

区市町村における 行政手続デジタル化モデル事業の 真の効果

—生活保護業務のデジタル化を通して—



2022年5月24日

江戸川区経営企画部DX推進課長 渡邊 良光

本事例紹介の内容

- 1 モデル事業の目的・スキーム等
- 2 実施スケジュール
- 3 生活保護事務を選んだ理由
- 4 対象事務の概要
- 5 検討プロセス①～⑥
- 6 江戸川区におけるモデル事業の効果
- 7 事業の効果を継続させるために

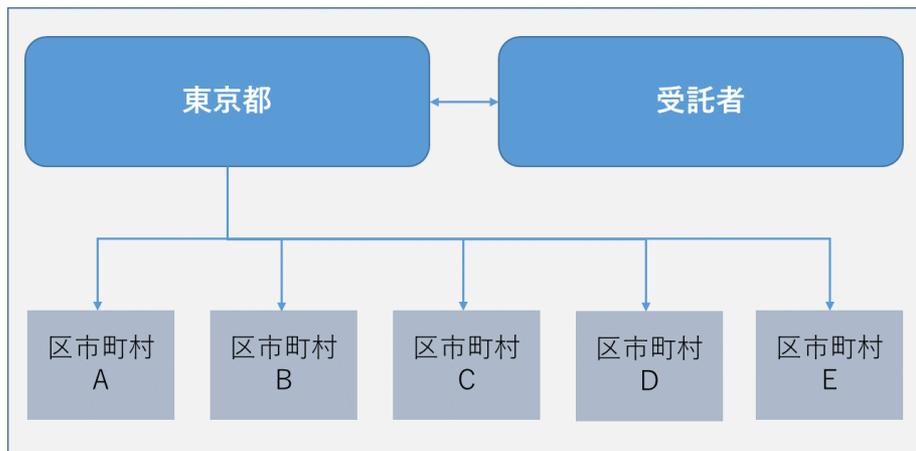
区市町村における行政手続デジタル化モデル事業

モデル事業の目的・スキーム等

● 事業の目的

- ・ デジタルツールの導入により、自治体業務の生産性を高め、住民サービスの向上を図る。
- ・ 自治体職員自らがB P R（業務改革）を実践し、経験を共有することで業務効率化を図る。
- ・ 事業の成果や課題を横展開し、都内自治体のデジタル化を加速させる。

● 事業スキーム



● 採択された手続き（5自治体）

自治体	事務手続名称
新宿区	保育所関連手続
葛飾区	妊娠中の方を対象とした「ゆりかご面接」
江戸川区	生活保護申請業務（新規開始）
小金井市	市内の都市計画の案内及び都市計画に関する証明業務
あきる野市	市保有の自治会館などの施設予約手続

区市町村における行政手続デジタル化モデル事業 実施スケジュール

時期	項目	内容
① 令和3年3月	アンケート調査	• デジタル化推進業務についてのアンケート調査
② 6月	事業参加意向調査	• モデル事業参加に関する意向調査
③ 7月	業務ヒアリング	• 意向業務に関する都のヒアリング
④ 8月	事業決定内示	• 事業実施にかかる決定内示
⑤ 9月	事前調査	• 業務フローに関する事前調査
⑥ 10～12月	ワークショップ	• 業務フローの見直し等、2週間おきのワークショップ
⑦ 令和4年1～2月	実証実験	• 実証実験、BPR実施結果にかかるワークショップ
⑧ 3月	最終発表	• 最終発表報告会（3/18）

区市町村における行政手続デジタル化モデル事業 生活保護業務を選んだ理由

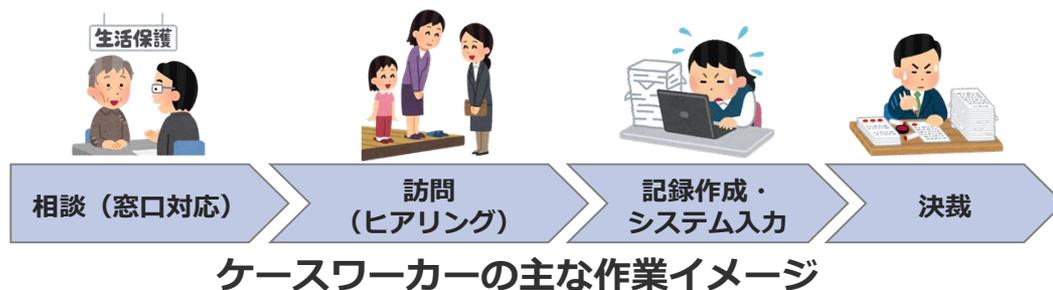
- 生活保護業務においてデジタル化されている事務は、保護費の計算や記録の管理など業務の一部のみであって、申請書の転記等、単純作業に膨大な時間を要しており、デジタル化に着手できる要素が多い。
- 生活保護業務は質・量ともに増大傾向が続いており、職員負担は増している。「誰一人取り残さない」共生社会のセーフティネットとして、一層きめ細かい区民対応を実現するために、早急にデジタル化等による業務効率化・サービス向上を図る必要がある。

モデル事業を活用した実効性のあるデジタル化を行い、生活保護業務全体への浸透を目指す。

区市町村における行政手続デジタル化モデル事業 対象事務の概要

本区では、生活保護事務の中でも各種申請手続きの業務フローを包括している「新規開始」をベースに、**BPRに基づく実証実験**を実施した。

対象手続き	現状の課題	現状の標準処理時間
対象となる業務の種類としては、新規開始や一時扶助、収入/無収入の申告などがあるが、各種申請手続きの業務フローを包括している「 新規開始 」をベースとして進めた。	<ul style="list-style-type: none"> 各種申請は、全て紙の用紙に記載する形を取っている。ケースワークの中心業務である訪問記録の一次入力においても、手書きでメモしたものを業務システムへ転記する作業に多くの時間を要している。 起案～決裁についても、押印が必要な紙による決裁のため、手間がかかる。 	<ul style="list-style-type: none"> 申請書のチェック、入力、起案で約5-30分（一時扶助は軽易、新規開始は時間を要する） 決裁が終わるまでの処理時間は30分程度だが、文書を運んだりする手間もあるため、さらに時間を要する。 年間の総決裁件数：115,000件（令和二年度生活保護三課実績）



【検討の進め方】
生活援護課（第一課、第二課、第三課）とDX推進課が連携し、ワークショップ形式を軸に議論を行い、BPRを実施した。



区市町村における行政手続デジタル化モデル事業

検討プロセス① - BPR/現状フローの作成 -

Plan

Do

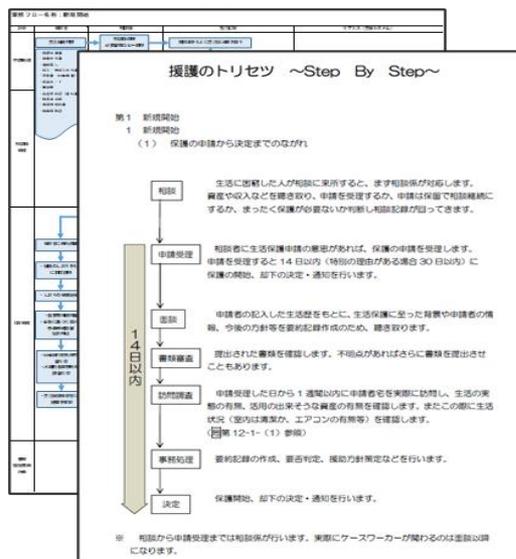
Check

Action

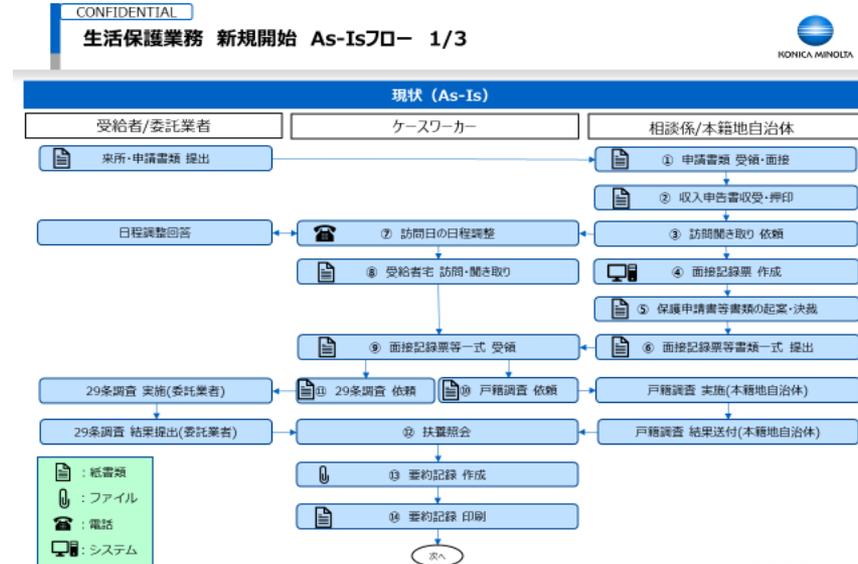
10月

- ◆ 現行業務マニュアルを基に現状フローのたたき台を作成、各作業の年間処理時間、件数、性質等を整理
- ◆ 整理した内容を基に、現状(As-Is)フローを作成

【業務手順書・マニュアル】



【現状 (As-Is) フロー】



区市町村における行政手続デジタル化モデル事業 検討プロセス② - BPR/課題抽出 -

Plan

Do

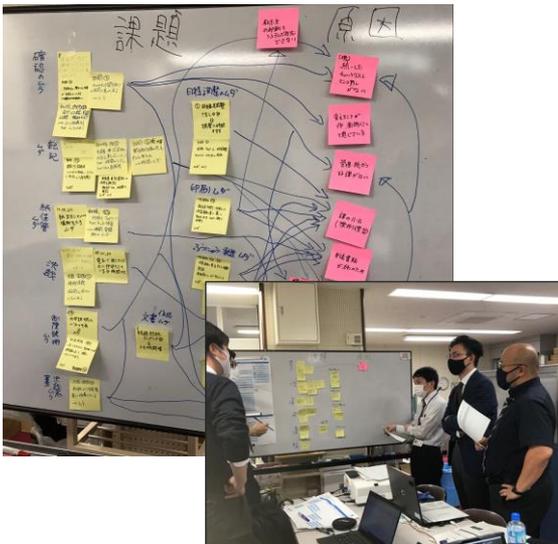
Check

Action

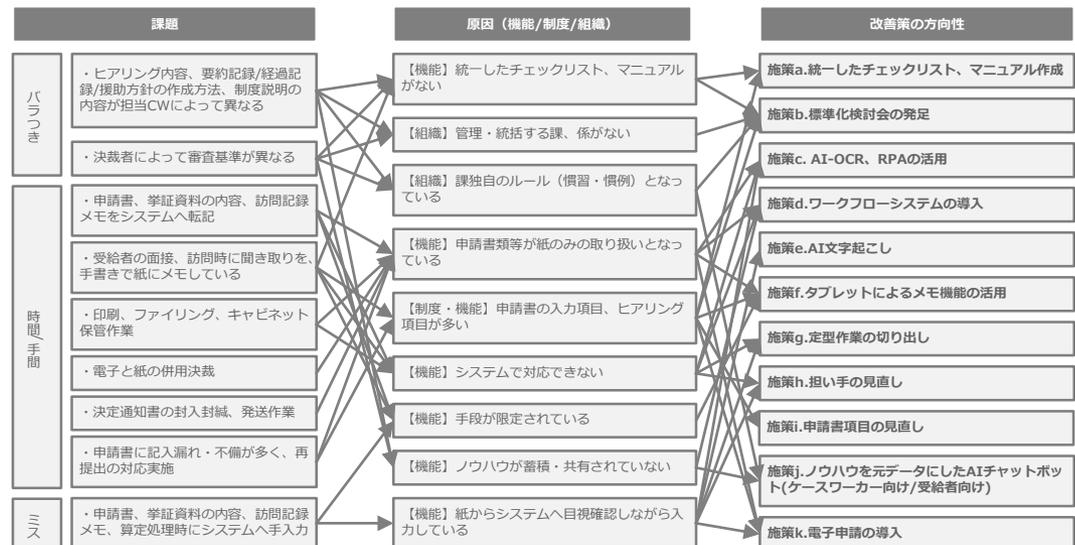
11月

◆As-Isフローを基に、付箋やホワイトボードを用いて（アナログ！）、課題分析のワークショップを実施し、【課題→原因→改善策の方向性】を整理

【課題抽出及び原因分析（WS）】



【課題分析シート】



区市町村における行政手続デジタル化モデル事業

検討プロセス③ - BPR/改善策の選定 -

Plan

Do

Check

Action

12月

◆改善策候補の中から、他部所への波及効果や予算規模等の労力を点数化し、As-Is/Can-be/To-beフロー（次スライド）を整理することで、今回のモデル事業で実証実験に取り組む施策を選定

【改善策の内容】

No.	改善策	詳細内容
施策a	統一したチェックリスト、マニュアル作成	生活支援課で統一したヒアリングシート（項目）、マニュアル、ルールを作成する。
施策b	標準化検討会の発足	1~3課からそれぞれメンバーを選抜し、標準化に向けた検討会を定期的に開催し、具体的なアクションを決めて、実行していく。
施策c	AI-OCR、RPAの活用	・申請書、経過記録等の紙媒体を電子データに変換（AI-OCR）し、RPAでシステムに転記する。 ・文字起こしたデータをRPAでシステムに転記する。
施策d	ワークフローシステムの導入	・申請から審査、決裁等の状況を見える化 ・決裁資料を管理し、データ蓄積（検索機能付与） ・RPA+ワークフローシステムによる既存システムとの連携
施策e	AI文字起こし	面談、訪問時におけるヒアリングをAI文字起こしによって、自動でメモを生成する。
施策f	タブレットによるメモ機能の活用	面談、訪問時におけるヒアリングをタブレットによって、メモを作成し、電子データで保存。
施策g	定型作業の切り出し	定型作業を集約し、外部委託・シェアードサービス化する。
施策h	担い手の見直し	居住実態確認が必要かどうかを定量評価にしてCWが対応、平行して相談係等が日程調整する。
施策i	申請書項目の見直し	入力項目を簡素化し、選択式に変える等検討する。
施策j	ノウハウを元データにしたAIチャットボット(CW向け/受給者向け)	審査判断に迷ったときや手順を振り返る場合に利用する。
施策k	電子申請の導入	新規申請や収入申告での申請書を電子化する。

【改善策の点数化・選定】

改善策	効果						労力					
	①	②	③	④	⑤	小計	①	②	③	④	⑤	小計
施策a.統一したチェックリスト、マニュアル作成	20	20	50	50	20	160	0	50	20	50	50	170
施策b.標準化検討会の発足	50	20	50	50	20	190	50	50	50	50	20	220
施策c.AI-OCR、RPAの活用	50	20	50	20	50	190	20	0	0	20	20	60
施策d.ワークフローシステムの導入	50	20	50	50	50	220	50	0	20	50	20	140
施策e.AI文字起こし	50	50	50	50	50	250	50	0	20	20	20	110
施策f.タブレットによるメモ機能の活用	50	50	50	50	50	250	50	0	20	50	20	140
施策g.定型作業の切り出し	50	0	50	20	20	140	0	0	20	0	50	70
施策h.担い手の見直し	50	0	50	20	20	140	20	50	20	0	50	140
施策i.申請書項目の見直し	20	20	20	20	20	100	50	50	20	50	50	220
施策j.ノウハウを元データにしたAIチャットボット(CW向け/受給者向け)	50	50	50	50	20	220	0	0	0	0	50	50
施策k.電子申請の導入	50	50	50	20	20	190	50	20	0	50	20	140

区市町村における行政手続デジタル化モデル事業

検討プロセス③ - BPR/改善策の選定 -

Plan

Do

Check

Action

12月

現状 (As-Is) フロー

内容		時間
相談係	受付・面接	1,356時間
CW	受給者宅訪問	1,085時間
相談係	システム入力	392時間
	決裁	481時間
	資料作成	157時間
	照会・回答	3,069時間
	資料作成	6,124時間
	システム入力	1,409時間
CW	文書保管	362時間
	決裁	559時間
	支給・交付	3,643時間
	システム入力	396時間
	決裁	343時間
		約19,375時間

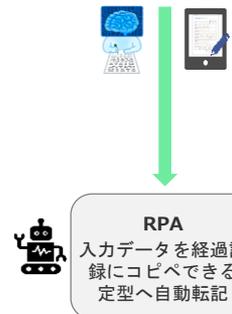
今回の実証実験で検証

実証 (Can-Be) フロー

内容		時間	実証実験範囲
相談係	受付・面接	949時間	相談室 AI文字起こし タブレット入力
CW	受給者宅訪問	760時間	受給者宅 AI文字起こし タブレット入力
相談係	システム入力	392時間	
	決裁	481時間	
	資料作成	157時間	
	照会・回答	3,069時間	
	資料作成	4,286時間	
	システム入力	986時間	
CW	文書保管	362時間	
	決裁	391時間	
	支給・交付	2,550時間	
	システム入力	277時間	
	決裁	240時間	
		約14,901時間	

理想 (To-Be) フロー

内容		時間
相談係	受付・面接	911時間
CW	受給者宅訪問	760時間
相談係	システム入力	0時間
	決裁	337時間
	資料作成	0時間
	照会・回答	2,148時間
	資料作成	0時間
	システム入力	511時間
CW	文書保管	0時間
	決裁	302時間
	支給・交付	2,550時間
	システム入力	220時間
	決裁	169時間
		約7,927時間



区市町村における行政手続デジタル化モデル事業 検討プロセス④ – デジタル化実証実験 –

Plan

Do

Check

Action

1月

- ◆生活援護課職員と一部の生活保護受給者にご協力いただき、実証実験を実施
- 1. 面接・受付窓口、訪問時の相談内容のAIによる音声文字起こし
- 2. 面接・訪問時の聞き取り項目のフォーム化とタブレットでの入力およびRPA処理

AI文字起こし



面接時における会話をAI文字起こし
即時にデータ化、保存される



訪問時における会話をICレコーダー
で録音し、AIで自動文字起こし

タブレットを用いたメモ機能



- (1) 面接・訪問時のヒアリングの記録に
タブレットを活用
(都の電子申請フォームへの入力)



- (2) 記録内容を庁内のシステムに
取り込む際にRPAを活用し
Word形式で保存する

【実証実験のイメージ -窓口-】



【実証実験のイメージ-訪問-】



※写真の受給者役は職員

区市町村における行政手続デジタル化モデル事業 検討プロセス⑤ – 実証実験の評価 –

Plan

Do

Check

Action

2月

◆作業時間削減率・職員の満足度という指標でK P Iを設定し、効果測定を行った。

K P I ①

作業時間削減率
定期訪問 **10%**

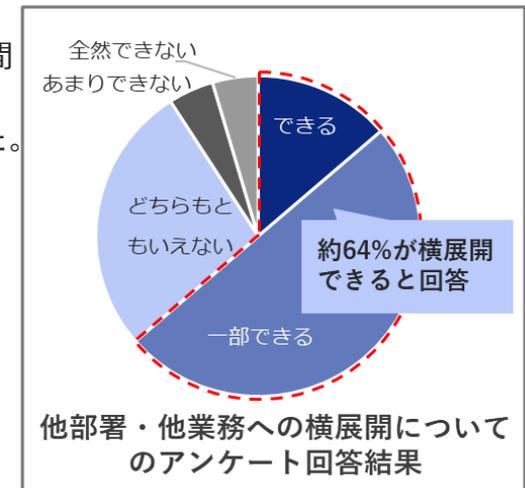
削減率：**16%** 年間削減想定時間 1,156時間
訪問では削減率3%となったものの、経過記録作成で35%となり、トータルとして大幅な削減効果が見られた。

K P I ②

満足度
(11段階評価)
平均**8.0**以上

負担軽減の満足度：スコア平均 **4.8**

タブレット操作の不慣れが満足度に影響したと思われる。一方で電子フォームの選択式の質問項目による訪問時間削減や記録作成の時間短縮を感じることができたという回答が得られ、次の改善策が見えてきた。



区市町村における行政手続デジタル化モデル事業 検討プロセス⑤ – 実証実験の評価 –

Plan

Do

Check

Action

2月

◆実証実験に参加した職員の感じた課題を集約。よりよいCan-be/To-beを目指すため、これらの課題の改善策を検討するワークショップを実施。

【実証実験課題一覧】

№	分類	課題化	課題	原因	グループ	課名
1	タブレットによるメモ機能	確認に時間がかかる	タブレット以外の別媒体(紙)を持ち歩かないと、ケース情報を入力や訪問ができない。 ・ケース番号、住所、氏名(漢字)、個人の連絡先、地図	・タブレットに集約されていないため ・持ち出し手段が紙しかないため(区の規則) ・ケース番号、氏名を必要とする運用のため ・必要な情報を精査できていないため ・ルール化できていないため ・複数世帯も回るため(覚えきれない)	タブレットのデータ完結	一課 二課 三課
10	その他	心理的負担がかかる	タッチ入力にある程度慣れている職員でも画面に集中してしまい必要事項の漏れを取ることに集中してしまう。対話にならず、被保険者によっては不満につながることも予測される。	・習熟度の問題 ・受給者の印象 ・CV制の心理的負担(タブレットを使用することによって、距離を感じる) ・受給者の目の前で操作しているため	タブレットの向き不向き(慣れ)	二課
15	その他	確認に時間がかかる	定期訪問については、単に紙の調査票の一部項目をタブレット化したのみであり、タブレット化できなかった項目については、タブレットの他に紙の調査票が必要となるため、利便性は低く(感じられた(固有の状況聞き取りが必要な場合に、聞き取り忘れしやすい様、結局、紙の調査票が必要になる)。		タブレットのデータ完結	二課
18	その他	確認に時間がかかる	過去のデータを参照したい場合に対応できない(LIPLASとデータ連携) ・病名、観察状況、ケースメモ、援助方針	・タブレットに集約されていないため ・持ち出し手段が紙しかないため(区の規則) ・ケース番号、氏名を必要とする運用のため ・必要な情報を精査できていないため ・ルール化できていないため ・複数世帯も回るため(覚えきれない) ・システム連携されていないため	タブレットのデータ完結	二課 三課
25	その他	確認に時間がかかる	ケースが生きている場所を地図でみて、ケース番号を確認して、タブレットを聞いて、不在の時連絡先をたずねると字種がかかる。不在連絡先を採るタブレットカバーがあれば紙を出す字種は減る。(ペン先ボタンにでも入れておく?)	・不在票が紙であるため →居住実態の確認要素もある。 ・運用上のルール	タブレットのデータ完結	二課
28	その他	身体的、心理的負担がかかる	今後の訪問スタイルについて、荷物の持ち出しは最小限で、タブレットのみになることが目標だと思いが、以下の課題あり。	・タブレットに集約されていないため ・持ち出し手段が紙しかないため(区の規則) ・ケース番号、氏名を必要とする運用のため ・必要な情報を精査できていないため	タブレットのデータ完結	二課

※合計104個の課題が集まった。



ワークショップの様子

区市町村における行政手続デジタル化モデル事業

検討プロセス⑤ - 実証実験の評価 -

Plan

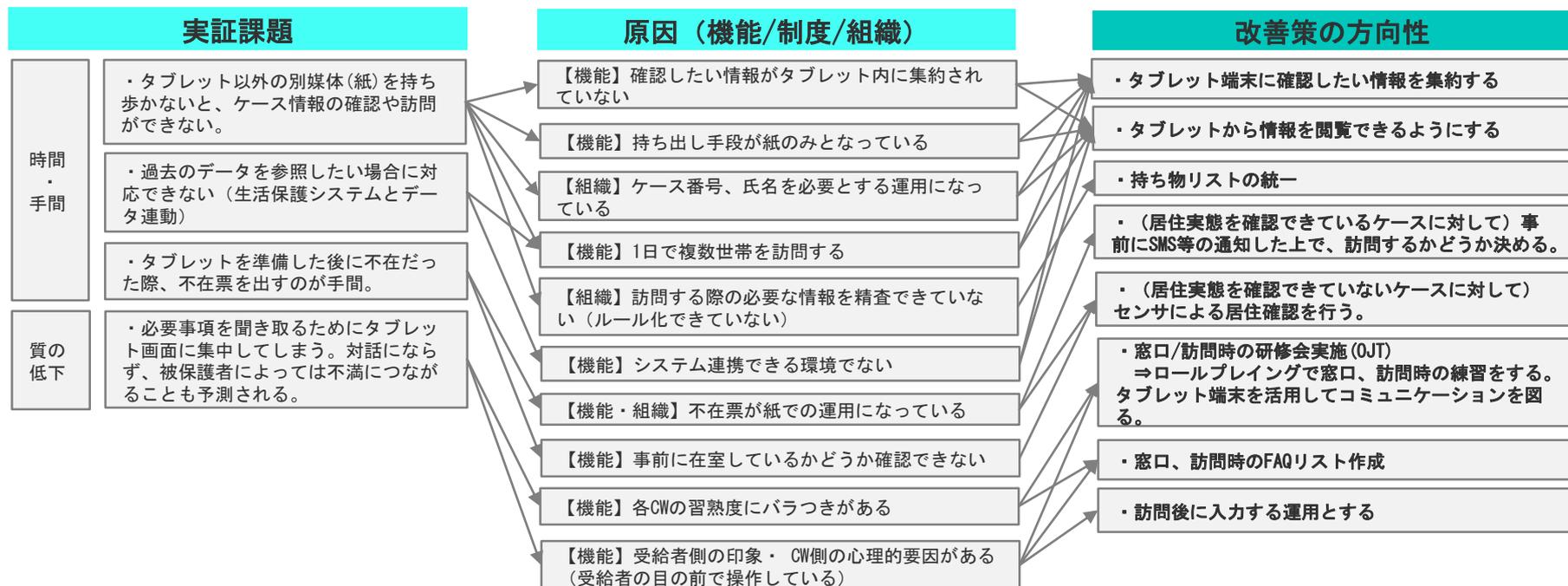
Do

Check

Action

2月

◆ワークショップで、実証実験の【課題→原因→改善策の方向性】を分析し、次なる改善策を導きだした。



区市町村における行政手続デジタル化モデル事業 検討プロセス⑥ – 実証実験の改善策 –

Plan

Do

Check

Action

継続すること

◆標準化検討会の定期実施

└ 2/25に第1回を実施。今後もテーマを決めて定期的に標準化検討会→BPRの流れを継承していく。

◆タブレット端末の活用

└ 電子フォーム、RPAシナリオをブラッシュアップしていく。



第1回標準化検討会の様子

改善すべきこと

◆受給者データの参照方法

└ タブレット以外の別媒体(紙)を持ち歩かないと、ケース情報の確認や訪問ができない。

└ 過去の受給者データを参照したい場合に対応できない(生活保護システムとデータ連動)

◆タブレット端末を使用した訪問の習熟度

└ タッチ入力にある程度慣れている職員でも、必要事項を聞き取るためにタブレット画面に集中してしまう。

└ タブレットを準備した後に不在だった際、不在票を出すのが手間になる。

今後に向けて

◆タブレットに情報を集約・閲覧可能にする

例) クラウド上にデータを集約する。



ケース番号、受給者氏名、病院名...



◆窓口/訪問時の運用・ルールを改善する

・全課で統一の訪問持ち物リストを作成する。

・窓口、訪問時の研修会を実施して、タブレット端末を前提としたロールプレイングを行う。

・窓口、訪問時のFAQリストを作成する。

・訪問後にフォーム入力する運用とする。



◆不在票を投函する件数を減らす方法を検討

・居住実態を確認できている受給者に対しては、事前にSMS等で通知した上で、訪問するかどうかを決める。

・居住実態を確認できていない受給者に対しては、室内のセンサーによる居住確認を行う。

区市町村における行政手続デジタル化モデル事業 江戸川区におけるモデル事業の効果

モデル事業の直接的効果

- 効率化や区民サービス向上を目的とした業務のデジタル化に着手できた。
- 参加した職員がBPR・デジタル化の経験を得られた。

モデル事業の波及効果

- 実証実験の評価・改善策を基に、生活援護課がBPR・デジタル化に取り組み始めた。
取組例：業務標準化検討会、タブレット利活用・AI相談支援システム・AIチャットボット導入に関する検討会、など

長年アナログに染まりきった行政手続等のBPR・デジタル化は一過性の作業ではなく、継続的な取組が必要。個人ではなく組織が主体でなければ困難。

全く意図していなかったが、この波及効果が一番の成果！

我々が考える

モデル事業の真の効果

モデル事業への参加をきっかけに、生活援護課が組織的に、BPR・デジタル化のPDCAサイクルを回し始めた！



区市町村における行政手続デジタル化モデル事業 事業の効果を継続させるために

でも、うまく軌道に乗れるだろうか？

- 新しいことに意欲的に取り組んでくれる職員の数を決して多くない。
- そもそも↑な職員に、業務って集中しがちである。
- 彼らが疲弊しないうちに、この取組を軌道に乗せる必要がある。

軌道に乗るまで（2年程度？）は継続的な支援が必要

- 切れ目のないデジタルツールの提供
- 取組を進めていく中でぶつかる課題とその改善策への伴走型支援

他自治体へ

- ◆ 参考となるレベルのCan-beフローの提供
- ◆ BPR・デジタル化を進めていく取組方法の提供

が可能

ご清聴

ありがとうございました