

自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト

(令和6年度補正予算)

報告書

令和8年3月

佐賀県嬉野市

【人口1万人から5万人の団体モデル】

目次

1. 事業概要	1
1.1 本市の概要	1
1.2 事業目的	1
1.3 事業内容	1
2. 庁内の推進体制	4
3. 目指す姿・改革全体の KPI	5
3.1 フロントヤード改革により目指す姿	5
3.2 改革全体の KPI	6
3.3 令和 6 年度におけるフロントヤード改革の取組	7
4. モデルプロジェクトのスケジュール	8
5. 現状分析・課題抽出の取組、対象手続の選定	8
5.1 現状分析、課題抽出の取組	8
5.2 対象手続選定（取組一覧）	10
5.3 実証開始までの流れ	11
6. 業務フロー（BPR）	12
6.1 業務フロー（自宅からできる申請・手続の拡充）	12
6.2 業務フロー（ライフイベント別ワンストップ窓口の構築）	13
6.3 業務フロー（待ち時間の有効活用）	16
6.4 業務フロー（バックヤード業務の集約と効率化①）	17
6.5 業務フロー（バックヤード業務の集約と効率化②）	19
6.6 業務フロー（市民に寄り添った窓口サポート）	21
6.7 業務フロー（リモート窓口を活用した窓口サービスの提供）	23
6.8 業務フロー（窓口の利用データの分析・効果測定と改善検討）	24
7. 課題解決に向けた取組の選定	25
7.1 自宅からできる申請・手続の拡充	25
7.2 ライフイベント別ワンストップ窓口の構築	27
7.3 待ち時間の有効活用	29
7.4 情報連携ツールの活用	30
7.5 問合せ業務の外部委託	31
7.6 市民に寄り添った窓口サポート（コンシェルジュ）	32
7.7 リモート窓口を活用した窓口サービスの提供	34
7.8 窓口の利用データの分析・効果測定と改善検討	35
8. データフロー	37
9. 費用対効果向上に向けた工夫	38
9.1 フロントヤード改革の取組周知	38
9.2 広報用チラシの作成	39

9.3	手続ポータルサイトの整備	40
9.4	電話代表交換・コールセンターの取組拡大(継続検討).....	40
9.5	業務改善（BPR）の推進	41
9.6	書かない窓口における費用対効果向上に向けた取組.....	42
9.7	自治体ポータル・スーパーアプリなどによる市民接点の一元化(継続検討).....	43
10.	効果検証・改革による効果	44
11.	KPI の達成状況	47
12.	費用対効果の検証.....	49
12.1	効果試算の条件	49
12.2	効果の試算	52
13.	改革の効果・さらなる業務改善の検討.....	53
13.1	フロントヤードの改善	53
13.2	バックヤードの改善.....	55
13.3	継続的な改善.....	56
14.	今年度の取組における課題・要因・解決策、今後の見通し	56
14.1	導入した各ソリューションの利用率向上	56
14.2	職員および市民へのフロントヤード改革の取組の浸透	57
14.3	安定運用に向けた職員の DX マインド醸成、スキル向上.....	57
14.4	新庁舎整備に向けた既存取組の改善・新規取組の検討	58
14.5	新庁舎整備に向けた運用・レイアウト見直し.....	58

1. 事業概要

1.1 本市の概要

本市は、人口 2.49 万人、高齢化率 36.07%（令和 6 年 4 月 1 日現在）の市である。地理的には、佐賀県の南西部に位置し、ほぼ全域が周囲を比較的穏やかな山に囲まれた盆地で、市域面積のうち 59.1%を森林、29.4%を田およびその他農林地が占めている。

1.2 事業目的

本市は、平成 18 年の旧塩田町、旧嬉野町の 2 町合併以降市民の利便性等を考慮し、両旧役場庁舎を市庁舎として活用する「2 庁舎制度」により行政運営を行ってきた。一方で、人口減少や高齢化が避けられない中で多様化する市民ニーズへの対応、ならびに庁舎老朽化に伴う防災対策の強化が求められている。これらを踏まえ、市民にとって利便性が高く、防災機能が充実した安心・安全な庁舎の実現を目指し、嬉野新庁舎への移転と 1 庁舎制度への移行を控えている。

1 庁舎制度への統合にあたっては、市民が新庁舎の利便性を十分に感じられるよう、デジタルツールの活用やバックヤード業務の企画を推進し、従来重複していた窓口業務を集約する必要がある。また、ライフイベントに応じた「書かないワンストップ窓口」の実現等により、市民の利便性向上と職員の業務効率化を同時に進めることが求められる。あわせて、現在は、近隣の塩田庁舎で手続を行うことができている塩田地区市民の利便性を損なわないよう、嬉野庁舎へ業務集約後も従来の窓口サービス機能の維持・向上を図る必要がある。

これらの課題解決に向け、本事業では、自宅・本庁舎・支所等における市民接点の多様化・充実化を図るため、以下の実現を目指すものである。

- ・【自宅で】マイナンバーカードを活用し、自宅からできる手続の拡大
- ・【庁舎で】書かないワンストップ窓口の実現と待ち時間の有効活用
- ・【近場で】リモート窓口を活用し、「誰一人取り残さない」窓口サービスの提供

1.3 事業内容

(1) フロントヤードの改革内容

本事業は、令和 8 年度に控える新庁舎への移転および、2 庁舎制度から 1 庁舎制度への統合を見据え、新庁舎となる嬉野庁舎と従来の庁舎を継続利用する塩田庁舎の双方を効果的に活用することで、市民サービスの向上と行政運営の最適化を図るものである。

具体的には、市民が自宅からできる手続の拡大、来庁者向けの書かないワンストップ窓口の実現、支所における誰一人取り残さない窓口サービスの提供、さらにデータ活用による業務課題の解決を通じて「行かない窓口」「書かない窓口」「回らない窓口」の実現を目指す。

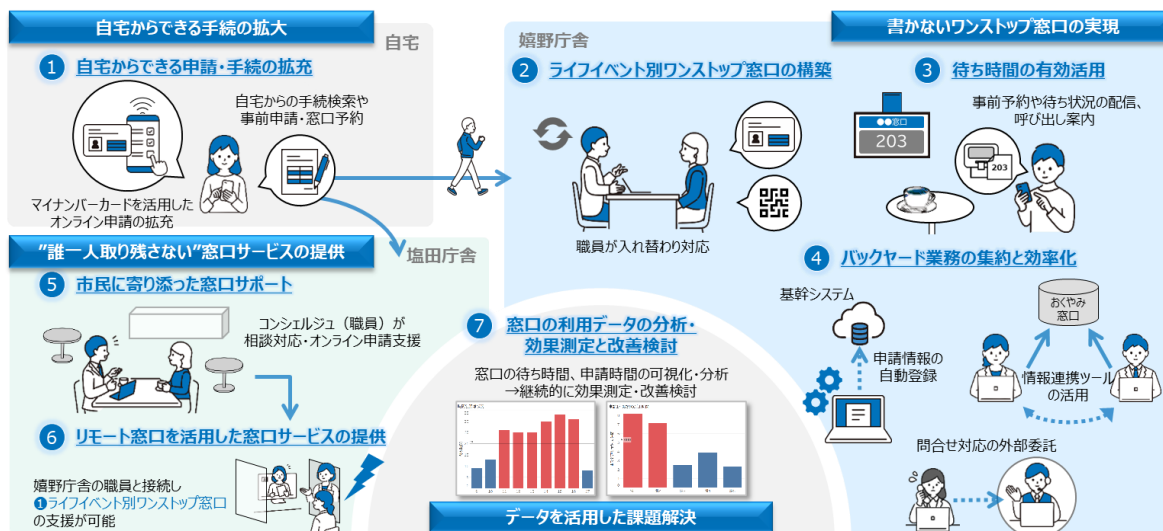


図 1.1 事業概要

① 【自宅】 自宅からできる申請・手続の拡充

ぴったりサービスやローコードツールによるオンライン申請サービスの構築により、自宅から申請可能な手続を拡大する。これにより、市民は来庁することなく、いつでもどこからでも申請を行うことができるようになる。また、一部の申請手続については、マイナンバーカードによる本人確認が可能となる仕組みを提供する。

② 【庁舎】 ライフイベント別ワンストップ窓口の構築

おくやみや転入などの主要なライフイベントに関する手続について、1つの窓口で完結できる「ワンストップ窓口」を構築する。これにより、従来必要であった複数窓口の移動や書類記入を不要とし、「書かない」「回らない」窓口を実現することで、市民の手続負担を大幅に軽減する仕組みを提供する。

③ 【庁舎】 待ち時間の有効活用

事前予約機能や、窓口の待ち状況配信、スマートフォン等への呼び出し通知の仕組みを導入することで、市民が待ち時間の過ごし方や待機場所を自ら選択できるようにする。これにより、市民の待ち時間の有効活用を可能とするとともに、窓口混雑の緩和により職員の業務負担軽減にもつながる仕組みを提供する。

④ 【庁舎】 バックヤード業務の集約と効率化

これまで嬉野庁舎と塩田庁舎の2庁舎で同一の窓口サービスを提供していたものを、新庁舎への移転を契機として嬉野庁舎へ集約する。あわせて、ライフイベント別ワンストップ窓口に対応するため、業務フローの改善を進めるとともに、市民からの問合せ対応を外部委託することで職員の負担軽減を図る。また、RPAや各種デジタルツールを活用してバックヤード業務の効率化を推進する。

⑤ 【近場】 市民に寄り添った窓口サポート

1つの庁舎へ窓口機能を集約した後も、塩田庁舎を訪れた市民に対しては、コンシェルジュ（職員）がタブレット等を活用し、申請手続や相談内容に応じて丁寧にサポートを行う。これにより、庁舎移転後も塩田地区の市民が安心して手続を行える環境を維持し、市民に寄り添った窓口サー

【近場で】 リモート窓口を活用した窓口サービスの提供

② 窓口の利用データの分析・効果測定と改善検討

(2) 新庁舎移転後のイメージ（嬉野庁舎）

バックヤード

書かないワンストップ窓口：
新庁舎では課ごとに窓口を区切るのではなく、空き状況に応じて職員が入替わりながら書かない窓口対応を実施

窓口

相談ブース

業務区分

市民課
其他

税務課・福祉課
子育て未来課・健康づくり課

証明書
発行

マイナンバー

類型

申請等に対して
基本的に承認する業務
(証明発行・届出等)

記載台

申請等に対し、聞き取りや審査の上、
手続する業務（決定、認定、資格変更等）
→ワンストップ窓口対応

相談対応
を伴う手続

凡例

- 書かない窓口端末
- 番号発券機
- 職員用
待ち呼出タブレット
- モニター

入口

(3) 新庁舎移転後のイメージ（塩田庁舎）

また、嬉野庁舎と同様に書かない窓口を実現するとともに、塩田庁舎で受付が困難な申請・相談については、リモート窓口により嬉野庁舎と接続し、専門職員と連携して対応することで、ライフイベント別ワンストップ窓口を利用できる体制を整える(②【庁舎で】ライフイベント別ワンストップ窓口の構築 / ⑥【近場で】リモート窓口を活用した窓口サービスの提供)。

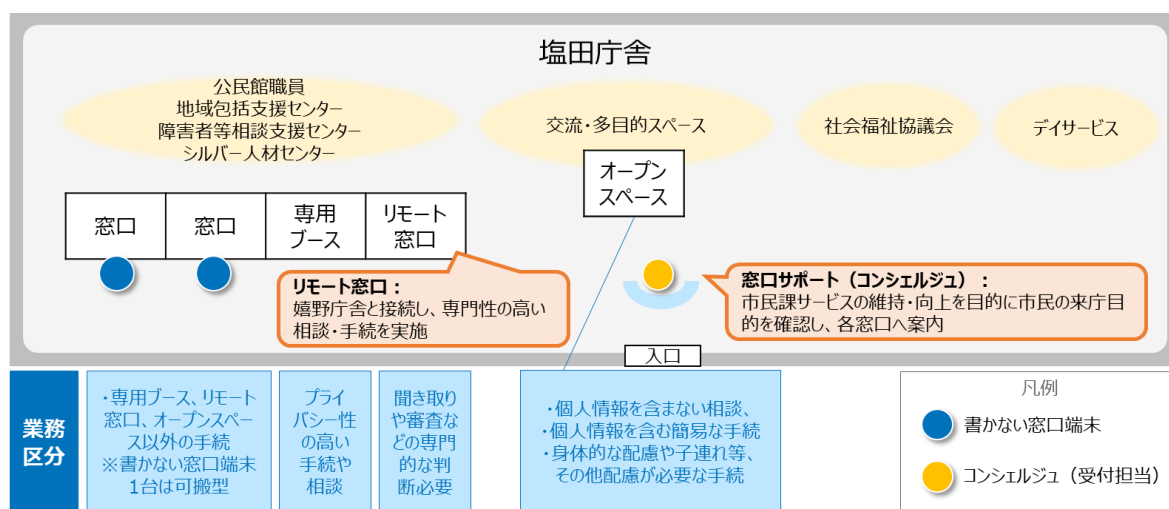


図 1.3 新庁舎移転後の実現イメージ（塩田庁舎）

2. 庁内の推進体制

本事業の推進にあたっては、フロントヤード改革を全庁横断で進めるため、庁内において明確な役割分担と意思決定の仕組みを備えた推進体制を構築した。まず、総合戦略推進部長を委員長とする推進委員会を設置し、フロントヤード改革全体の方針決定および取組の方向性を統括する組織として位置付けた。推進委員会において、事業全体の考え方や優先事項を整理し、庁内における共通認識の形成を図った。また、広報・広聴課を事業全体の統括部門とし、プロジェクトの司令塔として位置付けた。広報・広聴課は、事業の進捗管理や庁内調整、検討ワーキングの運営など、部局横断的な調整業務を担い、各課との連携を図りながら事業を推進した。特に、DX 推進に関するマネジメントを担うことで、改革の企画・設計から実証、運用検討に至るまでを一貫して支える体制とした。さらに、市民課、福祉課、健康づくり課、子育て未来課、税務課など、日常的に市民と接する窓口部門を中心にフロントヤード改革ワーキングを組織した。ワーキング内には本事業で取り組む個別取組ごとにプロジェクトチーム（PT）を設置し、各課の職員がそれぞれ参加する形とした。PT では、現場の視点から業務課題や改善点を洗い出し、具体的な改革内容の検討を行うことで、実態に即したフロントヤード改革の具体化を推進した。

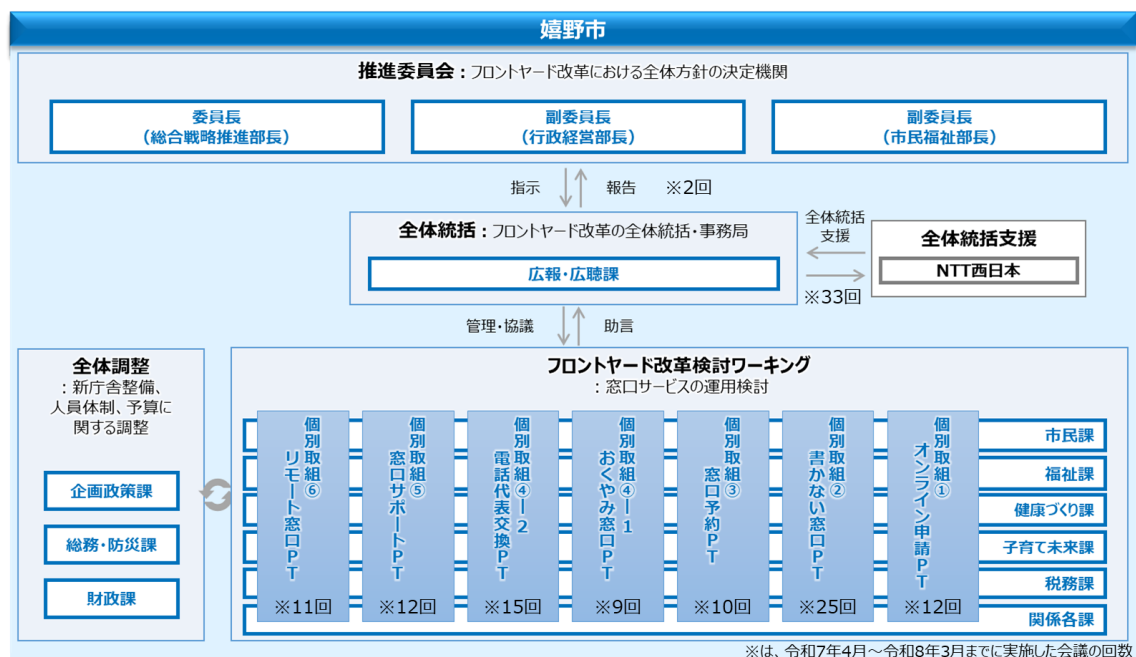


図 2.1 庁内推進体制図

3. 目指す姿・改革全体のKPI

3.1 フロントヤード改革により目指す姿

嬉野新庁舎においては、市民の利便性が高い窓口環境の実現を目指す。具体的には、本人確認書類の読み取りや職員によるヒアリングを通じて申請書を自動的に作成できる仕組みを整備するとともに、システム間や関係課との情報連携を進めることで、市民が何度も同じ内容を記入することなく手続を完了できる環境を構築する。また、利用可能な手続や手続に必要な情報を事前に案内することで手戻りを防ぎ、事前予約、待ち状況の配信、呼び出し案内などを活用することで、市民が待ち時間を有効に活用できる体制を整える。

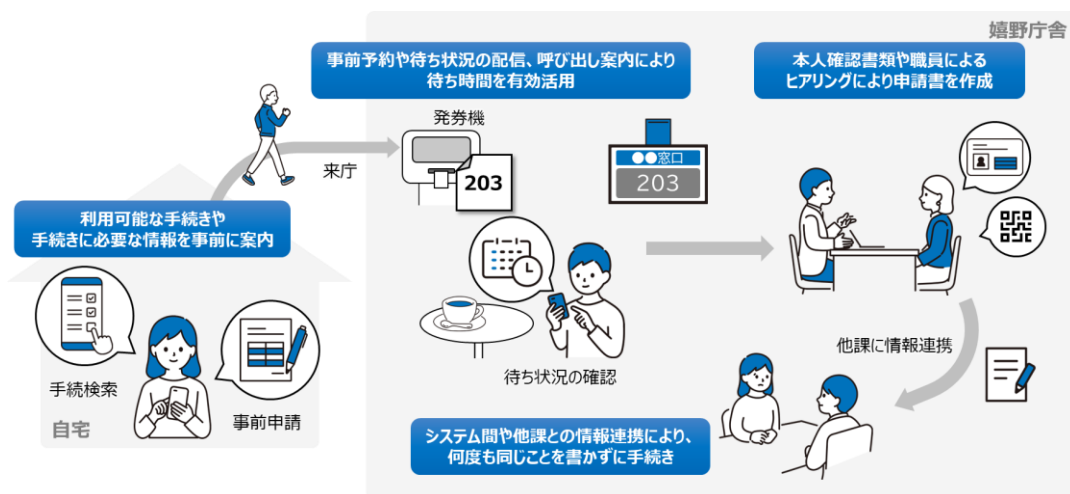


図 3.1 嬉野新庁舎の目指す姿

塩田庁舎においては、市民に寄り添ったワンストップ窓口の実現を目指す。具体的には、塩田

庁舎と嬉野庁舎をオンラインで接続し、遠隔で相談や申請支援が可能な窓口を開設するとともに、オンライン申請や遠隔相談の利用時にも職員が寄り添いながら丁寧に支援を行う。また、ライフイベントに応じた専用スペースを設けることで、関連手続を一つの窓口で完結できるワンストップ体制を整備する。



図 3.2 塩田庁舎の目指す姿

これらの実現により、誰もが場所やオンライン・オフラインを問わず、市民全体が公平に行政サービスを受けられる、誰一人取り残されない社会の実現を目指す。

また、令和 8 年度以降においては、子育て世代や高齢者世代にとっての利便性向上など、多様なフロントヤード改革に取り組むことにより、さらなる嬉野市版フロントヤード改革の実現を目指す。

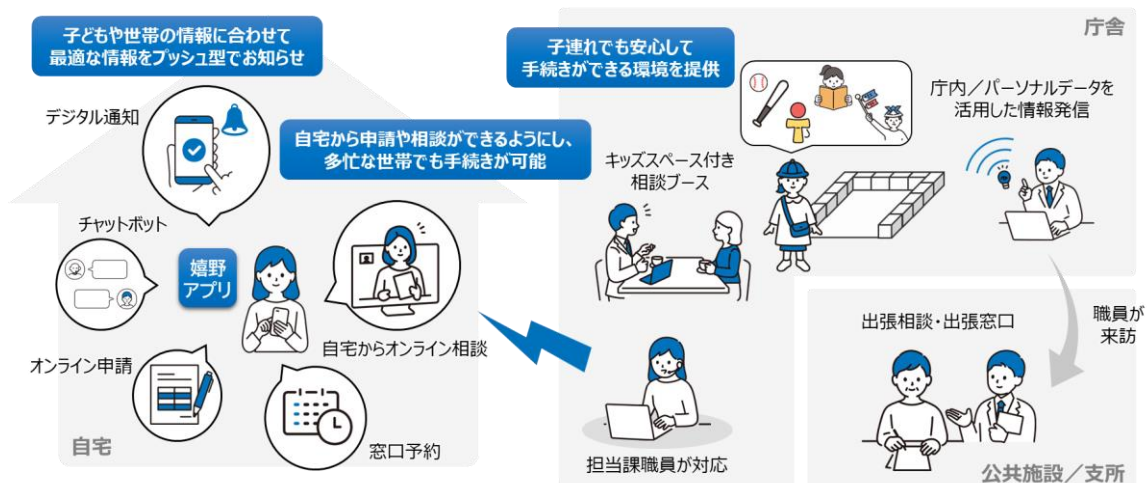


図 3.3 令和 8 年度以降の目指す姿

3.2 改革全体の KPI

本事業の実施方針および改革全体の KPI を図 3.4 に示す。

嬉野市フロントヤード改革の実施方針

① 市民の利便性が高い新庁舎の実現【嬉野新庁舎】

デジタルツールの活用や重複していた窓口業務の集約、書かないワンストップ窓口の導入などにより窓口サービスの向上と業務効率化を図る

② 市民に寄り添ったワンストップ窓口の実現【塩田庁舎】

塩田地区の市民の利便性を損なわないよう、1 庁舎に業務集約後も窓口機能の維持・向上を目指す

KPI	目標	改革前	設定の背景
【自宅】 オンライン申請件数	6,580件 (R9末)	658件 (R5末時点)	- オンライン申請やリモート相談等のサポートにより、オンラインで申請された手続の件数の合計を指標とする。 - マイナンバーカード認証を活用してオンライン申請可能な手続の拡大や、市民動線を意識したオンライン申請への誘導により、申請件数の1.5倍を目標値として設定する。
【庁舎で】 窓口サービスへの 市民満足度	80% (R9末)	未計測	- 市民に満足度アンケートを実施し、その回答結果のうち「満足」と回答があった割合を指標とする。 - 一定の効果測定期間において、市役所に来庁して手続を行った利用者を対象に満足度アンケートを実施し測定する。
【庁舎で】 申請手続の 完了時間の 削減率	10% (R9末)	未計測	- 現在の申請手続の完了時間を基準とした、窓口での対応時間の削減率を指標とする。書かない窓口や窓口予約、情報連携ツールの活用により、手続の完了時間を削減することを目標とする。先行自治体における通常期の導入効果を参考に目標値を設定する。 - 書かない窓口システム、番号発券機のログを基に、効果測定期間における手続完了時間を計測する。
【近場で】 コンシェルジュ（職員） による支援数	3件/日 (R9末)	未実施	- オンライン申請やリモート相談等のサポートを実施した1日あたりの件数を指標とする。 - 一定の効果測定期間における支援数を指標とする。
【近場で】 リモート相談の 相談件数	6件/月 (R9末)	未実施	- リモート相談システムを用いて、申請手続のサポートや相談を実施した件数を指標とする。先行自治体における実証期間中の利用件数を参考に目標値を設定する。 - リモート相談窓口を導入するWeb会議システムのログにより把握する。

図 3.4 改革全体の KPI

3.3 令和 6 年度におけるフロントヤード改革の取組

令和 6 年度に庁内でフロントヤード会改革検討ワーキンググループを立ち上げ、改革実現に向けた各種検討を実施した。ワーキングの開催を通じて、フロントヤード全体の将来像を整理するとともに、その実現に向けて必要な個別取組やデジタルツール・システムの検討、費用対効果の分析等を行い、フロントヤード改革実行計画を策定した。

フロントヤード改革検討ワーキング（全10回実施）

第1回	第2回	第3回	第4回	第5回
● 説明会 <内容> -フロントヤード改革とは -他団体事例紹介 -今後の進め方 他	● ワークショップ <内容> -課題の抽出 -改善アイデアの創出	● 方針検討① <内容> -ワークショップ結果の共有 -検討ワーキングによる討議 (具体取組/窓口の在り方)	● 方針検討② <内容> -検討ワーキングによる討議 (施策の実現性の検討/ 実現に向けた課題の協議)	● 中間報告 (庁内説明) <内容> -将来像（案）の説明 -全体方針（案）の説明
第6回	第7回	第8回	第9回	第10回
● 窓口体験調査の実施 <内容> -動線分析、課題の抽出 -窓口業務の流れの理解 -窓口運用の見直し検討	● 窓口体験調査の結果共有 <内容> -調査結果の共有 -窓口体験調査の気づき -今後の取組方針	● 個別取組の検討① <内容> フロントヤード改革の個別 取組の検討 -全体の事業概要 -個別取組の概要 -スケジュール	● 個別取組の検討② <内容> 製品デモ等によるサービスの 機能やシステム要件の検討 -書かない窓口のデモ	● 最終報告 (庁内説明) <内容> 実行計画（案）の報告 推進体制の報告 取組スケジュールの報告

図 3.5 令和 6 年度におけるフロントヤード改革の取組

4. 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を図 4.1 に示す。

実証前フェーズでは、図 2.1 に示した各 PT において月 2 回程度、フロントヤード改革の検討ワーキングを開催した。ワーキングでは、業務フローや対応件数等の現状を確認し、業務上の課題の整理・分析を行うとともに、課題に基づいた業務フローの見直しと対象手続の選定を実施した。また、併せて実証範囲や実証方法についても検討を進め、実証計画の具体化を行った。

さらに、実証に先立ち、各 PT および対象原課の職員がシステムやツールを実際に操作する事前検証を実施し、操作感の確認や改善点の聞き取りおよび取りまとめを行った。

実証期間中および実証終了後には、各 PT において振り返りを行い、実証により明らかとなった課題を整理したうえで改善策の検討を進めた。あわせて、新庁舎移転後の本格実装に向けた実現方法や運用方法についても検討を行った。

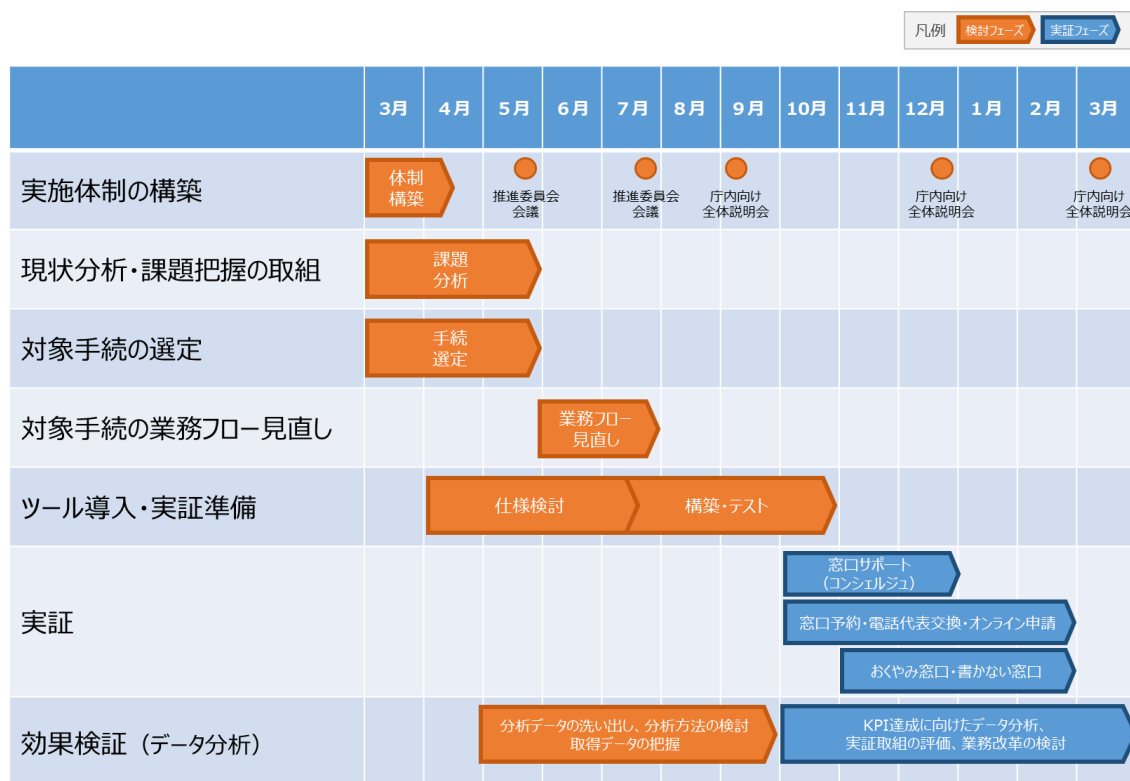


図 4.1 モデルプロジェクトのスケジュール

5. 現状分析・課題抽出の取組、対象手続の選定

5.1 現状分析、課題抽出の取組

令和 6 年度は「3.3 令和 6 年度フロントヤード改革の取組」に記載のフロントヤード検討ワーキンググループの取組を通じて、嬉野市版フロントヤード改革のあるべき姿について検討を進めた。

ワーキンググループでは、窓口業務における現行手続の流れを踏まえ、各参加者が自身の業務において感じている課題や改善の方向性、さらには庁舎空間の在り方について、グループディスカッションを実施した。また、実際の窓口対応を確認する「窓口体験調査」を行うことで、市民の視点に立った課題の把握にも取り組んだ。

これらの取組を通じて、来庁前、来庁時、手続中、手続後といった各フェーズにおける課題および改善策を整理し、現状分析と課題の抽出を行った。あわせて、あるべき姿を実現するために必要となる個別施策や、活用すべきデジタルツール・システム、庁舎間の連携方法などについて検討を進め、効果的な窓口サービスの在り方を整理した。さらに、これら一連の検討結果を踏まえ、具体的な取組内容、期待される効果、次年度以降の取組の方向性やロードマップを取りまとめ、フロントヤード改革実行計画を策定した。

(1) 現状の課題

フロントヤードでは、市民からの相談や申請受付に関わる業務に複数の課題が見られ、手続の複雑さ等により、市民・職員双方に負担が発生していることが確認された。また、市民への情報提供や通知の方法についても、適時性や分かりやすさの観点から改善が必要であることが明らかになった。

一方、バックヤード業務においては、事務処理の効率化に関する課題が顕在化しており、手作業や重複作業が依然として多いこと、さらに職員・原課間の連携が十分ではないことが、業務全体の最適化を妨げている要因として確認された。加えて、庁内のルール整備や業務運用の統一にも課題があることが明らかとなった。

(2) 課題への対応策

これらの課題に対して、今後のフロントヤード改革の実施に向け、以下の対応策を立案した。

まず、フロントヤードにおける相談・申請受付の課題については、市民接点のデジタル化を推進し、申請手続のオンライン化や書かない窓口の導入により、来庁不要の手続拡大や窓口での負担軽減を図る。次に、市民への情報提供・通知方法に関する課題に対しては、情報発信手段のデジタル化・多様化を進め、市民の属性や利用用途に応じた情報を適切に提供できる仕組みを整備する。

バックヤード業務における効率化の課題については、RPA や AI-OCR による自動化の推進、ローコードツールや Web 会議システムを活用した働き方改革など、業務負担を軽減する施策を検討する。また、職員・原課間の連携強化に向けて、文書管理のデジタル化や相談記録の共有など、庁内のリアルタイムな情報連携を実現する仕組みの整備を対応策として検討する。

さらに、庁内ルールや業務運用の課題に対しては、業務フローや運用ルールの見直しを通じた業務改善（BPR）を進め、自動化可能業務や重複作業の削減、業務分担の最適化、必要に応じた業務の外部委託等を検討する。

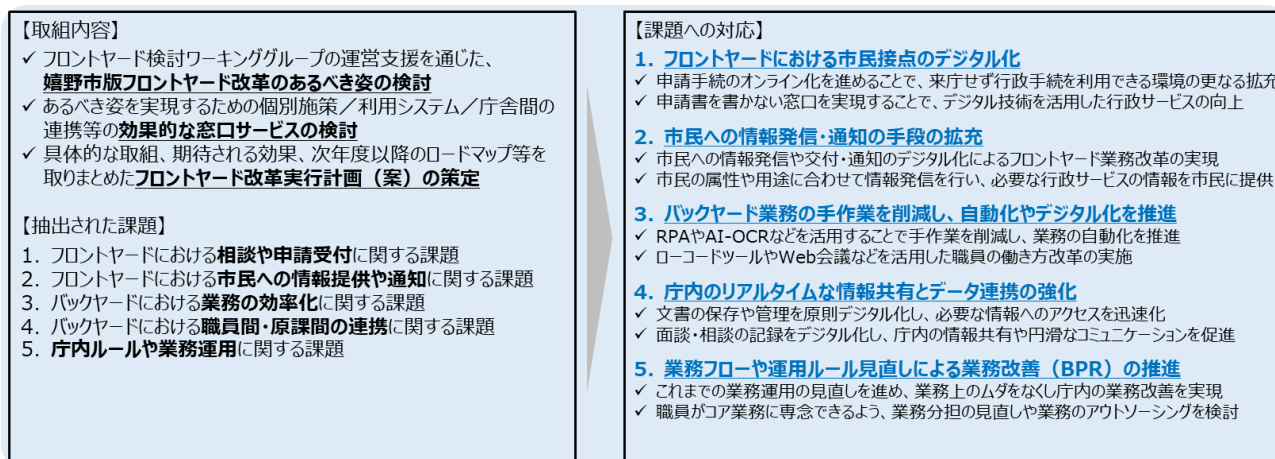


図 5.1 現状分析と課題抽出の取組

5.2 対象手続選定（取組一覧）

フロントヤード検討ワーキンググループにおける窓口体験調査で得られた気づきを「簡易な BPR の取組」「原課横断の BPR の取組」「デジタルを活用した BPR の取組」の 3 つの対応策に整理したうえで、全世代に共通して有効となる施策、新庁舎移転後の塩田庁舎の市民サービスを維持できる施策を優先し、対象とする手続を選定した。

表 5.1 対象手続と選定理由

対象手続	選定理由
子育て世代を中心とした手続・申請 （オンライン申請）	子育て世代はデジタルに対応しやすく、利用拡大が見込めるため
住民異動・出生などライフイベントに関する手続（書かないワンストップ窓口）	手続件数が多く、申請書作成の効率化が見込めるため
市民課・福祉課・税務課関連の手続 （窓口予約）	全手続を対象とすることで、予約を前提した窓口にするため
おくやみに関する手続 （情報連携ツールの活用）	事前の職員間の情報連携により、効率化が見込めるため
市民課を中心とした市民からの問合せ （問合せ対応の外部委託）	問合せ件数が多く、職員の稼働削減が見込めるため
来庁目的のヒアリング、窓口案内 （コンシェルジュによる窓口サポート）	手続を限定せず対応することを想定
税や福祉など専門的な手続や相談 （リモート窓口）	今後、新庁舎でしか対応できない手続の可能性があるため

現状分析・課題抽出の取組および対象手続の選定を踏まえ、本実証では、表 5.2 に示す個別取組を実施する。

表 5.2 個別取組と実装機能

	個別取組	実装機能
①	自宅からできる申請・手続の拡充	オンライン申請
②	ライフイベント別ワンストップ窓口の構築	書かない窓口
③	待ち時間の有効活用	来庁予約システム
④-1	バックヤード業務の集約と効率化	情報連携ツールの活用
④-2		問合せ業務の外部委託
⑤	市民に寄り添った窓口サポート	コンシェルジュ（職員）によるサポート
⑥	リモート窓口を活用した窓口サービスの提供	リモート相談窓口
⑦	窓口の利用データの分析・効果測定と改善検討	データ分析・利活用

5.3 実証開始までの流れ

個別取組の実証に向けて、取組内容・実証内容の検討を実施し、対象業務の現状の課題や改善後のめざす姿を明確化するとともに、実証フェーズに向けて実証計画を策定した。

(1) 現状把握

現状把握のため、職員ヒアリング等を通じて現在の業務の流れを詳細に確認し、業務フロー図を作成した。あわせて、対象の手続内容や手続件数などの必要情報について調査票を用いて収集した。

(2) To-Be 像の策定

To-Be 像策定のため、課題改善に資する業務運用方法を検討した。それに伴い作成・改訂が必要となる規定やマニュアル類の洗い出しを行った。また、改善後の新しい業務フロー（To-Be 案）を作成し、業務の BPR や運用ルールの変更が必要となる箇所を明確にした。

(3) 実証範囲の設定

実証フェーズに向けて実証範囲の設定を行った。各取組の KPI を確認したうえで、実証の目的、期間、対象業務、対象部署を設定し、実証の目的と範囲を明確にした。

(4) 実証方法の決定

実証の具体的な実施方法、実施環境、成果の測定観点・測定方法、市民への周知方法、例外対応など、運用方法に必要な詳細事項を検討した。

(5) 計画書とりまとめ

これまでの検討結果を踏まえ、実証計画を策定した。

6. 業務フロー（BPR）

6.1 業務フロー（自宅からできる申請・手続の拡充）

(1) 改革前業務フロー

市民は申請手続のために来庁し、記載台に設置された「紙の申請書」に必要事項を手書きで記入後、窓口へ提出する必要があった。

窓口職員は、市民より受領した申請書の記載内容に不備がないか確認した後、本人確認を行い、申請書へ市民の署名を受けただうえで処理を進める。

その後、窓口職員は申請内容を各システム（基幹システム、障害福祉システム、excel 等）へ転記し、必要に応じて通知書等を発行・郵送する。また、各システムに入力されたデータは集計および他課へ連携を行い、国・県・連合へ通知・報告する。（図 6.1）

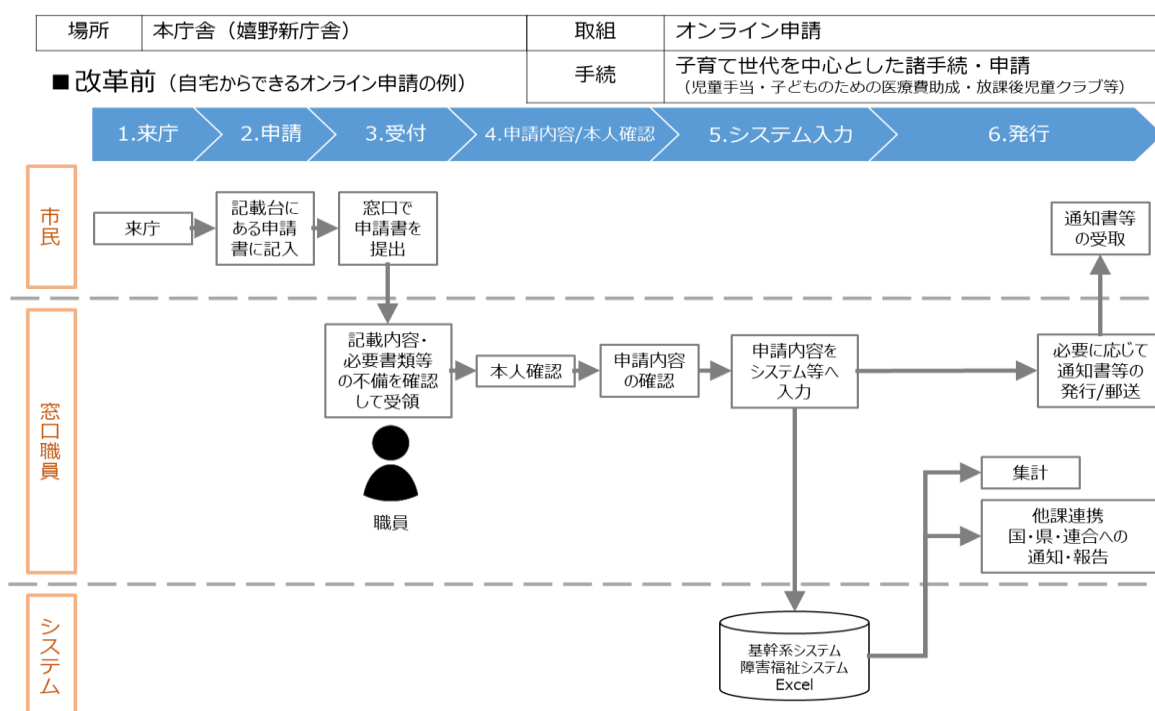


図 6.1 改革後業務フロー（自宅からできる申請・手続の拡充）

(2) 改革後業務フロー

市民が自宅からマイナンバーカードを用いて本人確認を行い、オンラインで申請手続を完了できるようになる。オンラインで申請された内容は、窓口職員がシステム（kintone）上で受領し、記載内容や添付書類に不備がないか確認する。自宅から申請可能な手続の拡充により、市民は窓口に来庁する必要がなくなり、手続に要する時間や移動の負担を軽減することができる。

(図 6.2)

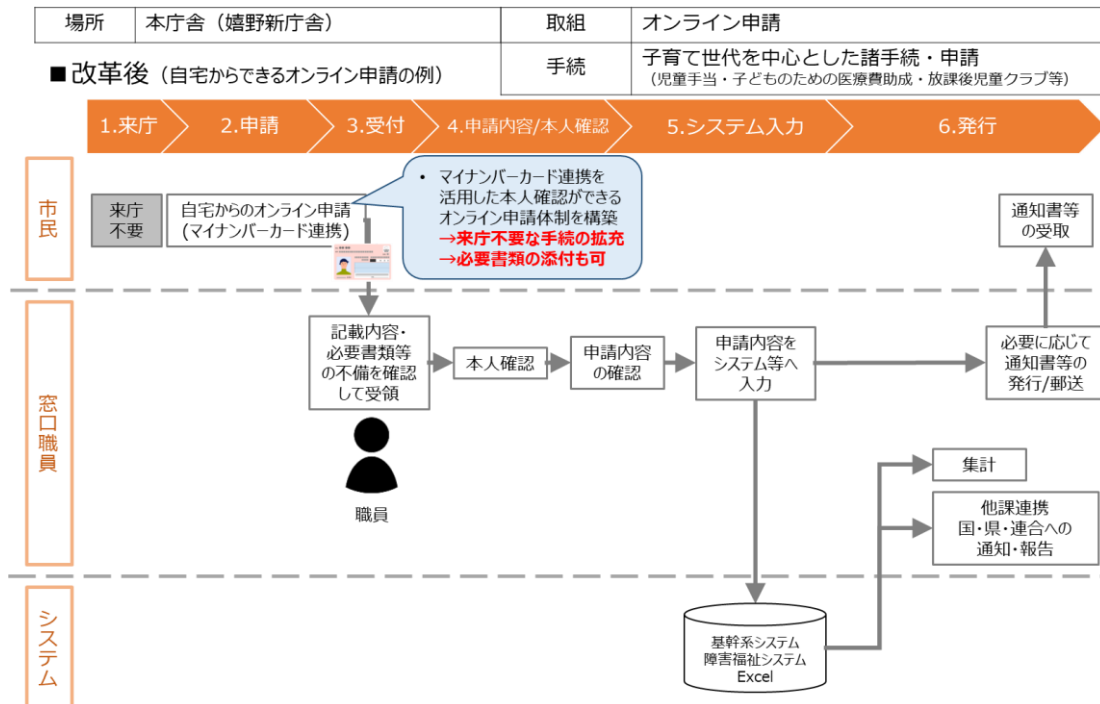


図 6.2 改革後業務フロー（自宅からできる申請・手続の拡充）

6.2 業務フロー（ライフイベント別ワンストップ窓口の構築）

(1) 改革前業務フロー

来庁した市民は、記載台に設置された「紙の申請書」に必要な事項を手書きで記入し、窓口へ提出する。窓口職員は申請書を受領し、記載内容に不備がないかを確認し、不備が無ければ本人確認を行い、市民から署名をもらう。その後、窓口職員が申請内容を各システム（基幹系システム、戸籍システム、住民記録システム等）へ転記する。

複数の申請手続が必要な場合、市民は手続ごとに別の窓口へ移動し、それぞれの窓口で再び「紙の申請書」を記入し、同様の手続を行う。このため、市民は手続毎に氏名、住所、連絡先など同じ情報を繰り返し記載したり、内容を説明したりする必要があった。(図 6.3)

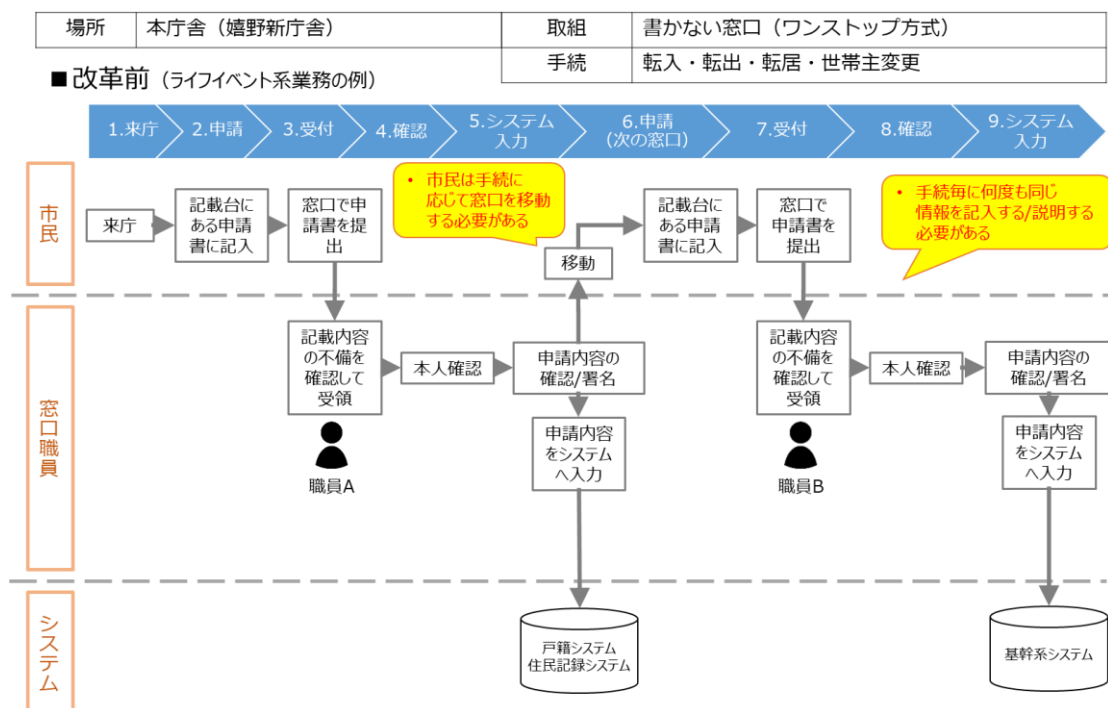


図 6.3 改革前業務フロー（ライフイベント別ワンストップ窓口の構築）

(2) 改革後業務フロー

来庁時に事前申請を行っていない市民は、自ら申請書を作成する必要はなく、そのまま窓口で手続を開始できる。窓口職員は、書かない窓口システム「ゆびナビぷらす」の端末を用いて、手続ガイダンスに沿ってヒアリングを行い、必要事項を入力して申請書を作成する。マイナンバーカードや運転免許証を持参している場合は、券面読取機により必要事項を自動入力ができるため、市民の記入負担を大きく軽減することができる。

申請書の作成は、手続内容に応じて職員が入れ替わりながらヒアリングを実施するため、市民が複数の窓口を移動する必要はなくなった。申請書作成後は、本人確認を行ったうえで申請内容の確認および電子署名を行い、手続を完了する。

また、「ゆびナビぷらす」に入力された「転入、転出、転居、世帯主変更」の手続データは、RPAにより各システム（基幹系システム、戸籍システム、住民記録システム等）へ自動でデータの転記が行われるため、窓口職員のデータ入力の負担を大幅に削減することができる。（図 6.4）

場所	本庁舎（嬉野新庁舎）	取組	書かない窓口（ワンストップ方式）
手続	転入・転出・転居・世帯主変更		

■ 改革後（ライフイベント系業務の例（事前申請なし））

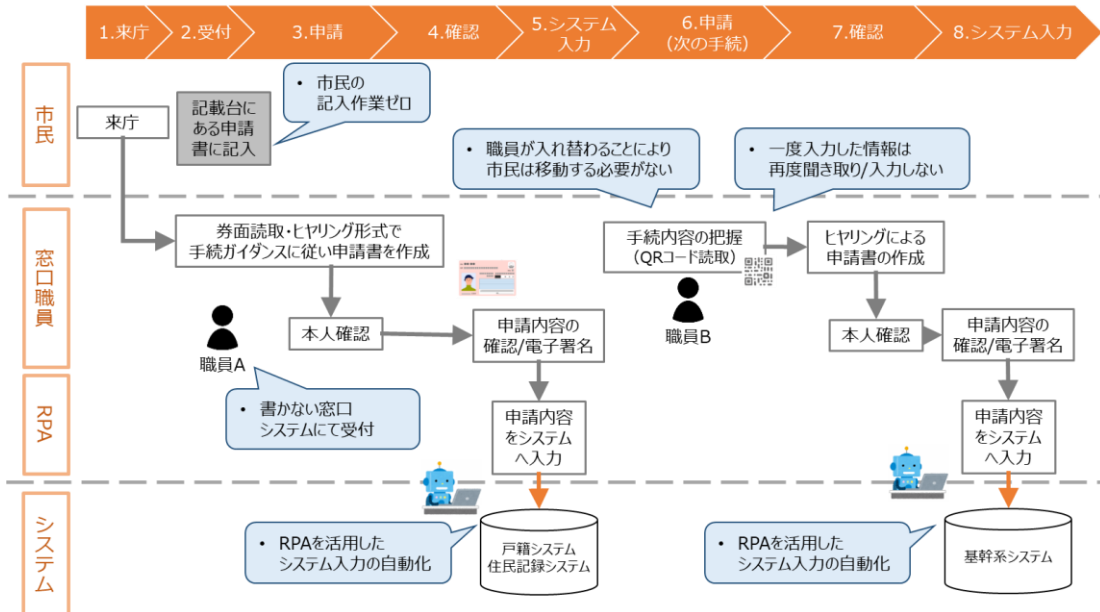


図 6.4 改革後業務フロー（ライフイベント別ワンストップ窓口の構築）事前申請なし

また、自宅から書かない窓口システムを利用して事前に申請手続一覧の作成が可能となった。市民が手続ガイダンスに従い、必要な手続一覧の作成および必要事項の入力を行うと、来庁時に必要な持ち物が案内される。来庁後は、職員が申請手続一覧のQRコードを読取ることで、申請に要する時間を短縮して手続を開始することができる。（図 6.5）

場所	本庁舎（嬉野新庁舎）	取組	書かない窓口（ワンストップ方式）
手続	転入・転出・転居・出生・おくやみ		

■ 改革後（ライフイベント系業務の例（事前申請あり））

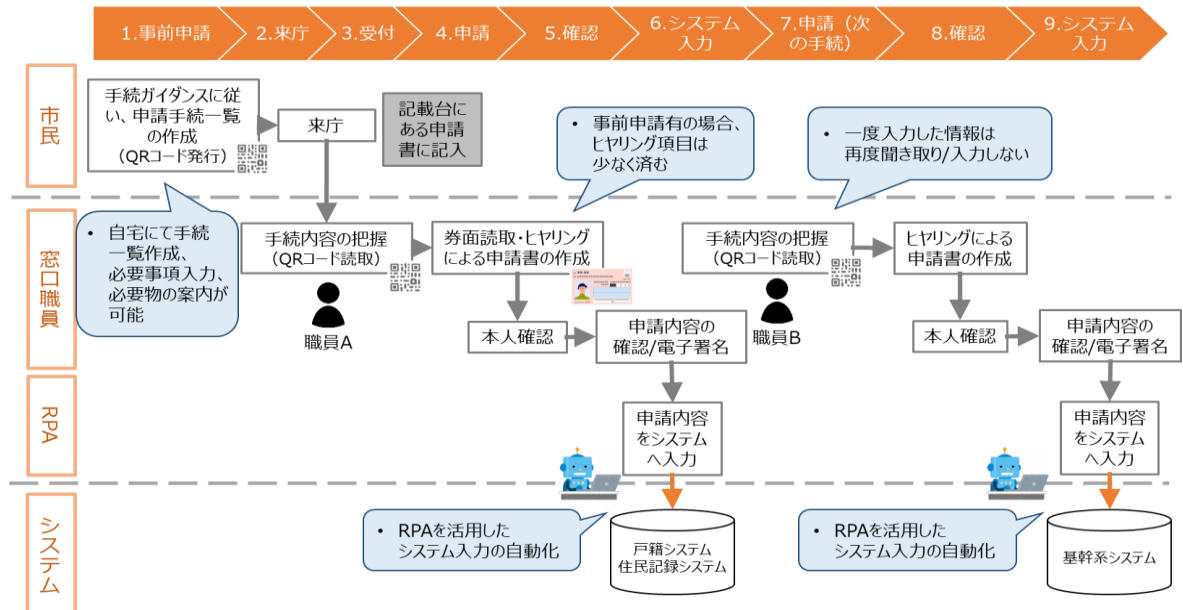


図 6.5 改革後業務フロー（ライフイベント別ワンストップ窓口の構築）事前申請あり

6.3 業務フロー（待ち時間の有効活用）

(1) 改革前業務フロー

来庁した市民は、申請書を記入して窓口へ提出し、手続を開始する。窓口が混雑している場合、市民は職員からの呼び出しがあるまで庁舎内で待機する必要があった。しかし、市民は同様の手続を行う待ち人数や窓口の混雑状況を把握できないため、特定の時間帯に来庁者が集中しやすく、申請書の内容確認を職員が行うまでの間にも待ち時間が発生していた。

複数の手続が必要な場合、市民は手続ごとに別の窓口へ移動し、それぞれの窓口で再度申請書を記入して提出する必要があった。このため、同様の一連の流れが繰り返し発生し、市民は庁舎内で長時間待たざるを得ない状況となっていた。（図 6.6）

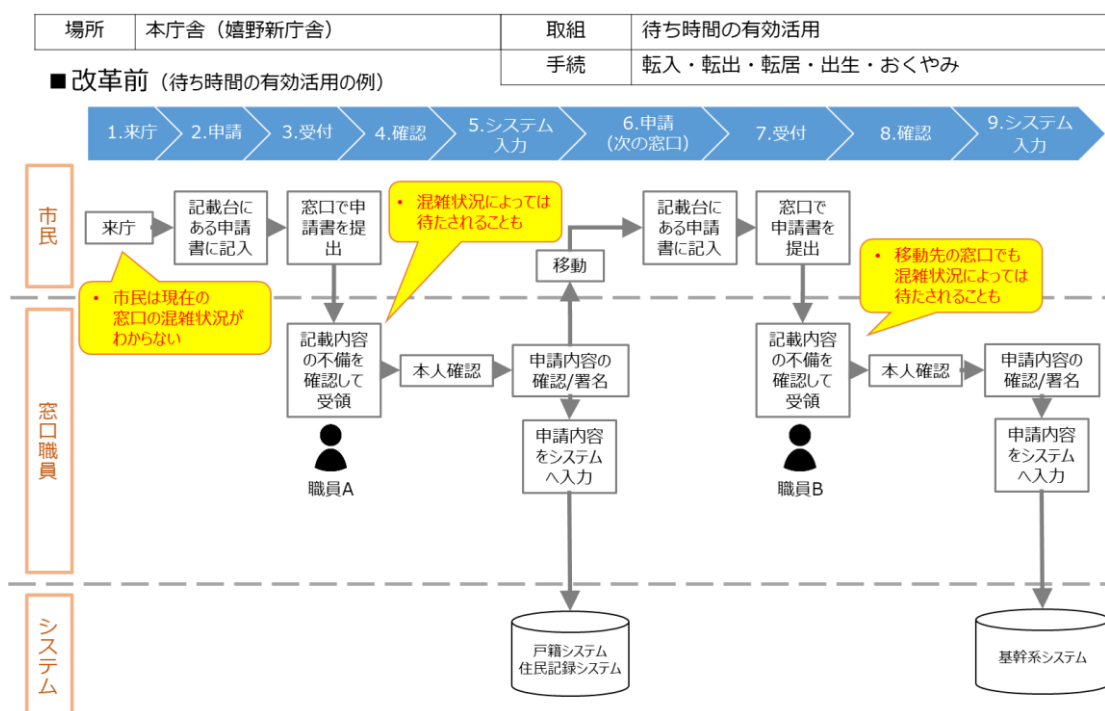


図 6.6 改革前業務フロー（待ち時間の有効活用）

(2) 改革業務フロー改革後

来庁予約が可能となり、予約を行った市民は、ほぼ待ち時間なしで案内を受けることができるようになった。混雑時には、スマートフォン等から待ち順番を確認でき、庁舎外での待機も可能となった。また、予約をしていない場合でも、自宅から窓口の待ち人数や混雑状況を把握できるため、混雑を避けた来庁が可能となった。

来庁時には受付番号が発券され、職員は手続内容に応じてスムーズに呼び出しと案内を行うことができる。待ち時間には、書かない窓口システムを利用して事前に申請手続一覧を作成することが可能であり、窓口での呼び出し後、職員が申請手続一覧の QR コードを読み取ることで、速やかに手続を開始できる。

また、申請書の作成は、手続内容に応じて職員が入れ替わりながらヒアリングを実施するため、市民が複数の窓口を移動する必要はなくなり、一度の受付で手続を完了できるようになった。（図 6.7）

場所	本庁舎（嬉野新庁舎）	取組	待ち時間の有効活用
■改革後（待ち時間の有効活用の例）		手続	転入・転出・転居・出生・おくやみ

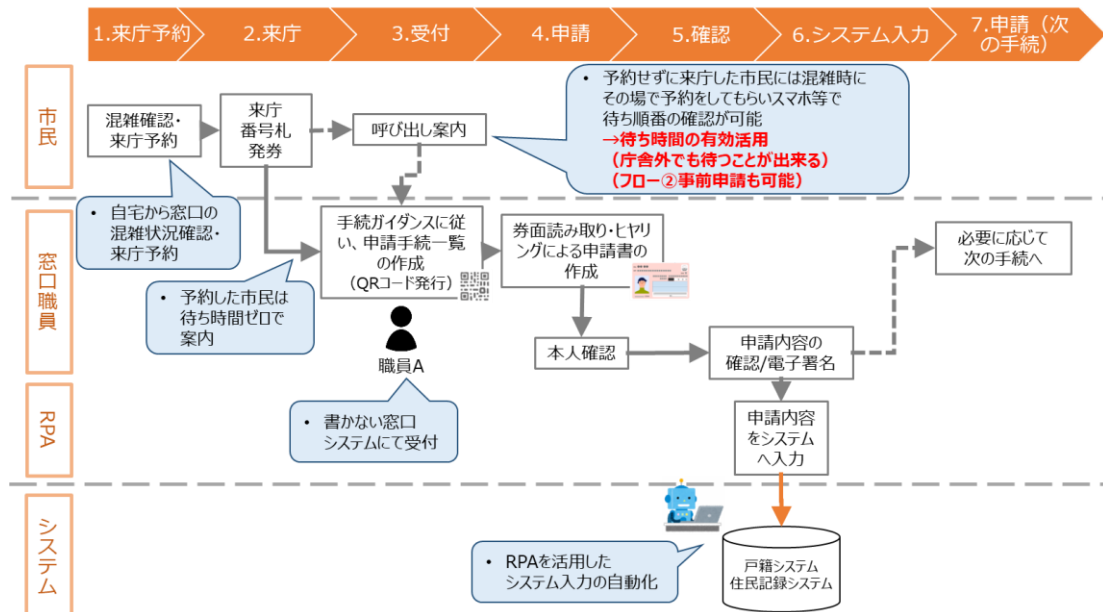


図 6.7 改革後業務フロー（待ち時間の有効活用）

6.4 業務フロー（バックヤード業務の集約と効率化①）

(1)改革前業務フロー

市民が死亡届を提出すると、市民課職員は届出内容を確認したうえで、戸籍システムおよび住民記録システムの情報を更新する。その後、市民課職員は火葬許可証を発行し、おくやみ手続に関する案内資料を市民へ提示する。市民は、案内に記載された手続を後日実施するため、電話により来庁予約を行う必要があった。市民課職員は、受け付けた予約内容を確認し、来庁予定日等の情報を掲示板（グループウェア）へ登録する。おくやみ手続に関連する各課は、この掲示板の登録内容を各自で確認し、必要な対応準備を進めていた。市民が来庁した際のおくやみ手続は各課窓口にて実施される。各課が掲示板の登録情報を見落とした場合、市民に対し必要な手続の漏れが発生する恐れがあった。また、市民課職員は、各課が掲示板の登録内容を実際に確認しているかどうか把握できていない状況であった。（図 6.8）

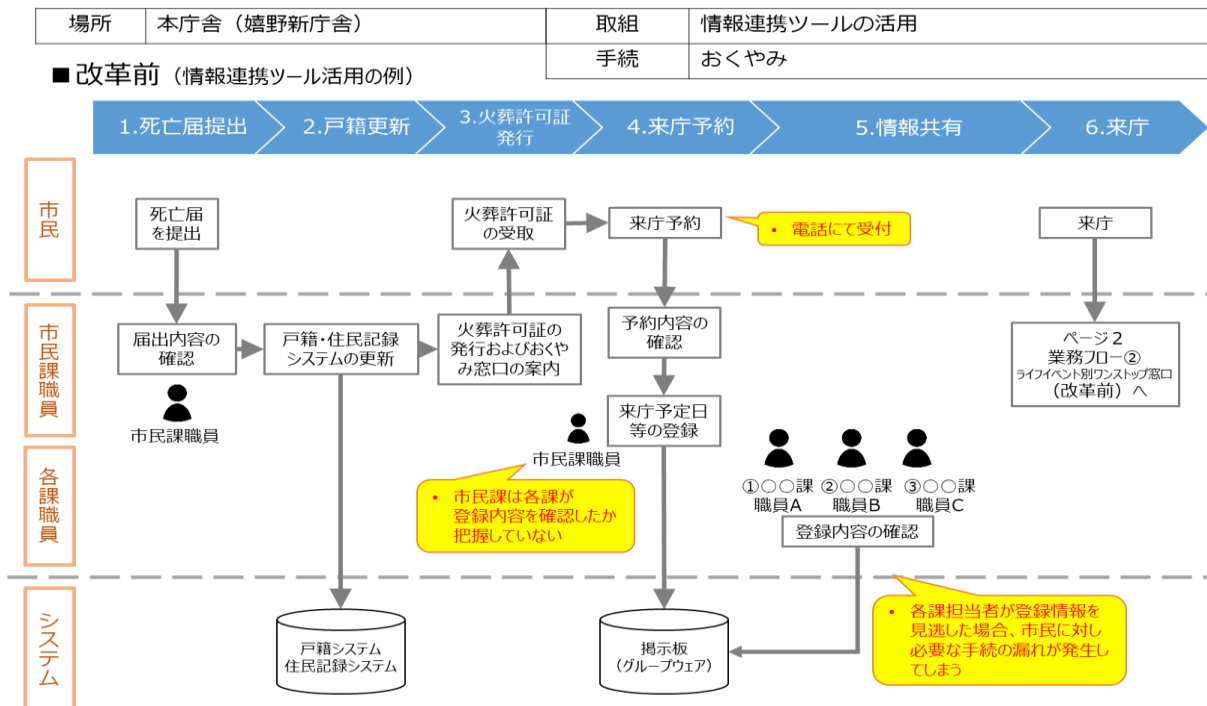


図 6.8 改革前業務フロー（バックヤード業務の集約と効率化①）

(2) 改革後業務フロー

市民の来庁予約は、情報連携ツール（kintone）を用いたオンライン予約が可能となった。市民課職員は、登録された予約内容を確認したうえで、来庁予定日等の情報を情報連携ツール（kintone）へ登録すると、おくやみ手続に関連する各課へ自動的に通知される。

各課は、通知された登録内容をもとに、対応の有無や必要書類等を情報連携ツール（kintone）上で個別に確認し、記録する。これにより市民課は各課の確認状況を一元的に把握することが可能となった。

また、リマインド機能を活用することで、各課の確認漏れを防止できるようになり、バックヤード業務の正確性と効率性が大幅に向上した。（図 6.9）

場所	本庁舎（嬉野新庁舎）	取組	情報連携ツールの活用
		手続	おくやみ

■ 改革後（情報連携ツール活用の例）

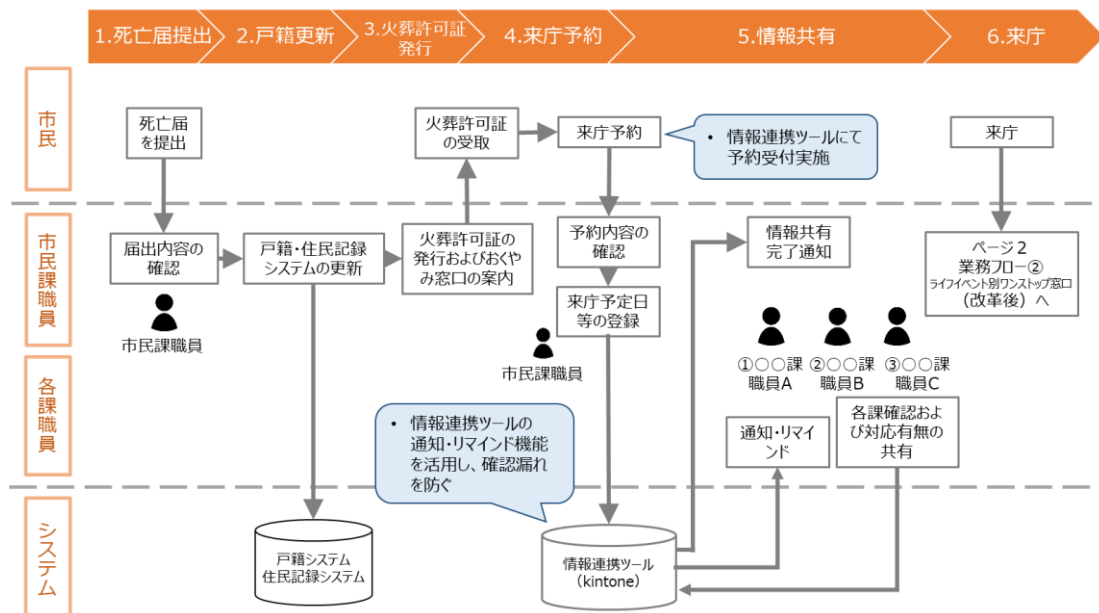


図 6.9 改革後業務フロー（バックヤード業務の集約と効率化①）

6.5 業務フロー（バックヤード業務の集約と効率化②）

(1) 改革前業務フロー

代表電話に問い合わせがあると、窓口担当課が受け付け、内容や用件を確認していた。窓口担当課で回答可能な問い合わせについてはその場で対応し、対応が困難な内容については、担当課へ電話を転送していた。窓口担当課職員は多数の電話問い合わせに対応する必要があり、業務負担が大きい状況であった。（図 6.10）

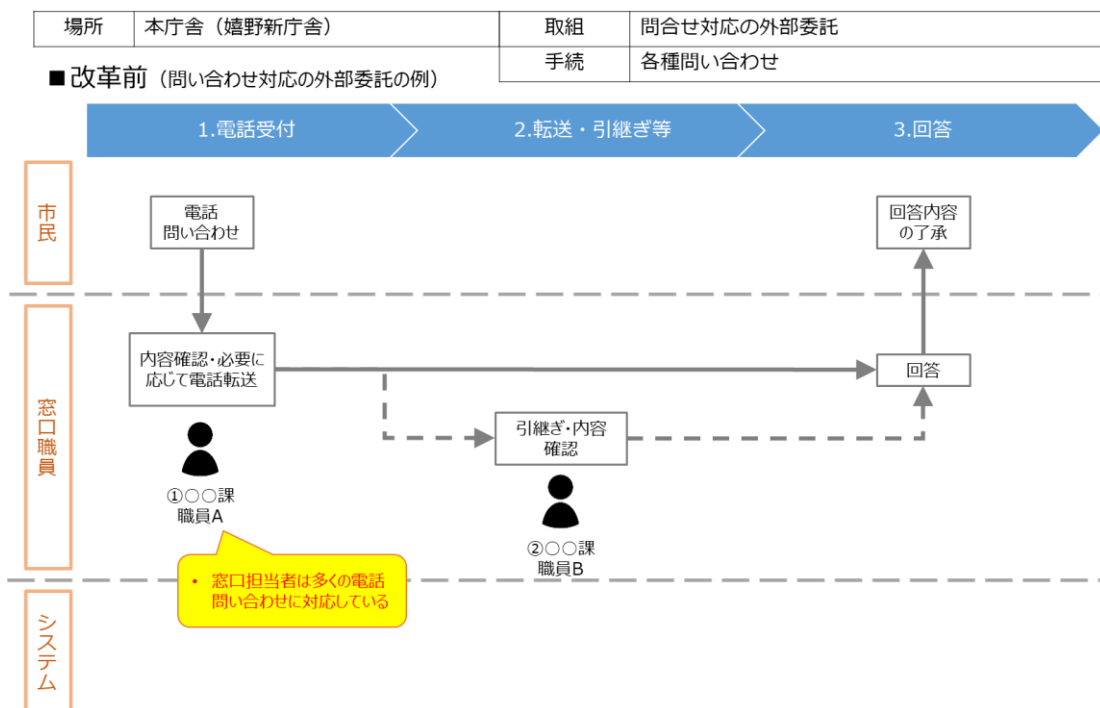


図 6.10 改革前業務フロー（バックヤード業務の集約と効率化②）

(2) 改革後業務フロー

代表電話および一部の課にかかってくる電話については、外部委託先が受け付け、問い合わせ内容や用件を確認する。受付者は、事前に作成した Q&A 集を基に対応可能な問い合わせに回答する。対応が困難な問い合わせについては、内容に応じて担当課へ電話を転送し、担当課にて対応を行う。

これにより、代表電話を受け付けていた窓口担当課および各担当課の電話対応業務が大幅に軽減され、職員負担の削減につながった。（図 6.11）

場所	本庁舎（嬉野新庁舎）	取組	問合せ対応の外部委託
■ 改革後（問い合わせ対応の外部委託の例）		手続	各種問い合わせ

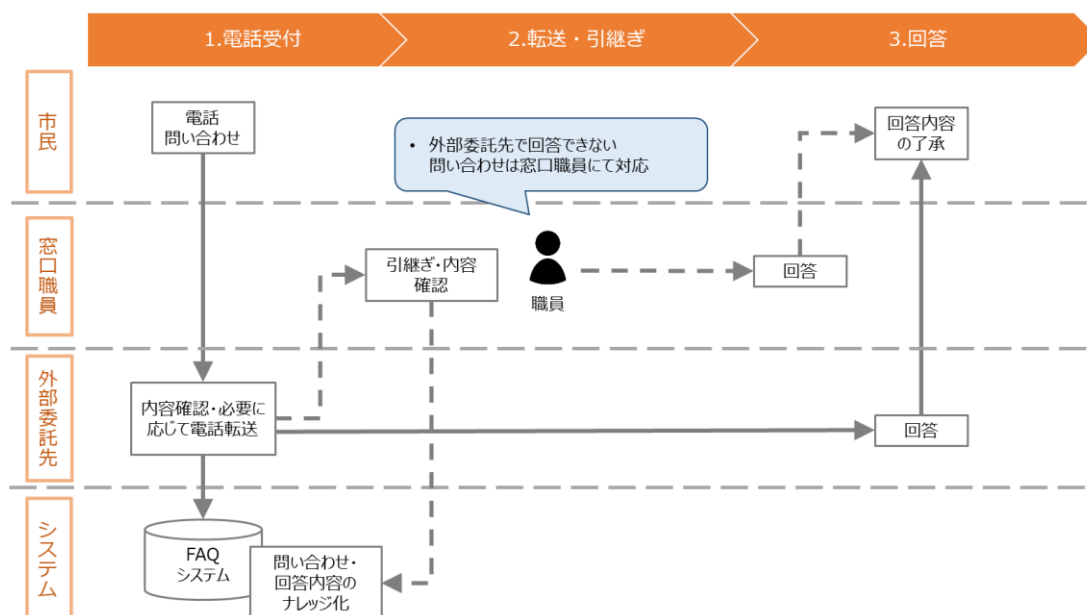


図 6.11 改革後業務フロー（バックヤード業務の集約と効率化②）

6.6 業務フロー（市民に寄り添った窓口サポート）

本事業で導入した「市民に寄り添った窓口サポート」では、来庁した市民に対し、コンシェルジュ業務を担う職員が来庁目的を確認し、その内容に応じて、窓口・オープンスペース・専用ブース・リモート窓口のいずれかへ案内する体制を整備した。

証明書発行などの簡易な手続については、コンシェルジュが市民を窓口へ案内し、塩田庁舎の窓口職員が書かない窓口システムを用いて申請書を作成し、証明書の発行を行う。（図 6.12）

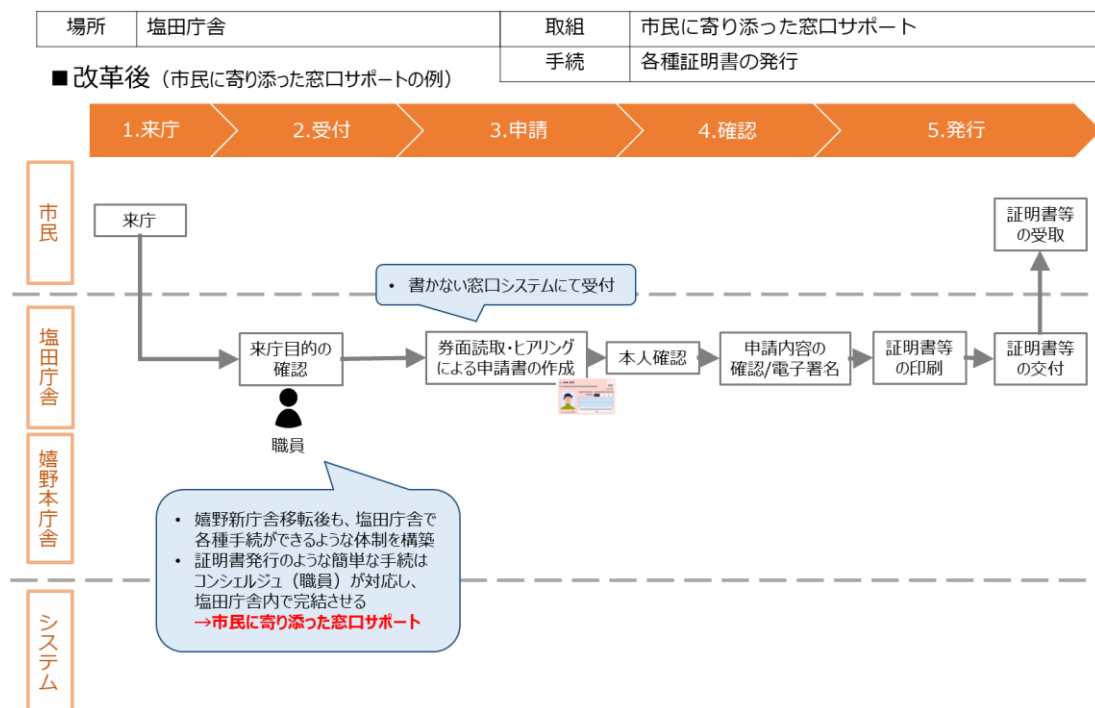


図 6.12 改革後業務フロー（市民に寄り添った窓口サポート）各種証明書の発行

各種手続の受付についても、書かない窓口システムにより申請書を作成するが、申請内容の確認および決裁は嬉野庁舎にて実施する。その後、嬉野庁舎の職員が申請内容を各システム（基幹系システム、国保事務処理、標準システム等）へ入力し、手続内容に応じて、塩田庁舎の職員が通知書等の発行・郵送を行う。

また、一部の手続については、RPAによりシステムへの自動転記が可能であり、職員の入力負担を軽減するとともに、バックヤード業務の効率化にも寄与している。（図 6.13）

場所	塩田庁舎	取組	市民に寄り添った窓口サポート
■ 改革後（市民に寄り添った窓口サポートの例）		手続	簡易的な各種手続の受付

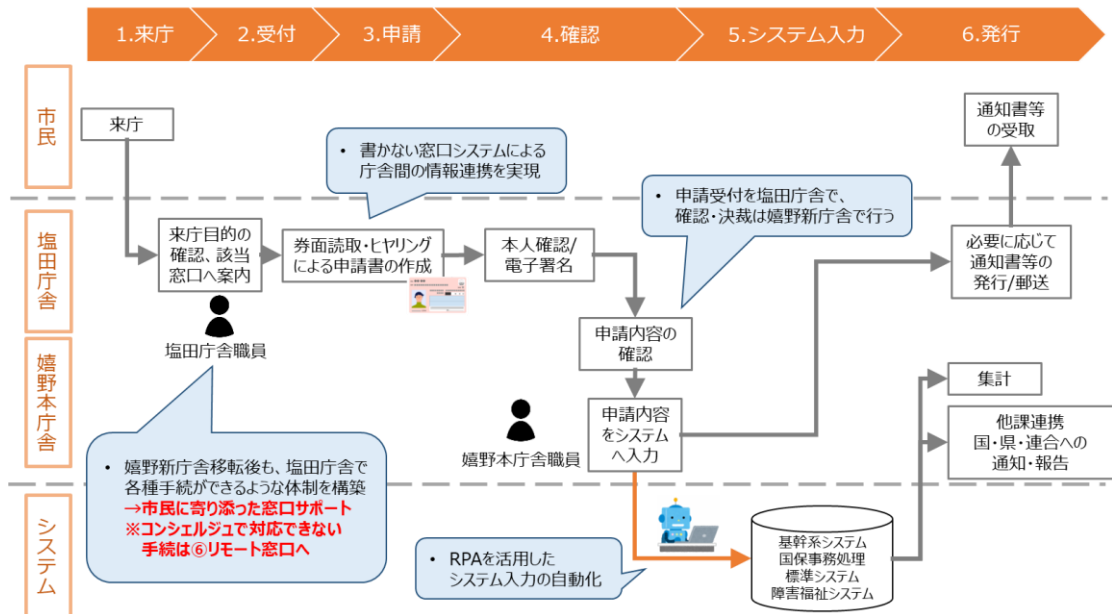


図 6.13 改革後業務フロー（市民に寄り添った窓口サポート）簡易的な各種手続の受付

6.7 業務フロー（リモート窓口を活用した窓口サービスの提供）

本事業で導入した「リモート窓口を活用した窓口サービスの提供」では、市民が塩田庁舎に来庁した際、コンシェルジュが来庁目的を確認し、その内容に応じた案内を行う。塩田庁舎内での対応が困難な専門的な相談や手続については、リモート窓口へ案内し、嬉野庁舎に配置された専門職員が遠隔で相談対応を行う。申請手続を伴う相談である場合は、相談対応を行っている嬉野庁舎職員が、書かない窓口システムを用いて申請書の作成を行い、必要に応じて塩田庁舎職員が通知書等の発行・郵送を担当する。

これにより、市民はどちらの庁舎に来庁した場合であっても、同様のサービスや手続を受けることが可能となり、庁舎間のサービス格差解消と市民利便性の向上につながっている。（図 6.14）

場所	塩田庁舎	取組	リモート窓口を活用した窓口サービスの提供
		手続	専門的な相談・手続

■ 改革後（リモート窓口を活用したサービスの例）

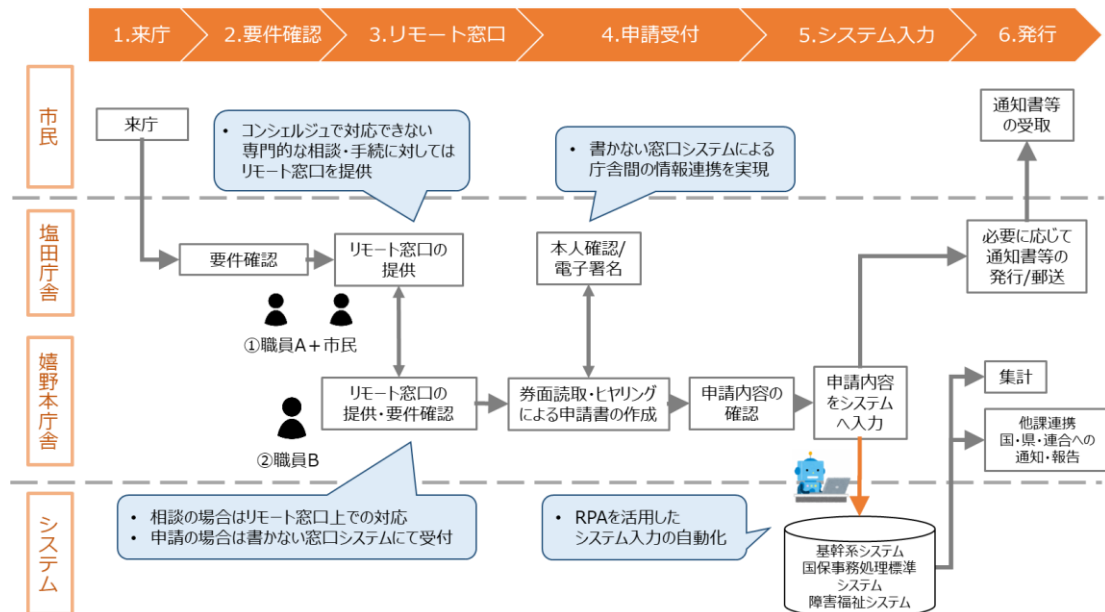


図 6.14 改革後業務フロー（リモート窓口を活用した窓口サービスの提供）

6.8 業務フロー（窓口の利用データの分析・効果測定と改善検討）

本事業で導入した「窓口の利用データの分析・効果測定と改善検討」では、各システム（基幹系システム、オンライン申請システム、書かない窓口システム、来庁予約システム、オープンデータ等）に蓄積されたデータをBIツールに集約し、ダッシュボード機能を用いて各種データの可視化を行う。

職員は、可視化されたデータに基づき現状の把握・分析を行い、課題の抽出や改善策の検討を進めることができるようになった。これにより、エビデンスに基づく政策立案や施策実行が可能となり、継続的な業務改善と市民サービスの向上につながることが期待される。

（図 6.15）

場所	本庁舎（嬉野新庁舎）	取組	データ分析・利活用
■ 改革後（データ分析・利活用の例）		手続	-

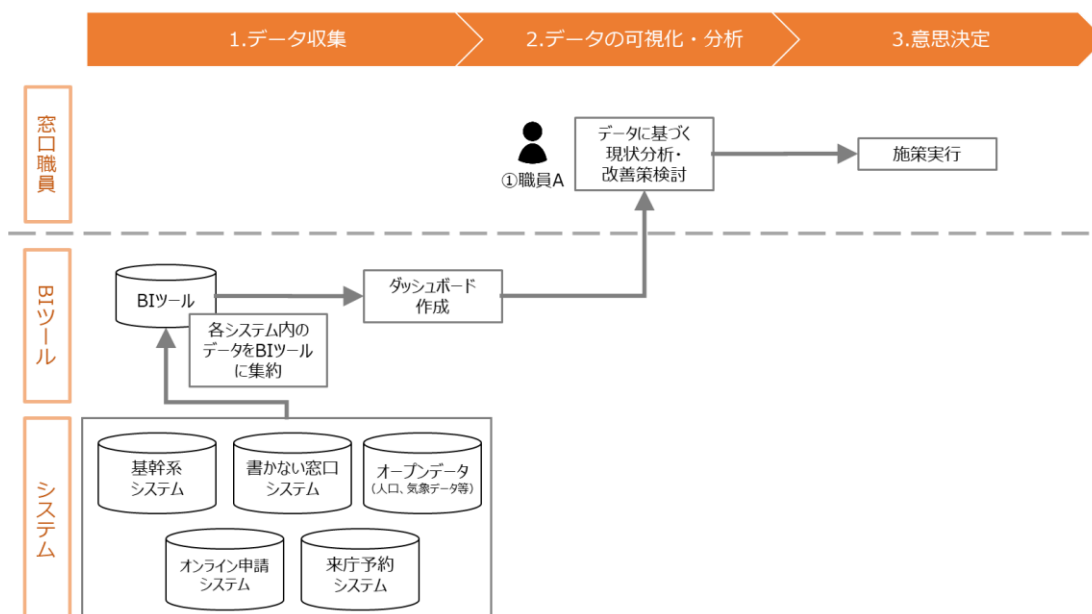


図 6.15 改革後業務フロー（窓口の利用データの分析・効果測定と改善検討）

7. 課題解決に向けた取組の選定

7.1 自宅からできる申請・手続の拡充

自宅からできる申請・手続の拡充の概要を表 7.1 に示す。

表 7.1 自宅からできる申請・手続の拡充の対応

手続	放課後児童クラブの入所・退所、各種助成事業の申請
ツール	・ マイナポータル ぴったりサービス ・ kintone（サイボウズ） 初期¥208,000/ランニング¥4,907,240 ・ moconavi（レコモット） 初期¥153,000/ランニング¥3,588,000 ・ ゆびナビぷらす（BSN アイネット） 初期¥18,310,800/ランニング¥1,405,700
課題	・ 窓口での書類受渡やシステムへの転記にかかる業務時間が多く、職員の業務負荷が高くなっている。 ・ 新庁舎への窓口業務集約により、塩田庁舎周辺市民の利便性が低下する恐れがある。 ・ オンライン申請の導入により、一部手続の窓口での書類の受渡やシステムへの転記をなくす。
対応策	・ 自宅からの申請を可能にすることで、来庁することなく手続を実施可能にする。 ・ オンライン申請が可能な手続を拡充する。 ・ 自治体ホームページに申請 URL を集約化させ利便性を向上させる。

自宅からできる申請・手続の拡充の取組では、4つのツールを活用してオンライン申請機能を実装した。ぴったりサービスは、マイナンバーカードを用いてオンラインで行政手続を申請できる国の公式サービスであり、自治体ごとの対応手続を自宅から申請可能とする仕組みである。本市では、児童手当や保育、介護保険等の手続を申請可能としている。kintoneは、サイボウズ株式会社が提供するクラウド型業務アプリ構築プラットフォームであり、ローコードで申請管理・情報共有・業務支援のアプリを作成できる。本市では、放課後児童クラブの入所・退所手続や子どもの医療費助成に関する手続をオンライン化しており、申請フォームの作成・管理・運用は職員が自ら行っている。moconaviは、庁内システムからkintoneに安全にアクセスするために導入したクラウドサービスである。ゆびナビぷらすは、来庁者のヒアリング内容に基づき必要な手続を自動案内し、申請書をデジタルで作成できる「書かない窓口システム」であり、窓口業務のワンストップ化・手続の標準化・入力作業の効率化を実現する窓口支援ツールである。本市では、来庁前に事前に申請書を作成することを可能としている。

オンライン申請機能の導入により、窓口での書類の受渡やシステムへの転記作業を削減でき、職員の業務負担軽減、市民の待ち時間短縮および来庁の手間削減を図ることが可能となった。

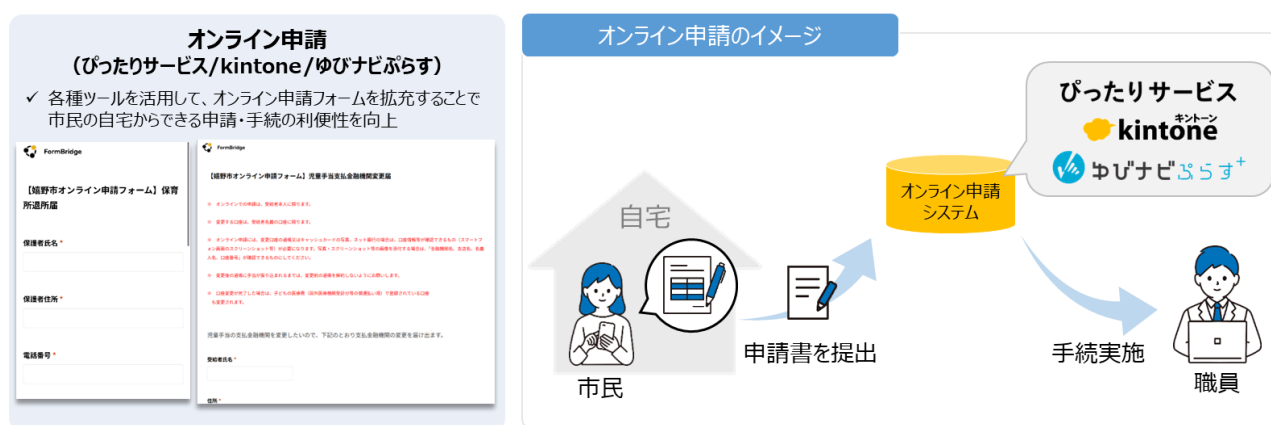


図 7.1 自宅からできる申請・手続の拡充の対応

特にオンラインフォームの作成が容易なkintoneについては、職員が自ら申請手続アプリの作成・操作・メンテナンスを行えるようにするため、操作研修およびアプリ作成会を実施した。操作研修では、申請フォームの作成方法・アプリ管理、受領データの確認方法・処理手順といった基本的な運用スキルの習得を図った。オンライン申請アプリ作成会では、職員がkintone上で自ら申請フォームやワークフローを構築できるよう、基本設定から実践的なアプリ構築手法までを習得した。これにより、庁内におけるアプリ作成・改善を迅速に行える体制を整え、オンライン申請の拡充に向けた運用力の強化を図った。



図 7.2 職員向け操作研修およびアプリ作成会模様

7.2 ライフイベント別ワンストップ窓口の構築

ライフイベント別ワンストップ窓口の概要を表 7.2 に示す。

表 7.2 ライフイベント別ワンストップ窓口の構築対応

手続	引越し・おくやみに関する各種申請など
ツール	・マイナポータル ぴったりサービス ・ゆびナビぷらす（BSN アイネット） ・初期¥18,310,800/ランニング¥1,330,100 ・市民が申請書の記入項目を理解しづらく、記入に時間がかかっている。
課題	・同じ情報を複数個箇所に記入する必要があり、市民の負担になっている。 ・申請内容をシステムへ転記する作業が多く、業務負荷および処理時間が増加している。
対応策	・関連する手続を一括で行えるように、書かない窓口を構築する。これにより、窓口で受付けた申請情報はデジタル化され、RPA 等のデジタルツールを活用し、入力業務を効率化する。 ・ワンストップ窓口の効率的な運用に向け、庁内の業務運用やバックヤード処理との連携について整理する。

ライフイベント別ワンストップ窓口の取組では、書かない窓口システム「ゆびナビぷらす」を活用し、ワンストップ窓口機能を実装した。ゆびナビぷらすは、来庁者からのヒアリング内容に基づき必要な手続を自動案内し、申請書をデジタルで作成できるシステムであり、窓口業務のワンストップ化、手続の標準化、入力作業の効率化を実現する窓口支援ツールである。本市では、転入・転出・転居・世帯主変更等などの引越しに関する手続や、おくやみ手続など、複数課に関わる手続を一つの窓口で対応可能としている。また、システムを通じて他課へ情報連携することができるため、市民が同じ情報を何度も記入する必要がない仕組みを整備している。

書かない窓口システムの導入により、手続ごとに市民が窓口を移動する負担や、市民・職員双方の

申請書記入負担を大幅に軽減することができた。

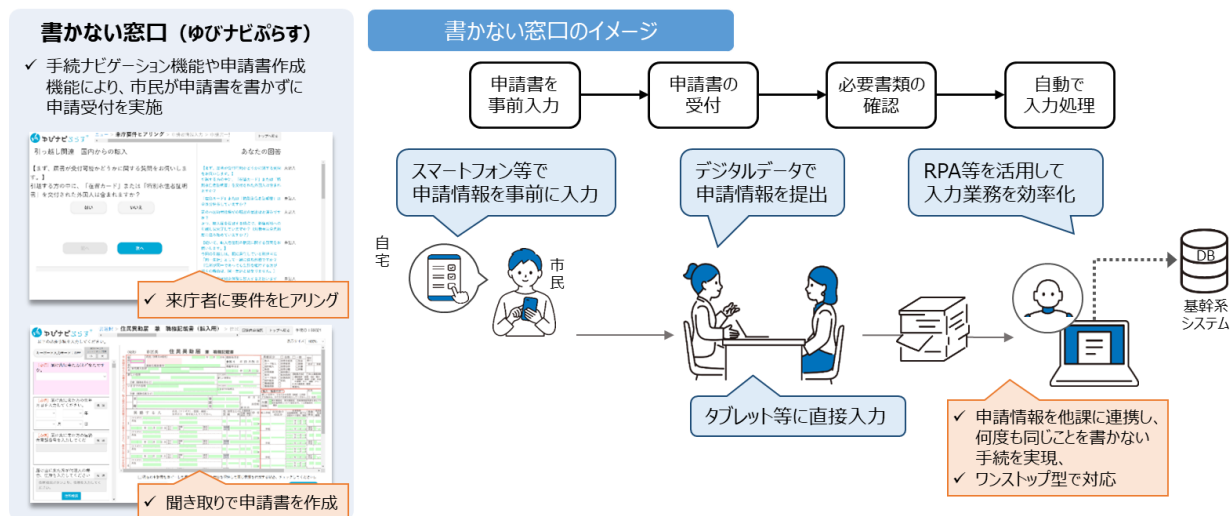


図 7.3 ライフイベント別ワンストップ窓口の構築

書かない窓口に関する実証については、システムの習熟が必要であることから、書かない窓口システムの説明会および実機を用いた操作研修を職員向けに実施し、理解促進を図った。

説明会では、タブレットを用いた申請手続の一連の流れや、入力補助機能の活用方法を習得した。操作研修では、ハンズオン形式で実際の端末を使用し、申請手続の操作や入力補助機能を体験し、職員が実務に即した操作スキルを習得した。

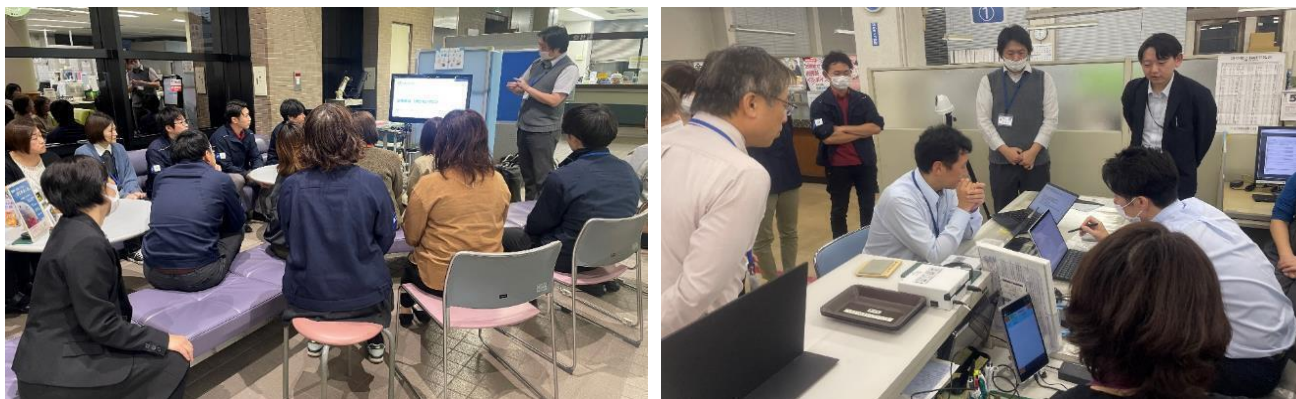


図 7.4 書かない窓口操作説明会模様

7.3 待ち時間の有効活用

待ち時間の有効活用の概要を表 7.3 に示す。

表 7.3 待ち時間の有効活用の対応

手続	窓口で申請が必要な手続（引越し、各種証明書発行など）
ツール	・ネコ目の目（リプライス） 初期¥1,755,940/ランニング¥1,175,040
課題	・ネコの窓口の混雑状況や待ち人数を庁舎外から把握できず、窓口が混雑する恐れがある。 ・市民が待ち時間を有効活用ができる仕組みが整備されていない。
対応策	・窓口の待ち時間を可視化し、市の HP や公式 LINE 等を用いて混雑状況を公開し、市民の行動変容を促す。 ・事前予約率をあげるため、リモート相談後に来庁して手続が必要な市民については、相談中に窓口の事前予約や日時指定予約の利用を促す。

待ち時間の有効活用の対応の取組では、窓口予約システム「ネコの目」を活用し、来庁者が待ち時間を有効活用できる仕組みを整備した。ネコの目は、番号発券機と連携して窓口の混雑状況をリアルタイムに可視化・配信するシステムである。本市では、庁舎入口に番号発券機と待ち番号表示モニターを設置するとともに各原課に職員用呼び出しタブレットを導入している。市民は、待ち番号表示モニターや市のホームページ、公式 LINE 等を通じて、現在の待ち人数や呼出状況を確認し、混雑を避けた時間帯を選んで来庁することができる。また、職員側においても混雑時の業務負荷を平準化し、慌ただしい対応の軽減につながる運用となっている。さらに、集約サイトに事前予約項目を組み込み、手続導線を一本化することで、事前予約の更なる利用促進を図った。

窓口予約システムの導入により、窓口の混雑状況を可視化し、市民が待ち時間を有効活用できるようにするとともに、来庁時間の事前把握によって職員の業務負担を軽減が可能となった。

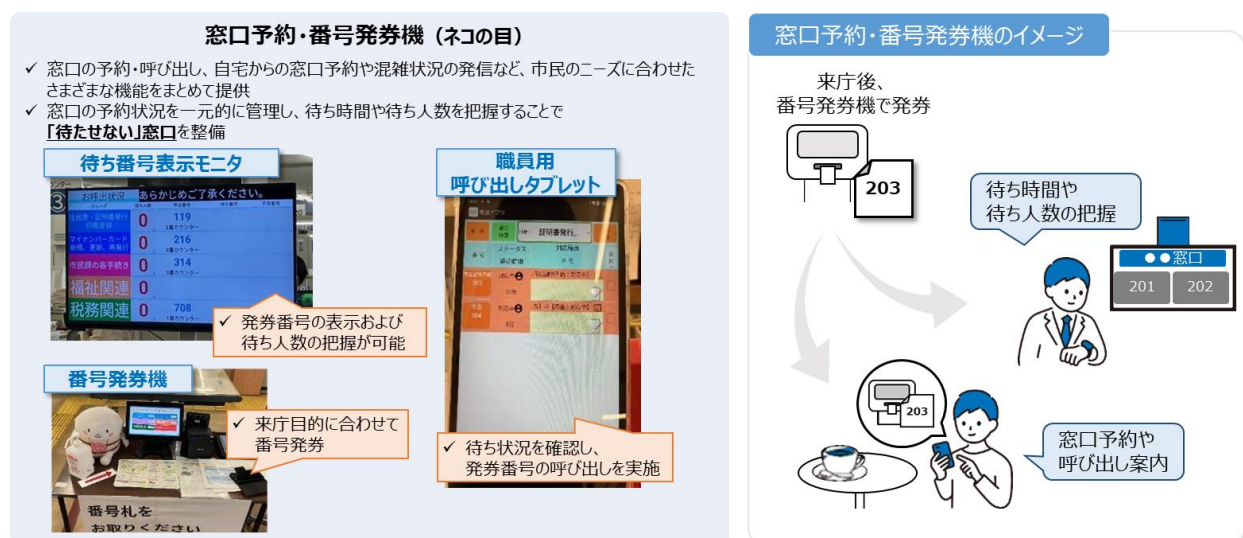


図 7.5 待ち時間の有効活用

窓口予約の実証に向け、番号発券機および事前予約システムの操作研修を実施した。研修では、実際の機器を使用し、予約受付から管理画面の操作方法、利用者対応に至るまでの一連の流れを確認した。また、職員が市民役として来庁から窓口受付、手続実施までの流れを体験するシミュレーションを行い、職員の理解促進を図った。



図 7.6 操作研修の様子

7.4 情報連携ツールの活用

情報連携ツールの活用を概要を表 7.4 に示す。

表 7.4 情報連携ツールの活用の対応

手続	現行のおくやみ窓口で対象となっている手続
ツール	- WinActor（既存導入済みツール） - kintone（サイボウズ） 初期¥208,000/ランニング¥4,907,240 - moconavi（レコモット） 初期¥153,000/ランニング¥3,588,000
課題	- 死亡届の情報を市民課からグループウェアで各課へ周知しており、各課で対象者の情報を確認しているが、手続の漏れがないかの確認まではしておらず、必要な手続の漏れが発生する可能性がある。 - 死亡届の情報を市民課が印刷して各課へ配布するなど、情報伝達に手作業が多く、職員の業務負荷が増加している。
対応策	ローコードツールを活用したおくやみ窓口アプリにより、市民課が入力した情報の他課への通知や各課で確認した内容を市民課で集約することで、情報の確認漏れを防止。

情報連携ツールの活用の取組では、各課における手続漏れのリスクに対応するため、ローコードツール「kintone」を活用して「おくやみ窓口アプリ」を作成・導入した。このアプリは、市民課が死亡届情報を登録すると関連する各課へ自動で通知が送られる仕組みとなっており、おくやみ関連手続

ごとに対応の有無を記録することで、各課の確認状況や必要手続を一元的に管理・集約できるようになっている。これにより、情報共有の遅延や確認漏れが防止され、庁内における業務連携が強化された。また、従来必要であった死亡届情報の印刷・各課への配布作業が不要となり、情報伝達にかかる時間と手間を大幅に削減できた。

さらに、従来は電話で受け付けていた来庁予約についても、同じく「kintone」を活用して「おくやみ予約アプリ」を作成・導入し、オンライン化を実現した。これにより、職員の電話対応に伴う業務負荷が軽減されるとともに、予約情報の管理効率が向上し、おくやみ業務の一元化と運用の最適化が進んだ。

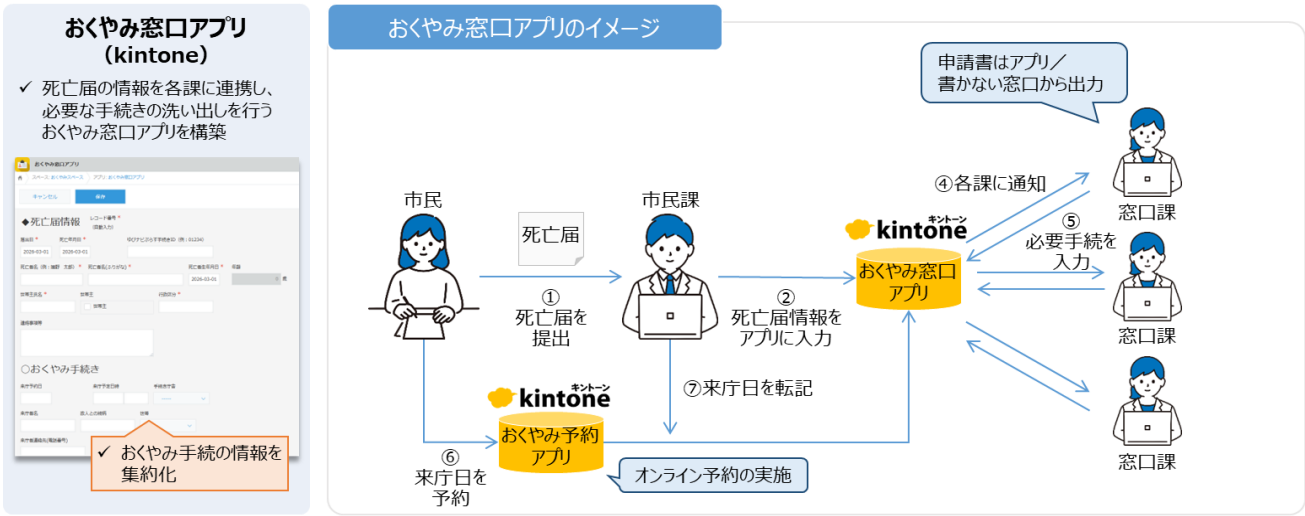


図 7.7 情報連携ツールの活用

7.5 問合せ業務の外部委託

問合せ対応の外部委託の概要を表 7.5 に示す。

表 7.5 問合せ対応の外部委託の対応

手続	市民からの問合せが多い手続（市民課、税務課、福祉課等）
ツール	・ コールセンター（エスプールグローバル） - 初期¥12,640,240/ランニング¥9,911,279 ・ 電話対応にかかる時間が長く、職員の業務負荷が増加している。
課題	・ 入電数が多い場合（国勢調査や火事発生時）、電話が込み合い待ち時間が長くなることもあり、市民への迅速な対応に支障が生じる恐れがある。 ・ 市民からの問合せについて、代表交換を含め総合コールセンターとして外部委託を実施することでバックヤード業務の効率化を図り、職員の業務負担軽減につなげる。
対応策	・ 問合せ対応により蓄積される FAQ を充実させることでコールセンターでの一次完結率を向上させ、結果として職員の業務負担軽減に寄与する。

問合せ対応の外部委託の取り組みでは、外部委託先によるコールセンターを新たに設置し、電話受付機能を総合受付窓口として実装した。コールセンターでは、塩田庁舎・嬉野庁舎それぞれの代表番号に加え、入電数の多い一部の課の電話を転送し、問合せ対応を行っている。

オペレーターは、FAQ マニュアルに基づいて問合せに対応し、対応が困難な内容については該当課へコールバック依頼を行い、職員が折り返し対応する体制を整備した。また、FAQ マニュアルは問合せの傾向に応じて随時更新を行い、コールセンターでの完結率向上や市民の満足度向上を図っている。

代表電話等の着信をコールセンターで一元的に受け付ける体制としたことで、職員の電話対応に割かれていた時間を大幅に削減することができ、庁内全体の業務負担軽減に寄与している。

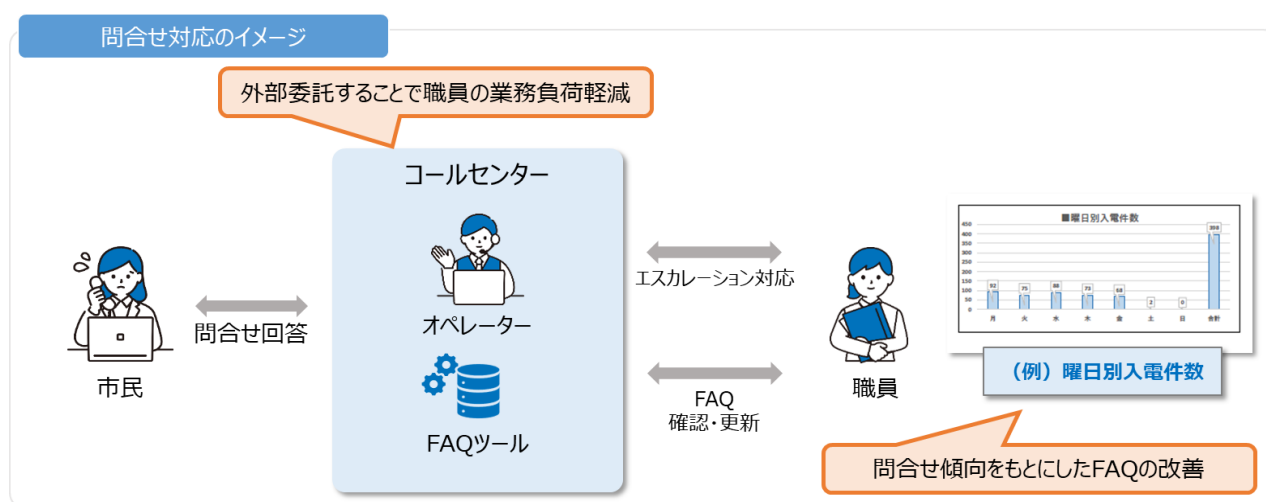


図 7.8 問合せ業務の外部委託

7.6 市民に寄り添った窓口サポート（コンシェルジュ）

市民に寄り添った窓口サポート（コンシェルジュ）の概要を表 7.6 に示す。

表 7.6 市民に寄り添った窓口サポート（コンシェルジュ）の提供

手続	オンライン申請、リモート相談の該当手続
ツール	なし
課題	・新庁舎への窓口集約に伴い、塩田庁舎で対応できる職員が減少し、窓口サービスの低下を招く恐れがある。 ・オンライン申請やリモート窓口の導入により、ICT に不慣れな市民が利用しづらい状況が生じる恐れがあり、デジタルデバインドが発生する可能性がある。 ・コンシェルジュ（職員）がタブレット等を活用し、市民に寄り添いながら申請手続や相談を実施する。
対応策	・市民接点のオムニチャネル化に合わせて拡充される各種機能を有効に活用するため、塩田庁舎にてオンライン申請/リモート相談の支援やスマホ教室、オンライン手続の利用体験会等を開催する。

市民に寄り添った窓口サポート（コンシェルジュ）の取組では、塩田庁舎内に窓口対応全般を担う職員をコンシェルジュとして配置した。コンシェルジュは、市民が来庁した際に来庁目的を伺い、その内容に応じて該当窓口、オープンスペース、専用ブース、リモート窓口へ案内し、必要に応じて後続の対応まで行う。

この取組により、嬉野新庁舎への移転および本庁集約方式への移行に伴う窓口サービス低下の懸念や、本事業で導入したオンライン申請・書かない窓口システム・リモート窓口などの利用におけるデジタルデバイドの不安に対応し、市民に寄り添った形で窓口サービスを提供できる体制を整備した。

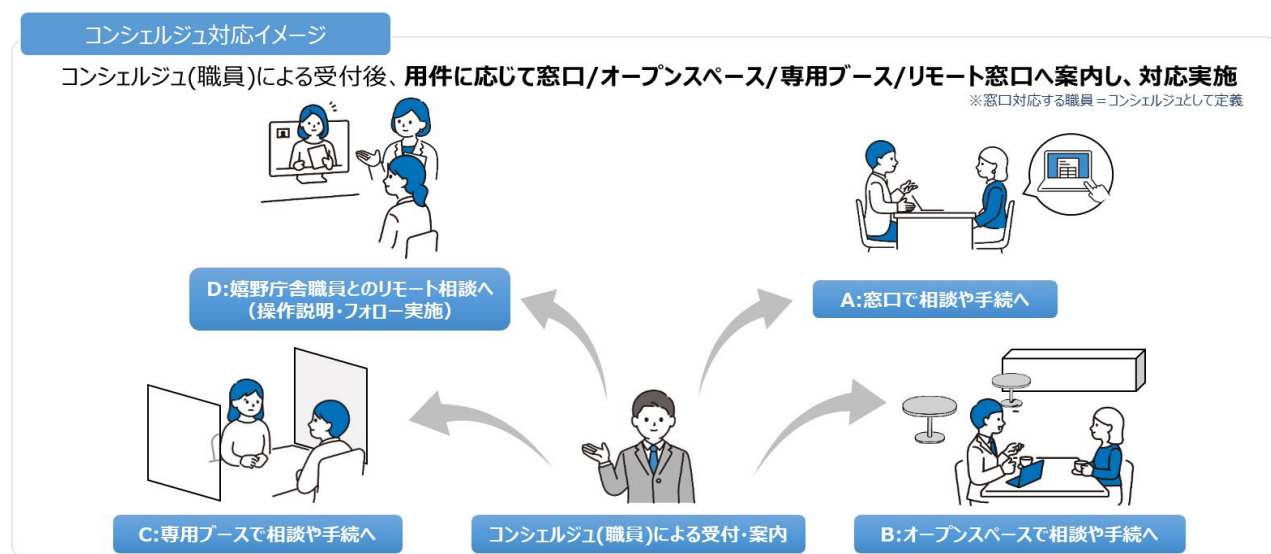


図 7.9 コンシェルジュの受付イメージ

市民に寄り添った窓口サポート（コンシェルジュ）の実証に向け、市民の来庁から該当窓口への案内までの一連の流れについて、コンシェルジュ業務の動きをシミュレーション形式で検証した。検証では、職員が市民役として来庁し、案内される側の視点で体験するとともに、コンシェルジュから担当職員への情報伝達の流れを確認することで、実際の運用イメージの理解促進を図った。



図 7.10 窓口サポート（コンシェルジュ）のシミュレーション模様

7.7 リモート窓口を活用した窓口サービスの提供

リモート窓口を活用した窓口サービスの提供の概要を表 7.7 に示す。

表 7.7 リモート窓口を活用した窓口サービスの提供

手続	出産子育て応援交付金、税務相談、高齢者相談等
ツール	• Webex Desk Mini (Cisco Systems) 初期¥1,501,600/ランニング¥462,000
課題	• 新庁舎集約により塩田庁舎で対応できる職員が減少することで、専門性を伴う手続や相談への対応が制限され、サービス水準が低下する恐れがある。
対応策	• 塩田庁舎にリモート相談窓口を設置し、嬉野庁舎と同様の申請手続のサポートや行政への相談を受付けられるような環境を整備する。

リモート窓口を活用した窓口サービスの取組では、Web 会議専用端末「Webex Desk Mini」を導入し、専用の通信環境を構築した。Webex Desk Mini は、タッチディスプレイ・カメラ・マイク・スピーカーを一体化したポータブル型のオールインワンビデオ会議デバイスである。

本市では、塩田庁舎内にリモート相談窓口を設置し、嬉野庁舎と同等の窓口サービスを受けられる環境を整備した。来庁時には塩田庁舎職員（コンシェルジュ）が用件を確認し、塩田庁舎内で対応が難しい専門的な内容については、リモート窓口を通じて嬉野庁舎と接続し、嬉野庁舎職員が遠隔で相談対応を行う体制を整えた。これにより、庁舎間で連携しながら申請手続の準備を進めることができるようになった。

さらに、嬉野庁舎側の職員の自席にはタブレット端末を配置し、基幹系システムを確認しながら相談・申請対応を行えるようにしたことで、職員の処理スピード向上にも寄与している。

この取組により、嬉野新庁舎移転後に懸念されていた塩田地区の市民における申請手続や相談対応の利便性が低下を防止し、地域における行政サービスの公平性を確保することが可能となった。

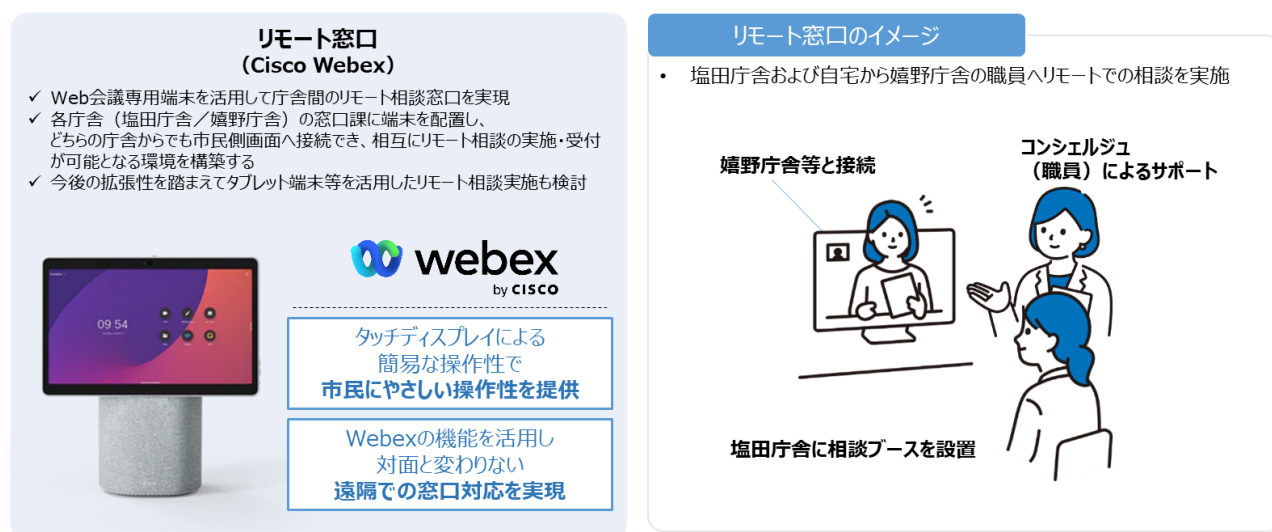


図 7.11 リモート窓口を活用した窓口サービスの提供

リモート窓口の実証に向け、実機を用いた操作説明会および操作検証を実施した。操作説明会では、Web 会議システムの基本機能や接続方法、画面操作といった基礎的な操作方法を習得した。操作検証では、市民をリモート窓口へ案内する際の動線を確認するとともに、塩田庁舎から嬉野庁舎へ実際に接続し、案内から利用に至るまでの一連の流れを職員が体験した。これにより、リモート窓口の運用に必要となる基本操作の理解と、現場で適切に対応するためのスキル習得を図った。



図 7.12 リモート窓口操作説明会及び操作検証模様

7.8 窓口の利用データの分析・効果測定と改善検討

窓口の利用データの分析・効果測定と改善検討の概要を表 7.8 に示す。

表 7.8 窓口の利用データの分析・効果測定と改善検討	
手続	7.1、7.2、7.3、7.6 に該当する手続
ツール	Tableau Cloud (Salesforce) 初期¥1,120,000/ランニング¥208,000
課題	- 窓口業務に関するデータを取得できておらず、データに基づいた業務改善の検討が難しい。 - 実証する各システムからデータを抽出し、オンライン申請の利用率や窓口の混雑状況についてダッシュボードを用いて可視化を行い、業務改善や新たな施策検討を行う。 - 職員向け研修を実施することでデータに基づく業務改善や施策検討ができる職員を増やす。 - 分析したデータと R6 年度に庁内で実施した業務量調査の結果を照らし合わせ、課題が想定される個所について、バックヤード業務の見直しを含めた業務改善を検討する。
対応策	

モデルプロジェクトで導入する各個別取組の実態をデータで把握し、根拠に基づく業務改善と施策検討につなげることを目的に、窓口システム等から取得できるデータを活用した分析の取組を実施した。従来は、窓口の混雑状況や手続別の処理状況、オンライン申請の利用状況を継続的に把握するためのデータが十分に取得できておらず、改善検討が職員の経験則に寄りやすい状況であった。実証では、各システムから取得可能なデータ項目を整理し、分析に必要な形で抽出・集計できる状態を整備

した。

取り組んだ状況として、まず実証対象となる各システムについて、取得可能なデータを棚卸しし、オンライン申請の受付・処理状況、窓口の来庁者動向や混雑状況、手続種別や処理時間に関わる情報など、窓口サービスの実態を表す評価指標（KPI）を整理した。次に、抽出したデータをもとに、オンライン申請の利用率や、申請から処理完了までのリードタイム、窓口の時間帯別の来庁件数や集中度、待ち時間や対応時間の傾向などを可視化するための集計方法を整理した。あわせて、庁内で同じ指標を同じ見方で確認できるよう、BI ツールを活用してダッシュボードでの可視化を行い、各 KPI の実施状況や比較ができる形に落とし込んだ。これにより、書かない窓口による時間削減が進みにくい手続の傾向や、混雑が発生しやすい時間帯などを、推測ではなく実績データとして把握できるようになった。

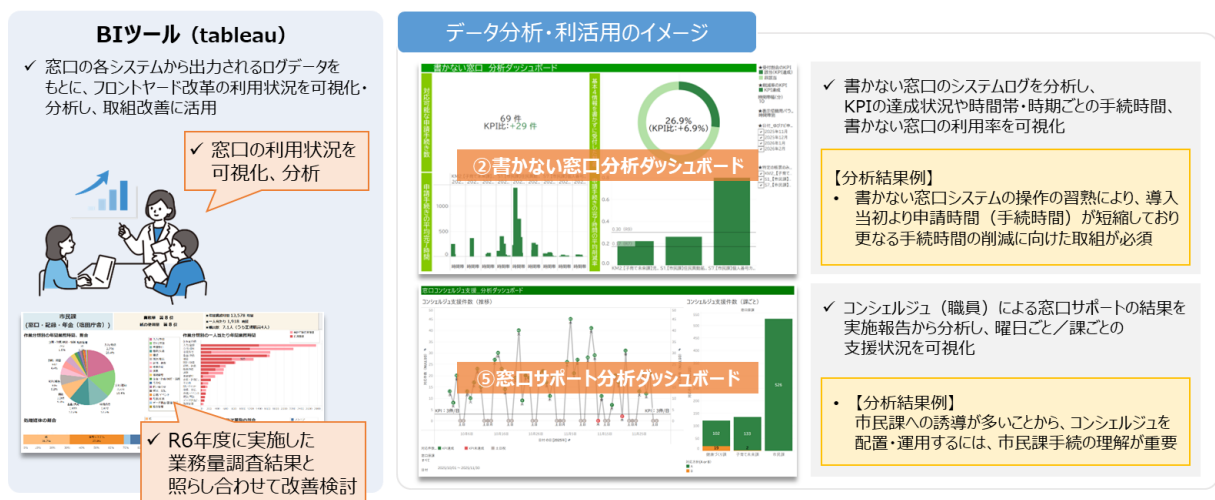


図 7.13 窓口の利用データの分析・効果測定と改善検討

今後の取組としては、まずデータ抽出と集計の運用を定着させ、実証期間中に構築した指標を継続的に更新できる体制を整備する。具体的には、データ取得の頻度、抽出手順、集計の責任分担、確認タイミングを明確化し、属人化せずに回せる運用にする。次に、ダッシュボードで把握した傾向に基づき、オンライン申請の利用率向上や窓口混雑の平準化を目的とした改善策を立案し、実施前後で効果検証を行うサイクルを回す。利用率が伸びにくい手続については、入力項目や添付書類の負担、申請導線、周知方法、職員側の処理フローなどの観点から阻害要因を特定し、優先度を付けて改善する。混雑が集中する時間帯や手続については、窓口体制の見直し、受付導線の改善、事前準備の促進、案内の最適化など、住民接点側の対策を検討する。これらを通じて、オムニチャネル化した住民接点の活用状況と課題を継続的に把握し、窓口とオンライン申請、バックヤードを含めた窓口業務全体の最適化につなげていく。

8. データフロー

市民は、インターネットを通じてオンライン申請（kintone）および書かない窓口の事前申請（ゆびナビぷらす）を利用することができる。オンライン申請により取得した申請データは、クラウドゲートウェイ（moconavi）を介して LGWAN 接続端末へ出力され、申請内容の確認後、職員が基幹システムへ手動で入力・登録する運用としている。

書かない窓口の事前申請では、市民があらかじめ基本情報や申請内容を入力すると、専用の QR コードが発行される。市民が来庁した際に、この QR コードを窓口の読み取り機で認証することで、申請データがマイナンバー系接続端末上で利用する書かない窓口システムに連携される。その後、窓口において申請内容の確認および電子署名を行うことで、手続が完了する。手続の際には、同じ端末から基幹系（住民記録）システムを確認し、対象者の検索や情報の閲覧を行うことができるため、職員がバックヤードに戻って検索作業を行う手間の削減につながっている。また一部の申請手続については、マイナンバー系接続端末から RPA を用いて申請データを抽出し、基幹システムへ自動入力する仕組みを導入しており、紙の申請書を必要としない運用を実現している。

来庁予約については、市民がインターネットから来庁日時を予約すると、その予約情報が自治体内部のネットワークを通じて発券機に連携される。市民は来庁時に発券機へ予約番号を入力することで受付を行う。また、発券機から取得される待ち人数などの混雑情報はインターネットを通じて市民へ提供されており、庁舎外からでもリアルタイムで窓口の混雑状況を把握できる仕組みとなっている。

なお、各システムで記録される操作ログ等のデータについては、出力したデータを BI ツール (Tableau) に取り込むことで、集計や可視化が可能である。

以上の仕組みにより、市民にとっては来庁時の手続時間の短縮や手続負担の軽減が図られるとともに、職員においては申請データの一元管理や業務の自動化が進むことで、業務効率の向上につながるものと考えられる。

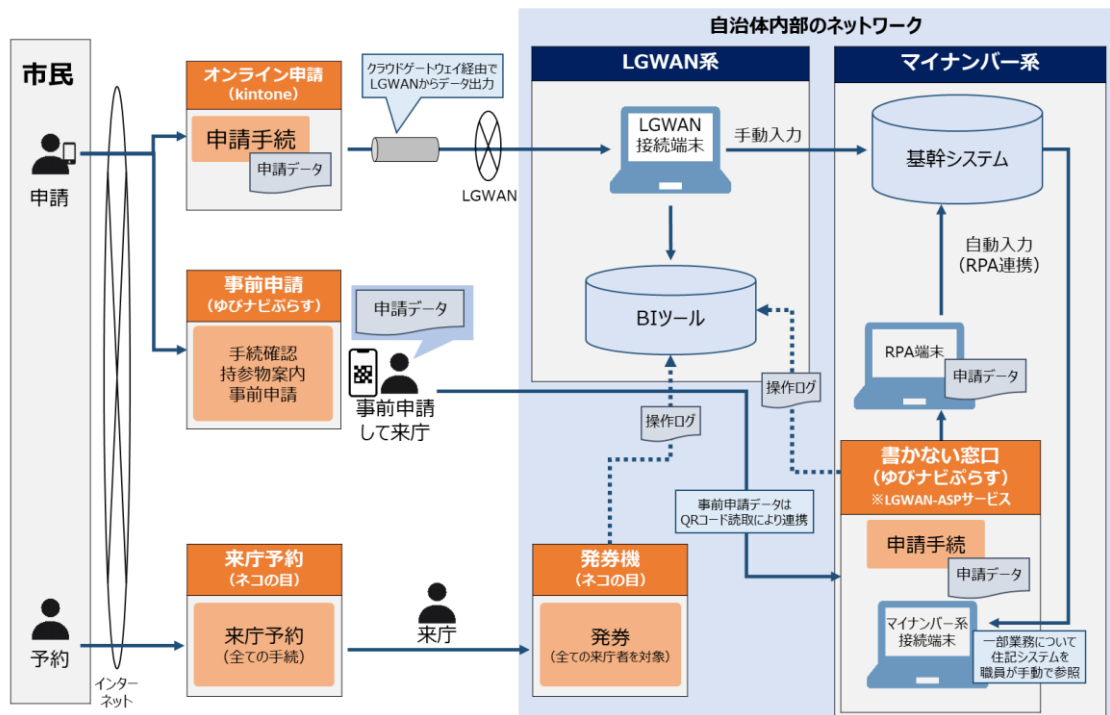
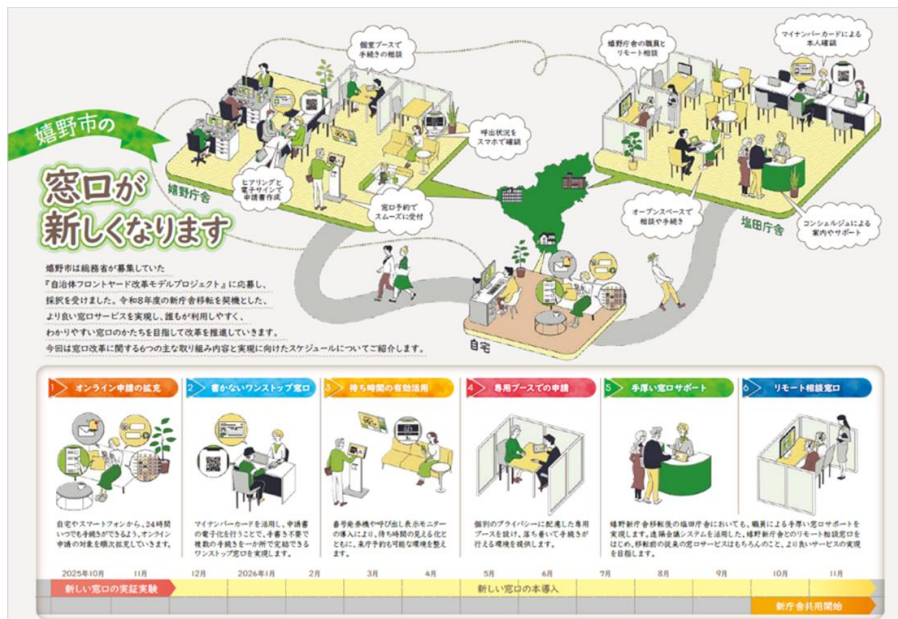


図 8.1 本事業におけるデータフロー図

9. 費用対効果向上に向けた工夫

9.1 フロントヤード改革の取組周知

市報やホームページ、公式 SNS を活用し、市民へ窓口改革の取組内容の周知を行った。特に、モデルプロジェクトの実証開始時期に発行の広報誌（市報うれしの 10 月号）へ本事業内容を掲載するなど、計画的な広報活動を実施した。



↑市報うれしの10月号の掲載内容

図 9.1 フロントヤード改革取組の周知

9.2 広報用チラシの作成

新庁舎移転を契機とした窓口サービスの改善内容や、誰もが利用しやすく分かりやすい窓口を目指す今回の改革の概要を紹介する広報用のチラシを作成した。チラシは来庁者への配布に加えて、市立学校の保護者説明会や各種イベント等でも配布した。

嬉野市の窓口が新しくなります

嬉野市は総務省が募集していた『自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト』に応募し、採択を受けました。令和8年度の新庁舎移転を契機とした、より良い窓口サービスを実現し、誰もが利用しやすく、わかりやすい窓口のかたちを目指して改革を推進していきます。

今回は窓口改革に関する6つの主な取り組み内容と実現に向けたスケジュールについてご紹介します。

	2025/10	2025/12	2026/1	2026/2	2026/3	2026/4	2026/5	2026/6	2026/7	2026/8	2026/9	2026/10	2026/11
新しい窓口の実証実験													
新しい窓口の本導入													
新庁舎利用開始													

①オンライン申請の拡充

自宅やスマートフォンから、24時間いつでも手続きができるよう、オンライン申請の対象を順次拡充していきます。

②書かないワンストップ窓口

マイナンバーカードを活用し、申請書の電子化を行うことで、手書き不要で複数の手続きを一か所で完結できるワンストップ窓口を実現します。

③待ち時間の有効活用

番号発券機や呼び出し表示モニターの導入により、待ち時間の見える化とともに、来庁予約も可能な環境を整えます。

④専用ブースでの申請

個別のプライバシーに配慮した専用ブースを設け、落ち着いて手続きが行える環境を提供します。

⑤手厚い窓口サポート

嬉野新庁舎移転後の塩田庁舎においても、職員による手厚い窓口サポートを実現します。遠隔会議システムを活用した、嬉野新庁舎とのリモート相談窓口をはじめ、移転前の従来の窓口サービスはもちろんのこと、より良いサービスの実現を目指します。

⑥リモート相談窓口

マイナンバーカードによる本人確認、遠隔会議システムを活用した、嬉野新庁舎とのリモート相談窓口を実現します。

図 9.2 広報用チラシのイメージ

9.3 手続ポータルサイトの整備

オンライン申請の拡充にあたり、前年度の採択団体である裾野市の取組を参考にしながら、「ぴったりサービス」や「kintone」など、複数のオンライン申請サービスを一覧化した手続ポータルサイトを整備した。本ポータルサイトでは、オンライン申請や窓口予約に対応した手続を一元的に集約するとともに、手続名やキーワードから必要な手続を簡単に検索できるようにしている。これにより、市民が自身に必要な手続を探しやすくなり、オンライン申請の利用促進につながる環境を整備した。

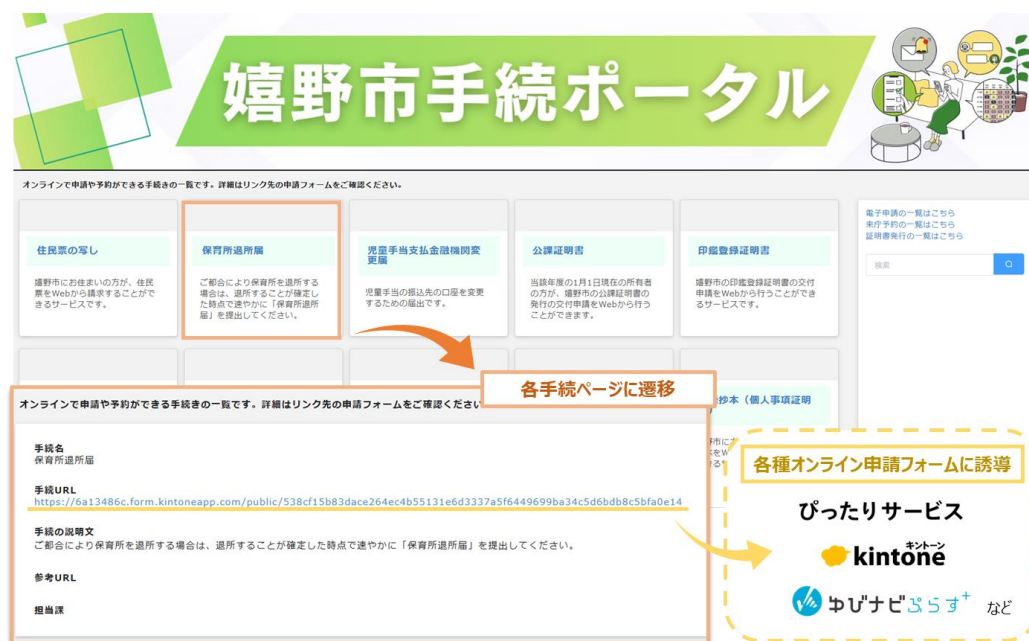


図 9.3 手続ポータルサイト

9.4 電話代表交換・コールセンターの取組拡大(継続検討)

今年度に実施した電話代表交換およびコールセンターの実証を通じて、職員が担っている電話取次業務の負担が大きいことが明らかとなった。こうした課題を踏まえ、ビジネスチャットを活用した迅速な庁内連絡、スマートフォンによる柔軟な電話取次、クラウド PBX を活用した場所にとらわれない電話対応環境の整備について検討を進めている。これらの取組により、職員の業務負担の軽減と業務効率化を図るとともに、庁内全体における電話対応環境の運用効率の向上を目指す。

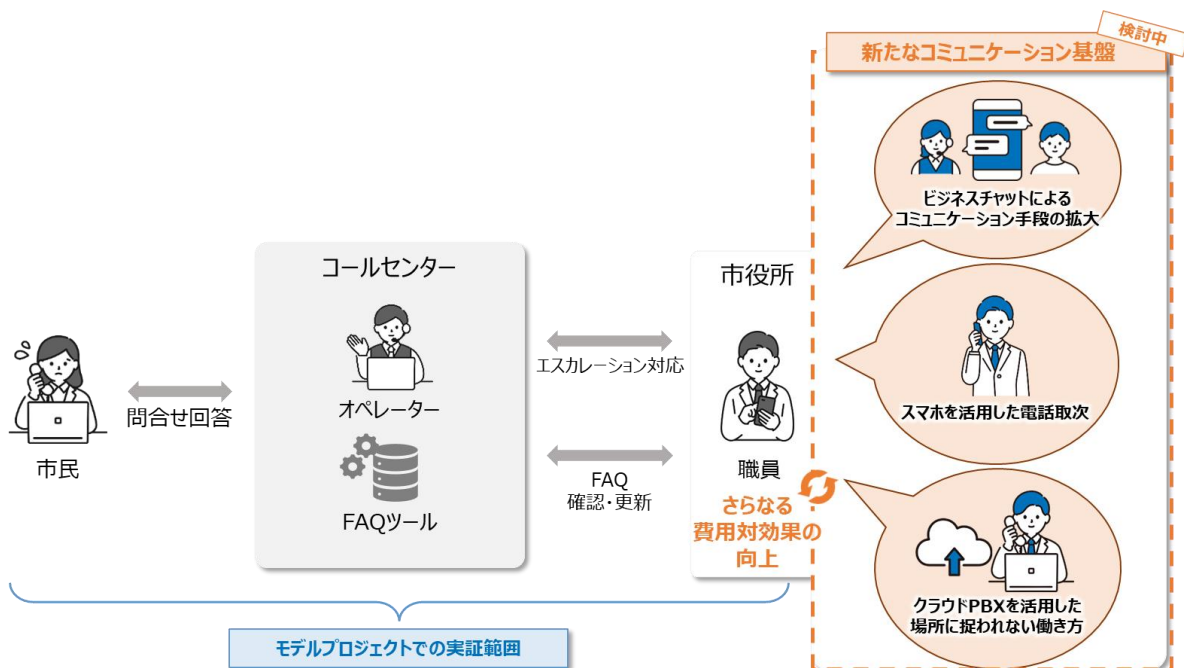


図 9.4 電話代表交換・コールセンターの取組拡大のイメージ

9.5 業務改善（BPR）の推進

フロントヤード改革の対象手続に限らず、その他の業務についても業務運用の見直しや業務改善（BPR）を進めた。具体的には、オンライン申請やおくやみ窓口で活用してきたローコードツール（kintone）の環境を活かし、業務改善に取り組んだ。

令和 6 年度に実施した業務量調査の結果を踏まえ、10 課において業務改善を推進し、そのうち 4 件については、実際に改善策の実装まで行った。

その一例として、「マイクロバス使用伺書の受付業務」の改善を行った。改善前は、利用受付を電話で行っていたため、折り返しの電話がつかないといった問題が発生していた。また、マイクロバスの空き状況を公開していなかったことから、空き状況の確認に関する問い合わせが多く寄せられていた。さらに、申請時に提出される様式が統一されておらず、内容確認に時間を要していた。改善後は、マイクロバスの運行管理簿をデジタル化して共有し、学校側が空き状況を直接確認できるようにした。あわせて、利用申請をオンライン化するとともに、提出様式を統一した。これらの取組により、職員側および学校側の双方において業務負担の軽減と稼働削減を図ることができた。

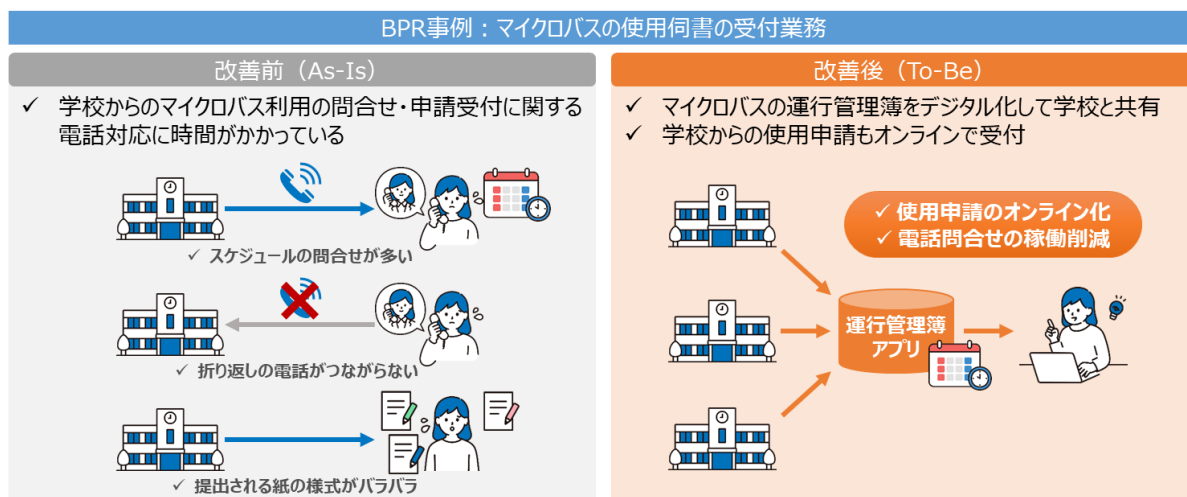


図 9.5 BPR 事例

今後は同様の取組を継続することで、本事業にて導入した仕組みの更なる費用対効果の拡大を目指す。

9.6 書かない窓口における費用対効果向上に向けた取組

書かない窓口の操作習熟度の向上と、窓口受付における職員の負担軽減を図るため、職員が迷わず操作できるよう、書かない窓口の操作手順書を整備した。あわせて、市民による事前申請の割合を高め、窓口での受付対応の負担を軽減するため、来庁後でも事前申請が可能となる記載台端末を待合スペースに設置した。

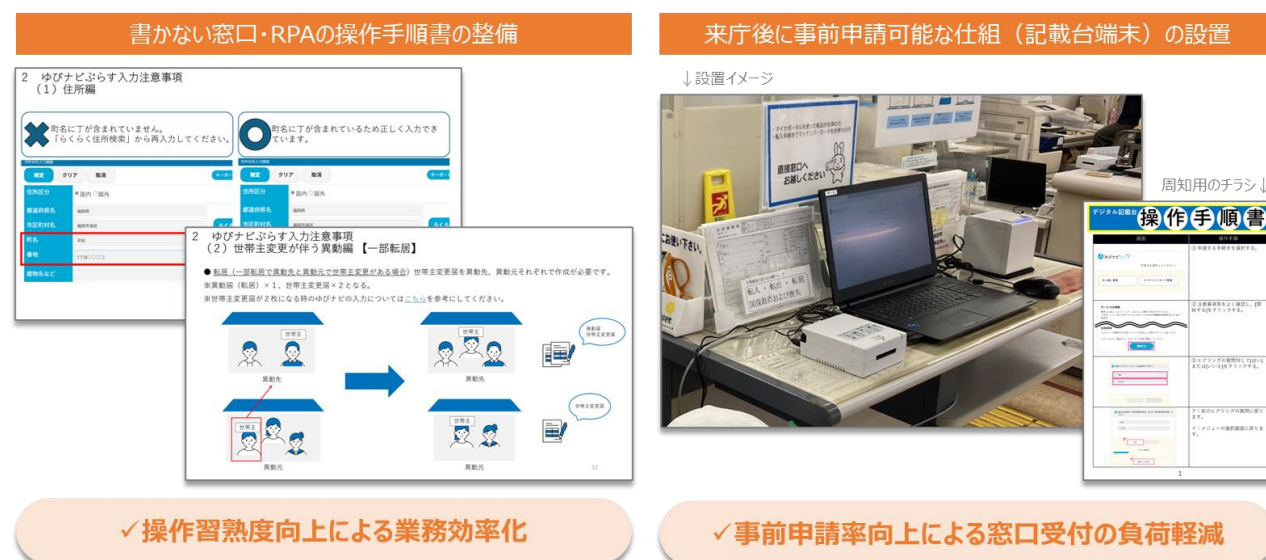


図 9.6 書かない窓口における費用体効果向上の取組イメージ

9.7 自治体ポータル・スーパーアプリなどによる市民接点の一元化（継続検討）

自治体フロントヤード改革モデルプロジェクトで導入される各種システムやデジタル化の取組を踏まえ、スマートフォン 1 つで全てのサービスにアクセスできる自治体ポータル・スーパーアプリ等を活用した市民接点の一元化について検討を進めている。

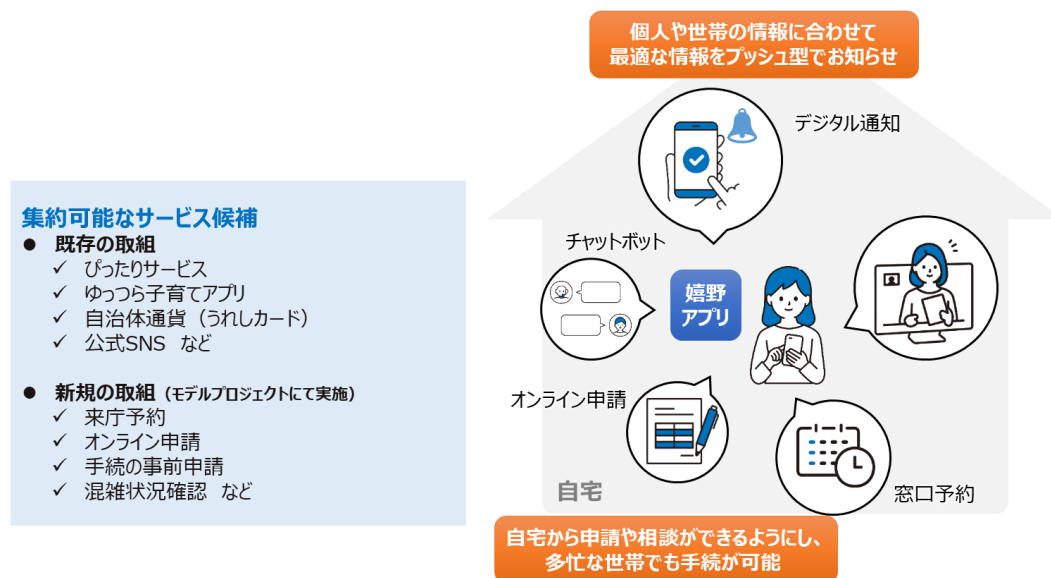


図 9.7 自治体ポータル・スーパーアプリ等、市民接点一元化イメージ

10. 効果検証・改革による効果

本事業で導入した各種システム・サービスに係る対象手続について、1 手続あたりの来庁から手続完了までの時間を計測するとともに、市民・職員向けのアンケートを実施し、改革による効果の把握を行った。計測は、「改革前閑散期（令和 7 年 7 月）」「改革後閑散期（令和 8 年 1 月）」「改革前繁忙期（令和 7 年 4 月）」「改革後繁忙期（令和 8 年 3 月）」をそれぞれ実施し、その結果を図 10.1 に示す。

1 手続あたりの来庁から手続完了までの時間	改革前閑散期	改革後閑散期	改革前繁忙期	改革後繁忙期
対象手続	マイナンバーカード更新、転出入、おくやみ、証明書発行、児童関係	マイナンバーカード更新、転出入、おくやみ、証明書発行、児童関係	マイナンバーカード更新、転出入、おくやみ、証明書発行、児童関係	マイナンバーカード更新、転出入、おくやみ、証明書発行、児童関係
総サンプル数	1,625	94	1,662	228
平均待ち時間 (申請書記入～待ち時間)	822.9秒	1200秒	1264.3秒	557.1秒
平均手続時間	788.6秒	893.7秒	831.4秒	1026.4秒
平均後処理時間	561.4秒	591.4秒	591.4秒	591.4秒

住民満足度	改革前閑散期	改革後閑散期	改革前繁忙期	改革後繁忙期	職員満足度	改革前閑散期	改革後閑散期	改革前繁忙期	改革後繁忙期
住民満足度 (10点満点)	8.00	8.71	7.20	9.57	職員満足度 (10点満点)	6.00	4.25	5.00	5.11
手続時間 (5点満点)	3.00	3.29	3.60	4.43	処理時間 (5点満点)	3.40	1.89	3.44	2.78
手続の簡便さ (5点満点)	3.00	4.29	2.60	4.71	事務の簡便さ (5点満点)	3.60	1.28	3.78	2.00

図 10.1 モデル事業共通の効果検証指標取得状況

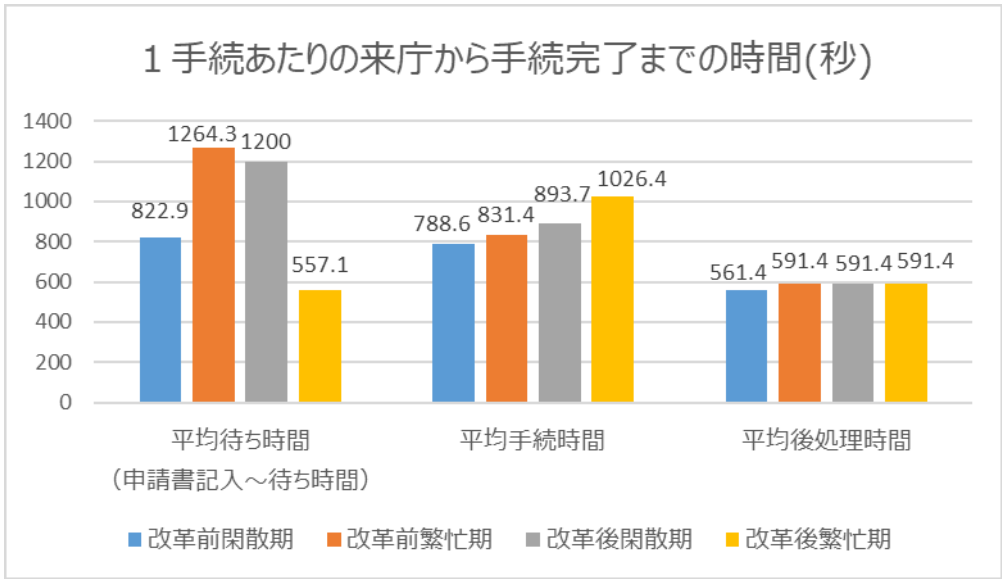


図 10.2 1 手続あたりの来庁から手続完了までの時間

1 手続あたりの来庁から手続完了までの時間については、グラフ化したものを図 10.2 に示す。平均待ち時間は、閑散期においては改革前後で増加したものの、改革後の繁忙期においては改革前と比較して約半分の待ち時間となっており、繁忙期における混雑緩和という点で改革の効果が確認された。一方、平均手続時間については、閑散期および繁忙期のいずれにおいても、改革後は改革前と比較して長くなる結果となった。これは、窓口における説明内容の充実や確認事項の増加に加え、システム操作手順の変更、および職員が新たなシステム操作に十分習熟できていないことなどにより、1 件あたりの手続処理に要する時間が増加したことが主な要因であると考えられる。また、平均後処理時間については、改革前後で大きな変化は見られなかった。これは、本事業において検討・実装した、書かない窓口から基幹系システムへの情報連携（RPA）について、現時点では活用率が十分に高まっていないことや、エラー発生時の確認・修正作業に一定の手間を要していることが影響しているものと考えられる。

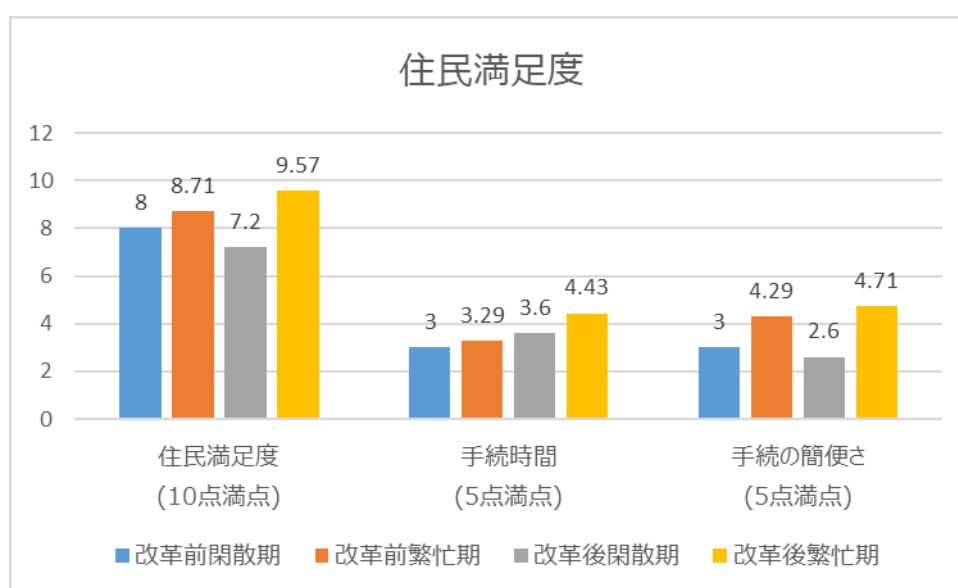


図 10.3 住民満足度

住民満足度については、閑散期・繁忙期ともに、改革後の総合満足度、手続時間、手続の簡便さの各項目で、いずれも満足度が向上する結果となった。改革後の閑散期においては、導入直後で各種システムの操作に不慣れな点があり、一時的に満足度が低下する傾向が見られたものの、改革後の繁忙期には実証期間中で最も高い満足度となり、改革の効果が確認された。

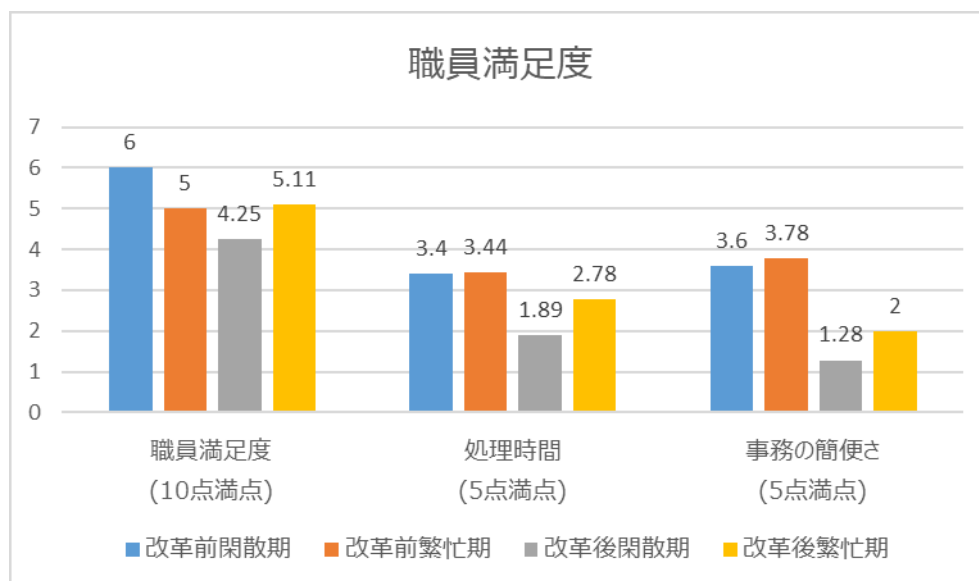


図 10.4 職員満足度

一方、職員満足度については、改革後の閑散期において満足度が1点以上低下するなど、著しく低い結果となった。これは、職員が各種システムの操作方法に十分習熟できていないことが主な要因であると考えられる。その後、職員を対象とした操作の習熟研修を実施した結果、改革後の繁忙期においては、改革後閑散期と比較して満足度が向上する結果となった。

11. KPIの達成状況

改革全体の KPI の達成状況を図 11.1 に示す。

カテゴリ	KPI	改革前 (R6末時点)	本年度 (R8.2時点)	目標 (R9末)	達成率	達成に向けた取組	
						本年度の取組	次年度以降の取組
全体	窓口サービスへの市民満足度	-	86%	80%	108%	✓ 窓口の混雑状況の可視化	✓ 窓口サービスの利用データの分析、改善検討
オンライン申請	オンライン申請が可能な手続数	34手続	-	50手続	68%	✓ オンライン申請可能な手続の拡大 オンライン申請ポータル作成	✓ コンシェルジュによる申請サポート ✓ HP等、市民動線の見直し
	オンライン申請件数	521件	921件	6,580件	14%		
	業務時間が削減された職員割合	-	-	20%	-		
書かない窓口	ライフイベント別ワンストップ窓口で対応可能な手続数	2手続	4手続	2手続	200%	✓ ヒアリングによる申請作成の効率化 ✓ マイナンバーカードを活用した申請書作成	✓ 自動交付機への誘導 (新庁舎にて設置予定)
	書かない窓口で対応可能な申請手続数	44手続	58手続	40手続	110%		
	基本4情報を書かずに受付した申請割合	-	27%	63%	40%		
	事前申請により申請書を書かずに受付した申請割合	-	-	100件	-		
	申請手続きの完了時間の削減率	-	12%	30%	40%		
窓口予約	窓口予約ができる手続数	-	16手続	2手続	800%	✓ 広報紙等を活用した周知 ✓ オンライン申請ポータル作成	✓ わかりやすい予約項目の見直し ✓ LINE等を活用した周知
	窓口の事前予約率	-	26%	10%	260%		
	窓口予約を実施した場合の待ち時間の削減率	-	-	20%	-		
おくやみ窓口	情報連携ツール (kintone) を活用した申請情報の管理アプリの実装数	1アプリ	1アプリ	1アプリ	100%	✓ おくやみ窓口予約を活用したワンストップでの情報連携	✓ 書かない窓口との連携
	情報連携ツール (kintone) を活用した情報連携の実施率	-	100%	80%	125%		
電話代表交換	業務時間が削減された職員割合	-	11%	20%	55%	✓ 問合せ、取次内容の分析 ✓ FAQやマニュアルの改善	✓ スマホ等を活用した職員への電話取次の効率化
窓口サポート	コンシェルジュの設置数	-	1名	2名	50%	✓ サポート内容の見直し ✓ マニュアルの見直し	✓ 職員以外での運用検討 ✓ 設置場所の見直し
	コンシェルジュによる支援数	-	13件/日	6件/日	217%		
リモート窓口	リモート相談の取扱いが可能な手続数	-	15手続	24手続	63%	✓ リモート窓口の対象業務の拡大 ✓ 既存タブレット端末を活用した設置場所の拡大	✓ 住民情報系端末の設置と連動したレイアウトの見直し
	リモート相談の相談件数	-	2件/月	12件/月	17%		
データ分析・利活用	ダッシュボードの作成数	-	3件	6件	50%	✓ 各個別取組ごとのシステムログ・データ取得 ✓ ダッシュボード作成	✓ 更なるダッシュボード数の拡充 ✓ データ分析に基づく業務改善の検討
	データ分析を活用した業務改善の提案数	-	0業務	6業務	0%		
更なる業務改革の実施	フロントヤード検討部会の開催数	-	5回	6回	83%	✓ フロントヤード改革検討部会 (プロジェクトチーム) の開催 ✓ プロジェクトチームによる各取組の改善検討	✓ フロントヤードからバックヤードまで一体的なBPRの推進、業務最適化の検討
	ライフイベント別ワンストップ窓口のBPR取組数	-	1件	2件	50%		
	更なる業務改革 (全体最適化/BPR) の取組数	-	5件	6件	83%		
窓口空間のあり方の検討	フロントヤード検討部会の開催数	-	0回/年	6回/年	0%	✓ 新庁舎移転後の実現イメージの作成 ✓ 令和8年度以降の目指す姿の検討	✓ 新庁舎における市民目線での窓口空間および導線の見直し
	新たな窓口空間の利活用に係る施策数	-	0件	3件	0%		

図 11.1 主な KPI 達成状況

窓口サービスへの市民満足度は、目標に対して 8%上回る結果となった。本年度は、窓口の混雑状況の可視化に取り組んだ。次年度以降は、満足度維持・向上に向けて、窓口サービスの利用データを分析するとともに、改善内容の検討を進める。

オンライン申請件数の達成率は、目標に対して 14%に留まる結果となった。本年度は、kintone アプ

リを活用したオンライン申請可能な手続の拡大およびオンライン申請ポータルを作成を行い、申請環境の整備を進めた。次年度以降は、オンライン申請可能な手続のさらなる拡充に加え、コンシェルジュによるオンライン申請方法のサポートや、市民がホームページからオンライン申請ページに円滑に到達できるよう動線の見直しを行い、申請件数の向上を図る。

書かない窓口における申請手続の完了時間の削減率は、目標に対して 18%下回る結果となった。本年度は、事前ヒアリングの実施やマイナンバーカードの活用により、申請書作成の効率化に取り組んだ。次年度以降は、各種証明書の発行について、新庁舎に設置予定の自動交付機の利用を促進することで、窓口における申請手続時間の短縮を図り、申請手続完了時間の削減率向上を目指す。

窓口予約の事前予約率は、目標に対して 16%上回る結果となった。現庁舎では多くの手続において、窓口と呼ばれるまでの待ち時間が発生していないため、繁忙期に待ち時間が発生する確定申告の予約を対象に算出した。本年度は、広報誌等を活用して事前予約開始の周知を行うとともに、オンライン申請ポータルに事前予約サイトを掲載し、窓口予約環境の整備を進めた。一方で、実証を通じて事前予約時の予約項目がわかりにくいという課題が明らかとなったため、次年度以降は予約項目の見直しを行う。あわせて、公式 LINE 等を活用した周知を強化し、さらなる事前予約の利用促進を図る。

おくやみ窓口における情報連携ツール (kintone) を活用した情報連携の実施率は、目標に対して 20%上回る結果となった。本年度は、おくやみ窓口予約を活用したワンストップでの原課間情報連携を実現した。次年度以降は、おくやみ窓口予約アプリと書かない窓口サービスとの連携を行い、帳票作成の効率化を進めることで、さらなる情報連携実施率の向上を目指す。

電話代表交換における業務時間が削減された職員割合は、目標に対して 9%下回る結果となった。本年度は、問合せ内容や取次内容の分析を行い、オペレーターが参照する FAQ やマニュアルの改善を進め、オペレーターで完結できる問合せの増加に取り組んだ。次年度以降は、スマートフォン等を活用した職員への電話取次の効率化を進め、職員の業務時間削減率の向上を図る。

窓口サポートにおけるコンシェルジュによる支援数は、目標に対して 7 件/日上回る結果となった。本年度は、10 月および 11 月に実施した塩田庁舎でのコンシェルジュ実証において、職員が市民支援を行う中で抽出された課題を集計し、改善方針について協議を行った。その結果、サポート内容やマニュアルの見直しを行い、積極的な支援体制を構築した。次年度以降は、コンシェルジュを職員以外で運用することも視野に入れつつ、配置場所の見直しを行い、職員の稼働を考慮しながら、より充実した市民サポート体制の整備を進める。

リモート窓口におけるリモート相談の相談件数は、目標に対して 10 件/月下回る結果となった。本年度は、リモート窓口で対応可能な対象業務の拡大や、既存タブレット端末を活用したリモート対応可能な場所の拡充を行った。現状では、相談件数は少ないものの、新庁舎移転後には塩田庁舎から嬉野庁舎への相談需要が発生することが想定されており、今後の相談件数の増加が見込まれる。次年度以降は、住民情報系端末と併せてリモート窓口を設置することで、より活用しやすい環境を整備し、相談件数の向上を目指す。

データ分析・利活用におけるダッシュボードの作成数は、目標に対して 3 件下回る結果となった。本年度は、システムログを活用したダッシュボードの作成を行った。次年度以降は、運用上の課題を踏まえた新たなダッシュボードを作成し、現状の可視化を進めることで、各取組の効果向上を図る。

更なる業務改革として、フロントヤード改革の検討部会によるデータ分析を活用した改善について

提案及び検討を行った件数は目標に対して1件下回る結果となった。検討部会（プロジェクトチーム）では、実証期間が限定的であったため、データに基づく検討ではなく部会ごとに施策振り返りや改善点の整理を実施した。次年度以降、データ分析を活用した改善を継続的に行うとともに、部会横断での改革により業務全体の最適化と改革の定着を図っていく。

窓口空間のあり方の検討として、新庁舎移転を見据えた窓口空間の実現イメージの作成や、令和8年度以降の目指す姿の整理を行い、今後の検討に向けた基礎的な方向性を明確化できた点は一定の成果である。一方、窓口空間の在り方や試行運用の検証を実施するためのフロントヤード検討部会の開催や新たな窓口空間の利活用施策の具体化には至っていない状況である。次年度以降は、市民の動線や滞在時間を意識した窓口空間・レイアウトの見直しを進めるとともに、新庁舎の特性を生かした利活用施策の検討を本格化させていく。

12. 費用対効果の検証

本事業で実施した各個別取組について、費用対効果の検証を行った。その検証結果を図12.1に示す。

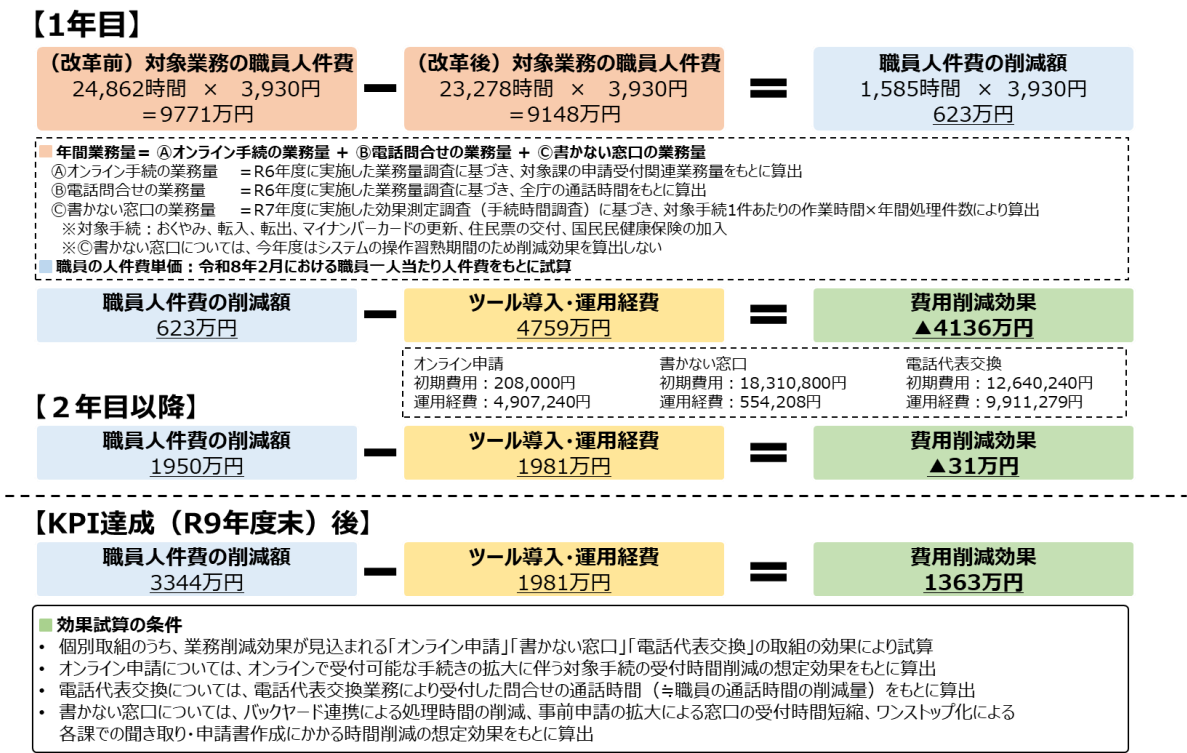


図 12.1 費用対効果の検証結果

12.1 効果試算の条件

費用対効果の算出方法としては、まずは本事業による改革での職員の人件費削減額を算出した上で、ツール導入にかかる費用や運用経費を差し引き、費用削減効果を算出した。 職員人件費については、令和8年2月における職員一人当たり人件費をもとに年間業務時間を算出した上で、年間勤務日数(245

日) および1日あたりの勤務時間(7.75時間)で割ることで算出した。

改革前後の年間業務量について、本業務で実施した個別取組のうち特に業務量の削減が見込める3つの取組に着目し、A: オンライン手続の業務量、B: 電話代表交換の業務量、C: 書かない窓口の業務量それぞれに分けて算出を行った。

A: オンライン手続の業務量について、改善前の業務量は令和6年度に実施した全庁業務量調査に基づき、オンライン申請の対象課における申請・予約受付に係る業務量をもとに算出した。改善後の業務量について、本事業にてオンライン化を実施した手続のうち、業務削減効果を測定した文化スポーツ振興課「イベントの申込受付業務」の業務削減効果(申請1件当たり5~10分の業務量の削減)をもとに算出した。算出に使用したオンライン申請の件数を表12.1に示す。

表 12.1 文化スポーツ振興課「イベントの申込受付業務」申請件数

原課	手続名	件数
文化・スポーツ振興課	イベント参加申込アプリ(佐賀バレーナース応援バスツアー)	101件
	【嬉野市】イベント参加申込アプリ(山の体験/九重登山)	19件
	イベント参加申込アプリ(フォレストアドベンチャー体験)	21件
	イベント参加申込アプリ(運動会必勝塾)	62件
	嬉野市_参加者アンケート【バレーボールアカデミーin サロンパスアリーナ】	17件
	イベント参加申込アプリ(クラフト体験)	17件
	イベント参加申込アプリ(第2回嬉野市ゆるスポーツ)	48件
	イベント参加申込アプリ(サッカー教室)	20件

またKPI達成後については、オンラインで受付可能な手続数およびオンラインで受付した申請件数の拡大を見込み、全庁的な削減効果を算出した。削減効果の試算においては、オンラインで受付可能な手続における窓口受付の稼働削減を、本事業の実証中に実施した窓口の効果測定調査(手続時間調査)の結果(子育て未来課「児童手当認定請求の受付」)をもとに算出した。

B: 電話代表交換の業務量について、改善前の業務量は令和6年度に実施した全庁通話量調査に基づき、年間で電話問合せに係る業務量を算出した。改善後の業務量について、電話代表交換業務により受付した電話問合せの通話時間の合計をもとに算出した。代表交換および各課の電話応答の対応時間を表12.2に示す。

表 12.2 代表交換および各課の電話応答の対応時間

手続名	対応時間(分)	月数	年間削減時間(分)	年間削減時間(時間)
代表交換	2,469分	12月	29,628分	494時間
各課	1,911分	12月	22,932分	382時間
合計				876時間

またKPI達成後については、電話対応の外部委託を実施する対象課を拡大することを想定し、年度ごとに対象課を1課ずつ増やす想定で全庁的な削減効果を算出した。

C：書かない窓口の業務量について、改善前の業務量は本事業の実証中に実施した窓口の効果測定調査（手続時間調査）に基づき、対象手続1件あたりの作業時間と年間処理件数をかけ合わせることで算出した。なお対象手続は今年度書かない窓口による受付を実施した6手続（おくやみ、転入、転出、マイナンバーカードの更新、住民票の交付、国民健康保険の加入）を対象とした。各手続の手続数を表12.3に示す。

表 12.3 各手続の件数

原課	手続名	年間件数	実績期間
市民課	おくやみ	394 件	R7.1～R7.12 の12 か月分のデータ
市民課	転入	675 件	R7.1～R7.12 の12 か月分のデータ
市民課	転出	679 件	R7.1～R7.12 の12 か月分のデータ
市民課	マイナンバー更新	4,260 件	R6.4～R7.3 の12 か月分のデータ
市民課	証明書発行	31,089 件	R6.4～R7.3 の12 か月分のデータ
市民課	国保加入	918 件	R7.1～R7.12 の12 か月分のデータ

改善後の業務量について、今年度はシステムの操作習熟期間のため実際の窓口の手続時間に基づく削減効果を算出せず、システム導入により見込まれる業務削減効果をもとに費用対効果分析を実施した。具体的には書かない窓口で受付した情報を基幹システムへRPAで自動入力することによるバックヤード業務の稼働削減や事前申請の拡大による書かない窓口の申請書作成の対応にかかる稼働削減、ライフイベント別ワンストップ窓口で必要な手続をまとめて案内することによる各窓口で重複した聞き取り・内容説明および申請書作成の対応にかかる稼働削減の想定効果をもとに算出した。各手続において見込まれる削減効果を表12.4に示す。

表 12.4 各手続の見込み削減効果

原課	手続名	改革前 (秒)	改革後 (秒)	年間件数	改革前時間 (時間)	改革後時間 (時間)
市民課	おくやみ	8,700 秒	8,700 秒	394 件	952 時間	952 時間
市民課	転入	1,500 秒	960 秒	675 件	281 時間	180 時間
市民課	転出	900 秒	360 秒	679 件	170 時間	68 時間
市民課	マイナンバー更新	600 秒	300 秒	4,260 件	710 時間	355 時間
市民課	証明書発行	510 秒	510 秒	31,089 件	4,404 時間	4,404 時間
市民課	国保加入	1,800 秒	1,508 秒	918 件	459 時間	385 時間

また KPI 達成後については、事前申請数の拡大や対象手続の拡大、ライフイベント別ワンストップ窓口の定着を見込み、窓口における削減効果を算出した。

今回の実証にあたり導入した各システムの初期費用及び運用経費は表12.5に示す。ただし、初年度の運用経費については実際に利用した期間分のみを経費として算出している。また今回の実証では既存のシステム・ツール等も利用しているが、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増加していない場合は経費として見込まない。

表 12.5 本実証で導入したシステムの初期費用および運用経費

個別取組	初期費用	運用経費
A：オンライン申請	361,000 円	8,495,240 円
B：電話代表交換	12,640,240 円	9,911,279 円
C：書かない窓口	18,310,800 円	1,405,700 円

12.2 効果の試算

費用対効果の試算結果について、検証した R7 年度から R9 年度の 3 か年の削減効果を表 12.6 に示す。

表 12.6 R7 年度から R9 年度の削減効果

	1 年目 (R7 年度)	2 年目 (R8 年度)	3 年目 (R9 年度・KPI 達成後)
改革前業務量	24,862 時間	28,635 時間	32,408 時間
改革後業務量	23,278 時間	23,674 時間	23,898 時間
削減業務量	1,585 時間	4,961 時間	8,510 時間
改革前費用	9,771 万円	11,254 万円	12,736 万円
改革後費用	9,148 万円	9,304 万円	9,392 万円
削減費用	623 万円	1,950 万円	3,344 万円
費用	4,759 万円	1,981 万円	1,981 万円
費用対効果	▲4,136 万円	▲31 万円	1,363 万円

1 年目の費用対効果については、費用 4,759 万円に対して 623 万円の費用削減が見込まれることから、－4,136 万円の費用対効果となった。2 年目の費用対効果については、費用 1,981 万円に対して 1,950 万円の費用削減が見込まれることから、－31 万円の費用対効果となった。3 年目（KPI 達成後）の費用対効果については、費用 1,981 万円に対して 3,344 万円の費用削減が見込まれることから、1,363 万円の費用対効果となった。

費用対効果試算の結果、導入初年度においては、イニシャルコストに加えて、改革の取組が十分に定着していないことから、費用対効果が限定的となる結果となった。一方で、KPI 達成に向けた業務改善の取組を段階的に実施することにより、運用コストを上回る費用対効果が見込まれることが確認された。

これを踏まえ、2 年目以降については、KPI 達成を前提とした業務改善の検討および実行を継続することで、費用対効果の創出・拡大が期待される。また、本事業においては試行的に選定・導入した業務や仕組みも含まれていることから、実証結果や運用状況を踏まえ、既存の取組や業務プロセス、システムおよび窓口サービスの内容について継続的な見直し・改善を行うことが重要である。さらに、本市においてはこれらの改善を積み重ねることで、取組の定着と適用範囲の拡大が進み、結果として事業全体における費用対効果のさらなる向上につながる可能性があると考えられる。

13. 改革の効果・さらなる業務改善の検討

本事業では、令和 8 年度に控える新庁舎への移転および 1 庁舎制度への統合に向けた窓口空間の効果的な活用や、市民サービスの向上と行政運営の最適化に向けて 7 つの個別取組の実証を実施した。その結果、市民サービスの利便性向上と職員負担の軽減の両面において、一定の効果が確認された。

13.1 フロントヤードの改善

(1) 自宅からできる申請・手続の拡充

オンライン申請が可能な手続数の拡大および申請件数の増加により、従来は窓口で対応していた申請処理の一部がデジタルへ移行した。その結果、職員が受付対応に要していた稼働の削減につながり、他業務への人員シフトが可能となった。特に文化・スポーツ振興課におけるイベント申込・受付業務では、これまで電話で実施していた予約受付について、1 件あたり 5～10 分を要していた対応時間が削減されるなど、顕著な業務削減効果が確認された。

また、オンラインで受付可能な手続についても、改革前と比較して着実に増加させることができた。これは、本事業においてオンライン手続の拡充に向け、各課を対象にオンライン化可能な手続のヒアリングを実施したことが寄与していると考えられる。またヒアリングを通じて、各課においてオンライン化が進まない要因として、「オンライン化の実施可否を判断できない」「押印欄の存在によりオンライン化が困難である」といった共通課題を整理できたことで、単発の改善ではなく、庁内ルールや制度面の見直しを含めた構造的な改革の必要性が明確になった。

これらの課題に対しては、本年度の取組として、オンライン化実施判断に資するチェックリストの整理を行うとともに、庁内における押印に関する例規の見直しを進めている（令和 8 年 4 月実施予定）。これらの実証期間で得られた知見については、対象業務以外の手続や他部署への展開が可能であり、次年度以降、オンライン化可能な手続のさらなる拡大と、それに伴う業務効率化の進展が見込まれる。

(2) ライフイベント別ワンストップ窓口の構築

書かない窓口の導入により、市民が複数の申請書に同一の情報を繰り返し記載する必要がなくなり、手続全体にかかる負担が軽減された。あわせて、職員が申請内容を確認しながら伴走的に情報入力を行い、手続を進める運用としたことで、市民が「手続が分からない」「記載内容に不安がある」といった心理的負担を感じることなく申請できる環境が整備されたと考えられる。

書かない窓口導入後に実施した窓口アンケートにおいても、「とても丁寧な対応をいただいた」「分かりやすく案内してもらえたので助かった」といった意見が寄せられており、窓口対応の質の向上を通じて、市民サービスの向上につながっていることがうかがえる。また、マイナンバーカードを活用した個人情報の読み取りや入力補助を行うことで、特に高齢者や外国人など、申請書の記載に負担を感じやすい来庁者に対して、窓口受付時の負担軽減に寄与している。

一方で、書かない窓口による業務削減効果については、今後さらに拡大できる余地があると考えられる。例えば、住民異動届の書かない窓口による受付については、職員の操作習熟が十分でない場面も見られ、実証期間中においても一部、紙の異動届による対応を行うケースがあった。本年度は書かない窓口の本格運用に向けた操作習熟期間と位置付け、操作研修や窓口受付のシミュレーションを複数回実

施しており、今後さらなる操作習熟度の向上が見込まれる。

加えて、書かない窓口での受付に伴う職員の稼働増を抑制するため、来庁後に庁舎内で事前申請が可能となる記載台端末の設置を本年度実施した（9.6 書かない窓口における費用対効果向上に向けた取組）。これにより、窓口対応時の入力作業負担の軽減が図られ、結果として窓口受付に要する業務時間の削減につながる事が想定される。これらの取組を継続・改善することで、書かない窓口の効果を一層高めていくことが期待される。

(3) 待ち時間の有効活用

窓口予約システムおよび発券機の導入により、来庁後の窓口案内や市民動線の整理が図られたことは、本事業における大きな成果である。改革前の嬉野庁舎においては、庁舎入口から目的の窓口に至るまでの導線が分かりにくい箇所があり、一部の市民にとっては単独での移動が難しい状況が見受けられたが、庁舎入口に番号発券機の受付端末を配置したことで、来庁者が迷うことなく窓口へ向かうことができる動線を実現した。

また、窓口予約の仕組みを導入したことにより、来庁前の段階で手続内容や来庁時間を把握できる環境が整備された点も重要な改善である。今後はこれにより、職員は事前に申請内容の確認や必要書類の準備を行うことが可能となり、窓口対応時間の短縮につながるとともに、確認漏れや入力ミスの防止など、より丁寧で質の高い窓口対応の実現に寄与すると想定される。

実証期間中には、窓口予約の利用件数を十分に増やすことができなかった点が課題として残った。主な要因として、窓口予約の仕組みそのものが市民に十分認知されていなかったことに加え、市民の視点に立った動線や案内の改善が不十分であったことが挙げられる。今後は、制度の周知を進めるとともに、より利用しやすい動線設計を行うなど、予約利用率の向上に向けた取り組みを強化していく必要がある。

(4) 情報連携ツールの活用

おくやみ窓口アプリの活用により、庁内の関係課間での情報共有が円滑になり、これまで発生していた情報伝達や手続の抜け漏れが解消された。その結果、従来から実施してきたワンストップによるおくやみ窓口の受付体制がさらに向上した。また、業務改善の効果を一層高めるため、他の個別取組で実施した仕組みも活用しながら、おくやみ窓口のオンライン予約や書かない窓口による受付の導入に向けた環境整備を進めている。今後は、これらの仕組みの活用を広げ、定着させていくことが求められる。

(5) 問合せ業務の外部委託

コールセンターで電話問合せ業務の一次受けを行う運用を導入したことで、軽微な問い合わせや定型的な質問については、窓口や担当課につなぐことなく対応できるようになった。これにより、市民はこれまでより気軽に問い合わせができるようになり、職員側も突発的な電話対応による業務の中断が減少するなど、双方の心理的負担が軽減されている。特に代表電話の取次業務については、これまで総務・防災課の職員が対応していたが、外部事業者への委託により月 40 時間程度の業務削減につながった。また総務・防災課以外の原課においても、簡単な問い合わせや一次応答にかかる手間が減り、全体として業務効率が向上している。

今後は、コールセンターで対応できる範囲の拡充や、問合せ内容の分析を通じて、さらなる業務改善や市民サービスの向上につなげていくことが検討できる。

(6) 市民に寄り添った窓口サポート

塩田庁舎の入口に窓口サポート（コンシェルジュ）を配置したことで、来庁者が迷うことなく手続を進められる環境が整い、窓口全体のサービス品質が大きく向上した。特に、庁舎に不慣れな市民や高齢者に対して、到着時から手続開始まで安心して案内を受けられる体制が整えられたことは、市民にとっての利便性の向上につながっている。実証期間中には、「案内が丁寧になってよかった」といった声も寄せられており、窓口サービスの改善効果が具体的に確認できた。

一方で、現行の庁舎では来庁者数が限られているため、対応が必要ない時間帯が生じるなど、運用面で非効率となる場面も見られた。今後は、丁寧な窓口サービスを維持しながら、配置方法や支援内容の最適化を図ることで、より効果的で持続可能な運用体制を検討していく必要がある。

(7) リモート窓口を活用した窓口サービスの提供

リモート窓口を活用したことで、庁舎間の連絡体制が強化され、専門的な相談にも迅速かつ的確に対応できるようになった。これにより、限られた職員数でも相談内容に応じた支援を提供できる仕組みが構築できた。

一方で、リモート相談の実施件数はまだ多くはなく、相談内容のプライバシー確保や相談しやすい環境づくり、申請書の受理方法など、運用面での課題も明らかになった。今後は、これらの課題に対する改善策を検討するとともに、リモート窓口で対応できる範囲や業務運用の在り方について整理し、より活用しやすく持続可能な仕組みへと発展させていくことが求められる。

13.2 バックヤードの改善

本事業では、市民の利便性向上に向けたサービス改善だけでなく、職員の業務効率化に向けたバックヤードの業務改善についても取り組んだ。具体的な業務改善やその効果について述べる。

(1) 書かない窓口と基幹系システムの情報連携

書かない窓口で受け付けた申請情報を、RPA を用いて基幹系システムへ入力する仕組みを構築した。具体的には、住民異動届（転入・転出・転居）の受付情報を住民記録システムに仮登録するまでの入力作業を自動化したものである。この仕組みにより、これまで職員がバックヤードで行っていた入力作業の手間が大幅に削減され、処理時間の短縮と業務負担の軽減につながっている。

RPA による自動化は、入力ミスの防止や作業の平準化にも寄与しており、窓口業務とバックヤード業務の双方で効率化の効果が確認できた。今後は、同様の連携が可能な業務をさらに拡大し、職員の稼働削減と業務品質の向上を一層進めていくことが求められる。

(2) おくやみ窓口におけるバックヤードの情報連携

おくやみ窓口アプリの導入により、死亡届の受付情報やおくやみ手続に必要な準備事項を庁内で一元的に管理できるようになった。市民課が死亡届を受け付けた段階でアプリに情報を入力し、各課が必要な手続を登録することで、市民が来庁する前にバックヤードでの手続整理が完了した状態をつくる

ことができている。

さらに、書かない窓口と併用した運用により、死亡届の受付情報を活用して各課が効率的に申請書の準備を進められるようになった。これまで各課が個別に行っていた事前準備の作業が大幅に削減され、業務の平準化と負担軽減につながっている。今後はこれらの取組をさらに拡充し、おくやみ手続に関わるバックヤード業務をすべて一元的に管理できる仕組みへと発展させることで、より高い業務効率化と市民サービスの向上が期待できる。

13.3 継続的な改善

フロントヤード改革を継続的に改善していくため、事業 KPI および主要取組の進捗状況を把握できる KPI ダッシュボードを構築した。これにより、窓口サービスの利用状況や改善効果を可視化し、改革の成果を客観的に把握することが可能となった。なお事業開始当初は、事業全体の KPI と各取組の個別 KPI すべてを対象にデータ分析を行う計画であったが、データ取得にかかる負担や、改善検討に優先順位をつける必要性を踏まえ、分析対象を重点領域に絞り込んだ。具体的には、システムログを活用して分析が可能な「書かない窓口」「窓口予約・番号発券機」、および窓口利用傾向の把握が今後の運用改善に直結する「窓口サポート」を対象として、BI ツールによるデータ可視化を実施した。

ダッシュボードの分析結果からは、書かない窓口を活用した手続時間が徐々に短縮していること、特にマイナンバー関連手続では顕著に時間短縮が進んでいることなど、具体的な改善効果を確認できた。これは、実証期間を通じて窓口職員のシステム習熟度が向上し、受付処理が効率化されたことが要因として考えられる。

実証期間を通じたデータ分析・利活用の取組について、実証期間が数か月と短期間であったため、十分なデータ量を確保できず、データに基づく改善施策の検討までは実施できなかった。今後は、ダッシュボードへの定期的なデータ取り込みを継続し、KPI の達成状況や窓口利用状況を継続的にモニタリングすることで、改善サイクルを庁内で回していく仕組みを構築する必要がある。

14. 今年度の取組における課題・要因・解決策、今後の見通し

14.1 導入した各ソリューションの利用率向上

本事業で導入した各ソリューションについては、一定の成果が見られた一方で、一部のシステムでは利用率が想定より低く、当初期待していた改革効果を十分に発揮できなかった取組も確認された。特に、職員の操作習熟度の向上や既存業務フローへの適合が十分に実施できなかったことが影響し、システム活用が現場に浸透しにくい状況が生じていた。

具体的には、書かない窓口による申請受付やリモート窓口、オンライン申請において利用率が伸び悩んだ。書かない窓口の利用率が向上しなかった要因として、短期間でのシステム導入・実証であったことに加え、導入時期が標準化システムの稼働開始時期と重なったことで、職員が操作に習熟するための時間やリソースを十分に確保できなかった点が挙げられる。リモート窓口については、操作習熟の課題に加え、現行の2庁舎制において塩田庁舎・嬉野庁舎の双方で相談・申請受付が可能な業務が多く、必ずしもリモート相談を必要としない業務特性が利用率向上の制約となっていた。オンライン申請の拡

充が想定どおり進まなかった要因として、本事業において利用を予定していたマイナンバーカード認証を用いたオンライン申請手続の仕組みにおいて、いくつかの制約があったことが挙げられる。具体的には、オンライン申請の対象手続を追加するごとに運用費用が増加する点や、申請受付を開始するまでに必要な事前準備や関係者間の調整に一定の期間を要した点である。これらの事情により、結果として当初想定していたほどオンライン申請手続数を増加させるには至らず、利用率の向上についても限定的なものとなった。

今年度は、これまでに把握した課題を踏まえ、書かない窓口について職員向けの操作研修を実施し、実際にシステムに触れる機会を増やすことで、利用率の向上に取り組んだ。あわせて、日常業務の中での活用を想定した運用確認を行うことで、職員の操作習熟の促進を図った。また、リモート窓口およびオンライン申請の取組についても、今年度は対象業務の拡大を見据えた検討を行うとともに、今後の展開に向けた課題の整理を進めることができた。次年度以降は、引き続き利用促進に向けた運用面での改善や、職員への継続的なフォローアップを行うとともに、前項で述べたデータ分析・利活用の取組を通じて利用状況を定期的にモニタリングする。これにより、各ソリューションの運用状況や効果を把握しながら、導入効果の最大化を図っていく。

14.2 職員および市民へのフロントヤード改革の取組の浸透

本事業において一定の成果が見られた一方で、市民および職員への浸透が十分でなかったことから、改革効果が十分に発揮されなかった取組もあった。具体的には、書かない窓口の事前申請や窓口予約の仕組みについて、本事業期間中に環境整備を進めたものの、市民の認知度や利用率が想定ほど向上せず、効果が限定的となった。

市民側の利用が伸び悩んだ要因としては、新たに開始したサービス自体の認知不足に加え、利用導線が十分に確立されていなかった点が挙げられる。また、職員側においても、新たな仕組みを日常業務に取り込むための運用ルールの整理が不十分であったことから、現場での活用が進みにくい状況が生じていた。

今年度は、これらの課題を踏まえ、広報紙やチラシを活用した周知強化、オンライン申請ポータルや市公式ホームページからの手続ページへの誘導など、市民の認知度向上に取り組んだ。また職員向けには、ローコードツールを活用して現場からのフィードバックを収集する仕組みを整備し、業務改善につなげる仕組みを運用している。今後も市民・職員双方への浸透を継続的に図ることで、改革の仕組みがより効果的に機能し、フロントヤード改革全体の効果拡大につながると考えられる。

14.3 安定運用に向けた職員の DX マインド醸成、スキル向上

本年度は、複数の個別取組が同時並行で進んだことから、各取組において窓口課職員の視点で検討を行う必要があり、取組ごとにプロジェクトチームを設置して検討と実証を進めた。これにより、現場の職員の目線で業務を見直し、改善に取り組む動きが生まれたことは大きな成果であった。

一方で、複数の新しい仕組みを導入したものの、プロジェクトチームのメンバー以外では改善活動が継続的に行われにくく、日常業務として定着するまでに時間を要した。職員が主体的に改善を進めるために必要な認識の統一や DX の基礎知識が十分に定着していなかったことが、その背景として考えられ

る。また事業当初は改善の気づきや課題を共有する仕組みが整っておらず、プロジェクトチームごと、部署ごとに取組が分断され、組織全体として改善の動きが広がりにくい状況も影響していた。

こうした状況を踏まえ、今年度は本事業と並行して各課に DX 推進リーダーを設置し、職員が自ら改善を進められるよう DX 基礎スキルの向上や業務改善の進め方を学ぶ研修を実施した。また、前項のフロントヤード改革に関する課題共有にとどまらず、業務全般を対象とした DX よろず相談会を開催し、現場で気付いた課題を迅速に共有・改善できる環境を整えた。これにより、改善の動きが可視化され、他部署・他団体の取組を参考にしながら改善を進められる基盤が形成されつつある。例えば、オンライン申請の実施に向けて導入したローコードツール（kintone）を活用し、窓口課以外の課でも業務改善に取り組む動きが拡大しているのは大きな成果である。

今後は、職員向け研修や庁内の業務改善の取組を継続し、職員が主体的に改善を進める文化を定着させることで、日常業務の中で改善サイクルが自然に回る状態を目指す。また、現場で生まれた改善内容を定期的に振り返り、組織全体で共有することで、フロントヤード改革の効果をさらに高めていく。

14.4 新庁舎整備に向けた既存取組の改善・新規取組の検討

本事業は、令和 8 年度の新庁舎移転および 2 庁舎制から 1 庁舎制への移行を見据え、市民にとって利便性の高い窓口空間を実現するとともに、業務集約後も窓口サービスを維持・向上させるための実証事業である。実証により、従来の業務延長では把握しにくかった窓口の課題や市民ニーズが明確になり、フロントヤードの最適化に向けた示唆を得ることができた。一方で、現行庁舎での運用では期待した効果が得られなかった施策も確認された。

嬉野庁舎で導入した窓口予約・番号発券機は、来庁者数が少ない現状では待ち時間の可視化や窓口混雑の平準化に十分寄与しなかった。また、窓口が混雑していない状況では予約制度の利便性を市民に訴求できなかった。これについては、新庁舎移転に伴い来庁者が嬉野新庁舎へ集中することで混雑が想定されるため、今回の発券機運用を移転後に本格運用することで改革の効果が期待できる。併せて、庁舎移転時には改めて本事業の取組の周知を強化し、「待たずに手続できる」新庁舎の利便性を来庁者に明確に伝えることが重要である。

塩田庁舎で実施した窓口サポート（コンシェルジュ）およびリモート窓口の取組については、現行の 2 庁舎制下で多くの手続が塩田庁舎でも完結できていたため、利用率や満足度の向上効果が限定的であった。今後は、窓口サポートの取組については本年度得られた実証結果をもとに案内業務の効率化と外部委託を含めた運用方法の見直しを行う。リモート窓口については、塩田で受けられない手続・相談に限定した実証を継続するとともに、市民・職員が使いやすい端末配置で利用促進を図る。

これらの取組について、今後は現行庁舎で得られた課題の改善を継続するとともに、新庁舎で想定される課題に対する新規取組を検討・実装する。また本年度中に完了しなかった可視化と周知の強化、データに基づく PDCA 体制の構築を優先的に進める。

14.5 新庁舎整備に向けた運用・レイアウト見直し

前項で記載した以外に、本事業において効果検証・得られた課題をもとに新庁舎移転に向けて改善すべき取組について記述する。

書かない窓口を活用したライフイベント別ワンストップ窓口の構築により、市民の申請書記入負担は明確に軽減された。一方で、職員の受付業務が増加するという課題が確認された。

新庁舎では窓口数が大幅に減るため、窓口を占有してしまう申請受付時間の短縮が運用上の重要課題となる。これに向けては、事前申請の利用率向上や今年度配置した記載台での申請書作成機能の活用など、新庁舎の運用に合わせた機能の利用促進を図ることが必要である。また窓口配置については当初想定配置から、本実証で得られた知見を踏まえた見直しを検討する。具体的には、手続種別ごとの機能配置やワンストップ窓口における職員配置・交替体制の最適化など、運用面の改善を進めることが重要である。