

---

# 三条市における内部管理業務の 市場化テスト導入可能性調査

---

## 報告書

平成 21 年 3 月

---

 パシフィックコンサルタンツ株式会社

---

## 目次

1. 本調査の概要 .....	1
(1) 調査目的 .....	1
(2) 業務概要 .....	1
(3) 調査実施記録 .....	1
2. 内部管理業務の明確化及び内部管理業務の選定に係る調査 .....	3
(1) 内部管理業務の明確化 .....	3
(2) 内部管理業務の範囲明確化 .....	10
3. 現状の業務実態、業務規模及び月別の業務量の変化に関する調査 .....	11
(1) 業務形態の調査 .....	11
(2) 業務規模の調査 .....	14
(3) 民間開放に向けた現状業務の改善調査 .....	27
4. コストの比較及び市場化テスト導入の可否に関する調査 .....	48
(1) 民間事業者の応札可能性について .....	48
(2) 民間事業者の適切な業務遂行にあたっての課題について .....	56
(3) 民間事業者に委託した場合のコスト比較について .....	57
(4) 市場化テスト等民間委託導入の可否に関する総合判断 .....	61
5. 市場化テスト等民間委託推進プランの策定に関する調査 .....	62
(1) 基本方針 .....	62
(2) 実施に向けての手順 .....	62
(3) 各フェーズの取り組み .....	63
(4) 留意事項 .....	63
6. 他の地方公共団体へ応用可能な示唆の抽出及び整理 .....	64
7. 内部管理業務実態調査資料 .....	65

# 1. 本調査の概要

## (1) 調査目的

新潟県三条市の内部管理業務を対象に、地方公共団体が市場化テストを導入・実施するにあたっての実務的課題について調査し、具体的な対応方策・問題点等を検討することにより、今後の地方公共団体における市場化テスト導入の参考とすることを目的に行うものである。

## (2) 業務概要

新潟県三条市における内部管理業務について、次の調査を実施し成果物を作成する。

- 1) 内部管理業務の明確化及び内部管理業務の選定に係る調査
- 2) 現状の業務実態、業務規模及び月別の業務量の変化に関する調査
- 3) コストの比較及び市場化テスト導入の可否に関する調査
- 4) 市場化テスト等民間委託推進プランの策定に係る調査
- 5) 他の地方公共団体へ応用可能な示唆の抽出及び整理

## (3) 調査実施記録

日程	時間割	実施内容
12月 3日(水)	13:00～ 内閣府打合せ① 作業打合わせ①	・作業計画の確認 ・内部管理業務の定義について協議
10日(水)	13:00～ 作業打合せ②	・内部管理事業の選定シート(様式1)に基づく内部管理業務の選定 ・今後の各事務の調査について進め方を打合わせ
11日(木)	9:00～16:00 各課ヒアリング① 16:00～ 作業打合せ③	各課ヒアリング① 機能分析表(様式2)に基づき給与、旅費、福利厚生業務について人事厚生研修室へのヒアリング打合せ③ 進め方改善ミーティング、工程調整
19日(金)	内閣府打合せ②	作業進捗の報告(内部管理業務の選定について)
25日(木)	13:00～17:00 各課ヒアリング② 17:00～ 作業打合せ④	各課ヒアリング② 機能分析表(様式2)に基づき支出、収入関係業務に関し会計課へ、物品調達・管理業務について財務課へのヒアリングを行った。 打合せ③ 作業進捗報告、翌日の進め方

日程	時間割	実施内容
26日(金)	9:00～11:30 1業務を対象 13:00～16:00 2業務を対象 16:00～ 作業打合せ⑤	11日の機能分析表(様式2)確認、業務プロセスフロー(様式3)に基づく担当課ヒアリング① ※11日実施の3業務について担当課に通知 ABC分析・月別業務量把握についての説明 進め方改善ミーティング、スケジューリング
1月 9(金)	13:00～17:00 ヒアリング 4業務を対象 17:00～ 作業打合せ⑥	12月26日の機能分析表(様式2)確認、業務プロセスフロー(様式3)に基づく担当課ヒアリング② ※調査対象業務について事前に周知を行い、円滑な進行に努める ABC分析・月別業務量把握についての説明 スケジューリング、15・16日の確認
14日(水)	10:00～12:00 内閣府打合わせ	作業進捗報告(様式2)
14日(水)	10:00～17:00 ヒアリング 2業務を対象	1月9日実施の様式3の補足ヒアリング
15日(木)	13:00～14:00 作業打合せ⑦ 14:00～17:00 ヒアリング 2業務を対象	本日の進め方ミーティング ABC分析基礎情報シート(様式4)に基づく会計課ヒアリング②
16日(金)	9:00～16:00 市長説明 ヒアリング 16:00～ 作業打合せ⑧	民間ヒアリングに向けて、市場化テスト総合判断に向けて(市長説明)
21日(水)	9:00～16:00 ヒアリング 2業務を対象	ABC分析基礎情報シート(様式4)に基づく会計課ヒアリング②の補足
21日(水)	民間ヒアリング①	受託可能性とその条件等について
22日(木)	民間ヒアリング②	受託可能性とその条件等について
29日(木)	13:30～ 作業打合せ⑨	民間ヒアリングの結果報告(速報) 市場化テスト等民間委託対象の総合判断について スケジューリング
30日(金)	9:00～16:00 ヒアリング 7業務対象	ABC分析基礎情報シート(様式4)に基づく会計課ヒアリング②の補足 様式5にもとづくヒアリング
2月 12日(木)	13:30～ 作業打合せ⑩	民間ヒアリングの結果報告(まとめ) 事務改善案提案(三条市)
23日(月)	内閣府打合わせ	調査の中間報告
26日(月)	内閣府打合わせ	成果品について、調査実施結果について
27(金)	13:30～ 作業打合せ⑪	三条市経営会議において調査結果の報告
3月 6日(金)	13:00～ 納品	「三条市における内部管理業務の 市場化テスト導入可能性調査」報告書納品

## 2. 内部管理業務の明確化及び内部管理業務の選定に係る調査

---

### (1) 内部管理業務の明確化

#### 1) 調査対象地方公共団体の概要

本調査の対象となっている三条市における行政業務の種類や規模の背景となる人口、職員数等の概要は以下の通り。

#### 【三条市の概要】

- 人口 : 約 105,000 人
- 職員数 : 正規職員数 : 約 1,100 人  
臨時職員数 : 約 690 人

#### ● 組織構成 :

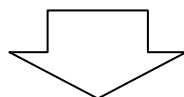
市長部局 本庁機関	5 部 2 4 課等 7 室 4 9 係 2 担当 (会計課含む)
総合行政機関	2 サービスセンター 4 グループ
委員会及び委員 (5 委員会 2 委員)	5 事務局 5 課等 1 0 係 3 担当
公営企業 (水道局)	1 局 2 課 5 係
消防本部	本部・2 課 9 係、消防署・1 本署 2 分署 3 分遣所

## 2) 内部管理業務の定義

内部管理業務の定義が一般化されていない中で、まず「内部管理業務の定義」を設定した上で、事務形態や事務規模を分析する対象とすべき「内部管理業務」を抽出した。

なお業務の抽出においては、事務内容や成果が明らかになっている事務事業の単位で行うことが望ましいと考えられるが、三条市においては全庁の行政活動を網羅した事務事業単位が設定されていないことから、条例に基づく事務分掌を基に内部管理業務の範疇を具体化した。

「内部管理」の要素	考えられる趣旨
内 部	市役所の内部で完結する業務 サービス対象が外部（市民、地域社会）に対して内部（職員、市役所組織）の事務
管 理	組織運営に関わる業務 定められたルール（裁量の少ないルール）の下で行われ、各職員の判断の自由度は少ない業務 ※マネジメント（目的を達成するために最良の判断・行動する）では無い
■仕様書における位置付け ①給与関係業務 ②旅費関係業務 ③福利厚生関係業務 ④支出関係業務 ⑤物品調達関係業務 ⑥物品管理関係業務	

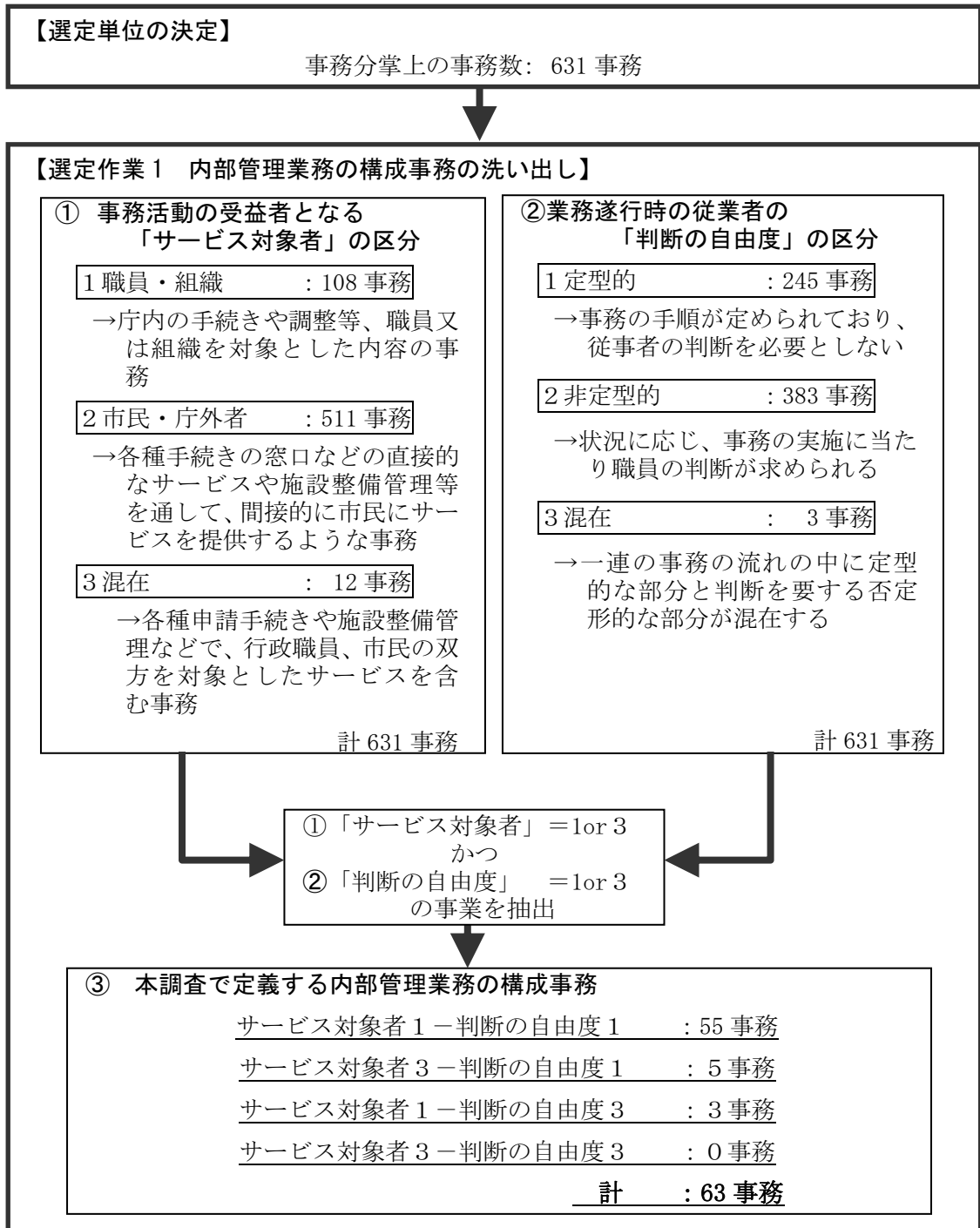


【本調査における市場化テスト対象となりうる内部管理業務の定義】

**サービスの対象が職員、もしくは市役所組織で、業務遂行時に従事者が定型化された基準によって執行を判断できる業務**

### 3) 内部管理業務の選定

本調査における内部管理業務の定義に従い、三条市の事務分掌に示される市役所の総ての事務・事業の中から、以下の手順で市場化テストの検討対象とする内部管理業務を選定した。



■本調査で定義する内部管理業務の構成事務（全 63 事務）

部	課等	係等	事務分掌	サービス対象	判断の自由度	
				1. 職員・組織 2. 市民 3. 混在	1. 定型的 2. 非定型的 3. 混在	
総務部	政策推進課	政策推進担当	18 新市建設計画及び合併制度調整の進捗管理に関すること。	1. 職員・組織	3. 混在	
			19 その他課内の他に属さないこと。	1. 職員・組織	1. 定型的	
	情報政策課	情報システム係	3 その他課内の他に属さないこと。	1. 職員・組織	1. 定型的	
	行政課	庶務・秘書係	1 議会との連絡及び議案の提出に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的	
			3 庁内部課長会議に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的	
			4 公印の新調、改刻、廃止その他公印の管理に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的	
			5 文書の收受、発送、整理及び保存に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的	
			6 公告式に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的	
			14 新潟県市町村総合事務組合（自治会館管理組合事務）との連絡調整に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的	
			16 行政手続法（平成5年法律第88号）及び三条市行政手続条例（平成17年三条市条例第15号）に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的	
			17 事務報告及び事務引継等に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的	
			19 秘書に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的	
			22 市長会等に関すること。	1. 職員・組織	3. 混在	
			23 公印の保管に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的	
			25 部内の連絡調整及び部内の他課に属さないこと。	1. 職員・組織	1. 定型的	
			26 その他課内の他に属さないこと。	1. 職員・組織	1. 定型的	
			庁舎管理係	1 市庁舎及び庁用駐車場の管理に関すること。	3. 混在	1. 定型的
				2 市庁舎の防火管理者等の設置及び消防訓練に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的
				3 市有電話に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的
				4 車庫の維持管理及び車両の運行管理に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的
				5 厚生福祉会館に関すること。	3. 混在	1. 定型的
			人事厚生研修室	5 職員の給与、勤務時間及びその他の勤務条件に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的
				6 職員の退職手当及び児童手当に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的
				7 職員の旅費に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的
				9 職員の行政委員会等との連絡調整に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的
				11 職員の被服貸与に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的
	13 職員の福利厚生に関すること。	1. 職員・組織		1. 定型的		
	14 職員の公務災害補償に関すること。	1. 職員・組織		1. 定型的		
	15 職員の健康及び安全衛生に関すること。	1. 職員・組織		1. 定型的		
	16 市町村職員共済組合に関すること。	1. 職員・組織		1. 定型的		
	17 その他人事に関すること。	1. 職員・組織		3. 混在		
	防災対策室	4 防災行政無線システムに関すること。	3. 混在	1. 定型的		
	総務部	財務課	契約管理係	3 公共用地に係る登記に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的
5 入札参加資格申請に関すること。				3. 混在	1. 定型的	
6 入札の執行に関すること。				3. 混在	1. 定型的	
7 物品（工事用品等を除く。）の契約に関すること。				1. 職員・組織	1. 定型的	
8 物品の不用品処分にに関すること。				1. 職員・組織	1. 定型的	
9 備品台帳に関すること。				1. 職員・組織	1. 定型的	
10 公印の保管に関すること。				1. 職員・組織	1. 定型的	
11 その他課内の他に属さないこと。				1. 職員・組織	1. 定型的	
4 国有資産等所在市町村交付金に関すること。				1. 職員・組織	1. 定型的	
25 公印の保管に関すること。				1. 職員・組織	1. 定型的	
10 部内の連絡調整及び部内の他課に属さないこと。				1. 職員・組織	1. 定型的	
9 地方住宅供給公社に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的				
15 その他課内の他に属さないこと。	1. 職員・組織	1. 定型的				
経済部	地域経営課	7 公印の保管に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的		
		8 部内の連絡調整及び部内の他課に属さないこと。	1. 職員・組織	1. 定型的		
		9 その他課内の他に属さないこと。	1. 職員・組織	1. 定型的		
建設部	土木課	12 公印の保管に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的		
		13 部内の連絡調整及び部内の他課に属さないこと。	1. 職員・組織	1. 定型的		
		14 その他課内の他に属さないこと。	1. 職員・組織	1. 定型的		
	都市計画課	26 その他課内の他に属さないこと。	1. 職員・組織	1. 定型的		
下水道課	10 その他課内の他に属さないこと。	1. 職員・組織	1. 定型的			
会計課	1 現金及び有価証券の出納保管に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的			
	2 小切手の振出しに関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的			
	4 歳入歳出諸帳簿の整理に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的			
	5 指定金融機関等に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的			
	6 出納検査に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的			
	7 支出負担行為に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的			
	8 収入及び支出命令書の審査に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的			
	9 決算に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的			
	10 出納員その他会計職員に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的			
	11 公印の保管に関すること。	1. 職員・組織	1. 定型的			



**【本調査で定義する内部管理業務の構成事務】：63 事務**

調査対象  
から除外

**【調査対象除外事務の抽出】 除外対象事務：計 42 事務**  
事務の内容から判断し、以下に類する事務を調査対象から除外した。

**極めて事務量が少ない** : 16 事務

→事務の発生が年間数件程度で市場化が困難

**他課主体の事務への対応** : 3 事務

→他課実施事務への対応の非定期的な要請

**非公開情報の保持を含む** : 1 事務

→非公開情報を含むため職員が対応する必要がある

**市場化に適した事務内容ではない** : 16 事務

→定期的な事務ではなく、庁内の職員が対応するのが適当と判断される（庶務的事務含む）

**民間委託を実施又は検討中** : 6 事務

→既に市場化が図られている、または検討中の事務

**【市場化テスト調査対象とする内部管理業務及び構成事務】：21 事務**

定義に基づき抽出された事務分掌上の事務及びそれらを構成事務とする内部管理業務の区分は以下の通り。尚、調査の結果、業務の区分は収入関係業務を追加した7業務となった。

内部管理業務区分	担当課	構成事務の内容（事務分掌上の事務の内容）
①給与関係業務	総務部行政課 人事厚生研修室  対象業務の 関係職員数 <b>管理職：1人</b> <b>一般職：6人</b>  ※調査対象以外の 事務にも従事	①職員の給与、勤務時間及びその他の勤務条件に関すること。
②旅費関係業務		②職員の退職手当及び児童手当に関すること。
③福利厚生関係業務		③職員の行政委員会等との連絡調整に関すること。
		④職員の旅費に関すること。
		⑤新潟県市町村総合事務組合との連絡調整に関すること。
		⑥職員の被服貸与に関すること。
		⑦職員の福利厚生に関すること。
		⑧職員の公務災害補償に関すること。
		⑨職員の健康及び安全衛生に関すること。
		⑩市町村職員共済組合に関すること。
		⑪その他人事に関すること。
④収入関係業務	会計課	⑫収入及び支出命令書の審査に関すること。
⑤支出関係業務		⑬小切手の振出しに関すること。
		⑭歳入歳出諸帳簿の整理に関すること。
		⑮出納検査に関すること。
		⑯支出負担行為に関すること。
		⑰入札参加資格申請に関すること。
⑥物品調達関係業務	総務部財務課 契約管理係  対象業務の 関係職員数 <b>管理職：1人</b> <b>一般職：2人</b> <b>臨時職：1人</b>  ※調査対象以外の 事務にも従事	⑱入札の執行に関すること。
		⑲物品（工事用品等を除く。）の契約に関すること。
⑦物品管理関係業務		⑳物品の不用品処分に関すること。
		㉑備品台帳に関すること。

■市場化テスト調査対象とする内部管理業務及び構成事務の選定理由一覧表 (1/2)

部	課等	係等	事務分掌	選定結果	サービス対象	判断の自由度	分類	除外理由理由	
					1. 職員・組織 2. 市民 3. 混在	1. 定型的 2. 非定型的 3. 混在	①給与 ②旅費 ③福利厚生 ④収入 ⑤支出 ⑥調達 ⑦管理		
総務部	課政策推進	担当政策推進	18 新市建設計画及び合併制度調整の進捗管理に関すること。		1. 職員・組織	3. 混在		極めて事務量が少ない	
			19 その他課内の他に属さないこと。		1. 職員・組織	1. 定型的		他課主体の事務への対応	
	課政策情報	係情報システム	3 その他課内の他に属さないこと。		1. 職員・組織	1. 定型的		他課主体の事務への対応	
	行政課	庶務・秘書係	1 議会との連絡及び議案の提出に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的		極めて事務量が少ない	
			3 庁内部課長会議に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的		極めて事務量が少ない	
			4 公印の新調、改刻、廃止その他公印の管理に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的		極めて事務量が少ない	
			5 文書の收受、発送、整理及び保存に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的		極めて事務量が少ない	
			6 公告式に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的		極めて事務量が少ない	
			14 新潟県市町村総合事務組合(自治会館管理組合事務)との連絡調整に関すること。	○	1. 職員・組織	1. 定型的	③福利厚生		
			16 行政手続法(平成5年法律第88号)及び三条市行政手続条例(平成17年三条市条例第15号)に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的		極めて事務量が少ない	
			17 事務報告及び事務引継等に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的		極めて事務量が少ない	
			19 秘書に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的		非公開情報の保持を含む	
			22 市長会等に関すること。		1. 職員・組織	3. 混在		極めて事務量が少ない 非定型部分は政策推進課で対応	
			23 公印の保管に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的		市場化に適した事務内容ではない	
			25 部内の連絡調整及び部内の他課に属さないこと。		1. 職員・組織	1. 定型的		市場化に適した事務内容ではない	
			26 その他課内の他に属さないこと。		1. 職員・組織	1. 定型的		他課主体の事務への対応	
			庁舎管理係	1 市庁舎及び庁用駐車場の管理に関すること。		3. 混在	1. 定型的		民間委託を実施又は検討中
				2 市庁舎の防火管理者等の設置及び消防訓練に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的		年1回の避難訓練で、極めて事務量が少ない
				3 市有電話に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的		民間委託を実施又は検討中
				4 車庫の維持管理及び車両の運行管理に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的		各課で車を保有し管理が分散している。民間委託を実施又は検討中
				5 厚生福祉会館に関すること。		3. 混在	1. 定型的		民間委託を実施又は検討中
			人事厚生研修室	5 職員の給与、勤務時間及びその他の勤務条件に関すること。	○	1. 職員・組織	1. 定型的	①給与	「勤務時間」部分は残業超過者に対する指導が含まれるため除外
				6 職員の退職手当及び児童手当に関すること。	○	1. 職員・組織	1. 定型的	①給与	
				7 職員の旅費に関すること。	○	1. 職員・組織	1. 定型的	②旅費	
				9 職員の行政委員会等との連絡調整に関すること。	○	1. 職員・組織	1. 定型的	①給与	
				11 職員の被服貸与に関すること。	○	1. 職員・組織	1. 定型的	③福利厚生	
				13 職員の福利厚生に関すること。	○	1. 職員・組織	1. 定型的	③福利厚生	
				14 職員の公務災害補償に関すること。	○	1. 職員・組織	1. 定型的	③福利厚生	
				15 職員の健康及び安全衛生に関すること。	○	1. 職員・組織	1. 定型的	③福利厚生	
	16 市町村職員共済組合に関すること。	○		1. 職員・組織	1. 定型的	③福利厚生			
	17 その他人事に関すること。	○		1. 職員・組織	3. 混在	③福利厚生	臨時嘱託職員の社会保険事務部分以外は除外		
	室対策	4 防災行政無線システムに関すること。		3. 混在	1. 定型的		民間委託を実施又は検討中		

■市場化テスト調査対象とする内部管理業務及び構成事務の選定理由一覧表 (2/2)

部	課等	係等	事務分掌	サービス対象	判断の自由度	分類	備考	
								1. 職員・組織 2. 市民 3. 混在
総務部	財務課	契約管理係	3 公共用地に係る登記に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的	法務局への書類提出。委託に適する。	
			5 入札参加資格申請に関すること。	○	3. 混在	1. 定型的	⑥調達 庁内各課に対する対応部分以外は調査対象除外とする	
			6 入札の執行に関すること。	○	3. 混在	1. 定型的	⑥調達 庁内各課に対する対応部分以外は調査対象除外とする	
			7 物品(工事用品等を除く。)の契約に関すること。	○	1. 職員・組織	1. 定型的	⑥調達	
			8 物品の不用品処分に関すること。	○	1. 職員・組織	1. 定型的	⑦管理	
			9 備品台帳に関すること。	○	1. 職員・組織	1. 定型的	⑦管理	
			10 公印の保管に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的		市場化に適した事務内容ではない
		11 その他課内の他に属さないこと。		1. 職員・組織	1. 定型的		市場化に適した事務内容ではない	
		税務課		4 国有資産等所在市町村交付金に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的	対外的調整事項を含み職員対応が必要
		市民窓口課		25 公印の保管に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的	市場化に適した事務内容ではない
			10 部内の連絡調整及び部内の他課に属さないこと。		1. 職員・組織	1. 定型的	市場化に適した事務内容ではない	
		福祉課		9 地方住宅供給公社に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的	極めて事務量が少ない(支払いのみ)
		健康づくり課		15 その他課内の他に属さないこと。		1. 職員・組織	1. 定型的	市場化に適した事務内容ではない
	経済部	地域経営課		7 公印の保管に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的	市場化に適した事務内容ではない
			8 部内の連絡調整及び部内の他課に属さないこと。		1. 職員・組織	1. 定型的	市場化に適した事務内容ではない	
			9 その他課内の他に属さないこと。		1. 職員・組織	1. 定型的	市場化に適した事務内容ではない	
建設部	土木課		12 公印の保管に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的	市場化に適した事務内容ではない	
			13 部内の連絡調整及び部内の他課に属さないこと。		1. 職員・組織	1. 定型的	市場化に適した事務内容ではない	
			14 その他課内の他に属さないこと。		1. 職員・組織	1. 定型的	市場化に適した事務内容ではない	
		都市計画課		26 その他課内の他に属さないこと。		1. 職員・組織	1. 定型的	市場化に適した事務内容ではない
		下水道課		10 その他課内の他に属さないこと。		1. 職員・組織	1. 定型的	市場化に適した事務内容ではない
会計課			1 現金及び有価証券の出納保管に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的	極めて事務量が少ない	
			2 小切手の振出しに関すること。	○	1. 職員・組織	1. 定型的	⑤支出	
			4 歳入歳出諸帳簿の整理に関すること。	○	1. 職員・組織	1. 定型的	⑤支出	
			5 指定金融機関等に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的	極めて事務量が少ない	
			6 出納検査に関すること。	○	1. 職員・組織	1. 定型的	⑤支出	
			7 支出負担行為に関すること。	○	1. 職員・組織	1. 定型的	⑤支出	
			8 収入及び支出命令書の審査に関すること。	○	1. 職員・組織	1. 定型的	④収入 ⑤支出	
			9 決算に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的	極めて事務量が少ない	
			10 出納員その他会計職員に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的	極めて事務量が少ない	
			11 公印の保管に関すること。		1. 職員・組織	1. 定型的	極めて事務量が少ない	

## (2) 内部管理業務の範囲明確化

内部管理業務の範囲を明確化するため、前述の内部管理業務の選定・構成事務の整理を行った後、担当課職員へのヒアリングにより機能分析表を作成した。

(7.内部管理業務実態調査資料 P82 様式 2 機能分析表 参照)

### 【参考：機能分析表の趣旨】

機能分析表とは、業務の「機能」を洗い出し、「機能」を詳細化（分割・階層化）することで、その業務を構成する「機能」の階層構造を明らかにする以下のような特徴を持つツールである。

- 一般に「人間が一目見て補足や分析ができる数の限界」は $3 \times 3 = 9$ であるとされており、機能分析表では9個のマス（真ん中の1つのマスと、それを囲む8つのマス）を1つの単位として、業務の「機能」の階層構造を示す。
- 機能分析表の真ん中の格子の中心のマスは、分析対象とした事務名を示す。そのマスを囲む8つのマスは、その事務を構成する「機能」を示す。
- それら「機能」は、機能分析表の真ん中の格子の周りにある8つの格子の中心のマスにそれぞれ置かれ、個々の格子の中で、さらに最大8つの「機能」に細分化される。
- なお、マスの中に書かれた番号は、マスとマスとの関係を示したものであり、同じ番号が書いてあるマスは、同じ「機能」であることを示している。

### 3. 現状の業務実態、業務規模及び月別の業務量の変化に関する調査

市場化テストの適用に向けて、調査対象となる7業務の業務形態や業務規模の調査を行うとともに、民間開放に向けた業務改善の可能性について検討した。

#### (1) 業務形態の調査

業務形態の調査は、業務の全体像の把握と各作業の職務分析を行うことで、業務の切り出しの検討や、適正な業務規模の検討を行うための基礎資料とすることを目的に各課の担当職員に対するヒアリングにより実施した。

##### 1) 調査内容と目的

調査項目		調査の目的	調査結果資料	
プロセスフロー		各業務のプロセスについて、職員が作業を行う「機能（作業）」のプロセスと、作業を一時的に保留する「時間帯流」、情報等のやり取りを行う関係課や外部の関係機関などの「外部要因」、の3つの区分で整理し、各プロセスを情報の流れで結び、業務プロセスの全容を把握する。 これをもとに、業務全体の作業規模や市場化のためのプロセス切り出しの可能性を検討する。	様式3. 1 プロセスフロー図 (7.内部管理業務実態調査資料 P90 参照)	
作業内容	作業内容	職員が作業を行うプロセスの具体的な内容を把握し、作業の難易度や、適正な労働量を把握するための基礎資料とする	様式3. 2 プロセス整理表 (7.内部管理業務実態調査資料 P100 参照)	
	根拠法令・条例・規則	作業を行う上での規則を把握し、業務プロセス改善検討における制約条件を把握する。		
	作業手順書の有無	業務の定型化の状況や定型化による業務改善の可能性を検討するための基礎情報とする		
職務分析	必要能力	技能		特殊な電算機器使用等、業務従事者に求められる能力条件を把握し、外部委託等の可能性を検討する。
		コミュニケーション力		外部要因との情報伝達において、交渉的な要素の有無を把握し、正規職員関与の必要性を検討する。
	判断の質	定型・非定型		内部管理業務は全体として定型的な作業だが、プロセスの一部に否定形要素が含まれるか否かを把握し、正規職員関与の必要性や市場化の可能性や業務の切り出しの可能性を検討する
		即時性		作業処理について、即時の対応が必要か、状況により時間調整が可能かを把握し、業務プロセス改善の可能性検討の基礎情報とする。
従業者属性別の対応状況		現状で職員（正規・再任用・臨時）、日々雇、派遣・委託等従業者の関わりの有無について把握し、労働量、コスト把握のための基礎情報とする。		
流動情報		各プロセス間を流れる情報の内容や質について把握し、プロセス改善や外部委託の可能性検討の材料とする。		様式3. 2 プロセス整理表 (7.内部管理業務実態調査資料 P146 参照)

## 2) 業務プロセスと概要

前述の業務形態調査により把握された各業務プロセスとその概要を以下に示す。

### ■各業務形態の調査結果

区分	①給与関係業務	②旅費関係業務	③福利厚生事務
業務の特徴	<p>プロセスの多くが電算化されており定型的。 他システムとの情報の流動がある。 決裁を要するプロセスが無い。</p>	<p>旅費申請に関しては電算化されており経路選定や手段選定等に関する決裁は原課で行われている。 人事厚生研修室では特別な旅費が発生する場合の運用協議のみを扱っている。 市の外部機関とのやりとりは無い。</p>	<p>保険・年金等、独立した事務プロセスが複数（12以上）あり、それぞれ特定の外部機関との間で事務処理が発生する。 大部分の事務が外部機関指定の書類を使用する形態。 安全衛生委員会については、職員の判断や検討が必要となる非定型的な要素が多い。</p>
代表的な業務フロー	<pre> graph TD     A[原課情報] --&gt; B(収集整理)     C[休暇システム] --&gt; B     B --&gt; D(仮計算)     D --&gt; E(給与システム入力)     E --&gt; F[システム処理]             </pre>	<pre> graph TD     G(運用協議) &lt;--&gt; H[原課申請]     H --&gt; I[会計課]     I --&gt; J[支払い]             </pre>	<pre> graph TD     K[原課] --&gt; L(受付・確認)     L --&gt; M(確認書類送付)     M --&gt; N(書類受取り・送付)     L &lt;--&gt; O[市長&lt;br/&gt;(決裁者)]     N &lt;--&gt; P[外部機関]     N &lt;--&gt; Q[職員]             </pre>

凡例 ○：機能（作業） □：外部要因

■各業務プロセスの概要

区分	④収入関係業務	⑤支出関係業務
業務の特徴	<p>一日の中で、金融機関との間の事務処理の関係で時間制約があるプロセスがある。</p> <p>対職員の窓口対応があり、一部市民（業者）の対応も含まれる。</p>	<p>週ごと、月ごとの支払いは年度当初計画の日程に沿って行われている。</p> <p>決裁を要するプロセスが多い。</p>
代表的な業務フロー		
区分	⑥物品調達関係業務	⑦物品管理関係業務
業務の特徴	<p>入札・契約に関わる事務で、5つの独立した事務があるが、基本的な作業は共通するプロセスが多い。</p> <p>外部（業者）とのやり取りの多い事務。</p>	<p>原課から提出される調書類の管理、データベースの管理が主。</p> <p>学校、保育園における不要物品の回収も含まれる。</p>
代表的な業務フロー		

凡例 ○: 機能（作業） □: 外部要因