

総務省
令和2年度 地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会
第2回（令和2年10月22日開催） 事例報告スライド（1）

これからの自治体人材に求められること

北見市役所の 窓口サービス改善/ ICT活用とBPRの 取り組みから

窓口サービスの向上
×
業務の効率化



事例報告：北海道北見市職員 及川慎太郎

※事例報告という趣旨から、発表者個人の意見及び主観を含みます。

発表者

及川 慎太郎

- ・ 北海道北見市職員
入庁19年目
総務部 総務課 総務係長
- ・ **入庁から9年間は、情報システム担当**
当時は、税収納や国民健康保険など、
市役所内の業務システムの運用や、
プログラム開発などを担当した。
- ・ 窓口サービス改善は2011年から携わる
取組の当初は、**ワーキンググループ**や
プロジェクトチームに参加

近年は総務課の立場から、
窓口業務改革の庁内事務局に携わる



**※発表者はイチ担当者(推進事務局)の立場です。
実際には多くの職員が関わっています。**

【問題】



これは、北見市役所の窓口です。
特徴的なところは、どこでしょうか？



※2018年に撮影

【答え】



用紙を書く台（記載台）がありません！



北見市役所では「書かない窓口」を実現

今、自治体に求められていること

「デジタルトランスフォーメーション」への対応



システムを入れればいいんでしょ？ **×**

**ITツールを使いながら、
仕事の手順や、やり方を変えること！**



役所全体に関係する、地道で膨大な作業

- ・プロジェクトの立案、組み立て、運営
- ・実務の整理、関係者の調整、 etc . . .



必要なこと

- ・全庁的な巻き込み、調整が求められる
- ・制度を理解し、システムを理解する力
- ・担当課と情報部門の橋渡しとしての役割



北見市役所 ICTを活用したスマート窓口事例（窓口支援システム）

職員は受付システムを使って応対する

窓口支援システム



手続きナビ

手続き判定 プログラム

**必要事項
聞き取り確認**

- ・ 必要な書類はシステムから印刷される
- ・ 内容を確認して署名するだけ

住居14

●住居15

●住居16

住民異動届

～平成25年 4月現在～

●国・国民健康保険、国民年金・介護保険
期別納税異動届 (国・国民健康保険 国・国民年金 介護保険)

●新にいた住居

●新にいた住居とその所在地

※新にいた住居の所在地(住所)を記入してください

区分	住所	建物主	北側 太郎
1	北3島路3丁目4番地1 アパビル101	建物主	北側 太郎

●新にいた住居

※新にいた住居の所在地(住所)を記入してください

区分	住所	建物主	北側 太郎
1	北3島路3丁目4番地1 アパビル101	建物主	北側 太郎

●新にいた住居とその所在地

※新にいた住居の所在地(住所)を記入してください

区分	住所	建物主	北側 太郎
1	北3島路3丁目4番地1 アパビル101	建物主	北側 太郎

●新にいた住居

※新にいた住居の所在地(住所)を記入してください

区分	住所	建物主	北側 太郎
1	北3島路3丁目4番地1 アパビル101	建物主	北側 太郎

**書かない窓口
(引っ越しの届出も)**

**関連手続きは
システムで判定され
リストで推奨！**

簡易な手続きは
窓口を回ることなく
ワンストップで
受付対応！

[illegible]

手続きもれ防止

- ・ 他 の 窓 口 を 回 っ た 場 合 や 再 来 庁 で も、
内 容 が 引 き 継 が れ て い る



縦割り軽減

北見市役所でこれまで実現してきたこと

✓ アナログツールによる 事務の標準化・共有化

- ・ 手続きチェックシート
- ・ フローを組み込んだパンフレット
- ・ 処理票



✓ 業務の見直し、B P R

- ・ ハンコ(認印)の省略化
- ・ 本人確認の統一的な実施
- ・ 申請書様式の標準化
- ・ ワンストップサービス



✓ フロント業務のICT活用

- ・ 窓口支援システムの独自開発
- ・ 書かない窓口
- ・ 必要な手続きを
教えてくれる窓口



✓ バックヤード業務の R P Aによる自動処理

- ・ 窓口で受付したデータを
RPAが業務システムに
自動入力



いずれも、関係課職員の理想や試行錯誤を集めて形にしてきた

**業務の見直しを進めるための、
推進体制について**

初期 ～事業化まで～

■ 新人職員が市役所窓口を利用してみたら実験(2012年)

記載台を探す・・・



申請書を探す・・・・・・・・



わからなかった



利用者目線について考えた

窓口職員がひたすら説明

■ できることから改善（2012年）

予算をかけずにできることから実施／若手職員が市長にプレゼン

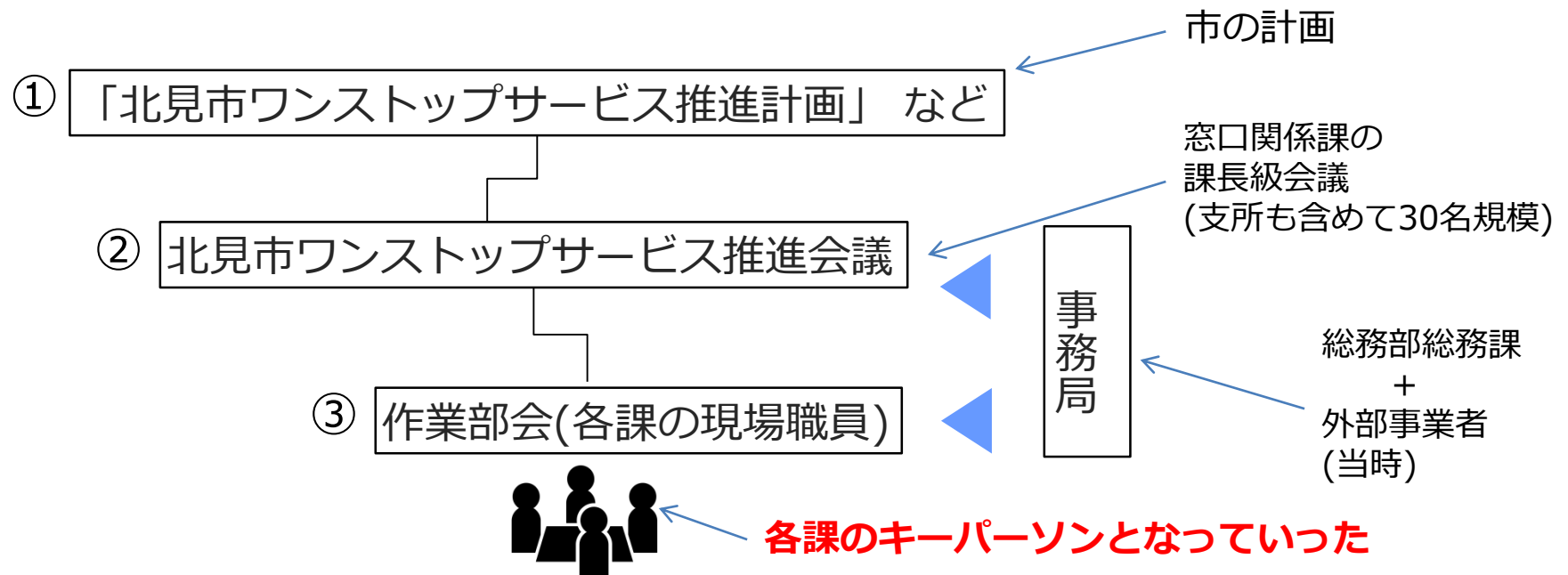
⇒2013年度より事業化

こうした職員の体験が、改善の考え方を身に付け、原動力になった

中期～現在

推進体制

- ①事業計画として位置づけ
- ②実施事項は、会議体で合意・承認をもらう
- ③現場の職員が動ける環境を作る



事務局としては、会議体を作って終わりではなく、「会議を回していくこと」が重要

職員の反応編

仕事の手順や、やり方を変えるとは？

バックヤード業務見直しの一例から

～仕事を変えるとは～

証明書の郵送請求の対応を効率化したい！(2017年)



- 毎日、大量の封筒が届く
- 請求内容や証明書の種類によって、確認事項が複雑に異なる

【解決したい課題】

- ・ 職員の知識や経験に依存
- ・ どこまで処理されたかわからない
- ・ 新人だと時間がかかる・・・etc

【現場からの発案】

処理手順や確認事項をまとめてツール化してみよう



処理の流れ
(処理状況がわかる)

確認事項
(ケースに応じて分岐で表現)

1件1件に
これを添付して処理しよう！

毎度ですが・・・スムーズに導入していません

否定的レビューの嵐



★☆☆☆☆

- ・ 1件1件、添付するのが面倒
- ・ こんなものなくても処理できている
- ・ 余計に時間がかかるようになる
- ・ 今のやり方が一番いい

推進職員、意気消沈



推進職員はどう進めたか

- ・ チェックしない項目があってもいいから、とりあえず使ってもらうことにした
- ・ やってみてダメならやめていいことにした

やってみたら・・・（現場の声より）

職員の反応

★★★★★

- ・ 確認事項が一目瞭然
- ・ 誰がどこまで処理したかわかりやすい
- ・ マニュアルがいない！
- ・ 新人職員でもベテランと同じように処理できる
- ・ 今までより注意深く確認項目をみるようになった
- ・ どこで間違ったか確認できる
- ・ これ無しには考えられない！！



推進職員からは



- ・ 処理の手戻りがほぼなくなりました
- ・ 職員がよく勉強するようになりました
- ・ 種類も増やしました

こうしたプロジェクト経験が、成功体験となる。

⇒ 改善できることに気づく

⇒ さらに改善を進めるモチベーションに

「窓口支援システム」の導入のときは・・・（2016年）

市民の声

★★★★★

- ・書かなくていいの！？
- ・画期的！！
- ・前はたくさん書いて大変だった
- ・もう終わったの？
- ・ありがとう

職員の反応

★★★★★

- ・新人でも対応できる
- ・案内もれがない
- ・書かせるより早い
- ・印字されているので審査が楽
- ・これ無しには考えられない



- ・市民の方にすごくほめられました
- ・新人でもベテランでも同じような対応ができるようになりました
- ・案内漏れがほとんどなくなりました
- ・事後処理が楽になりました

**システム開発作業は苦しかったが
「カタチにできた」「やってよかった」との声**

私が事務局をやって感じたこと

- ・ 人は、仕事を通じて成長する
- ・ 業務改善そのものが人材の育成となる



※初期の写真より

推進人材に求められることは？



推進する立場の人材に求められること (自己の経験から)

- ・ 土台となる深い知識の探求 (システム、法律や制度、P J 運営)
- ・ 「目的」を説く (何のためにやるのか)
- ・ 「考え方」を説く (普及させる、定着させる)
- ・ 場づくり、現場担当課との意思疎通 (主役は現場)
- ・ あきらめない心

例えるなら・・・



プロジェクトマネージャー？
社内SE？
コンサルタント？

進めて来られた理由と感じていること

- ・ 市の計画化、予算化をしてもらえた

⇒オフィシャルの方針に沿って、ひとつひとつ進められる

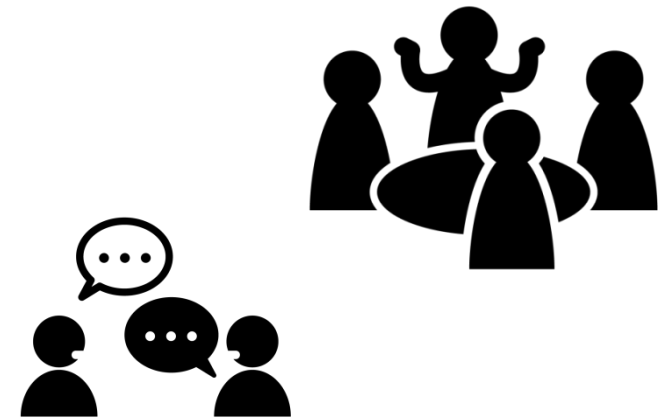
- ・ 職員を他自治体の視察に数多く行かせてもらえた

⇒視察に行ってきた現場職員が、推進人材に変化していく。
「自分事」になる。

- ・ たくさんの方が、携わって来られた

- ・ 職員
- ・ システム事業者さん
- ・ 他自治体の職員

- ・ 中身は現場に任せてもらえた



よくお話していること



スモールスタート&アジャイル思想で行こう

- ・小さく作ってみて、ひとつずつ形にして実績を積む
- ・運用しながら、常に修正していく
- ・システム活用まで、ステップアップの道のり
- ・すぐに進められなくてもチャンスはくる



構造的にとらえて、仕組み自体を変えよう

- ・処理手順や役割分担を見直しして組み直し
- ・処理手順にツールを組み込んでしまう ⇒標準化
- ・窓口業務は情報処理 ⇒システム活用の効果が大



サービスの向上は、結局皆のためになる

- ・サービスを向上させると、仕事がスムーズになる
- ・壁は・・・職員。でも、理解したら強い味方に
- ・業務の改善は職員のためでもある

最近、窓口現場でよく飛び交っている言葉

「8割カバーできればOKだと思う」
「それイレギュラーなので、例外対応で」
「運用しながら直ししていけばいいんじゃない？」



⇒考え方の定着

北見市役所の窓口 最近のトピックス

① 「窓口課」 新設

- ・ 証明書やライフイベント手続きをまとめて受付
- ・ ワンストップ推進や窓口業務改善を担う係も新設
⇒今後のプロジェクト推進の担い手、
組織として位置づけされた

② まもなく、新庁舎オープン

- ・ 令和3年1月 新庁舎での業務開始

③ 窓口支援システムが“横展開”

- ・ 埼玉県深谷市役所で採用
- ・ 業務ノウハウや申請書様式もセットで横展開
- ・ 北見市にはシステムの著作権料が収入に



写真：北見市ウェブサイトより引用

経過や資料の横展開

他自治体の業務改革に資するため、
これまでの経過や資料を市のウェブサイトに掲載する取り組み

取り組み一覧 + 資料へのリンク

北見市ウェブサイト

「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/>

北見市 取り組み経過

検索

H28.1.1	◎	・本人確認に関する基本的な考え方をまとめ、届出・申請等の手続きの際の本人確認を統一的に実施 ・本人確認及び申請書への署名を簡便とすることで、申請書への押印省略化を推進 ・申請書様式作成のガイドラインを定め、共通的なレイアウトにより様式の標準化を推進	総務部総務課	・窓口手続きの簡便化と統一化の取組の一環として（ワンストップサービス推進事業） ・手続きの際の本人確認とマイナンバーの連動に協力する。
平成28年度				
H28.10.26	◎	本庁戸籍住民課窓口にて、窓口支援システムを活用し、住民異動の受付支援（住民異動届のシステム出力）及び届出書の記載支援の本運用を開始	戸籍住民課	
H28.11.1		家康県が主催した「行基甲子園2018」にて事例紹介 ・「書かなくていいの？」証明書の申請をかんたんスピーディに ・必要な手続きをわかりやすくお知らせ「手続きチェックシート」 ・申請書の様式を「共通フレーム×部品」の考え方で標準化	総務部総務課	・家康県行基甲子園2018応募事例（家康県サイト） ・事例紹介概要版①(PDF) ・事例紹介概要版②(PDF) ・事例紹介概要版③(PDF)
H29.1.31	◎	北見市ホームページにて「FAQ（よくある質問Q&A）」の提供を開始	総務部総務課	・北見市役所「よくある質問Q&A」
H29.3.1	◎	市民サービスセンター、本庁税証明窓口、3総合支所、5支所出張所の窓口にて、「かんたん証明申請」を窓口支援システムでの運用に移行	各窓口	
平成29年度				
H29.6.5		総務省「平成28年度 業務改革モデルプロジェクト」委託先団体に採択される	総務部総務課	・業務改革モデルプロジェクトに係る事業委託団体の決定（総務省サイト） ・平成29年度 業務改革モデルプロジェクト報告書（総務省サイト）
H29.10.13	◎	3総合支所、5支所出張所の窓口にて、窓口支援システムを活用し、住民異動の受付支援（住民異動届のシステム出力）及び届出書の記載支援の本運用を開始	各総合支所 各支所出張所	
平成30年度				
H30.7.19	◎	窓口支援システムを活用し、ライフイベントの届出内容に応じて必要な手続きをシステムでお知らせする「手続き案内書」の本運用を開始	戸籍住民課 各総合支所 各支所出張所	

御清聴ありがとうございました。