

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

兵庫県神戸市

【先駆けモデル】

目次

1. 事業概要	1
1.1 背景と目的	1
1.2 本事業の全体像	2
2. 庁内の推進体制	3
3. 目指す姿・改革全体の KPI	4
3.1 フロントヤード改革により目指す姿	4
3.2 改革全体の KPI	5
4. モデルプロジェクトのスケジュール	6
5. 現状分析・課題抽出の取組、対象手続の選定	7
6. 業務フロー（BPR）	8
6.1 業務フロー（収入申告に関する業務の例）	8
6.1.1 改革前	8
6.1.2 改革後	9
6.2 業務フロー（自衛消防訓練届出書に関する業務の例）	10
6.2.1 改革前	10
6.2.2 改革後	11
6.3 業務フロー（がん検診無料受診券の発行に関する業務の例）	12
6.3.1 改革前	12
6.3.2 改革後	13
6.4 業務フロー（営業許可・営業届出（飲食店等）に関する業務の例）	14
6.4.1 改革前	14
6.4.2 改革後	15
6.5 業務フロー（住民票の写し等の発行に関する業務の例）	16
6.5.1 改革前	16
6.5.2 改革後	17
7. 課題解決に向けた取組の選定	18
7.1 取組 A：オンライン申請における自動入力・自動チェック	18
7.2 取組 B：タブレット等による窓口での電子申請・自動審査・入力	20
7.3 取組 C：AI-OCR による紙申請のデータ化・自動審査・入力	22
7.4 取組 D：文書管理システムにおける起案文書自動登録	24
7.5 取組 E：市民へのお知らせや処分通知の電子交付	25
8. データフロー	26
9. 費用対効果向上に向けた工夫	27
10. 効果検証	29
11. KPI の達成状況	30
12. 費用対効果の検証	31

13. 改革の効果・さらなる業務改善の検討	33
14. 今年度の取組における課題・要因・解決策、今後の見通し	34

1. 事業概要

1.1 背景と目的

本市では「行財政改革方針 2025」において掲げている「行政手続きのスマート化」の取組により、電子申請が可能な手続き数は着実に増えており、行政手続きスマート化率 70%の目標については、令和 7 年度に達成する見込みである。一方で申請受理後の職員のバックヤード業務では、電子申請データを活用した業務の効率化やシステム間のデータ連携が十分進んでおらず、資格要件の確認やシステムへの入力作業、決裁の起案、結果の交付等において、目視による確認や手作業が多く残っていることから、電子申請の拡大が必ずしも職員の負担軽減につながっていない。

すでに一部の手続きでは ETL ツールを利用した自動審査や RPA によるシステムへの自動入力の事例はあるが、あくまで個別手続きの効率化にとどまっており、少ないコストで、かつ、スピーディに他手続きに横展開が可能な、汎用性の高い業務プロセスやシステムの構築には至っていない。

また、行政手続き全体としては電子申請よりも紙の申請（窓口、郵送）が多いことから、電子申請と併せて窓口申請及び郵送申請についても効率化を図る必要がある。紙申請と電子申請のダブルトラックによる業務の煩雑化によって住民サービスの向上に対する職員の意欲が損なわれないよう、電子・窓口・郵送の各チャネルにおいて住民の利便性向上と職員の負担軽減を両立する施策が求められている。

これらの状況を踏まえ、本市では「電子申請システムや窓口システムなどによるフロントヤードの利便性向上・申請のデータ化」と「デジタル技術を活用したバックヤード業務（審査、入力、交付等）の自動化・効率化」を一体として考え、一気通貫で最適化する取組（フロントヤード・バックヤード改革）を推進することとした（図 1）。

「フロントヤード・バックヤード改革」とは

フロントヤード（市民接点）とバックヤード（職員業務）のあり方とデジタル技術の活用を一体として考えることで、申請や届出等の**行政手続き全体を最適化**する取組

■ 取組の目的

「市民の利便性向上」と「業務効率化」の両立

■ 取組の背景

- ✓ デジタル活用による個別手続きの効率化事例は一定の蓄積（AWSによる自動審査、RPAの活用など）
→ **ただし、これまでは行政手続き個別のプロセスを最適化する仕組み**
- ✓ 行政手続きのスマート化を進めたことで紙と電子の申請が混在することとなり、**事務負担の増加が顕在化**
→ **電子申請等を拡大することに対する職員の意欲が損なわれる懸念**
- ✓ 自動審査等で事務の効率化を図るためには、より市民に近いところでの申請情報のデジタルインが必要
→ **バックヤードの効率化だけ考えるのではなく、フロントヤードも一体で変えなければ限界がある**

行政手続きにおける市民の利便性を向上させながら、職員の業務プロセスが全体として効率化するような、業務やシステムのあり方を考える

図 1：本市の考える「フロントヤード・バックヤード改革」

1.2 本事業の全体像

本事業は、行政手続きにおける住民の利便性を更に向上させるとともに、年間約 145 万時間に及ぶバックヤード業務を最適化・効率化する取組である。令和 7 年度は A～E の 5 つの取組について、実現性を検証する期間とした（図 2）。

【取組 A】電子申請システムにおける自動入力・自動チェック

【取組 B】タブレット等による窓口での電子申請・自動審査・入力

【取組 C】AI-OCR による紙申請のデータ化・自動審査・入力

【取組 D】文書管理システムにおける起案文書自動登録

【取組 E】市民へのお知らせや処分通知の電子交付

本事業では、中規模以下の自治体への展開も意識し、本市独自開発ではなく既成のソリューションの組合せやパッケージ製品のバージョンアップによる実現を目指す。各取組の詳細については「7. 課題解決に向けた取組の選定」にて解説する。

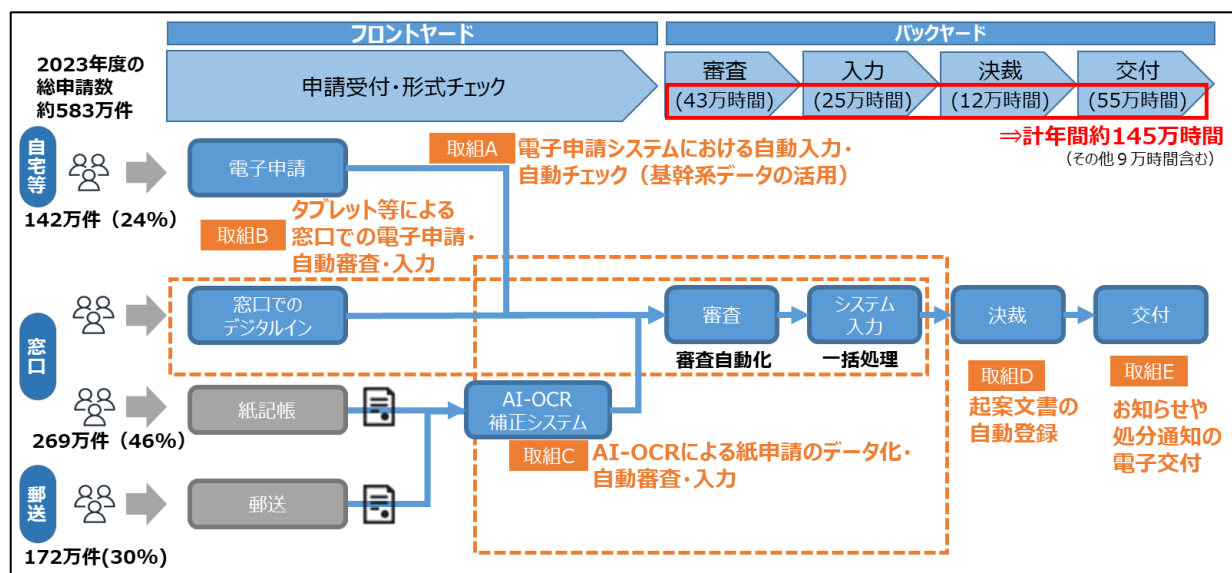


図 2：本市取組の全体像

2. 庁内の推進体制

本事業の推進体制は、企画調整局デジタル戦略部と行財政局業務改革課を中心に構築することとした。全庁的な業務改革プロジェクトであることから行財政局長をトップに、デジタル戦略部長を責任者として配置している。デジタル技術を用いた改革の具体的検証をデジタル戦略部、検証を通じて顕在化した「制度」や「全庁的な運用」観点での見直し、全庁展開に向けた業務面での汎用性・横展開方法に関する課題を業務改革課が担うこととしている。検証チームはA～Eの5つの取組に応じる形で、デジタル戦略部とシステム・ツールを提供する事業者を中心に組成した（図3）。

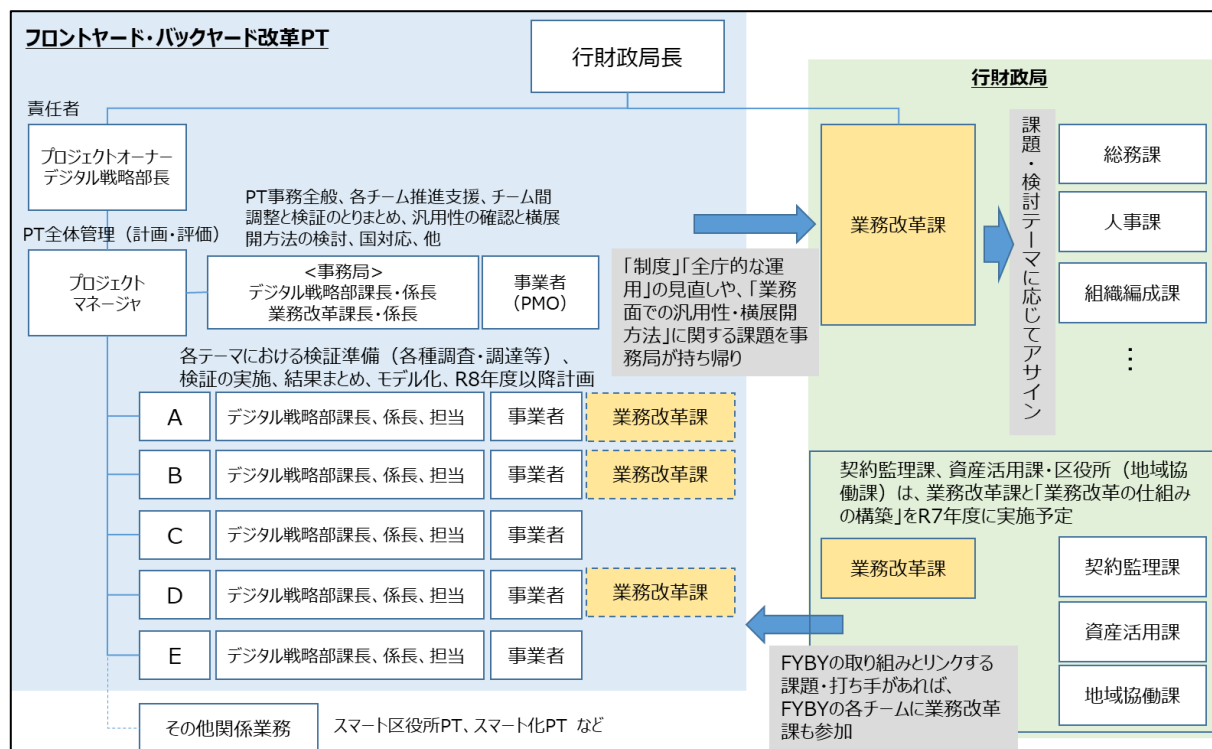


図3：庁内の推進体制

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

本事業の推進にあたり令和 6 年度に全庁調査を実施した結果、バックヤード業務時間として年間で約 145 万時間がかかっていることが明らかになった。本事業ではその削減に向けて、バックヤード業務時間を「審査」「入力」「決裁」「交付」の 4 つに分類し、各工程に対し効果的な対策を講じることにより、住民の利便性向上と職員業務の効率化の両立を目指すこととした（図 4）。

工程	時間（年間）	R6年度に明らかになった課題	R7年度に検証する方向性
審査	約43万時間	① 不備申請の差し戻しや再確認等に時間がかかる	A. 電子申請システムにおける自動入力・自動チェック 電子申請システムに行政データを連携して、システム上で申請者情報の自動入力や自動チェック等を行い不備申請を削減する。 ➤ ツール：e-KOBE（神戸市スマート申請システム）
		② 業務システム上の申請者の検索、情報の突合や要件判定が目視のため時間がかかる	B. タブレット等による窓口での電子申請・自動審査・入力 窓口来庁者にも電子申請をしていただき、業務システムへのデータ連携や自動審査、RPAによるシステムへの一括入力等を可能とする。 ➤ ツール：窓口システム（窓口DX SaaS等）、自動審査システム、RPA
入力	約25万時間	③ 申請内容を1件ずつ業務システムに手入力するに時間がかかる	C. AI-OCRによる紙申請のデータ化・自動審査・入力 AI-OCRによる紙申請のデータ化により、業務システムへのデータ連携や自動審査、RPAによるシステムへの一括入力等を可能とする。 ➤ ツール：AI-OCR、自動審査システム、RPA
決裁	約12万時間	④ 決裁システムへの手入力による起案や必要書類の添付など、決裁の準備作業に時間がかかる	D. 文書管理システムにおける起案文書自動登録 申請書や通知書等のデータを業務システムから文書管理システムへ自動連携するとともに、 伺い文の入力等を自動化 する。 ➤ ツール：文書管理システム、ETLツール
交付	約55万時間	⑤ 市民への案内や処分通知等の発送作業に時間や郵送コスト（※）がかかる ※ 「申請に対する処分通知」の郵送だけで120万件×110円＝約1.32億円	E. 市民へのお知らせや処分通知の電子交付 市民のスマートフォン等に通知等を送付できるサービスを活用し、電子化による 郵送コストの削減と業務効率化 を図る。 ➤ ツール：電子交付システム
計 約145万時間 ※その他約9万時間含む			

図 4：令和 7 年度検証の方向性

3.2 改革全体の KPI

本事業の KPI は約 145 万時間のバックヤード業務時間の削減を主軸とし、本事業を通し新たに整備する窓口システム・電子申請システムの新機能に関する利用者満足度、職員の満足度を設定する（図 5）。

バックヤード業務時間は令和 9 年度末までに取組 A～E の合計で 10 万時間の削減を図ることを目標とする。それに伴い、職員に業務効率化の実感が得られていることを期待し、職員満足度を 70%に設定する。新たに整備する機能は令和 8 年度から実業務に展開し、令和 9 年度末までに住民が利便性向上を実感し満足度が 70%に到達している状態を目指す。

KPI	目標	改革前	設定の背景
削減するバックヤードの業務時間	▲10万時間 (R10.3)	145万時間 (R5年度)	職員の業務効率化の観点から、電子申請を開始した手続き所管部署の半数から業務量が変わらない・より煩雑になったという報告に基づき、バックヤード業務の効率化が必須という整理により設定
窓口システム利用者満足度	70% (R10.3)	-（未把握）	住民の利便性向上の観点から、タブレット等による窓口での電子申請の取り組みを行うことから設定
電子申請システム新機能利用者満足度	70% (R10.3)	-（未把握）	住民との接点の多様化・充実化を目指す取組に基づき、電子申請システムにおける自動入力・自動チェックの取り組みを行うことから設定
職員の満足度	70% (R10.3)	-（未把握）	職員の業務効率化の観点から、電子申請を開始した手続き所管部署の半数から業務量が変わらない・より煩雑になったという報告に基づき、バックヤード業務の効率化が必須という整理により設定

図 5：改革全体の KPI

4. モデルプロジェクトのスケジュール

本事業は以下のように進捗した（図 6）。検証作業は二段階で設定し、一次検証の結果を受けてあらかじめ設定した仮説を評価・修正、二次検証で更なる改善に向けた追加検証を実施する形とした。



図 6：本事業のスケジュール

5. 現状分析・課題抽出の取組、対象手続の選定

全庁調査および手続き所管課への個別ヒアリングの結果、5つの共通的な課題が抽出された。これら①～⑤の課題に対し対策を講じるものが取組A～Eとなる（図7）。

電子申請では不備申請の差し戻しや再確認に時間がかかっていることから、電子申請システムの入力フォームに住民情報を自動入力（自動反映）し入力不備を抑制、また申請資格のない者は申請ができないよう自動チェック機能を設け、不備申請を抑制することとする（取組A）。

窓口では窓口での申請自体を電子化する仕組みを導入することで申請情報を入口からデジタルデータ化する。また、従前通りの紙申請や郵送申請もAI-OCRでデジタルデータ化し、システム・ツールによる自動審査や業務システムへの自動入力を行うことで、要件判定やシステム入力といった職員の負担を軽減する（取組B・C）。

決裁工程では文書管理システム（決裁システム）への情報入力作業負担を自動化により軽減する。交付工程では市民への案内送付、処分通知の送付等の発送作業に作業時間や郵送コストがかかっていることから、電子交付の実現によりそれらを削減する（取組E）。

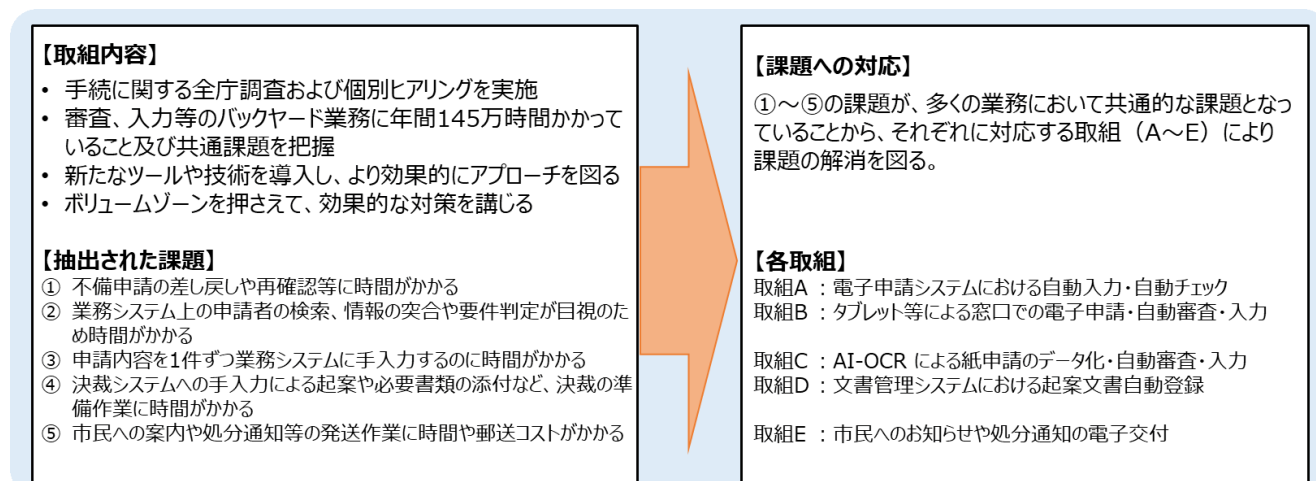


図7：課題と取組

本事業に関する全庁向けの説明会を実施し検証への協力を要請したところ、複数の手続き所管課より希望があった。プロジェクトチームで検討した結果、検証への意欲や検証趣旨への適合性を踏まえ、令和7年度の検証対象として以下の5手続きを選定した。

- ① 収入申告（生活保護）
- ② 自衛消防訓練届出
- ③ がん検診無料受診券の発行
- ④ 営業許可・営業届出（飲食店等）
- ⑤ 住民票の写し等の発行

6. 業務フロー（BPR）

各手続きにおける改革前後の業務フローの変化を、取組 A～E の適用を観点として以下に示す。なお、改革後の業務フローは検証により得られた情報を基に作成した理想像であり、実業務への展開は令和8年度以降を予定している。

6.1 業務フロー（収入申告に関する業務の例）

6.1.1 改革前

本手続きは生活保護費受給者へ一定期間ごとに就労等での収入の申告を求めるものである。オンライン申請は実施しておらず、申告書の様式を都度送付し、記入したものを窓口もしくは郵送で受領し、審査結果を郵送で通知している（図8）。

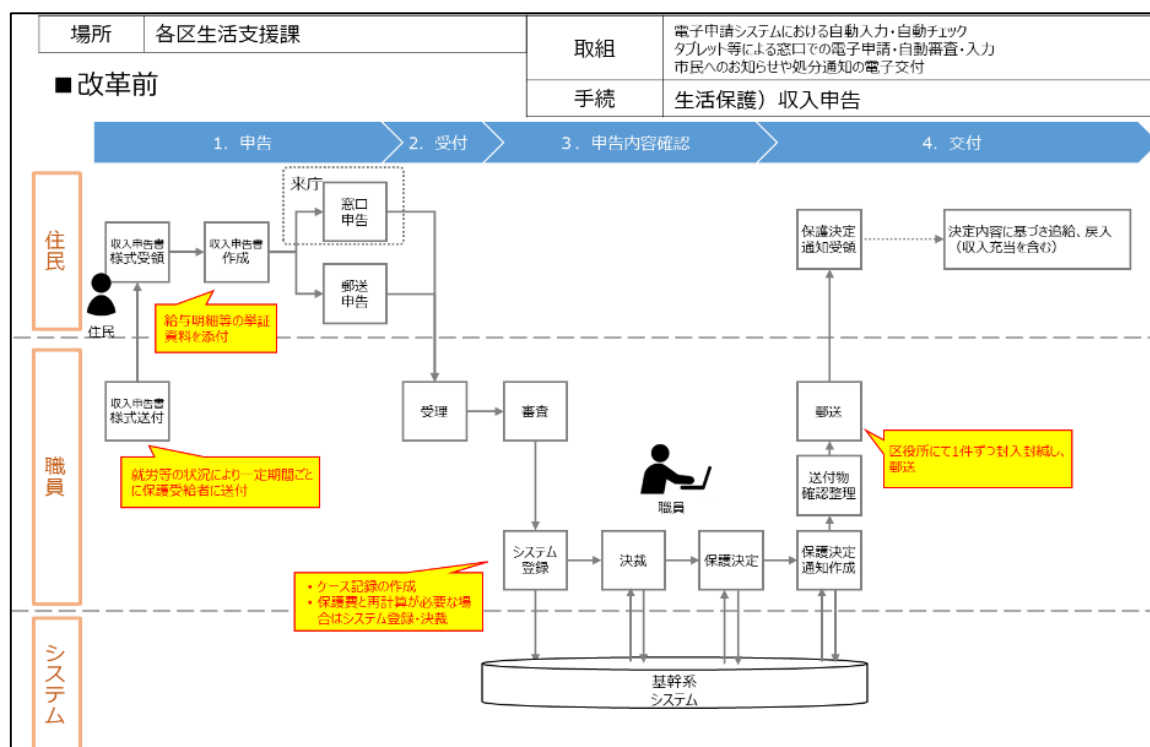


図8：改革前業務フロー（収入申告）

6.1.2 改革後

改革後はオンライン申告を可能とし、窓口での受付には窓口システム（タブレット端末）を利用する形を想定している。オンライン申請ではマイナンバーカードの読み取りにより基幹系システムの情報を入力フォームに自動反映することで住民の入力負担を軽減するとともに不備申請を抑制、窓口申請では窓口システムを利用し申請情報を受付時点でデジタル化することで後の工程の自動処理を可能とする。審査結果は申請時と同プラットフォーム上で電子的に交付（通知）する。なお、市民へ収入申告書の提出を求める通知の電子化、および基幹系データ等を活用した自動審査については次年度以降も検証を継続する予定である（図9）。

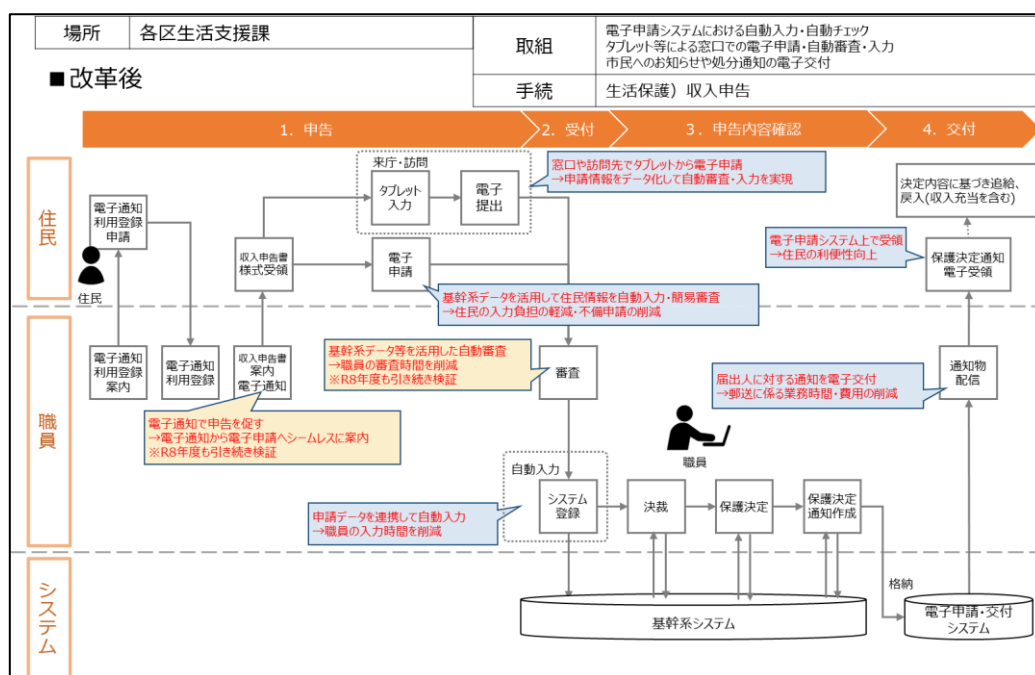


図9：改革後業務フロー（収入申告）

6.2 業務フロー（自衛消防訓練届出書に関する業務の例）

6.2.1 改革前

本手続きは自衛消防訓練を実施する際の届出を求めるものである。住民からの届出に応じて審査を行い、文書管理システムでの決裁を経て、審査結果を通知する（図 10）。

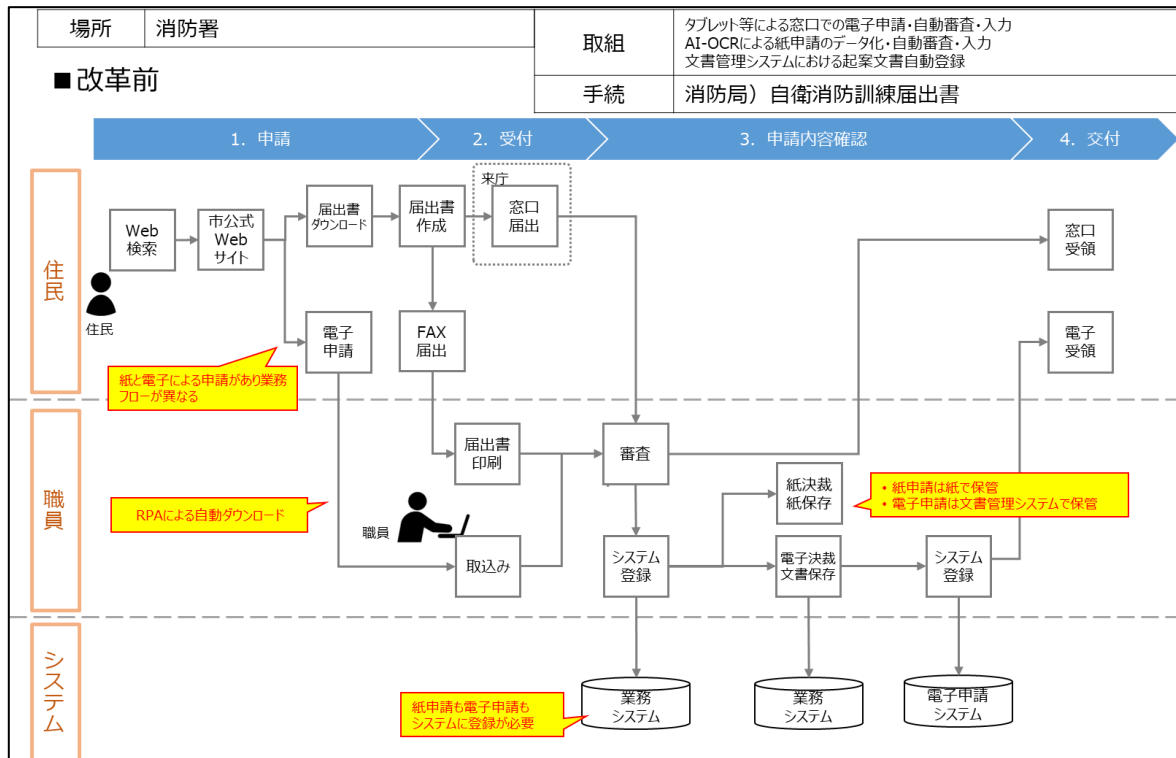


図 10：改革前業務フロー（自衛消防訓練届出書）

6.2.2 改革後

改革後は窓口システム利用（窓口での電子申請）、紙申請（AI-OCR で申請情報をデジタル化）、オンライン申請の3チャネルを整備するとともに、文書管理システムによる決裁工程をRPA・ETLツールで自動化する。また、過去の申請データ等の活用による審査自動化を予定しているが、本機能については次年度以降も検証を継続する予定である（図11）。

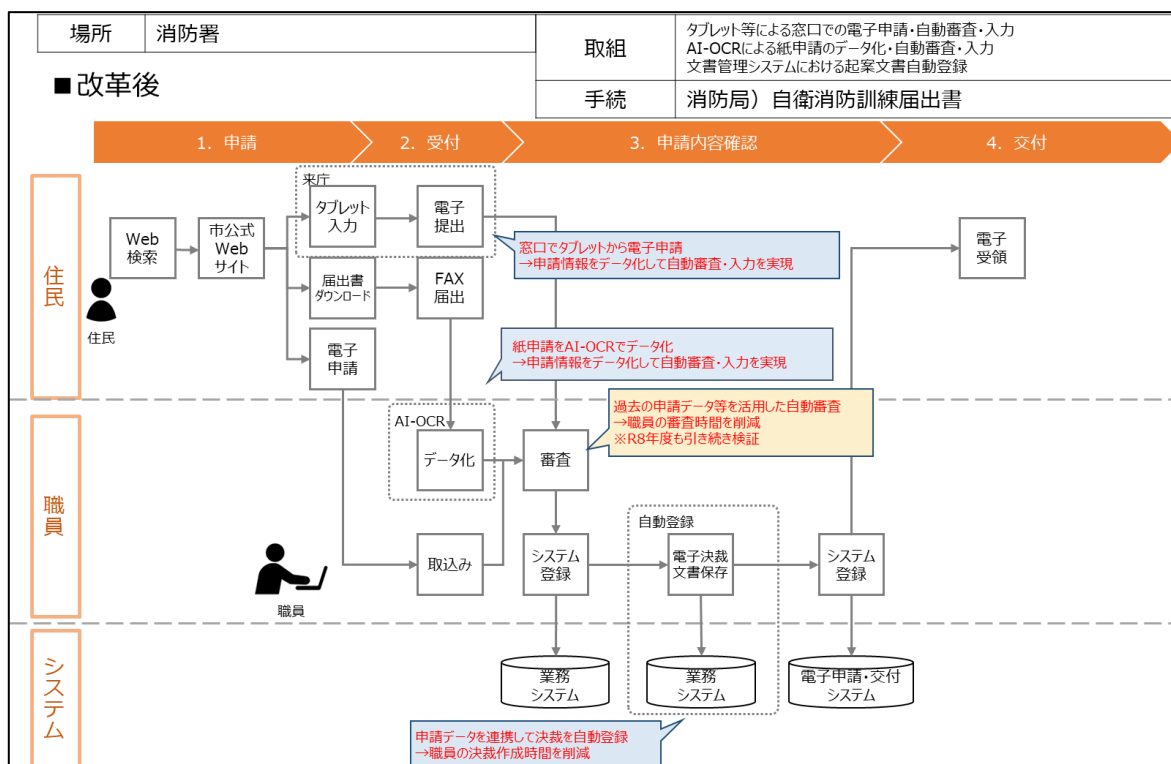


図 11：改革後業務フロー（自衛消防訓練届出書）

6.3 業務フロー（がん検診無料受診券の発行に関する業務の例）

6.3.1 改革前

本手続きは住民のがん検診無料受診券を申請に基づき発行するものである。申請書の目視確認、申請情報の業務システムへの手入力など、人手による作業が多く存在している（図 12）。

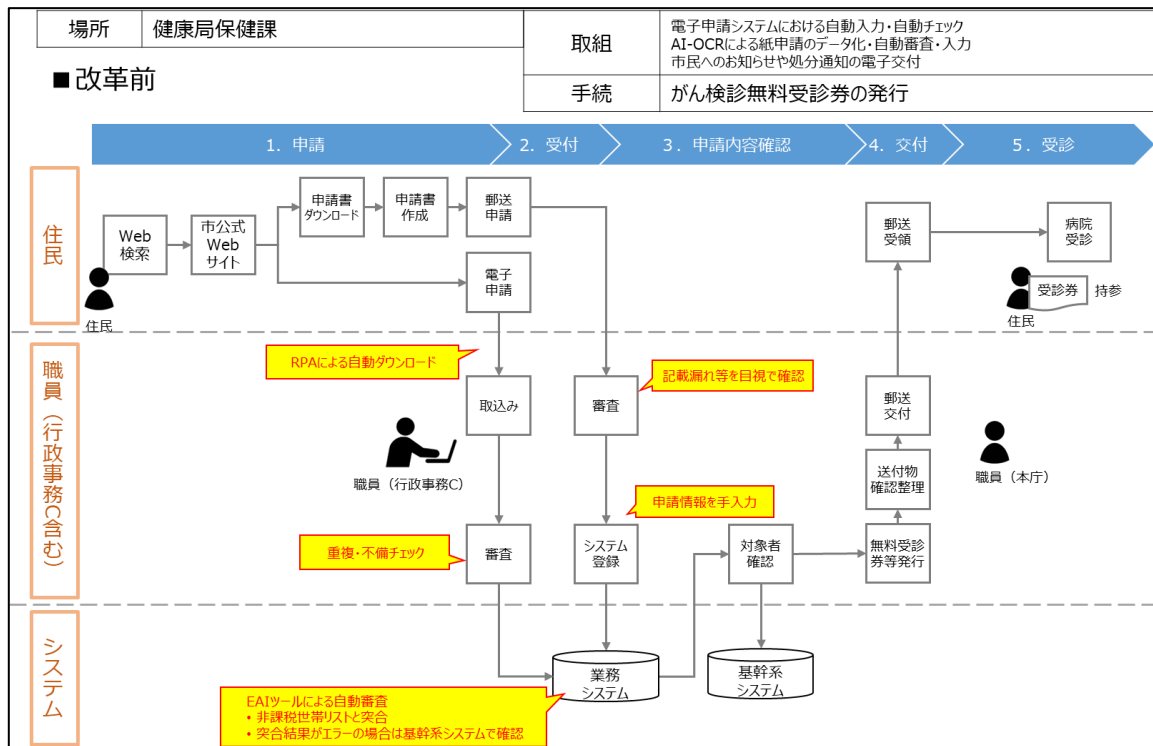


図 12：改革前業務フロー（がん検診無料受診券の発行）

6.3.2 改革後

改革後は、オンライン申請ではマイナンバーカードの読み取りにより基幹系システムの情報を入力フォームに自動反映することで住民の入力負担を軽減するとともに不備申請を抑制、郵送申請はAI-OCRでデジタルデータ化し後工程の効率化に繋げる。また、無料受診券は電子的に交付し、病院で画面を見せることで受診可能とすることで住民の利便性向上を図る。なお、がん検診無料受診券の発行を促す通知の電子化については次年度以降も検証を継続する予定である（図13）。

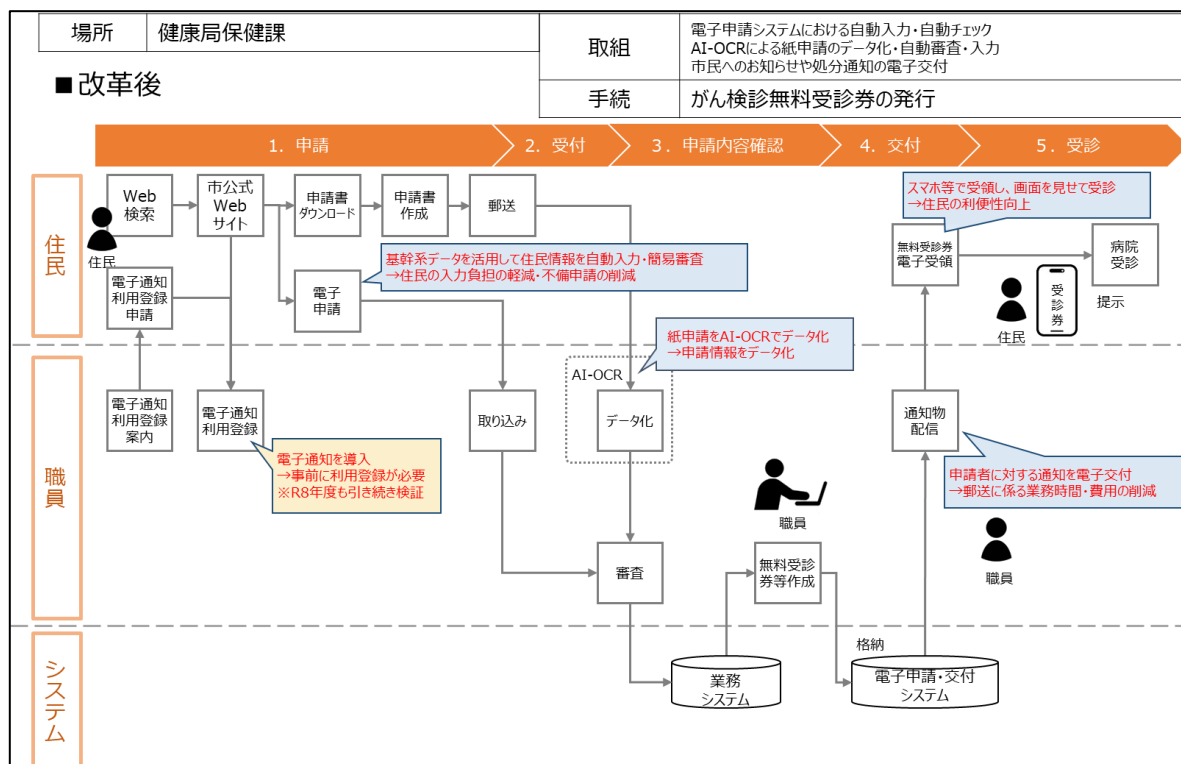
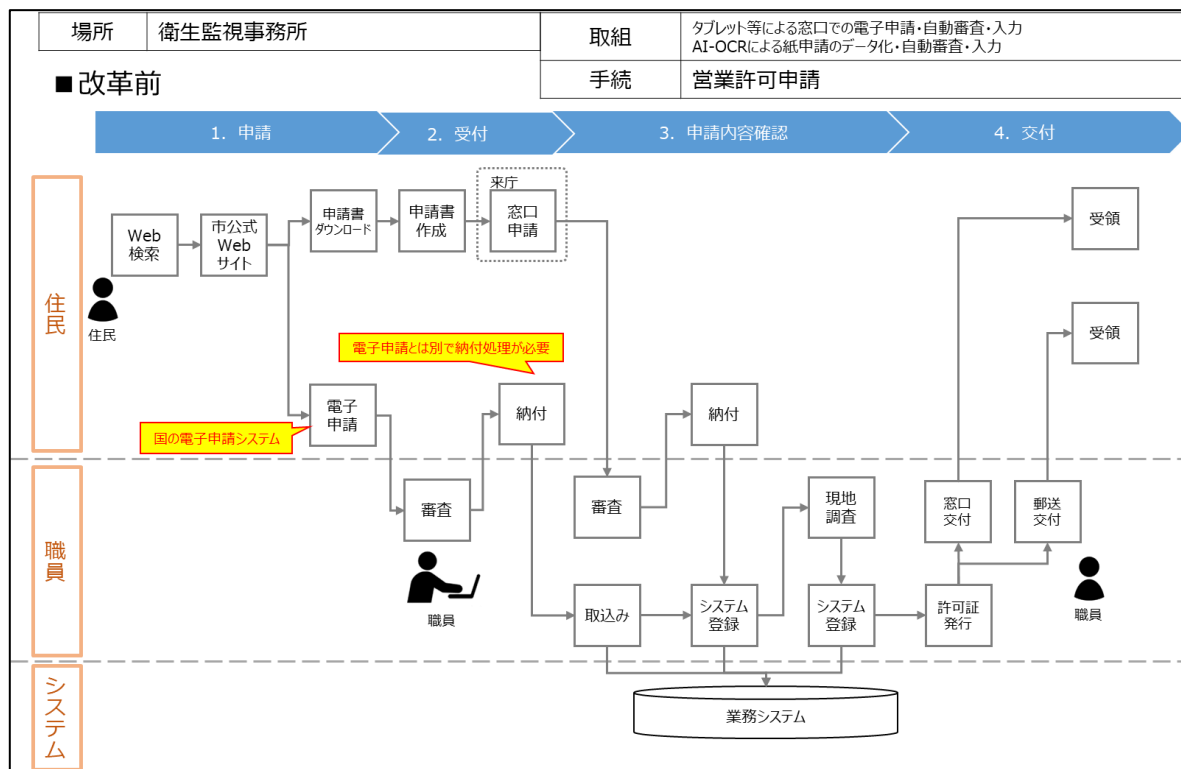


図13：改革後業務フロー（がん検診無料受診券の発行）

6.4 業務フロー（営業許可・営業届出（飲食店等）に関する業務の例）

6.4.1 改革前

本手続きは本市に拠点を構える飲食店等への営業を申請に基づき許可するものである。受付チャネルは窓口・オンラインの2種を準備しており、オンライン申請については国（厚生労働省）のシステムを利用している（図14）。



6.4.2 改革後

改革後は窓口システム利用（窓口での電子申請）、従前通りの紙申請（AI-OCRで申請情報をデジタル化）、オンライン申請の3チャネルを整備する。なお、通知の電子化、過去の申請データ等の活用による審査自動化、申請者に対する通知の電子交付については、次年度以降も検証を継続する予定である（図15）。

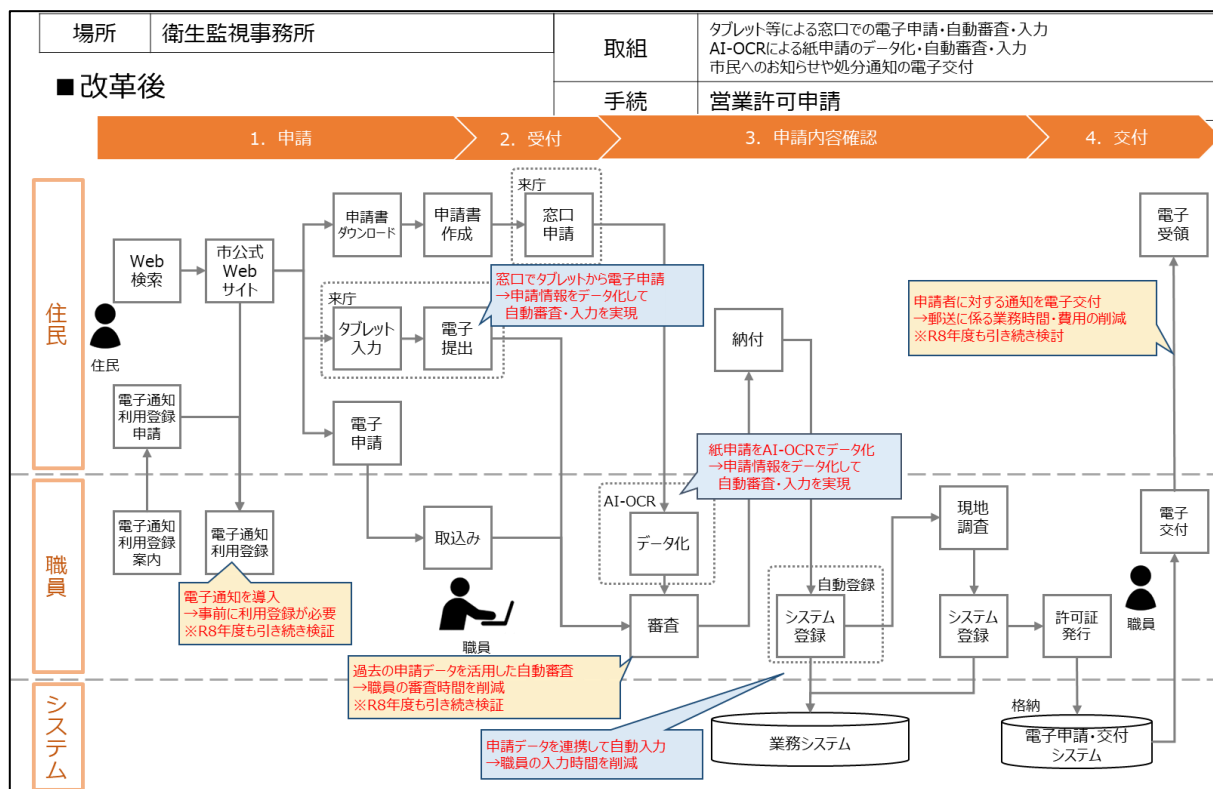


図 15：改革後業務フロー（営業許可・営業届出（飲食店等））

6.5 業務フロー（住民票の写し等の発行に関する業務の例）

6.5.1 改革前

住民票の写し等の発行は、窓口により受付されるものを改革の対象としている。マイナンバーカード等で本人確認を行い、申請書の記載内容と基幹系システムの情報を突合し、証明書を発行・交付している（図16）。

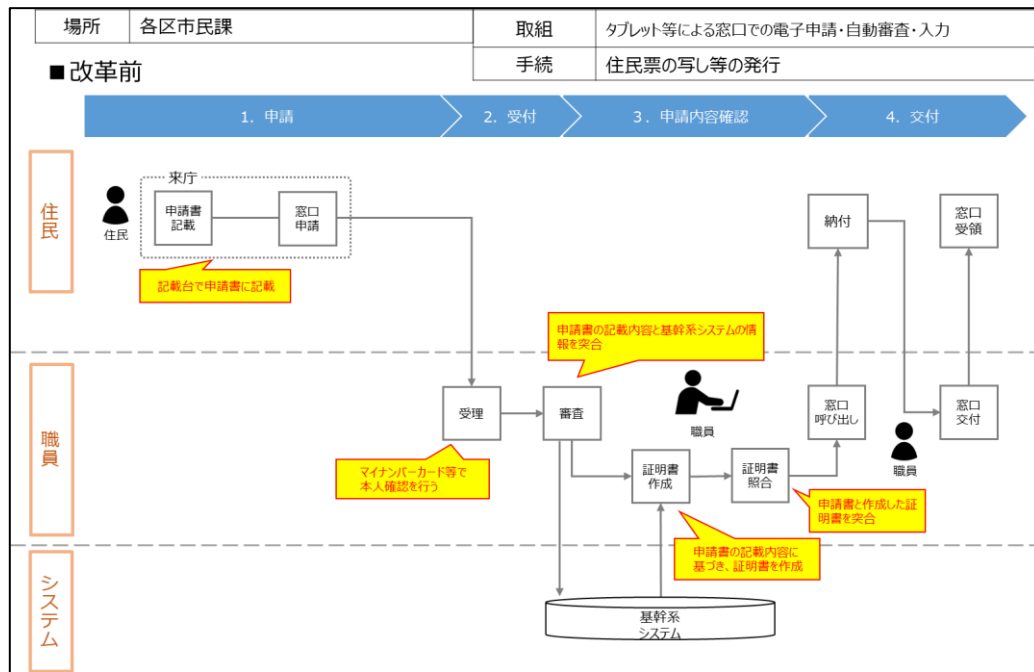


図 16：改革前業務フロー（住民票の写し等の発行）

6.5.2 改革後

改革後は証明交付システムを利用し、マイナンバーカードの券面情報を読み取り証明交付システムへ自動で反映することで住民の入力利便性向上を図るとともに、基幹系システムの情報と連携し証明書を自動発行する仕組みを実現する。なお、マイナンバーカードの携帯が条件となるため代理人や士業・法人等の利用は対象外となる（図 17）。

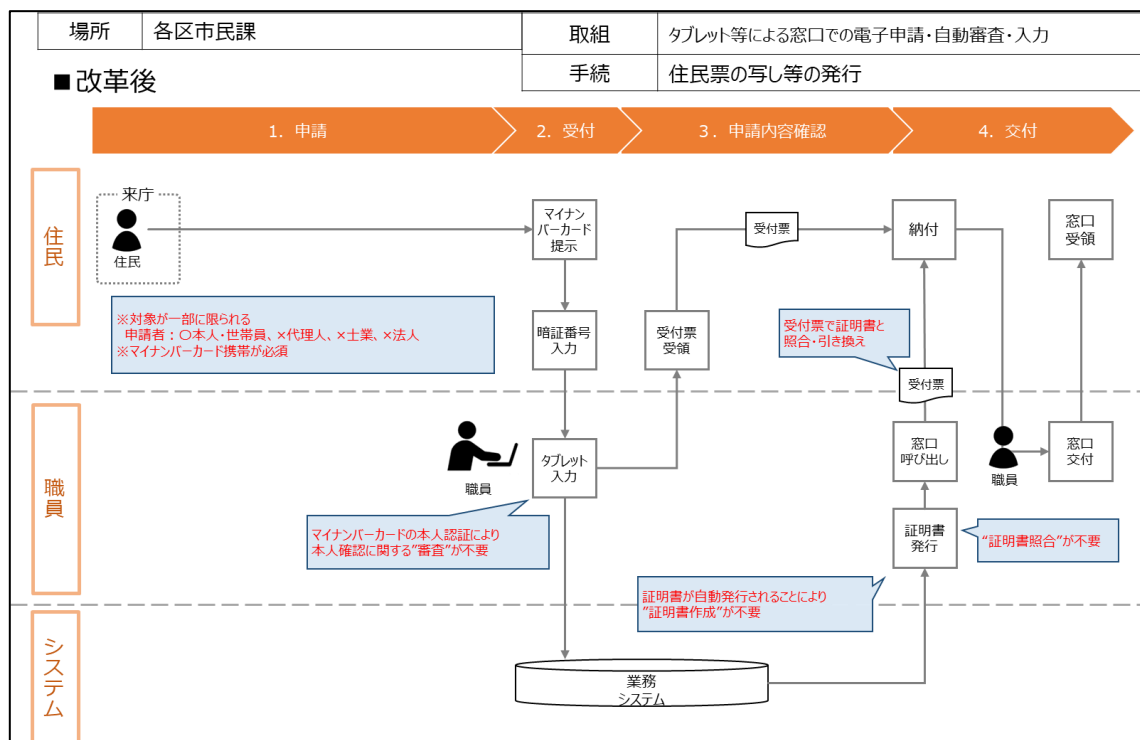


図 17：改革後業務フロー（住民票の写し等の発行）

7. 課題解決に向けた取組の選定

前述のとおり本市では A～E の 5 つの取組を選定した。本章では各取組の詳細について解説する。

7.1 取組 A：オンライン申請における自動入力・自動チェック

オンライン申請では不備申請の差し戻しや再確認、業務システム上の申請者情報の検索や突合・要件判定等に職員の作業負荷がかかっている。それらの課題を解決するため、マイナンバーカードを読み取り基幹系システムの情報と連携することであらかじめオンライン申請フォームに住民情報を自動入力する、資格情報等を用いて申請内容の自動チェックを行う機能について検証を行った。検証の結果、期待していた機能が実現可能であることが確認できたため、令和 8 年度からの実装を予定している。機能の具体的なイメージは図の通りである（図 18）。

課題	対応策
不備申請の差し戻しや再確認等に時間がかかる ➤ 入力内容の記載誤りや、誤記による差し戻し・再申請 業務システム上の申請者の検索、情報の突合や要件判定が目視のため時間がかかる ➤ 4 情報の確認、申請内容の漏れ・不備、重複申請、申請対象外、要件判定、旧様式の使用等	マイナンバーカードの利用者証明用電子証明書のシリアル番号と市が保有する住民情報を紐づけ活用することで以下の機能を実現し、不備申請の抑制と審査・要件判定作業の効率化を図る - オンライン申請システムの入力フォームへの自動入力 - 資格情報等を用いた申請内容の自動チェック

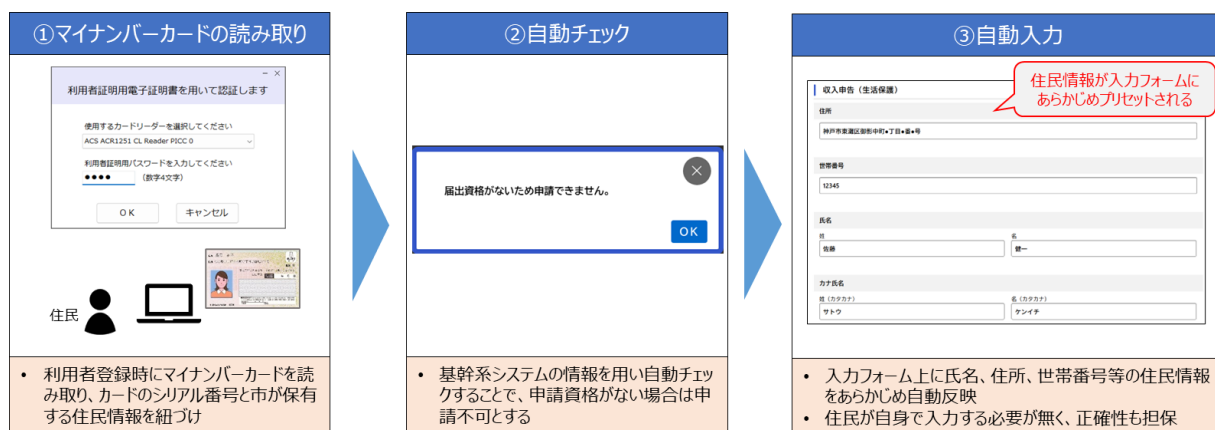


図 18：取組 A イメージ

対象手続きと検証したツールについては以下の通りである。

検証対象手続き	収入申告（生活保護）、がん検診無料受診券の発行
検証したツール および費用	● スマート申請システム（株式会社 TKC） ➤ ￥6,897,000-（税込/R7 年度検証費用） ※検証に伴う人件費および検証環境利用費 ● デジタル庁（ガバメントクラウド利用料） ➤ ￥4,298,400-（税込/R7 年度検証費用） ※ランニングコスト/過年度に構築済

7.2 取組B：タブレット等による窓口での電子申請・自動審査・入力

窓口申請では、不備申請の差し戻しや再確認、業務システム上の申請者情報の検索や突合・要件判定等に加え、申請書内容の業務システムへの入力に職員の作業負荷がかかっている。それらの課題を解決するため、タブレット端末等を利用した窓口システム・証明交付システムを準備し、市が保有している情報をあらかじめ窓口システムにプリセットする、入力内容の簡易的なチェックを行う、「窓口での電子申請」による申請情報のデジタル化（デジタルイン）を行う機能について検証を行った。検証の結果、期待していた機能が実現可能であることが確認できたため、令和8年度からの実装を予定している。機能の具体的なイメージは図の通りである（図19）。

課題	対応策
不備申請の差し戻しや再確認等に時間がかかる 入力内容の記載誤りや、誤記による差し戻し・再申請	窓口での電子申請システムにより市が保有する情報を用いて項目のプリセットや簡易チェックを可能にし、職員による申請書確認の手間を削減
業務システム上の申請者の検索、情報の突合や要件判定が目視のため時間がかかる 4情報の確認、申請内容の漏れ・不備、重複申請、申請対象外、要件判定、旧様式の使用等	証明交付システムにより、住民が端末で申請処理を行い発行手続きを完了させることを可能とし、窓口での申請件数や職員による申請書確認の手間を削減
申請内容を1件ずつ業務システムに手入力するのに時間がかかる システムから自動連携されたデータと申請書の比較が必要等	

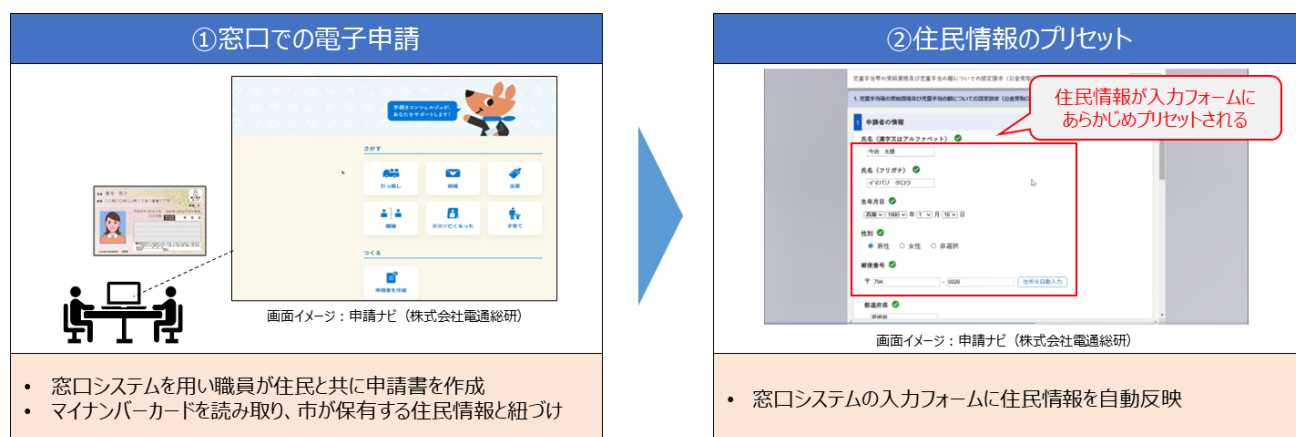


図19：取組Bイメージ

対象手続きと検証したツールについては以下の通りである。

検証対象手続き	収入申告（生活保護）、自衛消防訓練届出、営業許可・営業届出（飲食店等）、住民票の写し等の発行
検証したツール および費用	申請ナビ、minnect 申請管理（株式会社電通総研） ➤ ￥8,382,000-（税込/R7 年度検証費用） ※検証に伴う人件費および検証環境利用費 窓口タブレット申請システム（TOPPAN 株式会社） ➤ ￥1,903,000-（税込/R7 年度検証費用） ※検証に伴う人件費および検証環境利用費 証明交付システム（株式会社TKC） ➤ ￥1,552,739-（税込/R7 年度検証費用） ※検証に伴う人件費および検証環境利用費

7.3 取組 C：AI-OCR による紙申請のデータ化・自動審査・入力

郵送申請においても窓口と同様の課題がある。郵送申請および窓口での紙申請に関する課題を解決するため、AI-OCR で紙申請をデータ化することで入力内容の簡易的なチェックや申請情報のデジタル化（デジタルイン）を行う機能について検証を行った。検証の結果、期待していた機能が実現可能であることが確認できたため、令和 8 年度からの実装を予定している。機能の具体的なイメージは図の通りである（図 20）。

課題	対応策
不備申請の差し戻しや再確認等に時間がかかる ➢ 入力内容の記載誤りや、誤記による差し戻し・再申請 業務システム上の申請者の検索、情報の突合や要件判定が目視のため時間がかかる ➢ 4 情報の確認、申請内容の漏れ・不備、重複申請、申請対象外、要件判定、旧様式の使用等 申請内容を 1 件ずつ業務システムに手入力するのに時間がかかる ➢ システムから自動連携されたデータと申請書の比較が必要等	● 窓口や郵送で受け付けた申請書を AI-OCR によりデータ化することで市が保有する情報を用いて簡易チェックが可能となり、職員による申請書確認の手間を削減する



図 20：取組 C イメージ

対象手続きと検証したツールについては以下の通りである。

検証対象手続き	収入申告（生活保護）、自衛消防訓練届出、営業許可・営業届出（飲食店等）、住民票の写し等の発行
検証したツール および費用	minnect 申請管理（株式会社電通総研） ➢ ￥31,603,000-（税込/R7 年度検証費用） ※検証に伴う人件費および検証環境利用費

(取組 A～C に関する補足)

オンライン、窓口システム、紙申請（AI-OCR）の3チャネルで受け付けた申請情報は、申請管理システムで集約管理する。なお集約した申請情報に対する審査の自動化については、検証の結果改革効果が十分に得られなかったことから、実装を見送り次年度以降も検証を継続する予定である（図 21-22）。

申請管理システムへの反映

すべてのステータス 検索 詳細検索 Q 1-18 / 18件 表示件数 20 1 / 1

その他の機能ボタン

収入申告書 一括操作

受付番号	ステータス	申請受付日時	申請者	申請経路
251010123254360	内容確認待ち	2025/10/10 10:18:24	キタノマコ	電子申請
991021002497868	内容確認待ち	2025/10/21 20:41:00	木村雄子	電子申請
251015123715082	データ連携済み	2025/10/15 19:01:22	シオタカシ	電子申請
251015123696512	データ連携済み	2025/10/15 15:43:12	菅原結衣	電子申請
982510270000348	データ連携済み	2025/10/27 10:52:57	ソネキヨコ	スキャンデータ取込
982510270000349	データ連携済み	2025/10/27 16:23:34	小林正雄	スキャンデータ取込
251024124531383	データ連携済み	2025/10/24 10:02:43	アオキトモコ	電子申請
251024124532101	データ連携済み	2025/10/24 10:11:39	イノウエサチコ	電子申請
251016123810127	データ連携済み	2025/10/16 17:30:53	エダチユミコ	電子申請
982510220000309	データ連携済み	2025/10/22 16:35:29	オオハシコ	スキャンデータ取込

画面イメージ：minnect申請管理（株式会社電通総研）

- 読み取った申請情報を申請管理システムに反映
- 窓口電子申請・オンライン申請も含め一元的に管理

図 21：申請管理システムへの集約

自動審査

minnect 申請一覧 スキャンデータ取込

戻る 収入申告書 行政変更 コメント OK以外表示 全体一括OK 添付書類一覧 一時保存 審査NGあり

ステータス 内容確認待ち 手動審査 審査中止 再審査実行

初次審査日時 初次審査者 最終通過日時 取込日時 2025/09/16 19:34:43 最終更新者

収入申告書

受付番号：990916002416528 送信日：2025年09月16日 19:08:32

神戸市東灘区 阪神東灘病院 宛

氏名：アヤママダ ジロウ

住所：兵庫県神戸市長田区コーボ長田102

世帯番号：1000020001

氏名：生山田 次郎

カナ氏名：ナマヤマダ ジロウ

基幹システムの値：ナマヤマダ ジロウ

申請内容

申請者情報

住所 OK NG

世帯番号 NG OK

氏名 NG OK

カナ氏名 NG OK

画面イメージ：minnect申請管理（株式会社電通総研）

図 22：自動審査イメージ

7.4 取組D：文書管理システムにおける起案文書自動登録

申請の審査結果を踏まえ文書管理システムによる電子決裁を行う際、システムへの入力や必要書類の添付に職員の作業負荷がかかっている。デジタルインされた申請情報をシステムへ入力する工程をRPA・ETL ツールで自動化し、職員作業負荷軽減とペーパーレス化を行う機能について検証を行った。機能の具体的なイメージは図の通りである（図 23）。

課題	対応策
決裁システムへの手入力による起案や必要書類の添付など、決裁の準備作業に時間がかかる	決裁システムへの入力を RPA・ETL ツールで自動化するとともに、業務フローを完全ペーパーレス化

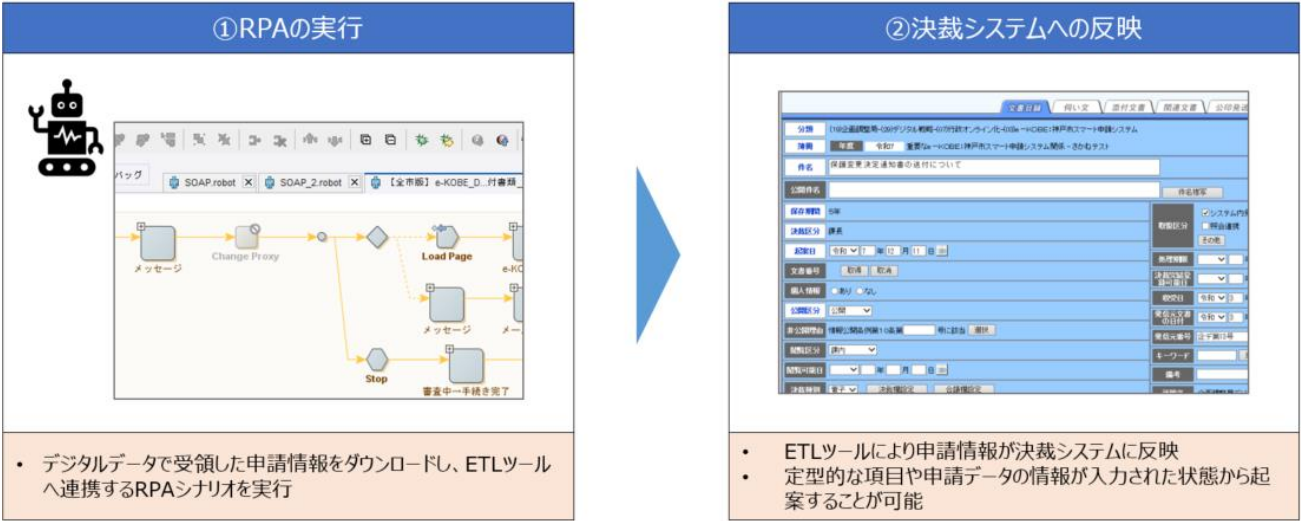


図 23：取組D イメージ

対象手続きと検証したツールについては以下の通りである。

検証対象手続き	自衛消防訓練届出
検証したツール および費用	ETL ツール開発（株式会社メディアフォース） ¥1,463,000-（税込/R7 年度検証費用） ※検証に伴う人件費 ※RPA、ETL ツールは本市にて既に保有している製品（BizRobo!及び Data Spider）を利用

7.5 取組 E：市民へのお知らせや処分通知の電子交付

お知らせ案内や処分通知といった交付物は紙媒体で交付しており、印刷や発送に職員の作業負荷や郵送コストがかかっている。また、オンラインで申請を行う利用者にはオンライン上で交付物を受け取るニーズがあるものと想定される。これらの課題を解決するため、交付物を電子的に送付するサービスの検証を行った。なお検証の結果、期待していた機能が実現可能であることが確認できたが、実装にあたりいくつかの課題が顕在化したことから実装を見送り、取組 A の電子申請システムと一体的な電子交付についても視野に入れ次年度以降も検討を継続する。機能の具体的なイメージは図の通りである（図 24）。

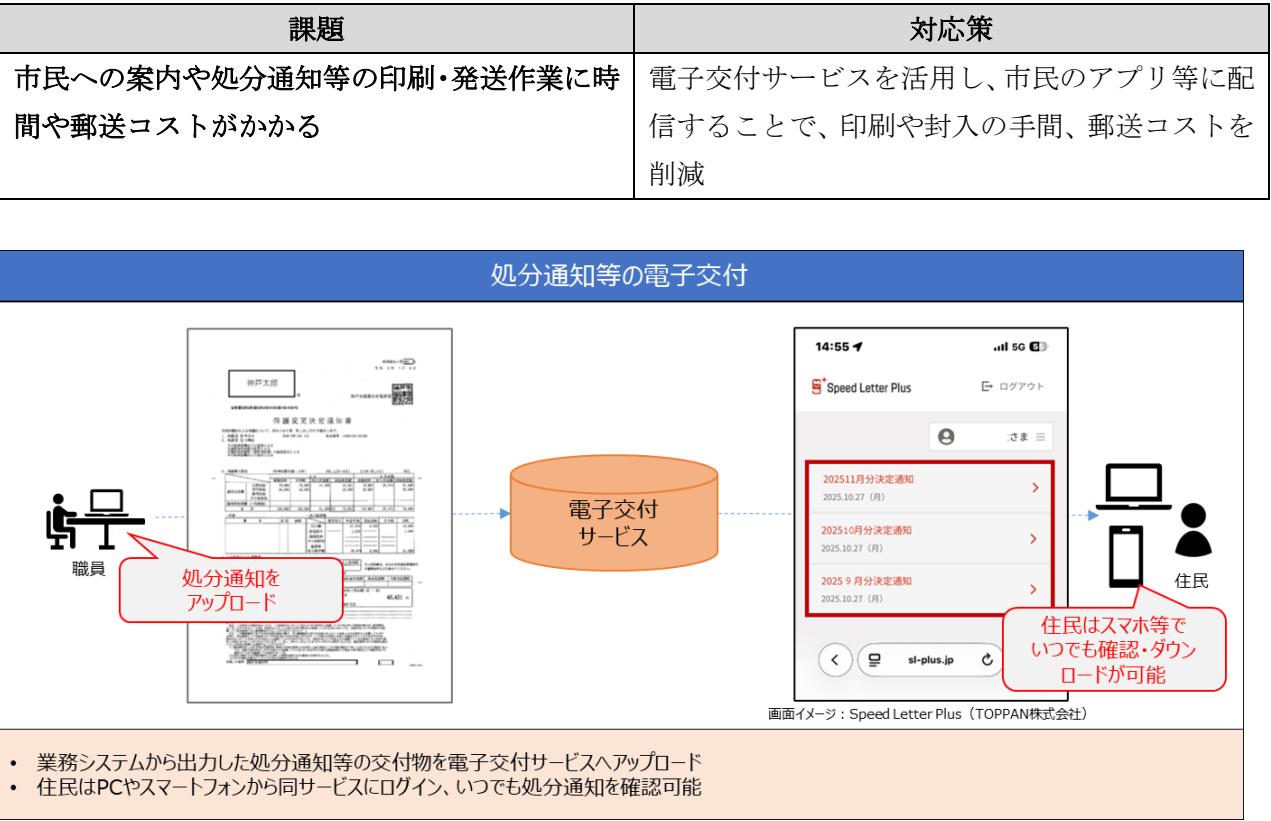


図 24：取組 E イメージ

対象手続きと検証したツールについては以下の通りである。

検証対象手続き	収入申告（生活保護）、がん検診無料受診券の発行、営業許可・営業届出（飲食店等）
検証したツールおよび費用	Speed Letter Plus（TOPPAN 株式会社） ➢ ￥3,800,115-（税込/R7 年度検証費用） ※検証に伴う人件費および検証環境利用費 SmartPOST（xID 株式会社） ➢ ￥4,848,800-（税込/R7 年度検証費用） ※検証に伴う人件費および検証環境利用費

8. データフロー

本事業において想定するデータフローは以下の通りである（図 25）。基幹系システムのデータを電子申請システム、審査アシストシステムに連携し、住民情報の自動入力や自動審査に活用する。審査後の申請情報は RPA で基幹系システムへ自動で入力する。なお、基幹系システムから電子申請システムおよび審査アシストシステムへのデータ連携等の方式は次年度以降も検証を継続する予定である。

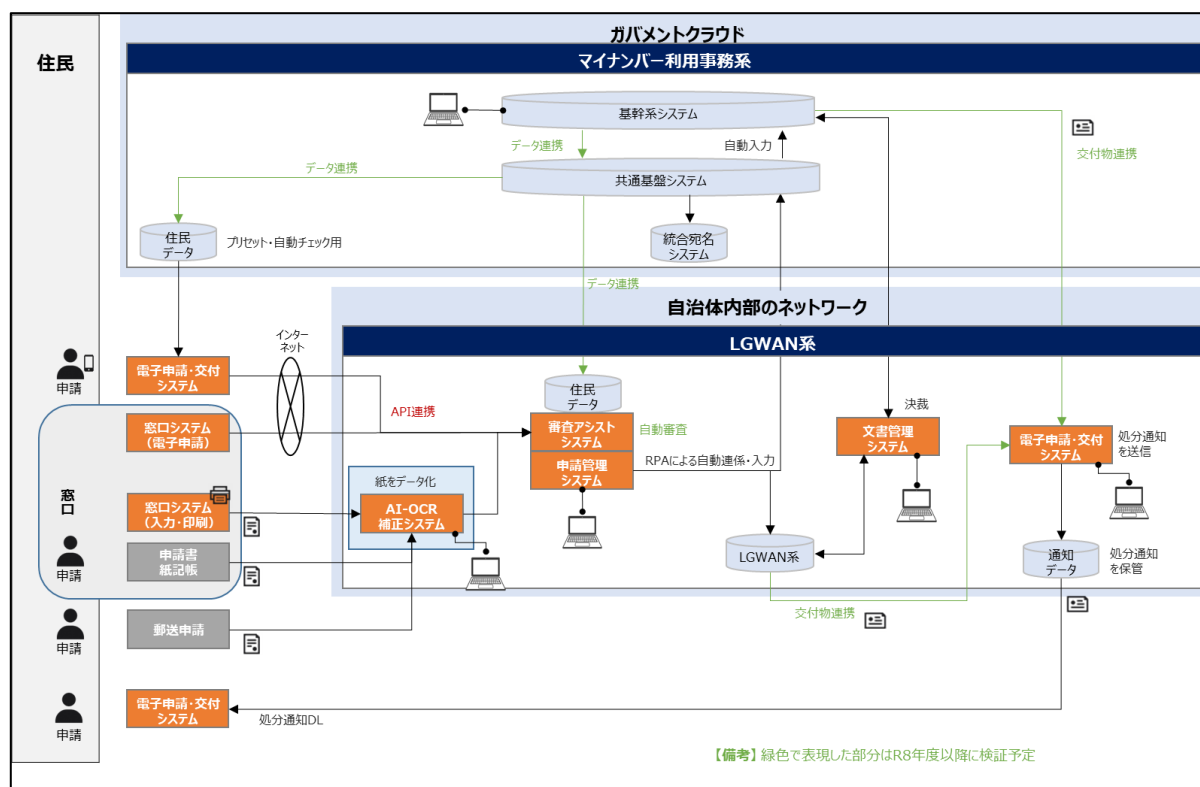


図 25：改革全体のデータフロー

9. 費用対効果向上に向けた工夫

本事業にあたり工夫した事項として、まずは推進体制が挙げられる。「2. 庁内の推進体制」で示した通り、本事業はデジタル戦略を担う部署に加え、組織・人事や各種制度、全庁的な業務改革を担う部署（行財政局）を体制に組み込み一体的に推進することで、改革に伴い組織・人事や制度自体の見直しが求められるケースにおいても迅速に対応できるようにした。また、早い段階で業務改革部署を巻き込むことで、検証で得られた成果の全庁展開を速やかに実行していけるよう情報を共有しておく狙いもある（図3）。

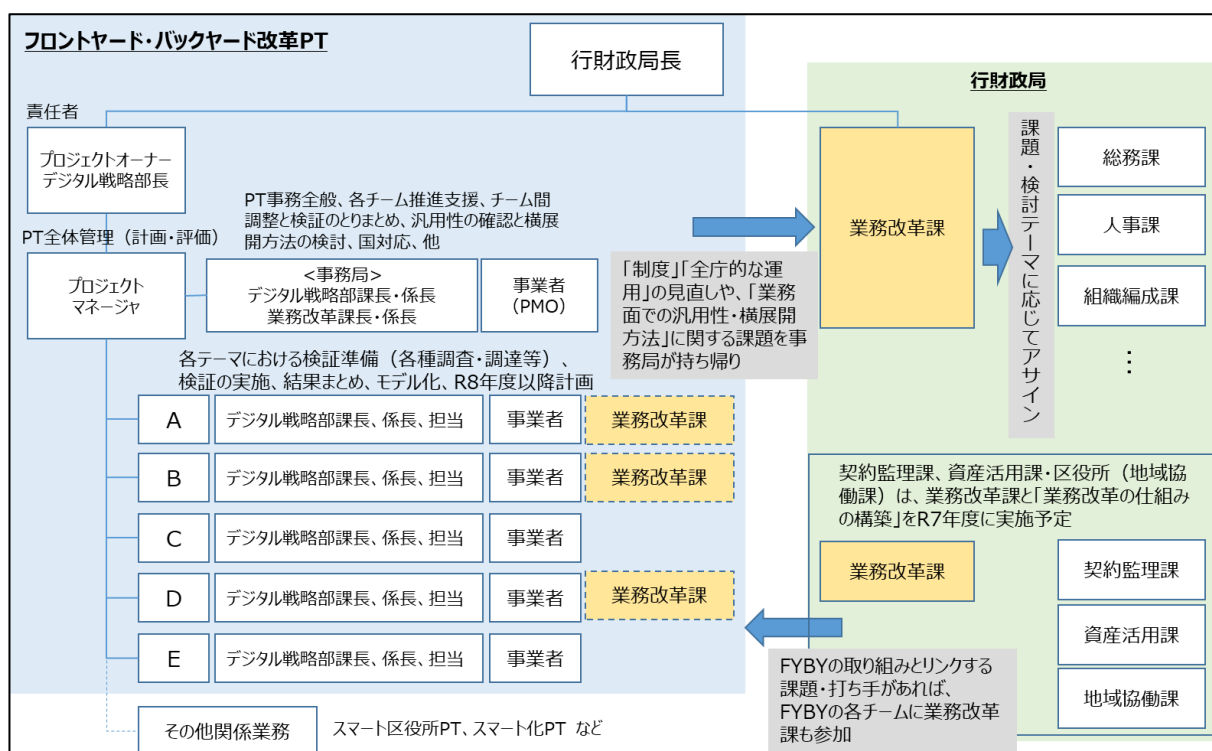


図3：庁内の推進体制（再掲）

続いて、本市では事業遂行にあたり仮説検証の考え方を徹底した。現在持っている情報から取組を全庁に広げやすい方法（効果を生み出せそうな方法）や高い効果を発揮すると考えられる領域（ボリュームゾーン）を考え、仮説を立案し、検証において仮説が正しいかを確認・修正・精緻化するステップで推進した（図 26）。

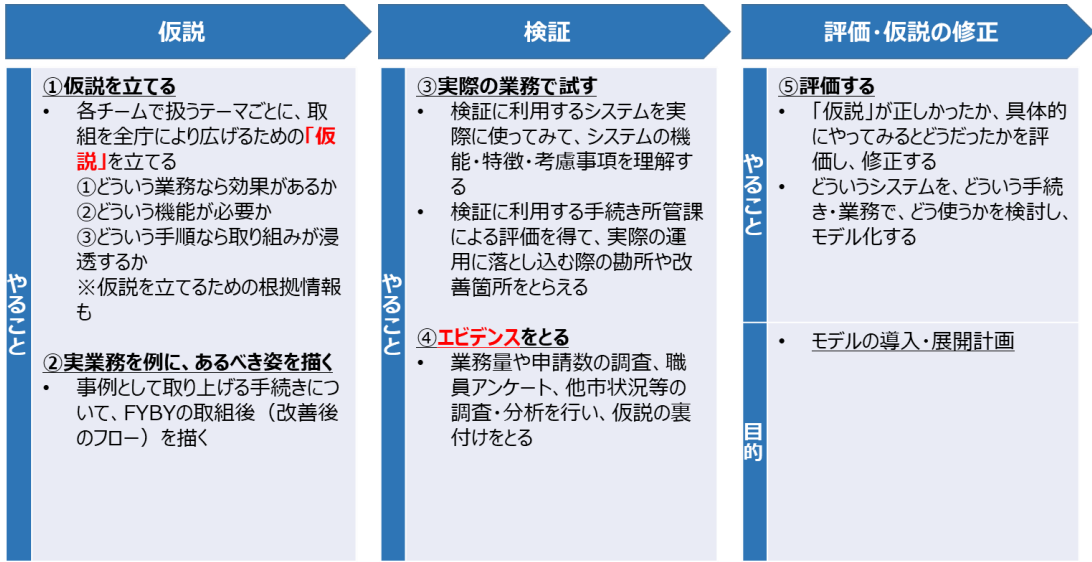


図 26：本市における仮説検証の考え方

一例として、取組 A は「オンライン申請における再申請や不備率の低減」が目的であるため、不備申請が多く発生している手続きは何か、どのような不備があるのかを掘り下げて分析した。分析・検討の結果、「電子申請率が高い」「e-KOBE（電子申請システム）で個人からの申請を受け付けている」「4 情報や資格情報を審査している」といった条件を抽出し、同条件に当てはまる手続きが改革のボリュームゾーンであると仮説を立て、検証により仮説の裏付けを取る形で推進した（図 27）。

例：取組み【A】電子申請システムにおける自動入力・自動チェック（基幹系データの活用）

手続き名	申請者属性	電子申請率	審査項目			確認している情報「その他」の内容	不備のある申請の割合	BY電子申請審査
			申請者の4情報	世帯員の4情報	その他確認している情報			
産後ケア事業（宿泊・通所）利用申請	子育て世代	100.00%	●	●			10%未満	1,175時間
ひとり親家庭高校生等通学定期券補助申請	子育て世代	96.51%			●	児童扶養手当の受給状況	10%以上20%未満	620時間
放課後児童クラブ入会申込（新規）	子育て世代	94.18%	●	●	●	学童保育料の納付状況	10%以上20%未満	960時間
教育・保育給付認定（2・3号）（現況届）	子育て世代	60.87%	●	●	●	申請者の保育事由、保育必要量、出産予定、世帯の変更がないか	10%以上20%未満	2,000時間
神戸市就学援助 新規申請	子育て世代	38.67%	●	●			10%未満	
放課後児童クラブ入会申込（継続）	子育て世代	35.85%	●	●	●	学童保育料の納付状況	10%以上20%未満	1,920時間
こども医療 資格取得	子育て世代	33.33%	●	●	●	所得調査対象者の課税状況	10%未満	319時間
児童扶養手当の現況届	子育て世代	18.56%	●	●	●	申請者の課税状況、児童扶養手当の受給状況	10%未満	366時間
こども医療 資格変更	子育て世代	8.06%	●	●	●	所得調査対象者の課税状況、受給者の保険情報	10%以上20%未満	24時間
福祉医療 再交付申請	全世代	6.90%	●		●	受給者証の発行状況	10%以上20%未満	24時間
自立支援医療（精神通院）変更申請	障害者	6.21%	●	●	●	保険情報、税情報、過去の受給状況、有効期限、支給要件、受診希望医療機関情報	30%以上	24時間
自立支援医療（精神通院）新規 再開 再認定申請	障害者	3.17%	●	●	●	診断書記載情報等	30%以上	200時間
児童手当等の受給資格及び児童手当の額についての認定請求	子育て世代	0.15%	●	●	●	過去の認定状況など	10%未満	3時間
児童手当等の額の改定の請求及び届出	子育て世代	0.02%	●	●	●	過去の認定状況など	10%未満	0時間

- 申請者の4 情報や資格情報等を申請フォームにプリセット、自動チェックすることによる再申請・不備率の低減が狙い
- e-KOBEで個人からの申請を受け付けており、かつ4 情報や資格情報を審査している手続きを検討候補として抽出

図 27：取組 A における仮説

10. 効果検証

改革の定量的な効果を検証するため、前後の業務時間の変化を検証した。前提として、改革前は手続き所管課による実業務の作業時間測定結果、改革後は検証作業を通して測定した作業時間を基に、前後比較を行っている（図 28）。

手続き毎に作業時間を比較すると、収入申告では、窓口での電子申請の場合は微増している一方で、窓口での手続きをオンライン申請化した場合はやや減少している。自衛消防訓練届出書では、窓口では大きく増加しており、オンライン申請では大きく減少している。がん検診無料受診券の発行では郵送申請・オンライン申請ともに減少している。営業許可申請では、窓口では大きく減少、オンライン申請はわずかに減少している。住民票の写し等の発行では減少している。

手続きによって改革効果が異なる結果となったが、分析すると以下の2点が要因と推察される。

- 自動審査による削減効果が得られていない
- 後処理工程の改革を対象とした手続きでは削減効果が得られている

工程ごとに見ると、ほとんどの手続きで平均手続き時間（審査時間）が増加した。これは自動審査による削減効果が得られなかったことが要因と考えられる。一方で業務システムへの自動入力、決裁自動化、電子交付等の改革を検証した手続きでは後処理時間が減少しており、効果の多寡は手続きの性質によるものと考えられる。

後処理工程での削減効果が見込めない性質の一部手続きでは作業時間が却って増加する結果となったことから、多くの手続きに効果が発揮できるよう自動審査の諸課題を解決する必要がある。

対象手続き		収入申告			自衛消防訓練 届出書					がん健診無料 受診券の発行				営業許可申請					住民票の写し等 の発行	
来庁から 手続き完了 までの時間 (1手続き当 たり)		改革前		改革後	改革前	改革後		改革前	改革後	改革前	改革後	改革前	改革後		改革前	改革後	改革前	改革後		
		窓口	窓口 電子	オン ライン	窓口	窓口 電子	窓口 紙	オン ライン	オン ライン	郵送	郵送	オン ライン	オン ライン	窓口	窓口 電子	窓口 紙	オン ライン	オン ライン	窓口	窓口 電子
平均申請書 記入時間 (分:秒)		06:51	07:29	03:54	04:39	05:44	04:39	－	－	－	－	－	－	16:05	16:05	16:05	－	－	01:14	01:13
平均待ち 時間 (分:秒)		01:48	01:48	0:00	02:12	02:12	02:12	－	－	－	－	－	－	01:21	01:21	01:21	－	－	00:48	00:48
平均手続 時間 (分:秒)		02:27	05:30	09:00	03:30	05:30	15:54	02:36	02:36	04:52	05:00	04:41	04:41	22:08	23:00	30:01	26:10	26:10	00:56	00:00
平均後処理 時間 (分:秒)		22:08	19:16	19:16	10:00	10:00	10:00	13:54	05:51	08:18	06:48	06:05	04:17	57:58	26:09	26:09	23:57	15:26	03:35	03:34
手続き合計 (分:秒)		33:14	34:03	33:58	20:21	23:26	32:45	16:30	08:27	13:10	11:48	10:46	08:58	1:37:32	1:06:35	1:13:36	50:07	41:36	06:33	05:35
前後 差	秒	－	00:49	▲01:04	－	03:05	12:24	－	▲08:03	－	▲01:22	－	▲01:48	－	▲30:57	▲23:56	－	▲08:31	－	▲00:58
	%		+2%	－3%		+15%	+60%		－48%		－14%		－16%		－31%	－24%		－4%		－14%

図 28：検証対象手続きにおける改革前後の作業時間比較

11. KPI の達成状況

本市では令和7年度は検証のみ実施したことから、KPI 指標の測定は実施していないため、現時点で見込まれる令和8年度の達成見込みを整理した（図29）。

検証の結果、「自動審査」および「電子交付」については課題が残ることとなったため、令和8年度の本格導入を見送ることとした。そのため「削減するバックヤードの業務時間」については目標である「令和9年度末時点：▲10万時間」に対し、令和8年度末時点で▲2,600時間と大きな乖離がある状況である。一方で「窓口システム利用者満足度」「電子申請システム新機能利用者満足度」については、住民接点部分の機能は概ね想定通り実現する見込みであることから、目標に向けて順調に推移するものと想定している。

KPI	改革前	目標	R8年度見込み	達成に向けた取り組み	
				本年度の取組	次年度以降の取組
削減するバックヤードの業務時間	145万時間 (R5年度)	▲10万時間 (R10.3)	▲2,600時間 (R9.3)	- フロントからバックヤード業務まで一気通貫での最適化・効率化を目指し、5手続きにおいて取組A～Eの検証を実施 - 検証結果を踏まえ、改革後の業務プロセスをモデル化 - 検証したシステム・ツールの効果が実証された一方で、課題の残る一部のシステム・ツールはR8年度の実装を見送ることとした（自動審査・電子交付）	- 効果が実証されたシステム・ツールは、R8年度に実業務へ展開し、改革実行フェーズに移行 - 業務プロセスモデルを軸に、全手続きへの拡大を目指し順次展開 - 課題の残る一部のシステム・ツールは、より高い業務時間削減効果が得られるよう継続して検討し、R9年度以降の実装（レベルアップ）を目指す
職員の満足度	-（未把握）	70% (R10.3)	60% (R9.3)	複数の窓口システムを検証し、住民利便性と職員業務効率化の両面を評価	- R8年度に一部窓口（区役所）の特定手続きに展開し、実業務における効果を実証 - R9年度以降に対象窓口・対象手続きを順次拡大
窓口システム利用者満足度	-（未把握）	70% (R10.3)	60% (R9.3)	電子申請システムの機能追加（自動入力・自動チェック）について検証	R8年度に一部手続きに展開し、実業務における効果を実証
電子申請システム新機能利用者満足度	-（未把握）	70% (R10.3)	60% (R9.3)		

図 29 : KPI の達成見込みと取り組み

12. 費用対効果の検証

本事業の費用対効果を算出した。算出方法として、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することとした。

（効果試算の条件）

令和7年度の検証結果を踏まえ、取組A～Eのうち取組A、取組B・C（※自動審査機能を除く）、取組Dについて、令和8年度から改革を実行した場合のシミュレーションを行った（取組B・Cにかかる自動審査機能および取組Eについては、引き続き検証を継続）。自動審査・電子交付は令和8年度の導入を見送ったため、シミュレーションには同機能の削減効果を含んでいない。また、令和8年度は6手続を対象手続として選定、令和9年度は23手続に拡大することを想定したシミュレーションとしている。職員人件費の削減効果は申請書記入～後処理までの全体で計算した。

（検証概要）

職員人件費については、まず本事業のターゲットとなるバックヤード業務時間145万時間に対し、本市の職員平均単価の指標値である5,120円を掛けて、改革前の人件費を約74億24百万円と算出。改革後の人件費は、改革により令和8年度に削減が見込まれるバックヤード業務時間（約2,600時間）を母数145万時間より差し引き、職員平均単価指標値を掛けて約74億11百万円と算出した。その結果、令和8年度の職員人件費削減額は約13百万円となった。

次に令和8年度の職員人件費削減額約13百万円から、同年度に発生するシステム・ツールの初期費用と運用費用（合計約85百万円）を差し引くと、令和8年度は約72百万円の費用増加となる。

一方で、令和9年度には改革対象手続が増加していることから職員人件費削減額は約61百万円程度となると見込んでおり、システム・ツールの運用経費（約44百万円）を差し引いても、約17百万円の費用削減効果が得られる見込みである（図30）。

（総括）

システム・ツールに関する初期費用が発生することから令和8年度時点では削減額を投資額が上回り、72百万円の損失となるが、令和9年度からは削減額が上回り費用対効果が期待できる。

但し、前述の通り現時点では想定していた職員作業削減効果に到達しない見込みであるため、自動審査・電子交付の検討を継続し、更なる削減効果の創出を目指す。

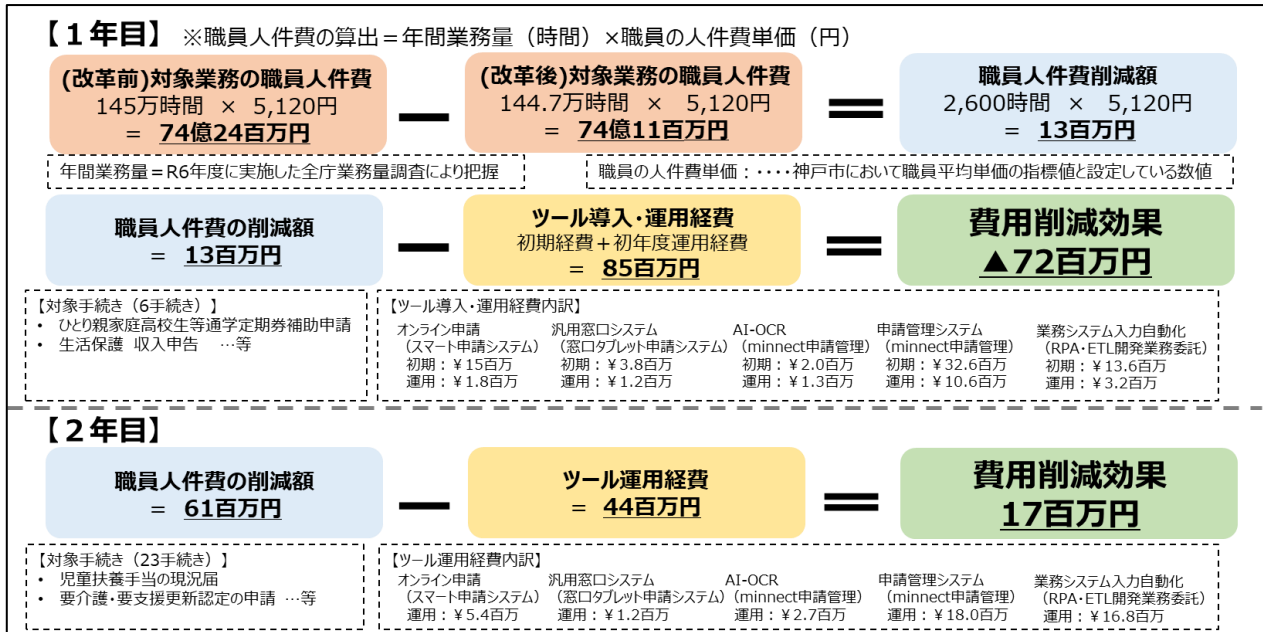


図 30：令和8～9年度の費用対効果推計

13. 改革の効果・さらなる業務改善の検討

今回の検証では取組 A～E それぞれで改革効果を裏付ける結果を得ることができた（図 31）。

オンライン申請では平均 30%程度の削減効果が得られ、窓口・郵送申請においても後処理工程に効果を発揮する手続きの場合は平均 30%程度の削減効果が得られている。決裁自動化については対象手続きが限定されるものの、最大 90%の削減効果が得られている。また、全庁的な業務改革の推進に寄与する定性的な効果として、検証結果に基づいた業務改革のモデルを作成している。

これらの効果が得られた改革については、令和 8 年度から順次適用し、実業務への展開と改革対象手続き拡大を着実に遂行していきたい。

改革による効果		※R7年度に実施した検証結果を記載	
#	カテゴリ	改革による効果	具体的成果
1	オンライン申請	- 基幹システムが保有する申請者情報を電子申請システムのフォームにプリセットすることによる、住民の入力負担軽減 - 住民が入力した値の自動チェックを行うことで不備申請を低減し、職員の作業時間を削減	住民申請書作成時間：平均 30%削減 職員作業時間：平均30%削減
2	バックヤード処理の自動化	タブレット端末による「窓口での電子申請」、およびAI-OCRによる申請書情報の読み取り・データ化により申請のデジタルインを実現することで、職員の後続工程の作業時間を削減	改革対象となる条件を満たす手続における職員後処理作業時間：平均30%削減
3	決裁自動化	文書管理システムへの起案文書自動登録により、職員の收受・起案処理作業時間を削減	最大90%削減
4	全庁展開	庁内の各種手続に適用可能な業務改革のモデルを作成することで、全庁的な業務改革の推進に寄与	(定性効果)

更なる業務改善の検討

- ・ R7年度に効果が実証された各取組を実業務へ展開（R8年度～）
- ・ 業務改革モデルの全庁展開計画を策定し、改革対象手続を年度毎に順次拡大、削減効果の拡大を図る
- ・ 標準化対応が完了した基幹系システムのデータを順次連携することで、自動審査の削減効果を更に高める
- ・ RPAによる入力自動化を推進できる職員の育成に向け、全庁的な育成計画を策定し更なる業務効率化を図る

図 31：改革の効果・具体的成果および更なる改善策

14. 今年度の取組における課題・要因・解決策、今後の見通し

令和7年度の検証でいくつかの課題が顕在化した「自動審査」と「電子交付」については、令和8年度の実装を見送ることとした。

「自動審査」については、検証では却って職員作業時間が増加する結果となった。検証したシステムの操作性に起因する課題（#1）については、開発元へUIの改善を要望し一部改善されたことと職員の操作習熟度の向上により、二次検証では作業時間増加はやや改善が見られたが、改革前より短縮されることは無かったため、引き続き開発元と改善に向けた協議を行っていく。添付書類が自動審査対象外となり効果が限定的となってしまう課題（#2）についても、開発元へ要望し改善を促している。

自動審査に基幹系システムの情報を利用することから、自治体情報システム標準化に関する課題も顕在化している。本市では令和7年度内に標準化移行が完了しないシステム（特定移行支援システム）を複数抱えており、標準化の対応前後でデータレイアウトが異なるといった影響を受けることとなるが（#3）、標準化の完了を待っていると改革が滞ってしまうことから、標準化前のデータを活用できるよう事業者と調整を進めていく。標準化が完了した場合においても、標準準拠システムから連携データを定期的に出力する必要があるが、各事業者の標準準拠システムの仕様により全件出力しかできず自動審査システム側で差分を認識できないといった課題があり（#4）、データ出力仕様の改善に向けた調整を進めていく。

また、自動審査の対象手続きを追加する際に、システム改修の技術的難易度から都度外部委託することとなりコストが嵩んでしまうため（#5）、職員による内製作業の実現に向け開発元と作業内容に関する協議を進め、作業分界点を検討していく。

#	カテゴリ	課題	要因	解決策
1	自動審査	検証したシステムの操作性の課題により、却って作業時間が増大する場合がある	システムの操作性（UI）	開発元へ要望を提出し改善を促す
2		検証したシステムは添付資料が自動審査の対象外であるため、効果が限定的	システムの機能・仕様	
3		システム標準化が未完了な現状では、自動審査システムに連携できる基幹系データが限定されるため、効果が限定的	標準化対応が未完了	標準化前システムのデータ活用検討
4		審査を行うには標準準拠システムから基本データリストを定期的に出力する必要があるが難しい	標準準拠システム仕様	標準準拠システムのデータ出力仕様の改善
5		自動審査の対象手続きを追加する場合に、職員による内製作業が難しいため都度コストが発生する	システム改修の技術的難易度	開発元と作業内容を協議

「電子交付」については、電子申請の普及が過渡期であり、現状の電子申請率を考慮すると紙交付と電子交付の混在により却って職員の業務負担が高くなる懸念（#6）、交付先（住民）と交付物を紐づける等の機能・仕様が未だ成熟しておらず誤交付のリスクが払拭できない（#7）、住民の利便性および職員の管理コストの観点から申請と交付を同サービス上で実現することが望ましい（#8）、申請に基づかない処分通知を電子交付する場合に必要となる「本人確認レベル」、および交付物に付した電子署名の有効期限より許可処分の有効期限が長いケースへの対応方針等の整理ができていない（#9, 10）といった点から、令和8年度の導入を見送ることとした。

電子申請率の向上施策を展開しつつ、開発元へ改善を要望し成熟を待つとともに、取組 A の電子申請システムと一体的な電子交付についても視野に入れ検討を進めていく。

#	カテゴリ	課題	要因	解決策
6	電子交付	電子申請率が 100%ではない現状では、紙交付と電子交付が混在し、却って業務負担が高くなる	電子申請率が低い	電子申請率向上施策の実施
7		検証したシステムでは、市民と交付物を紐付ける仕組みが不十分な為、誤交付リスクの可能性が高い	システムの機能・仕様	開発元へ要望を提出し改善を促す／電子申請システム（e-KOBE）の電子交付機能の活用
8		電子申請システムと電子交付システムの二重登録による市民負担と、職員の管理コストの増加		
9		申請に基づかない処分通知を電子交付する場合に必要となる「本人確認レベル」が整理できていない	ガイドラインの整備	関係省庁とも協議の上、ガイドラインを整備
10		交付物に付した電子署名の有効期限より許可処分の有効期限が長い場合の整理ができていない（電子署名が無効な電子処分通知が有効か）		