

JIAMでは、令和6年8月21日~23日の3日間の日程で、「デジタル技術を活用した窓口業務改革の推進」 をテーマに研修を実施しました。

デジタル技術を活かして、自治体窓口ではオンライン申請の普及や「書かない窓口」の導入が進んでいるなか、住民・職員双方の負担軽減を実現される窓口業務改革に必要となる知識や手順、調査方法などを学びました。

今回は、市役所窓口の混雑解消という市民目線の改革に取り組んだ静岡県裾野市の「頼りになる窓口」 創出事業についてご紹介します。

"頼りになる窓口"づくり

日本一市民目線の運行では、一方政サービスを目指す

裾野市

静岡県

ロネツミル

静岡県裾野市

人口4万8,639人、世帯数2万1,765世帯(令和7年2月1日現在)。静岡県の東、麗峰富士の麓の標高2,169~78.5mに市域が広がる。東京まで約100kmの位置にあり、東に箱根外輪山、西には愛鷹連山を望む、温暖な気候と豊富な地下水に恵まれた地域である。高度経済成長期から企業の立地が相次ぎ、昭和63年に東名高速裾野I.C.が供用されてからも新たな企業が進出して産業の集積が進んだ。令和2年には、実証都市「ウーブン・シティ」建設が決定、7年秋にオープンが予定されている。

デジタル化は まず"アナログ"から!

「本日、市役所市民課窓口が大変混雑しており、手続きによっては1時間以上お時間がかかります」――令和4年5月2日、裾野市公式LINEが発信した一文である。

裾野市では、ゴールデンウィーク中の窓口の1時間超待ちは毎年のことだった。しかし、これを深刻に受け止めたのが、令和4年1月に就任した村田悠市長、同年4月に就任した及川涼介副市長。「待ち時間問題をきっかけに、デジタルを活用した行政サービスの改善に取り組み、窓口改革が動き始めました」と話すのは、令和5年度に新設されたデジタル部業務改革課の山下幸宏課長。窓口改革の実働支援部署である。「翌令和5年のゴールデンウィーク中の待ち時間は、予約制を導入することで

なんとか解消することができました」。

令和5年1月に実証実験を開始した オンライン予約・発券システムのソフト はデンマークの「FrontDesk」。発券・ 予約だけではなく、窓口利用者の動き をデータ化して可視化できることから、 10月には日本初の導入に踏み切った。

予約システムを導入することで来庁 者数が平準化され、待ち時間の短縮が 進んだ。次に取り組んだのは、来庁者 の滞在時間の短縮。市ではこれまで、 事務処理の時間を経験則で捉えていた が、システムで得られたデータによって 手続に要する時間とそのバラつきが可 視化された。その結果、事務手続きの プロセスを見直し、標準化していくこと が課題として見えてきたのである。そこ で、市民課では手続事務処理時間の目 標を共有しつつ、実現を阻むプロセス 上の問題点を見つけ出して改善すると

いうアナログ的方針をとった。

折しも令和5年度、村田市長は、市長戦略のミッションとして「日本一市民目線の市役所」を掲げた。市民との接点である「窓口」をどのように改善していくか。市では窓口 BPR (*) 作業部会を立ち上げる一方で、デジタル庁 BPR アドバイザーを依頼した。その後、市民目線で窓口の現状を確認するため、転入やおく



市役所1階の正面玄関の目前に配置されている総合案内と発券機。

やみ手続きの窓口利用体験調査を実施して問題点を洗い出していった。そうすることで、職員それぞれが市民の立場に立って解決方法を考えるようになっていったという。

* BPR =ビジネスプロセス・リエンジニアリング (Business Process Re-engineering)

サービスの迅速性と安心感

裾野市は、令和5年度の総務省「自治体フロントヤード改革モデルプロジェクト」に採択されたことから、6年度にかけて改革に向けた取り組みを本格化していった。すでに日本各地に窓口業務改革を実施し成果を挙げている自治体も多い。これらの先行事例から多くを学び、吸収しながらも、裾野市独自の課題把握を第一に作業に取り組んだ。

問題点を確認、検討していく中で、 あるべき窓口像が浮かび上がってきた。 目指すは「頼りになる窓口」。窓口は業 務を処理する場だけではなく、訪れた



新入職員を中心とした窓口体験調査では、待たされ、同じことを説明され、いらいらが爆発。そうした中から、問題点や改善点の抽出が行われた。

日来日の様子。左手前は検討の結果取り除かれた記載台

住民の困り事を解決する場であり、そのためにあるべき窓口の姿として、① 行かなくても済む、②行ってもすぐ終わる、③待っても苦にならない、④安心して相談できる、⑤次の時には改善されている、の5点を示した。

窓口やバックヤードのレイアウトを検 討していく中で、気づいたことがあっ た。それが記載台の存在だった、と山 下さんは話す。「市民の多くはまず記載 台で申請書を書き、その後、カウンター の職員がそれを確認します。それなら、 一緒に書類をつくれば、空間も時間も 省略できますね」。業務を検討していく 中で、記載台を不要にしても作業に支 障がないことがわかった。デジタルのソフトシステムを導入しなくても、徹底した市民目線でアナログレベルの初期設定を見直すことで業務の合理化が実現することを理解した職員たちの中に、「できるかもしれない」という気運が高まったという。

お子さま連れで来庁されたご夫婦。 カウンターはプライ バシーを守り、相談もしやすい環境がつくられている。

令和5年12月には、おくやみ関連手続のワンストップサービスを開始、市民から好評を得た。迅速に処理する「書かないワンストップ窓口」、庁舎内を「回らない窓口」、そして住民の悩みを解決する「安心できる相談窓口」を実現するため、作業の合理化を検討しながら問題を

解決し、新しい窓口の レイアウトに反映させ ていった。

1時間待ちの窓口の解消を目指してから約2年弱。令和7年1月14日、市役所1階の窓口フロアを一新し、29日には「書かないワンストップ窓口」が実現した。





予約・発券システムの導入により令和6年のゴールデンウィークは最長18分の待ち時間となった。

42





窓口フロアに市民からのアンケート結果を可視化して表示しており、その脇には、市民が簡単にアンケートに回答できるボタンが設けられている。

職員や職場の体温計「職員向け説明 型ダッシュボード」で市民アンケート や処理時間のまとめを見て、職員は 自分たちの状況を確認する。





及川涼介副市長。平成29年4月総務省入省、 マイナンバー制度等を担当。令和2年7月(株) グラファーに転職し、自治体の行政手続きデ ジタル化などを支援。令和4年4月から現職。

市民に寄り添う市役所になる

「書かないワンストップ窓口」は実現 を見た。オンライン化を進めるため、 若い世代を対象にした幼稚園の入園手 続も開始した。 しかし、「ワンストップ といっても、"安心できる相談窓口" には 時間と人材が必要です。たとえば、母 子手帳は多くの手続の一つとして案内 するより、保健師からていねいに説明 してもらいたいですよね。速さも大切で すが、専門性の高さやじっくりと相談で きる環境づくりにも注力していきます」 と話す山下さんに、今回の改革の成功 要因を聞いてみた。それは職場の業務 環境の引き上げだったという。デジタル 化の遅れが指摘されていた中、「職員一 人ひとりにモバイル端末が提供されまし た。無線LANの導入、インターネット への容易な接続が実現したことで、職 員のモチベーションは大いに上がりまし たし

投資を推進したのが、今回の業務改 革を牽引した及川副市長である。「"日 本一市民目線の市役所"という目標を打 ち立てたこと、窓口は市民の皆さんが 悩みを解決できる場所であり、市役所 は頼りになる場であること、あるべき窓 口の5つの要素など、実現すべき姿を 言語化して職員に提供できたことは大 きかったと思います。デジタル部だけ ではなく、各部署が同じ目線で課題を 聞き取りながら、解決策を一緒につくっ ていくことが必要です」と、短期間での 改革実現について語る。その上で「伴 走支援」という言葉を挙げた。「窓口業 務改革は市民課をはじめ、多くの課に またがる取り組みです。担当であるデ ジタル部が、各課の業務に関してマラ ソンランナーの伴走者のように愚直に 汗をかいて寄り添ったことで、皆が付い てきてくれました。まず、どのような窓口 にして、住民にどういう価値を提供した いのか、明確なビジョンがなければな らない。そして、それを実現するため に現場で皆が汗をかくことです」。

副市長は、今後も事業の不断の見直

しを図りつつ、市民が「次の時には改善されている」と感じられる、改革の継続と発展を目指している。その目安となるのが、アンケートを通して吸い上げる市民の反応と要望である。アンケート結果は窓口だけではなく、職員向けのダッシュボードとして公開され、職員が自分たちの業務が適切かどうかを知る"体温計"として活用されている。

「フロントヤード改革」という言葉が広がってきているが、改革そのものが目的ではない。裾野市は日本一市民目線の市役所を目指す中で、デジタルを活用し、市民にどんな価値を提供できるのか考えながら仕事をしている。デジタル化は市民に寄り添い、市民のよりよい生活を提供するための手段の一つなのだ。

行政事務がデジタル空間に移行していく今、裾野市の市民・職員の全体最適を目指したシステムづくりは、今後も続けられていく。

【取材・写真提供 裾野市デジタル部業務 改革課】

