

総務委員会先進地視察報告

日程・視察先・目的

令和6年5月21日 神奈川県横須賀市：書かない窓口について

5月22日 東京都八王子市：シティプロモーションの推進について

1 神奈川県横須賀市 「書かない窓口について」

横須賀市は、神奈川県南東部に位置する三浦半島の北半分を占め、市域の東側は東京湾に、西側は相模湾に面している。山間部や急峻な丘陵部が多くを占め、平地は少ない。そのため、古くから海岸線の埋立てが行われ、現在の中心市街地の多くが埋立地である。また、市内の行政・経済的都市機能が集中する東京湾岸には大工場や住宅地がひしめき合うが相模湾岸には自然も多く、農業も盛んである。東京湾の入り口に位置していることから、江戸時代から国防の拠点とされ、戦前には、大日本帝国海軍横須賀鎮守府や横須賀海軍工廠を有する軍港都市として栄えた。現在もアメリカ海軍第7艦隊や海上自衛隊、陸上自衛隊の基地や施設が置かれている。

この横須賀市では、住民異動手続において、市民が何枚も申請書を書く負担や待ち時間の軽減、手続漏れや記入ミスの防止、業務の効率化等を目的とした窓口業務の改善事業に取り組んでいる。その主な取組には、ホームページ上で質問に順番に答えることで、引っ越しや家族の異動に関する必要な手続を調べることができる「手続きナビ」、手続きナビによって提出が必要と判別された届出書類などをオンラインで一括して作成できる「申請サポートプラス」、あらかじめ来庁時間を予約できる「事前予約システム」があり、いずれもパソコンやスマートフォンから24時間365日アクセスできるものとなっている。

今回の視察では、本市における新庁舎の各窓口における行政手続の効率化を検討する上で、その一助となるよう導入に至った経緯や概要、成果、今後の取組等について視察した。

(1) 導入に至った経緯について

3月から4月にかけて、住民異動手続窓口が繁忙期となるが、横須賀市では最大で100分を超える待ち時間が発生していた。この待ち時間とは、受付番号の発券から呼び出しまでの時間であって、呼出し後の手続にかかる時間は含んでいない。また、書類や証明の不備、窓口間違いといった、申請手続にありがちな後戻り作業が発生するとさらに時間がかかる。テーマパーク並みの待ち時間を短縮するため、令和2年6月に「住民異動窓口研究ワーキンググループ」(WG)を発足させた。WGには、窓口サービスや、年金、保険、デジタル化を担当する部署の職員のほか、入庁10年目までの若手職員を、職種を問わず公募してメンバーとした。

(2) 主な取組及び成果について

WGでは、窓口業務のワークフローを200以上の手順に分解して、利用者目線で再構築を行った上で、次の3つのシステムを導入することとなった。

ア 手続きナビ…必要な手続や持ち物、訪れる部署が事前に分からないことによるタイムロスを削減することを目的に導入された。簡単な質問に順番に答えていくことで、自分にとって必要な手続は何か、そのやり方と必要な書類、問合せ先が確認できる。例えば、横須賀市に引っ越してくる人の場合、転入届やマイナンバーカードの住所変更、印鑑登録、国民健康保険手続等、市役所でできる手続だけでなく、電気、ガス、水道の契約変更や、運転免許証の住所変更、郵便物の転送等、市役所以外で行う必要がある手続も紹介される、市民に優しいサービスとなっている。

- イ 申請サポートプラス…行政手続で散見される、複数の書類に住所など同じ情報を何度も記入する手間を削減することができる申請書作成システムである。Web上で書類を作成することができ、一度入力した情報は作成する書類間で共有されるので、何度も同じことを入力しなくて済むほか、あらかじめ作成しておけば市役所での滞在時間を減らすことができる点もメリットとなっている。
- ウ MSボイスコールNeo…現在の待ち時間がリアルタイムで分かるほか、待合番号の発券、来庁日時の事前予約ができる。自分の番号が近づいてくるとメールでお知らせが届くサービスもあり、席を外すこともできる。

さらに、これらのシステムによる手続のデジタル化に対応して、市役所での申請書類作成用にタブレットを8台導入し、操作をサポートする職員も配置した。また、証明等発行のみの窓口と、異動手続を行う窓口を分ける等のフロアレイアウトの変更を行った。

これらの施策により、繁忙期の最大待ち時間が100分から38分に大幅に短縮された。この効果が評価され、令和4年度「夏のD i g i 田甲子園」でベスト4入賞を果たした。

(3) 市民の反応について

- ・事前に必要な手続や持ち物が分かるので、出直すことがなくなった。
- ・手書きの申請書を何枚も作成する手間が解消された。
- ・来庁時間を予約したことで、待ち時間なく手続ができた。

など、取組を評価する声がある一方で、オンラインで完結せず、結局市役所に来なければならないことを手間に感じるとの意見や、高齢の利用者を中心に、システムやタブレットの操作になじめないとの声も上がっている。

(4) 課題及び今後の取組について

現在はワークフローの見直しによって、窓口の中の職員を削減できた分、タブレットの案内係を増員しており、職員の負担軽減の面では道半ばとなっている。現状、書類を事前に作成してから来庁する市民は、全体の1割未満にとどまっている。また、引越手続きポータルサイトでSTEP 1、2、3と3つのシステムをセットで案内しているが「申請書は作成したものの、来庁予約はしていない」という人もおり、その場合は結局待ち時間が発生してしまう。今後は「書かない窓口」の周知を一層進め、より多くの方に「申請サポートプラス」を使ってもらうことで、待ち時間のさらなる短縮と、案内係の負担軽減を実現していく。

(5) 視察を終えて

デジタル化に限らず業務改革でよく重要と言われるのが、今のやり方を変える勇気、現状維持バイアスを打破する突破力である。横須賀市では、100分にも達する待ち時間に対して「おかしい」という真っ当な疑問を持つことができた、繁忙期だから仕方ないという思考停止に陥らなかった、このことがまず初めに学ぶべき点であろう。

横須賀市で展開されたのは、昔ながらの市役所窓口をシステムので大変革した、そういった単純なストーリーではない。WGを結成し、若手も交えて知恵を出し合い描き出された「あるべき窓口」の姿に、新たな窓口のレイアウトと体制、さらに、市民が不便に思うポイントを押さえた3つの新システムがかみ合った結果、待ち時間を約3分の1へと短縮できたのではないかと感じた。現に「書かない窓口」の核となる「申請サポートプラス」を事前に利用する市民の割合は1割程度にとどまっており、システムだけでない総合力で達成した成果であると考えられる。

本市においても、整備中の新庁舎の目標とする姿の一つとして「効率性・機能性の高い庁舎」を掲げている。市民負担の軽減、職員の業務効率向上、環境負荷の軽減等の観点からも、類似したシステムの導入など、窓口業務の改善に向けた積極的な取組を検討すべきであろう。横須賀市の取組に倣い、新庁舎移転を機に「あるべき窓口の姿」を再考することも必要だろう。

一方で、横須賀市は防衛関連による転入出が多いことが予想され、住民異動手続をボリュームゾーンに捉えたシステム導入を行っている。そのような地域特性の薄い本市では、システム導入の費用対効果向上のため、住民異動手続に限らず、できるだけ多くの手続・相談について、事前案内や窓口の混雑状況開示、申請書類のオンライン作成などの可能性を探っていくことが重要と考えられる。

また、「書かない窓口」の利用率向上に苦心する横須賀市の状況は、ケーススタディーとすべきであろう。実際に、横須賀市に引越すと仮定して「書かない窓口」を利用してみたが、以下の点は利用するに当たっての障害になっていると考えられる。

- ・市公式ホームページのトップページ等、目につきやすい場所に「書かない窓口」の案内が見当たらない。
- 市ホームページが第一の情報源になる転入者にとって、数回ジャンプした先の手続案内は少し遠い。
- ・各システム間で案内→書類作成→窓口予約とWebページを移動できるが、別ページが開く。
- 次の機能を見逃す原因になるので、できれば一体的に利用できる形が望ましい。

今回の視察では、デジタル化の必要性も、デジタル化だけではカバーし切れないことも、両面から参考になる点が多く、新庁舎整備に対する提言の一助としたい。

2 東京都八王子市 「シティプロモーションの推進について」

八王子市は、古くは戦国時代に後北条氏や徳川氏が軍事拠点として位置付けたことで城下町として栄え、江戸時代には、甲州街道の宿場町として栄えた。絹織物産業や養蚕業が盛んであったため、「桑の都」とも呼ばれていた。明治に入ると長野県や群馬県、栃木県等から鉄道により生糸が集積され、八王子市において絹織物に加工された。こうした絹織物や生糸は鉄道により横浜港へ輸送され、当時の貴重な外貨獲得源として、世界中に輸出された。その後、東京府内において東京市に次いで2番目に市制を施行し、それ以降、多摩地域の行政及び商業の中心都市として、国や東京都の出先機関、商業施設や商店街等が集積する都市となっている。

八王子市は、令和3年に創設された「シティプロモーションアワード」で、優れた取組を行っている自治体として、金賞を受賞している。受賞に当たって、ブランドメッセージの策定に係る全てのプロセスに市民が参画できる仕組みや、ブランドメッセージにあるまちの姿や魅力を実現するための職員に対する意識啓発などが高く評価されたこの取組は、単に積極的な転入者の増加だけではなく、都市ブランドの確立やシビックプライドの醸成による定住人口の減少緩和、交流人口及び活動人口の増加を目的としている。この先進的な取組について、これまでの経緯や特色ある取組、成果、今後の取組等について視察した。

(1) これまでの経緯について

市制施行から100年以上の長い歴史を有し、58万人の人口と知多市の約4倍の面積を誇る八王子市であるが、大都市であるがゆえに「一言でいうとどんなまち？」という問いへの答えに窮し、まちの統一的な魅力発信に苦慮していた。また、総人口の減少が避けられない中で、持続的な地域運営を目指していた。

そこで、2015年に策定されていたシティプロモーション基本方針から一歩進み、八王子の目指すブランドイメージを明確にするため、2018年にブランドメッセージ作成プロジェクト「つくろうえらぼうプロジェクト」が始動した。当該プロジェクトでは、職員だけでなく公募市民が参加し、1年間かけて魅力の発掘、ブランドメッセージの起草、市民投票を行い、「あなたのみちを、あるけるまち八王子」が誕生した。そこから、ブランドメッセージや、そこに込められたストーリーに基づいて様々な施策に意義づけを行い、八王子ブランドの確立・向上と、シビックプライドの醸成に努めている。

(2) 現状における取組について

八王子市のシティプロモーションの特色として、一般的に行われているアウトタープロモーションだけでなく、インナープロモーション（市内の意識醸成）にも力を入れ、両輪で歩むこととしている点が挙げられる。

ア アウタープロモーション

ブランドロゴやメッセージは商用でなければ、原則手続不要で利用できることとし、ヒトやモノが集まるところへ積極的に露出することで浸透を図っている。

(ア) 企業コラボレーション

市の玄関口であるJR八王子駅の駅名看板では、ブランドロゴのチャームポイントである「ブーツを履いた八の字」が取り入れられている。また、駅前や周辺の商店街では、ブランドロゴのバナーやフラッグが並んでいる。JR東日本とのコラボにより、市と駅が一体となってメッセージ発信を行っている。

また、地域に密着した地元の事業者とのコラボも推進しており、特産のネクタイや地元の銘菓等にデザインが取り入れられている。

(イ) 庁内での活用

八王子駅の駅名看板と同様、八王子市役所の庁舎サインに「ブーツを履いた八の字」が取り入れられている。また、ポスターやのぼりなどの貸出物品や、職員の名刺等にブランドロゴとメッセージを入れ込んでいる。

(ウ) その他

八王子の魅力を発信するプロモーションサイトや、ふるさと納税の制度を活用した魅力発信を行っている。

イ インナープロモーション

八王子市においては、シティプロモーションを担当する広報プロモーション課だけでなく、全職員が「八王子ブランドの担い手」と位置付けられている。職員各自が自らの仕事と、ブランドメッセージが示すビジョンとの結びつきを理解し、実践に移していくこと、また、外部（市民や市外の関係者）への情報発信に当たっては、八王子ブランドとのそごのない、統一品質の情報発信が求められる。

そういった組織や職員の変革のための取組として、以下が行われている。

(ア) ブランドブック「みちBOOK」の配布（令和2年度～）

八王子市職員としてのあるべき姿をまとめ、自身の職務とブランドメッセージを結びつける道しるべとして、ジョブスタイルブックを作成、配布した。

(イ) ネックストラップの配布

ネームカードを首から下げる際に使用するネックストラップを、ブランドメッセージが入ったデザインに変更し、「みちBOOK」と同時配布している。

(ウ) 庁内報の発行（2019年10月～）

八王子ブランドにまつわる各所管の活動を紹介し、共有・横展開する手段として、庁内報「Te k T e k通信」を発行している。広報課が各部署を取材し、埋もれがちな施策に光を当てている。

(エ) 広報プロモーション研修の実施

職員の情報発信技術向上を目的として、職層ごとに年4回の広報プロモーション研修を実施している。

(3) 成果について

統一されたブランドメッセージを用いることで、一貫した印象を与えることができている。八王子市外部に対しては八王子の認知度向上に寄与しているし、市内に対しては、市の行う様々な施策において、市民と市の職員両方にとっての共通の大きな目標になっている。

ブランドメッセージの策定に当たって、一貫して市民参画の手続きを取り入れた取組が評価され、シティプロモーションアワード2021において金賞に輝いた。

(4) 現状における課題及び今後の取組について

2015年の「シティプロモーション基本方針」策定から10年が経過し、社会情勢の変化とともに、市の最上位計画「八王子未来デザイン2040」の新たな計画期間（8か年）が2023年から始まったこともあり、新たなシティプロモーション戦略の策定が必要と感じている。また、特色であるインナープロモーションにさらに磨きをかけるべく、市職員の意識と能力の向上につながる研修を充実させていくこととしている。

(5) 視察を終えて

シティプロモーションに関する基本方針を策定し、ブランドメッセージとロゴを作成、周知していく手法や、つくり上げられたまちのブランドイメージを外部発信すると同時に、住民の郷土への愛着

を醸成することで、移住・定住促進や交流・活動人口の増加を図るという理論的立てつけにおいて、本市と視察先の八王子市に大きな差はない。しかしながら、成果の面ではかなりの差があると感じた。その要因としては、街の規模に比例した取組規模の違いだけでなく、市民参画プロセスを重視したことによるブランドメッセージの浸透、民間との積極的なコラボレーションによる露出といった具体的な手法の巧みさが挙げられる。中でも、やはり特色となっているインナープロモーションの取組が大きな差を生んでいるように感じた。

「知多市シティプロモーション基本方針」においても、所属や役職を問わず全職員がシティプロモーション要員であることをうたい、市の魅力発信に努めることとされている。しかし、職員それぞれに役職も担当する職務も様々で、何の素地もなしにプロモーション要員として直ちに活動することは難しいのではないかと感じることから、本市においてもプロモーションに必要な意識と能力を学ぶ研修を取り入れることが重要であると感じた。

また、今年度始まった新規採用職員向けマニュアル「ふゆうちゃんの知恵袋」を配布する取組を進化させ、業務上のハウツーに加えて、知多市職員としてのあるべき姿や、自分の職務と知多市ブランドの結び付けによる「やりがい実感」につながる記述を添えることも一つの手段ではないだろうか。

庁内報を発行する取組も非常に興味深い。民間企業においても、コストカットの流れの中で姿を消しかけていた社内報であるが、社内の一体感の醸成、好事例の横展開や顕彰によるやりがい創出、同期の姿を見ることによる若手の離職防止など、様々な効果が着目され、その価値が見直されている。

「縦割り」がよく指摘される行政機関においても、同様の効果が期待できると考えられるので、検討に値すると考える。

他方、シティプロモーションの効果を測ることは非常に難しく、八王子市においても毎年度、市政世論調査を実施し、「はちてく指標」と名づけられたNPS（ネットプロモータースコア）を用いて評価に努めている。本市においてもプロモーションの取組を振り返り、評価する仕組みを整える必要があるだろう。

職員へのアプローチや利用者数の多い駅をはじめ、市民、観光客が目にする機会を増やし、都市ブランドの確立とシビックプライドの醸成を図る取組など、本市のシティプロモーションの推進にも大変参考となる視察であった。