

自治体間比較による業務改革

行政サービス水準他市比較調査の概要

平成29年4月5日
東京都町田市

1-1 行政サービス水準他市比較調査とは

行政分野においては

民間企業における利益のような明確な指標がない。

コスト、品質、サービス等を適切に評価する、自律的に改善に取り組むことは難しい

自治体間での比較の視点から、サービス水準の向上や組織のパフォーマンスの向上につながる取り組みができないか

新たな自治体ベンチマーキングの姿である
「行政サービス水準他市比較調査」

1-2 行政サービス水準他市比較調査とは

行政サービス水準他市比較調査・基幹業務の業務プロセス分析

同じ法令に基づく事務なのに、自治体間で、サービスの質や効率性が違う
【国民健康保険、介護保険、税、届出・諸証明交付業務等】

業務体系を整理し、業務プロセスごとに、業務にかかるコストなどを比較・分析

- ・ 良い仕組みや良い仕事のやり方をお互い取り入れる
- ・ ベストプラクティスを見つけ共有する
- ・ 連携して改革・改善に取り組む

2 全体の流れ

比較調査の実施

業務量・業務コスト等
客観的情報に基づく比較

事務の流れを**業務体系**として標準化を行った上で
①いつ、
②どのような業務が
③どれだけ発生し、
④誰が、
⑤どのようなプロセスで
処理しているのかを把握し、
自治体間で比較

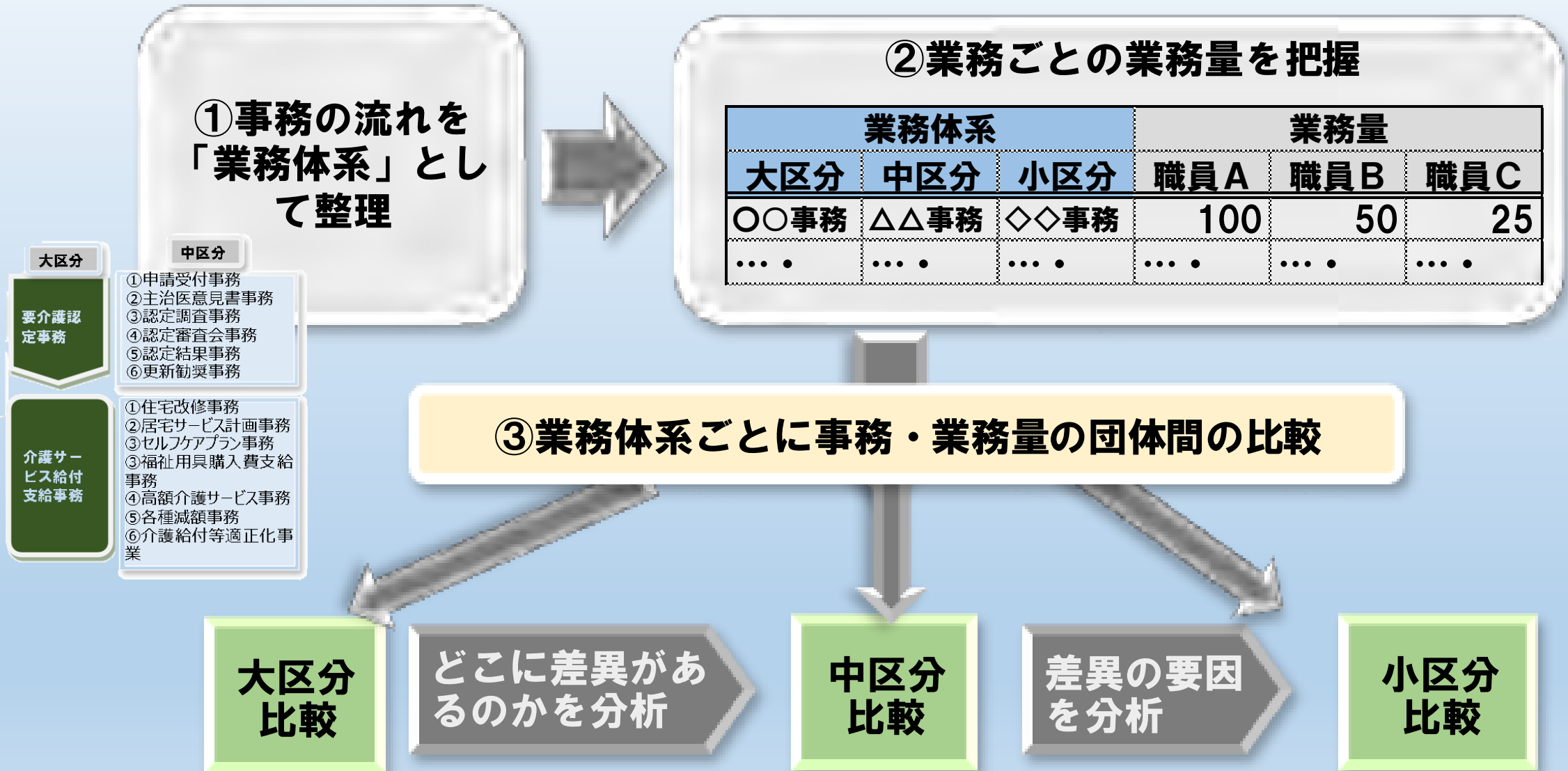
ベストプラクティスの構築

各団体の優位性のある取り組み
を共有し、取り入れる

業務担当職員による意見交換
会を開催し、実効性の高い**業務**
プロセス革新についての検討

○サービスレベル・業務の最適化

3-1 比較調査の実施【業務プロセス比較調査の流れ】



3-2 比較調査の実施

【③業務体系ごとに事務・業務量の団体間の比較】

Fact Finding

介護保険事業【大区分】

- 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	W市			X市			Y市			Z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
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		
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。

X市とY市では、単位業務コストが1.3倍の差がある。

Y市とZ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。

3-3 比較調査の実施

介護保険事業【中区分】

事務プロセス	業務量変動要因 項目	W市							X市						
		変動要因件数	業務量 (2014年)			業務コスト (2014年)			変動要因件数	業務量 (2014年)			業務コスト (2014年)		
		数量	正職員	嘱託職員	臨時職員	指数 (千円)	割合	単位コスト	数量	正職員	嘱託職員	臨時職員	指数 (千円)	割合	単位コスト
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%		2014年	7,665	648	1,526	40,423	13.8%	
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	1,621	1,617	0	332	8,229	2.8%	5,077
居宅サービス計画事務	依頼届出書受理件数	6,617	436	0	0	2,067	0.6%	310	7,256	389	432	0	2,836	1.0%	391
セルフケアプラン事務	ケアプラン受理件数	53	465	41	0	3,265	0.9%	61,613	12	35	0	0	168	0.1%	13,978
福祉用具購入費支給事務	申請書受理件数	2,302											50	1.0%	1,471
高額介護サービス事務	支給対象者勧奨件数	4,256											79	2.1%	1,997
高額医療合算サービス	申請者数	2,582											85	1.2%	1,111
各種減額事務	勧奨件数	5,299											34	2.6%	2,312
生計困難者利用者負担軽減制度事務	申請・審査件数	—											47	0.7%	
過誤申立て	申請書受理件数	6,044	191	0	0	908	0.3%	130	4,949	100	0	0	303	0.2%	102
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	25,159	7.0%	189,163	17	742	216	0	4,018	1.4%	236,335
給付庶務事務	給付対象者数	17,966	1,412	0	0	6,699	1.9%	373	17,199	410	0	0	1,947	0.7%	113
サービス費償還払い事務	サービス費等支給件数	—	884	0	0	4,195	1.2%		—	174	0	0	826	0.3%	
介護支援専門員研修事業	—	—	1,465	0	0	6,951	1.9%	1,465	—				0	0.0%	1,465

Fact Finding

■ 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、W市とX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。

事務プロセス	業務量変動要因 項目	Y市							Z市						
		変動要因件数	業務量 (2014年)			業務コスト (2014年)			変動要因件数	業務量 (2014年)			業務コスト (2014年)		
		数量	正職員	嘱託職員	臨時職員	指数 (千円)	割合	単位コスト	数量	正職員	嘱託職員	臨時職員	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	8,149	185,803	56.4%		2014年	24,847	8,293	2,046	140,359	60.8%	
申請受付事務	受付件数	16,502	4,175	2,082	2,471	28,744	8.7%	1,742	17,788	6,163	978	0	31,485	13.6%	1,770
主治医意見書事務	意見書件数	16,502	542	1,278	560	6,443	2.0%	390	17,292	1,609	561	448	9,673	4.2%	559
認定調査事務	調査件数	16,054	6,411	25,318	4,559	96,153	29.2%	5,989	17,304	9,301	4,925	448	56,180	24.3%	3,247
認定審査会事務	審査件数	15,792	5,841	3,441	0	35,626	10.8%	2,256	16,633	5,199	895	512	27,584	11.9%	1,658
認定結果事務	認定結果通知件数	15,732	1,400	183	500	10,309	3.1%	653	16,500	1,171	612	600	8,036	3.5%	484
更新勧奨事務	更新勧奨件数	—			0	291	0.1%	28	11,842	96	322	0	1,191	0.5%	101
庶務事務	要介護者数	—							—				6,211	2.7%	401

Fact Finding

- 要介護認定事務のうち、認定調査事務において、Y市とZ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。
- 正職員の業務量は、Y市のほうが少ないが、嘱託職員の業務量がY市はZ市の5倍である。

3-4 比較調査の実施

介護保険事業【小区分】

業務プロセス	W市				X市			
	正職	嘱託	臨時	業務コスト	正職	嘱託	臨時	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

Fact Finding

- 「住宅改修事務」を業務レベルで見ると、「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。

業務プロセス	Y市				Z市			
	正職	嘱託	臨時	業務コスト	正職	嘱託	臨時	業務コスト
認定調査事務	6,411	25,318	4,559	96,153	9,301	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

Fact Finding

- 「認定調査事務」の業務レベルで見ると、Y市は「認定調査」に力を入れている。
- 一方、Z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。認定調査事務全体の業務量は、Z市はY市と比較して40%程度の業務量である。

4-1 ベストプラクティスの構築(意見交換会)



自治体間の現場の担当者同士で、定量的な比較に基づき、改善・改革に向け話し合うのは、おそらく全国で初めて

自治体間でのこれほどの差異は「驚き」だ。

- ・今までの固定概念が崩れて**改善の余地がある**ことがわかった
- ・**質を確保しつつ、より効率的かつ円滑に**事務を進めていくための取組みは何か
- ・今後増え続ける事務に対応するためには、どのような取組みが求められ、**事務の内容や実施体制をどのように変えていく**必要があるのか



4-2 ベストプラクティスの構築（介護サービス給付支給事務）

大区分名	介護サービス給付支給事務	業務概要	W市				X市				Y市				Z市			
			正職	嘱託	臨時	業務コスト	正職	嘱託	臨時	業務コスト	正職	嘱託	臨時	業務コスト	正職	嘱託	臨時	業務コスト
住宅改修事務			5,252	2,976	0	31,747	1,617	0	332	8,229	3,302	0	344	16,246	3,323	0	0	15,768
	事前申請処理	申請者（ケアマネジャーまたは施工業者）から、申請書を受理、必要添付書類、工事内容のチェック	3,336	1,637	0	19,581	759	0	0	3,599	961	0	207	4,910	2,588	0	0	12,278
	事前審査完了通知作成・送付	介護保険対象額および支給額を確認し、事前申請確認書を作成、申請者に送付	909	0	0	4,315	261	0	332	1,798	359	0	20	1,738	511	0	0	2,425
	工事後チェック	申請者（ケアマネジャーまたは施工業者）から提出された申請書及び工事内容を再確認（変更点等）	1,008	1,339	0	7,852	174	0	0	826	1,301	0	79	6,307	224	0	0	1,065
	支給決定・支給決定通知書作成	支給額を決定し、申請者へ支給決定通知書を送付				0	249	0	0	1,180	680	0	39	3,291				0
	受領委任払登録・変更届出受付	施工業者から届出書を受理、添付書類の確認				0	87	0	0	413				0				0
	受領委任払登録	登録通知の送付、登録名簿へ掲載				0	87	0	0	413				0				0
	住宅改修理由書作成経費助成	住宅改修理由書の作成経費を助成				0				0				0				0
福祉用具購入費支給事務			1,212	0	0	5,749	1,032	0	0	4,898	1,186	1,429	259	9,341	380	0	0	1,803
	福祉用具支給申請書受理	申請内容を確認	904	0	0	4,291	622	0	0	2,950	1,052	1,286	240	8,344	167	0	0	792
	支給決定・支給決定通知書作成	支給額を送付																0
																		1,011

業務コスト比較表

第1回意見交換会

業務量調査における業務コスト指数の差異の大きい業務プロセスについて、事務処理の仕方の確認と差異の要因について意見交換

改善の余地が大きいと考えられる事務処理工程をピックアップ

追加調査の実施

事務処理工程に応じて、例えば、申請受付のタイミング、事務の担い手（正職・嘱託・臨職）、委託の可能性、審査内容、記載不備時の対応等について追加調査

第2回意見交換会

追加調査を基にベストプラクティスの構築

4-3 ベストプラクティスの構築（介護サービス給付支給事務）

介護保険給付グループ追加調査 審査におけるベストプラクティスの抜粋

中 区 分	提出書類	項目	W市				X市			Y市			Z市			ベストプラクティス				
			タイミング・担当職種				タイミング・担当職種			タイミング・担当職種			タイミング・担当職種			タイミング・担当職種		審査内容	記載不備時の対応	
			受付時	受付後1	受付後2	受付後3	受付時	受付後1	受付後2	受付時	受付後1	受付後2	受付時	受付後1	受付後2	受付時	受付後1			受付後2
1. 住宅改修事務																				
①住宅改修が必要な理由書																				
総合的 状況	身体状況	主傷病		囑託	囑託	正規	正規	正規			正規		正規	正規		正規	正規	「改修の目的及び効果」と照らし合わせ、整合性が取れているか確認。 ・生活動作に関する身体的な状況を記述しているか ・屋内での移動方法を記述しているか さらに、屋外に関する改修を申請する場合には屋外での移動方法も確認	記載に相違、内容が不十分の場合、ケアマネへ電話連絡後、再提出。	
		症状・痛み等		囑託	囑託	正規														
		日常生活動作	寝返り・起き上がり		囑託	囑託	正規													
			立ち上がり・着座		囑託	囑託	正規													
②見積書																				
改修箇所	商品名			囑託	囑託	正規	正規	正規			正規		正規	正規		正規	正規	※利用者に対して、2社以上の見積を取るよう促す	記載が無く、こちらで判断出来ない場合、施工業者へ電話確認後補記。	
施工費				囑託	囑託	正規	正規	正規			正規		正規	正規		正規	諸経費など適正な金額か。目安として総費用の10～15%程度	電話連絡後、施工業者へ修正したものを再提出。		
合計金額				囑託	囑託	正規	正規	正規			正規		正規	正規		正規	計算に間違いがないか。			
2. 福祉用具購入費支給事務																				
①福祉用具購入費支給申請書																				
利用者・被 保険者 情報	被保険者氏名			囑託	正規	臨時	正規	正規	正規			囑託	囑託	正規	正規	正規		囑託	申請書と被保険者情報があっているか確認。	提出者に確認後、補正
	被保険者番号			囑託	正規	臨時	正規	正規	正規			囑託	囑託	正規	正規	正規		囑託		
	保険者番号							正規	正規			囑託	囑託							
	生年月日			囑託	正規	臨時	正規	正規	正規			囑託	囑託	正規	正規	正規		囑託	申請書と被保険者情報があっているか確認。	提出者に確認後、補正
購入品の 内容	購入日			囑託	正規	臨時	正規	正規	正規			囑託	囑託	正規	正規	正規		囑託	領収証とあっているか確認。認定の期間中に購入しているか確認。	再提出(補正)
	購入金額			囑託	正規	臨時	正規	正規	正規			囑託	囑託	正規	正規	正規		囑託	領収証とあっているか確認。パンフレットの定価以下で販売しているか確認。年度で10万円を超えていないか確認。受付後2:入力が正しいか確認。	再提出(補正)
	合計金額			囑託	正規	臨時	正規	正規	正規			囑託	囑託	正規	正規	正規		囑託	計算に間違いがないか。	

意見交換会において、各団体の取組状況を確認し、最も優位性が高いと思われる取り組みをまとめた

5 新たな自治体ベンチマーキングについてのまとめ

取り組みのポイント

- 事務処理工程、業務量、業務コストの徹底した見える化
- 客観的・定量的な数値を基にした事務のあるべき論について議論
- 県域を越えた自治体間での目指すべき姿の共有

取り組む上での課題・留意点

- 標準化すべき業務と自治体の特色・カラーとして残すべき業務の峻別
- 人口規模によるベストプラクティスの違い
- 標準化の次のステージの検討（クラウド化、事務センターの設立）