

総合的庁内業務改革及び広域連携
による共同処理業務改革検証事業
調査分析報告書

河内長野市
平成30年2月

目次

I. はじめに.....	1
1. 業務改革実施の背景.....	1
2. 業務改革モデルプロジェクトの全体像.....	1
(1) 庁内業務改革.....	2
(2) 広域連携業務改革.....	2
(3) 業務改革を推進する環境整備.....	3
II. 庁内業務改革.....	4
1. 業務棚卸と各課ヒアリングによる課題整理.....	4
(1) 業務棚卸の実施.....	4
(2) 全課ヒアリングによる課題抽出.....	5
(3) 課題の整理.....	5
2. 庁内総合アウトソーシング.....	6
(1) 窓口業務改革.....	6
(2) 単純定型業務改革.....	11
(3) 業務フローの最適化.....	122
(4) 庁内総合アウトソーシング.....	12
3. その他の改革.....	13
III 広域連携業務改革.....	16
1. 広域連携業務改革の今までの取組み.....	16
(1) 南河内広域事務室.....	16
(2) その他の広域連携.....	16
(3) 南河内広域連携研究会ワーキンググループ.....	16
2. 南河内広域事務室の業務改革.....	17
(1) 現状把握.....	17
(2) 業務フローの把握と処理件数、処理時間等の分析.....	18
(3) 課題整理.....	19
(4) 識別された課題と解決策.....	20
(5) 広域福祉課のアウトソーシングの可能性について.....	205
3. 新たな広域連携.....	27
(1) 広域化の可能性のある業務の抽出.....	27
(2) アンケート調査票書式の決定、アンケート調査の実施.....	27
(3) アンケート調査結果の分析.....	28
(4) 広域化・アウトソーシング活用検討に向けての今後の方向性.....	29
IV.まとめ.....	32
1. アウトソーシングする業務をできるだけ集約する.....	32
2. 同種業務をまとめてアウトソーシングする.....	32
3. 一体的にアウトソーシングする.....	32
4. 業務を最適化する.....	32
5. 歳出削減の効果.....	33

I. はじめに

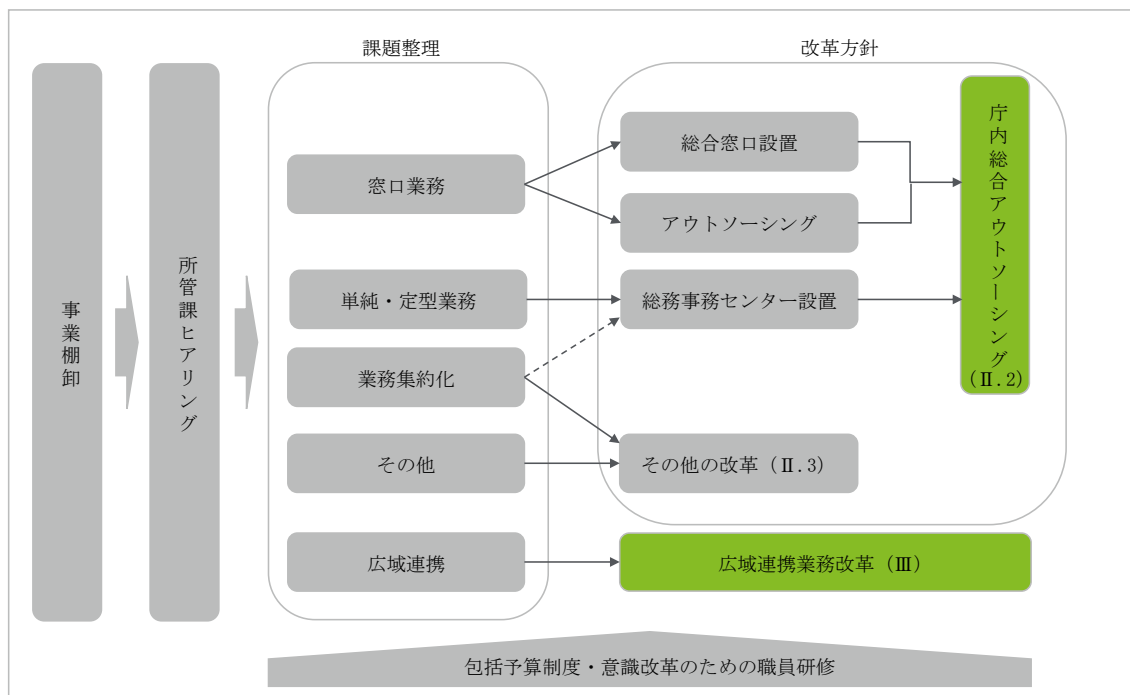
1. 業務改革実施の背景

本市では、人口減少・少子高齢化が急速に進行し、生産年齢人口も大きく減少する中で、市税は年々減少し、一方で、社会福祉費等の扶助費や更新時期を迎えるインフラ施設の維持改修費用は増加の一途を辿っている。このような厳しい状況下でも、総合計画がめざす将来都市像を実現できるよう、近隣市町村との広域連携をはじめ、さまざまな行財政改革に取り組んできた。その一環として、平成 28 年度には窓口業務等アウトソーシング検討プロジェクトチーム（以下「窓口 PT」）を設置し、窓口業務アウトソーシングの検討も進めてきたところである。

この度、業務改革モデルプロジェクトの採択を受けたことを機に、改めて、窓口業務を含むすべての業務を対象として、BPR の手法による業務の無駄・重複の排除、アウトソーシングや広域連携等の実施手法の見直しなど、抜本的な業務改革を進めることで、人口減少社会にも対応できる持続可能な行政運営基盤の確立をめざすこととした。

2. 業務改革モデルプロジェクトの全体像

人口減少社会においては、現在の職員数をそのまま維持するのではなく、10 年、20 年先を見据え、長期的な視点で職員定数の適正化や、行政領域の見直しを進める必要がある。また、本市のような人口 10 万人規模の団体では、業務毎・担当課毎の取り組みでは十分なスケールメリットが得られないと考えられることから、全庁をあげて、さらには、近隣市町村とも連携しながら、広く改革を検討することが重要である。



本プロジェクトでは、上図のとおり、総合窓口化や、窓口業務及び内部業務のアウトソーシングを一体的に行う「庁内総合アウトソーシング」と、近隣市町村との「広域連携による業務改革」の2つを重点項目とした。その上で、基幹システム改修等の多額の初期投資は行わず、職員の採用計画との整合を図る等、厳しい財政状況下でも無理なく導入できるモデル事例となるよう、改革に取り組んだ。

(1) 庁内業務改革

①総合窓口の設置

市民サービス向上のためには、総合窓口化により、フロア間移動の抑制や導線の改善、待ち時間の短縮を図ることが有用である。また、本市の規模では、業務量が少なく単体ではアウトソーシングになじまない業務も多いが、総合窓口化により対象業務を集約した上でアウトソーシングすることで、スケールメリットを得ることができる。

なお、総合窓口化の手法として、業務の集約等の組織・事務分掌の見直しと、庁舎レイアウトの変更による導線見直しの両面から検討を行った。

②窓口業務のアウトソーシング

各種届出の受付、証明発行など、窓口業務のアウトソーシングを検討することで市民サービスの向上と職員人件費の削減をめざす。また、アウトソーシングにより、実施体制や人件費の硬直化を防ぎ、人口減少により将来的に業務量が大幅に減少した場合でも、柔軟な対応が可能となる。

③総務事務センターの設置

窓口業務の他にも、入力や帳票作成、大量印刷、郵便物の発送・受領などの大量・定型業務や、労務管理や給与計算等の内部管理業務のように、アウトソーシングが可能な業務が多く存在することが確認できた。それら内部業務も、スケールメリットの観点で「総務事務センター」へ集約した上で、アウトソーシングを進めることとした。

④その他庁内業務改革

業務分析の結果、業務の重複や非効率な庁内ルール等が確認できたため、業務の集約、規則の改正等の改善を行う。

また、各課業務の課題は、各担当課で計画的に改善に取り組むこととした。

(2) 広域連携業務改革

本市では以前から福祉分野及びまちづくり分野をはじめとしたさまざまな分野で、近隣市町村との広域連携を進めてきた。しかし社会情勢の変化による取扱件数の増減や、ノウハウの維持継承などの課題も多いことから、改めて、アウトソーシングも視野に、

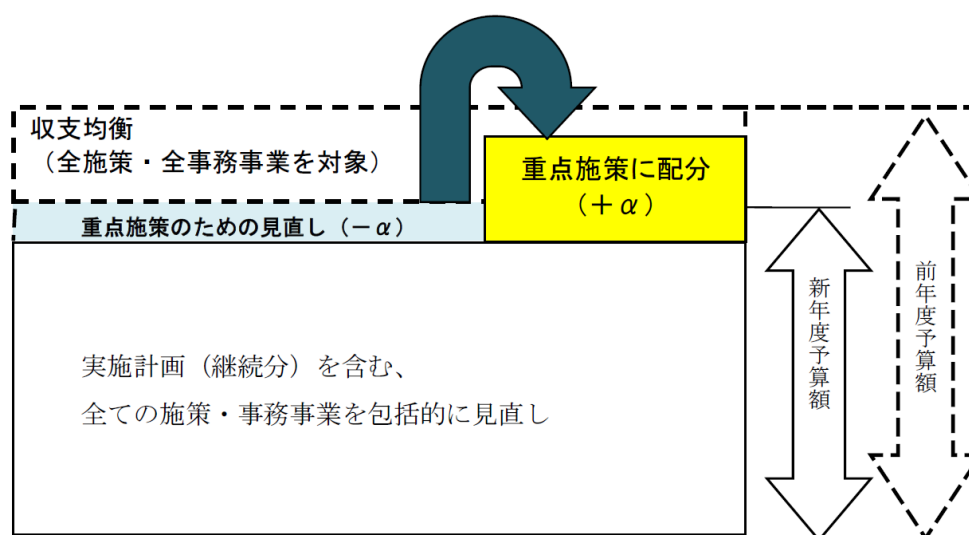
効率的かつ持続可能な広域連携手法の検討を行った。

(3) 業務改革を推進する環境整備

① 包括予算制度の導入

各部署の業務改革を促すため、公債費、扶助費、繰出金、単年度の臨時的経費などを除く全ての経費を包括的に各部署へ配分する「包括予算制度」を導入した。

包括予算制度では、各部署の判断により、経常経費だけでなく、残業手当等の人件費も含めて予算を配分し、施策・事業の見直しを図ることができる。現場の自己決定権（裁量）の拡大により各部署の自主性が向上し、職員の創意工夫を最大限に引き出す効果が期待できる。



業務改革の環境づくりのPoint

- 業務改革を進めるにあたっては、庁内の意思決定や予算編成のルール等にも目を向ける必要がある。

② 庁内職員の意識改革

アウトソーシングや広域化等の大きな変化は、業務改革のきっかけとなるが、改革を成功させ、また、今後も環境の変化に応じて継続的に改革を進めていくためには、職員一人ひとりの意識改革が欠かせない。各課に、率先して改革に取り組み、課内の業務改革を牽引する役割を担う「業務改革推進担当者」を置くとともに、改善の必要性や手法、他市事例等に関する研修を実施し、業務改革を支える改革の組織風土の醸成に努めた。

II. 庁内業務改革

1. 業務棚卸と各課ヒアリングによる課題整理

全業務を対象に抜本的な業務改革を進めるにあたり、庁内全業務の状況把握を目的として、全業務の棚卸を実施し、課題整理を行った。

(1) 業務棚卸の実施

庁内の全業務（約 1,100 業務）を対象に棚卸を実施し、各業務の性質、業務量、実施手法、連携の可否等を可視化した。

調査項目	内容
予算額	予算額（一般財源）
業務量	業務量の多寡（大／中／小）
実施手法	市直営（正職員・非正規）、委託、補助等の種別
事務種別	窓口業務、内部管理業務、イベントなどの種別
廃止・改善余地	廃止や見直しの可能性
庁内連携・広域連携 など	他部局・他団体との連携の可能性

<棚卸調査票のイメージ>

課名	事業	事務名称	事務内容	業務量	実施方法 1	実施方法 2	実施方法 3	職務的	種別	廃止	改善余地	庁内連携	広域連携
政策企画課	政策推進事業	団地再生モデル業務委託事業	南花台スマートエイジング・シティ団地再生モデル委託料	大	委託(1者随契)	直営(正職員)		市独自	地域協働	廃止可	改善余地有	連携済	—
政策企画課	政策推進事業	行政情報サービス事業	1-JAMPライセンス料金	小	直営(正職員)			市独自	内部管理	廃止可	改善余地有	—	—
政策企画課	政策推進事業	プロジェクト推進庶務事業	職員旅費、課消耗品費、FAX撤去費用	小	直営(正職員)			市独自	内部管理	廃止可	—	—	—
政策企画課	広域行政推進事業	広域連携推進事業	南河内6市町村による広域共同処理事業に伴うWGへの参加	大	直営(正職員)			義務的	内部管理	—	改善余地有	—	広域
政策企画課	広域行政推進事業	河内長野市・橋本市・五條市広域連携協議会事業	3市連携に伴う幹事会議への参加・運営	小	直営(正職員)			市独自	内部管理	廃止可	改善余地有	連携可能	—
政策企画課	行政改革事業	外部評価	外部委員による、施策評価(内部評価)の検証	中	直営(正職員)			市独自	内部管理	廃止可	改善余地有	—	—
政策企画課	行政経営事業	職員提案	職員から市の事業の改善に関する意見の募集・ほう貴審査	小	直営(正職員)			市独自	内部管理	廃止可	改善余地有	連携可能	—
政策企画課	行政経営事業	定員管理	職員定員適正化計画の策定、定数条例改正等(計画策定年)	小	直営(正職員)			市独自	内部管理	廃止可	改善余地有	—	—
政策企画課	行政経営事業	附属機関の適正運用	指針に基づき、各附属機関の委員構成等をチェック	小	直営(正職員)			市独自	内部管理	廃止可	改善余地有	—	—
政策企画課	行政経営事業	審査請求対応	審査請求があった場合の、形式審査・審理員指名・審査会	中	直営(正職員)			義務的	窓口	—	改善余地有	—	広域

業務棚卸の Point

- 全業務を対象に詳細な調査を実施した場合、調査コストがかかるだけでなく、職員の調査疲れが発生し改革が減速
- まず概要を把握し、問題を特定した後、掘り下げていく

(2) 全課ヒアリングによる課題抽出

棚卸調査の結果を基に、全課を対象としたヒアリングを実施し、各課業務の課題や、今後改善を検討すべき事項を抽出した（約 300 項目）。

ヒアリングの Point

- 業務担当者の想いや困りごと等を聞く中で、課題が明らかになることも多い
- 業務改革の目的共有や、協力体制の構築も、以後の業務改革を進める上で重要

(3) 課題の整理

各業務の課題を仕分け・グループ化し、政策推進部局が担う全庁的な課題、各部局で取り組む個別業務の課題に区分する。また、すぐに実施、今後検討など、優先順位付けを行い、限られた人的資源の中で、計画的に改革に取り組む。

主な検討事項	内容
アウトソーシング	・窓口業務のアウトソーシング、内部業務の集約とアウトソーシングを検討
広域連携	・業務の効率化(スケールメリット)、ノウハウの蓄積のため広域連携を検討
連携・一体化	・類似業務(施設管理、除草、自治会関連等)の集約を検討
業務手法見直し など	・業務フローの改善、担い手の見直し等を検討

2. 庁内総合アウトソーシング

(1) 窓口業務改革

① 調査対象課の抽出、調査票による業務の棚卸・業務量調査

前述のとおり、本市では平成 28 年度に窓口 PT（市民窓口課、税務課、子ども子育て課、介護保険課、保険年金課）を設置し、窓口業務の今後の在り方の検討を進めていたことから、PT メンバーの 5 課を調査の対象とした。

業務内容や業務量の調査に当たっては、次のような調査票を配布・回収した。

<調査票のイメージ>

住民票等発行 ※			1類	2類	3類	4類	5類	6類	7類	委託希望	時間(分)	担当者	工程の発生頻度 (処理時間に乗じる数)
工程	流れ	内容	窓口 カウンター	窓口 後方	窓口 チェック	ハッチ 処理 実施	ハッチ 処理 チェック	内部 事務 実施	内部 事務 チェック				
1	受付	・申請書の記載内容確認 ・来庁者の本人確認	○							○	2	職	毎回(件数を乗じます)
2	審査	・請求書の記載内容と住民票データの照合		○						○	2	職・ア	毎回(件数を乗じます)
3	作成	・証明書の作成		○						○	2	職・ア	毎回(件数を乗じます)
4	点検	・作成された証明書の点検			○						2	職	毎回(件数を乗じます)
5	交付	・来庁者の確認 ・証明書の交付	○							○	2	職・ア	毎回(件数を乗じます)
6	受領	・手数料の受領	○							○	2	職・ア	毎回(件数を乗じます)
7	集計	・交付件数の集計 ・日計表の作成				○				○	15	職	1日1回(月20日×12=240を乗じます)
8	会計処理	・現金払込書の作成 ・手数料の納入					○				15	職	1日1回(月20日×12=240を乗じます)
9	台帳管理・保管	・各申請書を保管				○				○	5	職	1日1回(月20日×12=240を乗じます)

件数													
年月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
H28	4,109	3,534	4,240	4,241	4,117	3,661	3,633	3,749	3,487	4,042	4,311	5,257	48,381

※1類～7類の定義					
区分	業務内容	一般的な頻度	執務場所	委託可能性	具体例
1類	窓口系業務	日次多数回	窓口カウンター	可能	カウンターでの書類受付・交付等
2類	住民の申請等を起点とする業務		窓口カウンターの後方	可能	1類で受け付けた書類の端末入力等
3類				不可	2類で作成した証明書等の検認等
4類		日次・月次などのバッチ処理	窓口カウンターの後方 各課執務室内 など	可能	当日の窓口業務終了時の日報作成等
5類				不可	4類業務の検認等
6類	内部業務 住民の申請を必要としない内部事務	日次多数回 ・日次・月次など	窓口カウンターの後方 各課執務室内 など	可能	内部事務で定型的なもの
7類				不可	6類で処理した業務の検認等

調査票による業務量調査の Point

- 業務の各工程の所要時間や主担当者の職種、発生頻度を正確に把握する。
- 一部の業務は年間で繁忙期と閑散期が生じるため、処理件数は月別に把握する。
- 各業務の締切時期を把握する（例：毎月 20 日までに当月分処理を完了させる）。
- 各業務の時間を積み上げた結果、職員の実際の総業務時間数と大きな乖離がないか、この時点で慎重に検討する。
- アウトソーシングを検討する場合は市職員が実施する工程と、委託する工程とを明確に切り分ける。

②課題整理

調査票を基に業務一覧を作成し、各業務における課題についてヒアリングを行った。

窓口業務の課題整理の Point

- 所管課に寄せられた市民の声など、調査票に表れない定性情報がないか
- 複数部署で同様の業務を実施している場合は集約化によって効率化を図れないか
- 日々の業務の中でリスクを感じている業務はないか
- 目的や必要性が不明確で、廃止しても差し支えない業務はないか

③識別された課題と解決策

課題の整理にあたり各課の業務一覧のレビュー、各課が抱える課題についてのヒアリングを行った結果、住民サービスの向上とコストメリットの双方を達成するには、総合窓口化を図るとともに、窓口業務のアウトソーシングを進めることが有用であると判断した。



本市の課題	解決策
転入手続時に市民が複数の階を移動する必要がある	<総合窓口化> ●市民向け窓口業務を庁舎1階に集約し利便性を向上
窓口の待ち時間が長い	<目的別窓口の新設> ●住民票や納税証明書等の発行及び住民異動関係の届出等は「市民総合窓口」、福祉関係の届出等は「福祉総合窓口」と窓口を目的別に設けることで、ワンストップサービスが提供でき、待ち時間を短縮
定型業務に職員が多くの時間を割いている	<窓口業務アウトソーシング> ●証明書発行や端末入力などの定型業務をアウトソーシングし、正職員が本来担うべき業務に集中できる環境を整備

複数の課で現金收受事務が発生している	<少額定額手数料の券売機化> ●住民票発行手数料などの各種手数料は、券売機を導入することで窓口の現金收受を廃止
--------------------	--

本市では、先行する自治体の状況や住民目線でのわかりやすさから検討し、総合窓口を市民総合窓口と福祉総合窓口の2つを設けることとした。市民総合窓口は、住民の異動や戸籍等の事務を担当している市民窓口課の業務に、各課の証明書発行業務や、転入時に環境衛生課（庁舎4階）で交付していたごみシールの交付等を統合した。また、福祉総合窓口は保険年金課や介護保険課（同2階）の業務に、子ども子育て課（同7階）の保育所入退所事務や、いきいき高齢・福祉課（同2階）の一部業務等、各課の福祉系の窓口業務を統合した。

本市の課題解決策の Point

- 総合窓口化とアウトソーシングを一体で行うことで、課別にアウトソーシングする場合よりコストメリットが得られる。
- 総合窓口化により、市民が2階以上で手続きするケースが減少し、窓口を目的別に設けることで待ち時間が解消されるなど、住民サービスの向上が期待できる。
- 現金の取扱を券売機のみに限定することで、各課の現金取扱業務がなくなり、現金紛失等のリスクも低減できる。窓口業務をアウトソーシングする場合、受託事業者が現金を取扱う必要もなくなる。

④総合窓口のアウトソーシングに向けた追加検討

総合窓口化及びその他窓口業務のアウトソーシングに向け、本市では窓口業務を次の観点で分類した。また各課のアウトソーシング可能な業務の情報が庁内から漏れなく収集できているかどうかについても検討した。

アウトソーシングする業務を選定する Point

<アウトソーシングに適する業務>

- 単純かつ例外処理が少なくマニュアル化が容易な業務
 - 業務量が一定時間以上の業務
- ⇒各課から集約すれば一定以上の業務量になるものを含む。
 ⇒一定時間に満たない量の業務であっても、他業務の閑散期に処理できるものであれば委託によるコストメリットが生じる可能性もある。

<アウトソーシングせず、引き続き各課で対応すべき業務>

- 住民からの相談業務など内容に専門性が高く、マニュアル化が困難な業務
- 業務量が一定時間未満の小ロットの業務

アウトソーシング業務の情報を漏れなく収集するための Point

- 全課で共通的に発生するはずの業務が一部の課だけ漏れていないか
- 同種業務のアウトソーシング可否が課によって異なっていないか（受託事業者がアクセスできる個人情報の範囲や、現金取扱事務をアウトソーシングするかどうか、など）

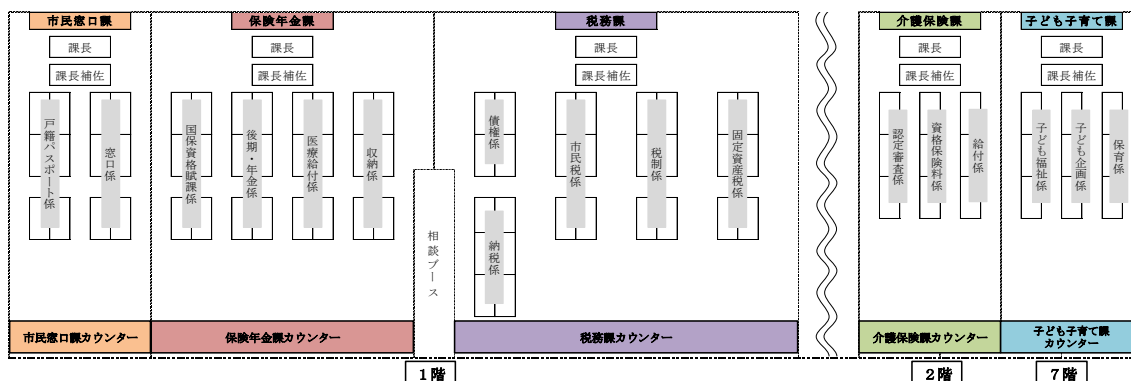
⑤総合窓口で実施するフロアイメージの検討

総合窓口化及びアウトソーシングの実現可能性を確認するため、下記検討を行ったうえで、総合窓口アウトソーシングが実現した場合の庁舎 1 階のフロアイメージを作成した。

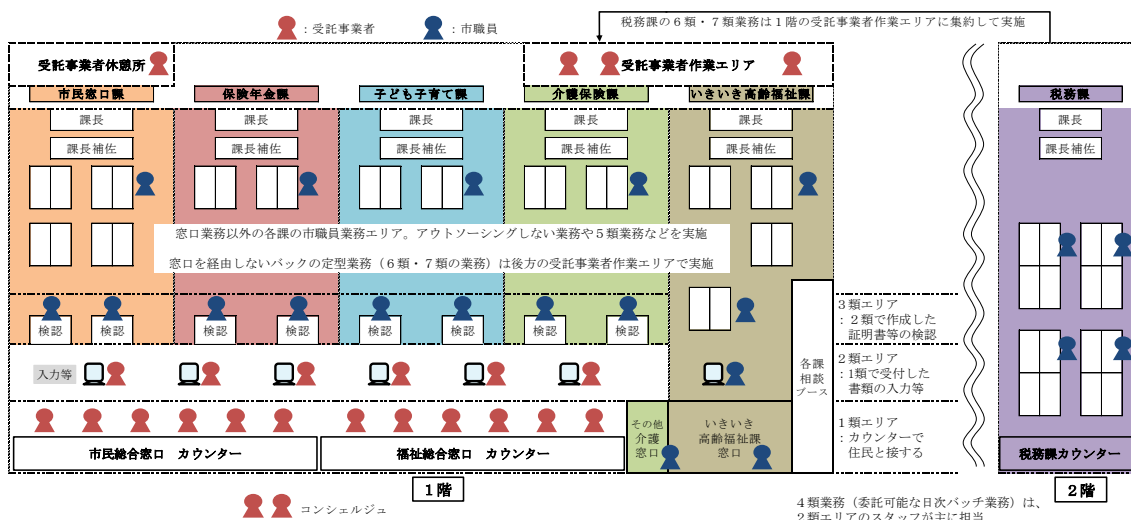
- 総合窓口をすでに導入している自治体を視察
- 複数の受託事業者へ受託の可能性をヒアリング
- 介護保険課や子ども子育て課など、市庁舎の 2 階以上にある課を 1 階へ移動・集約化が可能かどうかを検討
- アウトソーシングする場合の委託料の見積を入手し、現在の人件費と比較
- アウトソーシング後の市職員の配置を検討

<総合窓口アウトソーシング導入のイメージ>

【導入前】



【導入後】



総合窓口化及びアウトソーシングにより、各課にそれぞれ設置していた窓口は1か所に集約される。また、受付周辺にはコンシェルジュを配置し、住民の来庁理由に応じたカウンターの案内や、書類の記入方法の説明を行うことで、住民サービスを向上させることが可能となる。市職員は住民の来庁のたびにカウンターと自席を行き来する必要がなくなり、業務効率の向上が期待できる。

また、1階の各課及び税務課の単純で定型なバックヤード業務も委託し、1階の後方に受託事業者作業エリアを設けることで、書類の搬送や疑義照会などが効率的に実施できる。

(2) 単純定型業務改革

① 総務事務センターの設置とアウトソーシング

書類の印刷、封入封緘等の単純定型業務は多くの部署で行なわれている。これを正規職員が担当している場合、当該業務に要している時間は本来注力すべきコア業務に振り向けるべきである。また、これらの業務を担当する非正規職員を各所管課がそれぞれ任用している場合、必要以上に労務管理に時間を要している可能性が高い。そこで、単純定型業務を総務事務センターに集約し、一括してアウトソーシングすることとした。

総務事務センターは内部業務を処理する専門の部署であり、経験効果により業務の処理速度向上及び正確性の確保が期待できる。また、季節的な繁忙で業務量が変動する業務もあるが、アウトソーシングすることで柔軟な人員配置が可能となる。

② 総務事務センターに集約する業務の抽出

集約対象業務の調査にあたっては、業務の発生時期や繁忙を把握するとともに、アウトソーシングの可否についても情報を収集した。

<調査票のイメージ>

区分	担当課	業務名	細項目	担当者	専門性有無	権限行使の有無	随時発生	1金	2土	3日	4月	5火	6水	7木	8金	9土	10日	
窓口バックヤード業務	保険年金課(医療給付係)	(子ども医療証)連合会支払事務	毎月 扶助費等の伝票起票	正職員	×	×												
窓口バックヤード業務	保険年金課(医療給付係)	(子ども医療証)支払基金支払事務	毎月 扶助費等の伝票起票	正職員	×	×							2					
窓口バックヤード業務	保険年金課(医療給付係)	(子ども医療証)資格管理 事務	届出内容確認・集計	正職員	×	×	70											
郵便・印刷・封入	総合事務局(運営)	投票用紙封入		アルバイト職員	×	×												
郵便・印刷・封入	総合事務局(運営)	投票票事務従事者配布資料印刷製本		アルバイト職員	×	×												
郵便・印刷・封入	総合事務局(運営)	転出者通知封入		アルバイト職員	×	×												

集約後の業務量に極端な繁忙が生じないように留意した結果、本市では、窓口バックヤード業務、給与計算等の業務、職員研修企画・運営業務、会計課業務、郵便・印刷・封入封緘業務を総務事務センターへの集約対象とした。

<業務量調査の課別集計>

小区分	会計課	市民窓口課	教育指導課	教育総務課	子ども子育て課	人事課	税務課	総務課	地域教育推進課	保険年金課	介護保険課	その他	総計(時間)	総計(人)
窓口バックヤード業務	0	3,417	0	0	5,779	0	6,133	0	0	12,766	5,146	0	33,241	18
給与計算・税・社保業務(正職・非正規)	3		130	630	16	2,773	37	1	711	58		246	4,605	3
職員研修企画・運営	0		0	0	0	234	0	0	0	0		0	234	0
会計課業務	4,761		0	0	0	0	0	0	0	0		0	4,761	3
郵便・印刷・封入	0		263	0	0	0	0	3,362	0	0		846	4,471	2
総計	4,764	3,417	393	630	5,795	3,007	6,170	3,363	711	12,824	5,146	6,238	47,312	26

(3) 業務フローの最適化

総合窓口や総務事務センターへ事務を集約する際、現在のフローのまま業務を移管するのではなく、改めて業務フローの最適化を検討することで、さらなる効率化につながるだけでなく、アウトソーシングする場合でも委託工数が減少し、委託費の削減に役立つ。そこで、庁内総合アウトソーシングの検討と並行して業務フローの最適化の検討を行った。

<改善手法>

最適化モデル	本市における具体例
順序の変更 	窓口アウトソーシングに適したフローへ変更する。 検認工程を追加するなど、チェック機能にも配慮。
削除 	決裁ルートを見直す。
並列化 	券売機の導入により、証明書等の発行準備中に手数料の入金を完了する。
自動化 	財務会計システムの機能を活用したフローに変更する。 (貸金支払で一括起票を活用)
複雑性の減少 	一括購入品目の標準化により、発注にかかる時間を短縮する。

(4) 庁内総合アウトソーシング

① 庁内アウトソーシングの全体像 (14 ページ)

これまで述べたとおり、窓口業務改革の検討結果として総合窓口を設置する。

総合窓口については市民の利便性を勘案し、証明書発行等を行う「市民総合窓口」と介護や子育てなどの相談対応等を行う「福祉総合窓口」の2つの窓口を設置する。

また単純定型業務改革の検討結果として総務事務センターを設置し、これらを包括的にアウトソーシングすることとした。

アウトソーシングのコストメリットを最大化する Point

- 対象業務の中には業務量が特定の時期に偏るものもあるが、できるだけ多くの業務（繁忙時期が異なる業務や必ずしも特定の時期に処理しなければならないわけではない業務など）をまとめてアウトソーシングすることにより、人員配置や業務実施時期など受託事業者における創意工夫の余地が大きくなり、ひいてはアウトソーシングすることにより得られるコストメリットを最大化することができる。

② 庁内総合アウトソーシングの導入スケジュールと効果額（15 ページ）

アウトソーシングを進めるにあたっては、レイアウト変更、組織改正、職員定数などさまざまな検討が必要となる。本市におけるアウトソーシング導入スケジュールは以下のとおりである。

【平成 30 年度】アウトソーシングの導入支援業務委託

- アウトソーシングのスムーズな導入に向けて、①これまで各課で実施していた業務の総合化シミュレーションによる課題の抽出②動線確保のためのレイアウト検討などを実施
- アウトソーシング導入後も職員が担当する業務のさらなる効率化を検討

【平成 31 年度】第 1 段階アウトソーシング導入

- 職員定数も考慮して、窓口業務に関連するアウトソーシングを先行して実施
- 市職員と委託業者の重複期間をできるだけ少なくしてコストメリットを追求するため、平成 32 年 2 月より開始予定

【平成 33 年度】第 2 段階アウトソーシング導入

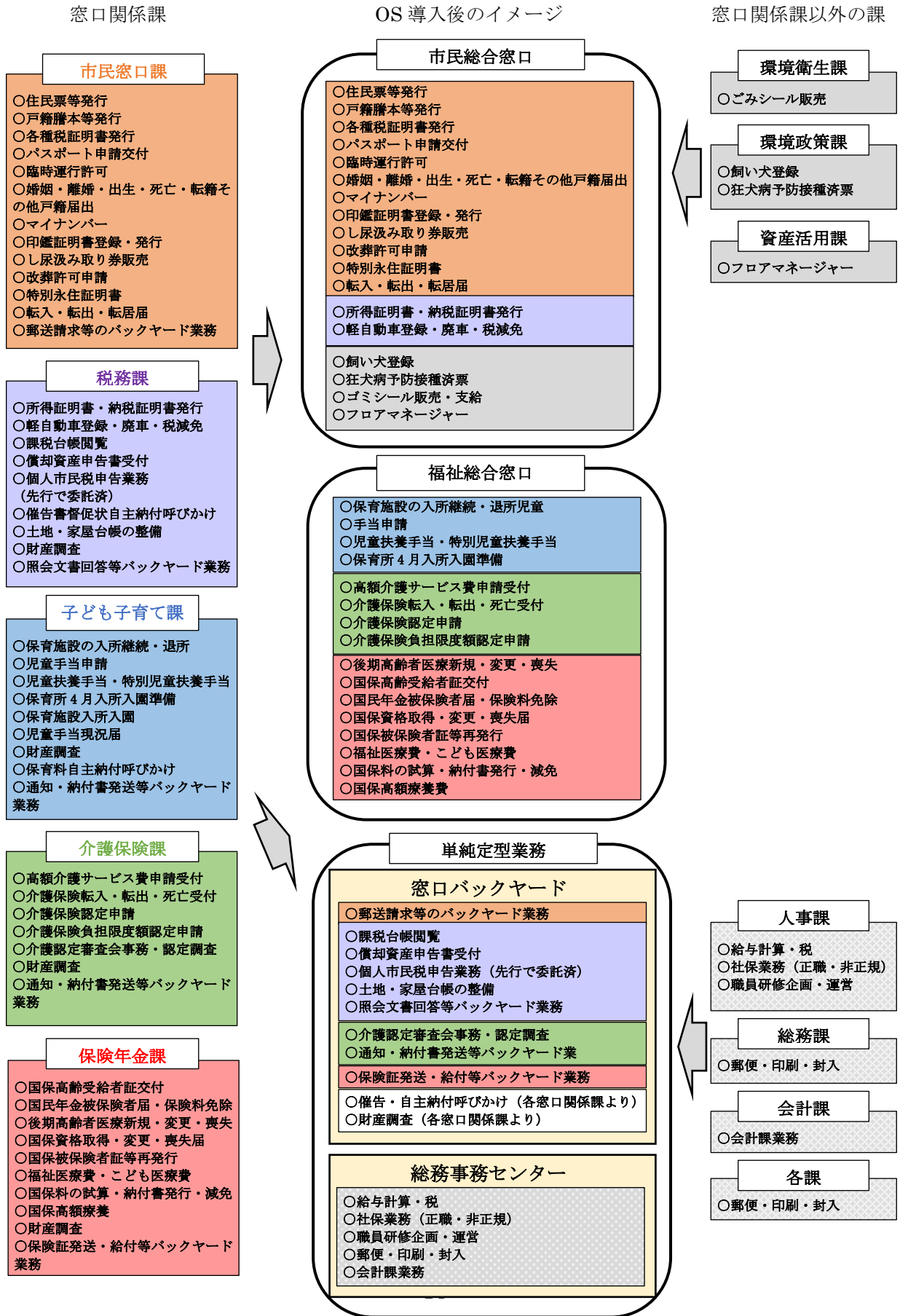
- 総務事務もアウトソーシングすることにより、庁内総合アウトソーシングの完成

なお、アウトソーシングによる単年度の削減効果は導入 4 年目から生じる見込みであるが、業務内容を毎期見直すことにより、おおむね 5 年で最適なアウトソーシングの形態を完成させる予定である。

3. その他の改革

事業別予算制度の見直し、非正規職員労務管理の集約、少額伝票に係る契約検査課長合議の廃止など、事業棚卸及び所管課ヒアリングで抽出した他の課題についても担当部局において、改善方策の検討を行った。

<全体像（イメージ図）>



<導入スケジュール及び効果額>

(単位：円)

	平成30年度				平成31年度				平成32年度				平成33年度				平成34年度							
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
委託事業者選定準備	仕様書作成 事業者選定準備				システム構築 レポート開発				窓口委託開始				業務委託開始											
初期費用	公券選定																							
導入支援業務委託	導入シミュレーション シミュレーション案の作成																							
委託料																								
戸内総合 アウトソーシング					OJT				第1段階アウトソーシング				第2段階アウトソーシング											
職員の削減計画	職員の削減計画				職員の削減計画				職員の削減計画				職員の削減計画				職員の削減計画							
職員 削減 費用	職員(33人)				職員(33人)				職員(23人)				職員(13人)											
	嘱託職員(2人)				嘱託職員(2人)				嘱託職員(2人)				嘱託職員(2人)											
	窓口業務アルバイト職員(7.2人)				窓口業務アルバイト職員(7.2人)				窓口業務アルバイト職員(7.2人)				窓口業務アルバイト職員(7.2人)											
	総務事務アルバイト職員(7.2人)				総務事務アルバイト職員(7.2人)				総務事務アルバイト職員(7.2人)				総務事務アルバイト職員(7.2人)											
委託した際のコスト	初期費用	10,000,000			初期費用	39,600,000			初期費用	0			初期費用	0				初期費用	0					
	委託料	0			委託料	32,745,000			委託料	196,473,000			委託料	283,862,000				委託料	283,862,000					
	職員人件費	311,991,000			職員人件費	308,922,000			職員人件費	203,793,000			職員人件費	108,277,000				職員人件費	392,139,000					
	合計	321,991,000			合計	311,991,000			合計	400,266,000			合計	392,139,000				合計	311,991,000					
直営でのコスト	職員人件費	311,991,000			職員人件費	311,991,000			職員人件費	311,991,000			職員人件費	311,991,000				職員人件費	311,991,000					
削減効果額	削減効果額	-10,000,000			削減効果額	-69,276,000			削減効果額	-88,275,000			削減効果額	-80,148,000				削減効果額	-80,148,000					
累計	累計				累計	-79,276,000			累計	-167,551,000			累計	-247,699,000				累計	-219,570,000					

※市全体のコストを考慮している。

Ⅲ 広域連携業務改革

1. 広域連携業務改革の今までの取組み

(1) 南河内広域事務室

河内長野市、富田林市、大阪狭山市、太子町、河南町、千早赤阪村の6地方公共団体（以下、「南河内6団体」という。）は、「南河内府民センタービル」内に地方自治法第252条の7に基づく機関の共同設置として「南河内広域事務室」を平成24年1月より設けており、大阪府から権限移譲を受けた福祉部門（社会福祉、保育、障がい福祉、介護保険）と、まちづくり部門（都市計画法等に基づく手続き）の事務を中心に広域共同処理している。当該広域連携の現状分析を行うとともに、これを基礎として広域連携業務改革の検討を行ってきた。

(2) その他の広域連携

南河内6団体では上記の他に次の広域連携を実施している（河内長野市に関わりのある主な事項のみ記載）。

区分	内容（開始年度）	説明
機関の共同設置	障害者支給判定審査会 （平成25年）	機関の共同設置規約を平成25年3月に締結し、実施
	南河内広域公平委員会 （平成27年）	各6団体で選任していた公平委員会委員を3名に集約し事務局の一元化を実施
職員の共同設置	公害規制に係る事務 （平成24年）	河内長野市の分担処理により2名の職員を配置
一部事務組合	南河内環境事業組合 （昭和42年）	ごみ処理場とし尿処理場の設置及び維持管理に関する事務を担う。
その他	スポーツ施設の共通利用 （平成25年）	共通予約システム（オーパス）の活用
	図書館（室）の共通利用 （平成25年）	相互貸出を可能とする。

（注）前述した「南河内広域事務室」は機関の共同設置の形態であるが当表の記載を省略。

(3) 南河内広域連携研究会

南河内6団体では南河内広域事務室設置検討の段階から継続的に「南河内広域連携研究会」においてワーキング会議を実施し、広域共同処理の運営や「南河内広域行政共同処理事業特別会計」（幹事市である富田林市において設置している）の予算・決算に関する協議のみならず、広域事務の拡大可能性の検討を行ってきた。

このたび、本市が平成29年度総務省業務改革モデルプロジェクトの指定を受けたことをもって、本研究会の協力を得ながら、これまでの共同処理の検証や、新たな広域共同処理の可能性、広域共同処理業務のスケールメリットを高めつつ、それらの事務をより効率的に実施する方法等について検討を進めることとした。

2. 南河内広域事務室の業務改革

(1) 現状把握

①対象事務の把握

南河内広域事務室では福祉系の事務処理と都市計画系の事務処理を2課に区分して共同処理を実施している。本調査では現在実施されている事務のうち、処理件数が比較的多い以下を対象とした。

	広域福祉課	広域まちづくり課
対象事務	【対象事務：11 事務】 ●児童福祉施設設置（保育所）にかかる認可等 ●認可外保育施設からの届出の受理等の事務 ●老人デイサービスセンター等の設置の届出受理等 ●有料老人ホーム設置届等各種届出の受理及び運営指導等 ●社会福祉事業（老人福祉センター）開始の届出の受理等 ●指定障がい福祉サービス事業者の指定等 ●指定居宅サービス事業者の指定等 ●特別養護老人ホーム（定員29人以下）の設置の認可 ●身体障がい者手帳の交付 ●精神障がい者保健福祉手帳の交付 ●社会福祉法人の設立認可等	【対象事務：3 事務】 ●都市計画法に基づく開発行為の許可等 ●宅地造成工事規制区域内における宅地造成工事の許可等 ●採石法に基づく岩石採取計画の認可等

②組織体制

人員の推移については、次のとおりである。

	年度	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年
	広域福祉課	正職員	12	12	11	11	10	9
	大阪府職員	0	0	0	0	0	0	0
	嘱託職員	0	0	1	1	2	4	4
	アルバイト職員	1	1	1	1	1	1	1
	合計	13	13	13	13	13	14	14
	年度	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年
	広域まちづくり課	正職員	5	5	5	5	5	5
	大阪府職員	1	1	0	0	0	0	0
	嘱託職員	1	1	1	1	1	1	1
	アルバイト職員	0	0	0	0	0	0	0
	合計	7	7	6	6	6	6	6

③効率的・効果的な運営に対するこれまでの取組み

広域事務室においては、設置から現在に至るまでの間、効率的・効果的な運営に取り組んできた。具体的には、実務経験のある大阪府OB職員を嘱託員として採用し、広域ま

ちづくり課においては設置時より1名を配置、広域福祉課においては段階的に4名を配置し、正職員との置き換えを進め、府のノウハウの取得や専門性の維持、事務の継承、効率的な運営に努めてきた。

(2) 業務フローの把握と処理件数、処理時間等の分析

●広域福祉課

広域福祉課の業務フロー、処理件数、処理時間、民間への業務委託の可能性を把握するため、次のような調査票を配布・入力した。なお、内容の精査を行うため広域福祉課に対してヒアリング確認を行った。

<調査票のイメージ>

管理NO. 業務名

1-10-②③ 児童福祉施設（保育所、児童館）の設置に係る認可等（廃止等承認・変更届の受理）

工程	流れ	内容	第1線	第2線	第3線	委託可能な業務	処理時間(分)
1	事前相談	廃止・変更等がある場合の相談			○		120
2	廃止等・変更	廃止等の承認、変更届の申請受付			○		30
3	書類確認	提出された届出書類等の内容確認			○		90
4	内容修正・追加依頼	内容に誤りや疑義がある場合は、施設へ連絡し、修正や追加資料等の依頼、確認			○		60
5	現地確認	現地確認が必要な変更の場合は、施設の現地確認、報告書作成			○		300
6	審査	申請書類に基づいて廃止あるいは変更について審査			○		90
7	届出受理	現地確認の報告及び届出受理の決裁			○		60
8	審査結果通知	・廃止の場合は、施設設置者及び所在市町村保育担当課に審査結果（廃止等の承認）通知の発送 ・変更の場合は、所在市町村保育担当課に変更内容の情報提供			○		30
合計処理時間							780

件数

年月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
H28	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5
H27	3	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	1	7
H26	4												4
H25	9												9

第1線 各種手続きのための申請・受付等、窓口で直接対応する業務。基本的に受託可能業務。

第2線 即日交付や即時対応のため、受付後の書類点検や書類作成（受託業者）、決定等の業務（職員）。

第3線 即日交付や即時対応しない窓口サービスにおける内部処理（受託業者）や審査・決定等の業務（職員）。

過去4年間における処理件数、処理時間、民間への委託の可能性のほかに、時間外勤務状況を調査した。この結果、処理時間は増減を繰り返しているが、広域福祉課全体の時間外勤務時間の年間合計を調査したところ、3年に一度の介護保険報酬改定時以外は、顕著な超過勤務時間の発生は見られなかった。

●広域まちづくり課

広域まちづくり課の業務フロー、処理件数、処理時間、時間外勤務時間を把握するため、次のような調査票を配布・入力した。

<調査票のイメージ>

種別	事務名	作業内容	時間/件	平成28年		平成24年	
				件数/年	時間/年	件数/年	時間/年
既存事務	都市計画法	事前相談	9	80	680	106	901
		事前協議	10	39	390	47	470
		29条許可申請	51	26	1326	46	2346
		35条の2変更許可	33	12	396	16	528
		完了届	28	24	672	43	1204
		37条建築承認	7	1	7	5	35
		45条租位承継	7	1	7	0	0
		60条証明	8	27	216	34	272
		53条許可	6	9	49.5	27	148.5
		開発登録簿交付枚数	2	133	199.5	113	169.5

調査票に記載の事項のほか、平成24年度から平成28年度にわたる過去5年間における処理件数、処理時間を併せて把握し、時間外勤務時間を調査の上、執務時間（業務に携わる年間業務時間）と処理時間との比較を行った。この結果、処理件数、処理時間は減少傾向にあり、時間外勤務はほとんど発生していなかった。

(3) 課題整理

業務改革を進める観点から「業務の効率化」「専門性の継承」の課題項目を設定し、課題の抽出・整理を行った。

- 「業務の効率化」：定量的な視点から事務の処理時間や時間外勤務時間の状況、民間事業者のノウハウの活用の可能性など、業務が効率的に実施されているか
- 「専門性の継承」：公共サービスの質確保の観点から、事務処理上、専門的知見やノウハウが求められているものがあり、職員配置等の際にこのような専門性の継承が問題なくできているか

また、解決方策の検討段階においては、池田市、箕面市、豊能町、能勢町共同処理センター及び、南河内6団体の合計人口規模がほぼ同規模である吹田市に対して、各機関が実施している事務処理の取り組みに関する意見交換を行った。

<他自治体との意見交換の結果、把握できた情報・課題>

区分	福祉領域	まちづくり領域
業務の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ●許可対象事業所数や障がい者手帳交付件数等が増加しており、これに対応するため職員を増員しているものの、事業者への監査業務などは十分に実施できていない部分もある。 →民間事業者等、さらなる担い手の確保の検討が求められるところ。 	<ul style="list-style-type: none"> ●許認可の業務は関係課との調整が必要であるためアウトソーシング化は難しいと考えている。 ●共同処理している元団体との調整も必要となるため、民間事業者ではなく行政が対応する領域であると考えている。 →民間事業者の関与は難しい領域である。
専門性の継承	<ul style="list-style-type: none"> ●業務はマニュアルを作成して引継ぎをしている。 →業務内容の明示化による民間事業者の関与は比較的可能な領域である。 	<ul style="list-style-type: none"> ●案件ごとにケースが異なるためマニュアル化は難しく、業務の習熟にはOJTによるところが大きい。 →業務内容の明示化による民間事業者の関与は難しい領域である。

(4) 識別された課題と解決策

①識別された課題

現状分析及びヒアリングを行った結果、識別された課題は次のとおりである。

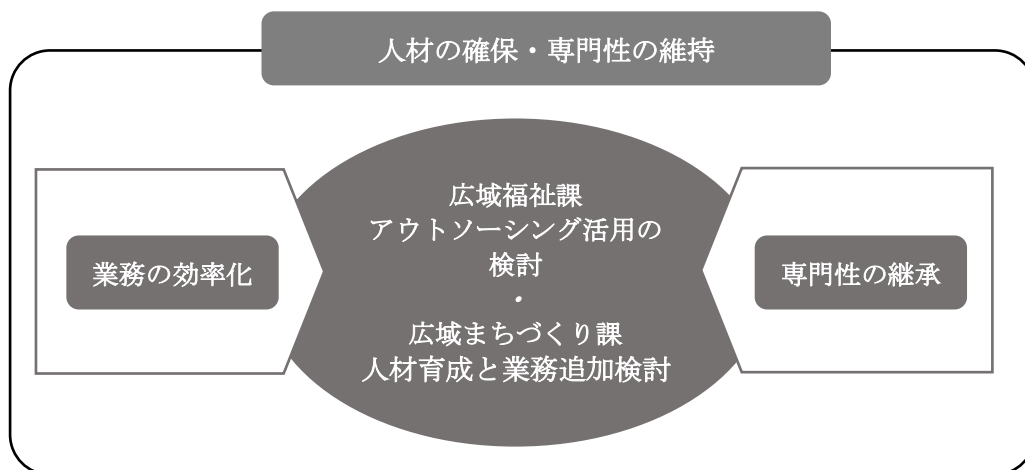
項目	課題	
	広域福祉課	広域まちづくり課
業務の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ●通常業務時は顕著な時間外勤務が発生しておらず、業務量的にも過度の負担はみられない状況である。今後の高齢化の進行に伴い、事務処理件数の増加が見込まれるため、体制や対象事務等の見直しにより、より効率的な運営の検討が必要と考えられる。 ●3年に1度の介護保険報酬改定への対応の負担が大きく、また1年を通じても業務が集中する時期がある。業務量の変化に対応した柔軟な組織設計が求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> ●年間を通じて時間外勤務がほとんど発生しておらず、執務状況に比較的余裕のある可能性があり、体制や対象事務等の見直しも可能と考えられる。 ●人口減少と開発動向の鈍化に伴い、処理件数が減少していることから、業務処理に伴う手数料収入が減少しており、財源における各団体の税負担割合が増加傾向にある。今後、さらに効率的な組織運営が求められる。

<p>専門性の継承</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●府 OB を嘱託員として任用し、府のノウハウの継承に努めてきた。 ●事務には福祉相談、申請内容の審査、認可事務所監査等、公共性・専門性が高い事務が含まれている。 ●高い専門性の維持のため、現在は実務経験のある府職員 OB を嘱託員として任用しているが、人材不足から、今後継続的な任用が難しい状況にある。専門性の維持と安定的な事務継承への取り組みが必要である。 ●職員の現配置期間（3年）では、十分な専門知識の取得・継承が困難であり、職員自身のキャリア形成の観点から、配置期間の延長も難しい状況。 	<ul style="list-style-type: none"> ●設立前に職員を大阪府に研修のため出向させ、業務の習熟と円滑な事務の実施を図った。 ●府 OB を嘱託員として任用し、府のノウハウの継承と専門性の維持に努めているが、今後継続的な任用が難しい状況である。 ●都市計画法や土木技術に基づく開発指導など、専門性が高い事務がほとんどであるが、南河内 6 団体とも技術職員が不足傾向にあり、専門性を持つ職員の継続的な配置が困難となりつつある。今後、人材の育成と専門性継承への取り組みが必要である。
---------------	---	--

②改革の方向性

識別された課題に対して、次の解決策について検討することとした。（詳細については後述③及び④を参照）。

項目	解決策
<p>業務の効率化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●広域福祉課については高齢化の進行に伴い、今後、業務量の増加が予想され、体制強化が求められる一方、高い専門性を持った職員の継続的な確保が難しくなっている。そこで、体制規模は一定としつつ、より効率的に業務が推進できるよう、業務改革に力点をおいた取り組みを促進する。具体的には、民間事業者のノウハウを活用するため一部業務のアウトソーシングの検討を進める。 ●広域まちづくり課は、処理件数の減少に応じた体制の見直しや、共同処理対象事務の追加等の検討を進める。 ●両課とも、より効率的、効果的な運営のため、必要に応じて業務フローの見直しや民間ノウハウの活用等を検討する。
<p>専門性の継承</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●人材不足等の理由から、経験とノウハウの蓄積から成る専門的知見や許認可の判断が求められる事務の継承が難しくなっている。このため人事ローテーションの工夫や、人材育成のための職場教育への取り組みを進める一方で、専門性が必要とされない定型事務等については、より安定した業務運営とノウハウ継承の方策として、アウトソーシングによる民間ノウハウの活用の可能性を検討する。

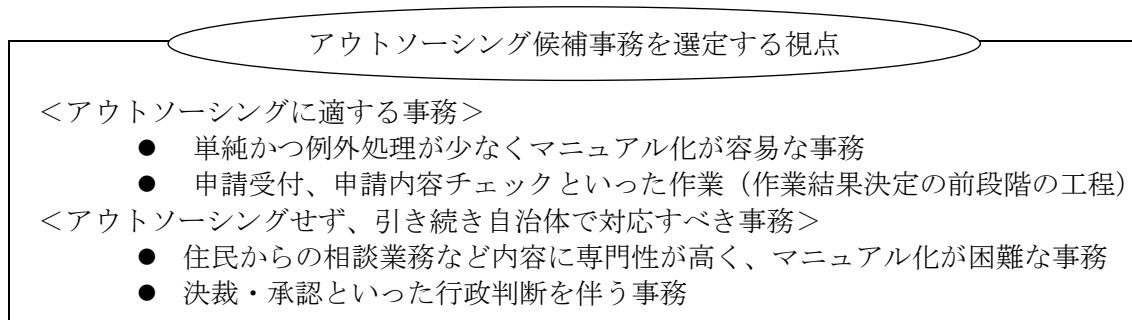


③ 広域福祉課業務のアウトソーシング

アウトソーシングにより得られる効果として、職員に代わる人材の確保及び人件費削減によるコスト抑制の他に、民間企業の専門ノウハウを活用することでサービス提供水準を向上させることが期待される。一方で、近年の人件費の高騰から、行政のトータルコストが削減できない、または現状維持に留まるといった場合がある。このため本調査では、定量的にどの程度コスト削減効果が見込まれるかを把握した。

1) アウトソーシングの可能性のある事務の分類

広域福祉課の業務を細分化し、アウトソーシングの可能性のある事務を分類した。また、広域福祉課の専門性を生かして、新たに広域処理の可能性のある業務についても、併せてアウトソーシングの可能性のある事務を分類した。



まず、広域福祉課の現状業務について調査・分類を実施した。

	業務名	A	B	C	D(A-B-C)
		現状	「○」と回答を受けた時間(注1)	「△」と回答を受けた時間(注2)	差引
NO.1-10	児童福祉施設(保育所、児童館)の設置に係る認可等	587	116	137	335
NO.1-12	認可外保育施設からの届出の受理等	455	50	31	374
NO.1-14	身体障がい者手帳の交付	1,340	824	0	516
NO.1-15	精神障がい者保健福祉手帳の交付	1,207	1,063	0	144
NO.1-16	指定障がい福祉サービス事業者の指定等	2,921	346	0	2,575
NO.1-17	指定居宅サービス事業者の指定等	3,901	445	0	3,456
NO.1-18	特別養護老人ホーム(定員29人以下)の設置の認可	0	0	0	0
NO.1-19	老人デイサービスセンター等の設置の届出受理等	0	0	0	0
NO.1-20	有料老人ホーム設置届等各種届出の受理及び運営指導等	323	0	0	323
NO.1-21	社会福祉法人の設立認可等	1,822	0	0	1,822
NO.1-22	社会福祉事業(老人福祉センターを営営する事業)開始の届出の受理等	0	0	0	0
-	家庭的保育事業等の設置に係る認可等	21	0	0	21
-	指定地域密着型サービス事業者の指定事務	296	39	0	257
-	障害者認定審査会事務	751	643	0	108
-	指定特定相談支援事業者の指定等	244	40	0	204
-	指定障害児相談支援事業者の指定等	244	40	0	204
合計		14,112	3,605	168	10,339

(注1)「○」とは、アウトソーシング受託事業者から受託可能と回答を受けた業務

(注2)「△」とは、アウトソーシング受託事業者から業務内容によっては受託可能と回答を受けた業務

次に、広域福祉課にて処理の可能性のある業務について調査・分類を実施した。

	業務名	A	B	C	D(A-B-C)
		現状	「○」と回答を受けた時間(注1)	「△」と回答を受けた時間(注2)	差引
NO.14 15	介護予防・日常生活支援総合事業の事業所指定業務 ・介護予防訪問介護相当サービス事業 ・介護予防通所介護相当サービス事業 ・訪問型サービスA事業 ・通所型サービスA事業	336	86	0	250
NO.16	介護保険事業者の業務管理体制管理事務	0	0	0	0
NO.17	社会福祉法人による利用料軽減	0	0	0	0
NO.18	移動支援の事業者指定事務 (及び日中一時支援の事業者登録)	42	36	0	6
NO.19	手話通訳・要約筆記の養成	68	0	0	68
NO.22	NPO法人設立認証等事務	236	0	0	236
NO.31	パソコン要約筆記研修	68	0	0	68
合計		750	122	0	628

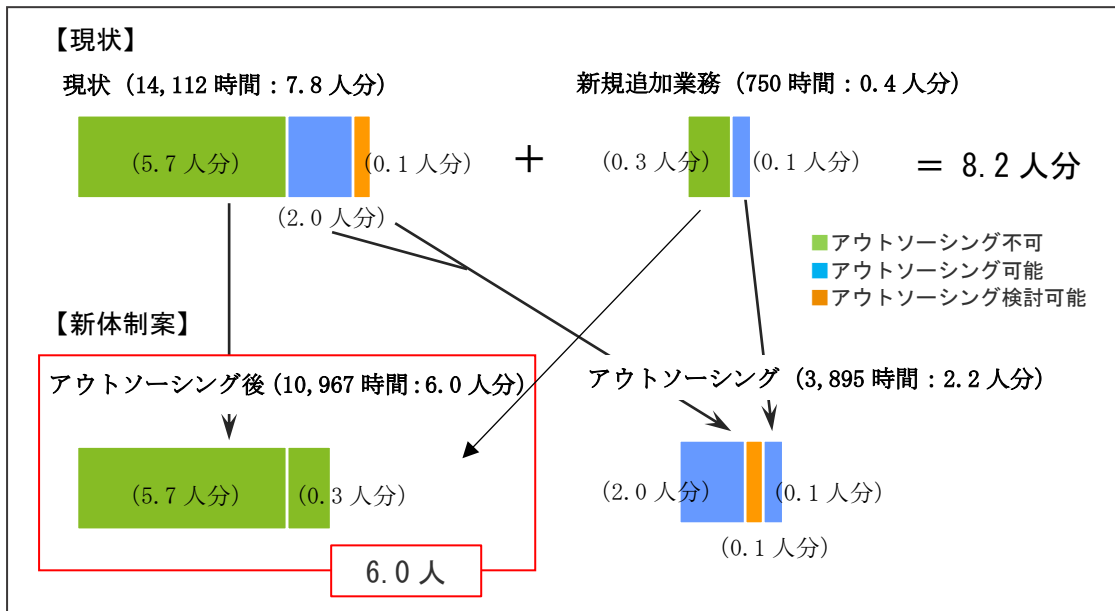
上記の集計は次のとおりである。

(一人当たりの年間業務時間を1,800時間とし、業務時間を除して人役として標記)

	A	B	C	D(A-B-C)
	現状 時間/1,800	「○」と回答を 受けた時間/1,800	「△」と回答を 受けた人時間/1,800	差引 時間/1,800
広域福祉課 現状業務	7.8	2.0	0.1	5.7
広域福祉課 新規追加の 可能性のある業務	0.4	0.1	0.0	0.3
合計	8.2	2.1	0.1	6.0

2) アウトソーシングの可能性

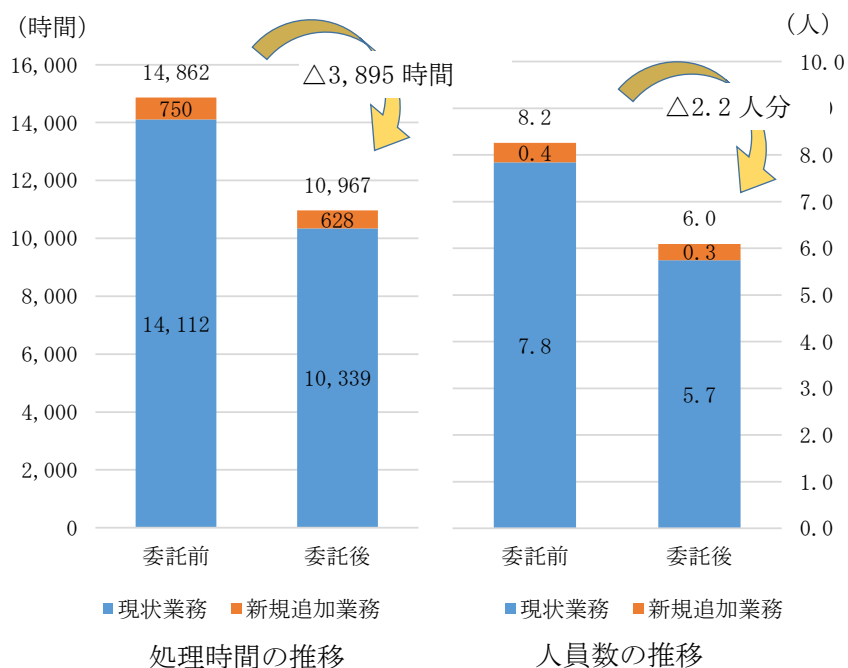
分類の結果、アウトソーシングの可能性のある事務処理時間として、3,895時間が集計された。



※ (注) 端数調整のため合計値が一致しないことがある。

なお、現状の業務量とアウトソーシング後を人数換算で表すと次のとおりである (年間 1,800 時間を 1.0 人で換算している)。

<現状とアウトソーシング後の業務量及び人員比較>



前記記載のとおり、アウトソーシング可能な業務量が 2.2 人役程度と少なく、受託事業者が確保し難い状況から、追加の可能性のある事務を含めても、広域福祉課のみの業務ではアウトソーシングの可能性が低いことが判明した。

④ 広域まちづくり課の業務改革

現在の広域まちづくり課の事務は専門性が高く行政としての判断が伴うものが多いため、業務ヒアリング等の結果、民間アウトソーシングの可能性が低い領域であることが判明した。一方で、人口減少や少子高齢化の影響により戸建の開発の減少や、共同住宅の建設等も想定されるなど、不確定な要素も多く、今後の開発動向を見極めつつ、処理件数に応じた体制の見直しや共同処理事業の追加等を検討する。具体的には、既存の業務に加え、次の業務を新たな広域共同処理の候補として検討するとともに、専門性の維持に向けた人材育成への取り組み、効率的な実施のための民間委託実施の可能性などについて継続して検討する。

＜広域まちづくり課へ新たに追加が検討されうる業務＞

管理 No.	業務名	年間処理時間 (6 団体合計)	民間委託の可能性が高いもの
1	屋外広告物許可事務等及び措置命令	724	○
2	国土利用計画法に基づく事後届け出等に関する事務	46	○
7	建築確認申請等の経由事務	3,440	
11	昭和 56 年以上に建築された民間建築物の耐震化補助事業	288	○
13	空き家・空き地関連事務の広域化	759	○
20	大阪府福祉のまちづくり条例に関する事務	36	
合 計		5,293	

(注) 民間委託の可能性については、本市担当課への業務内容等のヒアリングにより把握したもの。(6 団体の意向は反映されていない。)

(注) 管理 NO. とは各業務を掌握するためのコード番号。

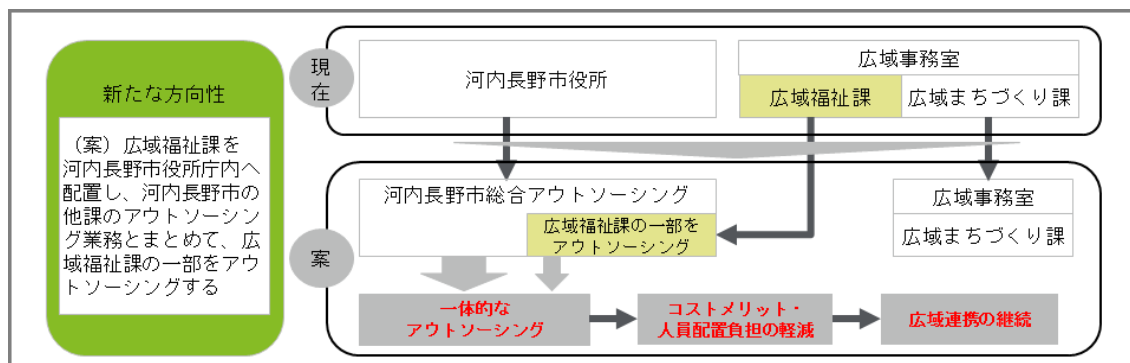
(5) 広域福祉課のアウトソーシングの可能性について

①本市による広域福祉課業務のアウトソーシングの可能性の検討

アウトソーシングによるコスト削減効果を生むためには、民間が求める一定の委託量と人件費相当額からみたコストパフォーマンスのバランスが取れていることが求められる。広域福祉課の業務のうち、アウトソーシング可能な業務量は、3,895 時間と 2.2 人程度 (1 人あたり 1,800 時間程度の年間稼働時間として算定) と少ないため、このままでは受託事業者の担い手が探しにくい状況である。そこで、本市にてアウトソーシングの実現に向けた方策を検討した。

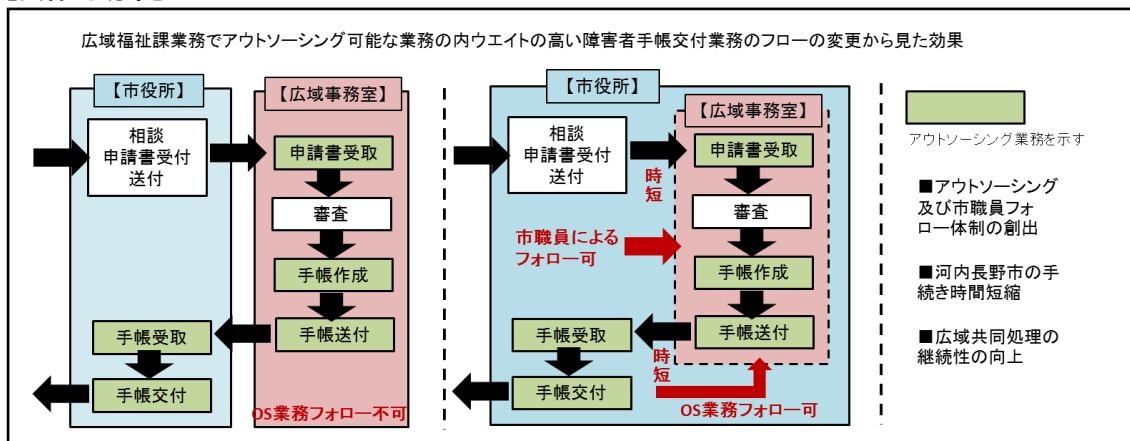
②アウトソーシングの実現の方策

アウトソーシングの実現のためには一定以上の業務量が必要である。そこで、本市の総合窓口化・アウトソーシングとともに受託事業者に委託することによりコストメリットを享受できる可能性があると考えた。



また、これに伴って生じる具体的効果やメリット・課題について下記のとおり整理した。

【具体的効果】



【その他メリット・課題】

メリット	アウトソーシングが可能	▶ 本市において窓口業務、総務事務のアウトソーシングを発注予定であり、当該アウトソーシング発注業務に広域福祉課の一部業務を追加することが可能(規模のメリットの享受が可能)
	繁忙期の柔軟な対応	▶ 本市役所の他課職員による繁忙期の応援、及びアウトソーシング受託事業者による人員調整により、柔軟な人員配置が可能
	配置職員の職場環境の向上	▶ 上記応援等を通じた人材交流により、職員のコミュニケーションが高まり、これを通じ、職員モチベーションも高まるため、職員のスキルアップ・高専門化へさらに貢献可能
	業務状況の把握	▶ 本市役所内に広域福祉課を配置することで、業務遂行状況を把握しやすくなる。
課題	職員配置の負担軽減	▶ 各団体の職員配置負担がアウトソーシングにより軽減される。
	河内長野市の負担	▶ 市役所の一部スペースを貸し出すことにより、本市の負担増

③広域福祉課業務のアウトソーシングの経済的効果の試算

アウトソーシングの可能性のある業務ボリュームは3,895時間となっている。

受託事業者に見積を依頼したところ、広域福祉課単独でアウトソーシングを実施した場合、委託料は概ね2,200万円との回答を得た。

一方、広域福祉課を河内長野市役所内に新たに配置し、本市の総合窓口化・アウトソーシングとともに実施した場合、委託料は概ね1,500万円との回答を得ており、市の総合窓口化・アウトソーシングと一体的に実施することにより、約700万円のコストメリットが生じる可能性があることが分かった。

なお、現状これら業務の実施に要している直接的な人件費は1,683万円である。よって、本市の総合窓口化・アウトソーシングと一体的に実施することにより、1年あたり183万円程度のコスト削減効果が得られる見込みである。

直接的なコスト削減効果は少額であるものの、河内長野市役所内の配置により、柔軟な人員配置や組織間の業務応援、職員間コミュニケーションの促進、スキルアップ等の効果が期待され、広域共同処理が更に効率的・効果的に実施できると考えられる。

④広域福祉課業務のアウトソーシングによる

2.2人役のアウトソーシングを進めるにあたっては、レイアウト変更、組織改正、職員定数など、南河内6団体間での様々な調整が必要である。

⑤広域福祉課業務のアウトソーシングの活用に関して想定される課題

2.2人役のアウトソーシングを進めるにあたっては、レイアウト変更、組織改正、職員定数など、南河内6団体間での様々な調整が必要である。

南河内広域事務室については、南河内6団体で様々な調整を重ね、現在の場所に配置した経緯があり、河内長野市役所内に広域福祉課を再配置するにあたっては、これまでの経過を踏まえた継続的な調整や検討が必要である。

3. 新たな広域連携

(1) 広域化の可能性のある業務の抽出

本市市内での業務棚卸（政策企画課による各課への聞き取り、調査票記入・集計）により、共同処理の可能性のある事務候補を例示し、これに参考に広域化の可能性のある業務について南河内6団体にてアンケート調査を実施した。

(2) アンケート調査票書式の決定、アンケート調査の実施

上記(1)により、南河内6団体から合計46事務を抽出した。アンケート調査項目は次のとおりである。（*はアンケート調査票配布前に記載済みの項目）

＜アンケート調査項目＞

管理番号＊／事務名＊／事務の概要＊／広域化を検討する理由＊／大阪府権限移譲事務である否か（あれば大阪府の個票番号）＊／南河内広域事務室での処理の可能性（現存する広域福祉課、広域まちづくり課での類似事務か）＊／年間処理件数／大阪府交付金実績額（円）／手数料収入実績額（円）／担当職員数（専務・兼務の別）／1件あたり処理時間（分）／広域化に際しての課題の解決までに要する時間（短期（1年未満）、1年、中期（2-3年）、長期（3年以上）のいずれか）

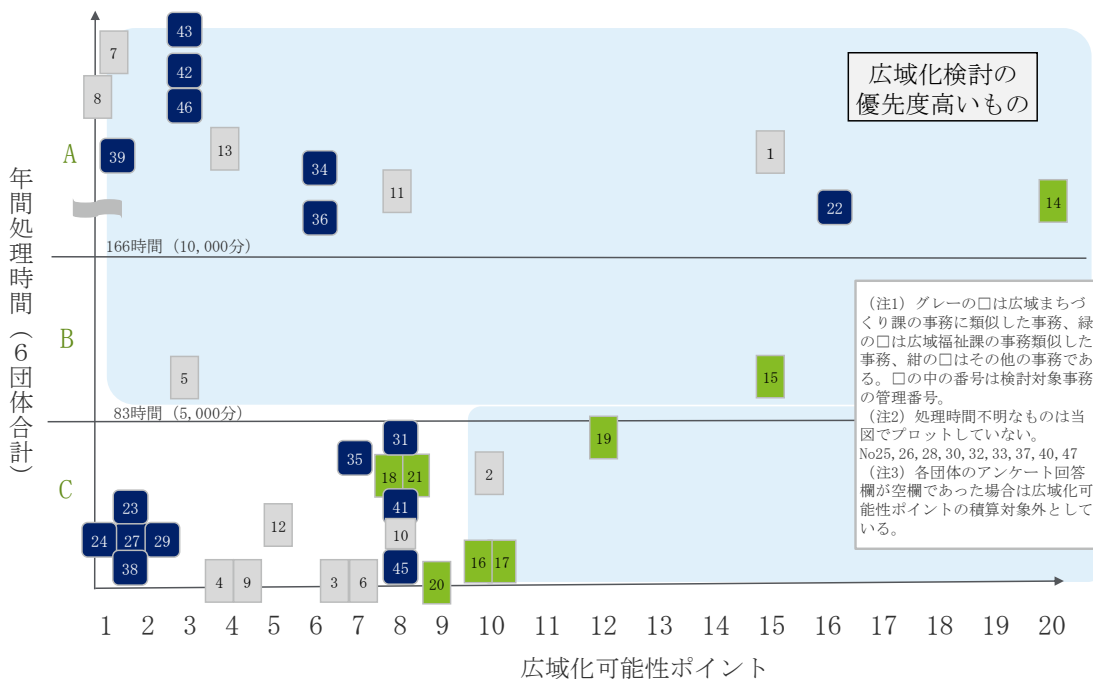
（3）アンケート調査結果の整理

抽出した46事務について、本市にて広域化の可能性について整理した。

広域化の可能性の高い事務については、特に「年間処理時間」の多さ（広域化に伴う効果が大きいことが期待されるため）と「広域化に際しての課題の解決までに要する時間」（時間が短い、と回答した団体が多いほど広域化可能性が高いと考えられるため）の2点を考慮した。

＜年間処理時間と広域化可能性ポイントによる広域化検討の優先度高いものの抽出＞

（注）各事務に対する団体毎の広域化に対する意向は反映されていない。



広域化可能性ポイントとは

6団体の広域化までの課題解決年数の回答を受け、短期（1年未満）を4ポイント、1年を3ポイント、中期（2-3年）を2ポイント、長期（3年以上）を1ポイントとして集計したもの。

(注) 図の中における番号は管理番号であり、各番号を指す業務名は次のとおり。

No. 1	屋外広告物許可事務等及び措置命令
No. 2	国土利用計画法に基づく事後届出等に関する事務
No. 3	優良宅地・住宅認定事務
No. 4	都市計画法に基づく測量等の際の試掘の許可
No. 5	地方公共団体等の土地の買取り希望の届出受理等
No. 6	遊休土地に関する事務
No. 7	建築確認申請等の経由事務
No. 8	市営住宅管理業務
No. 9	都市計画施設等の区域内における建築の規制
No. 10	都市計画施設等の区域内における建築の許可
No. 11	S56以前に建築された民間建築物の耐震化補助事業
No. 12	大阪府建築物に附属する特定の設備等の安全確保関する条例事務事業
No. 13	空き家・空き地関連事務の広域化
No. 14	介護予防・日常生活支援総合事業の事業所指定業務 ・介護予防訪問介護相当サービス事業 ・介護予防通所介護相当サービス事業
No. 15	介護予防・日常生活支援総合事業の事業所指定業務 ・訪問型サービスA事業 ・通所型サービスA事業
No. 16	介護保険事業者の業務管理体制管理事務
No. 17	社会福祉法人による利用料軽減
No. 18	移動支援の事業者指定事務（及び日中一時支援の事業者登録）
No. 19	手話通訳・要約筆記の養成
No. 20	福祉のまちづくり条例に関する事務
No. 21	子ども・子育て支援法に基づく保育所等の指導監査
No. 22	NPO法人設立認証等事務
No. 23	ガス用品販売事業場の立入検査等
No. 24	電気用品販売事業場の立入検査等
No. 25	指定物資の販売価格の表示に関する指示等
No. 26	特定物資の販売価格の動向及び需給に関する調査等
No. 27	家庭用品の品質表示に係る調査・指示
No. 28	家庭用品の品質表示に係る改善指示に従わない場合の公表等
No. 29	消費生活用製品の危害防止に係る調査等
No. 30	商店街整備計画等の認定等
No. 31	パソコン要約筆記研修
No. 32	国民健康保険及び後期高齢者医療保険料債権回収事務
No. 33	土砂災害特別警戒区域内家屋の移転・補強における助成制度事務
No. 34	アライグマ・ヌートリア措置事務
No. 35	創業支援事業
No. 36	水道法に基づく専用水道、簡易専用水道に係る事務
No. 37	消防緊急通信指令システム保守管理委託事業
No. 38	消防車両等整備事業／車両保守点検業務委託事業
No. 39	消防事務の一部広域化の検討（消防法に基づく許認可及び検査・保安3法関連業務）
No. 40	重度障がい者医療にかかる難病患者の重度認定事務
No. 41	水質測定事業の見直し
No. 42	監査委員の広域設置
No. 43	消費者事業の広域化
No. 45	広報記事（コラム等）作成事務
No. 46	文化財行政全般（埋蔵文化財発掘調査）
No. 47	オープンデータの推進

(4) 広域化・アウトソーシング活用検討に向けての今後の方向性

委託可能性の高い事務につき、本市各担当課に対する聞き取りを実施した。聞き取りにあたっては、業務フローの詳細を把握しつつ、委託の可能性、処理時間、処理件数も調査した。

<調査票イメージ>

管理NO 業務名
No34② アライグマ・ヌートリア措置事務(殺処分)

工程	流れ	内容	第1線	第2線	第3線	委託可能な業務	処理時間(分)	工程の発生頻度(処理時間に乗じる数)	備考
1	現地への訪問	箱わな設置された現地へ出向く	○			○	53	毎回(件数を乗じます)	
2	個体の確認	措置対象であるかどうかの確認	○			○	2	毎回(件数を乗じます)	
3	移し替え	個体を箱わなから専用容器に移し替える	○			○	5	毎回(件数を乗じます)	
4	措置	専用容器をベール缶へ入れ、密閉してガスを注入する	○			○	15	毎回(件数を乗じます)	
5	確認	個体が死亡したか確認する	○			○	5	毎回(件数を乗じます)	
6	洗浄	専用容器等を洗浄する	○			○	10	1日1回(月20日×12=240を乗じます)	措置日のみ

90

件数

年月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
H28	16	26	27	19	10	6	8	10	6	4	15	23	170
H27	12	6	13	5	2	2	2	2	3	1	5	10	63
H26	5	26	26	12	8	10	16	16	4	3	6	13	145
H25	9	17	6	21	6	6	2	4	2	0	2	5	80

→年平均114.5件

- 第1線 各種手続きのための申請・受付等、窓口で直接対応する業務。基本的に受託可能業務
 第2線 即日交付や即時対応のため、受付後の書類点検や書類作成(受託業者)、決定等の業務(職員)
 第3線 即日交付や即時対応しない窓口サービスにおける内部処理(受託業者)や審査・決定等の業務(職員)

これらの聞き取り対象の業務のうち、特に広域福祉課の業務に関連した業務については、広域福祉課の業務として追加の可能性のある業務として上記2(4)③の検討の対象とした。追加の可能性のある業務における今後の広域連携の方法の検討(一部事務組合、職員の共同設置、内部組織の共同設置等の方法のうちどの方法を設定すべきか)においては、各方法の長所・課題を調査したうえで、6団体にて調整や検討を進める必要がある。

<参考：広域連携の方法別の特徴>

項目	具体的な観点	内部組織の共同設置 (南河内広域事務室が追加で担う場合)	職員の共同設置	一部事務組合	事務の委託
説明		複数の地方公共団体で内部組織を共同で設置する制度	複数の地方公共団体で職員を共同で設置する制度	地方公共団体が事務の一部を共同処理するために設ける特別地方公共団体	地方公共団体の事務の一部を他団体に委託し管理執行させる制度
対象となる事務の規模等		追加する事務量により、組織体制の調整が必要	基本的に職員1人役の事務量以上	新たな組合事務として位置付け可能な事務量が必要(通常は一特別地方公共団体を形成するだけの相当の事務量が必要)	一事務レベルの事務量から実施可能
設置手続き負担	設置のための事務負担	△(関係団体の同意と規約の変更手続き)	△(関係団体の同意と規約の変更手続き)	×(関係団体の同意と組合設立手続き)	△(関係団体間の委託契約手続)
業務の効率性	意思決定のスピード、処理の効率性、幹事団体の事務負担、離会対応等	△(各団体の配置職員で組織を形成するため、事務運営と習熟に一定期間を要する可能性あり。また、円滑な業務引継ぎに工夫が必要。幹事団体の事務負担は大きい)	△(共同設置職員の習熟度によるが、異動は同一組織内に限られるため、引継ぎの積み上げにより効率化が図れる可能性は高い)	△(同一者の継続的な配置による業務効率の向上や、専門職員の任用が可能だが、ノウハウの属人性が強まる可能性がある)	○(受託団体の職員の習熟度によるが、異動は同一組織内に限られるため、引継ぎの積み上げによる効率の向上の可能性は高い)

事務レベルの維持・継承	専門性の維持・向上の可能性の観点、専門的人材の確保しやすさの観点等	△（配置職員の異動により継続的な配置は困難。人事制度は各団体の所管制度の制約下にあるため、組織として別途専門的な知識持つ人材を確保することは困難）	△（異動により、職員の継続的配置は比較的困難だが、団体内での引継の積み上げによる専門性の維持・継承は比較的容易）	○（同一者の継続的配置により専門性の蓄積が可能。また、団体として別途専門的人材を確保するための採用も可能）	△（異動により職員の継続的配置は比較的困難だが、引継の積み上げによる専門性の維持・継承は比較的容易）
組織運営の観点	事業評価、監査制度、権利義務の主体となりうるか、不法行為に対する連帯責任・リスク負担等	△（事業評価や監査制度は幹事団体の取り決めに従う。リスクは幹事団体の負担によるところが大きい）	△（事業評価や監査制度は幹事団体の取り決めに従う。リスクは幹事団体の負担によるところが大きい）	○（事業評価や監査制度は組合の制度により実施される。組合は権利義務の主体となる）	△（事業評価や監査制度は受託先団体の取り決めに従う。リスクは主に受託団体の負担となる）
人事制度構築の観点	職員の身分、定数管理、職員任命制度、給与制度等	（配置元団体の制度に従う）	（設置団体の制度に従う）	（一部事務組合の制度に従う）	（受託先団体の制度に従う）

今後は、少子高齢化に伴う人口減少や各団体を取り巻く状況変化を踏まえて、必要に応じて共同処理事務の統合や、他の広域連携の方式への転換も視野に入れ、機動的かつ弾力的な運用となるよう検討を進める必要がある。

IV.まとめ

今回のモデルプロジェクトにおいては、人口 10 万人規模の団体における最適な業務改革（住民サービスの向上とコスト削減効果の両立）の在り方を検討した。全庁的な事業棚卸、すべての課に対するヒアリング、各種データ分析及び受託事業者へのヒアリング等を通じて以下のことが明らかとなった。

業務改革の Point

- アウトソーシングする業務をできるだけ集約する。
- 同種業務をまとめてアウトソーシングする。
- 一体的にアウトソーシングする。
- 業務を最適化する。

1. アウトソーシングする業務をできるだけ集約する

人口 10 万人規模の団体で業務を個別にアウトソーシングする場合、対象業務のボリュームが小さいため、そもそも受託事業者の確保が困難なケースも想定される。また、業務を集約することにより、各業務の繁閑に応じた柔軟な人員配置が可能となりアウトソーシングのメリットを享受することが可能となる。そのため、アウトソーシングする業務をできるだけ集約することが必要である。

2. 同種業務をまとめてアウトソーシングする

業務を所管する部署ごとにアウトソーシングする場合、契約手続きの重複や受託事業者が配置する管理責任者の増加などにより非効率となる。また、所管課を基準とした業務提供は、手続きのための移動や各手続きに要する時間が長くなるなどの不便を市民にもたらすことになる。そのため、同種業務は所管課にとらわれることなくまとめてアウトソーシングすることが望ましい。本市の例では、市民総合窓口・福祉総合窓口や総務事務センターの設置などが該当する。

3. 一体的にアウトソーシングする

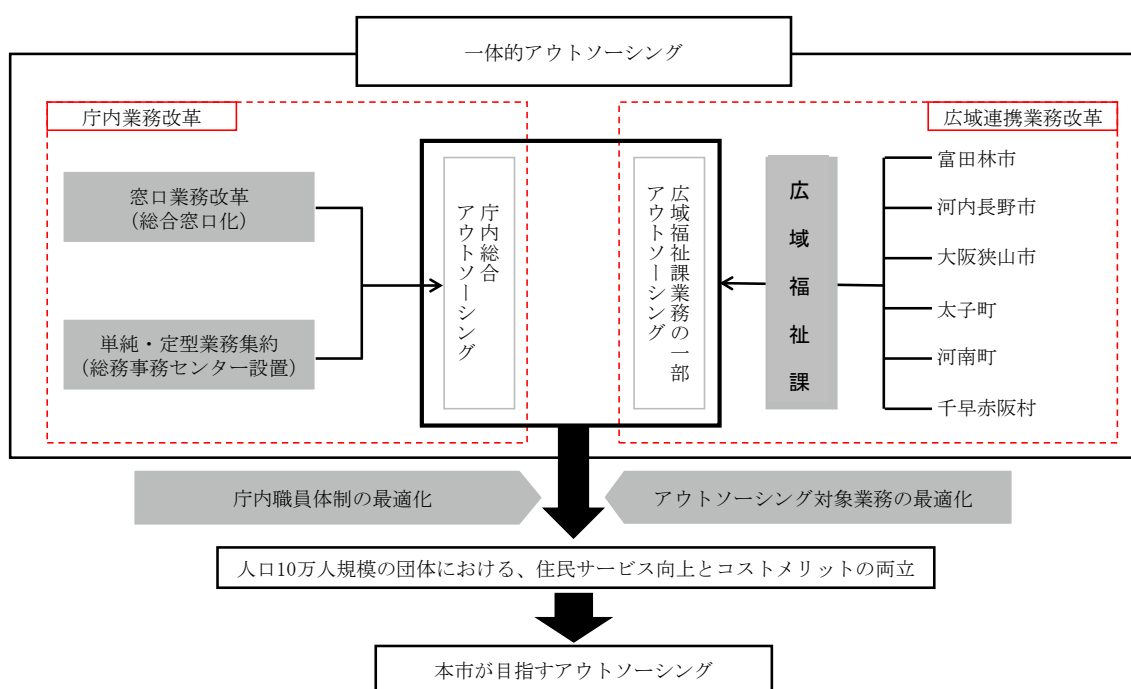
アウトソーシングのメリットを最大限享受するため、上記でとりまとめた業務を一体的にアウトソーシングすることが重要である。本市の例では、窓口業務、総務事務センター業務、広域事務室の一部業務を一体的にアウトソーシングすることが該当する。

4. 業務を最適化する

アウトソーシングする業務のフローを最適化することにより、アウトソーシングのメリットをより享受することが可能となる。業務フローの最適化にあたっては専門家のアドバイスを受けることが有用である。

また、アウトソーシングはあくまでも業務最適化の一手段に過ぎないため、対象業務をアウトソーシングするだけでなく、アウトソーシング後の庁内職員体制を最適化することも重要である。本市の例では、窓口業務をアウトソーシングする市民窓口課、税務課、子ども子育て課、介護保険課及び保険年金課において、アウトソーシングしない検認作業等の効率的な体制の検討が該当する。

<本市が目指すアウトソーシング全体像イメージ>



5. 歳出削減の効果

歳出削減効果を以下のとおり算出した。庁内アウトソーシングについては、段階的導入が完成する平成34年度以降は、年間約2,800万円の削減効果が得られる見込みである(15ページ参照)。

また、広域福祉課業務については、新たに河内長野市役所内に設置することで、年間183万円程度の削減効果が得られる見込みである(27ページ参照)。

以上のことから、庁内と広域の一体的アウトソーシングにより年間約3,000万円の削減効果が得られる見込みである。(34ページ参照)

$$\boxed{\text{歳出削減効果}} = \boxed{\text{委託対象業務の職員人件費}} - \boxed{\text{アウトソーシングに要する費用}}$$

※職員人件費は、対象業務の所要時間に人件費単価を乗じて算出(正職員・嘱託員・アルバイト職員毎に算出)

	時間	人件費合計
庁内総合アウトソーシング	90,862 時間	311,991,000 円
広域福祉アウトソーシング	3,895 時間	16,834,000 円
合計	94,757 時間	328,825,000 円
アウトソーシング費用		298,860,000 円
歳出削減効果		29,965,000 円

以上