

平成 29 年度  
総務省「業務改革モデルプロジェクト」報告書

---

プロジェクト名： 北海道北見市  
窓口支援システムを活用した  
地方都市における業務平準化モデル

---

平成 30 年 2 月  
北見市

# 目次

<b>1. 事業概要</b> .....	<b>1</b>
1.1. 事業の目的 .....	1
1.2. 事業の検討テーマ.....	1
1.3. 事業の推進体制 .....	3
1.4. 推進スケジュール.....	3
<b>2. 北見市のこれまでの窓口業務改善の取り組み</b> .....	<b>4</b>
2.1. 取り組み方針 .....	4
2.2. 窓口サービス改善の目指す姿と総合窓口の実現 .....	5
2.3. これまでの主な取り組み事項、ノウハウまとめ .....	7
2.4. システム活用による窓口業務の支援と申請書の記載支援.....	9
2.5. 総合窓口の運用に必要となる業務フローの考え方 .....	11
<b>3. 実態調査の実施</b> .....	<b>14</b>
3.1. 調査の活用目的と実施方法 .....	14
3.1.1. 調査の活用目的 .....	14
3.1.2. 調査の実施方法 .....	14
3.2. 調査項目の設定 .....	15
3.2.1. 主な調査項目 .....	15
3.3. 調査結果の活用方法.....	16
<b>4. 事業の検討テーマに関する取り組み</b> .....	<b>19</b>
4.1. 3線処理を意識した BPR・標準化①「遠隔分散・協調処理による業務平準化の試行検証」 .....	19
4.1.1. 業務の現状と業務フロー(処理ステップ)の整理方針.....	19
4.1.2. 試行検証の実施 .....	23
4.1.3. 試行検証の結果 .....	24
4.1.4. 結果の考察 .....	26
4.1.5. 今後の課題・見通し.....	26
4.2. 3線処理を意識した BPR・標準化②「証明書郵送請求処理業務の効率化」 .....	29
4.2.1. 業務の現状と業務フロー(処理ステップ)の整理方針.....	29
4.2.2. 検証の実施 .....	31
4.2.3. 検証結果 .....	33
4.2.4. 結果の考察 .....	33
4.2.5. 今後の課題 .....	33
4.3. 受付処理の迅速化に関する試行検証（マイナンバーカードの活用）.....	34
4.3.1. 業務の現状と試行検証の実施方針 .....	34
4.3.2. 試行検証の実施 .....	36
4.3.3. 結果の考察 .....	36

<b>5. 検討テーマに関する課題解決に向けた取り組み</b> .....	<b>38</b>
5.1. 受付時に必要となる確認事項の可視化・ツール化 .....	38
5.2. 受付後の後工程に必要となる引継ぎ事項の可視化・ツール化 .....	39
5.3. 関連手続きの受付代行に必要となる業務マニュアル（受付手順）の整備方法 .....	40
5.4. 業務効率と3線化を考慮した座席配置のモデル化 .....	41
<b>6. 歳出削減等の効果把握</b> .....	<b>42</b>
6.1. 集約化によるBPR及びスケールメリット効果、外部化の試算方法 .....	42
6.2. 効果の試算と考察 .....	43
<b>7. 検討テーマに関する取り組みを踏まえた課題</b> .....	<b>45</b>
7.1. 3線処理を意識した事務のBPR・標準化について .....	45
7.2. 業務効率化と地域特性について .....	45
7.3. 窓口対応におけるマイナンバーカードの活用策について .....	45
7.4. 業務フロー変更の留意点と業務継続性の確保について .....	46
7.5. 効果創出の留意点について .....	46

## 別紙

1. 各種ノウハウのまとめと提供(北見市の窓口サービス改善の目指す姿)
2. 業務フロー(総合窓口としての全体業務フロー)
3. 手続き調査のフォーマット
4. 窓口で説明を支援するツールの整備/業務マニュアル(手続き受付手順)のモデル化

# 1. 事業概要

## 1.1. 事業の目的

人口減少など社会構造の変化が進展し、自治体における人的、財政的な経営資源の制約が強まる中、限られた経営資源を効率的に活用し、質の高い行政サービスを効果的・効率的に提供するための業務改革が求められている。このような背景のもと、総務省が平成 28 年度から実施している「業務改革モデルプロジェクト」は、民間企業の協力のもとで BPR（Business Process Re-engineering、ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）の手法を活用しながら、住民の利便性向上に繋がる業務改革にモデル的に取り組む自治体を支援することで、汎用性のある改革モデルを構築し横展開を図ることを目的としており、本報告書は平成 29 年度に当該事業を受託した北海道北見市がその取り組みに関してまとめたものである。

北見市では、平成 26 年 3 月に策定した「北見市ワンストップサービス推進計画」に基づき、「市民の目線に立った、わかりやすく・やさしい窓口サービス」の実現を目指し、窓口業務における市民の利便性向上と事務改善による業務量の削減を目的として、ICT（窓口支援システム）を活用した受付事務の効率化などに継続的に取り組みを進めている。

現在は次の段階として、①システムの利用業務範囲の拡大、②受付後の事務処理を含めた業務改善、③窓口業務の集約化・外部化に向けた検討など、市民の利便性拡大と事務改善による業務量の削減を実現させていくことが求められている。このため北見市では、平成 29 年度の総務省「業務改革プロジェクト」に応募し、総合窓口の実施を念頭にした業務フローの見直しや申請書の記載に係る利用者負担の改善など、住民の利便性向上に繋がる横展開が可能な業務改革モデルに資するよう、テーマを設定し検討を行うこととした。

北見市の特徴として、市が広大であること（面積 1427 平方キロメートル、東西に延びる道路の距離 110 km）、市町村合併を経て多くの窓口拠点があることがあげられる。また、少子高齢化が顕著に進行する中で、高齢者にもやさしい窓口サービスを進めていくことが必須となっている。

こうした地域特性のうえで、総務省の事業目的である「横展開が可能な汎用性のある業務改革のモデル化」を踏まえ、人口 10 万人規模の地方都市、特に合併により支所が多い地方の自治体のモデルとなるよう取り組むこととした。

## 1.2. 事業の検討テーマ

本事業は、北見市が独自に構築した「窓口支援システム」やマイナンバーカードの活用、複数窓口の共調処理など、総合的な業務改革に資する業務改革モデルとして採択された。

北見市では、ICT を活用した受付事務の効率化として独自に構築し、平成 28 年度より運用を開始した「窓口支援システム」や職員応対型の申請書記載支援の実施ノウハウなどの環境をベースとし、人口 10 万人規模の地方都市、特に合併により支所が多いという特性のもとで、システムを活用した連携による新たな業務フローや処理手順を試行し、業務の平準化や効率化の効果を検証、また、業務集約化や集約化・外部化可能となる業務範囲や想定モデルを検討した。

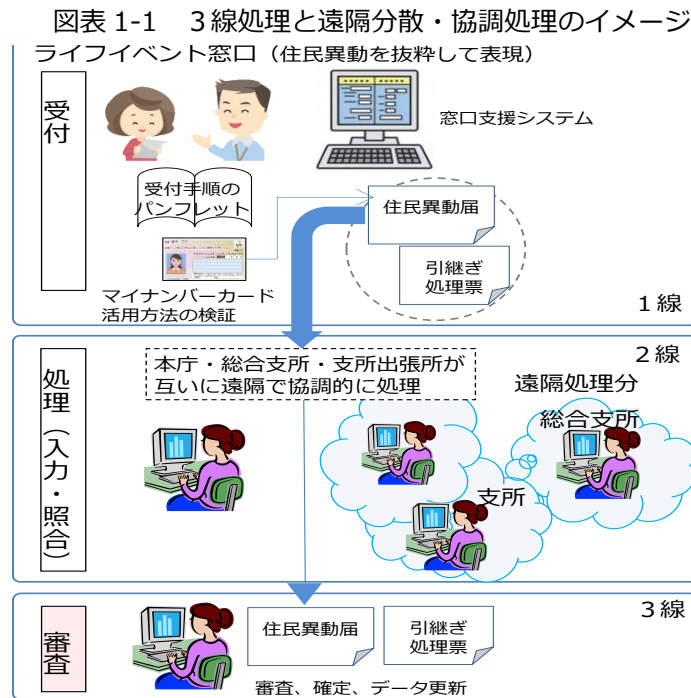
本事業の BPR の実施は、現状の業務フローの作成・分析を起点とするアプローチではなく、「あるべき業務フロー」を設定し、その処理手順を検討した上で、現状の処理手順とのフィットギャップを捉えることで、あるべき業務フローと処理手順に業務を合わせていく際に発生する課題の抽出を行うことを念頭に実施した。

### (1) 3線処理を意識したBPR・標準化

窓口業務においては「審査業務」を明確に区分した業務フローが求められることから、総合窓口を行ううえでの代表的な業務について「受付⇒処理⇒審査」に区分する、いわゆる「3線処理」を前提としたうえでの、効率的な業務運用方法について検討した。

#### ①遠隔分散・協調処理による業務平準化の試行検証

ライフイベント窓口について、「受付⇒処理⇒審査」の処理区分を明確化し、受付後の処理(入力や照合処理)を本庁・総合支所・支所出張所が遠隔で協調的に行う運用方法の検討と、互いの業務支援や繁閑の業務量の平準化に寄与する吸収効果(内部のテレワーク&クラウドソーシングの手法による業務量削減)について、住民基本台帳システムへの入力処理をモデルとして検証を行った。



#### ②証明書郵送請求処理業務の効率化

大きな業務量を有する証明書郵送請求の処理について、「受付⇒処理⇒審査」の手順の明確化や、管理台帳のICT化やチェック事項の整理、処理過程の見える化を行うBPRを実施した。

### (2) 受付処理の迅速化研究(マイナンバーカード活用の試行検証)

システムを活用した申請書作成のさらなる迅速化として、マイナンバーカードの券面記載事項の読取機能の活用方法を検証した。

### (3) 業務マニュアルとしての受付支援ツールや手続き受付手順、引継ぎ処理票の整備

窓口業務の円滑な受付と処理に必要な要件を検討し、住民異動受付と証明交付業務に関して、受付時の聞き取り確認や後工程への引継ぎに活用でき、業務マニュアルとしても機能する、受付支援パンフレット、受付手順、引継ぎ処理票などのツールのモデルを作成した。

#### (4) 歳出削減等の効果検討

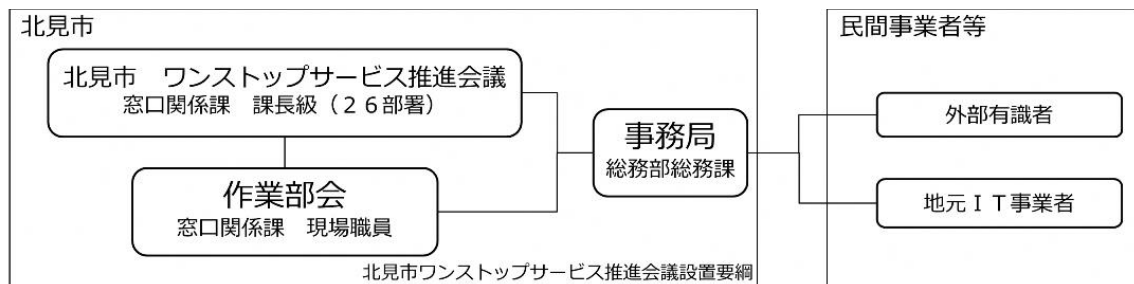
総合窓口として手続きの受付機能を集約化・外部化した場合を想定し、業務範囲をいくつかのモデルケースとして設定し、BPR効果や費用対効果を検討した。

### 1.3. 事業の推進体制

事業の推進にあたっては、北見市役所で4年間の活動実績がある、窓口業務所管課の課長級会議体（北見市ワンストップサービス推進会議）を活用した。

- ・推進会議の事務局である総務部総務課が本事業の進行管理を実施した。
- ・手続きの実態調査は窓口関係課の現場職員が作業部会体制で分担して実施した。
- ・具体的なBPRは、本庁戸籍住民課を中心に実施した。
- ・民間事業者として、北見市のワンストップサービス推進事業を支援した株式会社コミクリと、窓口支援システムの構築・運用保守事業者であり地元IT事業者である株式会社北見コンピューター・ビジネスが参画した。

図表 1-2 推進体制



### 1.4. 推進スケジュール

本事業は、以下の推進スケジュールでの取り組みとなった。

7月、8月	作業チーム発足、テーマ設定、キックオフ
8月～	戸籍住民課検討会
10月～	各課説明会
10月～2月	証明書請求処理の業務フロー変更
11月～2月	住民異動の業務フロー変更、遠隔分散処理試行
11月	各課手続き調査、ヒアリング、業務分析
～2月	効果分析、報告書の作成

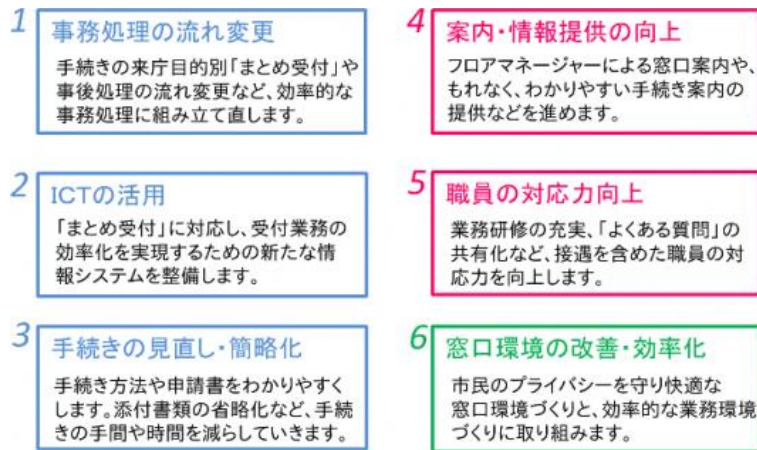
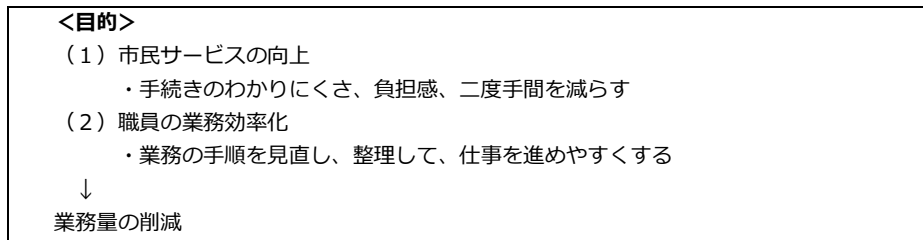
## 2. 北見市のこれまでの窓口業務改善の取り組み

### 2.1. 取り組み方針

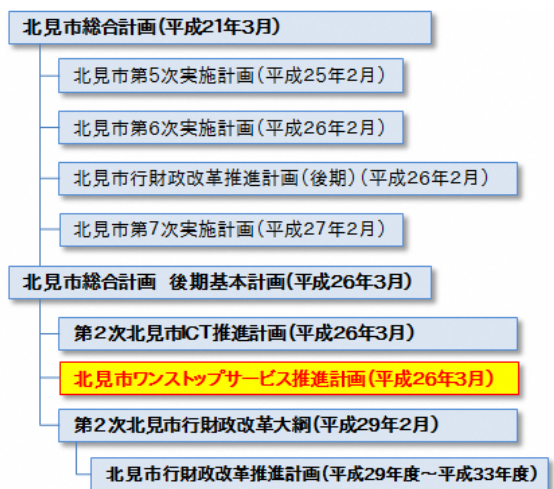
窓口業務改善を継続的に実施するため、北見市では下記のように計画化し事業を位置づけ進めている。

#### ・計画の策定／目的

北見市ワンストップサービス推進計画（平成25年度策定）[要旨]



#### ・事業の位置づけ



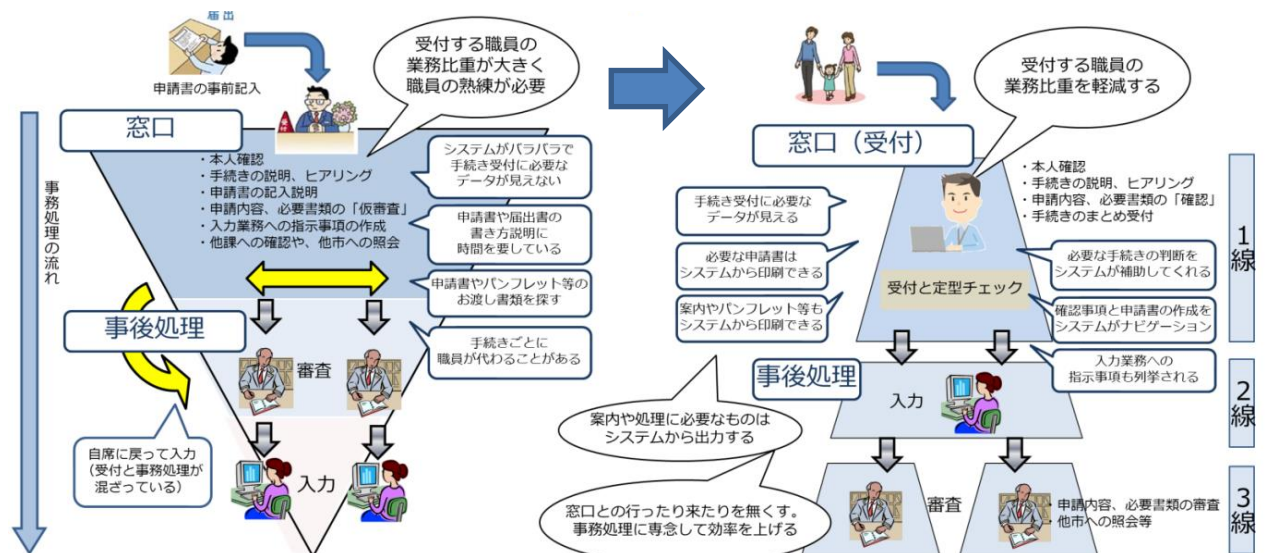
## 2.2. 窓口サービス改善の目指す姿と総合窓口の実現

### (1) 目指す姿

- ①利便性の向上／手続きもれの防止
  - ・必要な手続きがもれなく案内されること
  - ・できるだけまとめて手続きが受付されること
  - ・窓口を回る数や再来庁、行ったり来たりが少なくなること
  - ・あちこちの窓口で同じ説明をしなくて済むこと
- ②手続きに必要な時間の短縮
  - ・手続きにかかる時間や手間、負担感や不安が少ないこと
  - ・申請書の記載の手間や時間を減らすこと
  - ・来庁から退庁までのトータルの待ち時間を短縮すること
- ③職員の業務効率化／業務量の削減
  - ・必要な情報や帳票がスムーズに使用できること

上記のような窓口を実現するためには、業務自体の効率化と総合窓口化を進めていく必要がある。個々の手続きには受付手順や申請書の様式、手続きに必要な書類など、手続きの際の様々な案内事項や確認事項があり、それらを効率的に取り扱うことが必要となるため、システムのアシストを活用してBPRを実施し、事務改善を図ることが求められる。

図表 2-1 システムのアシストを活用した事務改善の目指す姿





## (2) 総合窓口の実現

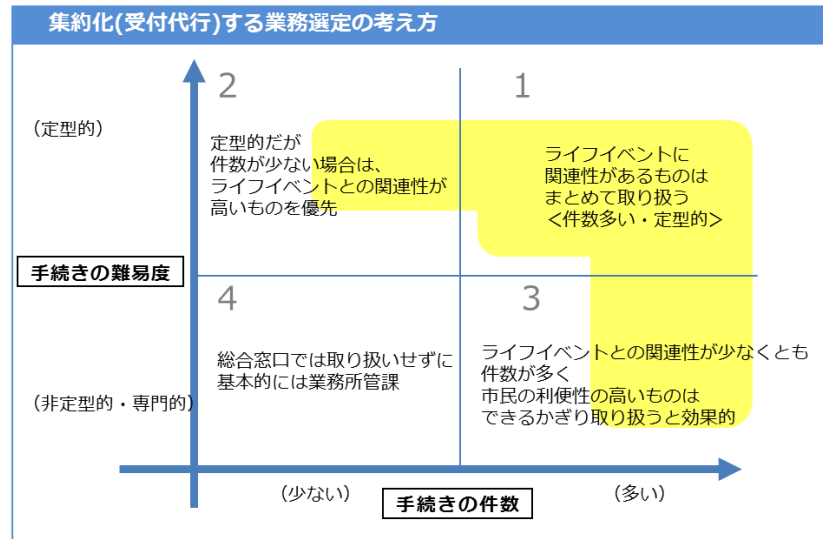
総合窓口とは、“ライフイベントに関連して発生し、件数が多く  
定型的な手続きについて、「受付代行」または「漏れの無い案内」を行う窓口”

総合窓口の実現に向けては、ライフイベントにより発生する手続きを、いかに効率的に受付もしくは案内するかという視点で手続きを分類していく。すべての手続きが1ヶ所で完了する窓口をつくることではなく、また、各課が所管するすべての手続きを取り扱う窓口をつくるものでもないことに留意が必要である。

### ◆取り扱う手続きの整理

- ・ライフイベントに関連して発生する手続きで  
受付手順が比較的「定型的」で「取扱件数が多いもの」を中心に分類する

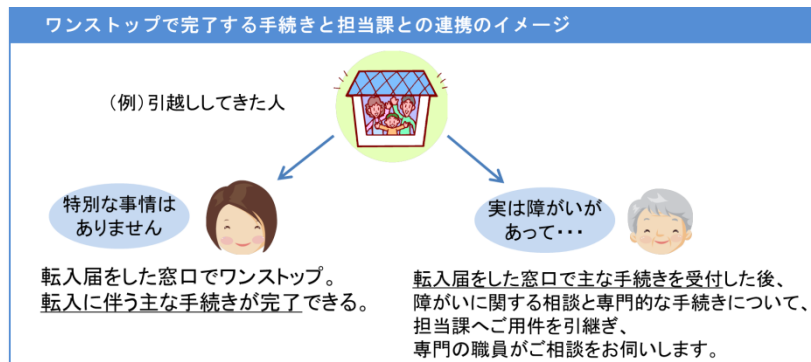
図表 2-2 総合窓口の対象手続き選定の考え方



## (3) ダブルサービスのルール

- ・総合窓口で取り扱う手続きは、受付や案内の代行である。(業務所管課の窓口でも受付可能とする)
- ・業務所管課からの事務委任を受けて、総合窓口として取り扱いする。(業務自体の移管ではない)
- ・特殊なケースや相談対応を含む場合は業務所管課の窓口へ案内する

図表 2-3 ダブルサービスの考え方



## 2.3. これまでの主な取り組み事項、ノウハウまとめ

北見市では、これまで次のような取り組みを実施している。(H25～H28 年度)  
これらは自治体が窓口業務のBPRを進めるうえでベースとなる事項と考えられる。

主な取り組み事項（概要）	効果
<p><b>◆システム活用による申請書の記載支援</b></p> <p>職員が受付対応を行いながら、システムを活用して申請書を出力する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ H23 年度 税証明窓口でスタート</li> <li>・ H26 年度 住民票・戸籍・印鑑証明に拡大(かんたん証明申請)</li> <li>・ H28 年度 窓口支援システム運用開始。(本庁戸籍住民課) 住民異動届を書かない窓口化(かんたん異動届)</li> <li>・ H29 年度 かんたん異動届を総合支所、支所出張所に拡大 システム出力する各課の申請書を順次追加中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 申請書記入の手間や記載時間の削減</li> <li>・ 申請書の記入方法の個別説明対応削減</li> <li>・ 記載台の廃止</li> </ul> <p>&lt;データ&gt; システム作成規模 [証明申請] およそ 300 件/日平均・およそ 79,000 件/年(H29 年)</p>
<p><b>◆分野別の窓口表示</b></p> <p>課名ではなく、来庁目的に合わせた分野別の窓口表示とした 「住所・戸籍」「健康保険・年金」「子ども・子育て」・・・等</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目的に応じて該当の窓口がわかる安心感</li> <li>・ 組織変更でも案内看板が変わらない</li> </ul>
<p><b>◆フロアマネージャー(窓口案内係)の導入</b></p> <p>・ フロア案内や発券補助、そのほか市役所来庁者の一次対応を集約的に担う役割の職員を配置した。(業務委託)</p> <p>&lt;導入のポイント&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ それまでの「総合案内」のカウンターを撤去して、フロアマネージャー化</li> <li>・ 申請書のシステム作成を導入しているため、フロアマネージャーは申請書の記載支援は行わず、様々な一次対応や発券・案内業務に専念</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 迷わない窓口</li> <li>・ 一時対応の集約効果</li> <li>・ 特に、窓口に近い職員に対する軽微な問い合わせが発生しなくなったため、職員の業務効率にも貢献していると考えられる。</li> </ul> <p>&lt;データ&gt; 案内対応規模 およそ 550 件/日平均 およそ 138,000 件/年(H29 年)</p>
<p><b>◆番号発券機の導入</b></p> <p>来庁目的に合わせて発券し、目的の窓口の担当課に来庁を通知し、受付番号により呼び出しを行う仕組みとした。</p> <p>&lt;導入のポイント&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課ごとの発券機ではなく、フロア全体を発券対象としていること</li> <li>・ フロアマネージャーとの組み合わせ導入が効果的 (来庁者が発するキーワードを人的に変換して発券補助を行う)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ フロア内で迷っている来庁者が基本的に発生しないこと</li> <li>・ 混雑時でも順番に呼出し対応できること</li> <li>・ 職員が窓口に着席しなくてよい環境づくり</li> <li>・ 窓口に近い職員が、執務中に窓口の来庁を気にかけなくてよくなったこと(業務集中効果)</li> <li>・ 窓口と執務室との間に仕切りを設置</li> </ul> <p>&lt;データ&gt; 発券規模 およそ 430 件/日平均 およそ 105,000 件/年(H29 年)</p>
<p><b>◆窓口事務全体での本人確認手順の統一化</b></p> <p>手続きや業務所管課ごとに異なっていた手続き受付時の本人確認の実施手順を揃え、各窓口で統一的に実施するよう事務整理した</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「北見市届出等における本人確認に関する規則」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「最初にまず本人確認」の定着化</li> <li>・ 総合窓口として様々な手続きを受付する際に、手続きごとの本人確認対応の差異が起らない</li> </ul>
<p><b>◆手続きの際の押印省略の推進</b></p> <p>本人確認と署名を前提とし、認印は省略化できることとした。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「北見市届出書等の押印省略に関する規則」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 認印そのものは本人確認の意味を持たないため、手続きの簡素化と時間短縮につながっている。</li> </ul>
<p><b>◆申請書様式の見直し・様式の標準化</b></p> <p>各課が所管する申請書類を、「共通フレームと様式部品の組み合わせ」という考え方で、記入しやすさと業務効率を考慮した共通的なデザイン・項目配置に作り変えた。(市の権限で変更できない様式を除く)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「北見市届出書等の様式作成の基準に関する規程」</li> <li>・ 「北見市届出書等の様式作成の基準に関するガイドライン」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 見直した申請書は記入項目の位置や順番がおよそ共通的なので、スムーズに記入できる。</li> <li>・ 申請書をシステムに登録する際の工数削減にもつながったと考えられる</li> </ul>
<p><b>◆証明交付のワンストップ化推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 住民票、戸籍証明、印鑑登録証明書と合わせて、 所得課税証明書、納税証明書を取得できるようにした。</li> <li>・ 申請書を統合化し、複数種類の証明書を1枚で申請できるようにした。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 窓口を回る数の削減</li> <li>・ (回った場合の) 職員対応時間の削減</li> <li>・ 何枚も書かないので、手間と記入時間の削減</li> </ul>

◆**ライフイベント窓口のワンストップ化推進**

- ・ 住基付帯事務(※1)のうち、国民健康保険・後期高齢者医療制度・介護保険・国民年金の資格異動について、住民異動届と合わせてまとめて受付している。
- ・ ライフイベント関連手続きの受付代行または手続きの案内の実施(※2)  
(各業務所管課から事務委任を受けることにより行うよう事務整理した)

- ・ 窓口を回る数の削減
  - ・ (回った場合の) 職員対応時間の削減
- ※1：住民異動届によりまとめて届出できるとされている(住基法 28 条～29 条)  
 ※2：現在は手続きの案内・お知らせに留まっている手続きも多く、受付代行の手続きを増やすこと(ワンストップサービスの拡大)が課題

◆**「手続きチェックシート」の開発**

- ・ ライフイベントに伴って必要となる関連手続きについて、手続きの分野や制度の該当条件などから、当てはまる主要な手続きや必要な持ち物を探しやすい、アナログ式のチェックシートをデザインした。(7種類のライフイベントで作成)
- <ポイント>
- ・ 課名や制度名から探すのではなく、分野や目的から順にたどるように設計
  - ・ ホームページに掲載することで、事前確認にも使用されること

- ・ 問い合わせの削減
- ・ 手続きもれや持ち物忘れによる二度手間の削減

戸籍	国民健康保険	後期高齢者医療制度	介護保険	国民年金
住民基本台帳カードをお持ちの方	住民基本台帳カードの継続利用 (住所変更)	住民基本台帳カード		
※各種保険証・受給者証・認定証等は、後日郵送で送付いたします。				
国民健康保険に加入する方	国民健康保険の加入 保険証の交付	国民健康保険の加入 保険証の交付		
→70歳から74歳までの方	高齢受給者証の交付	(お持ちの方)		
→世帯に後期高齢者医療制度の加入者がいる方	保険料の軽減有無確認			
→転入日より先に勤務先の健康保険の資格が取得できる方	国民健康保険の加入 国民年金の加入 (20歳からの未加入)			
→転入日より先に勤務先の健康保険の資格が取得できる方	国民健康保険の加入 国民年金の加入 (20歳からの未加入)			
→75歳以上の方 または 65歳以上で後期高齢者医療制度に加入している方	国民健康保険の加入 国民年金の加入 (20歳からの未加入)			
→北海道外から転入した方	国民健康保険の加入 国民年金の加入 (20歳からの未加入)			



取り組み経過の詳細は下記に公表しており、参考にされたい。

○北見市役所の窓口サービス改善の取り組み経過について <http://www.city.kitami.lg.jp/docs/2013070500019/>

## 2.4. システム活用による窓口業務の支援と申請書の記載支援

平成29年度の総務省業務改革モデルプロジェクトの募集要項では「申請書の記載に係る利用者負担の改善など、結果として窓口で対応を要する業務について質及び量の面から軽減する新たな技術や仕組みの導入もあわせて検討するもの」とされている。

北見市で実施しているシステムを活用した申請書の記載支援について要点を紹介したい。

### (1) システム活用による窓口業務の支援

#### <北見市の窓口支援 システム化のポイント>

- ・幅広い手続きを扱うライフイベント窓口や支所の窓口業務を支援する仕組みとして構築
- ・総合的なデータ参照（権限制御あり）、申請書作成、手続きのリストアップ等の機能を実装
- ・共通DBを参照した上乘せのシステムとして、受付対応を担う仕組みとして動作。

### (2) 申請書の記載支援

#### <運用のポイント>

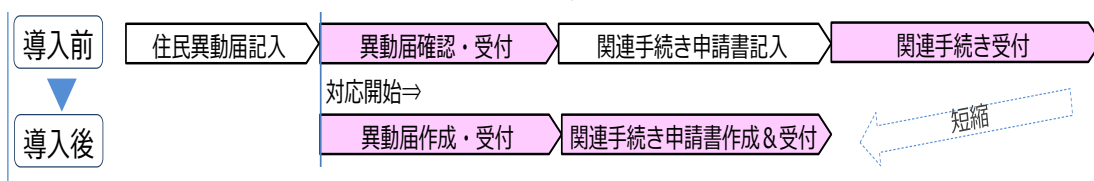
- ・住所等の必要情報を可能な限り印字して出力する。
- ・必ず最初に本人確認処理を行うことを前提とする。関係性(手続き権限)により対応範囲を分ける。
- ・4情報の印字は、住民基本台帳から連携した宛名データを参照することで迅速に対応する
- ・受付対応しながら、申請書を一緒に作っていくイメージとなる。
- ・住民異動届の作成時に使用したデータで、関連手続きの申請書を作成する。  
(住民基本台帳システムの入力・更新を待たずして、関係窓口を回れるようにしている)
- ・回った先の窓口で対応を引継ぎ、申請書の作成などを継続できる。
- ・例外対応は分けて運用する（100%システムで対応するのではなく、主要なケースをカバーする）

このような業務設計のもとで、証明窓口やライフイベント窓口を運用している。

#### <効果>

- ・申請書の書き方説明が基本的に不要となる
- ・記載台での事前記載が無くなるので滞在時間の削減となる
- ・印字されたものが提出されるため見やすく、事後処理時に氏名や人物の確認が容易となる

図表 2-5 システムを活用した申請書作成による受付時間の短縮イメージ



※関連手続きの数が多いほど、申請書記入時間の短縮効果が高まる

#### <留意点>

- ・システムを操作しながら対応していくこととなるため、操作と対応の習熟が必要となる。

### (3) 申請書の記載支援実施による受付対応時間の所要イメージ

※例外的なケースや問い合わせ対応を除く、標準的な対応時間

#### ① 証明窓口

事例：住民票と所得証明 自分自身のものを取得する場合

証明交付の受付	対応時間例
本人確認、来庁者検索	30秒
住民票 必要事項聞き取り	20秒
所得課税証明書 必要事項聞き取り	20秒
申請書出力	10秒
内容確認・署名・申請書受領	20秒
受付対応時間計	1分40秒

(以降、出力・審査・お渡し待ち)



戸籍住民課 証明窓口

署名

統合化した様式

#### ② ライフイベント窓口

事例：北見市に新規転入、国保加入、1人世帯。住民票がほしい。印鑑登録もしたい。

住民異動の受付	対応時間例
本人確認、来庁目的や届出概要を把握	1分10秒
住民異動届（転入届）のシステム作成、出力	1分20秒
住民異動届の内容確認と署名受領	50秒
受付対応時間計	3分20秒

転入届以外の手続きがある場合は、関連手続きの受付に続く

関連手続きの受付（例）	対応時間例
国民健康保険の加入受付、所得の申告書のお渡し、説明	3分
印鑑登録受付、印鑑証明書受付、住民票受付	3分
(以降、各々の処理・審査・お渡し待ち)	

※即時交付物がなければ処理完了を待たずして、退庁となる。

(上記のケースは、住民票と印鑑登録証明書の交付を求めているため、処理待ちとなる)



戸籍住民課 ライフイベント窓口



## 2.5. 総合窓口の運用に必要となる業務フローの考え方

自治体の窓口では、各業務所管課がそれぞれ様々な手続きを所管している。ライフイベント（住民異動（住所や世帯構成の変更）や戸籍の届出（出生や死亡、婚姻・離婚に伴う氏名の変更）によって、各課が所管する様々な手続きの必要性が横断的に発生するため、これらをどのように取り扱うかが、総合窓口やワンストップサービスを実施するうえでの整理事項となる。

北見市では、総合窓口の実施に必要となる業務フローについて検討を行った。本事業で実施した各業務所管課に対する「手続きの実態調査」（第3章に記述）では、特に「交付物の処理」をどのようにフロー中に定義するかが課題となった。（交付物とは、手続きの受付後、処理を経たあとに何らかのお渡しが発生するものをいい、北見市では後日郵送するなどの「事後交付」扱いとしているものが多い。また、即時交付物が発生しない場合は、審査完了まで待たせるのではなく書類の提出後は退庁いただく場合が多い。）

そこで、受付・処理・審査などの処理工程の区分、受付した書類の流れや交付物の有無、書類や作業の引継ぎの流れに着目しつつ、総合窓口としての業務フローのあるべき全体像を検討した。

### 総合窓口の運用に求められる業務フローの分析視点

- |   |   |
|---|---|
| ① | ライフイベントによりどのデータ項目が変更され、その結果、どの手続きの必要性が生じるか(※) |
| ② | 必要となった手続きは、その場で受付するのか、業務所管課の窓口へ行くよう案内するのか     |
| ③ | 受付した申請書などの書類を、どのように処理して、回付していくのか              |
| ④ | 交付物が発生するのか。その交付物は即時交付なのか、事後交付なのか              |

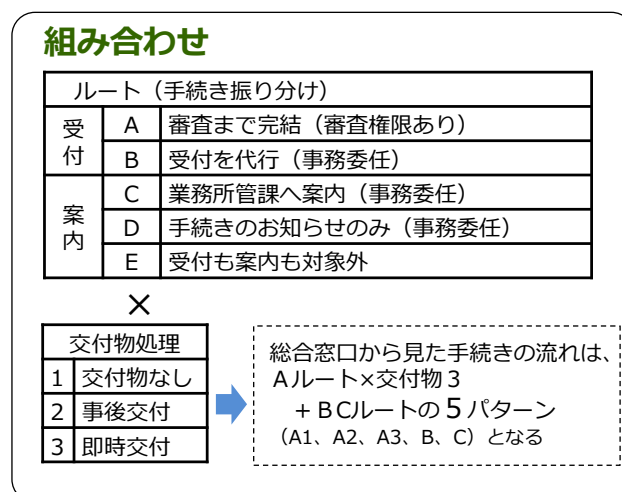
※手続きが必要となる理由としては、住民異動によって住民基本台帳の4情報や世帯構成が変わることにより、各課が所管している各制度の認定要件を満たさなくなることが挙げられる

### (1) 業務フローはパターン化して表現する

総合窓口では、ライフイベントの届出自体の受付対応に加え、ライフイベントに伴って関連手続きの必要性が発生し、総合窓口を起点として、それらをどのように受付または案内していくかといった「振り分け対応」が生じる。そして、受付権限がある手続きはその場で受付し、受付できない手続きは案内を行うこととなる。交付物がある場合は、処理方法を考慮して対応しなければならない。

このことについて、下表のように、各手続きを「手続きの振り分けルート」と「交付物有無」の組み合わせに当てはめて分類することで、業務フローをパターン化して捉えることが可能と考えられる。

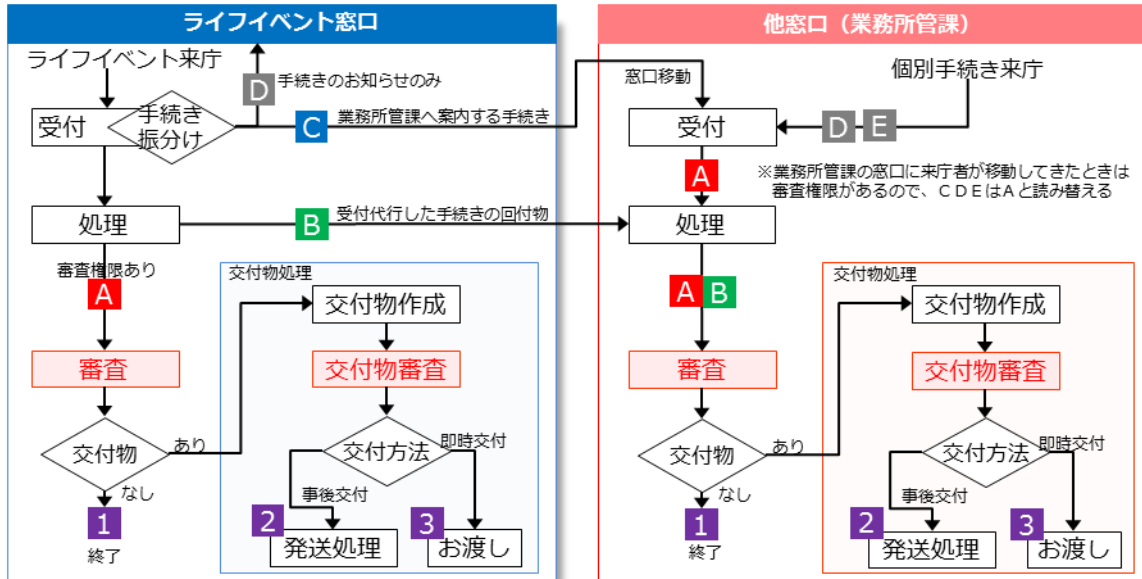
図表 2-6 手続き振り分けルートと交付物処理の組み合わせ



次に、処理の流れを「受付」「処理」「審査」のステップに区分し、A～Eの手続き振り分けルートと交付物有無の組み合わせパターンをフロー図に表現し、下図のような全体フローを定義した。

このフローを基本として、各課の所管する手続きをどのパターンに当てはめるかを整理することで、総合窓口としての業務フローを構築することが可能と考えられる。

図表 2-7 総合窓口としての業務フローモデル



- ・「受け付けしてよいか」の業務所管課への逐次確認は、業務所管課にとって事務中断となるので行わない前提
- ・フローB・Cの手続きで即時交付を求められたときは、業務所管課に案内し、業務所管課で交付する。

## (2) 確認事項と分岐は分けて考える

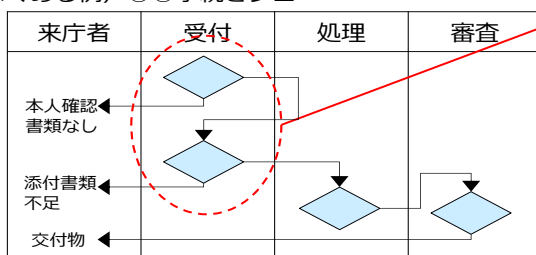
この考え方に当てはめていくと、たとえば「国民健康保険の手続き」「マイナンバーカードの書き換え手続き」などは並列した個々の手続きであり、その必要性の判断は住民異動からのひと続きのフローの中に表現するのではなく、上記の図中では、「手続き振り分け」処理の部分において、各々の手続きが必要となる条件に照らし合わせて、どの手続きが必要かをリストアップする処理と考えられる。

また、「保険証を持参しているか？」など、受付の際の確認事項は、各々の手続きの受付の中でのチェック事項と捉えることができる。このため、よくある業務フローで描かれる「エラー処理」などの分岐パターンは、個々の手続きの確認事項として整理可能なものであり、一連の処理工程の途中で満たされない事項がある場合は、前工程に戻すか、エラーがあったものとして後工程に伝えるかのどちらかの対応となるため、上記の全体フローには表現していない。

こうした捉え方により、“現在(改善前)の個別の業務フロー”の作成に膨大な手間と時間をかけることなく、あるべきパターンに当てはめていくという整理手法が可能と考えられる。

### ▼注▼手続きごとの個別のフロー(のようなもの)は描かない

よくある例) ○○手続きフロー



「判断」として表現されていても各ステップ内のチェック事項にすぎない

確認事項は、ステップごとのチェック表として表現する

引継票	
■本人確認	OK・NG
■添付書類	OK・NG
■審査	OK・NG

このような考え方のもと、今回北見市では、総合窓口に必要な業務フローを割り出しし、ライフイベントごとにどの手続きが発生し、どのルートと交付物処理の組み合わせパターンに載せて処理していくか、各手続きを当てはめて分類することが可能となるよう、調査票のモデルを検討することとした。

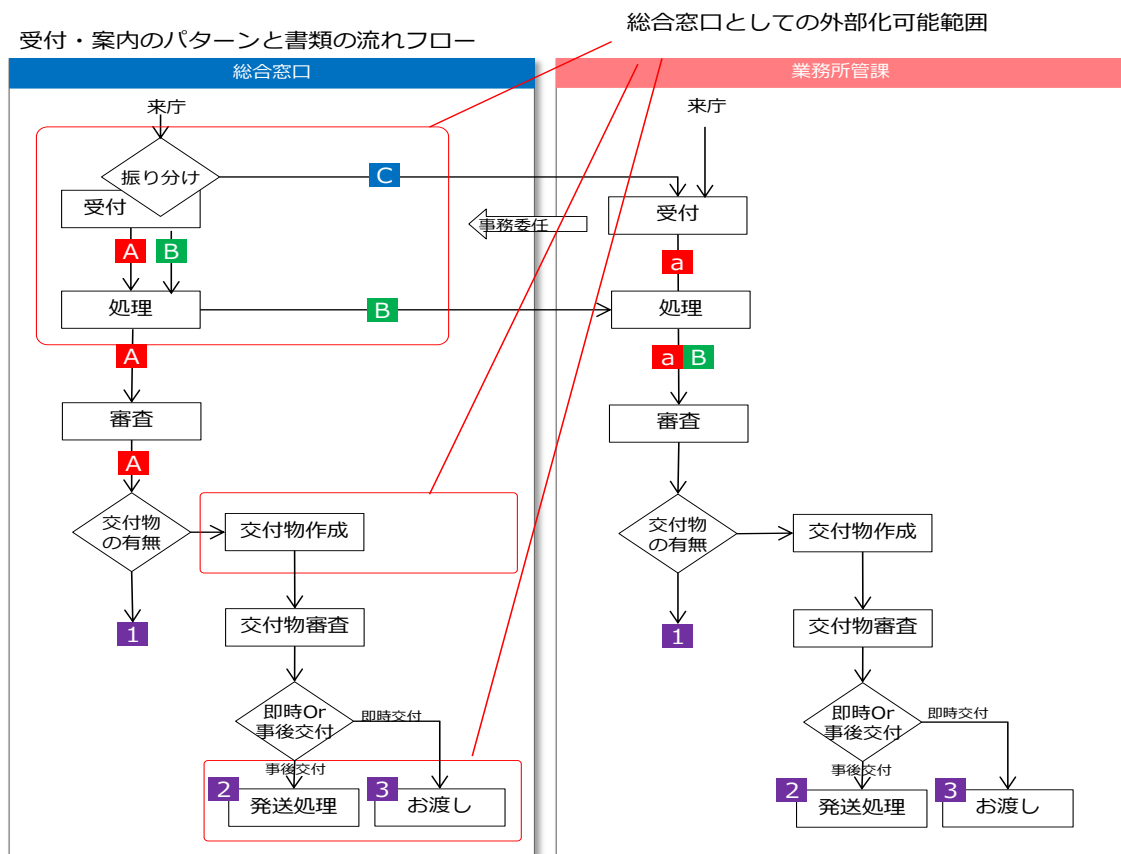
また、総合窓口で各手続きの振分け処理や受付代行を行うためには、以下のような事務上の整理が必要となるため留意されたい。

- <必要となる事務上の整理事項>
- ・ 受付または案内を取扱う手続きについて業務所管課から総合窓口の所管課に対して事務委任を行うこと（Bルートは受付権限まで、CルートとDルートは案内のみを事務委任する必要）
  - ・ 総合窓口では事務委任を受けることにより各業務の資格情報を取扱うことが可能となる
  - ・ 業務の受付手順は業務所管課が整備することが必要となる

本事業の検討テーマの試行検証にあたっては、このような「総合窓口としての全体業務フロー」を前提とした上で、代表的な手続きについて、あるべき処理フローを検討し試行検証を行うことで、事務のBPR・標準化を検討することとした。

なお、総合窓口としての全体フローの中で、外部化が可能となる範囲を図示すると、以下のように「審査」を除いた部分と捉えることができると考えられる。

図表 2-8 外部化可能な範囲





## 3. 実態調査の実施

### 3.1. 調査の活用目的と実施方法

#### 3.1.1. 調査の活用目的

第2章の4のような総合窓口の検討では、各課が所管する手続きの中から、総合窓口で受付代行または案内を行う手続きの範囲を設定する必要がある。その範囲や、受付・案内のパターンの分類と処理フローを検討するため、下記の4点の分析が可能となるような実態調査を実施することとした。

- ①総合窓口としての業務フローの割り出し
- ②集約化、外部化可能となる対象業務範囲の調査把握
- ③関連手続き受付代行分のボリューム感の把握
- ④ライフイベントによる関連手続きの把握

#### 3.1.2. 調査の実施方法

調査の実施方法について解説する。

##### (1) 実施手順

- ・調査票を作成し、窓口業務を所管している業務所管課に対して回答を依頼、回収・分析を行った。
- ・実施にあたっては、調査票（調査項目）の説明資料を作成し、業務所管課に対する説明会を開催、業務所管課へのヒアリング、QA 対応等を行った。
- ・作業の省力化と回答の粒度の統一化のため、調査票は事務局でデータをある程度整えてから配布。

##### (2) 調査対象の範囲や単位の考え方

###### ①調査対象

総合窓口では住民異動や戸籍などのライフイベントを起点とする業務が中心となるため、ライフイベント届出に伴って発生する手続きが含まれる業務分野を対象とする。

(業務分野：健康保険・年金、高齢・障がい・介護、子ども・子育て、税、畜犬、霊園など)

###### ②調査単位

既存の申請書の種類単位ではなく、手続きの発生シーン別で1手続きとカウントするよう考慮した。

##### (3) 調査票のフォーマット

調査の活用目的に資するよう、調査項目を設計した。

「3.1.1. 調査の活用目的」で掲げた4つの目的の分析が可能となるよう、調査票の項目を定義した。

図表 3-1 調査票のフォーマット (イメージ)

管理用情報				業務フローの取り出し										フォーマットの把握				回答取集時に評価する項目											
手続きID	手続き名	業務所管課	業務区分	ライフイベント区分										受付方法		交付物		年間受付件数(件)			処理時間(分)			手続きの 実施 状況	交付 パターン 設定	集約化 ケース 設定			
				転入	転出	世帯変更	転居	世帯変更	転居	出生	死亡	氏名変更	空白	郵送	電子申請	有/無	交付物の名称	交付方法	窓口	郵送	電子申請	その他	受付 応対				確認・ 処理・ 照合	審査	お渡し
10010	転入届	戸籍住民課	住民異動															287			7	15	3		A	A		ウ	ウ
10020	転居届	戸籍住民課	住民異動															2300			6	5	2		A	A		ウ	ウ
10030	転出届	戸籍住民課	住民異動															2846	77		5	3	2	1	A	A		ウ	ウ
10050	世帯変更届	戸籍住民課	住民異動															1060			4	4	2		A	A		ウ	ウ
10110	出生届 (住民基本台帳への記載)	戸籍住民課	住民異動															672			30	5	3	3	A	A		ウ	ウ
10120	除籍届 (住民基本台帳への記載)	戸籍住民課	住民異動															468			492	5	3		A	A		ウ	ウ
10130	婚姻届 (住民基本台帳への記載)	戸籍住民課	住民異動															1321			48	6	3	3	A	A		ウ	ウ

## 3.2. 調査項目の設定

### 3.2.1. 主な調査項目

主な調査項目について解説する。(詳細は別紙資料編 3 に収録)

図表 3-2 調査票の主要項目

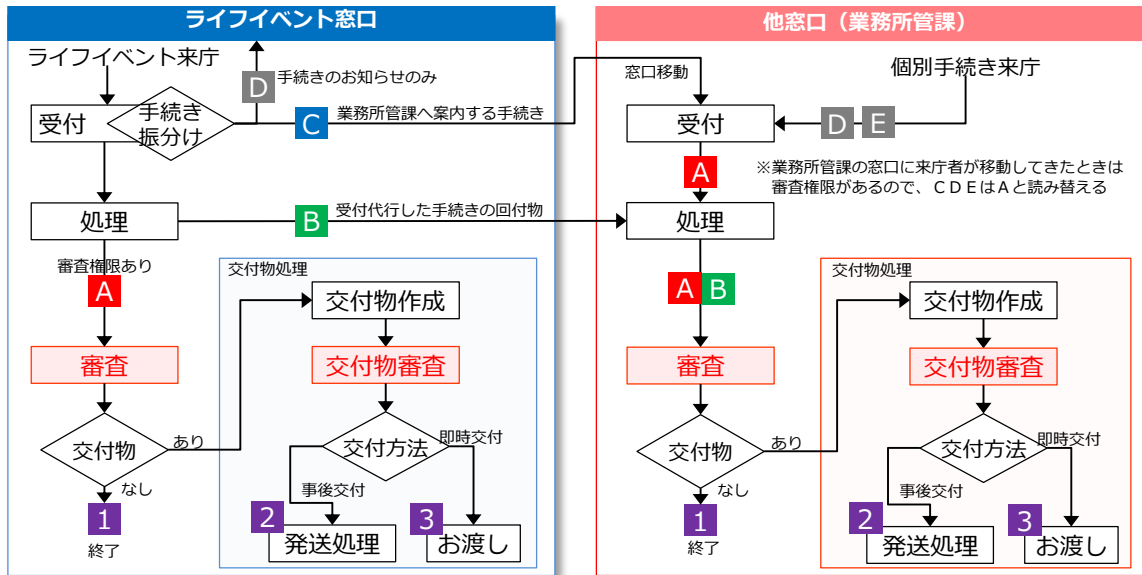
主な項目	
調査時に回答	
ライフイベントフラグ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ライフイベントによりどのデータ項目が変更され、その結果、どの手続きの必要性が生じるかを分類し、リストアップするために使用する。「転入」「転出」など、手続きが発生する原因となる事由にフラグ付けをする。</li> <li>・ライフイベントにより必要となる関連手続きの把握に使用</li> </ul>
交付物 (有無/交付方法)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・交付物が発生するのか、その交付物は即時交付なのか、事後交付なのかを分類する。</li> </ul>
年間受付件数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務量のボリューム感を把握するために使用 (※単純な合計値であり繁閑は表現されないことに留意)</li> </ul>
処理時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1件あたりの平均的な所要時間を把握するため「受付応対」「処理」「審査」「お渡し」に区分して記入</li> <li>※一般的なケースを想定した平均的な体感所要時間にて記入することとした。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・受付応対(分)：その手続きについて、申請書の受け取りまでに要する時間</li> <li>・処理(分)：チェックや業務システムの入力など、処理に要する時間</li> <li>・審査(分)：認定に要する時間 (外部化は不可の範囲となる)</li> <li>・お渡し(分)：交付物がある場合に、お渡しと説明に要する時間</li> </ul> </li> </ul>
受付している窓口/本庁以外での受付	⇒支所等で受付できている手続きは、受付代行の可能性が高い
手続き受付手順の有無/案内パンフレットの有無	⇒受付代行実施に必要となる、受付手順整備の素材となるものがあるか
回収後の作業用	
手続きルート設定 (A B C D E の手続き振り分け区分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・その手続きについて、その場で受付するのか案内するのかなどの振り分け処理の分類に使用</li> </ul>
交付パターン設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・交付物の有無と交付方法による業務フローの分類に使用</li> </ul>
集約化ケース設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合窓口としての取扱い範囲の分類に使用 (ケース1～3)</li> </ul>

### 3.3. 調査結果の活用方法

#### (1) 総合窓口としての業務フローの割り出し

調査票に記載された手続きの一覧について、「ABCDE ルート」と「交付パターン」の列に着目し、第2章の4で定義した総合窓口としての全体フローのどれに当てはまるかを類型化する。

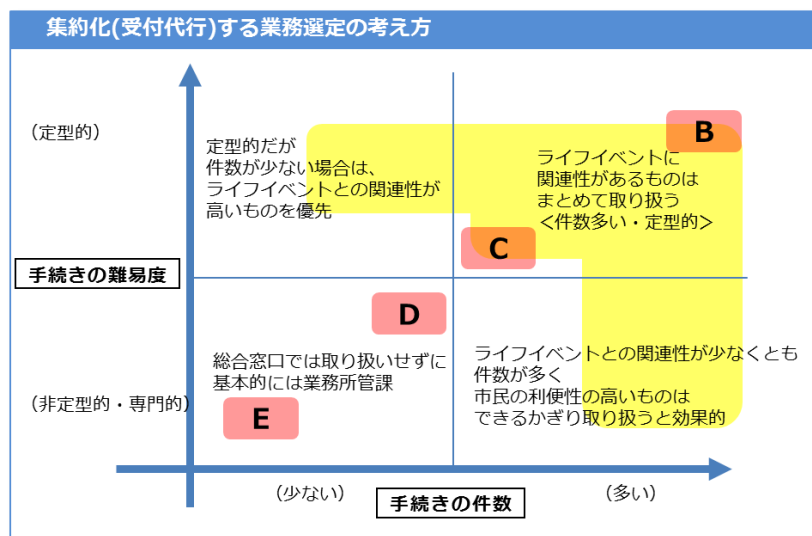
図表 3-4 総合窓口としての業務フローの全体像（再掲）



対象手続きの選定と、A B C D E ルートを重ね合わせると、次のイメージとなる。

(Aは「審査権限あり」のため図中には含まれない)

図表 3-5 総合窓口の対象手続き選定の考え方（振り分けルートとの対応）



## (2) 集約化・外部化可能となる対象業務範囲の調査把握

現状の窓口の運用形態を踏まえ、集約化・外部化可能となる対象業務範囲は、以下の3つのモデルケースを想定し、分類して効果を検討することとした。

図表 3-5 3つのモデルケース設定

類型	設定内容
ケース1 証明	<p>ア) 証明窓口 イ) 証明書郵送請求処理業務 (住民票・戸籍・印鑑登録証明・所得証明・納税証明) ※印鑑登録申請も含む</p> <p>・自治体の手続きに訪れる来庁者の3割程度が証明書の取得のために来庁しており、証明窓口として集約化・外部化を実施している自治体も多いことから、証明窓口業務を範囲として設定。</p> <p><b>&lt;北見市&gt;</b> 住民票の写しや戸籍証明のほか、税証明(所得証明納税証明)をまとめて取り扱うことでスケールメリットを創出しており、すでにワンストップ化されている現行範囲を設定する。</p>
ケース2 証明 + ライフ イベント (現行)	<p>ア) 証明窓口 イ) 証明書郵送請求処理業務 ウ) ライフイベント(戸籍と住基) エ) 住基所管課の手続き オ) 住基付帯事務(※) カ) 関連手続きの受付代行(B) キ) 関連手続きの案内書お渡し(C/D) オ・カ・キは現状実施している場合にその範囲まで。</p> <p>・ケース1に加えライフイベントと住基付帯事務の届出を業務範囲として設定。 ・ライフイベントとは、戸籍と住基の届出をいう。戸籍と住基の組み合わせとなる場合もある。 ※住基付帯事務とは 住民基本台帳法で国保・後期高齢・介護保険・国民年金・児童手当(転出のみ)の資格得喪が住民異動届(転入・転出・転居・世帯変更届)で一括受付できるとされている手続きをいう(住基法28~29条)。 ・関連手続きの案内は「手続きチェックシート」または、システムによるリストアップ処理を活用する。</p> <p><b>&lt;北見市&gt;</b> ・住基付帯事務のうち、国保・後期高齢・介護保険・国民年金の4制度について住民異動届で一括受付するとともに、住民異動届と資格異動届と兼様式化することで、戸籍届からの資格異動に関しても4制度一括して受付を行い、各業務所管課に対しては2枚目以降を回付している。 ・関連手続きは、窓口支援システムでリストアップ処理を行っている。</p>
ケース3 証明 + ライフ イベント + 関連手続き 受付拡大	<p>ア) 証明窓口 イ) 証明書郵送請求処理業務 ウ) ライフイベント(戸籍と住基) エ) 住基所管課の手続き オ) 住基付帯事務 カ) 関連手続きの受付代行(B) キ) 関連手続きの案内書お渡し(C/D)</p> <p>・ケース1と2の業務範囲に加え、ライフイベントに伴って必要となる各業務所管課の主要な手続きの受付代行を拡大し、業務範囲として設定。 ・受付代行とする手続きは、以下の基準を前提とし選定する。 ①業務所管課で「手続きの受付手順」の作成が可能と判断した手続きを対象とすること (受付時に、簡易なチェックで済むような手続きが想定される) ②ライフイベントに関連して発生し、件数が多い手続きを対象とすること (窓口を回る数を削減する効果が高まることが想定される) ③内閣府 公共サービス改革推進室から、平成27年6月4日に通知された「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に委託することが可能な業務の範囲等について」に示された外部化可能な業務範囲との整合性を考慮すること。(「審査」の範囲を明確に区分した業務フローが前提となる。)</p>

ケースの分類は、調査票に記載し一覧化された個々の手続きについて、A B C D Eのルートを確認しながら、上記1～3のケースに当てはまるかを検討し、調査票の該当列に上記表のアイウエオの分類を記入していく。データをアイウエオで絞り込むと、ケース1～3に当てはまる手続きをそれぞれ抽出して一覧化することができる。

図表 3-6 ケース1からケース3に該当する手続きの抽出方法(イメージ)

ケース	対象業務範囲	手続きの種類
ケース1	証明(住民票・戸籍・所得証明・納税証明・その他証明)	●●
ケース2	証明+ライフイベント(戸籍と住基)+住基付常事務(※)	●●
ケース3	証明+ライフイベント(戸籍と住基)+住基付常事務+関連手続き	●●～●●

「関連手続き」の範囲の設定は、自治体によって異なることとなる

<関連手続きの設定基準モデル>

- 受付手順が整備可能と考えられること(平易な手続き)
- 受付案内フローを「B」(受付代行)と整理すること
- ライフイベントに関連して発生し、件数が多い手続き優先

### (3) 関連手続き受付代行分のボリューム感の把握

ケース3の「カ」関連手続き受付代行」は、ライフイベント関連する各業務所管課の手続きを浅く広く集約することとなるため、1対応あたりの所要時間はその分延びることとなるが、窓口を回るトータルの所要時間や、各業務所管課で行っていた受付対応時間の省力化となる。

なお、調査表上の手続きの種類や件数処理時間の合計は、浅く広く対応時間を積み上げたものにならず、そのボリューム感の把握からBPR効果を算出することとなる。(⇒第6章で使用する。)

### (4) ライフイベントによる関連手続きの把握

調査票に記載された手続きの一覧をライフイベントフラグで絞り込みすると、どのライフイベントでどの手続きが発生するかをリストアップすることができる。これは、ライフイベントごとの手続きリスト(手続きチェックシート)の作成にも活用することができる。

図表 3-3 ライフイベントによる関連手続きの把握(イメージ)

手続きID	手続き名	業務区分	業務所管課	A B C D E ルート	ライフイベント												
					転入	転居	世帯変更	結婚	出生	死亡	氏名変更	その他	その他	その他			
10010	転入届	住民異動	戸籍住民課	A	1	1											
23010	国民健康保険 加入手続き(転入)	国民健康保険	国民医療課	B	2	1											
26040	後期高齢者医療 加入(75歳以上)	後期高齢者	国民医療課	C	2	1											
32120	身体障害者手帳 記載事項の変更届	障がい	障がい福祉課	C	1	1											
37000	北見市バス乗車証の申請	バス	保健福祉部総務課	C	2	1											
38010	重症心身障害者医療費支給申請(新規)	重症医療助成	国民医療課	C	2	1											
51010	児童手当 認定請求(新規)	児童手当	子ども医療課	C	1	1											
51020	児童手当 繰上請求	児童手当	子ども医療課	C	1	1											
55010	子ども医療費助成 受給者証の交付申請(新規)	子ども医療助成	国民医療課	C	2	1											
57010	ひとり親家庭等医療費支給申請(新規)	ひとり親医療助成	国民医療課	C	2	1											
58010	小学校 転校手続き(学校の指定・入学通知書の交付)	学校校区	学校教育課	B	3	1											
59020	中学校 転校手続き(学校の指定・入学通知書の交付)	学校校区	学校教育課	B	3	1											

絞り込み

ライフイベントごとの「手続きリスト」の作成にも活用できる

【転入で必要な手続き】

- 国保加入
- 子ども医療(新規)
- 児童手当
- 子ども医療費助成
- ひとり親医療助成

## 4. 検討テーマに関する取り組み

第2章の4では、「手続きを受付・案内するルート」と「交付物処理」の組み合わせパターンにより、業務フローを表現すること、各手続きをどの業務フローに振り分けて載せていくかによって、総合窓口の運用を形づくる手法について解説した。

第4章では、受付と事後処理の範囲を対象とし、今回北見市が取り組んだBPRについて報告する。

総合窓口の実施にあたっては、「ライフイベント関連手続きの起点となる住民異動手続き」や住民票などの「証明交付業務」を核として実施する自治体が多いことから、今回は、住民異動や証明交付の事後処理業務を中心に試行検証を行った。また、北見市では窓口支援システムを活用して申請書の印字作成を実施していることから、北見市の環境下において申請書の印字作成の効率化にマイナンバーカードをどのように活用できるかについても試行検証を行った。

### 4.1. 3線処理を意識したBPR・標準化①

#### 「遠隔分散・協調処理による業務平準化の試行検証」

窓口業務においては、受付と受付後の処理(入力・照合・審査等)に関して、受付を行った自治体職員が1人で受付後の処理も行うのではなく、二重チェックの意味も含めて、受付と事後処理の工程に分けて業務を行っている形態が一般的と考えられる。また、総務省行政管理局公共サービス改革推進室が平成28年12月14日に公表している「地方公共団体の窓口業務における適正な民間委託に関するガイドライン」においても、請求・届出等に対する審査や交付・不交付等の決定といった公権力の行使に相当する範囲は委託不可としていることから、集約化・外部化に際しても「審査」の要素を明確に区分した事務処理の実施が求められる。

そこで本テーマでは、ライフイベント関連手続きの起点となる住民異動手続きを取り上げ、受付⇒処理⇒審査の3つに区分する事務整理ができるか検証し、遠隔分散処理を組み合わせた業務の効率化・平準化を検討した。

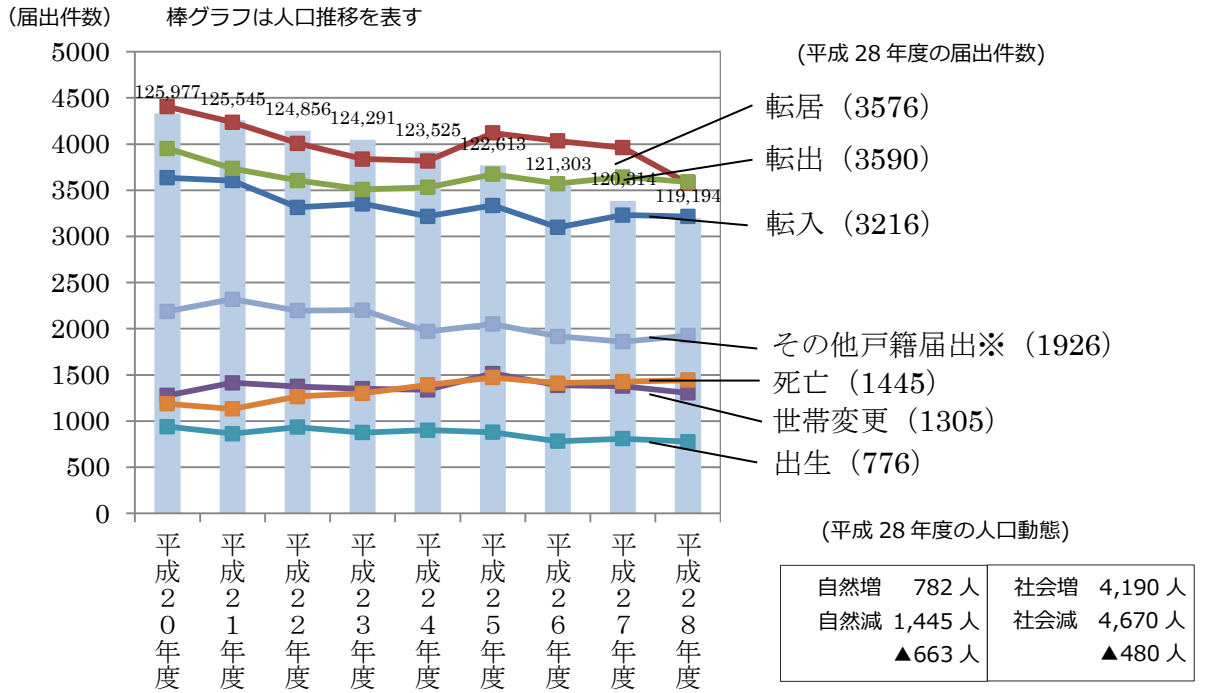
#### 4.1.1. 業務の現状と業務フロー(処理ステップ)の整理方針

北見市役所では、本庁のほか、3つの総合支所や5つの支所出張所で、住民異動届・戸籍届を提出することができる。各拠点には職員が常駐しており、支所出張所では本庁戸籍住民課よりも取り扱う手続きの種類は幅広く、総合窓口的な対応を行っている。

図表 4-1 北見市でライフイベント(住民異動届・戸籍届)が提出可能な拠点

拠点	概要
本庁(1か所)	戸籍住民課
総合支所(3か所)	端野総合支所、常呂総合支所、留辺蘂総合支所 (戸籍住民係)
支所・出張所(5か所)	相内支所、上常呂出張所、仁頃出張所、東相内出張所、温根湯温泉支所

図表 4-2 北見市の住民異動や戸籍異動に関する届出件数の推移



※婚姻・離婚など。  
戸籍届については、住民基本台帳に記載した件数(住民登録あり)をカウントしている。

(1) 北見市の課題

職員に対するヒアリングでは、以下のような課題が挙げられた。

図表 4-3 北見市における住民異動の課題

住民異動の受付拠点	現状と課題
・本庁戸籍住民課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合支所、支所出張所と比較して届出件数が多い</li> <li>・住民票の即時交付を求められたものとそれ以外（後追い処理でかまわないもの）を区分して事後処理を行っている。</li> <li>・即時交付が多い場合、残りの分は処理待ちとなっている。（来庁者は退庁しているが、書類としては順次処理されるまでに待ち時間がある）</li> <li>・特に、転入転出の繁忙期には入力業務が窓口業務終了後の遅くまで及んでしまう。</li> </ul>
・総合支所（戸籍住民係） ・支所出張所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本庁と異なり少人数体制で窓口業務を実施している（住民異動の受付と事後処理業務までを各拠点およそ2～3名で担っている）</li> <li>・支所出張所では扱う手続きの種類が広く、総合窓口的な傾向が強い。</li> <li>・例外的なケースの場合は、本庁に確認を依頼する場合もある。</li> <li>・1件あたりの対応時間が長くなる傾向がある。特に、死亡届とその関連手続きは長い傾向にある。（窓口対応中は、受付後の事務処理が後回しになる）</li> <li>・一方で、繁閑の差があるため、職員の待機時間(手待ち時間)も細切れに発生している。（拠点ごとの来庁状況によりばらつき有）</li> </ul>

## (2) 課題分析と整理方針

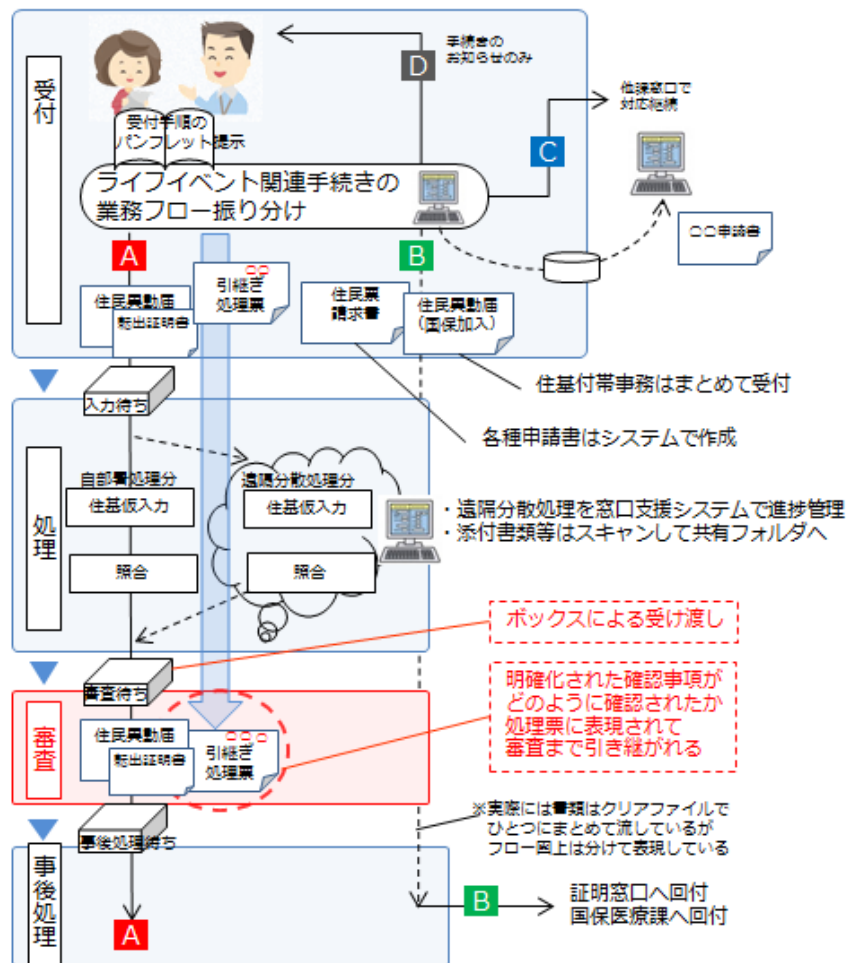
実態として、本庁の届出件数が多いこと、また、本庁戸籍住民課・総合支所戸籍住民係・支所出張所の各々において、特に受付後の処理について業務の平準化が求められている状況となっている。

北見市では、従来から受付と受付後の処理は別の職員が行うルールで事務処理を行なっていたが、「受付→処理→審査」のステップの順番と役割を定義し、処理内容を拠点全体で共通化すること、さらに、本庁戸籍住民課・総合支所戸籍住民係・支所出張所の各々が遠隔で互いに分散、協調して処理できる業務効率化・平準化モデルを目指して、検証を行うこととした。

### BPR 方針①：3線処理を意識した住民異動の業務フロー整理（下図参照）

- ・住民異動の処理(ルートA)は、3線に区分した処理を表現している。住基システムの「仮入力」機能を活かし、受付⇒処理(住基仮入力・照会)⇒審査(データの確定、更新)の流れで処理を行う。
- ・書類はクリアファイルをひとつかまとりし、区分化した部分では、ボックスによる書類の受け渡しを行う。
- ・処理(住基仮入力・照会)のステップには、自拠点以外で実施される遠隔分散処理のルートも組み込んでいる。
- ・冒頭には第2章の4で解説したように、ライフイベントに関連して必要となる手続きをリストアップし、A B C Dに振り分けする処理が入る。

図表 4-4 住民異動の業務フロー(処理ステップ)整理イメージ



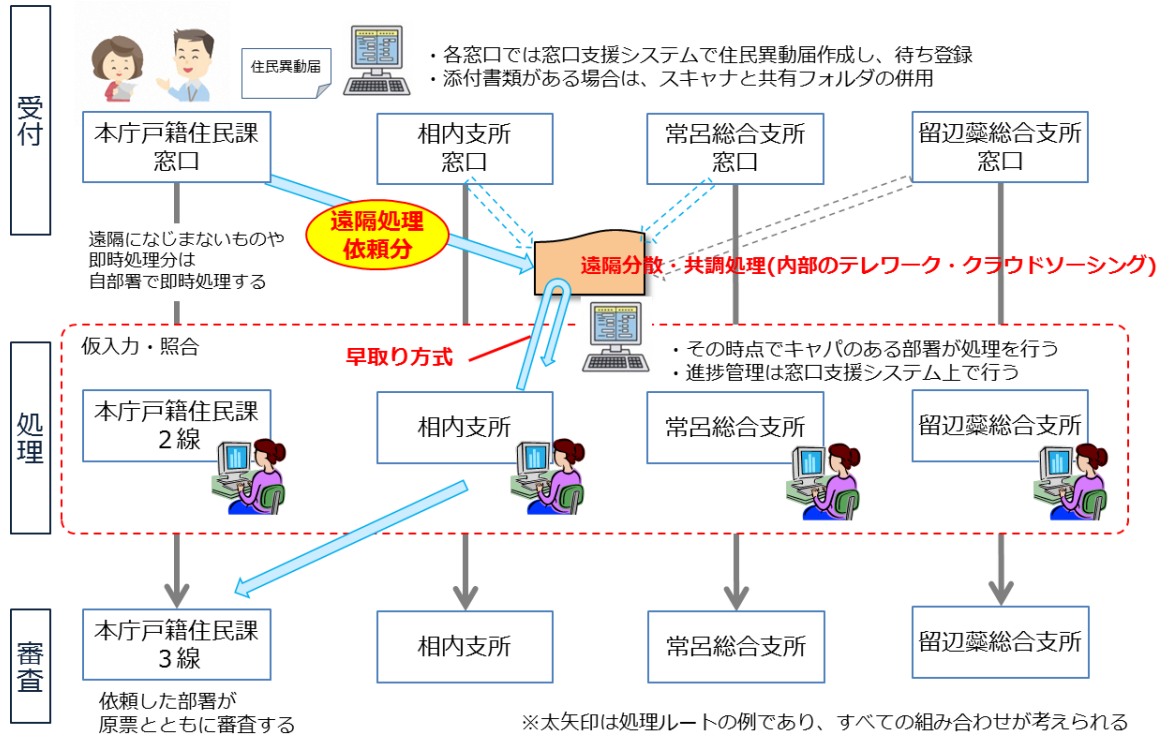
※転入届(転出証明書持参あり)、住民票の交付請求、国保加入の3手続きを抜粋して例示している  
 ※戸籍の同時届出や交付物発生時の組み合わせフローは表示を省略している



## BPR 方針②：遠隔分散・協調処理（下図参照）

- ・各拠点で受付した住民異動届について、住民基本台帳システムへの仮入力・照合処理の部分、遠隔で分散して実施する。
- ・進捗管理は窓口支援システムで行い、待ち登録を行ったデータについて、処理可能な拠点が順次処理を行う、「早取り方式」とする。

図表 4-5 遠隔分散・協調処理実施イメージ



### (3) システムの改修(機能追加)

上記の業務フロー(処理ステップ)で処理を実施し、遠隔分散処理の進捗管理を行うための所要の環境整備として、窓口支援システムに対して、以下のような改修・機能追加を行った。

図表 4-6 遠隔分散処理に必要なシステム機能要件

- ・遠隔処理の進捗状況の管理を行う機能
- ・処理ステップごとの進行状況を記録、進行させる機能
- ・排他制御（重複処理を防止する機能）

図表 4-7 窓口支援システムによる進捗管理の画面イメージ

更新日時	処理状況更新	処理状況	部署	職員
2018/02/02 11:49	手続き追加	未申請	戸籍住民課 窓口係	} 処理を行った拠点
2018/02/02 11:52	未申請 → 申請済み	申請済み	戸籍住民課 窓口係	
2018/02/02 11:56	申請済み → 入力済	入力済	相内支所	
2018/02/02 16:26	入力済 → 審査済み	審査済み	戸籍住民課 窓口係	

#### 4.1.2. 試行検証の実施

試行検証は、以下の手順で実施した。

##### (1) 3線処理の事務整理

「審査」要素の明確化と「受付→処理(仮入力)→審査」の処理順を前提に、処理の流れを整理した。

##### (2) 総合支所・支所出張所での住民異動届のシステム作成の開始

本庁戸籍住民課では平成28年度より「窓口支援システム」を活用した住民異動届の作成処理を開始しており、ライフイベント関連手続きのリストアップと手続きの振り分け処理はシステムで実施していたが、今回3総合支所・5支所出張所においても、本庁と同様に、窓口支援システムを活用して住民異動届を作成するように事務の見直しを行った。

新たに8か所の窓口で住民異動の対応方法や帳票などが変わること、細かな運用ルールの確認や操作の習得などが必要のため、スタートまでに数か月の準備期間を要した。

図表 4-8 総合支所、支所出張所におけるシステム作成運用開始までのスケジュール

平成29年7月	運用協議、システム操作研修会(複数回実施)
8月	死亡届受付時の処理の流れや住基付帯事務との関係性について事務整理した
9月	運用協議
10月	システムで住民異動届作成の運用開始(10月26日～) 以降は、遠隔分散の事務整理、運用方法の整理に続く

##### (3) 遠隔分散の試行検証を実施するための事務整理

遠隔分散処理の試行に関しては、9拠点すべてで一気の実施すると混乱する恐れがあることから、9拠点の中から4か所の協力を得て実施することとした。実施にあたっては、試行検証の方法と運用ルールを協議して、設定した。

図表 4-9 遠隔分散の試行検証方法と運用ルールの設定概要

①試行検証の対象業務
・住民基本台帳システムへの仮入力処理及び照合処理
②対象部署
・本庁戸籍住民課、常呂総合支所、留辺蘂総合支所、相内支所の4拠点
③実施に必要な事務処理上の条件
・住民異動届は窓口支援システムで作成する
・処理の流れを「受付」⇒「処理(仮入力・照合)」⇒「審査」で行うこと (本庁戸籍住民課では、事務処理の流れを3線処理に整理)
④対象とした届出
・即時の処理を要しないもの(すぐに住民票がほしい場合などは対象外とした)
・実施レベルを設定し、今回は試行段階のため、レベル1「転居」を対象とした。
⑤進捗状況の管理方法
・待ち登録した住民異動届を、処理可能な拠点の職員が順次処理していく「早取り方式」とした。
・窓口支援システムの処理状況の管理機能を用いることとした。

#### (4) 住民基本台帳システムへの入力の特徴・特性

住民基本台帳に記載が発生する要因には、おおむね以下の種類がある。

図表 4-10 住民基本台帳に記載が発生する要因

①住民異動届	・住所や世帯構成等の変更（転入・転居・転出・世帯変更）
②戸籍届からの職権記載	・氏名の変更（婚姻届、離婚届、入籍届等） ・出生、死亡 ・その他戸籍届(住民基本台帳に記載されている戸籍の事項（本籍・筆頭者等）に変更が及ぶ場合)
※戸籍届と住民異動届が同時に届出されたときは上記の組み合わせ入力となる (北見市では戸籍届と住民異動届の窓口は分けず、組み合わせの場合でも同時に受付している)	

発生する要因によっては、住民異動届に加えて「転出証明書」や戸籍届などの添付書類が提出される。このため、住民基本台帳システムへの入力・照合・審査の処理は、住民異動届だけではなく、それらの添付書類群から内容を拾い取りながら実施する必要がある。

そこで今回は、遠隔処理の対象とする届出をいくつかのレベルに区分したうえで、まず比較的平易な「レベル1」について取り組むこととした。

図表 4-11 住民基本台帳システムへの遠隔分散入力の実施レベル

レベル1	・添付書類が無く、かつ手書きによる補記のない届出 ⇒今回はその中でも転居届を対象とした
レベル2	・スキャナを併用することにより添付書類のやりとりが可能となるもの（転入届、戸籍届に伴う住民基本台帳への記載（出生届、死亡届、婚姻届、離婚届）） ・比較的平易な届出（世帯変更届）
レベル3	・戸籍届と住民異動届の組み合わせ（入力処理が2回発生）

#### 4.1.3. 試行検証の結果

「レベル1」の転居届に限定して、平常期である平成30年1月12日～2月7日の期間を設定して実施した。結果は、以下のとおりであった。

図表 4-12 試行検証の結果（件数と割合）

受付窓口 (拠点)	窓口届出 (件)※	うち転居 (件)	遠隔処理を行った拠点と件数				遠隔分 (件)	遠隔の割合 (b/a)
			本庁	相内支所	常呂(総)	留辺蘂(総)		
本庁	537	168		27	7	9	43	26%
相内支所	11	1	0		0	1	1	100%
常呂(総)	16	8	0	5		2	7	88%
留辺蘂(総)	26	10	0	4	1		5	50%
	590	187	0	36	8	12	56	30%

※窓口届出：窓口支援システムで住民異動届を作成したもの。戸籍届からの住民基本台帳への入力処理のために作成したものを含む。  
他自治体からの戸籍届通知による処理を除く。

図表 4-13 遠隔分散処理の試行検証の結果

<ul style="list-style-type: none"> <li>・住基システムの入力・照合処理について、遠隔・分散にて処理を行うことができた。</li> <li>・処理依頼登録からおおむね30分以内には、いずれかの拠点で処理されるケースが多かった。</li> <li>・各窓口の対応状況によっては、30分以上処理されずに残る事象も確認された。(最終的には処理された)</li> </ul>
---

<試行検証に携わった各拠点の様子>

本庁  
戸籍住民課



(市民環境部 戸籍住民課)

常呂  
総合支所



(常呂総合支所 市民環境課 戸籍住民係)

留辺蘂  
総合支所



(留辺蘂総合支所 市民環境課 戸籍住民係)

相内支所



(市民環境部 相内支所)

#### 4.1.4. 結果の考察

- ・離れた拠点間どうしても、入力・照合ステップの処理が実施可能であることが検証された。
- ・システムを活用して進捗管理を行うことで、処理依頼を共通の場所にため込んで可視化（見える化）することができ、「本庁⇒A支所」のように1：1の一方通行の依頼ではなく、各々が順次処理を行っていく「N：N」の関係性で処理できる効率性も検証された。

このことから、各拠点の窓口での職員の手待ち時間(隙間時間)を有効活用することで、一定程度、お互いの業務の平準化を図ることが可能であると考えられる。

その一方で、下記の制約事項も確認された。

図表 4-14 遠隔分散処理の試行検証で確認された制約事項

<p><b>&lt;制約事項&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・他の対応中のこともあるため、即時性は保証されない（すぐに処理されることもあった）</li><li>・繁閑の差があるため、処理件数の一定保証は難しい。</li><li>・繁閑の差は各拠点でも差があり、かつ一定ではない。 ⇒必ずしも常時一定の手待ち時間(隙間時間)が発生しているとは限らない</li></ul> <p><b>&lt;解消策&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・遠隔処理を行う拠点が多いほど、隙間時間に遭遇する確率が増加するため、スケールメリットが創出され、より平準化処理能力が高まると推察される。</li></ul>
---

#### 4.1.5. 今後の課題・見通し

##### (1) 遠隔分散処理

###### ①対応方針

遠隔分散処理では、どの拠点がいつ処理を開始するかが保証されるものではないため、住民票がすぐにほしい場合など、処理に即時性が求められる場合にはなじまないものと考えられる。(北見市では即時処理を要する場合には、その場で同一拠点の2線に渡して、目に見える状況で優先的に処理する運用として整理した。)

しかし、北見市の住民異動窓口の状況を分析すると、住民票の即時交付などを求められその場で処理が終わるまで待つ必要がある市民の割合は、おおむね3割から4割程度と推察される。残りの6割から7割程度は即時交付物が求められず、住民異動届の提出後は処理完了まで待たせることなく退庁していただき、順次、処理を行っている状況である。今回は転居に限定したため実施件数は限定的となったが、それ以外の住民異動の手続きについても遠隔分散処理が可能であると考えられる。

住民異動と戸籍異動の組み合わせといった住民基本台帳システムに複数回の入力が生じる特殊なケースを除き、定型的なもの(レベル1やレベル2)については、遠隔分散処理になじみ易いと考えられ、転出証明書などの添付書類を参照する必要が生じるため、スキャナと庁内ネットワークの共有フォルダを併用する形での処理を行っていくこととした。

###### ②業務量の平準化の可能性

受付後の入力・照合や審査などを1か所に集約化する「事務処理センター」のような手法は、一定の処理件数規模のある大都市では歳出削減効果が期待されるものの、もともと多くの拠点が存在する地方都市では費用対効果が出にくいと考えられ、逆に多くの拠点があるメリットを生かして業務の平準化・業務量の削減の可能性が検証できたと考えられる。

また、本庁と支所の業務連携の形として、テレビ電話等で接続して支所から本庁の業務所管課に対して業務支援を求める事例は、昨年度の業務改革モデルプロジェクトでも発案されていたが、今回は、

本庁と複数の支所の一体的なキャパシティの中で、スケールメリットを創出しながら協調的に分散化して事務処理を行う手法も有効と確認できた。

## (2) 3線処理

### ①課題

遠隔分散処理を試行検証する前段として行った、住民異動処理の3線化の事務整理の過程で、既存の事務処理に以下のような課題が潜在化していることが明らかとなった。

図表 4-15 現場で明らかとなった課題

課題	原因	解決の方向性
受付時や申請書作成時の聞きとりもれ、確認もれをなくしたい	受付時や申請書作成時に何を確認するか整理し共有する必要	・手続きごとに確認事項を定型化する必要 ・パンフレットなどのツールで見える化
受付後の手書き補記が多く、後処理への引継ぎもれをなくしたい	何を確認して引き継いでいくか明確にする必要	・確認して引継ぎする事項を処理票で明確化 ・手書き補記の内容分析と削減方法の検討
入力や照合での後戻り処理を減らしたい（特に戸籍届との組み合わせ）	入力処理の手順や戸籍届との組み合わせ入力のパターンを明確にする必要	・入力や照合処理の手順、確認事項の整理 ・入力や照合処理から審査への引継ぎ事項の整理
確定段階からの再確認や後戻り処理を減らしたい	前工程から積み重ねて引き継ぐ必要（審査要素の散在）	◎処理票の活用 ◎審査とは何かの明確化

こうした課題は窓口業務に広く潜在していると推察され、今回、改めて処理の流れと「審査」の要素を明確化する過程で顕著になったと考えられる。

「審査」とは、該当する法令の定めに従って判断する行政行為のことであり、法令の定めを解釈し判断するための具体的基準として、要件(定められている確認事項)を明確にしておく必要がある。

そして、審査を効率的に行うためには、判断に必要となる定型的な確認事項が前工程までにもれなく確認され、何が確認されたのか俯瞰的に見えることが必要となる。そのうえで、必要な要件を満たしているか、例外的な対応を要しないかなどを専門的な知識を持って最終的に判断、補正することが、審査の役割となる。

そのため、受付や処理の過程で必要な事項が確認され、次の工程に引継ぎされることが不可欠となる。このことは、外部化を実施するうえでも重要な整理課題となる。また、受付後の手書き補記が発生している原因として、聞き取り確認項目や処理・審査等への引き継ぎ項目などがシステムの画面項目としてカバーしきれていない点も挙げられる。

### ②課題解決の方向性

3線処理を円滑に運用するためには、以下のような整理が必要であることがわかった。

図表 4-16 3線処理の課題整理の要点

①確認事項や処理ステップが見える化し、新任者でもわかるようにすること
②前工程で確認できたことは、後工程に引継ぎすること
③書類の流れの視点でスムーズに流れるように考えること
④受付・処理・審査の各ステップの役割を明確化すること
⑤座席配置と書類の流れ、業務フローを合わせること

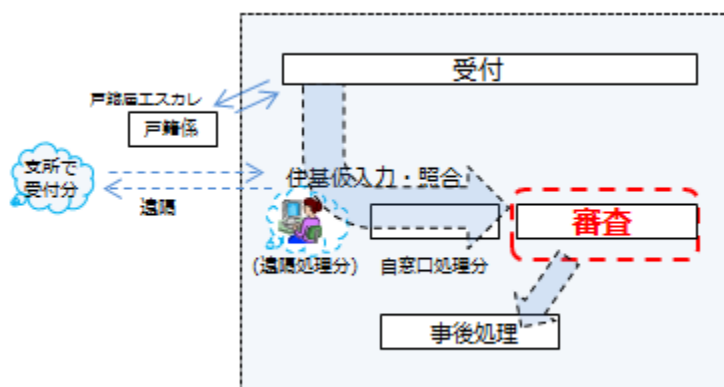
特に、受付時に届出書や申請書に表現されないチェック事項が意外に多いことがわかった。その解決方法としては、分厚い業務マニュアルを整備するというよりも、確認事項や次工程に引継ぎす

る情報を「形式チェック事項」として整理し、それらが処理フローと一体的に確認・処理・引継ぎを行うことができるような「ツール化」が必要と考えられる。(ツールに関しては5章にて解説する。)

また、今後「ツール化」の過程で整理された形式的なチェック項目の要素が応対手順に沿った形でシステムに機能追加されることで、受付後の手書き補記を減少させ、後処理への引き継ぎ漏れを減少させることが期待される。

スムーズに処理を行うためには、書類の流れや業務フローと一致した座席配置も必要となる。下記にモデルを示す。

図表 4-17 書類の流れに合わせた座席配置モデル



### (3) 今後の見通し（遠隔分散処理の効果）

遠隔分散処理は、あくまで互いの手待ち時間を活用した協力体制が前提となること、また1人の人物が処理できる件数には限りがあることから、今回計測した割合を単純に当てはめて、各拠点の処理可能件数として想定することは難しいと考えられる。しかし、仮に、そうした前提条件を考慮した上で、1拠点あたり1日5～6件を遠隔で処理したと仮定すると、拠点全体では50件程度が吸収可能と考えられる。これは、通常期の住民異動届のうち、レベル1・レベル2は包含される計算となる。なお、仮に1件の処理に5分とすると、1日250分、年間では1016時間に相当する業務量となるが、これらは全体的に浅く広く省力化可能な許容量を表したものであり、直接の削減量と一致しないことに留意が必要である。したがって、直接的なコストの削減よりも、ピークカットや処理の迅速化の意味合いが強いと考えられる。

今回の試行検証で協力が得られた常呂総合支所、留辺蘂総合支所、相内支所の3か所の拠点に対してヒアリングを実施したところ、本庁が混雑しているときの対応として、支所同士で入力や照合処理の協力支援を行う場合もあるとの意向が示され、実際に今回の試行検証期間でも、支所→支所で処理されているものも数多く確認された。

折しも、3月4月の転入転出の繁忙期を控えており、例年ピーク時には、本庁での受付後、入力・照合処理に大きく待ちが生じる状況にあることから、遠隔分散処理の円滑な実施と活用による効果の創出が期待される。

## 4.2. 3線処理を意識した BPR・標準化②

### 「証明書郵送請求処理業務の効率化」

住民票の写しや戸籍証明といった証明書の郵送請求は、全国の自治体の窓口業務において多くの取扱件数があり、多くの作業工数を占める業務となっている。(全国的には、この部分の業務を外部化する傾向が高いと考えられる。)

郵送請求処理業務は「郵便で送付されてきたものに対して、証明書の出力・審査を行い、封詰め処理を行い返送する」という紙媒体の処理が基本となり、アナログ的な手順が多く、業務の効率化や時間の短縮化が期待される。そこで、「審査」の要素を明確化しつつ、業務フローの整理に取り組んだ。

### 4.2.1. 業務の現状と業務フロー(処理ステップ)の整理方針

#### (1) 業務規模

今回 BPR に取り組んだ証明窓口は、以下の業務規模となっている。

図表 4-18 証明窓口の年間受付件数 (本庁 戸籍住民課分 H29 年 1 月～12 月)

	窓口受付件数	郵送受付件数
住民票の写し関係	3 0 9 2 8	9 7 0 9
戸籍証明関係	1 5 0 5 1	1 0 9 1 6
印鑑登録証明	1 5 9 2 1	郵送不可
所得課税証明	9 0 2 0	6 9 8 ※
納税証明	3 3 6 7	4 1
その他証明	9 0 7	3 6 6
合計	7 5 1 9 4	2 1 7 3 0

- ・不交付対応を含む請求通数ベースで計測した (窓口分は誤差含む)
  - ・他の窓口 (総合支所、支所出張所、市民サービスセンター、税務所管課窓口の対応数は含まれない)
  - ・窓口での申請書の約 8 割は窓口支援システムを活用して印字作成 (かんたん証明申請)
- ※所得課税証明書の郵送請求は、少なく推移している。  
北見市が実施している「転出時の所得課税証明書のお渡し」効果と、マイナンバーの情報連携開始による減少効果が認められると推察される。

図表 4-19 北見市の証明書郵送請求処理業務の特徴

- ・住民票・戸籍証明・印鑑登録証明のほか、所得課税証明書・納税証明書も取扱いしている
- ・郵送請求処理業務は、証明窓口のバックヤード (2 線と 3 線の場所) で窓口請求分と一体的に処理している (証明書出力端末の兼用と、窓口対応を含めた形でのシフトの実施)



届いた封筒を開封して処理を開始する様子



## (2) 北見市の課題

職員ヒアリングでは、郵送請求処理業務について次のような課題が挙げられた。

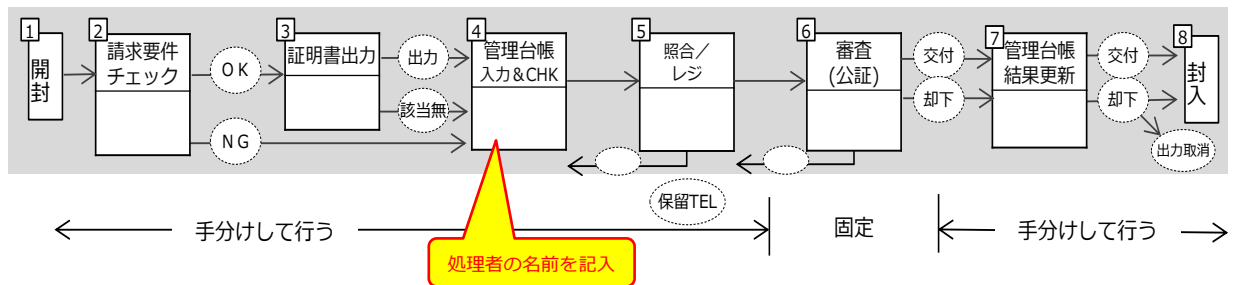
図表 4-20 北見市における証明書郵送請求処理業務の課題

- ・「郵送請求の管理台帳」(紙台帳)の記入や手作業での集計処理に時間を要している
- ・発送状況に対する市民からの問い合わせがあった時に、保留の状況確認と問合せ対応に時間を要している
- ・複雑な郵送請求に関する処理や確認の手順が増えており、経験豊富な職員が頼りである
- ・最終工程から前工程への手戻り処理が多く発生している
- ・職員の知識や経験の差を考慮しながら、日々のシフトをどのように効率的に組むか

## (3) 整理方針

「受付→処理→審査」の流れ作業を意識した処理フローとし、ベルトコンベアのように流れ作業のイメージで処理を行うことで、業務を効率化・平準化できるモデルを目指して、各ステップの役割の定義と処理内容の整理を行うこととした。

図表 4-20 郵送請求処理の業務フローと処理状況の見える化



## (4) システムの改修(機能追加)

こうした業務フロー(処理ステップ)で処理を実施し、進捗管理を行うための所要の環境整備として、窓口支援システムに対して、郵送請求管理台帳のICT化など、以下のような改修・機能追加を行った。

図表 4-21 郵送請求処理業務に必要となるシステム機能要件

- ・履歴管理機能の拡充
  - ↳ 郵送の受付状況を管理できる台帳機能 (従来の郵送管理台帳の手書き記入は廃止した)
  - ↳ 処理結果や発送状況を管理する機能 (交付、却下、保留などを見える化)
- ・対応状況の検索機能の強化 (電話問い合わせ対応用)
- ・集計表の機能強化 (郵送分の集計や、保留状況の把握機能等を追加)

## 4.2.2. 検証の実施

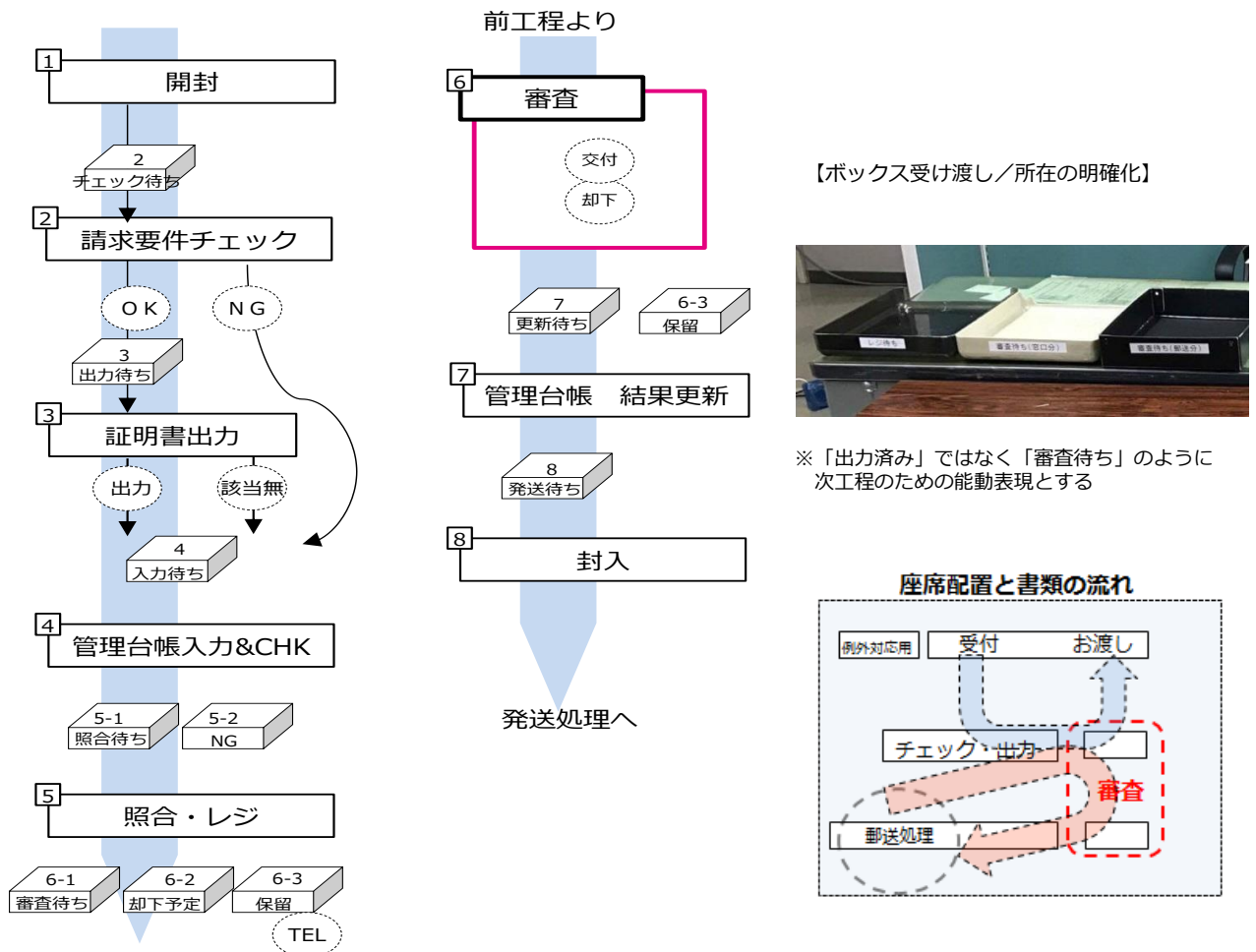
### (1) 業務フローの整理

次のようなポイントで処理ステップを定義した。

図表 4-22 処理ステップのポイント

- ・処理の流れを明確にすること（業務フローの明確化）
- ・「審査」の位置づけを明確に区分すること
- ・前工程で確認できた事項は、後工程に引き継いでいくこと
- ・書類は管理番号を付番し、クリアファイルで流していくこと
- ・書類はトレーによる受け渡しとし、スムーズに書類が流れるように工夫すること

処理ステップのポイントを踏まえ、実際の処理ステップと受け渡しトレーの使い方は以下のように定義した。



- ・エラーがあった場合には、エラー内容とともに5「照合」まで引き継いでいく
- ・全てのトレーには進捗状況に合わせたラベルを貼付し、そのラベルの表現は、次に行う動作が明確にわかるよう、「〇〇待ち」のように能動的な表現の工夫を行った。

しかしながら、業務フローの流れを整理し、処理状況の見える化を図っただけでは、処理の滞留や偏りなどが散発し、スムーズに処理を行うことは難しかった。

## (2) 郵送請求処理の特性と課題

「郵送請求では、本人以外からの請求で処理に時間を要するものが増加している」との意見があったため、実際に1か月分を調査した。特に戸籍証明に関しては、相続に関する複雑な交付処理が求められるケースが約4割と多くなっている実態が明らかとなった。(これらはコンビニ交付が普及した場合でも減少しない業務量であることにも留意が必要である。)

図表 4-24 証明書郵送請求処理の件数と割合(平成 30 年 1 月)

郵送請求 平成30年1月受付分								
請求者	請求件数	割合	コンビニ交付	請求者	請求件数	割合	コンビニ交付	備考
本人	5	1.0%		本人	95	17.3%		うち、使用目的「相続」が41.3%(90件)
同一世帯員	0	0.0%		同一戸籍	19	3.5%		
代理人	1	0.2%	取得できない	直系親族・配偶者	45	8.2%	取得できない	
第三者請求	356	69.4%	取得できない	代理人	10	1.8%	取得できない	
職務上請求	34	6.6%	取得できない	第三者請求	49	8.9%	取得できない	
公用請求	117	22.8%	取得できない	職務上請求	82	14.9%	取得できない	
計	513			公用請求	250	45.5%	取得できない	
				計	550			

99%

80%

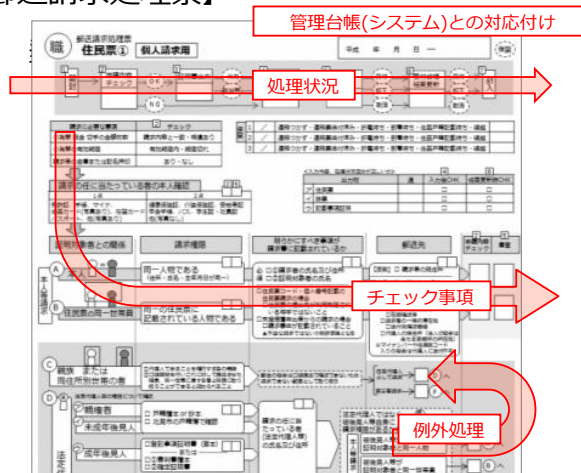
さらに、証明書の種類や請求者の立場ごとに請求要件(定められている確認事項)が複雑に異なっていることと、それらについて、各々の処理者が知識や経験に基づき処理を行っている状況が明らかとなった。

## (3) 確認事項と業務フローを一体化させた処理票の開発

そこで、証明書の種類や請求者の立場ごとに異なっている請求要件(確認事項)を1枚に落とし込み、業務フローと一体化した形で確認し引継ぎと二重チェックができるツールとして、「処理票」を12種類作成した。

図表 4-25 開発した処理票

### 【証明書郵送請求処理票】



証明書の種類や請求者によって異なる確認事項や例外処理のパターンを12種類の処理フロー票に落とし込んだ

(ツールの詳細は、5章にて解説する)

### 4.2.3. 検証結果

一連の取り組みから、以下のような課題と効果を確認することができた。

図表 4-23 証明書郵送請求処理業務の BPR 試行検証の結果

課題	対応	効果
「郵送請求の管理台帳」の記入や集計、整備に時間を要している。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システムに受付入力</li> <li>・システムから集計表出力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集計処理が迅速化されたこと</li> </ul>
発送状況に対する市民からの問い合わせがあった時に、状況の確認と問合せ対応に時間を要する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・郵送管理台帳のシステム化</li> <li>・「保留」対応経過の見える化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問い合わせに対して迅速に回答できるようになったこと</li> <li>・どの席からでも対応状況がわかること</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・複雑な郵送請求に関する処理や確認の手順が、経験豊富な職員が頼りである。</li> <li>・確認工程から前工程への戻り処理が多く発生している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チェック事項と引継ぎ事項の明確化</li> <li>・3線化による処理ステップの整理</li> <li>・審査要素の明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・確認事項が見える化され、経験の浅い職員でも確認事項がわかる環境が整備できたこと</li> <li>・誤りの場合は途中で気づきやすい環境が整備できたこと</li> </ul>

※なお 1 件あたりの所要時間は、請求内容により大きく異なるため、1 件単位の効果の定量化は難しい

### 4.2.4. 結果の考察

確認事項を整理でき、処理ステップは明確になったが、「日によって終了時間が大きく変わる」という事象が新たに増えてきた。そこで分析を行ったところ、業務をスムーズに実施するためには、「運用（いわゆる「オペレーション」）」が重要とわかった。

#### (1) 書類の流し方で全体の処理時間が変わる

- ・書類は 1 件ずつ順次の工程へ送ること（件数をためてから送ると、次工程で待ちが生じて遅くなってしまう）
- ・優先順位を分けて処理していくこと

#### (2) 「手分けして作業」すれば早く終わる

処理票により確認事項や処理状況が見える化できたため、処理工程の途中でも様々な職員が関わり、手分けして処理することが可能な環境となった。

そこで、証明窓口やライフイベント窓口の 1 線職員も含めて手分けして処理することで、処理時間の短縮に繋がった。特に、リーダー役の職員が後ろから俯瞰して配分や流動的な対応を指示しつつ、手待ち時間が発生している職員は各工程を手分けして行うという意識的な動きができた日には、処理終了時間の短縮効果が有意に確認された。

担当者ごとの習熟度の差による処理時間のばらつきについても、平準化されることが期待される。

#### (3) 座席配置 = 人の固定配置ではない

窓口に来庁者が無いときは手分けして作業ができるよう、1 線と 2 線は、まとまったグループとしてシフトを組み、互いの手待ち時間を無くすことを意識した流動的な対応を行うことで、全体としては平準化できると考えられる。

### 4.2.5. 今後の課題

円滑な処理の実施のためには、引き続き以下の事項が必要となっている。

- ・改善後の業務フローの定着化
- ・ツールを上手に活用すること
- ・オペレーションの定着化

## 4.3. 受付処理の迅速化に関する試行検証（マイナンバーカードの活用）

### 4.3.1. 業務の現状と試行検証の実施方針

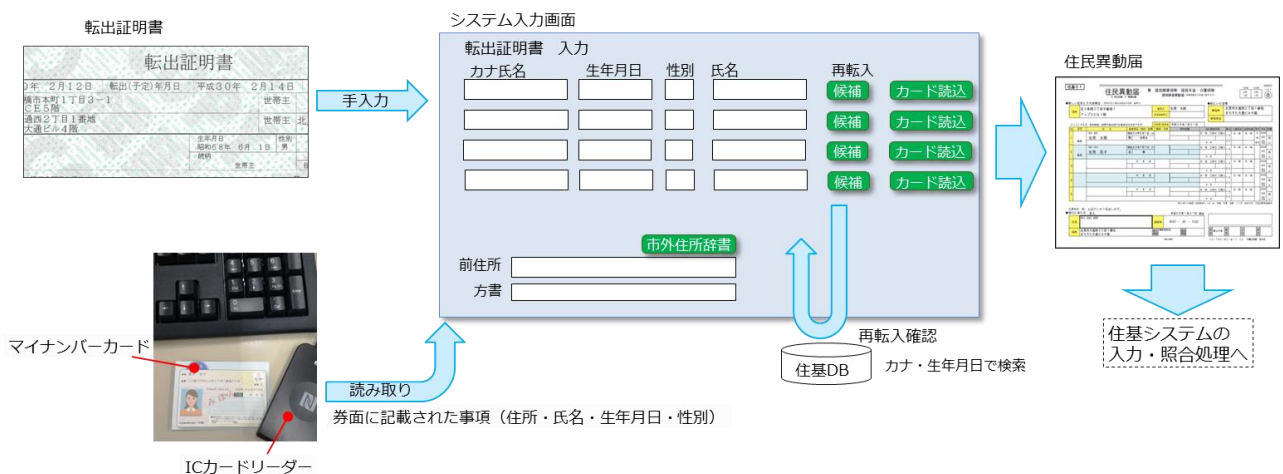
#### （１）課題分析と実施方針

北見市ではシステムを活用して各種届出書や申請書の印字作成を実施している。その際には本人確認を前提とし、住民基本台帳システムから連携された宛名データを参照し住所氏名等の4情報を利用することによって本人確認の応対から一連の流れで迅速な申請書の作成を可能としている。

しかしながら、住民登録のない人物（住登外者）が来庁した場合、申請書に4情報を印字するためには住所氏名等を手入力しなければならない。同様に、転入者についても住民基本台帳に情報がないため、住民異動届に印字するためには4情報を入力しなければならないことが課題となる。

そこで本テーマでは、マイナンバーカードに登載されている「券面事項入力補助アプリ」の機能を活用し、マイナンバーカードに格納されている4情報を読み取りして申請書の印字用データとして利用し、手続きの受付処理を迅速化するための活用方法について試行検証を行った。

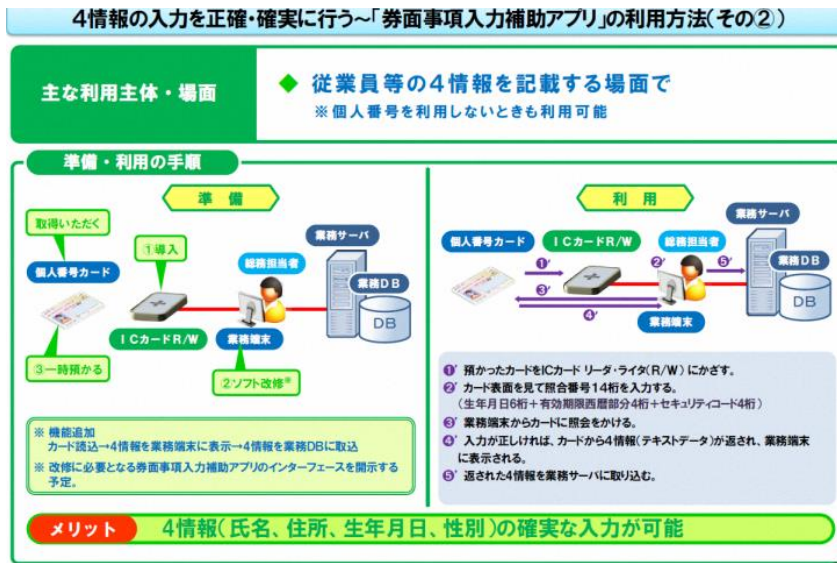
図表 4-26 転入届の作成にマイナンバーカードを活用するイメージ



#### （２）システム環境の整備(機能追加)

上記の試行検証を行うための環境整備として、マイナンバーカードに格納されている「券面事項入力補助アプリ」を利用し、券面事項入力補助アプリから渡されたマイナンバーカードの券面記載事項（氏名・住所・生年月日・性別）を受け取り、窓口支援システムの入力画面に反映させる機能等について追加を行った。

図表 4-27 券面事項入力補助アプリケーションの利用（参考）



(出典：総務省 自治行政局 住民制度課「個人番号カードの利活用について」(H27.9.10))

<参考> 券面事項入力補助 AP は、以下の3種類のデータ取得パターンがある

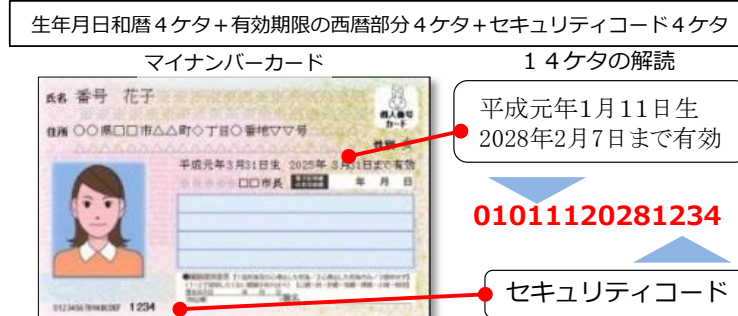
- A:個人番号及び4情報
- B:個人番号のみ
- C:4情報のみ

総合窓口の受付開始の時点では、これから行う手続きが個人番号利用事務かどうか特定できないことから、データの取得は個人番号を含まない「4情報のみ」である必要があるため、上記Cの方式を採用することとした。

マイナンバーカードの券面を目視し、14ケタの照合番号を拾ってデンキー入力することで、4情報が取得できる仕組みとなっている。

図表 4-28 テンキー入力方法（参考）

**照合番号14ケタの入力**



#### 4.3.2. 試行検証の実施

マイナンバーカードから読み取りした4情報を印字の情報源として活用し、受付処理の迅速化が可能となるシーンは、以下が考えられる。

シーン①：転入届の作成に活用

シーン②：各種申請書の申請者欄（来庁者欄）の印字に活用

##### (1) 試行検証の結果

マイナンバーカードを活用した情報入力に要した時間は、以下のとおりであった。

処理ステップ	時間（実測）
読み取りボタンを押して、カードをかざす動作	4秒
14ケタを入力する操作 ※14ケタの入力操作に何秒要するか数人で計測した	早い操作者 8～9秒 遅い操作者 15秒
読み取り結果が窓口支援システムの画面に反映される	数秒間
氏名のカナを入力する操作 (カードに読みカナは書いていないため、聞き取り確認して入力)	対象人物1人あたり10秒程度
計	30～40秒

シーン①の転入届の作成に当てはめると、1人転入の場合は30秒程度で済むが、2人以上が転入する場合は、カナ氏名を入力する操作も含めると、1人につき30秒程度を要する計算となる。

次に、シーン①の転入届を想定して、前住所の入力操作に要する時間を比較した。

**【条件】** 所定の住所を事例として、数人で計測した。

(他の都道府県に存在する、被験者が知らない地名住所、かつカタカナのアパート名あり)

処理ステップ	時間（実測）
住所はシステムの住所辞書から選択し、アパート名は文字列を手入力した場合	・早い操作者 30秒 ・遅い操作者 45秒
住所とアパート名をすべて文字列手入力した場合(辞書から選択しないので住所コードはセットできない前提)	・早い操作者 25秒 ・遅い操作者 33秒

職員に対するヒアリングでは、以下のようなことが確認できた。

図表 4-28 試行検証を通じた職員へのヒアリング結果

<ul style="list-style-type: none"> <li>・14ケタを入力するだけで、住所・氏名・性別・生年月日がセットされるため、手入力するよりも確認の負担感が少なく、誤りが無いという安心感がある。</li> <li>・カードに記載された小さい文字を目視し、14ケタの数字を解釈して入力するのに、慣れを要する。 例：「平成元年」⇒01、2月⇒02 など</li> </ul>
--

#### 4.3.3. 結果の考察

試行検証の結果、マイナンバーカードに登載されている「券面事項入力補助アプリ」の機能を活用し、申請書の作成に4情報を活用可能であることと、その所要時間を計測することができた。

課題事項として、カードには「カナ氏名」が格納されておらず、券面にも標記が無いことが挙げられた。自治体の事務の特性として、カナ氏名はシステムの検索キーとしても重要な役割を担っており、

業務システムの入力項目にもなっている。今回、カナ氏名を聞き取り確認し、対象人物ごとに追加でカナ氏名を手入力する操作のために、1人物あたり10秒程度を追加で要した。

こうした運用上の課題と、その解決策として考えられる事項を挙げてみた

図表 4-29 マイナンバーカードを利用する際の運用上の課題

運用上の課題	解決策として考えられる事項
① 14ケタ数字のテンキー入力操作に10～15秒を要する	・14ケタ数字がカードにバーコードで印字されているとテンキー入力が不要となる
②カナ氏名が格納されていないこと	・カナ氏名の格納
③読み取った情報に外字が含まれているかがわからないこと	・外字有無情報の格納
④多人数で転入してきた場合に、入力操作に時間を要すること	・転出証明書情報そのものを各制度の資格情報も含めて前自治体から引継ぎする手法の実現

カード読み取りの活用では、上記の課題を踏まえつつ行う前提となる。

参考として、本人確認書類として来庁者のマイナンバーカードが提示された件数や割合を窓口支援システムから抽出したところ、下記のデータが得られた。

図表 4-30 マイナンバーカードが提示された件数や割合(参考)

マイナンバーカードの持参調べ (平成 29 年 1 月～12 月)
来庁時の本人確認 91,018 人 (証明 79,593 人、届出 11,425 人)
└ うち、1点確認書類の提示 (運転免許証 74,434 人、マイナンバーカード 2,123 人、住基カード 536 人)
└ マイナンバーカード提示のうち、住民登録あり 2,029 人、住民登録なし 94 人

(調査データがシステムを活用している業務に限られること、またシステムで申請書を作成していない場合や、マイナンバーカードを持参していても提示されなかったケースも含まれるため件数は参考扱いである。割合としては概ね評価できると考えられる。)

北見市では、事務処理の簡素化のため、転入届の聞き取り作成では、転出証明書を転入届の添付書類として取扱い、転入届の前住所欄には「添付書類に同じ」と印字することで転入届作成時の前住所入力を省力化する運用を行うこととしたため、効果は人物の氏名・生年月日・性別の入力に限られる。すでにヒアリング作成を実施している北見市の環境下では、入力誤りの防止など入力の確実性には寄与するが、直接的な作成時間はあまり変わらない計算となる。

なお、住民基本台帳システムからの宛名データの参照を行わず、スタンドアロン形式でシステムを利用し、申請書の印字作成を行う自治体では、マイナンバーカードからの4情報の活用は申請書作成の迅速化に大きく寄与できるものと考えられる。



## 5. 検討テーマに関する課題解決に向けた取り組み

これまでの試行検証の結果及び考察から、以下のような課題が明らかとなった。

- ・受付：受付の際に必要な確認事項の明確化、可視化が必要
- ・受付⇒処理過程：申請書や届出書に表現されない事項を後工程に引き継ぐための、引継ぎ事項の可視化が必要

窓口業務では各々の手続きの要件は法令等により定められているが、そこに各種の事務処理要領等によって、様々な例外的な対応や判断事項が重ねられている。

例えば証明書の交付や住民異動に関する窓口業務は、一見、単純な業務と捉えられがちであるが、住民基本台帳法をはじめとして、様々な留意事項が重層的に存在している状況である。受付や処理では、こうした例外処理を考慮して行う必要があることから、受付時の聞き取りや処理の過程で所要時間の増加や職員の知識の差に依存する事象が起こっている。(試行検証においても、課題として明らかとなった。)

そこで、受付と事後処理の円滑な実施に必要な確認事項や処理手順を整理、見える化し、処理の流れ・業務フローと一体的に活用できるような「ツール化」が必要と考えられる。ツールは、例外的な対応事項も考慮された形で、わかりやすく直感的にチェック項目をデザイン、整理することが必要と考えられる。このことは、外部化を行ううえでも効果的と考えられる。

### 5.1. 受付時に必要となる確認事項の可視化・ツール化

来庁者役と職員役に分かれて窓口対応のシミュレーションを行ったところ、システムを活用し必要事項を聞き取りしながら申請書を作成する場合には、特に、「来庁者側からは何を聞かれているかわかりにくく、お互いに視覚的に流れが見えることが必要」との意見が出された。

そこで本事業では、住民異動と証明書の交付申請について、手続きごとの受付手順や説明事項、確認事項を落とし込み、流れに沿って互いに共有するためのメニュー表やパンフレットをモデルとして作成した。(別紙資料編 4-1、4-3 に収録)

図表 5-1 パンフレットのモデル例

#### 【証明窓口】

#### 【住民異動】



## 5.2. 受付後の後工程に必要となる引継ぎ事項の可視化・ツール化

受付時に届出書や申請書に表現されない確認事項や、各処理工程での補足事項を後工程に伝えていくため、確認事項や業務フローを落とし込み、処理票のモデルを作成した。

こうしたツールを使うことで業務フローに沿った標準的な処理を行うことができると考えられる。

なお、フロー図によく使用される記号や分岐の表現は可読性や馴染みが薄いため、条件や分岐が自然な形で読み取れるよう考慮して作成した。(別紙資料編 4-2 に収録)

図表 5-2 引継ぎ処理票のモデル例

### 【証明書郵送請求処理票】

証明書の種類や請求者によって異なる確認事項や例外処理のパターンを12種類の処理フロー票に落とし込んだ

こうしたツールを活用することで、業務内容の職員間の共有化が図られること、また新任者の業務研修にも役立つと考えられる。また、外部化を行う際には「納品書」としても活用できることとなる。

証明書の郵送請求は紙の処理票の活用が前提となるが、そのほかのシステムで申請書作成を行っている手続きについては、こうした確認事項を整理する過程で形式的なチェック項目が整理された折には、それらの項目を応対手順にあわせる形でシステム側の操作フロー中に取り込み、システム操作と一体的にチェックできるようにし、受付処理の迅速化を図っていくことが必要と考えられる。

### 5.3. 関連手続きの受付代行に必要となる業務マニュアル（受付手順）の整備方法

個別の手続きの受付に際しては、受付時の確認事項が比較的形式的なチェック事項の連続となる傾向があるため、チェック事項を受付手順としてリスト化し、ツールとして整理することが有効と考えられる。そこで、手続きを受付できる条件など、受付時のチェック事項の整理を行うための必要項目とフォーマット(ひな形)を検討した。

図表 5-3 ライフイベントごとの関連手続きのリストアップと受付手順のフォーマット案

ライフイベント別の手続きの案内リスト



※システム化している場合はシステムから出力となる

あてはまる条件から手続きを探す

戸籍	国民健康保険	国民年金	介護保険
住民基本台帳カードをお持ちの方 ※各種保険証・受給者証・認定証等は、後日郵送で送付いたします。	国民健康保険に加入する方 →70歳から74歳までの方 一世帯に国民健康保険制度の加入者がいない方	国民年金に加入する方 →70歳から74歳までの方	国民健康保険に加入する方 →70歳から74歳までの方
住民基本台帳カードをお持ちの方 住民基本台帳カードの届出期限(住所変更)	国民健康保険に加入する方 →70歳から74歳までの方	国民年金に加入する方 →70歳から74歳までの方	国民健康保険に加入する方 →70歳から74歳までの方

※システム化している場合は自動判定となる

ライフイベント別の手続きの案内リストと手続きごとの受付手順の組み合わせで構成  
どの手続きが対象となるか可変のため、固定的なシナリオとしては表現されない

<職員側の業務マニュアル(受付手順)として必要と考えられる項目 >

順番	項目名称	説明
1	手続きID	手続きごとに付番する管理用ID
2	手続き名称	手続きの名称
3	ライフイベント	手続きが必要となる発生要因(転入、転出、転居、世帯変更、婚姻、離婚、出生、死亡、住所変更、世帯主変更、氏名変更)
4	受付パターン	A B C D E 区分(総合窓口としての受付・案内フロー)
5	交付パターン	交付物無し、即時交付、事後交付
6	手続きの対象となるか(システムの場合は自動的に判定が可能)	典型的にチェックが可能な条件 6-1 年齢 当該手続きの対象となる年齢 6-2 制度条件 当該手続きの対象となる各制度の加入や受給状況、そのほか各制度の対象となる条件
7	手続きの対象となるか(ききとり確認事項)	・聞きとり等で確認しなければならない事項について記述する ・Q A形式で表現する ※所得情報は添付書類や情報連携で取得する事項のため対象外
8	必要書類	・当該手続きの受付に必要な書類について列挙して記述する ・QA形式で表現する ※本人確認書類は含まない(受付開始時に共通的に確認しているため)
9	交付物	・交付物があるとき列挙して記述する ・QA形式で表現する
10	様式	手続きに使用する様式

<手続きの説明>  
(定型的なガイダンステキストや説明用パンフ等)  
市民用・ホームページ用

職員用

案 手続き単位の受付手順(様式案)

<受付手順> 転入/ルートA/事後交付

手続き名称  
・(12345)国民健康保険 加入手続き

・定型条件  
・75歳未満

・聞き取り確認  
・前の自治体で国保に加入していたか  
・後期高齢者医療制度に該当しないか

・必要書類  
・交付物  
・様式:住民異動届(兼様式)

<Q A形式による表現>

	確認事項	結果	次設問(分岐)
1			
2			
3			

行追加あり・分岐あり

## 5.4. 業務効率と3線化を考慮した座席配置のモデル化

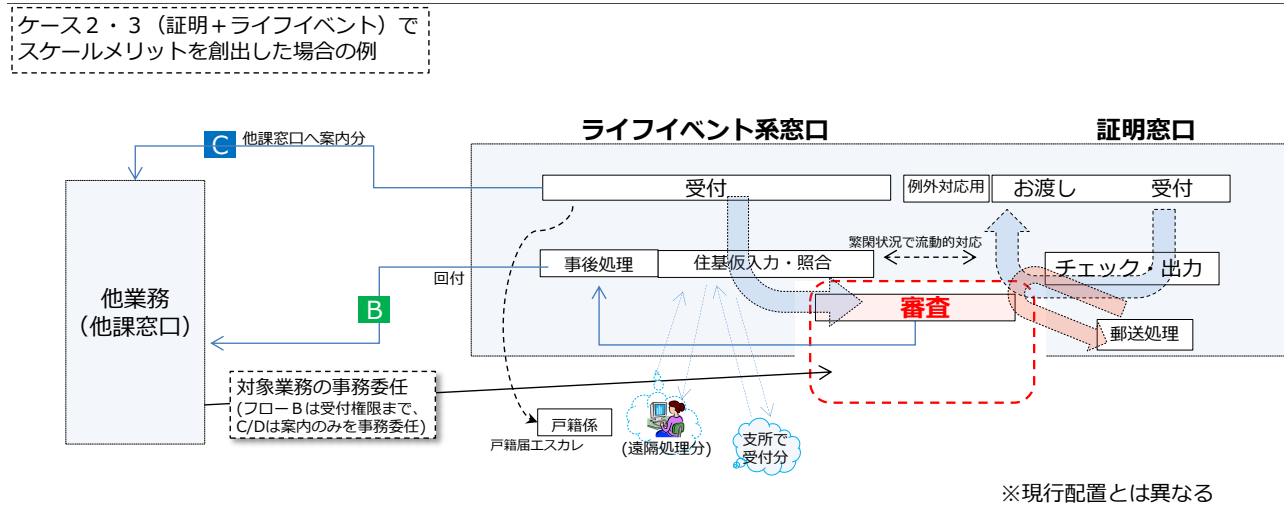
業務フローは書類の流れや人の動線と密接に関係する。このため、これまでの検討を踏まえたうえで、総合窓口やワンストップサービスを行ううえでの業務フローと整合性を取った形の、効率的な座席配置のあり方を検討した。

図表 5-1 3線化を考慮した座席配置の要件

<p><b>&lt;前提条件&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・証明書のワンストップ窓口</li> <li>・ライフイベント系の総合窓口 の2本立て</li> </ul> <p><b>&lt;要件&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・流れ作業をイメージしたうえで、書類が効率的に流れること</li> <li>・ローテーション対応やエスカレ対応の動線が確保されていること</li> <li>・人員のスケールメリットが働き、手待ち時間の発生を最小限とすること             <ul style="list-style-type: none"> <li>・1線と2線をグループ化したシフト配置が組めること</li> <li>・証明窓口とライフイベント窓口をグループ化したシフト配置が組めること</li> </ul> </li> <li>・外部化可能な範囲を明確に区分できること（「審査」は委託化不可）</li> <li>・入力処理の一部は、遠隔処理により業務量を平準化し、外部化業務量を削減すること</li> </ul>
---

上記の要件を踏まえ、スケールメリットを創出した場合の図として、3.3「集約化・外部化可能となる対象業務範囲」として設定したケース3の場合をモデルとして、3線化を考慮した座席配置モデルを作成した。

図表 5-2 3線化を考慮した座席配置モデル(イメージ)



## 6. 歳出削減等の効果把握

### 6.1. 集約化による BPR 及びスケールメリット効果、外部化の試算方法

#### (1) モデルケースの設定

3.3. (2)で設定した3つのモデルケースについて手続きの種類を分類すると以下の規模感となった。

図表 6-1 手続きの受付・案内パターンごとの分類と規模感

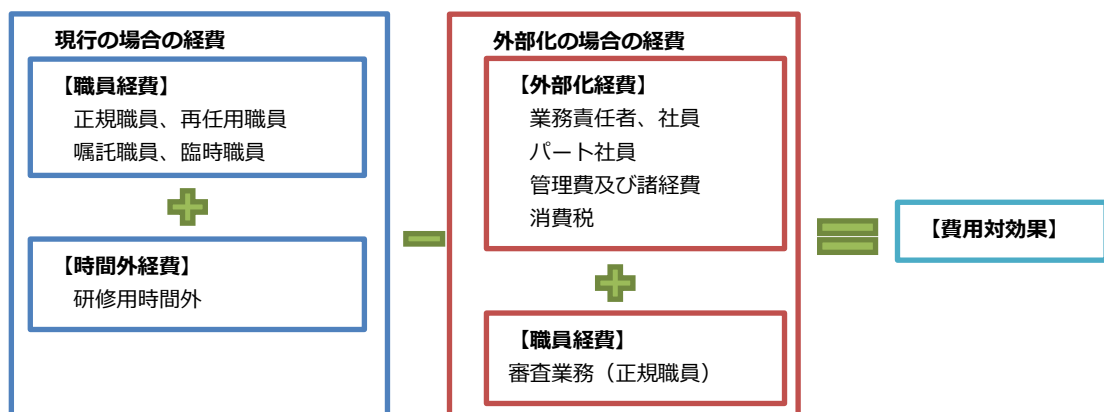
モデルケース	対象業務範囲	手続きの種類／年間の規模感
ケース1 証明	ア) 証明窓口 イ) 証明書郵送請求処理業務 (住民票・戸籍・印鑑登録証明・所得証明・納税証明) ※印鑑登録申請も含む	40 種類前後 ア) 窓口：78,000 件相当 イ) 郵送：22,000 件相当 計 100,000 件相当
ケース2 証明+ライ フイベント	ア) 証明窓口 イ) 証明書郵送請求処理業務 ウ) ライフイベント(戸籍と住基) エ) 住基所管課の手続き オ) 住基付帯事務 カ) 関連手続きの受付代行(B) 現状 キ) 関連手続きの案内(C/D)	175 種類前後 (ケース1+135) ウ) 16,000 件相当 エ) 9,000 件相当 オ) 8,000 件相当 計 133,000 件相当
ケース3 証明+ライ フイベント + 関連手続 き受付代行 拡大	ア) 証明窓口 イ) 証明書郵送請求処理業務 ウ) ライフイベント(戸籍と住基) エ) 住基所管課の手続き オ) 住基付帯事務 カ) 関連手続きの受付代行(B)【拡大】 キ) 関連手続きの案内(C/D)	190 種類前後 (ケース2+30)

- ・手続きの調査票は概算値の回答も含まれること、件数は毎年変動することから、上記は1000件単位に丸めたボリューム感としている。(参考値扱い)
- ・「関連手続きの案内」は、件数に含んでいない。

#### (2) 外部化経費の比較方法

現行の場合の経費と外部化した場合の経費を比較する場合は、以下の式となる。

図表 6-2 経費比較の式



## 6.2. 効果の試算と考察

### (1) モデルケースごとの試算検討

3つのモデルケースの効果について検討を行った結果、以下のとおりとなった。

図表 6-3 3つのモデルケースごとの試算結果

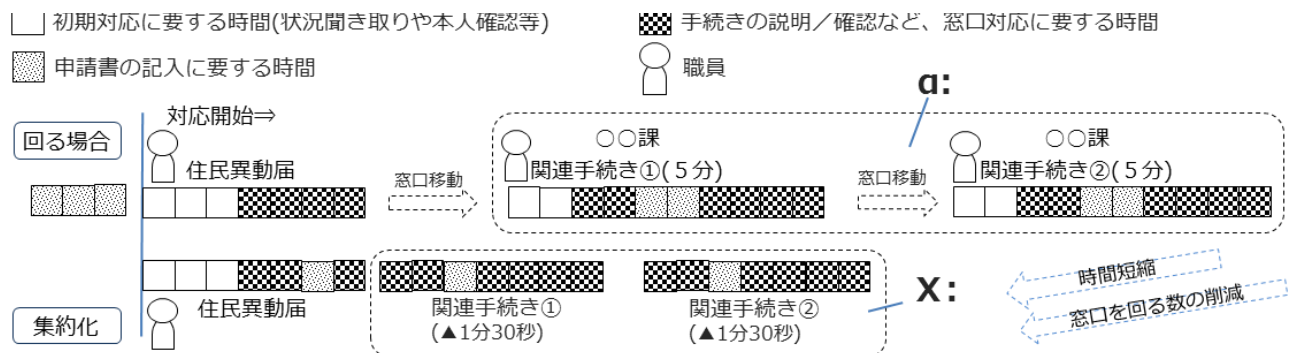
モデルケース	現行シフト 組み	1線2線 (外部化分)	審査 (正職員)	計	コスト	解説
ケース1 (証明窓口+郵送)	10人+ 住基異動か らの応援	10人	1.5人	11.5人 (+1.5)	増	▲異動窓口から応援している工数が分断されてしまうため、逆に要員が増えてしまう ▲審査職員の固定化による要員増 ▲諸経費+消費税の増
ケース2 (1+現行のライフ イベント窓口での 対応範囲)	20人	17人	3人	20人	増	・現行の業務範囲に近い(北見市では、戸籍届や住基付帯事務等もまとめ受付している) ▲審査職員の固定化が必要 ▲諸経費+消費税の増
ケース3 (2+関連手続き受 付代行拡大)	20人 <b>+α</b>	17人 <b>+β</b>	3人	20人 <b>+β</b>	集約化による 効果あり	◎関連手続きの受付代行により他課の窓口対応の削減となる。 ◎+αの業務集約化が大きいほど、効果が大きくなる。

α: 各課の窓口での関連手続きの受付対応業務量 / β: αを集約化した際に必要となる人員数

※シフト上の必要人数であり、常時この人数が勤務しているものではない

### (2) 集約化による BPR 効果と行革効果の試算イメージ

総合窓口として手続きを集約することにより、各課を回っていた際と比較すると、初期対応(来庁目的の聞き取りや本人確認等)に要する時間が削減されることとなる。また、住民異動から引き続いて関連手続きの申請書を作成することができるため、申請書記入時間の削減にもつながる。



上記表中の「α」と「β」は、次のように捉えることが可能と考える。(効果は試算例)

**α**: 各課窓口でライフイベント関連手続きの受付に要している業務量  
・新たに総合窓口で受付代行が想定される代表的な手続きから試算  
(調査表から③により抽出し、ケース3に分類できるもの)  
例: ライフイベントに伴う児童手当の異動など 15種類と設定した場合  
調査票で取得した各々の想定受付対応時間×受付件数の積み上げ  
⇒4432件 / 44690分(744時間)相当

**X**: 集約化により総合窓口の対応が増える業務量  
α - BPR効果(※) = 744 - 110 = 634時間相当  
※BPR効果: 件数×下記の削減時間 = 6648分(110時間)  
ア) 初期対応時間の削減 △1分  
イ) 申請書記入時間の削減 △30秒と想定

**β**: 集約業務量に対する要員をシフトや窓口の繁忙状況を考慮し判断する  
(例) 受付窓口を4間口とすると、年間 1883.25時間×4間口=7575時間  
Xの増加分 634時間は上記キャパシティの8%であり、  
平常時で窓口が利用されていない時間を10~20%と仮定した場合、  
平常時は吸収可能と考えられる、等のオペレーション判断。  
※1件あたりの対応時間は延びるため市民の待ち時間に留意

【ケース3の行革効果】 α(744時間) - β(0時間)  
時間あたり経費を1,800円とした場合には、  
744×1,800 = 1,339,200円相当(理論値)  
※各課の業務が浅く広く削減される時間

「 $\alpha - \beta$ 」が行革効果となる。

ただし、 $\alpha$ は各課の窓口で対応していた時間を浅く広く切り出して積み上げた、「対応時間の累計値」に過ぎないことに留意が必要である。

### (3) 試算結果の考察

- ・試算にあたっては、手続きの処理時間や件数からの業務量の単純な逆算ではなく、繁閑やシフト配置が考慮された実際のシフトに要している人員数をベースとして、かつスケールメリットを検討することが、より現実に近いと考えられる。
- ・ケース1とケース2は、集約化(関連手続きの受付代行拡大)によるBPR効果が加味されないことから現行の人件費と外部化した場合に要する人件費を比較すると単純にコスト増となった。
- ・ケース3は、関連手続きの受付代行拡大によりスケールメリットと集約化によるBPR効果が加味されることから、BPRとしての歳出削減効果が見込まれる。ただし、関連手続きの受付代行拡大を行うためには、受付手順の作成や事務委任などの事務整理になお時間を要することとなる。

北見市では、証明窓口とライフイベント窓口の2つの窓口対応をセットとして流動的なシフトによるローテーション対応を行っており、この2つの窓口では、臨時職員、嘱託職員の割合がおよそ50%となっている。

また、住民異動に伴って住基付帯事務である国保・後期高齢・介護保険・国民年金の資格得喪は、すでに住民異動届と合わせて、まとめて受付を行っている。

この状況のもとで歳出削減等の効果を生み出すためには、ケース3の「ライフイベントに伴って関連する手続き」について、業務所管課の窓口での対応から、総合窓口で受付代行するように変更し、受付代行の業務量を拡大させていくことが必要と考えられる。

受付代行を拡大するためには、「5.3. 関連手続に関する業務マニュアル(手続き受付手順)の可視化」で示したフォーマットをベースとして、各手続きの受付手順を整備することが必要となる。

なお、各手続きの受付・事後処理についてもBPRを実施し、業務量そのものを削減しておくことが、歳出効果を見出すために不可欠となる。

## 7. 検討テーマに関する取り組みを踏まえた課題

### 7.1. 3線処理を意識した事務のBPR・標準化について

窓口業務のBPRを行ううえでの留意事項として、以下のことが挙げられる。

- ・総合窓口の業務フローは、各手続きをパターン化したフローに当てはめて分類すること
- ・個々の手続きの処理フローは、受付⇒処理⇒審査を分離した考えのもと、「書類の流れ」に着目して、処理ステップと確認事項を整理すること
- ・処理のステップ(処理手順)と書類の流れ、物理的な機の配置(座席配置)を一体的に整理すること

北見市においても、2章・4章・5章の内容をふまえた上で引き続き、ひとつひとつの事務手順を整理していくことが必要となる。

BPRとは魔法のようなツールではなく、業務の流れや手順をひとつひとつ分析し、どこにボトルネックがあるのかを探し出し、あるべき業務の流れに丁寧に組み立て直していく地道な作業となる。

ともすればこれまでの業務の実施方法に対する否定と受け止められがちなため、全体の流れを見るマクロな視点で、書類の流れに注目し、どこで流れが詰まっていたり、時間がかかっていたり、重複作業が発生しているかを、関係者が集う中で定量的に見える化し、気づきを共有していくことが大切と考えられる。また、見える化された現状を真摯に受け止めること、基本的な業務知識は把握したうえで、外部的な視点から客観的に見つめる視点も求められる。

### 7.2. 業務効率化と地域特性について

人口10万人規模の地方都市、特に合併により支所が多い地方の自治体では、各拠点の人的資源を活用できる環境を整備することで、遠隔分散による互いの支援と業務平準化に有効であることが検証された。実施にあたっては、以下の事項を考慮する必要がある。

- ・遠隔分散処理の運用は、拠点間で連携を行うための日ごろのコミュニケーションが不可欠となる。
- ・遠隔分散により事後処理の業務量そのものを低減することにもつながる。
- ・即時交付が必要なケースや、特殊な入力操作が生じる手続きをどう扱うかなど例外的な対応事項を整理し、対象とする手続きの種類や範囲の選定を十分に行う必要がある。

### 7.3. 窓口対応におけるマイナンバーカードの活用策について

図表4-29「マイナンバーカードを利用する際の運用上の課題」で挙げたように、住民基本台帳システムなどの基幹系システムでは、検索キーとしてカナ氏名を使用していることから、手続き受付の際にはカナ氏名の聞き取り確認と申請書への記入を求めている。カナ氏名は住民基本台帳法で必須の記載項目となっていないが、4情報としてマイナンバーカードに格納されていたならば、申請書作成の迅速化に寄与すると考えられる。また、転出証明書では住基付帯事務の資格情報の記載も自治体ごとにバラバラとなっていて、転入受付時の聞き取り確認事項となっている。転出証明書の項目統一や、前自治体からの引継ぎの手法が期待される。

さらに受付業務の迅速化を図るための活用方法としては、以下のことが考えられた。

- ・住民登録がある人物に関しては、来庁時の本人確認とシステムでの対象人物検索をマイナンバーカードをかざすことにより行える仕組みが実現できれば、受付対応の簡素化、時間短縮が図られると考えられる。(現在は30秒近く要している部分。なお、マイナンバーと紐付けするものではない)
- ・そのためには、システム上の仕組みや、各種法令等の整合性検討が必要となる。



このように、自治体窓口においてマイナンバーカードの活用シーンはまだまだ工夫の余地があり、システムの整備や各種法令との整合性の検討など、活用されやすいカード利用のあり方を、さらに模索する必要があると考えられる。

## 7.4. 業務フロー変更の留意点と業務継続性の確保について

改善した業務フローが定着化し、所定の運用ルールのもとで円滑に運用されることが必要となる。

今回の取組みの中でも、従来のやり方に戻ってしまうバイアスが働くことも確認された。仕組み化した処理の流れと運用ルールが破られないよう、なぜ、そのような処理の手順や手法としたのか、その意味やルール内容を継続的に繰り返し研修していくことが必要と考える。

業務レベルの継続的な維持のためには、今回のようにわかりやすくツール化すること、ロールプレイング形式での継続的かつ定期的な業務研修を行うことで、属人化の低減や、業務レベルの統一化、業務継続性の維持を図ることが期待される。また、システムの機能の使い方や対応手順の差異が発生するため、継続的な研修によるフォローアップを行い、ツールとシステムの使い方の統一化を図ることも必要とわかった。

さらに、業務の変更にあたっては、以下のことに留意が必要となる。

- ・業務の手順や方法を変更することに対する職員の不安感を受け止めること
- ・確認項目や確認順番など、慣れている手順が変わるため、ひとつひとつの業務について丁寧に進めるよう、職員の課題意識を促すこと。

## 7.5. 効果創出の留意点について

特に人口 10 万人程度の地方都市の自治体では、個別業務単位での外部化はスケールメリットが働きにくく、歳出削減効果を生み出しにくいものと推察された。このため、第 6 章で試算したように、一定規模の集約化した業務量が求められると考えられる。

北見市では、すでに証明窓口とライフイベント窓口の 2 つの窓口業務を一体的に運用しており、集約化・外部化による歳出削減効果を見出すためには、スケールメリットを創出することや、総合窓口としての受付代行手続きの拡大が必要となる。

また、以下の事項に留意する必要がある。

- ・地方都市においては担い手の確保や育成、価格競争性や事業者のスケールメリット等を考慮する必要があること
- ・「手続きの受付手順の整備」が前提となり、住民異動や証明以外の手続きについて、引き続き整備を行う必要があること
- ・手続きの受付手順の整備や BPR の取り組みにより、業務量そのものを削減する必要があること  
(このことが、働き方改革にもつながると考えられる)

今後、北見市では本事業の成果を活用しながら、平成 32 年度の新庁舎の竣工に向けて引き続き、総合窓口のあり方やフロア配置の見直しなど、効率的な窓口業務の運用方法について取り組みを進めていく。

平成 29 年度 総務省「業務改革モデルプロジェクト」報告書

北海道北見市：窓口支援システムを活用した  
地方都市における業務平準化モデル

平成 30 年 2 月  
北見市