

高山市 窓口業務改革事業
調査分析報告書

平成 29 年 2 月 28 日

目次

第1	高山市の業務改革と業務改革モデルプロジェクト	1
1	本庁窓口の業務改革	1
2	支所窓口の業務改革	2
3	業務改革モデルプロジェクトの概要	2
①	業務の棚卸	2
②	現行の業務フローが抱える課題の抽出	3
③	業務フローの見直し	3
④	その他	3
⑤	現行の業務の手順と見直し後	4
第2	本庁窓口業務の調査	6
1	調査方法	6
①	業務棚卸	6
②	分析	7
③	市民アンケート	12
④	事業者ヒアリング	13
⑤	他事例調査	13
2	調査結果	14
①	業務棚卸	14
②	分析	16
③	市民アンケート	23
④	事業者ヒアリング	23
⑤	他事例調査	24
3	抽出課題	25
4	解決に向けた考え方	27
第3	支所窓口業務の調査	29
1	調査方法	29
①	業務棚卸	29
②	分析	31
③	市民アンケート	34
④	事業者ヒアリング	35
⑤	他事例調査	35
2	調査結果	36

①	業務棚卸	36
②	分析	37
③	市民アンケート	50
④	事業者ヒアリング	51
⑤	他事例調査	51
3	抽出課題	52
4	解決に向けた考え方	54
第4	今後の取り組み	56
1	本庁窓口業務	56
①	総合窓口化	56
②	外部委託化	57
2	支所窓口業務	58
①	委託活用	59
②	本庁支所の職務分掌の見直し	59
③	ICTによる支援向上	60
第5	窓口業務改革の効果	61
1	効果試算の考え方	61
2	試算結果	62
第6	おわりに	63

第1 高山市の業務改革と業務改革モデルプロジェクト

1 本庁窓口の業務改革

高山市（以下、「当市」という。）は、平成17年2月に旧高山市とその周辺2町7村による市町村合併を行い、面積約2,178平方キロメートルの日本一広大な市域を有する自治体になりました。以後今日まで、肥大化した行財政基盤を身の丈に合った体制に縮減することを喫緊の課題として、主に以下の項目に取り組んできました。

表 1-1-1

主な行財政改革
<ul style="list-style-type: none">・ 各種業務の委託・ 各種施設への指定管理者制度の導入・ 各種施設の長寿命化・ 不要施設の移譲、譲渡、貸付、廃止・ 複合化した施設改築・ 職員の嘱託職員化、臨時職員化

これらの取り組みの結果、職員数は平成17年度当初に1,250人であったのが平成28年度当初には830人に、人件費は平成17年度に約94億円であったのが平成27年度には約71億円に、地方債残高は平成17年度末に約1,152億円であったのが平成27年度末には約636億円にそれぞれ削減するといった成果を生み出しました。

その一方で、職員数や人件費の削減が市民サービスの低下につながらないように留意すると同時に、次の通り、合併後の10年間で様々な本庁窓口業務を中心とした市民サービス拡充の取り組みを行いました。

表 1-1-2

窓口業務に関する市民サービス拡充の主な取り組み
<ul style="list-style-type: none">・ 市民課窓口開設時間について平日8時30分から17時15分までの開設時間を19時まで延長し、また、新たに土日祝日の9時から正午まで開設・ 福祉サービス総合相談支援センターの開設・ 県からパスポート発給事務の移譲を受け、市民課窓口で実施・ 証明書のコンビニ交付サービスの導入・ 近隣市町村との各種証明書の相互発行事業

以上のように、本庁窓口業務では、合併後の10年間で様々な取り組みを行ってきました。

2 支所窓口の業務改革

当市は、旧高山市を除く合併前の2町7村に9支所を有しており、広大な市域にあつて本庁への来庁が困難ないし不便な市民に窓口サービスを提供しています。当市の支所は総合支所として機能しており、各種の相談にも対応していることから、支所地域の市民の心のよりどころとしての役割も担っています。

また、1でも述べた福祉サービス総合相談支援センターは支所にも設置されており、福祉関係の相談業務はワンストップ化が実現しています。

3 業務改革モデルプロジェクトの概要

1、2の通り、当市はこれまでも様々な窓口業務改革に取り組んできました。しかしながら、合併後10年が経ち、人口は平成17年に約9万7,000人であったのが現在は9万人を少し上回る程度にまで減少しており、少子高齢化も進行しているうえ、合併特例期間の終了に伴う地方交付税の段階的な縮減により、今後は歳入のさらなる減少が見込まれます。一方、公共施設の老朽化に伴う財政負担の増加等により、歳出は増加する見込みです。このような状況の中で、市民のニーズの多様化に対応する必要もあり、当市窓口業務を取り巻く環境は一層厳しさを増すものと推察されます。

このような環境の中にあつても窓口業務改革を進めていくために、業務改革モデルプロジェクトにおいて以下の調査分析を行いました。

① 業務の棚卸

「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へ委託することが可能な業務の範囲について」（平成27年6月4日 内閣府公共サービス改革推進室（以下、「内閣府通知」という。））に記載されている25の窓口業務について業務の棚卸を実施しました。また、必要に応じて追加すべき業務を付加しました。

② 現行の業務フローが抱える課題の抽出

現行の業務フローについて様々な調査を実施したところ次の課題が把握されました。

- ・ 各業務において他業務と重複する部分の検証がなされていない。
- ・ 公権力の行使等の職員が行うべき業務とそれ以外の業務との区別がなされていない。
- ・ 市民が複数の申請書を記載し提出する必要がある。

③ 業務フローの見直し

業務フローの課題を解決するための見直しを実施するにあたり、次の観点での検討を進めました。

- ・ 市の必須業務とその他の業務との区別
- ・ アウトソーシングが可能な業務の抽出
- ・ 業務ごとに統合が可能なものの整理
- ・ 費用対効果の検討

④ その他

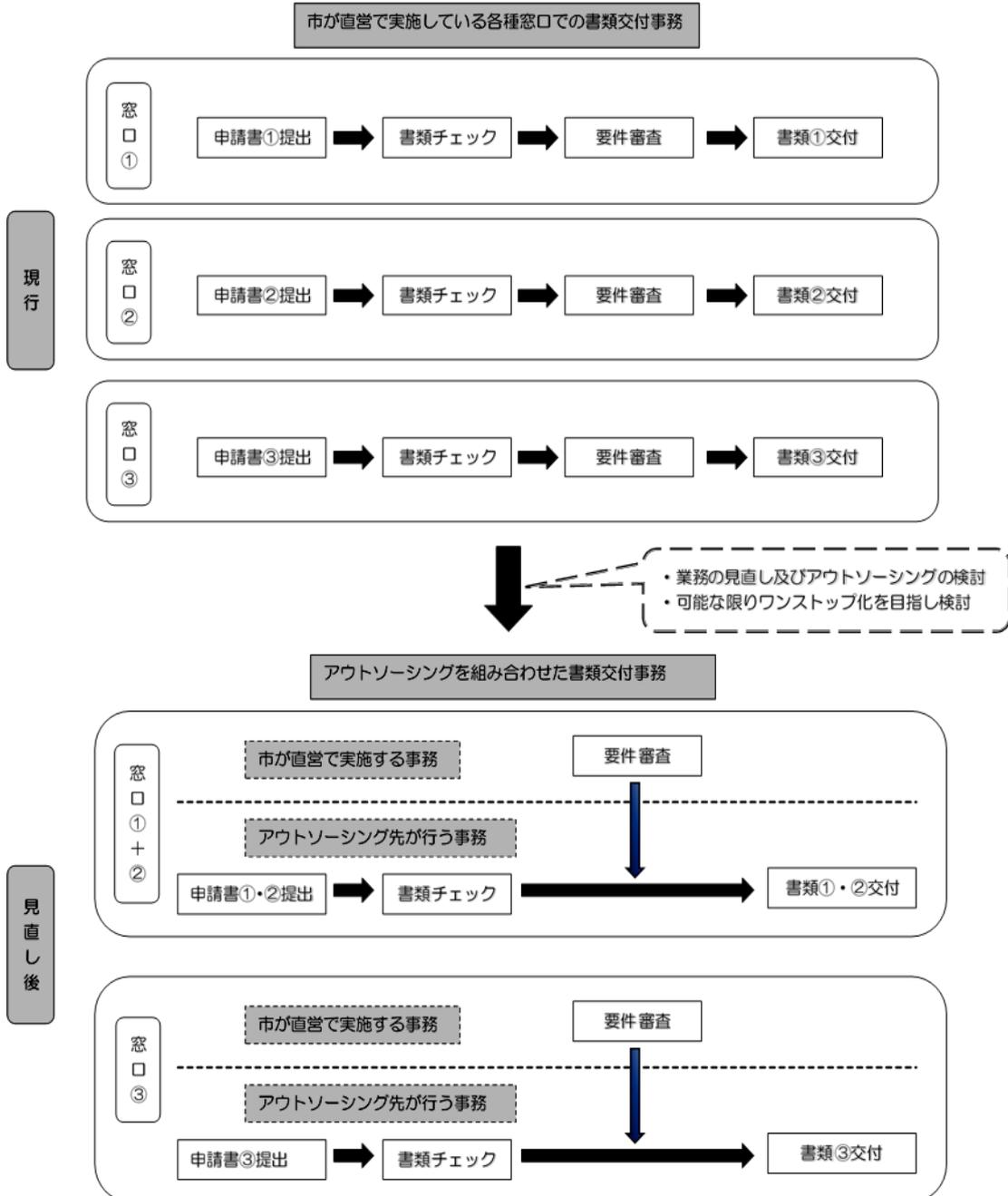
その他、①～③に付随して、以下の検討も行いました。

- ・ 業務の棚卸によってアウトソーシング可能と見込まれる業務は、費用対効果等を勘案して実施を検討する。
- ・ 各課でそれぞれ使用している申請書の様式を見直し、市民にとってより簡便な申請書となるよう様式の検討を行う。
- ・ 現在、当市の窓口業務では一部臨時職員を活用しているが、アウトソーシング先が窓口職員を正規に雇用することにより、非正規から正規への転換が図られる可能性を探っていく。

⑤ 現行の業務の手順と見直し後

現行業務の課題を踏まえて、全体業務フローの見直しの方向性を検討しました。

図 1-1-3



以上の調査分析を、以下の手順で実施しました。

まず、本庁・支所それぞれの窓口業務の棚卸を行い現在の業務の流れをあらためて把握しました。次に、棚卸結果の分析を行い、無駄な業務や他課・係と重複している業務はないか、民間事業者へ委託することで削減できる業務はないか検討しました。また、市民アンケートを実施し、市民目線での窓口業務の改革の方向性を検討しました。さらに、窓口業務の受託実績のある事業者へのヒアリングや他事例の調査によって、窓口業務改革の方向性が現実的なものとなるよう留意しました。

そのうえで、業務棚卸及び分析により抽出された課題を解決するために、本庁においては個別の業務改革に加えてワンストップ窓口の実現とアウトソーシングに向けた検討を行い、支所においては本庁との職務分掌の見直しや現在福祉サービス総合相談支援センターの委託先である社会福祉法人高山市社会福祉協議会（以下、「受託事業者」という。）のさらなる活用に向けた検討を行いました。

第2 本庁窓口業務の調査

1 調査方法

本庁窓口業務の実態把握のため、業務棚卸とその分析を行い、市民の側から見た本庁窓口業務の課題や評価の抽出のため市民アンケートを行いました。また、事業者ヒアリングや他事例調査を通して、本庁窓口業務の改革における現実的な方向性を探りました。

① 業務棚卸

内閣府通知に記載されている25の窓口業務を対象として、業務所管課へのヒアリングにより業務棚卸を実施しました。さらに、25業務以外の業務であっても統合やアウトソーシングの可能性があるものと認められた業務も、適宜追加的に棚卸を行いました。

業務棚卸結果は業務分析に利用する情報を収集するための職員アンケートにおける情報収集のもととなります。今回実施する業務分析の主な目的は、職員が行うべき業務とその他の業務との区分、アウトソーシングが可能な業務の抽出、業務ごとに統合が可能なものの整理、費用対効果の検討であるため、業務棚卸結果がアウトソーシング先との役割分担・業務フローの見直しの検討や委託可能業務量の把握に活用可能な水準の詳細度を備えたものとなる必要があると考えられます。このことから、内閣府通知の25業務をベースに3階層を設け、各業務において申請等のパターンが複数ある場合は区分し、パターンごとに業務手順を把握しました。

各階層の内容は次の通りです。

表 2-1-1

階層	区分方法
1次業務	内閣府通知の25業務ごと（追加業務を含む）
2次業務	申請等のパターンごと
3次業務	業務手順ごと

② 分析

業務棚卸結果による単位を情報収集単位として職員アンケートを設計し、アンケート集計結果を用いて業務分析を行うこととしました。

i. 職員アンケートの設計

アンケート項目に応じて個人別、課別（市民課は係別）の2種類を作成し、個人別アンケートは対象業務に従事している職員全員、課別アンケートは業務所管課責任者を対象としました。

個人別アンケートでは業務量調査に主眼を置きました。3次業務単位の業務時間実績は、繁閑も把握するために月次で調査しました。また、各職員が感じている課題等を把握するために自由記載シートも設定しました。

課別アンケートでは業務の基礎情報調査に主眼を置きました。2次業務単位ではワンストップ化の検討材料とすることを念頭にしたライフイベント等の属性把握、必要書類・交付物有無等の業務フロー関連情報を調査しました。委託可能性に関する見解はアウトソーシング先との役割分担の検討に活用しやすいよう3次業務単位で調査しました。

職員アンケートの概要は次の通りです。

表 2-1-2

種類	対象者	主な項目
本庁 個人別	対象業務に従事している 職員全員	<ul style="list-style-type: none">■ 業務量調査➢ 各課別3次業務単位の把握➢ 月次単位の把握■ 課題調査➢ 個別改革策に関する見解➢ 現在取り組み中の改革事例➢ 今後検討すべき課題
本庁 課別	業務所管課責任者	<ul style="list-style-type: none">■ 基礎情報調査（2次業務）➢ 属性把握（ライフイベント等）➢ 業務フロー関連情報把握（必要書類、交付物有無等）■ 基礎情報調査（3次業務）➢ 委託可能性や支所機能等に関する見解

ii. アンケート集計

次の手順でアンケート集計を行い、分析に使用する情報を一覧表として整理しました。なお、個人別アンケートの課題調査部分は別途集計し、内容に応じて類型化しました。

- A) 個人別アンケートを課ごとに集計する
- B) 課別アンケートの基礎情報（3次業務単位）に基礎情報（2次業務単位）を紐付ける
- C) B)で得られた3次業務単位の基礎情報に、A)で得られた業務量を紐づけて、一覧表として整理する

iii. 分析

集計結果を分析してアウトソーシングが可能と考える業務を抽出し、統合が可能な業務の整理、費用対効果の検討を行いました。

■ アウトソーシングが可能な業務の抽出

アンケート集計結果から「委託可否所管課判断」の項目が「○」になっているものをもって、3次業務単位でアウトソーシングが可能と考える業務を抽出しました。

表 2-1-3

1次業務名：住民異動届						
2次業務名：住民異動届【転入】受付（住基・個人番号カードなし）						
3次業務名	手続の進捗状況	委託可否所管課判断	判断業務	公権力の行使	プライバシー	非定型業務
受付	窓口	○				
本人確認	窓口	○				
申請内容の確認・住所確認・世帯主確認	窓口	○				
保険年金等、他課への案内、資料配布	窓口	○				
システム登録	待合	○				
登録内容の確認	待合	○				
審査	待合	×	○	○		
通知カード新住所裏書	待合	○				
住民票等の交付、他課への案内	窓口	○				

アウトソーシングの可能性あり

■ 統合が可能な業務の整理

統合が可能な業務の整理は、アウトソーシングの可能性のある業務を対象として、ライフイベントを軸に統合し1つの窓口で提供（ワンストップ化）することを大きな柱として行いました。

「転入」「転出」「出生」「死亡」等のライフイベントの発生に伴い、市民は様々な手続が必要となります。例えば小学生のお子さんがいて犬を飼っている世帯が当市に転入された場合、住民異動に加え、児童手当、子ども医療、小学校、飼い犬に関して転入手続が必要となりますが、現状、住民異動は市民課住民係、児童手当は子育て支援課、子ども医療は福祉課、小学校は学校教育課、飼い犬は健康推進課といったように各所管課の窓口で別々に行っています。このため、それぞれの窓口で受付や本人確認等を実施する必要がありますが、ワンストップ化することで重複している業務を効率化できる可能性が大きいと考えられます。また、複数の窓口を回る必要性が減ることで滞在時間や待ち時間が減少する等、サービスの受け手である市民の利便性向上にもつながると考えられます。

業務ごとに統合が可能なものの整理はライフイベントである「転入」「転出」等の項目が「○」になっているものを2次業務単位で抽出することにより行いました。

表 2-1-4

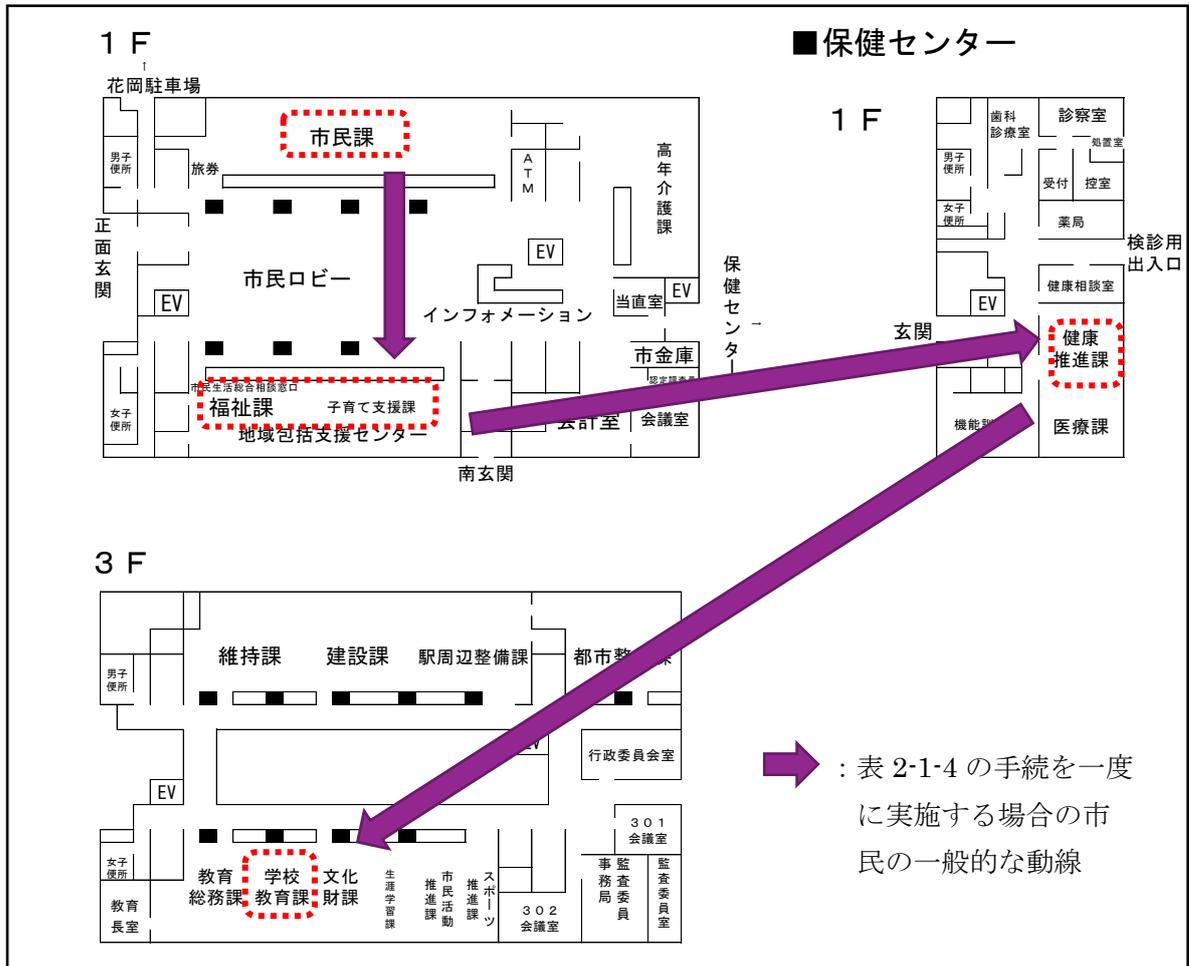
所管課	2次業務名	転入
福祉課	子ども医療(児童手当とセットで手続)(出生、転入時)	○
子育て支援課	児童手当申請対応(新規、転入、転出、額改定、資格喪失、金融機関変更等)	○
市民課住民係	住民異動届【転入】受付(住基・個人番号カードあり)	○
健康推進課	登録内容の変更(転入・飼い主変更・市内移動)	○
学校教育課	転入(転居)者への転入学期日及び就学すべき小・中学校の通知	○

統合の可能性あり

抽出した業務につき3次業務レベルで何にどの程度時間がかかっているかを把握し、効率化のための改革点について検討しました。

業務の整理にあたっては、庁舎の平面図を用いて現状の窓口業務体制における市民の動線も確認しながら市民目線も意識して検討を行いました。

図 2-1-5



ライフイベントとの関連性の低い窓口業務は業務の内容や所要時間を勘案し、「証明書」「社会保障」「その他窓口業務」に区分しました。また、窓口対応を伴わない業務は「非窓口業務」、統合を予定しない業務は「原課対応」に区分しました。以上により、2次業務を6つに区分することになります。

表 2-1-6

所管課	2次業務名	窓口種類
市民課国保係	国民健康保険の資格取得	ライフイベント
市民課国保係	国民健康保険の資格喪失	ライフイベント
市民課国保係	国民健康保険被保険者氏名・住所・世帯異動に関する事務	ライフイベント
市民課国保係	バックヤード業務	ライフイベント
市民課国保係	国民健康保険証再発行	社会保障
市民課国保係	療養費給付	社会保障
市民課国保係	移送費給付	社会保障
市民課国保係	入院時食事代給付	社会保障
市民課国保係	高額療養費限度額認定証発行	社会保障
市民課国保係	高額療養費給付	社会保障
市民課国保係	特定疾病療養受領証発行	社会保障
市民課国保係	出産育児一時金給付	社会保障
市民課国保係	葬祭費給付	社会保障
市民課国保係	健康講座の申し込み受付(ヨーガ教室)	その他
市民課国保係	健康講座の申し込み受付(湯・遊健康講座アクアビクスコース)	その他
市民課国保係	健康講座の申し込み受付(湯・遊健康講座水中歩行コース)	その他

同一所管課の業務であっても異なる窓口で取り扱う

費用対効果の検討はアウトソーシングが可能な業務の抽出結果を用いて民間事業者との人件費水準の違いや民間事業者の利益率も考慮して検討しました。詳細は第5「窓口業務改革の効果」に記載しています。

③ 市民アンケート

①と②は、いわば職員側から窓口業務改革へアプローチしていくものですが、一方で窓口サービスの受け手である市民側からのアプローチも欠かせないと考えました。このため、市民アンケートを実施し、無作為に抽出した市民に送付し、また、実施期間内に来庁された市民にアンケート票を配布しました。

市民アンケートの質問項目の概要は下表の通りです。アンケートの設計は、基本的には送付することを念頭に置いて行いました。そのうえで、比較的短時間での回答となることが予想される来庁者アンケートは送付用アンケートから特に重要な質問項目を抜粋し、適宜加工して設計しました。

表 2-1-7

項目	内容	質問項目の概要
課題抽出	現在の窓口業務に対する不満や改革提案	「いくつも窓口を回らなければならなかった（たらい回しにされた）」 「目的の窓口に行くのに迷った」 「申請書の書き方が分かりにくかった」等の課題（選択式・自由記述式）
満足度調査	窓口業務改革の前後で満足度を比較するための調査	「窓口サービスに満足されましたか」等の質問を設け、4段階評価
施策認知	窓口業務やそれに付随する施策の認知や評価	市民課窓口開庁時間延長やコンビニエンスストアでの証明書交付などについての認知度と評価
アウトソーシング	窓口業務のアウトソーシングにかかる認識	市が窓口業務をアウトソーシングすることを検討していることに対する期待と不安（選択式・自由記述式）

以上の項目に加えて、年齢、性別や利用庁舎等の属性に関する質問を追加することで、実態をより詳細に把握できるようにしたほか、表 2-1-1 の 1 次業務レベルで回答者の行った手続きが把握できるように設計し、職員アンケートと連動して分析を行えるようにしました。

④ 事業者ヒアリング

職員アンケート実施後、アウトソーシングの可能性がある業務内容や業務量が概ね把握できた段階で、窓口業務の受託実績がある事業者に対してヒアリングを行いました。

ヒアリングにおいては受託可能な業務範囲や受託事業者側の採算ラインとなる業務量の目安、基本方針策定段階・公募仕様書設計段階・事業者決定後の協議段階の各フェーズにおいて決定すべき事項等について情報収集を行いました。

⑤ 他事例調査

窓口業務改革の実績を有する自治体の中から総合窓口の設置状況やアウトソーシングしている業務範囲等を勘案して視察先候補をリストアップし、県内の2団体を訪問しました。

視察においては窓口業務改革に至る経緯、改革後の効果や課題認識、職員配置の変化など全般事項のほか、各担当課の取り組み事例について情報収集を行いました。

2 調査結果

以上の5つの調査により、アウトソーシングの可能性がある業務は全体の60%あり、ライフイベントを軸とした業務の統合による効率化の余地があること等が認識されました。

① 業務棚卸

業務棚卸を行った結果、1次業務が54業務、2次業務が131業務、3次業務が671業務と整理されました。業務所管課ごとの業務数は下表の通りです。

表 2-2-1

(単位:業務数)

所管課	1次業務	2次業務	3次業務
税務課	2	6	32
福祉課	7	7	50
子育て支援課	2	4	24
高年介護課	8	13	57
市民課住民係	17	43	316
市民課国保係	6	16	67
市民課管理係	3	33	87
健康推進課	4	4	17
学校教育課	4	4	13
管財課	1	1	8
合計	54	131	671

1次業務は54業務となっており内閣府通知の25業務よりも多くなっていますが、これは25業務以外の業務であっても統合やアウトソーシングの可能性があるとして認められた業務も検討の俎上に載せる目的で追加したためです(上記1①参照)。

次頁の税務課所管業務の棚卸結果を例にすると、「2 減免申請」がそれにあたります。

表 2-2-2

所管課	1次 No.	1次業務	2次 No.	2次業務	3次 No.	3次業務
税務課	1	地方税法に基づく納税証明書の交付	1	地方税法に基づく納税証明書の交付(法人・個人市民税)	1	証明交付申請書内容確認
					2	本人確認(代理人の場合は、委任状により本人確認)
					3	システムより自動証明書発行
					4	確認
					5	手数料收受
					6	証明書交付
			2	地方税法に基づく納税証明書の交付(固定資産税)	1	証明交付申請書内容確認
					2	本人確認(代理人の場合は、委任状により本人確認)
					3	筆毎の資料収集して手作業で証明書作成
					4	(証明書作成過程で誤りあれば)固定資産課税台帳修正決裁
					5	(証明書作成過程で誤りあれば)固定資産課税台帳修正
					6	証明書発行
					7	手数料收受
					8	証明書交付
			3	固定資産図面(公図)閲覧	1	閲覧申請書内容確認
					2	図面を探して提示
					3	写しを交付する場合手数料受領
			4	地方税法に基づく納税証明書の交付(入湯税・たばこ税・特別土地保有税)	1	証明交付申請書内容確認
					2	本人確認(代理人の場合は、委任状により本人確認)
3	証明書作成のため、手作業により表計算ソフトで計算・確認					
4	確認					
5	証明書発行					
6	手数料收受					
7	証明書交付					
5	手数料集計	1	本庁手数料集計			
		2	支所手数料を受付して集計			
		3	本庁・支所手数料合計			
2	減免申請	1	軽自動車減免(これ以外の減免申請は総合窓口になじまない)	1	減免申請対象者かどうかの確認	
				2	減免申請書の記載内容確認	
				3	(障がい者の場合)障がい者手帳に受付処理記載	
				4	決裁	
				5	決定通知書送付	

② 分析

i. アウトソーシングが可能な業務の抽出

本庁窓口業務の業務時間は合計で年間 41,242 時間となっており、そのうちアウトソーシングの可能性のある業務は全体で 24,665 時間、60%と把握されました。

業務所管課別の内訳は下表の通りです。

アウトソーシングの可能性のある業務としては市民課住民係業務が 13,385 時間と最も多くなっています。市民課国保係や市民課管理系の業務も比較的多くなく、市民課 3 係で全体の 72%を占めています。

一方で、アウトソーシングせずに職員が行うべき業務としては市民課国保係が 4,103 時間と最も多くなっています。資格異動の背景事情の確認業務を含め、確認作業を行うため判断業務が多いことが主な理由です。また、市民課住民係業務が 2 番目に多くなっています。住民票の写し等の交付業務における交付・不交付の決定や住民異動届・戸籍の届出の審査、戸籍情報の入力といった専門性の高い業務が多いことが主な理由です。高年介護課業務は介護保険認定申請の処理業務において医師等との連携が必要なこと等、福祉課業務は相談業務と不可分であること等から職員が行うべき業務として整理されたものが多くありました。

表 2-2-3

(単位：時間)

アウトソーシングの可能性	税務課	福祉課	高年介護課	市民課住民係	市民課国保係	市民課管理係	健康推進課	学校教育課	管財課	受託事業者	計
○	2,032	954	2,855	13,385	1,944	2,411	70	892	18	106	24,665
×	889	2,492	3,411	3,800	4,103	184	167	0	3	1,528	16,577
計	2,921	3,446	6,267	17,185	6,047	2,594	236	892	20	1,634	41,242
○割合	70%	28%	46%	78%	32%	93%	29%	100%	88%	6%	60%

(注1)：現在、高年介護課及び福祉課業務の一部を委託しています。受託事業者の業務時間の内訳として「アウトソーシングの可能性」が「×」となっているものがあるのは、今回の職員アンケートにおいて現在委託している業務を他の事業者へ委託できないかという観点で検討したためです。

(注2)：子育て支援課はマイナンバー制度の影響で業務フロー・業務量が大きく変動する見込みであるため個人別職員アンケートの対象外としています。このため時間集計結果はありません。

ii. 業務ごとに統合が可能な業務の整理

■ ライフイベント

本庁窓口業務の年間業務時間 41,242 時間のうち、「ライフイベント」に区分された業務は 10,231 時間となっています。課別内訳は福祉課が 1,487 時間、高年介護課が 791 時間、市民課住民係が 3,564 時間、市民課国保係が 3,939 時間などとなっています。

これを手続の進捗状況に応じて「窓口」（手続のために来庁された市民が窓口にいる状況での業務時間）、「待合」（受付後、待合スペースにて待っている状況での業務時間）、「完了」（手続が完了し市民が帰った後の業務時間）、「その他」に細分しています。

ライフイベントに伴う手続は通常、市民課住民係での住民異動や戸籍の届出等の手続から始まりますが、市民課住民係の業務時間はライフイベント区分全体の 35%であり、65%は他の所管課で発生していることとなります。

表 2-2-4

(単位:時間)

区分	所管課	窓口	待合	完了	その他	計
ライフイベント	福祉課	1,060	348	79	0	1,487
	高年介護課	347	0	77	368	791
	市民課住民係	1,246	1,778	540	0	3,564
	市民課国保係	929	397	2,613	0	3,939
	市民課管理係	48	8	161	0	217
	健康推進課	53	3	0	0	56
	学校教育課	106	0	71	0	177
	計	3,789	2,534	3,541	368	10,231
上記以外						31,011
合計						41,242

市民課住民係以外で発生している業務を分析するため、表 2-2-4 のライフイベントのうち市民課住民係を除いたものが下表です。

表 2-2-5 (単位：時間)

区分	所管課	窓口	待合	完了	その他	計
ライフイベント	福祉課	1,060	348	79	0	1,487
	高年介護課	347	0	77	368	791
	市民課国保係	929	397	2,613	0	3,939
	市民課管理係	48	8	161	0	217
	健康推進課	53	3	0	0	56
	学校教育課	106	0	71	0	177
	計	2,543	755	3,001	368	6,666

➤ 窓口時間

窓口時間 2,543 時間のうち、受付業務は 1,789 時間、待合時間を挟んだ後の交付業務は 754 時間となっています。

窓口が分散しているため、受付業務が重複しており、非効率となっています。また、現状は市民が申請書を記載することになっているため、申請内容の確認に多くの時間を割いています。

ワンストップ化することで来庁理由の聞き取りや本人確認は 1 回で済ませることが出来ます。申請内容の確認は申請書ごとに行う必要がありますが、単にワンストップ化するだけでは限定的な効果しか得られないかもしれませんが、申請書を統合したり、申請書の作成に関して市民と職員の役割分担を見直したりすることで効率化できる余地があると考えられます。役割分担の見直しとは具体的には、職員が来庁理由の聞き取りの延長線上でシステム上必要な申請書を一括して作成し、市民がその内容を確認する方法に変更するというものです。職員自ら作成するため記載説明の手間も減らせ、市民も内容確認の署名で申請が済むため、双方の事務負担を軽減することができます。

一般的に行政の窓口業務に対する不満として「申請書の書き方が分かりにくい」「何度も同じことを書かなくてはいけない」といったことが挙げられます。ワンストップ化により複数の申請書が一度に必要となるケースが増加すると想定されるため、申請書が手続ごとに分かれており、市民が申請書を記載して職員が確認するという現状の手順のままでは申請書記載負担が今以上に重くなり、かえって利便性の低下につながる恐れがあります。このため市民の申請書記載負担を軽減することはワンストップ化を実現するうえで大変重要と考えられます。

表 2-2-6

(単位：時間)

所管課	受付業務	交付業務	申請書	交付物
福祉課	792	268	<ul style="list-style-type: none"> ・転入、出生、住所変更、転出、死亡の場合：福祉医療者受給者証資格等変更届 ・再交付の場合：再交付申請書 	<ul style="list-style-type: none"> ・転入、出生、住所変更、再交付の場合：福祉医療受給者証 ・転出、死亡の場合：該当なし
高年介護課	347	0	<ul style="list-style-type: none"> ・転入の場合（介護認定なし）：特になし ・転入の場合（介護認定あり）：介護保険（要介護認定・要支援認定・要介護更新認定・要支援更新認定）申請書 ・転出の場合：振込口座連絡票 ・転居の場合：特になし ・死亡の場合：振込口座連絡票、申立・誓約書 	<ul style="list-style-type: none"> ・転入の場合（介護認定なし）：介護保険被保険者証 ・転入の場合（介護認定あり）：介護保険被保険者証、介護保険負担割合証 ・転居の場合（介護認定なし）：介護保険被保険者証 ・転居の場合（介護認定あり）：介護保険被保険者証、介護保険負担割合証 ・転出、死亡の場合：介護保険料の還付通知 <p>* 交付はいずれも後日</p>
市民課 国保係	499	430	住民異動届	<ul style="list-style-type: none"> ・資格取得、氏名・住所・世帯異動の場合：被保険証 ・資格喪失の場合：保険料更正通知、納付書、還付口座連絡票
市民課 管理係	37	11	住民異動届	<ul style="list-style-type: none"> ・転入の場合：後期高齢者医療被保険者証 ・転出の場合：被保険者証返送用封筒
健康推進課	9	44	<ul style="list-style-type: none"> 犬の登録事項変更届出書 犬の死亡届 	鑑札（転入時及び他自治体登録犬譲受時）
学校教育課	106	0	学齢簿の個票の写し	該当なし
計	1,789	754		

➤ 待合時間

待合時間 755 時間のうちシステム入力時間が 695 時間となっています。

そのほとんどを占める福祉課、市民課国保係の業務では住民異動手続と同一のシステムを利用しているため、一連の流れで行うことが効率的と考えられます。また、前述の職員が申請書をシステム上で一括作成する仕組みを導入した場合、申請書内容が入力すべき情報となるため、システム入力時間が大幅に削減されると見込まれます。

表 2-2-7

(単位：時間)

所管課	システム入力	システム入力以外	システム名称
福祉課	348	0	総合行政システム
市民課国保係	339	84	総合行政システム
市民課管理係	8	0	広域連合システム
健康推進課	0	3	—
計	695	87	

➤ 完了時間、その他時間

完了時間、その他時間はいずれも所管課完結型の業務が主であり、統合による効率化の余地は少ないと考えられます。

■ ライフイベントとの関連性の低い業務

ライフイベントとの関連性の低い業務について統合が可能な業務を整理するため、ライフイベント以外の年間業務時間が 500 時間以上の業務を対象に、1 件あたりの所要時間をライフイベントと関連する業務と比較しました。

代表的なライフイベントである転入に伴う住民異動手続の 1 件あたりの所要時間は 15 分となっています。ライフイベント窓口では関連する他の手続も行うため、所要時間は 15 分よりも長くなるケースが多いと考えられます。

これに比べ戸籍謄抄本、住民票の写し、納税証明（法人・個人市民税）、印鑑登録証明書の交付業務 1 件あたり所要時間は比較的短時間となっています。ライフイベント窓口で証明書発行も取り扱おうと、証明書目的で来庁した市民の待ち時間が必要以上に長くなる場合が起こりうるため、別の窓口で取り扱うのが適切と考えられます。ただし、納税証明書（固定資産税）は比較的時間を要するため、証明書窓口での取り扱い業務とするかどうかは今後の検討課題であるといえま

す。

また、介護保険認定申請や国民健康保険の高額療養費の給付申請の1件あたりの所要時間は証明書交付業務と概ね同程度となっています。このため、証明書発行と同様の理由により、ライフイベント窓口とは別の窓口で取り扱うのが適当と考えられます。社会保障分野の窓口業務は主に資格の得喪・変更と給付からなるため、前者をライフイベント窓口で取り扱うことにより、給付業務が残ることになります。市民にとっての分かりやすさという観点からもこれらの給付申請対応業務を1つのまとまりとして集約するのが適当と考えられます。

表 2-2-8

区分	所管課	2次業務名	年間 業務時間 (時間)	年間件数 (件)	1件あたり 所要時間 (分)
ライフ イベント	市民課 住民係	住民異動届【転入】受付 (住基・個人番号カードなし)	338	1,354	15
証明書	市民課 住民係	戸籍謄抄本等の交付	2,498	17,591	9
証明書	市民課 住民係	住民票の写し等の交付	2,102	27,779	5
証明書	市民課 住民係	公用による証明請求対応	2,031	12,144	10
証明書	市民課 住民係	印鑑登録証明書の交付	1,582	19,267	5
証明書	税務課	地方税法に基づく納税証明書の交付(固定資産税)	1,651	4,439	22
証明書	税務課	地方税法に基づく納税証明書の交付(法人・個人市民税)	794	16,688	3
社会保障	高年 介護課	介護保険認定申請(新規) 資格更新、転入者の認定含む(注)	4,385 (610)	5,045	7
社会保障	市民課 国保係	高額療養費給付(注)	1,513 (397)	3,300	7

(注) 介護保険認定申請(新規)、高額療養費の手続は即日決定する業務ではありません。このことから「完了」ないし「その他」時間が多く、年間業務時間が市民にとっての所要時間を表さないため、「窓口」「待合」の時間数(上表では括弧内の時間数)を用いて所要時間を算出しています。

■ 整理結果

以上の考え方にに基づき業務を整理した結果、「ライフイベント」が 10,231 時間、25%、「証明書」が 11,058 時間、27%、「社会保障」が 9,243 時間、22%、「その他窓口業務」が 2,658 時間、6%、「非窓口業務」が 4,122 時間、10%、「原課対応」が 3,930 時間、10%となりました。

「非窓口業務」とは例えば税務課の地方税法に基づく納税証明書の交付業務における手数料集計業務といった、窓口対応を全く伴わない業務であり、「原課対応」とは例えば市民課住民係の DV（ドメスティック・バイオレンス）申請といった、受付の段階から職員が行うべき業務として整理されたため統合を予定しない業務です。

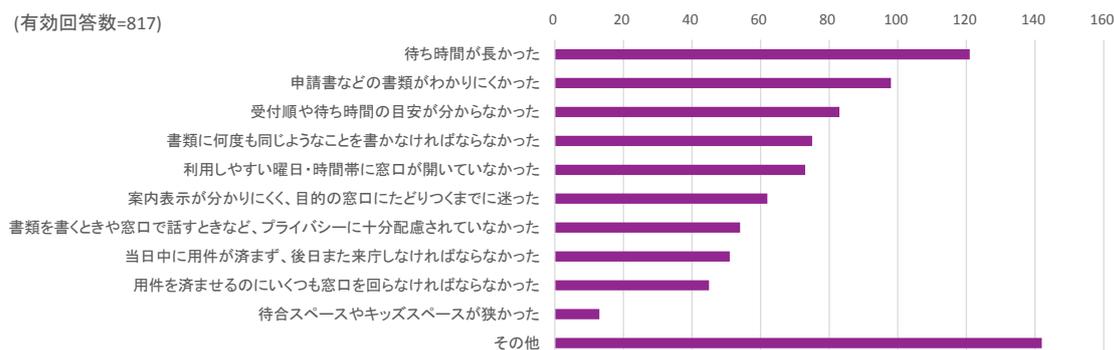
表 2-2-9

区分	主な取扱業務	業務時間 (時間)	割合
ライフイベント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 住民異動届 ➤ 戸籍届出 ➤ ライフイベントに伴う国保、後期高齢、介保児童手当、こども医療等の資格変更手続 	10,231	25%
証明書	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 住民票の写し ➤ 戸籍謄抄本・戸籍の附票の写し ➤ 印鑑登録証明 ➤ 納税証明 	11,058	27%
社会保障	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 国保、後期高齢、介保、年金手続全般（ライフイベント総合窓口で取り扱うもの以外。主に給付関係） 	9,243	22%
その他窓口業務	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 旅券 ➤ マイナンバー 	2,658	6%
非窓口業務	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 納税証明書の交付業務における手数料集計 	4,122	10%
原課対応	<ul style="list-style-type: none"> ➤ DV（ドメスティック・バイオレンス）申請 	3,930	10%
計		41,242	100%

③ 市民アンケート

普段本庁を利用している市民について、窓口を利用したときに「不満を感じられたことをお選びください」という設問に対する回答（3つまで複数回答）は以下の通りです。

図 2-2-10



最も多い回答は「その他」ですが、このうち具体的な内容の記載があった136件の中90件が接遇に関する不満でした。そのほかの選択を見ると、突出して多い不満はないものの、市民それぞれが様々な課題を感じていることが把握されました。その中でも、「待ち時間が長かった」、「受付順や待ち時間の目安が分からなかった」といった待ち時間に関する不満がやや多く、この点は業務の統合等の効率化により不満が軽減される余地があります。また、「申請書などの書類がわかりにくかった」、「書類に何度も同じようなことを書かなければならなかった」といった申請書に関する不満もやや多く、申請書の統一化や職員によるシステムへの入力で済ませる等の工夫は市民目線からも求められていると言えます。

④ 事業者ヒアリング

受託可能な業務範囲は、法制度上可能かということに加え事業者側の考え方や人員体制にも影響されることや、受託者側の採算ラインとなる業務量の目安、業務手順や役割分担といった具体的運用の設計時期に関する考え方を把握することができました。

また、アウトソーシングの安定運用には一定の期間を要するため、よりよい窓口業務体制の実現に向けて委託者・受託者が協調関係にあることの重要性を認識することができました。

⑤ 他事例調査

委託効果としてコスト削減効果が認識されていることや、受託者との指揮命令手段となるマニュアル更新のタイミングなど実務的な対応を把握することができました。

また、総合窓口化プロセスとして、窓口範囲に含める業務の決定、窓口単位の考え方など窓口のあり方を決定していく必要情報を把握することができました。

その他にもフロアマネジャーの役割や配置の考え方、番号発券機等の設備の有効活用の取り組み事例などを把握することができました。

3 抽出課題

以上の調査結果により抽出された主な課題は以下の3点です。

表 2-3-1

項目	内容
ライフイベントを軸とした業務の統合	■ 業務所管課ごとに窓口を設置しているため、受付業務の重複や入力業務の分散が見られ、非効率となっている。
申請内容確認時間の短縮	■ 現状は市民が申請書を記載することになっているため、申請内容の確認に多くの時間を割いている。
実際の運用を想定した統合対象業務の再検討	■ 例えば納税証明書(固定資産税)の交付業務は他の証明書と比較して時間を要するため、証明書窓口での取り扱い業務とするかどうか実際の運用を想定した再検討が必要である。

上記の主な課題の他、職員アンケートの課題調査において個別に把握された課題は以下の通りです。

表 2-3-2

No	抽出課題
1	月別の業務時間は、 <u>当市全体で3、4月をピークとしてそれ以外の月に比べて業務時間が増えている。</u> 特に <u>市民課住民係などはピーク月とそれ以外の月で業務量の差が大きい</u> ため、 <u>窓口業務の繁閑を平準化する必要がある。</u> また、 <u>月曜日に窓口に来る人が多く、比較的混雑しているとの声がある。</u>
2	<u>窓口の混雑ピーク時期は、窓口待ちが発生する。</u>
3	<u>ライフイベントで得られる情報を利用する業務が分散しており、非効率になっている業務がある。</u>
4	<u>窓口延長対応するための職員とそれ以外の職員との判別がつきにくい</u> ため、 <u>窓口延長する場合の業務環境を整理すべきである。</u>
5	<u>初めて来庁された市民は、どの用紙に書いたらいいのか、どう申請したらよいか、分からない</u> ことが多く、 <u>受付滞留の導線整理ができていない。</u>
6	<u>必ずしも窓口で受け付けなくとも対応可能な問い合わせ事案についても、現状は窓口で対応している。</u>
7	<u>係員の皆がそれぞれの担当業務を持っているにもかかわらず、ローテーション</u>

	で窓口にも立っているため、 <u>本来の業務に注力できていない</u> 可能性がある。
8	窓口業務で複雑性を有する業務は一定数存在するため、 <u>業務品質を確保する（ミスなどを防止する）ための研修実施やマニュアル策定等の取り組みが必要である。</u>
9	<u>担当者により、標準工数に差がでて</u> いるケースがある。
10	<u>どの係も電話対応に時間を取られて</u> おり、また、業務の中断を余儀なくされるため業務への集中の妨げともなっている。
11	<u>難易度が高くなく、一定の業務量がある業務を正職員が対応している。</u>
12	作業後に市民に郵送する作業に <u>短期間対応する必要がある</u> ケースがあり、 <u>負荷がかかっている。</u>
13	窓口で聴取する個人情報に <u>十分配慮がなされておらず、プライバシーが適切に確保されていない。</u>
14	<u>審査等に必要な資料を物理的に確認することに時間がかかっている。</u>
15	<u>証明書コンビニ交付の認知度が低く、利用されておらず、コンビニ交付を拡大することも検討すべきである。</u>
16	<u>個人番号制度導入後、申請書類が端末出力から完全手書きに戻ったものがある</u> ため、 <u>端末出力に変更した方が効率的である</u> 場合がある。

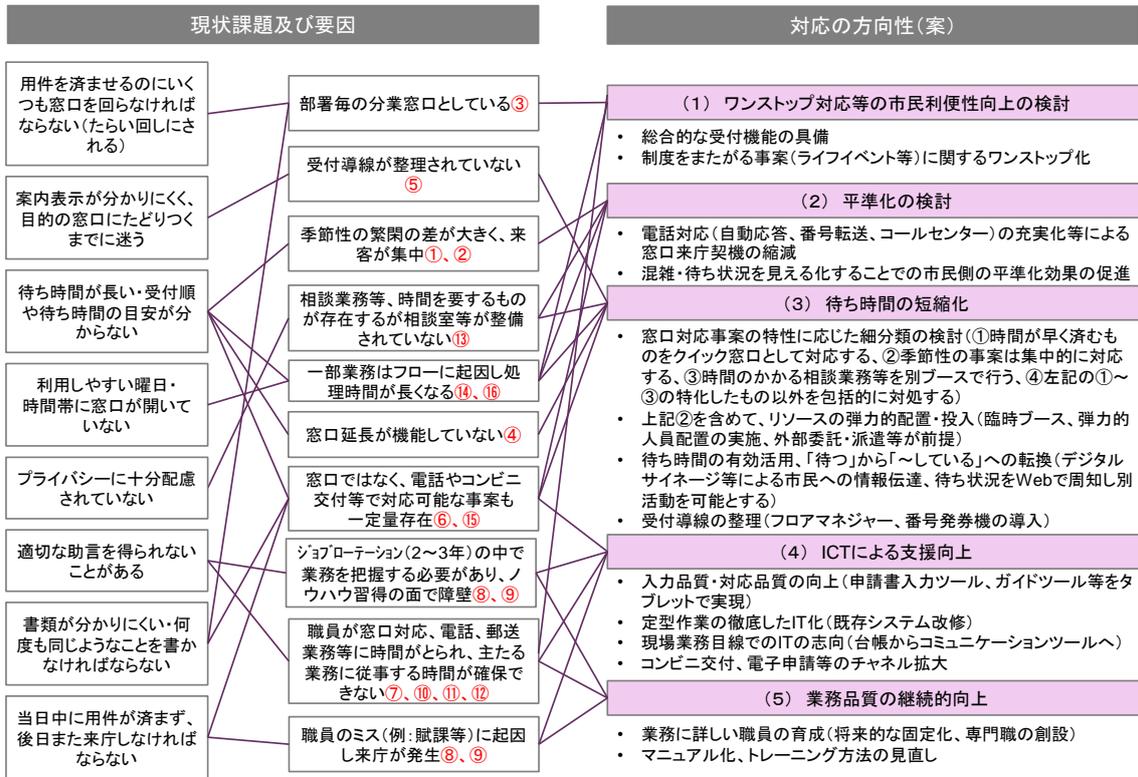
4 解決に向けた考え方

以上の調査や分析により抽出された課題は、市民目線で見ると次頁の図の左列の 8 点に集約されます。次に、この 8 点の原因は、図の中列に挙げた 10 点に分解されます。これが、いわば職員側から見た本庁窓口業務の課題です。赤い丸囲みの番号が、表 2-3-2 の番号に対応しています。

そして、これらの課題への対応の方向性として、右列の（１）ワンストップ対応等の市民利便性向上の検討、（２）平準化の検討、（３）待ち時間の短縮化、（４）ICT による支援向上、（５）業務品質の継続的向上の以上 5 点を挙げています。これらの方向性は表 2-3-1 と対応しており、「ライフイベントを軸とした業務の統合」は（１）～（３）に、「申請内容確認時間の短縮」は（３）、（４）に、「実際の運用を想定した統合対象業務の再検討」は（１）、（５）に特に関連しています。

下図の（１）～（５）の下部の箇条書きは、それぞれの解決に向けた考え方を実践するために考えられる一般的な方策です。このうち、当市では（１）（２）（３）についてはライフイベント窓口をはじめとする総合窓口の設置及び一部業務のアウトソーシングにより、（４）については総合窓口システムの導入等により対応し、（５）については今後可能な範囲で検討していく必要があります。

図 2-4-1



第3 支所窓口業務の調査

1 調査方法

職員の側から見た支所窓口業務の把握のため、業務棚卸とその分析を行い、市民の側から見た支所窓口業務の課題や評価の抽出のため市民アンケートを行いました。また、事業者ヒアリングや他事例調査を通して、支所窓口業務の改革における現実的な方向性を探りました。

① 業務棚卸

支所窓口業務においても、本庁と同様に業務棚卸を行いました。内閣府通知の25業務に、統合（本庁の総合窓口化）やアウトソーシングの可能性があると認められた業務を追加して、1次業務・2次業務・3次業務に区分した点は本庁と同様です。本庁との相違点は以下の通りです。

表 3-1-1

項目	内容
本庁担当業務のうち支所も担当している業務の抽出	支所職員へのヒアリングにより、支所担当業務を抽出
本庁にない業務で支所のみが担当している業務の抽出	本庁への報告・連絡等、地理的に分離していることで発生している業務を、支所職員へのヒアリングにより抽出（次頁の表参照）

表 3-1-2

所管課	1次No.	1次業務	2次No.	2次業務	3次No.	3次業務	支所
税務課	1	地方税法に基づく納税証明書の交付	2	地方税法に基づく納税証明書の交付 (固定資産税)	1	証明交付申請書内容確認	○
					2	本人確認(代理人の場合は、委任状により本人確認)	○
					X	連絡業務(支所⇒本庁)	○
					3	筆毎の資料収集して手作業で証明書作成	×
					4	(証明書作成過程で誤りあれば)固定資産課税台帳修正決裁	×
					5	(証明書作成過程で誤りあれば)固定資産課税台帳修正	×
					Y	連絡業務(本庁⇒支所)	○
					6	証明書発行	○
7	手数料收受	○					
8	証明書交付	○					

支所窓口業務特有の
報告・連絡業務

以上により、支所職員が担当している業務を網羅的に抽出し、業務手順を把握しました。

② 分析

以上の調査により得られた業務棚卸結果による単位を情報収集単位として職員アンケートを設計し、アンケート集計結果を用いて業務分析を行うこととしました。

i. 職員アンケートの設計

本庁と同様に、支所においても個人別、課別の 2 種類を作成しました。

個人別アンケートは本庁と同じく対象業務に従事している職員全員を対象としました。支所においては、各支所にある 2 課（地域振興課・基盤産業課）に所属する職員以外に、本庁の健康推進課に所属する保健師や受託事業者の職員が業務に従事しており、職員アンケートではこのうち窓口業務に従事している全員を対象としました。課別アンケートは本庁と異なり、支所内の課ごとではなく支所ごとに支所責任者を対象としました。

個人別アンケートは、本庁と同様に業務量調査に主眼を置き、各職員が感じている課題等の把握のための自由記載シートも設定しました。

課別アンケートも、業務の基礎情報調査に主眼を置いた点は本庁と同様ですが、本庁がワンストップ化やアウトソーシングを念頭に置いた内容であったのに対して、支所では本庁との役割分担にフォーカスした設計としました。具体的には、本庁でしか行っていない業務、支所でも行っている業務それぞれについて、そのような区分を採用している背景を集約し、本庁と支所の役割分担の見直しの材料とすることを企図しました。

なお、支所窓口は課別に分かれておらず既にワンストップ窓口類似の状況のため、ワンストップ化に関する検討は行っていません。アウトソーシングについては検討の余地があると考えましたが、対象となりうる業務は本庁と同一のため、委託可能性に関する見解は本庁・課別アンケートの結果を集約して分析することとしました。これは、本庁・課別アンケートは各所管課の業務に限定される一方、支所は総合支所として機能しているため全ての 1 次業務について回答する必要があり、回答負担が大きいと判断したためでもあります。

職員アンケートの概要は次頁の通りです。

表 3-1-3

種類	対象者	主な項目
支所・個人別	対象業務に従事している職員全員（健康推進課・受託事業者を含む）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務量調査 ➤ 3次業務単位の把握 （本庁への報告・連絡等支所独自業務を含む） ➤ 月次単位の把握 ■ 課題調査 ➤ 個別改革策に関する見解 ➤ 現在取り組み中の改革事例 ➤ 今後検討すべき課題
支所・課別	各支所責任者	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基礎情報調査（3次業務） ➤ 本庁のみで実施している理由 ➤ 支所で実施する必要性

ii. アンケート集計

アンケートの集計は、本庁と同様に、個人別アンケートを支所ごとに集計し、課別アンケートの基礎情報に紐付けました。このとき、本庁・課別アンケートにおいて集計した基礎情報についても同時に集約しています。

iii. 分析

集計結果を分析して、本庁と同様に職員が行うべき業務とその他の業務との区分、アウトソーシングが可能な業務の抽出を行ったことに加え、支所窓口業務独自の分析として、既に福祉サービス総合相談支援センターの委託業務の一部として窓口業務を委託している受託事業者の活用度合い、本庁と支所の役割分担について検討しました。

まず、アウトソーシングが可能な業務の抽出は、本庁のアンケート集計結果から「委託可否所管課判断」の項目が「○」になっているものを、支所窓口業務について抽出することにより行いました。しかしながら、2次業務レベルでの性質上はアウトソーシングが可能な業務であっても、支所は本庁や他の支所と離れているため、1支所を単位としたアウトソーシングが可能かは、本庁とは別に検討する必要があります。したがって、支所ごとの業務量や3次業務レベルでの取り扱い業務の相違を把握して分析しました。

次に、受託事業者の活用度合いについては、支所窓口業務のうちどの程度を受

託事業者が担っているかを、業務時間、業務コストの双方から分析しました。

表 3-1-4

3次業務名	支所	年間 受託事業者 業務量 (分)	年間合計 業務量 (分)
被保険者証再交付(窓口・郵送)	○	0	51
申請書の受理	○	900	1,719
連絡業務(支所⇒本庁)	○	0	189
申請情報をシステム入力	×	0	0
調査票・主治医意見書の依頼	○	0	126

受託事業者
担当あり

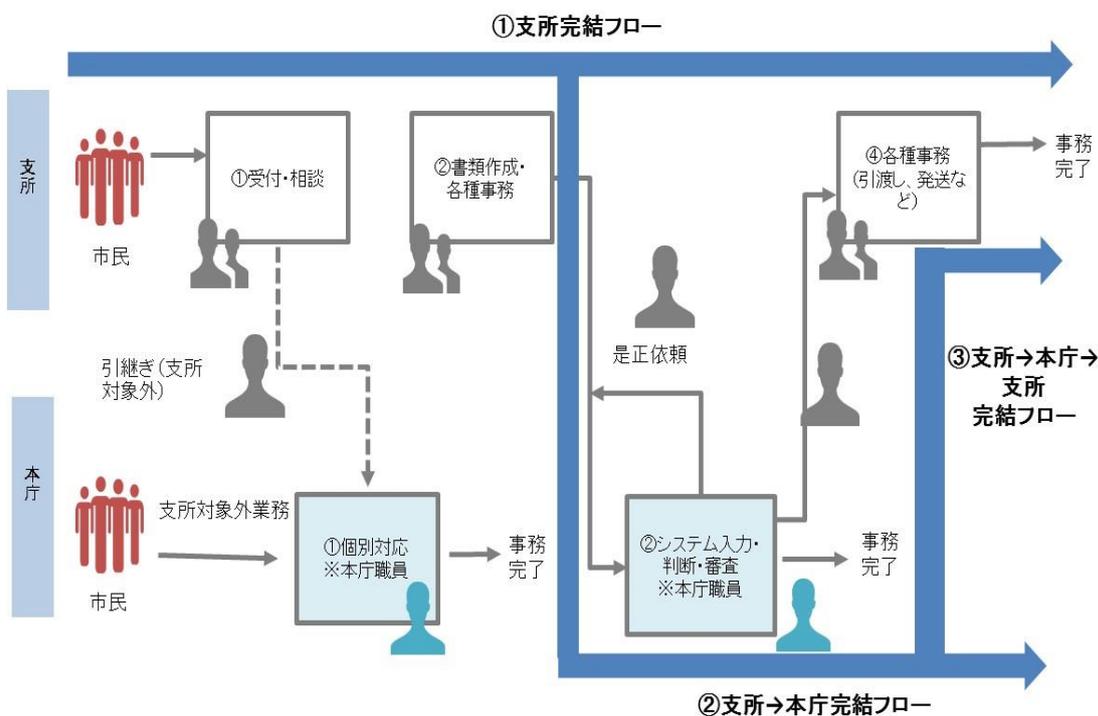
最後に、本庁と支所の役割分担については、まずは①支所で完結する業務、②支所から本庁へ連絡、照会等を行い最終的には本庁で完結する業務、③支所から本庁へ報告等を行ったのち再び支所での業務が発生し最終的には支所で完結する業務、の3パターンに類型化しました(次頁の図第3-1-6参照)。そのうえで、各業務について現在の役割分担となっている理由を把握し、役割分担の見直しの余地がないかを分析しました。下表は地方税法に基づく納税証明書の交付(固定資産税)の3次業務であり、③のパターンの例です。

表 3-1-5

3次業務名	支所
証明交付申請書内容確認	○
本人確認(代理人の場合は、委任状により本人確認)	○
連絡業務(支所⇒本庁)	○
筆毎の資料収集して手作業で証明書作成	×
(証明書作成過程で誤りあれば)固定資産課税台帳修正決裁	×
(証明書作成過程で誤りあれば)固定資産課税台帳修正	×
連絡業務(本庁⇒支所)	○
証明書発行	○
手数料收受	○
証明書交付	○



図 3-1-6



③ 市民アンケート

1 ③で述べた市民アンケートは、各支所の所在地区に居住する市民にも、地区ごとの人口比に合わせてアンケート票を送付し、また、国府支所・丹生川支所においても来庁者アンケートを実施しました。

質問項目は第2の1 ③で述べたものと同じであり、本庁所在地区（高山地区）と支所所在地区への送付・来庁者への配布においてアンケート内容に違いは設けていません。ただし、支所窓口業務に関する分析のために、課題抽出のための設問に「当日中に用件が済まず、後日また来庁しなければならなかった」という選択肢を設け、②において職員側から見た本庁と支所の役割分担について、市民側から検討することとしました。また、どの支所所在地区からの返送か、どの支所への来庁者かを区別して集計することで、支所ごとに異なる課題を抱えていないかを検討しました。

④ 事業者ヒアリング

第2の1④「事業者ヒアリング」の機会に、支所窓口業務のアウトソーシングについてもヒアリングを行いました。前提として、支所窓口業務のアウトソーシングの実績のある事業者をヒアリング対象に選定し、さらに本庁窓口業務のアウトソーシングとは異なる留意点等についてヒアリングを行い、②の結果を踏まえ、当市の支所窓口業務がアウトソーシング可能か、可能だとしてメリットがあるか、また留意点は何かを検討しました。

⑤ 他事例調査

第2の1⑤「他事例調査」と同一の機会に、支所に関する窓口業務改革の取り組み事例について、本庁における他事例調査を行う際の付随事項としてヒアリングを行いました。

2 調査結果

以上の 5 つの調査により、本庁窓口業務に比べて支所窓口業務は少量多種であり、付随的に窓口業務を委託している受託事業者の活用も限定的であること、本庁との役割分担に見直しの余地があることが認識されました。

① 業務棚卸

業務棚卸を行った結果、3次業務レベルでの業務の種類は、本庁の全課合計が 671 業務であるのに対し支所では 482 業務にとどまることが把握されました。うち 103 業務は本庁・支所間の連絡業務であり、それらを除くと 379 業務が残りますが、これは本庁の全課合計の 56%にあたります。

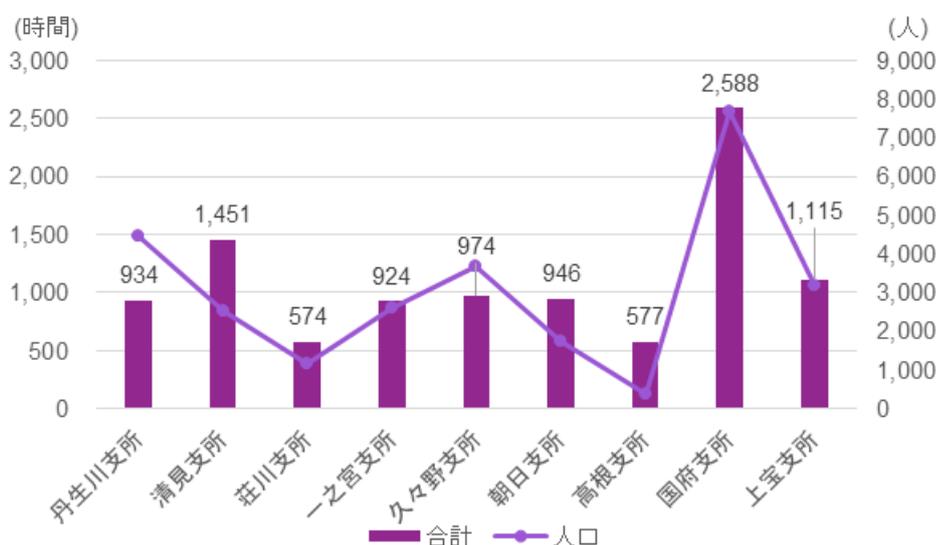
また、受託事業者への委託範囲については、福祉サービス総合相談支援センターにおける付随業務として、主に本庁の高年介護課・福祉課所管業務の一部について担当しているものであり、支所窓口業務に対する受託事業者の関与は限定的となっています。

② 分析

i. 支所窓口業務の業務量

年間業務時間は 10,082 時間であり、本庁窓口業務（41,242 時間）の 24%にあたります。①で述べたように、本庁窓口業務全体の 56%の種類を実施していることと合わせると、支所窓口業務の特徴の 1 つは少量多種であることといえます。各支所の業務時間と支所所在地区の人口の関係は以下の通りです。

図 3-2-1



以上のように、各支所の業務時間は概ね支所所在地区の人口に比例していますが、支所によってばらつきが大きいといえます。業務時間、人口ともに最も多い国府支所でも年間業務時間は 2,588 時間であり、1 人あたり年間所定労働時間を 1,860 時間とすると 1.4 人分となり、支所ごとに窓口業務を新たな事業者にアウトソーシングすることにより、財政効果を見込むことは難しい可能性があります。

また、一部の業務については、本庁よりも 1 件あたり業務時間が顕著に長くなっていることも把握されました。例えば、火葬許可証の発行は、市民が帰った後の業務時間も含めると国府支所では 1 件あたり 55 分に対し本庁では 1 件あたり 33 分です。また、転入の際の住民異動届の受付（住基カードまたはマイナンバーカードがない場合）についても、国府支所では 1 件あたり 37 分であるのに対し、住民係では 1 件あたり 15 分で完了しています。これは、支所では本庁との調整・連絡・報告業務があることや、総合支所として市民の心のよりどころとなっており相談等の非定型業務の性質が含まれるケースがあるためと考えられます。

ii. 受託事業者への委託状況

①の通り、受託事業者に委託している窓口業務は本庁の高年介護課・福祉課所管業務にあたる部分ですが、実際には支所における当該業務のうち受託事業者の職員が行っている業務は、時間にして年間 199 時間（17%）であり、残りの 954 時間（83%）は支所職員が行っていることが分かりました。

受託事業者に窓口業務を委託しているとはいっても、福祉サービス総合相談支援センターの委託業務の一部として、下表のように付随業務として窓口業務を委託しており、その他の相談業務を実施している中で窓口業務への関与は限定的となっていることが分かります。支所窓口業務においては、受託事業者の活用には至っていないといえます。

表 3-2-2

受託事業者への委託事項（支所）
➤ 総合窓口相談業務（一般相談業務）
✓ 本庁調整等とともに、 <u>付随する窓口業務</u> を含む
➤ 生活困窮者自立支援相談支援業務
➤ 障がい児（者）相談業務
✓ 本庁調整等とともに、 <u>付随する窓口業務</u> を含む

iii. 業務フローの見直し

1 ② iii 「分析」で述べたように、支所窓口業務を①支所で完結する業務、②支所から本庁へ連絡、照会等を行い最終的には本庁で完結する業務、③支所から本庁へ報告等を行ったのち再び支所での業務が発生し最終的には支所で完結する業務の 3 つのパターンに分けて検討しました。

本庁・支所間の業務フローの見直しにあたっては、支所の業務の一部を本庁に移管する集約化と、本庁の業務の一部を支所に移管する分散化の 2 つの方向性がありえます。本庁と支所の役割分担による効率化を検討するにあたり、②や③のパターンの業務が本庁機能を必要としている理由を次頁の図の通り整理しました。

図 3-2-3

本庁機能を必要とする理由	
	支所でシステム利用に制約があるため、本庁で処理する必要がある業務 《例》マイナンバー関連システム、児童手当関連システム等
	複合的な経験による判断が必要となるため、本庁で処理する必要がある業務 《例》他市照会、固定資産課税台帳修正等
	専門的知見が必要となるため、本庁で処理する必要がある業務 《例》介護認定、マイナンバー受付等

以上が本庁機能を必要とする理由ですが、逆にいえばこの3点をクリアすれば支所でも同じ業務を実施可能ということになります。第2点の複合的な経験による判断や第3点の専門的知見については、それらを兼ね備えた人材を本庁に配置して集約的に処理することがむしろ効率的ということもできますが、第1点についてはシステムの改修や権限設定の変更により対応する余地があります。

一方で、本庁に業務を集約していくという方向性もありますが、支所には物理的距離が本庁から離れているという以外にも下図のような必要性があります。

図 3-2-4

支所機能を必要とする業務	
	各種申請で添付書類として必要になり、同時受付が望ましい業務 《例》戸籍の附表の写し、印鑑登録証明書、納税証明書の交付
	本庁へ移動するのが困難な市民が存在する業務 《例》精神障害者保険福祉手帳、身体障害者手帳、療養手帳の交付、自立支援医療申請
	業務の性質上、早期に行う必要がある業務 《例》マイナンバーの裏書、火葬許可証の発行、国民健康保険の取得
	支所に地域施設がある業務(葬儀場、老健施設、介護施設等) 《例》精神障害者保険福祉手帳、身体障害者手帳、療養手帳の交付、改葬許可
	市民利便性(ワンストップ、実態面談)を重視した業務 《例》各種証明書発行、各種相談業務

これらを踏まえ、当市では本庁に権限を集約化するのではなく、支所へも権限を分散化する方向性が必要と考えます。当市は日本一の市域を有し、業務を集約化することは市民サービスの低下を招く危険性が高いこと、また、相談を含めた多岐にわたる市民サービスを受けられる総合支所であることで支所が各地区の住民の心のよりどころとなっていることを重視するためです。

以上の考え方を前提に、職員アンケートをもとに分散化による効果が大きい業務を把握し、個別に詳細を整理しました。この整理結果は次頁の表の通りです。なお、表中の「種類」については、「支所完結」は支所で完結する業務、「本庁支所②」は支所から本庁へ連絡、照会等を行い最終的には本庁で完結する業務、「本庁支所③」は支所から本庁へ報告等を行ったのち再び支所での業務が発生し最終的には支所で完結する業務です。

表 3-2-5

順位	種類	担当課	業務種類	年間 時間 (時間)	業務 割合
1	支所完結	市民課住民係	住民票の写し等の交付	1,310	14.1%
2	支所完結	市民課住民係	印鑑登録証明書の交付	1,138	12.3%
3	支所完結	市民課住民係	戸籍謄抄本等の交付	1,103	11.9%
4	支所完結	税務課	地方税法に基づく納税証明書の交付	993	10.7%
5	本庁支所②	市民課住民係	マイナンバーカードの交付・再交付	634	6.8%
6	本庁支所③	高年介護課	介護保険認定申請（新規）	365	3.9%
7	支所完結	市民課住民係	公用による証明請求対応	234	2.5%
8	本庁支所③	市民課国保係	高額療養費支給処理	223	2.4%
9	本庁支所③	市民課国保係	国民健康保険の資格喪失システム登録	208	2.2%
10	支所完結	市民課国保係	国民健康保険の資格取得保険証発行	183	2.0%
11	支所完結	市民課住民係	印鑑登録の受付（本人の場合）	172	1.9%
12	本庁支所③	子育て支援課	児童手当（現況届対応）	149	1.6%
13	支所完結	税務課	固定資産図面（公図）	147	1.6%
14	本庁支所②	市民課住民係	住民異動届【転入】	136	1.5%
15	本庁支所②	市民課住民係	火葬許可証の発行	130	1.4%
16	本庁支所②	市民課住民係	住民異動届【転出】	126	1.4%
17	本庁支所②	福祉課	身体障害者福祉法に基づく身体障害者手帳の交付	124	1.3%
18	本庁支所③	市民課管理係	死亡未支給	119	1.3%
19	本庁支所③	税務課	地方税法に基づく納税証明書の交付（固定資産税）	114	1.2%
他実施業務				1,671	18.0%
合計				9,280	100.0%

以上の 19 業務について、職員アンケート（支所・課別）における各支所の回答内容を分析したうえで、本庁の所管課へのヒアリングを行い、役割分担の見直しの可否と是非を検討しました。たとえば、上の表の 5 位「マイナンバーカードの交付・再交付」に関する検討過程は以下の通りです。

まず、現在は本庁でのみ行っており支所では行っていない業務（下表で「支所担当」が「×」となっている業務）について、本庁で行う必要性を確認します。下表の「本庁必要性」は、図 3-2-3 に挙げた本庁機能を必要とする理由に対応しています。課別の職員アンケートにおいて、本庁での業務を必要とする理由として回答があったものは下表の通りです。オレンジ色の部分は、それぞれの業務について最も回答が多かったものです。

表 3-2-6

内容	支所担当	本庁必要性			
		利用システム	判断業務	専門性	その他
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付受付	○	0	0	0	0
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付申請書の交付処理	×	3	2	3	1
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付国からカード受領・受付簿作成	×	1	0	2	5
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付交付前設定	×	7	1	3	0
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付事前チェック(印鑑登録状況・住基カードとのチェック、券面チェック)	×	1	4	2	1
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付交付通知作成送付	×	1	1	1	4
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付受付	○	0	0	0	0
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付本人確認	○	0	0	0	0
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付交付処理	○	0	0	0	0
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付暗証番号設定	○	0	0	0	0
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付カード交付・手数料受領(再交付の場合)	○	0	0	0	0
マイナンバーカードの交付・再交付連絡業務(支所⇒本庁)	○	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
マイナンバーカードの交付・再交付連絡業務(本庁⇒支所)	×	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし

次に、支所で行っている業務（「支所担当」が「○」となっている業務）について、支所で行う必要性を確認します。下表の「支所必要性」は、図 3-2-4 の支所機能を必要とする理由に対応しています。オレンジ色の部分は、それぞれの業務について最も回答が多かったものです。

表 3-2-7

内容	支所担当	支所必要性					
		同時受付が望ましい業務	本庁移動困難な利用者の存在	早期処理必要性業務	支所地域性施設の有無	市民利便性	その他2
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付カード交付・手数料受領(再交付の場合)	○	0	0	1	1	6	0
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付暗証番号設定	○	0	0	1	0	7	0
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付交付処理	○	0	0	1	0	7	0
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付本人確認	○	0	0	1	0	7	0
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付受付	○	0	0	1	0	7	0
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付交付通知作成送付	×	0	0	0	0	0	0
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付事前チェック(印鑑登録状況・住基カードとのチェック、券面チェック)	×	0	0	0	0	0	0
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付交付前設定	×	0	0	0	0	0	0
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付国からカード受領・受付簿作成	×	0	0	0	0	0	0
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付申請書の交付処理	×	0	0	0	0	0	0
市民課住民係マイナンバーカードの交付・再交付受付	○	0	0	1	0	7	0

このような検討を経て、表 3-2-5 の 19 業務について、本庁・支所の役割分担の見直しの可否・是非を取りまとめたのが次頁の表です。

表 3-2-8

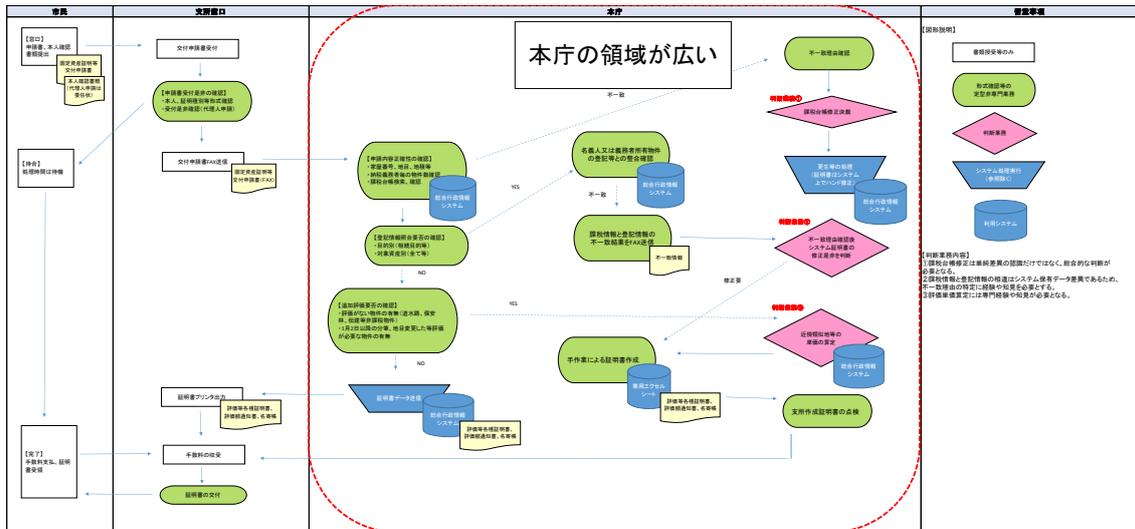
順位	業務種類	役割分担の見直しの是非
1	住民票の写し等の交付	支所完結のため、現状維持が望ましい
2	印鑑登録証明書の交付	支所完結のため、現状維持が望ましい
3	戸籍謄抄本等の交付	支所完結のため、現状維持が望ましい
4	地方税法に基づく納税証明書の交付	支所完結のため、現状維持が望ましい
5	マイナンバーカードの交付・再交付	本庁支所連携時間が多いため、見直し効果が高いが、専門性、システム利用研修等の課題がある
6	介護保険認定申請(新規)	臨時職員に依頼している部分もあり、委託もシステム上は可能であるため、見直しの可能性はある
7	公用による証明請求対応	支所完結のため、現状維持が望ましい
8	高額療養費支給処理	支給振込は記録管理を含めて一括管理が望ましく、他業務も専門性等の課題がある
9	国民健康保険の資格喪失システム登録	支給振込は記録管理を含めて一括管理が望ましい
10	国民健康保険の資格取得保険証発行	支所完結のため、現状維持が望ましい
11	印鑑登録の受付(本人の場合)	支所完結のため、現状維持が望ましい
12	児童手当(現況届対応)	判断業務の難易度が高いため、支所は受付機能のみが望ましい
13	固定資産図面(公図)	支所完結のため、現状維持が望ましい
14	住民異動届【転入】	系統的に異動登録ができないという制約の見直しが必要
15	火葬許可証の発行	系統的に住民情報修正ができないという制約の見直しが必要
16	住民異動届【転出】	系統的に異動登録ができないという制約の見直しが必要
17	身体障害者福祉法に基づく身体障害者手帳の交付	所管課対応が望ましい
18	死亡未支給	進達は不可能ではないが、全支所の情報を取りまとめる必要があるため、本庁関与が必要
19	地方税法に基づく納税証明書の交付(固定資産税)	現状でも一部変更をしており、見直し希望

さらに、これらの業務の一部について、サンプルで業務フローの見直しを検討しました。職員アンケートによって収集した定性情報を活用することで、業務フローを整理し見直し前後の業務フロー図を記述することが可能です。例えば、前頁の表 3-2-8 の業務のうち、19 位の「地方税法に基づく納税証明書の交付（固定資産税）」については、以下のように職員アンケートの結果から情報を抽出して業務フローを整理できます。

表 3-2-9

3次業務名	手続の進捗状況	支所業務	申請書等名称	申請書等様式変更可否	添付書類	交付物名称	手数料有無	システム名称
(証明書作成過程で誤りあれば) 固定資産課税台帳修正	待合	×	固定資産証明等交付申請書	可	身分証明書、委任状(代理人申請時)	評価等各種証明書、評価額通知書、名寄帳	有	総合行政情報システム
(証明書作成過程で誤りあれば) 固定資産課税台帳修正決裁	待合	×	固定資産証明等交付申請書	可	身分証明書、委任状(代理人申請時)	評価等各種証明書、評価額通知書、名寄帳	有	総合行政情報システム
手数料收受	窓口	○	固定資産証明等交付申請書	可	(代)身分	その他業務フロー整理に有用な情報、名寄帳	有	総合行政情報システム
証明書交付申請書内容確認	窓口	○	固定資産証明等交付申請書	可	(代)身分	評価等各種証明書、評価額通知書、名寄帳	有	総合行政情報システム
証明書交付	完了	○	固定資産証明等交付申請書	可	(代理人申請時)身分証明書、委任状(代理人申請時)	評価額通知書、名寄帳	有	総合行政情報システム
証明書発行	窓口	○	固定資産証明等交付申請書	可	身分証明書、委任状(代理人申請時)	評価額通知書、名寄帳	有	総合行政情報システム
筆毎の資料収集して手作業	待合	×	固定資産証明等交付申請書	可	身分証明書、委任状(代理人申請時)	評価額通知書、名寄帳	有	総合行政情報システム
本人確認(代理人の場合は、委任状により本人確認)	窓口	○	固定資産証明等交付申請書	可	身分証明書、委任状(代理人申請時)	評価額通知書、名寄帳	有	総合行政情報システム

図 3-2-10



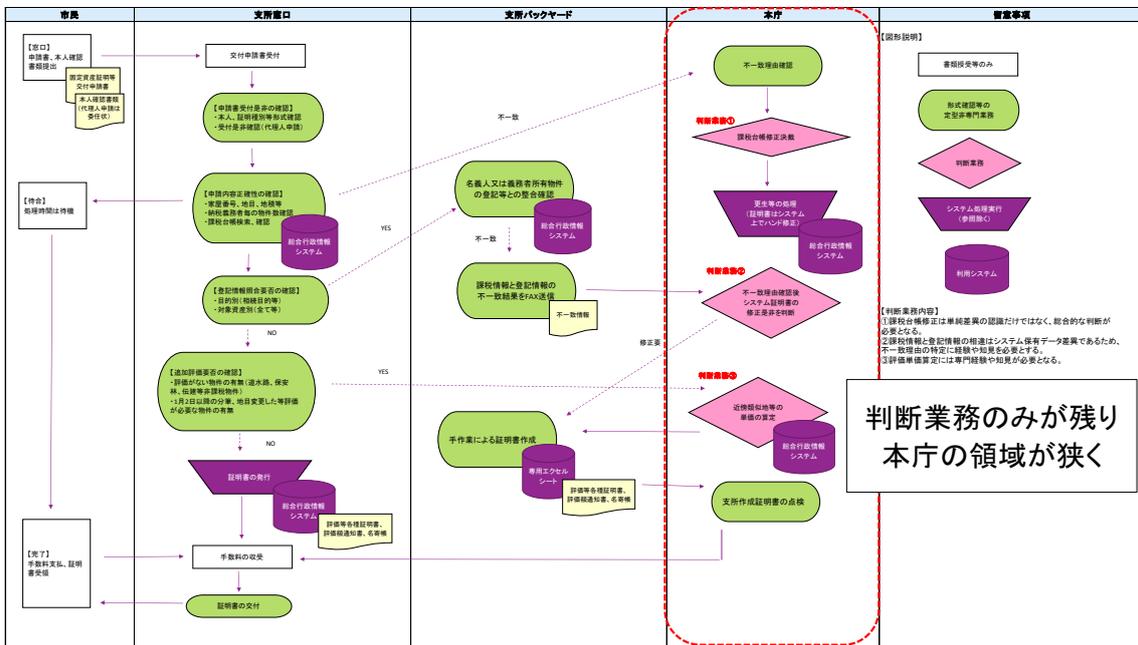
上記が現行の業務フロー図です。この見直しを検討する際には、本庁・支所の課別職員アンケートにおいて、現在支所で行っていない業務についての定性情報を活用します。

表 3-2-11

	判断業務	専門性	その他
筆毎の資料収集して手作業で証明書作成	○	○	
(証明書作成過程で誤りあれば)固定資産課税台帳修正決裁	○	○	
(証明書作成過程で誤りあれば)固定資産課税台帳修正	○	○	

上図の赤枠の部分は、現在支所で行っていない業務のうち、本庁での業務を必要とする理由として専門性が高い判断業務であることが挙げられた業務です。これらの業務について、どのような判断業務なのか、支所へも権限を分散化できないのかを所管課にヒアリングしたうえで、業務フローの見直しを行いました。これは、専門性の高い判断業務が実施可能な職員を各支所に配置するのは現実的でないことから、本庁に残留させる必要があるためです。職員アンケートの定性情報と所管課へのヒアリングにより把握したそのような業務以外のものをできるだけ支所で行うよう整理した業務フローが下図です。

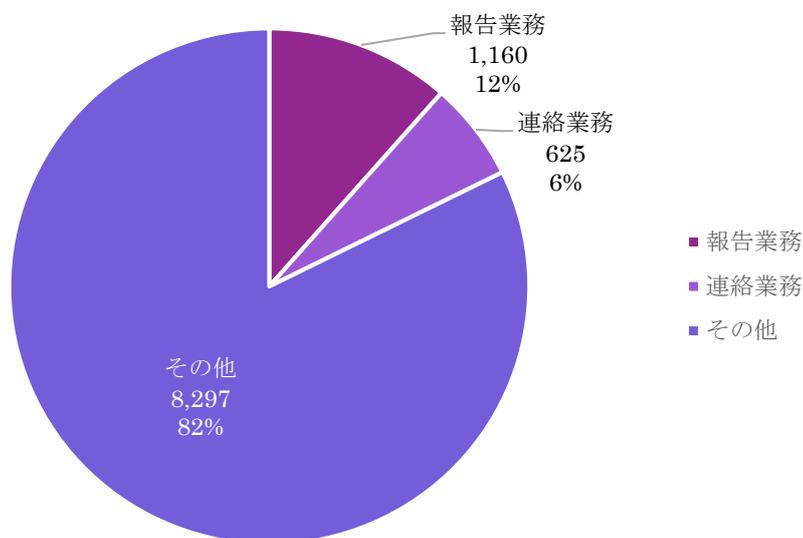
図 3-2-12



iv. 本庁への報告・連絡業務

支所特有の窓口業務として本庁への報告・連絡業務があり、その業務量について職員アンケートで把握した結果、本庁への報告業務と連絡業務が支所窓口業務の18% (1,785時間) を占めていることが分かりました。なお、業務の性質から、本庁所管課に対する日次・週次・月次の報告を「報告業務」、申請・交付等にかかる個別に発生する連絡を「連絡業務」として区別しました。

図 3-2-13



(単位：時間)

さらに、現状の全支所の報告業務について、所管課別に業務時間とコストを集計した結果は次頁の通りです。

図 3-2-14



さらに、報告業務について、周期別に集計したものは以下の通りです。なお、報告・連絡業務はほとんどが職員によって実施されていることから、以下では職員による業務時間・コストのみを集計しています。

表 3-2-15

(単位:時間, 円)

業務内容	業務時間	比率	業務コスト
報告業務(日次)	930	82.8%	3,550,573
報告業務(週次)	25	2.2%	95,430
報告業務(月次)	168	15.0%	643,135
合計	1,124	100.0%	4,289,138

以上のように、報告周期としては日次が最も多く、支所職員の業務時間のうち年間 930 時間が報告業務(日次)に費やされています。この報告業務(日次)の報告先となる所管課と、その業務時間・コストは次頁の通りです。

表 3-2-16

(単位:時間,円)

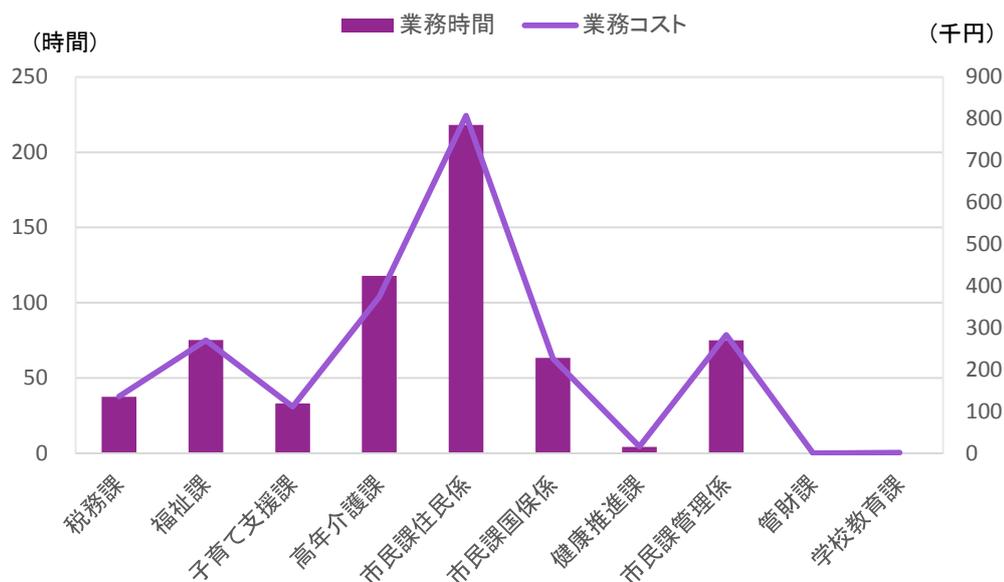
所管課	業務時間	比率	業務コスト
税務課	273	29.3%	1,041,715
福祉課	84	9.0%	319,373
子育て支援課	44	4.7%	168,021
高年介護課	39	4.2%	148,871
市民課住民係	408	43.9%	1,559,264
市民課国保係	50	5.4%	192,451
健康推進課	0	0.0%	636
市民課管理係	32	3.4%	120,242
管財課	0	0.0%	0
学校教育課	0	0.0%	0
合計	930	77.5%	3,550,573

これらについて、①報告方法・内容を見直すことによる時間短縮、②日次から週次または月次への報告頻度の見直し、③報告様式や報告事項の標準化等を行うことにより業務量が減少する可能性があります。

また、連絡業務については、住民の申請・届出等に基づいて証明書等を交付する業務のため、本庁とのやり通りに一定の時間を必要とする業務で、双方の共通認識をスムーズに行うことで、時間の短縮が可能といえます。

所管課別では、下図の通り主に市民課住民係との連絡業務に時間を要しています。

図 3-2-17 所管課別の連絡業務の業務時間・コスト



市民課住民係に対する連絡業務のうち、マイナンバーカードの交付・再交付業務に毎年 110 時間、住民異動届の受付業務に毎年 95 時間がかかっているため、当該エリアの要因把握や見直しを行うことが、効果が高いといえます。

表 3-2-18

(単位:時間, 円)

1次業務	業務時間	業務コスト
マイナンバー	110	419,829
住民異動届	95	363,716
火葬・埋葬許可	19	71,636
戸籍の届出	11	41,989
特別永住許可書等の交付	2	6,426
中長期在留者に係る居住地の届出	1	2,354
戸籍謄抄本等の交付	0	1,463
合計	238	907,413

③ 市民アンケート

普段支所を利用している市民について、窓口を利用したときに「不満を感じられたこと」は以下の通りです。

図 3-2-19



「待ち時間が長かった」、「受付順や待ち時間の目安が分からなかった」といった待ち時間に関する不満が多く、この点は本庁との職務分掌の見直しにより支所で完結する業務が増えれば不満が軽減される余地があります。また、支所完結業務の増加により「当日中に用件が済まず、後日また来庁しなければならなかった」といった不満も軽減されると考えられます。

④ 事業者ヒアリング

支所窓口業務のアウトソーシングの実績がある事業者を含めヒアリングを行ったところ、支所のアウトソーシングには、本庁以上に人材確保の制約があることが分かりました。具体的には、休暇や急な欠勤等を考慮すると1つの支所に2～3人の受託事業者の職員を配置する必要があるため、各支所の業務にそれに見合うボリュームの業務があることが前提となります。一方で、地理的にそれほど離れていない支所であれば複数の支所をパッケージ化してアウトソーシングことを検討することができることが把握されました。しかしながら、当市では最大規模の国府支所ですら1.4人分の業務量しかないため、少なくとも各支所の単独でのアウトソーシングは困難といわざるをえません。

⑤ 他事例調査

本庁における窓口業務改革の変化に伴い、支所での証明書発行機能などの考え方を整理するなど窓口機能全体として窓口のあり方を検討していく考え方を把握することができました。

3 抽出課題

以上の調査・分析結果により抽出された主な課題は以下の2点です。

表 3-3-1

項目	内容
委託の活用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新たに外部の民間事業者にアウトソーシングするには業務量が少なく、アウトソーシングする場合は複数支所のパッケージ化等の業務量を増やす工夫が必要となる。 ■ 受託事業者に福祉サービス総合相談業務を委託しているが、委託範囲全体の中において、窓口業務は付随業務という位置づけであり、関与が限定的になっている。
本庁支所の職務分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市民サービスの向上や本庁の負担軽減、業務の効率化の観点から、本庁と支所の役割分担を見直し、支所で完結する業務範囲を拡大することが考えられる。 ■ 本庁への報告・連絡業務が多く、見直しによる業務効率向上の余地がある。

上記の主な課題の他、職員アンケートの課題調査において個別に把握された課題は以下の通りです。

表 3-3-2

No.	抽出課題
1	<u>どの係も電話対応に時間を取られており、また、業務の中断を余儀なくされるため業務への集中の妨げともなっている。</u>
2	<u>窓口で聴取する個人情報に十分配慮がなされておらず、プライバシーが適切に確保されていない。</u>
3	<u>支所で受託事業者職員への窓口業務委託が機能していない。</u>
4	<u>支所で即時発行できない証明書等があり、市民目線からサービスレベルを上げるべきである。</u>
5	<u>支所の人数が限定されるため、一度に来庁者が来た場合に対応が困難である。</u>

6	支所業務は少量多種業務のため、所用や休暇等で主務職員が不在時に他の職員が必要最低限の事務処理は行えるようにする必要がある。
---	---------------------------------------------------------------

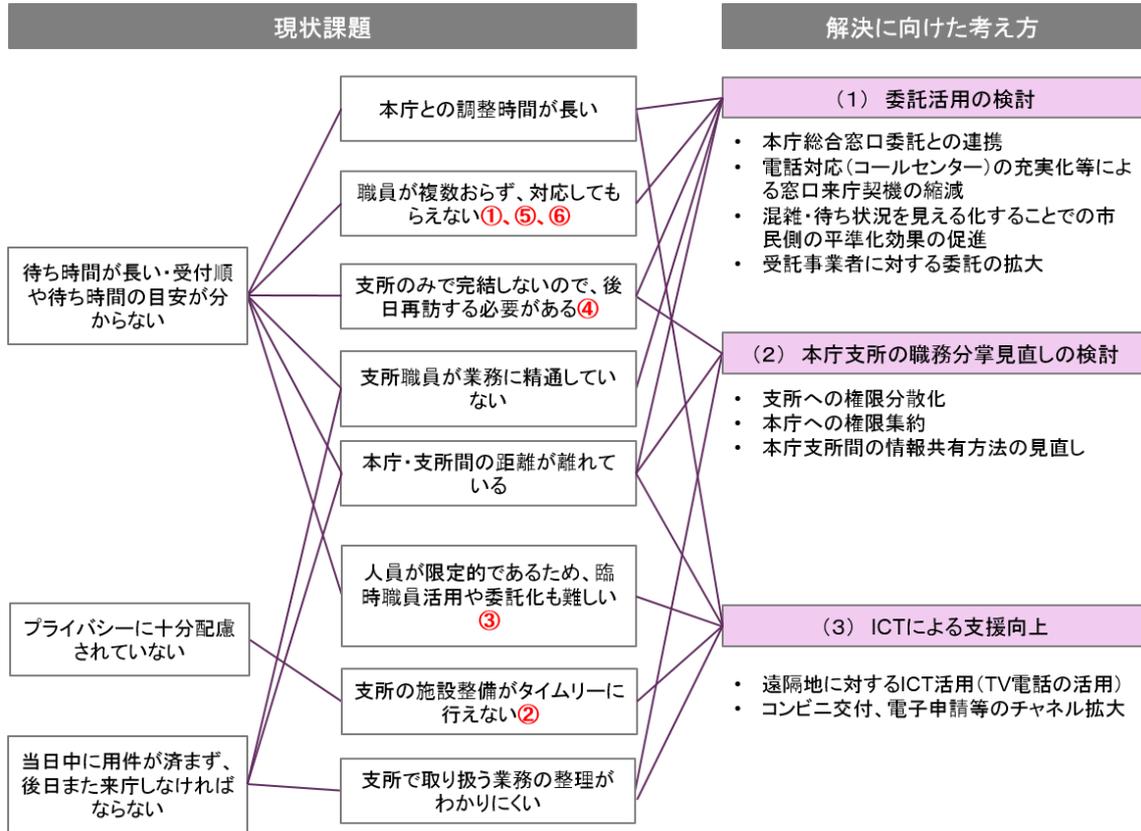
4 解決に向けた考え方

以上の調査や分析により抽出された課題のうち支所特有のものは、市民目線で見ると次頁の図の左列の「待ち時間が長い・受付順や待ち時間の目安が分からない」「プライバシーに十分配慮されていない」「当日中に用件が済まず、後日また来庁しなければならない」の3点に集約されます。次に、この3点の原因は、次頁の図の中列に挙げた8点に分解されます。これが、いわば職員側から見た支所窓口業務の課題です。各課題に付した赤い丸囲みの数字は、前頁の表 3-3-2 の各課題に対応しています。

そして、これらの課題の解決に向けた考え方は、右列の(1)～(3)です。まず、(1) 委託活用の検討により、窓口業務のうち定型的で専門性の低いものは委託先が対応する一方、非定型的で専門性の高い相談業務や、バックヤード業務のうち職員にしか行えないものは職員がじっくりと対応する体制を目指します。次に、(2) 本庁支所職務分掌見直しの検討によって、支所を訪れる市民へのサービスの向上させることと、現在の職務分掌により生じている非効率な点を改善し職員の事務効率の向上させることを両立することを目指します。最後に、(3) ICTによる支援向上についても検討することで、ハード・ソフト面の双方から利便性を向上させ効率を上げる取り組みを模索します。

次頁の図の(1)～(3)の下部の箇条書きは、それぞれの解決に向けた考え方を実践するために考えられる一般的な方策です。このうち、当市では(1)については受託事業者に対する委託の拡大、(2) 本庁支所の職務分掌見直しの検討については支所への権限分散化、(3) ICTによる支援向上については遠隔地に対する活用等、今後可能な範囲で検討していくことが必要です。

図 3-4-1



第4 今後の取り組み

本章では、本庁および支所における窓口業務の改革に向けた今後の取り組み方針を記載しています。

改革の推進役として「窓口業務改革推進会議（仮称）」を設置し、各所管課のメンバーからなる作業部会を組成して以下に記載する取り組みを検討します。なお、作業部会での取り組み状況は適宜窓口業務改革推進会議に報告することとします。

1 本庁窓口業務

① 総合窓口化

i. 窓口のあり方検討

今回の業務改革モデルプロジェクトでの検討結果を踏まえ、「ライフイベント」「証明書」「社会保障」「その他」の4種類の窓口からなる総合窓口の設置について検討します。

総合窓口の人員体制や執務スペース・待合スペースのレイアウトを含め、目指すべき窓口のあり方を引き続き検討します。

また、「証明書」区分に整理された業務は市民課住民係と税務課の2部署のみであり、定型的な業務も多く比較的統合しやすいと考えられるため、証明書総合窓口の設置からスタートし段階的に総合窓口化していくことも検討します。

ii. 業務フローの見直し

各業務所管課で行っている業務を4種類の窓口での対応に（「非窓口業務」はバックヤードで実施）するためには業務フローの見直しが必要となります。

今回実施した職員アンケートにより業務手順、申請書、添付書類、交付物、システムといった業務フローの各要素となる情報を把握できたため、これを活用しながら新体制における業務フローを構築します。

iii. 総合窓口システムの導入

総合窓口における手続のワンストップ化を実現するために適したシステムの導入を検討します。システムに関する情報収集を行い、窓口のあり方検討や業務フローの見直しに活用します。

② 外部委託化

本庁窓口業務のうちアウトソーシングの可能性のある業務は全体で 60%と把握されましたが、職員アンケートの課題調査（自由記載様式）において今回の業務棚卸結果には含まれていない業務もアウトソーシングの可能性があると回答を得ているため、委託範囲について引き続き検討します。

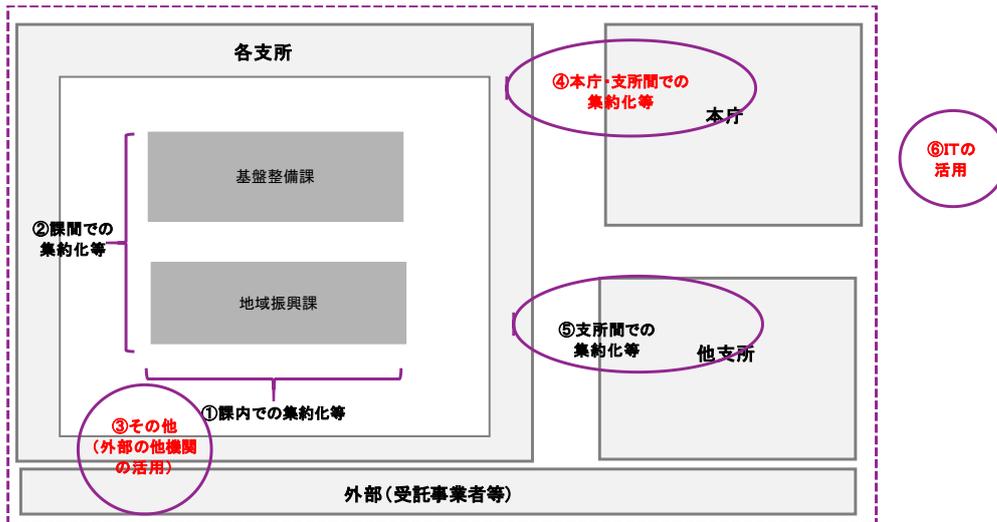
また、業務フローの見直し結果も踏まえ、想定される受託事業者との役割分担についても検討します。

受託可能な業務範囲は、法制度上可能かということに加え事業者側の考え方や人員体制にも影響されるため、仕様書における委託範囲は必ずしも固定的なものとして一定の幅を持たせ、選定時の提案内容や選定後の協議を経て確定することとします。

2 支所窓口業務

一般に、支所を取り巻く環境から見た改革の方向性は下図の①～⑥が挙げられると考えられます。

図 4-2-1



このうち、①課間での集約化等・②課内での集約化等については、当市においては各支所の職員（健康推進課所属の保健師、受託事業者の職員を除き、臨時職員を含む）は2～6人と人員が限定的であることから、高い効果が望めないため除外しました。また、⑤支所間の集約化等についても、当市は市域が広く支所間の距離も離れていることから、提供できる市民サービスを支所により異なるものとするると市民サービスの著しい低下を招き、人員と距離の制約からバックヤード業務の集約もかえって効率的な事務の妨げになることから取り組みの対象外としています。

したがって、③その他（外部の他機関との集約化）、④本庁・支所間での集約化等、⑥ITの活用が取り組みの対象であり、これらはそれぞれ、第3の4「抽出課題と解決に向けた考え方」の（1）委託活用の検討、（2）本庁支所の職務分掌の見直しの検討、（3）ICTによる支援向上に対応していますので、以下ではこの（1）～（3）について、今後の取り組み内容を整理しました。

① 委託活用

当市の支所窓口業務の業務量を調査し委託可能な業務量を分析したところ、1つの支所につき2人分の業務量にも満たないことが分かりました。新たに民間事業者に出注する場合、2～3人分の業務量を要することが想定されるため、当市の支所それぞれが窓口業務を出注することは難しいといわざるを得ません。そのため、一部の支所のみについて新たにアウトソーシングを行うよりは、複数の支所をパッケージ化するなどして業務量を増加させてアウトソーシングすることが考えられます。そこで、一つの具体的な例として、現在窓口業務の一部を委託している受託事業者を活用を検討することについて検討しました。

受託事業者の支所窓口業務への関与は全体の17%にとどまっており、十分に活用できているとは言えないのが現状です。これは、受託事業者への窓口業務の委託が福祉サービス総合相談支援センターの委託に付随するものとしてなされていることが主な原因と考えられます。このため、窓口業務については委託範囲や内容が明確にはなっておらず、受託事業者の職員の窓口業務への関与が限定的になっています。上記第2の2②「分析」において整理した委託可能範囲を参考に、受託事業者への窓口業務の委託範囲について検討し、支所窓口業務の委託業務拡大を目指して取り組んでいきます。

② 本庁支所の職務分掌の見直し

現在は、支所で完結しない業務が一定数存在することから、来庁する市民の側から見ると待ち時間の増加や再来庁の必要などの面でサービスの不満につながっており、職員の側からも支所においては情報の集約や報告・連絡等の負担がかかり、本庁においても業務負荷となっており効率性が阻害されていました。この点について、支所で実施可能な業務はできるだけ支所で行えるよう、業務フローの見直しが必要であると考えられます。

具体的には、今回実施した業務棚卸と分析により得られた情報をもとに、現在の業務フローを把握したうえで各種定性情報から見直しの余地を探るというアプローチを採ります（業務フローの見直しの手順の詳細については上記第3の2②「iii 業務フローの見直し」参照）。支所窓口業務は少量多種ですが、効果の高い業務から順に見直しを行うことで、事務の効率化と市民サービスの向上を目指します。業務フローの見直しの後、（1）本庁から支所への業務の移譲やICT（システム）の活用による支所の業務範囲の拡大を基本的な取り組みとして、必要に応じ（2）支所から本庁への業務の集約も同時に検討します。また、取り組みの過程においては随時（3）報告・連絡・その他業務効率化の取り組みとその検証を行うことを考え

ています。

③ ICTによる支援向上

上記①や②の取り組みと並行し、これらの取り組みの効果をより高めるために、ICTの活用を検討します。具体的には、番号発券機や窓口呼び出しシステムの導入、電子申請の実施、必要な書類や支所で受けられるサービスの分かる窓口ガイドツールの導入などが考えられます。これらについては、①、②の取り組みと平仄を合わせ、費用対効果を検討しながら必要に応じて取り組んでいく予定です。

第5 窓口業務改革の効果

1 効果試算の考え方

今回の窓口業務改革の中で、業務の一部を民間に委託することを検討していることから、民間への委託によりどの程度の財政効果が得られるのかを、一定の仮定に基づき、試算しました。具体的には、民間への委託に伴う本市職員の人件費と民間への委託費用の差額を財政効果として、試算しています。なお、第2の2②i「アウトソーシングが可能な業務の抽出」において委託可能と考えられた業務範囲（24,665 時間）を全て委託した場合を仮定しています。

※ 財政効果の考え方

財政効果＝「A：本市職員の人件費」－「B：窓口業務委託に要する費用」

各項目の考え方は以下の通りです。

A：本市職員の人件費

（算出方法）

「人件費単価」×「窓口業務時間」により算出しています。

（前提）

- ・ 「人件費単価」は、職種（職員、嘱託職員、臨時職員等）によって異なるため、職種ごとの給与体系をもとに算出しています。
- ・ 「窓口業務時間」は、職員アンケートから職種ごとの業務時間を算出しています。
- ・ 上記から職種ごとに人件費を算出し、それを合計して全体の人件費を算出しています。

B：窓口業務委託に要する費用

（算出方法）

「民間業者の人件費単価」×「業務時間」×「1＋利益率」×「1＋消費税率」により算出しています。

（前提）

- ・ 「民間業者の人件費単価」は「毎月勤労統計調査（平成27年分）」（岐阜県）にある「現金給与総額」と「総実労働時間」を用いて算出しています。算出に際しては、「サービス業」の計数を用いています。
- ・ 「業務時間」は本市職員の業務時間と同じ業務時間要すると仮定しています。
- ・ 「利益率」は「平成26年度 労働者派遣事業報告書の集計結果」（厚生労働省）にある「派遣料金」と「派遣労働者の賃金」をもとに算出しています。算出に際しては、「受付・案内」の「一般労働者派遣事業」部分の計数を用いています。

2 試算結果

上記の仮定に基づき、財政効果を検討したところ、年間の財政負担を約 18 百万円軽減できるということが推計されました。同結果は一定の仮定に基づく推計であるため、幅を持つてみる必要がありますが、窓口業務を委託することにより、一定程度の財政効果が得られることが期待されます。なお、窓口業務の受託実績がある事業者から参考見積書を取得し、試算結果との比較も行っています。

また、上記試算には加味していませんが、当市がこれまで持ち合わせていなかった民間独自のノウハウを活用したサービスを民間業者が行うことにより、更なる業務の効率化とそれに伴う費用削減が見込まれる可能性があります。

(参考) 窓口業務の民間委託することによる経済効果等

窓口業務を民間委託することにより、上記のような財政面での効果に加え、地域に新たなサービス需要が生まれることとなります。

そのため、一定の仮定に基づいて、民間への委託実施による地域の経済効果を試算したところ、約 71 百万円の経済効果が見込まれるという結果となりました。財政効果と同様、一定の仮定に基づく推計であるため、幅を持つてみる必要がありますが、民間への委託により、地域への経済効果も一定程度期待することができます。また、民間への業務委託により、税収効果も幾分発生することが見込まれます。

なお、経済効果の推計に際しての主な考え方は以下の通りです。

(主な考え方)

- ・ 前提条件や算出方法は総務省の「経済波及効果の簡易計算ツール」によります。
- ・ 算出時の基礎データである産業連関表（平成 23 年）は岐阜県の産業連関表を使用しています。
- ・ 県内事業所に業務を委託すると仮定し、県内自給率（需要のうち、県内でまかなわれる割合）は 100%で推計しています。

第6 おわりに

当市は日本一広い市域を有し 9 つの支所を持つことから、今回の業務改革モデルプロジェクトにおいては、本庁と支所の窓口業務について分けて検討しました。

本庁は規模が大きく各課・係ごとに窓口業務を実施していることから、市民にとっても職員にとっても同じ手続きの重複などの非効率が生じている箇所があることが把握されました。このことから、本庁においては、総合窓口の導入により市民サービスを向上し職員事務の効率化を図るべく検討を進めていく予定です。また、一定以上の業務量があることから、外部委託になじみやすいことも分かりました。委託可能であり、また委託が望ましい業務については、外部委託することで経済効果を生み出すと同時に、職員の働きやすさ向上や相談対応等の職員にしかなしえない業務への注力に資するよう取り組んでいく予定です。また、総合窓口化と外部委託化は相互に作用し合う部分もあり、例えば外部委託に向けて総合窓口における業務フローを整理することで事務の効率化を図ることができる、といった相乗効果も期待できます。スケジュール上、この 2 つを分離することも視野に入れていますが、検討は一体的に行っていく予定です。

支所は 1 つひとつの規模が小さく既に総合窓口に類似した形態である一方、地理的・人的・システムの制約等により本庁との役割分担が非効率的になっていたり、報告・連絡業務が多く支所職員の業務を圧迫したりしていることが把握されました。また、各支所の窓口にかかる業務量が比較的少ないことから、各支所を単独で外部委託することは難しく、既に福祉サービス総合相談支援センターの業務を委託している受託事業者との連携を深め窓口業務の委託をより活用していくことが現実的であることも分かりました。これらのことから、支所における業務改革としては、本庁における外部委託に関する検討と平仄を合わせる形で窓口業務委託の望ましい範囲を検討し、さらなる活用に向けて取り組んでいきたいと考えています。

また、本庁支所の職務分掌については、業務量等の観点から見直しの効果の高い業務から順に、今回の業務改革モデルプロジェクトで得られた情報をもとに業務フローの見直しを行い、日々改善を図り PDCA サイクル (Plan, Do, Check, Action) を回していくことで職務分掌の最適化を目指していく予定です。

本庁と支所それぞれにおいて上記の取り組みを進めていくことで、市民サービスの向上と事務の効率化を図っていききたいと考えています。

以上