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

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

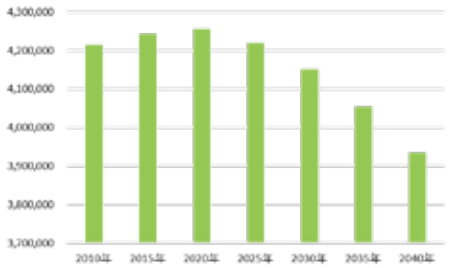
概要版

～自治体を取り巻く環境～

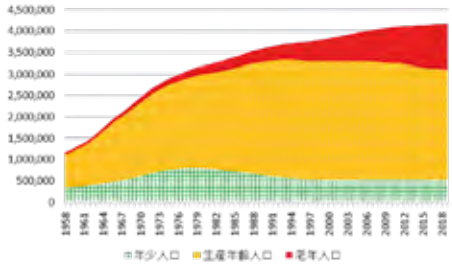
◆ 現在、多摩・島しょ地域の将来人口は減少が予測され、急速に高齢化が進むなど、自治体窓口に大きな影響を与える変化が起きている。

◆ 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



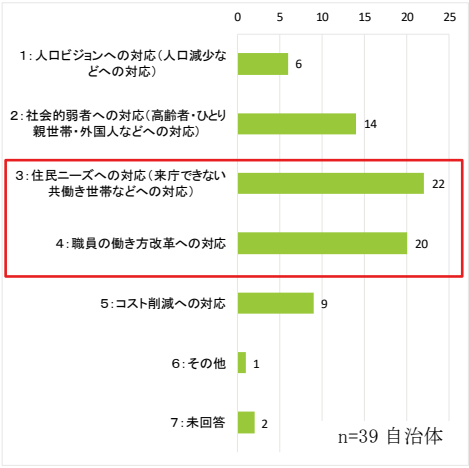
～多摩・島しょ地域自治体の現状と課題～

◆ 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。

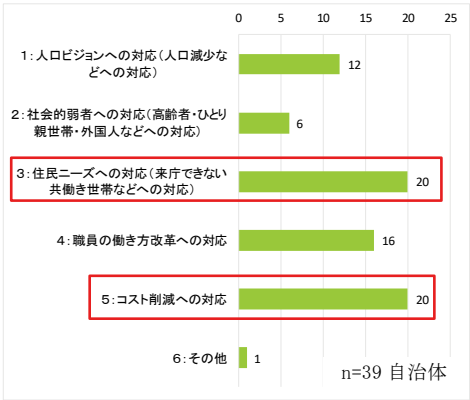
①「住民課」は通常業務に追われ、時間的余裕がない。
②窓口業務改革において、「住民課」は業務効率化（働き方改革など）を重視し、「企画・行政改革課」はコスト削減を重視しているが、自治体窓口の将来像の具体的検討には至っていない。

◆ 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ると、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

第１章

調査研究の概要

第１節　調査研究の背景・目的
第２節　調査研究の実施概要
第３節　報告書の構成

本章では、調査研究の概要を紹介する。
はじめに、調査研究を実施した背景と目的を説明する。
次に、調査研究の対象・方法など、調査研究の実施概要を整理する。
最後に、報告書の構成、想定する読者像を示し、全体の流れを紹介する。
なお、資料編には、本報告書を読む上で必要となる「窓口業務改革の基礎知識」をまとめている。

第１節　調査研究の背景・目的

《ポイント》

◆　本報告書では、「人口減少社会に対応できる窓口」を目指して、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、取り組む上で必要となる姿勢を提言する

１．調査研究の背景

自治体窓口は市町村の顔であり、複雑化・多様化する住民ニーズに対応し、人口減少社会においても、より質の高いサービスを提供することが求められている。

しかし近年、**自治体窓口を取り巻く環境は変化**しており、窓口業務の見直しが求められている。自治体内部では、2020年４月に会計年度任用職員制度が導入されることで、今まで窓口対応を担っていた多くの臨時・非常勤職員は会計年度任用職員に移行し、新たに期末手当の支給等が必要になる見込みである。また、マイナンバーカードの活用、AIやRPAなどの新技術の導入により、新たなサービスを提供できる可能性が生まれている。

一方、高齢者や共働き世帯、外国人住民が増え、住民ニーズに合わせて従来の窓口サービスを再検討する必要性が高まっている。

以上から、自治体における窓口業務改革の必要性は、年々高まりつつあるといえる。

２．調査研究の目的

本調査研究では、**「人口減少社会に対応できる窓口」**を目指して、**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、取り組む上で必要となる姿勢を提言する**ことを目的としている。

特に調査研究を実施する上で重視した視点として、自治体窓口は自治体規模や職員数などの違いから、多摩・島しょ地域39市町村においても現状が異なり、**各自治体が実施できる窓口業務改革の具体的な取組は異なる**ということである（例えば、「民間委託」などの取組が導入困難な場合があるなど）。

そのため、個別の取組ごとに整理するのではなく、窓口業務改革を進める際に共通するポイントを整理することで、全ての多摩・島しょ地域自治体が実施できる窓口業務改革を提示する。

第２節　調査研究の実施概要

《ポイント》

◆　調査研究の対象は、住民課窓口である

◆　調査研究の方法は、以下のとおりである

①文献調査

②多摩・島しょ地域自治体アンケート

③先進自治体インタビュー

④民間事業者インタビュー

⑤有識者インタビュー

１．調査研究の対象

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。

住民課窓口を対象とした理由は、住民課窓口は証明書発行や住民異動・戸籍異動などの手続きをするために、多くの住民が訪れる空間であり、住民対応の最前線であるからである。

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する。

２．調査研究の方法

本調査研究では、文献調査、多摩・島しょ地域自治体アンケート、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。

詳細については、次のとおりである。

図表１　調査研究の実施概要

調査方法	調査概要
文献調査	人口減少、高齢化、共働き世帯、外国人住民の状況など、自治体窓口に関係する様々な資料を収集した。 また、自治体窓口に関して、これまでに公表（WEB 等での公表を含む）された図書や文書、関連法令、統計情報等を調査した。
多摩・島しょ地域自治体アンケート	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把握するために、多摩・島しょ地域全 39 市町村を対象にメールにて調査票を配布・回収し、アンケートを実施した。
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。
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。
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。

＜多摩・島しょ地域自治体アンケート＞

対象	調査項目	調査実施時期・実施方法	回収状況
多摩・島しょ地域 39 市町村	・住民課における窓口業務改革の現状と課題 ・企画・行政改革課における窓口業務改革の現状と課題	2019 年８月～９月 メールによる配布・回収	39 市町村 (回収率 100%)

＜先進自治体インタビュー＞

取組	自治体名	担当部署	実施日
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	2019 年　7 月 24 日
総合窓口、民間委託	海老名市（神奈川県）	窓口サービス課	2019 年 10 月 10 日
民間委託、AI-OCR・RPA	足立区（東京都）	政策経営課	2019 年　9 月 12 日
RPA	宇城市（熊本県）	市長政策室	2019 年 10 月 31 日
書かない窓口	北見市（北海道）	総務課	2019 年 10 月 23 日
自治体間ベンチマーキング	町田市（東京都）	経営改革室	2019 年 10 月　1 日
待ち時間解消	熊本市（熊本県）	東区役所区民課	2019 年 10 月 31 日

＜民間事業者インタビュー＞

取組	会社名	担当部署	実施日
民間委託	大手人材派遣会社	自治体窓口業務担当部署	2019 年　9 月 11 日

＜有識者インタビュー＞

氏名（敬称略）（所属）	主な内容	実施日
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	2019 年　9 月 10 日

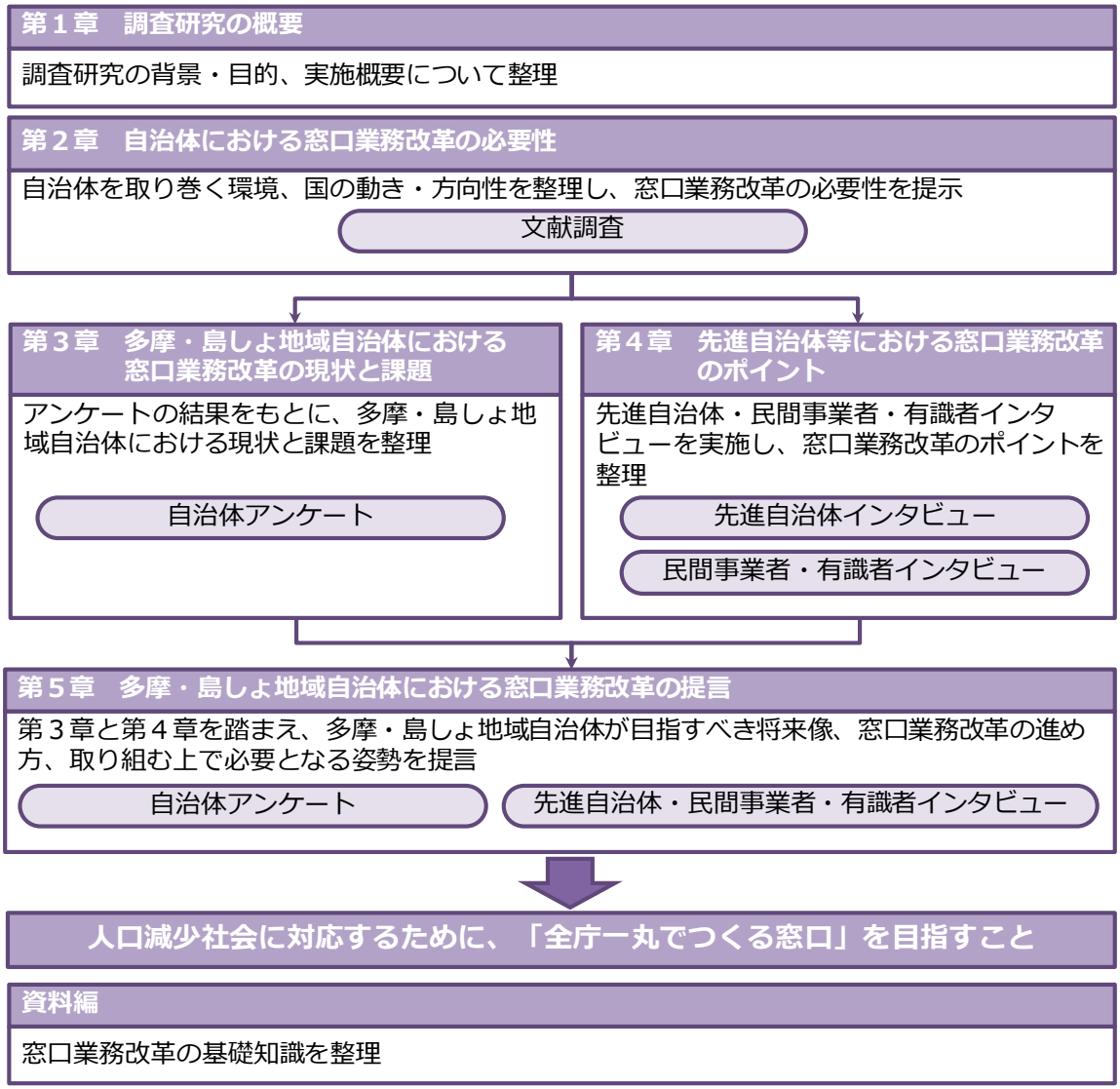
第３節　報告書の構成

《ポイント》
- ◆ 報告書の構成を示し、全体の流れを紹介する
- ◆ 想定する読者像は、企画･行政改革部署と住民課である

１．報告書の構成

本報告書の構成と調査研究の方法を、次のとおりまとめた。

図表２　報告書の構成



２．想定する読者像

自治体において窓口業務改革を行う際の関係部署である**企画・行政改革部署**と、調査研究対象である**住民課**を想定している。

また、住民課以外の窓口部署においても、窓口業務改革の進め方など参考となる内容を記載している。

第２章

自治体における窓口業務改革の必要性

第１節　自治体を取り巻く環境
第２節　国の動き・方向性
第３節　自治体における窓口業務改革の必要性

本章では、自治体における窓口業務改革の必要性を提示する。

まず、自治体を取り巻く環境の変化を「人口減少社会」、「住民ニーズの変化」、「自治体内部における制度の変化」という３つの視点から確認する。

次に、国の動き・方向性を「行政改革の推進」、「ICT化の推進」などの視点から整理する。

最後に、それらが自治体窓口に与える影響（可能性）をまとめることで、自治体における窓口業務改革の必要性を提示する。

第１節　自治体を取り巻く環境

《ポイント》

◆　自治体を取り巻く環境として、人口減少社会の進展、住民ニーズの変化、自治体内部における制度の変化が進み、自治体窓口にも影響を与えることが予測される

１．人口減少社会

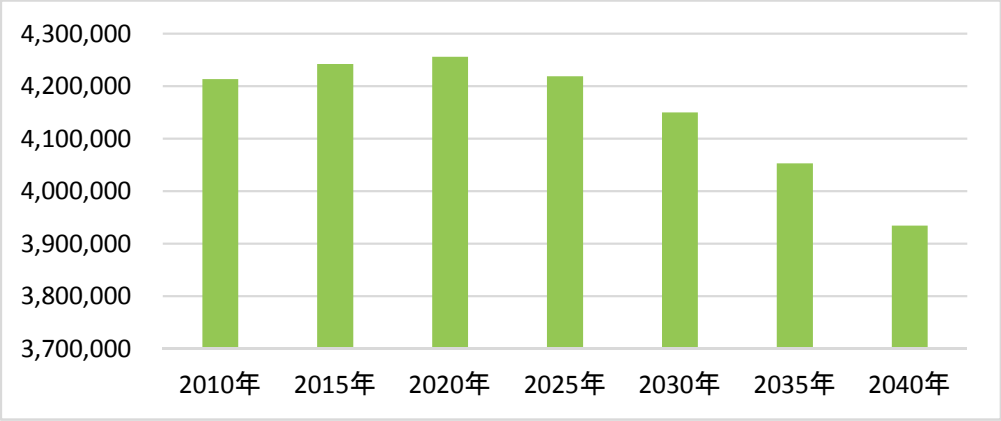
（１）多摩・島しょ地域の将来人口

①　将来人口の予測

我が国全体ではすでに人口減少社会に転じているが、多摩・島しょ地域全体で捉えると今なお人口増加を続けており、微増傾向にある。

しかし、全国的に人口減少が進む中で、多摩・島しょ地域においても都心部から離れた自治体ではすでに人口が減少しており、**多摩・島しょ地域全体の将来人口は減少する**と予測されている。

図表３　多摩・島しょ地域の将来人口（予測）



（出典）東京都総務局統計部ホームページ「東京都区市町村別人口の予測－統計データー 平成29年３月 第１-１表　区市町村、男女別将来人口－総数－」（2019年10月閲覧）から作成

②　自治体窓口に与える影響（可能性）

人口減少社会が自治体窓口に与える影響（可能性）として、**手続き件数の減少等に伴う窓口体制の見直し**が求められる。

自治体内の人口が減少すると、来庁者数も一定程度減少し手続き件数が減少する。また、人口減少により自治体内の予算も減少するなど、窓口体制の見直しが求められる。

さらに、手続き件数の減少等に伴う窓口体制の見直しに対応するため、**業務フローの見直し**も求められる。

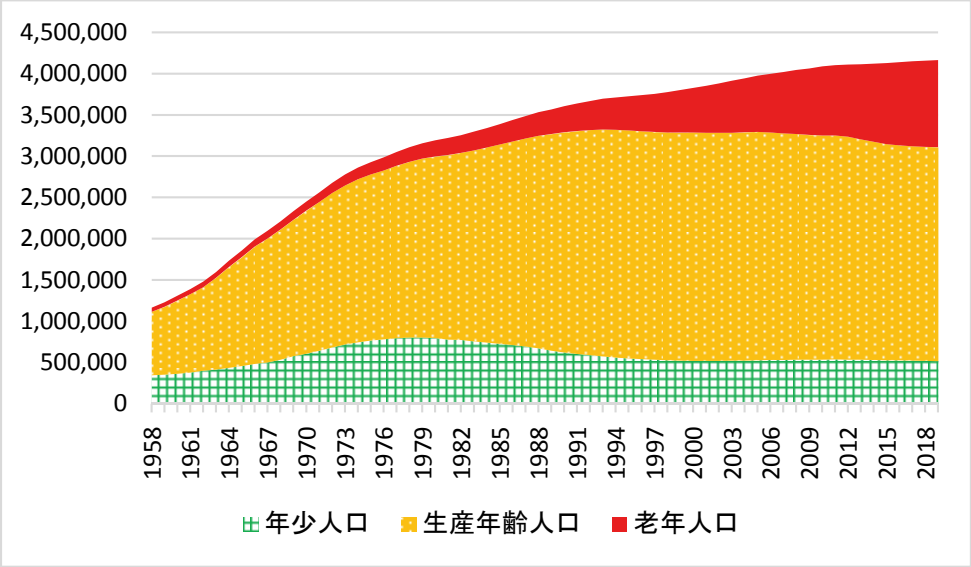
２．住民ニーズの変化

（１）多摩・島しょ地域の高齢化

①　高齢化の状況

全国的に高齢化が進む中で、**多摩・島しょ地域においても急速に高齢化が進んでいる。**

図表４　多摩・島しょ地域の高齢化の推移



（出典）東京都総務局統計部ホームページ「住民基本台帳による東京都の世帯と人口　毎年１月１日現在の区市町村・年齢・町丁別世帯と人口　時系列データ　第４～６表」（2019年10月閲覧）から作成

②　自治体窓口に与える影響（可能性）

高齢化の進展が自治体窓口に与える影響（可能性）として、**高齢者目線に立った対応**が求められる。

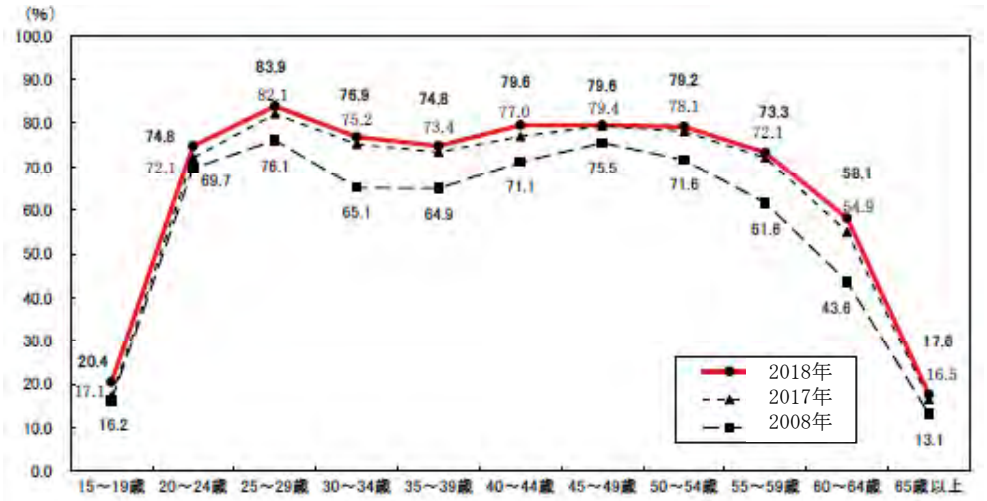
高齢者目線に立った対応としては、バリアフリー化などのハード面の対応と、手続きの簡素化などのソフト面の対応がある。さらに、介護保険や健康保険などを中心とした行政サービスに関する相談が増加することが考えられるため、よりきめ細かい対応が求められる。

（２）東京都の共働き世帯

①　共働き世帯の状況

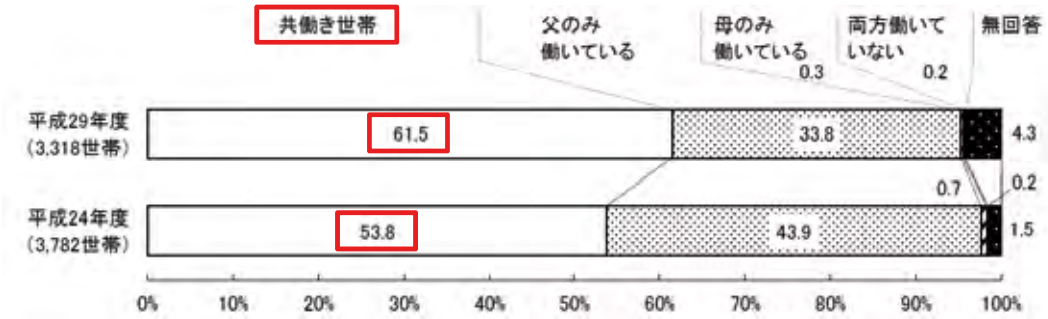
これまで我が国の女性の労働力率は、結婚・出産期にあたる年代に一旦低下し、子育てが落ち着いた時期に再び上昇するというM字カーブを描いていた。しかし、近年、**女性の労働力率は年々上昇しており、東京都全体の共働き世帯が増加している。**

図表５　女性の労働力率（年齢階級別）



（出典）厚生労働省「平成30年版働く女性の実情　図１-２-２」（2019年６月24日）を和暦から西暦に修正

図表６　東京都の共働き世帯の状況



（出典）東京都福祉保健局「平成29年度「東京の子供と家庭」」（2018年10月）から作成

②　自治体窓口に与える影響（可能性）

共働き世帯の増加が自治体窓口に与える影響（可能性）として、**開庁日・開庁時間の見直し**と**自治体窓口に来庁しなくても手続きできる方法への対応**が求められる。

共働き世帯が平日勤務である場合には、自治体窓口に手続きに行く時間がないため、休日開庁・開庁時間延長などを行えば、仕事を休むことなく安心して手続きを行うことができる。

一方で、開庁日・開庁時間の見直しは、窓口職員に一定の負担がかかる。また、子育て中の共働き世帯の場合、自治体窓口に手続きに行くこと自体が負担となる。そのため、コンビニでの証明書交付や、チャットボット（AI）などオンライン上での行政サービスの提供等、自治体窓口に来庁しなくても手続きできる方法への対応も検討する必要がある。

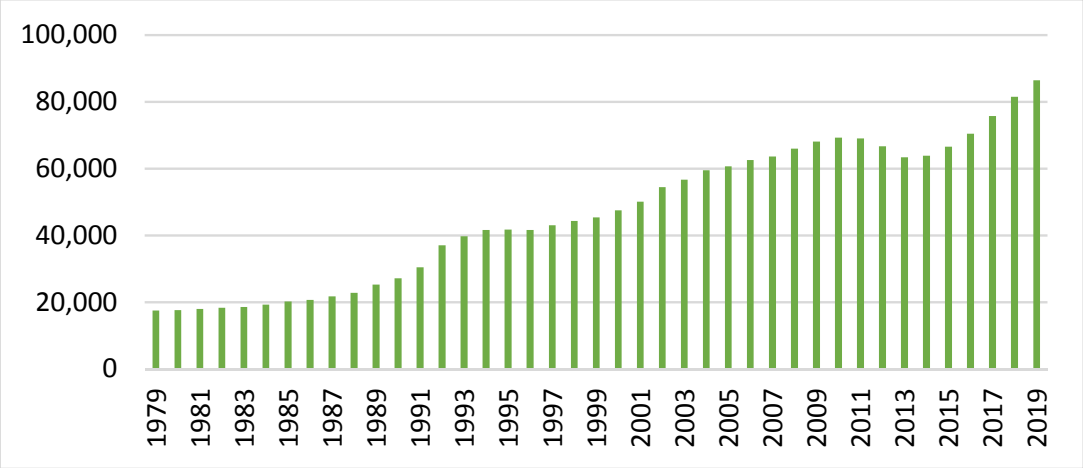
（３）多摩・島しょ地域の外国人住民

①　外国人住民の状況

我が国全体で人口減少、とりわけ生産年齢人口が減少していく中で、新たに労働人口を確保することが求められている。2019年の出入国管理及び難民認定法の改正を中心に、国は外国人の受入れを拡大する方向で大きく政策転換を図っており、外国人住民は増加していくことが予想される。

多摩・島しょ地域自治体でも多少の増減はあるものの、**外国人住民は増加傾向にある。**

図表７　多摩・島しょ地域の外国人住民数の推移



（出典）東京都総務局統計部ホームページ「外国人人口の過去データ」
http://www.toukei.metro.tokyo.jp/gaikoku/ga-index.htm（2019年10月閲覧）から作成

②　自治体窓口に与える影響（可能性）

外国人住民の増加が自治体窓口に与える影響（可能性）として、**外国語対応**と**外国人住民にのみ関係する法律への対応**が求められる。

外国語対応には、外国語ができる職員・ボランティアの活用、電話等での通訳サービスの利用、外国語対応したタブレット端末・システムの導入、書類のやさしい日本語・多言語化などで、外国人住民を支援する方法がある。

また、出入国管理及び難民認定法など外国人住民にのみ関係する法律もあり、転入出、婚姻・離婚等のライフイベントの手続きにおいて、適切に対応できるようにしておく必要がある。

３．自治体内部における制度の変化

（１）マイナンバー制度

①　マイナンバー制度の状況

マイナンバー制度は、行政を効率化し、住民の利便性を高め、公平・公正な社会を実現するための社会基盤である。マイナンバーは、社会保障、税、災害対策の３分野で、異なる行政機関が保有する個人情報が同一人の情報であることを確認するために活用される。

マイナンバー制度により、2018年10月現在で**添付書類が減った行政手続は1,221にのぼる。**

図表８　マイナンバー制度に伴い省略可能な主な書類の例

申請項目	申請先	省略可能な書類の例
保育園や幼稚園等の利用に当たっての認定の申請（子ども・子育て支援法）	市町村	生活保護受給証明書
		児童扶養手当証書
		特別児童扶養手当証書
		課税証明書
		障害者手帳
児童手当の申請（児童手当法）	市町村	課税証明書
		住民票
奨学金の申請（独立行政法人日本学生支援機構法）	日本学生支援機構	生活保護受給証明書
		雇用保険受給資格者証
		障害者手帳
		課税証明書
特別支援教育就学奨励費の申請（特別支援学校への就学奨励に関する法律）	都道府県教育委員会	住民票
		課税証明書
		生活保護受給者証明書
児童扶養手当の申請（児童扶養手当法）	都道府県・市町村	住民票
		課税証明書
		特別児童扶養手当証書
		障害者手帳
生活保護の申請（生活保護法）	保護の実施機関（都道府県・市等）	課税証明書
		雇用保険受給資格者証
		児童扶養手当証書
		特別児童扶養手当証書
特別児童扶養手当の支給の申請（特別児童扶養手当等の支給に関する法律）	都道府県・市町村	住民票
		課税証明書
障害福祉サービスの申請（障害者総合支援法）	市町村	住民票
		課税証明書
		生活保護受給証明書
		障害者手帳
障害者・児に対する医療費助成の申請（障害者総合支援法）	都道府県・市町村	住民票
		課税証明書
		生活保護受給証明書
		特別児童扶養手当証書
		障害者手帳
介護休業給付金の支給の申請（雇用保険法）	ハローワーク	住民票
保険料の減免申請（介護保険法）	市町村	住民票
		課税証明書
		生活保護受給証明書
出産育児一時金の申請（健康保険法）	健康保険組合等	住民票
公営住宅の入居の申請（公営住宅法）	都道府県・市町村	住民票
		課税証明書
		生活保護受給証明書
		障害者手帳

（出典）内閣府「情報連携可能な事務手続の一覧及び省略可能な書類」（2019年10月閲覧）

②　自治体窓口に与える影響（可能性）

マイナンバー制度が自治体窓口に与える影響（可能性）として、**手続きの簡素化**と**マイナンバー制度への対応**が求められる。

自治体窓口では手続きにおいて添付書類を求める場合があり、住民にとって煩雑であると同時に、職員にとっても添付書類の案内や書類の審査に多くの時間をかけていた。それらが、マイナンバーを提示することで、添付書類が減り、手続きが簡素化される。

一方、マイナンバー制度により、住民課窓口ではマイナンバーカードの交付、券面記載事項の変更、継続利用など新たな事務が生じている。

（２）会計年度任用職員制度

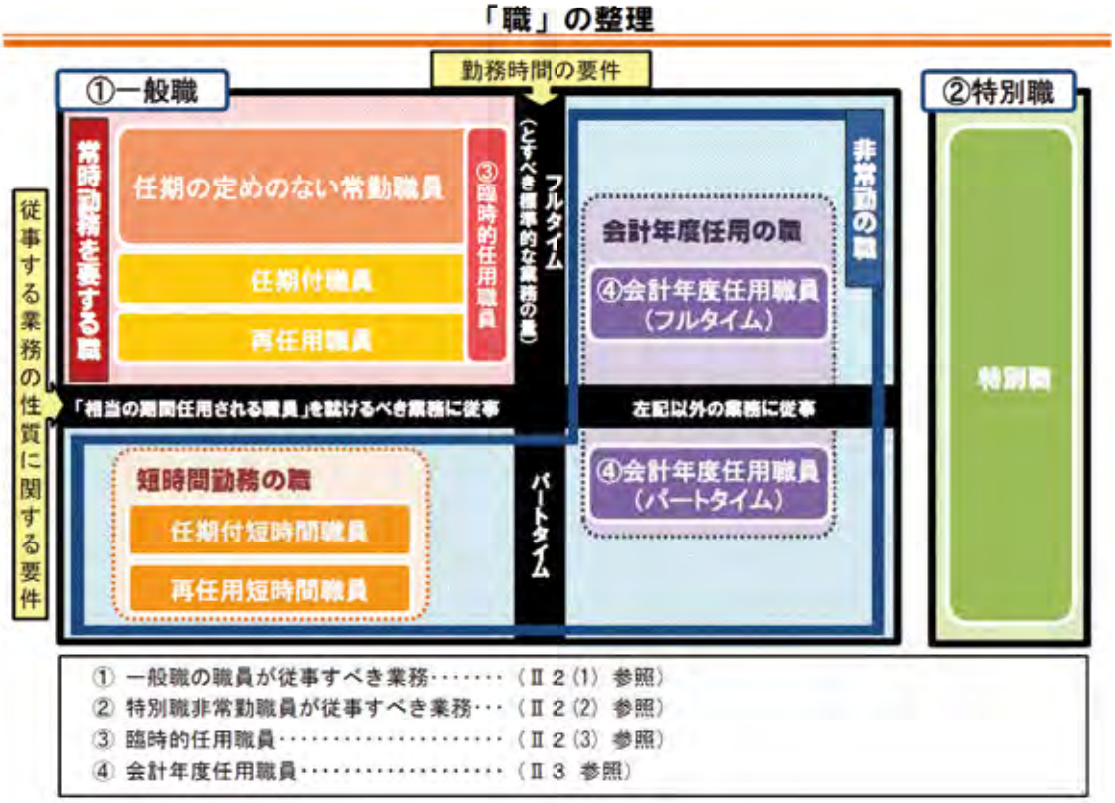
①　会計年度任用職員制度の状況

会計年度任用職員制度は、臨時・非常勤職員の適正な任用・勤務条件を確保するために、地方公務員法及び地方自治法の一部が改正されて創設された（施行日は2020年４月）。

会計年度任用職員制度が施行されると、臨時的任用職員（常勤職員に欠損が生じた場合に限定）・特別職非常勤職員（専門的な知識経験等に基づき、助言、調査等を行う場合に限定）の任用が厳格化され、これらに該当しない従来の臨時・非常勤職員は会計年度任用職員に移行する。

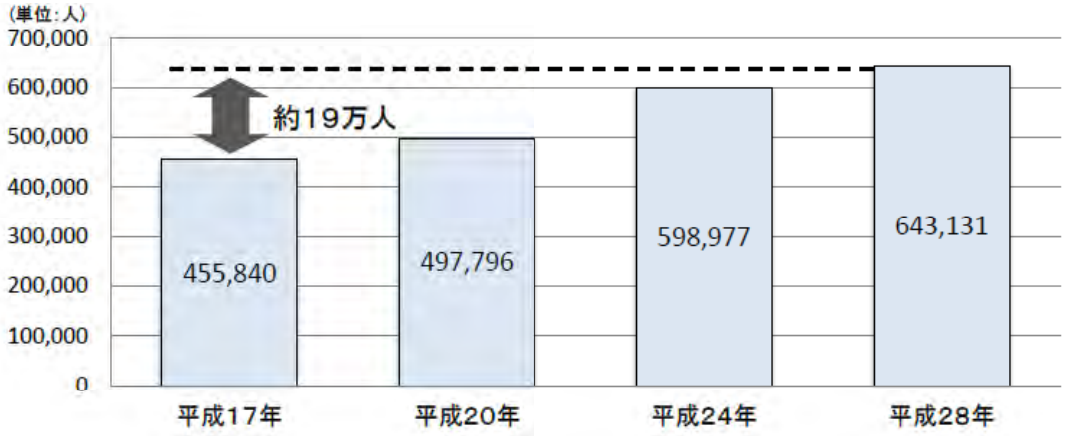
そのため、今まで自治体の一般的な事務を担っていた従来の臨時・非常勤職員の多くは会計年度任用職員に移行し、新たに期末手当等の支給が必要となる。また、**会計年度任用職員に移行予定の臨時・非常勤職員数は年々増加傾向**にあり、自治体の重要な担い手となっている。

図表９　会計年度任用職員の整理



（出典）総務省自治行政局公務員部「会計年度任用職員制度の導入等に向けた事務処理マニュアル（第２版）」（2018年10月）

図表10　会計年度任用職員数（従来の臨時・非常勤職員数）の推移



（出典）総務省「地方公務員の臨時・非常勤職員に関する実態調査」（2017年３月31日）

②　自治体窓口に与える影響（可能性）

会計年度任用職員制度が自治体窓口に与える影響（可能性）として、**人件費の増加への対応**と**適正な人員配置**が求められる。

自治体窓口が、会計年度任用職員に移行予定の臨時・非常勤職員によって運営されている場合、新たに期末手当等の支給が必要となり人件費が増加する。

また、適正な任用・勤務条件の確保という会計年度任用職員制度の趣旨を踏まえると、正規職員と会計年度任用職員（従来の臨時・非常勤職員）の役割を明確にして、それぞれの職責を考慮した適正な人員配置に努める必要がある。

第２節　国の動き・方向性

《ポイント》
◆　国は、行政改革の推進、ICT化の推進などを行っており、自治体窓口にも影響を与えることが予測される

１．行政改革の推進

（１）窓口業務改革

①　窓口業務改革の状況

国は、1985年に「地方公共団体における行政改革推進の方針（地方行革大綱）」を公表してから、自治体での行政改革を推進しており、**窓口業務改革について積極的に支援を行っている。**

総務省では、2015年に「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について」を策定して、「地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査」を毎年行い、全国の自治体の窓口業務改革の取組状況を公表している。

また、「業務改革モデルプロジェクト（2016年度から2018年度まで）」や、「自治体行政スマートプロジェクト（2019年度から）」、「革新的ビッグデータ処理技術導入推進事業（RPA導入補助事業・地方公共団体におけるAI活用に関する調査研究）（2019年度から）」にて、民間委託や、AI・RPA等を活用したICT化などに取り組むモデル自治体を財政的に支援し、具体的な成果を公表することで、窓口業務改革のノウハウを共有している。

内閣府でも、「窓口業務の民間委託に係る先進・優良事例集」、「AI・ICT等を活用した業務改革に係る先進・優良事例集」を取りまとめている。

図表11　窓口業務改革の取組状況（総務省）

窓口業務の民間委託、総合窓口化、庶務業務の集約化等の実施状況について

窓口業務の民間委託の実施状況　平成30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

総合窓口の導入状況　平成30年4月1日時点

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取組。

	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%

庶務業務の集約化に関する実施状況について　平成30年4月1日時点

人事・給与・旅費・福利厚生等の庶務業務について、庶務事務システム等を使用して発生源入力を行い、審査確認等の担当部局を集約し、各部局の庶務担当者の業務を削減する取組を行っていることをいう。

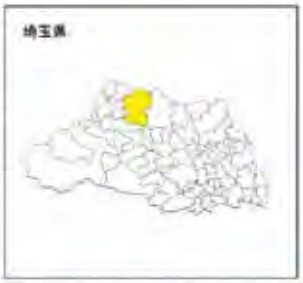
	導入団体数	市区町村数	割合
都道府県	46団体	47団体	97.9%
全市区町村	484団体	1,741団体	27.8%
指定都市	16団体	20団体	80.0%
特別区	23団体	23団体	100.0%
中核市	31団体	54団体	57.4%
指定都市・中核市以外の市	269団体	718団体	37.5%
町村	145団体	926団体	15.7%

（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」（2019年３月29日）

図表12　業務改革モデルプロジェクトの例（総務省）

深谷市　セルフサービス化による窓口業務改革事業

人口（H30.1.1時点）／面積	本庁・支所等窓口数	事業概要
144,375人 138.37㎢	1本庁 3支所 1サービスC 7地区センター	顔認識を用いた本人確認の自動化等、ICTの活用により、市民がセルフサービスで行政手続を行うことができる環境を検討する取組モデル

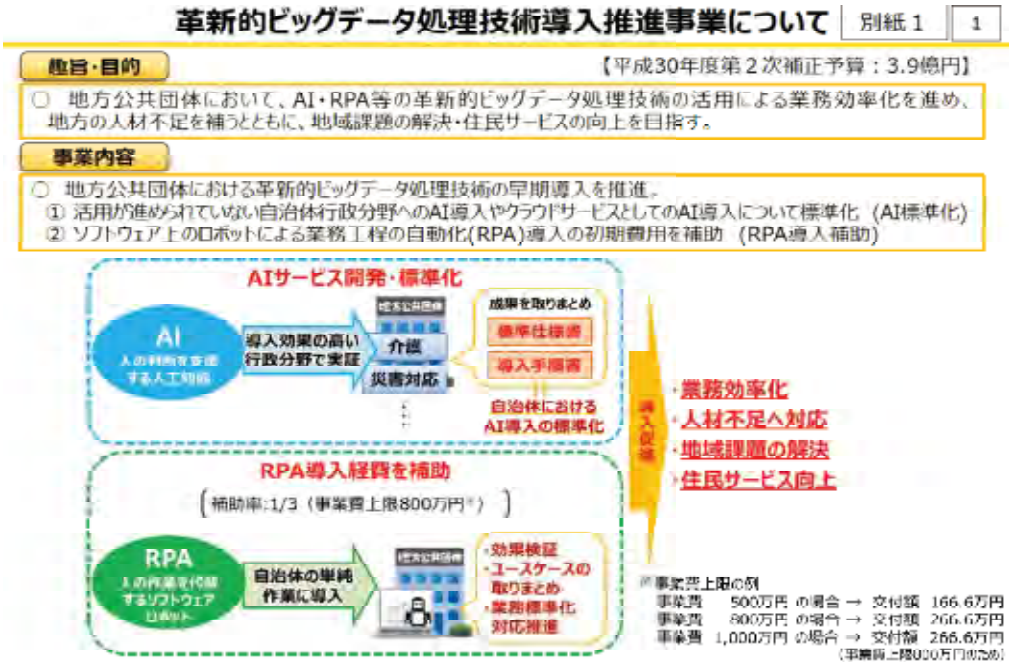


事業計画

○BPR手法を活用した窓口業務の見直しを行い、申請様式の統一、職員の業務量削減を図る
○窓口業務の見直しにより職員が担う業務量を削減した上で、ICTによって自動化する領域とアウトソーシングする領域を明確化
○顔認識を用いた本人確認の自動化等、業務手続に合ったICTツールの活用を検討
○将来的には窓口業務そのものを自動化し、行政手続のセルフサービス化を検討

（出典）総務省ホームページ「平成30年度業務改革モデルプロジェクト（委託団体事業内容）」
https://www.soumu.go.jp/iken/02gyosei04_04000095.html（2019年10月閲覧）

図表13　革新的ビッグデータ処理技術導入推進事業（総務省）



（出典）総務省ホームページ「革新的ビッグデータ処理技術導入推進事業（事業概要）」
https://www.soumu.go.jp/main_content/000624156.pdf（2019年10月閲覧）

②　自治体窓口に与える影響（可能性）

国の窓口業務改革の動きが自治体窓口に与える影響（可能性）として、各自治体には**窓口業務改革を進める**ことが求められる。

国が、全国の自治体窓口の状況や、窓口業務改革の取組事例を公表することで、各自治体が窓口業務改革の情報を知ることができ、取組のきっかけや参考とすることができる。また、財政的に支援する事業もあり、取組開始時の費用負担を減らすことができる。

2.　ＩＣＴ化の推進

（1）スマート自治体

①　スマート自治体の概要

総務省では、2017年に「自治体戦略2040構想研究会」を立ち上げ、**新技術（AI・RPA等）を使いこなすスマート自治体への転換を促している。**

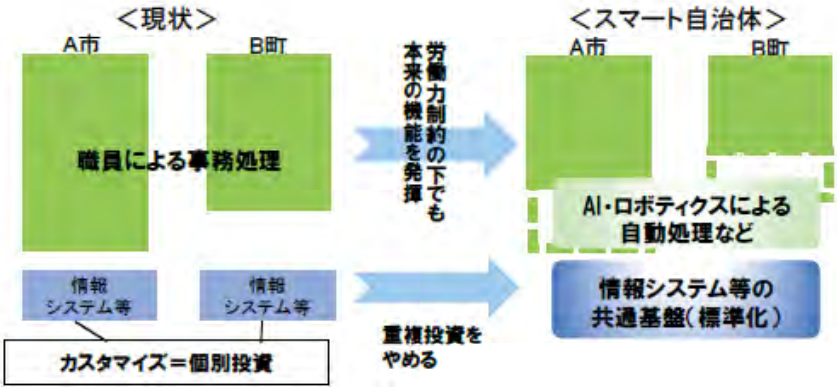
新技術（AI・RPA等）が処理できる作業は全て自動で処理を行わせて、職員は企画立案業務や住民の相談業務など、職員でなければできない業務に注力することが必要であると指摘している。

また、自治体クラウドやマイナンバー制度における情報連携など、**自治体間の業務システムの共通化・標準化を促進している。**現状では、自治体がシステムを独自にカスタマイ

ズする傾向にあるため、将来的には、カスタマイズせずに利用できるシステムを構築することを目指している。

それらをより具体的に検討するため、総務省では、2018年に「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会（スマート自治体研究会）」や、2019年に「自治体システム等標準化検討会」を立ち上げ、自治体における**AI・RPA等のICT活用及び業務プロセス・システムの標準化について実務上の課題を整理している。**

図表14　スマート自治体への転換



（出典）総務省　自治体戦略2040構想研究会「自治体戦略2040構想研究会第一次・第二次報告　概要」（2018年７月）

図表15　スマート自治体の実現に向けた原則

原則①　行政手続を紙から電子へ

- 住民にとって、窓口に来ることは負担
  ⇒　現状のサービスのあり方を前提とせず、窓口に来なくても所期の目的を実現できないか、常に考える
- 自治体にとって、
  - 紙媒体で提出された書類をシステムに入力するといった作業が大きな事務負担
    （参考）泉大津市では、各課の個々の作業のうち、入力や確認作業等の事務作業が半分程度以上と多く、相談、審査、説明、事業計画などは2割程度
  - AI・RPA等のICTを効果的に活用するためには、データが入口から電子データの形で入って来ることが重要

原則②　行政アプリケーションを自前調達式からサービス利用式へ

- 全国的なサービスとしてのアプリケーションを「利用する」という形式が最も自治体職員の事務負担を軽減
  - システムについては、単にクラウド上のサービスを利用するだけであることから、調達仕様書の作成やシステムの業者選定・契約締結、システム設計、庁内関係課や他団体との調整の負担も極小化
  - 制度改正やアップデート対応もクラウド上で自動で行われることから、制度改正のたびに個々の団体が個別にベンダと協議して対応を行うということも不要に
  - クラウド上で各行政分野のシステムが連携できるようになれば、各自治体でシステム間連携のために行っているカスタマイズも不要に
- AIの全国的な共同利用によって、学習データ増加による質の向上と割り勘効果による価格の低減を実現
  （参考）AI・RPAは、人口が一定規模以上の自治体を中心に導入、導入団体の大部分は、実証実験段階で無償の導入、実装段階では予算確保が課題

原則③　自治体もベンダも、守りの分野から攻めの分野へ

- 自治体もベンダも、システムの構築・保守管理といった守りの分野はできるだけ効率化した上で、AI・RPA等のICT活用といった攻めの分野へ集中して人的・財政的資源を投資
  （参考）本研究会での議論について、ベンダの業界団体に意見を照会したところ、「協調領域として、既存の業務プロセス・システムに係る部分は縮小しつつ、競争領域として、自治体の創意工夫によるAI・RPAを活用した行政サービスを優遇すべき」といった意見が出された。

（出典）総務省　地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会報告書（概要）」（2019年５月）

②　自治体窓口に与える影響（可能性）

スマート自治体の考え方が自治体窓口に与える影響（可能性）として、**業務フローの見直し**が求められる。

新技術（AI・RPA等）の導入、業務システムの共通化・標準化を行うには、既存の業務フローの見直しは避けられず、職員は新技術（AI・RPA等）や業務システムへの正しい理解が求められる。

（2）デジタル手続法

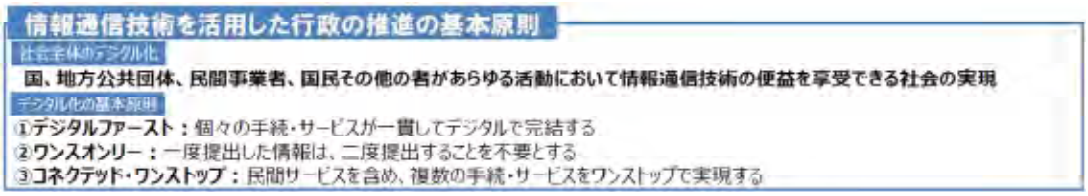
①　デジタル手続法の概要

2019年に公布された「情報通信技術を活用した行政の推進等に関する法律（デジタル手続法）」では、行政のデジタル化に関する基本原則と行政手続きのオンライン化のために必要な事項を定め、個別分野における各種取組施策も講じている。行政のデジタル化を推進することで、**行政手続きの利便性向上と行政運営の簡素化・効率化を図る**ことを目的としている。

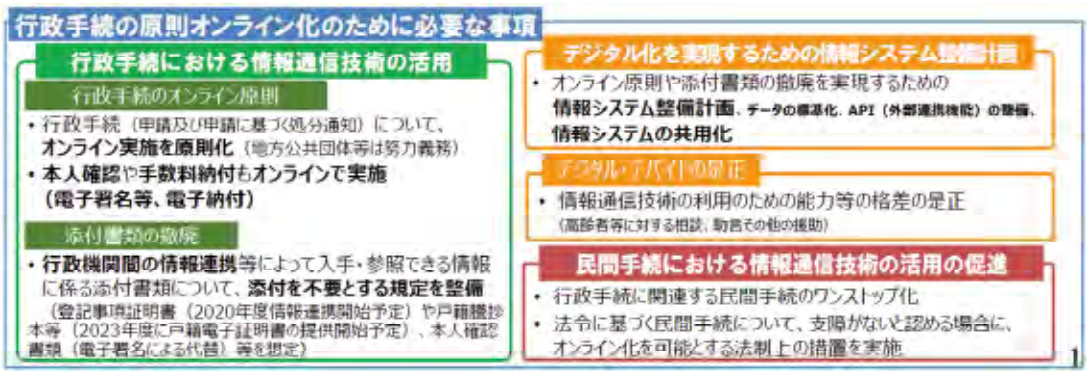
自治体においては、デジタル手続法以前から行政手続きのオンライン化に向けて様々な取組を行っている。内閣官房情報通信技術（IT）総合戦略室が行った調査によると、市区町村1,481自治体（85.1％）で何らかの手続きに電子申請システムを整備している。

図表16　デジタル手続法の概要

《行政のデジタル化に関する基本原則》



《行政手続きの原則オンライン化のために必要な事項》



《行政手続きのデジタル化を推進するための個別施策》

本人確認情報の保存及び提供の範囲の拡大（住民基本台帳法）
公的個人認証（電子証明書）・個人番号カードの利用者の拡大（公的個人認証法、マイナンバー法）

- **国外転出者の本人確認情報の公証**　（戸籍の附票の記載事項の追加・記載された本人確認情報の保存・提供）
- **国外転出者による公的個人認証（電子証明書）・個人番号カードの利用**
  → 国外転出者による公的個人認証（電子証明書）・個人番号カードを活用したオンライン手続・本人確認の実現

本人確認情報の保存及び提供の範囲の拡大（住民基本台帳法）

- **本人確認情報の長期かつ確実な保存及び公証**　（住民票等の除票を除票簿として保存・安全確保措置等）
  → 情報通信技術を活用した個人の識別・認証を将来にわたり実現（オンライン手続・本人確認、添付書類省略の前提）

公的個人認証（電子証明書）・個人番号カードの利用者・利用方法の拡大（公的個人認証法、マイナンバー法）

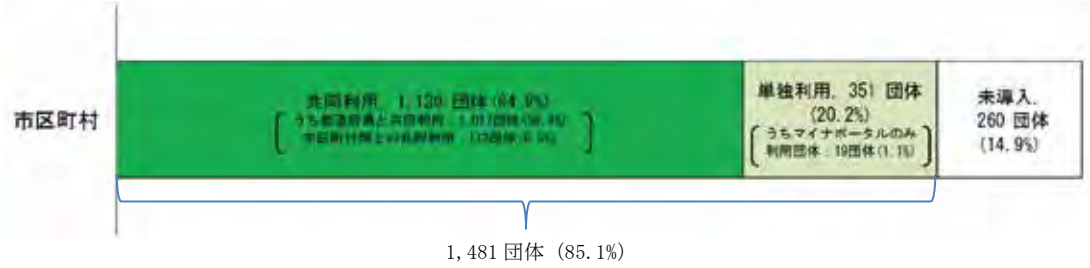
- **利用者証明用電子証明書の利用方法の拡大（暗証番号入力を要しない方式）**
- **個人番号カードへの移行拡大（通知カードの廃止）**

個人番号利用事務及び情報連携対象の拡大（マイナンバー法）

- **罹災証明書の交付事務等の個人番号利用事務への追加**
- **社会保障分野の事務の処理のために、情報連携の対象の事務や情報を追加**

（出典）内閣官房情報通信技術（IT）総合戦略室「デジタル手続法について　資料２」（2019年６月12日）

図表17　市区町村における電子申請システムの整備状況（eLTAXを除く）



（出典）内閣官房情報通信技術（IT）総合戦略室「デジタル手続法について　資料２」（2019年６月12日）に一部追記

②　自治体窓口に与える影響（可能性）

デジタル手続法が自治体窓口に与える影響（可能性）として、**手続きのオンライン化を進める**ことが求められる。

ただし、手続きのオンライン化が進んでも、ICTを利用できない住民に対して一定の配慮が求められ、従来の手続き方法の維持が別途必要である。

３．その他

（１）トップランナー方式

①　トップランナー方式の概要

トップランナー方式とは、業務改革を実施している地方自治体の経費水準を、地方交付税の基準財政需要額の算定に反映する取組をいう。ある項目にトップランナー方式を取り入れることで、自治体に業務の見直し、工夫を促すことができる。

これまでにトップランナー方式の検討対象となった業務が複数あるが、自治体の窓口業務に限ると、**窓口業務の民間委託が検討対象**となったことがある。

図表18　トップランナー方式の検討対象業務

検討対象業務	業務改革の内容	課題及び検討状況等
◇図書館管理	指定管理者制度導入等	○ これまで把握している地方団体からの意見は以下のとおりであるが、現在、更に、地方団体に対し調査中である。 ・教育機関、調査研究機関としての重要性に鑑み、司書、学芸員等を地方団体の職員として配置している。 ・福祉分野は業務の専門性が高く、直営を選択している。 ○ 関係省庁（文部科学省及び厚生労働省）や関係団体（日本図書館協会等）から、行政サービスの質の低下への懸念等の観点から慎重な意見があり、引き続き議論を継続していく。 ○ 実態として指定管理者制度の導入が進んでいない。 ○ 社会教育法等の一部改正法（2008年）の国会審議において「社会教育施設における人材確保及びその在り方について、指定管理者制度の導入による弊害についても十分配慮し、検討すること」等の附帯決議あり。
◇博物館管理		
◇公民館管理		
◇青少年教育施設管理		
◇児童館等管理		
◇公立大学運営	地方独立行政法人化	○ これまで把握している地方団体からの意見は以下のとおりであるが、現在、更に、地方団体に対し調査中である。 ・小規模な公立大学については、法人化にコストがかかることから効率化が困難となる可能性がある。 ・学部によって、民間との共同研究等による外部資金の獲得等、効率化可能な程度が異なる。
◇窓口業務 （戸籍業務、住民基本台帳業務、税証明業務、福祉業務等）	総合窓口・アウトソーシングの活用	○ 政府内において、窓口業務等の民間委託の為の業務マニュアル・標準委託仕様書（案）を今年度中に作成予定。 ○ また、第31次地方制度調査会において、公権力の行使を含む窓口業務に地方独立行政法人を活用することについて答申があり、総務省において、その趣旨・内容を踏まえ、具体的な取組内容を検討している。 ○ 地方団体からは、現在政府の取組を注視しているとの意見があり、現在、更に、地方団体に対し調査中である。

（出典）内閣府ホームページ「トップランナー方式の取組の現状について　資料２」
https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/wg3/280923/pdf/shiryou2.pdf（2019年10月閲覧）

②　自治体窓口に与える影響（可能性）

トップランナー方式が自治体窓口に与える影響（可能性）として、**窓口体制の見直し**が求められる。

今後、地方交付税の基準財政需要額の算定根拠が変われば、窓口にかかる経費を見直す必要がある。その場合、トップランナー方式の算定根拠となった取組の導入を検討するなど、窓口体制を見直すことが求められる。

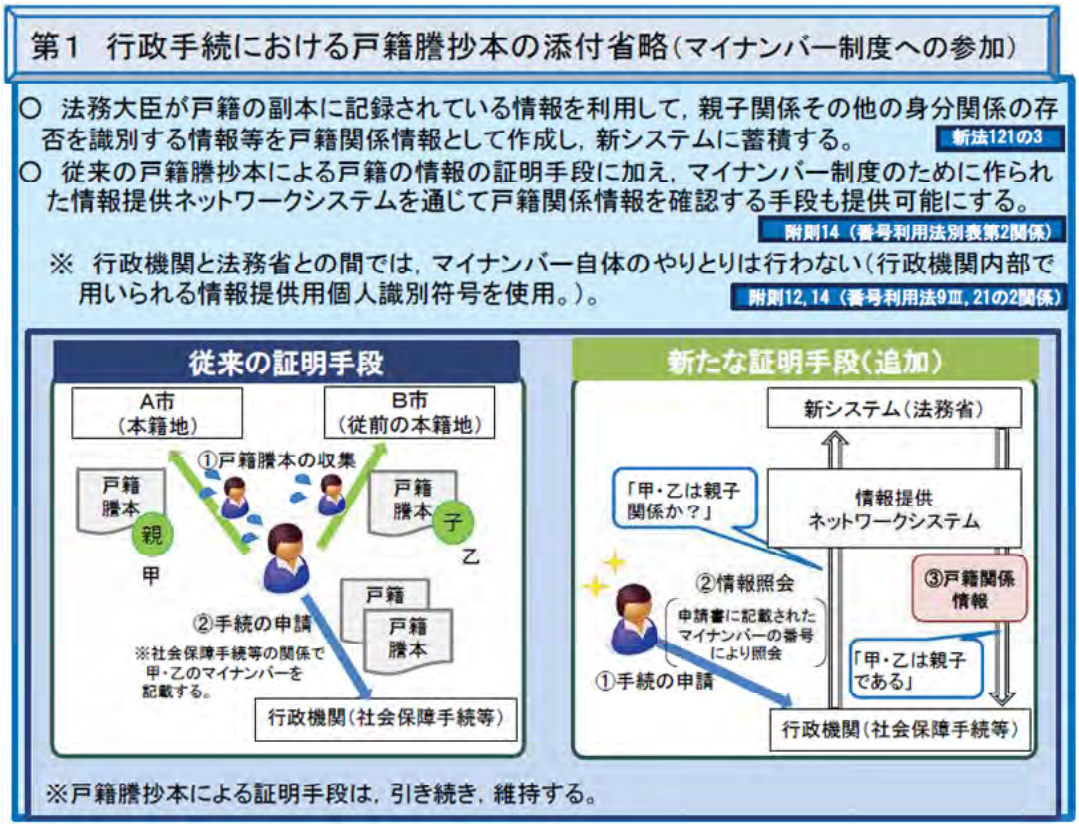
（2）戸籍法の改正

①　戸籍法改正の概要

2019年に戸籍法が改正され、**法務省が管理している戸籍副本データ管理システムを、全国の自治体でも活用できる**ようになった。

これにより、行政手続きにおける戸籍謄抄本の添付省略（マイナンバー制度への参加）、戸籍の届出における戸籍謄抄本の添付省略、本籍地以外での戸籍謄抄本の発行が今後行われる予定である。

図表19　戸籍法改正のイメージ図



（出典）法務省ホームページ「改正の概要」
http://www.moj.go.jp/content/001295590.pdf（2019年10月閲覧）

②　自治体窓口に与える影響（可能性）

戸籍法の改正が自治体窓口に与える影響（可能性）として、**手続きの簡素化**と**業務フローの見直し**が求められる。

戸籍謄抄本の添付が省略となり、手続きが簡素化される一方、本籍地以外でも戸籍謄抄本を発行できるようにするため、業務フローを見直すことが必要になる。

第３節　自治体における窓口業務改革の必要性

《ポイント》

◆　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

◆　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ことが求められる

１．　自治体窓口に与える影響（可能性）のまとめ

第１節「自治体を取り巻く環境」、第２節「国の動き・方向性」における、自治体窓口に与える影響（可能性）を次のとおりまとめた。

図表20　自治体窓口に与える影響（可能性）のまとめ

自治体を取り巻く環境

多摩・島しょ地域の将来人口	多摩・島しょ地域の高齢化
多摩・島しょ地域全体の将来人口は減少すると予測されているため、手続き件数の減少等に伴う窓口体制の見直しが求められる。	多摩・島しょ地域において急速に高齢化が進んでいるため、高齢者目線に立った対応が求められる。
東京都の共働き世帯	**多摩・島しょ地域の外国人住民**
近年、女性の労働力率は年々上昇しており、東京都全体の共働き世帯が増加しているため、開庁日・開庁時間の見直しと自治体窓口に来庁しなくても手続きできる方法への対応が求められる。	多摩・島しょ地域自治体において外国人住民は増加傾向にあるため、外国語対応と外国人住民にのみ関係する法律への対応が求められる。
マイナンバー制度	**会計年度任用職員制度**
マイナンバー制度は、行政を効率化し、住民の利便性を高めるための社会基盤であるため、手続きの簡素化とマイナンバー制度への対応が求められる。	会計年度任用職員に移行予定の臨時・非常勤職員数は年々増加傾向にあり、新たに期末手当等の支給が必要となるため、人件費増加への対応と適正な人員配置が求められる。

国の動き・方向性

窓口業務改革

窓口業務改革について積極的に支援を行っているため、各自治体が窓口業務改革を進めることが求められる。

スマート自治体

新技術（AI・RPA等）の導入、業務システムの共通化・標準化を促進しているため、業務フローの見直しが求められる。

デジタル手続法

行政手続きの利便性向上と行政運営の簡素化・効率化を図ることを推進しているため、手続きのオンライン化を進めることが求められる。

トップランナー方式

地方交付税の基準財政需要額の算定根拠が変わった場合、窓口にかかる経費を見直す必要があるため、窓口体制の見直しが求められる。

戸籍法の改正

法務省が管理している戸籍副本データ管理システムを活用し、全国の自治体でも利用できるようになったため、手続きの簡素化と業務フローの見直しが求められる。

２．　自治体における窓口業務改革の必要性

「１．自治体窓口に与える影響（可能性）のまとめ」で記載したように、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ことが求められる。**

【コラム】2045年の住民課正規職員数の見込み

第２章第１節「１．人口減少社会」で示したように、多摩・島しょ地域全体の将来人口は減少すると予測されている。その結果、働き手である生産年齢人口（15歳から64 歳までの人口）も減少するため、自治体予算・職員採用が厳しくなり、自治体の正規職員数も減少することが考えられる。そこで、2018年４月１日時点での住民課正規職員数に、2018年から2045年までの生産年齢人口の減少率を乗じて、人口規模を基準とした2045年４月１日時点での住民課正規職員数を自治体ごとに試算した。

その結果、**住民課正規職員数は大幅に減少した結果となった。**ただし、減少率は現時点での予測であり、また住民課正規職員に求められる業務も変化する可能性があるなど、この結果のように単純に人口規模を基準とした職員配置が適正であるとは限らない。しかし、各自治体は人口減少社会に向けて様々な指標を考慮しながら、窓口業務改革を行うことが求められる。

図表21　住民課正規職員数の見込み

自治体名	生産年齢人口				生産年齢人口の減少率	住民課正規職員数		
	2015年	2020年	2045年	2018年（算定）	2018年→2045年	2018年4月1日	2045年4月1日（見込）	増減
	A［人］	B［人］	C［人］	D［人］ A＋(B－A)÷5×3	E［%］ (C－D)÷D	F［人］	G［人］ E×F	H［人］ G－F
八王子市	365,200	351,461	252,633	356,957	−29.2%	236	167	▲ 69
立川市	111,708	111,339	94,307	111,487	−15.4%	71	60	▲ 11
武蔵野市	97,122	95,171	80,138	95,951	−16.5%	83	69	▲ 14
三鷹市	124,968	125,015	109,862	124,996	−12.1%	59	52	▲ 7
青梅市	82,807	77,845	50,668	79,830	−36.5%	56	36	▲ 20
府中市	171,725	171,612	144,825	171,657	−15.6%	85	72	▲ 13
昭島市	69,891	66,819	50,846	68,048	−25.3%	41	31	▲ 10
調布市	152,690	155,925	135,901	154,631	−12.1%	81	71	▲ 10
町田市	265,824	262,089	199,375	263,583	−24.4%	219	166	▲ 53
小金井市	82,824	83,004	73,261	82,932	−11.7%	42	37	▲ 5
小平市	123,285	122,189	104,181	122,627	−15.0%	68	58	▲ 10
日野市	118,195	118,933	100,672	118,638	−15.1%	62	53	▲ 9
東村山市	92,573	87,826	76,132	89,725	−15.1%	44	37	▲ 7
国分寺市	82,446	82,402	70,161	82,420	−14.9%	50	43	▲ 7
国立市	48,850	48,751	42,027	48,791	−13.9%	30	26	▲ 4
福生市	37,013	33,363	16,440	34,823	−52.8%	21	10	▲ 11
狛江市	51,998	52,079	45,744	52,047	−12.1%	23	20	▲ 3
東大和市	52,032	51,923	44,099	51,967	−15.1%	35	30	▲ 5
清瀬市	44,647	44,073	36,293	44,303	−18.1%	30	25	▲ 5
東久留米市	70,712	68,723	54,610	69,519	−21.4%	26	20	▲ 6
武蔵村山市	43,125	42,734	34,091	42,890	−20.5%	20	16	▲ 4
多摩市	90,413	85,498	60,501	87,464	−30.8%	66	46	▲ 20
稲城市	56,348	56,669	47,343	56,541	−16.3%	24	20	▲ 4
羽村市	35,128	33,185	21,174	33,962	−37.7%	28	17	▲ 11
あきる野市	47,446	45,734	33,971	46,419	−26.8%	21	15	▲ 6
西東京市	129,292	128,396	108,600	128,754	−15.7%	77	65	▲ 12
瑞穂町	20,567	19,674	13,781	20,031	−31.2%	20	14	▲ 6
日の出町	8,902	8,272	7,367	8,524	−13.6%	5	4	▲ 1
檜原村	1,016	799	250	886	−71.8%	0	0	0
奥多摩町	2,375	1,866	570	2,070	−72.5%	4	1	▲ 3
大島町	4,220	3,767	2,651	3,948	−32.9%	5	3	▲ 2
利島村	205	176	118	188	−37.1%	0	0	0
新島村	1,403	1,248	903	1,310	−31.1%	8	6	▲ 2
神津島村	1,080	914	581	980	−40.7%	1	1	0
三宅村	1,319	1,139	798	1,211	−34.1%	2	1	▲ 1
御蔵島村	219	222	218	221	−1.3%	0	0	0
八丈町	3,928	3,325	1,630	3,566	−54.3%	3	1	▲ 2
青ヶ島村	130	113	61	120	−49.1%	1	1	0
小笠原村	2,191	2,101	1,598	2,137	−25.2%	1	1	0

※2018年４月１日時点での住民課正規職員数は、総務省「地方公共団体定員管理関係　第２表-１部門別職員数」の「企画・総務」の「住民関連一般」及び「戸籍等窓口」の合計をもとに作成
（出典）国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口　結果表２_２」（2018年推計）
総務省「地方公共団体定員管理関係　第２表-１」（2018年４月１日）

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

第１節　アンケートの概要
第２節　アンケートの結果
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

本章では、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説明する。

はじめに、アンケートの目的・方法、項目などの概要を紹介する。

次に、アンケートの結果を整理する。

最後に、アンケートの結果から導き出された多摩・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示す。

第１節　アンケートの概要

《ポイント》
- ◆ アンケートは、多摩･島しょ地域全39市町村の住民課窓口について実施した
- ◆ アンケート項目は、「住民課における窓口業務改革の現状と課題」と「企画･行政改革課における窓口業務改革の現状と課題」である

１．アンケートの目的･方法

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把握するために、**多摩･島しょ地域全39市町村**を対象にメールにて調査票を配布･回収し、アンケートを実施した。

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。

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する。

（再掲）図表22　アンケートの実施概要

＜多摩・島しょ地域自治体アンケート＞

対象	調査項目	調査実施時期・実施方法	回収状況
多摩・島しょ地域 39 市町村	・住民課における窓口業務改革の現状と課題 ・企画・行政改革課における窓口業務改革の現状と課題	2019 年８月～９月 メールによる配布・回収	39 市町村 （回収率 100%）

２．アンケートの項目

アンケート項目として、**「住民課における窓口業務改革の現状と課題」**と**「企画･行政改革課における窓口業務改革の現状と課題」**を調査した。

詳細については、次のとおりである。

なお、本報告書では、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、取り組む上で必要となる姿勢を提言する上で、特に重要となる結果のみ掲載している。アンケート結果を全てまとめたものは、（公財）東京市町村自治調査会のホームページに掲載しているため、興味がある方はぜひ参照していただきたい。

図表23　アンケート項目

調査項目	主な内容
住民課における窓口業務改革の現状と課題	（１）窓口業務改革に対する意識 （２）窓口業務改革の取組状況 （３）窓口業務改革を行う上で必要なもの （４）「住民サービス向上」の課題・「職員の業務効率化」の課題 （５）窓口業務改革で重視すべき視点・実施したい取組
企画・行政改革課における窓口業務改革の現状と課題	（１）窓口業務改革の取組状況 （２）住民課窓口で実施している取組 （３）これからの窓口のあり方・将来像 （４）窓口業務改革で重視すべき視点・実施したい取組
その他（自由回答）	（１）窓口業務改革を進める上で参考となる意見 （２）窓口業務委託、総合窓口、ICT 導入で参考となる意見

第２節　アンケートの結果

《ポイント》

◆ 住民課では、現場で業務を行う上で多くの課題を認識しているため、窓口業務改革の必要性を強く感じているが、職員の時間的余裕がないという現状が明らかになった

◆ 企画･行政改革課では、「民間委託」や「全庁的な業務改革」などがきっかけとなり窓口業務改革を行っているが、多くの自治体では、これからの窓口のあり方･将来像を検討していない

◆ 住民課と企画･行政改革課では窓口業務改革で重視すべき視点が異なり、連携が求められている

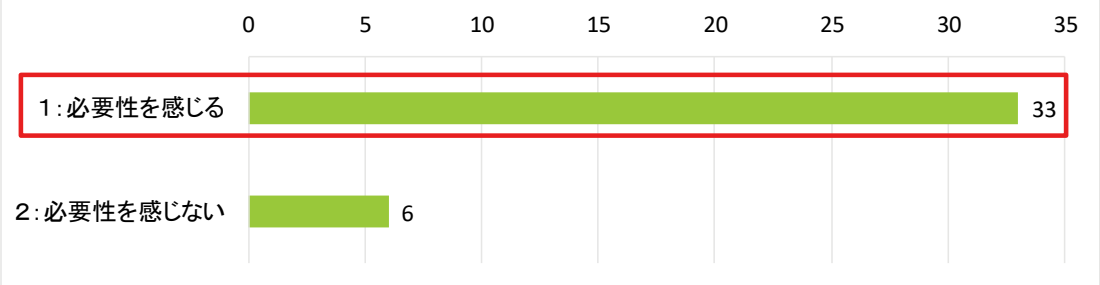
１．住民課における窓口業務改革の現状と課題

（１）窓口業務改革に対する意識

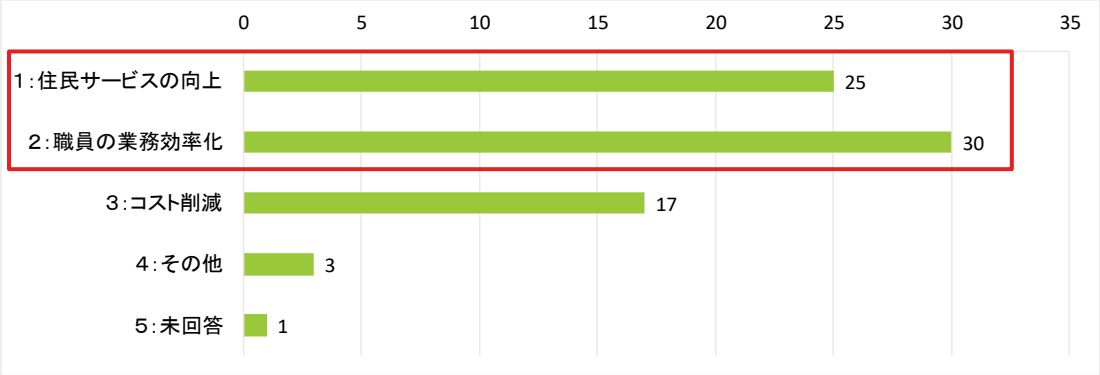
✓ 多くの住民課では、窓口業務改革の必要性を感じている

✓ 窓口業務改革には、「住民サービスの向上」と「職員の業務効率化」の両立が必要である

図表24　窓口業務改革の必要性（39自治体）【単数回答】



図表25　窓口業務改革の必要性を感じる理由（33自治体）【複数回答】



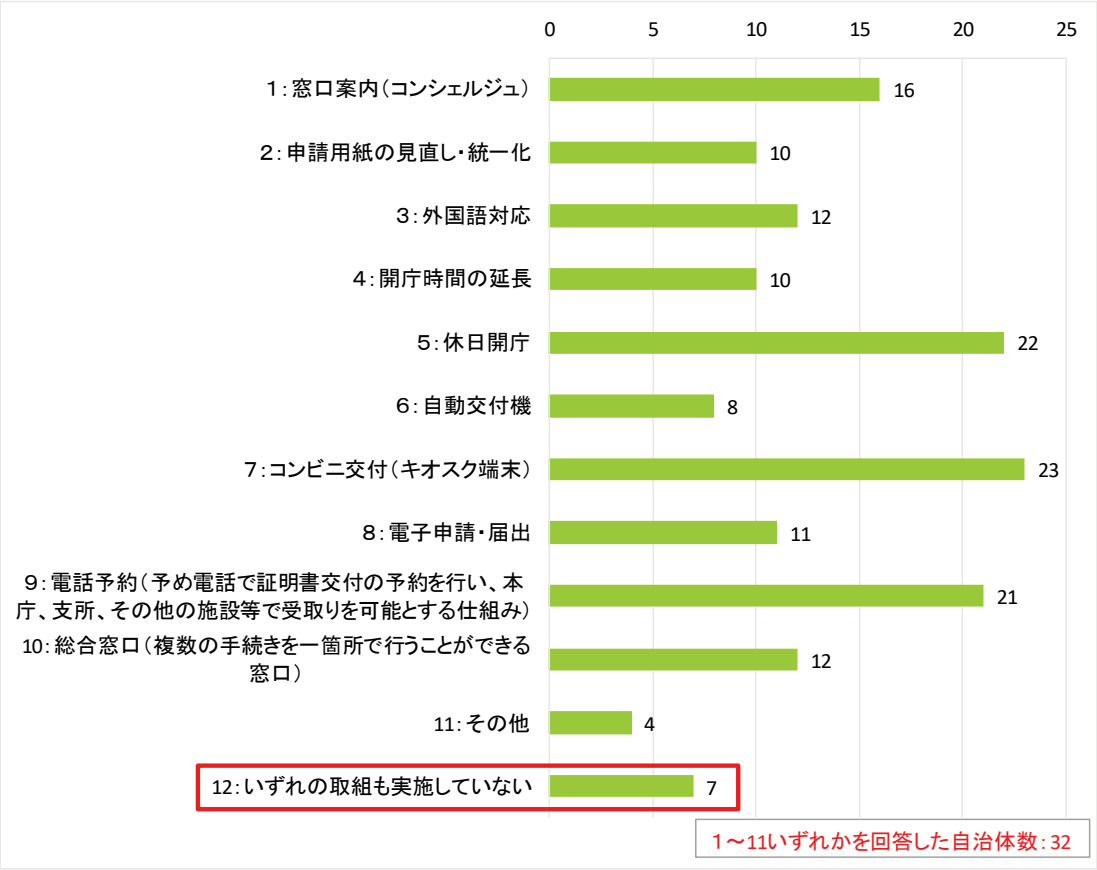
住民課では、窓口業務改革について、図表24のとおり33自治体が「１：必要性を感じる」と回答した。

「１：必要性を感じる」と回答した33自治体では、図表25のとおり「２：職員の業務効率化」(30自治体)、「１：住民サービスの向上」(25自治体)を理由に挙げている。

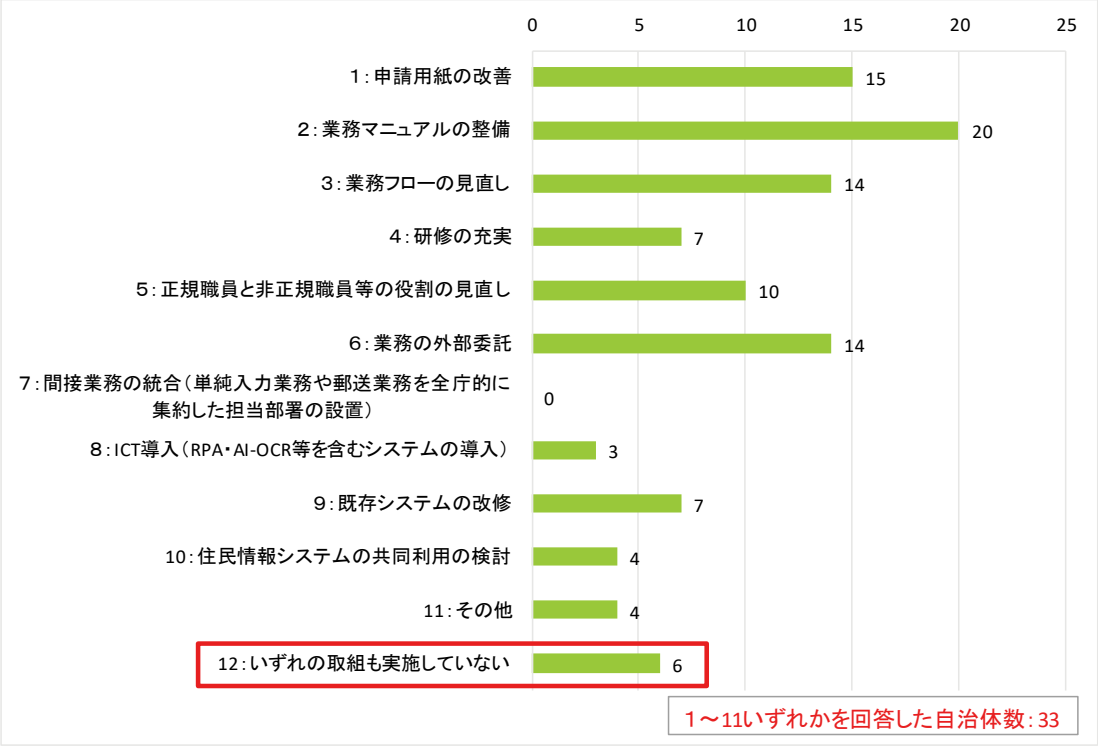
（２）窓口業務改革の取組状況

✓　多くの住民課では、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る

図表26　「住民サービス向上の取組」の実施状況（39自治体）【複数回答】



図表27　「職員の業務効率化の取組」の実施状況（39自治体）【複数回答】



住民課が行う窓口業務改革の取組として、「住民サービス向上の取組」と「職員の業務効率化の取組」に分けて実施状況を把握した。

「住民サービス向上の取組」の実施状況について、図表26のとおり「12：いずれの取組も実施していない」のは７自治体であり、32自治体が「住民サービス向上の取組」を実施している。

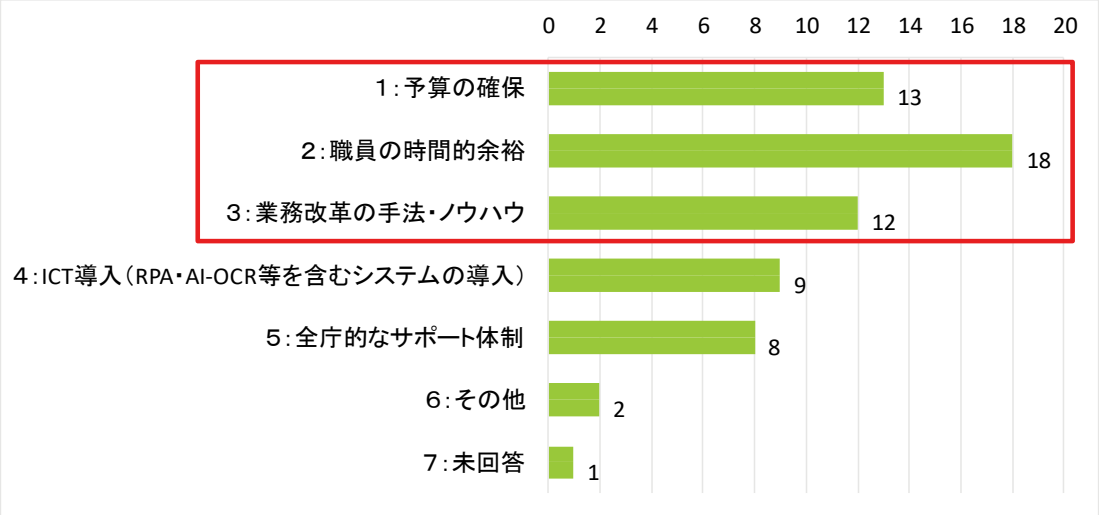
「職員の業務効率化の取組」の実施状況について、図表27のとおり「12：いずれの取組も実施していない」のは６自治体であり、33自治体が「職員の業務効率化の取組」を実施している。

以上から、多くの住民課では、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ることが分かる。

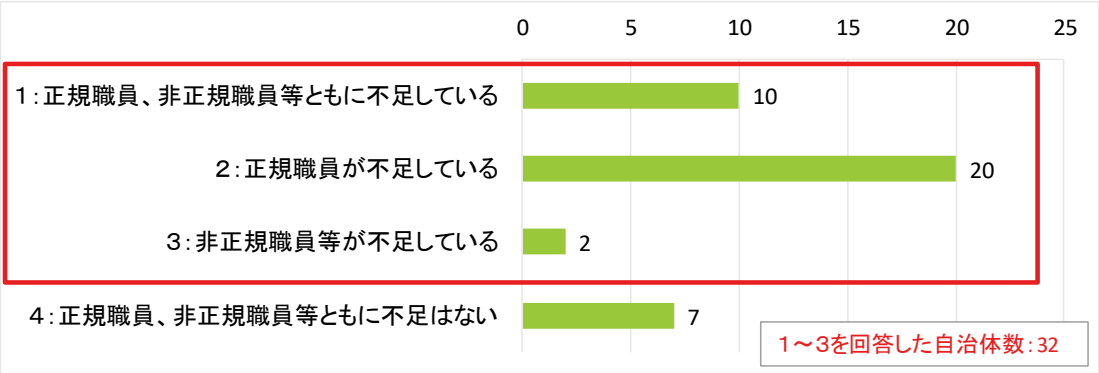
（３）窓口業務改革を行う上で必要なもの

- ✓ 多くの住民課では、窓口業務改革に必要なものとして、「職員の時間的余裕」、「予算の確保」、「業務改革の手法･ノウハウ」を挙げている
- ✓ 「職員の時間的余裕」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いるため、窓口業務改革を行う上で特に考慮する必要がある

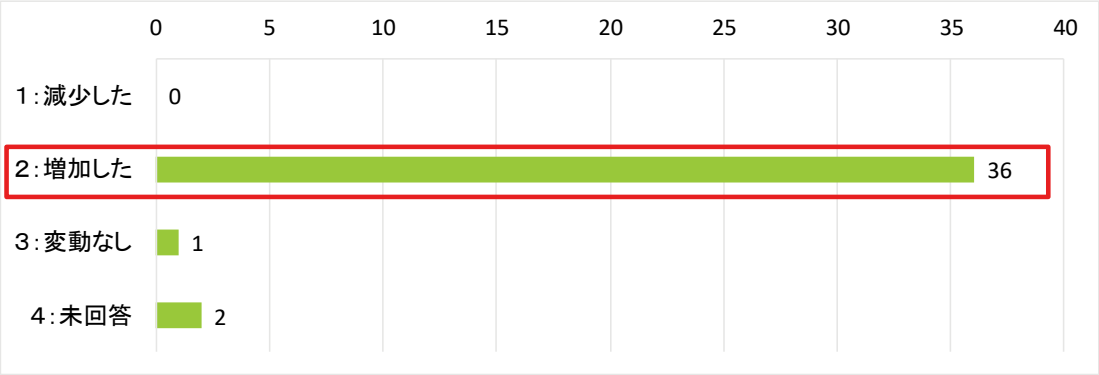
図表28　窓口業務改革に必要なもの（33自治体）【複数回答】



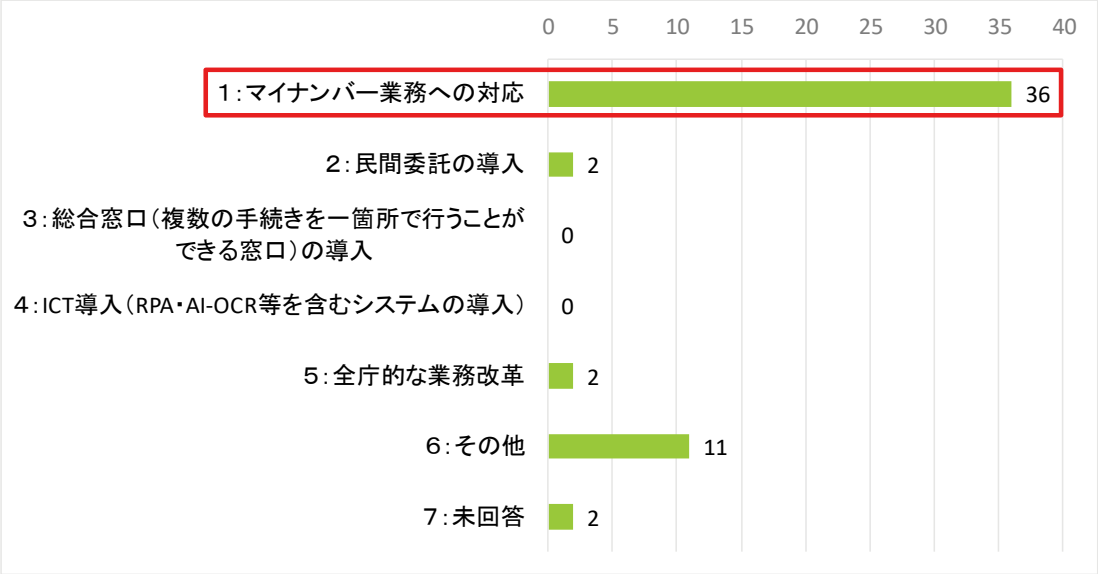
図表29　住民課職員数に対する意識（39自治体）【単数回答】



図表30　５年前と比較した住民課業務量に対する意識（39自治体）【単数回答】



図表31　住民課業務量が変動した理由（36自治体）【複数回答】



住民課では、窓口業務改革に必要なものとして、図表28のとおり「２：職員の時間的余裕」（18自治体）、「１：予算の確保」（13自治体）、「３：業務改革の手法･ノウハウ」（12自治体）を多く回答した。

また、住民課職員数に対する意識を聞いたところ、図表29のとおり「２：正規職員が不足している」（20自治体）、「１：正規職員、非正規職員等ともに不足している」（10自治体）、「３：非正規職員等が不足している」（２自治体）であり、32自治体が職員数の不足を感じていた。

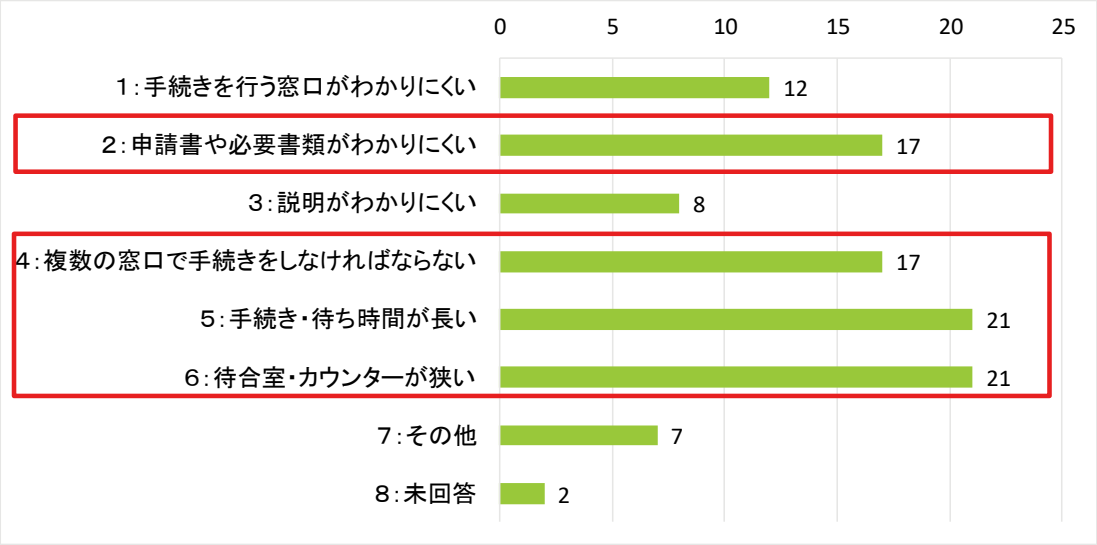
さらに、５年前と比較した住民課業務量に対する意識では、図表30のとおり36自治体が「２：増加した」と回答しており、理由として図表31のとおり「１：マイナンバー業務への対応」（36自治体）を挙げている。

以上から、住民課では、窓口業務改革に必要なものとして、「職員の時間的余裕」、「予算の確保」、「業務改革の手法･ノウハウ」を挙げており、特に「職員の時間的余裕」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いるため、窓口業務改革を行う上で特に考慮する必要がある。

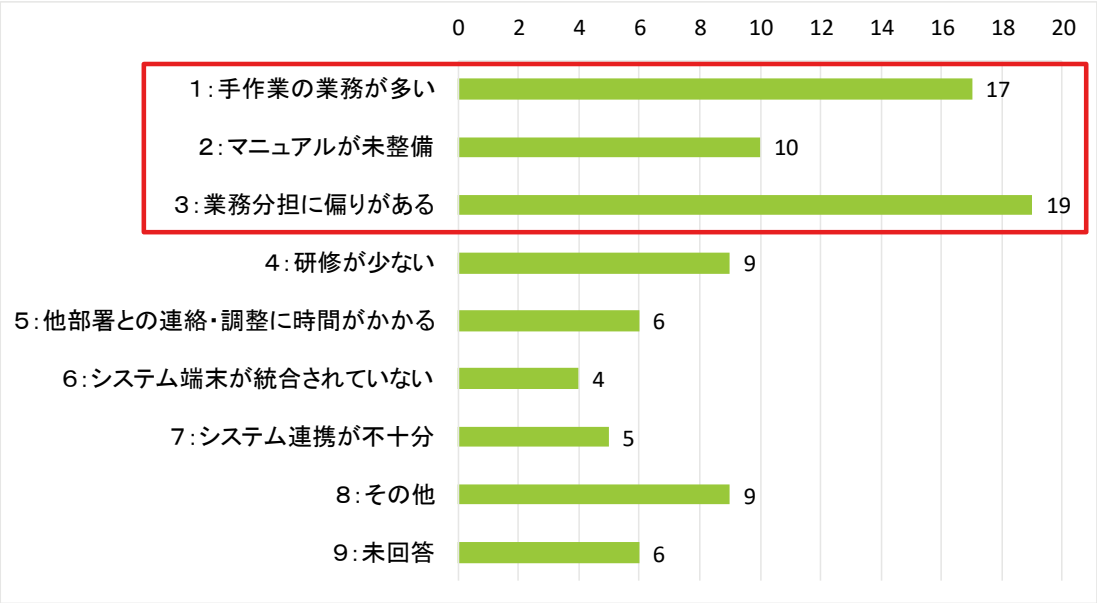
（４）「住民サービス向上」の課題･「職員の業務効率化」の課題

✓　住民課では、「住民サービス向上」と「職員の業務効率化」に向けて、多くの課題を認識しており、これらの課題を解決できる窓口業務改革を求めている

図表32　「住民サービス向上」の課題（39自治体）【複数回答】



図表33　「職員の業務効率化」の課題（39自治体）【複数回答】



「住民サービス向上」の課題として、図表32のとおり「５：手続き・待ち時間が長い」（21自治体）、「６：待合室・カウンターが狭い」（21自治体）、「２：申請書や必要書類がわかりにくい」（17自治体）、「４：複数の窓口で手続きをしなければならない」（17自治体）といった課題を、多くの自治体が感じていた。

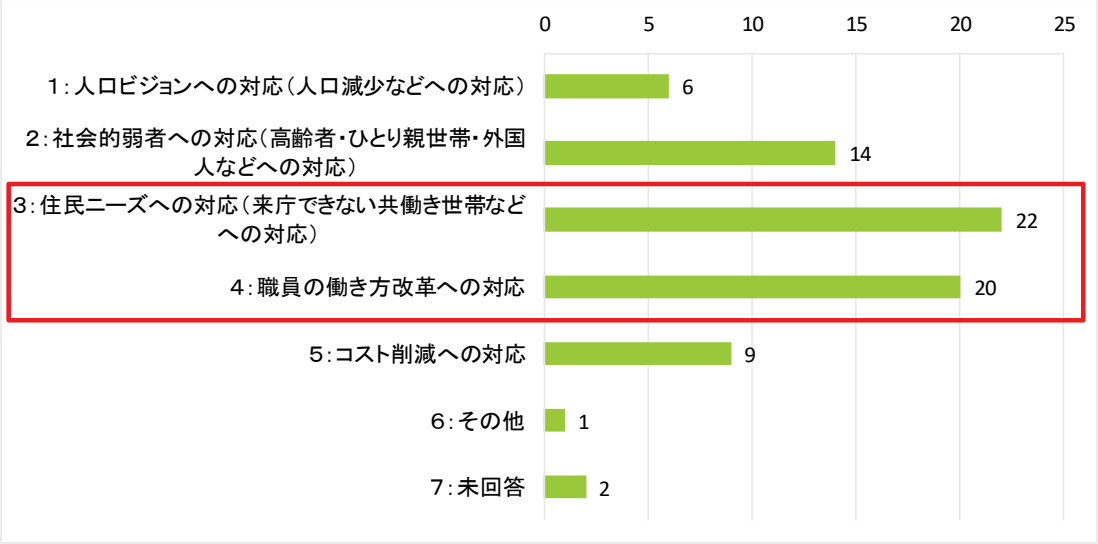
「職員の業務効率化」の課題として、図表33のとおり「３：業務分担に偏りがある」（19自治体）、「１：手作業の業務が多い」（17自治体）、「２：マニュアルが未整備」（10自治体）といった課題を、多くの自治体が感じていた。

以上から、住民課では、「住民サービス向上」と「職員の業務効率化」に向けて、多くの課題を認識しており、これらの課題を解決できる窓口業務改革を求めていることが分かる。

（5）窓口業務改革で重視すべき視点･実施したい取組

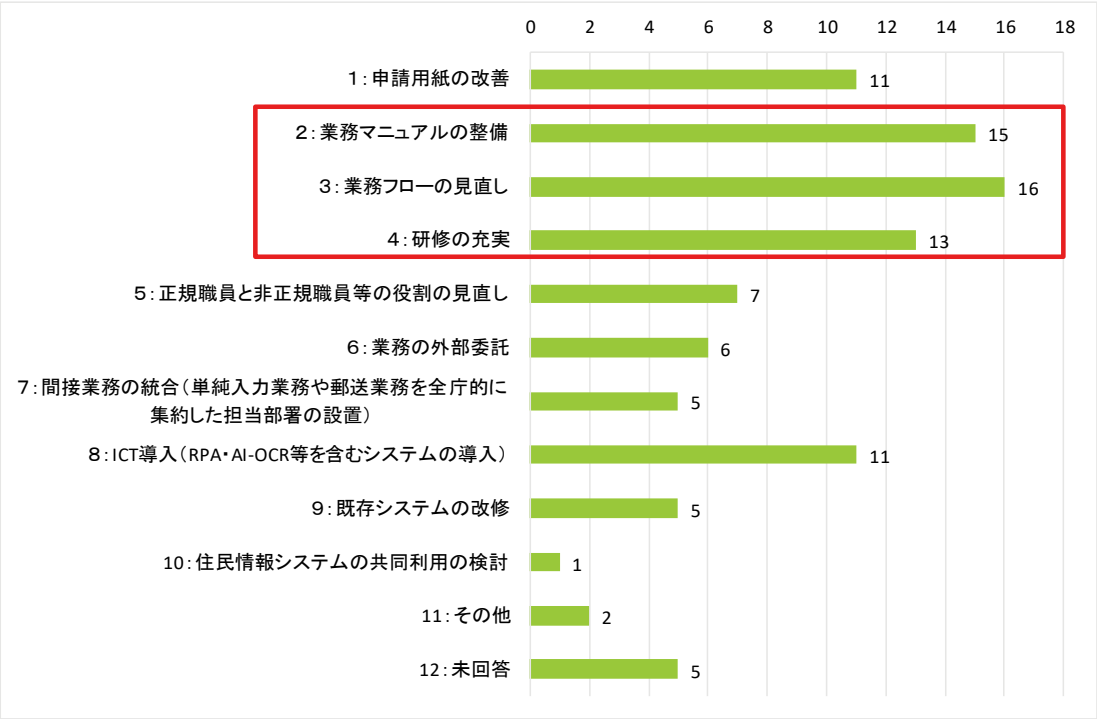
✓　住民課では､｢住民ニーズへの対応｣と｢職員の働き方改革への対応｣を窓口業務改革で重視すべき視点として挙げている

図表34　窓口業務改革で重視すべき視点（39自治体）【複数回答】



図表35　「住民サービス向上」で実施したい取組（39自治体）【複数回答】

図表36　「職員の業務効率化」で実施したい取組（39自治体）【複数回答】



住民課では、窓口業務改革で重視すべき視点について、図表34のとおり「３：住民ニーズへの対応（来庁できない共働き世帯などへの対応）」（22自治体）、「４：職員の働き方改革への対応」（20自治体）との回答が多い。

また、窓口業務改革で実施したい取組について「住民サービス向上」では、図表35のとおり「２：申請用紙の見直し･統一化」(12自治体)、「３：外国語対応」(10自治体)といった取組を、多くの自治体が回答した。

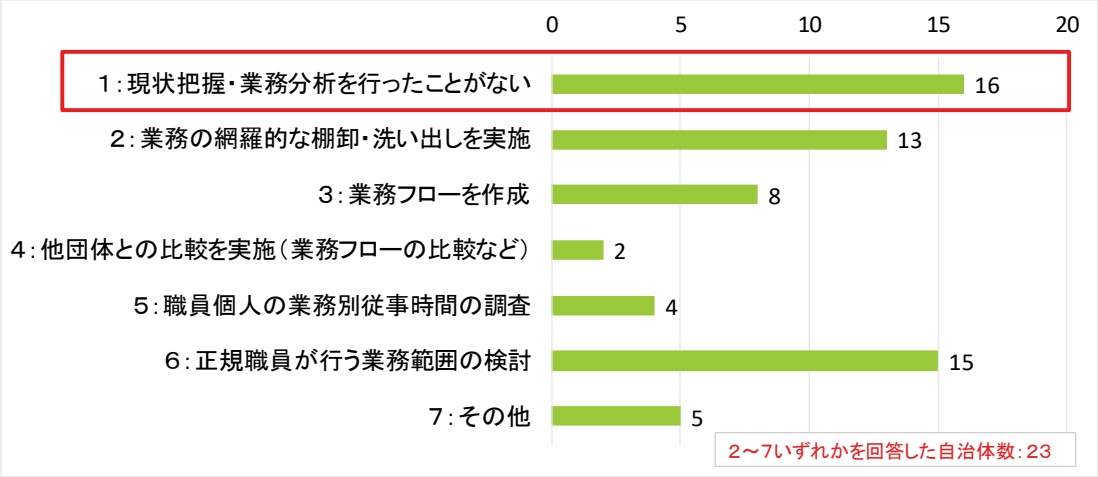
「職員の業務効率化」では、図表36のとおり「３：業務フローの見直し」(16自治体)、「２：業務マニュアルの整備」(15自治体)、「４：研修の充実」(13自治体)といった取組を、多くの自治体が回答した。

２．　企画･行政改革課における窓口業務改革の現状と課題

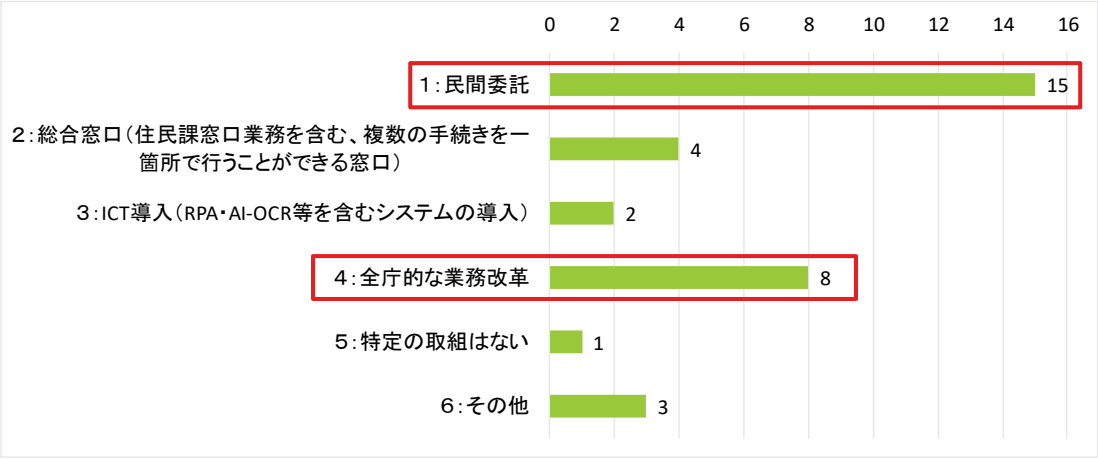
（１）窓口業務改革の取組状況

✓　半数以上の企画･行政改革課では、窓口業務の現状把握･業務分析を実施しており、きっかけは「民間委託」や「全庁的な業務改革」が多い

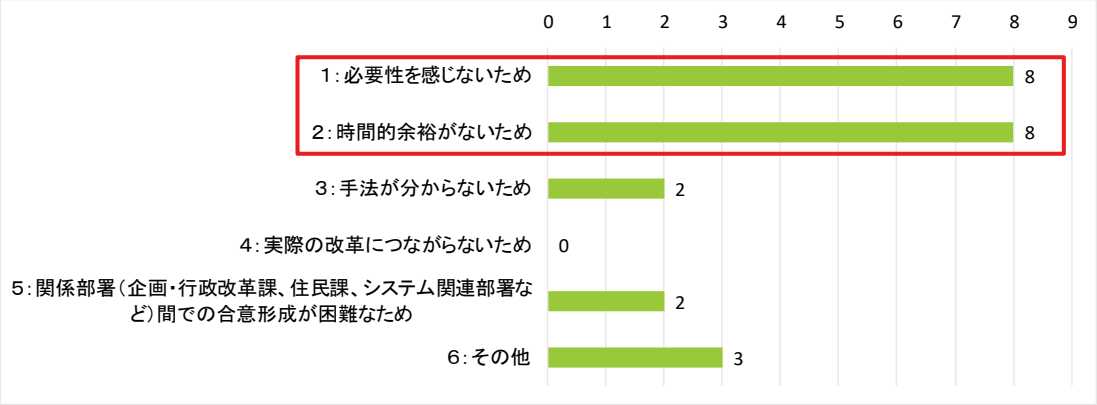
図表37　窓口業務の現状把握･業務分析の実施状況（39自治体）【複数回答】



図表38　現状把握･業務分析のきっかけ（23自治体）【複数回答】



図表39　現状把握･業務分析を実施していない理由（16自治体）【複数回答】



企画･行政改革課では、住民課窓口業務改革において必要となる、窓口業務の現状把握･業務分析の実施状況について、図表37のとおり「１：現状把握･業務分析を行ったことがない」のは16自治体であり、23自治体が窓口業務の現状把握･業務分析を実施している。

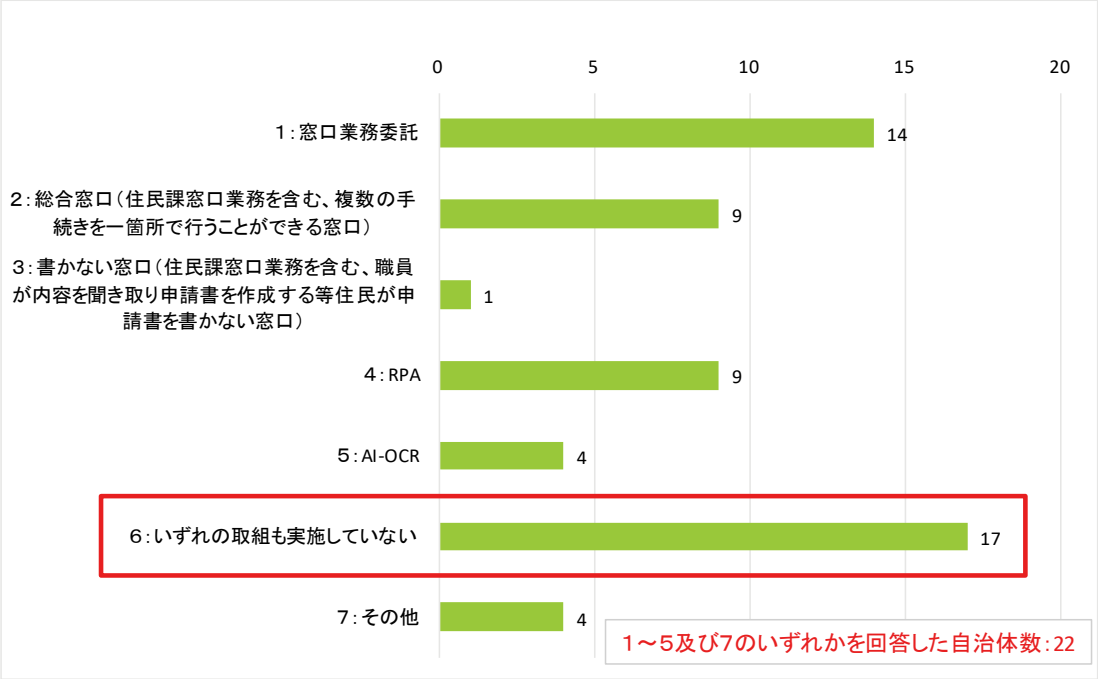
現状把握･業務分析を実施している23自治体では、図表38のとおり「１：民間委託」（15自治体）、「４：全庁的な業務改革」（８自治体）がきっかけであるとの回答が多い。

一方、現状把握･業務分析を実施していない16自治体では、図表39のとおり「１：必要性を感じないため」（８自治体）、「２：時間的余裕がないため」（８自治体）が主な理由となっている。

（２）住民課窓口で実施している取組

✓　半数近くの自治体が「窓口業務委託」、「総合窓口」、「書かない窓口」、「RPA」、「AI-OCR」のいずれかの取組を実施している

図表40　住民課窓口で実施している取組（39自治体）【複数回答】



※「４：RPA」、「５：AI-OCR」は、住民課窓口業務以外の全ての取組を含む。
※「１：窓口業務委託」、「２：総合窓口」、「３：書かない窓口」、「４：RPA」、「５：AI-OCR」の概要については、資料編に「窓口業務改革の基礎知識」として掲載している。

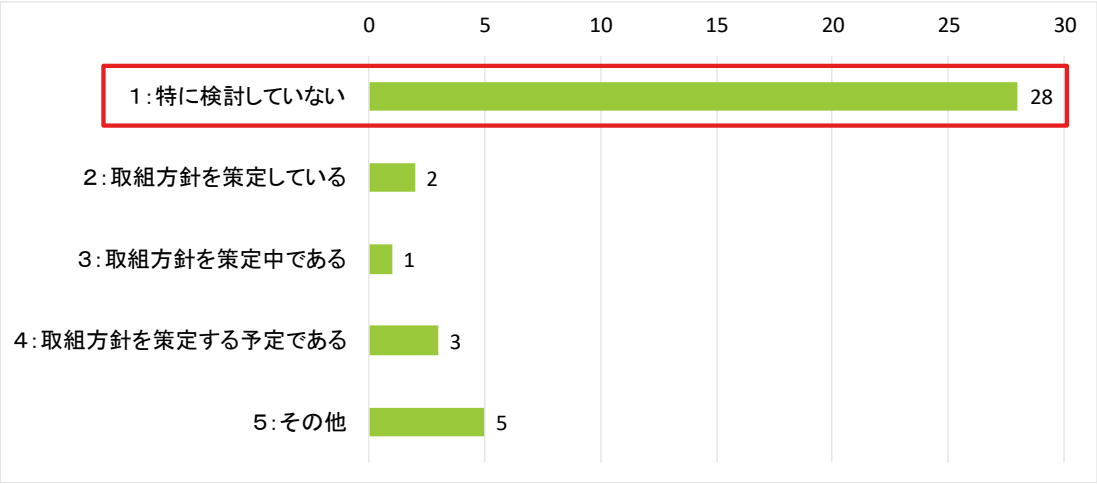
住民課窓口で実施している取組について、図表40のとおり「６：いずれの取組も実施していない」のは17自治体であり、22自治体が「１：窓口業務委託」、「２：総合窓口（住民課窓口業務を含む、複数の手続きを一箇所で行うことができる窓口）」などの取組を実施している。なお、「４：RPA」、「５：AI-OCR」は、住民課窓口業務以外の全ての取組を含むため注意が必要である。

「７：その他」の回答には、「証明発行の一部で、あらかじめ申請書に住所や氏名等を印字する申請書印字システムの利用」などの「３：書かない窓口（住民課窓口業務を含む、職員が内容を聞き取り申請書を作成する等住民が申請書を書かない窓口）」に近い取組や、「ワンフロアによる窓口サービスの提供」などの「２：総合窓口（住民課窓口業務を含む、複数の手続きを一箇所で行うことができる窓口）」に近い取組が回答されている。

（３）これからの窓口のあり方･将来像

✓　多くの自治体では、これからの窓口のあり方･将来像を検討していない

図表41　これからの窓口のあり方･将来像の検討状況（39自治体）【単数回答】

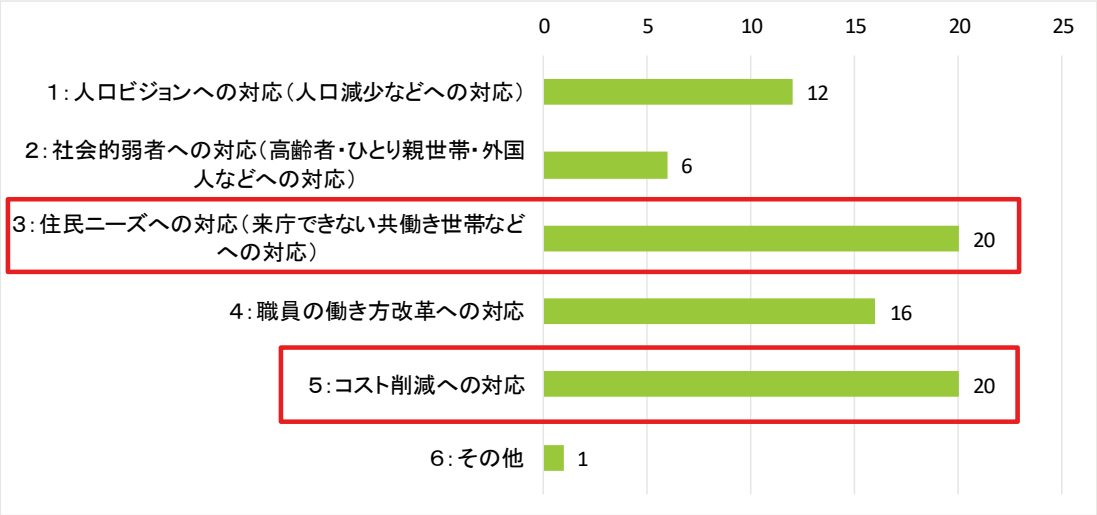


これからの窓口のあり方･将来像の検討状況について、図表41のとおり28自治体が「１：特に検討していない」と回答している。「５：その他」には、「総合窓口と一体で検討を行う」、「民間活力の活用を検討している」などの回答があった。

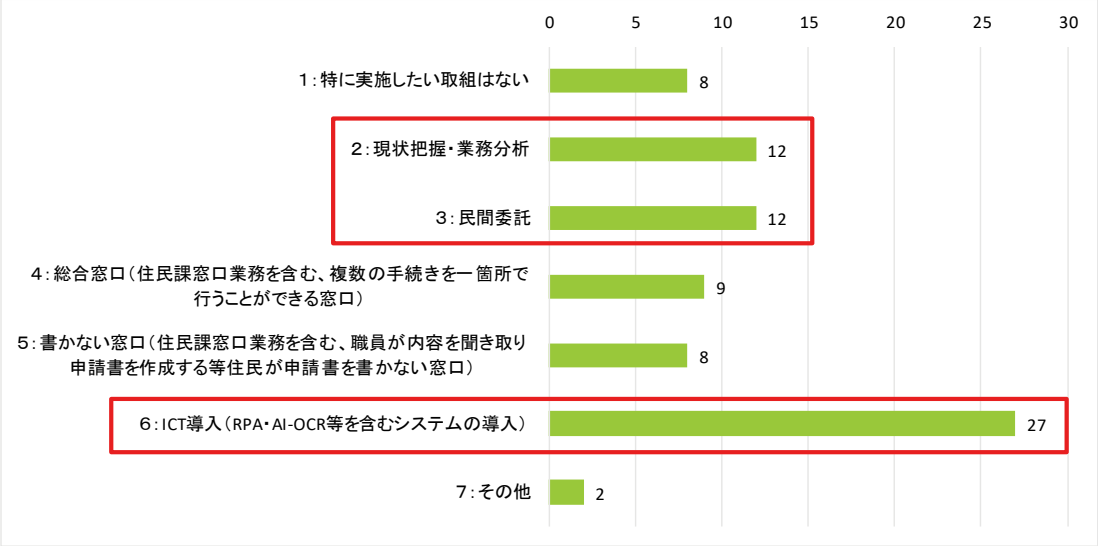
（４）窓口業務改革で重視すべき視点･実施したい取組

✓　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」を窓口業務改革で重視すべき視点として挙げている

図表42　窓口業務改革で重視すべき視点（39自治体）【複数回答】



図表43　窓口業務改革で実施したい取組（39自治体）【複数回答】



企画･行政改革課では、窓口業務改革で重視すべき視点について、図表42のとおり「３：住民ニーズへの対応（来庁できない共働き世帯などへの対応）」（20自治体）、「５：コスト削減への対応」（20自治体）との回答が多い。

また、窓口業務改革で実施したい取組について、図表43のとおり「６：ICT導入（RPA・AI-OCR等を含むシステムの導入）」（27自治体）、「２：現状把握・業務分析」（12自治体）、「３：民間委託」（12自治体）といった取組を多くの自治体が回答した。

３．　その他（自由回答）

自由回答から、「窓口業務改革を進める上で参考となる意見」と「窓口業務委託、総合窓口、ICT導入で参考となる意見」を整理した。

（１）窓口業務改革を進める上で参考となる意見

①　窓口業務の高い専門性

住民課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という趣旨の回答が多く挙げられていた。

②　職員に時間的余裕がない

「１．住民課における窓口業務改革の現状と課題」でも記載したように、住民課は通常業務で手一杯となっているため、窓口業務改革を行う上で特に重視すべき意見である。

③　住民課と企画･行政改革課の連携

住民課と企画･行政改革課双方から連携の必要性が挙げられていた。

④　現場のキーマンの重要性

実際に窓口業務改革を行う住民課にも改革を進められる人材の重要性が挙げられていた。

⑤　窓口業務改革の目標設定

なぜ窓口業務改革を行うのかということに対し､窓口業務は住民サービスの最たる部門であること､職員間で共通認識を持つためにコミュニケーションをとれるようにすること､職員の業務負担も軽減させること等が意見として挙げられていた。

図表44　窓口業務改革を進める上で参考となる意見(自由回答から抜粋)

① 窓口業務の高い専門性
・定型業務という見方をされているが、**手続きの種類が多く、専門的知識も必要である**ことから、職員のスキルアップや、知識の継承も重要である。 ・**業務が多く習得に時間を要する**。 ・業務知識をもたない職員が配属となり、**知識の習得に時間を要する**。 ・**制度が複雑化する**一方で、市民の高齢化などで理解度が低下し、**窓口対応の難易度が上がっている**。 ・職員が複数業務を兼務しているため、**制度を深く理解することが困難**。業務への理解が進まず住民へ説明がしきれない。
② 職員に時間的余裕がない
・**窓口担当課が通常業務に忙殺**され、業務改革について検討する余裕がない。 ・**来客数や業務量が多すぎ**で効率化を考える余裕がない。 ・繁閑関係なく、**人員不足**。 ・マイナンバーや旧氏対応など、国の政策によって**業務量が増えて窓口運営にも影響する**。 ・小離島の自治体には、住民課窓口担当はなく、**全ての職員が窓口対応**。
③ 住民課と企画・行政改革課の連携
・窓口における業務改革を真剣に進めるのであれば、**行革部門、人事部門、窓口部門と連携した体制作りが必要である**。 ・窓口の業務改革については、**企画担当あるいは行政改革担当部署だけでは進められない**。 ・住民課だけでなく、**いかに関連各課と連携をとっていくか**。

・一部署の業務を委託するだけでは委託化のメリットを享受できない、もしくは受託業者が見つからないことから、**他部署の業務と合わせての委託化を検討する必要があるが、その調整にも苦慮している**。
④ 現場のキーマンの重要性
・窓口における業務改革を進めるならば方針を定める企画部門だけではなく、**窓口部門にも改革を進められる人材の配置が不可欠である**。 ・**改革を担える若手人材の確保・育成を優先的に**行い、改革を優先的に行うべき部署に適正に配置する必要があるため、人事の担当の役割が重要。
⑤ 窓口業務改革の目標設定
・**窓口業務は市民サービスの最たる部門**であり、改革を行うにあたっては市民サービスに直結することに留意が必要であると考える。 ・非正規職員も含めると、比較的多くの職員によって構成されていることから、**情報が伝達しにくかったり、共通認識を持っていない事柄がある**などの課題もある。 ・**職員間が連携し、よくコミュニケーションを取って、お互いのスキルアップに努め、創意工夫をしていく**ことで、手続き時間や待ち時間の短縮、親切な対応を可能とし、市民サービスを向上させることができると考えている。 ・デジタル手続法により国からデジタル自治体に向けた取り組みが一層のこと求められる。その中でできるだけ市民が窓口サービスを受けるにあたって**簡便かつ手続きにかかる時間を短縮させる考え方を持つことで、結果として職員の業務負担を軽減させる**ことにつながる。

（2）窓口業務委託、総合窓口、ICT導入で参考となる意見

①　窓口業務委託

住民課職員の非正規化が進んでいると費用対効果が出ないこと、生産年齢人口が減少することによる安定した人材の確保について懸念などが挙げられていた。

②　総合窓口

業務の処理方法によって、職員の負荷は大きく異なることが挙げられていた。

③　ＩＣＴ導入（ＲＰＡ・ＡＩ－ＯＣＲ等を含むシステムの導入）

単独導入のコストや、国の方針であるシステムの平準化を考慮しつつ取組を進めることが述べられており、さらに窓口業務において手作業の部分が多く存在しているため、「今までの運用を大転換する」といった発想も挙げられていた。

図表45　窓口業務委託、総合窓口、ICT導入で参考となる意見（自由回答から抜粋）

① 窓口業務委託
・民間委託については、**窓口関連部署の職員の非正規化が進んでいることもあり費用対効果が出なかった**。検討する上で費用対効果の出し方について課題があると感じている。また、民間委託を導入している自治体においても人材不足の課題が上がっていると聞いている。今後、**生産人口が減少する**ことは、自治体職員だけでなく民間においても同様の問題が起こることが想定され、**人材確保に懸念がある**。 ・業務の繁閑をコントロールする取組として民間委託という手法も考えられるが、**費用は導入前より増加することが想定**され、執務スペースの確保など様々な課題があるため、容易ではない。 ・職員の異動に左右されることなく安定した住民サービスを提供することが可能となる、窓口の委託化であるが、実際は、**業務の取扱いを変更する**ことも多く、**安定した人材の確保**も難しい面がある。 ・窓口業務の民間委託により、**職員のスキルをどう維持していくか**。 ・外部委託する場合は、委託当初、**委託先への研修**や**委託先の職員が慣れるまでのフォローで、従来より負荷がかなり大きくなる**。
② 総合窓口
・総合窓口化については、窓口受付を１つにし処理を各課で行うのか、１つの課で複数課の手続きを行うかで負荷が大きく異なる。後者の場合、**職員の負荷はとても大きくなる**。
③ ICT 導入（RPA・AI-OCR 等を含むシステムの導入）
・自治体規模によっては、**単独での ICT 技術導入がコスト高になる点が懸念される**。近隣市と共同で、広域行政として取り組む利点は大きいと考える。 ・窓口に関して ICT 技術を導入する場合、**国の方針であるシステムの平準化を注視しながら進めていく**必要があると感じている。 ・自治体の窓口業務については、**手作業の部分が多く存在している**。昨今 ICT を活用した様々な取組が開発されつつあり、業務の効率化に結びつくことが期待できるが、しかしながら、導入費も小さいものではなく、開発途上でもあることから、**即時に劇的に効率化できるということでもない**。 ・ICT などの活用を考えるのであれば、**「今までの運用を大転換する」ような発想が必要**であり、中途半端な技術革新では根本的な業務改革にはつながらないと考える。 ・スマートフォン等の情報端末の普及によって、高齢者が情報機器に文字を入力することに対するハードルはかなり下がったと考える。今後は、申請等についても**スマートフォン等の活用をさらに考えるべき**であろう。

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

《ポイント》

◆　多摩･島しょ地域自治体は、住民課と企画･行政改革課それぞれの現状と課題が異なることを認識して、窓口業務改革を行うことが求められる

１．住民課における窓口業務改革の現状と課題

（１）時間の余裕がない

住民課では、現場で多くの課題を認識しており（P34）、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る（P31）が、さらなる窓口業務改革の必要性を感じている（P30）。

しかし、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いるため、窓口業務改革を行う時間の余裕がないこと（P32、P42）が、最も大きな課題となっている。

（２）窓口業務改革の目標設定

住民課では、窓口業務改革の目標設定をする際に、「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いる（P30、P36）。

（３）住民課と企画･行政改革課の連携

住民課では、窓口業務改革に必要なものとして、「予算の確保」、「業務改革の手法･ノウハウ」を挙げており（P32）、企画･行政改革課の連携を含めた全庁的なサポートを必要としている（P43）。

（４）窓口業務の高い専門性

住民課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（P42）。

（5）現場のキーマンの重要性

実際に窓口業務改革を行う住民課にも、改革を進められる人材が必要になる（P43）。

2．企画･行政改革課における窓口業務改革の現状と課題

（1）きっかけとなる取組が必要

企画･行政改革課では、窓口業務の現状把握･業務分析を実施する場合、きっかけとなる取組が必要であり、「民間委託」や「全庁的な業務改革」が多い（P38）。

（2）窓口業務改革の目標設定

多くの自治体では、これからの窓口のあり方･将来像を検討していない（P40）。

また、企画･行政改革課では、窓口業務改革の目標設定をする際に、「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る（P41）。

（3）住民課と企画･行政改革課の連携

企画･行政改革課では、窓口業務改革を行う際に、住民課との連携を必要としている（P43）。

3．アンケート結果のまとめ

「１.住民課における窓口業務改革の現状と課題」と「２.企画･行政改革課における窓口業務改革の現状と課題」について、次のとおり要点をまとめた。

図表46　窓口業務改革の現状と課題

住民課における窓口業務改革の現状と課題

時間の余裕がない

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いるため、窓口業務改革を行う時間の余裕がないことが、最も大きな課題である。

窓口業務改革の目標設定

「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）」の両立が必要である。

住民課と企画・行政改革課の連携

「予算の確保」、「業務改革の手法・ノウハウ」など、企画・行政改革課の連携を含めた全庁的なサポートが必要である。

窓口業務の高い専門性

住民課窓口業務は、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。

現場のキーマンの重要性

実際に窓口業務改革を行う住民課にも、改革を進められる人材が必要である。

企画・行政改革課における窓口業務改革の現状と課題

きっかけとなる取組が必要

現状把握・業務分析などの窓口業務改革を実施する場合、「民間委託」や「全庁的な業務改革」といったきっかけとなる取組が必要である。

窓口業務改革の目標設定

「住民ニーズへの対応」と「コスト削減への対応」の両立が必要であると考えているが、これからの窓口のあり方・将来像は特に検討していない。

住民課と企画・行政改革課の連携

窓口業務改革を行う際に、住民課との連携が必要である。

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

「3.アンケート結果のまとめ」で記載したように、住民課と企画･行政改革課では様々な現状と課題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、住民課と企画･行政改革課それぞれの現状と課題が異なることを認識して、窓口業務改革を行うことが求められる。**

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 ㎢
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

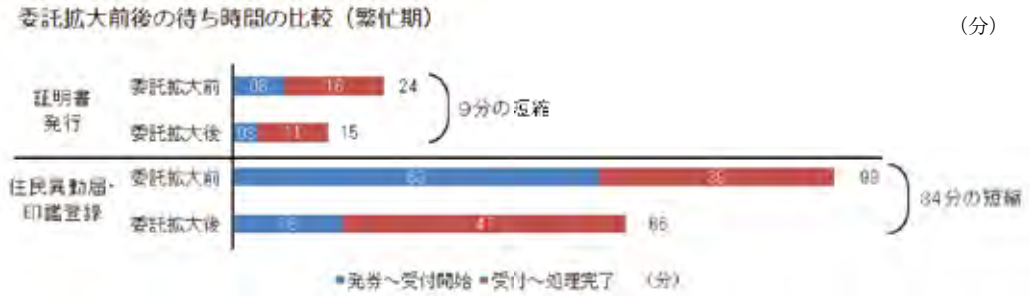
（ｉ）住民サービスの向上

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



※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）

※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。

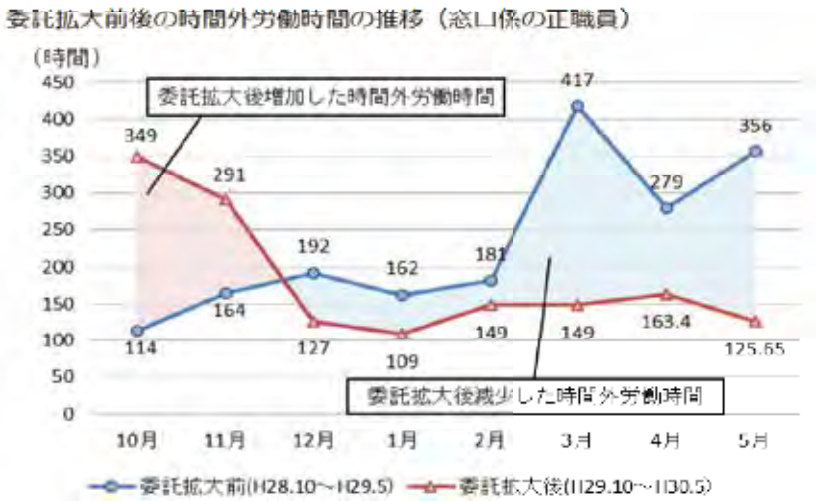
（ⅱ）業務の切り分け

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「誤入力の件数／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 ㎢
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箇所でできる**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箇所でできる**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**ことで対応した。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。

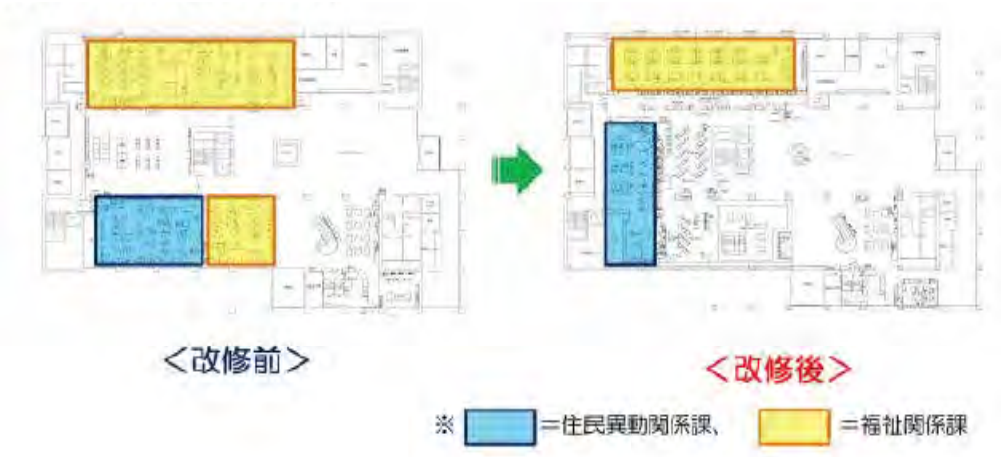
(ⅲ)レイアウトの変更

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

民間委託を一度行うと、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、民間事業者にノウハウがない場合が多い。そのため、**マニュアルの引継ぎ**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 ㎢
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に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。

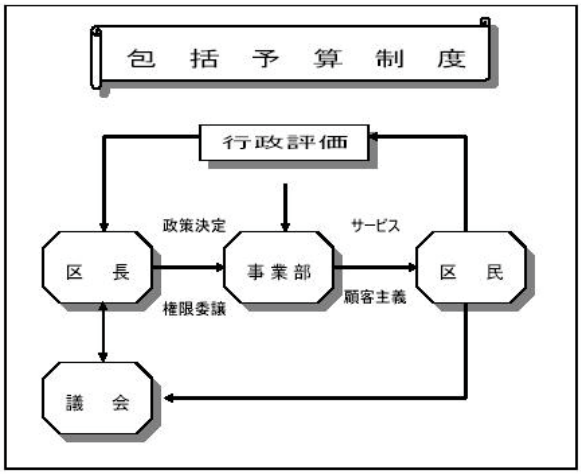
足立区では、**包括予算制度、行政評価制度**を導入している。

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**ようになっている。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いう不安が生じていた。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 ㎢
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。

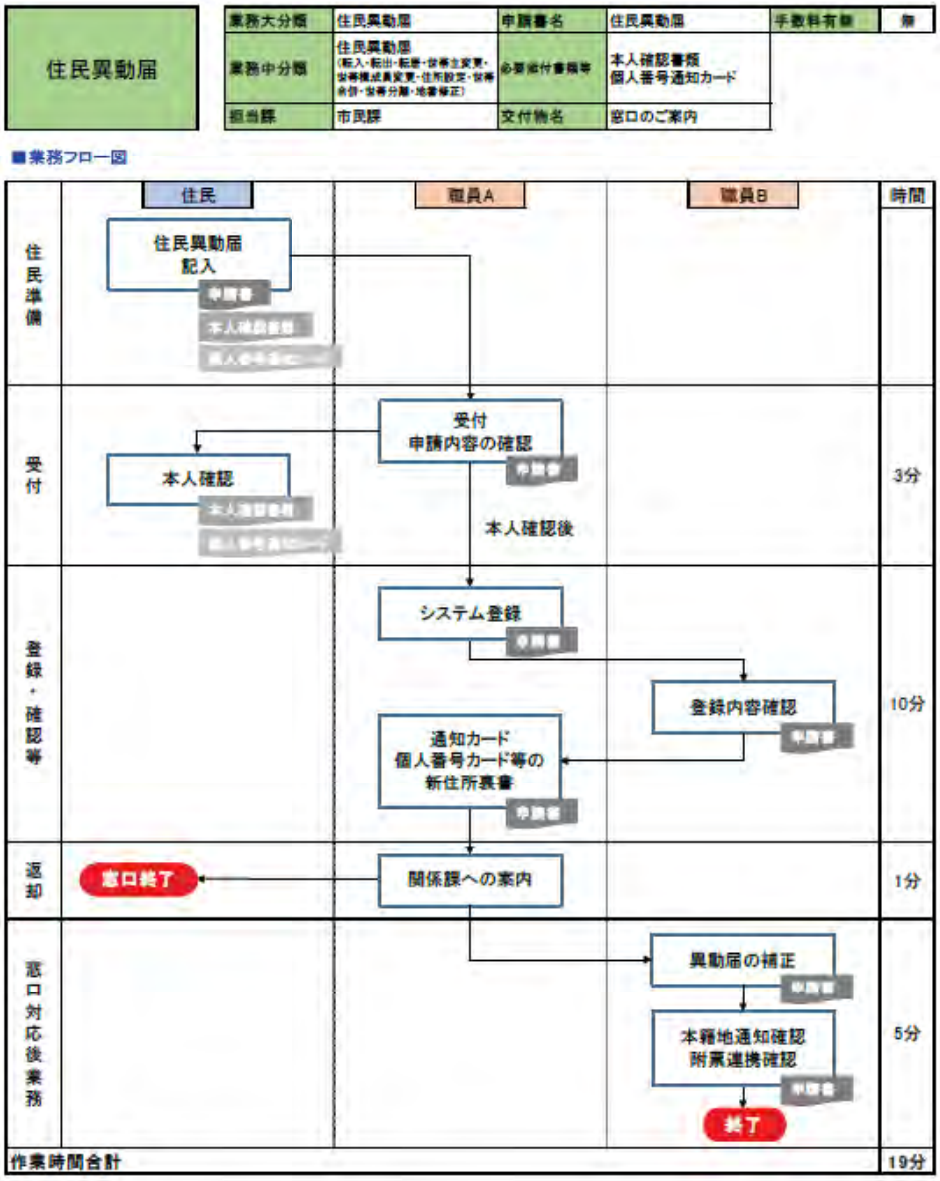
なぜなら、住民異動届入力業務のような即時処理が求められる業務では、人が操作する時間とRPAが処理する時間があまり変わらないためである。ただし、スマートフォン・タブレットを使ったデジタル申請になれば、RPAの処理エラーも減り効果的であると考える。

（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、アイディア出しを行った。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。

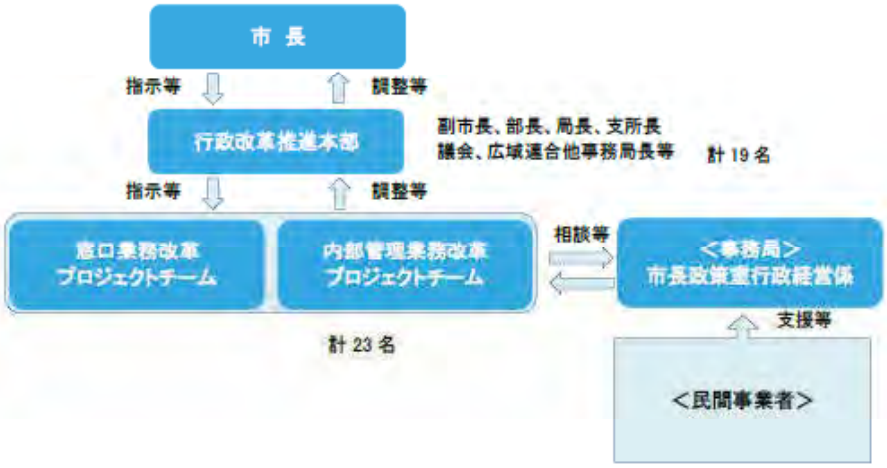
宇城市では、新しい取組を実施する際にはプロジェクトチームを立ち上げることが多く、**現場の意見を吸い上げる**ことを重視している。プロジェクトチームは、かしこまった会議体ではなく、**本音が話し合えるゆるい場**であることがポイントである。

実際のRPA導入にあたっても、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、窓口業務改革を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り、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導入にあたっても、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 ㎢
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。

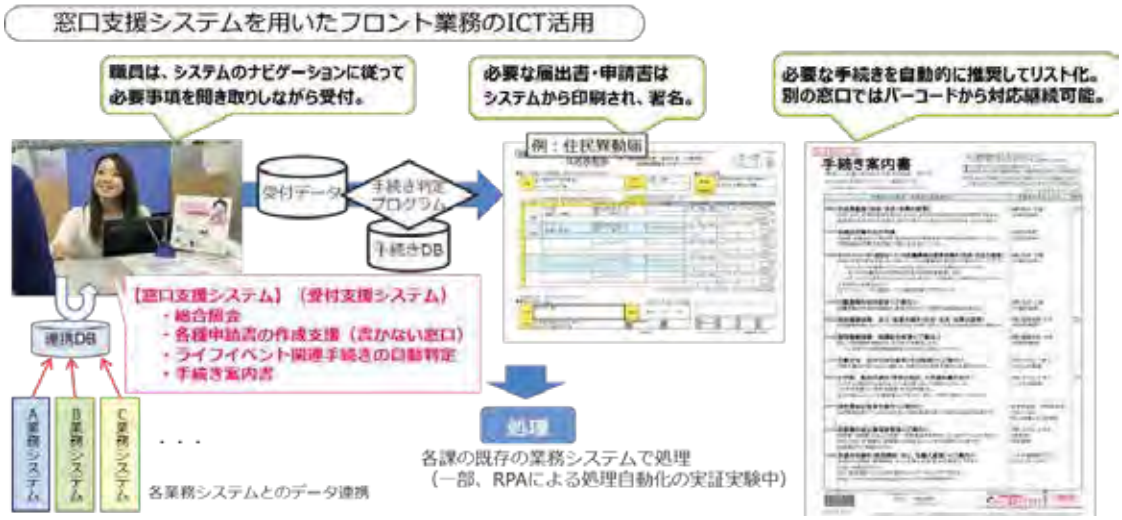
これらを実現するために、北見市では業務の分析と要件定義を行い、地元のIT事業者と共同開発した**「窓口支援システム」をフロント受付業務に活用している。**

「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》



（出典）北見市提供資料

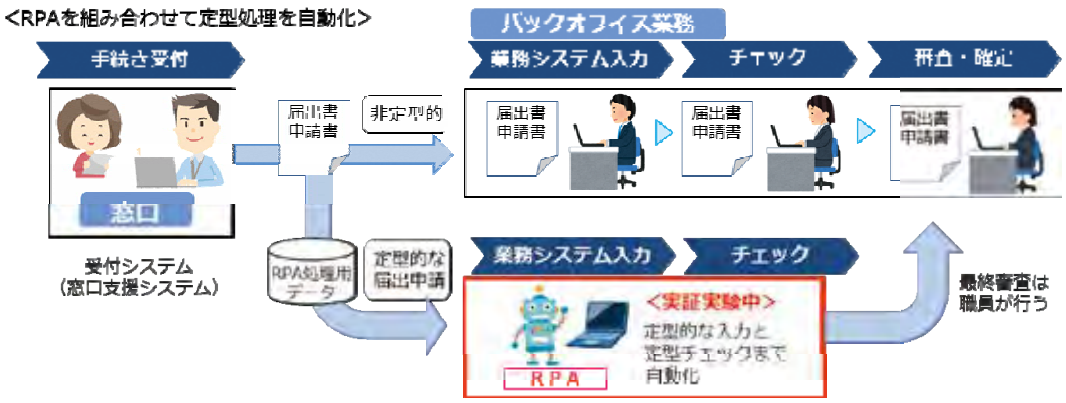
②　書かない窓口の留意事項

（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応対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。

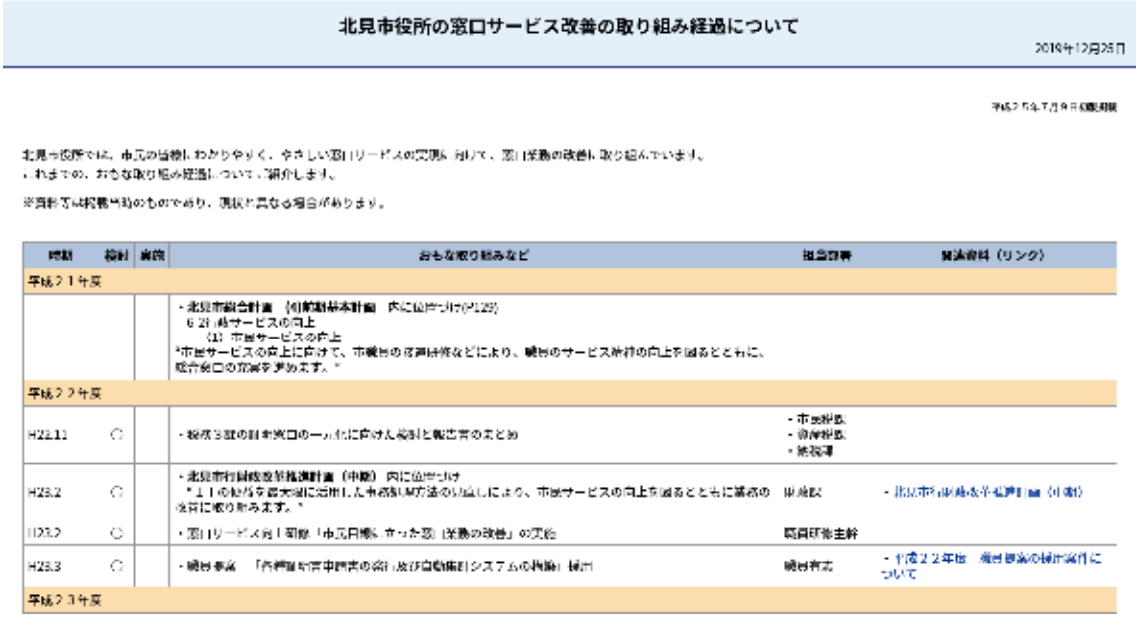
さらに、**業務がスムーズになるという意識・成功体験が、新たな改革を生む。**つまり、改善の取組が一つでも成功すると、次の業務改善ポイントが見え、継続的な取組につながると考えられる。

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26日

平成27年7月9日版掲載

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、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（第6期基本計画）内に位置づけ（P129） ６ 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、市職員の意識改革などにより、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	○		・税及び国の証明書窓口の一ヵ所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	○		・北見市行財政改革推進計画（中期）内に位置づけ "１１の総合窓口に活用した申請書様式の工夫により、市民サービスの向上を図るとともに業務の効率化に取り組みます。"	財政課	・北見市行財政改革推進計画（中期）
H23.2	○		・窓口サービス向上研修「市民目線、やさしい窓口業務の改善」の実施	職員研修主幹	
H23.3	○		・職員提案　「各種証明書申請書の統一及び自動振込システムの検討」検討	職員育成	・平成２２年度　職員提案の検討状況について
平成23年度					

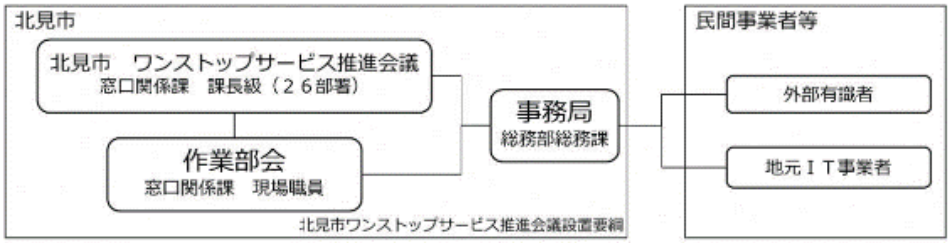
（出典）北見市ホームページ　https://www.city.kitami.lg.jp/docs/2013070500019/
（2019年12月26日閲覧）

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。

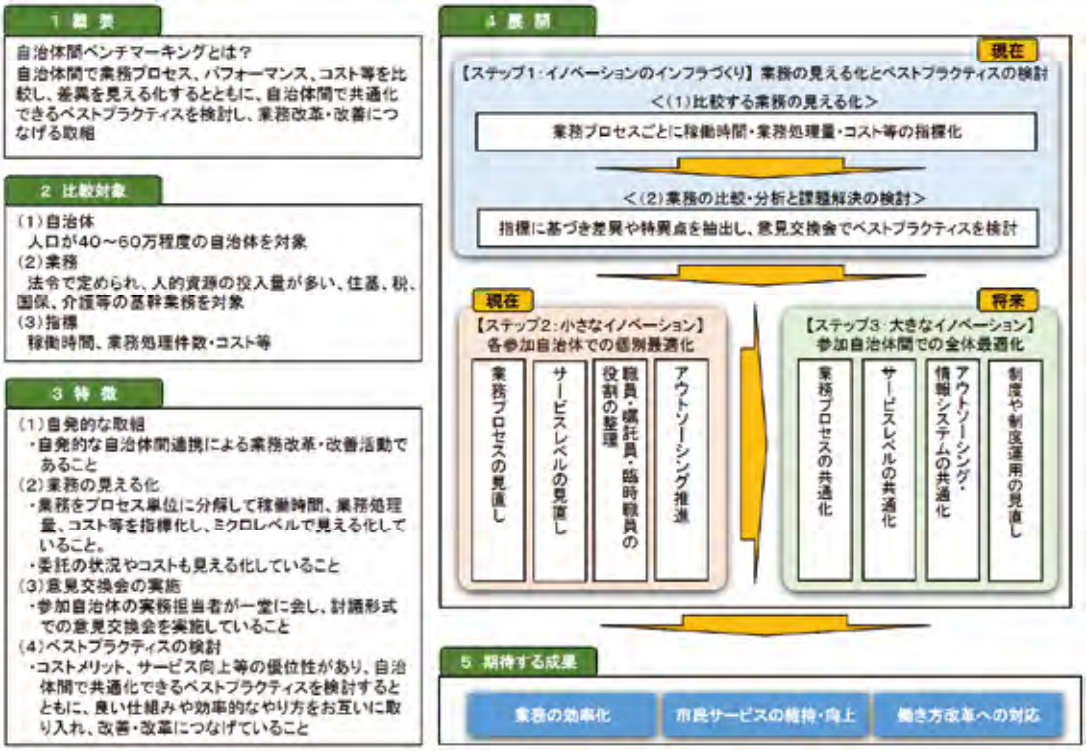
図表80　町田市の概要（2018年１月１日現在）

人口	428,742 人
面積	71.55 ㎢
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いう**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。

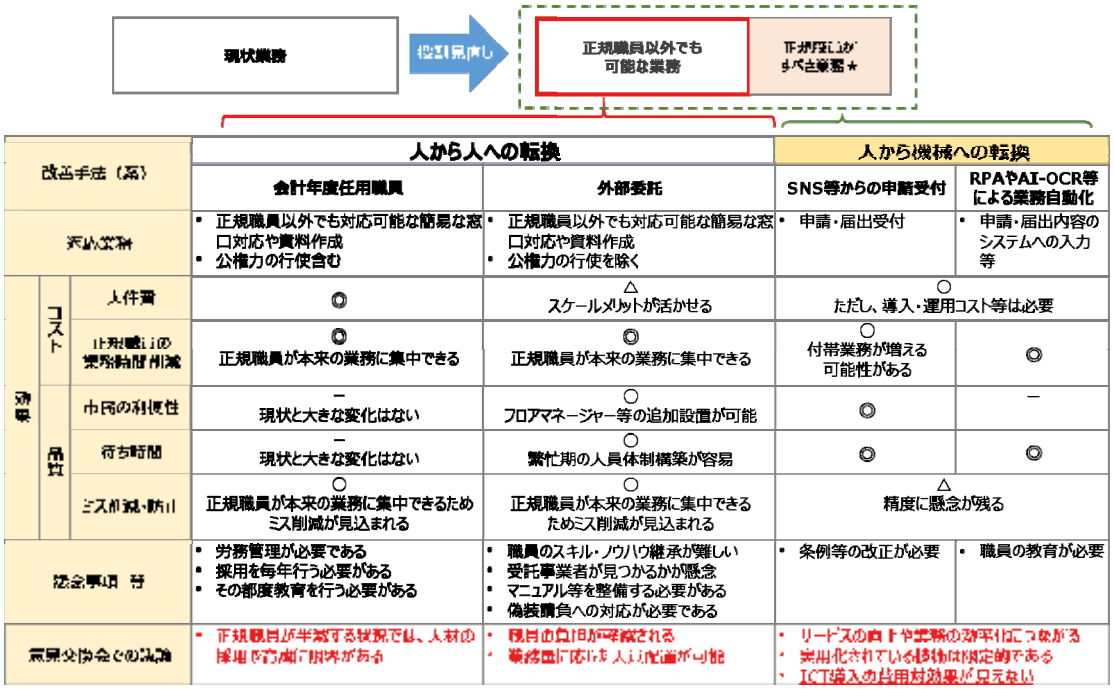
図表85　住民基本台帳業務における検討資料（意見交換会）

■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							
	証明書交付	★	★	★	★	★	★	★
	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							
	証明書交付	★	★	★	★	★	★	★
	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	郵便物開封・申請内容確認							
	住民票の写し等・戸籍証明書等作成							
	証明書交付		★	★	★	★	★	★
	受付簿入力・手数料清算							
	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	★				★		★
	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					☆		
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						★	
	証明書交付		★	★	★	★	★	★
	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		★	★	★	★	★	★
	閲覧申請の事務・受付		★	★	★	★	★	★
	手数料徴収							
	閲覧状況の公開		★	★	★	★	★	★
郵送請求対応 住民基本台帳事務における支援措置	郵便請求受付・決定通知書作成・送付		★	★	★	★	★	★
	相談対応		★	★	★	★	★	★
	支援措置申出の受付・審査		★	★	★	★	★	★
	他市町村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		★	★	★	☆	★	★
	広域交付分、ビス発行手数料の管理、手数料の集計及び納付		★	★	★	☆	★	★

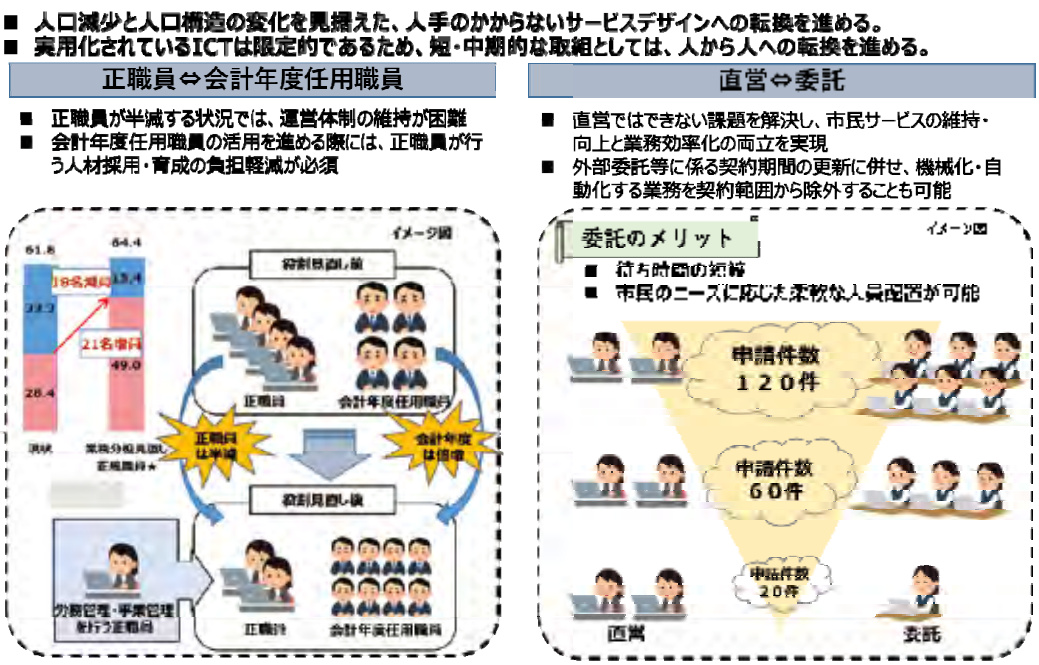
（出典）町田市「2018年度自治体間ベンチマーキングシンポジウム」（2019年２月15日）

図表86　住民基本台帳業務における検討資料



（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ィアと、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ことが多いため、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窓口に増設）、**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。

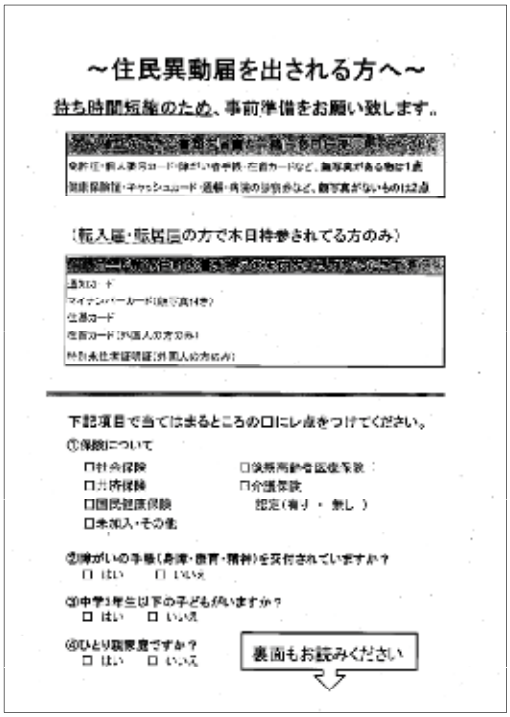
図表88　熊本市の概要（2018年１月１日現在）

人口	734,251 人
面積	390.32 ㎢
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。

（転入届・転居届の方で本日持参されてる方のみ）

マイナンバーカード（個人番号カード）
住基カード
住民票（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。

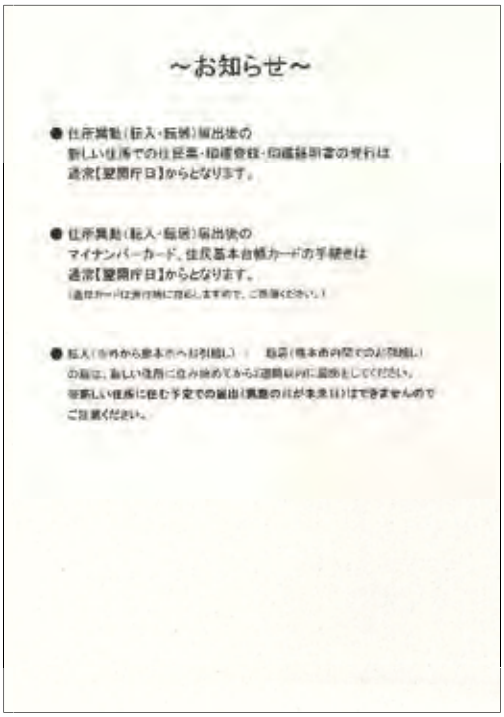
①保険について
□社会保険　□後期高齢者医療保険
□共済保険　□介護保険
□国民健康保険　認定（有り・無し）
□未加入・その他

②障がいの手帳（身障・療育・精神）を交付されていますか？
□はい　□いいえ

③中学3年生以下の子どもがいますか？
□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・印鑑証明書の受行は
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。
（通知カードは郵送にて送付しますので、ご確認ください。）

● 転入（他市から熊本市へお引越し）　転居（熊本市内間でのお引越し）
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き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－最終報告－」（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》
- ◆ 民間事業者に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ると考え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、**民間事業者に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ると考えられている**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、**窓口に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い、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**であると考える。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はなく、**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**が上がらなければ、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、窓口業務改革を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ると、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、民間事業者に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

窓口業務改革の進め方のポイント

窓口業務改革の目標設定

住民サービスの向上だけではなく、現場の職員にもメリットとなる目標を設定するなど、窓口業務改革を行う前に、全庁的に意識を統一することが重要である。

トップ層（首長・副首長）の関与

トップ層は、単独の部署では解決が難しいことを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必要がある。

管理職（部長・課長）のサポート

管理職は、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必要がある。

現場の窓口部署が感じた課題解決

窓口業務改革は、現場の職員の主体性が求められるため、業務を行う上で感じている課題を解決する取組を行うなど、現場の職員のモチベーションを上げる必要がある。

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、現場の理解を得られなければ上手く進まないため、企画・行政改革部署が一方的に進めるのではなく、現場の窓口部署の意見を聞き、丁寧に調整を行う必要がある。

現場のキーマンの重要性

窓口業務改革は、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ると、取組はより円滑に進む。

やれることから取り組む意識

窓口業務改革は、事前準備の時間や取組の予算がなくても、スモールスタートで試すことで、大きな業務改革につながっていく。

窓口業務改革の取組内容のポイント

費用対効果の考え方

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。

業務の見直しの重要性

窓口業務改革を行う際には、時間をかけて業務を見直すことが重要である。

窓口業務の高い専門性

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に注意が必要である。

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。**

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～

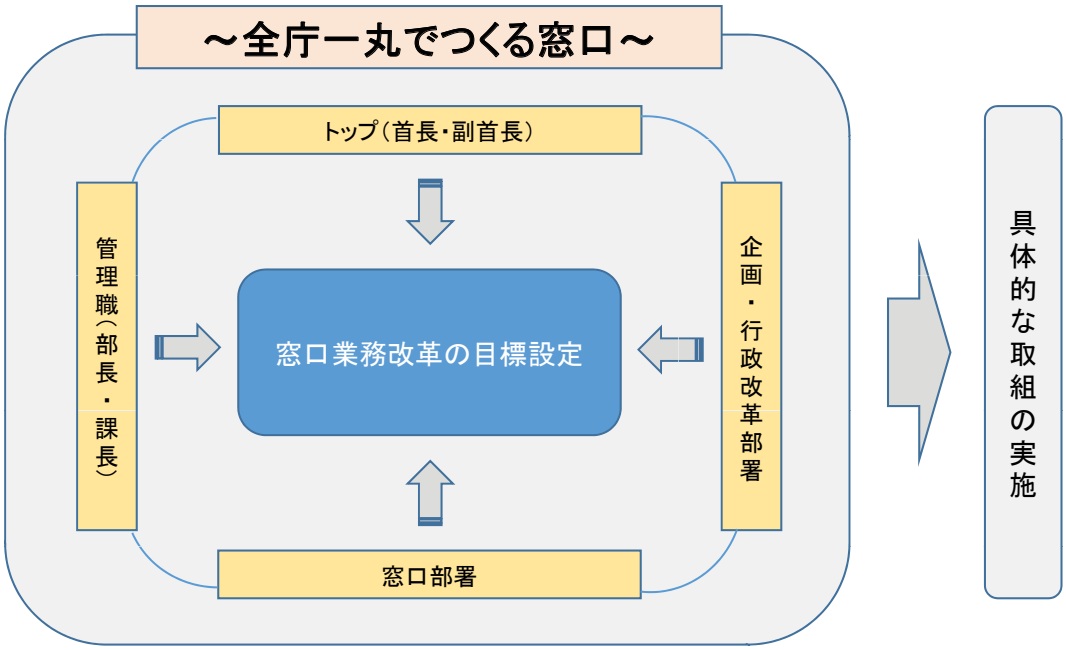
2．人口減少社会に対応する窓口業務改革とは

「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。

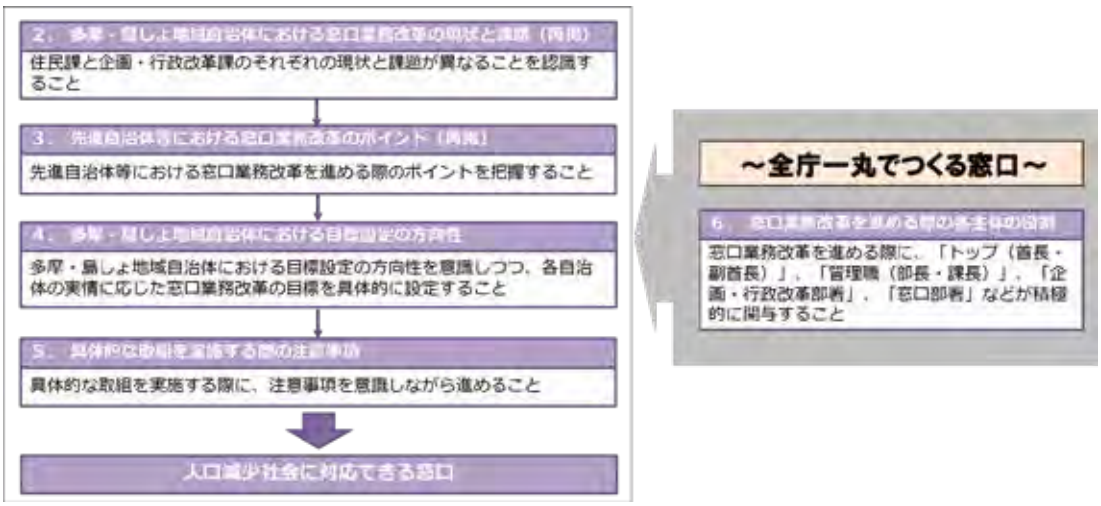
各自治体が窓口業務改革を進める際には、「多摩･島しょ地域自治体における窓口業務改革の現状と課題」を参考にしつつ、自らの窓口の現状と課題を認識する必要がある。

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

住民課における窓口業務改革の現状と課題

時間の余裕がない

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いるため、窓口業務改革を行う時間の余裕がないことが、最も大きな課題である。

窓口業務改革の目標設定

「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）」の両立が必要である。

住民課と企画・行政改革課の連携

「予算の確保」、「業務改革の手法・ノウハウ」など、企画・行政改革課の連携を含めた全庁的なサポートが必要である。

窓口業務の高い専門性

住民課窓口業務は、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。

現場のキーマンの重要性

実際に窓口業務改革を行う住民課にも、改革を進められる人材が必要である。

企画・行政改革課における窓口業務改革の現状と課題

きっかけとなる取組が必要

現状把握・業務分析などの窓口業務改革を実施する場合、「民間委託」や「全庁的な業務改革」といったきっかけとなる取組が必要である。

窓口業務改革の目標設定

「住民ニーズへの対応」と「コスト削減への対応」の両立が必要であると考えているが、これからの窓口のあり方・将来像は特に検討していない。

住民課と企画・行政改革課の連携

窓口業務改革を行う際に、住民課との連携が必要である。

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

窓口業務改革の進め方のポイント

窓口業務改革の目標設定

住民サービスの向上だけではなく、現場の職員にもメリットとなる目標を設定するなど、窓口業務改革を行う前に、全庁的に意識を統一することが重要である。

トップ層（首長・副首長）の関与

トップ層は、単独の部署では解決が難しいことを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必要がある。

管理職（部長・課長）のサポート

管理職は、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必要がある。

現場の窓口部署が感じた課題解決

窓口業務改革は、現場の職員の主体性が求められるため、業務を行う上で感じている課題を解決する取組を行うなど、現場の職員のモチベーションを上げる必要がある。

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、現場の理解を得られなければ上手く進まないため、企画・行政改革部署が一方的に進めるのではなく、現場の窓口部署の意見を聞き、丁寧に調整を行う必要がある。

現場のキーマンの重要性

窓口業務改革は、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ると、取組はより円滑に進む。

やれることから取り組む意識

窓口業務改革は、事前準備の時間や取組の予算がなくても、スモールスタートで試すことで、大きな業務改革につながっていく。

窓口業務改革の取組内容のポイント

費用対効果の考え方

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。

業務の見直しの重要性

窓口業務改革を行う際には、時間をかけて業務を見直すことが重要である。

窓口業務の高い専門性

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に注意が必要である。

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。

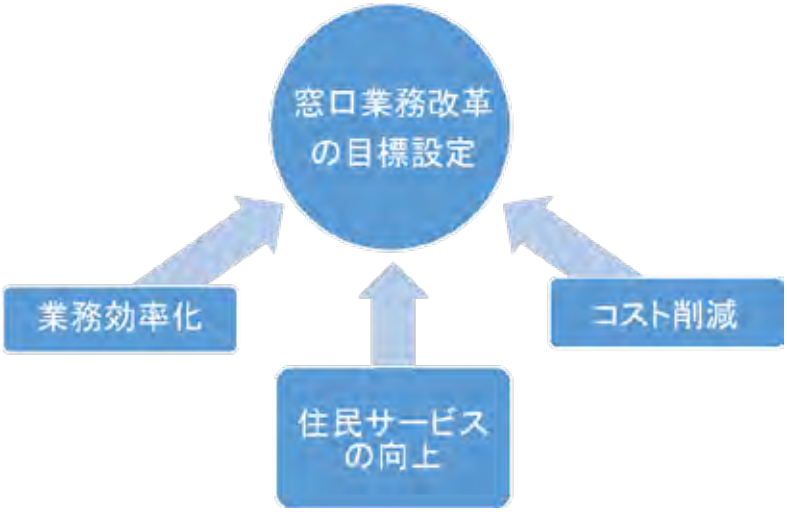
そのため、多摩･島しょ地域自治体は、**「住民サービスの向上」を大きな柱としながら、「業務効率化」と「コスト削減」のバランスを取れる目標を設定する**ことに注意が必要である。

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り、「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。

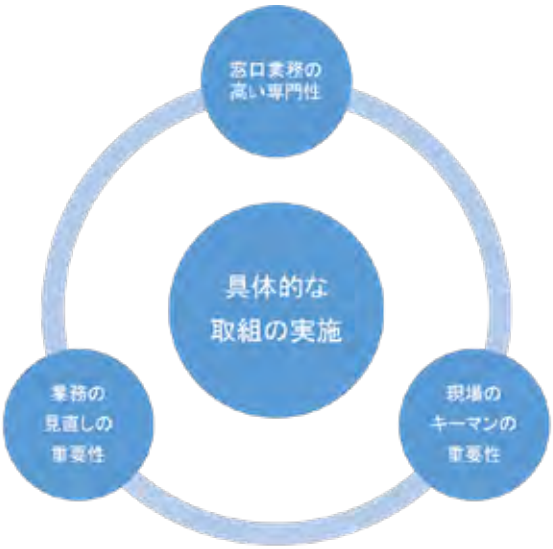
（３）現場のキーマンの重要性

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ると、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～

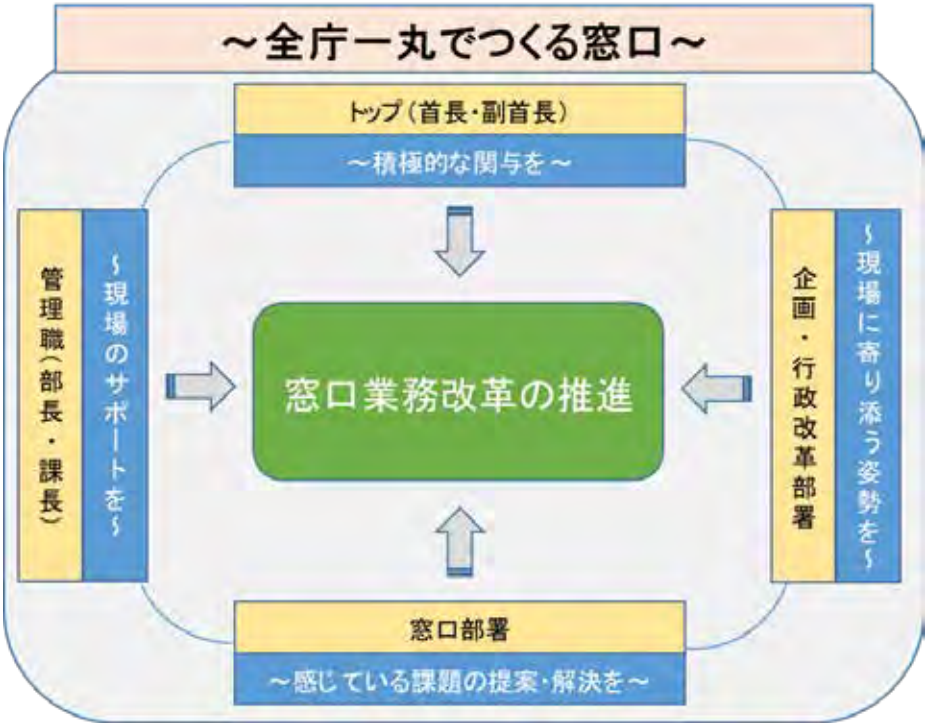
窓口部署は、**感じている課題に対し積極的に解決策を提案する役割**を担う必要がある。

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ことが重要である
- ◆ 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を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、現場で今起こっている課題のうち、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方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ては、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、実際に窓口に出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、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。

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。

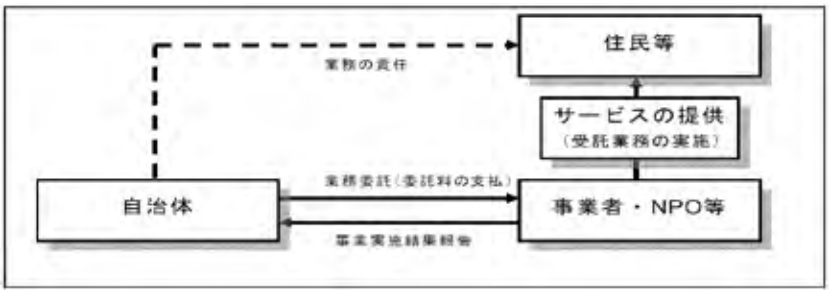
民間委託の流れとしては、自治体と民間事業者が契約を締結し、民間事業者が窓口業務・サービスを実施する。民間事業者は適宜、実施結果報告を自治体に行い、自治体は民間事業者に委託料を支払うものである。

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が負う**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）

（住民課関連業務）

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

（税・保険関連業務）

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

（福祉関連業務）

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

（その他）

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

（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

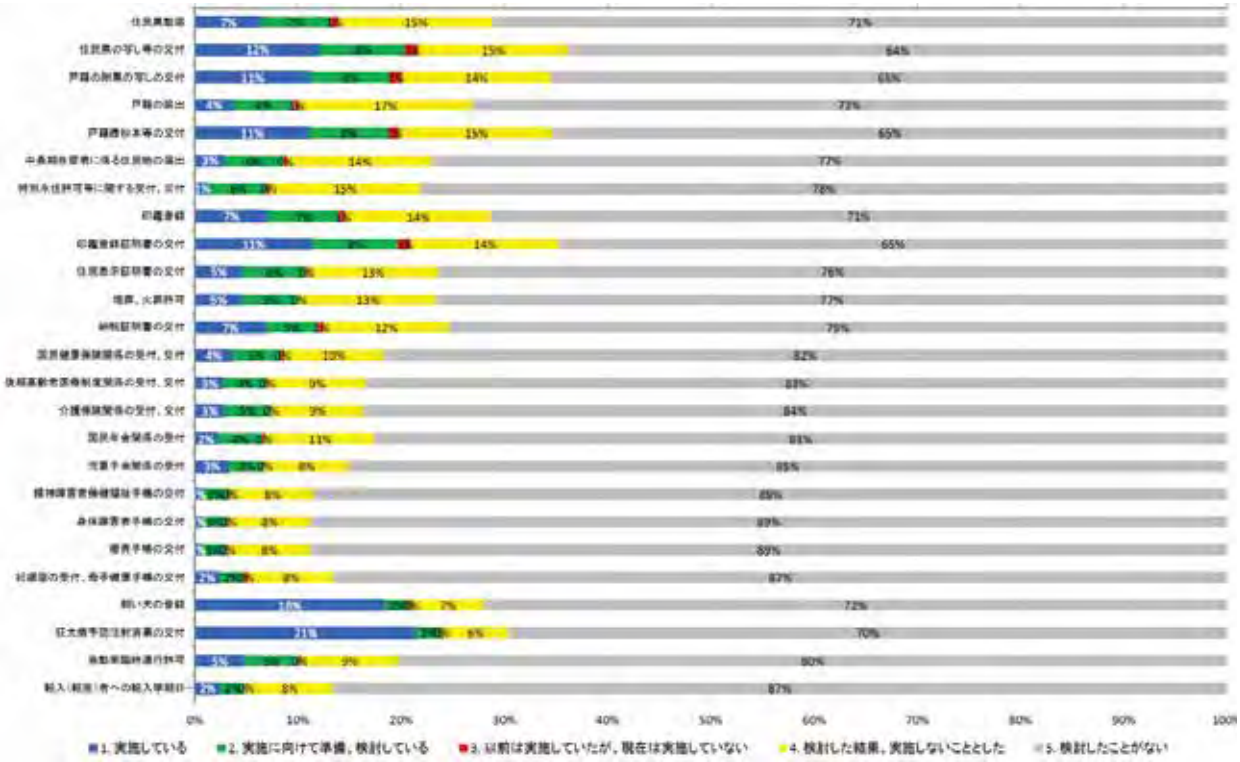
《2018年４月１日時点》

	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、ぜひ参考にしていただきたい。

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「自体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っている**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。

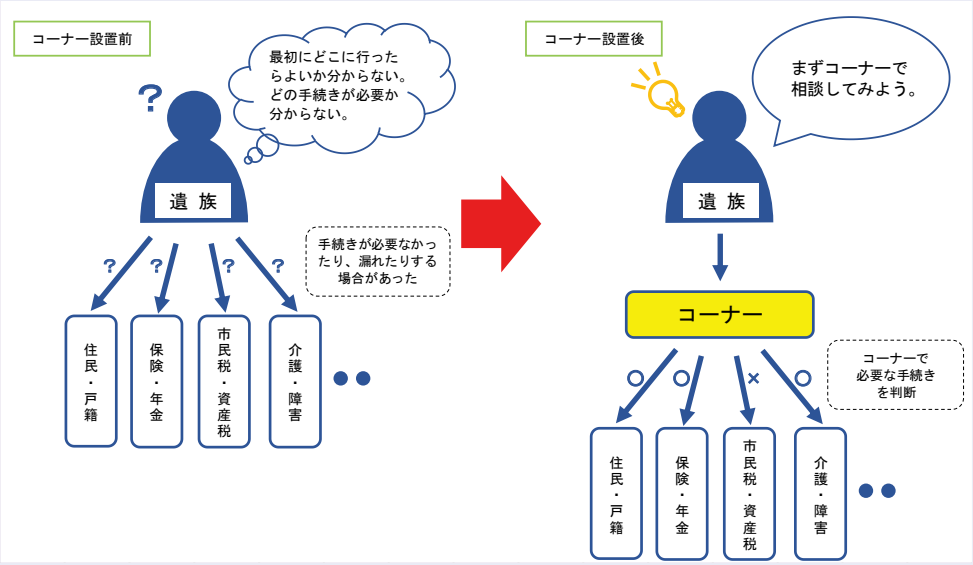
そのため、**おくやみコーナーでは必要な手続きだけを遺族に案内し、手続きに必要な届出書を一括で作成する等のサポートを行っている。**

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OCR[1]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。

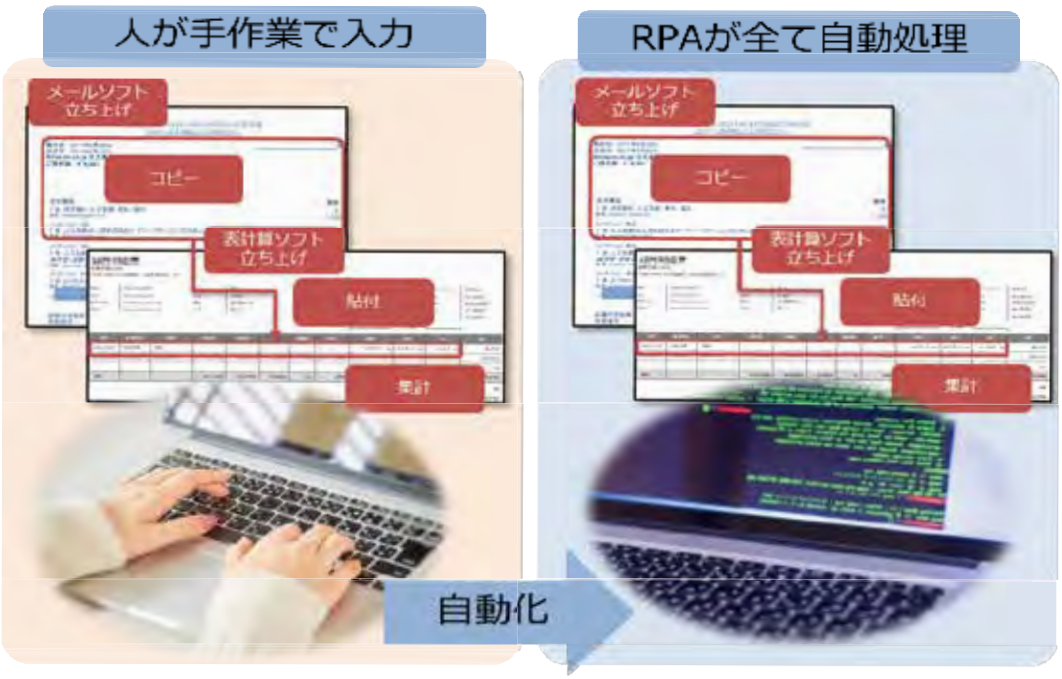
当調査会では、2019年３月に**「基礎自治体におけるAI・RPA活用に関する調査研究報告書」**をまとめており、AI・RPAの基礎知識、自治体の取組事例、AI・RPA活用の方向性、課題・進め方を提言している。そのため、AI・RPAについてさらに詳しく知りたい場合は、併せてぜひ参照していただきたい。

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年に入ってからは、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）

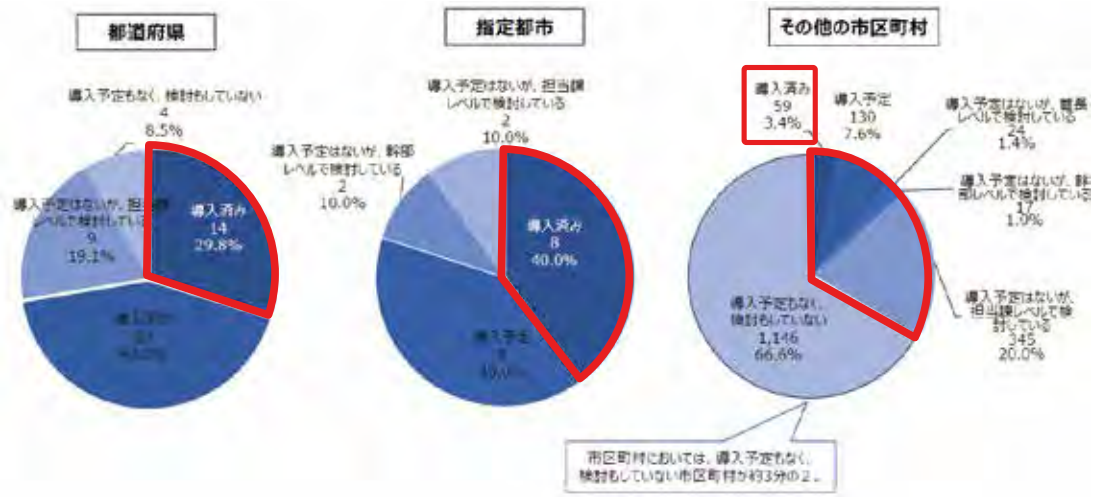
	導入済み団体数	音声認識 音声のテキスト化、声の識別	画像・動画認識 画像や動画の特徴の認識・検出	文字認識 手書き文字の認識	言語解析・意図予測 発言の種類や内容の理解	数値予測 変化する数理の将来予測	マッチング 需要と供給の調整	ニーズ予測 公共サービスのニーズ予測	行動最適化 合理化な行動パターンの提案	作業の自動化 非定型業務の自動化	チャットボットによる応答 行政サービスの案内	その他
都道府県	17	14	1	2	2	0	1	0	1	0	4	0
指定都市	12	6	2	0	5	0	0	0	0	3	9	3
その他の市区町村	77	17	6	5	9	3	12	0	3	4	42	7
合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

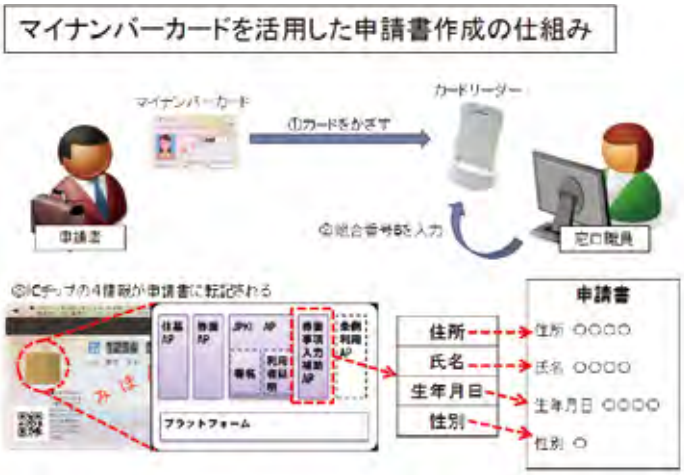
セルフ型には、インターネット等であらかじめ申請書を作成する方式（事前型）と、窓口に設置されたシステムを操作して作成する方式（窓口設置型）がある。また、システムには、スマートフォン上での作成システム（チャットボットなど）、マイナンバーカードを活用したシステム、タブレットやプロジェクションマッピングを活用したシステムなどがある。

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

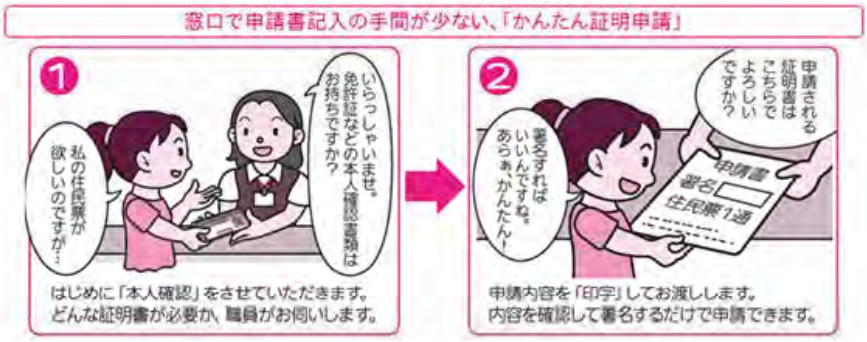
図表132　セルフ型の「書かない窓口」の仕組み（例）



（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。**職員が窓口で応対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場合が多いからである。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た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ため、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）

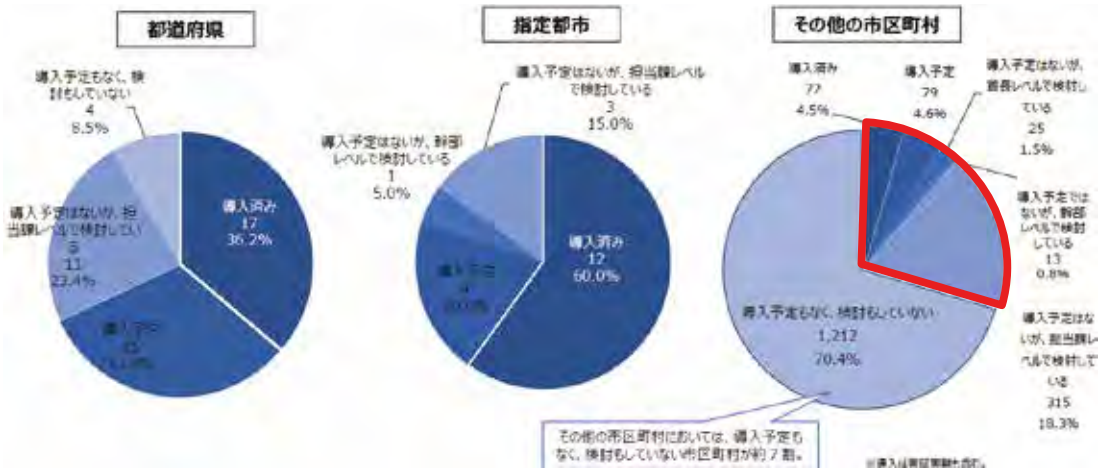
	導入済み団体数	音声認識 音声のテキスト化、声の識別	画像・動画認識 画像や動画の特徴の抽出・検出	文字認識 手書きや活字の認識	言語解析・意図予測 発言の意味や内容の理解	数値予測 変化する数値の将来予測	マッチング 需要と供給の調整	ニーズ予測 公共サービスのニーズ予測	行動最適化 合理化な行動パターンの探索	作業の自動化 非定型業務の自動化	チャットボットによる応答 行政サービスの案内	その他
都道府県	17	14	1	2	2	0	1	0	1	0	4	0
指定都市	12	6	2	0	5	0	0	0	0	3	9	3
その他の市区町村	77	17	6	5	9	3	12	0	3	4	42	7
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

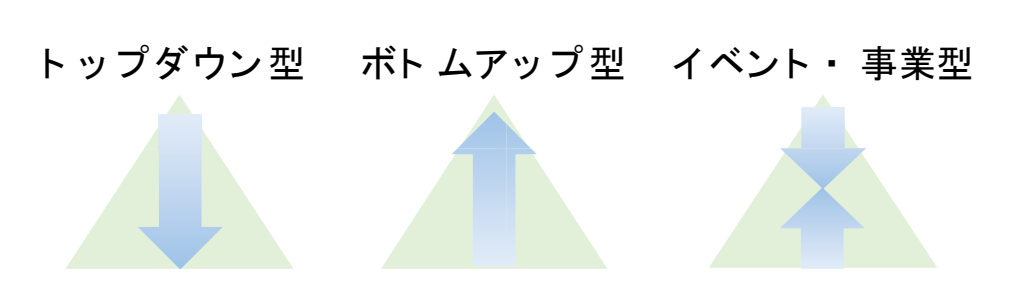
窓口業務改革を行う動機には、①トップダウン型、②ボトムアップ型、③イベント・事業型がある。

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	丈史	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

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～

VEGETABLE OIL INK

再生紙を使用しています