

インタビュー

市民目線のオンライン申請・受託者からの提案

市民の利便性向上と職員の負担軽減を図る デジタルアウトソーシングのススメ

株式会社グラフィアー 行政支援本部 デジタルアウトソーシング支援室 マネージャー 竹村まり絵さん



Profile

たけむら・まりえ

大学卒業後、アクセンチュア株式会社にて、業務改善プロジェクトに多数参画。その後、株式会社リクルートコミュニケーションにて、新規事業立ち上げ、プロジェクトマネジメント、事業計画策定などを経験。新規および改善における業務プロセス設計構築を軸に、さまざまなプロジェクト推進の経験を持つ。現職の株式会社グラフィアーでは、デジタルアウトソーシング事業の立ち上げ・推進の中心を担っている。

株式会社グラフィアーが提唱する「デジタルアウトソーシング」とは、行政手続きにおいて、デジタルへの移行を含む、業務全体を外部委託する取り組みのこと。スムーズにオンライン申請を導入できることに加え、システムと運用との連携が密接になり、改善のための情報連携も行いやすいのがメリットという。同社の担当者に、手続きのオンライン化、デジタル化の難しさや、そのソリューションとしてのデジタルアウトソーシングの詳細について、神戸市の事例も交えながら聞いた。(編集部)

非常に難易度が高い 行政手続きのオンライン化

コロナ禍を契機に、行政手続きのオンライン化、デジタル化の流れが加速している。そこで欠かせないのが、外部の業務受託会社やシステム会社だ。そうした受託者としての立場から、竹村さんは、「行政手続きのオンライン化の難易度は高い」という。まずは、その理由から聞いた。

行政手続きオンライン化で重要なことは、「住民の方々にとって便利で、喜んで使っていただけのシステムにすること」です。同時に、業務の工数が削減され、職員の方々の負

担を軽減するメリットを生み出すことも、忘れてはなりません。ところが、実際には、こうしたこ

とが実現されている例は少ないのではないのでしょうか。オンライン申請にした結果、来庁や郵送による紙ベースの申請の時よりも工数が増え、職員の負担増と手続きの遅れを招き、結局、オンライン申請を中止したという話も聞かれます。

こうなってしまう理由として、「行政手続きオンライン化の難易度が、非常に高いこと」が挙げられます。

行政手続きのオンライン化、デジタル化に際しては、「デジタルの知識」が必要というのが、一般的な認識だと思えます。もちろん、そのと

おりなのですが、それ以外にも「行政実務の知識」「関係法令の知識」も欠かせません。

たとえば、関係法令の知識がないと、デジタル化計画の策定の際、そもそもオンライン化して良い手続きなのか、という判断ができません。また、システムの機能要件をつくる際には、行政実務の知識が必要です。そして、実行役となる企画課や所

管課の職員には、「戦略と現場の接続」のため、これら相互に関連し合う全領域の知識を理解しながら、調整することが求められます。例規の整備、財政課との折衝、セキュリティ面の調査・確認、機能要件の作成・確認、デジタル化に対応した業務フ

ローの作成、関係者の説得…と、思いつくままに挙げてても、その業務は大変なもので、これが、行政手続きのデジタル化の難易度を高くしているのです。

「工数の代行」ではなく 「デジタル化の成功」めざす

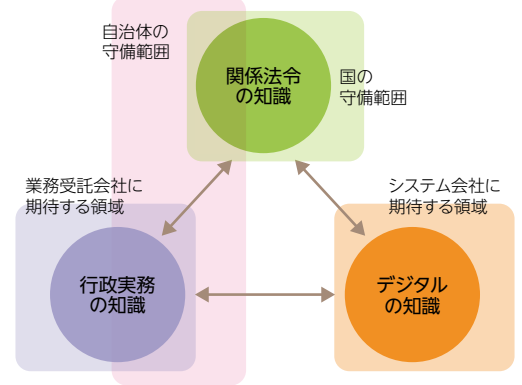
こうした難易度の高いプロジェクトをサポートするのが、システム会社と業務受託会社の役割だが、竹村さんによると、これまでの一般的なアウトソーシングでは、発注者、受託者双方に難しさがあるという。そして、それらを解決するために「デジタルアウトソーシング」というソリューションがあると、竹村さんは語る。

自治体が行政手続きをアウトソースする際、デジタルの領域はシステム会社に、行政実務の領域は業務受託会社に依頼する——というのが、

一般的なあり方でしょう(図1)。これに対して、当社が昨年からはじめた「デジタルアウトソーシング」は、デジタル化戦略の策定からシステムの構築までの業務に加え、周辺・後続業務までも含めて委託するものです。周辺・後続業務の例としては、オンライン申請ができない方のため郵送申請の受付とそれに伴うデータ入力作業、コールセンター業務(電話での問い合わせ対応)、審査と不備連絡などが挙げられます。行政手続きに関する業務のデジタル化の実施と、業務そのものを合わせた「全体の委託」とも言い換えられます。

デジタルアウトソーシングと一般的なアウトソーシングとは、発注者がアウトソースする目的と受託者

図1 一般的な役割分担



のミッションから、まったく異なり
ます。
一般的なアウトソーシングにおいて
て発注者は「定型業務の外出し」を目
的とし、受託者は「工数の代行」を主
なミッションとします。これに対し
デジタルアウトソーシングでは、発
注者の目的は「デジタル化の成功」そ
のものであり、それを受けた受託者
側は、関係法令の知識、行政実務の
知識、デジタルの知識といった広い
守備範囲をもって、「デジタル化の
成功に向けた伴走」をミッションと
します。

そもそも発想の原点が違うのです。
そしてこの違いは、受託者のモチ
ベーションにも反映されます。

一般的なアウトソーシングでは、
受託者はまず、工数の代行を考える
ような構造となっているため、業務
改善や住民サービス向上へのモチ
ベーションを持ちにくいといえます。

これに対しデジタルアウトソーシ
ングにおいては、受託者は「デジタ
ル化の成功に向けた伴走」をミッ
ションとするため、必然的に業務改
善へのモチベーションを持つことにな
ります。また、業務改善を図るこ
とは、スタッフのミスや負担の軽減
という、受託者側の直接的なメリッ

トにもつながります。そして、こう
した取り組みは、当然の帰結として
住民サービスの向上をもたらします。

**小さい単位のチームで
改善活動を繰り返す**

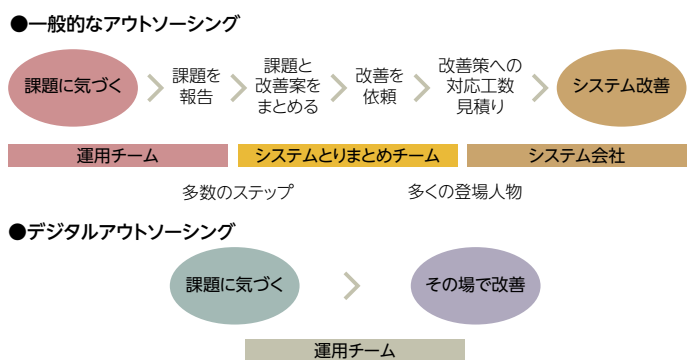
竹村さんは、「公開の瞬間から
最高のサービスとなることはあり
得ない」とし、「改善を繰り返すこ
との重要性」も強調する。そして、
この点においてこそ、デジタルア
ウトソーシングのメリットが大き
く発揮されるという。

デジタルアウトソーシングのメ
リットとして何より強調したいのは、
「システムの改善速度が速い」という
ことです。

オンライン申請に限らず、業務を
システム化するに当たっては、「改
善をどれだけ繰り返すことができる
か」ということがポイントになりま
す。「公開の瞬間から最高のサービ
ス」ということは、あり得ません。
公開して初めてわかる新たな気づき
は、必ず出てきます。それを、どれ
だけ迅速に改善活動につなげるこ
とができるかが、サービスをより良く
するためのカギになります。

ただ、改善を繰り返す時に、多く
の人がかわり、多くのステップを

図2 改善に向けたステップの違い



現場の運用を行うチームがそのままシステム改善することで、効果的な改善をスピーディに行える。

踏みことになる、改善のスピード
は落ちてしまいます。「伝言ゲーム」
も発生し、往々にして、元の課題か
らほど遠い、的外れな解決策になり
がちです。

こうした事態を防ぐには、なるべ
く小さい単位のチームで改善を繰り
返すことが必要となります。その点、
デジタルアウトソーシングでは、現
場の運用を行うチームがそのままシ
ステム改善をするため、効果的な改
善を、スピーディに行うことができ
ます。「伝言ゲーム」も起こりにく
くなります(図2)。

ローコードツールが実現する 職員自身による改善活動

ところで、「現場の運用を行うチームがそのままシステム改善をする」には、ローコードツールを使ったシステムであることも必要です。ローコードツールとは、プログラミングをほとんど必要とせず、画面上のドラッグ&ドロップで操作できるツールのことです。設定変更する際にエンジニアが介入する必要がないため、現場だけで迅速に対応できるのです。こうした理由から、デジタルアウトソーシングで使われる当社の市民向けインターフェイス「Graffers」スマート申請」と、連携するサイボウズ株式会社「kintone」などの業務支援ツールは、すべてローコードツール、もしくはローコード志向したツールとなっています。昨年、兵庫県加古川市で、プログラミング経験のない職員が、特別定額給付金のオンライン申請システムのプロトタイプを、わずか一日でつくったことが話題になりました。その際、使われたのがkintoneでした。緊急性が求められる中、ローコードツールのメリットが、いかに

オンライン申請比率8割 予想をはるかに超えた結果

グラファージャ社が、デジタルアウトソーシングを実施した最初の事例が、兵庫県神戸市だ。神戸市では昨年5月、新型コロナウイルス感染症の影響で打撃を受ける中小企業を支援する目的で、「中小法人等の店舗家賃負担軽減補助金」「中小企業チャレンジ支援補助金」という独自の補助制度を開始した（現在はどちらも終了）。グラファージャ社は、そのオンライン申請サービスと、数十人の臨時スタッフを集めて運用するオペレーションセンターの業務を一体的に受託。迅速かつミスのない申請受付と給付の実現に寄与した。神戸市とは、制度の要件設計、オンライン申請のフォーム作成、kintoneを軸とした運用の設計といった初期段階から一緒にさせていただきました。併せて、オンライン申請に対応できない事業者のための郵送による申請受付、コールセンター業務、審査および不備連絡といった業務も受託しました。5月の第一週に制度設計、第二週にシステム要件が確定し、第四週のオンラ

イン申請稼働まで、1カ月足らずで実現することができました（図3）。その直前に受託した、横浜市の「危機関連保証認定」オンライン申請化業務で得られた知見も生かしつつ、短期間でも品質を十分に上げることができたと考えています。

コロナ禍であり、「中小法人等の店舗家賃負担軽減補助金」と「中小企業チャレンジ支援補助金」のどちらも来庁による申請は行わず、オンラインと郵送による申請だけです。最終的に、オンライン申請の比率は「家賃補助」で29%、「チャレンジ支援」では83%に達しました。特に83%という比率は、予想をはるかに超えるものでした。

十分に発揮されたデジタル アウトソーシングの強み

ここまで多くの事業者の方にオンライン申請をご利用いただけただけなのは、制度設計から携わり工夫したこと、また運用開始後も改善活動を繰り返したことによりです。

漏れやミスが起りやすい箇所に関しては、最初から入力制限をかけた自動計算を入れたりすることで、そもそも漏れやミスが起らないシステムとしました。さらに、稼働後に寄せられた問い合わせ内容から、さまざまな改善を加えています（P13・囲み記事参照）。

kintoneの設定変更では、審査機能をすべて実装したことが大きなところ。運用開始直後は、エクセルで作成した審査項目のリストを手作業で確認していましたが、それでは漏れがどうしても出やすくなります。そこで、審査項目をすべてkintoneに入れ、審査を行う人間が確認済みのチェックを入れなければ、次のステップに進めないようにしました。同時に、人間が確認する必要がない審査項目はすべて自動化し、エラーがあった場合のみ、アラートが上がるようにしました。

図3 神戸市でのスケジュール

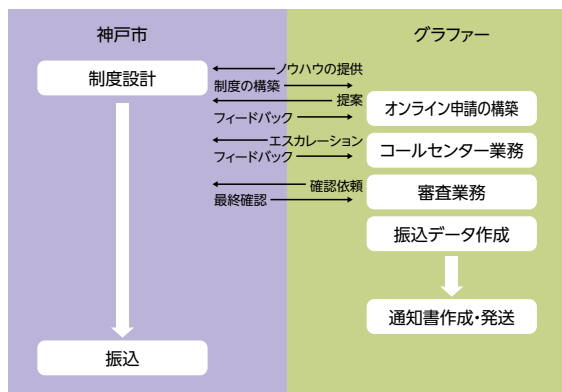
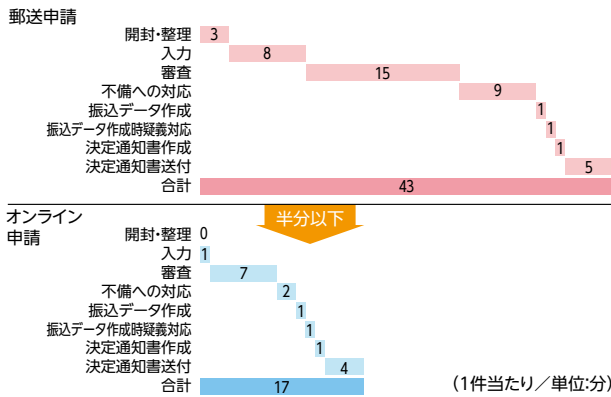


図4 郵送とオンライン申請の処理時間比較（神戸市）



結果、オンライン申請の事務処理のミス軽減と効率化が図られ、処理にかかる時間は、郵送申請の2分の1以下にまで短縮化されました（図4）。ちなみにこの間、郵送申請のほうも改善を図っていることも申し添えておきます。

こうした改善は、運用開始後1週間だけをとってみても、業務フローの改訂52版、kintoneの設定変更23回、申請文書改善6回、導線文言見直し3回に上ります。

システム運用と周辺・後続業務を一体で受託することで改善点がチーム内で共有され、ローコードツール

の使用も相まって迅速にシステムの設定変更が反映される――。神戸市のこの事例は、デジタルアウトソーシングとして最初の事例ですが、事前に想定したとおり、その強みが十分に発揮されました。

申請数が一定以上の手続きをデジタル化の対象とすべき

最後に、竹村さんは行政手続きオンライン化を成功させるためのポイントとして「オンライン化できる手続き数の拡大」を目標にしないことを挙げた。それは、「何のためのオンライン申請なのか？」という、冒頭の問いに立ち返るものでもあった。

オンライン申請の推進に当たり、よく見られるのが、「デジタル化された手続き数の拡大」を目標に置くことです。その場合、数に重きを置くあまり、個々の手続きの質に目が向きにくくなるのが心配されます。専用端末が必要だったり、開庁時間中しか利用できなかったりなど、市民目線からすると、使い勝手の悪いオンライン申請が少なからず存在するのは、こうしたことも原因かと思えます。夜間・休日でも手続きできるのがオンライン申請の大きなメ

神戸市：新型コロナ関連補助金オンライン申請での工夫・稼働後の改善点

神戸市のプロジェクトでは、短期間で大量の申請がなされることを想定し、オンライン申請におけるサービス導線や画面上の文言の改善に特に力を入れたという。ここではその一部を紹介する。

◆申請に当たり、準備するものを最初の画面で明確かつ具体的に示す

「中小法人等の店舗家賃負担軽減補助金」では、最初に特設の案内ページを設け、オンライン申請でつまずきがちなポイントを解説。また本人確認書類や登記事項証明書画像が必要であることを示し、チェックマークを付けてもらうようにした。スムーズな申請、特に途中離脱を防ぐことが目的である。

◆入力項目数の削減・自動計算

オンライン申請利用者の負担を軽減するため、紙で記載する項目をそのままオンラインに移行するのではなく、自動入力、自動計算ができる項目、入力が必要な項目を洗い出し、対応した。たとえば申請に当たって必要な法人番号は、システムを国税庁の「法人番号システム Web-API」と連結し、社名を入力すると自動的に法人番号が入力されるようにした。また「家賃補助」では、すでに減免されている額と元来の家賃を入力するとシステムが自動計算し、「家賃が2か月以上にわたり50%以上減免されている」という要件にあてはまらない場合、エラーとなって先に進めない仕組みを入れた。

◆細かな文言の継続的修正

実際にあった問い合わせ内容を基に、ページ上の細かい文言を改善する取り組みを継続的に行った。たとえば、「家賃補助」について「4月、5月の家賃はすでに支払い済みだが、どうしたらいいか」という問い合わせが多く寄せられたため、家賃が支払い済みでも対応できるケースがある旨を画面上に追記した。

リットであり、そこに多くの市民ニーズもあるのに、これでは市民に本当に喜んで使っていただけのオンライン申請とはいえないでしょう。質を担保し、市民目線のシステムにするには、デジタル化する手続き数を、いくつかの基準から絞り込む必要があります。まず、申請数の多さを基準にすることです。一定以上の申請数がある手続きのほうが、申請者に対して「デジタル化に対応した手続きがある」という認知が進むためです。反響の大ききゆえ、市民目線の改善も必然的に進みます。

添付書類が不要、または、運転免許証や預貯金通帳のように申請者の手元にあり簡単に用意できる添付書類であるという基準も大事です。一方、法律上、紙原本の添付書類や紙の申請書が必要な手続きは、デジタル化には適しません。別途郵送が必要になったり、提出のために窓口に向いたりする必要があるので、市民目線のオンライン申請を導入すれば、市民から感謝され、職員にも大きなメリットがもたらされることを受託者の立場で実感してきました。当社としては、市民目線のオンライン申請が導入できるよう、できる限りのお手伝いをし、感謝の声を、これからもどんどん増やしていきたいと考えているところです。