン利用状況の調査について（照会）	説明文	調査内容	回答様式	提出期限	昨年度からの変更点	提出先		
奈良県	庁外	個人番号カードの申請受付状況（概数）等について（令和3年9月30日締め見込み）	説明文	連絡先						
奈良県	庁外	令和3年度マイナンバーカード交付事業費補助金の交付申請について（依頼）	説明文	提出書類	提出期限	提出先				
奈良県	庁外	住民基本台帳関係年報について（依頼）	説明文	提出期限	提出方法	調査様式	留意事項	連絡先		
奈良県	庁内	令和4年1月から3月までのパブリックコメント手続の実施予定案件について（照会）	説明文	対象案件	提出様式	提出期限	提出先	連絡先		
奈良県	庁内	情報システム基礎調査の実施について（照会）	説明文	対象となる情報システム	回答方法	回答期限	連絡先			
奈良県	庁内	『「奈良県のカ」底上げプログラム」の取組状況等の確認について（照会）	説明文	報告様式	報告期日	提出方法等	参考	留意事項	連絡先	

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 6 団体間の課題整理、比較

「2. 4 現状業務の可視化」で整理した各問題点について、各県の関係課に対して問題意識のレベルのアンケートを行った。レベルは、「問題意識を持っている」「やや問題意識を持っている」「問題意識はない」の3段階とした。

(1) 問題点

業務フローに沿って、対応者と業務プロセスに対応づけて問題点を下記の通り整理した。

表3.2 各業務プロセスにおける問題点

対応者	業務プロセス	問題点
照会元	準備	資料準備、回答様式等の作成に時間がかかる
	照会	照会先を絞るための情報がない
中間とりまとめ	受付	全件内容確認、依頼振分けに時間がかかる（見落としリスク）
	準備	過去対応資料の検索に時間がかかる
		資料ダウンロードが手間
		資料読込・要約に時間がかかる
	部内照会	問合せ対応に時間を取られる(特に電話対応)
照会先	受付	全件内容確認、依頼振分けが必要
	課内照会	ファイルダウンロード、内容確認に時間がかかる
		自分の課に関係ない照会にも回答が必要
		回答集約が手間（ファイルダウンロード、内容集約・転記）
中間とりまとめ	決裁	決裁入力に時間がかかる
	回答集約	回答集約が手間（ファイルダウンロード、内容集約・転記）
	締切管理	締切管理が必要
照会元	決裁	決裁に時間がかかる(入力作業や急ぎの案件での決裁持ち回り)
	回答集約	回答集約が手間（ファイルダウンロード、内容集約・転記）
照会元	回答集約	回答集約が手間（ファイルダウンロード、内容集約・転記）
	締切管理	締切管理が必要

(2) アンケートの条件

「2. 5 分析結果」で整理したパターンA～Cの間で問題意識の違いがあることも考えられ、また、庁内における連絡調整業務か、庁外を対象とした連絡調整業務かによっても差異がある可能性があるため、下記6つの条件それぞれについて各県でのアンケートを実施した。

- ① 庁内におけるパターンAの連絡調整業務
- ② 庁外を対象としたパターンA連絡調整業務
- ③ 庁内におけるパターンBの連絡調整業務
- ④ 庁外を対象としたパターンB連絡調整業務
- ⑤ 庁内におけるパターンCの連絡調整業務
- ⑥ 庁外を対象としたパターンC連絡調整業務

なお、庁外を対象とした連絡調整業務においては、県庁の役割は中間とりまとめのみとなるため、その役割についてのみアンケートを行った。

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 6 団体間の課題整理、比較

(3) 問題意識のランキング

「問題意識を持っている」を2、「やや問題意識を持っている」を1、「問題意識はない」を0に変換し、各問題点について全県の値を合計してスコアを算出し、スコアの高い順にランキングづけをした。

下記作業に職員の問題意識が高いことがわかる。

- ・ 受付時の内容確認、依頼振り分け
- ・ ファイルダウンロード
- ・ 締切管理
- ・ 回答集約

図3.12 問題意識に係るアンケート結果（庁外）

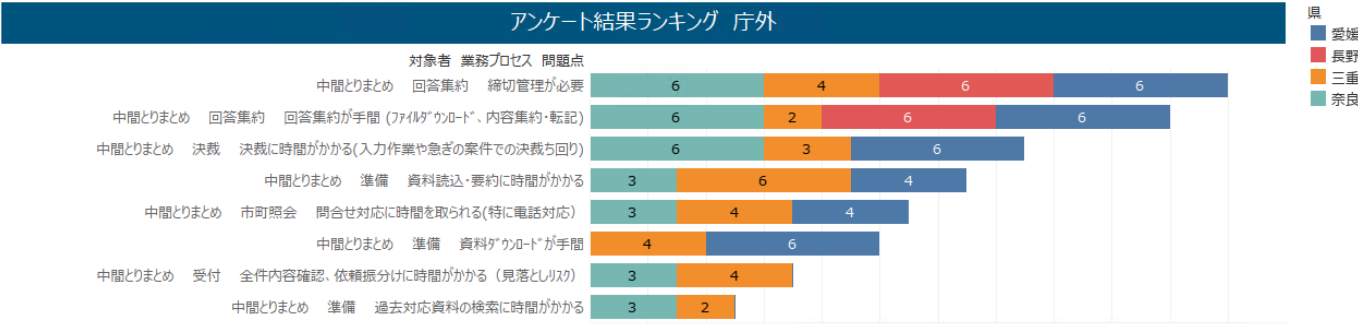
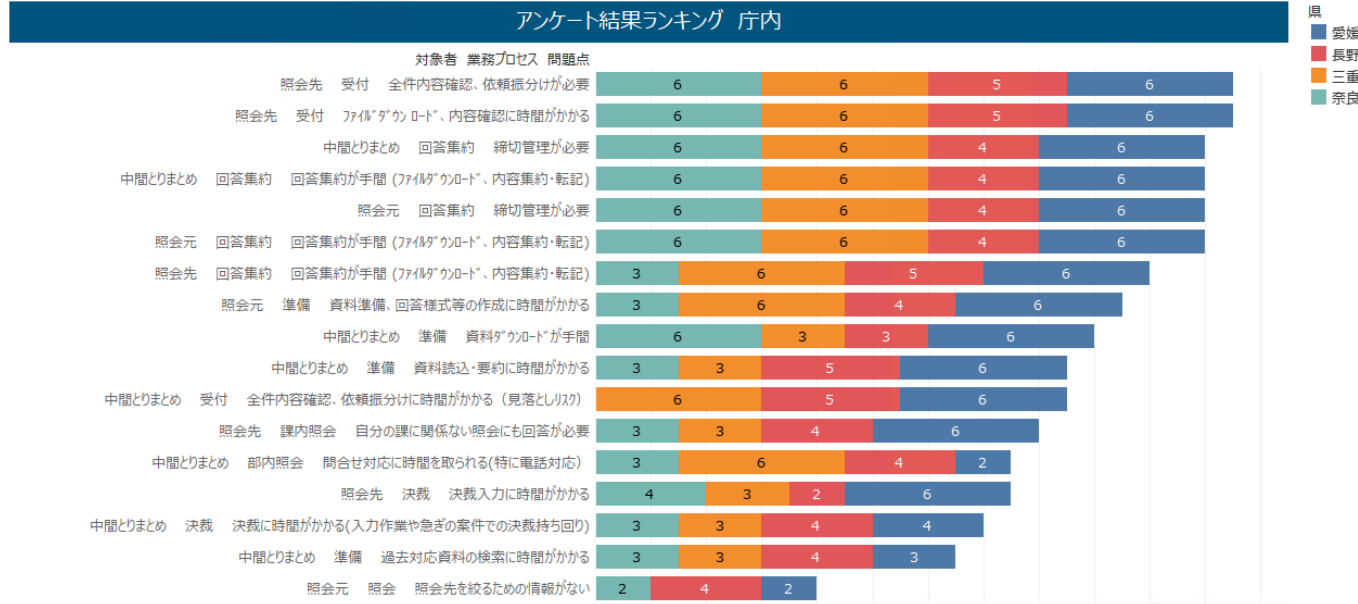


図3.13 問題意識に係るアンケート結果（庁内）



3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 6 団体間の課題整理、比較

(4) 団体間比較分析

アンケート結果に基づき、各団体が問題意識を持っている項目を、対象者や業務プロセス、連絡調整業務パターン、庁内／庁外で分類して数値化し、カウントした。

そして、団体間での差異および条件間での差異に関して特徴的なポイントを抽出すると下記ポイント1～4となった。

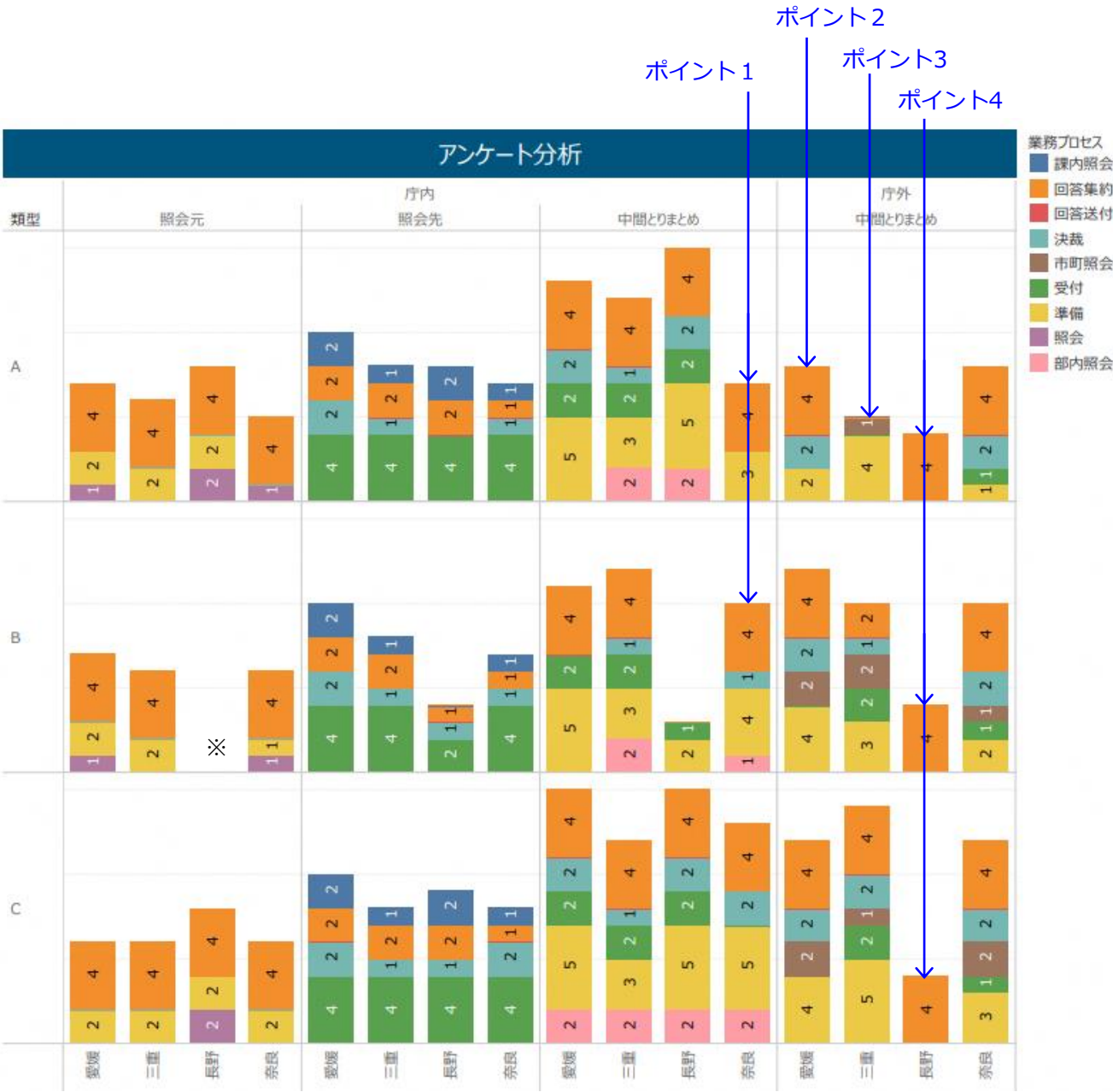


図3.14 各団体における問題意識の比較

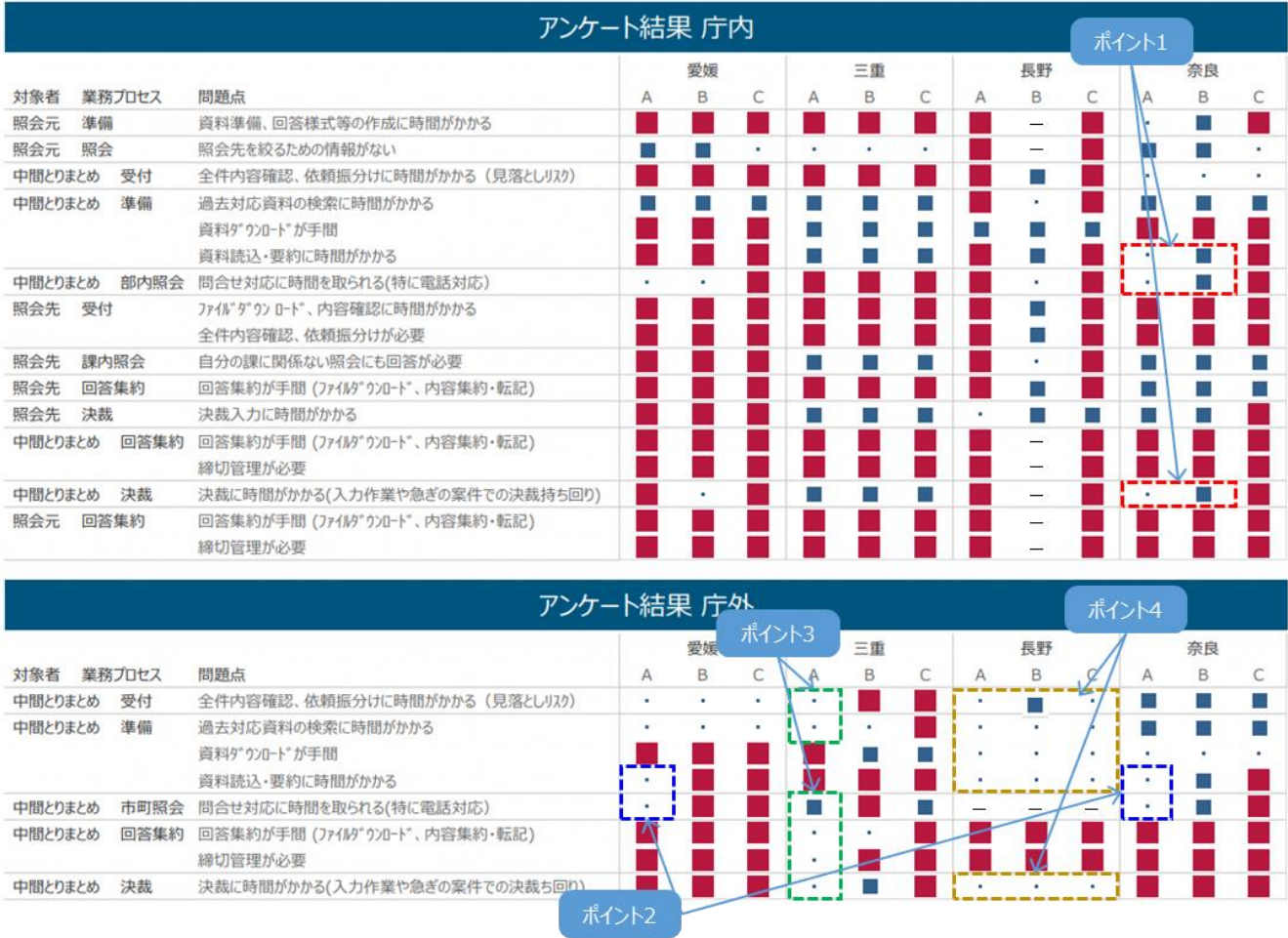
3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 6 団体間の課題整理、比較

(5) アンケート結果

アンケート結果は下記の通り。「問題意識を持っている」との回答を■、「やや問題意識を持っている」を■、「問題意識はない」を・で示す。また、回答が得られなかった箇所は「－」としている。

図3.15 各団体における問題意識の比較（問題点別）



前述した特徴的なポイントのそれぞれについて事象と要因を以下にまとめる。

表3.3 特徴的なポイントと要因

ポイント1	事象	庁内のパターンA・Bの中間取りまとめにおいて、パターンCと比較して問題意識が低い。
	推定要因	パターンA・BではパターンCと比較して、幹事課を介さない事案の比率が高いため。また、定例的な照会など、過去に対応事例のある照会については、確認や決裁の時間が短くできるため。
ポイント2	事象	庁外のパターンAの準備・市内照会において、パターンB・Cと比較して問題意識が低い。
	推定要因	毎年国から出される住基業務等の定型的な調査については、過去の事例を参考にできるため中間とりまとめの負担は低い。また、市町の担当課も経験値が高いため、県への問い合わせも少ない。
ポイント3	事象	庁外のパターンAの多くの作業において、パターンB・Cと比較して問題意識が低い。
	推定要因	毎年国から出される住基業務等の定型的な調査の一部において、担当者に権限が委譲され、担当者により上級職を介さず作業を完結させることができるため。
ポイント4	事象	各パターンにおいて、他県と比較して準備、決裁における問題意識が低い。
	推定要因	照会元から届いたメールを機械的に転送するケースが多く、内容の確認作業にはさほど時間を要していない。また、決裁の承認先を絞っているため、決裁に時間はかからない。

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 6 団体間の課題整理、比較

アンケート及びヒアリング結果を踏まえ、各県で概ね共通して確認できた問題事象について以下に整理した。

図3.16 共通の問題事象まとめ

	問題事象	負担となっている作業内容
照会受付	件数が多く依頼を見落とす	照会だけでなく、過去の照会のリマインドや通知等も同じツールでやり取りしており、受信したメール等を確認してだけでも時間を要する。また、見落としの発生にもつながっている。
	「該当なし」の依頼が多い	回答結果が「該当なし」となる場合であっても、原則その旨を意思決定する必要があることから、決裁や回答処理が発生する。
	重要度や締切が分からず、全て内容確認が必要	メール等の標題から照会の締切や重要度が分からない場合、対応の遅れが発生するおそれがあり、依頼文等の内容を確認する必要がある。
照会準備	過去の対応状況を確認するのに時間がかかる	内部への確認方法や昨年度の回答結果を参考にする場合、過去の紙資料やメール履歴等を探している。
	内容を要約し、依頼文などを作成するのが手間	照会元からの依頼を転送する際、調査概要や注意点などを分かりやすく伝えられるよう、依頼文やメール本文を作成する。
回答	複数添付ファイルをダウンロードするのが手間	依頼に複数のファイルが添付されている場合、保存先を指定（必要に応じて新たにフォルダを作成）し、1つずつダウンロードする。
	締切が短く期限内に対応できない	回答期限が短く設定された照会については、他の作業を中断して対応する必要があったり、決裁を持ち回ったりするなどにより対応する。また、期限内の処理が間に合わない場合は照会元に連絡する必要が生じる。
	決裁に時間がかかる	決裁用の伺文の作成や、紙の場合のファイルの印刷、承認者の承認待ちなどに時間を要する。
回答集約	期限内に回答が集まらず、催促に手間や負担がかかる	期限近くになった頃に照会先の回答状況を確認し、催促を行う。また、回答漏れを防止するためにリマインドを送付する場合もある。
	集計に手間がかかる	照会先から提出のあったファイルの内容を確認し、集計や分析を行う。

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 6 団体間の課題整理、比較

各プロセスにおける問題点と改善に向けた施策の方向性を整理し、どの改善パターンにおいて活用が可能かについて検討した。愛媛県での調査結果から仮定の施策の方向性を導き出していたが、今回、他県での調査結果を踏まえ、問題の発生原因も含めて再整理した。

図3.16 各問題事象と原因、施策の方向性まとめ



3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 7 考えられるI C Tソリューション

前頁で整理した施策の方向性を踏まえ、活用可能なICTソリューション等について考察する。施策の方向性①、②については、ICTソリューションではなく主に運用上での改善点となるが、ICTの活用と組み合わせて行うことにより、相乗効果を発揮するものとする。

施策の方向性① 運用ルールの検討、徹底 (共通)

庁内に照会を行う際には、幹事課（中間とりまとめ）に依頼する必要性（条件）や直接各所属に依頼する場合の依頼（照会）先をどの範囲までにするのか、といった運用ルールを明確に定め、周知徹底する。

また、運用ルールの周知徹底に合わせて、依頼（照会）先の所属数や相手先への負担度合い（依頼先のうち“該当なし”と回答した件数・割合など）を可視化し、客観的なデータとして示すことにより、自分の照会がどれだけ依頼先の負担になっているか意識させることができ、単に運用ルールを周知するだけの場合よりも、効果的に徹底させられると考える。

施策の方向性② 情報の見える化、作業の短縮 (C)

全ての依頼（照会）について、締切や重要度、至急対応の要否などを管理することで、照会先の負担軽減や回答に係る処理時間の短縮を図ることができる。具体的には、

【依頼元】

- ・依頼先の所属数や「該当なし」で回答された件数、所属ごとの進捗状況・処理時間などを可視化し、データとして蓄積することで、詳細な分析が可能となり、不要な依頼削減や適切な宛先設定の徹底といった意識改革、運用改善を促すデータとしても有効に活用できる。

【中間とりまとめ・依頼先】

- ・全ての依頼（照会）情報について、対応履歴（回答／該当なし など）も含めてデータとして蓄積することにより、いつでも見たい情報を検索、確認することができ、情報を探す時間や対応方法が分からずに悩む時間を短縮できる。

また、あわせて、依頼時のデータ引用やテンプレート化、複数の添付ファイルの一括ダウンロードといった、依頼作成や照会対応に係る手間を削減する施策を導入することにより、作業効率を高めることができる。

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 7 考えられるI C Tソリューション

施策の方向性③ 共有フォルダ、データ共有システムの活用 (A、B)

過去に照会回答業務で利用したファイルは、個人のPCではなく共有フォルダに分かりやすく保存することで、必要なデータを探す手間がなくなるとともに、担当者の異動等により文書を閲覧できなくなるリスクを避ける。

また、回答ファイルを共有フォルダに置き、課に関係なく全ての回答者が1つのファイルに対して回答を記入できるようにすることで、照会元の集計作業をなくす。

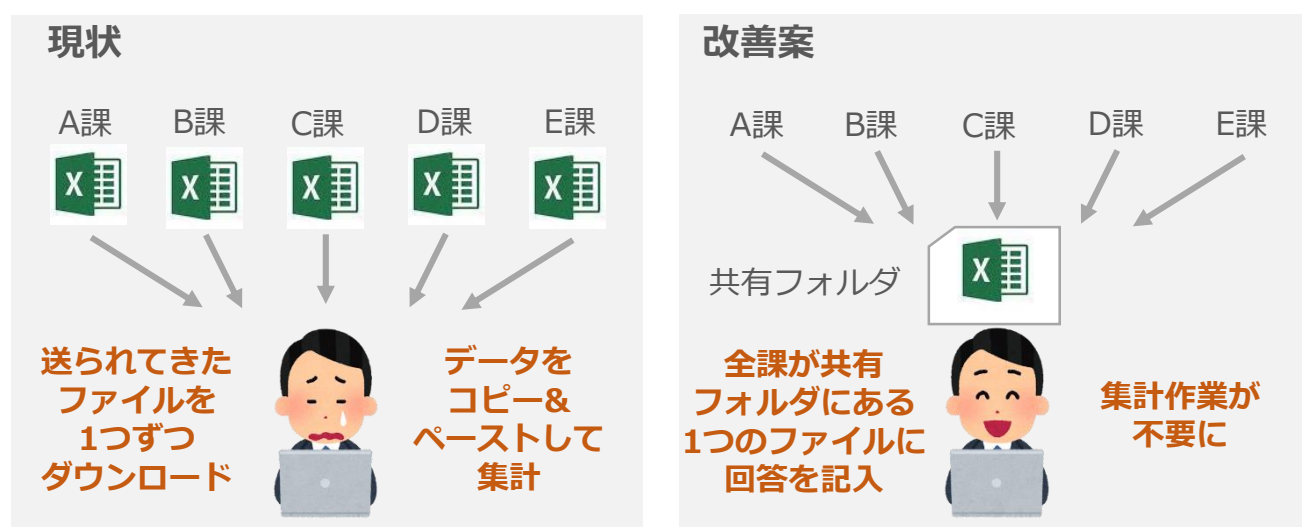


図3.17 共有フォルダ等活用イメージ

施策の方向性④ RPA (B)

収集した複数の回答ファイルについては、RPAを用いて1つのファイルに統合するとともに自動集計し、集計業務に係る負担を軽減する。

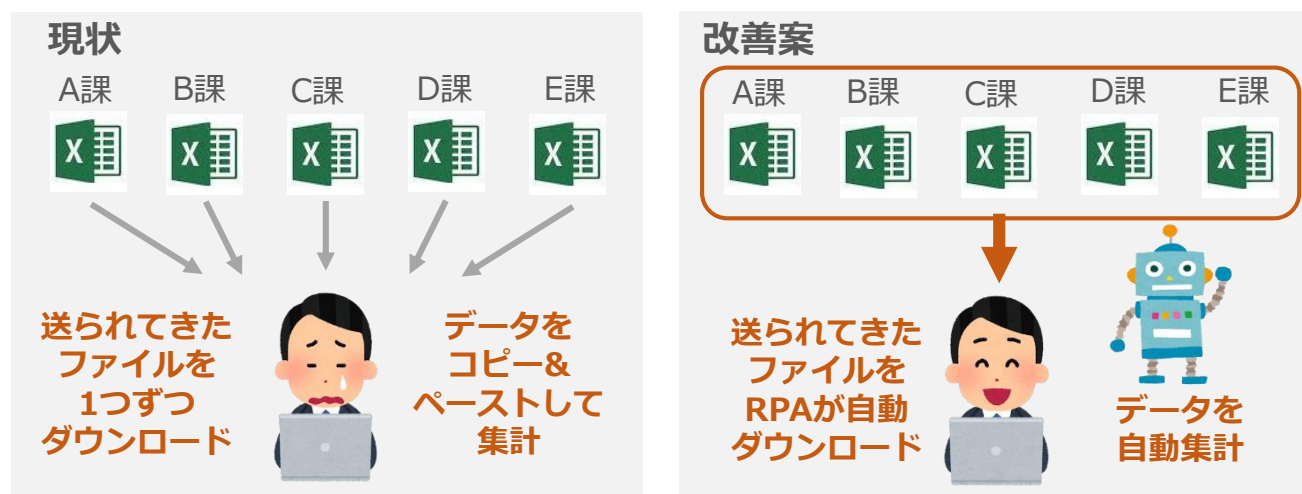


図3.18 RPA活用イメージ

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 7 考えられるI C Tソリューション

施策の方向性⑤ Webアンケート (A、B)

Webアンケートなどの入力フォームを利用することにより、回答や集計の手間を削減する。



図3.19 Webアンケート活用イメージ

施策の方向性⑥ AI (C)

AIが照会文や添付資料の要約をすることで、資料を読み込む手間がなくなり、必要な部分だけを確認すればよくなる。



図3.20 AI活用イメージ

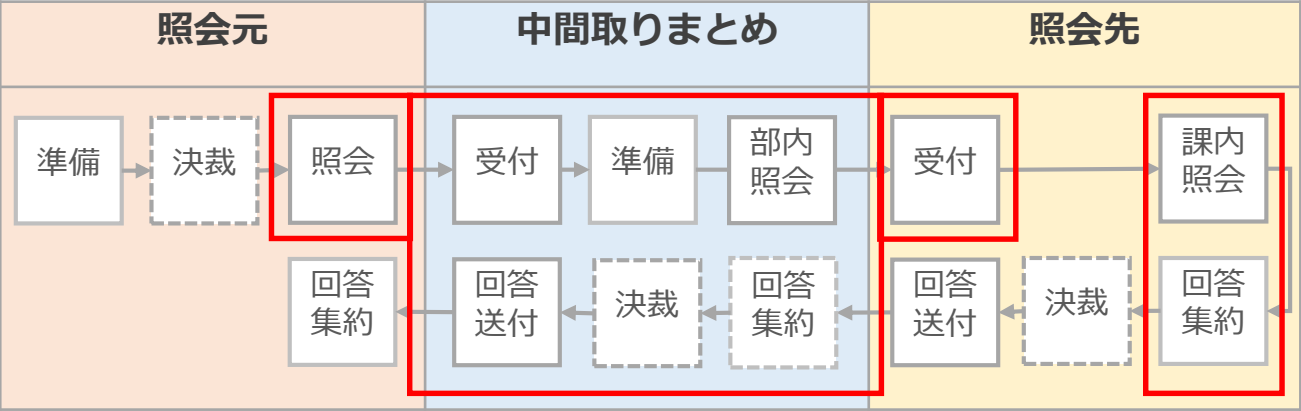
3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 8 ベストプラクティスの検討

これまでの団体間比較や課題整理を踏まえ、業務フローの見直し及びICTの活用により最適化したベストプラクティスを以下に整理した。

(A) 定期的な照会で、調査項目に変化がないもの

現在のフロー



【ヒアリングでの主な意見・問題点】

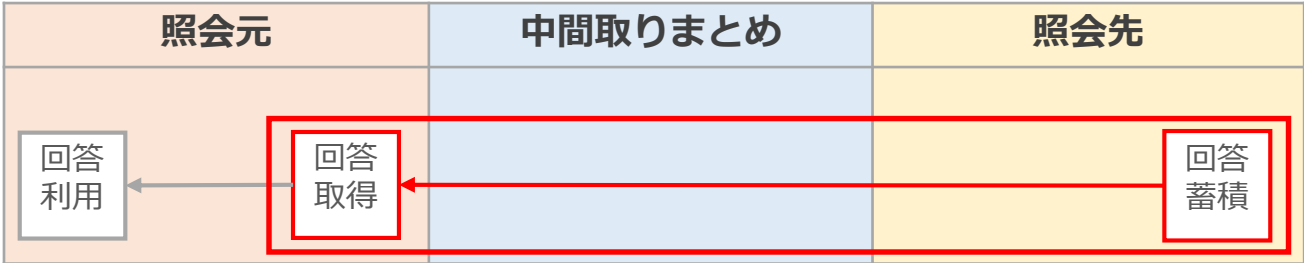
- ・ 照会先の回答を単純にまとめるだけの照会については、集約作業を「中間とりまとめ」が行う必然性が低い。
- ・ 複数添付ファイルのダウンロードや回答集約（集計）に手間がかかる。

【各県の業務フローの特徴】

- ・ 一部の県で、「照会元」が庁内に照会するときや「中間とりまとめ」及び「照会先」が回答するときに決裁を取っていない。
- ・ 照会の内容によっては「中間とりまとめ」を経由せず「照会先」に照会している事例があった。

⇒ 「照会元」の依頼（照会）時や、「中間とりまとめ」「照会先」の回答時に毎回決裁を行う必要性は低く、初回に照会先にデータベース等への入力を依頼するなどにより、その後の依頼や中間の取りまとめを省略する。

図3.21 (A) ベストプラクティス



① 共有フォルダ、データ共有システムの利用

共有フォルダや共有で利用できるデータアーカイブシステムなどを利用して1つのファイルやデータベースに情報を入力・蓄積し、照会元となる国や担当課が参照・取出できるようにすることで、依頼から回答集約まで、照会そのものを省略することが可能

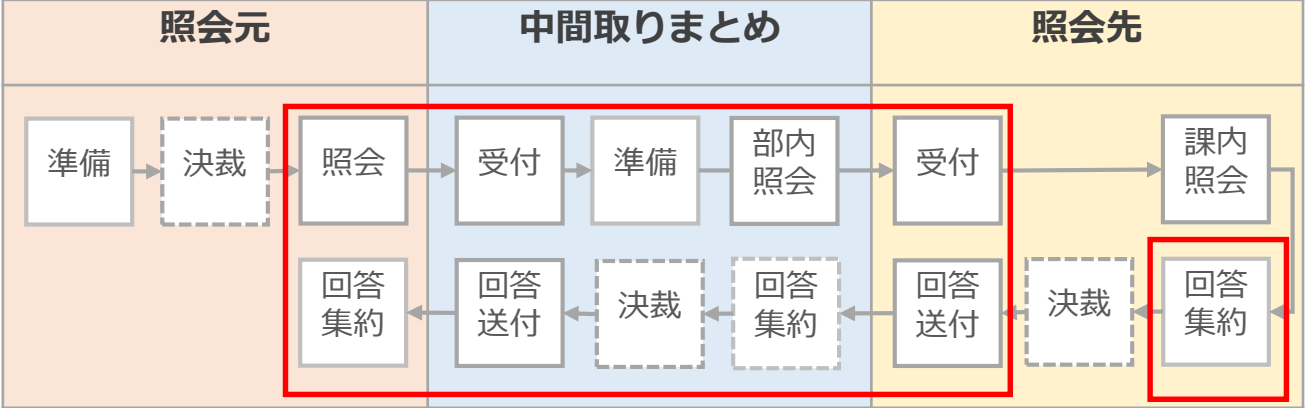
② Webアンケートの利用

Webアンケートを利用してデータを蓄積し、それを参照・取出できるようにすることで、照会そのものを省略することが可能

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 8 ベストプラクティスの検討

(B) 照会先の個別の状況を確認するもので、重要度が低いもの
現在のフロー



【ヒアリングでの主な意見・問題点】

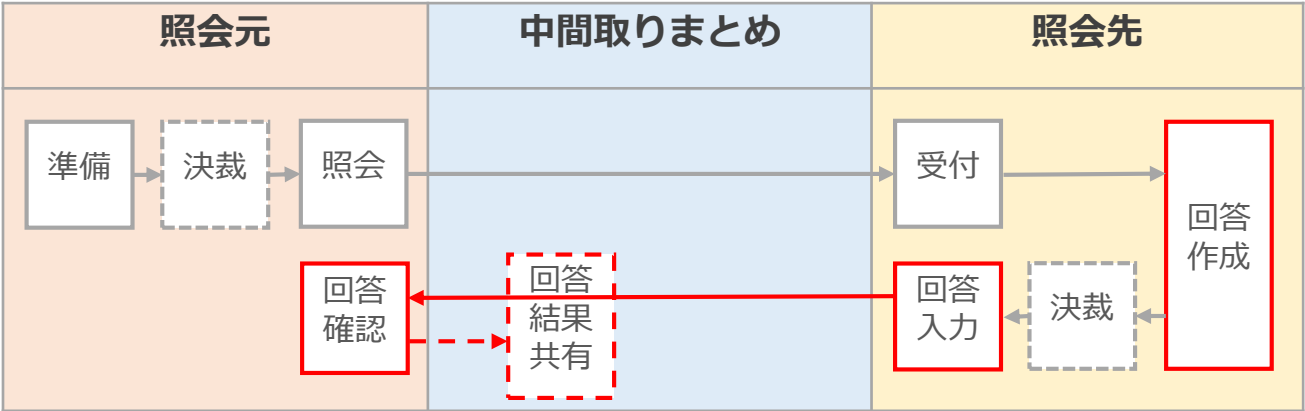
- ・市町村へ照会する際の決裁は内部共有の意味合いもある（庁内でも幹事課に把握してもらう意図がある）ため、決裁をなくすとしても情報共有の仕組みが必要。
- ・状況を回答するものなど意思決定を伴わないものは、「中間とりまとめ」で決裁を行う必然性は低い。
- ・複数添付ファイルのダウンロードや回答集約（集計）に手間がかかる。

【各県の業務フローの特徴】

- ・市町村に対しては、ほとんどの県が照会時に決裁を取っている。また、全ての県が市町村の回答を集約し、決裁の上、国へ回答している。
- ・庁内では、幹事課を経由しないものや幹事課を経由するものの回答は共有フォルダを活用している県があった。

⇒ **回答集約方法を工夫することで、「中間とりまとめ」の回答集約を省略。**
（省略した照会については、必要に応じて「照会元」から「中間とりまとめ」に回答集約結果を共有）

図3.21 (B) ベストプラクティス



①共有フォルダの利用

共有フォルダを利用して1つのファイルに全課が回答を入力することで、「中間取りまとめ」の集約対応や照会元での集約作業が不要となる。

②Webアンケートの利用

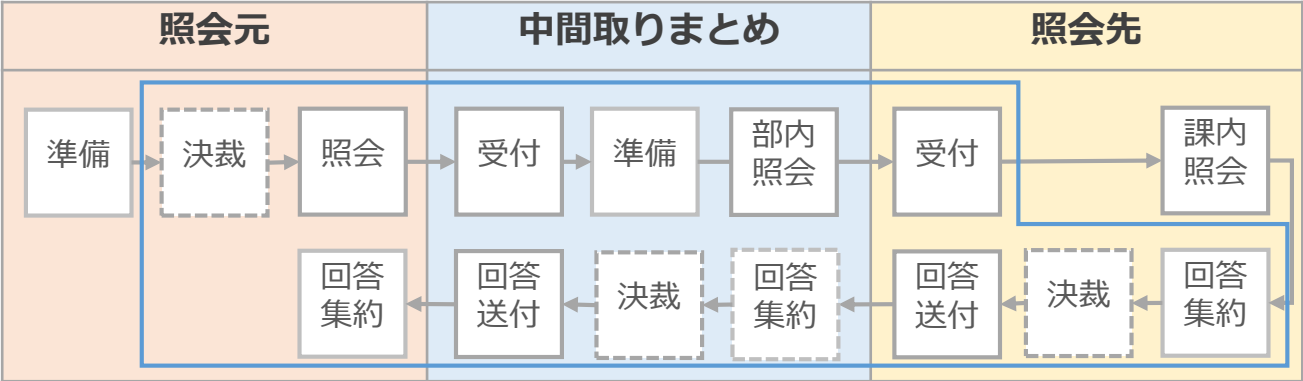
Webアンケートを利用して回答データを自動集約し、出力できるようにすることで、回答集約作業を省力化することが可能

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 8 ベストプラクティスの検討

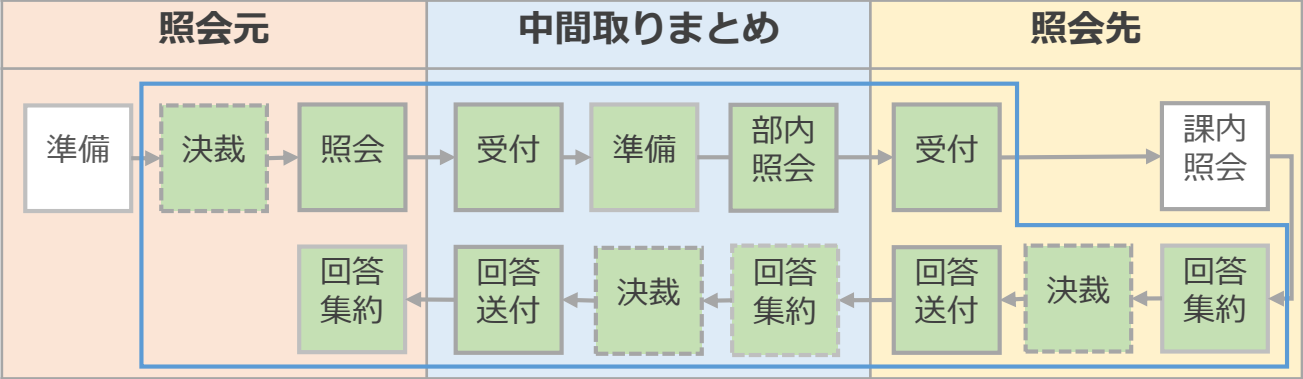
(C) 重要度が高く、取りまとめ段階においても意思決定が必要なもの
⇒運用ルール^①の明確化/周知徹底、各プロセスの手間削減

現在のフロー



- 【ヒアリングでの主な意見・問題点】
- 一部の県では、市町村の回答状況をチェックリストで管理している。
 - いずれの立場においても、照会資料の読込や要約に時間がかかるほか、回答集約や締切管理にも手間がかかる。
 - 庁内では、照会件数が多く依頼を見落とすことがある。また、「該当なし」の依頼（照会）が多い。
- 【各県の業務フローの特徴】
- 市町村に対しては、ほとんどの県が照会時に決裁を取っている。また、全ての県が市町村の回答を集約し、決裁の上、国へ回答。
 - 庁内では、部局としての意思決定が必要であるため、基本的に幹事課に依頼。幹事課で照会先の進捗を管理し、回答集約、内容確認の上、決裁を経て回答。
- ⇒ 運用ルール^①の明確化／周知徹底、各プロセスにおける作業負担軽減

図3.21 (C) ベストプラクティス



- ①連絡調整作業全般の運用ルール^①の検討・徹底
客観的データに基づいた運用方法・ルールを明示し、周知徹底することで、パターンA、Bへの移行を促す。
- ②情報の見える化・作業の短縮
過去データを蓄積し、容易に検索・参照できるようにすることで、回答作業を効率化するほか、照会先を厳選し不必要な照会を削減する。
進捗管理やファイルの一括閲覧などの機能により作業時間の短縮を図る。
- ③AI
依頼内容の要約を行うことで、照会前の準備作業を省力化する。

3 団体間比較及びA I、R P A等のI C T活用検討

3. 8 ベストプラクティスの検討

ベストプラクティス導入に当たっての課題

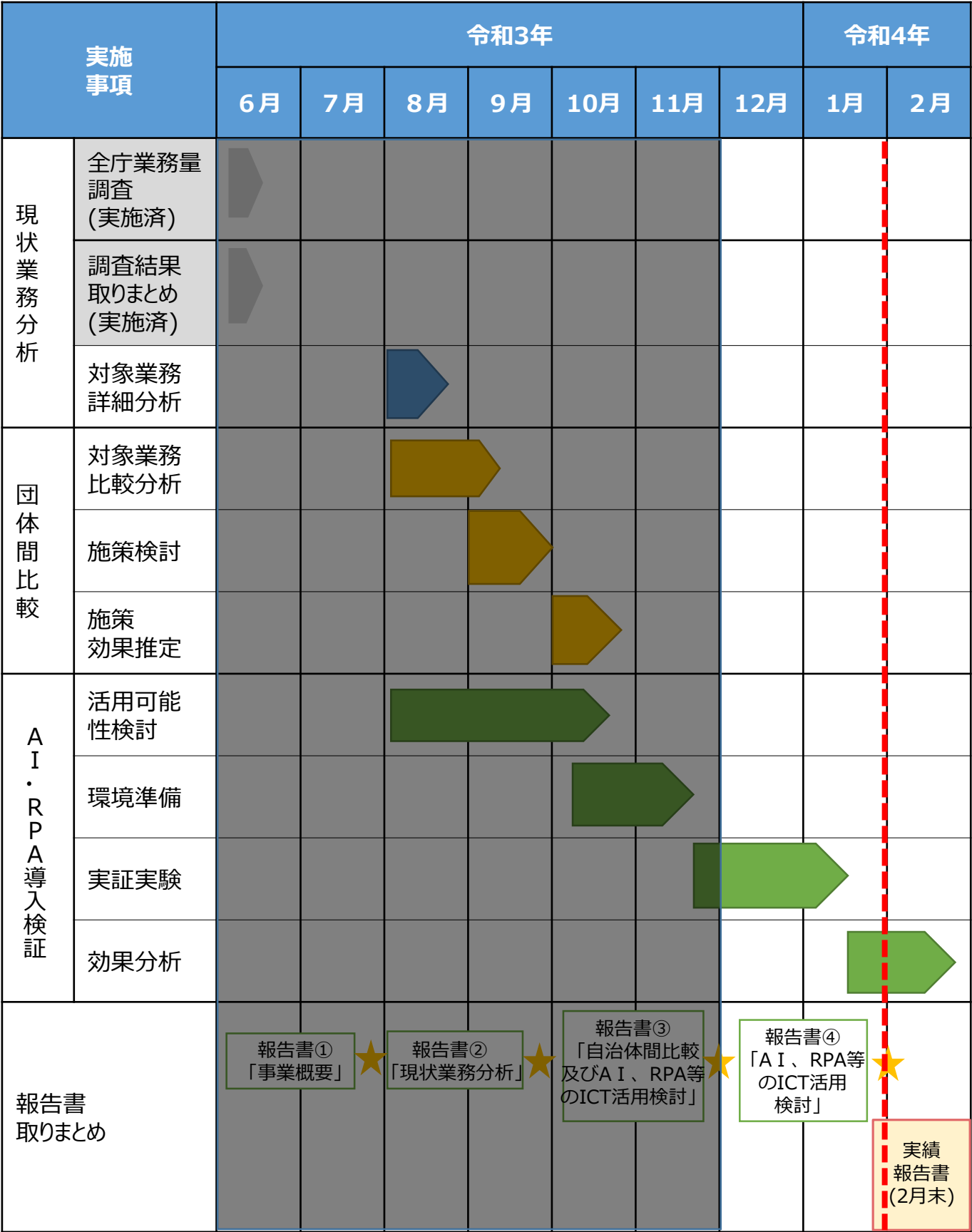
照会内容や性質から分類分けしたベストプラクティスのパターンA～Cについて導入効果を推定した場合、業務改善効果は、照会そのものを減らすことが可能となるパターンAが最も大きく、次が連絡調整作業全体の工数を大きく減少させるパターンBとなる。パターンCについては、各作業プロセスの省力化等により一定の改善効果は見込めるものの、業務フローそのものは変化しないため、パターンA、Bの適用を増やすことで改善効果を高める必要があると考えられる。

一方で、自治体で行われる連絡調整作業の件数は膨大であり、現時点では、全ての事案について、いずれのパターンに当てはまるのかを判断することは難しく、業務改善効果を高めるためには、それぞれの連絡調整作業についてどのパターンに当てはまるのかを適切に判断する必要がある。

そこで、まずは「依頼件数、処理時間、該当なしで回答された依頼件数といった情報の見える化」の施策を通じて、パターン判定のベースとなるデータを蓄積するための環境を整え、パターンA、Bを的確に適用することで効果を高めつつ、パターンCで処理する必要がある案件に対しては、作業を短縮するための施策を行うこととする。

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 1 スケジュール



4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 2 実施手順

前回報告書で設定したベストプラクティス（To-Beモデル）を踏まえて実証実験の対象範囲と内容について検討し、実証実験の環境構築と効果検証を行った。

対象範囲の検討

現状業務分析や団体間比較の結果から、ICT活用により省力化を期待できる業務範囲を検討。



導入モデルの 検討

To-Beモデルに沿って、具体的な実証モデルを検討。



検証準備

テスト環境を構築。



検証

愛媛県で実証を実施。
定量的、定性的効果を取得。



検証とりまとめ

愛媛県での実証結果を元に、他県における効果を検証。
結果を元に考察をとりまとめ。

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 3 対象範囲の検討

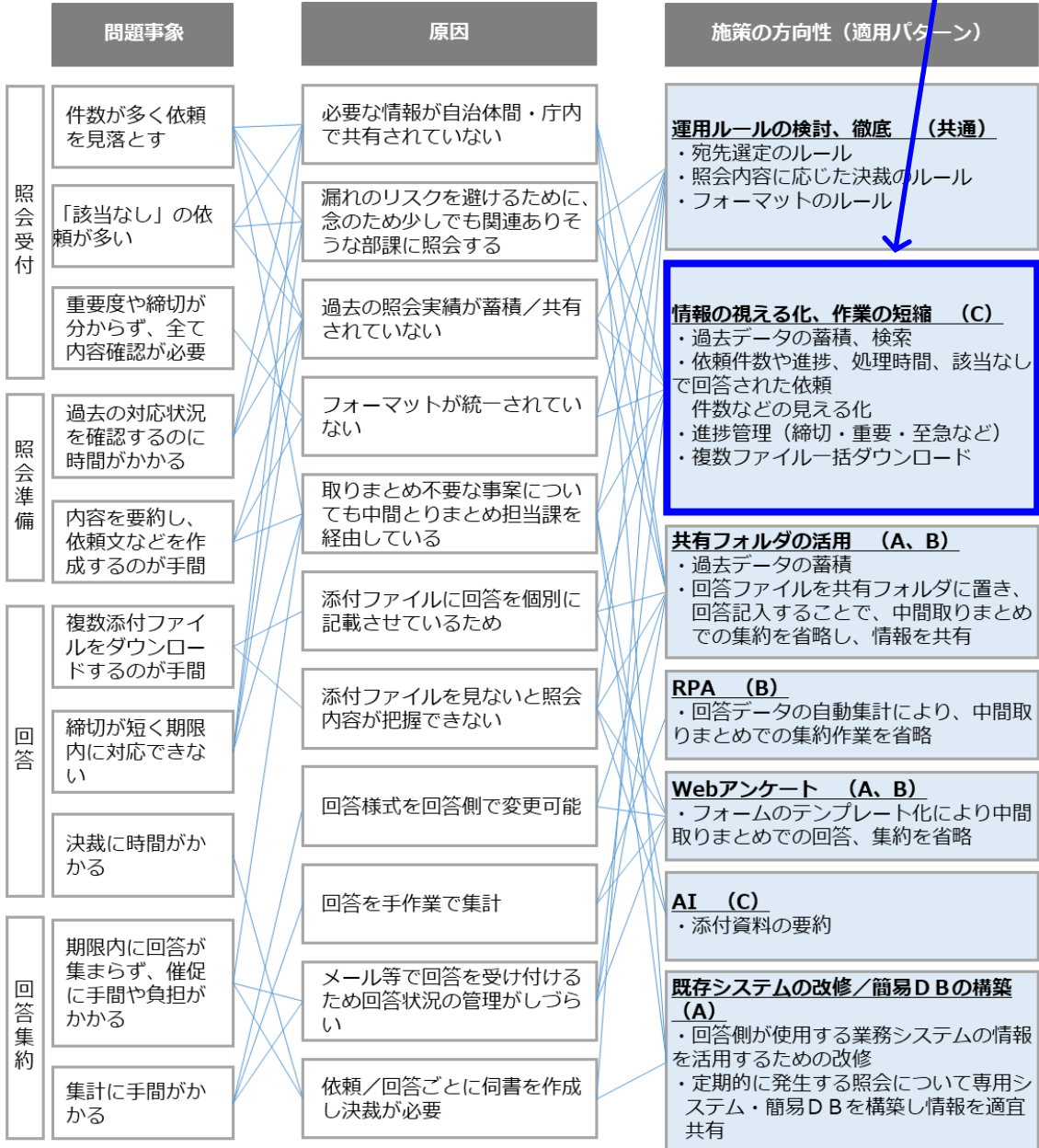
前回までの報告書において、問題事象およびその原因を整理し、照会のパターン（A～C）に対応付けて施策の方向性を下記のようにまとめた。

ここで、パターンA～Cのうち、業務削減効果が最も大きいのは照会そのものをなくせるパターンAで、その次はパターンBである。パターンCは、各作業プロセスの効率化により一定の改善効果は見込めるものの、業務フロー自体は変わらないためパターンA・Bよりも削減効果は小さい。

よって、照会を行う際にパターンA～Cのいずれを適用すべきかを的確に判定し、より多くの照会にパターンAやBを適用することで、業務改善の効率を高めることができる。そのためには、適用すべきパターンを判定するためのロジックを作った上で、それに用いるデータを蓄積していく必要がある。つまり、データが蓄積されるまでの当面の間は、パターンCで効率化を図りつつ、データを蓄積していかななくてはならない。

そこで、今回の実証実験では、**パターン判定のための環境構築**および**情報の見える化、作業の短縮**にフォーカスして検討・実証を行なうこととした。

（再掲）図3.16 各問題事象と原因、施策の方向性まとめ



4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

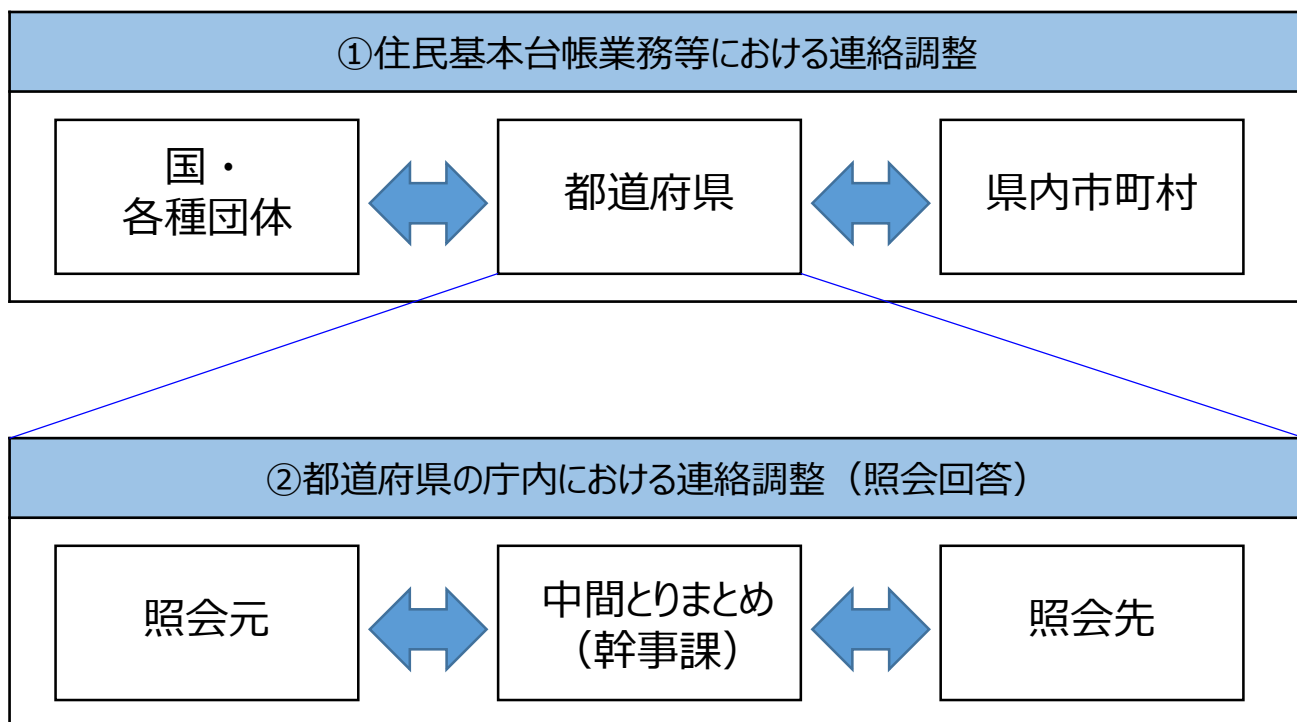
4.3 対象範囲の検討

住民基本台帳業務等における連絡調整は下図①のとおり、基本的には、国・各種団体及び都道府県、県内市町村の三者により行われる。一方、都道府県の庁内における連絡調整についても、照会元、中間とりまとめ（幹事課）及び照会先の三者により行われており（下図②）、両者の作業フローは共通している。

これは、都道府県の庁内における連絡調整に対して有効な施策は、住民基本台帳業務等における連絡調整にも適用可能であることを意味する。

そこで、今回の実証実験においては、実証実験のしやすさ（効率化）を重視し、都道府県の庁内における連絡調整を対象として実証実験を行い、その結果を住民基本台帳業務等における連絡調整に適用するものとした。

図4.1 実証実験における対象範囲



4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 4 導入モデルの検討

パターン判定のための環境構築の検討

パターン判定のための環境構築について下記（１）～（４）の流れに沿って検討を進めた。それぞれの取組みの詳細について順次説明する。

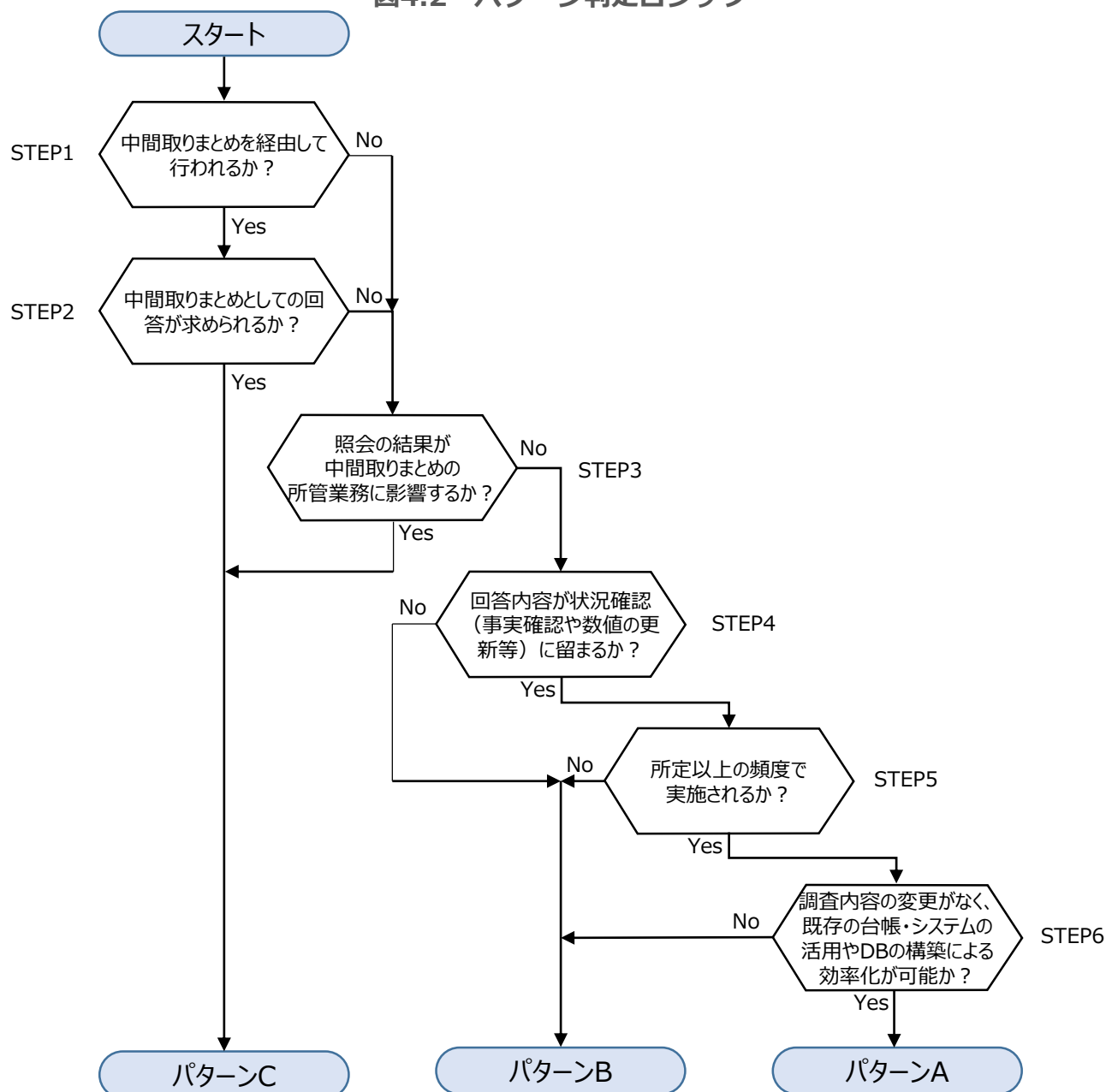
- （１）パターン判定ロジックの検討
- （２）ロジックの妥当性の検証
- （３）パターン判定手順の整理
- （４）判定に必要な情報の取得方法

（１．パターン判定ロジックの検討）

本プロジェクトの推進メンバー（以下、「推進メンバー」という）でブレインストーミングを行い、パターンA～Cを判定するためのロジックを検討した。

そのロジックは下図に示すとおりであり、STEP 1～6の6つの判定ステップに基づいて、対象案件がパターンA～Cのいずれに属するかを判定する。

図4.2 パターン判定ロジック



4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 4 導入モデルの検討

(2. ロジックの妥当性の検証)

前述した判定ロジックについて、以下の方法により妥当性の検証を行った。

- (1) 推進メンバーでブレインストーミングを行い、表4.1に示す具体的な6つの事案がパターンA～Cのいずれに属するかを判定し、その結果を正解とみなすこととした。ここでは、判定ロジックに縛られることなく、ロジックに含まれない要素も考慮し、総合的に判断を行った。
- (2) 原課職員に判定ロジックのステップ（STEP 1～6）のみに基づいてパターンの判定を依頼した。照会に対する立場により判定結果がばらつくことも考えられるため、各事案について照会元、中間取りまとめ（幹事課）及び照会先の職員（5名）に判定を依頼した。
- (3) 各職員による判定結果と正解とを比較し、ロジックの妥当性を検証した。

表4.1 検証対象事案

事案 1	テレワーク（在宅勤務）の実施状況調査
事案 2	AIチャットボットサービスに係るQAの新規追加等について
事案 3	情報システムの全体最適化に係る個別システムの現状調査
事案 4	自治体専用チャットツールの利用希望調査について
事案 5	各部局が所管する構想・計画・指針等について
事案 6	「えひめ発の改革提言」について

(検証結果)

各事案に対する判定結果は以下のとおりであり、概ね正解と同じ判定となったが、一部事案については、異なるパターンを選択した職員がいた（青字箇所）。次ページで職員による判定と正解とが異なったケースについて検討する。

表4.2 検証結果

対象事案	正解	職員による判定	正解率
事案 1	A	A : 5人	100%
事案 2	A	A : 4人、 <u>B : 1人</u>	80%
事案 3	B	<u>A : 1人</u> 、B : 4人	80%
事案 4	B	B : 5人	100%
事案 5	C	<u>A : 1人</u> 、C : 4人	80%
事案 6	C	C : 5人	100%

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 4 導入モデルの検討

職員による判定結果と正解とが異なっていたケースについて、該当職員にSTEP 1～6をどのように判断したかをヒアリングし、ロジックの妥当性について最終判断を行った。

表4.3 職員の判定結果が正解と異なっていたケース

対象 事案	想定パ ターン	職員 判定	正解と異なる結果になった 原因のSTEP	妥当性判断
			評価者コメント	
事案 2	A	B(1人) A(4人)	STEP6でNo判定 (STEP6：調査内容の変更がなく、既存の台帳・システムの活用やDBの構築による効率化が可能か?)	照会を省略することによるQAの重複や所属ごとの回答内容のバランスについては、照会元の内容確認により、必要に応じて担当課に直接DBの更新依頼を行うことも可能であるため、パターンAとするのが妥当
			DB化することで効率化は可能と思われるが、各所属が自由に更新した場合に、QAの重複や所属によって回答内容の具体性やボリュームなどが不均一になるおそれがあるため、毎回追加項目を示したうえで照会すべきと思う。	
事案 3	B	A(1人) B(4人)	STEP5でYes判定 (STEP5:所定以上の頻度で実施されるか?)	年 1 回程度の更新の場合、次の照会までに担当者の異動も考えられるため、各所属の対応漏れを防ぐとともに、照会の目的等を改めて理解してもらうために依頼の発出は必要であり、パターンBとするのが妥当
			年 1 回の照会のため、頻度が多い訳ではないが、所管システムが毎年大幅に変わることはないので、DB化して所定の時期又は随時更新することで効率化が可能と判断した。	
事案 5	C	A(1人) C(4人)	STEP2でNo判定 (STEP4：中間取りまとめ組織としての回答が求められるか?)	幹事課として、部内の計画等の策定状況の把握や、回答内容についての部内調整が必要であることから、パターンCとして整理するのが妥当
			回答の内容が各課の所管する計画等のため、必ずしも幹事課として取りまとめた回答が必要ではない。(毎年大幅に変更が生じる内容ではないため、DB化し、各所属が更新することで効率化が図れると推測。)	

(結論)

今回検証を行った事案については、ほとんどの職員が想定パターンと同じパターンであると判定したほか、一部想定と異なる判定となったケースについては、運用時の課題により削減効果が低いパターンが妥当との意見や、効率化を重視し、より業務削減効果の高いパターンでも対応可能との意見があったが、運用面や業務の頻度・性質等を考慮した結果、想定パターンが妥当であると認められたことから、本ロジックが有効に機能すると判断できた。

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 4 導入モデルの検討

(3. パターン判定手順の整理)

処理対象の照会のパターンを判定する際の手順を以下に整理する。

ある事案の照会を始めるとき、その照会自体に関する情報はまだ存在しないため、利用できるのは過去の照会について蓄積された情報である。

そこで、過去に実施した照会の中から、処理対象の照会に類似する事案を所定件数抽出し（STEP（1））、当該事案に係る蓄積情報の中から判定ロジックで用いる下表に示す6つの属性を取得する（STEP（2））。

その後、取得した属性に基づいて前述の判定ロジックに沿って処理対象の照会に適用すべきパターンを自動的に判定し（STEP（3））、そのパターンを職員（ユーザー）に提示する（STEP（4））。

職員は、提示されたパターンを適用して、照会を実施するための準備を行う。

図4.3 パターン判定手順

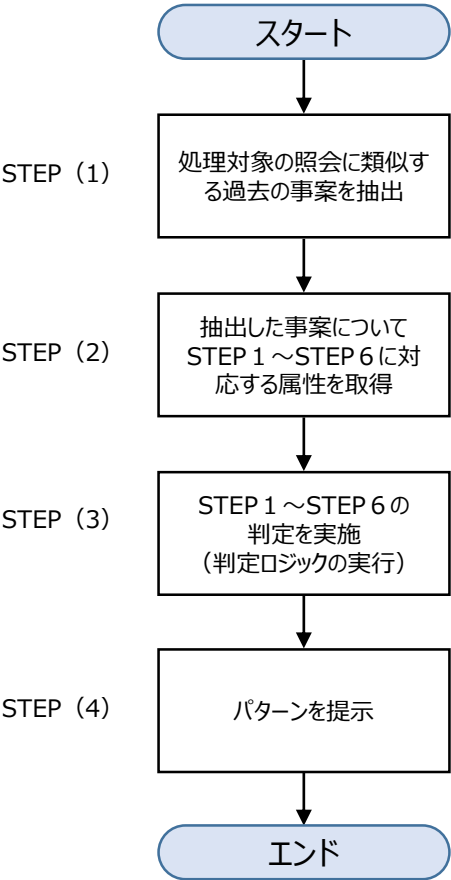


表4.4 判定ロジックで用いる属性

属性 1	中間取りまとめを経由して行われたか？
属性 2	中間取りまとめとしての回答が求めれたか？
属性 3	照会の結果が中間取りまとめ組織の所管業務に影響したか？
属性 4	回答内容が状況確認（事実確認や数値の更新等）に留まったか？
属性 5	所定以上の頻度で実施されたか？
属性 6	調査内容の変更がなく、既存の台帳・システムの活用やDBの構築による効率化が可能か？

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 4 導入モデルの検討

(4. 判定に必要な情報の取得方法)

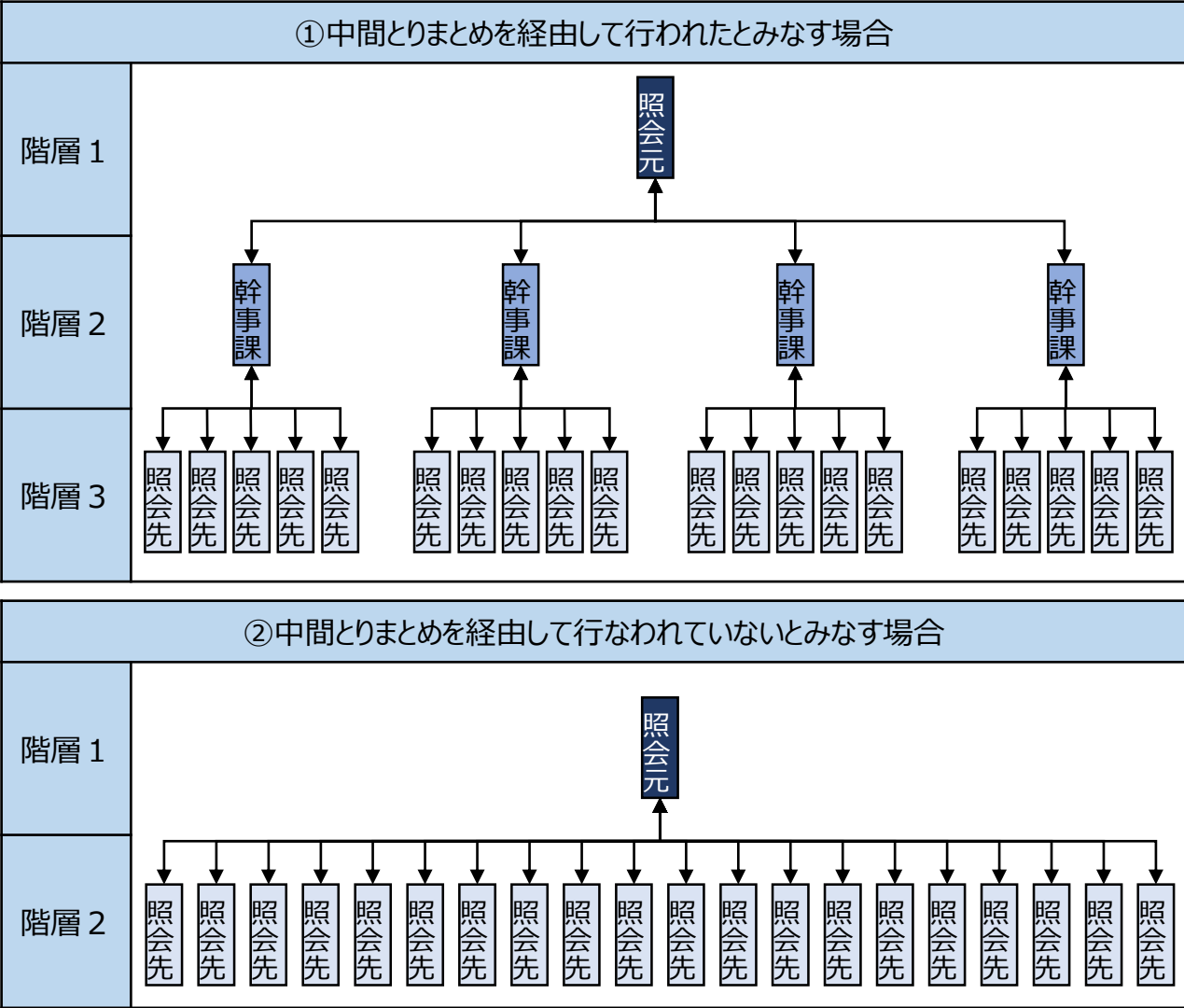
パターンを判定するためには、過去の事案から属性 1 ～ 6 を取得する必要がある。以下にそれぞれの属性を取得する方法を説明する。

(属性 1 : 中間取りまとめを経由して行われたか?)

今回構築するシステム環境は、照会元が発出した照会がその先でどのように派生したか（どの幹事課に送られ、さらに先でどの照会先に送られたか）をトレースし、蓄積（記録）する機能を有している。

照会が行われた階層の数に基づいて、下図①のように 3 つ以上の階層にわたる照会は、中間取りまとめを経由して行なわれたと判断できる。一方、下図②のように 2 つの階層に留まる照会は、中間取りまとめを経由していないと判断できる。

図4.4 情報の取得方法（属性 1）



また、本環境は、各職員が照会を受け付けてから回答するまでの時間を記録することができる。図①のように 3 階層にわたる照会であっても、中間とりまとめ（階層 2）による処理時間が極めて短い場合には、実質的には中間とりまとめを経由する必要性は低かったものとして、中間とりまとめを経由していないとみなすこともできる。

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 4 導入モデルの検討

（属性2：中間取りまとめ組織としての回答が求めれたか？）

本属性は、照会元、中間とりまとめを担当する職員（部課）による主観的な要素が強いため、職員が実際の照会の作業を行う画面に下図のようなユーザーインターフェース（U I）を設け、職員に入力してもらい、その情報を蓄積する。

図4.5 情報の取得方法（属性2）

本照会は中間とりまとめとしての回答が求められるか？

☒ はい ☐ いいえ

（属性3：照会の結果が中間取りまとめ組織の所管業務に影響したか？）

中間とりまとめを担当する職員（部課）による主観的な要素が強いため、中間取りまとめの担当職員が実際に照会作業を行う画面に下図のようなユーザーインターフェース（U I）を設け、職員に入力してもらい、その情報を蓄積する。

図4.6 情報の取得方法（属性3）

本照会の結果が中間取りまとめ組織の所管業務に影響するか？

☒ はい ☐ いいえ

（属性4：回答内容が状況確認（事実確認や数値の更新等）に留まったか？）

照会元、中間とりまとめ、照会先の担当職員が作業を行う画面に下図のようなユーザーインターフェース（U I）を設け、職員に入力してもらい、その情報を蓄積する。

図4.7 情報の取得方法（属性4）

回答内容が状況確認（事実確認や数値の更新等）に留まるか？

☒ はい ☐ いいえ

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 4 導入モデルの検討

(属性5：所定以上の頻度で実施されたか？)

今回構築するシステム環境では、照会の実施日が蓄積（記録）される。そこで、検索により抽出された各事案の実施日に基づき所定以上の頻度で実施されたかを判断できる。

また、実施日の間隔をチェックすることで、毎月、四半期ごとといった定期的に実施されているかどうか判断できる。定期的に実施される照会については、パターンAやBによりマッチするものと考えられる。

さらに、照会元の職員に、定期調査か臨時調査かを入力するための下記のようなユーザーインターフェースを設け、その情報を蓄積する。

図4.8 情報の取得方法（属性5）

定期的に行われる調査か？ 臨時調査か？



はい



いいえ

(属性6：調査内容の変更がなく、既存の台帳・システムの活用やDBの構築による効率化が可能か？)

照会元の職員は、照会先の部課でどのような台帳やシステムが用いられているかを把握していないことが多い。しかし、台帳やシステムの存在を知れば、パターンAの適用可能性を検討することができるため、本属性に関する情報を照会先の職員から取得することは、業務改善の上で大きな意義がある。

そこで、照会先の担当職員が作業を行う画面に下図のようなユーザーインターフェース（UI）を設け、その情報を蓄積する。既存の台帳やシステムがある場合は、台帳やシステムの概要も記載してもらう。

図4.9 情報の取得方法（属性6）

既存の台帳・システムの活用やDBの構築による効率化が可能か？



はい



いいえ

台帳やシステムの概要を記載ください

(パターン判定のための環境構築の検討のまとめ)

以上のとおり、（1）パターン判定ロジックの検討、（2）ロジックの妥当性の検証、（3）パターン判定手順の整理、（4）判定に必要な情報の取得方法の順で検討を進めた。

今はデータの蓄積がないため、検討したパターン判定をすぐに活用することは難しく、データ蓄積の準備ができた状態といえる。今後は、後述する作業の短縮により効率化を図りながら実際の照会回答業務を行いつつ、パターン判定に利用するためのデータを蓄積していく必要がある。

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 4 導入モデルの検討

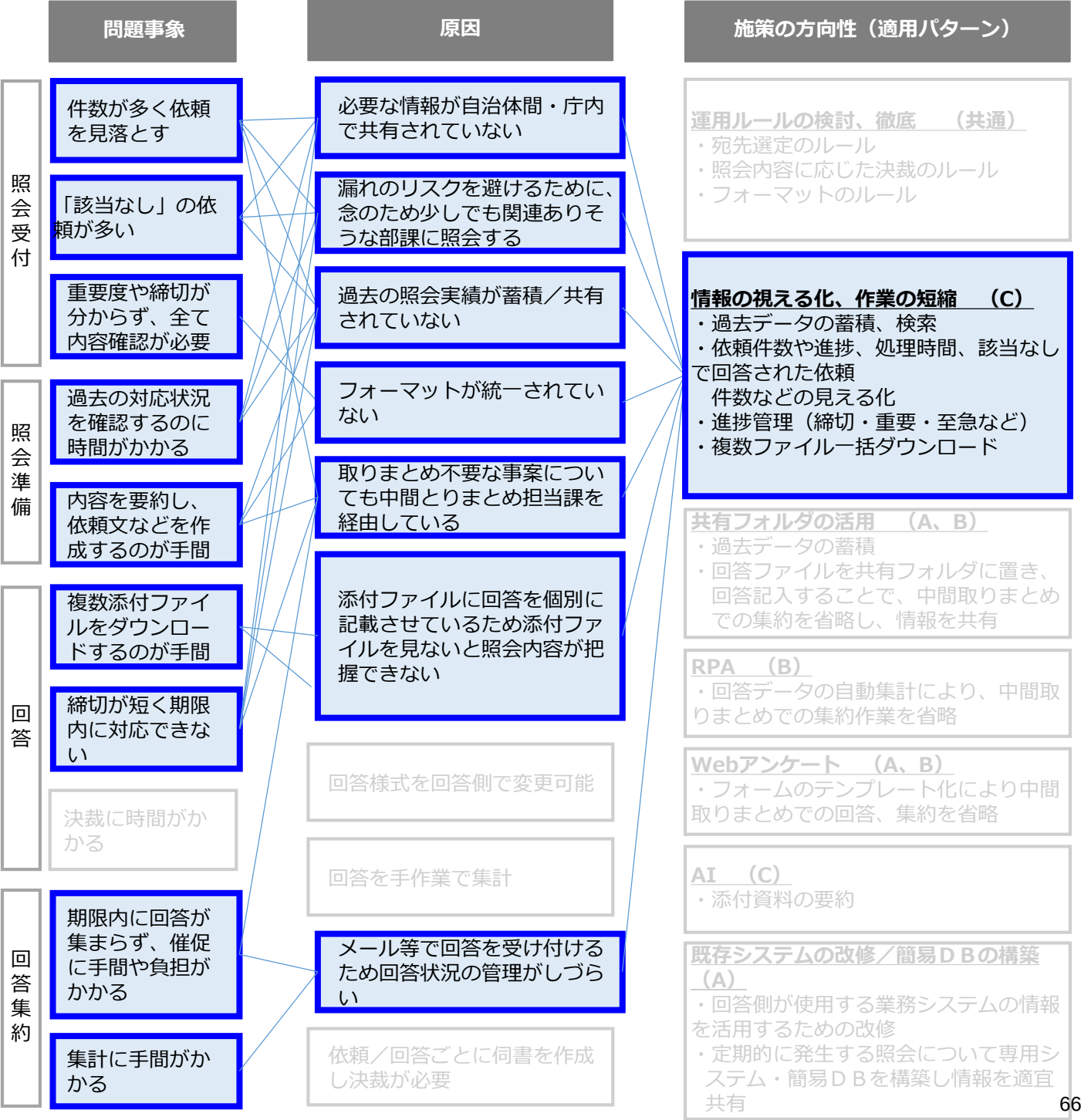
情報の見える化・作業の短縮

ここから、情報の見える化・作業の短縮のための環境構築について検討する。

(問題事象・原因の整理)

まずは問題事象・原因の整理を行う。先に整理した問題事象・原因・施策の関係性において、情報の見える化及び作業の短縮に関連する内容をハイライト表示すると下図のとおり。今回の実証実験では、ハイライト表示された問題事象・原因等の内容にフォーカスして環境（システム）を構築することとした。

(再掲) 図3.16 各問題事象と原因、施策の方向性まとめ



4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

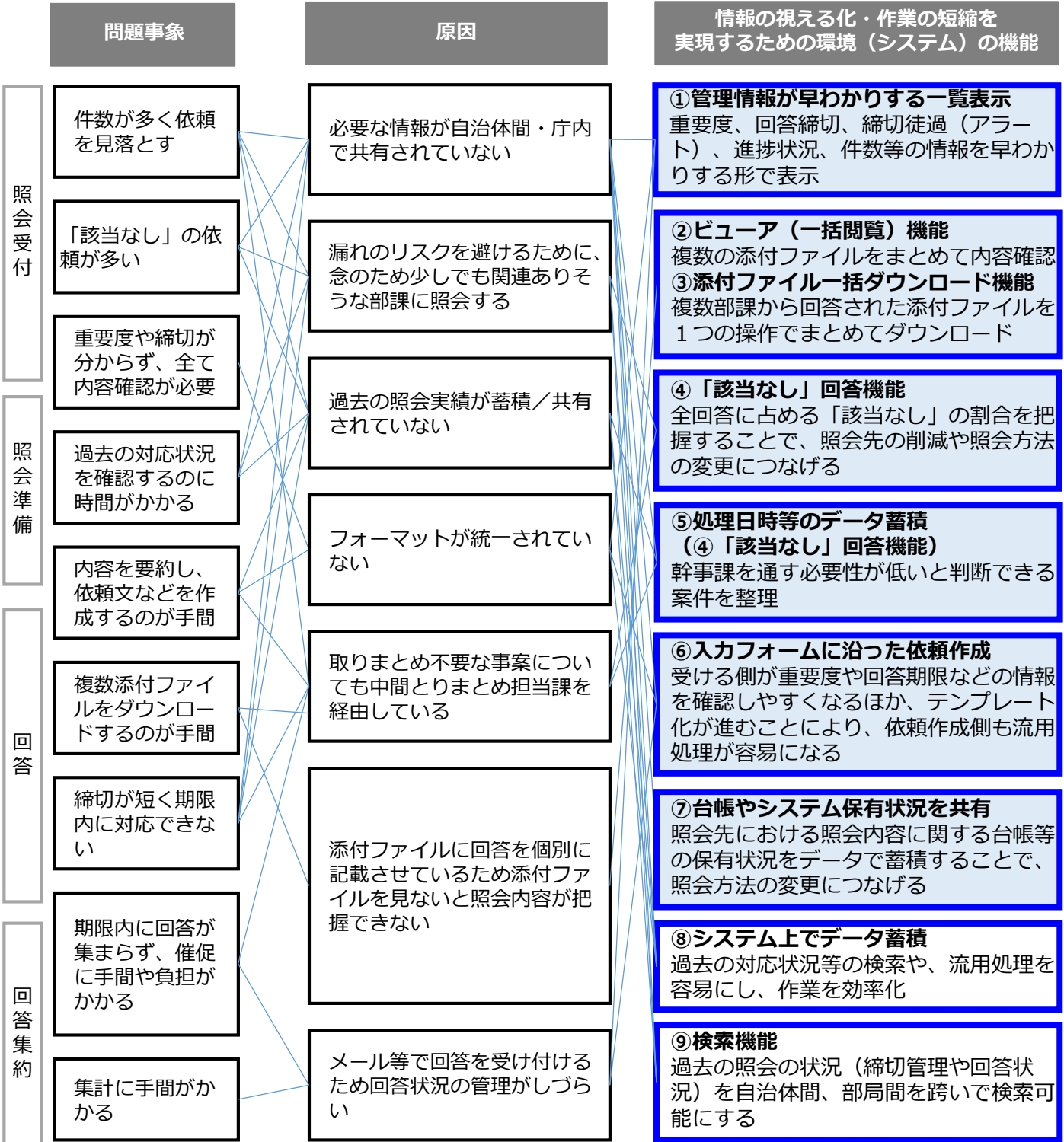
4. 4 導入モデルの検討

情報の見える化・作業の短縮

(環境（システム）の機能の具体化)

前ページの関係図においてハイライトされた内容にフォーカスし、「情報の見える化・作業の短縮」を実現するための環境に必要とされる具体的な機能を下記①～⑨にまとめた。今回構築した環境（システム）において特徴的な機能①～⑦について次ページから説明する。（⑧及び⑨の機能は、過去データの蓄積がないため、今回は未実装）

図4.10 各問題事象と原因、効率化に必要な機能まとめ



4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 4 導入モデルの検討

情報の見える化・作業の短縮 環境（システム）の機能説明

今回の実証実験において実装した主な機能（前ページに記載の機能①～⑦）について以下に説明する。

（機能①：管理情報が早わかりする一覧表示）

従来のメールやグループウェアを使った作業環境では、本文を読まないと重要性や回答の要否を判断することができず、また依頼先の状態は電話や別メールで確認する必要があり、業務管理をしやすいものとは言えなかった。

そこで、照会案件を一覧表示する画面（下図）において以下の情報を表示させる機能を実装した。

図4.11 一覧表示機能イメージ

A	種別	回答の要否を判断できる種別情報 ☑ 回答が必要（照会回答業務） 🔔 回答は不要（通知）
B	重要性	対応が必須か否かを判断できる重要性情報 ✉ 対応が必須 👁 対応は不要（単なる参考送付）
C	進捗	依頼受信後の処理状況を表示 『受信』：送付されたものについて未対応 『対応中』：担当者を割り当て、受付処理を行った状態 『転送』：受付処理後、別の所属（部内各課など）に依頼した状態
D	締切日時	回答期限を表示（期限が近いものから並び替えて表示することも可能）
E	状態	依頼の送付先の処理状況（回答済み、受領後未処理など）を表示 『受信』：送付されたものについて未対応 『対応中』：担当者を割り当て、受付処理を行った状態 『回答済』：すでに回答が提出された状態
F	締切アラート	締切当日の案件は黄色、締切を過ぎている案件は赤く表示

照会回答システム

A

B

C

現通知作成

D

E

F

個人返信

部署受信

発信

種別	重要	進捗	件名	締切日時	受信日時	担当者	状態	依頼先部署
		受信	【参考】会派要望の対応状況について		2022/01/29 19:36			
		受信	テレワーク端末、Web会議端末(固定式)に係るメンテナンス情報について		2022/01/29 19:39			
		受信	審議会、審査会等の新設、改廃の状況調べについて	2022/01/21 23:59	2022/01/29 19:41			
		受信	自治体専用チャットツール（LoGoチャット）の利用希望調査について	2022/01/28 23:59	2022/01/29 19:29			
		対応中	R3年12月分の貸出簿の提出について	2022/01/31 23:59	2022/01/29 19:15	総合政策課職員2		
		転送	AIチャットボットサービスに係るQAの新規追加等について	2022/02/02 23:59	2022/01/29 19:20	総合政策課職員1	回答済	行革分権課
							回答済	地域スポーツ課
							回答済	自転車新文化推...
							回答済	自転車新文化推...
							回答済	産業政策課
							該当なし	産業創出課

中間とりまとめ・照会先で確認
できる対応状況一覧画面

中間とりまとめ・照会先で確認
できる対応状況一覧画面

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 4 導入モデルの検討

情報の見える化・作業の短縮

環境（システム）の機能説明

（機能②：ビューア（一括閲覧）機能）

従来のメールやグループウェアを使った作業環境では、ファイルが添付されている場合、ファイルをダウンロードして対応するアプリを起動し、ファイルの内容を確認する必要があった。また、異なる形式のファイルが添付されている場合、それぞれのファイルを個別にダウンロードして、複数のアプリを起動する必要があり、職員の負荷となっていた。

そこで、本環境はビューワー機能を実装し、アプリケーションを起動することなく、本環境内で添付ファイルの内容を確認できるようにした。また、複数のファイルが添付されている場合に[参照ファイルを選択するためのサブウィンドウ](#)を設け、参照するファイルを容易に選択可能にした。

さらに、複数の添付ファイルのダウンロードが必要な場合もあることから、[一括ダウンロード](#)の機能を設け、1回の操作で複数の添付ファイルをまとめてダウンロードできるようにした。

これにより、複数ファイルが添付された照会において、ファイル参照およびファイルダウンロードについて、職員の作業時間を短縮することができる。

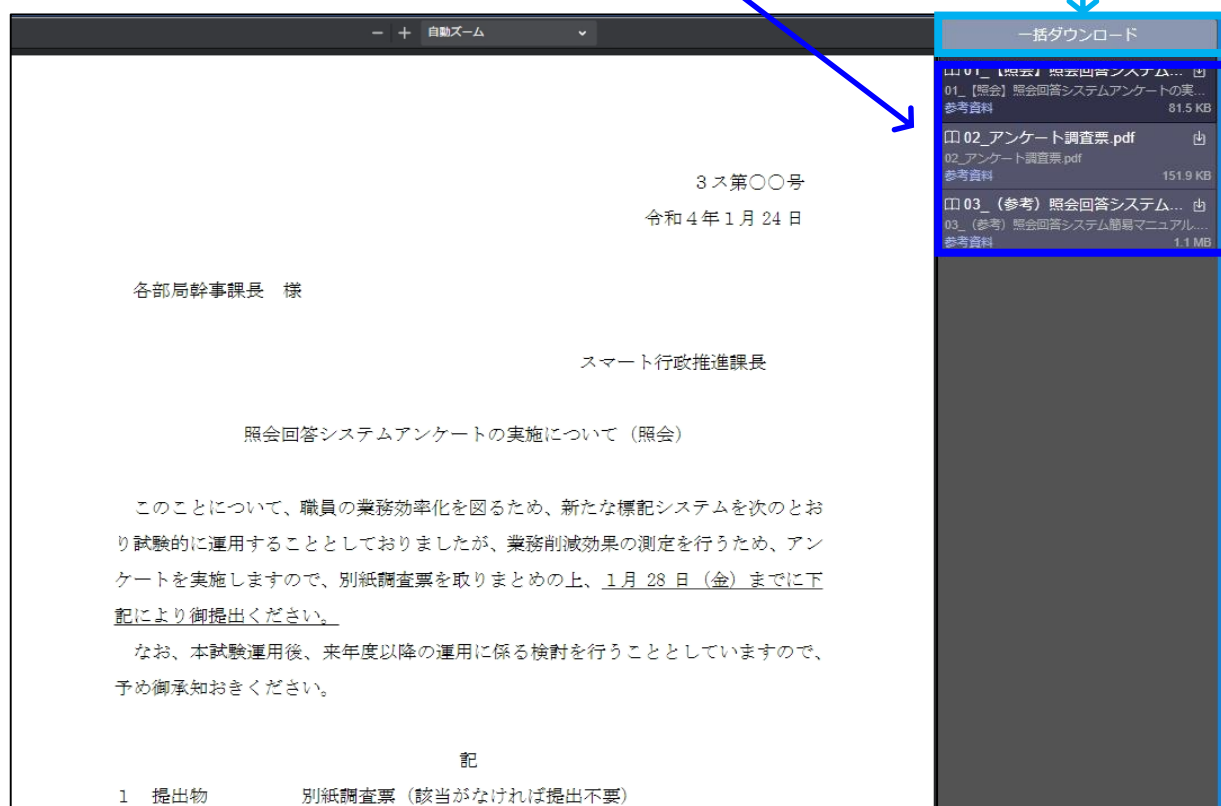


図4.12 ビューア（一括閲覧）機能イメージ

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 4 導入モデルの検討

情報の見える化・作業の短縮

環境（システム）の機能説明

（機能③：添付ファイル一括ダウンロード機能）

従来のメールやグループウェアを使った作業環境では、自分が照会元の立場であるとき、多数（例えば100以上）の照会先から添付ファイルを含む回答を受けた場合、全てのメールを個別に開いてファイルをダウンロードする必要があり、大きな手間となっていた。

そこで、本環境では同一の照会についての照会先からの回答を一覧表示し、全ての回答に添付されたファイルを1回の操作でまとめてダウンロードする機能を実装した。

これにより、照会先からファイルを添付して回答される場合、照会元職員の回答集約に掛ける作業時間を短縮できる。また、回答を集約する際には「②ダウンロードしたファイルの中身を集約する手間」もあげられるが、このシステムによる一括ダウンロードしたファイルをRPA等で自動化できる。

なお、回答を集約する際には、ダウンロードしたファイルの中身を集約する手間もあげられるが、本システムにより一括ダウンロードしたファイルをRPA等で自動化することで効率化を図ることが考えられる。

依頼登録内容

重要	部署	職員	回答進捗	回答日付	ファイル	
✉	行革分権課	行元	回答済	2022/01/25	行革分権課_回答.xlsx	表示 ダウンロード
✉	地域スポーツ課	鎌倉	回答済	2022/01/29	地域スポーツ課_回答.xlsx	表示 ダウンロード
✉	自転車新文化推進課	垣谷	回答済	2022/01/30	自転車新文化推進課_回答.xlsx	表示 ダウンロード
✉	産業政策課	赤堀	回答済	2022/01/31	産業政策課_回答.xlsx	表示 ダウンロード
✉	健康増進課	松本	該当なし	2022/01/31		
.	.	.	.	.	.	
.	.	.	.	.	.	
.	.	.	.	.	.	

図4.13 添付ファイル一括ダウンロード機能イメージ

（注） 前ページで説明した一括ダウンロード機能は、単一の通知に含まれる複数ファイルをまとめてダウンロードするもので、主に、回答を依頼された中間とりまとめや照会先の職員が利用する機能であり、本ページで説明するダウンロード機能は、ある照会に対応する複数の所属からの回答に添付されたファイルをまとめてダウンロードするもので、主に照会元の職員が利用する機能であり、両者は利用する場面も機能も異なる。

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 4 導入モデルの検討

情報の見える化・作業の短縮

環境（システム）の機能説明

（機能④：「該当なし」回答機能）

従来のメールやグループウェアを使った作業環境において、自分が照会先の職員であるとき、照会された内容が自課に無関係なものであった場合でも、基本的には、無関係（該当なし）であることを回答する必要があり、負担となる。

一方で、照会先において、明らかに自課とは無関係の照会であるため回答しなくてよいと判断した場合でも、照会元の職員には無関係であるか判断できないため、照会先にメールや電話で督促を行い、照会先の職員も対応せざるを得なくなるため、従来の環境では、無関係な照会についても、組織全体として負荷が生じていた。

また、仮に、照会先の部課の全てが無関係であることをメールで回答した場合であっても、メールの文面はまちまちであり、無関係であったことをデータ活用可能な形で蓄積できなかったため、後日、同様の照会先を行うとき、無関係な部課に再度照会を送ってしまっていた。

そこで、本環境においては、照会を受けたときの最初の画面に、「受付」か「該当なし」かを選択するUIを設け、自分に無関係な照会についてワンクリックで処理を完了できる機能を搭載した。

これにより、照会先の職員は自分に無関係な照会を一瞬で片付けることができる。一方、照会元の職員も、無関係であったために回答がないことを認識できるため、無用な督促をする必要もなくなる。さらに、無関係であった部課の情報をデータとして蓄積できるため、後日同様の照会を行う場合に、適切な照会先を選択することができる。

照会回答システム

対応種別

受付 該当なし

該当なしコメント

☑ スマート行政推進課 スマート行政推進課職員3 さんからの照会内容【依頼】 ▲

宛先回答期限	2022/02/04 23:59
締切日時	2022/02/10 12:00
件名	情報システムの全体最適化に係る個別システムの現状調査
本文	各幹事課ご担当者さま お世話になります。例年実施している情報システムの全体最適化を推進するための基礎資料となる各個別システムの現状調査（棚卸調査）を行いますので、 ご対応のほどを、各幹事課の担当職員よりお願いいたします。

図4.14 「該当なし」回答機能イメージ

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 4 導入モデルの検討

情報の見える化・作業の短縮 環境（システム）の機能説明

（機能⑤：処理日時等のデータ蓄積）

照会元の職員は、照会の期限を設定するとき、回答に必要と思われる期間を踏まえて、過去の経験や、調査のボリューム、同様の照会の情報等を参考にして設定しているが、必ずしも適正な期限が設定できているとは言えない。

例えば、適正な期限よりも短く設定した場合、照会先の職員は期限内に回答を揃えるために所属内での調整に大きな労力をかけることになり、期限に遅れる所属が多ければ、照会元の職員は督促の負荷が増え、照会先の職員も督促の対応が必要になる。このように、適正な期限を設定することは、組織全体の効率において重要なファクターとなる。

そこで、本環境においては、下記のとおり照会の進捗が分かる情報を蓄積する機能を搭載した。

表4.3 システムにおいてデータ蓄積する処理日時

照会元	（中間とりまとめへの）照会依頼日
	中間とりまとめからの回答日
	照会作業の完了日
中間とりまとめ	（照会先への）転送日
	照会先からの回答日
	（照会元への）回答日
照会先	中間とりまとめへの回答日

この機能により、それぞれの照会について、照会元、中間とりまとめ、照会先の所属が処理するのに要した時間（日数）のデータが蓄積され、後日、同様の照会を行う場合に、当該データを参考に期限等を設定できる。

また、過去に実施した照会において、中間とりまとめによる処理時間が極めて短い場合には、中間とりまとめにおいて確認や調整等を行っていないものと推測できるため、当該照会において中間とりまとめの経由を省略することを検討する上での判断材料になる。

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 4 導入モデルの検討

情報の見える化・作業の短縮

環境（システム）の機能説明

（機能⑥：入力フォームに沿った依頼作成）

3. 5（第3章5節）における依頼文書の比較を通じて、自治体間はもとより、単一自治体内であってもフォーマットにバラツキがあることがわかった。

そこで、下記のとおり、入力フォーマットを定め、職員がフォーマットに沿って入力する形式とした。これにより、記載漏れを防ぎ、かつ各情報が常に同じ順番（位置）に表示されるため、読み手（中間とりまとめ・照会先の職員）にとって、理解しやすい表示とすることができる。

図4.15 依頼作成フォームイメージ

【新規作成】照会回答

□ テンプレート選択

□ 依頼流用

宛先

地域スポーツ課

保健福祉課

産業政策課

農政課

土木管理課

回答必須

参考送付

回答必須

参考送付

回答必須

参考送付

回答必須

参考送付

回答必須

参考送付

宛先選択

宛先回答期限

2022/02/02

□

12:00

⊗

🕒

締切日時

2022/02/08

□

23:59

⊗

🕒

件名

中四国ブロック情報管理主管課長会議の開催等について

✓

本文

中四国ブロック情報管理主管課長会議事務局から、標記について以下のとおり依頼がありましたので、関係各部署においては、以下の議題の回答を「別紙1」に記入のうえ、2月2日（水）午前中までに御提出ください。

✓

摘要

○中四国ブロック情報管理主管課長会議の概要

1 日時 令和4年2月3日（木）13:30~16:00

2 場所 スマート行政推進課本室ミーティングスペース（Web会議）

3 議題 （1）各県提出議題による協議
（2）意見交換
（3）その他

属性

臨時調査

ファイル添付

#	表示名	ファイル名	サイズ	追加
1	開催通知.docx	開催通知.docx	8.6 KB	変更 🗑
2	提出議題一覧.xlsx	提出議題一覧.xlsx	51.3 KB	変更 🗑
3	【別紙1】議題回答.xlsx	【別紙1】議題回答.xlsx	14.4 KB	変更 🗑

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 4 導入モデルの検討

情報の見える化・作業の短縮

環境（システム）の機能説明

（機能⑦：台帳やシステム保有状況を共有）

前述の通り、照会先の担当職員が作業を行う画面に下図のようなユーザーインターフェース（UI）を設け、台帳やシステム保有状況の情報を蓄積する。既存の台帳やシステムがある場合は、台帳やシステムの概要も記載してもらう。

これにより、照会元の職員は、照会先の部課で利用される台帳やシステムの存在を知ることができるので、パターンAの適用可能性を検討することができる。

図4.16 台帳・システム等保有状況確認機能イメージ

既存の台帳・システムの活用やDBの構築による効率化が可能か？ ☒ はい ☐ いいえ

台帳やシステムの概要を記載ください

（導入モデルの検討のまとめ）

ここまで、パターンA～Cを判定するための環境構築と情報の見える化・作業の短縮という2つの観点で導入モデルの検討を行った。前者により、パターン判定のためのデータ蓄積の準備が整い、後者により、作業プロセスの効率化を図る準備ができたと言える。

ここからは作業の短縮の観点から実証実験を行い、定量評価・定性評価を行う。

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 5 検証結果

情報の見える化、作業の短縮

今年度実際に実施した照会業務について、以下の条件により照会回答システムを用いて実証実験を行い、定量評価・定性評価を実施した。

実施条件

- ・ 実施環境：インターネット環境
- ・ 使用データ：今年度実施した下記照会において使用した照会・回答データ
- ・ 作業者：（照会元）担当課各 1 名
（幹事課） 2 部局の幹事課各 1 名
（照会先） 2 部局内の課室における照会処理担当者各 1 名
- ・ 作業手順：照会元担当者がシステム上で依頼を作成し、従来と同様の送付先に依頼を発出（幹事課を経由しない場合は、照会先の担当課に直接発出）
- ・ 検証範囲：照会元の依頼発出から、照会元に回答が提出され、データ集約が行われるまでの各作業プロセス
（ただし、今回のシステム上で実施しない決裁プロセスは対象外とし、処理時間に増減は発生しないものとする。）
- ・ 評価方法：各作業者において、システムで処理した場合の作業時間と前回実施した業務量ヒアリングで確認した従来の作業時間を比較し、どの程度削減できたかを評価

（実証実験対象業務）

照会案件	幹事課経由の有無	通常の照会実施方法
テレワーク（在宅勤務）の実施状況調査	無	グループウェア（回覧板）
AIチャットボットサービスに係るQAの新規追加等について	有	
情報システムの全体最適化に係る個別システムの現状調査	有	
自治体専用チャットツールの利用希望調査について	無	
各部局が所管する構想・計画・指針等について	有	
「えひめ発の改革提言」について	有	

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 5 検証結果

情報の見える化、作業の短縮 作業時間の短縮（全体）

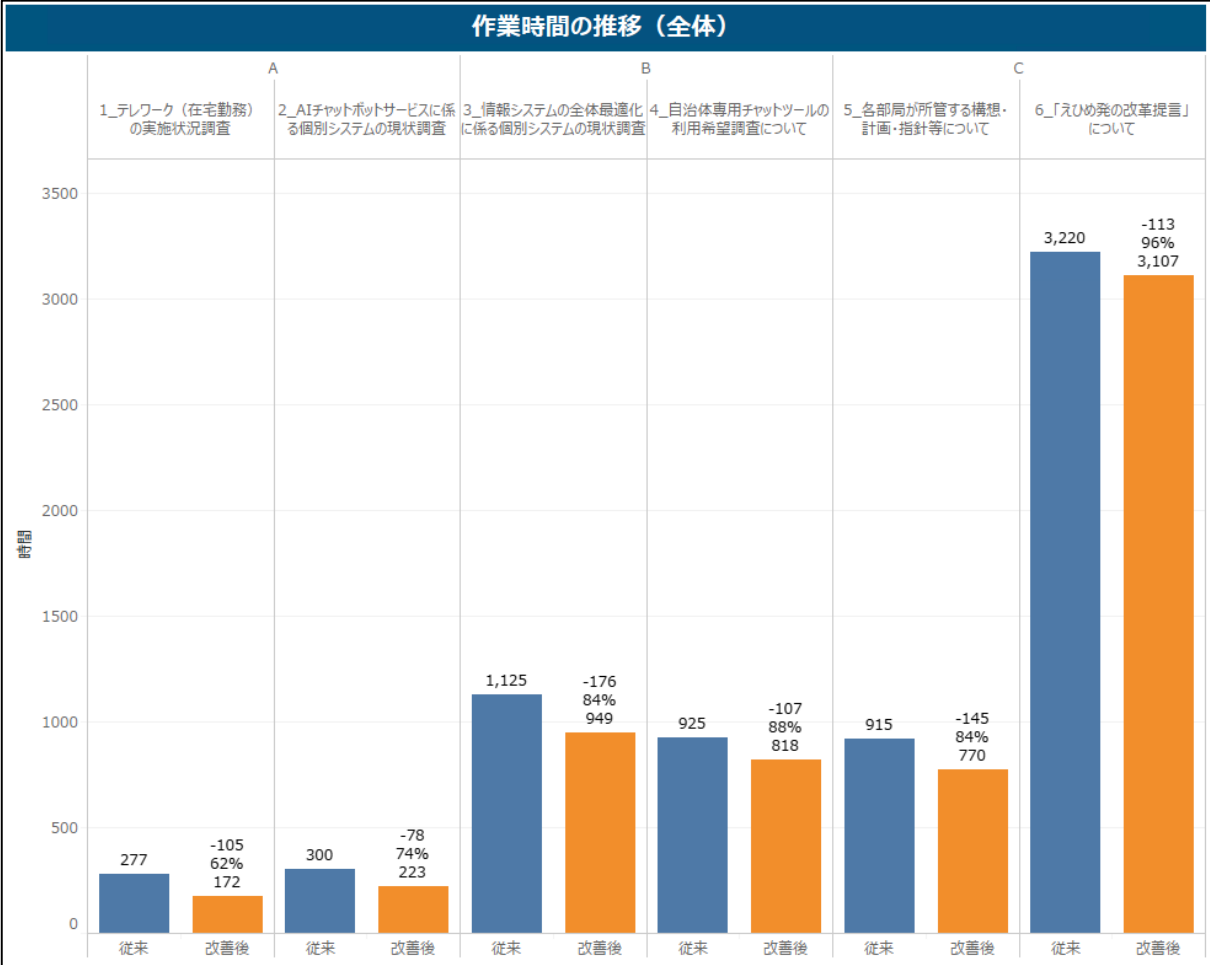
以下の業務についてシステムを用いて実証実験を行った。

表4.4 実証実験対象業務

対象業務パターン	対 象 業 務
A	テレワーク（在宅勤務）の実施状況調査
	AIチャットボットサービスに係るQAの新規追加等について
B	情報システムの全体最適化に係る個別システムの現状調査
	自治体専用チャットツールの利用希望調査について
C	各部局が所管する構想・計画・指針等について
	「えひめ発の改革提言」について

各対象業務について、「照会元－中間とりまとめ－照会先」全体の作業時間の推移をシステム導入前後で確認したところ、システム導入後では約4～38%（作業時間ベース：78～176分）削減されると推定された。

図4.17 システム導入による業務量削減効果（全体）



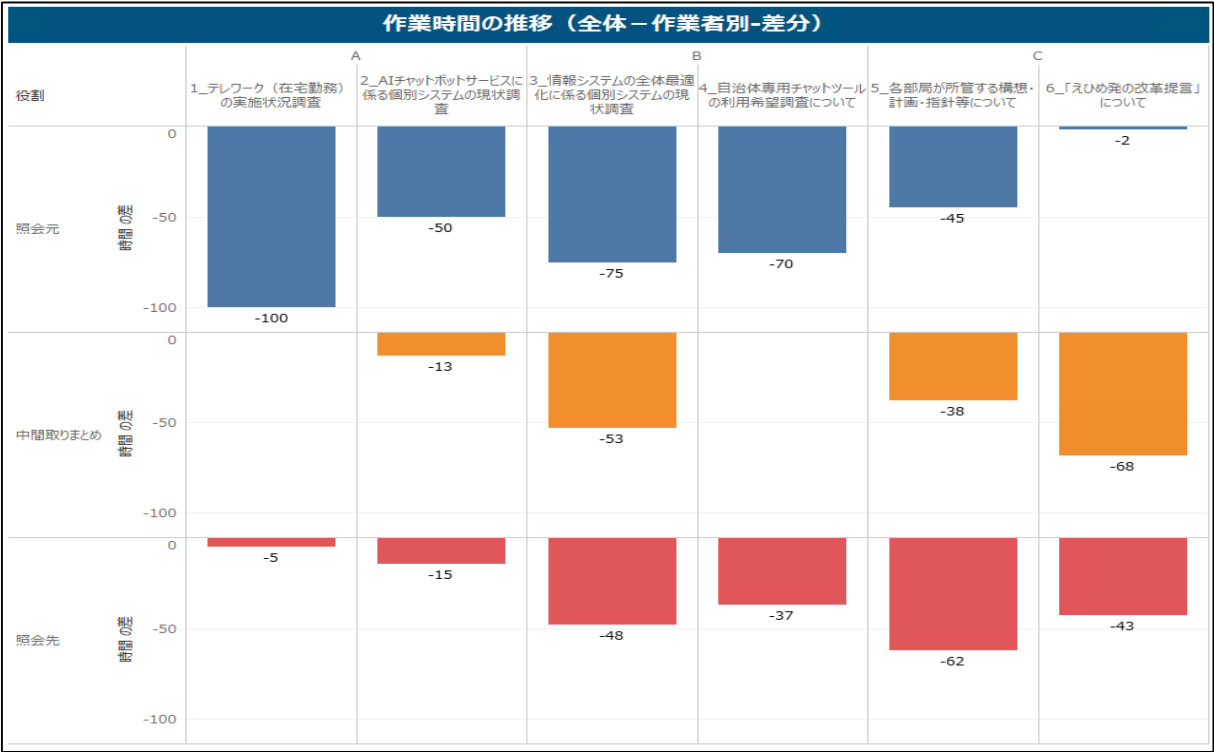
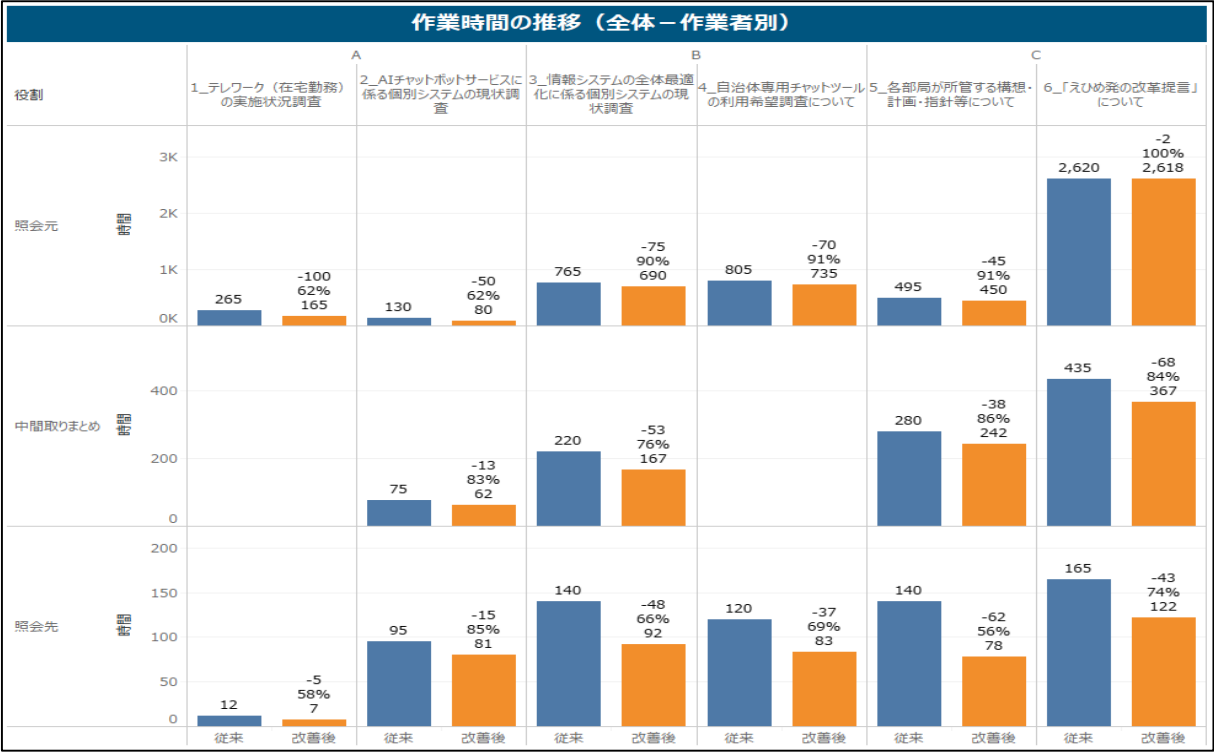
4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 5 検証結果

情報の見える化、作業の短縮

作業時間の短縮（全体・作業別）

各対象業務について、作業（照会元・中間とりまとめ・照会先）別の作業時間をシステム導入前後で確認したところ、導入後では、照会元で約0～38%（作業時間ベース：0～100分）、中間とりまとめで約24～34%（同：12～68分）、照会先で約25～44%（同：5～62分）削減されると推計された。



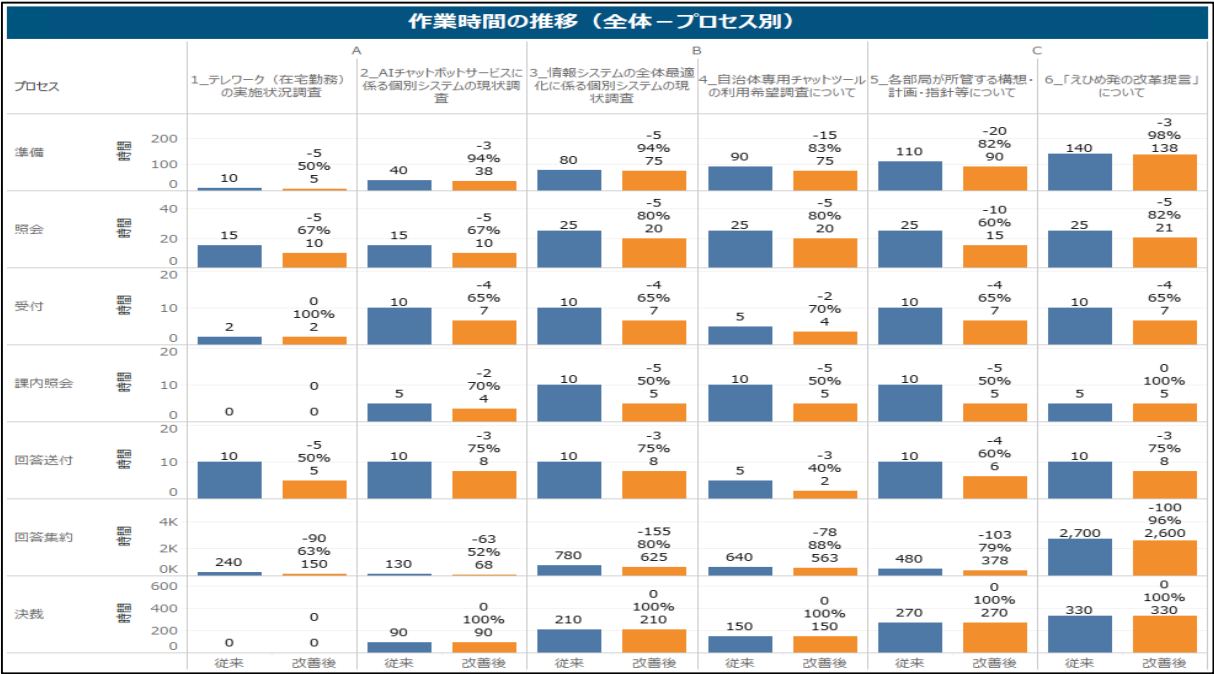
上段 図4.18 (1) システム導入による業務量削減効果（作業者別）
下段 図4.18 (2) システム導入による業務量削減効果（作業別差分）

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

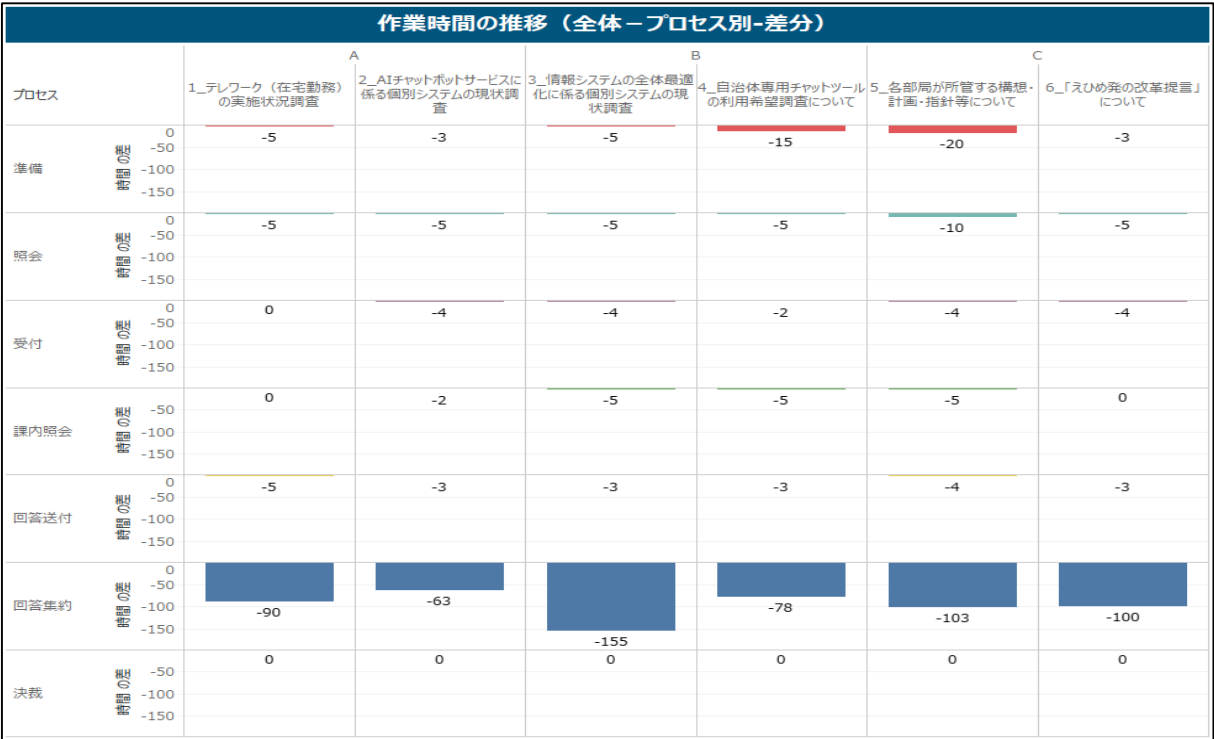
4. 5 検証結果

情報の見える化、作業の短縮 作業時間の短縮（全体・プロセス別）

各対象業務について、作業のプロセス別の作業時間の推移をシステム導入前後で確認したところ、システム導入後では、準備で約2～50%（作業時間ベース：3～20分）、照会で約17～40%（同：3～10分）、受付で約0～35%（同：0～4分）、課内照会で約0～50%（同：0～5分）、回答送付で約20～60%（同：2～5分）、回答集約で約4～20%（同：64～155分）削減されると推計された。いずれの業務でも、「回答集約」の削減時間が最も多くなると推計された。



※「決裁」の削減率が全て0%であるのは、今回の実証では実装しておらず推計していないため。



上段 図4.19 (1) システム導入による業務量削減効果（プロセス別）
下段 図4.19 (2) システム導入による業務量削減効果（プロセス別差分）

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

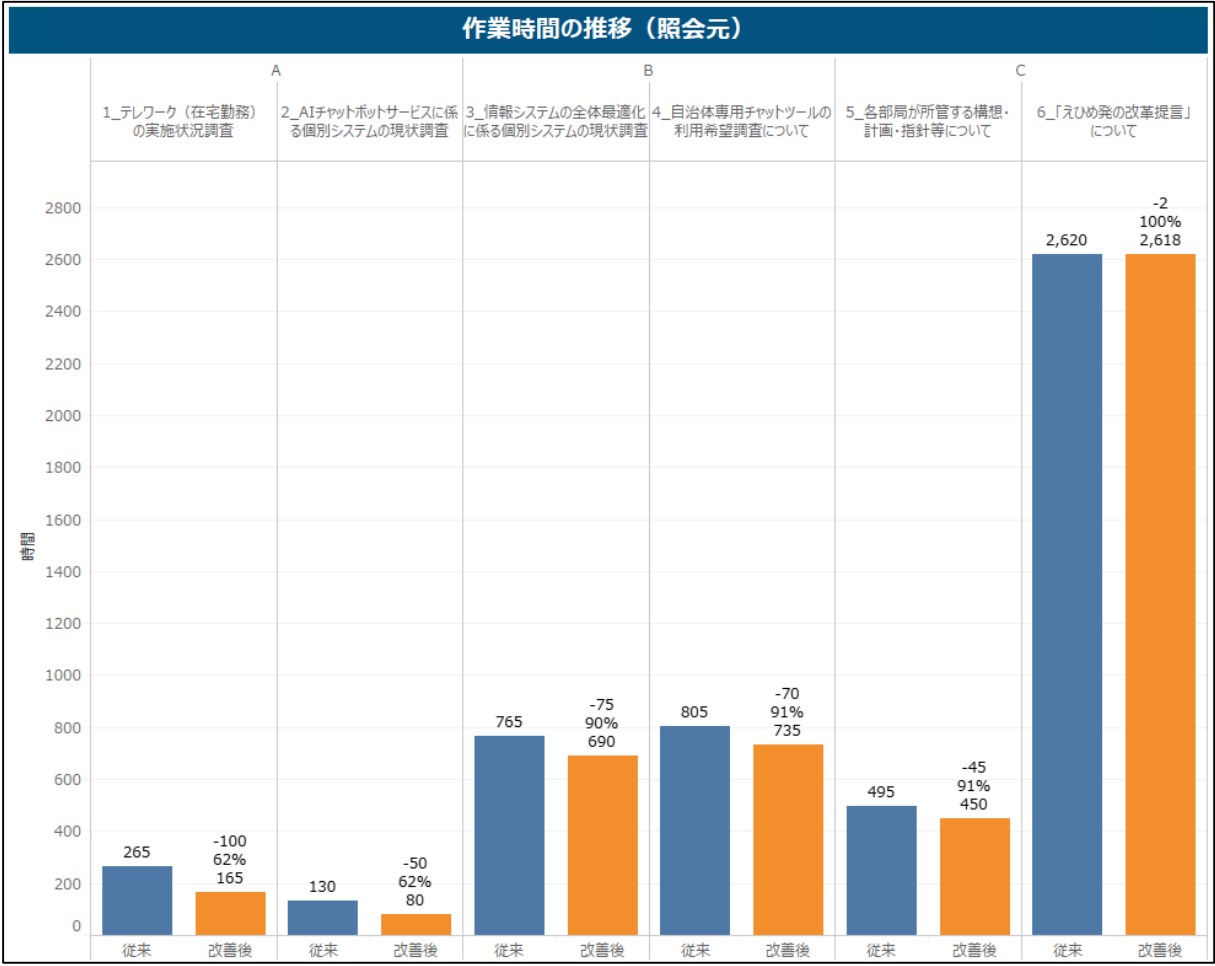
4. 5 検証結果

情報の見える化、作業の短縮 作業時間の短縮（照会元）

続いて、各作業者（照会元・中間とりまとめ・照会先）ごとに、それぞれの対象業務の作業時間をシステム導入前後で確認した。

「照会元」については、システム導入後では、約0～38%（作業時間ベース：0～100分）削減されると推計され、パターンAの「1.テレワーク（在宅勤務）の実施状況調査」の削減時間（100分）が、最も多くなると推計された。

図4.20 システム導入による業務量削減効果（照会元）



4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 5 検証結果

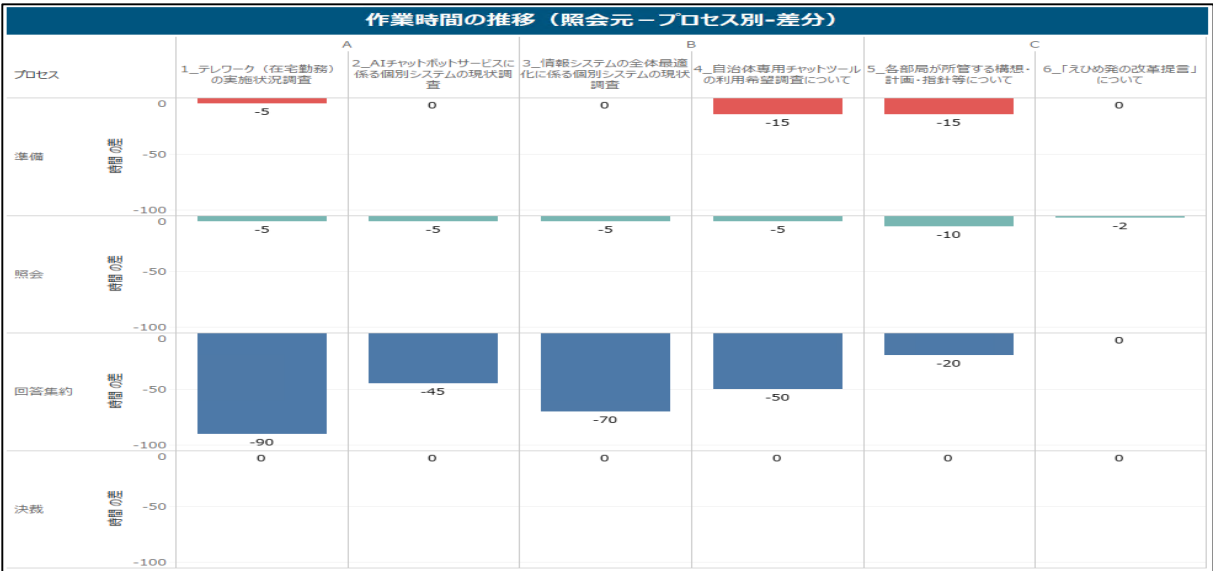
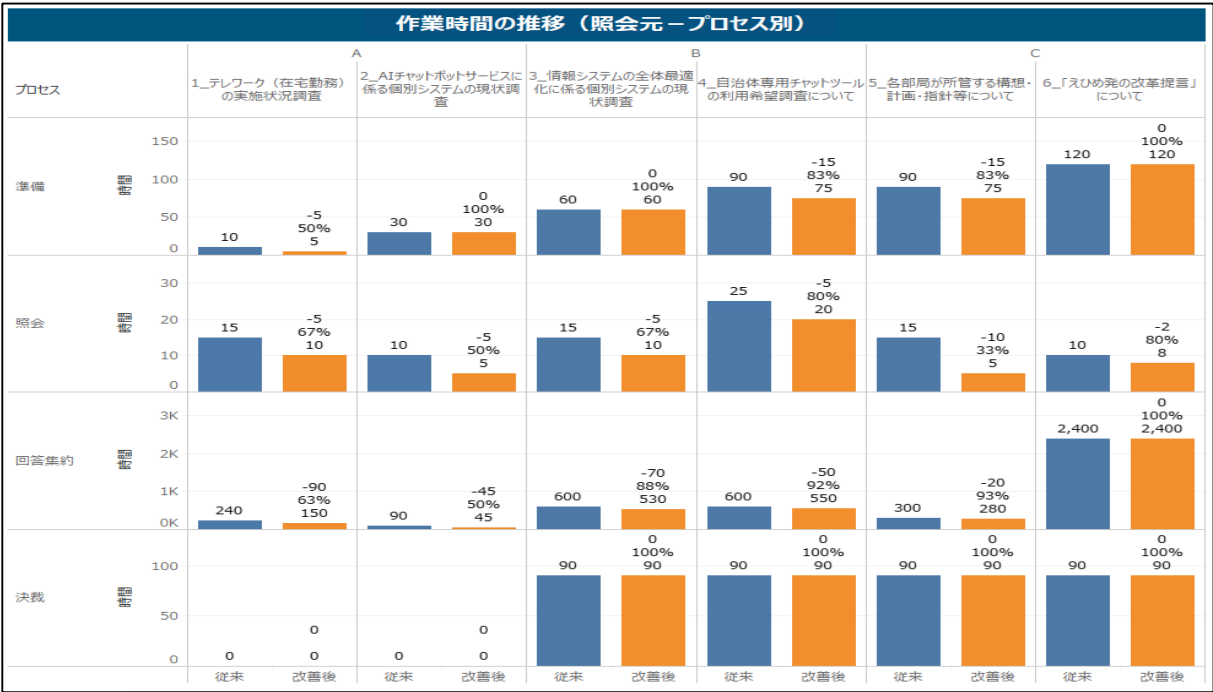
情報の見える化、作業の短縮

作業時間の短縮（照会元・プロセス別）

各対象業務について、プロセス別の作業時間をシステム導入前後で確認したところ、システム導入後では、準備で約0～50%（作業時間ベース：0～15分）、照会で約20～67%（同：2～10分）、回答集約で約0～50%（同：0～90分）、決裁で約0%（同：0分）削減されると推計された。

※「決裁」の削減率が全て0%なのは、今回の実証では実装しておらず推計していないため。

ほとんどの対象業務で、「回答集約」の削減時間が最も多くなると推計されたが、これは照会元が行う「回答集約」作業では、未提出の所属の確認や督促、調査様式のダウンロード等に多くの時間を要していたのに対し、進捗管理（締切アラート・自動督促）や一括ダウンロード等の機能により、削減時間が多くなったためである。



上段 図4.21 (1) システム導入による業務量削減効果（照会元プロセス別）
下段 図4.21 (2) システム導入による業務量削減効果（照会元プロセス別差分）

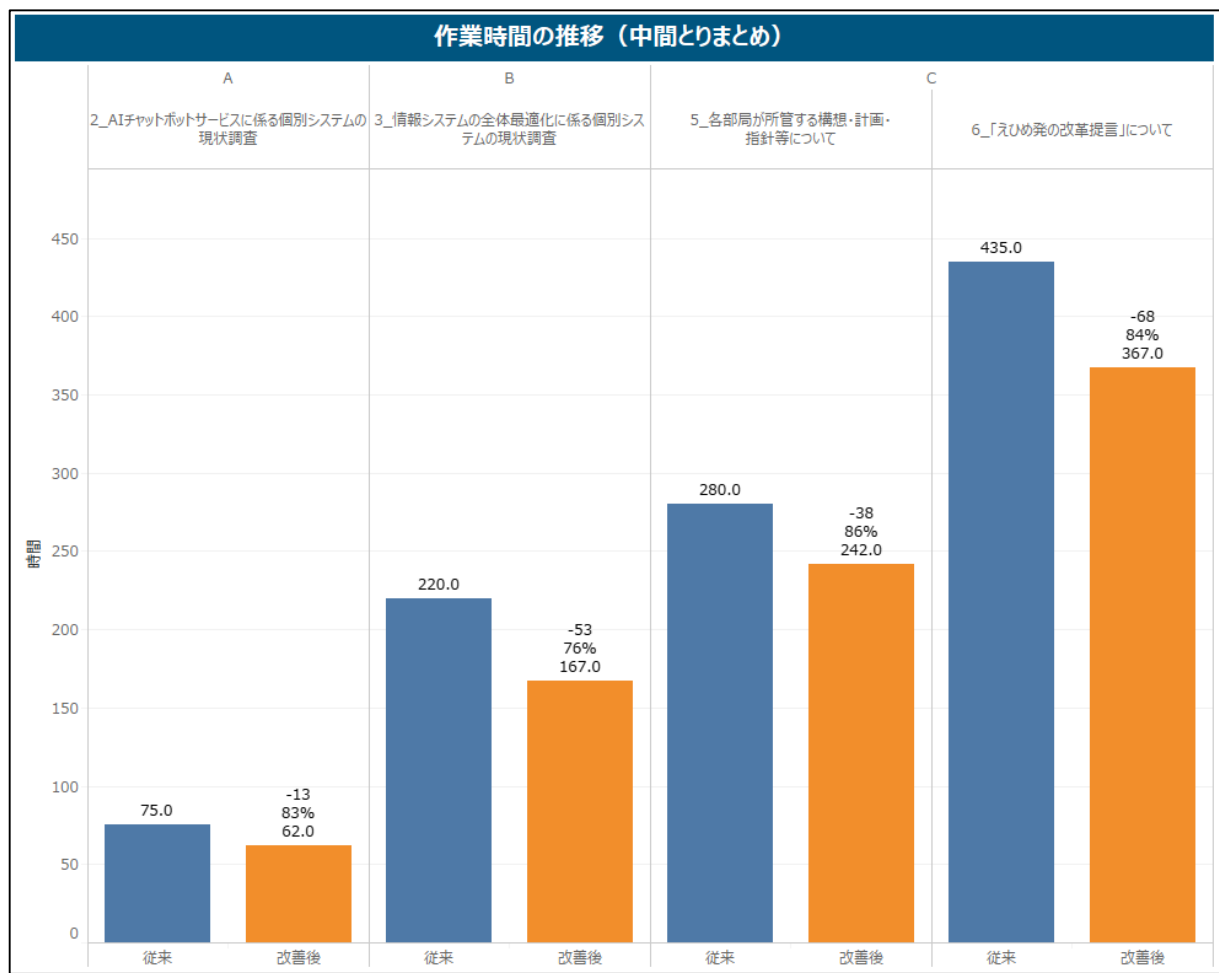
4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 5 検証結果

情報の見える化、作業の短縮 作業時間の短縮（中間とりまとめ・全体）

「中間とりまとめ」については、システム導入後では、約14～24%（作業時間ベース：13～68分）削減されると推計され、パターンCの「6.『えひめ発の改革提言』について」の削減時間が、最も多くなった。

図4.22 システム導入による業務量削減効果（中間とりまとめ）



4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 5 検証結果

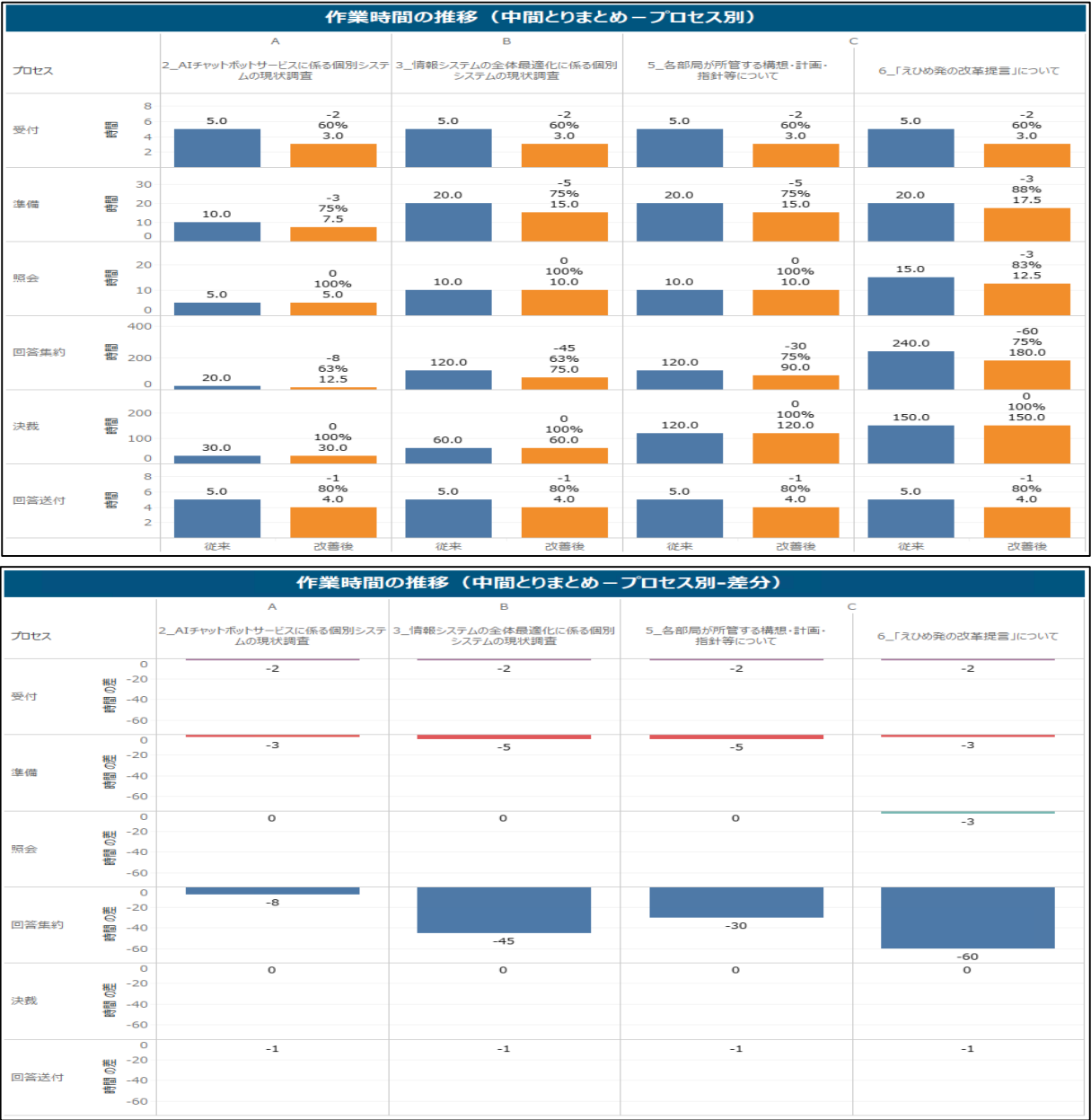
情報の見える化、作業の短縮

作業時間の短縮（中間とりまとめ・プロセス別）

「中間とりまとめ」の各対象業務について、プロセス別の作業時間をシステム導入前後で確認したところ、システム導入後では、受付で約40%（作業時間ベース：2分）、準備で約12~25%（同：3~5分）、照会で約0~17%（同：0~3分）、回答集約で約25~37%（同：8~60分）、決裁で約0%（同：0分）、回答送付で約20%（同：1分）削減されると推計された。

※「決裁」の削減率が全て0%なのは、今回の実証では実装しておらず推計していないため。

いずれの対象業務においても、「回答集約」の削減時間が最も多くなると推計されたが、これは、照会元と同様、中間とりまとめが行う「回答集約」の作業においても、進捗管理（締切アラート・自動督促）や一括ダウンロードなどの機能が有効であったためである。



上段 図4.23（1） システム導入による業務量削減効果（中間とりまとめプロセス別）
下段 図4.23（2） システム導入による業務量削減効果（中間とりまとめプロセス別差分）

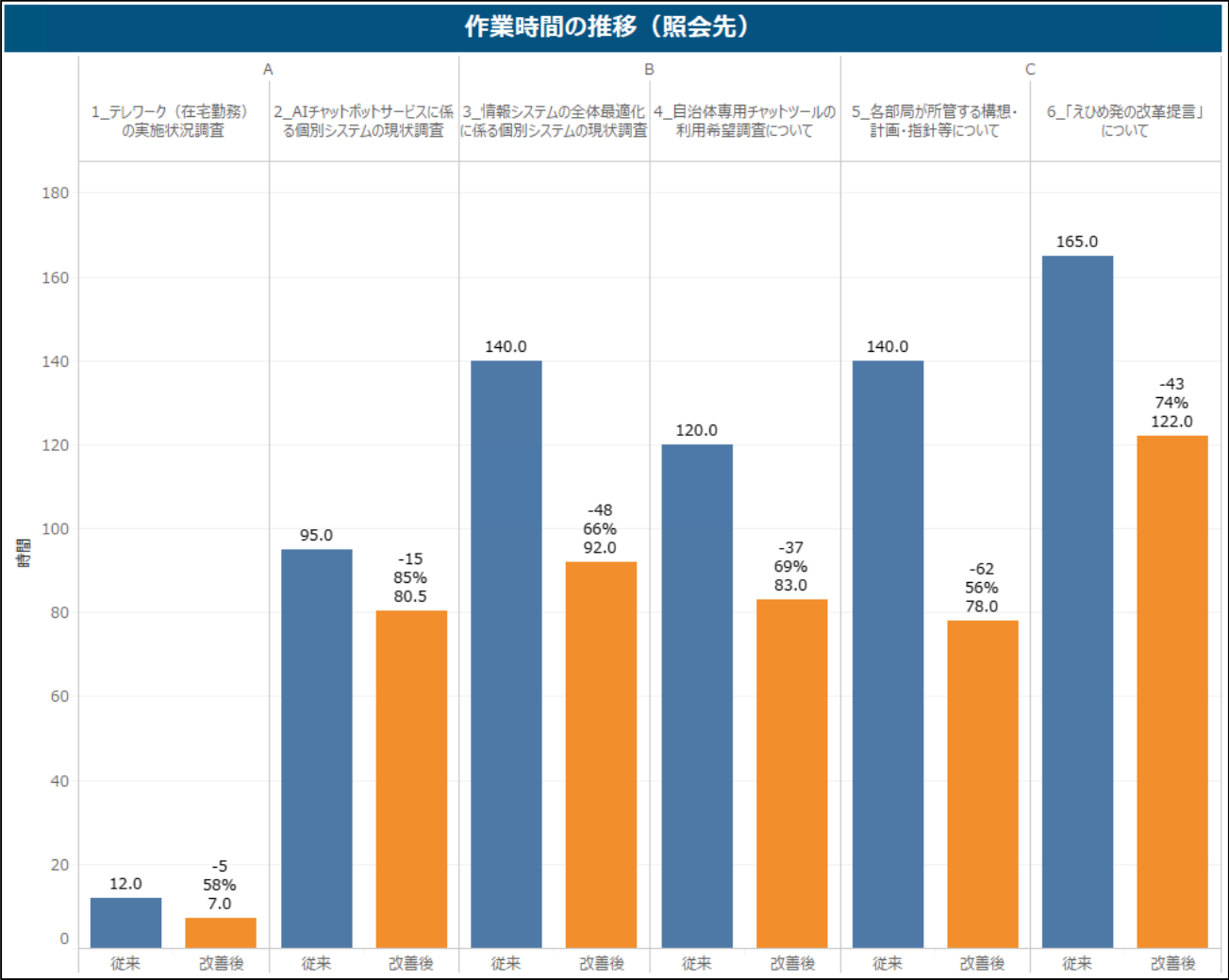
4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 5 検証結果

情報の見える化、作業の短縮 作業時間の短縮（照会先・全体）

「照会先」については、システム導入後では、約15～44%（作業時間ベース：5～62分）削減されると推計され、パターンCの「5.各部局が所管する構想・計画・指針等について」の削減時間が、最も多くなった。

図4.24 システム導入による業務量削減効果（照会先）



4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 5 検証結果 情報の見える化、作業の短縮

作業時間の短縮（照会先・プロセス別）

「照会先」の各対象業務について、プロセス別の作業時間をシステム導入前後で確認したところ、システム導入後では、受付で約0～30%（作業時間ベース：0～2分）、課内照会で約0～50%（同：0～5分）、回答集約で約50～87%（同：10～53分）、決裁で約0%（同：0分）、回答送付で約30～60%（同：2～5分）削減されると推計された。

※「決裁」の削減率が全て0%なのは、今回の実証では実装しておらず推計していないため。

ほとんどの対象業務で「回答集約」の削減時間が最も多くなると推計されたが、「照会先」が行う課内の「回答集約」作業において、ビューアやファイルの一括ダウンロード、該当なし回答などの機能が有効であったためである。



上段 図4.25（1） システム導入による業務量削減効果（照会先プロセス別）
下段 図4.25（2） システム導入による業務量削減効果（照会先プロセス別差分）

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

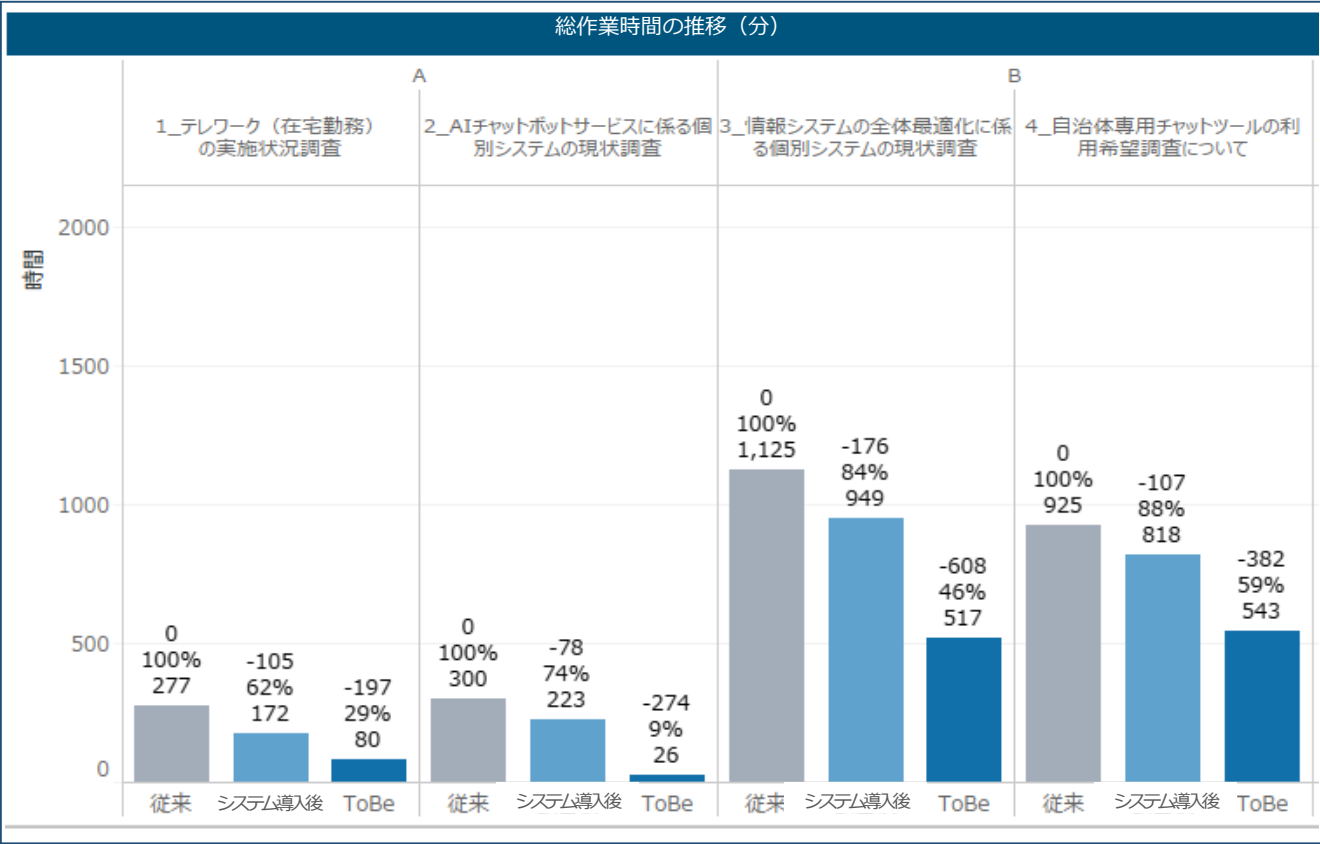
4. 5 検証結果

情報の見える化、作業の短縮 作業時間の短縮（業務フローの改善・全体）

パターンA、Bの各対象業務について、各パターンに即した業務フローに変更することにより不要となった作業プロセスの時間を除き、照会元における集約作業を効率化※した状態での「照会元－中間とりまとめ－照会先」全体の作業時間について試算を行った。業務フロー改善後（下図：ToBe）は、パターンAでは71～91%（作業時間ベース：197～274分）、パターンBでは41～54%（作業時間ベース：382～608分）程度削減されると推定された。

※照会元における集約作業時間の削減率は、令和2年度自治体行政スマートプロジェクト（愛媛県グループ（市区町村モデル））において確認した、Webアンケートを用いた照会側の業務量削減効果（約47%）を適用

図4.26 業務フロー改善による業務量削減効果（全体）



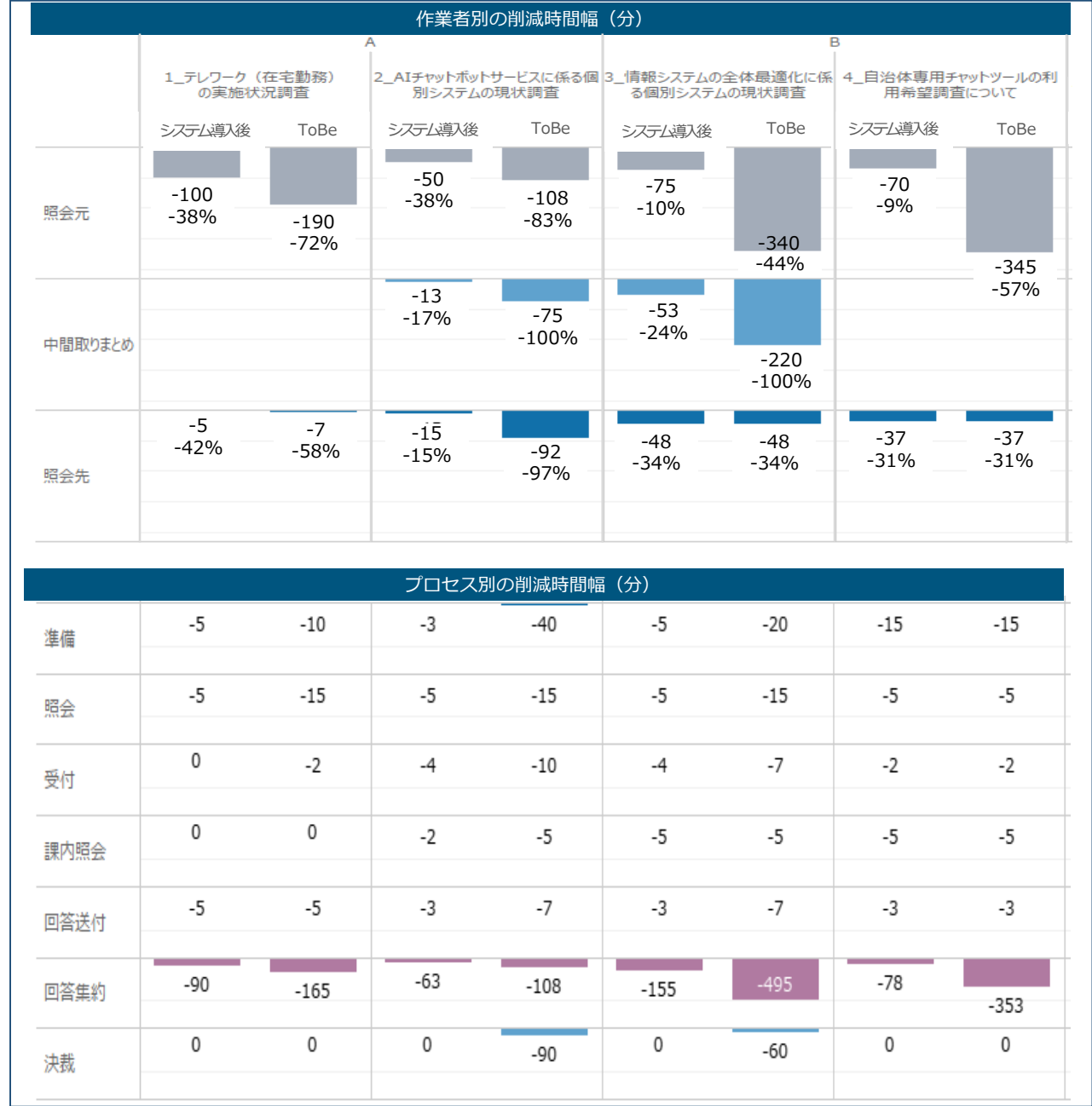
4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 5 検証結果 情報の見える化、作業の短縮

作業時間の短縮（業務フローの改善・作業者/プロセス別）

パターンA、Bの各対象業務について、作業者（照会元・中間とりまとめ・照会先）別及びプロセス別の削減時間をシステム導入後と業務フロー改善後（下図：ToBe）で比較したところ、業務フロー改善後では、照会元で34～48%（作業時間ベース：58～275分）、中間とりまとめで76～83%（同：62～167分）、照会先で0～82%（同：0～77分）程度、作業時間の更なる削減が可能と推計された。

プロセス別で見ると、すべての対象業務で「回答集約」の削減時間が最も多くなっているほか、決裁等の時間についても大幅に削減できると推計されたが、これは回答集約に適したツールの活用により集約作業の更なる効率化が図られたほか、従来経由していた中間とりまとめにおける作業時間が削減されたためである。



上段 図4.27（1） 業務フロー改善による業務量削減効果（作業者別）
下段 図4.27（2） 業務フロー改善による業務量削減効果（プロセス別）

4. 5 検証結果

効果の定性的な検証

実証実験に参加した7課10名の職員に対し、先に整理した問題事象・課題に対する施策の効果に対してアンケートを実施した。下図①、②に、効果をポイント化し、ヒートマップにまとめた。

照会先における処理状況の可視化、複数ファイルの一括ダウンロード・ビューア（一括閲覧）といった機能について、ユーザー（職員）の評価が高いことが分かる。

図4.28 問題事象に対する効果

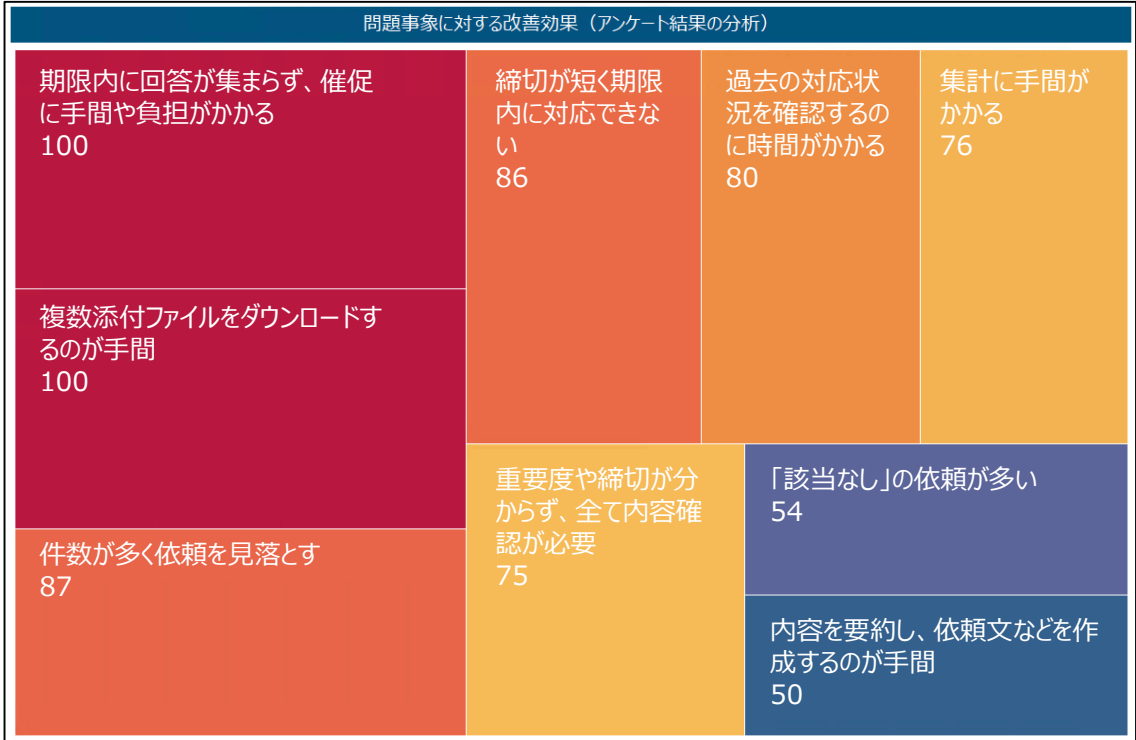
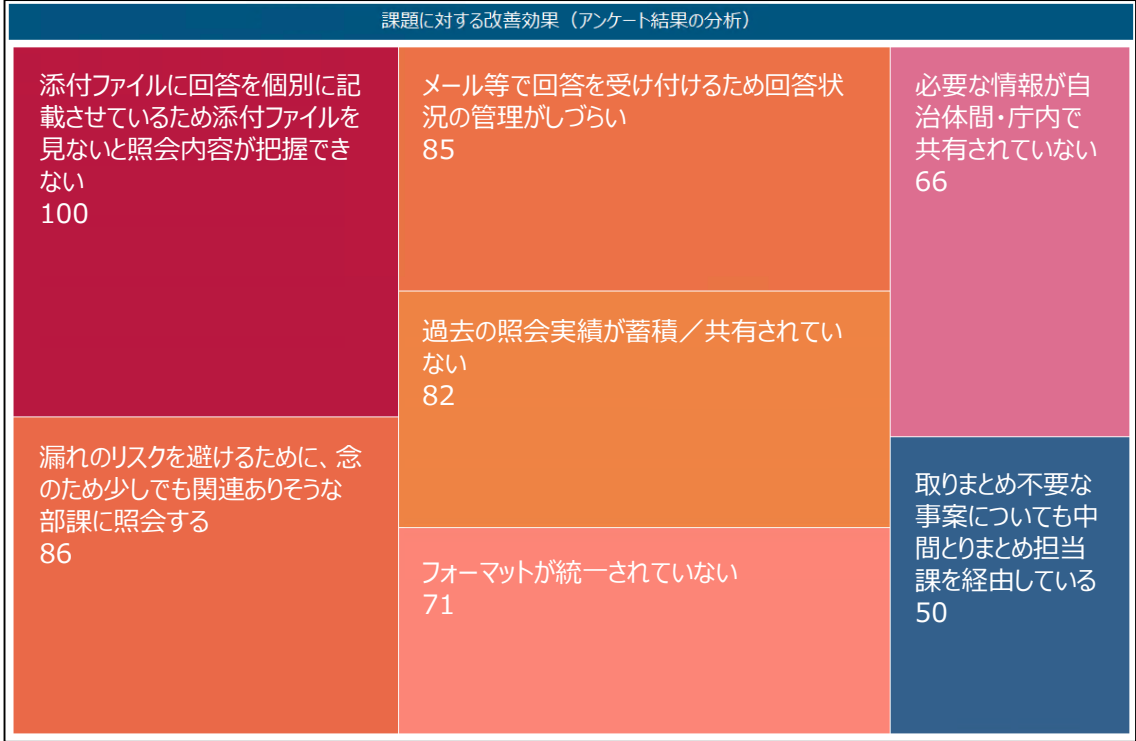


図4.29 課題に対する効果



4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 6 効果計測

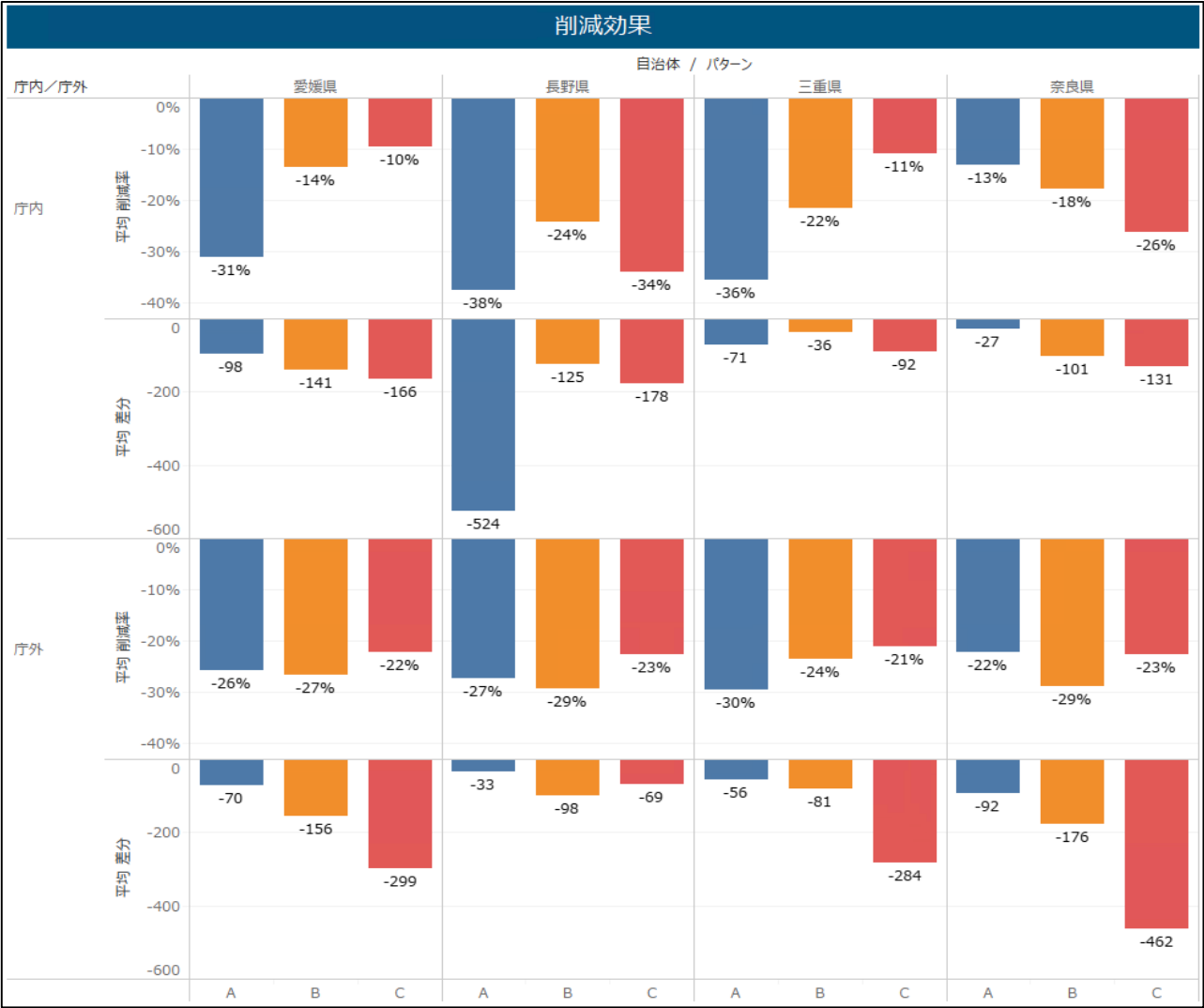
他県における効果の検証

今回愛媛県において行った実証の結果を基に、他県の現状に対する推定効果の算出と、定性効果の検証を行った。

各団体への実証効果の適用

愛媛県におけるプロセス別の削減率を各県の作業時間に反映させた場合の削減率と削減幅の試算値は以下のとおりとなった。案件によりバラツキはあるものの、平均20～30%の負荷軽減効果が見込まれる。

図4.30 実証効果適用による各県の削減率と削減幅



4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 6 効果計測

付随する定性効果等

今回、愛媛県が先行して実証したシステムについて、各県の担当課においても機能等を確認した結果、以下のような意見があった。

【現状と比べて効率化された点（抜粋）】

- ・従来は個別の問い合わせに頼るしかなかった照会先の進捗状況の可視化により、期限まで放置されるという事態を未然に防ぐことができるほか、次回照会時の適切な期限設定に役立てることが可能
- ・対応すべき案件が一覧表示されることにより、見落としや処理漏れの防止につながる
- ・重要度表示フラグにより、対応の緊急性がわかり、業務の平準化が可能
- ・システム化することにより、RPAやVBAマクロ等の活用によるリマンドメール送付や、回答が届いたタイミングでの取りまとめ表への転記等、人間がすべき作業をさらに軽減できる可能性が広がる
- ・過去のデータを流用することによる作業の省力化が可能

【課題や不便と感じた点（抜粋）】

- ・国からの照会の場合、国からは一斉調査システムで照会を受け、庁内向けを今回のシステムで行うとなれば、二つのシステムを使い分けることになり現状よりも負荷が増大することを懸念
- ・照会先に、様式ダウンロード → 回答記入 → 回答アップロード という作業をさせるよりも、Webアンケートにして回答フォームのリンクを記載したり、ファイルサーバーの場所を示して直接回答様式を保存してもらう方が照会側、回答側ともに楽なケースもあるため、パターンA、Bへの移行が適切に行われるためのルールの周知徹底と、各パターンにおけるシステムの利用方法・連携について検討が必要
- ・実際の照会作業においては、問合せや回答修正のやり取りも多く発生するため、チャットとの連携機能や修正対応用の機能があると良い

4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 6 効果計測 (住民基本台帳業務等の庁外連絡調整における作業モデルの検討)

庁内における検証結果を基に、住民基本台帳業務等の庁外連絡調整における作業モデルの検討を行った。

前述のとおり庁内と庁外で作業フローは共通しており、庁内同様、情報の見える化、作業の短縮の施策を行う必要があるが、現在既に運用されているシステムとして、総務省が実施する連絡調整業務用の調査・照会（一斉調査）システムがあることから、本システムの活用をベースに検討した。

<総務省の調査・照会（一斉調査）システム活用による効果の検討>

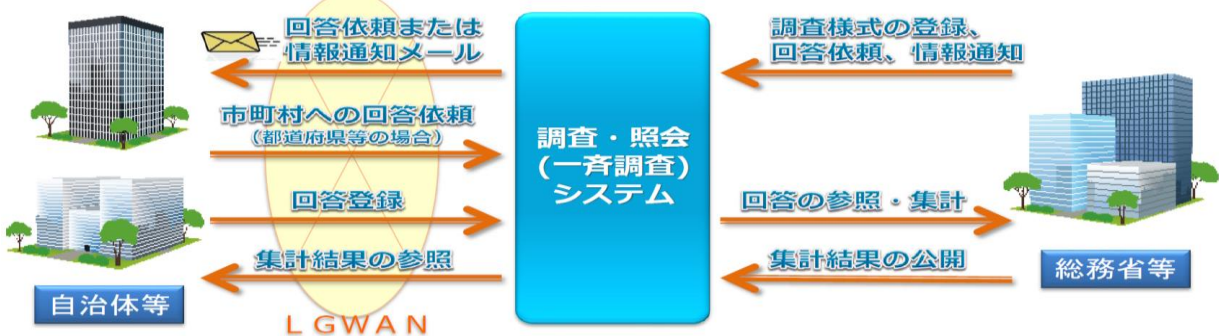
○調査・照会（一斉調査）システムは、国・都道府県・市区町村がLGWAN環境で利用でき、今回の実証においても効果が確認された「管理情報の一覧表示」や「一括ダウンロード」等の機能を複数備えている。

(p67で示したシステムに必要とする機能①～⑨の対応状況は以下のとおり)

	①管理情報の一覧表示	②ビューア(一括閲覧)	③添付ファイル一括ダウンロード	④「該当なし」回答	⑤処理日時等のデータ蓄積	⑥入力フォームに沿った依頼作成	⑦台帳等保有状況を共有	⑧システム上でデータ蓄積	⑨検索機能
一斉調査システム	○	×	○	△ (フォームで作成可能)	○	○	×	○	×

- また、回答フォームを作成することにより自動集計できる機能や、国がとりまとめた集計結果を都道府県や市区町村が参照できる機能も備えている。
- 以上のことから、本システムの活用により国や自治体間の連絡調整作業において効率化を図ることができると考えられるが、現状は国からの通知・照会が同システムで届く場合とメールで届く場合が混在している。また、都道府県-市区町村間でも独自に利用が可能であるが、十分に活用されていない。
- そこで、今後は一斉調査システムに登録されている業務に係る担当者間での連絡調整における同システムの利用促進を図るとともに、上記回答フォーム作成機能や、今回検討した各パターンに応じた他のICTツール等の活用を前提として、業務フローの改善についても検討を進めることが重要であるとする。
- 一斉調査システムの利用促進に当たり、通知や依頼の発出をどのような手段で行うかは、発出元となる国や都道府県が選択するため、各団体で同システムの利用に係るルール策定や、担当者への周知徹底を行う必要がある。

図4.31 総務省調査・照会（一斉調査）システム（総務省システム説明資料より）



4 AI、RPA等のICTを活用した業務プロセス構築

4. 6 効果計測

今回の取り組みの中で得られた成果

照会業務のパターン判定のための環境構築及び情報の見える化、作業の短縮にフォーカスした検証等を通じて、下記の成果を確認することができた。

①パターン判定のための環境構築

上流側（照会元）の取組みとして、E C R Sに基づき業務の流れそのものを変えるために照会回答事案の類型化に取り組み、データを蓄積することによりパターンの判定が行えることを実証した。これにより、画一的なやり方で実施していた照会回答について、負荷の小さなパターン（前述のパターンAやB）を適用することで40～90%の負荷軽減（業務改善）を図ることができた。

②情報の見える化、作業短縮

現状では、庁外の団体間、庁内所属間を問わず、メールやグループウェアの機能を使って照会業務を行うのが一般的であり、照会先の処理状況が把握できないことや添付ファイルの確認・保存の手間、締切管理の負担などの問題を抱えているが、照会先の処理状況の把握や添付ファイルの一括閲覧、一括ダウンロードなど「情報の見える化、作業の短縮」を図るための環境（システム）を構築することで、20～30%の負荷軽減（業務改善）を図ることができた。

このことから、従来のやり方において負荷軽減を図りつつ、データ蓄積を進め、データを活用してより多くの事案に負荷の小さなパターンを適用することで業務改善効果を高めていくことが可能であり、今回試行したようなデータを活用して上流側（照会元）で仕事のやり方を変えるアプローチが、今後の業務改善において重要と考える。

今後の課題

今後の課題としては、下記の事項が挙げられる

- ①データ活用について単一自治体での取組みには限界があり、大きな業務改善効果につなげるためには、複数自治体をまたいだデータ蓄積・データ共有が必要である。具体的には、総務省の一斉調査システムのような、国や各自治体が同一のシステム上で処理できる環境の活用や、全国規模で業務フローや業務量のデータを共有し、自治体職員がデータに基づいて業務改善について議論できる場の充実を進めていく必要がある。
- ②今回の実証実験では、専用環境（システム）を構築して実施したが、ICTの活用についても、特に規模の小さな自治体では財政面やICT人材の不足により単独での取組みにはハードルが高い。都道府県が旗振役となり、市区町村と連携した共同開発や共同調達を促進する必要がある。