

自治体の窓口業務プロセスの「見える化」

株式会社 野村総合研究所 関西 IT コンサルティング室
上席コンサルタント 谷口 俊治

1. はじめに

行政サービスのワンストップ化や市場化テストの導入など、行政に民間並みのサービス提供が求められて久しい。しかし、現実には市・区役所、町村役場では、行財政改革の一環で窓口職員はぎりぎりにまで削減され、IT化は叫ばれるものの現場に情報端末が十分整備されないなど効率化につながっていない実態がある。一方で、高齢化や家族形態の多様化に伴い住民ニーズは極めて多様化しており、例えば携帯電話の家族割り申請のために戸籍謄本を取りに来る若者など、自治体での窓口業務は量的・質的に大きく変質してきている。

本稿では、住民票や戸籍、印鑑登録など自治体の住民情報窓口に関して改革に取り組んでいる大阪市を例にとり、住民情報窓口の利用者の立場に立って改善のあり方を検討することを可能にする、業務プロセスの「見える化」の試行結果を紹介する。

2. 大阪市の住民情報窓口改革について

大阪市では、平成 21 年 3 月から戸籍情報システムの段階的な導入を進めており、それに先立ち、平成 19 年度に、システム導入に伴って業務プロセスの大幅な変更が予想される住民情報窓口のあり方の検討に着手した。

19 年度の活動では、大阪市市民局が区役所の住民情報担当の職員に公募をかけ、5 名の若手・中堅職員を選出し、7 回のワークショ

ップを開催した。このワークショップでは、住民情報担当の職員にとって共通の組織目標となるキャッチフレーズを作り上げることを目標とし、野村総合研究所がコーディネータとして参画した。

7 回のワークショップにおいて、住民情報担当としての課題の共有を図り、それから導出される目標をどのようなキャッチフレーズで表現するかについて議論を行った。議論が自発的に行われた経緯を踏まえ、社訓のようにトップから示されるキャッチフレーズではなく、従業員自らが考え出すキャッチフレーズである「クレド」というものがふさわしいと考え、野村総合研究所より紹介を行った。クレドの例として民間ではホテル「リッツ・カールトン」のものが有名である。その結果、以下のようなクレド形式のキャッチフレーズが出来上がった（図表 1）。

図表 1 採択されたキャッチフレーズ

“やさしいかたさ”

- ・正確性を追求し、あなたの情報をしっかり守ります。
これが私たちの基本です。
- ・親切・ていねいに対応し、「ありがとう」へのサービスを心がけます。
これが私たちの気持ちです。

（大阪市住民情報担当）

また、住民情報窓口に掲示されるタイプのもう一つの案として「あなたの情報を大切に取り扱いっています。もう少しお待ちください。」も考案された。

このキャッチフレーズを 19 年度の成果とし、引き続いて 20 年度には住民情報窓口での具体的な業務プロセスの改善策について議論を進めることとした。

3. 住民情報窓口に関する改善策の検討

平成 20 年度の検討も 19 年度と同様に、区役所から公募により 6 名の住民情報担当の職員を選出し（うち 4 名は 19 年度と同一）、ワークショップで 7 つのテーマについて議論を行った。

ワークショップは、事務局が案を作成し、それを審議する形式ではなく、あくまでもメンバーの自発的な意見や発想を重視し、メンバーが自由に意見を言いやすい「グループインタビュー」形式を採用した。各テーマについて担当を決め、担当者が事前に検討を行いその結果を基調報告し、それに基づいて意見交換を重ねた。

＜平成 20 年度の検討テーマ＞

- ①証明書発行窓口と届出窓口の分離
- ②ワンストップ窓口など他業務との連携
- ③サービス関係（日曜開庁、平日時間延長、証明書自動交付機の設置など）
- ④勤務時間と開庁時間の設定
- ⑤レイアウト関係（ベルトコンベア撤去、ローカウンター化など）
- ⑥戸籍情報システム導入後の効果的・効率的な業務プロセス
- ⑦民間スタッフ等の効果的な活用

これら 7 つのテーマは、19 年度の議論で指摘されたものをはじめ、以前から大阪市として各区共通に取り組む必要性が認識されていたものであるが、必ずしもテーマ間の関連性が十分吟味されたものではなかった。また、各テーマに関して参加の 6 区がバラバラの対

応をしていることも多く、ワークショップでは発散気味に多岐に及ぶ意見が披露された。

そのため、取りまとめにあたっては一考を要したが、多様な対応をしている各区がそれぞれに住民情報窓口サービスの今後のあり方を検討できるように、サービスを構成する共通的な要素を公約数的に切り出すことにした。

共通的な要素とは、サービスの「エレメント（構成要素）」とそれぞれに想定される「オプション（選択肢）」である。オプションには、各区ですでに実施されているものと、今後実施が検討されるべきものも含まれる。

さらに、各オプションを実施する場合に、利用者と区役所（職員）の双方にどのような「メリット・デメリット」をもたらすかを洗い出した。

4. 「見える化」された住民情報窓口の業務プロセス

以上の結果を集大成したものが図表 2 であり、エレメントとオプションという概念を導入することにより、大阪市の区役所住民情報窓口での業務プロセスが始めて「見える化」された。

図表 2 において、エレメントは横軸として表現され、利用者側と区役所側に大きく分けられる。利用者側については、住民情報窓口サービスを受ける起点となる「目的（ライフイベント）」から始まり、「発生時期」、「だれが」サービスを受けるか、「どこに」サービスを受けに行くか、「いつ」行くかという 5 つのエレメントを設定した。

区役所側については、利用者が区役所に到着した時から始まり、利用者の「前捌きをする人」の有無、「証明書自動交付機」の有無、窓口周辺で利用者の誘導などを行う「窓口小物」の有無、ワンストップか分離型かという

「窓口」のスタイル、市民を立たせて対応するか座らせて対応するかという「カウンター」のスタイル、情報システムの「窓口端末」の有無、書類を運ぶ「ベルトコンベア」の有無、書類を窓口のみで処理するかどうかという業務の「処理形式」、準備・片付けなど「開庁前後対応」、職員の「ローテーション」、「民間スタッフ」の有無という 11 のエレメントを設定した。

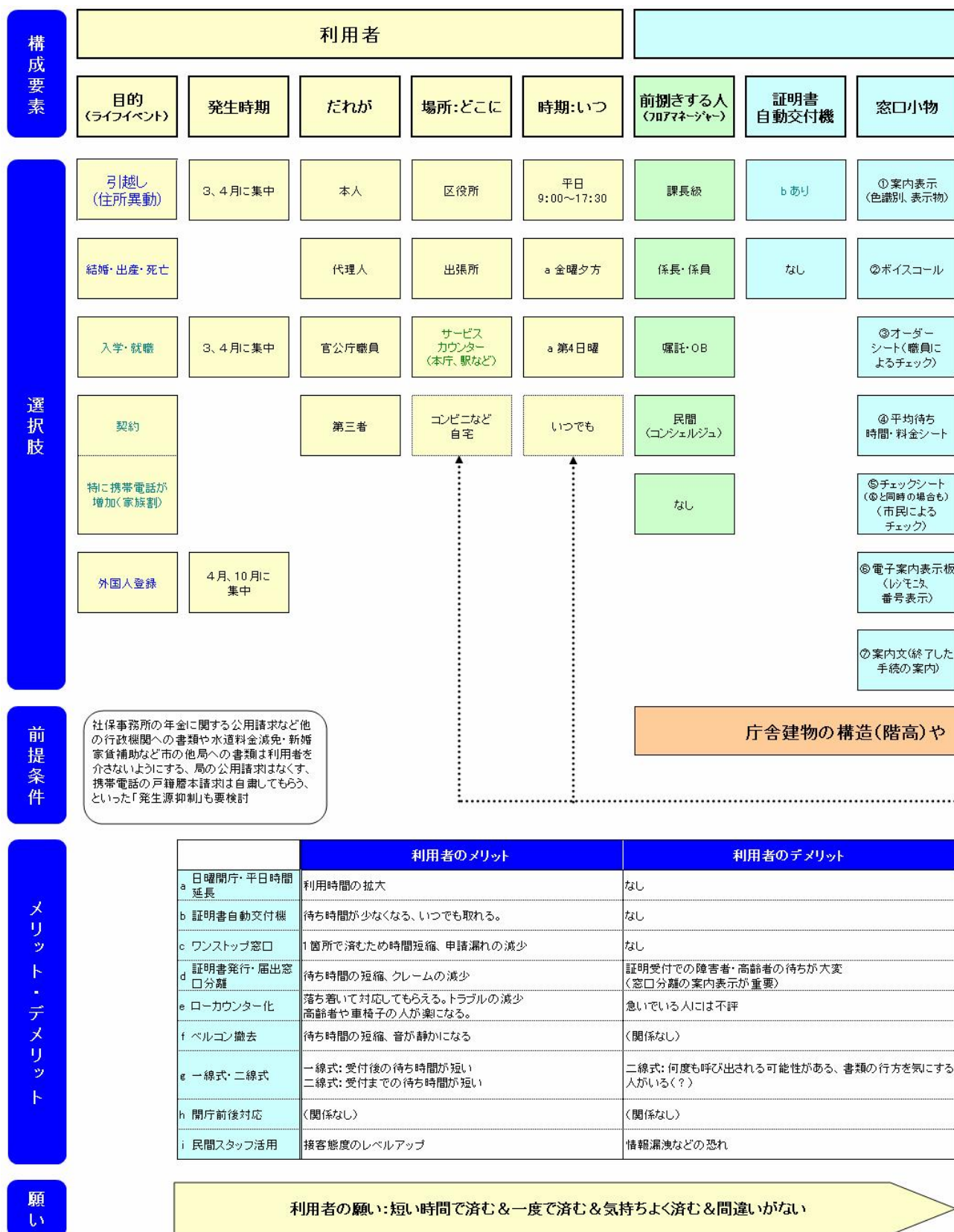
これらのエレメントについて、それぞれどのようなオプションがあるかをワークショップの意見をもとに整理した。オプションは図表 2 の縦軸として表現され、目的（ライフイベント）に関する 5 種類をはじめ、最大は窓口小物に関する 7 種類、最少は有無を表す 2 種類となっている。オプションは、図表 2 において左右に隣り合うもの同士に特に関連があるわけではなく、個々のオプションは独立

しており、すべての組み合わせが考え得る。

このようにエレメントとオプションを定義することにより、例えば、窓口を「証明書発行・届出の分離」スタイルに変更するというように、オプションの変更を検討する場合、他のエレメントにどのような影響を与えるか、エレメントごとにどのようなオプションが考え得るかをシミュレーションすることができる。検討の結果、エレメントの中では、利用者と住民情報窓口担当の接点となる「窓口」のスタイルが、他のエレメントに与える影響が最も大きいことがわかった。

シミュレーションの際に、そのオプションを採用すると、どのようなメリットとデメリットが予想されるかを、主なオプション（a から i の 9 個）について図表 2 の「メリット・デメリット」の一覧表が示している。

図表2 住民情報窓口サービスのエレメント(構成要素)とオプション(選択肢)



そのメリット・デメリット

区役所							
窓口	カウンター	窓口端末	ベルコン	処理形式	開庁前後対応	ローテーション	民間スタッフ
c ワンストップ	e ローカウンターあり	住情端末あり	あり	g 一線式	開庁時間変更	あり(どんな)	i あり(どこに)
d 証明書発行・届出の分離	ハイカウンターのみ	住情外端末あり	f なし	g 二線式	h シフト勤務	なし	なし
従来型		なし			h 超勤		
					課長が対応		

レイアウトの制約	職員定数減、休みによる欠員
	戸籍システムなどITによる効率化

	区役所(職員)のメリット	区役所(職員)のデメリット・課題
a 日曜開庁・平日時間延長	なし	空週フォーメーションや通常業務の支障、 超勤費用
b 証明書自動交付機	事務の軽減	機器導入費用(年間約2億円?)
c ワンストップ窓口	他分野の知識獲得・案内向上	他窓口担当の手薄化、新人教育の余裕減少 国保端末の設置 、前裁きと後方支援(局横断の相互理解)
d 証明書発行・届出窓口分離	届出窓口できちんと説明できる。	同じ仕事が続くため疲労感を感じることもある。 整理する人・前裁きの人が必要
e ローカウンター化	落ち着いて対応できる。トラブルの減少	利用者が座り込み回転が悪くなる。
f ベルコン撤去	職員の移動が容易になる。	職員の移動の負担が増える、市民からの見通しが良くなり緊張する。 撤去費が必要
g 一線式・二線式	一線式: ベルコンが必要なくなる。 二線式: 分業化でスピードアップ、一線式より処理が正確	一線式: チェックが2段階になりミスが発生しやすい、レイアウトにより職員の負担が増える。窓口 に端末(費用) が必要 二線式: 最小限の職員が必要
h 開庁前後対応	なし	シフト勤務、 超勤負担 が必要?
i 民間スタッフ活用	人件費の削減 、休みの穴を明けない体制確保、接遇面レベルアップの好影響	情報漏洩など信頼性の確保、同一業務でも待遇が異なることの悪影響、すぐに辞める場合の職員の負担

職員の願い: 1件ごとにきちんと対応したい & 市民に気持ちよく帰ってもらいたい & 負荷を増やしたくない

ワークショップでは、区役所側のエレメントごとのオプションの理想形についても検討を行っており、これをもとに職員が理想とするオプションの最多パターンを表したものが図表3である。これによると、窓口小物のチェックシートと電子案内表示板を用意し、カ

ウンターはローカウンター、窓口住情端末も設置、というパターンを5つの区が選択している。窓口については、ワンストップを4区が理想とするが、分離型も3区あり、意見が微妙に割れていることが伺える。

図表3 理想とするオプションのパターン（数字は支持する区数）

構成要素	前捌きする人 (フロアマネージャー)	証明書 自動交付機	窓口小物	窓口	カウンター	窓口端末	ベルコン	処理形式	開庁前後対応	ローテーション	民間スタッフ
選択肢	民間 (コンシェルジュ) 4	あり 4	⑤チェックシート (⑥と同時の場合も) 5	ワンストップ 4	ローカウンター あり 5	住情端末あり 5	あり 3	一線式 3	シフト勤務 3	あり(どんな) 4	あり(どこに) 4
			⑥電子案内表示板 (レジモニタ、番号表示) 5	証明書発行・ 届出の分離 3		住情外端末あり 4	なし 2	二線式 2			

5. おわりに

今回作成した住民情報窓口の業務プロセスのエレメントとオプションは、ワークショップでの6区による議論に基づくものであり、他のエレメントやオプションを否定するものではなく、今後、更なるエレメントやオプションを追加・修正することも可能である。

さらに、費用をはじめメリットとデメリットに関する定量データが整備されれば、あるオプションを採用することにより、利用者数がどれくらい増える、待ち時間がどれくらい減る、そのための費用がいくらかかる、といった定量的なオプションの比較考量が可能となる。それとは逆に、住民情報窓口で一定の裁量予算がある場合、その区にとってエレメントのどこをどのように変更すれば（どのオプションを採用すれば）最も効果が上がるか、といった投資効果のシミュレーションも可能となる。

民間では内部統制のために「業務の可視化」が進められているが、行政での同様の取り組みはあまり進んでいない。行政サービスの向上や効率化の観点で、行政においても「業務の可視化」が必要になると考えられ、ここでご紹介した大阪市の事例は、その先進的な取

り組みと位置づけられる。まだまだ試行的性格が強いが、他の業務にも適用し、自治体間で比較するなどして、手法としてブラッシュアップされ実用化されることが望ましい。

筆者

谷口 俊治（たにぐち しゅんじ）
株式会社 野村総合研究所
関西ITコンサルティング室
コンサルティング担当部長
上席コンサルタント
専門は、地域政策、行政マネジメント、
自治体IT戦略 など
E-mail: s-taniguchi@nri.co.jp