

「行革甲子園 2018」エントリーシート

【取組の内容】

1 取組事例名

全業務・全組織最適化事業

2 取組期間

平成29年度～（継続中）

3 取組概要

- ・教育委員会、行政委員会を含む全部局業務の現状分析、業務効率化や廃止、強化すべき業務の検討
- ・職員（市役所）が実施すべき業務と外部委託や委譲業務範囲の検討（アウトソーシングできる業務の洗い出し・業務の切り分け）
- ・現状分析に基づく課題を解決するための組織案の検討、総合窓口案作成など、部門横断での業務改革・人員配置シミュレーションの実施、定員計画の基礎資料（適正人員の把握、適正な定員管理等）

4 背景・目的

○背景

- ・本市を取り巻く状況は、地方交付税の合併特例措置の縮減、税収の減少傾向に歯止めがかからない一方で、少子高齢化の進展により財政需要が膨れ上がり、これまでに経験をしたことがない社会の変化と極めて厳しい財政運営を強いられている。このような状況下で、従来と同じ考え方、同じ方法で同様の行政サービスを維持し、継続していくことは、非常に困難となっている。
- ・職員を取り巻く状況についても、定員適正化による職員数の減少にもかかわらず、地方分権の推進等による業務量の増加により、職員の負担は増加しているが、負担軽減のために職員の「なんとかしなければ」という思いと、「どうにもならない」という閉そく感が生まれている。

○目的

- ・今後高いレベルの行政サービスと住民満足を長期的に維持していく為に、一旦ゼロベースで全業務の現状把握調査を実施し、組織・業務の最適化を行い最大限可能な住民サービスを提供することが目的である。この目的を達成するため、BPRの手法を活用した業務分析を実施して調査・整理を行ってきた。現在、行政サービスのオープン化や、アウトソーシング可能な業務の洗い出しを行っている。将来的には民間委託のルール化、NPOや地域コミュニティへのアウトソーシングの導入も視野に入れ、抜本的な本市業務の最適化・効率化を検討する。

5 取組の具体的内容

○業務効率化や廃止、強化すべき業務の検討

- ・市の業務量の現状把握を行なうため、平成29年度に庁内全922業務を対象としてBPRの手法を活用した業務分析調査を実施した。基本的には係単位での把握を行うこととして、まず庁内の全ての係で実施している業務を申請受付、確認、相談、審査、連絡、発行、調整などの機能単位でまとめ、各業務にどの程度時間を割いているのか、業務量のヒアリングを実施してきた。
- ・業務量の可視化を行うため、ヒアリング内容に基づき業務量調査表（4種類）を作成し、各工程にどのくらいの時間を割いているのかを綿密に把握していき、手順のばらつきや担当者間の業務量の偏りといった問題点の抽出を行っている。
- ・抽出した問題の要因を特定し、全庁、部局、課室、係、職員などの課題に取り組むべき単位でまとめ、実効的な改善施策を立案する。

○アウトソーシング可能な業務の洗い出し・業務の切り分け

- ・業務分析の結果に基づいた業務改善計画を策定している。課題ごとに所管部局、優先順位とスケジュールを定め、達成目標を定性的、定量的に設定し、施策の具体的な実行体制を構築する。
- ・業務量の適正化を図るため、全部局全業務について一旦ゼロベースで考え、市役所がすべき業務とそうでない業務を分類して業務の切り分けを行い、アウトソーシングできる業務を抽出する。
- ・抽出したアウトソーシング可能な領域及び業務について、現状業務費用とアウトソーシングした場合の費用対効果を比較検討し、効果が見込める業務を選定する。
- ・対象となる業務に応じて、アウトソーシング候補先として、地域団体、公益法人、地元企業、市外企業などを選定する。関連法令を吟味しつつ民間委託のルールを制定し、将来的には市民参加と協働によるNPOや地域コミュニティへのアウトソーシングの導入を検討している。

○部門横断での業務改革（ワンストップ窓口等）

- ・これまでの調査・分析の結果、総合窓口を導入することで業務効率化、市民サービスの向上が見込まれることが明らかとなっている。今後、市民目線に立った総合窓口の実現に向け、市民アンケート及び業務分析結果に基づいた総合窓口設置基本計画を策定し、庁内ワーキング委員会において問題点の抽出等を横断的に議論していく。
- ・将来的なアウトソーシングを見越し、業務フロー設計、業務マニュアルの作成及びシステム構築を検討している。

○人員配置シミュレーションの実施、定員計画の基礎資料（適正人員の把握、適正な定員管理等）

- ・本庁・支所等の組織機構について、能率的な変革を行うため、業務分析結果に基づいた適正な業務分担及び人員配置のあり方を整理する。
- ・平成32年4月1日に施行される会計年度任用職員制度の導入に向けて、任用している嘱託職員、臨時職員、臨時雇人の業務量を調査し、庶務事務を中心とした事務処理センターを設置して、分散している人材を有効活用することで、業務の効率化、人件費の削減につなげる。

6 特徴（独自性・新規性・工夫した点）

○独自性

- ・全庁（市長部局、教育委員会、行政委員会）の全係に対し全ての事務分掌に加え、業務負荷を引き上げている各部署の庶務業務に着目した業務量調査から庁内業務のボトルネックを抽出する点。
- ・業務量調査による定量的な分析に基づき、改善計画・職員配置・臨時職員適正化・組織改正・総合窓口などの全庁全業務の改善施策へとつなげる点。

○新規性

- ・事務分掌に基づき全業務（庶務業務含め）を階層構造化し、重点業務のフロー図を作成することで引き継ぎも含めた自治体業務の標準モデルを定義している点。

○工夫した点

- ・P D C A評価を実効的なものにするため、部の目標・課の目標・係の目標を定めた組織別ミッションツリーを作成し、大学連携による調査委託業務を通じた施策評価の導入に取り組んでいる点。
- ・これまで各部署、職員、地域に分散されていた知識・情報・ニーズ等を「見える化」し、ビッグデータ等の新技術を活用しながら、自治体・住民が自ら課題を発見し、協働して解決・向上につなげていくための環境整備を進めている点。
- ・国や府と歩調を合わせ、市における様々な手続きなどの簡素化、さらに書式様式の統一化にむけて取組を進めている点。

7 取組の効果・費用

○効果

- ・業務量調査による全部局全業務の「見える化」により、職員の感覚値で議論されてきた人員配置等について、客観的かつ説得力のある根拠がもたらされ、効率的・効果的な検討や実施が可能となる。
- ・業務改善により業務量の適正化が図られ、効率的・効果的な組織・職務の再設計が可能となり、適正な業務、管理や人員配置が実施できる。
- ・事業・業務のコストが明確化され、職員数の縮減（職員給の減）ワークライフバランスの促進（時間外手当の減）、アウトソーシングによる住民サービス向上の効果を客観的に示し、実現に結びつけることが可能となる。

○費用

- ・取組に要した費用は、債務負担行為を設定し、取組支援・助言業務として、平成29年度～平成30年度で4,138万円を予算化している。

8 取組を進めていく中での課題・問題点（苦労した点）

- ・全部局全業務の業務量調査を行うのはかつてない試みであり、庁内への事前アナウンスや説明会を実施して取組を進めたが、調査協力に伴うさらなる業務負担増大に対する批判もあり庁内調整に苦労した。
- ・限られた期間と予算で全ての係へのヒアリングを実施したため、取りまとめの作業量と作成資料が膨大になり、作成とレビューに苦労した。
- ・職員には業務量を算出する取組が初めてということもあったが、職員自身の取り組む業務を時間で管理するという考え方自体が無い、という課題が発見された。この課題を解決するため業務量調査のマニュアルを作成するなどの努力を行ってきたが、今後全職員への研修を行っていく。
- ・アウトソーシング先の選定にあたり、本市の地理的状況が問題となっている。業務を遂行可能な業者は大都市圏に集中しており、委託費用が高止まりしがちでありコスト削減効果が見込めない。この点について、シルバー人材センター等の地域団体や市内NPOの活用も含め解決すべく調整を進めている。
- ・業務量調査に基づいた職員配置や組織改正を検討するにあたり、従来からの不満や組織改正案に対する意見が多く出され、組織改正案の作成に苦労した。
- ・行政改革の取組について、各職員が他人任せや責任転嫁にならないように意識改革が必要である点が課題として大きくクローズアップされており、今後行政改革室が主導で研修を行っていく。

9 今後の予定・構想

- ・業務量調査で作成した調査票について、継続的に各部署が更新することで、人事異動の事務引継や新たな課題への改善に繋げていく。
- ・業務改善計画について、各施策の達成目標を定性的、定量的に設定し、着実に実行する。
- ・将来的にNPOや地域コミュニティへのアウトソーシングの導入に繋げていく。
- ・総合窓口について、新庁舎建設に合わせた円滑な導入と将来的な民間委託を見越し設計を進める。

10 他団体へのアドバイス

- ・職員の負担が大きく、効果がすぐに出るものではないものなので、非難・批判が多くあり、職員への理解を得ることが長期的な行政改革実現の鍵であると考えます。
- ・効率的にヒアリングを進めるために、事前に庁内の各部署でどのように業務管理されているか、管理資料を収集し把握することを推奨します。また、業務量調査の精度を高めるために、余裕のあるスケジュールを策定し、1係あたりのヒアリング時間を十分に設けることを推奨します。
- ・綿密な協議、確認、方針等の決定等が必要なため、支援業者を選定する場合は、きめ細やかな対応のできる業者を選ぶことが望ましいと考えます。

11 取組について記載したホームページ