

自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト

報告書

令和7年7月

山形県酒田市

【先駆的モデル】

目次

1. 事業概要	2
1.1 本市の概要	2
1.2 事業目的	2
1.3 事業概要	3
2. 目指す姿・改革全体の KPI	4
2.1 フロントヤード改革により目指す姿	4
2.2 改革全体の KPI	6
3. モデルプロジェクトのスケジュール	8
4. 庁内の推進体制	9
5. 現状分析・課題抽出の取組、対象手続の選定	10
6. 業務フロー（BPR）	17
6.1 業務フロー（改革前）	17
6.2 業務フロー（改革後）	18
7. 課題解決に向けた取組の選定	20
7.1 窓口予約	20
7.2 書かないワンストップ窓口	23
7.3 オンライン相談	26
7.4 各種 KPI の進捗管理	27
8. データフロー	31
9. 効果検証	32
10. KPI の達成状況	33
11. 費用対効果の検証	36
11.1 効果試算の条件	36
11.2 効果の試算	37
12. 改革の効果・さらなる業務改善の検討	38
12.1 フロントヤードの改善	38
12.2 バックヤードの改善	40
12.3 市民への広報	43
12.4 継続的な改善	45
13. 今年度の取組における課題、今後の見通し	50
13.1 オンライン予約率の低迷	50
13.2 出生スマート窓口の利用率の低迷	53
13.3 バックヤードのダブルトラック解消	54

1. 事業概要

1.1 本市の概要

本市は、人口 93,102 人、高齢化率 38.07%（令和 7 年 3 月 31 日時点）の市である。地理的には、山形県の日本海沿岸に位置し、山林が 63.8%を占めているほか、県内唯一の有人離島である飛島がある。

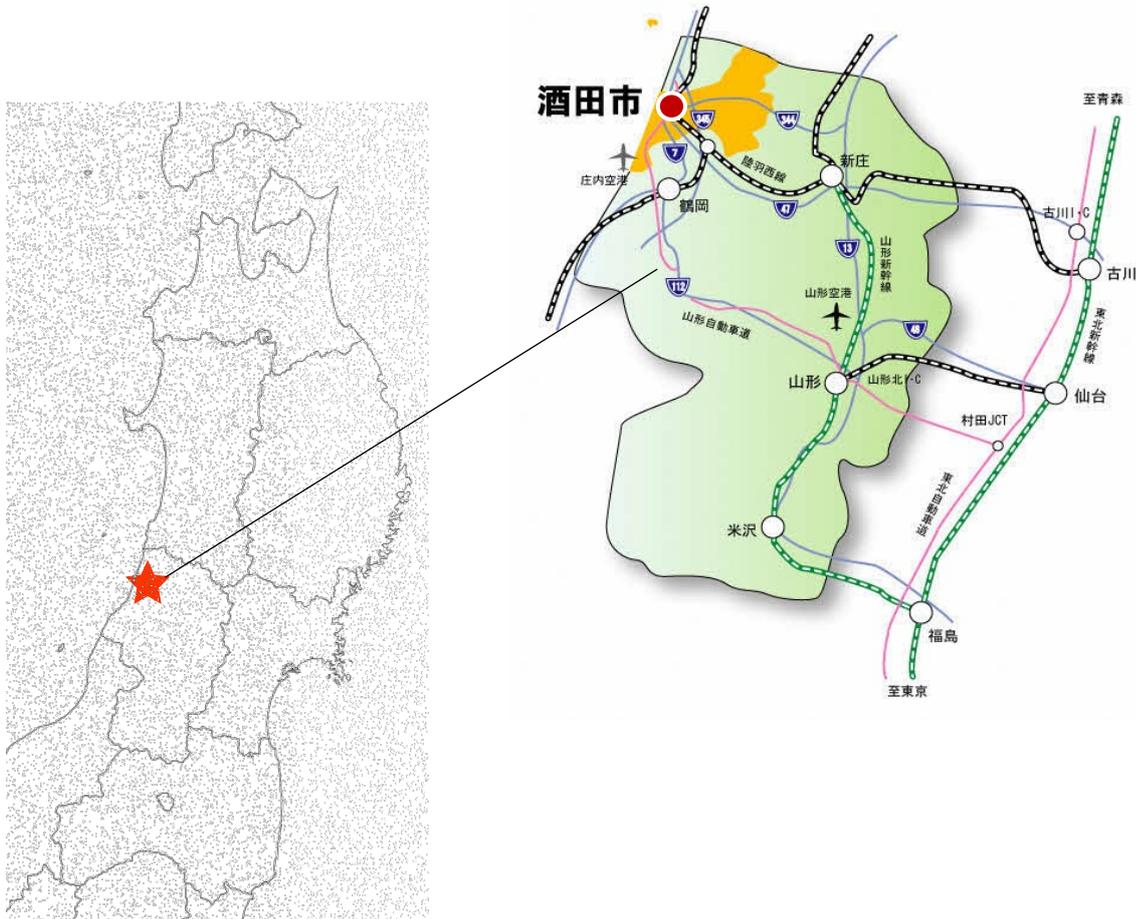


図 1.酒田市位置図

1.2 事業目的

本市では、令和 2 年度からデジタル変革に取り組み、オンライン申請可能手続の拡大・クレジットカードを用いたオンライン上での手数料支払いの導入、手続検索ツールの導入などに取り組んできた。

一方で、それらがバラバラな取り組みとなっていたため、窓口利用者にとってそれほど利便性が向上せず、職員はチャンネルごとにバックヤード処理が異なることから確認の手間が増大するなどの課題が生じていた。本市では、デジタルツールの導入による事務作業の削減効果を、市民一人ひとりに寄り添うサービス提供に充てることを目指していたが、本末転倒な状態となっている。

そのため、利用者にとって真に利便性が向上する個別ツールのシームレスな連携と、職員の業務負担軽減を同時に実現することで、支援を必要とする方へのサービスを向上させる必要がある。

また、業務効率化の観点では、国立社会保障・人口問題研究所の推計では 2020 年国勢調査で高齢化率 36.2%であったものが、2040 年には 44%まで増加すると試算されている。生産年齢割合の減少と高

齢化率の増加により、市税等の減少と歳出に占める扶助費の割合が高まることが予測される。こうしたことから、酒田市では職員数適正化方針では、令和9年度の職員数を令和3年度比で61人削減する目標を掲げており、職員数が減少する中で良質なサービスを提供するためには、フロントヤード業務における定型的な部分をツール活用で自動化し、生産性を上げる必要がある。

本事業では、「ユーザー中心かつ支援が必要な方のためのサービス提供」と「フロントヤード部門の生産性向上」を、ツールのログデータ・インタビューやアンケートを用いた市民の行動分析とサービスデザインの手法を用いて実現し、窓口サービスの持続可能性とフロントヤード改革の継続性を両立するモデルの構築を目的とする。

1.3 事業概要

(1) フロントヤードの改革内容

「市民も喜び、職員にも優しい窓口」をコンセプトに、市民のデジタルリテラシーに合わせて最適化された導線で手続を行える窓口を目指す。具体的には、以下の内容を実施する。

- ・ オンライン申請時は来庁よりも便利で申請データが業務システムに自動反映されることにより職員も楽になることを目指す。
- ・ 来庁時は市民が迷わない・書かない・手続が漏れない窓口の実現を目指す。
- ・ 職員側も申請がデータで行われることで入力処理が自動化されるうえ、業務システム内で関係部署をまたいだ情報連携がされることでバックヤード処理が楽になることを目指す。
- ・ 手続を行う前段階では自身の置かれた状況を整理できない、どのような制度があるかわからないといった市民側の課題があることから、オンライン相談を実施する。

本事業では、他の手続への拡張性を考慮し、出生及び死亡に関する手続をモデルケースとして実証実験を行う。また、健康福祉分野のオンライン相談の実証実験も行う。

(2) 継続的改善に向けた取り組み

フロントヤード改革で導入したツールの各種ログデータをダッシュボード化するほか、プロセスマイニングデータ利用して内部業務システムのログデータから業務時間や業務フローの分析を行う。業務の改善にあたり、ユーザー中心の考え方を重視するため、窓口利用者へのインタビュー、市民アンケート、職員の窓口体験を実施、ペルソナとカスタマージャーニーマップの更新を行う。

分析データ、ペルソナ、カスタマージャーニーマップを基礎データとして企画部署、窓口部署及び行革関係部署で組織するフロントヤード改革ワーキングでさらなる改善案を検討する。改善案の検討の際は、既存サービスの業務フロー図とデータ分析の結果をもとに検討し、ボトルネックとなる業務を特定し、徹底的なBPRを行う。

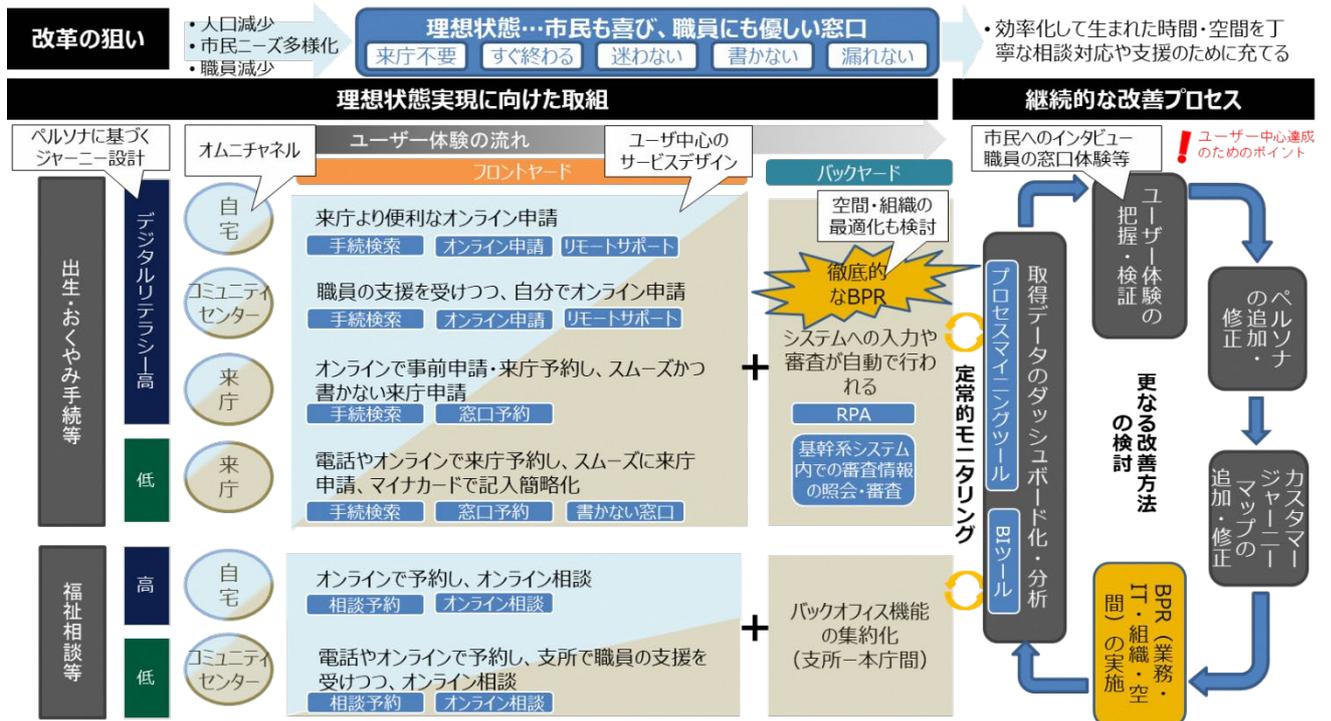


図 2.事業概要

2. 目指す姿・改革全体の KPI

2.1 フロントヤード改革により目指す姿

サービスデザインの実践により市役所の都合によって行政サービスの提供方法が決まるのではなく、自治体規模が縮小する中でもユーザー中心の考え方によって設計されたサービス提供を実現したいと考えており、ユーザー中心の考えに立った市民も喜び職員にも優しい窓口を実現する。

自宅、コミュニティセンター、来庁など市民が複数のチャネルから自身の都合に合わせて選択できるようにするとともに、オンラインでの申請と来庁がシームレスにつながる状態とすることで、申請情報はデータ化され、RPA ツール等で基幹システムへの入力まで自動化する。このバックヤード部分のデータ入力方式が一本化されることで複数チャネルが存在してもバックヤードも含めた全体最適化を実現する。

また、フロントサービスの改善が継続的に行われる状態を実現する。具体的には、ユーザー（市民）の行動観察から作成されるペルソナやカスタマージャーニーマップとログなどのデータを活用してサービス設計と KPI の設定がされたフロントヤードサービスの提供である。短いスパンでは、データに基づいて各窓口で自発的に業務改善が行われ、年単位などの長いスパンでは各窓口が連携してユーザー目線での窓口体験がブラッシュアップされた状態を目指す。

これらの実現により、人口減少や職員数が減少しても「市民も喜び、職員にも優しい窓口」の実現を目指す。

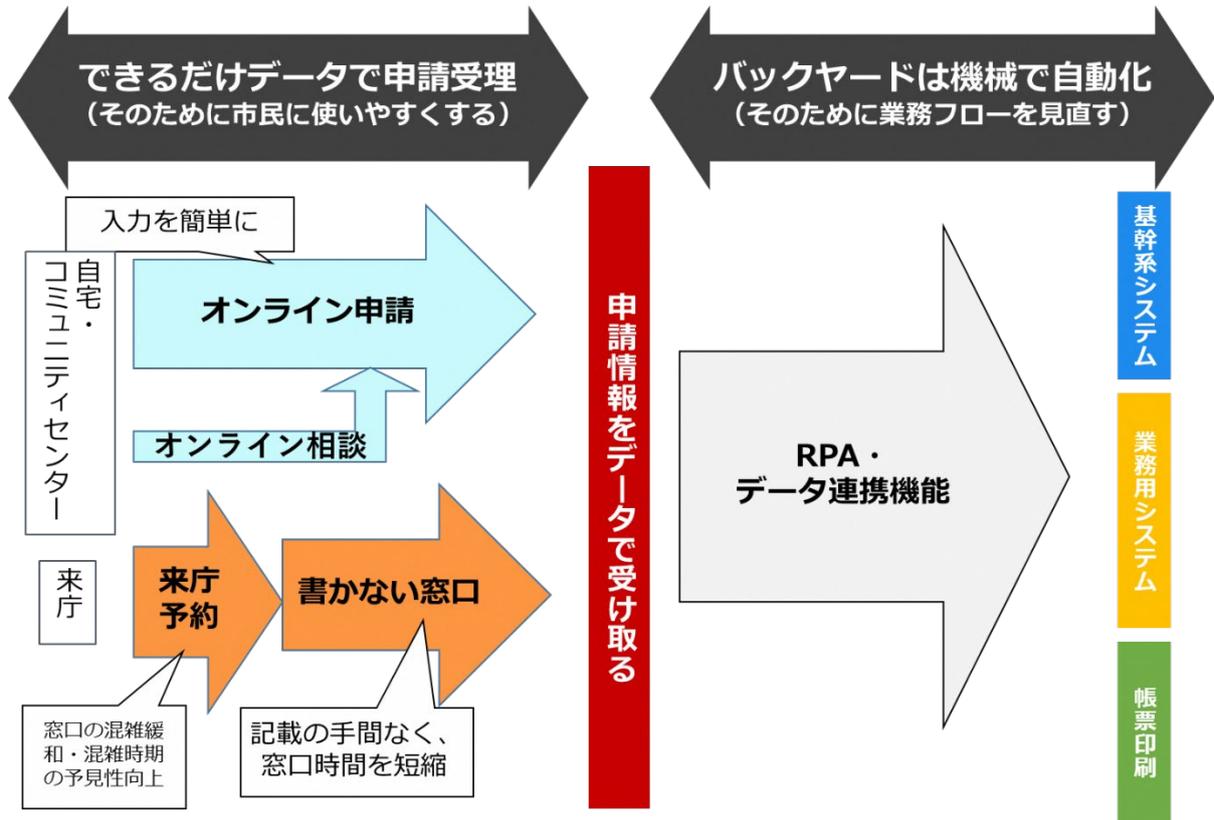


図 3. 目指す姿（フロントヤード）のイメージ図

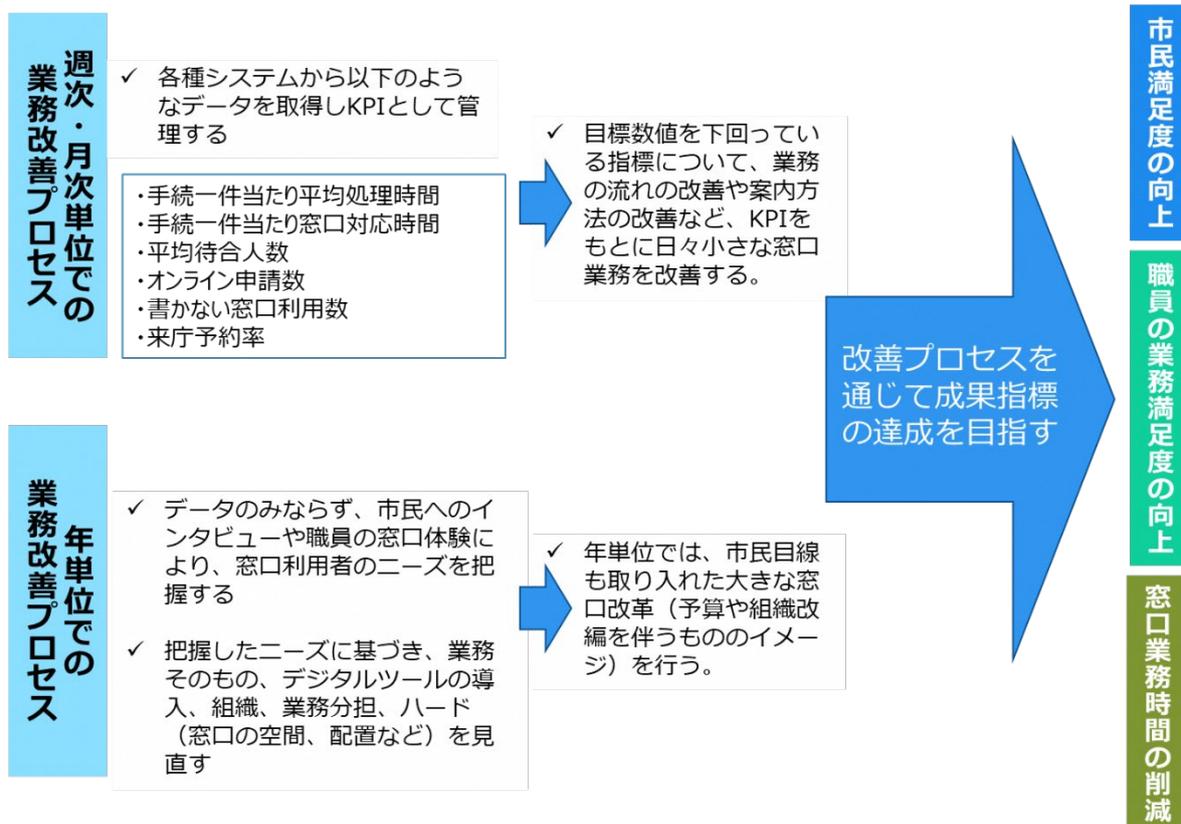


図 4. 目指す姿（データを用いた改善サイクルのイメージ）のイメージ図

2.2 改革全体の KPI

指標名 (定義)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の背景
窓口サービスへの市民満足度(窓口サービスに関するアンケートの評価点(10点満点)平均)	8.65 (R8末)	8.15 (R6.7)	・改革の「市民も喜び」の成果を総合的に把握する指標として設定した(10点満点の点数制)。
窓口サービスへの職員満足度(窓口サービスに関するアンケートの評価点(10点満点)平均)	8.00 (R8末)	5.5 (R6.7)	・改革の「職員にも優しい」の成果を総合的に把握する指標として設定した(10点満点の点数制)。
窓口関係部署の正規職員(再任用職員含む)削減数	5人 (R8末)	0人 (R5.4)	・酒田市職員数適正化方針の目標値から、現状の窓口関係部署の正規職員数割合に、うち管理職を引いて目標を設定した。
来庁者一人当たりの来庁から手続終了までの時間の減少時間(来庁受付から窓口での手続終了時間の平均)	30分 (R8末)	54.5分 (R6.7)	・先進事例で書かない窓口導入により約25分の削減を行っていることから、本市でも同様の削減を目標とした。
手続一件当たり平均処理時間	20分 (R8末)	35.1分 (R6.7)	・上記の先進事例を踏まえ、オンライン申請の導入による窓口対応時間の短縮効果、また「書かない窓口」の実現によるさらなる窓口対応時間の短縮効果を見込んだ。加えて、データによる一貫した処理により、バックヤード業務の処理時間も削減されることから、窓口対応時間およびバックヤード処理時間を合わせて、1件あたり合計約15分の削減を目標として設定した。
来庁者総数 (ひと月当たりの来庁者総数)	3,459人 (R8末)	4,069人 (R6年4~6月時点)	・オンライン申請・相談の増加によって来庁者数をR6年4~6月の月当たり来庁者数から約15%減少させることを目標とする。
曜日別来庁者数の不均一度 (ピーク曜日の1日当たり来庁者数/全体平均の1日当たり来庁者数)	1.12倍以下 (R8末)	1.19倍 (R6.9月)	・特定曜日の来庁者数の増減を抑えることで1日当たりに窓口に必要な職員数減につなげる観点から、予約数の可視化により現状から5%減少させ、1日当たりの来庁者数を平準化させる。

指標名 (定義)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の背景
最も平均待合人数が多い手続における平均待合人数(呼び出し番号発行時に当該手続で待っている人の人数)	1.02人 (R8末)	1.31人 (R6.9月)	・最も平均待合人数が多い手続に対して、来庁者数の減少と予約システムによる来庁時間の可視化で来庁者が分散することで約30%の減少を目標に設定した。
サービス導線をデザインした手続数	7手続 (R8末)	0手続 (R5.11)	・サービス導線をデザインすることで、データで申請からバックヤード処理まで一気通貫して行うことができるようになるため。
調べるのが不便だったというアンケートの平均評価点(段階評価で低いほど不便ではない)	2点以下 (R8末)	2.7点 (R6.4)	・サービスデザインした結果、手続を調べる段階で市民の利便性が向上しているかの評価指標とするため。
スマート窓口利用率	70% (R8末)	0% (R5年度)	・スマート窓口利用率がデータで受け付けを行う率につながるため。
スマート窓口利用者のうち、ワンストップで手続が完了した割合	70% (R8末)	0% (R5年度)	・ワンストップで完了する割合が高まること、市民の利便性向上と窓口対応を行う職員の負担軽減につながるため。
オンライン相談数	250件 (R8末)	1件 (R5年度)	・現状の相談状況から、開庁日1日当たり1件程度の相談受付を目標として設定した。
RPAシナリオ数	30シナリオ (R8末)	10シナリオ (R4末)	・サービス導線をデザインする7手続とオンライン申請数が多くバックヤード処理に時間がかかる13手続を自動化することを目標として設定した。
住民との接点数 (住民が手続や相談を受けることができる場所の数)	12か所 (R8末)	6か所 (R5.11)	・現状の6か所(市役所、3総合支所、1出張所、オンライン(自宅))に加え、コミュニティーセンター等の公的施設からオンラインでの申請や相談を可能とすることで倍増を目指す。

3. モデルプロジェクトのスケジュール

モデルプロジェクト全体のスケジュールは以下のとおりである。

年月	R5年度			令和6年度												令和7年度			
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月		
1 企画・検討	←→					災害対応によりプロジェクト中断													
(1)実施体制の構築	←→																		
(2)事業スケジュールの作成	←→																		
(3)現状の課題把握	←→																		
(4)目指すべきFYの姿・KP設定	←→																		
(5)モデル事業の対象範囲の設定		←→																	
(6)導入サービスの設定		←→																	
(7)業務改善のイメージ検討		←→																	
2 オムニチャネル化			←→																
(1)導入サービスに向けた運用方法の検討(BPR含む)		←→																	
(2)サービス1:来庁より便利なオンライン申請			←→																
①仕様検討・調達			←→																
②導入-提供準備(オンライン導線設計、申請フォーム作成)				←→															
③運用テスト-マニュアル作成											←→								
④実証													←→						
(3)サービス2:スムーズかつ書かない来庁手続			←→																
①仕様検討・調達			←→																
②導入-提供準備				←→															
③運用テスト-マニュアル作成											←→								
④実証													←→						

年月	R5年度			令和6年度												令和7年度		
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	
(4)サービス3:どこでも相談				←														
①仕様検討・調達				↔														
②導入・提供準備 (相談対応する内容の協議、端末設置施設の調整など)																		
③運用テスト・マニュアル作成													↔					
④実証																		
3 データ分析		↔																
(1)分析内容の検討 1(取得データの把握、KPIに向けた分析要件定義)		↔																
(2)分析内容の検討 2(導入したツールに応じてデータ取得項目の再整理)																		
(3)プロセスマイニングツールの設定																		
(4)データ取得																		
(5)データ分析																		
(6)業務改革の検討																		

本市は、本プロジェクトに採択される前からフロントヤード改革に取り組んでいたため比較的スムーズに企画・検討を終えることができたが、令和6年7月25日に大雨災害により被災したため、8.9月のプロジェクト進行を行うことができなかつたことによりスケジュールに遅延が生じた。

災害によるスケジュール遅延と庁内の検討体制の脆弱化の影響により、当初出生とおくやみの手続を並行して検討し、実証開始も同時に行う予定であったが、おくやみ手続の検討を優先することとし、おくやみ手続は令和7年2月から実証開始、出生手続は繁忙期の3・4月を避け、令和7年5月から実証開始することとなった。

4. 庁内の推進体制

本市では、フロントヤード改革をデジタル変革の注力テーマとすることを市長・副市長及び全部長が出席する会議で決定している。その方針に基づいて、副市長が実務的な統括役、企画部デジタル変革主

幹が担当管理職として業務を管理している。

庁内の体制としては、企画調整課デジタル変革戦略室が事務局となり、フロントヤード改革ワーキンググループを設置して推進している。ワーキンググループには、窓口担当部署である市民課や健康福祉分野の課及び各総合支所のほか、庁舎管理や庁内ネットワークを所管する総務課、組織や職員管理を所管する人事課が参加している。

また、月次単位での業務改善サイクルを回すため、副市長をトップとして部長級が参加する会議体とその下の課長級の幹事会を設置し、ワーキンググループで行ったデータ分析・要因分析・施策案の検討結果をもとに長期的な改善内容の検討を行うこととした。これにより、庁内での改善方針の明確化や課題調整がスムーズとなった。

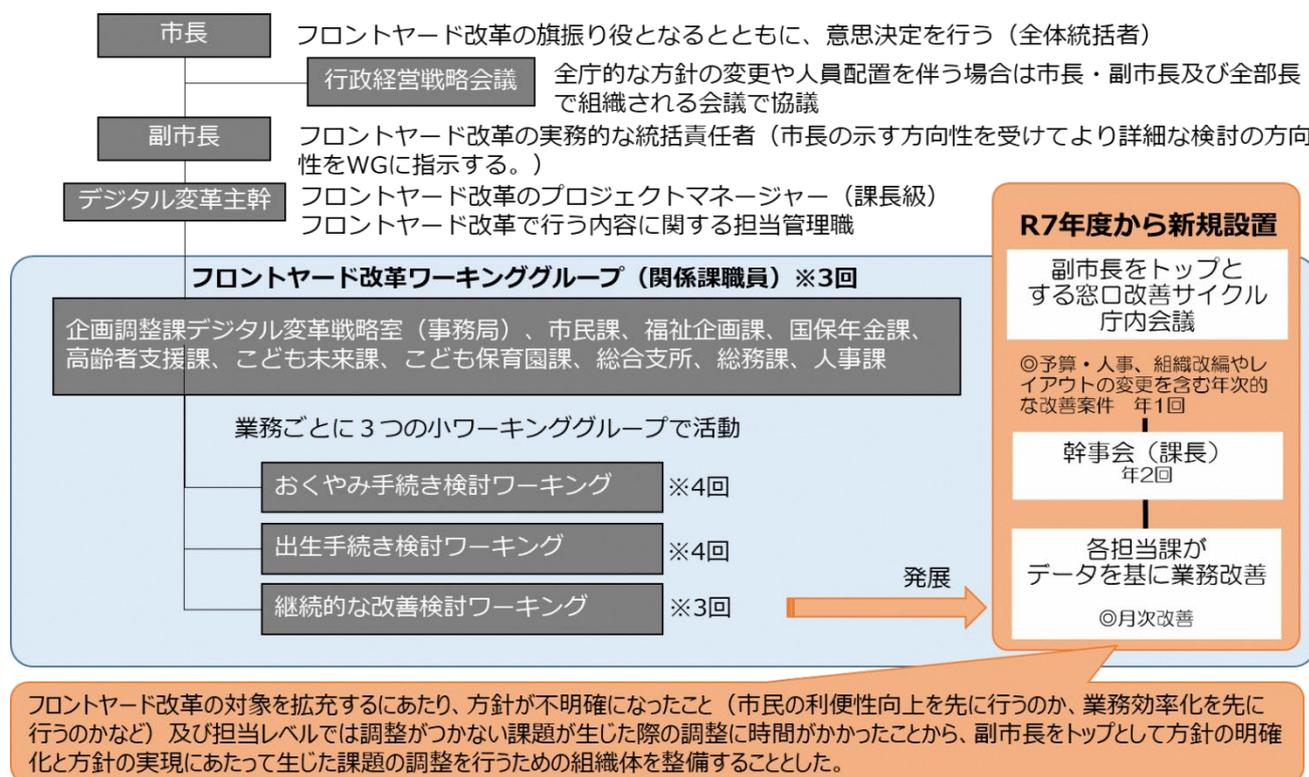


図 5. 庁内体制図

5. 現状分析・課題抽出の取組、対象手続の選定

現状分析・課題抽出の取組、対象手続の選定は、以下の順序で調査・検討を行った。

（1）窓口関係部課長ヒアリング

窓口関係の部課長にヒアリングを行い、窓口における課題を明らかにした。主な内容は、以下のとおり。

- ・ バックオフィスの情報連携不足（窓口受付後に他課に問い合わせに走ったり、申請者に紐づく他課が保管する情報を閲覧するために紙の帳票を起案して手続する必要があるなど）
- ・ 市民が案内どおり最後まで各窓口を回って手続をしたか誰もわからない。
- ・ 窓口、郵送、オンラインなど多様な申請受付手段による職員負担の増大。それに伴うミス

の誘発が生じている。

- ・ 窓口の幅広い業務を扱うための職員を育成・維持する負担。
- ・ 職員一人で入力・チェックを行う体制になってしまっている。

(2) 職員参加ワークショップ

フロントヤード改革ワーキング委員が参加したワークショップを実施し、手続における課題感と市民への調査で調べるべき事項の整理を行った。ワークショップにおける主な検討事項は、以下のとおりである。

- ① どのようなタイプの手続があるか（手続タイプの整理）
- ② 手続タイプ別の課題
- ③ その課題について市民調査で知りたいことは何か



図 6.現状分析・課題抽出ワークショップ記録

(3) 窓口関係データの収集・分析

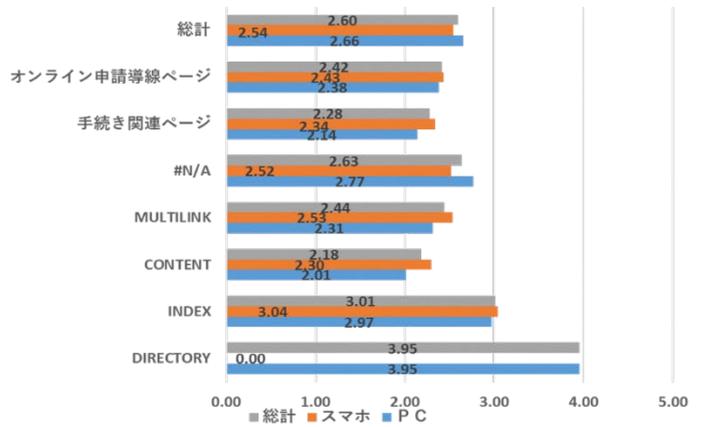
窓口呼び出しシステムからログデータを取り出したり、市ホームページの閲覧データを google analytics で収集し、現在の窓口に関する定量的な分析を行った。

5. セッションあたりページビュー

・CONTENTやMULTILINKページ全体ではPCよりスマホの方がセッションあたりページビュー数が高いが、手続き関連ページやオンライン申請導線ページではスマホの方が高くなっている。
 →手続き関連ページやオンライン申請導線ページ単体では必要な情報がそろわず、別ページに行って戻ってきている可能性？

(1) セッション当たりページビュー数

コンテンツタイプ	PC	スマホ	総計
DIRECTORY		3.95	#VALUE!
INDEX	2.97	3.04	3.01
CONTENT	2.01	2.30	2.18
MULTILINK	2.31	2.53	2.44
#N/A	2.77	2.52	2.63
手続き関連ページ	2.14	2.34	2.28
オンライン申請導線ページ	2.38	2.43	2.42
総計	2.66	2.54	2.60



(1) は、当該ページのビュー数/訪問数

図 7. 市公式ホームページのアクセスログ分析例

手続き別の時間 (発行～呼出)

・全体的に中央値が平均値よりも短い傾向にある。
 ・時間がかかるのは、住所異動だが、この時間はあくまで市民課窓口の時間のため、他課の窓口に戻る必要がある場合はより時間がかかっているものと考えられる。

	発行～呼出
パスポート (中央値)	0:01:10
パスポート (平均値)	0:03:07
マイナカード受け取り (中央値)	0:03:35
マイナカード受け取り (平均値)	0:07:11
マイナカード申請など (中央値)	0:03:46
マイナカード申請など (平均値)	0:07:37
印鑑登録・廃止 (中央値)	0:00:17
印鑑登録・廃止 (平均値)	0:01:21
各種証明書発行 (中央値)	0:00:21
各種証明書発行 (平均値)	0:01:21
戸籍届出 (中央値)	0:02:12
戸籍届出 (平均値)	0:03:10
住所異動など (中央値)	0:07:45
住所異動など (平均値)	0:12:01
臨時運行・原付登録など (中央値)	0:00:32
臨時運行・原付登録など (平均値)	0:01:33
総計 (中央値)	0:01:16
総計 (平均値)	0:04:25

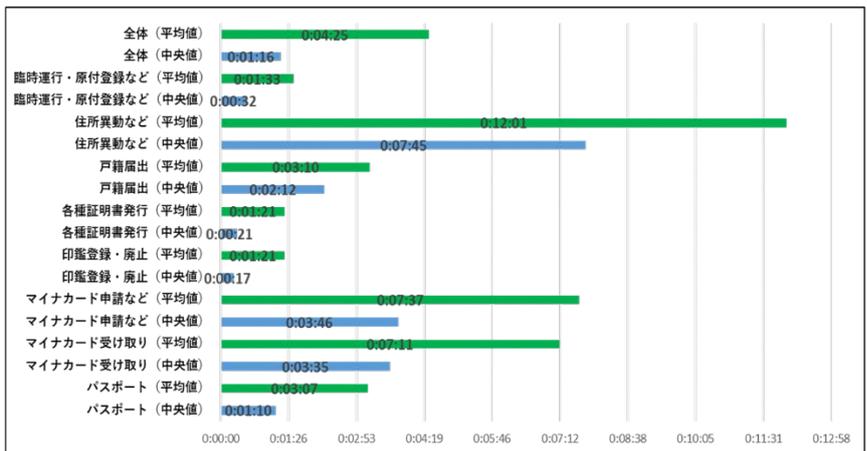


図 8. 窓口呼び出しシステムの分析例

(4) 市民インタビュー

上記の(1)～(3)を参考に、市民のペルソナ類型、カスタマージャーニーの仮説を想定し、それらに基づいて市民へのインタビューを行った。インタビューでは、インタビュー어의デジタルリテラシーの高低別にカスタマージャーニーの仮説の妥当性及びその時点で検討した窓口サ

ービス像がどの程度受容されるのかを検証した。主な聞き取り事項は以下のとおり。

- ・ 最近行った手続の内容、手段、その手続を行う上で課題となった点
- ・ インタビュイーが実際に行った手続の流れとカスタマージャーニー仮説との乖離点
- ・ 検討した窓口サービス像への意見

		インタビューの概要	対象手続	聴取内容（抜粋）
ケース①	A	20代男性 ✓ マイナカード取得済み ✓ 市公式LINEは登録しているがさかたコンボは知らなかった	● 住民票の写し取得 ✓ 船員手当のため会社に提出を求められた	✓ 今日はマイナカードを持っていなかったので市役所窓口に来た ✓ コンビニでも取得したことがあるが窓口のほうが楽。コンビニはカテゴリ選択などわかりにくい。手数料が安くても窓口のほうがいい。 ✓ 出生届提出の際は、必要なもの確認と手続きで2回来庁
	B	30代女性 ✓ 夫、子2名（1歳未満、1歳） ✓ マイナカード全員取得済み ✓ さかたコンボ登録済み	● 転居届、住民票の写し取得 ✓ 住民票の写しは転居に伴う免許証変更/自動車の変更登録のため	✓ 普通自動車を所有して初めての引越しだったので、自動車関連のみ事前に調べて手戻りのないように段取りした ✓ 住民票の種類（謄本/抄本等）はよくわからず窓口で説明を受けた。もしコンビニで迷ったら一旦あきらめて帰るかもしれない。
	C	30代男性 ✓ 妻、子（1歳未満） ✓ マイナカード全員取得済み ✓ 妻が市公式LINE登録済み	● 転入届、住民票の写し取得 ✓ 転入届はマイナカードで実施 ✓ 子育て支援医療証の交付申請、保育園の入園相談を併せて実施	✓ 転出時にオンラインで記入したことが反映されず、また一から必要な情報を書かなきゃいけないのかと思った ✓ 市民課から子育て支援課への誘導がなく、一度総合窓口に戻った。予防接種の件を忘れたことに帰宅後に気付いた
ケース②	D	40代男性 ✓ 妻、子（高校、中学、小学生） ✓ マイナカード全員取得済み ✓ さかたコンボ登録済み	● 転入届 ✓ 転入届は鎌ヶ谷市役所で実施 ✓ 転校、児童手当、子育て支援医療証の手続きを併せて実施	✓ 引越し慣れているので特に事前に調べない ✓ 他自治体と比較しても転入手続きは短時間で楽なほうだった ✓ 転入後3回住民票発行（全て窓口）。コンビニ交付できることは知らなかったが、窓口でも待ち時間短いし、窓口で十分である……
	E	50代男性 ✓ 酒田市に住民票はあるが非在住 ✓ マイナカード未取得 ✓ スマホ未所持（携帯とiPad）	● 住民票の写し取得 ✓ 転勤先に提出のため	✓ 住民票の種類（謄本/抄本等）は説明なければわからない ✓ マイナカードは資産と紐づけられるのに抵抗があり、コンビニ交付は便利と思うがマイナカード必須なら利用したくない
ケース③	F	60代女性 ✓ マイナカード取得済み ✓ さかたコンボ登録済み ✓ スマホではレシピ検索とゲーム	● 印鑑証明書取得、ETC障害者割引申請 ✓ 新車購入に伴い	✓ 申請書は職員のサポートがないと自力で埋めるのが難しい ✓ マイナカードの顔認証を使ってみるなどしていたが、昨今のニュースを見て不安になって使うのをやめている。コンビニ交付は便利だと思うが操作方法も不安で躊躇する。
	G	70代男性 ✓ マイナカード取得済み	● 住民票の写し取得 ✓ 入院中の妻の難病指定のため病院に提出を求められた	✓ 入口付近で住民票取得の旨を伝えると、マイナカード所持を確認のうえで自動交付に誘導された。申請書書かないのは楽 ✓ 住民票の種類（謄本/抄本等）は意識しなかった。もしかしたら間違えて取ったかもしれないが、また取りなおせばいい

インタビュー結果からの示唆③ – 窓口に行く必要がある手続きにおける課題

自ら不安に思うことがない限りは**事前に調べず、また手続き一覧や窓口での口頭案内等を見逃す**などして、結果的に手続きの全体像を把握しきれず漏れが発生するケースが出ている。

待ち時間・書類記載の負担などは大きな不満ではないものの、より段取りしやすく快適にできる仕組みへの期待の声も挙がっている。

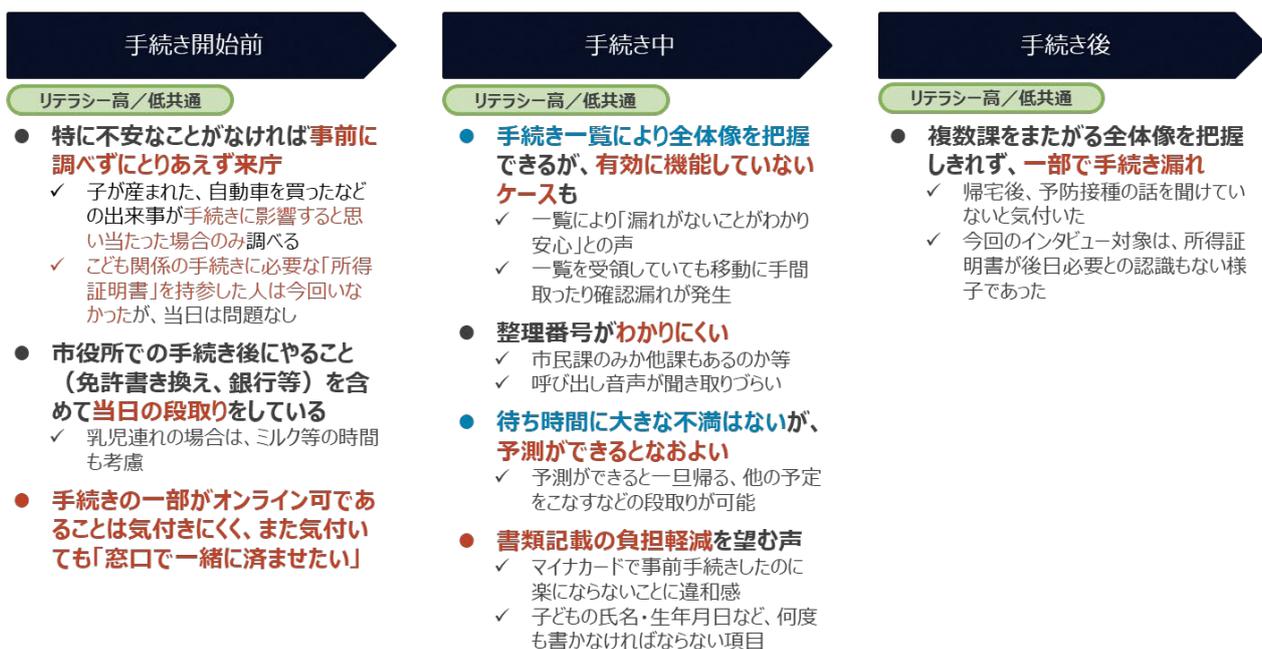


図 9.インタビュー結果

(5) 職員による窓口体験

フロントヤード改革ワーキング委員が実際に市民役となって窓口サービスを体験することで、窓口の課題を発見することを目的に実施した。窓口体験では、新たな課題が見つかるというよりもこれまでにインタビューやデータで示されてきた課題をワーキング委員が体験することで、改革の必要性を自分事とするという点で役立った。

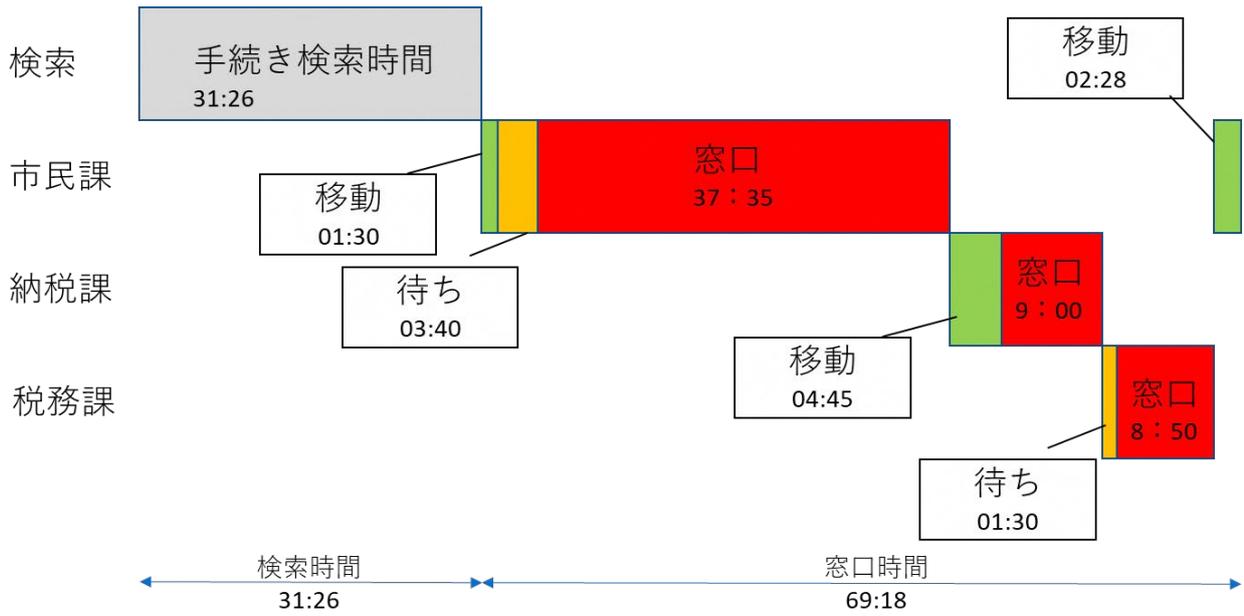


図 10.窓口体験時の手続時間記録

死亡 移動経路

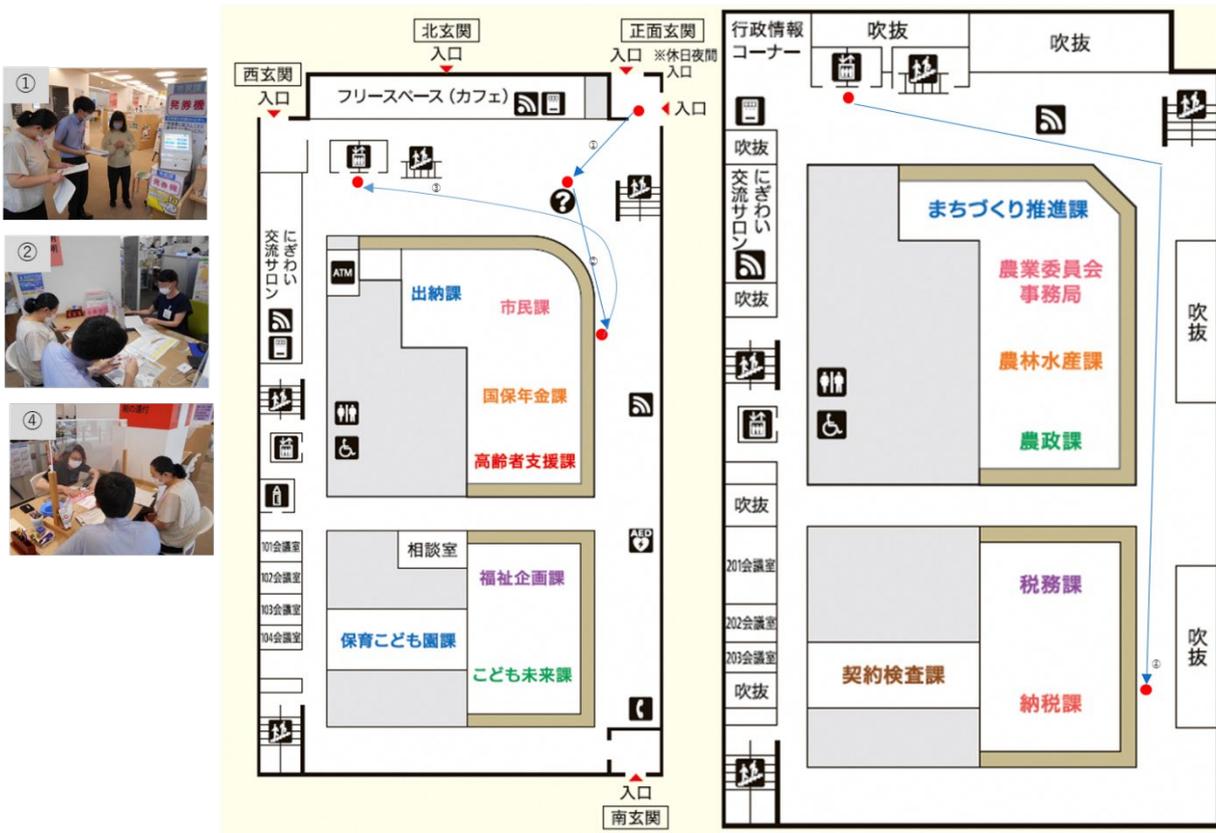


図 11.窓口体験時の庁内移動記録

(6) 市民アンケート

上記の（１）～（５）を参考に、改めて市民のペルソナ類型、カスタマージャーニーの仮説を検討し、その案を市民アンケートによって定量的な裏付けを行った。

上記のプロセスを経て抽出された主な課題と対象手続の選定は以下のとおり。

【抽出された課題】

課題	対応案
来庁すると何分待たされるのか、手続にどれくらい時間がかかるのかわからず、市役所での手続後に別の手続も必要であるのに一日の予定が立てられない。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 予約制の導入により、時間の予見性を高める。
オンライン上では、何度も同じ内容を入力したり、ホームページから手続を調べる手間があるため、オンライン申請よりも来庁して職員に聞いた方が楽な状態である。	<ul style="list-style-type: none"> ・ オンラインでの入力事項は、予約と同時に申請者の４情報など最低限の情報だけ入力するようにする。 ・ 予約を受けたら職員が必要な手続を調べて連絡することで手続を調べる手間をなくす。
窓口を回される。回った結果、必要な手続がすべて完了したかわからないため不安に感じる。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 書かないワンストップ窓口にすることで、市民の入力の手間と窓口を回る負担をなくし、ワンストップ窓口を出た時には必要な手続がすべて完了している状態とする。
窓口では同じ内容を何度も書かされる。職員側は市民の誤記入の修正や審査が負担。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 予約を前提に、来庁までに申請項目のうち酒田市が把握している内容をあらかじめ入力しておくことで、窓口での聞き取り事項を減らす。また、職員側も誤った内容の入力が減ることで審査が楽になる。

【対象手続の選定】

対象手続の選定にあたっては、改革の効果という点での市民ニーズと今後の横展開を見据えたモデル性を踏まえて選定することとした。

市民ニーズについては、①主な手続対象者、②年間の申請件数、③その申請に関係しうる別の手続の数量をもとに検討した。

今後の横展開性については、一度複雑なものでモデルを作成したほうが、別の手続に横展開することが容易であるだろうという考え方のもと、関係しうる担当部署の数量をもとに検討した。その結果、出生と死亡のライフイベントをキーとする手続を対象手続とすることとした。

	主な対象者	年間件数 (R4FY)	関係しうる手続き数	関係しうる担当課数
転入	市民になる人	1,978件	40手続	11課
転居	市民	1,735件	28手続	8課
転出	市民でなくなる人	2,109件	31手続	9課
出生	市民	490件	18手続	5課
死亡	亡くなった方は市民 手続きする方は市民でない場合もある	1,595件	51手続	11課
結婚	市民	344件	42手続	8課
離婚	市民	122件	47手続	8課

図 12.対象手続絞り込み検討資料

6. 業務フロー（BPR）

6.1 業務フロー（改革前）

おくやみに関する手続の場合、多くの市民は死亡届の提出は葬儀業者に任せており、葬儀後に世帯主変更や故人が利用していた各種制度を終了させるための手続を行っている。

市民は、死亡届提出後に葬儀業者を通じて渡される資料をもとに、故人が加入していた健康保険や利用していた各種制度に対応して必要となる手続と持ち物を調べたうえで来庁していた。来庁後は、まずは市民課の記載台で必要書類を記入し、受付窓口で来庁目的を説明したうえで番号札を受け取り、窓口呼びだされるまで待合スペースで待機、呼び出しがあると、指定の窓口で本人確認、書類の確認、市民課窓口でできるその他の手続を行っていた。このような流れを必要な窓口分繰り返していた。

職員側は、各窓口でそれぞれ本人確認を行い、申請書類を受領する。受領後は申請内容を各業務システムに入力し処理を行っていた。

改革前の業務フロー

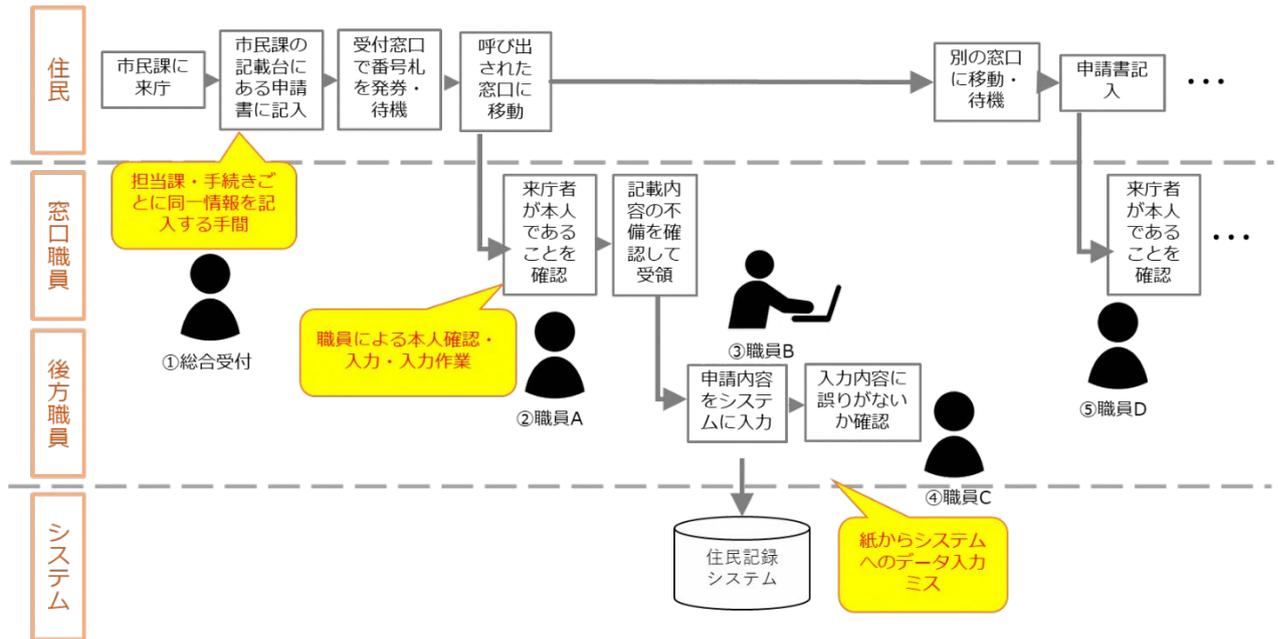


図 13.改革前の業務フロー図

6.2 業務フロー（改革後）

改革後の業務フローの全体像は、市民から来庁日時を予約いただき、予約日の前日までに職員が来庁時に行っていただく必要がある手続、その際の持ち物、手続上必要な情報で、酒田市がすでに把握している情報（例：国民健康保険の被保険者番号、軽自動車の所有者変更手続における車体の情報など）を申請情報管理システムに入力しておくフローとしている。このうち、行っていただく必要がある手続と持ち物の情報は、来庁日時の前日までに市民に連絡される。これにより、市民にしっかりとした準備を行ったうえで来庁いただくことを促し、窓口で悩む時間や持ち物を忘れたことによる手戻りを防止する。

申請時は、書かないワンストップ窓口となっており、申請情報のうち基幹系業務システムにすぐに反映させる必要がある手続（例：世帯主変更届）の申請情報は、基幹系業務システムと連動した「窓口 DX ソリューション」に入力され、直接基幹系業務システムに反映される。基幹系業務システムへの反映に比較的時間的余裕がある手続の申請情報は、すべて申請情報管理システムに入力され、市民帰宅後に各課が申請データを取り出して基幹業務システムに入力する。（一部は、RPA により自動入力を行うことで職員負担を軽減する。）

書かないワンストップ窓口では、各課がすでに入力した情報があるため、市民からは、申請者でないとわからない情報（例：軽自動車の所有者変更の場合誰に変更するのか、国民健康保険の葬祭費申請の場合誰が葬祭費を受け取るのかなど）だけ聞き取って入力すればよい。そのため、窓口での手続時間の削減にもつながっている。

改革後の業務フロー

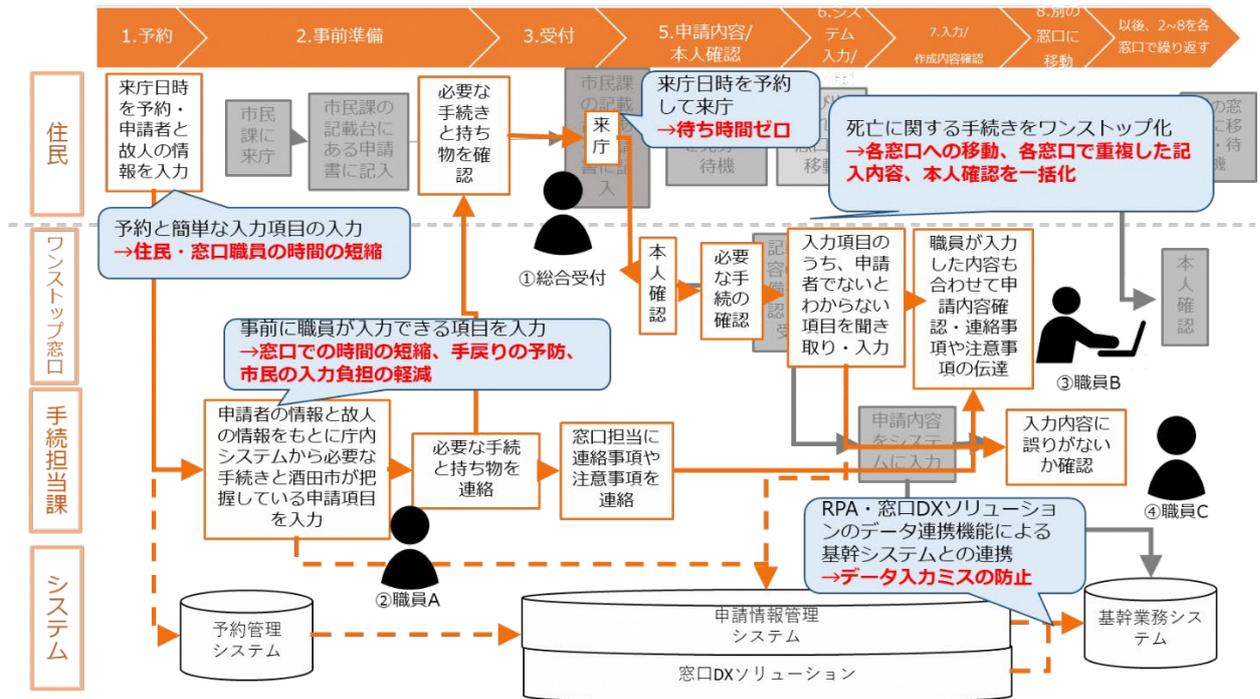
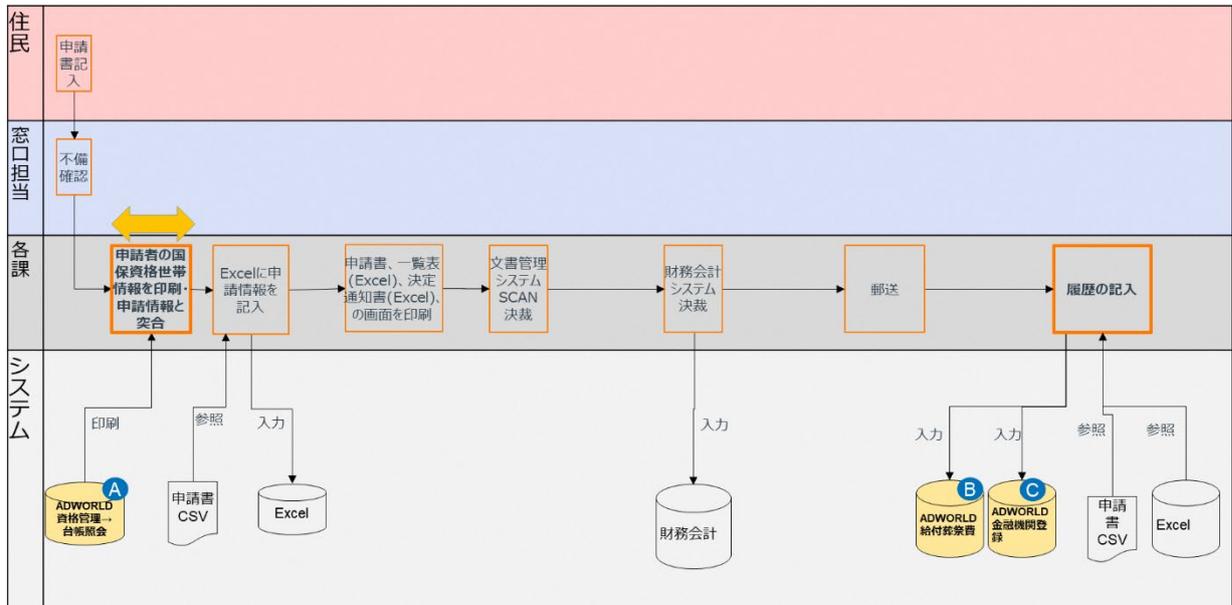


図 14.改革後の業務フロー図

改革後は、市民の予約をキーとして、職員が故人の情報を調べ、事前に準備しておくことで、市役所が保有する情報を市民に書かせ、その内容が保有する情報と合っているか確認する手間を不要とした。これは、審査業務の一部を申請後から申請前にすることで、窓口で市民が悩む時間や申請受理後に誤りを発見し、市民に修正をお願いする手間を減らす効果があった。

改革前フロー（国民健康保険の葬祭費申請受け付け業務）



改革後フロー（国民健康保険の葬祭費申請受け付け業務）

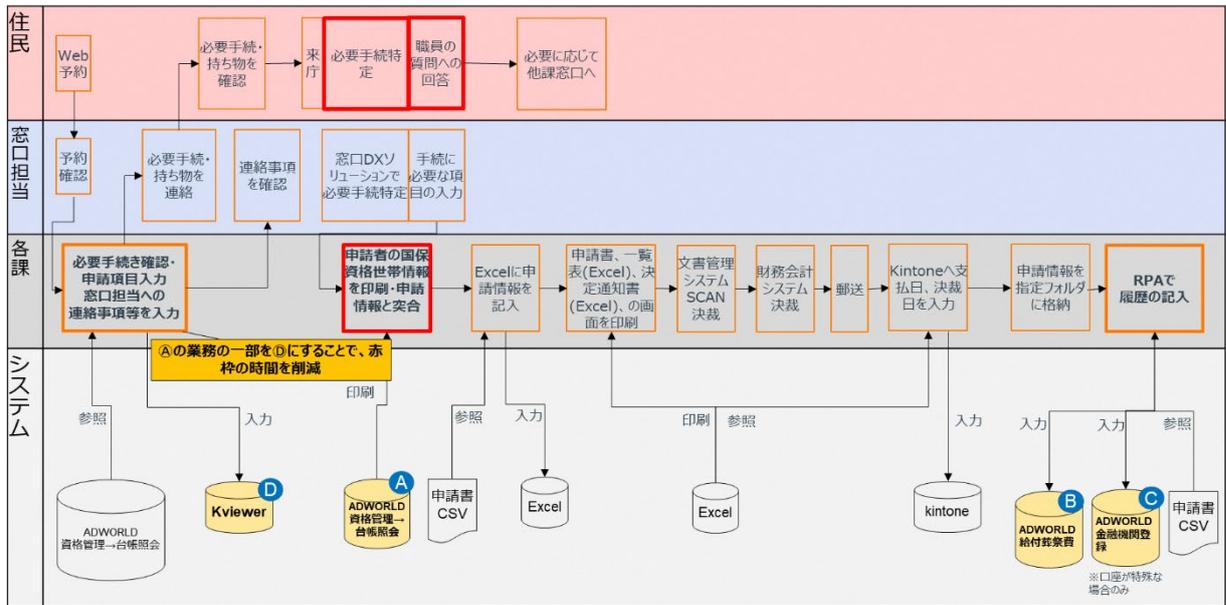


図 15.改革前後の国民健康保険の葬祭費申請受付業務の詳細業務フロー図

7. 課題解決に向けた取組の選定

7.1 窓口予約

市民インタビュー及びアンケートにより、市民にとっては手続きの際の庁舎滞在時間が長いことのみならず必要な時間の見通しが立たないことへの不満が大きいことが判明した。特に、おくやみ・出生のようなライフイベントに関わる手続きでは、市役所での手続き後に別の手続きもあることから、限られた時間の中で効率的に手続きを行うために時間の予測を立てられる状態にしてほしいというニーズがあった。市職員側も急に複雑な手続きを行う方が来ると負担になる、精神的なプレッシャーになる、曜日や時間ごとに来庁者数にバラツキがあるという課題があった。

そのため、改革対象の手続きに関しては窓口を予約制にすることで窓口時間が予約枠の範囲内で収まるであろうという予測性を高めた。職員にとっても予約をもとに事前に必要な手続きを調べておくことで、余裕をもって準備できるようにしたほか、予約枠の設定範囲で来庁者が均されるため、来庁者数のバラツキが緩和されることを意図している。

予約導入による来庁者数のバラツキ緩和イメージ

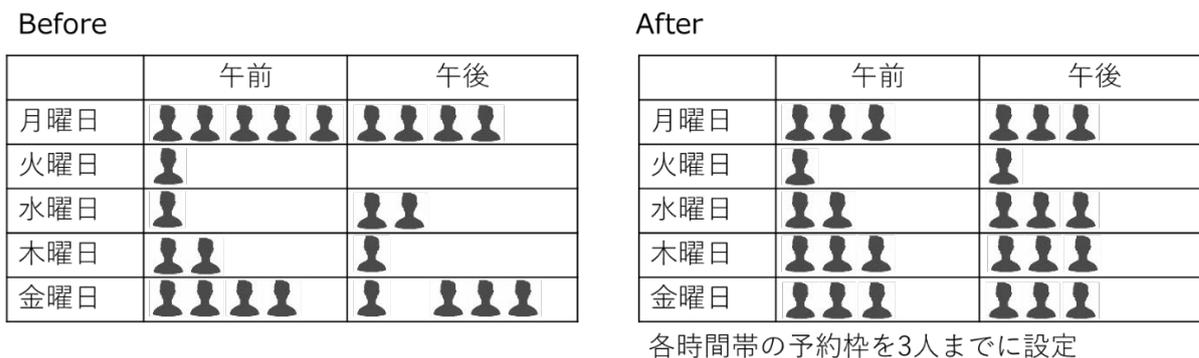


図 16.予約導入による来庁者数のバラツキ緩和イメージ

窓口予約ツールは、すでに本市で導入している汎用オンライン申請サービスである e-tumo apply のオプションである e-Tumo reserve を選定した。ツールの概要は以下のとおり。

ツール名：e-Tumo reserve

提供ベンダー：NTT データ関西

初期費用：0 円

ランニングコスト：1,452,000 円/年



図 17.e-Tumo reserve の利用者画面

ツールの選定にあたっては、すでに利用している e-Tumo reserve であれば市民も職員もストレスなく利用できることがある。(特に、今回の実証対象であるおくやみ・出生手続は、市民からすると頻繁に行う手続ではないため、新たなツールの使い方を覚えてもらうよりも既存ツールの延長線上で利用していただく方が利用率向上という点でも効果的だと判断した。) また、LINE 連携を行うと LINE のユーザー情報を利用して自動的に利用者登録がされ、自分の予約内容をいつでも確認できることや予約日時のリマインドメッセージや窓口からの連絡事項が LINE に届くことから本ツールを選定した。特に、LINE にメッセージが届く機能は、e-Tumo apply で利用していたメールによる利用者登録の場合、予約者のスマートフォンの設定次第ではメールが迷惑メールフォルダに保存されてしまうケースがあり、市からの重要なお知らせが見逃されてしまうことがあったことから非常に効果的であった。

ツール利用時は、オンライン予約の場合は、利用者にオンラインフォーム上で予約情報を入力いただく。予約日の前日になると自動的にリマインドメッセージが届くので、それを見て当日来庁いただく。また、オンライン予約ができない方は、電話や窓口で職員に予約情報を説明いただき、職員が e-Tumo reserve の管理画面から入力することで予約を行う。電話や窓口で予約を行った場合はリマインドメッセージが届かない。

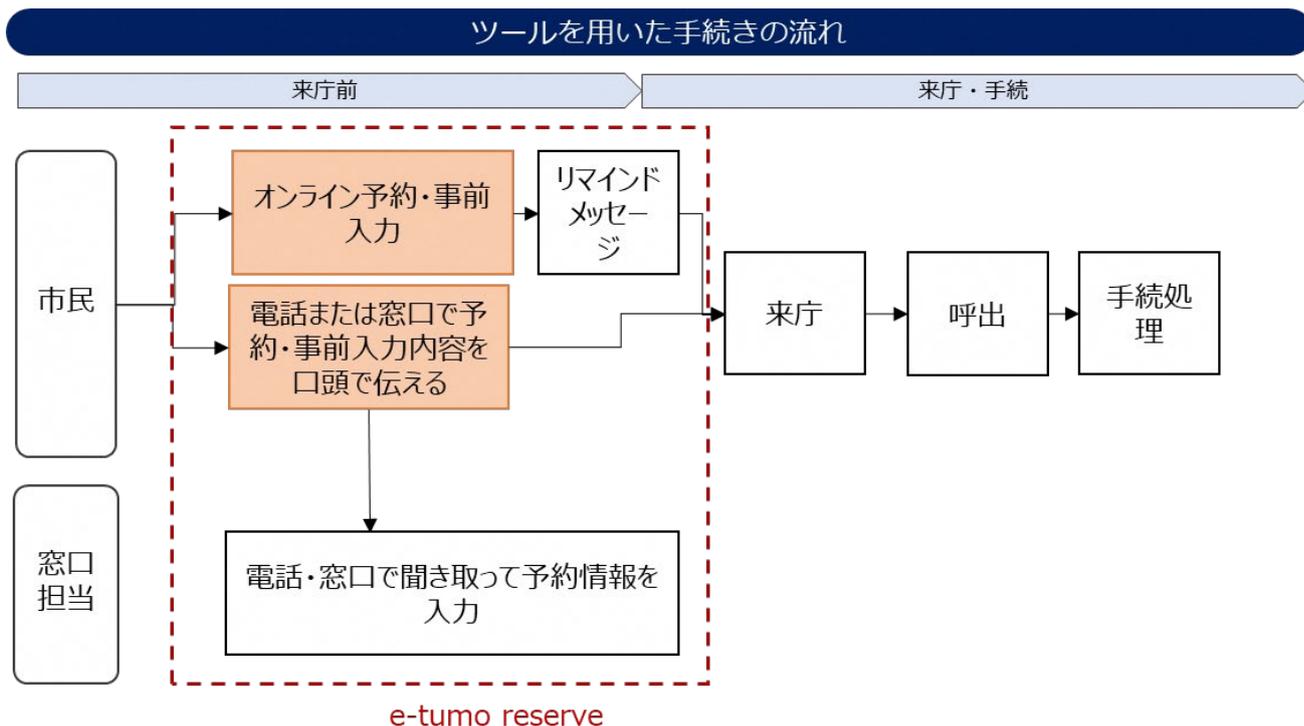


図 18. 窓口予約の手続きの流れ

7.2 書かないワンストップ窓口

職員の窓口体験調査の結果、一回の来庁で最大で氏名及び生年月日を 33 回、住所を 19 回記載し、4 つの窓口で 4 回本人確認を受けていた。市民インタビュー及びアンケートでも、同じ項目を複数の書類に書くことへのストレスがあげられており、課題であると判断した。

そのため、おくやみや出生の手続を書かないワンストップ窓口化することで市民体験を向上させることとした。具体的には、おくやみ・出生に伴う手続を以下の二つに分けて対応することとした。

- ① 窓口で署名が必要かつ即時で基幹系業務システムへの入力が必要な手続（例：証明書の発行のようにすぐに発行が必要、世帯主変更届のように他の手続の基礎となる情報を変更する手続）
- ② 即時で基幹系業務システムへの入力が不要な手続（例：身体障害者手帳の返還手続のように、書類を返還いただき、職員は後で手続の内部処理を行っても問題がないもの、国民健康保険の葬祭費申請手続のように、振込処理を行うまでに日程的な猶予がある手続）

各手続への具体的な対応策は以下のとおり。

【①への対応策・導入ツール】

基幹系業務システムに即時で入力が必要な手続については、基幹系業務システムと連動した書かない窓口システム（窓口 DX ソリューション）を導入した。このシステムは、マイナンバーカード等の身分証明書を読み取る機械と連携し、身分証明書の情報を読み取ることで身分証明書の真正性の確認を支援するとともに身分証明書に記載された基本 4 情報を書かない窓口システムに自動入力する。また、手続に必要な情報を職員が聞き取りし、入力画面で入力すると申請書類の帳票が印刷され、申請者に署名いただくことで手続が完了する。申請された情報はそのまま基幹系業務システムに反映され、基幹系

業務システム内のデータが更新される。また、証明書が必要な場合は更新データを反映した証明書が発行される。

導入ツールは、上記の利用をおこなうため、既存の基幹系業務システム（ADWORLD）と連携したサービスの中から窓口 DX ソリューションを選定した。初期導入ツールの概要は以下のとおり。

ツール名：窓口 DX ソリューション及び PASiD Scan

提供ベンダー：松阪電子計算センター（窓口 DX ソリューション）、ジェイスキューブ（PASiD Scan）

初期費用：26,449,500 円 ※同時に導入した後述する RPA ツールの導入費用を含む。

ランニングコスト：2,085,600 円

※本市では窓口 DX ソリューションと一体でマイナンバーカード等の身分証明書を読み取るツールである PASiD Scan を導入しているため、初期費用とランニングコストに PASiD Scan の料金を含んでいる。

【②への対応策・導入ツール】

即時で基幹系システムへの反映が不要な手続については、ノーコードツールである kintone を申請データ管理用データベースとして利用し、Kviewer を利用して利用者（窓口担当や各課）ごとにアカウントに応じて閲覧・編集可能範囲を管理した。また、窓口での入力には Form Bridge を使用し、窓口担当者が市民から聞き取りした内容を、FormBridge を介して kintone に入力されるようにした。

入力された情報は、kintone の中で利用目的ごとに出力するデータ項目を設定し、例えば国民健康保険の葬祭費申請であれば国民健康保険の葬祭費申請に必要なデータ項目のみ csv データとして出力される設定とした。

各ツールの利用用途と関係性イメージ

ツール名	実証事業における主な利用用途
kintone	申請情報を一元管理するデータベースとして使用
Kviewer	申請情報への閲覧権限・編集可能範囲の管理に使用
FormBridge	各課の入力や窓口で市民から聞き取った内容をkintoneに入力する入力フォームとして使用

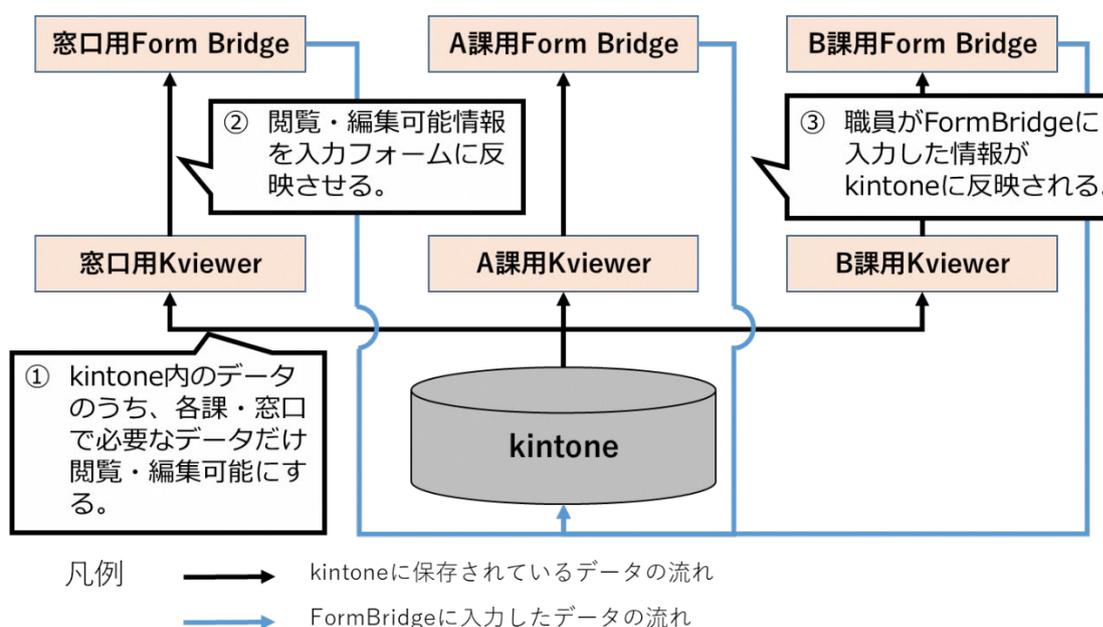


図 19.kintone 関係各ツールの利用用途と関係性イメージ

導入ツールは、いずれもすでに本市で導入されていたため、職員側が操作に慣れていたこと、ノーコードツールであることから制度改正などがあっても職員が随時修正可能であることなどから選定した。導入ツールの概要は以下のとおり。

ツール名：kintone、Kviewer、FormBridge

提供ベンダー：サイボウズ（kintone）、トヨクモ（Kviewer 及び FormBridge）

初期費用：0 円

ランニングコスト：436,920 円

上記の①②の対応の結果、予約情報を参考に各課職員が kintone に必要な手続の情報や書かないワストップ窓口で伝える内容をあらかじめ入力しておき、予約当日は、基本的に一つの窓口で申請情報を聞き取り、職員が FormBridge と窓口 DX ソリューションに入力、申請データは、即時で基幹系業務システムに入力する必要があるものは即時で自動反映され、そうでないものは後で csv 出力して RPA 等で入力する流れとなった。

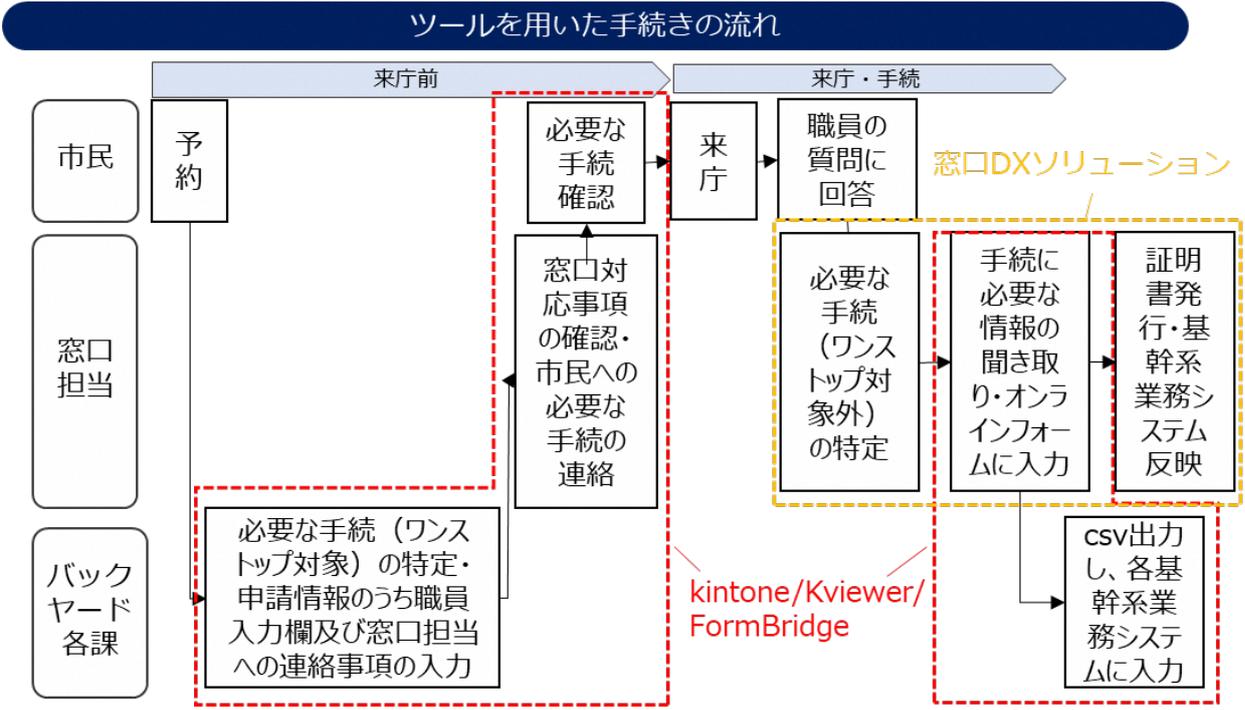


図 20.書かないワンストップ窓口の手続の流れ

7.3 オンライン相談

窓口体験調査、市民インタビュー及びアンケートにより、市役所の手続自体が複雑でわからない、会社や金融機関等から受け取った書類を窓口職員に見せたうえでどのような手続が必要か確認してから手続の準備を行いたいという意見があった。また、デジタルリテラシーが高い住民であってもオンライン申請やコンビニ交付のプロセスや操作中の選択肢に不安があるため、窓口で職員に確認しながら手続を行いたい層が一定数いることがわかった。このような状況から、窓口対応を手続と相談に切り分けない限り、いつまでも来庁者数を削減することができないという課題があると判断した。

課題への対応策として、手続の前段として相談についてもオンラインで可能とすることで課題に対応することとした。その際、市民は実際に操作を行うオンライン申請上の画面や会社などから渡される書類の確認などができるよう、画面共有機能が必要と判断した。

ツールの選定にあたっては、比較的メジャーなウェブ会議サービスであれば必要な仕様を満たしているが、予約を行っただけで相談する流れとなることから、e-tumo reserve との自動連係が可能な Zoom を選定した。利用者が、e-tumo reserve で相談時間の予約を行い、職員側はその予約を承認すると、予約者と市の担当者に自動で会議 URL や ID が送付されるため、利用者と職員の利便性が高いためである。導入ツールの概要は以下のとおり。

- ツール名：Zoom
- 提供ベンダー：Zoom 社
- 初期費用：0 円
- ランニングコスト：48,000 円

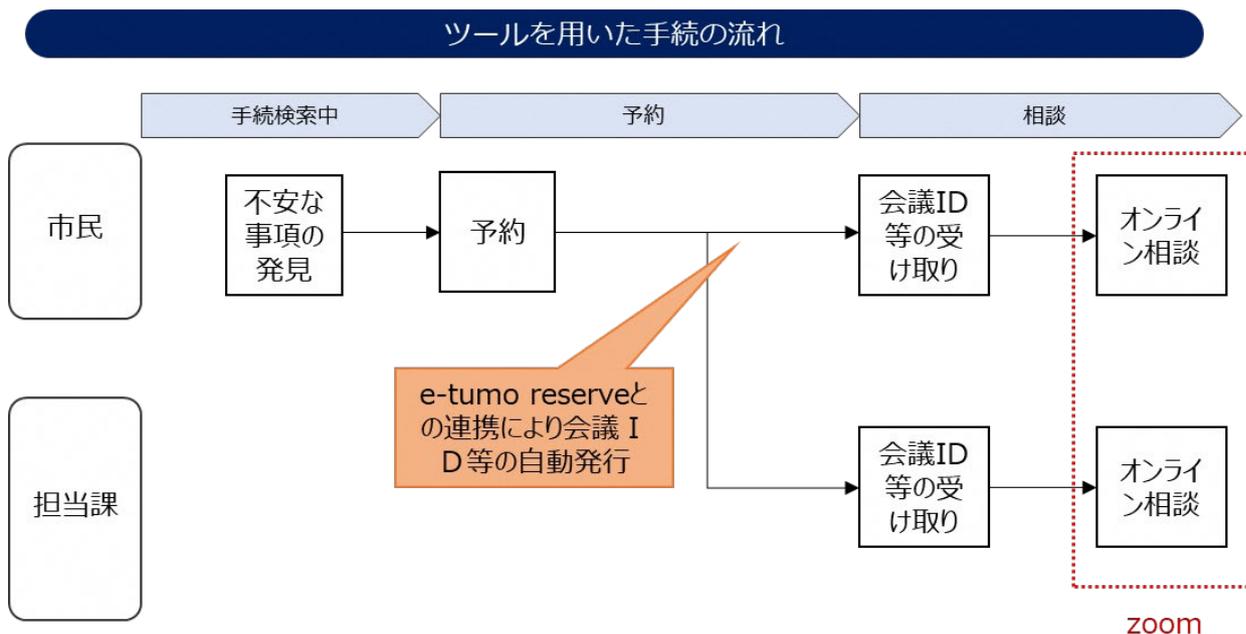


図 21.オンライン相談の手続の流れ

7.4 各種 KPI の進捗管理

本市が実証事業で実現させようとする長期・短期での継続的な改善サイクルを回すためには、各種データの取得とその可視化を行い、窓口関係部署がそのデータを確認し、自律的に改善施策を検討できる状態にする必要がある。

一方、多くの KPI を設定していることから、毎月すべてのデータを職員が取得し、加工したうえで可視化する作業は手間が多く業務をひっ迫する。そのため、データの可視化を自動化することとした。

データの可視化にあたっては、取得するデータに Google analytics から取得する市ホームページの閲覧データも含まれるため、それらのデータは自動で取得できる必要があった。また、今後の拡張性を考え、ある程度職員による画面作成が容易である必要があることから、他自治体の事例を参考に、導入事例が多い Tableau を導入することとした。ツールの概要は以下のとおり。

ツール名：Tableau

提供ベンダー：Tableau Software 社

初期費用：0 円

ランニングコスト：142,560 円

4-2. 一人当たりの待ち時間

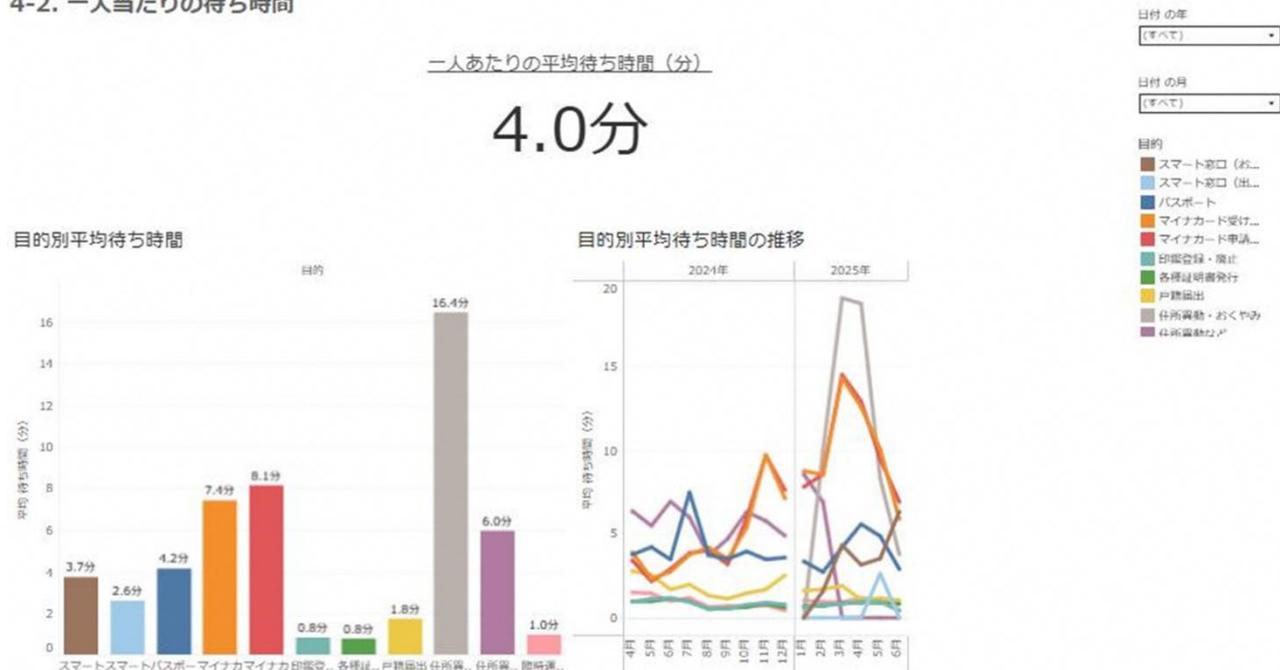


図 22. Tableau 画面

取得するデータは、Google analytics から取得するデータは、インターネットから取得し Tableau に自動入力する。その他のデータは、各種ツールからログデータを csv で出力し、出力したものをそのまま Tableau にアップロードすることでデータが可視化される。

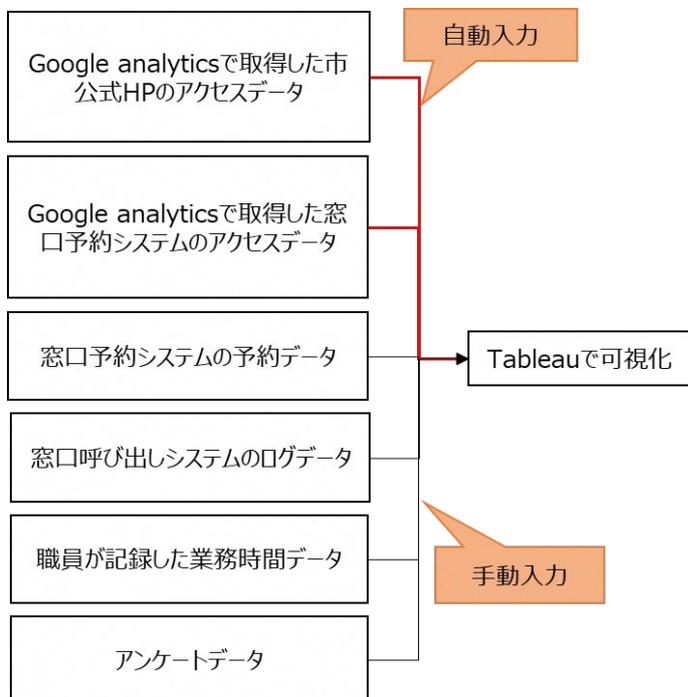


図 23. Tableau への各種取得データフロー

可視化されたデータをもとにフロントヤード改革ワーキングにおいて月1回程度 KPI の分析と改善策の検討を行う。担当レベルで決められない改善策の意思決定や KPI 達成のための部署間調整は半年に1回程度の課長レベルの会議体で裏付けデータとともに上げて判断する。組織、人事、予算などに絡む年次単位の改善策やフロントヤード改革全体の方針検討が必要なものは、年1回程度の副市長・部長レベルの会議体にあげて判断する。

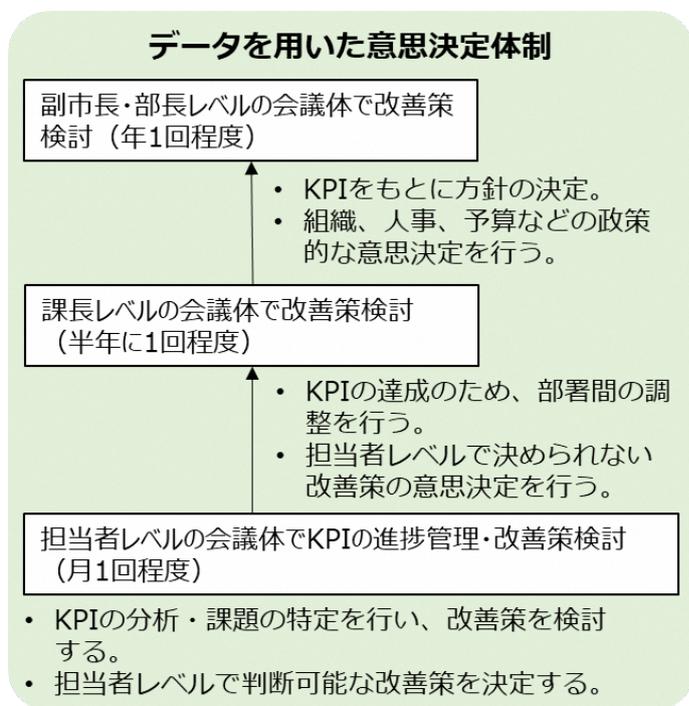


図 24.データを用いた庁内意思決定体制図

毎月行う担当者レベルのワーキングでは、全ての職員がデータを一から確認し、課題を見つける手間を減らすため、主に事務局が KPI のモニタリングを行い、各種指標の動きをもとに課題の提示を行う。窓口関係課の委員は、主にその要因分析と要因に応じた改善施策を検討する。これは、窓口担当課では、日々の対人業務があるため、データの中から課題を見つけ出すことが難しい一方、課題の要因は現場で起きていることを把握している窓口担当課でなければ分析が難しいことからこのような役割分担を行っている。

各ワーキング委員が検討した分析結果は、月次ワーキングの場で共有し、具体化を行う。その結果を各課で報告し施策の実施を行うこととなる。

各種KPIの進捗管理の流れ

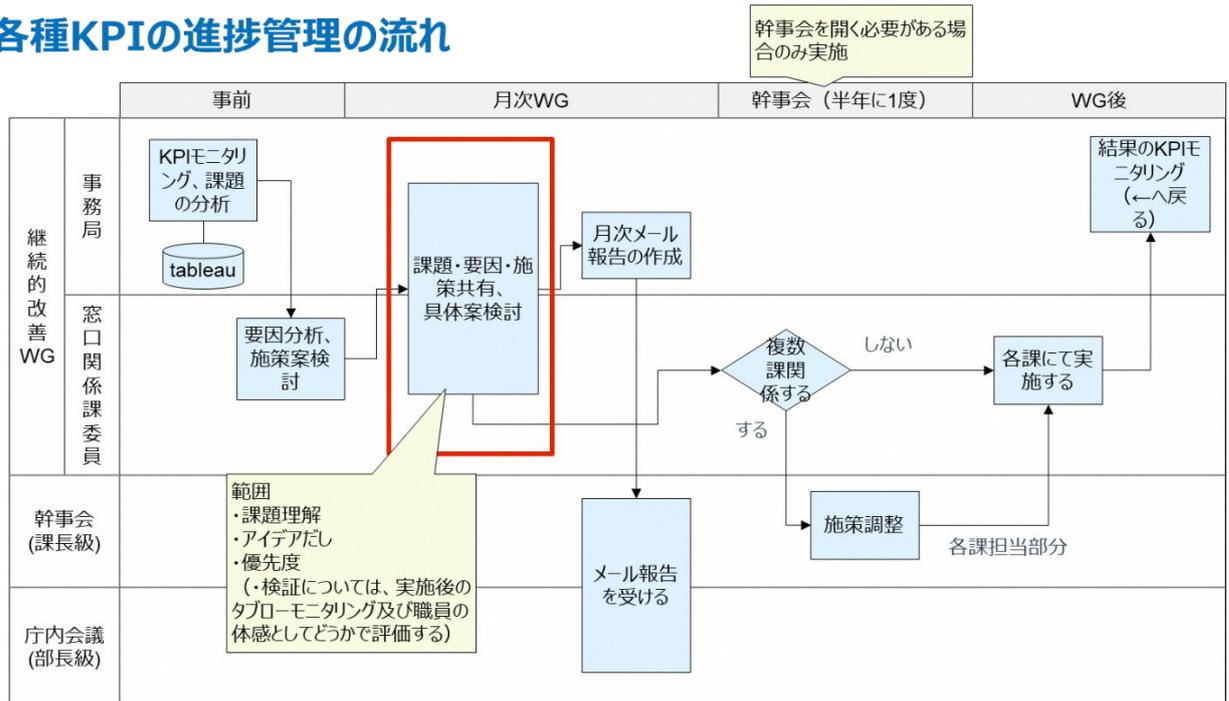


図 25.各種 KPI の進捗管理の流れ

ワーキングでは、事前に各課が検討してきた要因分析、施策検討案を課題管理表にまとめ、その内容をベースに今回の実証で作成したカスタマージャーニーマップやペルソナと照らし合わせながら要因分析を行い、課題の要因ごとに施策の具体案のアイデア出しを行い、進め方の整理を行う。ワーキングで検討された内容は、タスク整理を行い、誰が何を行うのかの役割分担を行う。

ワーキングの流れ

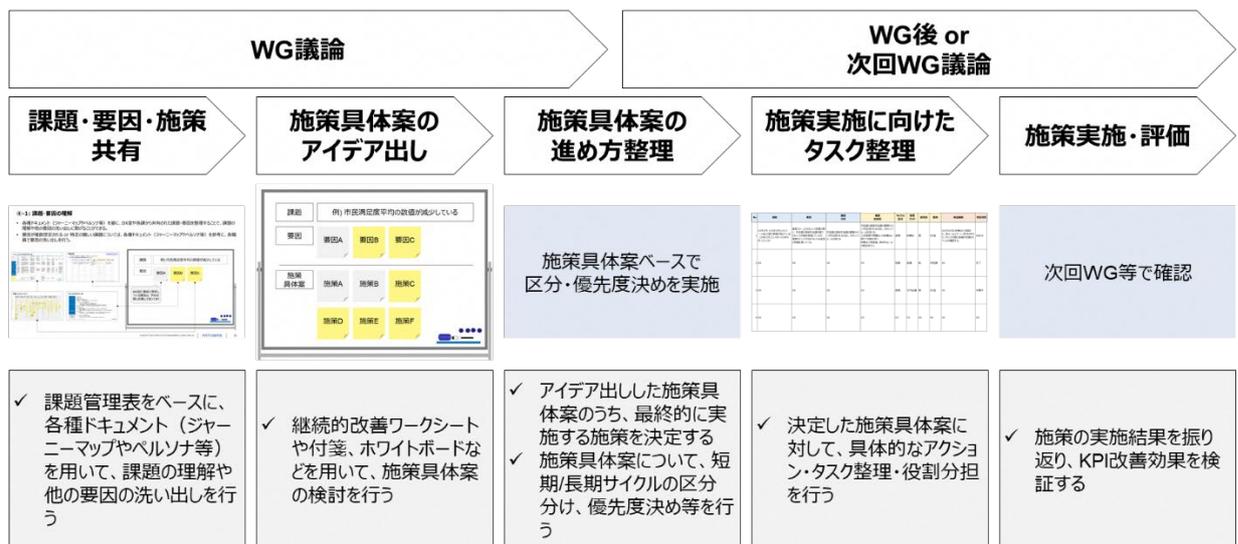


図 26.継続的改善ワーキングの流れ

なお、ワーキングでは具体的な施策を必ず決めるというわけではなく、現在のデータでは要因の特定には至らないという場合はユーザーインタビュー等の手法を通じて更なる要因分析を行うという選択

肢を取ることもある。

8. データフロー

市民による予約情報は、インターネット予約の場合は、インターネット経由で e-TUMO reserve に保存される。電話予約の場合は、電話を受け付けた職員が LGWAN ネットワークに接続した端末から e-Tumo reserve の管理画面を操作し予約情報を保存する。

e-Tumo reserve に保存されたデータは、csv ファイル形式で出力し、LGWAN 系ネットワークから接続する申請情報管理用の kintone にインポートする。申請情報管理用の kintone には、予約日時の前に各課職員があらかじめ入力しておく申請情報と市民が来庁時に窓口で聞き取って入力する情報がインターネット経由で入力される。kintone に入力された情報は、csv ファイル形式で出力し、マイナンバー利用業務系ネットワーク内の特定のフォルダに手動で移し替える。移し替えられた csv ファイルは、一部は RPA で基幹業務系システムに入力され、残りは手動で入力される。

また、市民が来庁時に窓口で聞き取って入力する情報のうち、即時反映が必要な手続に関する情報は、窓口職員が直接マイナンバー利用業務系ネットワークに接続した端末を操作し、窓口 DX ソリューションに入力する。入力されたデータは、窓口 DX ソリューションのデータ連携機能を介して直接基幹系システムに入力される。

なお、各システムのデータは、個人情報にあたるものを削除したうえで Tableau にアップロードすることでデータの可視化を行っている。

以上のように、本実証事業で改革した手続のデータフローでは、基本的に紙を使わず、申請から基幹系システム入力まで一貫してデータで完結するフローとなっている。

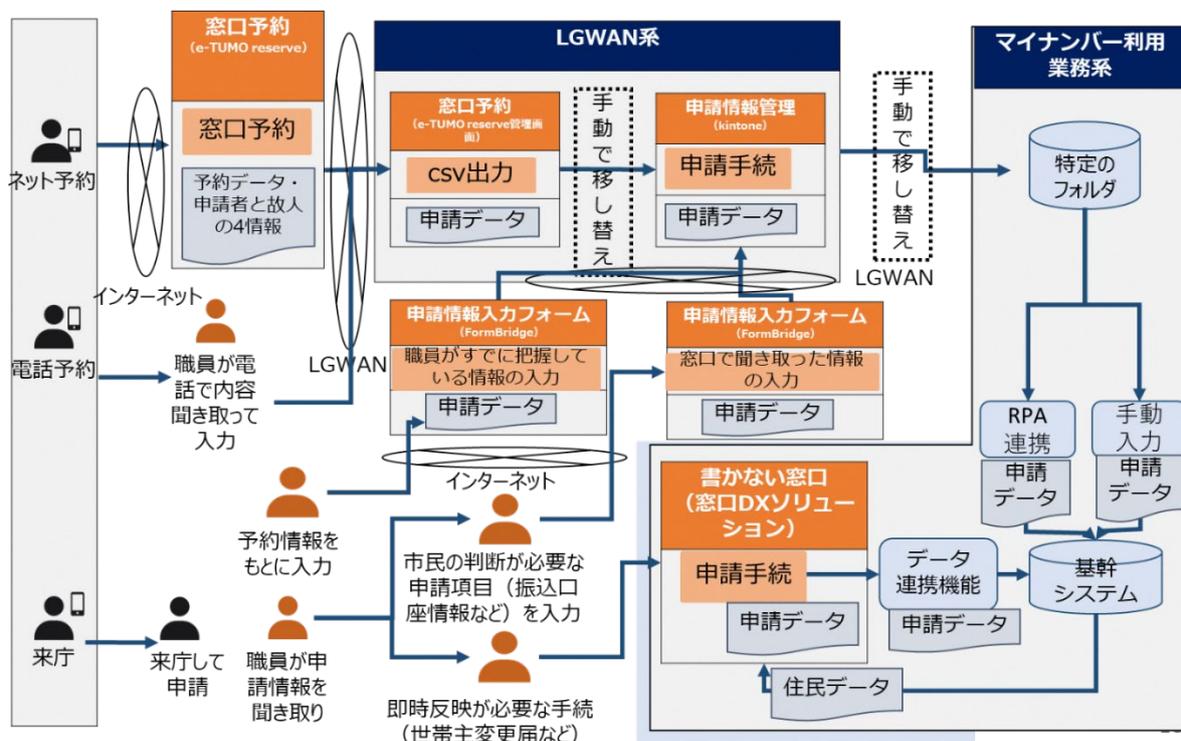


図 27.本事業におけるデータフロー図

9. 効果検証

自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト共通の効果検証指標の結果は以下のとおり。

※平均待ち時間、平均手続時間、平均後処理時間の上段が出生手続、下段がおくやみ手続。ただし、改革後繁忙期は、データ取得時に出生手続の改革が未実施であったため、おくやみ手続のみ記載。

指標	改革前閑散期	改革後閑散期	改革前繁忙期	改革後繁忙期
平均待ち時間	6分15秒	2分36秒	6分05秒	14分12秒
	14分00秒	3分07秒	10分04秒	
平均手続時間	34分00秒	10分00秒	33分00秒	27分24秒
	33分15秒	23分05秒	22分36秒	
平均後処理時間	42分00秒	38分08秒	取得していない	10分00秒
	35分06秒	10分00秒		
住民満足度 (10点満点で高いほど良い)	8.83点	8.15点	8.37点	9.34点
手続時間 (5点満点で低いほど良い)	2.67点	2.55点	1.85点	1.86点
手続の簡便さ (5点満点で低いほど良い)	2.25点	2.15点	1.59点	1.69点
職員満足度 (10点満点で高いほど良い)	5.43点	5.51点	5.98点	6.00点
処理時間 (5点満点で低いほど良い)	3.06点	3.15点	3.13点	3.16点
事務の簡便さ (5点満点で低いほど良い)	3.51点	3.48点	3.42点	3.38点

待ち時間、手続時間ともに閑散期では改革前よりも短縮されているが繁忙期では長くなっている。今年度の繁忙期は、繁忙期に加えてマイナンバーカードの更新件数の増加という特殊要因があったにせよ、窓口が忙しくなるとうまく回っていない可能性がある。

一方、待ち時間の分布を閑散期と比較すると、改革前の令和6年5月と比較して待ち時間が2分以内の割合が約2倍となっている。これは予約制を導入したことで、ほとんど待つことのない状態が達成できたことを示している。

待ち時間の比較

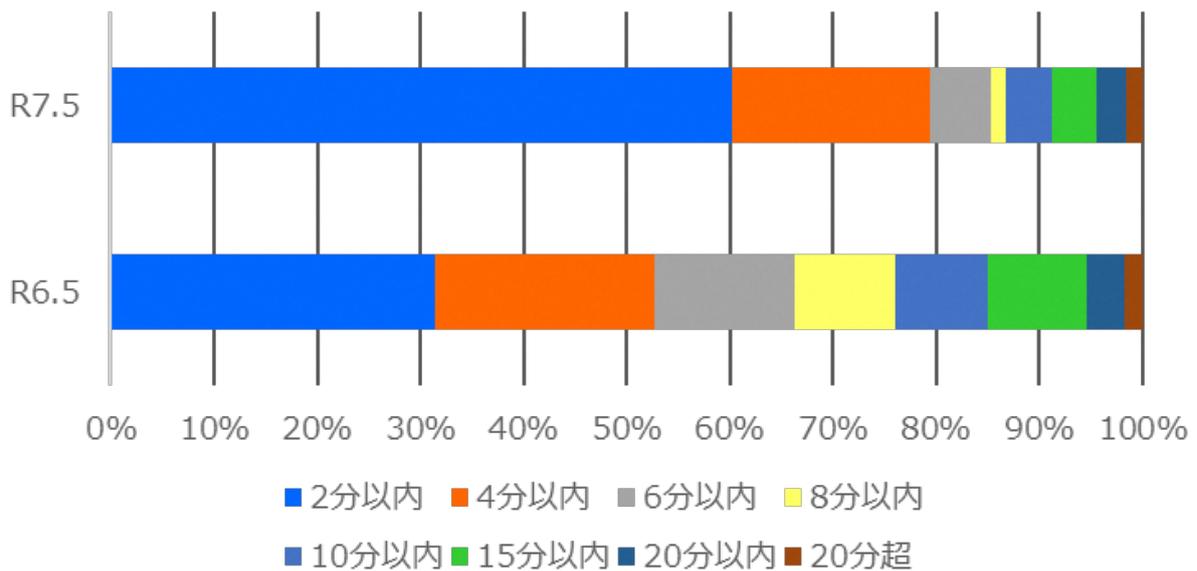


図 28.待ち時間の分布 (改革前後比較)

市民満足度については、改革前の平均値が想定よりも高いこともあり、改革前後で数値が改善しているものと悪化しているものがある。一方、職員満足度については、処理時間の指標は改革前後で悪化しているものの、事務の簡便さが改善しており、結果的に全体的な職員満足度は改善している。これは、BPR の結果、業務フローが可視化されたため、簡便となった一方、操作に慣れていないなどで時間がかかっているためと考えられる。

10. KPI の達成状況

全体 KPI の達成状況

指標名 (定義)	目標	R7.7 月時点	改革前
窓口サービスへの市民満足度 (窓口サービスに関するアンケートの評価点(10点満点)平均)	8.65 (R8 末)	9.34	8.15 (R6.7)
窓口サービスへの職員満足度 (窓口サービスに関するアンケートの評価点(10点満点)平均)	8.00 (R8 末)	6.00	5.5 (R6.7)
窓口関係部署の正規職員 (再任用職員含む) 削減数	5 人 (R8 末)	-5 人	0 人 (R5.4)

来庁者一人当たりの来庁から手続終了までの平均時間	30分(R8末)	25.3分	47.3分(R6.7)
手続一件当たり平均処理時間	20分(R8末)	10.0分	35.1分(R6.7)
来庁者総数 (ひと月当たりの来庁者総数)	3,459人(R8末)	4,418人	4,069人(R6年4~6月平均)
曜日別来庁者数の不均一度(ピーク曜日の1日当たり来庁者数/全体平均の1日当たり来庁者数)	1.12倍以下(R8末)	1.07倍	1.19倍(R6.9月)
最も平均待合人数が多い手続における平均待合人数(呼び出し番号発行時に当該手続で待っている人の人数)	1.02人(R8末)	2.66人	1.31人(R6.9月)
サービス導線をデザインした手続数	7手続(R8末)	2手続	0手続(R5.11)
スマート窓口利用者のうちデータで一貫して入力された割合	70%(R8末)	45.3%	0%(R4)
スマート窓口利用率	70%(R8末)	47.5%	0%(R5年度)
スマート窓口利用者のうち、ワンストップで手続が完了した割合	70%(R8末)	95.3%	0%(R5年度)
オンライン相談数	250件(R8末)	0件	1件(R5年度)
RPAシナリオ数	30シナリオ(R8末)	20シナリオ	10シナリオ(R4末)
住民との接点数 (住民が手続や相談を受けることができる場所の数)	12か所(R8末)	8か所	6か所(R5.11)

個別 KPI の達成状況

指標名(定義)	目標	R7.7月時点	改革前
オンライン申請件数 ※オンライン申請件数には、図書館の本の貸出件数を含まない。	36,000件(R8末)	60,835件	32,417件(R4年度)
オンライン申請におけるデジタルで完結した割合(改革対象手続のうちRPAでデータ入力完了した件数/オンライン申請件数)	70%(R8末)	0%	0%(R4年度)

オンライン申請可能手続（オンライン申請可能手続には事前申請可能手続も含む）	350 手続 (R8 末)	338 手続	249 手続 (R5. 11)
調べるのが不便だったというアンケートの平均評価点（5段階評価で低いほど不便ではない）	2 点以下 (R8 末)	2.3 点	2.7 点 (R6. 4_)
スマート窓口利用者数	5,861 人 (R8 末)	281 人	0 人 (R4 年度)
予約可能手続数	20 手続 (R8 末)	3 手続	2 手続 (R5. 11)
スマート窓口で対応可能な手続数	7 手続 (R8 末)	2 手続	0 手続 (R5. 11)
マイナンバーカードでプレ入力可能な手続数	7 手続 (R8 末)	2 手続	0 手続 (R5. 11)
オンライン相談で完結した割合（オンライン相談だけで解決した相談件数/オンライン相談件数）	80% (R8 末)	-	100% (令和 5 年度 ※11/27～12/8 まで)
年間オンライン相談総時間	37.5 時間 (R8 末)	0 時間	33 分 (令和 5 年度 ※11/27～12/8 まで)
公的施設に設置した端末利用件数	500 回 (R8 末)	0 回	1 回 (令和 5 年度 ※11/27～12/8 まで)
オンライン相談可能部署割合	100% (R8. 末)	11.4%	2.2% (R5. 12)
分析した手続数	7 手続	3 手続	0 手続
ペルソナの追加・修正数	6 か所	4 か所	0 か所
カスタマージャーニーマップの追加・修正数	18 か所	4 か所	0 か所
データ取得項目総数	31 項目 (R8 末)	20 項目	13 項目 (R5. 11)
データを取得した手続数	7 手続	3 手続	0 手続
ダッシュボード化したデータ項目数	60 項目 (R8 末)	20 項目	0 項目 (R5. 11)
市民インタビュー一回当たり協力者数	6 人 (R8 末)	-人	7 人 (R5 年度)
市民インタビュー実施回数	1 回/年 (R8. 末)	0 回/年	1 回 (R5 年度)
窓口アンケート一回当たり回答数	750 件/回	23.2 件/回	747 件
窓口アンケート実施回数/年	1 回/年	4 回/年	1 回 (R5 年度)
窓口体験参加職員数	10 人/回	10 人/回	8 人 (R5 年度)

窓口体験実施回数/年	1回 (R8. 末)	3回	1回 (R5. 末)
更なる全体最適化数	40回	2回	0回
BPR 取組数	20 手続	49 手続	0 手続
バックヤード集約化業務数	10 業務 (R8 末)	17 業務	0 業務 (R5. 11)
更なる全体最適化案の提案数	100 提案	21 提案	0 提案
フロントヤード改革ワーキング開催回数	12 回	14 回	0 回 (R5 年度)
ユーザーテスト一回当たり参加者数	5 人/回	7 人/回	0 人/回
ユーザーテスト実施回数/年	1 回/年	2 回/年	0 回/年
新たな窓口空間整備に係る提案数	6 提案	1 提案	0 提案
新たな窓口空間整備回数	3 回 (R8 末)	1 回	0 回 (R5. 11)
個室相談室・支援が必要な方への支援スペース設置数	5 スペース	4 スペース	0 スペース

全体として、窓口サービスへの市民及び職員満足度は、改革前を上回っており「市民も喜び、職員にも優しい窓口」の方向性に沿った改革となっている。職員数については、改革時期が遅れたことで人事異動時期までに改革の効果が出なかったこと、災害関連や改革以外の業務が生じたことで福祉部門の人員が増えたことなどから基準時点よりも5人増加する結果となっている。

来庁者一人当たりの来庁から手続終了までの時間、手続一件当たりの平均処理時間、曜日別来庁者の不均一度などは、予約制の導入や受付から処理までをデータで行う窓口としたことから効果が出ている。一方で、総来庁者数や最も平均待合人数が多い手続における平均待合人数は指標が悪化しているが、これは、マイナンバーカードの電子証明書の更新が増加したことによるもの（最も平均待合人数が多い手続が、これまで住民異動であったが、今回はマイナンバーカードの手続となっている。）であり、今回の改革以外の要因によるものである。

窓口に関する KPI から読み取れる課題としては、スマート窓口利用率が低調である点、オンライン相談が0件である点である。これらは、サービスの広報がうまくいっていないことから、更なる改善のために、当初立てた広報戦略の見直しを行うこととしている。

継続的改善に関する KPI については概ね好調であることから、今後もこの方向性での改善サイクルを回していく。

11. 費用対効果の検証

11.1 効果試算の条件

- ① 手続1件当たりの作業時間の削減効果は、今回の実証結果を参考に、以下の時間を見込む。

	窓口対応時間	後処理時間
改革前	33分15秒	23分05秒

改革後	35分06秒	10分00秒
-----	--------	--------

- ② 職員の人件費は、本市の令和5年度普通会計決算の職員一人当たり給与費をもとに、以下の数式で職員の一時間あたり人件費単価を3,544円/時間と見込む。

職員の一時間あたり人件費単価＝職員一人あたり年間給与費/年間勤務時間

年間勤務時間＝{年間勤務日数－(年休+夏季休暇付与日数)}×一日あたり勤務時間

項目	数値
職員一人あたり年間給与費	5,905,000円
年間勤務日数(＝開庁日数)	240日
年休+夏季休暇日数	25日
一日あたり勤務時間	7.75時間

- ③ 各ライフイベントの年間件数は、令和5年度の実績ベースで、以下の数字を見込む。

ライフイベント	年間件数
死亡	1,872件
出生	393件
転入	1,805件
転出	2,045件
転居	1,740件
結婚	337件
離婚	122件

} 2,265件

} 8,314件

- ④ 今回の実証にあたり導入した各システムの初年度及び2年目以降の経費は以下のとおり。ただし、今回の実証では、既存のシステムも利用しているが、基本料金の中で利用している場合や無料オプションを使っている場合など実証に伴って費用がかかり増ししていない場合は経費として見込まない。

システム名及び経費	初年度経費	2年目以降の経費
窓口DXソリューション使用料	26,449,500円	2,085,600円
RPA使用料及びシナリオ保守料		1,980,000円
e-Tumo Reserve使用料	1,452,000円	1,452,000円

11.2 効果の試算

1年目の費用削減効果は、以下のとおり。

- 改革前の職員人件費＝68分21秒×3,544円/時間×2,265件＝9,144,273円
- 改革後の職員人件費＝33分05秒×3,544円/時間×281件＝4,428,317円
- ツール導入・運用経費＝26,449,500円+1,452,000円＝27,901,500円
- 削減効果＝人件費削減額(4,715,941円)－ツール導入・運用経費(27,901,500円)
＝▲23,185,559円

2年目の費用削減効果は、以下のとおり。

- 2年目のツール運用経費=2,085,600円+1,980,000円+1,452,000円=5,517,600円
- 削減効果=人件費削減額(4,715,941円) - ツール導入・運用経費(5,517,600円)
=▲801,659円

2年目以降は、対象となるライフイベントを出生・死亡以外のすべてに広げる予定であることから、KPI達成後（他のライフイベントすべてがスマート窓口化し、スマート窓口の利用率がKPIの目標値である70%となること）を前提に試算すると以下のとおり。

- 改革前の職員人件費=68分21秒×3,544円/時間×8,314件×70%=23,495,735円
- 改革後の職員人件費=33分05秒×3,544円/時間×8,314件×70%=11,378,330円
- ツール導入・運用経費=2,085,600円+1,980,000円+1,452,000円=5,517,600円
- 削減効果=人件費削減額(12,117,405円) - ツール導入・運用経費(5,517,600円)
=▲6,599,805円

12. 改革の効果・さらなる業務改善の検討

本事業では、フロントヤード及びバックヤード自体の改善と改善が継続される仕組みづくりを行ってきた。本章では、本事業の取組の結果、フロントヤードが改善されたか及び改善が継続される仕組みがどのように構築されたかを検証し、更なる業務改善の検討内容を報告する。

12.1 フロントヤードの改善

実証対象の手続の来庁者一人当たりの来庁から手続終了までの平均時間は、KPIにあるとおり、47.3分(R6.7月)から25.3分(R7.5月)に大幅に減少している。

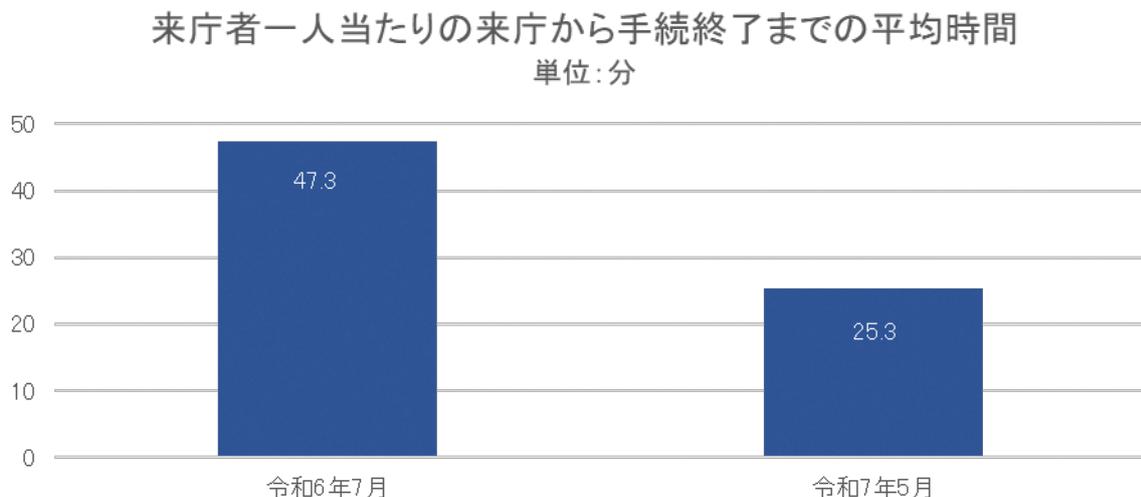


図 29.来庁者一人当たりの来庁から手続終了までの平均時間比較

これは、予約制窓口にしたことで、待ち時間が短縮したこと、予約を受けて事前に手続の準備を行う方式としたことで窓口での手続時間が短縮したためである。

また、ワンストップ化されたことで、市民が訪れた窓口数は最大で2窓口となった。2窓口の内訳は、ワンストップ窓口と諸証明が必要な場合の手数料の支払いを行うレジの2つであった。なお、実証前の調査では、最大6窓口を回るケースもあり、その場合は各窓口に移動する時間や窓口と呼ばれるまでの待ち時間が生じていたことから、ワンストップ化も来庁者一人当たりの来庁から手続終了までの平均時間の短縮に役立っている。

改革前後の市民動線

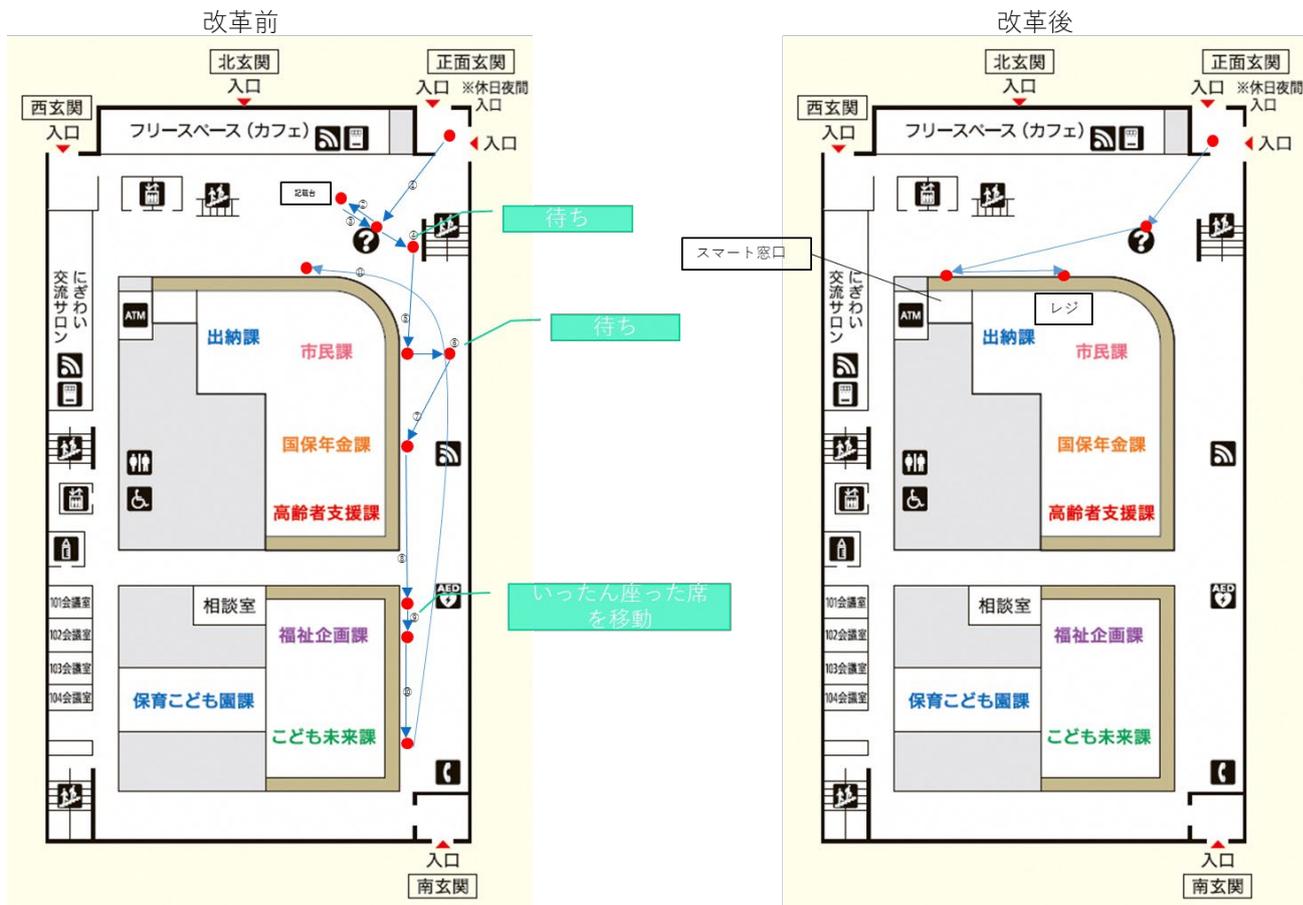


図 30.改革前後の市民の動線比較

ワンストップ化に合わせて書かない窓口を導入するにあたり、これまでおくやみや出生に関連する手続の申請項目の見直しを行った。具体的には、おくやみ用申請フォームと出生用申請フォームを作成し、一つの申請フォームで各ライフイベントに関する手続を完結させることとした。その際、これまで各申請書で重複して入力していた項目を一つにまとめる、自動計算を行うことで入力自体をなくす、職員があらかじめ入力しておく等により、おくやみ手続における窓口での最大入力項目数を420項目から96項目まで削減した。また、市民が実際に「書く」行為を行うのは、紙の申請書が必要かつ本人の署名が必要な場合のみとなった。

入力項目削減の例

様式第29号(第33条関係) 葬祭費支給申請書

酒田市長 あて

申請者(喪主) 住所 〒□□□□-□□□□

氏名 _____

電話番号 _____

令和 年 月 日

来庁日の日付を自動入力

職員があらかじめ入力

予約時に入力された情報を利用

国民健康保険の葬祭費の支給を受けたいので申請します。

国保証の記号・番号	—
住所	_____
氏名	(明・大・昭・平 年 月 日生)
申請者から見た続柄	()
死亡年月日	令和 年 月 日
葬祭日	令和 年 月 日
申請金額	50,000 円
受取方法	1. 口座振込 銀行・農協・金庫 支店 _____ 支所 (1. 普通 2. 当座) 店番 _____ 口座番号 _____ 口座名義人 (カタカナで記入) 2. 窓口払 受取窓口: ア. 市役所 イ. 八幡総合支所 ウ. 松山総合支所 エ. 平田総合支所 受取希望日: 年 月 日
委任欄	※申請者と口座名義人が異なる場合は、記入してください。 葬祭費の受領を上記口座名義人に委任します。 委任者(喪主) _____ 印
備考	昭和 年 月 日 ~ 国保加入 第三者行為 有・無

金額固定のため自動入力

図 31.入力項目削減の例

12.2 バックヤードの改善

本事業では、フロントヤードから受け付ける申請をすべてデータで受け付けることで、バックヤードの処理もデータで行うよう改善した。また、各種業務システムへの入力作業の一部を RPA で自動化することで職員の負担軽減を図った。その結果、手続一件当たり平均処理時間は、35.1 分 (R6.7 月) から 10.0 分 (R7.3 月) まで減少した。

この結果は、各課の職員が実際に事務処理を行った時間をメモした結果に基づくものであり、正確性に欠ける点や職員負担が大きいことから、国民健康保険の葬祭費申請の事務処理を事例としてシステムログデータを活用したプロセスマイニングによる業務時間の可視化実証を行った。可視化実証のプロセスは以下のとおり。

プロセスマイニングによる業務時間可視化実証の流れ

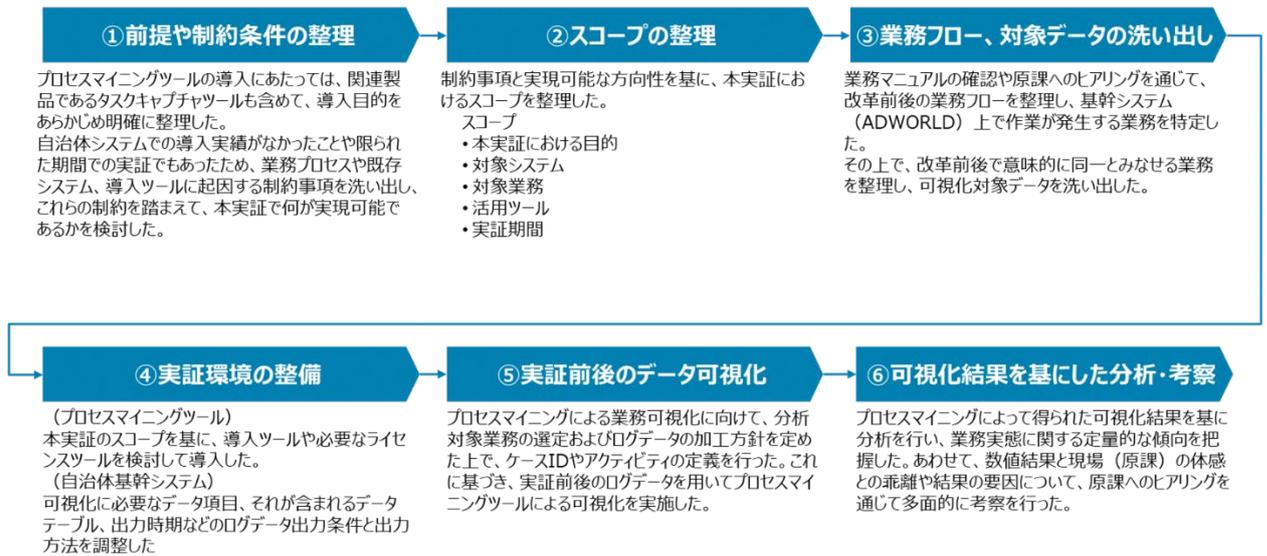
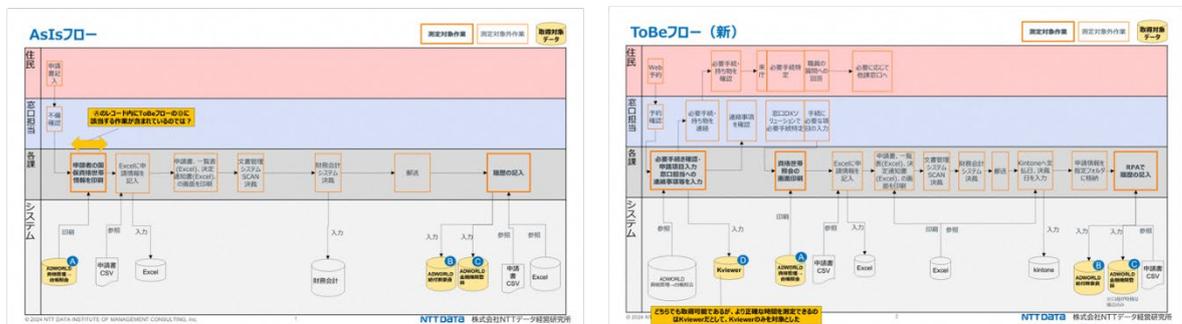


図 32.プロセスマイニングによる業務時間可視化実証の流れ

業務フロー、対象データの洗い出し

- ① 対象業務の改革前後の業務フローを担当課からヒアリングし、作成する
- ② 業務フロー内で基幹システムでの作業を特定する
- ③ 改革前後の業務フローで同一とみなせる作業を整理する



同一とみなせる作業の整理

【ASISフロー】

- A) 国保資格世帯情報を印刷、TOBEフロー①に同義の作業
- B) 給付葬祭費メニューへの履歴記入
- C) 金融機関登録への入力※発生しない場合あり

【TOBEフロー】

- A) 国保資格世帯情報を印刷
- B) RPA履歴入力
- C) RPA金融機関登録入力※発生しない場合あり
- D) 必要手続き確認・申請項目入力・窓口担当への連絡事項等を入力の参照

図 33.プロセスマイニングによる業務時間可視化実証における業務フロー、対象データの洗い出し例

以上の方法で業務時間を確認したところ、実証前後で約 12 分/件の作業時間削減が確認できた。国民健康保険の葬祭費支給申請は、約 16 件/月の申請があるため、年間にすると約 2,304 分の削減効果

があることとなり、勤務時間が7.75時間/日であるため、約5日/年の業務が削減されたこととなる。



図 34.プロセスマイニングによる作業時間検証結果

業務削減効果の内訳を見ると、葬祭費の申請情報の入力作業を RPA で自動化したことで、葬祭費の入力作業時間がほぼゼロとなり、大幅な時間削減につながったと推察される。なお、入力されたデータにエラーがある場合などに手作業が発生するため、入力作業が完全にゼロとはならなかった。加えて、実証前後で「世帯主照会画面の印刷」画面を開いた回数が約40%削減されている。これは、改革においてバックヤードで作業を行う職員も交えた BPR (特に業務フロー設計) を行ったことで必要な情報の確認作業が一部効率化され、作業回数の削減につながったものと推察される。



図 35.プロセスマイニングによる作業回数削減効果の検証結果

12.3 市民への広報

フロントヤード改革により、改革した窓口の利用には予約が必要となることから、市民に向けて以下のような広報の工夫を行った。

手続の流れを直感的に理解してもらうため、手続の一連の流れとメリットを説明する広報動画を作成してyoutubeで公開した。



図 36.市民向け説明動画

また、作成したカスタマージャーニーマップをもとに、市民が手続を必要と認知するポイントを特定し、そこでキーとなる事業者にスマート窓口の説明資料の配布を依頼した。具体的には、おくやみ手続の場合は市内の全葬儀会社に説明を伺い、葬儀前の配布を依頼した。出生手続では、市内の産婦人科に説明を伺い、出産後に資料の配布を依頼した。

ジャーニーマップ^o おくやみリテラシー低

	開始前	予約	持ち物・手続確認	リマインドメッセージ	来庁～窓口	必要な手続の特定	手続	会計	帰宅
タッチポイント	✓ 葬儀	✓ スマホ（電話）	✓ おくやみハンドブック	-	✓ 来庁	✓ 窓口	✓ 窓口	✓ レジ	✓ 帰宅
行動	✓ 葬儀屋から、スマート窓口ガイド、おくやみハンドブックを受け取る	✓ スマート窓口ガイドに記載の電話番号から連絡し、口頭で都合の良い日時を伝え、予約が完了する	✓ おくやみハンドブックに必要な持ち物・手続を確認する	-	✓ 来庁し、窓口へ案内される	✓ 職員からヒアリングを受け、それに対して回答する	✓ ヒアリング結果から、必要な手続の案内を受け取る	✓ レジに移動し会計する	✓ 手続後、帰宅する
思考・感情	体験前	✓ 故人が亡くなり精神的に辛く混乱している中で、どんな手続をすればいいかわからない	✓ スマート窓口ガイド表紙を流し読みするも、隅々まで読み込むことが出来ない	✓ スマート窓口ガイドを読んでも予約という文字が見えなかったため、予約の必要性を認識し、とりあえず電話をかける	✓ 電話予約時に職員から案内された通り、おくやみハンドブックを読んだため、持ち物の準備を進めようとする	✓ おくやみ手続について、初めての経験であり複雑な手続であるイメージしているため、早く職員と一緒に手続を進めて安心したい	✓ おくやみ手続について、初めての経験であり複雑な手続であるイメージしているため、早く職員と一緒に手続を進めて安心したい	✓ おくやみ手続について、初めての経験であり複雑な手続であるイメージしているため、早く職員と一緒に手続を進めて安心したい	✓ 故人が亡くなり精神的に辛く、手続きも何をすればいいかわからず不安
	体験後	✓ スマート窓口ガイドを読み、おくやみ手続の概要を理解し安心して準備前にスマート窓口利用には来庁日の3日前に予約が必要であることを理解する	✓ 故人が亡くなり混乱する中、職員の丁寧な電話対応により、おくやみ手続のやり方が分かり、安堵する	✓ 電話で都合の良い時間に予約ができ、職員に相談する機会を確保できたことに安心する	✓ おくやみハンドブックに必要な持ち物・手続が判別し難い工夫（チェックリスト等）がされており、安心して持ち物の準備ができる	✓ 来庁後、予約をしているため待ち時間なスムーズに窓口に着席。すぐに手続を開始することができ、スムーズさに感心する	✓ はい/いいえに答えるだけで確認が進む。難しい専門用語も職員が丁寧に教えてくれることでスムーズに手続の特定が完了する。ストレスを全く感じない	✓ あちこちでそれぞれ一つの窓口に対応してもらった	✓ スムーズにレジの移動、会計まで済ませることができる
感情曲線	-								
KPI	-	✓ 1-2.市HPの利用数 ✓ 2-1.事前予約完了数	✓ 1-2.市HPの利用数 ✓ 1-3.調べるのが不便だったという回答率	-	✓ 5-2.スマート窓口利用件数 ✓ 5-3.市役所で不便だったという回答率 ✓ 4-2.一人当たりの待ち時間	✓ 4-1.一人当たりの窓口時間	✓ 5-1.一つの窓口で完結した人の割合	-	✓ 6-1.市民満足度平均

図 37.カスタマージャーニーマップをもとにした広報検討例

はじめにご確認ください

おくやみスマート窓口利用ガイド

●おくやみスマート窓口サービスとは・・・

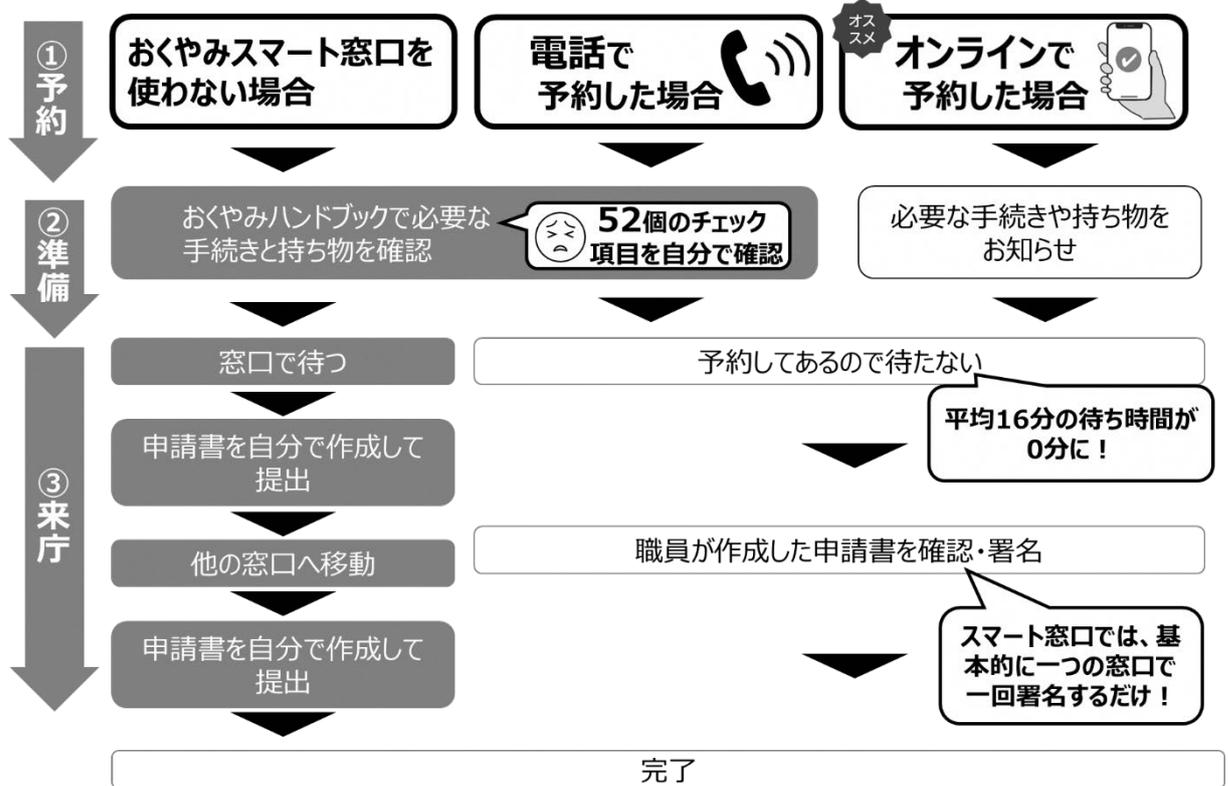
来庁日時予約を行うことで、おくやみに伴う市役所の手続きにおいて

①待たない ②書かない ③窓口を移動しない ④事前準備が簡単

を実現し、当日の待ち時間を減らし、スムーズに手続きが進められるサービスです。

●この紙を受け取りましたら、まずは次ページの「おくやみスマート窓口を予約する」を見ながら、おくやみスマート窓口を予約しましょう。（葬儀後の日時を予約してください。）

おくやみスマート窓口ご利用の流れとポイント



！ 注意事項

- **必ず「おくやみハンドブック」もご確認ください。**
税金や水道の手続きなど、一部「おくやみスマート窓口」の対象外の手続きもあります。



図 38.おくやみスマート窓口の説明資料

12.4 継続的な改善

フロントヤード改革を継続的に実施するため、本事業では体制づくり、KPI 検討、KPI のダッシュボード化を行い、最終的にフロントヤード改革ワーキングにおいて改善を行った。ここでは、継続的な改善を行うための体制づくりや KPI について効果を説明する。

継続的な改善を行うにあたり、まずは本市における窓口の改善サイクルの WHY,WHO・WHAT,HOW を整理し、その中であるべき体制を検討した。体制の検討後、関係課長による会議を開催し、庁内の体制づくりの承認を得ることで体制づくりを行った。

酒田市におけるフロントヤードの改善サイクルの整理

- Why : 実施理由、目的、目指す内容、スコープの具体化
- Who・What : 各ステークホルダーの実施すべき事項、内容の具体化
- How : プロセス、活用するツール、獲得すべきスキル、その他論点に対する具体化

	問い / 検討したいこと	検討項目案	アウトプットイメージ
WHY なぜやるか	<ul style="list-style-type: none"> 酒田市における改善サイクルは、酒田市においてどう位置付けられるべきか？ 	<ul style="list-style-type: none"> 設置背景・目的・めざすこと<戦略> スコープ 	
WHO-WHAT 誰が何をやるか	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーの外的・内的ニーズ及び制約から、酒田市窓口改善サイクルで何をどの程度のレベルで行うことが、目的に沿っており・現実的な形で実現可能になるか？ 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーのペルソナ検討 <ul style="list-style-type: none"> 対象：職員、DX室、課長級、二役 ニーズと制約の想定： <ul style="list-style-type: none"> 目指したいこと ペイン・モチベーション 制約（現状のスキル、充てられる業務量） 実施方針、実行内容の案出し <ul style="list-style-type: none"> 月次および年間で実施すること それぞれの会議体で実施すること<体制> 	
HOW どのようにやるか	<ul style="list-style-type: none"> 上記で決めた実施事項について、どのようなやり方で行うか？ 	<ul style="list-style-type: none"> <プロセス> <ul style="list-style-type: none"> 年間スケジュールの詳細化 業務フローの設計 <ツール> ツール・ドキュメント <インセンティブ> 内部モチベーション付け；KPI公開方法の決定 <スキル> 研修での育成目標定義 長期改善サイクルに向けた横展開方針検討 	

WHYの整理

問い / 検討したいこと	<ul style="list-style-type: none"> 酒田市におけるフロントヤード改善サイクルは、酒田市においてどう位置付けられるべきか？
設置背景	<p>① 酒田市においては、窓口サービス全体を取りまとめる部署が存在せず、窓口サービスに関する全体目標やKPIの設定もされていなかった。その結果、各課バラバラに各課業務の最適化を行っており、市民体験の低下や職員の業務全体の非効率化を生み出していると考えている。</p> <p>② 人口減少を背景として、職員が採用できない・足りないことが予測されるため、フロントヤード・バックヤード業務を効率化し、省人化を行う必要がある。</p>
目的	<ul style="list-style-type: none"> 全体最適を踏まえた業務の効率化により、市民満足度及び職員満足度の向上を目的とする。
目指すこと	<p>① 窓口業務全般における改革の目的・方向性・KPIが職員に理解される。</p> <p>② ①の理解に基づいて各部署で自律的にフロントヤード改革が実施される。また、その取組を統括し、調整する組織が機能する。</p> <p>③ ①②のために、集めたデータの分析、定性的なサービス体験の調査などからサービス上の課題を設定し、改善を行うことができる人材を育成する。また、その体制を築く。</p>
スコープ	<p>下記2点。特に1が窓口改善サイクルで重視。</p> <ol style="list-style-type: none"> 今年度のKPI達成を目指して、細かなサービス体験上・サービス提供上の課題について改善を行う。またそれが可能な人材を育成、体制を築く。 R5から実施してきたフロントヤード改革企画（as-isフローからの課題だと改善コンセプト立案など）を酒田市独自で回せるようにする。

WHO・WHATの整理

問い / 検討したいこと

- ・ ステークホルダーの外的・内的ニーズ及び制約から、改善サイクルで何をどの程度のレベルで行うことが、目的に沿っており・現実的な形で実現可能になるか？

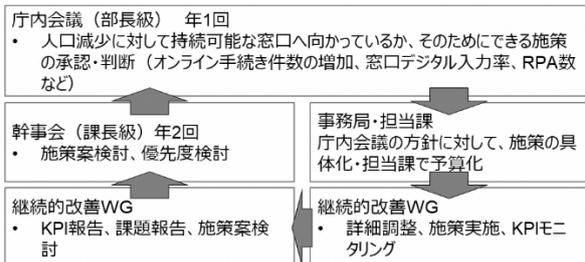
■ 取り組みで何をすべきかのアイデア

原課・DX室職員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 改善取組の定型化、逆引き集などの整備など限定的なスキルでも回せる仕組み ・ ①業務が減る（窓口対応件数減・バックヤード効率化） ②業務を減らすことによる市民の苦情が生じない・減る、が優先度である。そのため、業務を減らす・減らすためにできる、市民の満足度起点での課題という筋で改善方法を検討する形にする ・ 他課との調整作業が工程に組み込まれていること ・ 少数のKPIを明確にして何を追えばいいか自明にしておくこと（→主に目標とするKPIをどれにするかで、モチベーション・大きな問題にも繋げていけるかに影響すると想定）以下案。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 市民満足度（→これを改善するために他の市民関連の指標があるという位置づけ） ✓ スマート窓口利用率の推移 or 来庁事前予約率 ✓ Web経由予約率（※tableau外） ✓ オンライン手続き件数の増加（≒e-tumoの手続き数、但しkintoneのものもある）KPIは目標数値が設けられるか？
部課長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分の課の負担が大きくなりすぎずに継続的改善活動が回せること ・ サマリ報告で、裏付けデータと調整するべきアクションが理解できる形になっていること
二役	<ul style="list-style-type: none"> ・ 継続的改善の取り組みが、現場レベルでの工夫で業務量削減へ繋がっていくこと ・ サマリ報告で、裏付けデータと判断するべきアクションが理解できる形になっていること

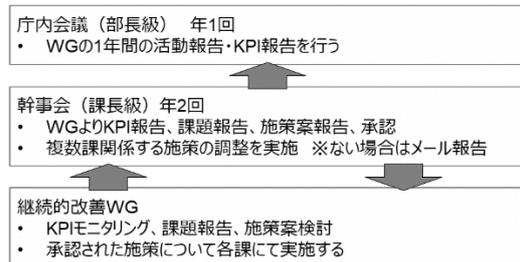
■ 月次・年次別の整理

<p>年次で実施すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人口減少に対して持続可能な窓口へ向かっているか、そのためにできる施策の立案と実行 ・ KPI:スマート窓口利用率の推移、オンライン手続き件数の増加 	<p>月次で実施すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現状改善；今行っている業務および市民体験について改善が必要な点を洗い出し、全体最適として変更計画を実施する ・ KPI:市民満足度、スマート窓口利用率、Web経由予約率向上
---	--

■ 会議体別の整理（年次）



■ 会議体別の整理（月次）



HOWの整理

問い / 検討したいこと

- ・ 「Why/Who・Whatの整理」で決めた実施事項について、どのようなやり方で行うか？

DX室メンバーに対しての育成目標定義	<ul style="list-style-type: none"> ・ tableauダッシュボードで扱いのあるKPIを中心に、市民満足度および業務効率の「健康診断」を行うために、どの指標を見て解釈を行えばよいかわかる。 ・ 改善のための活動サイクルの回し方のリードができる。
窓口関係課職員メンバーに対しての育成目標定義	<ul style="list-style-type: none"> ・ 窓口業務全般における改革の目的・方向性・KPIを理解できる。 ・ 上記の目的に関連し、tableauダッシュボードでどのようなKPIが管理されているか理解する。KPIを改善するためにどのようなことをする必要のあるかの理解（KPIのブレイクダウン、因果関係の仮説の理解、あるKPIが何をすると下がるかなど）。 ・ 改善のための活動サイクルの流れが理解できる。
<p>研修内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 窓口業務全般における改革の目的・方向性・KPIの説明 ・ tableauダッシュボードの設計思想；ジャーニーや業務効率 ・ KPIのブレイクダウン：KPIツリーの中の因果関係の説明として、それぞれが上下するとどのように業務が楽になるかの説明 ・ tableauダッシュボードを使った現状分析、問題箇所特定の方法のレクチャーとケーススタディの実施。解決策立案の流れの説明と実施 	

図 39.フロントヤードの継続的改善サイクルの整理資料

また、KPIについては、目指す窓口の姿である「市民も喜び、職員にも優しい窓口」を実現させるため、「市民も喜び」の観点と「職員にも優しい」の観点から理想の窓口の構成要素を整理した。その構成要素ごとに対応する指標を KPI として設定した。KPI の検討にあたっては、フロントヤード改革で導入するツールにおいて計測可能なデータや他分析ツールとの連携を比較検討し、取得可能なデータを整理しながら行った。

また、当初は多くのデータを取得し、分析することが継続的な改善に資すると考えていたが、主要な指標がわからなくなることで改善の方向性を見誤る可能性があることから、継続的に改善していくための KPI は、少数の主要なものを設定することで何を追えばよいか自明にした。

KPI は、ダッシュボードで可視化することで分析に役立てるため、KPI ごとに狙いを整理し、その狙いに適した数値や表現方法（表・グラフの種類・絞り込みを行う単位など）を検討し、ダッシュボードの表示内容を決定した。ダッシュボード構築後は、サンプルデータをアップロードして狙いに即した分析が可能であるかを点検した。

KPIの整理ツリー

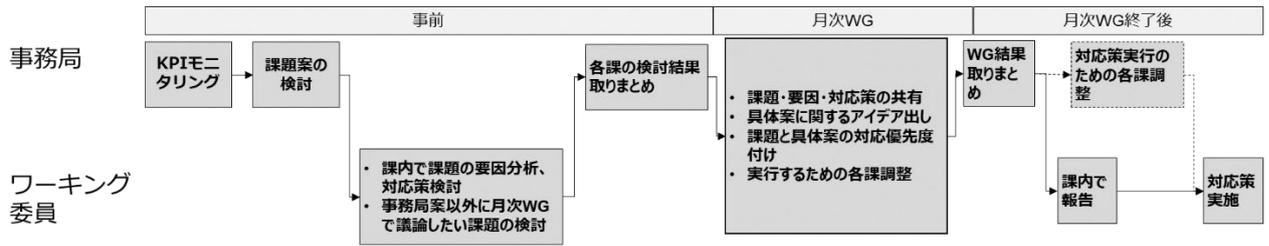


図 40.作成した KPI 整理ツリー

継続的改善を行うためのサイクルについては、データの分析をフロントヤード改革ワーキング事務局であるデジタル変革戦略室が実施し、課題の要因分析を実際の窓口業務を担っているワーキング委員が担うこととした。これは、課題となっている指標の発見までは事務局で数値から分析可能であるが、課題が生じている要因となると、例えば急な病休が出たために窓口の職員体制が脆弱になったり、制度変更があったために対応方法が変わったということなどが想定され、窓口担当でないとわからないことからこのような役割分担となった。

要因分析した内容は、月次で行うワーキングで分析内容の妥当性を検討し、そのうえで具体的な対応策のアイデア出し、対応の優先度付け、実行する際の各課の調整を行うこととした。具体的な月次の改善サイクルの流れは以下のとおり。

継続的改善の流れ



業務改善策の検討フロー

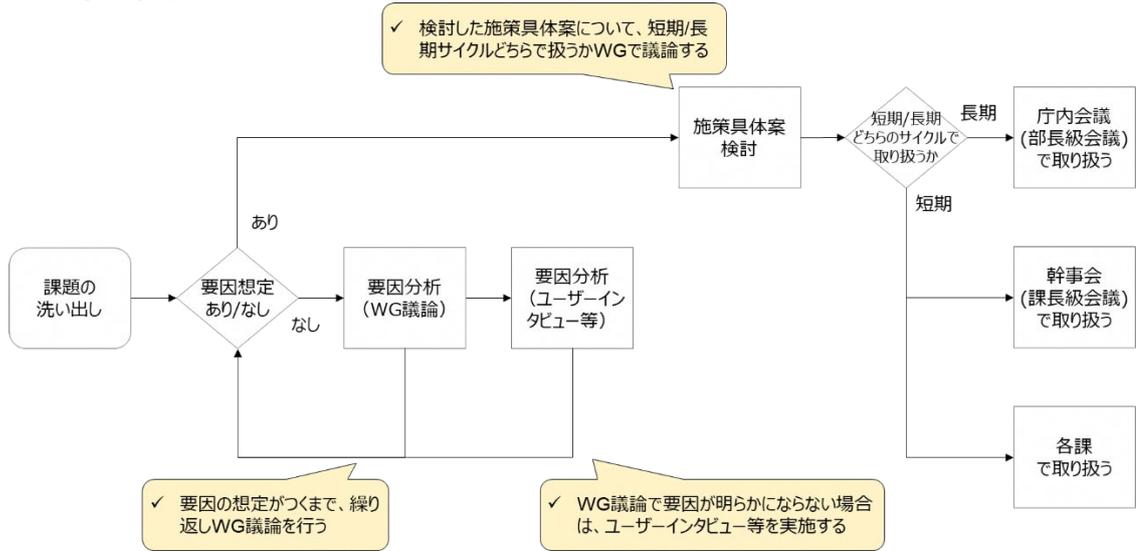


図 41.継続的業務改善フロー

月次のワーキングでは、以下のような課題管理表を用いて課題と要因分析を行ってきた資料をもとに検討を行う。

課題管理表の使い方

ワーキング前の作業						ワーキングでの検討				ワーキング後に記録		
No	課題	要因	施策方針	課題分類	記載課	施策員名	サイクル区分	連携先	優先度	担当	検証結果	対応状況
例	24年3月→25年4月にかけて、一人あたりの窓口時間が延びている 〔24年3月:22.4分→25年4月:23.1分〕	業務フロー上のXXという処理の際に、市民課と国保年金課の間でXXという作業を実施しているが、連携タイミングが合わないため返答に時間を要している。	市民課と国保年金課の連携タイミングを合致させるために、XXというルールを設ける	要因想定あり	XX課	市民課と国保年金課の連携タイミングを合致させるために、XXというルールを設ける。 上記施策で問題ないか幹事会に挙げて判断を仰ぐ。 幹事会で承認後、具体的なルールを策定を行う。	長期	庁内会議	高	DX室	XX月XX日に幹事会で承認され、新ルールスタート。来月のKPIモニタリングの際に数値が改善されているか確認する。	未着手
1	おくやみスマート窓口全体の予約に占めるオンライン予約の割合が、3→4→5月が47.8%→39.0%→38.8%と下がっている。 一方、出生は5月100%である。 おくやみが低水準にある。	①高齢者はオンライン申請には馴染みがなく、申込には数値が高い。またHPを見てもどこに予約方法が掲載されているかわからないし、項目も多く理解できない。 ②アプリの準備、LINEの登録などがわからないので前向きに思われない。 ③電話予約を入れた方が早く手軽に行えるのではないかと？ ④オンライン予約は、3日後の受付になるので、早く手続き終わらせたいと直接窓口に来る方が多い。	① HPのおくやみ申請の入り口をわかりやすくする。 ② お客様の負担を軽減するために、電話予約も率先して受け入れていく。 ③ オンライン予約できる来庁日の期間を短くする。	要因想定あり	松山総合支所	HPのおくやみページからおくやみスマート窓口ページの導線を「おくやみスマート窓口」へのリンクだとわかりやすく修正する。	短期	各課実施	高	市民課		完了
2	おくやみスマート窓口全体の予約に占めるオンライン予約の割合が、3→4→5月が47.8%→39.0%→38.8%と下がっている。 一方、出生は5月100%である。 おくやみが低水準にある。	・利用ガイドがわかりにくい可能性。行間やポイント、QRコードの大きさなど。 ・WEBフォームの煩雑性・視認性の悪さ（見づらい、電話した方が早い、と責まれる現状） ※予約者の年齢、60代前半あたりでWEBでの認知の率が落ちていないか？→別添	・利用ガイドの内容・デザインを再検討、効果的な広報の方法を検討。 ・詳細後の予約を促しているが詳細前に予約可能であることをアピール。 ・利用ガイドはあるが、チラシ系が必要では。	要因想定あり	市民課	利用ガイドに以下の内容を記載する形でデザイン修正を行う。 ・スマート窓口利用及びオンライン予約のメリットを訴求する。（平均時間や自分で手続きを調べる際のチェック項目など） ・高齢者などデジタル機器は周知のうちに予約してもらうことを促す記載。（既に予約してもらった老人のイラストなど） ・予約口を後ろに変更させることは可能なので、詳細前でもまずは予約してもらうような説明文 ・予約フォームの設問数と想定入力時間（簡単だと思わせるように）	短期	各課実施	高	DX室	・予約フォームの設問数と想定入力時間（簡単だと思わせるように） ・予約フォームの設問数と想定入力時間（簡単だと思わせるように）	対応中

図 42.継続的業務改善で使用する課題管理表の使い方

また、ワーキングの際は、「ユーザー中心」の考え方を重視し、フロントヤード改善内容の企画時に作成した資料を参考に、議論を行った。

ペルソナ及びカスタマージャーニーマップを利用した改善検討 ペルソナ おくやみリテラシー高

基本情報	<ul style="list-style-type: none"> 年齢：57歳 性別：女性 職業：パートタイム 居住地：県外（宮城県仙台市） 家族構成：父（享年83歳・酒田市在住）、母、兄弟（県外在住）
デジタルリテラシー	<ul style="list-style-type: none"> スマートフォン・ノートPCを普段から使用 <ul style="list-style-type: none"> スマホにてオンライン予約やショッピングも日常的に使っている SNSやYouTubeも日常的に使用、LINEも積極活用 LINEを積極活用しているが故に、酒田市公式LINEを通知オフに設定している可能性あり 酒田市のオンライン申請ページも自力で探することができるが、行政手続きはオンラインで行ったことがない
ペイン（不満・問題点）	<ul style="list-style-type: none"> 時間を効率的に使いたい <ul style="list-style-type: none"> Webで予約・申請をすることで待ち時間の短縮などメリットがあるのであれば、積極的に活用したい スマート窓口ガイド等の書面 <ul style="list-style-type: none"> 理解力が高いため、多少情報量が多くても、予約等の手続きの全体像について、一目で分かるような案内が欲しい LINEメッセージ <ul style="list-style-type: none"> 理解力が高い分、一つ一つの文章を確認・理解しようとするため、冗長な導線・案内に対して不満を感じる 例：LINEメッセージ上URLが二つがあった場合に、二つのURLともに隔々まで確認してしまう
補足	<ul style="list-style-type: none"> 以下二点のパーソナル情報を基に作成 <ul style="list-style-type: none"> おくやみユーザーテストシナリオの設定 おくやみユーザーテストで唯一、リテラシー高×おくやみ経験有だった「XX XXXさん」

要因A:
行政手続きをオンラインで行う認識がないのではないかと

ジャーニーマップ おくやみテラシー高

	開始前	予約	持ち物・手続き確認	リマインドメッセージ	来庁～窓口	必要な手続きの特定	手続き	会計	帰宅
タッチポイント	✓ 葬儀	✓ スマート窓口ガイド ✓ スマホ（酒田市公式LINE）	✓ スマホ（酒田市公式LINE）	✓ スマホ（酒田市公式LINE）	✓ 来庁	✓ 窓口	✓ 窓口	✓ レジ	✓ 帰宅
行動	✓ 葬儀屋から、スマート窓口ガイド、おやみハンドブックを受け取る	✓ スマホでQRコードを読み取りLINE→酒田市予約TUMO RESERVE） ✓ 必要情報を入力して予約	スマート窓口ガイドに、葬儀後に予約するよう記載があることが、予約できる日をミスリーディングしているのでは、	✓ 来庁日が近づくと、酒田市公式LINEからリマインドメッセージが届き、来庁日時を確認する	✓ 来庁し、窓口へ案内される	✓ 職員からヒアリングを受け、それに対して回答する	✓ ヒアリング結果から、必要手続きの案内を受ける	✓ レジに移動し会計する	✓ 手続き後、帰宅する
体験前	✓ 故人が亡くなり精神的に辛く混乱している中で、どんな手続きをすればいいかわからない	✓ スマート窓口ガイドを流し読みする。間々まで読むのが効率が悪いため、Q&Aを事前に読んでおく。Q&Aをスマホで読み込み予約画面へ進める ✓ 手続きの所要時間が分からないため不安を感じる	おやみハンドブックを流し読みする。係員が多いため、初見の手続き・書類の記載が多いため、持ち物・手続きの確認が面倒に感じる	✓ 来庁日が近づき、改めて予約時間や場所を確認しようとする	✓ 事前に酒田市から必要な持ち物・手続き・所要時間が案内されているため、安心して手続きに入る事ができる	✓ 事前に酒田市から案内された持ち物・手続きは目を通しておき、疑問点があれば職員に相談したい	✓ 事前に酒田市から案内された持ち物・手続きは目を通しておき、疑問点があれば職員に相談したい		
思考・感情	体験前 ✓ スマート窓口ガイドを読み、おやみ手続きの概要を理解し安心する ✓ 葬儀前にスマート窓口利用には来庁日の2日前に予約が必要であることを理解する	体験後 ✓ QRコード読み込み→酒田市公式LINE→酒田市予約サービス（e-TUMO RESERVE）スムーズに移移。予約画面で窓口の所要時間が事前に分かり安心する ✓ 予約画面の必要事項入力が必要で、予約の便利さを感じる。「都合の良い時間に予約ができ、必要事項の入力も短時間で済むことが出来た」と満足する ✓ 予約完了メッセージが来たことに安心する	✓ 予約完了メッセージと同時に必要な持ち物・手続きが酒田市公式LINEで通知され、有難いと感じる ✓ 自分にとって必要最低限の情報だけ確認することができる ✓ 故人の葬格証など、スムーズに必要な書類が何かわかる	✓ 酒田市公式LINEでリマインドメッセージが通知され、改めて翌日の来庁が確認できて安心	✓ 来庁後、予約をしているため待ち時間がスムーズに窓口に着き、すぐに手続きを開始することができ、スムーズに感じる	✓ はいいいえに答えるだけで確認が進む。難し専門用語も職員が丁寧に教えてくれることでスムーズに手続きの特定が完了する。ストレスを全く感じない	✓ あらかじめ窓口で対応してもらった。動かしやすかった。どの手続きも終わっているかどうか一瞥でチェックしてもらった	✓ スムーズにレジの移動、会計まで済ませることができる	✓ 手続きが簡便で精神的に助かった ✓ 身内が亡くなり辛い、複雑な手続きや書類を読むと思えば、あんなに早く終了した ✓ 市役所内で完了したほか他の手続きをどうすべきか考えている
感情曲線	<p>要因A: LINE</p> <p>要因B: 市役所が市HPになってしまっていて、市HPでの動線に課題があるのでは</p>								
KPI	✓ 1-2.市HPの利用数 ✓ 2-1.事前予約完了数	✓ 1-2.市HPの利用数 ✓ 1-3.調べるのが不便だったという回答率			✓ 5-2.スマート窓口利用者数 ✓ 5-3.市役所で不審だったという回答率 ✓ 4-2.一人当たりの待ち時間	✓ 4-1.一人当たりの窓口時間	✓ 5-1.一つの窓口で完了した人の割合		✓ 6-1.市民満足度平均

改善検討の様子

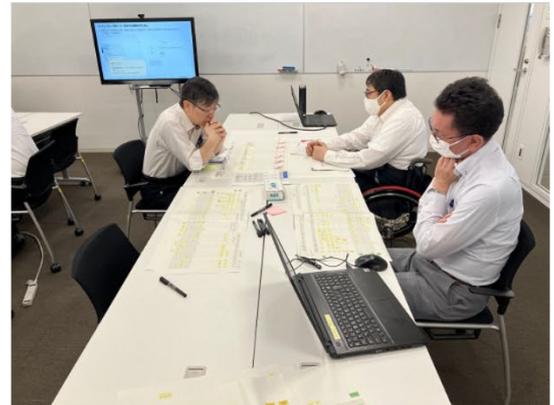


図 43.継続的改善事例

13. 今年度の取組における課題、今後の見通し

13.1 オンライン予約率の低迷

おくやみ手続きについては、スマート窓口利用率は比較的高いが、オンラインによる予約割合が徐々に低下してきている。オンライン予約割合が下がるということは、電話予約割合が高まっていることを示しており、予約対応に係る職員負担が増加しつつある。

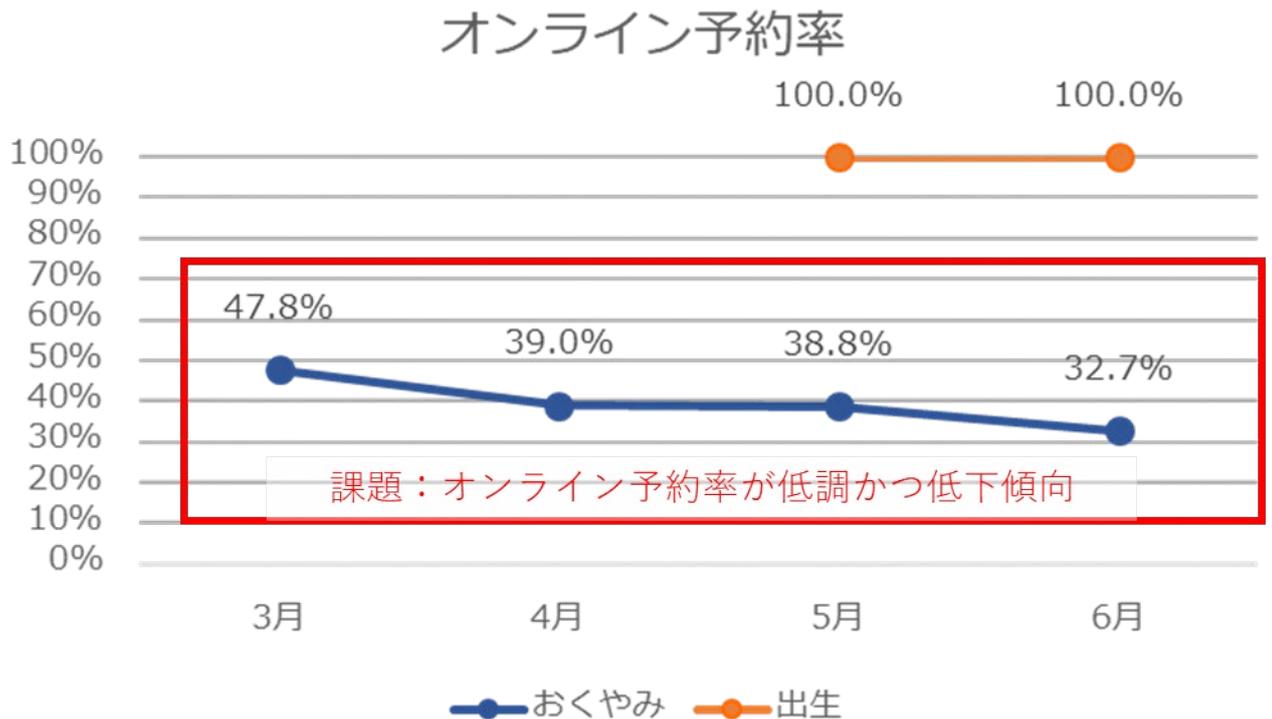


図 44. オンライン予約率の状況

この課題に対しては、オンライン予約フォームでのフォームのアクセス数に占める入力完結率が、33.2%と低調であること、アクセス数自体も比較的低調であることから、オンライン予約のメリットがおくやみ手続を行う方に遡及できていないのではないかと仮説を立てた。

このうち、入力完結率が低いという点については、データでは途中離脱したポイントがわからないことからフロントヤード改革ワーキング委員が実際に予約フォームを操作し、デジタルリテラシーが低い方にとってわかりにくい点を確認することで予約が完結しないポイントの特定を行った。その結果、スマートフォンで操作する場合、画面が縦に長いために入力が大変そうに見える点、身分証明書の添付の操作が難しい点が問題であると結論づけた。対応策として、入力フォーム内やスマート窓口の説明資料内で予約フォーム内での最大入力数と想定所要時間を表示する、身分証明書を添付する際の説明を表示するという対応を取ることにした。

また、オンライン予約のメリットがおくやみ手続を行う方に遡及できていないという点については、市民がスマート窓口を知るタッチポイントとなるスマート窓口の説明資料(死亡届を葬儀業者が提出した際に配布され、葬儀業者を通して市民に配布されるもの)において、電話予約とオンライン予約の場合のサービスの違いがわかりにくいことから、説明資料でオンライン予約の場合のメリットを強調する対応を取ることにした。

課題と対応策の検討結果

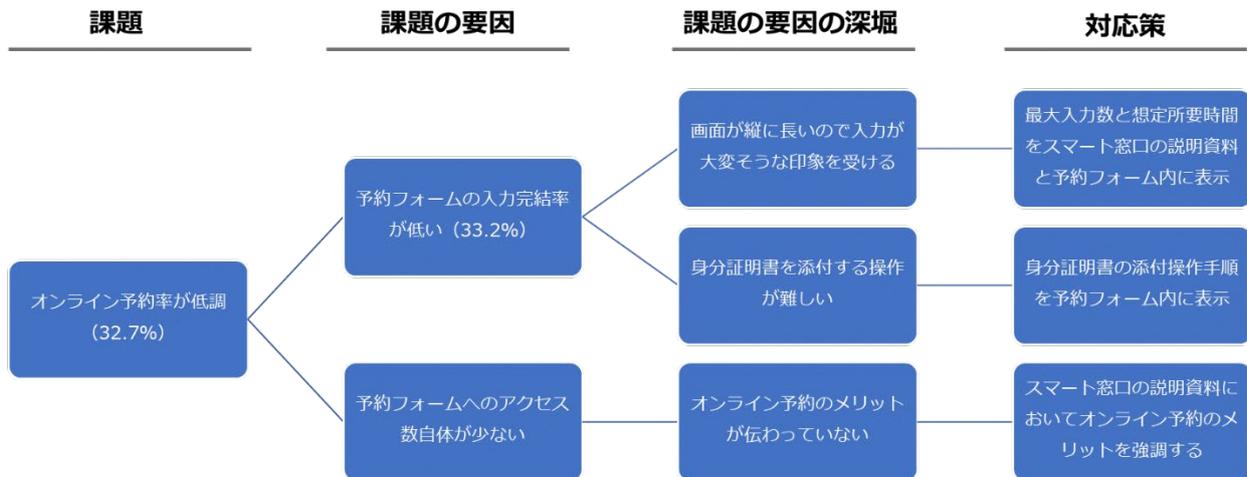


図 45. オンライン予約率低迷に対する課題の要因分析と対応策の検討結果

予約フォームのBefore&After

Before

申請者の本人確認書類 必須

【本人確認書類の例】
マイナンバーカード、運転免許証、パスポート、身体障害者手帳、在留カード、特別永住者証明書、運転経歴証明書（いずれも申請者の住所・氏名等の記載がある面が必要です。）
※本人確認書類の内容と予約時の氏名、住所等が一致しない場合、スマート窓口サービスをご利用いただけません。

ファイルの選択 | ファイルが選択されていません

削除

After

申請者の本人確認書類 必須

【本人確認書類の例】
マイナンバーカード、運転免許証、パスポート、身体障害者手帳、在留カード、特別永住者証明書、運転経歴証明書（いずれも申請者の住所・氏名等の記載がある面が必要です。）
※本人確認書類の内容と予約時の氏名、住所等が一致しない場合、スマート窓口サービスをご利用いただけません。
※スマートフォンをお使いの場合、「ファイルを選択」を選択すると、スマホのカメラを起動して添付することができます。

ファイルの選択 | ファイルが選択されていません

削除

図 46. 予約フォームの修正内容

その結果、令和7年7月のオンライン予約率は、7月16日時点で41.1%となっており、オンライン予約率が改善した。

13.2 出生スマート窓口の利用率の低迷

出生手続については、スマート窓口サービスの利用率が低調で、実証を開始してからの利用率（スマート窓口利用者数/出生数）が、14.7%となっている。

この課題に対しては、スマート窓口の認知の問題と認知後の予約の問題に分けて検討を行った。認知の問題では、出生手続の際に行政からスマート窓口を案内することができるタイミングは、対面に対応する母子健康手帳の受け渡し時のみと考えていたが、令和7年度から導入した母子健康手帳アプリに酒田市からのお知らせを子どもの年齢に応じて配信する機能があることが判明したため、出産予定のタイミングでのスマート窓口利用の案内を行うこととした。また、行政以外に市内の産婦人科がある病院・診療所にスマート窓口の説明資料を配布し、酒田市民が出産した際に配布することを依頼していたが、窓口担当者から手続に来る市民の状況を聞くと、実際に手続を行う方に届いていないのではないかと仮説が出たため、この課題の要因に対しては出生届提出者へのアンケートによる仮説の検証を行うこととした。

認知後の予約の問題では、本市では予約を来庁希望日の3開庁日前までに行っていただく運用としているが、予約フォーム入力時は新生児の氏名を入力する必要がなく、新生児の氏名をはじめて提出いただくのは出生届提出時としている。一方で、市民からは予約を行う際に当然新生児の氏名が必要だという認識がなされているために氏名決定後に予約という誤解が生じていた。出生届は出産後14日以内に提出する必要があるため、新生児の名前を決めるのが遅れると、14日以内に予約を取ることができず、スマート窓口ではなく通常の窓口で手続を行うこととなっていた。この課題に対しては、スマート窓口の説明資料において予約時は新生児の名前が決まっていなくても良いことを明記する対応を行うこととした。

また、本市では出産時に必要な手続をチャットボットの質問に答えることで検索するサービスをLINEで提供しているが、窓口の予約は手続ではないという考え方から検索結果にスマート窓口の予約を表示させていなかった。しかし、ユーザー視点でサービスを考えた時にユーザーに鼓動を行ってもらおうという点では変わらないことから、手続検索結果にスマート窓口の予約を表示させることとした。

一方、出生届提出者の多くが仕事をしているために3開庁日を待って出生届を提出することが難しい、出生届提出日を縁起の良い日にしたいというこだわりのために予約したい日が限られるという課題も判明した。これらに対しては対応策として予約窓口数を増やして予約枠数を広げるか予約可能日を3開庁日後より前にするという案が検討されたが、現状では予約窓口数を増やすほどには予約枠が埋まっておらず、予約窓口の増加による他の窓口への影響が大きいこと、予約可能日は予約を受けて各手続担当課が予約までの準備を行う日数の確保の観点から設けていることから、安易に期間を短くすると職員にも優しい窓口というコンセプトから外れてしまうということから、現状では対応しないこととした。

上記の二つは今後の課題として予約枠が完全に埋まる日の発生率と予約可能日を伸ばした際の各課業務への影響を引き続き検討していく。

課題と対応策の検討結果

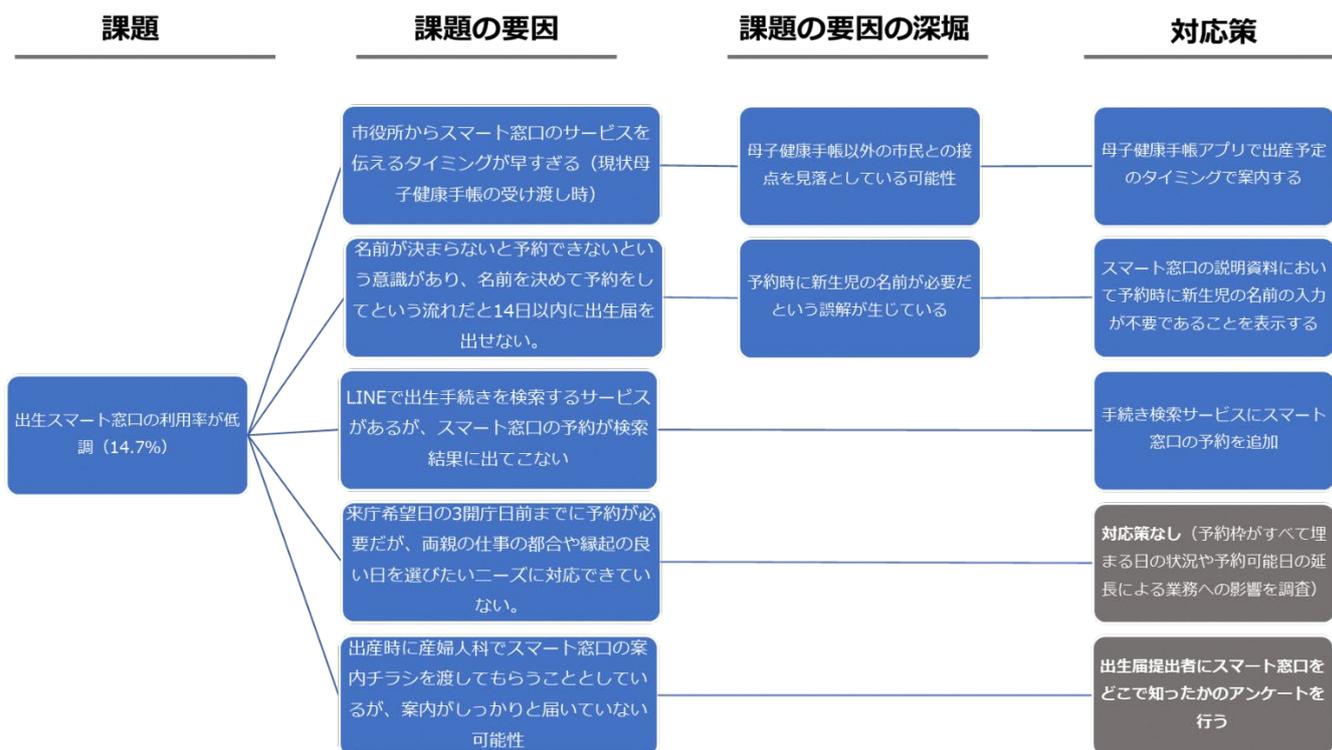


図 47. 出生スマート窓口の利用率低迷に対する課題の要因分析と対応策の検討結果

13.3 バックヤードのダブルトラック解消

本事業で行った改革では、おくやみと出生に関する手順のみを対象として行ったため、手順担当課からすると一つの手続に対しておくやみ・出生の場合の業務フローとそれ以外の業務フローの二つに対応する必要が生じた。

例えば、児童手当の認定請求は、新生児が出生した場合、児童手当の対象者が本市に転入してきた場合が手順の大半を占め、その他に児童手当受給者が死亡し、新たな監護者が申請する場合やその他のイレギュラーなケースが存在する。このうち改革対象となるのは新生児が出生した場合と児童手当受給者が死亡し、新たな監護者が申請する場合であり、全申請の中で大きな割合を占める転入の場合はこれまでと同様に紙の申請書による申請を受け付けることとなる。このため、担当課では申請をデータで受け付ける場合と紙で受け付ける場合が混在し、業務の負担となっている。

本来であれば今回の実証のノウハウをもとに他のライフイベントに横展開を行っていくことで徐々にデータで申請を受け付ける割合を高めていくことが正道であるが、ライフイベントをまとめて手順をスマート化する今回のやり方は、複数の課の調整が多くスピード感には欠けるものであった。

そのため、今後は本実証の対象となった手順において紙での申請が残るケースにおいてオンライン申請と窓口での書かない窓口化を進めることで紙の申請を減らす方向で解決を図りたい。また、バックヤードでは、データでの申請受け付けを前提に今回の実証で構築した RPA の活用や新たに行う BPR を徹底することで業務量の削減を目指す予定である。

これらの実現のために、①使いやすいオンライン申請フォームの作成（現状でも児童手当の認定請求はぴったりサービスで受け付けているが、その利用率は極めて低い状況である。）、②バックヤードのBPRの徹底を実施する予定である。

例：児童手当の認定申請におけるダブルトラック解消案

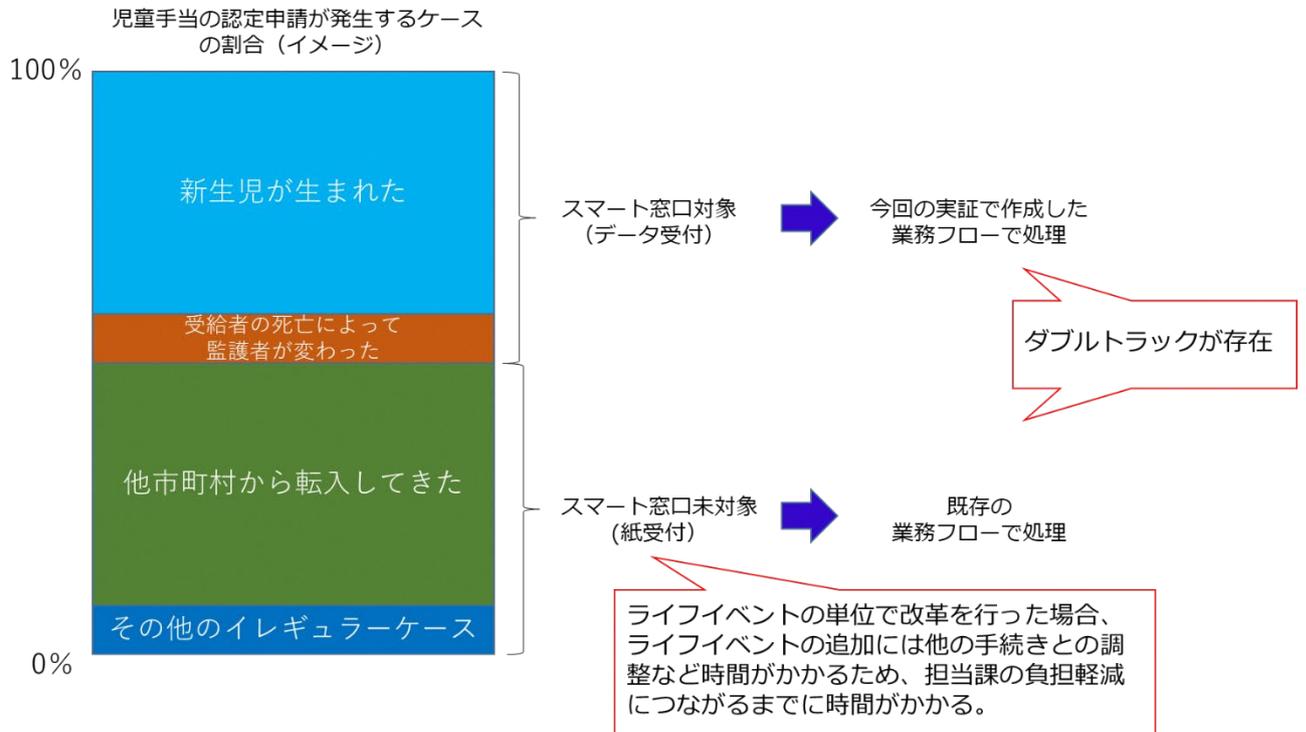


図 48.児童手当の認定申請におけるダブルトラック発生例

ダブルトラックの解消案

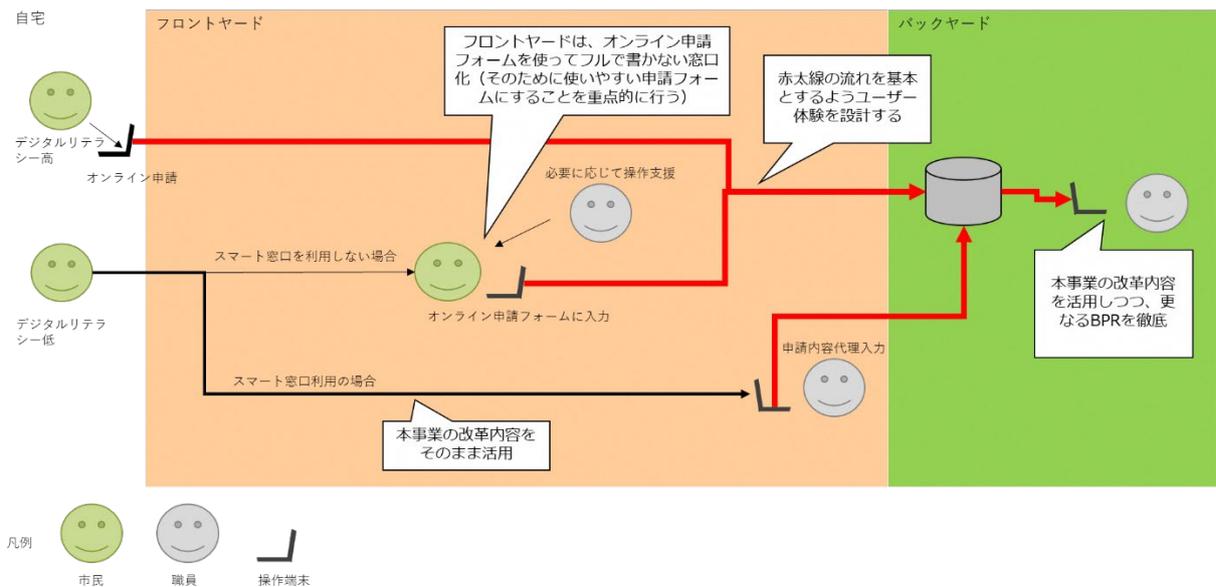


図 49.本事業で改革対象とした手続のダブルトラック解消案

一方で、本事業の結果バックヤード側の管理体制に起因して紙の処理をなくすことができない手続が存在することも判明した。例えば、他の行政機関と連携して事業を行っている場合、根拠書類を紙で提出する必要があるというものである。これは、実際に他の行政機関から求められている場合と本市側で規則や通知を読み間違えている場合が存在する。そのため、ケースに応じた確認が必要でありその対応を行うためには一つの部署を集中的に業務改善に取り組む必要があると考えている。