

平成28年度
業務改革モデルプロジェクト
報告書

—行政サービスの「受益者」から行政サービスの「提供者」へ—

平成29年2月28日
別府市

目次

第1	窓口業務改革の背景	2
1	窓口業務に対する本市のこれまでの取組について	2
2	プロジェクトチーム「窓口変われば、市役所変わる」の取組について	2
3	業務改革モデルプロジェクトの取組について	4
第2	現状分析	6
1	現状分析の流れ	6
2	業務棚卸し	7
3	他事例調査	15
4	おくやみコーナーの評価	18
第3	検討課題及び解決に向けた考え方	21
1	現状分析によって抽出した検討課題と解決に向けた考え方	21
第4	ワンストップ窓口の導入に向けた取組	24
1	ワンストップ窓口の導入に向けた検討の流れ	24
2	本市のワンストップ窓口の全体像	24
3	ITツールの仕様	34
4	ワンストップ窓口の導入によって期待される効果	36
第5	アウトソーシングの導入に向けた取組	42
1	アウトソーシング先の候補事業者の抽出	42
2	アウトソーシング先の候補事業者との協議要旨	43
3	アウトソーシングの導入によって期待される効果	45
第6	今後の予定	49
1	窓口業務改革のスケジュール	49
2	今後の検討事項	49

別紙補足資料

- 1 業務フロー
- 2 業務一覧
- 3 業務別処理一覧
- 4 課題一覧
- 5 対象業務一覧

第1 窓口業務改革の背景

1 窓口業務に対する本市のこれまでの取組について

本市では、平成 16 年に策定した第 2 次別府市行政改革大綱に「市民ニーズに対応する行政サービスの推進」を掲げ、「たらい回ししない窓口、分かりやすい窓口、利用しやすい窓口、待たせない窓口、正確で親切な窓口」を目指して、ICT を活用した総合窓口の設置に向けたワンストップ・ノンストップサービスが可能なシステム整備を行うこととした。第 3 次行政改革推進計画（平成 22 年度から 26 年度まで）において、繁忙期における平日の窓口開庁時間の延長や休日開庁を検討対象に設定し、窓口の日曜日開庁を実現した。

平成 27 年 7 月に、若手職員 10 人で組織したプロジェクトチーム「窓口変われば、市役所変わる」（以下「窓口 PT」という。）を立ち上げ、同年 12 月に「たらい回しゼロ作戦」を始めとする提言書を策定した。

平成 27 年 10 月に策定した別府市版総合戦略「まちをまもり、まちをつくる。べっぴん未来共創戦略—まち・ひと・しごと創生 別府市総合戦略—」（以下「総合戦略」という。）においても、「窓口改革を始めとした行政サービス改革の実施」を明記し、ワンストップサービスの導入や市役所の開庁時間や窓口手続の見直し、さらには、「市役所テレワーク」の実現に向けて取り組むこととした。

平成 27 年 12 月に、市庁舎のアスベストの未除去と抜本的な対策も講じられていなかったことが明らかとなった。平成 28 年 3 月、外部有識者も交えた別府市役所庁舎等検討委員会を設置し、市庁舎のアスベスト除去と庁舎機能の取扱い等に関して検討を行い、市庁舎の仮移転又は本移転が提言された。

平成 28 年 3 月に策定した「別府市総合計画後期基本計画—地域を磨き、別府の誇りを創生する—」においても、利用者視点の窓口サービスの実施を個別目標として、高齢者やからだの不自由な方等、様々な利用者の視点に立った設備の改善を行うことやマイナンバー制度を活用した手続の簡素化に取り組むことを具体的な施策として明記した。

平成 28 年度の一般会計予算では、窓口 PT の提言に基づき、ワンストップサービスを実現し、市民サービスの向上を図るための庁舎改修費等（23,973 千円）を予算措置した。平成 30 年度には、行政窓口サービス改革を明記した第 4 次行政改革推進計画を策定する予定である。

2 プロジェクトチーム「窓口変われば、市役所変わる」の取組について

窓口 PT では、政策三本柱として、次の 3 つの施策を提言し、平成 28 年度に取組に着手した。

(1) たらいまわしゼロ作戦

市役所では、グランドフロアー（以下「GF」という。）から 5 階までエレベーターで昇り降りする市民が散見される。職員は普段の窓口業務において、たらい回しをしているつもりはなくても、縦割りされた業務のために、市民に複数の課を回らせている状況にある。窓口 PT は、たらい回しの解消に向けて、次の 5 つの取組を実施した。

- ア 市民の利用頻度が高い GF に総合案内を新設し、フロアマネジャーを常設する。
- イ 市民にとって利用頻度の高い部署（該当課の受付部門）を GF に集積する。
- ウ 「おくやみコーナー」を設置し、故人の家族等が短時間でスムーズに手続できるよう工夫する。
- エ 外国人に対応した総合窓口「HELP DESK for Foreign Nationals」を開設する。
- オ 市の公式ホームページ上での総合窓口を実現する。

※おくやみコーナーとは、人生において最も重要なできごとである「死亡」のワンストップ窓口であり、必要な手続の案内と申請書の作成を行っている。市役所の GF の総合受付の横に設置した。

(2) 訪れる人にとって居心地の良い空間作り

本庁舎は、建設から30年が経過しており、業務の多様化・市民サービスの在り方の変化や本庁内職員数の増加等に対応できておらず、様々な問題を最小限の配置換え・改修等で対応してきたため、市民のニーズに応えきれていない。どれほど効率よく窓口を配置し、市民の動線を短くしても、待ち時間を必要とする手続もある。ゆっくり相談に来た市民は、少し休んで考えをまとめたいと思うこともある。そういった市民に少しでも快適に過ごしてもらうため、次の3つの取組を実施している。

- ア 1階正面玄関エリアに設置していた本市の地形を模したジオラマやパンダの剥製を撤去し、1階とGFを中心に市民にとって有益なスペースを増やし、分かりやすい案内表示をする。
- イ 市役所4階の別府湾を望める開放感のある場所を活用し、起業サポートや移住支援のほか、くつろぎながら市民が自由にまちを創造する場として、オープンラウンジを設ける。
- ウ 手続スペースや相談窓口の付近にキッズコーナーを設置し、子ども連れの市民に配慮した空間を整備する。

(3) 福祉コーディネーターによる寄り添う市役所の実現

窓口に寄せられる市民のニーズは、複雑多岐にわたる。就労、DVなどの家庭内のトラブル、障がい、医療、介護、子育て、教育等、複数の困難が一人の市民又は一つの世帯の中で複雑に絡み合っており、誰に何を相談したらよいかわからない状態である。本市は、市民の解決すべき困難をともしれば縦割り組織で解決しようと試みてきたが、先に挙げた市民の現状を解決するためには、各々の制度を有効に機能させる必要がある。本市が取り組まなければならないことは、①現在ある制度とそれを必要とする市民とのマッチングを円滑に行うこと、②制度の隙間を認識し、その隙間が公共政策の出動を真に必要とする部分であれば、それを講じるための糸口を見出すことである。窓口で担うべきその具体策として、次の3つを提言した。

- ア 市民の悩みを傾聴し、複雑な問題を解きほぐすことで、本人の課題整理を手助けする。各制度の手続を補助し、相談者に寄り添い、伴走する。
- イ 課の垣根を超えたケース会議を開くなど、必要な情報共有を行い、課題解決のための役割分担をする。
- ウ 外部専門家(弁護士・医師・臨床心理士等)と連携・協力関係を築き、相談者が課題解決に近づくための最適な道につなぐ。

提言の一つである「訪れる人にとって居心地の良い空間作り」に基づき、市庁舎玄関の改修に着手している。玄関の改修では、「明るく、開放感があり、受付まで容易にたどり着ける玄関」をコンセプトとし、フロアサインの導入や本市の伝統的工芸品である別府竹細工を利用した照明、本庁舎を訪れた方が休憩や打合せなどに利用できる開放感のあるスペース等を設置する。当スペースには、仮設のステージを設置することも予定しており、竹細工を利用した可動式のスクリーンを設置する(図 1)。



フロアサインの導入
(平成 28 年 7 月)



フロアサインと同色の
吊り下げ案内板を設置



窓口の案内表示もフロアサインと同色にリニューアル



現在の総合受付カウンターは、周囲と同化しており、目立たない。



別府竹細工を利用した照明等、別府ならではのデザインを用い、「明るく」、「開放感」のある玄関に改修する(平成 29 年 3 月完成予定)。



現在、玄関ホールを入った正面には劣化した本市全体のジオラマがホール全体を暗く見せ、待合スペースも不十分で各課の案内が秩序なく置かれている。



ジオラマを撤去し、本庁舎を訪れた方が休憩や打合せに有効に活用できる空間とするともに、別府竹細工の可動式スクリーンで、別府らしさを表現する(平成 29 年 3 月完成予定)。

図 1 市庁舎玄関の改修内容

3 業務改革モデルプロジェクトの取組について

総合戦略では、「市民を第一にした行政サービスの実現」を掲げた。本市では、平成 28 年 4 月から窓口 PT の提言に基づき、おくやみコーナーの試行を開始するなど、窓口業務の改革に着手した。市民を第一にした窓口の実現に向けて、改革を加速し、窓口業務を進化させる。

一方、人口減少等社会構造の変化が進むことで、自治体における人的・財政的な経営資源の制約は強まっており、アウトソーシング等による民間の力を活用した公共サービスの実現が各自治体で進められている。

(1) 業務改革モデルプロジェクトの取組内容

業務改革モデルプロジェクト(以下「当プロジェクト」という。)では、本市の窓口業務の効

率化等による進化と民間ノウハウの活用を目指して、次の2つの取組を実施した。

ア 窓口業務の進化に向けた取組

窓口業務の進化に向けて、おくやみコーナーに続くワンストップ窓口として、ライフイベントのうち、「転入」、「転出」、「転居」、「出生」に関するワンストップ窓口の実現案を検討した。ワンストップ窓口の検討では、現状業務の分析や試行運用しているおくやみコーナーの評価を基に市民にとって最適なワンストップ窓口像を導出した。窓口の業務品質向上のため、タブレット端末上で稼働するITツールを開発した。

イ 窓口業務での民間の力の活用に向けた取組

本市では、窓口業務のアウトソーシングを民間のノウハウを活用して行政サービスにイノベーションを起こす機会と考えていることから、窓口業務の一般的なアウトソーシング先である人材派遣会社ではなく、協業・協働によってより大きな効果を期待できる業種業態の検討から始め、候補を決定した。

(2) プロジェクトの推進体制

プロジェクトの推進及び進行管理を担う組織として、市長をトップとし、部長級の職員によって構成される別府市業務改革モデルプロジェクト推進委員会を設置した。窓口業務の所管部署の担当者によって構成される業務改革モデルプロジェクト推進部会を設置し、外部の業務支援機関を交えて実務的な検討を実施した。

なお、来年度以降の窓口改革は、平成 29 年度の機構改革で新たに設置する企画部総合政策課業務改革係と総務部総務課市民サービスカイゼン係によって推進する予定である。

(3) プロジェクトのスケジュール

当プロジェクトでは、まず現状分析によって検討課題を抽出し、抽出した結果を踏まえてワンストップ窓口やアウトソーシングの在り方を検討した。全体スケジュールは図 2 のとおりである。

実施事項	平成28年						平成29年	
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
①現状分析								
(1)各種調査の実施	■	■						
(2)課題抽出		■	■					
②窓口改革のモデル検討								
(1)ワンストップ窓口の検討			■	■	■	■		
(2)アウトソーシングに向けた意見交換				■	■	■	■	
③窓口運用に向けた各種準備								
(1)ITツールの要件整理			■	■				
(2)ITツールの開発				■	■	■		
(3)試行準備					■	■		
④試行運用								
(1)試行の実施						■	■	
(2)試行の評価							■	■
⑤成果把握及びその他検討								
(1)導入効果の試算等							■	■
(2)報告書の取りまとめ								■

図 2 業務改革モデルプロジェクトのスケジュール

第2 現状分析

1 現状分析の流れ

ワンストップ窓口やアウトソーシングの検討に向けて、図 3 の流れで現状分析を実施した。

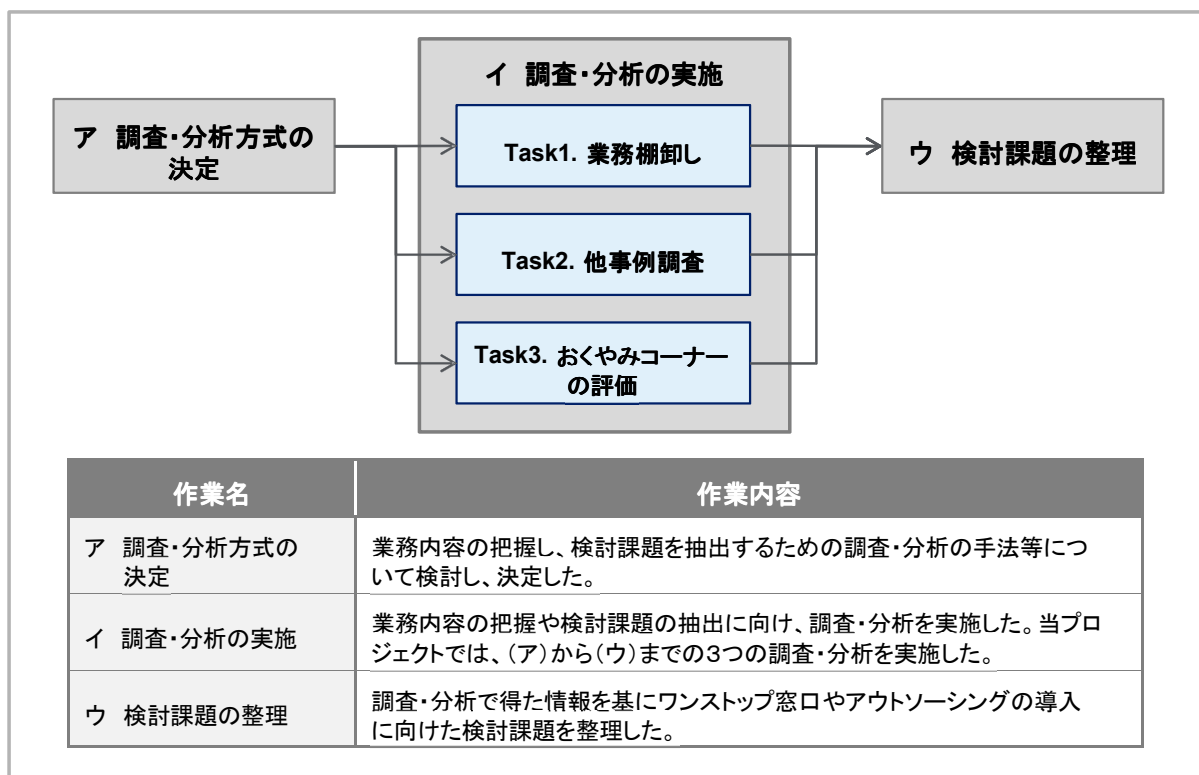


図 3 現状分析の作業関連図

図 3 の「イ 調査・分析の実施」では、図 4 の 3 つの作業を通じて窓口業務を調査・分析し、窓口業務の可視化や検討課題の抽出を実施した。

作業	実施方法	調査対象先
Task1. 業務棚卸し	・ インタビュー ・ 業務棚卸しシートの作成	<ul style="list-style-type: none"> ➢ フロアマネジャー ➢ 電話交換手 ➢ 受付担当職員 ➢ 窓口業務担当者
Taks2. 他事例調査	・ 机上調査 ・ 先進自治体の視察	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 先進自治体
Taks3. おくやみコーナーの 評価	・ アンケート調査	<ul style="list-style-type: none"> ➢ おくやみコーナー対象業務の職員 ➢ おくやみコーナーを利用した市民

図 4 現状分析における調査・分析の内容

調査・分析の Task1 から Task3 については、「第 2 現状分析の 2 から 4」で説明する。図 3 の「ウ 検討課題の整理」については、「第 3 検討課題及び解決に向けた考え方」で説明する。

2 業務棚卸し

業務棚卸しでは、業務内容や現場担当者の課題認識等を把握するためのインタビューを行い、業務棚卸シートを作成しや平均滞在時間等の試算を実施した。

(1) 業務内容の把握

業務内容を把握では、まず、市役所において市民との最初の接点である電話交換手、受付担当職員、フロアマネジャーに対してインタビューを実施した。インタビューでは、主に次のような点が明らかになった。

ア 職員と受付担当職員やフロアマネジャーの情報共有が十分でない

市のイベントや制度変更等に関する情報について、所管部署等から受付担当職員やフロアマネジャーに情報が共有されておらず、市民からの問合せ対応に苦慮している。現在は、市報、新聞、庁舎内のポスター等から独自に情報を入手している。

イ 市役所から送付された封書に関する市民からの問合せ対応に時間を要している

市役所から送付された封書の内容について、電話交換手や受付担当職員への問合せが多い。封書に記載されている市役所の問合せ先は、課名や内線番号の有無等が統一されておらず、適切な担当者につなぐまでに時間を要している。

ウ 高齢者の来庁が増えている

市役所に来庁する高齢者の割合が年々増えている。高齢者やからだの不自由な方にとって、市役所内の移動は負担であり、受付担当職員やフロアマネジャーが案内先の窓口まで付き添って移動している。

(2) 業務棚卸シートの作成

窓口業務担当者に対するインタビューを実施し、インタビュー結果を踏まえて業務棚卸シートを作成し、業務内容を可視化した。業務棚卸シートでは、次のアからウまでの 3 種類の資料を作成した。

ア ライフイベント別の業務フロー(別紙補足資料 1. 業務フロー)

ライフイベントのうち、「転入」、「転出」、「転居」、「出生」について、業務フローを作成した(図 5)。各ライフイベントは、住民基本台帳法を基に次のとおり定義する。

【ライフイベントの定義】

「転入」: 新たに市町村の区域内に住所を定めることをいい、出生による場合を除く。

「転出」: 市町村の区域外へ住所を移すことをいう。

「転居」: 市町村の区域内において住所を変更することをいう。

「出生」: 人が生まれることをいう。

業務フローでは、ライフイベントで発生する全ての業務とその発生条件を記載しており、業務フローを分析することで、ライフイベントにおける市民の動向を把握することができる。例えば、国民健康保険に加入する市民の転入や転居の手続において、市民課と保険年金課の窓口を市民が往復していることが確認できる(図 5 赤丸部分)。

イ 業務一覧(別紙補足資料 2. 業務一覧)

業務ごとに次の項目を整理した(図 6)。

- (ア) 申請対象者
- (イ) 申請に必要なもの
- (ウ) 申請書の名称
- (エ) ライフイベントとの関係性
- (オ) 窓口の場所

業務一覧からライフイベントに関する業務を抽出した資料を基にワンストップ窓口の対象業務一覧を作成した(図 7)。

ウ 業務別処理一覧(別紙補足資料 3. 業務別処理一覧)

業務を「システム登録」、「審査」等の処理に分解し、「処理内容」、「担当者」、「市民の位置」、「平均処理時間(分)」、「アウトソーシングが困難な処理」を整理した(図 8)。なお、平均処理時間(分)は、担当職員へのインタビュー結果を基に設定した。

業務棚卸しシートは、本市の公式ホームページに記載している手順の案内と窓口業務担当者へのインタビューを基に事務局で作成し、窓口業務担当者の確認を経て、完成した。

現ライフイベント全体フロー(転居)

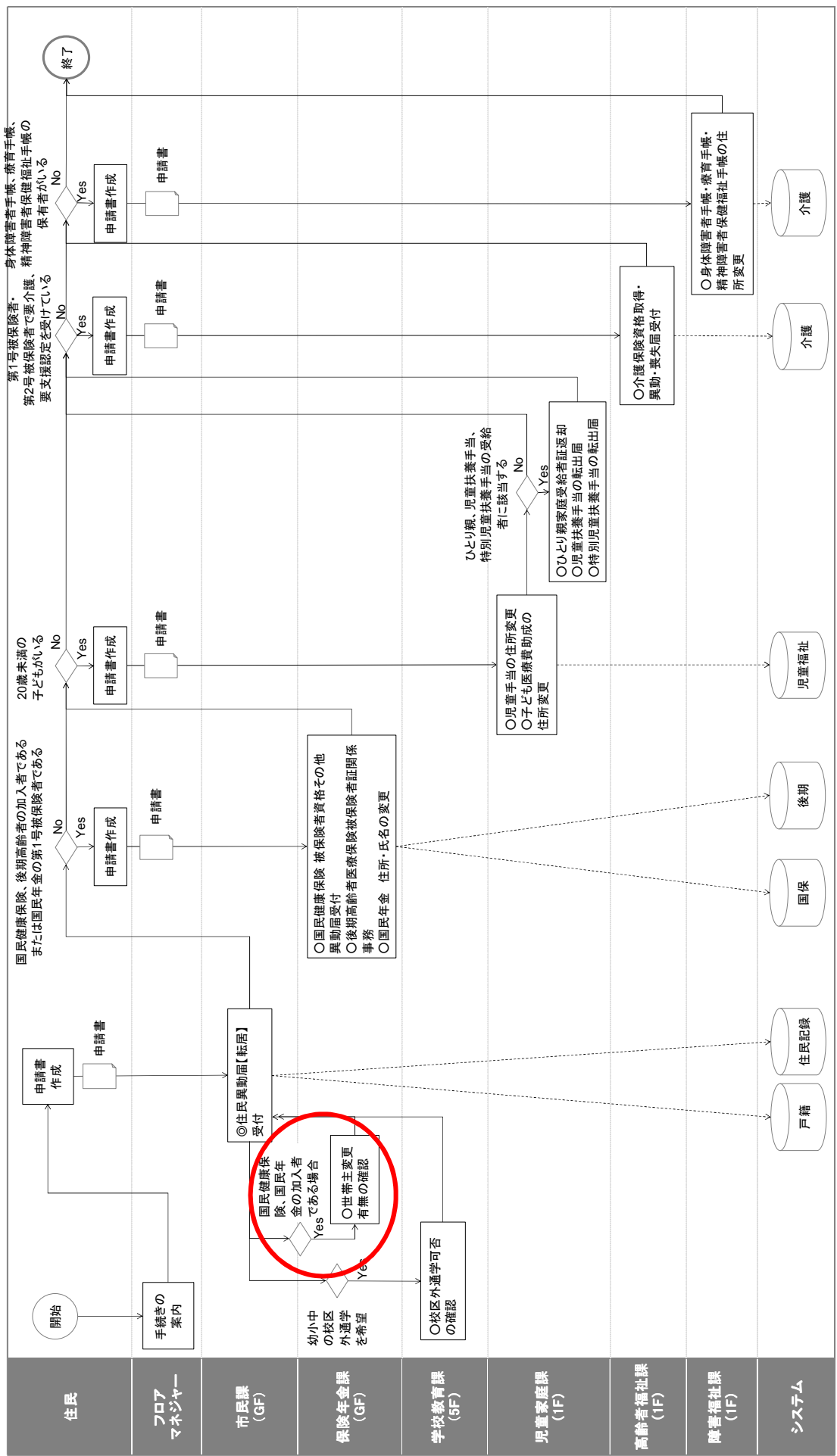


図 5 ライフイベント「転居」の業務フロー

課 No	担当課名	業務 No	業務名	申請対象者	申請に必要なもの		申請書名称	ライフイベント			場 所
					申請者が本人の場合	代理人の場合に追加が必要なもの		転入	転居	出生	
1	市民課	1	戸籍届書「婚姻」の受付	婚姻する方	<ul style="list-style-type: none"> 婚姻届書 ご夫婦それぞれの印鑑(旧姓のもの) 別府市に本籍がない方は戸籍謄本(抄本) 通知カード 	代理人の本人確認資料	婚姻届				GF
1	市民課	2	戸籍届書「離婚」の受付	離婚する方(協議離婚)	<ul style="list-style-type: none"> 離婚届書 別府市に本籍がない方は、戸籍謄本 お二人別々の印鑑(同姓で異なるもの) 通知カード 	代理人の本人確認資料	離婚届				GF
1	市民課	2	戸籍届書「離婚」の受付	離婚する方(裁判離婚)	<ul style="list-style-type: none"> 離婚届書 申立人の印鑑 調停調書の謄本(調停離婚) 審判書の謄本及び確定証明(審判離婚) 判決書の謄本及び確定証明書(判決離婚) 別府市に本籍がない方は戸籍謄本 	—	離婚届				GF
1	市民課	3	戸籍届書「出生」の受付	子供が生まれた方	<ul style="list-style-type: none"> 出生届書 (出生証明書欄に医師、助産師等の証明のあるもの) 印鑑 母子健康手帳 	<ul style="list-style-type: none"> 届出人欄に、お父さんかお母さんが署名押印した届書を持参 	出生届				GF
1	市民課	4	戸籍届書「死亡」の受付	火葬許可証が必要な方	<ul style="list-style-type: none"> 死亡届書(死亡診断書欄に医師の証明のあるもの)1通 届出人の印鑑 	—	死亡届				GF
1	市民課	5	戸籍届書「養子縁組」の受付	養子縁組をする方	<ul style="list-style-type: none"> 本人確認書類 別府市に本籍がない方は戸籍謄本 	代理人の本人確認資料	養子縁組届				GF
1	市民課	6	戸籍届書「養子縁組」の受付	養子縁組をする方	<ul style="list-style-type: none"> 本人確認書類 別府市に本籍がない方は戸籍謄本 	代理人の本人確認資料	養子縁組届				GF

図 6 業務一覧(一部抜粋)

No	担当課名	業務名	平成27年 年間件数	発生割合 (%)	難易度	一部対象における対象外の類型		ワンストップ窓口		留意事項	対象外 割合(%)
						取扱	取扱対象外となる理由	取扱	取扱対象外となる理由		
1	市民課	住民異動届「転居」の受付	7000	100%	高	-	-	-	-	申請者が国保に加入する場合、保険料によって世帯の統合や分離、世帯主の変更等が発生するため、保険年金課に案内している。	0%
2	保険年金課	世帯主変更有無等の確認	2484	35%	高	-	-	世帯構成に応じた保険料を計算して説明する必要があり、高度な専門知識が必要となるため。	-	ワンストップ窓口担当者が、国保業務の知識を習得することで、一定程度のワンストップ化を実現する。	50%
3	保険年金課	国民健康保険被保険者氏名・住所・世帯異動に関する事務	2484	35%	高	保険料の未納者である場合 住民税の未申告者である場合 世帯構成の変更が発生する場合	-	保険料の計算に加え、過去の未納や前住所地での加入状況の確認など、高度な専門知識が必要となるため。	-	保険証の引渡しが発生する ワンストップ窓口担当者が、国保業務の知識を習得することで、一定程度のワンストップ化を実現する。	50%
4	保険年金課	後期高齢者医療保険被保険者 証関係事務	449	6%	高	保険料の未納者である場合 住民税の未申告者である場合 世帯構成の変更が発生する場合	-	保険料の計算に加え、過去の未納や前住所地での加入状況の確認など、高度な専門知識が必要となるため。	-	ワンストップ窓口担当者が、国保業務の知識を習得することで、一定程度のワンストップ化を実現する。	10%
5	保険年金課	国民年金 住所・氏名の変更	1057	15%	低	障害年金の受給者	-	年金事務所とのやり取りが発生し、高度な専門知識が必要となるため。	-	-	20%
6	児童家庭課	児童手当関係その他申請・受理事務(異動)	2100	30%	中	対象児童の両親が別居している場合 申請者がDV被害者に該当する場合	-	家庭環境の相談に応じた対応等、高度な専門知識を必要とするため。	-	-	5%
7	児童家庭課	子ども医療関係の申請・受理事務(異動)	2100	30%	中	-	-	-	-	-	0%
8	児童家庭課	ひとり親家庭受給者証住所変更	350	5%	高	-	-	家庭環境の相談に応じた対応等、高度な専門知識を必要とするため。	-	-	100%
9	児童家庭課	児童扶養手当の転居手続き	350	5%	高	-	-	家庭環境の相談に応じた対応等、高度な専門知識を必要とするため。	-	-	100%
10	児童家庭課	特別児童扶養手当の転居手続き	70	1%	高	-	-	家庭環境の相談に応じた対応等、高度な専門知識を必要とするため。	-	-	100%
11	高齢者福祉課	介護保険関係異動・喪失届等の申請・受理事務	280	4%	低	別府市以外の介護保険証を持っている場合	-	転居に伴い、新しい介護保険証の発行が必要となり、高度な専門知識を要するため。	-	-	10%
12	障害福祉課	身体障害者手帳・療育手帳・精神障害者保健福祉手帳の住所変更	1050	15%	高	-	-	処理件数が少なく、専門知識を要するため。	-	各手帳の住所の書き換えには、福祉事務所の長が公印が必要になる	100%
13	学校教育課	校区外通学可否の確認	70	1%	高	-	-	校区外通学可否の判定には高度な専門知識を必要とするため。	-	-	100%

水色の網掛け部分は、
後述の「第 4.2 本市の
ワンストップ窓口の全体
像」の協議結果を反映し
ている

図 7 対象業務一覧(一部抜粋)

処理単位の実施方法										ライフイベント				その他			
課担当課名 No.	業務 担当課名 No.	業務 内容	処理 No.	処理内容	担当者	住民の 位置	平均処 理時間 (分)	判断業務	公 権 力 の 行 使	プ ラ イ バ シ ー	マイ ナ ン バ ー	非 定 型 業 務	転 入	転 出	転 居	出 生	備 考
1 市民課	1 戸籍届書「婚姻」の受付	1 住民呼出	1	1 住民呼出	窓口担当者	待合	1										
1 市民課	1 戸籍届書「婚姻」の受付	2 本人確認	2	2 本人確認	窓口担当者	窓口	10										
1 市民課	1 戸籍届書「婚姻」の受付	3 届書審査	3	届書審査	窓口担当者	待合	20	○	○	○							
1 市民課	1 戸籍届書「婚姻」の受付	4 住民呼出	4	4 住民呼出	窓口担当者	待合	1										
1 市民課	1 戸籍届書「婚姻」の受付	5 受理	5	5 受理	窓口担当者	窓口	5					○					
1 市民課	1 戸籍届書「婚姻」の受付	6 届書補正	6	届書補正	窓口担当者	-	10					○					窓口担当者ができない時はバックヤード職員
1 市民課	2 戸籍届書「離婚」の受付	1 住民呼出	1	1 住民呼出	窓口担当者	待合	1										
1 市民課	2 戸籍届書「離婚」の受付	2 本人確認	2	2 本人確認	窓口担当者	窓口	10										
1 市民課	2 戸籍届書「離婚」の受付	3 届書審査	3	届書審査	窓口担当者	待合	15	○	○	○							
1 市民課	2 戸籍届書「離婚」の受付	4 住民呼出	4	4 住民呼出	窓口担当者	待合	1										
1 市民課	2 戸籍届書「離婚」の受付	5 受理	5	5 受理	窓口担当者	窓口	15					○					
1 市民課	2 戸籍届書「離婚」の受付	6 届書補正	6	届書補正	窓口担当者	-	10					○					窓口担当者ができない時はバックヤード職員
1 市民課	3 戸籍届書「出生」の受付	1 住民呼出	1	1 住民呼出	窓口担当者	待合	1									◎	
1 市民課	3 戸籍届書「出生」の受付	2 「お誕生日おめでとう」新聞掲載申込(希望者)	2	2 「お誕生日おめでとう」新聞掲載申込(希望者)	窓口担当者	窓口	3					○				◎	
1 市民課	3 戸籍届書「出生」の受付	3 届書審査	3	届書審査	窓口担当者	待合	15					○				◎	
1 市民課	3 戸籍届書「出生」の受付	4 母子手帳記入	4	母子手帳記入	窓口担当者	待合	5					○				◎	
1 市民課	3 戸籍届書「出生」の受付	5 住民呼出	5	5 住民呼出	窓口担当者	待合	1									◎	
1 市民課	3 戸籍届書「出生」の受付	6 受理	6	6 受理	窓口担当者	窓口	5					○				◎	
1 市民課	3 戸籍届書「出生」の受付	7 届書補正	7	届書補正	窓口担当者	-	10					○				◎	窓口担当者ができない時はバックヤード職員

図 8 業務処理一覧(一部抜粋)

(3) 平均滞在時間等の試算

業務別処理一覧等を基に各ライフイベントにおける一人当たりの平均手続時間及び平均滞在時間を試算した。

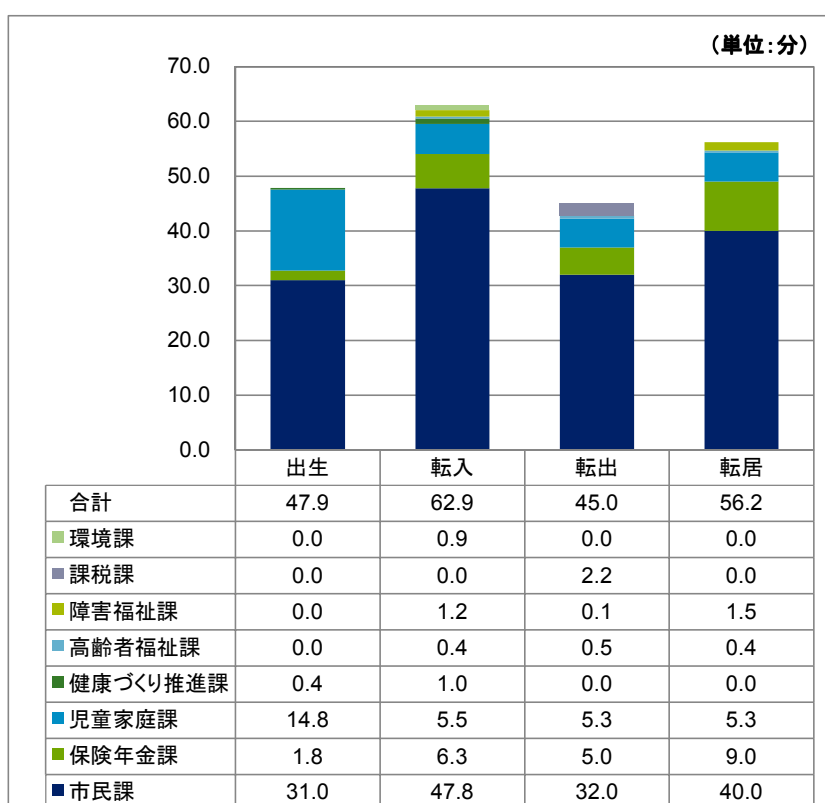
ア 一人当たりの平均手続時間

各ライフイベントにおける一人当たりの平均手続時間は、次の式を用いて試算した。

$$\text{(ライフイベントにおける一人当たりの平均手続時間)} = \text{(各業務の一人当たりの平均処理時間)} \times \text{(ライフイベントにおける各業務の発生割合)}$$

- ・ 各業務の一人当たりの処理時間： 業務別処理一覧の平均処理時間
- ・ ライフイベントにおける各業務の発生割合： 対象業務一覧の発生割合(%)

なお、ライフイベントにおける各業務の発生割合は、職員の感覚値によって設定している。一人当たりの平均手続時間は、図 9 のとおりである。図 9 から、「市民課」「保険年金課」及び「児童家庭課」の手続で、各ライフイベントにおける手続時間の 9 割以上を占めていることが把握できる。



※市保有データを基に作成

図 9 一人当たりの平均手続時間(ライフイベント別)

イ 一人当たりの平均滞在時間

各ライフイベントにおける一人当たりの平均滞在時間は、次の式を用いて試算した。

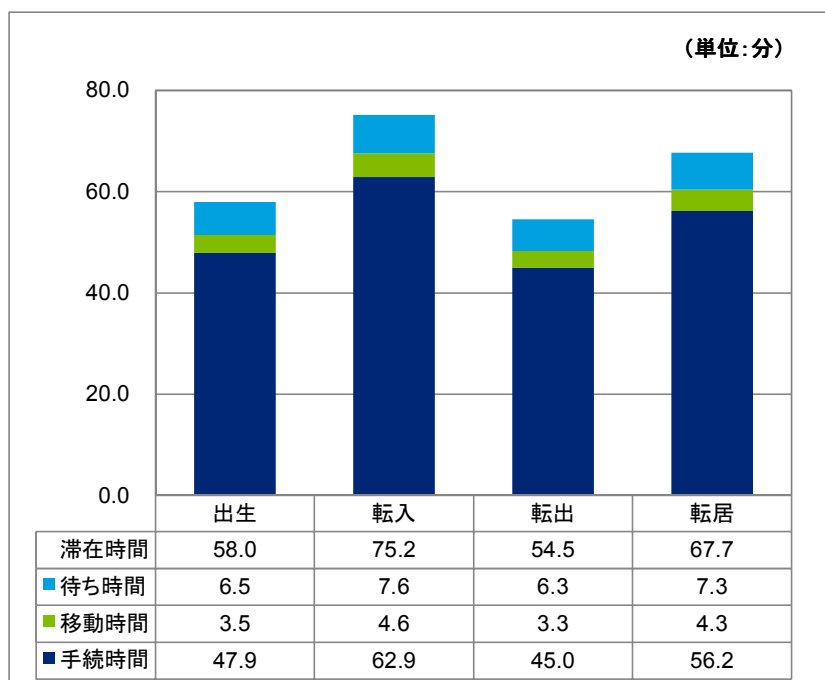
(ライフイベントにおける一人当たりの平均滞在時間)

$$\begin{aligned} &= (\text{ライフイベントにおける一人当たりの平均手続時間}) \\ &+ (\text{窓口間の平均移動時間}) \times (\text{一人当たりの平均窓口移動回数}) \\ &+ (\text{一窓口当たりの平均待ち時間}) \times ((\text{一人当たりの平均窓口移動回数}) + 1) \end{aligned}$$

- ・ 窓口間の平均移動時間：現場担当者へのインタビュー結果を基に3分と仮定
- ・ 一窓口当たりの平均待ち時間：現場担当者へのインタビュー結果を基に3分と仮定
- ・ 一人当たりの平均窓口移動回数：対象業務一覧の発生割合から試算

※平均移動回数は、市民が最初に訪れる窓口から平均何回移動するかを表している。平均待ち時間の算出には、最初の窓口の待ち時間も含める必要があるため、一人当たりの平均移動回数に1を加算している。

なお、待ち時間とは、窓口に着してから手続を開始するまでの待ち時間であり、手続の審査中の待ち時間等、手続開始後に発生する待ち時間については、手続時間に含まれている。一人当たりの滞在時間は、図10のとおりである。



※市保有データを基に作成

図10 一人当たりの平均滞在時間(ライフイベント別)

ウ 年間業務量

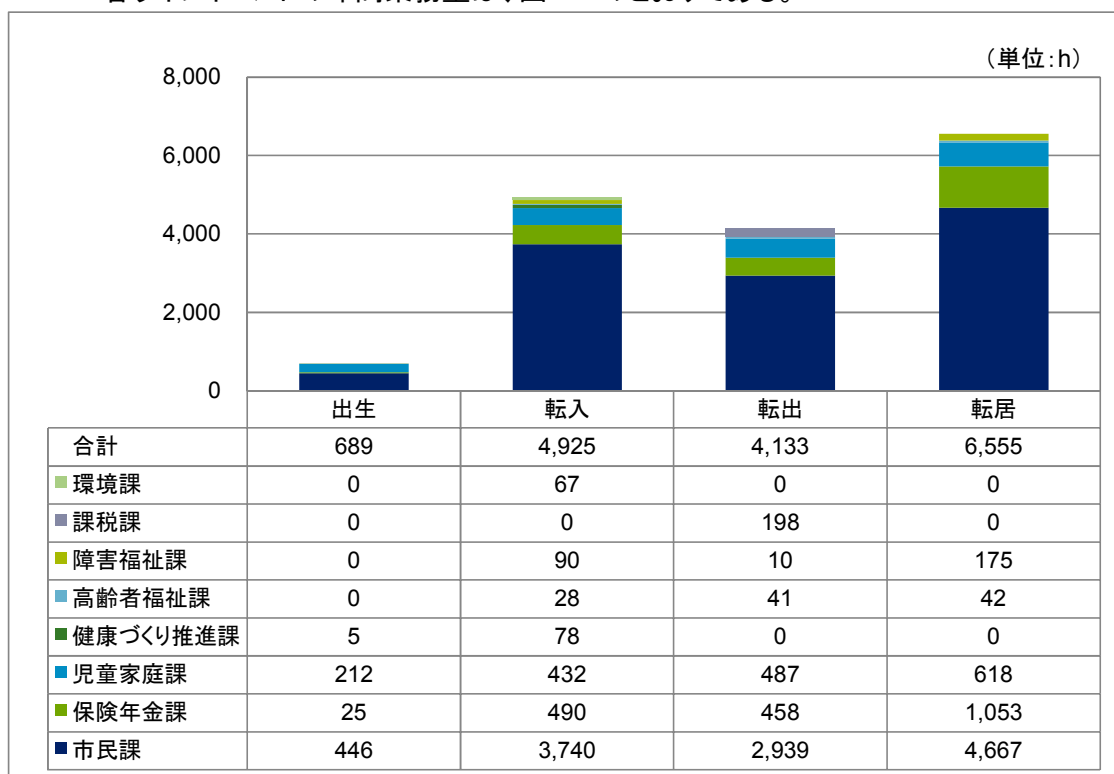
年間業務量は、次の式を用いて試算した。

(年間業務量)

$$= (\text{一件当たりの業務時間}) \times (\text{年間業務件数})$$

- ・ 一件当たりの業務時間：業務処理一覧の平均処理時間
- ・ 年間業務件数：市保有の件数と対象業務一覧の発生割合から試算

各ライフイベントの年間業務量は、図 11 のとおりである。



※市保有データを基に作成

図 11 年間業務量(ライフイベント別)

3 他事例調査

ワンストップ窓口やアウトソーシングに関する他自治体での取組内容を把握するため、机上調査及び先進自治体の視察を行った。

(1) 机上調査

各自治体の入札情報等から、次のアからエまでの情報について、机上調査を実施した。

ア 窓口業務をアウトソーシングしている自治体とアウトソーシングしている業務内容
 公示日が平成 27 年 4 月 1 日から平成 28 年 6 月 16 日までの入札案件情報を調査し、56 の案件を抽出した。アウトソーシングしている業務内容は、市民課(区民課)の窓口業務(15 案件)、医療保険窓口業務(10 案件)、戸籍窓口業務(6 案件)、個人番号交付窓口業務(5 案件)等であった。

イ アウトソーシング先の事業者(人材派遣会社以外のアウトソーシング先の有無)
 人材派遣会社以外の民間事業者に対して窓口業務をアウトソーシングしている事例は、確認できなかった。

ウ 窓口業務における IT ツールの活用事例
 住民異動等において必要な手続を判定し、住所や氏名等が印刷された案内書や申請書を作成可能にした事例(岐阜県大垣市)や、窓口の混雑状況をリアルタイムに情報発信可能にした事例(神奈川県三浦市)などがあった。

エ 商業施設等、市役所以外の施設における窓口業務運営の事例
 証明書発行や一部の手続を取り扱う窓口を商業施設内で運営している事例を複数確認した。(図 12)

No.	自治体名	都道府県	人口規模(人)	窓口設置先	概要
1	姫路市	兵庫県	534,000	商業施設	各種証明書の発行、住民異動、戸籍、印鑑登録、国民健康保険や福祉関係の受付窓口を商業施設内で運営している。
2	北見市	北海道	120,000	商業施設	商業施設内に市役所の窓口が移転している。
3	船橋市	千葉県	620,000	商業施設	住民票・税金の証明書の発行、戸籍や転入・転出の届出、健康・福祉の受付窓口を商業施設内で運営している。
4	桑名市	三重県	143,000	商業施設	印鑑証明や住民票などの交付を受付窓口を商業施設内で運営している。
5	高知市	高知県	335,000	商業施設	届出業務、各種証明及び乳幼児医療費受給者証の発行・医療券の交付業務などを行う窓口を商業施設内で運営している。
6	高槻市	大阪府	355,000	駅商業施設	各種証明書の発行を行う窓口を商業施設内で運営している。
7	東村山市	東京都	150,000	駅商業施設	各種証明書の発行ができる窓口を商業施設内で運営している。
8	町田市	東京都	428,000	駅商業施設	市役所の連絡所を商業施設内で運営している。
9	仙台市	宮城県	1,080,000	駅商業施設	市役所サービスセンターを商業施設内で運営している。
10	伊勢原市	神奈川県	102,000	駅ナカ窓口	住民票の写し、印鑑登録証明、戸籍証明及び税証明など各種証明書の発行を行う窓口を伊勢原駅の自由通路内で運営している。

図 12 市役所以外の施設における窓口業務の事例(一部抜粋)

(2) 先進自治体の視察

ワンストップ窓口や窓口業務のアウトソーシングについて、各自治体の取組内容や検討経緯、導入効果や現場の課題認識等を把握するため、自治体や施設を視察した。視察先は、机上調査の結果を基に次のアからウまでの条件を満たすものを選定した。

- ア ワンストップ窓口を導入しており、3年以上の運用実績がある自治体
- イ 窓口業務のアウトソーシングを実施しており、3年以上の運用実績がある自治体
- ウ 商業施設等、市役所以外の施設で行政サービスを提供している自治体

3年以上の運用実績という条件は、一定の運用期間を経過した自治体の方が、ワンストップ窓口やアウトソーシングの課題認識等について、より多くの情報を保有していると考えられることから設定した。短期間で可能な限り多くの団体を視察するため、九州内の団体から視察先を選定した。視察先及び視察テーマは、図 13 のとおりである。

視察日程		視察先	視察テーマ
平成 28 年 8 月 31 日 (水)	9:00-12:00	福岡県大野城市役所	・ ワンストップ窓口 ・ アウトソーシング
	13:30-14:15	福岡県糟屋郡粕屋町役場	・ ワンストップ窓口
	14:40-15:40	福岡県福岡市東区なみきスクエア 内行政サービスセンター	・ 複合施設内行政 サービス
	16:00-17:00	ゆめタウン博多店(福岡県福岡市 東区)内子どもプラザ	・ 商業施設内行政 サービス
平成 28 年 9 月 1 日 (木)	13:00-15:30	佐賀県佐賀市役所	・ ワンストップ窓口
	16:30-18:30	あらおシティーモール(熊本県荒尾 市)店内市民サービスセンター	・ 商業施設内行政 サービス

図 13 視察先の一覧

先進自治体の視察によって得られた知見は、図 14 のとおりである。

視察対象	視察によって得られた知見
ワンストップ窓口	<p>【対象業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> 全ての手続をワンストップ化するのは困難であるため、コンセプトや処理件数等を基に、ワンストップ化する手続に優先順位をつけたほうがよい。国民健康保険、年金、後期高齢、福祉介護は別なケースが多い。 ワンストップ窓口の視察先である 3 自治体全てにおいて、窓口の混雑緩和のため、届出を行う窓口と証明書を発行する窓口を分けていた。 <p>【業務フロー】</p> <ul style="list-style-type: none"> 手続を漏れなく市民に案内するためには、必要な手続を把握する仕組みが求められる。本市では IT ツールによって実現する。 <p>【実施体制】</p> <ul style="list-style-type: none"> 職員の育成に時間を要する一方、数年で異動があり、職員の負担となっている。粕屋町では新人の登竜門として位置付けていた。 ワンストップ窓口と業務の所管部署の責任範囲を明確にする必要がある。責任範囲の考え方としては、ワンストップ窓口で実施した業務において発生した問題の対応は、所管部署が行うというケースが多い。 窓口担当者に必要な権限(各課システムの参照権限、徴税吏員等の資格要件等)の整理が必要である。
アウトソーシング	<p>【アウトソーシング対象業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> 大野城市では「受付」、「入力」をアウトソーシングし、「確認」、「交付・案内」を職員が対応している。 <p>【想定される効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 市民満足度の向上(大野城市では、職員の対応関係に関する満足度が 55.9%から 72.0%に向上)や職員負担の軽減に効果が見込まれる。 臨時職員等と比較すると、費用対効果は見込めない可能性がある。 <p>【留意点】</p> <ul style="list-style-type: none"> アウトソーシングは職員の知識やノウハウの消失につながる。福岡市東区は知識やノウハウの消失を理由にアウトソーシングしていた業務を職員の業務に戻していた。 偽装請負の観点からアウトソーシング先の担当者に直接指示ができないことが業務遂行上負担となっている。 契約更改に伴って業者が替わることを危惧していたが、明確な打ち手はなかった。 適切な業務量を割り振ることが難しい。職員がフル稼働している際に、アウトソーシング先の担当者の手が余っていることがある。
商業施設にある行政サービス	<p>【想定される効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 公共交通機関によるアクセスがよく、駐車場が完備されていることで、行政サービスにとっては集客面でメリットがある。 <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> 今回視察した自治体は、商業施設の売上等への効果は把握していなかった。 窓口はテナントの1つとして設置されており、サービス提供において商業施設と協業は実施していなかった。

図 14 視察によって得られた主な知見

4 おくやみコーナーの評価

今年度から導入されたおくやみコーナーの効果や課題等を確認し、ワンストップ窓口の検討に向けて考慮すべき事項を把握することを目的として、おくやみコーナーを評価した。

(1) おくやみコーナーの取組内容

おくやみコーナーは、「死亡」に関する手続を行う際の申請者の負担を軽減することを目的に、今年度から市役所のGFにある総合受付の横に設置された。おくやみコーナーでは、必要な手続の案内と申請書の作成を実施している。申請者はおくやみコーナーで申請書を作成後、各課の窓口へ移動して手続を実施するか、各課から担当者をおくやみコーナーに呼んで手続を実施するかを選択することができる。

おくやみコーナーにおける手続の流れは、図 15 のとおりである。

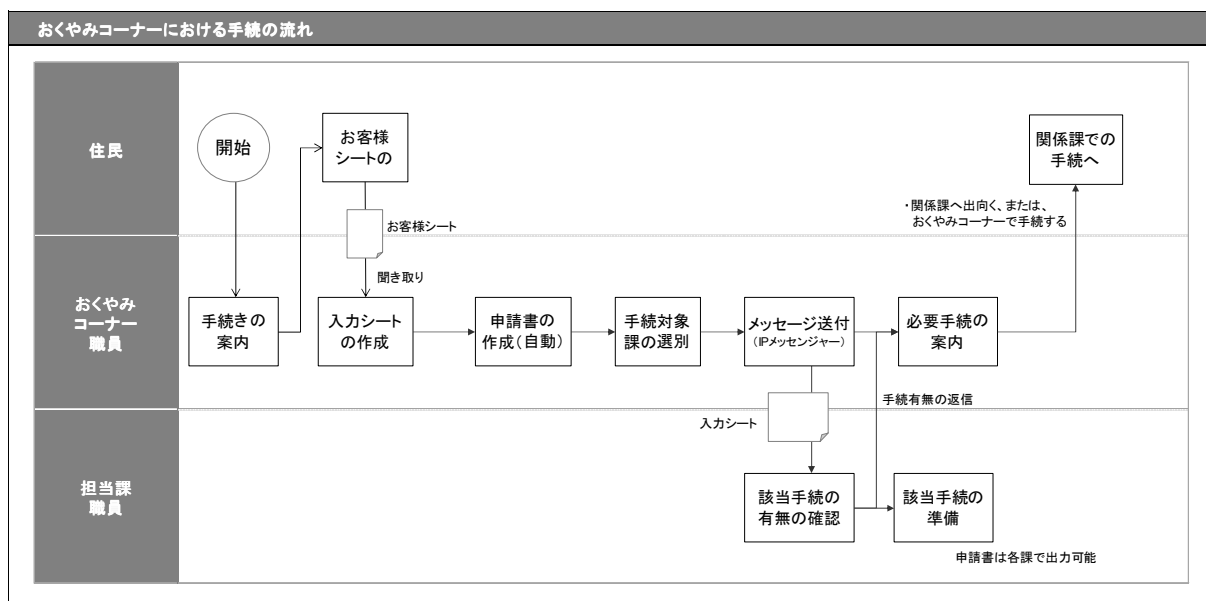


図 15 おくやみコーナーにおける手続の流れ

(2) おくやみコーナーの評価方法

評価に向けて、職員向けと市民向けの 2 種類のアンケートを実施した(図 16)。

種類	目的	対象者	回答数
職員向けアンケート	おくやみコーナーの導入が、市民の負担軽減や職員の業務効率化に貢献しているかを把握すること	死亡に関する手続を実施している各課の担当者	64 人
市民向けアンケート	おくやみコーナーの導入が、市民の負担軽減や利便性の向上に貢献しているかを把握すること	おくやみコーナーを利用した市民	17 人

図 16 アンケートの種類と目的

(3) おくやみコーナーの効果と改善事項

ア 職員向けアンケートの評価

申請書の記入や手続の説明に係る時間は、11 の係のうち、9 の係で時間が短縮している(図 17)。おくやみコーナーの継続の是非では、61 人中 53 人が継続を希望しており、職員の負担軽減に貢献していると考えられる。一方、手続の案内漏れや申請書の入力誤り等の不備が、少なからず発生していることも明らかになった(図 18)。

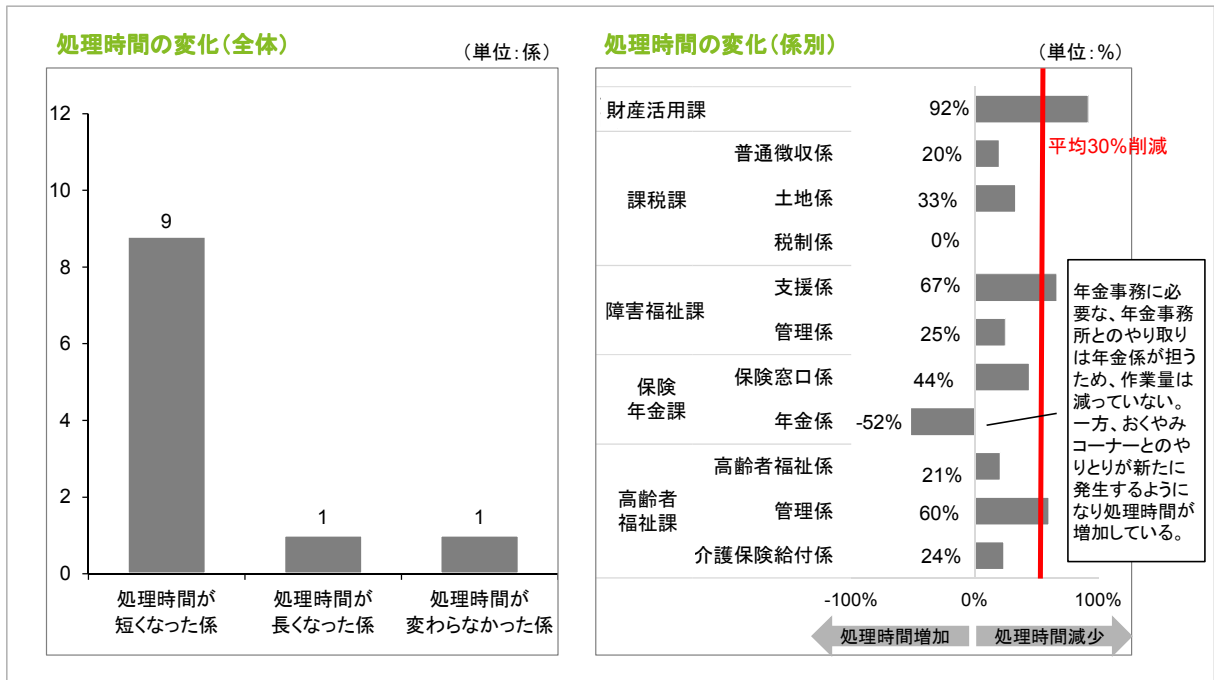


図 17 おくやみコーナー導入後の処理時間の変化

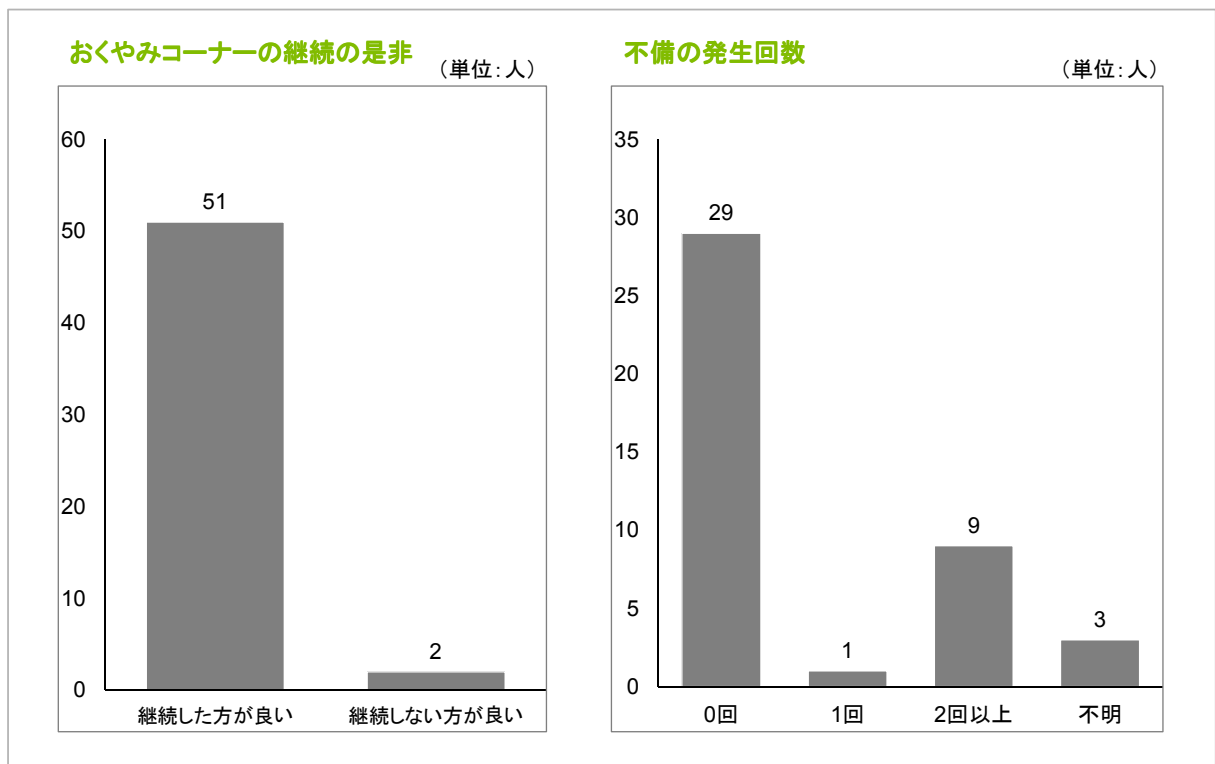


図 18 おくやみコーナー継続の是非と不備の発生回数

イ 市民向けアンケートの評価結果

おくやみコーナーにおける必要な手続の説明について、回答者全員が必要な手続を理解できたと回答しており、十分な説明ができていていると考えられる。おくやみコーナーに対する意見でも、「とても素晴らしいサービス」、「是非続けてほしい」といった好意的な回答のみであった。

手続の実施場所は13人中12人が各課窓口であった。手続にかかる時間が短縮できるのであれば、窓口を移動する市民が多いことが明らかになった(図 19)。

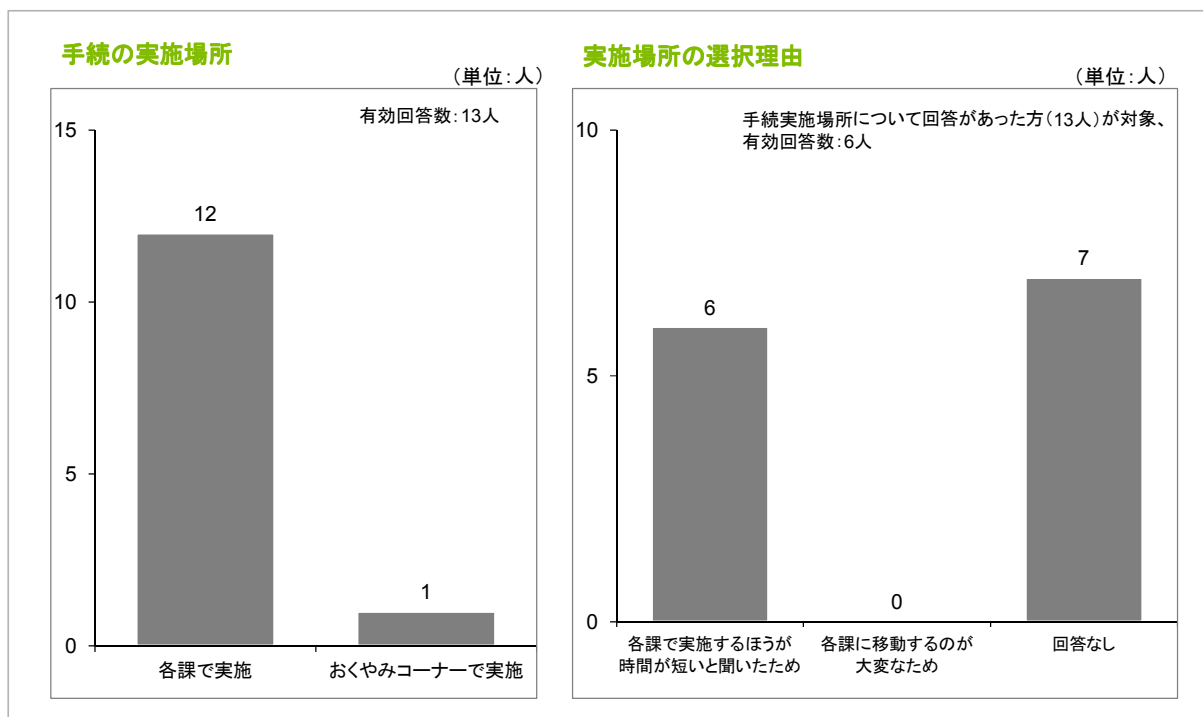


図 19 手続の実施場所に関する回答

ウ おくやみコーナーの改善事項と対応案

アンケート結果から、改善が求められる事項とその想定される要因、考えられる改善策(案)について整理した(図 20)。今後、おくやみコーナーのカイゼンに役立てるとともに、ワンストップ窓口の検討において、踏まえるべき事項として活用する。

No	改善が求められる事項	想定される要因	改善策(案)
1	市民はおくやみコーナーでの申請書作成後に各課の窓口で手続を行っており、移動の負担は軽減されていない	• おくやみコーナーは申請書作成及び案内を行うための総合窓口であり、手続は各課にて実施する仕様となっているため	• おくやみコーナーで各課の手続を実施できるようにする(難易度が低く件数が多いものから開始する)
2	必要な手続の案内漏れが発生している	• 必要な手続の判断は、おくやみコーナー担当者がマニュアルを見て実施しており、担当者の知識や能力に依存しているため	• 手続が必要かどうかの判断をツール化し、機械的に判定できるようにする
3	おくやみコーナーや各課で確認した情報が各窓口に共有されておらず、同じことを市民に確認することがある	• おくやみコーナーと各課で市民とやりとりした情報を共有する仕組みがないため	• 引継ぎシートを作成し、おくやみコーナーや各課で市民に確認した情報を記載する
4	窓口に来た市民について、各課における手続の進捗状況が分からない	• おくやみコーナーで案内された各手続の進捗状況を確認する仕組みがないため	• 引継ぎシートに各課での手続状況を記載する
5	申請書の入力誤りが発生している	• 入力や申請書の記載が手作業であるため	• 基幹システムやマイナンバーカードからのデータの取り込みによって自動化する

図 20 おくやみコーナーの改善事項と改善策(案)

第3 検討課題及び解決に向けた考え方

1 現状分析によって抽出した検討課題と解決に向けた考え方

現状分析を通じて、ワンストップ窓口やアウトソーシングの検討に当たって、考慮すべき検討課題を抽出し、図 21 の形式で整理した(全量は、別紙補足資料 4. 課題一覧)。

主な検討課題は、次のとおりである。

- (1) 市民の市役所滞在時間の短縮化
 - ・ (検討課題 No.10)国保加入者の保険料は世帯主によって変わるため、国民健康保険加入者が住民異動の手続を行う場合、市民課での住民異動の手続の途中で保険年金課の窓口へ移動し、保険料を計算したうえで世帯主を決定している。
 - ・ (検討課題 No.13)おくやみコーナーでの死亡の手続では、おくやみコーナーで申請書を記入後、市民は各課の窓口へ移動して手続を行っている。
- (2) 高齢者やからだの不自由な方への配慮
 - ・ (検討課題 No.4)受付担当職員は、高齢者やからだの不自由な方が来庁した場合、手続先の窓口まで付き添って案内している。高齢化に伴い、高齢者やからだの不自由な方の来庁は増加しており、案内に要する時間が増加している。
- (3) 外国籍の市民の手続に対する効果的な支援
 - ・ (検討課題 No.19)外国籍の市民の手続に時間を要しており、繁忙期の待ち時間が長くなっている。
- (4) 業務品質の継続的な改善
 - ・ (検討課題 No.14)おくやみコーナーでの手続の案内において、必要な手続の案内が漏れていたことがある。
 - ・ (検討課題 No.17)職員による入力誤りや市民による申請書の記入誤りなどの不備が発生することがある。
- (5) 組織間の情報共有による市民サービスの向上
 - ・ (検討課題 No.3)市からのイベントの発表によって、市役所に多くの問合せが発生するが、受付担当職員やフロアマネジャーは所管部署から事前にイベントの情報を共有されていないため、対応に苦慮している。
 - ・ (検討課題 No.15)おくやみコーナーや各課の職員が確認した情報を各課の担当者へ共有する仕組みを有していないため、各課の担当者は市民に対して同じことを確認することがある。
- (6) 業務ノウハウの継続的な蓄積への取組
 - ・ (検討課題 No.18)アウトソーシングにおいて、契約更改のタイミングで業者変更が発生した場合、アウトソーシング先に蓄積されたノウハウを消失することとなり業務に支障を来す恐れがある。

No	抽出元	検討課題	検討課題種別	想定される要因	解決の方向性	解決策分類
10	インタビュアー (市民課窓口係)	国保加入者の保険料は世帯主によって変わるため、国民健康保険加入者が住民異動の手続きを行う場合、市民課での住民異動の手続きの途中で保険料を計算し、窓口に移動し、保険料を計算したうえで世帯主を決定している。	市民の市役所滞在時間の短縮化	保険料の計算には国民健康保険に関するスキルが必要であり、市民課の担当者による実施は難しいため。	ワンストップ窓口で、世帯主変更有無の確認と住民異動手続きを実施する。	ワンストップ窓口 業務フロー
11	インタビュアー (市民課戸籍係)	戸籍の記載業務は、知識と経験を要する業務であり、特定の有識者に依存しているため、業務の継続にリスクがある。	業務ノウハウの継続的な蓄積への取組	担当者が短時間で異動となるケースが多く、経験や知識の引継ぎが難しいため。	アウトソーシングにより、委託先にノウハウを蓄積することも検討する。	アウトソーシング
12	インタビュアー (市民課戸籍係)	婚姻届の提出と一緒に住所変更の手続きを行う場合、戸籍係と窓口係の両方で本人確認を実施している。	市民の市役所滞在時間の短縮化	本人確認のルールが係間で異なるため。	ワンストップ窓口の対象業務については、住民異動のルールによる本人確認1回に統一する。	ワンストップ窓口 業務フロー
13	おくやみコーナーの 評価(職員)	おくやみコーナーでの死亡の手続きでは、おくやみコーナーで申請書を記入後、市民は各課の窓口に移動して手続きを行っている。	市民の市役所滞在時間の短縮化	おくやみコーナーは申請書作成及び案内を行うための総合窓口であり、手続は各課で実施する仕様となっているため。	ワンストップ窓口の対象業務については、市民側の手続が完了するまで実施する。	ワンストップ窓口 運営方式
14	おくやみコーナーの 評価(職員)	おくやみコーナーでの手続の案内において、必要な手続の案内が漏れていたことがある。	業務品質の継続的な改善	必要な手続の判断は、マニュアルを基におくやみコーナーの担当者が実施しており、担当者の知識や能力に依存するため。	手続が必要かどうかの判断をITツールで機械的に判定できるようにする。	ITツール
15	おくやみコーナーの 評価(職員)	おくやみコーナーや各課の職員が確認した情報を各課の担当者に共有する仕組みを有していないため、各課の担当者は市民に対して同じことを確認することがある。	組織間の情報共有による市民サービスの向上	おくやみコーナーや各課で市民に確認した情報を、他の窓口にも共有する仕組みがないため。	ITツールによって引継ぎシートを作成し、ワンストップ窓口や各課で市民に確認した情報を他の窓口と共有する。	ITツール
16	おくやみコーナーの 評価(職員)	おくやみコーナーでは、死亡に関して必要な手続を市民に案内しているが、案内後の手続の実施状況については管理していないため、各窓口において手続の進捗状況を把握するのに時間を要している。	組織間の情報共有による市民サービスの向上	各課における手続の進捗状況について、他の窓口にも共有する仕組みがないため。	引継ぎシートに、各手続の進捗状況を記載する。また、手続が全て終了している場合は、引継ぎシートを回収する。	ワンストップ窓口 業務フロー
17	おくやみコーナーの 評価(職員)	職員による入力誤りや市民による申請書の記入誤りなどの不備が発生することがある。	業務品質の継続的な改善	手作業・手入力であるため、人為的なミスが発生することがある。	基幹システムからのデータ取得やマイナンバーカードからのデータ取得など、可能な限り手作業によるデータ入力を削減する。	ITツール

図 21 抽出した検討課題と解決の方向性(一部抜粋)

第4 ワンストップ窓口の導入に向けた取組

1 ワンストップ窓口の導入に向けた検討の流れ

ライフイベント「転入」、「転出」、「転居」、「出生」のワンストップ窓口の実現に向けて、ワンストップ窓口検討ワーキンググループ(以下「ワンストップ窓口 WG」という。)を設置し、ワンストップ窓口の内容について協議した。

(1) ワンストップ窓口 WG の構成メンバー

- ア 業務改革モデルプロジェクト推進部会:
職員課、財産活用課、自治振興課、市民課、保険年金課、課税課、
児童家庭課、高齢者福祉課、障害福祉課、収納課
- イ ITツール開発ベンダー
- ウ 事務局

(2) ワンストップ窓口 WG の協議事項

ワンストップ窓口 WG の各回における協議内容は図 22 のとおりである。

開催	協議事項
第 1 回	・コンセプト ・対象業務候補(出生)
第 2 回	・対象業務候補(転入、転出、転居)
第 3 回	・運営方式 ・ITツールの機能概要 ・業務フロー(出生、転出)
第 4 回	・業務フロー(転入、転居)
第 5 回	・申請書の最適化方針 ・人材要件 ・実施体制 ・レイアウト
第 6 回	・試行
第 7 回	・試行の振り返り ・ワンストップ窓口 WG のまとめ

図 22 ワンストップ窓口 WG の開催概要

2 本市のワンストップ窓口の全体像

ワンストップ窓口 WG の検討結果は、次のとおりである。

(1) コンセプト

当プロジェクトの事業の名称である「誰もが快適で賑わいのある窓口業務改革」や、本市の総合戦略「市民を第一にした行政サービスの実現」を遂行するため、現状分析によって抽出した課題を基に次のアからウまでの 3 つのコンセプトを設定した。

- ア 分かりやすくスピード感のある窓口を実現する
総合戦略の「市民を第一にした行政サービスの実現」に当たっては、市民目線での

分かりやすさや利便性が求められる。この総合戦略の施策に加え、現状分析で抽出した検討課題である「市役所の滞在時間に短縮化」や「市民に対して分かりやすい情報提供」から、「分かりやすくスピード感のある窓口を実現する」をコンセプトとした。目標の達成に向け、各課の窓口の移動や業務の最適化を考慮したワンストップ窓口を検討する。

イ サポートが必要な方に負担をかけない窓口を実現する

本市は総合戦略において、「世界一のユニバーサルデザイン都市への挑戦」を施策の一つとして掲げている。この総合戦略の施策に加え、現状分析で抽出した「高齢者やからだの不自由な方への配慮」や「外国籍の市民の手続に対する効果的な支援」という検討課題から、「サポートが必要な方に負担をかけない窓口を実現する」をコンセプトとした。サポートが必要な方には、高齢者やからだの不自由な方に加え、コミュニケーションにおいて配慮の必要な外国人も含む。

ウ 窓口の品質を高め、市民に信頼される窓口を実現する

現状分析で抽出した検討事項である「業務品質の継続的な改善」や「組織間の情報共有による市民サービスの向上」から、このコンセプトを設定した。コンセプトの達成に向け、ITツールやコンシェルジュの導入による業務品質の向上を検討する。

現状を勘案し、3つのコンセプトの改善目標を設定した(図 23)。目標の達成時期については、(ア)及び(ウ)はワンストップ窓口を導入時期から平成 32 年度、(イ)は平成 30 年度とした。

コンセプト	改善目標	目標値	達成時期
(ア) 分かりやすくスピード感のある窓口を実現する	・ 手続にかかる市役所滞在時間の削減	20%	平成 32 年度
(イ) サポートが必要な方に負担をかけない窓口を実現する	・ サポートが必要な方の専用窓口の設置	1 件	平成 30 年度
(ウ) 窓口の品質を高め、市民に信頼される窓口を実現する	・ 申請漏れや申請不備の件数削減	50%	平成 32 年度

図 23 ワンストップ窓口の導入による改善目標

(2) 対象業務

ワンストップ窓口と業務所管部署の窓口の役割を定義し、専門性が低く、発生割合の高い業務は、ワンストップ窓口で取り扱う対象とした。専門性が高く、発生割合が低い業務については、ワンストップ窓口対象外として、所管部署の窓口で取り扱うこととした(図 24、図 25)。

ワンストップ窓口	業務所管部署の窓口
・ 幅広い知識を基に複数の課の手続を取り扱う窓口	・ 高度な専門知識を基に市民への相談や説明等を行う窓口

図 24 ワンストップ窓口と業務所管部署の窓口の役割

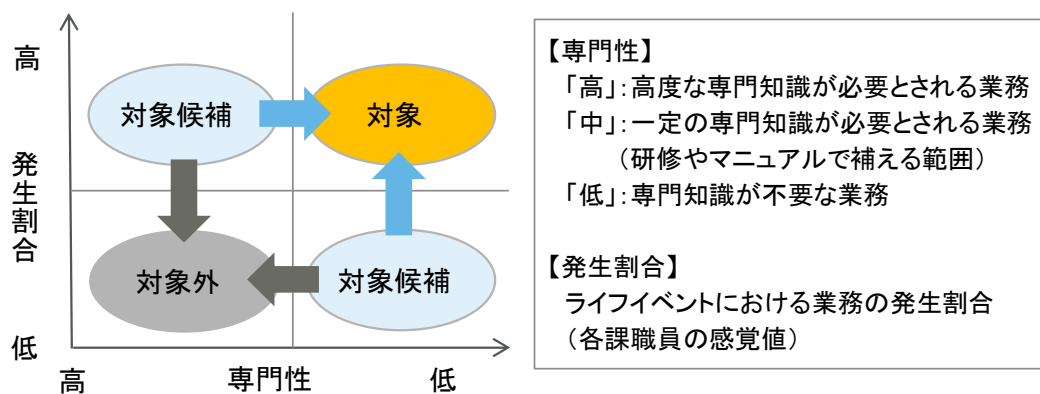


図 25 対象業務選定の考え方

「対象候補」に分類された業務のうち、ワンストップ窓口で取り扱うことで、滞在時間や移動回数の削減効果が大きい業務については「対象」とした。特に、検討課題 No.10 の、保険年金課の「世帯主変更有無の確認」については、ワンストップ窓口で取り扱うことで 2 回の移動が削減され、市民の負担軽減に寄与すると考えられるため、「対象」とした。

ワンストップ窓口の「対象」とした業務の中で、市民の属性によっては、所管部署窓口で取り扱うことが望ましい業務については、「一部対象」とし、所管部署窓口で取り扱うパターンについて整理した。「一部対象」業務の例は次のとおりである。

【一部対象業務の例】
転入における児童手当の申請はワンストップ窓口の取扱対象業務であるが、対象児童の両親が別居している場合は、業務固有の知識が必要であることから、所管部署である児童家庭課の窓口で取り扱う。

対象業務には、難易度の高い業務も含まれており、ワンストップ窓口の導入後、直ちに全ての業務を実現することは難しいため、窓口担当者のスキルの習得に合わせ、段階的に対象業務を増やすことを目指す。ワンストップ窓口の対象業務については、別紙補足資料 5.対象業務一覧に整理した。

(3) 運営方式

ワンストップ窓口の運営方式について、図 26 の他事例の類型や試行結果を基に次のアからウまでの検討を実施した。

ア ワンストップ窓口の窓口担当者

ワンストップ窓口で国保関連業務を取り扱うためには、住民異動や戸籍に関するスキルに加え、難易度の高い国保に関するスキルが必要である。一人の担当者でこれらのスキルを習得することは困難と考え、国保関連業務については、人海戦術型で取り扱うことも検討した。

しかし、国保関連業務が発生するたびに窓口担当者を入れ替えることは、各担当者の作業を中断させることから、非効率であることが試行によって明らかになったため、一人で複数の業務を取り扱う担当者を長期的に育成する方針とした。

イ 手続の受付方法

ワンストップ窓口の滞在時間を短縮するため、業務の受付については、窓口で最小限の手続を行い、審査や登録は受付後に実施する「リレー型」とすることとした。本市には3つの出張所があり、出張所で受け付けた業務は、後日、本庁の所管部署で確認している。

「リレー型」は、ワンストップ窓口で受け付けた業務を所管部署で確認する方式であ

り、出張所の手続の流れと同様であることから、本市においてノウハウのある方式である。

ウ コンシェルジュ

試行において、申請書に必要事項を記入せずに窓口に来る市民や申請書の記入に誤りがある市民への対応で、窓口の処理時間が長くなっていることが明らかになった。その対応として、待合スペースに申請書の記入を支援するコンシェルジュを配置し、待ち時間に申請書を記入できる方式とした。

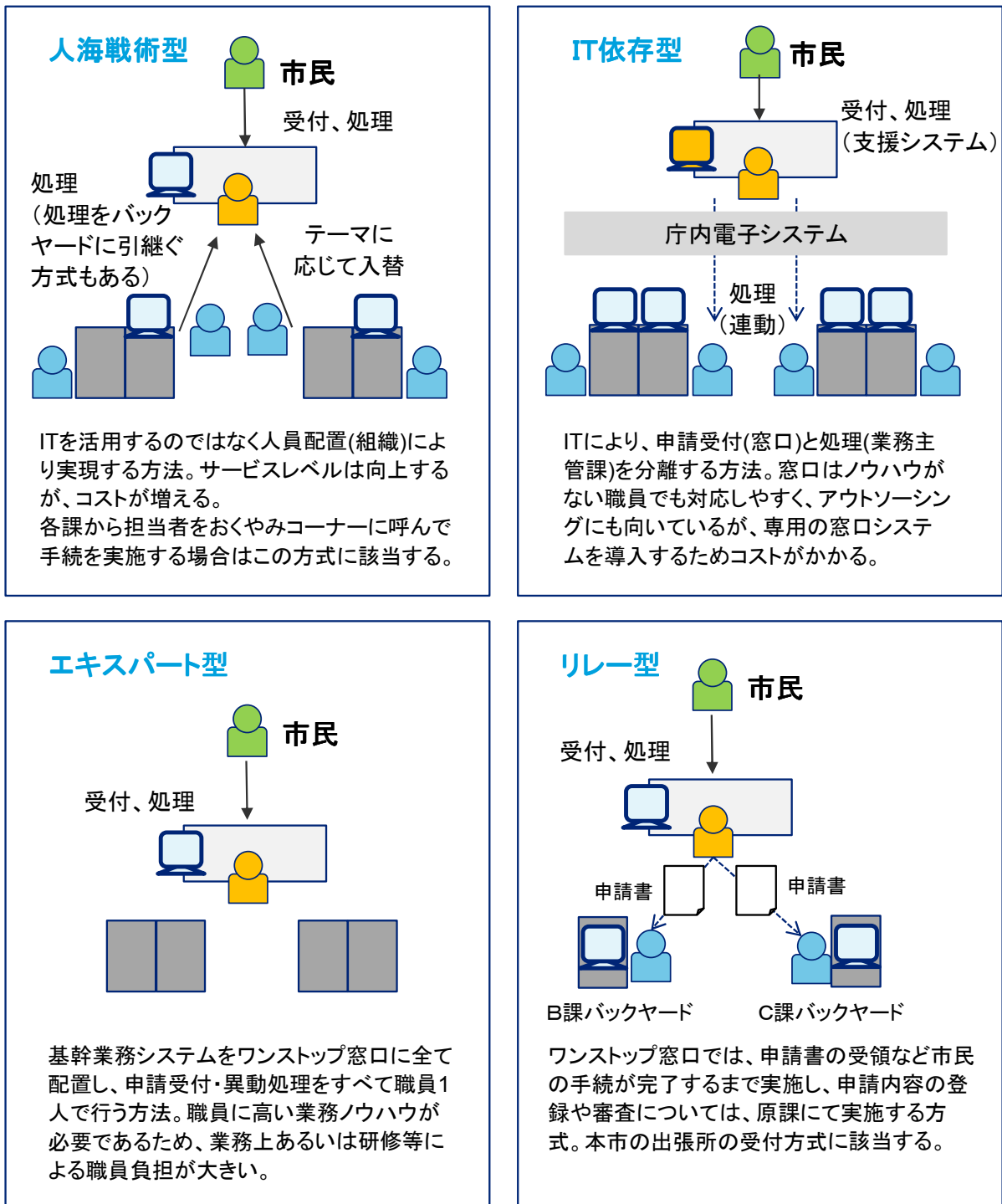


図 26 ワンストップ窓口の運営方式の類型

上述のアからウまでの検討から、ワンストップ窓口の担当者は手続きをワンストップ対象の業務の受付までを一人で実施する運営方式とした。コンシェルジュを配置し、申請書の記入や手続きの案内を支援することとした。これらを踏まえた本市の運営方式は、図 27 のとおりである。なお、ワンストップ窓口で受け付けた業務について、所管部署での確認時に不備が見つかった場合、不備の対応は所管部署で対応する。

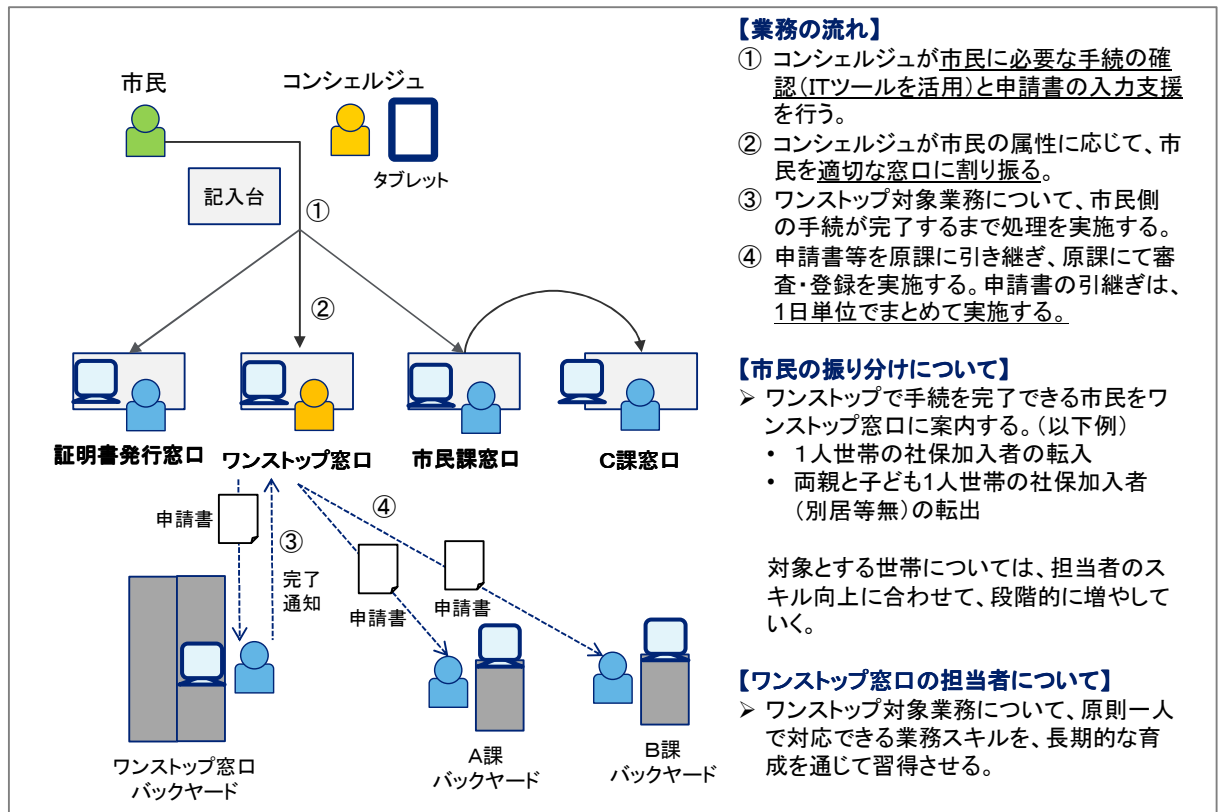


図 27 ワンストップ窓口の運営方式「コンシェルジュ案内型」

(4) 業務フロー

次のアからウまでの作業を実施し、「(3)運営方式」で検討した運営方式を実現する業務フローを作成した。

ア 担当者と役割の明確化

当プロジェクトにおける対象業務の選定において、「対象」、「一部対象」とした業務を実施する担当者を処理単位で定義した。担当者は、運営方式に合わせて、コンシェルジュ、ワンストップ窓口担当者などに分けて記載した。

イ ワンストップ窓口の導入に当たって必要な処理の追加

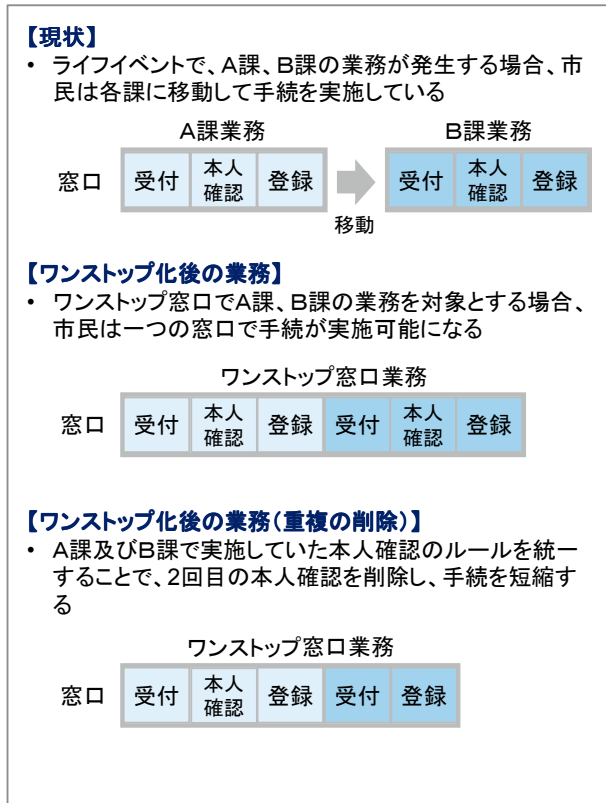
ワンストップ窓口の導入に伴い必要な処理を追加した。新たに必要になる処理としては、コンシェルジュがライフイベントごとに必要な手続きを案内する「必要な手続きの確認」や、ワンストップ窓口から所管部署窓口にて市民を案内する際の引継情報を作成する「引継情報の作成」などがある。

ウ 業務フローの最適化

業務フローを基に重複する処理の削除や処理の並列化を実施した(図 28)。重複する処理については、本人確認処理を1回に集約した。処理の並列化では、出生届や住民異動届の審査・登録をバックヤードで実施している間に後続の業務を実施することとした。

ワンストップ窓口の業務フローについては、別紙補足資料 1.業務フロー及び別紙補足資料 3.業務処理一覧に記載している。

<重複の削除(例)>



<処理の並列化(例)>

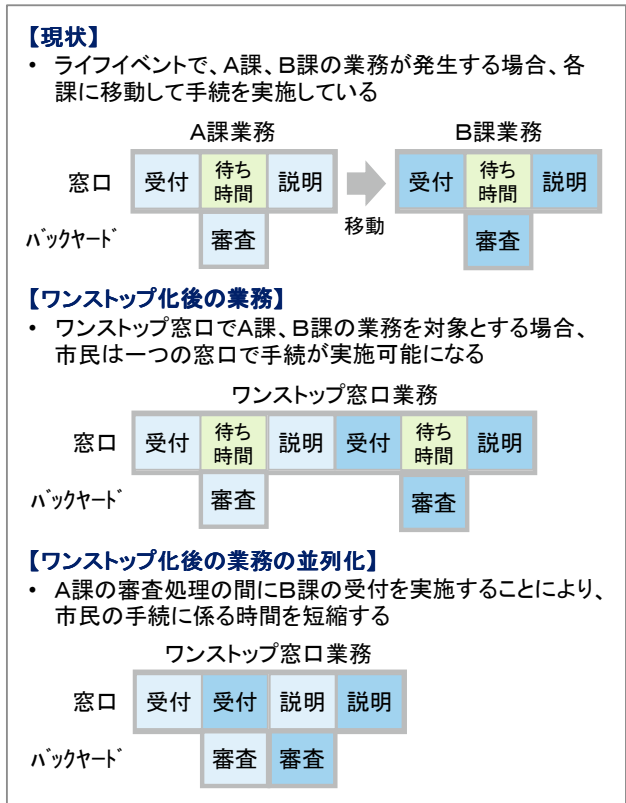


図 28 業務フローの最適化イメージ

(5) ITツールの機能概要

本市では、窓口の品質向上等を目的として、ITツールを活用する。ITツールの要件については、「3 ITツール」に後述する。

ワンストップ窓口検討WGでは、ITツールに具備すべき機能やワンストップ窓口でのITツールの利用シーンについて協議した。協議によって抽出した機能は次のとおりである。

- ア ライフイベントで必要な手続を市民に案内する機能
- イ 市民に案内する手続の内容を印刷する機能

協議結果は、ITツールの仕様や業務フローに反映した。

(6) 申請書の最適化方針

ワンストップ窓口で使用する申請書について、同じ項目を複数の申請書で記入することによる市民の負担や記入誤りなどのミスを最小限に抑えるための方針を検討した。

ア 本市の申請書の分析結果

ライフイベントごとに必要な申請書を洗い出し、「転入」、「転出」、「転居」については住民異動届、「出生」については出生届の項目との一致割合を調査した。調査の結果、「転出」及び「転居」については、50%以上の項目が重複していることが明らかになった(図 29・図 30)。

ライフイベント	総項目数(個)	一致項目数(個)	一致割合(%)
出生	226	64	28%
転入	248	63	25%
転出	124	73	59%
転居	137	75	55%

※転入、転出、転居は住民異動届、出生は出生届の項目との一致割合を調査

図 29 申請書の一致割合

手続名	申請書名	発生割合	一致割合	項目数	
				入力	一致
国民健康保険被保険者氏名・住所・世帯異動に関する事務	国民健康保険被保険者資格その他異動届	35%	81%	16	13
	別府市国民健康被保険者証返還等誓約書	35%	92%	12	11
後期高齢者医療保険被保険者証関係事務	後期高齢者医療資格取得(変更・喪失)届及び再交付申請書	6%	22%	18	4
国民年金 住所・氏名の変更	年金受給権者住所変更届	3%	63%	8	5
	転入者用紙	3%	50%	6	3
児童手当関係申請事務(異動)	児童手当・特例給付 氏名 住所変更届	30%	67%	9	6
子ども医療関係の申請事務(異動)	子ども医療費受給資格登録変更届兼子ども医療費受給資格証変更交付申請書	30%	40%	20	8
ひとり親家庭受給者証住所変更	ひとり親家庭医療費助成金受給資格変更届	5%	33%	18	6
児童扶養手当の転居手続き	児童扶養手当市外転出届	5%	71%	7	5
特別児童扶養手当の転居手続き	児童扶養手当市外転出届	1%	71%	7	5
介護保険関係異動・喪失届等の申請・受理事務	介護保険資格取得・異動・喪失届	4%	56%	16	9
		合計	55%	137	75

図 30 申請書の分析内容(転居)

イ 申請書の最適化方式

他自治体の事例を基に次の(ア)から(エ)までの最適化方式を抽出した。

- (ア) 結合方式
- (イ) 複写方式
- (ウ) 自動反映方式(入力型)
- (エ) 自動反映方式(情報システム連携型)

4つの方式について、メリットデメリット等を整理した結果は、図 31 のとおりである。

最適化方式	概要	メリット	デメリット
(ア) 統合方式	<ul style="list-style-type: none"> 複数の手続を1枚の申請書にまとめる方式 	<ul style="list-style-type: none"> 共通項目の記入を1回で済ませることができる 使用する申請書の枚数を削減できる 	<ul style="list-style-type: none"> 統合した手続の窓口が分かれている場合は、引継ぎが必要になる
(イ) 複写方式	<ul style="list-style-type: none"> 複数の申請書を重ねて複写する方式 	<ul style="list-style-type: none"> 共通項目の記入を1回で済ませることができる 	<ul style="list-style-type: none"> 調達コストが高い 不要様式の処分コストが発生する 一定の筆圧が求められる
(ウ) 自動反映方式 (入力型)	<ul style="list-style-type: none"> 1枚目の申請書の内容を入力し、共通項目を他の申請書に反映させる方式 	<ul style="list-style-type: none"> 共通項目の記入を1回で済ませることができる 	<ul style="list-style-type: none"> 開発コストが発生する 1枚目の入力作業が必要になる
(エ) 自動反映方式 (情報システム 連携型)	<ul style="list-style-type: none"> 情報システムから必要な情報を取得して申請書を自動で作成する方式 	<ul style="list-style-type: none"> 申請書の記入やシステムへの入力の負担が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> 開発コストが発生する(情報システムと連携するため、入力型よりもコストが高い)

図 31 申請書の最適化方式のパターン

ウ 申請書の最適化方針の検討

本市の申請書の分析結果と4つの最適化方式を基に本市の申請書の最適化方針について協議した。協議結果は次の(ア)から(エ)までのとおりである。

(ア) 複写方式

本市は高齢者が多く、一定の筆圧が求められる複写方式は適さないと判断した。

(イ) 自動反映方式(情報システム連携型)

情報システムの改修コストを確認する必要がある、当プロジェクトの中ではシステムの改修コストを確認することは期間的に困難であるため、当プロジェクトでは検討せず、将来的な検討事項とした。

(ウ) 結合方式

項目の一致率の高い住民異動届と国民健康保険の資格異動届の結合を検討した。しかし、国民健康保険の資格異動届は、住民異動届をコピーして作成しており、同じ項目の記入は発生していないため、結合による負担軽減は少ない。その他の申請書については、一致する項目数が少なく、統合方式に適した申請書はないと判断した。

(エ) 自動反映方式(入力型)

この方式では、自動反映システムと情報システムのそれぞれに対して、窓口担当者の入力作業が発生するため、窓口担当者の負担は増加する。一方、分析結果の一致項目数から、導入によって入力の負担軽減や入力ミスの軽減等の効果はあると考えられる。(図 32)。

(ア)から(エ)までの協議結果から、おくやみコーナーでも実績のある(エ)自動反映方式(入力型)を、本市の申請書の最適化方針とした。窓口担当者の負担軽減に向けて、ITツールを使用して、申請書の記入を可能とするなどの対策を今後、検討する。

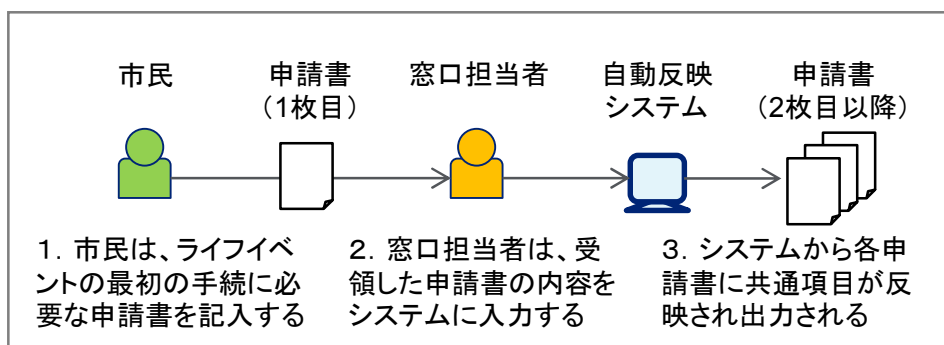


図 32 自動反映方式(入力型)の処理イメージ

(7) 人材要件

コンシェルジュは、申請書の記入を支援するため、現状のフロアマネジャーが具備している手続と窓口の関係性に関する知識に加え、各申請書の記入方法に関する知識が求められる。

「転入」、「転出」、「転居」では、住民異動が必ず発生するため、住民異動の手続を受け付けるためのスキルが必要になる。「出生」においては、出生届の受付を行うため、戸籍に関する知識が求められる。それらのスキルに加え、ワンストップ窓口の対象業務を受け付けるスキルが必要になる。

ワンストップ窓口の各担当者の役割と求められるスキルは、図 33 のとおりである。

担当者	役割	スキル
コンシェルジュ	<ul style="list-style-type: none"> 市民の要件を聞き取り、適切な窓口案内すること 申請書の記入を支援すること 手続に関する簡素な質問に対して回答すること 	<ul style="list-style-type: none"> 手続と窓口の関係性に関する知識 申請書の記入方法や手続に必要なものに関する知識
ワンストップ窓口担当者(戸籍)	<ul style="list-style-type: none"> 戸籍に関連する手続の受付を行うこと 「出生」のライフイベントにおけるワンストップ対象業務の受付を行うこと 	<ul style="list-style-type: none"> 民法や戸籍法等、手続に関連する法令の基礎知識(窓口への問合せや用件がどの法令に関連するか分かるレベル) 出生のワンストップ対象業務の申請書の記入内容に関する基礎知識
ワンストップ窓口担当者(住民異動)	<ul style="list-style-type: none"> 住民異動に関する手続の受付を行うこと 「転入」、「転出」、「転居」のライフイベントにおけるワンストップ対象業務の受付を行うこと 	<ul style="list-style-type: none"> 住民基本台帳法等手続に関連する法令の基礎知識(窓口での問合せや用件がどの法令に関連するか分かるレベル) 転入、転出、転居のワンストップ対象業務の申請書の記入内容に関する基礎知識

図 33 各担当者の役割と求められるスキル

図 33 のスキルに加え、外国語(英語・中国語等)、傾聴、手話等のスキルを習得することで、サポートが必要な方(外国人・高齢者・からだの不自由な方)に対して、より質の高いサービスの提供が可能になる。

(8) 実施体制

コンシェルジュについては、ライフイベントにおける必要な手続の案内や申請書の記入支援等の役割を現在の総合受付に段階的に付加することで実現する。

ワンストップ窓口については、ライフイベントの最初の手続である住民異動や戸籍を取り扱っている市民課に段階的に設置する。具体的には、市民課の「住民異動」の窓口の一部を「転入」、「転出」、「転居」のライフイベントを取り扱う窓口、「戸籍」の窓口の一部を「出生」

のライフイベントを取り扱う窓口とする。

コンシェルジュやワンストップ窓口の設置に当たって必要な人数は、図 34 のとおりである。コンシェルジュは、業務の繁忙に合わせて弾力的な人員配置を行うことを想定している。各ワンストップ窓口は、市民の待ち状況に応じて、対象のライフイベント以外の受付についても、従来どおり実施する。

	コンシェルジュ	ワンストップ窓口 (戸籍)	ワンストップ窓口 (住民異動)
年間業務量 (h)	3,302	219	8,150
年間業務量 (人)	1.7	0.1	4.2
体制 (人)	1~2	1	4~5

※ 一人当たりの年間業務量は、1,937.5h で試算

7.75 h(1日あたりの勤務時間)×5日(1週当たりの営業日)×50週(1年間の勤務週)

図 34 ワンストップ窓口の導入に必要な担当者数の試算

(9) レイアウト

現状分析やワンストップ窓口 WG の検討から、ワンストップ窓口導入後の窓口レイアウトに関する希求事項を抽出し、その実現案を検討した。検討内容は、図 35 のとおりである。

希求事項	実現案
・市民の来庁状況に応じて、弾力的に窓口の配置を変更可能とすること	➤ 証明書発行窓口とワンストップ窓口横並びにし、ローカウンターで統一する。
・プライバシーに配慮が必要な場合に利用可能な個室を確保すること	➤ GF に相談用の個室を設置する。
・ライフイベントにおける発生割合が高い業務を GF に集約すること	➤ 児童家庭課の一部(児童手当・こども医療)を GF に移動する。
・外国人の引っ越しへの対応等のため、臨時窓口の設置を可能とすること	➤ GF の出入口横に、臨時窓口を設置できるスペースを確保する。
・業務量の増加に対応できるように、窓口数を十分に確保すること	➤ 窓口の形状をアーチ型にして、窓口数を確保する。

図 35 レイアウトに関する希求事項と実現案

おくやみコーナーについては、将来的に他のワンストップ窓口と同じ位置に含めて設置することを検討する。将来的なアウトソーシングに向けては、偽装請負を考慮して市職員と受託先の作業スペースを分離することを検討する。

(10) 試行

事務局担当者が仮想の市民の役割を演じて手続を行うシミュレーション形式で試行を実施した。試行によって確認した項目は、次のアからウまでのとおりである。

- ア 手続に要する処理時間
- イ ITツールの機能の妥当性
- ウ 業務フローの妥当性

試行によって抽出した改善事項と対応案については、図 36 のとおりである。抽出した対応案は、運営方式や業務フローに反映した。測定した処理時間については、別紙補足資料 3. 業務処理一覧に反映した。

抽出した改善事項

対応案

1	<ul style="list-style-type: none"> 申請書に必要な事項を記載せずに窓口に来る市民への対応により、窓口の処理時間が長くなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 待合スペースに申請書の作成を支援するコンシェルジュを配置し、待ち時間に申請書を完成させる。
2	<ul style="list-style-type: none"> ライフイベントに関する手続を一律ワンストップ窓口で取り扱うのは、窓口での判断が増え、対応時間が長くなるため、非効率である。 	<ul style="list-style-type: none"> ライフイベントの届出にきた市民について、コンシェルジュが振り分けを行い、簡易的に手続が可能な市民のみをワンストップ窓口の対象とする。
3	<ul style="list-style-type: none"> 国保業務が発生するたびに、国保有識者と入れ替わって対応するのは、国保有識者の他の作業が中断されてしまい、非効率である。 	<ul style="list-style-type: none"> ワンストップ窓口担当者が国保の受付に最低限必要な知識を習得した上で、一定程度対応可能になるように、長期的な視点で育成することを視野に入れる。
4	<ul style="list-style-type: none"> 出生における届出の審査は、現行の体制では戸籍の窓口担当者が実施することが多く、審査中に他の業務を取扱う業務フローは実現できない。 	<ul style="list-style-type: none"> バックヤードと並行で作業を実施する業務フローの見直しを行う。
5	<ul style="list-style-type: none"> 申請者が代理人の場合、追加に必要な書類や実施できない手続があるため、ITツールで分かるようにしてほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> ITツールから印刷する内容に、各手続における代理人の場合の考慮事項を追加する。

図 36 試行で抽出した主な改善事項と対応案

3 ITツールの仕様

(1) ITツールの目的

コンセプトの1つである「窓口の品質を高め、市民に信頼される窓口」に向けて、ワンストップ窓口には、必要な手続を確実に案内する仕組みや人的ミスの軽減が求められる。本市では、ITツールを活用してこれらを実現することを目指す。

ITツールで実現を目指す機能は、図 37 のとおりである。当プロジェクトでは、ライフイベントで訪れた市民に対して、必要な手続を確実に案内することを目的として、STEP1 の機能を実現する。

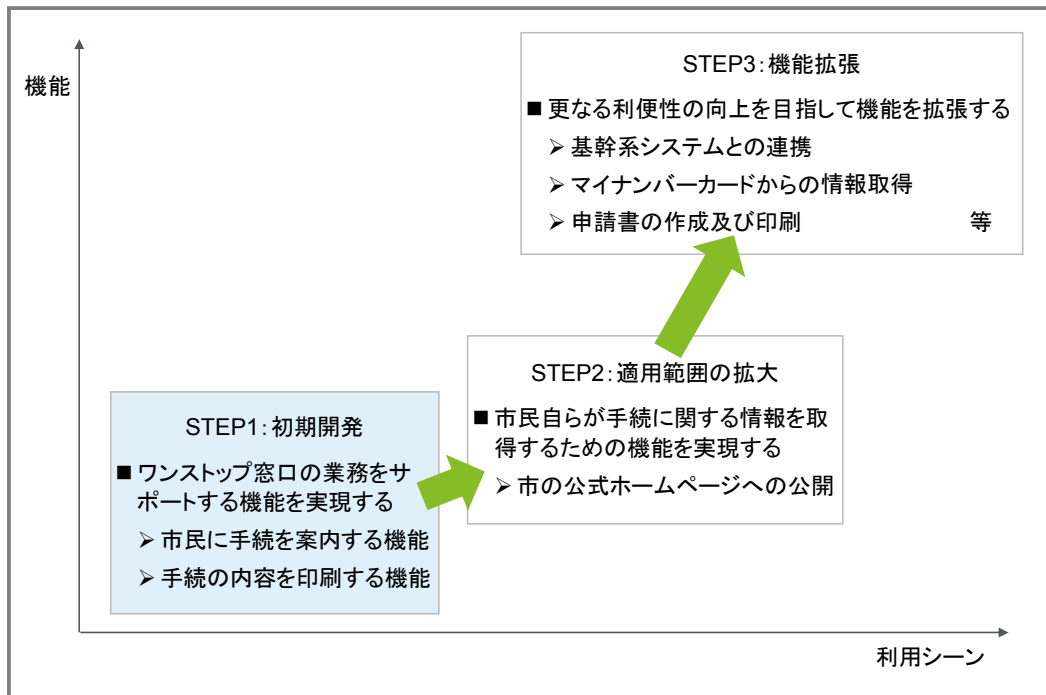


図 37 ITツールの開発ステップ

(2) ITツールの機能概要

当プロジェクトでは、STEP1として次の2つの機能を実現する。

- ・ ライフイベントで必要な手続を市民に案内する機能
- ・ 市民に案内する手続の内容を印刷する機能

ITツールの導入によって、ライフイベントで必要な手続の漏れを防止し、市民の再来庁の手間や適切なサービスが享受できない不利益を抑止することを目指す。必要な手続を案内する機能は、職員の業務横断的な知識の習得に寄与することが期待される。

ITツールは、タブレットを使い慣れていない高齢者等にも見やすく、分かりやすく、使いやすいデザインや操作性を考慮して開発した。

ア 画面構成

ITツールは、次の(ア)から(エ)までの4種類の画面から構成される。

(ア) 来庁目的の選択

市民が来庁目的を選択するための画面

(イ) 市民の属性確認

市民に必要な手続を確認するための質問を表示する画面

(ウ) 回答内容の確認

「市民の属性確認」で市民が選択した回答内容を表示し、市民に回答内容を確認する画面

(エ) 必要な手続の表示

「市民の属性確認」の回答内容に応じて、必要となる手続の情報を表示する画面。手続の内容は、印刷可能

各画面及び印刷結果のイメージは、図 38・図 39 のとおりである。



図 38 ITツールの画面イメージ

氏 名		子どもが生まれた方		2017年10月18日 (水) 10:16:33	
次の手続きを行ってください。					
No.	手続名	案内先 [窓口番号] (フロア)	申請書名	確認欄	
1	出生届の提出	市民課 [2]-[4] (G F)	出生届		
2	国民健康保険の加入手続き	保険年金課 [24] (G F)	国民健康保険関係保険書届出 取扱い・喪失届		
3	出産育児一時金請求手続き	保険年金課 [24] (G F)	国民健康保険給付 出産育児一時金請求書		
4	子ども医療費支給資格者等の申請	児童家庭課 [2] (1 F)	子ども医療費支給資格者等申請書兼交付申請書 (様式第1号)		
5	児童手当の喪失申請書	児童家庭課 [2] (1 F)	児童手当・特別給付 喪失届出請求書 喪失届出 (様式第4号)		
6	ひとり親家庭等給付資格の申請	児童家庭課 [2] (1 F)	ひとり親家庭等給付資格認定請求書 戸籍謄本 (写し) 添付書		
7	児童扶養手当の加入手続き	児童家庭課 [2] (1 F)	児童扶養手当届出請求書 児童扶養手当に関する申請書		
8	特別児童扶養手当の加入手続き	児童家庭課 [2] (1 F)	特別児童扶養手当新規認定請求書		
9	未熟児保育届出の申請	健康づくり推進課 (保健センター)	未熟児保育届出申請書		

以下の表目を引継事項としてお使いください。

図 39 ITツールの印刷イメージ

イ 画面遷移

IT ツールの画面遷移は、図 40 のとおりである。

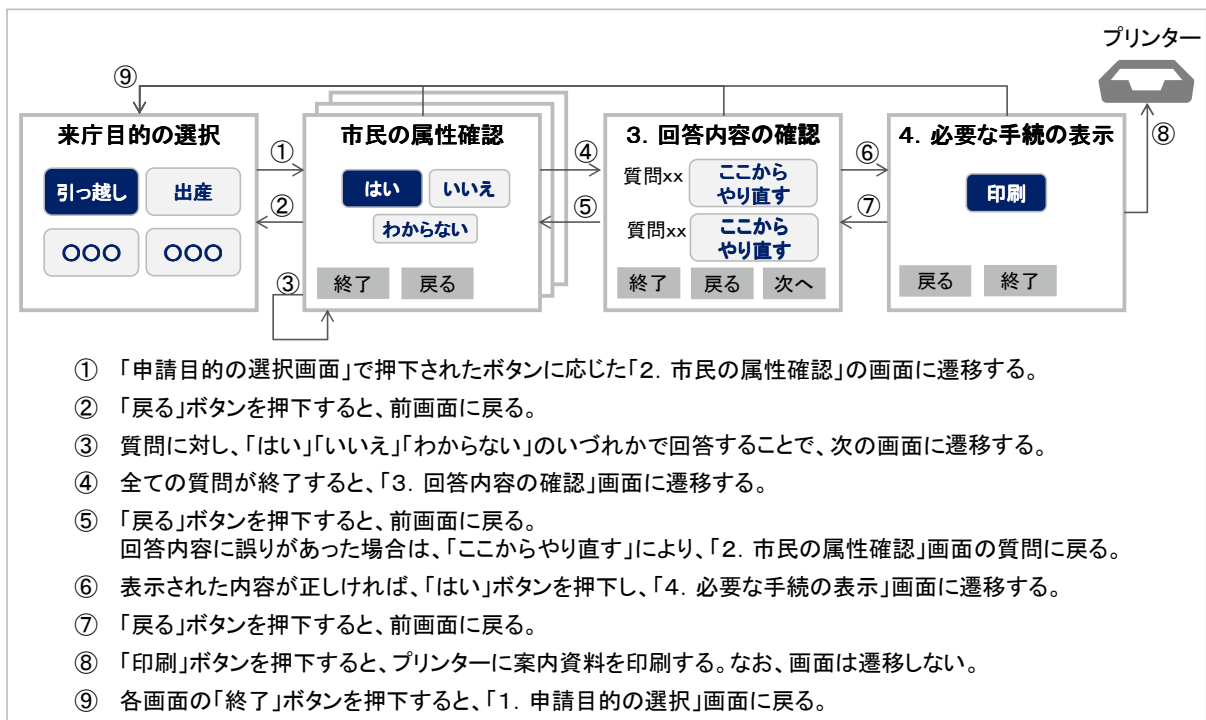


図 40 ITツールの画面遷移

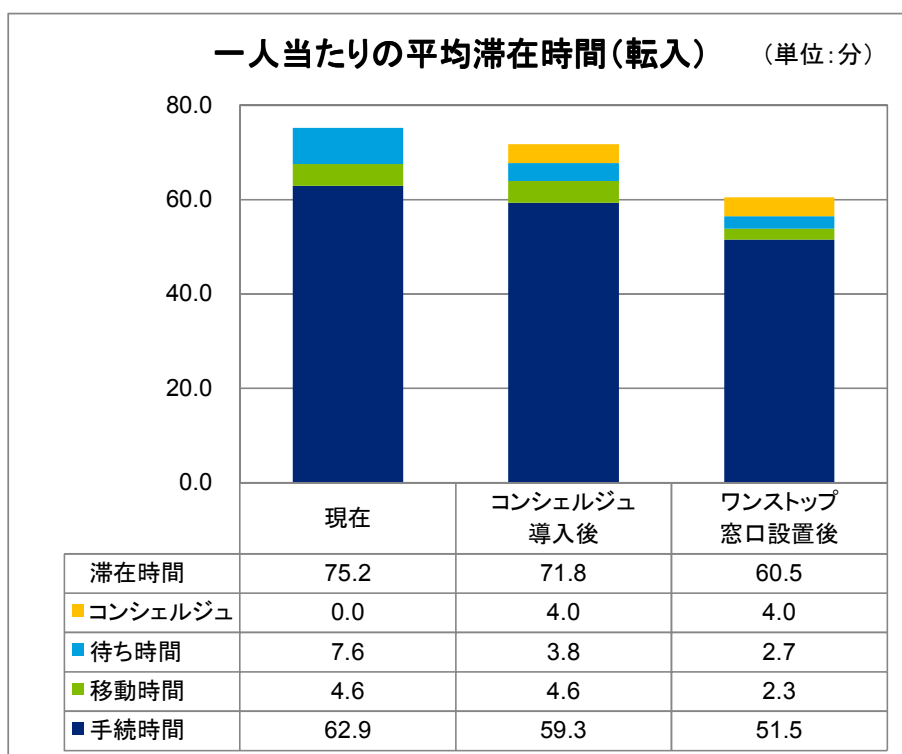
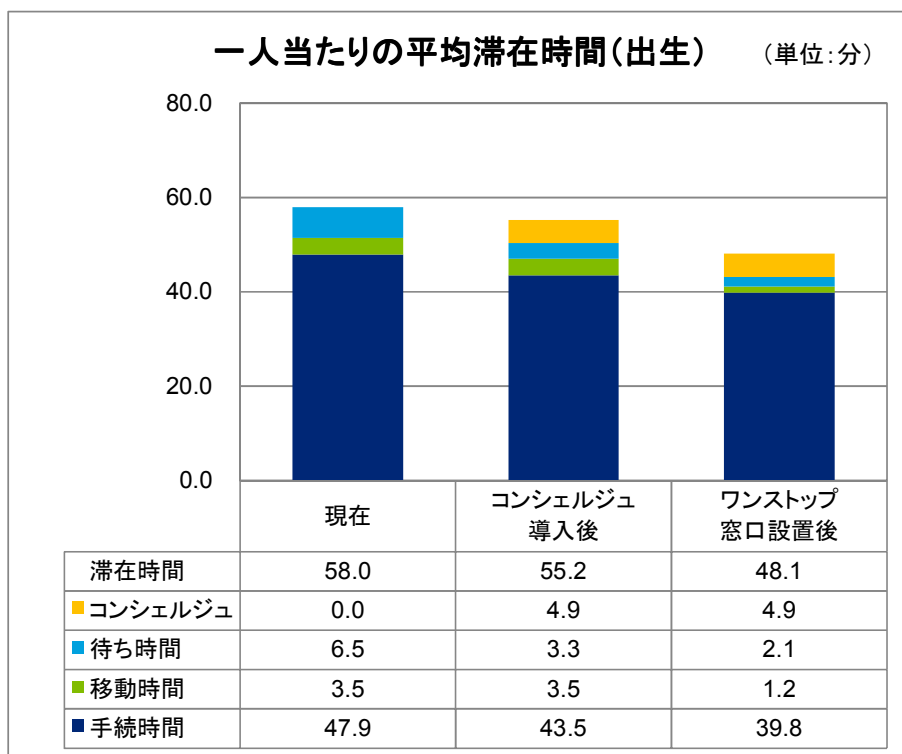
4 ワンストップ窓口の導入によって期待される効果

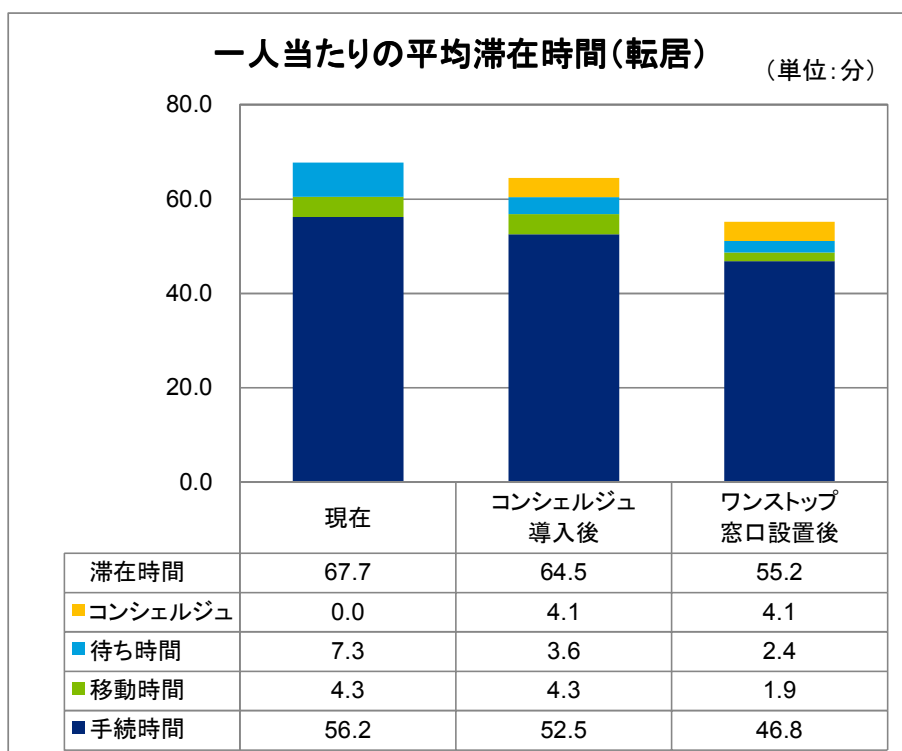
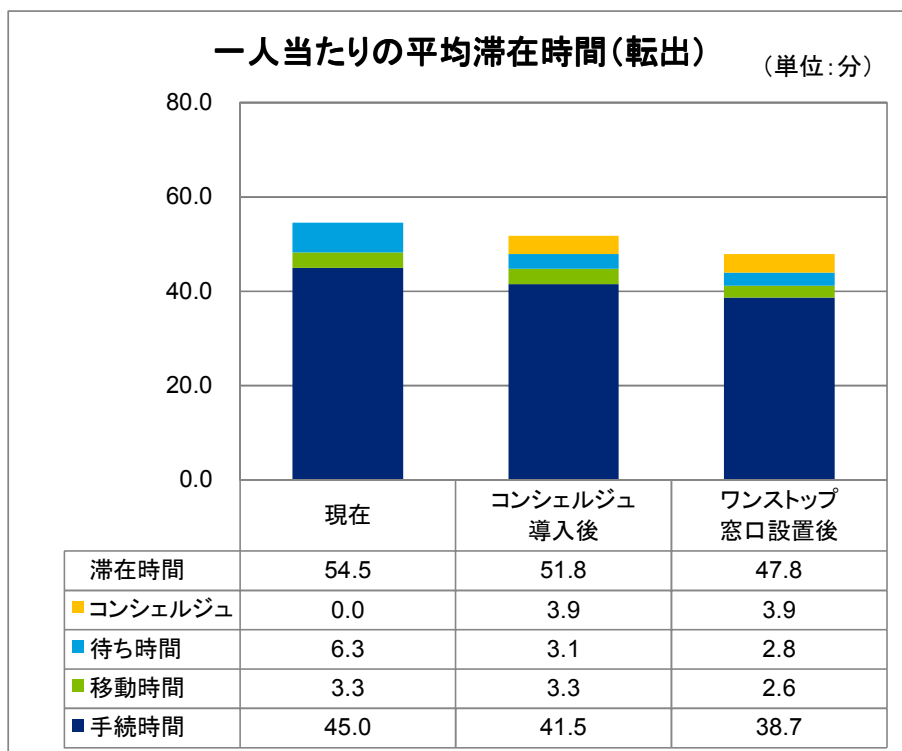
コンシェルジュを導入した場合の効果及びコンシェルジュとワンストップ窓口の両方を導入した場合の効果について、検討した。

(1) 平均滞在時間と年間業務量の試算

効果の検討に当たり、1人当たりの平均滞在時間(図 41)と年間業務量(図 42)を試算した。試算に当たっては、現場担当者との協議を踏まえ、次のアからウまでの仮定を置いた。

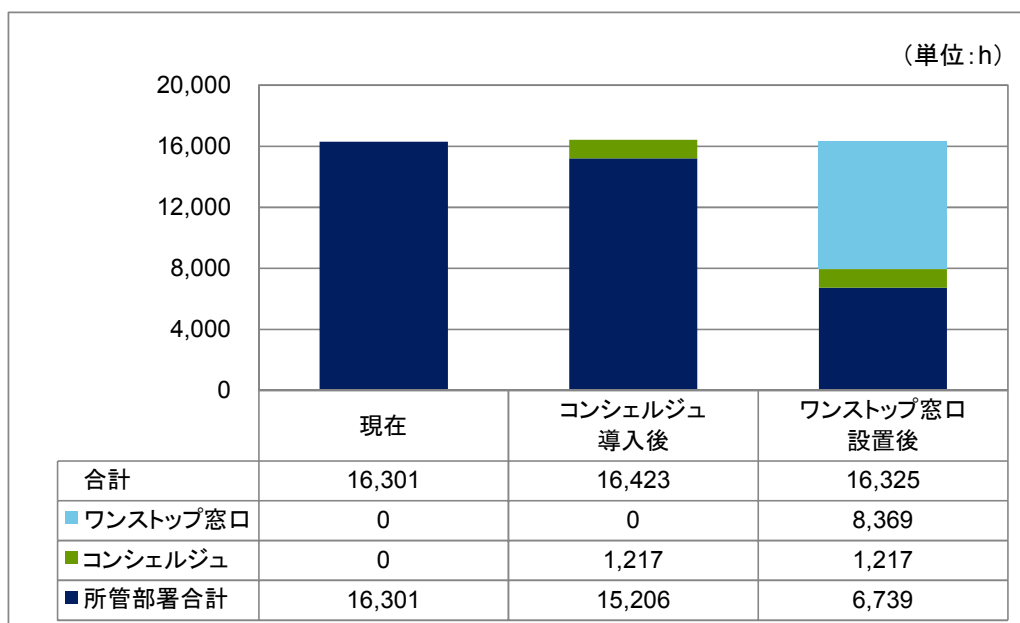
- ア 市民の 50%は、コンシェルジュによる申請書の記入支援を受けて手続を行う。
- イ 市民の待ち時間の 50%をコンシェルジュによる申請書の記入支援に割り当てる。
- ウ コンシェルジュが申請書の記入支援を行うことで、窓口における申請書の記入支援にかかる時間の 90%が削減される。





※市保有データを基に作成

図 41 一人当たりの平均滞在時間(ライフイベント別)



※市保有データを基に作成

図 42 年間業務量(「転入」・「転出」・「転居」・「出生」)

(2) コンシェルジュの導入によって期待される効果

コンシェルジュの導入によって期待される効果は、次のとおりである。

ア 一人当たりの平均滞在時間の短縮

市民の待ち時間にコンシェルジュが申請書の記入を支援し、手続時間を短縮することで平均滞在時間を短縮することができる(図 43)。

(単位:分)

	出生	転入	転出	転居
一人当たりの平均滞在時間の削減量	2.8	3.4	2.7	3.2

図 43 コンシェルジュによる滞在時間の削減量

イ 職員人件費の削減

試算の仮定では、コンシェルジュによる申請書の記入支援によって、窓口担当者による申請書の記入支援時間の 90%を削減できるとしている。コンシェルジュの支援後も 10%の作業は残るとしていることから、全体として年間業務量は 24h 増加している。

一方、コンシェルジュは「公権力の行使」を伴わない業務のみを担うため、アウトソーシングに適した役割と考えられる。専門性の高い窓口業務をアウトソーシング対象とすることは容易ではないため、その業務の申請書の記入支援を窓口担当者が担う場合は、アウトソーシング対象とすることは難しいが、申請書の記入支援をコンシェルジュの業務として窓口担当者から切り離すことで、アウトソーシングの対象とすることができる。

コンシェルジュの業務をアウトソーシングすることで、職員人件費を削減することができる。アウトソーシングによる職員人件費の削減効果については、「第 5.3 アウトソーシングの導入によって期待される効果」で後述する。

ウ 分かりやすい窓口の実現

コンシェルジュは、IT ツールを活用して必要な手続を市民に案内する。市民は、コン

シェルジュからの説明によって、ライフイベントにおいて必要な手続を理解することができる。IT ツールは、市民にとって分かりやすい操作性を考慮して開発しており、市民の手続に関する理解を深めることに寄与することが期待できる。

(3) ワンストップ窓口の導入によって期待される効果

ワンストップ窓口の導入によって期待される効果は、次のとおりである。

ア 一人当たりの平均滞在時間の短縮

ワンストップ窓口の導入によって、全てのライフイベントにおいて、一人当たりの平均滞在時間を削減することができる。(図 44)。

	出生	転入	転出	転居
一人当たりの平均滞在時間の削減量(分)	9.9	14.7	6.7	12.5
削減割合(%)	17%	20%	12%	18%

図 44 ワンストップ窓口の導入による滞在時間の削減量

平均滞在時間を削減できる理由は、次の(ア)から(ウ)までのとおりである。

(ア) 平均移動回数の削減

ワンストップ窓口で複数の課の業務を実施することで、一人当たりの平均移動回数を削減されるため、待ち時間と移動時間を短縮できる。各ライフイベントにおける平均移動回数の変化は、図 45 のとおりである。

なお、転出については、保険料の精算等ワンストップ窓口で実施することが難しい業務が多く、他のライフイベントに比べて平均移動回数は減少しない。

(単位:回)

	出生	転入	転出	転居
現在の平均移動回数	1.18	1.55	1.09	1.42
ワンストップ後の平均移動回数	0.42	0.77	0.85	0.62

図 45 ライフイベント別の平均移動回数

(イ) 本人確認処理の集約

各所管部署の窓口で実施していた本人確認をワンストップ窓口で 1 回に集約することで、本人確認にかかる手続時間を短縮することができる。

(ウ) 窓口とバックヤードの業務の並列化

ワンストップ窓口において、バックヤードでの審査等の時間に別の業務処理を進めることで、手続時間を短縮することができる(図 46)。

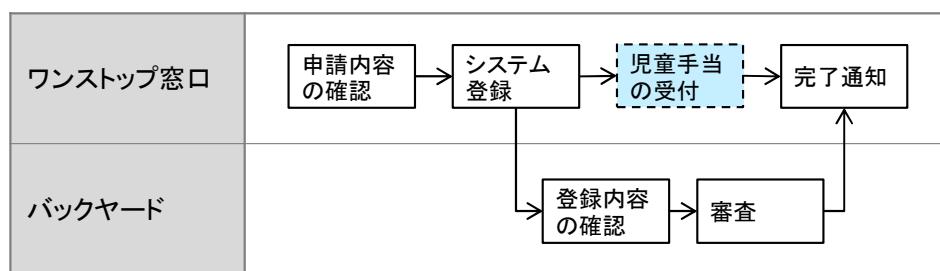


図 46 転入における処理の並行実施の例

なお、出生ではバックヤードの審査を窓口担当者が実施しているため、現在の業務フローではバックヤードの審査中にワンストップ窓口で後続処理を実施することはできない。業務の並列化を実現するためには、ワンストップ窓口担当者と審査担当のバックヤード担当者を分ける必要がある。

コンセプトの「分かりやすくスピード感のある窓口を実現する」ための目標値として、市役所滞在時間の 20%削減を設定したが、今回の試算では、転入以外のライフイベントについては 20%の削減には至っていない。申請書の最適化やITツールの追加開発による効率化について具体的に検討するなど、目標達成に向けた取組を今後も継続する。

第5 アウトソーシングの導入に向けた取組

本市は、窓口業務のアウトソーシングを行政サービスのイノベーション創出の機会と捉えている。当プロジェクトでは、職員を政策立案や公共政策全般に積極的に関与させることや歳出削減といったアウトソーシングの従来からの効果に加えて、民間事業者ならではのノウハウを活用した市民サービスの向上や市内の活性化等の効果を創出することを目指して、アウトソーシングの検討を行った。

1 アウトソーシング先の候補事業者の抽出

(1) アウトソーシング先候補事業者の抽出条件

次のアからウまでの条件を満たす市内の事業者をアウトソーシング先候補として選定した。

- ア 長期的に本市に存在しているなど地域に根付いた事業者であること
- イ 継続的な人材の確保・育成が可能であること
- ウ 適切なガバナンス体制を有していること

(2) 抽出した候補事業者

条件を満たす事業者の中で、協業・協働によって更なる効果を期待できる事業者として、次の2つの事業者をアウトソーシング先候補として選定した。

ア 株式会社トキハ 別府店

【事業者概要】

大分県を代表する百貨店を経営する老舗企業であり、昭和 63 年に別府店を開業した。本市の中心市街地である別府駅前通り商店街と国道 10 号(別大国道)の交差点に立地しており、店舗前から高速バスや路線バスも発着している。店舗内には、大分銀行別府北浜支店や別府北浜郵便局、医療機関や薬局等、市民生活において必要不可欠な施設を有している。平成 28 年 10 月には、外国人観光客の消費税の免税手続を一括して実施するカウンターを設置した。

【選定理由】

- (ア) 自治体窓口の集客力をいかした中心市街地の活性化が期待できること
- (イ) サービス業のノウハウを窓口業務に活用することで、市民サービスの向上が期待できること
- (ウ) 待ち時間や手続終了後に買物ができる等、市民の利便性向上が期待できること

イ 社会福祉法人 太陽の家

【事業者概要】

大分県別府市亀川に本部を置く社会福祉法人であり、障がい者の自立のための施設である太陽の家を運営している。ソニー、オムロンといった企業と共同出資した会社を設立して障がい者を雇用し、通常の工場と同様の製品を生産している。本市の太陽の家には、スーパーマーケットや銀行の支店等が併設されており、これらの施設は、地域の住民も利用している。

【選定理由】

- (ア) 障がい者の働く場(業種・職種)の拡大が実現できること
- (イ) 障がい者が行政サービスの「受益者」から行政サービスの「提供者」の立場に立つという社会的意義の創出につながる
- (ウ) 障がい当事者向けのノウハウを有しており、市民サービスの向上が期待できること(コンセプト「サポートが必要な方に負担をかけない窓口」に合致)

(3) 社会福祉法人太陽の家について

社会福祉法人太陽の家(以下「太陽の家」という。)は、整形外科医であった中村裕(1927-1984)が「世に障害者はあっても、仕事に障害はあり得ない」との理念を掲げ、障がい者に働く機会を提供し、自立生活を支援するために別府市亀川に昭和40年に設立した。中村の理念と情熱が凝縮したこの社会福祉法人を太陽の家と名付けたのは、作家の水上勉である。中村は、東京パラリンピック(昭和39年)の選手団団長も務めた。

太陽の家が目指し続けているものは、変動する現代社会の中で、障がい当事者たちが一般の人と同じように働き、同じように生活していくためには何をすべきかという問題の解決である。例えば、既存の機械や作業に障がい者をはめ込むのではなく、障がい者に合った作業機械や適した作業過程を作るという姿勢がそれである。2万6千平方メートルの敷地内には、共同出資会社や協力企業の工場等があり、多くの障がい者の雇用を支えている。平成24年度には「サ高住」や特別養護老人ホームなどの高齢者福祉施設を開設するなど高齢者福祉サービスの分野にも力を入れている。

太陽の家の敷地内にある企業の一つである大分ロボケアセンター株式会社では、事業の一つとして、脳・神経・筋系への運動学習や機能改善を促すサイボーグ型ロボットスーツを用いた1週間から2週間の長期滞在型トレーニングを市内のホテルと提携して推進している。このトレーニングは、障がい者だけでなく、筋力の衰えた中高年齢者の機能回復にも非常に効果が認められている。

本市の地域再生計画「日本中の癒しをすべて集めたまち-温泉と医(いや)しと学びへの誘い-」(平成28年8月30日第39回認定)では、太陽の家を「バリアフリーのまち」形成に向けた核となる連携先としている。

参考文献

- 小林恒夫・白川泰二『保護よりは闘いを「太陽の家」の記録』(日本放送出版協会・1969)
- 中村裕『太陽の仲間たちよ 身障者と共に10年間』(講談社・1975)
- 中村裕発行委員会『中村裕伝』(中央公論事業出版・1988)
- 社会福祉法人太陽の家創立50周年記念誌編集委員会編集・発行『社会福祉法人太陽の家創立50周年記念誌』(2016)

2 アウトソーシング先の候補事業者との協議要旨

(1) 株式会社トキハ 別府店

ア アウトソーシングの実現可能性について

窓口業務のアウトソーシングに向けて、協議を行ったが、窓口業務を株式会社トキハ別府店(以下「トキハ別府店」という。)で受託することは、次の(ア)から(ウ)までの3つの理由から、困難であるとの結論に至った。

- (ア) 行政業務の処理スキルを有していないこと。
- (イ) 窓口業務に割り当てられる要員の確保が困難であること(業務担当者の確保には、再委託の可能性が高いこと)。
- (ウ) 本業に専念したいとの意向が強いこと。

他方で、トキハ別府店は自治体窓口の集客力をいかしたサービス展開には魅力を感じており、トキハ別府店の施設を利用した行政サービスの提供には前向きであった。そこで、現状分析で抽出した検討課題 No.19「外国人留学生向けの臨時窓口の設置」について、トキハ別府店で臨時窓口を設置することを目指すこととした。

なお、トキハ別府店は市庁舎の移転候補先であるが、現時点で明確な方向性は打ち出せていない。

イ 外国人留学生向けの臨時窓口について

本市内には3つの大学があり、立命館アジア太平洋大学(以下「APU」という。)を中心に毎年多くの留学生が入学している。大学の入学時期に当たる4月や9月は、約900件の留学生の転入手続が発生しており、窓口が混雑する可能性があることから、現在はAPUに臨時窓口を設置して対応している。

この臨時窓口をトキハ別府店に設置することで、APUに入学する留学生だけでなく、別府大学や別府溝部学園短期大学に入学する留学生も一括して手続が可能になる。トキハ別府店にとっても、来店者数が増加することから、売上の向上等の効果が期待できる。

本市の総合戦略で掲げている「地方百貨店との連携によるにぎわいの創出」に向けた取組の一つとして、臨時窓口の設置を目指す。

(2) 社会福祉法人 太陽の家

後述の図48の障害福祉課の窓口利用件数に関するデータから容易に推察できることは、障がい当事者が行政サービスの利用頻度が高い、言わば「ヘビーユーザー」であることである。ヘビーユーザーであるがゆえに、障がい当事者は市の窓口対応の問題点や改善点を自らの問題として実感し、熟知しているといえる。本市は、“No Charity, but a Chance!”を理念に掲げる「太陽の家」と窓口業務を協働すれば、行政サービスに障がい当事者の視点を導入することが可能となり、障がい当事者から業務改善の有益な知見やアイデアが得られることに着目した。本市は、障がい当事者の立ち位置を行政サービスの「受益者」から行政サービスの「提供者」へと視座を転換し、障がい当事者が「受益者」から「提供者」にその立場を逆転させることによって、自治体の窓口業務改善のイノベーションの突破口を見い出す試みに挑むことにした。

上述の認識に基づいて、我々は窓口業務のアウトソーシングの可能性について太陽の家と協議し、アウトソーシングの実現に向けて協議を進めることで同意した。アウトソーシングの実現に向けた流れと検討事項は、次のとおりである。

ア アウトソーシングの実現に向けた流れ

太陽の家の近隣に位置している市役所亀川出張所は、消防署亀川出張所と棟続きの建物に併設されている。消防署亀川出張所の建物は、昭和47年の建築以来、築45年と老朽化しており、昨年(平成28年)の熊本地震による被害もあって、平成30年には建て替えに向けた解体工事が予定されている。消防署亀川出張所の建て替えに伴い、別府市役所亀川出張所の建物も取り壊しが予定されていることから、市役所亀川出張所の移転先となり得る施設が必要となる。このような事情もあいまって、現在の市役所亀川出張所と同一の亀川小学校区内にある太陽の家の施設内に市役所出張所を設け、市役所出張所で行っている窓口業務をアウトソーシングすることを目指すことが現実的な行政課題となっている。

太陽の家に出張所を設置後、出張所の職員として障がい者を雇用して業務スキルを習得させ、スキル習得後にアウトソーシングを開始する。アウトソーシングは、証明書発行業務等、難易度の低い業務から開始し、段階的に対象業務を拡大することを想定している。将来的には、本庁舎や他の出張所の業務についても、太陽の家へのアウトソーシングを検討する。

なお、消防署亀川出張所の建て替えについては、以下のスケジュールが予定されている。

平成29年度	実施設計
平成30年度	アスベスト含有調査・解体工事
平成31年度	新築工事
平成32年度	供用開始

イ アウトソーシングの実現に向けた検討事項

アウトソーシングの実現に向け、次の(ア)から(ウ)までについて検討を行う。

(ア) 出張所の設置について

出張所の移転先となる場所や設置にかかる費用、障がい者が業務を行うための設備の整理等について検討する。

(イ) 人材の確保、育成について

障がい者が業務を行うに当たって考慮すべきポイントの整理、実施体制や育成方法の検討、育成期間中の担当者の雇用形態等について検討する。

(ウ) その他

個人情報保護等のセキュリティに関する対応準備やアウトソーシングの契約内容等について検討する。

3 アウトソーシングの導入によって期待される効果

アウトソーシングの対象は、亀川出張所の窓口業務から本庁の窓口業務へと段階的に拡大する想定である。亀川出張所の業務をアウトソーシングした場合と、本庁の業務をアウトソーシングした場合の導入効果について検討する。

(1) 亀川出張所

亀川出張所の移転先として太陽の家の施設内に出張所を設置し、出張所で実施している窓口業務について、アウトソーシングを行う。

ア 職員人件費の削減量

アウトソーシングによる職員人件費の削減量は、次の式で試算する。

(アウトソーシングによる職員人件費の削減量)

$$= (\text{現在の職員人件費}) - (\text{アウトソーシング後の職員人件費})$$

- ・ 現在の職員人件費：市保有データを基に試算
- ・ アウトソーシング後の職員人件費：アウトソーシング後の想定体制を基に試算

現在の体制及びアウトソーシング後の体制(想定)と職員人件費の削減量は図 47のとおりである。なお、アウトソーシング開始後も、「公権力の行使」に当たる業務については、職員が行う必要があるため、その役割を担う職員を配置している。

	単位	再任用職員	非常勤職員	合計
(ア)現在	人数(人)	2	6	8
	年間人件費(千円)	5,700	10,940	16,640
(イ)アウトソーシング後	人数(人)	2	0	2
	年間人件費(千円)	5,700	0	5,700
職員人件費の削減量(千円) ※(ア)-(イ)				10,940

※市保有データを基に作成

図 47 アウトソーシング後の体制と人件費の試算

アウトソーシング対象の業務量は、非常勤職員 6 人分であるが、亀川出張所では業務ごとに担当者が分かれており、実際の業務量に対して職員数が多い。業務横断的

なスキルをもつ職員を育成できれば、業務量に応じた人員配置を実現することが可能になる。アウトソーシングにかかる費用を職員人件費の削減量(10,940 千円)よりも抑えることで、費用対効果を生み出すことができる。

イ 太陽の家にアウトソーシングすることによって期待できる効果

アウトソーシングによって、次の(ア)から(エ)までの効果が期待できる。

(ア) 障がい者の働く場(業種・職種)の拡大

自治体の窓口業務が障がい者にとって新たな働く場となることで、障がい者雇用の促進につながる。

(イ) 障がい者が行政サービスの提供者になる社会的意義の創出

障がい者が行政サービスの提供者となることで、地域の行政サービスの担い手として地域社会に貢献できる。行政サービスを受ける障がい者にとっても、同じ境遇で活躍する姿を見て、自らの可能性に自信を得る機会となる。

障がい者が行政サービスの担い手となるこの取組は、厚生労働省の目指している「地域共生社会」の実現にも寄与する。

【地域共生社会】

制度・分野ごとの縦割りや「支え手」、「受け手」という関係を超えて、地域住民や地域の多様な主体が『我が事』として参画し、人と人、人と資源が世代や分野を超えて丸ごとつながることで、住民一人ひとりの暮らしと生きがい、地域をともに創っていく社会を目指すものである。

※出所：厚生労働省「地域共生社会」の実現に向けて(当面の改革工程)

(ウ) 障がい者向けのサービスの向上

障がい者に配慮した設計が施されている施設を利用可能になることで、市民サービスの向上につながる。本市は、市の人口に占める障がい者の割合が約7.3%であり、全国平均の6.2%よりも高く、障害福祉課の窓口の利用件数は、窓口利用件数の14%を占める(図48・図49)。市民サービスの向上には、障がい者向けのサービス向上は不可欠であり、コンセプトの一つである「サポートが必要な方に負担をかけない窓口の実現」にも強く合致する。

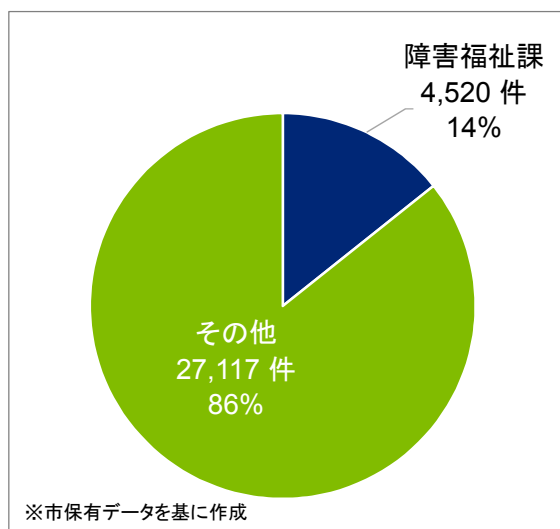


図48 窓口利用件数に占める障害福祉課の窓口利用件数の割合

	本市	全国
障がい者数(人)	8,789	7,006,080
総人口(人)	120,185	126,939,382
障がい者の割合(%)	7.3%	5.5%

※出所：平成26年度社会福祉行政業務報告(福祉行政報告例)
平成26年度衛生行政報告例

図49 人口に占める障がい者の割合(平成26年度)

(エ) 全国展開時の研修機能

太陽の家は充実した設備環境を有していることから、他自治体において行政窓口を担う障がい者を育成する際に、必要な研修を提供する役割が期待できる。

(2) 本庁

本庁の窓口業務のうち、難易度が低く、アウトソーシングの対象にしやすい証明書発行業務とコンシェルジュ業務をアウトソーシングした場合について、検討する。

ア 職員人件費の削減量

現状分析及びワンストップ窓口の検討において抽出した業務量を基に職員人件費を試算する。本庁における職員人件費は、次の式で試算する。

(アウトソーシングによる職員人件費の年間削減量)

= (年間のアウトソーシング対象業務量) × (職員の平均の年間人件費)

(年間のアウトソーシング対象業務量)

= (コンシェルジュの年間業務量) + (証明書発行の年間業務量)

- ・ コンシェルジュの年間業務量： ライフイベント別業務処理一覧から試算
- ・ 証明書発行の年間業務量： 業務別処理一覧の平均処理時間から試算

(職員の平均の年間人件費)

= (正規職員の割合) × (正規職員の平均の年間人件費)

+ (非正規職員の割合) × (非正規職員の平均の年間人件費)

- ・ 正規職員と非正規職員の割合： 平成 27 年度の市民課の人数比
(正規職員 22 人:非正規職員 14 人)で試算
- ・ 平均の年間人件費： 市保有データ

アウトソーシング対象業務量は、現場担当者との協議を基に次の(ア)から(エ)までの仮定を置いて試算した。

- (ア) コンシェルジュは、証明書発行とライフイベント「転入」、「転出」、「転居」、「出生」を対象業務とする。
- (イ) 証明書発行については、住民票の写し、印鑑登録証明書、身元証明証等、住民票記載事項証明書、納税証明書、所得証明書を対象とし、難易度の高い戸籍関係の証明書は含めない。
- (ウ) 滞納者や未申告者等、難易度の高い場合は、アウトソーシング対象外と考え、証明書発行業務量の 50%をアウトソーシング可能とする。
- (エ) アウトソーシング対象業務に対する職員の審査・確認に必要な業務量は、業務量の 10%とする。

職員人件費を試算した結果は、図 50 のとおりである。年間の職員人件費の削減量は、22,139 千円であり、4.4 人／年の業務量をアウトソーシングすることができる。

	単位	コンシェルジュ	窓口 (証明書発行)	合計
現在	年間業務量 (h)	3,302	5,770	9,072
	年間業務量 (人)	1.7	3.0	4.7
	年間人件費 (千円)	8,604	15,038	23,643
アウトソーシング後	年間業務量 (h)	0	577	577
	年間業務量 (人)	0	0.3	0.3
	年間人件費 (千円)	0	1,504	1,504
職員人件費の削減量 (千円) ※現在－アウトソーシング後で計算				22,139

※市保有データを基に作成、職員の年間業務量は 1,937.5h で試算

図 50 本庁のアウトソーシング対象業務と職員人件費

イ 業務量の増加が職員人件費に与える影響

コンシェルジュによって、ライフイベントや証明書発行に係る業務の一部は削減されるが、年間 233h の業務量が増加している(図 51 ①→②)。

しかし、コンシェルジュの導入で、本来はアウトソーシング対象ではなかった業務がアウトソーシング可能な業務になるため、年間 2,131 h(※)の職員人件費を削減することが可能であり、職員の業務量は削減される。

- ※コンシェルジュの導入によってアウトソーシング可能になる年間業務量(2,131h)
- = コンシェルジュの年間業務量(3,302h)
 - コンシェルジュを導入しない場合にアウトソーシング可能な年間業務量(938h)
 - コンシェルジュの導入によって増加する年間業務量(233h)

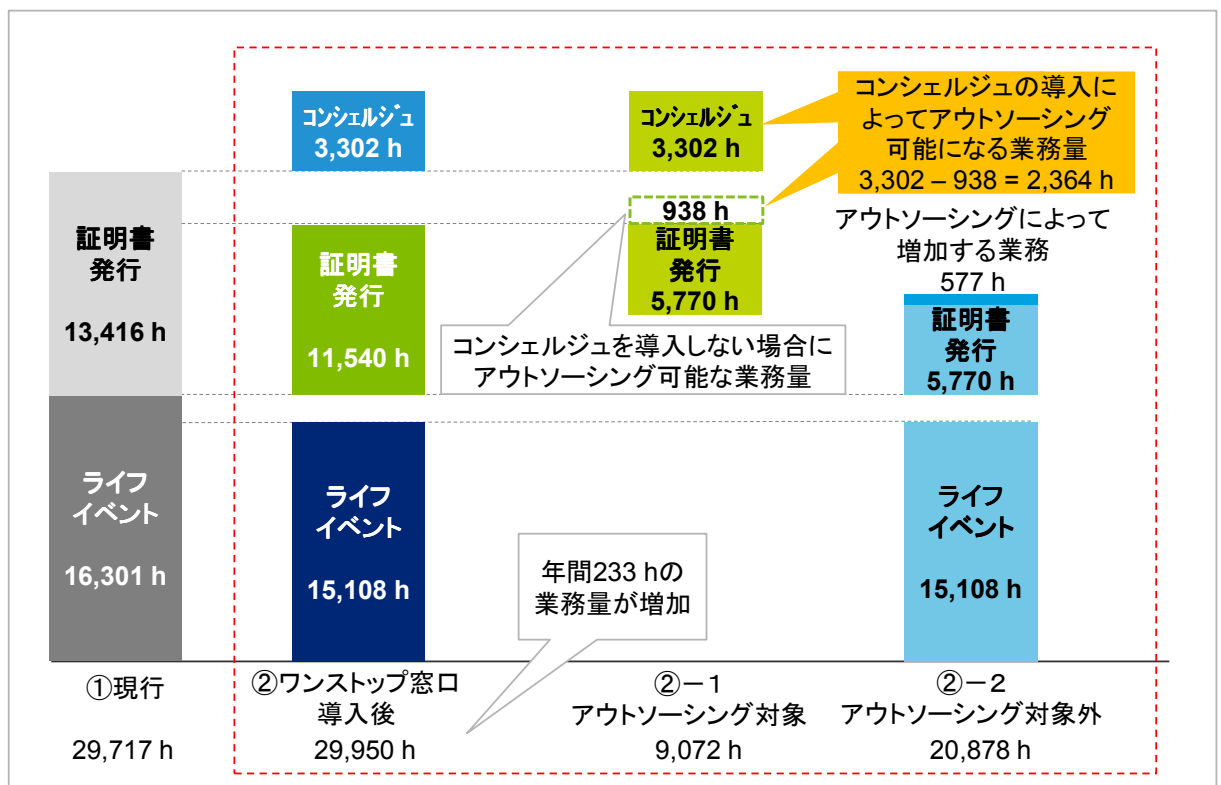


図 51 アウトソーシング可能な業務量(概念図)

第6 今後の予定

1 窓口業務改革のスケジュール

ワンストップ窓口の導入に向けて、平成 29 年度から当プロジェクトで作成したITツールを総合受付で利用し、コンシェルジュの役割の一つである手続の案内を開始する。その後、総合受付にコンシェルジュの役割を段階的に付加する。ワンストップ窓口担当者の育成を行い、平成 32 年度までにワンストップ窓口の設置を目指す。ワンストップの対象業務については、担当者のスキルの習得に合わせて段階的に拡大する。ワンストップ窓口担当者の育成方法として、対象となる業務の所管部署の窓口で、数か月程度のOJTを行うことなどを検討している。

アウトソーシングの導入に向けては、平成 30 年度に太陽の家の施設内に出張所を設置し、担当者の育成を開始する。アウトソーシングは、平成 32 年度に開始することを目指す。その後、アウトソーシングの対象業務を段階的に拡大する。

当プロジェクトにおいて検討したワンストップ窓口やアウトソーシングの導入に向けたスケジュールは、図 52 のとおりである。

	平成28年度	平成29年度	平成30、31年度	平成32年度
	1. 調査期間	2. 準備期間	3. 育成期間	4. 実施期間
マイルストーン			▲ 太陽の家の施設内での サービス開始	▲ アウトソーシング 開始
ワンストップ窓口	<ul style="list-style-type: none"> ワンストップ窓口の全体像の検討 ITツールの初期開発 導入効果の試算 	<ul style="list-style-type: none"> ITツールの利用開始 ワンストップ窓口の対象業務の詳細化 コンシェルジュの試行 	<ul style="list-style-type: none"> コンシェルジュの配置 ワンストップ窓口担当者の育成 ワンストップ窓口の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ワンストップ窓口対象業務の段階的な拡大 ITツールの機能拡張
アウトソーシング	<ul style="list-style-type: none"> アウトソーシングの対象業務の検討 アウトソーシング先の候補事業者の抽出 導入スケジュールの検討 	<ul style="list-style-type: none"> アウトソーシングの実現に向けた課題抽出と対応案の検討 アウトソーシング対象範囲の明確化 亀川出張所の移転先施設の整備 育成期間の雇用形態の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 担当者の育成 マニュアルの整備 アウトソーシングの契約方法の整理 	<ul style="list-style-type: none"> アウトソーシング業務の段階的な拡大 新サービスの創造

図 52 窓口業務改革のスケジュール

2 今後の検討事項

当プロジェクトの検討を踏まえ、今後窓口業務の改革に向けて、次の6つの検討事項を抽出した。

(1) 証明書発行の総合窓口

証明書の発行は、市民課窓口係で発行する住民票の写しや印鑑証明、戸籍係で発行する戸籍関係の証明書、課税課等で発行する税関係の証明書等、複数の窓口に分かれている。市民の利便性を考慮すると、各課に分かれている証明書のうち、関連性の高いものについては、一つの窓口で発行することが求められる。具体的には、住民票の写し、印鑑証明、所得証明、納税証明、最新の戸籍の附票等を一つの窓口で発行することが考えられる。

(2) 外国人向けのワンストップ窓口(臨時)

外国人留学生の入学については、トキハ別府店への臨時窓口の設置を検討するとしたが、入学以外にも寮を出た外国人留学生の転居手続きが集中する時期がある。その対応として、本庁舎内に外国人専用の臨時窓口を設置し、手続きを一括して実施することが考えられる。外国人留学生の転居の手続きは、手続きの内容がある程度決まっているため、一括して実施することで効率的に手続きができるとともに、他の市民にとっても待ち時間の短縮等の効果が期待できる。

(3) 来庁不要な手続き方法の検討

市民の来庁を削減する方法として、電子申請や証明書のコンビニ交付等がある。これらの導入は、窓口の混雑緩和や市民の利便性向上が期待できる一方、費用が必要になるため、費用対効果を勘案する必要がある。

(4) 出張所の在り方等の検討

市内3か所の出張所は、戸籍担当、税担当など担当業務ごとに職員が配置されているため、実際の業務量と職員数のバランスを検討する必要がある。職員が担当業務の垣根を超えた業務横断的なスキルを習得することによって業務量に応じた人員配置が可能となる。出張所の業務量の観点、さらには、出張所が地域のまちづくりの拠点としての役割を担い得るという観点からみて、出張所それ自体の在り方等も検討対象となる。

(5) 封書作成ルールの整備

市役所から送付する封書の内容が市民にとって分かりづらいことから、問合せや来庁が発生している。市民にとって分かりやすい内容を目指して、封書作成ルールを整備することで、受付や窓口の負担軽減が期待できる。

(6) 繁忙期に備えた弾力的な人員配置

3、4月の繁忙期は、市民課の業務量が多く、時間外勤務時間が長い。繁忙期には、コンシェルジュを増やすだけでなく、市民課の業務をサポートする人員を他の課から出すなど弾力的な人員配置を実現することで、各課の業務量を平準化が期待できる。

委託仕様書と報告書の関連

仕様書	対象箇所
業務改革の実施計画	第 1. 3 業務改革モデルプロジェクトの取組について
BPR の検討・実施内容	第 2 現状分析 第 4. 2 本市のワンストップ窓口の全体像
業務改革の実施により想定される歳出効率化等の差異化及びその把握方法	第 4. 4 ワンストップ窓口の導入によって期待される効果 第 5. 3 アウトソーシングの導入によって期待される効果