

自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト

報告書

令和7年3月

静岡県裾野市

【先駆けとなる改革に取り組むモデル：高度なデータ分析】

目次

1.	事業概要.....	2
2.	目指す姿・改革全体の KPI.....	3
3.	モデルプロジェクトのスケジュール.....	5
4.	庁内の推進体制	6
5.	現状分析・課題抽出の取組、対象手続の選定	6
6.	業務フロー（BPR）.....	12
7.	課題解決に向けた取組の選定	16
8.	データフロー	30
9.	効果検証	31
10.	KPI の達成状況	36
11.	費用対効果の検証.....	37
12.	改革の効果・さらなる業務改善の検討	38
13.	今年度の取組における課題、今後の見通し	45

1. 事業概要

1.1 裾野市について

1.1.1 地勢

本市は、人口 4.9 万人、高齢化率 28.6%、人口密度 368.6 人/km²のまちである。地理的には、富士山の“裾野”に広がり、静岡県東部の東、神奈川県と接し、富士山・愛鷹山・箱根山に囲まれた、自然豊かで産業集積の進んだまちで、商圏は周辺の沼津、三島、御殿場などに広がる。



1.1.2 窓口リソース

裾野市の職員数は、684 人（令和 5 年 6 月 1 日現在）で、内訳としては常勤職員 361 人、会計年度任用職員 323 人。現在の市域は昭和 30 年代までに五つの村が合併して成立した。中心市街地に市庁舎を、市域北部の旧 3 村の地域に三つの支所を設置している。フロントヤード（行政手続における市民と行政の接点）業務にあたるのは、市庁舎 1 階では市民課、国保年金課、介護保険課、幼稚園・保育園課、総合福祉課（児童給付、障がい福祉、地域福祉）、税務課の約 100 人、三つの支所では窓口担当の 6 人の職員である。

1.2 本事業について

1.2.1 “頼りになる窓口”へ

市役所組織の経営戦略として「市長戦略」を策定し、「人と企業に選ばれるまち」をビジョンに、「日本一市民目線の市役所」をミッションに掲げる当市において、フロントヤードは毎日多くの市民が訪れる、市民満足度を測る上で最適な場所である。当市はこれまでも限りあるリソースの中で、市民目線の窓口サービスを提供できるよう窓口業務の改善に取り組んできた。

本事業は、“頼りになる窓口”創出事業として、フロントヤード全体を現状の「縦割りで業務を処理する場」から、「訪れて悩みが解決する場」（＝“頼りになる窓口”）へと一体的に改革することを目的として、デジタルツールを最大限活用して、日々、業務データや市民満足度を収集し、柔軟に変革し成長し続けていくモデルの構築を検証するものである。

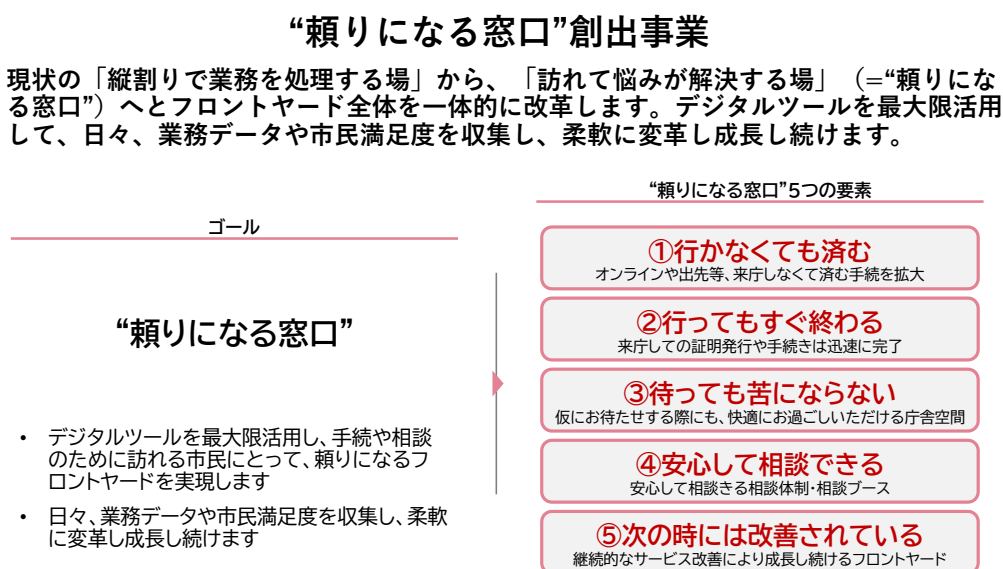
1.2.2 “頼りになる窓口” 5つの要素

改革のゴールは“頼りになる窓口”の実現。この“頼りになる窓口”を実現するための5つの要素を次のとおり設定した（図表1）。

- ① 行かなくても済む：オンラインや出先等、来庁しなくても済む手続を拡大
- ② 行ってもすぐ終わる：来庁しての証明発行や手続は迅速に完了
- ③ 待っても苦にならない：仮にお待たせする際にも、快適にお過ごしいただける庁舎空間
- ④ 安心して相談できる：安心して相談できる相談体制・相談ブース
- ⑤ 次の時には改善されている：継続的なサービス改善により成長し続けるフロントヤード

検証にあたっては、本市がこれまで行ってきた手続処理データを活用した業務改善を発展させ、データに基づく市民目線のサービス改善が継続的に行われるサイクルの仕組み化を目指し、オンラインから対面までの市民の窓口動線と職員の執務動線の改善を念頭に取り組んだ。

図表1：“頼りになる窓口”創出事業 ゴールと5つの要素



2. 目指す姿・改革全体の KPI

2.1 フロントヤード改革により目指す姿

市民の皆さんに提供する価値として“頼りになる窓口”を目指す。オンライン申請を広げるとともに、来庁いただいた場合には手続がスムーズに終わり、悩みごとがあれば安心して相談・解決できる窓口である。

このことにより、具体的には次の3点を実現できると考える。

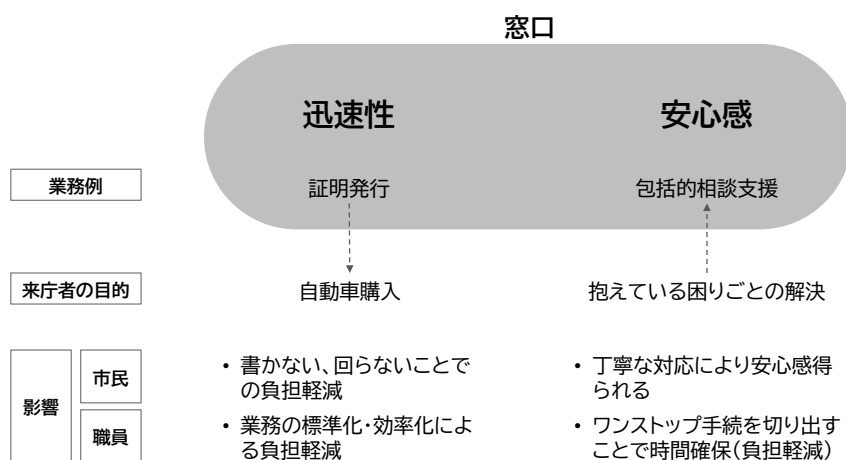
- ・ 来庁者に満足していただくことが大事なので、本当に市民のニーズにあった窓口サービスを生むため、市民の声を継続的に聞いて改善する仕組みをつくる。

- ・ 市 DX 方針の「市民の時間は市民のために」という基本方針のもと、市民満足度向上と業務効率化の両輪を加速させていく。
- ・ 日本一市民目線の市役所実現のための、市民目線の“頼りになる窓口”を実現していく。

フロントヤードにおける“頼りになる”とは、申請・届出など分かっている手続は迅速・的確に完了すること（迅速性）と悩みごと・困りごとは丁寧に対応して解決すること（安心感）の両立である（図表 2-1）。

図表2-1：“頼りになる窓口”の迅速性と安心感

- フロントヤードにおける“頼りになる”とは、申請・届出など分かっている手続は迅速・的確に完了すること（迅速性）と悩みごと・困りごとは丁寧に対応して解決すること（安心感）の両立



2.2 改革全体の KPI

窓口サービスを利用した市民満足度と、これに影響を与えると考えられる手続処理時間を KPI に設定した（図表 2-2）。

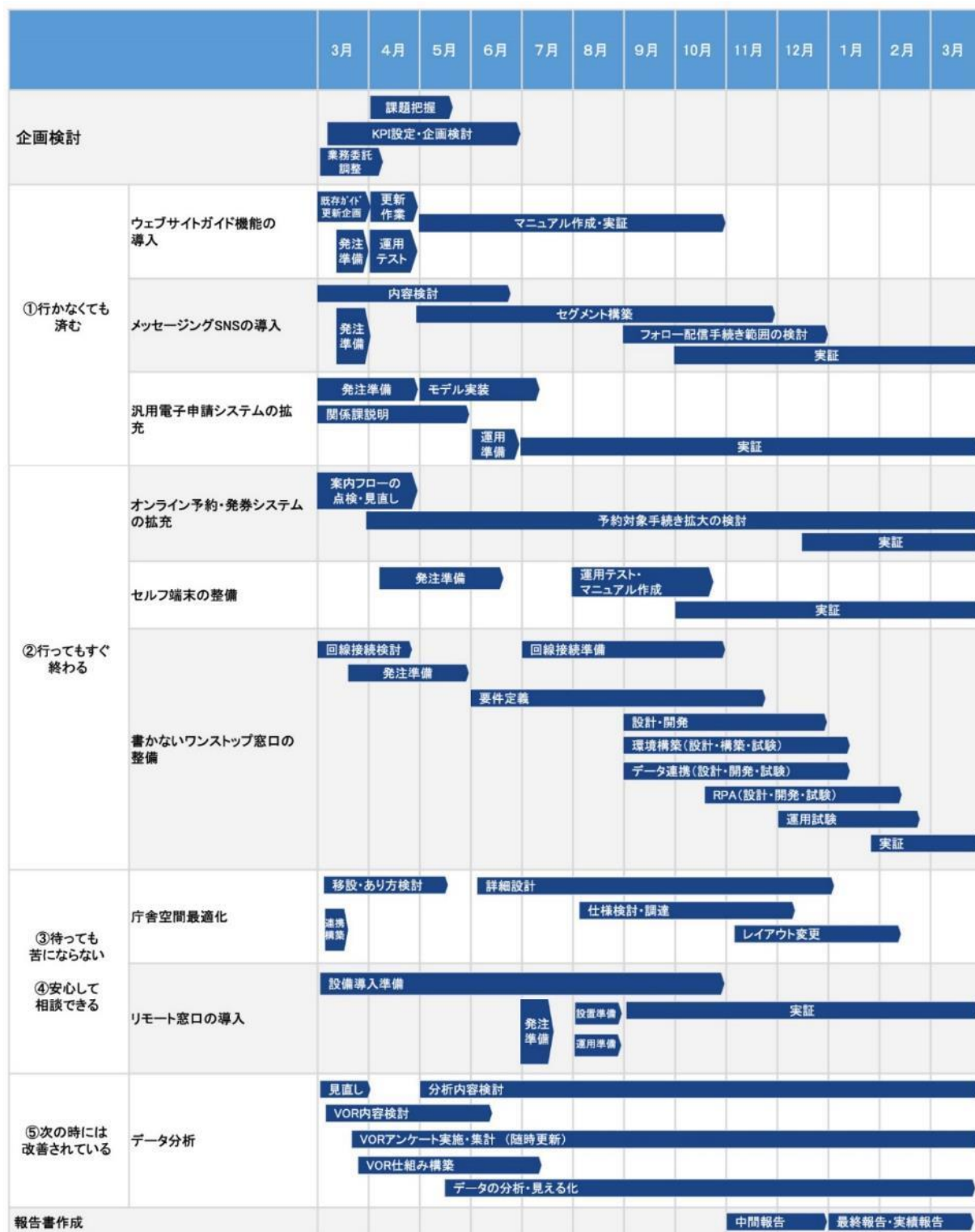
<図表 2-2 主な KPI 一覧>

指標名 (定義)	目標値 (時期)	改革前 (時点)	設定の背景
オンライン窓口予約率（＝予約した来庁者数/総来庁者数）	30% (R8 末)	13% (R5. 3 月時点)	オンラインでの窓口予約により来庁者の待ち時間ゼロを実現（迅速性）
平均待ち時間（発券・予約から呼出しまでの平均時間）	4 分未満 (R8 末)	4 分 (R5. 3 月時点)	来庁者の待ち時間を縮減（迅速性）
平均手続時間（呼び出しから処理完了までの平均時間）	30 分未満 (R8 末)	30 分 (R5. 3 月時点)	来庁者の手続に要する時間を縮減（迅速性）
市民満足度（10 段階の満足度で 9 点以上と回答した割合）	80% (R8 末)	48% (R5. 5)	窓口サービスにおける“頼りになる”を実現（迅速性・安心感）

3. モデルプロジェクトのスケジュール

本事業は、次の工程表のとおり進捗した（図表3）。

＜図表 3 モデルプロジェクトのスケジュール＞



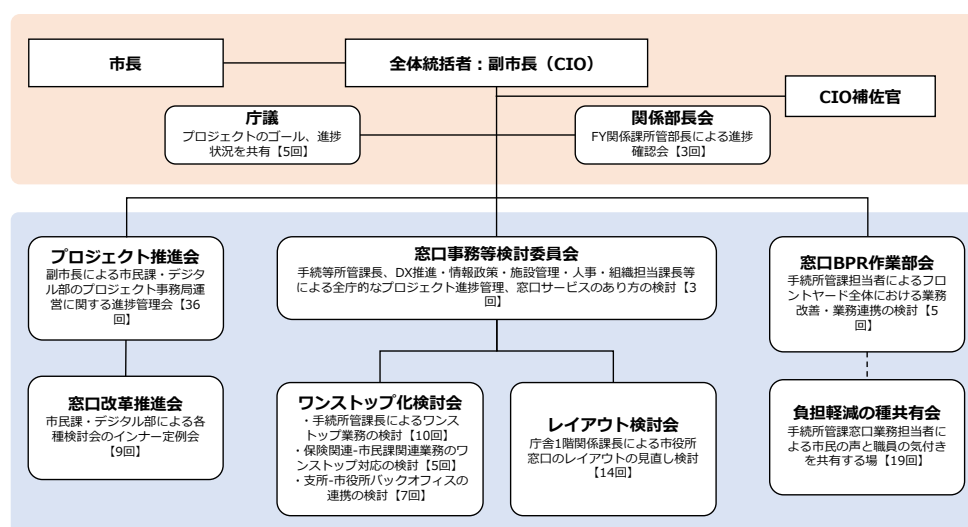
4. 庁内の推進体制

全体統括者として副市長（CIO）を事業実施責任者とした体制を構築。核となる「窓口事務等検討委員会」は、手続所管課に加え、企画・総務部門の所属長で構成し、全庁一丸となった推進体制を構築した（図表4）。

「窓口事務等検討委員会」を核に、各種検討会・作業部会を所属長レベルや担当者レベルで組織し、具体的な検討を推進した。

図表4：推進体制図

- 日本一市民目線の市役所実現に向けた取組として、“頼りになる窓口”実現を位置付け
- 副市長（CIO）が全体統括。核となる「窓口事務等検討委員会」は、手続所管課に加え、DX推進・情報政策・庁舎管理・人事・組織担当課の所属長で構成し、全庁一丸となった推進体制を構築
- 「窓口事務等検討委員会」を核に、各種検討会・作業部会を担当者レベルで組織し、具体的な検討を推進



5. 現状分析・課題抽出の取組、対象手続の選定

5.1 検討背景、課題認識

令和4年度に入り、当市は「日本一市民目線の市役所」を市役所組織のミッションに掲げ、特に市民との接点となる窓口サービスの向上に努めてきた。繁忙期には最大1時間半程度の待ち時間が生じるなど喫緊の課題であった市民課窓口の混雑解消に着手。令和5年1月にデンマーク・フロントデスク社のオンライン予約・発券システムを導入。予約制の導入により来庁者数を平準化することで待ち行列の解消を進めた。

さらなる窓口改革に向けて、令和5年度から窓口事務等検討委員会の下部に窓口BPR作業部会を設置し、検討を開始した。令和5年9月に、デジタル庁BPRアドバイザーの支援を受けて窓口利用体験調査を実施。各窓口で最善を尽くしているが、必ずしも全体最適や市民の利便性向上につながっていないことが明確になり、より書かない、より待たない、より回らないフロントヤードの構築に向けた議論を加速させた。

改革前の当市のフロントヤードは課ごとに窓口があり、申請、届出等目的が明確になっている手続、

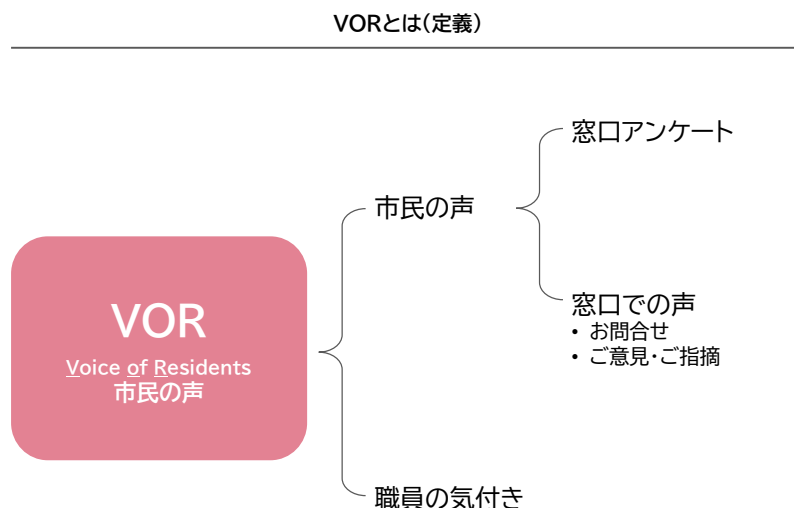
来庁者が内容を確認したり相談したりした上で希望する手続、込み入った相談といった所要時間の異なる対応が課ごとに混在していた。待合スペースは面積としては広いが、周囲を執務スペースに囲まれており、来庁者にとって必ずしも居心地がいい環境とは言えなかった。このように、改革前のフロントヤードは縦割りで業務を処理する場となっていた。

そこで、令和6年3月、総務省から本事業を受託。これまでの検討を踏まえて総合的なフロントヤード改革に取り組んだ。

5.2 現状分析、課題抽出の取組

市民目線の窓口サービスを構築するにあたっては、市民の声を継続的に聞いて改善する仕組みを作ることが、本当にニーズにあった窓口サービスを生むと考えられる。そこで本事業で重視したのは窓口サービス利用者の声である。当市ではこれを市民の声（VOR=Voice of Residents）とし、①窓口アンケートや問い合わせ等でいただく実際の市民の声、②市民の窓口動線等に関する職員の気付き、の2点と定義した（図表5-1）。

図表5-1：市民の声（VOR）の定義



5.2.1 窓口アンケート

まず始められることとして取り組んだのは、窓口サービス利用後のアンケートである。以前から期間を区切り市民の意向を確認したい際にアンケートを実施していたが、継続的なサービス改善に向けて幅広く声を集めるため、アンケート構成はなるべく簡素に、窓口対応の満足度（10点満点）とその理由とすることとした（図表5-2）。

図表5-2：サービス利用後アンケートの種類

● サービス利用後アンケートの種類の整理

分類	アンケートの目的	アンケートの目的	今後の取組
満足度	職員のモチベーションとしての来庁者の満足度の測定	0-10点法。来庁者の感情や態度を測定	常に実施 ・アンケート用紙・QRコードを窓口で配布（満足度+自由意見） ・玄関出口に満足度ボタン型アンケート（5点満点）  時期を限定して実施 ・上記アンケートに追加
自由意見 (満足度の理由)	サービス改善の種としての来庁者の率直な（生の）意見収集	市民の声を継続的に聞いて改善することこそが、本当に市民のニーズに合った窓口となるはずという立場に立ち、サービスの満足度を上げることが目的なので、満足度（点数）の理由によって打ち手が見えてくる。	
選択制質問	取組方向性を判断する基礎データとしてのニーズの把握	傾向の把握、意見集約のために選択肢を提示して回答を求めるもの（ある種、仮説的に打ち手を持っている場合）⇒サービス改善の方向性、レイアウト変更への意見、予約制への意見、書かない窓口への意見 etc.	

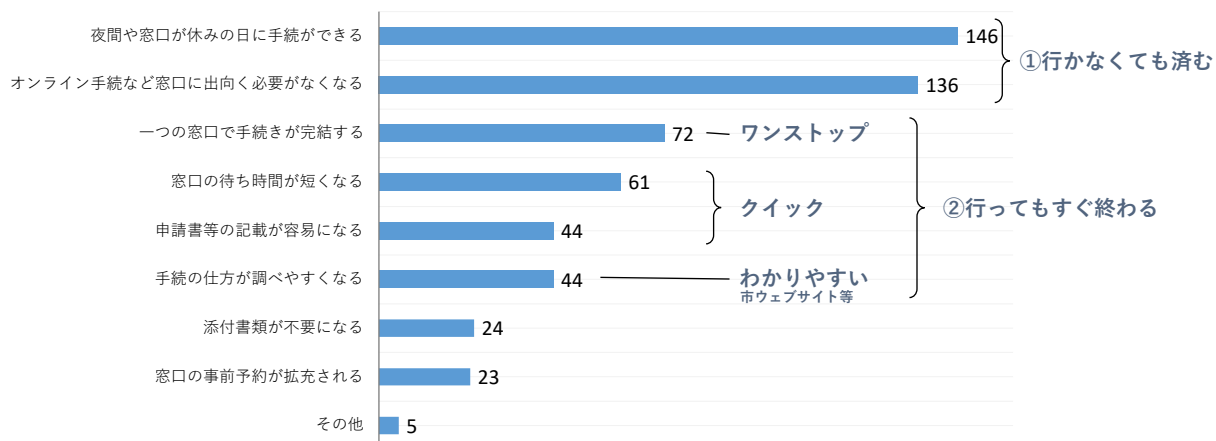
本事業の初期段階には、窓口サービス利用後アンケートで今後の窓口サービスに期待することを質問。市民が求めることは、大きく次の2点であった（図表5-3）。

- ①行かなくても済む：夜間や休日に手続きができる、オンラインで手続きができる。
- ②行ってもすぐ終わる：ワンストップ化、待ち時間や処理時間が短いクイック化、事前に必要な情報が提供されている（手続きに必要なものやロードマップなど）。

図表5-3：窓口利用者が今後の窓口サービスに期待すること

- 市民課窓口サービスに市民が求めることは、①行かなくても済む、②行ってもすぐ終わる（ワンストップ化、待ち時間や処理時間が短いクイック化、事前に必要な情報が提供されている（手続きに必要なものやロードマップなど））、といった、書かないワンストップ窓口

< 今後の裾野市役所の窓口サービスに期待すること（複数回答）n=332 >

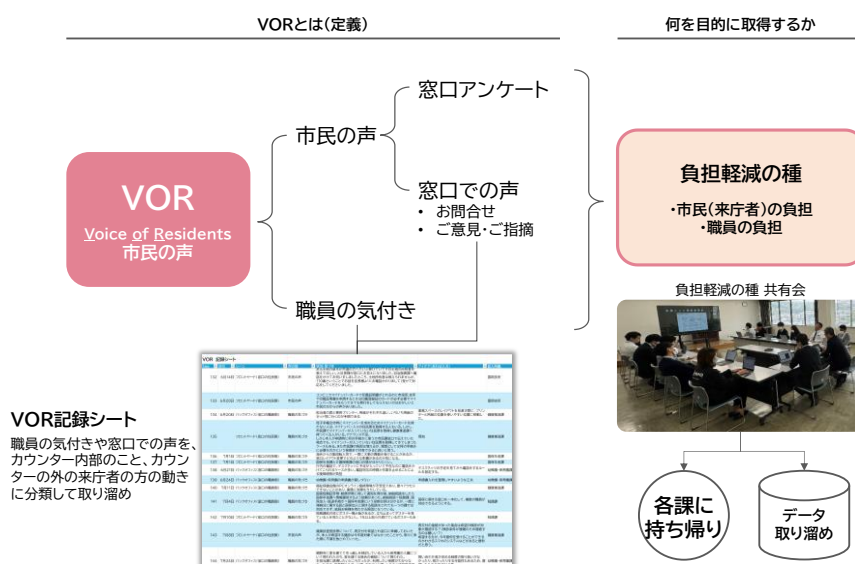


出所：裾野市役所市民課窓口サービスアンケート（R6.4～R6.9）

5.2.2 職員の気付き

窓口で直接発せられた声や来庁者の窓口動線等で職員が感じたことを職員の気付きとして収集した。これらの気付きや情報を共有するために、クラウドベースのスプレッドシートを使ってリアルタイムで共同編集している。

図表5-4：市民の声を継続的に負担軽減に役立てる仕組み（VOR活用の取組）



こうして得られた職員の気付きは2週間に一回のペースで開催した負担軽減の種共有会で、窓口担当職員同士が共有し、改善のためのヒントとした。

職員の気付き（抜粋）

- ・ 窓口カウンターが混み合っている時、新たな来庁者への声掛けがスムーズでない。
- ・ 予約・発券システムのキオスク端末で使用している単語がわかりにくい。
- ・ 窓口で対応する職員が交替した際、同じ質問をしてしまう。
- ・ 複数部署に関わるあて名変更の案内がそれぞれの部署で異なっている。 等

5.2.3 窓口利用体験調査

職員自身が来庁者役として、転入手続、おくやみ（ご家族がなくなった場合）に関するそれぞれの手続を実際に窓口で体験し、個別の手続にかかる時間や動線などについて調査した。

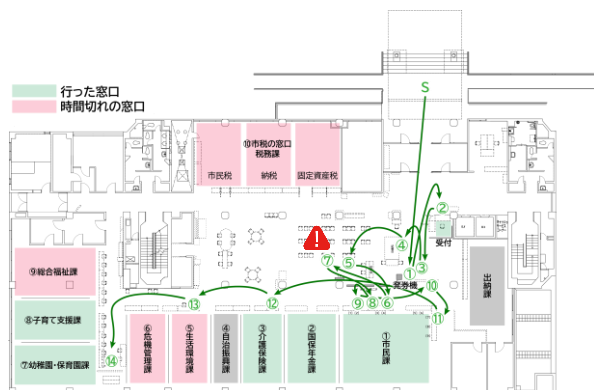
転入手続では、氏名を書いた数35回、住所を書いた数21回、生年月日を書いた数23回、立ち寄った部署の窓口7（時間切れで訪問したかった窓口が残った）で、合計2時間30分程度を要した。そのうち35%の時間が待ち時間に費やされた。

市民課、介護保険課、生活環境課、幼稚園・保育園課の各課の窓口には訪問が必要な上に、記入台と窓口との往復なども必要であった（図表5-5）。

来庁者役の職員からは、待ち時間がある中で、自分の状況がわからないことがストレスになる可能性がある、というフィードバックがあった。

図表5-5：市民の窓口動線（転入手続き）

- 転入手続きでは、氏名を書いた数35回、住所を書いた数21回、生年月日を書いた数23回、立ち寄った部署の窓口7（時間切れで訪問したかった窓口が残った）で、合計2時間30分程度を要した。そのうち35%の時間を待ち時間に費やした。
- 市民課、介護保険課、生活環境課、幼稚園・保育園課の各課の窓口に必要な上に、記入台と窓口との往復なども必要であった



項目	数
立ち寄った部署の数	7課（残4課）
対応職員の数	10人
氏名を書いた数	35回
住所を書いた数	21回
生年月日を書いた数	23回
その他の項目を書いた数	47回
後日提出する様式の数	5様式＋残り部署分
歩数	354歩
退庁までの時間	150分

5.2.4 各種検討会を通じた課題抽出

市庁舎における業務のワンストップ化とレイアウトについて検討する「ワンストップ化検討会」「レイアウト検討会」では、窓口利用体験調査などでの結果も踏まえ、次の視点でワンストップ化、レイアウト変更を検証することとした。

- 「課」による窓口設置から「滞在目的別」窓口へ（縦割りから受けとめへ）：クイック（短時間）、時間のかかる手続（ローカウンター）、丁寧な相談（仕切られたローカウンター）で分類
- 関連する手続は職員交代型でワンストップ対応する：市民課、国保年金課、介護保険課、高齢者福祉（総合福祉課）、税務課の機能はバックヤードで職員が行き来しやすい動線を確保。
- 丁寧な相談ではプライバシーを確保する：特に保護（総合福祉課）、障がい（総合福祉課）
- 高齢者、障がいをお持ちの方、子ども連れの方等、多様な来庁者が快適に滞在時間を過ごせる空間を確保する：子ども・子育て（幼稚園・保育園課、総合福祉課）は子ども連れでも気兼ねすることのない空間づくり
- カウンターの総量は調整しつつ、職員が共用できる動線を確保し、各部署の繁忙期でも吸収できるよう配置する

5.3 対象手続選定

5.3.1 選定した手続

「縦割りで業務を処理する場」から「訪れて悩みが解決する場」に一体的に改革するためには、フロントヤード全体での取組が必要であり、縦割りで業務処理を解消していく必要性が高い以下の3業務を選定。

- 住民基本台帳業務（窓口業務・バックヤード業務）

- 税務業務（個人住民税／法人住民税・軽自動車税・固定資産税・収滞納整理等）
- 福祉業務（介護保険・高齢者福祉・障がい者福祉・児童福祉等）

5.3.2 選定した理由

- 幅広く行政手続を対象とするのは、当市はこれまでもそれぞれの窓口で業務改善を進めてきたが、今後はフロントヤード全体で一体的な改革が必要とされているため。
 - 証明書の発行や届出、相談など、所要時間や内容が異なるさまざまな手続が課ごとにオンラインや窓口で行われており、縦割りで業務を処理する状態からの脱却が大きな課題であるため。
-

6. 業務フロー（BPR）

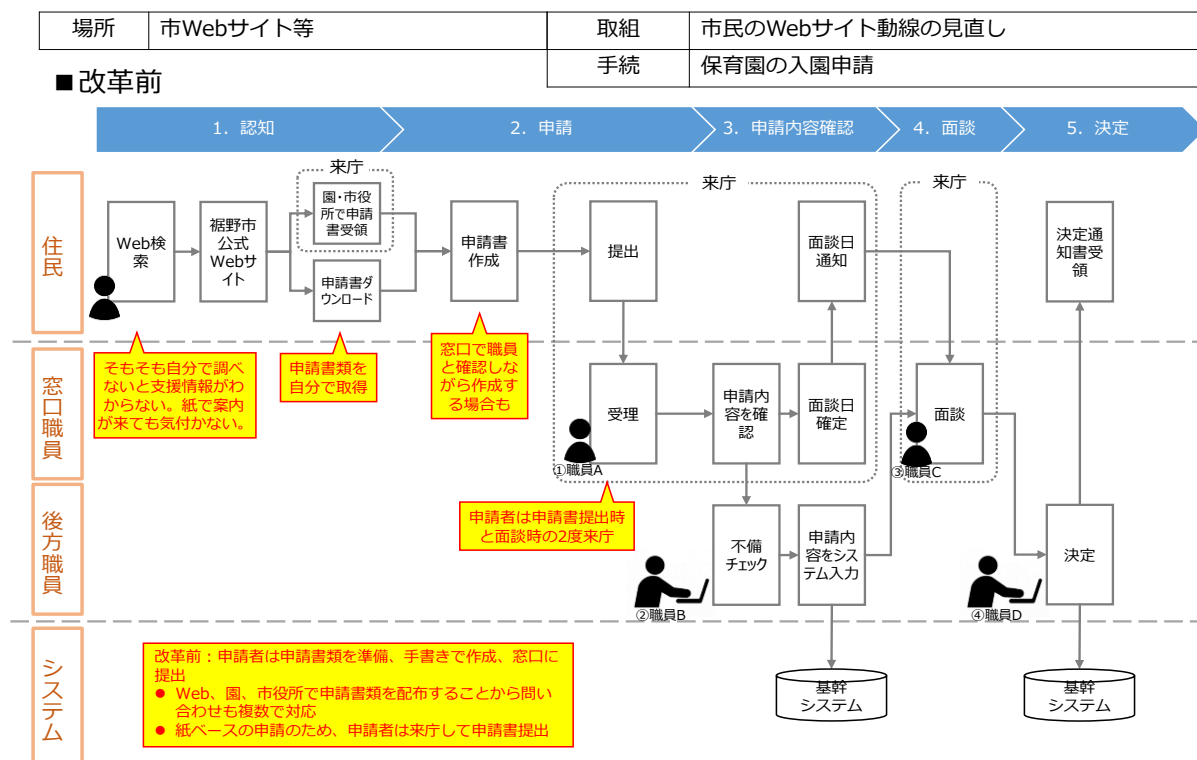
改革前と改革後の業務フローの変化を、①行かなくても済むの観点から市民の Web サイト動線、②行ってもすぐ終わるの観点から市民の窓口動線について示す。

6.1 業務フロー（Web サイト動線 例：保育園の入園申請）

6.1.1 改革前

改革前、市民は市の公式 Web サイトで保育園の入園申請に関する情報を調べ、申請書を受け取るために園や市役所を訪れるか、Web サイトからダウンロードしていた。申請書を作成後、市役所の窓口へ提出。職員がその場で申請内容を確認し、面談日を調整・決定し、申請者に伝達していた。申請書の配布先が複数あるため、問い合わせもそれぞれの窓口で個別に対応（図表 6-1）。

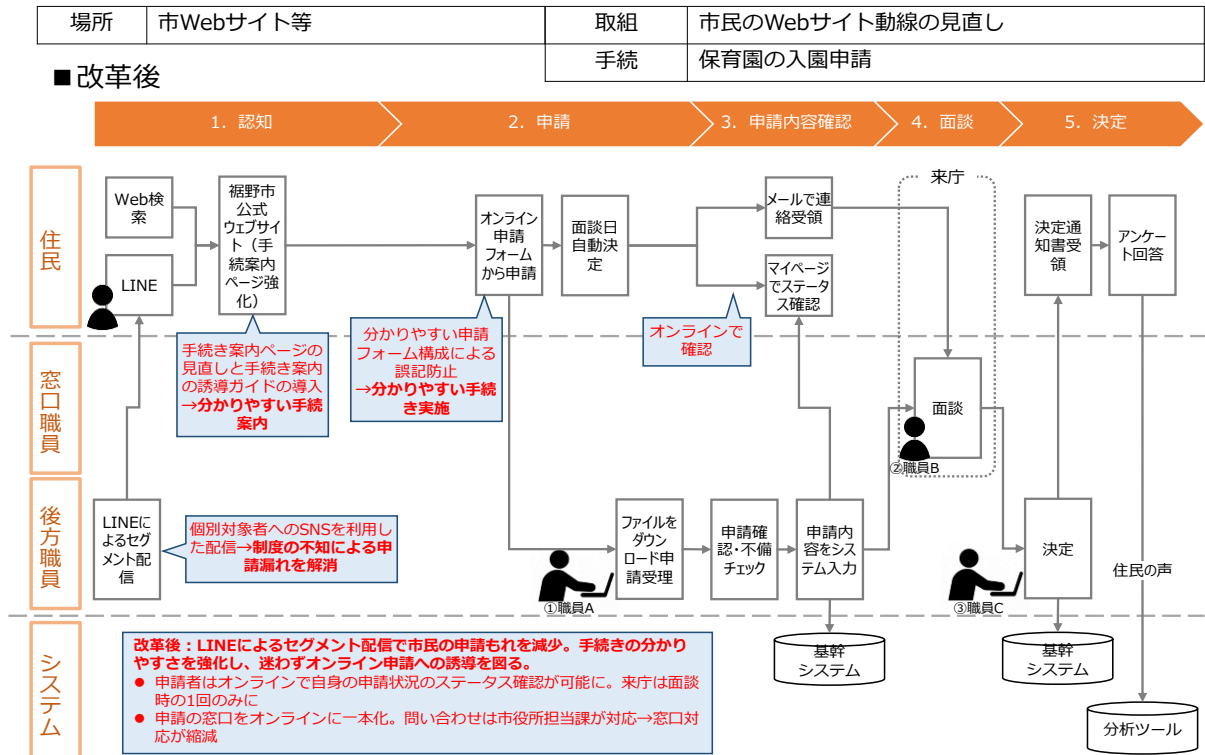
図表6-1：改革前 Webサイト動線



6.1.2 改革後

改革後、申請対象者にLINEによるセグメント配信を利用し、制度の不知による申請漏れを解消。手続案内ページを見直し、オンライン手続への誘導を強化し、申請の窓口をオンラインに一本化。分かりやすい申請フォーム構成で誤記を防止。面談日の自動決定と、オンライン申請システムのマイページ機能およびメールでのステータス確認により、申請者・職員双方の負荷を軽減。問い合わせは市役所担当課が一元対応し、窓口対応の縮減を実現（図表 6-2）。

図表6-2：改革後 Webサイト動線



市民の Web サイト動線の見直しで確立できたこと、これからの課題は次のとおり。

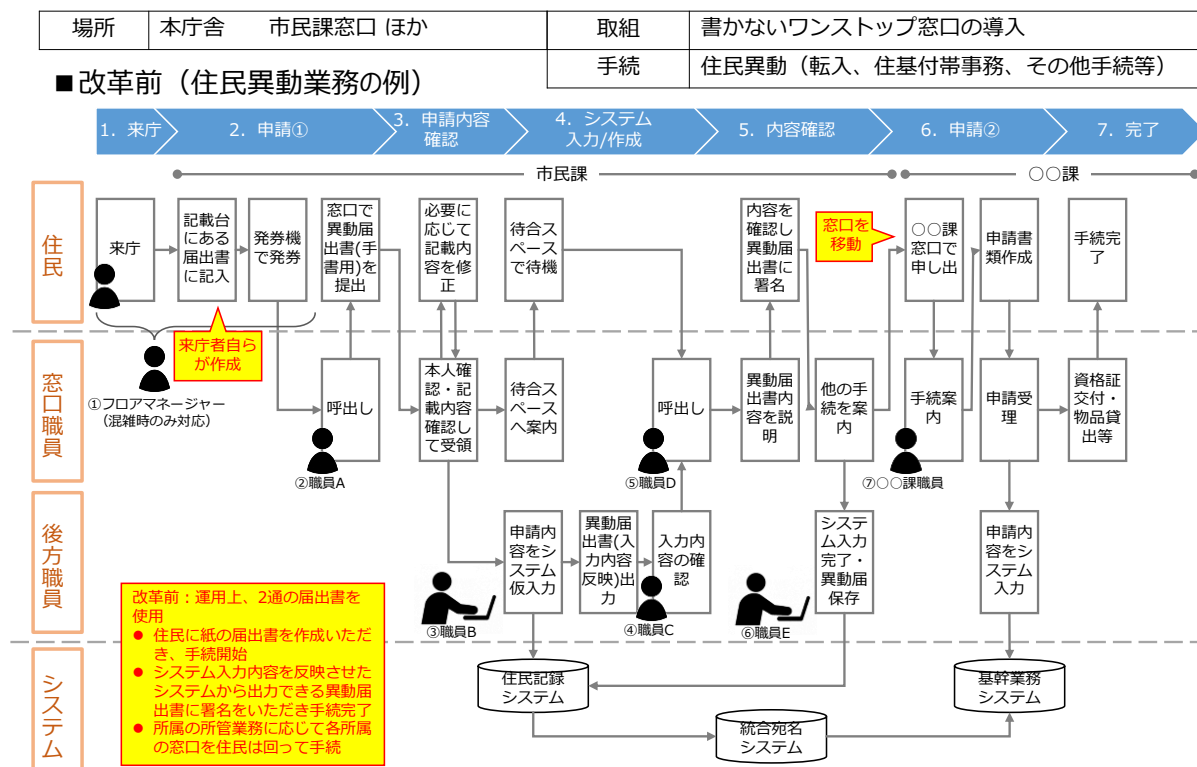
できたこと	これからの課題
- 申請のオンライン化 - 申請受付時の対面对応の廃止 - 問い合わせ窓口の一本化	データで受け付けた申請情報を後処理までデジタル活用

6.2 業務フロー（窓口動線 例：住民異動に関する業務）

6.2.1 改革前

改革前、市民が来庁後、記載台にある届出書に自ら記入し、窓口で提出。窓口職員が本人確認・記載内容を確認し、必要に応じて記載内容を修正して受領。後方職員が異動届のシステムへの入力を行い、別の職員が内容を確認し、窓口職員に引き継いで異動届内容を説明。その後、市民に署名を求め、市民課での手続が完了。その後、必要に応じて他の手続へ誘導。そこで市民は新たに申請書を作成し、申請を行う必要があった（図表 6-3）。

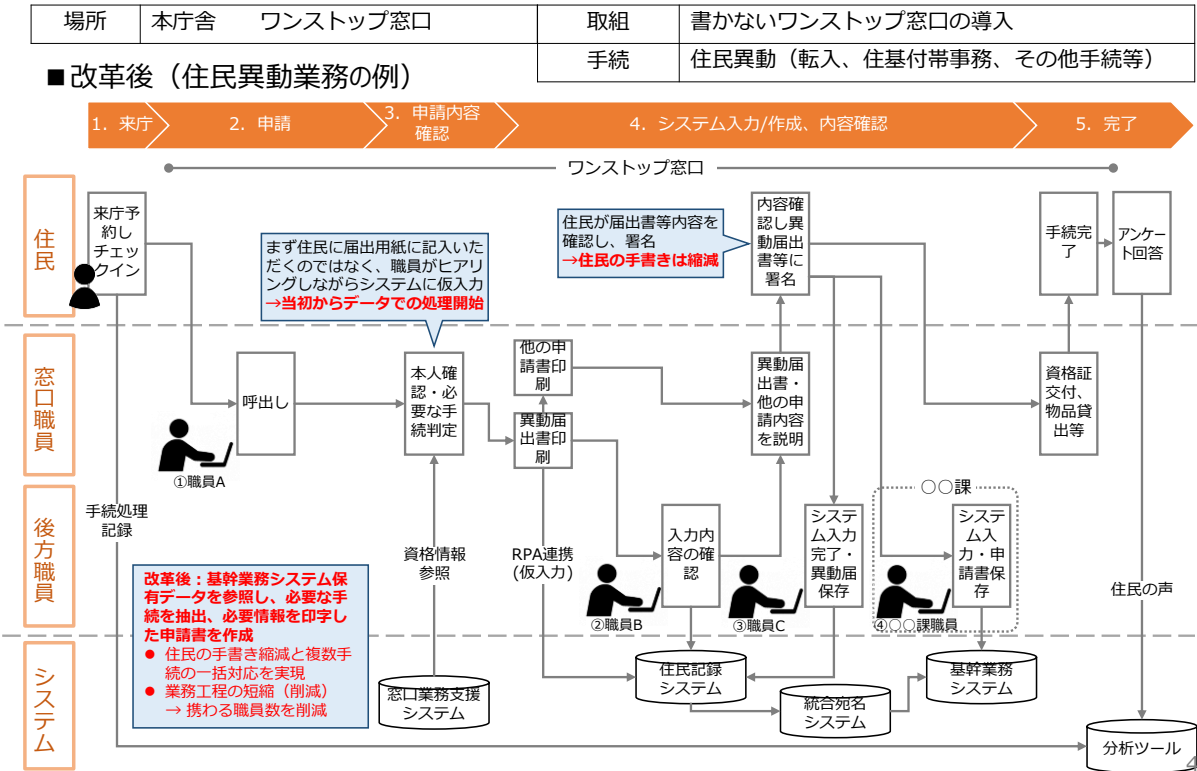
図表6-3：改革前 窓口動線



6.2.2 改革後

改革後、ワンストップ窓口を設置。市民が来庁してチェックイン後、窓口で職員がヒアリングを行いながら窓口業務支援システム（書かない窓口システム）の資格情報を参照し、本人確認と必要な手続の判定を実施。異動届の申請処理を行い、他の手続申請書も印刷。市民には異動届および他の申請書の内容を確認しながら署名を求めることで、関連する手続を速やかに完了。市民の手書きの縮減・複数手続の一括対応を実現し、業務工程も短縮。携わる職員数の削減も実現（図表 6-4）。

図表6-4：改革後 窓口動線



市民の窓口動線の見直しで確立できたこと、これからの課題は次のとおり。

できたこと	これからの課題
- ワンストップ窓口での「書かない」「回らない」化による手続処理時間の短縮と窓口職員の工数削減 - 担当課の窓口対応を縮減	- ワンストップ対応する業務の拡充 - 窓口業務支援システム（書かない窓口システム）を用いて受理する申請情報の住民記録システムへのデータ連携

7. 課題解決に向けた取組の選定

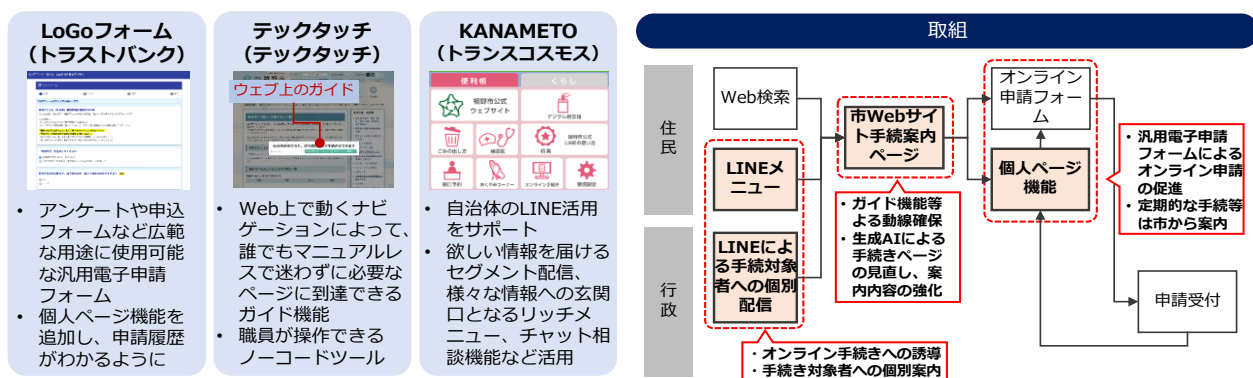
7.1 ①行かなくても済む：オンライン手続内容の充実と利用促進

当市窓口サービスアンケートの結果、市民が今後の窓口サービスに期待することは、夜間休日に手続ができること（55%）、オンライン手続により窓口に出向くことがなくなること（50%）であった（図表 5-3）。一方で、市条例等に規定する手続のオンライン化は、74 手続（R4 年度末）から 142 手続（R5 年度末）まで拡大したが、オンライン申請率は 8%と低迷。サービス認知度が低いことも要因であると考えられた。

そこで、行政サービスの最初の接点としてスマホファーストを意識し、市公式ウェブサイト上で行政手続の案内を充実させた。また、メッセージング SNS のプッシュ通知を活用して、デジタル手続や予約制手続を市民に効果的に周知した。セルフサービスが可能な方には積極的に利用を促し、サポートが必要な方にはデジタルと対面の両方に対応する。この考えのもと、行政手続の入り口をオンラインに統一するため、汎用電子申請フォーム、ウェブサイトのガイド機能、メッセージング SNS を導入した。

具体的なツールとしては、以下のツールを活用。

- ・ 汎用電子申請フォームについては、トラストバンクが提供する LoGo フォーム
 - 初期費用¥0/ランニング費用¥2,000,000（年間）
- ・ ウェブサイトのガイド機能については、テックタッチが提供するテックタッチ
 - 初期費用¥0/ランニング費用¥495,000（年間）
- ・ メッセージング SNS については、トランスコスモスオンラインコミュニケーションズが提供する KANAMETO
 - 初期費用¥70,000/ランニング費用¥2,075,000（年間）



	できたこと	これからの課題
LoGo フォーム	・ アンケートや申込フォームなど広範な用途に使用可能なツールである。本事業では、個人ページ機能を追加し、申請履歴がわかるようにすることで、利用者の利便性を向上させた。	・ データで受け付けた申請情報を後処理までデジタル活用

	できたこと	これからの課題
テックタッチ	市公式 Web サイトのシステム上にテックタッチのナビゲーションを組み込み、「ガイド・ツールチップ機能」を活用することでオンライン申請や Web 予約への誘導を強化	手続案内ページ自体の充実・改善
KANAMETO	LINE の機能拡充サービスであり、セグメント配信でオンライン手続への誘導や、チャットボット、チャット相談が可能なツール。オンライン手続ページへの誘導強化と、子育て関連のセグメント別個別案内を実施。	- セグメント機能の強化 - フォロー配信の強化

7.2 ②行ってもすぐ終わる：市役所での窓口動線の見直し

7.2.1 予約前提による待ち受ける窓口業務体制の構築

令和 4 年 5 月の繁忙期（ゴールデンウィーク期間中の開庁日）には、市民課窓口の待ち時間が 1 時間を超えるなど、繁忙期の窓口業務の混雑解消は重要な課題であった。

この課題への対応策として、本事業実施前から、オンライン予約システムの導入を進めていたところであるが、予約システムにより手続ごとに予約枠（手続対応時間枠）を設定し、来庁者数を平準化することで、当日はほぼ待ち時間ゼロを実現。予約のないこれまでは、来庁者が集中する時間帯は待ち行列が発生していたが、予約制により待つことになったとしても、手続の開始時間を案内することが可能となった。オンライン予約割合の向上は引き続きの課題である。

また、本システムによってチェックインから手続に要する時間等のデータが収集可能となり、手続やサービスの改善に繋げることが可能となった。

具体的なツールとしては、以下を利用。

- TACT/フロントデスクジャパンが提供する「FrontDesk」
 - 初期費用 ¥1,500,000/ランニング費用 ¥2,500,000（年間）

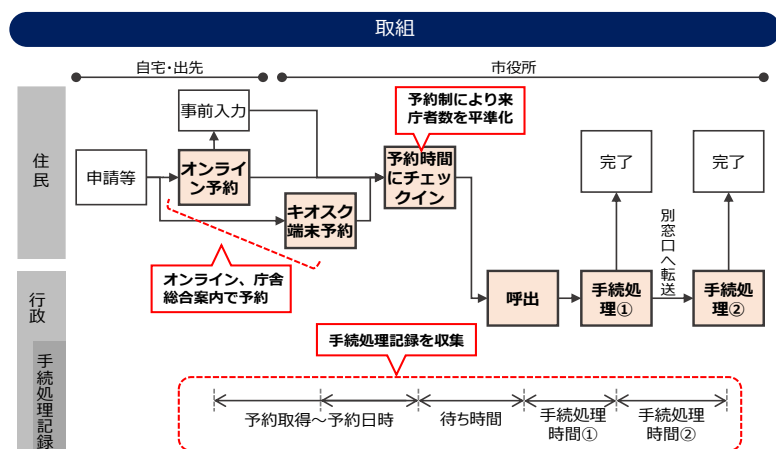
**フロントデスク
(TACT/フロントデスクジャパン)**

自宅予約

チェックイン

スマホでカンタン

- 来庁者は、窓口を利用する際、事前にウェブサイトから来庁時間をオンライン予約し、当日は待たずに手続きが可能に
- 予約をせずに来庁した場合も、庁内に設置している端末から予約をすることが可能



	できたこと	これからの課題
FrontDesk	- 来庁者は、窓口を利用する際、事前にウェブサイトから来庁時間をオンライン予約し、当日は待たずに手続きが可能になった。 - 仮に予約をせずに来庁した場合も、庁内に設置している端末から予約をすることが可能となった。	事前予約率の向上

7.2.2 市民課窓口での証明発行

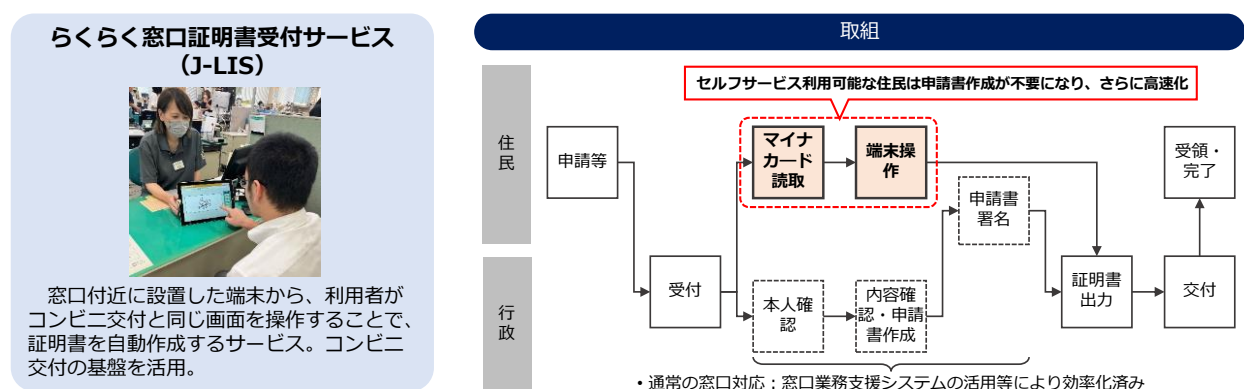
当市では平成28年度まで、自動交付機による証明発行を行っていた。自動交付機による発行割合は、住民票の写しで4割、印鑑登録証の交付で6割あまりに達した。平成29年度以降、コンビニでの証明発行に移行したが、令和5年度のコンビニでの発行割合はそれぞれ35%、42%と、マイナンバーカードの人口に対する交付枚数率が86%を超える中、伸び悩んでいる。

窓口サービスの書かないワンストップサービスへの移行を目指す中、証明発行についてマイナンバーカードを活用したセルフサービスを併用することで、セルフサービスを利用可能な来庁者に対し、より短時間で完結するサービスの構築を目指した。

市民課窓口にて、従来の申請書を受け付けての証明発行に加えて、セルフサービス利用可能な来庁者向けに、コンビニ交付の基盤を活用した端末を設置し、マイナンバーカードを活用することで自ら証明書を自動作成するサービスを提供する。

具体的なツールとしては、以下を利用。

- J-LIS（地方公共団体情報システム機構）が提供する「らくらく窓口証明書受付サービス」
 - 初期費用¥0（システム使用料）/ランニング費用¥10,000（消耗品）



	できたこと	これからの課題
らくらく窓口証明書受付サービス	- 利用者がコンビニ交付と同じ画面を操作することで、証明書を自動作成することが可能となり、窓口手続きが迅速化 - コンビニ交付の周知	利用率の向上

7.2.3 頼りになる書かないワンストップ窓口の構築

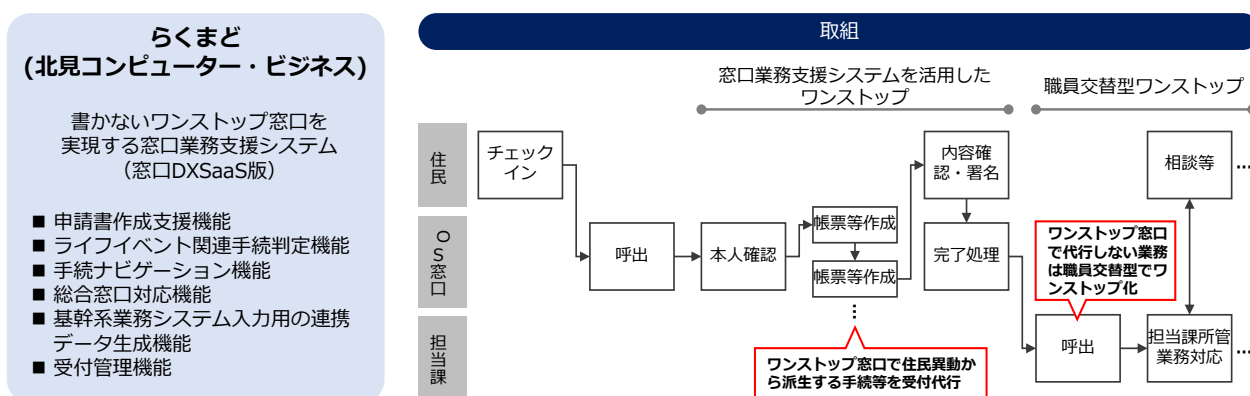
複数の手続が必要な来庁者は、複数窓口を回りそれぞれの窓口で来庁目的を説明、手続ごとに様々な様式で氏名等を記載していた。また、必要な手続について口頭の説明はあるが全体像の案内がなく、来庁者の観点で利便性が低い課題があった。例えば、窓口利用体験調査では、転入手続で氏名を書いた数 35 回、住所を書いた数 21 回、生年月日を書いた数 23 回、立ち寄った部署の数 7 窓口、滞在時間 150 分となるなど、記載事項の重複など課題として認識（図表 5-5）。

このような課題に対応するため、以下の方針で取り組むこととした。

- 基幹業務システム保有データを参照し、必要情報を印字した申請書の作成（書かない）
- 転入・転出・転居・出生・死亡などライフイベントと基幹業務システム保有データにより必要な手続を自動リストアップし、複数種類の手続をまとめて案内・受付（回らない）

具体的なツールとしては以下を利用。

- (株)北見コンピューター・ビジネスが提供する「らくまど」
 - 初期費用¥17,000,000/ランニング費用¥7,200,000（年間）



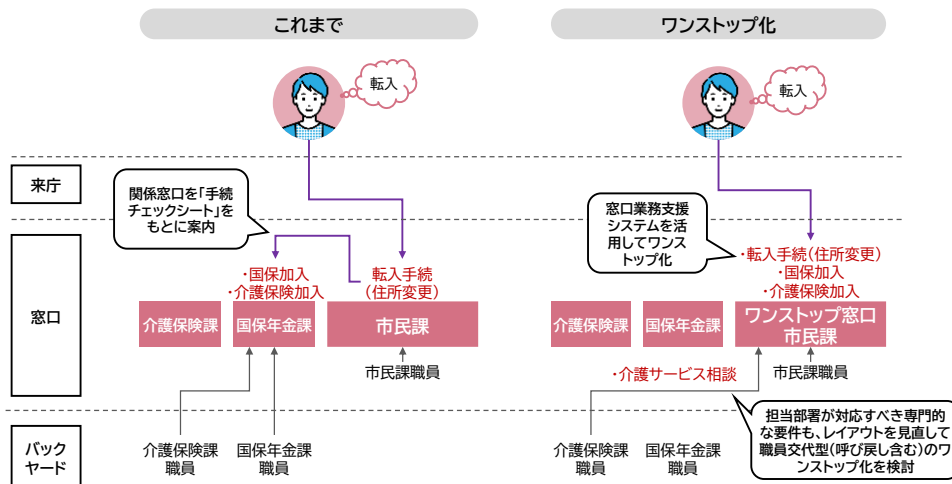
	できたこと	これからの課題
らくまど	● 来庁者に応じたライフイベント関連手続の自動判定（回らない） ● 当市保有データを活用した申請書の作成（書かない） ● 職員向けの手続ナビゲーションによる職員の窓口対応の標準化 ● 窓口で受付した内容を RPA ツールやファイル連携により、基幹業務システムの入力を省力化	● 基幹業務システムデータを参照する領域の拡大 ● ワンストップ窓口で対応する業務の拡大

市民課ではこれまで、住民異動等を起点に複数部署にまたがる手続をリストアップした資料「手続チェックシート」を来庁者にお渡し、担当課窓口を回っていただいていた。「らくまど」を活用することで、この来庁者主体で窓口を回っていただく点を解消した。内容が分かっている申請・届出（転入・転居・転出・婚姻・出生・離婚・おくやみといった「ライフイベント関連手続」）はワンストップ担当窓口が受け付けを代行することで集約し、ワンストップサービスを実現した（図表 7-1）。

また、ワンストップ担当窓口を集約しない、説明を要する等担当課が担当すべき手続等（「単独手続」）についても、来庁者に可能な限りカウンターを移動させない、職員交替型でゾーン内のワンストップ化を実現した（図表 7-2）。

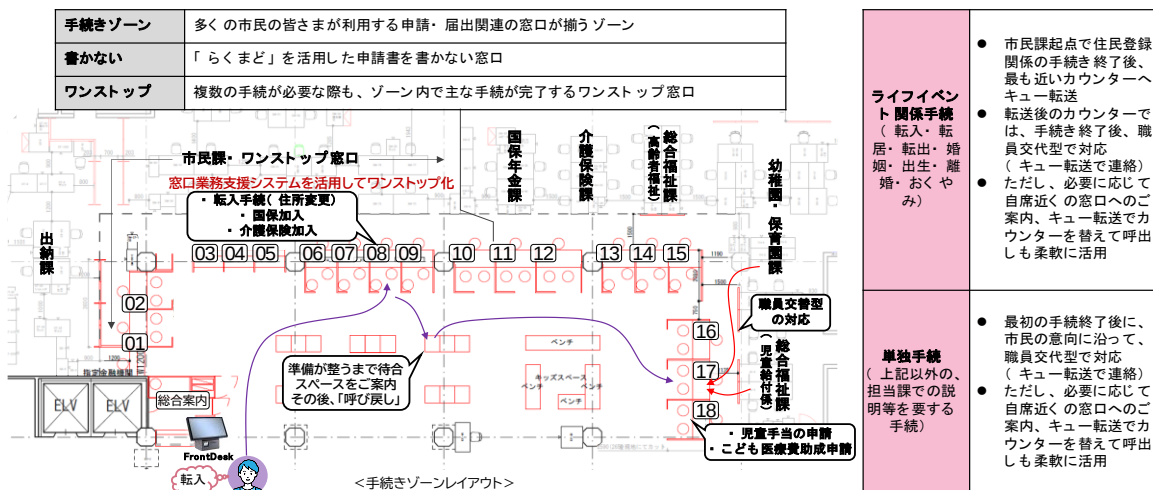
図表7-1：来庁者手続の動線を見直し

- 窓口業務支援システムを活用し、ワンストップサービスを開始



図表7-2：ワンストップ窓口を集約しない手続もゾーン内でワンストップ化

- 内容がわかっている申請・届出は手続きゾーンに集約し、システム活用・職員交替型でワンストップサービスを実現



7.3 ③待っても苦にならない、④安心して相談できる：窓口動線と執務動線を見直したことによる庁舎空間の再利用

7.3.1 頼りになる書かないワンストップ窓口構築のためのレイアウト変更

課題であった縦割りの窓口を脱却し、市民の窓口動線、職員の執務動線を見直し、ワンストップ窓

口の導入効果を高めるためにフロアのレイアウトについて検証を行った。

ワンストップ化の支障となる窓口の課題は大きく次の3点であった（図表7-3）。

- 窓口が課ごとに配置されていることから、証明発行、届出等手続、相談といった所要時間の異なる対応が課ごとに混在しており、来庁者にとって行き先のわかりにくい状況となっていた。
- 複数手続が必要な来庁者には、庁舎内を回っていただく必要があった。
- 庁舎空間として、待合スペースは広いが執務スペースにぐるりと囲まれていて、待ち時間が長い場合に来庁者に過ごしにくい印象を与えていた。

図表7-3：フロントヤード（市庁舎）における問題意識

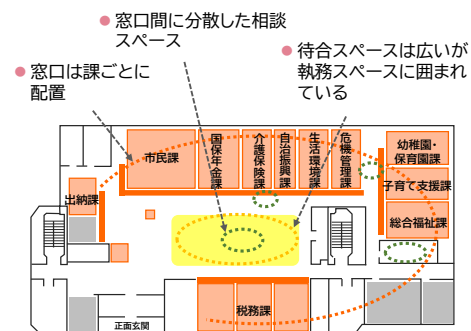
- 個々の窓口業務の改善は進めてきたが、市役所全体で考えると、縦割りで業務を処理する場にとどまっていないか

証明発行、届出等手続、相談といった所要時間の異なる対応が課ごとに混在しており、来庁者にとって行き先のわかりにくい状況となっている

現状の市役所窓口は課ごとに窓口があり、待合スペースは面積としては広いが、周囲を執務スペースに囲まれており、来庁者にとって居心地が良いとは言えない



● 課ごとの窓口には届出等手続と相談業務とが並ぶ



本事業では、課ごとに配置している窓口レイアウトを、来庁者の目的別に再構築することを目指した。そこで、窓口サービスを次の4項目に業務類型を整理し、改めて目的別にカウンターを設置することとした（図表7-4）。

- I 申請者に対し、基本的に承認する業務
- II 申請者に対し、聞き取りや審査の上、手続する業務
- III 手続を伴わない相談等業務
- IV その他、行政のパートナーとの対話等

図表7-4：業務類型別各所属の業務一覧

所管課	窓口での業務類型				備考
	I 申請等に対し、基本的に承認する業務 (証明発行・届出・手続等)	II 申請等に対し、聞き取りや審査の上、手続する業務 (決定・認定・資格変更等)	III 手続を伴わない相談業務(照会・相談等)	IV その他、行政のパートナーとの対話等	
市民課	各種証明書等 住民登録関係手続 印鑑登録関係手続 マイナンバー関係手続	戸籍関係手続 パスポート関係手続 DV関係手続 仮ナンバー関係手続	戸籍関係 DV関係		
国保年金課	国保関係手続 後期高齢者医療保険手続 国民年金関係手続	国保・後期高齢者医療制度の給付に関する手続 国保 健診・人間ドック関係手続 年金関係手続	国保 資格相談 年金相談		大半は市民。事業者の来庁もあり 重要な支援・包括的支援の強化
介護保険課	介護保険関係手続	介護認定手続 介護サービス手続 納税相談	介護認定の相談	ケアマネジャーや施設職員、包括支援センター職員等による代理申請等	事業者の代理申請が多い 審査システム
幼稚園・保育園課		幼児入園手続 幼稚園預かり保育の無償化手続 児童手当関係手続 児童養育手当関係手続 乳幼児・こども医療費関係手続 ひとり親家庭等医療費助成関係手続 重度障害者(児)医療費助成関係手続 各種手続手続 特別児童扶養手当関係手続 日常生活用具 福祉タクシー券 交通整理補助金(精神通院) 有料送迎予約申請 生活保護、高齢者虐待、旅行断人等、生活困窮者、ホームレス関係相談 在宅福祉サービス手続 災害見舞金手続 環境活動給付手続	入園前の相談 在学期間に関する相談		子ども連れの子も多くは3歳未満児達
総合福祉課 (児童給付係)			助成制度等の相談		
総合福祉課 (障がい福祉係) (地域福祉) (高齢者福祉)	ほり・灸・マッサージ治療費助成労務手続 生計同一証明書交付 ヘルプカード ゆかりあい(駐車場利用証)(障がい高齢・妊産婦)		DV、犯罪被害者、高齢者虐待関係相談 虐待相談 街頭高齢者、要支援者、成年後見人(ひとり暮らし)高齢者関係相談	社会福祉協議会、シルバーいきがいの教育関係者、保健士、民生委員、奉仕団、地域包括・自立支援センター、老人クラブ、道議会等との連携	重要な支援・包括的支援の強化
総務課	税証明 口振振替手続 収入印紙先置き	納税相談 市民税、軽自動車申告 未登記家屋名義変更 土地に関する質問	課税内容相談 地番・所有権確認等(土地図面・所有者部会等)	警察・消防からの相談(不法投棄、火災発生時・建物消火点検等)	資産に關するは資産税課に集中して対応している。 「国・自治体・家庭(本人・同居、未婚、既婚など)」と「業種」によりなく、相談状況、調査等に応じて対応。
生活環境課	大の登録関係手続 巨大汚物防止対策交付手続き 市営車庫届出手続き 浄化槽法による届出 公衆関係の届出 自然公園関係交付事務	浄化槽相談 浄化槽防汚設備交付 補填正則交付補助金交付 新エネルギー機器補助金交付 一般廃棄物処理場の許可 浄化槽清浄業者の許可 墓理法に基づく許可 交通災害共済手続 個別受信機手続	浄化槽の相談 臭い・音のない場の相談 ごみステーションの相談 ごみ分別の相談 公害被害者の相談 墓地の相談	緑のボランティアとの打合せ ごみ減量推進協議会委員からの相談 環境活動団体との打合せ	
危機管理課	個別受信機手続			交通安全指導員、防災指導員、自主防衛各々委員・市民会からの相談	
自治振興課		各団体からの補助金等の申請や決定手続	市民110番 自治会や市民活動団体等からの相談		オープンな雰囲気

業務類型ごとに滞在時間が異なることから、来庁者の期待に対して窓口のコンセプト、窓口の形態を設定した（図表 7-5）。

図表7-5：業務類型別の市民の期待

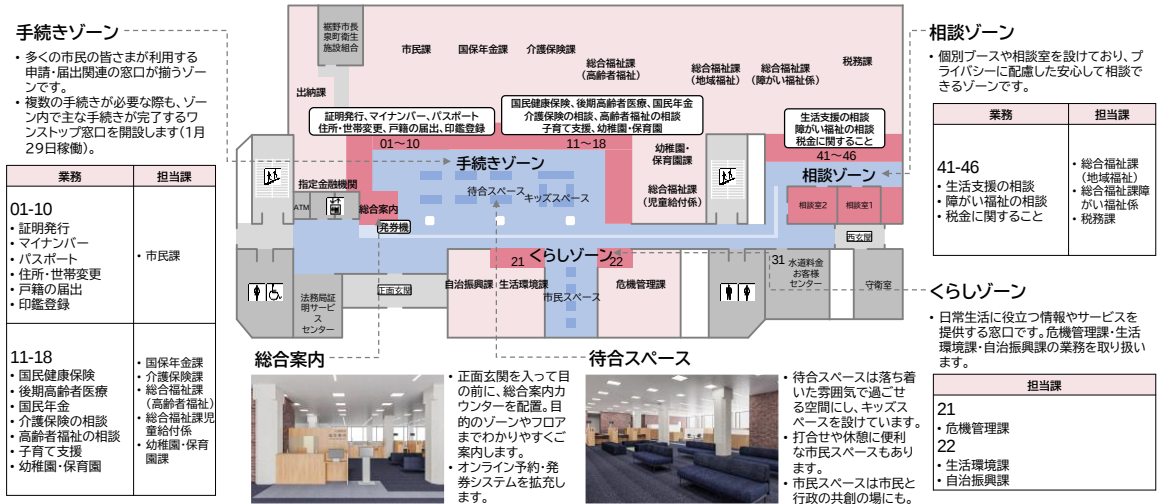
- フロントヤードのうち、市庁舎には、様々な目的をお持ちの市民の皆さんが訪れている。
- フロア全体のレイアウトを見直すことで、より頼りになる業務をサポートするための窓口デザインを実現する。



来庁者の目的別に「手続きゾーン」「相談ゾーン」「くらしゾーン」に再編（図表 7-6）。

図表7-6：検証レイアウト

- 市役所1階のフロアレイアウトが一新され、目的別に「手続きゾーン」「相談ゾーン」「くらしゾーン」に配置
- 証明発行などの迅速な手続きを行うカウンター、ワンストップで手続きをサポートするカウンター、包括的に相談対応するカウンター、そして個人や子連れの方も快適に過ごせる待合スペースなど、多様なニーズに応える“頼りになる窓口”を検討



証明発行などの迅速な手続を行うカウンター、ワンストップで手続をサポートするカウンター、包括的に相談対応するカウンター、そして個人や子連れの方も快適に過ごせる待合スペースなど、多様なニーズに応えることを検証した(図表7-7)。

図表7-7：手続きゾーン、相談ゾーン

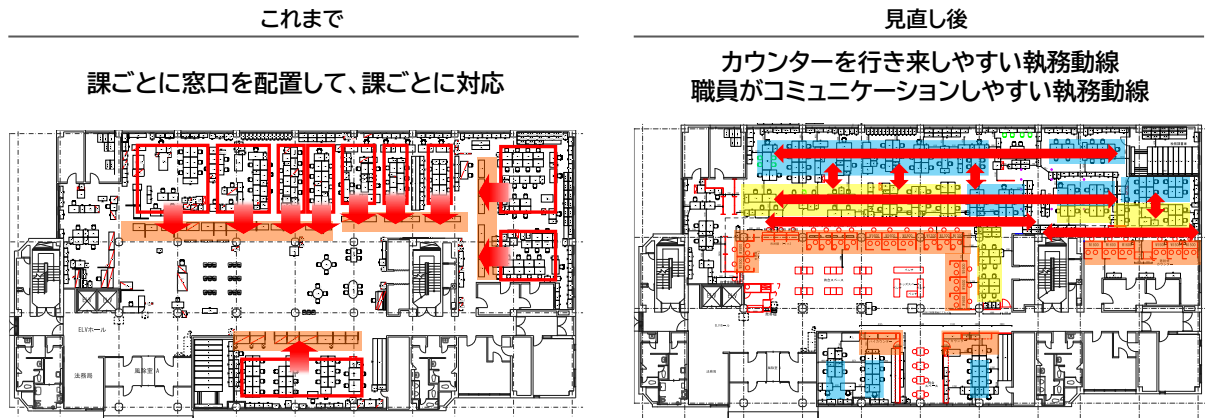


7.3.2 ワンストップ化を支える職員の執務動線の検証

書かない窓口システムを活用したワンストップ窓口の開設に加え、担当課が担う専門的な業務等においてもワンストップ化を実現するため、職員交代型のレイアウトを検証した(図表7-8)。

図表7-8：課ごとのカウンター配置から目的別のカウンター配置に転換

- これまで課ごとに窓口を配置していたところ、ゾーン別に目的ごとに窓口を配置し、窓口職員と後方職員の執務スペースを再配置
- 職員の執務動線を見直し、職員交代型の窓口対応を可能にするレイアウトを検証
- 職員交替型の窓口対応に向けて、部署を跨いだ窓口職員、後方職員のコミュニケーションをとりやすいレイアウトを検証



7.3.3 支所窓口での手続等対応を、本庁舎担当課でリモート対応

本市に3つある支所では市民課業務を始め他の課の所管する手続の受付を担当しているが、実際の手続では所管課に確認しながら対応しており、手続処理時間の短縮、サービス水準の向上が課題であった。

その対応策として、支所職員が手続所管課に確認を要する手続は、本庁舎の手続所管課のバックオフィスからアバターによるリモート対応をすることとした。アバターによる親しみやすい接客を検証した。書類のやり取りが必要な手続については支所職員が関与することで実務的にも対応可能とした。また、バックオフィスでの対応は、支所では実施せず、本庁に集約することで業務を効率化する。

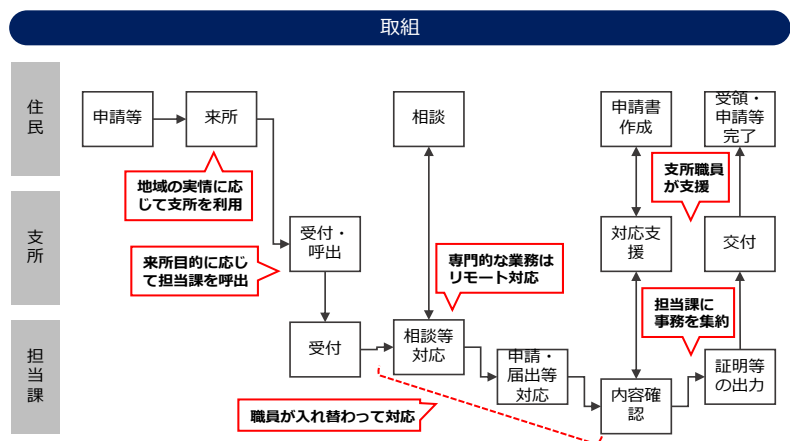
具体的なツールとしては、以下を利用。

- トランスコスモス㈱が提供する AVACOM（アバコム）
 - 初期費用¥275,000/ランニング費用¥3,300,000（年間）

AVACOM
(トランスコスモス)



- ・ デジタルを活用した対面と同品質の利用者体験
- ・ バックオフィスへの事務集約で業務効率化
- ・ 手続時間の短縮、サービス水準の向上を実現



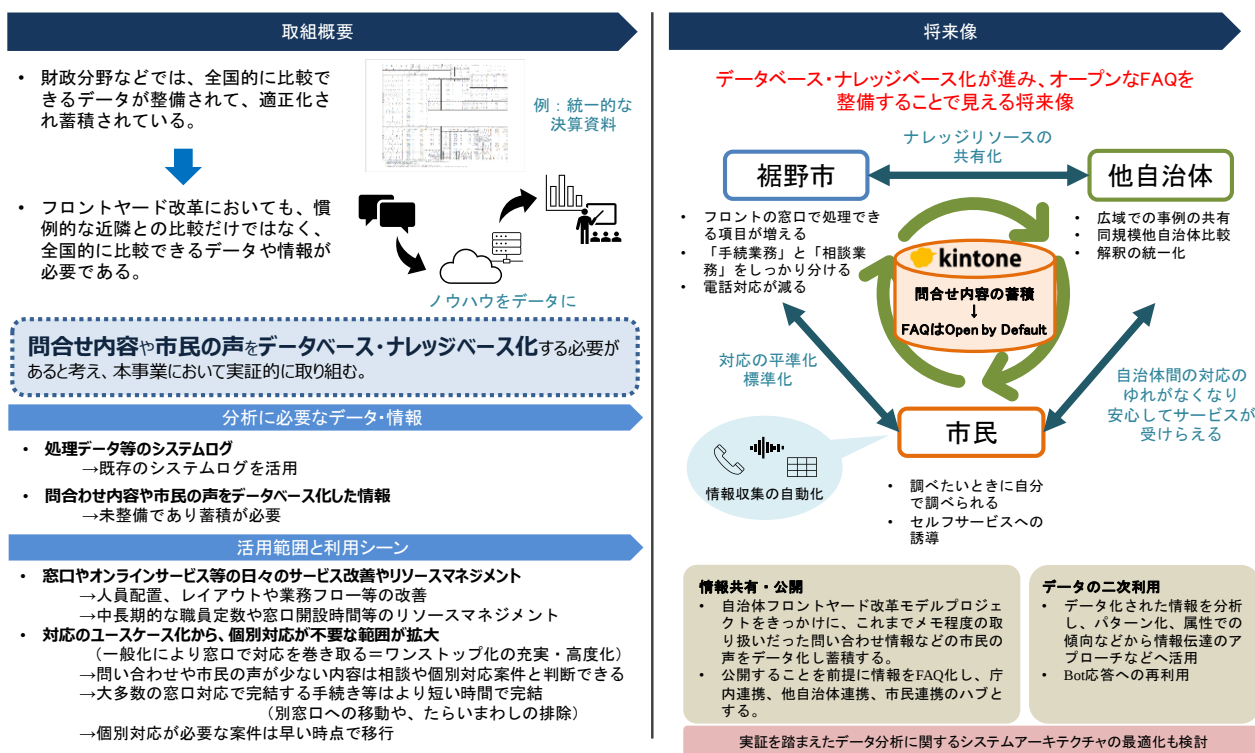
	できたこと	これからの課題
AVACOM	- デジタルを活用した対面と同品質の利用者体験が可能となり、これまでは支所内で作業が必要であったようなバックオフィスの事務も本庁舎側に集約することで業務を効率化 - 担当課がリモートで対応することで、手続時間の短縮、サービス水準の向上を実現	- 支所職員の工数の削減 - バックオフィスへの集約による効果の最大化の検討

7.4 ⑤次の時には改善されている：データ対応の徹底

7.4.1 データの集約と可視化

システムの処理記録と市民の声（VOR）をデータベース・ナレッジベース化し継続的な業務改善につなげることを検証した。

図表7-9：データ対応の徹底 本事業の取組概要と本市が目指す将来像



市民課窓口へのオンライン予約・発券システムの導入により、手続対応の状況を分析できるデータは揃っているが、集約・分析・可視化するための環境整備が必要であった。また、窓口利用に関する満足度をアンケート形式で取得しているが、市民が窓口対応にどれだけ満足しているか窓口対応職員が把握できていない課題があった。職員が容易に市民の満足度を把握し、業務改善や職員のモチベーションアップに活用できるようにする必要があった。さらに、繁閑に応じた窓口職員、後方職員の柔軟な配置、窓口予約のさらなる平準化を検討する必要があった。

このような課題への対応策として、予約データ、発券データおよび手続処理時間などを統合して分

析できるように窓口処理記録 DB を集約した。また窓口手続時・オンライン申請時に取得するアンケートをアンケート記録 DB として集約してアプリ構築することとした。

さらに、蓄積されたデータを可視化し、窓口担当職員も容易に閲覧できるようにした。

DB に格納された予約データ・窓口処理記録データを分析し、各処理時間の傾向分析を行い事務処理方法の見直し・改善、窓口業務対応とバックヤード処理の最適化、予約傾向の分析と窓口予約枠の調整を検討した。

具体的なツールとしては、以下を利用。

- 記録用 DB としては、サイボウズが提供する「kintone」
 - 初期費用¥2,000,000/ランニング費用¥4,736,820（年間）
- データ可視化ツールとしては、セールスフォースが提供する「Tableau」
 - 初期費用¥4,802,218/ランニング費用¥1,389,600（年間）

kintone は、窓口処理記録のデータ統合・格納やアンケートの集約、分析用データの整形に活用。

Kintone では FrontDesk のデータを分析用に蓄積する窓口処理記録アプリ、窓口アンケートデータを蓄積する窓口アンケートアプリ、オンライン申請利用アンケートを蓄積する電子申請利用アンケートアプリ、電話問い合わせの内容を記録する電話問い合わせアプリ、VOR 記録シートのデータを蓄積する職員の気づきアプリの 5 種類のデータベースを構築し、データの分析に活用している。

図表7-10：データ定義

窓口処理記録のデータ定義					
No	フィールド名	データ形式	ユニーク	関連	データ入力
1	ID	テキスト	○	CSV取込	発生・予約毎の個別ID
2	チェックイン	yyyy/mm/dd	○	CSV取込	チェックイン 実行者の実行日
3	所属名	テキスト		CSV取込	実行者が訪問した部門
4	キュー（手続き）	テキスト	○	CSV取込	●キュー（手続き）の種別 ●往長室●戸籍証明書●印鑑登録●印鑑発行●転入●転出●転居 等（転入・転出以外）●戸籍届出（出生）●戸籍届出（死亡）●戸籍 届出（婚姻）●戸籍届出（離婚）●戸籍届出（離別）●戸籍届出 その他届出●戸籍届出（他府・市町村）●戸籍届出（他府・市町村） カード●パスポート申請（本人）●パスポート申請（本人）●パスポート 申請（3人）●パスポート申請（4人以上）●パスポート交付●パスポート 番号●おくりやみ（予約あり）●おくりやみ（予約なし）
5	予約希望	テキスト		CSV取込	実行予約の希望
6	押出待ち・処理待ち	nummas		CSV取込	
7	押出待ち時間	nummas		CSV取込	
8	待ち時間の待機時間1	nummas		CSV取込	
9	待ち時間の待機時間2	nummas		CSV取込	
10	待ち時間の待機時間 (B1+B2)	nummas		CSV取込	
11	待ち時間の待機時間 (A+B)	nummas		CSV取込	
12	チェックインから呼出まで	nummas		CSV取込	
13	チェックインからの待ち時間	nummas		CSV取込	
14	チェックインからの待ち時間	nummas		CSV取込	
15	担当名	テキスト		入力	担当者の氏名もしくは担当部門、フィールドのみ、適用期間は入力 なし

窓口アンケートのデータ定義					
No	フィールド名	データ形式	ユニーク	関連	データ入力
1	No	テキスト	○	最新採集	窓口アンケートデータID
2	実行	yyyy/mm/dd	○	入力の更新	実行者の実行日
3	時間（曜日ととってない）	nummas	○	入力の更新	記入時刻
4	所属名	テキスト	○	最新	実行者が訪問した部門
5	性別	テキスト		選択	●男性 ●女性 ●その他
6	年齢	テキスト		選択	●10代 ●20代 ●30代 ●40代 ●50代 ●60代 ●70代 ●80代
7	年代	テキスト		選択	●10代 ●20代 ●30代 ●40代 ●50代 ●60代 ●70代 ●80代
8	実行目的	テキスト	○	選択	●往長室●戸籍証明書●印鑑登録●印鑑発行●転入●転出●転居 等（転入・転出以外）●戸籍届出（出生）●戸籍届出（死亡）●戸籍 届出（婚姻）●戸籍届出（離婚）●戸籍届出（離別）●戸籍届出 その他届出●戸籍届出（他府・市町村）●戸籍届出（他府・市町村） カード●パスポート申請（本人）●パスポート申請（本人）●パスポート 申請（3人）●パスポート申請（4人以上）●パスポート交付●パスポート 番号●おくりやみ（予約あり）●おくりやみ（予約なし）
9	手続に当たった時間について	テキスト		選択	●非常に短かった ●やや短かった ●普通だった ●やや長かった ●非常に長かった ●とても面倒だった ●とても面倒だった
10	手続の満足度	テキスト		選択	●とても満足 ●やや満足 ●普通 ●やや不満 ●とても不満
11	窓口満足度（低い1～高い5）	テキスト		選択	●1 ●2 ●3 ●4 ●5

Tableau は、kintone によって蓄積されている窓口処理記録データや窓口アンケート結果を可視化できるようにダッシュボード化するために利用した。

ダッシュボード化の目的は、窓口担当職員がダッシュボードを日々確認し、日頃の窓口業務のサービス水準に対する市民満足度を把握し、業務改善へのモチベーションの高い職場を維持するためである。

上記目的を達成するために、特に窓口担当職員が毎日確認したくなるよう、簡単な操作で概況が把握できるよう留意してダッシュボードの構築を行っている（図表 7-11）。

<図表 7-11 ダッシュボードの要件定義>

	見る人	目的	目標
手続き処理に関するダッシュボード（説明用）	職員	・手続き処理の変化を感覚的にキャッチする（体温計） ・変化に気づき、行動変容のきっかけにする	・毎日見たいようなダッシュボード
	住民	・予約が早く終わることを知ってもらう（予約への誘導） ・どれくらい待つかを来庁前に感覚的に知ってもらう	・毎日見たいようなダッシュボード
VORに関するダッシュボード（説明用）	職員	・住民からの所管課の評価を捉える（体温計） ・変化に気づき、行動変容のきっかけにする ・住民からの評価を捉える	・毎月見てもらう（今月の評価はどうだろう？）
	住民	・市役所へのVOR評価をオープンに見てもらい、興味を持ってもらう	・毎月見てもらう

ダッシュボード化したのは窓口アンケートデータを基にしたダッシュボード（3 種類）と窓口処理記録データを基にしたダッシュボードである。

窓口アンケートを基にしたダッシュボードについては「窓口満足度とその理由」、「手続きごとの満足度」「手続きごとの改善点・手続きごとの良かった点」についてそれぞれ構築した（図表 7-12）。

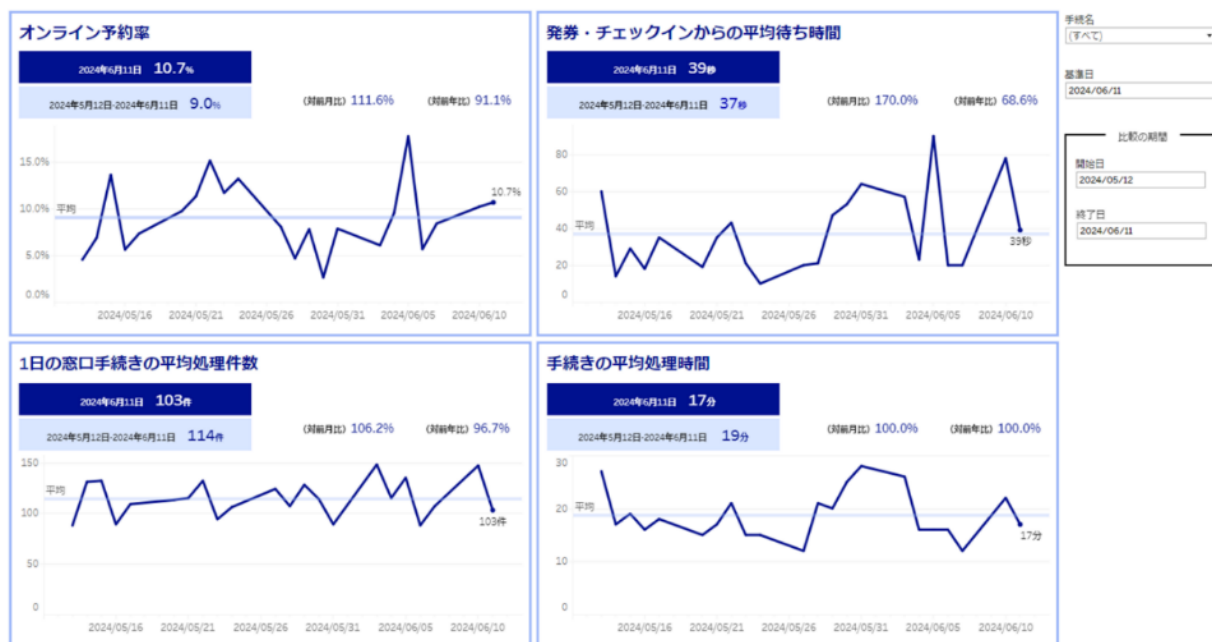
<図表 7-12 窓口アンケートに関するダッシュボード>



また、手続き処理記録については、「オンライン予約率」、「発券・チェックインからの平均待ち時間」、「1 日の窓口手続の平均処理件数」、「手続の平均処理時間」についてダッシュボード化した（図表 7-

13)。

<図表 7-13 手続処理記録に関するダッシュボード>

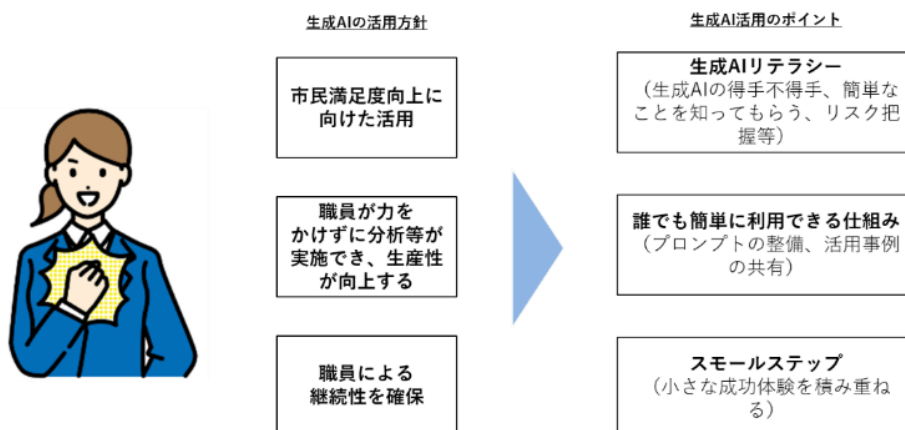


7.4.2 生成 AI の活用

以下のような問題意識から、生成 AI の活用可能性について検討を実施。

- 市民からの問い合わせや手続における案内において、どの職員が対応しても適切な案内ができるようにならないか。
- 窓口支援システムのガイダンス機能を補強するベースとなるナレッジデータベースが必要である。
- 公式ウェブサイトの手続案内を市民の視点からわかりやすく変更することで手続のハードルを下げ、オンライン申請をしやすくすることはできないか。またできる限り容易に案内文書を作成できないか。

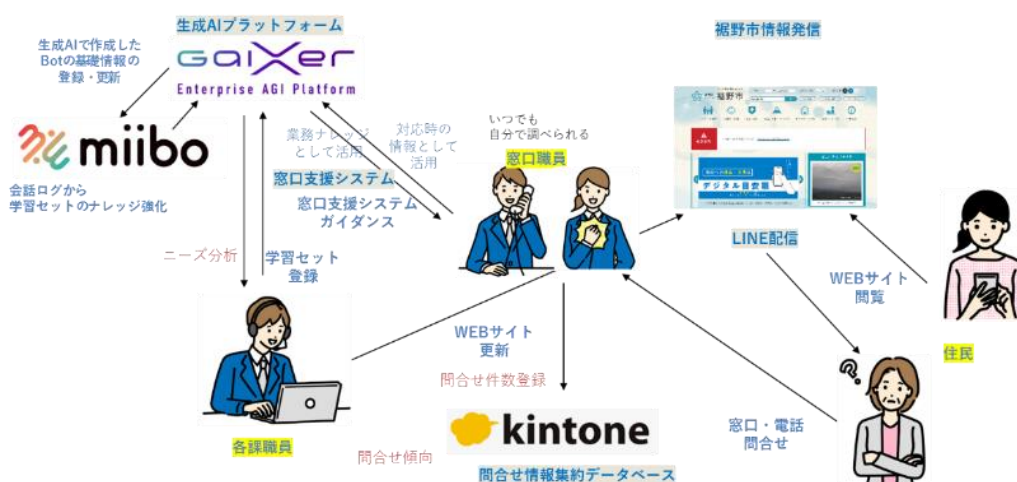
検討を踏まえ、対応方針として、生成 AI プラットフォームを用い、本市の持つ行政文書や公式ウェブサイトの内容を基に学習データセットを構築、会話型で職員が行政手続について簡単に調べ、参照できる仕組みを構築することとした。



また、公式ウェブサイトの手続案内ページの記述を、生成 AI プラットフォームを活用することで見直しを実施。市民視点で分かりやすく手続内容、必要な持ち物、対象者などの情報を案内する文書へと変更することに取り組んだ。手続ごとに異なる記述粒度の統一、オンライン手続やオンライン窓口予約への誘導導線の強化を行う。

具体的なツールとしては、以下を利用。汎用性が高く、包括的に実証が出来ることと、操作の容易性から「Gaixer」、チャットボットを市民に公開することで問合せ数を減らすことが期待でき、市民満足度の向上及び職員の負担軽減が期待できることから「miibo」の2種類のプラットフォーム。

- FIXER が提供する GaiXer
 - 初期費用¥0/ランニング費用¥277,200（年間）
- miibo が提供する miibo
 - 初期費用¥0/ランニング費用¥66,810（年間）



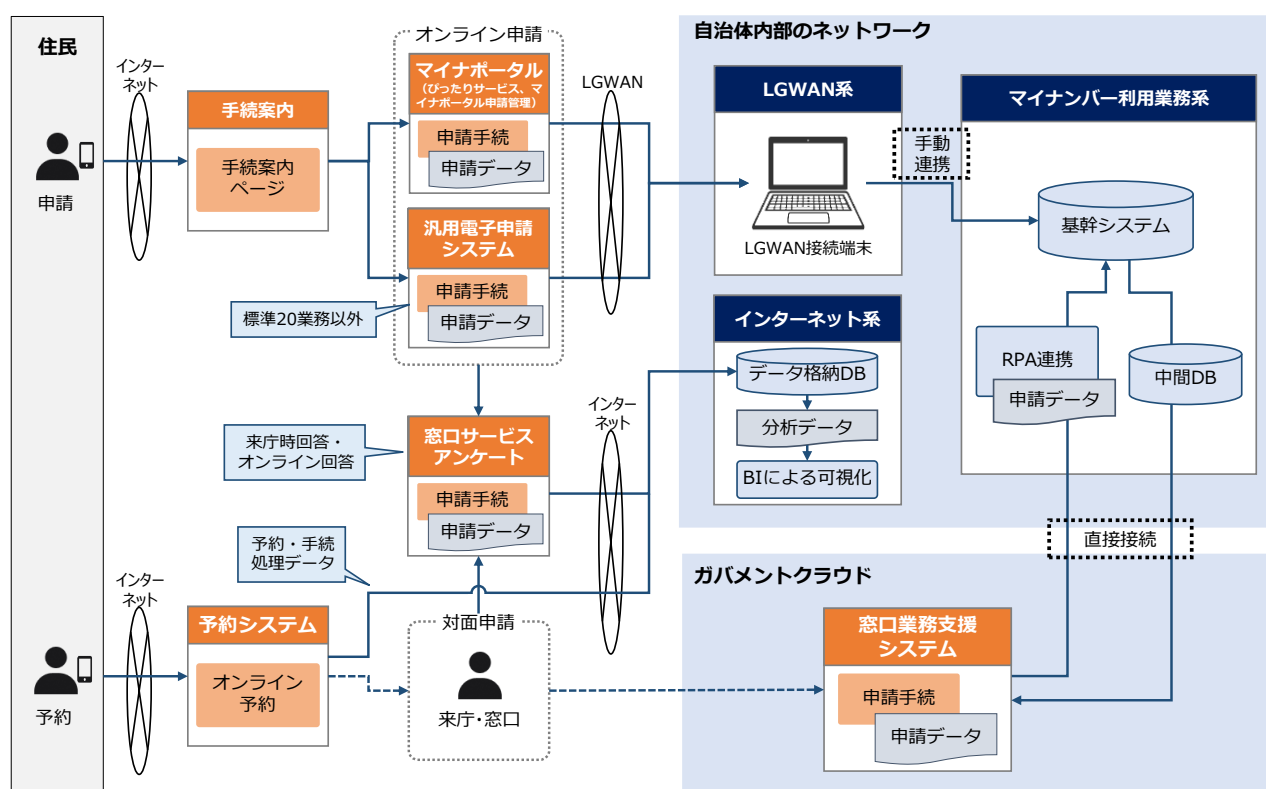
特に手続案内については47の手続について生成 AI プラットフォームを活用した文書生成を実施している（市民課窓口関連手続）。また職員が容易に手続について調べ、窓口対応能力を向上させるとともに窓口支援システムやチャットボットと補完することでデータの有効活用を行う環境を整えている。



8. データフロー

市民による申請はインターネット経由でマイナポータルや汎用電子申請ツールに、手続き内容に応じてデータが取り扱われることとなる。その後、LGWAN に接続された端末にデータが蓄積され、マイナンバーを利用する業務については、現時点では手動でマイナンバー利用の基幹システムに連携されるようになっている（今後 RPA 等を活用し LGWAN 接続端末から手入力をせずに基幹システムにデータ投入できるよう検討を行っている）。また、窓口サービス利用者のアンケート結果についても、専用のデータベースにデータが蓄積され、BI ツールによって、可視化される仕組みとなっている。

図表8：データフロー



9. 効果検証

改革全体の KPI は、「平均待ち時間」「平均手続時間」で令和 8 年度末に置いた目標値を達成した。
(図表 9-1)。

<図表 9-1 主な KPI 一覧>

指標名 (定義)	目標値 (時期)	改革前 (時点)	令和 6 年度 (R6.4～R7.2 月)
オンライン窓口予約率 (= 予約した来庁者数/総来庁者数)	30% (R8 末)	13% (R5.3 月時点)	15.3%
平均待ち時間 (発券・予約から呼出しまでの平均時間)	4 分未満 (R8 末)	4 分 (R5.3 月時点)	45 秒
平均手続時間 (呼び出しから処理完了までの平均時間)	30 分未満 (R8 末)	30 分 (R5.3 月時点)	16 分 48 秒
市民満足度 (10 段階の満足度で 9 点以上と回答した割合)	80% (R8 末)	48% (R5.5)	72.6%

9.1 市民満足度の状況

市民満足度については、窓口サービス利用後のアンケート結果を踏まえ、検証を実施した。窓口アンケート調査を令和 6 年 2 月から開始しており、本事業開始前の令和 6 年 2 月、3 月 (期間Ⅰ)、事業開始後である令和 6 年 4 月からレイアウト変更、書かないワンストップサービス導入前の同 12 月まで (期間Ⅱ)、レイアウト変更後の令和 7 年 1 月、2 月 (期間Ⅲ) の 3 期間に分けて検証を行った。期間Ⅰは市民課窓口で、期間Ⅱは市民課、国保年金課、介護保険課窓口で、期間Ⅲは市庁舎 1 階のすべての窓口でサービス終了後にアンケートを協力依頼している。

市民の窓口満足度 (10 段階評価) は、本事業開始前の期間Ⅰの平均 7.6 点から期間Ⅲの平均 9.4 点と大幅に上昇している。また、9 点以上とした利用者の割合は、期間Ⅰの 37.9%から期間Ⅲでは 83.6%にまで上昇している。改革による効果があったといえることができる。(図表 9-2)。

<図表 9-2 改革期間中の満足度の推移 (10 段階評価) n=559>

満足度	期間Ⅰ：改革開始前 2024 年 2,3 月		期間Ⅱ：令和 6 年 4 月～12 月 2024 年 4 月～12 月		期間Ⅲ：レイアウト変更後 2025 年 1,2 月	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
10	28	37.9	210	69.2	82	83.6
9	8	8.4	35	9.9	10	9.1
8	17	17.9	44	12.4	12	10.9
7	12	12.6	24	6.8	0	0
6	11	11.6	16	4.5	2	1.8
5	14	14.7	16	4.5	4	3.6
4	2	2.1	2	0.6	0	0
3	2	2.1	1	0.3	0	0
2	1	1.1	2	0.6	0	0

1	0	0	4	1.1	0	0
平均点	7.6		8.8		9.4	

窓口満足度の理由を尋ねる自由回答式の設問において、全般的に「スムーズ」というキーワードが多く（自由回答 87 サンプル中 17）下記のような回答があった。

「最初に手書きで申請書を記載しなければいけなかったのが、予約を取るだけで手続きができてスムーズになった。」

「web 予約ができてスムーズにおわった。窓口の方も対応が早くて助かりました」

「ネット予約していたのでスムーズでした。」

本市の実施施策、②行ってもすぐ終わる：市役所での窓口動線の見直し、③待っても苦にならない、④安心して相談できる：窓口動線と執務動線を見直したことによる庁舎空間の再利用、の相乗的な効果が評価された結果という事ができる。

また、特に書かないワンストップサービス導入については、次のような回答が得られた。

「書かないでよくて楽でびっくりした」

「1つの窓口で手続きを完了できたことと、書類の記入が不要であったため。」

上記の結果からも書かないワンストップサービスは市民に好感を持って受け止められていることが伺える。

特に本市では、本事業の取組前から前述のとおり市民目線での窓口改善に取り組んでおり、自由回答式設問への回答記述でも「丁寧・ていねい」というキーワードが数多くみられ（自由回答 87 サンプル中 35）、職員の意識的なサービス向上に向けた取組みが市民にも伝わりつつある事が分かった。

9.2 手続処理時間の状況

本事業では、モデル事業共通の効果検証に取り組んでいる。本市では、転入、国保加入・変更、児童関係の手続について、次のとおり閑散期、繁忙期それぞれについて、改革前と改革後の待ち時間、手続処理時間を集計した（図表 9-3）。

- ・ 改革前繁忙期：令和 6 年 4 月
- ・ 改革前閑散期：令和 6 年 6 月
- ・ 改革後閑散期：令和 7 年 1 月下旬から 2 月上旬
- ・ 改革後繁忙期：令和 7 年 3 月

本事業では令和 7 年 1 月 6 日からレイアウトを変更し、来庁者の窓口動線と職員の執務動線を見直し、同 29 日から書かない窓口システムを活用した書かないワンストップ窓口へ移行した。

本市では本事業の改革着手以前の令和 5 年 1 月に予約・発券システムを導入し、来庁者数の平準化に努めてきた。したがって、改革期間中の待ち時間（申請書記入～待ち時間）に大きな変動は見られない。一方で平均手続時間は、閑散期では 3,856 秒から 2,824 秒に 1,032 秒（約 17 分）、繁忙期では 3,682 秒から 3,160 秒に 522 秒（約 8 分）短縮され、窓口業務の見直しや書かないワンストップ窓口への移行により大きな効果があった。

＜図表 9-3 モデル事業共通の効果検証＞

	閑散期		繁忙期	
	改革前	改革後	改革前	改革後
対象手続	転入、国保加入・変更、児童関係			
総サンプル数	91	134	65	29
平均待ち時間(申請書記入～待ち時間)	107 秒	113 秒	221 秒	119 秒
平均手続時間	3,856 秒	2,824 秒	3,682 秒	3,160 秒

9.2.1 待ち時間について

市民課窓口での令和5年度と本事業期間中（令和6年4月から令和7年2月まで）の各手続の待ち時間は、図表 9-4 のとおりである。戸籍届出、パスポート交付を除いて、待ち時間は短縮している。ただし、本事業期間中ではレイアウト変更及び書かないワンストップ窓口への移行後の期間Ⅲにおいて、パスポート交付業務を除いて期間Ⅱよりも待ち時間が伸びている。これは、期間Ⅲのレイアウト変更後及び書かない窓口システム稼働後の検証期間が短かったことの影響を受けたと思われる。今後、ワンストップ業務の習熟が進むにつれて、改善が図られるものと推察する。

＜図表 9-4 市民課窓口での待ち時間の比較＞

	期間Ⅰ				増減 (R6-R5)
	R5 年度 (R5.4-R6.3)	期間Ⅱ R6.4-12	期間Ⅲ R7.1,2	R6 年度 (R6.4-R7.2)	
①住民票	0:00:47	0:00:07	0:01:08	0:00:18	▲00:00:29
②転入	0:02:08	0:01:19	0:02:57	0:01:36	▲00:00:32
③転出	0:01:22	0:00:30	0:01:52	0:00:44	▲00:00:38
④転居等（転入・転出以外）	0:00:58	0:00:41	0:01:36	0:00:51	▲00:00:07
⑤戸籍届出	0:00:37	0:01:27	0:02:44	0:01:40	00:01:03
⑥パスポート申請	0:01:45	0:00:55	0:01:14	0:00:59	▲00:00:46
⑦パスポート交付	0:00:48	0:00:52	0:00:50	0:00:51	00:00:03
⑧マイナンバーカード	0:01:37	0:00:50	0:01:11	0:00:54	▲00:00:43
⑨印鑑登録	0:00:55	0:00:37	0:01:24	0:00:45	▲00:00:10
⑩印鑑発行	0:00:30	0:00:06	0:01:10	0:00:18	▲00:00:11
⑪仮ナンバー	0:01:22	0:00:56	0:02:13	0:01:09	▲00:00:14
⑫戸籍証明書	0:00:37	0:00:07	0:01:17	0:00:20	▲00:00:17
⑬おくやみ	0:07:14	0:02:41	0:03:56	0:03:03	▲00:04:11
全体	0:01:09	0:00:35	0:01:26	0:00:45	▲00:00:24

9.2.2 手続処理時間について

市民課窓口での、令和5年度と本事業期間中（令和6年4月から令和7年2月まで）の各手続の平均処理時間は図表9-5のとおりである。戸籍証明書の交付業務を除き、手続処理時間は短縮している。待ち時間同様に、本事業期間中ではレイアウト変更及び書かないワンストップ窓口への移行後の期間Ⅲにおいて、一部の業務で期間Ⅱよりも平均処理時間が伸びている。

<図表9-5 市民課窓口での平均手続処理時間の比較>

	期間Ⅰ			R6 年度 (R6.4-R7.2)	増減 (R6-R5)
	R5 年度 (R5.4-R6.3)	期間Ⅱ R6.4-12	期間Ⅲ R7.1,2		
①住民票	0:12:59	0:10:55	0:10:56	0:10:55	▲00:02:03
②転入	0:58:35	0:33:46	0:39:10	0:34:44	▲00:23:51
③転出	0:30:29	0:13:42	0:13:59	0:13:45	▲00:16:44
④転居等（転入・転出以外）	0:47:44	0:27:40	0:34:34	0:28:55	▲00:18:49
⑤戸籍届出	1:05:16	0:50:43	0:46:08	0:49:56	▲00:15:20
⑥パスポート申請	0:33:40	0:28:36	0:36:51	0:30:18	▲00:03:22
⑦パスポート交付	0:14:00	0:09:02	0:08:49	0:09:00	▲00:05:01
⑧マイナンバーカード	0:16:28	0:10:20	0:10:05	0:10:17	▲00:06:11
⑨印鑑登録	0:23:55	0:15:03	0:15:00	0:15:03	▲00:08:53
⑩印鑑発行	0:09:21	0:05:07	0:06:30	0:05:23	▲00:03:57
⑪仮ナンバー	0:22:49	0:20:29	0:19:06	0:20:15	▲00:02:34
⑫戸籍証明書	0:19:45	0:22:48	0:29:36	0:24:05	00:04:20
⑬おくやみ	0:46:31	0:43:34	0:31:54	0:40:15	▲00:06:16
全体	0:21:46	0:16:36	0:17:35	0:16:48	▲00:04:58

9.2.3 予約率について

窓口のオンライン予約は、徐々に増加傾向にある。2025年8月にオンライン予約率が15%を超えてから、2026年2月には21.7%まで上昇している。これは、更新時期を迎えたマイナンバーカードに関連する手続が増加している中、その手続の性質上、来庁者が事前に市公式ウェブサイトを確認することが多いと想定されるため。2026年2月には、600人を超える来庁者がオンライン予約を利用した。

その一方で、事前予約せずに来庁し、総合案内に設置するキオスク端末で予約する来庁者のうち、即時予約でない割合が2025年10月以降20%を超えている。即時予約とは、キオスク端末で予約する際に、その時点から20分以内の時間を予約できない（既に予約枠が埋まっている）状態を指す。

<図表 9-6 市民課窓口のオンライン予約、来庁予約の状況>

年月	件数	オンライン予約件数	割合(%)	来庁予約件数	うち即時予約でない件数	
					割合(%)	
2023 年 4 月	3,264	534	16.4	2,730	350	12.8
5 月	3,107	382	12.3	2,725	428	15.7
6 月	2,862	229	8	2,633	304	11.5
7 月	2,378	145	6.1	2,233	234	10.5
8 月	2,409	145	6	2,264	190	8.4
9 月	2,410	149	6.2	2,261	205	9.1
10 月	2,227	123	5.5	2,104	190	9
11 月	2,202	81	3.7	2,121	160	7.5
12 月	2,110	81	3.8	2,029	169	8.3
2025 年 1 月	2,293	85	3.7	2,208	217	9.8
2 月	2,354	117	5	2,237	233	10.4
3 月	2,902	204	7	2,698	478	17.7
4 月	2,286	221	9.7	2,065	281	13.6
5 月	2,319	227	9.8	2,092	318	15.2
6 月	2,213	234	10.6	1,979	267	13.5
7 月	2,564	302	11.8	2,262	346	15.3
8 月	2,355	356	15.1	1,999	336	16.8
9 月	2,453	300	12.2	2,153	347	16.1
10 月	2,745	382	13.9	2,363	647	27.4
11 月	2,519	476	18.9	2,043	717	35.1
12 月	2,406	536	22.3	1,870	596	31.9
2026 年 1 月	2,573	538	20.9	2,035	580	28.5
2 月	2,801	607	21.7	2,194	611	27.8

10. KPI の達成状況

あらかじめ設定していた全体 KPI、個別 KPI の結果は以下のとおりとなった。

＜“頼りになる窓口” 創出事業 KPI 表＞

指標	単位	現状 R4年度外		R6'			目標 R8年度	
		現状値	(時期)	実績値	進捗	(時期)	目標値	(時期)
オンライン予約率(=予約した来庁者数/総来庁者数)	%	13%	R5.3	15%	◎	R6.4-R7.2	30%	R8末
平均待ち時間(発券から呼出しまでの平均時間)	分	4分	R5.3	45秒	◎	R6.4-R7.2	4分未満	R8末
平均手続時間(呼び出しから処理完了までの平均時間)	分	30分	R5.3	16分48秒	◎	R6.4-R7.2	30分未満	R8末
予約可能手続数	件	14	R5.12	15	○	R7.2	30以上	R8末
ワンストップで可能な手続数	件	1	R5.12	7	◎	R7.2	7	R8末
オンライン手続利用率(=オンライン利用件数/年間総手続件数)	%	8%	R4末	8%	△	R5年度	55%	R8末
オンライン申請可能手続数	件	74	R4末	142	○	R5年度	200以上	R8末
市民満足度(10段階の満足度で9点以上と回答した割合)	%	48%	R5.5	73%	○	R6.4-R7.2	80%	R8末
時間外勤務時間数(窓口各課の年間総時間外勤務時間)	時間	11,000	R5末	11,152	△	R6.4-R7.2	8,800	R8末
窓口業務工数(=窓口配置職員数×窓口開設時間/日)	時間	77.5	R5末	85.25	△	R6年度	55	R8末
手続案内サイトアクセス数	件	1,136	R4年度	2,050	○	R6年度	2,500	R8年度
SNS登録者数	人	8,070	R5.12	9,377	△	R7.3	29,000	R8末
プッシュ型の配信数	件	0	R5.12	1	△	R6年度	12	R8末
リモート窓口経由の手続数	件	0	R5末	3	△	R6年度	7	R8末
リモート窓口設置数	箇所	0	R5.12	3	◎	R6年度	3	R8末
端末経由の手続率	%	0	R5末	15.2%	○	R6.10-R7.2	全体の2割以上	R8末
セルフ端末設置数	箇所	0	R5.12	1	○	R6年度	5	R8末
基幹システムとのデータ連携可能手続数	件	0	R5.12	4	○	R6年度	43	R8末
分析・検証結果から実施した所属の中での業務改善数(予約枠の設定、職員の窓口への貼り付け、業務フローの見直し等)	件	—	R5末	5	○	R6年度	15	R8末
取得するデータ数(デジタル手法/アナログ手法)	件	4	R5.4	7	○	R7.3	15	R8末
分析・検証を行なった手続数	件	14	R5.4	14	○	R6年度	28	R8末
分析・検証結果から実施した全庁的な業務改善数(累計 定数の決定、窓口開設時間の決定等)	件	—	R5.12	5	○	R6年度	9	R8末
バックヤード業務集約化実施数	件	0	R5.12	6	○	R6年度	10	R8末

11. 費用対効果の検証

本事業の費用対効果について検証を実施。費用対効果の算出方法としては、まずは本事業による改革での職員の人件費削減額を算出した上で、ツール導入にかかる費用や運用経費を差し引き、費用削減効果を算出することとした。

職員人件費については、従前の関連手続における年間業務時間を算出した上で、職員の人件費を掛け合わせて算出した。年間業務時間としては、市民課手続1件あたりの作業時間と年間処理件数を掛け合わせることで、11,880時間と算出。また、職員人件費単価については、平均給料月額を元に算出し、1時間あたり2,200円とした。年間業務時間に人件費単価を掛け合わせた2,614万円が本事業による改革前の関連職員人件費となった。

改革後の人件費としては、手続1件あたりの平均作業時間が23分から16分分に短縮されたので、8,270時間と算出し、職員人件費単価を掛け合わせた1,819万円が本事業による改革後の関連職員人件費となった。

そのため、職員人件費削減額としては795万円と算出。

ツール導入、運用にかかる経費は初期経費と初年度運用経費を合わせて1,900万円かかるため、初年度としては、職員人件費削減額(795万円)からツール導入・運用経費(1,900万円)を差し引くと、1,105万円の費用増加となった。

他方で、本事業で目指すKPIの達成を想定すると、職員人件費の削減額は967万円と見込まれ、毎年47万円の費用削減効果が得られると試算。

費用対効果の検証

【1年目】 ※職員人件費の算出＝年間業務量（時間）×職員の人件費単価（円）

(改革前)対象業務の職員人件費 11,880時間 × 2,200円 ≒ 2,614万円	(改革後)対象業務の職員人件費 8,270時間 × 2,200円 ≒ 1,819万円	職員人件費削減額 3,610時間 × 2,200円 ≒ 795万円
年間業務量 ＝市民課手続1件あたり作業時間×年間処理件数	職員の人件費単価：平均給料月額をもとに試算	

職員人件費の削減額 = 795万円	ツール導入・運用経費 初期経費 + 初年度運用経費 = 2,035万円	費用削減効果 ▲1,240万円
	窓口業務支援システム ・初期経費 1,655万円 ・運用経費 180万円	汎用オンライン申請システム ・運用経費 200万円
	※初期経費については、単費での導入の場合の試算。国費（新地創交付金等）や地財措置（デジタル活用推進事業債等）は考慮していない。	

【2年目以降】

職員人件費の削減額 = 795万円	ツール運用経費 = 920万円	費用削減効果 ▲125万円
	窓口業務支援システム 720万円 汎用オンライン申請システム 200万円	※2年目以降は業務の熟度が上がることで、さらに削減される業務時間が増える可能性もある。

【KPI等達成（令和8年度末）後】 ※KPIの達成を想定した場合の試算

職員人件費の削減額 = 967万円	ツール運用経費 = 920万円	費用削減効果 47万円
------------------------------------	----------------------------------	------------------------------

効果試算の条件

- ・市民課手続1件あたり作業時間は、書かない窓口の導入により、改革前23分→改革後16分で試算
- ・手続1件あたり作業時間は、手続時間と後処理時間の合計とする。
- ・KPI達成後の試算はオンライン対応手続の市民課窓口での対応件数減少を見込む。

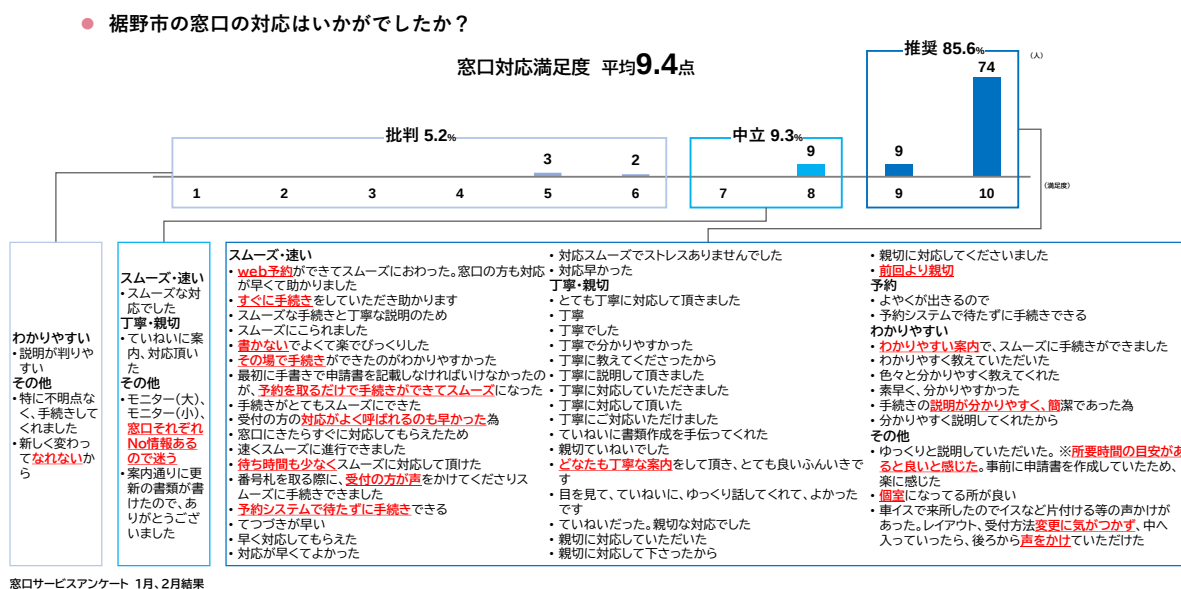
12. 改革の効果・さらなる業務改善の検討

本事業では、オンライン申請を広げるとともに、来庁いただいた場合には手続きがスムーズに終わり、悩みごとがあれば安心して相談・解決できる“頼りになる窓口”の実現を目指してきた。本章では、本事業の取組がどのようにして“頼りになる窓口”の実現に貢献したかを検証する。

12.1 窓口サービス

レイアウト変更及び書かないワンストップ窓口に移行した令和 7 年 1 月以降の窓口サービスアンケートの結果は、窓口対応の満足度は 10 点満点中、平均 9.5 点で、本プロジェクトで掲げる“頼りになる”ために必要な力として、「迅速性」と「安心感」を挙げているが、自由意見でもそれぞれ、「スムーズ・速い」「丁寧・親切」について多くの言及を得た（図表 12-1）。

図表12-1：書かないワンストップ窓口 稼働後の状況（窓口サービス）



12.1.1 迅速性について（スムーズ・速い）

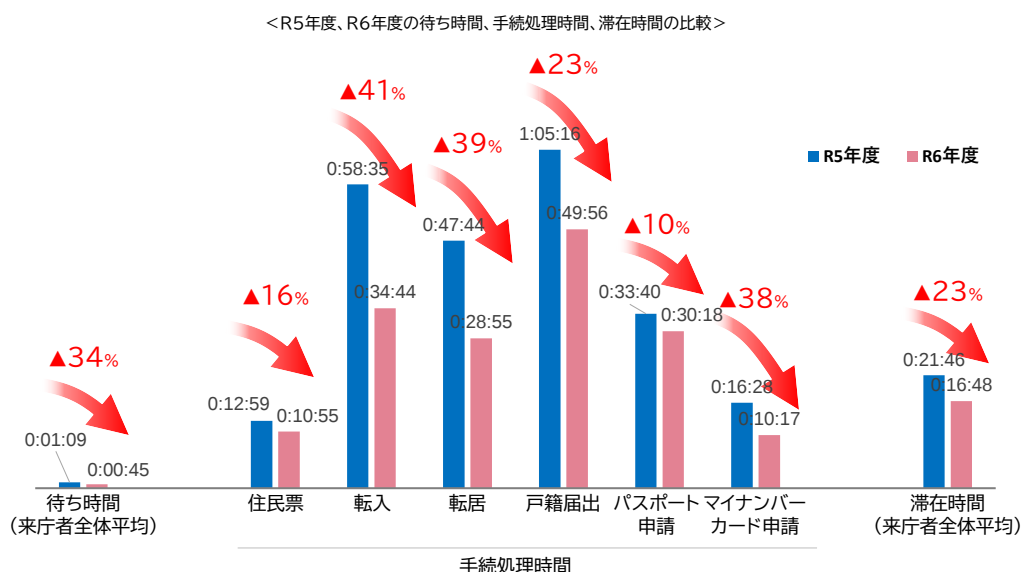
“頼りになる窓口”サービスの改善策として、申請・届出など分かっている手続は迅速・的確に完了する対応を目指している。

オンライン予約・発券システム「FrontDesk」は、以前は市民課業務に限定して利用していたが、令和 7 年 1 月から、市庁舎 1 階の全業務で発券機として活用を始めた。これにより、来庁者が行き先に迷わないよう案内が実現された。また、職員間でバックオフィスの呼び出し機能を活用することで、迅速な職員交代型の対応が可能になっている。

書かない窓口システム「らくまど」は、基幹業務システムのデータを参照し、必要な手続の抽出や申請書作成を支援するシステム。現在は、住民異動や国民健康保険、介護保険、後期高齢者医療制度に関する情報を連携し、ワンストップ窓口で対応している。他の業務については、職員交代型でワンストップ化と書かない化を推進している。今後は、参照可能な情報を増やし、ワンストップ窓口で対応する業務を拡充する計画である。

図表12-2：待ち時間、手続処理時間、滞在時間の改善状況

- 待ち時間、手続処理時間、滞在時間は改善傾向にある

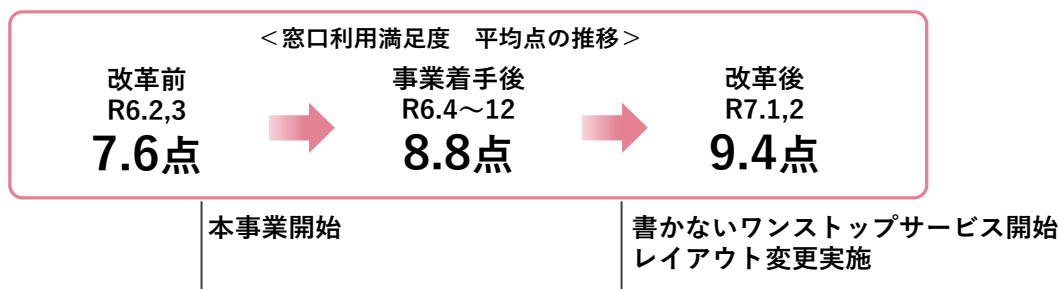


12.1.2 安心感について（丁寧・親切）

“頼りになる窓口”が目指すもう一つの柱は、悩みごと・困りごとは丁寧に対応して解決することである。「FrontDesk」や「らくまど」を活用し、横断的な連携や書かない化を推進することで窓口サービス利用後の市民満足度も上昇傾向にあり、一定の安心感につながっていると考えられる。加えて、デジタルツールの活用にとどまらず、職員間の業務連携を深めることで、フロントヤード全体で窓口サービスの水準を向上させる意識改革が進行中である。

図表12-3：窓口サービス利用者の満足度の推移

- 窓口利用者のサービス利用後の満足度は、改革前の10点満点平均7.6点から、改革後は9.4点まで上昇



12.2 リモート窓口

支所来所者への対応の高度化と事務のバックオフィス集約という観点から実証した、支所職員が手続所管課に確認を取りながら支所で進める手続を本庁舎の手続所管課のバックオフィスからアバターで対応するリモート窓口は課題が残った。

リモートで対応するとはいえ、書類の提示や証明の交付等は支所職員が間に入ることから、バック

オフィスへの事務集約が思うように図られなかった。また、コミュニティセンターが併設する支所には、支所職員に相談するための来所者も多く、リモート窓口に対応を移行できないケースが多くあった。実際に利用者からは、「自分の顔が見えていて、相手の顔が見えないのは不安に感じる」「大事な手続の時は、人間の顔が見えた方が良い」といった声が聞かれた。

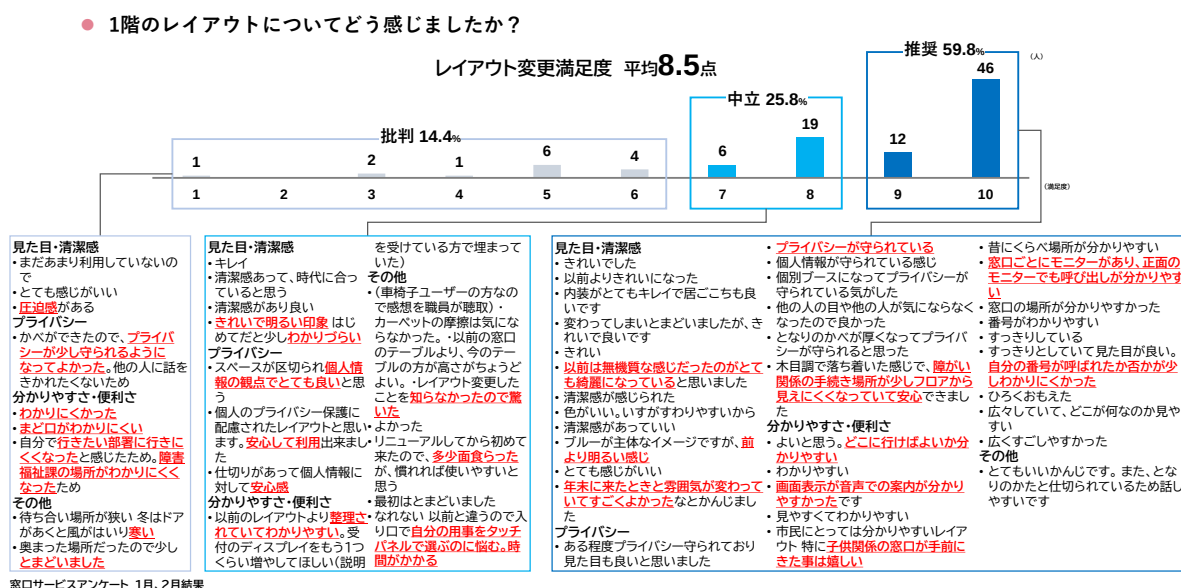
その一方で、アバターではなく AI であれば「職員には聞きづらいことも聞くことができるのでは」といった相談のしやすさや、「本庁舎に移動しなくて良い」「支所で詳しい説明を聞くことができた」といった出先の有効性を指摘する声もあり、来所者へのサービス向上と事務のバックオフィス集約という視点で、引き続き検討することとする。

12.3 レイアウト変更

市庁舎 1 階のフロアレイアウトを、目的別に「手続きゾーン」「相談ゾーン」「くらしゾーン」に再配置した。証明発行などの迅速な手続を行うカウンター、ワンストップで手続をサポートするカウンター、包括的に相談対応するカウンター、そして個人や子連れの方も快適に過ごせる待合スペースなど、多様なニーズに応える“頼りになる窓口”の構成を検討した。

12.3.1 市民の窓口動線

図表12-4：書かないワンストップ窓口 稼働後の状況（レイアウト変更）



目的別レイアウトに変更してからの窓口サービスアンケートでは、レイアウトに関する満足度は10点満点中、平均 8.5 点。自由意見では、「見た目・清潔感」「プライバシー」「分かりやすさ・便利さ」について多くの意見が寄せられた（図表 12-4）。

「プライバシーが守られている」「安心して利用できました」というお声をいただき、目的別にカウンターを再配置したことで、所要時間の異なる手続が混在していた改革前の雑多な印象の窓口を改善することができた。また、「障がい関係の手続場所が少しフロアから見えにくくなっていて安心」といったご意見をいただき、相談ゾーンの配置にも一定の評価を得た（ただし、場所がわかりにくいとい

うご指摘もあり、フロア内の窓口の位置情報の周知には課題あり)。

12.3.2 職員の執務動線

執務スペース側では、窓口カウンターの背後に通路を配し、職員交代型のワンストップサービスを可能にした。また、従前の課ごとに島（対向させて並べたデスク群。以下、同じ）を縦長に構成していた配置を見直し、窓口カウンターの後ろに窓口職員の島、廊下を挟んで後方職員の島を配置した（図表 7-8）。このことにより、部署に関係なく窓口職員と後方職員がコミュニケーションをとりやすいバックオフィスのレイアウトを検証した。

職員からは、課を分割して機能別に再配置したことで職員の労務管理は大変になったが、連携が必要な窓口職員との距離が近くなったことで窓口サービスの質向上が見込まれるとか、一人の来庁者に対して課を跨いで連携すべき事案の進行が楽になったといった意見が出ている。

また、窓口職員の島と後方職員の島とに整理したことで、窓口職員の島はフリーアドレスとすることで、職員の離席時に後方職員がバックアップできるのではないかなど、更なる検討が進み始めている。

12.3.3 レイアウト変更後の職員のコミュニケーションの状況

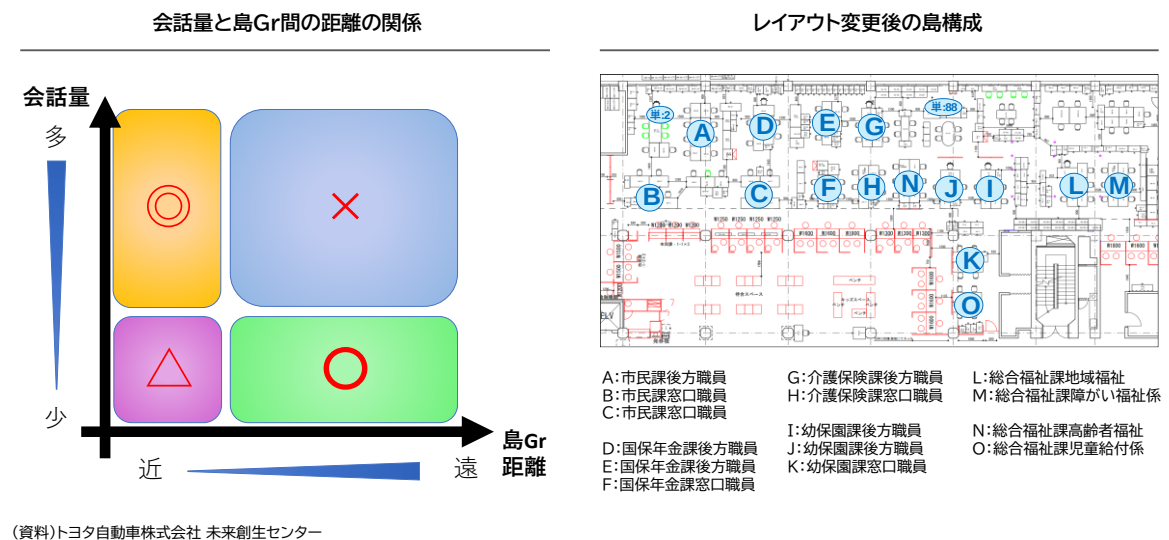
レイアウト変更の検証にあたっては、トヨタ自動車株式会社 未来創生センターの協力のもと、職員間のコミュニケーション状況に関する実験を行った。この実験にあたっては、同センターが、MIT Media Lab の Open Badges をベースに改良したシステムを採用している（参考：[トヨタ自動車株式会社「人のコミュニケーションの状態を可視化する「バッジシステム」の開発」](#)）。目的は、職員の移動と会話に関するデータを取得し、市庁舎内のレイアウト変更という環境の変化による職員の行動変化、職員の行動への影響を明らかにすること。ただし、同バッジシステムは、音圧による発話量、発話者の位置関係を使用し、会話内容は分析対象ではない。

調査期間はレイアウト変更後の令和 7 年 1 月 20 日（月）から同 25 日（金）までの間。調査期間中、職員に、位置、会話（会話内容は記録しない）、行動リズムを測定する機器を着用して実施した。

目的別に窓口カウンターを配置し、執務スペース側には窓口の目的に応じ、機能別に窓口職員の島を配置した。この目的は、島 Gr（連携が必要な職員が属する島。以下、同じ）を近くに配置するもの。そこで、レイアウト変更による職員のコミュニケーションの状況を、次のとおり会話量と島 Gr 間の距離で評価した（図表 12-6）。

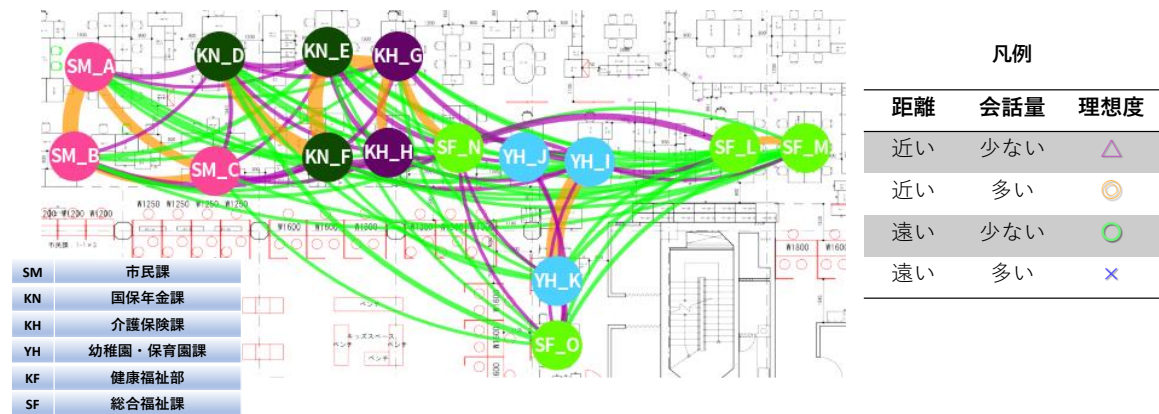
- ◎：会話量が多くて島 Gr の距離が近い
- ：会話量が少なくて島 Gr の距離が遠い
- △：会話量が少なくて島 Gr の距離が近い
- ×：会話量が多くて島 Gr の距離が遠い

図表12-6：会話量と島Gr間の距離の関係



図表12-7：クラスタを利用したネットワーク図（席状）

- 島Grを、以下のように名づけ、配置。
- ネーミング規則：‘課’_‘島Gr’

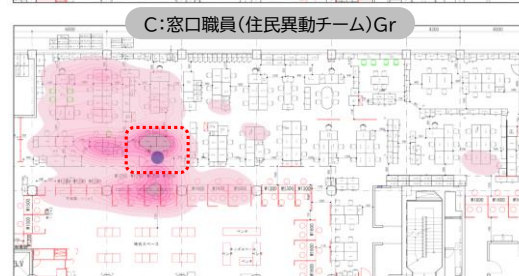
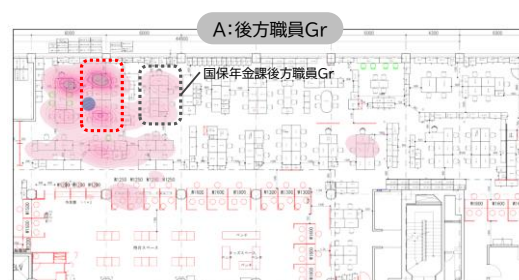


課ごとに窓口職員の島、後方職員の島をグループとしてそれぞれの会話量を測定した。その結果、市民課の3つの島Grの間、国保年金課の窓口職員の島Grと後方職員の島Grの間、介護保険課の後方職員の島Grと窓口職員の島Gr・国保年金課の後方職員の島Gr・総合福祉課高齢者福祉担当の窓口職員の島Grの間、幼稚園・保育園課の窓口職員の島Grと後方職員の島Grの間で距離が近く、会話量の多い状態となった。会話量の多い機能を集約することができたことが裏付けられた（図12-7）。

具体的に市民課の3つの島Grに属する職員の発話場所をしてみる（図表12-8）。

図表12-8：市民課後方職員の島Grに属する職員の発話場所

- 窓口職員は、証明交付チーム、住民異動チームがそれぞれに連携しながら、市民課後方職員や国保年金課後方職員とコミュニケーションをとって窓口業務にあたっている。
- 後方職員は、両チームをサポートしながら国保年金課後方職員と連携し、バックオフィス業務にあたっている。



(資料)トヨタ自動車株式会社 未来創生センター

- 後方職員 Gr：窓口職員の島を行き来しながら発話がある。加えて、国保年金課の後方職員の島 Gr でも発話がある。
- 窓口職員（証明交付チーム）の島 Gr：証明関係分野のカウンターと市民課内全体及び国保年金課の後方職員の島 Gr で発話がある。
- 窓口職員（住民異動チーム）の島 Gr：住民異動分野のカウンターと市民課内全体及び国保年金課の後方職員の島 Gr で発話がある。

上記から、市民課では、窓口職員は、証明交付チーム、住民異動チームがそれぞれに連携しながら、市民課後方職員や国保年金課後方職員とコミュニケーションをとって窓口業務にあたっている。また、後方職員は、両チームをサポートしながら国保年金課後方職員と連携し、バックオフィス業務にあたっている。このように、前述した職員からの意見は、この実験によって裏付けされた。

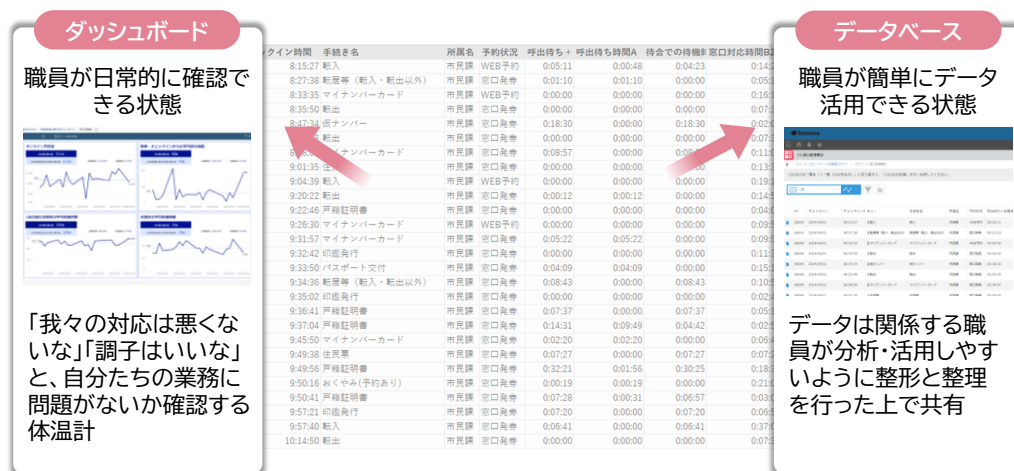
12.4 職員の業務改善へのモチベーションの向上

継続的なサービス改善にあたって市民の声を重視してきた結果、サービス利用者の満足度が職員の励みとなっていることが分かってきた。業務モチベーションを維持し、さらに向上させるためには、手続処理が効率的に行われている状況や市民の評価を確認できる環境を整えることが重要である。

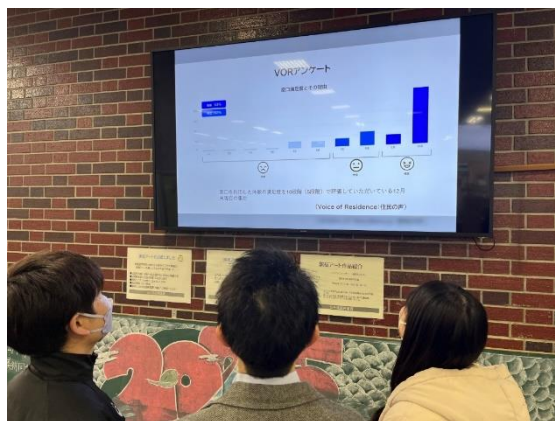
そこで、7.4.1のセクションで記述したとおり、職員が日常的にデータを活用できる環境を整備した(図表 12-9)。

図表12-9：職員のデータ活用環境の整備

- 処理時間の改善状況やアンケートによる満足度の結果は職員の励みとなっている
- 職員が日常的にデータを活用する環境を整備



本事業では、2.2の節で記述したとおり、改革全体のKPIを手続処理データと市民満足度データで設定したが、職員が日々収集できるデータを体温計のように確認することで、データがモチベーションの向上に寄与していると考えられる。実際に職員からは、「市民アンケートによって、自分たちが行っていることの肯定感につながっている」「(アンケート結果をダッシュボード等で可視化することで) 今後とも更なる市民サービスについて取り組む意欲がわく」といった意見が寄せられた。サービス水準を測り、窓口業務の状況を客観的にデータで表し、進捗状況を確認することが有効である。



目標というよりは、体温計のように自分たちの接遇の状況を確認

12.5 さらなる検証事項

これまで述べてきたとおり、本事業において検証したソリューション等については一定の使用ができた。一方で、プロジェクト全体の工数確保が難しく、十分に実証しきれなかった面がある。

- KANAMETOのセグメント配信機能：市公式LINEアカウントからのセグメント配信について、細かなセグメント設計まで踏み込めなかった。次年度以降、市として発信すべき情報と市民のニーズを丁寧に調整し、より効果的なセグメント配信に取り組みたい。
- LoGoフォームの個人ページ機能：6.1の節で記述したとおり、いくつかの手続においてオンライン

申請者とのその後の連絡手段に個人ページ機能を活用した。次年度以降は効果が見込まれる手続で採用し、申請者にとっても分かりやすく、担当職員にとっても事務負担が軽減される事例を増やしていきたい。

- FrontDesk による窓口予約の対象業務拡大：当初計画では、現在は市民課のみ実施している窓口予約について、来庁者を待ち受ける業務体制をとることが満足度向上に寄与するのではないかという仮説のもと、対象業務の増加を検討することとしていた。本事業では、市民課業務の予約枠の検討に工数を割いたことから、他業務の予約の適性に関する検討を深めることができなかった。次年度以降、予約の適性の検討を進めたい。
- miibo による市民向け AI チャットボットの構築：7.4.2 のセクションで記述したとおり、miibo を活用した職員向け手続 FAQ を構築した。その一方で、市民の手続の方法や準備すべき書類等の確認がもっとわかりやすくできないかというニーズを踏まえ、市民向けのチャットボットの構築も検討したが、まずは市民の Web サイト動線の改善に取り組んだことから、実現には至らなかった。次年度においても、市公式ウェブサイト上の手続案内ページの充実に取り組み、その先の検討として、対話型の市民対応について取組を進めたいと考えている。

13. 今年度の取組における課題、今後の見通し

13.1 もっと、頼りになる窓口へ

本事業での検証により、一定程度“頼りになる窓口”は実現した。ただし、着手できていなかったり、完成度を上げる余地があったりする点も多い。ついては、令和 7 年度は抜けているピースを埋めていき、“頼りになる窓口”を完成させる一年、「もっと、頼りになる窓口」を実現する一年としたい。

本事業は、「日本一市民目線の市役所」をミッションに掲げる本市が、行政手続における市民と行政の接点であるフロントヤードにおいて、日本一市民目線の“頼りになる窓口”を検証したものである。

“頼りになる窓口”は、「次の時には改善されている」に象徴されるように継続的なサービス改善が必要である。この継続的なサービス改善のサイクルを公共サービス全般で再現性高く仕組み化することで、「頼りになる市役所」へと発展させたい。

13.2 行かなくても済む

13.2.1 市民の Web サイト動線のさらなる改善

オンライン申請の対応率は向上したが、申請率自体は上昇していない。この要因の一つは、手続までの動線が分かりづらいことが考えられる。例えば、Web サイトで検索した際、オンライン申請の手続にすぐに辿り着かない。

本事業では、7.4.2 の項で示したとおり、公式ウェブサイトの手続案内ページの記述を、生成 AI プラットフォームを活用することで見直しを開始した。まずはデジタル担当課が伴走支援し、分かりやすい動線の事例を作成したい。その上で、市ウェブサイトの動線ガイドラインを作成し、全庁的な展

開を図りたい。

図表13-1：手続案内ページの標準化を検討中

- 市公式Webサイトの手続案内ページを、共通のコンテンツフォーマットとすべく、ユニバーサルメニューのコンテンツタイプ+手続き種別毎に、コンテンツアイテムの各項目を条件としてテンプレートを作成中

■手続案内ページのテンプレート（検討中）

#入力

- 1.手続き名
- 2.概要
- 3.内容
- 4.対象者
- 5.届出できる方
- 6.届出方法
- 7.届出期日
- 8.届出に必要な持ち物
- 9.届出に必要な手数料
- 10.届出に必要な書類
- 11.記入例
- 12.届出窓口
- 13.こんな時は届出が必要です。
- 14.関連リンク
- 15.お問い合わせ

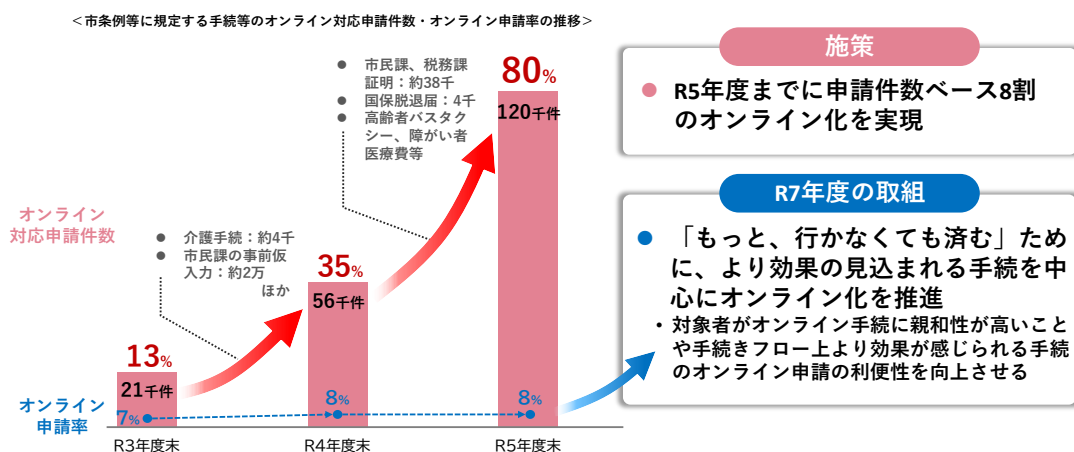


13. 2. 2 効果的なオンライン申請の拡充

もっと、行かなくても済むために、より効果の見込まれる手続を中心にオンライン化を推進する。具体的には、対象者がオンライン手続に親和性が高いことや手続フロー上より効果が感じられる手続のオンライン申請の利便性を向上させる。

図表13-2：効果的なオンライン申請の拡充

- より効果の見込まれる手続を中心にオンライン化を推進



現状、市から通知文書や案内文書を発送することで申請が開始される手続では、7.1の節で記述したメッセージング SNS 機能を有効活用し、当初の案内等からデジタル対応していくことを検討する。加えて、市条例等に規定する業務では、2回目以降の申請は申請書を不要とするなどの見直しも行っている。このような考えに基づき、行かなくても済む手続きを増やし、市民の満足度を高めることを目指

していく。

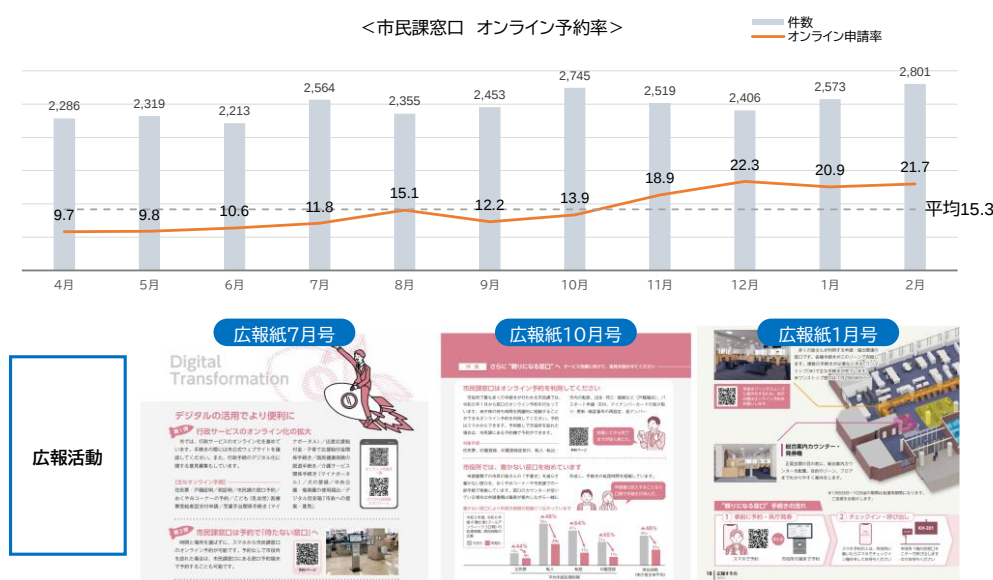
13.3 行ってもすぐ終わる

喫緊の課題であった繁忙期の市民課窓口の待ち行列解消にあたっては、オンライン予約・発券システムを活用し、処理データをもとに手続ごとに標準手続時間を設定して予約枠を組み、来庁者数を平準化するとともに、窓口数を最適化した。

13.3.1 事前予約率の向上

本事業においては、定期的に広報紙を通じてオンライン予約を周知するとともに、繁忙期には市公式 SNS 等での呼び掛けを行った。事前予約率は R6 年 4 月の 9.7% から R7 年 2 月に 21.7% と増加傾向にあるが、引き続き丁寧に広報活動を行っていく必要がある。

図表13-3：広報活動とオンライン予約率の推移



市民課窓口での来庁者数の平準化とは、来庁者視点では手続開始時間の可視化といえる。来庁時に希望する手続の最短の予約可能時間が1時間先の場合、その時間を予約いただくと、1時間後に手続を開始できることが確定する。予約・発券システム導入前は、手続開始時間をご案内することができないまま、待ち行列に加わっていただいていた。

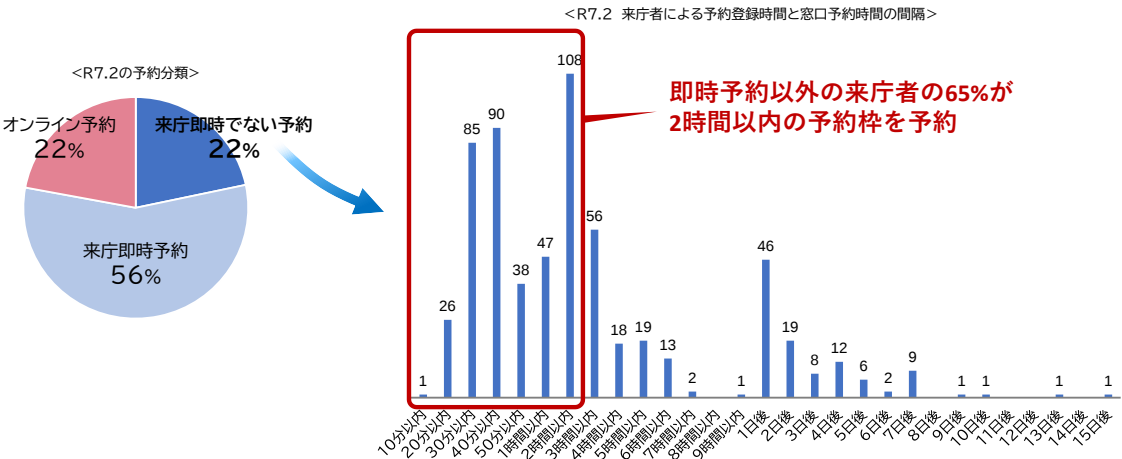
そのため、来庁前の事前予約をいただくことが重要である。令和7年2月では、市民課窓口来庁者約2,800人の8割近くが来庁時にキオスク端末で窓口予約いただいている状況にある。そのうち7割余りの来庁者は即時予約（予約と同時に発券する予約）をしているが、610人の来庁者は予約登録時間（キオスク端末を操作して予約を取得した時間）と窓口予約時間とに一定の間隔のある（即時予約でない）予約をしている。

即時予約でない方の6割は予約登録時間から2時間以内の時間枠を予約している。この結果、来庁者数を平準化するための期間が短くなってしまっている（図表13-4）。したがって、事前予約をいかに市民に周知するかが喫緊の課題である。現在、予約方法はオンラインのみとしているが、今後は他の

チャネルの検討やより丁寧な周知活動を行っていく必要がある。

図表13-4：来庁者による予約登録時間と窓口予約時間の間隔（令和7年2月）

- 来庁者の即時でない予約の、市役所のキオスク端末を操作した予約登録と窓口予約時間の間隔は、6割余りが2時間以内となっている



13.3.2 ワンストップの拡充

手続処理時間は、全ての窓口改革の取組の集合体といえる。内容の分かっている手続や届出は、来庁者にとってできる限り短時間で終わることが良いことである。

図表13-5：ワンストップ化の検討状況

時期		OS業務	検討時期	連携開始データ
1期	R7.1	証明、国保・後期・介護資格	済	証明発行、住基・印鑑、税、国保、後期医療、介護
2期	R7.4	調整中	12～3月	
3期	R7.9～(標準準拠システム移行後)	その他の標準化業務	4月～	児童・子育て支援、生活保護等

1期:ワンストップ窓口担当手続(受付代行)		2期:検討会にて議論	3期
業務	担当課	証明窓口	ワンストップ窓口
マイナンバー／住民票コード／住所変更／世帯変更／印鑑	市民課	住民票／戸籍／印鑑	各種手続き
母子健康手帳への出生証明	市民課		出生証明
国民健康保険	国保年金課		加入／保険証交付／変更／脱退
後期高齢者医療保険	国保年金課		加入／保険証交付／変更／脱退
介護保険	介護保険課		1号:加入／変更／脱退／2号:保険証変更
年金	国保年金課		
障がい福祉	総合福祉課 障がい福祉係		
重度障害者(児)医療費助成	総合福祉課 障がい福祉係		
小中学校転校等手続	学校教育課		転入・転居による転校
放課後児童クラブ	教育総務課		
児童手当／児童扶養手当	総合福祉課 児童給付係		申請(出生)／資格の消滅(転出)
特別児童扶養手当	総合福祉課 障がい福祉係		
乳幼児・子ども医療費助成(ひとり親家庭等医療費助成)	総合福祉課 児童給付係		受給者証等の住所変更(転居)
幼稚園・保育園・子ども園	幼児園課		
母子健康手帳	健康推進課		
乳幼児健診・妊婦検診	健康推進課		
税	税務課	所得・課税	
個別受信機	危機管理課	脱税／脱自納税	
上下水道	上下水道料金お客様センター		貸出返却
犬の登録	生活環境課		
ごみ	生活環境課		
支払い	税務課		収入印紙の販売
	出納課		聴認用収入証紙の販売
窓口・システムの管理運営	市民課・業務改革課		担当課とワンストップ業務の定義・調整 フロントデスク、おくまの質疑

本事業では、書かない窓口システム（自治体窓口 DXSaaS）が参照できる基幹業務システムの情報が限られていた。今後はさらなる業務の見直しや基幹業務システム標準化によるシステム間の連携拡充を踏まえ、ワンストップ担当窓口で対応できる業務の拡充を続ける（図表 13-5）。

また、引き続き業務間の連携も深め、職員交代型のワンストップサービスを拡充する。

13.4 待っても苦にならない・安心して相談できる

市民目線とは、相手の目線に立つことである。この相手目線には、他の窓口の職員の目線も含む。例えば、市は他機関に市民の変化について情報共有を協力依頼（例：医療機関への情報提供等）しているが、市内部でも同様の連携ができれば（他の窓口の目線に立つことができれば）、市民の悩みごとの早期解決につながる市内部の連携協力ができるはずである（例：支援事案の早期発見等）。

レイアウト変更により、フロントヤードとバックヤード、フロントヤード同士とバックヤード同士のコミュニケーションがより円滑になっていることから、今後は、来庁者の目線に合わせて気持ちに寄り添う窓口対応に努めていく。具体的には、窓口職員には共感力・傾聴力とリレーション構築力を、後方職員には加えて課を跨いだ連携や窓口職員の支援する力を養うこととし、もっと、待っても苦にならない、もっと、安心して相談できる窓口サービスを目指していく。

13.5 次の時には改善されている

13.5.1 アンケート回収率の向上

これまで見てきたとおり、本事業では“頼りになる窓口”の実現に向けて、サービス利用者の満足度を重視してきた。これは、市民目線の窓口サービスを構築するにあたっては、市民のニーズに合ったサービスを構築し、サービス利用者に満足していただくことができると考えているためである。一方で、窓口サービスは公共サービスの一つであることから、消費者主義に立って全てのニーズに応えていくことは難しい。そのため、アンケート回収率を高めて多くの市民の声を聞き、本質的な課題を特定し、限りあるリソースの範囲内であってもより良い解決策を探求し改善し続けることで、満足度の高い窓口サービスが提供されている状態を維持することが重要である。

回答しやすいアンケート設計、オンラインフォームへのアクセス方法や回収箱の設置位置の工夫等を通じ、窓口サービス利用後アンケートの認知度を高める。本事業では、サービス利用後アンケートの自由意見を職員にフィードバックしてきたが、今後はいただいた声をもとに実施された改善内容を市民と共有することで、より市民の皆さんの声をいただけるよう努める。

図表13-6：アンケート回収率の向上

- 多くの来庁者に回答いただけるようボタン式アンケートを考案
- アンケート結果をサービス改善に反映させることで、回答者に対するインセンティブを提供へ

多くの来庁者に回答いただけるよう
設置したボタン式アンケート



窓口サービス利用後アンケートの
自由意見の庁内での共有資料

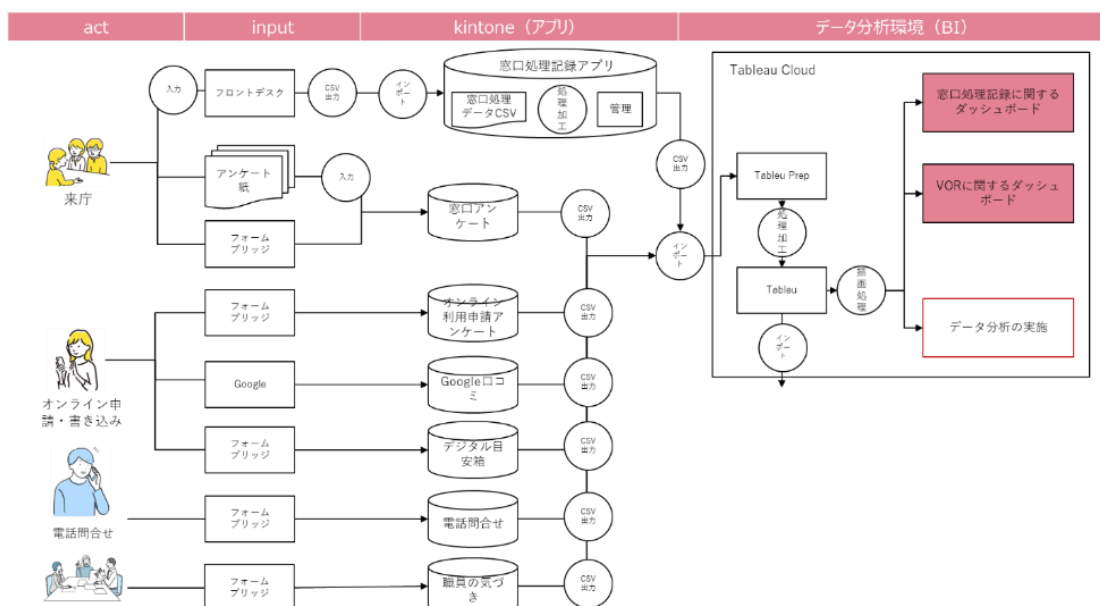
サービス改善のサイクル確立に向けて アンケートから		
項目	内容	実施
窓口サービス	窓口サービスの現状、課題、改善点	窓口サービスの現状、課題、改善点
サービス改善	窓口サービスの改善、課題、改善点	窓口サービスの改善、課題、改善点
評価	窓口サービスの評価、課題、改善点	窓口サービスの評価、課題、改善点
改善点	窓口サービスの改善点、課題、改善点	窓口サービスの改善点、課題、改善点
改善点	窓口サービスの改善点、課題、改善点	窓口サービスの改善点、課題、改善点

13.5.2 ダッシュボードの浸透と改善

サービス水準に問題がないか確認するために、窓口サービスの執行状況は日々確認できることが好ましいと考えている。自分の業務の執行状況をデータで確認する際、時間を要しては改善のサイクルが成立しないからである。引き続き、体温計のように自らの窓口サービスに問題がないか確認するためのダッシュボードを職員に浸透させるとともに、その内容を見直し、少しずつでも日々改善するサイクルを確立していきたい。

本事業では、日々活用できるデータに着目し、手続処理データと市民満足度データの収集を進めてきた。市民の声は窓口サービス利用後アンケートに加え、問い合わせ等を職員の気付きとしてスプレッドシートに入力することで蓄積した。今後は、電話問合せをテキスト化して収集するなど、データ取得方法の高度化にも取り組んでいく。

＜図表 13-7 本事業におけるデータフロー＞



13.6 頼りになる市役所へ

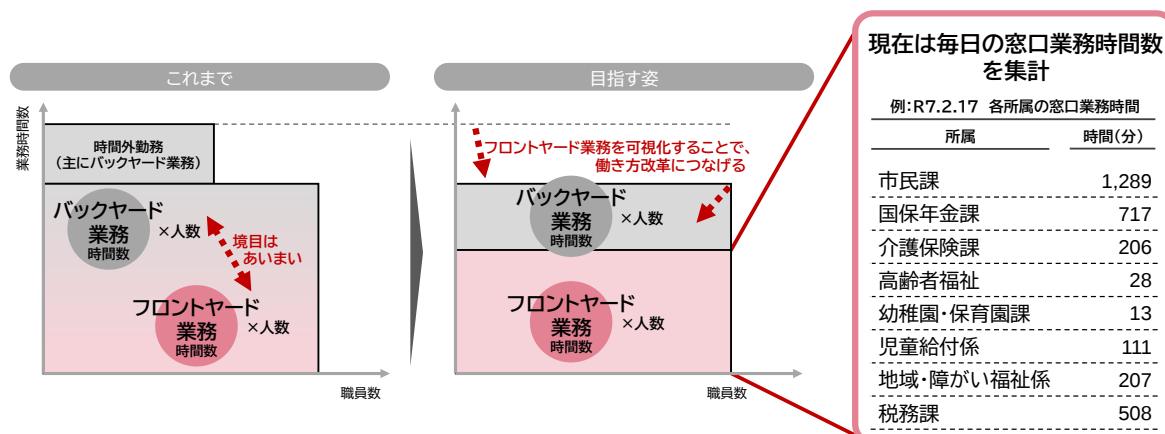
13.6.1 将来投資のための職員リソースマネジメント

本事業では、市民課窓口にのみ活用していた予約・発券システムを1階フロアの業務全体に拡大したことから、他の部署の窓口業務の対応時間を手続処理データとして集計することが可能となった。これまで切り分けることができなかった、窓口対応、電話等の問い合わせ対応、バックオフィス業務対応といった業務時間の可視化を進め、それぞれの業務の見直しに取り組みたい。

また、市民課業務以外の予約制も検討し、市民のニーズに合った窓口工数の確保を進め、バックオフィス業務やさらなる業務改革の企画・推進に充てる時間を確保するようなリソースマネジメントを検討する。

図表13-7：今後の展開 リソースマネジメントのイメージ

- これまで、窓口業務に要している工数の特定が難しかった。
- 発券システムを1階フロアの全窓口で活用し、窓口業務の工数の可視化につながった。
- 今後は窓口業務とその他業務の配分を調整するリソースマネジメントの検討を進める。



13.6.2 市民満足度の測定と継続的な改善の浸透

本事業では、手続処理データと市民満足度データを活用して窓口サービスの執行状況を日々確認することで、継続的なサービス改善に取り組んできた。手続処理の時間が改善されたり、サービス利用後の満足度が上昇したりすると、職員のモチベーションが向上した。これにより更なる改善が促進され、来庁者の満足がサービス改善の好循環を生み始めている。この市民満足度の測定と継続的な改善を仕組み化することで、本市の他の行政サービスでも同様の成果が得られるようにし、再現性を高めていきたい。

窓口サービスは市民にとって、行政との一つの接点である。しかし、市民生活において行政サービスは多岐に渡ることから、窓口サービスの印象が市全体への満足度に影響を与えられとされる。そこで、「市民目線」の行政サービス提供を職員それぞれの業務のゴールに設定。市役所組織においていつでも立ち返ることができるゴールとすることで、“頼りになる市役所”へ行政サービス全般をアップデートしていきたい。

図表13-8：“頼りになる市役所へ”

