

# 地方自治体における業務改革の取組



総務省

平成30年10月2日(火)

総務省自治行政局行政経営支援室

# 地方行革について

## < 政府の取組 >

### 【平成17～21年度】< 集中改革プランの実施 >

閣議決定や法律により、数値目標を含めて方針を決定  
 「今後の行革指針(H16.12)」「行革推進法(H18.6)」等

総務省から地方自治体に方針に基づく取組を要請

「新地方行革指針」(H17.3) (集中改革プランの作成・公表の要請)  
 「地方行革新指針」(H18.8) (更なる定員の純減、公会計整備等)

### 【平成22年度～】< 自主的・主体的な行革の推進 >

各地方自治体において自主的・主体的な行政改革を推進

（行政改革にかかる計画・方針を策定している地方公共団体の状況  
 都道府県47団体(100%)、政令指定都市19団体(95%)、市区町村  
 1,432団体(83%)が策定(平成26年10月1日時点)

### 【平成27年度～】< 地方行政サービス改革の推進 >

「経済財政運営と改革の基本方針2015」(H27.6閣議決定)等を踏まえ、  
 総務省から地方自治体に助言通知に基づく取組を要請

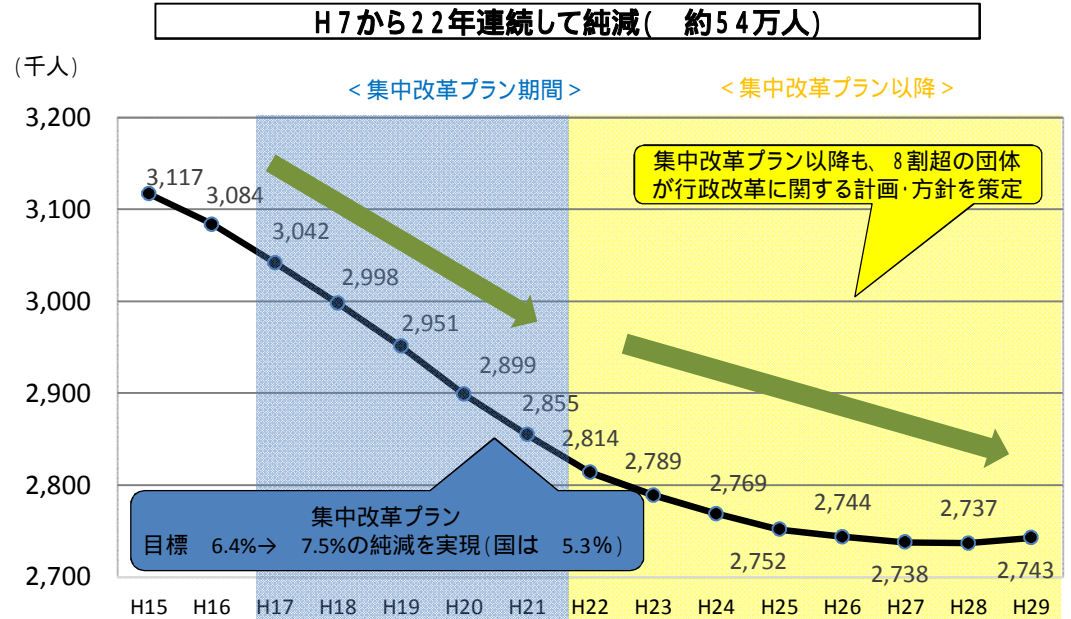
「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」(H27.8)  
 (民間委託等の推進・指定管理者制度等の活用、BPRの手法やICTを  
 活用した業務の見直し、自治体情報システムのクラウド化の拡大等)

業務改革を推進するため、民間委託やクラウド化等の各地方自治体  
 における取組状況を比較可能な形で公表し、取組状況の見える化を  
 実施

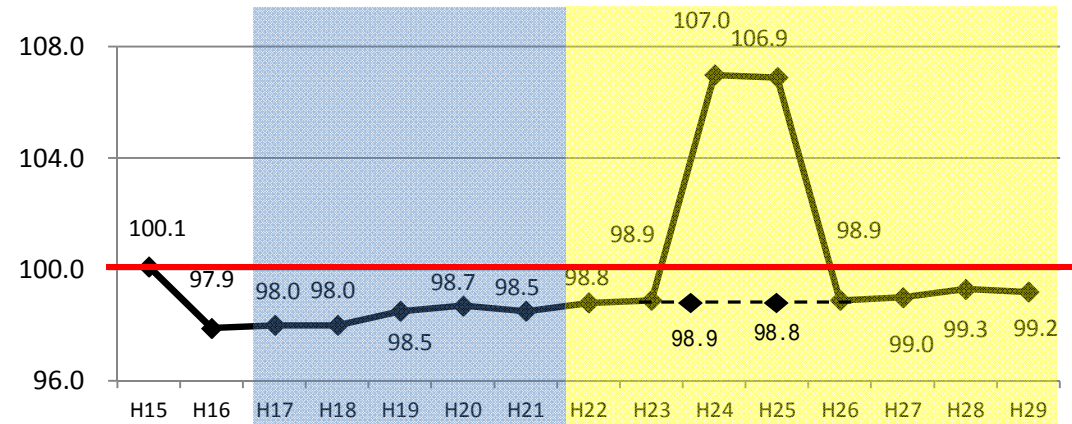
総務省においては、これらの推進状況について毎年度フォローアップ  
 し、その結果を広く公表

## < 地方における職員数と給与水準の推移 >

地方公務員総数の推移



ラスパイレス指数の推移



# 地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について（平成27年8月28日付け総務大臣通知）

## 1 行政サービスのオープン化・アウトソーシング等の推進

### ○民間委託等の推進

- 定型的業務や庶務業務を含めた事務事業全般にわたり、民間委託等の推進の観点から、改めて総点検を実施。
- 業務の集約・大きくくり化、他団体との事務の共同実施など事務の総量を確保や仕様書の詳細化などの工夫を行い、委託の可能性を検証。

### ○指定管理者制度等の活用

- 公の施設について、指定管理者制度を導入済みの施設も含め、管理のあり方について検証を行い、より効果的、効率的に運営。
- 複数施設の一括指定や公募前対話の導入等の参入環境の整備や施設業務の部分的な導入等、幅広い視点から管理のあり方について検証。

### ○地方独立行政法人制度の活用

- 事務事業の廃止や民間譲渡の可能性を検討した上で自ら実施するよりも効率的・効果的に行政サービスを提供できる場合に活用を検討。

### ○BPRの手法やICTを活用した業務の見直し

- 事務事業全般に渡って、BPRの手法を活用した業務フローの見直しやICTの活用等を通じて業務を効率化。
- 特に住民サービスに直結する窓口業務の見直しや職員の業務効率向上につながる庶務業務等の内部管理業務の見直しは重点的に実施。

## 2 自治体情報システムのクラウド化の拡大

- 複数団体共同でのクラウド化（自治体クラウド）は、コスト削減、業務負担の軽減、業務の共通化・標準化、セキュリティ水準の向上及び災害に強い基盤構築の観点から、その積極的な導入を検討。
- 情報システム形態やコストの現状について正しく認識するとともに、コストシミュレーション比較等を実施し、あわせて、業務負担の軽減、セキュリティの向上、災害時の業務継続性等についても考慮。

## 3 公営企業・第三セクター等の経営健全化

- 公営企業については、中長期的な経営計画である「経営戦略」を策定し、経営基盤強化等の取組を推進。各水道事業及び下水道事業において、「経営比較分析表」の作成及び公表を推進。
- 第三セクターについては、経営状況等の把握等に努め、財政的リスクを踏まえた上で抜本的改革を含む不断の効率化・経営健全化に適切に取り組むことを推進。

## 4 地方自治体の財政マネジメントの強化

### ○公共施設等総合管理計画の策定促進

- 平成28年度までに、長期的視点に立って公共施設等の総合的かつ計画的な管理を行うための計画を策定するとともに、公共施設等の集約化・複合化等に踏み込んだ計画となることを推進。

### ○統一的な基準による地方公会計の整備促進

- 原則として平成27～29年度の3年間で、固定資産台帳を含む統一的な基準による財務書類等を作成し、予算編成等に積極的に活用。

### ○公営企業会計の適用の推進

- 平成27～31年度の5年間で、下水道事業及び簡易水道事業を重点事業として地方公営企業法の全部又は一部（財務規定等）を適用し、公営企業会計に移行。

## 5 PPP/PFIの拡大

- 公共施設等運営権制度の積極的導入や公共施設の維持更新・集約化等へのPPP/PFI手法の導入等を推進。PPP/PFIの導入に係る地方財政措置上のイコールフットィングを図る。
- 公共施設等総合管理計画の策定を通じ、PPP/PFIの積極的活用の検討に努めるとともに、固定資産台帳を整備・公表を通じ、民間事業者のPPP/PFI事業への参入を促進。



○業務改革を推進するため、民間委託やクラウド化等の各地方自治体における取組状況を比較可能な形で公表し、取組状況の見える化を実施。

○総務省においては、これらの推進状況について毎年度フォローアップし、その結果を広く公表。

# 地方行政サービス改革の見える化・比較可能な形での公表

民間委託や指定管理者制度等、業務改革の状況や今後の対応方針について「見える化」し、比較可能な形で公表している（平成29年4月1日時点の状況を平成30年3月28日に公表）。この調査結果を踏まえ、各団体において住民への説明責任を果たしつつ、地域の実情に応じて、民間委託等の業務改革を推進していただくこととしている。

## < 公表イメージ >

県(市)

(平成29年4月1日現在)

公表項目は、他に窓口業務の状況、総務事務センターの設置状況、クラウド化の実施状況、公共施設等総合管理計画の策定状況、地方公会計の整備状況がある。

(1)民間委託		[参考]	
直営( )	今後の対応方針【直営( )を選択した団体のみ回答】	類似団体委託率	全国委託率
本庁舎の清掃			
本庁舎の夜間警備			

平成28年4月1日現在において、直営で専任職員を置いている団体 委託率(%)【算出方法:委託実施団体数÷事業実施団体数(「全部直営かつ専任職員無し」除く)×100】

全国平均との比較

類似団体との比較

全国及び類似団体と比較可能

(2)指定管理者制度等の導入		[参考]	
公の施設数	制度導入施設数	導入率	自治体職員常駐施設数
体育館			

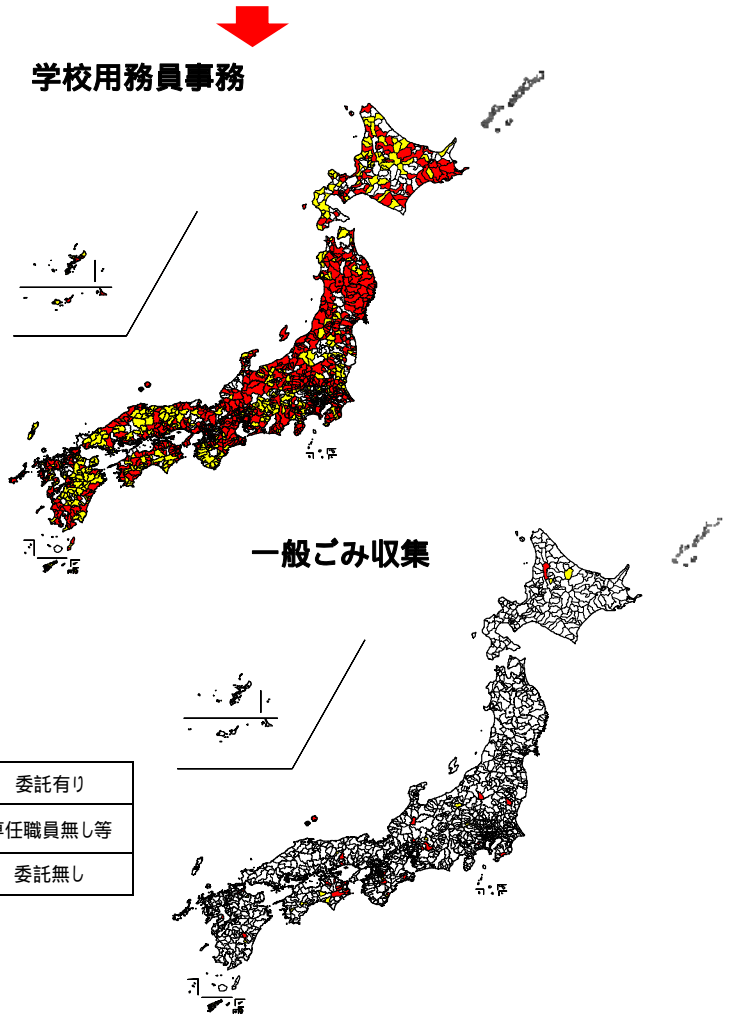
導入率(%)【算出方法:制度導入施設数÷公の施設数×100】

類似団体導入率

全国導入率

(3)窓口業務	
総合窓口の設置	窓口業務の民間委託
設置状況	委託状況
設置率(類似団体)	委託率(類似団体)
設置率(全国)	委託率(全国)

市区町村の実施状況を日本地図でプロット比較



白	委託有り
黄色	専任職員無し等
赤	委託無し

# 業務改革モデルプロジェクトについて

## 「経済財政運営と改革の基本方針2015」(平成27年6月30日閣議決定)(抄)

### [3] 地方行財政改革・分野横断的な取組等

- ・(中略) BPRの手法を活用した業務改革モデルプロジェクトの実施による官民協力した優良事例の創出と全国展開(中略)を加速する。
- ・(中略) 窓口業務のアウトソーシングなど汎用性のある先進的な改革に取り組む市町村数を2020年度(平成32年度)までに倍増させる。

## 「経済財政運営と改革の基本方針2016」(平成28年6月2日閣議決定)(抄)

### 5(3) 地方行財政改革・分野横断的な課題

- ・窓口業務の適正な民間委託等の加速(中略)をはじめとする様々な取組の全国展開(中略)を軸に、各種取組を進める。
- ・窓口業務等に係る住民一人当たりコストや民間委託等による歳出効率化効果について、業務改革モデルプロジェクトにおいて試行的な算定フォーマットを作成・公表し、各自治体での活用を促す。

## 「経済財政運営と改革の基本方針2017」平成29年6月9日閣議決定(抄)

### 3. 主要分野ごとの改革の取組 (3) 地方行財政等 広域化・共同化や業務改革等の推進

- 業務改革モデルプロジェクトの実施、標準委託仕様書等の取組の拡充、歳出削減効果測定の簡便なツール策定等を通じ、窓口業務の民間委託の全国展開を進める。



地方自治体における、住民サービスに直結する窓口業務 業務効率化に直結する庶務業務等の内部管理業務について、民間企業の協力のもとBPRの手法を活用しながら、ICT化・オープン化・アウトソーシングなど、住民の利便性向上に繋がる業務改革にモデル的に取り組む自治体を支援する「業務改革モデルプロジェクト」を実施。

【H30予算：0.8億円】

BPR(Business Process Reengineering): 業務プロセスの再構築

## (具体的な取組)

政令指定都市等、規模の大きな自治体は一定取組が進んでいることから、今後取り組みが期待される中核市(人口規模20万人以上)、その他の市(人口規模10万人程度)を主なターゲットとして、2016～18年度の各年度でモデル団体を公募の上選定。(複数団体による共同提案も募集)

BPRの手法を活用した業務分析や計画策定などの検討経費について国費で支援。

汎用性のあるモデルを構築(業務改革におけるBPRの過程を含め、そのノウハウを抽出し公表)。他の自治体へ全国展開。

地方自治法等の一部を改正する法律(平成29年法律第54号)による地方独立行政法人の業務への窓口関連業務の追加を踏まえ、その活用を推進。

# 平成29年度 業務改革モデルプロジェクト最終報告会概要

団体名	人口 (H29.4.1時点)	窓口数	モデル事業概要	新業務フローのポイント	改革前業務量	アウトソーシング業務量	歳出効率化効果																				
北海道 北見市	118,716	1本庁 3総合支所 5支所出張所 1サービスC	複数窓口の協調処理、マイナンバーカードの券面情報の活用等総合的な業務改革	総合窓口の業務フローを整理し、手続きをパターン化。処理手順が見える化し、受付、処理、審査の役割を明確化。 届出の受付後、本庁・総合支所・支所出張所のうち処理可能な部署が遠隔・分散で処理することで業務量を平準化	ア)証明+ライフイベント窓口業務:25,328時間(審査除く17人シフト相当) イ)各課の窓口で受付しているライフイベント関連手続き受付時間の積み上げで試算:744時間相当	ア+イ(証明+ライフイベント窓口に、総合窓口としての関連手続き受付代行を追加した場合):17人シフト相当 (イは受付業務のスケールメリットとして吸収744-110=634時間)	総合窓口として手続きを集約化した場合の受付業務のスケールメリット、BPR効果を試算 (効果試算例): ・集約化:744時間(133万円相当) ・受付対応時間短縮:110時間相当																				
千葉県 船橋市	632,341	1本庁 1総合窓口 7出張所 5連絡所	窓口業務プロセスの可視化、申請書作成と手続き案内のワンストップ化等総合的な業務改革	住民異動と関連手続きの申請書を一括作成する「書かない窓口」を実現 申請書に付属するナビゲーション機能を活用。手続きの誤案内を防ぎ、住民負担を軽減	証明事務:26,631時間 (14.2人分) 住民異動:36,197時間 (19.3人分)	証明事務:24,756時間 (13.2人分) 住民異動:8,252時間 (4.4人分)	窓口滞在時間: 最大-7.3分/件(-16.2%) 証明事務:960万円 住民異動:1,182万円																				
滋賀県 彦根市	112,660	1本庁 1支所 4出張所等	ライフイベント業務に加え、移住や観光などの各種相談業務のワンストップ化・アウトソーシング化を実施する業務改革	基本届出を総合窓口でワンストップ受付し、各担当が同時並行処理 ワンストップ市民相談窓口で簡易な証明発行の実施や移住・市民活動の希望者等を早期に発見し、情報共有することで活動促進	76,798時間 (約41.3人分)	最大50,158時間 (約27.0人分)	(所有手続時間)(分) <table border="1"> <thead> <tr> <th>手続</th> <th>現在</th> <th>削減</th> <th>削減率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>転入</td> <td>121</td> <td>40</td> <td>33.1%</td> </tr> <tr> <td>転出</td> <td>66</td> <td>21</td> <td>31.8%</td> </tr> <tr> <td>出生</td> <td>80</td> <td>5</td> <td>6.3%</td> </tr> <tr> <td>結婚</td> <td>191</td> <td>17</td> <td>13.0%</td> </tr> </tbody> </table> (効果額)最大3,300万円/年	手続	現在	削減	削減率	転入	121	40	33.1%	転出	66	21	31.8%	出生	80	5	6.3%	結婚	191	17	13.0%
手続	現在	削減	削減率																								
転入	121	40	33.1%																								
転出	66	21	31.8%																								
出生	80	5	6.3%																								
結婚	191	17	13.0%																								
滋賀県 草津市	132,116	1本庁	自治体クラウド協議会を母体とした広域的な業務改革(近隣都市との共同アウトソーシングの導入)	現行の業務フローをもとに、コア(職員による実施が必要な作業)、ノンコア(職員による実施が必須ではない作業)を振り分け、アウトソーシングが有用な事務を抽出 広域連携に向け、対象業務の一部について各団体間の差異を調査、各団体と協議	130,426時間 (約70人分) アウトソーシング対象外業務も含む	72,202時間 (約39人分) 業務分析の結果、アウトソーシング可能とした全業務量	草津市削減見込み(人件費) 初年度に約4,100万円 5年間で約20,700万円 段階的なアウトソーシングを想定 広域展開時の削減見込み(費用) 5年間で約18,500万円 システム共同利用自治体全てが共同アウトソーシングした場合																				
大阪府 河内 長野市	107,963	1本庁	広域連携による共同処理業務の対象拡大・アウトソーシング検討を実施する業務改革	庁内において市民総合窓口、福祉総合窓口、単純定型業務を集約しアウトソーシング 近隣市町と共同処理している福祉業務の一部をアウトソーシング	【庁内】107,524時間 【広域】14112時間	【庁内】90,862時間 【広域】3,895時間	【庁内総合OS及び広域福祉OS】 効果額 約3,000万円 (導入4年度目以降) 【庁内総合OS】約2,810万円 【広域福祉OS】約180万円																				
福岡県 須恵町	27,812	1本庁	複数の小規模自治体において、窓口業務及び内部管理業務の総合的な集約化とアウトソーシング化を広域で実施する業務改革	アウトソーシングする証明書等発行業務について新業務フローを作成 ・正職員は審査業務のみとし、負荷を低減 ・申請者待ち時間の短縮と事務処理の誤りリスクの軽減を実現 関係団体において、業務フローを統一	単独OS:2,894時間 3町広域連携:12,226時間 対象は、住民票等発行業務、各種税証明・戸籍証明・印鑑証明発行業務	単独OS:2,398時間 3町広域連携:4,814時間 3町広域連携は、OS業務量ではない(OSを実施せず、3町の業務フローを最適化し、1件の処理時間を統一した場合の削減業務量を記載)	単独OS:500万円 3町広域連携:2,090万円 正職員及び臨時・嘱託職員の人件費単価、各業務の正職員と臨時・嘱託職員の業務実施比率は須恵町のものを3町に適用して算出しており、実際は3町のポリシーや役割分担等の精査が必要																				
熊本県 宇城市	59,928	1本庁 4支所 1出張所	RPAやAI等による業務効率化・自動処理技術を活用した業務改革	RPA(ソフトウェアロボットによる業務自動化)の活用により、業務が省力化・効率化 平成32年度に窓口業務は「アウトソーシング+総合窓口化」、内部管理業務は「業務集中+アウトソーシング」を実現化	<全体> 133,664時間 (69.6人分)	<アウトソーシング> 5,949時間(約3人)  <RPA> 年間3,632時間(約2人)	<アウトソーシング> 歳出削減効果 94万円  <RPA> 5年契約の場合の1年の額 歳出削減効果 724万円																				

# 平成30年度 業務改革モデルプロジェクト事業委託団体一覧

応募団体名	人口 H29.1.1時点	取組内容の特徴	選定理由
埼玉県 深谷市	144,696	<p><b>セルフサービス化による窓口業務改革事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マイナンバーカード等を用いた申請書作成の迅速化、顔認識を用いた本人確認の自動化等業務続に合ったICTツールの活用を検討</li> <li>・ICTの活用により窓口業務の完全自動化を進め、市民がセルフサービスで行政手続きができる環境を整備</li> <li>・窓口自動化により業務を省力化するとともに、相談対応等市民サービスの向上につながる業務への切替えを検討</li> </ul>	<p>マイナンバーカード活用や顔認識による本人確認等により窓口業務の完全自動化を検討する取組であり、窓口業務の省力化、市民の利便性向上が期待できる点を評価した</p>
東京都 足立区	681,281	<p><b>全庁的な申請手続き等処理業務におけるRPAを活用した業務改革</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大量処理が必要な一斉申請や現況届等の業務を対象にRPA、AI・OCRの活用を検討し、人口規模の大きな自治体での大量処理業務の省力化モデルを構築</li> <li>・複数申請受付において、OCRで申請書を一括読み込みの上、RPAにより個々の業務システムで同時に自動処理を行うシステムを構築し、処理時間の短縮を検討</li> </ul>	<p>(1)人口規模の大きな自治体における大量処理業務の省力化モデルであり、(2)OCR・RPAの活用により複数申請の一括自動処理を検討する取組であることから他自治体への汎用化が期待できる点を評価した</p>
長野県 塩尻市	67,534	<p><b>保育業務改革プロジェクト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・保育ニーズの多様化、所管課職員の時間外勤務時間増加の課題を受けて、保育園申請受付にRPA・OCRを、利用調整にAIを活用する実証実験を実施し、その精度や効果を検証</li> <li>・保育課業務を先行モデルとし、他課においても大量データからマッチングを図る業務や問合せ回答業務等活用の方向性を具体化し、職員が「人でなければならぬ業務」に注力できる環境を整備するとともに、市民の利便性向上を目指す</li> </ul>	<p>保育園業務をモデルケースに、自治体におけるRPA・AI等の活用可能性・効果を分析し、ロボットと人の「役割分担」に着目した取組である点を評価した</p>

応募団体名	人口 H29.1.1時点	取組内容の特徴	選定理由
静岡県 掛川市	117,792	<p><b>地方独立行政法人制度を活用した窓口業務改革事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・窓口関連業務における地方独立行政法人の活用を前提として、業務範囲の検討、業務フローの見直しを実施</li> <li>・周辺市町と業務共同化の可能性や広域連携における地方独立行政法人の活用を検討</li> </ul>	<p>窓口関連業務を行う地方独立行政法人の活用を全国で初めて具体的に検討する取組であり、その先駆性を評価した</p>
大阪府 泉大津市	75,577	<p><b>泉大津市業務改革推進プロジェクト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務過多の状況にある窓口担当課及び内部管理事務を担う会計課、人事課等を対象に、現状分析、業務の「見える化」を実施し、ロボティクス、AI時代における公共サービスのあり方を検討</li> <li>・年度内を目標にRPA・AIパッケージを開発、複数自治体(6市を予定)が参画し、他自治体での汎用性を検証</li> </ul>	<p>(1)業務負担が大きな組織を対象に業務の省力化を検討すること、(2)モデル事業への協力自治体が多く、より汎用性の高いシステムの構築が期待できることを評価した</p>
和歌山県 橋本市	64,382	<p><b>RPA・AI・OCRによる窓口業務改革及び県をまたぐ広域展開モデル推進事業～集約とネットワーク化～</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・同一システムを利用する他県自治体と広域連携し、RPA、AI・OCRの活用を検討</li> <li>・窓口業務の中でも特に長時間勤務の多い部署に重点を置き、RPA等の活用対象業務を分析</li> <li>・広域連携による窓口業務平準化を踏まえて、窓口関連業務における地方独立行政法人の設立(広域での設立を含む)について検討</li> </ul>	<p>(1)同一システムを利用する他県自治体と連携し、RPA、AI・OCRの活用による業務の効率化・省力化の効果を検証する取組であり、(2)窓口関連業務を行う地方独立行政法人の広域での活用を検討する点についても評価した</p>
熊本県 熊本市	733,844	<p><b>Win - Winな窓口の実現(市民が利用しやすく、職員も動きやすい窓口)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・窓口業務の一連の流れに、人型ロボットによる案内やAI-OCRによる紙申請のデータ化、RPAを用いた住基システムへのデータ連携等、工程ごとに効果的なICT活用方法を分析し、他自治体でも汎用化できるモデルを構築</li> <li>・住民異動、児童手当、児童扶養手当等、繁忙期が異なる各種手続のシステム入力・審査環境を集約し、繁閑に左右されない体制を構築の上、入力業務にアウトソーシングを活用</li> </ul>	<p>窓口業務における複合的なICTの活用、繁閑の差を考慮した業務の集約化、アウトソーシングの検証等、政令指定都市を含めた他自治体にも汎用性がある取組である点を評価した</p>

# 業務改革モデルプロジェクトによる汎用性のある改革モデルの横展開

## 業務改革モデルプロジェクトによる汎用性のある改革モデルの横展開

総務省では平成28年度から業務改革モデルプロジェクトを実施し、地方における歳出改革・効率化に向けてBPRを活用した業務改革の実施による官民協力した優良事例の創出や窓口業務のアウトソーシングなど汎用性のある取組みを支援。

業務改革モデルプロジェクトによる汎用性のある改革モデルの横展開のため、平成28・29年度に業務改革モデルプロジェクトを実施した全団体の成果概要と報告書をHP上で公開

都道府県行革担当・市町村担当、指定都市行革担当へのヒアリングで実施団体の成果を周知

ブロック会議等の説明会において実施団体の成果を紹介

上記横展開をさらに加速させるため、以下により希望に応じて平成28・29年度業務改革モデルプロジェクト実施団体及び総務省の担当者を派遣し、よりきめ細やかな情報提供を実施（平成30年5月7日付事務連絡）。

### 概要

- 1 実施内容：平成28・29年度業務改革モデルプロジェクト実施団体及び総務省の担当者を派遣（旅費は総務省負担）。
- 2 対象団体：民間企業の協力のもと、BPRの手法を活用した業務分析や住民サービスの向上・歳出効率化等を伴う、新たな窓口業務改革や内部管理業務改革について、都道府県単位等で研修会、事例研究会等を実施する団体。