

第4章

先進自治体等における窓口業務改革のポイント

- 第1節 インタビュー調査の概要
- 第2節 先進自治体インタビュー調査の結果
- 第3節 民間事業者・有識者インタビュー調査の結果
- 第4節 先進自治体等における窓口業務改革のポイント

本章では、先進自治体・民間事業者・有識者インタビュー調査の結果を紹介し、窓口業務改革のポイントを提示する。

はじめに、インタビュー調査の目的・方法、項目などの概要を説明する。

次に、先進自治体インタビュー調査の結果を整理し、さらに民間事業者・有識者インタビュー調査の結果を整理する。

最後に、インタビュー調査から導き出された「窓口業務改革の進め方のポイント」と「窓口業務改革の取組内容のポイント」を示す。

第1節 インタビュー調査の概要

《ポイント》

- ◆ インタビュー調査は、先進自治体インタビュー、民間事業者インタビュー、有識者インタビューを行い、住民課窓口について調査を実施した
- ◆ インタビュー調査項目は、「窓口業務改革の取組内容」と「窓口業務改革の進め方」である

1. インタビュー調査の目的・方法

多摩・島しょ地域自治体が窓口業務改革を行う際に参考となる取組を提示することと、窓口業務改革を進める際に共通するポイントを把握することを目的に、**先進自治体インタビュー、民間事業者インタビュー、有識者インタビュー**を実施した。

なお、自治体窓口は、総合窓口(ワンストップ窓口)から、各分野の窓口(税・保険・福祉など)まで広範囲にわたるため、**住民課窓口**に対象を絞り調査を実施した。

(1) 先進自治体インタビュー

「民間委託」、「総合窓口」、「AI-OCR」、「RPA」、「書かない窓口」、「自治体間ベンチマーキング」、「待ち時間解消」の先進的な取組を実施している**7自治体**に対して、対面でのインタビューを実施し、取組内容、窓口業務改革の進め方を把握した。

(2) 民間事業者インタビュー

「民間委託」の受託事業者である**民間事業者1社**に対して、対面でのインタビューを実施し、「民間委託」の取組内容、窓口業務改革の進め方を把握した。

(3) 有識者インタビュー

自治体における窓口業務改革の進め方について専門的な知見を持つ**有識者1名**に対して、対面でのインタビューを実施し、窓口業務改革の進め方のアドバイスを受けた。

図表47 インタビュー調査の実施概要・選定理由

<先進自治体インタビュー>

取組	自治体名	担当部署	主な選定理由
民間委託	日野市（東京都）	企画経営課、市民窓口課、情報システム課	総務省が公開している「市区町村の窓口業務に関する標準委託仕様書」のモデル自治体であるため
総合窓口、民間委託	海老名市（神奈川県）	窓口サービス課	「市民総合窓口」と「福祉総合窓口」の2つの総合窓口を実施しているため
民間委託、AI-OCR・RPA	足立区（東京都）	政策経営課	住民異動届（転出・転居）データ入力業務へのAI-OCR・RPA実証実験を行ったため
RPA	宇城市（熊本県）	市長政策室	住民異動業務へのRPA導入の検討を行っているため
書かない窓口	北見市（北海道）	総務課	書かない窓口以外にも、本人確認方法の統一化、認印の押印省略、申請書様式の標準化など窓口業務改革に継続して取り組んでいるため
自治体間ベンチマーキング	町田市（東京都）	経営改革室	住民基本台帳業務を見える化して自治体間で比較し、業務改革・改善を検討しているため
待ち時間解消	熊本市（熊本県）	東区役所区民課	2年にわたり窓口業務改革を行い、大幅に待ち時間を解消したため

<民間事業者インタビュー>

取組	会社名	担当部署	主な選定理由
民間委託	大手人材派遣会社	自治体窓口業務担当部署	事業者視点から自治体窓口の民間委託のポイントを確認するため

<有識者インタビュー>

氏名（敬称略） （所属）	主な内容	主な選定理由
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	実際に窓口業務改革に携わったご経験をもとに窓口業務改革の進め方のポイントを確認するため

2. インタビュー調査の項目

インタビュー調査項目として、「窓口業務改革の取組内容」と「窓口業務改革の進め方」を調査した。

具体的には、先進自治体インタビューでは、「民間委託」、「総合窓口」、「AI-OCR」、「RPA」、「書かない窓口」、「自治体間ベンチマーキング」、「待ち時間解消」などのそれぞれの自治体のポイントを把握した。

民間事業者インタビューでは、事業者視点から自治体窓口の民間委託のポイントを把握した。

有識者インタビューでは、実際に窓口業務改革に携わったご経験をもとに窓口業務改革の進め方のポイントを把握した。

図表48 インタビュー調査項目

調査項目	主な内容
先進自治体 インタビュー	(1) 窓口業務改革の取組内容 ①導入目的、②導入効果、③留意事項 (2) 窓口業務改革の進め方
民間事業者 インタビュー	(1) 窓口業務改革の取組内容 ①導入目的、②導入効果、③留意事項 (2) 窓口業務改革の進め方
有識者 インタビュー	(1) 窓口業務改革の進め方

第2節 先進自治体インタビュー調査の結果

1. 日野市(民間委託)

《ポイント》

- ◆ 窓口業務の満足度向上・住民サービス向上には、職員数の確保が必要になるが、職員数を増加することは困難であるため、民間委託を実施した
- ◆ 民間委託の目的を、職員数削減などのコスト削減のみで捉えるのは難しく、市民窓口課窓口業務の最終的な目的は窓口業務の満足度向上・住民サービス向上であり、そのサービス水準を自治体ごとに設定することが重要である
- ◆ 現場の市民窓口課が自らの課題を解決するための手段として、民間委託を提案し進めたことが成功要因である

日野市では、以前から市民窓口課窓口において民間委託を実施していたが、**2017年10月1日から委託範囲を拡大**している。

現在の委託範囲は、**審査業務、マイナンバー業務の一部、戸籍業務以外のほぼ全ての業務を民間委託**している。具体的には、市民窓口課窓口業務のうち、以前から委託していた「各種証明書発行業務」、「住民異動入力業務」、「郵送による各種証明書交付業務」、「マイナンバーカード交付支援業務」に加えて、新たに「フロア案内業務」、「窓口受付業務(各種証明書(税証明等を含む)、印鑑登録、住民異動届など)」、「手数料収納業務」を委託した。

なお、総務省が公開している「市区町村の窓口業務に関する標準委託仕様書」は、日野市の取組をモデルに作成している。

図表49 日野市の概要(2018年1月1日現在)

人口	184,667 人
面積	27.55 km ²
市民窓口課 取扱業務	住民異動届に関すること、印鑑登録に関すること、住民票の写し・戸籍・税証明等の各種証明発行に関すること、マイナンバーカードに関すること、戸籍届出に関すること、外国人の住民登録に関すること、住民基本台帳閲覧に関すること ほか

図表50 窓口の写真

市民窓口課	指揮系統を外見からも判断できる工夫 (執務スペース)
	

(出典) 有限責任監査法人トーマツ撮影(2019年7月)

(1) 窓口業務改革の取組内容

① 民間委託の導入目的

市民窓口課の混雑や職員の時間外労働等が常態化しており、また市民のライフスタイルの変化により平日以外の窓口業務の利便性向上といった住民サービスの向上に課題があった。

窓口業務の満足度向上・住民サービス向上には、職員数の確保が必要になるが、定員管理の関係もあり職員数を増加することは困難であった。

これらの課題を解消する方法として、窓口業務の民間委託の範囲を拡大した。

② 民間委託の導入効果

(i) 住民サービスの向上

待ち時間の短縮、土曜日窓口の取扱業務拡大(住民異動届の即日処理)ができ、課題が大きく改善された。

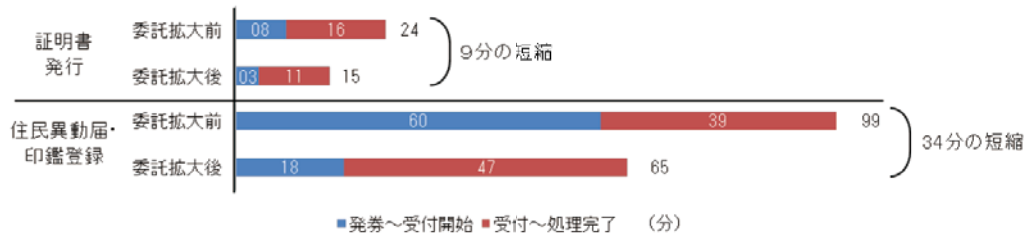
民間委託は、民間事業者が柔軟に職員数を変動できるため、繁忙期・繁忙時間(お昼など)に職員を多く配置できる点が大きい。また、フロア案内を充実したことで、窓口での案内時間が短くなり、待ち時間の短縮にもつながった。

他にも、民間事業者における外国語対応(タブレット端末等の活用)も充実している。

図表51 待ち時間の短縮

委託拡大前後の待ち時間の比較（繁忙期）

（分）



※ 3月の最終月曜日を比較（委託拡大前：2017年、委託拡大後：2018年）

（出典）総務省ホームページ「標準委託仕様書等を活用した東京都日野市の参考事例」から作成

https://www.soumu.go.jp/main_content/000609964.pdf（2019年10月1日閲覧）

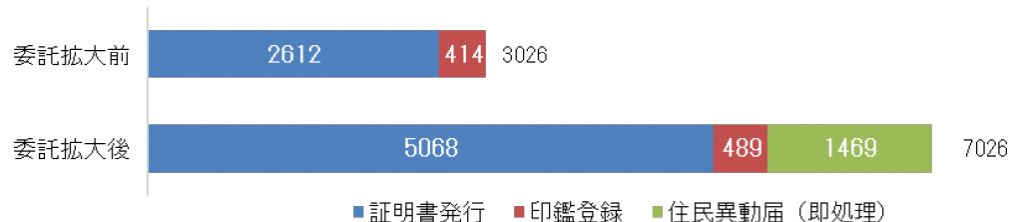
図表52 土曜日窓口の取扱業務拡大・届出件数

土曜日の取り扱い業務等

	委託拡大前	委託拡大後
取り扱い業務	①証明書発行（毎週土曜日） ②個人番号カード交付（第2、第4土曜日） ③印鑑登録（毎週土曜日） ④住民異動届の受付のみ（第3土曜日のみ）	①証明書発行（毎週土曜日） ②個人番号カード交付（第2、第4土曜日） ③印鑑登録（毎週土曜日） ④住民異動届の即日処理（毎週土曜日）
市職員体制	3名	4名
受託者の体制	0名	18名程度（年間平均）

土曜日の業務別届出件数

（件）



※委託拡大前：2016年10月から2017年5月、委託拡大後：2017年10月から2018年5月

（出典）総務省ホームページ「標準委託仕様書等を活用した東京都日野市の参考事例」から作成

https://www.soumu.go.jp/main_content/000609964.pdf（2019年10月1日閲覧）

(ii) 窓口運営コストの削減

委託範囲を拡大したことで、業務に関わる人件費ベースでは窓口運営コストが減少した。

図表53 委託拡大前後のコスト比較

委託拡大前後における経費比較（1年換算）

	経費（千円）		
	委託拡大前（A）	委託拡大後（B）	B-A
委託費	53,140	78,149	25,009
窓口業務委託	18,882	78,149	
個人番号関連業務委託	34,258	上記委託契約に包含	
人件費	147,841	100,041	▲47,800
正職員	135,317	98,797	▲36,520
臨時職員（窓口対応業務）・ 嘱託職員（フロア案内/実態調査）	12,524	1,244	▲11,280
合計	200,981	178,190	▲22,791

（出典）総務省ホームページ「標準委託仕様書等を活用した東京都日野市の参考事例」

https://www.soumu.go.jp/main_content/000609964.pdf（2019年10月1日閲覧）

(iii) 職員の適正配置

委託範囲を拡大したことで、市民窓口課職員4名を他部署へ配置転換した。

ただし、配置転換をした理由はそれ以外にもあるため、民間委託だけで職員の配置を見直せるわけではない。

図表54 委託拡大前後の職員数の比較

職員数の変化（窓口係）

	委託拡大前	委託拡大後		B-A
	H29.4(A)	H29.10	H30.4(B)	
正職員（再任用含む）	17	16	13	▲4
臨時職員（窓口対応業務）	5	0	0	▲5
嘱託職員	3	1	1	▲2
合計	25	17	14	▲11

（出典）総務省ホームページ「標準委託仕様書等を活用した東京都日野市の参考事例」

https://www.soumu.go.jp/main_content/000609964.pdf（2019年10月1日閲覧）

③ 民間委託の留意事項

(i) 費用対効果

民間委託の目的を、職員数削減などのコスト削減のみで捉えるのは難しい。

住民課窓口業務には審査業務など、職員しか実施できない業務があるため、民間委託導入後も一定の職員数が必要である。そのため、職員数を削減しすぎると、民間委託で案内・受付・入力業務が早くなっても、審査業務に遅れが生じ待ち時間が出てしまうため、住民サービスに影響が出てしまうおそれがある。

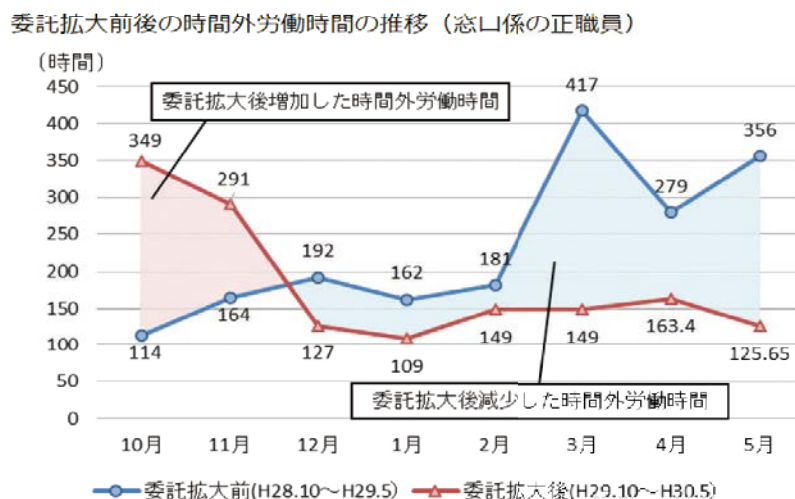
(ii) 業務の切り分け

民間委託の仕様書を作成する際に、**どの作業が委託可能か検討する**必要があり、**半年程度時間**をかけて、業務フロー図の作成や、作業単位の業務量調査を行った。

また、委託実施にあたり、簡単なマニュアルだけでは住民対応が困難であるため、民間事業者による現場スタッフへの事前研修を実施した。その上で、実施後に様々なケースを実際に経験することで現場スタッフがスキルを積み上げていき、半年程度で窓口の安定運営に至った。そのため、委託の実施にあたっては事前の詳細な業務マニュアルの準備を行い、実施後は、事例の積み上げ等を民間事業者と連携し行っていくことが必要である。また、委託事業の継続に伴う民間事業者の切り替えに備え、現事業者による業務実施可能なレベルのマニュアルを作成し、引継ぎ時の窓口運営への影響を最小限に抑えることが必要である。

委託範囲を拡大したことで、直後の2か月間は職員の時間外労働時間が増大したが、その後は減少となった。

図表55 委託拡大前後の時間外労働時間の推移



(出典) 総務省ホームページ「標準委託仕様書等を活用した東京都日野市の参考事例」

https://www.soumu.go.jp/main_content/000609964.pdf (2019年10月1日閲覧)

(iii) 偽装請負対策(指揮命令・レイアウト変更)

民間事業者の**管理責任者を通じて現場スタッフに指示を出す**ことで対応している。

体制としては、現場スタッフを4班(各種証明書発行業務、住民異動業務、マイナンバー業務の一部、郵送による各種証明書交付業務)に分けて、各班にチームリーダー、サブリーダーを配置してもらっている。管理責任者が各班のチームリーダー、サブリーダーに伝える体制を構築することで、現場で発生した問題(申請書への修正依頼など)に対して、迅速に対応することができる。

そのほか、**指揮系統を外見からも判断できるように**、床にテープを貼り執務・作業スペースを示すことや、**労働局に仕様書の確認を受ける**ことを行っている。

なお、戸籍業務を委託していない理由は、専門的な判断が必要となる場合が多く、偽装請負対策が困難であると考えているためである。

(iv) 職員の窓口業務ノウハウの維持・確保

市民窓口課と同様の窓口業務を取り扱っている支所での研修の実施や、職員間での定期的な事務検討会の開催等で、ノウハウを維持している。

また、委託している業務のノウハウを、どこまで職員が維持・確保する必要があるか検討することが重要である。

(v) 委託先の確保(委託事業者・サービス水準)

市民窓口課窓口業務は、仕様書作成時点で、現場で生じる全ての問題を想定することはできない。そのため、窓口業務を委託契約する際に、**プロポーザル方式を採用することで、改善策を積極的に提案するような優良な民間事業者を選定している。**

また、仕様書において「誤入力の数／日」、「番号発券から受付で呼ぶまでの時間」などを設定し、サービス水準を達成できているか、民間事業者から報告を受ける体制を構築することが必要である。

窓口の安定運営・サービス水準の維持には優秀な現場スタッフが欠かせず、いかに人材を確保できるかが重要であることから、職場環境の整備等、**職員が民間事業者に寄り添う姿勢をみせる**ことも重要である。

具体的には、民間事業者の現場スタッフの定着率、応募件数は、職場環境に大きく影響を受けるため、現場スタッフが気持ち良く作業できるように職員が気を配り、業務における信頼関係を築くことも大切である。

また、同じ民間事業者が継続するとは限らないため、**仕様書でノウハウの引継ぎを的確に行えるよう工夫**することが今後の課題である。

(2) 窓口業務改革の進め方

① 窓口業務改革の目標設定

市民窓口課窓口業務の最終的な目的は窓口業務の満足度向上・住民サービス向上であり、そのサービス水準を自治体ごとに設定することが重要である。

つまり、民間委託の目的も窓口業務の満足度向上・住民サービス向上であり、サービス水準の設定次第で民間委託のコストも変わる。そのため、どこまで住民サービスを充実させるか目標を設定することを、最初に行うべきである。

民間委託は必ずしもコストが削減されるわけではなく、サービス水準を高めるにはコストがかかるという認識が必要である。

② 管理職(部長・課長)のサポート

管理職を中心に取組を進めることで、他部署との調整も円滑に実施できた。

③ 現場の窓口部署が感じた課題解決

窓口業務改革には、現場レベルの課題解決の積み重ねが重要になる。

つまり、企画・行政改革部署からの指示ではなく、現場の市民窓口課が自らの課題(市民窓口課の混雑や職員の時間外労働等が常態化していたこと、平日以外の窓口業務の利便性向上といった課題)を解決するための手段として、民間委託を提案し進めたことが成功要因である。

そのことで、民間委託導入に向けた様々な業務(業務フロー図の作成、作業単位の業務量調査、マニュアルの作成、現場スタッフの育成)について、必ずしもスムーズに実施できたわけではなかったが、乗り越えることができた。

2. 海老名市(総合窓口、民間委託)

《ポイント》

- ◆ 「市民総合窓口」と「福祉総合窓口」の役割分担を行うことで、住民の待ち時間を全体的に減少できているが、総合窓口を開設しても、他部署との連携を続ける必要がある
- ◆ 民間委託導入後も審査業務やマイナンバー業務は残り、窓口対応以外の事務があるため、一定の職員数が必要である
- ◆ 市長の強いリーダーシップのもと総合窓口、民間委託を行ったが、現場の意見が反映されたため、スムーズに導入できた

海老名市では、「市民総合窓口」と「福祉総合窓口」の総合窓口を実施している。

「市民総合窓口」では、証明発行業務と住民異動業務のワンストップを実施し、「福祉総合窓口」では、医療保険、子育て、障がいなどの保健福祉部内の相談をワンストップで受け付けている。

また、「庁舎案内」、「市民総合窓口」、「福祉総合窓口」、「電話交換」を一括して民間委託している。

図表56 海老名市の概要(2019年4月1日現在)

人口	132,889 人
面積	26.59 km ²
窓口サービス課 取扱業務	【窓口サービス係】 住民基本台帳に関すること、印鑑登録に関すること、住民実態調査に関すること、住民基本台帳カード等に関すること、個人番号の指定及び通知並びに個人番号カードの交付等に関すること、市民総合窓口の総合調整に関すること、特別永住者等に関すること、市県民税・固定資産税関係の証明に関すること、海老名市役所連絡所に関すること 【戸籍係】 戸籍に関すること、破産者及び犯罪人の名簿に関すること、身元照会等に関すること、人口動態調査に関すること、埋火葬及び改葬の許可に関すること

図表57 窓口の写真

窓口 区分	市民総合窓口	福祉総合窓口
		
構成課	・市民協働部 窓口サービス課	・保健福祉部 国民医療課、介護保険課、障がい福祉課、健康推進課、地域包括ケア推進課
業務内容	・証明発行（住民票、戸籍証明、印鑑登録証明、税関係証明など） ・住民異動、戸籍届出など ・その他（マイナンバーカード、転入時の学校指定、国民健康保険など）	・国民健康保険、後期高齢者医療、国民年金、児童手当、こども医療費助成、母子手帳、検診の案内、障がい者手帳、障がい者医療費助成、自立支援医療、介護保険、高齢者福祉、生きがい事業など

(出典) 有限責任監査法人トーマツ撮影 (2019年10月)

(1) 窓口業務改革の取組内容

① 総合窓口、民間委託の導入目的

(総合窓口)

「来庁者の増加」、「待合スペースの混雑」、「高齢者への配慮」、「市民目線の分かりやすい窓口」などの課題があり、住民が移動せずに手続きができる総合窓口を導入した。

具体的な取組として、「庁舎1階フロアを総合的な窓口として、可能な限りのワンストップを行う」、「カウンターの配置を見直し、待合スペース・通路幅を拡大する」、「来庁者の移動が最小限となるように工夫する」、「カウンターをローカウンター(椅子席)にする」、「案内カウンターの設置位置や案内窓口を分かりやすくする」、「案内表示(サイン)は、扱う業務内容(年金のこと、子育てのこと等来庁目的で分かるような内容)を表示する」ことを実施した。また、番号発券機・大型モニターの設置、コンシェルジュの配置、窓口の色分けを行った。

図表58 総合窓口の全体イメージ図



(出典) 海老名市「市長定例記者会見資料」(2012年4月27日)

(民間委託)

総合窓口業務について、**民間事業者のノウハウを活用**して、さらなる住民サービスの向上と業務効率化を行うために民間委託を導入した。

具体的には、「窓口マネージャーの配置」、「来庁者オーダーの見える化」、「障がい者あんしん案内」などの取組があり、委託できない業務(審査・判断業務)以外は全て委託する方針で取組を進めている。

図表59 民間事業者のノウハウ活用例

窓口マネージャーの配置	混雑時の待ち合いフロアに「(仮称) 窓口マネージャー」を配置、呼出し前に用件の聞取りを行い、より効率的な窓口運営を図ります。
来庁者オーダーの見える化	来庁者が必要な手続きをカラー分類で示して、職員と委託従事者の引継ぎを円滑に行い、案内間違いや手続き漏れを防ぎます。
障がい者あんしん案内	担当ケースワーカーに用件がある障がい者には、「案内カード」をお渡しし、安心して相談ができるようご案内します。

(出典) 海老名市「市長定例記者会見資料」(2014年10月31日)

② 総合窓口、民間委託の導入効果

(総合窓口)

(i) 住民サービスの向上

「市民総合窓口」では、市民税・資産税などの税証明や、保険証交付、転入時の学校指定の業務を取り扱うことで、**証明発行と住民異動の手続きが1箇所でするようになった。**

「福祉総合窓口」では、窓口を1階に集約したことで、**医療保険、子育て、障がいなどの保健福祉部内の相談が1箇所でするようになった。**

(ii) 職員の適正配置

「市民総合窓口」では、証明発行業務と住民異動業務など**定型的で相談が少ない業務**を担い、「福祉総合窓口」では、**相談を集中的に受ける体制**をつくるという**役割分担**ができた。

そのことで、住民の待ち時間を全体的に減少させることができている。

(民間委託)

(i) 住民サービスの向上

「市民総合窓口」について、来庁者アンケートを実施したところ、**毎回45点以上(満点50点)の高い評価**を得られている。

そのため、職員に対する過度なクレームも減っている印象がある。

図表60 来庁者アンケートの結果

満足度調査における各回総合点の推移									
実施時期	H26.3	H26.9	H27.3	H27.9	H28.3	H28.9	H29.3	H29.9	H30.3
全体評価	46.4点	46.3点	46.2点	46.8点	45.2点	46.3点	45.6点	45.7点	45.7点
満足度調査における全9回の各項目平均点									
あいさつ	身だしなみ	言葉づかい	聞く態度	説明	書類記入	待ち時間	待合場所	案内表示	全体的印象
4.8点	4.8点	4.8点	4.8点	4.6点	4.4点	4.0点	4.6点	4.5点	4.7点

(出典)総務省「窓口業務の民間委託による効果についての参考事例集」(2018年12月)

(ii) 窓口運営コストの削減

「庁舎案内」、「市民総合窓口」、「福祉総合窓口」、「電話交換」を一括して委託しており、**約2億円(年額)で運営している。**

「市民総合窓口」と「福祉総合窓口」関連部署における正規職員数を見直したことで、委託費を含めて計算しても**予算額が削減**された。

図表61「市民総合窓口」・「福祉総合窓口」関連部署における正規職員数・予算額の増減

		市民総合窓口	福祉総合窓口
委託前	正規職員数	20 名	121 名
	予算額	218, 149 千円	92, 685 千円
委託後	正規職員数	8 名	114 名
	予算額	162, 869 千円	73, 483 千円
増減	正規職員数	△12 名	△7 名
	予算額	△55, 280 千円	△19, 202 千円

(出典) 海老名市提供資料から作成

(iii) 職員の適正配置

人事異動に伴う職員育成の負担が大幅に削減できている。

また、民間事業者により、繁忙期・閑散期に合わせた適切な人材配置ができている。

③ 総合窓口、民間委託の留意事項**(総合窓口)****(i) 対象業務の選定**

「来庁者にとって、快適にサービスの提供を受けることが出来る市役所を目指す」ことを目標に、対象業務を選定した。

ただし、総合窓口を開設しても、他部署との連携が必要な業務が必ず残る(住民異動時の障害者手帳の書き換えなど)。そのため、他部署との連携を続ける必要がある。

(ii) 業務の見直し

総合窓口を導入する際には、大きな業務フローの見直しは行わずに業務を集約することに対応した。そのため、組織体制を大きく変更せず実施でき、現場の窓口サービス課に大きな混乱がなかった。

(iii) レイアウトの変更

総合窓口を実施するにあたり、大規模な予算をかけてレイアウトを変更した。

費用の内訳としては、市庁舎総合窓口化改修計画業務の委託(約4,100万円)、レイアウト改修(約1,700万円)、備品購入(約7,200万円)がある。

また、総合窓口の開設にあたり、5階にあった教育委員会を別館に移転し、保健福祉部の窓口部門を1階に集約して、管理部門(医療保険の賦課などの業務)を2階に分離した。

図表62 総合窓口開設前後のレイアウト変更



(出典)内閣府「先進事例の概要 1. 窓口業務の民間委託」(2016年6月)

(民間委託)

(i) 費用対効果

業務に携わる人件費ベースだと予算額が削減できているが、全体の執行額で比較すると委託前後で大きな差は生じていない。そのため、民間委託を導入しても**必ずしもコスト削減につながるわけではない**ことに注意が必要である。

また、「市民総合窓口」の職員数の見直しを行ったが(20名から8名へ)、民間委託導入後も**一定の職員数が必要である**。なぜなら、審査業務やマイナンバー業務は残り、窓口対応以外の事務があるため、一定の業務量が存在するからである。そのため、職員数を減らし過ぎると、職員の負担は減らないおそれがある。

(ii) 業務の切り分け(公権力の行使)

民間委託を導入する前に、申請書の届出件数の把握など**業務量調査やOJT**を行った。

また、作業工程別に業務フローやマニュアルを作成するなど、**民間事業者と念入りに調整**を行い、事業者と職員が行う業務の範囲を明確にしている。

民間事業者の現場スタッフの主な役割としては、「市民総合窓口」では窓口業務、入力業務を実施し、「福祉総合窓口」では複数の制度を一人で把握することが難しいため、制度ごとに入れ替わり窓口業務を行っている。

また、レイアウト面でも**事務室を3線(窓口・入力・審査)配置**にした。

(iii) 偽装請負対策(指揮命令・レイアウト変更)

職員と民間事業者が定例会を開き、イレギュラー対応を共有することで意識共有を行っている。総合窓口を委託すると、手続きの案内が複雑となりミスが生じやすいため、リスト化を行いつつ、事業者内でも現場OJTや研修等で改善を行う体制をとっている。

(iv) 職員の窓口業務ノウハウの維持・確保

民間委託を一度行くと、職員の窓口業務ノウハウがどうしても失われてしまい、また同レベルのサービスを維持する職員数を確保することが困難になるため、**直営に戻すことは難しい**。

また、**業務システムの更新・変更の際には、職員が検証する必要がある**ため、職員のノウハウ・スキルの維持は必須である。

(v) 委託先の確保(委託事業者・サービス水準)

契約はプロポーザル方式を活用しており、「全体共通事項」、「庁舎案内業務」、「市民総合窓口事務処理業務」、「福祉総合窓口事務処理業務」、「電話交換業務」の仕様を定めて一括で契約している。

ただし、「福祉総合窓口」(特に介護や障がい等に係る業務)は、民間委託を実施している事例が少ないため、民間事業者ノウハウがない場合が多い。そのため、**マニュアルの引き継ぎ**がポイントとなるが、事業者とともに作成した場合、**著作権等の問題**が生じる可能性があるため注意が必要である。

(2) 窓口業務改革の進め方

① トップ層(首長・副首長)の関与

市長は元市職員(窓口サービス課に在籍)であり、市長就任時のマニフェストや行政改革大綱に窓口業務改革を記載しており、**市長の強いリーダーシップ**のもと総合窓口・民間委託の導入を行った。予算もトップダウンの事業であるため、一定額が確保されていた。

② 管理職(部長・課長)のサポート

総合窓口の導入時の検討会議には、**総合窓口に関係する部署のトップである部長級が参加することで、現場でも研究会が開かれる**など活動が活発となった。

③ 現場の窓口部署に寄り添った窓口業務改革

窓口業務改革には、**企画・行政改革部署が現場である窓口サービス課と丁寧に調整**することが大事である。

例えば、総合窓口の導入には、企画・行政改革部署が取りまとめ役となって検討会議を立ち上げたが、総合窓口に関係する部署(総務部・財務部・市民協働部・保健福祉部・教育部)が集まり、**現場の意見を反映**しながら窓口業務改革を進めた。

市長のトップダウンで決定しても、現場の意見が反映されたため、スムーズに総合窓口を開設できた。

また、現場の窓口部署は通常業務と並行して窓口業務改革を進めるため、**企画・行政改革部署のサポートは必須**である。

④ やれることから取り組む意識

窓口業務改革を実施する前には、業務量調査やOJTを行い**事前に課題を洗い出す**ことが重要である。

ただし、それだけでは進まないこともあるので、**できることからやっていく**こともポイントである。

【コラム】窓口業務の民間委託の課題を解決するには

2017年の地方独立行政法人法の改正に伴い、地方独立行政法人が担う業務の一つに市町村の申請等関係事務（いわゆる窓口関連業務）の処理業務が追加された。

地方独立行政法人制度とは、国において中央省庁等改革の一環として公共の事務・事業の効率性・透明性の向上等を目的に独立行政法人制度が創設されたことを踏まえ、地方公共団体においても、地方公共団体の一定の事務・事業について地方公共団体の自主的な判断に基づき地方公共団体とは別の法人格を有する団体を設立して担わせるため、国の独立行政法人制度に倣って創設された。

地方独立行政法人では、民間委託では禁止されている公権力行使を伴う業務を担うことが可能であることから、民間委託に代わる新たな窓口業務改革の手法として期待されている。

図表63 地方独立行政法人制度の特徴

民間委託における課題	地方独立行政法人制度活用 による解決の方向性
個人情報の取扱い	地方独立行政法人の役職員は個人情報保護条例の適用による義務が課される
業務の切り分け（公権力の行使）	地方独立行政法人は公権力の行使も含む包括的な業務を担うことができる
偽装請負対策（指揮命令・レイアウト変更）	地方独立行政法人法、各設立団体の定款に基づいて地方独立行政法人が担う事務が明確に定義されるため、偽装請負の懸念は低くなる
委託先の確保（委託事業者・サービス水準）	委託契約期間が終了したり、委託契約業者の変更によりサービスの質が低下するといったことがなく、事務のノウハウの蓄積が可能となる

（出典）有限責任監査法人トーマツ「地方独立行政法人制度改革と今後の展開」第一法規（2018年）から作成

3. 足立区(民間委託、AI-OCR・RPA)

《ポイント》

- ◆ 業務プロセスを見直して、職員が担うべき役割を検討することで、複雑・多様化する行政課題により対応できる組織を目指している
- ◆ AI-OCR・RPAの導入には、費用対効果だけではなく、働き方改革など他の視点も必要となる
- ◆ 現場の窓口部署が業務の見直しを行えるよう工夫することが必要であり、窓口業務改革で実際に動く現場の職員の理解・協力を得ることが最も重要である

足立区では、民間委託を1970年代から行っており、住民サービスやコストメリットも考慮しながら、**民間委託できる業務は委託する**という組織風土が定着している。現在の委託範囲は、戸籍住民課、国民健康保険課、介護保険課、会計管理室、保健センターであるが、今回は、戸籍住民課の取組を紹介する。

また2018年度、**AI-OCR・RPAの実証実験**を行った。しかし現在、本格導入は行っていない。実証実験を行った業務は、住民異動届(転出・転居)データ入力業務、保育施設利用申込書データ入力業務、特別区民税・都民税申告書データ入力業務など10業務である。

図表64 足立区の概要(2020年1月1日現在)

人口	691,298 人
面積	53.25 km ²
戸籍住民課 取扱業務	戸籍に関すること、人口動態調査に関すること、住居表示に関すること、住民基本台帳及び印鑑登録事務の総括に関すること、特別永住者及び出入国管理及び難民認定法等に基づく事務に関すること、公的個人認証に関すること、社会保障・税番号制度に基づく個人番号カードの交付及び普及に関すること、窓口業務委託に関すること

図表65 窓口の写真



(出典) 足立区提供資料

(1) 窓口業務改革の取組内容

① 民間委託、AI-OCR・RPAの導入目的

(民間委託)

民間委託を導入することで、**複雑・多様化する行政課題により対応できる組織**を目指している。

そのためには、**業務プロセスを見直して、職員が担うべき役割を検討**することが重要である。今までと同じやり方のまま委託すると、民間事業者のノウハウを十分に活用できず、コストメリットも発揮されないため、職員しか行えない業務(審査・判断業務)とは何かを必ず検討してから取り組んでいる。

(AI-OCR・RPA)

短期間で大量の書類を処理する業務に活用することで、**時間外労働時間の削減、コスト削減、ミスの削減**を目的に実証実験を行った。特に時間外労働時間の削減は大きな目的の一つであり、実証実験を行った給与所得者異動届出書データ入力業務、特別区民税・都民税申告書データ入力業務、児童育成手当現況届データ入力業務、保育施設利用申込書データ入力業務については処理件数が多かった。

② 民間委託、AI-OCR・RPAの導入効果

(民間委託)

(i) 住民サービスの向上

戸籍住民課では、職員と民間事業者が協議しながら、受付時の待ち時間を短縮するために、**印鑑証明発行の専用窓口を設けるなど窓口の分散**を行った。また、フロアマネージャーを設置した。

(AI-OCR・RPA)

(i) 住民サービスの向上

住民異動届(転出・転居)データ入力業務では、業務システムによりRPAが上手く使えず、実証実験できなかった。

また、窓口業務については、**AI-OCR、RPAの処理時間が職員の処理時間と変わらず**、待ち時間の短縮につながらないと考えている。

(ii) 職員の事務負担の軽減

実証実験を行った10業務のうち、6業務で**合計1,436時間の削減**が見込め、一定の効果が出た。

③ 民間委託、AI-OCR・RPAの留意事項

(民間委託)

(i) 費用対効果

民間委託前後のコスト比較には、「**住民サービス向上型**」の考え方を採用している。つまり、民間委託を導入することで単純に職員を民間事業者置き換えるのではなく、住民サービスの向上を目指した**業務運営体制のあり方を見直すきっかけ**としている。

なお、「住民サービス向上型」の詳しい説明は、資料編第1節「2. 民間委託」に記載しているので、参照していただきたい。

(ii) 業務の切り分け(公権力の行使)

民間委託を実施するにあたり、**業務の可視化・標準化**が重要であり、足立区では**事前準備に半年から1年程度時間**をかけている。

業務の可視化・標準化を行うことで、委託できる業務とできない業務を把握することができ、公権力の行使と偽装請負対策ができる。

業務の可視化・標準化を行う際には、**どのレベル・粒度で業務を洗い出すか**がポイントとなる。そのため、業務の可視化・標準化も民間事業者に委託した方が、より民間事業者が業務実施可能なレベルの判断基準書及び業務フローの作成ができる。

また、どの業務が公権力の行使に該当するか、**総務省や法務局などの関係機関に確認を行うことが必要である**。具体的には「受理」、「不受理」については**決定行為**であり、公権力の行使に該当する。一方、**事前に職員が決定し民間事業者が判断する余地がない場合は確認行為**であり、公権力の行使に該当しない。

例として、戸籍届出業務について、システム入力上の登録(受理)ボタンを押す行為は決定行為であり、公権力の行使に該当する事例がある。

(iii) 偽装請負対策(指揮命令・レイアウト変更)

民間委託実施前に**業務の可視化・標準化**を行い、判断基準書及び業務フローを精緻に作成することが重要である。業務の可視化・標準化が難しい場合は偽装請負のリスクは高くなる。

委託実施後は**調整会議**を行い、民間事業者の管理責任者以外との調整をなくす必要がある。

また、契約書・仕様書では、**エスカレーション(監督者との協議)の記載**があると偽装請負への懸念が高まるため、注意が必要である。偽装請負の論点については、厚生労働省・都道府県労働局が「労働者派遣・請負を適正に行うためのガイド」を作成している。

(AI-OCR・RPA)

(i) 費用対効果

常勤職員の年間労働時間を1,860時間(7時間45分×20日×12か月)と計算し、実証実験の結果(合計1,436時間の削減)と比較すると、職員一人分の人件費の削減効果を出すにとどまる。したがって、費用対効果だけではなく、**働き方改革など他の視点**も重要である。

(ii) 対象業務の選定

AI-OCR・RPAの導入効果が大きい業務を把握するため、**年間処理件数や年間処理時間を把握した**。また、**業務フローを作成することで**、どの作業がAI-OCRが活用でき、RPAが活用できるか判断した。

(iii) 業務の見直し

AI-OCRの読取精度を向上させるには**帳票の見直し**が必要となり、氏名に下線を入れたり、チェックボックス形式にしたりすることが必要になる。

また、同じ業務でもAI-OCRで読み取る帳票の枚数が対象者によって異なると、どこまでが同一人物の帳票か(どこまでが帳票の区切りか)判断できないため、**帳票を統一**することが必要になる。

さらに、RPAの連携も考慮すると、対象者を特定するために氏名だけではなく、個人コードも読み込ませるなどの工夫が必要になる。

(iv) システムの導入・改修

AI-OCRの読取精度に1%でも誤りの可能性があれば、**全件確認が必要となる可能性**がある。そのため、大きな削減効果は期待できないおそれがある。

また、住民課窓口業務では、**外字が上手く読み取れるか**という課題がある。

(2) 窓口業務改革の進め方

① 窓口業務改革の目標設定

窓口業務改革の目標は、**限られた予算の中で複雑・多様化する行政課題により対応できる組織にすること**である。

民間委託やAI-OCR・RPAは行政改革のツールの一つであり、困っている住民をよりサポートするといった職員自身でないとできない業務に注力するために取組を行っている。

② 現場の窓口部署が感じた課題解決

窓口業務改革には、**現場の職員の主体性が求められるため、現場の窓口部署自身が業務の見直しを行えるよう工夫することが必要**である。

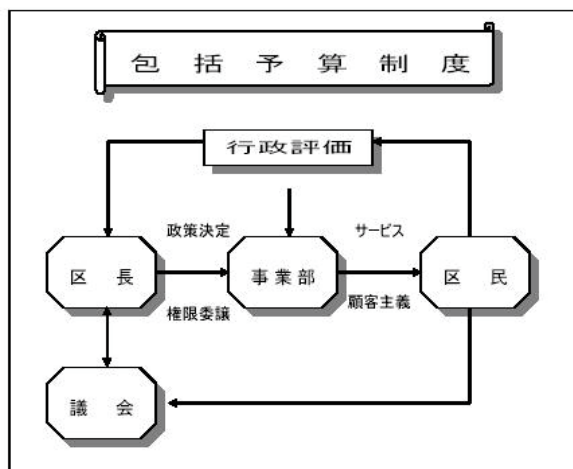
足立区では、**包括予算制度、行政評価制度**を導入している。

包括予算制度とは、各部署に一定の予算枠を与えて、自らの権限で事業の見直しを行うことができる制度である。

足立区の行政評価制度では、事務事業評価において「事業を休止した場合、区民生活への影響はどうか」、「民間委託は可能か」といった項目を担当者・係長評価に設けている。

そのことで、窓口業務のどの部分に民間委託が必要か(行政評価制度)、部署全体の観点から予算上実施が可能か(包括予算制度)を、**戸籍住民課自身で検討できる**ようになっていく。ただし、現行の体制を大きく見直す場合は、企画・行政改革部署である政策経営課も検討に加わっている。

図表66 包括予算制度と行政評価制度の関係



(出典) 足立区ホームページ

<https://www.city.adachi.tokyo.jp/zaise/ku/kuse/zaise-y-hokatsu-02.html> (2019年12月閲覧)

③ 現場の窓口部署に寄り添った窓口業務改革

窓口業務改革で実際に動くのは、現場の職員であるから、**戸籍住民課職員の理解・協力を得ることが最も重要である。**

足立区では、AI-OCRの実証実験について、政策経営課の主導により実施したため、戸籍住民課では、新たな業務が増える負担感や、職員削減につながるのではないかと不安が生じていた。そのため、窓口業務改革を進めた政策経営課では、**戸籍住民課との打合せ(部・課長レベル、担当者レベル)を何度も行う**ことで、業務改革の意義を説明し協力をお願いした。

④ 現場のキーマンの重要性

窓口業務改革には、現場の窓口部署にも**熱意を持った職員や、改革に前向きな職員**が必要である。

さらに、民間委託では**業務知識がある職員**、AI-OCR・RPAでは**システムに詳しい職員**もキーマンになる。AI-OCR・RPAの実証実験も、もともと**関心があった部署を中心に**選定した。

また、足立区では専門職を育成するために**複線型人事制度**を導入している。

4. 宇城市（RPA）

《ポイント》

- ◆ 熊本地震の影響で深刻なマンパワー不足に陥っていたため、「職員の負担を軽減し、余裕を生み出すために、業務分析・見直しを行う」というメッセージを繰り返し発信している
- ◆ RPAは人件費削減のツールではなく、職員の負担を軽減し余裕を生み出すためのツールとして認識することが必要である
- ◆ RPAはやる気のある部署から導入することがポイントであり、スモールスタートで「試してみよう」という意識が重要である

宇城市では、2018年度は**職員給与、ふるさと納税、会計、後期高齢、水道、住民異動の計6業務**に検討・導入を行った。また、2019年度は時間外申請、通勤手当支給、就学援助扶助、保育所入所、生活保護申請、預貯金調査、国税還付金照合の計7業務に導入する予定である。

ちなみに、RPAソフトウェアは、2018年度は株式会社アイティフォーの「NICE APA」を使用し、2019年度は株式会社ビジネスインサイトの「ROBOWARE」・「QuickROBO」を使用している。

図表67 宇城市の概要(2018年1月1日現在)

人口	59,288 人
面積	188.61 km ²
市民課 取扱業務	窓口サービス業務、国民健康保険、年金業務、高齢者医療保険業務

図表68 窓口の写真



(出典) 宇城市提供資料

(1) 窓口業務改革の取組内容

① RPAの導入目的

宇城市では、2016年に発生した熊本地震の影響で、通常業務に加えて避難所対応などの災害復興業務を行う必要があり、**深刻なマンパワー不足**に陥っていた。時間外労働時間が月300時間を超える職員もおり、精神的不調を訴える職員も少なくなかった。

そのため、**職員の負担を軽減し余裕を生み出す**ことを目的に、市長政策室が業務効率化で注目を浴びていたRPAに着目して、取組を始めた。

② RPAの導入効果

■ 職員の事務負担の軽減

RPA導入を行うことで、**年間1,679時間が削減される**見込みである。

導入を行った後期高齢者医療保険の**担当者も「業務が楽になった」**と言っており、職員の事務負担軽減につながっている。

また、RPA導入前に業務分析・見直しを行ったことで、業務の「見える化」につながり、**業務のやり方を見直すきっかけになる**。

例えば、RPAを導入しなくても、今までの業務のやり方を少し変えることや、エクセルの関数を活用することで、業務効率化ができる場合があった。具体的には、今までシステム入力に必要な情報を紙媒体で情報共有していたものを、共有フォルダを使ってデータでやり取りすることで、入力作業が効率化した事例がある。

図表69 RPAの効果

業務分野	対象事務	見込まれる削減時間（年間）
職員給与	臨時・非常勤職員給与事務	394 時間
ふるさと納税	寄附情報取込事務	349 時間
会計	債権者・口座登録事務	500 時間
	物品登録事務	100 時間
後期高齢	後期高齢者医療保険料通知発送事務	96 時間
水道	水道料金催告書発送事務	240 時間
住民異動	住民異動届入力事務	ミスや手戻りの削減

(出典) 宇城市提供資料から作成

③ RPAの留意事項

(i) 費用対効果

RPAは人件費削減のツールではなく、職員の負担を軽減し余裕を生み出すためのツールとして認識することが必要である。

なぜなら、RPAを導入することで、各業務について年間200から300時間程度の作業時間が削減されるが、職員一人を減らせるほどの効果はない。そのため、職員の事務負担を減らし、住民サービスを向上させる手段だという意識が必要である。

また、自治体の仕事には、手書き申請書をもとに入力する作業が多くあるため、RPA導入の効果が発揮されない可能性があることを考慮する必要がある。

そのため、RPAを導入する際には、**他自治体での成果を示すこと**や**国の補助も上手く活用する**と良い。

なお、宇城市では総務省の「平成29年度業務改革モデルプロジェクト」に募集を行い、国の補助を受けて実証実験を行ったため、業務分析・見直しの費用(コンサルティング会社委託費1,400万円)は補助金で賄っている。2019年度も、1,400万円の予算をとっているが、総務省の「RPA導入補助事業」など国の助成制度を最大限活用して取組を行っている。

(ii) 対象業務の選定

RPAはパソコン上の作業であれば基本的にはどの業務にも導入できるが、**やる気のある部署から導入する**ことがポイントである。

RPAは導入時に、業務フロー作成など現場の職員に負担がかかるため、職員のやる気は非常に重要である。一方、費用対効果を重視すると、一定の作業量がある業務に導入した方が良いが、RPAを広げていくには**職員の成功体験**が必要不可欠となる。

また、窓口業務におけるRPA導入は、**バックヤード業務から進める**と良い。

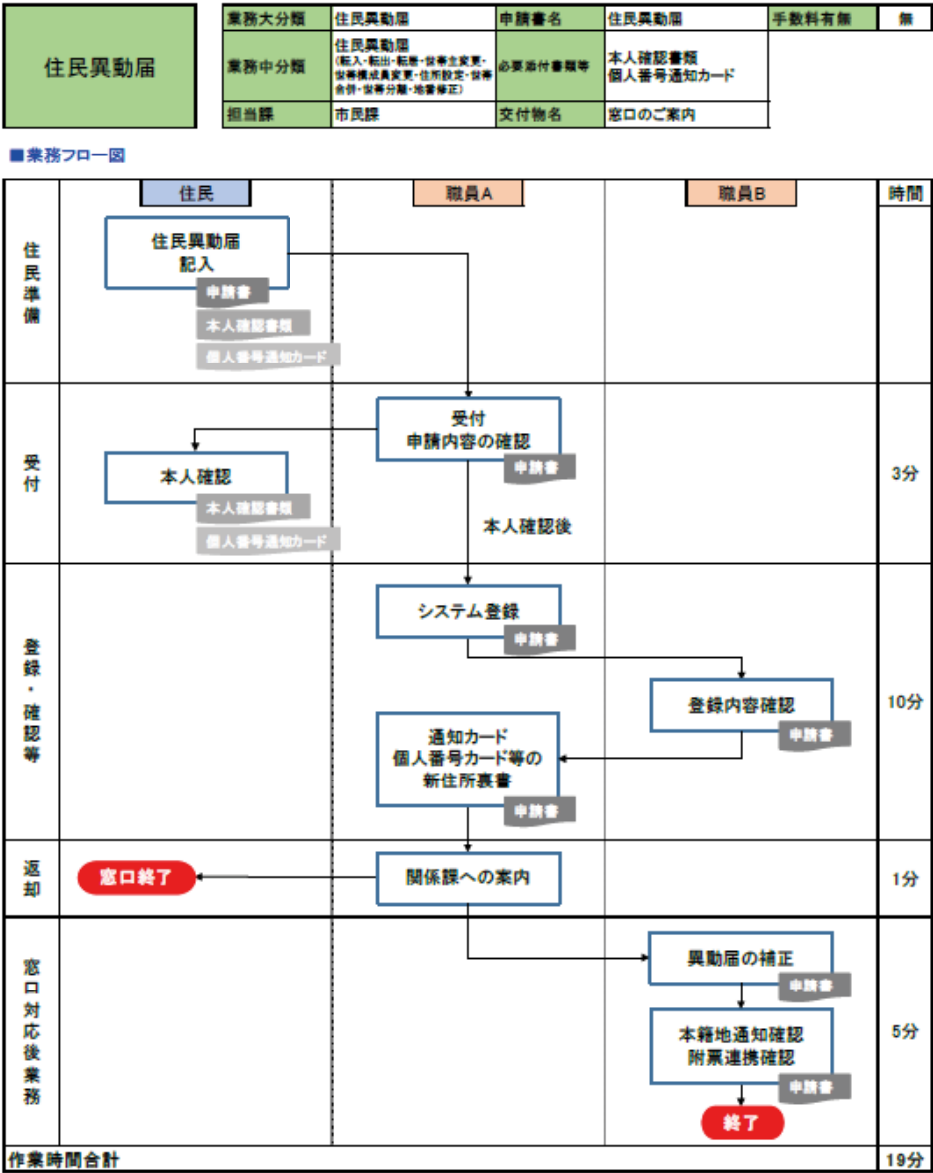
なぜなら、住民異動届入力業務のような即時処理が求められる業務では、人が操作する時間とRPAが処理する時間があまり変わらないためである。ただし、スマートフォン・タブレットを使ったデジタル申請になれば、RPAの処理エラーも減り効果的であると考ええる。

(iii)業務の見直し

RPA導入前に業務分析・見直しを行うことで、**現場の職員がどこに困っているのか**を把握できる。また、**RPA導入には業務フローの作成が必要**となり、業務分析・見直しが重要となる。

業務分析・見直しの方法は、まず作業工程・作業時間等を把握するため、現場の職員が「棚卸シート」を作成した。次に、「棚卸シート」から各業務の民間委託・RPA導入可能性等を検討するため、地元の銀行系コンサルティング会社に委託して「フロー分類表」を作成した。最後に、「フロー分類表」からRPA導入業務を決定し、RPA事業者とともに「RPA導入業務フロー」を作成してRPAを導入した。「棚卸シート」作成から「フロー分類表」作成まで、**約4か月で実施した**。

図表70 「RPA導入業務フロー」



(出典) 宇城市「RPA等を活用した窓口業務改革に係る調査分析等支援業務報告書」(2018年2月)

(iv) 職員の育成

RPAを上手く動作させるには、**RPA事業者と現場の職員との意識の差を埋める**必要がある。

RPA事業者は、自治体業務の仕組み・やり方を知らないことが多く、現場の職員は、RPAで何ができるかを知らないことが多い。そのため、RPA事業者と現場の職員だけに任せてしまうと、業務の仕組み・やり方をきちんと伝えきれず、「フロー分類表」などの事前準備があっても「RPA導入業務フロー」が上手く作成されない。

宇城市では職員の負担を軽減するため、RPA事業者に委託して「RPA導入業務フロー」を作成しているが、窓口業務改革を調整する市長政策室行政経営係がサポートを行いつつ**手直しを行いながら作成**することで現場の職員も少しずつ慣れていっている。

(v) システムの導入・改修

自治体のネットワーク構造が3層化しているため、ネットワークごとにRPAを導入している。そのため、**情報システム担当課と調整**を行いながら、RPAを管理することが必要となる。

(2) 窓口業務改革の進め方

① 窓口業務改革の目標設定

宇城市では熊本地震がきっかけとなり、長期的なビジョンを持つことと、現状を変えていくことの重要性に気づき、**危機感を持って窓口業務改革を進めている**。しかし、窓口業務改革には**業務分析・見直しが必要**であるが、マニュアル・業務フローがきちんと整理されていない場合が多く、**現場の職員に大きな負担**をかける。

そのため、「**職員の負担を軽減し、余裕を生み出すために、業務分析・見直しを行う**」という窓口業務改革の目標を、メッセージとして繰り返し発信している。

② トップ(首長・副首長)の関与

市長は**職員のマンパワー不足に強い危機感**を感じており、職員の業務負担が軽減する取組であれば、積極的に「**試してみよう**」という意識を持っていた。

③ 現場の窓口部署が感じた課題解決

窓口業務改革のポイントは、**現場の職員のやる気**である。

なぜなら、現場の職員が積極的に関与し、成功体験が一つでも生まれると、周りに波及していくからである。そうすると、組織全体が変わっていき、窓口業務改革の取組が単発に終わらず継続していく。実際にRPAの取組でも成功体験がきっかけとなって、他部署でも「うちの業務にも使えるのではないか」という声が挙がってきている。

また、プロジェクトチームを設置し自薦他薦を問わず募集した。プロジェクトチームをつくる際には、企画・行政改革部署が中心となって各部署から1名出してもらうといった方法もあるが、それでは職員のモチベーションは上がらず、積極的な意見も出てこない。

宇城市では、職員自身も現状に強い危機感を感じていたこともあり、20名の参加があり（職員約500名中）、業務の棚卸しや、アイデア出しを行った。参加職員の所属部署や職層もバラバラであったが、担当部署のことだけではなく**市役所全体のことを考えた発言**が多く出た。

また、プロジェクトチームに参加した職員は、日々の業務改善の提案を行うなど**引き続き業務改善のキーマン**となった。

④ 現場の窓口部署に寄り添った窓口業務改革

窓口業務改革を進める際には、**現場の職員を巻き込む**ことが重要である。

企画・行政改革部署が中心となって、窓口業務改革を進める方法もあるが、そのやり方だと、現場の職員にはやらされ感しか残らない。そうすると、窓口業務改革は進まないため、**現場の職員一人ひとりの成功体験を重視**することが必要である。

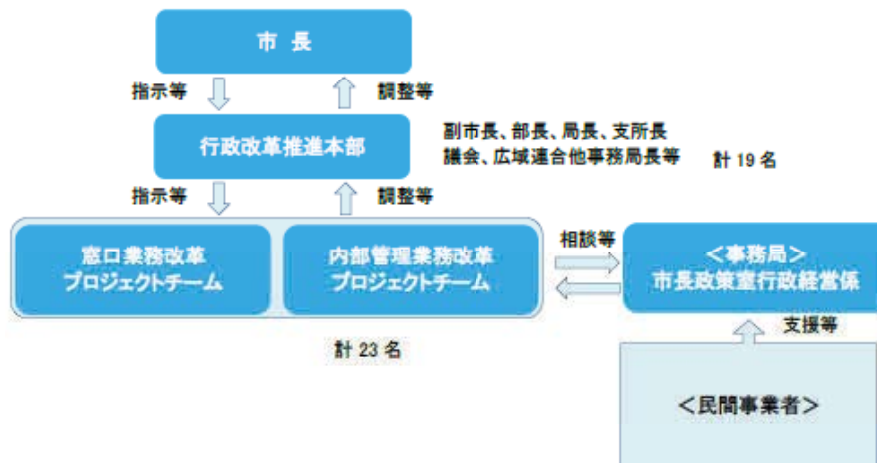
宇城市では、新しい取組を実施する際にはプロジェクトチームを立ち上げることが多く、**現場の意見を吸い上げる**ことを重視している。プロジェクトチームは、かしこまった会議体ではなく、**本音が話し合えるゆるい場**であることがポイントである。

実際のRPA導入にあたっては、行政改革推進本部を中心とし、**窓口業務改革プロジェクトチームと内部管理業務改革プロジェクトチームを設置**し、事務局として市長政策室行政経営係がサポートを行った。

ただし、現場の職員は通常業務に追われている。そのため、窓口業務改革を進める企画・行政改革部署が、**積極的に現場の意見を拾いにいく主体性**が必要になる。場合によっては、最初の1年は企画・行政改革部署が**現場の職員の負担を軽減**するようサポートを行い、現場の業務を知る努力を行うことで、窓口業務改革の流れに乗せる必要がある。

その際、**現場のやる気を奪わない**ように注意する必要がある、現場が自律的に動くようにサポート・相談役であることを常に意識することが重要である。

図表71 窓口業務改革の取組体制



(出典)宇城市「RPA等を活用した窓口業務改革に係る調査分析等支援業務報告書」(2018年2月)

⑤ 現場のキーマンの重要性

窓口業務改革のキーマンには、**現状に強い危機感を持つ人**が挙げられる。

また、窓口業務改革にはシステムの知識が要求されることが多いため、**システム関係に詳しい人**がよい。

実際のRPA導入にあたっては、費用対効果が大きい業務などを中心に企画・行政改革部署が命令して導入を進めるのではなく、**やる気のある部署を中心に**取組を行った。

⑥ やれることから取り組む意識

窓口業務改革は始める前が一番大変であり、目先のことしか考えないと、費用対効果はでるのか等やらない理由はいくらでもある。しかし、**窓口業務改革は動かないと何も始まらず、動くことが後につながってくる。**

そのため、まずは**スモールスタートで「試してみよう」という意識**が重要である。つまり、失敗を恐れずに、小さくても良いからできる取組を始めてみることである。

5. 北見市(書かない窓口)

《ポイント》

- ◆ 「書かない窓口」は、独自に開発した「窓口支援システム」を活用しており、住民はシステムから出力された書類にサインするのみで申請できる仕組み
- ◆ 各種証明書類の申請、住民異動とその関連手続を対象業務として、1つの窓口で複数の手続きを完了できるワンストップサービスを実施している
- ◆ 窓口業務改革の目標は、住民サービスの向上と職員の業務負担の軽減の一体的な実施であり、現場の職員が自ら提案した取組を行うことで、現場の業務に則した改善やシステム実装を実現している

北見市では、職員が住民から手続きに必要な情報を聞き取って、申請書を作成支援する「職員支援型」の書かない窓口を導入している。

職員の発案から2011年度からスタートし、現在の対象業務は「住民異動関連手続き」及び「住民票などの証明書類の交付申請」とし、それぞれの窓口業務において、システムを活用した書かない窓口と、ワンストップサービスを実施している。

「書かない窓口」以外にも、本人確認方法の統一化や、認印の押印省略、申請書様式の標準化など、業務改革に継続して取り組んでいる。「書かない窓口」と組み合わせて、手続きの流れ(業務フロー)を見直すことで、住民サービス向上・業務効率化を行っている。

図表72 北見市の概要(2019年12月31日現在)

人口	116,630人
面積	1,427.41 km ²
戸籍住民課 取扱業務	①戸籍住民課の本来の所管業務 ②証明窓口(住民票、戸籍証明、印鑑登録、所得課税証明書、納税証明書など) ③ライフイベント窓口(住民異動届や戸籍の届出+住所や戸籍の異動に伴う様々な関連手続き(国民健康保険異動など))

図表73 ライフイベント窓口の年間届出規模

【ライフイベント窓口】住所・戸籍の年間届出規模：14,000件

転入	転出	転居	世帯変更	出生	死亡	婚姻	離婚
3,148	3,316	3,606	1,313	700	1,200	400	200

※上記に伴ってそれぞれ、様々な制度の関連手続きが発生する。

(出典) 北見市提供資料

図表74 窓口の写真



(出典)北見市提供資料

(1) 窓口業務改革の取組内容

① 書かない窓口の導入効果

(i) 住民サービスの向上

「書かない窓口」では、はじめに本人確認を行い、住民は書面に印字(プレプリント)された内容を確認し、**サインすることで書類を提出できる**。そのため、住民は手続きに必要な書類や記載方法に悩む必要がなくなり、何度も書類に記入する必要もなくなる。

証明窓口では、申請書の統合化を行い、住民票・印鑑証明・戸籍証明・税証明が1枚の申請書で申請できることで、さらに簡素化している。ライフイベント窓口でも、「書かない窓口」を実施しており、引越しの届出も聞き取りによる作成で対応し、住民異動届出や戸籍届出などの住所、氏名、世帯の異動に関連して発生する手続きの申請書類も、プレプリントによりスピーディーに手続きできる。

(ii) 職員の事務負担の軽減

「書かない窓口」のメリットは、**窓口で届出書や申請書の記載方法の説明が不要となることや、事後処理段階での確認作業が効率化されること**である。特に、北見市では、受付時に必要事項を聞き取りながら一緒に申請書の内容を作り上げていくスタイルであり、データベースや辞書と照合しながら作成支援する仕組みとしている。

このため、手書き文字の解読作業が不要になるだけでなく、必要事項を書類作成時にチェックしながら精度の高い申請書を作成できるため、申請内容の確認作業や修正作業

も軽減されている。

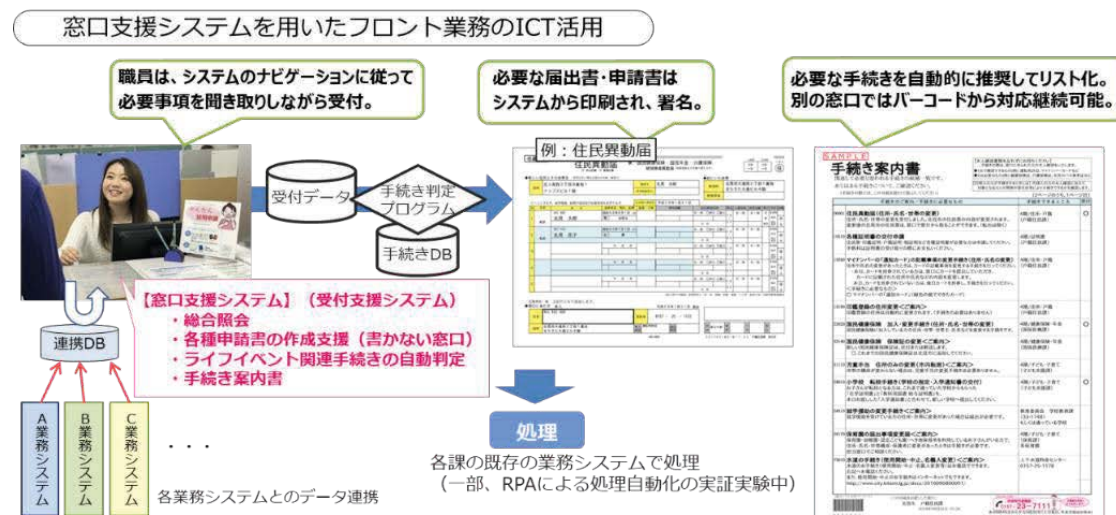
これらを実現するために、北見市では業務の分析と要件定義を行い、地元のIT事業者と共同開発した「窓口支援システム」をフロント受付業務に活用している。

「窓口支援システム」は、各部署の業務システムからデータを集約した共通データベースを参照する仕組みで動作し、既存の業務システムに上乗せするかたちで導入することができる。氏名、生年月日、住所などの基礎情報を活用し、住民異動届出や戸籍届出の内容に応じて関連手続きを自動抽出し、必要と思われる手続きをリスト化して「手続き案内書」として提示するサービスや、それらの申請書を作成し、受付管理する機能を実装している。

こうしたシステムの支援により確認作業の定形化や、定型的な手続き受付対応をまとめて実施する総合窓口化・ワンストップ化を組み合わせることで業務を効率化している。

図表75 「書かない窓口」の仕組み

《住民異動手続き》



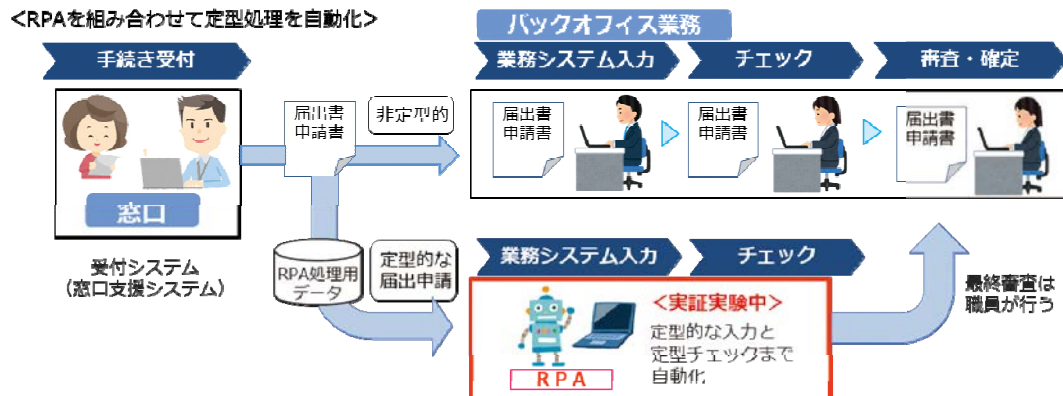
② 書かない窓口の留意事項

(i) RPAの組み合わせ活用

自治体の業務システムは制度ごとに構築されており、窓口で受付した内容を各業務システムに反映するには、各々を所管する部署ごとに業務システムへの入力作業が必要となる。各業務システム側にデータの取り込み口を設ける手法もあるが、費用が課題となる。

そこで北見市では、業務システムへの入力作業にRPAを活用して自動化する実証実験を行っている。すでに「書かない窓口」と「窓口支援システム」により、精度の高い申請データが作成できているため、そのデータを用い、件数が多いコア業務である証明書の出力や住民基本台帳の定型入力処理を、RPAにダイレクトに処理させること（デジタル・イン）が実現できれば、バックオフィス業務の効率化となることが期待される。令和2年度からの本番運用を目指している。

図表76 「書かない窓口」にRPAを組み合わせた取組(実証実験中)



(出典) 北見市提供資料

(ii) ワンストップサービスの実施

「書かない窓口」は、システムにより必要な手続きが案内されることで、手続き漏れの減少に寄与するが、**総合窓口化・ワンストップ化を組み合わせると、より導入効果が高まる**。窓口をいくつも回らなくなるため、各窓口の職員対応数が減少し、複数の手続きが必要な場合にも本人確認や内容確認が1回で済む等の効果がある。

北見市では、**詳しい説明や相談が必要な手続きは、担当部署へ案内する対応とすることで、無理のないワンストップ窓口を実現している**。また、「即時処理にこだわらない」(審査完了を待たずに退庁したり、次の窓口に移動してOKとしている)等、運用に工夫を凝らすことで、窓口での滞留時間の短さを実現している。最近では、転出証明書をもとに転入届作成用のデータを待ち時間の間に事前に入力する手法で、繁忙期における受付の待ち時間と受付対応時間を大幅に短縮できた。

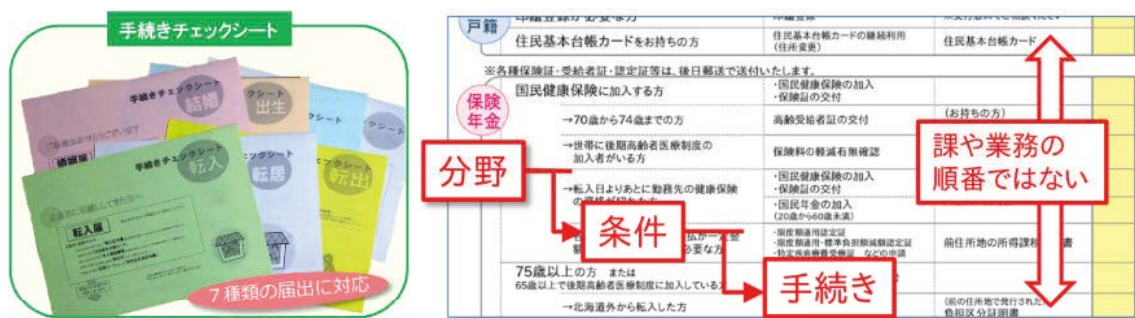
(iii) 業務フロー見直しの留意点

一般的に業務分析というと、手続きごとの詳細な業務フローの作成をイメージしがちだが、細かな業務フローの作成には時間がかかり、現場の職員の負担も大きいものとなる。さらに、業務フローが詳細になるほど、後に業務を引き継いだ職員が理解しにくくなり、活用されなくなるおそれがある。

これに対し北見市では、業務分析にあたり詳細な業務フローを作成するのではなく、**業務フローを大まかにパターン化し、各窓口の手続きの一覧と申請書を洗い出して、業務フローのパターンに当てはめるという手法で整理した**。そのため、手続きごとの細かな「チェック項目」は業務フローからは除いて整理している(例えば、必要書類のチェックは、条件が揃っているかの確認であり、一つひとつをフロー上の分岐として表現するものではない)。

なお、手続きの情報を業務横断的に整理する手法として、ライフイベントのケースごとに「手続きチェックシート」を作成する方法がある。分野や条件から整理することで、今まで縦割りとなっていて連携できていない部分を認識でき、手続きを集約して効率化するという視点が生まれる。

図表77 「手続きチェックシート」



(出典) 北見市提供資料

(iv) 例外を分けて運用する

「書かない窓口」を運用する上では、全てをシステム作成対応とするのではなく、**主に定型的で件数が多く、スピーディーに対応できるケースを対象**とし、例外的な対応は分けて運用している。

例えば、代理人や士業などからの申請や複雑な内容の場合などは、「書かない窓口」対応ではなく、「ちょっとこちらへ」対応に切り替え、手書きで対応するようにしている。同様に、ライフイベント窓口においても個人情報の観点から、代理人等の場合は一部をチェックシート等のアナログツールの組み合わせで対応している。

(2) 窓口業務改革の進め方

① 窓口業務改革の目標設定

窓口業務改革の目標は、**住民サービスの向上と職員の業務負担の軽減の一体的な実施**である。北見市が職員の業務負担の軽減も要素としている理由は、**業務効率化と住民サービス向上は表裏一体**と考えているためである。どこに業務上のボトルネックが生じているのかを一つひとつ解消することで、業務をスムーズで手戻りの少ない状態にでき、住民側も二度手間や負担感、時間の削減となる。行政手続きは膨大な種類があり、手続きの情報や手順を整理することが**業務の効率化の積み上げ効果**となる。

自治体においては、業務改善を行うための余力や進め方のノウハウが現場に不足していることが課題となるが、課題意識や解決のアイディアを持っているのもまた現場の職員である。そのため、現場の職員が取り組みやすくなるように取組事項や目標設定を行うことで、職員の業務負担の軽減につながり、最終的には住民サービスも向上することとなる。

さらに、業務がスムーズになるという意識・成功体験が、新たな改革を生む。つまり、改善の取組が一つでも成功すると、次の業務改善ポイントが見え、継続的な取組につながると考えられる。

② トップ(首長・副首長)の関与

窓口業務改革は全庁的な取組となることから、市の大綱や各種計画など市の目標・方針に位置付けることで、方針をもとに具体的に現場で進めていく際の取組項目やスケジュールなどの目標設定における拠り所となり、部署間の調整の円滑化にも寄与することとなる。

また、北見市では、窓口業務改革について他の自治体の業務改革に資するよう、ホームページにも取組経過や関連資料を掲載している。

図表78 北見市役所の窓口サービス改善の取組経過について

北見市役所の窓口サービス改善の取り組み経過について				
2019年12月25日				
平成25年7月9日初版掲載				
北見市役所では、市民の皆様にわかりやすく、やさしい窓口サービスの実現に向けて、窓口業務の改善に取り組んでいます。これまでの、おもな取り組み経過についてご紹介します。				
※資料等は掲載当時のものであり、現状と異なる場合があります。				
時期	検討	実施	おもな取り組みなど	担当部署 関連資料(リンク)
平成21年度				
			・北見市総合計画(4)前期基本計画 内に位置づけ(P129) 6-2行政サービスの向上 (1) 市民サービスの向上 “市民サービスの向上に向けて、市職員の接遇研修などにより、職員のサービス精神の向上を図るとともに、総合窓口の充実を進めます。”	
平成22年度				
H22.11	○		・税務3課の証明窓口の一元化に向けた検討と報告書のまとめ	・市民税課 ・資産税課 ・納税課
H23.2	○		・北見市行政改革推進計画(中期)内に位置づけ “ITの便益を最大限に活用した事務処理方法の見直しにより、市民サービスの向上を図るとともに業務の改善に取り組めます。”	財政課 ・北見市行政改革推進計画(中期)
H23.2	○		・窓口サービス向上研修「市民目線に立った窓口業務の改善」の実施	職員研修主幹
H23.3	○		・職員提案「各種証明書申請書の発行及び自動集計システムの構築」採用	職員有志 ・平成22年度 職員提案の採用案件について
平成23年度				

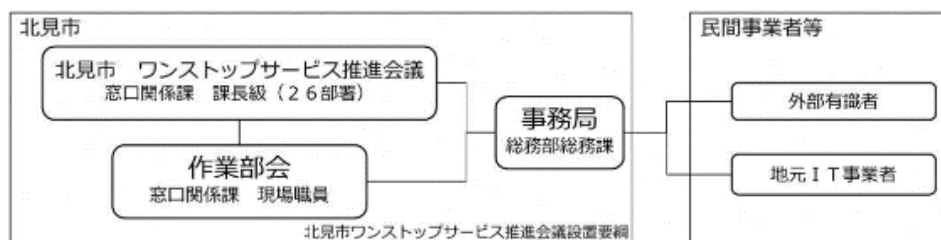
(出典)北見市ホームページ <https://www.city.kitami.lg.jp/docs/2013070500019/>
(2019年12月26日閲覧)

③ 管理職(部長・課長)のサポート

北見市では、窓口関連部署の課長級職員で「ワンストップサービス推進会議」を構成し、横断的な取組の取りまとめの場として活用している。会議体は市の要綱にも明記することで、役割や方向性を組織として位置付けている。また、現場の窓口部署の職員が参画できる「作業部会」を適宜開催し、現場の職員の意見や提案を整理する場を設けている。

「ワンストップサービス推進会議」と「作業部会」の事務局は総務課が担い、取組事項の設定やスケジュール、業務整理資料等の作成や進捗管理、部署間調整など、全体的なハンドリングを行っている(北見市ワンストップサービス推進会議設置要綱、https://lg.joureikun.jp/kitami_city/reiki/act/frame/frame110001984.htm)。

図表79 取組体制



(出典)総務省「業務改革モデルプロジェクト」報告書(2018年2月)

④ 現場の窓口部署が感じた課題解決

北見市では、**現場の職員における事務改善の意識がきっかけ**となって始める取組が多く、「書かない窓口」も当初は税務課職員から職員提案があり、総務部が取り上げてプロジェクト化した取組である。**現場の職員が自ら提案した取組を実現**することで、成功体験はその後の**改革のモチベーション**につながり、「**やってよかった**」という声につながっている。

「窓口支援システム」が搭載している業務支援機能やそれらを動作させるための手続きパラメーター類も、全て現場で業務を行いながら感じた課題や改良点を反映、実装を続けているもので、現場で磨かれ業務に即したシステムを使うことで、窓口業務を支えている。

⑤ 現場の窓口部署に寄り添った窓口業務改革

窓口業務改革は、現場に任せるだけではなく、**全体の調整・サポートなどが可能な部署が積極的に関与**することも必要となる。現場に寄り添い、現場とともに改革を推進するスタンスで調整を行い、現場負担の軽減を図りながら業務改革を進めていくことである。現場の業務を深く知り、具体化や他課との調整などをサポートし、現場と伴走することでお仕着せの改革としないことが肝要である。北見市では、事務局である総務課が担い、サポートを行っている。

⑥ 現場のキーマンの重要性

どの部署にも**現状に対する課題と業務改善の必要性を感じている職員**がいる。そうした職員がキーマンとなり改善を進めることで、少しずつ業務を変えていくことができる。

また、窓口業務改革には、システムを活用する手法での業務効率化が有効であり、システム化が難しい場合でもプログラミング的な考え方を取り入れた業務の情報整理も有効である。そのため、現場の職員にも**システムを理解した人材**を増やしていくことが必要である。

⑦ やれることから取り組む意識

窓口業務改革は、職員の業務効率化につながる業務改善の取組から始めて、**思いを持った職員・部署から小さくスタート**することがポイントである。職員の業務効率化につながる取組から行うことで、成果を職員が実感できる。

意識改革を唱えれば業務改革が実現できるのではなく、業務を変えることで職員の意識が変わっていく。そのため、「まずやってみる」ことが重要となる。予算をかけられなくても、現状でできること、アナログ的なツールを取り入れることで解決できることから改善していくことで、雰囲気・意欲を高めることも重要である。また、**スモールスタート**することで、取組開始時の職員の負担が小さくなり、たとえ上手くいかなくても影響を最小限に留め、軌道修正ができる。現状の課題を一つずつクリアしていくことが大切である。

現場でできることから少しずつ進めること（スモールスタート）、取り組みながら実施すること（アジャイル的思考）、現場の部署にサポートを行うこと（全体を調整する課が並走すること）で、「やってよかった」という声につながっており、引き続き取組を進めている。

6. 町田市(自治体間ベンチマーキング)

《ポイント》

- ◆ 人口縮減時代を見据えた、持続可能なサービス基盤に寄与するものとして、近隣自治体とともに自治体間ベンチマーキングに取り組んでいる
- ◆ 全国一律の法定業務でも自治体ごとにやり方に違いがあり、業務の徹底した見える化と自治体間比較により、良いところ(ベストプラクティス)を検討することで業務改善の効果が生まれている
- ◆ 窓口業務改革は、現場が持つ知恵やノウハウを最大限活かす視点が重要である

自治体間ベンチマーキングとは、自治体間で業務プロセス、パフォーマンス、コスト等を比較し**差異を見える化する**とともに、自治体間で共通化できる**ベストプラクティス**を検討し、**業務改革・改善につなげる**取組のことである。

具体的な取組内容として、業務量調査の実施、実務担当者による意見交換会の実施、ベストプラクティスの構築を行い、業務改革・業務改善計画につなげている。

対象業務は、国民健康保険、介護保険、市民税・資産税、保育、住民基本台帳業務など全国一律の法定業務であり、かつ事務処理時間が多い等の業務見直しの効果が大きいものである。

図表80 町田市の概要(2018年1月1日現在)

人口	428,742 人
面積	71.55 km ²
市民課 取扱業務	・ 諸証明の発行手続（住民票の写し等の交付、戸籍証明書の交付、印鑑登録証明書の交付、税証明の交付等） ・ 住所の異動届出、印鑑登録申請、戸籍届出の受付 ・ マイナンバーカードの交付、電子証明書の発行 ・ その他（国民健康保険証・被保険者証の発行、転入学手続、母子手帳の交付等）

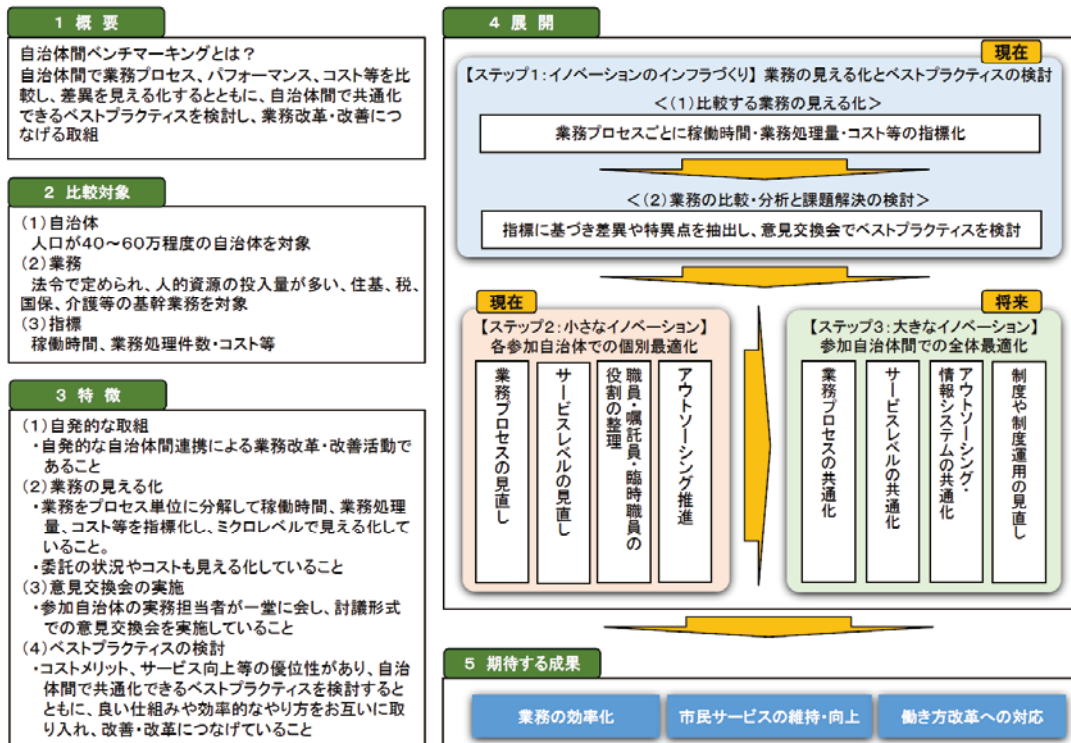
図表81 窓口の写真



(出典) 町田市ホームページ

<http://www.city.machida.tokyo.jp/shisei/shiyakusyo/gyomu/shimin/shimin01.html>
(2020年1月31日閲覧)

図表82 自治体間ベンチマーキングの全体像



(出典) 町田市ホームページ「自治体間ベンチマーキングの概要～自治体間比較による行政経営改革～」

https://www.city.machida.tokyo.jp/shisei/gyousei/keiei/benchmarking/citybenchmarking.files/city_benchmarking_summary.pdf (2019年12月26日閲覧)

図表83 対象業務と参加自治体

	対象業務	参加自治体数	参加自治体
1	国民健康保険業務 (2015～2016年度)	4団体	江戸川区・八王子市・藤沢市・町田市
2	介護保険業務 (2015～2016年度)	4団体	江戸川区・八王子市・藤沢市・町田市
3	市民税業務 (2016年度～)	9団体	江戸川区・八王子市・藤沢市・多摩市・ 船橋市・郡山市・厚木市・市川市・町田市
4	資産税業務 (2016年度～)	6団体	八王子市・市川市・松戸市・郡山市・ 厚木市・町田市
5	保育関連業務 (2017年度～)	3団体	八王子市・三鷹市・町田市
6	住民基本台帳業務 (2018年度～)	5団体	八王子市・厚木市・郡山市・目黒区・町田市

※ いずれかの業務に参加している自治体数の合計は、町田市を含め12団体。

※ 国民健康保険業務には、後期高齢者医療制度業務を含む。

(出典) 町田市「2018年度自治体間ベンチマーキングシンポジウム」(2019年2月15日)

(1) 窓口業務改革の取組内容

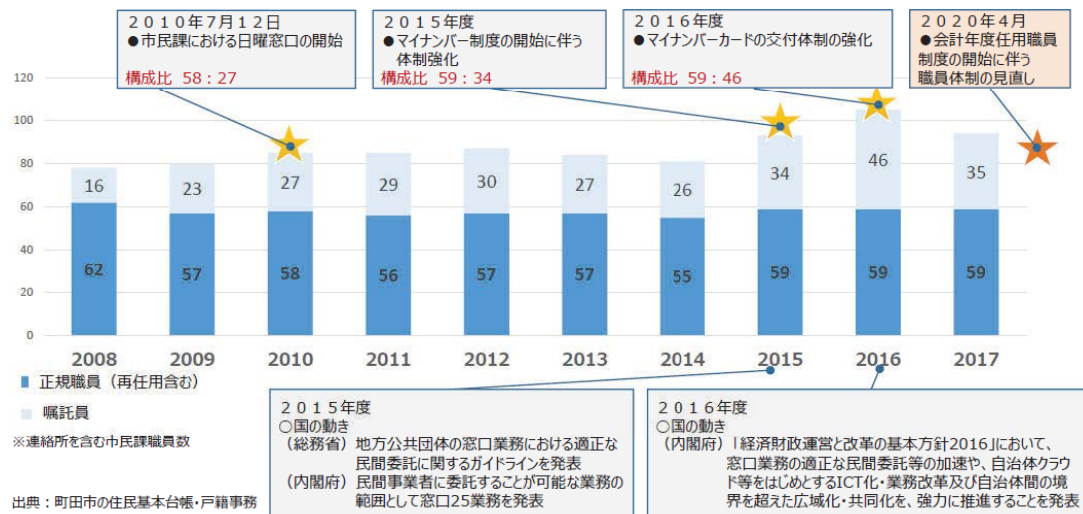
① 自治体間ベンチマーキングの導入経緯

自治体間ベンチマーキングは、人口縮減時代を見据えた、持続可能なサービス基盤の構築に寄与するものとして、2015年度から、近隣自治体とともに取り組んできた。2017年度からは、町田市基本計画の実行計画にあたる「町田市5ヵ年計画17-21行政経営改革プラン」において「市役所の生産性の向上」の取組として位置付けている。

導入に至った経緯としては、町田市では、発生主義・複式簿記の考えを取り入れ、各課別・事業別の財務諸表を作成するなど、財務情報と稼働時間の見える化に取り組んできた。そうした土壌の上に、自治体間で事業の比較を行ったら面白いのではないかと**職員個人のアイディア**が加わったことで、この取組が始まった。

2018年度から、住民基本台帳業務を対象に取り組んでいるが、住民基本台帳業務を選定した理由は、**窓口の待ち時間の解消や手続きの簡素化による市民サービスの向上**といった課題の解決と、2020年4月に始まる**会計年度任用職員制度への適切な対応**である。

図表84 市民課(連絡所を含む)職員数の経年比較



(出典)町田市「2018年度自治体間ベンチマーキングシンポジウム」(2019年2月15日)

② 自治体間ベンチマーキングの導入成果・効果

(i) 職員の事務負担の軽減

他自治体と比較することで、**全国一律の法定業務でも自治体ごとにやり方に違いや、業務量に差があることが判明する**。自治体ごとの違いには、例えば、システム上の違いと案内方法による違いがある。システム上の違いとは、システムベンダーが異なることで生じる作業の差のことである。案内方法による違いには、どこまで詳しく制度・内容を説明しているか、どれだけの業務範囲を所掌しているか等の差がある。こうした違いの要因を明らかにし、良いところ(ベストプラクティス)を検討することによって、**業務改善の気づきが生まれている**。

これまで取り組んできた6業務において、自治体間ベンチマーキングを行うことで、5年間の累積効果として、2万3,500時間程度の業務時間削減を見込んでおり、効果額は1億1,000万円程度の見込みである。

具体的な成果・効果は各業務で異なるものの、**市民税業務では時間外労働が減少した**という効果が生まれている。

(ii) 職員の適正配置

住民基本台帳業務では、正規職員・嘱託員・臨時職員が、どの作業プロセスにどれだけ関わっているかを見える化する業務量調査とともに、正規職員が行うべき業務を見える化する役割見直しの調査を実施した。また、調査結果をもととして**業務の担い手の最適化**について、検討することができた。

さらに、業務フローのうち、正規職員が行うべき作業プロセス以外のプロセスについてICTの活用や民間委託など、**多角的な業務改善方法**を検討することができた。

図表85 住民基本台帳業務における検討資料(意見交換会)

■A①住基・戸籍関連証明発行事務(抜粋)		★正規職員が行うべき業務 ☆一部正規職員が行うべき業務						
中区分	小区分	国	町田市	A自治体	B自治体	C自治体	D自治体	交換会
住民票の写し等の交付	本人確認・受付	☆						☆
	住民票の写し等作成							
	証明書	★	★	★		★	★	★
	証明書交付・手数料徴収				★			
戸籍証明書の交付	本人確認・受付・申請内容確認	☆						☆
	戸籍証明書等作成							
	証明書	★	★	★	★	★	★	★
	証明書交付・手数料徴収							
郵送による住民票の写し等 及び戸籍証明書等の交付	郵便物封入・申請内容確認							
	住民票の写し等・戸籍証明書等作成							
	証明書		★	★	★	★	★	★
	受付簿入力・手数料精算							
	封入・発送							
印鑑登録証明書の交付	受付・申請内容確認							
	印鑑登録証明書作成							
	証明書	★				★		★
	交付・手数料徴収							
広域証明の交付	本人確認・受付・証明書作成・交付・手数料徴収					☆		
	証明書作成							
	証明書		★	★	★	★	★	★
	証明書交付・手数料徴収							
その他各種公簿に基づく証明の交付	本人確認・受付	☆					★	★
	証明書作成						★	
	証明書		★	★	★	★	★	★
	証明書交付・手数料徴収						★	
住民基本台帳の閲覧対応等	住民基本台帳の一部の写しの閲覧に係る申出の受理、審査、決定		★	★	★	★	★	★
	閲覧台帳の準備、受付		★	★	★	★	★	★
	手数料精算							
	閲覧状況の公表		★	★	★	★	★	★
	開示請求受付・決定通知書作成・立会い		★	★	★	★	★	★
開示請求対応 住民基本台帳事務における支援措置	相談対応		★	★	★	★	★	★
	支援措置申出の受付・審査		★	★	★	★	★	★
	申出書及び関係市町村への連絡		★	★	★	★	★	★
	支援措置対象者の証明書作成							
	支援措置対象者の証明書審査・交付		★	★	★	★	★	★
電話問合せ対応	窓口、必要書類、発行手数料等に関する電話問合せ対応				★	★	★	
	郵送請求保留分の不足書類等の電話案内							
発行件数、手数料管理	日計表、月計表、統計資料の作成		★	★	★	☆	★	★
	広域交付サービス発行手数料の管理、手数料の集計及び納付		★	★	★	☆	★	★

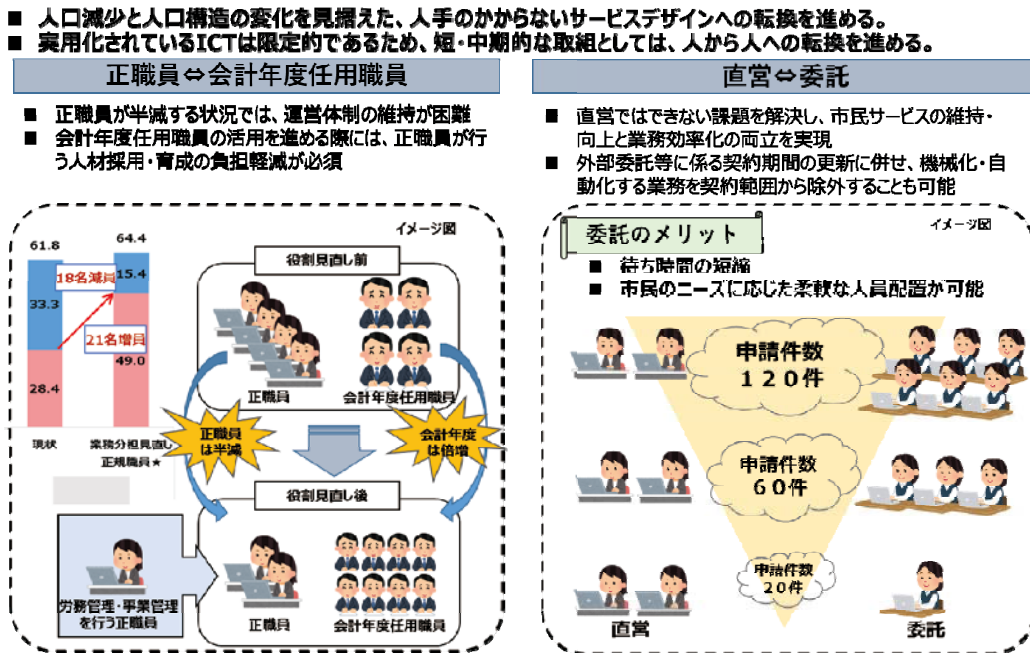
(出典) 町田市「2018年度自治体間ベンチマーキングシンポジウム」(2019年2月15日)

図表86 住民基本台帳業務における検討資料

現状業務		役割見直し		正規職員以外でも可能な業務	正規職員がすべき業務★
改善手法(案)		人から人への転換		人から機械への転換	
適応業務		会計年度任用職員	外部委託	SNS等からの申請受付	RPAやAI-OCR等による業務自動化
		・ 正規職員以外でも対応可能な簡易な窓口対応や資料作成 ・ 公権力の行使含む	・ 正規職員以外でも対応可能な簡易な窓口対応や資料作成 ・ 公権力の行使を除く	・ 申請・届出受付	・ 申請・届出内容のシステムへの入力等
効果	人件費	◎	△ スケールメリットが活かせる	○ ただし、導入・運用コスト等は必要	
	正規職員の業務時間削減	◎ 正規職員が本来の業務に集中できる	◎ 正規職員が本来の業務に集中できる	○ 付帯業務が増える可能性がある	◎
	市民の利便性	— 現状と大きな変化はない	○ フロアマネージャー等の追加設置が可能	◎	—
	待ち時間	— 現状と大きな変化はない	○ 繁忙期の人員体制構築が容易	◎	◎
品質	ミス削減・防止	○ 正規職員が本来の業務に集中できるためミス削減が見込まれる	○ 正規職員が本来の業務に集中できるためミス削減が見込まれる	△ 精度に懸念が残る	
	懸念事項等	・ 労務管理が必要である ・ 採用を毎年行う必要がある ・ その都度教育を行う必要がある	・ 職員のスキル・ノウハウ継承が難しい ・ 受託事業者が見つかるかが懸念 ・ マニュアル等を整備する必要がある ・ 備後職員の対応が必要である	・ 条例等の改正が必要	・ 職員の教育が必要
意見交換会での議論		・ 正規職員が半減する状況では、人材の採用や育成に限界がある	・ 職員の負担が軽減される ・ 業務量に応じた人員配置が可能	・ サービスの向上や業務の効率化につながる ・ 実用化されている技術は限定的である ・ ICT導入の費用対効果が見えない	

(出典) 町田市「2019年度自治体間ベンチマーキングシンポジウム」(2020年2月12日)

図表87 住民基本台帳業務における成果報告資料



(出典) 町田市「2019年度自治体間ベンチマーキングシンポジウム」(2020年2月12日)

(2) 窓口業務改革の進め方

① 窓口業務改革の目標設定

自治体間ベンチマーキングを、町田市の「町田市5ヵ年計画17-21行政経営改革プラン」において「市役所の生産性の向上」に位置付けている。

また、窓口業務改革を実施する際には、現場の窓口部署がメリットを感じ、取り組みやすくすることが重要である。

現場の窓口部署が、窓口業務改革に対して感じている負担感をできるだけ軽減するとともに、現場の窓口部署が困っていることを積極的に解決することで、取組がより活発化する。現場の窓口部署にメリットとなる実績や成功事例が生まれると、別の担当者に広がり好循環するため、新たな業務改革の機運醸成にもつながる。

② 管理職(部長・課長)のサポート

管理職(部長や課長など)が、キックオフ会議などポイントとなる会議に参加し、組織的に意識共有・情報共有を行いながら進めることで、取組が円滑化する。

③ 現場の窓口部署に寄り添った窓口業務改革

自治体間ベンチマーキングのようなやり方で、窓口業務改革を行う際には、企画・行政改革部署が持つ新たな業務改善のアイデアと、現場の窓口部署が持つ知恵やノウハウとを対話により掛け合わせ、新たな価値を創出していくことが重要である。

④ 現場のキーマンの重要性

現場の窓口部署に**今の状況を何とか変えたいという意識**が特に強いキーマンがいると、窓口業務改革はより効果を発揮する。そのため、**現場の窓口部署の係長クラスや、業務システムに詳しい担当者**にキーマンがいることが望ましい。特に窓口業務改革には、業務システムの見直しが必要なが多いため、業務システムに詳しい担当者との調整は重要である。

⑤ やれることから取り組む意識

窓口業務改革を行う際に、**改善できる部分から取り組む姿勢**が求められる。

例えば、ICT導入を行う際に、本来なら、業務の入口から出口までICT化できれば一番良いが、全てをデジタル化・オンライン化できるのはまだ先になる。それまでの間について、何もしないのではなく、民間企業等の良い事例をキャッチアップし、少しずつでも取り込んでいく意識が必要である。

この点で、すでにサービス提供がなされているICTがないという場合もあるかもしれない。その場合には、システムベンダーとコラボレーションし、自治体をICT導入に向けた実証実験の場として活用してもらうなど、新たなソリューションを開発していくという意識が必要である。

7. 熊本市(待ち時間解消)

《ポイント》

- ◆ 各自治体・各区役所・各窓口で課題は異なり、解決方法も異なることを認識して窓口業務改革に取り組むべきであり、窓口の現状・特徴を最もよく知る現場の職員が主導することで、効果は最大限発揮される
- ◆ 窓口業務改革は、区長の強いリーダーシップにより、意識の共有と全庁的な方向性の統一を推進し、さらに課長級も参加することで取組が活発化して、他部署との調整、課内のサポート体制構築が円滑になる
- ◆ 窓口業務改革を成功させるには、小さな業務改善を積み重ねることが重要である

熊本市は、富合町、城南町、植木町と合併して2012年に政令指定都市に移行しており、5区役所が中心となって窓口業務を行っている。区役所以外にも出張所を配置しているが、近年、出張所の廃止・取扱業務縮小などにより、区役所窓口へ手続きが集中し、**待ち時間の長さが深刻となっていた**ため、窓口業務改革を実施した。

ここでは、2年にわたり窓口業務改革を行い、大幅に待ち時間を解消した熊本市東区役所の取組を記載する。

具体的には、**区民課窓口の増設**(3窓口から5窓口を増設)、**事前呼出席の設置**(受付予定者の事前待機席)、**「オーダーシート」の導入**(事前呼出席での本人確認書類や手続きの案内・確認)、**来庁者の分散化**(近隣会社・公的機関等に手続き時期の分散を呼び掛け、ホームページのトップ画面に窓口の待ち状況を公開)を行った。

図表88 熊本市の概要(2018年1月1日現在)

人口	734,251人
面積	390.32km ²
東区役所区民課 取扱業務	戸籍届、住民登録、印鑑登録、諸証明書発行、パスポート申請・交付、住民基本台帳カード、マイナンバー関係、公的個人認証サービス(電子証明書の発行)、国民健康保険、後期高齢者医療保険、保険料の納付・相談、国民年金など

図表89 窓口の写真



(出典) 熊本市東区役所提供資料

図表90 「オーダーシート」

～住民異動届を出される方へ～

待ち時間短縮のため、事前準備をお願い致します。

※戸籍・個人番号カード・障がい者手帳・在留カードなど、断写真がある物は1点
健康保険証・キャッシュカード・通帳・病院の診察券など、断写真がないものは2点

(転入届・転居届の方で本日持参されての方のみ)

通知カード
マイナンバーカード(断写真付き)
住民カード
在留カード(外国人の方のみ)
特別永住者証明書(外国人の方のみ)

下記項目で当てはまるところの□にレ点をつけてください。

①保険について

☐ 社会保険	☐ 後期高齢者医療保険
☐ 共済保険	☐ 介護保険
☐ 国民健康保険	認定(有り・無し)
☐ 未加入・その他	

②障がいの手帳(身体・療育・精神)を交付されていますか？

☐ はい ☐ いいえ

③中学3年生以下の子どまがいますか？

☐ はい ☐ いいえ

④ひとり親家庭ですか？

☐ はい ☐ いいえ

裏面もお読みください

～お知らせ～

- 住所異動(転入・転居)届出後の新しい住所での住民票・印鑑登録・印鑑証明書の発行は通常【翌開庁日】からとなります。
- 住所異動(転入・転居)届出後のマイナンバーカード、住民基本台帳カードの手続きは通常【翌開庁日】からとなります。
(通知カードは受付時に対応しますので、ご準備ください。)
- 転入(市外から熊本市へお引越し)・転居(熊本市内間でお引越し)の届は、新しい住所に住み始めてから2週間以内に届出をしてください。
※新しい住所に住む予定での届出(異動の日が未来日)はできませんのでご注意ください。

(出典) 熊本市東区役所提供資料

(1) 窓口業務改革の取組内容

① 待ち時間解消の導入目的

熊本市では、全庁的に**繁忙期において窓口が混雑**しており、受付までの待ち時間の長さが問題となっていた。

特に東区役所では、受付までの待ち時間が最大3時間を超える日もあり、住民に負担をかける一方、**現場の職員も現状に強い課題意識**を持っていた。

② 待ち時間解消の導入効果

(i) 住民サービスの向上

繁忙期において、受付までの待ち時間が3時間超から、**目標である60分以内にまで短縮**され、目標を達成できなかったのは1日のみであった。

(ii) 職員の適正配置

窓口の増設に伴い、**繁忙期のみ他部署から応援職員を依頼**している。

応援職員は、東区役所内から2名、区役所外から3名(併任辞令を受けて業務を遂行)の構成である。要望した住民異動窓口経験者以外も一部配置されたため、事前呼出席への対応などの業務を行った。

従来は自分の担当業務だけであれば問題なかったが、これからは職員数も減っていく中で**横の連携は必要不可欠**である。そのため今後は、繁忙期に限らず窓口業務を効率的に行うために、課内応援職員のほか、区役所内で区民課以外の職員も参加できる受付研修を実施し、応援職員制度のさらなる活用を検討している。

③ 待ち時間解消の留意事項

(i) 費用対効果

今回(2019年3月から4月)の繁忙期対策は、既存窓口を活用したため予算要求はしておらず、費用対効果については、検証していない。

受付までの待ち時間を減らすことを目標にして、住民サービスを向上するには、**窓口を増設し、業務に人員を割く**ことが求められると考えている。

(ii) 業務の見直し

どの部分が待ち時間を生む要因となっているか、**現場の職員の意見のもと改善策を提案**していき、細かな業務フローを見直し、**全体の案内の流れを整理**した。

具体的には、待ち時間を生む最大の原因を**窓口数の少なさ**であると分析し、窓口の増設、事前呼出席の設置、「オーダーシート」の導入などで業務を見直すとともに、マイナンバーカードを預からないことや、コピー機の増設などを実施した。

(2) 窓口業務改革の進め方

① 窓口業務改革の目標設定

熊本市では、窓口業務改革の目標として、「早い」、「やさしい」、「均一で正確な」窓口を目指す姿に掲げている。

具体的には、受付までの待ち時間の長さを60分以内にすることを目標としたが、窓口業務改革を行う際には、**窓口の現状・特徴にあった業務改革を実施することが重要である**。つまり、**各自治体・各区役所・各窓口で課題は異なるため、解決方法も異なることを認識して取り組むべきである**。

図表91 窓口業務改革の目標



(出典) 熊本市「平成30年度業務改革モデルプロジェクト報告書ー最終報告ー」(2019年2月)

② トップ層(首長・副首長等)の関与

窓口業務改革は、**区民課単独では解決できない課題が多くあるため、意識の共有と全庁的な方向性が統一されないと前に進まない**。

東区役所では、**区長が積極的に関与することで、東区役所全体で窓口業務改革を進めた**。

③ 管理職(部長・課長)のサポート

区役所内の課長級が集まって検討することで、各課内でも窓口業務改革プロジェクトリーダーを決めて実務的な対応を行うなど、**取組が活発化**した。

その結果、区民課窓口の増設、応援職員の依頼など**他部署との調整が必要となる事項も、円滑に実施できた**。

また、窓口業務改革を行う職員は、窓口業務を通常どおり実施しながら取り組むので、**課内のサポート体制の構築が必要である**。例えば、同じ係に経験年数が長い職員を在籍させたり、ジョブローテーションによる課内職員の知識の共有などにより、窓口業務改革を推進しやすい環境づくりが必要である。

④ 現場の窓口部署が感じた課題解決

窓口の現状・特徴を最もよく知るのは現場の職員である。その現場の職員が主導して創意工夫することで、窓口業務改革の効果は最大限発揮される。

熊本市では、改革プロジェクト推進本部、改革プロジェクト推進課、プロジェクトチームを設置し全庁的な体制を構築したが、**プロジェクトチームに各区役所の窓口担当者を任命**することで現場の意見を吸い上げた。また、改革プロジェクト推進課とともに住民異動業務の主務課として地域政策課が各区の取りまとめや調整等を行った。

さらに、東区役所でも、独自に検討組織をつくり、**東区役所の現状・特徴にあった業務改革**を実施した。

具体的には、東区役所は他区役所に比べて、来庁者数に対して待合スペースが狭く、窓口も少ない。そのため、窓口が埋まるとすぐ混雑してしまうことから、窓口数の少なさを解決する取組を現場の職員が提案し実施したことで、待ち時間解消という成果が出た。

⑤ 現場の窓口部署に寄り添った窓口業務改革

窓口業務改革を進めるときは、**現場の職員は通常業務に加えて、新たな作業を行うこと**になる。そのため、**周囲のサポート**が必ず必要となる。

特に、窓口の増設、応援職員の依頼など区民課単独で実施するのが難しい取組をまとめ、企画・行政改革部署など**他部署と調整する部署の存在**が重要となる。

⑥ 現場のキーマンの重要性

プロジェクトチームに参加した職員は、**やる気のある職員を中心に**選びつつ、業務改革は時間がかかることを考慮して、東区役所区民課では異動後1、2年目の職員を対象とした。

⑦ やれることから取り組む意識

窓口業務改革を成功させるためには、**小さな業務改善を積み重ねる**ことが重要である。

つまり、少しずつ業務を見直していくことで、見直した結果を振り返る機会ができ、新たな課題に向け、また業務を見直すことができる。その結果、職員一人ひとりが改革意識を持つことができ、大きな業務改革につながる。

この業務改善のサイクルを回すためには、業務を見直した結果を見える化して、**職員が成果を実感できるようにすることと、業務を見直すことを評価する・褒めること**で、職員の自信・満足度を向上することが必要となる。

第3節 民間事業者・有識者インタビュー調査の結果

1. 大手人材派遣会社(民間委託)

《ポイント》

- ◆ 民間事業者到他自治体での経験があれば事前準備の必要もなく簡単に委託できると考えられていることや、民間事業者に委託することで大幅なコスト削減が達成され则认为られていることが多い
- ◆ 窓口業務の委託費の内訳の主たる部分は、人件費であることに留意する必要がある
- ◆ 民間委託を実施する自治体内のコンセプト・方針を明確にすることが重要である

大手人材派遣会社は、これまで総合窓口や戸籍住民窓口業務等について、全国の自治体窓口を受託してきた民間事業者である。また、多摩地域の自治体窓口に対する実績もあり、事業者視点からの自治体窓口の民間委託のポイントを確認した。

(1) 窓口業務改革の取組内容

① 民間委託の導入目的

自治体が窓口業務を民間委託する際の導入目的について、民間事業者から見た自治体の窓口業務の特徴は次のとおりである。

(i) 窓口業務は、厳しいサービス水準が求められる

窓口業務は住民と直に接する業務のため、サービス維持・向上が常に求められる。つまり、窓口業務の最終的な評価者は、利用者である住民や議員である。そのため、コスト削減が達成できてもサービス水準が低下することは許されない業務である。

(ii) 窓口業務は、自治体独自の取扱いが多く難易度が高い

窓口業務は自治体で共通する業務であるため、民間事業者到他自治体での経験があれば事前準備の必要もなく簡単に委託できると考えられていることが多い。

しかし、実際は自治体独自の取扱いも多く、委託業務内で希少事例の取扱いも含めた判断基準を構築するとなると難易度が高い。そのため、そのようなノウハウが窓口業務のマニュアルとして自治体内で全く整備されていない場合は、委託化までの準備に時間を要することとなる。

(iii) 窓口業務は、民間委託前においてもコスト削減されていることが多い

窓口業務は、民間事業者に委託することで大幅なコスト削減が達成されと考えられていることが多い。

しかし、窓口業務は難易度が高く、習熟に一定の時間を要するため、民間委託でも優秀な人材の確保に始まり、現場スタッフの育成・トレーニングのコストが必要となる。さらに、現場スタッフを定着させる取組に要するコスト、統括する管理責任者の人件費も必要となるため、すでに現在の人件費が抑えられている場合はコスト削減効果が出ないことがある。

② 民間委託の導入効果

自治体が窓口業務を民間委託する際の導入効果について、民間事業者が運営する利点は次のとおりである。

(i) サービス水準・住民満足度向上のノウハウを有している

民間事業者は他自治体や民間事業での窓口運営の経験を豊富に持つため、サービス水準・住民満足度向上のためのノウハウを有している。新たなサービスを行う際にも、自治体が独自に導入することに比べて、民間としての知見や創意工夫も期待できる。

(ii) マニュアルに基づいた運営能力を持ち、大規模な窓口運営にも対応可能である

民間事業者はマニュアルを作成し、マニュアルに基づいて業務運営する能力を持っている。つまり、一定のトレーニングを受けた者であれば誰もが対応できるように業務を標準化するため、大規模な窓口運営にも対応可能である。

一方、民間委託を開始する場合、必ずしも他自治体で窓口業務を経験した現場スタッフが配置されるわけではないことに注意が必要である。そのため、マニュアルの作成や現場スタッフのトレーニングはどの自治体でも必要になり、一定のコストがかかる。

③ 民間委託の留意事項

(i) 費用対効果

窓口業務の委託費の内訳の主たる部分は、人件費であるため、必ずコスト削減が達成されるわけではないことに留意する必要がある。

自治体の予算では、民間委託の予算項目は委託費(物件費に近い扱い)であるが、窓口業務の民間委託は、窓口配置する現場スタッフで成り立っている。そのため、現在の労働市況や同一労働同一賃金の影響などで人件費が高騰すれば、委託費も高騰せざるを得ない構造になる。一般的に、現場スタッフの給与相場は、民間企業の人材派遣における事務職等の給与相場に近づけないと競争力がなく、人材確保に支障が生じる。

そのため、**現在の窓口業務の大半を臨時・非常勤職員が担っており、その給与が最低賃金に近ければ近いほど、コスト削減効果は見込めない、もしくは赤字になることすらある**。仮にコスト削減効果が出たとしても、民間事業者の業務品質が確保されているかを改めて確認する必要がある。現在の労働市況を鑑み、現場スタッフを確保するために委託費が上昇する可能性があることを考慮すると、自治体によってはイニシャルコスト(初期費用)を吸収できる委託費を確保するために複数業務を包括委託する必要があるのではないかと考える。

また、窓口業務の民間委託には、現場スタッフを統括する**管理責任者の人件費**も新たに必要になる。管理責任者は現場スタッフの労務管理以外にも、偽装請負対策や、品質管理、業務改善を推進する役割を担うため、必要不可欠である。

(ii) 業務の切り分け(公権力の行使)

窓口業務の民間委託は、誰でも標準的な対応をするために、**十分なマニュアルを作成する必要がある**。

そもそもマニュアルがないと単なる人材派遣となってしまう、適正な委託とはいえない。ある自治体の仕様書には、窓口業務を経験した現場スタッフを配置することを求めるという記載があるが、その場合、現場スタッフの離職や事業者の変更にも対応できない。委託前の直営体制においては、マニュアルがなく属人的に対応することも多いと思うが、委託実施後は望ましい姿ではない。

また、民間委託を実施する前にマニュアル作成を行うことで、**委託業務を正しく選定**することができる。自治体ではスケールメリットを見込むため、より多くの業務を委託したいと考えるが、窓口業務は自治体独自の取扱いが多く難易度が高いため、マニュアルでの対応が困難なものもある。そういった業務まで委託してしまうと、適切な委託サービスを提供できなくなるおそれがある。

そのため、マニュアル作成には**一定の時間とコストをかける**必要があり、準備期間を確保できるスケジュールを組むことが求められる。民間事業者が業務実施可能なレベルのマニュアルを作成するには、自治体独自のシステムの取扱い等も含めて落とし込む必要があり、その過程においては職員に対するヒアリングも多く見込まれる。マニュアル作成体制や業務範囲にもよるが、完成には**平均的に半年程度時間**がかかる。

(iii) 偽装請負対策(指揮命令・レイアウト変更)

窓口業務の民間委託は、自治体からすればできるだけ多くの業務を任せたい、民間事業者はお願いされた業務を断りにくい、という構図になりやすい。そのため、**民間委託を実施する前に自治体内でコンプライアンス研修等**を行い、何をすると偽装請負となるかの理解を深める必要がある。

また、**民間事業者と協議**を行い、業務の切り分けをマニュアルや業務フローに反映していく必要がある。

(iv) 職員の窓口業務ノウハウの維持・確保

自治体側の窓口業務ノウハウの維持・確保にも、**マニュアル作成**が重要である。

最終的な判断・決裁行為は自治体職員側に残るため、**窓口業務に特化した職員を配置する**などの仕組みも検討することが望まれる。

(v) 委託先の確保(委託事業者・サービス水準)

契約時には、民間事業者が運営する利点を最大限活かすために、**価格競争入札ではなくプロポーザル方式**が望ましい。

事業者が構築する体制については、**必ずしも窓口業務を経験した現場スタッフが配置されるわけではないこと、管理責任者も場合によっては変更となる可能性があること**を、自治体は認識しておく必要がある。

契約終了時については、事業者の再選定手法が**価格競争入札であれば現行事業者が契約を引き続き受託できる可能性が低いこと、利益が出ない契約であれば現行事業者が撤退する可能性があること**を留意する必要がある。

(2) 窓口業務改革の進め方

① 窓口業務改革の目標設定

民間委託による長期・安定的な窓口運営を目指すために、**民間委託を実施する自治体内のコンセプト・方針を明確にすることが重要である**。つまり、どのレベルのサービス水準を目指すのか、どの程度のコストをかけるのかといった目的を、事前に決めておくことが極めて重要である。

コンセプト・方針を設定するときに留意すべきこととして、**民間委託は住民サービス水準を維持・向上しつつ、同時にコスト削減も必ず達成できるという都合の良い手法ではない**ということを理解する必要がある。

現在、労働市場は売り手市場であり、窓口業務の担い手不足は深刻になりつつある。その中で、コスト削減のみを重視すれば事業者は現場スタッフの人件費を下げざるをえない。人件費が下がると質の高い人材の確保はもとより、必要人員数の確保すら困難になる可能性が高く、従来のサービスも維持できなくなるおそれがあることを頭に入れておく必要がある。

そのため、コスト削減の視点だけではなく、**民間事業者が運営する利点をどう活かすかについても自治体内のコンセプト・方針を検討する材料の一つ**であると考え。実際に、ある自治体ではプロポーザル契約の審査基準に、委託対象業務だけの視野にとどまらない民間事業者の独自提案力を重視するケースが出てきている。

また、我が社では、窓口業務の担い手不足が深刻になりつつある現状を捉え、AI-OCR・RPA、チャットボットなどのICT導入を民間委託契約内で実施するサービスも展開している。

② 現場の窓口部署に寄り添った窓口業務改革

窓口業務の民間委託は、マニュアル作成など現場の窓口部署の負担が大きく、委託実施前の準備不足はその後の業務にも影響を与える。そのため、民間委託を主導することが多い企画・行政改革部署と、現場である窓口部署の連携が重要である。

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)

《ポイント》

- ◆ 窓口業務改革は一時的なものではなく、絶えず実行していく必要があり、そのためには「現場の職員が自ら考え、自ら見直し、自ら行動する」ことが重要である
- ◆ 自治体全体の目標と現場の職員が感じる課題を共有して、取組を進めていく必要があり、トップ層、管理職が担うべき役割は大きい
- ◆ 全国の自治体の成功事例を見ると、業務改革に熱心な首長か担当者が必ず存在し、特に最初のステップを踏み出す職員が重要である

早稲田大学マニフェスト研究所では、自治体経営をリードする職員・組織を育て、創ることを目的に、所属自治体が抱える現実の課題を見極め、どう対処するか実践的に研究する場(人材マネジメント部会)を立ち上げている。

中村氏は事務局長を務めており、多くの自治体の業務改革をサポートした実績を持つ。また、2017年4月から熊本市の政策参与として、実際に窓口業務改革に携わった経験もあるため、**窓口業務改革の進め方のポイント**を確認した。

(1) 窓口業務改革の進め方

① 窓口業務改革の目標設定

窓口業務改革は一時的なものではなく、絶えず実行していく必要がある。

窓口業務改革を継続して進めていくためには、**自治体がイノベーションを創出する組織を目指す必要がある**。そのためには、「**現場の職員が自ら考え、自ら見直し、自ら行動する**」ことが重要である。なぜなら、実際に業務改革を実行するのは現場の職員であり、**現場の職員のモチベーションを高めなければ、業務改革が継続しないからである**。

それに対して、**今までの業務改革は、企画・行政改革部署の主導のもとコストカット(人・予算の量的削減)が目標の中心**であり、現場の職員には新たな仕事が増加するという負担感のみ与えてしまっていた。また、現場の職員が業務改善の提案をしても、意見が取り入れられることが少なかった。その結果、現場の職員は**業務改革に対して「やらされ感」**を持ってしまい、継続的な業務改革につながらないおそれがあった。

② トップ層(首長・副首長)の関与

窓口業務改革は、**職場の文化・雰囲気を変えなくては成功しない**ため、首長、副首長が重要な役割を担っている。

首長は、自治体のトップであり発言力・影響力があることから、業務改革の現場を視察し、職員に声をかけるだけでも職員のモチベーションを高めることができる。また、首長の姿勢から本気度が伝わり**業務改革を進めていく後押し**になる。

副首長は、事務方のトップであることから、副首長が業務改革に後ろ向きであったり、理解がなかったりする場合には、**業務改革自体の実効性に影響**を与えかねない。そのため、副首長が改革に関与するかは一つの鍵であるといえる。

③ 管理職(部長・課長)のサポート

部長・課長クラスの管理職は、**窓口業務改革を行う職員をサポートする**役割を担うことができる。なぜなら、窓口業務改革には他部署との調整が必要なことが多く、橋渡し役となることができるからである。

④ 現場の窓口部署が感じた課題解決

窓口業務改革を行う際には、**現場の窓口部署で目標設定**することが重要である。

なぜなら、現場の窓口部署が感じている課題を解決することで、現場の職員が改革の成果を感じることができ、**成功体験が職員のモチベーションを上げる**からである。

また、窓口業務改革は対外的にも成果が表れやすく、**住民からの声が職員のさらなるモチベーションにつながる**。

⑤ 現場の窓口部署に寄り添った窓口業務改革

窓口業務改革は、他部署との調整が必要なことが多いため、**自治体全体の目標と現場の職員が感じる課題を共有して取組を進めていく**必要がある。そのため、トップ層(首長・副首長)がメッセージを出すことや、企画・行政改革部署と現場の窓口部署がコミュニケーションをとることが重要になる。

一方で、今までの業務改革は、企画・行政改革部署が一方的に改革を進め、**現場の窓口部署の心・思いを置き去りにしてきた**。そのため、現場の職員は「やらされ感」を感じてしまい、職員のモチベーションは上がらないという問題があった。

また、自治体では**縦割りの意識が非常に強く、自治体全体の目標や現場の職員が感じる課題が共有されていない**ことがしばしば見受けられる。つまり、現場の職員は担当業務を見直す意識は高いが、他部署を巻き込んで業務改革しようという意識が弱いという問題があった。

そのため、これから窓口業務改革を進める部署は、これらの問題を認識して取組を行うことが必要である。

⑥ 現場のキーマンの重要性

全国の自治体の成功事例を見ると、**業務改革に熱心な首長か担当者が必ず存在する。**

そのため、窓口業務改革には**人事施策にキャリアマネジメントの視点を加えることが重要である**。つまり、形式的に人事異動(人事ローテーション)を実施するのではなく、業務改革に意欲がある職員や、適性のある職員を配属することが必要になる。

業務改革に適性のある職員としては、若手職員である場合が多いが、コミュニケーション能力がありつつ、周りを気にせず物事を進められることが挙げられる。

⑦ やれることから取り組む意識

自治体が「現場の職員が自ら考え、自ら見直し、自ら行動する」組織に変わっていくことは簡単ではなく、**変化を待っていると業務改革はいつまでも実行されない。**

そのため、窓口業務改革には、**最初のステップを踏み出す職員**が重要である。たとえその取組が小さな一歩であったとしても、一歩を踏み出す職員がいるかいないかは大きな違いである。

さらに、窓口業務改革を継続して進めていくためには、**最初のステップを踏み出した職員を応援する体制・仕組み**が必要になる。

具体的には、窓口業務改革を行う職員のモチベーションを高めるために、**活動や成果を認める**ことが大切である。小さな取組でも活動や成果が認められると、さらなる業務改革の雰囲気が生まれ、次なる窓口業務改革を行う職員が登場しやすくなる。

第4節 先進自治体等における窓口業務改革のポイント

《ポイント》

- ◆ 多摩・島しょ地域自治体は、先進自治体等における窓口業務改革のポイントを意識して、窓口業務改革を行うことが求められる

先進自治体インタビュー、民間事業者インタビュー、有識者インタビューから導き出された「窓口業務改革の進め方のポイント」と「窓口業務改革の取組内容のポイント」を、以下のとおり整理する。

1. 窓口業務改革の進め方のポイント

(1) 窓口業務改革の目標設定

窓口業務改革を行う前には、まず窓口業務改革の目標設定を行う必要がある。

目標設定を行うことで、どこまで住民サービスを充実させるか、どこまでコストをかけて実施するか等、**全庁的に意識を統一**することができる。

また、具体的に目指す窓口像は先進自治体でもそれぞれ異なり、窓口の現状・特徴にあった独自の目標を定めていた。しかし、目標を設定する際には、住民サービスの向上だけでなく、**現場の職員にも業務効率化などメリットとなる取組を**することが重要である。

なぜなら、窓口業務改革を行うのは現場の職員であり、**現場の職員のモチベーション**が上がりなければ、窓口業務改革は成功せず、その後も継続しないからである。

図表92 住民サービスの向上以外に重視する視点

日野市：	コストを踏まえたサービス水準の設定
足立区：	限られた予算内で行政課題により対応できる組織にする
宇城市：	職員の余裕を生み出す
北見市：	職員の業務負担の軽減
町田市：	現場の窓口部署がメリットを感じ、取り組みやすくする
熊本市：	窓口の現状・特徴にあった業務改革を実施する
大手人材派遣会社：	民間事業者が運営する利点をどう活かすか検討する
中村氏：	現場の職員のモチベーションを高める

(2) トップ層(首長・副首長)の関与

窓口業務改革は、**職場の文化を変え、自治体全体で協力する雰囲気**がなくては成功しないため、トップ層(首長・副首長)が果たす役割は非常に大きい。

具体的に取り組を進める際にも、予算の確保、部署間の連携など単独の部署では解決が難しいことが、円滑に実施できるようになる。

図表93 トップ層(首長・副首長)の関与の具体例

海老名市 ：	市長就任時マニフェストや行政改革大綱に窓口業務改革を記載
宇城市 ：	窓口業務改革について市長が積極的に「試してみよう」という意識
北見市 ：	窓口業務改革を市の大綱や計画に位置付け
熊本市 ：	区長が積極的に関与
中村氏 ：	首長の現場視察・声かけ、副首長の積極的な関与

(3) 管理職(部長・課長)のサポート

窓口業務改革は、**現場の職員が通常業務を行いながら取組を進める**ため、部署を取りまとめる管理職(部長・課長)のサポートがなければ、取組は円滑に進まず活発化しない。

また、**現場の窓口部署におけるキーマンを支える**ことは、普段から現場を見ている管理職にしかできない。

図表94 管理職(部長・課長)のサポートの具体例

日野市 ：	管理職による他部署との調整
海老名市 ：	部長級が検討会議に参加、現場でも研究会設置
北見市 ：	課長級が推進会議に参加、現場でも作業部会設置
町田市 ：	管理職(部長や課長など)がキックオフ会議などに参加
熊本市 ：	課長級が検討組織に参加、他部署との調整、課内のサポート体制構築
中村氏 ：	部長・課長クラスの管理職が他部署との調整

(4) 現場の窓口部署が感じた課題解決

窓口業務改革には、現場の職員に取組を進める主体性が求められるため、**現場の職員のモチベーションを上げる**必要がある。そのため、現場の窓口部署が日々業務を行う上で感じている課題を解決する取組を行うことが重要である。特に窓口業務改革は、対外的にも成果が表れやすく、住民からの声が職員のさらなるモチベーションにつながる。

また、現場の職員のモチベーションが上がり成功事例が生まれると、**周りの部署にも波及し窓口業務改革が継続する**。

図表95 現場の窓口部署が感じた課題解決の具体例

日野市 ：	現場の市民窓口課が自らの課題を解決するために民間委託を推進した
足立区 ：	包括予算制度、行政評価制度を活用し、戸籍住民課自身が業務を見直し
宇城市 ：	プロジェクトチームを自薦他薦問わず募集した
北見市 ：	現場で業務を行いながら感じた課題や改良点をシステムに実装し続けている
熊本市 ：	窓口の現状・特徴を最もよく知る現場の職員が改善策を提案した
中村氏 ：	現場の窓口部署で目標設定することが重要である

(5) 現場の窓口部署に寄り添った窓口業務改革

窓口業務改革は、企画・行政改革部署が一方的に改革を進めるのではなく、現場の窓口部署の意見を聞き、丁寧に調整を行う必要がある。

なぜなら、窓口業務改革で実際に動くには現場の職員であり、現場の理解を得られなければ、取組は上手く進まないからである。また、企画・行政改革部署がお仕着せのようなかたちで進めてしまうと、現場の職員には「やらされ感」しか残らず、継続した業務改革につながらない。

そのため、企画・行政改革部署は現場の窓口部署に寄り添い、サポートする意識が重要になる。具体的には、現場の職員は通常業務を行いながら窓口業務改革を進めるため、プロジェクトチームの運営、他部署との調整、解決策の提案などで積極的に現場を手助けし、窓口業務改革の流れに乗せることが必要となる。

図表96 現場の窓口部署に寄り添った窓口業務改革の具体例

海老名市 ：	総合窓口導入時の検討会議で現場の意見を反映した
足立区 ：	政策経営課は戸籍住民課と何度も打合せを行った
宇城市 ：	現場の意見を吸い上げるためプロジェクトチームを立ち上げている
北見市 ：	総務課が組織横断的な調整役を担っている
町田市 ：	企画・行政改革部署と現場の窓口業務が対話し、新たな価値を創出する
熊本市 ：	企画・行政改革部署など他部署と調整する部署の存在が重要となる
大手人材派遣会社 ：	企画・行政改革部署と現場である窓口部署の連携が重要である
中村氏 ：	自治体全体の目標と現場の職員が感じる課題を共有する必要がある

(6) 現場のキーマンの重要性

窓口業務改革を行う際、現状に危機感を持った職員、改革に熱意のある職員が、現場の窓口部署にいと、取組はより円滑に進む。

そのため、全庁的に窓口業務改革を進めないのであれば、キーマンがいる部署から順番に行うのも一つの手段である。なぜなら、キーマンがいると取組が成功しやすくなり、成功事例が周りの部署にも波及する可能性があるからである。

また、これからの窓口業務改革には、システムが関係する取組が多くなることが予測されるため、**システムに詳しい職員**もキーマンとなる。

図表97 現場のキーマンの重要性の具体例

足立区 ：	AI-OCR・RPAの実証実験は関心があった部署を中心に選定した
宇城市 ：	RPA導入にあたり、やる気のある部署を中心に取組を行った
北見市 ：	現状に対する課題と業務改善の必要性を感じている職員が改革のキーマンである
町田市 ：	現場の窓口部署の係長クラスや、業務システムに詳しい担当者がキーマンである
熊本市 ：	プロジェクトチームに参加した職員は、やる気のある職員を中心に選んだ
中村氏 ：	全国の自治体の成功事例には、業務改革に熱心な首長か担当者が存在する

(7) やれることから取り組む意識

窓口業務改革には、業務量調査、業務フローの作成など業務の見直しが必要であり、事前準備に時間をかけることが重要である。また、取り組む上で、一定の予算が必要になることも多い。しかし、事前準備の時間や取組の予算がないからといって、**窓口業務改革を諦めてしまっては、現状は何も変わらない。**

そのため、やれることから取り組んでみるという意識を持つことが非常に重要になる。つまり、どんなに小さな業務改善でも、業務を見直したことで結果を振り返る機会ができ、新たな見直しにつながっていく。さらに、**小さな業務改善を行ったことを評価すると、周囲の職員の意識も変わり、大きな業務改革につながっていく。**

また、**スモールスタートで試す**ことで、失敗を恐れずに取り組めるようにすることが必要である。

図表98 やれることから取り組む意識の具体例

海老名市 ：	できることからやっていくことがポイントである
宇城市 ：	動かないと何も始まらず、動くことが後につながってくる
北見市 ：	予算をかけずに、まずアナログツールの活用から始めた取組が多数ある
町田市 ：	改善できる部分から取り組む姿勢が求められる
熊本市 ：	小さな業務改善を積み重ねることが重要である
中村氏 ：	最初のステップを踏み出す職員が重要である

2. 窓口業務改革の取組内容のポイント

(1) 費用対効果の考え方

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」でまとめたように、窓口業務改革で重視すべき視点として「住民ニーズへの対応」を中心としつつも、「コスト削減への対応」を挙げる自治体が多かった。

しかし、**窓口業務改革をコスト削減・職員数削減のみで捉えてしまうと、住民サービスに影響が出てしまう**おそれがある。特に住民課窓口業務は、審査業務、マイナンバー業務など職員しか実施できない業務があるため、一定の職員数が必要になるからである。

また、AI-OCR・RPAなどのICT技術も、職員一人を減らせるほどの効果はなかなか出ないため、働き方改革や職員の事務負担の軽減など別の目的も考慮することが必要である。

図表99 費用対効果の考え方

日野市 ：	民間委託の目的を、職員数削減などのコスト削減のみで捉えるのは難しい
海老名市 ：	民間委託を導入しても必ずしもコスト削減につながるわけではない
足立区 ：	AI-OCR・RPAは費用対効果だけではなく、働き方改革など他の視点も必要
宇城市 ：	RPAは人件費削減のツールではなく、職員の余裕を生み出すためのツール
北見市 ：	(1件当たりの時間の短縮、窓口を回る数や手戻りの削減) × 件数
熊本市 ：	住民サービスを向上するには、窓口業務に人員を割くことが求められる
大手人材派遣会社 ：	委託費は主に人件費であり、必ずコストが削減されるわけではない

(2) 業務の見直しの重要性

窓口業務改革を行った先進自治体の多くは、**時間をかけて業務を見直す**ことの重要性を述べていた。

民間委託では、委託実施前に公権力の行使の関係で、どの作業が委託可能か検討するために業務量調査や業務フロー図の作成を、また委託実施後も偽装請負対策として、民間事業者と協議を行いながらマニュアルの作成をする必要がある。

AI-OCR・RPAでは、導入前にどの作業がAI-OCR・RPAが活用できるか判断するために業務フローの作成が必要となり、さらに業務量調査を行うと導入効果や現場の職員がどこに困っているのかを把握できる。また導入後も効果的に活用するため、帳票の見直し・統一やAI-OCR・RPAに合わせた工夫をする必要がある。

一方、**総合窓口、書かない窓口**では、細かく業務フローやマニュアルを作成するのではなく、全体の流れを整理することで業務の見直しを行っている。

図表100 業務の見直しの重要性

日野市 ：	委託前に業務フロー図作成や、業務量調査に半年程度時間をかけた
海老名市 ：	総合窓口導入には、業務フローの見直しは行わずに業務を集約した 委託前に業務量調査等、委託後にマニュアル作成等を行った
足立区 ：	委託前に業務の可視化・標準化に半年から1年程度時間をかける AI-OCR・RPA導入前に業務量調査・業務フロー作成を行った
宇城市 ：	RPA導入には業務フローの作成が必要となる
北見市 ：	手続きを対応パターンに分類し、チェック事項を整理してシステムに搭載
町田市 ：	業務量調査と役割の見直しの調査を実施した
熊本市 ：	細かな業務フローを見直し、全体の案内の流れを整理した
大手人材派遣会社 ：	民間委託は、マニュアル作成などに時間をかける必要がある

(3) 窓口業務の高い専門性

民間事業者インタビューでは、**窓口業務は自治体独自の取扱いが多く難易度が高いこと**が述べられていた。

民間委託では、民間事業者到他自治体での経験があれば簡単に委託できるわけではなく、詳細なマニュアル等がないと住民対応が困難となる。

また、窓口業務は制度が変われば業務フローを変える必要があり、業務システムを利用している場合には取り扱う業務システムの専門知識が必要となる。

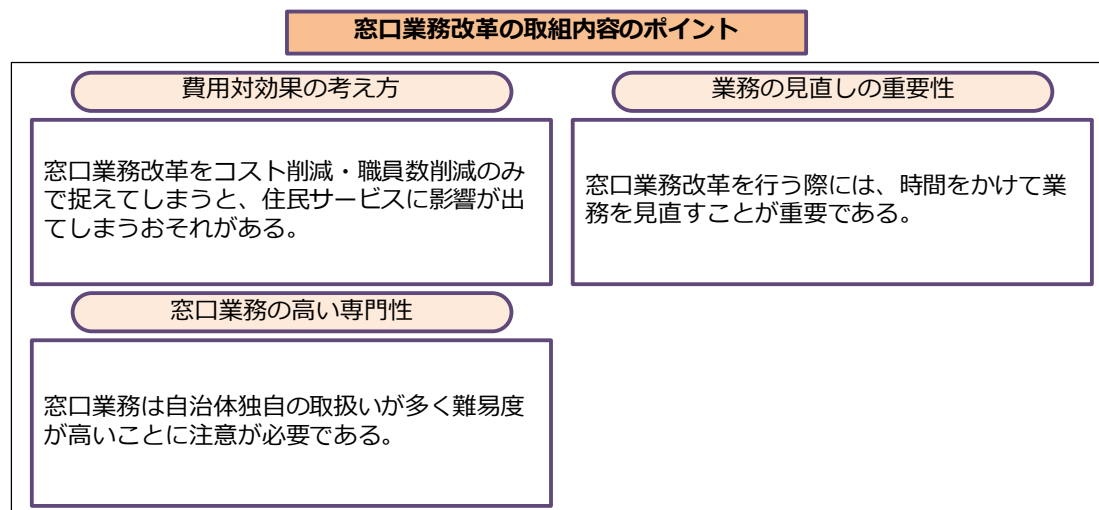
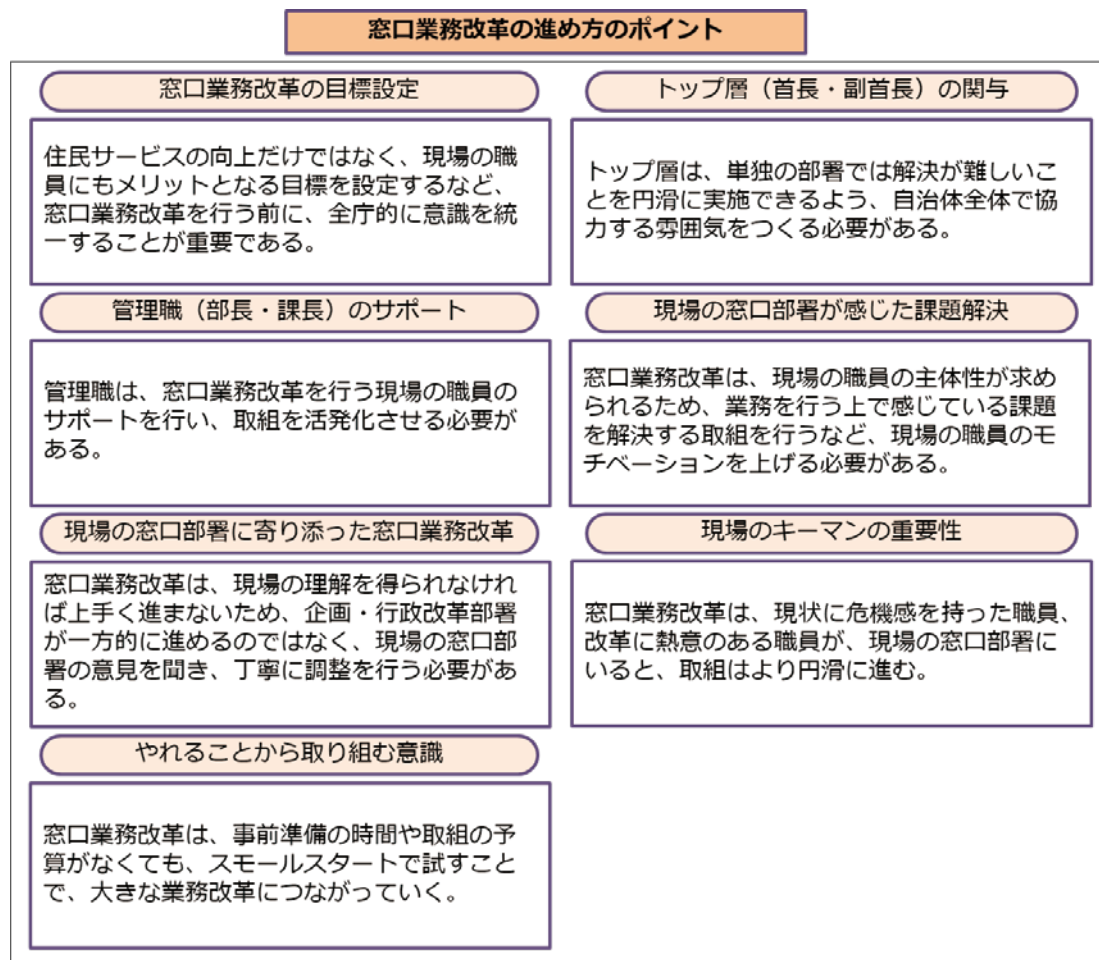
図表101 窓口業務の高い専門性

日野市 ：	民間委託には簡単なマニュアルだけでは住民対応が困難である
海老名市 ：	「福祉総合窓口」では複数の制度を一人で把握することが難しい
足立区 ：	業務の可視化・標準化も民間事業者に委託した方がより良いものができる
宇城市 ：	RPA事業者は自治体業務の仕組みを知らないことが多い
北見市 ：	受付時のチェック事項や説明事項はシステムに搭載。担当部署へエスカレーションするケースを手続きごとに整理している
町田市 ：	全国一律の法定業務でも自治体ごとにやり方に違いがある
大手人材派遣会社 ：	民間委託には窓口業務マニュアルが整備されている必要がある

3. インタビュー調査の結果のまとめ

「1. 窓口業務改革の進め方のポイント」と「2. 窓口業務改革の取組内容のポイント」について、次のとおり要点をまとめた。

図表102 窓口業務改革のポイント



4. 先進自治体等における窓口業務改革のポイント

「3. インタビュー調査の結果のまとめ」で記載したように、先進自治体等では、「民間委託」、「総合窓口」、「AI-OCR」、「RPA」、「書かない窓口」、「自治体間ベンチマーキング」、「待ち時間解消」など、様々な取組を実施していたが、窓口業務改革を進める際には共通するポイントがあることが明らかになった。

そのため、**多摩・島しょ地域自治体は、先進自治体等における窓口業務改革のポイントを意識して、窓口業務改革を行うことが求められる。**