

富良野市役所 御中

富良野市役所働き方改革 戦略提案 業務委託 業務報告書

2020年11月13日（金）

業務報告書の構成

I C T 利活用推進業務委託（富良野市役所働き方改革戦略提案 業務委託）仕様書に定められた業務報告書の構成に従い、①本業務（調査・分析等）の実施経過及び結果、②改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）、③改革案の予想効果（業務削減時間等）、④改革実現に要する費用の概算を盛り込み、その上で⑤業務可視化シート、⑥業務の現状・課題認識などに関するヒアリングメモについても追加しております。

- ① 本業務（調査・分析等）の実施経過及び結果
- ② 改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）
- ③ 改革案の予想効果（業務削減時間等）
- ④ 改革実現に要する費用の概算

本資料を参照ください

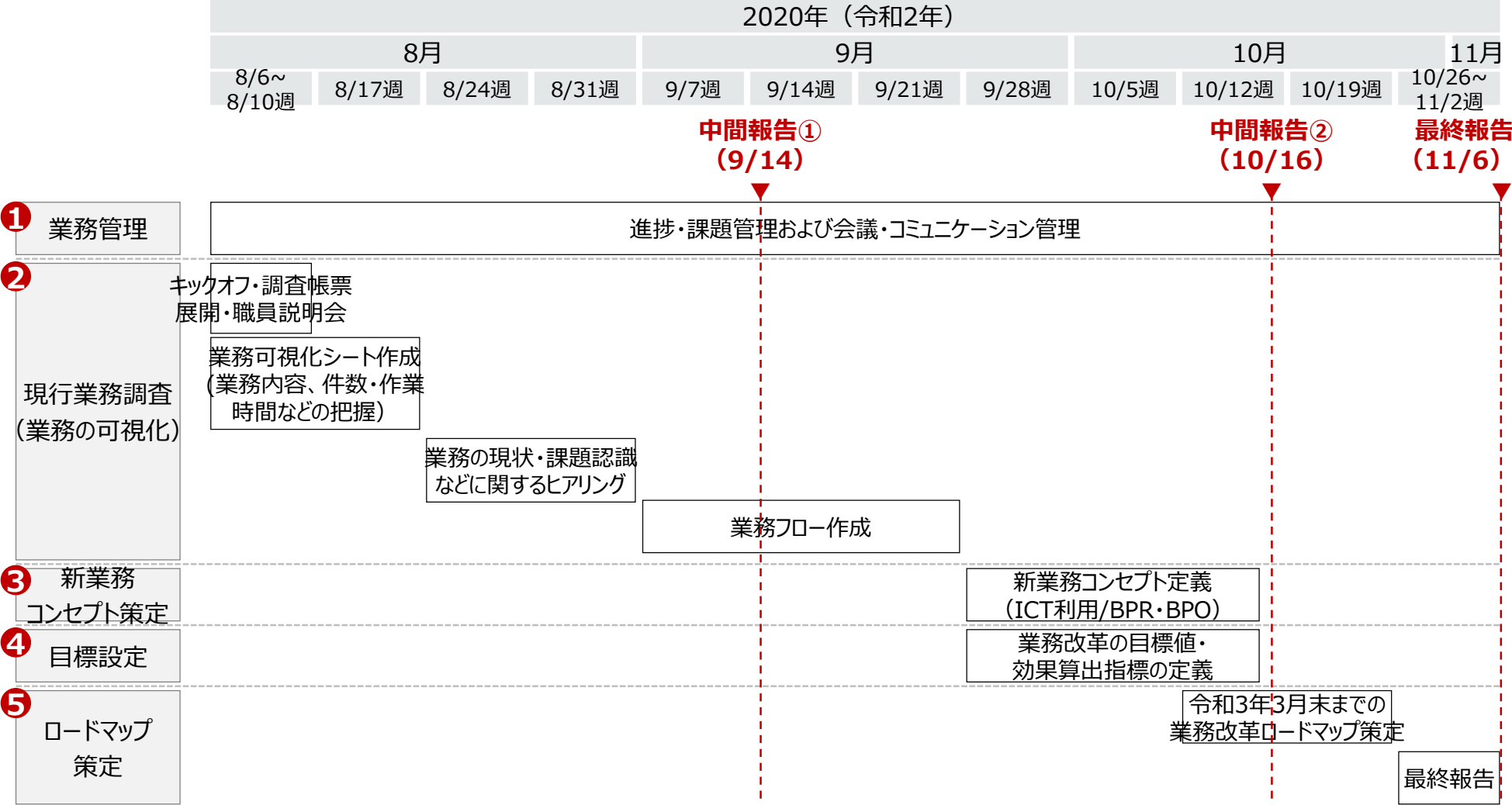
（ファイル名：20201113_V01.00_富良野市役所働き方改革戦略提案_業務報告書_①本編）

- ① 本業務（調査・分析等）の実施経過及び結果
- ② 改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）
- ③ 改革案の予想効果（業務削減時間等）
- ④ 改革実現に要する費用の概算

本業務（調査・分析等）の実施経過及び結果

全体スケジュール

本事業では3か月間で現行業務調査を通じた業務の可視化、新業務コンセプトの策定と目標設定、左記を実現するためのロードマップ策定を実施しました。



本業務（調査・分析等）の実施経過及び結果

業務可視化シートを用いた現行業務の可視化

2020年（令和2年）8月11日・12日には職員向け説明会を実施し、同8月13日～8月20日の期間で業務調査シートの記入を係単位で実施しました。

業務調査シートの項目と記入サンプル

担当課・担当業務							業務の詳細					
担当部署	担当課	担当係	業務担当者	業務分類	年間概算業務量（人日）	年間の合計業務量が50人日以上	業務名	業務概要	業務をする上で負担になっていること	現行の業務に対して改善したいこと	事務的要素の識別	ルール化余地の識別
保健福祉部	保険医療課	健康推進係	〇〇	母子保健事業	50	●	母子健康手帳の交付	妊婦届の提出に合わせて、母子登録カードの作成、母子健康手帳の交付を行う業務。 妊婦への母子健康手帳の内容と使用方法の説明、母子保健サービスの説明を行う。 また健康リスク等を抱える妊婦には保健師に引継ぎ、妊婦との面談を行う。	・紙媒体からシステムへの入力作業が煩雑である。 ・妊婦へのアンケートや案内事項が多く、妊婦職員ともに時間的負担となる。	・紙媒体での管理が多く、最初からシステム上で管理できるようにしたい。 ・妊婦への説明事項が画一的なものが多いため、職員でなくとも説明できるようにしたい。	事務的な要素が多い業務	ルール化が可能

業務の体制・業務量など					1件当たりの作業時間(分)	作業件数			作業工数			作業頻度	繁忙期	押印有無	利用システム名	個人情報取り扱い有無	他業務との依存関係有無
執務体制 (主担当以外に支援職員含む)				年間件数		月間平均件数	月間最大件数	年間作業工数	月平均工数	月最大工数							
正規職員	再任用職員	会計年度任用職員	合計人数														
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼
2	1	2	5	200	200	15	20	0.35	0.32	0.42	日次	3月4月 (転入などで件数が多い)	有	母子保健システム	有	有	

本業務（調査・分析等）の実施経過及び結果

業務の現状・課題に関するヒアリング

2020年（令和2年）8月27日から9月9日の期間で各係に対して主に現行業務に関するヒアリングを実施しました。

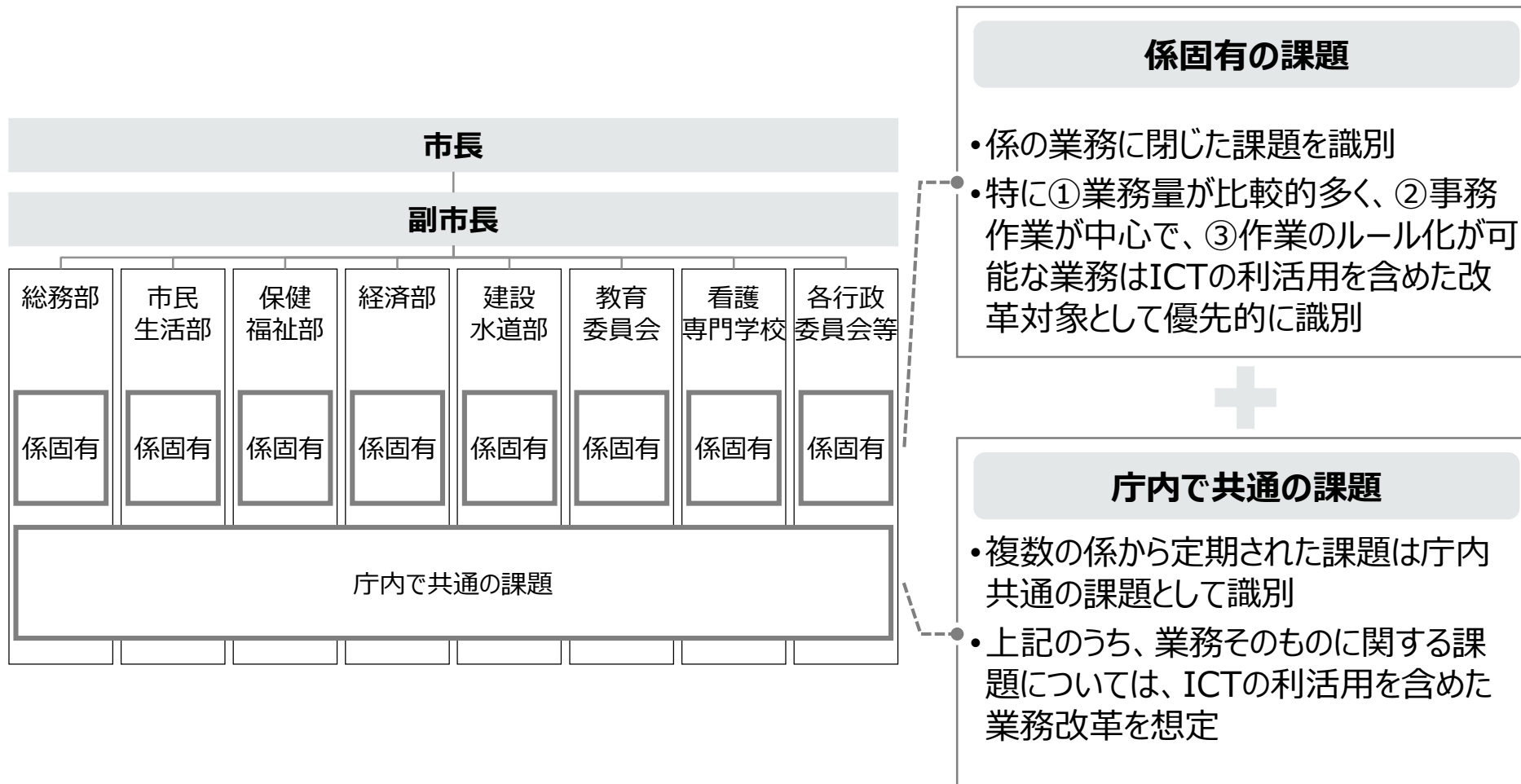
実施日	課名	係名	実施日	課名	係名	実施日	課名	係名
8/27	企画振興課	秘書係	8/31	高齢者福祉課	地域包括支援センター	9/3	学校教育課	管理係
		広聴広報係			介護保険係		学務係	
		企画振興係			介護予防係			
	総務課	統計係	看護専門学校	教務課	こども未来課		こども未来係	
		職員係		事務課				
		総務係						
	税務課	納税係	9/1	担い手育成センター		図書館		
		資産税係		農林課	畜産係	生涯学習センター		
		市民税係			耕地林務係	9/4	社会教育課	社会教育係
	財政課	契約管財係			農業振興係		会計室	
財政係		商工労働係		選挙管理委員会				
スマートシティ戦略室	スマートシティ推進係	観光係		監査委員事務局				
	地域情報係	製造課						
8/28	こども未来課	子育て支援センター		市民課	業務課	9/7	議会事務局	庶務係
		こども通園センター			医療給付係		こども未来課	議事係
		こども通園センター	国民健康保険係		山部保育所			
	環境課	リサイクルセンター	市民年金係		9/9	こども未来課	東山保育所	
		環境係	農業委員会					
	市民協働課	文化・スポーツ係	9/2	都市施設課	都市整備係			
		自治・交通・消費係		道路公園管理係				
	東山支所			都市建築課	都市建築係			
	山部支所			上下水道課	住宅政策係			
	8/31	保健医療課			健康推進係	水道施設係		
医療健診係					下水道施設係			
福祉課		保護係		業務係				
		福祉相談支援係		地籍調査課				
		福祉係						

Copyright © 2020 Ascenture. All rights reserved. 6

本業務（調査・分析等）の実施経過及び結果

課題の分類

業務可視化シート・ヒアリングを通じて抽出した課題は、①庁内共通の課題と②係固有の課題の2つに分類しました。



本業務（調査・分析等）の実施経過及び結果

庁内共通の主な課題（1/2）

各係へのヒアリングを通じて、ICTを活用した業務改革に係る課題に留まらず、情報発信や市民応対、人材育成・最適配置といった課題も識別しました。

課題の分類		課題の概要
業務の効率化・本来業務への集中余地がある	事務にかかる業務負荷を下げたい	紙帳票による決裁 決裁に必要な紙帳票の印刷・簡易な製本、決裁手続き、本庁舎への移動（遠隔地にある係）に時間を要している
		手作業による事務 - 紙帳票のシステムへの手入力に時間を要している - 各種書類の発送、庁内の文書管理（ファイリング）にも時間を要している
		決算 （決算調書の作成） 決算調書の作成が財務会計システムのみで完結せず、エクセル帳票への手入力などに時間を要している
		議事録の作成 会議等での発言内容を文字データ化し、議事録を作成するのに時間を要している
	係の本来業務へ集中したい	係の業務分担 係の本来業務と関連性が低い業務にまで時間を割いている
		事務分掌 施設管理業務が各係に分散配置されており、係は本来業務に加えて管轄の建物設備の維持管理に時間を割いている
	業務の実情にあった作業環境が欲しい	端末・ネット環境 - 出先では社内メール（サイボウズ）が確認できず対応に時間を要する - 対面での会議は移動に時間を要する

庁内共通の主な課題（1/2）

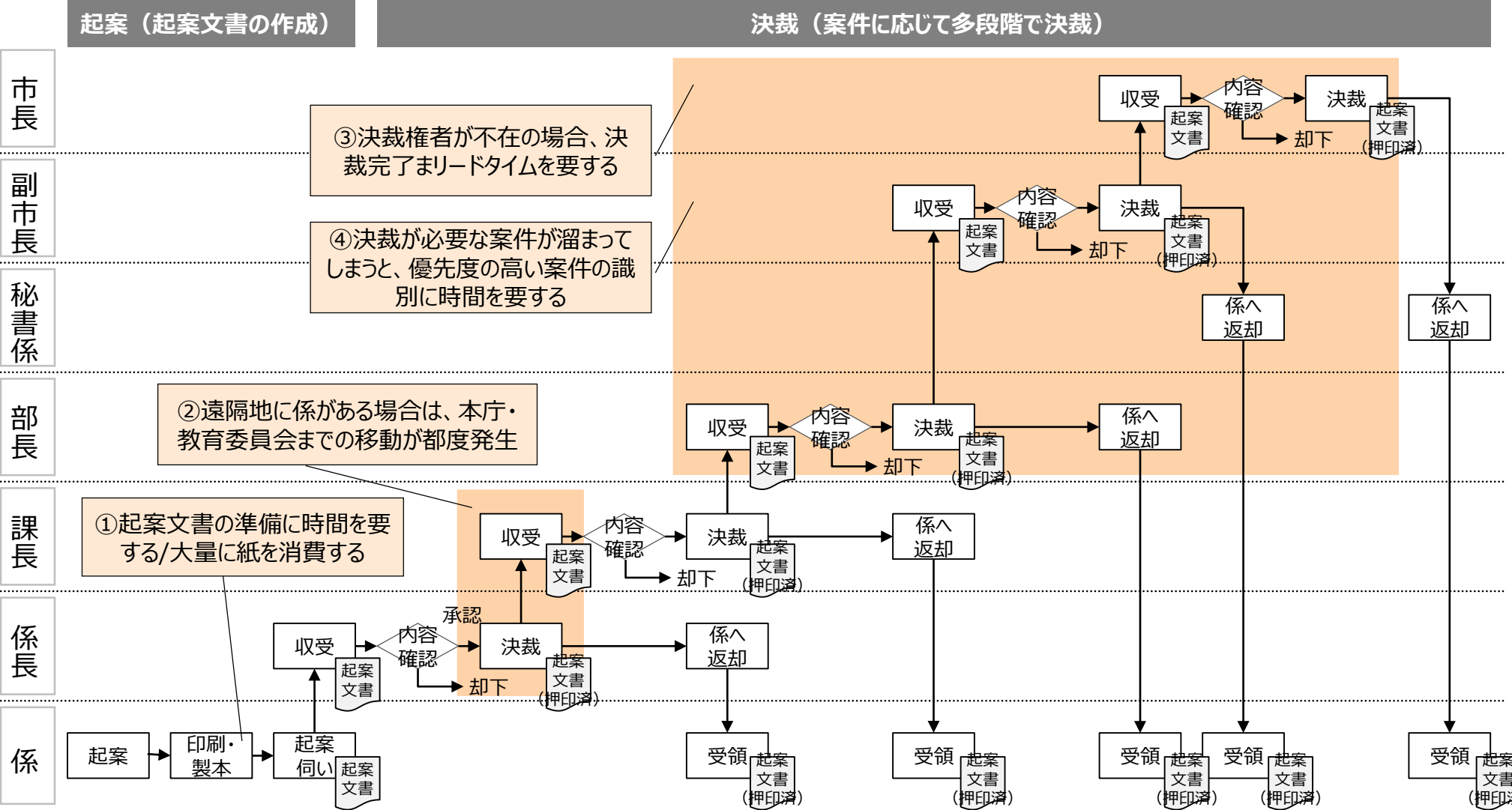
前頁からの続き

課題の分類	課題の概要	
日々の業務をより良くする 時間・仕組みが十分でない	業務改善の仕組み （企画機能の強化）	- 業務が多く、現行業務の改善や工夫に時間を割けない - 縦割りより庁内横断で業務を改善する仕組みが弱い
	市民への情報発信 （市⇒市民）	現状は各係が紙媒体・HPを中心に行っている市民への情報発信を最適化・強化したい（スマホ対応・SNS利用、紙媒体・HPの在り方見直し）
市民への情報発信/市民対応 に最適化余地がある	市民からの申請・ 問い合わせ対応 （市民⇒市）	現状は窓口・電話・紙帳票を中心に行っている市民からの申請・問い合わせ対応を最適化・強化したい（脱電話・紙帳票、窓口に来なくても完結する仕組み・インターネット経由での申請・問い合わせ対応の充実）
	職員の育成	- 次代を担う職員の育成に十分な時間をかけられない 30代～40代前半の職員が不足しており、業務の推進・技術継承に不安がある
人材育成・職員の 最適配置余地がある	職員の最適配置 （異動）	短期での異動や専門技術を持った職員が配置されないなど、人事異動に最適化の余地がある

本業務（調査・分析等）の実施経過及び結果

主な課題の概要（１）紙帳票による決裁

起案文書の準備や移動（遠隔地から本庁舎・教育委員会までの移動）に時間を要しており、決裁権者が不在時のリードタイムや大量の紙消費といった課題も生じています。



主な課題の概要 (2) 決算業務～決算調書の作成～

課題の所在

- ・ 決算調書に必要な情報の多くは、**事前に財務会計システムに入力済み**にも関わらず、決算調書へ同情報が反映されない
- ・ **決算調書の作成に際して、改めて情報の整理・手入力が発生**しており、業務負担が高いと感じる

係からの要望

- 決算調書の項目のうち、**財務会計システム**に既に入力済みの情報は、**予め決算調書に入力されていれば業務負荷の軽減余地**があるか

※「説明」部分については、調書作成を通じて係毎に年度の取り組みを総括すると趣旨に鑑みて、どこまで財務会計システムから自動で反映させるか要検討

決算調書の作成に関する要望（イメージ）

[illegible]

本業務（調査・分析等）の実施経過及び結果

主な課題の概要（3） 係の本来業務以外の業務対応

一部の係では本来業務との連関性が低い業務までを担っており、こうした業務の整理・効率化を通じて、「企画」や「市民対応」といった業務へ工数をより振り分ける余地があります。

対象係（一部抜粋）	当該業務の概要	工数（年間）	現状の見直し余地
福祉係	- 日本赤十字社（富良野市地区・有功会・有功会女性会）の3団体にかかる各種会議の日程調整・議案作成・設営・会議顛末等に工数を割いている 団体会計（民生/児童委員、富良野市連合遺族会ら）の入出金事務、収入・支出命令書類の作成に工数を割いている	約40人日 （約310時間）	- 現状では複数の係において、係の本来業務との連関性が低い業務まで担っている状況  - こうした業務の整理・効率化を通じて - 職員の工数を「企画」、「市民対応」といった業務へ、より振り分けていく余地があるか
支所	山部	約23人日 （約178時間）	
	東山	約5人日 （約39時間）	

本業務（調査・分析等）の実施経過及び結果

主な課題の概要 （４）既存事務分掌の整理

現状では建物設備の維持管理業務が複数の係で分散実施されており、事務分掌の整理を通じて、現場職員の負担感の軽減、系の本来業務への工数振り分けの余地があります。

施設の維持管理業務の分散実施状況

現状の見直し余地

財政課
契約管財係

- ・ 庁舎維持管理に関する業務（庁舎の警備、清掃等の委託契約、委託料の経理など）



複数の係が各々で施設の維持管理を実施

こども未来課
こども通園係

- ・ こども通園センターの施設維持管理（警備業務委託、清掃業務委託、環境整備委託、除排雪業務）

支所
（東山・山部）

- ・ 庁舎の環境整備（清掃・警備業務の契約及び管理など）

学校教育課
管理係

- ・ 教職員住宅の維持管理（教職員住宅の修繕内容の業者への連絡および現地立会など）

看護専門学校
事務課

- ・ 施設管理（警備、清掃、清掃、保守点検、除排雪業務委託など）

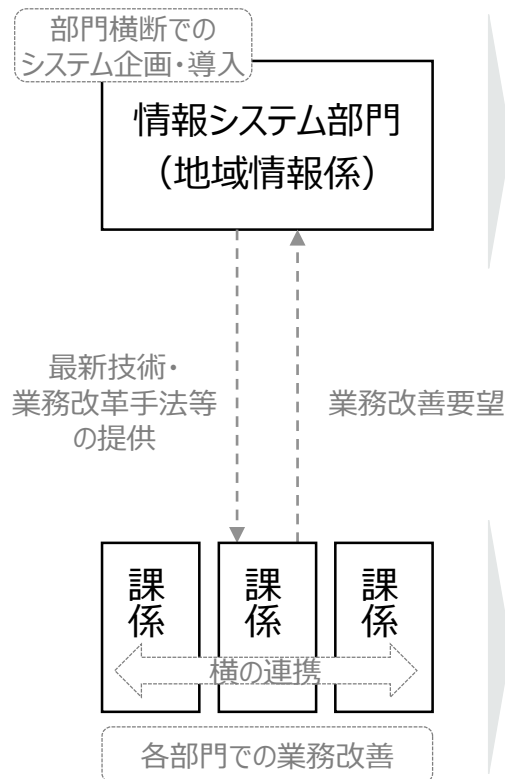
- ・ こども通園センター（こども通園係）は、**保育士が療育指導をはじめとした業務のかたわら、施設維持管理業務にも従事**
- ・ 支所や教職員住宅・看護専門学校の建物についても、**必ずしも建物設備の維持管理の専門ではない職員が同業務に従事**
- ・ 事務分掌の整理を通じて、**現場職員の負担感の軽減、系の本来業務への工数振り分けが可能か**

本業務（調査・分析等）の実施経過及び結果

主な課題の概要 （５）業務改善の仕組み（企画機能の強化）

働き方改革を通じた余剰力の創出と同時に、業務・システム改革を推進し、新たな業務・サービスを見据えたデジタル機能の強化を担うべく、情報システム部門の体制増強の余地があります。

業務改善の仕組み（現状）



- いわゆる情報システム部門の**規模が小さく**（地域情報係1名の体制）、**庁内全体での業務・システム改革を推進する機能を強化**する余地

- 係は現業が忙しく**業務の改善や企画に工数を割きづらく**、かつ**部門間の横連携も弱い**
- 予算の制約も相まって、やむを得ず過去を踏襲した業務のやり方や手入力をはじめとした業務スタイルを継続

現状の見直し余地

- ⇒ スマートシティをはじめとした新たな業務・サービスへの備えが必要
- ⇒ ICTの利活用をはじめとした、いわば**“デジタル部門”強化の余地**がある

- ⇒ 今回の富良野市役所働き方改革の取り組みを端緒として、業務改革で**“余剰力”創出に取り組み中**
- ⇒ 庁内における**業務改善が定常的なされる仕組みの構築余地**がある

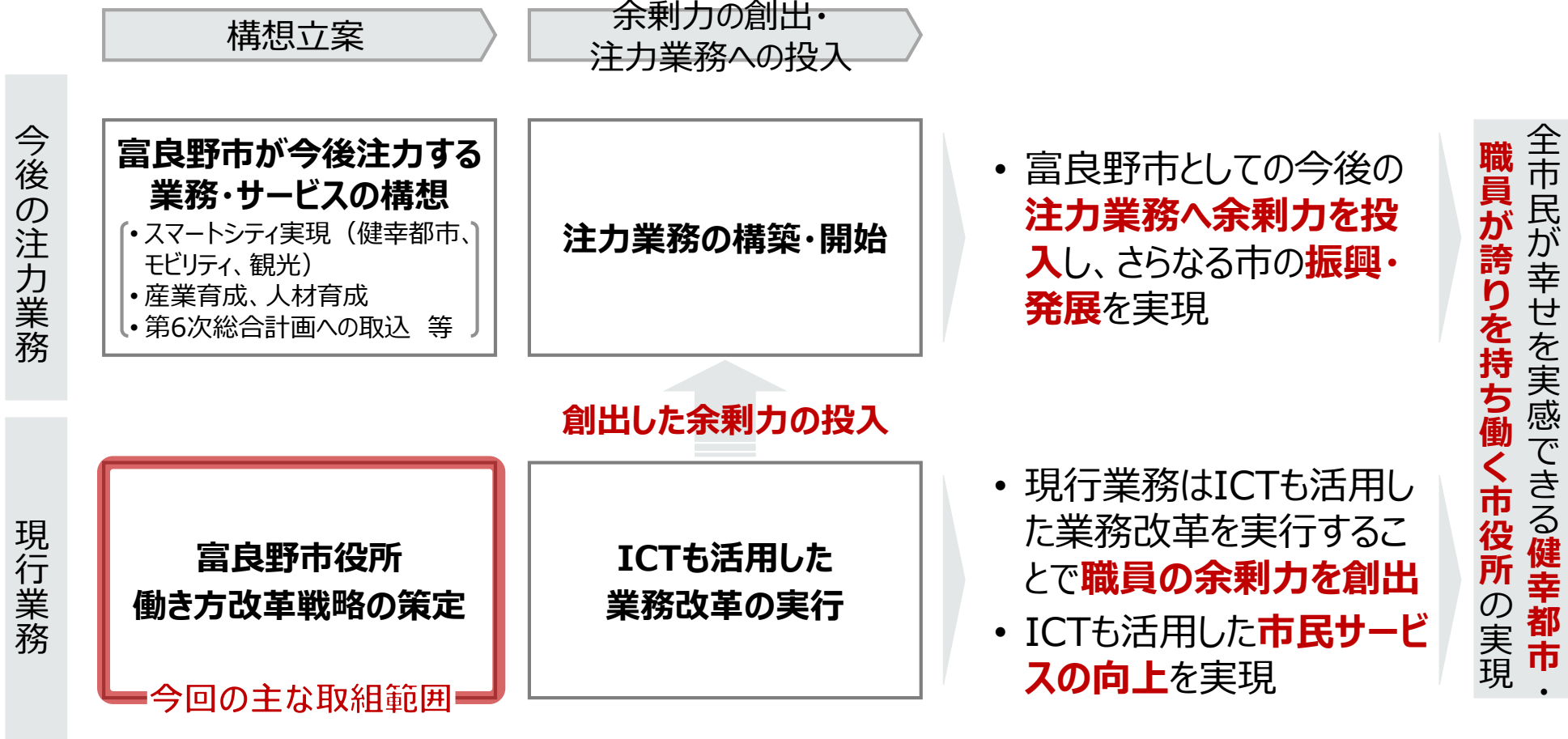
- ① 本業務（調査・分析等）の実施経過及び結果
- ② 改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）
- ③ 改革案の予想効果（業務削減時間等）
- ④ 改革実現に要する費用の概算

本事業の位置づけ

今回の働き方改革戦略策定と引き続いての業務改革の実行で創出した余剰力を、富良野市としての今後の注力業務へ投入していくことが取り組みにおける当面のゴールとなります。

取組の全体像・手順

実現すべき事項



改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

改革コンセプト

業務改革による余剰力の創出・活用を初手としつつ、デジタル技術の徹底活用、戦略策定・業務改革の仕組み強化、職員の意識改革にも取り組んでいくことが改革成功のカギとなります。

取組施策の概要

-----本事業の主な検討対象-----

① 業務改革による余剰力の創出・活用 （徹底的な業務改革）

- ・ 各業務の作業レベルでの効率化やルール見直しによる工数創出
- ・ 業務・部門の廃止/外部委託による工数創出

② デジタルによる業務効率化・サービス高度化

- ・ 職員向けデジタル技術を活用した業務効率化
- ・ 市民向けデジタル技術を活用したサービス高度化

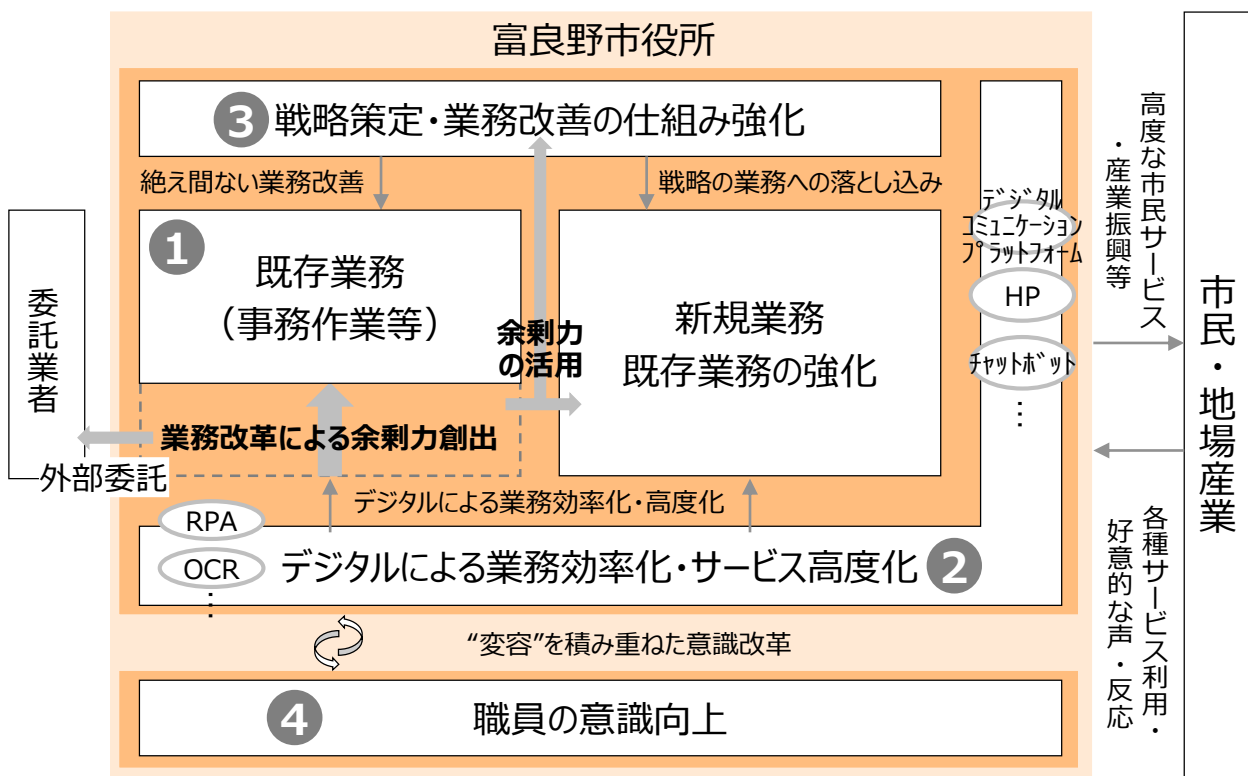
③ 戦略策定・業務改善の仕組み強化

- ・ 市として注力していく事業・業務を企画・計画し、業務・デジタル基盤等を構築/改善していく仕組みの強化

④ 市役所職員の意識改革

- ・ 業務プロセスや働き方のルール見直しといった足元の変容を積み重ねることでの意識向上

改革コンセプトの全体イメージ



業務改革の取組範囲

作業単位を基本としたICT利用による業務改善のみでは余剰力の創出には限りがあります。業務・部門の廃止や外部委託を含めた抜本的な業務改革を組み合わせることで十分な余剰力を創出するべきです。

取組概要

想定効果・改革対象イメージ

作業単位での
業務改善

+

業務の
外部委託

業務の廃止

- 現行業務フローを作成した業務を中心に、作業レベルでRPAやOCR等のICT利用が見込める対象を識別
- **作業の自動化等によって作業量を削減**するアプローチ

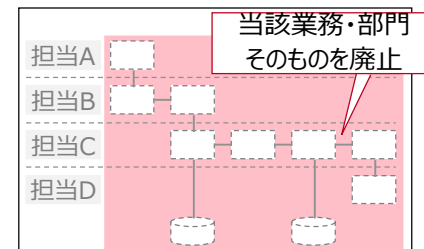
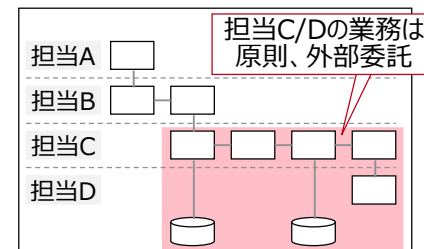
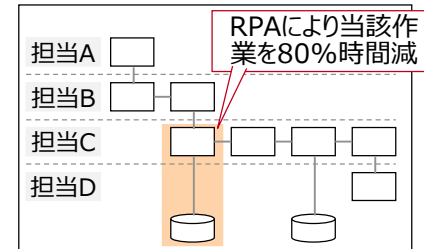
- 人事・給与・福利厚生や窓口対応といった**業務単位で外部委託**することで、**職員による業務量を削減**するアプローチ
（委託先の要員が従来は職員が実施していた業務を代替）

- 現状で職員が実施している**業務を廃止**することで**業務量を抜本的に解消**するアプローチ
（そもそも業務をやめる/民間や道などが提供する類似のサービスに切り替える）

- ICT利用による作業レベルでは一定の業務削減が見込める
- 一方で、**業務全体でみると削減効果は限定的**

- 業務単位で委託することでまとまった削減効果が見込める
- 一方で**決裁や例外対応等の業務は職員側に残存**

- 業務そのものが解消されるので最も削減効果が高い
- 外部委託と異なり、**職員側には基本的に業務が残存しない**

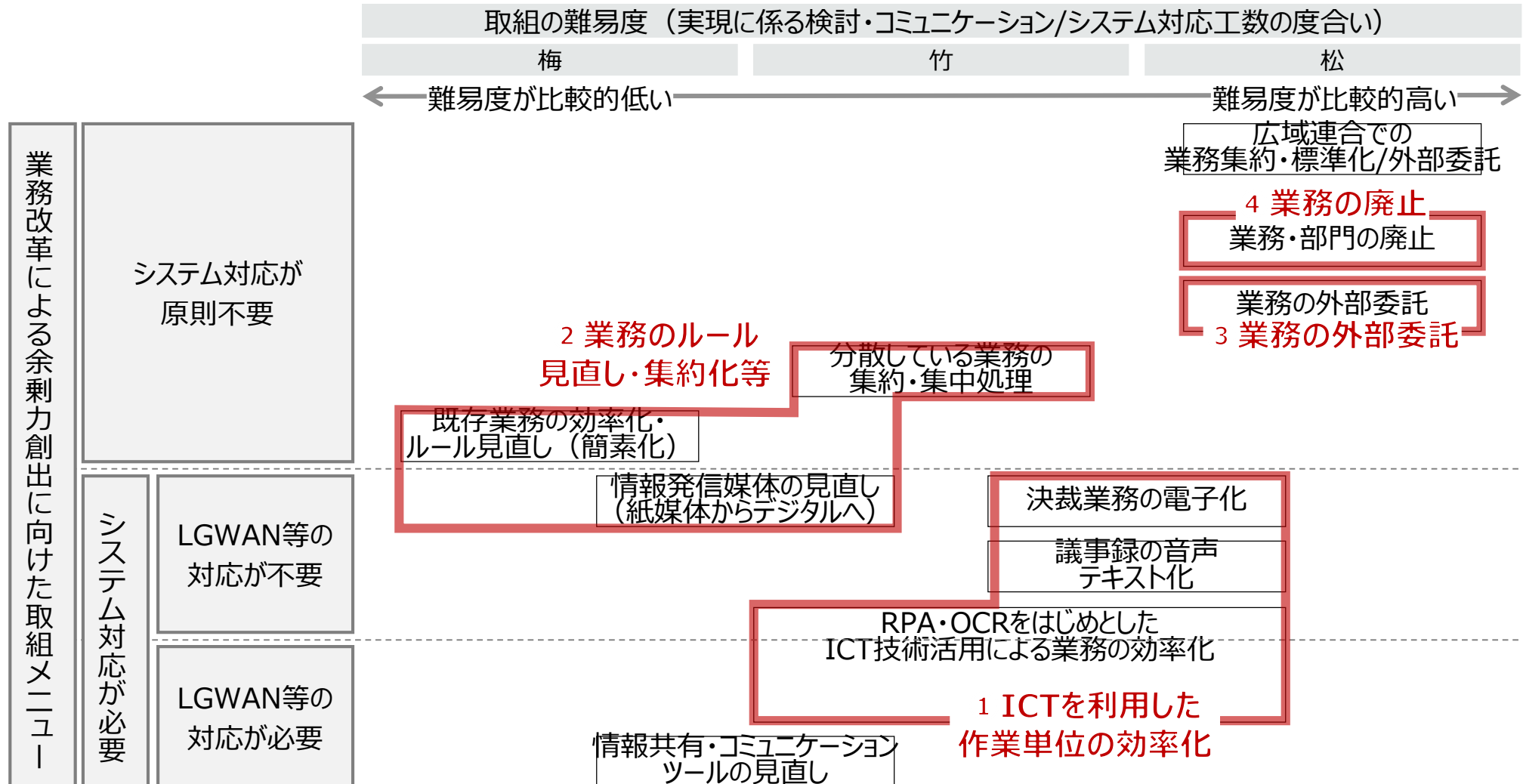


業務改革の効果を最大化するため業務の外部委託・廃止まで視野にいれるべき

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

業務改革のための主な取組施策

業務改革のための主な取組施策として①ICTを利用した作業単位の効率化、②業務のルール見直し・集約化、③業務の外部委託、④業務の廃止の4つを選定しました。



※ ぶどう果樹研究所の23（職員8人、会計年度任用職員15人）・保育所の23（虹いろ：16人、山部：兼務除く3人、東山：兼務除く2人、あおぞら：兼務除く2人）まで対象とするとさらに46人/年の削減が見込める

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

ICTを利用した効率化対象業務選定の考え方

RPA・OCR・チャットボットをはじめとしたICTによる業務効率化との親和性が比較的高いと見込まれる業務として、①業務量が一定量あり、②事務的作業が大半かつ③作業をルール化可能な業務を中心に選定しました。これらについて現行業務フローを優先的に作成し、ICTの活用余地の確認および効果の概算見積もりを実施しました。

候補選定における3つの視点

①
業務量



②
作業の性質



③
ルール化の余地

- ・ **業務量が比較的多く**、ICTを導入した場合の投資対効果が見込みうるか？
- ・ 業務量が少ない場合、コストをかけてICTを導入して投資対効果が低い

- ・ **業務が事務作業**であり、ICTとの親和性が高いか？
- ・ 現場業務はRPA/OCR/チャットボットといった親和性が低い

- ・ **各作業をルール化可能**で、ICTを活用した自動化との親和性が高いか？
- ・ 都度での判断が必要な業務はICTを用いた自動化が比較的困難

①②③を全て充足

優先的にICT活用余地を確認

- ・ ①・②・③を充足する業務を中心に、まずは現行業務フローを作成
- ・ フローに基づきICTの活用余地の確認・効果の概算見積もりを進めたい

⇒次頁で候補案を提示

①②③を充足しない

業務ごとに扱いをご相談

- ・ ①～③を全て充足しない業務であっても、特に負担感が強い・改善余地がある業務については、該当部門とスマートシティ戦略室にて相談の上、業務フローの作成対象とするか判断したい

《参考》 業務削減量を表す単位

業務改革により削減される業務量は、以下のような考え方で算出しております。1人/年の業務量は職員1人が1年間働いた時間（1705時間）相当の業務量となります。

業務量を表す単位

単位の考え方（算出の仕方）

1人/日

- 職員1人の**1日あたり**の業務量を1人/日と表記

7.75時間
(1日あたりの基本労働時間)

1人/年

- 職員1人の**1年間の**業務量を1人/年と表記

- 1か月あたりの勤務日は20日間と設定
- $20\text{日/月} \times 12\text{か月} = 240\text{日}$ から有給休暇20日分を差し引いた220日が1年間の勤務日
- $220\text{日} \times 7.75\text{時間/1日あたりの業務量} = \mathbf{1705\text{時間}}$ が1年間の業務量

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

ICTを活用した業務改革の対象業務

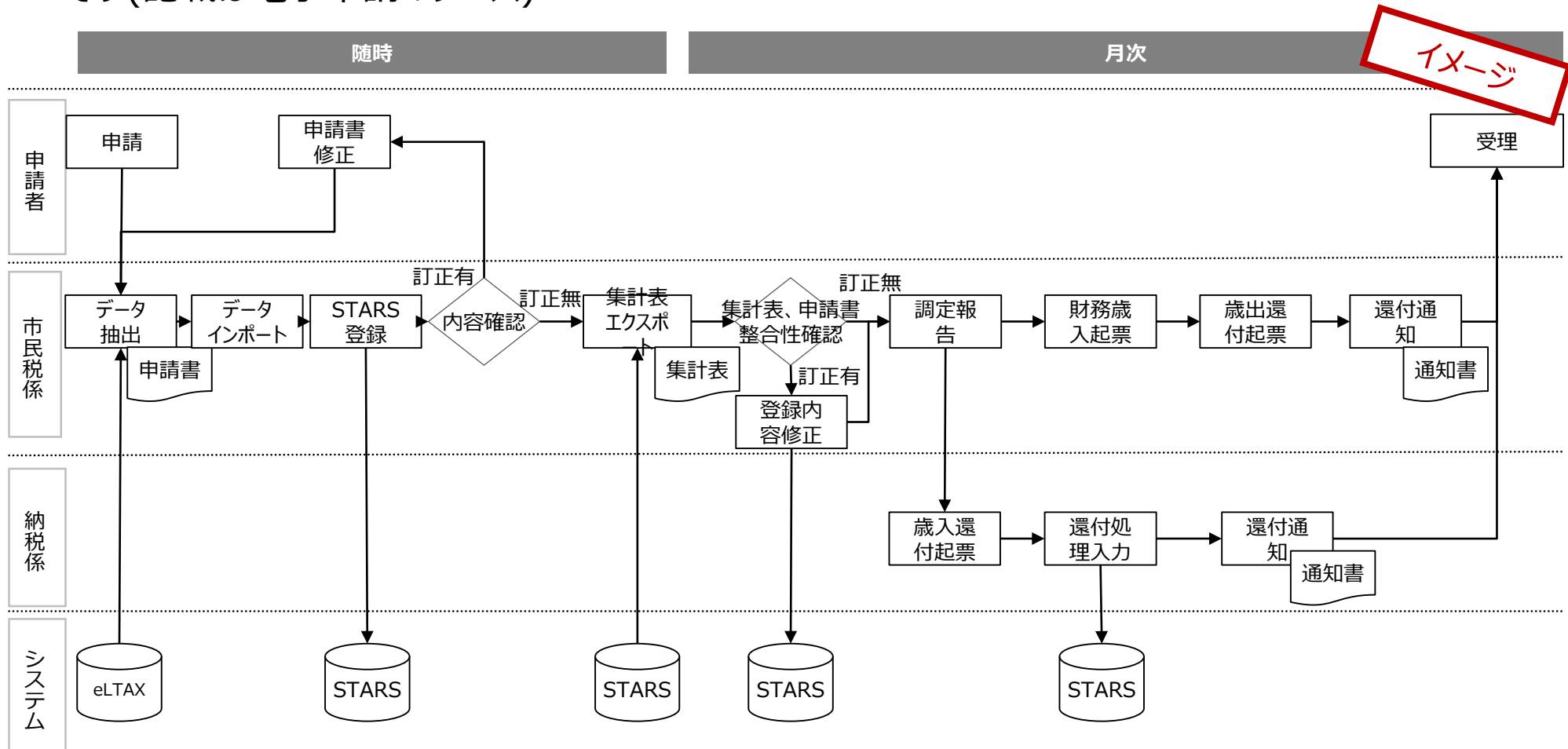
前掲の①・②・③に該当し、かつRPA・OCRやチャットボットといったICTとの親和性が比較的高いと想定される業務を中心に現行業務フローの作成を進めました。

- ①ICTを利用した作業単位の効率化
- ②業務のルール見直し・集約化
- ③業務の外部委託
- ④業務の廃止

業務を実施している部門			件数 (年間)	作業時間 (1件あたり)	業務概要	職員の声（課題・要望）
市民生活部	市民課	市民年金係	31246件	5分	・ 戸籍謄本、住民票の写し等の窓口交付。	・ 窓口で対応している業務が多く、混雑多忙時は職員が入り乱れる。
総務部	税務課	資産税係	6000件	10分	・ 法務局から送られてくる登記済通知書の整理。	・ 紙媒体からシステムへの入力作業が複雑である。
			36348件	1分	・ 償却資産申告書の突合	・ 突合に時間を要する。
		市民税係	5900件	15分	・ 国保月次更正処理。資格、住民税の異動分の更正処理、調定報告書の作成。	・ 毎月送られてくるマニュアルで処理。ヘルプデスクに問い合わせしてから回答までの時間が長い。
			938件	5分	・ 法人市民税申告書のシステム入力	・ eLTAX申告については内容確認と訂正。
			15916件	3分	・ 給与支払報告書のシステム入力	・ 件数が多く外部委託しているものもあるが、職員が担っているものが多くなってきている。
	総務課	職員係	14400件	6分	・ 会計年度任用職員の報酬計算	・ 実績の整合性の確認、データ入力を1件ずつ行うのが煩雑である。
			25000件	2分	・ 毎月の手当の増減	・ 個人からデータ申請があれば、自動的にシステム化されるようにしたい。
			30000件	1分	・ 毎月の給与からの控除の増減	・ 紙媒体からシステムへの入力作業が複雑である。
保健福祉部	高齢者福祉課	介護保険係	4300件	7分	・ 高額介護サービス費処理	・ 電子ファイルからシステムへの入力作業が複雑である。
	保健医療課	健康推進係	4650件	20分	・ 集団健診、肝炎ウィルス・エキノコックス症検診	・ 複数システムに同じデータを手入力で行っており煩雑である。
建設水道部	上下水道課	業務係	10800件	15分	・ 来庁者・電話による水道使用の開始及び中止・変更届の対応。集金処理業務等。	・ 電話・来庁が多数あり、対応で他他業務が中断してしまう。説明にも時間を要する。

現行業務フローの例

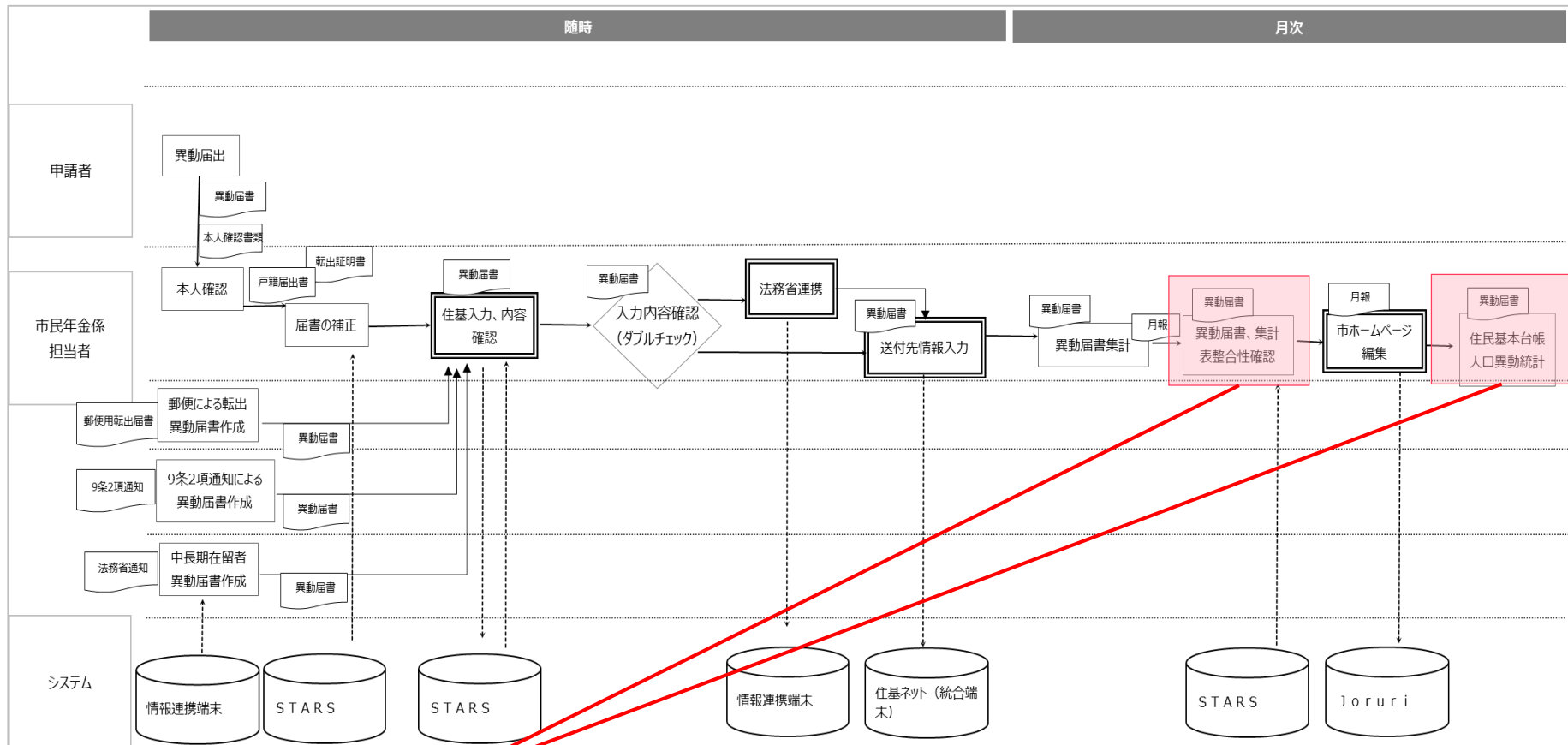
現行業務フローでは下図を基本として現行業務における作業、利用システム、作業手順を可視化しました。（例）税務課 市民税係：本業務は法人市民税に係わる申告書の受付・入力を行う業務です（記載は電子申請のケース）



改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

市民課市民年金係 | 住基への入力業務

本業務は住民からの異動届を基に住基ネットに反映する業務です。



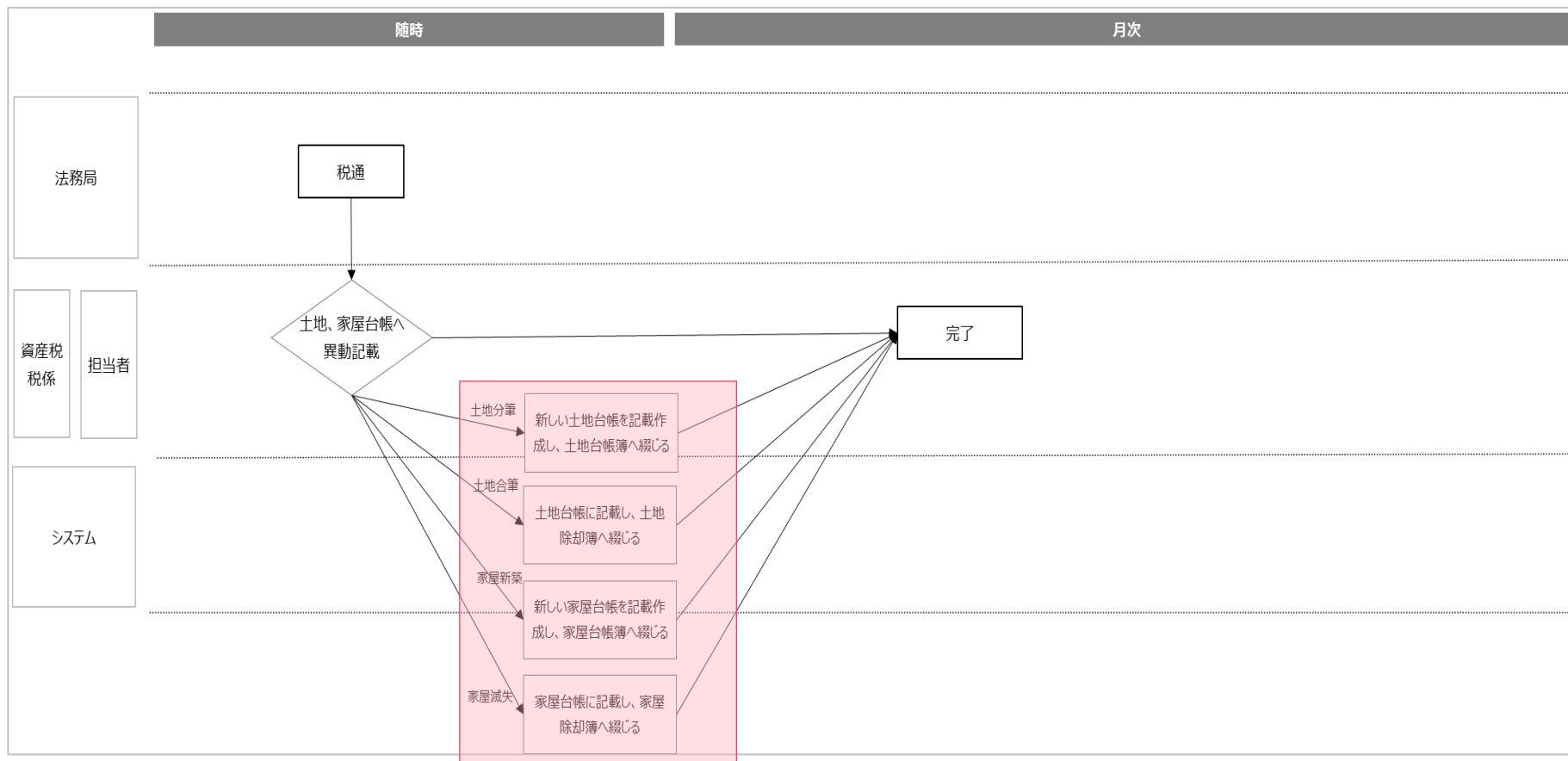
STARSとの整合性確認および台帳作成にRPAを導入

最大14.4人日分の作業削減見込み

税務課資産税係 | 土地、家屋台帳整理

本業務は法務局からの登記済通知書を受理し土地・家屋台帳に反映する業務です。

- ①ICTを利用した作業単位の効率化
- ②業務のルール見直し・集約化
- ③業務の外部委託
- ④業務の廃止



データ連携後の台帳転記作業にRPAを導入

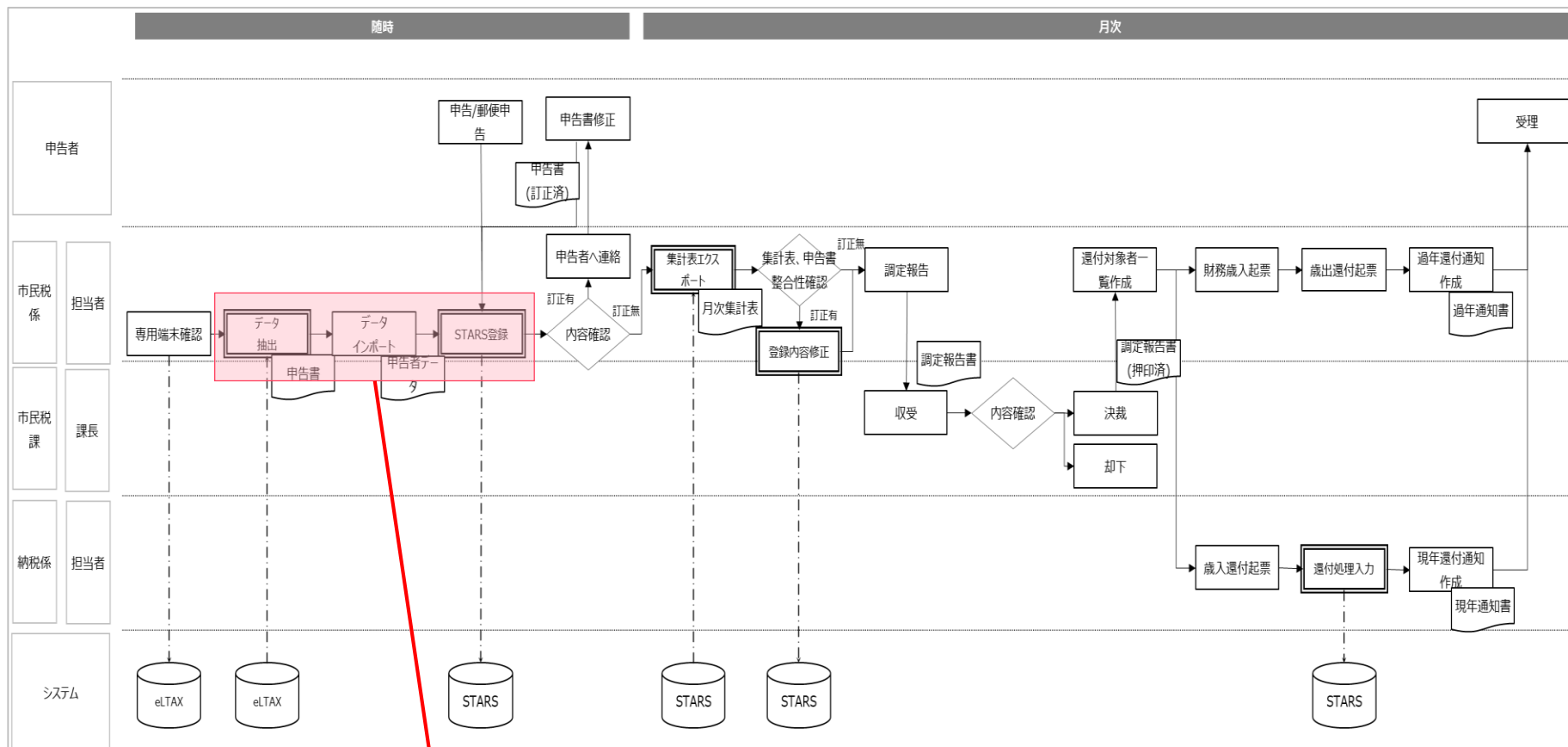
最大46.8人日分の作業削減見込み

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

税務課市民税係 | 法人市民税申告書のシステム入力

本業務は法人市民税申告書の收受から還付通知までの業務です。

- ① ICTを利用した作業単位の効率化
- ② 業務のルール見直し・集約化
- ③ 業務の外部委託
- ④ 業務の廃止



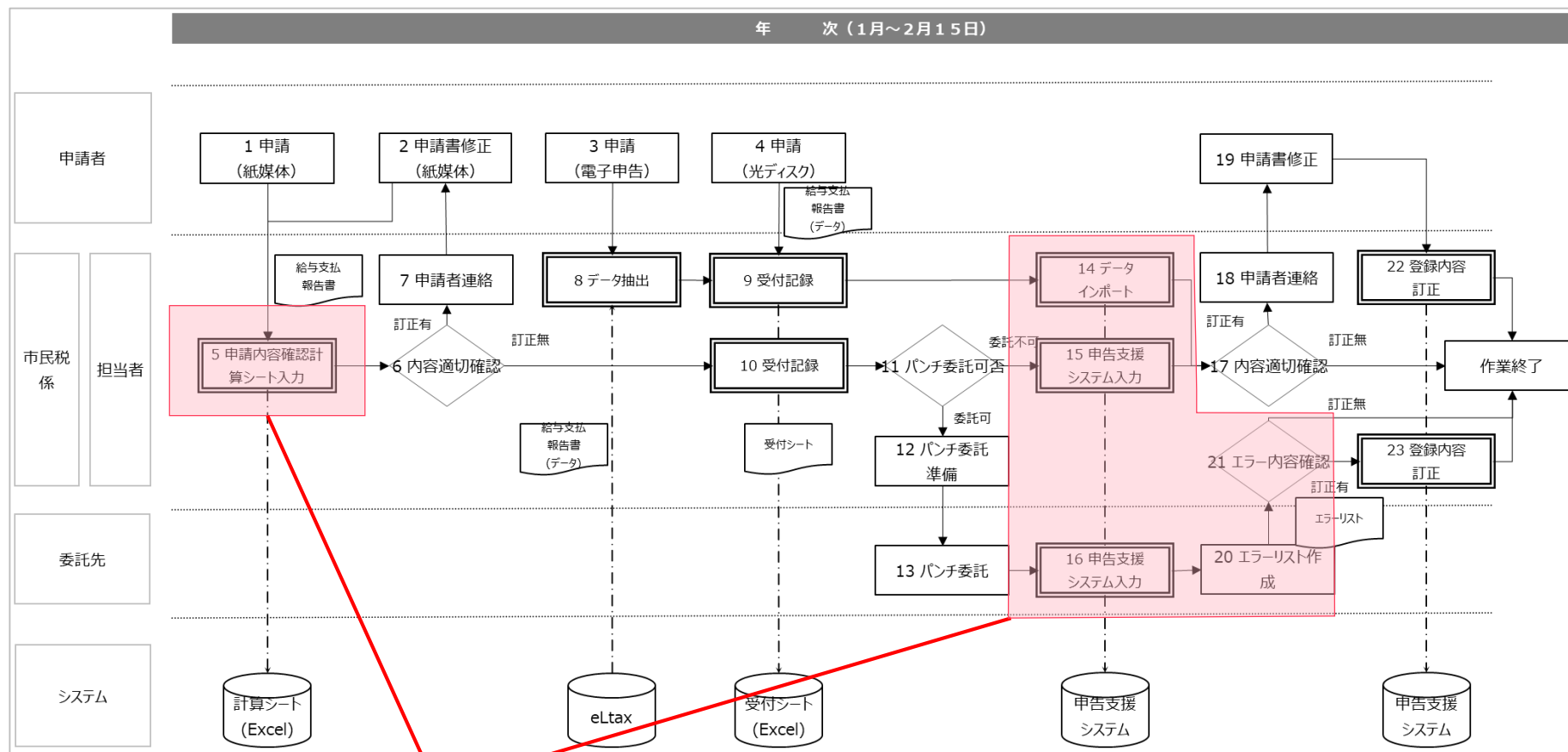
eLtaxからSTARS転記作業にRPAを導入

最大19.8人日分の作業削減見込み

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

税務課市民税係 | 給与支払報告書の処理

本業務は給与支払報告書の収受から、給与支払報告書内容を基に申告支援システム入力を行う業務です。



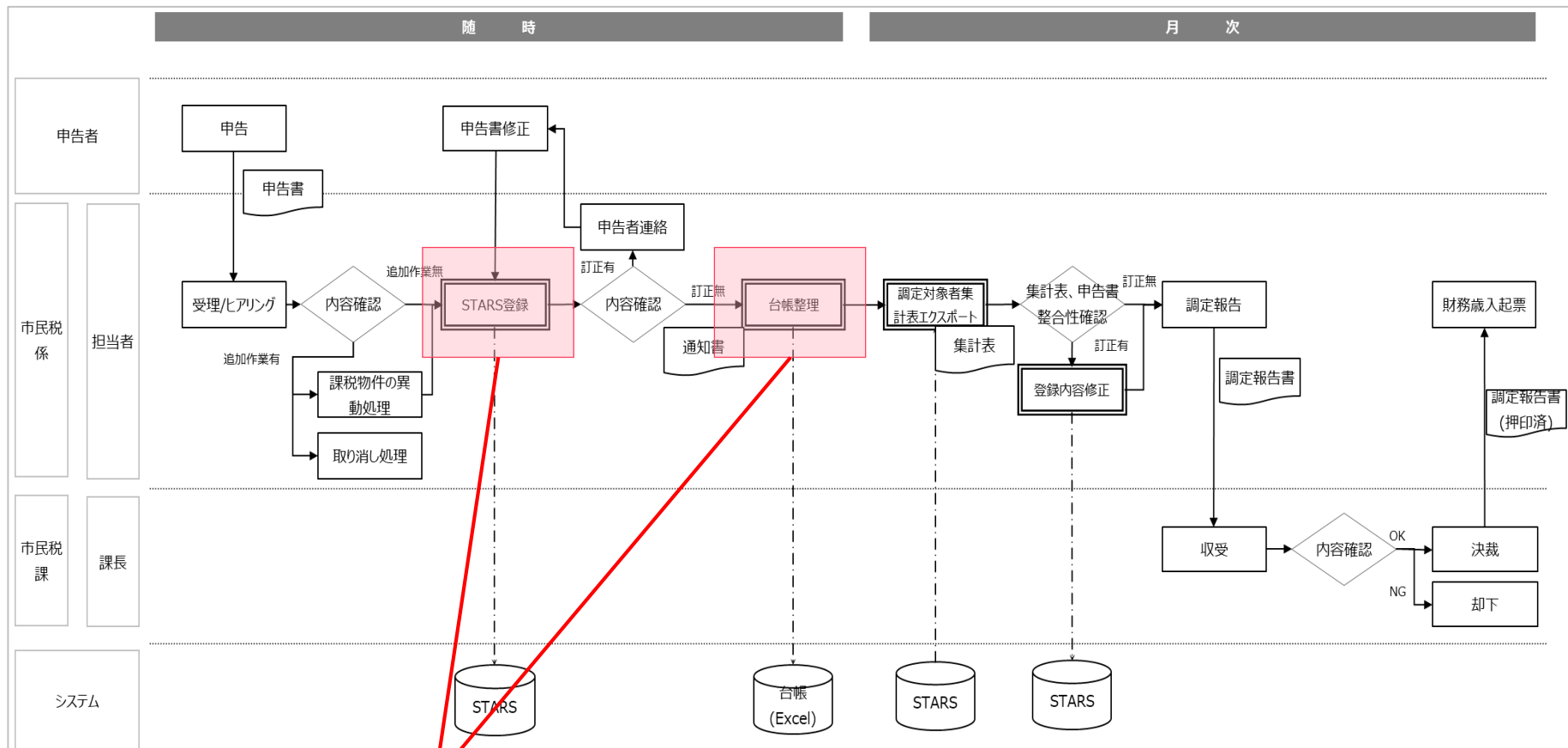
申請内容の事前確認の廃止およびエラー情報を基にした確認及び再入力作業にRPA導入

最大239人日分の作業削減見込み

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

税務課市民税係 | 軽自動車税申告受付・入力業務

本業務は軽自動車税申告書の收受から歳入起票までの業務です。



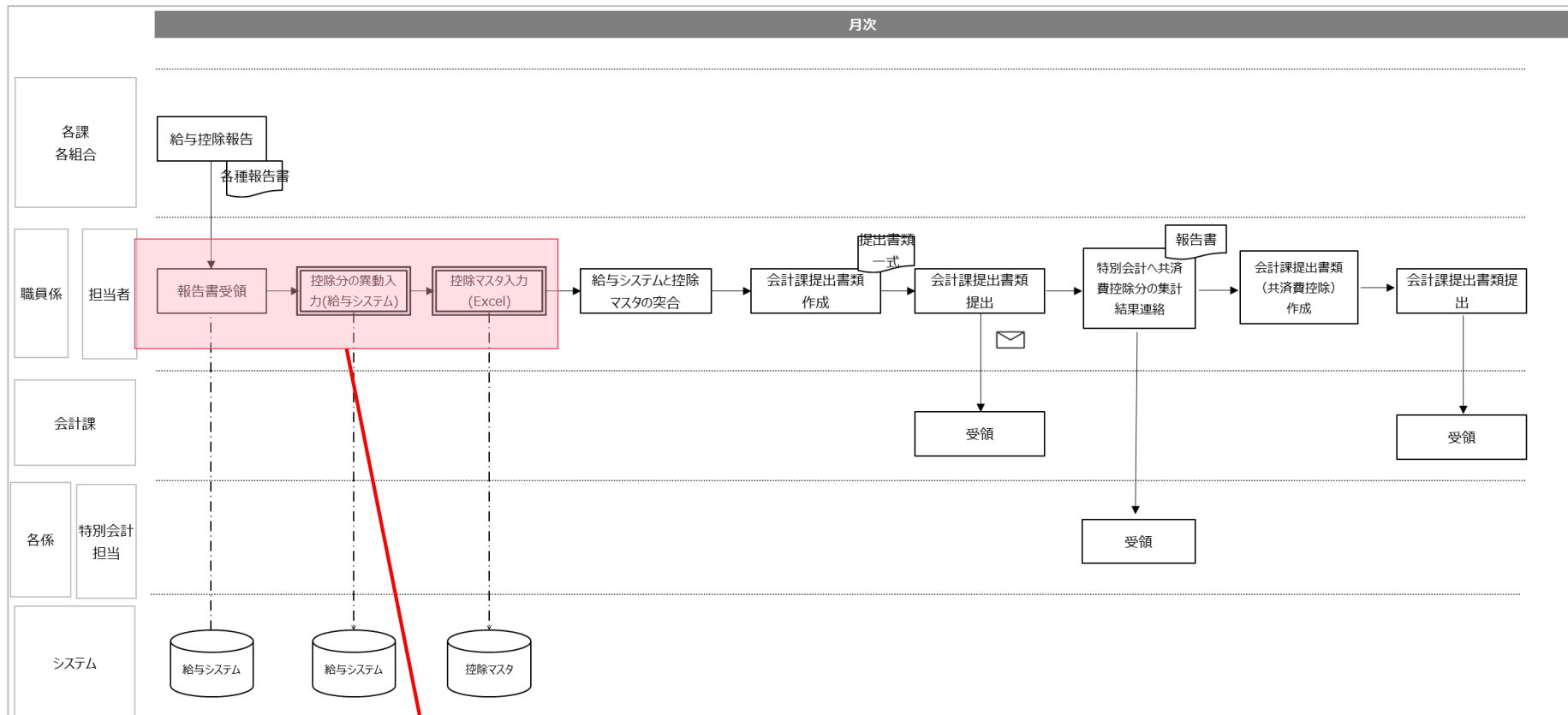
申告書をOCRで読み込み、STARSへの入力作業にRPAを導入

最大90人日分の作業削減見込み

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

総務課職員係 | 給与支給事務の月次処理

本業務は職員からの各種申請から会計課へ各種伝票等の書類を提出するまでの業務です。



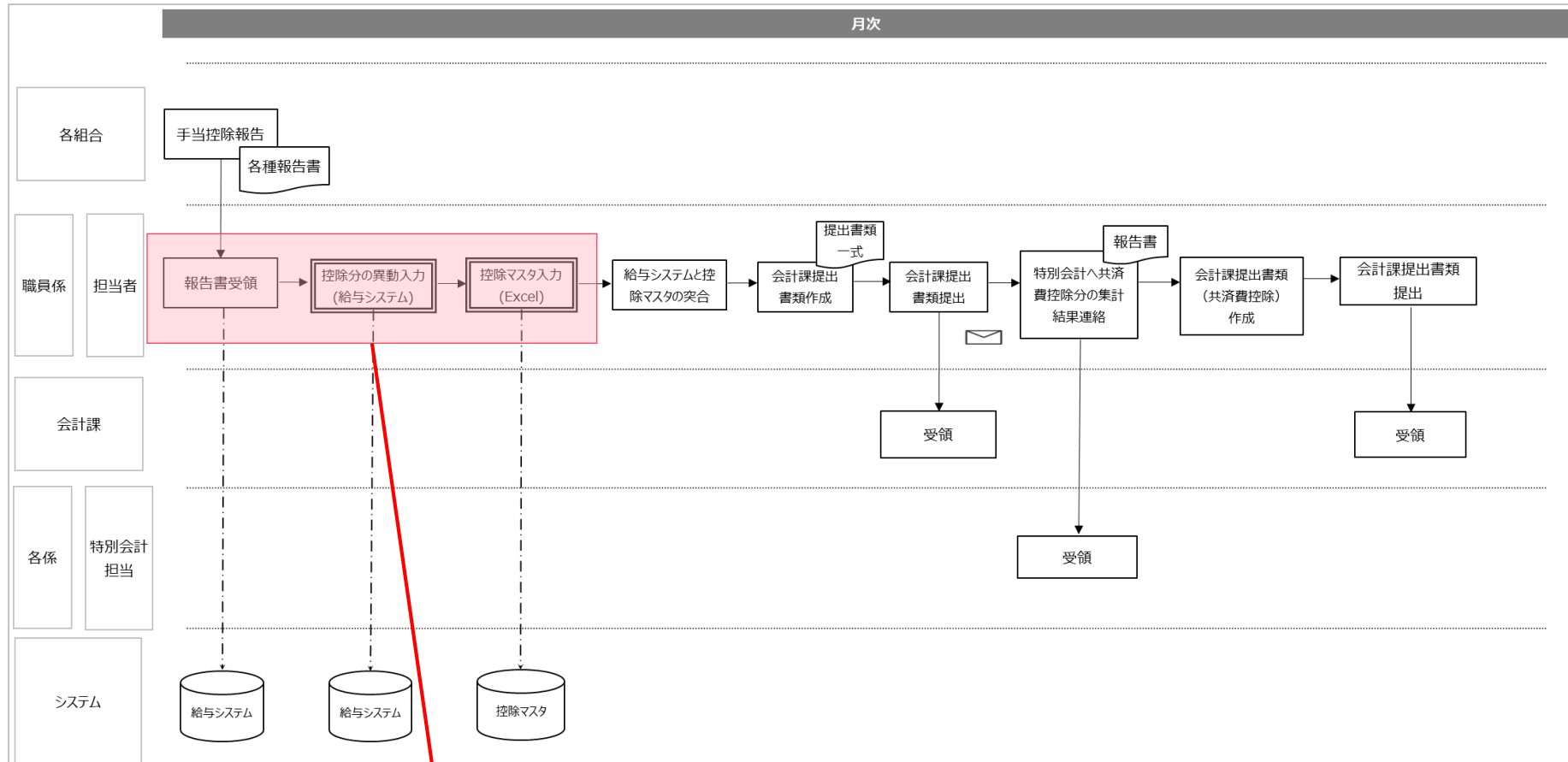
各職員申請を電子上に移行し、各種システムへの入力作業にRPAを導入

最大51.3人日分の作業削減見込み

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

総務課職員係 | 給与支給事務の賞与支給処理

本業務は職員からの各種申請から会計課へ各種伝票等の書類を提出するまでの業務です（賞与精算時）。



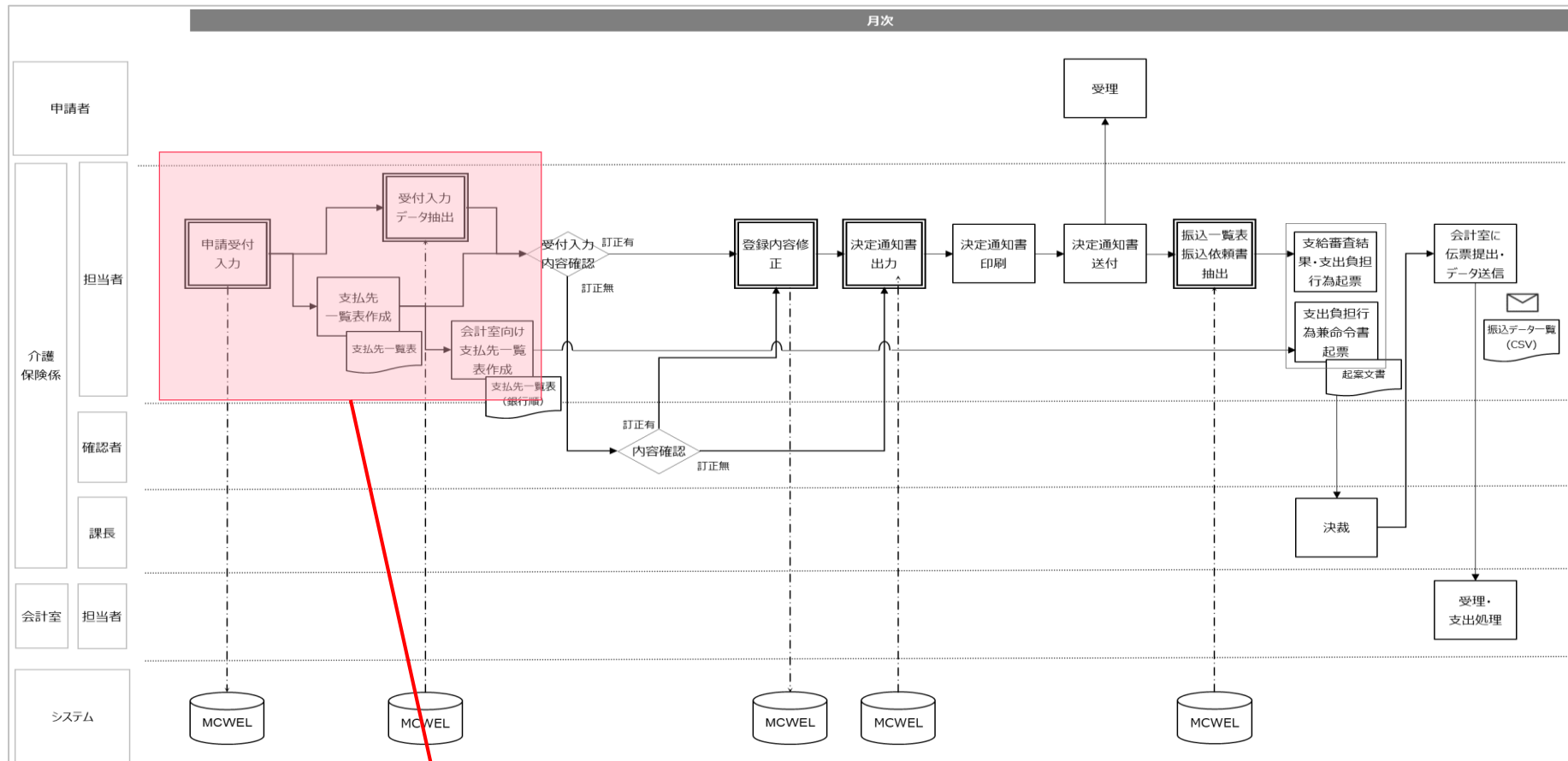
各職員申請を電子上に移行し、各種システムへの入力
作業にRPAを導入

最大13.5人日分の作業削減見込み

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

高齢者福祉課介護保険係 | 高額介護サービス費処理

本業務は介護保険システム(MCWEL)入力から、会計課へ各種伝票等の書類を提出するまでの業務です。



申請者のシステム入力から、支払先一覧表作成にRPAを導入

最大27.9人日分の作業削減見込み

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

保健医療課健康推進係 | 各種予防接種業務

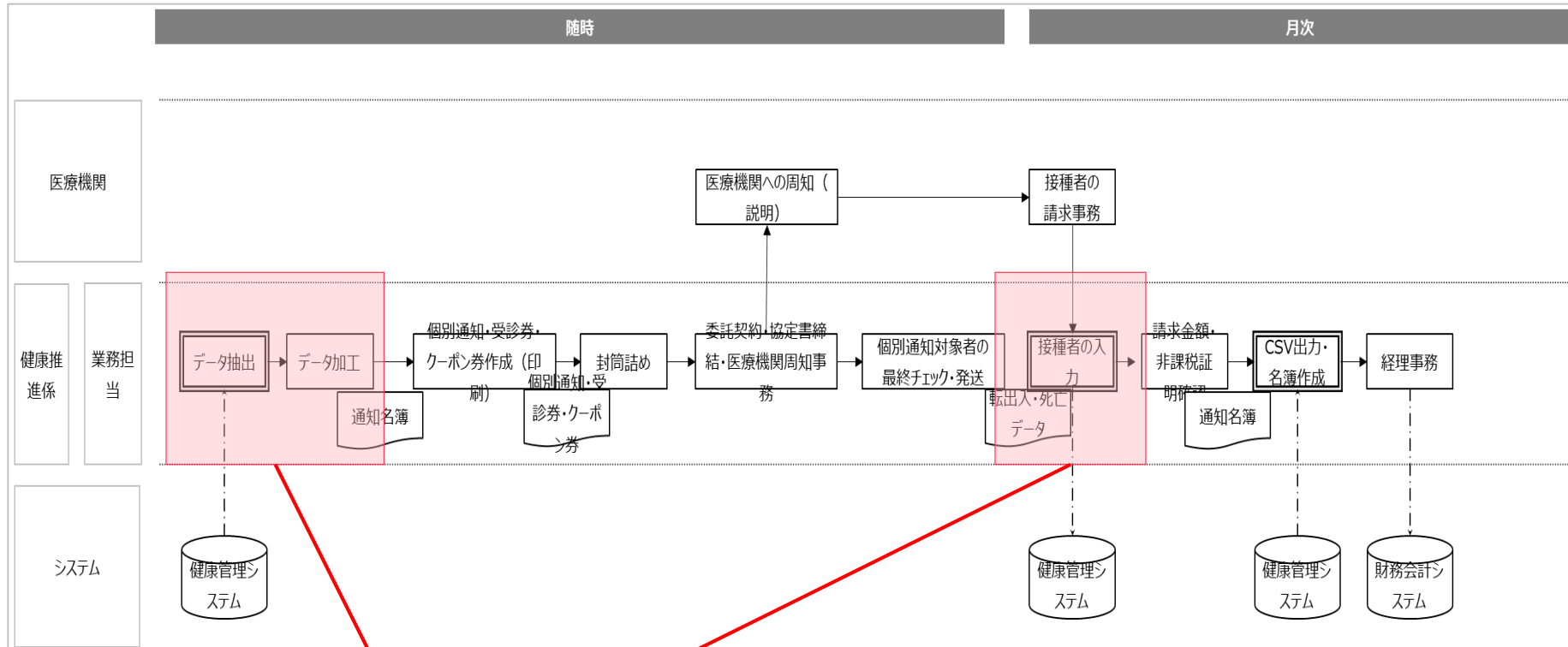
本業務は各種予防接種の対象者選定から費用助成までの業務です。

① ICTを利用した作業単位の効率化

② 業務のルール見直し・集約化

③ 業務の外部委託

④ 業務の廃止



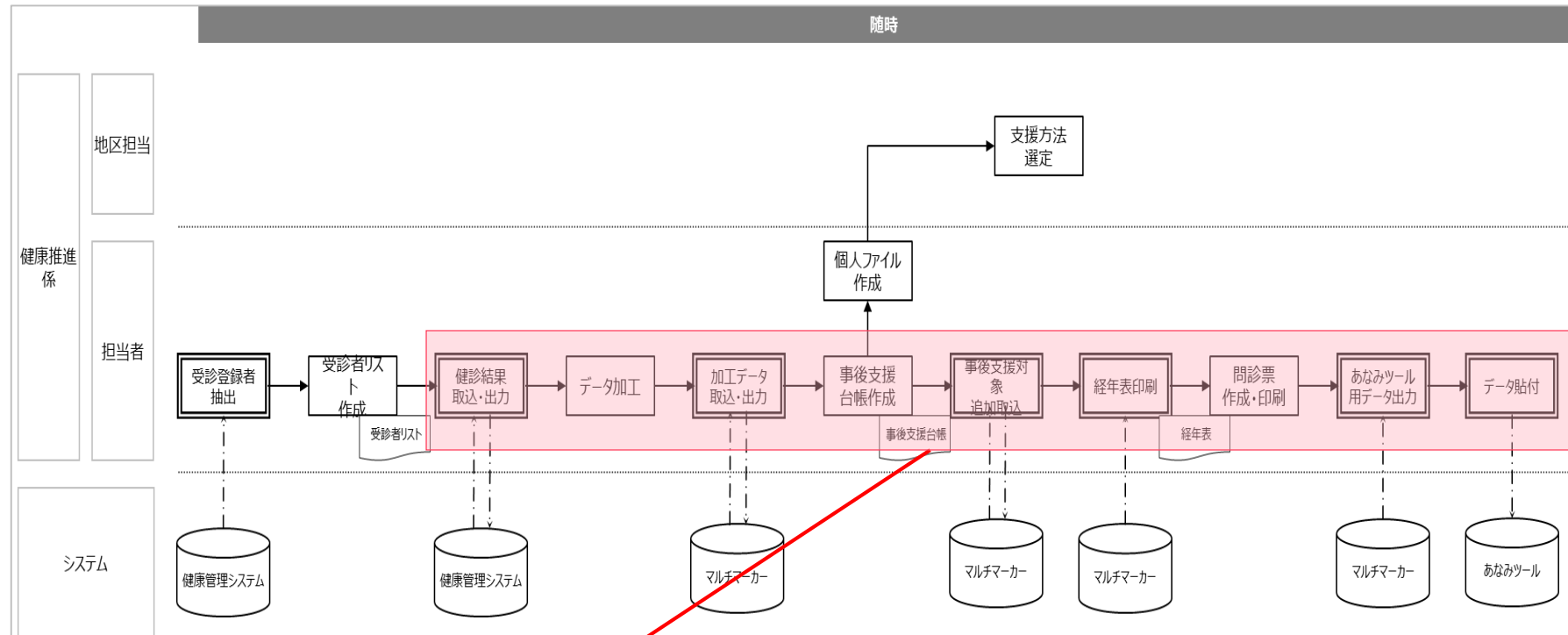
対象者のデータ抽出処理および接種者の入力作業に
RPAを導入

最大89.1人日分の作業削減見込み

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

保健医療課健康推進係 | 集団健診等特定検診業務

本業務は集団検診等のシステム入力から個別の支援準備を行うまでの業務です。



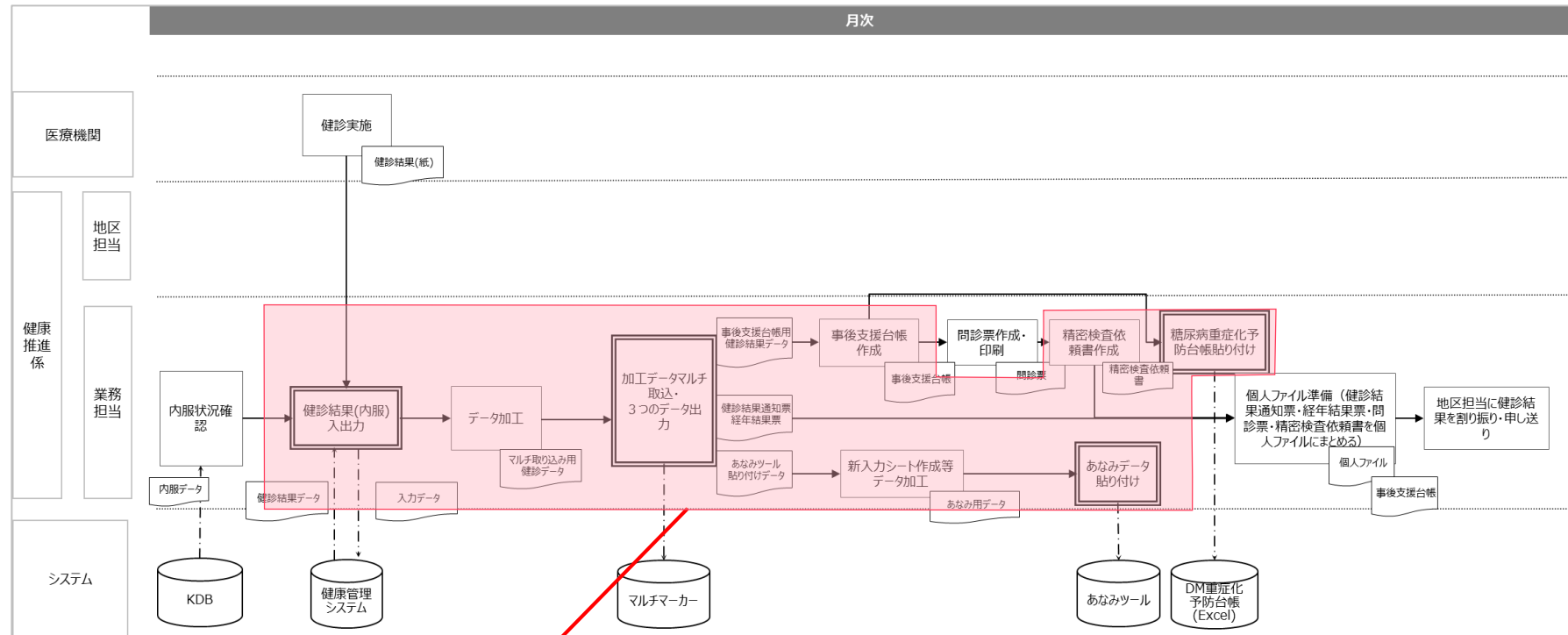
健康管理システムからマルチマーカーおよびあなみツール
への転記・帳票出力にRPAを導入

最大9人日分の作業削減見込み

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

保健医療課健康推進係 | 個別検診業務

本業務は個別健診後のシステム入力から個別の支援準備を行うまでの業務です。



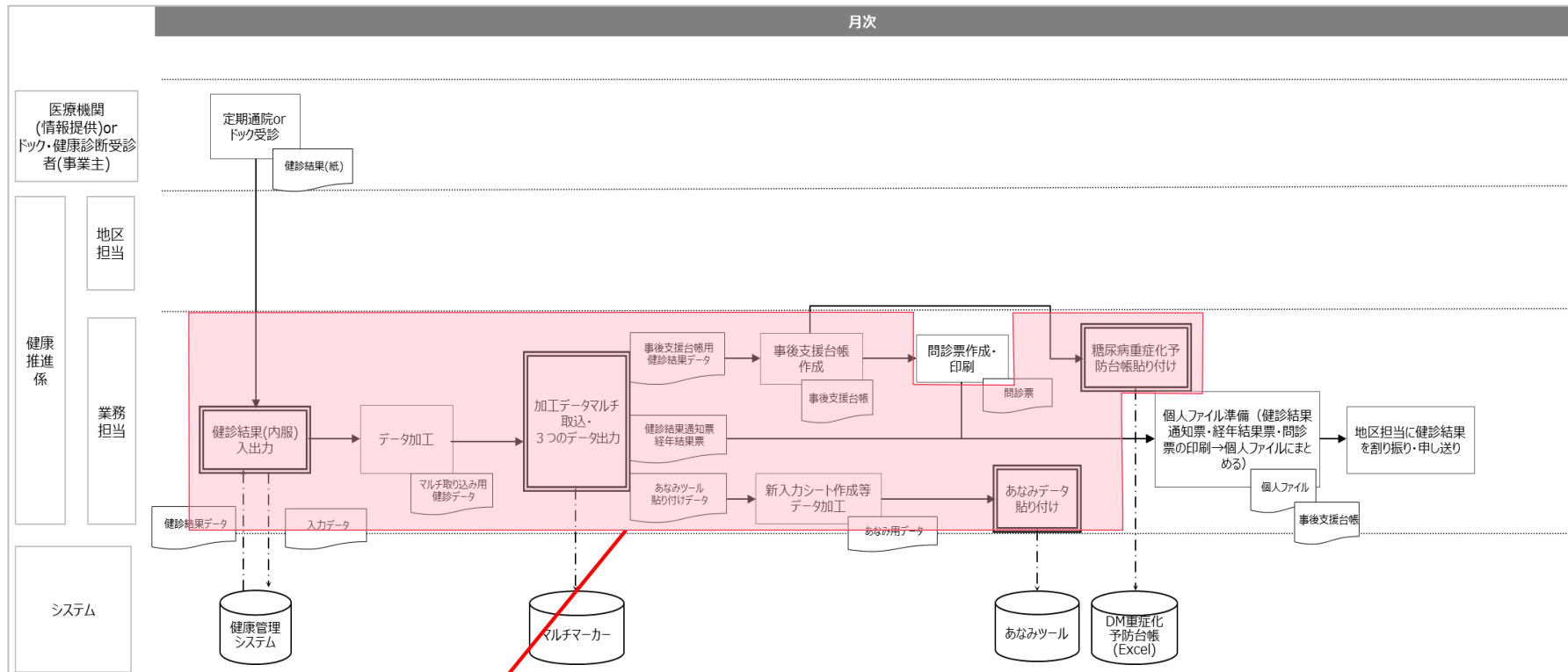
健康管理システムからマルチマーカ-およびあなみツールへの転記・帳票出力にRPAを導入

最大9人日分の作業削減見込み

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

保健医療課健康推進係 | 事業主健診、情報提供業務

本業務は定期健診・医療機関受診後のシステム入力から個別の支援準備を行うまでの業務です。

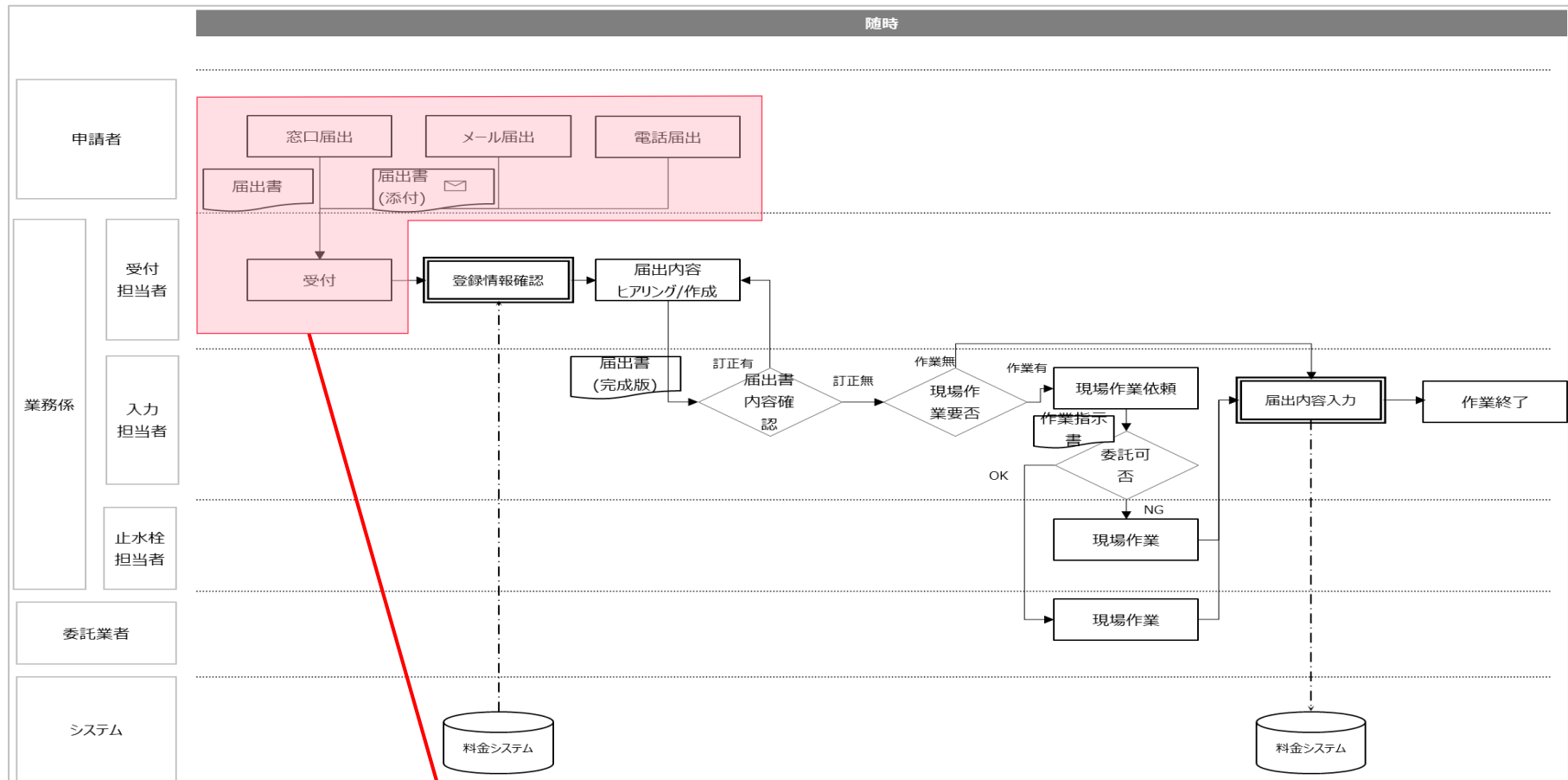


健康管理システムからマルチマーカーおよびあなみツールへの転記・帳票出力にRPAを導入

最大3.51人日分の作業削減見込み

上下水道課業務係 | 水道使用の諸手続受付処理業務

本業務は水道使用の受付から現地作業を行うまでの業務です。



申請窓口にWebフォーム新設し集約化
登録内容の料金システム反映をRPAで自動化

最大70.2人日分の作業削減見込み

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

決裁業務 ① 現行の決裁プロセスと課題の所在

現行の紙ベースでの決裁では、決裁に係るリードタイム、優先度の識別に時間を要するだけでなく、本庁への移動・現物管理コストも発生しています。

起案（起案文書の作成）

決裁（案件に応じて多段階で決裁）

本庁・教育委員会までの移動が発生

- ・ 本庁舎、教育委員会までの移動コスト(燃料費、人件費)
- ・ 冬場の交通事故等の、職員の業務災害リスク

現物管理のコストが発生

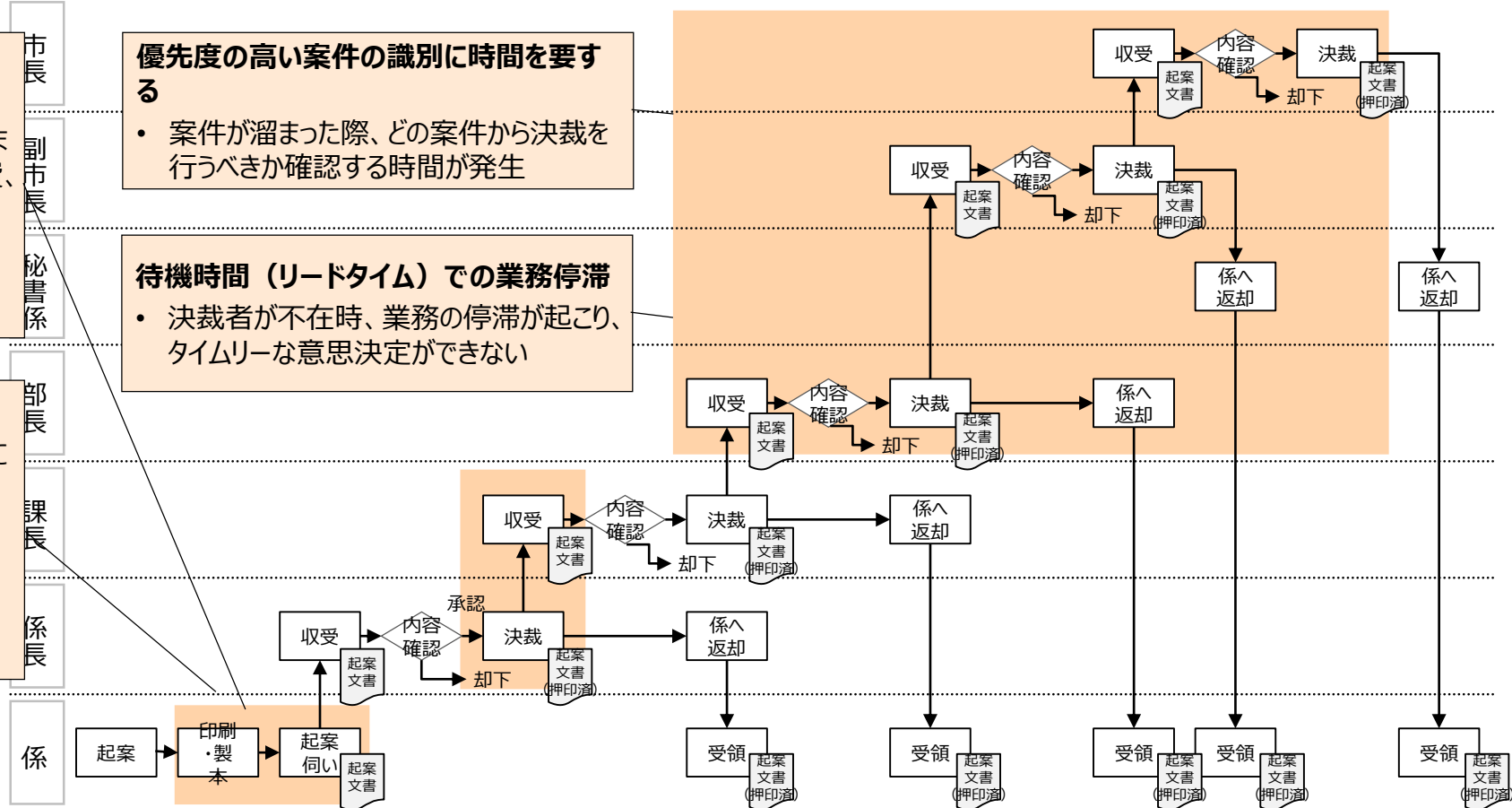
- ・ 文書作成に伴い大量に紙を消費(年約325万円)
- ・ ファイリングに伴う整理・場所的コストが発生

優先度の高い案件の識別に時間を要する

- ・ 案件が溜まった際、どの案件から決裁を行うべきか確認する時間が発生

待機時間（リードタイム）での業務停滞

- ・ 決裁者が不在時、業務の停滞が起こり、タイムリーな意思決定ができない



改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

決裁業務 ②業務の構成要素と件数・時間（概要）

決裁業務は総計で116,160件、1.7人/年（384人日 2,980時間）相当の業務量があると推定されます。



改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

《参考》 決裁の分類・想定件数と業務時間

決裁は3種類の分類とし、それぞれ最終承認者の役職に応じて時間を設定しました。※件数・時間・件数比率は総務部スマートシティ戦略室との討議を通じて想定の数値を仮置きしました。

	1課あたり	総件数 ※44課で算出	お伺い準備・作成	決裁			総工数
				課長承認	部長承認	市長承認 副市長承認	
起案 事業内容を基に実施許可を求める	660件 1日3件×220日	29,040件	60分	10分	20分	60分	869時間
伝票 支出負担行為・支出命令への承認	1,100件 1日5件×220日	48,400件	10分	10分	15分	20分	430.8時間
回覧 情報共有	880件 1日4件×220日	38,720件	5分	10分	15分	30分	286時間
※上記に3決裁に合議も内包		計 116,160件	※上記時間に、上長が不在だった場合の待ち時間は含めず				計 1,585.8時間
				件数比率			
				70%	20%	10%	

その他、本庁・教育委員会までの移動時間として、下記のように算出
 行き：7係×0.5h×44週
 帰り：7係×0.5h×44週×0.5(事務所に戻らない場合を加味)

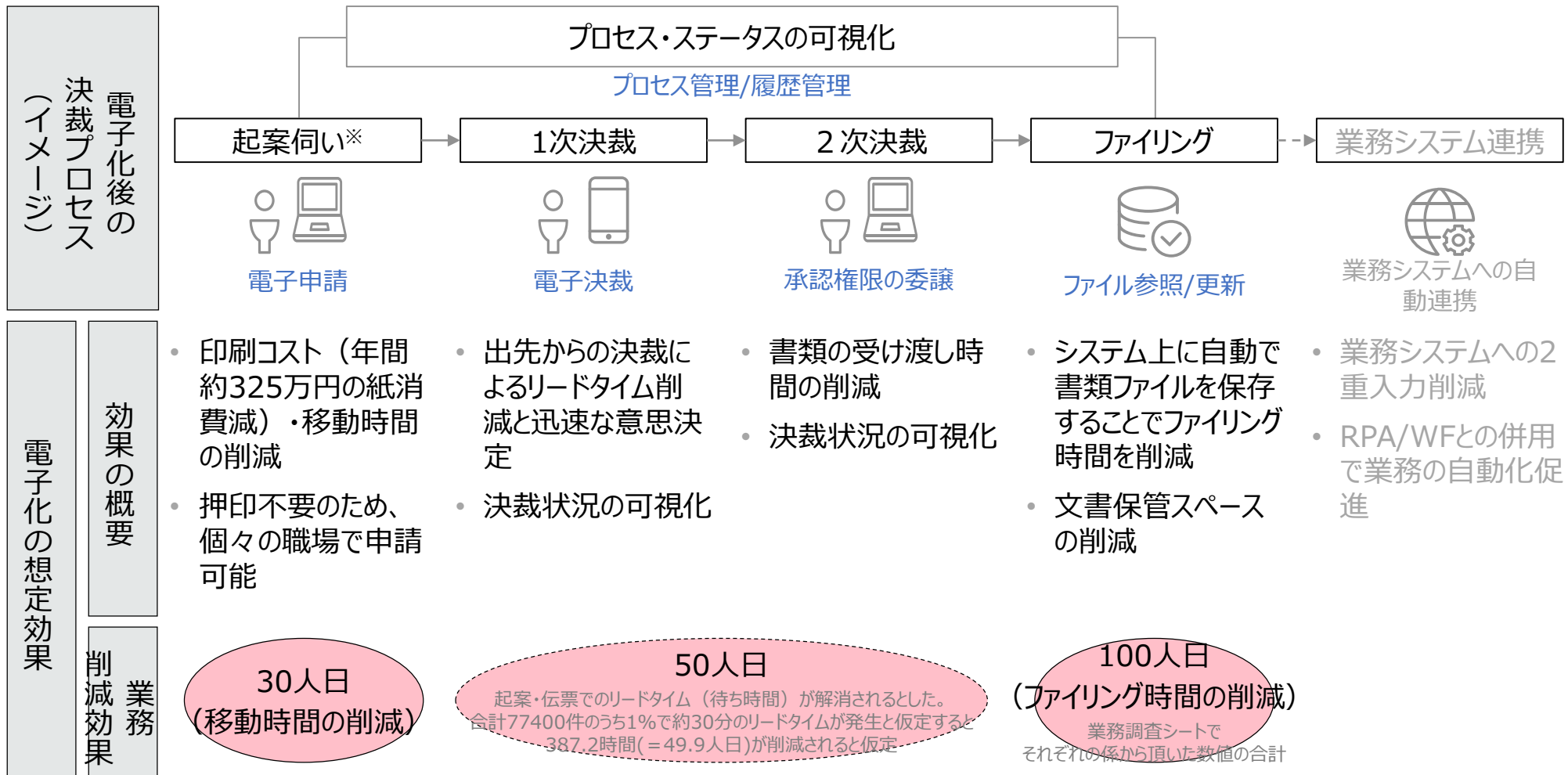
※決裁件数に用紙代(1枚7円)×1件あたり4枚消費すると計算=約325万円の支出

※起案・伝票決裁の1%に一定のリードタイムが起きると仮定=50人日分のリードタイム

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

決裁業務 ③業務の電子化イメージと想定効果

決裁の電子化を通じて、主にリードタイムの削減やファイリング・移動に係る時間の削減＝0.81人/年、印刷コストの低減＝325万円/年が見込まれます。



※ 従来の用紙作成が解消されることで同業務時間の削減が見込まれるが、一方でシステム化による起案伺いに際してのシステム入力が新たに発生する。いったん用紙作成等に係る時間削減は相殺されるとして効果から除外した

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

議事録の音声テキスト化 ①対象業務量の考え方

議事録関連業務は全庁で約12.9人/年の業務量があると推計（うち6係・2委員会で1.9人/年の実績値）されます。

記録作業の文字入力を行っている係（業務調査シートより抜粋）

該当部門		業務概要	業務量
企画振興課	広聴広報係	地域懇談会での議事録作成	0.05人/年
保健医療課	医療健診係	富良野圏域連携行議会保険福祉部会の開催に伴う議事録作成	0.06人/年
福祉課	保護係	生活保護受給者宅への定期訪問時の訪問記録作成	0.4人/年
都市建築課	都市建築係	中心市街地活性化協議会の運営	0.01人/年
こども未来課	こども未来係	子ども子育て会議の運営 ひとり親家庭等の相談業務	1.1人/年
学校教育課	管理係	各種委員会の議事録作成	0.04人/年
農業委員会		委員会の議事録作成	0.23人/年
監査委員事務局		委員会の議事録作成	0.04人/年
議会事務局庶務課	議事係	各種議会・委員会の議事録作成	1.6人/年

8係・委員会分の会議・議事録
関連の業務量

1.9人/年

→1係あたり平均0.24人/年

全庁的な会議・議事録関連の
推定業務量（54係分）

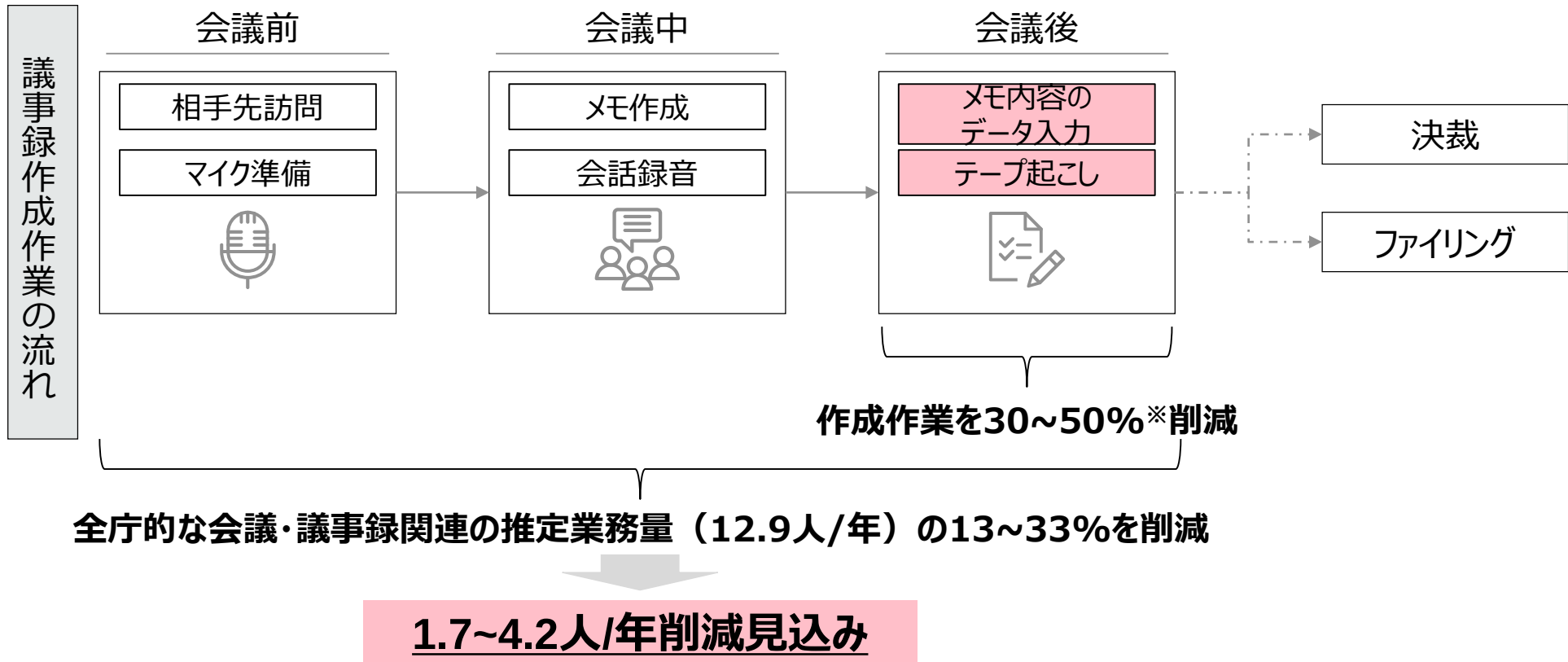
12.9人/年

全係のうち54係に当該業務があると
想定（議事録等を基本的に作成し
ない8係※と議会事務局議事係を除
いた）

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

議事録の音声テキスト化 ②削減が見込まれる作業

音声認識ソフトの利用により、会議後のメモ内容のデータ入力/テープ起こし作業については約30～50%の業務量削減が見込まれます。現状の議事録作成作業のうち、1.7～4.2人/年は音声認識ソフトで代替可能な見込みです。



※ AmiVoice提供事業者情報の削減率および業務調査シートの業務量より、削減可能な業務量を算出。

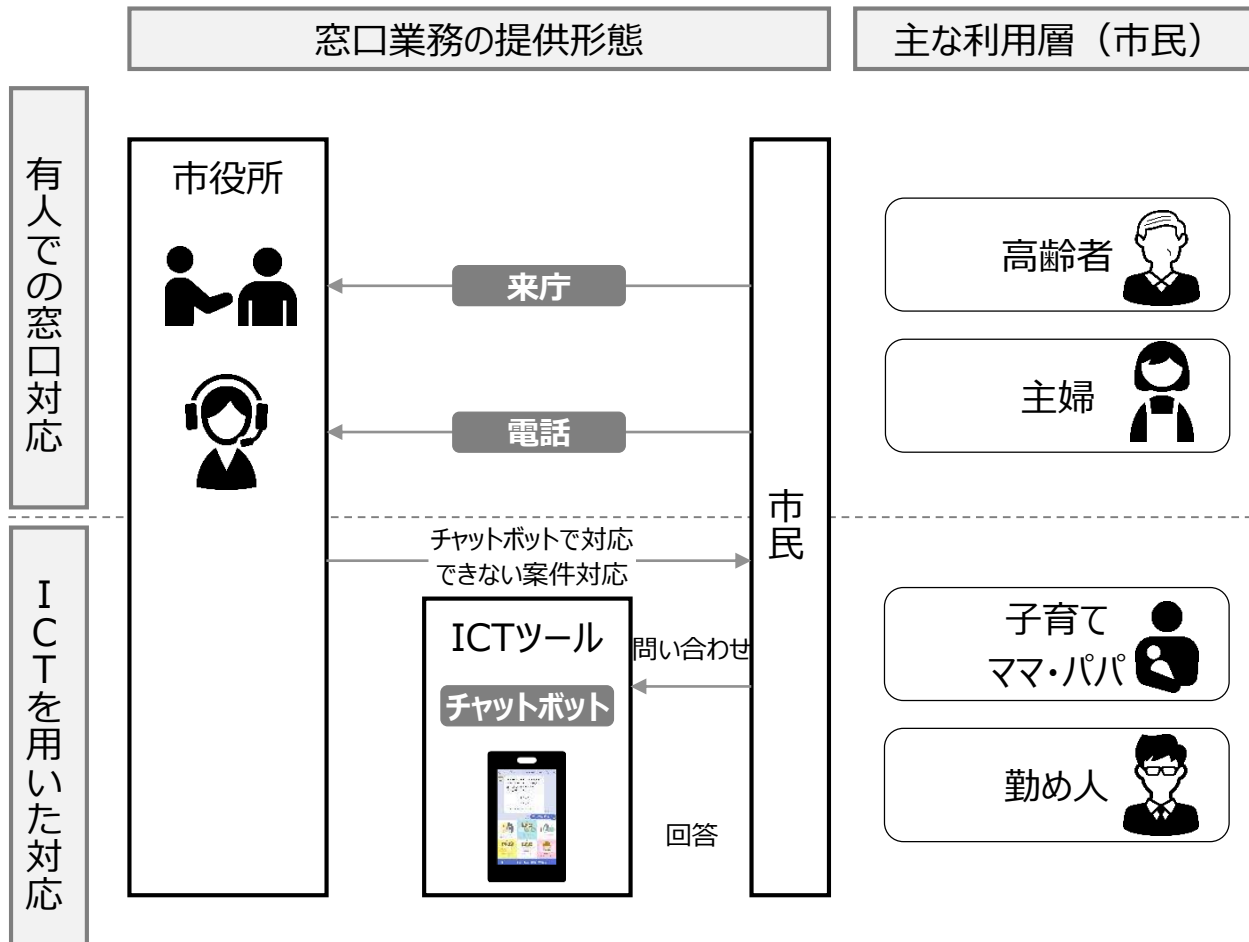
改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

窓口業務へのICT利用 ①チャットボットの利用イメージ

窓口業務（各種申請や問い合わせ）へのICT導入は市民の申請・問い合わせに対して多様な手段を提供を実現し、サービスレベルを向上させます。一方で有人対応と併用した場合、業務削減効果は限定的となることから、一部はチャットボットに一本化するなど効果を引き出すことがポイントとなります。

窓口業務でのICT活用イメージ

ICT導入の想定効果と業務削減の考え方



- ICTツール（チャットボット等）の窓口業務への導入は**多様な手段の提供・市民との接点拡充に寄与**
- 一方で、有人での窓口対応を利用する層とICTツールを利用する層が異なり、**単にICTツールを導入したのみでは、大きな業務削減効果は見込みづらい**
 - チャットボット等を導入しても高齢者や主婦は引き続き有人での窓口対応を利用しがち
- 窓口業務に係る職員業務を削減するためには、特定の問い合わせはICTツールへ一本化するという大胆な施策が必要

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

窓口業務へのICT利用 ②チャットボットのイメージ

市民とのコミュニケーション窓口として、市民利用率の高いLINEアプリ上に市公式アカウントであるチャットボットを作成し、問合せ・手続きサービスを提供することで、市民とのコミュニケーション強化、市民の利便性向上、市役所における窓口業務・電話問合せ業務の一定程度の削減が見込まれます。

LINEチャットボットの役割

- ✓ 市公式アカウントとして情報を発信
- ✓ LINEチャットボットを通じて、市民が知りたいことを対話型で回答
- ✓ 回答とともに、リンク等で詳細な情報についてはコミュニケーションポータルに誘導



会話イメージ（会津若松市事例）

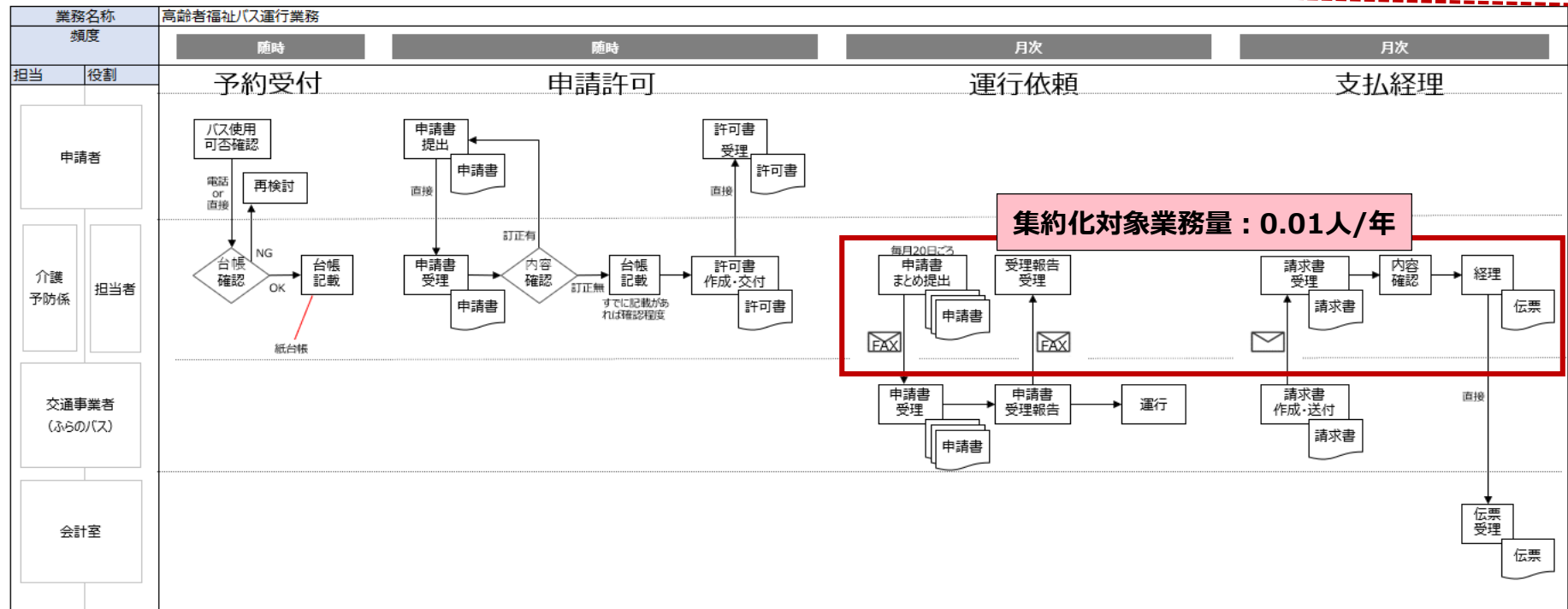
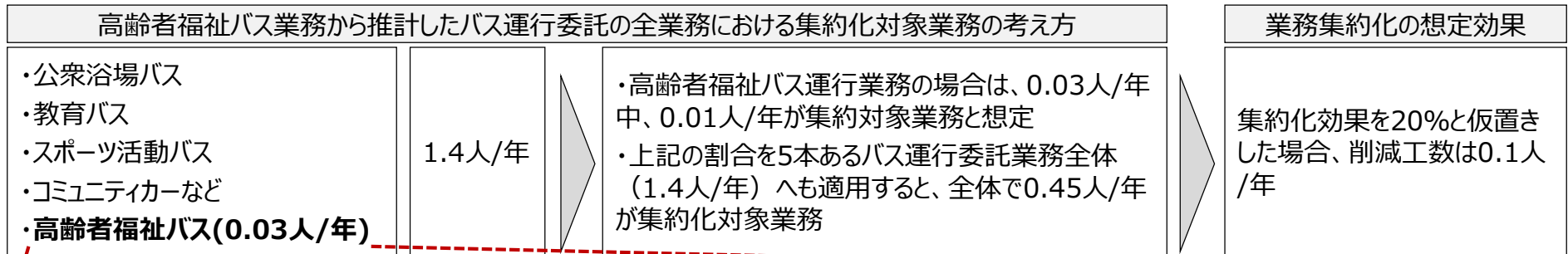


改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

業務の集約化 例：バス運行委託関連業務

高齢者福祉バス運行業務の業務フローを基に、バス運行委託業務全体での集約化・削減効果として約0.1人/年の業務量削減が見込まれます。

- ①ICTを利用した作業単位の効率化
- ②業務のルール見直し・集約化
- ③業務の外部委託
- ④業務の廃止



改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

業務の外部委託・廃止の考え方・代替方法

特に業務廃止については、どこまで踏み込んで業務の抜本的な委託・廃止を行うかがポイントです。

業務の分類		代替（余剰力創出）手法	想定される主な対象業務
外部委託 業務・部門の廃止	A ・ 他自治体では外部委託している場合もある業務	- 業務の外部委託により工数を削減 - 職員は委託業者の管理・確認業務等に注力	- 人事・給与・福利厚生関連業務 - 証明書発行等の窓口受付業務 - 漏水現地調査
	B ・ 代替手段を取ることで業務の廃止が可能な業務	実施方法の見直し（デジタル化や郵送）による工数を削減	- 紙媒体での“広報ふらの”発行 - 高齢者交通安全啓蒙の訪問
	C ・ 民間（外郭団体等）側で実施すべき業務	外郭団体側へ業務を移管し、工数を削減	- 民生委員・児童委員業務、戦争病者・戦没者遺族、日本赤十字関連業務 - ふれあいセンター
	D ・ 民間や道による同種のサービス利用による代替が可能な業務	- 民間のサービスや道等による同種の取組に代替することで工数を削減 - 職員は上記サービスへの案内に注力	- 出会い総合サポート室 - 森林学習プログラム推進事業業務・地域学校協働活動業務
	E ・ 市役所としての業務サービスレベルを見直す余地がある業務	- 業務の仕分け/他部門との統合により工数を削減 - デジタル化や本庁舎からの対応で工数を削減	山部支所・東山支所（地域イベント参加/窓口業務）
	F ・ 民間への事業移管の余地がある業務	事業を整理・民間へ移管することで工数を削減	ぶどう果樹研究所業務

実現難易度は一層高い

業務の外部委託・廃止も想定される業務群①

A～Eの施策までで約10.1人/年、Fの施策で23人/年の業務削減効果が見込まれます。

	廃止・外部委託の候補業務 （案・要討議）	現行業務の 工数	想定 削減工数	業務見直し後の姿（案）	
				見直しの形態	見直し後の業務形態
A	各種窓口業務（各省から「地方公共団体の窓口業務に関して民間事業者へ委託することができる各業務範囲」に該当する27業務）	7.8人/年 1725人日/年	4.7人/年 1035人日/年(60%)	外部委託	外部の事業者へ当該業務は外部化し、市では業者管理、外部化対象外の業務推進を中心に実施
	人事・給与・福利厚生関連業務（現状では職員係が中心に業務を実施）	4.3人/年 954人日/年	2.6人/年 572人日/年(60%)	外部委託	外部の事業者へ当該業務は外部化し、市では業者管理、外部化対象外の業務推進を中心に実施
	漏水現地調査対応業務（現状では上下水道課業務係が中心に業務を実施）	0.4人/年 84人日/年	0.3人/年※ 67人日/年(80%)	外部委託	外部の事業者へ当該業務は外部化し、市では業者管理、外部化対象外の業務推進を中心に実施
B	“広報ふらの”の紙媒体での発行・配布業務（現状では広聴広報係が中心に業務を実施）	0.2人/年 43人日/年	0.2人/年 43人日/年	廃止	紙媒体からHP等の電子媒体への（段階的な）置き換え
	高齢者交通安全啓蒙のための訪問業務（現状では自治・交通・消費係が中心に業務を実施）	0.1人/年 20人日/年	0.1人/年 20人日/年	廃止	訪問業務廃止
C	民生委員・児童委員業務、戦争病者・戦没者遺族、日本赤十字関連業務（現状では福祉係が中心に業務を実施）	1.0人/年 216人日/年	1.0人/年 216人日/年	業務移管により廃止	民間主体に業務の運営体制を見直し、市は運営の補佐業務のみを実施

49～53頁で詳細を提示

※ 調査業務の大半を民間業者らに委託、職員は業者管理等の一部業務に従事すると想定して80%減とした

業務の外部委託・廃止も想定される業務群②

（前頁からの続き）

	廃止・外部委託の候補業務 （案・要討議）	現行業務の 工数	想定 削減工数	業務見直し後の姿（案）	
				見直しの形態	見直し後の業務形態
C・D	・ ふれあいセンター、出会い総合サポート室	・ －（兼務職員8名）	・ －（兼務職員8名）	・ 発展的解消として廃止	・ 民間や道の同種サービスへ移管し、センター・サポート室は廃止
	・ 森林学習プログラム推進事業業務（現状では生涯学習センターが業務を実施）	・ 1.1人/年 ・ 232人日/年	・ 0.8人/年※2 ・ 186人日/年(80%)	・ 業務移譲して廃止	・ 外部の事業者へ当該業務は外部化し、市では業者管理、外部化対象外の業務推進を中心に実施
	・ 地域学校協働活動業務（現状では社会教育係が業務を実施）	・ 0.2人/年 ・ 39人日/年	・ 0.2人/年 ・ 39人日/年	・ 業務移譲して廃止	・ 地域コミュニティ主体の業務運営体制に移行し、市は運営の補佐業務のみを実施
E	・ 山部支所、東山支所業務	・ 0.2人/年 ・ 41人日/年	・ 0.2人/年 ・ 41人日/年	・ サービスレベルの見直し	・ 地域イベントへの参加見直し ・ 遠隔窓口システムの導入により工数を削減
F	・ ぶどう果樹研究所事業	・ 23人/年※1 ・ 5060人日/年	・ 23人/年※1 ・ 5060人日/年	・ 事業の整理・移譲による廃止	・ 事業を民間へ移譲するなど、市による直轄事業から切り離し

合計 約33.1人/年

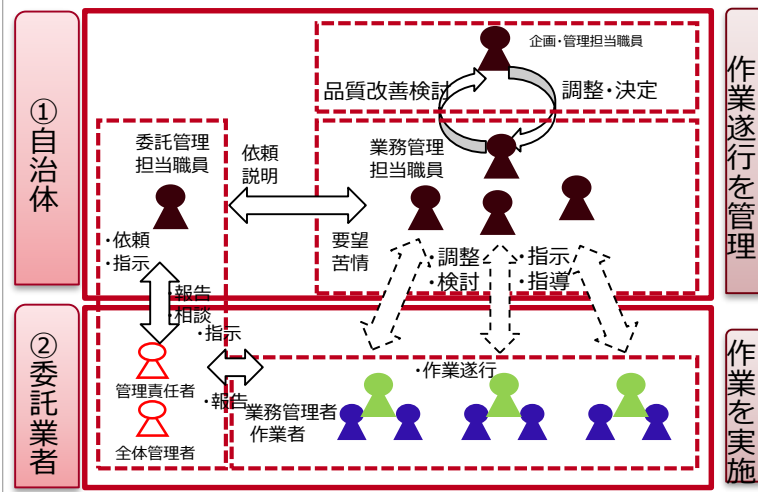
※1 職員8人、会計年度任用職員15人の計23人

※2 推進業務の大半を民間業者らに委託、職員は管理等の一部業務に従事すると想定して80%減とした

外部委託の形態と業務削減効果の考え方

業務委託は委託範囲によって作業委託型と運営委託型とに分類されます。今回の業務改革にあたっては、いったん作業委託型を想定し、現行業務の60%※を外部化（残る40%は職員業務として残存）としました。

作業委託型（職員による管理を主とした体制）



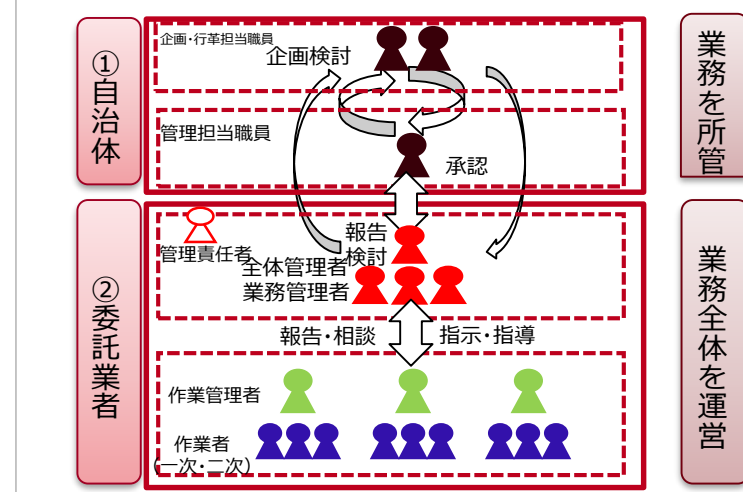
①自治体
(職員)

- ✓職員側に管理作業全般が残り、作業遂行レベルでの管理が必要となり、品質維持の業務（個別業務ごとに担当職員を配置等）が残存
- ✓レアケース等の対応については、管理職員のスキル・経験による個別指示・指導に依存

②委託業者

- ✓業務管理者は作業の管理及び作業遂行を担い、作業管理者兼作業員となる
- ✓定型的な作業を実施することに注力し、業務の変更については職員の指示を受けて対応（業務標準化や制度改正対応等への対応は委託外）

運営委託型（職員による管理を低減化した体制）



- ✓運営管理を含めて可能な限り業務を委託し、委託業務の管理負荷を最小化
- ✓業務の標準化を含めて委託し、個別対応を極小化し、品質の安定化を享受

- ✓全体管理者・業務管理者は全体管理（進捗・品質）、業務の標準化・定型化、IT活用・改善、業務設計・変更、中長期的な計画等を担う。また、業務管理者は管理職員の変革業務の支援等を実施
- ✓個別の作業は作業管理者・作業員を中心に担う

⇒ 委託対象業務うち60%を委託業者に、残る40%は市職員が実施すると仮置きして業務改革効果を試算

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

各種窓口業務の外部委託対象と業務工数（2/5）

（前頁からの続き）

- ①ICTを利用した作業単位の効率化
- ②業務のルール見直し・集約化
- ③業務の外部委託
- ④業務の廃止

地方公共団体の各種窓口における 民間委託可能な範囲等の通知内訳		富良野市の概要業務（一部）		業務工数
特別永住許可等の申請、住居地の届出、特別永住許可書等の交付	申請・届出の受付、特別永住者証明書への住居地及び交付年月日の記載、特別永住許可書及び特別永住者証明書の交付	特別永住者証明書の交付(市民年金係)		0.3人日
地方税法に基づく納税証明書の交付	交付請求の受付、証明書の作成、証明書の引渡し	納税証明書の交付	納税係	13人日
			山部	1人日
			東山	3人日
転入者への転入学期日及び就学すべき小中学校の通知	学齢簿での記載、入学すべき小中学校等の保護者への通知文書の作成、通知文書の引渡し	転入時の入学指定通知作成(学務係)		2人日
埋葬・火葬許可	埋葬・火葬許可申請書の受付、埋葬・火葬許可証の作成、埋葬・火葬許可証の引渡し	埋火葬許可、火葬場使用許可	市民年金係	9人日
			山部	0.2人日
			東山	0人日

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

各種窓口業務の外部委託対象と業務工数（3/5）

（前頁からの続き）

- ①ICTを利用した作業単位の効率化
- ②業務のルール見直し・集約化
- ③業務の外部委託
- ④業務の廃止

地方公共団体の各種窓口における 民間委託可能な範囲等の通知内訳		富良野市の概要業務（一部）		業務工数
国民健康保険関係の 各種届出書・申請書の 受付及び被保険者証 等の交付	各種届出書・申請書の受 付、被保険者台帳等への 記載、被保険者証等の作 成、被保険者証等の引渡 し	窓口対応業務、保険証 一括交付処理、短期証 交付処理	国民健康保険 係	342人日
			山部	1人日
			東山	2人日
後期高齢者医療制度 関係の各種届出書・申 請書の受付及び被保 険者証等の交付	各種届出書・申請書の受 付、被保険者台帳等への 記載、被保険者証等の作 成、被保険者証等の引渡 し	後期高齢者の被保険 者証の交付(日次、年 次)、医療給付を行うた めの手続きに係る事務	医療給付係	292人日
			山部	0.3人日
			東山	0.2人日
介護保険関係の各種 届出書・申請書の受付 及び被保険者証等の 交付	各種届出書・申請書の受 付、被保険者台帳等への 記載、被保険者証等の作 成、被保険者証等の引渡 し	介護保険被保険者の 窓口・電話・相談業務、 介護保険資格の得喪、 保険証の発行	介護保険係	69人日
			山部	2人日
			東山	1人日

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

各種窓口業務の外部委託対象と業務工数（4/5）

（前頁からの続き）

- ①ICTを利用した作業単位の効率化
- ②業務のルール見直し・集約化
- ③業務の外部委託
- ④業務の廃止

地方公共団体の各種窓口における 民間委託可能な範囲等の通知内訳		富良野市の概要業務（一部）		業務工数
国民年金関係の各種 届出書・申出書・申請 書・請求書の受付	届出書・申出書・申請 書・請求書の受付、受付 処理簿の記載、届出書等 の報告・送付	年金保険者、受給者の 異動、年金窓口業務	市民年金係	27人日
			山部	0.4人日
			東山	0.4人日
妊娠届の受付及び母子健康手帳の交付	妊娠届の受付、母子健康手帳の引渡し	母子手帳交付・妊産婦健康相談(健康推進係)		37人日
飼い犬の登録	飼い犬の登録に関する申請の受付、原簿への記載、犬鑑札の引渡し	畜犬登録業務(環境係)		1人日
狂犬病予防注射済票の交付	狂犬病予防注射済票の交付に関する受付、狂犬病予防注射済票の引渡し	狂犬病予防注射の啓蒙(環境係)		25人日
療育手帳の交付	療育手帳交付申請書の受付、療育手帳の引渡し	療育手帳の交付(福祉相談支援係)		8人日

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

各種窓口業務の外部委託対象と業務工数（5/5）

（前頁からの続き）

- ①ICTを利用した作業単位の効率化
- ②業務のルール見直し・集約化
- ③業務の外部委託
- ④業務の廃止

地方公共団体の各種窓口における 民間委託可能な範囲等の通知内訳		富良野市の概要業務（一部）		業務工数
児童手当の各種請求書・届出書の受付	児童手当の各種請求書・届出書の受付、受給者台帳等への記載、通知書等の作成、通知書等の送付	現況届の処理、変更届の処理、受給事由消滅届の処理	医療給付係	82人日
			山部	2人日
			東山	1人日
精神障がい者保健福祉手帳の交付、身体障がい者手帳の交付	精神障害者保健福祉手帳交付申請書の受付、精神障害者保健福祉手帳の引渡し、身体障害者手帳交付申請書の受付、身体障害者の引渡し	身体障がい者福祉、知的障がい者福祉及び精神障がい者福祉電話・受付窓口、身体障がい者手帳の交付、精神障がい者手帳の交付(福祉相談支援係)		44人日
道路運送車両法に基づく自動車の臨時運行許可	臨時運行許可申請書の受付、作成、臨時運行許可証の引渡し及び臨時運行許可番号標の貸与、臨時運行許可証及び臨時運行許可番号標の返納の受付	自動車臨時運行許可証の交付	市民年金係	3人日
			山部	0.3人日
			東山	0.2人日

該当業務の総工数： 7.8人/年（1725人日）

外部委託による削減業務量（想定）： 4.7人/年（1035人日）

出会い総合サポート室・ふれあいセンターの業務移管

出会い総合サポート室・ふれあいセンターの業務は民間や北海道が提供する同種のサービスへの代替等を通じて職員（兼務）による業務を廃止することを想定しています。

現状で実施している業務
（一部を抜粋）

代替先となる民間・北海道の類似サービス（案）

出会い総合
サポート室

- ・ 出会いイベントの開催
- ・ 婚活セミナーの開催
- ・ 出会い登録・紹介制度「らぶ縁だあ」
- ・ 出会いの相談や仲介

《北海道コンカツ情報コンシェル》

- ・ 道内エリア別婚活イベントの開催(JAふらの主催の婚活交流会)
- ・ オンライン婚活セミナー、コミュニケーションセミナー等の開催
- ・ 婚活者向け相談窓口(SkypeやZoomでも相談可能)

《JAふらの》

- ・ 個別紹介制度

《民間の婚活エージェント》

- ・ 北海道内限定の紹介プラン



ふれあいセンター

- ・ 勤労者向け教養講座
- ・ 高齢者向け生きがい教室

- ・ 町内会や富良野市社会福祉協議会等へ移管

係固有の課題（主要な課題・要望のみ） 1/2

総務部、市民生活部、保健福祉部、経済部、建設水道部における主な課題を記載しています。

総務部	市民生活部	保健福祉部	経済部	建設水道部
《企画振興課》 - 市幹部向け日程表のデジタル化 - 広報媒体の整理 - 庁内の情報共有効率化 - 情報システム部門の強化 《総務課》 - 会計年度任用職員の処理効率化 - ふるさと納税業務の効率化 《財政課》 - 財務会計システムを利用した効率化な決算調書作成 - 入札事務の分掌最適化 《税務課》 - 給与支払報告書のシステム入力、償却資産申告書の突合業務の効率化 - 市民からの申請・問い合わせ対応の効率化	《市民課》 - 窓口対応の効率化・一元化 - 市民対応の見直し(電話対応の負荷軽減) 《環境課》 - 粗大ごみ処理の申請・決済業務の効率化 - リサイクルセンターからの移動時間の削減（決裁・会議） 《市民協働課》 - 貸館業務の効率化 - 高齢者宅訪問業務の効率化 《山部/東山支所》 - 支所からの移動時間削減（決裁・会議） - 地域イベントの参加見直し - 窓口対応の効率化	《保健医療課》 - 健康管理システム・マルチマーカー・あなみツール間の効率的な情報連携 - 栄養指導（母子）の充実 《福祉課》 - 専門職員の育成・採用 - 市内振興・防災事務の分掌最適化 《高齢者福祉課》 - 専門職員の育成・採用 - 紙資料の削減(訪問記録・関係者との調整資料) - 訪問業務の効率化	《農林課》 - 補助事業に係る申請・手続きの電子化 《農業担い手育成センター》 - 専門アドバイザーの確保 《農業委員会》 - 議事録の作成効率化 《商工観光課》 - 補助事業に係る申請・手続きの電子化 - 大容量ファイルのやり取り簡易化、アプリのインストール、専用端末の配備 - 本庁舎との移動時間の削減 《ぶどう果樹研究所》 - 出張時のメール確認実現 - 販売管理のシステム化	《都市施設課》 - 技術職員の育成・採用 - 各種文書（参考図書等）の保管方法の見直し - 市民対応の見直し（苦情対応の負荷） 《地籍調査課》 - 係長級職員の増員 《都市建築課》 - 建物設備の一元的な営繕計画の策定 - 市民対応の見直し（苦情対応の負荷） 《上下水道課》 - 技術職員の育成・採用 20万円を境とした伝票処理の上限見直し - 来庁者対応、漏水の現地調査対応の効率化
《部横断》 地図情報の一元化・データの利活用（地籍・上下水道・固定資産税・農業など）				

係固有の課題（主要な課題・要望のみ） 2/2

教育委員会、看護専門学校、各種委員会、議会事務局、支所ほかの主な課題を記載しています。

教育委員会

《学校教育課》

- 学校配当予算経理の伝票チェック見直し(伝票の数が多い)
- 会計年度任用職員の処理効率化
- 尿検査結果入力作業の効率化

《社会教育課》

- 団体会計のシステム化
- 地域学校協働活動の見直し

《こども未来課こども未来係》

- 障害児通所支援事業の効率化
- 課長の担当範囲の見直し(課長が決裁すべき対象部署が多い)
- 相談報告書作成の効率化
- 子ども・子育て支援給付費支払い事務の効率化

《こども未来課子育て支援センター、こども通園センター》

- 子育てガイドブックの見直し
- 療育相談報告書作成の効率化
- 指導計画書作成の効率化

看護専門学校・各種委員会・議会事務局・支所等

《看護専門学校》

- 学生出欠管理のシステム化
- 授業評価アンケートのシステム化
- 非常勤講師対応の見直し

《選挙管理委員会事務局》

- 選管兼務職員の育成、ノウハウの継承
- 市長選挙、市議会選挙資料作成の効率化

《監査委員事務局》

- 意見書作成の効率化
- 紙資料の削減(出納検査結果報告)
- 内容聴取議事録作成の効率化

《会計室》

- 支出命令審査の見直し

《議会事務局》

- 議会のペーパーレス化
- アミボイスの追加整備
- 会議録作成基準の見直し

《支所》（山部・東山）

- 支所からの移動時間削減（決裁・会議）
- 地域イベントの参加見直し
- 窓口対応の効率化

《保育所》

- 会計年度任用職員の処理効率化
- 指導計画および指導案作成の効率化
- 保育所からの移動時間削減（決裁・会議）
- 児童出欠管理、給食運営のシステム化（保育システムの導入）

《図書館》

- 図書配架のシステム化
- 行政・郷土資料の電子化
- 職員シフト管理の効率化

《生涯学習センター》

- 資料台帳のシステム化
- 森林学習プログラムの推進事業の見直し

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

業務課題の概要 ①総務部

黄色ハイライト部分は本事業で対応方針・想定効果を検討したものとなります。

課題・要望の概要

改善施策（案）

企画振興課

- 市幹部向け日程表をデジタル化したい（現在は紙の日程表を日次で印刷・配布）
- 広報媒体（広報ふらの）の整理（現在は月2回紙媒体で発行。全世帯の85%が所属している各町内会へ職員が配布）
- 庁内の情報共有を効率化したい（現在は情報共有する際、メールできた文書を印刷して紙媒体で回覧）

- 市幹部向け日程表の電子化
- 広報ふらのの紙媒体での（段階的な）発行廃止、電子媒体（市HP・チャットボット等）への移行
- 決裁業務の電子化による回覧業務のシステム化

スマートシティ戦略室

- 情報システム部門を強化したい（現在は地域情報係1名体制で実施）

- ICTを活用した働き方改革による余剰力創出による①地域情報係の人員増強、②デジタル部門としての機能強化

総務課

- 会計年度任用職員の処理を効率化したい（現在は各課から提出されるExcelシートを基に報酬を計算）
- ふるさと納税業務を効率化したい（現在は年間700件ワンストップ特例申請の情報を手入力）
- 給与支給事務、年末調整、超過勤務手当業務を効率化したい

- 職員係を中心とした会計年度任用職員報酬計算の業務プロセス見直し
- ふるさと納税業務の複数窓口連携、OCRが活用できるような帳票への更新（業務フロー作成対象外）

財政課

- 財務会計システムを利用して効率的に決算調書作成したい（現在は財務会計システムとは別に決算調書を作成）
- 入札事務の分掌を最適化したい（現在は工事関係のみの入札事務を実施、それ以外は確認のみ）
- バス関連業務の分掌を最適化したい（庁内から依頼があったバスを手配）

- 財政係を中心とした財務会計システムの見直し
- 入札事務の集約化
- バス関連業務の集約化

税務課

- 給与支払報告書の入力作業を自動化したい（現在は年間6000件を手入力）
- 償却資産申告書の突合業務を効率化したい（現在は償却資産1400件内の削除や追加を手入力）
- 市民からの申請・問い合わせ対応を効率化したい（市民からの問い合わせ記録をデータ化して活用したい）
- 登記通知書の整理業務を効率化したい
- 土地、家屋台帳の整理業務を効率化したい
- 家屋評価調書整理業務を効率化したい
- 確定申告書の入力を自動化したい
- 法人市民税申告書の入力を自動化したい

- 給与支払報告書の入力業務へのRPA・OCR導入
- 償却資産申告書の突合業務へのRPA・OCR導入
- チャットボット等の導入による問い合わせ業務へのICT利用

業務課題の概要 ②市民生活部

黄色ハイライト部分は本事業で対応方針・想定効果を検討したものととなります。

課題・要望の概要

改善施策（案）

市民課

- ・窓口対応業務を効率化・一元化したい（窓口が混みあった場合は受付機がないため捌きにくい、お客様が複数窓口で同じ内容をその都度記入する必要がある）
- ・市民応対を見直したい（主に電話対応の負荷が大きいので軽減したい）
- ・異動届の住基入力業務を効率化したい

- ・窓口業務の集約化
- ・チャットボット等の導入による問い合わせ業務へのICT利用
- ・自動受付機および自動交付機の導入
- ・異動届の住基入力業務へのRPA・OCR導入

環境課

- ・粗大ごみ処理の申請・決済業務を効率化したい（月250件の申請に対し、現在のネット申請は5件に留まっている）
- ・リサイクルセンターからの移動時間を削減したい（現在は決裁や会議が週数回発生）

- ・分別アプリの利便性向上、チャットボットとの連携
- ・電子決裁の導入

市民協働課

- ・貸館業務を効率化したい（現在は電話受付で、予約は台帳管理。料金の計算も煩雑である）
- ・高齢者交通安全啓蒙のための訪問業務を効率化したい（現在は年間1500～2000件を訪問）
- ・バス関連業務の分掌を最適化したい（現在はスポーツ少年団のバスを手配）

- ・貸館予約システム（仮）の導入
- ・訪問業務の廃止（自宅への交通安全資料郵送も代替案だが新たに郵送業務が発生しないよう効率的な実施を検討）
- ・バス関連業務の集約化

山部支所 東山支所

- ・支所から本庁までの移動時間を削減したい（現在は決裁や会議が週数回発生）
- ・地域イベントへの参加を見直したい（地域の催しものに市長の代理や支所長として出席を求められるものが多い）
- ・窓口対応業務を効率化したい（窓口業務の種類が多岐に渡るので、マニュアルが何種類にも分かれている）

- ・オンライン会議への移行
- ・電子決裁の導入
- ・支所長が参加する地域イベント数の見直し・削減
- ・自動交付機の導入
- ・チャットボット等の導入による問い合わせ業務へのICT利用

業務課題の概要 ③保健福祉部

黄色ハイライト部分は本事業で対応方針・想定効果を検討したものとなります。

課題・要望の概要

改善施策（案）

保健医療課

- 健康管理システム・マルチメーカー・あなみツール間の効率的な情報連携をしたい（現在は事後支援選定は担当者が確認し、手動で実施）
- 母子栄養指導を充実させたい（現在は1人の栄養士が専任で実施）
- バス関連業務の分掌を最適化したい（現在は公衆浴場までのバスを手配）

- 集団健診、個別健診、事業主健診、情報提供、予防接種、保健指導業務へのRPA・OCR導入
- （ICTを活用した働き方改革による余力創出による）栄養士の人員増強
- バス関連業務の集約化

福祉課

- 専門職員を育成・採用したい（現在は有資格者2名で相談員業務を実施）
- 市内振興・防災事務の分掌を最適化したい（現在は日本赤十字の3団体および民生委員、富良野市連合遺族会に係る会議調整、団体会計を実施）

- 有資格者の育成強化、人員増強
- 団体の会議調整、会計業務を各団体に移譲

高齢者福祉課

- 専門職員を育成・採用したい（現在は有資格者4名で要介護認定調査を実施）
- 紙資料を削減したい（訪問記録・関係者との調整で紙資料印刷量が非常に多い）
- 訪問調査後の認定調査記録作成を効率化したい（音声ツールを使って訪問内容を録音、文字化したい）
- バス関連業務の分掌を最適化したい（現在は生きがい活動事業のためのバスを手配）
- 高額介護サービス費の処理を効率化したい

- 業務の標準化・ノウハウのアセット化とセットでの要介護認定調査員の育成強化
- ペーパーレス会議システムの導入
- 音声データの文字データ化/議事録自動作成ツールの導入
- バス関連業務の集約化
- 高額介護サービス費処理業務へのRPA・OCR導入

業務課題の概要 ④経済部

黄色ハイライト部分は本事業で対応方針・想定効果を検討したものととなります。

	課題・要望の概要	改善施策（案）
農林課	補助事業に係る申請・手続きを電子化したい（現在は紙媒体で申請されたものを手入力）	補助事業に係る申請の電子化
農業担い手育成センター	専門アドバイザーを確保したい（就農経験があり、就農研修生に寄与添える人材の確保が難しい）	- アドバイザー業務の標準化・ノウハウ化と専門アドバイザーの人員増強 - アドバイザー業務の民間移譲
農業委員会	議事録の作成を効率化したい（現在はレコーダーで録音した会議内容を全文記録）	音声データの文字データ化/議事録自動作成ツールの導入
商工観光課	- 補助事業に係る申請・手続きを電子化したい（現在は交付決定、交付確定のやりとりを郵送で実施） - 大容量ファイルのやり取り簡易化、アプリのインストール、専用端末の配備（外部とのやりとりが多く、現在の環境では対応できないため、個人端末を使用） - 本庁舎との移動時間を削減したい（補助事業の申請で、公印や決裁が必要な場合が多く発生）	- 補助事業に係る申請の電子化 - 専用端末の配備、ネットワークの整備 - 電子決裁の導入
ぶどう果樹研究所	- 出張先でもメール確認をしたい（催事等で出張が多いが、出張中はメール確認ができない） - 製造、販売、在庫管理を一元化してシステム化したい（現在は貯蔵品をExcel管理している）	- リモートからのメール閲覧等のコミュニケーションが実施可能な業務環境への移行 - 販売管理・在庫管理システムの導入

業務課題の概要 ⑤建設水道部

黄色ハイライト部分は本事業で対応方針・想定効果を検討したものととなります。

	課題・要望の概要	改善施策（案）
都市施設課	- 技術職員を育成・採用したい（積算業務等、経験がある技術職員の確保が課題） - 各種文書（参考図書等）の保管方法を見直したい（設計図書作成のための参考図書が多く保管場所が必要） - 市民応対を見直したい（市民からの苦情対応業務の負担が大きい）	- 業務の標準化・ノウハウのアセット化、業務ローテーション・育成を前提とした職員配置・異動による技術職員の育成強化、人員増強 - 保管方法の見直し、電子化 - チャットボット等の導入による問い合わせ業務へのICT利用
地籍調査課	- 係長級職員の増員（課長の仕事をチェックするため係長級職員が必要、増員できれば3地区並行の地籍調査が可能） - GIS(地理情報システム)を複数部局で共有できるようにしたい	- 職員配置・担当業務の見直し - 統合型GIS(固定資産管理、道路台帳管理、上下水道管理、農地台帳管理、地籍調査管理、その他建築物の表示、地形（標高）管理など)の構築
都市建築課	- 建物設備の一元的な営繕計画の策定（現在は他課からの営繕工事依頼がいつ来るか分からないので負担が大きい） - 市民応対を見直したい（現在は市営住宅の近所に対する苦情電話にも対応）	- 建物設備の維持管理業務の集約化 - チャットボット等の導入による問い合わせ業務へのICT利用
上下水道課	- 技術職員を育成・採用したい（夜間・土日対応、その場での判断が必要とされる業務のため経験が必要なので、現在は係長に負担がかかっている） 20万円を境とした伝票処理の上限を見直したい（漏水の修繕など20万円を超える伝票処理が頻繁に発生、契約書の作成および見積合わせなどの負担が大きい） - 来庁者対応を効率化したい（電話対応を自動案内にしたい） - 漏水現地調査対応を効率化したい（現在は漏水の現地調査が月100件発生）	- 業務の標準化・ノウハウのアセット化、業務ローテーション・育成を前提とした職員配置・異動による技術職員の育成強化、人員増強 - 伝票処理上限額の見直し - 水道使用に関する受付処理業務プロセスの見直し - チャットボット等の導入による問い合わせ業務へのICT利用 - 漏水現地調査対応業務を外部に委託

業務課題の概要 ⑥教育委員会

黄色ハイライト部分は本事業で対応方針・想定効果を検討したものととなります。

	課題・要望の概要	改善施策（案）
学校教育課	- 学校配当予算経理の伝票チェック作業をなくしたい（現在は各学校から提出された伝票を会計室へ渡す前にチェック） - 会計年度任用職員の勤怠管理、報酬計算を効率化したい（現在は各学校に配置された32名分の個票を作成） - 尿検査結果の入力作業を効率化したい（現在は紙媒体で提出される尿検査結果を手入力してデータ集計） - バス関連業務の分掌を最適化したい（現在は遠距離通学、学校の授業関連のバスを手配）	- 伝票チェック作業（本庁とのダブルチェック）の見直し - 職員係を中心とした会計年度任用職員報酬計算の業務プロセス見直し - 尿検査結果データ提出方法の見直し、RPA・OCRの導入 - バス関連業務の集約化
社会教育課	- 富良野地区広域教育圏振興協議会の団体経理会計をシステム化したい（現在は紙媒体での提出が多い） - 地域学校協働活動の運営を地域コミュニティに任せたい（現在はコーディネーターの発掘・育成、イベントを運営） - バス関連業務の分掌を最適化したい（現在は子ども会などの社会教育関連のバスを手配）	- 団体経理会計データ提出方法の見直し、RPA・OCRの導入 - 地域学校協働活動の運営を地域コミュニティに移譲 - バス関連業務の集約化
こども未来課	【こども未来係】 - 障がい児通所支援事業の支払い実績管理を効率化したい（現在は複数のExcelでデータを管理） - 課長の担当範囲を見直したい（へき地保育所も含めると、課長が決裁すべき担当範囲が広い） - 相談報告書の作成を音声ツールの活用で効率化したい（相談時間を確保のために報告書作成時間を削減したい） - 子ども・子育て支援給付費支払い事務を効率化したい（現在は幼稚園、保育所300人分のデータをExcel管理） 【子育て支援センター、こども通園センター】 - 子育てガイドブックの形態を見直したい（対象者約500人に対し、現在の電子媒体での閲覧は年間37件に留まっている） - 療育相談報告書の作成を効率化したい（現在は相談内容を思い出しながら作成） - 指導計画書の作成を効率化したい（過去の療育データを活用できるようにしたい）	- 障がい児通所支援事業の業務プロセス見直し - 課長の担当範囲見直し - 電子決裁の導入 - 音声認識ソフトの導入 - 子ども・子育て支援給付費支払い事務の業務プロセス見直し - 子育てガイドブックの紙媒体での発行停止・電子媒体へ移行促進 - 音声データの文字データ化/議事録自動作成ツールの導入、音声認識ソフトの導入 - 指導計画書のデータベース化

業務課題の概要 ⑦保育所、図書館、生涯学習センター

黄色ハイライト部分は本事業で対応方針・想定効果を検討したものとなります。

課題・要望の概要

改善施策（案）

保育所

- ・会計年度任用職員の報酬計算を効率化したい（会計年度任用職員の勤務時間ごとの計算が煩雑）
- ・指導計画および指導案の作成を効率化したい（定型的な部分は効率的に入力できるようにしたい）
- ・保育所から本庁、関係部署までの移動時間を削減したい（現在は決裁や会議で移動が必要、研修会などはオンライン参加にしたい）
- ・保育システムを導入したい（児童出欠管理、給食運営、保護者との写真共有などをシステム化できるもの）

- ・職員係を中心とした会計年度任用職員報酬計算の業務プロセス見直し
- ・指導計画および指導案のデータベース化、作成基準のルール化
- ・オンライン会議ツールの導入
- ・保育システムの導入
- ・電子決裁の導入

図書館

- ・窓口での貸出・返却業務を省力化したい（1日貸出平均511冊）
- ・行政・郷土資料を電子化したい（現在は別部屋に永久保存しており、貸出もできないので活用したい）
- ・職員シフト管理を効率化したい（時間差勤務なので、毎月のシフト作成に時間を要する）

- ・ICタグによる自動貸出機の導入
- ・行政・郷土資料の電子化
- ・シフト管理ツールの導入

生涯学習センター

- ・資料台帳をシステム化したい（利用者からの検索を可能にして、学校の総合学習に貸出できるようにしたい）
- ・森林学習プログラム推進事業を見直したい（業務量が多く、博物館業務を圧迫している）

- ・資料台帳の電子化および検索システムの導入
- ・森林学習プログラム推進事業を外部に委託

業務課題の概要 ⑧看護専門学校、各行政委員会等

黄色ハイライト部分は本事業で対応方針・想定効果を検討したものととなります。

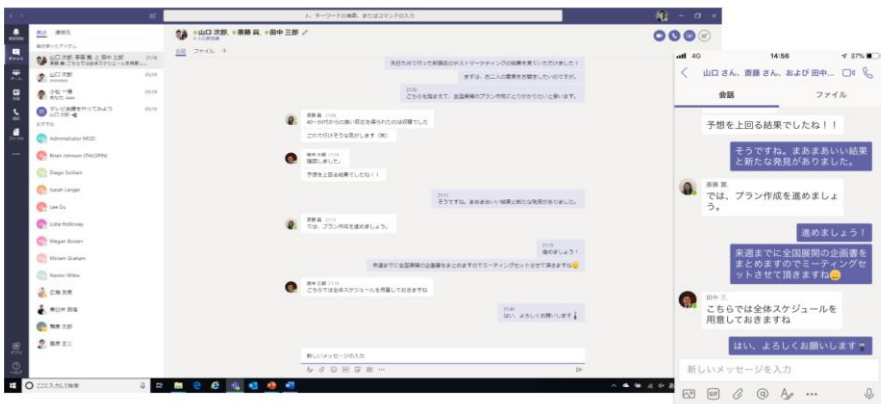
	課題・要望の概要	改善施策（案）
看護専門学校	- 学生の出欠管理をシステム化したい（現在は各授業で紙ベースでの出欠管理を実施） - 授業評価アンケートをシステム化したい（現在は年間科目数分のアンケートを紙媒体で実施） - 時間割作成の業務時間を削減したい（非常勤講師との調整含め、現在の時間割作成時間は週20時間）	- 学生出席管理システムの導入 - 紙媒体でのアンケート廃止・WEBアンケートへ移行 - 時間割作成の業務プロセス見直し
会計室	支出命令審査業務の整理（現在は伝票の9割に対して検算を実施）	支出命令審査の業務プロセス見直し
監査委員事務局	- 意見書の作成を自動化したい（財務諸表を見ながら転記する業務。単純作業だが、ミスが発生） - 出納検査結果報告書を電子化することで、紙資料を削減したい（現在は紙資料印刷量が非常に多い） - 内容聴取の議事録作成を効率化したい（音声ツールを使って会議内容を録音、文字化したい）	- 意見書作成へのRPA・OCRの導入 - 出納検査結果報告書の電子化 - 音声データの文字データ化/議事録自動作成ツールの導入
選挙管理委員会事務局	- 選管兼務職員の育成、ノウハウを継承していく必要がある（選管兼務職員の采配が、当日の開票業務に大きく関係） - 市長選挙、市議会選挙の資料作成を効率化したい（前回からの変更点が少ない場合は、効率的な資料の作成をしたい）	- 選管兼務職員の育成強化(マニュアルの整備) - 市長選挙、市議会選挙用のテンプレート作成
議会事務局	- 議会のペーパーレス化を推進したい（現在は出席者に紙資料を配布） - アミボイスを複数台整備したい（現在は1台のみで、会議が重なり高音質での録音ができないため認識の精度が悪い） - 議事録作成基準を見直したい（現在は会議内容を全文記録）	- ペーパーレス会議への移行 - アミボイス(議事録自動作成ツール)の増強（音声データの文字データ化/議事録自動作成ツールの導入） - 議事録作成基準・記載項目や粒度の見直し

改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

《参考》マイクロソフト社Teams（1/2） サービスイメージ

一例として、マイクロソフト社が提供するOffice365を導入した場合には、Teamsによるチャットやオンライン会議等の機能も利用可能となり、職員の会議・コミュニケーションが効率化されます。

チャット



Office 365 との連携



いろんなデバイスで動く Teams



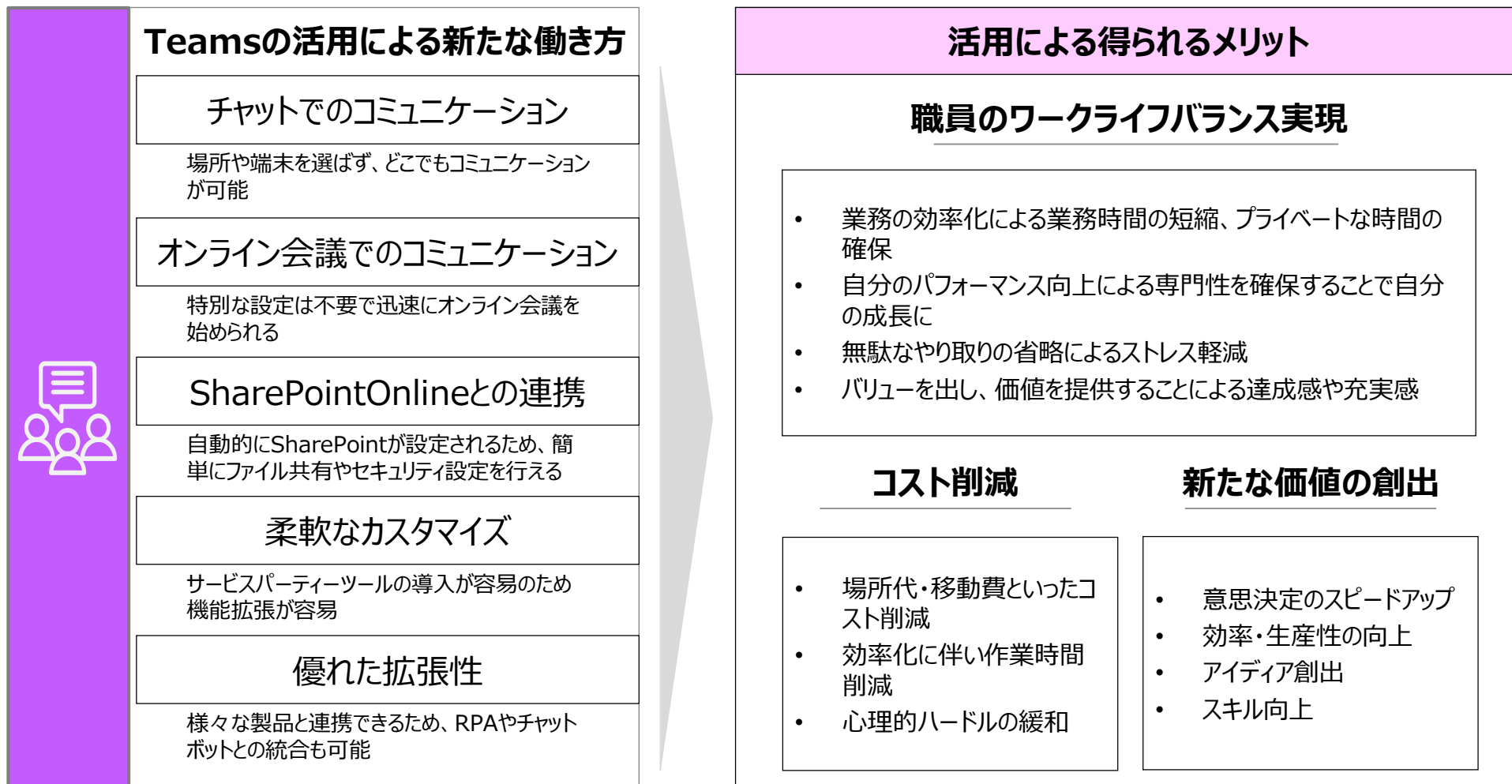
テレビ会議



Microsoft社公式資料より抜粋「Microsoft Teams クイックガイド」 https://aka.ms/TeamsQG_Japanese

《参考》マイクロソフト社Teams（2/2） 導入の想定効果

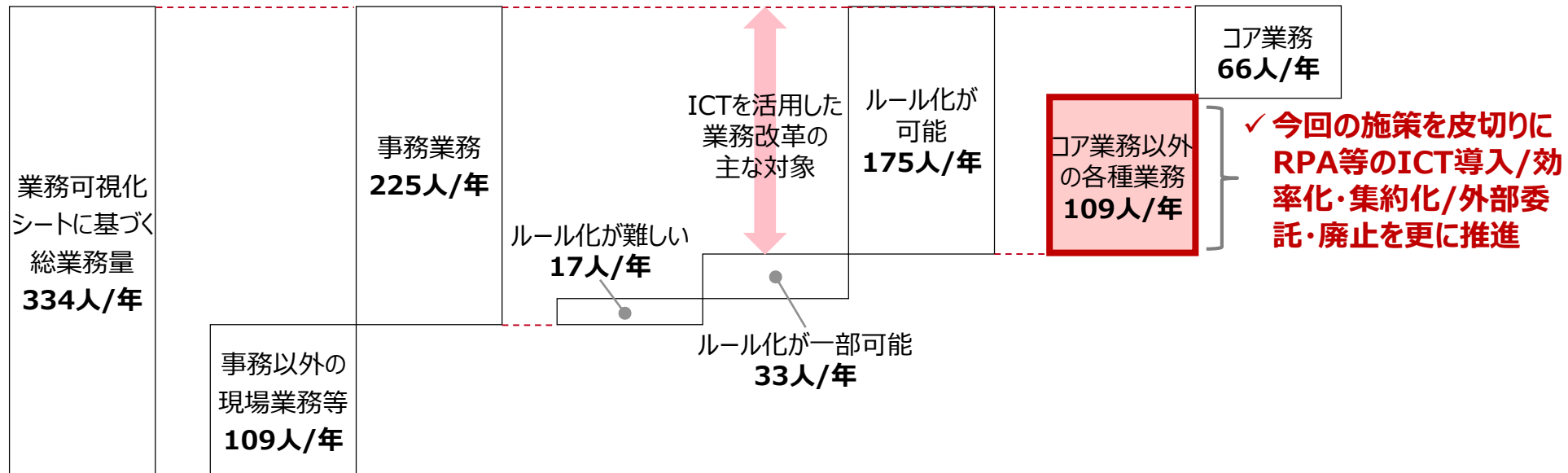
仮にTeamsを導入した場合、職員のワークライフバランス・コスト削減・新たな価値創出といった効果が見込まれます。



業務改革のさらなる推進に向けた今後の方向性（1/2）

特に事務業務でルール化可能かつコア業務以外の各種業務については、ICT導入/効率化・集約化/外部委託・廃止を更に推進していくべきです。

業務改革余地と優先度の識別



⇒ コア業務の識別にあたっては、業務可視化シートに記載された業務（事務業務のうちルール化と識別された業務1443本）を対象にコア業務に該当するか否かを識別・集計した

《コア業務》

1. 戦略・計画策定
2. 市としての支出・現金取扱（予算策定、決裁、現金取扱）
3. 市民対応（相談や例外対応）
4. 条例・規則の策定
5. 渉外・契約（関係各所との協議・調整、契約業務）
6. 専門性が必要な各種業務
7. プロモーション等の広報活動業務 等

《コア業務以外の各種業務（事務作業等のノンコア）》

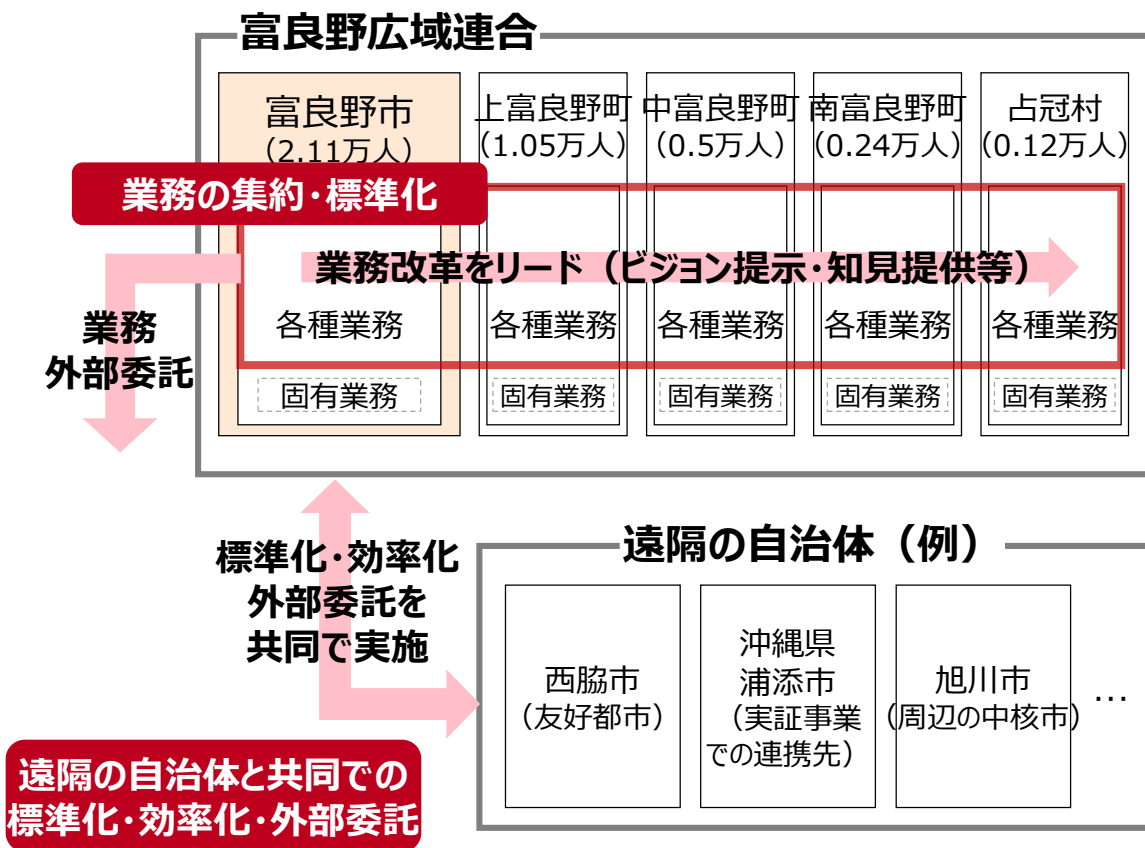
1. 入力・確認
2. 経理処理
3. 労務管理
4. 保守管理
5. 集計・報告
6. 定型的な申請・問い合わせ
7. 訪問・勧奨 等

業務改革のさらなる進展に向けた今後の方向性（2/2）

将来的には広域連合や関係自治体との業務共通化・効率化さらには外部委託も視野に、大胆な業務改革に取り組んでいくことも選択肢となります。

複数自治体による業務集約・標準化・外部委託のイメージ

目標値の考え方

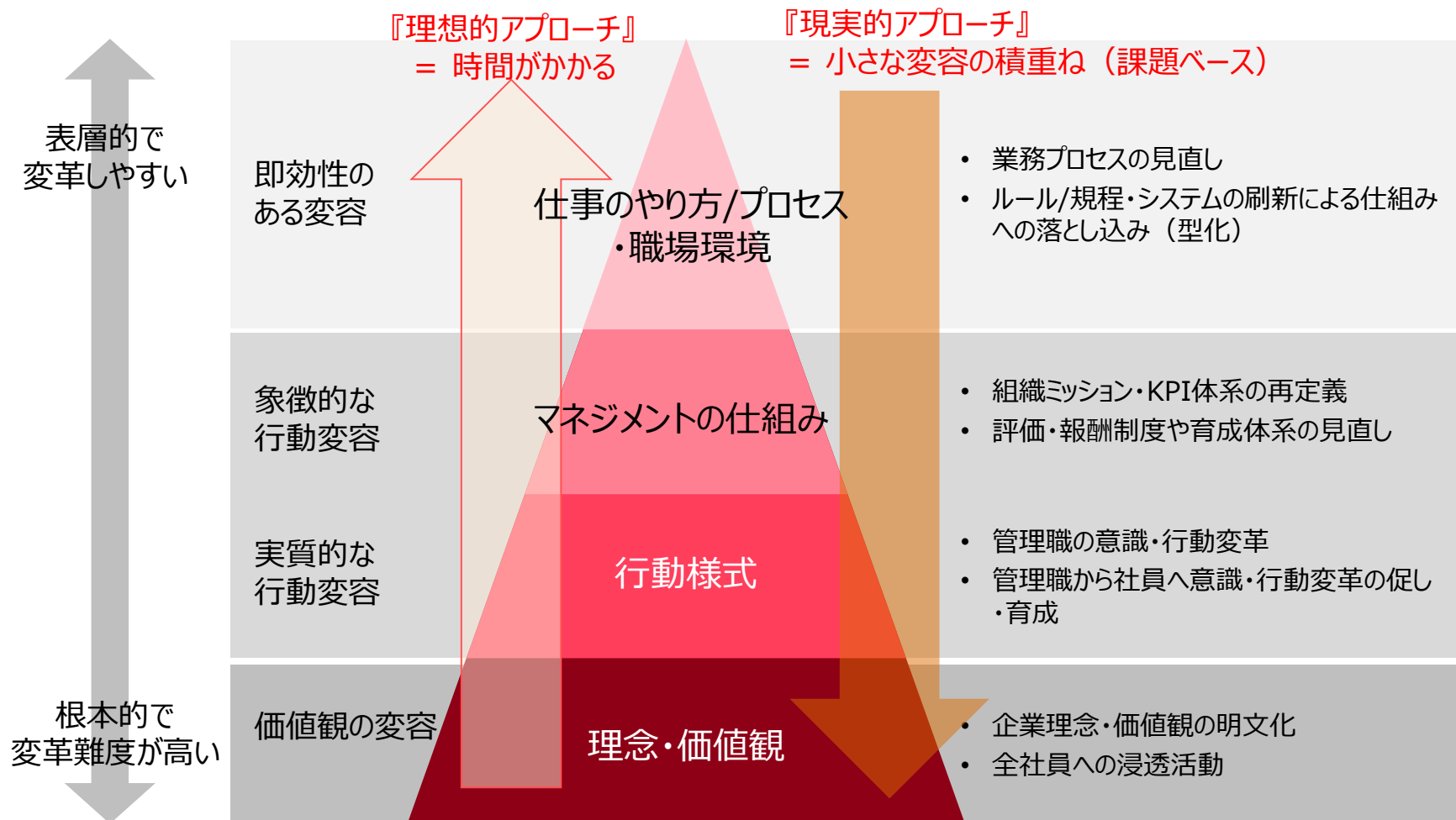


- ✓ 広域連合5市町村/遠隔の自治体と共同での業務集約・標準化・外部委託を通じた業務削改革も検討可能か
- ✓ 他自治体でも、複数自治体業務の共同化に取り組む
 - ✓ 府税及び市町村税に係る税業務の共同化 ⇒ 構想段階では約30%の職員数削減を想定（京都府）
 - ✓ 教育委員会事務の統合 ⇒ 事務職員13人を9名へ約40%削減（京都府）
 - ✓ 水道事業の統合広域化 ⇒ 構想段階では4市合計で79人を49人まで約40%削減（木更津市・君津市等）
- ✓ 上記の類似例を踏まえると、**概ね30%～40%の業務削減＝職員数ベース※では65人～86人相当の業務削減が目標値**

・ 広域連合の各自治体の人口は市・町・村の各ホームページで公表されている最新値を採用した（富良野：R2年10月、上富良野：R2年9月、中富良野：2015年4月、南富良野：R2年8月、占冠：R2年9月）
※ 職員数266人からいったんぶどう果樹研究所（8人）、看護専門学校（14人）、各保育所（23人）、図書館（3人）、特別職（3人）を除いた職員数215人をいったん母数とした

職員の改革を実現するためのフレームワーク

今回の業務改革はいわば業務改革の第一弾であり継続的な業務改革を進めていくことが重要です。こうした業務プロセスの見直しを皮切りに、職員の行動様式や理念・価値観の変容にまでつなげていくことも重要となります。



《参考》究極の質問：ネット・プロモーター・スコア（NPS）

顧客のロイヤリティを図る上で強力なツールとなるのがNPSです。

「あなたの最も親しい友人に当社のサービスをお勧め頂けますか？」

10 - 9 : 推奨者

8 - 5 : 中立者

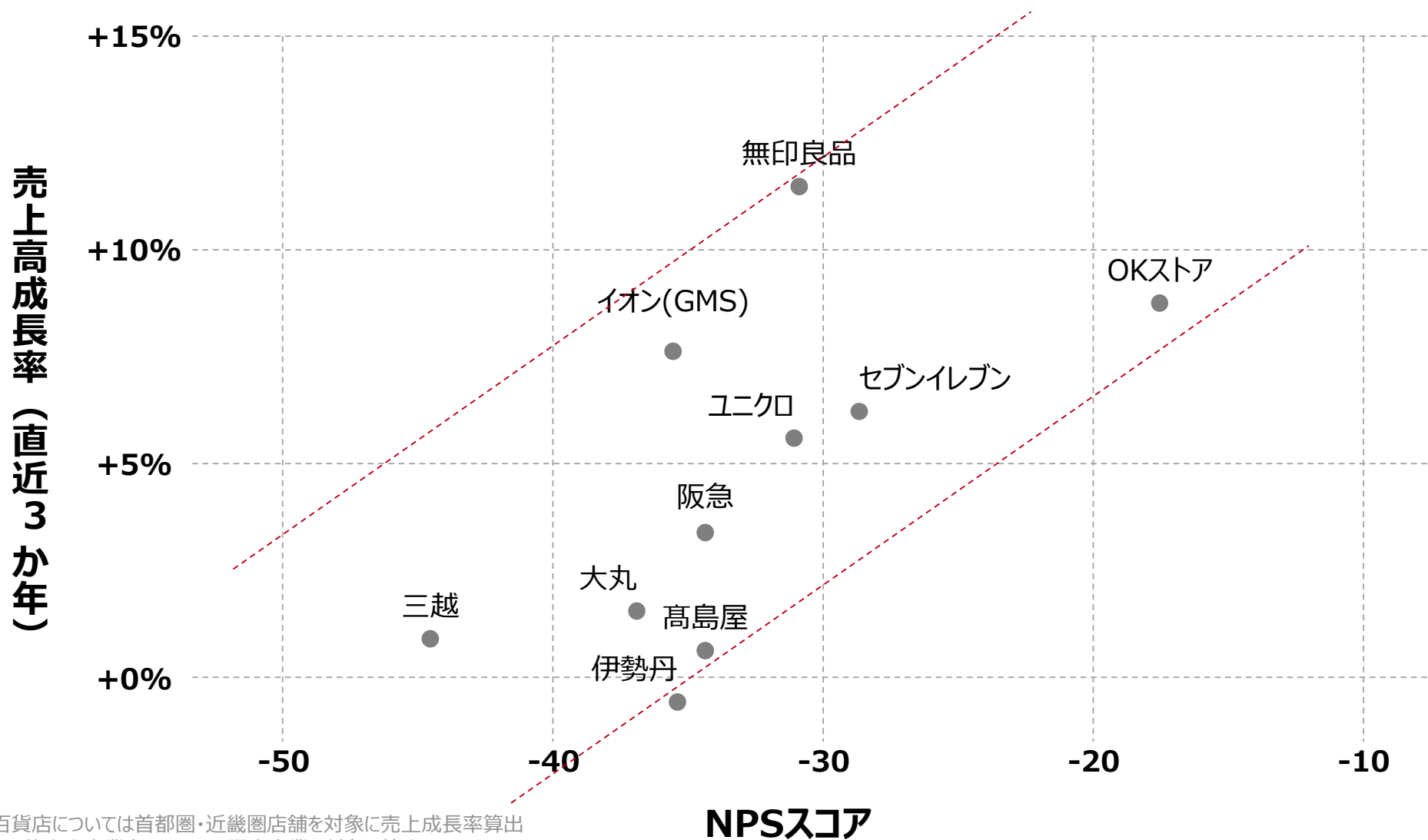
4 - 1 : 批判者



ネット・プロモーター・スコア = 推奨者の% - 批判者の%

《参考》NPSと売上成長との関係性

例えば小売系業界でも、NPSと売上成長率は相関関係にあります。



改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）

富良野市役所働き方改革の実現ロードマップ

2020年度中にまずはICT活用（RPA先行導入・音声認識・チャットボット）、業務の効率化・ルール見直し、業務の廃止を実行し、早期での効果創出を目指します。

第5次総合計画					第6次総合計画					
後期基本計画（5か年）					前期基本計画（2か年）				中期基本計画（4か年）	
2020年度（R2年度）					2021年度（R3年度）		2022年度（R4年度）		2023年度（R5年度）	
下期					上期	下期	上期	下期	上期	下期
11月	12月	1月	2月	3月						

新庁舎完成（5月）★

★共用開始（9月）

投入先	第6次総合計画		基本構想・前期基本計画の策定		前期基本計画の実行/中期基本計画の策定		中期基本計画の実行	
	スマートシティ		構想立案		総務省と連携した構想立案		施策導入	
余剰力の創出元	ICT活用による業務の効率化		RPA導入（13業務）		市民税業務※（STEP1） 市民税業務※（STEP2） 総務部・保険福祉部・建設水道部業務		RPAツール導入 市民税業務RPA導入	
	決裁業務の電子化		ICT技術活用（RPA・OCR等）に向けた仕様書準備・調達		効果検証 総務部・保険福祉部・建設水道部業務RPA導入 新業務構築・ツール導入		←順次で新業務開始→	
	議事録の音声化		調達・庁内横展開		新業務構築・パイロット導入		全体導入	
	チャットボットの導入		調達・チャットボット構築		チャットボット利用開始 効果検証			
	業務の効率化・ルール見直し		対象係との業務変更のすり合わせ ・新業務プロセスの整理		新プロセスでの業務開始 新業務の開始		外部委託の拡大	
	業務の外部化		対象係との業務変更のすり合わせ		外部委託に向けた調達 外部委託業務構築		★	
	業務の廃止・民間移譲		第一弾廃止★		関係団体への周知・業務移管		第二弾廃止★	
	サービスレベル見直し		対象課係とのすり合わせ		該当地域への周知・業務移管		順次での業務移管	
	事業の廃止		事業廃止の影響調査・事業の取り扱いに関する意思決定				仮に実行する場合にはロードマップ・作業内容定義	
	働き方改革の推進		業務改革の仕組みづくり・実行		業務改革の実行・効果測定		業務改革の余地識別（仮・第2期働き方改革）	

※ ①法人市民税申告書、②給与支払報告書のシステム入力、③軽自動車税申告受付・入力の3業務が該当
STEP1ではRPAの導入を先行実施、STEP2ではOCRの導入想定（今後、要検討）

働き方改革推進のためのアクションリスト ①考え方

全庁的な働き方改革では業務・システム改革はもちろん、職員の働き方や意識、組織構造にも適切な施策を講じていくことが必要となります。直近ではロードマップに従った着実・円滑な改革の推進ならびに丁寧なコミュニケーションを進める必要があります。

働き方改革の実行・改革後に求められる主な要件

取り組むべき事項（案）

実施のタイミング

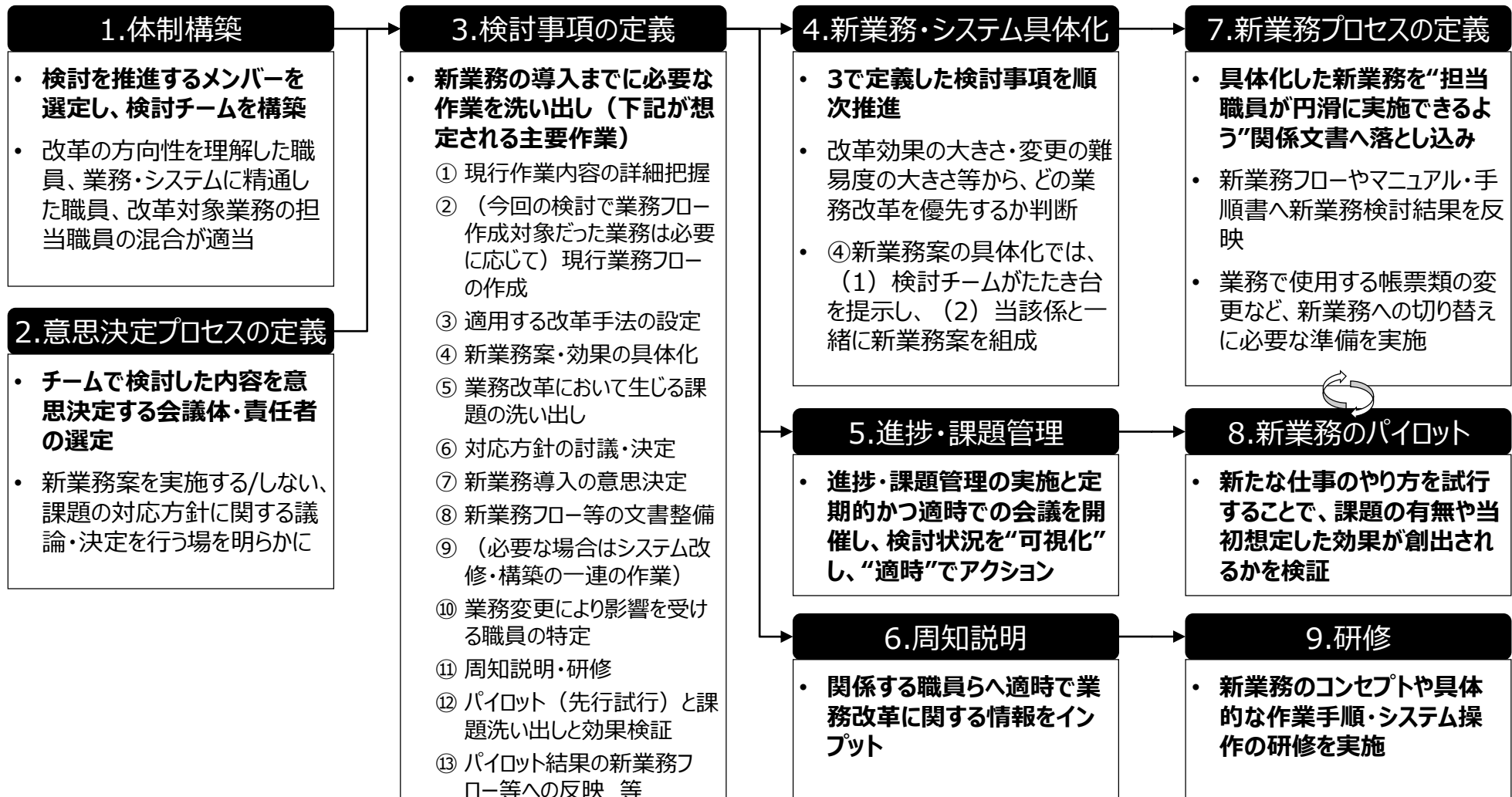
改革実行中

改革後

業務・システムが改革される	• ロードマップに従って着実・円滑に業務・システム改革が推進されること	• ロードマップに基づく タスクの整理と検討 を着実に推進する仕組みの整備	✓	次に取り組むべき 主な事項	
	• 職員が改革の目的を正しく理解し、前向きに改革後の業務に取り組めること	• 職員向けの周知説明会や懇談等の 丁寧なコミュニケーションと必要な研修 の実施	✓		(✓)
	• 改革後の業務にあった組織体系であること	• 新業務にあった 組織変更（組織の統廃合・分離等） や 分掌の設定			✓
	• 改革に伴い効率化・新設された業務（工数）に併せて、最適な職員配置がされていること	• 新業務の業務量や必要なスキル等に応じた 職員の異動 • 必要に応じた 職員の育成・リスキル			✓
	• 改革にかかった投資額（コスト）に比して、十分な効果が創出されたことが検証されていること	• 投資額の集計と効果算定・検証 （業務工数がどれだけ削減されたか） • 仮に想定通りの結果が出ていない場合は原因がどこにあるかの深堀			✓

働き方改革推進のためのアクションリスト ②業務改革の進め方案

まずは検討体制・検討事項の定義を初手に、検討チームと対象係が連携して新業務・システムの具体化検討を進める必要があります。また併せて周知説明・研修も実施が必要です。

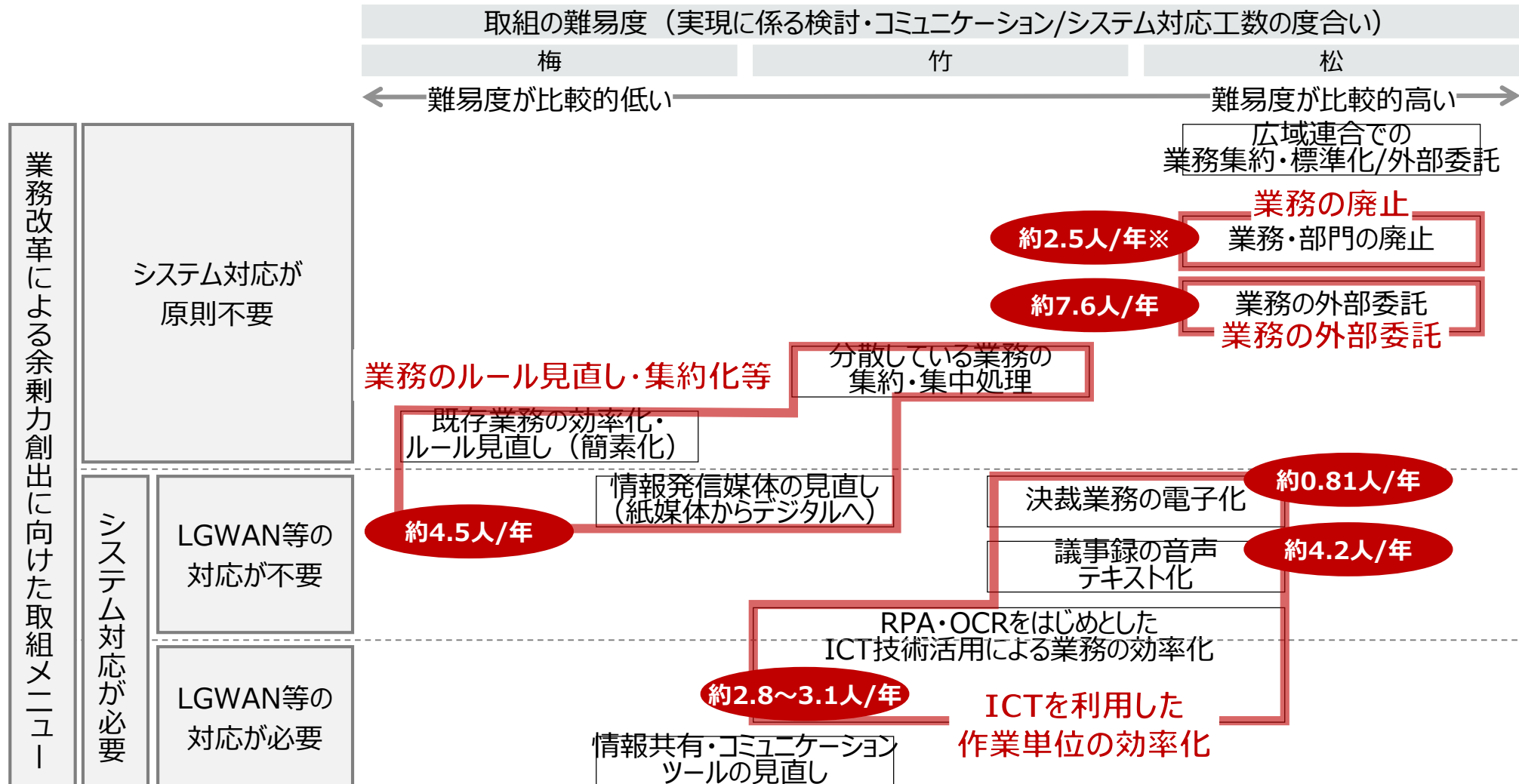


- ① 本業務（調査・分析等）の実施経過及び結果
- ② 改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）
- ③ 改革案の予想効果（業務削減時間等）
- ④ 改革実現に要する費用の概算

改革案の予想効果（業務削減時間等）

業務改革で見込まれる業務削減量（目標値の概算）

ICTツールの導入および業務のルール見直し・集約化等、外部委託、一部業務・部門の廃止で最大で**約22.51人/年**の業務削減量を見込みます。



※ ぶどう果樹研究所の23（職員8人、会計年度任用職員15人）・保育所の23（虹いろ：16人、山部：兼務除く3人、東山：兼務除く2人、あおぞら：兼務除く2人）まで対象とするとさらに46人/年の削減が見込める

改革案の予想効果（業務削減時間等）

RPA・OCR導入想定業務群における業務削減量見込み

RPA・OCRにて代替可能な業務は最大で約3.1人/年相当の業務量となります。

該当部門		業務概要	ICT（RPA・OCR）の活用イメージ	削減可能な 最大合計業務量 (人日/年)	
市民課	市民 年金係	住基への入力	OCR、RPAを導入しシステムの入力までを自動化	RPA/OCR	14.4
税務課	資産税係	土地、家屋台帳整理	- 土地、家屋台帳のシステム化(係内で検討中) - STARSからのデータ入力を自動化。台帳管理システム導入前提	RPA	46.8
	市民税係	法人市民税申告書のシステム入力	- eLTax端末とSTARS登録端末を一元化する。 - 随時確認と月次確認の確認観点を整備(重複チェックの防止)	RPA	19.8
		給与支払報告書のシステム入力	- 給与支払報告書の電子申請を促進およびパンチ委託の強化 - RPAを導入し再入力作業を自動化	RPA	239
		軽自動車税申告受付・入力業務	- ネット受付の設立 - OCR、RPAを導入しシステムの入力までを自動化	RPA/OCR	90
		給与支給事務の月次処理	紙媒体での申請を全廃し電子ファイル上での申請受付	RPA	51.3
総務課	職員係	給与支給事務のボーナス支給処理	全職員の勤怠情報をシステム管理化労務管理システム導入前提	RPA	13.5
高齢者 福祉課	介護 保険係	高額介護サービス費処理	当月支給対象者抽出までの机上チェックを自動化	RPA	27.9
保健医 療課	健康 推進係	各種予防接種業務	OCR、RPAを導入しシステムの入力までを自動化	RPA/OCR	89.1
		集団健診等特定検診業務	健康管理システム、マルチマーカー、あなみツールの連動および各種様式の自動出力	RPA/OCR	9
		個別健診	健康管理システム、マルチマーカー、あなみツールの連動および各種様式の自動出力	RPA/OCR	9
		事業主健診、情報提供	健康管理システム、マルチマーカー、あなみツールの連動および各種様式の自動出力	RPA/OCR	3.51
上下水 道課	業務係	水道使用の諸手続受付処理業務	- 電話受付の廃止 - ネット受付への移管 - OCR、RPAを導入しシステムの入力までを自動化	RPA/OCR	70.2

**合計3.1人/年
(683人日)**

改革案の予想効果（業務削減時間等）

効率化・ルール見直し/集約・集中/媒体見直しの想定効果（1/3）

既存業務の効率化・ルール見直し/分散している業務の集約・集中処理により約4.5人/年の業務量削減が見込まれます。

業務効率化・ ルール見直し	取り組みメニュー	対象部署	対象業務	業務算出の仕方	業務削減の考え方（算出ロジック）	対象業務量 （人年換算）	削減見込み割合	削減効果 （人年換算）
	庁内における会議の効率化（ペーパーレス会議システム等）	全部署	会議	会議にかかる時間（1h×44週×266人） 会議準備にかかる時間（0.5h×44週×266人） と想定して足した	・会議をペーパーレス化することで、印刷や資料配布等の時間を短縮（会議準備にかかる時間のうち、50%を占めていると仮置き） ・オンライン会議の併用による大規模会議の設営時間を短縮（年間会議の10%が大会議室での実施と想定し、その設営時間をゼロに）	会議準備：3.4人/年 大会議室の設営時間：0.68人/年	会議準備時間：50%削減 大会議室での設営時間：100%削減	2.38人/年
	二重確認の見直し	学校教育課	学校からの伝票チェック	業務調査シートより業務実績を集計	確認箇所を変更して50%削減（全チェックではなく、確認箇所を半減してのチェックを行うことにより、50%減）	0.25人/年	50%削減	0.12人/年
	二重確認の見直し	会計室	収入原符の確認	業務調査シートより業務実績を集計	確認箇所を変更して50%削減（全チェックではなく、確認箇所を半減してのチェックを行うことにより、50%減）	0.3人/年	50%削減	0.15人/年

改革案の予想効果（業務削減時間等）

効率化・ルール見直し/集約・集中/媒体見直しの想定効果（2/3）

（前頁からの続き）

業務の集約化・集中処理	取り組みメニュー	対象部署	対象業務	業務算出の仕方	業務削減の考え方（算出ロジック）	対象業務量 （人年換算）	削減見込み割合	削減効果 （人年換算）
	業務の集約	複数部署	バス運行委託関連業務	業務調査シートより業務実績を集計	「バス運行委託関連業務の集約化削減効果の考え方」のスライドで業務集約化の想定効果を提示	0.45人/年	20%削減	0.1人/年
	業務の集約	複数部署	交通費助成業務	業務調査シートより業務実績を集計	集約化により20%削減（バス運行委託関連業務と同様）	0.5人/年	20%削減	0.1人/年
	業務の集約+外部委託	複数部署	施設管理	業務調査シートより業務実績を集計	集約化により20%削減（バス運行委託関連業務と同様）	1.7人/年	20%削減	0.3人/年
	業務の集約+外部委託	複数部署	公用車管理	業務調査シートより業務実績を集計	・公用車のうち、普通乗用車の管理業務はカーリースを前提に業務を50%削減と仮置き ・重機等は業務の集約化で10%削減と仮置き	普通乗用車：0.05人/年 重機等：1.8人/年	普通乗用車：50%削減 重機等：10%削減	0.2人/年

改革案の予想効果（業務削減時間等）

効率化・ルール見直し/集約・集中/媒体見直しの想定効果（3/3）

（前頁からの続き）

	取り組みメニュー	対象部署	対象業務	業務算出の仕方	業務削減の考え方（算出ロジック）	対象業務量 （人年換算）	削減見込み割合	削減効果 （人年換算）
業務の集約化・ 集中処理	業務の集約+システムの導入	複数部署	貸館業務	業務調査シートより業務実績を集計	オンライン施設管理ツールの導入で50%削減	0.3人/年	50%削減	0.15人/年
	業務の集約	複数部署	会計年度任用職員の雇用事務	業務調査シートより業務量を推計	集約化により20%削減（バス運行委託関連業務と同様）	0.2人/年	20%削減	0.04人/年
	業務の集約+システムの導入	複数部署	会計年度任用職員の報酬計算	業務調査シートより業務量を推計	勤怠情報の入力、各部署による入力内容の電子化で50%削減	1.5人/年	50%削減	0.75人/年
	業務の集約	環境課都市施設課	U字溝の蓋発注	—	集約化により20%削減（バス運行委託関連業務と同様）	—	20%削減	—
	業務の集約	財政課企画振興課	市民向け予算広報業務	業務調査シートより業務実績を集計	当該の広報業務はどちらかに一本化するとして、50%削減	0.1人/年	50%削減	0.05人/年
媒体 見直し	情報発信媒体の見直し（紙媒体からデジタルへ）	企画振興課	広報ふらのの冊子梱包、郵送、手渡し、印刷委託	業務調査シートより業務実績を集計	デジタル化により紙媒体に付随する業務は100%削減	0.2人/年	100%削減	0.2人/年

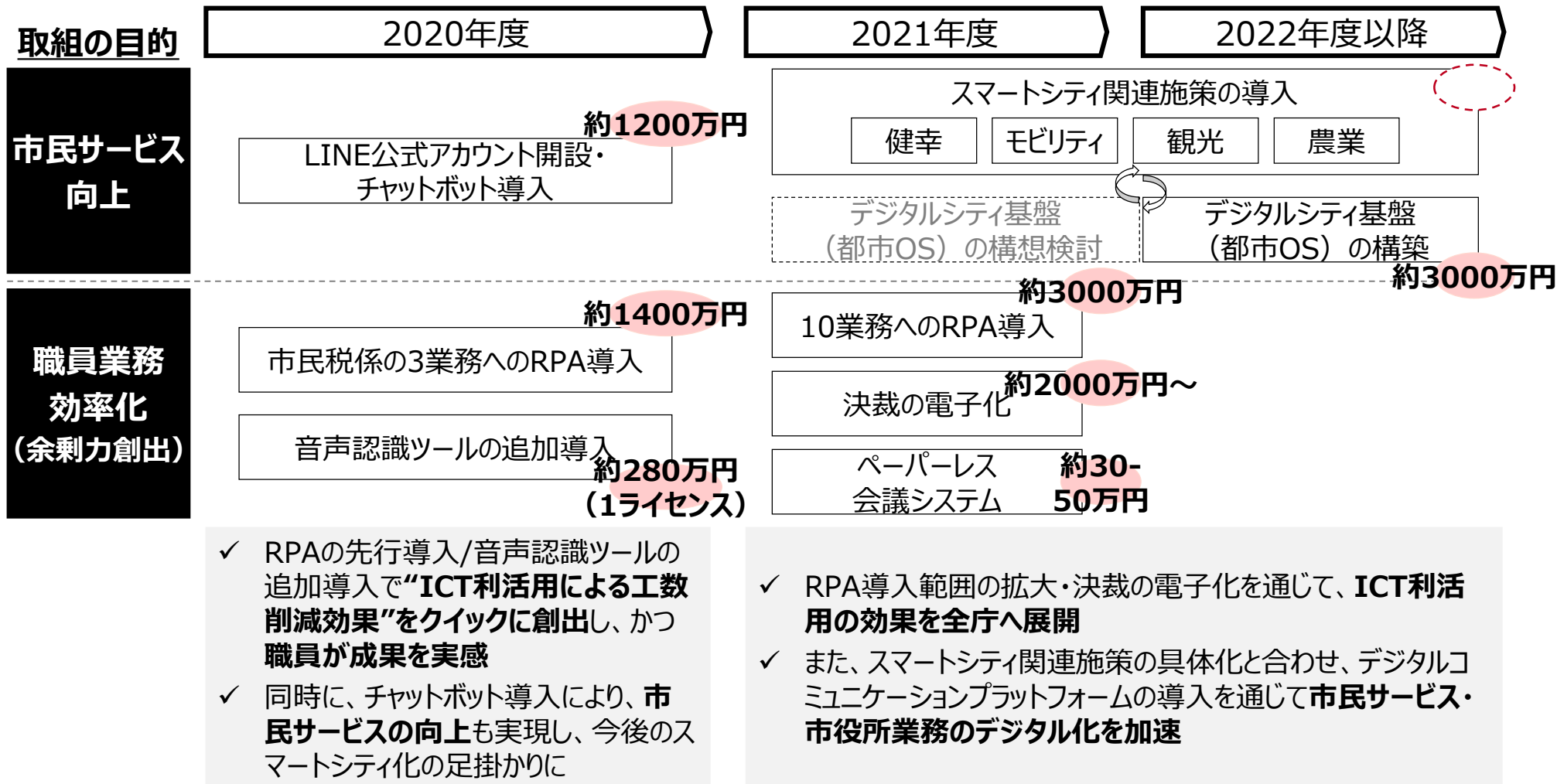
合計 約4.5人/年

- ① 本業務（調査・分析等）の実施経過及び結果
- ② 改革案及び改革イメージ図（コンセプト、目標設定、ロードマップ等）
- ③ 改革案の予想効果（業務削減時間等）
- ④ 改革実現に要する費用の概算

改革実現に要する費用の概算

ICTを利用した改革施策の取組順序

職員業務の効率化（余剰力創出）はもとより、市民サービスの着実な向上も2020年度末を目途に実現するためには、2020年度中に①LINE公式アカウント開設・チャットボット導入、②RPAを用いた業務改革（市民税系の3業務を先行）、③音声認識ツールの追加導入の実施が適当か



改革実現に要する費用の概算

費用概算 ①チャットボット

チャットボット導入（シナリオ3本）では、約1200万円からの費用が見込まれます。

想定業務	業務概要
全体設計	- サービス全体設計 - 要件定義、シナリオスコープ定義 - 進捗管理 等
実装	- LINEシナリオ3本の設計(QA設計、フロー設計) - アカウントセットアップ、各種設定作業 - 実装およびテスト - 管理者向けマニュアル作成 等
運用	運用開始から12か月間の会話データの保守作業 等
プロモーション	- プロモーション計画策定支援 - プロモーション実施支援 等

システム導入費用
約1200万円～※
(他自治体事例)

※ 提供するサービス内容に応じて都度費用は変動します。

改革実現に要する費用の概算

費用概算 ②RPA導入（1/4） 導入コストの概算

個々の施策に対しRPA導入コストを試算しました。導入難易度の低い市民税係の3業務を対象を絞ることで短期間での導入を実現できます。

該当部門		業務概要	ICT（RPA・OCR）の活用イメージ	概算コスト
税務課	市民税係	・ 法人市民税申告書のシステム入力	・ eLTAX端末とSTARS登録端末を一元化する。 ・ 随時確認と月次確認の確認観点を整備(重複チェックの防止)	1335万円～
		・ 給与支払報告書のシステム入力	・ 給与支払報告書の電子申請を促進およびパンチ委託の強化 ・ RPAを導入し再入力作業を自動化	
		・ 軽自動車税申告受付・入力業務	・ RPAを導入しシステムの入力までを自動化	
	資産税係	・ 土地、家屋台帳整理	・ 土地、家屋台帳のシステム化(係内で検討中) ・ STARSからのデータ入力を自動化。	3000万円～ ※上記3業務を基に想定されるコストを記載
市民課	市民年金係	・ 住基への入力	・ OCR、RPAを導入しシステムの入力までを自動化	
総務課	職員係	・ 給与支給事務の月次処理	・ 紙媒体での申請を全廃し電子ファイル上での申請受付	
		・ 給与支給事務のボーナス支給処理	・ 全職員の勤怠情報をシステム管理化	
高齢者福祉課	介護保険係	・ 高額介護サービス費処理	・ 当月支給対象者抽出までの机上チェックを自動化	
保健医療課	健康推進係	・ 各種予防接種業務	・ OCR、RPAを導入しシステムの入力までを自動化	
		・ 集団健診等特定検診業務	・ 健康管理システム、マルチマーカー、あなみツールの連動および各種様式の自動出力	
		・ 個別健診	・ 健康管理システム、マルチマーカー、あなみツールの連動および各種様式の自動出力	
		・ 事業主健診、情報提供	・ 健康管理システム、マルチマーカー、あなみツールの連動および各種様式の自動出力	
上下水道課	業務係	・ 水道使用の諸手続受付処理業務	・ 電話受付の廃止 ・ ネット受付への移管 ・ OCR、RPAを導入しシステムの入力までを自動化	

※ OCRや他のソリューションは上記概算コストに含まれていません。

改革実現に要する費用の概算

費用概算 ②RPA導入（2/4） 主要製品一覧

国内外の様々なRPA製品の中から、自治体における導入事例や実績等に鑑みると「WinActor」、
「UiPath」を推奨します。

自治体導入事例（公知情報より収集）

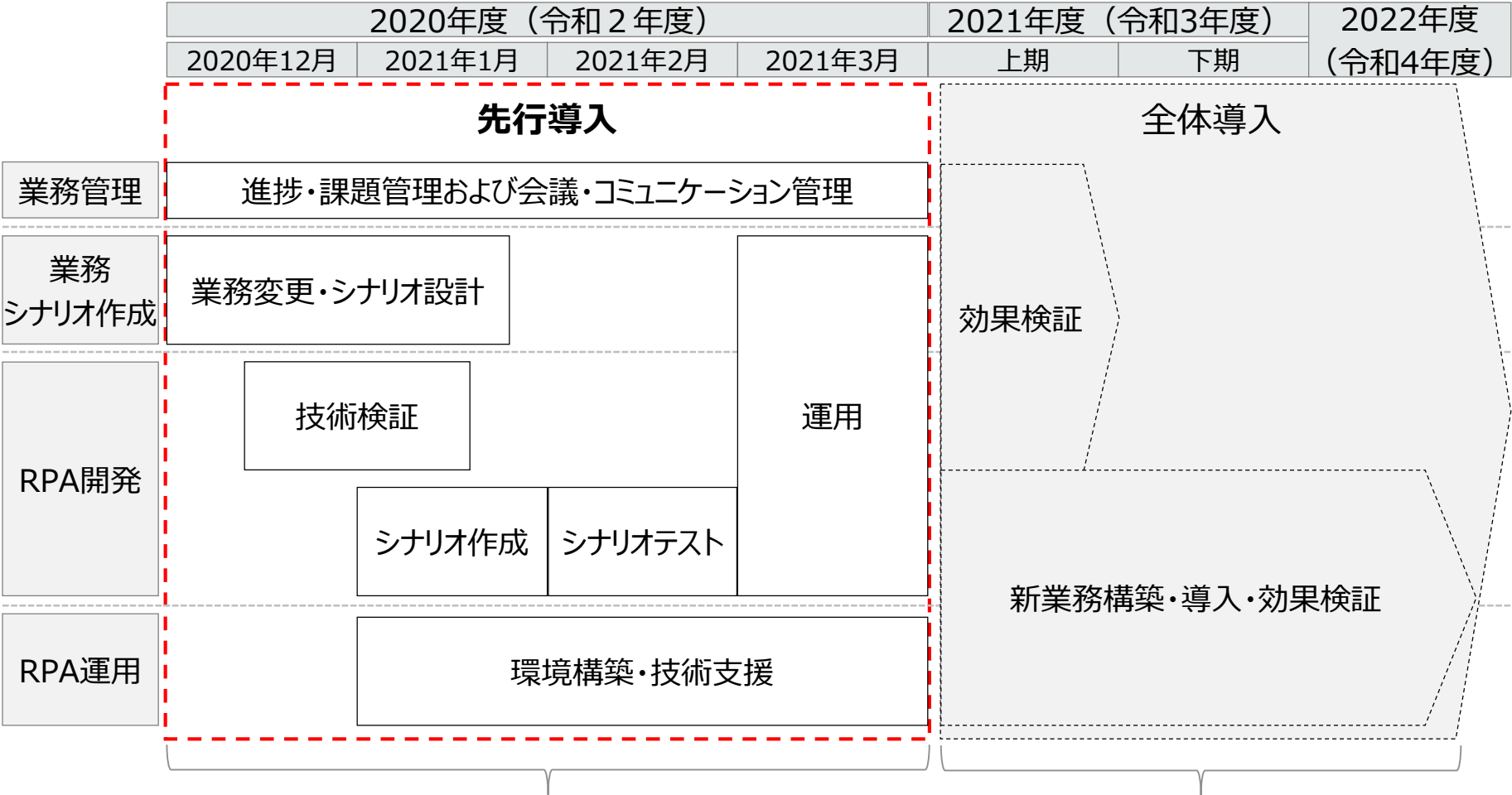
製品	提供企業	導入自治体	対象業務	評価
WinActor	NTTアドバンステクノロジー	千葉市	個市・法人の課税業務（AI insideとの組合せ）	国内・自治体での導入実績多数。 コーディング技術は不要で開発難易度は低い。
		つくば市	個人市民税特徴業務	
UiPath	UiPath.inc（米）	一宮市	市民税異動データ作成	グローバル・国内・自治体での導入実績多数。 コーディング技術は不要で開発難易度は低い。 RPA無料オンライン学習サービスのUiPathアカデミーや市販の初心者向け入門書が充実。
		多摩市	法人住民税、児童手当等	
		加賀市	契約管理と電子入札の相互連携事務等	
		茨城県	庁内4業務の自動化実証実験	
iPas	デリバリーコンサルティング	仙台市	庁内9業務の自動化実証実験	導入実績は少ない。 開発機能を絞り込んでおり、初心者向け。
Axelute	富士通	一宮市	市民税業務（異動届等の入力）	民間導入実績は少ない。
		和歌山県	各種統計情報、事業所情報の県税事務所への連絡	
BizRobo!	RPAテクノロジーズ	天草市	公共料金関連業務、健康診断関連業務	コーディング技術は不要で開発難易度は低い。 録画機能はない。

総合行政ネットワーク(LGWAN)上のシステムにアクセスすることを想定し、自治体導入実績の多い「WinActor」、「UiPath」の導入が適当か

改革実現に要する費用の概算

費用概算 ②RPA導入（3/4） 導入ステップと主要作業

前述の3業務へのRPA導入は、2021年3月までに運用開始を想定しています。



概算コストの対象範囲⇒次ページで金額規模を提示

先行導入後に検討

改革実現に要する費用の概算

費用概算 ②RPA導入（4/4） 市民税係業務での概算コスト

市民税係の3業務へのRPA導入コストは概算で約1300万円が見込まれます。

業務	業務概要	概算コスト
業務シナリオ作成	自動化対象とした3業務について、不要・重複となるフローについて見直し、実装すべきシナリオ設計をします。	¥3,000,000~
RPA開発	市役所内NW上の基幹システム(STARS)との連携・認証方式の検証をします。シナリオ設計に基づいて、RPAツール上にシナリオを実装・テストします。	¥7,000,000~
RPA運用	自動化対象とした業務の所管課様からのシナリオに関する技術的なサポートをします。またメールベースでの問合せ対応と、定期的なオンサイトサポートを実施します。	¥2,000,000~
ライセンス料金	開発用および実行ライセンスの契約 ※RPA製品事業者との契約金額	¥1,355,000~

合計 ¥13,355,000~

- RPAソフトウェアは「UiPath」を想定。
- RPAソフトウェアについては、貴市にて調達を想定
- RPAソフトウェアをインストールする環境（パソコン）については、貴市にてご準備いただくことを想定
- RPAソフトウェアを実行するために必要となるソフトウェア環境（Microsoft .net framework）のインストールを許諾頂けると想定
- 試行実施以降に大幅なシナリオ見直しが発生する場合には、別途費用が発生する想定

改革実現に要する費用の概算

費用概算 ③音声認識ツールの主要製品一覧

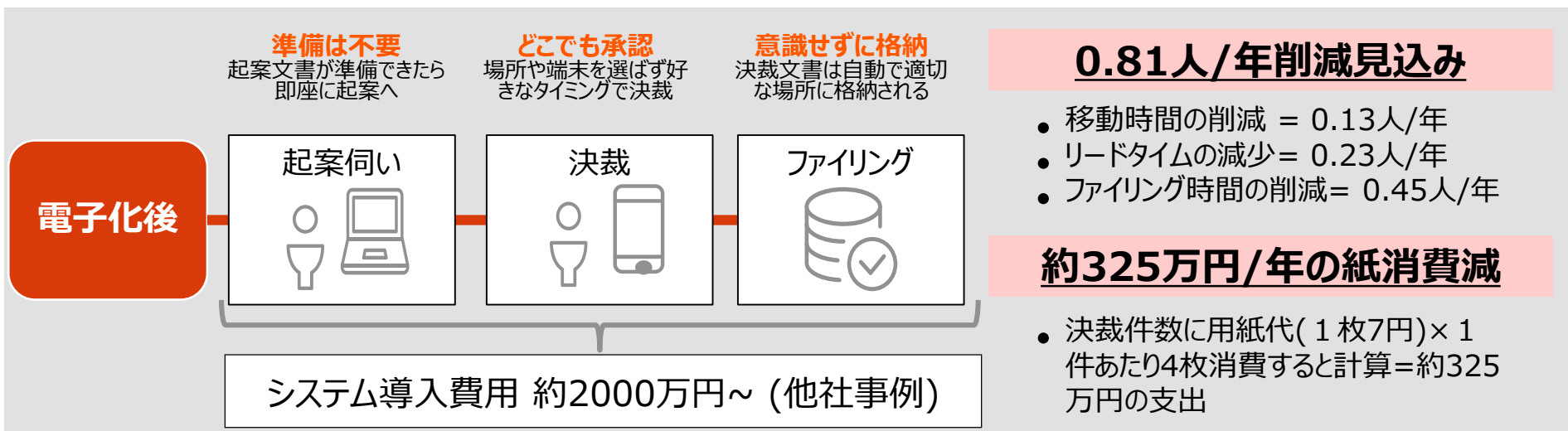
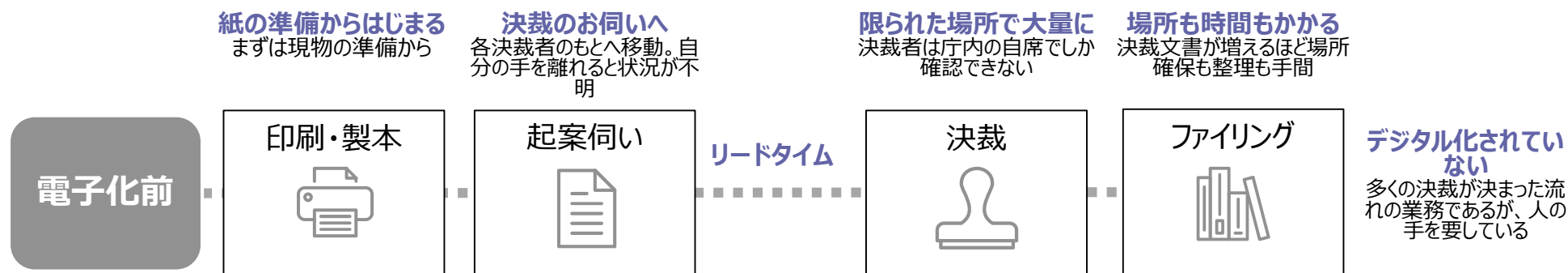
音声認識ツールは多種多様な製品があるものの、スタンドアロンの端末で使用可能なものは限られており、多くの自治体で「AmiVoice® MinutesWriter」が採用されています。

製品	提供企業	導入自治体	形態	価格	特長
AmiVoice® MinutesWriter	Advanced Media	岡山市など 約250の自治体 が採用	スタンドアロン	280万円～	用途、環境に合わせた多種多様な製品が展開されている。
AI Minutes for Enterprise	日本IBM	青森県庁など	クラウド	個別見積もり (2か月のトライアル 支援200万円～)	リアルタイムで音声をテキスト化。語彙・音声データの学習と辞書機能で、内容の最適化も可能。
RECAIUS 音声書き起こしエディタ	東芝デジタルソリューションズ	札幌市など	クラウド	月額1万円～	一度修正した単語等の読みと表記をユーザ辞書に登録し、精度を向上できる。
COTOHA Meeting Assist	NTTコミュニケーションズ	—	クラウド	月額5.5万円～	リアルタイムで音声をテキスト化。発言をタスクとして認識、重要な単語を自動的に抽出するなど、情報を整理、業務の進捗管理が可能。
Smart書記	エピックベース	徳島県庁など	クラウド	月額10万円～	リアルタイムで音声をテキスト化。即時編集が可能、UIが直感的で使いやすい。

改革実現に要する費用の概算

費用概算 ④ 決裁の電子化における概算コスト

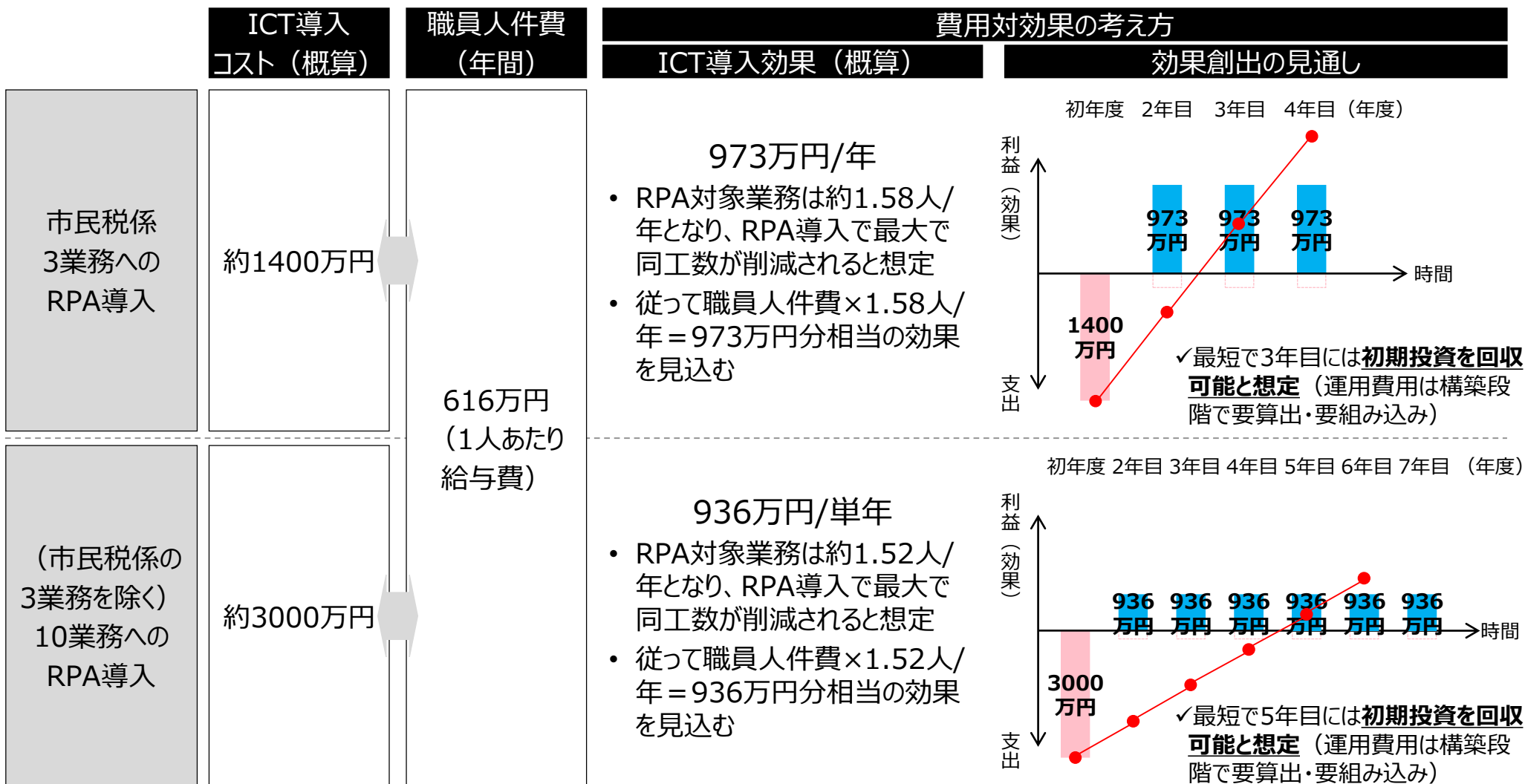
決裁の電子化で業務時間の削減だけでなく、よりシンプルに簡単に決裁業務を行うことができます。



改革実現に要する費用の概算

ICTを利用した改革施策における費用対効果の考え方（1/2）

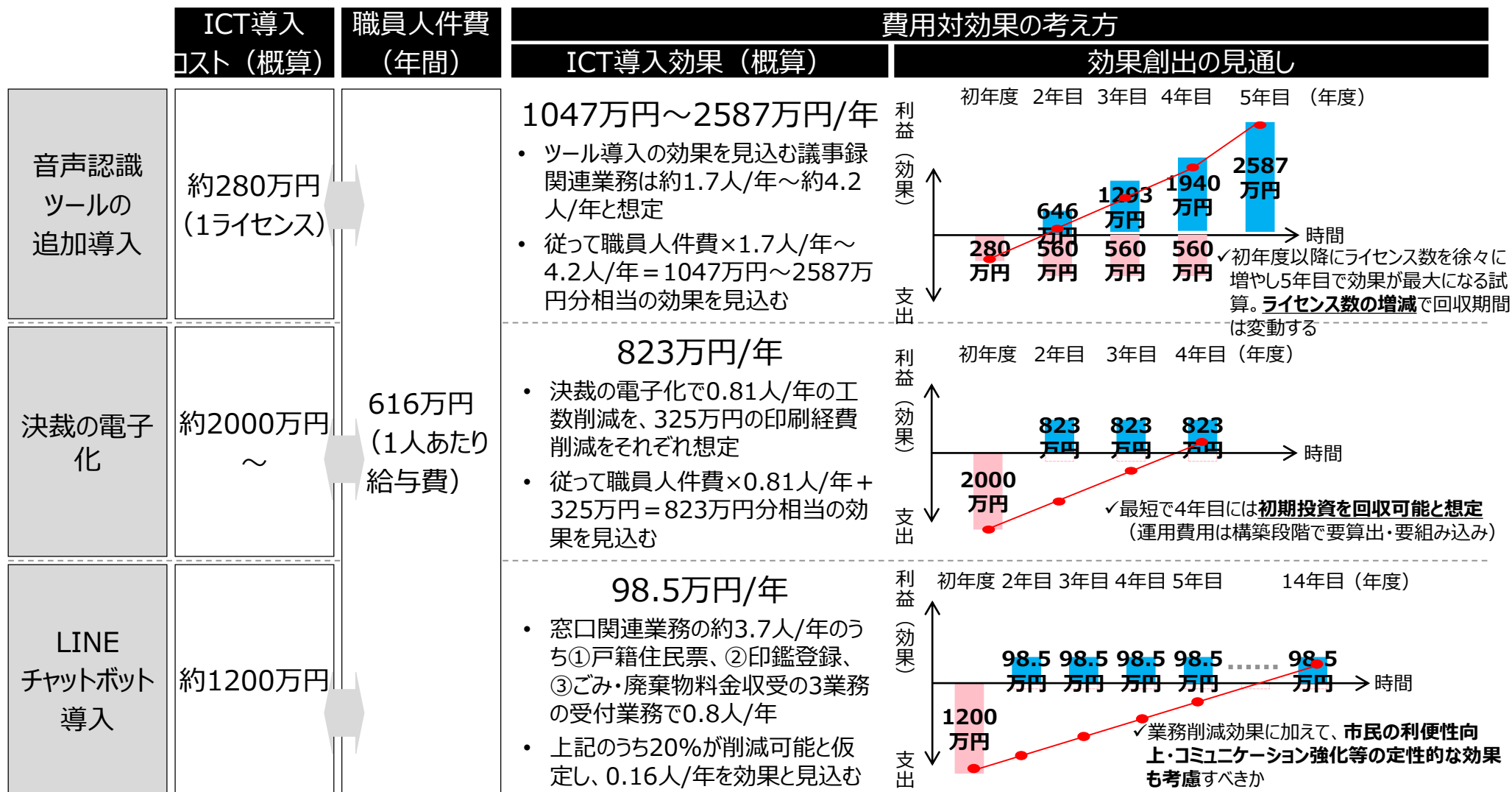
13本の業務へRPAを導入した場合、3年～5年で初期投資を回収可能と見込みます。



改革実現に要する費用の概算

ICTを利用した改革施策における費用対効果の考え方（2/2）

音声認識ツールの導入は早期の回収が見込める一方、決裁の電子化・LINEチャットボットは定性的な効果も含めた投資判断が必要と認識しています。



改革実現に要する費用の概算

《参考》都市OS 会津若松市 スマートシティ全体構想

ICT・データを基盤とし、産学官連携のもとエネルギー、観光、コミュニケーション、医療など幅広い分野でビッグデータとデータ分析を軸とした先端の実証プロジェクトの実施や、デジタルを活用した市民ファーストのまちづくりを推進しています。



改革実現に要する費用の概算

《参考》都市OS デジタルシチズンプラットフォーム（会津若松市）

さまざまなスマートシティサービスを市民・利用者目線で使いやすい形で提供する基盤（都市OS）として、デジタルコミュニケーションプラットフォーム(DCP)を導入。各サービスをワンストップで提供する仕組みを構築しました。



※1 共通サービス提供するためのコンテンツ登録やデータ連携、デザイン (UI)、初期システム設定は個別調整にて実装
※2 マイナカード認証には代理機関との連携のための調整・利用費が必要となるためサービス利用時に個別検討が必要
※3 MyPastは日本郵便の実証サービスのため利用の可否等については日本郵便への確認等が必要 (初期サービスには含まない)
※4 ソフトバンク社観光アプリと会津の観光コンテンツをデータ連携。ID等はアプリにない

改革実現に要する費用の概算

《参考》都市OS DCPにおける効果（例：会津若松市）

会津若松市（観光については会津地域広域）において、市民・観光者向けのポータルサイトの企画・構築、プロモーション含む運用を実施しており、市民とのコミュニケーション率増加や外国人宿泊者数増加などの効果を上げています。

市民向けサイト「会津若松プラス」

2015年12月にWebサイトをオープンし、その後も、これと連携する市民向けサービスを拡充(各種アプリやスマートTV等)。各サービスは3ヶ月程度でクイックに企画・開発。

学校アプリ



LINE
チャットボット

スマートテレビ

会津スマートシティ計画の推進
と産業集積へ

観光者向けサイト「VISIT AIZU」

2016年2月に会津若松市の観光者向けWebサイトをオープン。その後、会津地域の7市町村の広域連携に展開。海外市場のニーズ調査や、ブランド戦略、デジタルマーケティングプラットフォームの構築・運営を実施。各自治体や観光協会等の多数のステークホルダーと連携し、プロジェクトを推進。



※会津若松市の
ICTオフィス建設イメージ
500名規模の誘致