

# 自治体フロントヤード改革推進手順書

## 【第 1.1 版】

令和8年5月 29 日

総務省

# 目次

第1章 背景・取組意義	1
1.1. はじめに	1
1.1.1 自治体フロントヤード改革推進の経緯	1
1.1.2 本手順書の位置付け及び更新	2
1.2. 改革の意義・目的	3
1.2.1 自治体フロントヤード改革の意義	3
1.2.2 自治体フロントヤード改革の目的	4
1.3. 全国の取組状況	6
1.3.1 全国の取組状況	6
1.4. 手順書の目的・構成	9
1.4.1 手順書の目的	9
1.4.2 手順書の構成	9
1.4.3 手順書が対象とする取組	10
第2章 改革の進め方	11
2.1. 改革の全体像	12
2.1.1 自治体フロントヤード改革の全体像	12
2.2. 進め方のポイント	14
2.2.1 自治体フロントヤード改革の進め方のポイント	14
第3章 改革の準備	16
3.1. 全体方針への自治体フロントヤード改革の明記	17
3.1.1 全体方針への自治体フロントヤード改革の明記	17
3.2. DX 推進に向けた組織体制の整備	18
3.2.1 DX 推進に向けた組織体制の整備	18
3.3. プロジェクトチームの設置	18
3.3.1 プロジェクトチームの設置	18
3.4. 目指す姿の設定からロードマップ作成までの流れ	23
3.4.1 目指す姿の設定からロードマップ作成までの流れ	23
3.5. 目指す姿の設定	24
3.5.1 自治体フロントヤード改革により目指す姿の設定	24
3.6. 現状分析	27
3.6.1 現状分析	27
3.7. 取組・手続の選定	43
3.7.1 課題解決に向けた取組の選定	43
3.7.2 改革を行う手続の選定	46
3.8. 成果指標の設定	48
3.8.1 自治体フロントヤード改革における成果指標設定	48
3.9. ロードマップの作成	50

3.9.1 ロードマップの作成.....	50
----------------------	----

## 第4章 改革の実施 ..... 51

4.1. 既存業務の見直し.....	52
4.1.1 取組の実施.....	52
4.2. デジタルを活用した業務改善.....	56
4.2.1 導入方法の検討.....	56
4.2.2 仕様検討(費用対効果の検討を含む)・調達.....	65
4.2.3 取組の実施.....	72
4.2.4 運用、効果検証、改善.....	76
4.2.5 スケジュール.....	78
4.3. 窓口の改革と一体的に検討すべき取組.....	80
4.3.1 庁舎空間の見直し.....	80
4.3.2 電話対応の効率化.....	84
4.3.3 ツールの多言語対応等.....	86
4.3.4 バックヤード業務の効率化.....	87
4.3.5 窓口業務改善のためのデータ利活用.....	91

## 第5章 改革を進めるに当たっての留意事項 ..... 109

5.1. 改革を進めるに当たっての留意事項.....	110
5.1.1 改革を進めるに当たっての留意事項.....	110

## 第6章 国の取組・情報提供等..... 112

6.1. 国の取組.....	113
6.1.1 自治体フロントヤード改革に関する国の支援策等.....	113
6.2. 都道府県における取組事例.....	117
6.2.1 都道府県における取組事例.....	117

## 第7章 様式・付録 ..... 119

7.1. 様式・付録.....	120
7.1.1 様式・付録.....	120



# 第1章 背景・取組意義

1.1. はじめに

1.2. 改革の意義・目的

1.3. 全国の取組状況

1.4. 手順書の目的・構成



# 1.1.はじめに

## 1.1.1 自治体フロントヤード改革推進の経緯

令和2年12月25日に閣議決定された「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」及び「デジタル・ガバメント実行計画」を踏まえ、総務省においても自治体が重点的に取り組むべき事項・内容を具体化するとともに、国による支援策等を取りまとめた「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」が策定されました。その重点取組事項のうち、自治体窓口に関連するものとしては、「行政手続のオンライン化」が掲げられていましたが、自治体DXの議論が進む中、住民と自治体との接点である「フロントヤード」から、デジタル技術を活用して住民サービスの利便性の向上、効果的・効率的な行政事務の推進を図ることとされ、令和5年4月26日の経済財政諮問会議においてその旨が示されました。

また、令和5年6月9日に閣議決定された「デジタル社会の実現に向けた重点計画」において、「地方公共団体と住民との接点である「フロント」について、従来型の対面・紙申請から、非対面のオンライン申請へのシフトを進めるとともに、対面でも「書かないワンストップ窓口」を導入する等、総合的な取組を推進する。」と明記されるとともに、同月16日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2023」においても「フロント」の改革を推進することが記載されました。令和5年8月3日開催の「第14回デジタル田園都市国家構想実現会議」において、「自治体フロントヤード改革の目指すもの」について発表が行われ、内閣総理大臣から政府に対して自治体フロントヤード改革を強力に進めるよう指示がありました。

続いてデジタル行財政改革会議や経済財政諮問会議等の各種政府会議で取り上げられ、令和6年6月21日に閣議決定された「デジタル社会の実現に向けた重点計画」においては、重点政策の一つとして「総合的なフロントヤード改革の促進」が取り上げられ、「地方自治体と住民との接点（「フロントヤード」）の改革として、2024年度中にマイナンバーカードを活用したオンライン申請や「書かないワンストップ窓口」を始めとした「フロントヤード」の多様化・充実化等を図る人口規模別の総合的な改革モデル等を構築し、そこで得られたノウハウや、住民の利便性向上、業務効率化に関する効果を示しつつ、自治体の規模や状況を踏まえながら先進事例の横展開を促進する。」ことが示されました。さらに、同日閣議決定の「経済財政運営と改革の基本方針2024」においても、「自治体DXによる行財政の効率化等」の一つとしてフロントヤード改革に取り組むことが記載されたところです。

その後も、令和7年6月13日に閣議決定された「デジタル社会の実現に向けた重点計画」においては、引き続き重点政策の一つとして「総合的なフロントヤード改革の促進」が取り上げられており、「2024年度中に構築した人口規模別の総合的な改革モデル等で得られた知見や効果等を踏まえながら、改革の進め方やポイントをまとめた手順書を作成し、フロントヤード改革の取組の横展開を図り、住民の利便性向上とデータ連携の強化等によるバックヤードも含めた業務効率化を進める。さらに、2025年度中にデータ連携の強化等に取り組むモデルの構築等を行うとともに、システムやツールの共同調達・共同利用の取組を後押しする。」ことが示されました。また、同日閣議決定の「経済財政運営と改革の基本方針2025」においては、「持続可能な地方行財政基盤の強化」の一つとしてフロントヤード改革とバックヤード改革に一体的に取り組むことが記載されました。そのほか、首相官邸Webページ「「強い経済」を実現する総合経済対策」に「自治体フロントヤードポータルサイト」が掲載されたところです。

これまでも地方自治体では、様々な窓口業務（後続するバックヤード業務を含む。以下同じ。）に関する改革の取組を行ってきたはいるものの、その多くは個別ツールの導入に留まり、業務フローの見直し、全体最適化、住民との接点の多様化やデータ対応の徹底が不十分であるケースが見受けられるほか、人口規模が小さい自治体等を中心に取組の進捗に差が生じており、改革の必要性は感じて、どう改革を進めればよいか分からないなどの声も聞かれるところです。

これらの背景から、総務省では、マイナンバーカードを活用した住民との接点の多様化・充実化、窓口業務の改善等を通じて、住民利便性向上と業務効率化を図る自治体フロントヤード改革を推進するため、自治体の規模や状況を踏まえながら先進事例の横展開を促進する取組を実施しています。

具体的には、令和5年度補正予算及び令和6年度補正予算において計上された「自治体フロントヤード改革支援事業」により、人口規模別等の先進的なモデルを創出し、改革の実現までのプロセスを本手順書にとりまとめ、これを示すことを通じて全国の自治体への横展開を図ります。

さらに、令和7年度補正予算においては、オンライン申請（書かない窓口における申請も含む。）ができる手続数の充実、申請から通知までをオンラインで完結する仕組みの導入や、UIの工夫・広報の強化等により、バックヤードまで含めたオンライン手続の徹底による改革効果の向上や、共同での事務委託に適した手続や業務の選定、自治体間での業務フローや申請様式の統一化の検討、共同での事務委託に適した業務フローの作成・実施等により、中小規模団体においてもアウトソーシングによる業務効率化を実現する先進的な改革モデルの構築に取り組むこととしており、モデル事業を実施し、手順書の改訂等を行い、引き続き横展開を図っていくこととしています。

### 1.1.2 本手順書の位置付け及び更新

本手順書は、自治体が「自治体 DX 推進計画」を踏まえて、着実に DX に取り組めるよう作成された「自治体 DX 推進手順書」を構成するものです。

なお、自治体フロントヤード改革の取組の一つである、「行政手続のオンライン化」については、「自治体の行政手続のオンライン化に係る手順書」（2021年（令和3年）7月7日策定、2024年（令和6年）4月24日改訂）にて、各自治体が行政手続のオンライン化の取組方針や作業手順書等を示していましたが、令和5年11月7日の「自治体 DX 推進計画」の改訂において、重点取組事項に位置付けられていた「行政手続のオンライン化」が「自治体フロントヤード改革の推進」に包含されたことを踏まえ、「自治体の行政手続のオンライン化に係る手順書」を本手順書に統合することとしました。

自治体フロントヤード改革の推進は、「自治体 DX 推進計画」の対象期間に関わらず、各自治体の窓口業務における課題に応じて継続的に実施していくべきものという考え方から、今後、本手順書に修正を加える必要が生じた際には、随時、更新を行うことを予定しています。

## 1.2. 改革の意義・目的

### 1.2.1 自治体フロントヤード改革の意義

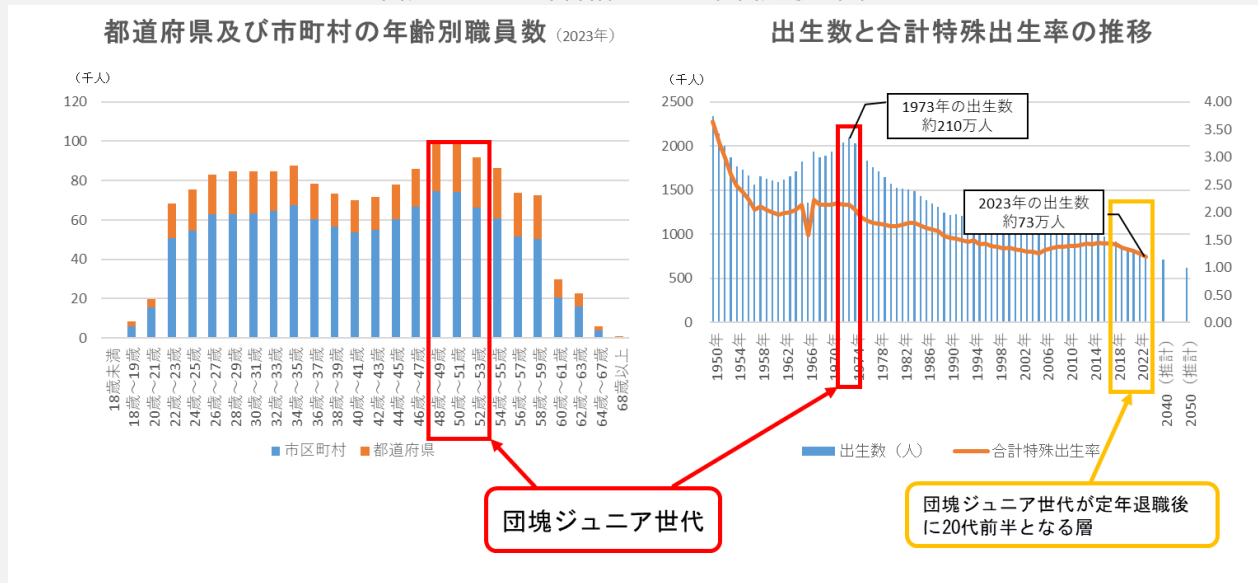
今後、多くの地方自治体において、少子高齢化・人口減少が進み、行政資源が益々制約されていく一方、住民の生活スタイルやニーズが多様化・複雑化している中においては、自治体フロントヤード改革をはじめ、デジタル技術を活用しながらバックヤードを含めた業務改革を行う必要があります。これにより住民の利便性向上と職員の業務効率化を図るとともに、業務効率化を通じて生まれた人的リソースは単に職員の削減に充てるのではなく、政策の企画立案等の創意工夫を要する業務の充実を図るほか、窓口業務でも、より手を差し伸べるべき方への相談業務等きめ細やかな業務にシフトさせていき、質の高い行政サービスの提供体制を確保していくことが重要です。

### ○地方自治体における経営資源の制約

地方公務員数は団塊ジュニア世代が相対的に多く、下記図表1-1のグラフにおいて山となっています。2040年頃には団塊ジュニア世代が退職する一方、入庁が見込まれる20代前半となる者の数は団塊ジュニア世代の3分の1程度となる見通しです。

今後は、地方自治体が行政サービスを提供するための経営資源が大きく制約されることを前提として、多様な行政ニーズに対応できるよう、職員が自ら担うべき業務の範囲を見直すとともに、業務の徹底した自動化・省力化を図るなど、新たな行政サービスの提供体制を検討する必要があります。

図表1-1 地方自治体における経営資源の制約



出典:持続可能な地方行財政のあり方に関する研究会 報告書(参考資料3)

※データは、総務省「令和5年地方公務員給与実態調査」並びに2023年までは厚生労働省「人口動態統計」、2040年及び2050年の出生数は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」における出生中位・死亡中位仮定による推計値

## 1.2.2 自治体フロントヤード改革の目的

自治体フロントヤード改革のコンセプトは以下の3つです。

### (1) 住民との接点の多様化・充実化

多様な住民ニーズに対応するためマイナンバーカードやデジタルツール等を有効に活用し、まずは原則手続のオンライン化を図り、窓口での手続を本人確認等最小限にすることを旨とする。その一方で、オンライン申請が難しい住民のサポートや丁寧な窓口対応を希望する住民に対しては寄り添える体制を構築していくほか、対面・非対面の対応を適切に組み合わせ、庁舎だけでなく自宅をはじめ郵便局や公民館といった住民に身近な場所でも手続等を可能とするなど、住民の希望に沿った窓口の実現に向けて、住民との接点の多様化・充実化を図る。

### (2) データ対応の徹底で窓口業務等を改善

現行の窓口の業務フローを見直し、対面で手続等を行う場合であっても、紙ではなく、データによる対応を前提としつつ、フロントヤードとバックヤードのデータ連携を強化するなど、バックヤード処理までの一連の業務をデータ連携する。

データ対応によって数値により把握可能となった処理件数や処理時間等を分析、見える化することにより、窓口業務の改善・効率化につなげることが可能となる。

### (3) 庁舎空間は、単なる手続の場所から多様な主体との協働の場へ

これらを通じて庁舎空間を単なる手続の場から様々な主体が集う地域課題の解決の場として活用していくことも期待される。

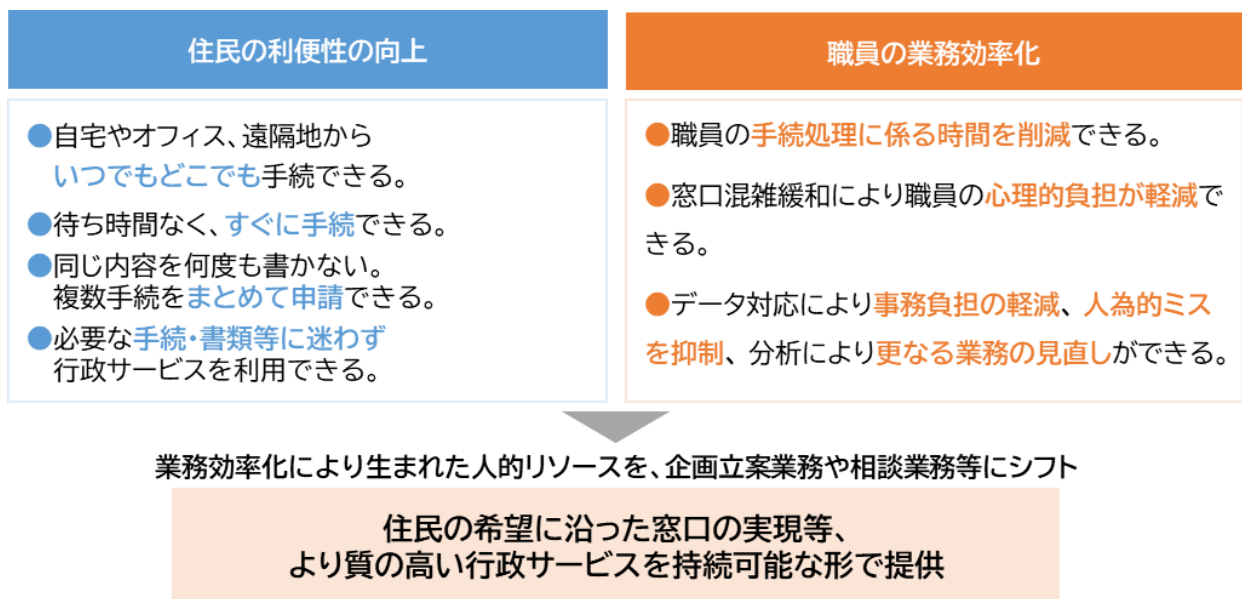
図表1-2 自治体フロントヤード改革の目指す姿(コンセプト)



これらのコンセプトに基づき改革を実施し、デジタルツール導入による個別事務の最適化に留まるのではなく、業務全体の最適化を図ることにより、「住民利便性の向上」と「職員の業務効率化」という効果を目指します。例えば、住民利便性の向上については「いつでもどこでも手続できる」、「すぐに手続できる」、「同じ内容を何度も書かない」、「手続・書類等に迷わない」といった効果が考えられ、職員の業務効率化については「手続処理に係る時間を削減できる」、「心理的負担を減らすことができる」、「人為的ミスを抑制できる」といった効果が考えられます。

さらに、業務効率化により生まれた人的リソースを企画立案業務や相談業務等にシフトさせることで、地域が直面する課題への対応策を職員自身が十分に議論・検討できるようになるとともに、様々な生活支援を必要とする住民への時間をかけた相談対応や、高齢者等デジタル機器に不慣れな住民への丁寧な手続支援を行うことができるようになり、より質の高い行政サービスを持続可能な形で提供することにつながります。

図表1-3 自治体フロントヤード改革の目的



# 1.3. 全国の取組状況

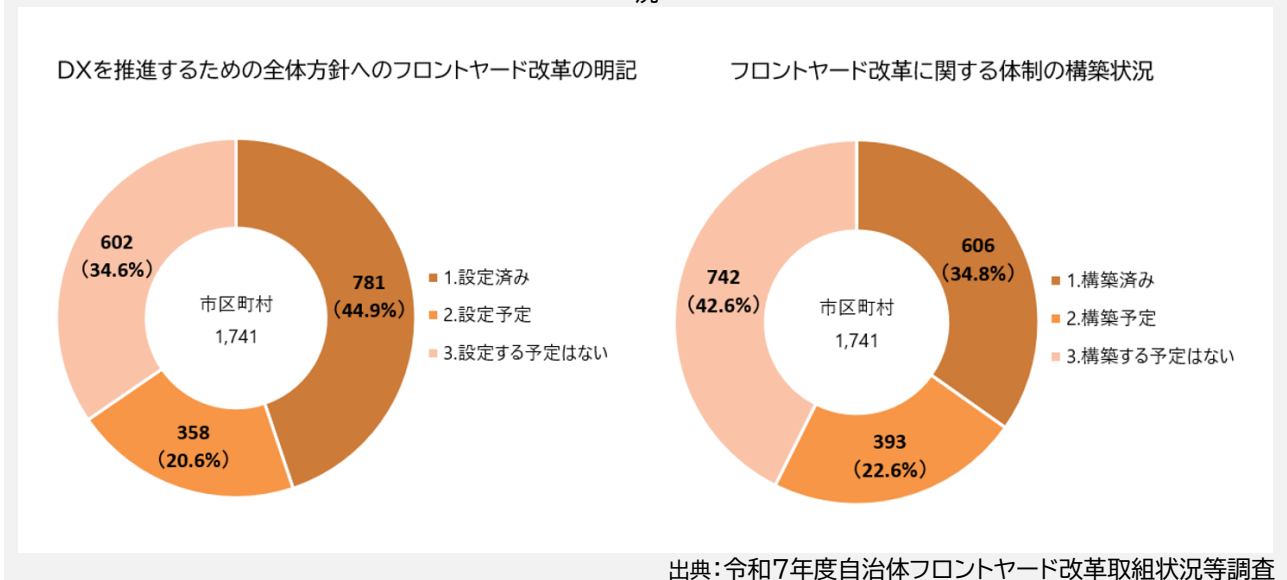
## 1.3.1 全国の取組状況

全国の自治体のフロントヤード改革の取組状況について、「自治体フロントヤード改革に係る取組状況等調査」に基づき、以下のとおり示します。

### (1) DX を推進するための全体方針へのフロントヤード改革の明記及びフロントヤード改革に関する体制の構築状況

自治体フロントヤード改革に係る取組状況等調査（以下「本調査」という。）によると、令和7年4月1日時点で全1,741自治体中、DXを推進するための全体方針へのフロントヤード改革の明記は781団体(44.9%)、フロントヤード改革に関する体制の構築状況は606団体(34.8%)となっており、まだ多くの団体において全体方針へのフロントヤード改革の明記及びフロントヤード改革に係る体制の構築が実施されていない状況です。

図表1-4 DXを推進するための全体方針へのフロントヤード改革の明記及びフロントヤード改革に関する体制の構築状況



### (2) フロントヤード改革の取組状況

フロントヤード改革の取組状況（住民との接点の多様化と充実化に係る部分）について、市区町村の区分ごとに見ると、全国平均と比べて指定都市を始めとした大規模な自治体では取組が進んでおりますが、町村を始めとした小規模な自治体では相対的に取組が進んでおらず、団体の規模によって進捗に大きな差があることが分かります。

取組別で見ると、マイナポータルを活用したオンライン申請を導入しているのは1,488団体(85.5%)、汎用的電子申請システムを導入しているのは1,336団体(76.7%)と、オンライン申請に係る取組が多く自治体で取り組まれている状況です。また、書かない窓口について、指定都市や特別区、市では全国平均を上回る50%以上の団体が導入していますが、町村においては導入割合が25.3%と、必要性の有無はあるかとは思われますが、全国平均を下回っています。

図表1-5 自治体フロントヤード改革の取組状況

	自宅				近場	庁舎	
	汎用的電子申請システム	マイナポータルを活用した電子申請サービス※	手続支援システム	予約システム	リモート窓口	ワンストップ窓口	書かない窓口
全市区町村 (1,741団体)	1336団体 (76.7%)	1488団体 (85.5%)	340団体 (19.5%)	444団体 (25.5%)	165団体 (9.5%)	531団体 (30.5%)	691団体 (39.7%)
指定都市	20団体 (100%)	18団体 (90%)	18団体 (90%)	16団体 (80%)	4団体 (20%)	11団体 (55%)	16団体 (80%)
特別区	23団体 (100%)	23団体 (100%)	15団体 (65.2%)	15団体 (65.2%)	6団体 (26.1%)	13団体 (56.5%)	16団体 (69.6%)
中核市	61団体 (98.4%)	57団体 (91.9%)	45団体 (72.6%)	47団体 (75.8%)	18団体 (29%)	36団体 (58.1%)	38団体 (61.3%)
指定都市・ 中核市以外 の市	674団体 (94.9%)	674団体 (94.9%)	198団体 (27.9%)	281団体 (39.6%)	114団体 (16.1%)	288団体 (40.6%)	387団体 (54.5%)
町村	558団体 (60.3%)	716団体 (77.3%)	64団体 (6.9%)	85団体 (9.2%)	23団体 (2.5%)	183団体 (19.8%)	234団体 (25.3%)

※引越し手続サービスを除く

出典：令和7年度自治体フロントヤード改革取組状況等調査

### (3) 自治体フロントヤード改革の取組状況に関するダッシュボード

自治体におけるフロントヤード改革の企画立案や取組の推進に資するため、各自治体のフロントヤード改革の取組状況を見える化したダッシュボードを自治体フロントヤード改革ポータルサイトにて公開しております。地域や人口規模、取組項目で絞り込むことができ、類似自治体の動向を効率的に把握して比較することが可能です。

図表1-6 自治体フロントヤード改革の取組状況に関するダッシュボード

自治体フロントヤード改革の取組状況 (市区町村)

都道府県で絞り込む  市区町村で絞り込む  市区町村分類で絞り込む  総務省

< 都道府県一覧に戻る

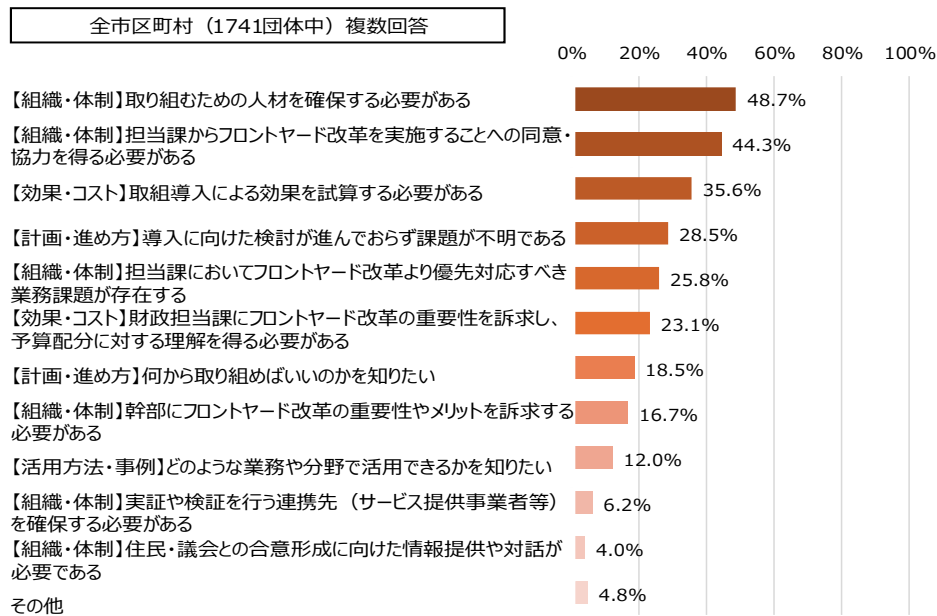
分類	場所	項目	札幌市	函館市	小樽市	旭川市	室蘭市	釧路市	帯広市	北見市	夕張市	岩見沢市	新	
体制構築	-	全体方針へのフロントヤード改革の明記	●	-	●	●	-	●	●	●	-	-	●	
		フロントヤード改革の体制構築	-	-	-	●	-	●	-	-	-	●	-	
		総合的な改革の実施	-	-	-	●	-	-	-	●	-	●	-	
取組状況	自宅	マイナポータルを活用した電子申請サービス (引越し手続サービスを除く)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
		汎用的電子申請システム	●	●	●	●	●	●	●	●	●	-	●	
		オンライン申請サービスから業務システムへのデータ連携	-	●	-	-	-	●	●	●	●	●	-	
		手続案内システム	●	●	-	●	-	●	-	-	-	-	●	
		AIチャットボット	●	-	●	●	-	-	-	-	●	-	●	
		予約システム	●	●	●	●	-	●	●	-	-	-	-	
		電子通知サービス	-	-	-	●	-	-	-	-	-	-	-	
		近場	-	コンビニ交付	●	●	●	-	-	●	-	-	-	●
				リモート窓口	-	-	-	-	-	●	-	●	-	●
				移動窓口	-	-	-	-	-	-	-	●	-	-
庁舎	-	-	-	-	-	-	●	-	-	-	-			
		ワンストップ窓口(総合窓口)	-	-	-	-	-	●	-	-	-	-		

出典：自治体フロントヤードポータルサイト (URL: [https://www.soumu.go.jp/frontyard\\_portal/phase1\\_2.html](https://www.soumu.go.jp/frontyard_portal/phase1_2.html))

#### (4) フロントヤード改革推進における課題

各自治体のフロントヤード改革推進における課題を見ると、「取り組むための人材を確保する必要がある（48.7%）」が最も多く、次いで「担当課からフロントヤード改革を実施することへの同意・協力を得る必要がある（44.3%）」となっています。組織・体制作りが大きな課題となっていることが読み取れます。

図表1-7 フロントヤード改革推進における課題

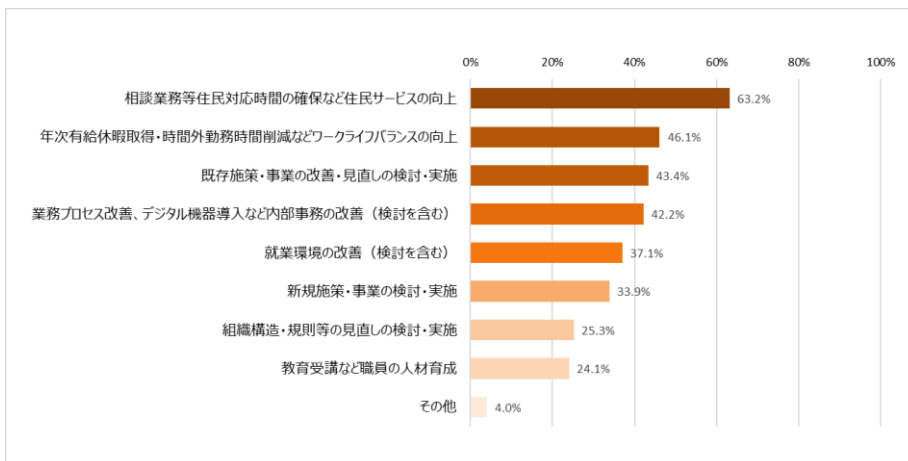


出典：令和6年度自治体フロントヤード改革取組状況等調査

#### (5) フロントヤード改革により削減された職員の業務時間の活用方法

フロントヤード改革により削減された職員の業務時間の活用方法を見ると、「相談業務等住民対応時間の確保等住民サービスの向上（63.2%）」が最も多く、次に多いのが「年次有給休暇取得・時間外勤務削減などワークライフバランスの向上（46.1%）」です。「既存施策・事業の改善・見直しの検討・実施（43.4%）」、「業務プロセス改善、デジタル機器導入等内部事務の改善（検討を含む）（42.3%）」等が続き、改革により生み出された時間が、行政サービスの向上に活用されていることが読み取れます。

図表1-8 フロントヤード改革により削減された職員の業務時間の活用方法



出典：令和7年度自治体フロントヤード改革取組状況等調査

## 1.4. 手順書の目的・構成

### 1.4.1 手順書の目的

本手順書の目的は、自治体の人口規模等を考慮した改革の進め方や作業手順、留意すべき事項等を示すことで、改革の必要性を感じつつも、「何から着手すれば良いかわからない」、「取組が上手く進まなくなってしまった」といった地方自治体の職員が抱く疑問や直面する課題・悩みを解決に導き、その団体における総合的なフロントヤード改革の取組を促進するとともにより良いものにする事です。

なお、本手順書は、主に自治体でフロントヤード改革を担当する以下のような組織に属する職員に向けた内容としています。

- 行政改革・業務効率化担当部門
- DX 推進担当部門又は情報政策担当部門
- 窓口業務担当部門
- 都道府県の DX 推進担当部門又は情報政策担当部門

### 1.4.2 手順書の構成

本手順書は、自治体フロントヤード改革の全体像や流れ等「改革の進め方」を示した上で、体制整備や現状分析、改革を行う取組・手続の選定等「改革の準備」やデジタルツール導入に向けた仕様検討や効果検証等の方法をまとめた「改革の実施」について記載し、改革の各段階でのやるべきことや留意点分かる構成としています。

実際に改革に取り組んだ自治体の課題や成果について「自治体フロントヤード改革に係る事例集」や「自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト報告書」を参照することも改革の推進に役立つと考えられますので、ご活用ください。

章	到達目標・記載概要
第1章 背景・取組意義	自治体フロントヤード改革の背景や取組意義を理解し、庁内の意思決定権者に説明できるようになることを目標とする。 国の動向や改革の必要性、全国の自治体の取組状況等について記載する。
第2章 改革の進め方	自治体フロントヤード改革の全体像や進め方を理解し、改革の流れを庁内に説明できるようになることを目標とする。 改革実施の流れや取組の概要、進め方のポイントについて記載する。
第3章 改革の準備	自治体フロントヤード改革のための体制整備や目指す姿の設定、現状分析等の改革の準備の必要性を理解し、全庁を挙げた推進体制の構築、現状分析により抽出された課題を踏まえた取組ができるようになることを目標とする。 プロジェクトチームの構成例や具体的な現状分析、取組・手続選定の手法、成果指標設定の考え方等について記載する。
第4章 改革の実施	既存業務の見直しの重要性、デジタルを活用した業務改善等の手順を理解し、適切な仕様書の策定、改革実施の効果検証、スケジュール作成等を行うことができるようになることを目標とする。 デジタルツールの導入方法の検討や仕様検討のポイント、効果検証の観点等に加え、窓口の改革と一体的に検討すべき取組の手順やポイントについて記載する。

章	到達目標・記載概要
第5章 改革を進めるに 当たっての留意事項	フロントヤード改革を進めるに当たっての留意事項を記載する。
第6章 国の取組・情報提供等	自治体がフロントヤード改革を進める上で利用可能な国の支援や参考となる取組事例を記載する。
第7章 様式・付録	手順書の中で提示している様式集等を記載する。

### 1.4.3 手順書が対象とする取組

本手順書では自治体フロントヤード改革の具体的取組として、「3. 6. 現状分析」、「4. 1. 既存業務の見直し」、「4. 2. デジタルを活用した業務改善」及び「4. 3. 窓口の改革と一体的に検討すべき取組」にて以下の取組を取り上げます。

取組の分類	取組
現状分析 (「3. 6. 現状分析」参照)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・窓口業務の業務量調査</li> <li>・利用者アンケート</li> <li>・窓口利用体験調査</li> <li>・カスタマージャーニーマップ</li> <li>・業務フロー分析</li> </ul>
既存業務の見直し (「4. 1. 既存業務の見直し」参照)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・庁舎内の整理・整頓</li> <li>・住民の動線見直し</li> <li>・職員の動線見直し</li> <li>・手続チェックシートの作成 等</li> </ul>
デジタルを活用した業務改善 (「4. 2. デジタルを活用した業務改善」参照)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・手続案内システム</li> <li>・オンライン申請</li> <li>・予約システム</li> <li>・書かない窓口</li> <li>・リモート窓口</li> <li>・データ連携</li> <li>・電子審査</li> <li>・電子通知</li> </ul>
窓口の改革と一体的に検討すべき取組 (「4. 3. 窓口の改革と一体的に検討すべき取組」参照)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・庁舎空間の見直し</li> <li>・電話対応の効率化</li> <li>・ツールの多言語化対応等</li> <li>・バックヤード業務の効率化</li> <li>・窓口業務改善のためのデータ利活用</li> </ul>

なお、本手順書の内容を踏まえ、人口規模ごと（20万人、5万人、1万人の3パターン）に一定の特徴を有した自治体を想定し、フロントヤード改革の取組例を別紙「付録1\_人口規模等に応じたフロントヤード改革の取組例」のとおり示していますので、各自治体における検討時の参考としていただければと思います。ただし、この取組例はモデル事業を通して実施した取組を基に記載しており、あくまで一例になりますので、本手順書の内容を一読の上、各自治体で取組内容の検討をしてください。

## 第2章 改革の進め方

- 2.1. 改革の全体像
- 2.2. 進め方のポイント

## 2.1. 改革の全体像

### 2.1.1 自治体フロントヤード改革の全体像

自治体フロントヤード改革の進め方の全体像を図表2-1に示します。

自治体フロントヤード改革に着手していない自治体においては、まずは「自治体DX全体手順書」(2021年(令和3年)7月7日策定、2026年(令和8年)1月30日改訂)で示しているDX推進のビジョン及び工程表から構成される全体的な方針(以下「全体方針」という。)に自治体フロントヤード改革の推進を明記すること、「全庁的・横断的なDX推進体制を整備すること」から順に着手していただくことを想定しています。既に改革を進めている団体においては、その進捗状況によって必要な手順が異なるため、各自治体が必要と考える手順から実施することや、現在検討している手段よりも最適な手段があれば各手順の内容を見直すことも効果的です。

図表2-1 自治体フロントヤード改革の進め方の全体像

		改革の進め方	具体的な取組
体制構築	改革の準備	全体方針への明記、DX推進体制の整備	・改革の推進を全体方針に明記 ・全庁的・横断的な推進体制の整備本部
		プロジェクトチームの設置	・組織横断的なプロジェクトチームの設置
		目指す姿の設定	・フロントヤード改革により目指す行政サービスのあり方
現状分析	改革の準備	現状分析	・窓口業務の業務量調査 ・窓口利用体験調査等
		取組・手続の選定	・実施する取組・対象手続
		成果指標設定・ロードマップ作成	・KPI(KGI)設定 ・ロードマップ
改革の実施	改革の準備	既存業務の見直し	・庁舎内の整理・整頓 ・手続チェックシートの作成等
		デジタルを活用した業務改善 (オンライン申請、書かない窓口等)	・改善前後の業務フロー、データフローの作成 ・調達仕様書の作成、費用対効果の推計 ・システム導入、機器調達 ・運用方法の確認、マニュアル作成、住民への周知 ・効果検証、費用対効果の検証
		導入方法の検討	・窓口業務改善のためのデータ利活用、バックヤード業務の改善、庁舎空間の見直し
		仕様検討・調達	
		取組の実施	
運用・効果検証・改善			
窓口の改革と一体的に検討すべき取組			

※団体の状況に応じて「目指す姿の設定」の前に「現状分析」を実施する等の対応も考えられます

ここでは、各実施内容の概要について説明します。具体的な実施内容については、第3章以降を確認してください。

#### (1) 全体方針への明記、DX推進体制の整備

限られた予算の中、組織の壁を越えて、全体最適化を図る自治体フロントヤード改革を着実に実施するためには、自治体のDX推進計画等の全体方針に自治体フロントヤード改革の推進を明記し、全庁的・横断的な推進体制の下で実行する必要があります。

#### (2) プロジェクトチームの設置

全庁的・横断的な推進体制の下に、自治体フロントヤード改革を実行するプロジェクトチームを設置します。

### (3) 目指す姿の設定

自治体フロントヤード改革により実現したい行政サービスの在り方を設定し、全庁での意思統一を図ります。

### (4) 現状分析・課題整理

実施する取組や対象とする手続を選定するため、業務の現状分析を実施し課題を整理します。現状分析については、窓口業務の業務量調査や窓口利用体験調査等の手法を用いて調査を行います。

### (5) 取組・手続の選定

現状分析で明らかになった課題を踏まえて、課題解決に資する取組や対象とする手続を選定します。改革を行う手続については、効果が高いものから選定し、スモールスタートでの実施や段階的に手続範囲を拡大することも有効です。

### (6) 成果指標設定・ロードマップ作成

自治体フロントヤード改革における成果指標を設定し、ロードマップを作成します。

### (7) 既存業務の見直し

既存業務を見直さずにデジタルツールを導入して置き換えるのではなく、目指す姿を実現するための業務フローを念頭に、デジタルツールの新規導入によらない業務そのものの改善を実施します。

### (8) デジタルを活用した業務改善

デジタルツール導入による業務改善を実施します。バックヤードまで含めた業務フローの見直しやデジタルツール調達に向けた仕様検討、費用対効果の検討・検証等を行います。オンライン申請や書かない窓口等の個別のデジタルツール導入だけでなく、データ連携や電子審査の導入についても検討します。

また、都道府県や周辺市区町村等と連携した共同調達・共同利用等についても検討します。

### (9) 窓口の改革と一体的に検討すべき取組

窓口業務改善のためのデータ利活用やバックヤード業務の改善、庁舎空間の見直しを行います。

### (10) 【横断的实施内容】国や都道府県が実施する支援制度の活用

国・都道府県が実施する支援制度の活用を検討します。詳細は第6章を確認してください。

## 2.2. 進め方のポイント

### 2.2.1 自治体フロントヤード改革の進め方のポイント

自治体フロントヤード改革の推進に当たってのポイントを以下に示します。

本手順書はこのポイントを踏まえた手順で構成されています。改革を推進する職員は、自治体フロントヤード改革の目的である住民の利便性向上と職員の業務効率化を達成するためにも、必ず一読してから第3章に進んでください。

#### Point1 方針への明記、全庁的・横断的な推進体制整備、改革の方向性設定

自治体フロントヤード改革を推進するに当たっては、全体方針にフロントヤード改革の推進を明記し、改革に取り組む姿勢を庁内外に示すことが重要です。また、限られた予算の中、組織の壁を越えて、フロントヤード改革を推進するためには、全庁的・横断的な推進体制を構築する必要があります。また、首長のリーダーシップ、現場最前線で窓口業務に当たる職員の協力等が重要であり、全庁的なDX推進体制の配下に、各部門の職員が協働できる体制としてプロジェクトチームを設置します。

そして、目指す姿、すなわち、改革により実現したい行政サービスの在り方の設定、共有を通じて、全庁での意思統一を図り、改革の方向性を設定します。

▶解説箇所：「3. 1. 全体方針への自治体フロントヤード改革の明記」P.17～

「3. 2. DX推進に向けた組織体制の整備」P.18～

「3. 3. プロジェクトチームの設置」P.18～

「3. 5. 目指す姿の設定」P.24～

#### Point2 デジタルツールの導入を自己目的としない、現状分析に基づいた取組等の選定

デジタルツールの導入が自己目的とならないように、利用者の利便性向上及び行政運営の効率化等に立ち返って、利用者のニーズ、利用状況及び現場の業務を詳細に把握・分析することが重要です。人材不足のため庁内の体制を組むことが難しい団体においては、外部デジタル人材の活用も有効です。

現状分析で明らかになった課題を踏まえて取組を選定します。都道府県や周辺自治体等と連携し共同調達・共同利用等によるコスト削減、ノウハウ共有をすることも有効です。

改革を行う手続については、効果が高いものから選定します。スモールスタートでの実施や段階的に手続範囲を拡大することも有効です。

▶解説箇所：「3. 6. 現状分析」P.27～

「3. 7. 取組・手続の選定」P.43～

#### Point3 既存業務の見直しや業務フロー見直し等の取組の徹底

住民の利便性向上と職員の業務効率化の両方を実現するためには、デジタルツールの導入を見据えて、アナログな手法（詳細は「3. 7. 1 課題解決に向けた取組の選定」にて後述）を含む既存業務の見直しに取り組むこと、また、窓口のみならず、バックヤードの業務を含めて業務フローの見直しに取り組むことが重要です。これらの見直しをせずに、単にデジタルツールを新規に導入するだけでは、住民の利便性が向上したとしても、職員の負荷が大きくなることから、職員による改革効果の実感のためには、必ず既存業務及び業務フローの見直しに取り組むことが大切です。

また、紙の申請書を前提とした業務フローのまま、デジタルツールを導入すると、業務フローが煩雑になることから、改善前後の業務フローを作成し、最適な業務フローを入念に想定しておくことが必要です。

- ▶解説箇所：「4. 1. 既存業務の見直し」P.52～  
「4. 2. デジタルを活用した業務改善」P.56～

#### Point4 適切な成果指標の設定と費用対効果等の検証の必要性

初期投資や業務改革を進めるための人材の確保等の費用と労力をかける必要があるため、住民、議会、財政担当部門、業務に当たる職員等多くの関係者の理解を得る観点から、成果指標を設定することが重要です。

また、フロントヤード改革にかかるコストに見合う効果（費用対効果）が得られる取組であるかを検討するとともに、運用開始後はその効果を定期的に検証することも重要です。

- ▶解説箇所：「3. 8. 成果指標の設定」P.48～  
「4. 2. 2仕様検討（費用対効果の検討を含む）・調達」P.65～  
「4. 2. 4運用、効果検証、改善」P.76～

#### Point5 窓口の改革と一体的に検討すべき取組

住民との接点であるフロントヤードだけでなく、デジタルツールから取得したログ等のデータの利活用や、バックヤード業務の効率化による職員負担の軽減、庁舎空間の在り方の見直し、電話対応の効率化等更なる業務改善も重要です。加えて、基幹業務システム等のデータを活用した企画立案についても、併せて検討することが望ましいです。

- ▶解説箇所：「4. 3. 窓口の改革と一体的に検討すべき取組」P.80～

## 第3章 改革の準備

- 3. 1. 全体方針への自治体フロントヤード改革の明記
- 3. 2. DX 推進に向けた組織体制の整備
- 3. 3. プロジェクトチームの設置
- 3. 4. 目指す姿の設定からロードマップ作成までの流れ
- 3. 5. 目指す姿の設定
- 3. 6. 現状分析
- 3. 7. 取組・手続の選定
- 3. 8. 成果指標の設定
- 3. 9. ロードマップの作成

# 3.1. 全体方針への自治体フロントヤード改革の明記

## 3.1.1 全体方針への自治体フロントヤード改革の明記

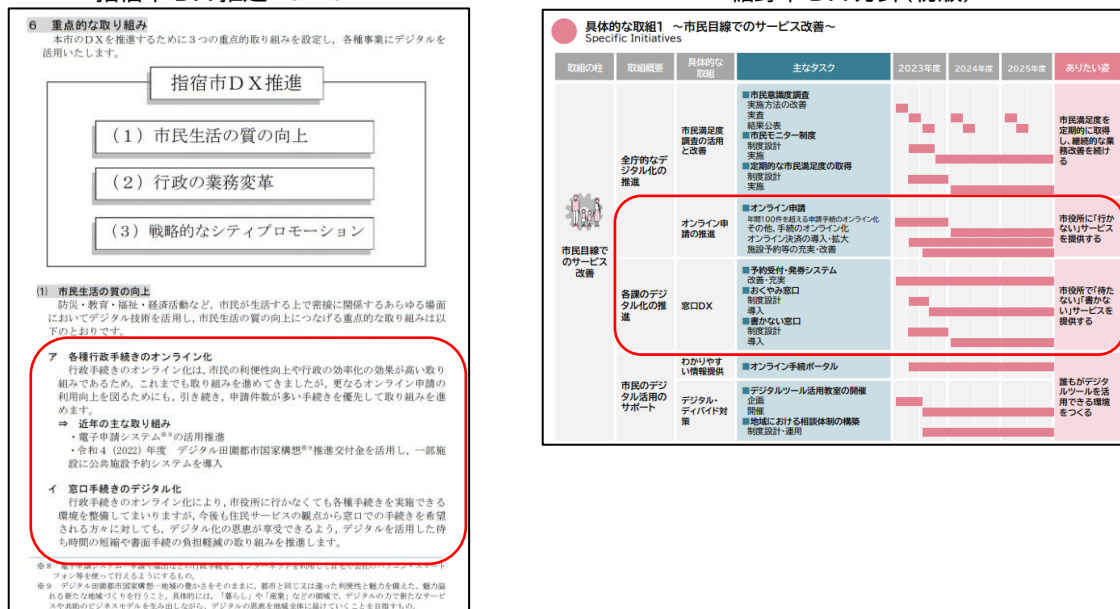
改革を全庁的・横断的に推進していくためには、DXを推進するための全体方針に自治体フロントヤード改革の推進を明記し、改革に取り組む姿勢を庁内外に示すことが重要です。全体方針への明記に着手することで、「フロントヤード改革とはどういうものか」「なぜ今フロントヤード改革に取り組む必要があるか」など基礎的な共通理解を形成することにつながります。

また、全庁的・横断的に改革を進めるに当たっては、一時的に人的・財政的リソースを集中させる必要があることから、住民担当部門や地方税・子育て・国民健康保険・介護部門等の窓口業務担当部門に留まらず、人事担当部門や財政担当部門等の理解・協力が不可欠です。

初めて改革に着手する自治体は、改革により目指す姿や導入するデジタルツール、スケジュール等、具体的な内容が決まっていないことが想定されますので、まずは全体方針の取組事項として位置付けるところから始めてみましょう。全体方針への明記に当たっては、近隣自治体や、人口規模・地理的状況が類似している団体が公開している全体方針を参考にすることも有効です。実際に全体方針に自治体フロントヤード改革の推進を明記している事例を図表3-1に示しますので参考にしてください。

なお、DXを推進するための全体方針が未策定の自治体は、全体方針策定に当たっての基本的な考え方や策定のポイントが自治体DX全体手順書に記載されていますので、まずはそちらをご参照ください。

図表3-1 全体方針に自治体フロントヤード改革の推進を明記している事例(指宿市・裾野市)



出典：指宿市 DX 推進ビジョン・裾野市 DX 方針

## 3.2. DX 推進に向けた組織体制の整備

### 3.2.1 DX 推進に向けた組織体制の整備

限られた予算の中、組織の壁を越えて、フロントヤード改革をはじめとする自治体における DX を推進するためには、全庁的・横断的な推進体制の構築が重要です。取組の実効性を確保するためにも、具体的な取組に先んじて、速やかに体制整備に着手する必要があります。

そのため、自治体 DX 全体手順書においては、「DX の司令塔としての役割を果たす DX 推進担当部門を設置した上で、各業務担当部門をはじめ各部門と緊密に連携する体制を構築する」とこととされています。

また、「DX の推進に当たっては、仕事の仕方、組織・人事の仕組み、組織文化・風土そのものの変革も必要となる中、首長自らがこれらの変革に強いコミットメントをもって取り組む。また、首長の理解とリーダーシップの下、庁内マネジメントの中核であり、庁内全般を把握するとともに部門間の調整に力を発揮する CIO 等を中心とする全庁的な DX 推進体制を整備する。CIO 等のマネジメントを専門的知見から補佐する CIO 補佐官等の任用などの取組を進める」とされています。

加えて、個別の市町村において組織体制の整備に必要な人材確保が困難な場合には、都道府県が確保した「自治体 DX アクセラレータ」（デジタル人材としての一定のスキル・経験を有し、市町村支援業務を行う職員。以下「アクセラレータ」という。）による支援を活用するなど、広域的な人材確保・育成による推進体制の整備に取り組むことが有用と考えられます

DX 推進に向けた組織体制の整備の詳細については、自治体 DX 推進計画及び自治体 DX 全体手順書に記載されていますので、そちらをご参照ください。

## 3.3. プロジェクトチームの設置

### 3.3.1 プロジェクトチームの設置

DX 推進に向けた組織体制の整備後、その配下にフロントヤード改革の推進に向けた部局横断的なプロジェクトチームを設置し、各部門の職員が協働できる体制を整備します。

フロントヤード改革を行うためには予算や人的リソースの確保が必要となり庁内における様々な意見の違いが生じることが想定されることや、住民との関わりの強い窓口業務の改革であることを踏まえると、住民から選ばれた首長のリーダーシップや現場最前線で窓口業務に当たる職員の協力、情報システム担当部門、人事担当部門、財政担当部門等との調整等や各部門の主体的な協力が改革を実際に進めるに当たり重要です。

以上を踏まえたプロジェクトチームの設置に関する手順を以下のとおり示します。

#### (1) プロジェクトチーム設置準備

プロジェクトチーム設置に当たっては、首長のリーダーシップの下で改革を進めるため、準備段階で首長等に説明を行い、プロジェクトチーム設置の理解を得ることが重要と考えます。その際、プロジェクトチーム設置に関わる職員は、「第 1 章 背景・取組意義」に記載されている国の動向やフロントヤード改革の意義・目的についてよく理解しておく必要があります。

総合的なフロントヤード改革に部局横断的に取り組むためには、プロジェクトチームの設置準備・直後の段階では DX 推進担当部門（又は行政改革・業務効率化担当部門）がデジタルツール導

入等のための予算化やプロジェクト推進を担うことが想定されます。窓口業務担当部門は、プロジェクトを推進する部門の支援を受けながら、改革を通じてどのように業務を変えていくのかという観点から、主体性を持って参画することが重要です。

庁内の職員への意識付けの例としては、取組に積極的な職員を、職位を問わずプロジェクトチームに参画できるようにすることや、プロジェクトのキックオフ時に、首長から目的や方針を職員に説明すること等が挙げられます。これらにより、ガバナンスを確保しながら、前向きな姿勢で取り組むことができると考えられます。

(関連する留意事項：第5章 改革を進めるに当たっての留意事項 事例①)

## (2) プロジェクトチームの運用

プロジェクトチームが形骸化しないよう、定期的に会議を開催し、改革の進捗状況の共有や次回会議までに実施すべき事項の決定等を行うとともに、上位会議体であるデジタル推進本部会議等にて改革の進捗状況の報告等を行います。

また、プロジェクトチームのメンバーは、自身の所属元にプロジェクトチームの活動状況を共有し、改革に対する職場内の理解促進に努めることが大切です。特にプロジェクトチームに参加している窓口業務担当部門の職員は、情報共有のみならず、現場の声を改革に反映できるよう職場内の意見の収集に努めることも重要と考えます。

(関連する留意事項：第5章 改革を進めるに当たっての留意事項 事例①)



## Column

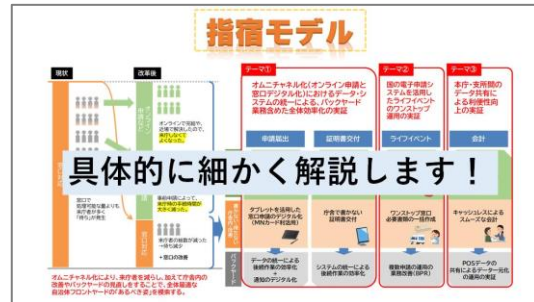
### 事例：庁内各課の理解を得るコツは？①(宮城県延岡市)

宮城県延岡市では、日頃から窓口業務担当部門の課題を収集・整理しており、導入済みのデジタルツールの横展開や、運用フローの変更等で改善できそうな課題の解決に取り組むなど、DX推進担当部門と窓口業務担当部門の協力体制を構築していました。

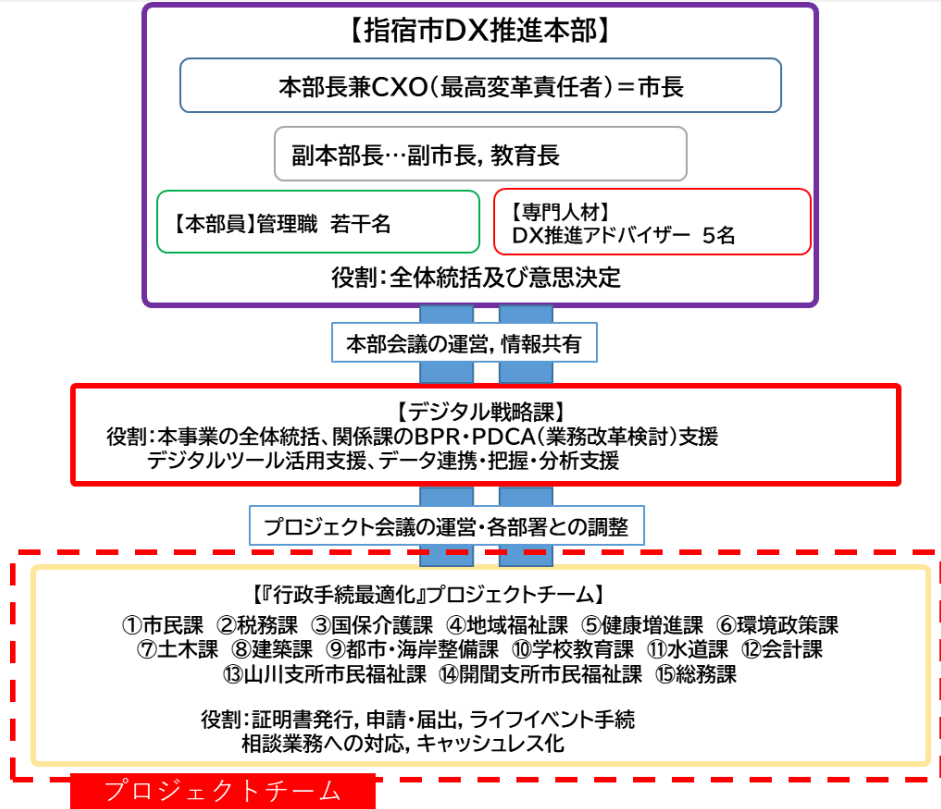
また、改革を進める際には、目的や方針を全庁向けに説明するだけでなく、各課を訪問し、主担当者から改革に関して抱えている懸念点をヒアリングした上で、その解消に向けた対応を共に検討するなど、改革が円滑に進むように努めました。その結果、フロントヤード改革に取り組むに当たり、庁内体制を円滑に整えることができました。



鹿児島県指宿市では、住民への取組の周知と庁内における改革意識の醸成のため、フロントヤード改革の取組に関する動画を作成し、どのように窓口が変わるのか具体的なイメージをSNSにて情報発信しています。プロジェクトの進捗に合わせて動画を作成しており、窓口利用体験調査の様子やDX推進本部会議での報告、書かない窓口の使い方等を公開しています。この動画によりフロントヤード改革の取組が住民のみならず、職員にも共有されることで、庁内全体で改革意識が醸成され、関係各課の理解が得られやすい環境づくりに貢献しています。  
URL:<https://www.youtube.com/@from3270>



図表3-2 プロジェクトチーム構築例(鹿児島県指宿市)



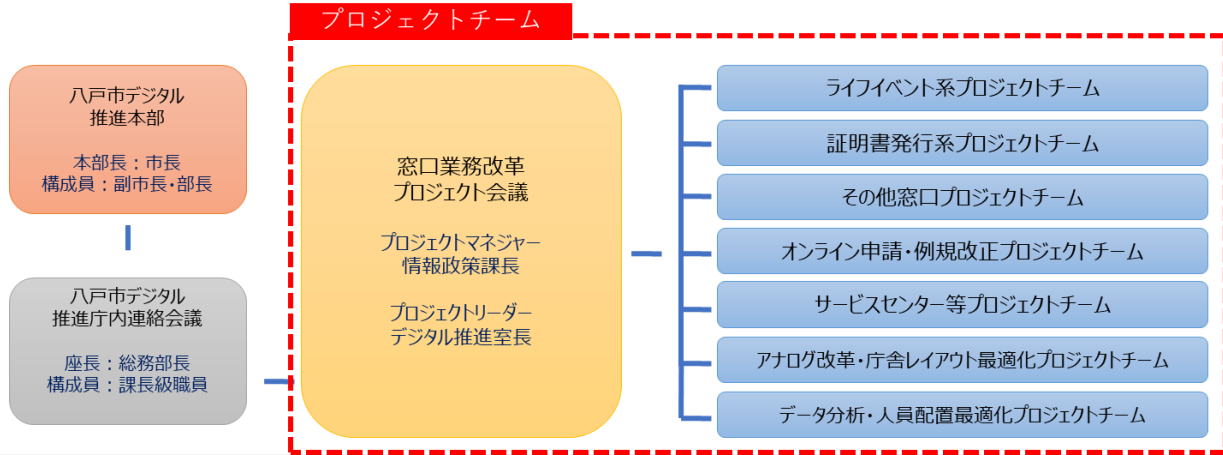
出典: 鹿児島県指宿市

図表3-3 プロジェクトチーム構築例(静岡県裾野市)



出典: 静岡県裾野市

図表3-4 プロジェクトチーム構築例(青森県八戸市)



出典：青森県八戸市

図表3-5 定期的なプロジェクト会議の開催(青森県八戸市)

項目	担当	第1フェーズ		第2フェーズ		第3フェーズ		第4フェーズ	
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
窓口リレー方式の起点窓口(市民課2番)手続きチェックシート	ライフイベント系PT	照会・回答	照会・回答	トップ画面の作成(Q&Aの作成) 手続きチェックシートとの連動 手続きチェックシートの作成 セルフ端末の詳細検討	完了	完了	シミュレーション・予行演習	シミュレーション・予行演習	シミュレーション・予行演習
書かない窓口	ライフイベント系PT 証明書発行系PT その他窓口PT	照会・回答	照会・回答	対象業務の追加・決定 申請画面の作成・入力項目の設定 セルフ端末の詳細検討	完了	各担当課の体制整備	シミュレーション・予行演習	シミュレーション・予行演習	シミュレーション・予行演習
待たない窓口	ライフイベント系PT 証明書発行系PT その他窓口PT	照会・回答	照会・回答	対象業務の追加・決定 事前申請用画面の作成・入力項目の設定 予約画面の作成・予約受入に伴う人員体制の確認 既に予約受入実施済みの業務(おくやみコーナー)等の移管 セルフ端末の詳細検討	完了	各担当課の体制整備	シミュレーション・予行演習	シミュレーション・予行演習	シミュレーション・予行演習
来ない窓口	オンライン申請・例規改正PT	照会・回答	照会・回答	対象業務の追加・決定 申請用画面の作成・入力項目の設定 手数料・送料等の支払いに関する設定 例規改正が必要な事務を抽出・条規改正案の作成 びったりサービス等との統合	完了	各担当課の体制整備	市ホームページからの申請画面へのアクセス向上 八戸市公式LINEメニューからの申請	シミュレーション・予行演習	シミュレーション・予行演習
南郷事務所・各サービスセンター	サービスセンター等PT	照会・回答	照会・回答	書かない窓口・トップ画面の作成(Q&Aの作成) 事前申請用画面・予約画面の確認 予約受入に伴う人員体制の確認 web会議システムの設定・体制の確認	完了	完了	シミュレーション・予行演習	シミュレーション・予行演習	シミュレーション・予行演習

第1回プロジェクト会議 (4月)  
第2回プロジェクト会議・システムベンダーによる操作デモ (5月)  
第3回プロジェクト会議 (7月)  
第4回プロジェクト会議 (8月)  
第5回プロジェクト会議 (10月)

タブレット等機器納入 (8月)

操作研修 (10月)

書かない・待たない・来ない窓口 開始 (11月)

出典：青森県八戸市

## 3.4. 目指す姿の設定からロードマップ作成までの流れ

### 3.4.1 目指す姿の設定からロードマップ作成までの流れ

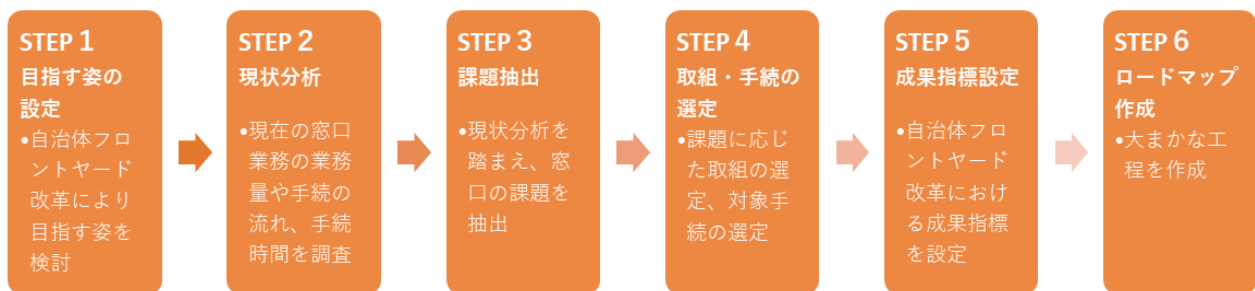
まずは、自治体フロントヤード改革により目指す姿、すなわち自治体フロントヤード改革により実現したい行政サービスの在り方について庁内で意思統一を図り、改革の方向性を設定します。

次に、窓口業務の業務量調査や窓口利用体験調査等の手法を用いて現状分析を行い、課題を抽出します。現状分析や課題抽出等を踏まえ、必要に応じて目指す姿を見直すことも重要です。

そして、課題を解決するための取組や改革を実施する対象手続を選定し、フロントヤード改革における成果指標設定・全体ロードマップの作成を行います。

目指す姿の設定からロードマップ作成までの流れは以下のとおりです。

図表3-6 目指す姿の設定からロードマップ作成までの流れ



※各STEPにおいて、必要に応じて目指す姿等の見直しを行う

## 3.5. 目指す姿の設定

### 3.5.1 自治体フロントヤード改革により目指す姿の設定

プロジェクトチームや庁内の方向性を合わせるために、自治体フロントヤード改革により目指す姿を設定します。設定する際のプロジェクトチームのワークショップの実施例を以下に記載します。プロジェクトチーム内で検討した目指す姿は、関係課への意見照会、首長への説明を行った上で、DX推進本部会議等の上位会議体にて全庁に共有します。

また、設定した目指す姿は、後続の「3. 6. 現状分析」や「3. 7. 取組・手続の選定」の検討を踏まえ、必要に応じ見直しを実施します。

図表3-7 目指す姿設定ワークショップの実施例

	実施内容	実施方法
イン プ ット	自治体フロントヤード改革の説明	本書や自治体DX推進計画等を基に資料を作成し説明
	自団体のこれまでの取組・全体方針共有	〇〇市DX推進計画や計画の進捗状況を説明
	近隣・類似団体の取組共有	自治体FY改革ダッシュボードや事例集等の情報を説明
(グ ル ー プ ワ ー ク )	現状の課題について議論	意見を書き出し、グループ内で共有
	課題の整理	意見を整理し、課題ごとに分類
	課題に対応した解決方法の検討	課題の解決策についてインプットの情報も踏まえて議論
	目指すべき姿の設定	検討内容をコンセプトに整理
ワ ー ク シ ョ ウ プ 後 合 意 形 成	関係課への意見照会	フロントヤード改革関連課へ意見照会・見直し
	首長への説明	首長への説明・見直し
	DX推進本部会での合意・全庁共有	DX推進本部会にて合意・全庁への共有

以下に、目指す姿の設定例を示します。

図表3-8 目指す姿の設定例(静岡県裾野市)

## 市民目線のサービス改善 “頼りになる窓口”実現に向けて

市民の皆さんに提供する価値・目指すゴール

### “頼りになる窓口”

オンライン申請を広げるとともに、来庁いただいた場合には手続きがスムーズに終わり、  
悩みごとがあれば安心して相談・解決できる窓口

“頼りになる窓口”5つの要素

①行かなくても済む	②行ってもすぐ終わる	③待っても苦にならない	④安心して相談できる	⑤次の時には改善されている
オンラインや出先等、 来庁しなくても済む 手続きを拡大	来庁しての証明発行 や手続きは迅速に完了	仮に待っても、快適 に過ごせる庁舎空間	安心して相談できる 相談体制・窓口	継続的なサービス改 善により成長し続け るフロントヤード

出典:静岡県裾野市

図表3-9 目指す姿の設定例(三重県明和町)

自ら制度を知らなくても、  
子育て世代のくらしに行政サービスが溶け込み、  
いつでもどこでも、自分の都合に合わせて  
行政手続きを進めることができる



出典:三重県明和町

また、目指す姿の設定に当たっては、住民インタビュー等を行い、住民が何を求めているのかを把握し、そこから住民にとっての理想の状態を描くことも一つの方法です。

以下は、住民インタビューを起点に目指す姿の設定を行い、そこからサービス構築を行う取組例です。

図表3-10 目指す姿の設定から取組へつなげていく例(三重県明和町)

住民中心のサービス構築

	子育て世代(ユーザー)へのインタビュー	プロジェクトが目指す“理想の状態”定義	理想的なカスタマージャーニー(体験)検討	サービスブループリントへの落とし込み	ツール選定、仕様調整	ユーザテスト 課題抽出、改善
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスを利用する利用者にインタビューを行い、利用者のニーズやペイン、課題を時系列で収集</li> <li>“サービス構築の入口”との位置づけ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ユーザーインタビューをインプットに、ユーザーにとっての理想の体験(状態)やアウトカムを言語化</li> <li>サービスの“ゴールの整理”との位置づけ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまでの2ステップを踏まえながら、利用者像を設定した上で、ユーザーの体験、ペイン、タッチポイント等を整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カスタマージャーニーをベースに、体験を実現するためのソリューションやその要件、業務、変革ポイント等を整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブループリントで定義した要件に合致するツールの選定</li> <li>体験を実現するために必要な機能の追加等、必要に応じてツールの仕様をベンダーと調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスのプロトタイプを住民や職員に利用してもらい、意見を収集</li> <li>収集した意見をもとに、業務フローやツールの改善を実施</li> </ul>
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般的に言われていることではなく、利用者自身の<b>日頃の体験から得ている感覚や価値観を引き出す</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスのビジョンとなるため、<b>誰にでもわかりやすく、共感を生みだせるような言葉で表現</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>理想状態からの<b>バックキャストिंगで構築</b></li> <li><b>ユーザー視点、かつ、体験全体を常に俯瞰しながら組み立て</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ユーザーの使いやすさや、手続きの連続性(手続きの流れや順番、まとまり)を考慮</b></li> <li>デジタル先進国の事例(デンマーク等)からの学びも取り入れる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ツールありきで導入するのではなく、<b>カスタマージャーニーやブループリントをベースにツールを選定</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員だけでなく、<b>住民を巻き込んで</b>サービスのブラッシュアップ、改善を実施(住民と共に創りあげる)</li> </ul>

出典: 三重県明和町

## 3.6. 現状分析

### 3.6.1 現状分析

「デジタル社会の実現に向けた重点計画」(2025年(令和7年)6月13日閣議決定)において、デジタル化を進めるに際しては、オンライン化等が自己目的とならないように、本来の行政サービス等の利用者の利便性向上及び行政運営の効率化等に立ち返って、BPRに取り組む必要があるとされています。

BPRの実施に当たっては、「情報システムの整備及び管理の基本的な方針」(2021年(令和3年)12月24日デジタル大臣決定)に定めるサービス設計12箇条<sup>1</sup>に基づき、利用者のニーズ、利用状況及び現場の業務を詳細に把握・分析した上で、あるべきプロセスを制度・体制・手法を含めて一から検討することが重要です。

なお、現状分析や業務改革の重要性を理解しつつも、人材不足のため庁内の体制を組むことが難しい団体においては、第6章にて記載する、「6.1.1 自治体フロントヤード改革に関する国の支援策等」におけるアドバイザーを活用することや任期付職員・非常勤職員としてデジタル人材を採用すること、都道府県と市町村が連携したDX推進体制の中で、都道府県が確保したアクセラレータによる支援を受けること等、外部デジタル人材を活用することが有効です。


現状分析の手法例を以下のとおり示します。手法の選定に当たっては、現場の窓口業務担当部門の職員の負担にも配慮しつつ、日常の窓口業務の中で実施できる利用者アンケートのほか、課題等を具体的に把握できる窓口利用体験調査やカスタマージャーニーマップの作成を行うなど、目指す姿や各団体の体制を踏まえた現状分析を行ってください。

(関連する留意事項：第5章 改革を進めるに当たっての留意事項 事例③)

---

<sup>1</sup>第1条 利用者のニーズから出発する、第2条 事実を詳細に把握する、第3条 エンドツーエンドで考える、第4条 全ての関係者に気を配る、第5条 サービスはシンプルにする、第6条 デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める、第7条 利用者の日常体験に溶け込む、第8条 自分で作りすぎない、第9条 オープンにサービスを作る、第10条 何度も繰り返す、第11条 一遍にやらず、一貫してやる、第12条 情報システムではなくサービスを作る

図表3-11 現状分析の手法例

手法	実施内容	効果	調査範囲
窓口業務の業務量調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・庁内で取り扱っている手続を一覧化する。</li> <li>・年間処理件数やオンライン申請対応意向、関連手続、職員従事時間等 BPR に必要な情報を整理する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・申請件数等を一律で調査することで、庁内の手続を整理することができる。</li> <li>・<u>数字的根拠をもってオンライン化等の取組を導入する手続の優先度をつけることができる。</u></li> </ul>	<div style="text-align: center;">  </div>
利用者アンケート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・窓口を利用する住民にアンケートを実施する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>利用者が感じる現場の課題を収集</u>することができる。</li> <li>・サービス全体の満足度を測ることもできる。</li> </ul>	
窓口利用体験調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員が事前に設定したユーザー像(住民)になりきり、住民窓口課や他の課を回りながら、住民目線で課題や改善点を整理する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>手続にかかる時間や立ち寄る課の数、氏名を書く数等を詳細に数値化</u>できる。</li> <li>・<u>利用者の行動や、何を思うかを追いかけて、課題や改善点を発見</u>することができる。</li> </ul>	
カスタマージャーニーマップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・手続を開始する前から完了するまでの住民が取る行動と背景、その時の思考や感情の起伏等を時系列に整理する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>手続中だけでなく前後の住民の体験を視覚化</u>することで理想的なサービスの姿を検討しやすくなる。</li> </ul>	
業務フロー分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・手続に関する業務フローや業務システム・関連部署との関係を可視化する。</li> <li>・業務フロー作成に当たり、自治体システムの標準化の対象となっている手続については、各府省から公表されている業務フロー図を活用することもできる。</li> </ul> <p>(参考:  <a href="https://www.digital.go.jp/policies/local_governments">https://www.digital.go.jp/policies/local_governments</a>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>業務フローを俯瞰して見ることが</u>できるため、改善点を見付けることができる。</li> <li>・業務フローの類型化が可能となり、共通のツールを導入するなど、効率的な業務改善を行うことができる。</li> </ul>	

窓口業務の業務量調査を実施する際には、庁内の手続について年間申請件数やオンライン化状況等を包括的に整理することができ、改革に取り組む手続の選定等の際に役立つデータになることから、最初に実施することが望ましいと考えます。

また、改革の効果を定量的に示すためには、現状分析の段階で改革前のデータを定量的に把握することが重要です。特に窓口利用体験調査は、待ち時間、手続時間等を把握できるのみならず、職員が窓口を体験することにより、利用者がどのように行動し、何をみて、何を思うかを追いかけることで、利用者目線での課題や改善点を発見することができるため、多くの自治体で推奨される手法と考えます。

図表3-11に記載されている現状分析の手法と併せて、プロジェクトチーム等においてワークショップを開催し、窓口業務担当部門の職員が日々の業務の中で気になる点や改善したい点を職員目線で洗い出すことも重要です。その際は、付箋等を利用して課題を一つずつ記載していき、関連する課題ごとに分類する手法を用いると、効率的に課題の傾向を整理することができます。

図表3-12 窓口利用体験調査後のワークショップの様子(島根県江津市)



出典：島根県江津市

第1章  
背景・取組意義

第2章  
改革の進め方

第3章  
改革の準備

第4章  
改革の実施

第5章  
改革を進めるに当たつての  
留意事項

第6章  
国の取組・情報提供等

第7章  
様式・付録

## (1) 窓口業務の業務量調査

### ○調査の意義

- ・ 庁内の手続の棚卸しができる
- ・ 各手続の申請件数や処理時間等を数値化することで客観的な比較が可能になる
- ・ 客観的な比較が可能となるため、改革効果の高い手続を洗い出すことができる

### ○調査の方法

- ・ 調査票を設計する（調査項目例は以下のとおりです。調査で使用する様式は、「様式 1\_窓口業務の業務量調査」を参考にしてください。）
- ・ 調査票を窓口業務対象課に配布し入力を依頼する
- ・ 回答受領後、必要に応じ対象課に個別ヒアリングを実施する

### ○調査項目例

調査観点	調査項目例
基本情報	所管課・係名、事務分掌、業務名、業務概要、執務エリア
業務特性	業務種別(証明書発行・届出・相談等)、担当職員種別(常勤・非常勤・委託等)、処理媒体(紙・電子)、押印要否、本人確認方法、支払業務有無
業務量・質	定型・非定型、専門性(コア)・非専門性(ノンコア)、年間処理件数、月別作業時間
その他	関連手続・課、現状の課題(自由記述)、代理申請の可否、オンライン申請対応意向、書かない窓口対応意向、その他の取組への対応意向

### ○スケジュール例

1 カ月	1.5 カ月	0.5 カ月	1.5 カ月
調査票の 設計	記入方法説明 回答期間	調査結果 整理	詳細ヒアリング

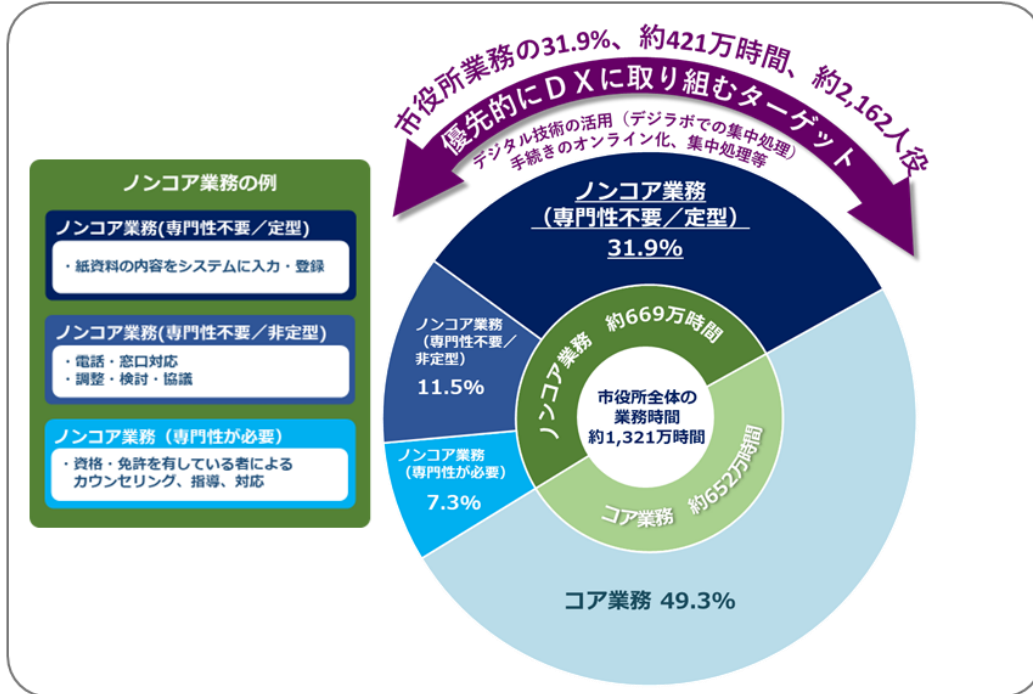
### ○課題抽出方法の例

課題抽出方法例	内容
「定型的」かつ「非専門性(ノンコア)」な業務・事務の抽出	自治体職員による対応の見直しやデジタルツールを活用した業務の効率化の対象となる業務・事務の選定に向けて、「定型的」かつ「非専門性(ノンコア)」の業務・事務(例:紙資料の内容をパソコンでシステムに入力)を抽出。
デジタルツール導入業務・事務の抽出	オンライン申請や書かない窓口を導入する業務・事務の選定に向けて、「媒体処理」が「紙」であり、所管課においてオンライン申請や書かない窓口の「対応意向」が「有」の業務・事務を抽出。

図表3-13 窓口業務の業務量調査 調査結果整理例(福岡県北九州市)

### 1.全庁業務量調査(現状分析)

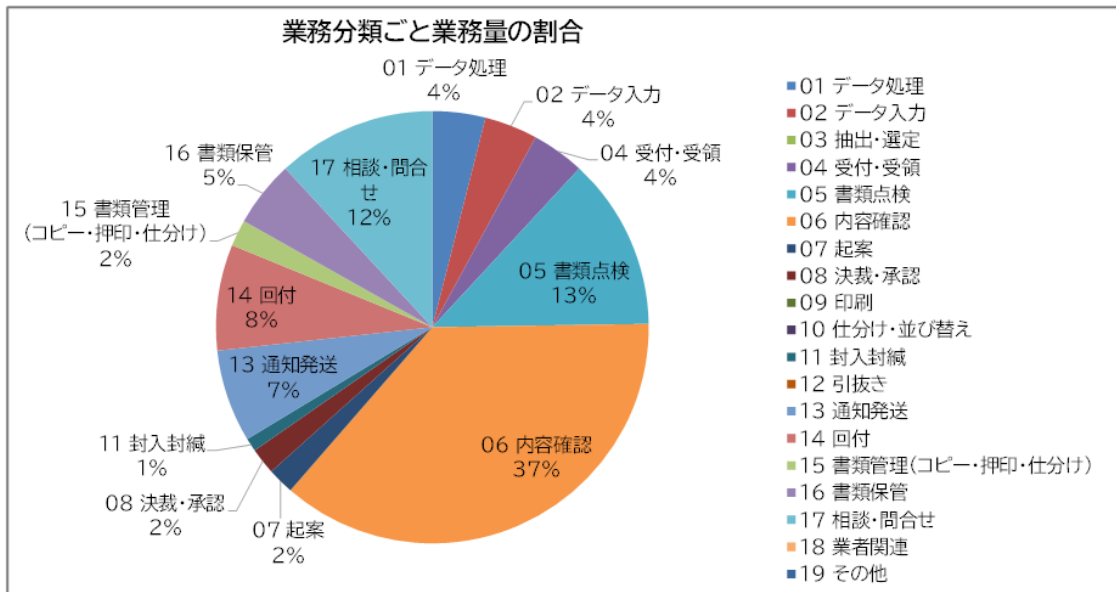
令和3年度に市の全ての業務を対象に「業務量調査」を実施。DXに向けた基礎資料を作成。分析対象は354課1,474係の約59,000業務、年間作業時間合計は約1,321万時間。専門知識が不要かつ定型的な業務が市役所全体で約32%存在することが判った。



### 7-1.調査の結果(業務量調査)

#### 🔄 保育入所申請

業務分類では、内容確認業務が最も多く、全体の約4割程度を占め、次いで書類点検業務が多く、これら2分類が業務の半分を占めている。



出典:福岡県北九州市

## (2) 利用者アンケート

### ○調査の意義

- ・現場の生の声を聞くことができる
- ・職員では気が付かなかった課題を見付けることができる

### ○調査の方法

- ・窓口を利用した住民にアンケート用紙を配布
- ・二次元コードを読み取り WEB で回答してもらう など

### ○調査項目例

以下に、山形県酒田市で実施した住民アンケートの設問例を示します。酒田市では、住民の情報リテラシーの有無に応じた改革を検討するため、窓口に来る住民に対して以下のアンケートを実施しました。実施方法は、紙（窓口を利用した住民にアンケート用紙を配布）とオンライン（二次元コードを読み取り WEB で回答）の両方です。

図表3-14 山形県酒田市が実施した利用者アンケートの設問(一部抜粋)

設問	選択肢
属性(年齢)	・10歳代、20歳代、30歳代、40歳代、50歳代、60歳代、70歳代以上
【情報リテラシーを判別する設問(いずれかのサービスを利用している場合、リテラシーありと判定)】 普段、あなたがスマートフォンや自宅のパソコンで利用しているサービスを教えてください。	・メッセージングサービス(LINE、メッセージャーほか) ・情報検索・ニュース ・店舗や施設の予約・申込 ・インターネットショッピング ・支払い・決済(PayPay、Apple Pay等) ・上記のいずれのサービスも利用していない ・スマートフォンやパソコンを持っていない
市の手続において、パソコンやスマホで利用できるオンライン申請を利用したことはありますか。	・利用したことがある ・利用しようとしてやめたことがある ・オンライン申請できることは知っているが利用したことはない ・オンライン申請できることを知らなかった
今後、オンライン申請を利用可能な手続を実施する機会があったときには、オンライン申請と窓口申請、どちらを利用したいですか？	・次回もオンライン申請を利用したい ・役所の開庁時間外等役所に直接行けないときはオンライン申請を利用したい ・次回はオンライン申請ではなく役所の窓口を利用したい
オンライン申請を利用した/利用しようとしたときに、わかりにくかった点、不便に感じた点がありましたか？	・手続がオンライン申請に対応しているかどうかわからなかった ・持っているパソコンやスマホがオンライン申請に対応しているのかわからなかった ・端末の操作を自分でスムーズに行えるかどうか不安だった ・マイナンバーカードの暗証番号がわからなかった ・端末の操作が難しく目的のメニューにたどりつけなかった ・記入項目について何を書いてよいかわからない項目があった ・システムの安全面(情報漏洩等)に不安があった ・特になかった ・その他
オンライン申請を利用したことがないのはなぜですか？	・オンライン申請に対応した手続を実施する機会がなかったから ・オンライン申請に対応したパソコンやスマホを持っていないから ・マイナンバーカードを持っていないから ・端末の操作が難しそうだから ・窓口職員に聞いたほうが間違いがないから ・安全面(情報漏洩等)に不安があるから ・その他
今後どのような改善があればよりオンライン申請を利用しやすいですか？	・オンライン申請が可能な手続の種類が増える ・端末の操作がもっと簡単になる ・わからないことがあったときのサポートや問合せ窓口が充実する ・安全面(情報漏洩等)の不安がなくなる ・特に改善の必要はない ・その他

○課題抽出方法の例

課題抽出方法例	内容
手続別分析	特に不満の多い手続について、クロス集計(年代別・地域別)や自由記述欄の意見より課題を抽出。
デジタルリテラシー別分析	スマートフォンの活用状況等から、デジタルリテラシーの高低ごとに利用者を分類し、回答傾向を分析、課題を抽出。

出典：山形県酒田市

背景・取組意義 第1章

改革の進め方 第2章

改革の準備 第3章

改革の実施 第4章

改革を進めるに当たっての留意事項 第5章

国の取組・情報提供等 第6章

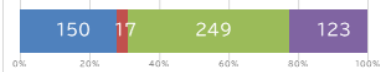
様式・付録 第7章

図表3-15 山形県酒田市が実施した利用者アンケート結果

○アンケート集計結果

デジタルリテラシーが高い人の回答

Q8. 酒田市の手続きにおいて、パソコンやスマホで利用できるオンライン申請を利用したことはありますか



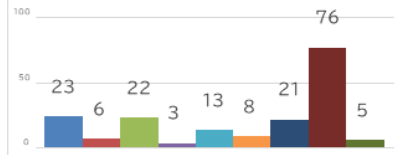
- 利用したことがある
- 利用しようとしてやめたことがある
- オンライン申請できることは知っているが利用したことはない
- オンライン申請できることを知らなかった

Q9-1. 今後、オンライン申請を利用可能な手続きを実施する機会があったときには、オンライン申請と窓口申請、どちらを利用したいですか？



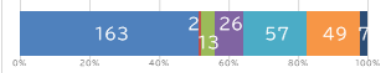
- 次回もオンライン申請を利用したい
- 役所の開庁時間外など、役所に直接行けないときはオンライン申請を利用したい
- 次回はオンライン申請ではなく役所の窓口を利用したい

Q9-2. オンライン申請を利用した/利用しようとしたときに、わかりにくかった点、不便に感じた点はありませんか？



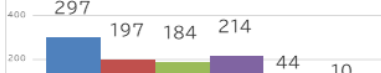
- 手続きがオンライン申請に対応しているかわからなかった
- 持っているパソコンやスマホがオンライン申請に対応しているのかわからなかった
- 端末の操作を自分でスムーズに行えるかわからなかった
- マイナンバーカードの暗証番号がわからなかった
- 端末の操作が難しく、目的のメニューにたどりつけなかった
- 記入項目について、何を書いてよいかわからない項目があった
- システムの安全面などに不安があった
- 特になかった
- その他

Q9-3. オンライン申請を利用したことがないのはなぜですか？



- オンライン申請に対応した手続きを実施する機会がなかったから
- オンライン申請に対応したパソコンやスマホを持っていないから
- マイナンバーカードを持っていないから
- 端末の操作が難しそうだから
- 窓口職員に聞いたほうが間違いがないから
- 安全面(情報漏洩など)に不安があるから
- その他

Q10. 今後どのような改善があればよりオンライン申請を利用しやすいですか？



- オンライン申請が可能な手続きの種類が増える
- 端末の操作がもっと簡単になる
- わからないことがあったときのサポートや問合せ窓口が充実する
- 安全面(情報漏洩など)の不安がなくなる
- 特に改善の必要はない
- その他

○アンケート結果分析

事前の想定	アンケート結果からの示唆
オンライン申請が広がらないのは、認知度が低いためではないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタルリテラシーが高い方でも 20 %強がオンライン申請を認知していない。また、オンライン申請できることは知っているが利用したことがない層が 50 %以上を占めている。</li> <li>・なお、利用した方は、70 %以上が次回も利用したいと考えており、一度使ってみることが重要な点はコンビニ交付と同様である。</li> </ul>
用語や選択肢のむずかしさが利用されないネックとなっているのではないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用したことがない理由としては、パソコンやスマホを持っていなかったり、マイナンバーカードを持っていないことがネックとなっている数は少なく、端末の操作や職員に聞いた方が間違いがないことが理由となっている。</li> <li>・改善要望として一番多いのは、オンライン申請できる手続きが増えること。オンライン申請したことがない理由として、機会がなかったことがダントツに高いことから、地道な手続数の増加は必要。一方、操作が簡単になることやサポート体制の充実も多く要望がある。</li> <li>→手続を調べる段階は、端末の操作支援も必要になってくるのではないか。</li> </ul>

出典：山形県酒田市

### (3) 窓口利用体験調査

#### ○調査の意義

- ・利用者がどのように行動し、何を見て、何を思うかを迫りかけることで、利用者目線での課題や改善点を発見することができる

#### ○調査の方法

- ・想定する利用者像（ペルソナ）として、家族構成や職業、加入している医療保険、住居、介護・保育の要否、車・ペットの有無等に加え、手続が必要になった事由（転入、死亡等）を設定
- ・職員が利用者像（ペルソナ）に従って、一連の手続を体験（手続に詳しくない住民の目線で体験することに意味があることから、体験する職員は窓口業務の知識がない若手職員等に協力してもらおうと効果的。なお、体験する職員は、事前に下調べをしてはならない。）
- ・複数人でチームを編成して実施
- ・チームは、リーダー、記録係、時間計測係、撮影係等で構成
- ・以下の流れで調査を実施



調査は庁舎に入る前（自宅）から始まります。必要な手続を調べるところから体験に入れていただいても構いません。実際に来庁し、ペルソナに応じた一連の手続を実体験します。体験後は、調査に参加したメンバーで気付き・課題を共有し、併せて理想の窓口の検討、実現策の提案、実現策の優先順位付け等を行います。体験時の様子は、庁内へのフィードバック等に活用できるよう、写真や動画を残しておきましょう。

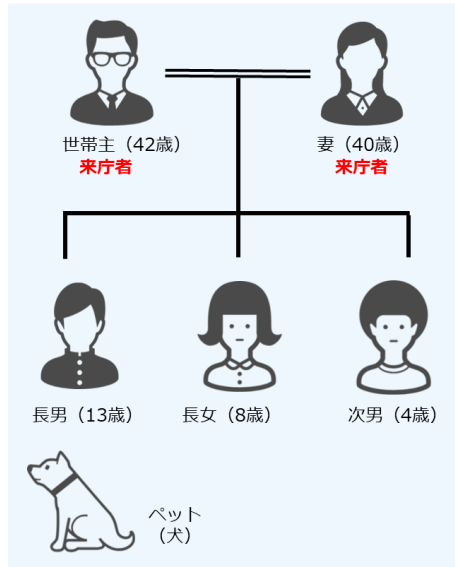
体験調査実施後は、調査結果を報告書として取りまとめ、首長や幹部等への報告会を行うことにより、課題の全庁共有、課題解決に向けた事業化の合意形成を図ります。

調査で使用する様式は、「様式2\_窓口利用体験調査」も参考にしてください。デジタル庁が実施する「窓口BPRアドバイザー派遣事業」にて支援を受けることもできます。

なお、デジタル改革共創プラットフォーム『デジ\_pj\_自治体窓口業務改革\_行政手続オンライン化』にて、各自治体の窓口利用体験調査の事例が数多く掲載されておりますので、参考にしてください。

○ペルソナ設定例

図表3-16 青森県八戸市が実施した窓口利用体験調査におけるペルソナ設定



- ▶ 他県から家族 5 人と犬一匹で転入。
- ▶ 従前住所地では夫婦ともに働いており、社会保険加入。転入に際し、夫は就業先が決定し、社会保険加入済、子はその扶養。妻は就業先が決まらず、雇用保険受給見込みのため、一人だけ国保へ加入。
- ▶ 長女（あおい）は、先天的障害により、四肢に麻痺があり車いす生活で介護が必要。知的障害もあり。
- ▶ 二男（二郎）は従前住所地では保育園（4歳児クラス）に通園していた。可能であれば保育園に入園させたい。
- ▶ 夫は一日だけ休みをとってきたため、本日中に転入手続きを全て終わらせたい。
- ▶ 子どもを妻の実家に預けてきており、できるだけ早く帰りたい。

出典：青森県八戸市

○調査項目例

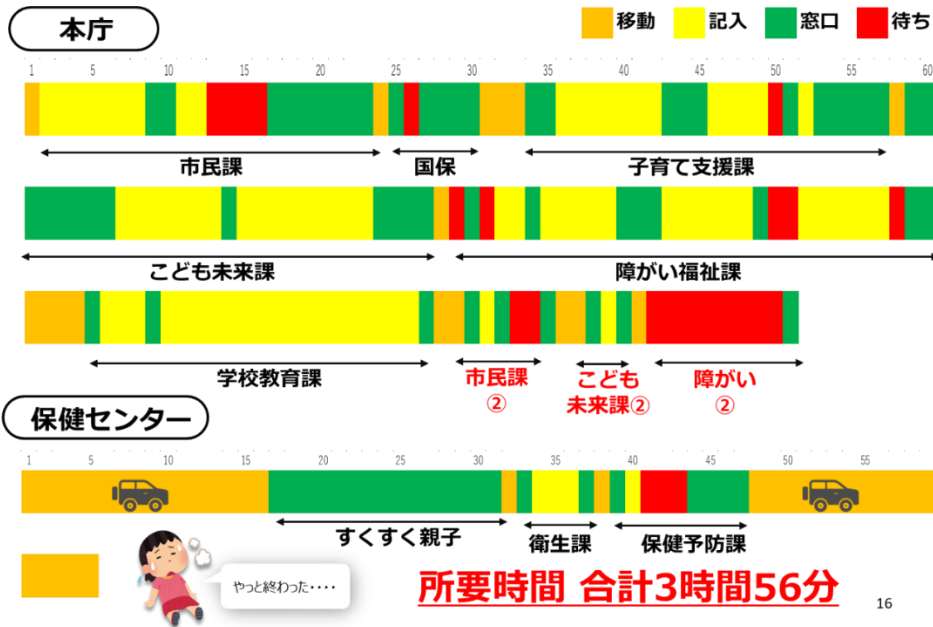
調査項目	調査方法
各種数値の記録	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本人確認書類を提示した回数</li> <li>・立ち寄った課の数</li> <li>・窓口の対応職員数</li> <li>・記入した書類の枚数</li> <li>・氏名、住所、生年月日を書いた数</li> <li>・受け取った配布物の数</li> <li>・上記以外に、分析に必要と考える数値</li> </ul>
利用者動線	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用体験時に移動したルートを庁舎レイアウト図に線を引きながら記録する。</li> </ul>
タイムチャート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・手続ごとにかかった時間を詳細(申請書記入時間、待ち時間、手続時間、移動時間等)に記録する。</li> </ul>
気付きや良かった点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調査中にどのような点でもよいので、気付いたことや良かった点を記録する(調査中に感じた心の声を含む)。</li> </ul>

○課題抽出方法の例

課題抽出方法の例	内容
利用体験結果の数値化	利用体験時に氏名を書いた回数や待ち時間等を記録することで、同じ情報を何度も書く、待ち時間が長いなどの課題を抽出。
利用者動線分析	利用体験時の移動動線を庁舎レイアウト図に線を引きながら記録を残し、移動距離の長い手続を抽出。

図表3-17 青森県八戸市が実施した窓口利用体験調査の結果

項目	数
立ち寄った課の数	12 (再度訪問した分も含む)
対応職員の数	15
氏名を書いた数	61回
住所を書いた数	33回
生年月日を書いた数	37回
書いた書類の数	24枚
もらった番号札の数	3
もらったペーパーや冊子の数	21
退庁までにかかった時間	3時間56分



出典：青森県八戸市

#### (4) カスタマージャーニーマップ

##### ○調査の意義

- ・ 手続中だけでなく、手続の前後の住民の体験を視覚化し、課題を発見することが可能

##### ○調査の意義

- ・ 手続前、手続中、手続後の場面に分け、それぞれの場面における場所、利用者の行動、思うところ、感情の起伏、課題等を表形式で記載（調査項目例は以下のとおりです。調査で使用する様式は、「様式3\_カスタマージャーニーマップ」も参考にしてください。）
- ・ なお、カスタマージャーニーマップの作成に当たっては、窓口利用体験調査や住民インタビュー等により得られた気付きや課題等を記載することが推奨されます。





こちら「窓口 BPR アドバイザー派遣事業」にて支援を受けることができます。

##### ○調査項目例

- ・ 手続名（内容）                      ・ 本人確認や受付で提示を求められた物
- ・ 窓口の担当者の所属（1人で対応可、内容ごとに職員が変わるのか）
- ・ 歩数（移動距離）                      ・ 時間（待ち時間、受付対面時間、移動時間）
- ・ 記入した書類の枚数                      ・ 名前、住所、生年月日の記入回数
- ・ イラッとしたポイント（ペインポイント）
- ・ 気付いたこと

（デジタル庁「窓口 BPR アドバイザー派遣事業\_概要説明資料」（2024/3/7）より）

##### ○カスタマージャーニーマップのイメージ

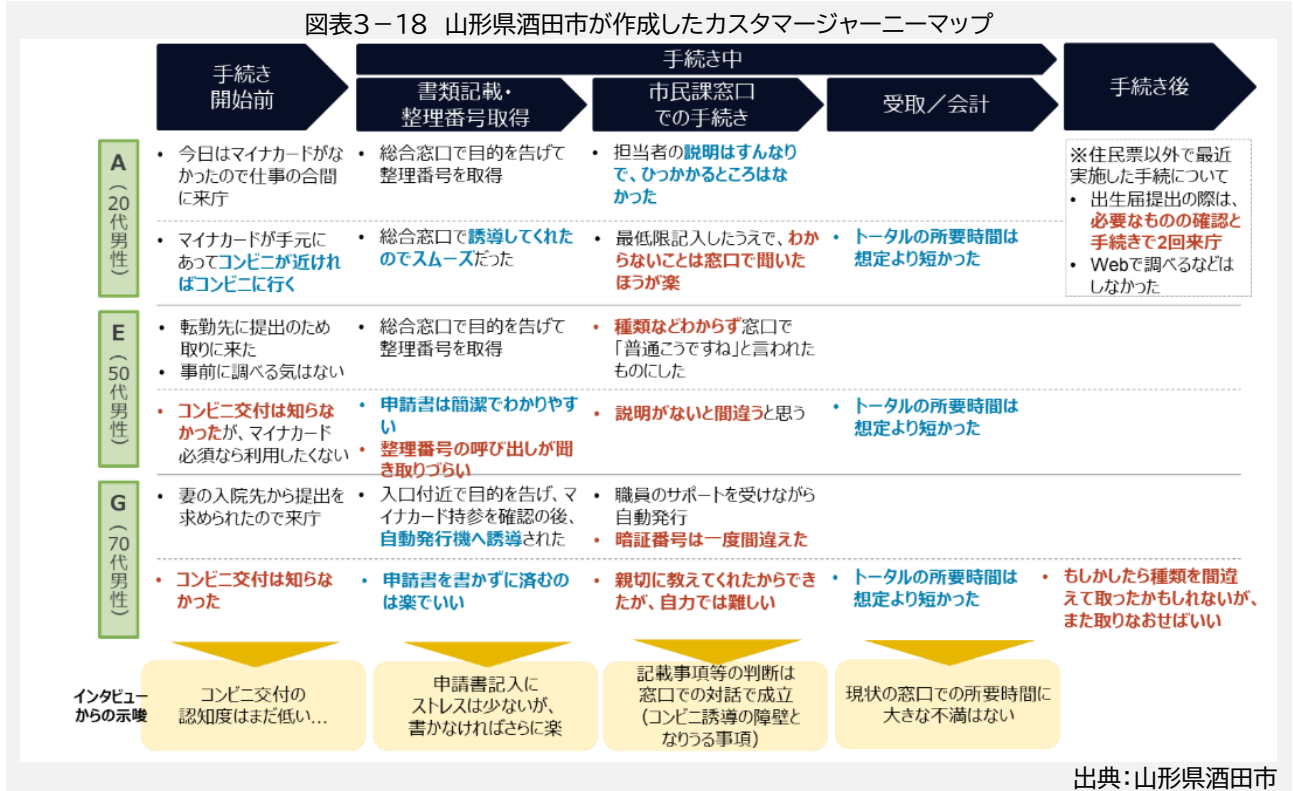
場面	サービスを受ける前		サービス享受着中		サービスを受けた後	
場所	自宅・会社		役所		自宅	
タッチポイント		Webサイト	車	市役所窓口	車	
行動		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 必要な手続きの調査</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役所へ行く</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 申請書を探す</li> <li>・ 書き方を聞く</li> <li>・ 申請書を書く</li> <li>・ 申請書を提出</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 家に帰る</li> </ul> 	
思うところ	××しなきゃ	どうやるの？	面倒だな	あと少しだ	やっと終わった	1年後また行くのか？
+感情						
-感情						
課題、提言		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 必要な情報にたどり着きにくい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ オンラインで24h 365日受け付けて！</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 毎年必要か？</li> </ul>

（デジタル庁「窓口 BPR アドバイザー派遣事業\_概要説明資料」（2024/3/7）より）

○課題抽出方法の例

課題抽出方法の例	内容
手続前・手続中・手続後に分けて利用者の動きを整理	手続中だけでなく、手続前の準備や手続後の後処理まで一連の動きから課題を抽出。

図表3-18 山形県酒田市が作成したカスタマージャーニーマップ



図表3-19 三重県明和町が作成したカスタマージャーニーマップ

短期ジャーニー案①行かない窓口(デジタル完結。手続きナビ⇒オンライン申請⇒電子私書箱) (1/2)		凡例： <b>追記事項</b> 変革ポイントを実現する顧客体験、ソリューションの要件			
ヘルソナ章	2人親世帯／子どもは2人(未就学児2人)／共働き／両親の親とは同居していないが、近くに住んでいる／多忙な際に親に子どもの面倒を見てもらうことが可能				
ステップ	事前準備する	分かる(大まかに把握する)	手続きする	手続き後	
顧客体験	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政接点に登録する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プッシュ通知などである行政サービスを受けるために手続きが必要なることを知る</li> <li>「明和町(手続き名)」で検索して、すぐナビゲーションが見つかる</li> <li>手続きについてのナビゲーションで、簡単なステップで、自分の状況で具体的にどんな手続きが必要か理解する</li> <li>手続きによる便益がさっと理解できる</li> <li>手続きを実施するために必要な書類や情報、手段、タイミングが簡潔にまとまっている</li> <li>オンラインで完結してできることがすぐわかる。所要時間が先にわかり、隙間時間で、オンライン手続きを使おうと思う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調べた後、ワンクリックで手続きにはいれる</li> <li>スムーズに認証できる</li> <li>どういったステップで手続きを進めるかがすぐわかる</li> <li>氏名などはデフォルト入力されていて入力数が少ない</li> <li>迷わずオンラインで手続きフォームを申請する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>町からのお知らせは、スマホに届くのですぐ気づく</li> <li>私書箱へのアクセスは簡単にすむ(認証少ない)</li> <li>手続きの申請状況がわかる、申請がちゃんとすすんでいることが確認できる</li> <li>紙でのマイドックや、クーポンは郵送されて届く</li> </ul>	
ペイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>いつまでどんな手続きが必要なのかわからない(自ら情報を取りに行く必要あり、そもそも対象なのかも不明)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要な情報が点在していて色々なところを見ないと理解できない(理解のために、時間を割いて長時間調査したり、誰かに相談・確認しなければならぬ)</li> <li>行政用語がわかりづらい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的に来庁しなければならず、場所と時間の制約がある</li> <li>認証が大変、インストールしないといけないものが多い</li> <li>入力項目が多い(手数が多く、同じ情報を入力する)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>申請したあとどうなったかや、そもそもどの申請が完了しているかわからなくなる</li> <li>申請の締め切りを忘れてしまう</li> <li>必要書類等は来庁しないともらえない</li> </ul>	
変革ポイント	<p>【行政サービスを覚えなくてよい】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>必要な行政サービスの情報を自ら取りに行くのではなく、行政接点に一度登録すれば、覚えて(意識して)いなくても、必要な行政サービスの情報が届く</li> </ul>	<p>【詳しく“理解”しなくても、直感的に“分かる”】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>行政サービスの制度や内容(対象など)を詳細に読み解き、理解しなくても、簡単な質問に数回答えるだけで、自身に必要な行政サービスやその内容、準備物、手段等が直感的に分かる</li> </ul>	<p>【デジタルのメリットを最大限生かした、自由で合理的な手続き】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>単に、これまでの手続き方法をデジタルに置き換えるのではなく、育児・仕事・家事のスキマ時間でもできる、遅れがあってもその場でやり直せる、物理的な制約から解放される(マイナンバーカードがなくても認証できる等)、など、デジタルならではの恩恵を最大限享受できる仕組みに変革する</li> <li>プレ自動入力やシンプルな画面遷移等による手数の削減により、オンラインの方が対面よりも圧倒的に利便性が高い状態を実現する</li> </ul>	<p>【住民の“タスク管理”をサポート】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>手続きを申請後、「何をいつ申請したか」、「それが今どうなっているか」を把握することができる</li> <li>紙のメモ等によって自身で管理しなくても、リマインダーやアプリ連携等によって、簡単にタスク(いつまで何をすればよい)が管理ができる。</li> </ul> <p>【“行かない”の徹底】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>オンライン申請しても必要書類はわざわざ役所に行く必要があったが、郵送・デジタルで自宅に届くことで、役所に行かなくてもよくなる(行かない)の徹底</li> </ul>	
場所・時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>出先、夜中の可能性もあり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出先、夜中の可能性もあり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出先、夜中の可能性もあり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出先、夜中の可能性もあり</li> </ul>	
タッチポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートフォン(PC)</li> <li>手続きを知らせる人(例：医者等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートフォン(PC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートフォン(PC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートフォン(PC)</li> <li>郵送物</li> </ul>	
ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子私書箱</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>手続きナビ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マイナンバーカード</li> <li>電子申請サービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子私書箱</li> <li>LINE ※広く周知が必要であれば</li> </ul>	
ソリューションの要件・設計上重要な観点	<ul style="list-style-type: none"> <li>1回登録すれば以後、通知がいく、認証が最低限になる</li> <li>いつどんな手続きがあるかわ知らせる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>手続きナビ自体がすぐ検索サイトから発見できること</li> <li>分かりやすい直観、各手続きの探しやすさ(簡素化)</li> <li>端末対応のレイアウト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>手続きナビ⇒電子申請画面遷移はできるだけすくなく</li> <li>デフォルトで自動入力されている(例：氏名、性別、生年月日、住所)</li> <li>申請と電子私書箱の間での認証が最低限で済むこと</li> <li>途中で保存できる機能がある</li> <li>ユーザリフレイがよい(選択肢で済む場合は記述でなく選択肢にする、入力エラーは非同期で表示されるなど)</li> <li>マイナンバーカードを持ち歩いてなくても認証できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>申請と電子私書箱の間での認証が最低限で済むこと</li> </ul>	

出典：三重県明和町

## (5) 業務フロー分析

### ○調査の意義

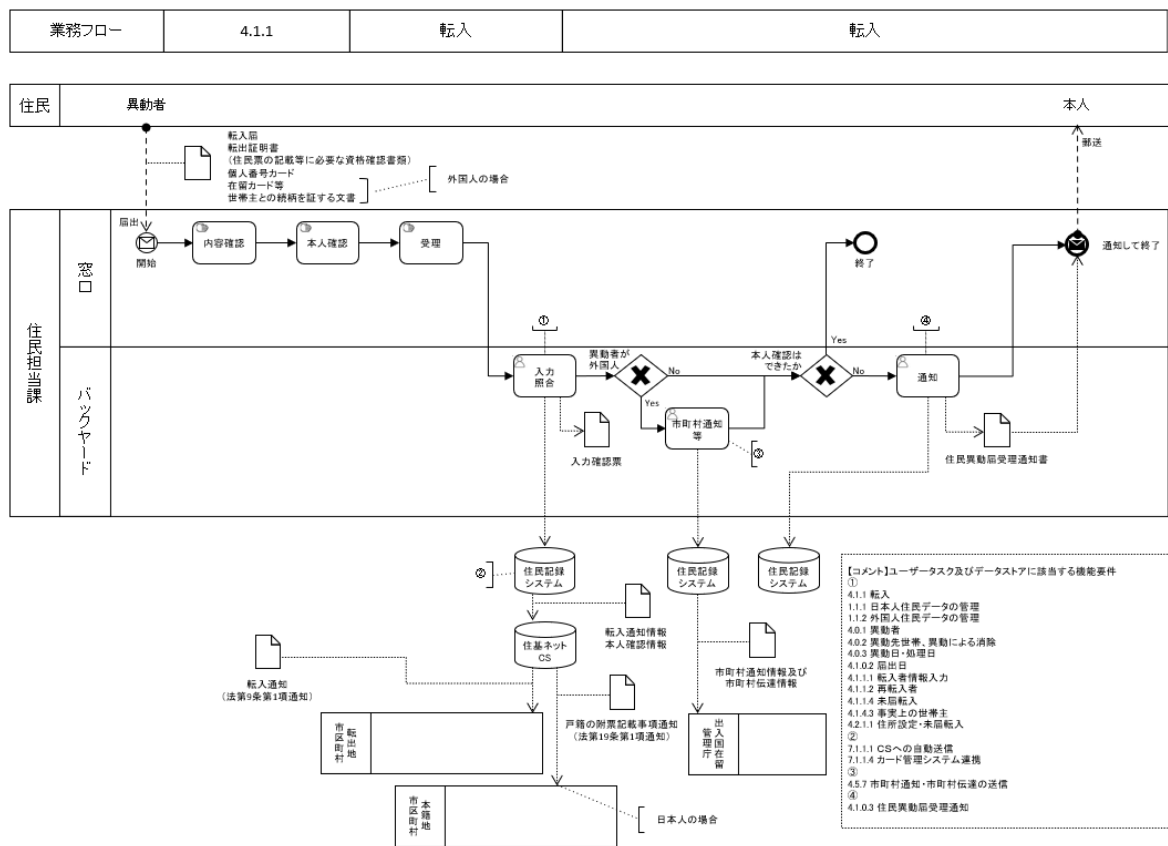
- ・業務の開始から終了までの処理の流れ、関係者、データの入出力等を可視化
- ・現状の業務の流れを表すだけでなく、理想の業務の流れを表し、変更点や影響範囲を明らかにすることも活用可能

### ○調査の方法

業務フローを作成する方法として、各地方公共団体の基幹業務システムの標準仕様書で採用されている BPMN(Business Process Model and Notation)が挙げられます。BPMN 図の作成方法、「地方公共団体の情報システム調達における機能要件の表記方法利用ガイド（平成 27 年 3 月 地方公共団体情報システム機構）」を参考にしてください。

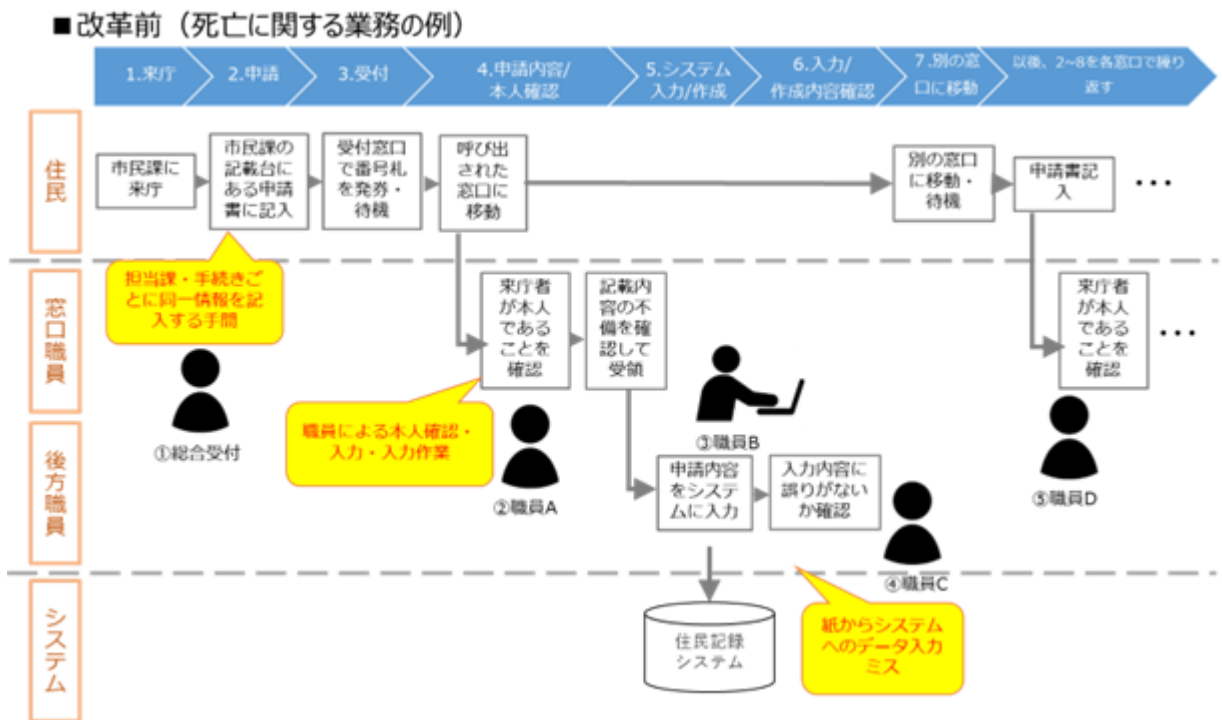
なお、BPMN 図による作成が難しい場合は、PowerPoint 等を活用し、「横軸」に手順の大まかな流れを、「縦軸」に住民・職員・基幹業務システム等を記載し、対象となる手順の業務フローを記載することで業務フロー図を作成することが可能です。

図表3-20 BPMN 図作成例



出典：[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000989383.pptx](https://www.soumu.go.jp/main_content/000989383.pptx)

図表3-21 PowerPoint等を活用した業務フロー図例



○調査結果整理・課題抽出方法

課題抽出の例	内容
業務改善すべき事務の抽出	<p>不必要な事務や、デジタルツールを導入して業務効率化を図ることができる事務を洗い出しすることが可能。 課内で完結する業務、交付物有無等の観点から、業務を類型化することも可能。</p>

## 3.7. 取組・手続の選定

### 3.7.1 課題解決に向けた取組の選定

現状分析で明らかになった課題を踏まえて、実施する取組を選定します。初めから新たにデジタル（ツール）を活用した取組のみを検討するのではなく、アナログな手法を含んだ既存業務の見直しを実施することが重要です。以下に、既存業務の見直し・デジタルを活用した業務改善それぞれの取組例を示します。

これらの取組例については、必ずしも全ての取組が求められるものではありませんが、行政手続のオンライン化を図ることを前提に、各自治体の人口規模や地理的な条件に応じ、費用対効果等を踏まえて検討することが重要です。

また、デジタルツールを導入するに当たっては、都道府県や周辺自治体等と連携した共同調達・共同利用等によるコストの削減や事務負担の軽減、ノウハウの共有を検討することが重要です。

#### (1) 既存業務の見直しの取組例

取組	取組の概要
庁舎内の整理・整頓	<ul style="list-style-type: none"> <li>案内表示板の色や形状を手続ごとに統一する。</li> <li>不必要なポスターやチラシを外し、手続に必要な情報に絞る。</li> </ul>
住民の動線見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民動線を意識して記載台や掲示物の配置を見直す。</li> </ul>
職員の動線見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象手続の業務フローを意識して座席等の配置を見直す。</li> </ul>
手続チェックシート作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフイベントごとに必要な手続を記載したチェックシートを作成する。</li> </ul>

#### (2) デジタルを活用した業務改善の取組例

取組	取組の概要
手続案内システム	Web で簡単な質問に答えることで、必要な手続、持ち物、手続の場所等を調べることができるシステム。
オンライン申請システム	<p>申請・届出等の手続をオンライン化するためのシステム。</p> <p>■代表的な方式</p> <p>【ぴったりサービス】 マイナポータルの手続の検索・電子申請機能で、地方公共団体が提供する行政サービスを、国民が検索・電子申請できるようにするサービス。</p> <p>【汎用的電子申請システム】 ぴったりサービス以外の、自治体が独自に構築又は民間事業者が提供しているシステム。</p>
予約システム	WEB 上又は庁舎に設置されている端末等から窓口予約ができるシステム。
書かない窓口	来庁者又は来庁予定者が行う手続における各種申請書等への記入について、デジタル技術を用いて簡便化しているもの。 (書かない窓口の実施方式について別表で記載)
リモート窓口	本庁舎と支所・出張所等との間をオンラインでつなぎ、ビデオ会議システムを通じて行政手続や相談を行う窓口。

取組	取組の概要
データ連携	<p>オンライン申請システムや書かない窓口で入力した申請データを基幹業務システムに連携するもの。</p> <p>■代表的な方式</p> <p>【API連携】 APIにより基幹業務システムにデータを取り込んで更新処理を行う方式。</p> <p>【RPA】 RPAが画面操作を行い基幹業務システムへデータ入力を行う方式。</p> <p>【ファイル連携】 基幹業務システムが、他システムからデータファイルを取り込んで更新処理を行う方式。</p>
電子審査	申請内容について、基幹業務システムが持つ情報と突合せすること等により、データの整合性や妥当性チェックを自動で行うもの。
電子通知	通知の発出を電子申請・通知機能を持つ情報システムやオンラインストレージ、電子メール等を用いてデジタル化するもの。

### (3) デジタルを活用した業務改善(書かない窓口の実施方式)

分類観点	代表的な方式	方式の概要
入力方法による分類	職員聞き取り方式	職員が利用者に聞き取りを行いながら申請情報を入力する方式。基幹業務システムからの情報連携により申請書の作成を簡略化する場合がある。
	住民入力方式 (来庁前の事前入力を含む)	住民自らがパソコンやタブレット等に申請情報を入力する方式。
	カード読み取り方式	マイナンバーカードのアプリ(券面事項入力補助 AP)の活用や身分証明書等の読み取りにより入力する方式。職員聞き取り方式や利用者入力方式と併用されることが多い。

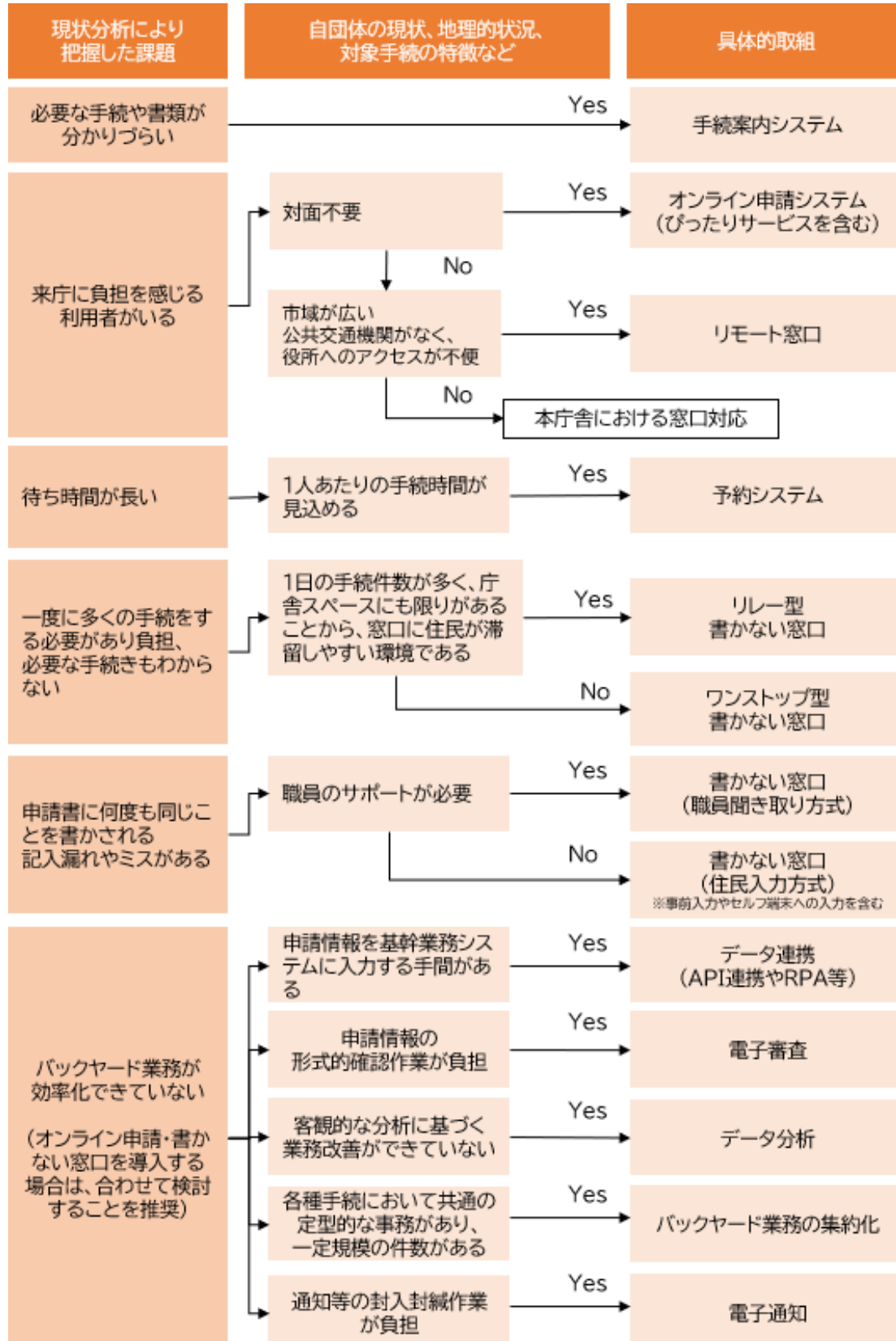
※上記実施方式とともに検討すべき運用方法

運用方法	内容
ワンストップ型	利用者が移動することなく、一つの窓口で手続を行う運用。ライフイベント別にワンストップ窓口を設ける例等がある。
リレー型	利用者が、申請情報が入った二次元コードや、記載済みの申請書等を持って窓口を移動する運用。各窓口での申請書記載を不要又は簡略化。

#### (4) 課題に対応した取組選定例

課題に対応した取組選定例を以下のフローチャートにより示します。各自治体における取組の選定に当たって参考にしてください。なお、以下のフローチャートは自治体フロントヤード改革モデルプロジェクトに選定された団体の取組等に基づき作成したものです。

図表3-22 課題に対応した取組選定に係るフローチャート



### 3.7.2 改革を行う手続の選定

「3.7.1 課題解決に向けた取組の選定」と並行し、改革を行う手続を選定する必要があります。

手続の選定に当たっては、以下のとおり、現状分析で抽出された課題や住民の属性等を踏まえ、改革の効果が高いことが見込まれる手続を選定することが想定されます。なお、一度に多くの手続の改革を行うことが難しい場合は、改革の開始時期を分けて段階的に実施することや、スモールスタートとして改革の効果が見込める手続から改革に着手し、効果を確認しながら、その後手続範囲を拡大することも有効と考えられます。

#### (1) 年間の処理件数が多い手続

フロントヤード改革は、デジタルツールを導入するための初期投資や業務改革を進めるための人材の確保等の費用と労力をかけて改革に取り組み、デジタルツールの力を借りて住民の利便性向上と職員の業務効率化を図ることになりますが、導入したデジタルツールが使われなければ、改革にかけたコストに見合う効果を得ることができません。

このため、年間処理件数が少ない手続よりも、年間処理件数が多い手続から改革に着手する方が効率的であり、費用対効果の高い改革になることが考えられます。

また、年間処理件数が多い手続から着手することは、より多くの住民に改革の恩恵が享受されるとともに、手続を処理する職員もその効果を強く実感でき、その後の改革の機運が一層高まることも考えられます。

具体例としては、転入、転出、出生、死亡等のライフイベントに関する手続が挙げられます。

#### (2) デジタルツールの活用と親和性の高い世代の手続

(1)に記載のとおり、コストに見合う効果を得るためには、導入したデジタルツールを住民に使っていただく必要があります。特にオンライン申請を導入する手続の場合、オンライン申請は、通常、住民のスマートフォンやパソコン等を使って手続が行われるため、これらの機器の操作に慣れているか否かがその利用率に影響を与えることが想定されます。ついては、(1)の費用対効果の観点を踏まえつつ、デジタルの活用と親和性の高い世代をターゲットとし、先行して改革を行う手続を選定することも選定方法の一つと考えます。

具体例としては、子育て世代が申請する手続が挙げられます。

#### (3) 窓口業務の業務量調査やアンケート調査等により職員や住民からのデジタル活用の意向が高いことが把握できた手続

フロントヤード改革は、現場である窓口業務担当部門の協力が必要不可欠であることから、デジタル活用の意向が高く、協力が得られやすい部門の手続から着手することも選定方法の一つと考えます。

また、アンケート調査等により住民からのデジタル活用の意向が高い手続を把握できる場合は、その手続から改革に着手することも考えられます。

#### (4) (オンライン申請の導入や手続の拡充を検討している場合)「デジタル社会の実現に向けた重点計画」(2025年(令和7年)6月13日閣議決定)において、地方公共団体が優先的にオンライン化を推進すべき手続

「デジタル社会の実現に向けた重点計画」において、地方公共団体が優先的にオンライン化を推進すべき手続として、「処理件数が多く、オンライン化の推進による住民等の利便性向上や業務の効率化効果が高いと考えられる手続」と「住民のライフイベントに際し、多数存在する手続をワンス

トップで行うために必要と考えられる手続」が挙げられていますので、オンライン申請の導入や手続の拡充を検討している場合はここから着手することも考えられます。詳細については、当該計画の「第4 V 地方公共団体が優先的にオンライン化を推進すべき手続」をご参照ください。

○「デジタル社会の実現にむけた重点計画」(デジタル庁 Web サイト)

<https://www.digital.go.jp/policies/priority-policy-program>

図表3-23 地方公共団体が優先的にオンライン化を推進すべき手続

**a) 処理件数が多く、オンライン化の推進による住民等の利便性の向上や業務の効率化効果が高いと考えられる手続**

- |                                   |                           |
|-----------------------------------|---------------------------|
| 1) 図書館の図書貸出予約等                    | 11) 道路使用許可の申請【都道府県のみ】     |
| 2) 文化・スポーツ施設等の利用予約                | 12) 駐車場の許可の申請【都道府県のみ】     |
| 3) 研修・講習・各種イベント等の申込               | 13) 建築確認                  |
| 4) 地方税申告手続(eLTAX)                 | 14) 粗大ごみ収集の申込             |
| 5) 自動車税環境性能割の申告納付【都道府県のみ】         | 15) 産業廃棄物の処理、運搬の実績報告      |
| 6) 自動車税の賦課徴収に関する事項の申告又は報告【都道府県のみ】 | 16) 職員採用試験申込              |
| 7) 自動車税住所変更届                      | 17) 入札参加資格審査申請等           |
| 8) 水道使用開始届等                       | 18) 入札                    |
| 9) 港湾関係手続                         | 19) 衆議院・参議院選挙の不在者投票用紙等の請求 |
| 10) 道路占用許可申請等                     | 20) 消防法令における申請・届出等        |

**b) 住民のライフイベントに際し、多数存在する手続をワンストップで行うために必要と考えられる手続**

**ア. 子育て関係**

- 1) 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
- 2) 児童手当等の額の改定の請求及び届出
- 3) 氏名変更/住所変更等の届出
- 4) 受給事由消滅の届出
- 5) 未支払の児童手当等の請求
- 6) 児童手当等に係る寄附の申出
- 7) 児童手当に係る寄附変更等の申出
- 8) 受給資格者の申出による学校給食費等の徴収等の申出
- 9) 受給資格者の申出による学校給食費等の徴収等の変更等の申出
- 10) 児童手当等の現況届
- 11) 支給認定の申請
- 12) 保育施設等の利用申込
- 13) 保育施設等の現況届
- 14) 児童扶養手当の現況届の事前送信
- 15) 妊娠の届出

6) 被保険者証の再交付申請

- 7) 高額介護(予防)サービス費の支給申請
- 8) 介護保険負担限度額認定申請
- 9) 居宅介護(介護予防)福祉用具購入費の支給申請
- 10) 居宅介護(介護予防)住宅改修費の支給申請
- 11) 住所移転後の要介護・要支援認定申請

**ウ. 被災者支援関係**

- 1) 罹災証明書の発行申請
- 2) 応急仮設住宅の入居申請
- 3) 応急修理の実施申請
- 4) 障害物除去の実施申請
- 5) 災害弔慰金の支給申請
- 6) 災害障害見舞金の支給申請
- 7) 災害援護資金の貸付申請
- 8) 被災者生活再建支援金の支給申請

**イ. 介護関係**

- 1) 要介護・要支援認定の申請
- 2) 要介護・要支援更新認定の申請
- 3) 要介護・要支援状態区分変更認定の申請
- 4) 居宅(介護予防)サービス計画作成(変更)依頼の届出
- 5) 介護保険負担割合証の再交付申請

**エ. 転出・転入手続関係**

- 1) 転届
- 2) 転入予定市区町村への来庁予定の連絡

出典: オンライン化を実施する行政手続の一覧等

## 3.8. 成果指標の設定

### 3.8.1 自治体フロントヤード改革における成果指標設定

自治体フロントヤード改革をはじめとしたDXの取組を推進するに当たっては、納税者である住民、議会、業務を担当する窓口担当部門、情報システム担当部門、人事担当部門、財政担当部門等多くの関係者の理解を得る必要があります。このため、フロントヤード改革においても、改革の効果や進捗状況を定期的に検証できるよう、「3.5. 目指す姿の設定」により設定した各自治体の目指す姿に基づき改革の進捗を確認するための指標（以下「KPI」(Key Performance Indicator) という。）を設定することが重要です。

KPIの設定については、改革の取組全体としてのKPI（以下「改革全体KPI」という。）と、具体的な取組ごとのKPI（以下「個別KPI」という。）を設定することが考えられます。

改革全体KPIについては、住民の来庁から手続完了までの削減時間や職員の業務削減時間、住民の満足度等、住民の利便性向上及び職員の業務効率化の観点において各取組の相乗効果により生み出されるKPIが考えられます。

個別KPIについては、改革全体KPIと相関関係のあるKPIを設定することが想定され、具体的にはオンライン申請可能手続数等の自治体の活動量を測る「アウトプット指標」と、オンライン申請の利用率等の取組によって得られる成果・効果を客観的に示す「アウトカム指標」を設定することが考えられます。以下のKPIの設定例も参考に各自治体において適切なKPIの設定を検討します。

なお、設定したKPIの進捗が想定どおりでない場合は、設定したKPIを現状のまま無理に達成するのではなく、各取組や取組全体の実施方法を見直すことが有効です。

さらに、最終的に達成したい数値目標を示すKGI (Key Goal Indicator) についても設定することで、業務改善の効果を検証することが可能になります。

図表3-24 改革全体KPI・個別KPI

改革全体KPI例(※)	
住民利便性向上	住民の来庁から手続完了までの削減時間、住民満足度、来庁者数の削減、繁忙期の平均待合人数
職員業務効率化	職員の作業時間の削減、職員満足度、時間外勤務時間の削減、窓口業務拘束職員数の削減 (窓口業務に拘束している職員を企画業務や相談業務等に充てる)

(\*) 本例を参考としてKGI (最終的に達成したい目標) を設定することも可能

個別KPI例		
具体的取組	アウトカム指標	アウトプット指標
手続案内システム	手続案内システムの利用率	手続案内システム掲載手続数
オンライン申請	オンライン申請の利用率	オンライン申請可能手続数
書かない窓口	書かない窓口の利用率	書かない窓口利用可能手続数
リモート窓口	リモート窓口の利用率	リモート窓口対応可能手続数 リモート窓口設置数
予約システム	窓口待ち時間の削減 予約システム利用率	予約システム対応可能手続数
電子審査	電子審査による作業短縮時間	電子審査システム対応可能手続数
電子通知	通知をデータで受け取る人の割合	電子化した通知の数

図表3-25 「住民の来庁から手続完了までの時間」の考え方

	住民	職員
★来庁	移動時間	
★発券	申請書記入時間	
★呼出し	待ち時間	
★手続完了	手続時間	
		後処理時間

背景・取組意義  
第1章

改革の進め方  
第2章

改革の準備  
第3章

改革の実施  
第4章

改革を進めるに当たつての留意事項  
第5章

国の取組・情報提供等  
第6章

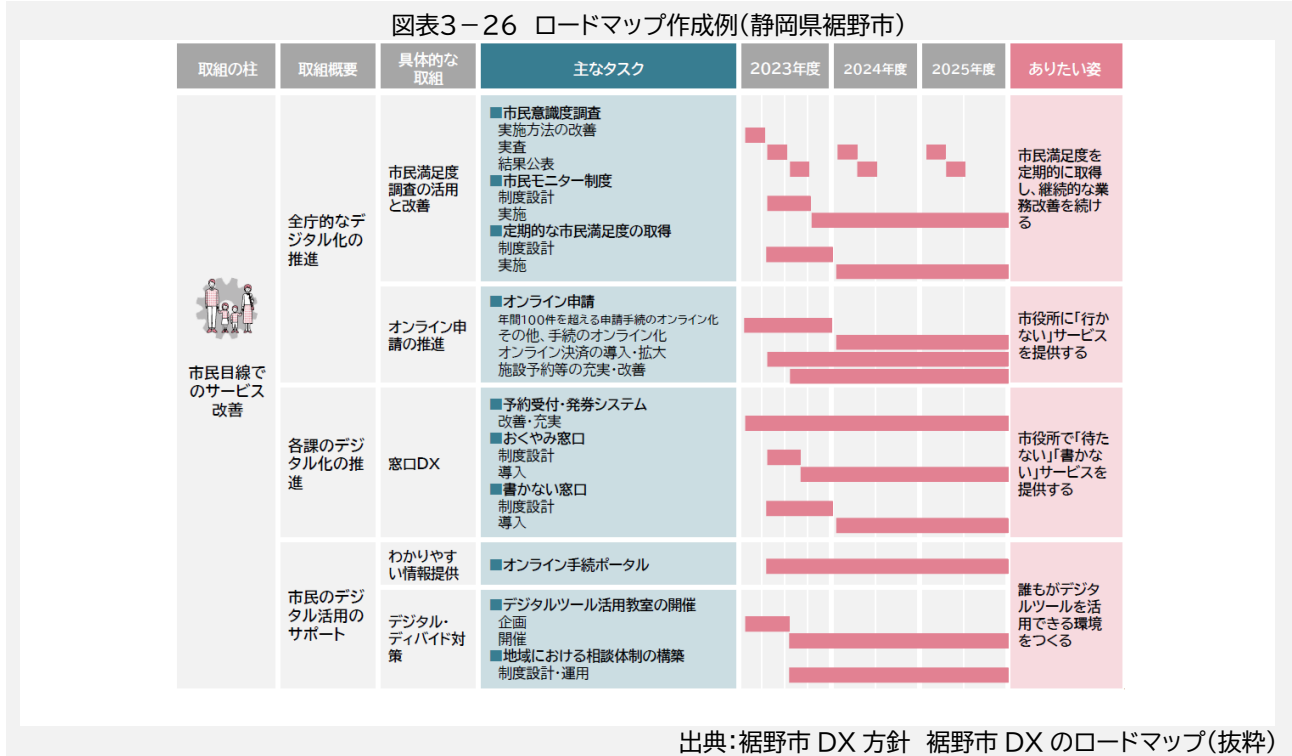
様式・付録  
第7章

# 3.9. ロードマップの作成

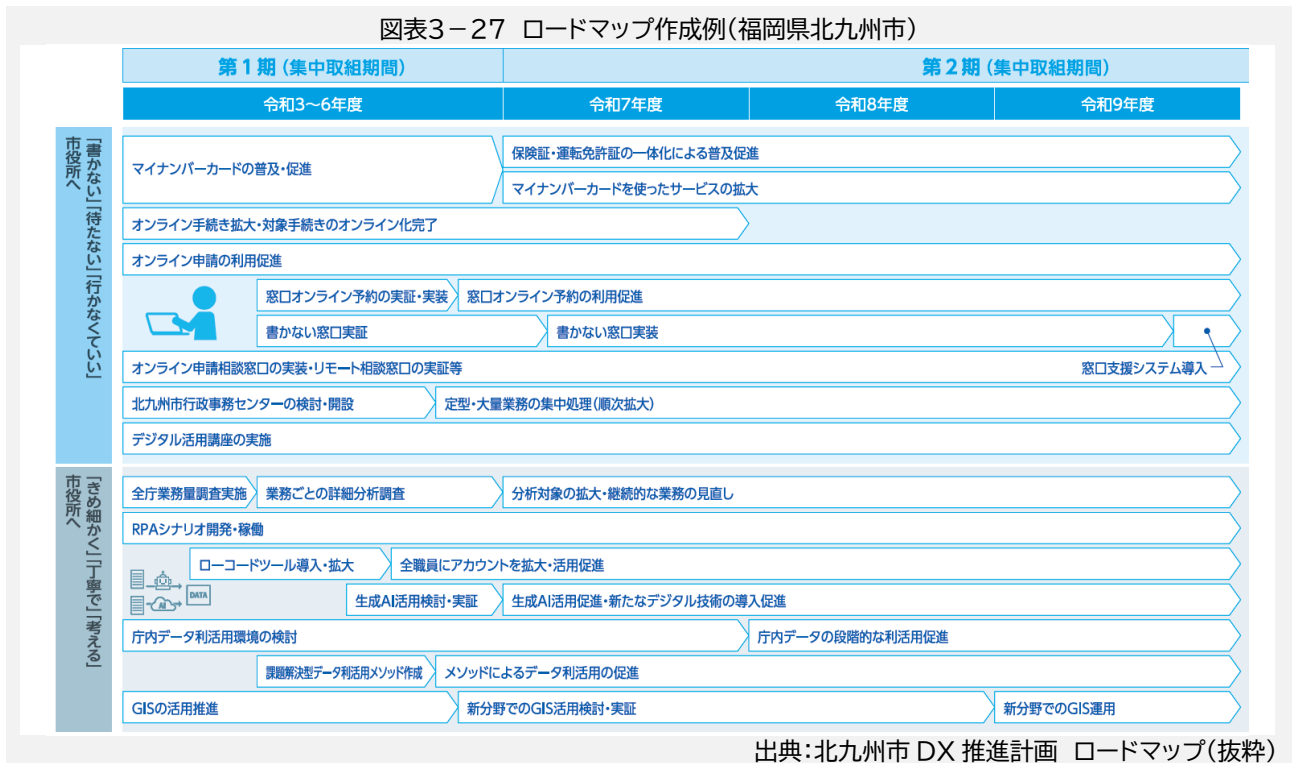
## 3.9.1 ロードマップの作成

自治体フロントヤード改革のロードマップ作成例を以下に示します。当初は大まかなスケジュールを作成し段階的に詳細化を行います。予算編成や事業者選定、運用開始時期等のマイルストーンを定め、進捗状況を定期的にモニタリングすることで、計画の修正や改善を柔軟に行います。

図表3-26 ロードマップ作成例(静岡県裾野市)



図表3-27 ロードマップ作成例(福岡県北九州市)



## 第4章 改革の実施

- 4. 1. 既存業務の見直し
- 4. 2. デジタルを活用した業務改善
- 4. 3. 窓口の改革と一体的に検討すべき取組

## 4.1. 既存業務の見直し

### 4.1.1 取組の実施

「第3章改革の準備」が終了したら、次は既存業務の見直しに着手します。

本手順書では、「既存業務の見直し」とは、デジタルツールの新規導入ではない、既存資源を活用した業務改善のことを指します。住民の利便性向上と職員の業務効率化の両方を実現するためには、デジタルツールの導入を見据えて、既存業務の見直しに取り組むことが重要です。既存業務の見直しをせずに、単にデジタルツールを新規に導入するだけでは、住民の利便性が向上したとしても、バックヤードで紙媒体に出力する手間が発生し業務フローがかえって煩雑になるなど、職員の負荷が大きくなり、デジタル化を進めると仕事が増えるといった職員の声を生むことにもつながります。住民だけでなく、職員が改革の効果を実感するためにも、必ず既存業務の見直しから着手することが重要です。

なお、解決すべき課題によっては、デジタルツールを新規導入しなくても、既存業務の見直しにより十分な効果を得られる場合があります。デジタルツールの導入ありきではなく、各自治体の実情に応じて本当に必要な改善策は何かを検討した上で改革を進めることが重要です。

#### (1) 既存業務の見直しの取組例

既存業務の見直しの取組例を以下のとおり示します。

##### ① 庁舎内の整理・整頓

課題：窓口の場所や表示が分かりにくい

窓口に掲示物が多く雑然としている

誘導や案内のデザインが統一されておらず分かりにくい

改善方法：窓口の表示を課の名前ではなく手続名にする

不要な広報物を廃棄し、必要な広報物を集約して掲示する

案内表示のデザインを分かりやすいデザインに統一する など

図表4-1 改善例(鹿児島県指宿市)



出典：鹿児島県指宿市

## ② 住民の動線見直し

課題：庁舎の空間が住民目線の動線になっていない

庁舎に入った後、どこに行けばよいかすぐに分からない

改善方法：住民が辿るルートを検証し、必要な案内を表示するとともに、住民の動線に合わせて案内カウンターや番号発券機等を配置する

図表4-2 改善例(青森県八戸市)



## ③ 職員の動線見直し

課題：執務室の空間やカウンター周りの環境が業務フローに沿った配置になっていない。

改善方法：対象手続の業務フローを確認し、当該フローに沿った座席や什器等の配置とする。

図表4-3 改善例(静岡県裾野市)



#### ④ 手続チェックシート作成

課題：どの手続が必要なのかわからない

手続の際に何を持っていけば良いかわからない

住所変更等の手続と一緒にどの手続をしたらいいかわからない

次の課への案内がない

改善方法：ライフイベントに係る手続を起点とし、その手続と関連する手続名、手続に必要な持ち物、手続場所を整理し作成。作成した手続チェックシートは、来庁前に確認できるように Web サイトで公表を行う、窓口に来た住民に配布するなどの方法で周知する。起点となる手続は、転入届、転居届、転出届、婚姻届、出生届、離婚届、死亡届等が挙げられる。

本手順書では、参考として、転入、転居、転出、結婚、出生、離婚の手続チェックシートの様式例を作成しております。詳細は「様式5\_ライフイベント別手続チェックシート」をご覧ください。また、死亡に関しては、遺族が行う手続が他の手続と比較して多くあるため、「おくやみハンドブック」として冊子に取りまとめることも有効です。(例 山形県酒田市「おくやみハンドブック」)

<https://www.city.sakata.lg.jp/kurashi/todokede/kosekitodokede/shiboutodoke.files/okuyami2026.pdf>

図表4-4 青森県八戸市が実施した手続チェックシートの作成

八戸市に引っ越しされた方へ **転入届のご案内**

住み始めた日から14日以内に届出してください。

**転入届出に必要なもの**

- 転出証明書(前の住所地で発行されたもの)  
※個人番号カード(マイナンバーカード)または住民基本台帳カード(住基カード)を利用して転出手続きされた方、または国外へ転出された方には発行されません。
- 本人確認書類(窓口に来られる方のいずれかのもの)  
・運転免許証、パスポート、個人番号カード、住基カードなど、**顔写真付き公的身分証明書1点**  
・顔写真無しの場合は**健康保険証+年金手帳など2点**
- 同一世帯以外の方(代理人)が届出する場合は**原則委任状**  
※海外からの転入は、場合によっては別途必要な書類があります。事前に市民課までお問い合わせください。

**個人番号カード**

- お手続きは**市庁市民課のみ**可能です。
- カードを利用して転出手続きをされた方は**カードがないと転入手続きができません**。
- 転出証明書を持参して転入届出しても、**カードの住所変更の手続きをしないで90日を経過するとカードが失効**しますのでご注意ください。
- カードの住所変更手続き時に**暗証番号を入力**していただきますので、事前にお確かめください。同一世帯員分をまとめて変更することもできます(それぞれの暗証番号が必要)。

**所要時間**：月～金 8:15～17:00(祝日、年末年始を除く)

《市庁 本館1階 市民課》〒031-8686 八戸市内丸一丁目1番1号 ☎0178-43-9192(普通)

《南郷事務所》☎0178-82-2111

《市民サービスセンター》(市外局番：0178)

- ・豊川 ☎96-1224 ・館 ☎27-3261 ・八戸駅 ☎27-2313 ・市川 ☎52-2211
- ・下長 ☎28-1901 ・豊崎 ☎23-2001 ・大館 ☎25-5311 ・白根 ☎34-0985
- ・南浜 ☎38-2004 ・島守 ☎83-2111

※**カード**を利用した**転入届、及びカードの住所変更手続きは市庁市民課のみ**可能です。  
※住民票や印鑑登録証明書が必要な場合や、個人番号カードの住所変更手続きをする場合は、**30分～1時間程度**の余裕を持って**お越しください**。ただし混雑時は更に時間がかかる場合があります。

**転入届後に必要なお手続き チェックシート**

下記にあてはまる方はお手続きをお願いいたします。(月～金 8:15～17:00 祝日、年末年始を除く)

対象	手続内容	必要なもの	手続き場所		
			市庁 (市外局番0178)	南郷事務所	民 生 センター
国民年金・厚生年金を受給している方 ※届出が必要な場合があります	●住所変更	国民年金課(本館1階)7番窓口 ☎43-2111 ☎511, 5512, 5513	○	○	○

<掲載情報は2024.3.14現在> (次ページに続く) ○ 手続き可 × 手続き不可

【必要なもの】の凡例 **【認印】**：スタンプ式は不可 **【個人番号を確認できるもの】**：個人番号カード(マイナンバーカード)または個人番号記載の住民票 **【本人確認書類】**：運転免許証、個人番号カードなどの顔写真付き公的身分証明書1点、または健康保険証と年金手帳など2点

対象	手続内容	必要なもの	手続き場所		
			市庁 (市外局番0178)	南郷事務所	民 生 センター
国民	●加入 ※保険証は受付日の営業日に発送します。すぐ病院にかかる方には加入証明書を交付します。	□返贈した方は健康保険の喪失日または返贈日が分かる書類 □個人番号を確認できるもの □本人確認書類 □妊娠している方は母子健康手帳	○	○	○
後期高齢者医療	□後期高齢者医療制度に加入していた方 (県外から転入された方のみ)	●各種証明書の交付、加入	○	○	○
介護	□要介護認定を受けていた方	●介護保険転入継続認定 □前住所地発行の介護保険受給資格証明書	×	×	×
高齢	□高齢者バス特別乗車証を交付希望の方(70歳以上の方)	●交付申請 □所得証明書(最新のもの) □利用料4000円又は8000円(所得状況をもとに算定)	△	△	×
小・中学校の児童生徒	●転校	□転入届出時に渡される住所異動届出書の写し(市民課で手続した場合のみ必要) □本人確認書類(学区外通学手続及び私立学校に通学している場合に必要)	○	○	○
子ども	●児童手当受給申請 □児童手当請求者の保険証 □児童手当請求者名義の通帳 □子ども医療費対象のお子さんの保険証	□児童手当請求者の保険証 □児童手当請求者名義の通帳 □子ども医療費対象のお子さんの保険証	○	○	○
	●子ども医療費受給申請	□個人番号を確認できるもの □本人確認書類 □認印	×	×	×
	●ひとり親家庭等医療費受給申請	□親と子の保険証 □通帳 □個人番号を確認できるもの □認印 □児童扶養手当証書(前住所地で該当の方) □本人確認書類	×	×	×
年金	□ひとり親家庭等医療費受給申請	□親と子の保険証 □通帳 □個人番号を確認できるもの □認印 □児童扶養手当証書(前住所地で該当の方) □本人確認書類	×	×	×

出典：八戸市「転入届のご案内」

54

## (2) アナログ規制の見直し

デジタルツールの導入を効果的なものとするためには、アナログ規制（書面規制、押印、対面規制を含む）の見直しを行うことが重要です。

各自治体において、書面規制、押印、対面規制の見直しに当たっては、「地方公共団体における書面規制、押印、対面規制の見直しに係る留意事項について」（2020年（令和2年）7月7日総行令第169号総行経第35号総務省自治行政局長）に示されている留意事項や、「地方公共団体における押印見直しマニュアル」（2020年（令和2年）12月18日内閣府）で示されている押印の見直しに取り組む際の推進体制、作業手順、判断基準等や先行的な自治体の取組等を参考としてください。

また、住民がデジタル化の恩恵をより実感できるようにする観点から、デジタル原則の趣旨を踏まえて、以上の規制のほか、アナログ的な行為を求める各種規制についても積極的に見直しを行っていくことが期待されます。特に、代表的なアナログ規制7項目（目視規制、実地監査規制、定期検査・点検規制、常駐・専任規制、対面講習規制、書面掲示規制、往訪閲覧・縦覧規制）及びフロッピーディスク等の記録媒体を指定する規定等を見直しに当たっては、「地方公共団体におけるアナログ規制の点検・見直しマニュアル」で示されているアナログ規制の見直しに取り組む際の推進体制・作業手順・判断基準の例や先行的な自治体の取組等を参考としてください。

全国の自治体におけるアナログ規制見直しの取組を加速させるため、デジタル庁では各団体個別の事情や課題等に寄り添った支援を行う「個別型支援」を提供しているほか、地方公共団体におけるアナログ規制の見直しの取組を支援するため国の取組やアナログ規制の見直しに関連する情報等を集約して掲載していますのでデジタル庁 Web サイト（<https://www.digital.go.jp/policies/digital-extraordinary-administrative-research-committee/local-government>）を参考としてください。

## 4.2. デジタルを活用した業務改善

### 4.2.1 導入方法の検討

既存業務の見直しが終了したら、以下のとおりデジタルツールを活用した業務改善に向けた検討に着手します。

#### (1) 改善前後の業務フローの作成

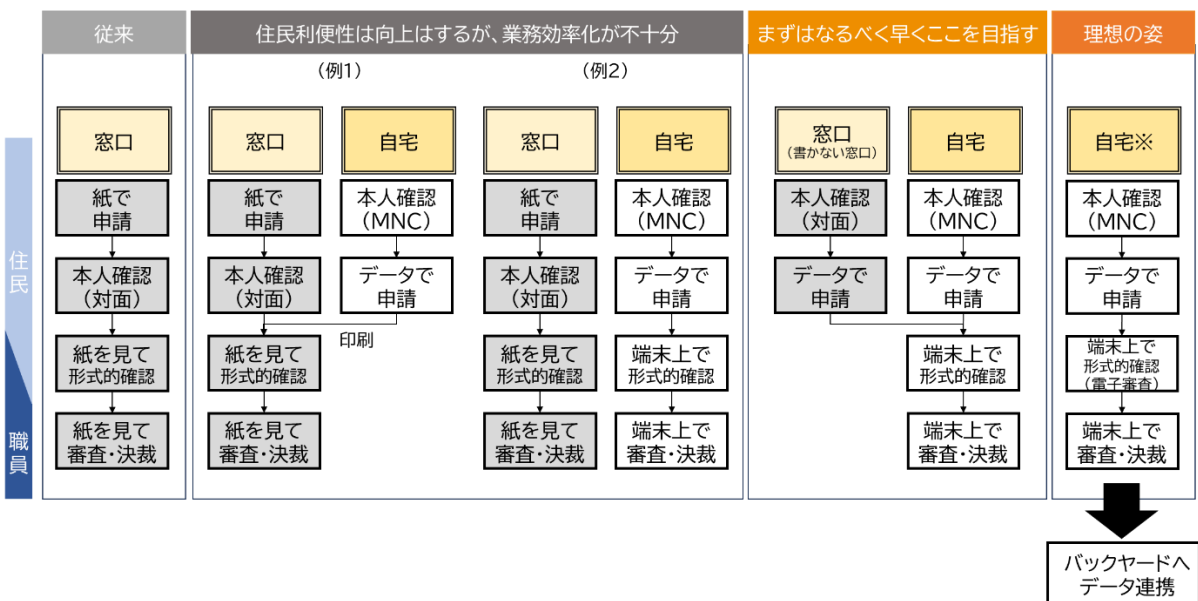
まずは、改善前の業務フローと改善後の業務フローを作成します。

業務フローの作成に当たっては、職員の業務効率化を図るため、窓口のみならず、バックヤードの業務を含めて課題を洗い出すことが重要です。

また、デジタルツールの導入に向けて、紙の申請書を前提とした業務フローを見直すことも重要です。紙の申請書を前提とした業務フローのまま、デジタルツールを導入すると、住民の利便性が向上したとしても、業務フローがかえって煩雑になるなど、職員の負荷が大きくなり、デジタル化を進めると仕事が増えるといった職員の声を生むことにもつながります。過渡期には、紙での申請・受付が残り、電子データでの申請・受付の対応と一部ダブルトラックとなることはやむを得ないと考えますが、残った紙での対応も徐々にデータでの対応に移行し、業務フローの最初から最後までデータ対応の徹底を図ることが重要です。

図表4-5 オンライン申請導入時の想定される業務フロー

手続：児童手当等の認定請求



※自宅からの手続が難しい住民には窓口(書かない窓口)で丁寧な対応

(例1)オンライン申請を導入し、住民側は申請書記入の負担がなくなったが、データで受け付けても、紙で形式チェックを行うため、印刷する手間が発生し、業務負担が増加。

(例2)申請から審査までデータで対応した業務フローができたが、紙の業務フローが残っているため、業務負担が減少しない。

このため、改善前の業務フローで課題が生じている箇所を明らかにするとともに、改善後の業務フローでデジタルツール導入による効果が得られているか、業務が逆に煩雑になっていないかを確認し、最適な業務フローを入念に想定しておく必要があります。

なお、業務フローの最初から最後までデータ対応を実現するためには、まずは受け付けた申請データが自動で基幹業務システムに入力されるようデータ連携に取り組むことが重要です。申請管理システムと基幹業務システムとのデータ連携の主な手法は、図表4-6で記載しているAPI連携、RPA連携、ファイル連携があります。API連携が即時性や効率性等の観点から優れていますが、改修コストが大きいこと、対象手続の件数が少ないこと、データ連携の項目や手法が確立されていないこと等の理由から、過渡的な対応としてRPA連携やファイル連携を選択する団体もあります。対象手続の件数やシステムの改修コスト等を勘案しながら、適切なデータ連携手法を選択の上、どの手法でデータ連携に取り組むかを検討してください。（「4. 3. 4バックヤード業務の効率化」参照）

図表4-6 申請管理システムと基幹業務システムとのデータ連携

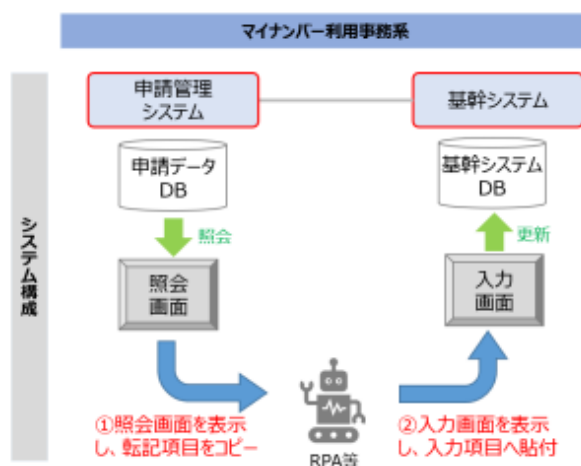
1. API連携

APIとは、アプリケーションプログラミングインターフェイスの略であり、プログラムの機能をその他のプログラムでも利用できるようにするための仕組みのことを指します。この仕組みを活用し、即座に申請管理システムから基幹業務システムに形式審査済みの申請データを連携する方式です。詳細については、「地方公共団体情報システム共通機能標準仕様書」の申請管理機能関係をご参照ください。

※標準準拠システム移行時の対応について、標準準拠システムにおける申請データ連携は「API連携」とされているが、過渡的な対応として「申請内容照会画面からの転記」、「RPA等簡易ツールの利用」及び「ファイル連携（「入力画面に取込機能実装」及び「一括取込機能の実装）」については「地方公共団体の基幹業務システムの統一・標準化に関する共通機能等技術要件検討会」において過渡的に認められている。

2. RPA等簡易ツールの利用

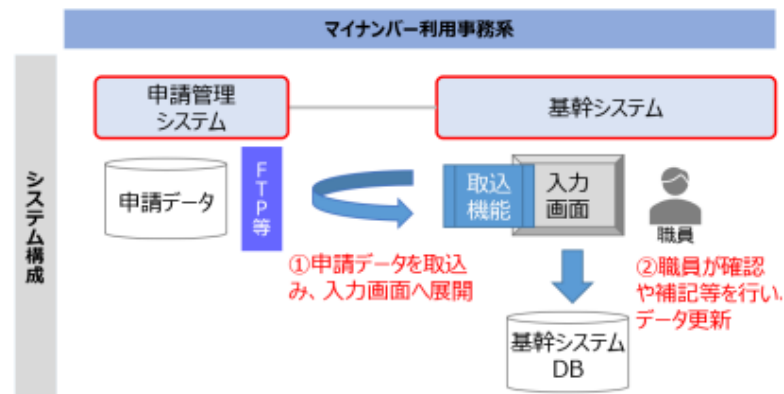
職員の入力作業をRPA等の簡易ツールを用いて自動化させる方式です。RPA等簡易ツールを調達し、操作シナリオを作成して自動化するものであることから、基幹業務システムの改修が不要となります。なお、シナリオに無い想定外のエラー等が発生するとRPA等簡易ツールの操作が停止するため、職員による動作状況の確認や、エラー対応操作が必要となります。また、基幹業務システム側の改修や、WindowsやBrowserのバージョンアップ時にはRPAのシナリオの修正対応を要する点は留意が必要です。



### 3. ファイル連携

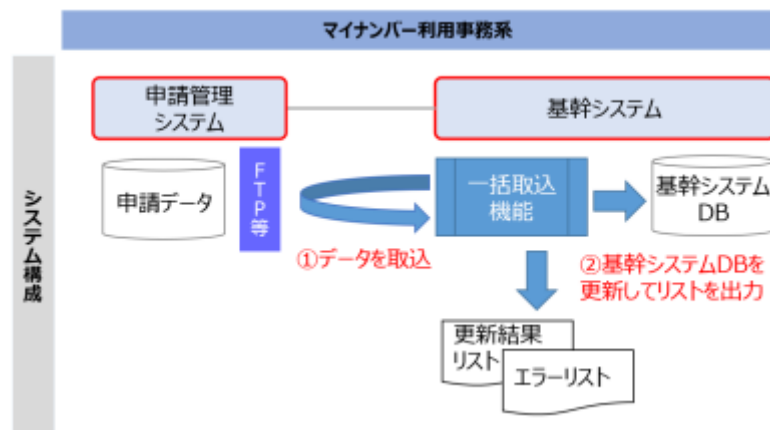
ファイル連携の方式は2つあります。

一つは、基幹業務システムの入力画面に申請データ取込機能を実装し、申請データを1件ずつ取り込み、入力画面に申請データを展開する方式です。職員は入力画面に対して申請データの取込操作及び画面展開された申請内容の確認や必要に応じて補記や訂正を行い、更新します。職員の操作が必要ですが、申請データに対する基幹業務システム上での確認や追加入力等が必要な手続に適しています。



もう一つは、申請管理システムから複数件の申請データを一括で取り込み、基幹業務システムデータベースの更新を行う方式です。短時間で多くの申請データを処理できるため、短期間に大量のオンライン申請がある手続に適しています。

また、整合性チェックでエラーとなった申請は、後で職員がエラーリスト等を参照して対応を行う必要があるため、エラー件数が多いと職員の負担が比例して増大する恐れがあります。



参考:[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000944060.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000944060.pdf)

業務フローの作成に当たっては、現場に即した実現可能な業務フローとする必要があることから、窓口業務担当部門と十分な協議が必須となります。業務フローの作成手法については、「3. 6. 1 (5) 業務フロー分析」に示していますのでそちらをご参照ください。改善後の業務フローは、「3. 7. 1 課題解決に向けた取組の選定」により選定した取組に基づき作成することとなりますが、同様の取組を実施している自治体を参考にすることや、導入を想定しているデジタルツールの事業者へのヒアリングを経て作成することが想定されます。

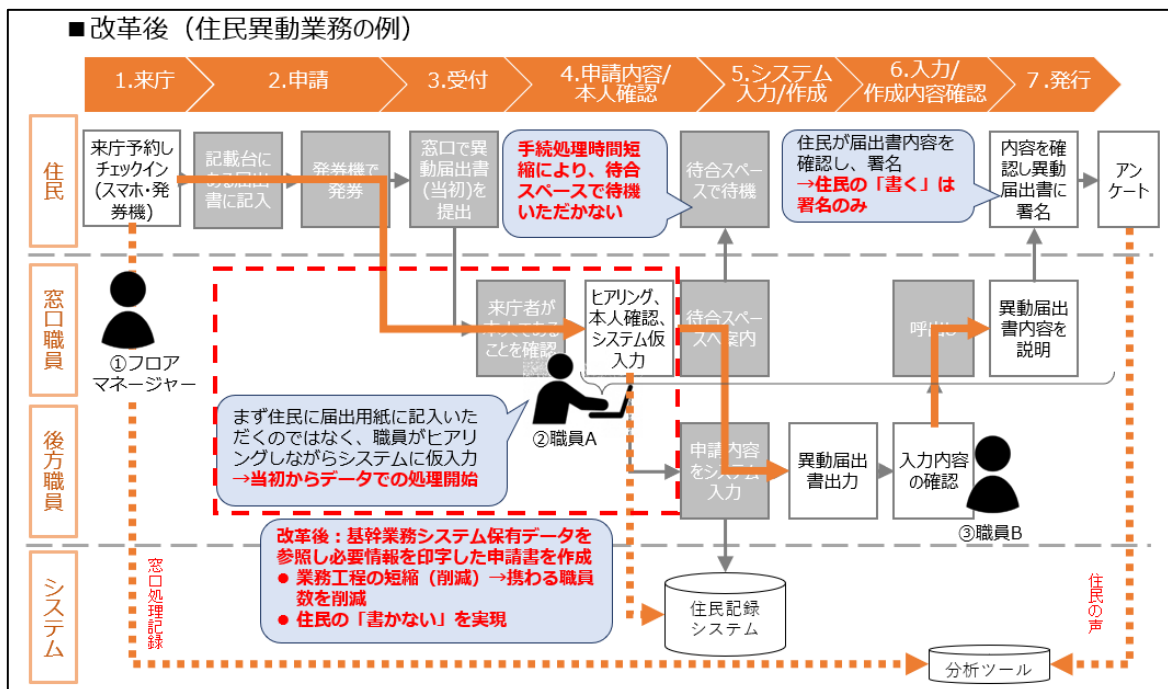
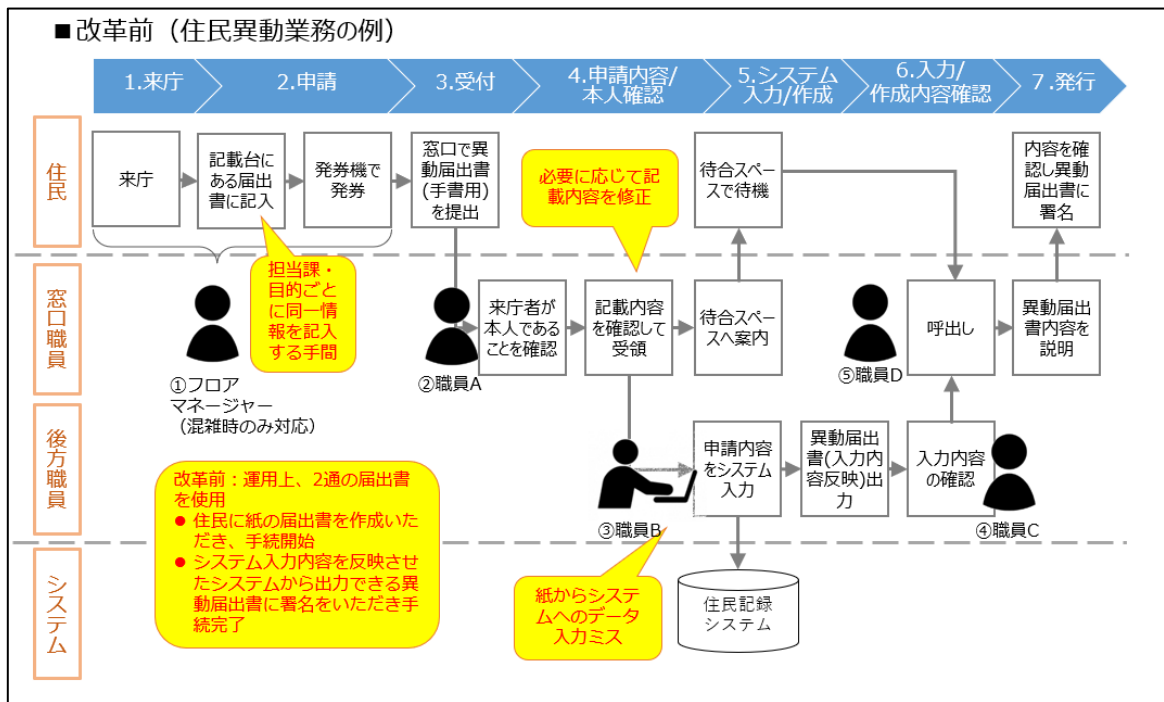
また、全体最適化を図るため、一つの手続に複数のデジタルツールを活用して業務改善の取組を行う場合は、各ツールの特徴やツール同士の関係をよく理解し、業務フローの作成を行うことが重要です。

なお、業務フローの作成に当たっては、必要な情報に絞って作成する・追加の修正がないよう作成の依頼前に趣旨を十分に共有するなど窓口業務担当部門等の職員の負担にも配慮しつつ進めることも重要です。

以下のとおり業務フローの作成例を示しますのでご参考としてください。

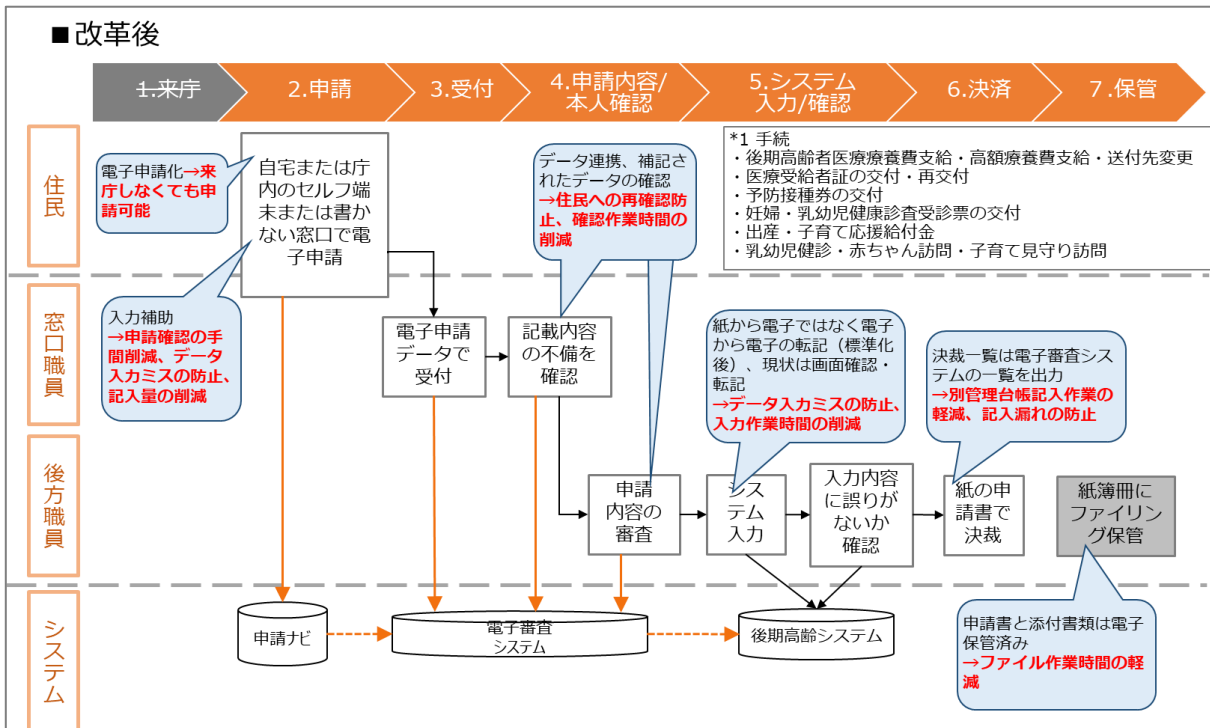
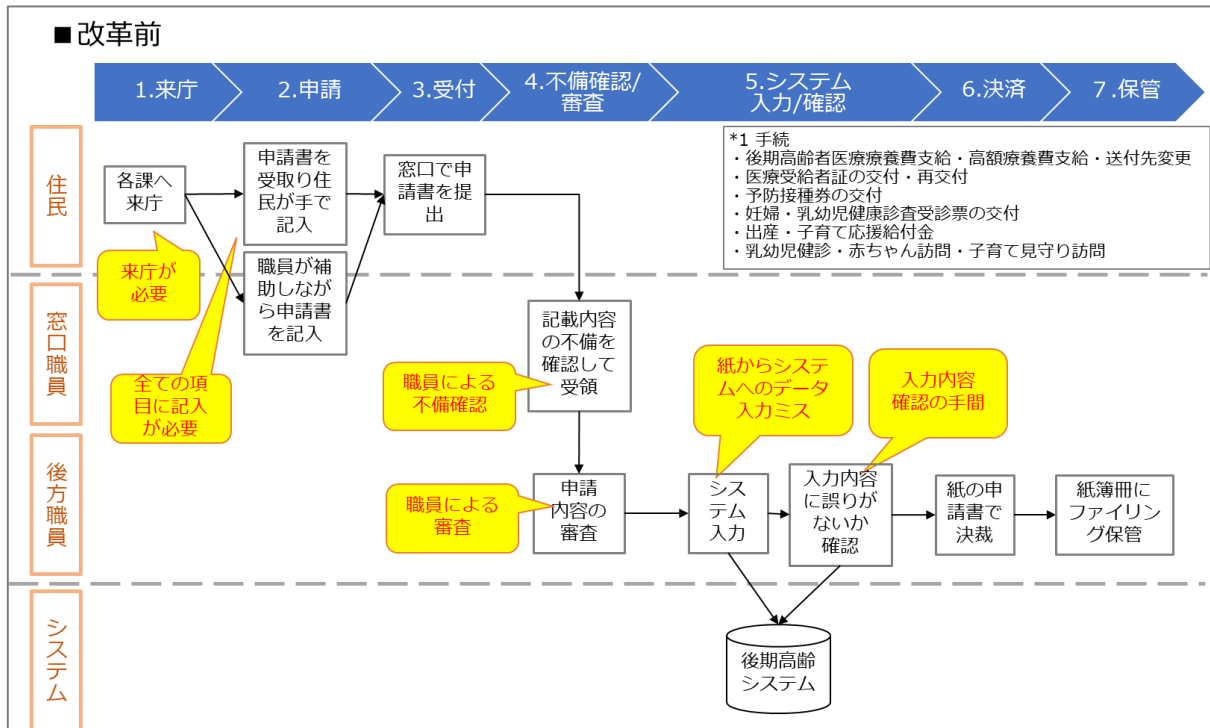
○業務フロー作成例1

予約システム、書かない窓口（聞き取り方式&ワンストップ型）（静岡県裾野市）



## ○業務フロー作成例2

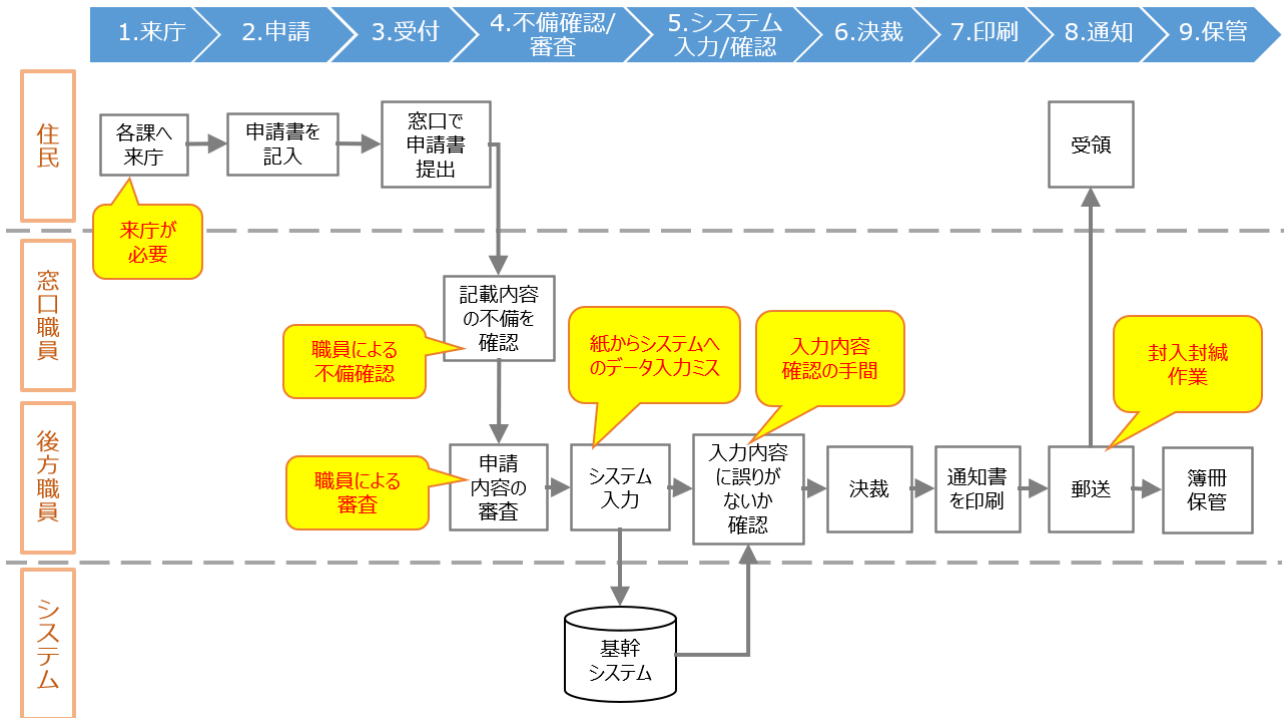
オンライン申請、基幹業務システムへのデータ連携、電子審査システム（愛知県みよし市）



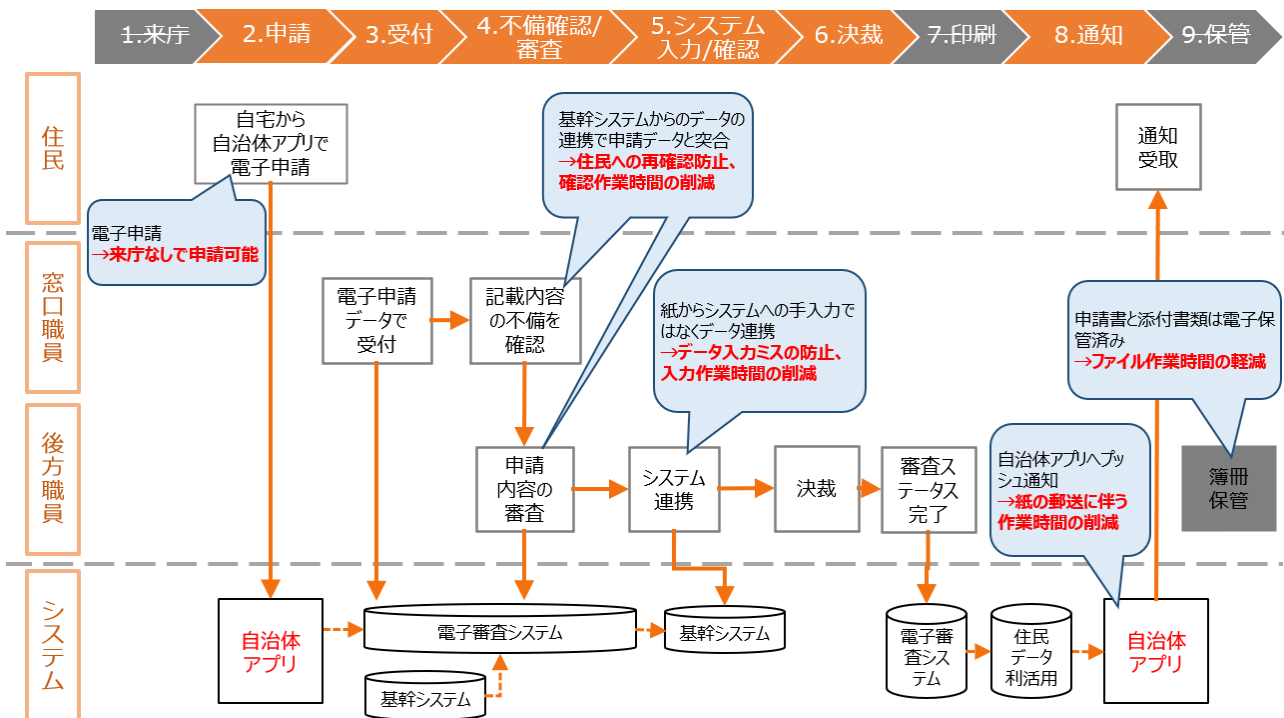
### ○業務フロー作成例3

オンライン申請、基幹業務システムへのデータ連携、電子審査システム、電子通知（宮崎県延岡市）  
 ※対象手続：子ども医療費受給資格証等

#### ■改革前



#### ■改革後



第1章 背景・取組意義  
 第2章 改革の進め方  
 第3章 改革の準備  
 第4章 改革の実施  
 第5章 改革を進めるに当たつての留意事項  
 第6章 国の取組・情報提供等  
 第7章 様式・付録

## (2) 改善後の業務フローに基づくデータフローの作成

次に改善後の業務フローに基づき、データフローを作成します。

導入するデジタルツールをどこネットワークに置くことになるのか、住民の接点となるデジタルツールを起点に申請データが基幹業務システムまでどのように流れていくのかなどを図示していきます。

データフローの作成に当たっては、自団体の情報セキュリティポリシーを確認しながら進めることが重要です。特に、基幹業務システムとのデータ連携を行うときは、マイナンバー利用事務系と LGWAN 接続系、インターネット接続系の間でデータ連携を生じることが多いため必ず自団体の情報セキュリティポリシーを確認するとともに、情報セキュリティポリシーの見直しが必要となる場合は、「地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドライン」（令和7年3月28日改定）を参照の上、適切に見直しをしましょう。なお、確認・見直しが必要となる具体的な取組としては、オンライン申請や書かない窓口で受け付けた申請情報を基幹業務システムへデータ連携する場合や電子審査のために基幹業務システムから電子審査システムへ住民情報を連携する場合等が挙げられます。「地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドライン」を適宜ご参照の上、適切な情報セキュリティ対策を施すことが重要です。近年の改定における見直しのポイントを以下に記載します。

### 近年の改定における見直しのポイント

#### ●2020年(令和2年)12月28日改定

十分にセキュリティが確保されていると国が認めた特定通信(eLTAX、ぴったりサービス、自治体情報セキュリティ向上プラットフォームが考えられる)に限り、連携サーバを介して、マイナンバー利用事務系へのインターネット経由の申請等のデータの片方向の電子的移送が可能となった

#### ●2022年(令和4年)3月25日改定

国等の公的機関が構築したインターネットに接続されたシステム等で十分に安全性が確保された外部接続先(eLTAX、ぴったりサービス、自治体情報セキュリティ向上プラットフォームが考えられる)について、必要な情報セキュリティ対策を徹底した上で、LGWAN を経由してマイナンバー利用事務系との双方向のデータの電子的移送が可能となった

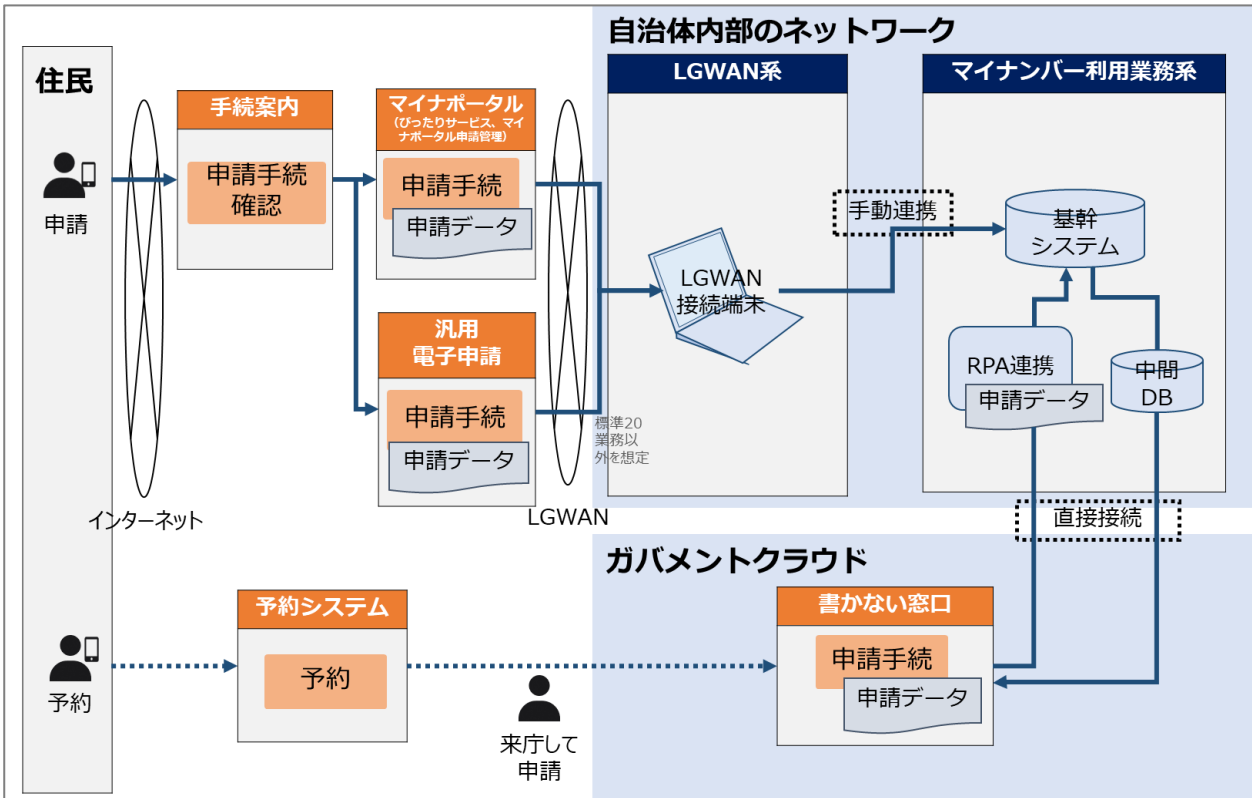
なお、地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドラインの改定等に係る検討会において、令和7年度から USB を使わないデータ連携のあり方について検討が進められているところです。

(参考：[https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/kenkyu/chiho\\_security\\_r03/index.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/chiho_security_r03/index.html))

以下のとおりデータフローの作成例を示しますのでご参考としてください。

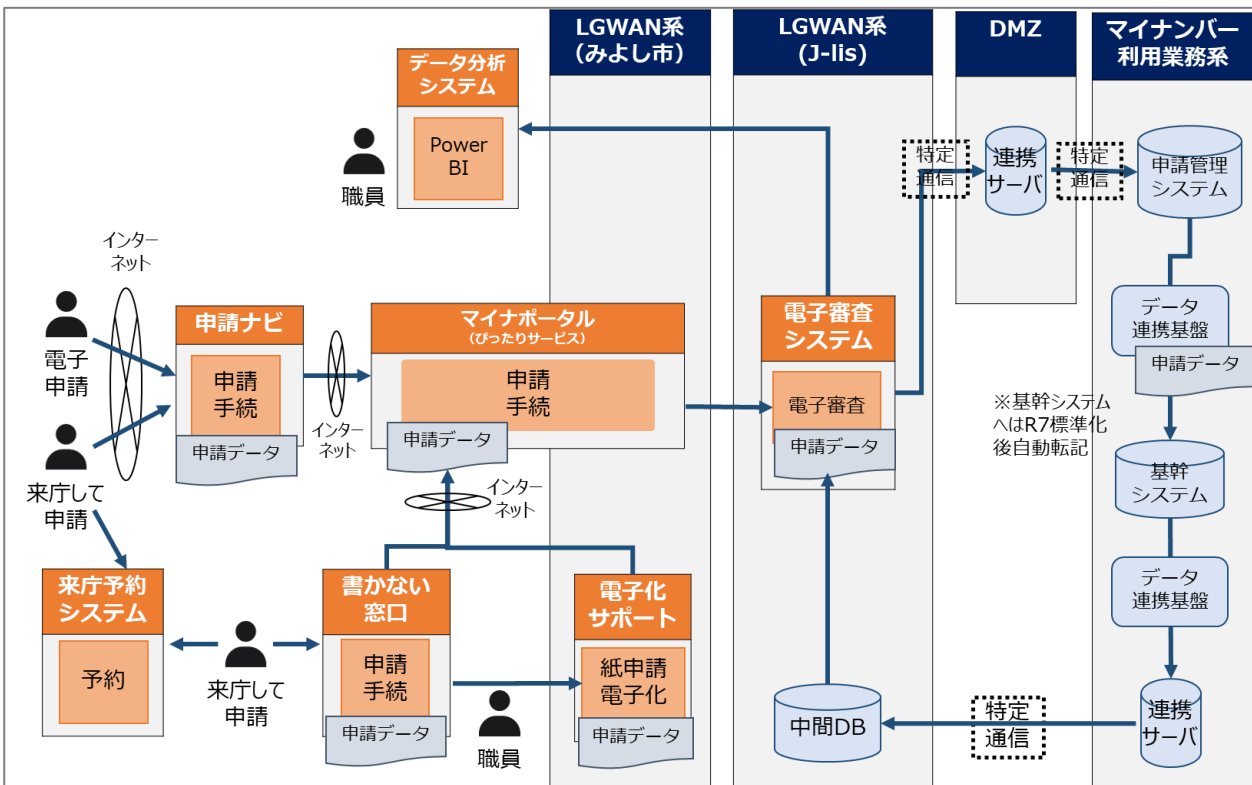
### ○データフロー作成例1

予約システム、書かない窓口（聞き取り方式&ワンストップ型）（静岡県裾野市）



### ○データフロー作成例2

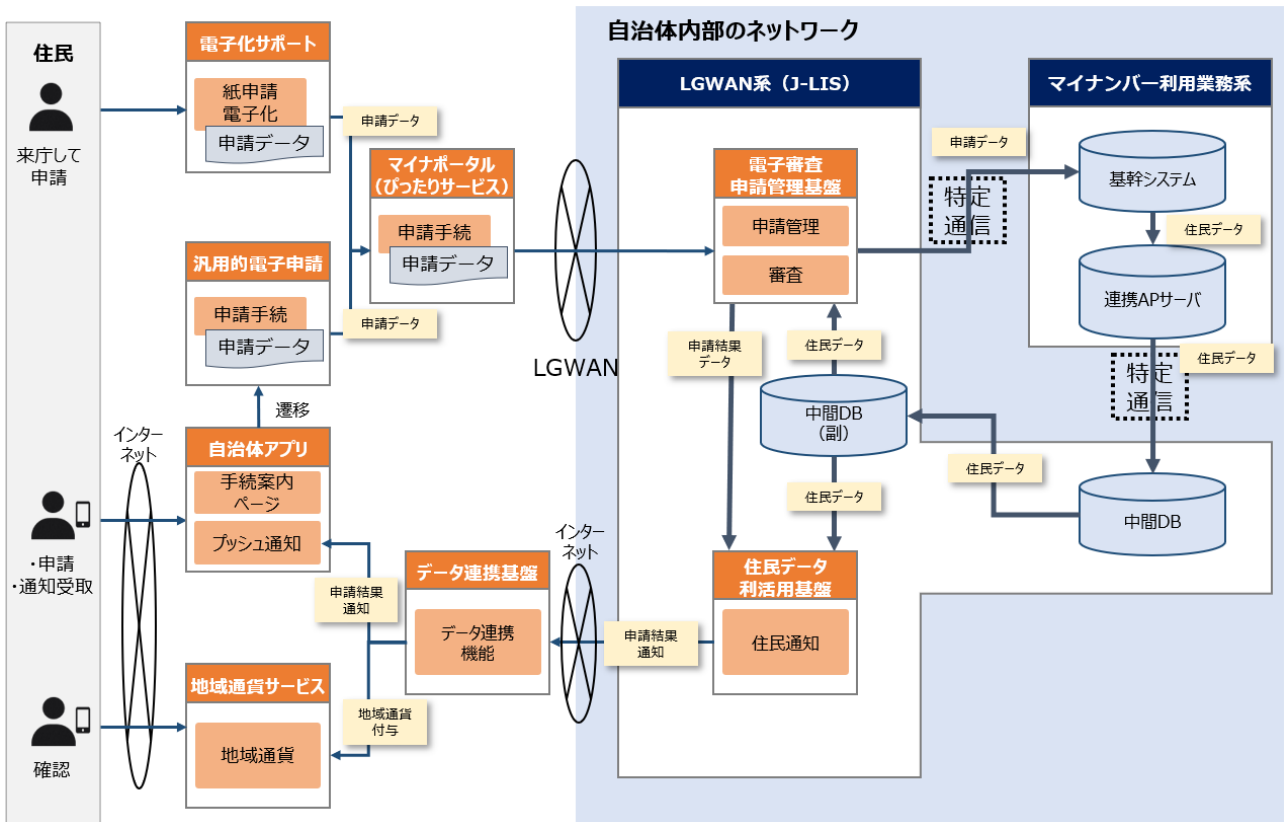
オンライン申請、基幹業務システムへのデータ連携、電子審査システム（愛知県みよし市）



### データフロー作成例3

オンライン申請、基幹業務システムへのデータ連携、電子審査システム、電子通知（宮崎県延岡市）

※対象手続：子ども医療費受給資格証等



## 4. 2. 2 仕様検討(費用対効果の検討を含む)・調達

### (1) 仕様検討

「4. 2. 1 導入方法の検討」後、デジタルツールの調達に向けて仕様検討を行います。

自治体フロントヤード改革モデルプロジェクトに選定された団体の取組を踏まえ、以下のとおり各デジタルツールの代表的な機能要件の例を図表4-7に示しますので、仕様書を作成するに当たりご活用ください。

また、以下の機能要件に加え、「3. 8. 成果指標の設定」により設定したKPIの達成状況を簡便に把握するため、必要なデータを適切な形式でデジタルツールから抽出できるよう仕様書に盛り込むことを検討しましょう。

(関連する留意事項：第5章 改革を進めるに当たっての留意事項 事例②、④)

図表4-7 各デジタルツールの代表的な機能要件例

対象取組	代表的な機能要件例
手続案内システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ライフイベントに応じた行政手続を質問形式で検索・抽出できること</li> <li>・質問形式について以下の方法を備えること               <ol style="list-style-type: none"> <li>① 「はい」か「いいえ」で答えられる単一質問</li> <li>② 当てはまるものを一つだけ選択し回答する択一式質問</li> <li>③ 当てはまるものを全て選択し回答する選択式質問</li> </ol> </li> <li>・検索結果画面に、行政手続の名称、電子及び郵送による申請の可否、行政手続を行える庁舎や窓口、行政手続に必要な持ち物・書類等が表示されること</li> <li>・検索結果画面から、オンライン申請ページ等の別サイトへのリンク設定ができること</li> </ul>
オンライン申請	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住民がマイナンバーカードのICチップを読み取り4情報を自動でシステムに転記できること</li> <li>・住民がマイナンバーカードの署名用電子証明書を活用した申請が行えること</li> <li>・添付ファイル機能を有すること</li> <li>・オンライン決済機能を有すること</li> <li>・申請データを自団体が利用する基幹業務システムと連携できること(※「データ連携」を参照すること)</li> <li>・職員が受付した申請データを検索でき、その内容の確認ができること</li> <li>・住民がスムーズに申請手続を行えているか把握するためのログを職員が出力できること</li> <li>・申請の差戻、却下を行えること</li> </ul>
予約システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員が手続ごとに所要時間に応じた予約枠の設定ができること</li> <li>・予約時に、手続に必要な書類、持ち物や、当日対応する窓口、所要時間等が表示されること</li> <li>・住民が予約時間をキャンセル、時間変更ができること</li> <li>・職員が予約内容を一覧で表示することができること。一覧の項目は、予約者名、連絡先、予約窓口名、予約日時、予約受付日時等を含むこと</li> <li>・予約情報一覧を csv 等で出力できること</li> <li>・住民が来庁後、庁舎に設置したモニター及び SMS にて呼出しできること</li> </ul>

対象取組	代表的な機能要件例
書かない窓口	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基幹業務システムのデータやマイナンバーカードの IC チップに記録されているデータ、住民が事前入力したデータを活用して、申請データが作成できること</li> <li>・申請データを自団体が利用する基幹業務システムと連携できること(※「データ連携」を参照すること)</li> <li>・職員が受付した申請データを検索でき、その内容の確認ができること</li> <li>・住民がスムーズに申請手続を行えているか、窓口の職員がどのような業務(作業)で時間を要しているか把握するためのログを職員が出力できること</li> </ul>
聞き取り方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員と利用者が申請データの内容を共有しながら申請手続を進めることが可能であること</li> <li>・基幹業務システムのデータを活用して、職員が申請データの作成や必要手続の判定が行えること</li> </ul>
住民入力方式	<p>(セルフ端末による入力の場合)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・住民が来庁時、窓口に行く前に記載台コーナー等に設置したセルフ端末で住民自身が事前に申請データの作成を行えること</li> <li>・申請データを暗号化した二次元コードに変換し、二次元コードをレシートプリンタで印刷できること</li> <li>・暗号化した二次元コードを窓口のシステムに読み込ませることで、システム内に質問内容、申請情報を一括登録できること</li> </ul> <p>(来庁前の事前入力の場合)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・住民が自身のスマートフォン等を利用し申請データの作成ができること</li> <li>・申請データを暗号化した二次元コードに変換し、住民にその二次元コードを提供できること</li> <li>・暗号化した二次元コードを窓口のシステムで読み込ませることで、システム内に質問内容、申請情報を一括登録できること</li> </ul>
ワンストップ型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基幹業務システムのデータを活用して、申請データの作成や必要手続の判定が行えること</li> <li>・来庁した住民のライフイベントや異動情報(異動事由、世帯員構成、年齢要件等)に応じて必要となる複数手続の申請書や手続案内票が一括で作成/印刷できること</li> </ul>
リレー型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・申請時に窓口が複数に分かれる場合も、二次元コード等の情報を読み取り、職員及び住民に同じ内容を2度書かせない仕組みがあること</li> <li>・来庁した住民のライフイベントや異動情報(異動事由、世帯員構成、年齢要件等)に応じて手続案内票が作成/印刷できること</li> </ul>
リモート窓口	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住民側のモニターに相談メニュー(担当職員を呼び出すボタン)を〇〇個以上設定できること</li> <li>・担当職員(又はオペレーター)が他の住民対応中のため直ちに対応できない際に、住民側のモニターに「待ち人数」等を表示設定できること</li> <li>・着信は、音、画面ポップアップで通知すること</li> <li>・指定する設置場所のネットワーク環境等にて利用可能であること</li> </ul> <p>(遠隔での申請書記入支援を行う場合)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・書画カメラを用いて申請書の記入内容を投影するなど、遠隔での申請を支援する機能を有すること</li> </ul> <p>(住民が所有している通信端末からリモート窓口を利用する場合)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指定した電話番号に、リモート窓口の URL が記載された SMS を送信する</li> </ul>

対象取組	代表的な機能要件例
データ連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基幹業務システムとデータ連携すること</li> <li>・連携方式(API 連携、RPA 利用、ファイル連携等)</li> <li>・連携頻度(○分間隔)</li> </ul>
電子審査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受け付けた申請データと、基幹業務システムから取得した情報とを突合させることで、形式的審査を自動的に行い、画面上に結果を表示すること</li> <li>・申請情報(申請データ及び添付ファイル)の表示及び形式審査や内容審査の項目を表示し、必要に応じて申請内容の修正(職権訂正等)を行い、確認者・修正者の履歴管理をすることができること</li> </ul>
電子通知	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マイナンバーカードでの個人認証を通じて、基幹業務システム内の個人情報と通知対象者を紐付けること</li> <li>・受け取った通知を住民がスマートフォン等で確認できること</li> </ul>

## (2) 費用対効果の検討

仕様書の作成後は、事業者に参加見積を依頼し調達をかけることとなりますが、調達前に導入を検討しているデジタルツールの費用対効果を試算しておくことが重要です。費用対効果を試算することにより、自団体に適したデジタルツールであるか、過剰なデジタルツールの導入となっていないかを検討することができます。

費用対効果の算出例は図表4-8、図表4-9のとおりです。以下の情報を収集し、費用対効果を算出します。

- ・デジタルツール導入に係る初期経費（システム構築費、端末購入費等）  
※国等の交付金や補助金を活用する場合は、その金額を経費から差し引く
- ・デジタルツール導入に係る年間の運用経費（保守・維持運用費、端末リース費等）  
※国等の交付金や補助金を活用する場合は、その金額を経費から差し引く
- ・デジタルツール導入による1手続当たりの削減時間（住民の対応に係る手続時間やバックヤード業務に係る処理時間等）  
※「デジタルツール導入による1手続当たりの削減時間」については、先行団体が試算している効果を参考にすることが考えられます。
- ・デジタルツールを導入する手続の年間件数
- ・デジタルツールを活用し行われる申請件数（目標とする申請件数や初年度に見込まれる申請件数）
- ・職員が取り組むことによる費用（職員1人の1時間当たり平均給与額等）

また、書類のデータ化に伴う保管スペースの賃借料の削減額等といった間接的な経費の削減額も費用対効果の試算に見込むことが考えられます。

なお、「(2) 費用対効果の検討」では、職員の業務時間に着目し改革の効果を検討する手法を紹介していますが、その他にも住民利便性向上の観点からフロントヤード改革により削減される住民の手続時間や移動時間、待ち時間等を試算することも一つの方法と考えられます。

図表4-8 費用対効果の算出例(鹿児島県指宿市)

### 1.1. 費用対効果の検証(指宿市・1万~5万人モデル)

【1年目】 ※職員人件費の算出 = 年間業務量(時間) × 職員の人件費単価(円)

(改革前)対象業務の職員人件費 5,364時間 × 1,972円 ≒ <b>1,058万円</b>	—	(改革後)対象業務の職員人件費 3,311時間 × 1,972円 ≒ <b>653万円</b>	=	職員人件費削減額 2,053時間 × 1,972円 ≒ <b>405万円</b>
---	---	---	---	--

年間業務量(業務: 9.効果検証に記載の対象手続および転入、出生) = 合計作業時間/5日(1日当たり) × 248(年間平日数)  
【主に削減した業務】  
・証明書発行事務…改革前1,071時間 → 改革後640時間  
・市民課各種届出…改革前436時間 → 改革後166時間

職員の人件費単価: 指宿市  
職員平均給与をもとに試算

職員人件費の削減額 = <b>405万円</b>	—	ツール導入・運用経費 初期経費 + 初年度運用経費 = <b>288万円</b>	=	費用削減効果 <b>117万円</b>
-----------------------------	---	--	---	------------------------

【ツール導入・運用経費の内訳】  
・らくらく証明書交付サービス 初期約30万円/ランニング0円  
・窓口タブレット申請システム 初期30万円/ランニング約15万円・月  
・タブレット(10台分) 初期0円/ランニング4万円・月  
※導入経費については、単費での導入の場合の試算。国費(新地創交付金等)や地財措置(デジタル活用推進事業債等)は考慮していない

【2年目以降】 ☆はKPI達成時の試算

職員人件費の削減額 = <b>405万円</b> (☆437万円)	—	ツール運用経費 = <b>228万円</b>	=	費用削減効果 <b>177万円</b> (☆209万円)
---	---	---------------------------	---	------------------------------------

※2年目以降は業務の熟度が上がることや、KPI達成に向けて取り組むことにより、さらに削減される業務時間が増える可能性もあり

【ツール運用経費内訳】  
・らくらく証明書交付サービス ランニング0円  
・窓口タブレット申請システム ランニング約15万円・月(12か月稼働)  
・タブレット(10台分) ランニング4万円・月(12か月稼働)

出典:鹿児島県指宿市

図表4-9 費用対効果の算出例(大阪府河内長野市)

#### 【導入経費】

ツール導入経費 初期経費 = <b>4,394万円</b>	+	ツール運用経費 運用経費 = <b>685万円</b>	=	初年度経費 初期経費 + 初年度運用経費 = <b>5,079万円</b>
----------------------------------	---	--------------------------------	---	---

FrontDesk ・初期経費: 1,307万円 ・運用経費: 196万円	レジ・Pasid scan II ・初期経費: 390万円 ・運用経費: 74万円	コンビニ交付 ・初期経費: 893万円 ・運用経費: 178万円	さくらさん ・初期経費: 1,804万円 ・運用経費: 237万円
---	---	--	---

#### 【窓口受付時間短縮に係る費用削減効果(FY26)】⇒内容詳細後述

委託費削減額 ≒ <b>2,070万円(A)</b> ※時間短縮8か月分	—	ツール運用経費 運用経費 = <b>1,004万円</b> ※令和8年度全体運用経費見込み	=	費用削減効果 <b>1,066万円</b>
--	---	---	---	--------------------------

※積算根拠: (当初見積) 約3億1,200万円 — (窓口時間短縮による見積) 約2億9,130万円

#### 【FY27以降】

委託費削減額 FY26削減額(A) × 12/8 ≒ <b>3,105万円</b>	—	ツール運用経費 運用経費 = <b>1,004万円</b>	=	費用削減効果 <b>2,101万円</b>
---	---	----------------------------------	---	--------------------------

・FY25窓口受付時間 9:00~17:30 → FY26窓口受付時間(8/1~) 9:00~16:30  
各種施策実施により窓口受付時間を2026年8月から1時間短縮。時間短縮にあわせてアウトソーシング委託業務の削減職員の残業時間抑制も見込まれるが、積算根拠に乏しいため不記載

出典:大阪府河内長野市



### ぴったりサービスの活用

コストの削減を図るために、デジタル庁が用意するマイナポータル<sup>1</sup>の電子申請サービス「ぴったりサービス」を活用することも一つの方法です。ぴったりサービス活用に当たり参考となるサイト等を示しますので適宜ご覧ください。

#### ～ぴったりサービス活用に当たって参考となるサイト等～

・行政手続のオンライン化(デジタル庁)

[https://www.digital.go.jp/policies/administrative\\_procedures\\_online](https://www.digital.go.jp/policies/administrative_procedures_online)

・ぴったりサービススタートガイド(地方公共団体向け)(デジタル庁)

[https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic\\_page/field\\_ref\\_resources/f1e530a8-428b-4cb1-918b-fbc91c2e9493/f444293e/20231208\\_policies\\_administrative\\_procedures\\_online\\_outline\\_02.pdf](https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/f1e530a8-428b-4cb1-918b-fbc91c2e9493/f444293e/20231208_policies_administrative_procedures_online_outline_02.pdf)

・ぴったりサービスの導入に関する手順(デジタル庁)

・操作マニュアル～サービス登録編～(マイナポータル申請管理)

・LWAN 接続端末からアクセスする場合

<https://web.dl-mposs.hq.admix.go.jp/dls/web/login>

・インターネット接続端末からアクセスする場合

<https://focus.oss.myna.go.jp/dls/web/login>

【ヘルプデスク問い合わせ先】

ログインに関するご不明点がある場合は、ヘルプデスクまでお問い合わせください。

電話番号:050-3818-2216

E-mail:support@mail.oss.myna.go.jp

・マイナポータル API 仕様公開サイト(デジタル庁)

<https://myna.go.jp/html/api/index.html>



### ぴったりサービスの仕組みを活用した書かない窓口(鹿児島県指宿市)

令和5年度自治体フロントヤード改革モデルプロジェクトでは、鹿児島県指宿市において「ぴったりサービス」の仕組みを活用し、窓口でも申請を受け付けることができるシステムを利用することで、書かない窓口を実現している事例があります。

この事例は、マイナポータル API 仕様公開サイトで公表されている「電子申請等 APIー申請情報取得機能」を活用してぴったりサービスの申請フォームを取得し、窓口設置されるタブレット等の端末に適した UI に変換して表示するシステムを導入しているものであり、コストを抑えて書かない窓口を実現しています。

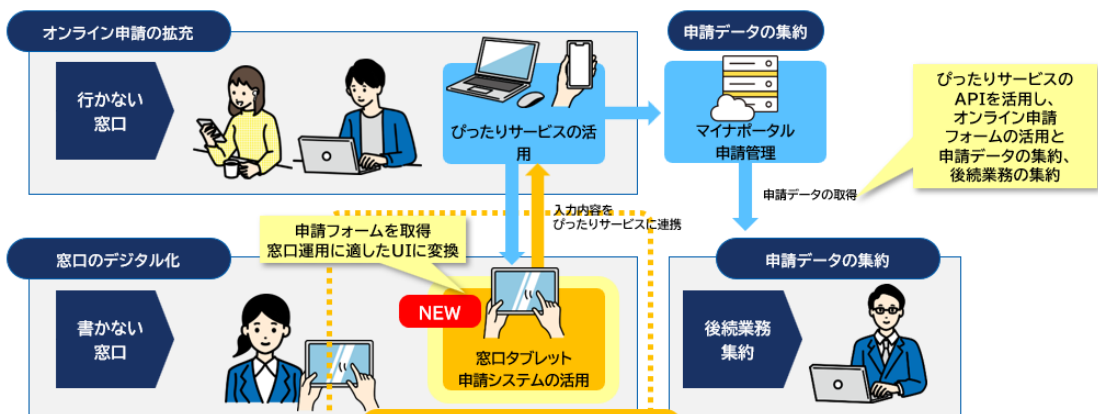
また、「電子申請等 APIー申請機能」を活用していることから、当該システムで受け付けた申請データは、ぴったりサービスを經由してマイナポータル申請管理に送られる仕組みとなっています。そのため、同じ手続におけるぴったりサービスを活用したオンライン申請による申請データもマイナポータル申請管理に送られますので、書かない窓口で受け付けた申請データとぴったりサービスを活用したオンライン申請による申請データの集約化も図ることができます。

なお、この事例はぴったりサービスの申請フォームを活用するため、申請フォームがプリセットされていない手続において当該システムを導入する場合は、マイナポータル申請管理から申請フォームを自治体独自で登録する必要があります。そのため、指宿市では、なるべく各課の職員が自分たちで申請フォームを登録できるよう勉強会等を開催することで、オンライン申請の拡充と窓口のデジタル化を自走できる運用をしています。

ぴったりサービス独自様式登録については、以下のリンクのデジタル庁 Web サイトにおいて手順(簡易版)が掲載されていますのでご確認ください。

・ぴったりサービス(マイナポータル申請管理)独自様式登録手順【簡易版】(デジタル庁)

[https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic\\_page/field\\_ref\\_resources/fl1e530a8-428b-4cb1-918b-fbc91c2e9493/ca9e0dc8/20250108\\_policies\\_administrative\\_procedures\\_online\\_outline\\_01.pdf](https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/fl1e530a8-428b-4cb1-918b-fbc91c2e9493/ca9e0dc8/20250108_policies_administrative_procedures_online_outline_01.pdf)





## 共同調達・共同利用の活用

都道府県や周辺自治体等と連携した共同調達・共同利用等によるコストの削減や事務負担の軽減、ノウハウの共有を検討することが重要です。

特に、費用対効果の検討の結果、デジタルツール導入による費用対効果が得られない自治体や人口規模が小さく対象手続の件数が少ない自治体は検討する必要があります。

なお、「6. 2. 都道府県における取組事例」に福井県と大分県における共同調達・共同利用の事例を取り上げていますのでこちらもご確認ください。

また、令和6年6月に閣議決定された「国・地方デジタル共通基盤の整備・運用に関する基本方針」において、人口減少社会を前提とすれば、約 1,800 の地方公共団体がそれぞれ個別にシステム等を整備することは必ずしも持続可能と言えず、地方公共団体間で業務の共通性の高いアプリケーションについては、広域又は全国的な規模で共同して利用していく必要があるとされており、同方針には、全国的なシステムの標準化・共通化に加え、これまでの取組を尊重し、「都道府県の共同調達による横展開の推進等に取り組んでいく」ことが掲げられています。総務省 Web サイトにおいて、都道府県を中心とした自治体システムの共同調達の状況や事例等が掲載されたダッシュボードを公表していますので併せてご確認ください。

・都道府県を中心とした自治体システムの共同調達に関するダッシュボード(総務省 Web サイト)

[https://www.soumu.go.jp/denshijiti/kyoudou\\_dashboard.html](https://www.soumu.go.jp/denshijiti/kyoudou_dashboard.html)

### (3) 調達

仕様検討及び費用対効果の検討が終了したら、デジタルツール導入に向けて調達をかけます。調達に当たっては、各自治体の会計規則に基づき適切に実施します。

## 4.2.3 取組の実施

### (1) 窓口業務担当部門との調整

事業者からデジタルツールを調達した後、窓口業務担当部門とともに本番システム環境の機能を実機確認し、実運用の流れを再確認します。必要に応じ、各手続の事務運用マニュアル・業務手順書を整備することや、デジタルツール活用に当たっての研修や勉強会を実施することも有効です。

(関連する留意事項：第5章 改革を進めるに当たっての留意事項 事例⑤)

### (2) 住民への周知

導入した各ツールの効果を引き出すためには、住民に広く活用してもらわなければなりません。そのためには、住民への広報の取組が非常に重要です。広報誌、Web サイト、SNS 等による広報（利用促進）や、住民のライフイベントに合わせたタイミングでのお知らせ等の方策が考えられます。また、運用開始直前・直後だけでなく、定期的に情報発信することも重要です。広報の実施に当たっては、庁内の広報部門との連携のほか、民間の広報会社と連携することも有効な手法と考えられます。

ライフイベントに合わせた住民へのアプローチの具体的な取組としては、オンライン申請により転出届を提出できる旨のチラシを不動産事業者から配布してもらう事例や、妊娠届の様式にオンライン申請のQRコードを掲載する事例、事前に来庁予約をすると死亡時に必要な手続を効率的に実施できる旨を葬儀会社から案内してもらう事例等が挙げられます。

また、特定世代の住民へのアプローチも必要です。例えば、子育て世代を対象とした広報ツールの作成や保育所アプリを通じた周知等が挙げられます。

自治体の通常のWebサイトとは別に特設ページを作成することで、オンライン申請までの住民動線がスムーズになり、使いやすいサービスの構築につながるといった例もあります。

なお、広報誌やWebサイト等での広報に加え、デジタルツールを体験できるイベントを開催することで、デジタルに不慣れな方の利用促進につなげることもできます。(次項「(3) デジタル・デバイス対応」参照)

導入した各ツールの活用をより効率的・効果的に周知するためには、各ツールの主な利用者を想定した周知方法を検討することが有効です。

大阪府河内長野市では、保育施設の新規入所申込に関する来庁予約をオンラインで行えることを周知するために、新規入所申込の対象となる世帯に対し、予約サイトに直接アクセス可能な二次元コードを印字した案内用紙を送付しました。

その結果、保育施設の入所申込を行った住民のうち 87.1%が予約サイトによるオンライン予約を行っており、周知の取組がオンライン予約の推進につながっています。

### ↓送付した案内用紙

令和8年度保育所・認定こども園(2・3号)  
・地域型保育施設利用受付要領(新規用)

令和8年度当初の施設の利用受付を次のとおり実施します。

◎ 新規入所申込受付日程

	受付期間	受付場所・時間	施設空き情報公開期間
第1回	【0・新1歳児のみ・事前予約あり】 令和7年11月10日(月)～21日(金)	【30分ごと・各回2組程度】 9時00分～16時30分 市役所1階こどもまんな家 ※11月4日より 専用サイトにて受付	令和7年11月4日(火) ～12月1日(月)
	【2～5歳児対象・事前予約あり】 令和7年11月25日(火)～ 令和7年12月1日(月)		
第2回	令和7年12月2日(火)～令和8年1月30日(金) 上記期間中の開庁日	9時～17時30分 当日受付 市役所1階こどもまんな家	令和8年1月13日(火) ～1月30日(金)
第3回	令和8年2月2日(月)～3月6日(金)まで 上記期間中の開庁日	9時～17時30分 当日受付 市役所1階こどもまんな家	令和8年2月24日(火) ～3月6日(金)

- 第1回受付期間は全年齢で事前予約が必要です。事前予約については下記【事前予約について】をご覧ください。
- 0～新1歳児(令和6年4月2日以降生まれ)は原則面談を行いませんが、保育所・認定こども園の利用にあたり、申込み児童の発達や発育で気になることがある場合や、障がいをお持ちの場合等は面談を実施いたしますので、事前にこどもまんな家にご連絡ください。
- 第1回の申込をする新2歳児以上(令和2年4月2日～令和6年4月1日生まれの子ども)は児童の面談を行いますので、児童と一緒にお願いします。
- 利用希望者が施設の定員を超える場合は、「河内長野市保育の利用調整要綱」に基づき公正な利用調整を行います。
- 結果については、4月(第1回)は1月下旬、4月(第2回)は3月上旬に、書類や要件が整っている方から文書にて通知します。なお、4月(第3回)については、3月下旬に内定の場合は電話で、保留の場合は文書にて通知します。

【事前予約について】  
上記の事前予約が必要な日程での受付を希望する場合、下記のとおり申込が必要です。  
①申込方法・・・専用サイトから申込。(右記QRコード)  
※ネットでの申込ができない方はこどもまんな家にお電話でお問合せください。  
②予約開始日・・・令和7年11月4日(火)午前10時～(先着順)




専用サイト  
SAMPLE  
QRコード

### ↓二次元コードからアクセスできる予約サイトのイメージ

河内長野市 予約サイト

こどもまんな家 保育所・認定こども園の入所申込・入所申込に係る説明会

↓こちらから予約と予約のキャンセルができます

-  保育所・認定こども園の入所申込に係る説明会
-  保育所・認定こども園の入所申込
-  予約をキャンセルする

図表4-10 住民への周知事例

<p>デモンストレーションイベントの開催 (鹿児島県瀬戸内町)</p>	<p>不動産事業者と連携したチラシの配布 (東京都八王子市)</p>
 <p>“デジタルって面白い!” を今日は体験しよう。 7/28(日)10-15時 @ 海の駅 緑地公園</p> <p>さとうちデジタルフェア 一緒にデジタルを始めよう!</p> <p>フェア開催内容 オンライン申請・通称相談システム、リモコン連携システム設置 マイナンバーカード申請受付及び保険証・公金受取口座への紐付けサポート ドローン飛行体験、VRスポーツの紹介及び体験 自立走行型ロボット、3Dプリンタ・VRゴーグル体験</p> <p>各種の手続きも多量デジタル化を推進し、身近で便利なモノとして活用できるよう活用していきます! “カンタン・楽しく” デジタルを体験しませんか。子どもたちも楽しめる、イメージしたモノをカタチにする3Dプリンタ体験や競争の中に入ったような世界が楽しめるバーチャルゴルフ体験も用意しています。皆さん、是非一緒にデジタルを始めましょう!!</p> <p>キッチンカー 出店募集 問合せ先 鹿児島県瀬戸内町公民館瀬戸内町事務所 瀬戸内町設備推進課DX推進室 TEL:0997-72-1111 FAX:0997-72-1120 MAIL:joho@town.setouchi.jp</p>	 <p>八王子市より簡単・便利な 引越し手続きのご案内</p> <p>窓口に行かずに オンラインで引越し</p> <p>引出しは窓口へ 来庁不要! 移入や転居は専用予約で スムーズに!</p> <p>利用できるもの マイナンバーカード (マイナンバーカード必須!) クレジットカード (マイナンバーカード必須!)</p> <p>引越しの手順 1. 引越し日・引越し先・引越し先 2. 引越し先 3. 引越し先 4. 引越し先</p> <p>マイナンバーカードの申請は 八王子市マイナンバーカードセンター TEL:042-620-7474 TEL:042-620-1790</p>
<p>出典:鹿児島県瀬戸内町</p>	<p>出典:東京都八王子市</p>

SNS での動画配信(鹿児島県指宿市)



初心者向け  
簡単デジタルサポート室  
from 指宿  
YouTubeチャンネル登録よろしくね!

【デジサポ指宿】初心者向け簡単デジタルサポート室from指宿  
@from3270 · チャンネル登録者数 874人 · 188本の動画  
このチャンネルは、鹿児島県指宿市役所健康・高齢のまちづくり課が開設、管理・更新に表示  
チャンネル登録

ホーム 動画 ショート ライブ 再生リスト

ショート

- 【指宿市役所】らくらく窓口証明書交付サービス 165 日視聴
- 【指宿市役所】窓口の現状把握 #shorts 862 日視聴
- 【指宿市DX推進】窓口 15本目/全17... 423 日視聴
- 【指宿市DX推進】窓口 14本目/全17... 554 日視聴
- 【指宿市DX推進】窓口 13本目/全17... 500 日視聴
- 【指宿市DX推進】窓口 12本目/全17... 1412 日視聴

出典:鹿児島県指宿市

## WEB 広告、特設ページの作成(三重県明和町)

三重県明和町

子育てに関する手続き・相談が  
ラクラク!スムーズ!カンタンに!

Hello!  
子育て  
DX  
Mie-Meiwa

swipe

POINT 1 役場に行かないからラクラク!

ちょっとしたスキマ時間におうちでラクラク手続きができます。

swipe

POINT 2 待たなくていいからスムーズ!

事前の来庁予約で、手続き・相談がスムーズにできます。

予約OK!!

swipe

POINT 3 書かなくていいからカンタン!

マイナンバーカードから自動的に入力、あっという間に手続き完了!

swipe

子育てに関する手続き・相談が  
ラクラク!スムーズ!カンタンに!

Hello!  
子育て  
DX  
Mie-Meiwa  
デジタル申請ポータル

はじめての方へ

妊娠・出産時の手続き

育児・入園の手続き

子育て相談予約

妊娠・出産時の手続き

出典:三重県明和町

### (3) デジタル・デバインド対応

幅広い住民に導入した各ツールを活用いただくには、デジタル活用に不安のある高齢者等へのデジタル・デバインド対応も必要です。

デジタル・デバインド対応に当たっては、対策の対象となる住民と活用を促進したいツールを想定した上で、当該住民に有効な取組を実施することが重要です。例えば、デジタル活用に不安のある高齢者に対するオンライン申請の利用促進を目的とする場合は、実際に申請方法を体験してもらうために、高齢者を対象としたオンライン申請講座の実施が考えられます。

山形県西川町では、防災情報や行政情報を迅速・確実に伝達するため、町内全世帯にタブレット端末を配備しております。

当該タブレット端末は、申請手続や処分通知の受領等も行うことができるため、職員が高齢者等のタブレット端末の操作に馴染みがない住民に対し町内の各集会所や公民館にて定期的に出前講座を実施することで、タブレット端末の利用を促進しています。

その結果、令和6年度に物価高騰対策としてタブレット端末上で電子クーポンを配布した際には、高齢者世帯も含めて90%以上の世帯がクーポンを利用して買い物を行うなど多くの世帯でタブレット端末の利用が進みました。



<講座時の様子>



<講座資料(抜粋)>

#### 4.2.4 運用、効果検証、改善

各取組の運用開始後は、「3. 8. 成果指標の設定」において設定したKPIに基づき定期的な効果検証を行うことが重要です。効果検証を行うに当たっては、「3. 6. 現状分析」において示した窓口利用体験調査、住民アンケート調査等を活用し検証することも手法の一つと考えられます。

また、デジタルツール調達前に実施した費用対効果の算出を再度実施し、想定していた費用対効果が得られているかを検証することも重要です。費用対効果の算出については、「4. 2. 2 仕様検討（費用対効果の検討を含む）・調達」の「(2) 費用対効果の検討」をご参照ください。

図表4-11 改革全体 KPI 取組ごとの KPI(再掲)

改革全体 KPI 例(*)	
住民利便性向上	住民の来庁から手続完了までの削減時間、住民満足度、来庁者数の削減、繁忙期の平均待合人数
職員業務効率化	職員の作業時間の削減、職員満足度、窓口業務拘束職員数の削減、時間外勤務時間の削減

(\*) 本例を参考として KGI (最終的に達成したい目標) を設定することも可能

個別 KPI 例		
具体的取組	アウトカム指標	アウトプット指標
手続案内システム	手続案内システムの利用率	手続案内システム掲載手続数
オンライン申請	オンライン申請の利用率	オンライン申請可能手続数
書かない窓口	書かない窓口の利用率	書かない窓口利用可能手続数
リモート窓口	リモート窓口の利用率	リモート窓口対応可能手続数 リモート窓口設置数
予約システム	窓口待ち時間の削減 予約システム利用率	予約システム対応可能手続数
電子審査	一定期間の審査完了件数	電子審査システム対応可能手続数
電子通知	通知を電子で受け取る人の数	電子化した通知の数

図表4-12 費用対効果の算出例(鹿児島県指宿市)(再掲)

### 1.1. 費用対効果の検証(指宿市・1万~5万人モデル)

【1年目】 ※職員人件費の算出 = 年間業務量(時間) × 職員の人件費単価(円)

<b>(改革前)対象業務の職員人件費</b> 5,364時間 × 1,972円 ≒ <b>1,058万円</b>	-	<b>(改革後)対象業務の職員人件費</b> 3,311時間 × 1,972円 ≒ <b>653万円</b>	=	<b>職員人件費削減額</b> 2,053時間 × 1,972円 ≒ <b>405万円</b>
--	---	--	---	---

年間業務量(業務: 9.効果検証に記載の対象手続および転入、出生) = 合計作業時間/5日(1日当たり) × 248(年間平日数) 【主に削減した業務】 ・証明書発行事務…改革前1,071時間 → 改革後640時間 ・市民課各種届出…改革前436時間 → 改革後166時間	職員の人件費単価: 指宿市 職員平均給与をもとに試算
--	-------------------------------

<b>職員人件費の削減額</b> = <b>405万円</b>	-	<b>ツール導入・運用経費</b> 初期経費 + 初年度運用経費 = <b>288万円</b>	=	<b>費用削減効果</b> <b>117万円</b>
------------------------------------	---	---	---	-------------------------------

【ツール導入・運用経費の内訳】 ・らくらく証明書交付サービス 初期約30万円/ランニング0円 ・窓口タブレット申請システム 初期30万円/ランニング約15万円・月 ・タブレット(10台分) 初期0円/ランニング4万円・月 ※導入経費については、単費での導入の場合の試算。国費(新地創交付金等)や地財措置(デジタル活用推進事業債等)は考慮していない
---

【2年目以降】 ☆はKPI達成時の試算

<b>職員人件費の削減額</b> = <b>405万円</b> (☆437万円)	-	<b>ツール運用経費</b> = <b>228万円</b>	=	<b>費用削減効果</b> <b>177万円</b> (☆209万円)
--	---	----------------------------------	---	---

※2年目以降は業務の熟度が上がることや、KPI達成に向けて取り組むことにより、さらに削減される業務時間が増える可能性もあり	【ツール運用経費内訳】 ・らくらく証明書交付サービス ランニング0円 ・窓口タブレット申請システム ランニング約15万円・月(12か月稼働) ・タブレット(10台分) ランニング4万円・月(12か月稼働)
---	---

出典:鹿児島県指宿市

図表4-13 費用対効果の算出例(大阪府河内長野市)

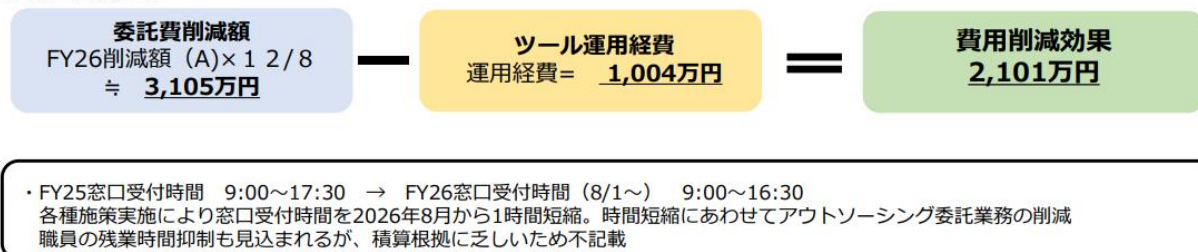
【導入経費】



【窓口受付時間短縮に係る費用削減効果 (FY26)】⇒内容詳細後述



【FY27以降】



出典：大阪府河内長野市

4.2.5スケジュール

以下に、デジタルを活用した業務改善を実施する際のスケジュール例を示します。本スケジュール例は、自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト採択団体の取組を踏まえ、「4.2. デジタルを活用した業務改善」の各工程に要する期間を示しています。

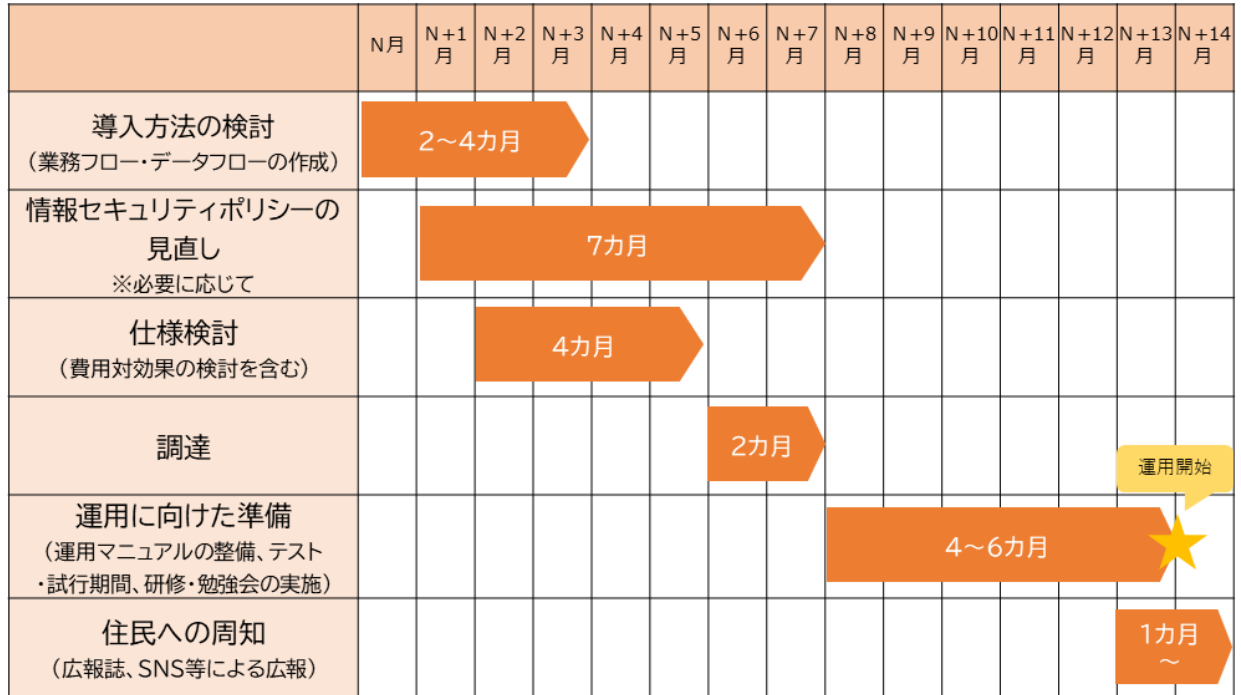
流れとしては、まずは現場に即した業務フローと各自治体の情報セキュリティポリシーに適合したデータフローを十分な期間を確保して検討します。その際、情報セキュリティポリシーの見直しを要する場合は速やかに検討を開始し、デジタルツールの調達又は運用までに改定作業を実施する必要があります。(「4.2.1 導入方法の検討」参照)

業務フローやデータフローの作成と並行して導入を想定しているデジタルツールの事業者等へのヒアリングを経て仕様書の作成に着手し、費用対効果を検討の上、調達を行います。(「4.2.2 仕様検討 (費用対効果の検討を含む)・調達」参照)

デジタルツール調達後は、十分な準備期間を設けて、窓口業務担当部門とともに本番システム環境の機能を実機確認し、実運用の流れを確認します。その際は、デジタルツールの動作確認を入念に行うとともに、想定外の事象が起きた時の対応について事業者とよく調整しておくことが重要です。その他にも、デジタルツール活用に当たっての研修や勉強会等を実施し、現場職員の理解度を高めた上で、運用を開始します。なお、運用開始に当たり住民への計画的な周知も重要です。(「4.2.3 取組の実施」参照)

運用開始後、適切なタイミングで効果検証し、業務改善を実施します。(「4.2.4 運用・効果検証・改善」参照)

図表4-14 デジタルを活用した業務改善のスケジュール例



背景・取組意義  
第1章

改革の進め方  
第2章

改革の準備  
第3章

改革の実施  
第4章

改革を進めるに当たつての留意事項  
第5章

国の取組・情報提供等  
第6章

様式・付録  
第7章

## 4.3. 窓口の改革と一体的に検討すべき取組

### 4.3.1 庁舎空間の見直し

窓口の改革と一体的に検討すべき取組の一つとして庁舎空間の見直しが挙げられます。

庁舎空間の見直しを行うことにより、来庁者にとって分かりやすい動線や利便性の高い空間を実現できるほか、業務フローに合った職員動線を実現することで更なる業務効率化が可能になります。

また、住民が自由に使えるオープンスペース等を作り出すことにより、庁舎を単なる手続の場所から、行政と住民や、住民同士がよりよい地域を作っていくための協働の場所へと転換していくことも可能であると考えます。

#### (1) 自治体フロントヤード改革モデルプロジェクトに選定された団体の事例に基づき、以下のとおり手順を示します。庁舎空間見直しに係る現状分析

庁舎空間の見直しに着手する際は、まずは窓口の課題を把握します。課題を把握する際は、「3.6. 現状分析」で記載した「窓口利用体験調査」等により、住民目線での課題を抽出することが有効です。また、住民だけではなく、窓口業務担当部門の職員の声を聞くことも重要です。ヒアリングやアンケート調査等により実際に窓口の現場で働く職員の声を聞き、課題を把握します。

職務スペースを見直す際には、改革後のデジタル処理を前提とした業務フローに合ったレイアウトとし、ワンストップ窓口の実現等の際には各課が縦割りにならないよう職員側の仕事の進め方を踏まえて実施する必要があります。

現状分析後、把握した課題の解決に資する対処方法を検討します。図表4-15に、現状分析により把握した課題とその課題の対処方法の例を示しますので参考にしてください。

図表4-15 現状分析により把握した課題とその課題の対処方法の例

	課題抽出例	対処方法
窓口・相談・待合スペース (利用者)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① どの窓口に行けばよいか分かりづらい</li> <li>② 頻繁に利用される窓口が入口から遠い位置にある</li> <li>③ 来庁者の動線に沿った庁舎レイアウト・什器の配置になっていない</li> <li>④ 待合スペースが足りていない</li> <li>⑤ 相談スペースのプライバシー確保が不十分である</li> <li>⑥ 高齢者や身体が不自由な方が利用しづらい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 入口付近への案内カウンターを設置</li> <li>② 頻繁に利用される窓口を入口側に配置</li> <li>③ 来庁者動線(入口→発券機→待合スペース→窓口カウンター)に合わせた什器等の配置見直し</li> <li>④ 什器等の配置見直しや、書かない窓口導入に伴う記載台の撤去等による待合スペースの確保</li> <li>⑤ 個室の設置、カウンター仕切りパネル・パーティションの設置</li> <li>⑥ 車いす用カウンター等のユニバーサルデザインに配慮した什器の導入</li> </ul>
執務スペース (職員)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 複雑な座席配置のため、通路が狭く移動が困難である</li> <li>② 収納が少ない、有効活用されていないキャビネットがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 各窓口担当課の機の再配置、不要な什器等の撤去・移動によるスペースの確保</li> <li>② 保管文章の量に応じた書庫、キャビネットの再配置</li> </ul>

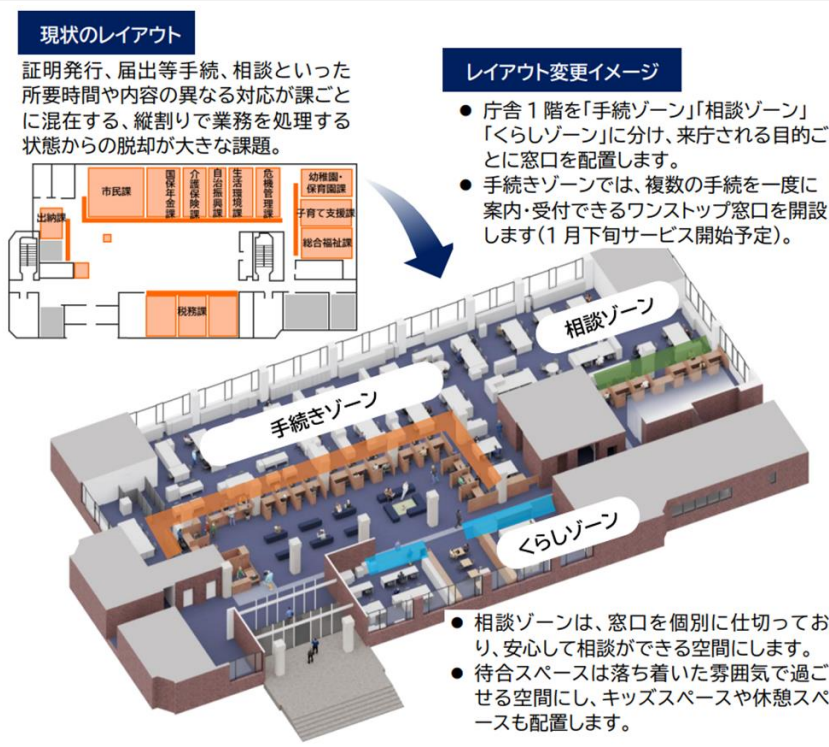
また、対処方法を検討するに当たっては、訪れる住民のニーズや要件に応じて窓口の在り方を一緒に検討することが有効です。図表4-16に目的に応じた窓口の形態例を示しますので参考にしてください。

そのほか、個々の窓口だけではなく、フロア全体を通してレイアウト変更をすることも有効です。例えば、手続ゾーンと相談ゾーンを分けることで、プライバシーに配慮され、相談のために訪れた住民が安心して相談ができるといった効果が挙げられます。図表4-17に例を示していますので参考にしてください。

図表4-16 目的に応じた窓口の形態例(静岡県裾野市)



図表4-17 庁舎レイアウト変更例 全体イメージ(静岡県裾野市)



出典:静岡県裾野市

## (2) 庁舎空間の見直しの実施

(1) を踏まえ、庁舎空間の見直しを実施します。大幅なレイアウト変更や什器の入れ替えを行う場合は、事業者が発注し、レイアウト設計図や作業工程表の作成、什器の調達・搬入・設置をする必要があります。ここでは自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト採択団体の取組を踏まえ、庁舎空間の見直しに向けた代表的な業務と流れを示します。

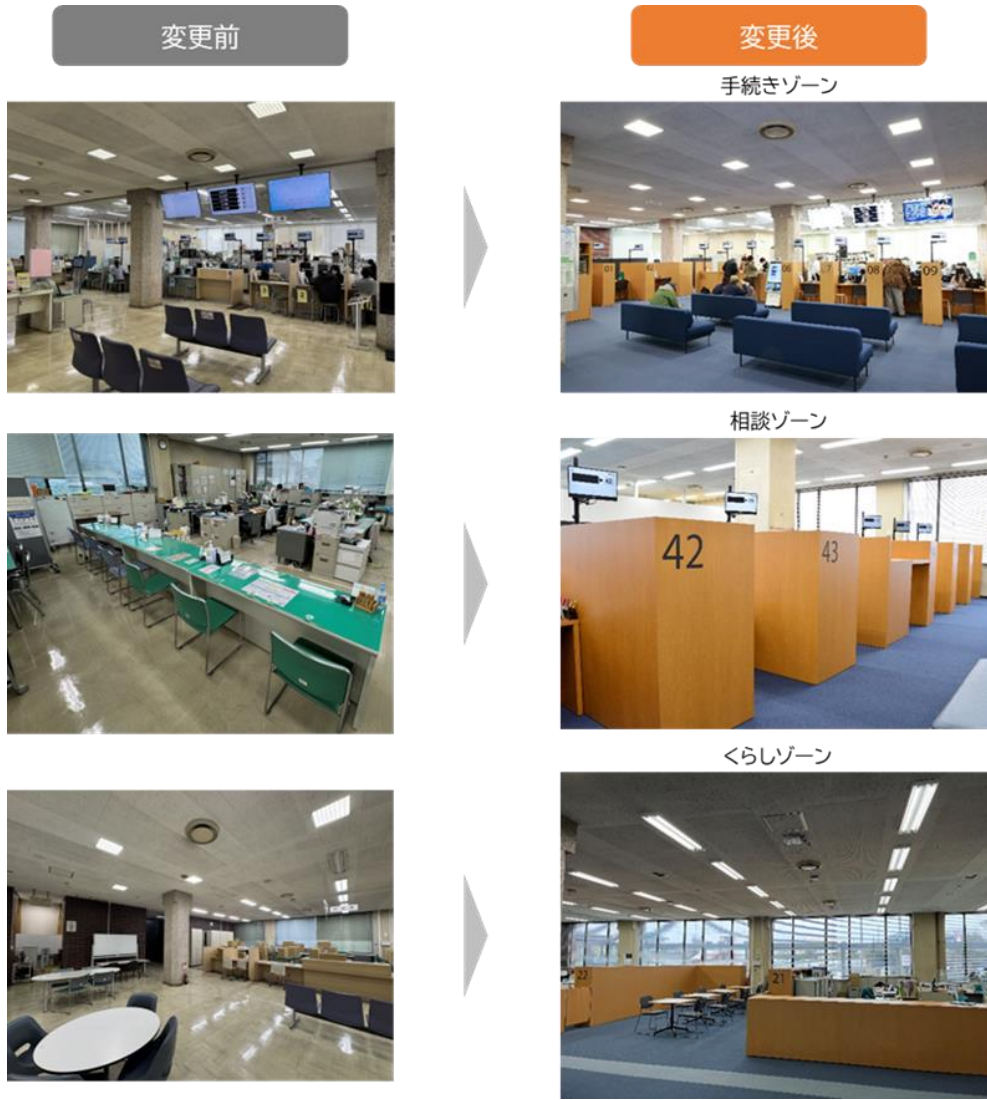
図表4-18 庁舎空間見直しに係る代表的な業務内容例

実施業務	代表的な業務内容例
1設計	<ul style="list-style-type: none"><li>・レイアウト設計図の作成</li><li>・什器類整備計画書の作成</li><li>・既存什器の移設及び新規什器の導入のコストシミュレーション</li></ul>
2作業工程立案	<ul style="list-style-type: none"><li>・作業工程表(全体スケジュール、レイアウト変更当日の段取等)の作成</li></ul>
3什器調達・搬入・設置	<ul style="list-style-type: none"><li>・設計資料に基づき、必要な備品を調達</li><li>・レイアウト図に合わせて搬入・設置</li><li>・既存什器の移設</li></ul>

デジタルツールを導入する場合は、ツールの運用開始に合わせた什器の導入や記載台の撤去、セルフ端末設置を行うこと等が考えられます。什器の搬入・設置の際は、窓口サービスの継続を最優先とし、規模によっては段階的な搬入・設置をする必要があります。

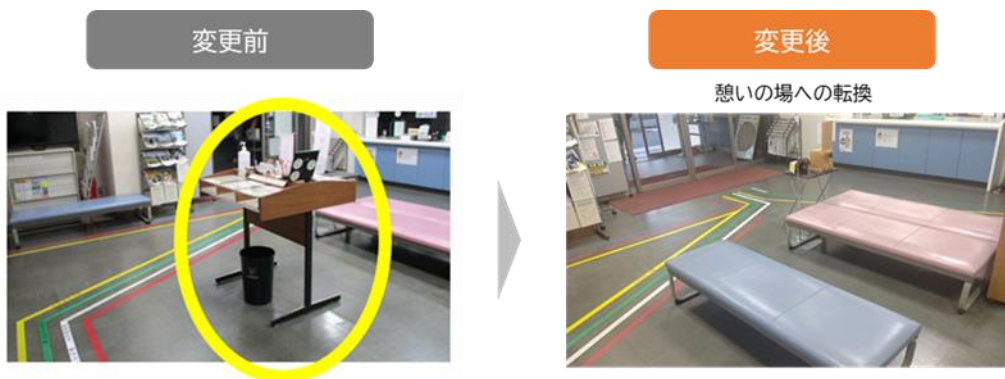
大幅なレイアウト変更をしない場合でも、記載台の撤去により生まれたスペースを有効活用するなどできることから取り組むことも重要です。モデル団体において、記載台を撤去し、案内ブースの転換や待合スペースの拡充を図った事例があります。また、一度に大幅なレイアウト変更をせずに、最終的な窓口の改革後の姿を見据えて、段階的に庁舎空間の見直し行うことも有効です。

図表4-19 庁舎レイアウト変更例 写真(静岡県裾野市)



出典: 静岡県裾野市

図表4-20 記載台撤去スペース有効活用例 写真(三重県明和町)



出典: 三重県明和町

第1章  
背景・取組意義

第2章  
改革の進め方

第3章  
改革の準備

第4章  
改革の実施

第5章  
改革を進めるに当たつての  
留意事項

第6章  
国の取組・情報提供等

第7章  
様式・付録

### 4.3.2 電話対応の効率化

窓口の改革を進めるにつれて、オンラインでの申請、来庁予約及び自身に必要な手続の確認等を行う住民の増加が見込まれます。これに伴い、オンライン申請時の操作方法や必要書類に関する疑問等について、問い合わせが増加することが想定されます。そのため、窓口の改革と併せて電話対応の効率化についても検討することで、職員の負担を更に軽減することが可能です。

具体的には、電話対応の外部委託、FAQ・応答マニュアルの整備及び自治体の Web サイトでの FAQ の公開・チャットボットの実装等が考えられます。

本節では、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）に選定された団体の事例に基づき、電話対応の外部委託を検討する際の作業手順について示します。

#### (1) 現状分析

外部委託に当たり、現状の電話対応の状況を把握した上で、委託範囲を整理する必要があります。具体的には、日々の問い合わせについて、部署別に内線・外線の受電件数や対応に要した時間等を調査することで、電話対応によって負荷がかかっている部署を特定し、優先的に委託対象として検討すべき部署を整理します。

図表4-21 現状調査の様式例

所属課	外線(関係者)		外線(一般)		内線(職員からの問合せ)	
	受電回数	平均対応時間	受電回数	平均対応時間	受電回数	平均対応時間
市民課	15回	5分	3回	5分	2回	4分
国民保健課	10回	10分	15回	3分	1回	4分
税務課	15回	10分	10回	7分	2回	7分
子ども子育て課	5回	15分	3回	5分	3回	8分
...	...	...	...	...	...	...

#### (2) 取組の実施

現状分析の結果を踏まえて、外部委託の導入作業を、以下の手順で進めます。

図表4-22 導入時の作業の流れ

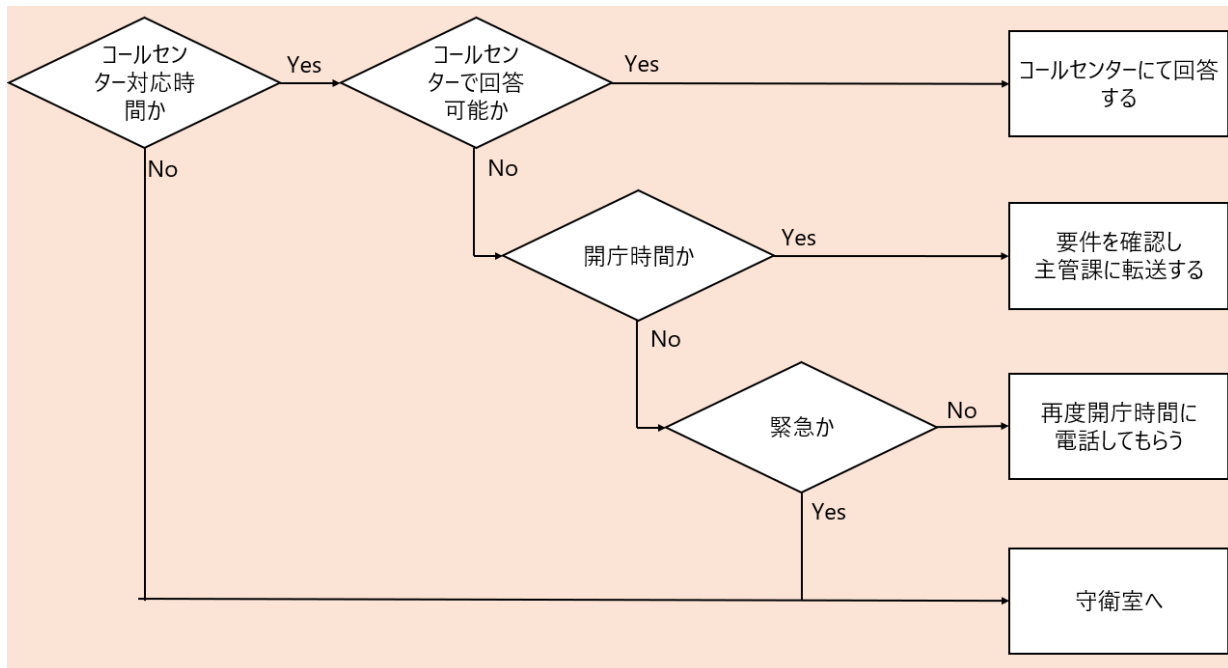
作業概要	代表的な検討内容・作業ステップ
仕様検討・調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>委託範囲(電話対応以外の作業範囲・電話委託の対象課)</li> <li>利用する回線数・回線の振り分け方</li> <li>休日や夜間等、開庁時間外の対応要否・転送フローの整理</li> <li>運用に当たり住民・自治体双方に発生する電話料金の整理</li> <li>サービス品質に関する要件(例 3コール内で応答した割合)</li> <li>セキュリティ、個人情報に関する整理</li> </ul>
稼働準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>稼働に向けた機器の初期設定</li> <li>運用開始に向けた FAQ・応答マニュアルの整備</li> <li>運用開始に向けた職員研修・住民周知</li> </ul>
稼働後の対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>FAQ・応答マニュアルの更新</li> <li>回線数の調整</li> <li>転送フローの見直し</li> </ul>

仕様検討・調達を行う際には、委託範囲や転送時の業務フロー、転送方式、閉庁時間における対応方法等について整理します。転送方式を検討する際には、住民・自治体ともに過大な通話料金が発生しないよう慎重な検討が求められます。また、既存の住民サービスの品質維持や、個人情報保護、セキュリティの観点から踏まえた事業者との役割分担についても併せて検討が必要になります。

調達後、稼働準備を行う際には、事業者と協力しながら稼働に向けた具体的な運用の整理や機器の設定を進める必要があります。電話応答で利用するFAQや応答マニュアルの整備については、事業者からノウハウを共有してもらうことで、効率的に検討を行うことができます。

さらに、稼働後も住民サービスの質を向上させるため、FAQや応答マニュアルの継続的な運用改善を行う必要があります。

図表4-23 休日や夜間等、開庁時間外も含めた対応要否・転送フローの整理イメージ(佐賀県嬉野市)



出典：佐賀県嬉野市

### 4.3.3 ツールの多言語対応等

導入した各ツールの効果を引き出すためには、「4.2.3 取組の実施」の「(2) 住民への周知」に記載のとおり、住民に広く活用してもらうことが必要です。そのためには、広報の取組と併せて、対象となる住民と活用を促進したいツールを想定した上で、当該住民に有効な取組を実施することが重要です。デジタルに不慣れな住民を対象とした活用促進の取組については「4.2.3 取組の実施」の「(3) デジタル・デバイド対応」に記載しておりますが、更に幅広い住民へ活用促進を図る場合は、外国人住民を対象とした取組が挙げられます。

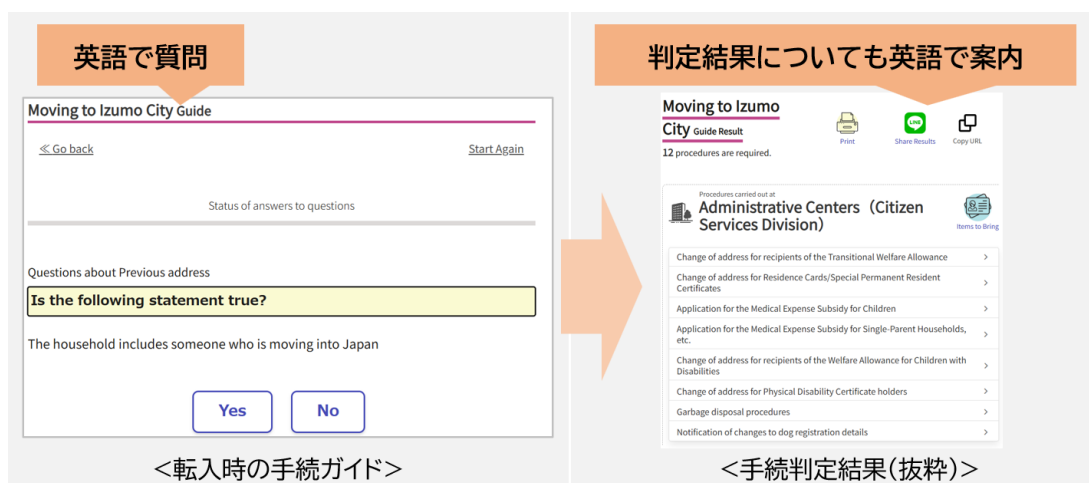
例えば、日本語での会話に不慣れな外国人住民を対象に、手続案内システムやリモート窓口の活用を促進したい場合は、システム内表記の多言語化や同時通訳機能が搭載されたシステムの採用が考えられます。

#### Column 事例：外国人住民に向けたシステムの多言語化等（島根県出雲市）

島根県出雲市は人口の3%を構成する外国人住民に対しスムーズに手続案内を行うため、手続案内システムの多言語化及び機能の充実に取り組んでいます。

市の手続案内システムは、令和7年度末時点で英語及びポルトガル語に対応しているほか、外国人住民向けに案内内容や手続に必要なものをカスタマイズして表示しています。

増加する外国人住民への快適な住民サービスの提供に向けて、将来的には同時翻訳システムの導入等、外国人が快適に申請できる環境を目指しています。



The image displays two screenshots of the 'Moving to Izumo City Guide' system. The left screenshot, titled '英語で質問' (Ask in English), shows a question in English: 'Is the following statement true?' with the statement 'The household includes someone who is moving into Japan'. Below the question are 'Yes' and 'No' buttons. The right screenshot, titled '判定結果についても英語で案内' (Provide guidance in English for judgment results), shows a list of procedures with their respective status, such as 'Change of address for recipients of the Transitional Welfare Allowance' and 'Change of address for Residence Cards/Special Permanent Resident Certificates'. Both screenshots are in English and include navigation links like '<< Go back' and 'Start Again'.

#### 4.3.4バックヤード業務の効率化

フロントヤード改革は、バックヤードとの一体的な改革が重要です。その手段としては、「4.2.1 導入方法の検討」においても記載したとおり、各手続で職員が申請データを打ち込むことによる業務の重複や誤りの発生をなくせるよう、データで手続が完結する業務フローを目指すことが挙げられます。

データで手続が完結する業務フローを実現するためには、オンライン上で受け付けた申請データを基幹業務システムと自動連携し、その後、電子上で審査及び決裁を完了させたうえで、通知を電子で交付できるようにする必要があります。

また、一度に最初から最後までデータ対応を行うのではなく、まずは職員の確認時間の削減及び誤りの発生防止のために審査の部分を電子化するなど、改革の効果が得られやすい手続から始めることも有効です。改革の効果を念頭に手続の件数やシステムの導入コスト等を勘案しながら、各ツールの導入要否を検討してください。

なお、データ対応に係るツールを導入する際には、データでの手続の完結を見据えた業務フローの見直しや、必要に応じて紙での処理が前提となっている条例、規則及び様式の改定も併せて実施することが重要です。

## Column 事例:データで手続きが完結する業務フロー①(宮崎県延岡市)

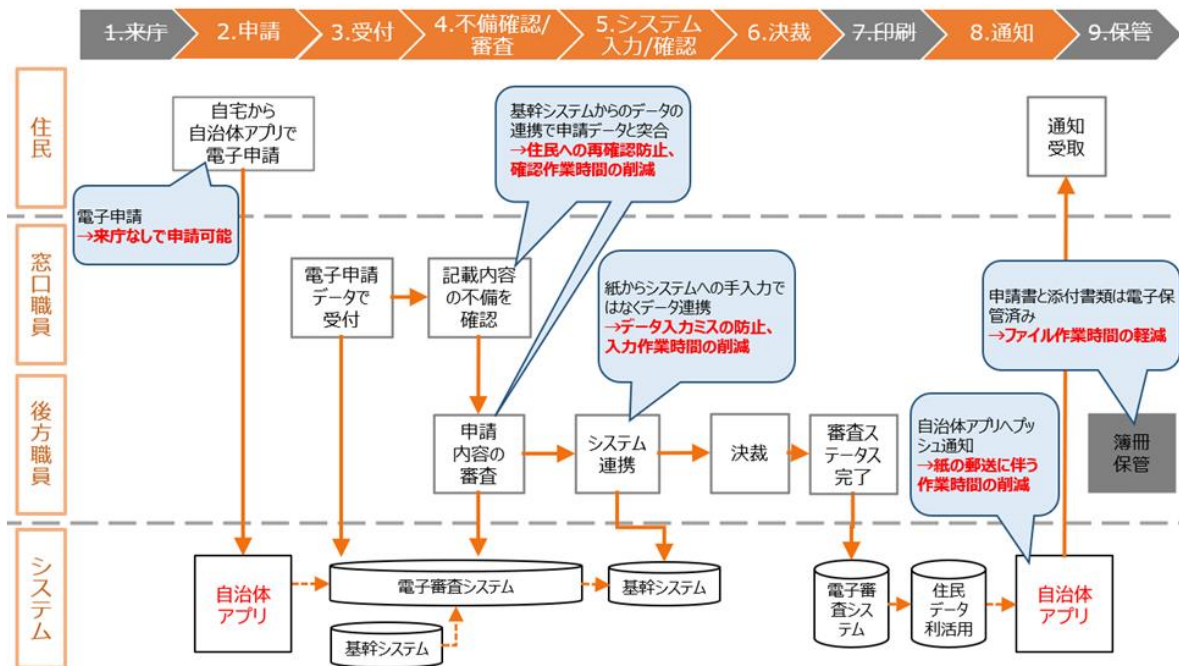
宮崎県延岡市では、オンライン申請・電子通知機能をもつ自治体公式アプリと電子審査システムを利用し、データで手続きが完結する業務フローを採用しています。

具体的には、自治体公式アプリ上から申請されたデータを電子審査システムに自動連携し、市で保持している住民情報と比較して不備がないか審査を行います。審査後には、申請情報をCSVデータとして出力し、電子上で決裁まで完了させた上で、結果を自治体公式アプリ上で通知します。

審査に当たっては、申請時に併せて提出される添付資料等、目視での確認が一部必要な手続きも存在しますが、多くの申請手続の形式審査を自動で実施できるため、業務効率化にもつながっています。

また、電子審査においてオンライン申請と紙申請のどちらも同じフローで審査することから、電子審査システム上の視認性を向上させるために、表示する様式のレイアウトを電子審査の項目と揃える申請様式の改定を実施しました。

### ■改革後



## Column 事例:データで手続きが完結する業務フロー②(兵庫県神戸市)

兵庫県神戸市では、オンライン申請システムを導入していますが、申請受付後のバックヤード業務に年間約720人相当以上の工数が発生しており、申請のオンライン化が必ずしも業務効率化に直結していないという課題がありました。

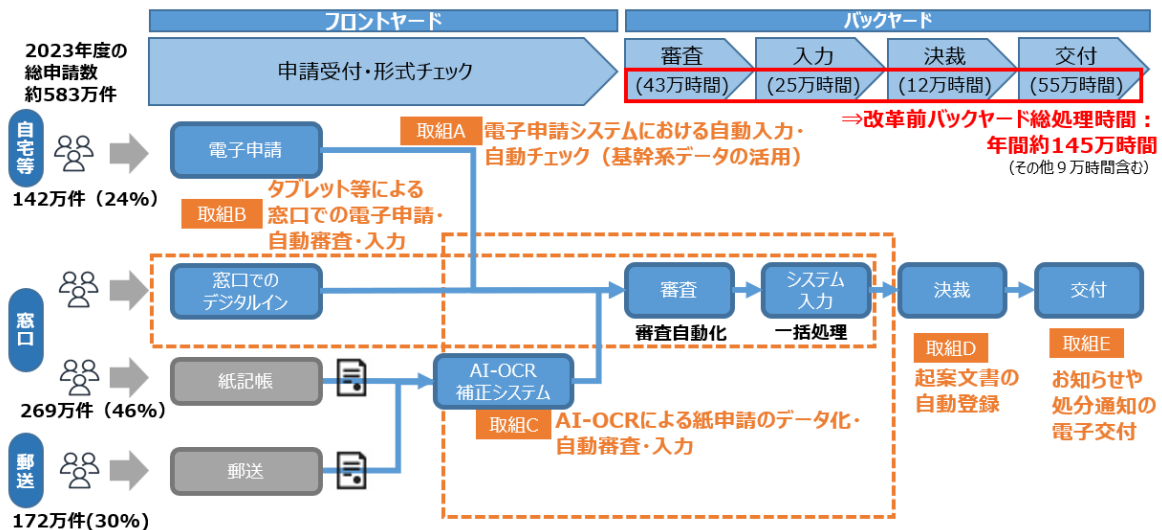
こうした課題を踏まえ、申請情報の自動入力・審査、起案文書の自動登録及び電子通知を実施し、申請の受付から通知までをデータ上で手続きを完結できる仕組みを検証しています。

具体的には、以下の取組を組み合わせることで、データ上で手続きを完結できるようにしています。

- ・オンライン申請システムにおける自動入力・自動チェック(基幹業務システムのデータの活用)
- ・タブレット等による窓口での電子申請・自動審査・入力
- ・AI-OCRによる紙申請のデータ化・自動審査・入力
- ・起案文書の自動登録
- ・お知らせや通知の電子通知

神戸市では各種手続きのバックヤード業務に年間約145万時間を要していましたが、上記の取組により、令和9年度には、改革前と比べて10万時間の削減を行うことを目標としています。

なお、本取組の今後の課題として、申請書の添付書類が自動審査の対象外であるため、現時点では効果が限定的であることや、電子通知について通知対象の住民と交付物を紐付ける仕組みが不十分で誤交付のリスクがあること等がありますが、事業者と調整し課題の解決を図っています。

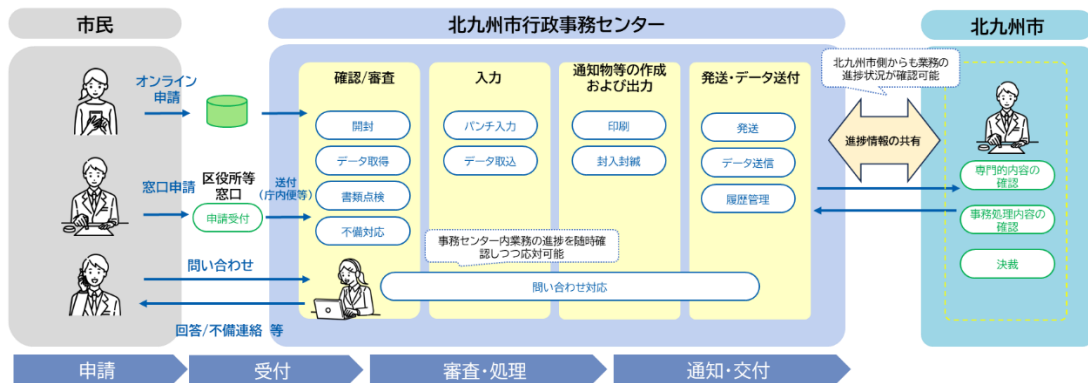


また、その上で更なるバックヤード業務の効率化を図る場合は、バックヤードに係る事務を民間委託し事務センター等において集約して処理する方法（「集中処理方式」）や、申請データを集約した上で複数の拠点（支所等）に分散して処理する方法（「分散処理方式」）が挙げられます。令和5年度自治体フロントヤード改革モデルプロジェクトに選定された団体である福岡県北九州市では「集中処理方式」を、東京都八王子市では「分散処理方式」を採用しバックヤード業務の効率化に取り組んでいますので、詳細については当該団体の自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト報告書をご参照ください。

図表4-24 福岡県北九州市のバックヤード業務の効率化(集中処理方式)

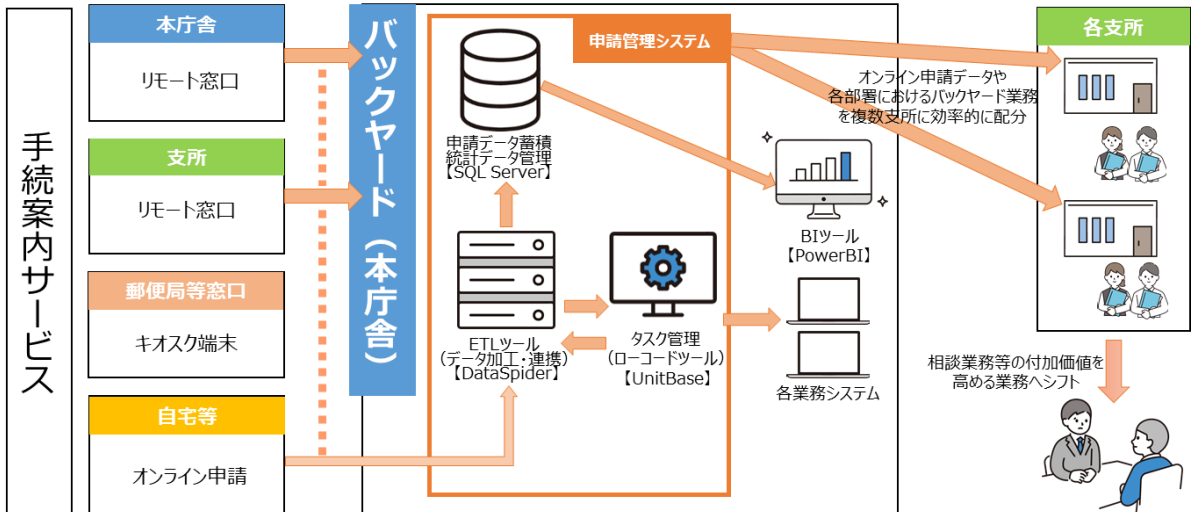
事務センターでの集約処理を実施するにあたり、各区および業務所管課から、業務ごとの進捗が確認できる仕組みを構築し、セキュリティを担保しながら、事務センターと北九州市の連携をスムーズに実施できる体制を構築。

事務センター全体像



出典:福岡県北九州市

図表4-25 東京都八王子市のバックヤード業務の効率化(分散処理方式)



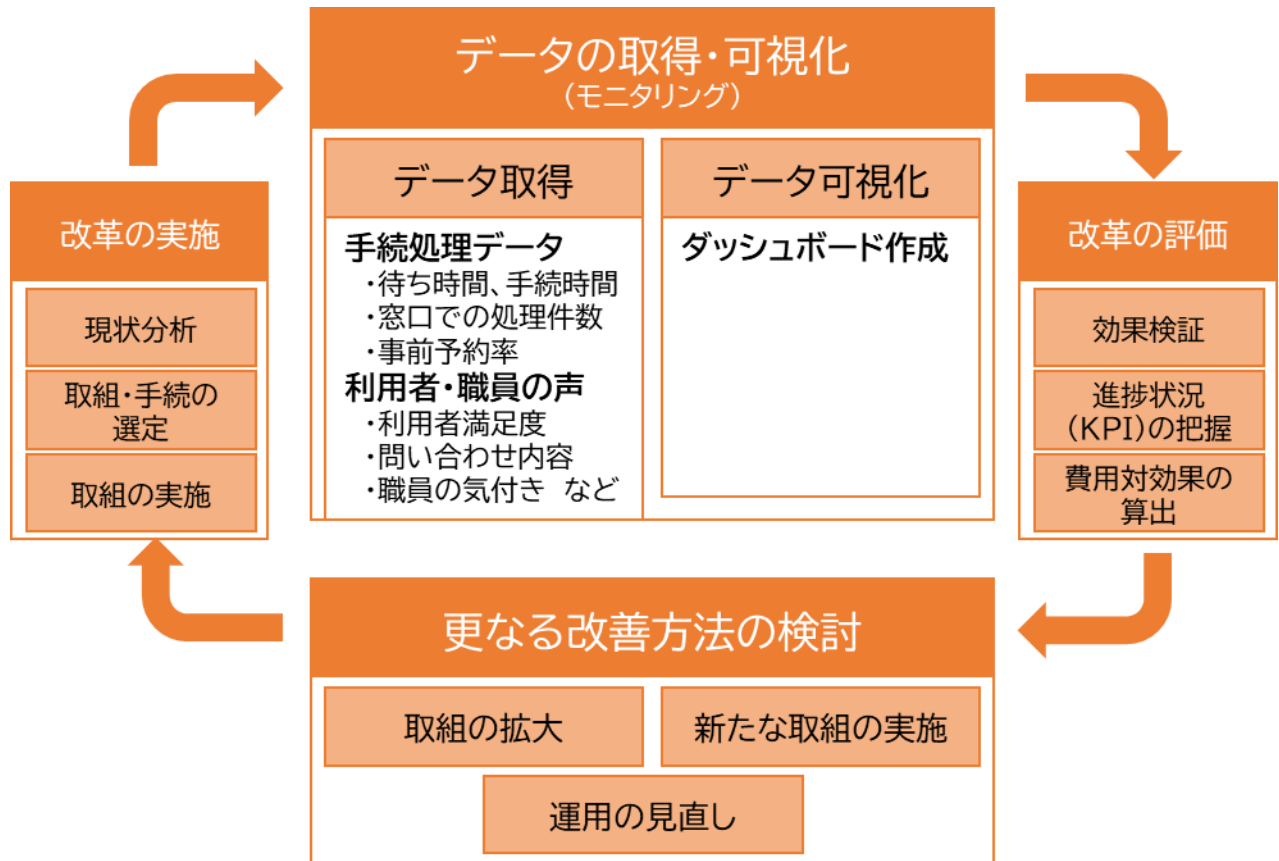
出典:東京都八王子市

### 4.3.5 窓口業務改善のためのデータ利活用

窓口業務改善を継続的に実施するためには、実施した取組に係るデータを定期的にモニタリング、評価し、取組の拡大や新たな取組の実施等の更なる改善方法の検討を行うサイクルを回し続けることが重要です。

本章では、改善サイクルの基盤となるデータ利活用の環境整備から、整備後の具体的な業務改善に向けた取組の手順を示します。

図表4-26 データ活用による業務改善サイクルイメージ図



#### (1) 導入方法の検討

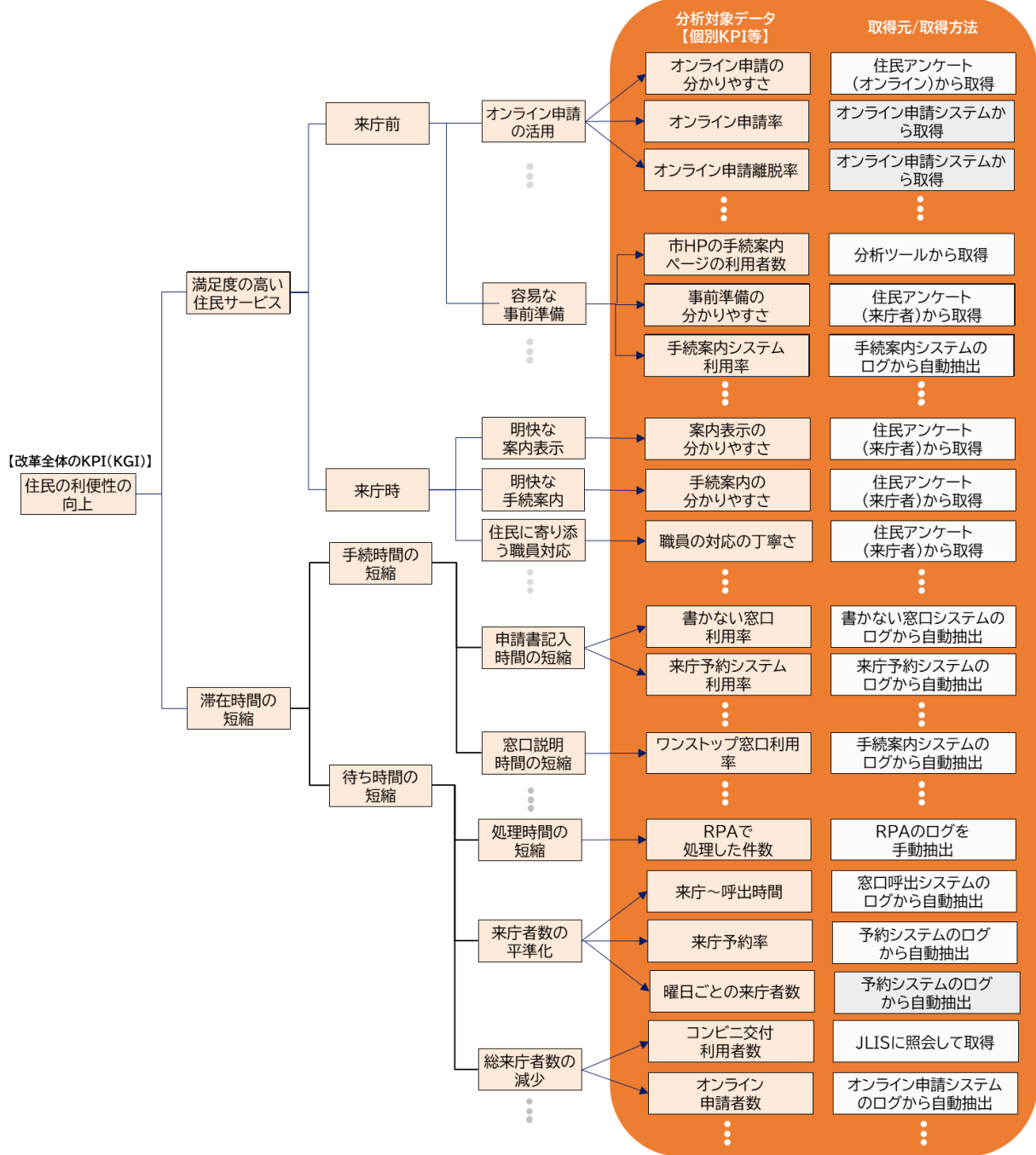
##### ① 分析対象データの検討

データ利活用を行うに当たっては、まずは分析したい内容に応じ、どのようなデータの取得が必要かを検討します。第3章「3. 5. 目指す姿の設定」で設定した目指す姿や「3. 8. 成果指標の設定」で設定した成果指標等を基に必要なデータ（分析対象データ）の整理を行います。整理の際は、継続的な窓口業務改善を図ることができるよう、窓口業務担当部門の職員の意見や課題も踏まえるようにしてください。分析対象データの整理方法については図表4-27も参考にしてください。

また、分析対象データの整理時には、データが何を分析するために必要なかを定めるとともに、データの取得元、取得方法・分析方法についても整理し、データ取得の負担やコストについても考慮する必要があります。新たに導入を予定しているツールからデータを取得する場合は、「4. 2. 2 仕様検討（費用対効果の検討を含む）・調達」でも記載したとおり、必要に応じて適切な形式でデジタルツールからデータを抽出できるよう仕様書に盛り込むことも検討しましょう。

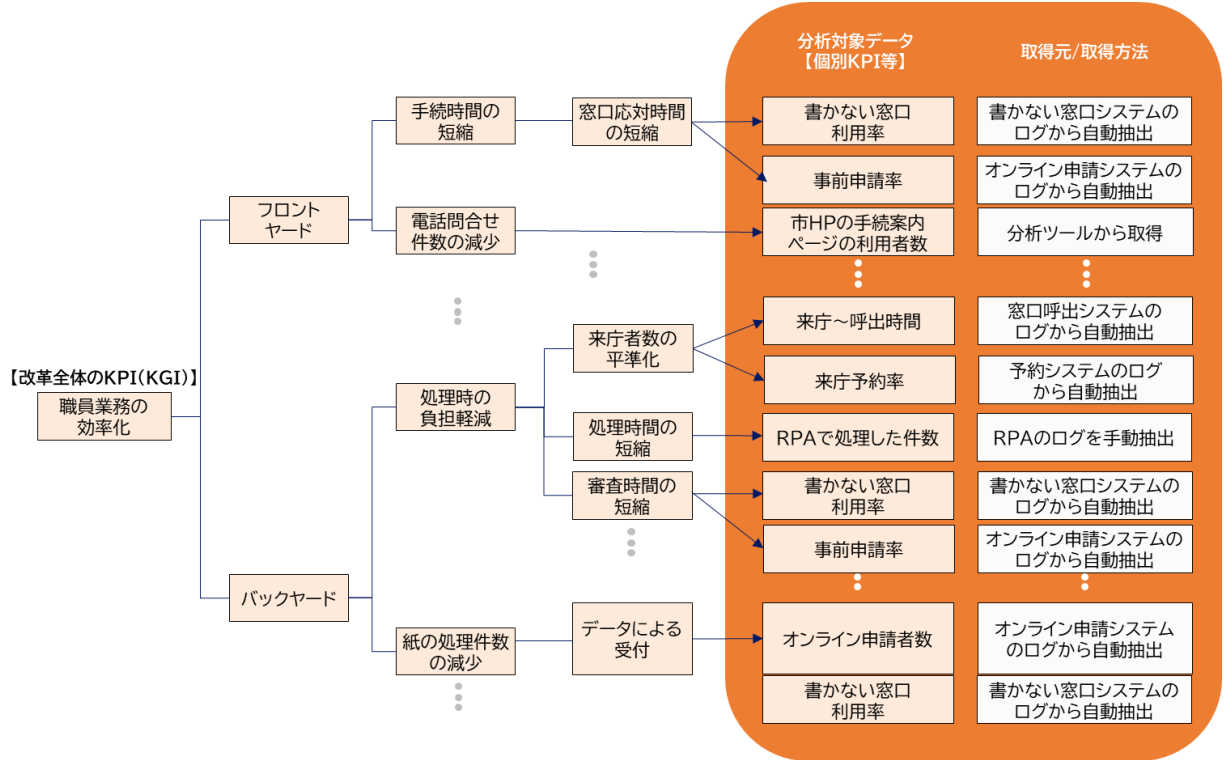
山形県酒田市の取組を参考に、以下に分析対象データを設定するに当たり、改革全体のKPIと分析対象データとを紐付けた例を記載します。

図表4-27 KPI(KGI)及び KPI(KGI)の改善につながる要素を紐付けたツリー例(参考:山形県酒田市)



出典:山形県酒田市

図表4-28 KPI(KGI)及びKPI(KGI)の改善につながる要素を紐付けたツリー例(参考:山形県酒田市)



出典:山形県酒田市

その他、ダッシュボードによる可視化を行う場合はBI（ビジネスインテリジェンス）ツール<sup>2</sup>の調達やグラフデザインの作成が必要になります。また、データ集計を行うためのデータ取得方法の詳細や、BIツールにログファイルを連携する仕組みを検討し、動作検証を行った上で運用を開始します。

<sup>2</sup> データを分析・可視化して、経営や業務に役立つツール

## ② データを取得するツールの仕様確認

取得するデータが決定したら、導入済み又は調達予定の各ツールについて、必要なデータがどのような形式、項目で取得できるのか仕様を確認しましょう。仕様を確認した結果、必要なデータが取得できないことが分かった場合は、追加で必要なデータの取得を可能とすることや別のデータによる分析を検討すること等を検討することが必要です。

また、KPI の改善に向けた取組を進める中で、追加で収集したいデータや、可視化・分析する単位の変更が必要になる可能性があります。ツールの調達に当たっては、取得データや分析単位を柔軟に変更できるような仕様にするすることで、改善に向けた取組の実効性を高めることができます。



### Column 事例：取得データ確認時のポイントは？(山形県酒田市)

山形県酒田市では、ツールの仕様確認時に分析対象データが取得可能であることは確認していましたが、運用を開始してみると解析データを秒単位で取得可能なツールと、分単位で取得可能なツールがあることが分かりました。これにより、手動で秒の記載を落とす作業が発生したほか、双方のデータの掛け合わせができないといったことが発生しました。

ツールの仕様確認時は、データが取得できるかだけでなく、どのような内容で取得できるかまで確認しておく、手戻りが少なくて済みます。

## (2) 取組の実施

次に、収集したデータから KPI の改善につなげるための取組手順について示します。

### ① データの収集

データの収集に当たっては、改革全体の KPI の改善に向けて、分析対象データをどのように可視化・分析するのかを見越した上で、分析の単位（日別・手続別等）を設定することが重要です。また、収集するデータによって、システムのログ等から自動で取得できる場合と、職員が手動で収集しなければならない場合があると想定されますが、収集にかかる工数を可能な限り省力化できるような仕組みを整えることで、継続的なモニタリングと改善につなげることができます。

その他、住民に対してアンケートをとる場合は、回収率を向上させるために、設問内容や取得方法を工夫することが重要です。

### Column 事例：住民満足度調査の回収率を上げるには？（静岡県裾野市）

静岡県裾野市では、フロントヤード改革の KPI として「窓口サービス利用後市民満足度」を掲げており、窓口サービスの利用を終えた住民に対して、アンケートの回答協力を依頼しています。収集後に詳細な分析ができるように、アンケートの設問は複数記載されていますが、回収率に課題がありました。そこで回収率を上げる工夫として、窓口サービスの満足度のみを5段階で評価する「ボタン式アンケート」の運用を並行して開始しました。ボタン式アンケートの運用開始によって、より多くの人からデータを収集することが可能になり、より実態に近い満足度を知ることができています。



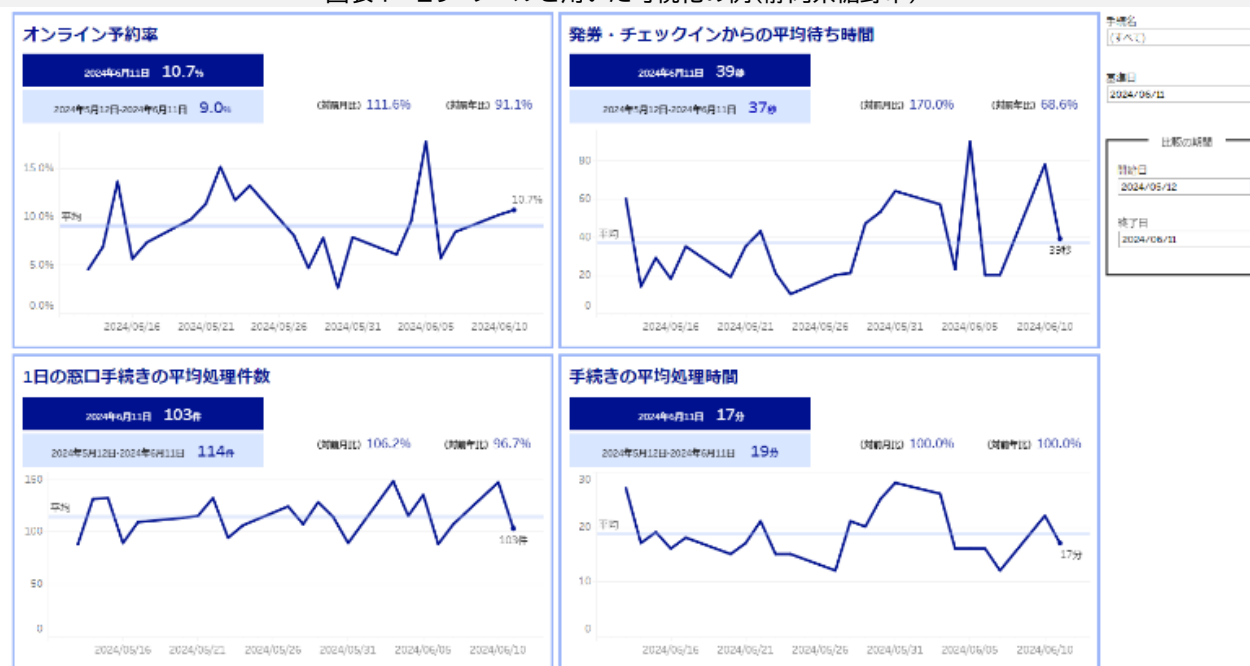
## ② 集計・ダッシュボードによる公開

収集したデータは集計・分析し、職員や住民へ公開します。

データの公開に当たっては、データを適切に集計・可視化することで、データへの関心を喚起し、KPIの改善に向けた意識醸成を図ることができるとともに、改革の取組を進めていく職員の納得感にもつながります。具体的には、各団体に職員や住民が確認しやすい共有スペースにモニターを設置し、分析結果を随時投影する方法や、各職員の端末から分析結果に簡単にアクセスできるようにする方法等が考えられます。各自治体の状況に合わせて適切な共有方法を選択し、意識醸成につなげてください。

デジタル庁では「ダッシュボードデザインの実践ガイドブックとチャート・コンポーネントライブラリ（ベータ版）」(<https://www.digital.go.jp/resources/dashboard-guidebook>)を公開しています。ダッシュボード作成時の参考にしてください。

図表4-29 ツールを用いた可視化の例(静岡県裾野市)



出典：静岡県裾野市

### ③ データの分析

継続的に窓口サービスを改善していくためには、データの集計・可視化だけでなく、現状の窓口サービスの課題についてデータを基に分析を行うことが必要です。分析を行う際は、可視化したデータを基に曜日や手続ごとの傾向を確認し、課題の原因（待ち時間が長い時間帯に行われた手続等）を洗い出します。その際、分析作業は可能な限り定型化するなど工数を減らす仕組みを整え、継続的なモニタリングにつなげることが重要です。

課題の原因分析に当たっては、例えば可視化したデータだけではなく様々な観点によるクロス分析（待ち時間が長い時間帯とその時間に行われた手続をBIツール等により組み合わせて分析する手法）を行うことで、複合的な観点から課題の原因を抽出し、改善の方向性に対する新たな切り口を見付けることができます。その際、分析対象のデータが膨大で人手での分析が困難な場合や、効率的な原因究明を行うために可視化されたデータ（待ち時間が長い時間帯等）と強い相関があるデータ（特定の手続等）を自動で見付け出したい場合には、分析用データ分析基盤とAI等を組み合わせて高度な分析（取得してきたデータを分析基盤上で加工し、欠損値の除外やデータの整形等の前処理を通して分析しやすい状態にした上でAI等を活用する等）を行うことも有効です。データの集計・可視化から分析までの流れに関する作業例を以下に示します。

図表4-30 分析作業の流れ(窓口の待ち時間に関する分析例)

#	作業概要	分析の観点	作業内容
1	可視化されたデータの分析、課題の原因の確認	・過去1か月の平均的な住民の待ち時間の傾向を分析し、特に待ち時間が長い曜日、時間帯を洗い出す。	・窓口予約システムから取得したデータを曜日別時間帯別にまとめる。
2	課題に関する詳細な分析(クロス分析・AI活用等)、原因の精査	・特定の手続又はその組合せによって待ち時間が発生していないか調査する。 ・当時の窓口の対応状況や住民の属性という点から、待ち時間が長い原因を調査する。	・待ち時間が長い時間帯に行われた各手続の割合や、同時に行われた手続の有無を確認する。 ・待ち時間の長い時間帯に手続を行った住民からのアンケート結果を収集し、意見内容を確認する。  ※アンケートデータが多数にわたり、手作業での課題分類に時間がかかる場合は、AIを用いて、効率的に分析を行う。

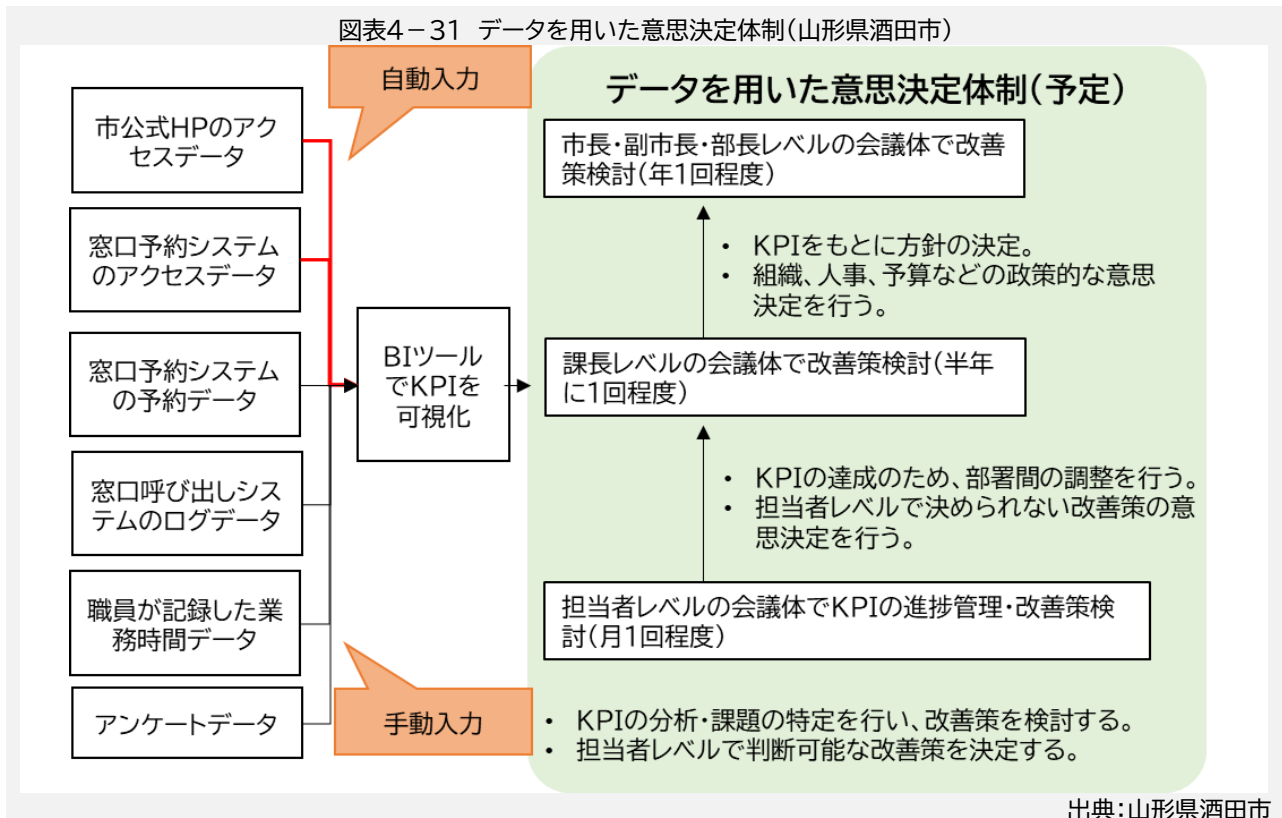


#### ④ 業務改善に向けた取組の検討

分析したデータを踏まえて、業務改善に向けた取組を検討します。取組の検討に当たっては、関連部署の職員を対象に会議体を設定するなど、現場の課題を踏まえた協議が可能となる環境を構築することが重要です。

予約枠の変更等の担当者レベルでの日々の運用の変更で良い場合や、担当者レベルでは決められない改善策の意思決定が必要な場合、組織・人事・予算等の政策的な意思決定が必要な場合等、協議の内容に合わせた意思決定体制を構築することで、改善に向けた取組の実効性を高めます。

KPI改善に向けた取組の検討スキーム例を以下に示します。



#### ⑤ 運用改善、効果検証

KPIの改善に係る取組が決定し、運用を開始した後は、運用の改善前後でKPIの進捗状況にどのように変化があるかをモニタリングします。運用開始直後は一時的にKPIの進捗が悪くなることも想定されるため、モニタリングに当たっては、一時的な監視に留まらず、継続的に進捗状況を確認し、対策を協議していくことが重要です。

以下は、プロセスマイニングツール<sup>3</sup>を使った各作業における作業時間の可視化の例です。

<sup>3</sup> 業務プロセスの処理パターンをログデータの蓄積により可視化し、改善ポイントを具体的に特定することで業務効率化を支援するツール

図表4-32 プロセスマイニングツールを使った各作業における作業時間の可視化(山形県酒田市)



出典:山形県酒田市



静岡県裾野市では、可視化・分析したデータを職員・住民が確認しやすい共用スペースで公開しています。窓口担当課の職員が日々自身の接遇の状況を確認できるため、データに基づいた取組の改善への意識が醸成されています。

窓口担当課の職員が待ち時間が長くなる日があることについて、DX 推進担当部署へ相談を行い、データを活用しながら、窓口担当課の職員と課題の原因・対策の協議を行いました。その結果、当日はキャンセル待ちの枠で対応した者が多く、設定している予約枠に改善の余地があることが分かり、設定している予約枠を変更することで、待ち時間の減少につなげることが出来ました。

共用スペースに配置されたダッシュボード



オンライン予約システム



### 裾野市の取組改善フロー

#### 課題の把握

- ✓ 窓口担当課の職員が、日々の業務の中で気づいた課題意識をDX推進担当部署に連携

窓口担当課 → DX担当課



- (例)
- ・予約枠のキャンセルが多い。
  - ・待合人数が急増する日がある。

#### 原因/対策協議

- ✓ データの分析結果も交えつつ、課題の詳細や原因について確認
- ✓ 発覚した原因について、対策を協議

KPIの改善に向けた会議体



- (例)
- ・キャンセル待ちの人が重なることで待合人数が急増している。
  - ・予約枠の設定を見直すことでキャンセル待ちの待合人数を減らせる可能性がある。

#### 運用改善/効果検証

- ✓ 協議結果を踏まえて運用を改善
- ✓ 改善前後の各データから運用改善に係る効果を検証



- (例)
- ・予約枠を見直した上で、再度データを取得して検証した。
  - ・待合人数の急増が抑制されていることを確認できた。

人口減少・少子高齢化が進む中、地方公共団体においては限られたリソースを効果的・効率的に活用し、各般の行政課題を解決していくことが求められています。こうした中で、各地方公共団体において自治体フロントヤード改革の実施に併せて、具体的なデータや客観的なエビデンスに基づく意思決定や合意形成、すなわち EBPM を推進する重要性が高まっています。

EBPM を推進するうえでオープンデータとして公開されている統計情報等を効果的に活用するだけでなく、地方公共団体内において各種行政手続等により保有している行政データを効果的に活用することが考えられます。一部の先行的な地方公共団体では、保有する行政データについて、BI ツールを活用してダッシュボード表示するなどし、当該地方公共団体内で共有することで EBPM の推進を図る取組が進められているところです（「4. 3. 5 窓口業務改善のためのデータ利活用」参照）。

こうした各種データをプライバシーリスクに配慮し加工・統計処理するシステムについて、地方公共団体間で同様のシステムを活用することで、ノウハウの共有やコスト面でメリットが得られることから、国・地方デジタル共通基盤の整備・運用に関する基本方針（令和6年6月21日閣議決定）に基づき、「地方自治体が保有する行政データの匿名加工・統計データ化システム」が令和6年度に共通化候補として選定され、令和7年6月には共通化推進方針が策定されました。

同方針において、令和6年度補正予算による自治体フロントヤード改革モデルプロジェクトにおいて採択した茨城県つくば市・静岡県浜松市の共同の実証事業の取組で得られた課題や留意点等を踏まえてシステムの導入から活用までの手順書を整理することとしていることを踏まえ、本コラムを作成しています。

保有する行政データを活用した EBPM 等に取り組むことを検討されている地方公共団体においては、以下のモデル事業の内容及びモデル事業で行った個人情報保護上の整理等を参考にしてください。

### (1) モデル団体の取組内容

#### ①取組概要

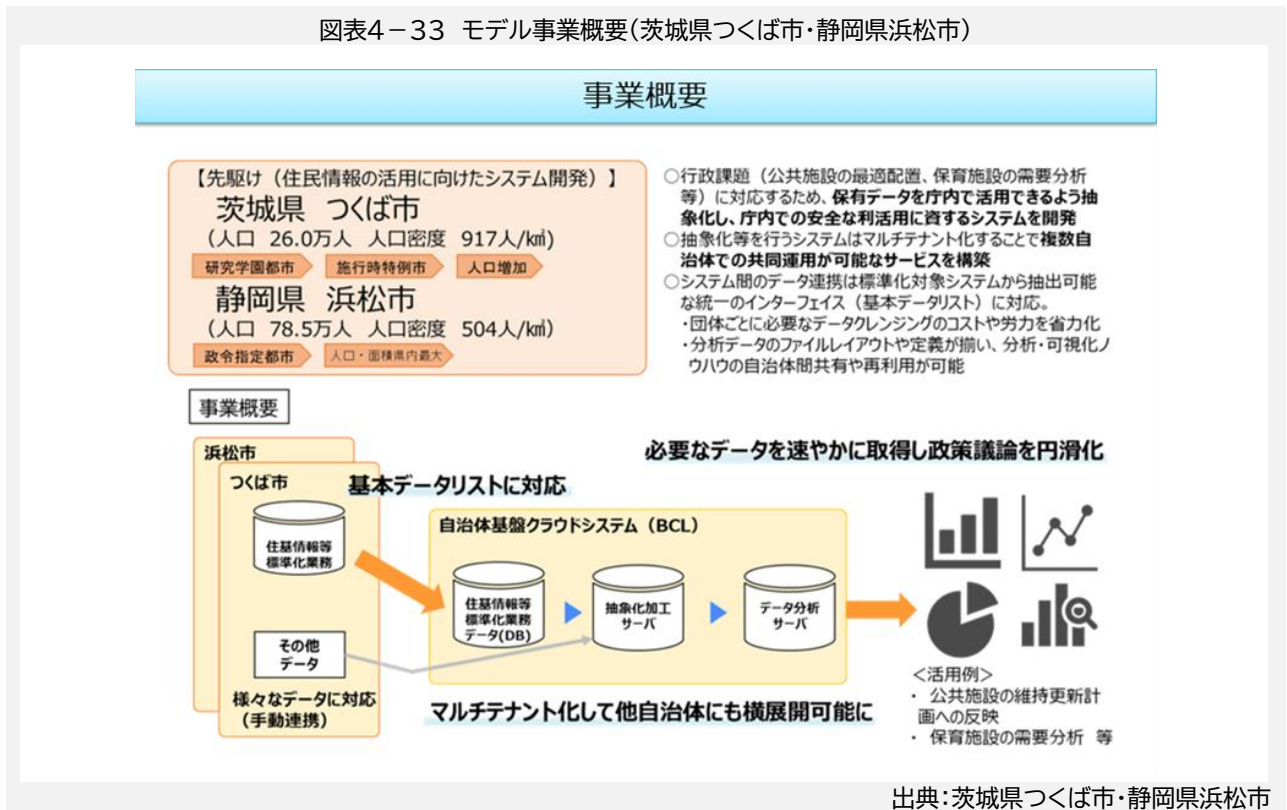
つくば市・浜松市は、安全に行政データ（保有個人情報を含む）を連携する基盤及び保有個人情報を統計処理する過程におけるプライバシーリスクの低減を行う行政データの加工システムについて、広く地方公共団体に横展開するモデルの構築を目指したところです。具体的には、地方公共団体システム機構（J-LIS）が運営する自治体基盤クラウドシステム（BCL<sup>4</sup>）上においてデータの加工や分析を行う BI ツールを SaaS 提供する事業者と連携し、地方公共団体内部での利用を念頭に置き、保有する行政データを政策立案に活用する取組を進めました。

モデル事業の採択以前から、浜松市においては BCL を活用した実証環境を構築しており、これを発展させる形で、標準化対象事務の「基本データリスト」を自動で抽象化加工する仕組みを確立し、他の地方公共団体とも当該仕組みを共用可能としました（マルチテナント化）。これにより、「割り勘効

<sup>4</sup> 自治体基盤クラウドシステム。市町村の庁舎内等に設置された住民情報システム等の基幹業務システム等の連携用データを BCP（業務継続計画）対策用に保管すると共に、連携データから必要な情報を取り出し、コンビニ交付サービス等の行政サービスが利用できるクラウドサービス。

果」によるコスト低減とともに、地方公共団体間での EBPM に関するナレッジの蓄積とシェアが期待されています。

図表4-33 モデル事業概要(茨城県つくば市・静岡県浜松市)



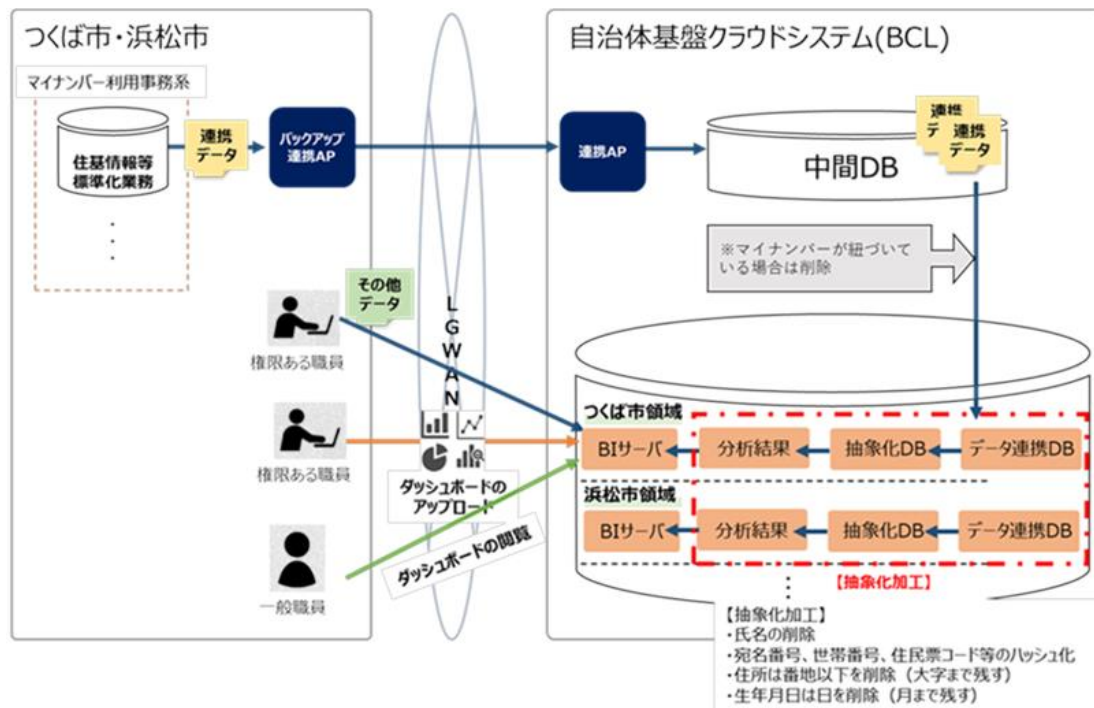
②データフロー

つくば市・浜松市で構築した分析システムのデータフローにおいては、住民基本台帳等の標準化対象事務に係るシステムの「基本データリスト」を、BCL の中間 DB に定期（月次を想定）連携しています。連携には、住民票のコンビニ交付等での連携と同じく「バックアップ連携 AP」を使用しています<sup>5</sup>。

BCL 上において、中間 DB からデータ分析基盤へ「基本データリスト」を連携する際には、マイナンバーは完全に削除します。なお、データ分析基盤においては、サービスを利用する地方公共団体ごとに管理領域が設けられており、自治体間のデータが混在することなく、データの抽象化加工・分析を実施することができます。

<sup>5</sup> 基本データリストに含まれるマイナンバーも含め、BCL の中間 DB に連携していることから、特定個人情報保護評価（PIA）を実施。

図表4-34 データフロー図



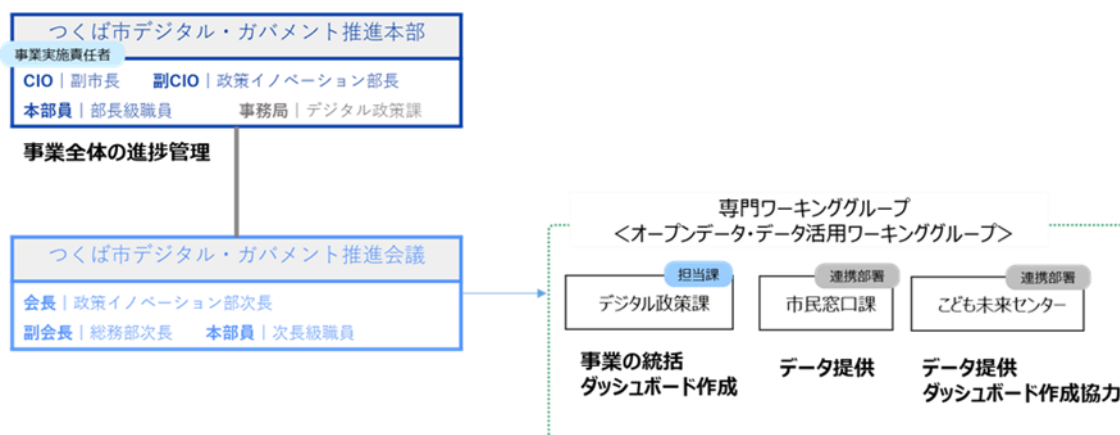
出典:茨城県つくば市・静岡県浜松市

### ③推進体制

#### ○つくば市

つくば市では、デジタル・ガバメント推進方針を策定しており、本方針における各施策を総合的かつ全庁横断的に行うことを目的として、「つくば市デジタル・ガバメント推進本部」を設置しています。推進本部体制においては、個別事項について検討を行う専門ワーキンググループ (WG) が設置されており、本事業は、専門WGの1つであるオープンデータ・データ活用WGで推進しています。推進本部のCIOである副市長を事業実施責任者、事業統括の担当をデジタル政策課として、データ提供部署である市民窓口課及びこども未来センターと連携する体制となっています。

図表4-35 つくば市 体制図

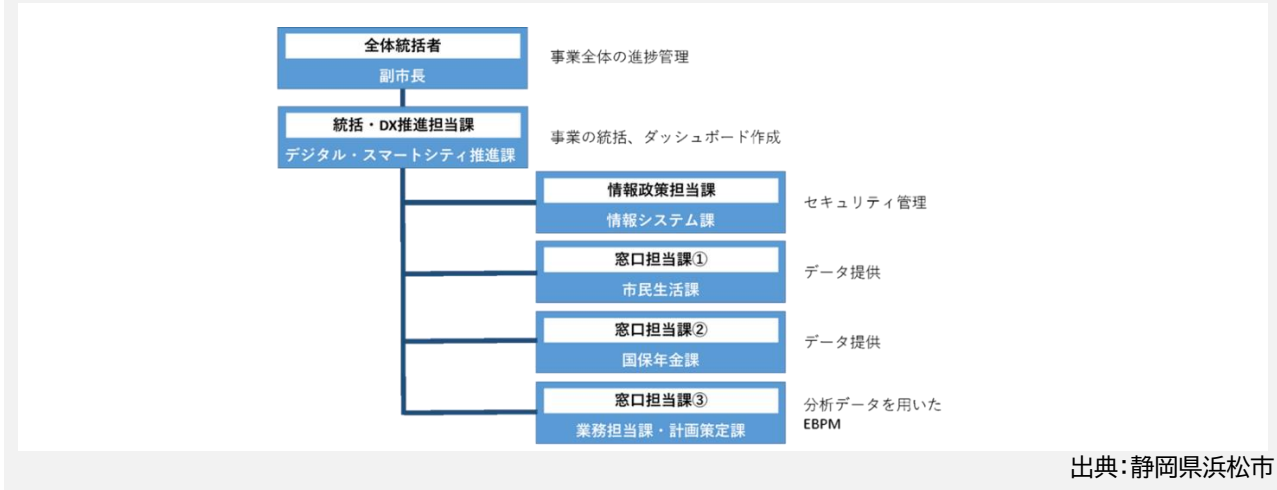


出典:茨城県つくば市

○浜松市

浜松市では、副市長を全体統括者、事業統括の主担当をデジタル・スマートシティ推進課として本事業を推進しています。その他セキュリティ面から情報システム課、データ提供部署として市民生活課及び国保年金課、実際に分析データを活用する各課と連携する体制となっています。

図表4-36 浜松市 体制図



出典：静岡県浜松市

④ユースケース

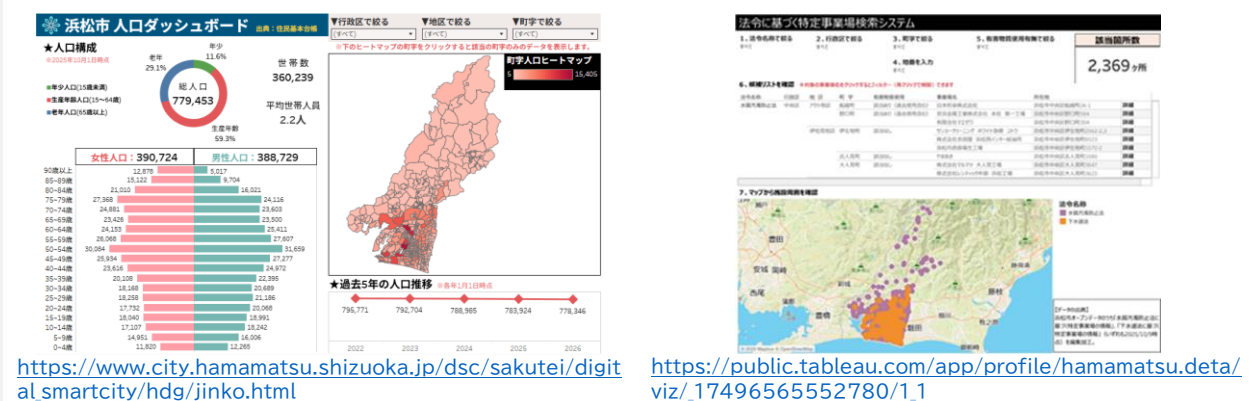
本モデル事業の実施期間中につくば市・浜松市において、企画・データ活用担当部局と事業所管部局が連携して検討した結果、以下のようなデータ分析を実施することが有用だと想定しています。

- ・住民基本台帳に基づく将来人口予測の活用。住民基本台帳のデータは、日々の住民異動ごとに更新しており、情報の鮮度が高いです。また、学区、地区、自治会といった地域の実情に合ったエリアでの集計や、1歳刻みでの分類が可能であるなど、国勢調査結果よりも詳細に、地方公共団体の人口動態により即した分析・可視化が可能となります（例：保育所、学校、斎場といった様々な公共施設の需要予測や適正配置の検討、施策の重点化を行うエリアの検討等）。
- ・住民基本台帳に基づく外国人に絞った分析・可視化し、国籍や在留資格、年齢といった様々な切り口で検索や視点の切り替えが行えるダッシュボードを作成しました。補助金交付事業の制度設計や教育関係の施策に活用できます。
- ・オープンデータとして公開している情報をデータ分析基盤でダッシュボード化し、インターネットで公開し、これにより、従来問い合わせや情報公開請求により対応していたものが、事業者や市民が自身で検索、確認をすることが簡単にできるようになり、サービスの向上と業務効率化に繋がります。

また、定期的に国・都道府県等に報告が求められる基幹業務データについて、データクレンジングや集計の手間を省力化することにもつながります。例えば、成人保険・母子保健の各分野において、国・都道府県等からの報告依頼に対応するため、現在は年に一度、各事業の実績を集計した資料を作成しています。これらのうち、健康管理システム内で管理しているデータについては、本基盤内で予めダッシュボードを作成しておくことで、データクレンジングや集計を省力化することができます。

そのほか、SaaS化したことにより、浜松市でのシステム運用コストは約26%の低減を図ることができています。

図表4-37 ダッシュボード



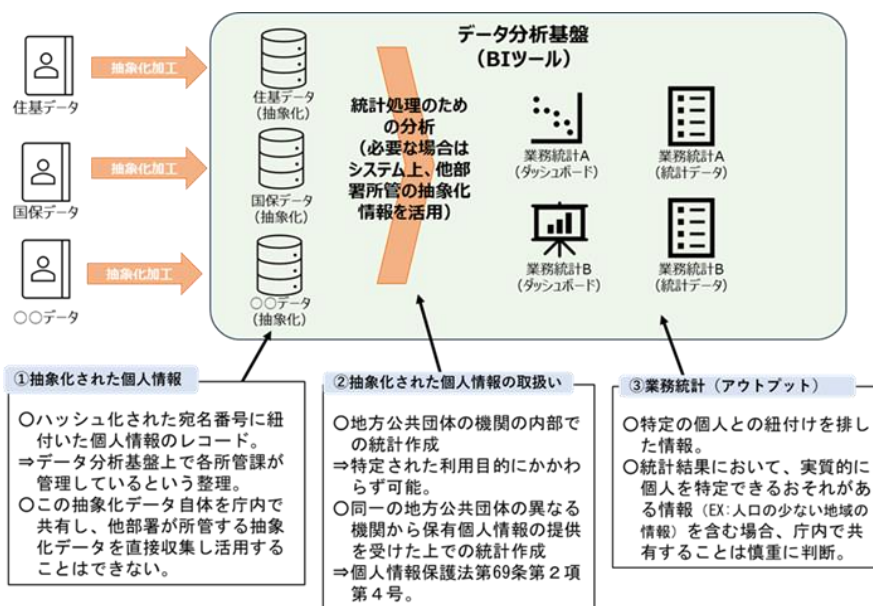
出典：静岡県浜松市

## (2) 個人情報保護法との関係について

本モデル事業での取組については、地方公共団体が庁内でBIツールによる保有個人情報の加工（同一の地方公共団体の異なる機関から保有個人情報の提供を受けた上での加工を含む。）を行い、特定の個人との紐付きを排した業務統計<sup>6</sup>を作成するものです。

本モデル事業における保有個人情報の取扱いは図表4-38のとおりです。また、個人情報保護法上の整理を以下に記載します。

図表4-38 モデル事業における保有個人情報の取扱い



出典：茨城県つくば市・静岡県浜松市

<sup>6</sup> 業務統計とは、国や地方公共団体が作成する公的統計の一類型であり、業務データを集計し、作成される統計をいう。なお、公的統計にはこのほか、統計調査により作成される統計（調査統計）のほか、他の統計を加工することにより作成される統計（加工統計）がある。

## ①個人情報の抽象化

本モデル事業では、情報の取扱に係る安全確保及びプライバシーリスク低減のため、保有個人情報の抽象化加工<sup>7</sup>を行っています。抽象化加工後のレコードは、加工元のデータと同様に引き続き、保有個人情報として必要な安全管理措置を講じる必要があります。

また、抽象化加工後のレコードは、データ分析基盤上に保存します。本モデル事業においては、加工前の保有個人情報の所管課が、データ分析基盤上で自ら管理しているものとして整理しています。

## ②抽象化された個人情報の活用

まず、業務統計を作成しようとする地方公共団体の機関の内部（首長部局内など）において、自ら所管する保有個人情報のみを活用し、業務統計の作成を行うケースについては、特定された利用目的にかかわらず、対応することができます<sup>8</sup>。

次に、業務統計を作成しようとする地方公共団体の機関において、自ら所管する保有個人情報のほか、同一の地方公共団体の異なる機関（首長部局と教育委員会など）が所管する保有個人情報を活用し業務統計の作成を行うケースについては、個人情報保護法第 69 条第 2 項第 4 号の規定により、「専ら統計の作成…の目的のために」保有個人情報の提供を受けることが認められています。

なお、地方公共団体の内部での情報の共有<sup>9</sup>に当たっては、抽象化加工後のレコードを引き続き個人情報として整理する必要があることを踏まえ、以下のように利用上の制約を内規として定め、データ分析基盤の利活用について職員への研修を行っていくこととしています。

- ・保有個人情報の所管課において、所管課以外によるデータへのアクセスを制御（統計作成の目的を確認し判断）する形で運用すること
- ・所管課以外においてはデータを活用して業務統計の作成を行うことのできる職員は限られた者とすること
- ・作成したダッシュボードを共有する場合、読み込んだデータのダウンロード制限をつけ、読み込みデータが取得できないようにすること

## ③アウトプットとして作成する業務統計

業務統計は、「特定の個人との対応関係が排斥されたもの」とすることを前提としており、モデル団体の内部においても以下のような点に留意し、ダッシュボードや統計データ（以下「ダッシュボード

<sup>7</sup> 宛名番号のハッシュ化、氏名の削除、番地以下の住所の削除、生年月日の日付を生年月に置換等を実施。

<sup>8</sup> 個人情報保護法第 69 条第 1 項において、「行政機関の長等は、法令に基づく場合を除き、利用目的以外の目的のために保有個人情報を自ら利用し、又は提供してはならない」とされている。また、個人情報の保護に関する法律についての Q & A（行政機関等編）の Q 3-2-1 において、「行政機関の長等は、統計情報の作成のみを行う場合においては、法第 61 条第 1 項の規定により特定された利用目的にかかわらず、行政機関等の内部の各部署で管理している保有個人情報を本人ごとに突合した上で統計情報への加工を行うことが可能です。」とされている。

<sup>9</sup> 首長部局内等同一の機関内部で情報の共有を行う場合、首長部局と教育委員会等の異なる機関間において情報の共有を行う場合の双方が含まれる。

等」という。)を作成するよう、運用ルールを設定し、職員への研修を行うことにより、業務統計の質の担保を図ることとしている。

- ・統計作成の過程で、実質的に個人の特定が可能な内容のダッシュボード等(例:人口の少ない地域の情報等)が作成されることも考えられることから、作成したダッシュボード等について特定の個人との対応関係が排斥されているか等の内容確認を行うこと。
- ・特定の個人との対応関係が排斥されないダッシュボード等が作成されてしまった場合は、都度削除し、他部署への共有も行わないこと。
- ・庁内で幅広く共有するダッシュボード等については、統計作成を行った部局において個人の特定が可能な内容が含まれていないか等について慎重に確認するとともに、データ利活用担当部局等においてもダブルチェックすること。
- ・原則、ダッシュボードの公開は庁内のみとすること。ただし、市民にとって利益があるものと判断される場合等において、一般公開を妨げるものではない。その場合、k匿名化処理<sup>10</sup>等の必要性を含め確認し、必ず個人が特定されない状態に処理を行うこと。

#### 参考 個人情報保護法の抜粋等

##### ●個人情報の保護に関する法律(平成十五年法律第五十七号)抄

(利用及び提供の制限)

第六十九条 行政機関の長等は、法令に基づく場合を除き、利用目的以外の目的のために保有個人情報を自ら利用し、又は提供してはならない。

2 前項の規定にかかわらず、行政機関の長等は、次の各号のいずれかに該当すると認めるときは、利用目的以外の目的のために保有個人情報を自ら利用し、又は提供することができる。ただし、保有個人情報を利用目的以外の目的のために自ら利用し、又は提供することによって、本人又は第三者の権利利益を不当に侵害するおそれがあると認められるときは、この限りでない。

一～三 略

四 前三号に掲げる場合のほか、専ら統計の作成又は学術研究の目的のために保有個人情報を提供するとき、本人以外の者に提供することが明らかに本人の利益になるとき、その他保有個人情報を提供することについて特別の理由があるとき。

##### ●個人情報の保護に関する法律についてのQ&A(行政機関等編)抄

Q3-2-1 EBPMを実施するため、各部署で管理している保有個人情報を本人ごとに突合した上で加工し、統計情報を作成したい。当該統計情報の作成を利用目的として特定する必要はあるか。

A3-2-1 利用目的の特定は個人情報が対象であるため、個人情報に該当しない統計情報は対象になりません。また、統計情報への加工を行うこと自体を利用目的として特定する必要はありません。したがって、行政機関の長等は、統計情報の作成のみを行う場合においては、法第61条第1項の規定により特定された利用目的にかかわらず、行政機関等の内部の各部署で管理している保有個人情報を本人ごとに突合した上で統計情報への加工を行うことが可能です。

##### ●個人情報の保護に関する法律についてのガイドライン(行政機関等編)抄

4-1-1 行政機関等

(3)地方公共団体の機関

「地方公共団体の機関」には、知事、市区町村長、教育委員会、公安委員会、選挙管理委員会、監査委員等の執行機関のほか、公営企業管理者(病院事業管理者を含む。)、警察本部長及び消防長等がそれぞれ該当する。

<sup>10</sup> 対象となるデータ内に、同じ属性値を持つデータがk件以上存在する(ある1人を特定しようとしても、必ず少なくともk人が該当してしまい、1人には特定できない)ようにデータを変換すること

# 第5章 改革を進めるに当たっての留意事項

## 5.1. 改革を進めるに当たっての留意事項

## 5.1. 改革を進めるに当たっての留意事項

### 5.1.1 改革を進めるに当たっての留意事項

自治体フロントヤード改革を進めるに当たり陥りやすい失敗・支障事例とその対応策を紹介し  
ます。これらも念頭に置きながら改革を進めることが必要です。

#### 事例①「窓口業務担当部門とのコミュニケーション不足」

・窓口業務担当部門とのコミュニケーション不足により、窓口の現状や実態に即したデジタルツールの調達ができなかつたため、同部門の職員の協力が得られなくなってしまい、改革が滞ってしまった。

→フロントヤード改革は窓口業務の改革を行うものであることから、現場である窓口業務担当部門の職員の意見を取り入れながら改革を行うことが必要です。意見を取り入れることが難しい場合は、丁寧にその理由を説明し、実現可能な改革に向けて協議を重ねることが重要です。

→先行団体の事例調査や当該団体の職員を講師とする研修会の開催等により、窓口業務担当部門の職員との間で、改革の意義や取組の道筋、成果のイメージを共有することが必要です。

#### 事例②「事業者の提案を鵜呑みにデジタルツールを導入」

・事業者からの「便利になる」という言葉を鵜呑みにしてデジタルツールを導入。現場のニーズに即したものではなかつたため、導入したデジタルツールの利用が進まなかつた。

→先行で導入した自治体の状況や導入した場合の活用見込み、得られる効果等を調査・分析し、自団体に本当に必要な提案内容なのかをよく見極めて調達することが必要です。そのほか、「6. 1. 1 自治体フロントヤード改革に関する国の支援策等」の「(2) 人的支援」に記載されている各種アドバイザーを活用することも考えられます。

#### 事例③「現状分析不足」

・デジタル化自体が目的となつてしまい、実際の利用件数を丁寧に分析せずにデジタルツールを導入した結果、効果に見合わないオーバースペックなデジタルツールの導入となつてしまった。

→現状分析を行い、課題を抽出した上で、その課題解決に資するよう業務フローを見直しながらデジタルツールを導入することが必要です。また、改革の効果が得られやすい件数が多い手続等から改革に着手することが必要です。

#### 事例④「職員が使えないデジタルツールの機能」

・オンライン申請システムの申請様式作成手順が難解であるため、職員による申請様式の作成が進まず、オンライン申請に対応する手続が増えなかつた。

・タブレットを使用した書かない窓口を導入したが、タブレットで手続を行うために申請様式を紙からデータ化する作業が煩雑で、原課が対応できなかつた。

→デジタルツール運用時のことを想定して仕様検討することが重要です。また、マニュアルを作成することや事業者による研修会の開催等を仕様書に盛り込むことも有効です。

**事例⑤ 「職員が管理できないデジタルツール」**

- ・ RPA を導入し、シナリオの作成を委託したが、職員の RPA に対する理解が進んでおらず、シナリオを管理することができなかつたため、業務の運用を変更する度にシナリオ変更についても事業者が発注しており、コストがかかっていた。

→事業者や担当職員のみがそのデジタルツールを熟知している状態とならないよう、**勉強会等を定期的に実施**し、実際にデジタルツールを活用する現場の職員に**知見やノウハウを蓄積**していくことが必要です。

**事例⑥ 「通信量を考慮しないツール導入」**

- ・ インターネットへの接続を前提としたツールを導入した際、各ツールの稼働に必要な通信量を把握していなかつたため、運用開始時に既存の通信設備のキャパシティ以上の通信量が発生し、混線や接続不調が発生した。

→ツール稼働時の通信量と庁舎の通信環境を事前に確認し、通信経路の整理や必要に応じて既存の通信設備の増強を行うことが重要です。また、生成 AI を組み込んだツール等の稼働時に大きな通信量が発生するツールを導入する際には、有線接続により回線を安定させる対応も有効です。

## 第6章 国の取組・情報提供等

6.1. 国の取組

6.2. 都道府県における取組事例

## 6.1. 国の取組

### 6.1.1 自治体フロントヤード改革に関する国の支援策等

自治体フロントヤード改革に関する国の支援策等は以下のとおりです。

#### (1) 総合的なフロントヤード改革の事例創出と横展開のための支援【総務省】

マイナンバーカードを活用した住民と行政との接点の多様化・充実化、窓口業務の改善等を通じて、住民の利便性向上と職員の業務効率化を図るフロントヤードについて、人口規模別の総合的な改革モデル等を伴走支援しながら構築するとともに、その総合的な改革のノウハウ等を提供するための手順書等を作成し横展開を図ります。

また、各団体の取組状況を調査し、先行・優良事例を周知すること等により、個別の取組の導入に留まらない総合的な改革の必要性を示して理解を広め、普及啓発を図ります。

#### ○自治体フロントヤード改革ポータルサイト

事例集、動画、各自治体の取組状況のダッシュボード等を一元的に提供するポータルサイトを設置し、改革推進のためのノウハウや知見を提供しています。

URL：[https://www.soumu.go.jp/frontyard\\_portal/](https://www.soumu.go.jp/frontyard_portal/)

#### 【主な提供コンテンツ】

##### 1. 自治体フロントヤード改革に係る動画

「フロントヤード改革とは?」、「どんなメリットがあるのか知りたい」という方にフロントヤード改革のことが簡単に分かる動画を提供しています。住民や担当職員・首長や幹部職員にもフロントヤードをわかりやすく紹介するPR動画や、SNS等でも使えるショート動画、自治体フロントヤード改革モデルプロジェクトの取組を紹介する動画等各種提供しています。

図表6-1 自治体フロントヤード改革 PR 動画



##### 2. 自治体フロントヤード改革の取組状況に関するダッシュボード

各自治体の取組状況が見える化したダッシュボードを掲載しています。地域や人口規模で絞り込むことができ、類似自治体の動向を効率的に把握可能です。フロントヤード改革の計画立案や推進にお役立てください。

##### 3. 自治体フロントヤード改革に関する個別取組事例集

フロントヤード改革に関する個別の取組事例を公開しています。本手順書と合わせて確認してください。

##### 4. 自治体フロントヤード改革推進手順書

本手順書が掲載されています。

##### 5. 自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト報告書

自治体フロントヤード改革モデルプロジェクトの報告書を公開しています。各モデル団体の取組の詳細を知ることができますので、本手順書と合わせて確認してください。

## 6. 自治体フロントヤード改革に係る国の支援策

自治体のフロントヤード改革を推進する際に活用できる人的支援、財政的支援等を掲載しています。

### (2) 人的支援

#### ①自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト等説明者派遣事業【総務省】

自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト等に選定された団体の担当職員を派遣し、フロントヤード改革推進に当たってのノウハウ等を共有します。

#### ②窓口 BPR アドバイザー派遣事業【デジタル庁】

窓口 DX を推進する地方公共団体に対して、デジタル庁が委嘱した窓口 DX に深い知識と経験のある地方公共団体職員等による支援を行い、地方公共団体の窓口 BPR の「自走」を目的とした、「きっかけづくり」のためのノウハウを提供します。

URL : <https://www.digital.go.jp/policies/cs-dx/localgovernment-adviser>

#### ③窓口 BPR アドバイザー育成事業【デジタル庁】

窓口 BPR アドバイザーとして窓口 BPR に係る取組の中核を担う地方公共団体職員を育成し、窓口 DX に係る地方公共団体間の共創の輪を拡大することで、地方公共団体の窓口 DX を促進します。

URL : <https://www.digital.go.jp/policies/cs-dx/localgovernment-adviser>

#### ④地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業(地方公共団体の DX 関係)【総務省】

「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」において、地方公共団体の DX に係るアドバイザーの派遣を行い、地方公共団体の DX 推進に係る財政運営・経営の質の向上を図ります。

URL : <https://www.soumu.go.jp/iken/management/index.html>

#### ⑤地域情報化アドバイザー派遣制度【総務省】

情報通信技術 (ICT) を地域の課題解決に活用する取組に対して、自治体や地場企業等からの求めに応じて (地場企業等への派遣は令和 7 年度より開始)、ICT の知見、ノウハウを有する専門家 (「地域情報化アドバイザー」) を派遣し、助言・提言・情報提供等を行うことにより、地域における ICT 利活用を促進し、活力と魅力ある地域づくりに寄与するとともに、地域の中核を担える人材の育成を図る。

URL : [https://www.soumu.go.jp/menu\\_seisaku/ictseisaku/ictriyou/manager.html](https://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/ictseisaku/ictriyou/manager.html)

### (3) 財政的支援

#### ①地域未来交付金【内閣府】

書かない窓口やオンライン申請、リモートでの窓口対応、コンビニ交付の導入等のフロントヤード改革に資する個別の取組も推進します。

URL : <https://www.chisou.go.jp/sousei/about/shinchihoukouhukin/index.html>

## ②市町村における CIO 補佐官等としての外部人材の任用等に係る地方財政措置【総務省】

市町村が CIO 等のマネジメントを専門的知見から補佐する CIO 補佐官等として、外部人材の任用等を行うための経費に対して特別交付税措置を適用するものです。

URL : <https://www.soumu.go.jp/denshijiti/dejitarujinzai.html>

## ③市町村支援のためのデジタル人材の確保に係る地方財政措置【総務省】

デジタル人材が逼迫する中で、特に小規模市町村において人材確保が進んでいないこと等を踏まえ、都道府県等が市町村支援のためのデジタル人材の確保に要する経費に係る特別交付税措置を講じているものです。また令和7年度から、都道府県がアクセラレータを常勤職員として任用する場合、当該職員の人件費について、職員数に応じて、普通交付税措置を講ずることとしています。

URL : <https://www.soumu.go.jp/denshijiti/dejitarujinzai.html>

## ④地方公共団体におけるデジタル化の取組の中核を担う職員(DX推進リーダー)の育成に係る地方財政措置【総務省】

計画的なデジタル人材の育成が喫緊の課題であることを踏まえ、DX推進リーダーの育成に係る経費に係る特別交付税措置を講じているものです。

URL : <https://www.soumu.go.jp/denshijiti/dejitarujinzai.html>

## ⑤デジタル活用推進事業債【総務省】

書かない窓口システムやオンライン申請システム等の導入又は改修のほか、書かない窓口やオンライン申請等で受け付けたデータを基幹業務システムへ連携するために必要となる当該システムの改修・申請管理システムの導入等、住民に対して提供するサービスに係る業務において当該住民の利便性の向上のために必要な情報システムの導入又は改修について、対象とすることとしています。

URL : [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/001018106.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/001018106.pdf)

## (4) 環境支援

### ①自治体窓口 DXSaaS【デジタル庁】

デジタル庁が整備するガバメントクラウド上に、デジタル庁が選定した複数の事業者が「窓口 DX に資するパッケージ」機能 (SaaS) を構築し、その機能を地方公共団体が選択して利用することで、地方公共団体が窓口 DX 「書かないワンストップ窓口」に取り組みやすくなる環境の提供を行います。

URL : <https://www.digital.go.jp/policies/cs-dx/dxsaas>

### ②デジタル改革共創プラットフォーム【デジタル庁】

地方公共団体と政府機関の職員であれば誰でも参加ができるコミュニケーションプラットフォームです。自治体窓口業務改革に関するチャンネルを中心に、先進自治体の事例や窓口改革の課題について情報交換がされております。

URL : <https://www.digital.go.jp/get-involved/co-creation-platform>

### ③デジタルマーケットプレイス【デジタル庁】

カタログサイト上に、多様なクラウドソフトウェア（SaaS）及び販売サービス情報が公開されており、検索を通じた比較・検討や、仕様に合わせた調達先の選定を行うことができます。ソフトウェア検索においては、詳細条件を指定することで窓口対応や自治体窓口 DXSaaS に該当したクラウドソフトウェア（SaaS）を検索することができます。

URL : <https://www.dmp-official.digital.go.jp/>

## 6.2. 都道府県における取組事例

### 6.2.1 都道府県における取組事例

都道府県は管内市区町村の改革の進捗状況や課題を把握の上、都道府県と市町村が連携した DX 推進体制の中で、デジタルツールの共同調達・共同利用、市区町村が活用できるデジタル人材の確保（アクセラレータを中心とした人材プール機能の確保）等の広域的な観点から管内市区町村に対する積極的な支援に取り組むことが重要です。

以下のとおり、都道府県による各市区町村のフロントヤード改革を支援する取組事例を紹介しします。

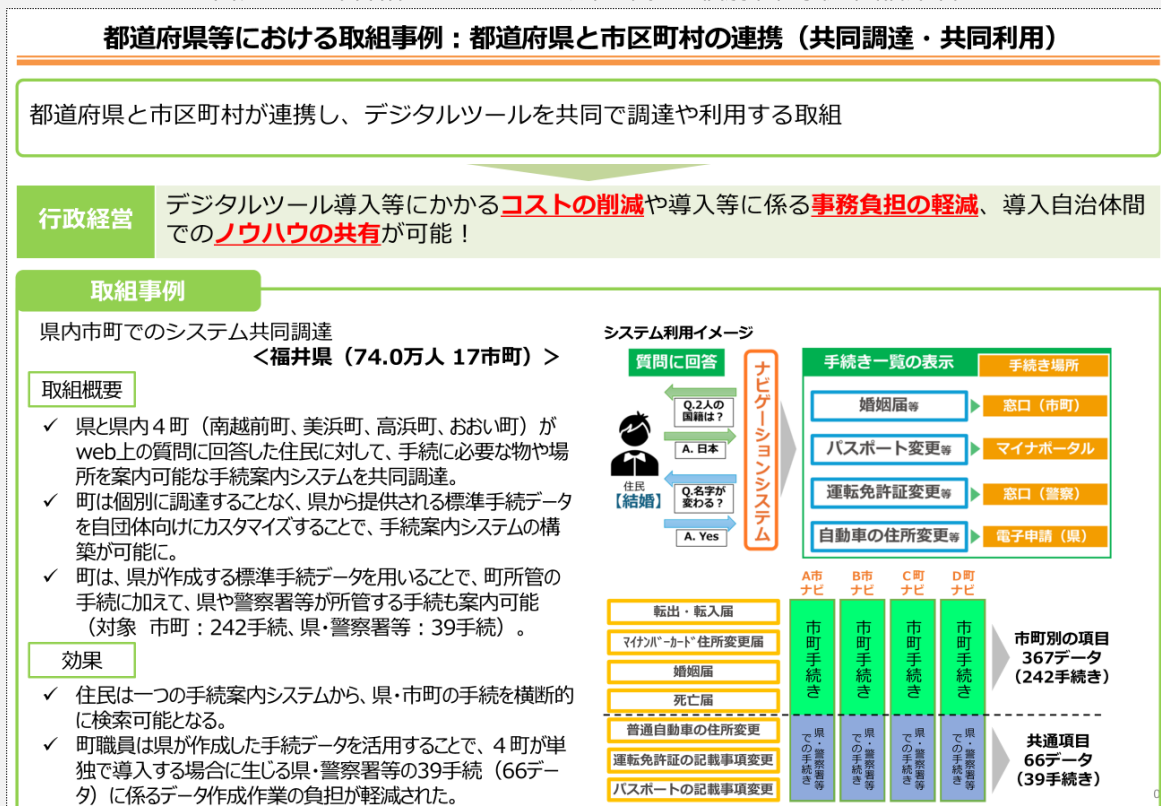
#### (1) 福井県

福井県では、住民目線での窓口と手続の DX を推進するため、住民が必要とする県と市町の手続を横断的に一括して案内するデジタルツールを県内4町（南越前町、美浜町、高浜町、おおい町）と共同で導入しています。

当該デジタルツールは、簡単な設問に答えるだけで数多くの手続から、自分の状況にあった手続の把握を可能にするとともに、住民が自宅や移動時間等に自身のデバイスで事前に手続を調べるために利用することが可能になります。また、窓口職員向けに窓口案内業務用ツールとしても利用することができるようになっています。

今後は、今回導入した4町以外の市町への共同利用の拡充をすることとしています。

図表6-2 自治体フロントヤード改革に関する個別取組事例集(福井県)



URL: [https://www.soumu.go.jp/denshijiti/digital\\_transformation\\_portal/case/r07\\_dx3\\_62.html](https://www.soumu.go.jp/denshijiti/digital_transformation_portal/case/r07_dx3_62.html)

## (2) 大分県

大分県では、オンライン申請システムを全市町村と連携し共同調達・共同利用しています。

また、市町村のDXについて、全市町村の共同の目標を設定し行政手続のオンライン化をはじめとしたDXの取組を推進しているとともに、県の積極的な支援として、標準的なオンライン申請の申請フォームを作成し市町村に提供しています。

図表6-3 自治体フロントヤード改革に関する個別取組事例集(大分県)

都道府県等における取組事例：都道府県と市区町村の連携（共同調達・共同利用）	
都道府県と市町村が連携し、デジタルツールを共同で調達や利用する取組	
行政経営	デジタルツール導入等にかかる <b>コストの削減</b> や導入等における <b>事務負担の軽減</b> 、導入自治体間での <b>ノウハウの共有</b> が可能！
取組事例	<p>オンライン申請システムの共同調達  <b>&lt;大分県（109.6万人 18市町村）&gt;</b></p> <p><b>取組概要</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>共同調達等を通じて県と県内全18市町村がオンライン申請システムを導入。</b></li> <li>✓ 共同調達のみならず、市町村における行政手続のオンライン化を支援するため、市町村が活用できる<b>標準的なオンライン申請フォームを県が作成し提供</b>（全国初）。その他申請フォームの作成にあたっては、市町村による<b>外部デジタル人材の確保を県が支援</b>。</li> <li>✓ その他にも、オンライン申請システムに関する標準的なマニュアルや研修動画の提供などで、市町村の取組を後押し。</li> <li>✓ 「<b>市町村行政DXの共同目標</b>」を設定し、全市町村共通認識のもとで、行政手続のオンライン化をはじめとしたDXを全県域で推進。</li> </ul> <p><b>効果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>共同目標に掲げた、子育て関連事務（児童手当・子育て支援・子ども預かり）のオンライン化について、予定どおり令和6年度中に全市町村で完了。</b></li> <li>✓ 県が作成し提供した、105種類の標準的な電子申請フォーム等により、全市町村において、上記の事務を含む<b>延べ518手続のオンライン化を実現（R7.3末時点）</b>。</li> </ul>
	<p>標準的なオンライン申請フォーム作成の流れ</p> <pre> graph TD     subgraph Prefecture [県]         A[標準的なフォームを作成し、提供]         B[申請フォームを修正し、再提供]     end     subgraph Municipality [市町村]         C[紙様式の提供]         D[自団体に合わせたカスタマイズ要否判断]         E[申請フォームのカスタマイズを依頼]         F[自団体の電子申請システムに取り込み]     end     A --&gt; D     C --&gt; D     D -- 要 --&gt; E     D -- 否 --&gt; F     E --&gt; B     B --&gt; A     </pre>

URL: [https://www.soumu.go.jp/denshijiti/digital\\_transformation\\_portal/case/r07\\_dx3\\_63.html](https://www.soumu.go.jp/denshijiti/digital_transformation_portal/case/r07_dx3_63.html)

# 第7章 様式・付録

## 7.1. 様式・付録

## 7.1. 様式・付録

### 7.1.1 様式・付録

#### (1) 様式

別紙「様式 1\_窓口業務の業務量調査」

別紙「様式 2\_窓口利用体験調査」

別紙「様式 3\_カスタマージャーニーマップ」

別紙「様式 4\_業務フロー・データフロー」

別紙「様式 5\_ライフイベント別手続チェックシート」

#### (2) 付録

別紙「付録 1\_人口規模等に応じたフロントヤード改革の取組例」

自治体フロントヤード改革推進手順書【1.1版】

公表日:令和8年5月29日

<連絡先>

総務省自治行政局市町村課行政経営支援室

電 話:03-5253-5519

メール:[gyoukaku\\_atmark\\_soumu.go.jp](mailto:gyoukaku_atmark_soumu.go.jp)

※迷惑メール防止のため、@を「\_atmark\_」と表示しています。

メールをお送りになる際には、「\_atmark\_」を@に直してください。