

ている。具体的な内容は、民間委託（東京都日野市）、総合窓口・民間委託（神奈川県海老名市）、民間委託・AI-OCR・RPA（東京都足立区）、RPA（熊本県宇城市）、書かない窓口（北海道北見市）、自治体間ベンチマーキング（東京都町田市）、待ち時間解消（熊本県熊本市）である。これらの取組を検討している自治体は、資料編も合わせて本調査研究報告書を一読されることをお勧めする。

(2) 窓口業務改革の進め方

インタビュー結果として、調査報告書には以下の窓口業務改革の進め方のポイントが記載されている。

- ①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など、全庁的に意識を統一するため、まずは窓口業務改革の目標設定を行うことが重要である。
- ②現場職員のモチベーションに配慮して窓口業務改革を進めることが重要である。
- ③職場の文化を変え、自治体全体で協力する雰囲気をつくるため、トップ層（首長・副首長）の関与が重要である。
- ④現場職員は通常業務を抱えながら業務改革に取り組むことになるため、管理職（部長・課長）によるサポートが重要である。
- ⑤現場のキーマン（現状に危機感を持った職員、改革に熱意のある職員）の存在が重要である。
- ⑥小さな成功体験を積み重ねることが重要である（スモールスタート）。

～人口減少社会における行政サービスの担い手～

時間外労働時間の上限規制や会計年度任用職員制度などの導入を機に、従来からの懸案である職員不足の解決手段として外部委託を検討する自治体も少なくないと思われる。しかしながら、我が国全体の生産年齢人口が減少していくということは、外部委託の受け皿となる民間事業者においても人員を確保することが次第に困難になることを意味する。ヒトからヒトへの役割分担の変更にはさまざまな制約が生じることも想定し、これまで対象として認識していなか

ったヒト（高齢者や外国人など）や人型ロボット、ナレッジマネジメント（個人のもつ知識や情報、ノウハウなどを組織全体で共有すること）ツールとしてのAIの活用なども柔軟に検討する必要があると思われる。

～試される自治体の総合力（普段からのコミュニケーションの重要性）～

自治体は縦割りであると揶揄されることが多いが、みなさんの職場はどうだろうか。日々の仕事に忙殺され、職員相互の意思疎通がおろそかになっていないだろうか。先進自治体で聞いた窓口業務改革の進め方のポイントはある意味当たり前のことであるともいえる。しかしながら、普段から意識して行っていなければ、いざ業務改革を始めようという段階になっていきなりできるものではない。その意味で、窓口業務改革は普段の業務に取り組む個々の職員の姿勢や各部署の職場環境、部門相互間の関係性など、各自治体の総合力が試されるものであるということが出来る。

4. 多摩・島しょ地域自治体が目指すべき将来像

(1) 全庁一丸でつくる窓口

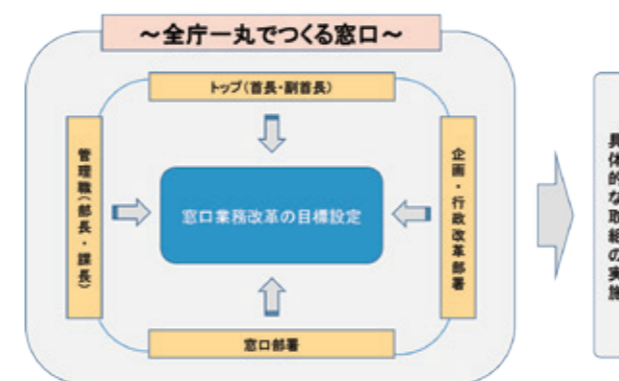
人口減少社会に対応した住民課窓口を実現するためには、「全庁一丸でつくる窓口」を目指す将来像とすることが必要である。なぜならば、自治体を取りまく環境が大きく変化しているなか、特定の部署がもつ視点だけでは十分な改革ができないからである。具体的には、自治体のビジョンを決める「トップ（首長・副首長）」、現場の長である「管理職（部長・課長）」、全庁的な業務改革を推進する「企画・行政改革部署」、現場の「窓口部署」などの関係主体が共に対応する必要がある。

なお、窓口業務改革を進めるうえでの課題として「職員の時間的余裕がない」との回答が多くあがっている現状に鑑みると、全庁的な業務改革の一環として一時的に人員を手当てするなど人事部門が果たす役割も大きいと思われる。

(2) 窓口業務改革の目標設定

従来の窓口業務改革は民間委託、総合窓口、RPAなどの具体的な取組の導入ありき、あるいは、国が示す方針に従ったもの、近隣自治体の取組を真似たものなど見受けられたところである。しかしながら、人口減少社会に対応した住民課窓口を実現するためには、各自治体が目指すべきビジョンと現場で生じている課題を全庁的に共有して目標を設定し、関係する各主体が納得感を持って同じ方向を向くことが必要である。なぜならば、同じ目標を共有することが各主体の積極的な関与を促し、それにより改革の効果が最大限発揮されるからである。

▼ 人口減少社会に対応する窓口業務改革のイメージ図



〈出典〉 報告書P.121

5. おわりに ～多摩・島しょ地域の自治体に今後期待すること～

足もとは新型コロナウイルスの感染拡大がとどまるところを知らず、従来の生活スタイルを抜本的に見直すことが求められている。具体的には、3つの密（密閉、密集、密接）を避けてソーシャルディスタンスを保つ「新しい生活様式」を日常生活に取り入れることが必要となる。2020年7月17日には「経済財政運営と改革の基本方針2020～危機の克服、そして新しい未来へ～」が閣議決定されており、そこではマイナンバー制度の抜本的改善、行政手続の抜本的なオンライン化、ワンストップ・ワンズオンリー化、書面・押印・対面主義からの脱却などが明記されており、住民課窓口にも少なからぬ影響を与えることが想定される。

このような事象は昨年の本調査研究実施時点では想像もしなかったものである。常に変化する社会環境に的確に対応すべく、多摩・島しょ地域自治体において「全庁一丸でつくる窓口」が実現されることを期待するものである。

なお、本稿に含まれる意見は執筆者の私見であり、デロイト トーマツ グループの公式見解ではありません。