

平成29年度
業務改革モデルプロジェクト
報告書

平成30年2月28日

須 恵 町

目次

第1章	業務改革の背景	3
1.	本町の現状及び課題	3
2.	オープンイノベーションの推進	3
3.	業務改革モデルプロジェクトへの取組	4
第2章	現状業務の分析	6
1.	須恵町の現状分析	6
2.	近隣他町の現状分析	15
3.	業務フローの比較とベストプラクティスの検討	26
第3章	新業務フローの検討	27
1.	見直し業務の選定	27
2.	あるべき業務フローの検討	27
3.	成果調査方法の検討	29
第4章	アウトソーシングの検討	30
1.	アウトソーシング先等の検討	30
2.	アウトソーシングの対象業務の検討	34
第5章	歳出削減等の効率化効果算出	37
1.	広域連携による効果	37
2.	新業務フローの検討及びアウトソーシングによる効果	40
3.	情報システム見直しに係る効果	44
第6章	取組結果のモデル化に向けた課題	46
1.	取組結果のモデル化プロセス	46
2.	モデル化に向けた課題	46
第7章	今後の予定	47
1.	業務改革のスケジュール	47
2.	今後の検討事項	49

第1章 業務改革の背景

1. 本町の現状及び課題

平成 27 年の国勢調査によると、本町の人口は平成 22 年から 1,219 人(4.7%)、平成 17 年から 1,662 人(6.5%)増加している。年齢区分別にこの 10 年間の増減をみると、15～64 歳人口がマイナス 1,423 人(△8.3%)と減少しているのに対し、15 歳未満人口は 708 人(19.1%)、65 歳以上人口は 2,465 人(53.6%)増加している。15 歳未満人口の増加に関し、本町は、福岡市を中心とする福岡都市圏にあって、子育て世代の世帯の転入が続いている。そのため、本町でも認定こども園等の整備を行っているが、近年、待機児童が 100 人を超える状況が続いている。

財政の状況については、15 歳未満人口及び 65 歳以上人口の増加に伴い、扶助費の増加が顕著であり、平成 17 年度から平成 27 年度にかけて普通会計ベースで、2.3 倍、約 9 億円の増加となっている。なお、人件費はマイナス 2 億円(△15.6%)となっている。一方、歳入面では、人口増加や宅地開発による増加がある一方、生産年齢人口の減少等に伴い、町税は約 4 億円の増加にとどまっている。

町内には、大規模な事業所はほとんどなく、製造業の中小規模事業所が多い。町税収入のうち、町民税法人均等割と法人税割の合計額は、町たばこ税を下回っている。また、就業者の 7 割が福岡市等町外で就業しており、町内事業所の稼ぐ力の向上及び雇用の場の確保が求められる。

また、町職員数をみると、臨時職員を除く、人口千人当たりの職員数は平成 27 年度決算ベースで 4.83 人と類似団体平均 6.27 人を大きく下回っている。なお、臨時職員数は、平成 29 年 4 月現在 229 人と、平成 19 年から 76 人増加している。また、31 歳以下の職員割合をみると、平成 24 年 4 月 1 日現在では 12.9%だったものが、平成 28 年 4 月 1 日現在は 33.8%と若年層職員の割合が増加している。一方、人口の増加、特に 15 歳未満及び 65 歳以上人口の増加や、それに伴うインフラの整備等により、業務負荷は増加しているため、目前の対応に追われ、将来を見据えた企画立案等に注力できていない状況にある。

上記の状況下において、本町では、平成 22 年 10 月から、基幹業務システムの調達・運用を、近隣の宇美町、志免町を合わせた 3 町と共同で行っている(本基幹業務システムについて、パッケージシステムにカスタマイズを実施したものであるため、3 町とも同じ仕様になっている。また、住民情報系、税務業務系、福祉・教育業務系、水道事業系、内部情報系(庶務事務・人事給与等)の全 37 業務の機能を調達している。)。3 町合わせた人口は約 11 万人である。3 町とも人口当たりの職員数は 4 人前後と類似団体の中で最小規模であり、本町と同様の地域課題を抱えている。そのため、基幹システムの共同調達のほかにも、業務の効率化やアウトソーシングの推進について、広域連携により取り組む価値がある。

2. オープンイノベーションの推進

生産年齢人口の減少や歳入の更なる確保、町職員の不足及び業務負荷の増加等、前述の課題に対応するため、本町では「須恵町まち・ひと・しごと創生総合戦略」に基づき、まち・ひと・しごと創生加速化交付金を活用して、オープンイノベーション戦略を推進している。

平成 28 年度においては、方向性の整理と推進組織の機能やあり方の定義、新しい経済の活性化に向けた今後の取組方針について調査し、決定した。また、地域内の有形・無形の資源(知恵や技術・アイデア)を発掘し磨き上げ、外部の資源(知恵や資金、人材)も有効活用しながら、地域内に新たな付加価値を創出するオープンイノベーション推進組織の活動場所として「須恵町オープンイノベーションセンター」を整備しており、本町の魅力や稼ぐ力を持続的に向上させることを目的としている。

3. 業務改革モデルプロジェクトへの取組

本町では、平成28年3月に策定した「第五次須恵町総合計画」(後期計画)において、「計画の推進による自立したまち」を目指し、「効率的な行財政の推進」と「地方分権への対応と連携体制の確立」に取り組むこととしている。その中で、「行財政改革の継続・推進」「経費の節減・合理化の推進」「自治体間連携の推進」「協働によるまちづくりへの体制づくり」を掲げており、住民課主導で自薦・課推薦により委員を募り、「窓口サービス向上委員会」を設置し、窓口業務の改革についてのワーキンググループを立ち上げ、町内部でも独自で検討を進めてきた。

(1) 業務改革モデルプロジェクトへの取組の概要

業務改革モデルプロジェクト(以下「本事業」という。)では、本町の現状及び地域課題の解決とそれに対する取組を踏まえた上で、オープンイノベーションの考え方にに基づき、下記の3点の取組を実施した。

① 町業務のアウトソーシングによる町職員の業務負荷の削減の検討

町業務のうち、正規職員が担わなければならない非定型的業務とアウトソーシング可能な定型業務を整理した上で、定型業務については積極的にアウトソーシングすることで業務負荷を削減し、将来を見据えた町政運営を行うための企画立案業務等に充てる余地を検討した。

② 近隣自治体との広域連携の検討

定型業務をアウトソーシングする場合、本町の規模(人口約2.7万人、職員数約150人)では、十分な費用対効果の導出が難しいため、効果を高めるためには、規模の拡大が求められる。そのため、同じ基幹業務システムを共同調達して利用している、宇美町、志免町と連携したアウトソーシングについて検討した。また、業務効率化や費用対効果の向上の観点から、地方独立行政法人への移行についても検討した。

③ 地域内事業所のアウトソーシングサービスの検討

オープンイノベーション推進のためのワーキングにおいて、町内の事業所から、人事業務や経理、庶務等の事務業務について、コスト面から単独事業所としては、職員を確保することが難しい状況にあるという意見があり、オープンイノベーション推進組織の取組の一つとして、アウトソーシング事業を構想している。

本町又は近隣自治体を含めた複数自治体でのアウトソーシングの受け皿を整備する際に、これら地域内事業所の事務業務の受け皿としても機能することができれば、受け皿組織の収益性の向上につながるのと同時に、規模の利益による全体的なコスト低減につながることを期待できる。そのため、これらオープンなアウトソーシングについても検討した。

(2) プロジェクトの推進体制

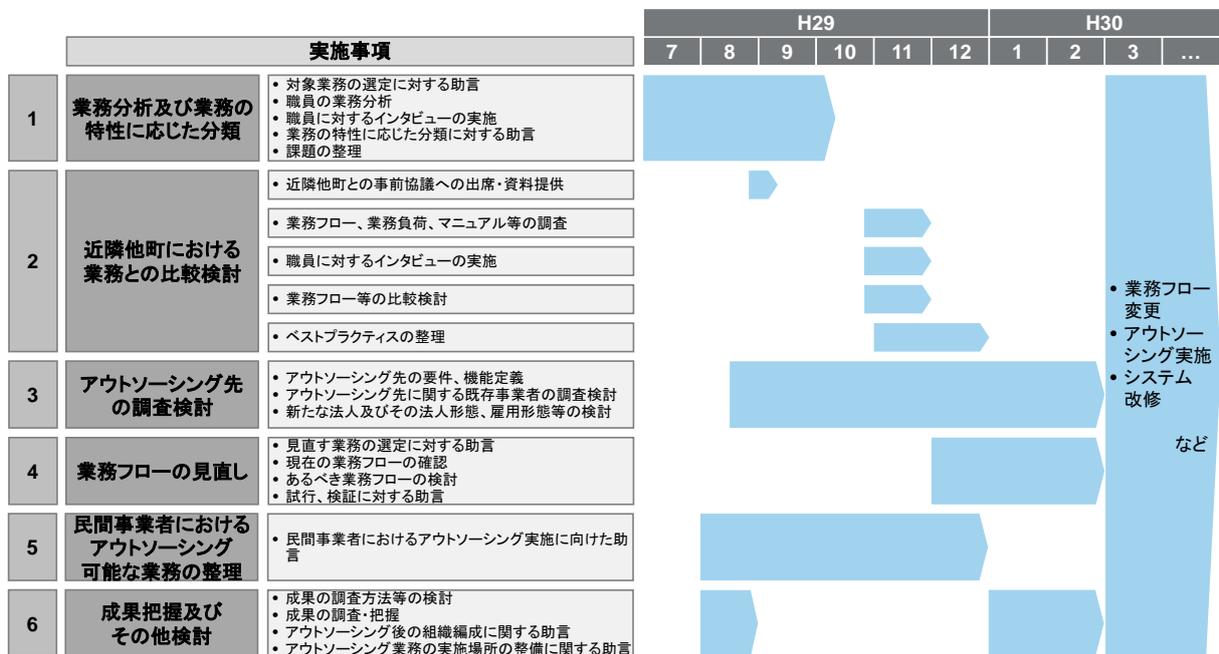
窓口業務については住民課、事務業務については総務課及びまちづくり課を中心に、課長級及び実務者レベルのワーキンググループを組織し、プロジェクトを推進した。このワーキンググループ

には、連携する民間事業者(以下、「連携事業者」という。)として、自治体業務のアウトソーシングの受託実績を有する事業者(以下、「受託事業者」という。)等の専門性を有する複数の連携事業者が参画し、多面的かつ実現可能性の高い業務改革を検討した。

(3) プロジェクトのスケジュール

本事業では、現状分析として本町の業務の棚卸し及び業務調査を実施し、業務課題の抽出を行った。また、近隣他町の業務調査を実施し、業務フローの差異やベストプラクティスの導出等を行った。この本町及び近隣他町の業務調査結果に基づき、業務プロセスの改善、アウトソーシングの実現可否や費用対効果の検証、他町との連携の在り方等を検討した。全体スケジュールは図 1 のとおりである。

図 1 本事業の全体スケジュール



第2章 現状業務の分析

1. 須恵町の現状分析

現状業務の把握、アウトソーシングの検討に向け、次の手順で現状分析を実施した。

(1) 職員インタビューの実施

連携事業者と連携し、窓口業務、各部署で共通して発生している事務業務、職員が各部署で対応している業務及び作業的・心理的負荷が発生している業務を中心に職員インタビューを行い、対象業務を抽出した。

① インタビュー対象

インタビュー対象としたのは次の業務である。

分類	課	業務
窓口業務	住民課	住民基本台帳及び戸籍等の異動、印鑑登録、各種証明書発行、資格得喪(国民年金、国民健康保険、後期高齢医療、福祉医療等)、相談対応等
	税務課	各種税証明発行、窓口収納、相談対応等
	子ども教育課	児童三手当の資格得喪、保育所への入退所案内及び保育料の収納(随時分)、相談対応等
	健康福祉課	介護保険の資格得喪、各種福祉サービスの申請、生活保護の資格得喪、相談対応等
	地域振興課	畜犬登録、狂犬病予防注射済票の交付
	上下水道課	水道の開栓閉栓の受付、水道料金の収納、相談対応
事務業務	総務課	文書受付等の庶務、人事給与、財政、選挙管理等
	住民課	窓口業務以外の文書受付等の庶務
	税務課	窓口業務以外の文書受付等の庶務
	健康福祉課	文書受付等の庶務、施設管理
	子ども教育課	文書受付等の庶務、施設管理
	まちづくり課	文書受付等の庶務、施設管理、管財契約
その他業務	上下水道課	検針、開栓閉栓

② インタビュー事項

職員インタビューでは、実施している業務とその具体的な手順、業務に関する課題、職員目線でのアウトソーシングの可否等について、連携事業者が有するノウハウを活用し、該当する部門と意見交換を行った。また、その結果に基づき、詳細な業務調査の対象を選定した。

(ア) 現状業務の棚卸し、業務集約化やアウトソーシングの可否について

- ・実施している業務、業務の実施頻度、業務負荷、業務における専門性の有無等

(イ) 当該部門の現状と今後のあり方について

- ・現状業務の適正性(不要な業務、役割分担等)

- ・現状の体制(人員数の適切さ、正職員、臨時・嘱託職員等の人員構成の適切さ等)
 - ・今後の部門のあり方(目指すべき組織の姿等)
- (ウ) 部門横断的な業務最適化の施策及び効果と実現可能性について
- ・新たなインフラ整備による業務の効率化及び実現可能性(コールセンターによる問合せ業務の集約等)
 - ・業務集約による業務の効率化及び実現可能性(庶務事務の集約等)
 - ・新たな施策による業務効率化及び実現可能性(業務マニュアルの作成等)
- (エ) 宇美町、志免町と共同調達している基幹業務システムについて
- ・システム利用に関する課題(負荷の高い業務の有無等)
 - ・システム改修(改修箇所等)
- (オ) 部門固有の業務最適化の施策及び効果と実現性について
- ・繁忙期・閑散期の対応(繁忙期の他部門からの応援、職員の多能工化のニーズ等)
 - ・テレワークの実現可能性

③ 調査期間

調査の準備を平成 29 年 7 月中旬から 8 月初旬、調査を 8 月 4 日、14 日から 16 日までの 4 日間で実施した。調査の詳細スケジュールは次表のとおりである。

須恵町 職員インタビュースケジュール

	8月4日(金)	8月14日(月)	8月15日(火)	8月16日(水)
	総務課	健康福祉課	税務課・子ども教育課	住民課・総務課
9:00～			賦課係 (税務課)	住民係 (住民課)
9:30～				
10:00～			収納係 (税務課)	
10:30～				
11:00～				
11:30～				
12:00～				
12:30～				
13:00～	庶務係 (総務課)	一般福祉係 (健康福祉課)	学校教育係 (子ども教育課)	国民年金係 (住民課)
13:30～				
14:00～				
14:30～	人事給与係 (総務課)	障がい者福祉係 (健康福祉課)	子育て係 (子ども教育課)	国民健康保険係 (住民課)
15:00～				
15:30～				
16:00～		高齢者福祉係 (健康福祉課)		財政係(総務課)
16:30～	消防安全係(総務課)			

(2) 業務調査

① 調査の対象部門

第 2 章 1. (1)①のすべての部門を対象に、すべての職員に対して調査を実施した。

② 調査の対象期間

平成 28 年度の業務の実施状況について調査した。なお、調査に係る業務負荷を軽減する

ため、既存の業務処理件数等の資料を参考として各職員の感覚値での回答を得た。

③ 調査の準備

調査の準備は次の手順で実施した。

- (ア) 連携事業者が有するノウハウを基に、本町の事務分掌を踏まえて、業務棚卸表の素案を作成
- (イ) 業務棚卸表の素案に対する原課による事前レビュー
- (ウ) 原課のキーパーソンへのインタビューによる本町の業務棚卸表の作成
- (エ) 業務棚卸表に基づく、業務量及び業務上の課題に関する調査票の作成

④ 調査の実施

調査は次の手順で実施した。なお、この調査では、回答ミスによる異常値が算出されないような調査票の工夫を行っていたことから、ガイダンス及び記入例を配付することに留めたが、調査に先立って説明会を開催する等の工夫をすることで、回答の精度向上や、結果的に調査をより効率的に行うことができたものと考えられる。

また、集計結果から異常値と想定される業務については、適宜原課への確認・修正を実施した。

- (ア) 調査票、ガイダンス及び記入例の配付
- (イ) 調査票への回答
- (ウ) 調査票の回収、異常値の確認・補正
- (エ) 調査結果の集計・分析

⑤ 調査事項

業務棚卸表の各業務の業務量及び業務上の課題について、次の事項を調査した。

(ア) 業務量

業務の繁忙差を把握するため、月別で次の事項の回答を得て、それらに乗じることで業務量を算出した。

- ・各業務の標準的な処理時間
- ・各業務の発生サイクル(都度/日次/月次/年次)
- ・各業務の発生回数

(イ) 業務上の課題

インタビューで意見交換した原課のキーパーソンの課題認識だけでなく各職員の意見を幅広く収集するため、各職員が回答する調査票に業務上の課題について次の各質問に対し回答欄を設け、任意の回答を得た。

- ・ 当該部門の現状と今後のあり方について
不要な業務、他部門ですべき業務、人員数・人員構成が不適当な業務、人員構成別の役割分担が不適当な業務があれば回答ください
- ・ 部門横断的な業務最適化施策の効果と実現性について
部門横断的实施、近隣他町との広域連携での実施により業務効率や業務品質の向

上が期待できる業務があれば回答ください

・ 事務分掌の見直しの可能性について

ご自身の部門における業務について、事務分掌を見直すことで業務効率や業務品質の向上が期待できる業務があれば回答ください

・ 情報システムについて

ご自身の部門における業務について、システム利用に関する課題感があれば回答ください

・ 部門固有の業務最適化施策の効果と実現性について

ご自身の部門における業務について、繁忙期・閑散期に対応している施策があれば回答ください

・ その他、職員の働きやすさ向上のために検討していったほうがよいと考えられる課題、取組みについて

所属課室、又は役場全体における業務について、現在感じておられる課題や今後の改善のためのご意見があれば回答ください

⑥ 調査期間

調査の準備を平成 29 年 8 月中旬から 8 月下旬、調査を 8 月 31 日から 9 月 15 日までの 12 日間で実施した。なお、異常値の確認依頼や再提出・追加調査依頼等により、最終版の受領は 10 月 20 日となった。

⑦ 調査票

調査に用いた調査票は図 2 及び図 3 である。なお、図 2 の業務量の調査票においては、標準的な処理時間を過大に回答する傾向等によって異常な業務量が算出されるケースがあるとの連携事業者からの助言により、各月の想定業務量及び回答済みの業務量を表示する等の工夫を行った。

図2 業務調査票<定量情報調査(業務量調査)>

								4月					
								全体の業務量は所定労働時間の0%です。問題ないことを確認ください。					
								月あたり所定労働時間(分)					
								9,300					
								業務時間合計(分)		未割当合計(分)			
								0		9,300			
現行組織	1次	1次業務	2次	2次業務	3次	3次業務	全体No.	A(期間)	B(回数)	C(時間)	A×B×C		
係	No.	(分掌事務)	No.		No.			1ヵ月/1週間/1日あたりに業務を行った回数	業務1回あたりにかかる時間(分)	単位業務時間計(分)			
住民係	1	戸籍事務に関すること。	1	戸籍作成	01	申請受付・内容確認	11-1-1-01						
住民係	1				02	他自治体への照会	11-1-1-02						
住民係	1				03	戸籍システム入力	11-1-1-03						
住民係	1				04	住基システム入力依頼	11-1-1-04						
住民係	1				05	住基システム入力	11-1-1-05						
住民係	1				06	入力内容確認	11-1-1-06						
住民係	1				2	戸籍作成(本籍地・住所地が町外にもある場合)	01	申請受付・内容確認	11-1-2-01				
住民係	1						02	他自治体への照会	11-1-2-02				
住民係	1		03	戸籍システム入力			11-1-2-03						
住民係	1		04	住基システム入力依頼			11-1-2-04						
住民係	1		05	住基システム入力			11-1-2-05						
住民係	1		06	入力内容確認			11-1-2-06						
住民係	1		07	本籍地へ届出書送付			11-1-2-07						
住民係	1		08	住所地へ9条2項通知			11-1-2-08						

図3 業務調査票<定性情報調査>

Q1. 当該部門の現状と今後のあり方について

ご自身の部門における業務やその周辺業務について、次の事項に該当するものがあれば、入力してください。

- 不要な業務(受益者ニーズのない業務を行っていないか)
- 効率性・効果の観点から、他部門ですべき業務
- 人員数・人員構成(正職員・嘱託・臨時)が不適当な業務(繁忙期に対応できる人員が割り当てられているか)
- ・人員構成(正職員・嘱託・臨時)別の役割分担が不適当な業務(正職員と臨時職員が同等の業務を行っていないか)など

No.	2次業務	3次業務	回答
1			
2			
3			
4			

(3) 調査結果の概要

① 業務量

(ア) 窓口業務

正職員 26,518 時間、正職員以外 3,527 時間、合計 30,045 時間であった。業務量が最も多い部門は住民課の 13,930 時間で、国民年金資格取得・喪失・免除・種別変更関連業務や住基異動関連業務が特に多かった。また、業務の繁閑差が大きい業務としては、児童手当関連業務や福祉タクシー利用券の給付に関する事務が挙げられる。詳細な内訳については図 4 のとおりである。

図 4-1 調査対象課における窓口業務の業務量内訳

窓口業務 合計業務量			
(単位:時間)	正職員	臨時・嘱託	合計
住民課	12,671	1,259	13,930
健康福祉課	6,304	2,261	8,565
税務課	3,887	8	3,895
子ども教育課	2,554	0	2,554
地域振興課	713	0	713
上下水道課	388	0	388
合計	26,518	3,527	30,045

図 4-2 住民課窓口業務における業務量 上位 5 項目

住民課 業務量上位5項目 (単位:時間)

2次業務	須恵町	OS		F/B		職種	
		OS可	OS不可	窓口	事務	正職員	臨時・嘱託
国民年金資格取得・喪失・免除・種別変更関連業務	2,402.1	2,402.1	0.0	2,394.1	8.0	2,402.1	0.0
住基異動関連	1,958.7	1,239.3	719.4	1,958.7	0.0	1,393.0	565.7
戸籍作成	1,492.6	849.3	643.3	1,492.6	0.0	1,492.6	0.0
戸籍証明発行	1,241.6	987.8	253.8	1,241.6	0.0	1,168.7	72.9
住民票等発行	777.0	605.5	171.5	777.0	0.0	675.7	101.3

図 4-3 窓口業務における業務繁忙差 上位 5 項目

繁忙差 上位5項目 (単位:時間)

所属	2次業務	須恵町	繁忙差		
			月間業務量 最大	月間業務量 最小	業務量差異
子ども教育課	児童手当関連業務	2,017.2	476.8	95.9	380.8
健康福祉課	福祉タクシー利用券の 給付に関する事務	441.5	315.0	5.8	309.2
住民課	こども医療管理関連	713.1	141.3	35.5	105.8
子ども教育課	保育所入退所関連	548.5	110.2	16.7	93.5
税務課	納税協議	2,111.8	216.2	124.0	92.2

(イ) 事務業務

正職員 72,280 時間、正職員以外 19,944 時間、合計 92,224 時間であった。文書・データ作成が 17,414 時間、とりまとめ・集計・文書及びデータ確認が 12,198 時間と多く、どちらも健康福祉課の業務が一番多い。また、業務の繁忙差が大きい業務としては、文書・データ作成やデータ入力・登録業務が挙げられる。詳細な内訳については図 5 のとおりである。

図 5-1 調査対象課における事務業務の業務量内訳

事務業務 合計業務量

(単位:時間)

	正職員	臨時・嘱託	合計
健康福祉課	15,737	12,729	28,466
税務課	18,623	3,557	22,180
総務課	16,724	2,638	19,362
子ども教育課	13,537	1,007	14,544
住民課	3,819	12	3,831
上下水道課	3,556	0	3,556
まちづくり課管財契約係	285	0	285
合計	72,280	19,944	92,224

図 5-2 主要な事務業務における業務量内訳

(単位：時間)

※ 「その他」の 47,248 時間を除く

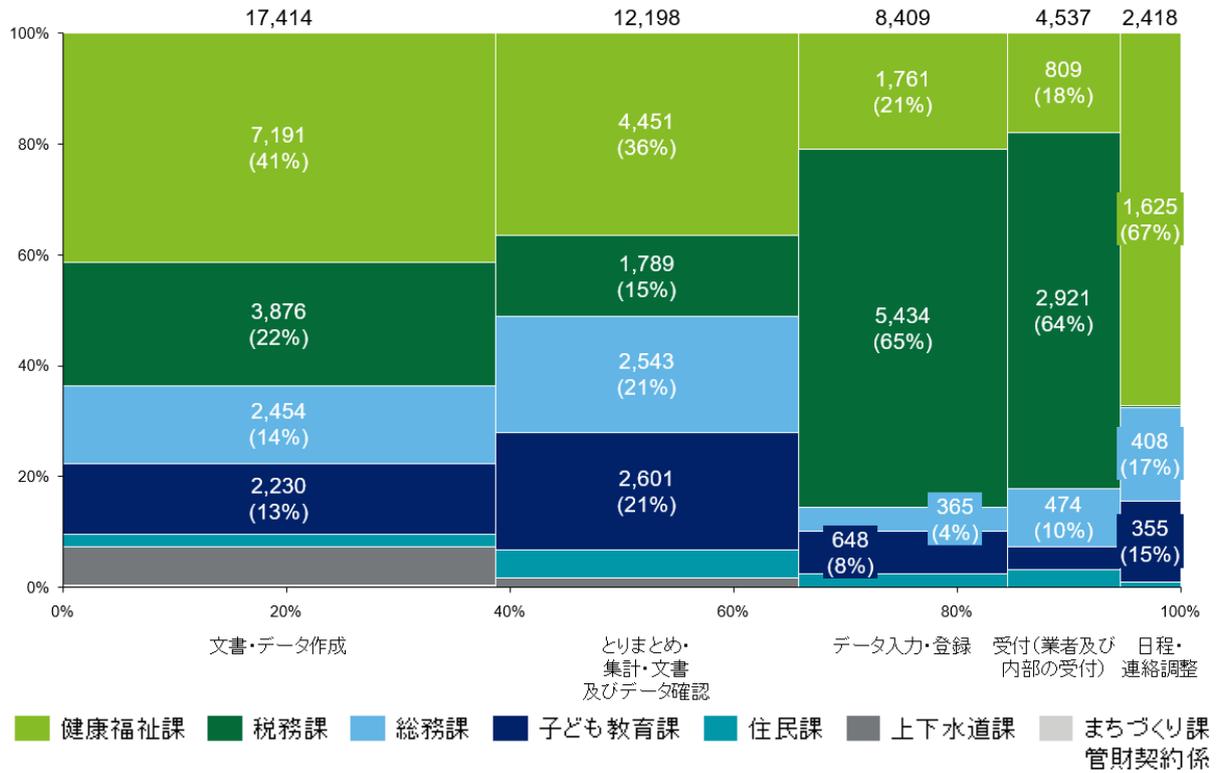


図 5-3 事務業務における業務繁忙差 上位 5 項目

業務カテゴリ	健康福祉課	税務課	総務課	子ども教育課	住民課	上下水道課	まちづくり課管財契約係	合計
文書・データ作成	234.2	291.7	186.5	81.2	39.4	124.0	1.0	957.9
データ入力・登録	44.6	607.0	77.3	131.4	55.3	0.0	0.0	915.5
受付(業者及び内部の受付)	12.3	643.0	100.7	73.5	26.7	0.0	0.0	856.1
とりまとめ・集計・文書及びデータ確認	112.3	214.7	172.2	119.2	14.1	5.0	0.0	637.4
印刷・圧着・裁断(業務切り分けが可能なもの)	90.0	257.0	10.0	28.5	3.0	3.0	0.0	391.5

② 業務上の課題

業務上の課題として挙げられた意見としては、対応主幹が曖昧なまま未着手の業務が存在している、臨時職員で対応できる業務を正職員が対応している等、業務手順が整理されていない点や、役割分担が適切に行われていない点に起因するものが多かった(図 6 参照)。改善の方向性として、総合窓口化や施設管理業務の一元化等、組織横断的な部署の創設の検討や、専門職の人員確保を目的とした、広域連携組織の創設の検討等が挙げられる。

図 6 業務上の主要な課題一覧

課題	根本原因		
	業務手順の未整理	役割分担が適切でない	ポリシーの未整備
1 臨時職員で対応可能な業務を正職員が対応している	○	○	
2 電話対応や窓口対応に時間が割かれ、他の業務に集中して着手できていない	○	○	
3 短期間でも対応可能な臨時職員の確保に苦慮している		○	○
4 組織/部署間/部署内の役割分担が適切でない	○	○	
5 職員1人当たりの対応負荷が大きい	○	○	
6 システム処理が非効率であり、属人的な対応等により補完を行っている	○		
7 作業自体に時間を要しており、必ずしも業務の効率化を実現できていない	○	○	
8 建屋が離れている場合、必ずしも業務の効率化を実現できていない	○		
9 職員の育成を徹底できていない			○
10 執務スペースが狭い			○

2. 近隣他町の現状分析

近隣他町の現状業務の把握、広域的なアウトソーシングの検討に向け、次の手順で現状分析を実施した。なお、当初は他町調査を平成 29 年 8 月頃から実施する予定であったが、近隣他町においては機構改革や総合窓口の導入等をそれぞれ個別で検討している状況であったことから、8 月 25 日に実施した宇美町・志免町との事前協議のほか、9 月から 10 月にかけて実施した各町町長、副町長への趣旨説明や調査等の依頼ならびに原課への調査依頼等、近隣他町の理解を深めるための期間を設ける必要があった。さらに、10 月の衆議院総選挙により、総選挙以前での調査実施が困難となった結果、実際に調査を実施したのは 11 月となった。このことから、広域連携による業務改革を目指す場合には、他自治体の取組状況の把握や十分な検討期間の確保により、各町の目的意識を早期に醸成することが必要といえる。

(1) 職員インタビューの実施

本町の業務調査結果を踏まえ、業務改革につながる可能性が見込まれる業務を中心に職員インタビューを行い、対象業務を抽出した。

① インタビュー対象

インタビュー対象としたのは次の業務である。

町	分類	課	業務
宇美町	窓口業務	住民課	住民基本台帳及び戸籍等の異動、印鑑登録、各種証明書発行、資格得喪(国民年金、国民健康保険)、児童三手当の資格得喪、相談対応等
		税務課	各種税証明発行、窓口収納、相談対応等
		子育て支援課	保育所への入退所案内及び保育料の収納(随時分)、相談対応等
		福祉課	介護保険の資格得喪、各種福祉サービスの申請、生活保護の資格得喪、相談対応等
		学校教育課	就学援助、相談対応等
		健康づくり課	予防接種受付、健康相談対応等
		環境課	畜犬登録、狂犬病予防注射済票の交付
		上下水道課	水道の開栓閉栓の受付、水道料金の収納、相談対応
	事務業務	総務課	文書受付等の庶務、人事給与、システム管理等
		財産活用課	文書受付等の庶務、施設管理、管財契約等
		住民課	窓口業務以外の文書受付等の庶務、選挙管理等
		税務課	窓口業務以外の文書受付等の庶務
		子育て支援課	文書受付等の庶務、施設管理
		福祉課	文書受付等の庶務、施設管理
		学校教育課	文書受付等の庶務、施設管理、職員の人事等
健康づくり課	文書受付等の庶務、施設管理		

	その他 業務	上下水道課	検針、開栓閉栓
--	-----------	-------	---------

町	分類	課	業務
志免 町	窓口 業務	住民課	住民基本台帳及び戸籍等の異動、印鑑登録、各種証明書発行、資格得喪(国民年金、国民健康保険)、相談対応等
		税務課	各種税証明発行、窓口収納、相談対応等
		子育て支援課	保育所への入退所案内及び保育料の収納(随時分)、児童三手当の資格得喪、相談対応等
		福祉課	介護保険の資格得喪、各種福祉サービスの申請、生活保護の資格得喪、相談対応等
		学校教育課	就学援助、相談対応等
		健康課	予防接種受付、健康相談対応等
		生活安全課	畜犬登録、狂犬病予防注射済票の交付
		上下水道課	水道の開栓閉栓の受付、水道料金の収納、相談対応
	事務 業務	総務課	文書受付等の庶務、人事給与、システム管理等
		経営企画課	施設管理、管財契約等
		住民課	窓口業務以外の文書受付等の庶務、選挙管理等
		税務課	窓口業務以外の文書受付等の庶務
		子育て支援課	文書受付等の庶務、施設管理
		福祉課	文書受付等の庶務、施設管理
		学校教育課	文書受付等の庶務、施設管理、職員の人事等
	その他 業務	健康課	文書受付等の庶務、施設管理
		上下水道課	検針、開栓閉栓

② インタビュー事項

職員インタビューでは、実施している業務とその具体的な手順、業務に関する課題、職員目線でのアウトソーシングの可否、広域連携の可能性、大まかな業務量等について、連携事業者が有するノウハウを活用し、該当する部門と意見交換を行った。また、その結果に基づき、詳細な業務調査の対象を選定した。

(ア) 現状業務の棚卸し、業務集約化やアウトソーシングの可否について

- ・実施している業務、業務の実施頻度、業務負荷、業務における専門性の有無等

(イ) 当該部門の現状と今後のあり方について

- ・現状業務の適正性(不要な業務、役割分担等)
- ・現状の体制(人員数の適切さ、正職員、臨時・嘱託職員等の人員構成の適切さ等)

- ・今後の部門のあり方(目指すべき組織の姿等)
- (ウ) 部門横断的な業務最適化の施策及び効果と実現可能性について
 - ・新たなインフラ整備による業務の効率化及び実現可能性(コールセンターによる問合せ業務の集約等)
 - ・業務集約による業務の効率化及び実現可能性(庶務事務の集約等)
 - ・新たな施策による業務効率化及び実現可能性(業務マニュアルの作成等)
- (エ) 近隣他町と共同調達している基幹業務システムについて
 - ・システム利用に関する課題(負荷の高い業務の有無等)
 - ・システム改修(改修箇所等)
- (オ) 部門固有の業務最適化の施策及び効果と実現性について
 - ・繁忙期・閑散期の対応(繁忙期の他部門からの応援、職員の多能工化のニーズ等)
 - ・テレワークの実現可能性

③ 職員インタビュー期間

原課への調査依頼等、調査の準備を平成 29 年 9 月下旬～10 月上旬に実施し、職員インタビューを 11 月 1 日、2 日、6 日、7 日の 4 日間で実施した。詳細スケジュールは次表のとおりである。

なお、原課への調査依頼や日程調整については、各町に 1 名ずつ設置した事務局を通して、原課への情報発信や原課からの問い合わせ対応を実施した。

志免町 職員インタビュースケジュール

	11月1日(水)		11月2日(木)	
9:00～	税務課	町民税係	福祉課	高齢者包括支援係
9:30～		固定資産税係	学校教育課	学校教育係
10:00～		収納特別対策室		
10:30～	子育て支援課	保育係	福祉課	高齢者サービス係
11:00～		子育て支援係	住民課	窓口係
11:30～				
12:00～				
12:30～				
13:00～	健康課	健康管理係	総務課	行政機能向上係
13:30～			福祉課	福祉係
14:00～	上下水道課	管理係		
14:30～			総務課	総務法制係
15:00～	生活安全課	生活環境係		人事秘書係
15:30～	経営企画課	施設管理係		
16:00～			住民課	保険年金係
16:30～				

宇美町 職員インタビュースケジュール

	11月6日(月)		11月7日(火)	
8:30~			財産活用課	契約管財係 資産管理係
9:00~	住民課	住民係 国保医療係 年金手当係	税務課	町民税係 固定資産税係 収納対策係
9:30~				
10:00~				
10:30~				
11:00~				
11:30~				
12:00~				
12:30~				
13:00~	福祉課	福祉係 高齢者支援係	子育て支援課	子育て支援係 保育係
13:30~				
14:00~				
14:30~	学校教育課	学校教育係	健康づくり課	健康推進係
15:00~				
15:30~	環境課	環境衛生係・管理係	総務課	総務係 情報管理係
16:00~	上下水道課	上水道管理係 下水道管理係		
16:30~				

(2) 業務調査

① 調査の対象部門

第2章2.(1)①のすべての部門を対象に、部門単位での調査を実施した。

② 調査の対象期間

平成28年度の業務の実施状況について調査した。なお、調査に係る業務負荷を本町における調査より一層軽減するため、既存の業務処理件数等の資料を参考として原課のキーパーソンの感覚値での回答を得た。

③ 調査の準備

調査の準備は次の手順で実施した。

(ア) 本町の業務棚卸表を基に、近隣他町の事務分掌を踏まえて、業務棚卸表の素案を作成

(イ) 業務棚卸表の素案に対する原課による事前レビュー

(ウ) 原課のキーパーソンへのインタビューによる近隣他町の業務棚卸表の作成

(エ) 業務棚卸表に基づく、業務量に関する調査票の作成

④ 調査の実施

調査は次の手順で実施した。なお、この調査では、本町の業務量の調査結果を付記する等の調査票の工夫を行っていたことから、ガイダンス及び記入例を配付することに留めたが、同一業務の実施部門が集まって協議することで、回答の精度向上や、結果的に調査をより効率的に行うことができたものと考えられる。

また、集計結果から異常値と想定される業務については、適宜原課への確認・修正を実施した。

- (ア) 調査票、ガイダンス及び記入例の配付
- (イ) 調査票への回答
- (ウ) 調査票の回収
- (エ) 異常値の確認・補正(本町の住民課の業務を中心に、近隣他町と協議の場を設けて実施)
- (オ) 調査結果の集計・分析

⑤ 調査事項

業務棚卸表の各業務の業務量について、次の事項の回答を得て、それらに乗じることで業務量を算出した。

- (ア) 各業務又は一連の業務の標準的な処理時間(回答の負荷を低減するため、一連の業務としての標準的な処理時間での回答でも可とした)
- (イ) 各業務又は一連の業務の年間発生回数

また、一部の業務については、次の事項の回答を得て、それらに乗じることで業務量を算出した。

- (ウ) 各業務又は一連の業務の作業日数
- (エ) 各業務又は一連の業務への1日当たりの関与人数
- (オ) 各業務又は一連の業務の1日当たりの稼働割合

⑥ 調査期間

職員インタビューを踏まえ、業務調査票を整理したのち、11月13日～12月1日にて実施した。

⑦ 調査票

調査に用いた調査票は図7である。なお、業務の想定がしやすいように、須恵町における業務量の調査結果の付記といった工夫を行った。

図7-1 業務調査票<定量情報調査(業務量調査)>

(ア 標準的な処理時間 × イ 年間発生件数)

現行組織 係	1次№	分掌事務	2次№	2次業務	3次№	3次業務	全体№	業務量情報						(参考) 須恵町の 年間業務量 (時間)
								3次レベルでの入力(推奨)			2次レベルでの入力			
								年間発生回数	1回当たりの実作業時間(分)	年間業務量(時間)	年間発生回数	1回当たりの実作業時間(分)	年間業務量(時間)	
住民係	1	戸籍に関すること。	1	戸籍作成	01	申請受付・内容確認	1			0.0 時間			0.0 時間	411.6 時間
					02	他自治体への照会	2			0.0 時間			0.0 時間	146.5 時間
					03	戸籍システム入力	3			0.0 時間			0.0 時間	319.6 時間
					04	住基システム入力依頼	4			0.0 時間			0.0 時間	12.9 時間
					05	住基システム入力	5			0.0 時間			0.0 時間	92.2 時間
					06	入力内容確認	6			0.0 時間			0.0 時間	77.2 時間
					07	本籍地へ届出書送付 (本籍地・住所地在町外にもある場合)	7			0.0 時間			0.0 時間	404.1 時間
					08	住所地へ9条2項通知 (本籍地・住所地在町外にもある場合)	8			0.0 時間			0.0 時間	28.5 時間

図7-2 業務調査票<定量情報調査(業務量調査)>

(ウ 作業日数 × エ 関与人数 × オ 稼働割合)

現行組織 係	1次№	分掌事務	2次№	2次業務	3次№	3次業務	全体№	業務量情報						(参考) 須恵町の 年間業務量 (時間)
								3次レベルでの入力(推奨)			2次レベルでの入力			
								作業日数(日)	1日あたりの関与人数(人)	1日あたりの稼働割合(%)	年間業務量(時間)	作業日数(日)	1日あたりの関与人数(人)	
町民税係	1	個人町民税、法人町民税、軽自動車税、町たばこ税(以下「町民税等」という。)の賦課及び調定に関すること。	1	町民税当初賦課業務(給与支払報告書)	01	給与支払報告書受付	1			0.0 時間			0.0 時間	1408.6 時間
					02	給与支払報告書論理チェック	2			0.0 時間			0.0 時間	20.0 時間
					03	イメージ取込・製本	3			0.0 時間			0.0 時間	725.6 時間
					04	受付記録システム入力	4			0.0 時間			0.0 時間	194.8 時間
					05	製本記録	5			0.0 時間			0.0 時間	0.0 時間
					06	パンチ依頼	6			0.0 時間			0.0 時間	0.0 時間
					07	データ受領・確認	7			0.0 時間			0.0 時間	45.8 時間
					08	データ取り込み	8			0.0 時間			0.0 時間	90.5 時間
					09	給報入力状況チェック	9			0.0 時間			0.0 時間	344.0 時間

(3) 調査結果の概要

① 窓口業務

人口の差を加味しても、同じ基幹業務システムを用いて行う同種の業務でありながら、一部の業務においては業務量の差が大きかった(図8参照)。これらの要因として、当該業務を担当している職員の熟練度の違い、各町における正職員と臨時・嘱託職員との役割分担の差異、当該業務におけるミスの発生状況や発生時の影響等のリスクに対する考え方の違い等が挙げられ、審査の時間や回数に差が生じていると想定される。

図8 窓口業務における須恵町と近隣他町の業務量比較

2次業務	業務量(単位:時間)			
	須恵町	宇美町	志免町	差異 (須恵町-2町の最大値)
各種税証明発行	264.1	1,646.9	2,835.0	-2,570.9
国民年金資格取得・喪失・免除・種別変更関連業務	2,888.7	1,956.7	2,237.6	+932.0
住基異動関連	1,958.7	1,174.9	1,046.3	+912.5
住民票等発行	777.0	1,477.1	1,429.4	-700.1
精神障害者保健福祉手帳に関する事務	2,835.0	130.0	666.2	+2,705.0
戸籍作成	1,492.6	868.7	902.4	+623.9
給水の開始・休止の対応	644.6	640.0	1,821.7	-1,177.0
療養費関連 (高額療養費含む)	710.5	862.0	1,205.9	-495.4
戸籍証明発行	1,241.6	887.7	599.0	+642.6
要介護認定申請受付	233.5	233.3	1,489.5	-1,256.0
マイナンバーカードの交付・再交付・紛失処理関連業務	609.7	301.3	954.4	-344.7
予防接種関連業務	399.2	831.7	563.5	-432.5

② 事務業務

近隣他町の業務調査では、近隣他町職員の業務負荷を考慮し、事務業務単体での業務量の調査は実施していないが、職員インタビューを通し、現状の業務負荷が大きいと感じている業務や、本町の調査において課題感の大きかった業務について調査を実施した。

乳児家庭全戸訪問事業、養育支援訪問事業、妊婦教室等の受付、予約管理等については、保健師等の専門職が事務処理を実施しており、これらの処理に係る業務量が多く、本来の業務に時間を割けていないとの意見があった。また、総務事務においては、保育所、幼稚園等、手書きで勤怠管理を実施している職員分について業務量を要していることが分かった。そのほか、各課室で実施している施設管理業務についても負担が大きいとの意見があった。

乳児家庭全戸訪問事業、養育支援訪問事業、妊婦教室及び施設管理業務について本町を含めた3町の業務量を見ると図9のとおりである。乳児家庭全戸訪問事業、養育支援訪問事業、妊婦教室について、須恵町におけるアウトソーシング可能な業務割合(事務業務等、臨時・嘱託職員でも対応できる業務の割合)を3町に適用した場合、3町合計で1,601時間の業務量が発生していることが分かる。

また、施設管理業務については宇美町、志免町併せて2,698時間の業務量が発生しており、組織横断的な部署を設けることで、各課室の職員の負担軽減に寄与する可能性があるとして想定される。

図9-1 事務業務における須恵町と宇美町、志免町の業務量比較

(乳児家庭全戸訪問事業、養育支援訪問事業、妊婦教室)

※宇美町については一部業務を委託済のため、業務量が少ない

2次業務	業務量(単位:時間)						
	須恵町			宇美町	志免町	合計	
	全体	OS 可能	OS可能 割合			全体	OS 可能
乳児家庭全戸訪問事業	384.3	324.3	84%	321.0	888.0	1,593.3	1,344.5
養育支援訪問事業	633.0	141.0	22%	10.8	274.0	917.8	204.4
妊婦教室	163.3	41.3	25%	0.0	43.3	206.6	52.2

合計: 1,601.1

図 9-2 事務業務における須恵町と宇美町、志免町の業務量比較
(施設管理業務)

2次業務	業務量(単位:時間)			
	須恵町	宇美町	志免町	合計
施設維持補修事務	422.0	153.0	1,460.7	2,035.7
施設管理事務	535.0	69.8	58.0	662.8

合計: 2,698.4

③ 広域連携の検討余地があると考えられる業務

本町の業務調査において、広域連携することで業務効率や業務品質の向上が期待できると考えられる業務を把握し、その実現可能性や他の業務でも同様の考え方に基づく検討の余地がないか、近隣他町の原課のキーパーソンへのインタビューで意見収集を行った。その結果、広域連携の検討余地があると考えられる業務としては、図 10 のものが挙げられた。

この実現可能性や具体的な広域連携の方法については、本事業の中では結論にまで至らなかったが、例えば、本事業を契機に、印刷物の共同調達等で具体的な広域連携が始まっており、業務効率のみならず、物品や役務の調達に係るコストも踏まえ、今後も広域連携を推進していくことが重要である。

一方で、広域連携を具体的に実行に移す際には、自治体間の調整に時間を要することが多いため、まずは本事業の調査結果を基に、本町が率先して取組を始め、その成果を共有しながら、適宜、近隣他町を巻き込んでいくといったアプローチも重要と考える。

図 10 広域連携の検討余地があると考えられる業務(1/3)

番号	分野	広域連携の検討 余地があると 考えられる業務	要調整事項	備考
1	総務	弁護士への相談		町村会において、相談のみ無料の制度がある 須恵町は顧問弁護士へ相談している
2	総務	公共施設や公用車の 損害保険対応	保険契約の一元化 示談交渉もできる委託 先の確保	専門知識が必要である(示談交渉等) 初動対応が重要である
3	総務	法制業務 (条例等審査、整理)	上記2業務と併せた委 託先又は専門知識を 持った職員の任用可 否、共同設置可否	3町とも総務課で対応している 専門知識が必要である コスト低減よりも、品質の安定を目指す
4	総務	電話交換業務	委託期間、発注方法等	電話番号の一本化は難しいが、委託先の一 本化は検討の余地がある

図 10 広域連携の検討余地があると考えられる業務(2/3)

番号	分野	広域連携の検討余地があると考えられる業務	要調整事項	備考
5	人事	非正規職員（臨時・嘱託）の保険管理等		
6	人事	給与計算事務		特に、手書きで勤怠管理している現業（保育所、幼稚園等）の職員分について、省力
7	人事	年末調整事務		
8	人事	新規採用試験（1次）	共同実施の範囲	広報、募集、受付、試験、採点は共同化し、2次（面接等）以降は各町で実施を想定する
9	人事	職員研修		県市町村職員研修所への派遣研修以外の研修を想定している（自主研修を含む） 講師を共同招聘することも検討可能である
10	財産管理	公共施設の維持管理（修繕含む）	発注仕様（性能発注、委託範囲等） 発注窓口等	（須恵町） 各課で対応 （宇美町） 各課で対応、財産活用課にいる職員が営繕総括として相談対応。学校施設には用務員を配置している （志免町） 台帳管理・公共施設等総合管理計画は経営企画課施設管理係に一元化（ただし技術職員はいない）委託等は各課で実施。学校施設等には営繕作業員を配置している
11	財産管理	人的警備の委託		
12	財産管理	官民境界の立会等		
13	財産管理	空き家、空き地管理		近年、苦情等が増加、所有者調査、対応依頼等で業務量が拡大している
14	入札契約	業者登録（入札参加者資格登録）	システム調整 登録方法等	
15	税務	固定資産税の評価に関する業務	共同化（共同発注）の範囲	G I Sが異なるため、評価自体は難しい 航空写真撮影の共同委託は検討の余地がある
16	税務	固定資産税のうち償却資産の調査、賦課	共同の範囲、委託先又は職員の確保、共同設置の検討	固定資産税担当では、土地、家屋で業務が多く、償却資産まで手が回っていない、また専門知識も必要である
17	税務	税及び他債権の滞納管理、処分	広域化の範囲（3町、郡、県など） 引継ぎの範囲、組織形態（広域連合等）	滞納管理システムは同じものを使用 3町単位では無く郡単位、全県単位での検討の余地がある

図 10 広域連携の検討余地があると考えられる業務(3/3)

番号	分野	広域連携の検討 余地があると 考えられる業務	要調整事項	備考
18	税務	確定申告時の申告対応	イオン等ショッピング センターとの調整	eL T A Xも推進しているが、高齢者は窓 口対応となる
19	環境	野生動物への対応 (サル等)		近年、サルなどが町に出現している
20	健康	予防接種の管理（問い 合わせ、受付、医療機 関との支払処理、接種 履歴の入力等）		医師会未加入の医療機関対応が課題である が、医師会と調整し、役割分担を再検討す る余地がある (須恵町) コールセンター業務をのみ託し ている
21	健康	特定健診、がん検診、 妊婦健診の管理		
22	健康	妊婦教室、乳児家庭全 戸訪問事業、養育支援 訪問事業等の受付、予 約管理		保健師等の事務負担軽減の効果あり（専門 職への注力） 宇美町は既に予約管理や訪問など、部分的 に委託している
23	子育て	ファミリーサポート センター運営	リスク負担 (トラブル対応)	須恵町は制度なし、サービス提供側の住民 が減少傾向
24	子育て	子育て支援センター、 子育て広場などの運営		現状は原則町民限定のため、広域で利用で できれば住民サービスの向上に寄与する
25	子育て	病後児保育事業		病児保育は広域で実施している
26	学校 教育	就学援助に関する 受付、審査等		入学準備金について前倒し支給開始予定で あり、業務負荷の増加が想定される
27	上下 水道	上水道検針業務	検針時期 (サイクル、時期) 委託形態 現在の委託先の調整等	(須恵町) 個人委託・毎月検針 (宇美町) 個人委託・毎月検針 (志免町) 業者委託・隔月検針
28	上下 水道	料金収納等窓口業務	料金体系の違い	
29	選挙 管理	選挙管理委員会、事務 局業務	委員の共同設置か、事 務局の共同設置か 職員配置 など	地方自治法の共同設置検討 (須恵町) 総務課対応 (宇美町) 住民課対応 (志免町) 住民課対応
30	その 他	啓発イベント等の実施		

3. 業務フローの比較とベストプラクティスの検討

本町と近隣他町の現状分析の結果を踏まえ、12月上旬から2月上旬にかけて、業務フローの比較とベストプラクティスの検討を実施した。窓口業務については、3町とも基幹業務システムを共同調達していることから、業務フローに大きな違いは見られなかった。但し、業務の実施者が正職員又は臨時・嘱託職員で異なっている、各町のポリシーによって業務内における確認回数が異なっている等の違いが見られた。

事務業務については、各町のポリシーの差異から、役割分担、事業者への委託業務、業務の実施頻度について3町間で違いが見られた。役割分担については、施設管理において、宇美町では財産活用課の職員が営繕総括として相談対応を実施、志免町では経営企画課に台帳管理・公共施設等総合管理計画の作成を一元化して実施する等、他町では一部の業務で対応所管が決まっている一方で、本町では各課で対応している。また、事業者への委託業務についても差異があり、予防接種の受付・問い合わせ等の管理について、宇美町及び志免町では職員が対応している一方で、本町はコールセンター業務を委託しているほか、乳児家庭全戸訪問事業、養育支援訪問事業、妊婦教室における予約管理や訪問業務について、本町及び志免町では職員が対応している一方で、宇美町では一部を委託している。業務の実施頻度については、上水道の検針業務において、本町及び宇美町では毎月検針を実施している一方で、志免町では隔月で検針を実施している。

上記の比較により、乳児家庭全戸訪問事業、養育支援訪問事業、妊婦教室における予約管理や訪問業務については本町でも事業者への委託を検討することで、職員の負荷軽減を実現できる。また、予防接種の受付・問い合わせ等のコールセンター化や水道の検針業務については、近隣他町との広域連携を実施することで、費用対効果の向上が可能となる。これらのベストプラクティスの実現に向けては、水道の検針業務等に見られる実施頻度の差異の統一や、窓口業務における確認作業の実施頻度でも見られるような各町のポリシーの統一、連携対象とする業務を整理し、実現に対する障壁を解消することが必要となる。

第3章 新業務フローの検討

1. 見直し業務の選定

現状分析の結果に基づき、アウトソーシングの対象となることを念頭に置いて見直し業務を選定した。なお、アウトソーシングの対象業務の選定については、次の観点に基づいて検討を行った(詳細については第4章で後述する)。

- ・ 本町及び近隣他町とも一定の業務量が確保できる業務
(3町合計で年間業務量が2,000時間程度確保できる余地がある業務及びそれらに準ずる業務)
- ・ 本町の住民課主導で既に実施している「窓口サービス向上委員会」で検討している業務
(総合窓口化を見据え、住民課窓口業務、児童手当関連業務、税証明発行業務を検討対象としている)
- ・ アウトソーシングの際に、職員と事業者の間で複雑な役割分担が発生しない業務

上記での検討により、住民票等の発行業務と証明書の発行業務をアウトソーシング対象業務とした。また、受託事業者の人材が稼働しない「遊び」が生じないよう、別の事務作業と併せたアウトソーシングを検討した。そのため、業務量が確保でき、窓口業務と並行して作業しやすく、かつ役割分担も単純と想定される支出命令書等の作成業務も併せてアウトソーシング対象業務とした。

以上より、見直し業務として、各業務の一部である、住民票の写しの発行業務・税証明の発行業務・支出命令書等の作成業務を選定した。

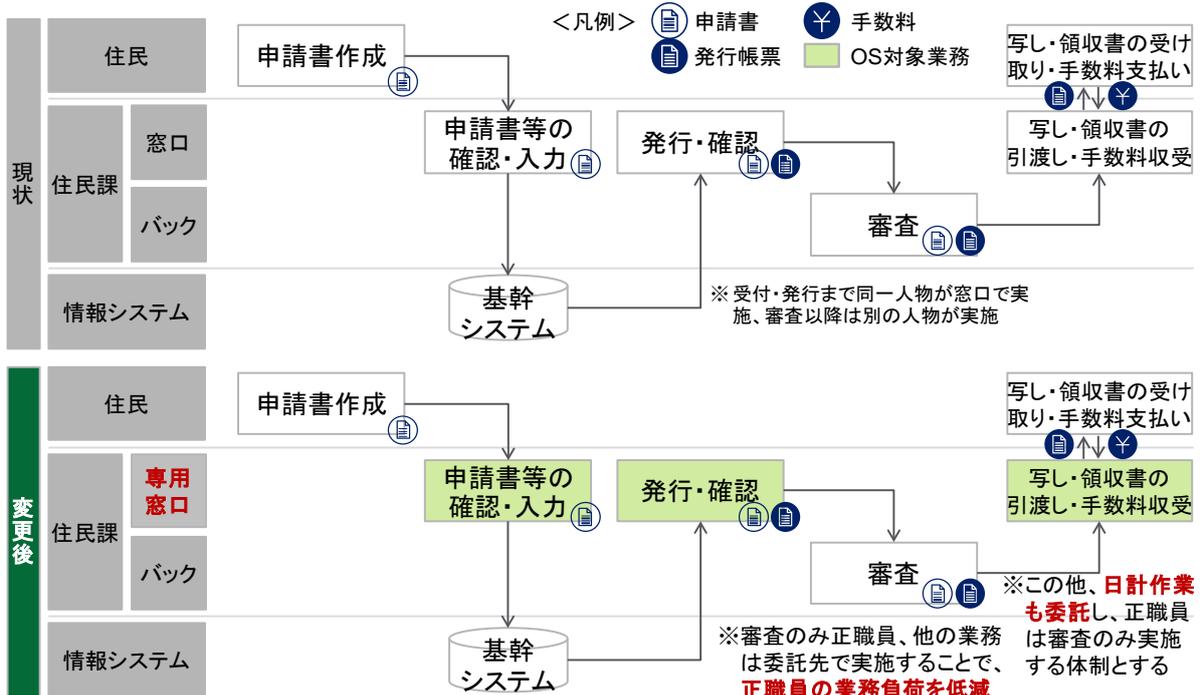
2. あるべき業務フローの検討

前項で選定した見直し対象業務について、現状の詳細な業務フローをヒアリングし、アウトソーシングを想定した新業務フローを検討した。

(4) 住民票の写しの発行業務

新業務フローでは、審査業務以外をアウトソーシングすることで、正職員の業務負荷を低減する。また、その他の期待効果として、正職員が審査業務に集中することによる、申請者待ち時間の短縮と事務処理の誤りリスクの軽減が想定される。新旧業務フローは図11のとおりである。

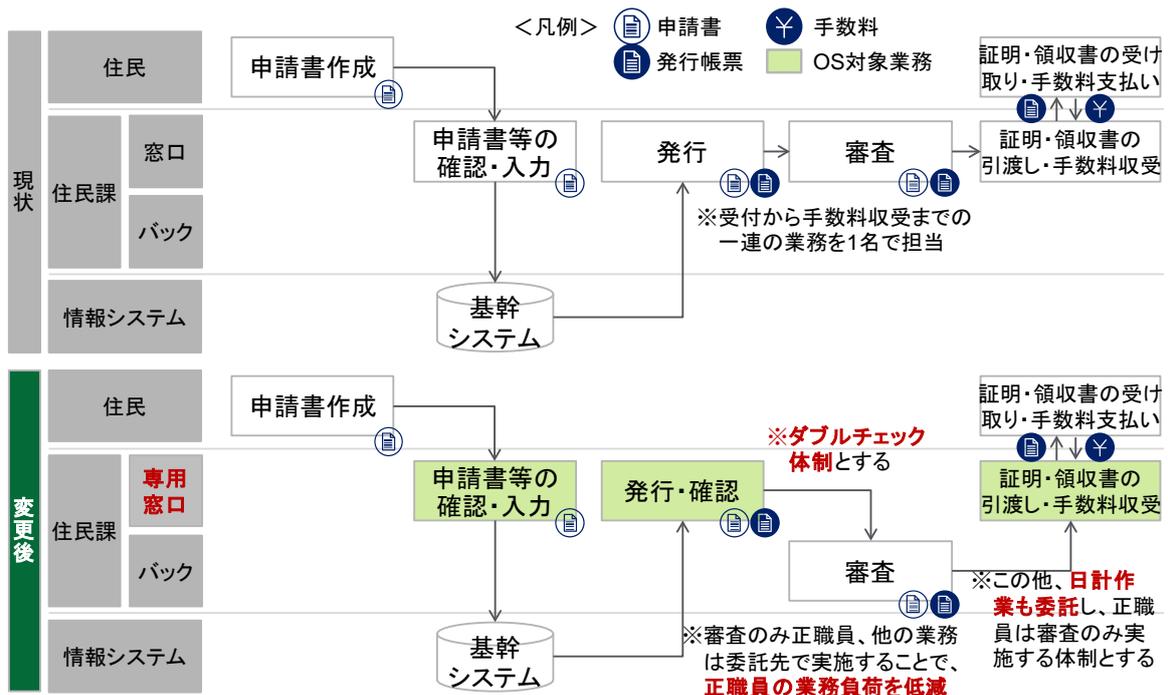
図 11 住民票の写しの発行業務の新旧業務フロー



(5) 税証明の発行業務

新業務フローでは、審査業務以外をアウトソーシングすることで、正職員の業務負荷を低減する。また、その他の期待効果として、正職員が審査業務に集中することによる、申請者待ち時間の短縮と事務処理の誤りリスクの軽減が想定される。新旧業務フローは図 12 のとおりである。

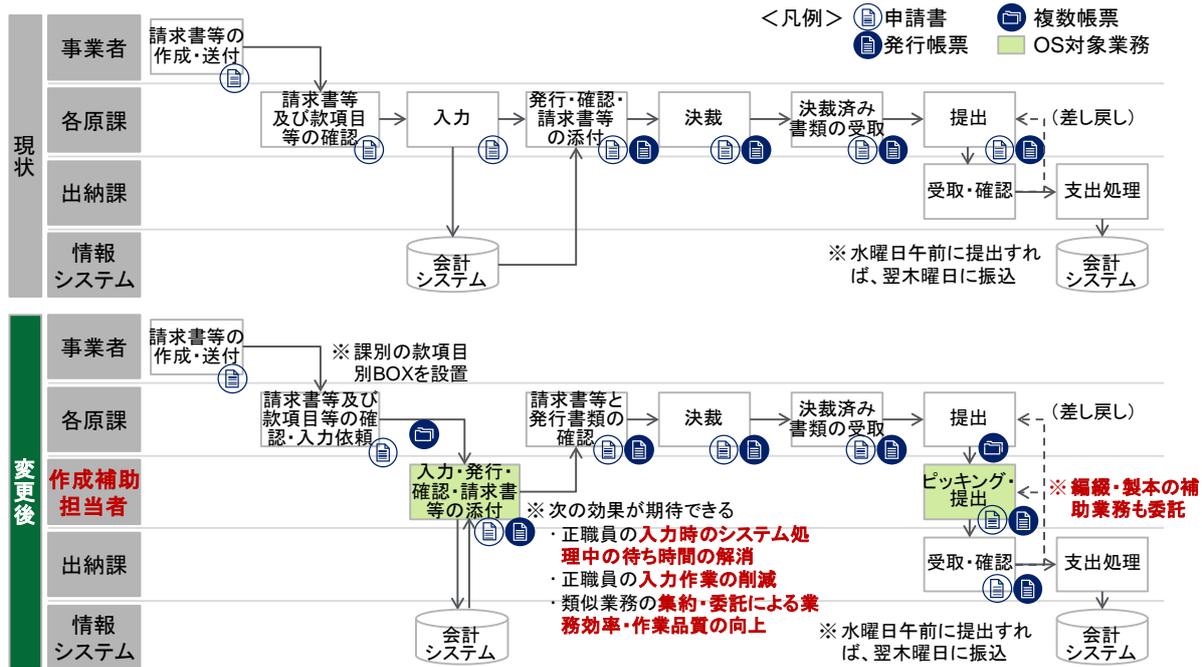
図 12 税証明の発行業務の新旧業務フロー



(6) 支出命令書等の作成業務

新業務フローでは、正職員の入力作業の削減や、類似業務の集約・委託による業務効率及び業務品質の向上を実現する。また、全体の期待効果として、差し戻し(手戻り)時間の短縮が想定される。新旧業務フローは図 13 のとおりである。

図 13 支出命令書等の作成業務の新旧業務フロー



3. 成果調査方法の検討

新業務フローによる成果の調査に当たっては、次のような KPI を設定し、その成果の測定や継続的改善を行うことを想定している。

(1) 窓口業務

- ① アンケート等による住民満足度
- ② 窓口での待ち時間
- ③ クレーム件数
- ④ ミス発生件数
- ⑤ 歳出削減効果 等

(2) 事務業務

- ① ミス発生件数
- ② 業務実施の期間や所要時間
- ③ 歳出削減効果 等

第4章 アウトソーシングの検討

1. アウトソーシング先等の検討

アウトソーシングの検討に当たり、選択肢として考えられるアウトソーシング先及びそれぞれの特徴等について調査を行った。また、アウトソーシング以外の方法による業務従事者の選択肢として、新たな任用形態の活用の可能性についても調査を行った。

その結果、第1段階としてはアウトソーシング先を民間の受託事業者とし、対象業務は各種証明書発行等の窓口業務及び支出命令書等の作成補助業務として、これらを包括的にアウトソーシングすることとした。効果検証を通じて成果を確認しながら、アウトソーシングは段階的に対象業務を拡大し、適宜、最適なアウトソーシング先の検討も行っていく。

(1) アウトソーシング先に関する調査

本町において想定されるアウトソーシング先としては、民間の受託事業者、須恵町オープンイノベーションセンター（以下「株SUENOBA」という。）、地方独立行政法人が挙げられる。法人の性質（収益企業か否か等）、アウトソーシング可能な業務の範囲（公権力の行使に当たる業務のアウトソーシングの可否等）、業務品質や住民サービスの向上といった定性効果、歳出削減効果等の観点から、それぞれのアウトソーシング先について調査し、評価を行った。その結果をまとめたものは次表のとおりである。

株SUENOBAは、地域産業の活性化等を目的として本町が平成29年度に設立した株式会社であり、その主たる事業はイノベーションの創出に関するものである。事務センターの開設等、中小企業等の事務業務のアウトソーシングの受託も事業に含まれているが、設立されたばかりの法人であることから、受託事業者としての運営ノウハウや実績を蓄積した後に選択肢の一つとして再考することとした。

地方独立行政法人は、制度が施行されて間もないため事例がなく、法人の設立や運営のノウハウもない。また、独立した一つの法人であることから、理事会及び評議委員会の運営、財務書類の作成、税務処理等の業務負荷も相応に伴う。そのため、アウトソーシングの対象業務の拡大と並行し、制度や事例の研究を行いながら、今後の選択肢の一つとして再考することとした（図14及び図15参照）。

項目	法人	内容
法人の性質	民間の受託事業者	収益企業
	(株)SUENOBA	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収益企業 ・ 地域産業の活性化等を目的として本町が100%出資した株式会社
	地方独立行政法人	地方公共団体が設立する団体
アウトソーシング可能な業務の範囲	民間の受託事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受託事業者によるが窓口業務、事務業務とも受託可能 ・ 受託事業者によって得手不得手がある(主に実績によるノウハウの差異等を理由として)
	(株)SUENOBA	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受託可能な範囲は民間の受託事業者と同じ ・ 本来は地域の中小企業等の事務業務の委託先としての機能としてアウトソーシングの受託事業も実施する
	地方独立行政法人	地方独立行政法人法別表に処理できる業務が規定
公権力の行使に当たる業務の実施	民間の受託事業者	不可
	(株)SUENOBA	不可
	地方独立行政法人	可
業務に対する理解・業務品質	民間の受託事業者	受託事業者によって得手不得手がある(主に実績によるノウハウの差異等を理由として)
	(株)SUENOBA	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本町の出向者や退職者であれば業務ノウハウを有する ・ 一方、受託事業者としての事業運営等のノウハウはない
	地方独立行政法人	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本町の出向者や退職者であれば業務ノウハウを有する ・ 一方、受託者としての事業運営等のノウハウはない
住民サービスの向上	民間の受託事業者	受託事業者によるが、民間活力によるサービス向上が期待できる
	(株)SUENOBA	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本町の出向者や退職者であれば直営と同水準と想定 ・ 他の従事者を確保する場合は教育に注力しなければサービスが低下するおそれもある
	地方独立行政法人	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業績評価等を通じた業務改善サイクルが確立される ・ 地方公共団体のルール(法令等)に縛られない柔軟な業務内容の見直しが可能となる
歳出削減効果	民間の受託事業者	基本的には効果が期待できる(対象業務や業務量、従事者の確保のしやすさ等による)
	(株)SUENOBA	基本的には効果が期待できる(対象業務や業務量、従事者の確保のしやすさ等による)
	地方独立行政法人	法人の設立、法人運営(事業計画の策定、理事会及び評議委員会の運営、財務書類の作成、税務処理、銀行振込手数料の発生)等の負荷が伴う

図 14 地方独立行政法人化のメリット

①	法人運営及び事業執行の弾力性の向上	地方公共団体の内部組織である場合のような上位組織の意向確認や関係組織との調整が不要となる。	スピーディーな意思決定が可能
		地方公共団体のルール(法令等)に縛られない柔軟な事務手続きの見直しが可能となる。	事務の効率化を達成しやすい
		弾力的かつ効率的な予算執行が可能となる。	効果的な予算執行、経費削減効果が期待される
		事業実施結果の公表、自己評価及び設立団体の評価により、事業実施状況の透明性が確保される。	サービスに対する住民の理解を得られやすい
②	住民サービスの向上	業績評価等を通じた業務改善サイクルが確立される。	継続的なサービス向上が実現できる
		地方公共団体のルール(法令等)に縛られない柔軟な業務内容の見直しが可能となる。	住民目線でのサービス提供の取り組み検討が容易
③	人事面での柔軟性の向上	定数にとらわれない適材適所の職員配置や職員採用の迅速化が可能	柔軟な雇用形態、人事制度、人材育成等により、人材が確保しやすい
		職員のモチベーションを高めるような新たな人事制度(給与、評価制度)の導入や、職員の専門性を高めるようなキャリアパスの導入等も可能	

図 15 地方独立行政法人化に伴うコスト

①	地方独立行政法人制度への移行に伴う初期負担・コスト	<ul style="list-style-type: none"> ■ 準拠する法令、規程、会計基準の変更への対応に要するコスト <ul style="list-style-type: none"> ➢ 定款、各種規程の作成、財務書類の作成、年度目標・事業計画の策定等 ➢ 理事会、評価委員会等の設置、委員の選任等 ➢ 新システムの導入(財務等の新たなシステム導入が必要な場合) ➢ 移行コンサルティング費用(規程等の整備、財務会計、計画策定等)
②	業務運営の負担・コスト	<ul style="list-style-type: none"> ■ 準拠する法令、規程、会計基準の運用に要するコスト <ul style="list-style-type: none"> ➢ 理事会、評価委員会の運営等 ➢ 財務書類の作成、消費税等の税務処理、銀行振込手数料等 ➢ 労働基準法等に基づいた労務管理(労働保険料事業主負担等)
③	人事管理の負担・コスト	<ul style="list-style-type: none"> ■ 役場とは異なる人事制度を導入する場合は、次のような負担・コストが発生 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 人材の採用、労務管理、人事評価等 ➢ 新システムの導入(役場のシステムで対応できない場合)

【参考】地方独立行政法人法別表に定められた窓口独法が処理できる事務

No.	内容
1	戸籍若しくは除かれた戸籍の謄本若しくは抄本又は戸籍若しくは除かれた戸籍に記載した事項に関する証明書の交付に関する事務
2	埋葬、火葬又は改葬の許可に関する事務
3	身体障害者手帳の交付に関する事務
4	精神障害者保健福祉手帳の交付に関する事務
5	証明書の交付に関する事務(地方税法)
6	犬の登録又は注射済票の交付に関する事務
7	臨時運行の許可に関する事務
8	中長期在留者の住居地の届出又は外国人住民に係る住民票の記載等についての通知に関する事務
9	国民健康保険法に基づく保険給付の支給に関する事務(当該支給を除く。)
10	年金である給付若しくは一時金の支給又は保険料の免除若しくは納付に関する事務(当該支給及び免除を除く。)
11	妊娠の届出、母子健康手帳の交付、低体重児の届出又は養育医療の給付若しくは養育医療に要する費用の支給に関する事務(当該給付及び支給を除く。)
12	住民基本台帳及び戸籍の附票に関する事務(住民基本台帳及び戸籍の附票の作成を除く。)
13	児童手当又は特例給付の支給に関する事務
14	後期高齢者医療給付の支給に関する事務(当該支給を除く。)
15	特別永住許可、特別永住者証明書の交付又は特別永住者からの届出に関する事務
16	介護保険法に基づく保険給付の支給に関する事務
17	署名用電子証明書の発行、利用者証明用電子証明書の発行又はこれらが効力を失っていないことその他の事項の確認に関する事務
18	個人番号の指定又は個人番号カードの交付に関する事務
19	知的障害者に関する情報を記載した手帳の交付に関する事務
20	市町村長が作成する印鑑に関する証明書の交付に関する事務
21	その他政令で定める事務
22	申請等の処理に関する事務のうち条例で定めるもの
23	地方自治法第 227 条の規定による手数料の徴収
24	行政手続法による同法第 2 条第 3 号に規定する申請に対する同条第 2 号に規定する処分に関して行政庁が行うこととされている事務であって総務省令で定めるもの

(2) 新たな任用形態等に関する調査

アウトソーシングは有効な業務改革の手段の一つであるが、アウトソーシング以外の方法による業務の最適化の方法として、任用形態等に関する調査も行った。

① 会計年度任用職員

地方公務員法及び地方自治法の一部を改正され、平成 32 年 4 月 1 日から施行される。これは、地方公共団体における行政需要の多様化等に対応し、公務の能率的かつ適正な運営を推進するため、地方公務員の臨時・非常勤職員(一般職・特別職・臨時的任用の 3 類型)について、特別職の任用及び臨時的任用の適正を確保し、並びに一般職の会計年度任用職員の任用等に関する制度の明確化を図るとともに、会計年度任用職員に対する給付について規定を整備するものである。具体的には、特別職の任用及び臨時的任用の厳格化、一般職の非常勤職員の任用等に関する制度の明確化、会計年度任用職員に対する期末手当の支給が可能となる給付に関する規定の整備が必要となる。

本町の臨時職員数は、平成 29 年 4 月現在 229 人と、平成 19 年から 76 人増加しており、臨時職員の活用が進んでいるものの、上記の法改正の影響は少なからず発生すると考えられる。そのため今後は臨時職員の適正な活用と並行して、アウトソーシングの推進も進めなければならない状況である。

② 派遣職員

2013 年の労働契約法の改正及び 2015 年の派遣法の改正により、派遣職員を派遣職員として長期間継続して雇用することができなくなり、派遣職員の場合は、業務に関する知識や経験が蓄積された人材を継続的に活用することが難しくなった。そのため、アウトソーシングの導入に先立つ詳細な業務分析や業務マニュアルの作成、アウトソーシングの開始前の派遣職員を活用した試行といった、一時的な活用が中心になると想定している。

2. アウトソーシングの対象業務の検討

アウトソーシングの対象業務の選定については、次の観点に基づいて検討を行った。

(1) 本町及び近隣他町とも一定の業務量が確保できる業務

正職員の年間労働時間数を参考に、3 町合計で年間業務量が 2,000 時間程度確保できる余地がある業務及びそれらに準ずる業務を基準に絞り込みを行った(但し、各町の業務量のうち、業務量最大値が業務量最小値の 10 倍以上の業務、及び回答自治体が 1 町以下の業務については異常値とし、今回の集計からは除外した。)。なお、年間業務量が 2,000 時間以上確保できる業務は 3 町とも調査を実施した業務 97 項目中 18 項目あり、うち 15 項目が住民課の窓口関連業務及び税務課の賦課業務・随時処理関連業務であった(その他、児童手当関連業務や給水の開始・休止の対応業務、施設維持補修業務が該当した。)。また、2,000 時間程度の業務量が確保できる業務や、年間業務量 2,000 時間以上の業務と親和性の高い業務として、住民課の印鑑登録業務やマイナンバー交付等関連業務、福祉系の保険料徴収業務や要介護認定申請受付業務等が該当した。

(2) 「窓口サービス向上委員会」で検討している業務

本町の住民課主導で立ち上げた窓口サービス向上委員会では、総合窓口化を見据えた窓口業務の改革について独自に検討を進めてきた。本事業ではスムーズにアウトソーシングを実現することを見据え、本委員会ですでに検討している住民課窓口業務、児童手当関連業務、税証明発行業務を検討対象とした。

(3) アウトソーシングの際に、職員と事業者の間で複雑な役割分担が発生しない業務

本町職員及び連携事業者のアウトソーシング可否認識を踏まえ、本事業では、スムーズなアウトソーシングを実現するため、マニュアルの整備や役割分担の明確化等の事前検討事項が少なく、アウトソーシングに当たっての障壁が少ない業務を検討対象とした。

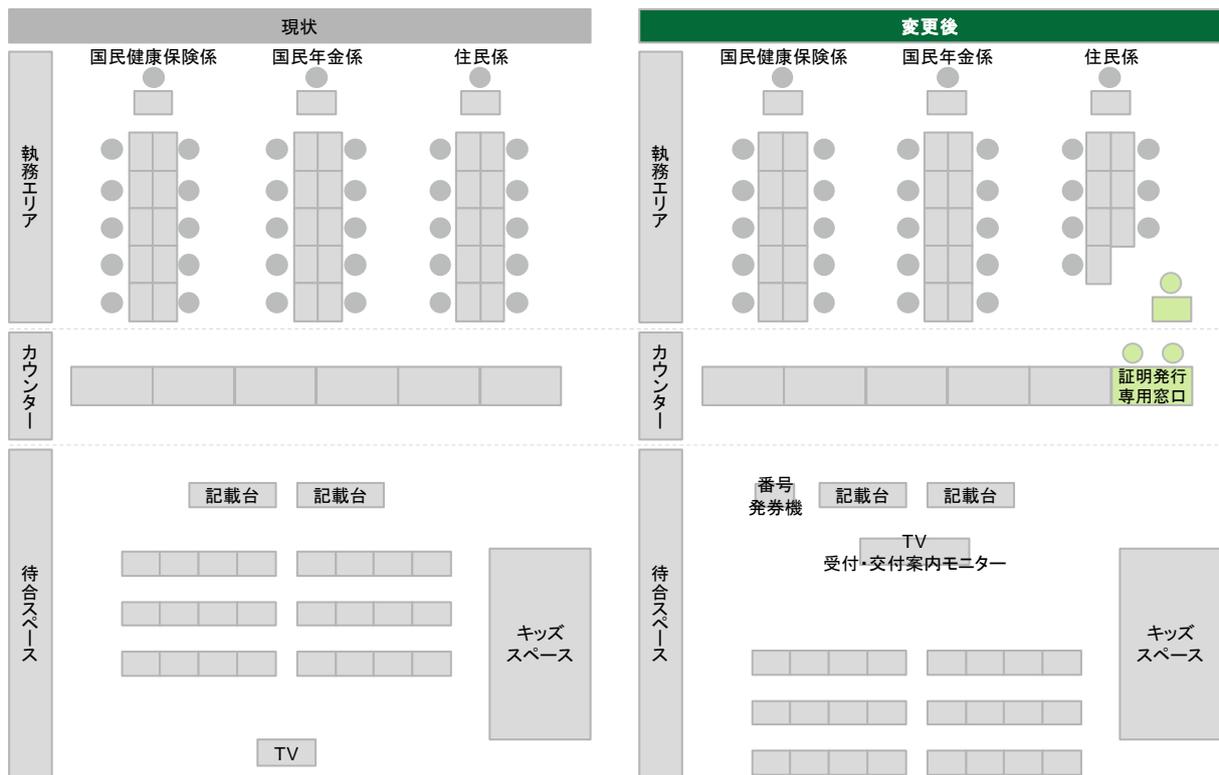
以上の観点から、アウトソーシングの第1段階として、住民票等の発行業務、各種証明書発行業務を対象業務に選定した。また、これらの業務は月別業務量の繁閑差が想定されることから、受託事業者の人材が稼働しない「遊び」が生じる可能性があり、窓口業務が発生しないタイミングでも業務に着手できる環境を整備する必要がある。そのため、業務量が確保でき、窓口業務と並行して作業しやすく、かつ役割分担も単純と想定される支出命令書等の作成業務も併せて第1段階のアウトソーシング対象業務とした。

また、将来的には住民サービスの向上や歳出削減効果の拡大を目的に、住基異動関連業務や戸籍作成業務等その他の住民課窓口業務や児童手当関連業務、事務業務の委託を見据えた印刷関連業務についてもアウトソーシングの対象とする想定である。

なお、第1段階のアウトソーシングの実施に当たっては、本町の住民課の窓口が抱える次のような課題の解消も狙い、レイアウトの変更も行うことを想定している(図16を参照)。

- ・ 高齢者や初めて庁舎を訪れた転入者等にも分かりやすい案内表示を行う
- ・ 受付番号の発券機及び受付・交付案内モニターを設置する。これにより、住民に待ち時間の目安を伝え、待っている間のストレスの軽減を図る。併せて、職員にとっては、住民を呼び出す作業が削減される
- ・ 窓口の用途に合わせてハイカウンターとローカウンターを使い分けられるようにするとともに、繁閑差に応じて、差し込み式のセグメントパネルを利用できるようにする等、状況に合わせたフレキシブルな対応が出来る窓口体制とする

図 16 レイアウト変更のイメージ



第5章 歳出削減等の効率化効果算出

1. 広域連携による効果

(1) 効果算出方法

本町及び近隣他町の業務量調査結果を基に、広域連携により、3 町の業務フローを最適化した場合の効果を算出した。

(2) 算出効果

① 第1段階でアウトソーシングを検討する業務のフローを3町で最適化した場合の定量効果

第1段階のアウトソーシング検討業務(但し、支出命令書等作成業務は除く。)について、3町の業務フローを最適化することで、各業務における1回当たりの処理時間を3町で統一することができ、本町のみで年間510時間、3町合計で年間4,814時間の業務量を削減することができる。詳細な内訳は図17のとおりである。

図17 第1段階でアウトソーシングを検討する業務のフローを最適化した場合の定量効果

該当業務		現状				あるべき				期待効果(h)	
		須恵町	宇美町	志免町	合計	須恵町	宇美町	志免町	合計	須恵町	合計
住民票等 発行	1回当たり 処理時間	5分/回	5分/回	4分/回	-	4分/回			-	-	-
	関与時間	777h	1,477h	1,429h	3,683h	622h	1,182h	1,429h	3,233h	155h	451h
各種税証明 発行	1回当たり 処理時間	2分/回	9分/回	16分/回	-	2分/回			-	-	-
	関与時間	264h	1,647h	2,835h	4,746h	264h	370h	358h	991h	0h	3,755h
戸籍証明 発行	1回当たり 処理時間	7分/回	7分/回	5分/回	-	5分/回			-	-	-
	関与時間	1,242h	888h	599h	2,728h	887h	634h	599h	2,120h	355h	608h
印鑑証明 発行	1回当たり 処理時間	3分/回	3分/回	3分/回	-	3分/回			-	-	-
	関与時間	252h	385h	431h	1,068h	252h	385h	431h	1,068h	0h	0h
合計	関与時間	2,535h	4,397h	5,294h	12,226h	2,024h	2,570h	2,817h	7,412h	510h	4,814h

なお、宇美町の各種税証明発行処理時間については、宇美町の年間関与時間に対し、須恵町の年間処理件数で割り戻して算出した。

また、印鑑証明発行については各町とも1回当たり処理時間が同じであったため、期待効果は0時間と算出されている。

② 将来的にアウトソーシングを検討する業務のフローを3町で最適化した場合の定量効果

将来的にアウトソーシングを検討する業務(但し、支出命令書等作成業務及び印刷関連業務は除く。)について、3町の業務フローを最適化することで、各業務における1回当たりの処理時間を3町で統一することができ、本町のみで年間3,275時間、3町合計で年間10,569時間の業務量を削減することができる。詳細な内訳は図18のとおりである。

図 18-1 将来的にアウトソーシングを検討する業務のフローを最適化した場合の定量効果

該当業務	現状				あるべき				期待効果(h)	
	須恵町	宇美町	志免町	合計	須恵町	宇美町	志免町	合計	須恵町	合計
住民票等発行	777 h	1,477 h	1,429 h	3,683 h	622 h	1,182 h	1,429 h	3,233 h	155 h	451 h
各種税証明発行	264 h	1,647 h	2,835 h	4,746 h	264 h	370 h	358 h	991 h	0 h	3,755 h
戸籍証明発行	1,242 h	888 h	599 h	2,728 h	887 h	634 h	599 h	2,120 h	355 h	608 h
印鑑証明発行	252 h	385 h	431 h	1,068 h	252 h	385 h	431 h	1,068 h	0 h	0 h
国民年金資格取得・喪失・免除・種別変更関連業務	2,889 h	1,957 h	2,238 h	7,083 h	1,696 h	1,319 h	2,015 h	5,029 h	1,193 h	2,054 h
児童手当関連業務	2,017 h	2,270 h	2,068 h	6,354 h	1,772 h	1,702 h	2,010 h	5,483 h	245 h	871 h
戸籍作成	1,493 h	869 h	902 h	3,264 h	1,289 h	718 h	902 h	2,909 h	204 h	355 h
療養費関連 (高額療養費含む)	711 h	862 h	1,206 h	2,778 h	626 h	790 h	1,206 h	2,622 h	85 h	157 h
住基異動関連	3,200 h	2,063 h	1,645 h	6,908 h	2,587 h	1,307 h	1,645 h	5,539 h	613 h	1,369 h
マイナンバーカードの 交付・再交付・紛失処理関連業務	610 h	301 h	954 h	1,865 h	285 h	293 h	518 h	1,096 h	325 h	770 h
印鑑登録	499 h	454 h	438 h	1,391 h	399 h	374 h	438 h	1,211 h	100 h	180 h
合計	13,953 h	13,172 h	14,746 h	41,870 h	10,678 h	9,072 h	11,551 h	31,301 h	3,275 h	10,569 h

なお、療養費関連業務や児童手当関連業務等、審査や認定、面談等に時間を要する業務については、窓口での申請受付に係る業務量のみ抜粋し、効果算出を行った。

図 18-2 将来的にアウトソーシングを検討する業務のフローを最適化した場合の定量効果内訳(1/2)

該当業務		現状				あるべき				期待効果(h)		
		須恵町	宇美町	志免町	合計	須恵町	宇美町	志免町	合計	須恵町	合計	
住民票等発行	1回当たり 処理時間	5分/回	5分/回	4分/回	-	4分/回			-	-	-	
	関与時間	777h	1,477h	1,429h	3,683h	622h	1,182h	1,429h	3,233h	155h	451h	
各種税証明発行	1回当たり 処理時間	2分/回	9分/回	16分/回	-	2分/回			-	-	-	
	関与時間	264h	1,647h	2,835h	4,746h	264h	370h	358h	991h	0h	3,755h	
戸籍証明発行	1回当たり 処理時間	7分/回	7分/回	5分/回	-	5分/回			-	-	-	
	関与時間	1,242h	888h	599h	2,728h	887h	634h	599h	2,120h	355h	608h	
印鑑証明発行	1回当たり 処理時間	3分/回	3分/回	3分/回	-	3分/回			-	-	-	
	関与時間	252h	385h	431h	1,068h	252h	385h	431h	1,068h	0h	0h	
国民年金資格取得・喪失・免除・種別変更関連業務	国民健康 保険資格 取得	1回当たり 処理時間	20分/回	12分/回	10分/回	-	10分/回			-	-	-
		関与時間	887h	210h	328h	1,425h	444h	175h	328h	947h	444h	479h
	国民健康 保険資格 喪失 (届出)	1回当たり 処理時間	15分/回	11分/回	15分/回	-	11分/回			-	-	-
		関与時間	723h	213h	642h	1,577h	530h	213h	470h	1,214h	193h	364h
	国民健康 保険資格 喪失 (職権消除)	1回当たり 処理時間	40分/回	20分/回	30分/回	-	20分/回			-	-	-
		関与時間	8h	2h	8h	17h	4h	2h	5h	11h	4h	7h
	国民健康 保険資格 異動	1回当たり 処理時間	20分/回	12分/回	15分/回	-	12分/回			-	-	-
		関与時間	793h	57h	180h	1,030h	476h	57h	144h	677h	317h	353h
	国民年金 資格取得・ 喪失・種別 変更	1回当たり 処理時間	30分/回	25分/回	15分/回	-	15分/回			-	-	-
		関与時間	278h	313h	375h	966h	139h	188h	375h	702h	139h	264h
国民年金 申請免除	1回当たり 処理時間	30分/回	25分/回	15分/回	-	15分/回			-	-	-	
	関与時間	193h	1,000h	607h	1,800h	97h	600h	607h	1,304h	97h	497h	
国民年金 法定免除	1回当たり 処理時間	13分/回	25分/回	15分/回	-	13分/回			-	-	-	
	関与時間	7h	163h	98h	267h	7h	85h	85h	176h	0h	91h	
児童手当関連業務	児童手当 申請対応	1回当たり 処理時間	15分/回	20分/回	15分/回	-	15分/回			-	-	-
		関与時間	665h	719h	864h	2,248h	665h	539h	864h	2,069h	0h	180h
	児童手当 (現況届 対応)	1回当たり 処理時間	10分/回	10分/回	8分/回	-	8分/回			-	-	-
		関与時間	594h	1,007h	677h	2,278h	475h	806h	677h	1,958h	119h	320h
	児童扶養 手当の新規 認定及び 証書交付	1回当たり 処理時間	60分/回	60分/回	45分/回	-	45分/回			-	-	-
		関与時間	219h	116h	138h	474h	165h	87h	138h	390h	55h	84h
	児童扶養 手当の諸届 の受付及び 審査	1回当たり 処理時間	15分/回	10分/回	10分/回	-	10分/回			-	-	-
関与時間		216h	112h	155h	483h	144h	112h	155h	411h	72h	72h	
児童扶養 手当(現況届 対応)	1回当たり 処理時間	15分/回	30分/回	20分/回	-	15分/回			-	-	-	
	関与時間	237h	315h	233h	785h	237h	158h	175h	569h	0h	216h	
特別児童 扶養手当に 関する事務	1回当たり 処理時間	30分/回	0分/回	0分/回	-	30分/回			-	-	-	
	関与時間	87h	h	h	87h	87h	h	h	87h	0h	0h	

(2) 算出結果

① 第1段階のアウトソーシングにおける歳出削減効果

住民票等の発行業務、各種証明書の発行業務、定期的に発生する支出命令書等作成業務をアウトソーシングすることにより、約4.9百万円の効果が得られると算出された。詳細な内訳は図19のとおりである。

図19 第1段階のアウトソーシングにおける歳出削減効果

該当業務	現状				あるべき						歳出削減効果 (百万円)
	正職員 @4,485 円/h		臨時・嘱託 @1,200 円/h		正職員 @4,485 円/h		臨時・嘱託 @1,200 円/h		受託事業者 @1,584 円/h		
	関与時間 (h)	発生金額 (百万円)	関与時間 (h)	発生金額 (百万円)	関与時間 (h)	発生金額 (百万円)	関与時間 (h)	発生金額 (百万円)	関与時間 (h)	発生金額 (百万円)	
住民票等発行	676	3.0	101	0.1	171	0.8	0	0.0	606	1.0	1.4
各種税証明発行	257	1.2	8	0.0	53	0.2	0	0.0	211	0.3	0.6
戸籍証明発行	1,169	5.2	73	0.1	254	1.1	0	0.0	988	1.6	2.6
印鑑証明発行	192	0.9	60	0.1	70	0.3	0	0.0	182	0.3	0.3
支出命令書等 作成(定期)	0	0.0	359	0.4	0	0.0	72	0.1	287	0.5	-0.1
合計	2,293	10.3	600	0.7	548	2.5	72	0.1	2,273	3.6	4.9

現状	あるべき	歳出削減効果
関与時間 2,894 h	関与時間 2,894 h	
発生金額 11.0 百万円	発生金額 6.1 百万円	4.9 百万円

算出ロジックについては次のとおりである。

- ・現状の業務量については、支出命令書等作成業務を除き、業務町調査の結果を適用した。
- ・各種税証明発行業務については、1件あたりの標準処理時間2分のうち、0.4分を審査業務とし、委託不可とした。
- ・支出命令書等作成業務の業務量は、作成件数が多くかつ定期的に発生する子ども教育課関係の業務を抜粋し、年間発生件数4,308件×1回あたりの標準処理時間5分により算出し、うち審査業務を1分とし、委託不可とした。
- ・人件費は、平成27年度の本町の職員給与費実績及び連携事業者の提供データを参考に設定した。
 - 正職員については、平成27年度の一人当たり給与費6,497千円を基に、社保・福利費30%を考慮したうえで時給換算し、1時間当たり4,485円とした。なお、一人当たり給与費は、給与費(給料+職員手当+期末・勤勉手当)を職員数で割ったものであり、ここでの職員手当には退職手当を含んでいない。また、ここでの給与費については、嘱託職員の給与費(給料・手当)が含まれているが、職員数には当該職員を含んでいない。
 - 臨時・嘱託職員については、嘱託職員の給与規定に基づき、最低時給770円と最大時

給 1,290 円の中央値 1,030 円に、社保・福利費 20%を考慮した数値を基に、1 時間当たり 1,200 円とした。

- 受託事業者については、事業者ヒアリング結果を基に、給料 1,100 円に社保・福利費 20%・管理費 20%を考慮し、1 時間当たり 1,584 円とした。
- 各人件費とも、交通費は除外している。
- ・あるべき業務量については、現状の業務量のうち、アウトソーシングが可能な業務はすべて受託事業者が実施し、アウトソーシングが不可能な業務についてのみ正職員が実施することとした。

② 将来的なアウトソーシングにおける歳出削減効果

前項ではスムーズなアウトソーシングを実現するため、業務に絞って歳出削減効果の算出を行ったが、将来的には窓口サービス向上委員会で検討している、各種住民課窓口業務や児童手当関連業務に加え、子供教育課以外の支出命令書等作成業務や、事務業務の委託を見据えた印刷関連業務についてもアウトソーシングを実施した場合、上記の算出ロジックで歳出削減効果を算出すると、約 28.8 百万円の効果が得られると想定される。詳細な内訳は図 20 のとおりである。

図 20 将来的なアウトソーシングにおける歳出削減効果(1/2)

該当業務	現状				あるべき						歳出削減効果 (百万円)
	正職員 @4,485 円/h		臨時・嘱託 @1,200 円/h		正職員 @4,485 円/h		臨時・嘱託 @1,200 円/h		受託事業者 @1,584 円/h		
	関与時間 (h)	発生金額 (百万円)	関与時間 (h)	発生金額 (百万円)	関与時間 (h)	発生金額 (百万円)	関与時間 (h)	発生金額 (百万円)	関与時間 (h)	発生金額 (百万円)	
住民票等発行	676	3.0	101	0.1	171	0.8	0	0.0	606	1.0	1.4
各種税証明発行	257	1.2	8	0.0	53	0.2	0	0.0	211	0.3	0.6
戸籍証明発行	1,169	5.2	73	0.1	254	1.1	0	0.0	988	1.6	2.6
印鑑証明発行	192	0.9	60	0.1	70	0.3	0	0.0	182	0.3	0.3
支出命令書等作成 (定期)	0	0.0	359	0.4	0	0.0	72	0.1	287	0.5	-0.1
支出命令書等作成 (非定期)	737	3.3	737	0.9	147	0.7	147	0.2	1,179	1.9	1.5
国民年金資格取得・ 喪失・免除・種別 変更関連業務	2,889	13.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2,889	4.6	8.4
児童手当関連業務	2,017	9.0	0	0.0	397	1.8	0	0.0	1,621	2.6	4.7
戸籍作成	1,493	6.7	0	0.0	643	2.9	0	0.0	849	1.3	2.5
療養費関連 (高額療養費含む)	711	3.2	0	0.0	60	0.3	0	0.0	651	1.0	1.9

図 20 将来的なアウトソーシングにおける歳出削減効果(2/2)

該当業務	現状				あるべき						歳出削減効果 (百万円)
	正職員 @4,485 円/h		臨時・嘱託 @1,200 円/h		正職員 @4,485 円/h		臨時・嘱託 @1,200 円/h		受託事業者 @1,584 円/h		
	関与時間 (h)	発生金額 (百万円)	関与時間 (h)	発生金額 (百万円)	関与時間 (h)	発生金額 (百万円)	関与時間 (h)	発生金額 (百万円)	関与時間 (h)	発生金額 (百万円)	
住基異動関連	1,393	6.2	566	0.7	719	3.2	0	0.0	1,239	2.0	1.7
マイナンバーカードの 交付・再交付・ 紛失処理関連業務	583	2.6	27	0.0	250	1.1	0	0.0	360	0.6	1.0
印鑑登録	319	1.4	181	0.2	44	0.2	0	0.0	455	0.7	0.7
印刷関連業務	674	3.0	710	0.9	12	0.1	0	0.0	1,371	2.2	1.6
合計	13,108	58.8	2,820	3.4	2,821	12.7	219	0.3	12,887	20.4	28.8

現状		あるべき		歳出削減効果
関与時間	発生金額	関与時間	発生金額	
15,928 h	62.2 百万円	15,709 h	33.1 百万円	28.8 百万円

支出命令書等作成(定期)は前述の子ども教育課関係の業務、支出命令書等作成(非定期)は子ども教育課以外の業務を指す。

支出命令書等作成(非定期)の業務量については年間発生件数 17,692 件×1 回当たりの標準処理時間 5 分により算出し、うち審査業務を 1 分とし、委託不可とした。また、現状の関与時間については、正職員と臨時・嘱託職員が同時間関与していると仮置きし、可能な限り業務を委託した場合も、正職員及び臨時・嘱託職員が同時間関与することとした。

本事業でアウトソーシングの対象とした業務が窓口業務中心となったことを踏まえ、窓口業務における広域でのアウトソーシングの可能性について民間事業者へヒアリングを実施した。その結果、窓口業務の広域連携は、場所等の制約を受けるため、メリットが限定的になるほか、広域で検討できる業務についても、3 町のポリシーや役割分担等の精査が必要になるとのことであった。そのため、本事業では 3 町の広域でのアウトソーシング効果の算出には至らなかったが、第 5 章 1. で検討した、業務フローの統一によって得られる期待効果(4,814 時間)に、須恵町の正職員及び臨時・嘱託職員の人件費単価、ならびに各業務の正職員と臨時・嘱託職員の業務実施比率を 3 町に適用した人件費を掛け合わせたものが、3 町の広域連携による効果として算出でき、20.9 百万円となった。なお、須恵町正職員業務実施割合は、業務調査結果より算出した。詳細な内訳は図 21 のとおりである。

図 21 3 町の広域連携(業務フローの統一)によって得られる定量効果

該当業務	3町合計の削減可能業務量(h)	須恵町正職員業務実施割合	3町での職種別削減可能業務量(仮定)		削減可能人件費(百万円)
			正職員 @4,485 円/h	臨時・嘱託 @1,200 円/h	
住民票等発行	451 h	87%	392 h	59 h	1.8
各種税証明発行	3,755 h	97%	3,647 h	108 h	16.5
戸籍証明発行	608 h	94%	573 h	36 h	2.6
印鑑証明発行	0 h	76%	0 h	0 h	0.0
合計:	4,814 h				20.9 百万円

(3) 業務量削減による効果

第5章1.での検討と併せ、アウトソーシングや広域連携により業務量を削減することで、住民サービスの向上を目的とした各種施策の実施・検討を行うことができるようになる。具体的な効果の例は次のとおりである。

- ① (全般) 将来を見据えた町政運営を行うための企画立案業務や協働を進めるためのコーディネート業務への注力
現状、窓口業務や定型的な業務等で注力できていない、企画立案業務や町民・各種団体・地域・企業等との協働を進めるための業務に注力する
- ② (全般) 広域連携のさらなる検討
現状、各町で設置している施設や事業について、広域で実施する余地を検討する
- ③ (全般) コスト削減余地の調査・検討
業務量削減やアウトソーシングによる人件費の削減だけでなく、広域連携等により、システム運用や各種調達のコスト削減等を検討する余地を確保する
- ④ (保健福祉) 保健師・栄養士等、専門業務への注力
現状、限られた数の専門職が資格の有無を問わない事務作業も実施しており、より専門性の必要な業務への注力を可能にする
- ⑤ (税務) 償却資産の調査、賦課業務への注力
現状、土地及び家屋の賦課業務へ注力しており、専門知識が必要な償却資産の賦課業務にも注力し、税の公平性及び税収の確保を可能にする

3. 情報システム見直しに係る効果

(1) 効果算出方法

本町職員及び契約業者への調査・ヒアリングを行い、本年度におけるシステム運用・保守契約の調査を行った。システム運用・保守契約に係る金額について算出した上で、他自治体の事例を踏まえ、システム体系見直しにより期待できる効果を算出した。

(2) 算出結果

本町職員及び契約業者への調査・ヒアリングの結果、本年度におけるシステム運用・保守契約に係る金額は、87.6百万円であった(内訳は次表参照)。

本年度におけるシステム運用・保守契約に係る金額の内訳

所管部署	契約数	契約金額(百万円)
総務課	18	74.6
住民課	2	3.4
税務課	5	6.8
都市整備課	3	2.0
上下水道課	2	0.8
合計	30	87.6

上記の契約金額のうち、最も多く占めていたのは電算関連費(自治体クラウドサービス利用契約に係る費用・電算システム管理運用業務委託に係る費用)であり、全体の 61%(53.5 百万円)であった。このうち自治体クラウド運用費に着目すると、本町が 47.7 百万円、宇美町が 49.9 百万円、志免町が 48.6 百万円となり、3 町合計で 146.2 百万円が自治体クラウドの運用に消費されていると算出された。

本町及び近隣他町の総人口は 10.9 万人(平成 28 年時点)であるが、同人口規模の新潟県三条市(平成 27 年時点の人口は 9.9 万人)に目を向けると、三条市では、近隣の 3 市 1 村と連携し、住民情報系システムの共同化を実施しており、その一環として自治体クラウドの導入・運用を実施している。新潟県三条市での自治体クラウド運用費は 19.9 百万円であり、これは 3 町合計の 1/7 以下となっている。したがって、本町では必ずしもシステム運用・保守契約金額を最適化できているとは言えないが、広域連携を行うことで、3 町合計で最大 126.3 百万円(1 町平均 42.1 百万円)削減できる余地があり、本町のシステム運用・保守契約に係る金額を約 1/2 に削減できる余地があるといえる。

(3) 算出効果の実現に向けたアクション

本町職員への調査・ヒアリングの結果、本町では人事異動や職員の退職等により IT ベンダーへの依存度が高くなっており、ノウハウの継続的な蓄積やシステム運用・保守契約金額の最適化が十分に実施できていない状況にあることが導出された。本町が宇美町及び志免町と共通の基幹業務システムを利用している点から、3 町共通の IT 広域連携事務局を設置し、広域で IT ガバナンスを強化することが、現状の課題解決及び算出効果の実現に向けた必要なアクションと考えられる。

広域で事務局を設置することにより、システムに精通した人材の確保・育成及びノウハウの効率的な蓄積等が実現でき、町が主体性を持ってシステム全般の最適化に取り組める環境が整備される。3 町共同でシステムの管理体系の見直しや、導入済システムに関する要否及び契約内容の見直しを検討することで、システム運用・保守契約金額の最適化に着手できる。加えて 3 町共同で機能面の見直しにも取り組めるようになることで、住民サービスの高度化や間接業務の効率化についても併せて実現することができる。

第6章 取組結果のモデル化に向けた課題

1. 取組結果のモデル化プロセス

取組結果のモデル化に向けては、本事業の実施スケジュールに沿って使用した成果物やそれらの展開方法の整理を行う。また、近隣他町との広域連携や事業者との連携を見据えた小規模自治体における、業務分析の課題・改善点を整理する。

2. モデル化に向けた課題

取組結果のモデル化に向けては、立地や近隣他町の取組等の外部要因や、基幹業務システムの共同調達等の内部要因に起因する本町固有の特徴を、本事業で実施・検討した項目ごとに整理しておく必要がある。

(1) 広域連携に係る課題

本町では基幹業務システムを近隣他町と共に共同調達を実施しているが、共同調達を実施していない自治体が広域連携を検討する場合、システム更新時期の調整が必要となり、スケジュールの後ろ倒しや更新に伴うコストの発生が想定される。そのため、使用しているシステムに基づいた対象業務の選定や各業務の優先度の検討に加え、システム更新・改修に係るコストとの費用対効果の検討を実施することが必要となる。また、機構改革や総合窓口の設置等、近隣他町の取組状況が各々異なっている場合、調査実施に当たっての調整に苦慮することが想定される。そのため、広域連携に当たっては、各町の目的意識を早期に醸成することや、独自で取り組んでいる施策等の制約条件を早期に共有することが必要である。加えて、近隣他町への職員インタビューや業務量調査においては、モデル対象自治体の担当者を交えて実施することで、共通意識の醸成や、各町における業務・スタンスの差異を精緻に把握することが可能となる。

(2) アウトソーシングに係る課題

本町のような基幹業務システムの共同調達事例が少ないため、横展開をする際の事例が限られると想定される。そのため、横展開をする場合は、基幹業務システム以外のシステムを共同調達している自治体に対しても展開を検討することで、モデル化の対象を拡大することが必要となる。また、アウトソーシングを検討する場合、受託事業者数等の観点から、都市部とのアクセスが容易である地域が望ましいと想定される。近隣に受託事業者が少ない地域への展開を実施する場合、本町の(株)SUENOBAのような、自治体出資の法人設立を検討することが必要となると想定される。

第7章 今後の予定

1. 業務改革のスケジュール

(1) アウトソーシングの導入スケジュール

アウトソーシングは、次の業務を対象として、まずは早期の導入を目指す。その上で、定期的な協議や契約変更等で最適化し、近隣他町との広域連携も含めながら段階的に対象業務の拡大を図り、その実施方式も最適なものを検討し、選択していく。

① 窓口業務

新たに設置する証明書発行窓口で行う各種証明書発行関連業務

② 事務業務

定型的かつ発生回数の多い支出命令書等の作成補助業務(小中学校及び保育所等の支出に係るもの等)

導入時期は、平成30年度11月を目指すこととし、平成30年度6月の補正予算の確保の後、その準備として、委託する対象業務及び業務フローの精査、各種申請書等の様式の改善、公募に向けた仕様書等の準備、レイアウトの変更等を行う予定である。公募はプロポーザル方式で行うことし、プロポーザルの参加事業者の提案について、次の観点で評価を行うことを想定している。

① 対象業務に対する理解

② 対象業務の受託実績

③ 人材の確保・育成

④ 事業継続性(財務の状況等)

⑤ 個人情報管理等の法規制への対応体制

⑥ 価格

なお、アウトソーシングを混乱なくスムーズに導入するため、アウトソーシング後に受託事業者の職員として継続して業務に当たる人材を本町の臨時職員として確保することを想定している。アウトソーシング後では偽装請負行為に当たるため行うことができない指示命令行為等を通じて、対象業務に関する教育等を行うためである。詳細スケジュールは次表のとおりである。

実施事項	年度	H30年												H31年		H32年	
	月/時期	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	前	後	前	後
準備(公募、レイアウト等)																	
予算確保																	
臨時職員の確保																	
公募																	
受託事業者決定																	
アウトソーシングの開始																	
アウトソーシングの対象 業務の見直し																	
アウトソーシングの実施 方式の見直し																	

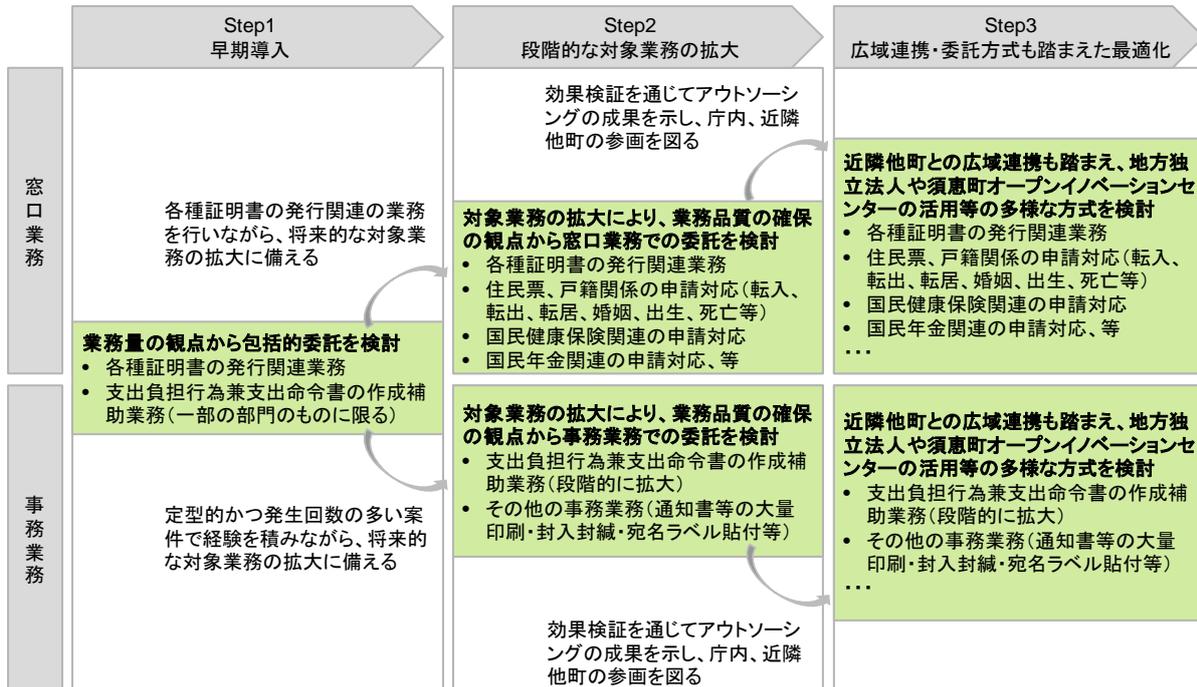
(2) 将来的な展開の予定

本町の将来的なアウトソーシング等の展開のイメージは図 22 のとおりである。

アウトソーシングを導入すると、十分な準備を行ったとしても2か月から3か月程度は、一定の混乱等は避けられないというのが他事例や受託事業者の意見である。そのため、第 1 段階としては一部の窓口業務及び事務業務のみを対象としてアウトソーシングを早期に導入するが、その後は効果検証を実施し、住民サービスの向上や歳出削減効果等の成果を明確に示した上で、庁内の類似業務へとアウトソーシングの対象業務を拡大していく。

広域連携によるアウトソーシングについて受託事業者にヒアリングを行った結果、基幹業務システム等が同一であるだけでなく、業務フローや帳票様式の統一等も行わなければ、受託事業者の職員の効果的・効率的な配置の実現ができず、業務品質や費用対効果が十分に得られないだろうという見解であった。広域連携によるアウトソーシングには、近隣他町と共同して業務フロー等の見直しを行う必要があるため、相応の時間も要し、結果的に実現につながらない可能性もある。そのため、本町におけるアウトソーシングの効果検証を実施し、住民サービスの向上や歳出削減効果等の成果を明確に示した上で、近隣他町との広域連携によるアウトソーシングについて、地方独立行政法人や株式会社SUENOBA等の活用も含め、多様な委託方式を検討していく。

図 22 将来的なアウトソーシング等の展開イメージ



2. 今後の検討事項

(1) アウトソーシングの効果検証と継続的改善

本事業の結果として、本町ではアウトソーシングの導入が比較的容易かつ業務の混乱等のリスクが少ない一部の業務を対象として、まずは早期の導入を目指すこととし、その成果に応じて段階的に対象業務の拡大、近隣他町との広域連携や多様な委託方式の検討を行うこととした。そのため、アウトソーシングの導入そのものをスムーズに行うことも重要ながら、本町内及び近隣他町を広く巻き込む上で、アウトソーシングの効果検証と成果の明示も非常に重要となる。

効果検証においては、次のようなKPIを設定し、その成果の測定や継続的改善を行うことを想定している。

① 窓口業務

アンケート等による住民満足度、窓口での待ち時間、クレーム件数、ミス発生件数、歳出削減効果 等

② 事務業務

ミス発生件数、業務実施の期間や所要時間、歳出削減効果 等

(2) 職員配置の適正化

アウトソーシングを導入したとしても、ただちに正職員等の定員管理に反映することが難しいため、一時的には業務従事者及び委託に係る費用は増加することになる。そのため、次のような観点を踏まえ、アウトソーシングと本町の職員配置の適正な在り方を継続的に検討していくことが必要となる。

- ① 業務の専門性や業務品質の確保
- ② 住民サービスの更なる向上(他の事業への対応の改善等)
- ③ 福祉領域を中心とした社会情勢
- ④ 国及び県からの事務・権限の移譲
- ⑤ 本町の地域特性
- ⑥ 歳出削減効果 等

以上