

平成 28 年度業務改革モデルプロジェクト

報告書

— 最終報告 —

神戸市

平成 29 年 2 月

目次

1. 背景とねらい	3
2. 目的・目標	4
3. 各種検討の進め方	6
3.1. 窓口サービスの将来像の検討	9
3.2. 対象業務・手続きの検討	14
3.3. 実現方法の検討	17
3.4. 運用方法の検討	24
3.5. 評価方法の検討	28
4. 本取組結果を踏まえた窓口サービス改善に対する本市の考え	32

【別紙】

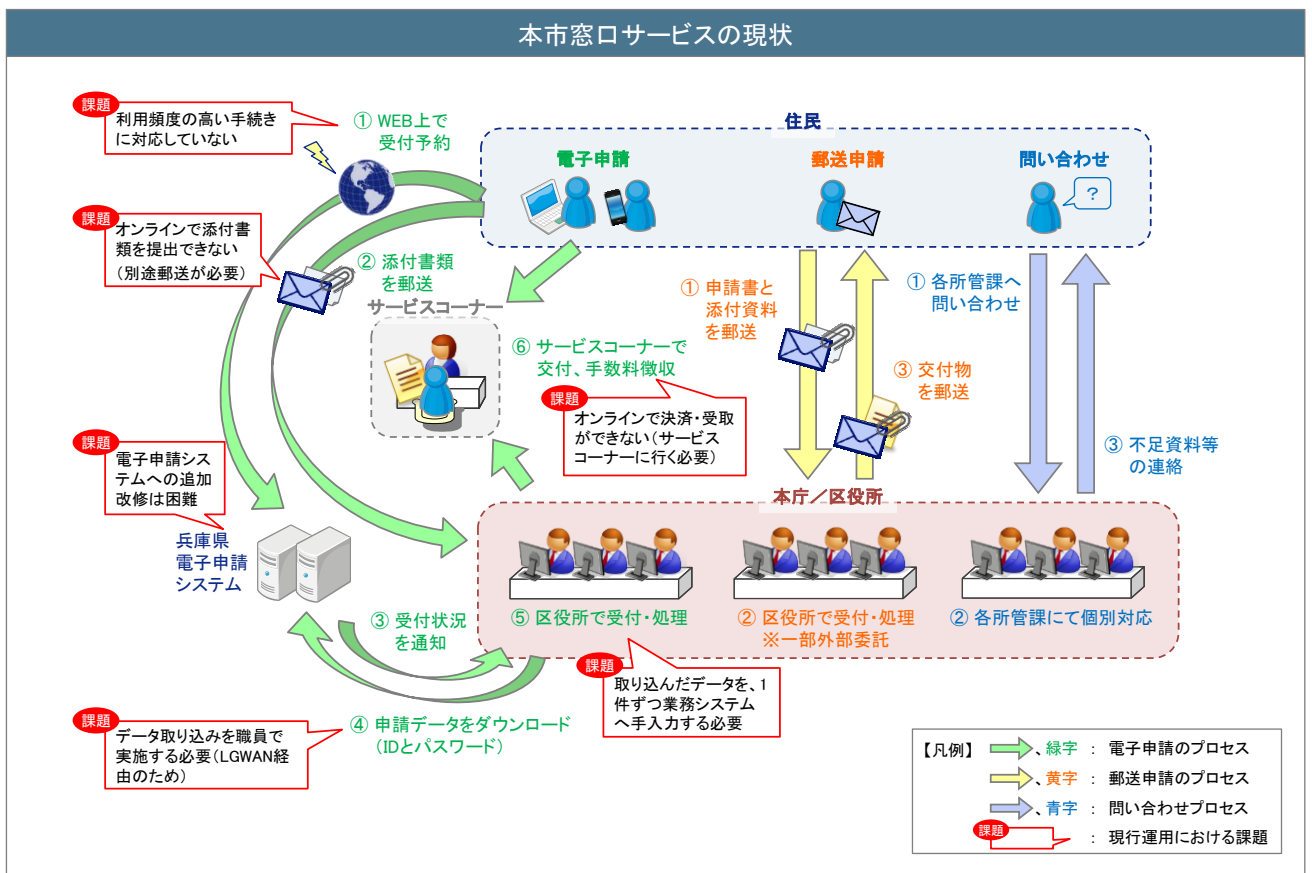
1. 対象業務一覧
2. 概要版業務フロー
3. 概要版業務プロセスシート
4. 詳細版業務フロー
5. 詳細版業務プロセスシート
6. 業務委託仕様書サンプル

1. 背景とねらい

少子高齢化が進展する中で、増加する市民の福祉サービス需要に、公務員の総定数の増加を抑制しながら対応するため、市民サービスの提供プロセスの再構築を行う。

神戸市では、平成 29 年 1 月から、東灘区における総合（ワンストップ）窓口のモデル実施を開始したところであるが、これに加えて、市民が行う各種届出・申請手続きの郵送・電子申請による取扱いを拡大し、当該申請の受理、内部処理及び問合せ業務を一本化するとともに、この業務を外部委託する「神戸市行政事務センター」の設置を検討している。

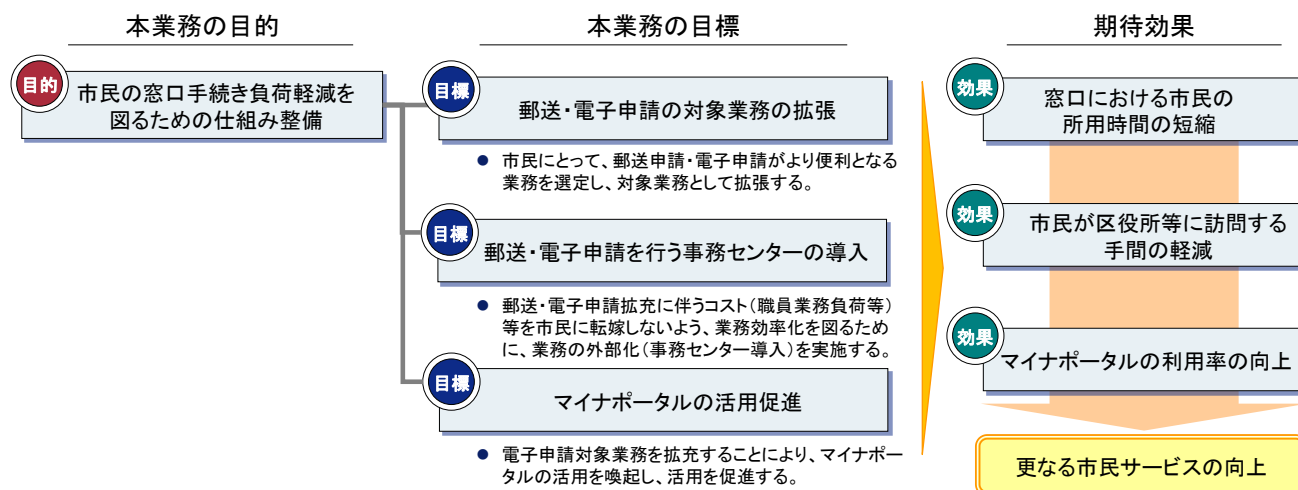
本市の窓口サービスの現状について、一部の手続きについて、電子申請・郵送申請を実施しているものの、運用上の課題が散見されることもあり、市民の利用状況は高いとはいえない。特に、電子申請について、市民視点では、「利用頻度の高い手続きに対応していない」、「オンラインで添付書類を提出できない（別途郵送が必要）／決済・受取ができない（サービスコーナーに行く必要）」等の課題があり、また、「電子申請システムへの追加改修」は困難な状態にある。加えて、職員目線では、電子申請システム上のデータについて、本市職員が取り込みやデータ登録（1 件ずつ手入力）する必要があり、職員の業務負荷にもつながっている。



2. 目的・目標

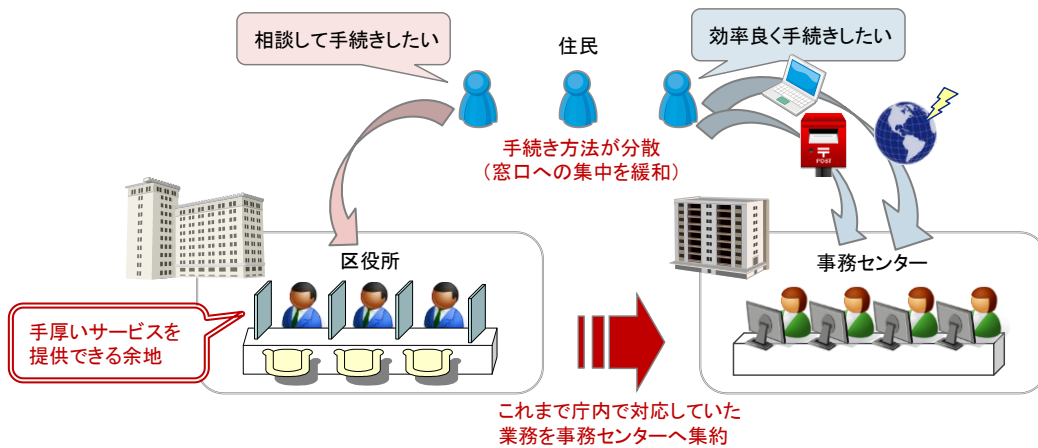
前述の背景等を踏まえ、本業務は、「市民の窓口手続きの負荷軽減を図る仕組みを整備」するために、「郵送・電子申請の対象業務の拡張」、「郵送・電子申請を行う事務センターの導入」及び「マイナポータルへの活用促進」を目標に、調査・検討を実施する。

これらの取組により、「窓口における市民の所要時間の短縮」、「市民が区役所等に訪問する手間の軽減」及び「マイナポータルの利用率の向上」を図り、「更なる市民サービスの向上」を目指す。



具体的に目指す方向性としては次の通りである。

新たな郵送・電子申請の仕組みの導入及び対象業務の拡張によって、市民は申請・届出の手段の選択肢が広がり、区役所等には必要に応じて来ることになる(相談等)。また、庁内においては、業務の集約化・外部化による効率化を図ることで、窓口職員が本来対応すべき業務(市民の相談等)に集中できるようになる。これにより、来庁する市民には、相談等の対応を充実化しより手厚いサービスを提供するとともに、必ずしも来庁しなくてよい手続きは電子化・郵送化や外部委託を進め、市民・職員双方のサービス利用・提供にあたっての負荷軽減を推進する。加えて、マイナンバーカードを利用した個人認証やマイナポータルとの将来的な融合を目指すことにより、更なる市民サービス向上を目指していく。



3. 各種検討の進め方

基本的な考え方

窓口業務の改革にあたっては、個々の窓口の業務改善や総合窓口化を考えるだけではなく、電子申請、マイナポータル、コンビニ交付等、様々な形態の窓口サービスを一体的に改善・改革していくことが重要と考えられる。特に、平成29年7月から導入が予定されているマイナポータルを各自治体がどのように位置付け活用していくかについて、検討する必要がある。

本章においては、本市の取り組み（電子申請・郵送申請の拡張）実績を提示するとともに、窓口サービスの一体的な改善・改革において必要となる作業を整理し、手順・アウトプットイメージ等を取りまとめ、様々な窓口サービスを検討する上で、汎用的に活用できる進め方の考えを記載する。

窓口業務改革における検討候補のサービス・取組	各サービス・取組の概要
総合窓口	住民が関連する複数の手続きを一箇所の窓口で集約して対応する
郵送申請	住民が関連する手続きを郵送で受け付ける（交付物があれば郵送する）
電子申請	住民が関連する手続きを電子で受け付ける（交付物があれば郵送する）
マイナポータル	パソコンや携帯電話等から、住民が関連する手続きや情報へアクセスできるマイナポータルを提供する
コンビニ交付	コンビニのマルチコピー機で証明書を発行する
事務センター	入力事務等の住民向け事務の一部を集約し、外部委託する取組み
各窓口のBPR	現行業務における事務運用や情報システム等を見直し適正化する取組み

検討の進め方の概観

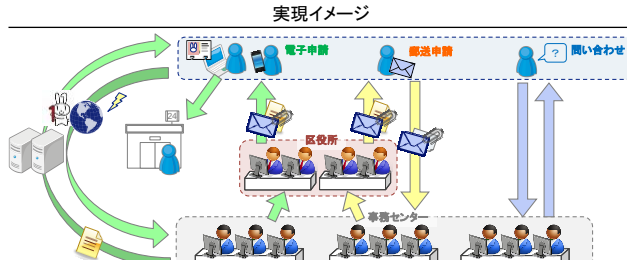
初めに窓口サービスの将来像を検討し、実現イメージやコンセプトを決定する。その後、当該窓口サービスで実施する業務や手続きを調査・検討し、この業務・手続きを誰がどこでどうやって実現するかを人材、ファシリティ、情報システムの観点で検討する。対象業務や実現方法が決定すれば、実際の運用の流れをイメージし、業務フローを作成する。更に、作成した業務フローから、事務手順やルール等を詳細に検討し、業務マニュアルを作成することで、具体的な運用方法を固めていく。最後に、当該窓口サービスの導入効果を評価するための評価・検証方法を検討する。この際、必要に応じて、導入前の情報を収集する。

検討の進め方

記載箇所

1. 窓口サービスの将来像の検討

窓口サービスの将来像(数年後の実現イメージ、コンセプト等)を検討する。



3.1.

2. 対象業務・手続きの検討

上記サービスで実施する業務や取り扱う手続きについて、調査・検討を実施する。

対象業務一覧

業務名	対象範囲			提供サービス	導入時期
	受付	処理	交付		
子ども・子育て支援制度1号認定申請	○	○	○	郵送・電子申請	平成29年度
子ども・子育て支援制度2・3号認定申請	○	×	○	郵送・電子申請	平成29年度
子ども・子育て支援給付認定現況届	○	○	-	郵送・電子申請	平成29年度
敬老優待乗車証新規交付	○	×	×	郵送申請	平成29年度
敬老優待乗車証更新	○	×	×	郵送申請	平成29年度
児童手当現況届	○	○	×	郵送・電子申請	平成30年度
児童手当額改定、受給事由消滅、届出事項変更(住所・氏名・支払口座等)	○	○	○	郵送・電子申請	
未熟児養育医療給付申請	○	○	○	郵送・電子申請	

3.2.

3. 実現方法の検討

上記業務・手続きを、誰が・どこで・どうやって実現するかを検討する(人材、ファシリティ、情報システム等)。また、調達が必要となる場合は、各要件を検討し、調達仕様書等を作成する。

人材・ファシリティ・情報システムの実現方針

対象業務	使用するシステム名	業務工程				
		受付	処理	審査	交付	...
○○申請	○○システム	参照	入力		出力	
□□届け	○○システム		入力	参照		
△△届け	△△システム		入力		参照	
○△申請	使用無し	-	-	-	-	-
××申請	××システム	参照	入力	入力	参照	

調達仕様書・調達資料

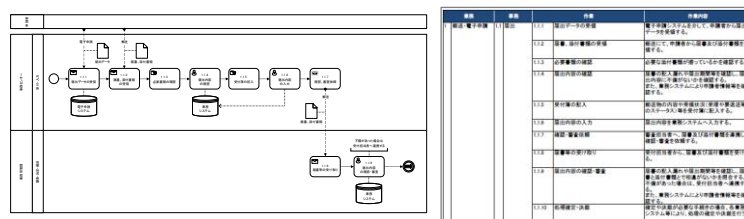


3.3.

4. 運用方法の検討

運用の流れや事務手順・事務ルール等を検討・整理し、業務フローやマニュアル等を作成する。

業務フロー、業務プロセスシート

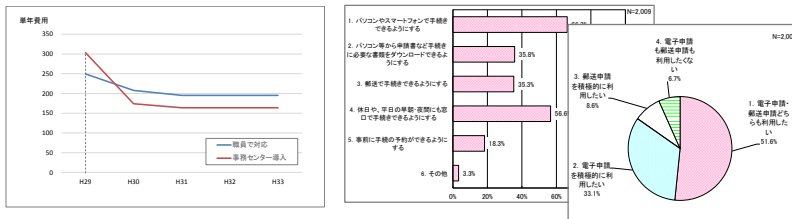


3.4.

5. 評価方法の検討

導入効果の検証方法や評価方法を検討する。

導入効果検証イメージ



3.5.

【 検討のヒント 】 全体スケジュールの管理が肝

窓口サービス改善の取組みは、多数の関係者が関与する可能性があるため、関係者間で状況の共有を円滑に行うために、全体スケジュールを精緻に作成し、定期的に（月に複数回）関係者全員で共有・確認することが重要となる（確実に共有・確認できれば、会議体での確認は必須ではない）。特に、短期間で推進する必要がある場合は、最も力を入れて取り組むべき事項の一つがスケジュール管理であるといえる。

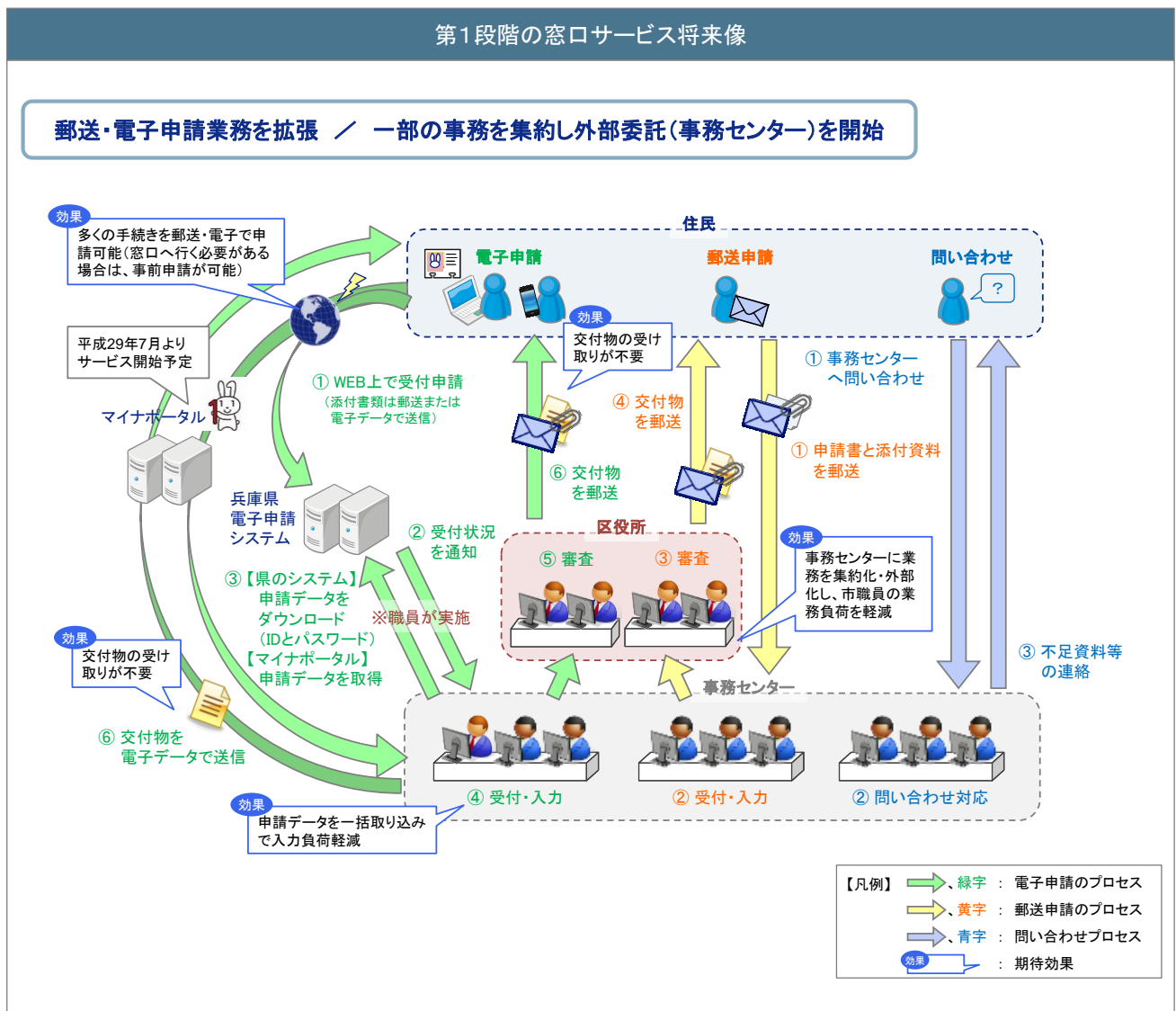
そのため、庁内でスケジュール管理を担う人材が確保できない場合は、外部委託も視野に入れておく必要がある。委託の予算が十分に確保できない場合であっても、調査票の配布や各課の調整は各自自治体自身で実施する等により委託範囲を圧縮した上で、スケジュールの管理や日々生じる課題の解決のためのファシリテーションについては、優先的に外部委託していくことが有用と考えられる。

3.1. 窓口サービスの将来像の検討

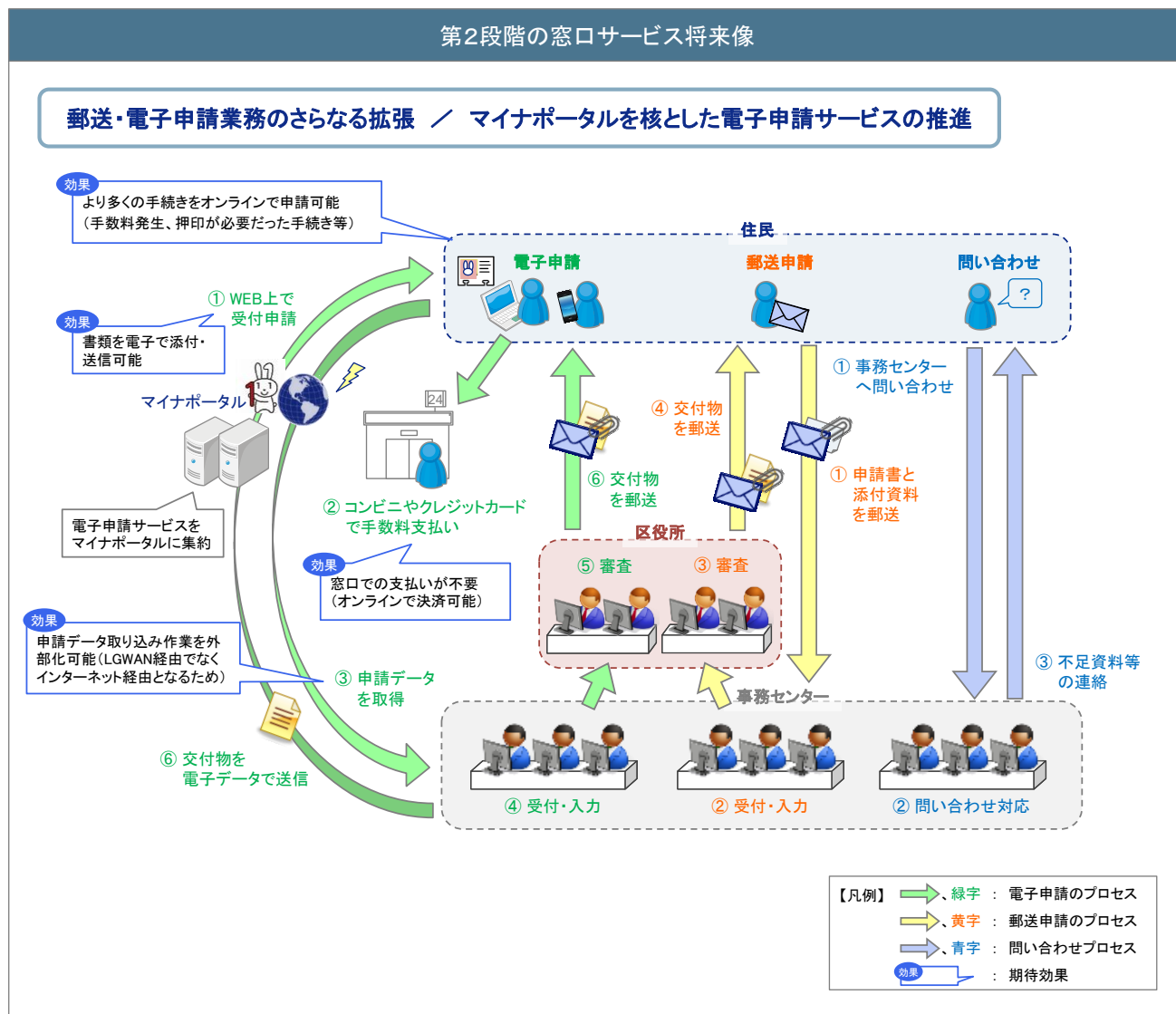
3.1.1. 本事業における取組み

実現イメージ

郵送・電子申請対象業務の拡張及び事務センター導入にあたっては、2段階での推進を想定している。まず、1段階目として、「一部業務を郵送・電子申請対象として追加し、当該業務の事務を事務センターで実施」することを目指す。具体的には、次年度に郵送・電子申請の運用を見直し、既存の兵庫県電子申請システム上で対象業務の拡張を行う。同時に、事務センターを設置し、受付・処理業務を集約する。



次に、2段階目として、「市電子申請業務のさらなる拡張・マイナポータルへの移行、マイナポータルを中心とした電子申請サービスの実現」を目指す。具体的には、電子申請の対象範囲をさらに拡張するとともに、兵庫県電子申請システム上で実現している電子申請サービスを可能な限りマイナポータルへ移行する。また、マイナポータルの各種機能を活用して、添付書類、書類の押印、手数料徴収等をオンラインで実施できる環境を整備する。

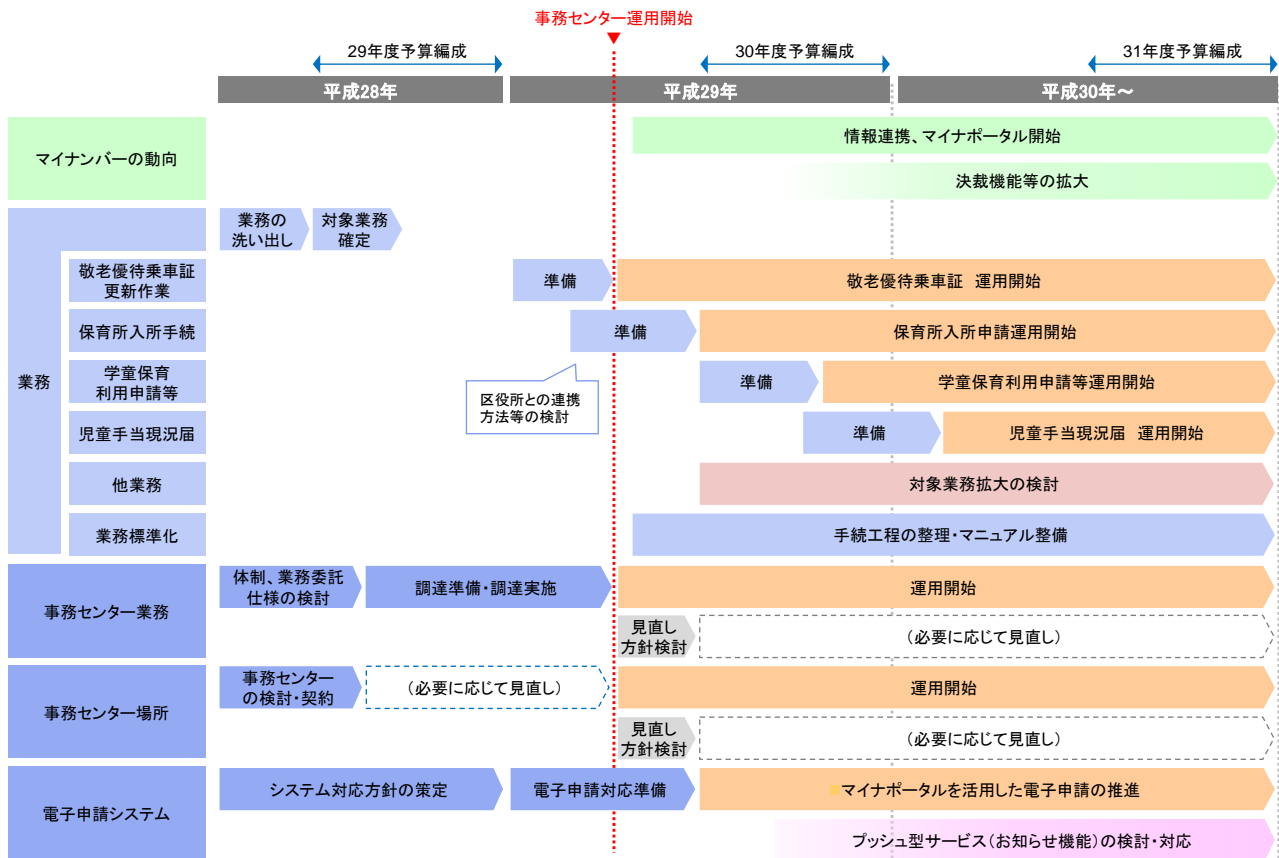


導入スケジュール

平成29年7月の事務センターの開設とともに、敬老優待乗車証の更新業務を開始する。同年9月に、マイナポータルの導入と合わせて、保育所入所申請業務を開始する。平成30年1月より学童保育利用申請等、同年6月より児童手当現況届業務を開始し、その後も段階的に業務拡大を図っていく。

なお、上記以外の業務の開始については、平成29年度以降に並行して検討を進め、最終的には「対

「象業務一覧」(別紙)にある業務の事務センターでの集約を目指す。



3.1.2. 本作業の進め方 (手順モデル)

概要・目的	窓口サービスの将来像（数年後の実現イメージ、コンセプト等）を検討する。	
インプット・アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現行課題、ニーズ、トレンド ・ 将来像やコンセプトのイメージ図 	
作業手順・内容	① 将来窓口像と提供サービスの検討	<p>現行窓口サービスにおける課題やトップの意見、他自治体のトレンド等を踏まえ、「将来的にどのような市民サービスを実現するのか」を将来窓口像のコンセプトとして検討する。</p> <p>上記コンセプトをもとに、提供するサービス(既存窓口(のBPR)総合窓口、電子申請、コンビニ交付等)を検討する。</p>
	② 現状確認	<p>上記サービスの実現に向け、業務、体制、ファシリティ、システム等における現状確認を行い、課題やニーズを収集する(市の方針、トップの発言、意見等の定性的な情報が中心)。</p>
	③ イメージ図の作成	<p>提供サービスの将来像やコンセプトのイメージ図(概要図)を作成し、可視化する。</p>

特記事項	-
------	---

3.1.3. 本作業の進め方（手順モデル）の詳細

(1) インプット・アウトプット

将来像のイメージ図

関係者間での将来像の共有を目的としており、将来窓口像のコンセプト（将来的にどのような市民サービスを実現するのか）を一枚絵で表した資料。（サンプル図は 3.1.1.を参照。）

(2) 作業手順・内容

① 将来窓口像と提供サービスの検討

「将来どのような窓口サービスを提供するか」について、様々な窓口サービス（総合窓口、電子申請、コンビニ交付等）を検討の俎上に載せ、窓口サービス全体の視点でコンセプトを検討する。このとき、コンセプトを実現するための手法として、総合窓口、電子申請、コンビニ交付、事務センター等のどの提供サービスを具体的に決めるか、についても決めておく。

コンセプト例	提供サービス
総合窓口導入・電子/郵送申請拡充による市民サービス向上と窓口事務を集約化による職員の業務効率化を併せて実現する。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 総合窓口、 ✓ 郵送・電子申請センター ✓ マイナポータル
総合窓口導入による市民サービスの向上と窓口事務の集約化による職員の業務効率化を併せて実現する。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 総合窓口 ✓ 入力事務センター
マイナポータルや自動化（無人化）窓口機能の提供による既存窓口の混雑緩和を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ マイナポータル ✓ 窓口サービスの自動化（無人化）
総合窓口・入力事務センター・コンビニ交付の一体的導入による市民サービス向上と職員の業務効率化を図る。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 総合窓口 ✓ 入力事務センター ✓ コンビニ交付

② 現状調査

自組織の窓口の現状や課題・ニーズについて、自組織の方針や計画、トップの発言、各部門の意見、庁内で認識されている課題等、定性的な情報を中心に収集・整理を行う。

情報の収集にあたっては、次作業で作成するイメージ図（一枚絵）の作成が可能な粒度の収集に努め、詳細な情報収集は避ける（以降の調査で実施するため）ことがポイントとなる。

また、課題等は業務だけでなく、体制、ファシリティ、システム等の窓口に関する要素全般を対象とする。

③ イメージ図の作成

実現する窓口サービスの将来像について、できる限り一枚絵でイメージ図として記載するとともに、図上に住民の動き、情報の流れ、役所・窓口の機能や役割等を記載する。イメージ図はあまり詳細に記載せず、「実現する窓口サービスを関係者間で認識共有できる粒度」で作成することがポイントとなる。(サンプル図は 3.1.1.を参照。)

【 検討のヒント 】 俯瞰的な視点で将来像を策定

窓口サービスの将来像を検討する際は、「総合窓口を設置する」、「事務センターを設立する」、「業務を見直す」等の個々の取組みのみに集中せず、様々なサービスを複合的に考えることで広い視野で将来像を描くことができる。

3.2. 対象業務・手続きの検討

3.2.1. 本事業における取組み

郵送申請や電子申請に適した業務を抽出するために、本市の業務特性を調査する調査票を作成し、現行業務調査を実施した（回答は本庁業務所管課へ依頼）。

調査結果をもとに、郵送申請・電子申請に適した業務を選定するために、「対象業務の選定基準」を定義し選定を実施した。主な選定基準としては、「対面での対応を必要としないこと」、「添付書類や申請書が郵送や電子で扱えること」、「手数料等の徴収が発生しないこと」等が挙げられる。

「対象業務の選定基準」に基づく選定結果については、業務所管課へ確認依頼（ヒアリング）を行い、対象業務／対象外業務に対する意見（対象／対象外としたほうがよい、また、その理由等）を収集し、対象業務選定の際に判断材料としている。

対象業務の候補については、まずは、マイナポータルとの連携を見据え、「保育所入所関係業務」や「児童手当の現況届」、「敬老優待乗車証業務」「学童保育関連業務」を対象として確定しており、その他の導入余地のある業務（転出届、国民健康保険、介護保険等）については、神戸市行政事務センターの運用開始後、状況を見ながら検討を進めていく予定である。

3.2.2. 本作業の進め方（手順モデル）

概要・目的	実現を目指す窓口サービスにおいて取り扱う業務・手続きを検討・決定する。	
インプット・アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調査票 ・ 対象業務（手続き）一覧 	
作業手順・内容	① 現行業務調査	実現を目指す窓口サービスにおいて取り扱う業務（対象業務）を選定するために、現行業務について、所管課、業務内容、業務特性等を収集するための調査票を作成し、調査を実施する。
	② 調査結果分析・選定基準検討	現行業務調査結果を整理・分析（必要に応じてヒアリングを実施）する。また、対象業務の選定基準を定義し、選定基準に基づき対象業務（案）を抽出する。
	③ 対象業務選定	上記②の抽出案について、「基準内だが対象としない業務」、「基準外だが対象とする業務」等を見直し、各業務所管課へ確認を依頼（必要に応じてヒアリングを実施）し、対象業務を確定する。
特記事項	-	

3.2.3. 本作業の進め方（手順モデル）の詳細

(1) インプット・アウトプット

対象業務一覧

窓口サービスで取り扱う業務・手続きの名称、各業務・手続きの対象とする事務範囲（業務工程等）、対応する提供サービス、導入時期等を、一覧で整理したもの。総合窓口や電子申請で取り扱う業務が記載されることになる。

担当課	業務名	対象範囲			提供サービス	導入時期
		受付	処理	交付		
子育て支援部事業課	子ども・子育て支援制度1号認定申請	○	○	○	郵送・電子申請	平成29年度
こども家庭支援課	子ども・子育て支援制度2・3号認定申請	○	×	○	郵送・電子申請	平成29年度
こども家庭支援課	子ども・子育て支給認定現況届	○	○	-	郵送・電子申請	平成30年度以降で検討
高齢福祉課	敬老優待乗車証新規交付	○	×	×	郵送申請	平成29年度
高齢福祉課	敬老優待乗車証更新	○	×	×	郵送申請	平成29年度
こども青少年課	学童保育関連手続き	○	○	○	郵送申請	平成29年度
こども家庭支援課	児童手当現況届	○	○	×	郵送・電子申請	平成30年度
区政振興課	転出届（窓口）	○	○	○	郵送申請 または 電子申請	平成31年度 以降で検討
区政振興課	転出届（郵送）	○	○	○		
区政振興課	転出届（特例窓口）	○	○	-		
区政振興課	転出届（特例郵送）	○	○	-		
国保年金医療課	国民健康保険資格取得・喪失に関する届出	○	○	○		
国保年金医療課	市外転出に伴う資格喪失の届出	○	○	○		
国保年金医療課	国民健康保険出産育児一時金・葬祭費給付申請	○	×	×		
国保年金医療課	国民健康保険被保険者証再交付申請	○	○	○		
国保年金医療課	後期高齢者医療被保険者証再交付	○	○	○		
介護保険課	介護保険被保険者証の再交付申請	○	○	○		
介護保険課	介護保険特定福祉用具購入費支給申請	○	×	○		
介護保険課	介護保険住宅改修工事申請	○	×	○		
介護指導課	事業者からの申請	○	×	-		
予防衛生課	予防接種券申請	○	×	○		
国保年金医療課	国民健康保険特定健診受診券の再発行	○	○	○		
こども家庭支援課	児童手当額改定、受給事由消滅、届出事項変更（住所・氏名・支払口座等）	○	○	○		
こども家庭支援課	未熟児養育医療給付申請	○	○	○		

(2) 作業手順・内容

① 現行業務調査

調査票を調査対象業務の所管課に配布し、調査票への記入を依頼する。記入は、各業務・手続きの運用事務を理解している職員が行い、記入時点で精緻な情報を記入する（調査票回収後に、業務所管課と連携しながら追記・修正することは作業負荷が高いため）。

② 調査結果分析・選定基準検討

記入済みの調査票を回収し、記入された情報の抜け漏れや記入内容のチェックを行う。記入漏れや整合の取れない内容、その他不明点等がある場合、記入者に確認・修正を依頼する。回収した調査票の整理が終わった後、調査した各項目の値（記入内容）に対して、「選定基準」（例：受付時間（分）：10分以下）を設け、対象業務となりうる業務を抽出（フィルタリング）する。

選定基準の例	
受付	・受付内容が容易

	<ul style="list-style-type: none"> ・申請書や添付書類において押印が必要ない 等
処理	<ul style="list-style-type: none"> ・処理内容が容易 ・審査内容が容易 等
交付情報	<ul style="list-style-type: none"> ・窓口以外で交付可能 ・交付時の説明内容が容易 等

③ 対象業務選定

上記②の抽出結果（対象業務／対象外業務）について、調査票の記入者（及び記入者の所属する部門）に結果の確認を依頼する。主には、対象業務については、取り扱う上で支障が無いか、また、対象外業務については、取り扱いたいニーズがないか等を確認し、対象業務を確定する。なお、確認にあたっては、書面での確認でも構わないが、必要に応じて、記入者（及び記入者の所属する部門）へのヒアリング実施等により確認する。

【 検討のヒント 】 十分な検討・調整時間の確保

対象業務・手続きの確定に至るまでには、事務局（企画部門）と他課（業務所管課）とのやりとりが数多く発生する。最終的には業務・手続きをひとつずつ確認していく必要があるが、最初は基準値等を設けて大きく振り分けるところから始める。徐々に検討の粒度を細かくしていきながら、調整先も本庁組織等から現場の担当者レベルへと落としていく必要があるため、確定までにはある程度の期間が必要となる。

3.3. 実現方法の検討

3.3.1. 本事業における取組み

3.1.及び 3.2.で検討した本市窓口サービス将来像や対象業務・手続きを実現していくためには、窓口サービスを構成する要素である「組織・人材」、「ファシリティ」及び「情報システム」について、どのように実現していくか（実現方法）を検討する必要があるため、本市では次の通り方針を決定した。

組織・人材

本市窓口サービス将来像において、新たに生じる手続きに伴う事務量増への対応として、事務センターを設立し、関連事務をアウトソーシング（外部委託）することを基本方針とする。事務センターを所管する組織は、開設当初は経営企画部門（行政経営課）とし、「委託事業者の管理」及び「問い合わせ業務における事務センターとエスカレーション先（各所管課）との橋渡し」等を主な所管業務とする。

アウトソーシング対象事務の検討にあたって、事務センターにおける業務量分析を実施しており、必要人数等の試算を行うことで、体制（人数）や必要経費の妥当性を検証した。加えて、アウトソーシングに関する業務委託仕様書を作成し、委託事業者へ本アウトソーシングに対する実現性等を確認した上で仕様書を確定させた。

ファシリティ

事務センター場所について、検討候補として庁舎内の一室と庁舎外の施設の2つが挙げられたため、両者の経費（庁舎内改修・引越費用、庁舎外施設の賃料等）について費用比較を行った。総合的な比較検証の結果、庁舎外の施設にて事務センターを設置することに決定した。

情報システム

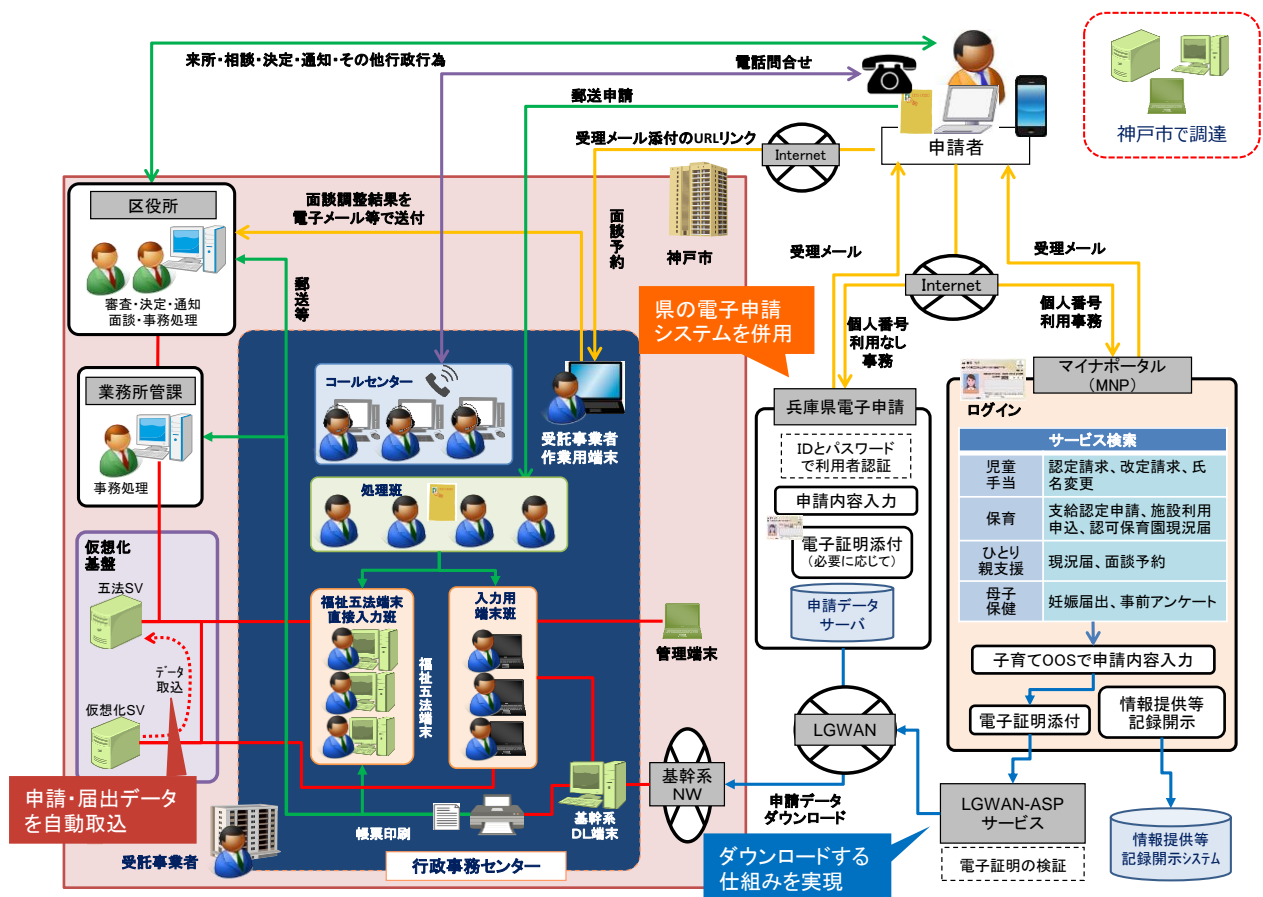
3.2.で選定した各対象業務におけるシステムの現状調査・分析（システム名、システムを使用する業務工程等の収集・整理）を行い、事務センターに福祉情報システム端末を設置し、届出情報を一括取込できるように改修する方針とした。なお、平成31年度以降の導入を想定している業務については、今後対応方針を検討していく。

対象業務におけるシステムの使用状況

対象業務		システム名	各業務工程におけるシステムの使用状況			
			受付	処理	審査	交付
届出	転出届	住民記録システム	参照	入力・出力	参照	-
	国保資格取得・喪失届け	国民健康保険システム	参照	入力	参照・入力	出力
	児童手当現況届	福祉情報システム	参照	入力	参照	出力
	児童手当額改定、受給事由消滅、届出事項変更	福祉情報システム	参照・(出力)	入力	参照	出力
申請	予防接種に関する申請	こうべ健康サポートシステム	参照	入力	-	-
	保育所入所申請	福祉情報システム	-	入力・出力	-	出力
	国保高額療養費支給申請	国民健康保険システム	参照	入力	-	-
	老人福祉手帳再発行申請	福祉医療システム	参照		参照・入力	-
	福祉医療証再発行申請	福祉医療システム	参照	入力	参照・入力	-
	敬老優待乗車証更新申請	福祉情報システム	参照	入力	参照・入力	-
証明書交付	住基関連の証明書	住民記録システム	-	入力・出力	-	-
	戸籍関連の証明書	戸籍総合システム	-	入力・出力	-	-
	印鑑登録証明書	住民記録システム	-	入力・出力	-	-
	税関連の証明書	住民記録システム	-	入力	-	出力

また、電子申請時に市民が利用するシステムについては、当初は県の電子申請システムとマイナポータルとを併用しながら、将来的にはマイナポータルにすべての電子申請機能を移行させる方針である。また、マイナポータルの電子申請データをダウンロードする仕組みは、LGWAN-ASP サービスの機能で実現する。加えて、ダウンロードした電子申請データを業務システムへ自動取込する仕組みについても、今後検討を進めていく。

システム・データ・処理工程の関係図



3.3.2. 本作業の進め方 (手順モデル)

概要・目的	窓口サービスで取り扱う業務・手続きを、どのような体制で・どこで・どうやって実現するかを決定する（組織・人材、ファシリティ、情報システム等）。	
インプット・アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> 対象業務に関する現行体制（所管組織、人数等）と業務量、現行費用（人件費、作業場所の賃料等）、対象業務で使用している現行システム等 システム対応方針、調達仕様書（※必要に応じて） 	
作業手順・内容	組織・人材	
	① 体制（人数）の検討	現行の体制（人数）と業務量を調査し、新たなサービスの導入にあたって必要となる職員数を試算する。
	② 外部人材の活用有無の検討	新たなサービスの全てまたは一部について、外部委託や派遣等の外部人材を活用するか否かを検討する。活用する場合は、仕様書を作成する。
	③ 所管課の検討	新たなサービスを運用する所管課を検討する。
ファシリティ		
④ 事務実施場所	事務を実施する場所を庁内（庁舎の一室、区役所窓口等）で確	

	方針（庁舎内／外）の検討	保できるかを調査・検討する。庁内で確保できない場合、庁舎外で対応できる施設を調査・検討し、事務の実施場所方針（庁舎内／外）を決定する。
	⑤ ファシリティ要件の検討	事務実施場所において、新たな什器の調達や施設・設備の改修が必要な場合、それらの調達に必要となるファシリティ要件を検討する。また、必要に応じて、仕様書を作成する。
	情報システム	
	⑥ 現行システム調査	対象業務に関連するシステムの使用状況（システム名、使用する業務工程、操作内容等）を調査する。
	⑦ システム対応方針（改修要否）の検討	新たなサービスの導入や運用の見直し等により、現行システムを改修する必要があるか検討する。改修が必要な場合、改修対象システム、改修範囲・内容、改修時期等を整理し、必要に応じて仕様書を作成する。
	⑧ システム対応方針（新規導入要否）の検討	新たなサービスを導入するために、新たにシステムを導入するか必要があるか検討する。新規導入する場合、要件（仕様書）を検討する。
特記事項	-	

3.3.3. 本作業の進め方（手順モデル）の詳細

(1) インプット・アウトプット

対象業務の業務量調査資料

対象業務の業務量を収集するための調査票。下図では、業務プロセスシートを活用し、作業項目ごとに事務時間を収集する。

業務	事務	作業	作業内容	対応時間(〇分/件)		
				敬老優待乗車証発行	敬老優待乗車証更新	
1	窓口申請	1.2 申請	1.2.1 呼出	発券機で受付番号(申請者)を呼び出す。		
			1.2.2 申請書、添付書類の受領	申請者から申請書(支給認定申請書兼保育利用申込書等)及び添付書類(児童のお状況票等)を受領する。		
			1.2.3 必要書類の確認	必要な添付書類が揃っているかを確認する。 必要な添付書類に不足がある場合は、申請者へ提出を依頼する。		
			1.2.4 本人確認	本人確認書類(免許証等)で本人確認を行う。 なお、代理人による申請で本人確認ができない場合、申請者へ通知書を送付する。		
			1.2.5 申請内容の確認	申請書の記入漏れ等を確認する。		
			1.2.6 確認、処理依頼	処理担当者へ、申請書及び添付書類を連携し(所定の書類ボックスへ入れ)、確認・処理を依頼する。		
			1.2.7 窓口手続き完了の案内、各種説明	窓口での手続きが完了し、決定通知等がいつ頃届くか等、今後の流れを案内する。 併せて制度説明やお知らせ等が必要な場合は、申請者へ説明する。		
			1.2.8 申請書等の受け取り	受付担当者から、申請書及び添付書類を受け取る。		
			1.2.9 申請内容の確認	申請書の記入漏れや申請期間等を確認し、申請書と添付書類とで相違がないかを照合する。不備があった場合は、受付担当者へ連携する。 また、業務システムにより申請者情報等を確認する。		
			1.2.10 処理の入力	申請内容を業務システムへ入力する。		
			1.2.11 審査・決定	申請者が支給認定者に該当するか等、申請内容を審査する。		
			1.2.12 決定内容の入力	審査・決定した内容を業務システムへ入力する。		
			1.2.13 交付物の出力	交付物がある場合、業務システムから、認定証(保育所入所申請時)等の交付物を出力する。		
			1.2.14 郵送交付	申請者へ交付物を郵送する。		
			1.2.15 書類整理	申請書や添付書類等を整理し、保管する。		

システム対応方針

業務システムについて、新規調達や改修有無等の対応方針を整理したもの。

業務	使用システム	システムの現状	対応内容
転出届	住民記録システム	手入力	平成31年度以降にシステム対応方針検討、予算化
国保資格取得・喪失届け	国民健康保険システム	手入力	平成31年度以降にシステム対応方針検討、予算化
児童手当現況届	福祉情報システム	バーコード読み取り機能が実装済み	対応無し
児童手当額改定、受給事由消滅、届出事項変更	福祉情報システム	手入力	平成31年度以降にシステム対応方針検討、予算化
予防接種に関する申請	こころ健康サポートシステム	手入力	平成31年度以降にシステム対応方針検討、予算化
保育所入所申請	福祉情報システム	手入力	対応無し(現行通り、手入力で対応)
保育所現況届	福祉情報システム	手入力	福祉五法システムのリプレイス(H30)に向けて、29年度に対応方針(CSV取込、またはQRコード読込)を検討
国保高額療養費支給申請	国民健康保険システム	手入力	対象有無も踏まえ、引き続き検討
福祉医療証再発行申請	福祉医療システム	手入力	対象有無も踏まえ、引き続き検討
敬老優待乗車証更新申請	福祉情報システム	手入力	本年度中にCSV取込機能の改修を対応

調達仕様書

(別紙「業務委託仕様書サンプル」を参照。)

(2) 作業手順・内容

組織・人材

① 体制(人数)の検討

調査票等を用いて、対象業務の所管課から、事務作業時間やそれにあたっている職員数等の

情報を収集する。収集した情報を用いて、新たなサービスでの業務量を試算し、対応に必要な人数を算出する（サンプル図は 3.3.3.(1)を参照）。

② 外部人材の活用有無の検討

①で算出した体制について、現行体制での対応可否を検討する。配置転換含め、現行体制での対応が困難な場合、派遣人材や外部委託等の外部人材の活用を検討する。

外部人材を活用する場合、派遣事業者や委託事業者へ見積りを依頼し、費用との兼ね合いで外部人材を活用する事務の範囲を検討する。見積り依頼の際には、業務内容（仕様書の素案）、対象業務一覧、業務フロー等を提示するとよい（仕様書のサンプルは別紙「業務委託仕様書サンプル」を参照）。事業者からの見積りや意見を参考にしながら、仕様書を精査していく。

③ 所管課の検討

新たな窓口サービスを運用する所管課について、①②で検討した体制を踏まえて検討する。現行体制で運用する場合は、現在類似業務を運用している所管課、外部人材を活用する場合は、新たな窓口サービスを企画した部門が所管（運用安定後に改めて所管課を検討）していくことが、円滑な運用という観点から望ましいと考えられる。

ファシリティ

④ 事務実施場所方針（庁舎内／外）の検討

新たな窓口サービスを運用する上で、新たにスペースを確保する必要がある場合、庁舎の空き部屋や併用できるスペース等の情報を収集し、庁内で事務を実施できる候補場所について検討する。検討にあたっては、①で算出した人数や書類の保管スペース等も考慮して検討する。

庁内で候補場所がない場合は、民間の事務センター等の情報を収集し、庁外での場所の候補を整理する。庁内とは異なり、庁外の施設ではセキュリティやネットワーク回線等を考慮する必要がある。

事務実施場所方針としては、庁舎内または庁舎外のいずれかの方向性を決定する。

⑤ ファシリティ要件の検討

④で検討した事務実施場所において、ネットワーク回線・電話回線、電源・照明、セキュリティ、内装、空調・防災設備等の整備状況を確認し、新たなサービスを実現するために改修や調達が必要なものがあればその要件を整理する。

上記要件を満たすための工事費用や引越費用、賃料等を踏まえ、設置場所を検討する。

情報システム

⑥ 現行システム調査

どのようなシステムが必要かを整理するため、対象業務で使用するシステム名、システムを使用する業務工程（受付、処理、審査、交付等）、システムの操作内容（参照、入力、出力）等の情報を収集・整理する。これにより、新たな窓口サービスにおいて、対象業務のどの業

務工程でシステムを利用するのかを明確化できるため、その結果に基づき、必要なシステム端末やシステム操作権限を整理する。

システム使用状況の整理イメージ

対象業務	使用するシステム名	業務工程				
		受付	処理	審査	交付	...
〇〇申請	〇〇システム	参照	入力		出力	
□□届け	〇〇システム		入力	参照		
△△届け	△△システム		入力		参照	
○△申請	使用無し	-	-	-	-	-
××申請	××システム	参照	入力	入力	参照	

3.2.で決定した
対象業務・手続き

現行システム調査として、
この部分の情報を収集する

⑦ システム対応方針（改修要否）の検討

入力事務の自動化による取込機能の開発や業務システムのリプレイス等、改修・対応が必要な業務システムを整理し、システム対応方針を作成する（サンプル図は 3.3.3.(1)を参照）。

⑧ システム対応方針（新規導入要否）の検討

情報の管理・連携や照会機能等、窓口サービスを支援するシステムについて、導入要否を検討する。導入する場合は、必要な機能や導入時期等を検討する。

なお、支援システムは高額になる傾向にあるため、サービスの導入当初は支援システムを導入せず、運用に慣れてきた頃に課題やニーズを踏まえてシステム導入の必要性を改めて検討してもよい。

3.4. 運用方法の検討

3.4.1. 本事業における取組み

新たな窓口サービスの具体的な運用方法を検討するために、業務フロー及び業務プロセスシート（業務フローに定義した各業務・事務の定義）の作成を実施した。業務フロー作成にあたっては、「届出」「申請」「証明書交付」の3つに分類し、申請形態（窓口・郵送・電子）ごとに、現在の業務フローと、郵送申請・電子申請導入及び事務センター導入後の新規の業務フローを作成した。特に、次年度に導入が確定している「保育所入所関係業務」「児童手当の現況届」「敬老優待乗車証業務」について、具体的な運用を検討し、個々の業務について業務フローの詳細版及び業務プロセスシートを作成した（各業務フローについては、別紙「業務フロー」「業務プロセスシート」を参照）。

なお、作成時のルールとして、「地方公共団体情報システム機構（J-LIS）」の「地方公共団体の情報システム調達における機能要件の表記方法利用ガイド（平成 27 年 3 月）」に基づき、BPMN の記載ルールに従って作成している。

業務マニュアルの作成については外部委託を行う想定であり、マニュアル様式や記載項目等の基礎資料を作成し、マニュアル作成事業者を調達する。

3.4.2. 本作業の進め方（手順モデル）

概要・目的	運用の流れや事務手順・事務ルール等を検討する。	
インプット・アウトプット	・対象業務一覧、現行業務マニュアル ・業務フロー、業務プロセスシート、マニュアル記載項目・様式	
作業手順・内容	① 様式・記載ルールの検討	業務フローや業務プロセスシートの様式や記載ルールを検討する。
	② 業務フロー概要版作成	現行業務の流れをもとに、新たな業務について、全体の流れが把握できる記載粒度で業務フロー及び業務プロセスシートを作成する。
	③ 業務フロー詳細版作成	業務フローの概要版をもとに、個々の対象業務について、具体的な運用を想定した業務フロー及び業務プロセスシートを作成する。
	④ 業務マニュアル作成	マニュアルに記載する内容や様式等を検討し、業務フローの詳細版をもとに、マニュアルを作成する。
特記事項	-	

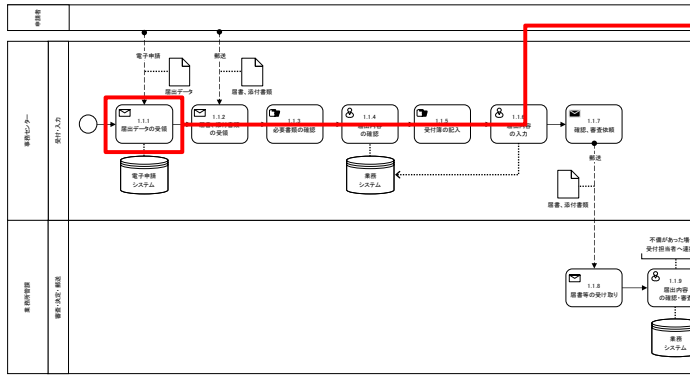
3.4.3. 本作業の進め方（手順モデル）の詳細

(1) インプット・アウトプット

業務フロー、業務プロセスシート

業務フローは事務の流れを把握するために作成する。業務フロー上の各事務（作業）の内容は業務プロセスシートにて定義する（業務フロー上に、受付時にどうやって用件を確認するか、どのようなことをチェックするかといった具体的な作業は記載しない）。

業務フロー



業務プロセスシート

発着	着席	作業	作業内容
1 届出・電子申請	1.1 届出	1.1.1 届出データの受領	電子申請システムを介して、申請者から届出データを受領する。
		1.1.2 審査・添付書類の点検	届出データを確認し、申請書からの審査及び添付書類と変更する。
		1.1.3 必要書類の確認	届出データを確認し、必要な添付書類が揃っているかを確認する。
		1.1.4 届出内容の確認	届出内容を確認し、必要書類が揃っているかを確認する。
		1.1.5 受付簿の記入	届出内容の受付簿に届出内容等（届出内容、届出番号、届出日等）のステータス等を受付簿に記入する。
		1.1.6 届出内容の入力	届出内容を業務システムへ入力する。
		1.1.7 確認・審査依頼	審査担当者へ、届書及び添付書類を連携し、確認・審査を依頼する。
		1.1.8 審査等の受け取り	受付担当者から、届書及び添付書類を受け取る。
		1.1.9 届出内容の確認・審査	届書の記入漏れや届出内容を確認し、届書と添付書類とが揃っていないかを照合する。不備があった場合は、受付担当者へ連携する。また、業務システムにより申請者情報等を確認する。
		1.1.10 処理確定・決裁	確定や決裁が必要な手続きの場合、各業務システムにより、処理の確定や決裁を行う。

業務フロー上のアクティビティ毎に、作業を定義

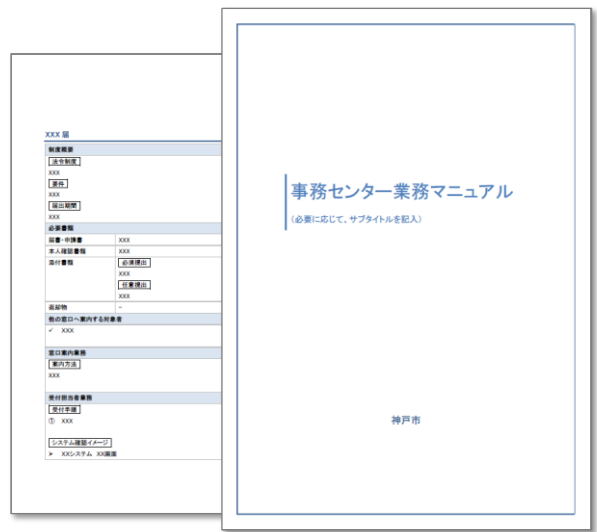
マニュアル記載項目・様式

マニュアル記載項目は、マニュアル作成を委託する際に、どのような構成で、どのような情報をインプットし、マニュアルを記載するかを整理したものとなる。様式と併せて提示することで、マニュアルを作成する粒度や内容を受託事業者に伝えるために用いる。

マニュアル記載項目

記載項目	記載内容	インプット情報
マニュアル適用方法	当該マニュアルの修正・廃止に関する手順、定期的に見直しに関するルール等を記載する。	・本市との協議
目次	当該マニュアルの目次を記載する。	
制度概要	<p>制度の基本事項（制度の目的、対象者（被保険者、受給者等）、基準（保険料軽減割合、所得制限等）、徴収法令、制度変更に伴う対応等を記載する。</p> <p>(例) 国民健康保険における制度概要 資格取得の概要 ・保険料の徴収（国民健康保険被保険者証、退職被保険者証、高齢受給者証） ・制度変更（変更日の廃止（平成25年度）） ・年間作業スケジュール 給付基準の概要 ・療養の給付、入院時の食事療養費、療養費の支給、高齢療養費、等</p>	<p>・法令制度 ・市のホームページ掲載情報</p>
手続・業務名	<p>手続・業務名を記載する。</p> <p>(例) 国民健康保険 資格取得申請</p>	<p>・市のホームページ掲載情報</p>
必要書類	<p>併書・申請書</p> <p>併書・申請書を記載する。</p> <p>(例) 住民異動届(健康・年金・介護・後期高齢) (様式5番)</p>	<p>・市のホームページ掲載情報 ・様式5番</p>
	<p>本人確認書類</p> <p>本人確認を行うための提示書類等を記載する。</p> <p>(例) 運転免許証、パスポート</p>	<p>・市のホームページ掲載情報</p>
	<p>添付書類</p> <p>市民が届出する書類等(必須・任意)を記載する。</p> <p>(例) ① 印鑑、健康保険喪失証明書、在留カード(外国人の場合) ② 任意) マイナンバーカード</p>	<p>・既存マニュアル ・市のホームページ掲載情報</p>
	<p>送附物</p> <p>市民が送附する書類等(必須・任意)を記載する。</p>	<p>・既存マニュアル ・市のホームページ掲載情報</p>
物の窓口へ案内する対象者	<p>物の窓口(給課)に案内する対象者、案内先について記載する。</p> <p>(例) 以下の場合は、〇〇へ案内する。 ・マル学、マル達 ・聴覚・身体障害者 ・聴覚・身体障害者</p>	<p>・所管課対応条件</p>
窓口案内業務	<p>窓口への案内方法(市民へ案内する内容)等を記載する。</p>	<p>・市職員へのヒアリング</p>
受付担当者業務	<p>受付手帳、確認ポイント</p> <p>窓口担当者が行う作業の手順、各作業において確認するポイント等を記載する。</p> <p>(例) ① 受付対象者が否かを確認する。対象者の場合は〇〇へ案内する。 ② 本人確認を行う。 ③ 添付書類を確認する。足りない場合はXXX。 ④ 届書の記入が正確かどうかを確認する。</p>	<p>・所管課対応条件 ・既存マニュアル</p>

業務マニュアル様式サンプル



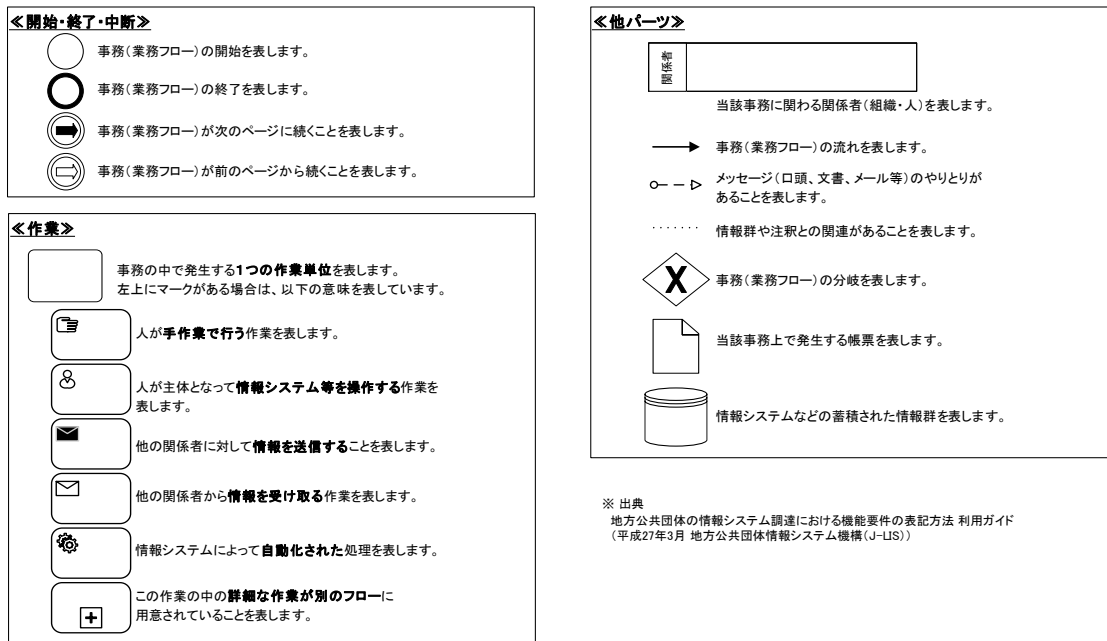
(2) 作業手順・内容

① 様式・記載ルールの検討

業務フロー等を作成する際の様式・記載ルールについて、Excel・Word・PowerPoint等の作成媒体や、各手順の担当者（所管組織）・システムの有無・業務フローの流れや分岐のルール等の表記について検討する。

なお、「地方公共団体情報システム機構（J-LIS）」の「地方公共団体の情報システム調達における機能要件の表記方法利用ガイド（平成27年3月）」のように、地方公共団体が業務フロー作成にあたって活用できるガイドライン等を活用することで、作成する文書の品質を均質化することが可能となる。

BPMN表記 凡例（※）



② 業務フロー概要版作成

現行の運用の流れをもとに、新たな窓口サービスを導入することによる変更点を明確化する。明確化にあたっては、新たな窓口サービス全体の流れを把握するため、個々の業務内容に影響しない粒度で業務フローを作成する。例えば、受付、書類確認、申請情報入力、審査、決済、交付等の作業単位で記載する。各作業で発生する詳細な確認事務、連絡事務、連携先等の業務によって異なる内容が生じる場合は、それらを要約した表記（入力内容の確認事務は「入力」に含める、本籍地や法務省等への連携は「外部機関への通知」とする等）とする（サンプルは別紙「概要版業務フロー」「概要版業務プロセスシート」を参照）。

③ 業務フロー詳細版作成

業務フロー概要版で検討した流れを参考に、個々の業務について実際の運用がイメージできる記載粒度で業務フローを作成する。作成した業務フロー詳細版について、実際に業務を担当している職員へ確認を行い、実務上の懸念事項（例：受付が困難なため、所管課窓口を案

内する必要)等を整理し、必要に応じて業務フローの修正を行う。

なお、懸念事項や留意事項等は、業務フローには記載せず、後述の「業務マニュアル」にて記載する。(サンプルは別紙「詳細版業務フロー」「詳細版業務プロセスシート」を参照。)

④ 業務マニュアル作成

業務マニュアルに記載する項目(制度概要、業務名、事務手順、必要書類等)や様式等を検討する。記載内容としては、個々の業務における、住民の要件、詳細な確認内容、書類の種類等の事務内容や、イレギュラーケースへの対応内容(例:申請内容の不備による電話での個別対応等)、留意事項等を整理・記載する。

【 検討のヒント 】 業務所管部門との協力体制が不可欠

業務フローやマニュアルの作成には、業務担当所管課や実際に対応している職員との十分なやりとりが必要となる。業務フローは事務局で作成したものを確認してもらうだけでもよいが、マニュアル作成は担当所管課で作成する必要があるため、業務所管課の全面的な協力が必須となる。また、各担当者が作成するため、記載内容や粒度が統一されるよう、マニュアルの記載ルールや様式は最初に決定しておく必要がある。

【 検討のヒント 】 業務フローは活用を前提(作ることを目的化しない)

業務フローは、作成に不慣れな職員の場合、作成することに労力がかかり、簡易な業務フローを作成してしまうことがある。しかし、業務を改善していくことを視野に入れる場合、簡易な業務フローでは改善ポイントを判断できず、作成した業務フローが無駄となる(作成しただけ)ことに注意が必要となる。

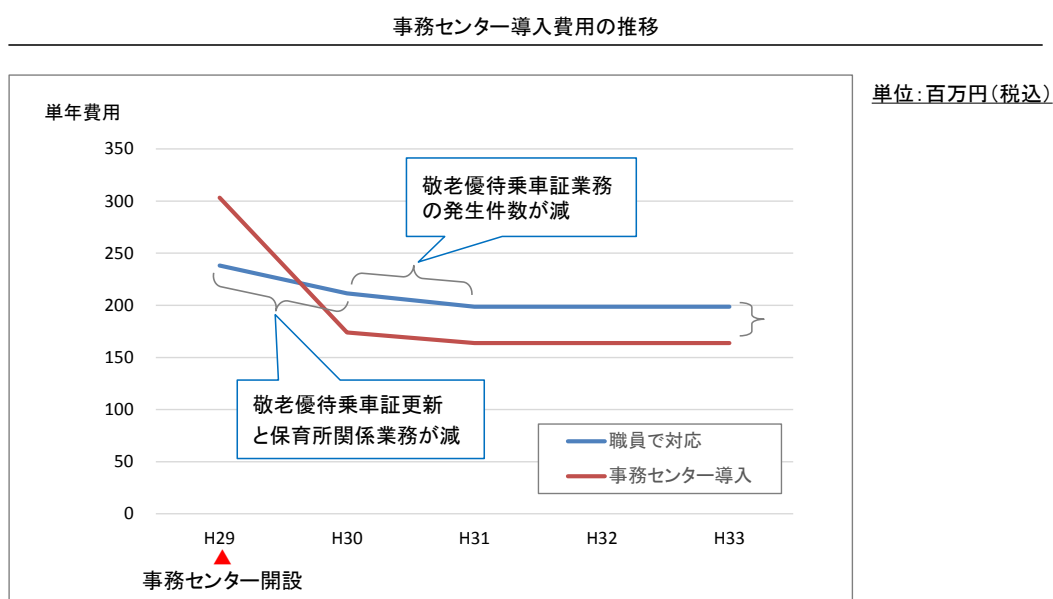
そのため、業務フローは、業務改善に活用できる粒度(上記の手順の粒度)で作成することが有用である。

3.5. 評価方法の検討

3.5.1. 本事業における取組み

導入効果の評価項目として、新たな郵送・電子申請の仕組みを実現するための費用、及びそれを導入したことによる効果（削減費用等）を調査・分析し、導入効果を検証する。

導入効果を把握するために、机上で収集可能な情報をもとに、試算を行った。主に、本市職員が実施する想定の仕事センターへ集約・業務委託することによって削減される業務（手続き対応、問い合わせ対応、残業等）に関する人件費、及び新規業務の開始によって追加される人件費を測定・算出した。測定の結果、仕事センターを導入することで、従来通り職員が対応するよりも、費用低減が見込めることが検証できた。



【集約化・アウトソーシングの効果把握方法】

対象業務における現行の対応に要する（推計）作業時間と平均人件費単価を基に換算したコストと、業務委託料及びその他導入経費（システム、ファシリティ等）を併せたコストとを比較。

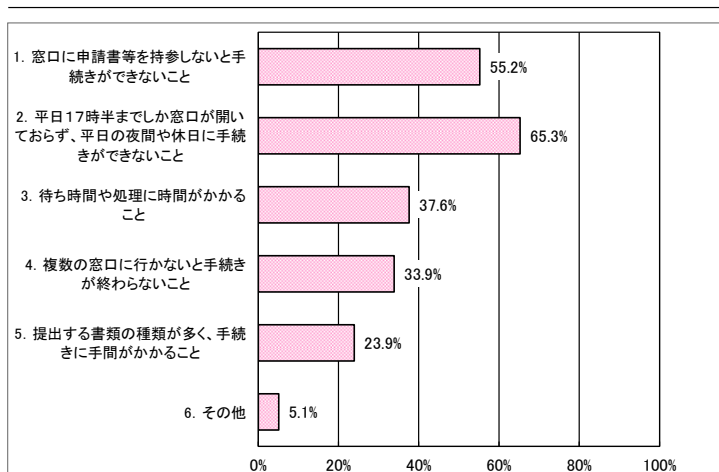


【人件費の算出方法】

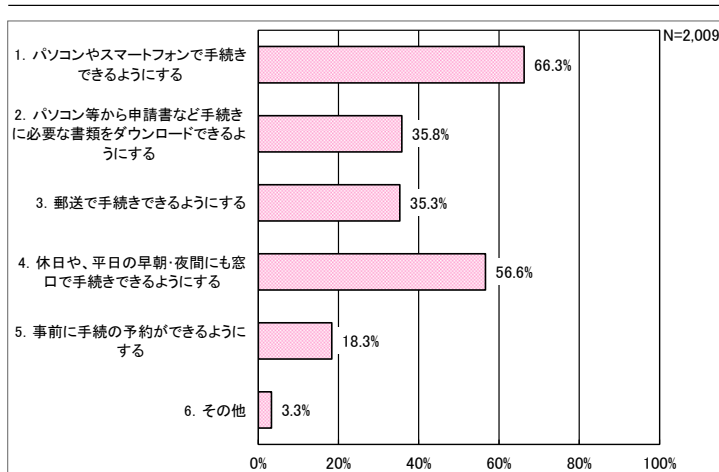
- ① 対象業務における現行の推計作業時間 = 対象業務の1件あたりの推計対応時間^{※1} × 年間発生件数
 - ② 各雇用形態の人件費 = 各雇用形態（正規職員、アルバイト等）の職員配置割合を考慮した平均人件費単価
- ※1 削減対象が各手続きの一部分（入力作業のみ等）のため、想定される作業単位での時間及び件数を用いて算出

また、本取組に関する市民ニーズを収集するために、ネットモニターアンケート（WEB アンケート）を実施し、電子申請や郵送申請に関する市民の意見を収集した。アンケートの結果、行政手続きの不便な点として、「市・区役所の窓口に出向く必要があること」「窓口が平日の日中しか空いていないこと」の回答が半数以上を占めていた。また、9割以上が「PC・スマホによる電子申請あるいは郵送申請で手続きできるようになれば、利用してみたい」と回答しており、自宅で手続きができることへのニーズが高いことがわかった。

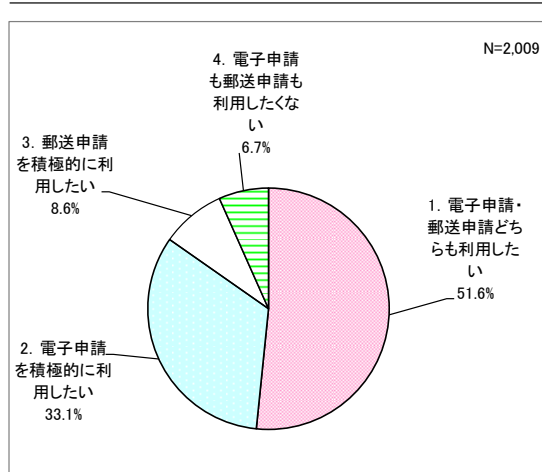
市・区役所での申請・届出等の手続きについて、不便だと感じること



不便な点を改善するためにどうすればよいと思うか



パソコン・スマートフォンによる「電子申請」や「郵送申請」を利用したいか



3.5.2. 本作業の進め方（手順モデル）

概要・目的	導入効果の検証方法や評価方法を検討する。	
インプット・アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> ・費用情報、業務量等（作業手順①で検討した評価項目によって異なる） ・評価測定指標（分析項目） 	
作業手順・内容	① 評価方法の検討	どのような観点で導入効果を評価するか（費用、市民サービスへの満足度、利用状況等）を検討する。
	② 評価項目の検討	上記の評価を行うために、分析する項目を検討する（対象業務の業務量・人件費、事務センターの導入費用等）。
	③ 必要情報の収集（導入前）	新たなサービスの導入前に、上記②で検討した評価項目について収集可能な情報を収集する（必要に応じて机上で試算）。
	④ 必要情報の収集・評価	上記③に加えて、新たなサービスの導入後に、上記②で検討した評価項目について情報を収集し、分析を行う。
特記事項	-	

3.5.3. 本作業の進め方（手順モデル）の詳細

(1) インプット・アウトプット

評価測定指標（分析項目）

導入効果等を評価・検証するために、分析を行う情報を整理したもの。

費用／効果		分類	効果検証項目		分析項目
費用		業務・人	事務センター運用		事務センター運営業務委託料
		ファシリティ	事務センター設置		庁舎改修、引越費用等
		システム	庁内システム改修		基幹業務システムの改修費用
効果	定量評価	業務・人	既存業務	窓口業務	削除される窓口人件費
				バックヤード業務	削減されるバックヤード人件費
				労務管理事務	削減される事務人件費
			新規業務	窓口業務	追加される窓口人件費
	バックヤード業務	追加されるバックヤード人件費			
	定性評価	市民サービスの向上	行政窓口に行く手間・負担の軽減		

【凡例】 実現費用
 導入効果

(2) 作業手順・内容

① 評価方法の検討

窓口サービスにおける業務改善結果の評価観点としては、「窓口業務の所要時間（市民視点）や業務量（職員視点）をどれだけ削減できたか」、「窓口業務をどれだけ集約できたか」、「新たな窓口サービスをどれだけ市民が利用するようになったか」、「市民は満足しているか」

等についての評価が可能である。

それぞれ、「サービス導入前後における業務の所要時間」、「市民がまわる窓口の数やひとつの窓口で受け付けられる業務数」、「新たな窓口サービスの受付件数や全体に占める割合」、「市民の満足度」等を収集・分析することで検証を行う。

② 評価項目の検討

評価するためにどのような情報をどうやって収集するか、収集した情報をどのように評価するかを検討する。なお、分析項目は、「測定可能」でかつ「外部要因により固定化されにくい（自組織の努力で改善できる）」項目とすることが望ましい。（サンプル図は3.5.3.(1)を参照。）

③ 必要情報の収集（導入前）

サービス導入前の各業務の所要時間や受付件数等、導入後に収集できない情報を収集しておく。所要時間の測定においては、測定時間（待合での待ち時間、窓口での対応時間、バックヤードでの確認・入力時間、来庁してから帰るまでの時間等）、対象者（特定の窓口に来た市民、ある一定期間の全市民等）、測定時期（繁忙期、閑散期等）等を検討する必要がある。

④ 必要情報の収集・評価

③と同様に、サービス導入後の情報を収集する。収集した導入前後の情報から、②で検討した評価項目の値を算出し、分析する。例えば、所要時間から対応人数や人件費を算出することで、サービス導入後の削減人件費を分析できる。

【 検討のヒント 】 中長期的な視点で導入効果を考える

外部委託やシステム導入等の取組みによる費用対効果について、長期的・段階的な取組みにおいては、導入後数年での効果の創出は期待できないものである。新しい取組みを行うには、行政として先行投資の考えを許容し、5年や10年といった中長期的な視野を持つことが重要となる。

4. 本取組結果を踏まえた窓口サービス改善に対する本市の考え

窓口サービス改善にあたっては、本書でも先述したとおり、様々な手法（総合窓口、電子申請、BPR等）が存在する。いずれの手法で改善を推進する場合でも、窓口業務を可能な限り標準化することが最も重要なポイントになると考える。

地方公共団体では、年々、制度等は増える傾向にあり、それらの増加と比するよう、行政事務は複雑化を増している。窓口サービスにおいても例外ではなく、事務の多様化・複雑化に対し、現場の努力や情報システムへの改修等で対応せざるを得ない状況にある。結果、職員の業務量の増加により、市民サービスを維持・向上していくことが困難となる懸念が潜在している。

それらの環境において、従来通りの体制で市民サービスの維持・向上を図っていくためには、職員ひとりひとりの生産性を向上する他に方法はないと考える。生産性の向上は、個々の努力だけで達成できることではなく、まずは、職員が本来的に対応する必要のない業務を削減することから始まると考えられる。

業務の削減とは、民間活力を導入し、業務の一部または全てを行政職員から切り離すこと（アウトソーシング）を指すが、多様化・複雑化した業務を同じ状態のままアウトソーシングしてしまえば、導入効果（費用低減等）の実現に懸念が生じ、民間活力を導入する意味も薄れてくる可能性がある。そのため、現行業務のどこが高負荷で複雑化しているのかを整理し、業務標準化により負荷軽減や簡素化した運用に変更できないかを検討する必要がある。

業務の複雑化・煩雑化の原因としては、事務ルールが可視化・明確化されていないことや、新制度・制度変更に伴う事務をそのまま（改善検討せず）現行事務に組み込んでしまうこと等が考えられる。また、各職員が提供している「市民サービス」の品質の捉え方にも着目する必要がある。市民と相對する職員は、日々よりよいサービスを市民へ提供するという思いで事務改善等を図っていると考えられるが、「他自治体と比べて必要十分なサービス水準か」という観点で事務を見直していく余地がある。多くの自治体では、取り扱う事務が増える一方、厳しい定員管理の必要に迫られており、業務の簡素化や集約化・外部化だけではなく、「そもそも市民サービスをどの水準で提供する必要があるか」を検討していくことが求められていると考える。

また、業務標準化の検討を進める上では、業務の特性によって標準化できる部分が限定的である業務や発生件数が少なく業務単体では集約化・外部化が困難な業務等が存在する。それらの業務に対しては標準化・集約化・外部化の効果が得られないと考えてしまいがちだが、個々の業務で効率性等を判断するのではなく、各自治体全体、あるいは複数自治体における業務全体で見直しを図ることで、その効果は十分に得られる。業務を標準化することにより、職員負荷の軽減だけでなく、その部分に外部人材を活用することも検討の俎上に挙げることが可能となるため、さらなる業務効率化・高度化を目指すことが可能となる。

さらに、ワークライフバランスの実現が喫緊の課題とされる中、行政サービス全体の生産性の向上

を図るとともに、職員が継続的に質の高い業績を上げるためにも、外部人材の活用は重要であるが、同時に効果額の推計等による「見える化」により、行政内部の合意形成を図ることも重要である。

このように、業務を標準化し、必要に応じて外部人材を活用（アウトソーシング）できる業務を切り分けることで、本来的に行政職員が対応すべき業務が明確化され、職員がそれらに注力することで、より付加価値の高い市民サービスを提供できると考えられる。