

## 第5章 総合窓口システム導入のあり方

本章では、アンケート調査やヒアリング調査の結果をもとに、総合窓口システム導入のあり方について整理する。

第2章において、「一つの窓口において複数の手続きを処理できるようにすることで、住民が複数の手続きを1か所で行うことができるようにした行政サービスの仕組み」を総合窓口システムとして定義した。しかしながら、アンケート調査、ヒアリング調査を進めるなかで、「複数の手続きを1か所で行うことができる仕組み」の具体的な形には、様々なケースがあることが明らかになった。

例えば「複数の手続きを一つの窓口で行っている」ケースの他にも、「諸証明の発行と住民異動の処理だけは一つの窓口で行えるが、国民健康保険などの手続きは、隣の窓口で行う」ケースも存在する。また、小規模な地方公共団体の場合、総合窓口システムを明確に意識はしていないが、窓口スペースの周辺に関係各課が存在するなどの理由から、「結果的に複数の手続きが一つの窓口で実施できている」ケースもある。いずれのケースも、具体的な形は異なるものの、ワンストップサービスの実現を目指した総合窓口システムといえる。

また、住民満足度向上の観点から、住民が少しでも快適に手続きができることを考え、番号案内システムや子どもスペースを設置しているケースもある。他にも、住民が申請書を記入する手間を省くため、申請書を集約・統合しているケースもある。

総合窓口システム導入のあり方を検討する上では、上述のように様々なケースが存在することを踏まえる必要がある。次節以降で、導入及び運用の工夫などの知見を整理し、総合窓口システム導入におけるノウハウを、注意点などを含めて記述する。また、住民本位のワンストップサービスの実現に向けた課題などについても整理する。

## 5-1 総合窓口システム導入におけるノウハウ

総合窓口システムの導入に当たって検討すべき要素として、表5-1のとおり、「目的」「導入形態の組み合わせ」「導入準備」「業務」「運用体制・人員配置」「設置場所・レイアウト」「情報システム」「稼働後のフォロー」の8つを設定し、これらをノウハウ整理の視点とする。

表5-1 ノウハウ整理の視点

整理の視点	内容
1. 目的	何を目的として、総合窓口システムを導入・運用するか
2. 導入形態の組み合わせ	どのような導入形態（業務、レイアウト、情報システム）の組み合わせが適切か
3. 導入準備	どのような導入スケジュールを設定し、検討体制を構築するか
4. 業務	コストを考慮した上で、どのように開庁時間や対象業務を設定するか
5. 運用体制・人員配置	どのような体制で総合窓口システムを運用するか、導入及び運用に当たっての研修をどのように実施するか
6. 設置場所・レイアウト	庁外窓口も含めどこに窓口を設置するか、待ち時間のストレス軽減策も含め、どのようなレイアウト上の工夫が有効か
7. 情報システム	効率性や利便性の向上のために、どのような情報システムが有効か
8. 稼働後のフォロー	サービスの質を維持・向上するためにどのようなことが必要か

これらの視点に従って整理されたノウハウの一覧を表5-2に示す。また、それぞれのノウハウの詳細やノウハウを実践している事例について、以降に記述する。

表5-2 ノウハウ一覧

整理の視点	ノウハウ
1. 目的	●目的や実情に応じた総合的なデザインを
2. 導入形態の 組み合わせ	●組み合わせから見る導入のあり方
	●市区と町村で異なる庁舎レイアウトの事情
	●分散型と集中型で異なる情報システム導入の意義
3. 導入準備	●検討期間の設定
	●部門横断的な検討組織体制
	●担当者レベルまで検討経過などの情報が確実に伝達する仕組みが重要
	●首長などのトップダウンも強力な推進力
4. 業務	●住民側、職員側から見た総合窓口システム業務フロー
	●臨機応変な窓口形態の使い分け
	●住民視点の総合窓口システム
	●職員視点の総合窓口システム
	●「窓口」の総合化が難しければ「業務」の総合化を
	●住民ニーズと費用対効果にあわせた開庁時間設定
	●住民異動を中心にした対象業務検討
	●適切な業務連携・情報共有を
	●分業による効率化追求も
	●対象業務は慎重に検討を
	●業務ばかりでなく「接遇」も意識する
5. 運用体制・ 人員配置	●民間委託や非常勤職員による体制構築
	●研修期間は1年程度必要な場合も
	●繁忙期を配慮した運用開始時期の設定
	●手続き者数に応じた勤務シフトの工夫
	●関係各課も含めた連絡体制の構築
6. 設置場所・ レイアウト	●住民ニーズに応じた庁外窓口の設置
	●庁外窓口を設置する際は、窓口間のサービス水準統一が必要に
	●導線を考慮したレイアウト設計
	●待ち時間の快適性向上策
	●フロアマネージャーの配置
	●ベルトコンベアや券売機による業務効率化
	●自動交付機による業務効率化
	●ローカウンターかハイカウンターを、特徴を把握した上で選択する
7. 情報システム	●情報システムの導入は必須ではないが、様々な面で高品質なサービスの提供が可能に
	●申請者の状況に応じて必要な手続きを自動案内
	●情報システムを介した情報のやり取りで、窓口と原課、拠点間のデータ連携を実現
	●操作マニュアルの整備、人事異動・職員研修対応なども重要
8. 稼働後の フォロー	●継続的に窓口サービスを評価する仕組みが重要
	●市民サービス向上検討委員会など、検討組織を設けることも有効
	●職員の意識を持続させる

## 視点1 目的

### －総合窓口システムの導入・運用目的の設定に当たっての留意点など－

#### ●目的や実情に応じた総合的なデザインを

##### －総合窓口システムは目的を実現する手段の一つ－

総合窓口システム導入の目的として、アンケート調査では、「①住民の待ち時間の減少・各課を回る手間の削減」について、ほぼすべての団体が「非常に重視した」「重視した」と回答している。また、ヒアリング調査においても、ほぼすべての団体が「住民サービスの向上」を主目的としていた。総合窓口システム導入の目的の一つの仮説として、「業務効率化による行政内部のコスト削減」を想定したが、アンケートやヒアリング調査において、コスト削減を主目的としている団体はごく少数であった。むしろ、「総合窓口システムを導入しても、原則としては、訪れる住民の数や手続き数は変わらないため、職員数削減には直接的にはつながらない」（三鷹市）、「総合窓口は、来庁者の利便性の向上が目的であるので、総合窓口システムの導入によって業務処理時間の短縮や人員削減に結びつくとはいえない面もある」（千代田区）という意見もあり、総合窓口システムが、コスト削減という目的を実現する手段としては重要視されていない状況がうかがえる。

「待ち時間の減少や各課を回る手間の削減」といった、住民サービス向上を目的として総合窓口システムを導入する場合でも、第4章のヒアリング調査のとおり、具体的な実現方法は一律ではなく、「総合窓口システムはかくあるべき」という単一の理想型があるものではない。

また、総合窓口システムにはメリットがある一方で、当然ながらレイアウト変更の工事費や情報システムの開発費などのコストや職員研修の必要性、関係各課が連携した組織体制構築の必要性などが発生する。業務量が増えるケースも考えられる。また、総合窓口システムは窓口サービスを提供する手段の一つに過ぎず、目的によっては、総合窓口システム以外の手段を取ることが適切な場合もあるといえる。

そのようなメリット・デメリット、課題を適切に考慮し、「総合窓口システムの導入」自体を目的化せず一つの手段と捉え、各団体の目的・実情に即して総合的に窓口のデザインを考えることが重要である。

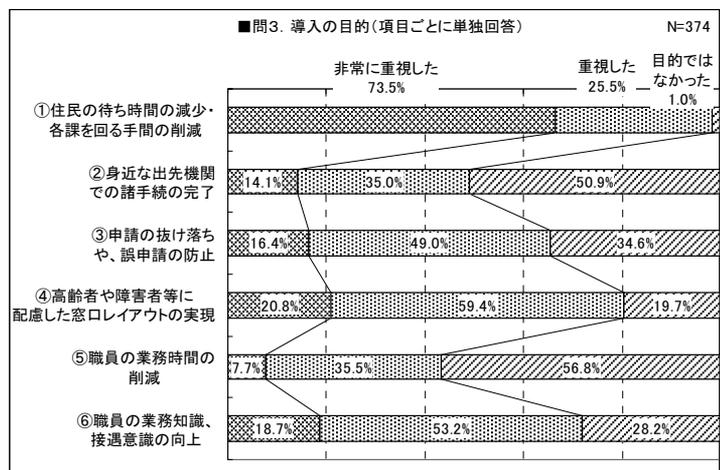


図5-1 導入の目的(単純集計)

## 視点2 導入形態の組み合わせ

### －目的や実情に応じた組み合わせのあり方－

#### ●組み合わせから見る導入のあり方

総合窓口システムの導入における業務、レイアウト、情報システムの組み合わせについて、団体のパターン毎に整理をする。ここでは、団体を（１）市区・分散型、（２）市区・集中型、（３）町村型という３つのパターンに分類し、各パターンにおける業務やレイアウト、情報システムにおける導入形態の傾向を述べる。なお、この３つのパターンは、具体的な人口数などの境界ラインによって明確に分けられるものではなく、人口規模や業務量などの大小によって相対的に分けられるものである。

	(1)市区・分散型	(2)市区・集中型	(3)町村型
	<p>「市区・分散型」は、一つの市の中で、本庁だけではなく、出先機関等にも総合窓口を設置し、様々な業務を分散的に処理しているケース。面積が広い地方公共団体や業務処理件数が多い地方公共団体で見受けられる。</p>	<p>「市区・集中型」は、総合窓口の設置が本庁だけになっており、出先機関等の庁外窓口で対象とする業務は証明発行等の一部の業務に限られるケースである。</p>	<p>「町村型」は、特段、総合窓口を導入しなくとも、実質的に総合窓口の状況になっているというケースである。型の名称のとおり、比較的規模の小さい町村で見られる。</p>
■業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 拠点間での連携が難しくなるため、出先拠点の対象業務を絞ることが重要となる。</li> <li>● 諸証明の発行、異動関係の届出を中心とし、国保や年金を加える程度が標準的な対象である。</li> <li>● 拠点間での業務連携をスムーズに行うことがポイント。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出先拠点の総合窓口よりは、本庁の窓口は自由に対象業務を決定できるが、業務量が多い地方公共団体では、全体的な業務効率を考え、対象業務を広げすぎないことが重要である。</li> <li>● 地方公共団体によっては、異動、国保、年金だけでなく、児童手当や介護保険、相談などの業務も対象にすることももある。</li> <li>● 総合窓口と関係各課との業務連携がポイント。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職員数が少なく、一人の職員が複数の業務を担当することができるため、改めて総合窓口化する必要が無い。</li> </ul>
■レイアウト	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象業務が異動関係、国保、年金あたりに限定されているのであれば、現状の窓口のままでも運用は不可能ではない。</li> <li>● フロアマネージャーや番号発券機などにより、適切に誘導する必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象業務が広範にわたる場合には、レイアウト見直しも必要だが、レイアウトの見直しが難しいようであれば、対象業務を限定する方法もある。</li> <li>● フロアマネージャーや番号発券機などにより、適切に誘導する必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現状でもワンストップサービスに近いサービスが実現されているケースが多く、レイアウトを大きく変更する必要は無い。</li> <li>● 住民や職員の導線の見直しをすることで、より効率的な窓口サービスが提供できる。</li> </ul>
■情報システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各拠点の情報共有において、情報システムが有用。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報システムの開発・改修により、業務量増による負担を抑えながら窓口における対象業務を拡大することが可能。</li> <li>● 個別の業務システム間の連携により、関係各課との情報のやりとりをスムーズにすることや、住民の利便性を高めるサービスが可能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従来から一つの窓口がある程度広範の業務を行っていることから、対象業務を拡大する意味では、情報システムを開発・改修する必要性は小さい。</li> <li>● ただし、個別の業務システム間の連携等により、処理時間の短縮や、住民の利便性を高めるサービスが可能。</li> </ul>

図 5 - 2 総合窓口システム導入の組み合わせ

## ●市区と町村で異なる庁舎レイアウトの事情

「市区－町村」の軸で最も顕著なのは、業務量の違いに伴う庁舎レイアウトの違いである。市区では業務処理量の多さに伴って庁舎自体も大きくなり、関係各課が同一の場所に位置することは難しくなる。一方、町村では市区と比べて庁舎も小さく、関係各課が同一フロア内に隣接しているケースが多くなる。アンケート調査においても、町村では「総合窓口というものを特別に設置しなくても、実質的に、1か所（もしくは、となりの窓口へ移動するだけ）で手続きができる状況になっている」という意見が数多く見られ、実質的に総合窓口としてのサービスを提供できているケースも少なくない。総合窓口システムの導入は窓口サービスを実施するための手段の一つであり、総合窓口システムを導入すること自体が目的ではない。実質的に1か所もしくは少ない移動で手続きが処理できるようになっているのであれば、必ずしも新たに費用を投入して総合窓口用のレイアウトに変更したり、情報システムを導入したりする必要はなく、申請書を複写帳票にするといった改善でも、住民サービスを向上することは可能である。

## ●分散型と集中型で異なる情報システム導入の意義

続いて、市区について、拠点の配置という観点から「分散型－集中型」という軸で整理した。「分散型」とは、本庁以外にも複数の拠点で総合窓口が設置され、かつ本庁と同様の手続きが実施できるパターンである。一方、「集中型」とは、本庁だけが総合窓口となっており、出先拠点では諸証明の発行などの限られた業務にしか対応していないパターンである。

両パターンの違いは、「拠点間の業務連携」という点にある。分散型では、複数拠点で異動を中心とした様々な届出を受け付けるため、拠点間での情報共有が重要だが、情報共有を実現する上では情報システムの導入が有効な手段と考えられる。どの拠点からでも他の拠点の情報が参照できるようになっていれば、住民にとっては最初に手続きをした拠点ではなくとも、足りなかった書類を提出することが可能になる。

もちろん、「集中型」においても、情報システムによって関係各課との情報のやり取りをスムーズにすることや住民の利便性を高めるサービスが可能である。例えば、提出すべき帳票が氏名などの基本情報が印字された状態で情報システムから自動的に出力されるようになれば、住民の利便性は高まる。

以上、3つのパターンに分けて導入形態の傾向を整理した。以降は、「導入準備」「業務」など、具体的なテーマ毎にノウハウを整理する。なお、必ずしも各ノウハウに記載されていることをすべて実現する必要はなく、それぞれの地方公共団体の状況に応じて参考とされたい。

### 視点3 導入準備

#### －導入スケジュールの計画や検討体制の構築における留意点など－

#### ●検討期間の設定

##### －1年以上の検討期間を設ける事例が多いが、運用の中で改善するアプローチも－

総合窓口システム導入に当たっては、対象業務の選定や人員配置計画・研修のスケジュール検討、レイアウト設計、工事スケジュールの検討等、検討事項が多い。そのためヒアリング対象事例を見ると、多くの団体で検討開始から運用開始まで1年以上の時間を要している。しかし、運用を開始して初めて判明する課題もあるため、運用の中で改善するアプローチも考えられる。後述の「視点8 稼働後のフォロー」で述べるような継続的に評価する仕組みも重要である。

#### ●部門横断的な検討組織体制

##### －実務に近い担当者による検討体制や課長・部長などによる横の調整－

総合窓口システムの導入に当たっては、関連する部門から職員を集めた検討組織を設けることが一般的である。対象業務の検討に当たっては、やはり実務の知見が必要なことから、課長補佐・係長・主査クラスで検討体制を築く事例が多く見られる。鹿嶋市では、「総合窓口実施部会」として課長補佐、係長クラスによる実施計画の詳細を検討するための組織を設けており、紫波町では町民課の町民窓口室と企画課・税務課の職員で、総合窓口への移行に対する検討グループを立ち上げている。

また、実務に近い職員での検討体制とは別に、部署間の調整などの面で、課長や部長クラスによる検討組織を置くことも有効である。大野城市では、主査・主事級による「総合窓口開設WG研究会」の上部会議として、課長級による「総合窓口連絡会議」を設置している。

また、総合窓口システムの導入担当課を設けることも導入促進につながると考えられる。千代田区では「総合窓口準備担当課」を設置しており、浜松市でも課長・課長補佐・係長相当職の3名からなる「総合窓口準備室」を設置している。いずれの場合でも、実際に窓口業務を担当する市民課などが検討に加わることが重要である。

#### ●担当者レベルまで検討経過などの情報が確実に伝達する仕組みが重要

導入準備の段階では、特定のメンバーによる検討組織を中心に検討を進める場合が多い。しかしながら、将来の導入・運用を見据えると、窓口担当課及び関係各課全職員の理解を得ることは不可欠であるといえる。そのため、導入準備の段階から、検討組織の参加メンバーから担当者レベルまで全員に検討経過等の情報が確実に伝達できる仕組みや担当者からの意見を吸い上げる仕組みを設けることが望ましい。具体的な手段としては、定例会議などでの対面の報告・議論やグループウェアなどによる情報共有などが考えられる。

総合窓口システムの導入は、窓口担当課にとっては業務量の増加につながり、必ずしも合

意を得られない場合もある。その際にも、検討経過などの情報を確実に伝達し、総合窓口システム導入の目的など、理念を伝え、共通理解を得ることが重要である。また、「勝手に決められたこと」という認識にならないよう、担当者からの意見・要望を吸い上げることも、職員間、部署間の共通理解を醸成するために有効である。

### ●首長などのトップダウンも強力な推進力

総合窓口システムの導入に当たっては、首長などのトップダウンによる推進が、強力な推進力となる場合がある。大野城市では、平成17年9月に現市長が当選した際、その選挙公約（市民への約束）として、「市役所（窓口業務）の土・日開庁」を掲げられ、所信表明で「窓口ワンストップの導入」「コールセンター開設」と、総合窓口システムについて述べられたことで、導入開始時期などのゴールが明確に定められ、強力な推進力を持って検討を進めることにつながった。

首長のマニフェストへの記載ではない場合でも、首長や部長などの理解があることは、部署間の調整がスムーズに進むなど、推進力となる可能性が考えられる。

## 視点4 業務

ーコストを考慮した上で、どのように開庁時間や対象業務を設定するかー

### ●住民側、職員側から見た総合窓口システムの業務フロー

総合窓口システムの導入に当たり、取扱い業務の決定や業務フローの見直しは大きな課題といえる。本調査では、総合窓口システムにおける住民、職員双方の動きを「業務フロー」と捉え、それを以下のように可視化した。住民側からの視点としては、「ある一連の手続きが同一窓口で処理できるかどうか」という観点で整理し、職員側からの視点としては、「すべての処理を一人で行っているか」「一連の手続きに関するすべての受付をまとめて行っているか」「申請手続きに応じて、担当職員を入れ替えているか」という観点で整理した。

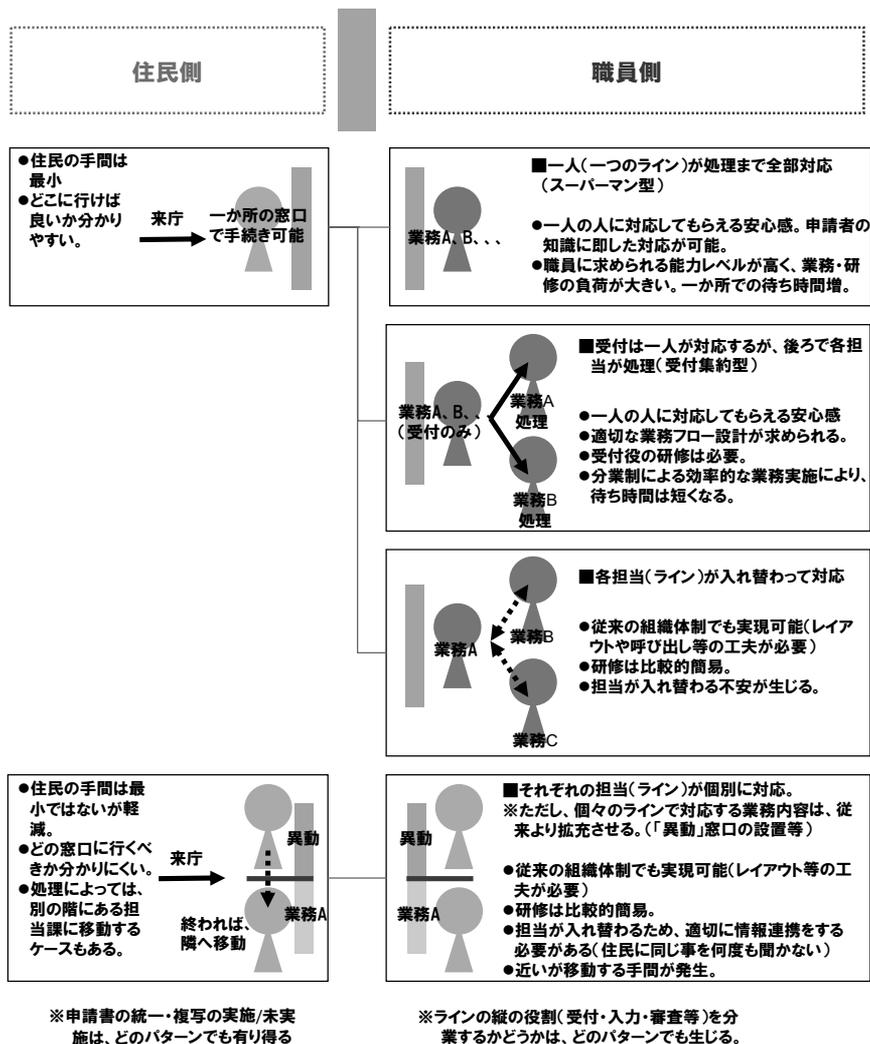


図5-3 総合窓口システムの業務フロー

## ●臨機応変な窓口形態の使い分け

図5-3で整理した業務フローを元にヒアリング調査を実施したところ、多くの団体では、必ずしも一つの窓口形態を志向しているのではなく、複数の形態を複合的に用いていることが分かった。例えば三鷹市では、年金までは同一窓口で処理されるが、国保に関しては住民が国保担当の席に移動する形態をとっている。また、通常は決められた業務フローをベースとしながらも、混雑度合いなどの業務状況によってフローを変更し、少しでも効率的に業務を処理することもある。

住民にとって、職員（行政）側の処理は大きな関心事ではなく、何より「ミス無く迅速に処理されること」が大事である。総合窓口システムの導入時にも、行政側があらかじめ設定したやり方に固執しすぎることなく、住民のニーズに応じた臨機応変な対応が必要となる。以下、住民・職員双方の視点から、総合窓口システムのニーズを概観する。

## ●住民視点の総合窓口システム

### －移動と申請手続きの少ない窓口を－

住民視点から見る業務のあり方として、以下の点が挙げられる。

#### （1）窓口移動の有無

窓口サービスを提供される住民にとって、総合窓口システムは「窓口移動の手間を軽減すること」が大きなニーズである。ヒアリング調査事例の多くは、住民異動関連の部署を中心としながら、個々の団体に応じて、国保、年金、児童関連の部署を統合もしくは隣接させ、1か所で手続きが済むような窓口設計となっている。また、レイアウト上の都合で統合・隣接が難しい場合であっても、他課の手続きが必要な際には、総合窓口到他課職員を呼ぶことで、申請者に移動させない仕組みを構築している。

住民をいかに移動させることなく処理をすることができるかという観点では、上記のケースは、どちらも1か所で複数の手続きができています。総合窓口システムのデザインに当たっては、住民目線に立った上で、費用やレイアウトなどの制約条件を加味しながら進める必要がある。

#### （2）申請手続きの簡素化

加えて、申請手続きの簡素化も重要である。申請手続きの手間を最小限にするためには、氏名、生年月日などの基本情報を何度も書かせないような仕組みが必要となる。例えば、宮古市では、事前に申請書へ記入するのではなく、まず職員が住民の用件を聞き取り、その内容に応じて必要とする書類と申請書が作成される機能をシステムで構築しており、申請者の申請手続きの手間を軽減している。また、三鷹市では、複写式の帳票を用意することで、基本情報の記入が一度で済むようになっている。

## ●職員視点の総合窓口システム

### ーコストバランスを考慮した総合窓口システム設計をー

職員視点から見る業務のあり方として、以下の点が挙げられる。

- (1) 窓口ですべての手続きに対応
- (2) 受付は窓口で対応するが、それぞれの申請は各担当が処理
- (3) 手続き毎に各担当が入れ替わって対応（職員が移動して対応）
- (4) 手続き毎に各担当が入れ替わって対応（住民が移動して対応）

#### (1) 窓口ですべての手続きに対応

本ヒアリング調査の対象のうち、一人ですべての手続きに対応する「スーパーマン型」を実現している団体は少ないが、紫波町では「最初に対応した職員が最後まで」というスタンスで対応をしている。一人の職員がすべて対応するという形態は、申請者には信頼感・安心感を与えやすいが、職員負担や業務効率の面での問題もあり、多くの業務量がある団体では実現が難しい形態といえる。

#### (2) 受付は窓口で対応するが、それぞれの申請は各担当が処理

受付を窓口で対応し、それぞれの申請は各担当が処理する方法もある。さいたま市見沼区では、総合窓口の受付で複数の申請書を作成し、区民課、保険年金課など複数の部署に関わる申請も、一つの受付窓口で提出することが可能となっている。受け付けた複数の申請書は、窓口の背後で同時に処理されている。この仕組みを実現するために、さいたま市見沼区では、引越しや結婚などのライフイベントごとに必要な届出をオーダーシートにまとめ、ほかの窓口で申請者が出向くことなく、1か所で手続きができるようになっている。業務フローや帳票などの設計は簡単ではないが、このような形を実現することで、迅速な業務処理が可能となる。また浜田市では、庁内電子申請システム導入の以前から、受付と処理を分割していたが、同システムの導入により、さらなる職員負担の軽減や業務効率化が実現した。

#### (3) 手続き毎に各担当が入れ替わって対応（職員が移動して対応）

手続き毎に各担当が入れ替わって対応するケースとして、千代田区の事例が挙げられる。千代田区では、保険年金課は総合窓口と離れた場所にあるが、総合窓口を訪れた申請者が保険・年金関連の手続きが必要な場合には、内線で保険年金課の職員を呼び出すことで、保険・年金まで含めたワンストップサービスを実現している。レイアウトの制約で関連部署を隣接した場所に設置できない場合でも、職員側が動くことで、申請者に移動をさせない仕組みは実現できる。

#### (4) 手続き毎に各担当が入れ替わって対応（住民が移動して対応）

横須賀市では、異動受付や戸籍、国民年金と厳密には窓口が分かれており、それぞれ担当職員（ライン）が対応しているが、直近に配置することで、申請者が窓口間を移動する手間

を軽減している。この形は、行政側における大幅な業務フロー変更や組織変更は必要とならず、比較的容易にサービス向上を実現することができる。

この場合で注意すべき点は担当者間の情報の引継ぎである。担当者が代わることで、住民に同じことを何度も説明させるのは望ましくない。そこで、住民の要望や状況などを引継ぐための、フォーマットを定めたメモなどの活用が考えられる。また、申請書の作成に関しても、三鷹市が導入しているような複写式の帳票を用意し、別の担当課に提出する書類を一度に作成できる仕組みを構築するなど、住民の手を少しでも煩わせない業務設計も必要である。

### ●「窓口」の総合化が難しければ、「業務」の総合化を

住民を少しでも移動させない窓口を構築することの重要性は言うまでもない。しかしながら、レイアウトや工事費用などの都合で、そうした窓口を設置できない団体も多い。

アンケート調査結果では、総合窓口システムを導入しない理由として一番多かったのは「スペース捻出やレイアウト変更が難しいため（42.4%）」である。しかしながら、費用やスペースの関係で、窓口を総合化するためのレイアウト変更が難しいのであれば、申請手続き簡素化などの業務総合化を行い、少しでも申請者に負担をかけないような仕組みを構築することで、住民の利便性を向上させることは可能である。

もちろん、すでに総合窓口システムを導入している団体においても、業務の見直しをあわせて行うことで、より利便性の高いサービスを提供することが可能となる。

すべての手続きが一つの窓口で処理できるのが理想ではあるが、住民に移動していただくことは必ずしも悪いことではない。住民をたらい回しに

しないよう、関係各課との引継ぎを確実にし、必要に応じて関係各課の場所へ案内するなどの対応をすることで、住民に与える印象は大きく変わってくる。限りある資源の中で住民サービスを向上させていくためには、窓口レイアウトなど「ハード面」の総合化だけではなく、業務など「ソフト面」の総合化も含めて、サービス向上を目指していく必要がある。

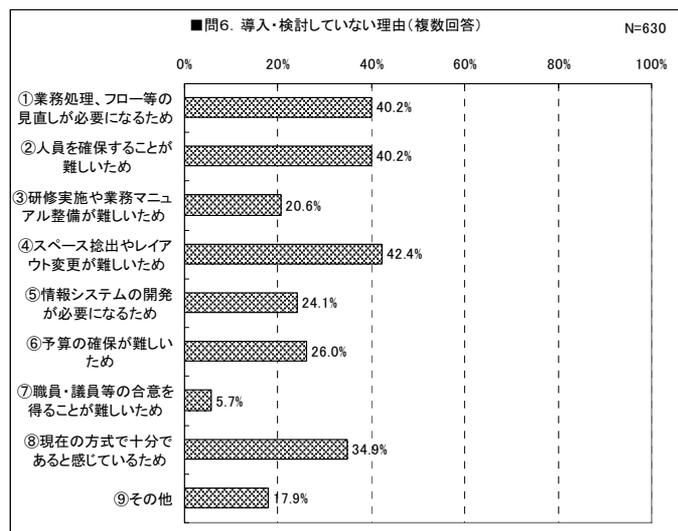


図5-4 導入しない・検討していない理由 (単純集計)

## ●住民ニーズと費用対効果にあわせた開庁時間設定

### ーニーズの高い支所窓口のみ夜間や土日も開庁するなど、適切な設定をー

住民の生活形態は、当然ながら各地域によって異なるが、その生活形態によって地方公共団体の開庁時間に対するニーズも変わってくる。今回ヒアリングを実施した団体の開庁時間を見ると、以下のパターンに分類できる。

表 5 - 3 開庁時間設定のパターン

パターン	概要
(1) 平日昼間のみの開庁	● 最も標準的なケース
(2) 本庁の総合窓口のみ 平日夜間、土日も開庁	● 異動関係の手続きだけでも処理をできるよう、本庁の総合窓口のみ平日夜間、土日も開庁。
(3) 出先窓口のみ平日夜間、 土日も開庁	● 出先拠点(例えば「駅前窓口」「ショッピングセンター」など)のみ平日夜間、土日も開庁。 ● 駅前やショッピングセンターという利便性の良さもあり、他の用事のついでに訪問することが可能。

近年、共働き世帯の増加といった背景から、平日の勤務時間帯以外に役所で手続きができることへのニーズは高まっている。特に、駅前やショッピングセンターに設置された窓口は、日常生活の中で訪れる人が多い場所であり、そこで、平日夜間や土日に手続きができるようになれば、住民の利便性は大きく向上すると考えられる。

もちろん、必要以上のマンパワーを導入し、すべての窓口を平日夜間や土日に開庁すれば良いというものではない。各団体は、地域住民の生活形態、行動形態、ニーズ等を十分に考慮した上で、開庁時間と開庁場所を設定する必要がある。また、土日に開庁する場合でも、必ずしも平日と同じ手続きに対応する必要はない。証明発行や異動関係の手続きなど、住民ニーズの高い処理だけでも対応できれば、住民の満足度は高まると考えられる。

## ●住民異動を中心にした対象業務検討

対象業務範囲の決定は、総合窓口システムを考える上で重要なポイントである。

今回のアンケート結果、ヒアリング結果によると、多くの団体は、住民異動手続きをベースとしながら、必要に応じて、国保、年金、児童関連の手続きを総合窓口で実施できるようにしている。対象業務のパターンは、次の3種類に分類できる。

表5-4 対象業務設定のパターン

パターン	概要
(1)住民異動に加えて、国保・年金を対象	● 今回のヒアリング対象団体の中では、国保・年金は、ほぼすべての団体が対象としている。
(2)(1)に加えて、介護保険、福祉、児童手当、学校関係などの関連手続きも対象	● 今回のヒアリング対象団体の中では、左記業務の取扱いに当たっては、団体によって考え方が分かれている。
(3)総合窓口で相談対応も対象	● アンケート調査結果では、相談業務を対象にしている団体は、25.7%となっている。

「(1) 住民異動に加えて、国保・年金を対象」については、本調査における多くの団体が該当している。ただ、窓口レイアウトを統合することが難しい場合には、国保や年金の部署を総合窓口から離れたところに設置するケースもある。その際、担当課から総合窓口担当者と呼んだり、申請書を複写式にして、異動と国保の申請書を同時に作成できる仕組みを構築したりすることで、住民の負荷を軽減している団体もある。

「(2)(1)に加えて、介護保険、福祉、児童手当、学校関係などの関連手続きも対象」については、介護保険や福祉、児童手当等を含めて総合窓口での対象業務としている団体がある一方で、「介護（転入）など相談内容を含む手続きと児童扶養手当（離婚）など利害関係があるもの、固定資産など長時間を要するものは、総合窓口システムの対象業務にはふさわしくない（浜田市）」等との考えから、対象にしていない団体もある。

また、「(3) 総合窓口で相談対応も対象」については、ヒアリング調査では、処理の効率性などの観点から、相談を対象業務に含めることには否定的な意見も見られ、(2)とともに、団体によって方針が分かれている。アンケート調査結果では、人口規模の大きい団体ほど相談業務を対象とする団体の割合は小さくなる傾向（50万人以上の市では1割弱であるのに対し、1万人以下の町村では4割）にある。ある程度団体規模が大きくなり、業務処理量も多い場合には、相談業務を対象にするのは難しいと考えられる。

対象業務の検討に当たり、引越しや結婚、出産等の「ライフイベント」ごとに、必要となる複数の申請をパッケージとして整理しているさいたま市を例に、総合窓口の対象業務と関係各課との業務分担について紹介する。

図5-5のように、さいたま市では、国保、年金だけでなく、児童手当や介護保険など、幅広い業務を対象としている。しかしながら、専門知識を有する届出については、申請書出力後関係各課へ行くか、直接関係各課に行くように住民に対して案内をしている。必ずしもすべての手続きを同一窓口で処理する必要はない。総合窓口のみですべての処理を行うことは現実的ではなく、まずはニーズの高い手続きである「住民異動」を対象としながら、各地方公共団体の申請件数に応じて国保や年金の手続きを対象にしていくことが望ましいと考えられる。対象業務を増やすことで窓口担当職員の負荷が増大し、結果として窓口が混乱してしまうよりは、対象業務を限定してでも関係各課との分担を明確にした上で業務を迅速・的

確に行うほうが、住民の信頼を得やすいと考えられる。

パッケージ工房で受け付ける届出・申請等一覧

○：受付する    △：申請書出力後、担当課へ    ×：直接担当へ

届出・申請書、交付物・回収物	パッケージ工房窓口							外国人窓口	その他窓口
	引越 転入	引越 転居	結 婚	離 婚	出 生	死 亡	単 独		
<b>区民課</b>									
住民異動届	○	○	○					○	
印鑑登録	○	○	○					○	○
婚姻届			○					○	
離婚届				○				○	
死亡届						○	○	○	
埋火葬許可						○	○		
出生届					○		○		
外国人登録								○	
公的個人認証									○
住民基本台帳カード交付申請及び住民票コードの変更	○	○	○					○	○
住民異動に伴う転入学通知書発行	○	○	○					○	○
自動車臨時運行許可									○
<b>保険年金課</b>									
国民健康保険被保険者異動届	○			△	○				
国民健康保険被保険者受取書		○	○	○					
■ 保険証の回収			○						×
国民健康保険葬費支給申請書									×
出産育児一時金支給申請書					△				
国民年金関係届	○			△					
年金受給権者住所・支払機関変更届	○	○							
基礎年金番号住所変更届	○	○							
遺族基礎年金請求書									×
寡婦年金請求書									×
死亡一時金賦定請求書									×
未支給請求書									×
子育て支援医療費受給資格登録申請書兼同意書	○			×	×	○			
子育て支援医療費受給資格内容変更（削減）届	○	○	×	×	×	×			
後期高齢者医療障害認定申請書及び資格取得（変更・喪失）届書	○	○	○						
後期高齢者医療による負担区分等証明書交付申請書 *埼玉県外へ転出する場合		○							
後期高齢者医療葬費支給申請書									×
ひとり親家庭等医療費受給資格証交付申請書	×			×					
ひとり親家庭等医療費受給者変更（削減）届		△	○	×	×	×	×		
心身障害者医療費受給資格登録申請書	×								
心身障害者医療費受給資格内容変更届		○	○						×
<b>支援課</b>									
児童手当額改定請求書								○	
児童手当受給事由消滅届						○	×	×	
児童手当認定請求書		○					×	×	
児童扶養手当額改定請求書									×
児童扶養手当額（減）届									×
児童扶養手当資格喪失届						×	×	×	×
児童扶養手当住所変更届（市内転居）		×							
児童扶養手当認定請求書		×					×	×	
児童扶養手当市外転届						×			
変更届 *保育所、放課後児童クラブ		×				×	×	×	×
■ 心身障害者手帳の回収		×	×	×	×	×	×	×	×
<b>高齢介護課</b>									
介護保険資格異動届		○							
介護保険資格取得届		○							
介護保険資格喪失届			○						×
<b>課税課</b>									
軽自動車標識交付申請書		△	△						
軽自動車標識廃車申請書			△						
<b>生活課</b>									
犬の登録申請書		△							
犬の登録事項変更届		△	△						
狂犬病予防接種（注射をした場合）									
一般廃棄物処理（くみ取り）申請書（定期）		△	△						
一般廃棄物処理（くみ取り）変更届		△	△						
一般廃棄物処理（くみ取り）廃（休）止届		△	△						
一般廃棄物（し尿・臨時）処理申請書		△	△						
粗大ごみ等処理手数料納付券（シール）		×	×	×					
水道開始、廃止届		×	×	×	×	×	×	×	×
<b>保健センター</b>									
妊婦健康診査受診票（4種類）		○							
出生連絡票		×							
乳幼児予防接種予診票		×							
乳幼児健康診査票		×							

図5-5 対象業務一覧と担当分担

（出典：さいたま市見沼区資料）

### ●適切な業務連携・情報共有を

前述の「住民ニーズと費用対効果にあわせた開庁時間設定」の項目で整理したように、窓口の開庁時間や場所も多様化している。本庁においても総合窓口のみ開庁している（関連部署は閉庁）時間帯があり、また、分庁舎のみ開庁している時間帯もある。このように、それぞれの部署や庁舎の開庁時間が異なる場合、窓口と関係各課との業務連携や情報共有は非常に重要なテーマになる。

三鷹市では、本庁の他に、出先窓口（市政窓口）を4か所設置している。市政窓口で受け付けた申請書類などには、定期的（市政窓口によって異なるが、1日に1～2回）に本庁に送られる。そこで問題になるのが、出先窓口で申請書を確認する必要があるケースである。三鷹市ではこのようなケースにも確実に対応するために、すべての拠点において、受け付けた申請書をスキャナで電子化し、情報システムに登録している。そのため、どの拠点からでも、すべての申請書の帳票イメージが閲覧できるようになっている。これにより、住民は、自分が申請書を出した窓口でなくとも、申請内容の確認が可能となっている。

本庁内の情報共有であれば、申請書の原紙（紙）の回覧のみでも大きな問題は出ないことが多いが、複数の拠点で異動処理などを受け付ける場合には、情報システムによる効率的な

情報共有も視野に入れる必要がある。

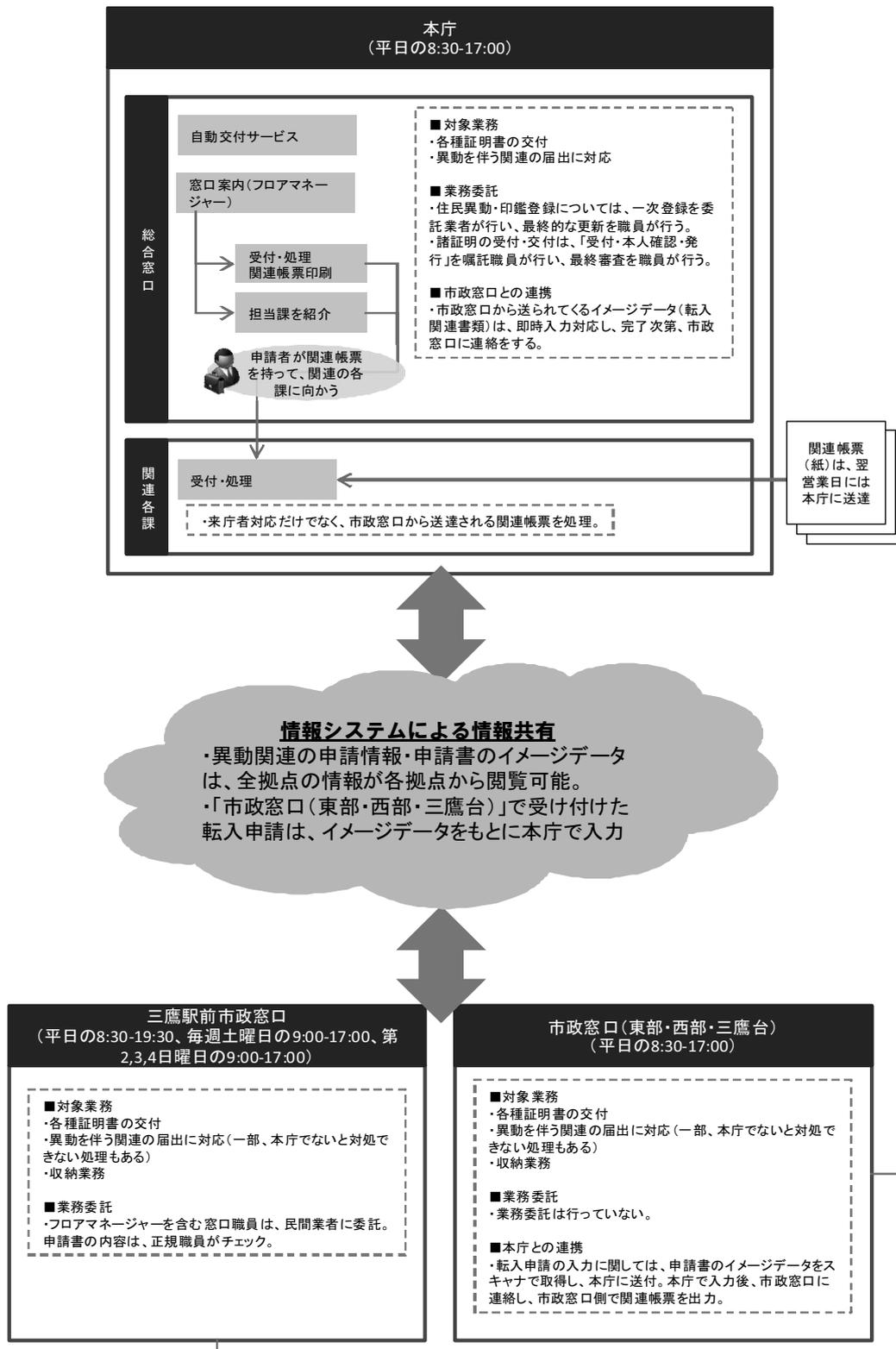


図5-6 庁舎間業務連携のイメージ

(出典：三鷹市資料をもとに作成)

## ●分業による効率化追求も

アンケート、ヒアリング調査結果では、総合窓口システムの導入により、かえって受付時間や待ち時間が増加してしまうという課題も挙がっている。住民サービスをさらに向上していくためには、1か所で手続きができるだけでなく、より迅速に処理が行われる必要がある。

今回のヒアリング調査対象団体の中では、業務を迅速に処理するために、受付などのフロント系業務と審査・入力などのバック系業務を分業化しているケースが見受けられた。フロントとバックの連携に関しては、申請書などを手渡しで行う以外にも、庁内電子申請システムによる連携を実現している団体（浜田市など）もある。また、三鷹市も同様に情報システムを使用しているが、こちらは、図5-6に記載したように、庁舎をまたいだ分業を行っている（一部の手続きについては、分庁舎でイメージデータ化したものを、本庁で入力している）。

## ●対象業務は慎重に検討を

前述のように、総合窓口システムは住民の利便性を向上させるために設置されるものであるが、その対象業務は慎重に検討する必要がある。仮に、これまで対象業務であった手続きが対象外になると、不満を感じる住民も出る。庁舎内の移動で済むのであれば良いが、特に、分庁舎で対応していたものが本庁だけでしか対応できないとなると、住民の利便性は低下することになる。

対象業務の多さだけでなく、業務処理の効率性など業務全体のバランスを考慮した上で、対象業務は慎重に検討する必要がある。

## ●業務ばかりでなく「接遇」も意識する

### 一言葉遣い、服装、態度など、ホスピタリティのある対応を

住民サービスを向上させるためには、総合窓口システムの形態以外にも、窓口担当職員のホスピタリティ（来庁者への思いやりを持って、温かい対応やおもてなしをしようとする心持ち）のある対応も重要になる。今回、ヒアリング調査を実施した団体の多くでは、窓口を訪問したときに、まず職員の方から「分からないことがあれば聞いてください」と、声をかけていただいた。また、現場を見学させていただいた際にも、多くの来庁者に対して、来庁者から質問される前にお声かけ、ご案内をしている様子を拝見した。

三鷹市では、「接遇マニュアル」を作成し、対応のあり方についても研修をしている。処理に時間がかかってしまう場合でも、温かい対応をすることで、住民側の印象は大きく変わってくる。住民の立場に立ったホスピタリティあふれる対応を心がける必要がある。

## 視点5 運用体制・人員配置

### －窓口担当課の体制構築、導入及び運用に当たっての研修実施における留意点－

#### ●民間委託や非常勤職員による体制構築

##### －コストも考慮した効率的な運用体制構築－

総合窓口システムの導入に当たっては、窓口担当課自体の業務内容が増え、手続き数も増加することから、適切な運用を実施するためには、担当職員数を増やさなくてはならない場合が多い。しかし、単純に職員数を増やすことは容易ではなく、コストを考慮した効率的な運用体制の構築が求められる。そこで、民間事業者への業務委託や派遣職員、非常勤職員による体制構築が考えられる。アンケート調査では、中～大規模団体（特に5万人以上の市区）ほど「臨時職員の採用」「民間委託」を回答した団体が多かった。

大野城市では、受付業務や入力業務などを民間企業に委託しており、千代田区では、派遣職員が入力業務及び受付業務なども行っている。横須賀市では、証明発行や年金業務などを非常勤職員主体で行うことで、職員数削減を行い、効率的な運用体制を構築している。民間企業への委託については、受付や入力など業務の一部を委託するケースが多く、三鷹市の駅前市政窓口では確認業務のみは正職員が行い、その他の窓口業務全般を民間企業へ委託している。

ただし、民間事業者への委託に当たっては、正職員の受付件数などが減ることで、業務スキルの習得が遅れる懸念もある。また外部へ委託することにより、窓口業務の運用ノウハウや知見が団体内部に蓄積しにくくなる懸念もあるため、注意が必要である。三鷹市の場合は、正職員も業務内容を熟知し、正職員と民間事業者職員の双方が切磋琢磨する理想的な体制を構築している。

また、通常民間委託の場合は、正職員から委託先の責任者を通さずに派遣された職員に対し直接の業務指示をしてはならないこととなっている。加えて、手続きに関する法制度上、委託先では担当できない業務もある。それらの点も注意した上で、体制を検討する必要がある。

#### ●研修期間は1年程度必要な場合も

##### －特に導入時、委託先の職員や非常勤職員に対して、十分な研修が必要－

総合窓口システムの導入により取扱い業務が増える場合や運用に当たって職員の異動や採用を行う場合は、職員研修が必要になる。特に民間委託を行う場合や非常勤職員を採用する場合は、1年程度の研修期間が必要となる場合がある。例えば、大野城市では導入時は委託先の職員に対して、1年間の事務補助に関する研修を実施している。横須賀市では、非常勤職員に対して1か月間の集中講義や実地研修を行った。

地方公共団体の新任職員に関しては、OJTによる研修を行っている事例が多く、一連の業務が実施できるようになるには半年から1年程度の時間を要しているようである。また、異

動時期の4月は手続きの繁忙期と重なるため、異動前の1月～3月から研修を実施する例もある。例えば、さいたま市見沼区では1月から研修を実施している。松山市の場合は、「初級編」として3月最終週から5月末まではほぼ毎週土曜に異動者を対象とした研修を実施しており、「応用編」として夏期休暇期間後、接遇研修や市民課実務研修などを実施している。

また、研修や業務内容習得に用いる業務マニュアルについては、整備している事例もあるが、法制度の改正に対応するコストがかかることや関係部署を横断する全庁統一的なマニュアルの作成が難しいといった要因から、整備しない場合もある。

### ●繁忙期を配慮した運用開始時期の設定

総合窓口システムを導入して初めて気づく細かい改善点や事前研修ではカバーできない職員の「慣れ」が必要な部分など、運用開始後の事後対応が必要となる場合も多い。3月～4月の手続きの繁忙期に運用を開始した場合、事後対応が十分に実施できない懸念がある。そのため、運用開始時期は繁忙期以外とした上で、細かい改善や職員スキルの習熟などの事後対応を充実させる方法が考えられる。

### ●手続き者数に応じた勤務シフトの工夫

1日の中でも、手続き者数が多い時間帯、少ない時間帯が存在する。そのような場合は、時間帯別の手続き者数を把握し、勤務シフトを工夫することや担当人数の調整を行うことが有効である。

横須賀市では、午前11時～正午、午後1時～2時頃の来庁者数が多く、混雑緩和が課題となっており、勤務シフトの工夫を行っている。一方、千代田区では午前8時半～10時半などの早い時間帯よりも、通勤帰りの人が立ち寄る夕方に来庁者数が多くなるため、遅い勤務シフト（午前10時半～午後7時15分）の職員によって対応している。

### ●関係各課も含めた、連絡体制の構築

運用においては、法制度の改正による業務内容の変更・調整など、窓口担当課だけでなく関係各課も含めた連絡体制を築き、連携を深めることが重要となる。三鷹市では、庁外窓口の担当者も含めた定期的な連絡会を最低月1回実施しており、必要に応じて関係各課への研修も行っている。大野城市では、担当係長会議などを必要に応じて開催するとともに、繁忙期（3月～4月）前には、必ず会議を開催することとしている。

## 視点6 設置場所・レイアウト

### －庁外窓口の設置やレイアウト上の工夫、待ち時間のストレス軽減策など－

#### ●住民ニーズに応じた庁外窓口の設置

##### －例えば通勤世帯が多い場合は、駅前窓口を設置することで利便性が向上－

住民は「わざわざ手続きのために窓口を訪れるのではなく、普段の行動のついでに立ち寄りたい」というニーズを持っている。そこで、通勤世帯が多い地域であれば、普段から通勤で利用する駅付近に総合窓口を設置することで、利便性を向上させることが可能となる。また、行政区域が広域な地域であれば、支所などに総合窓口を設置することが有効になる。

例えば三鷹市では、JR 三鷹駅に駅前市政窓口として総合窓口を設置し、通勤客を考慮した開庁時間（平日は午後 7 時半まで開庁）とすることで、利便性を向上させている。横須賀市では「役所屋」という名称で、駅の直近に庁外窓口を設置している。

庁外窓口の設置に当たっては、費用対効果を踏まえて庁外窓口における対象業務を設定する必要がある。前述の三鷹市の駅前市政窓口では、証明発行に加え、住民異動に関わる届出も対象とし、本庁における窓口と同等のサービス内容としているが、横須賀市では、証明発行と諸料金や市税の収納に限定している。

#### ●庁外窓口を設置する際は、窓口間のサービス水準統一が必要に

##### －庁外窓口間及び本庁を含めた連携体制が必要－

庁外窓口を設置する場合、支所とサービスセンターのように、施設自体の位置づけ・レベルが異なれば、対象業務が異なることも住民に理解されやすい。しかし、「ある支所では可能だが、別の支所では不可能」といったように、支所間で対象業務の違いがある場合は、住民からの理解が得られにくい。

そこで、庁外窓口間のサービス水準の統一が必要となる。そのためには、法制度の改正があった場合の業務内容の変更点などを均一に伝達するための仕組みなど、庁外窓口間及び本庁を含めた連携体制が必要である。

松山市では、各支所長・市民課長など関係各課の所属長で構成する「ワンストップサービス連絡協議会」で定期的に協議して、サービス水準を統一するよう努めている。

同様の問題は、政令指定都市で区役所に総合窓口を設置する場合にも発生する。浜松市では、区役所間の調整の役割を、特定の区ではなく本庁の市民生活課が担っているが、一方で市民生活課そのものは窓口業務を行っていないため、現場の実務が分からないという側面がある。そのため、実務の内容に関しては、区から市民生活課へ伝達している。このようにして、双方の組織的なメリット・デメリットを補いながら、連携体制を構築することが必要である。

## ●導線を考慮したレイアウト設計

総合窓口を設置するフロア全体のレイアウトに関しては、手続きを行う住民及び業務を処理する職員の導線を考慮することが重要である。

松山市では、下図のように住民の導線を考慮したレイアウト設計を行っており、発券機から待合スペース、各コーナーへとスムーズに移動できるようになっている。

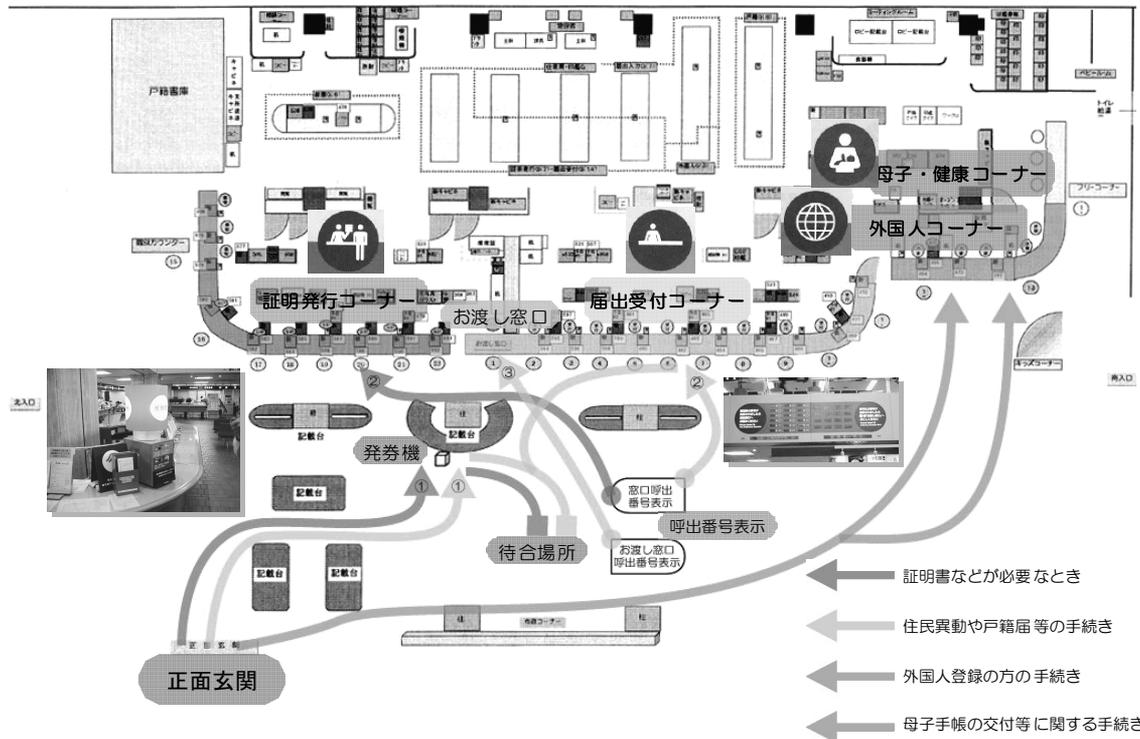


図 5-7 総合窓口のレイアウトと人の流れ

(出典：松山市資料)

しかし、費用やスペースの問題から、大幅なレイアウト変更ができない場合がある。そのような場合は、従来のレイアウトのまま、背後で職員が交代することで対応したり、浜田市のように情報システムによって窓口の受付業務と原課の処理業務をつなぐことで対応することが考えられる。また、浜松市のように「総合窓口システムにより、住民票の写しの交付手続きなどは待つこと自体が短縮される」という観点から、証明交付の待合スペースを縮小して、証明交付窓口を拡大設置することも考えられる。

また、レイアウトと対象業務の範囲には密接な関係があり、住民満足度向上といった目的に沿って対象業務を考えると、範囲が広がり、必要面積の拡大や大幅な座席位置変更などが発生する場合がある。当然、工事費用などのコストがかかるため、費用対効果の点から対象業務を最小限に絞ることも考えられる。

## ●待ち時間の快適性向上策

### －子どもスペース、テレビ・雑誌、番号案内システム等－

総合窓口システムの導入により待ち時間の短縮を図っても、特に3月、4月といった繁忙期には、どうしても待ち時間が発生する場合がある。その場合、待ち時間をできるだけ快適に過ごすための工夫も、住民満足度向上につながる。

例えば千代田区や大野城市では、待合スペース内に子どもスペースを設け、子ども連れの住民が快適に待つことや子どもを遊ばせている間に手続きなどを行うことを可能にしている。

また、横須賀市では図書館での廃棄図書（特に子ども向け図書、雑誌等）を活用することで、費用をかけることなく待ち時間のストレス解消を実現している。

加えて、番号案内システムも、待ち人数が分かることや氏名を呼ばないことによってプライバシーを確保できること等から、住民満足度向上や待ち順番のトラブル軽減につながる。番号案内システムの設置費用は決して安くはないが、横須賀市では、導入している番号案内システム画面の4分の1に、システム提供事業者が選定した広告を掲載することで、テレビ本体及びシステムの無償貸与を受けている。また、画面の4分の1に市の案内も掲載することができ（DVDを再生）、住民への広報の効果も実現している。



図5-8 千代田区の子どもスペース

小規模ではあるが、かどのスペースを有効活用。



図5-9 大野城市のキッズコーナー

フロアマネージャーが子どもの様子にも配慮。



図5-10 横須賀市の番号案内システム

番号を掲載すると同時に、音声でも呼び出し案内を行う。「②広告」欄には民間企業などの広告が掲載される。「③市からの案内」には市からの広報などを掲載できる。

## ●フロアマネージャーの配置

### －入口部分での確に案内することで、住民満足度・業務効率性の向上を図る－

ヒアリング対象団体の中には、フロアマネージャー（案内役）を配置している事例が多く見られる（「4-2 ヒアリング調査結果一覧」を参照）。フロアマネージャーは、手続きを行うべき窓口への案内・誘導や申請書記入のアドバイス、その他住民からの質問への対応などを行っている。フロアマネージャーを配置することで、住民側はフロアに入ってすぐに行くべき窓口を知ることができる、また、行政側にとっても、正しい窓口に再度案内する手間や申請書の記載ミスなどを軽減できるため、業務の効率性を高めることができる。もちろん、フロアマネージャーの人件費は発生するが、横須賀市や大野城市をはじめ、担当者は効果を実感している。

特に住民が出入りする入口が1か所であると、効率的に案内することが可能となる。

フロアマネージャーの配置に当たっては、宮古市や松山市のように正職員がローテーションして担当する場合（特に松山市では、課長自らがフロアマネージャーを担当することで、課全体の意識向上を図っている）、横須賀市のように非常勤職員が担当する場合、千代田区や大野城市のように民間事業者に委託する場合がある。非常勤職員が担当する場合や民間委託を行う場合は、当該団体における窓口業務の経験者（定年などによる退職者）やコールセンター業務の経験者を採用できれば、比較的短期間の研修などで現場に立つことができる。

## ●ベルトコンベアや券売機による業務効率化

ベルトコンベアや券売機などの機器を導入することも業務効率化に有効である。

例えば浜松市では、分業化された受付窓口と内部処理部門間をベルトコンベアでつなぎ、書類搬送の手間を省いている。受付窓口ではテーブルの下をベルトコンベアが流れている（住民側からは見えない）。松山市でも同様にベルトコンベアを利用している。

窓口業務においては、釣り銭の準備や受領金額の確認などの手間が発生するが、大野城市では各種手数料などの券売機を設置することで手間を省いている。



図5-11 大野城市の手数料等の券売機

## ●自動交付機による業務効率化

### ーメンテナンスも考慮した検討が必要ー

証明書発行は、最も件数が多い手続きの一つであるが、証明書発行用の自動交付機を導入することにより、待ち時間の短縮や職員の業務量の軽減を図ることができる。例えば浜松市では、各区役所及び利用者の多い庁外窓口（市民サービスセンター）2 か所に自動交付機を設置している。

ただし、自動交付機の導入にはコストもかかる。近年、比較的安価な自動交付機も登場しているが、紙詰まりなどのトラブルの発生頻度やトラブルへの対応方針なども含め、メンテナンスを考慮して導入を検討する必要がある。

## ●ローカウンターかハイカウンターを、特徴を把握した上で選択する

総合窓口のカウンターには、ローカウンター（座った状態でやり取りを行う）とハイカウンター（立った状態でやり取りを行う）の2種類がある。双方の特徴や行う手続きの性格を把握した上で選択する必要がある。

表5-5 ローカウンター・ハイカウンターの特徴

種別	特徴
ローカウンター	<ul style="list-style-type: none"><li>・ゆっくりと親密に職員と話ができる印象を与える。反面、手続き時間が長くなる場合がある。</li><li>・窓口での手続き中に待ち時間が生じた場合も快適に待つことができる。</li><li>・窓口の背後で職員が手続きの処理を行っている場合も、窓口内に申請者がいるため、窓口が空いていないように見える。</li></ul>
ハイカウンター	<ul style="list-style-type: none"><li>・あまり長居できない印象を与えるため、申請者も早く用件を済ませようとし、手続き時間が短くなりやすい。</li><li>・反面、親密には対応されないのではないかという印象を与える。</li><li>・職員が窓口の背後で手続きの処理を行っている間に申請者がソファなどで待っている場合、窓口が空いているように見えてしまう（「なぜ窓口が空いているのに待たされるのか」と他の申請者が思ってしまう）。</li></ul>

## 視点7 情報システム

### －情報システム導入の有無、導入した機能、導入に当たっての課題など－

#### ●情報システムの導入は必須ではないが、様々な面で高品質なサービスの提供が可能に

アンケート調査では、総合窓口システムの導入に当たり「情報システムは変更しなかった」と回答した団体と、何らかの改修や新規導入を実施した団体がほぼ同程度となっている。

総合窓口システムの導入に当たっては、情報システムの新規導入や改修が必要不可欠であると考えられがちであるが、必ずしもそうではないことが読み取れる。また、ヒアリング調査を実施した事例においても、横須賀市や大野城市など、情報システムの変更をしなくても、特徴のある総合窓口システムを構築している事例もある。

しかしながら、既存の情報システムの改修や新しい情報システムの導入を実施することによって、様々な面で高品質な総合窓口サービスを提供することが可能になる。

総合窓口サービスにおいて、情報システムの導入による効果が見込まれる範囲は下図のとおりに分類できる。

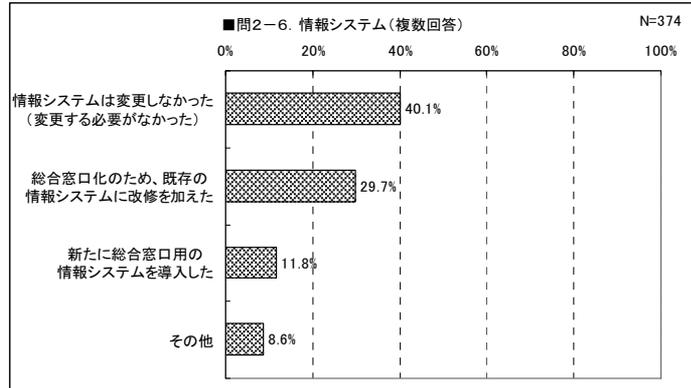


図5-12 情報システムへの取組  
(単純集計)

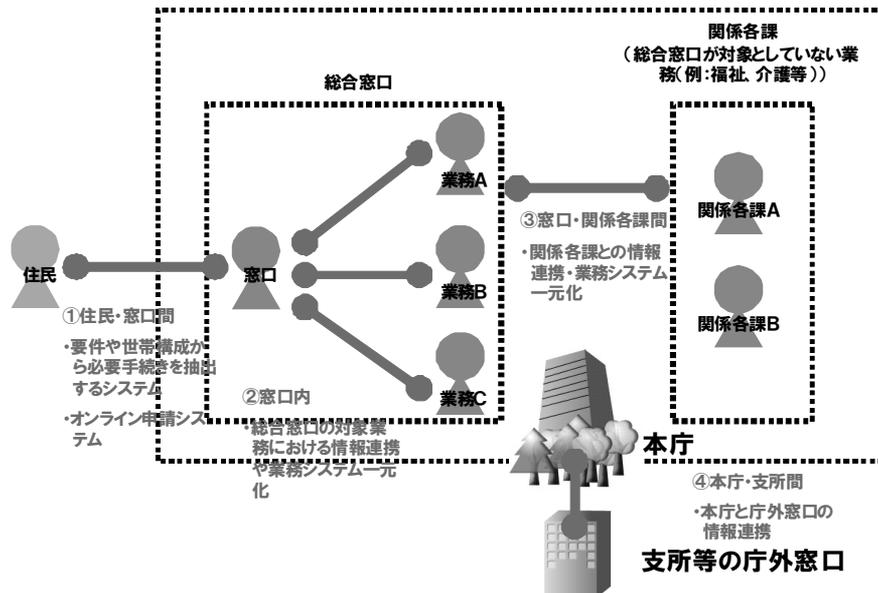


図5-13 情報システムの導入による効果の範囲

## ●申請者の状況に応じて必要な手続きを自動案内

### －豊富な業務知識を必要とせず、「誰でも」総合窓口業務が可能に－

住民・窓口間のやり取りにおける効果の一つとして、住民の用件や世帯状況から必要手続きを抽出し、窓口の受付時間を短縮する案内機能が挙げられる。

出生、結婚、出産をはじめとする住民のライフイベントに必要な手続きは、住民一人ひとりの状況によって異なる。そのため、受付時の聞き取りのみで職員自身が必要な手続きを漏れなく即時に判断するには、相応の業務知識や経験を要する。しかし、あらかじめ情報システム上で申請者の状況と必要な手続きを関連付けておき、聞き取り段階で必要な手続きを判別することができれば、豊富な業務知識や経験を持たない職員でも総合窓口業務を担当することが可能になる。この機能は「審査ナビゲーション機能」などと呼ばれることもある。

宮古市では自己開発した情報システムにおいて、また浜田市ではシステムベンダの提供する総合窓口パッケージにおいて、同機能を実現している。窓口職員がすべての業務知識を習得する「スーパーマン型」と比べて、本機能をはじめとする情報システムの導入により、必ずしも窓口職員の高度な業務知識を必要としない総合窓口システムのあり方は、「エニバディ型」の総合窓口と呼ばれることもある。

総合窓口業務  
業務メニュー  
MGID0070  
2000/10/17

対象者  
世帯主  
カナ氏名 シヤクシヨ 太郎  
漢字氏名 市役所 太郎  
住 所 宮古市新川町2番1号

処理順位	業務	処理予定	関連	選択	不要	保留	処理済
1	住民異動入力	<input checked="" type="checkbox"/>	有	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	国保異動入力	<input checked="" type="checkbox"/>	有	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	国保給付申請受付	<input checked="" type="checkbox"/>	有	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	国民年金異動入力	<input checked="" type="checkbox"/>	有	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	医療給付異動入力	<input checked="" type="checkbox"/>	有	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	医療給付申請受付	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	老人保健異動入力	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	老人保健給付申請受付	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	児童手当申請受付	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	学校指定						
	乳児健診票等交付						
	公営住宅						
10	印鑑登録	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	証明発行(住民系)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	証明発行(戸籍系)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

▼お客様の届出により、住民異動処理を実行

▼システムが住民異動の届出に伴って、発生する関連業務を自動判定

▼処理予定欄の口欄にチェック（レ印）で表示するとともに、関連欄に有と表示

▼画面から、関連業務を選択し、処理順位に従って手続きを行なう。

▼お客様の都合で後日手続きを行う場合は、「保留」にチェックし、手続き保留の案内文書を印刷

メニューへ (M) 実行(R) 世帯一覧 (V)

図5-14 審査ナビゲーション機能の例

(出典：宮古市資料)

## ●情報システムを介した情報のやり取りで、窓口と原課、拠点間のデータ連携を実現

また、庁舎内人口（窓口内、窓口・関係各課間、）の少ない団体であれば、各種手続きにおいて業務処理を行う原課が物理的に近くに存在することが多いため、必要に応じて原課の職員が窓口に集まり、処理を行うことも可能である。しかし、庁舎内人口の多い団体になれば庁舎も広くなり、都度原課の職員が窓口に出向くことは難しい。庁舎内のデータや情報連携を実現するには、情報システムは有効な手段の一つである。

例えば浜田市では、「庁内電子申請システム」と呼ばれる総合窓口システム用のパッケージシステムを導入し、申請者の情報を情報システム上で送受信することによって、窓口による「受付業務」と原課による「処理（審査）業務」を分離する「遠隔二線式」の総合窓口システムを実現している。

窓口と原課の連携には、ベルトコンベアの設置（書類の受け渡し、浜松市や松山市など）や電話連絡網の整備など様々な実現方法が存在するが、情報システムの導入は、職員の手間の省略や高品質な漏れのないサービスを実現する有用な手段であるといえる。

また、庁舎内だけでなく、庁舎間（異なる拠点間）でのデータや情報連携を実現する場合にも、情報システムは重要な役割を果たす。三鷹市では、駅前市政窓口などの各拠点で受け付けた申請書をスキャナで読み取り、イメージデータを本庁に送付するシステムを導入している。各拠点で受け付けた申請書のイメージデータはどの拠点でも閲覧可能となっており、過去の届出書の確認などの点で大きなメリットを生んでいる。

## ●操作マニュアルの整備、人事異動・職員研修対応なども重要

### －情報システム稼働後も、継続して運用できる仕組み作りを－

情報システムの導入そのものだけでなく、導入後の操作マニュアルの整備や職員に対する職員研修も重要である。浜田市では、総合窓口の開設までは情報システムの導入に注力していた関係で、システムの操作マニュアルの整備など、稼働後に必要なドキュメントの整備が満足に実施できなかったという事情がある。人事異動への対応や職員研修の実施などの点で、操作マニュアルの整備をはじめとする情報システム稼働後のフォローについても、継続して実施していくことが重要である。

## 視点8 稼働後のフォロー

### ーサービスの質を維持・向上するための仕組みなどー

#### ●継続的に窓口サービスを評価する仕組みが重要

##### ー待ち時間を有効活用したアンケートの実施などー

総合窓口システムは開設すれば終わりではなく、稼働後も継続的に住民サービスを提供するための運用面でのフォローも重要である。

総合窓口を比較的初期に導入した浜松市（平成5年）や三鷹市（平成11年）では、総合窓口の開設後も、「職員対応の満足度」や「用件にかかった時間」などの項目について継続的にアンケート調査（年1回）を実施し、窓口サービスの評価を行っている。

#### ●市民サービス向上検討委員会など検討組織を設けることも有効

総合窓口システムの維持のためには、住民利便性の向上に役立っているかという評価を実施することも重要である。評価のための専門組織を立ち上げることも有効である。横須賀市では、平成21年11月より「市民サービス向上検討委員会」を立ち上げ、稼働後の検証を始めている。

#### ●職員の意識を持続させる

総合窓口システムが稼働して時間が経過すると、窓口担当職員にとっては総合窓口システムでの業務・サービスが「当たり前」のものになってくる。自分たちが住民に直に接し、住民満足度につながるサービスを担っていることを常に忘れず、接遇の意識を持続させることも必要である。

松山市では、人事異動や採用に伴い、新任者を対象とした研修や2年目以上の在籍者を対象とした研修など、年間を通して研修を実施しており、その内容は業務のみならず、接遇面でも力を入れている。

また、窓口業務はあくまで「人と人」との対応である。窓口職員は市役所の顔としての自覚を持ち、積極的に業務に取り組む一方で、対応に係る不安とストレスを抱えている。その負担を軽減するために、窓口担当職員との対話の機会を設けるなど、職員のメンタルサポートをいかに実施していくかも、稼働後のフォローとして重要なテーマの一つである。

## 5-2 住民本位のワンストップサービスの実現に向けて

ここまで、総合窓口システム導入のノウハウを整理したが、住民視点に立ち、より満足度・利便性の高いサービスを効率的に実現するためには、様々な課題が存在する。ここでは、総合窓口システムのあり方の将来展望として、主にヒアリング調査において各担当者から寄せられた意見を中心に、住民本位のワンストップサービスの実現に向けた課題として整理する。

### ●地方公共団体の横の連携

「5-1 総合窓口システム導入におけるノウハウ」で述べたノウハウを含め、全国各地で総合窓口システムを実現する上での様々な工夫がなされている。住民満足度の高いサービスをより効率的に実現するためには、このようなノウハウに関する情報を共有するために、地方公共団体同士が横に連携することが重要と考えられる。

また、特に生活圏が複数の地方公共団体にまたがる地域などでは、複数の地方公共団体が連携した形でのサービス提供により、住民満足度を向上させることも考えられる。例えば、大分市・別府市・中津市・杵築市・宇佐市・由布市・国東市・九重町・日出町では、「おおいた広域窓口サービス」として、参加市町の住民が住所地以外の市町の窓口でも住民票の写しや戸籍関連の証明書、印鑑登録証明書などを請求・申請できるサービスを実施している。勤務先が参加市町に含まれていれば、勤務先近辺の窓口でも証明書などの交付を受けることができる。東京都町田市、神奈川県相模原市では、同様の広域証明発行サービスを県の枠を越えて実現しようと動いている。

横須賀市の担当者からは、「地域全体として住民サービスの向上を考えると、サービス水準の統一や協働でのサービス提供など、周辺市町村との連携が必要となる。また、周辺市町村と連携した上で、市町村の意見を国や都道府県に伝えられる場が必要ではないか」という意見も聞かれた。このように地方公共団体が連携し、情報共有や共同でのサービス実施を進めると同時に、そこから生まれた課題や要望などを収集する仕組みが必要だと考えられる。

### ●電子自治体の推進

#### －広域での情報連携、民間を含めた情報連携、データ標準化－

住民記録システムなどが持つ世帯構成などの属性情報から必要な手続きを案内するシステムのように、情報システムを活用した効率化の例があるが、当然ながらこのシステムの利用は、その地方公共団体が属性情報を所有している場合に限られる。すなわち住民異動に関しては、「転出」や同一地方公共団体内での「転居」では利用できるが、他の地方公共団体からの「転入」では利用できない。

三鷹市では上記のような手続き案内システムを導入しているが、転入では利用できず、処理時間の短縮が課題となっている。三鷹市の担当者はこの点について、「住基情報を近隣市町村など広域に活用すること（具体的には近隣市町村間の転入・転出を転居扱いのようにするなど）により処理を効率化することが考えられるが、広域活用が進んでいない」と指摘する。

今後はこの指摘のように、情報面においても、地方公共団体間の連携が重要となる。

また、大野城市では、引越し時の民間事業者への住所変更などの手続きや保育所・幼稚園・小中学校・病院等への検診データの提供など、地方公共団体だけでなく民間及び関連団体も含めた情報連携も考慮して、新しい情報システムの構築を進めている。

このような情報連携においては、データ標準化が課題となる。前述の大野城市では、標準的な連携仕様を定義するため、福岡県電子自治体共通化技術標準及び地域情報プラットフォーム標準仕様に準拠したシステム構築を進めているが、このような動きが他の地方公共団体や民間事業者などに広がることが重要である。

なお、民間事業者なども含めた情報連携については、内閣官房 IT 担当室電子政府推進管理室に設置された「次世代電子行政サービス基盤等検討プロジェクトチーム」等においても検討が進められているので、参考にされたい。

### ●更なるコスト削減・効率化に向けた法制度面の課題

大野城市では、法制度面で可能な範囲での民間委託によって大きな効果を上げているが、総合窓口システム導入を検討しているある地方公共団体では、民間委託の場合、公的施設内に置くことや職員の視認のもとに行う必要があることから、完全な民間委託による十分なコスト削減・効率化ができないなど、法制度面の課題が指摘されている。

また、前述の電子自治体に関しても、現在の法制度が必ずしも ICT の活用を前提にしていないといった課題が指摘されている。

### ●あくまで「住民視点」で考えること

このように、ワンストップサービスの実現には様々な課題が存在するが、重要なのは「住民の視点」で考えることである。住民は決して手続きを行いたいのではなく、何かしらの必要があり手続きを行っているのである。このことを住民の視点で考えるならば、手続きの効率化だけでなく、データ連携などによる手続き自体を見直すことや廃止することも考えられる。

また将来的には、コンビニエンスストアでの証明発行（コンビニ交付）といった新しい取組が広がり、その結果、住民が役所に求める役割は、証明発行からコンビニエンスストアでは対応できない業務（例えば福祉などの相談業務）に移っていくことも考えられ、「住民視点」でニーズを捉え、窓口サービスのあり方を検討していくことが必要となる。住民本位のワンストップサービスを実現していくためには、そのような姿勢が重要であると考えられる。