

資料編

資料編

第1節 窓口業務改革の基礎知識

1. 窓口業務改革の基礎知識
2. 民間委託
3. 総合窓口
4. AI-OCR・RPA
5. 書かない窓口
6. チャットボット(AI)

第1節 窓口業務改革の基礎知識

1. 窓口業務改革の基礎知識

窓口業務改革の基礎知識として、「民間委託」、「総合窓口」、「AI-OCR・RPA」、「書かない窓口」、「チャットボット(AI)」の取組内容を、次のとおり整理した。

図表113 窓口業務改革の基礎知識

取組	内容
民間委託、総合窓口、AI-OCR・RPA、書かない窓口、チャットボット(AI)	概要、導入状況、導入効果、留意事項

2. 民間委託

(1) 概要

窓口業務における民間委託とは、自治体が必要な監督権を留保したまま、窓口業務の一部を民間事業者に委託する方法である。

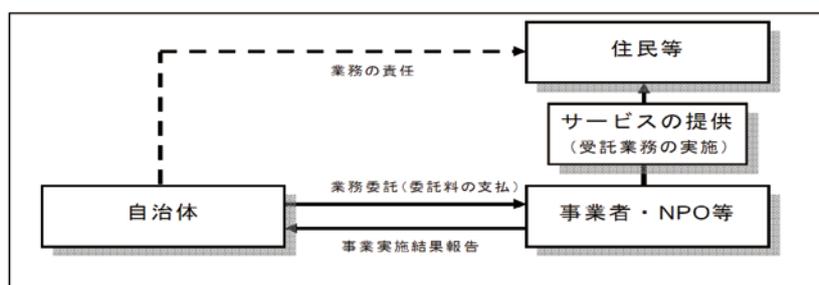
民間委託の流れとしては、自治体と民間事業者が契約を締結し、民間事業者が窓口業務・サービスを実施する。民間事業者は適宜、実施結果報告を自治体に行い、自治体は民間事業者に委託料を支払うものである。

委託可能な自治体窓口業務は住民課関連業務から福祉関連業務まで多岐に渡るが、**交付・不交付の決定や審査など公権力行使が含まれる業務は委託することはできない。**

そのほか、民間委託の特徴としては、**業務の最終的な責任は自治体を負うことにある。**

また国は、自治体窓口の民間委託について各種法整備・通知を行っており、**自治体が民間委託を実施する際に留意すべき点をまとめている。**

図表114 民間委託の仕組み



(出典) (公財) 東京市町村自治調査会「パートナーシップによる行政事務のアウトソーシングの推進について」(2009年3月)

図表115 自治体窓口の民間委託における各種法整備・通知

年月	法令・通知名	概要
2006/6/2	競争の導入による公共サービスの改革に関する法律	公共サービスに関し、民間が担うことができるものは民間にゆだねる観点から、公共サービスの質の維持向上及び経費の削減を図る改革を実施するため、基本理念、公共サービス改革基本方針の策定、官民競争入札及び民間競争入札の手続き、落札した 民間事業者が公共サービスを実施するために必要な措置等 を定めている。
2008/1/17 (2015/6/4 改定) (2019/6/24 一部改定)	市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲等について(内閣府)	「法令に基づく申請等の受付その他処理に関する業務」を定義し、自治体窓口において 民間委託が実施可能な窓口業務(25業務)の範囲等 について整理している。
2012/1 (2014/3 一部改定)	地方公共団体の適正な請負(委託)事業推進のための手引き(内閣府)	地方公共団体において、民間事業者の創意工夫を活用した公共サービスの提供を適正な請負(委託)契約に基づき推進できるよう、 請負(委託)契約と偽装請負(労働者派遣法に抵触する違法行為) について分かりやすく整理するとともに、具体的な 請負(委託)事業の取組みモデル についてまとめている。
2018/3	地方公共団体の窓口業務における適正な民間委託に関するガイドライン(総務省)	委託に際して留意すべき事項等をまとめたものであり、 窓口業務における民間委託の参考書 として作成したものである。民間事業者に委託することが可能な業務範囲、適正な請負・業務委託、個人情報保護に係る関係府省の通知等をまとめた資料集を併せて掲載している。
2018/3	市区町村の窓口業務に関する標準委託仕様書(総務省)	地方公共団体が入札公告等を行う際、民間事業者に示す 仕様書の標準例 となるものであり、各地方公共団体の実情に応じて、適宜内容を修正した上で使用することを想定している。

年月	法令・通知名	概要
2018/3	市区町村の窓口業務に関する手順書（総務省）	民間事業者が実際に窓口業務の民間委託を行う際に使用する 業務の手順書の標準例 であり、各地方公共団体の実情に応じて、個々の業務内容、業務手順、委託の可否等については検討の上で使用することを想定している。
2018/3	民間委託を実施している地方公共団体の各種情報を整理したデータシート・事例集（総務省）	窓口業務の民間委託を新たに検討する際や、委託業務の拡大や変更を検討する際に、 参考となる各種データ、事例 をまとめている。

図表116 民間委託が実施可能な窓口業務(25業務)

<p>(住民課関連業務)</p> <p>①住民異動届 ②住民票の写し等の交付 ③戸籍の附票の写しの交付 ④戸籍の届出 ⑤戸籍謄抄本等の交付 ⑥中長期在留者に係る住居地の届出 ⑦特別永住許可等に関する受付、交付 ⑧印鑑登録 ⑨印鑑登録証明書の交付 ⑩住居表示証明書の交付 ⑪埋葬、火葬許可</p> <p>(税・保険関連業務)</p> <p>⑫納税証明書の交付 ⑬国民健康保険関係の受付、交付 ⑭後期高齢者医療制度関係の受付、交付 ⑮介護保険関係の受付、交付 ⑯国民年金関係の受付</p> <p>(福祉関連業務)</p> <p>⑰児童手当関係の受付 ⑱精神障害者保健福祉手帳の交付 ⑲身体障害者手帳の交付 ⑳療育手帳の交付 ㉑妊娠届の受付、母子健康手帳の交付</p> <p>(その他)</p> <p>㉒飼い犬の登録 ㉓狂犬病予防注射済票の交付 ㉔自動車臨時運行許可 ㉕転入（転居）者への転入学期日及び就学すべき小中学校の通知</p>
--

(出典)内閣府「市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲等について」(2019年6月24日一部改訂)から作成

(2) 導入状況

総務省の調査によると2018年4月1日時点で、全国1,741自治体のうち404自治体(23.2%)で、自治体窓口において民間委託を実施している。また、2015年から2018年の3年間で導入団体が136自治体(7.8%)増加している。

自治体区分の内訳としては、指定都市、特別区、中核市では80%超の自治体が導入しているが、それ以外の市・町村ではそれぞれ32.9%・9.2%であり、自治体窓口における民間委託の導入状況は、自治体規模により大きな差が生じている。

また、内閣府公共サービス改革推進室が2016年3月16日に公表した資料では、2015年8月から9月時点で、全国1,741自治体に対して民間委託が実施可能な窓口業務(25業務)の委託状況を調査している。

回答自治体数1,352自治体(回答率約77.7%)のうち、民間委託を実施・検討している割合が高い業務は、「住民票の写し等の交付」、「戸籍の附票の写しの交付」、「戸籍謄抄本等の交付」、「印鑑登録証明書の交付」、「飼い犬の登録」、「狂犬病予防注射済票の交付」であった。「住民票の写し等の交付」、「戸籍の附票の写しの交付」、「戸籍謄抄本等の交付」、「印鑑登録証明書の交付」は、いわゆる住民課窓口の業務内容であり、民間委託は住民課窓口業務を中心に実施・検討されている。

また、今回実施した多摩・島しょ地域自治体アンケートの結果でも、14自治体が民間委託を導入しており、住民異動届出業務や証明発行業務が多いことが分かった。

図表117 民間委託の導入状況

《2015年4月1日時点》

	導入団体数	市区町村数	割合
全市区町村	268団体	1,741団体	15.4%
指定都市	15団体	20団体	75.0%
特別区	17団体	23団体	73.9%
中核市	25団体	43団体	58.1%
指定都市・中核市以外の市	182団体	727団体	25.0%
町村	29団体	928団体	3.1%

(※) 内閣府通知で民間事業者に取り扱わせることができると整理された窓口業務のいずれかを委託している団体数

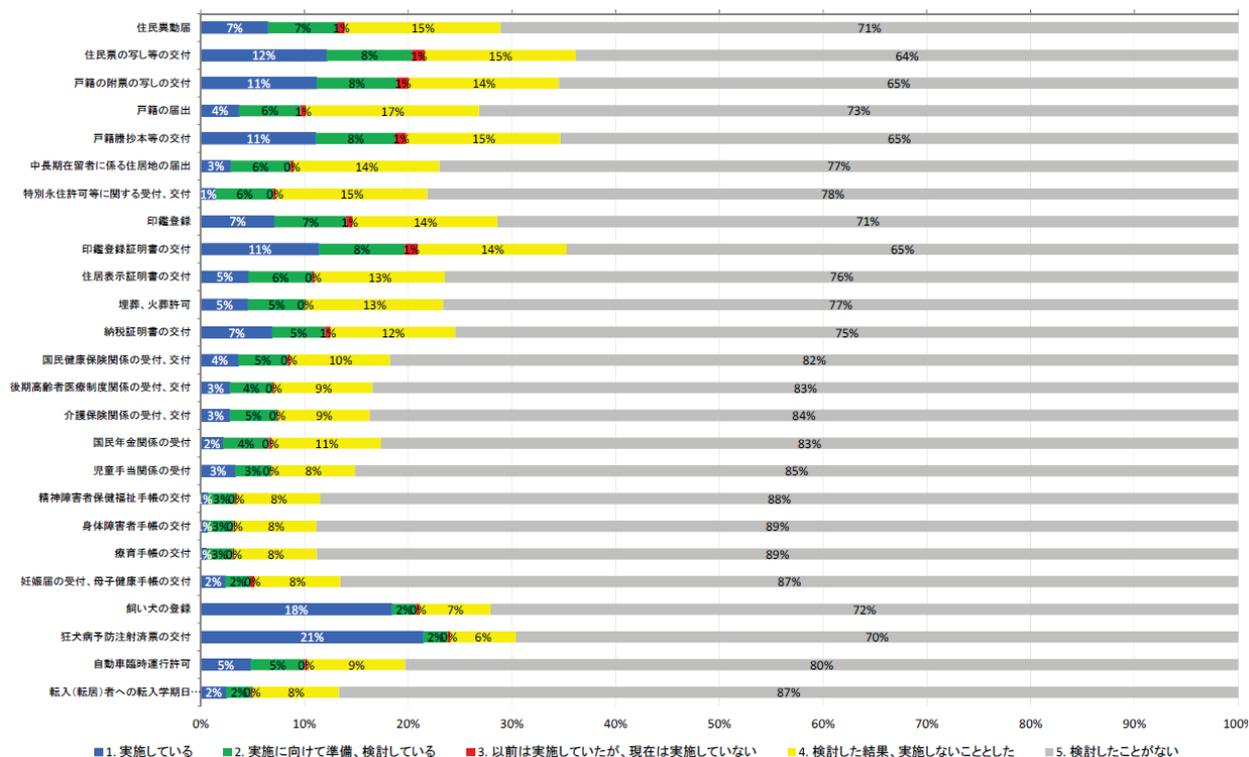
《2018年4月1日時点》

	導入団体数	市区町村数	割合
全市区町村	404団体	1,741団体	23.2%
指定都市	18団体	20団体	90.0%
特別区	20団体	23団体	87.0%
中核市	45団体	54団体	83.3%
指定都市・中核市以外の市	236団体	718団体	32.9%
町村	85団体	926団体	9.2%

(※) 内閣府通知で民間事業者に取り扱わせることができると整理された窓口業務のいずれかを委託している団体数

(出典) 総務省「地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査等」(2016年3月25日)
総務省「地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査等」(2019年3月29日)

図表118 民間委託が実施可能な窓口業務(25業務)の委託状況



(出典)内閣府公共サービス改革推進室「窓口業務の民間委託に関する検討」(2016年3月16日)

図表119 多摩・島しょ地域自治体が民間委託している窓口業務

窓口業務	A市	B市	C市	D市	E市	F市	G市	H市	I市	J市	K市	L市	M市	N市	合計
1：住民異動届出業務（受付・交付業務）	●	●		●	●		●	●	●			●	●	●	10
2：住民異動届出業務（入力・作成業務）	●	●	●	●	●		●		●	●	●	●	●	●	12
3：戸籍届出業務（受付・交付業務）		●		●			●					●	●		5
4：戸籍届出業務（入力・作成業務）	●	●	●	●						●		●			6
5：証明発行業務（受付・交付業務）	●	●		●	●		●	●	●			●	●	●	10
6：証明発行業務（入力・作成業務）	●	●	●	●	●		●	●	●			●	●	●	11
7：証明発行業務（郵送業務）	●	●	●	●	●	●		●	●			●	●		10
8：マイナンバー関係業務	●	●		●	●		●		●	●		●		●	9
9：フロア案内業務	●	●			●		●	●	●	●		●	●	●	10
10：手数料収納業務					●		●		●			●	●		5
11：その他		●							●						2

(出典)多摩・島しょ地域自治体アンケート

(3) 導入効果

① 住民サービスの向上

民間事業者の高度な接客水準、技術力、蓄積されたノウハウを活用することで、業務の繁閑に合わせた柔軟な人員配置、開庁時間拡大などで多様化する住民ニーズに対応し、接客・接遇向上、住民の待ち時間短縮ができ、住民サービスを向上することができる。

② 窓口運営コストの削減

民間事業者の競争原理や資源(ノウハウや人材、資金等)を活用することで、正規職員を一定数削減したり、時間外労働時間を削減したりすることができる。また、委託した業務と同程度のサービスを正規職員で実施する場合に比べ、窓口運営コストが抑えられる。

③ 職員の適正配置

民間委託により、臨時・非常勤職員に対する研修・労務管理業務の負担がなくなり職員の事務負担が軽減できることや、公権力行使に係る業務(審査業務など)や、企画立案業務など他の優先度の高い業務へ職員を配置転換することができる。

(4) 留意事項

① 費用対効果

民間委託によるコスト削減の考え方については、足立区「外部化ガイドライン(第3次改定版)」によると、コラム(P144)のとおり①単純比較型、②住民サービス向上型、③重点業務シフト型がある。

また、民間委託の費用の大部分は人件費であるため、臨時・非常勤職員が窓口対応をしている場合は、コスト削減効果が得られないことがある。さらに、近年の人件費の高騰により、委託価格が上昇するおそれがある。

② 業務の切り分け(公権力の行使)

公権力行使を伴う業務など、委託が禁止されている業務があるため、どの業務を委託するかについて、慎重な検討が必要となる。

③ 偽装請負対策(指揮命令・レイアウト変更)

民間委託導入後は、民間事業者による独立した業務運営が条件となる。そのため、委託先である自治体が民間事業者の管理責任者以外の現場スタッフに対して指示を出すことは、労働者派遣法に抵触する行為であり、偽装請負とみなされてしまうおそれがある。対策として、指揮命令系統の明確化や執務スペースの分離などの取組が必要となる。

④ 職員の窓口業務ノウハウの維持・確保

正規職員が窓口対応、入力業務を実施しないと、職員の経験・ノウハウが失われてしまい、民間委託をやめられなくなるおそれがある。このため、研修の実施など、ノウハウ維持の取組を実施する必要がある。

⑤ 委託先の確保(委託事業者・サービス水準)

窓口での住民対応は、住民ごとにサービスを判断することが多く、民間事業者には経験やノウハウが求められる。そのため、一定の予算が確保できない場合には、民間事業者が確保できないおそれがある。また、コスト削減を優先しすぎると、民間事業者が提供するサービスの質も低下するおそれがある。

さらに、民間委託は一定の期間で契約を見直す必要があり、民間事業者間のノウハウの引継ぎが生じる可能性がある。

⑥ 個人情報の取扱い

公務員以外の者が住民に関する各種個人情報を取り扱うことになるため、情報漏洩等が生じないような体制整備を行うなど、特段の配慮が必要となる。

【コラム】民間委託によるコスト削減の考え方

①**単純比較型**とは、単純に委託前後のコスト比較を行うものである。

ポイントとしては、現状の業務量に対して、委託した場合の費用(職員人件費+委託費)を単純に比較するため、臨時・非常勤職員化が進んでいる部署では大幅なコストメリットが期待できないことがある。

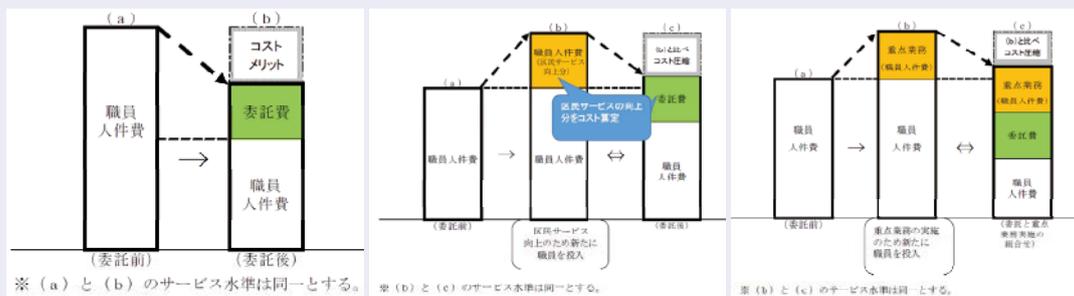
②**住民サービス向上型**とは、委託化を通じて、窓口を増設し混雑緩和を図る等、住民サービス向上のためのコストを比較するものである。

ポイントとしては、住民サービスの向上部分を、新たに職員を投入して実施する場合と委託した場合との費用を比較するため、委託のコストメリットが期待できることがある。ただし、住民サービスの向上部分を数値化して、明確にサービスアップにつながる指標(窓口数の増加、案内人の追加等)を設定する必要がある。

③**重点業務シフト型**とは、調査・指導等の取組の強化、新規事業への職員投入など、自治体の重点課題に対応するための業務に職員をシフトする場合のコスト比較を示すものである。

ポイントとしては、重点業務を実施する際に、委託を組み合わせることで、重点業務により職員をシフトできコストメリットが期待できることがある。ただし、重点業務に職員をシフトした場合の効果を継続的に検証して、適切な職員人件費の算定に結び付けていく必要がある。

図表120 ①単純比較型・②住民サービス向上型・③重点業務シフト型のイメージ図



(出典) 足立区「外部化ガイドライン(第3次改定版)」(2015年9月)

3. 総合窓口

(1) 概要

総合窓口とは、住民等からの各種申請等(戸籍・住民基本台帳業務、税証明、福祉業務等)に関する受付部署を複数部署から1部署に集約し、例外的なケースを除きワンストップで対応が完結する窓口をいう。

しかし、総合窓口でどの業務を取り扱うかは、自治体によって大きく異なり、**一口に総合窓口といっても様々なモデルケースが存在する。**

なお、当調査会では、自治体窓口に関する調査研究を過去に実施しており、2005年3月の「**今後の窓口サービスのあり方に関する調査研究報告書**」において、窓口サービスをインターフェイス(住民等の接点)とバックヤード(内部業務)の関係で捉えて、総合窓口の方向性を示唆している。

また、2012年3月の「**自治体窓口サービスのあり方に関する調査研究報告書 業務効率化の先に見える総合窓口**」において、住民にも職員にも利点のある総合窓口のあり方を提言しているのです、ぜひ参考にしてください。

図表121 自治体窓口サービスのあり方に関する調査研究報告書



(出典) (公財) 東京市町村自治調査会「自治体窓口サービスのあり方に関する調査研究報告書 業務効率化の先に見える総合窓口」(2012年3月)

(2) 導入状況

総務省の調査によると2018年4月1日時点で、全国1,741自治体のうち227自治体(13.0%)で、自治体窓口において総合窓口を実施している。また、2015年から2018年の3年間で、導入団体が40自治体(2.3%)増加している。

自治体区分の内訳としては、指定都市、特別区、中核市では25%超の自治体が導入しているが、それ以外の市・町村ではそれぞれ16.6%・8.3%であり、**自治体窓口における総合窓口の導入状況は、自治体規模により一定の差が生じている。**

また、今回実施した多摩・島しょ地域自治体アンケートの結果では、9自治体が総合窓口を導入しており、**住民課窓口業務のほかに証明発行業務(各種税証明、納税証明など)や国民健康保険関係業務を中心に取り扱いしていることが分かった。**

なお、本調査研究における住民課窓口とは、住民異動届出業務、戸籍届出業務、証明発行業務等を行う窓口と定義している。

図表122 総合窓口の導入状況

《2015年4月1日時点》

	導入団体数	市区町村数	割合
全市区町村	187団体	1,741団体	10.7%
指定都市	5団体	20団体	25.0%
特別区	4団体	23団体	17.4%
中核市	9団体	43団体	20.9%
指定都市・中核市以外の市	105団体	727団体	14.4%
町村	64団体	928団体	6.9%

《2018年4月1日時点》

	導入団体数	市区町村数	割合
全市区町村	227団体	1,741団体	13.0%
指定都市	9団体	20団体	45.0%
特別区	7団体	23団体	30.4%
中核市	15団体	54団体	27.8%
指定都市・中核市以外の市	119団体	718団体	16.6%
町村	77団体	926団体	8.3%

(出典) 総務省「地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査等」(2016年3月25日)
 総務省「地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査等」(2019年3月29日)

図表123 多摩・島しょ地域自治体における「総合窓口」の取扱業務

窓口業務	A市	B市	C市	D市	E市	F市	G市	H町	I村	合計
1：証明発行業務（各種税証明、納税証明など）	●	●	●	●	●	●	●	●	●	9
2：国民健康保険関係業務	●	●		●	●	●	●	●	●	8
3：後期高齢者医療保険関係業務		●		●		●	●	●	●	6
4：国民年金関係業務	●	●		●		●	●	●	●	7
5：介護保険関係業務				●			●		●	3
6：障がい関係業務									●	1
7：子育て・保育関係業務（乳幼児医療費助成、ひとり親医療費助成、児童手当、児童扶養手当など）		●		●		●	●		●	5
8：納税関係業務（税、保険料の納付など）				●		●		●	●	4
9：課税関係業務（原付自動車の登録・廃車など）	●			●				●	●	4
10：健康関係業務（畜犬登録、特定健診、予防接種など）	●	●		●					●	4
11：上下水道関係業務									●	1
12：学校関係業務（転校手続など）				●	●		●		●	4
13：その他	●				●					2

(出典)多摩・島しょ地域自治体アンケート

(3) 導入効果

① 住民サービスの向上

行政手続きがワンストップで行われるため、住民の「移動の負担感解消」と「待ち時間短縮」ができ、住民サービスを向上することができる。

② 職員の適正配置

総合窓口導入により、各業務フロー等の見直しができ、業務の集約化ができる。また、組織横断的な連携や住民目線での業務の見直しが促進され、窓口体制が効率化でき、職員の負担も軽減することができる。

(4) 留意事項

① 組織横断的な連携

総合窓口では複数手続きを取り扱うため、導入にあたっては各担当部署と念入りに調整することが必要になる。各担当部署の業務範囲の変更や業務負担の増減などにも大きな影響があるため、企画・行政改革部署が仲介することが必要である。また、導入後も受付前後の業務のやり取りや、制度改正等の情報連携など、密接な連携が必要となる。

② 費用対効果

総合窓口は住民サービスの向上を主目的とした取組であることから、システム導入やレイアウト変更などで、一定の導入費用がかかるおそれがある。ただし、業務を集約化し、窓口体制を整理することでコスト削減につながる可能性がある。

③ 対象業務の選定

総合窓口で取り扱う業務を増やすほど、住民サービスの向上になるものの、窓口職員に要求される知識やスキルが増える。そのため、取り扱う業務に比例して、職員の負担も増加してしまう。

また、取り扱う業務が増えることで、総合窓口での住民一人あたりの処理時間が増加するため、待ち時間が増加するおそれがある。

そのため、住民サービスの向上、職員の負担、住民の待ち時間などを考慮して、適切な範囲で業務を選定する必要がある。

④ 業務の見直し

総合窓口で取り扱う業務によっては、業務フローの大幅な見直しが必要となる場合があり、関連部署との連携が必要となる。例えば、受付後の事務処理の分担や書類の受け渡し方法や、記載不備があった場合の確認方法等について事前に整理し業務フローを見直すことが必要となる。

⑤ レイアウトの変更

窓口の変更だけでなく、業務フロー、書類の移動ルート等を変更する必要があるため、バックヤードも含めた全体的なレイアウトの変更が必要となる場合がある。

⑥ 職員の育成

総合窓口では様々な手続きを取り扱うため、必要な手続きを漏れなく、瞬時に案内をすることが求められる。そのため、職員は複数手続きに対応できるスキルと知識を身に付けていることが必要であり、マニュアルの整備や制度変更を把握するための研修の実施などが必要となる。

⑦ システムの導入・改修

総合窓口を運営する際に、新たにシステムを導入するか、システムを連携させるかなどを検討する必要がある。また、制度変更等により申請事項が変化する場合には都度、システムの改修が必要となる。

【コラム】死亡後の手続きにおけるワンストップ窓口

～おくやみコーナー～

現在、総合窓口という名称で呼ばれてはいないが、死亡後の手続きにおいてワンストップを行う窓口(おくやみコーナー)が普及しつつある。

死亡後の手続きは、住民課での世帯主変更や、保険・年金課での資格喪失、市民税・資産税の税金関係の手続き、介護、障害、子育て、公営住宅、農地、森林、道路、水道など数多くの窓口で手続きが必要となる場合がある。

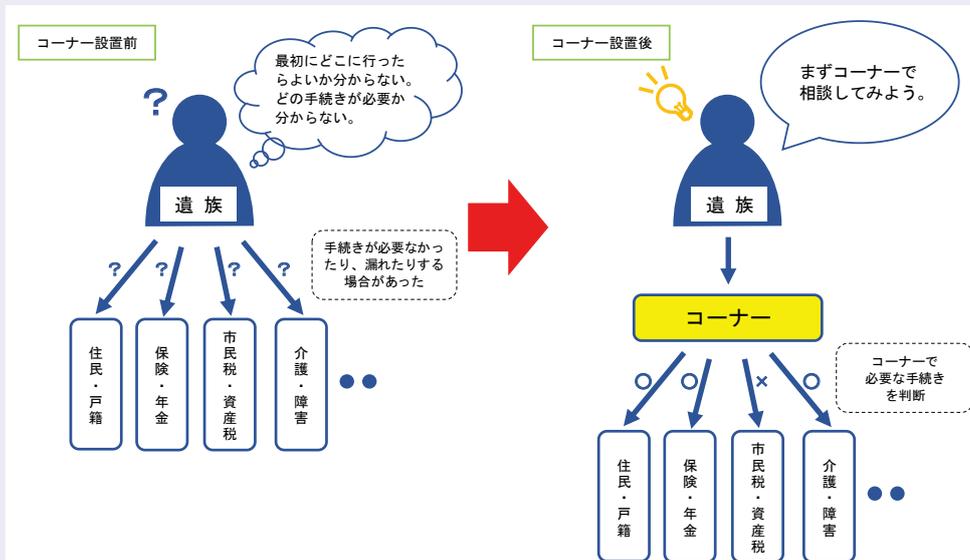
そのため、**おくやみコーナーでは必要な手続きだけを遺族に案内し、手続きに必要な届出書を一括で作成する等のサポートを行っている。**

おくやみコーナーには、遺族がコーナーで案内を受けた後、手続きに各窓口を回る場合と、担当課職員に来てもらう場合(ワンストップ)があるが、どちらの場合でも「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、遺族から感謝の声が届いている。

高齢化が進む中で、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こともあり、ワンストップサービスの新たな形として広がりつつある。

実際に2019年5月から取組を始めた神奈川県海老名市では、再任用職員2名で実施しており、予約も多く好評であるとのことである。

図表124 おくやみコーナーの仕組み



(出典) (公財) 東京市町村自治調査会「自治調査会ニュース・レターvol.19」(2019年7月15日)

図表125 ご遺族サポートデスク「よりそい」



▲ご遺族サポートデスク「よりそい」窓口のイメージ

(出典) 海老名市「市長定例記者会見資料」(2019年4月25日)

4. AI-OCR・RPA

(1) 概要

AI-OCRとは、AI(Artificial Intelligence)の機能を搭載したOCR¹機器であり、従来のOCRではできなかった**手書きの読取りづらい文字を認識し、文字データにすることができる**。また、従来のOCRでは対応できなかった様式にも導入できる。さらに、AIの機械学習により文字の読み取り精度を継続的に高めることができる。

RPAとは、Robotics Process Automation(ロボティック・プロセス・オートメーション)の略であり、**ソフトウェアロボットによる業務プロセスの自動化である**。

人間がパソコン上で行うキーボード操作やマウス操作などの作業をそのままコピーして、素早く、正確かつ無駄なく処理することができる。そのため、操作ルールが決まっている定型業務やルーティン業務に向いており、大量の作業をこなすことができるため、業務を効率化することができる。

また、RPAはパソコン上の文字や図形を判別できたり、処理日時の指定や、多種多様なアプリケーションの起動、データ処理を登録できたりする。一方、RPA自らが判断することはできず、決められたルール以外は処理できない。

当調査会では、2019年3月に「**基礎自治体におけるAI・RPA活用に関する調査研究報告書**」をまとめており、AI・RPAの基礎知識、自治体の取組事例、AI・RPA活用の方向性、課題・進め方を提言している。そのため、AI・RPAについてさらに詳しく知りたい場合は、併せてぜひ参照していただきたい。

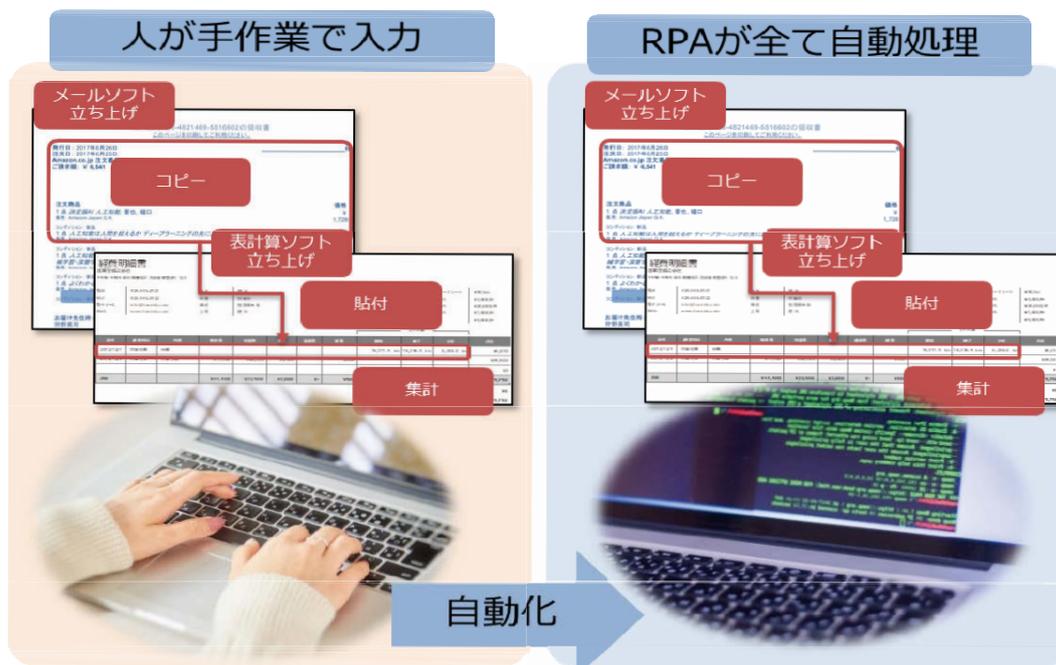
図表126 AI-OCR活用のイメージ図



(出典)東京都港区「港区区長定例記者発表資料11 ～「港区AI元年」加速～AI-OCR を導入し、業務の効率化を図ります！」(2018年8月31日)

¹ OCR(Optical Character Recognition)とは、手書きや印刷された文字を、イメージスキャナやプリンタ等で読取り、コンピュータが利用できるデジタルの文字コードに変換する技術をいう。

図表127 RPA活用のイメージ図



(出典) (公財) 東京市町村自治調査会「基礎自治体におけるAI・RPA活用に関する調査研究報告書」
(2019年3月)

(2) 導入状況

自治体におけるAI・RPAの取組は、2016年頃から本格的に広がりを見せ始めており、実証実験が幅広い分野で行われている。また、2018年に入ってから、実証実験を行っていた自治体の中で、本格的な運用に取り組む自治体も出てきている。

総務省の調査によると2018年11月1日時点で、**AI-OCR(文字認識)**を導入している自治体(実証実験を含む)は、都道府県2自治体、指定都市0自治体、**その他の市区町村5自治体**であった。

また、**RPAを導入している自治体(実証実験を含む)**は、都道府県14自治体(約30%)、指定都市8自治体(40%)、**その他の市区町村59自治体(約3%)**であった。

しかし、RPAの検討は約3分の1の市区町村が行っており、**今後さらに導入する自治体が増加する傾向にある。**

住民課窓口への導入状況は、AI-OCRについて東京都足立区が実証実験を行っており、RPAについては茨城県つくば市が異動届出受理通知業務に導入しているなど、**徐々に検討・取組が始まっている。**

図表128 AIの機能別の導入状況(2018年11月1日時点)

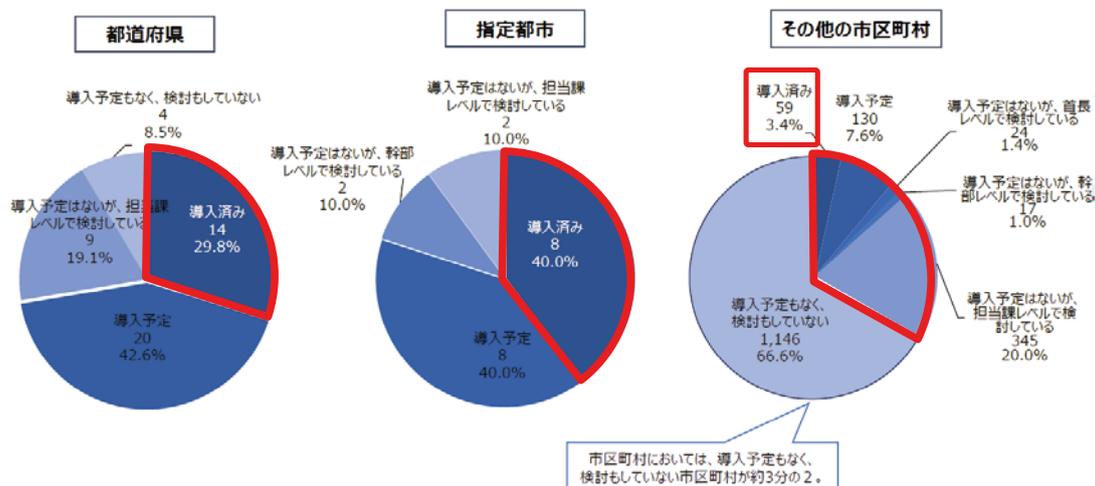
	導入済み 団体数	音声認識	画像・動画認識	文字認識	言語解析・意図予測	数値予測	マッチング	ニーズ予測	行動最適化	作業の自動化	チャットによる応答	その他
		音声のテキスト化、声の識別	画像や動画の特徴の認識・検出	手書きや活字の認識	発言の意味や内容の理解	変化する数値の将来予測	需要と供給の調整	公共サービスのニーズ予測	合理化な行動パターン提案	非定型業務の自動化	行政サービスの案内	
都道府県	17	14	1	2	2	0	1	0	1	0	4	0
指定都市	12	6	2	0	5	0	0	0	0	3	9	3
その他の市区町村	77	17	6	5	9	3	12	0	3	4	42	7
合計	106	37	9	7	16	3	13	0	4	7	55	10

(例) 「AIを活用した議事録作成」

住民からの問合せに対応する「チャットボット」を活用している団体が導入済み団体の半数以上。

(出典) 総務省自治行政局行政経営支援室「地方自治体におけるAI・RPAの実証実験・導入状況等調査」(2019年5月)

図表129 RPAの実証実験・導入状況(2018年11月1日時点)



(出典) 総務省自治行政局行政経営支援室「地方自治体におけるAI・RPAの実証実験・導入状況等調査」(2019年5月)

(3) 導入効果

① 職員の事務負担の軽減

申請書のシステムの入力作業など、職員がパソコンに手入力していた業務が自動化されるため、職員の事務負担を軽減できる。また、手入力していた業務が自動化されるため、入力誤りをなくすることができる。そのため、働き方改革など時間外労働時間の削減にも効果がある。

② 職員の適正配置

申請書のシステムの入力作業など、操作ルールが決まっている定型業務やルーティン業務に導入することで、業務フロー等の見直しができることに加え、職員は単純作業以外の仕事に集中できる。

(4) 留意事項

① 組織横断的な連携

AI-OCR・RPA導入には、ITに関する専門的な知識が必要であるが、窓口部署に専門知識を持つ職員が在籍しているとは限らない。そのため、システム部署と適切な連携を図り、必要なサポートが得られる体制を整備する必要がある。

② 費用対効果

AI-OCR・RPAは、発展途上の新たな技術であり、内容がまだ一般に広く認知されていない。また、導入にはコスト(導入・運用費用)がかかるため、費用対効果を検討する必要がある。

③ 対象業務の選定

AI-OCR・RPAを導入する業務の選定作業が必要となり、導入のしやすさ・費用対効果などを考慮して検討を行う必要がある。

④ 業務の見直し

AI-OCR・RPAを導入する業務によっては、業務フローの大幅な見直しが必要となる場合があり、導入する現場の窓口部署の協力が必要となる。例えば、AI-OCRでは現状の申請書がOCRの読取に適していない場合、その後の修正作業に時間がかかってしまうため、帳票の見直しが必要となる場合がある。

⑤ 職員の育成

AI-OCR・RPAに対する正しい知識を身に付けた職員を育成する必要がある。

例えば、AI-OCRで正しく読み取れない文字があった場合、人手による確認・修正を行う必要があり、AI-OCRに全てを任せることができないこと等、導入前に一定の知識を身に付けておくことが重要になる。

⑥ システムの導入・改修

AI-OCR・RPAの導入前には、自治体のネットワークセキュリティが3層化(基幹系、LGWAN接続系、インターネット接続系)していることに注意が必要である。AI-OCRは個人情報の取扱いの観点から、RPAは対象業務の内容から、どのネットワークにソフトを導入するか検討する必要がある。

また、導入後には、システムの維持管理・リスク管理体制が必要になる。例えば、RPAのシナリオ作成を業者が行うか、職員が行うかなど、維持管理体制を構築する必要がある。

【コラム】 窓口に行かない手続き方法

近年、インターネットを活用して行政手続きを行う電子申請が普及しているが、最終的には窓口に行く必要がある場合も多い。

その中で、**市川市では証明書発行について、LINEで住民票の写し等をインターネットで申請することで、窓口に行かずに手続きを完結できる仕組みを導入した。**手続きの方法としては、住民はLINE上で本人確認と必要な情報を入力するだけで、住民票の写し等を申請できる。また、LINE Payで支払いができ、後日郵送で受け取ることができる。

このような取組が広がれば、**今後は多くの手続きが自宅に居ながら完結できる時代が訪れる可能性がある。**

図表130 市川市の住民票の写し等の電子申請



(出典) 市川市ホームページ <http://www.city.ichikawa.lg.jp/pla01/1111000255.html>
(2019年12月26日閲覧)

5. 書かない窓口

(1) 概要

「書かない窓口」とは、住民自身が手書きで記入する以外の方法で提出書類(申請書等)を作成する仕組みである。「書かない窓口」を実施するには何らかのシステムを活用する必要がある。

「書かない窓口」には大きく2つの方法があり、住民が自らシステムを利用して申請書を作成する方法(セルフ型)と、職員が聞き取って申請書を作成する方法(職員支援型)がある。

セルフ型には、インターネット等であらかじめ申請書を作成する方式(事前型)と、窓口を設置されたシステムを操作して作成する方式(窓口設置型)がある。また、システムには、スマートフォン上での作成システム(チャットボットなど)、マイナンバーカードを活用したシステム、タブレットやプロジェクションマッピングを活用したシステムなどがある。

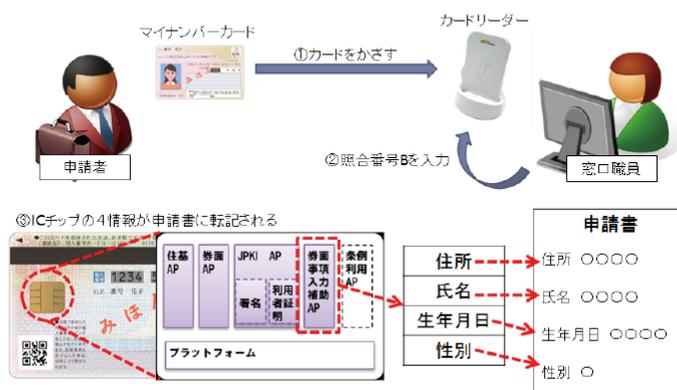
職員支援型では、システムとして独立した方式(スタンドアロン型)と、住民基本台帳システムなどの業務システムのデータを参照して動作する方式(DB参照型)などがある。

図表131 「書かない窓口」の区分

区分	形態
セルフ型	事前型
	窓口設置型
職員支援型	スタンドアロン型
	DB参照型

図表132 セルフ型の「書かない窓口」の仕組み(例)

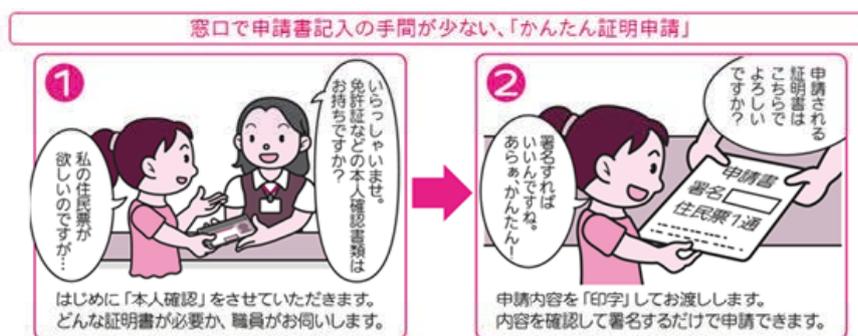
マイナンバーカードを活用した申請書作成の仕組み



(出典) 総務省「平成29年度モデル改革プロジェクト 船橋市報告書」(2019年12月)

図表133 職員支援型の「書かない窓口」の仕組み(例)

《証明書の交付申請》



(出典)北見市ホームページ <http://www.city.kitami.lg.jp/docs/2014081200042/>
(2019年12月26日閲覧)

(2) 導入状況

「書かない窓口」とは、住民自身が手書きで記入する以外の方法で提出書類(申請書等)を作成する仕組みである。しかし、「書かない窓口」という名称は、まだ一般的になっていないこともあり、この仕組みを実施している自治体でも「書かない窓口」と呼んでいない場合がある。

例として、「書かない窓口」の仕組みを実施している自治体を次のとおり紹介する。

図表134 「書かない窓口」の仕組みを実施している自治体

区分	自治体名	取組概要
セルフ型	豊島区	「プロジェクションマッピング技術」を使用してペーパーレスで申請書を受け付ける仕組みを検証している。具体的には、住民は記載台にてプロジェクターから投影された画像に、専用ペンで操作する。投影された画像に記入することで、瞬時に文字データへ変換される仕組みである。(実証実験)
	鎌倉市	市ホームページ上で設定された質問に答えると、申請書データがQRコードで作成され、市役所に設置された専用端末に読み込ませることで申請書の印刷が可能となる仕組みである。(実証実験)

区分	自治体名	取組概要
職員支援型	北見市	証明申請と住民異動関連手続きを対象。 職員が窓口で対応しながらシステムの手順に沿って聞き取り、申請書作成を支援する。 住民基本台帳システムなどの各課の業務システムを参照し、精度の高い届出書、申請書を作成することができる。手続きのまとめ受付も実施している。
	船橋市	職員が住民から住所・氏名・生年月日・性別の基本4情報や必要事項を聞き取り、 お互いにモニターで確認しながら端末に入力し書類を作成する。
	藤枝市	住民異動手続きにシステムを使用し、職員が窓口で聞き取った情報とマイナンバーカードに登録されている住所・氏名・生年月日・性別の基本4情報を申請用紙に印字することで、住民の記入負担を軽減する。
	会津若松市	職員がタブレット端末を住民に見せながら、必要な情報を聞き取りし、入力を行う。 住民はタブレット端末にサインをするのみで申請が完了となる。

(出典)各自治体ホームページから作成

(3) 導入効果

① 住民サービスの向上

システムを活用して書類を作成できるので、住民は手続きに必要な書類の種類に悩むことがなくなる。また、システムの補助や職員の聞き取り支援によって、書類の記載方法にも悩むことがなくなる。

また、「書かない窓口」を実施している自治体は、証明交付や住民異動届などの受付手続きを、まとめて対応していることが多く、その場合は、何度も申請書に記入する必要や、別の窓口を回る必要がなくなり、窓口の滞在時間も短くすることができる。

② 職員の事務負担の軽減

システムから書類を出力することで、文字があらかじめ活字化(印字)される。そのため、手書き文字の解読作業が不要となり、内容を判読しやすくなる。さらに、システム側に入力チェックや確認事項を埋め込んでおくことで、記載誤りの少ない申請書を作成することができ、確認作業も効率化する。

他にも、システムを用いることで記載内容がデジタル化でき、RPAを用いた入力処理自動化につなげることが可能となる。

また、職員支援型のシステムでは、職員がシステムを活用しながら受付を行うスタイルとなる。このことで、異動してきたばかりの職員や民間委託の現場スタッフでもシステムの支援によって短期間で業務が習得でき、窓口の質を落とさずサービスを提供できる。さらに、DB参照型では、データを参照することで、精度の高い申請書を作成することが可能となる。

③ 業務フローの見直し

「書かない窓口」の導入と合わせて、証明書発行業務や住民異動届出業務などの手続きをまとめて対応できるように業務フローの見直しを行うと、手続き全体の流れや処理手順を効率的なかたちに見直すことができる。

なお、職員支援型の「書かない窓口」は、窓口の職員が申請書類を作成支援するため、職員の負担が大きくなるのではないかと思われがちである。確かに、単体の手続き時間を計測した場合は、対応がやや長くなることもある。しかし、複数の申請書を同時に出力したり、総合窓口化・ワンストップ化との組み合わせにより、手続きの数が多いほど、住民・職員双方の時間短縮の効果が大きくなる。

(4) 留意事項

① 費用対効果

何らかのシステムの導入が前提となるため、一定の導入費用が必要となる。その際は、記載台に記載補助の人員を配置した場合のコストと比較することも検討材料となる。また、導入を機に業務を集約化し、窓口体制を整理することでコスト抑制につながる可能性がある。

② 対象業務の選定

「書かない窓口」で取り扱う業務は、導入のしやすさ・費用対効果などを考慮して検討を行う必要がある。また、1つの窓口で複数の手続きをできるようにすると効果的であるため、総合窓口と合わせて検討することが有効である。

③ 作業手順の見直し

「書かない窓口」が取り扱う業務によっては、作業手順の見直しが必要となり、関連部署の協力が必要不可欠となる。例えば、受付後の事務処理の分担や書類の受け渡し方法や、記載不備があった場合の確認方法等について整理しておくなど、細かな点の見直しが必要となる。

④ 申請書様式の見直し

「書かない窓口」の実施にあたっては、申請書等の様式も分かりやすいかたちに見直すことで、印刷された用紙の内容把握がスムーズとなり、導入の効果が高まる。また、様式を簡素化しておくことで、システムに様式レイアウトを登録する作業の費用削減にもつながる。

【コラム】フロアマネージャー(コンシェルジュ、フロアーアシスタント)

窓口では毎日、来庁者から「〇〇の手続きはどこに行けばいいですか」、「どの書類を書けばよいですか」といった質問を受ける。なぜなら、来庁者は手続き自体が初めてのことが多いからである。そのため、来庁者を案内する職員を配置している自治体も多い。

自治体によって「フロアマネージャー」、「コンシェルジュ」、「フロアーアシスタント」など名称は異なるが、来庁者に積極的に声をかけて案内することで、住民はスムーズに目的の窓口にとどり着くことができる。また、職員が各窓口で問合せを受けることが少なくなり、住民の待ち時間を短縮する効果もある。

特に「書かない窓口」を実施している自治体では、フロアに記載台が無く、申請書の記載補助という役割が無い場合、フロアマネージャーは来庁者の用件を聞き取って、行き先窓口の番号発券補助や簡易な問合せ対応など、来庁者の一次対応を集約的に行う総合案内としての役割がより強くなっている。

フロアマネージャーは、職員が行う場合、民間委託をしている場合と、自治体によって誰が行うかは異なるが、最初に住民に接客するフロアマネージャーは、自治体の第一印象を左右する重要な役割を担っている。

図表135 北見市のフロアマネージャー



(出典) 有限責任監査法人トーマツ撮影(2019年10月)

6. チャットボット(AI)

(1) 概要

チャットボット(AI)とは、行政情報をパソコンやスマートフォン上で、会話をするように自動で回答するシステムである。

住民は、質問内容を自由に入力したり、予め設定された選択肢を選んだりすることで、24時間365日どこにいても気軽に質問することができる。

チャットボット(AI)には、**住民向けチャットボット**と**職員向けチャットボット**がある。

住民向けチャットボットは、行政サービス全般に対して質問ができるものと、子育て・ごみの分別など各分野に絞った質問ができるものがある。

職員向けチャットボットは、戸籍事務などの専門知識が求められる分野や、庁内システムの取扱いなど内部情報に対して質問ができるものがある。

図表136 住民向けチャットボット(例)



(出典) 海老名市ホームページ <https://www.city.ebina.kanagawa.jp/koho/1008945.html>
(2019年12月閲覧)

図表137 職員向けチャットボット(例)



(出典) 埼玉県庁ホームページ

<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0001/news/page/2018/1016-04.html>
(2019年12月閲覧)

(2) 導入状況

総務省の調査によると2018年11月1日時点で、チャットボット(AI)を導入している自治体(実証実験を含む)は、都道府県4自治体、指定都市9自治体、**その他の市区町村42自治体であった。**

しかし、AIの検討は約3割の市区町村が行っており、AIの検討が進むにつれて、**チャットボット(AI)も今後さらに導入する自治体が増加する傾向にある。**

住民課窓口への導入状況は、住民向けチャットボットでは、神奈川県海老名市や兵庫県姫路市で住民票や戸籍等の届出・証明業務の案内が開始されており、職員向けチャットボットでは、大阪府茨木市で問合せ内容の担当所管課が確認できる業務支援チャットボットの実証実験が行われるなど、徐々に検討・取組が始まっている。

(再掲) 図表138 AIの機能別の導入状況(2018年11月1日時点)

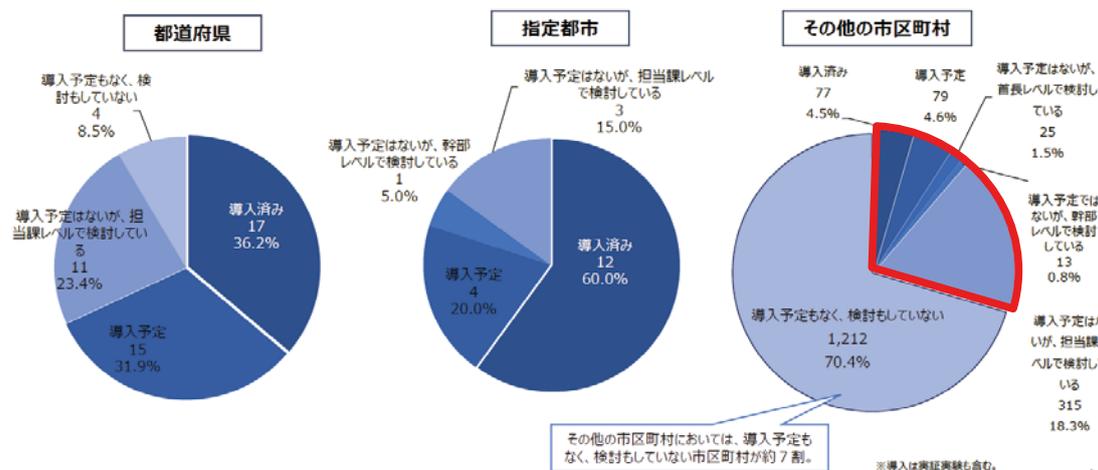
	導入済み 団体数	音声認識	画像・動画認識	文字認識	言語解析・意図予測	数値予測	マッチング	ニーズ予測	行動最適化	作業の自動化	チャットボットによる応答	その他
		音声のテキスト化、声の識別	画像や動画の特徴の認識・検出	手書きや活字の認識	発音の意味や内容の理解	変化する数値の将来予測	需要と供給の調整	公共サービスのニーズ予測	合理化な行動パターンの提案	非定型業務の自動化	行政サービスのご案内	
都道府県	17	14	1	2	2	0	1	0	1	0	4	0
指定都市	12	6	2	0	5	0	0	0	0	3	9	3
その他の市区町村	77	17	6	5	9	3	12	0	3	4	42	7
合計	106	37	9	7	16	3	13	0	4	7	55	10

(例) 「AIを活用した議事録作成」

住民からの問合せに対応する「チャットボット」を活用している団体が導入済み団体の半数以上。

(出典) 総務省自治行政局行政経営支援室「地方自治体におけるAI・RPAの実証実験・導入状況等調査」
(2019年5月)

図表139 AIの実証実験・導入状況(2018年11月1日時点)



(出典) 総務省自治行政局行政経営支援室「地方自治体におけるAI・RPAの実証実験・導入状況等調査」(2019年5月)

(3) 導入効果

① 住民サービスの向上

住民は、時間や場所にとらわれず気軽に質問することができる。また、住民向けチャットボットでは自治体ホームページの検索時間が短縮され、職員向けチャットボットでは調べものをする時間が短縮される。

② 職員の事務負担の軽減

職員が今まで電話などで対応していた案内や問合せ対応の時間が短縮され、業務を効率化することができる。

(4) 留意事項

① 組織横断的な連携

チャットボット(AI)を導入するためには、事前に回答を用意する必要があり、行政サービス全般に対して質問ができる住民向けチャットボットの場合、各担当部署の協力が必要となる。

② 費用対効果

チャットボット(AI)を導入するためには、導入費用と運用費用がかかるため、利用者数を事前に想定する必要がある。

③ 対象業務の選定

チャットボット(AI)を、誰が、どのように使うかを想定して、導入する業務を検討する必要がある。

④ 職員の育成

チャットボット(AI)を導入・運用するために、チャットボット(AI)の仕組みを理解した職員が必要になる。

⑤ システムの導入・改修

チャットボット(AI)の回答の精度を向上させるために、継続した更新・改修が必要となる。

【コラム】窓口業務改革を行う動機とは

窓口業務改革を行う動機には、①トップダウン型、②ボトムアップ型、③イベント・事業型がある。

①**トップダウン型**とは、主に首長の発言や総合計画などが動機となって、窓口業務改革を行うものである。業務改革を進める際には、企画・行政改革部署などが中心となってプロジェクトチーム等を結成しながら、現場の窓口部署を巻き込んで取組を行うことが多い。そのため、業務改革を組織全体で行うことが多い。

②**ボトムアップ型**とは、主に住民課などの現場の窓口部署の課題意識が動機となって、窓口業務改革を行うものである。業務改革を進める際には、現場の窓口部署が中心となり、関係部署を巻き込んで取組を行うことが多い。そのため、業務改革を各窓口部署の範囲内で行うことが多い。ただし、働き方改革などの全庁的な業務改革と絡めて、組織全体で行う場合もある。

③**イベント・事業型**とは、新庁舎建設や国のプロジェクトなどが動機となって、窓口業務改革を行うものである。業務改革を進める際には、イベント・事業の種類、規模によって中心となる担当部署が異なる。また、業務改革の範囲も異なり、組織全体で行う場合と各窓口部署の範囲内で行う場合がある。

図表140 ①トップダウン型・②ボトムアップ型・③イベント・事業型のイメージ図



公益財団法人 東京市町村自治調査会

1986年10月に、市町村の自治の振興を図ることを目的に東京都多摩・島しょ地域の全市町村の総意により設立された行政シンクタンクです。

多摩・島しょ地域の広域的課題や共通課題に関する調査研究・普及啓発のほか、市町村共同事業、広域的市民活動への支援などを行っています。

本書は、(公財)東京市町村自治調査会及びコンサルタントによる共同調査方式で作成しました。

(公財)東京市町村自治調査会

永尾 昌文 調査部長(東京都派遣)
小野 友弘 主任研究員(東京都派遣)
岸野 文史 研究員(羽村市派遣)
深田 智明 研究員(東大和市派遣)
新井 伸次郎 研究員(小平市派遣)

有限責任監査法人トーマツ

奥谷 恭子 主任研究員
小俣 雅弘 主任研究員
倉本 正樹 副主任研究員
外山 亮一 副主任研究員
佐藤 秀忠 研究員
手塚 嵩史 研究員
和田 修治 研究員
小寺 秀和 研究員
中川 貴史 研究員

2019年度 調査研究報告書

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月発行

発行 公益財団法人 東京市町村自治調査会
〒183-0052 東京都府中市新町2-77-1 東京自治会館内
TEL:042-382-7722 FAX:042-384-6057 URL:<http://www.tama-100.or.jp>

発行責任者 小暮 実

委託 有限責任監査法人トーマツ
〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング
TEL:03-6213-1250 FAX:03-6213-1255 URL:<http://www.deloitte.com/jp>

印刷 株式会社 共同印刷所
〒183-0056 東京都府中市寿町3-13-8
TEL:042-368-2001 FAX:042-368-4070