

**自治体における窓口業務改革
に関する調査研究報告書
～人口減少社会に対応できる窓口を目指して～**

**2020年3月
公益財団法人 東京市町村自治調査会**

概要版

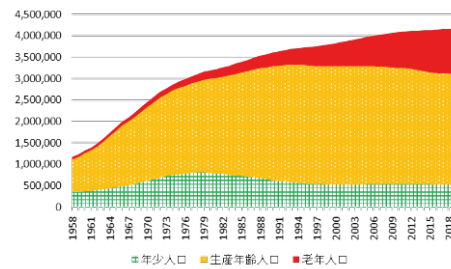
～自治体を取り巻く環境～

- ◆ 現在、多摩・島しょ地域の将来人口は減少が予測され、急速に高齢化が進むなど、自治体窓口に大きな影響を与える変化が起きている。
- ◆ 多摩・島しょ地域自治体は、人口減少社会を含めた厳しい環境の変化に柔軟に対応するため、窓口業務改革を行うことが求められる。

多摩・島しょ地域の将来人口(予測)



多摩・島しょ地域の高齢化の推移



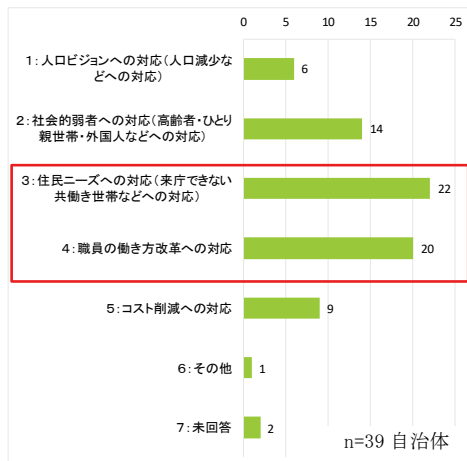
～多摩・島しょ地域自治体の現状と課題～

- ◆ 多摩・島しょ地域自治体へのアンケートから、主に次の2点の結果が得られた。

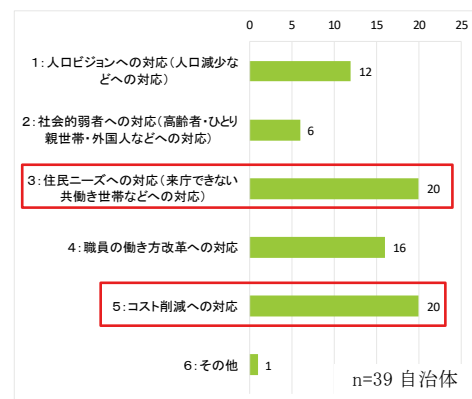
- ①「住民課」は通常業務に追われ、時間的余裕がない。
- ②窓口業務改革において、「住民課」は業務効率化(働き方改革など)を重視し、「企画・行政改革課」はコスト削減を重視しているが、自治体窓口の将来像の具体的検討には至っていない。

- ◆ この結果を踏まえ、窓口業務改革は、「住民課」と「企画・行政改革課」の考えが異なることを認識して進める必要がある。

「住民課」が重視している点



「企画・行政改革課」が重視している点



～先進自治体等の窓口業務改革の進め方～

- ◆ 先進自治体等にインタビューした結果、窓口業務改革を進めるにあたり、共通して次のポイントを押さえていることが分かった。

①窓口業務改革の目標設定

現場の職員にもメリットとなる目標を設定する等、全庁的に意識を統一する。

②トップ層(首長・副首長)の関与

窓口業務改革が円滑に実施できるよう、自治体全体で協力する雰囲気をつくる。

③管理職(部長・課長)のサポート

窓口業務改革を行う現場の職員のサポートを行い、取組を活発化させる。

④現場の窓口部署が感じた課題解決

現場の課題を解決することで、職員のモチベーションを上げ、主体的に動けるようにする。

⑤現場の窓口部署に寄り添った窓口業務改革

企画・行政改革部署が一方向的に進めるのではなく、現場の窓口部署の意見を聞き、丁寧に調整を行うことで、現場の理解を得る。

⑥現場のキーマンの重要性

現状に危機感を持った職員が現場の窓口部署にいと、取組は円滑に進む。

⑦やれることから取り組む意識

事前準備の時間や取組の予算がなくても、スモールスタートから試す。

- ◆ 多摩・島しょ地域自治体においても、これらのポイントを押さえることが重要である。

〈参考〉インタビュー実施先一覧

対象	取組	自治体名等
先進自治体	民間委託	日野市（東京都）
	総合窓口、民間委託	海老名市（神奈川県）
	民間委託、AI-OCR・RPA	足立区（東京都）
	RPA	宇城市（熊本県）
	書かない窓口	北見市（北海道）
	自治体間ベンチマーキング	町田市（東京都）
	待ち時間解消	熊本市（熊本県）
その他	民間委託	大手人材派遣会社（民間事業者）
	有識者	中村 健（早稲田大学マニフェスト研究所）

～多摩・島しょ地域自治体における窓口業務改革の提言～

- ◆ 多摩・島しょ地域自治体が目指すべき将来像、窓口業務改革の進め方、必要となる姿勢を、次のとおり提言する。

1. 目指すべき将来像

- ◆ 「全庁一丸でつくる窓口」を目指すべき将来像とし、トップ、管理職、企画・行政改革部署、窓口部署などの自治体窓口に関係する主体が積極的に関与する。
- ◆ 各自治体の実情に応じた窓口業務改革の目標を具体的に設定することで、各主体が窓口業務改革に納得感を持ち、同じ方向を向いて取り組むことができる。

2. 窓口業務改革の進め方

①目標設定の方向性

「住民サービスの向上」を大きな柱としながら、「業務効率化(働き方改革など)」により職員のモチベーションを上げることと、「コスト削減」による住民サービスへの影響を考慮しながら目標を設定する。

②取組を実施する際の注意事項

「窓口業務の高い専門性」、「業務の見直しの重要性」、「現場のキーマンの重要性」を意識しながら取組を実施することで、円滑に進めることができる。

③各主体が担うべき役割

自治体窓口に関係する主体が担うべき役割は、次のとおりである。

主体	担うべき役割(例)
トップ(首長・副首長)	どのような窓口を目指すかビジョンの提示・共有
管理職(部長・課長)	現場の課題を把握し、他部署との積極的な調整
企画・行政改革部署	一方的に進めるのではなく現場の意見を聞き、丁寧に調整
窓口部署	感じている課題に対し、積極的に解決策を提案

3. 必要となる姿勢

①やれることから取り組む意識

条件が全て揃わなくても現状を変えるために、窓口業務改革をスモールスタートで始めることで、職員の意識が変わり、大きな業務改革につなげることができる。

②現場のモチベーションを高める意識

現場の窓口部署が主体的に動けるような仕組みを作り上げ、現場のモチベーションを高めることで、人口減少社会においても住民に対する窓口サービスを継続的に向上させることができる。

本 編

目次

第1章 調査研究の概要	1
第1節 調査研究の背景・目的	2
1. 調査研究の背景	2
2. 調査研究の目的	2
第2節 調査研究の実施概要	3
1. 調査研究の対象	3
2. 調査研究の方法	3
第3節 報告書の構成	5
1. 報告書の構成	5
2. 想定する読者像	6
第2章 自治体における窓口業務改革の必要性	7
第1節 自治体を取り巻く環境	8
1. 人口減少社会	8
2. 住民ニーズの変化	9
3. 自治体内部における制度の変化	12
第2節 国の動き・方向性	16
1. 行政改革の推進	16
2. ICT化の推進	18
3. その他	22
第3節 自治体における窓口業務改革の必要性	24
1. 自治体窓口に与える影響(可能性)のまとめ	24
2. 自治体における窓口業務改革の必要性	25
第3章 多摩・島しょ地域自治体における窓口業務改革の現状と課題	27
第1節 アンケートの概要	28
1. アンケートの目的・方法	28
2. アンケートの項目	28
第2節 アンケートの結果	30
1. 住民課における窓口業務改革の現状と課題	30
2. 企画・行政改革課における窓口業務改革の現状と課題	38
3. その他(自由回答)	42
第3節 多摩・島しょ地域自治体における窓口業務改革の現状と課題	46
1. 住民課における窓口業務改革の現状と課題	46
2. 企画・行政改革課における窓口業務改革の現状と課題	47
3. アンケート結果のまとめ	47
4. 多摩・島しょ地域自治体における窓口業務改革の現状と課題	48

第4章 先進自治体等における窓口業務改革のポイント	49
第1節 インタビュー調査の概要	50
1. インタビュー調査の目的・方法	50
2. インタビュー調査の項目	51
第2節 先進自治体インタビュー調査の結果	53
1. 日野市(民間委託)	53
2. 海老名市(総合窓口、民間委託)	60
3. 足立区(民間委託、AI-OCR・RPA)	69
4. 宇城市(RPA)	75
5. 北見市(書かない窓口)	82
6. 町田市(自治体間ベンチマーキング)	90
7. 熊本市(待ち時間解消)	97
第3節 民間事業者・有識者インタビュー調査の結果	103
1. 大手人材派遣会社(民間委託)	103
2. 中村 健 早稲田大学マニフェスト研究所事務局長 (窓口業務改革の進め方)	108
第4節 先進自治体等における窓口業務改革のポイント	111
1. 窓口業務改革の進め方のポイント	111
2. 窓口業務改革の取組内容のポイント	115
3. インタビュー調査の結果のまとめ	117
4. 先進自治体等における窓口業務改革のポイント	118
第5章 多摩・島しょ地域自治体における窓口業務改革の提言	119
第1節 多摩・島しょ地域自治体が目指すべき将来像	120
1. 人口減少社会に対応できる窓口とは	120
2. 人口減少社会に対応する窓口業務改革とは	121
第2節 多摩・島しょ地域自治体における窓口業務改革の進め方	122
1. 多摩・島しょ地域自治体における窓口業務改革の進め方の全体像	122
2. 多摩・島しょ地域自治体における窓口業務改革の現状と課題(再掲)	123
3. 先進自治体等における窓口業務改革のポイント(再掲)	124
4. 多摩・島しょ地域自治体における目標設定の方向性	126
5. 具体的な取組を実施する際の注意事項	127
6. 窓口業務改革を進める際の各主体の役割	128
第3節 窓口業務改革に取り組む上で必要となる姿勢	131
1. やれることから取り組む意識	131
2. 現場のモチベーションを高める意識	132
第4節 おわりに	133

資料編	135
第1節 窓口業務改革の基礎知識	137
1. 窓口業務改革の基礎知識	137
2. 民間委託	137
3. 総合窓口	145
4. AI-OCR・RPA	151
5. 書かない窓口	156
6. チャットボット(AI)	161
