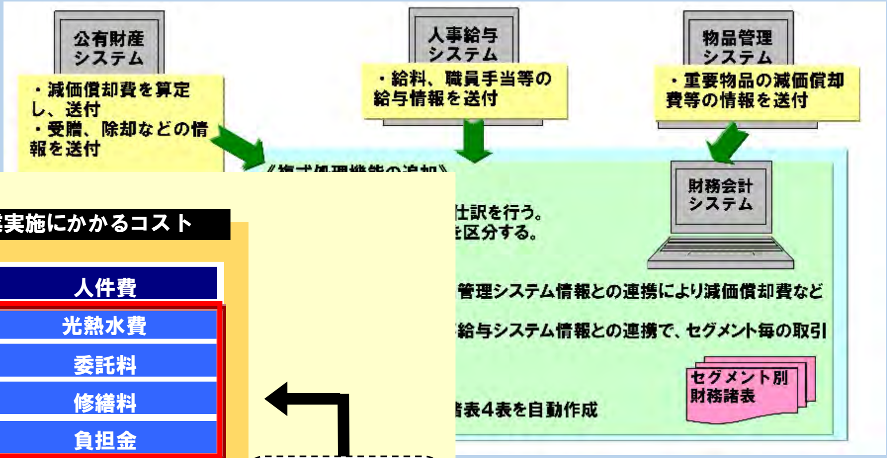
町田市の「見える化」改革の取り組み

資料5－1

新公会計制度の導入

これまでの取り組み

2012 年4月に全国の市町村で初めて日々の会計処理に複式簿記を導入



現金主義・単式簿記の官庁会計の問題点

◎官庁会計では限定された事業費しか把握できず、資産などのストックが把握できない。
⇒**将来に向けた検討ができない。**

文化ホール	
土地 １億円	地方債 1億2千万円
建物 3億5千万円	

事業実施にかかるコスト

- 人件費
- 光熱水費
- 委託料
- 修繕料
- 負担金
- 減価償却費
- 金利

事業の成果に対するコストがわからない。
事業の効率性、有効性の判断ができない。

事業の成果

- 利用者数
- 事業者数

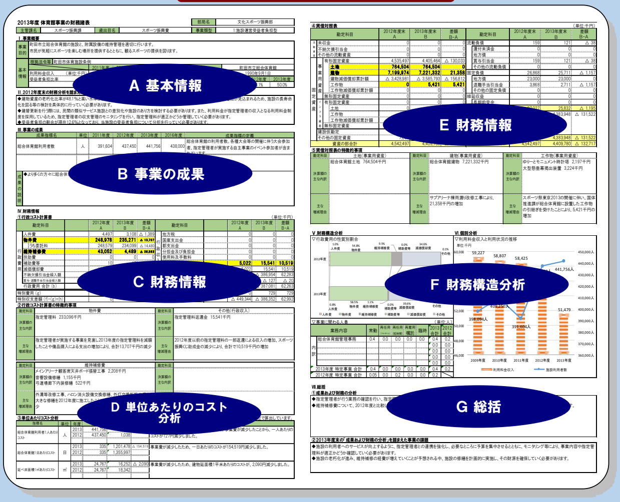
266 事業の事業別財務諸表を作成
〔課別 123 事業・特定事業 143 事業〕

事業のマネジメントに向けて得られる新たな情報

- 事業の成果と関連づけた行政コスト
- 単位あたりの行政コストによる効率性の分析
- 事業のストックについての財務情報
- 事業類型別の財務分析
- 財務分析で明らかになった課題

市議会における決算審査もすべて事業別財務諸表で行っている。

事業別財務諸表



新公会計改革による新たなマネジメントサイクル

予　算

↓

官庁会計の決算

予算との合規性の検証

新公会計制度による企業会計手法による分析

↓

- 事業別財務諸表による分析
- 決算の適切性の検証
- 有効性や経済性の分析

PDCA

PLAN
・予算編成へ反映
・政策立案へ反映

DO

CHECK
事業別財務諸表による
①成果に対するコストの振り返り
②財務上の課題の抽出
③費用対効果や有効性の検証

ACTION
事業別財務諸表をもとに、
①事業手法の見直し
②実施主体の再検討
③ストックの保全計画への反映
④情報の更なる分析

新たなベンチマーキングの仕組みを導入することにより、これまでの取り組みを更に進化

2014年度 介護保険事業会計の財務諸表

行政コスト計算書　（単位:千円）

	勘定科目	2014年度		勘定科目	2014年度
行政費用	人件費	511,692	行政収入	[illegible]	[illegible]
行政費用	うち時間外勤務手当	37,428	行政収入	保険料	6,312,02[illegible]
行政費用	物件費	770,157	行政収入	国庫支出金	5,539,408
行政費用	うち委託料	678,924	行政収入	都支出金	4,034,841
行政費用	維持補修費	0	行政収入	分担金及び負担金	7,547,433
行政費用	扶助費	0	行政収入	使用料及手数料	0
行政費用	補助費等	26,156,326	行政収入	その他	4,681
行政費用	減価償却費	218		行政収入　小計(a)	23,438,385
行政費用	不納欠損引当金繰入額	61,391		行政収支差額（a)-(b)=(c)	△ 4,091,6[illegible]
行政費用	賞与・退職手当引当金繰入額	30,287		金融収支差額（d)	[illegible]
	行政費用　小計（b）	27,530,071		通常収支差額（c)+(d)=(e)	△ [illegible],849
	特別費用（g）	1,268		特別収入　小計（f）	0
	特別収支差額（f)-(g)=(h)	△ 1,268		当期収支差額（e)+(h)=[illegible]	△ 4,092,117
	一般会計繰出金（j）	63,559		一般会計繰入金	4,130,300
				再掲（i)-(j)	△ 25,376

2014年度学童保育事業の財務諸表

行政コスト計算書　（単位:千円）

	勘定科目	2014年度	勘定科目	2014年度
行政費用	人件費	178,778	地方税	0
行政費用	物件費	11,836	国庫支出金	0
行政費用	うち委託料	913,160	都支出金	350,806
行政費用	維持補修費	10,148	分担金及び負担金	0
行政費用	扶助費	0	使用料及手数料	195,522
行政費用	補助費等	353	その他	154
行政費用	減価償却費	51,882	行政収入　合計(a)	546,482
行政費用	不納欠損引当金繰入額	237	行政収支差額（a)-(b)=(c)	△ 630,597
行政費用	賞与・退職手当引当金繰入額	22,521	金融収支差額（d)	△ 344
	行政費用　合計（b）	1,177,079	通常収支差額（c)+(d)=(e)	△ 630,941
	特別費用（g）	0	特別収入（f）	41,981
	特別収支差額（f)-(g)=(h)	0	当期収支差額（e)+(h)	△ 612,957

単位あたりコスト分析

指標名	単位	年度	実績	単位あたりコスト	対前年度
入会児童1人あたりコスト	人	2014	3,228	364,647	

事業別財務諸表により見える化された人件費や単位当たりのコストの情報をより活用するには？

サービス全体のコストを入り口に、行政サービス提供にかかる多層な要因を検証する必要がある。

そのためには、他団体比較によるベンチマーキングが有効

比較調査の実施

差異の要因分析

ベストプラクティスの構築

サービスレベル・業務の最適化

行政サービス水準他市比較調査

取り組みの背景

・少子高齢化の急速な進展により、住民に近い基礎自治体が担う行政サービス、特に、福祉・医療・保健等社会保障分野における業務量が大幅に増加するとともに、多様化が進んでいる。一方で、これらに見合った税収増は見込めず、職員増による対応は厳しい状況にある。

・このような状況において、闇雲に業務の効率化に取り組むのではなく、業務効率や生産性向上に向け、業務の流れや仕組みを全面的に再構築する BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）に全庁を挙げて取り組む段階にきている。

・行政には、民間企業における利益という明確な指標がなく、また、倒産　という概念もないため、コスト、品質、サービス等を適切に評価するには、事務を「見える化」し、業務を科学的に把握することにより、ベンチマークを行うことが有効な手段となる。

参加団体

２０１５年度より、東京都八王子市、多摩市、江戸川区、荒川区、福生市、町田市、神奈川県藤沢市、大阪府吹田市の８団体で実施

調査内容

行政サービスの２つのベンチマーク

業務プロセス分析

対象サービス　→　**基幹業務**

・市の業務の中でも投入する業務量が特に多い　※改革・改善効果が大きい

・やるべきことは法律で決まっており、基本的にはどの団体も同じ事務処理である

・個々の団体において各部署で独自の工夫がされている

例：　介護保険事業、国民健康保険事業、生活保護事業　等

業務プロセス比較

自治体間の比較を行うことにより、当該サービス提供に対する業務プロセスの標準化・最適化・平準化（BPR）につなげる。

<介護保険事業全体の業務量と業務コスト比較>

	業務量（時間）			給付対象者数	業務コスト指数（千円）
	正職員	嘱託職員	臨時職員		
60万都市A市	56,496	34,488	7,708	17,966	360,131
60万都市B市	53,080	12,840	7,113	17,199	293,279
40万都市C市	42,776	47,525	10,545	14,588	329,705
40万都市D市	42,320	10,351	3,812	13,216	230,957

介護保険事業は、基本的にはどの団体も同じ事務処理である！
同規模の団体であっても生産性には明らかな差がみられる！
A市とB市は、同規模の人口規模、給付対象者数であるのに業務コストに1．2倍(66．852千円)の差がある！

サービス水準調査

対象サービス　→　**自治体の独自性が高いサービス**

・コストを掛ければ基本的にサービスが向上する

・妥当なサービスの質や量が客観的に判断することが難しい

例：　高齢者福祉サービス（介護保険以外）、子ども・子育てサービス　等

行政サービス水準比較

他団体の状況を知ることにより自市のサービス水準を把握し、サービス適正化について各団体において考察する。

業務プロセス比較調査の事例　介護保険事業

団体間比較調査方法

①事務の流れを「業務体系」として整理

被保険者・受給者管理事務
- ①資格管理事務
- ②受給者管理事務

賦課・調定事務
- ①当初賦課事務
- ②更正賦課事務
- ③随時賦課事務
- ④減免事務

保険料徴収事務
- ①消込処理事務
- ②収入金会計納付事務
- ③口座振替事務
- ④代理納付事務

保険料還付事務
- ①還付処理事務
- ②還付支払・充当・振替事務
- ③未請求者再通知事務
- ④還付未済管理事務

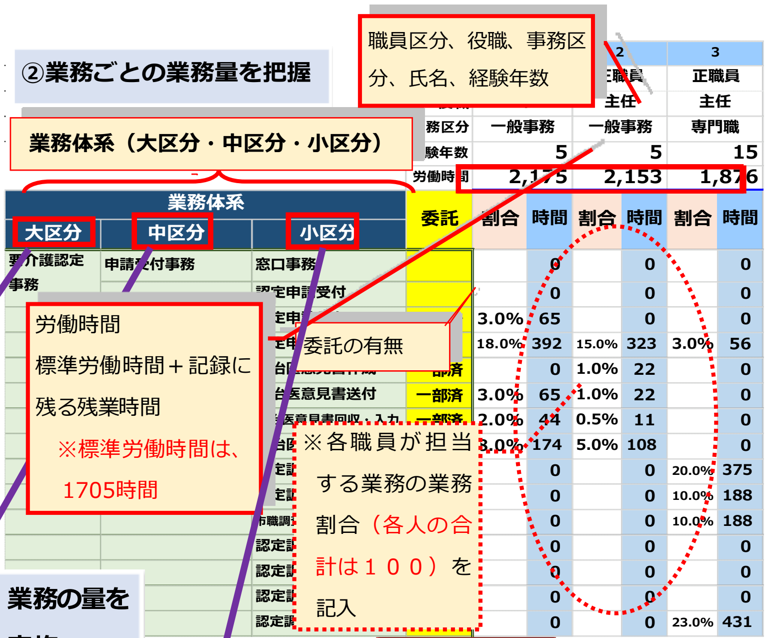
督促・催告事務
- ①督促・催告事務
- ②納付推進業務

滞納処理事務
- ①欠損処理事務
- ②収納・滞納繰越調定事務

要介護認定事務
- ①申請受付事務
- ②主治医意見書事務
- ③認定調査事務
- ④認定審査会事務
- ⑤認定結果事務
- ⑥更新勧奨事務

介護サービス給付支給事務
- ①住宅改修事務
- ②居宅サービス計画事務
- ③セルフケアプラン事務
- ③福祉用具購入費給付事務
- ④高額介護サービス事務
- ⑤各種減額事務
- ⑥介護給付等適正化事業

②業務ごとの業務量を把握



③業務体系ごとに事務・業務の量を把握し、団体間の比較を実施

大区分比較

事務名	A市 正職	A市 嘱託	A市 臨時	B市 正職	B市 嘱託	B市 臨時
要介護認定	42%	75%	78%	66%	67%	47%
介護サービス給付支給	35%	22%	14%	14%	5%	21%
賦課・調定	19%	4%	5%	17%	28%	16%
保険料還付	4%	0%	3%	2%	0%	16%
業務量	55,347	33,146	7,702	53,080	12,840	7,113
業務コスト指数（千円）	59,945,853			50,004,020		
給付対象者数	17,966			17,199		
単位業務コスト（円）	3,337			2,907		

小区分比較

業務プロセス	A市 正職	A市 嘱託	A市 臨時	A市 業務コスト	B市 正職	B市 嘱託	B市 臨時	B市 業務コスト
申請受付事務	2,206	149	0	1,843,183	7,930	952	995	7,073,439
窓口事務	0	149	0	58,181	5,157	734	0	4,459,042
認定申請入力	401	0	0	324,263	332	204	995	633,792
認定申請調整	1,806	0	0	1,460,738	2,442	13	0	1,980,605
主治医意見書事務	1,881	0	0	1,521,741	1,067	132	464	1,047,713
主治医意見書作成	171	0	0	138,210	47	0	166	85,927
主治医意見書回収・入力	119	0	0	96,558	261	132	298	348,086
主治医意見書作成等調整	979	0	0	792,375	332	0	0	268,494
主治医意見書督促	611	0	0	494,598	427	0	0	345,207
認定調査事務	7,035	19,680	5,214	14,882,611	6,710	4,536	0	7,201,670
認定調査	737	13,776	3,650	7,029,818	2,537	2,041	0	2,850,486
認定調査票作成	368	5,904	1,564	3,055,344	2,466	2,041	0	2,792,951
市職調査員調査日時等調整	4,785	0	0	3,871,306	379	454	0	484,257
認定調査委託	1,145	0	0	[illegible]	[illegible]	0	0	1,073,977

小区分　業務プロセス単位で差異を分析

中区分比較

	正職員	嘱託	臨時
コスト指数	809	391	[illegible]

中区分で差異を確認

事務プロセス	業務量変動要因 項目	A市 変動要因件数 数量	A市 業務量（2014年） 正職員	A市 嘱託職員	A市 臨時職員	A市 業務コスト（2014年） 指数	A市 割合	A市 単位コスト	B市 変動要因件数 数量	B市 業務量（2014年） 正職員	B市 嘱託職員	B市 臨時職員	B市 業務コスト（2014年） 指数	B市 割合	B市 単位コスト
要介護認定事務　計		2014年	21,933	24,383	6,020	29,005,570	48.4%		2014年	35,051	8,606	3,315	32,672,549	65.3%	
申請受付事務	受付件数	24,940	2,206	149	0	1,843,183	[illegible]	[illegible]	[illegible]	12,649	2,019	1,359	11,412,380	19.0%	509
主治医意見書事務	意見書件数	24,469	1,881	0	0	1,521,741	[illegible]	[illegible]	[illegible]	1,138	132	630	1,152,818	1.9%	53
認定調査事務	調査件数	24,627	7,035	19,680	5,214	14,882,611	[illegible]	[illegible]	[illegible]	10,313	4,748	275	10,278,801	17.1%	464
認定審査会事務	審査件数	24,290	4,592	4,554	806	5,726,864	[illegible]	[illegible]	[illegible]	7,656	1,309	554	6,864,527	11.5%	316
認定結果事務	認定結果通知件数	24,634	2,375	0	0	1,921,375	3.2%	[illegible]	21,981	1,043	70	99	899,707	1.5%	41
庶務事務	要介護者数	23,310	3,384	0	0	2,737,656	4.6%	117	20,571	2,134	191	66	1,819,684	3.0%	88
介護サービス給付支給事務　計		2014年	20,616	7,425	1,068	19,888,134	33.2%		2014年	7,665	648	1,526	6,892,156	13.8%	
住宅改修事務	申請受理件数	1,864	5,252	2,976	0	5,412,808	9.0%	2,904	1,621	1,617	0	332	1,403,121	2.3%	866
居宅サービス計画事務	依頼届出書受理件数	6,667	436	0	0	352,481	0.6%	53	7,256	389	432	0	483,492	0.8%	67
福祉用具購入費支給事務	申請書受理件数	2,302	[illegible]	[illegible]	0	[illegible]	1.6%	426	2,006	622	0	0	503,036	0.8%	251
高額介護サービス事務	支給対象者勧奨件数	4,256	[illegible]	[illegible]	869	[illegible]	[illegible]	604	3,045	958	0	912	1,036,549	1.7%	340
高額医療合算サービス	申請者数	2,582	[illegible]	[illegible]	67	[illegible]	[illegible]	293	3,048	684	0	83	577,146	1.0%	189
各種減額事務	勧奨件数	5,299	[illegible]	[illegible]	132	[illegible]	[illegible]	227	3,259	1,517	0	199	1,284,544	2.1%	394
過誤申立て	申請書受理件数	6,044	191	[illegible]	0	[illegible]	[illegible]	26	4,949	106	0	0	85,794	0.1%	17
介護給付等適正化事務	ケアプラン点検件数	133	3,375	3,988	0	4,289,548	7.2%	32,252	17	742	216	0	685,017	1.1%	40,295
給付庶務事務	給付対象者数	17,966	1,412	0	0	1,142,098	1.9%	64	17,199	410	0	0	332,004	0.6%	19
サービス費償還払い事務	サービス費等支給件数	ー	884	0	0	715,318	1.2%	884	ー	174	0	0	140,850	0.2%	410
介護支援専門員研修事業	ー	ー	1,465	0	0	1,185,185	2.0%	1,465	ー				0	0.0%	0
賦課・調定事務　計		2014年	10,534	1,338	368	9,150,780	15.3%		2014年	9,171	3,586	1,136	9,147,532	18.3%	
賦課事務	賦課件数	147,099	6,052	446	0	5,070,454	8.5%	34	901,143	4,735	778	852	4,379,381	7.3%	5
徴収事務	徴収件数	144,156	1,390	0	184	1,177,318	2.0%	8	153,100	1,433	0	284	1,240,410	2.1%	8
督促状・催告書事務	督促・催告件数	60,302	2,247	892	184	2,219,403	3.7%	37	73,976	2,467	2,808	0	3,093,815	5.2%	42
滞納処理事務	滞納処理件数	13,012	418	0	0	338,162	0.6%	26	30,649	231	0	0	187,122	0.3%	6
保険料庶務事務	賦課対象者数	131,205	427	0	0	345,443	0.6%	3	135,312	80	0	0	64,383	0.1%	0
保険料還付事務　計		2014年	2,263	0	246	1,901,369	3.2%		2014年	1,194	0	1,136	1,291,784	2.6%	
第１号被保険者保険料還付事務	還付件数	6,863	2,263	0	246	1,901,369	3.2%	277	6,595	1,194	0	1,136	1,291,784	2.2%	196
			55,347	33,146	7,702	59,945,853	100%			53,080	12,840	7,113	50,004,020	100%	

コストドライバー

単位当たりコスト

基幹業務の見える化【大区分】介護保険事業

Fact Finding

- 介護保険事業は、「要介護認定事務」「介護サービス給付支給事務」で全体の8割程度の業務量である。
- 業務量の投入する事務は、結果として団体により大きな差がある。

要介護認定と介護サービス給付の業務量割合が大きい。

事務名		A市			B市			C市			D市		
		正職	嘱託	臨時	正職	嘱託	臨時	正職	嘱託	臨時	正職	嘱託	臨時
業務量	要介護認定	41%	75%	78%	66%	67%	47%	47%	70%	77%	59%	80%	54%
	介護サービス給付支給	36%	22%	14%	14%	5%	21%	31%	9%	17%	21%	0%	22%
	賦課・調定	19%	4%	5%	17%	28%	16%	20%	18%	3%	17%	19%	20%
	保険料還付	4%	0%	3%	2%	0%	16%	2%	2%	3%	3%	1%	4%
業務量　計		56,496	34,488	7,708	53,080	12,840	7,113	42,776	47,525	10,545	42,320	10,351	3,812
業務コスト指数（千円）		360,131			293,279			329,705			230,957		
給付対象者数		17,966			17,199			14,588			13,216		
単位業務コスト（円）		20,045			17,052			22,601			17,476		

全体の８割を占めている。

Ｂ市とＣ市では、単位業務コストが１．３倍の差がある。

Ｃ市とＤ市の業務量が正規職員についてはほぼ同じであるが、嘱託職員の大きな差があるため結果として業務コストに１．４倍の差がある。

基幹業務の見える化【中区分】介護保険事業

A市

事務プロセス	業務量変動要因 項目	変動要因件数 数量	業務量（2014年） 正職員	嘱託職員	臨時職員	業務コスト（2014年） 指数（千円）	割合	単位コスト
要介護認定事務　計		2014年	23,083	25,725	6,026	178,663	49.6%	
申請受付事務	受付件数	24,940	2,524	149	0	12,318	3.4%	494
主治医意見書事務	意見書件数	24,469	2,095	0	0	9,940	2.8%	406
認定調査事務	調査件数	24,627	7,653	21,022	5,22			
認定審査会事務	審査件数	24,290	4,592	4,554	80			
認定結果事務	認定結果通知件数	24,634	2,375	0				
更新勧奨事務	更新勧奨件数	17,170	460	0				
庶務事務	要介護者数	23,310	3,384	0	0	16,057	4.5%	689
介護サービス給付支給事務　計		2014年	20,616	7,425	1,068	116,646	32.4%	
住宅改修事務	申請受理件数	1,864	5,252	2,976	0	31,747	8.8%	17,031
居宅サービス計画事務	依頼届出書受理件数			0	0	2,067	0.6%	310
セルフケアプラン事務	ケアプラン受理件数			461	0	3,265	0.9%	61,613
福祉用具購入費支給事務	申請書受理件数							
高額介護サービス事務	支給対象者勧奨件数							
高額医療合算サービス	申請者数							
各種減額事務	勧奨件数							
生計困難者利用者負担軽減制度事務	申請・審査件数							
過誤申立て	申請書受理件数							
介護給付等適正化事務	ケアプラン点検件数							
給付庶務事務	給付対象者数							
サービス費償還払い事務	サービス費等支給件数							
介護支援専門員研修事業	－							

B市

事務プロセス	変動要因件数 数量	業務量（2014年） 正職員	嘱託職員	臨時職員	業務コスト（2014年） 指数（千円）	割合	単位コスト
要介護認定事務　計	2014年	35,051	8,606	3,315	191,628	65.3%	
申請受付事務	22,413	12,649	2,019	1,359	66,935	22.8%	2,986
主治医意見書事務	21,952	1,138	132	630	6,761	2.3%	308
認定調査事務				275	60,286	20.6%	2,721
認定審査会事務				554	40,261	13.7%	1,856
認定結果事務				99	5,277	1.8%	240
更新勧奨事務				332	1,435	0.5%	102
庶務事務	20,571	2,134	191	66	10,673	3.6%	519
介護サービス給付支給事務　計	2014年	7,665	648	1,526	40,423	13.8%	
住宅改修事務	1,621	1,617	0	332	8,229	2.8%	5,077
居宅サービス計画事務	7,256	389	432	0	2,836	1.0%	391
セルフケアプラン事務	12	35	0	0	168	0.1%	13,978
福祉用具購入費支給事務							1,471
高額介護サービス事務							1,997
高額医療合算サービス							1,111
各種減額事務							2,312
生計困難者利用者負担軽減制度事務							
過誤申立て							102
介護給付等適正化事務							236,335
給付庶務事務							113
サービス費償還払い事務							
介護支援専門員研修事業							1,465

介護サービス給付支給事務のうち、住宅改修事務において、A市とB市では、コストドライバーがほぼ同じであるのに業務コスト大きな差がある。

Fact Finding

- 事務を構成する事務（中区分）を比較することにより、本来大きな違いがないと考えられる業務量に団体間で大きな違いがあることが明らかになる。
- A市の「介護サービス給付支給事務」で他団体と比較し業務コストが大きい「住宅改修事務」は、やり方に問題があることを原課は認識していた。
- 「要介護認定事務」の「認定調査事務」は、介護保険事業の中でも最も多くの業務量を要している事務の一つである。嘱託職員化の進むC市やA市では反ってコストが大きくなっている。

C市

事務プロセス	業務量変動要因 項目	変動要因件数 数量	業務量（2014年） 正職員	嘱託職員	臨時職員	業務コスト（2014年） 指数（千円）	割合	単位コスト
要介護認定事務　計		2014年	20,170	33,307				
申請受付事務	受付件数	16,502	4,175	2,082				
主治医意見書事務	意見書件数	16,502	542	1,278	560	6,443	2.0%	390
認定調査事務	調査件数	16,054	6,411	25,318	4,559	96,153	29.2%	5,989
認定審査会事務	審査件数	15,702	5,845	3,441	0	35,626	10.8%	2,256
認定結果事務	認定結果通知件数	15,792	1,400	1,189	560	10,309	3.1%	653
更新勧奨事務	更新勧奨件数	10,211	61	0				
庶務事務	要介護者数	17,823	1,736	0				
介護サービス給付支給事務　計		2014年	13,421	4,489	1,			
住宅改修事務	申請受理件数	2,620	3,302	0				
居宅サービス計画事務	依頼届出書受理件数	4,898	381	542	420	3,757	1.1%	767
セルフケアプラン事務	ケアプラン受理件数	12	65	46	0	415	0.1%	34,550
福祉用具購入費支給事務	申請書受理件数	1,798	1,186	1,429	259	9,341	2.8%	5,195
高額介護サービス事務	支給対象者勧奨件数	41,155	414	754	157	3,960	1.2%	96
高額医療合算サービス	申請者数	1,825	473	754	112	4,165	1.3%	2,282
各種減額事務	勧奨件数	3,944	2,694	16	177	13,118	4.0%	3,326
生計困難者利用者負担軽減制度事務	申請・審査件数	139	1,177	0	0	5,584	1.7%	40,174
過誤申立て	申請書受理件数	3,200	307	0	140	1,690	0.5%	528
介護給付等適正化事務	ケアプラン点検件数	24	2,597	542	132	13,786	4.2%	574,405
給付庶務事務	給付対象者数	14,588	760	405	0	4,536	1.4%	311
サービス費償還払い事務	サービス費等支給件数	-	65	0	0	308	0.1%	
介護支援専門員研修事業	－	-				0	0.0%	

D市

事務プロセス	変動要因件数 数量	業務量（2014年） 正職員	嘱託職員	臨時職員	業務コスト（2014年） 指数（千円）	割合	単位コスト
要介護認定事務　計		24,847	8,293	2,046	140,359	60.8%	
申請受付事務		6,163	978	0	31,485	13.6%	1,770
主治医意見書事務	17,292	1,609	561	448	9,673	4.2%	559
認定調査事務	17,304	9,301	4,925	448	56,180	24.3%	3,247
認定審査会事務	16,633	5,199	895	512	27,584	11.9%	1,658
認定結果事務	16,590	1,171	612	639	8,036	3.5%	484
更新勧奨事務				0	1,191	0.5%	101
庶務事務				0	6,211	2.7%	401
介護サービス給付支給事務　計				848	44,321	19.2%	
住宅改修事務				0	15,768	6.8%	13,465
居宅サービス計画事務	5,809	586	0	0	2,778	1.2%	478
セルフケアプラン事務	21	18	0	0	86	0.0%	4,077
福祉用具購入費支給事務	1,752	380	0	0	1,803	0.8%	1,029
高額介護サービス事務	2,781	1,212	0	283	6,225	2.7%	2,238
高額医療合算サービス	2,115	141	0	141	905	0.4%	428
各種減額事務	6,608	1,815	0	141	8,848	3.8%	1,339
生計困難者利用者負担軽減制度事務	-	540	0	283	3,039	1.3%	
過誤申立て	1,942	139	0	0	657	0.3%	339
介護給付等適正化事務	6	344	0	0	1,631	0.7%	271,803
給付庶務事務	13,216	421	0	0	1,995	0.9%	151
サービス費償還払い事務	149	123	0	0	586	0.3%	
介護支援専門員研修事業	-				0	0.0%	1,465

正職員の業務量は、C市のほうが少ないが、嘱託職員の業務量がC市はD市の５倍

要介護認定事務のうち、認定調査事務において、C市とD市では、コストドライバーがほぼ同じであるのに業務コスト大きな差がある。

基幹業務の見える化【小区分】介護保険事業

業務プロセス	A市 正職	A市 嘱託	A市 臨時	A市 業務コスト	B市 正職	B市 嘱託	B市 臨時	B市 業務コスト
住宅改修事務	5,252	2,976	0	31,747	1,617	0	332	8,229
事前申請処理	3,336	1,637	0	19,581	759	0	0	3,599
事前審査完了通知作成・送付	909	0	0	4,315	261	0	332	1,798
工事後チェック	1,008	1,339	0	7,852	174	0	0	826
支給決定・支給決定通知書作成					249	0	0	1,180
受領委任払登録・変更届出受付					87	0	0	413
受領委任払登録					87	0	0	413
住宅改修理由書作成経費助成								

Fact Finding

- 中区分で相対的に生産性の低かったA市の「住宅改修事務」を業務レベルでみると、「事前申請処理」、「工事後チェック」の業務が特に差があることが分かった。
- Ｄ市の業務量が相対的に大きい「認定調査事務」の業務レベルでみると、「認定調査」に力を入れている。同規模のＤ市では、10分の１以下の業務量である。
- 一方、Ｄ市では、工程最後の調査票の確認・修正業務に多くの時間を割いている。結果としては、認定調査事務全体ではＤ市はＣ市と比較して４０％程度生産性が高くなっている。

業務プロセス	C市 正職	C市 嘱託	C市 臨時	C市 業務コスト	D市 正職	D市 嘱託	D市 臨時	D市 業務コスト
認定調査事務	6,411	25,318	4,559	96,153	[illegible]	4,925	448	56,180
認定調査	233	19,511	4,151	52,837	233	1,573	0	4,715
認定調査票作成	117	307	0	1,257	416	1,637	0	5,726
市職調査員調査割当・調整	1,670	0	0	7,925	227	64	0	1,225
市職調査員調査日時等調整	808	0	0	3,832	241	767	0	2,903
市職調査員作成調査票確認・指導	328	1,226	0	4,369	1,821	0	0	8,639
認定調査委託	41	157	0	556	246	144	0	1,497
認定調査委託分調査票等作成	62	1,852	183	4,849	387	177	0	2,242
認定調査委託分調査票等送付	41	1,932	183	4,936	387	177	192	2,565
認定調査委託分調査票等回収	80	0	0	378	226	80	256	1,684
認定調査委託分調査票督促	628	0	0	2,980	228	0	0	1,081
認定調査委託分調査票確認・修正	118	0	0	558	4,055	307	0	19,943
新任認定調査員委託分調査票確認・指導・修正	1,801	333	42	9,379	180	0	0	856
調査員研修	60	0	0	284	654	0	0	3,105

プロセスの差が、結果として４０％の生産性の差として現れている。

サービス水準調査の事例　生活保護事業

生活保護事業の業務コストは、ケースワーカーの業務内容による部分が大きい！

- **どの団体も面談・家庭訪問の基準を定めているものの、その内容は大きく異なる。対象団体ではＤ市が最も詳細に規定している。**
- **家庭訪問の基準として、Ａ市、Ｅ市では他の団体が格付けAとしている1カ月に1回の基準はなく、2か月に１回が格付けAとなっている。また、多くの団体ではC基準を2つに分けているが、Ｅ市、Ｆ市では一つである。**

	A市		B市		C市		D市		E市		F市	
家庭訪問最低基準	格付け名称	分類基準	格付け名称	分類基準	格付け名称	分類基準	格付け名称	分類基準（世帯共通基準）	格付け名称	分類基準（世帯共通基準）	格付け名称	分類基準（世帯共通基準）
1か月１回			**A**	・新規開始時及び開始翌月の世帯。（居宅ケースのみ） ・特別な理由で常時生活状況の把握を要する世帯。（査察協議）	**A**	処遇上特別な配慮を必要とする	**A1**	○　自立助長選定ケース ・生活状況・収入状況の変動が激しい世帯 ・扶養能力・保有資産・他方他施策等の活用につき実態把握並びに指導・援助を必要とする世帯 ○　指導困難ケース、問題ケース等常時指導が必要な世帯			**A**	・早期自立が期待できるケース・生活状況の変動が激しい等、生活実態の把握が困難なケース・家族関係等、複雑な要因を内包し、濃密な指導が常時必要なケース
2か月1回	**A**	・常時、指導・観察を要する世帯・自立が短期間で可能と認められる世帯、稼働能力、資産活用が可能な世帯ほか			**B**	日常生活で金銭管理等に不安があるもの 就労指導に安定を欠いているもの 家庭内トラブルの調整を要す	**A2**	・稼働年齢層にあって療育と就労が両立し就労に関する指導・援助を要する者のいる世帯 ・療養状況等について指導が必要な者のいる世帯	**A**	・常時、指導・観察を要する世帯・自立が短期間で可能と認められる世帯、稼働能力、資産活用が可能な世帯ほか	**B**	・生活状況等について問題の把握はされているが、安定を欠くケース・今後1～2ヶ月以内に状況の変化が予想されるケース
3か月1回	**B**	・随時、病状・生活態度の確認を要する世帯・転職を繰り返し、就労が安定しない世帯ほか	**B**	・稼働年齢層で稼働能力があるにもかかわらず、就労していない者のいる世帯。 ・療養状況等について指導が必要な者のいる世帯。	**C**	生活に安定を欠くもの 施設入所や不用関係の調整を要するもの 見守りの模索を要するもの	**B1**	・就労者のいる世帯であって、概ね就労能力を活用し、生活実態に顕著な変動のない世帯	**B**	・随時、病状・生活態度の確認を要する世帯・転職を繰り返し、就労が安定しない世帯ほか	**C**	・生活状況等について概ね安定しているケース
4か月１回	**C-1**	・特に問題のない世帯・病状、生活状況が安定している世帯・収入、就労状況が妥当な世帯ほか	**C**	A、B、D、E以外のケース	**D**	生活状況から現状維持が妥当なもの	**B2**	・開始後１年以上経過し、就労者のいる世帯であって、十分に就労能力を活用し、生活実態に著しい変動のない世帯			**D**	・生活状況等に問題がなく、日常的に安定しているケース・定期的な来所等により、生活状況が把握できるケース
6か月１回	**C-2**	・C1のうち、世帯状況に変化が少なく、6ヶ月に1回の訪問で足りる世帯	**D**	・稼働能力が十分に活用され、これ以上の能力活用が困難な処遇上問題のない世帯。	**E**	ホームヘルパー等が派遣されているもの	**C**	・長期６ヶ月入院・入所が見込まれる単身または自宅で自活が可能で日常生活の安定が確保されている世帯で、定期的に療養または生活態度の確認のみを要する世帯	**C**	・特に問題のない世帯・病状、生活状況が安定している世帯・収入、就労状況が妥当な世帯ほか		
１年１回	**D**	・6ヶ月以上入院、入所の世帯	**E**	・長期入院により特に指導を必要としない世帯。 ・施設に長期入所している世帯。	**F**	長期間入院または入所し問題のないもの ・施設に長期入所してい	**D**	・長期１年以上入院患者または施設入所者で、療養・生活実態に著しい変動がなく、現状が継続すると認められる世帯	**D**	・6ヶ月以上入院、入所の世帯	**E**	・長期入院、入所で特に問題のないケース

今後の方向性

成　果

　２０１５年度の取組では、自治体基幹業務のプロセスについて団体間比較を行った結果、自治体間において業務コストに大きな差異があることがわかった。

今後の方向性

・２０１５年度の調査結果に基づき、改善余地が大きいと考えられる事務について、参加団体間が集まり、ベストプラクティス検討を行う。
・この検討により、サービスレベルや業務プロセスの標準化に取り組む。

・町田市では、公会計の導入により行政サービスごとのコストは明確に把握できるようになった。一方で、改善・改革につなげていくには、サービス全体のコストを比較するだけではなく、行政サービス提供にかかる多層な要因を検証できなければならない。
・自治体間において事務の比較可能性を担保しつつ、業務プロセスのベンチマークを行い、ベストプラクティスを検討することは、行政経営の新たな手法として一石を投じるものであると考えている。