

『自治体における窓口業務改革に関する調査研究報告書』について

有限責任監査法人トーマツ マネジャー 倉本 正樹

はじめに ～本報告書の意義・目的～

厚生労働省が2020年6月5日に公表した2019年の人口動態統計月報年計（概数）によると、死亡数から出生数を引いた人口自然減は51万5,864人と初めて50万人を超え、1人の女性が生涯に産む子どもの推計人数を示す合計特殊出生率は1.36となり、4年連続で低下したとのことである。我が国における人口減少は確実に進行しており、あらゆる社会システムの抜本的な見直し求められることは論をまたない。

本調査研究は、多摩・島しょ地域自治体の現状に応じた窓口業務改革の進め方を提示し、人口減少社会に向けて今一度「自治体窓口のあり方」を考える契機としていただくことを目的に実施したものである。

1. アンケート結果からみる多摩・島しょ地域自治体における窓口業務改革の現状

以下、調査研究報告書に掲載されている主なデータを紹介する。

(1) 窓口業務改革の必要性とその理由

多摩・島しょ地域自治体の住民課にアンケートを実施した結果、39自治体のうち33自治体が窓口業務改革の必要性を感じていた。また、必要性を感じる理由としては、職員の業務効率化（30自治体）、住民サービスの向上（25自治体）、コスト削減（17自治体）を挙げた自治体が多かった。

(2) 住民サービス向上のための取組

約8割の自治体が何らかの取組を行っている。具体的な内容としては、コンビニ交付（23自治体）、休日開庁（22自治体）、電話予約（21自治体）、窓口案内・コンシェルジュの配置（16

自治体）が多くなっている。なお、いずれの取組も実施していないと回答したのは7自治体であった。

(3) 職員の業務効率化の取組

こちらも約8割の自治体は何らかの取組を行っている。具体的な内容としては、業務マニュアルの整備が最も多く（20自治体）、その他申請用紙の改善（15自治体）、業務フローの見直しと業務の外部委託が続いている（いずれも14自治体）。なお、いずれの取組も実施していないと回答したのは6自治体であった。

(4) 窓口業務の現状把握・業務分析

約6割の自治体で何らかの取組を行っている。具体的な内容としては、正規職員が行う業務範囲の検討（15自治体）、業務の網羅的な棚卸・洗い出し（13自治体）が多くなっている。なお、窓口業務改革の基本となる現状把握・業務分析を行ったことがないと回答した自治体も16自治体あった。

(5) 住民課窓口で実施している取組

多摩・島しょ地域自治体の企画・行政改革課にアンケートを実施したところ、約半数の自治体は何らかの取組を行っている。具体的な内容としては、窓口業務委託が最も多く（14自治体）、次いで総合窓口の設置とRPAの導入が続いている（いずれも9自治体）。一方、いずれの取組も実施していない自治体も17自治体あった。

(6) これからの窓口のあり方・将来像の検討

取組方針を策定済と回答したのは2自治体のみであり、策定中または策定予定と回答した自治体がそれぞれ1自治体、3自治体であった。今後の窓口のあり方・将来像について検討を行っていないと回答したのは28自治体であった。

～従来型の窓口業務改革とこれからの窓口業務改革～

住民課窓口には日々多くの住民が訪れるため、利用者の利便性という観点から現場で生じている課題を解決するための窓口業務改革を進める必要性は高い。また、働き方改革の観点からも、職員負担を軽減すべく業務効率化を進める必要がある。これらの観点からの窓口業務改革は、予算や人員といった制約があるものの、解決すべき課題（実現すべき状態）が明確であるため比較的取り組みやすいと思われる。実際、多摩・島しょ地域自治体においても約8割の自治体で何らかの取組が行われている。

一方、「人口減少」を正面からとらえた窓口業務改革はどうであろうか。総務省に設置された自治体戦略2040構想研究会が平成30年7月に公表した報告書によると、人口縮減時代のパラダイムへの転換が必要であるとして、従来の半分の職員でも自治体が本来担うべき機能を発揮できる仕組みが必要とされている。職員が半減したときの住民課窓口の姿を想像したことがあるだろうか。遠くない将来にそのような状況の到来が予測されている以上、これに対応すべく住民課窓口の改革を進めていくことが不可欠であるといえる。この観点からすると、多くの自治体が「これからの窓口のあり方・将来像を特に検討していない」と回答したことは気になるところである。

2. アンケート結果からみる多摩・島しょ地域自治体における窓口業務改革の課題

(1) 住民課が認識している窓口業務改革の課題

現場目線で多くの課題を認識しており、業務改善の取組を行っているものの、さらなる窓口業務改革のためには時間的な余裕がないと感じている自治体が多い。

(2) 企画・行政改革課からみた窓口業務改革の課題

窓口業務改革を進めるためには現状把握・業

務分析が課題であるが、半数以上の自治体で「民間委託」「全庁的な業務改革」などきっかけとなる取組が必要であると考えている。

(3) 住民課と企画・行政改革課における課題認識の相違

窓口業務改革において重視すべき項目を尋ねたところ、住民課は「住民ニーズへの対応」と「職員の働き方改革への対応」との回答が多かったのに対し、企画・行政改革課は「住民ニーズへの対応」と「コスト削減への対応」との回答が多かった。いずれも住民サービスを重視する点で共通しているが、住民課は現場担当部署としての負担をより切実に感じているのに対し、企画・行政改革課は全庁的な観点から財政面に着目している点で異なっている。

～窓口業務改革を始めるのは誰？～

調査研究報告書の中では、多くの先進自治体や有識者が「できることから取り組む意識」の重要性を指摘している。この原稿を読んでいるあなたは窓口業務改革のための取組を実際に行ったことがあるだろうか。総務省のホームページなどで業務改革の先進事例を調べてみる、自分が担当している業務を他の自治体でどのように実施しているか照会してみる、業務の進め方を工夫している（あるいは、業務の進め方で悩んでいる）職員に声をかけてみる、など窓口業務改革のタネはあなたの身の回りに無数に存在しているはずである。

なお、窓口業務改革において重視する項目についての住民課と企画・行政改革課の認識の相違には十分留意すべきである。なぜならば、窓口業務改革を成功させるためには関係各所の主体的・積極的な関与が必要であり、そのためには相互に寄り添う姿勢が不可欠だからである。

3. 先進取組事例等

調査研究報告書には窓口業務改革に関する先進自治体の取組事例や民間事業者、有識者のインタビュー結果も掲載されている。

(1) 窓口業務改革の取組事例

調査報告書には多様な先進的取組が記載され