

「窓口業務改革の推進」部会報告書（概要）

～窓口業務改革における課題と解決策について～

I はじめに

＜「窓口業務改革の推進」部会について＞

- ・ 地方公共団体は、「厳しい財政状況」「人口減少と高齢化の進行」「多様な行政需要への対応」等、様々な課題に直面しており、その課題解決にあたり、人的・財政的に限られた資源の中で、更なる業務改革の推進が求められている。
- ・ 「経済財政運営と改革の基本方針」において、窓口業務の民間委託等の推進が盛り込まれたことや総務大臣通知「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について」（平成 27 年 8 月 28 日通知）にて、行政サービスのオープン化・アウトソーシング等の推進について助言され、住民サービスに直結する窓口業務の見直しを重点的に実施するよう要請された。
⇒「総合窓口の設置」や「窓口業務の民間委託」について、各市町村の取組を促進することを目的として「窓口業務改革の推進」部会を設置

II 現状と課題

- ・ 基礎自治体である市区町村では、住民からの申請や届出の受付等の多様な窓口業務が行われている。
 - ・ 急激な人口減少と少子高齢化に直面し、地方公共団体における人的・財政的な経営資源の制約が強まる中、歳出効率化と住民ニーズを踏まえた行政サービス向上の両立が求められている。
 - ・ 一部の市区町村では、住民の利便性の向上や満足度の向上、行政事務の効率化を実現するため、「総合窓口の設置」や「窓口業務の民間委託」などの「窓口業務改革」に取り組んでおり、総務省が実施する「行政サービス改革の取組状況等に関する調査(以下、「行政改革の取組状況等調査」という。)」結果によると、平成 28 年 4 月 1 日時点において、全市区町村（1,741 団体）のうち総合窓口を設置している団体が 213 団体（12.2%）、窓口業務の民間委託を実施している団体が 275 団体（15.8%）となっている。一方、県内市町村においては、同調査結果によると総合窓口を設置している団体はなく、窓口業務の民間委託を実施している団体も 3 団体（8.6%）にとどまり、その取組が進んでいない。
- ↓
- ・ 各市町村が窓口業務の改善手法（総合窓口の設置、窓口業務の民間委託の実施）の導入を検討する環境を整備することが重要である。
 - ・ 多くの市町村では、窓口業務改革に取り組む必要性は認識しているが、各団体における進捗状況は様々である。
 - ・ 以上を踏まえ、県内の市町村における窓口業務改革の取組みを促進するため、窓口業務改革における課題の整理と先進事例等の調査・研究することにより、その解決方法等を取りまとめ、情報提供することが重要である。

III 課題解決への手法

- ・ 窓口業務改革に取り組む市区町村を選定し、以下のように、各団体の取組状況等を把握するため抽出調査を実施するとともに、先進団体との意見交換会を開催し、取り組む上での課題や解決策など、県内市町村が検討するにあたって有用となる情報の収集・分析を行い、取りまとめた。

＜総合窓口＞

- ・ 行政改革の取組状況等調査において、総合窓口の設置状況について「設置済み」と回答した近隣の都道府県に属する市町村を中心に、調査を実施した（49 団体からの回答を集計し、分析）。
- ・ 平成 24 年 4 月に整備した複合施設「アオーレ長岡」内の市役所窓口にも総合窓口を導入し、「市民により便利な市役所」の実現を目指す長岡市に協力をいただき、意見交換会を開催した。
- ・ 平成 31 年度の庁舎新築移転に伴い、総合窓口を設置し、住民サービスの向上と職員負担の軽減を目指す鳥取市に協力いただき、意見交換会を開催した。

＜窓口業務の民間委託＞

- ・ 行政改革の取組状況等調査において、窓口業務の民間委託状況について「委託有」と回答した近隣都道府県に属する市区町村を中心に、調査を実施した（44 団体からの回答を集計し、分析）。
- ・ 戸籍住民課などの「窓口業務」を民間委託し、子どもの貧困対策など新たな喫緊の課題に、人員や財源配分を行っている足立区に協力いただき、意見交換会を実施した。

IV 総合窓口

(1) 総合窓口とは

- ・ 住民からの各種申請等に関する受付部署を複数部署から1部署に集約し、例外的なケースを除きワンストップで対応が完結する取組

●総合窓口のパターン

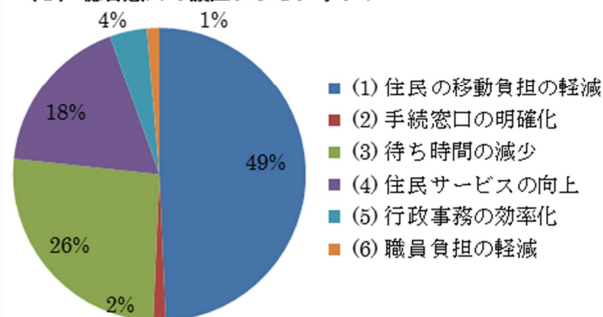
タイプ	概要
人海戦術型	一つの窓口で受付対応し、業務内容に応じて各担当職員が入れ替わり対応する方法
スーパーマン型	窓口対応職員に対して、対象業務範囲すべての研修等を行い、住民対応を一人の職員で完結させる方法
業務連携型	窓口では、受付や交付等の直接的な住民対応のみとし、実際の届出や証明書発行等は各業務担当部門で処理する方法
インテリジェント型	対象業務範囲の受付・入力・異動・出力までの一連の処理を一つのシステム上で完結させ、対応する職員の業務知識が最小限でも対応可能とする方法

※一般財団法人岐阜県市町村行政情報センター資料を参考

(2) 導入のメリット・デメリット

【メリット】

(1) 総合窓口の設置によるメリット

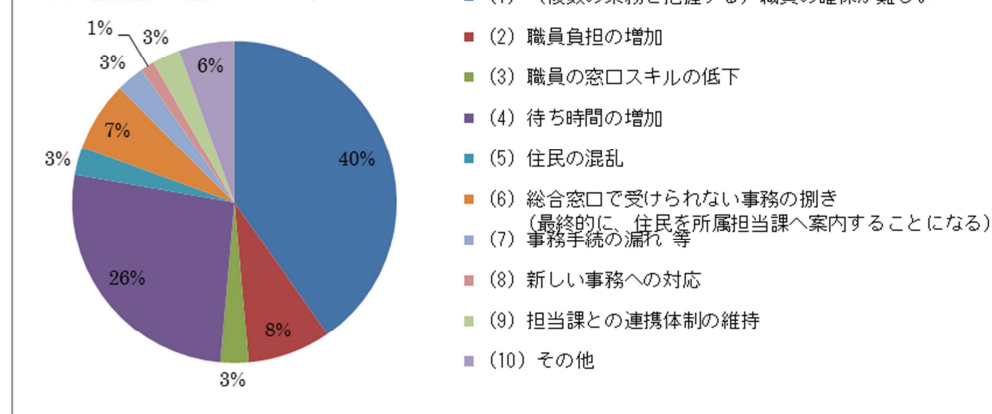


項目	団体数
(1) 住民の移動負担の軽減	36
(2) 手続窓口の明確化	1
(3) 待ち時間の減少	19
(4) 住民サービスの向上	13
(5) 行政事務の効率化	3
(6) 職員負担の軽減	1

- ・ 「住民サービスの向上に関するメリット」として、住民の移動負担の軽減や手続窓口の明確化、待ち時間の減少といった効果がある。
- ・ 「行政側のメリット」として、行政事務の効率化や職員負担の軽減といった効果がある。

【デメリット】

(2) 総合窓口の設置によるデメリット



項目	団体数
(1) (複数の業務を把握する) 職員の確保が難しい	29
(2) 職員負担の増加	6
(3) 職員の窓口スキルの低下	2
(4) 待ち時間の増加	19
(5) 住民の混乱	2
(6) 総合窓口で受けられない事務の捌き (最終的に、住民を所属担当課へ案内することになる)	5
(7) 事務手続の漏れ等	2
(8) 新しい事務への対応	1
(9) 担当課との連携体制の維持	2
(10) その他	4

【デメリット（続き）】

- ・ 「複数の業務を把握する職員の確保と育成が困難」や「待ち時間の増加」、「総合窓口において対応していない事務のさばき方」が課題とされている。
- ・ 「待ち時間の増加」は、総合窓口では軽易な業務と複雑な業務の双方を取り扱う場合があるため、軽易な手続申請のみを必要とする来庁者は待ち時間が増加する場合があることを意味する。
- ・ 「総合窓口において対応していない事務のさばき方」は、総合窓口で受付後に、総合窓口では対応できない事務であることが判明した場合や総合窓口における処理終了後に、当該申請に係る詳細な制度説明を求められた場合など、当初から所管課にて対応することによりスムーズに処理できる場合があることを意味する。

(3) 導入にあたっての課題とその解決策

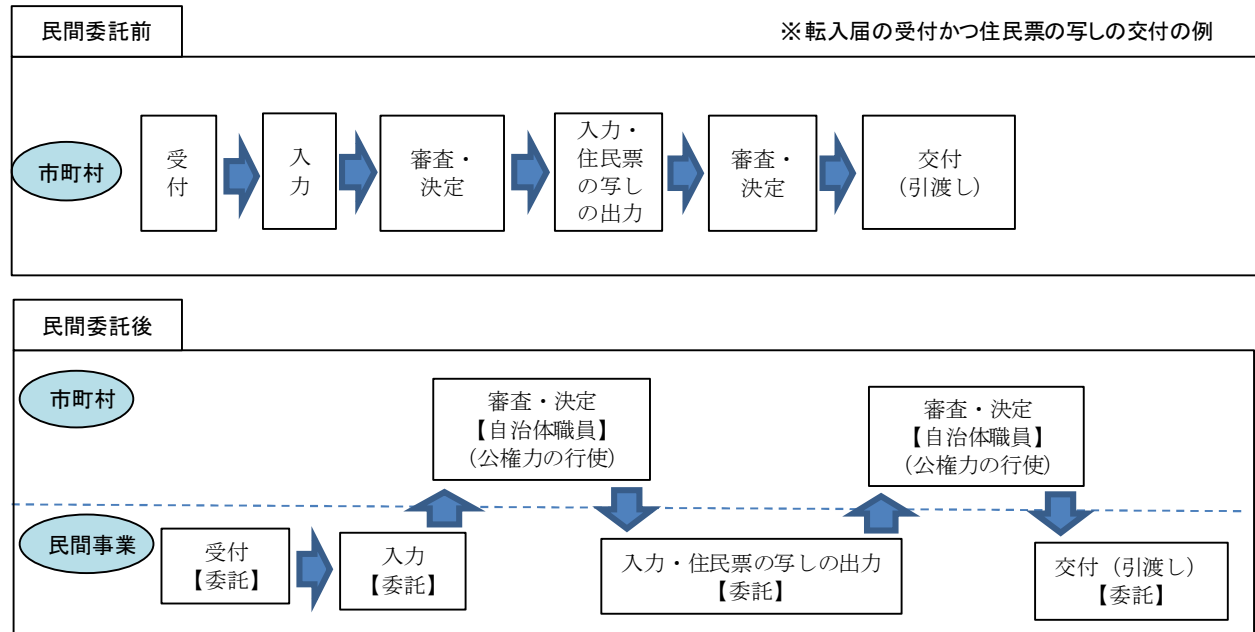
課題	(上段) 課題内容
	(下段) 解決策
①フロアレイアウト	<p>■窓口（業務）の集約により混雑することが想定されるが、窓口スペースが限られるため、解消が難しい。</p> <p>⇒待合スペースの拡充、事務室の省スペース化、窓口対象業務の精査</p>
②職員の確保・育成	<p>■複数の申請手続を総合窓口にて取り扱うため、幅広い業務内容を理解する職員が求められるが、人材の育成や確保が難しい。</p> <p>⇒業務マニュアルの作成、担当課職員を講師にした研修会の実施、実務経験者の配置、窓口業務繁忙期における応援体制の構築</p>
③対象事務の選定	<p>■総合窓口にて対応する業務の整理と連携方法の模索が課題である。</p> <p>⇒支所や出張所にて扱う業務をベースに選定、住民異動（転入・転出）に伴う事務に限定、市民に身近な手続を対象事務として選定</p>
④担当課との調整・連携体制の構築	<p>■行政改革担当課と窓口業務所管課との調整・連携体制の構築が難しい。</p> <p>⇒検討委員会やワーキンググループの設置により調整、総合窓口課と事務所管課によるダブル体制を構築して対応</p>
⑤業務手続の統一・制度改正への対応	<p>■業務手続の統一や制度改正があった場合の対応が難しい。</p> <p>⇒業務マニュアルの作成、関係課との打合せや研修会の実施、業務課題の整理と情報共有の徹底、事務所管課職員による業務支援</p>
⑥職員の事務負担	<p>■総合窓口化による職員の事務負担の増加を推計することが難しい。</p> <p>■複数の業務を取り扱うことにより、事務負担が増加する。</p> <p>⇒窓口取扱い業務の限定（例：住基・戸籍及び税証明に限定）、関係課との打合せや研修会の実施、業務課題の整理と情報共有の徹底</p>
⑦業務の集中	<p>■「総合窓口」という名称から、依頼業務が集中する。</p> <p>■窓口利用者が集中することにより、待ち時間が増加する。</p> <p>⇒処理時間ごとに来庁者を振り分け、効率的な事務処理を行う。 番号発券機の導入による来庁者の整理 コンビニ交付や自動証明書交付機の設置による業務量の削減</p>
⑧職員の意識統一	<p>■「総合窓口」を設置する趣旨や意義の理解が進まない。</p> <p>■手続を行う職員の意識改革が進まない。</p> <p>⇒現状と総合窓口設置後の効果等を分析し、自治体が目指すべき姿の具体的なイメージを構築する。成功事例を参考に、導入意義を周知する。</p>
⑨来庁者の振り分け	<p>■「総合窓口担当課」と「事務所管課」のいずれで処理すべきか判断が難しい。</p> <p>⇒職員（フロアマネージャー等）を配置し、担当窓口を案内する。</p>

V 窓口業務の民間委託

(1) 窓口業務の民間委託とは

- ・ 住民票の異動届の受付や住民票の写しの交付など、市町村における窓口業務のうち事実上の行為または補助的な業務について、業務の効率性等の観点から、民間事業者に委託するもの。
- ・ 本部会では、内閣府通知「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所に委託することが可能な業務の範囲等について（平成20年1月17日発出、平成27年6月4日改正）にて委託可能な範囲として示された25の窓口業務を中心に検討した。

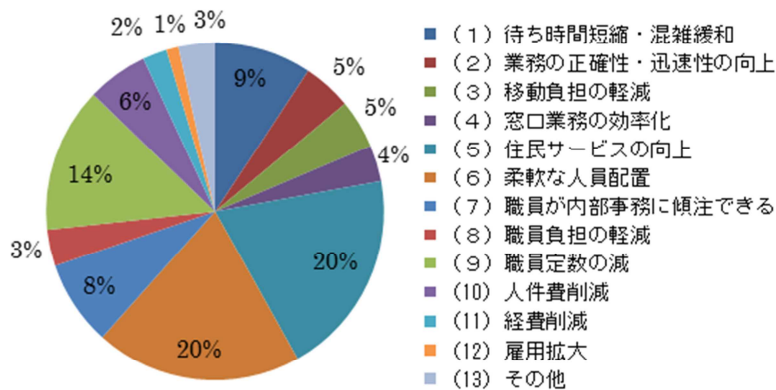
【民間委託のイメージ】



(2) 導入によるメリット・デメリット

【メリット】

(1) 民間委託によるメリット



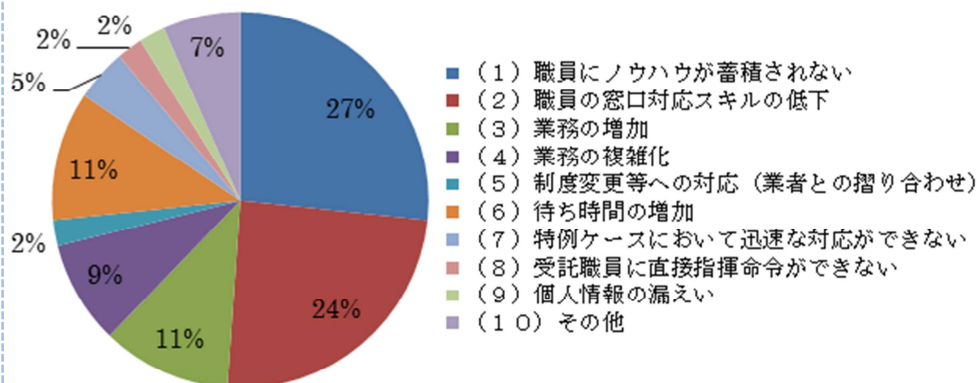
メリット	団体数
住民サービスの向上	32
(1) 待ち時間短縮・混雑緩和	8
(2) 業務の正確性・迅速性の向上	4
(3) 移動負担の軽減	4
(4) 窓口業務の効率化	3
(5) 住民サービスの向上	17
適切な人員配置	23
(6) 柔軟な人員配置	17
(7) 職員が内部事務に傾注できる	7
(8) 職員負担の軽減	3
経費削減	15
(9) 職員定数の減	12
(10) 人件費削減	5
(11) 経費削減	2
(12) 雇用拡大	1
(13) その他	3

※重複回答があるため、「住民サービスの向上」、「適切な人員配置」、「経費削減」回答団体数とその内訳数が一致しない。

- ・ 「住民サービスの向上」に関するものとして、民間のノウハウの導入による待ち時間短縮・混雑の緩和、業務の正確性・迅速性の向上、移動負担の軽減、窓口業務の効率化の効果がある。
- ・ 「人員配置」に関するものとして、柔軟な人員配置が可能になることや職員が内部事務に傾注できるようになること、職員負担の軽減が図られるといった効果がある。
- ・ 「経費削減」に関するものとして、職員定数の減や人件費の削減、経費削減といった効果がある。

【デメリット】

(2) 民間委託によるデメリット



- 職員にノウハウが蓄積されないこと、職員の窓口対応スキルの低下といった課題がある。
- 業務の処理方法の複雑化や業務の増加、待ち時間の増加につながる場合がある。
- ※一連の事務処理の中で複数の組織(受託事業者・市町村)が関係することによるもの
- ※民間事業者と職員が二重に事務処理の確認等を行うことによるもの

デメリット	団体数
(1)職員にノウハウが蓄積されない	12
(2)職員の窓口対応スキルの低下	11
(3)業務の増加	5
(4)業務の複雑化	4
(5)制度変更等への対応(業者との摺り合わせ)	1
(6)待ち時間の増加	5
(7)特例ケースにおいて迅速な対応ができない	2
(8)受託職員に直接指揮命令ができない	1
(9)個人情報の漏えい	1
(10)その他	3

(3) 導入にあたっての課題とその解決策

課題	解決策
①公権力の行使との関係	<ul style="list-style-type: none"> 委託業務の明確化(仕様書等に業務内容を明確化、業務フロー作成) 委託業者との連携(定期的に打合せを行い、業務内容等を協議) 関係課との連携(業務担当課と委託業務の可否を調整) 第三者による確認(顧問弁護士によるリーガルチェック) 地方独立行政法人の活用(地方独立行政法人が窓口業務を実施)
②偽装請負への懸念	<ul style="list-style-type: none"> 業務スペースの区分け(受託事業者との業務区域を明確に区分) 「業務責任者」の配置(伝達事項等は、「責任者」を介して実施) 委託業務の限定化・明確化/職員への引継ぎ(業務フローの作成、仕様書に記載されていない事項は、職員が引き継ぎ対応) 研修等の実施(労働者派遣及び請負の正しい理解を図る) 第三者による確認(顧問弁護士によるリーガルチェック) 地方独立行政法人の活用(地方独立行政法人が窓口業務を実施)
③個人情報の漏洩への不安	<ul style="list-style-type: none"> 受託事業者の選定(「プライバシーマーク」などの第三者機関の認証事業者と契約、選定評価項目に「個人情報保護及びコンプライアンス」を明記し、加点配分) 契約書及び仕様書等に明記(個人情報の取扱いに関する特記事項を明記、損害賠償責任の明記、機密保持等に関する誓約書の提出) 受託事業者における従業員への研修体制を適宜確認 個人情報保護条例を改正し、受託事業者を対象とする罰則を追加 第三者機関(弁護士等)による確認(管理状況の評価・確認) システム関係(ID、パスワード等による資格確認の徹底) 個人情報を含む文書等の保管(受託事業者側での文書保管をしない)
④接遇低下への懸念	<ul style="list-style-type: none"> 研修の実施(仕様書に研修の実施を明記、実施状況を確認) 業務マニュアルを作成 第三者機関の設置(評価委員会を設置して評価、指摘事項の改善要求)

⑤待ち時間の増加への不安	<ul style="list-style-type: none"> ・十分な研修期間の確保（例：3ヶ月） ・委託開始時期の設定（業務繁忙期を避けて設定） ・職員配置（委託職員を流動的に配置、繁忙期に人員を増員） ・業務マニュアルの作成
⑥窓口が縦割りになる	<ul style="list-style-type: none"> ・内部の連携や情報共有の充実 （他課にまたがる業務についてチェック表作成して処理、受託事業者との定期的な会議を開催し、連携や情報共有を強化） ・業務マニュアル作成（横断的に対応できる体制を整備） ・職員（フロア案内）の配置
⑦職員にノウハウが蓄積されない	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の実施（受託事業者による研修、実地研修の実施） ・情報の共有（定期的な業務報告、珍しい事案対応などの共有） ・業務マニュアル作成（受託事業者のマニュアルを自治体所有とし蓄積）
⑧委託事業者が少数	<ul style="list-style-type: none"> ・他の業務と併せての委託化を検討 ・委託業者の公募期間を延長 ・委託業者に対し、十分な準備期間を確保 ・地方独立行政法人の活用（地方独立行政法人が窓口業務を実施）
⑨職員団体との調整	<ul style="list-style-type: none"> ・民間の知恵を活かした行政運営を掲げ、委託化を推進 ・民間委託による効果を説明し、理解を求める。 （住民サービスの向上、業務運営コストの低減、優先度の高い業務への職員配置が可能、業務自体の運営改善につながる、業務執行体制の適正化、業務が見える化（業務フロー・マニュアルの作成など）されて業務運営の見直しにつながる、地域経済の活性化 など）

VI まとめ

- ・ 「総合窓口の設置」及び「窓口業務の民間委託」について、課題と解決策等を取りまとめたが、今後は、県内各市町村がそれぞれの実情に応じ、これらの導入について、検討を進められることが期待される。その際には、本報告書を御活用いただきたい。
- ・ 「窓口業務改革」は、総務省においても「地方行政サービス改革」を推進するにあたり重点としている事項であり、今後も様々な動きがあり得るため、その動向に注視する必要がある。
- ・ 我が国が人口減少・高齢化社会に突入し、行政需要が多様化している中で、各地方自治体がいかに効率的・効果的に行政サービスを提供していくことができるのか、その手腕が住民から期待されているところである。
- ・ 当部会において研究した「窓口業務改革」は行政改革の手法の一つにすぎないが、これも含め、あらゆる分野において、たゆまぬ行政改革に取り組むことが求められる。