

かゆいところに手が届く！ ー多摩・島しょ自治体お役立ち情報ー

「かゆいところに手が届く！多摩・島しょ自治体お役立ち情報」は、市町村の職員が日頃の業務で感じている疑問や他の自治体、民間企業などの動向、今さら聞けない行政用語など、知りたいと考えている事項について自治調査会が調査し、問題点や課題などを明らかにすることを目的に実施しています。

課題を業務改善につなげよう！

～別府市「おくやみコーナー」・つくば市「RPA」の事例から～

調査部研究員 岸野 丈史（羽村市派遣）

1. はじめに

皆さんは、毎日の業務の中で、「ここが上手くいってないな」、「もっとこうできたらいいのに」と感じることはありませんか。

本稿では、そのような職員自身が感じている課題を業務改善につなげて、住民サービスを向上した事例と、業務を効率化した事例を一つずつ紹介します。

一つ目の大分県別府市の「おくやみコーナー」は、行政の縦割り業務で生じる住民の「たらい回し」の解消という課題を解決しようと取り組んだ事例です。

二つ目の茨城県つくば市の「RPA」は、単純・定型的な作業で生じる職員の長時間勤務の削減という課題を解決しようと取り組んだ事例です。

これらの二つの事例における課題は、多くの職員が一度は感じたことがあるのではないのでしょうか。そこで、2市の取組状況やきっかけ、効果などを整理するとともに、業務改善を行った担当者からのメッセージをお伝えすることで、各自治体が取り組む際の一助となれば幸いです。

また、これらの事例を踏まえて、職員が感じている課題を解決するためにはどのような意識を持つことが重要なのか、また業務改善につな

げる際にどのようなことが必要になるのかを考えていきたいと思います。

2. 別府市「おくやみコーナー」

（1）「おくやみコーナー」とは

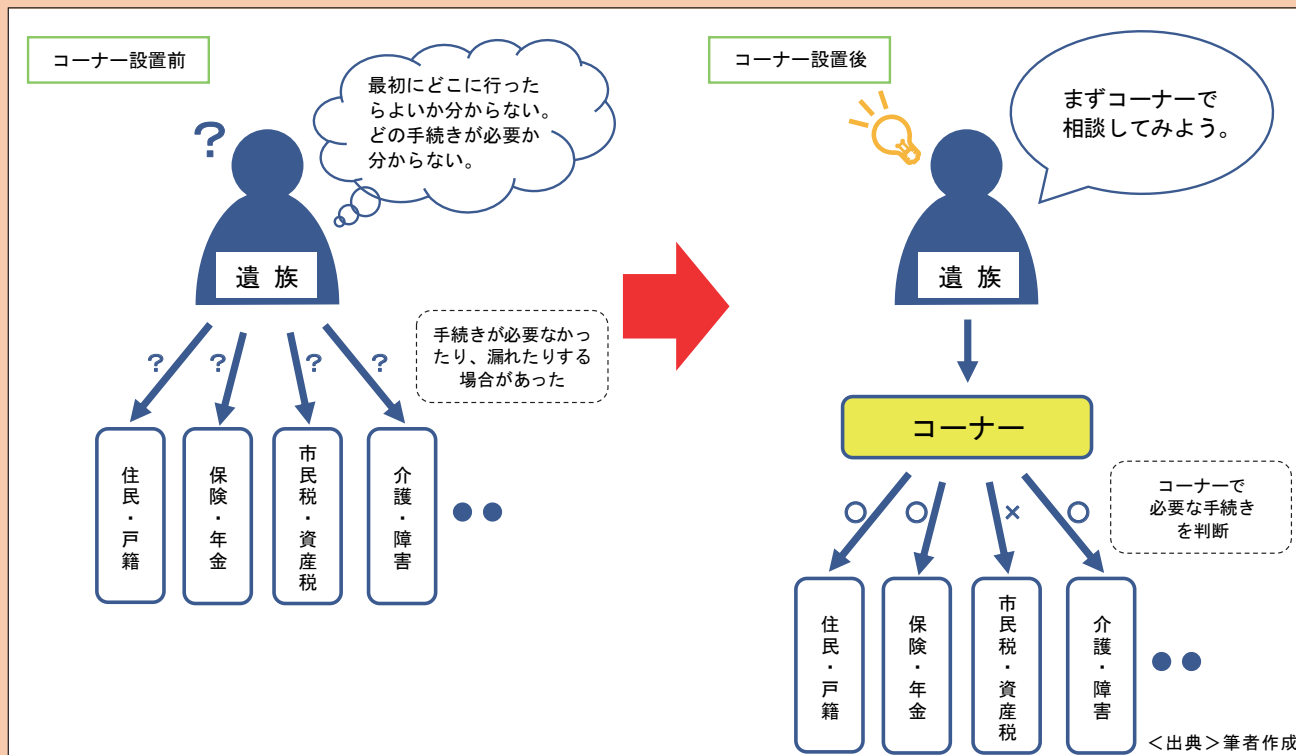
「おくやみコーナー」（以下「コーナー」という。）とは、死亡後の手続きを案内する専用窓口をいいます。

▼「おくやみコーナー」



※コーナーは総合窓口内にある。＜出典＞別府市提供資料

▼図表1 死亡後の手続きの流れ



死亡後の手続きとして一般的なものでは、住民課での世帯主変更や、保険・年金課での資格喪失などの手続きがあります。それ以外にも死亡者の状況によって、市民税・資産税の税金関係の手続きや、介護、障害、子育て、公営住宅、農地、森林、道路、水道など数多くの部署で手続きが必要となる場合があります。

コーナーでは、上記の中で必要となる手続きだけを遺族に案内し、手続きに必要な届出書を一括で作成する等のサポートを行っています。遺族はコーナーで案内を受けた後、手続きに各窓口を回りますが、希望によってはコーナーで手続き自体を行うことも可能です。

(2) コーナー設置のきっかけ

①職員の課題意識

コーナー設置前は、葬儀会社や市の窓口から渡される「死亡後の手続き一覧」を頼りに、遺族自身が必要となる手続きを判断し各窓口を回っていました（図表1）。そのため、立ち寄った窓口の手続きが不要であったり、各窓口で死亡者の情報、遺族の情報などを何度も記入しなければなりません。

職員はこの状況を問題として感じ、家族の死という、人生で最も悲しい状況にある遺族の負担を少しでも減らせないかと考えていました。

②業務改善に向けた推進体制

別府市では、総合戦略や市長公約で「利用者視点の窓口サービスの実施」を掲げました。この方針のもと、若手職員をプロジェクトチームに任命し、「たらい回しゼロ作戦」として、死亡後の手続き専用の窓口設置を発案しました。

(3) コーナーを運用するポイント

①職員の心がまえ

職員はコーナーで対応する際に、必ず「おこやみのことば」をかけるなど遺族の気持ちに寄り添うように心がけています。また、遺族の負担軽減のため、各窓口で必要となる印鑑、本人確認書類、市に返還する保険証などをひとまとめにできる透明な袋を用意しています。こうしたちょっとした気配りの積み重ねが、手続きの不安や負担を軽減し、遺族に安心感を与えます。

②実施体制

別府市では、専任の非常勤職員2名と総合案内専任の非常勤職員1名も対応し、最大3組ま

で同時に受付ができます。非常勤職員のシフトや繁忙期などの状況により、所管課である総務課市民サービスカイズン係の職員も受付を行い、遺族を待たせないように対応しています。

③遺族が行うこと

コーナーに来庁した遺族は、「お客様シート」に死亡者の情報、遺族の情報、口座情報などを記入し本人確認書類を提出します(図表2)。「お客様シート」に記入することで、各窓口で同じ内容を何度も記載する必要がなくなります。

④コーナーが行うこと

コーナーでは、遺族が来庁する前に受付の準備を行います。まず、住民基本情報から死亡データを日々抽出して、死亡者を確認します。次に、死亡者ごとに必要となる手続きを判断するため、死亡データを担当課と共有して、手続きの要・不要を入力してもらいます。さらに、遺族が記載した「お客様シート」の内容を入力するフォーマットである、エクセルの「入力シート」とは、関数機能で自動的に死亡後の手続きに関

する各担当課の届出書を作成するものです。「入力シート」も担当課と共有することで、担当課でも必要事項が記載された届出書を印刷でき、遺族来庁時に事前準備を行うことができます。

ただし、死亡直後などでコーナーの準備が済んでいない場合は、独自に作成したマニュアルをもとに対応します。具体的には、コーナーが住民基本情報・課税情報システムを利用して、世帯状況や課税状況、年齢などを確認することで必要となる手続きを判断します。また、コーナーでは判断できない内容、障害者手帳の有無等は、コーナーから担当課に確認を依頼します。

遺族来庁時には、コーナーは「入力シート」に入力し、さらにパソコン上のチャット機能を使って遺族が来庁した旨などを担当課に連絡します。遺族に対しては、行くべき窓口の一覧を渡し、手続きの全体像を説明します。加えて、届出書の添付資料として必要となることが多い住民票や戸籍、所得証明の申請書も自動作成します。その他、税務署や法務局などの市役所以外で行う手続きも案内しています。

▼図表2 「お客様シート (A3用紙1枚)」

The form is titled '各関係機関へ提供用お客様シート' (Customer Sheet for Provision to Related Organizations). It is divided into several main sections, each with a specific purpose:

- 死亡者情報 (Deceased Information):** Includes fields for name, date of birth, sex, marital status, and date of death.
- 遺族情報 (Family Information):** Includes fields for spouse, children, and parents, with checkboxes for their status (e.g., living, deceased, remarried).
- 住所・連絡先 (Address and Contact Information):** Includes fields for current and previous addresses, phone numbers, and email addresses.
- 葬式・埋葬 (Funeral and Burial):** Includes fields for the date and place of burial, and the name of the funeral home.
- その他 (Others):** Includes fields for other relevant information, such as the date of the funeral and the name of the officiant.

The form is designed to be filled out by the family and then used by the city office to process various administrative procedures. It includes checkboxes for various conditions and a section for the funeral home's details.

※死亡後の手続きに必要な全ての情報をまとめている (マイナンバーのみ各窓口で確認)。

<出典> 別府市提供資料

⑤手続きの実施

遺族はコーナーで案内を受けた後、各手続きを行います。手続きを行う際は各窓口を回るか、コーナーに担当課職員に来てもらう（ワンストップ）かを選択することができます。現在は、担当課での確認が早く済むため窓口を回る人が多いようですが、ワンストップは高齢者に喜ばれています。

（４）コーナー設置の効果

①住民からの感謝の声

「コーナーがあって助かった」、「以前と比べて便利になった」など、遺族から感謝されることが増えています。

別府市では人口約12万人のうち年間約1,500人がコーナーを利用していますが、これまでトラブルになったことはほとんどありません。

②手続き時間の短縮

コーナーでは、手続きの案内が終了するまでに20分程度時間がかかります。しかし、各手続きの届出書がまとめて作成されるため、遺族が行う手続き全体の時間は以前と比べて約3割から5割ほど短縮されています。

また、各窓口でも必要な手続きの情報を事前に把握し準備できるため、職員の対応時間も約3割短縮しています。

③電話・郵送対応の効率化

コーナーでは死亡後の手続きについて、来庁時だけでなく電話対応も行っているため、電話の「たらい回し」もなくなりました。

また、遺族が来庁できない場合は電話等で内容を聞き取り「入力シート」に入力し、手続きに必要な書類を取りまとめて遺族に発送するため、各担当課の業務が効率化されました。その他にも、固定資産税業務では、コーナー設置前は遺族が窓口に立ち寄ることが少なく、相続人代表者指定届の提出などの手続き漏れが多くありました。そのため、後日遺族へ書類を送付していましたが、コーナー設置後は発送件数が約7割減少しています。

④業務改善意識の広がり

コーナー設置の効果が共有されることで、業務改善意識が全庁的に広がっています。

例えば、転入・転居・転出などの引っ越し時の住民の負担を軽減するために、手続き一覧と届出支援ツールを作成し、市ホームページに掲載しています。また、市役所に関する問合せを職員全員が答えられるように「各課業務用語検索一覧」を作成し、問合せのキーワードから担当を案内できるようにしています。

⑤他自治体からの反響

コーナーは新聞などにも取り上げられ、全国の自治体から視察・問合せが数多く寄せられています。また、神奈川県大和市、神奈川県海老名市、三重県松阪市、兵庫県三田市、愛媛県新居浜市等にも同様の取組が広がっています。

（５）担当者からのメッセージ

コーナー設置は、大規模なシステム改修や庁舎の改修を行わずに、短期間で開設する必要があったそうです。そのため、エクセルで届出書を自動作成する仕組みを作るなど「できることをやってみる」という意識で取組を進め、準備期間2か月弱で開設したそうです。

その結果、「遺族がどの窓口に行かなければならないか分かるようにした」だけで様々な効果があり、大きな業務改善につながったと感じているとのことでした。

（６）取組のポイント

別府市では、「住民のために何かできることはないかを探し、できることをやってみる」という意識のもと業務改善を進めました。

そして、遺族の負担を軽減するために始めた取組が、職員の対応時間の短縮や固定資産税業務の効率化などの職員側の負担軽減につながり、一石二鳥の効果となりました。

今後、高齢化が進む中で、死亡後の手続きで来庁する方は、ますます増えてくることが予想されます。コーナーは、大規模なシステム改修や庁舎の改修を行わずに短期間で開設できるため、各自治体でも参考となる取組です。

3. つくば市「RPA」

(1) 「RPA (アール・ピー・エー)」とは

「RPA」とは、Robotics Process Automation (ロボティック・プロセス・オートメーション、訳すと「ソフトウェアロボットを使った業務プロセスの自動化」)の略です。イメージとしては、パソコン上の決まったルールで操作していた手入力の動きを、そっくりそのままRPAに再現させるものです。

例えば、住民に送付する申請書の内容を集計表にまとめるといった単純・定型的な作業について、既存の基幹系システム等を改修することなく、RPAのソフトウェアを導入することで自動化できます(図表3)。

(2) RPA導入のきっかけ

①職員の課題意識

RPA導入前は、「システム上にデータを入力・登録する作業」や「システム上の入力結果を確認・照合する作業」といった単純・定型的な作業に、職員は多くの時間を割く必要がありました。そのため日中、窓口対応や現場確認などで拘束されてしまうと、時間外勤務で入力・登録作業などを行う必要がありました。

職員自身もこの状況を問題として感じていましたが、膨大な作業時間を減らす手段も見つからず、働き方改革で長時間勤務が問題となる中で良い方法がないかと考えていました。

②業務改善に向けた推進体制

つくば市では、長時間勤務を削減するために、民間企業で業務効率化に効果があったRPA導入を検討しました。当時は行政でのRPA導入事例が少なく、どれだけの費用対効果が出るか分からなかったため、予算をかけずに実証実験を行う新たな体制をつくり取組を進めました。

(3) RPA導入の流れ

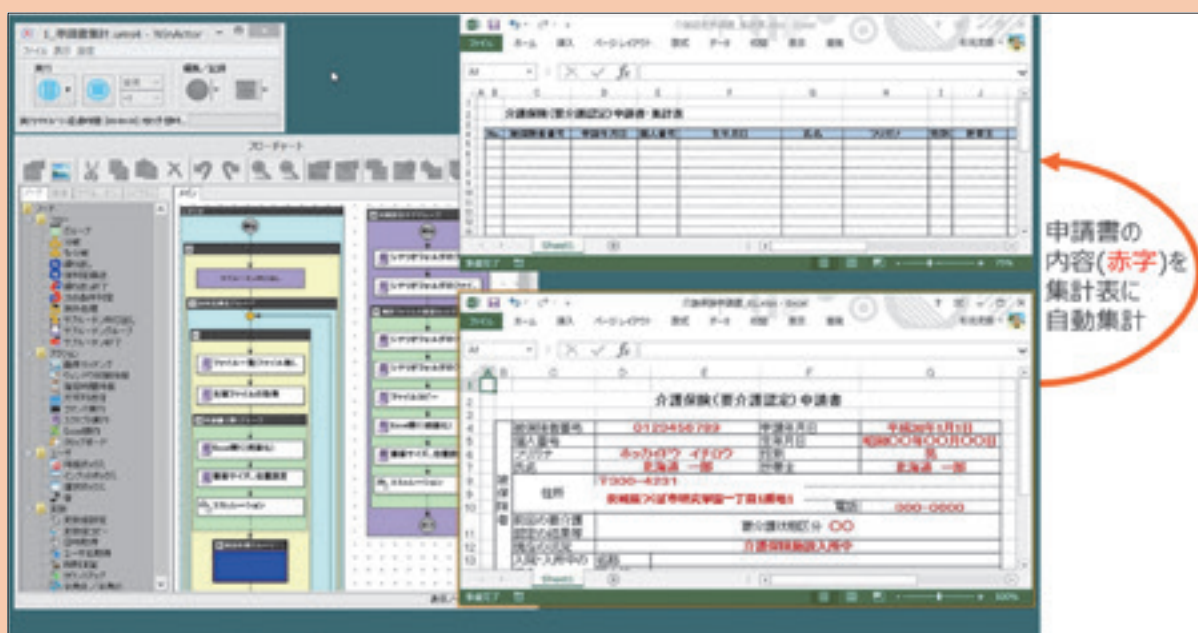
①導入業務の選定

まず、どの業務を自動化するかを決めます。

RPAは、一度作業手順を登録すれば、どの業務も自動化することができます。しかし、RPA導入当初は、簡単に導入できそうな業務からスモールスタートで行い、RPAを動かしてみることが大切です。そうすることで、RPAの費用対効果を実感でき、取組が普及しやすくなります。

つくば市では、上記観点をもとに職員アンケートと業務調査を行い、住民税業務、住民異動

▼図表3 「RPA」のイメージ



※イメージ図は、つくば市で導入している(株)NTTデータ社製のWinActor。

<出典>つくば市提供資料

※申請書の内容(赤字)を集計表にまとめる際の手入力の動き(エクセルを開く、内容をコピーするなど)を、デスクトップ上でRPAが高速で処理を行う。

※エクセルのマクロ処理を他のシステム(基幹系システム等)でも利用できるような感覚。

業務、職員の勤怠業務、財務業務をRPA導入業務として選定しました。

②作業手順の整理

次に、自動化する作業手順を整理します。

RPAはパソコン上で操作をしていた手入力の動きをそのまま再現するため、既存の基幹システム等のどこに何を入力するのかを整理する必要があります。つまり、今まで行っていた作業を分析して、作業手順や操作手順のフローを作成するイメージです。その際、例外処理やエラー対応も把握しておく必要があるため、作業手順の整理には現場部署の業務知識が必要不可欠です。

つくば市では、情報政策課がRPA導入を推進しましたが、実際にRPAを利用する現場部署にもRPAの操作研修を行い、相互の協力のもと導入を進めました。

③作業手順の登録

最後に、RPAに作業手順を登録します。

登録作業はRPA事業者が行う場合もありますが、RPAはプログラミングなどの専門知識がなくても登録作業ができます。また、レアケースにはRPAをあえて対応させないことが大切です。作業手順を全て自動化しようとする、RPAを作り込む必要があり、登録作業に時間がかかります。その後の維持・管理も困難となるため、できるだけシンプルにすることが重要です。

つくば市では、現場部署の職員が登録作業を行っており、シンプルな作業であれば半日以内で一作業が登録できます。

以上がRPA導入の大きな流れです。さらに具体的な流れとして、後述の「コラム：RPA導入事例の紹介～①事業所の新規登録業務（個人住民税）～」もあわせてご覧ください。

（４）RPA導入の効果

①作業時間の短縮

RPA導入の最も大きな効果は、作業時間の短縮です。つくば市では、住民税5業務にRPAを導入した結果、年間336時間26分の作業時間を削減できました（図表4）。これは、職員一人の1か月分以上の仕事が削減されたことになります^[1]。

②人的ミスの防止

どんなに注意していても人的ミスは起きてしまうものですが、RPAで何度も繰り返す作業を自動化すれば、単純な人的ミスをなくすことができます。

③業務改善意識の広がり

RPA導入の効果が共有されることで、業務改善意識が全庁的に広がっています。

例えば、納税業務、資産税業務などの他部署の職員からも情報政策課に相談があり、RPA導入を進めています。さらに、すでに導入した

▼図表4 住民税5業務のRPA導入結果

業務		導入前の作業時間(A)	導入後の作業時間(B)	削減時間 (A-B)	削減率
個人住民税	①事業所の新規登録業務 コラム：RPA導入事例の紹介	146 時間 11 分	39 時間 43 分	106 時間 28 分	72.8%
	②回送先情報の登録業務 (eLTAX 給報)	61 時間 3 分	15 分	60 時間 48 分	99.6%
	③納税通知書等の印刷業務	115 時間 50 分	23 時間 20 分	92 時間 30 分	79.9%
法人住民税	④電子申告印刷業務	50 時間 50 分	16 時間 40 分	34 時間 10 分	67.2%
	⑤電子申告審査業務	50 時間 50 分	8 時間 20 分	42 時間 30 分	83.6%
合計		424 時間 44 分	88 時間 18 分	336 時間 26 分	79.2%

<出典>つくば市資料^[2]をもとに筆者作成

○RPA導入前



○RPA導入後



<出典>つくば市資料に一部筆者追記

○概要

自治体は住民税を特別徴収（給与天引き）するために、住民が勤務する事業所を住民税システムに登録する必要があります。そのため、住民が転入した場合や勤務地を変更した場合等で、システムに未登録の事業所があれば新たに登録します。

○RPA導入の流れ

①導入業務の選定

つくば市では、新規登録件数が年間約3,900件あり、登録作業に時間がかかっていました。しかし業務調査の結果、eLTAXのデータと郵送の紙書類から新たに登録が必要となる事業所を把握すれば、その後の作業は単純・定型的な作業であったため、システム登録などの作業（上図「RPA 導入前」②～⑦）をRPA 導入業務として選定しました。

②作業手順の整理

eLTAXの住所データが市の住民税システムと異なる（eLTAXは方書まで1つのデータだが、市は3つのデータで保持）という問題と、郵送の紙書類をデータ化するという問題がありました。それらを解決するために、「RPAによる自動実行」の前にeLTAXのデータと郵送の紙書類を一覧データ（上図「RPA 導入後」Filemakerへ入力）にまとめました。

③作業手順の登録

その後の作業は自動化でき、職員はRPAが行った登録結果を確認するだけで済むようになりました。

○RPA導入の効果

RPA 導入前の作業時間は、年間146時間11分でしたが、39時間43分まで短縮しました。

部署は自動化できる業務が他にもないか検討を続けています。

現在つくば市では、RPAをパソコン11台にインストールしており、年間約300万円で運用しています。RPAを導入するには作業手順を整理する必要があるため、結果としてRPA導入に適さない作業であっても、無駄や非効率な部分を見直すきっかけにもなり、削減時間以上の費用対効果が生まれています。

また、手書き書類を読み取りデータ化するAI-OCRという技術も導入を検討しており、さらなる業務効率化を目指しています。

④他自治体からの反響

つくば市のRPA導入は、セミナーや新聞など多くのメディアに取り上げられ、全国の自治体から視察・問合せが数多く寄せられています。

また現在、多くの自治体が導入に向けて準備を始めています。多摩・島しょ地域自治体でも、武蔵野市、東村山市、国分寺市、東大和市、多摩市などが検討・導入を始めています。

(5) 担当者からのメッセージ

ワークライフバランス推進課（前：情報政策課）の三輪さんによると、システム自体を改修する費用も時間もない中で、どうすれば業務を効率化できるかを以前から考えていたそうです。そこで、RPAを「試してみる」という意識で取組を進め、5か月間の実証実験を経て本格導入したそうです。

その結果、RPAを導入した市民税課の職員からも、「来年の繁忙期はRPAなしでは乗り切れない」という声があり、大きな業務改善につながったと感じているとのこと。

(6) 取組のポイント

つくば市では、「現場の職員が日々の業務に追われていて忙しいという状況に対し、RPAなどの新しい取組を試してみる」という意識のもと業務改善を進めました。

そして、業務を効率化する取組を進めること

で、職員に時間的余裕が生まれ、住民の相談業務や新たな課題に対応する時間を充実させることができました。

業務を効率化する取組は、限られた職員数で多くの行政課題に対応するために、ますます重要となります。RPAは、自治体内に多くある単純・定型的な作業の時間を減らすことで長時間勤務を削減する手段になるため、各自治体でも参考となる取組です。

4. おわりに

別府市とつくば市の取組は、職員一人ひとりが感じていた課題を解決しようと、「できることをやってみる」、「新しい取組を試してみる」という意識のもと業務改善を進めた事例です。また、職員個人の課題意識だけでは全庁的な業務改善を行うことは難しいため、自治体としても新たな取組をサポートしていました。

これらの事例からは、職員が日々の業務に課題意識を持つことと、自治体としても失敗を恐れずに、今できることにチャレンジすることが業務改善を行う際に重要であると分かります。

また、職員個人の課題意識を具体的な業務改善につなげる際に、他自治体がどのように取組を行っているかを知ること、業務改善のヒントとなる可能性があります^[3]。

そのため、まずは日々の問題をそのままにせず、どうすれば解決できるかを考え、他自治体の取組を調べるのが業務改善に向けた一歩になるのではないのでしょうか。そして、今できることを「やってみる」、「試してみる」という意識で業務改善を始めてみてはいかがでしょうか。

[1] 一日の勤務時間を7時間45分とした場合。

[2] つくば市、NTTデータグループ（株式会社NTTデータ、株式会社クニエ、日本電子計算株式会社）「つくば公共サービス共創事業～つくばイノベーションスイッチ～RPAを活用した定型的で膨大な業務プロセスの自動化 共同研究実績報告書」2018年（平成30年）5月

[3] 調査会で毎年度発行している報告書は、他自治体の取組等を紹介しています。例えばRPAについてさらに詳しく知りたい方は、昨年度実施した「基礎自治体におけるAI・RPA活用に関する調査研究報告書」をホームページに掲載しているので、ご覧ください。