

別添 1_総務省への企画提案書概要資料

本資料は、酒田市が、総務省の令和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企画提案した資料の抜粋資料である。フロントヤード改革調査業務は、本企画提案書の内容を実現するための報告書を作成することを目的としていることから、企画提案者は本資料の記載内容を十分理解したうえで企画提案書を提出すること。

自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト

事業内容

1 事業内容

事業内容	<p>酒田市が DX を進め始めてから重視してきたサービスデザインの実践の考え方に立ってフロントヤード改革と業務効率化を実現する。</p> <p>令和 5 年度に窓口利用者へのインタビュー、アンケート、職員の窓口体験、データ分析をもとに作成したペルソナとカスタマージャーニーマップを基に、市民の課題となるポイントを押さえたフロントヤード改革を行いながら、デジタルファーストの考え方で職員側の負担軽減にも取り組む。具体的には、「市民も喜び、職員にも優しい窓口」をコンセプトに、市民のデジタルリテラシーに合わせて最適化された導線で手続を行える窓口を目指す。より具体的には、オンライン申請時は来庁よりも便利で申請データが業務システムに自動反映されることにより職員も楽になることを目指す。来庁時は市民が迷わない・書かない・手続が漏れない窓口の実現を目指す。職員側も申請がデータで行われることで入力処理が自動化されるうえ、業務システム内で関係部署をまたいだ情報連携がされることでバックヤード処理が楽になることを目指す。また、手続を行う前段階では自身の置かれた状況を整理できない、どのような制度があるかわからないといった市民側の課題がある。オンライン相談を実施し、自身の状況の整理と必要な制度の理解を手助けすることで来庁せずに困りごとの解決につなげる。また、オンライン相談からそのままオンライン申請につなげる。</p> <p>本事業では、他の手続への拡張性を考慮し、出生及び死亡に関する手続をモデルケースとしてオンライン申請及び来庁申請での実証実験を行う。また、オンライン相談の実証実験も行う。</p> <p>具体的には、オンライン申請では、ユーザーは手続を検索(酒田市で導入済みの手続ガイド(NTT データ東北社))し、オンライン申請(酒田市で導入済みの e-TUMO (NTT データ関西社))を行う。オンライン申請で躓いた場合は、リモートサポート (RemoteCall (RSUPPORT 社)) で職員の支援を受けながら申請する。オンライン相談ツールは、画面操作権限の委譲が可能のため、口頭での説明が難しい場合は画面の操作権限を職員に移譲してもらい、入力のサポートを実施する。</p> <p>来庁手続時、ユーザーは来庁予約 (Graffer 窓口予約 (Graffer 社)) を用いて来庁日時を予約する。来庁後は既存の窓口呼び出しシステム (EYE-QUE システム (ヒルコン社)) で窓口呼び出しする。その後、職員が手続に必要な条件を聞き取り、手続ガイド (NTT データ東北社) を用いて必要な手続を特定する。窓口では必要事項を聞き取りながら申請情報を書かない窓口システム (窓口 DX ソリューション (松阪電子計算センター社)) に入力することで申請を行う。なお、基本 4 情報は、身分証明自動読み取り機 (PASiD scan (ジェイエスキューブ社)) で自動読み取りし、自動入力を行う。オンライン申請・来庁手続ともに、申請されたデータは RPA (WinActor (NTT アドバンステクノロジー社)) を通じて基幹系システム (ADWORLD (日立システムズ社)) に自動入力し審査を行う。</p> <p>なお、オムニチャネル化の取り組みとして、オンライン申請での事前提出も可能とする。(対面確認等の来庁が必要な手続の場合) オンライン申請されたデータは RPA (WinActor (NTT データ社)) を通じて窓口 DX ソリューション (松阪電子計算センター社)) に自動入力され、プレプリントする。</p>
------	---

	<p>福祉相談などについても、WEB 会議システム（Zoom（Zoom 社））を用いてオンラインでどこからでも相談可能とする。オンライン相談時は、予約システム（Graffer 窓口予約（Graffer 社））を用いて事前予約を必須とする。</p> <p>オンライン申請、オンライン相談どちらも PC 端末やスマートフォンを持っていない、使えない方がいるため、支所、出張所、コミュニティセンター等の公共的施設にオンライン申請、オンライン相談用端末を設置し、職員が操作のサポートを行う。</p> <p>これらの事業で導入したツールのログデータや、プロセスマイニングツール（Ui Path Process Mining（UiPath 社））を利用して取得したデータをダッシュボード化ツール（Tableau（SALESFORCE 社））でダッシュボード化し分析を行う。業務の改善にあたり、ユーザー中心の考え方を重視するため、年に一度は窓口利用者へのインタビュー、市民アンケート、職員の窓口体験を実施、ペルソナとカスタマージャーニーマップの更新を行う。</p> <p>分析データ、ペルソナ、カスタマージャーニーマップを基礎データとして企画部署、窓口部署及び行革関係部署で組織するフロントヤード改革ワーキング（仮称）でさらなる改善案を検討する。改善案の検討の際は、既存サービスの業務フロー図とデータ分析の結果をもとに検討し、ボトルネックとなる業務を特定し、徹底的な BPR を行う。一方、改善策が市役所目線での改善とならないよう、市民が参加するユーザーテストを行うことでブラッシュアップを行い、ユーザー目線も取り入れた改善策を決定する。</p>
<p>事業目的 （経緯・背景 ・課題認識）</p>	<p>酒田市では、令和 2 年度からデジタル変革に取り組み、オンライン申請可能手続の拡大・クレジットカードを用いたオンライン上での手数料支払いの導入、手続検索ツールの導入などに取り組んできた。一方で、それらがバラバラな取り組みとなっていたため、窓口利用者にとってそれほど利便性が向上せず、職員はチャンネルごとにバックヤード処理が異なることから確認の手間が増大するなどの課題が生じていた。酒田市デジタル変革戦略では、デジタルツールの導入による事務作業の削減効果を、市民一人ひとりに寄り添うサービス提供に充てることを目指していたが、本末転倒な状態となっている。</p> <p>そのため、利用者にとって真に利便性が向上する個別ツールのシームレスな連携と、職員の業務負担軽減を同時に実現することで、支援を必要とする方へのサービスを向上させる必要がある。（ユーザー中心かつ支援が必要な方のためのサービス提供という課題意識）</p> <p>また、業務効率化の観点では、国立社会保障・人口問題研究所の推計では 2020 年国勢調査で人口 100,273 人、高齢化率 36.2%であったものが、2040 年には人口 74,617 人、高齢化率 44%まで増加すると試算されている。生産年齢割合の減少と高齢化率の増加により、市税等の減少と歳出に占める扶助費の割合が高まることが予測される。こうしたことから、酒田市では職員数適正化方針では、令和 9 年度の職員数を令和 3 年度比で 61 人削減する目標を掲げている。</p> <p>職員数が減少する中でユーザー中心なサービスを提供するためには、フロントヤード業務における定型的な部分をツール活用で自動化し、生産性を上げる必要がある。（フロントヤード部門の生産性向上という課題意識）</p> <p>本事業では、「ユーザー中心かつ支援が必要な方のためのサービス提供」と「フロントヤード部門の生産性向上」を、ツールのログデータ・インタビューやアンケートを用いた市民の行動分析とサービスデザインの手法を用いて実現し、窓口サービスの持続可能性とフロントヤード改革の継続性を両立するモデルの構築を目的とする。</p>

対象業務
の
選定理由

① 住民基本台帳業務（窓口業務・バックヤード等）

本事業を対象とした理由は、以下のA～Cのとおり。

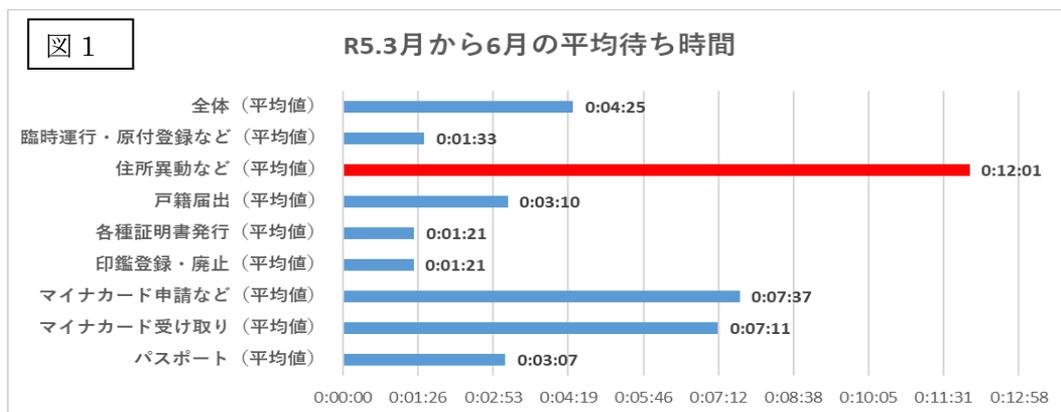
A:市民には「手続を行う日の予定を立てにくい」というニーズがあるが、対象業務では、市民の待ち時間が長く、待ち時間にバラつきがあり、その課題の要因となっている手続であるため。

B:対象業務は、手続する方の条件（こどもの有無、年金の種類など）により必要な手続がわかれるため、職員の窓口対応時間が長くバックヤード側の処理時間も長いため。

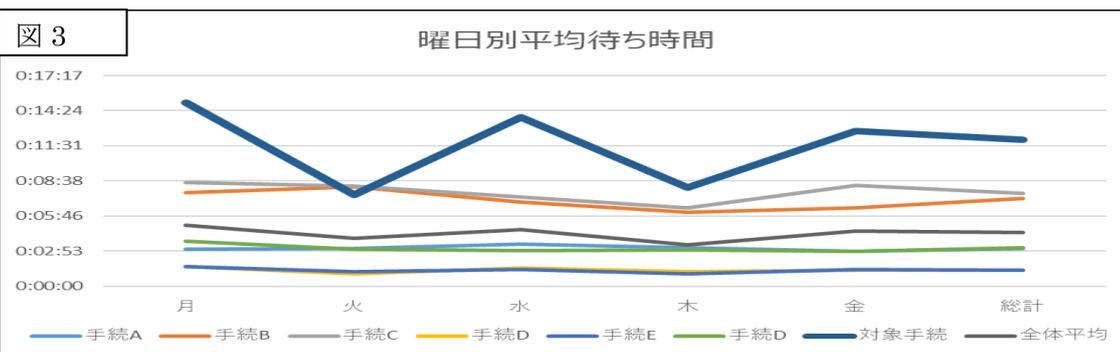
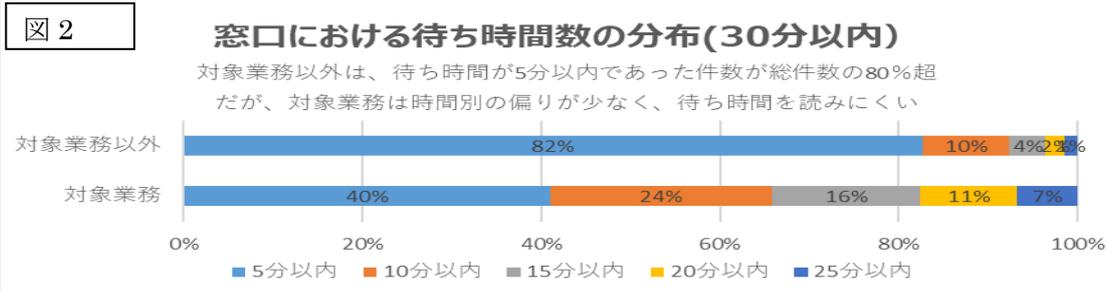
C:対象業務は、複雑かつ年間の手続件数が多いことからモデル性が高く、他の業務への横展開性が高いため。

Aについては、令和5年6月に実施した窓口利用者へのインタビューでは、待ち時間を短くしたいのみならず、「当日の予定を立てて行動したい」というニーズがあることがわかった。

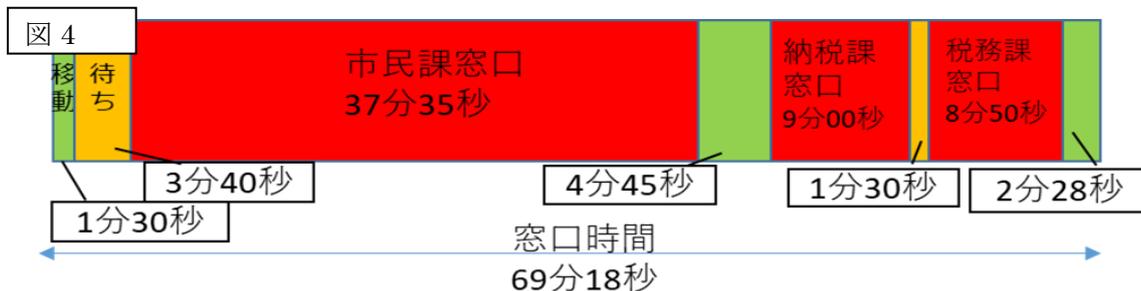
令和5年3月～6月を対象とした窓口の呼出システムのログ分析結果では、対象業務を含む窓口の待ち時間が総待ち時間の35%を占めており、特殊要因があったマイナンバーカードの受け取り窓口（37%）に次ぐ割合であった。また、窓口と呼ばれるまでの平均待ち時間が12分1秒と全体平均（4分25秒）と比べて極端に長い。（図1参照）



待ち時間数の分布をみると、他の手続では、5分以内に82%が集中している一方、対象業務を含む手続は分布の偏りが少なく、住民にとって待ち時間が読みにくい不便さがある（図2参照）。また、曜日による待ち時間数の差がみられた（図3参照）。



Bについては、令和5年7月に実施した職員の窓口体験では、死亡の手続全体の完了までに69分要している（来庁者に影響が少ないよう、来庁者数の少ない日を選んで行ったが、それでも69分要している。）。それに加えて各窓口のバックヤードでの処理が必要なため、1件当たりの処理時間が長い。（図4参照）



Cについては、今回の対象業務のうち、実証の対象とする出生・死亡の手続は、ライフイベントの中でも関係する手続数が総計69と多く、連携するシステムや業務に従事する職員も多い。また、令和4年度の受付件数が2千件以上と比較的多い。（図5参照）複雑かつ件数の多い手続をモデルとすることで、より複雑でない手続や件数が少ない手続に横展開がしやすい。

図5

手続	年間件数(R4年度)	関係する手続数	関係する担当課数
転入	1,978件	40手続	11課
転居	1,735件	28手続	8課
転出	2,109件	31手続	9課
出生	490件	18手続	5課
死亡	1,595件	51手続	11課
結婚	344件	42手続	8課
離婚	122件	47手続	8課
合計	8,373件		

以上の理由から対象業務を選択した。

③福祉業務（介護保険・高齢者福祉・障害者福祉・児童福祉等）

酒田市は過疎地域（主に中山間地）や離島を有し、そこに住む住民の高齢化率も高い。また、地域公共交通も脆弱で、市役所と過疎地の間には、温浴施設への路線バス一本しか通っていない。市内では、高齢化による自動車運転免許の返納数も増加しており、市役所で相談がしたくとも物理的に来ることが困難という課題がある。（酒田市が把握している要援護者のうち、13.5%が過疎地域に在住している）

また、高齢者のほかにも、育児中の方、忙しくて仕事を抜ける時間がない方、障がいのために移動が難しい方など様々な市役所に来ることが難しい方のニーズが存在する。一方で、酒田市の民生委員の欠員率は12.8%となっており、地域内での課題解決が困難になっている。

加えて、令和5年度に整理した市民課題では、手続を理解する段階にも課題がある。どのような制度があるかわからない。自分の状況の整理から手助けが必要という方がおり、そのような方にオンラインで相談を行いそのままオンライン申請につなげることでデータでの申請の徹底にも繋がると考える。

福祉業務については、以上の市民側の課題とオンラインでの相談を行うことでデータでの申請の徹底につながるという観点から対象業務とした。

実現したい
将来像

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

フロントヤードとしては、オンライン、来庁、コミュニティセンター等の公共的施設など市民が複数のチャネルから自身の都合に合わせて選択できるようにする。また、オンラインによる事前申請も取り入れることでオンラインでの申請と来庁がシームレスにつながる状態とする。一方、申請情報はオンライン申請や書かない窓口によりデータ化され、RPA ツール等で基幹システムへの入力まで自動化する。このバックヤード部分のデータ入力方式が一本化されることで複数チャネルが存在してもバックヤードも含めた全体最適化を実現する。

本事業で実施する「来庁より便利なオンライン申請」の普及により市民の窓口サービスのセルフ化を進める。（そのために手順の理解から完了までのユーザー体験、ユーザーインターフェースの工夫を行い、職員の説明がなくとも手順が完了する市民が増えている状態を実現する。）また、「スムーズかつ書かない来庁手続」、「どこでも相談」の手続により来庁者数を減少させ、職員の業務の効率化を実現する。

業務効率化の結果生まれた時間と空間を丁寧な相談対応や支援が必要な方へのスペースに活用し、よりぬくもりのあるフロントサービスの提供を実現する。

また、フロントサービスの改善が継続的に行われる状態を実現する。具体的には、ユーザー（市民）の行動観察から作成されるペルソナやカスタマージャーニーマップとログなどのデータを活用してサービス設計と KPI の設定がされたフロントヤードサービスの提供である。また、サービス提供開始後も日々取得されるデータを職員間で確認し、KPI の進捗状況と見比べながらどのような改善が必要かの議論が自然に行われ、改善案に対しては、市民によるユーザーテストを行いユーザー目線でのブラッシュアップを行ったうえで改善がなされる状態を実現する。そのための基礎資料として、年次でペルソナとカスタマージャーニーがアップデートされ、それらに基づいたサービスの改善を実現する。（長いスパンでのフロントヤードの改善の実現）

（参考：ペルソナ（図 6）、カスタマージャーニーマップ（図 7）のイメージ）

<p>図 6</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル操作自体に不安はないが、プロセスや選択肢に不安がある場合は窓口に行くほうがいい 必要な手続きや持ち物は、特に不安なことがなければ事前に調べないケースもある <ul style="list-style-type: none"> ✓ これまでの経験から「準備しなくてもなんとかなった」（家族の変化等によるアップデートはできていない） ✓ 自身で判断・選択するより窓口のサポートを受けたい 自身の都合に合わせて段取りしたい <ul style="list-style-type: none"> ✓ 待ち時間の長さそのものよりも、前後の予定を組みやすいよう「予測ができる」ほうが重要 <p>デジタルリテラシー 低い住民</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル操作に不安がある <ul style="list-style-type: none"> ✓ 申請書を書く手間などは省略したいが、デジタルで手続きするなら操作等のサポートが前提 手続きはわからないことを担当者に聞きながら実施したい <ul style="list-style-type: none"> ✓ 上記の人物像と比較すると、時間的な制約はあまり多くない 	<p>図 7</p> <p>利用者課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 「特別に不安なことがないが、市役所の手続き後に、やがて（免許更新機、窓口の手続きなど）を改めて当日の取扱いがよい」 「個人で必要な各々の手続きを一歩ずつ進めたいのが理想だが、何となく進められない」 <p>デジタルリテラシーある人への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> シミュレーション個人別手続対応は、必要な手続とその時間一人で判断でき、自分の都合に合わせて手続を計画できる仕組み 「知らない・確認の窓口（来スー）に当たる仕組み（手続の進捗で受けたい手続を案内が得意）」 「知らない・確認の窓口（来スー）に当たる仕組み（手続の進捗で受けたい手続を案内が得意）」 「知らない・確認の窓口（来スー）に当たる仕組み（手続の進捗で受けたい手続を案内が得意）」 <p>デジタルリテラシーない人への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 「名前が読めない、窓口の案内が不明、受付の案内（窓口）に、スタッフの対応、PC操作の案内（印刷）がない」 「待ち時間が長い、窓口の案内が不明、受付の案内（窓口）に、スタッフの対応、PC操作の案内（印刷）がない」 「待ち時間が長い、窓口の案内が不明、受付の案内（窓口）に、スタッフの対応、PC操作の案内（印刷）がない」 「待ち時間が長い、窓口の案内が不明、受付の案内（窓口）に、スタッフの対応、PC操作の案内（印刷）がない」 <p>バックヤード課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 「待ち時間が長い、窓口の案内が不明、受付の案内（窓口）に、スタッフの対応、PC操作の案内（印刷）がない」 「待ち時間が長い、窓口の案内が不明、受付の案内（窓口）に、スタッフの対応、PC操作の案内（印刷）がない」 「待ち時間が長い、窓口の案内が不明、受付の案内（窓口）に、スタッフの対応、PC操作の案内（印刷）がない」 「待ち時間が長い、窓口の案内が不明、受付の案内（窓口）に、スタッフの対応、PC操作の案内（印刷）がない」
---	---

一方、大きな変更を伴わない改善については、各種ツールから取得したログデータやプロセスマイニングツールで取得したデータをダッシュボード化し、全職員が閲覧可能とする。ダッシュボード化されたデータを窓口部署の職員が確認しながら、バックヤードのフロー修正などにより週次、月次での改善を行う状態を実現する。（短いスパンでのフロントヤードの改善の実現）

<p>住民利便性の向上の説明</p>	<p>本事業では、主に以下の4つの点の住民利便性が向上する。</p> <p>①来庁より便利なオンライン申請の実現により、今より便利かつ場所・時間に制約されないオンライン申請が可能となる。</p> <p>②手続や相談がオンラインで可能となる。そのための端末が支所、出張所、コミュニティセンターなどの公的施設に設置されることで、市役所との接点が多様化（マルチチャネル化）する。</p> <p>③各端末が設置された拠点で施設職員の支援を受けながらオンライン申請やオンライン相談ができるため、端末操作に不安がある方も来庁せずに済むようになる。</p> <p>④窓口予約、来庁者数の減少、事前申請による書類記載の削減、書かない窓口でのワンスオンリー化による書類記載時間の削減などにより、来庁時の混雑や窓口での時間が削減される。</p>
<p>職員の業務効率化の説明</p>	<p>本事業では、主に以下の8点の職員の業務効率化がなされる。</p> <p>①オンライン申請の増加により来庁者数が減少するため、回る窓口の説明や重複する本人確認など窓口対応の手間が削減される。</p> <p>②書かない窓口で必要な手続をまとめて案内することで、各窓口で重複して行っていた手続の内容説明が不要となり窓口対応の手間が削減される。</p> <p>③オンライン申請や書かない窓口での申請内容がデータで受け付けられ、RPAやデータ連携によって自動入力されることでバックヤードの作業が削減される。（入力作業の減少のみならず、これまで職員が行ってきた各ツール間のデータ突合作業が不要になるため、ヒューマンエラーの防止やヒューマンエラーチェックのためのダブルチェックが不要になるなどの効果がある。）</p> <p>③オンラインでの事前申請を受け付けるため、窓口で必要な手続を聞き取る作業が削減される。</p> <p>④窓口予約システムで窓口の混雑具合が可視化されることにより、曜日ごとの来庁者数が平準化される。これにより窓口配置する職員数が適正化される。</p> <p>⑤窓口予約システムで窓口の混雑状況が可視化されることにより、一日の中でも来庁者数の予測を立てることができるようになる。これにより、勤務時間中に集中して事務作業に取り組む時間が確保できるようになる（時間外勤務が削減される）。</p> <p>⑥導入予定の書かない窓口システム（窓口DXソリューション）では、職員が聞き取るべき内容をシステムがサポートするため、窓口立つ職員に求められるスキルが低くなる。結果として窓口担当間で業務をカバーしあうことが可能となり、効率的な人員配置や事務作業が忙しい職員の代わりに他の職員がカバーするといった運用が可能となる。</p> <p>⑦オンライン申請の増加により郵送で行っていた通知をメール等で代替することが可能となる。これにより、宛名作成、通知文書の封入、通知文書宛名と封筒宛名の突合などの作業が不要となる。</p> <p>⑧各種申請がデータで一貫するため、各総合支所で行うバックヤード業務の集約化が可能になる。これにより、同じ作業を各々行っていた分の業務が効率化される。</p>

<p>これまでの 窓口業務 改革等に 関する 取組実績</p>	<p>酒田市では、2020年10月にデジタル変革戦略室を設置し、株式会社NTTデータグループ代表取締役社長の本間洋氏を最高デジタル変革責任者として以下のとおりデジタル変革を進めてきた。</p> <p>2021年3月に酒田市デジタル変革戦略を策定し、住民サービスのDXと行政のDXをそれぞれ三本柱に据えて取り組んできた。デジタル変革戦略の具体的な実行計画である酒田市デジタル変革戦略ロードマップでは、「利便性高くぬくもりのある窓口サービスを実現する」を4つの注力テーマの一つとしている。</p> <p>酒田市では、デジタル変革に取り組み始めた2020年から「スマホで完結」を合言葉に、オンライン申請可能な手続を増やしており、オンライン申請可能手続数は249手続（令和5年10月2日時点）となっている。また、クレジットカードやQRコード決済を利用した証明書のオンライン申請も利用可能としている。オンライン申請可能手続数については、四半期ごとにその進捗状況をエクセルで取りまとめ、オンライン化進捗管理表という形で全庁に公開している。</p> <p>オンライン申請を推進するうちに、業務全体の見直しを行わないままにオンライン化しても職員側の負担が増加するばかりであることがわかったことから、BPRに取り組み始め、BPRやBPMN図に関する研修を行った。2022年度まではデジタル変革戦略室職員が業務フローの可視化を行っていたが、2023年度から外部の知見も活用して本格的に個別の手続において業務フローの可視化によるBPRを行うとともに、電子文書管理システムの導入によるデジタルで一気通貫した事務処理を行っている。</p> <p>マルチチャネル化の観点では、各種証明書のコンビニ交付を行っているほか、2023年11月27日から試験的に総合支所でオンライン相談を開始した。</p> <p>フロントヤード改革に関しては、2022年度に窓口関係部署にヒアリングを行い、バックヤード課題の洗い出しを行った。2023年度に窓口関係部署に人事・総務・企画部署を加えてワーキンググループを設置し、窓口を利用した市民へのインタビュー、取得可能な窓口データの取得、市民へのアンケート、職員による窓口体験などを行い、ペルソナの作成、カスタマージャーニーマップの作成を行ったうえで改革のポイントを令和5年度の間接報告として整理済みである。</p> <p>現在、改革ポイントを踏まえた改革に進むため、本事業の対象業務の業務フロー図の作成を行っている。2024年3月までに業務フロー図をもとに改革ポイントを特定し報告書を作成するスケジュールでワーキングでの検討を進めている。</p>
---	---

<p>汎用性の説明</p>	<p>「業務の汎用性」「業務フローの汎用性」「ツールの汎用性」の観点で記載する。</p> <p>①業務の汎用性 今回選定した出生と死亡については、他の自治体においても必ず実施される業務となるため、汎用性が高いといえる。</p> <p>②業務フローの汎用性 本事業の実証対象である出生と死亡の手續の酒田市の業務フローは、自治体システム標準化において自治体システム等標準化検討会が作成した住民記録システム標準仕様書で示されている業務フローと大枠同様のフローになっているため汎用性が高いといえる。</p> <p>③ツールの汎用性 一部酒田市が既に導入しているツールを利用する想定であるが、導入済みのツールについても別事業者においてサービス提供されているため、ツールの汎用性が高いといえる。使用するツールは、基本的に SaaS のものを選定しているため、他の自治体においても BPR さえ行えば利用可能である。詳細は下記の通りである。</p>	
<p>分類</p>	<p>ツール名</p>	<p>汎用性について</p>
<p>来庁より便利なオンライン申請</p>	<p>手續ガイド (NTT データ東北社)</p>	<p>酒田市で導入済みのツールはスクラッチ開発で導入したものであるが、今回の事業で利用予定の検索機能については別事業者にて同様のサービスが展開されている。 例：手続きガイド (Graffer) 等</p>
<p>来庁より便利なオンライン申請</p>	<p>オンライン申請ツール (e-TUMO (NTT データ関西社))</p>	<p>酒田市ではオンライン申請ツールを既に導入済みであるが、SaaS ツールとして事業者がサービス提供しているものである。また、様々な事業者が同様のツール・サービスを提供しているため選定したツール以外の選択肢も存在する。また、ノーコードツールを利用した方法も可能である。 例：Kintone、スマート申請 (Graffer) 等</p>
<p>どこでも相談</p>	<p>リモートサポートツール (RemoteCall (Rsupport社))</p>	<p>RemoteCall は、SaaS ツールとして事業者がサービス提供しているものである。また、様々な事業者がツール・サービスを提供しているため選定したツール以外の選択肢も存在する。 例：Teleco (NTT データ) 等</p>
<p>どこでも相談・スムーズかつ書かない来庁手續</p>	<p>来庁予約 (Graffer 窓口予約 (Graffer 社))</p>	<p>Graffer 窓口予約は、SaaS ツールとして事業者がサービス提供しているものである。また、様々な事業者がツール・サービスを提供しているため選定したツール以外の選択肢も存在する。 例：LINE 予約 (LYCorporation) 等</p>

分類	ツール名	汎用性について
スムーズかつ書かない来庁手続	書かない窓口（窓口 DX ソリューション（松阪電子計算センター社））	窓口 DX ソリューションは、事業者がサービスとして提供しているものであり、他自治体であっても利用可能である。また、様々な事業者がツール・サービスを提供しているため選定したツール以外の選択肢も存在する。 例：窓口 DXSaaS 等
スムーズかつ書かない来庁手続	RPA（WinActor（NTT-AT社））	WinActor は、事業者がサービス提供しているものである。また、様々な事業者がツール・サービスを提供しているため選定したツール以外の選択肢も存在する。 例：UiPath 等
スムーズかつ書かない来庁手続	プロセスマイニングツール（UiPath Process Mining）	UiPath Process Mining は、事業者がサービスとして提供しているものである。また、様々な事業者がツール・サービスを提供しているため選定したツール以外の選択肢も存在する。 例：CONTROLIO 等
スムーズかつ書かない来庁手続	BI ツール（Tableau（SALESFORCE 社））	Tableau は、Saas ツールとして事業者がサービス提供しているものである。また、様々な事業者がツール・サービスを提供しているため選定したツール以外の選択肢も存在する。 例：PowerBI、YellowFin 等
①②③から、今回実施予定の内容は他自治体に横展開可能な内容といえる。		

<p>全体最適化の説明</p>	<p>本事業では、①来庁より便利なオンライン申請、②スムーズかつ書かない来庁手続、③どこでも相談を実施することで、市民も喜び、職員にも優しい窓口を実現する。</p> <p>【①～③個別の取組内でのツールの組み合わせ、業務フローの最適化】</p> <p>①来庁より便利なオンライン申請では、手続検索ツールとオンライン申請ツールをスムーズにつなぐだけでなく、オンライン申請で頂いた方のためのリモートサポートを行うことでスムーズなオンライン申請につなげる。オンライン申請されたものは、基幹系システムや業務システムにRPAで自動入力することでデータを連携させ、職員の入力・審査負担を軽減させる。また、オンライン申請の増加により来庁者総数の減少につなげることで窓口対応時間の減少やデータでの申請率向上を図る。</p> <p>②スムーズかつ書かない来庁手続では、来庁予約、手続検索、窓口呼び出しシステム、書かない窓口システムを繋ぐことで市民にとっては書く手間がなく、窓口予約により都合の良い時間に待たずに手続ができる、予約していない場合も待つ時間が少なくて済む窓口を実現する。また、書かない窓口により、申請情報がデータで入力されることから、基幹系システムや業務システムと書かない窓口をRPAで連携させることで、データ入力と審査が自動かつ同時並行で可能となるため、市民が窓口で審査のために待つ時間が減少する。これによって市民の来庁から手続終了までの時間全体を減少させる。</p> <p>職員の業務効率化の観点では、基幹系システムや業務システムにRPAで自動入力することでデータを連携させ、職員の入力・審査負担を軽減させる。また、来庁予約により市民の来庁ピークが読みやすくなることや、市民側が混まない時間に来庁することにより来庁者の平準化が図り、窓口職員が事務作業を行う時間の確保や窓口立つ職員数の減少を図る。</p> <p>③どこでも相談では、オンライン相談ツールを用いてどこでも相談を可能とするが、②で活用する窓口予約ツールを活用することで、自身の都合に合わせた時間に予約可能とする。</p> <p>【個別の取組間の関係、個別の取組間をまたぐフロー、データ連携】</p> <p>①と②の関係では、来庁が必要となる手続の場合、オンラインで申請したデータを書かない窓口と基幹系システムにRPAで連携させることで事前申請を可能とする。これにより、データで一貫した処理を行う割合の向上を図るほか、事前申請を行った方は窓口では署名のみで手続が完了するため、本人の時間短縮と窓口全体の待ち時間短縮を図る。また、オンライン申請数の増加により来庁者数を減少させる。結果として②における窓口全体の待ち時間短縮が図られる。</p> <p>①②と③の関係では、令和5年度に行った市民の分析では、手続検索を行おうにも、自分の状況の整理ができていない、どのような制度があるかもわからないという市民の課題がある。③の取り組みでは、市民の個人個人の状況整理や制度の案内を市職員がサポートすることでそのまま①のオンライン申請や②の事前申請、来庁予約につなげる。また、相談目的の来庁者数も減少するため、結果として②における窓口全体の待ち時間短縮が図られる。</p> <p>また、①と③の取り組みを自宅にスマホ等の端末がない方も利用可能にするために、コミュニティーセンター等の公的施設に端末を設置し、その職員から端末操作支援を受けながらオンライン申請やオンライン相談を可能とする。</p> <p>【連携データを活用した分析の方向性】</p> <p>「市民も喜び、職員にも優しい窓口」実現のため、“データドリブン”と“ユーザー中心”に基づく改善サイクルをの効果検証するためのKPIを設定し、定常的かつ長期的なモニタリングを行う。</p>
-----------------	---

具体的には、本事業で使用する各ツールからログを取得する。また、バックヤードの処理については、プロセスマイニングツールでパソコンの操作ログも取得する。取得したデータは、各種ツールの利用数、利用率、来庁者の動向、市民の来庁から手続完了までの時間など「市民も喜び」に寄与する分析を行う。

バックヤード側では、手続一件あたり平均処理時間、データで一貫して処理した手続数など「職員にも優しい」に寄与する分析を行う。

取得したデータは、ダッシュボード化ツールでダッシュボード化し、全職員が閲覧可能とする。窓口関係課では、日々ダッシュボードを確認し、その都度課題として現れる課題に対応する（データドリブンの改善）。

一方、フロントヤード全体に関わる大きな変革においては、多角的な改善が必要である。そのため、窓口関係部署、行革関係部署、企画関係部署、DX 関係部署からなるフロントヤード改革ワーキング（仮称）で様々な立場からのデータ分析を行う。それらのデータ分析結果とペルソナとカスタマージャーニーマップ（市民へのインタビュー、アンケート、職員の窓口体験により把握したユーザー体験をもとに作成したもの）を活用して改善案の検討を行う。改善案は市役所視点での改善とならないよう、市民を巻き込んだユーザーテストでブラッシュアップを行う。（ユーザー中心の改善）

連携データは、以上のような改善プロセスに用いるために分析し活用する。

デジタル 手続法基 本原則へ の対応	基本原則	対応
	デジタルファースト	<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン申請のみで完結する手続は、申請内容を RPA で業務システムに反映させることで、デジタルで一貫させる。 ・来庁が必要な手続は、オンラインでの事前申請を実施可能できるようにする。 <ul style="list-style-type: none"> ① オンライン事前申請が実施されている場合は、申請内容を RPA で書かない窓口システムに反映し、RPA 又はデータ連携で業務システムに反映させ、デジタルで一貫させる。 ② オンライン事前申請が実施されていない場合は、職員が聞き取り申請に必要な情報を書かない窓口システムに反映し、RPA 又はデータ連携で業務システムに反映させ、デジタルで一貫させる。 ・来庁予約やオンライン相談予約についても予約システムを導入し、デジタルで管理する。(電話での予約も職員が聞き取り予約システムに入力することでデジタルで管理する。)
	ワンスオンリー	<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン申請では、ユーザー登録することで自分が登録した情報を自動入力可能とする。 ・来庁時も、オンラインで事前申請した内容はプレプリントされていることで再度窓口での入力の手間を不要とする。 ・来庁手続のうち、事前申請していない方もマイナンバーカードの自動読み取り機の利用により基本 4 情報の提出を不要とする。 ・複数の部署をまたぐオンライン相談を行う際は、何度も氏名や相談したい内容を不要とする。(相談予約の管理画面を複数部署の職員が確認可能とすることで実現する。)
コネクテッド・ワンストップ	<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン申請では、ライフイベントに関わる複数の手続を一度に申請可能とすることでコネクテッド・ワンストップを実現する。 ・来庁手続では、実証期間に行う出生・死亡に付随する手続のうち、同時に手続される頻度の高いものを書かない窓口で受付可能とすることでコネクテッド・ワンストップを実現する。 ・オンライン・来庁ともに実証実験では出生・死亡に関する手続を対象とするが、対象手続数を増やすことでコネクテッド・ワンストップの幅を広げていく。 ・オンライン申請の内容が複数部署をまたぐ内容の場合は、関係部署の職員が同時に同じ web 会議に入ることでコネクテッド・ワンストップを実現する。 	

全体 KPI (目標値・現状値)	指標名 (定義)	区分 (I / II/両方)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の考え方・把握方法等
	窓口サービスへの市民満足度(窓口サービスに関するアンケート回答数のうち、満足、おおむね満足と回答された割合)	I ②	60% (R8 末)	-	<ul style="list-style-type: none"> 最終的には 100%を目指したいが、3 年間では改善した手続を行わない方もいることなどから過半数を超える約 6 割から満足してもらうことを目標として設定した。 毎年実施する予定のユーザーアンケートで把握する。
	窓口関係部署の正規職員(再任用職員含む)削減数	II ②	5 人 (R8 末)	0 人 (R5. 4)	<ul style="list-style-type: none"> 酒田市職員数適正化方針の目標値から、現状の窓口関係部署の正規職員数割合に、うち管理職を引いて目標を設定した。 市役所本庁舎 1 階の課の正規職員数+3 総合支所市民係と健康福祉係の正規職員で把握
	来庁者一人当たりの来庁から手続終了までの時間の減少時間(来庁受付から窓口での手続終了時間の平均)	I ②	25 分 (R8 末)	- (R5. 11)	<ul style="list-style-type: none"> 先進事例で書かない窓口導入により約 25 分の削減を行っていることから、本市でも同様の削減を目標とした。 (https://www.bsnet.co.jp/service/yubinavi-plus.html) EYE-QUE のログで把握
	手続一件当たり平均処理時間の減少時間数(改革対象手続の窓口の対応時間+バックヤード処理時間を申請件数で割って算出)	II ②	15 分 (R8 末)	- (R5. 11)	<ul style="list-style-type: none"> 上記の先進事例から、オンライン申請で窓口対応時間が減少する効果、書かない窓口で窓口対応時間が減少する効果により窓口対応時間が 6 分/件、データで一貫した処理と RPA/データ連携によるバックヤード処理の自動化によりバックヤード処理時間が 9 分/件で合計 15 分/件の減少を目標として設定した。 システムログとマイニングツールのログを用いて把握する。
	来庁者総数(ひと月当たりの来庁者総数)	両方②	5,050 人 (R8 末)	5,941 人 (R5. 3)	<ul style="list-style-type: none"> オンライン申請・オンライン相談の増加によって来庁者数を約 15% 減少させることを目標とする。 窓口呼出システムのログを用いて来庁者数を把握する。

指標名 (定義)	区分 (I / II /両方)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の考え方・把握方法等
曜日別来庁者数の不均一度(ピーク曜日の1日当たり来庁者数/全体平均の1日当たり来庁者数)	両方②	1.12倍 以下 (R8末)	1.27倍 (R5.3 ~6月の 平均)	<ul style="list-style-type: none"> ・特定曜日の来庁者数の増減を抑えることで一日あたりに窓口に必要職員数減につなげる観点から、予約数の可視化により現状の15%減少させ、1日当たりの来庁者数を平準化させる。 ・呼出システムのログにより把握する。
サービス導線をデザインした手続数	両方①	7手続 (R8末)	0手続 (R5.11)	<ul style="list-style-type: none"> ・手続を行うことが多く、複雑(市民の条件によって必要な手続が変わる)かつ多くの市民が手続する可能性が高く、年間件数も比較的多いライフイベントの手続からサービスデザインを行うため、R8末までは、出生・死亡・転入・転出・転居・結婚・離婚の7手続を目標として設定した。 ・サービスの導線デザインを描いた手続数をカウントする。
改革対象手続のうち、一貫してデータで処理を完結した割合(オンライン申請数+窓口でのデータ入力により処理した件数割合)	II②	70% (R8末)	0% (R4年度)	<ul style="list-style-type: none"> ・先進地の北見市では、窓口で発行する証明書発行の約7割をRPAで自動処理しているため、同程度を目標とする。 ・システムログとマイニングツールのログを用いて把握する。
相談のための来庁が不要となった件数(リモートサポート件数+オンライン相談件数)	I②	250件 (R8末)	1件 (令和5年度 ※11/27 ~12/8 まで)	<ul style="list-style-type: none"> ・現状の相談状況から、開庁日1日当たり1件程度の相談受付を目標として設定した。 ・システムログにより件数を把握する。
RPAシナリオ数	II①	30シナリオ (R8末)	10シナリオ (R4末)	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス導線をデザインする手続7手続とオンライン申請数が多くバックヤード処理に時間がかかる手続13手続を自動化することを目標として設定した。 ・RPAツールに設定されたシナリオ数により把握する。

指標名 (定義)	区分 (Ⅰ/Ⅱ /両方)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の考え方・把握方法等
最も平均待合人数が多い手続における平均待合人数(呼び出し番号発行時に当該手続で待っている人の人数)	両方②	1.02人 (R8末)	1.46人 (R53~6月の平均)	<ul style="list-style-type: none"> ・最も平均待合人数が多い手続(現状は住基系の手続)に対して、来庁者数の減少で15%、予約システムによる来庁時間の可視化で来庁者が分散することで15%あわせて約30%の減少を目標に設定した。 ・呼出システムのログにより把握する。
住民との接点数(住民が手続や相談を受けることができる場所の数)	Ⅰ①	12か所 (R8末)	6か所 (R5.11)	<ul style="list-style-type: none"> ・現状の6か所(市役所、3総合支所、1出張所、オンライン(自宅)に加え、コミュニティーセンター等の公的施設からオンラインでの申請や相談を可能とすることで倍増を目指す。 ・端末設置個所数により把握する。

コスト削減効果の試算	R8 末における本事業によるコスト削減効果は以下のとおりと見込んでいる。		
	【試算の前提】（人件費以外は KPI ベースでの数値設定）		
	・ 目標オンライン化件数増加数：3,583 件		
	・ 書かない窓口で想定業務フローで行われる件数：5861 件		
	・ 書かない窓口でオンラインで事前申請してきた件数：2,093 件		
	・ 正規職員の人件費：5,752 千円/年（7.75 時間/日）※令和 3 年度決算ベース		
	・ 会計年度職員の人件費：2,583 千円/年（6 時間/日）※令和 6 年度予算要求基準ベース		
	・ 年間勤務日数：225 日（245 営業日-年次有給休暇 20 日）		
	【試算】		
	・ 正規職員の業務削減効果		
番号	削減理由	試算	削減時間
1	オンライン申請の増加により窓口に来る市民が減少することで、回る窓口の説明や重複する本人確認等が削減される。（30 秒/件と推計）	3,583 件×30 秒	1,792 分
2	オンライン申請内容の自動入力によりバックヤードの作業時間が削減される。（オンライン申請増加分の 70%が想定フローで取り込まれると推計、オンライン申請に対する平均バックヤード作業時間を 10 分と推計）	3,583 件×70% ×10 分	25,081 分
3	書かない窓口で必要な手続をまとめて案内することにより、各窓口で重複した内容説明が削減される。（1 分/件と推計）	5,861 件×1 分	5,861 分
4	事前申請により、窓口に来た方への聞き取りが不要になるため、窓口での対応時間が削減される。（6 分/件と推計）	2,093 件×6 分	12,558 分
5	来庁手続の申請内容のデータ連携や RPA による自動入力によりバックヤード作業時間が削減される。（入力処理 9 分/件削減と推計）	5,861 件×9 分	52,749 分
6	予約システムにより、来庁者の波が平準化されることで勤務時間中に事務作業が可能になることによる時間外勤務の削減（勤務日の半分の日で 1 時間削減と推計）	60 分×247 日× 1/2	7,410 分
合計			105,451 分
金額の試算			
職員一人当たりの年間勤務日数が 60 分×7.75 時間×225 日=104,625 分であるため、正規職員 1 人と 826 分の削減効果=5,797,011 円を見込む。			

・会計年度任用職員の業務削減効果

番号	削減理由	試算	削減時間
1	オンライン申請の増加により、郵送業務が減少する。(宛名作成、書類作成、封入、書類宛名と封筒宛名の突合、ダブルチェック作業の減少を2分/件と推計)	3,583件×2分	7,166分
2	各総合支所で行っていたバックヤード作業が集約化される。(1日2時間/支所削減と推計)	245 営業日×120分×3支所	88,200分
合計			95,366分

金額の試算

会計年度任用職員一人当たりの年間勤務日数が60分×6時間×225日=81,000分であるため、会計年度任用職員1人と14,366分の削減効果=2,812,757円を見込む。

・直接的な人員削減効果

番号	削減理由	効果
1	予約システムにより、来庁者の波が平準化されることでピーク時に合わせた人員配置が不要となる	会計年度任用職員の1名減
2	書かない窓口システムにより、複雑なケースの対応もシステムのサポートを得て手続可能となることにより、正規職員を会計年度職員に転換する。	正規職員4人減 会計年度任用職員4人増

金額の試算

正規職員が4人減少し会計年度任用職員が3人増加するため、15,258,580円を見込む。

・その他

オンライン申請の増加により、郵送業務が減少することで郵券料が不要となる。(84円/件と推計) →3,583件×84円=300,972円を見込む。

以上の試算から、業務時間数で200,817分、人員配置の適正化や郵券料削減効果も含めた金額ベースで24,169,320円の削減効果を見込んでいる。

<p>住民との 接点の多 様化・充実 化</p> <p>個別の取 組① (個別 KPI・ 個別 PDCA) (必須)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・個別の取組名・ツール：来庁より便利なオンライン申請 ・マイナンバーカードの利活用：有 ①サービス提供事業者・サービス名：NTT データ関西・e-TUMO ・当該サービスの選定理由（有効性・優位性等）： <ul style="list-style-type: none"> ユーザー登録により、登録した情報のワンズオンリーが可能であるうえ、ぴったりサービスとの連携や申請内容の管理が可能である。申請者が自身の審査状況などを確認できるため、申請後に申請済の手続きを確認できる。クレジットカード決済などにより手数料支払いが必要な申請にも対応している。マイナンバーカードによる電子署名機能があるなど、総合的なオンライン申請システムとして優れている。また、NTT データ関西のホームページによると全国 27 の都道府県・約 800 の団体で導入しており、横展開性も高い。 ・導入状況：導入済（H27 年に導入） ②サービス提供事業者・サービス名：NTT-AT・WinActor ・当該サービスの選定理由（有効性・優位性等）： <ul style="list-style-type: none"> Winactor は国内で大きなシェアを占める RPA ツールである。シナリオの追加により多くの業務を自動化可能で、異なるシステム間の作業も可能となっている。また、シナリオの微調整などが簡単にできる。本事業では、オンライン申請されたデータを自動で業務システムに入力する部分で使用する予定をしており、申請するデータ項目が変化した際の修正や、窓口の更なる改善を重ねていった際も、職員の手でシナリオ修正が可能であるなど優位性がある。 ・導入状況：導入済（R3 導入） ③サービス提供事業者・サービス名：Rsupport・Remote Call ・当該サービスの選定理由（有効性・優位性等）： <ul style="list-style-type: none"> オンライン申請に躓いた方が職員に申請方法を相談する際に使用する。Remote Call は、ブラウザ上で起動する通話サービスであるため、相談者がアプリをインストールするなどの手間がなく、スマホ等に慣れていない方も利用しやすい。また、このツールは、任意のプログラムを選択して操作権限を相手に渡すことが可能であるため、オンライン申請で操作方法がわからない、何を記入すればわからないという際に職員に操作権限を渡してリモートサポートが可能という点で優位性がある。 ・導入状況：新規導入 ・取組概要：e-TUMO を用いてオンライン申請を行うことができるようにする（本人確認はマイナンバーカードを利用した電子署名で行う）ことで、申請者はオンラインで来庁せずに申請可能とする。職員も申請したデータを RPA を用いて基幹系システムに自動入力する（事前申請の場合は、申請者は来庁時に署名みで良くなる。）。また、オンライン申請で躓いた場合はリモートサポートによりサポートを行う。リモートサポートでは、端末の操作権限移譲が可能なサービスを使うことで、申請者が自分で入力が難しい場合は職員が代わりに聞き取って入力できるようにする。オンライン申請用の端末がない方用に、支所、出張所、コミュニティーセンター等の公的施設に端末を設置し、施設職員から操作支援を受けながら申請可能とする。 ・参考とした他の類似の取組等：有・志摩市、北見市 <ul style="list-style-type: none"> スマホアプリを使い、事前に必要事項を入力すると発行される QR コードを窓口端末にかざすと申請書が発行される。申請者は印字された申請書に署名するだけで良く、住民情報システムとも連携しており、職員の作業時間削減にもつながっている。（志摩市） 上記に加え、申請データを RPA を用いて自動処理している。（北見市）
--	--

<p>住民との接点の多様化・充実化</p> <p>個別の取組① （個別 KPI・個別 PDCA） （必須）</p>	<p>URL： https://www.city.shima.mie.jp/kakuka/shiminseikatsubu/shiminka/1644312452609.html https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digitaldenen/menubook/0009.html</p> <p>・目標達成に向けた創意工夫の取組（計画段階）： R5 年度に行ったアンケートから、オンライン申請可能手続と市民がオンラインで行いたい手続のミスマッチが起きている点、オンライン申請での操作をスムーズに行えるか不安である点が主なオンライン申請の課題ととらえている。そのため、以下の工夫をする。</p> <p>①年間の申請件数 100 件以上のニーズの高い手続を優先的にオンライン申請可能とする。特に、実証対象は複雑かつ件数の多い出生と死亡を対象とし、複雑な手続をモデルとしてより簡素な手続に順次広げていく。</p> <p>②サービスデザインの専門家と検討することにより、申請フォームをわかりやすいデザインにする、添付書類の簡略化等により申請段階での躓きを減らす。</p> <p>③オンライン申請フォーム内で操作がわからない、入力内容がわからないという課題があった結果、オンライン申請をあきらめるということをなくするため、リモートサポートツールを使ってオンライン申請で躓いたときは職員のサポートを受けられるようにする。</p> <p>・目標達成に向けた PDCA（データ分析含む）の方法（執行段階）： P：作成済みのペルソナ・カスタマージャーニーマップを参考に、現在のオンライン申請の課題を探し、改善点を明確化し、改善ポイントを設定する。改善にあたっては、実証対象の手続の業務フロー図を作成し、ツール導入に関わらない部分も含めて BPR を行う。また、申請データの自動入力の点は、審査の際に連携すべき課やシステムを広くカバーすることで、実施時の業務効率化効果を高めるよう設計する。</p> <p>D：申請フォームを作成し運用する。</p> <p>C：KPI の進捗状況及び年に一度修正するペルソナ・カスタマージャーニーマップを参考に改善の必要性及び修正点をフロントヤード改革ワーキング（仮称）で検討する。短期的には、特定期間のオンライン申請率を確認し、目標数値を下回る状況であれば当該手続を紹介するホームページのページビュー数、離脱率など手続の理解の段階からオンライン申請までの想定サービス導線の状況を分析して改善ポイントを特定する。</p> <p>A：年に一度はフロントヤード改革ワーキング（仮称）での検討結果をもとにサービス導線自体の変更や利用するツールの変更を行う。また、オンライン申請手続数を増やす。</p> <p>短期的には C の段階で分析した改善ポイントに合わせて申請フォームやホームページのレイアウトを修正する。</p>
---	--

個別の取組① (個別 KPI・個別 PDCA) (必須)	指標名 (定義)	区分 (I / II /両方)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の考え方・把握方法等
	オンライン申請件数 ※オンライン申請件数には事前申請件数を含み、図書館の本の貸出件数を含まない。	両方②	36,000 件 (R8 末)	32,417 件 (R4 年度)	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス導線や、年間手続件数の多い手続を優先的にオンライン申請可能とすることによってオンライン申請総件数から図書館の本の貸出申請件数を除いた約 3.2 万件の 12.5%増を目指す設定とした。 ※図書館の本の貸出申請件数を除くのは、オンライン申請件数が多いが、本事業の効果とは関係しないため。 ・ e-TUMO のログから把握
	年間リモートサポート件数	I ②	100 回 (R8 末)	0 件 (R5 年度)	<ul style="list-style-type: none"> ・増加させるオンライン申請可能手続数続で 1 回程度サポートを目標とする。(オンライン申請のフォームのわかりやすいデザインも行うことから、リモート数が多いのも問題という考え方で目標設定している。) ・ RemoteCall のログで把握する。
	オンライン申請におけるデジタルで完結した割合(改革対象手続のうち RPA でデータ入力完了した件数/オンライン申請件数)	II ②	70% (R8 末)	0% (R4 年度)	<ul style="list-style-type: none"> ・先進地の北見市では、窓口で発行する証明書発行の約 7割を RPA で自動処理している。酒田市の場合はオンライン申請であるという違いはあるが、データ入力という点では同じであるため同程度を目標とする。 ・ e-TUMO の申請データと RPA 操作ログから把握する。
	オンライン申請可能手続(オンライン申請可能手続には事前申請可能手続も含む)	両方①	350 手続 (R8 末)	249 手続 (R5. 11)	<ul style="list-style-type: none"> ・令和 5 年 11 月時点でオンライン申請未対応手続のうち、年間受付件数 100 件以上である手続 111 手続のうち、市役所で受付する手続を優先的にオンライン申請可能とすることで 100 件手続を増加させる。(委託先等が受付する手続は、委託先との契約条件なども変わるため優先度は落とす) ・毎年実施しているオンライン申請状況調査(庁内向け調査)により把握する。

指標名 (定義)	区 分 (I / II /両方)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の考え方・把握方法等
リモートサポート 可能手続数	I ①	350 手 続 (R8 末)	0 手続 (R5.11)	<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン申請可能手続はすべてリモートサポート可能とする。 ・毎年実施しているオンライン申請状況調査（庁内向け調査）により把握する。
住民との接点数 (住民が手続や相談を受けることができる場所の数)	I ①	12 か 所 (R8 末)	6 か所 (R5.11)	<ul style="list-style-type: none"> ・現状の6か所（市役所、3総合支所、1出張所、オンライン（自宅）に加え、コミュニティーセンター等の公的施設からオンラインでの申請や相談を可能とすることで倍増を目指す。 ・端末設置個所数により把握する。
RPA シナリオ数	II ①	30 シ ナリオ (R8 末)	10 シナリ オ (R4 末)	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス導線をデザインする手続 7 手続とオンライン申請数が多くバックヤード処理に時間がかかる手続 13 手続を自動化することを目標として設定した。 ・RPA ツールに設定されたシナリオ数により把握する。

<p>住民との接点の多様化・充実化</p> <p>個別の取組② (個別KPI・個別PDCA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・個別の取組名・ツール：スムーズかつ書かない来庁手続 ・マイナンバーカードの利活用：有 <p>①サービス提供事業者・サービス名：Graffer・Graffer 来庁予約</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当該サービスの選定理由（有効性・優位性等）： 本サービスはオンラインで来庁予約を受け付けるサービスであるが、全自治体共通利用のクラウドサービスであるため、安価かつ迅速な導入が可能な優位性がある。また、オンライン上の予約台帳での管理が可能であることから、市民から電話で予約があった場合においても職員が予約台帳に入力することが可能であり、市民がスマホを持っている・いないに関わらずデータで予約情報を一元管理できる点で有効である。 <ul style="list-style-type: none"> ・導入状況：新規導入 <p>②サービス提供事業者・サービス名：ヒルコン・EYE-QUE</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当該サービスの選定理由（有効性・優位性等）： 本サービスは窓口で発券し、市民を指定の窓口に番号で呼び出すシステムであるが、窓口で行う手続ごとの件数や発券時間、呼出時間、窓口での手続終了時間などを取得できるため、個人ごとの手続に要する時間を取得できる点が有効である。 <ul style="list-style-type: none"> ・導入状況：導入済（H28 導入） <p>③サービス提供事業者・サービス名：松阪電子計算センター・窓口 DX ソリューション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当該サービスの選定理由（有効性・優位性等）： 本サービスはいわゆる書かない窓口を実現するサービスである。手続案内機能を備えているため、申請者の条件に応じて必要な手続が変わる場合であっても、職員はシステムが表示する画面の案内に沿って市民に聞き取りを行い、聞き取った内容を入力すれば手続が完了する。このことから経験の浅い職員でも窓口対応が可能になる。また、基幹系システムへのデータ連携が可能であるという優位性がある。 <ul style="list-style-type: none"> ・導入状況：新規導入 <p>④サービス提供事業者・サービス名：ジェイエスキューブ社・PASiDscan</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当該サービスの選定理由（有効性・優位性等）： 本サービスは、マイナンバーカードから住所氏名等を読み取り、データとして別システムに入力させることができるツールである。誤入力の多い住所や名前の外字も機械的に処理することから作業ミスが生じにくくなる点や豊富な本人確認書類に対応している点で有効である。 <ul style="list-style-type: none"> ・導入状況：新規導入 <p>⑤サービス提供事業者・サービス名：NTT-AT・WinActor</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当該サービスの選定理由（有効性・優位性等）： Winactor は国内で大きなシェアを占める RPA ツールである。シナリオの追加により多くの業務を自動化可能で、異なるシステム間の作業も可能となっている。また、シナリオの微調整などが簡単にできる。本事業では、書かない窓口で入力されたデータを業務システムに入力する部分で使用する予定をしており、申請するデータ項目が変化した際の修正や、窓口の更なる改善を重ねていった際も、職員の手でシナリオ修正が可能であるなど優位性がある。 <ul style="list-style-type: none"> ・導入状況：導入済（R3 年に導入）
--	--

個別の取組②
(個別KPI・個別PDCA)

・取組概要：来庁した市民が待たない・書かない・迷わない窓口を実現する。来庁時間をあらかじめ予約可能とする。その際、来庁予約システムでオンラインでも電話でも予約可能とする。来庁者は、予約時間に窓口に来て、書かない窓口で職員の質問に答え、署名をするだけで手続が完了する。窓口を回る必要がある場合は、職員が書かない窓口システムのサポートを受けて必要な手続の案内を行い、手続一覧を渡すことで申請者が迷わないようにする。ミスが多い住所や名前の外字入力で手間取ることがないように、身分証明書を読み取ってデータ入力を可能とする。また、個別の取組①と組み合わせ、オンラインで事前に申請している申請者は、質問への回答も不要となり、署名のみで申請が完了する。申請されたデータはシステム連携またはRPAで業務システムに自動連携されることで職員のバックヤードでの業務が減少する。

・参考とした他の類似の取組等：有・北見市

システムを使った受付により、申請書類をプレプリントし、受付したデータを活用してバックヤード業務を自動化する。窓口をワンストップ化することで市民が次の手続に迷わない窓口を実現している。

URL：<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digitaldenen/menubook/0009.html>

・目標達成に向けた創意工夫の取組（計画段階）：

令和5年度に行ったインタビューやアンケートから、把握している課題は以下のとおり。

・市民の約20%は手続について事前に調べずに来庁している。これは窓口で聞けばよいという考え方からであるが、その結果、手続漏れが生じている。

・窓口を回る必要が多く、比較的一般的なケース（子供がいて何らかのライフイベントを行う必要があるケース）でも複数窓口を回る必要がある。

・待ち時間そのものではなく、待ち時間が予測できないことに不満を持っている。（約32%のニーズ）

・書類の記載量に大きな負担を感じている。特に氏名住所などを何度も書くことを負担と感じている。（約33%のニーズ）

そのため、以下の工夫をし、市民の課題が大きい点に対応する計画とした。

①書かない窓口で申請者に必要な手続を検索する。他の窓口に戻らなければならない場合も必要な手続一覧発行し、どのような方であっても手続漏れが起きないようにする。

②書かない窓口のサービス導入時にライフイベントに関わる手続の業務フロー図を作成し、書かない窓口で窓口を集約できる手続を特定し、ワンストップ化する。

③窓口を予約可能とすることで、自分の来庁時間をコントロール可能にする。また、窓口の予約状況を可視化することで、来庁者の平準化を行う。

④書かない窓口にすることで書類の記載量を減らす。

・目標達成に向けたPDCA（データ分析含む）の方法（執行段階）：

P：現在のサービス提供フローと理想とするサービス提供フローを業務フロー図をもとに照らし合わせ、改善のボトルネックとなるポイントを特定する。特に、申請データの自動入力の点は、審査の際に連携すべき課やシステムを広くカバーすることで、実施時の業務効率化効果を高めるよう設計する。

D：システムを導入し運用する。

C：KPIの進捗状況及び年に一度修正するペルソナ・カスタマージャーニーマップを参考に改善の必要性及び修正点をフロントヤード改革ワーキング（仮称）で検討する。短期的には、窓口予約率、曜日別来庁者数の不均一度、書かない窓口利用率、来庁者の来庁から手続終了までの時間、一件当たり手続処理時間などのデータをもとに、来庁者数、来庁者の時間、データでの処理率、職員の業務時間の観点で分析する。

個別の取組② (個別 KPI・個別 PDCA)	A：長期的には、検討結果をもとにサービス導線を修正する。修正したサービス導線に合わせてPで作成した業務フロー図を修正し、バックヤード処理の効率化も行う。短期的には、Cで分析したものをもとに、窓口立つ人数を変える、予約の呼びかけを市公式LINEで流すなどの取り組みで理想のサービス導線で市民がサービスを受けられるよう改革する。				
	指標名 (定義)	区分 (I / II / 両方)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の考え方・把握方法等
	予約率 (予約数 / 来庁手続件数)	両方②	50% (R8末)	- (R5.11)	<ul style="list-style-type: none"> ・100%を目指したいが、急に証明書が必要になるなどのケースもあること、普段手続に縁遠い方まで認知されるのは3年間では難しいため、半分となる50%を目標とした。 ・Graffer 窓口予約のログと年間の手続件数から把握する。
	最も平均待合人数が多い手続における (呼び出し番号発行時に当該手続で待っている人の人数)	両方②	1.02人 (R8末)	1.46人 (R53～6月の平均)	<ul style="list-style-type: none"> ・最も平均待合人数が多い手続 (現状は住基系の手続) に対して、来庁者数の減少で15%、予約システムによる来庁時間の可視化で来庁者が分散することで15%あわせて約30%の減少を目標に設定した。 ・EYE-QUEのログにより把握する。
	来庁者一人当たりの来庁から手続終了までの時間の減少時間 (来庁受付から窓口での手続終了時間の平均)	I②	25分 (R8末)	- (R5.11)	<ul style="list-style-type: none"> ・先進事例で書かない窓口導入により約25分の削減を行っていることから、本市でも同様の削減を目標とした。 (https://www.bsnet.co.jp/service/yubinavi-plus.html) ・EYE-QUEのログで把握
曜日別来庁者数の不均一度 (ピーク曜日の1日当たり来庁者数 / 全体平均の1日当たり来庁者数)	両方②	1.12倍以下 (R8末)	1.27倍 (R5.3～6月の平均)	<ul style="list-style-type: none"> ・特定曜日の来庁者数の増減を抑えることで一日あたりに窓口に必要な職員数減につなげる観点から、予約数の可視化により現状の15%減少させ、1日当たりの来庁者数を平準化させる。 ・呼出システムのログにより把握する。 	

指標名 (定義)	区分 (I / II /両方)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の考え方・把握方法等
書かない窓口 利用者数	両方②	5,861 人 (R8 末)	0 人 (R4 年度)	<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン申請等と同様に、改革対象手続の 70%を想定した導線でカバーできるように設計する。そのため、令和 4 年度の改革対象総件数 8373 件の 70%を目標として設定した。 ・窓口 DX ソリューションのログから把握する。
事前申請者数	両方②	2,093 人 (R8 末)	0 人 (R5.11)	<ul style="list-style-type: none"> ・令和 4 年度の改革対象総件数 8373 件の 1/4 が事前申請することを目標とする。(この数値は上記の書かない窓口利用者数の内数) ・e-TUMO のログから把握する。
基本 4 情報を 職員が入力し た割合 {手続件 総数- (事前申 請数 +PASiDScan に よる入力件 数) /手続総件 数)	両方②	37%以 下 (R8 末)	100% (R4 年度)	<ul style="list-style-type: none"> ・想定した導線で手続できない人 (全体の 30%) に加え、想定した導線で手続をする人のうち基本 4 情報の入力が必要な人の割合を 10% (全体の 7%) 以下にすることを目標として設定した。 ・PASiDScan のログ、e-TUMO のログ、基幹系システムのログから各々の件数を把握し計算する。
来庁手続のう ちデータで一 貫して入力さ れた割合	II ②	70% (R8 末)	0%	<ul style="list-style-type: none"> ・改革対象手続の 70%を想定した導線でカバーできるように設計し、その導線で入力されたデータは 100%バックヤードに自動で反映させることを目標とするため。 ・窓口 DX ソリューション、ADWORLD、RPA ツールのログから把握する。
予約可能手続 数	両方①	20 手続 (R8 末)	2 手続 (R5.11)	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス導線をデザインする手続 (7 手続) に加え、証明書発行やマイナンバーカードの手続など件数の多い手続予約可能とし、来庁者の平準化を図るため、現状の 10 倍を目指す。 ・Graffer 窓口予約に設定された予約可能項目数で把握する。

指標名 (定義)	区分 (I / II /両方)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の考え方・把握方法等
書かない窓口 で対応可能な 手続数	両方①	7 手続 (R8 末)	0 手続 (R5. 11)	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス導線をデザインする手続 (ライフイベント 7 手続) で可能とする。 ※例えば死亡の場合、死亡に伴って国保の葬祭費申請、世帯主変更届、固定資産税を支払う人の変更など、関連する申請があるが、それらも含めて死亡に関する手続として 1 手続でカウントしている。 ・窓口 DX ソリューションシステムに設定された手続数とする。
RPA シナリオ数	II ①	30 シナ リオ (R8 末)	10 シナ リオ (R4 末)	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス導線をデザインする手続 7 手続とオンライン申請数が多くバックヤード処理に時間がかかる手続 13 手続を自動化することを目標として設定した。 ・RPA ツールに設定されたシナリオ数により把握する。
マイナンバー カードでプレ 入力可能な手 続数	両方①	7 手続 (R8 末)	0 手続 (R5. 11)	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス導線をデザインする手続 (ライフイベント 7 手続) で可能とする。 ※例えば死亡の場合、死亡に伴って国保の葬祭費申請、世帯主変更届、固定資産税を支払う人の変更など、関連する申請があるが、それらも含めて死亡に関する手続として 1 手続でカウントしている。 ・PASiDScan と窓口 DX ソリューションの設定件数で把握する。

<p>I 住民との接点の多様化・充実化</p> <p>個別の取組③ (個別 KPI・個別 PDCA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・個別の取組名・ツール：どこでも相談 ・マイナンバーカードの利活用：無 ①サービス提供事業者・サービス名：Graffer・Graffer 来庁予約 ・当該サービスの選定理由（有効性・優位性等）： 本サービスはオンラインで来庁予約を受け付けるサービスであるが、本取り組みでは、来庁予約で導入するこのサービスをオンライン相談予約にも転用する。全自治体共通利用のクラウドサービスであるため、安価かつ迅速な導入が可能な優位性がある。また、オンライン上の予約台帳での管理が可能であることから、市民から電話で予約があった場合においても職員が予約台帳に入力することが可能であり、市民がスマホを持っている・いないに関わらずデータで予約情報を一元管理できる点で有効である。 ・導入状況：新規導入 ②サービス提供事業者・サービス名：Zoom Video communications・Zoom ・当該サービスの選定理由（有効性・優位性等）： 本サービスは、オンライン相談ツールとして利用する。他のサービスと同様にビデオ通話や画面共有が可能で、オンラインでも対面同様の相談が可能である。また、全世界的に利用されているため、多くの市民や職員が操作に迷いにくく、利用コストが安い点が優位である。 ・導入状況：導入済（令和2年度に導入）ただし、職員のウェブ会議出席用として導入したものであるため、本事業では市民との相談用にアカウントを追加で契約する必要がある。 ・取組概要： 市民からの相談をオンラインで対応する。市民は自宅から職員と対面で相談が可能となるほか、端末がない場合はオンライン相談用に設置した支所、出張所、コミュニティーセンター等公的施設の端末から職員のサポートを得て相談可能となる。まずは福祉分野から始め、庁内のすべての分野に広げていく。 ・参考とした他の類似の取組等：有・南陽市 オンライン相談の予約システムと Zoom を用いて平日 9 時から 16 時 30 分までオンライン相談を行っている。相談対応は、庁内全課で対応している。 URL: http://www.city.nanyo.yamagata.jp/pressnews/1735 ・目標達成に向けた創意工夫の取組（計画段階）： 高齢化率の高い過疎地域や離島には路線バスが走っていないなど、市役所への来庁自体が困難である。また、酒田市公式 LINE 登録者の登録住所から分析した結果、そのような地域の登録率が低く、高齢化ゆえにスマホや PC を持っていないことからオンラインの行政サービスを享受できていないと分析している。 市役所に来庁することが難しい高齢者や妊婦、障がい者には福祉分野のニーズが高い。 ①過疎地域や離島を優先して公的施設に端末を設置する。 ②福祉分野の相談対応から優先的にオンライン相談を行う。 ・目標達成に向けた PDCA（データ分析含む）の方法（執行段階）： P: 福祉分野の部署各課とオンライン相談と来庁者の対応の運用を計画する。端末を設置する場所は中山間部や離島を中心として依頼を行う。 D: オンライン相談を実施する。実施中も月 1 回程度職員などから運用状況を聞き取る。
--	---

C:端末別の稼働状況（件数、使用時間）のデータや相談を受けた職員の負担感、他の分野での相談ニーズがなかったか、オンラインで相談が完結したかなどを職員の相談後のメモで調査する。

A:端末の設置場所の変更・拡充や相談可能分野の拡充を図る。

指標名 (定義)	区分 (I / II/両方)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の考え方・把握方法等
オンライン相談件数	両方②	150 件 (R8 末)	1 件 (令和 5 年度 ※ 11/27 ～ 12/8 まで)	・全体の KPI を「相談のための来庁が不要となった件数」として 1 開庁日当たり 1 件で 250 件としたが、現状の相談状況から、手続の仕方に関するものが約 40%、制度そのものなどの相談が約 60%であることから 250 件の 60%を目標とした。 ・Zoom のログ取得により把握
オンライン相談で完結した割合 (オンライン相談だけで解決した相談件数/オンライン相談件数)	両方②	80% (R8 末)	100% (令和 5 年度 ※ 11/27 ～ 12/8 まで)	・相談相手によっては、画面では見にくい、聞き取りにくいなどの問題も生じる。日々の改善で説明しやすい方法やイヤホン・ヘッドホンの設置などの工夫を行い、約 8 割の方はオンラインで完結するよう目標とする。 ※現状値は 1 件/1 件なので、現状よりは下がる。 ・オンライン相談だけで解決した相談件数は、相談を受けた職員のメモにより把握する、オンライン相談件数は Zoom のログ取得
年間オンライン相談総時間	両方②	37.5 時間 (R8 末)	33 分 (令和 5 年度 ※ 11/27 ～ 12/8 まで)	・窓口での相談時間を 1 件当たり 15 分程度と推計し、オンラインでも同様に 15 分×150 件を目標として設定した。 ・Zoom のログ取得により把握
公的施設に設置した端末利用件数	両方①	500 回	1 回 (令和 5 年度 ※ 11/27 ～ 12/8 まで)	・3 総合支所、1 出張所、6 公的施設に端末を設置し、各端末で週 1 回の利用を目標とする。(10 端末×50 週/年) ・端末利用時に利用簿をつけることにより把握する

指標名 (定義)	区分 (I / II /両方)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の考え方・把握方法等
住民との接点数 (住民が手続 や相談を受け ることができる 場所の数)	両方①	12 か所 (R8 末)	6 か所 (R5. 12)	・現状の 6 か所 (市役所、3 総合支所、 1 出張所、オンライン (自宅) に加え、 コミュニティーセンター等の公的施 設からオンラインでの申請や相談を 可能とすることで倍増を目指す。 ・端末設置個所数により把握する。
オンライン相 談可能部署割 合	両方①	100% (R8. 末)	2. 2% (R5. 12)	・全部署の相談が可能とすることを目 標とする。 ・年に一度の庁内調査により把握す る。

<p>Ⅱ データ 対応の徹 底 (必須) (KPI ・ PDCA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・個別の取組内容：システムログ及び操作ログを活用した業務分析 ・サービス提供事業者・サービス名： <ul style="list-style-type: none"> ①ヒルコン・EYE-QUE ・当該サービスの選定理由（有効性・優位性等）：来庁者数をカウントできるうえ、来庁者の来庁時間・呼出時間・手続終了時間のログを取得できることから、曜日別の来庁者数や来庁から手続完了までの時間を把握できるため。 ・導入状況：導入済（H28 導入） <ul style="list-style-type: none"> ②松阪電子計算センター・窓口 DX ソリューション ・当該サービスの選定理由（有効性・優位性等）：システム動作ログを取得できるうえ、基幹系システムとのデータ連携も可能であり、連携データの把握も可能であるため。 ・導入状況：新規導入 <ul style="list-style-type: none"> ③日立システムズ・ADWORLD（基幹系システム） ・当該サービスの選定理由（有効性・優位性等）：システム動作ログを取得できるうえ、窓口 DX ソリューションとのデータ連携も可能であり、あわせることで連携データの申請から基幹系システムへの入力までの流れを把握できるため。 ・導入状況：導入済（H17 年に導入） <ul style="list-style-type: none"> ④UiPath・UiPath Process Mining ・当該サービス選定理由（有効性・優位性等）：ADWORLD 以外の業務システムへの入力作業や、予期しない業務が生じた際の業務量（時間）を把握するためには、システムログのみならず、使用している PC の操作ログの取得が必要である。本サービスは、想定された業務の発生回数、リードタイム、想定された業務から逸脱した業務パターンの取得が可能で、手戻りになっている箇所や繰り返し作業が発生している部分の抽出が可能であるため。 ・導入状況：新規導入 <ul style="list-style-type: none"> ⑤TABLEAU SOFTWARE・TABLEAU ・当該サービス選定理由（有効性・優位性等）：取得したデータを多くの職員が日々確認しながら改善点を分析する必要がある。一方で、職員のデータリテラシーは必ずしも高くない。本サービスは、データの可視化とその作業の自動更新が可能なおうえ、ユーザー間のコミュニティが活発であることから、人事異動スパンの短い自治体職員でも使用しやすいと考えられる点で有効であるため。 ・利活用するデータ：窓口 DX ソリューション／ADWORLD／基幹系システム導入 PC の操作ログ（処理件数、処理時間、待ち時間）及び想定した業務パターンから逸脱したワークフロー発生回数、その他、窓口の呼出システムの呼出ログ（呼出回数、時間等）や手続に関する HP の閲覧回数、ユーザー数、離脱率なども利用する。また、市民インタビューの定性データ、市民アンケートのデータ（満足度、市民画改善を必要としているポイント、市民の属性、デジタルリテラシーの有無など）、職員の窓口体験データ（手続検索時間、庁舎内の移動時間などの定量データ及び窓口職員の対応や不安に思ったポイントなどの定性データ）も利用する。 ・取組概要：各システムの操作ログとワークフローを取得する。各操作の全体処理時間に対する寄与度や業務が集中する時間帯などを中心にダッシュボード化する。ダッシュボード化したデータは全庁的に閲覧可能とすることで、窓口担当部署において細かな改善は日々行えるようにする。また、ダッシュボード化したデータをもとに業務フローのボトルネックを特定し、窓口担当職員にその背景をヒアリングする。現在の業務フロー図と照らし合わせ、窓口サービス改革の更なる業務全体の改革(BPR)の検討（バックヤード業務の効率化）を行う。
--	---

また、市民がサービスを認知してからサービスを利用するまでの一連の流れの最適化が重要だと考えているため、認知段階の HP の閲覧数、ユーザー数、平均閲覧時間なども取得し分析する。(市民の認知段階を改善することが、窓口での説明時間の短縮につながるため)

以上で取得したデータのほか、ユーザー中心のサービス設計を行うため、窓口利用者へのインタビュー、市民へのアンケート、職員の窓口体験を行い、その結果から既存の窓口ユーザーのペルソナの再設定、カスタマージャーニーマップの再設定を行い、フロント側のサービス導線の分析とバックヤードの職員の業務のボトルネックの分析を行う。

さらに、Ⅲ窓口空間のあり方の検討につなげるため、予約システムや書かない窓口システムのログを活用して一人当たりの窓口時間や窓口混雑の状況を分析する。

・参考とした他の類似の取組等：有・高崎市

基幹業務システムの操作ログを収集・分析するツールを導入し、それぞれの操作の処理時間や、入力回数が多いファイル等を抽出することにより、課題のある業務を絞り込む。

URL: https://www.soumu.go.jp/main_content/000880862.pdf

・目標達成に向けた創意工夫の取組（計画段階）：

①これまで取得できなかったバックヤード処理の処理時間をプロセスマイニングツールで取得する。

②これまで取得してこなかった、窓口で手続をしている時間のログを EYE-QUE の機能を副活用して取得する。

③ログデータだけでは、真にユーザー中心なフロントサービスとはならないことから、インタビュー、アンケート、検討を行う職員による窓口体験を通じてフロントヤードサービス利用者のペルソナの設定とカスタマージャーニーマップの設定を行う。

④令和 5 年度中に実証対象業務に関連する手続を特定し、業務フロー図を作成している。BPR に必要なデータ取得の範囲を特定しているため、事業開始後のデータ取得に関する検討をスムーズに進められる。(分析に時間をかけることができる)

⑤これまでに酒田市では、現市長が旗振り役となってデータドリブンな行政運営を進めてきたが、データの取得と可視化作業に業務負担がかかっていたことで、その取り組みが定着してこなかった。(二役及び部長級の定例会議で各業務のデータ報告を行うこととしていたが、上記の理由で廃止された経緯がある。) ネットとなるデータ取得とダッシュボード化部分にツールを入れることでデータドリブンな行政運営を実現する。

⑥令和 5 年度に窓口の業務時間を職員の窓口体験により把握したところ、書類記載時間よりも制度等の説明時間が長かった。そのため、HP による制度や手続の説明をわかりやすくすることが必要であることから、市公式 HP の閲覧数、閲覧ユーザー数、閲覧時間などを活用して市民の手続理解度を図る。

・目標達成に向けた PDCA の方法（執行段階）：

P: 既存の業務フロー図や窓口部署へのヒアリングから既存業務におけるボトルネックを特定する。対象業務の理想の市民のフロー・職員の業務フローを設計する。I 住民との接点の多様化・充実の KPI や全体 KPI を念頭に、データの分析要件を設計する。想定される業務フローに沿ってプロセスマイニングツールを設定する。

D: 各種ツールやシステムのログを取得し、ダッシュボード化を行う。

C：ダッシュボード化されたデータをもとに、KPIの進捗管理を行う。（主に窓口部署で行う）
 また、業務のボトルネックとなっている部分を特定し、その背景をヒアリングし、分析の結果明らかになったデータが足りない項目の取得方法を検討する。（主にフロントヤード改革ワーキング（仮称）で行う。）

ペルソナとカスタマージャーニーマップの更新のため、窓口利用者インタビュー、市民アンケート、フロントヤード改革ワーキング（仮称）職員による窓口体験を実施する。

A：Cの取り組みを基に、業務の更なる改善方法を検討する。データが足りない項目は新たに取得する。ペルソナの追加・修正、カスタマージャーニーマップの追加、修正を行う。

指標名 (定義)	区分（Ⅰ/ Ⅱ/両方）	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の考え方・把握方法等
分析した手続数	両方②	7手続 (R8末)	0手続 (R5.12)	・サービス導線をデザインする手続（ライフイベント7手続）を分析する。 ※例えば死亡の場合、死亡に伴って国保の葬祭費申請、世帯主変更届、固定資産税を支払う人の変更など、関連する申請があるが、それらも含めて死亡に関する手続として1手続でカウントしている。 ・分析を行った報告書類によって把握する。
ペルソナの追加・修正数	両方②	6か所 (R8末)	0か所 (R5.4)	・現状設定しているペルソナは2パターンである。毎年見直すことで各パターン1か所の精緻化を目標とし、3か年×2パターン×1か所とする。 ・作成したペルソナで把握する。
カスタマージャーニーマップの追加・修正数	両方②	18か所 (R8末)	0か所 (R5.4)	・ペルソナごとにカスタマージャーニーマップを作成するため、2パターン×7手続のカスタマージャーニーマップの作成を目標とする。また、データ分析結果を反映してカスタマージャーニーマップの見直すため、R7,8年度に各2か所の修正を目標とする。 ・作成したカスタマージャーニーマップで把握する。

指標名 (定義)	区分 (I / II /両方)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の考え方・把握方法等
データ取得項目総数	II ①	31 項目 (R8 末)	13 項目 (R5. 11)	<ul style="list-style-type: none"> ・KPI 把握のために取得しようとしているデータ項目 (各ツールの利用回数、利用日時、プロセスマイニングツールを利用した利用開始時間・終了時間、手続に関する HP の閲覧数、直帰率、離脱率など) を合計して目標設定した。 ※取得項目数であるため、「一件当たり処理時間」のようなデータを組み合わせたデータ項目は含まない。 ・データ取得する項目で把握する。
データを取得した手続数	II ①	7 手続	0 手続	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス導線をデザインする手続 (ライフイベント 7 手続) を分析する。 ・取得した手続数は、分析を行う職員が記録を取り把握する。
ダッシュボード化したデータ項目数	II ①	60 項目 (R8 末)	0 項目 (R5. 11)	<ul style="list-style-type: none"> ・全体 KPI と住民との接点の耐用性・充実化に関して随時把握すべき KPI が 24 項目に加え、データ取得項目はダッシュボード化が必要と考え 55 項目とした。それに分析を重ねる中で追加のデータ分析が必要となる項目を 5 項目程度追加してさらに深い分析を行うことを目標に 60 項目とした。 ・ダッシュボードに掲載された項目数で把握する。
市民インタビュー一回当たり協力者数	両方②	6 人 (R8 末)	7 人 (R5 年度)	<ul style="list-style-type: none"> ・現状のペルソナが 2 パターンであるため、各パターン年代などの異なる 3 名程度を対象に 1 時間程度のインタビューを行うことで多様な意見を取得できるため。 ※R5 年度も 6 人を目標としたが、予想以上に参加希望者が多かったため 7 人にインタビューした。 ・職員が作るインタビューの報告書で把握
市民インタビュー実施回数	両方①	1 回/年 (R8 末)	1 回 (R5 年度)	<ul style="list-style-type: none"> ・ペルソナやカスタマージャーニーマップの更新は年 1 回を予定しているため、その基礎資料となるインタビューも年 1 回を目標とする。 ・職員が作るインタビューの報告書で把握

指標名 (定義)	区分 (I / II /両方)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の考え方・把握方法等
窓口アンケート一回当たり回答数	両方②	750 件 / 回 (R8 末)	747 件 (R5 年 度)	・統計的には酒田市の人口からすると 400 人程度のアンケートで良いが、より精緻な意見収集を行うために R5 年度と同数程度のアンケート回答を目標とする。 ・アンケートの回答数で把握
窓口アンケート実施回数/年	両方①	1 回/年 (R8 末)	1 回 (R5 年 度)	・ペルソナやカスタマージャーニーマップの更新は年 1 回を予定しているため、その基礎資料となるアンケートも年 1 回を目標とする。 ・職員が作るアンケート報告書で把握
窓口体験参加職員数	両方②	10 人/回 (R8 末)	8 人 (R5 年 度)	・フロントヤード改革ワーキング (仮称) の委員全員が参加して各窓口をユーザー視点で体験することで庁内でのユーザー視点でのフロント改革を広めるため、現状想定している委員全員参加を目標に 10 人を目標とする。 ・職員が作る窓口体験報告書で把握
窓口体験実施回数/年	両方①	1 回 (R8 末)	1 回 (R5 末)	・ペルソナやカスタマージャーニーマップの更新は年 1 回を予定しているため、その基礎資料となる窓口体験回数も年 1 回を目標とする。 ・職員が作る窓口体験報告書で把握

<p>Ⅲ 更なる業務改革の実施（必須） （ KPI ・ PDCA）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個別の取組内容：ユーザー中心かつ効率的な窓口のための更なる業務改善 ・ サービス提供事業者・サービス名：特になし（Ⅱデータ対応の徹底で利用したサービスのデータ等を活用するため） ・ 利活用するデータ：e-TUMO/Remote Call/Graffer 窓口予約/EYE-QUE/窓口 DX ソリューション /ADWORLD/WinActor/Zoom のログ、基幹系システム導入 PC の操作ログ（処理件数、処理時間、待ち時間）及び想定した業務パターンから逸脱したワークフロー発生回数、その他、窓口の呼出システムの呼出ログ（呼出回数、時間等）や手続に関する HP の閲覧回数、ユーザー数、離脱率なども利用する。また、市民インタビューの定性データ、市民アンケートのデータ（満足度、市民画改善を必要としているポイント、市民の属性、デジタルリテラシーの有無など）、職員の窓口体験データ（手続検索時間、庁舎内の移動時間などの定量データ及び窓口職員の対応や不安に思ったポイントなどの定性データ）も利用する。 ・ 取組概要： <ul style="list-style-type: none"> 一年単位での長いスパンでの更なる業務改革と日々のデータ分析による短いスパンでの業務改革を行う。 長いスパンでは、Ⅱデータ対応の徹底で分析した内容及び作成したペルソナとカスタマージャーニーマップを踏まえ、フロントヤード改革ワーキング（仮称）においてユーザーが使いやすいサービス導線の検討を行う。導線検討にあたっては、同時にバックヤードでの職員の業務におけるボトルネックを踏まえた BPR 検討を行う。改善案は、市民が参加するユーザーテストによって評価を行い、ブラッシュアップを行うことで更なる全体最適化と BPR を実施する。 短いスパンでは、窓口担当部署において日々のデータが反映されたダッシュボードを参考に細かな業務改革を行う。（例：窓口や HP に掲示する内容を変更することで窓口での説明時間の削減を図る、証明書発行の来庁者が増えてきたら市公式 LINE でコンビニ交付を呼びかけることで来庁者数の減少を図る、手続の処理で想定されたワークフロー以外でのワークフローが増えてきたら、RPA シナリオを追加または修正するなど） ・ 目標達成に向けた創意工夫の取組（計画段階）： <ul style="list-style-type: none"> ペルソナとカスタマージャーニーマップを設定し、ユーザー中心なサービス導線設計を行う取り組みとそれを踏まえた BPR の取り組みは、今年度に取り組中である。この取り組みを継続していく方向での計画であるため、実現性は非常に高い。 ・ 目標達成に向けた PDCA の方法（執行段階）： <ul style="list-style-type: none"> P：取得したデータの分析結果から、フロントヤード改革ワーキング（仮称）においてユーザーが使いやすいサービス導線の検討を行う。また、業務フロー図と検討したサービス導線を照らし合わせ、ボトルネックとなるバックヤード業務の改善案を検討する。 D：ユーザーテスト用の模擬サービス導線を作成する。 C：市民が参加するユーザーテストを行い、模擬サービス導線を修正する。バックヤード業務の改善案との整合を図る。 A：修正されたサービス導線とバックヤードの改善を実装する。
---	--

指標名 (定義)	区分 (I / II /両方)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の考え方・把握方法等
更なる全体最適化数	両方②	40回 (R8末)	0回 (R5.11)	<ul style="list-style-type: none"> ・BPRを行う手続での各1回に加え、日々のデータ分析から細かな改善を同数程度行うことを目標とする。 ・改善を行うたびに職員が記録し、フロントヤード改革ワーキング(仮称)に報告する。その報告回数で把握する。
更なる全体最適化案の提案数	両方①	100提案 (R8末)	0提案 (R5.11)	<ul style="list-style-type: none"> ・更なる全体最適化一つにつき2~3案を提案し、そこから絞り込むことを想定して更なる全体最適化一つにつき2.5案を目標とした。 ・改善を行うたびに職員が記録し、フロントヤード改革ワーキング(仮称)に報告するが、その際、検討の経過を記録させる。検討の経過で検討された案をカウントして把握する。
バックヤード集約化業務数	II②	10業務 (R8末)	0業務 (R5.11)	<ul style="list-style-type: none"> ・現在各総合支所でバックヤード業務を行っているサービス導線をデザインする手続(ライフイベント7手続)を中心にデータでの対応を徹底することで集約化する。その業務に加え、業務フロー見直しのノウハウが職員にたまることで3業務程度を追加することを目標とし、10業務を目標とする。 ・バックヤードの集約化を行うたびにフロントヤード改革ワーキング(仮称)に報告する。その報告回数で把握する。
BPR取組数	II②	20手続 (R8末)	0手続 (R5.11)	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス導線をデザインする手続(ライフイベント7手続)及びオンライン申請数が多くバックヤード処理に時間がかかる手続13手続を自動化することを目標においてBPRを行う。(RPAシナリオを作る前提としてBPRを行うため、RPAシナリオ数と同数とする) ・業務改革前に業務フロー図を作成し、改善が行われるたびに業務フロー図の更新を行う。更新されたフロー図によってBPR取組数を把握する。
フロントヤード改革ワーキング(仮称)開催回数	両方①	12回 (R8末)	0回 (R5年度)	<ul style="list-style-type: none"> ・月1回は各種データを確認し、関係者で改善策を議論する場を開催することを目標とする。 ・各ワーキングの資料で開催回数を把握する。

指標名 (定義)	区分 (I / II /両方)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の考え方・把握方法等
ユーザー テスト一 回当たり 参加者数	I ②	5人/回 (R8末)	0人/回 (R5年 度)	<ul style="list-style-type: none"> ・先行研究※では、5人にテストを行えば必要な情報の80%以上が得られ、それ以上の人数を増やしても効果が上がりにくいとされているため、5人を目標とする。 ※” Why You Only Need to Test with 5 Users” Nielsen Norman Group ・職員が作るユーザーテスト報告書により把握
ユーザー テスト実 施回数/年	I ①	1回/年 (R8末)	0回/年 (R5年 度)	<ul style="list-style-type: none"> ・更なる改善案に対するユーザーテストを何度も繰り返しブラッシュアップを行うことが理想だが、業務負担も大きいため、年に一度は改善提案を行い、ユーザーテストによる評価を行うことを目標とする。 ・職員が作るユーザーテスト報告書により把握

Ⅲ 窓口空間のあり方の検討 (KPI ・ PDCA)

・取組概要：オンライン相談、リモートサポートによる来庁者の減少、窓口予約による待合人数の減少、書かない窓口の導入によって、待合スペースや窓口スペースを減少させる。空いたスペースを個室相談室や支援が必要な方への支援を行いながら手続を行うスペースとする。

・当該取組の実施理由（有効性・優位性等）：
 データでの割合はないが、高齢化が進んだことにより、杖を突いた方や車いすでの来庁者が目に見えて増加している。また、福祉分野では R6 年度の福祉総合相談窓口の設置に伴い、困難ケースの相談数の増加が見込まれるほか、子ども家庭センターの設置などで個室相談室のニーズが高まっており、酒田市が目指すぬくもりのあるサービス提供のため、そのような支援を必要とする方のスペース確保は有効である。

・目標達成に向けた創意工夫の取組（計画段階）：
 市役所本庁舎の主に窓口部署が配置された 1 階、2 階スペースには 7 つの会議室があるが、令和 5 年 11 月のデータでは、うち 4 つが全営業日の午前と午後に予定が入っており、突発的な相談などのスペースとして使用できない状態となっている。

少なくとも予約システムの導入により待合スペースの席数を 15 席程度減らせば、パーティションで区切った個室相談スペースまたは座って手続ができるローカウンターが 4 つは設置できるスペースが確保できると試算しており、実現可能性は高い。

・目標達成に向けた PDCA（データ分析含む）の方法（執行段階）：
 P: 予約人数やオンライン申請数から、今後の来庁者数の推移を予測し、窓口スペース、待合スペースを必要数を試算し、設置場所を検討する。検討にあたっては、手続のサービス導線を踏まえて待合スペースと相談スペースの位置を検討する。また、窓口以外の来客の導線も考慮する必要があることから、フロントヤード改革ワーキング（仮称）に庁舎管理担当部署を入れ、庁舎全体の空間設計とも整合させる。
 D: 試算をもとに試験的に待合スペースの減少と個別相談ブースを設置する。
 C: 試験設置期間の平均待合人数の増加状況を確認する。（窓口呼出システムログを使用）
 A: 平均待合人数の増加状況をもとに、個別相談スペースの増減を行う。

指標名 (定義)	区分 (I / II / 両方)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の考え方・把握方法等
新たな窓口空間整備に係る提案数	両方①	6 提案 (R8 末)	0 提案 (R5. 11)	・窓口空間の整備は、レイアウト変更が必要となるため、年に一度の組織改編と同時に行うことを想定している。年に一度の変更に対して複数案から市長に判断いただくため、2 案×3 年で目標を設定した。 ・フロントヤード改革ワーキング（仮称）でまとめる企画案の数で把握する。
新たな窓口空間整備回数	両方②	3 回 (R8 末)	0 回 (R5. 11)	・年に一度の庁舎の大規模なレイアウト変更の際に、毎年来庁者と職員にとってよりよい改革を行うことを目標に 1 回×3 年で目標を設定した。 実際に整備した回数をカウントして把握する。

	指標名 (定義)	区分 (I / II /両方)	目標値 (時期)	現状値 (時点)	設定の考え方・把握方法等
	個室相談 室・支援が 必要な方 への支援 スペース 設置数	I ②	5スぺ ース (R8末)	0スぺ ース (R5.11)	<ul style="list-style-type: none"> ・現状の相談室の予約状況や窓口が手狭で、支援が必要な方のための支援ができない状況や今後の高齢者の増加を考慮すると、現状常に埋まっている会議室3室以上のスペースが必要であることから5スペースの増設を目標とする。 ・実際に設置された数をカウントして把握する。
	フロント ヤード改 革ワーキ ング(仮 称)開催回 数	両方①	12回 (R8 末)	0回 (R5年 度)	<ul style="list-style-type: none"> ・月1回は各種データを確認し、関係者で改善策を議論する場を開催することを目標とする。 ・各ワーキングの資料で開催回数を把握する。
R5補正 事業化に よる 執行実現 可能性	<p>本事業が採択された場合、本事業に関する補正予算案を市議会3月定例会に提出する予定としている(市長まで承諾済み)。補正予算案が可決されれば令和5年度内から速やかに各種調達に着手する。(プロポーザルのように契約の準備行為に時間を要するものは、予算案可決に先んじて準備行為を行う。)</p> <p>酒田市内部における窓口改革自体は今年度もワーキンググループにおいて取り組んでおり、そちらの検討も3月を目安にとりまとまることから、事前の下準備はできている状態から今年度中に事業開始が可能である。ユーザーが課題と感じているポイントの整理は本年10月までに終了している。また、そのポイントを踏まえた理想のサービス提供内容は市長、副市長、全部長級職員が出席する会議で承認済みであることから、酒田市内部では調整済みである。</p> <p>現在、理想のサービス内容を提供するためのバックヤード側の体制や事務フローを検討しており、実証対象業務の業務フロー図作成を行っている(令和5年12月中旬に作成が終わる予定。)。その後、各業務フロー図を理想とするサービス導線に合わせてバックヤード側の改革のポイントの特定を行い、手続をワンストップ化できるものの特定やデータ連携要件、規則など内部統制ルールの見直しポイントなどを令和6年3月までに取りまとめる予定をしているため、様式4計画工程表の企画検討部分の期間を令和6年5月上旬までに終わらせることができる予定であり、サービス導入や実証の期間を十分に確保できる予定である。</p> <p>各種ツール導入については、各種ベンダーに対して想定の間スケジュールを示したうえで見積もりを聴取しており、導入期間に関する問題はないことから令和6年度中の確実な完了を見込んでいる。</p>				

<p>事業終了後の取組継続及び更なる展開に関する計画 (事業開始から3年間は必須記載)</p>	<p>本モデル事業の取組の横展開については、本市ですでに立ち上げている窓口改革ワーキングをフロントヤード改革ワーキング（仮称）に拡大し横展開を図っていく。具体的には、本事業で得られる技術的な連携方法、職員の運用面及び KPI 設定とその管理手法をまずは他のライフイベントに拡大し、引っ越しに関する手続と婚姻に関する手続が令和 8 年度末までに書かない窓口で受付可能となるよう拡張していく。</p> <p>また、オンライン申請可能な手続数が年間受付数 100 件以上のものから優先的に増加させる。デジタル変革戦略室が、担当課が行うオンライン申請前の業務フロー図作成を支援し、オンライン申請による BPR を支援することで積極的なオンライン申請受付を支援することで令和 8 年度末までにオンライン申請可能な手続数を 350 手続に増加させる。</p> <p>オンライン相談は、事業期間に職員側に無理のない運用方法を確立して全部署で対応可能になるよう横展開する。（令和 6 年度末までに運用方法を確立後、半年程度のテスト期間を経て全部署で一斉にオンライン相談対応を開始させる。）</p> <p>本事業で形成したモデルの継続性については、令和 5 年度の窓口改革ワーキングの中間報告において、窓口改革を継続的に続けられる組織が必要という報告をしており、フロントヤード改革ワーキング（仮称）がその組織として継続的にデータをモニタリングしながら BPR 等の更なる改善を行っていく。具体的には各種ログデータや市民の満足度、手続処理に要する時間等を KPI として手続関係部署が定期的（月 1 回程度）に各指標の確認と改善を行うワーキングで行う。その結果、ワーキングが司令塔となって、各窓口担当課で改善の取り組みを行う。なお、ワーキングの参加部署は基本的に現在の窓口改革ワーキングと同様に企画部署、DX 関連部署、行革関連部署、窓口関連部署を想定している。ワーキングは、3 年間に限らず窓口関連部署のサービスレベルを管理する組織として継続させる。</p> <p>資金については、業務効率化による人員適正化に取り組みながら一般財源で継続する。</p>
---	---