

総務省 業務改革モデルプロジェクト

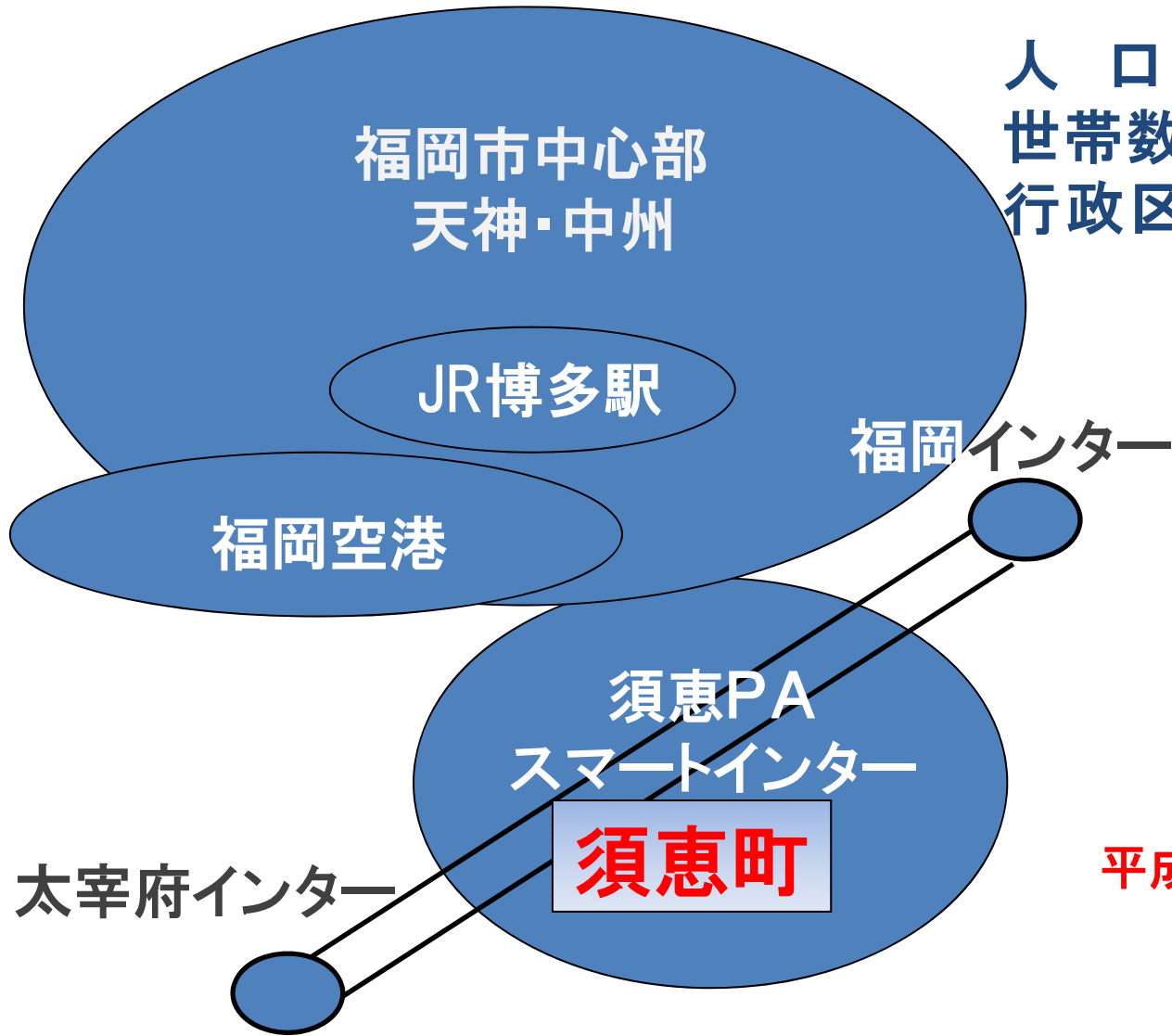
自治体連携業務改革 アウトソーシング推進事業

福岡県 須恵町



須恵町

須恵町の概況



人口 28,554人
世帯数 11,736戸
行政区(分館) 20区

園・学校数

幼稚園 1園
幼児園 2園
小学校 3校
中学校 2校

平成30年12月末現在

これまでの取組・背景

H28. 9 第1回 窓口サービス向上委員会

庁舎案内の充実・フロアーレイアウト・手続きの簡素化等

H28.12 キッズコーナー・案内板の検討

H29. 2 総合窓口視察

H29. 3 町長、課長会へ経過報告

H29. 6 キッズコーナー、パンフレット、ポスター掲示等の検討

H29.11 業務改革モデルプロジェクト中間報告

H30. 6 業務改革モデルプロジェクト最終報告、窓口改修視察

H30.11 窓口改修プロポーザル

パンフレット、ポスター掲示等の検討





新設 【キッズコーナー】



新設 【町内・庁舎案内板】



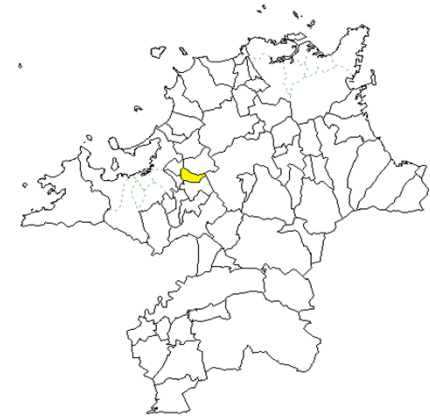
新設 【申請コーナーのセキュリティパネル】



須恵町

自治体連携業務改革 アウトソーシング推進事業

福岡県



人口 /面積	本庁・支所等 窓口数	昼夜間人口比率	人口動態 自然増 自然減	人口動態 社会増 社会減
27,812人 16.31km ²	1本庁	85.8	増:292人 減:212人	増:1,545人 減:1,370人

現行業務の棚卸し・分析

【主な取り組み】

- ・7月 業務調査に関する打ち合わせ
- ・8月～10月 須恵町業務内容ヒアリング・業務調査
- ・11月 近隣他町業務内容ヒアリング・業務調査
- ・12月～1月 アウトソーシング対象業務検討
- ・1月～2月 BPRによる費用対効果算出

【棚卸し対象業務 (課室は本町のものを記載)】

- ・窓口業務
 - 住民課・税務課・子ども教育課・健康福祉課
- ・事務業務
 - 総務課: 庶務業務・人事給与業務・消防安全業務・財政業務
 - 住民課・税務課: 庶務業務・文書受付業務・支払業務
 - 健康福祉課・子ども教育課: 施設管理業務・庶務業務・文書受付業務・支払業務 等

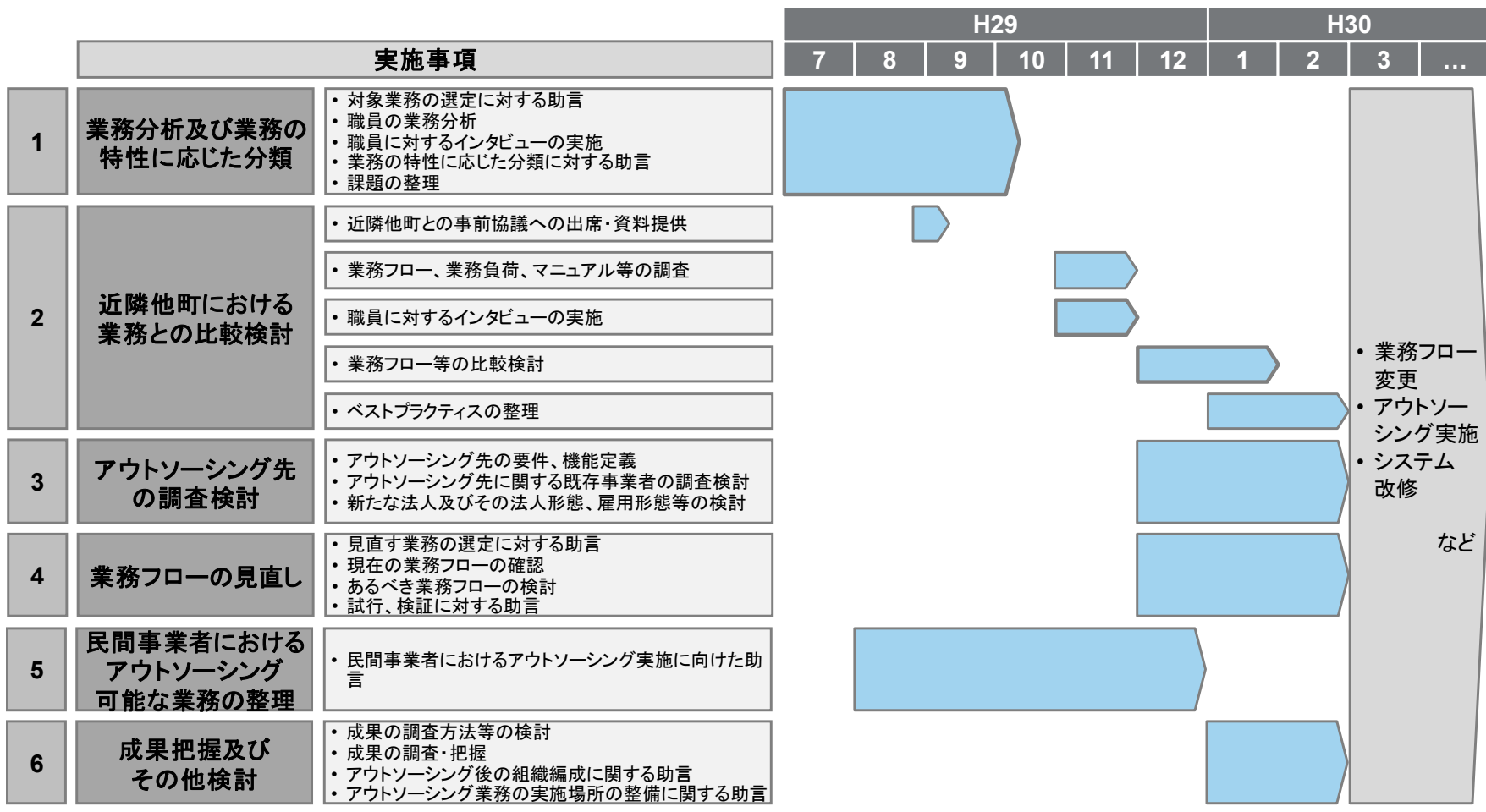
※ 対象業務として、職員が各部署で対応している業務、作業的・心理的負荷が発生している業務を中心に抽出した

【現行業務の現状 (主要概要)】

1. 年間当たり利用件数 (括弧内は人口1人当たり)
[住民票の写しの交付に限定: 平成28年度]
全対象業務合計: 16,008件 (人口1人当たり0.57件)
最大: 1,931件 (6月)
最少: 1,079件 (5月)
2. 民間委託導入状況
未導入
3. 人員・処理時間 [住民票の写しの交付に限定]
 - ・ 人員: 住民課 計6名 (正規5名、臨時1名)
 - ・ 処理時間: 1件約5分

主な取組の概要

当プロジェクトでは、アウトソーシングによる町職員の業務負荷削減余地の検討、アウトソーシングの費用対効果向上を見据えた、近隣自治体との広域連携の検討を行った。
 まず現状分析によって本町の業務課題を抽出し、抽出結果を踏まえて他町業務の分析やアウトソーシングの在り方を検討した。全体スケジュールは下記のとおりである。



現行業務の棚卸し・分析

活用した調査票(一部)

<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。間違いないことを確認してください。				
							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					

<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			

調査票解説

【作成方法】

- ・ 職員インタビューにより作成した対象業務一覧の右横に、業務量入力欄を設け、業務調査票を作成した

【調査方法】

- ・ 対象業務の全担当者に配布し、各担当者の業務量(作業時間)を調査した
- ・ 各担当者が認識している具体的な課題については設問を設け、定性情報を取得した

【業務量の考え方】

- ・ 業務量は、調査対象業務の担当者へのアンケートにより把握した
- ・ 各業務について、発生サイクル(月に/週に/日に)、回数、業務1回当たりの所要時間について回答を得て、これらを担当者毎に乗じたものを対象業務毎に集計した。なお、決裁待ち等、申請書がその段階を通過するまでのリードタイム等は加味せず、職員が実務に当たっている時間のみを対象としている
- ・ 業務の繁閑の把握も行うため、月別に業務量を調査した
- ・ 各調査票には月別の業務量合計と、月別所定労働時間を比較する欄を設け、月別所定労働時間と大きく乖離が発生していないか確認することで業務量の妥当性を担保した。また、回答結果と各担当者の月別時間外労働時間・有給取得日数等とを突合し、業務量の妥当性を担保した
- ・ 他町調査後、3町で結果と比較し、異常値と想定されるものについては再度調査・見直しを行った

広域連携の取組プロセス及び取組結果

取組事項

【実施スケジュール】

8月25日	宇美町・志免町へ事前協議
9月・10月	各町町長、副町長へ趣旨説明・調査等依頼、原課への調査依頼
11月1日・2日	職員インタビュー実施(志免町)
11月6日・7日	職員インタビュー実施(宇美町)
11月13日～12月1日	業務調査実施(志免町・宇美町)
12月上旬～1月中旬	業務フローの比較検討
1月下旬～2月上旬	ベストプラクティスの整理

【広域連携検討時の留意事項】

- ・ 機構改革や総合窓口の設置等、近隣他町の取り組み状況が各々異なっており、調査実施にあたっての調整に苦慮した
⇒広域連携にあたり、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制約条件を早期に共有することが必要である
- ・ 業務量調査では、基幹システムは同じものの、同じ業務でも各町で業務フローが異なるため、業務量に想定以上の差異が生じたものもあった
⇒業務手順について、職員インタビューでのヒアリングでは限りがあるため、業務量の差異が生じた場合、業務手順の異なりによるものか、単なる異常値かを見極めるため再調査を依頼する必要がある
⇒水道の検針業務等、各町で実施頻度が異なる業務については、広域連携を見据えた場合、頻度の統一や、実施時期の調整等を行う必要がある

活用した業務調査票(一部)

<定量情報調査(業務量調査)>

現行組織 係	1次 No.	分掌 事務	2次 No.	2次業務	3次 No.	3次業務	全体 No.	業務量情報						
								3次レベルでの入力(標準)			2次レベルでの入力			
								年間 発生 回数	1回あたり の実作業 時間(分)	年間 業務量 (時間)	年間 発生 回数	1回あたり の実作業 時間(分)	年間 業務量 (時間)	
窓口係	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	1			0.0時間				
窓口係	02				他自治体への照会	2			0.0時間				0.0時間	
窓口係	03				戸籍システム入力	3			0.0時間					
窓口係	04				住基システム入力依頼	4			0.0時間				0.0時間	
窓口係	05				住基システム入力	5			0.0時間					
窓口係	06				入力内容確認	6			0.0時間					
窓口係	07				本籍地へ届出書送付 (本籍地・住所地在町外 にもある場合のみ)	7			0.0時間				0.0時間	
窓口係	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	
窓口係	9		9	戸籍 証明 発行	01	申請受付・内容確認	9			0.0時間				
窓口係	02				戸籍証明システム出力	10			0.0時間				0.0時間	
窓口係	03				点検	11			0.0時間					
窓口係	04				精算・戸籍証明交付	12			0.0時間					

【調査対象業務】

- ・ 本町の調査を受け、年間業務量が一定数(1人月以上とした)確保できる業務及びそれらの業務と親和性が高いと想定される業務を抜粋し、職員インタビュー・業務調査を実施した

【業務量調査方法】

- ・ 職員インタビューにて調査した広域連携の可能性や業務の大まかなボリュームを基に、業務調査対象業務を選定した
- ・ 各町の事務局から対象業務の代表者に業務調査票を配布いただき、各業務の業務量を調査した

【業務量の考え方】

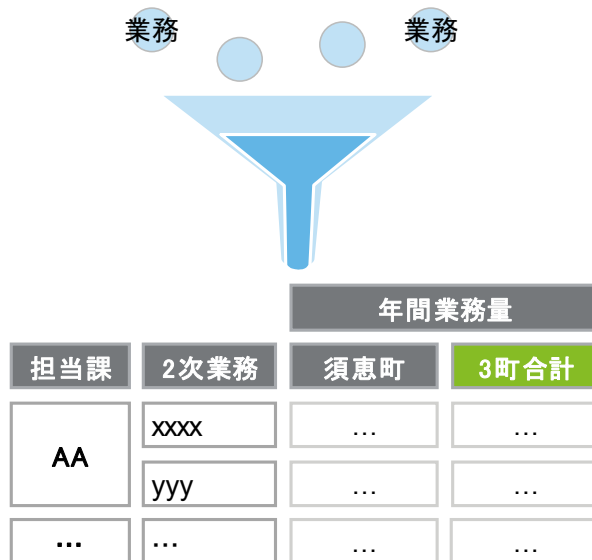
- ・ 各町から簡易な調査の要望があったため、本町とは異なり、(1回あたりの作業時間)×(年間発生件数)により、年間業務量を算出した。また、3次業務単位での業務量算出が難しい業務については、2次業務単位での業務量を調査した

アウトソーシング対象業務の検討

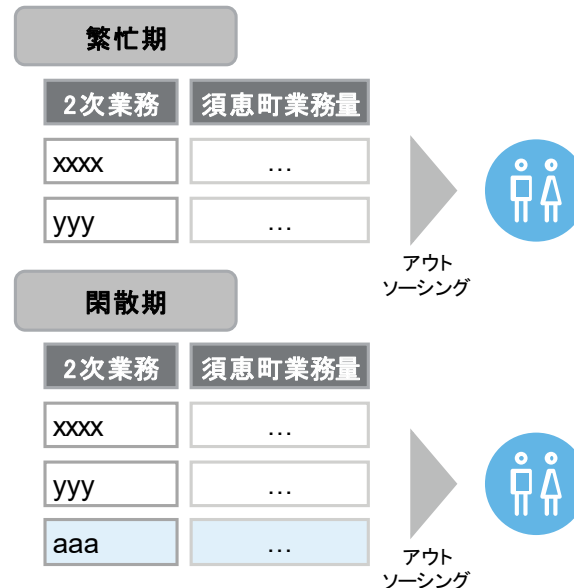
(1) 業務量調査結果の集計

担当課	1次業務	2次業務	年間業務量				総計
			須恵町	宇美町	志免町		
AA	XXX	XXX	
		xxx	
BB	YYY	yyy	
		yyyyy	
...	

(2) アウトソーシング対象業務の選定



(3) 対象業務のアウトソーシング方法の検討



- 本町及び宇美町・志免町における業務量調査結果を集計し、広域での業務のボリューム感を把握した
- 業務量の集計単位については、2次業務単位で実施した(3次業務については、各町で実施有無や実施順序が異なる業務もあり、一様な比較が難しいため)
- 3町の業務量を比較し、3町間で大きく業務量に差異が生じている業務については必要に応じて再調査を行い、異変値か否かの確認を行った

- 以下の手順に従って、アウトソーシング対象業務の絞り込みを行った
 - 3町とも一定量の業務量が確保できるもの*
 - スムーズなアウトソーシングの実現を見据え、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**
 - 本町職員及び民間事業者のアウトソーシング可否認識を踏まえ、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もの

- (1)(2)での検討の結果、住民票等発行業務と証明書発行業務(税証明発行・印鑑証明発行・戸籍証明発行が該当)をアウトソーシング対象業務とした
- 上記の業務は月別の繁閑差が想定されることから、アウトソーシング先の人材に「遊び」が生じる可能性がある。そのため、窓口業務が発生しないタイミングでも業務に着手しやすい事務業務のうち、業務量が確保しやすく、かつ役割分担も単純と想定される支出命令書等作成業務も併せてアウトソーシング対象業務とした

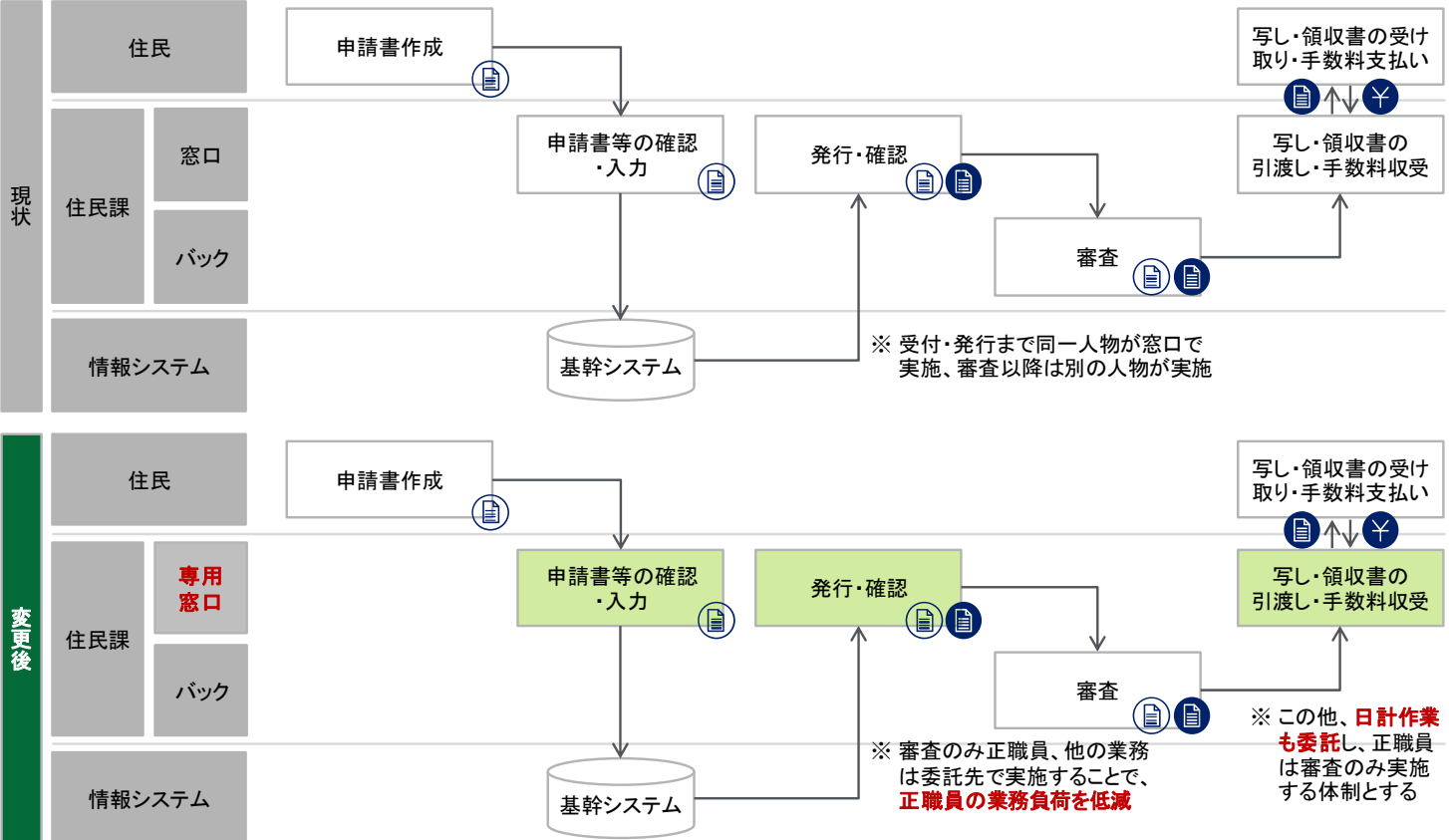
* 3町合計で年間業務量が2,000時間程度確保できる余地がある業務及びそれらに準ずる業務を対象とした
 ** 窓口業務の改革についてのワーキンググループ「窓口サービス向上委員会」では、総合窓口化を見据え、住民課窓口業務＋児童手当関連業務＋税証明発行業務を検討対象としている

現行業務フローと新業務フローの比較

棚卸結果(例:住民票等発行業務)

<凡例>

- 申請書
- 発行帳票
- 手数料
- OS対象業務



【業務フロー作成方法】

- アウトソーシング対象とした業務について、業務棚卸表を踏まえ、業務フローの作成を実施した
- あるべきフローにおいては、正職員と業務委託先との役割分担が明確になるよう業務を整理した
- また、日計業務の委託等、正職員の負荷が軽減されるような役割分担を想定し、フローを整理した

【フロー変更による効果】

- 申請書等の確認・入力作業や窓口対応に係る正職員の業務負荷が削減される
- その他全体に係る期待効果として、正職員が審査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誤りリスクの軽減が想定される

広域連携による定量効果／歳出削減等の効果把握手法

広域連携による定量効果

【広域連携による定量効果】

須恵町:510時間

3町合計:4,814時間

<第1段階のアウトソーシング検討業務のフローを3町で統一した場合>

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	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	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	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	1,242 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	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	252 h	385 h	431 h	1,068 h	252 h	385 h	431 h	1,068 h	0 h	0 h
合計	関与時間	2,535 h	4,397 h	5,294 h	12,226 h	2,024 h	2,570 h	2,817 h	7,412 h	510 h	4,814 h

- 3町の業務フローを最適化し、1回当たりの処理時間を削減することで、業務量の削減ができ、住民サービス向上施策の検討に資する時間等を確保することが可能となる

※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

(参考)そのほか、アウトソーシング以外の歳出削減効果として、システム契約内容の見直しによるコスト低減効果が約42百万円と見込まれる

- 本町では、システム運用・保守契約に係る金額の54%を自治体クラウド運用費が占めており、本費用の今年度の3町合計の金額は146百万円である
- 3町の総人口は11万人(平成28年)であり、同規模の新潟県三条市(10万人:平成27年)では広域連携等の結果、同費用が20百万円となっている
- したがって、本町でも広域連携等により、3町合計で最大126百万円(1町平均42百万円)削減できる余地があると言える

歳出削減等の効果把握手法

【アウトソーシングによる人件費の低減効果】

須恵町:最大5百万円

3町合計:最大21百万円

※ただし、窓口業務における広域連携は、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である。そのため、3町合計については、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を低減効果として算出している

<第1段階でアウトソーシング検討業務を全て事業者へ委託した場合>

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

※上記業務のアウトソーシングを実施し、状況に応じて対象業務を拡大することで、歳出削減効果を更に拡大させることを想定している

- 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、正職員:4,485円/h、臨時・嘱託職員:1,200円/h、OS事業者:1,584円/hとした(但し、正職員は社保・福利費30%、臨時・嘱託職員は社保・福利費20%、OS事業者は社保・福利費20%・管理費20%を加味している。なお交通費は除外している)
- 支出命令書等作成については、作成件数が多い子ども教育課関係を試行的に導入する想定である

業務量削減による効果／取組のモデル化に向けた課題

業務量削減による効果

【業務量削減による効果】

- ・ 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
(効果例:他町、広域連携も含む)
- ✓ (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
- ✓ (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
- ✓ (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
- ✓ (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
- ✓ (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

取組結果のモデル化に向けた課題

【広域連携】

- ・ システムを共同調達していない自治体では、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・更新に伴うコストの発生が想定される
⇒システムに応じ、対象業務の選定・各業務の優先度検討が必要となる
- ・ 機構改革や総合窓口の設置等、近隣他町の取り組み状況が各々異なっている場合、調査実施にあたっての調整に苦慮することが想定される
⇒広域連携にあたり、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

【アウトソーシング】

- ・ 基幹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
⇒基幹システム以外のシステムを共同調達している自治体への展開を想定する
- ・ 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
⇒近隣に受託事業者が少ない場合、本町のオープンイノベーションセンターのような、自治体出資の法人設立の検討が必要となる