

平成 29 年度 行政監査結果報告  
 市民の利便性向上のための窓口業務の標準化・効率化  
 (主に区役所の窓口業務を中心として)

監査の概要	1
第 1 監査の対象	1
1 監査のテーマ	
2 選定理由	
3 監査対象部局	
第 2 監査の期間	2
第 3 監査の方法	2
1 全庁的な取組状況の検証	
2 窓口業務の事前調査	
3 区役所の実地監査	
第 4 監査の項目	3
監査の結果	5
第 1 監査項目に係る事業の調査結果	5
1 本市における取組状況	5
(1) 市民の利便性向上	
(2) 業務の標準化・効率化	
2 窓口業務の現状	10
(1) 窓口業務の現状(調査票による事前調査の結果より)	
(2) 市民の利便性向上, 業務の標準化・効率化の点からの検証	
(3) 制度所管課に対する実地監査	
3 区役所の実地監査	25
(1) 国民健康保険の窓口の現状	
(2) 区役所の取扱状況	
(3) 裁量の範囲内での区役所判断による対応	
(4) 区役所の独自の取組(マニュアル・研修・業務改善等)	
(5) HP での窓口の混雑状況の案内について	
第 2 意見	31
1 ICT の効率的な活用等による市民の利便性向上と業務の標準化・効率化について	31
(1) 申請書類の統合について	
(2) 電話対応用の FAQ の構築について	
(3) 業務マニュアルの改善について	
2 申請等の手続方法の多様化に向けての基盤整備について	34
(1) 申請書様式の HP への掲載について	

( 2 ) 窓口で受け付ける業務の整理と標準化について	
3 区役所窓口における市民サービスの現状の把握と標準化について	..... 35

## 行 政 監 査 結 果 報 告

神戸市監査委員	谷	口	時	寛
同	吉	田	基	毅
同	壬	生		潤
同	平	井	真	千子

地方自治法第199条第2項の規定に基づき実施した平成29年度行政監査について、同条第9項の規定によりその結果に関する報告を次のとおり決定した。

**監査の概要****第1 監査の対象****1 監査のテーマ**

市民の利便性向上のための窓口業務の標準化・効率化  
(主に区役所の窓口業務を中心として)

**2 選定理由**

平成27年8月に、総務省より「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」が示され、厳しい財政状況下においても、引き続き質の高い公共サービスを提供するためには、ICTの徹底的な活用や民間委託等の推進などによる業務改革の推進が必要とされている。特に、BPR(Business Process Reengineering)の手法及びICTを徹底的に活用して「業務の標準化・効率化」に努めるとともに、民間委託等の積極的な活用等による更なる業務改革が必要であり、そこで捻出された人的資源を公務員が自ら対応すべき分野に集中することが肝要であるとされている。

こうした状況を踏まえ、神戸市(以下「本市」という。)でも、「神戸市行財政改革2020」において、「業務の執行体制の最適化」として、「職員は市民の暮らしを守っていく使命を担い、行政のプロフェッショナルとして公務員が直接関わるべき業務を適切に行う一方、柔軟に民間の知恵・アイデア、技術、ノウハウを取り入れるとともに、ICTの活用によって、様々な行政課題に効果的かつ効率的に取り組む必要がある。」と課題を認識している。具体的には、「社会保障・税番号制度(マイナンバー制度)、ICTの活用による業務の効率化」及び「業務の標準化、集約化等による外部委託等の活用」等の方針により、「行政サービスや仕事の質を向上させる観点から」、「実質的な業務の効率化に取り組む」こととしている。

この点については、平成28年11月28日から12月28日に実施された本市の「職員満足度調査」の結果においても、業務の効率化について、ITの活用やマニュアルの整備などが不十分と考えている職員が半数を超えており、8割を超える職員が「業務に改善すべき点がある」と考えている。

また、平成29年3月28日には、政府の働き方改革実現会議決定により「働き方改革実行計画」が策定された。本市においても、本年6月に「働き方改革推進チーム」を設置し、「業務の省力化・生産性向上」や「時間外勤務の縮減」などを柱とする働き方改革の推進手法を定め、各職場におけ

る働き方改革を進めているが、その視点には「市民のために高いパフォーマンスを発揮する市役所になる」ことが掲げられている。

そこで、本市の様々な窓口業務の中でも、区役所は市民に最も身近な行政機関であることから、主に、区役所の窓口業務を取り上げ、その執行体制や執行状況を調査することにより、業務の標準化・効率性の向上、ひいては、より質の高い住民サービスの提供に資することを目的として監査を実施する。

### 3 監査対象部局

企画調整局，行財政局，市民参画推進局，保健福祉局，こども家庭局，区役所

## 第2 監査の期間

平成 29 年 10 月 24 日から平成 30 年 3 月 28 日

## 第3 監査の方法

### 1 全庁的な取組状況の検証

業務の標準化・効率化及び働き方改革について、所管である企画調整局及び行財政局に対し、関係書類・データの提出を求めるとともに、職員に対する質問等により、全庁的な取組状況の検証を行った。

対象課及び検証項目は下表のとおりである。

### 業務の標準化・効率化，ICT の活用及び働き方改革の所管課

	所管課	検証項目
企画調整局	情報化戦略部 (イノベーション担当)	民間委託・郵送申請・電子申請の導入，検討状況 マイナポータルと電子申請でできる手続
行財政局	行政経営課	業務の標準化・効率化の取組状況 働き方改革の取組状況 行政事務センター（実地監査含む）
	組織制度課	働き方改革の取組状況
	給与課	時間外勤務の現状

## 2 窓口業務の事前調査

### (1) 調査票による事前調査

本市における窓口業務の現状を把握するため、本庁の制度所管課に対し、調査票による事前調査を実施した。

### (2) 制度所管課に対する実地監査

調査票の回答結果に基づき、市民の利便性向上，業務の標準化・効率化の点で、より一層改善の余地があると考えられる業務を抽出し、当該業務の制度所管課の職員に対する聴取，関係書類の審査等を実施した（ 監査の結果 参照 ）。

### 3 区役所の実地監査

#### (1) 対象業務の絞り込み

次に、各区役所（北須磨支所・北神支所・西神中央出張所を含む。）における窓口業務の現状を検証するために実地監査を実施することとし、実地監査を実施した制度所管課の業務のうち、主に以下の観点から対象業務を絞り込んだ。

- ・市民にとって身近な手続であること
- ・届出、申請等の取扱件数が多いこと
- ・業務の効率化の余地があると思われること（民間活力の導入が未実施であること）

#### (2) 実地監査

区役所における窓口業務の現状を検証するため、調査票による事前調査と職員に対する聴取を行うとともに、窓口の現状、事務の流れ、関係書類の確認等を行った。

### 第4 監査の項目

監査項目、着眼点並びに実施方法は、下表のとおりである。

#### 監査項目及び着眼点等

監査項目	着眼点	実施方法
1. 市民の利便性	(1) 申請手続，提出書類，手続のために行かなければならない窓口の数は必要最小限であるか等，市民の利便性を考慮したものとなっているか。 (2) 手続にかかる時間，来庁回数を減らす取組はされているか。 (3) 区により，申請の受付方法，手続にかかる時間等に大きな差はないか。	申請書類， 総合窓口・郵送申請・電子申請の導入・検討状況， マイナンバー制度の活用状況， 待ち時間短縮の取組状況 等の検証
2. 標準化・効率化が必要な窓口業務	(1) 市民の利便性向上等の観点から標準化・効率化すべき業務はないか。 (2) 長時間の時間外勤務が慢性化している職場（区役所各課及び本庁所管課）について，事務の合理化等の余地はないか。	申請件数， 待ち時間， 時間外勤務時間 等の検証
3. 業務の標準化 (1) 事務処理プロセス	(1) 事務処理に非効率な慣行はないか。能率的，効率的に行われ，無駄や重複，改善すべき点はないか。 (2) 「やめる」「まとめる」「いれかえる」という順序で整理再編に努めているか。（BPRによる業務フローの見直しを行っているか。）	業務マニュアル（フロー及び手順書）， 申請書類， 研修資料及び研修実績，
(2) 業務マニュアル・事務の統一	(1) 業務マニュアルは整備されているか。（業務は標準化されているか。）	所管課及び各区

	<p>(2) 同一業務の処理方法が、区によって不統一になっていないか。ルールがある場合、そのとおり、全市統一の取扱がなされているか。</p> <p>(3) 同一業務において、ある区での改善事例を他区でも取り入れているか。</p>	<p>間における情報共有， 業務改善事例 等の検証</p>
<p>4．業務の効率化 (1)民間活力導入</p>	<p>(1) 一時的又は大量に発生する事務事業等で、事務の外部発注や民間委託等実施方法を変更することにより、事務の能率化、効率化が見込まれるものはないか。</p> <p>(2) 外部委託をした結果、委託料の増大を招き、負担となっているものはないか。</p>	<p>民間委託（人材派遣を含む）の導入・検討状況 等の検証</p>
<p>(2)情報化・IT化</p>	<p>(1) 事務処理をIT化することによって、能率的に処理できるものはないか。また、事務のIT化は、BPRによる事務処理プロセスの改善等が行われ、その効果を十分上げているか。</p> <p>(2) 事務事業のIT化、情報化にあたっては、費用対効果について十分検討されているか。</p>	<p>業務システムの導入・改善状況 等の検証</p>
<p>(3)業務改善</p>	<p>(1) 組織的かつ継続的に事務の改善に取り組んでいるか。</p> <p>(2) 改善された事務手順は、定着しているか。また、再検討する必要はないか。</p>	<p>業務マニュアル， 郵送申請・電子申請の導入・検討状況， 各局区内部での情報共有 業務改善事例 等の検証</p>

### （参考）

#### 業務の標準化

本市においては、業務が最も効率的で効果的な手法をとっているか、あるいは必要かつ十分なレベルのサービスを行っているかの検証を踏まえて、「マニュアル」「業務フロー」「業務プロセスの解説」「FAQ」等の整備・共有を図ることにより、どの職員であっても同じ事例に対して同レベルの業務水準と判断が可能となるようにしていくこととされている。

#### B P R

Business Process Reengineering（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）

既存の業務プロセスを詳細に分析して課題を把握し、ゼロベースで全体的な解決策を導き出すことにより、国民・事業者及び職員の双方の負担を軽減するとともに、業務処理の迅速化・正確性の向上を通じた利便性の向上を図る取組。

（平成29年1月総務省行政管理局「『国の行政の業務改革に関する取組方針』に基づくBPR等の取組状況」）

## 監査の結果

監査の結果，市民の利便性を向上させる取組が複数認められた。しかしながら，窓口業務の標準化・効率化の点では，改善や工夫の余地があると考えられる事例があった。

引き続き，市民の利便性向上の視点から，窓口業務の標準化・効率化に取り組みたい。

なお以下，窓口業務の事業内容や制度等を統括する本庁の部署を「制度所管課」，実際に申請等を受け付ける窓口となる部署を「窓口担当課」，そのうち窓口担当課が区役所の部署である場合は「区役所窓口」と言う。

## 第1 監査項目に係る事業の調査結果

### 1 本市における取組状況

#### (1) 市民の利便性向上

##### 神戸市住民記録事務センター

###### ア 概要

神戸市住民記録事務センター（以下「住記センター」と言う。）は，平成18年10月より，各区役所で処理していた金融機関等からの住民票等の郵送請求に関する処理業務（神戸市郵送請求処理センターとして開始）及び，平成21年10月より，戸籍届書等の入力業務（神戸市届出入力センターとして開始）を集約した上で民間委託を行うことにより，業務の効率的な実施と市民サービスの向上を実現することを目的に設置されている。平成23年6月に，神戸市郵送請求処理センターと神戸市届出入力センターを統合し，住記センターとなった。

業務内容は，

- ・住民票の写し，戸籍全部事項証明書等の市民課で取り扱う証明書の郵送による請求及び電子申請による請求に関する処理
- ・戸籍届出等に基づく戸籍の異動入力及び市内外の住所異動等に伴う附票入力，その他人口動態入力等の戸籍関連業務
- ・証明書コンビニ交付サービスに関する戸籍の利用登録申請処理
- ・その他，統計処理，マニュアル及びエラー処理等報告書作成業務

などである。

平成28年6月より，住民票の金融機関等以外からの郵送請求についても住記センターに集約して処理することとなったほか，平成29年1月より，電子申請業務も住記センターで処理することとなった。区役所などの窓口に出向くことなく申請可能なものとして，電子申請のほかに証明書コンビニ交付サービスがあるが，住記センターでは，証明書コンビニ交付サービスでは取得できない証明書（身分証明書，独身証明書）の一部も取得可能となっている。

各区役所で処理していた定型・反復的な業務を集約するとともに，民間活力を導入することで区役所の市民課における人員体制の見直し，業務の効率化につながっている。

また，戸籍入力について，戸籍の訂正等複雑なものは，区役所窓口職員が処理しているが，8～9割は住記センターで処理されている。住記センターでは，戸籍入力を区ごとに担当を分けて行っており，業務委託を開始した時は，区によって入力についての判断に若干のばらつきが見られることもあったが，委託業者が各区及び市民参画推進局区政振興課に確認して処理することで，現在では業務の標準化が図られている。

## 電子申請（兵庫県電子申請共同運営システム，マイナポータル）

### ア 概要

兵庫県電子申請共同運営システムは，平成 15 年 8 月に兵庫県電子自治体推進協議会が導入し，県と県下 17 市 3 町が共同で開発・運用しているもので，市民・事業者が市役所や市の機関に出向くことなく，自宅や事業所のパソコンからインターネットで各種申請・届出等を行うことができるシステムである。

本市は平成 18 年 3 月から同協議会に加入し，住民票の写しや税証明関係書類の交付申請，犬の登録変更手続，本市職員採用試験申込みなど，平成 28 年度末で 45 の手続に利用している。

このうち，住民票の写しや住民票記載事項証明書の交付申請は平成 18 年 3 月に取扱を開始し，平成 29 年 1 月 30 日からは，取り扱う証明書の種類を戸籍証明等や印鑑証明書にも広げるとともに，手数料と郵送料についてはクレジットカードで決済を行い，自宅に証明書が郵送されるようにサービスを拡充した。これらの申請受付は，民間委託により住記センターで処理されているが，申請件数はごく少数にとどまっている。

一方，マイナポータルは，平成 29 年 11 月より本格運用が開始された政府運営によるオンラインサービスで，現時点では，子育てに関する行政手続のワンストップサービス等が提供されている。本市においては，幼稚園や保育所への入所について，平成 30 年 4 月入所分からマイナポータルでの電子申請を開始した。これらの申請受付は，民間委託により行政事務センターで処理されている。マイナポータルでの電子申請の 1 次申込みの実績は，1 号認定（幼稚園等における学校教育のみを受ける子ども）で 1 件，2,3 号認定（保育を必要とする子ども）で 9 件の合計 10 件だけであった。また本市独自の取組として，2,3 号認定に必要な面談についてインターネットからの予約申込みを，東灘区・灘区の 2 区で試験的に実施し，2 区での 2,3 号認定の申請 4 件のうち 3 件で実際にインターネットからの予約があった。導入 1 年目ということもあり，マイナポータルからの申請件数は限られたが，来年度以降も継続し，徐々に申請件数が増えることが期待されている。

新たに電子申請を開始する場合，職員にとっては窓口受付に加えて，電子申請の受付という業務が増えることになるが，上記の 2 例では，電子申請の受付を民間委託による事務処理とすることで職員の業務を増やすことなく導入できている。

### イ 今後の展開

兵庫県電子申請共同運営システムもマイナポータルも本市が仕様等を定めることはできないが，今後，本市独自のメニューとして，どのような申請等で，どのような電子申請を導入するか検討を進めることが望ましい。

例えば，最初の申請等の際には，窓口での丁寧な対応（専門職による面談等）が必要な手続であっても，その後の定例的な手続や簡易な変更届等，市民にわざわざ区役所に来庁してもらうことなく，また来庁が必要な場合もできるだけワンストップで手続を済ませられるものはないか，市民の利便性向上と業務の効率化の両面の観点から制度所管課で検討する余地があると思われる。

## 総合窓口

### ア 概要

平成 29 年 1 月に東灘区役所市民課，平成 30 年 1 月には長田区役所市民課に総合窓口が設置された。

総合窓口とは、従来、別々の窓口で行ってきた手続について、原則、1か所の窓口でワンストップ対応を行う取組である。具体的には、引っ越しの届出に伴って発生する、国民健康保険、国民年金、後期高齢者医療、子ども医療費助成、介護保険、児童手当の手続を市民課窓口で一括して受け付けている。なお、相談などのより丁寧な状況把握が必要な場合は、引き続き各課へ案内している。

総合窓口の開設にあたっては、大規模なシステム改修や組織改編は行わずに、市民課職員が新たな取扱業務についての知識を習得するとともに、入力業務の一部に人材派遣を導入することで対応している。また、申請書類や業務手順等は、準備期間の制約や費用対効果も考慮にいたった結果、基本的には各窓口担当課のものをそのまま導入しており、業務のBPRは実施していない。

東灘区の場合、モデル的なケースとして、例えば、最大で5つの窓口を回ると約80分かかる手続が、1つの窓口で半分程度の時間で済むようになったとされるなど、来庁者の滞在時間が削減され、市民の利便性向上の点で効果をあげている。

## イ 今後の展開

今後の展開予定は、平成30年秋頃に北区、平成31年1月に垂水区、平成31年春頃に兵庫区と順次拡大していく予定となっている。対象業務についても、引っ越しの届出に加え、戸籍の届出の一部（出生、婚姻等）に付随する他課の手続をまとめて受け付けることが検討されている。

なお、総合窓口とは別に、証明発行コーナーを設置している区（東灘、灘、長田、須磨、垂水）もあるが、マイナンバーによる情報連携で届出に証明書等の添付自体が不要となるため、今後拡大する予定はない。

## 行政事務センター

### ア 概要

行政事務センターは、市民サービスの向上及び職員の負担軽減を図るため、庁内の複数部署の定型業務を集約して集中処理するセンターとして、平成29年6月、民間委託により開設された。

設置目的は、郵送・電子申請の拡大で、申請手段の選択肢を広げ、市民の利便性向上を図ること、民間事業者の活用による効率的な人員配置、ノウハウの活用により職員の負担を軽減し、現場力を強化すること、複数の申請等の事務を集約し、集中処理することで事務作業を効率化すること、マイナポータル等を活用した電子申請の導入でマイナンバーカードの普及促進を図ること、とされている。

取扱業務は、今後取扱が予定されているものも含め、敬老優待乗車証（新規・更新申請）、保育所等入所申請、学童保育利用申請等、児童手当現況届の4業務についての申請等の受理や確認、入力作業等及び市民等からの電話問い合わせに対するコールセンター業務である（第1表）。コールセンターでは、個人的な特殊事情への対応等を除く問い合わせの全てに対応しており、市販ソフトを活用してFAQ（Frequently Asked Questions、「問答集」）を運用している。

第1表 行政事務センターの取扱業務

業務名	業務内容	申請方法	業務開始	取扱件数
敬老優待乗車証申請	申請受付・処理	郵送	H29.6月	新規：約2.7万件 更新：約10万件
保育所等入所申請	申請受付・処理 面談予約システム	電子、郵送	H29.10月	約2万件
学童保育利用申請等	申請受付・処理	郵送	H30.1月	約1.7万件
児童手当現況届	申請受付・処理	郵送	H30.6月	約11万件

行政経営課作成資料(平成29年10月4日)をもとに一部修正。

このように、複数局にまたがる業務を、行政経営課で取りまとめて一括で委託することで、委託事務手続きにかかる労力が軽減できるほか、業務量のピークを分散でき、繁忙期にあわせた臨時的任用職員や人材派遣等の人員配置が不要となる。

委託先事業者は人材派遣会社なので、登録者には勤務時間に融通の利く人材が多く、また、複数業務を一元化したことで、年間を通じて業務のピークが連続することで事業者側の安定雇用にもつながっている。加えて、民間委託のメリットの一つに職員の労務管理が不要ということもある。

副的なメリットとして、業務の標準化につながった事例が認められた。例えば、コールセンターの円滑な運営にはFAQの充実が必要であるが、本市が委託開始時に用意したものに加えて、委託先事業者で疑問に思ったことを制度所管課に照会した結果をFAQに追加していき、それを関係者間でシェアするというサイクルで業務プロセスが標準化された事例、受理した申請書について各区が独自に工夫して整理していたものについて、全区統一のやり方でできるように申請書の受付処理の手順を見直している事例などがある。

## イ 今後の展開

行政事務センターの設置を契機として、市役所及び区役所業務のあり方の再考が進められている。

行政経営課は、「行政事務センター活用の検討に係るガイドライン」を各局に示しているが、制度所管課は、単純に業務をアウトソーシングするのではなく、まずBPR等の手法を用いて業務の必要性、業務プロセス、執行体制を検証し、業務の再構築をした上で、行政事務センターへの委託を検討することとされている。今後も、行政事務センターでの取扱業務を増やしていく方針であるが、取扱業務の拡大にあたっては、人員体制・職員数とセットで考える必要があり、また費用対効果をどう図り、示していくかという課題がある。現在の取扱業務は、いずれも短期間に申請が集中する業務であることから、人員体制や職員数の変更はなかった。行政経営課では、委託に際して人員体制・職員数を変更しない場合には、時間外勤務の減少による人件費の削減効果や、時間外勤務において処理する事務が委託以前には十分に組み合わせていなかった業務と置き換わっているか等で比較検証することを検討している。

しかしながらその検討に際しては、区役所の窓口業務も含め、定型・反復的な業務のうち民間活力の導入が可能な業務を洗い出して、外部委託を増やすことによって余力を生み出し、その人材をマンパワーの足りない業務や、新規事業へ投入するといった視点も必要である。

## (2) 業務の標準化・効率化

### 業務の標準化について

#### ア 概要

行政経営課が、区役所業務の標準化に関して、制度所管課を回って、

- ・ 統一的なマニュアルの作成
- ・ 区役所からの電話照会に対するFAQなどの蓄積
- ・ 各区における対応の統一（業務の標準化・業務フロー）

の視点から、現状及び取組状況の確認を行うため制度所管課長へのヒアリングを実施しているほか、各区の所属長に対して、マニュアルの整備や業務の標準化の現状についてアンケート調査を実施している。これらの調査結果を受け、平成30年度以降に具体的な取組を進めていく方針としている。

## イ 今後の展開

行政経営課では、区役所業務について、

- ・各区役所における判断基準や事務手順等の標準化・サービスの均一化を図る
- ・マニュアルやFAQの整備・充実により、職員のノウハウを蓄積・共有できる環境を構築する
- ・各業務の見直しを行い、業務の省力化・生産性の向上を図る

ことを目的に、マニュアルやFAQの作成・更新とイントラネットへの掲載、業務の見直し・標準化の取組を進めようとしている。

### 働き方改革について

#### ア 概要

本市においては、職員のワークライフバランスを実現し、業務におけるイノベーションを創出すべく、働き方改革として、平成29年6月に企画調整局と行財政局が中心となり「働き方改革推進チーム」が結成され、

- ・市民のために高いパフォーマンスを発揮する市役所に
- ・市役所全体がチームとして、明るく、風通しのよい、働きがいのある職場に

の2つの視点を基に、

(ア)働き方改革の意識醸成

(イ)多様な働き方の推進

(ウ)業務の省力化・生産性向上

(エ)時間外勤務の縮減

の4つを柱として働き方改革が進められている。

まずは、リーダーシップ発揮の観点から、各局室区長が自局室区内の働き方改革方針を策定し、所管副市長と1対1での面談を実施した。

上記4つの柱における具体の推進手法として、(ア)及び(イ)については、在宅勤務制度の要件緩和やシステムの拡充、フレックスタイム等新しい制度の導入などの制度面での取組も進められている。

(ウ)については、区役所業務の標準化について、行政経営課が制度所管課にヒアリングを行い、マニュアルが活用されているか、判断基準にばらつきがないかといった点を調査している。

(エ)については、組織制度課が、職員への聞き取り、職場の訪問等を通じて業務の実態把握を進めるとともに、給与課が、毎月、庁内イントラネットに、局ごとの時間外勤務月60時間超の人数等を掲載している。

## イ 今後の展開

さらに、働き方改革を加速するため、平成30年1月29日付けで「「働き方改革」(業務改革)の総点検及び推進について」が通知され、各局室区の「働き方改革」の取組のうち、業務改革(業務の省力化・生産性向上)の取組について業務の総点検が実施されることとされたほか、2月6日、7日の2日間にわたり部課長級の全職員に対する幹部職員研修が実施されている。

平成30年2月には、「ICT等を活用した真にスピード感のある業務改革に向けて」として、ICT等を活用した業務改革を加速し、職員の働き方改革を進めるため、働き方改革推進チームの下に、データに基づく業務実態の可視化を行う「可視化作業チーム」を設置し、全庁横断的な課題の提起、ICTや民間で導入されている改善手法の提案などを行うこととされた。

## 2 窓口業務の現状

### (1) 窓口業務の現状(調査票による事前調査の結果より)

#### 届出・申請の種類と制度所管課・窓口担当課

本市における窓口業務の現状を把握するため、市民参画推進局区政振興課、保健福祉局、こども家庭局に対し、調査票による事前調査を実施した。回答対象となる業務は、原則として市民がする届出、申請(以下「申請等」という。)で、主に事業者がする申請等は対象外とした。

その結果、17課から108業務についての回答があった。そのうち、97業務が区役所で受け付けるもの、11業務が区役所以外の窓口で受け付けるものであった。

調査票の回答結果について、簡単にまとめると以下のとおりである。

#### 本調査結果についての留意事項

おおむね同一の事務処理フローで処理されるものを一つの業務として回答してもらったため、(ア)制度は別だが事務処理フローが共通することからまとめて一業務として回答されたもの、(イ)一つの制度で複数の申請等があり事務処理フローが異なることから別々の業務として回答されたもの

があり、回答数と制度の数は一致しない。

業務ごとの業務量も異なるため、業務数が業務量を示すものではない。

具体的には、(ア)には、こども医療費助成、重度障害者・高齢重度障害者医療費助成、高齢期移行者医療費助成、ひとり親家庭等医療費助成がまとめて一つの業務(「福祉医療費助成」として回答された例、(イ)には、児童手当における新規申請と現況届が別々の業務として回答された例がある。

また窓口業務に該当するかどうかは原則として各課の判断に基づいており、全ての業務が網羅されているわけではない。

#### 申請等の手段

108業務のうち、来庁して行うことができるものが101業務あり、さらにこれらを来庁以外の手段で申請等ができるかどうかで分けると第2表のようになった。

第2表 来庁して行う手続(101業務)

来庁のみ	48
来庁・郵送	48
来庁・その他	2
来庁・電子申請	1
来庁・郵送・その他	1
来庁・郵送・電子申請・その他	1
合計	101

残りの7業務の手続方法は第3表のとおりである。

第3表 来庁以外の方法で行う手続(7業務)

郵送のみ	4
その他	2
郵送・その他	1
合計	7

「その他」の手続方法には、「面接・訪問等で状況を聞き取った後、受け付ける」、「FAX」、「業務委託先又は指定管理者が受け付け、制度所管課に郵送」等があった。

また、あらかじめ来庁日時の予約ができるかどうかを尋ねたところ、ほとんどの業務が「事前予約できない」という結果であった。「ホームページから可能」であるのは、「子どものための教育・保育給付にかかる支給認定業務(2,3号認定)」で、申請に必要な面談の予約を一部の区で受け付けていた。なお「該当なし」は、郵送のみで受け付けるもの、指定管理者等が受け付けるもの等、もともと窓口へ来庁の必要がないものである。

**第4表 来庁日時の予約**

事前予約できない	87
電話で可能	14
電子申請又はマイナポータルで可能	0
ホームページから可能	1
初回来庁時に次回の予約が可能	0
該当なし	6
合 計	108

手続を済ませた後、申請等の結果等を書面で受け取ることがあるのは、108業務のうち80業務であった。申請は、「法令に基づき、行政庁の許可、認可、免許その他の自己に対し何らかの利益を付与する処分を求める行為であって、当該行為に対して行政庁が諾否の応答をすべきこととされているもの」(行政手続法第2条第3項)であり、多くは書面等でその「諾否の応答」を受け取るためである。届出についても、妊娠届に対する母子手帳等が交付される例がある。このように手続の後、交付されるものがある場合、来庁以外の方法で受け取ることができるかは第5表のとおりであり、8割強で郵送での受取(一部来庁での受取も可)とされていた。

**第5表 交付物の受取方法**

郵送で可能	69
郵送及び電子で可能	0
電子で可能	0
来庁が必要	11
合 計	80

**申請等の件数**

申請等の件数が最も多いのは、「証明書(戸籍・住民票・税証明)の交付申請」(制度所管課：区政振興課)の約235万件(平成28年度実績、証明書コンビニ交付サービス分除く)であった。申請等が少ないものについて見ると、年間10件以下の業務が「障害者訪問看護利用者の支援の申請」(制度所管課：保健福祉局介護保険課)等、7業務あった。

第6表 申請等の件数がおおむね年間1万件以上のもの(制度所管課別)

制度所管課	申請等の内容	窓口担当課
(市)区政振興課	証明書(戸籍・住民票・税証明)の交付申請	(区)市民課
	住民異動届(転出届・転入届等)	(区)市民課
	戸籍の届出(婚姻届等)	(区)市民課
	マイナンバーカードの受取	(区)市民課
	印鑑登録申請	(区)市民課
(保)総務課	臨時福祉給付金の申請	(保)総務課
(保)保護課	生活保護法による医療扶助の申請	(区)保護課
	生活保護法による介護扶助の申請	(区)保護課
	生活保護法による各種扶助の申請(医療, 介護除く)	(区)保護課
(保)生活衛生課	犬の登録申請等(その1)	(区)健康福祉課
	犬の登録申請等(その2)	動物病院
(保)高齢福祉課	敬老優待乗車証更新申請	(保)高齢福祉課
	敬老優待乗車証申請	(保)高齢福祉課
	福祉乗車証申請	(区)健康福祉課
(保)介護保険課	被保険者証等の交付申請	(区)保険年金医療課
	介護保険料還付申請	(区)保険年金医療課
	負担限度額認定申請(給付事務)	(区)保険年金医療課
	高額介護サービス費, 高額介護予防サービス費の支給申請	(区)保険年金医療課
	高額医療合算介護サービス費, 高額医療合算介護予防サービス費の支給申請	(区)保険年金医療課
	介護保険要介護・要支援認定申請	(区)健康福祉課
	居宅サービス計画等作成依頼届出	(区)健康福祉課
要介護認定に係る資料提供申請	(区)健康福祉課	
(保)国保年金医療課	国民年金1号被保険者からの資格に関する届出, 変更等届出 付加保険料の納付・辞退届出 年金手帳再交付申請	(区)保険年金医療課
	国民健康保険療養費(一般・特別・補装具・柔整・あはき)・移送費・出産一時金・葬祭費・高額療養費の支給申請	(区)保険年金医療課
	国民年金1号被保険者からの保険料の免除申請書・学生納付特例申請 法定免除(該当・消滅)の該当届	(区)保険年金医療課
	20歳前の傷病による障害基礎年金受給者からの所得状況届	(区)保険年金医療課
	国民健康保険資格取得・喪失等に関する届出	(区)保険年金医療課
	国民健康保険料減免申請	(区)保険年金医療課
	国民健康保険料の納付	(区)保険年金医療課
	国民健康保険料口座振替申請	(区)保険年金医療課
	福祉医療費助成新規資格認定申請	(区)保険年金医療課
	福祉医療費助成における内容変更手続	(区)保険年金医療課
	福祉医療費助成における医療費助成申請	(区)保険年金医療課
	福祉医療費助成における受給者証再交付申請	(区)保険年金医療課
	後期高齢者医療資格取得・変更・喪失に関する届出	(区)保険年金医療課
	(保)障害福祉課	重度心身障害者タクシー利用助成申請
(保)障害者支援課	障害福祉サービスに関する申請	(区)健康福祉課
	神戸市障害者(児)日常生活用具費支給申請	(区)健康福祉課
(保)調整課	特定医療費支給認定申請	(区)健康福祉課
(保)予防衛生課	予防接種 インフルエンザ無料対象確認証交付申請	(区)健康福祉課
(保)精神保健福祉センター	自立支援医療(精神通院医療)の支給等申請	(区)健康福祉課
(こ)こども家庭支援課	児童手当認定申請に関する届出	(区)こども家庭支援課
	児童手当現況届に関する届出	(区)こども家庭支援課
	妊娠届出	(区)こども家庭支援課
(こ)こども青少年課	放課後児童クラブの利用に関する届出	(こ)こども青少年課

(区) = 区役所(支所・出張所含む), (市) = 市民参画推進局, (保) = 保健福祉局, (こ) = こども家庭局  
は, 区役所以外の窓口で受け付ける申請等である。

### 窓口での手続きにかかる時間

窓口で手続きをするのにかかる平均的な所要時間（待ち時間を除く。）について尋ねた結果は、第7表のとおりである（複数回答）。「その他」の回答は、申請等の内容によって所要時間が異なるものであり、「来庁不要」としていたのは、受付方法が郵送のみ（第3表）と回答した4業務である。

第7表 窓口での手続きにかかる時間

～5分	～10分	～15分	～20分	～30分	～60分	60分～	その他	回答なし	来庁不要
14	29	38	19	17	7	0	4	2	4

### 繁忙期

繁忙期のある業務は46業務であった。繁忙期の時期について月別にみると、7月、4月、3月の順で多かった（複数回答）。7月は、申請等の要件に所得による制限等を設けているものについて、市県民税の税額決定後にその年度の受付を行うことが多いため、3月及び4月は、引っ越し等住民異動に伴う申請等が多いためと考えられる。

第8-1表 繁忙期の有無

繁忙期あり	46
繁忙期なし	62
合計	108

第8-2表 繁忙月

1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	その他
3	6	11	12	7	8	14	9	6	5	9	6	3

### 届出・申請書類への押印の有無

届出・申請書類（以下「申請書類」と言う。）への押印の有無について尋ねた結果は、第9表のとおりである。

申請書類への押印が、法令等により必須とされるものは10業務のみだった。署名での代用可能なものが31業務あったが、庁内ルール等によって必要としているものが42業務と最多であった。

市民の負担軽減の観点からは、申請書類への押印の必要性を再検討する必要があると考えられる。

第9表 申請書類への押印

必要(法令等に根拠あり)	10
必要(庁内ルール等)	42
署名での代用可能	31
不要	21
その他	4
合計	108

### 手続き時の本人確認、申請書類へのその他の書類添付

手続き時に、本人確認を行っているか、また申請書類に他の書類を添付して提出することがあるかどうかについて尋ねた結果は、第10-1、10-2表のとおりである。手続き時に何らかの方法で本人確認を行っているものは71業務、申請書類に他の書類を添付して提出することがあるものは90業務に及んだ。添付書類の主な例としては、転入届に対する転出証明書、児童手当現況届に対する健康保険証、国民健康保険の資格取得申請に対する健康保険資格喪失証明書等、介護保険要介護・要支援

認定申請に対する介護保険被保険者証等，また委任を受けた者が本人に代わって手続きする場合の委任状等がある。

来庁による本人確認や申請書類への添付書類について，必要性を再度確認する等，整理を行うことによって，郵送申請や電子申請等，申請方法を拡大できる可能性がある。

**第 10-1 表 本人確認書類の取扱**

提示が必要	60
提示及び写しの提出が必要	11
提示も写しの提出も不要	30
その他	6
回答なし	1
合 計	108

**第 10-2 表 書類の添付**

必須	50
必要な場合がある	40
不要	16
その他	2
合 計	108

**業務マニュアルの作成状況**

マニュアルについて，制度概要，窓口対応，受付後処理に分けて，マニュアルの作成の有無と作成者について尋ねた結果は第 11 表のとおりで，いずれも 9 割以上の業務でマニュアルが作成されていた。

大多数のマニュアルは，制度所管課が作成しており，作成者が「その他」となっているものについて具体的には，国が作成，制度所管課と窓口担当課が分担して作成，制度所管課・窓口担当課・コンサルタント会社の 3 者で作成等であった。

マニュアルが全くないのは，2 業務（「公害健康被害の補償等に関する認定申請等」（制度所管課：保健福祉局保健所調整課），「行旅人等移送」（制度所管課：保健福祉局保護課））だけで，どちらも年間の申請件数は少数であった。

**第 11 表 マニュアルの作成状況**

マニュアル	作成者	制度概要	窓口対応	受付後処理
あり	制度所管課	92	83	90
	その他	11	15	9
	各区	0	1	0
なし		5	9	9
合 計		108	108	108

**職員研修の実施状況**

86 業務で職員研修を実施しており，その大多数は制度所管課が実施していた。「その他」の主催者は，県や国等であった。

**第 12 表 職員研修の実施状況**

研修	主催	
あり	制度所管課	77
	その他	9
なし		22
合 計		108

### 区役所での業務改善事例等の情報共有の状況

区役所で受け付けている 97 業務について、各区役所での業務改善事例等を、制度所管課と各区役所との間で情報共有しているのが 43 業務、していないのが 50 業務であった。

効果的な業務改善事例については、全区の標準的な業務プロセス等として採用するために、制度所管課が取組事例を把握できる仕組みが必要と考えられる。

第 13 表 区役所での業務改善事例等の情報共有の状況

情報共有	情報共有の状況等	
している	業務フローやマニュアルの変更を検討する	24
	他区へ事例の紹介をしている	19
していない	特になし	41
	区での業務改善事例を把握していない	9
回答なし		4
合 計		97

### 本市ホームページ等における申請等手続の案内の状況

本市のホームページ（以下「HP」という。）で、申請等の手続方法等について案内しているか、尋ねたところ、案内している業務が 94 業務（一部、本市 HP からリンクする外部の HP を含む。）と大多数を占めたが、HP に申請書類の様式を掲載しているのは 3 割強の 34 業務であり、その多くが HP から申請書類を印刷して手書きで記入するものであった。

第 14-1 表 HP における申請等手続の案内状況

手続き方法のHPでの案内	
案内している	94
案内していない	14
合 計	108

第 14-2 表 申請書類の様式の HP への掲載状況

申請書類の様式		様式への記入	
掲載あり	34	パソコンでの入力不可 （印刷して手書き）	29
		パソコンでの入力可	5
掲載なし	74		
合 計	108		

### 手続可能な時間

通常開庁時間は、午前 8 時 45 分から午後 5 時 30 分である。昼休み（正午から午後 1 時）を除く通常開庁時間のみを受け付けている申請等が 59 業務、それ以外の時間帯にも受け付けることがあるものが 45 業務であった。

第 15 表 手続可能な時間

通常開庁時間（昼休みを除く）のみ	59
通常開庁時間外（昼休みを含む）の手続が可能	45
その他	4
合 計	108

## 将来的な受付方法の拡大

将来的に受付方法を拡大できるかどうか検討している業務は7業務であった。検討している受付方法について、具体的に尋ねたところ、第16-2表のとおり、郵送申請と電子的な手続（電子申請及びマイナポータル）を検討している業務が多い（複数回答）。

第16-1表 将来的な受付方法の拡大について

検討中	7
検討したが拡大しない	24
未検討	77
合計	108

第16-2表 検討中の手続方法

郵送	4
時間外窓口	2
行政事務センター	2
電子申請	2
マイナポータル	2
その他	1
合計	13

一方、「検討したが拡大しない」（24業務）、「未検討」（77業務）と回答したもののうち、現在の受付方法が「来庁のみ」となっている業務は44業務あった。この44業務が、受付方法の拡大を検討していない理由は、法律で窓口への来庁が必要とされている（マイナンバーカードの交付申請）、保健師・衛生監視員等の専門知識を持った者による面談や指導をする必要がある（妊娠届出、未熟児養育医療給付申請、養護老人ホームへの入所申出、地域猫活動団体登録等）、事前相談や生活状況の聞き取りが必要（ひとり親家庭自立支援教育訓練給付金の支給申請、国民健康保険料減免申請等）、手当の支給要件に該当するかどうかの判断が難しい（特別児童扶養手当認定請求等）や、必要書類や記載内容が複雑なため難しい（特定医療費支給認定申請）、交付物が金券にあたり郵送での発行に適さない（予防接種無料対象確認証交付申請）等であった。

## ICTの活用状況

専用の業務システム、市販の表計算・データベースソフト等、タブレット、QRコード、バーコード、その他のICTの活用状況について尋ねた結果は第17表のとおりである。

QRコードは、申請書類に印刷しておき、そこから制度を案内しているHPへアクセスするためのリンクとして利用されていた。

バーコードは、申請書類に印刷しておき、システムへのデータ入力補助や、事務の進捗状況の管理等に利用している例が多かった。

第17表 ICTの活用状況

	業務システム	表計算・データベース等	タブレット	QRコード	バーコード	その他
あり	60	26	0	2	10	3
一部あり	3	4	0	1	3	0
なし	45	77	108	104	94	77
回答なし	0	1	0	1	1	28
合計	108	108	108	108	108	108

(2) 市民の利便性向上，業務の標準化・効率化の点からの検証

調査票による事前調査の結果から，区役所窓口の各課が，どの制度所管課の業務をいくつ取り扱っているかについてまとめたのが第18表である。市民参画推進局区政振興課と市民課，保健福祉局保護課と保護課など，制度所管課と区役所窓口が一对一の関係となっているものもあるが，それ以外では，区役所窓口の各課は，複数の制度所管課にわたる業務を担当していることが分かる。

第18表 区役所における窓口業務の制度所管課

			区役所窓口(1)					計		
			総務部(2)		保健福祉部					
			市民課 (3)	保険年金医療課 (3)	健康福祉課 (4)	子ども家庭支援課 (4)	保護課 (5)			
本 庁 ( 制 度 所 管 課)	市民参画推進局	参画推進部	区政振興課	6					6	
	保健福祉局	生活福祉部	保護課					4	4	
			健康部	生活衛生課		6			6	
		高齢福祉部	高齢福祉課		3				3	
			介護保険課		16	5			21	
			国保年金医療課		18				18	
		障害福祉部	障害福祉課			3			3	
			障害者支援課	障害者支援課			8	1		8
				障害者更生相談所			2			2
		保健所	保健課			1			1	
			調整課			5			5	
	予防衛生課				2			2		
	精神保健福祉C				2			2		
	子ども家庭局	子ども企画育成部	子ども家庭支援課				15	15		
		子育て支援部	事業課				1	1		
計			6	34	37	17	4	97		

- 1 市税事務所の職員が区役所の兼務職員となっているが，今回の監査では対象外とした。
- 2 総務部には，ほかに総務課，まちづくり課（中央区及び北区では，まちづくり推進課及びまちづくり支援課）があるが，今回の監査では対象外とした。
- 3 北神支所市民課・北須磨支所市民課・西神中央出張所を含む。
- 4 北神支所保健福祉課・北須磨支所保健福祉課・西神中央出張所保健福祉サービス窓口を含む。
- 5 北神支所保健福祉課・北須磨支所保健福祉課を含む。
- 6 障害者支援課が所管する自立支援医療は，健康福祉課及び子ども家庭支援課の2課で受け付けているため，併せて1業務とした。

区役所窓口の各課が受け付ける主な申請等を，具体的にまとめると第 19 表のようになる。

**第 19 表 区役所窓口で受け付ける主な申請等**

区役所窓口	申請等	制度所管課
市民課	戸籍の届出 住民異動届・印鑑登録申請 証明書の交付申請 マイナンバーカードの受取等	(市)区政振興課
保険年金医療課	国民年金に関する申請等 国民健康保険に関する申請等 福祉医療費助成に関する申請等 後期高齢者医療に関する申請等 介護保険に関する申請等(被保険者証, 保険料, 給付等)	(保)国保年金医療課     (保)介護保険課
健康福祉課	介護保険に関する申請等(要介護・要支援認定, サービス等) 養護老人ホーム入所申出 敬老優待乗車証に関する申請 福祉乗車証に関する申請 障害福祉に関する申請等(自立支援医療, 諸手当, サービス等) 障害福祉に関する申請等(タクシー利用助成, 燃料費助成, 扶養共済制度等) 障害福祉に関する申請等(身体障害者手帳, 療育手帳) 精神保健に関する申請等(精神保健福祉手帳, 自立支援医療等) 成老人保健に関する申請等(指定難病医療費, 県肝炎治療特別促進事業等) 検診無料受診券の交付申請 予防接種無料対象確認証の交付申請 臨時営業開始届 犬・猫に関する申請等	(保)介護保険課 (保)高齢福祉課   (保)障害者支援課 (保)障害福祉課 (保)障害者更生相談所 (保)精神保健福祉C (保)調整課 (保)保健課 (保)予防衛生課 (保)生活衛生課
こども家庭支援課	児童手当に関する申請等 児童扶養手当に関する申請等 ひとり親家庭に関する申請等 母子保健に関する申請等 自立支援医療(育成医療)に関する申請等 子どものための教育・保育給付にかかる支給認定申請(2,3号認定)	(こ)こども家庭支援課     (保)障害者支援課 (こ)事業課
保護課	生活保護法による各種扶助 行旅人等移送	(保)保護課

(市) = 市民参画推進局, (保) = 保健福祉局, (こ) = こども家庭局

以上の 97 業務(調査票で回答のあった業務のうち, 区役所で受け付けるもの)について, 次の 5 つの視点から分析を行い, 市民の利便性向上, 業務の標準化・効率化の点で, より一層の改善の余地があると考えられる業務を抽出した。なお, 改善の余地が同程度あると判断されたものについては, 申請件数が多いものを優先し, 併せて, 本市単独で取扱を決められないもの, 申請件数が少ないもの(おおむね年間 1,000 件未満のもの)等, 39 業務を除外した。

#### 申請件数の多いもの

申請件数の多い業務は, 業務の標準化・効率化を進めることにより, 市民の利便性が向上する可能性が高いものと考えられる。おおむね年間 1 万件以上あるものを対象とした(第 6 表参照)。

#### 制度所管課が窓口対応マニュアルを作成していないもの

制度所管課が窓口対応マニュアルを作成していない場合, 区役所により, 窓口対応に差が生じる可能性があり, 標準化の点で改善の余地がある可能性が高いと考えられる。

### 区役所窓口が受付を行い、制度所管課が実質審査及び決定を行うもの

調査票では、受付及び受付後の事務処理を、順に受付、審査（形式審査・実質審査）、処理、決定、交付に分け、それぞれ主に誰が行うかについて尋ねたが、区役所窓口で受け付ける主な申請等について、その後の事務処理をどこまで行うかについて集計したものが第 20 表である。

主として区が受付後の全ての事務処理を行うものが 57 業務と最も多かった。しかし、区が受付と形式審査のみを行うものが 20 業務、受付のみを行うものが 8 業務あり、併せて全体の 3 割弱を占めていた。これらのように、実質審査及び決定等を本庁が一括して行う業務は、窓口によって判断が分かれることがないため業務の標準化の点では優れているが、区役所と本庁との間でのやり取りに時間がかかり、効率化の点で改善の余地がある可能性がある。

第 20 表 区役所が担当する事務処理

区が全て(受付・審査・処理・決定・交付)処理する	57
区は受付・審査・処理・決定までを行う	2
区は受付・審査・処理を行う	6
区は受付・審査(形式及び実質)を行う	4
区は受付と形式審査のみを行う	20
区は受付のみを行う	8
合 計	97

### 制度所管課が各区役所での業務改善事例等の情報共有をしていないもの

各区役所で独自に業務改善の取組をしても、それが本庁や他区と十分に共有されていなければ、業務全体としての標準化や効率化につながらない。制度所管課が各区役所の業務改善事例を把握し、有用なものについては、全区の標準的な業務プロセス等として採用することで、市民の利便性向上と業務の標準化・効率化につながる可能性がある（第 13 表参照）。

### 受付方法が来庁のみもの

近年、窓口で取り扱う業務は増加傾向にある中、定型的な申請等はより効率的に処理し、より専門的で個別の対応が必要な業務に時間と人材を割くべきとされている。効率的な処理方法を導入した事例として、郵送・電子による申請等を活用した行政事務センター、住記センター等の例がある。

来庁以外の申請方法を取り入れることで、市民の利便性が向上する可能性がある。

### (3) 制度所管課に対する実地監査

以上の分析で、市民の利便性向上、業務の標準化・効率化の点で、より一層の改善の余地があると考えられる業務としてリストアップされたものから、

- ・多くの市民にとって身近な手続  
(国民健康保険及び福祉医療費助成に関する申請等、住民異動届、戸籍の届出等)
- ・個々の状況に応じた判断が求められる手続(生活保護に関する申請等)
- ・国が「子育てワンストップサービス」としてマイナポータルでの手続を推進している手続  
(児童手当等に関する申請等、子どものための教育・保育給付にかかる支給認定申請、母子保健関係の申請等)

を抽出し、それぞれの制度所管課に対し、業務の概要、市民の利便性向上、業務の標準化・効率化について、職員に対する聴取及び関係書類の審査等を行った。併せて、保健福祉局総務課及びこども家庭局総務課に対し、業務の標準化・効率化を含めた働き方改革における局としての取組状況について職員への聴取を行った。

第21表 制度所管課に対する実地監査

対象課		対象業務
市民参画推進局	区政振興課	市民課窓口業務 住民記録事務センター 東灘区総合窓口
保健福祉局	総務課	時間外勤務の状況と働き方改革の取組
	保護課	保護の申請 医療扶助 介護扶助
	国保年金医療課	資格取得・喪失等に関する届出 療養費等 福祉医療費助成
こども家庭局	総務課	時間外勤務の状況と働き方改革の取組
	こども家庭支援課	諸手当(児童手当等) 母子保健(妊娠届出他)
	事業課	子どものための教育・保育給付にかかる支給認定業務 (2,3号認定)

#### 市民の利便性向上

##### ア 通常業務時間外での窓口受付の状況

昼休み(正午～午後1時)の受付状況は、窓口担当課や申請等の種類により若干の違いがある。また各区役所(北神支所・西神中央出張所を除く。)では、毎月第2,第4木曜日に、午後7時まで窓口時間を延長して、引っ越しの手続や、諸証明の発行等の業務を実施しているほか、全ての区役所が、引っ越しシーズンの3月の最終日曜日と4月の第1日曜日に開庁し、引っ越しに伴う業務を受け付けている。さらに毎年12月には、住民票や印鑑証明などの証明書の発行を取り扱う年末開庁を実施している。

なお、平成30年度より、平日の窓口時間延長の拡大や、死亡時に必要な手続の案内係を設置することが検討されている。

第22表 受付時間

	昼休み	第2・4木曜	日曜開庁	年末開庁
区役所	受付可能	受付可能	受付可能	不可
北神支所	受付可能	不可	受付可能	不可
北須磨支所	受付可能	受付可能	受付可能	不可
西神中央出張所	受付可能	不可	受付可能	不可

## イ 専用コールセンターと電話対応用 FAQ 作成の状況

国保年金医療課の所管する国民健康保険及び後期高齢者医療(今回の監査の対象外)では、毎年、保険料を決定し、被保険者に納入通知書を発送する時期に、人材派遣による専用コールセンターを設置しており、市民からの問い合わせに対して個別に対応している。国民健康保険では、平成 29 年度は、納入通知書に案内チラシを同封し、広報紙へも掲載するなどして専用コールセンターの周知に努めた。しかし 4 名体制で運営されていること、納入通知書本体には連絡先として、各区役所の電話番号が印刷されていることなどもあり、専用コールセンターでの対応にはおのずと限界がある。また、専用コールセンター業務の実施にあたって、FAQ 等は作成していないということであった。なお平成 30 年度は、制度改正もあるため体制の拡充が予定されているということである。

その他の制度所管課では、専用コールセンターを設けている事例はなく、市民からの問い合わせの電話は、制度所管課でも多く受けているということであったが、電話対応用の FAQ を作成している事例はなかった。

電話は、市民にとって最も身近な問い合わせ手段であり、それに適切に対応することによって、窓口での手続がスムーズに進むようにすることは、市民の利便性の点でも、職員の負担軽減及び業務の標準化・効率化の点でも重要である。

なお区政振興課は、市民課業務を中心に、福祉事務所や市税事務所を含めた区役所各課の業務等、市民から受ける様々な問合せ等に対応するための「問合せ対応マニュアル」を作成している。これは区役所での市民対応のために作成されたものであるが、電話対応にも有用なものと思われる。

## ウ 郵送申請

郵送申請が可能な主な申請等には、証明書の発行(区政振興課)、児童手当現況届(こども家庭支援課)、転出届(区政振興課)の一部等がある。証明書の発行は住記センターで、児童手当現況届は平成 30 年度より行政事務センターにおいて処理されるのは前述のとおりである。

このほか、手続方法を来庁だけでなく郵送まで拡充した申請等がいくつか見られた。

例えば、こども医療費助成の受給資格の申請手続について、平成 26 年度より一部の区が先行的に実施していたが、平成 29 年 11 月から全区で郵送による申請の受付を開始した。これは、対象となる子どもが出生直後で健康保険証が未発行のため申請できなかった場合、健康保険証が発行された後に、再度来庁しないで済むようにするためである(国保年金医療課)。

同様に、平成 29 年 1 月より、高額療養費の勧奨事務でも、対象者に勧奨通知を制度所管課から送り、各区役所へ郵送で申請してもらうことが可能になった。これまでは高額療養費の対象となる可能性のある人に対してお知らせの葉書を送り、来庁を促していたものを、郵送での申請ができるように市民サービスを向上させた事例である。なお勧奨通知の発送は民間委託により行っている(国保年金医療課)。

このほか、生活保護法における医療扶助等で、受給者の状況に応じて、郵送による申請を認める事例があるほか(保護課)、児童扶養手当の現況届でも、国の通知により平成 29 年度から要件を満たす一部の受給資格者については、現況届の郵送受理を認めているということであった(こども家庭支援課)。

## エ 区役所窓口における市民サービスの統括

本市では、区役所の組織は、総務部と保健福祉部の2部に分かれており、部ごとの管理体制となっている。区役所の庁舎管理と、総務課（選挙業務と危機管理関係の業務を除く）及び市民課の業務を所管する部署として、本庁に区政振興課があるが、区役所窓口における業務及び市民サービスを全体として調整し統括する課がない。

このため、例えば、各区役所がHP上で窓口の混雑状況を案内しているかどうかという一点をとっても、これまでは区役所の特定の課が独自の取組として導入してきたため、区役所の中でも案内している課と案内していない課があり、当然の結果として本市全体での統一は図られていない（P.29）。

均質な市民サービスの提供と業務の標準化のためには、区役所全体を統括する部署を設け、市民が区役所窓口を求める市民サービスが何かを把握し、その実現に向け、部の違いを超え、かつ全区横断的に進めていく必要がある。

なお、窓口レイアウトについては、区政振興課が「区役所窓口レイアウトに関する基本的ガイドライン」（平成28年9月策定）を作っており、今後の庁舎整備はガイドラインに沿って進められることとなっている。

### 業務の標準化

#### ア 業務マニュアルによる業務の標準化

いずれの制度所管課も各業務のマニュアルを作成しており、主要なものは庁内イントラネットに掲載されていた。各業務のマニュアルの主要なものは、第23表のとおりである。各制度所管課が複数のマニュアルを作成しており、マニュアルによってはかなりのボリュームであることが分かる。これらのマニュアルは必要に応じて改訂されており、毎年改訂しているというものが多かった。

しかしながら、どの制度所管課も各区役所から電話等による照会を多数受けており、区役所窓口の職員が事務処理手順や判断に迷った際に、マニュアルだけでは判断することが難しいか、あるいはマニュアルを十分に活用できていないケースがあることがうかがえる。これは、

- ・これらのマニュアルは、ワープロソフト等で作成されたものが、そのまま、あるいはPDF形式でイントラネットに掲載されており、検索性に優れているとは言い難いこと
- ・区役所窓口で市民対応をする職員は、即時判断が求められることが多く、時間をかけてマニュアルを調べたり、業務システムの操作とは別にイントラネットを閲覧するために事務処理用パソコンを立ち上げたりする余裕がないこと
- ・マニュアルの内容が、業務フローや手順書に特化したものというよりは、制度の概説と原則的な取扱の説明が中心で、判断に迷うような事例への対応方法までは載せていないこと

などが要因と考えられる。

また本市においては、マニュアルの作成と運用について統一的なルールがなく、マニュアルの様式も業務により様々であった。また改訂作業は、職員の手作業で行われているため、担当職員に余裕がなく、マニュアルの適時更新が行われていないものも見受けられた。

以上から、マニュアルを通じて業務の標準化を進めるためには、(ア)マニュアルの内容が区役所窓口のニーズにあったものであることと、(イ)使い勝手のよいものであることが必要と思われる。

(ア)については、区役所窓口から制度所管課に対する照会の回答を蓄積してFAQを作成したり、マ

マニュアルに反映させるなどして、制度所管課と各区役所との間で情報の共有を図ることが必要である。この点では、保護課は、各区役所からの疑義照会は、基本的には書面で行い、そのデータを各区役所と制度所管課とで共有する仕組みとなっていたが、他の制度所管課では、担当が各区役所からの問い合わせ事例を記録したデータを残している事例は一部で見られたものの、各区役所との情報共有はされていないなど、十分なものではなかった。

(イ)については、今後、マニュアルやFAQの整備を進めていく上で、全庁共通の標準様式を定め、統一された形式・システムで作成・運用することで、人事異動で配属先が変わっても、同じ手順でマニュアル等を参照することができることが望まれる。行政事務センターでは、検索性に優れた市販ソフトウェアを活用して、全スタッフが情報を共有しており、操作性の点でも優れていた。マニュアルの整備及び運用においては、ICTの活用を含めて検討されるのが望ましい。

なお国保年金医療課では、平成30年度に、外部委託により、国民健康保険事務のマニュアルやFAQ、業務フロー等について作成を進め、業務の標準化に取り組む予定で、一部の事務については平成29年度に前倒しで業務フロー・マニュアルを作成した。また行政事務センターや市民課の総合窓口の導入時には、委託業者によるマニュアルやFAQの作成を通じて、業務の標準化が図られた事例もあることから、費用対効果等を考慮した上で、マニュアルの作成に積極的に民間活力を図ることも有意義であると考えられる。

第23表 主な業務マニュアル

区役所窓口	マニュアル名	作成者	形式	頁	改訂日
市民課	市民課事務マニュアル	区政振興課	PDF	51	H30.2.6
	戸籍事務マニュアル 教材1、教材2	神戸地方法務局	PDF	68 101	H29.5.31
	行政証明事務取扱要領	区政振興課	PDF	193	H29.11.13
	問合せ対応マニュアル		PDF	164	H29.4.1
	印鑑事務取扱要領		PDF	54	H29.3.30
	戸籍の附票事務取扱要領		PDF	15	H27.4
	証明書交付取扱要領		PDF	15	H29.8.1
	住民基本台帳の一部の写しの閲覧に係る事務処理要領		PDF	9	H28.1.4
住民基本台帳実態調査事務処理要領	PDF	2	H28.8.12		
保険年金医療課	国民健康保険（資格）窓口対応マニュアル	国保年金医療課	PDF	20	H29.1.1
	国民健康保険（給付）窓口対応マニュアル		Word	42	H27.4
	国民健康保険（保険料）窓口対応マニュアル		Word	40	H29.1
	福祉医療窓口対応マニュアル		Word	51	H29.7
保護課	生活保護実施要領マニュアル	保護課	PDF	87	H27.3
	医療扶助マニュアル		PDF	235	H26.3
	介護扶助マニュアル		PDF	246	H29.12
	生活保護関係基本資料集		PDF		H29.11
	生活保護問答集		PDF	161	H29.5
こども家庭支援課	児童手当事務取り扱いの手引き	こども家庭支援課		110	H29.4
	母子保健事務の手引		PDF	198	H29.5
	妊娠届出書受付ガイドライン			18	H29.4
	新制度事務の流れ（保育利用（2,3号））	事業課	PDF	4	
	福祉情報システム「教育・保育給付等」マニュアル、よくあるQ&A集	振興課	PDF	88 41	H29.8.8 H29.4.24
	福祉情報システム「保育所、赤水・家託」保育所、赤ちゃんホーム・家庭託児所編、財務編、共通業務編	システム開発業者	PDF	145 188 118	H29.7.31 H27.3.31 H9.9.1

庁内イントラネットには掲載されていない。

## イ 監査による業務の標準化

制度所管課等が各区役所に事務監査に入ることを通じ、業務の標準化に努めている事例があった。

例えば、生活保護の事務は法定受託事務であるため、毎年度、厚生労働省が1つの区に監査に入るが、それ以外の区には制度所管課が厚生労働省の代理検査員として監査に入っている。こども家庭局においても、保育所の入所申請受付、ひとり親支援関係、児童扶養手当等の事務について、毎年、制度所管課が全区役所に対する監査を実施している。戸籍事務も法定受託事務であり、神戸地方務局が毎年各区役所に監査に入って、標準化を図っているとのことであった。

## 業務の効率化

### ア 業務システムの改善による市民の利便性向上と業務の効率化の可能性

庁内の業務システムが改善されれば、市民の利便性と職員の業務効率が向上する可能性があると考えられる事例があった。

#### (事例1) 国民健康保険システムと住民記録システムの連携の改善

国民健康保険システムは、住民記録システムとのリアルタイム連携をしていないため、市外からの転入者の住民情報が翌日にならないと連携されない。住民記録システムはリアルタイムでデータを送信しているため、国民健康保険システムがリアルタイム連携をすれば、被保険者証の発行までにかかる時間の短縮が見込まれる。

#### (事例2) 生活保護業務のケース記録の電子化の検討

生活保護業務において、ケース記録の電子化は長年の課題となっている。個人情報保護の観点から十分な配慮が必要ではあるが、電子化が実現すれば、ペーパーレス化、業務の効率化が一気に進む可能性がある。

#### (事例3) 保育所入所申請受付事務における生活保護受給者の確認が手作業になっているもの

保育所入所申請事務では、これまで生活保護受給者には生活保護適用証明書の提出を求めていた。マイナンバーにおける情報連携の開始に伴い、適用証明書の提出が不要となったものの、庁内においては福祉情報システムでは生活保護受給者かどうかの情報が見られないため、こども家庭局事業課と保健福祉局保護課との調整の結果、各区こども家庭支援課が該当者の一覧表を作成し、各区保護課の担当者に渡して確認をしてもらっている。

#### (事例4) システムの更新により、市民への個別対応ができなくなっているもの

国民健康保険システムは、平成29年1月に新システムが導入されたが、パッケージソフトを利用しているため、旧システムでは対応が可能であった市民の希望に応じた個別対応ができなくなり、職員が手作業で対応している。

市民の利便性向上や、業務の効率化につながるようなシステム改修については、費用対効果を踏まえた上で積極的に推進することが望ましい。

### 3 区役所の实地監査

区役所の实地監査では、窓口業務の現状を検証するため、实地監査を実施した制度所管課の業務の中から、国民健康保険の資格に関する次の申請等を選んだ。

- ・資格取得、資格喪失の届出
- ・変更届出（住所、氏名、世帯主等）
- ・被保険者証の再交付申請

本市では、これらの国民健康保険の資格に関する申請等（以下「国保資格関係の申請等」と言う。）は、主に9区の区役所保険年金医療課国保年金係及び北神支所市民課窓口係、北須磨支所市民課国保年金係、西神中央出張所の12の窓口で受け付けている。このうち北神支所は、平成29年4月に北神出張所と北神保健福祉課を再編し、支所として体制が拡充されたものであるが、北神、北須磨の2支所の業務範囲は異なっている。北須磨支所が、須磨区役所と住所によって管轄区域を分け、管轄区域内についての全業務を取り扱っているのに対し、北神支所は、出張所時代と同様、国民健康保険に関しては受付のみを行い、入力・審査・決裁等の事務は北区役所で行っている。西神中央出張所も、北神支所と同様、受付のみを行い、入力・審査・決裁等の事務は西区役所で行っている。

このほか、平成29年1月に東灘区、平成30年1月に長田区で総合窓口が開設され、引っ越しの届出に伴って発生する手続の一部を、市民課で総合的に受け付けており、国民健康保険の手続の一部も取り扱われている。総合窓口は、今後、各区へ拡大される予定である。

#### （1）国民健康保険の窓口の現状

各区役所及び北須磨支所には、国保年金係及び介護医療係の2つの係があり、主に、国保年金係は、国民年金、国民健康保険（主に資格、賦課、収納）を、介護医療係は、福祉医療、後期高齢者医療、介護保険を担当している。区の窓口の現状は、第24-1、24-2表のとおりである。網掛け部分が、国保資格関係の申請等の受付窓口であるが、窓口の分け方や事務分担が違っていることが分かる。

例えば、資格関係と収納関係で窓口を分けている区（中央、垂水、西）と、事務分担上は資格を担当する職員と収納を担当する職員がいるものの、窓口は合同で受け付ける区（東灘、灘、兵庫、北、長田、須磨、北須磨、北区は平成30年1月より統合。）に分かれる。また、給付の窓口は、介護医療係とする区（東灘、灘、中央、兵庫、北）と、国保年金係とする区（長田、須磨、北須磨、垂水、西）に分かれている。垂水区は国民健康保険の給付のみの窓口を設置している。

第 24-1 表 各区役所保険年金医療課・北須磨支所市民課の窓口

係	国保年金係					介護医療係			
	国民年金	国民健康保険				福祉医療	後期高齢者医療		介護保険
		資格	賦課	収納	給付		保険料以外	保険料	
東灘									
灘									
中央									
兵庫									
北									
長田									
須磨									
北須磨									
垂水									
西									

注： ～ の番号は便宜的につけたものであり，実際の各区の窓口番号とは異なる。

第 24-2 表 北神支所市民課窓口係・西神中央出張所の窓口

事務分担	証明発行		住民基本台帳・印鑑登録・就学・戸籍(埋火葬)等 国民健康保険・後期高齢者医療・介護保険・福祉医療・国民年金	マイナン バーカード
	受付	交付		
北神				
西神中央				

注： ～ の番号は便宜的につけたものであり，実際の各区の窓口番号とは異なる。

通常開庁時間外の申請等の受付状況は，昼休み(正午～午後1時)は全区役所で受け付けている。毎月第2,第4木曜日の窓口時間延長や,引っ越しシーズンの日曜開庁では,転入・転出などの住所変更に伴う手続(国民健康保険の住所変更や加入脱退,国民年金の住所変更,介護保険の諸証明の発行,各種福祉医療助成制度の申請)を受け付けることとなっているが,住所変更に伴う手続以外で相談があった場合でも,実際には,断らずに対応できる範囲で受け付けている。

## (2) 区役所の取扱状況

国民健康保険の資格取得は,原則として,窓口で申請書類に記入し必要書類(社会保険脱退の場合の健康保険資格喪失証明書等)を添付して提出する。窓口では,保険料の説明等を受け,その日の手続は終了する。職員は国民健康保険システムへの入力と被保険者証の作成を行い,普通郵便で被保険者証を発送する(住民異動届によるものは,国民健康保険システムへの入力等は届出日の翌日となる)。保険料については,窓口で試算してもらい,必要な場合は減免制度の説明も受けるが,市外からの転入の場合の他都市への所得状況の照会等,必要な手順を踏んだ上で決定するため,翌月に郵送される納入通知書をもって正式な保険料の通知となる。

資格喪失の場合は,窓口で書類を記入し必要書類を提示又は添付して(社会保険加入の場合の健康保険証等)提出した上で,保険料の精算を行う(還付がある場合は,後日銀行口座へ振り込まれる)。

再交付申請は,被保険者証を紛失又は汚損して使えなくなった時に,被保険者証の再交付を申請する手続であり,窓口で申請書類を記入し,本人確認書類を提示,又は汚損した被保険者証を提出する。原則として,再発行された被保険者証は翌日以降に普通郵便で届けられる。

このように国保資格関係の申請等は来庁により手続を行い、被保険者証は郵送するのが原則となっている。しかし来庁が難しい何らかの事情のある場合について、区での取扱状況を見ると、郵送での手続を認めるかどうかで若干の差が認められた（第25表）。

資格取得の申請は、窓口での手続を原則とする区がほとんどであったが、市民の事情に応じて郵送も認めるという区が1区あった。しかし被保険者証は、全ての区で郵送するのが原則としていた。

資格喪失では、各区とも郵送での手続を認めていたが、無条件で認める区、社会保険加入の場合に認める区、保険料の未納があれば認めない区等、様々であった。

異動届は、届出も被保険者証の受取も、全ての区で、窓口での手続を原則としていた。なお、住民基本台帳上の異動があったが本人から保険年金医療課への届出がない場合には、職権での処理が行われていた。

再交付申請は郵送での手続を認める区が7割を占めた。しかし再交付申請は、医療機関にかかるため急いでおり、郵送でのやり取りでは時間がかかるので窓口で申請する人が多く、条件を満たせば、窓口で即日受け取れるという区が多かった。

**第25表 届出・申請と被保険者証の受取**

	取得申請		喪失届	異動届		再交付申請	
	申請時	証受取	申請時	申請時	証受取	申請時	証受取
原則窓口	9	0	0	10	0	3	3
郵送も窓口も可	1	0	10	0	0	7	5
原則郵送	0	10	0	0	10	0	2

注：9区役所及び北須磨支所の集計

網掛け部分がマニュアル等に定められている標準的な手続方法

### （3）裁量の範囲内での区役所判断による対応

定型的な申請等であっても、区役所が裁量の範囲内で判断を求められることがある。区役所の実地監査を通じて以下のような事例があった。

#### （事例1）加入申請手続中であることを示す書面を発行していたもの

本市では原則として、住所確認のため被保険者証は郵送により交付することとしており、加入時に被保険者証の即日交付を行っていない。被保険者証を受け取る前に医療機関で受診した場合は、いったん医療費の全額を負担し、後日療養費の還付申請を行うのが原則である。しかし医療機関によっては、区へ被保険者であるかどうかの照会を行った上で、3割負担での受診を認めるところもある。このため加入手続後すぐに医療機関を受診したい市民のため、国民健康保険の加入申請の手続中であることを示す簡易な書面を作成して発行するところが7区あった（第26表）。

なおこの書面は、本市として被保険者となることを確約するものでもなく、作成について法的根拠があるものではない。そのため、これらの書面をもって3割負担での受診を認めるか否かは、医療機関の判断に委ねられ、3割負担での受診後に、本市が被保険者として認めなかった場合には、医療機関側に還付請求等の手間が発生することになる。あくまでも市民の利便のため、区役所の裁量で発行しているものである。

**第26表 加入手続中であることを示す書面の発行**

発行している	7
発行していない	5

**(事例2) 被保険者証の再交付申請における即日交付を世帯主及びその配偶者以外にも認めていたもの**

国民健康保険資格窓口対応マニュアルの保険証の即日交付の基準によると、再交付申請の場合は、世帯主又はその配偶者が来庁し、顔写真付きの身分証明書を持参していること、という条件がある。この基準に沿うと、例えば世帯主の子が、自分の被保険者証の再交付申請に来た場合は、顔写真付きの身分証明書を持参していても即日交付はしてもらえない。基準どおり厳格に運用している区と、事情に応じて、管理職判断で認めている区があった。

**(4) 区役所の独自の取組(マニュアル・研修・業務改善等)**

マニュアルの作成や研修の実施は、業務の標準化・効率化の観点から、また市民向けの案内資料の作成は、市民の利便性向上という点で有用なものである。

制度所管課に対する調査票による事前調査では、マニュアルを区役所窓口が作成しているとした回答はごく少数であったが、国保資格関係の申請等の業務では、4区が独自のマニュアルを作っていた。そのうち3区が業務システムの操作マニュアルを作成していた。

また受付時に事務の漏れがないよう確認するため、業務手順のチェックリストを何らかの形で作成しているところが7区あった。具体的には、チェックリストのゴム印を作成し申請書類に押しているもの、申請書類とは別に印刷したチェックリストを添付しているもの等があった。

独自で研修を実施しているところは8区であった。研修の内容としては、年度当初の新任者向けのもの、6月の納入通知発送や11月の被保険者証更新等の繁忙期前の事務手順の確認をするもの等が中心であったが、区役所内の他の課と合同で、日常業務に生かすため、各課に共通するテーマ(例:死亡に関する申請等)を設定し、各課でどのような手続が必要となるのかについて学ぶというものもあった。

市民向けの案内資料を作成しているのは3区あった。具体的には、手続に必要な書類の一覧表、届出用紙を郵送する際の手順を示した送付文、郵送による脱退手続の後の精算手続に関する案内文、外国人向けの案内チラシである。

**第27表 区役所独自の取組**

	マニュアル 事務フロー等	業務用チェック リスト	研修	市民向け資料
あり	4	9	8	3
なし	8	3	4	9

業務改善について尋ねると、ほとんどの区が取り組んでいた。主な取組事例は、次のようなものであった。

- ・番号発券機の案内サインを改善し、番号札の引き間違い等を防ぐ(東灘区・須磨区・垂水区)
- ・あらかじめ聞き取った用件に応じて、簡単に済む手続は優先的に別の窓口等で処理し、全体の待ち時間の短縮につなげる(兵庫区・北神支所)
- ・フロアマネージャーがあらかじめ市民から用件を聞き取り、受付時に必要な帳票を事前に出力しておくことで、受付にかかる時間の短縮を図る(北神支所)
- ・転出による資格喪失届は、資格の窓口での受付後に収納の窓口に戻るのではなく、初めから収納の窓口だけで受付するように変更し、手続時間の短縮につなげる(中央区)

- ・資格と収納の窓口を統一することで窓口当番を効率的に回す（北区）
- ・申請書類のチェック方法について、本区である須磨区とやり方を統一（須磨区・北須磨支所）

一方で、業務改善の取組を、制度所管課又は他の区と情報共有しているかどうかについては、5区が「事例の紹介をしている」と回答したものの、残りの5区は情報提供をしていなかった。

理由について聞き取りを行ったところ、様々な声が聞かれたが、主なものは、「各区それぞれの事情に合わせた取組で、そのまま他の区が導入するのは難しいと思われる」、「課長会、係長会等（各区の管理職等が集まる定例会議）では事務連絡等も多く、そこまでの話はできていない」、「制度所管課も多忙で余裕がないようだ」といった内容であった。

制度所管課においては、このような各区の業務改善の取組のうち有用なものについては、ベストプラクティスを全区統一のものとして積極的に取り入れ、市民の利便性の向上と業務の標準化・効率化に資することが望まれる。

#### 第 28 表 業務改善とその情報共有

取り組んでいる	10
特になし	2

業務フローやマニュアルの変更を検討してもらう	0
本庁や他区へも積極的に勧めている	0
本庁や他区へ事例の紹介をしている	5
本庁や他区に情報提供していない	5
業務改善事例はない	2

#### ( 5 ) HP での窓口の混雑状況の案内について

区では、窓口番号発券機を設置し、番号順に窓口を案内しているが、さらに一歩進んで、窓口の混雑緩和や市民の利便性向上を図るため、窓口の混雑状況を HP で案内しているところがある。北須磨支所市民課の保険年金医療窓口が平成 27 年度、垂水区保険年金医療課が平成 28 年度に、待ち人数及び呼び出し中の番号を HP で案内するシステムを導入した。さらに、平成 30 年 2 月には兵庫区保険年金医療課及び北神支所市民課受付窓口、平成 30 年 3 月には東灘区保険年金医療課でも導入された（第 29 表）。なお東灘区・中央区・兵庫区・長田区・垂水区の市民課でも同様の案内をしている。ただし、いずれも制度所管課が調整した結果ではなく、区の政策予算を利用した独自の取組である。そのため区によって使用するシステムが違い、HP 上の表示も異なっている。

なお、来年度以降、区政振興課が中心となって、全区役所の市民課、保険年金医療課及び子ども家庭支援課の窓口混雑状況について HP での案内を始める方向で進めているとのことである。

第 29 表 HP の窓口の混雑状況の案内

	待ち 人数	呼出し 番号	混雑 予想	保険年金医療課の現状	区役所内他課の現状
東灘	案内	案内	なし	平成30年3月に導入	市民課あり
灘	なし	なし	なし	平成30年度に市民課、こども家庭支援課と共同で導入予定	
中央	なし	なし	なし	なし	市民課あり
兵庫	案内	案内	なし	平成30年2月に導入	市民課あり
北	なし	なし	なし	新庁舎移転後に導入予定	なし
北神支所	案内	案内	なし	平成30年2月に導入(市民課3番窓口の届出・受付及び4番窓口のマイナンバー)	
長田	なし	なし	なし	なし	市民課あり(平成30年1月～)
須磨	なし	なし	なし	なし	なし
北須磨支所	案内	案内	なし	平成27年度に導入済み(保険年金医療窓口)	なし
垂水	案内	案内	案内	平成28年度に市民課とともに導入済み	市民課あり、こども家庭支援課も導入予定
西	なし	なし	なし	新庁舎移転時に検討予定	なし
西神中央出張所	なし	なし	なし	なし	なし

## 第2 意見

本市における区役所の窓口での市民の利便性向上と業務の標準化・効率化の取組は、企画調整局及び行財政局による全庁的な業務改革、働き方改革の推進や行政事務センターの設置等を契機に、各制度所管課でも様々な動きが見られるようになってきている。しかしながら、主に、業務マニュアルやFAQの整備、民間活力の導入、ICTの活用といった点で、今後さらなる改善の必要性が認められる。また、郵送申請や電子申請等の来庁以外の手続方法の導入についても、単純な拡大はかえって業務を非効率にする可能性があることに十分留意しつつ、積極的に検討されたい。

全庁的な業務改革を所管する行財政局行政経営課、ICTインフラの整備の点から企画調整局情報化戦略部においては、引き続き全市横断的な視点から、各制度所管課における業務の標準化・効率化の環境整備と支援を進められたい。

また、今回監査対象とならなかった課も含め、各制度所管課においては、現行の業務について、区役所がそれぞれで取り入れている業務改善の事例や業務に精通するベテラン職員の業務ノウハウなど、現場の実態を十分に把握した上で、他都市や民間企業の先進事例も研究して業務のBPRを行い、市民の利便性向上と業務の標準化・効率化の取組に、主体的に取り組まれたい。

さらに、平成30年度より区役所マネジメント機能を強化するため、市民参画推進局から行財政局に、区役所に係る企画・調整・庁舎整備部門を移管して区役所課が新設されることから、総務部と保健福祉部の違いを超え、全区役所を横断的に統括し、均質な市民サービスの提供と業務の標準化が進められることを大いに期待するものである。

### 1 ICTの効率的な活用等による市民の利便性向上と業務の標準化・効率化について

総合窓口では、引っ越しに伴う複数の申請等を、引っ越しの届出と同時に受け付けており、来庁者の滞在時間が削減される等、市民の利便性向上の点では効果をあげている。しかし、総合窓口の設置は、市民課職員が国民健康保険等の新たな取扱業務についての基本知識を習得した上で申請書類の受け取りのみを行っており、市民が書く申請書類の数や職員側の業務手順についてみると、必ずしも効率化につながっているとはいえない点が見受けられた。

国民健康保険の窓口でも、各区において市民の利便性向上と業務の効率化について、様々な取組がなされていたが、フロアマネージャーや窓口当番の職員があらかじめ市民から用件を聞き取ることで、受付にかかる時間や全体の待ち時間の短縮につなげている例が見られた。

また、業務を補佐するマニュアルやFAQの作成や更新等も、ICTを十分に活用した運用はされておらず、制度所管課や区役所窓口のベテラン職員のマニュアル等に載っていないような知識・ノウハウに頼っている状況が見受けられた。

このように、本市の窓口業務では、マンパワーに頼る部分が多いのが現状である。今後、業務に精通したベテラン職員が順次退職していく中で、ICTを効果的に活用することにより、市民の利便性向上と業務の標準化・効率化を進められたい。

### (1) 申請書類の統合について

総合窓口では、複数の申請等を1つの窓口で受け付けているが、市民が記入する申請書類は従来のもを使用している。引っ越しの届出に使用する住民異動届は、複写式で、国民健康保険、こども医療費助成、後期高齢者医療、児童手当等の届を兼ねているが、例えば、転入時にはこども医療費助成の新規資格認定申請書を、後期高齢者医療の被保険者が県外へ転出する場合には資格喪失の届書や負担区分証明書の交付申請書を、児童手当を受給している場合は児童手当の認定請求書等を、別に記入する必要がある。

総合窓口を導入したにも関わらず、申請書類を何枚も書かなければならないのは、市民にとって十分な負担軽減にはなっておらず、業務の効率性の点からも疑問である。氏名、住所等の基本情報は、窓口で一度記入すれば、あるいはタブレット等の業務端末で入力すれば、他の申請書類にもブレプリントできるようにするシステムの導入など、市民が記入すべき申請書類の枚数を減らす工夫、また職員がシステムで入力すべき項目を減らす工夫をされたい。

(企画調整局情報化戦略部，行財政局行政経営課，市民参画推進局区政振興課，保健福祉局国保年金医療課，こども家庭局こども家庭支援課)

### (2) 電話対応用のFAQの構築について

市民からの問い合わせの電話は、制度所管課，区役所窓口の双方にかかってきており、電話対応は業務の主要なものの一つである。

保健福祉局国保年金医療課が所管する国民健康保険では、繁忙期に人材派遣によるコールセンターを設置しており、市民からの問い合わせに対して個別に対応している。1か月間の労働者派遣契約期間のうち、半月程度は事前研修にあてているが、特に研修資料等は作成せず、職員がそれぞれの担当業務の説明を行っているということであった。

実地で十分に活用できる電話対応用のFAQを作成するには、電話の対応記録を作成する、回答内容の検証をする、検索性を高めるための整理をする、制度改正等必要に応じて内容の更新をする等、管理の手間がかかるが、有用なFAQがあれば、電話対応業務の標準化・効率化が進むとともに、総合コールセンターのさらなる活用や、専用コールセンターの外部委託等も比較的円滑に導入できる可能性が高まる。

各制度所管課が電話対応用のFAQを構築し活用するための、全庁的に統一された仕組み作りに努められたい。

また市販ソフトウェア等の導入も含め、効果的な運用や検索性の向上が図られるよう、ICTも十分に活用されたい。

(行財政局行政経営課，企画調整局情報化戦略部，保健福祉局国保年金医療課)

### (3) 業務マニュアルの改善について

ほぼ全ての窓口業務についてマニュアルが整備されており、主要なものは庁内イントラネットにも掲載されている。しかしながら、それらはワープロソフト等で作成したマニュアルのデータがそのまま掲載されているにすぎないため、検索性に優れているとは言い難い。また窓口で市民対応をする職員は、主に業務システムの専用端末を操作しているため、イントラネットでマニュアルを見るためには、事務処理用パソコンを別に立ち上げなければならない。さらにマニュアルの内容が、業務フローや手順書に特化したものというよりは、制度の概説と原則的な取扱いの説明が中心で、判

断に迷うような事例とその対応方法までは載せていないことが多い。その結果、個々の事例に対し、即時判断が求められることの多い区役所窓口では、マニュアルを参照せずに制度所管課への電話照会や、管理職・ベテラン職員の知識・経験に頼ることが多くなる。

保健福祉局保護課では、各区からの疑義照会とそれに対する回答は基本的には文書で行い、さらにその記録を各区と共有していた。しかしそれ以外では、制度所管課の回答や、ベテラン職員の知識をデータ化して蓄積する仕組みは十分ではなかった。

マニュアルについて、業務システムの端末でも閲覧できるようにする、具体的な事例や疑義照会の回答の蓄積を行う等、より使いやすいものにするとともに、共通の様式を定めるなどして、全庁的に統一された運用が図られるような仕組みを作り、業務に精通したベテラン職員の知識・経験を標準化した上で文書化して残すよう取組を進められたい。

また市販ソフトウェア等の導入も含め、効果的な運用や検索性の向上が図られるよう、ICT も十分に活用されたい。

( 行財政局行政経営課，企画調整局情報化戦略部，市民参画推進局区政振興課，  
保健福祉局国保年金医療課，こども家庭局こども家庭支援課，こども家庭局事業課 )

## 2 申請等の手続方法の多様化に向けての基盤整備について

本市では、証明発行コーナーの設置、繁忙期の日曜開庁・年末開庁、また出張所における取扱業務の拡充、証明書のコンビニ交付等、積極的に市民の利便性向上に努めてきているが、これらは窓口での取扱（時間・場所）を拡大する取組である。

窓口での取扱の拡大は、市民の声に応えるものではあるが、時間外勤務が増え人件費の増につながるという欠点がある。区役所には、すでに様々な勤務形態の職員がおり、短時間勤務制度やフレックスタイム、在宅勤務制度等、勤務体制の多様化が進められる中、窓口業務を担当する職員を安定的に確保するには工夫が必要となる。

また窓口で取り扱う業務は増加傾向にあり、定型的な申請等はより効率的に処理することで、より専門的で個別の対応が必要な業務に時間と人材を割くための、業務の整理が必要となってきた。

このような状況のもと、郵送申請等、来庁以外の手続方法の導入が検討されることになるが、手続方法の多様化を進めるにあたり、その基盤整備に努められたい。

### （１）申請書様式の HP への掲載について

国保資格関係の申請等の手続は、来庁による手続を原則としているが、区により若干の差があるものの、来庁が難しい何らかの事情のある場合には、郵送での届出を認めていた。しかし申請書類の様式は HP に掲載されていないため、市民の希望に応じて書類を郵送しており、そのやり取りに時間がかかっている。特に再交付申請は、医療機関にかかるため急いでいる人が多く、郵送でのやり取りでは時間がかかるので窓口での取扱件数が多いということであった。

郵送申請にかかる手間を減らすためにも、国民健康保険関係届・被保険者証再交付申請書の様式の HP への掲載を積極的に検討されたい。

また、現在 HP に掲載していないが、掲載できる申請書類がないかを全庁的に調査し、必要なものについては積極的に掲載されたい。

（保健福祉局国保年金医療課、行財政局行政経営課）

### （２）窓口で受け付ける業務の整理と標準化について

国保資格関係の申請等の手続では、加入時には、新規加入者への制度説明を丁寧に行うことによりトラブルを防止するため、保険料の試算と必要に応じて減免制度等の説明を窓口で行い、脱退時には、保険料の収納率向上のため保険料の精算を窓口で行うのを原則としている。しかし、総合窓口や北神支所、西神中央出張所では基本的には加入時の保険料の試算を行わないほか、郵送による脱退手続の場合、精算手続も納付書による納付等、来庁以外の方法で完了させることができるなど、実態は必ずしも同一ではない。そもそも保険料は、市外からの転入の場合の他都市への所得状況の照会等、必要な手順を踏んだ上で決定するため、窓口で試算した場合であっても、翌月に郵送される納入通知書が正式な保険料の通知となる。

転入前の住所地で国民健康保険に加入しており、保険料が大きく変わることがないと思われる場合や、保険料の滞納もなく社会保険加入により脱退する場合等も含め、全て一律で保険料の試算・精算をすることで、かえって窓口での手続に時間がかかり非効率となっている可能性もある。

必要な場合には保険料の減免や納付方法の相談に乗る等、窓口で丁寧に対応すべきであるが、全ての人に対して一律で保険料の試算・精算をする必要があるかどうか、どのようなケースであれば

郵送での申請が認められるのかなど、窓口業務の整理に取り組まれない。

また、より専門的で個別の対応が必要な業務に時間と人材を割くため、定型的な申請等はより効率的に処理することができるよう、全庁的に窓口業務の整理を進め、郵送申請等、手続方法の多様化を進められたい。

(保健福祉局国保年金医療課，行財政局行政経営課)

### 3 区役所窓口における市民サービスの現状の把握と標準化について

区役所窓口の混雑状況の HP での案内は、これまでは各区任せとなっており、さらに各区役所の中でも課ごとの取組として進められてきたために、案内している区・課，案内していない区・課がある上、区ごとに違うシステムを使用しており、本市全体として統一が図られていないのが現状である。これについては、来年度以降、区政振興課が中心となって、全区役所の市民課，保険年金医療課及び子ども家庭支援課の窓口混雑状況について HP での案内を始める方向で進めているとのことである。

当該事例に限らず、今後とも、各区役所における市民サービスの現状を全区横断的に把握し、制度所管課と連絡調整を図りつつ、区役所窓口における市民サービスの標準化について責任をもって取り組まれない。

(市民参画推進局区政振興課)