

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

- 第1節 多摩・島しょ地域自治体が目指すべき将来像
- 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
- 第3節 窓口業務改革に取り組む上で必要となる姿勢
- 第4節 おわりに

本章では、多摩・島しょ地域自治体における窓口業務改革について提言する。
はじめに、多摩・島しょ地域自治体が目指すべき将来像として、人口減少社会に
対応できる窓口・窓口業務改革とは何かを提示する。

次に、第3章と第4章を踏まえ、多摩・島しょ地域自治体における窓口業務改革
の進め方と、窓口業務改革に取り組む上で必要となる姿勢を示す。

最後に、本調査研究を実施した研究員からのメッセージを伝える。

第1節 多摩・島しょ地域自治体が目指すべき将来像

《ポイント》

- ◆ 「人口減少社会に対応できる窓口」とするために、「全庁一丸でつくる窓口」を目指すべき将来像とする必要がある
- ◆ 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し、各主体が窓口業務改革に納得感を持って同じ方向を向くことが重要である

1. 人口減少社会に対応できる窓口とは

第2章「自治体における窓口業務改革の必要性」で記載したとおり、自治体を取り巻く環境、国の動き・方向性は変化しており、自治体窓口に大きな影響を与えている。そのため、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に、窓口業務改革を行う必要がある。

そこで本調査研究では、「人口減少社会に対応できる窓口」とするために、「**全庁一丸でつくる窓口**」を目指すべき将来像とすることを提言する。

その理由は、自治体窓口は市町村の顔であり、「企画・行政改革部署」が持つ視点だけで窓口業務改革を行うことや、現場の「窓口部署」が持つ視点だけで窓口業務改革を行うといった方法では、一部の視点しか窓口業務改革に反映されないからである。また、環境変化の大きさ、複雑さに対応するには、一部署だけでは窓口業務改革という大きなプロジェクトを成功させることができない。

そのため、自治体窓口に関係する全ての主体が窓口業務改革を自分事として捉え、それぞれ意見を出し合い、様々な視点を反映することで、初めて人口減少社会を含めたあらゆる環境の変化に柔軟に対応することができる。

自治体窓口に関係する主体には、自治体のビジョンを決める「**トップ(首長・副首長)**」、現場の長である「**管理職(部長・課長)**」、全庁的な業務改革を推進する「**企画・行政改革部署**」、現場で対応する「**窓口部署**」などが該当し、それぞれが窓口業務改革に積極的に向き合うことが重要になる。

図表103 「人口減少社会に対応できる窓口」とは

～全庁一丸でつくる窓口～

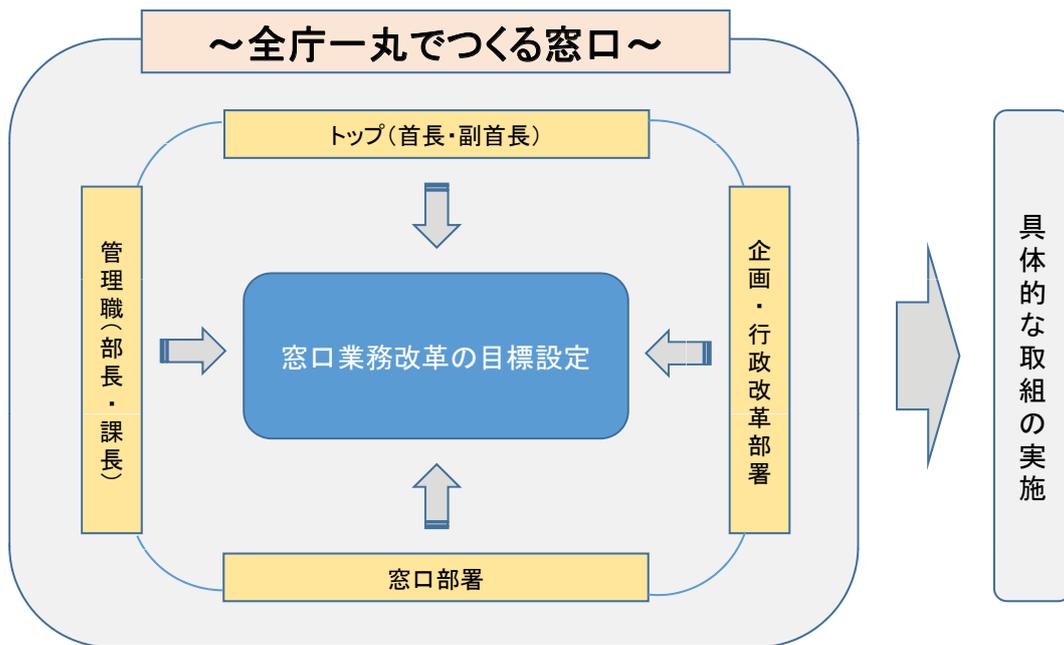
2. 人口減少社会に対応する窓口業務改革とは

「人口減少社会に対応できる窓口」とするためには、さらに**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**することが必要不可欠となる。

これまで自治体における窓口業務改革は、「民間委託」、「総合窓口」、「AI-OCR」、「RPA」、「書かない窓口」などの具体的な取組ありきで行い目標が曖昧である場合や、国が示す方向性にただ従ったもの、近隣自治体の目標を真似て作成したものが見受けられた。

しかし、人口減少社会に対応する窓口業務改革では、将来的に自治体が目指すべきビジョンと、現場で今起こっている課題を全庁的に共有して目標を設定し、**各主体が納得感を持って同じ方向を向く**ことが重要である。そうすることで、具体的な取組を実施する際にも、各主体が積極的に関与する意識が生まれるため、窓口業務改革の効果が最大限発揮され、最終的に住民サービスを向上することにつながる。

図表104 人口減少社会に対応する窓口業務改革のイメージ図



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

《ポイント》

- ◆ 多摩・島しょ地域自治体が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際には、「住民サービスの向上」を大きな柱としながら、「業務効率化」と「コスト削減」のバランスを取る必要がある
- ◆ 具体的な取組を検討し実施する際に、共通して注意すべき事項を把握して取り組むことが重要である
- ◆ 窓口業務改革を進める際に、「トップ(首長・副首長)」、「管理職(部長・課長)」、「企画・行政改革部署」、「窓口部署」などが積極的に関与することが重要であり、各主体が担うべき役割がある

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

本節では、多摩・島しょ地域自治体における窓口業務改革の進め方を提示する。

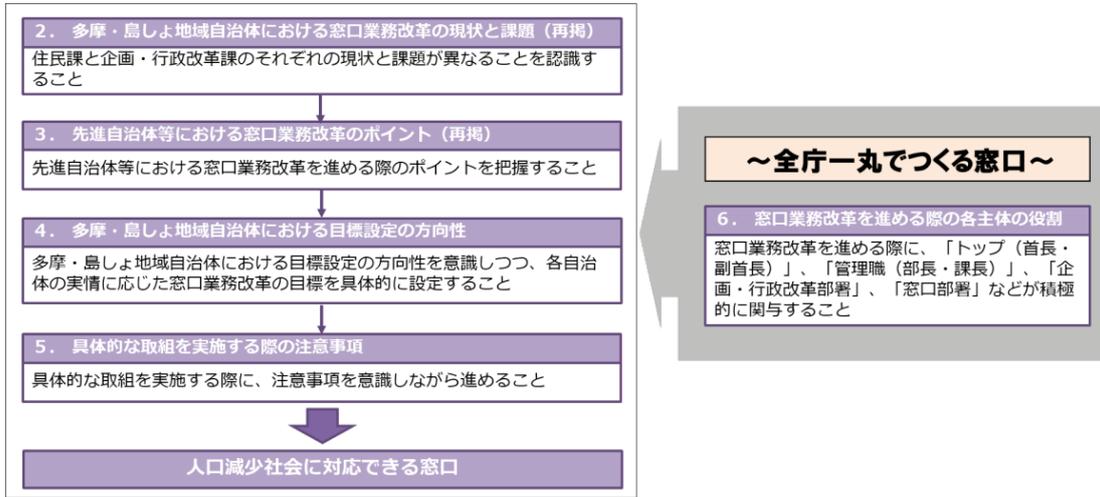
各自治体が窓口業務改革を進める際には、「多摩・島しょ地域自治体における窓口業務改革の現状と課題」を参考にしつつ、自らの窓口の現状と課題を認識する必要がある。

また、「先進自治体等における窓口業務改革のポイント」を把握し、「多摩・島しょ地域自治体における目標設定の方向性」を参考にしながら、各自治体がそれぞれの実情に応じた窓口業務改革の目標を設定することが重要になる。

さらに、「具体的な取組を実施する際の注意事項」を意識しつつ、「全庁一丸でつくる窓口」を目指して、自治体窓口に関係する「各主体が積極的に関与」することで、初めて「人口減少社会に対応できる窓口」を実現することができる。

以上の流れを整理した全体像は、次のとおりである。

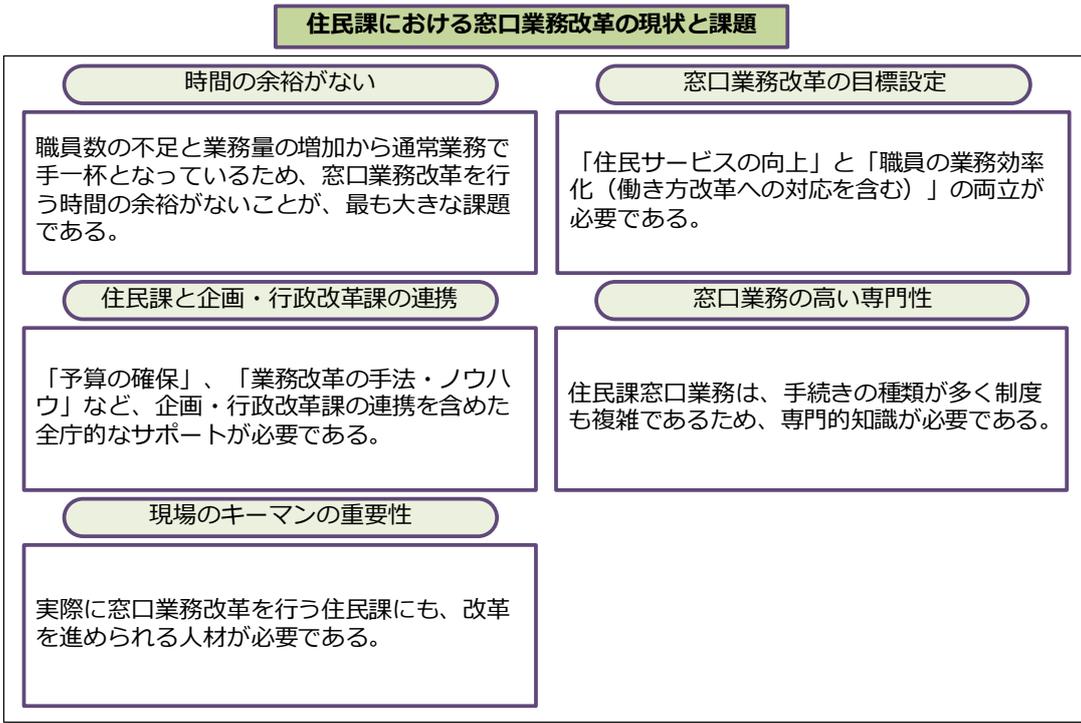
図表105 多摩・島しょ地域自治体における窓口業務改革の進め方の全体像

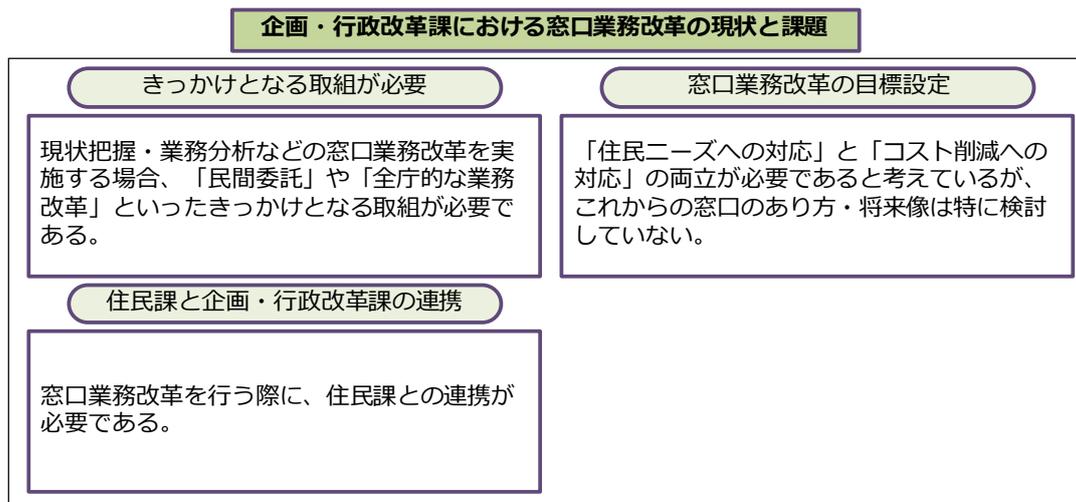


2. 多摩・島しょ地域自治体における窓口業務改革の現状と課題(再掲)

多摩・島しょ地域自治体で窓口業務改革を行う際には、まず自治体窓口に関係する主体である「窓口部署」の住民課と「企画・行政改革部署」の企画・行政改革課について、それぞれの現状と課題が異なることを認識して、取組を進める必要がある。

(再掲) 図表106 窓口業務改革の現状と課題



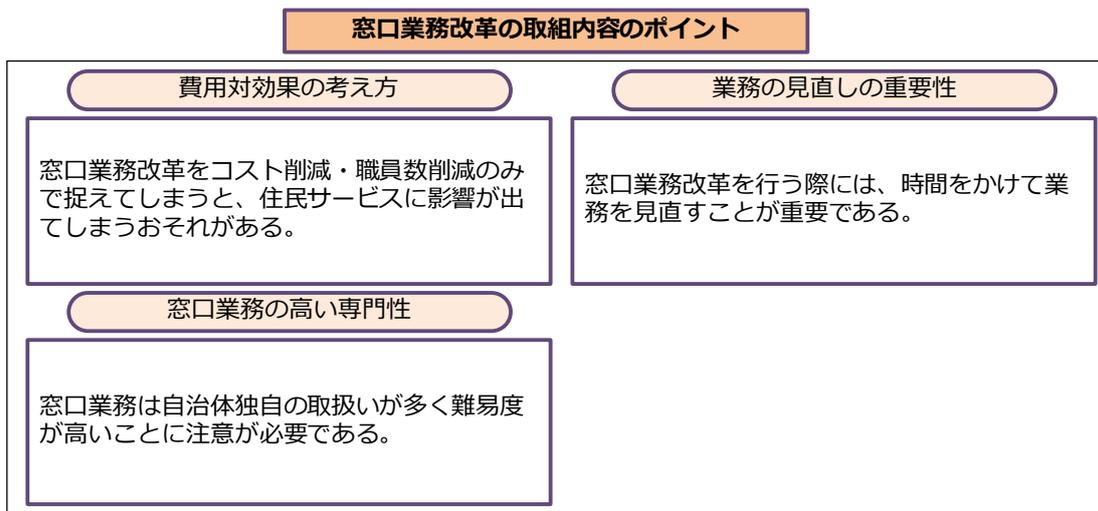
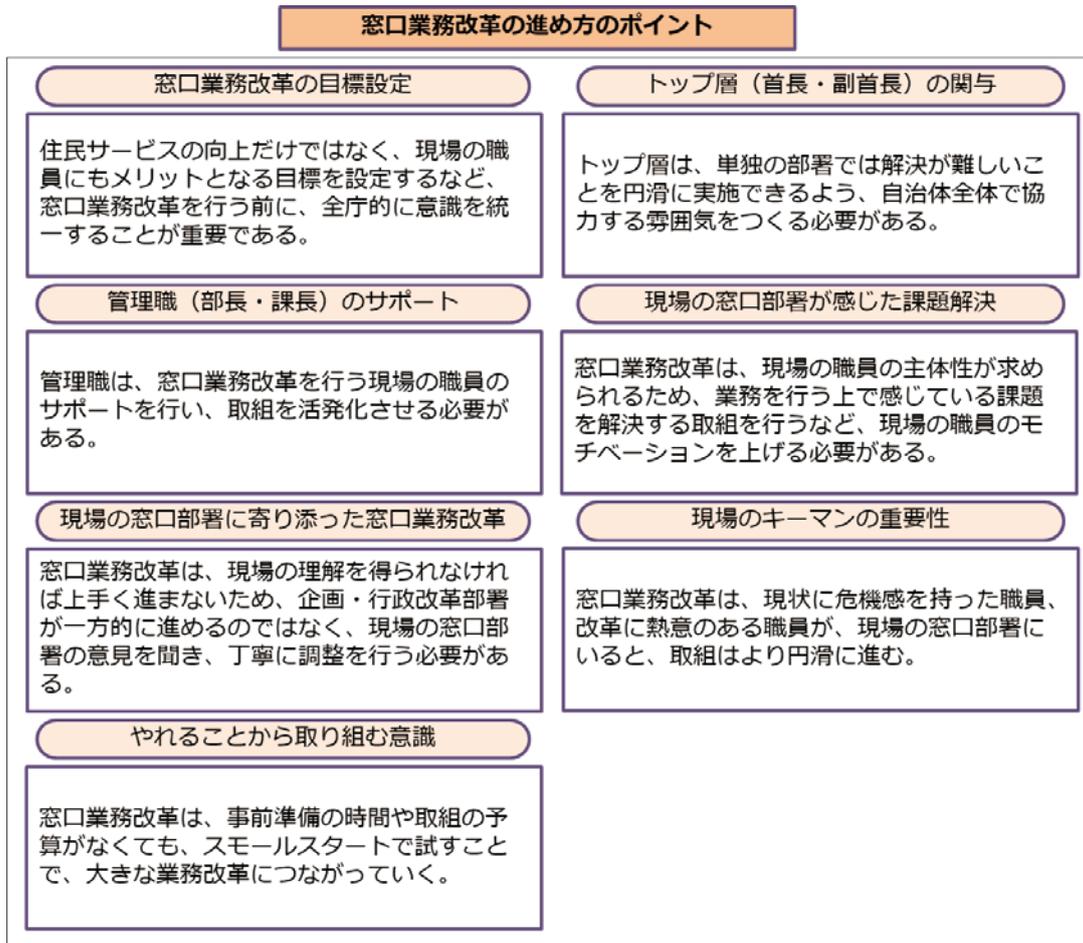


3. 先進自治体等における窓口業務改革のポイント(再掲)

第4章で紹介した先進自治体等では、「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。

しかし、具体的な取組は異なっても、窓口業務改革を進める際には共通するポイントがあり、多摩・島しょ地域自治体が窓口業務改革を行う際にも、次のようなポイントを意識して取組を進める必要がある。

(再掲)図表107 窓口業務改革のポイント



4. 多摩・島しょ地域自治体における目標設定の方向性

多摩・島しょ地域自治体では、多くの自治体がこれからの窓口のあり方・将来像を検討していないため、新たに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が求められる。

その際、住民課では、「住民サービスの向上」と「職員の業務効率化(働き方改革への対応を含む)」の両立が必要だと感じており、企画・行政改革課では、「住民ニーズへの対応」と「コスト削減への対応」の両立が必要だと感じていた。

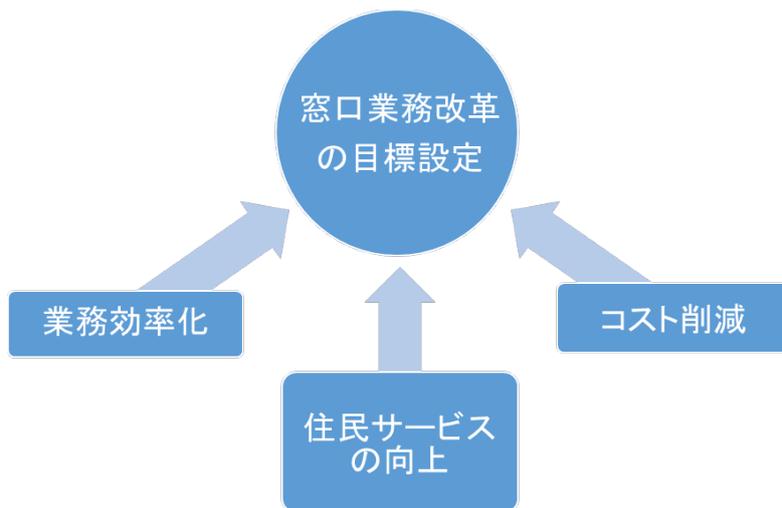
そのため、多摩・島しょ地域自治体は、「住民サービスの向上」を大きな柱としながら、「業務効率化」と「コスト削減」のバランスを取れる目標を設定することに注意が必要である。

先進自治体等では、「業務効率化」を重視することで、現場の職員のモチベーションを上げ、継続的な窓口業務改革となるように工夫していた。

また、「コスト削減」を検討する際には、住民サービスへの影響を考慮する必要があり、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を、全庁的に意識を統一することが重要だと指摘していた。

特に窓口業務では、審査・判断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であり、先進自治体等でも「民間委託」、「AI-OCR」、「RPA」などの取組が、必ずしもコスト削減につながるわけではないと指摘していることに注意が必要である。

図表108 多摩・島しょ地域自治体における窓口業務改革の目標設定の方向性



5. 具体的な取組を実施する際の注意事項

窓口業務改革の目標を設定した後、具体的な取組を検討し実施することとなるが、共通して注意すべき事項をまとめた。この注意事項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。

(1) 窓口業務の高い専門性

窓口業務は一見すると定型業務で、誰でもできるという印象を持たれがちであるが、**実際は手続きの種類が多く制度も複雑であるため、専門的知識が必要である。**

民間事業者インタビューでも、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指摘されていた。

また、特に「民間委託」、「AI-OCR」、「RPA」、「書かない窓口」などの取組を行う際には、民間事業者やシステム業者と念入りに調整を行う必要がある。

(2) 業務の見直しの重要性

「民間委託」、「総合窓口」、「AI-OCR」、「RPA」、「書かない窓口」など具体的な取組を実施する際には、業務を見直す作業が必要不可欠である。

先進自治体等でも、**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、公権力の行使を判断し偽装請負とならないために、「AI-OCR」、「RPA」では、どの作業に活用できるか判断するために、細かな業務フローやマニュアルを作成する必要がある。「総合窓口」、「書かない窓口」では、業務全体の流れを整理する必要がある。

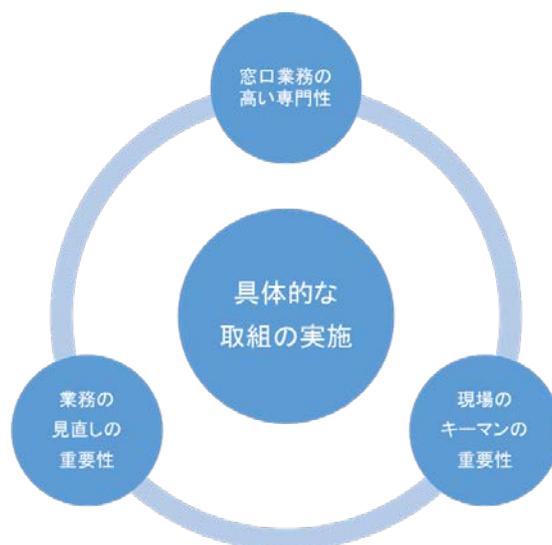
(3) 現場のキーマンの重要性

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。

先進自治体等でも、**キーマンがいる部署から順番に行うこと**で、取組を成功事例につなげて周りの部署に波及する効果を狙っていた。

また、特に「AI-OCR」、「RPA」などの取組にはシステムに詳しい職員が必要であり、多摩・島しょ地域自治体でも、住民課に改革を進められる人材が求められていた。

図表109 具体的な取組を実施する際の注意事項



6. 窓口業務改革を進める際の各主体の役割

窓口業務改革の目標設定や、具体的な取組の実施など、改革を進める際には、「全庁一丸でつくる窓口」を目指して、自治体窓口に関係する各主体が積極的に関与することが重要になる。

そのため、「トップ(首長・副首長)」、「管理職(部長・課長)」、「企画・行政改革部署」、「窓口部署」などの各主体が担うべき役割を、次のとおり整理した。

(1) トップ(首長・副首長)の役割 ～積極的な関与を～

トップ(首長・副首長)は、自ら窓口業務改革の目標設定に関わり、**各自治体においてどのような窓口を目指すのかというビジョンを全庁的に統一し、共有する役割**を担う必要がある。

これからの窓口業務改革は、あらゆる環境の変化に柔軟に対応することが求められるのと同時に、**どの対応を優先的に行うか等の判断も必要となる**。そのため、トップ(首長・副首長)が窓口業務改革の目標を明確に示すことで、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も円滑に実施できるようになる。

先進自治体等でも、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(首長・副首長)が果たす役割は非常に大きかった。

(2) 管理職(部長・課長)の役割 ～現場のサポートを～

管理職(部長・課長)は、**現場の課題を把握し、窓口業務改革の目標を認識した上で、積極的に調整にあたる役割**を担う必要がある。

企画・行政改革部署、窓口部署が取組の中心になるが、**システム部署などの他部署との連携も必要となる**。そのため、管理職(部長・課長)が必要に応じて組織間を取り持つことで、職員が窓口業務改革に集中できるようになる。

先進自治体等でも、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、部署の方針を取りまとめるなど管理職(部長・課長)が果たす役割は大きかった**。

(3) 企画・行政改革部署 ～現場に寄り添う姿勢を～

企画・行政改革部署は、**一方的に窓口業務改革を進めるのではなく、現場の窓口部署の意見を聞き、丁寧に調整する役割**を担う必要がある。

窓口業務改革は継続することが重要であり、そのためには**現場で実際に働く職員の理解・協力が必要となる**。そのため、企画・行政改革部署が現場に寄り添う姿勢を持つことで、現場の職員が主体的に取り組むことができるようになる。

先進自治体等でも、通常業務で手一杯の現場に対し、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ていた。

また、アンケート結果によると、多摩・島しょ地域自治体の住民課では、職員数の不足と業務量の増加から通常業務で手一杯となっており、さらなる窓口業務改革を行う時間の余裕がない。そのため、企画・行政改革部署の現場に寄り添う姿勢こそが改革を成功させるポイントといえる。

(4) 窓口部署 ～感じている課題の提案・解決を～

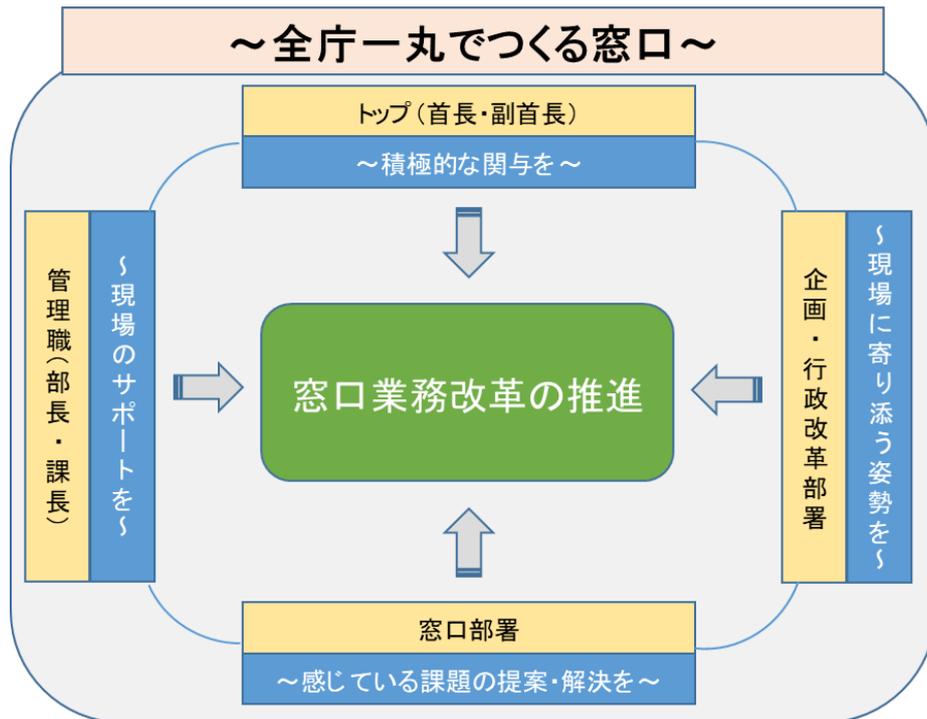
窓口部署は、**感じている課題に対し積極的に解決策を提案する役割**を担う必要がある。

窓口業務改革は**現状と課題を把握している現場の職員が取り組むことが最も重要であり、窓口をより良くするのは窓口部署の職員一人ひとりにかかっている**。

先進自治体等でも、現場の職員が課題の解決策を提案することで、職員のモチベーションが上がり、現場の窓口部署による主体的な取組が行われていた。さらに、**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していた**。

また、アンケート結果によると、多摩・島しょ地域自治体の住民課では、現場で多くの課題を認識しており、日々の業務改善の取組を含めた窓口業務改革を実施していた。しかし、さらなる窓口業務改革を行うためには、「予算」や「業務改革の手法・ノウハウ」の確保など企画・行政改革部署の連携を含めた全庁的なサポートを行い、現場の課題を解決できるようにすることがポイントといえる。

図表110 窓口業務改革を進める際の各主体の役割



第3節 窓口業務改革に取り組む上で必要となる姿勢

《ポイント》

- ◆ 条件がすべて揃うまで待っていては、現状は何も変わらないため、やれることから取り組む意識で窓口業務改革を少しずつでも始めてみるのが重要である
- ◆ 窓口業務改革の最終的な成果は、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であり、そのためには現場のモチベーションを高める意識を持つことが重要である

窓口業務改革にあたり、第1節「多摩・島しょ地域自治体が目指すべき将来像」、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」で記載した内容に加え、さらに窓口業務改革に取り組む上で必要となる姿勢が重要になる。

1. やれることから取り組む意識

第1節「多摩・島しょ地域自治体が目指すべき将来像」で記載したように、「人口減少社会に対応できる窓口」とするためには、「全庁一丸でつくる窓口」を目指すことが重要である。

しかし、自治体窓口に関係する主体を全て巻き込むには時間がかかるため、やれることから取り組むという意識を持つことが重要になる。

特に窓口業務改革では、業務の見直しが必要であり、一定の予算が必要になることも多いが、条件が全て揃うまで待っていては、現状は何も変わらない。そのため、どんなに小さなことでも取組を始めることが大切であり、行動することで職員の意識も変わり、大きな窓口業務改革につなげることが可能となる。さらに、スモールスタートで試すことで、失敗を恐れずに取り組むことができる。

これにより、多摩・島しょ地域自治体で窓口業務改革を進める際に、「民間委託」や「全庁的な業務改革」などの大きな取組がなくても、「人口減少社会に対応できる窓口」に向けた取組を始めることができる。

図表111 各主体の取組(やれることから取り組む意識)

- ・企画・行政改革部署は、窓口部署が抱える課題にはどのようなものがあるか聞いてみる
- こと。
- ・窓口部署は、現場で今起きている課題のうち、解決できそうなものがないかを探して取り組んでみる
- こと。
- ・トップ(首長・副首長)と管理職(部長・課長)は、企画・行政改革部署や窓口部署が始めた取組を認め、応援すること。

2. 現場のモチベーションを高める意識

窓口業務改革の最終的な成果は、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にある。そのため、日々、窓口サービスを行う窓口部署の職員一人ひとりが、窓口業務改革に積極的に取り組めるよう、現場のモチベーションを高める意識を持つことが重要になる。具体的には、窓口を最もよく知る現場の意見を反映し、現場をサポートする等、現場が主体的に動けるような仕組みを全庁的に作り上げることが必要となる。

仮に、企画・行政改革部署が「民間委託」、「総合窓口」、「AI-OCR」、「RPA」、「書かない窓口」などの具体的な取組ありきで一時的に窓口業務改革を行った場合、一時的には効果があるかもしれない。しかし、現場がモチベーションを失ってしまった場合は、窓口業務改革は長続きせず、継続的に窓口サービスを向上させるという最終的な成果は達成されない。

現場が常に業務を見直し、必要とあれば全庁的に取組を行えるようにしていくことで、人口減少社会を含めたあらゆる環境の変化に柔軟に対応することができる。

これにより、多摩・島しょ地域自治体で窓口業務改革を進める際に、窓口業務改革を行う時間の余裕がなくても、モチベーションが高まり、住民課職員一人ひとりがより丁寧に住民対応を行うなど、窓口サービスを向上することができる。

図表112 各主体の取組(現場のモチベーションを高める意識)

- ・**トップ(首長・副首長)**は、実際に窓口に向いて現場を視察すること、繰り返しメッセージを出すこと等を行い、窓口業務改革を気にかけていることを示すことで、現場の職員に安心感を与え、前向きに取り組めるようにすること。
- ・**管理職(部長・課長)**は、窓口業務改革に理解を示し取組に関与した職員を評価すること、現場の窓口部署におけるキーマンを支えること等を行い、現場の職員が窓口業務改革に主体的に動けるような雰囲気を作り出すこと。
- ・**企画・行政改革部署**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、現場の負担感をできるだけ軽減するようにサポートに入ること等を行い、現場の職員が主体性を発揮し、できるだけお仕着せとならないようにすること。
- ・**窓口部署**は、感じている課題を積極的に提案し解決すること等を行い、住民が窓口業務改革の成果を感じることができるようにすること。

第4節 おわりに

本調査研究は、「民間委託」、「総合窓口」、「AI-OCR」、「RPA」、「書かない窓口」など窓口業務改革の取組が多岐にわたる中で、多摩・島しょ地域自治体はどのように窓口業務改革を行えばよいか、という疑問がきっかけとなって実施した。

その結果、人口減少社会に対応する窓口業務改革を行うには、「全庁一丸でつくる窓口」を目指すことが重要であり、自治体窓口に関係する全ての主体がそれぞれ意見を出し合い、各自治体の実情に応じた窓口業務改革の目標を作り上げることを提言した。

結論だけ読むと、いたって単純で当たり前のことのように思えるかもしれないが、この「全庁一丸でつくる窓口」を達成するには、「トップ(首長・副首長)」、「管理職(部長・課長)」、「企画・行政改革部署」、「窓口部署」のそれぞれが考えていることを一つにまとめる必要があるため、これまでの縦割りの組織・考え方では非常に難しいと考えている。しかし、これから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には、「窓口部署」だけが窓口業務改革を行う、「企画・行政改革部署」だけが窓口業務改革を行うといった、縦割りのやり方では限界があり上手くいかない可能性が高い。実際に、先進自治体では具体的な取組は異なるものの、全庁一丸となって窓口業務改革を進めていた。

そのため、多摩・島しょ地域自治体でも、ぜひ窓口業務改革に取り組んでほしい。たとえば、きちんとした体制を構築できなくても、「やれることから取り組む意識」、「現場のモチベーションを高める意識」を持って前に進むことが重要である。

今回、複数の先進自治体に実際に訪問させていただいたが、どの自治体でも現場で試行錯誤を繰り返しながら地道な努力を積み重ねており、具体的な取組には一定の予算が必要になるものもあるが、やろうと思えば多摩・島しょ地域自治体でも実施可能なものばかりであった。

また、先進自治体の担当者が異口同音に述べていたことは、現場の窓口部署との関わり方である。つまり、窓口業務改革の最終的な成果は、住民に対する窓口サービスを継続的に向上させることにあるため、現場の職員一人ひとりが積極的に関与することが重要である。そのため、窓口業務改革は、住民はもちろん現場の窓口部署も「やってよかった」という声があって初めて成功といえる。

本報告書は、窓口業務改革の具体的な取組の内容を詳しく知りたかった人には、少々物足りないと感じてしまうかもしれない。その場合、「民間委託」、「総合窓口」、「AI-OCR」、「RPA」などの各取組は、国でも各種資料を公表しているため、併せてご確認いただきたい。しかし、どの取組を行う際にも、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」の内容を踏まえて取組を進めることが成功の鍵となる。

現在、人口減少社会は地方から深刻な状況となりつつあり、多摩・島しょ地域自治体ではまだ影響が少ない。しかし、課題が表面化してから動くのではなく、本調査研究が今から危機感を持って取り組む際の参考となれば幸いである。

