

2018年度

# 自治体間ベンチマーキングシンポジウム

日時： 2019年2月15日（金） 14:30~16:30

場所： 新宿住友スカイルーム  
ROOM 5

自治体間ベンチマーキング事務局

# 本日のプログラム

## ○基調講演 コストの「見える化」へ

講師：一橋大学政策大学院・経済学研究科 教授 佐藤 主光

## ○自治体間ベンチマーキングの概要

(自治体間ベンチマーキングプロジェクト事務局)

## ○自治体間ベンチマーキングの取組事例紹介

～市民税業務 資産税業務 住基・印鑑・戸籍業務～

(報告：プロジェクトに参加した業務担当課職員)

基調講演

コストの「見える化」へ



# 町田市シンポジウム資料 コストの「見える化」へ

佐藤主光(もとひろ)

一橋大学政策大学院・経済学研究科

1

## 講演の概要

- 財政のマクロとミクロ

- マクロ＝我が国の財政の現状と新しい財政健全化計画

- ミクロ＝財政再建の環境整備(「見える化」、EBPM)

- 財政を「自分事」へ

- 日本の財政問題は究極的には地方財政の問題

- 住民のコスト意識＝受益と負担の連動

- 現場の改革マインド＝他自治体との比較・業務改革(政策と業務の連動)

2

## 平成の財政を振り返る

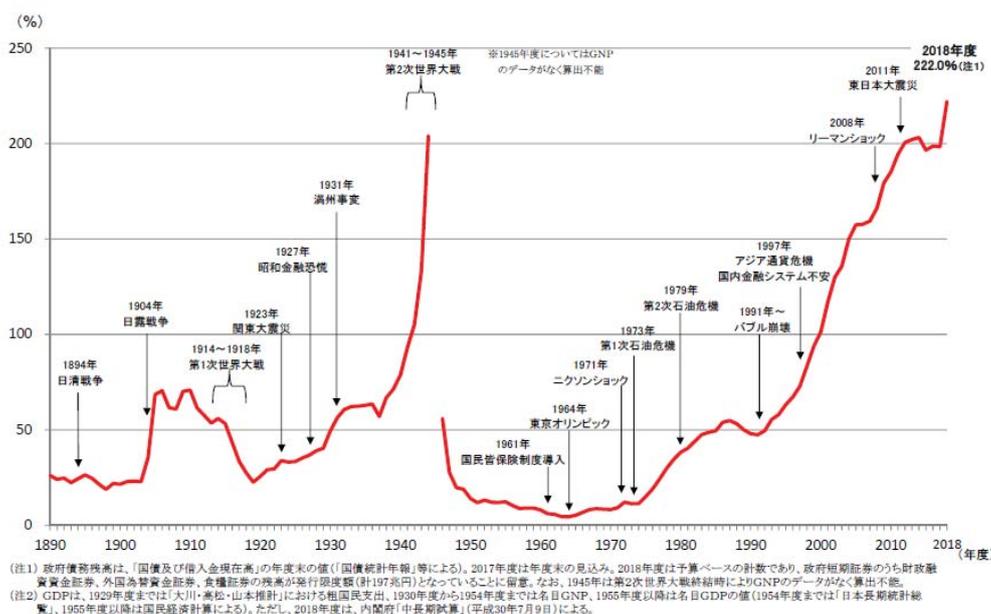
- 振り返れば、平成時代の財政は、長年の懸案とされていた消費税の導入の実現とともに始まった。平成に入って実質的に最初の編成となった平成2年度(1990年度)予算では、15年もの歳月と多大な歳出削減努力を経て、特例公債からの脱却が達成された。
- 今年度末には平成2年度(1990年度)末の5.3倍に当たる883兆円もの公債残高が積み上がり、一般政府債務残高は対GDP比238%に達しようとしている。歴史的にみても、足下の債務残高対GDP比は、先ほど言及した第2次世界大戦末期の水準に匹敵している。平成という時代は、こうした厳しい財政状況を後世に押し付けてしまう格好となっている。かつて昭和の政治家は戦後初めて継続的な特例公債の発行に至った際に「万死に値する」と述べたとされるが、その後先人達が苦勞の末に達成した特例公債からの脱却はバブルとともに潰えた一時の夢であったかのようなのである。

財政制度等審議会建議(平成30年11月20日)

3

戦前からの債務残高の推移

資料 I - 1 - 6



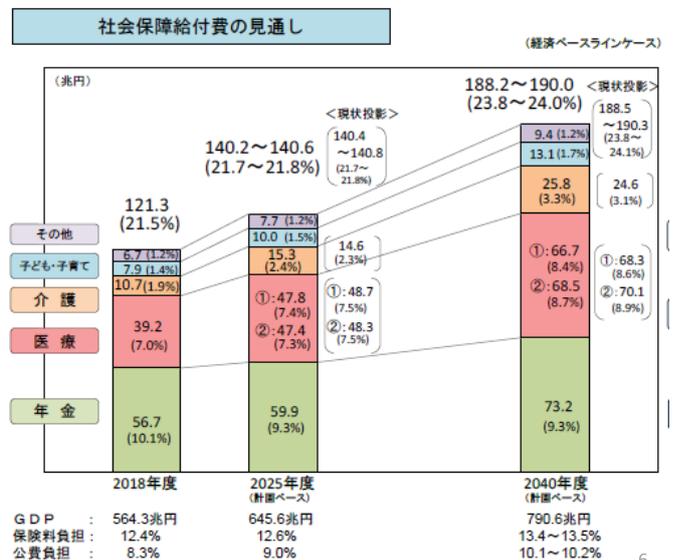
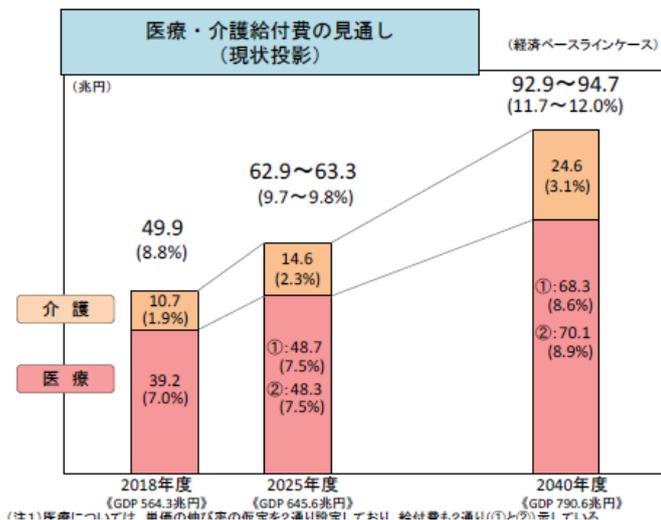
# 新しい財政健全化計画

## 経済財政運営と改革の基本方針 2018

- 新たな財政健全化目標として、経済再生と財政健全化に着実に取り組み、**2025年度の国・地方を合わせたPB黒字化を目指すこととする。同時に債務残高対GDP比の安定的な引下げを目指すことを堅持する。**2025年度PB黒字化に向けては、団塊世代が75歳に入り始める2022年度の前までの2019年度から2021年度を、社会保障改革を軸とする「**基盤強化期間**」と位置付け、経済成長と財政を持続可能にするための基盤固めを行うこととする
- 2025年度のPB黒字化目標年度までの中間年である**2021年度に中間指標を設定し**、進捗を管理するためのメルクマールとする。PB赤字の対GDP比については、2017年度からの実質的な半減値(1.5%程度)とする。債務残高の対GDP比については、180%台前半、財政収支赤字の対GDP比については、3%以下とする
- 今後、景気回復が鈍化する可能性や社会保障関係費の増大も想定される。必要な場合には、**景気を腰折れさせないよう機動的に対応し**、経済成長を確実に実現する対応を取る必要がある
- 社会保障は高齢化による増加分が年によって異なることなどを考慮し、各年度の歳出については**一律ではなく柔軟に対応する。**

5

## 財政悪化の主要因＝社会保障費の増加



6

# 何故、地方財政か？

## □国民・住民との関係

- 国民・住民にとって最も身近な財政
- 社会保障(医療・介護、子育て支援等)の分野における地方の役割は大きい
- ✓ 高齢化に伴い(さもなければ)今後とも支出増が見込まれる
- ⇒ 財政の行き詰まりは地方の行政サービスの低下を招く

## □国との関係

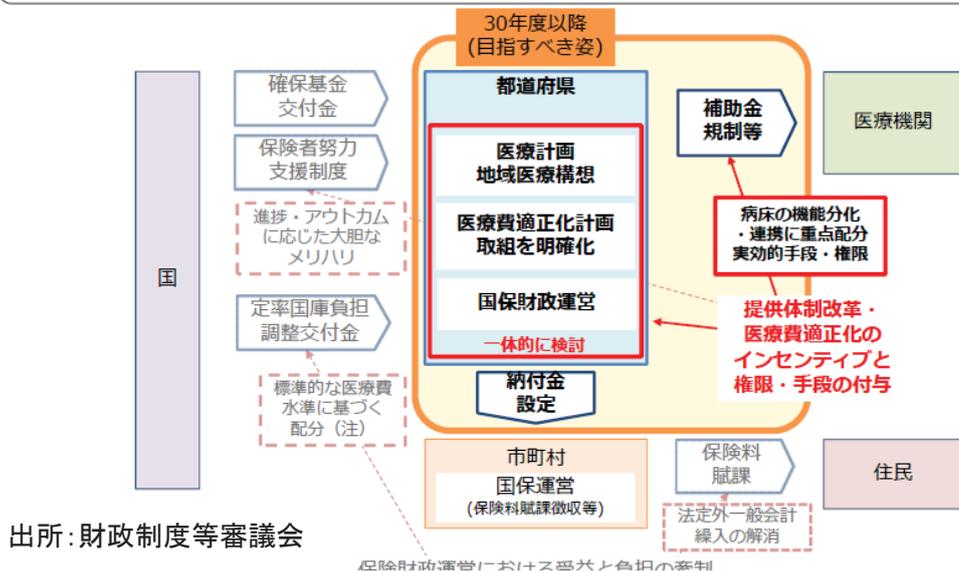
- 多くの地方自治体は国からの財政移転(交付税・国庫支出金等)に依存している
- ✓ 自治体にとって国は「最後の拠り所」= 国の保護者責任
- 地方の財政悪化は国の負担(救済措置等)増に繋がりにくい
- ✓ 他方、国の財政破綻は多くの自治体の財政破綻に直結

□国・地方が一体になった財政再建が必要

# 社会保障と地方財政

持続可能な医療提供体制の構築に向けた都道府県の役割 資料Ⅱ-2-13

○ 地域医療構想や国民健康保険の「都道府県単位化」によって、都道府県は住民のために持続可能な医療提供体制の構築に向けて主体的な役割を果たすことが求められている。



## 何故財政再建が進まないのか？

- 国・自治体の財政では支出と収入を分けて考えがち
- ✓ 増税には反対でも、福祉等給付や公共施設は増やしてほしい
- ✓ 辻褄の合わない部分が財政赤字に
- 「個人の損得」(増税反対・給付拡大)対「社会全体の損得」(財政の持続性)⇒我が国では個人の損得が強調されがち
- 見えないコスト=コスト意識の「欠如」
- 公共(行政)サービスの真のコストが住民に伝わらない
- ✓ 公共サービス(施設)は無料? ⇒「只飯」(フリーランチ)は存在しない

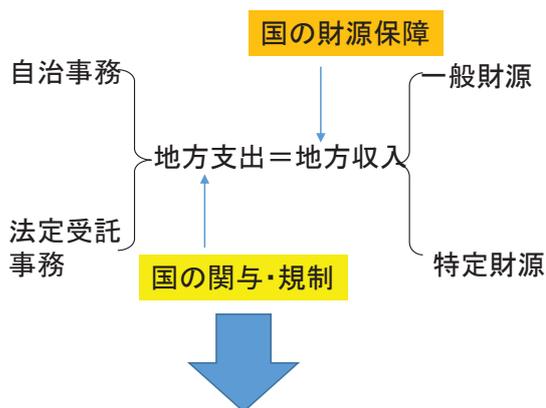


財政再建のための環境整備

- 見える化
  - EBPM
- ⇒財政を「自分事」へ

9

## 国と地方の財政関係



地方財政計画の姿	
歳出	歳入
給与関係費	歳出歳入ギャップを補てん ⇒地方交付税
一般行政経費	地方税
投資的経費	国庫支出金
公債費	地方債

◆ 表裏一体の国の関与と地方の甘え

◆ 地方財政計画=国(総務省)が見積もった地方全体の歳出の見通しと所要の財源措置

国の保護者責任？

- 地方財政法第13条第1項「(地方が)新たな事務を行う義務を負う場合においては、国は、そのために要する財源について必要な措置を講じなければならない」

10

# 財政破綻で巨大ゴミブリがナポリを占拠

ニューズウィーク日本版2012年8月23日

- 市内の下水道で卵からかえった大量のゴミブリが地上に進出してきたのは今月上旬のこと。債務危機のあおりで清掃局の予算が削減されたため、この1年間は一度も下水の清掃や消毒をしなかったせいだ。
- もともとナポリのゴミ収集システムは非効率で評判が悪く、ゴミの都と揶揄されてきた。しかも制度変更でゴミ収集車が早朝に来ることになったため、飲食店などは夜中のうちにゴミを出さねばならない。結果、腐りかけの食べ物は何時間も、下水溝の上に放置されることになった。
- ある専門家によれば、「大事なのは1年を通じて下水道を清潔に保つこと、そして9月に産まれた卵を全滅させること」だ。



破産の末路 行政サービスが滞ると、世界有数の観光地もこの通り

11

## 参考：夕張市の財政再建

表 2 歳入面の計画の概要

個人市民税の均等割	3,000 円 → 3,500 円
所得割の税率	6% → 6.5%
固定資産税税率	1.4% → 1.45%
軽自動車税	現行税率（標準税率）の 1.5 倍へ
入湯税新設	宿泊客 150 円 日帰り客 50 円

表 3 歳出面の計画の概要

職員数	2006 年 4 月 269 人 → 2010 年度 103 人
一般職給与	給料月額 平均 30% 削減
特別職給与	平均 60% 以上削減
物件費	平成 17 年度決算額比 4 割程度削減
扶助費	原則単独事業廃止 例外 敬老乗車証 自己負担 1 回 200 円を 300 円に
投資的経費	災害復旧以外実施しない
観光事業会計	2007 年 3 月末日閉鎖

# 「経済・財政一体改革」の取組： 「経済財政運営と改革の基本方針2015」より

## (2) 歳出改革の新しい考え方・アプローチ

【公的サービスの産業化】	【インセンティブ改革】	【公共サービスのイノベーション】
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 民間の知恵・資金等を有効活用した、新サービス提供、公共サービスの効率化・質の向上・選択肢の多様化</li> <li>◆ 公的ストック(社会資本、土地、情報等)の有効活用</li> <li>◆ 行政コスト情報、施設・設備保有状況等の見える化を通じた民間サービス創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 「頑張るものが報われる(頑張らないと損をする)仕組み」               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 頑張った成果に応じた財政配分</li> <li>➢ トップランナー方式の導入</li> </ul> </li> <li>◆ 「国民」(健康ポイント等)、保険者(支援金加減算制度等)、病院等(診療報酬等)のそれぞれにおいて、合理的な行動を促し、健康増進や効率化と費用節約につなげる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 公共サービスの徹底した見える化</li> <li>◆ エビデンスに基づくPDCA</li> <li>◆ 業務の簡素化・標準化</li> </ul>

出所：経済財政諮問会議「経済財政一体改革推進委員会」

13

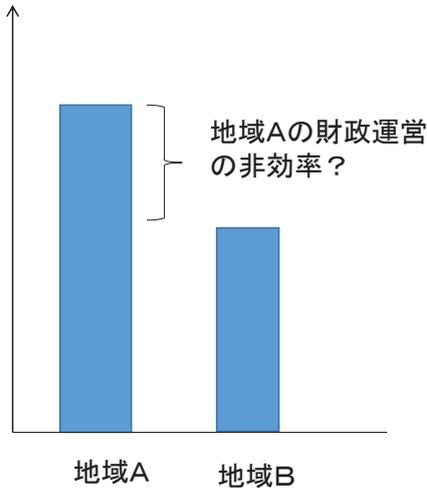
## 一体改革の特徴

	典型的な財政再建	経済財政一体改革
改革のイニシアティブ	・トップダウン＝国主導	・ボトムアップ＝現場の創意工夫
歳出抑制	・全分野で一律カット ✓ ニーズの高い分野が疲弊・・・ ⇒改革の痛み	・歳出にメリハリ ✓ 見える化＝課題発見(気づき) ✓ PDCAの徹底＝事業の継続的な見直し
財政再建の仕方	・マクロ＝数値目標ありき ✓ あとは気合と根性・・・ ⇒現場はやられ感・・・	・ミクロ＝インセンティブ改革(見える化を含む) ✓ 現場の「頑張り」を引き出す
改革の狙い	・数値目標の達成	・数値目標の達成 プラス ・ワイズスペンディング＝歳出を効率化させる体質作り(制度・環境整備)

14

## 見える化＝比較

コスト



- 自治体間のコスト・サービス水準の違いの見える化
- ◆ 公共サービス水準が同じでも、コストに相違⇒相対的にコストの高い地域は「非効率」？
- ✓ 業務改革(民間委託等)の必要性
- ◆ サービス水準の代理変数
- ✓ 教育＝学力テスト・いじめ件数等

□ 財政運営に無駄のあるとの情報⇒効率化への圧力

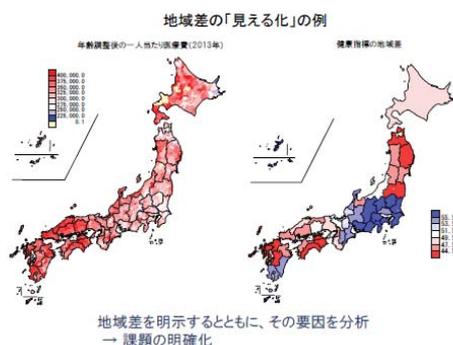
➤ 留意: 経済環境の近い地域間＝類似団体間での比較が有効

都道府県類型区分一覧			
グループ	財政力指数 (平成19年度～平成21年度)	団体名	団体数
I	0.500以上～1.000未満	神奈川県、大阪府、千葉県、埼玉県、静岡県、茨城県、栃木県、京都府、兵庫県、福岡県、広島県、滋賀県、三重県、群馬県、岐阜県、岡山県、宮城県	17
II	0.400以上～0.500未満	石川県、香川県、長野県、富山県、山口県、福島県、奈良県、山梨県、福井県、新潟県、愛媛県	11
III	0.300以上～0.400未満	北海道、熊本県、大分県、和歌山県、佐賀県、山形県、青森県、徳島県、岩手県、宮崎県、鹿児島県	11
IV	0.300未満	長崎県、沖縄県、秋田県、鳥取県、高知県、島根県	6

15

## 「見える化」による行動変容の促進

- ・「見える化」＝地域の様々な指標についてデータを集約・分析し、地域間での比較ができるよう、分かりやすく利用しやすい形で公開する。
- ・一体改革の取組においては「**改革の原動力**」として重要な位置付け。
- ・これまでは表に出なかった自治体のデータを用いて「見える化」を行い、**課題認識の共有**と、**国民の行動変容**を促進する。



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) p29

「見える化」を比較可能なものにする等を通じ、経済・財政や暮らしに係る地域差の要因分析と解決策の検討を促進し、関係者間での課題認識の共有と行動の変容につなげるとともに、先進・優良事例の全国展開の促進やワイズ・スペンディングの徹底、構造改革に向けたインセンティブ強化の基盤とする。

経済・財政再生アクションプログラム2016(平成28年12月21日 経済財政諮問会議決定) p1-2

「見える化」の徹底・拡大を通じ、「ワイズ・スペンディング」を促すことで経済・財政双方の一体的な再生を図ることが本プログラムの基本的な考え方である。(中略)今後、改革の原動力として、一層の「見える化」の推進を図る必要がある。

## 参考:EBPMの推進

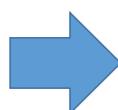
経済財政運営と改革の基本方針 2017 について

「統計改革推進会議最終取りまとめ」<sup>92</sup>等に基づき、証拠に基づく政策立案(EBPM<sup>93</sup>)と統計の改革を車の両輪として、一体的に推進する。

EBPM推進の要となる機能を整備するとともに、政策、施策、事務事業の各段階のレビュー機能における取組を通じてEBPMの実践を進め、EBPM推進体制を構築す



従前の行政	理念優先＝目的が正しければ結果は問わない
	法令偏重＝法律・条令の従う限り問題視しない



実態(＝エビデンス)に基づく政策形成と見直し(PDCAサイクル)

17

## 公会計と財政再建

- 「コストの見える化」＝住民のコスト意識の喚起
- 地域住民は究極の行政改革の担い手
- ✓ ボトムアップ＝住民の総意
- ✓ 公共料金(上下水道など)の引き上げの「説明責任」
- 現行の予算(官庁会計)では政策のフルコストが分からない
- 現金主義会計＝減価償却費等の欠如
- 人件費＝共通経費で、事業ごとの人件費は計上されない

	人件費	施設整備の見直し
マクロ	公務員人件費の削減	更新投資・施設整備費の削減
ミクロ	どの事業に係る人件費を優先的に削るか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>● どの施設を廃止するか？</li> <li>● 整備費全般をどのように見直すか？</li> </ul>
	□ 政策評価＝費用対効果の低い事業の算定	
	□ 新しい公会計＝当該事業に係る人件費の算定	□ 公会計＝更新費用に係るコストの算定⇒長寿命化等、施設整備・更新費用の平準化＝施設マネジメント

18

# 町田市の財務諸表

**A 組織の概要**

**B 前年度末の課題**

**C 事業の成果**

**D 財務情報 (行政コスト計算書)**

**E 財務情報 (貸借対照表)**

**F 財務構造分析**

**G 個別分析**

**H 総括**

出所: 町田市財務部財政課

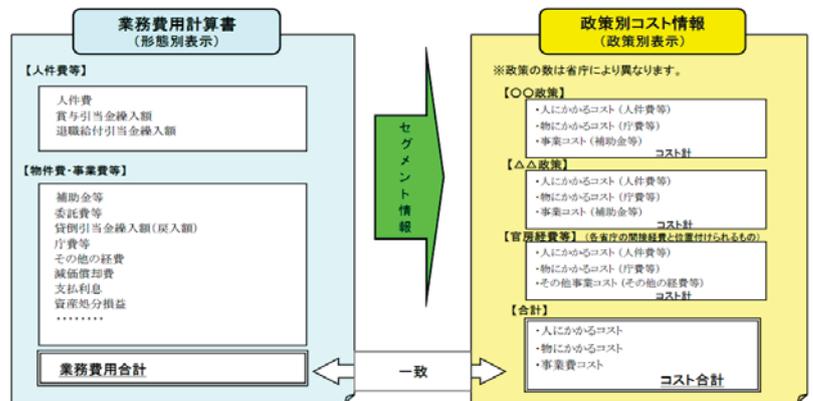
## 公会計と政策コスト

- 従前の官庁会計では事務事業＝政策手段別に原価＝政策別コストを算出できない
- ✓ 資本コスト＝事業に係る減価償却費用(施設の更新費用)は無視
- ✓ 人件費＝共通経費で、事業ごとの人件費は計上されない

⇒ 政策のフルコストが分からない・・・

- ✓ 公共サービスは「安い」という幻想

セグメント情報



出所: 財務省HP

# 財政再建のマクロとミクロ

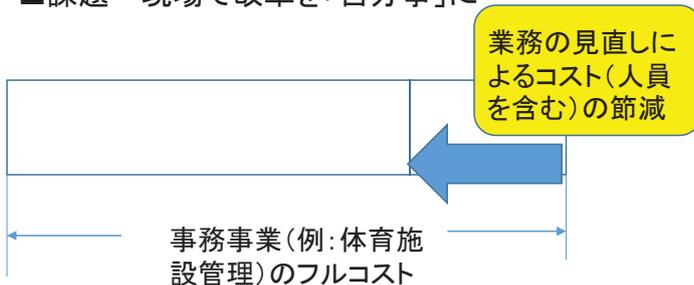
- マクロ(国・地方全体)の財政再建＝基礎的財政収支の黒字化等
  - ⇒ミクロ(個別政策・自治体)の効率化＝事務事業の見直し・コストの適正化
  - ⇒超ミクロ＝事務事業の進め方(働き方)の見直し
- マクロの財政健全化計画に実効性を持たせるには超ミクロ＝業務の改革が必須
  - 業務改革＝現場にも財政健全化に当事者意識⇒押しつけではなく現場の創意工夫による財政健全化・効率化

		対象
国	マクロ	基礎的収支(PB)
自治体		政策・基本計画の見直し
	ミクロ	事務事業・コストの適正化
	超ミクロ	業務・働き方

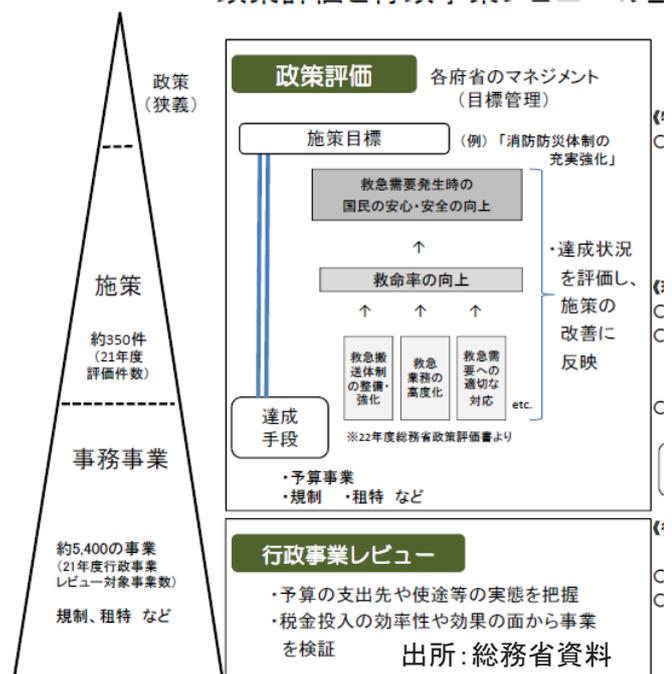
21

## 政策から業務へ

- 事務事業＝評価・予算の最小単位
  - ⇒現場が意識するのは「業務」
  - ✓学者が意識するのは「政策」
- 業務の見直しによる事務事業の効率化
  - ✓例:ICT化・民間委託、標準化
  - 課題＝現場で改革を「自分事」に



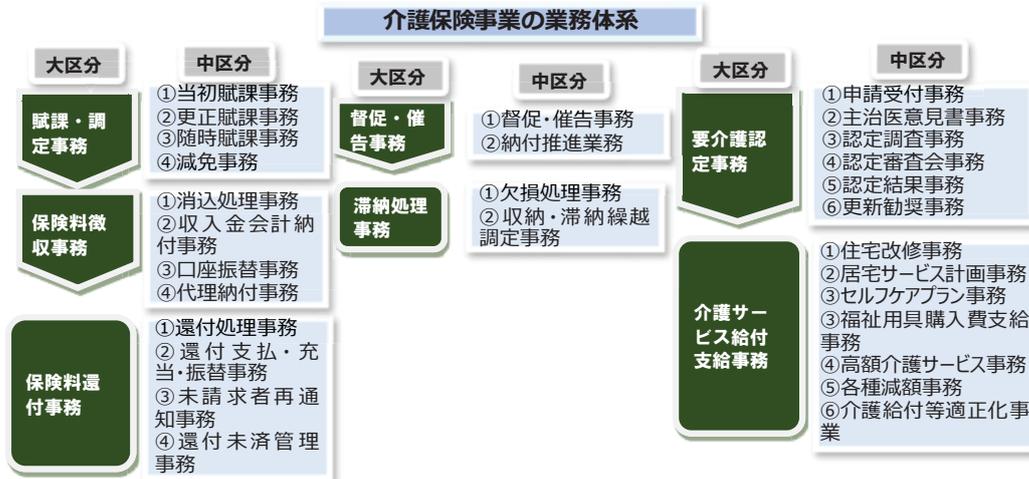
## 参考:政策体系



22

# 自治体間ベンチマーキング：比較調査の実施

## 【事務の流れを「業務体系」として整理】



出所：町田市

23

# 自治体間ベンチマーキング：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	正職	嘱託	臨時
住宅改修事務	5,252	2,976	0	1,617	0	332
事前申請処理	3,336	1,637	0	759	0	0
事前審査完了通知作成・送付	909	0	0	201	0	332
工事後チェック	1,008	1,339	0	174	0	0
支給決定・支給決定通知書作成				249	0	0
受領委任払登録・変更届出受付				87	0	0
<b>業務コスト</b>				<b>19,581</b>		
				<b>4,315</b>		
				<b>7,852</b>		
						<b>8,229</b>
						<b>1,798</b>
						<b>826</b>
						<b>1,180</b>
						<b>413</b>

### Fact Finding

■ 「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。

業務プロセス	Y市			Z市		
	正職	嘱託	臨時	正職	嘱託	臨時
認定調査事務	6,411	25,318	4,559	9,301	4,925	448
認定調査	233	19,511	4,151	233	1,573	0
認定調査票作成	117	307	0	416	1,637	0
市職調査員調査割当・調整	1,670	0	0	227	64	0
市職調査員調査日時等調整	808	0	0	241	767	0
市職調査員作成調査票確認・指導	328	1,226	0	1,821	0	0
認定調査委託	41	157	0	240	144	0
認定調査委託分調査票等作成	62	1,852	183	387	177	0
認定調査委託分調査票等送付	41	1,932	183	387	177	192
認定調査委託分調査票等回収	80	0	0	226	80	256
認定調査委託分調査票督促	628	0	0	228	0	0
認定調査委託分調査票確認・修正	118	0	0	4,055	307	0
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
調査員研修	60	0	0	284	654	0
<b>業務コスト</b>				<b>96,153</b>		
				<b>52,837</b>		
				<b>4,715</b>		
						<b>56,180</b>
						<b>5,726</b>
						<b>1,225</b>
						<b>2,903</b>
						<b>8,639</b>
						<b>1,497</b>
						<b>2,242</b>
						<b>2,565</b>
						<b>1,684</b>
						<b>1,081</b>
						<b>19,943</b>
						<b>856</b>
						<b>3,105</b>

### Fact Finding

■ 「認定調査事務」の業務レベルでみると、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。

出所：町田市

24

# 「自分事」としての財政へ：

- コストの「見える化」と選択肢
  - 見える化＝負担(費用)と受益(給付)の連動
  - 選択肢の提示⇒負担の増加と受益の増加(確保)か負担の抑制(削減)と受益の抑制か？
- 地方の財政責任とは？
  - 自治体が決めた支出の負担は「地域の会員」(住民・企業)で負う
  - ✓住民に高い受益と高い負担、低い受益と低い負担の選択肢⇒自治体の財政を「自分事」に
- 財政は以外と身近な問題



25

## 民間資金の活用④ ～下水道使用料の考え方～

資料Ⅱ-4-14

- 汚水処理にかかる下水道事業については、「受益者負担の原則」と整合的である必要。費用構造は固定費が大半であるが、収入については、基本使用料として賦課する割合が小さく、従量使用料が多くなっている。今後、世帯人口の減少や節水技術の進歩による使用水量減少が見込まれる中、収入が不安定となる要因となりかねない。
- 国が各自治体に対し、費用構造を踏まえた望ましい使用料体系のあり方を積極的に示していくべき。

### 新下水道ビジョン加速戦略(抄)

重点項目Ⅳマネジメントサイクルの確立  
2. 基本的な施策  
(4)健全な下水道経営の確保  
(c)受益者負担の原則に基づく適切な使用料の設定  
平成29年8月国土交通省

### 経費回収率(団体数の割合)

注：経費回収率＝使用料集金率÷汚水処理経費  
出典：総務省「地方公営企業年鑑(平成29年度)」を基に作成

### 下水道使用料算定の基本的考え方<sup>(2016年度版)</sup>(抄)

使用料対象経費のうち基本使用料として賦課するものは、基本的には需要費及び固定費とするのが適当であるが、施設型事業である下水道事業の特性により、使用料対象経費に占める固定費の割合が極めて大きいことから、固定費についてはその一部を基本使用料として賦課し、他は従量使用料として賦課することが適当である。

基本使用料として賦課する固定費の範囲については、各地方公共団体の排水需要の実態、下水道事業の実態等を勘案して定めるものとするが、人口減少が見込まれる地域等においては、事業の安定した収支の均衡を図る観点から十分に検討する必要がある。(公社)日本下水道協会

### 管理運営費の費用構成

費用の大半は設備投資関連費用などの固定費であり、変動費は動力費、薬品費など限定的である。

出典：総務省「地方公営企業年鑑(平成28年度)」から作成  
※公共下水道事業(物理、特公を含む。)を対象としているが、管理運営費の中には流域下水道管理運営費負担金を含んでいる。

### 下水道使用料の構成

下水道使用料は基本使用料と従量使用料に分かれるが、平均すると基本使用料は約2割程に留まる。

注：(注)東道三年以内の使用料改定を行った地方公共団体から28団体を抽出して平均

### 使用料算定における資本費の取扱い

出典：総務省「地方公営企業年鑑(平成28年度)」を基に作成  
※資本費には資産維持費を含まない(平成29年3月に追加)  
なお、1自治体で公共下水道、特定維持費全公共下水道、特定公共下水道を兼用している場合は、それぞれ1カントとして、また、資本費-維持管理費からは公的負担分を除外している。

出所：財政制度等審議会

26

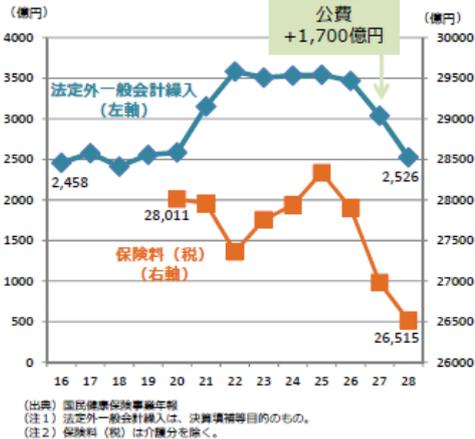
【経済財政運営と改革の基本方針2018】

「国保財政の健全化に向け、法定外繰入の解消など先進事例を後押しするとともに横展開を図り、受益と負担の見える化を進める」

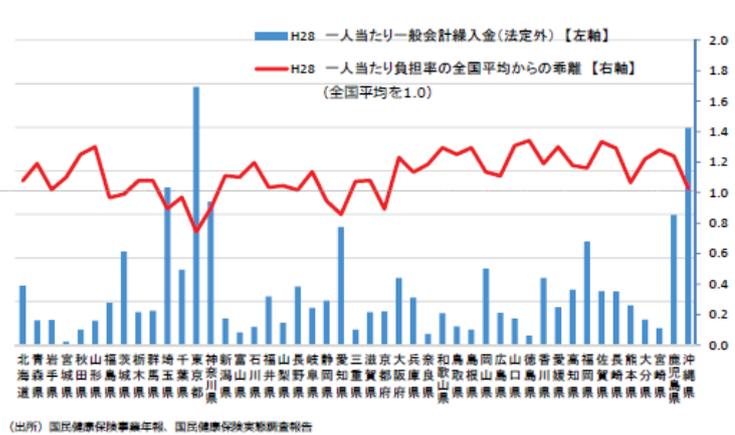
【論点】

- 国民健康保険は、制度上、前期高齢者調整分を除く5割超を公費で賄い、残りを保険料収入等で賄う仕組みであるが、実際には、制度上の公費に加えて、保険料の負担軽減等の目的で、総額2,500億円超の一般財源を法定外繰入により追加している。
- 各自治体の保険料負担は、こうした法定外一般会計繰入によって左右されており、保険給付に応じた保険料負担を求めることで、規律ある保険財政の運営を行う本来の姿からかけ離れた状況。
- 国保改革に際して、社会保障と税の一体改革の中で、平成30年度から国保財政の健全性確保のため3,400億円の公費を制度上追加することとし、27年度からこのうち1,700億円を措置している。一方、28年度の法定外一般会計繰入の水準は未だに2,500億円を超えている。

◆ 法定外一般会計繰入額等の推移



◆ 都道府県別の法定外一般会計繰入と保険料負担



出所: 財政制度等審議会

参考: 財政制度等審議会「市町村国保(保険料)」について」意見書:

国保の現状

- ・ 多過ぎる「蛇口」=医療給付費増を埋める財源が(1)保険料の他、(2)公費(財政調整交付金等)、(3)一般会計からの繰入金(法定外)など多様
- ⇒給付費の増加の「帰結」(どの財源が拡充されるのか?)が不明瞭
- ⇒加入者・自治体のコスト意識が希薄化
- 「予算のソフト化」=自分たちの負担以外で補てんされることを期待

国保県単位化を巡る奈良県の取組み

- ・ 一般会計からの繰入金(法定外)を廃止
- ・ 県内保険料の統一の推進(統一に向けたメリハリのある支援金の配分)
- ✓ 高齢化要因を加味した医療費の将来推計=給付費増を当然視しない保険料設定
- ・ 更なる医療給付費の増加に対しては(1)保険料の引き上げを連動させるか、(2)診療報酬の独自の引き下げ(高確法第14条)で対応
- ⇒受益=給付(=診療報酬)と負担=保険料の関係を明確化

# 自治体間 ベンチマーキングの 概要



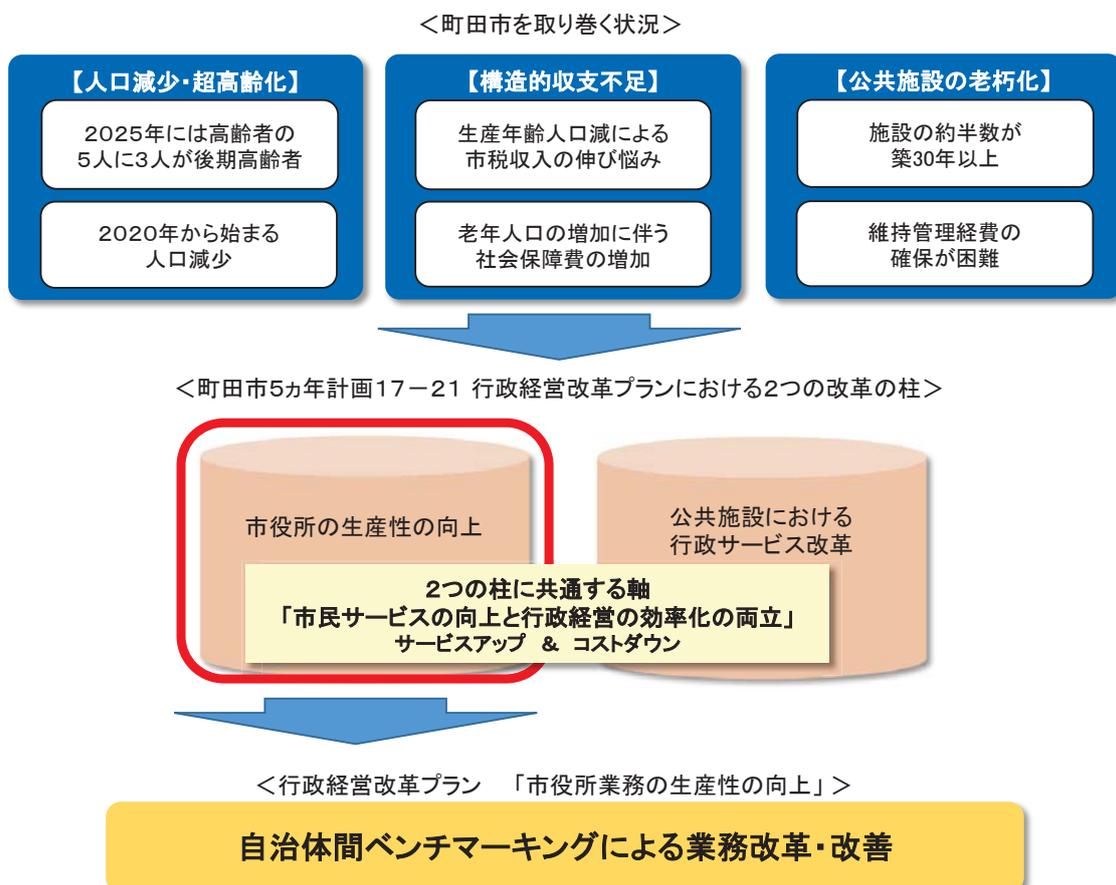


# 自治体間ベンチマーキングの概要

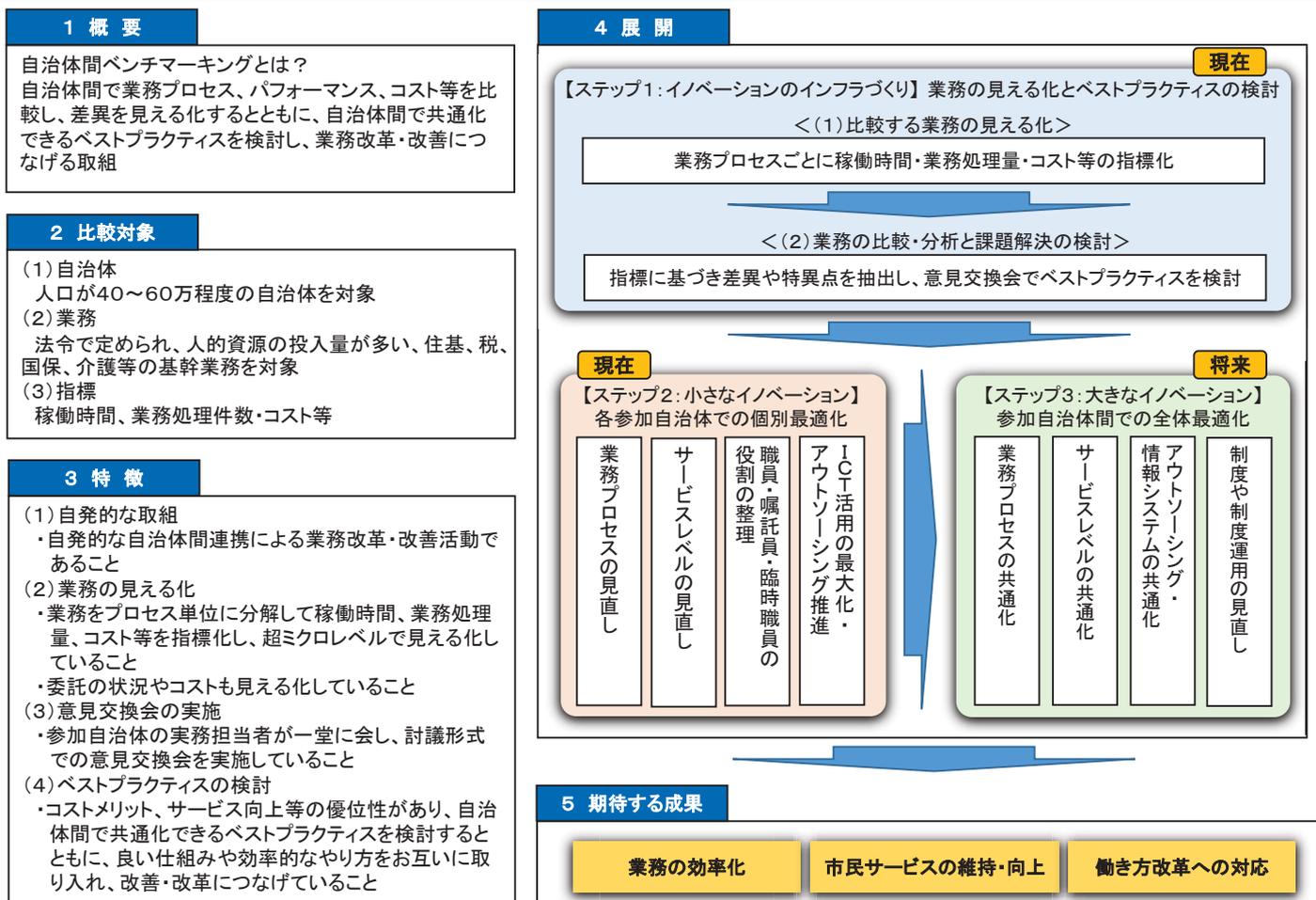
## ～ 自治体間比較による行政経営改革と 業務の見える化の先にあるもの～

発表者 町田市政策経営部経営改革室  
担当係長 栗山 敏雄

### 1 町田市を取り巻く状況と行政経営改革



## 2 自治体間ベンチマーキングの全体像



2

## 3 対象業務と参加自治体

	対象業務	参加自治体数	参加自治体
1	国民健康保険業務 (2015～2016年度)	4団体	江戸川区・八王子市・藤沢市・町田市
2	介護保険業務 (2015～2016年度)	4団体	江戸川区・八王子市・藤沢市・町田市
3	市民税業務 (2016年度～)	9団体	江戸川区・八王子市・藤沢市・多摩市・船橋市・郡山市・厚木市・市川市・町田市
4	資産税業務 (2016年度～)	6団体	八王子市・市川市・松戸市・郡山市・厚木市・町田市
5	保育関連業務 (2017年度～)	3団体	八王子市・三鷹市・町田市
6	住民基本台帳業務 (2018年度～)	5団体	八王子市・厚木市・郡山市・目黒区・町田市

※ いずれかの業務に参加している自治体数の合計は、町田市を含め12団体。

※ 国民健康保険業務には、後期高齢者医療制度業務を含む。

3

## 4-1 取組の反響・紹介事例

---

### (1) 経済財政一体改革推進委員会での紹介 (2016年6月17日)

内閣府の「経済・財政一体改革に係る先進・優良事例選定プロジェクト」に応募し、経済財政諮問会議の専門調査会である「経済財政一体改革推進委員会」で取組を説明した。

<議長:新浪剛史氏(経済財政諮問会議民間議員、サントリーホールディングス株式会社代表取締役社長)>  
※内閣府HP <https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/committee/index.html>

### (2) 公共サービスイノベーションプラットフォームでの紹介 (2017年4月5日)

内閣府からの依頼により、「公共サービスイノベーションプラットフォーム」にて、取組を説明した。

<議長:高橋進氏(経済財政諮問会議民間議員、日本総合研究所理事長)>  
※内閣府HP <https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/innovation/170405/agenda.html>

### (3) 国と地方のシステムワーキンググループでの紹介 (2017年4月26日)

経済財政一体改革推進委員会のワーキンググループである、高橋進氏が議長を務める「国と地方のシステムワーキンググループ」で内閣府が取組を紹介した。

※内閣府HP [https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/wg6/summary\\_6th.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/wg6/summary_6th.pdf)

### (4) 新公会計制度普及促進連絡会議での紹介 (2017年5月22日)

東京都、大阪府、町田市をはじめとする新公会計制度導入の先行自治体17自治体で構成する、新公会計制度普及促進連絡会議にて、取組を説明した。

※新公会計制度普及促進連絡会議HP <http://www.kaikeikanri.metro.tokyo.jp/fukyusokushin.html> (第8回会議 配布資料6)

4

## 4-2 取組の反響・紹介事例

---

### (5) 経済財政諮問会議での紹介 (2017年5月11日)

「町田市のような取り組みを横展開すべき」との提案が、経済財政諮問会議から安倍内閣総理大臣に対して行われた。

※内閣府HP <https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2017/0511/gijiyoushi.pdf>

### (6) 経済財政運営と改革の基本方針2017(骨太方針) (2017年6月9日)

経済財政諮問会議での答申を経て、骨太方針が閣議決定された。

方針の中で、「地方公共団体間で課題等を共有しつつ共同して自主的に進める業務改革について、『地方の、地方による、地方のための』改革として、他の模範となる先進・優良事例の全国展開が図られるよう、地方主体の取組を支援する。」との一文が盛り込まれた。

※内閣府HP <https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2017/decision0609.html>

### (7) 2017年度第2回町田市行政経営監理委員会を開催 (2017年10月23日)

専門委員、市長、副市長及び関係部長で構成し、行政経営改革の推進を目的として設置した「町田市行政経営監理委員会」を、「自治体間比較による行政経営改革」をテーマに開催。オブザーバーとして内閣府、総務省、東京都が参加した。

※町田市HP <https://www.city.machida.tokyo.jp/shisei/gyousei/keiei/gyouseikeieikanri13-/kanriinkai.html>

### (8) 経済財政諮問会議での紹介 (2017年11月16日)

有識者民間議員が提出した資料中に、「自治体の中には国の取組を超える先進的な行財政改革を推進しているところがある」としたうえで、「東京都町田市は8自治体と連携して行政コストの相互比較・分析し、学び合いを実施。」と紹介された。

※内閣府HP <https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2017/1116/agenda.html> (資料5-1)

5

## 4-3 取組の反響・紹介事例

### (9) 日本公認会計士協会 公会計協議会(地方公共団体会計・監査部会)での紹介 (2018年2月)

継続研修のEラーニング教材において、取組を説明した。

### (10) 経済財政諮問会議での紹介 (2018年4月24日)

有識者民間議員が提出した資料中に、町田市取組等を先進事例として挙げたうえで、横展開すべきものとして紹介された。

※内閣府HP <https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2018/0424/agenda.html> (資料1-2)

### (11) 総務省「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会」での発表 (2018年9月21日)

同研究会の委員である高橋晃(町田市政策経営部経営改革室課長)が、取組を説明した。

※総務省HP [http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/kenkyu/process\\_ai\\_robo/daikai01.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/process_ai_robo/daikai01.html)

### (12) 総務省「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会」での発表 (2018年12月21日)

委員である高橋晃(町田市政策経営部経営改革室課長)が、個人住民税賦課業務の取組結果を踏まえた業務改善について発表した。

※総務省HP [http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/kenkyu/process\\_ai\\_robo/02gyosei04\\_04000105.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/process_ai_robo/02gyosei04_04000105.html)

6

## 5 従来のベンチマーキングとの違い

2019年1月28日開催 2018年度第2回町田市行政経営監視委員会資料  
(<https://www.city.machida.tokyo.jp/shisei/gyousei/keiei/gyouseikeieikanri13-/2018kannriinkai.html>)

	財務諸表を活用した自治体間比較		自治体間ベンチマーキング
比較対象の粒度	マクロレベル	ミクロレベル	超ミクロレベル
比較対象	町田市財務諸表 (市全体・会計・部)	課別・事業別行政評価シート (課・事業)	法定業務
比較対象のプレ	(市全体・会計)○ (部)△	(課)△ (事業)◎～△	◎
比較手法	(1)新公会計制度普及促進連絡会議※の「自治体間比較部会」で研究 ※ 新公会計制度を本格導入した自治体によって構成される連絡会議。参加団体は、計17団体(2019年1月時点)となっている。	(1)新公会計制度普及促進連絡会議の「事業別分析部会」で給食調理業務等を対象に、事業比較を研究中 (2)町田市、江戸川区、荒川区、福生市の「財務諸表自治体間比較検討会」で体育館事業や国民健康保険事業等を対象に、分析指標や比較様式を研究中	(1)介護保険業務、市民税業務等の法定業務で、コスト、コストパフォーマンス、稼働時間等の指標を用い、業務プロセスレベルで自治体間比較する。
継続性・簡易性	◎	◎	△
作成タイミング	毎会計年度	毎会計年度	比較実施時(随時)
業務改善への活用可能性	△	○	◎

※ミクロレベルの財務諸表を活用した自治体間比較については、「2018年度第2回町田市行政経営監視委員会」(2019年1月28日開催)において、「自治体間比較により見えてきた財務諸表の課題と今後の利活用」をテーマとして議論された。

7

## 6 実施手順の概要

### 《参加自治体共通で実施》

【ステップ1:イノベーションのインフラづくり】業務の見える化とベストプラクティスの検討

#### ① 対象業務の選定

法令で定められ、人的資源の投入量が多い、  
住基、税、国保、介護等の基幹業務を対象

#### ② 業務体系の整理・見える化

業務の流れを業務体系表として標準化した「業務量調査シート」を作成

#### ③ 比較調査・分析の実施

「業務量調査シート」により、職員の稼働時間、業務のインプット・アウトプット件数、  
BPOの状況、情報システムの状況等を比較調査・分析

#### ④ 意見交換会の実施

各団体の優位性のある取組を共有し、コストメリット、サービス向上等の優位性が  
あり、自治体間で共通化できるベストプラクティスを検討

### 《参加自治体個別で実施》

【ステップ2:小さなイノベーション】各参加自治体での個別最適化  
【ステップ3:大きなイノベーション】参加自治体間での全体最適化

#### ⑤ 業務改革・改善の検討・実施

ベストプラクティスに基づく業務改革・改善の検討・実施

### 継続的实施

#### ＜③④⑤の継続的な実施＞

- ・改善結果の比較・分析
- ・新たな課題の発見
- ↓
- ・ベストプラクティスの強化
- ・新たなベストプラクティスの発見
- ↓
- ・さらなる改革・改善の実施

8

## 7 業務量調査シート

「業務量調査シート」は、参加自治体の業務プロセスを超ミクロレベルで見える化するとともに、  
ベストプラクティスを検討するためのインフラとなっている

No.	業務分野	大区分	中区分	小区分	正職員 フラグ	事務量の指標			2016年度		2017年度		2056		1510		
						指標	単位	2016 実績数	2017 見込数	稼働時間 合計	稼働時間 合計	割合	時間	割合	時間	割合	時間
26	住民基本 台帳	A-② 住民基本台帳 事務（日本人）	①住民異動	①本人確認・受付・関連 手続案内・疑義確認		転入届出件数 転出届出件数 転居届出件数	件	11,785 11,117 5,644	11,245 11,010 5,225	8,574	8,411	0	0	0	0	15	221
27	住民基本 台帳	A-② 住民基本台帳 事務（日本人）	①住民異動	②台帳登録		転入入力件数 転出入力件数 転居入力件数 職権修正等	件	11,785 11,117 5,644 27,399	11,245 11,010 5,225 27,154	4,136	3,985	5	106	20	401	10	150
28	住民基本 台帳	A-② 住民基本台帳 事務（日本人）	①住民異動	③登録内容確認	★	取扱件数	件	62,792	63,014	3,815	3,992	30	557	2	44	0	0
29	住民基本 台帳	A-② 住民基本台帳 事務（日本人）	①住民異動	④手続き完了案内							85.095		0	2	44	0	0

【正職員フラグ】  
業務プロセスごとに、  
正職員が担うべき業務  
を明示

【業務体系】  
・対象業務の流れを業務体系  
表として標準化  
・業務をプロセス単位で大・中・  
小の3区分に分解

【事務量の指標】  
業務プロセスごとに事務量  
の目安となる指標等を設  
定

【稼働時間】  
業務プロセスごとに職員  
一人ひとりが各事務に要  
した時間とその合計を入  
力

9

## 8-1 会計年度任用職員制度 ～臨時・非常勤職員の現状と地方公務員法の改正～

2018年7月30日開催 2018年度第1回町田市行政経営監視委員会資料  
<https://www.city.machida.tokyo.jp/shisei/gyousei/keiei/gyouseikeieikanri13-/2018kanriinkai.html>

### 1 地方公務員の臨時・非常勤職員の現状

#### (1) 地方行政の重要な担い手

- ・平成28年4月現在、総数が約64万人であり、平成24年と比較して約4.5万人増加している
- ・事務補助をはじめ、教員・講師、保育士、給食調理員、図書館職員等、様々な分野で活躍している

#### (2) 様々な任用・勤務条件

- ・制度が不明確であり、地方公共団体によって任用・勤務条件に関する取扱いが様々である

臨時・非常勤職員の適正な任用・勤務条件を確保することが求められている

### 2 2020年4月 新地方公務員法の施行

#### (1) 一般職の会計年度任用職員制度を創設

- ・任用、服務規律等を整備する。
- ・特別職非常勤職員及び臨時的任用職員の任用要件を厳格化し、会計年度任用職員制度への必要な移行を図る
- ・会計年度任用職員について、期末手当の支給を可能とする

統一な取扱いを定め、今後の制度的な基盤を構築する

### 3 会計年度任用職員制度導入の基本的な考え方

#### (1) 効果的・効率的な行政サービスの提供

- ・任用・勤務形態及び人員構成を最適化し、厳しい財政状況でも住民のニーズに応える効果的・効率的な行政サービスを提供すること

#### (2) ICTや民間委託の推進

- ・ICTの徹底的な活用、民間委託の推進等による業務改革を進め、簡素で効率的な行政体制を実現すること

#### (3) 適正な人員配置

- ・臨時・非常勤の職の設定に当たっては、現行の職を漫然と存続するのではなく、職の必要性を十分吟味し、適正な人員配置に努めること

#### (4) 正職員と会計年度任用職員との役割の整理

- ・職務の内容や責任の程度については常勤職員(正職員)と異なる設定とすること

参考：平成29年度6月28日付総務省自治行政局公務員部長通知「地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律の運用について」  
 平成29年8月総務省自治行政局公務員部「会計年度任用職員制度の導入に向けた事務処理マニュアル(第1版)」

10

## 8-2 会計年度任用職員制度 ～町田市の嘱託員、臨時職員の状況～

2018年7月30日開催 2018年度第1回町田市行政経営監視委員会資料  
<https://www.city.machida.tokyo.jp/shisei/gyousei/keiei/gyouseikeieikanri13-/2018kanriinkai.html>

### (1) 嘱託員、臨時職員の人数、配置、任用期間

種別	延べ人数	配置状況	年あたり平均任用期間
臨時職員	1,753人	67課/90課	3.78ヶ月
嘱託員	1,177人	73課/90課	11.16ヶ月

### (2) 嘱託員、臨時職員が30人以上在籍している部署

課名	正職員 人数	嘱託員		臨時職員	
		人数	内訳	人数	内訳
保健給食課	12	131	給食調理員131	8	一般事務(健診補助)6、給食調理員2
図書館	73	104	司書96、保育士7、学芸員1	18	一般事務(司書補助)18
子育て推進課	142	82	保育補助50、保育士17、調理補助7、給食調理4、 臨床心理士1、一般事務1、その他2	36	保育士29、給食調理員3、一般事務員3、一般事務1
児童青少年課	56	17	児童厚生員15、一般事務1、一般事務員1	30	児童厚生員25、一般事務員3、一般事務2
生活支援課	58	43	地区担当員15、支援相談員11、一般事務8、相談員6、就労指導員2、生活支援員1	5	一般事務5
保険年金課	57	38	一般事務27、年金相談員6、国保相談員5	7	一般事務6、その他1
介護保険課	35	32	一般事務32	5	一般事務5
保健予防課	67	24	保健師7、歯科衛生士5、一般事務3、看護師3、 保育士2、栄養士2、臨床心理士2	16	保健師5、歯科衛生士3、栄養士2、看護師2、 保育士2、一般事務2
市民センター	60	31	一般事務31	7	一般事務7
市民課	59	30	一般事務30	4	一般事務4
3R推進課	84	28	一般作業員25、一般事務2、資源物持ち去り防止 指導員1	2	一般事務1、清掃作業員1
すみれ教室	31	21	保育士19、看護師1、歯科衛生士1	9	保育士9

※臨時職員、嘱託員非常勤等の実態把握調査、2017年度「事務と執行体制の確認シート」から算出  
 ※嘱託員人数は、嘱託員の総稼働時間を1488時間【1日7.75時間×月16日×12ヵ月】で割った人数(端数切上)で計上  
 ※臨時職員人数は、臨時職員の総稼働時間を1830時間【1日7.5時間×244日】で割った人数(端数切上)で計上  
 ※市民センターは、6施設(忠生、鶴川、南、成瀬駅前、塚、小山)を合わせた人数で計上

11

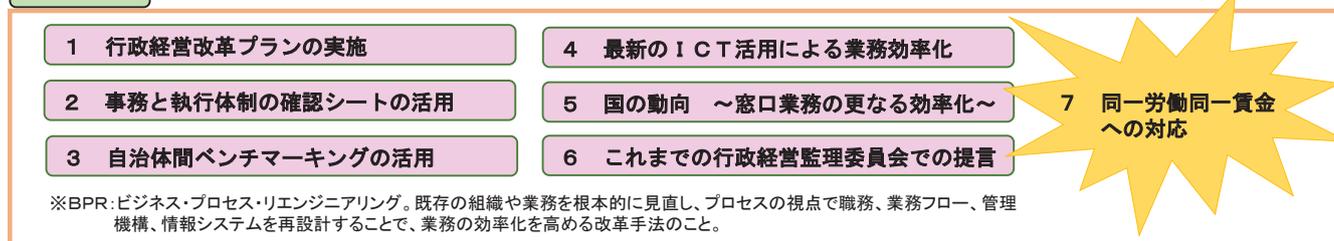
### 8-3 会計年度任用職員制度 ～担い手の最適化 <窓口職場の受付をモデルとしたシミュレーション>～

2018年7月30日開催 2018年度第1回町田市行政経営監視委員会資料  
<https://www.city.machida.tokyo.jp/shisei/gyousei/keiei/gyouseikeieikanri13-/2018kanriinkai.html>

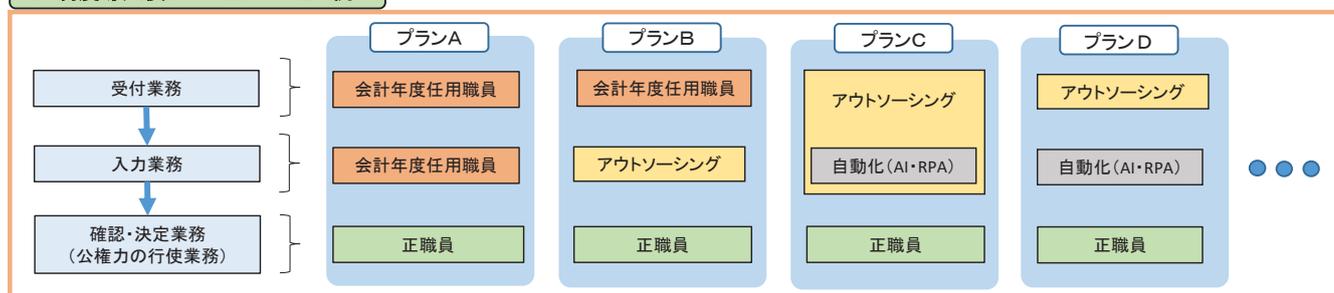
#### 1 現行



#### 2 BPR



#### 3 制度導入後のシミュレーション例



12

## 9 比較・分析結果(市民税業務)

市民税業務は、全ての自治体で、大区分「個人市・都民税賦課事務」が、最も稼働時間を要している。

大区分		A市	B市	C市	D市	E市	町田市
個人市・都民税賦課事務 年間総稼働時間	正職員	93,334	38,701	54,106	76,730	49,310	57,984
	臨時職員等	19,357	18,840	27,817	21,302	11,666	4,817
	合計	112,691	57,541	81,923	98,032	60,976	62,801
	市民税業務全体に占める割合	82%	56%	74%	77%	73%	59%

大区分「個人市・都民税賦課事務」の中で、最も稼働時間を要している中区分が「【当初課税】個別課税資料の收受とエラーチェック」となっている。

中区分		A市	B市	C市	D市	E市	町田市
【当初課税】個別課税資料の收受とエラーチェック 年間総稼働時間	正職員	40,898	14,885	23,905	32,467	20,546	17,918
	臨時職員等	13,344	13,470	21,796	12,065	8,803	1,267
	合計	54,242	28,355	45,701	44,532	29,350	19,186
	大区分の中に占める割合	48%	49%	56%	45%	48%	31%

中区分「【当初課税】個別課税資料の收受とエラーチェック」を分析したところ、小区分「確定申告書に係る税務署調査」について自治体間で大きな差があることが判明した。

小区分		A市	B市	C市	D市	E市	町田市
確定申告書に係る税務署調査 年間総稼働時間	正職員	895	552	717	1,125	674	1,019
	臨時職員等	474	216	1,131	0	135	210
	合計	1,369	768	1,841	1,125	809	1,229
稼働時間<人口規模補正後>		929	736	1,371	856	1,205	1,229

13

## 10 意見交換会

調査結果による客観的・定量的な数値に基づき、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ベストプラクティスの共有と所属自治体へのフィードバック



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

・一番の成果は、『**担当者の意識が変わった**』こと。差異がわかったことで、改善の余地があることを認識できた

・他自治体職員と意見交換し、改善について話し合うことは、『**人材育成の意味合いも大きい**』

・参加自治体で一緒に考えれば、いいものをつくれ、『**業務の平準化や共通化もできる**』のではないかと思った

・自治体間で『**これほどの差異は驚き**』だ

・意見交換会の前は、時間が長いのではないかと思っていたが、『**もっと時間がほしかった**』

14

## 11 今後の展望 ～大きなイノベーションに向けて～

### 1 サービスレベルのモノサシが必要

- ベストプラクティスを検討する際、比較の「モノサシ」として、業務の本質を表す「サービスレベル」の指標が必要
- しかし、この「モノサシ」自体が明確でなく、自治体間共通のものにはなっていない
- より分かりやすい自治体間比較には、**業務のサービスレベルを示す「モノサシ」の共通化・標準化の検討を進める必要がある**

### 2 アウトソーシングの限界とICT活用の最大化

- アウトソーシングを進め、「人から人への仕事の移転」を実現しても、結果的に、人手をかけることに変わりがない
- 労働力の供給制約の中、コストダウンの観点としては、長期的には、アウトソーシングの効果はいずれ頭打ちになる
- 今後は、スケールメリットを活かしたアウトソーシングを進めつつも、より長期的な視点に立ち、**最新のICT活用により、さらなる「人から機械への仕事の移転」を模索し、業務のサービスアップとコストダウンの両立を進める必要がある**

### 3 デジタルファーストへの転換

- 自治体間ベンチマーキングによる業務の改革・改善は、基本的に既存制度の枠内に留まる。この枠内でも、まだまだ、BPRの余地はあるものの、BPRが進めば進むほど、改革・改善は先細りになると想定される
- 一方で、2040年問題が顕在化するにつれて、更なる業務の効率化が必須となる
- 今後は、パブリックセクター全体が**デジタルファーストへと発想を転換**するとともに、制度や制度運用を抜本的に見直し、オンライン化の徹底及び添付書類の撤廃等、**人手のかからない手法をベストプラクティスとして模索し、社会システムの最適化を進める必要がある**

15

# 自治体間 ベンチマーキングの 取組事例紹介

- 市民税業務
- 資産税業務
- 住基・印鑑・戸籍業務



# 市民税業務における 生産性向上への取り組み（成果報告）

2019年 2月15日

町田市財務部市民税課市民税係 係長 近藤 裕之

## 1 市民税業務の一覧

市税全体の調定業務や個人住民税、法人市民税、軽自動車税、その他諸税の課税等を行う。

業務大分類	業務中分類			
A 課管理事務	①課の統括	②仕事目標・事務改善活動	③人事・サービス管理	④議会対応 等
B 税務事務に係る企画及び総合調整	①課税状況調	③市税条例改正等管理	⑤コンビニ証明発行に係る連絡調整	②市税推計 ④市税概要、市税のしおり等の作成 ⑤エルタックス導入・推進に係る連絡調整
C 個人市・都民税賦課事務	①【当初】申告受付準備	③【当初】市・都民税の賦課金額の決定及び通知	⑤【随時】扶養親族調査	②【当初】個人課税資料の收受とエラーチェック ④【随時】法定調書の処理 ⑥【随時】未申告調査 等
D 法人市民税賦課事務	①申告等の発送	③都（県）税通知及び更正請求の処理	⑤未申告法人・申告書返戻法人等に関する事務	②納付の受付 ④法人市民税の減免に関する事務
E 軽自動車税賦課事務	①登録台数の確認及び課税台帳の作成	③物件異動届の收受及びナンバーの交付・回収	⑤車検用納税証明書の送付	②納税通知書の作成及び送付 ④軽自動車税の減免及び期間の延長に関する業務 ⑥納税通知書の返戻調査・課税保留処理 等
F その他諸税賦課事務	①たばこ税の申告等事務	③その他諸税の申告・賦課等事務		②入湯税の申告等事務
G 市税の調定	①調定資料の作成			②調停に係る会計処理
H 他市等からの調査への回答	①所得照会への回答			②滞納状況等の照会
I 証明・閲覧事務	①課税・非課税証明書の発行（他課取扱分除く）	③固定資産課税台帳等の証明・閲覧対応	⑤法人所在証明の発行	②納税証明書の発行 ④住宅用家屋証明書の発行

## 2 市民税業務の職員体制及び業務量

特徴 ○正規職員が多くを占めている。

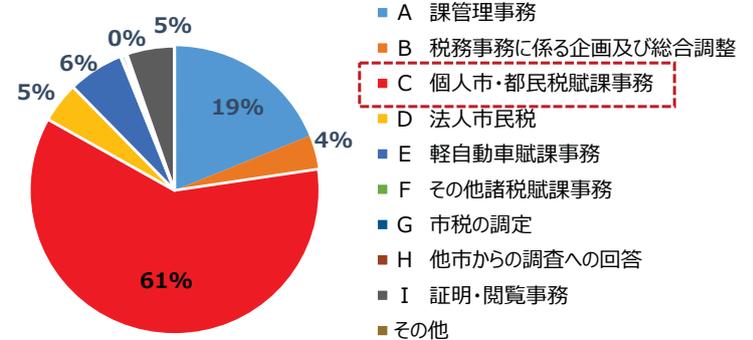
○個人住民税賦課事務（61%）の業務量が多い。

○個人住民税賦課業務（市民税係・特別徴収係）では繁忙期が1月～6月にある。

<職員体制（2018年4月1日現在）>

項目	総務係	諸税証明係	市民税係	特別徴収係	計
正規職員数	3人	11人	14人	17人	45人
嘱託職員数	0人	1人	1人	1人	3人
臨時職員数	0人	1人	3人	1人	5人
計	3人	13人	18人	19人	53人

<正職員年間業務量比率（2016年度）>

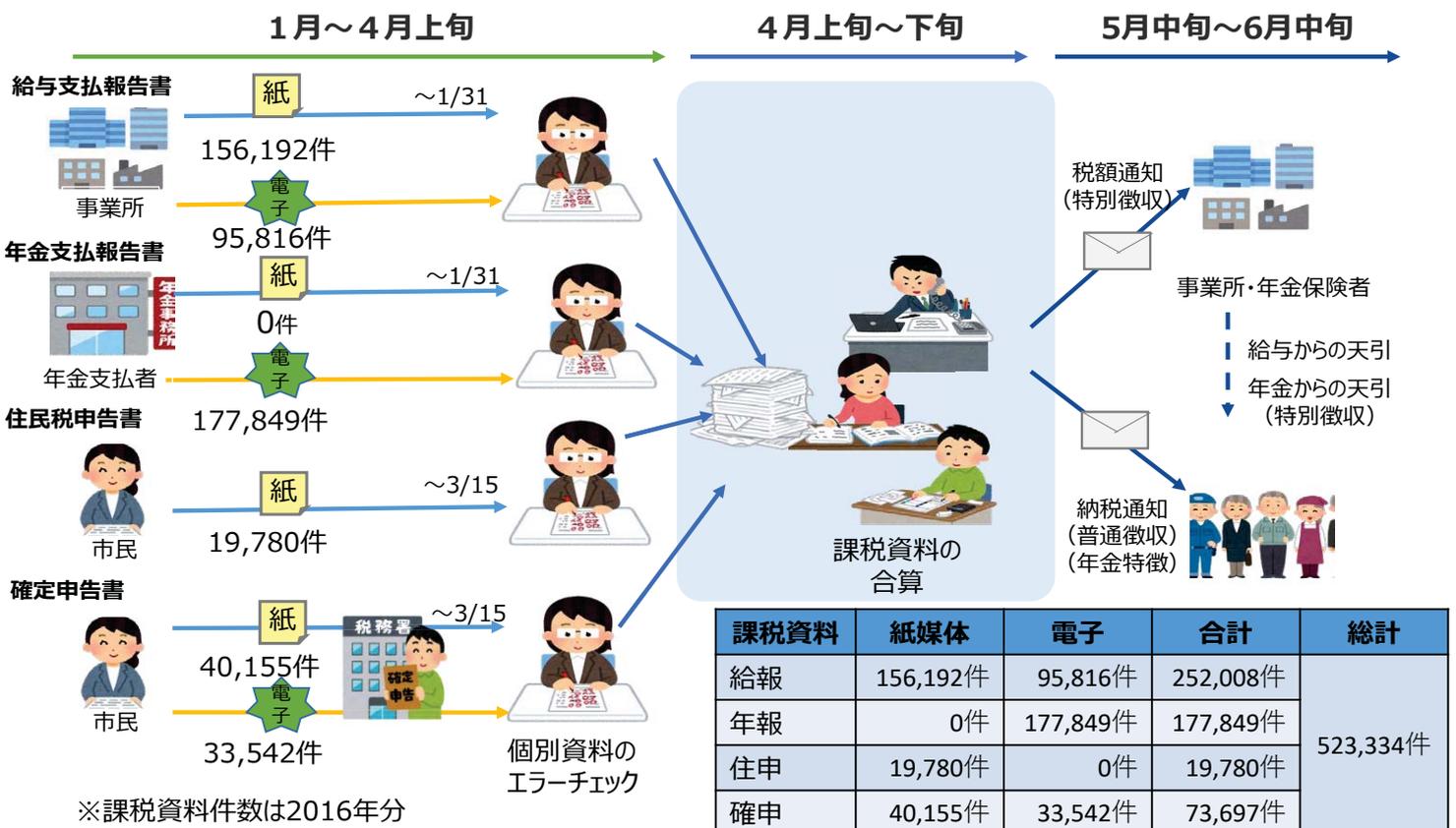


<月別時間外勤務の推移（2017年）>



3

## 3 個人住民税賦課業務の当初課税業務（1月～6月）



4

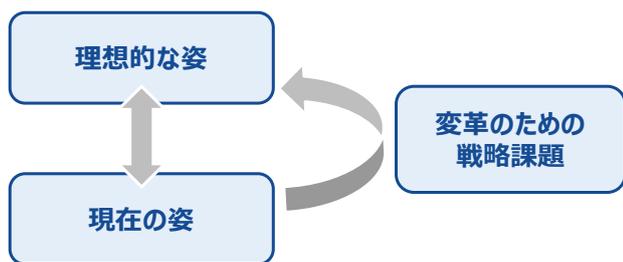
## 4 個人住民税賦課業務の現状と課題

現状	課題	KPI
<p>個人住民税における当初課税業務（1月～6月）の負荷が大きく、年間を通じた業務量に偏りが生じている。</p> <p><b>環境の変化</b></p> <p>マイナンバー関連業務による業務の増大</p> <p>毎年行われる税制改正への対応</p> <p>2020年度における会計年度任用職員制度の導入</p> <p>RPAやAI等のICTの進展</p> <p>税務システムの更改（2020年10月）</p>	<p><b>1</b> 当初課税業務の効率化・平準化</p> <p><b>2</b> 作業プロセスの担い手検討による業務実施体制の見直し</p> <p><b>3</b> 税務システムの更改及びICTの活用による自動化</p>	<p>※ <b>&lt;削減時間&gt;</b> <b>2,349時間</b></p> <p>※ 2019年1月時点の見込み ※ 2023年度における正職員の年間削減時間</p>

5

## 5 改革・改善に取り組むにあたっての考え方

### <理想的な姿から課題を考える>



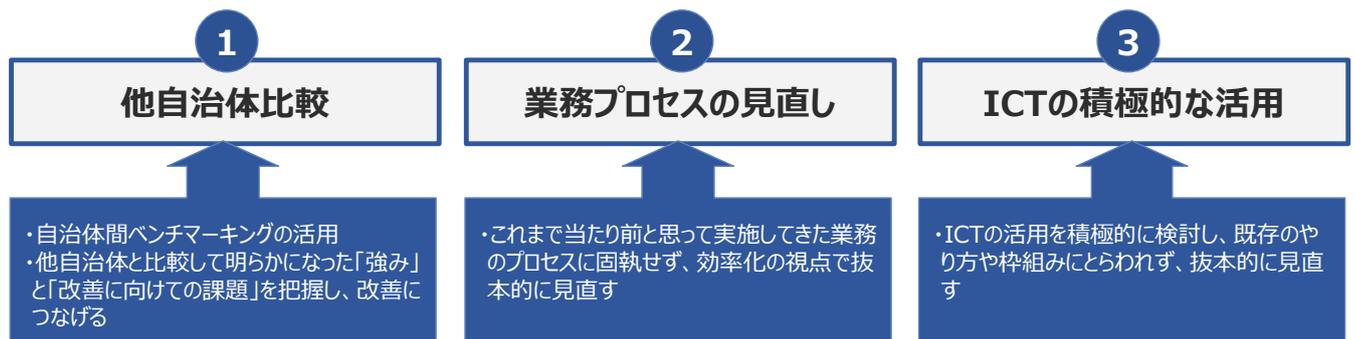
### 個人住民税賦課業務における理想的な姿

年々複雑化する税制改正に対応し、賦課決定する。

### 個人住民税賦課業務の目標

- ・申告期限内に収受した課税資料を当初賦課決定することにより、
- ①納税者に地方税法で定められた期割による納付を確保する。
- ②個人住民税の賦課決定を受けて算定する国民健康保険税や介護保険料、保育料等の当初決定に反映させることで、更正の負担を軽減する。

### <重視した視点>



6

## 6 自治体間ベンチマーキングの取組状況

### <参加自治体>

- 東京都 江戸川区 八王子市 町田市
  - 神奈川県 藤沢市 厚木市 平塚市 (※)
  - 千葉県 船橋市 市川市 柏市 (※)
  - 福島県 郡山市
- (※) 平塚市、柏市は2018年度意見交換会へのオブザーバー参加

### <工程表>

	内容	年度
1ステップ	業務量調査	2016年度
2ステップ	意見交換会	2017年度
3ステップ	改善の方向性の検討・改善計画作成 改善活動開始	2018年度

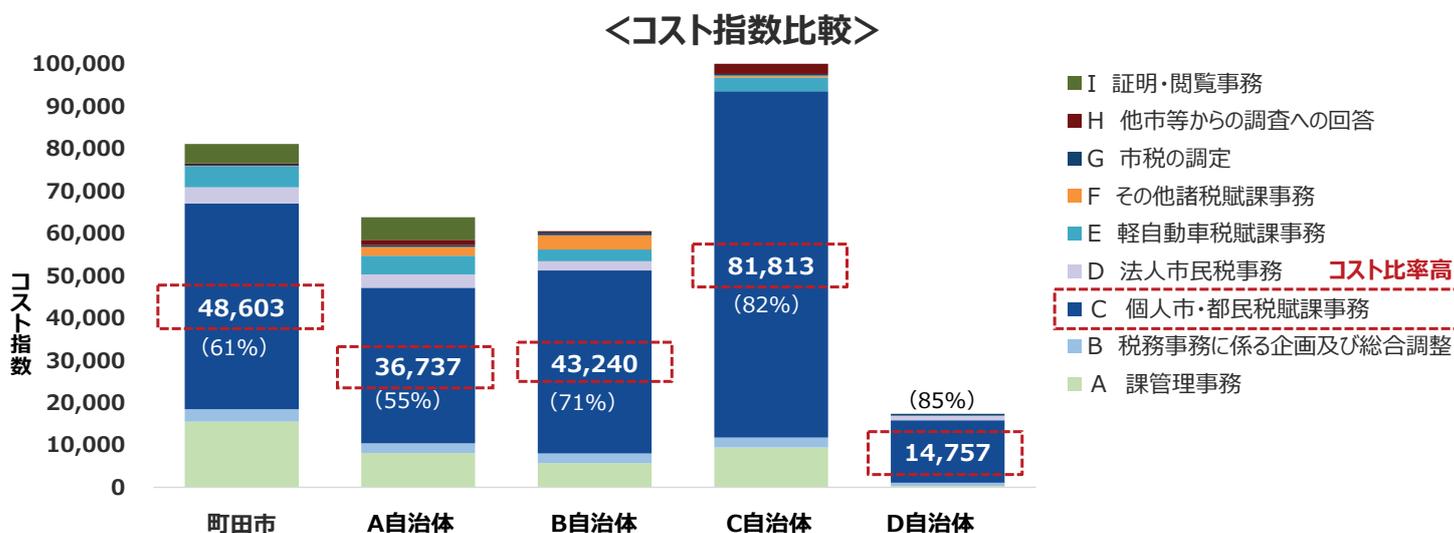
### <対象事務>

個人住民税賦課事務

7

## 7 業務量調査（大分類）の結果と分析

どの自治体においても、大区分「C 個人市・都民税賦課事務」のコスト指数が高い。その割合は最少の自治体で55%、最大の自治体で85%となっている。



#### <参考> コスト指数とは

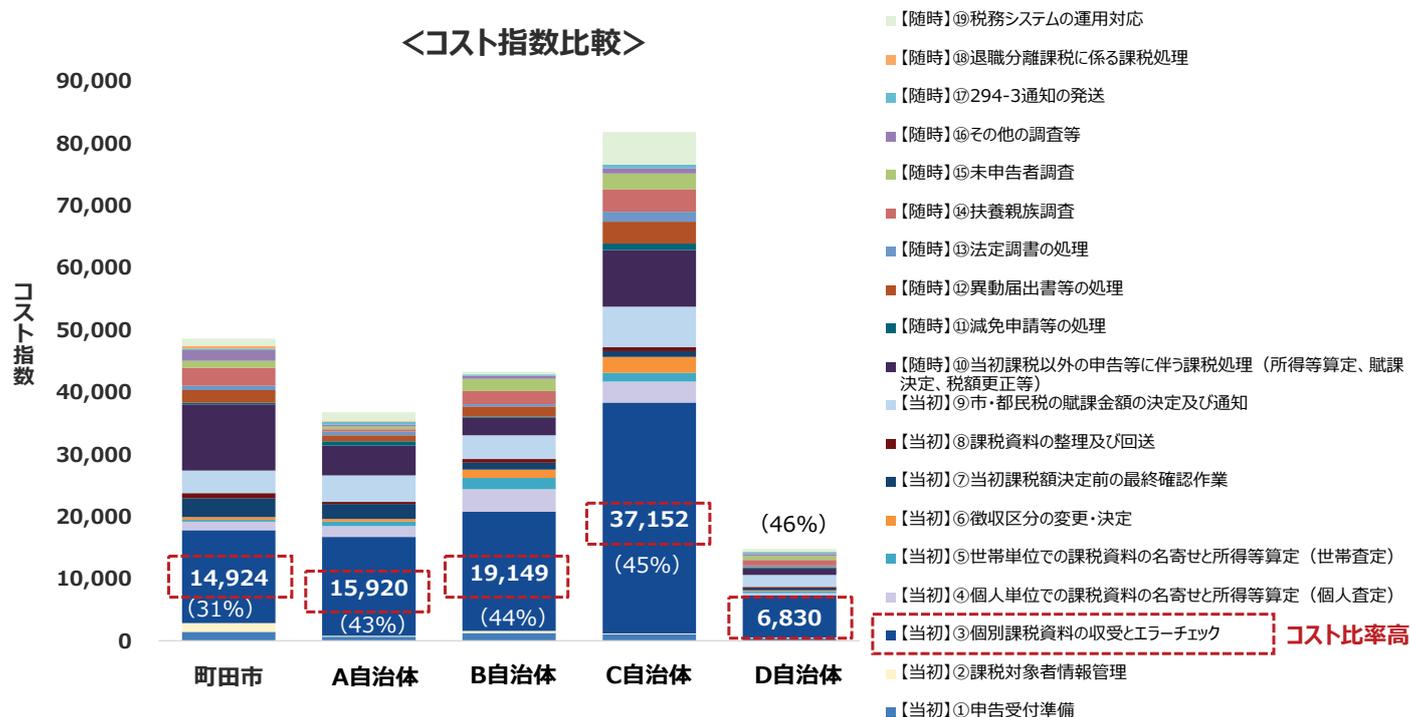
コスト指数とは、正規職員、嘱託職員、臨時職員の各区分ごとの業務時間に、各区分ごとのコスト係数（町田市における各区分ごとの年間支払額に準じた金額〔単位：万円〕である「正規職員」809、「嘱託職員」391、「臨時職員」287）を乗じて算出した値を合算したものの。

$$\text{コスト指数} = \text{正規職員の業務時間} \times 809 + \text{嘱託職員の業務時間} \times 391 + \text{臨時職員の業務時間} \times 287$$

8

## 8 業務量調査（中分類）の結果と分析

「C 個人市・都民税賦課事務」は、全ての自治体で中区分「【当初】③個別課税資料の収受とエラーチェック」のコスト指数が高い。

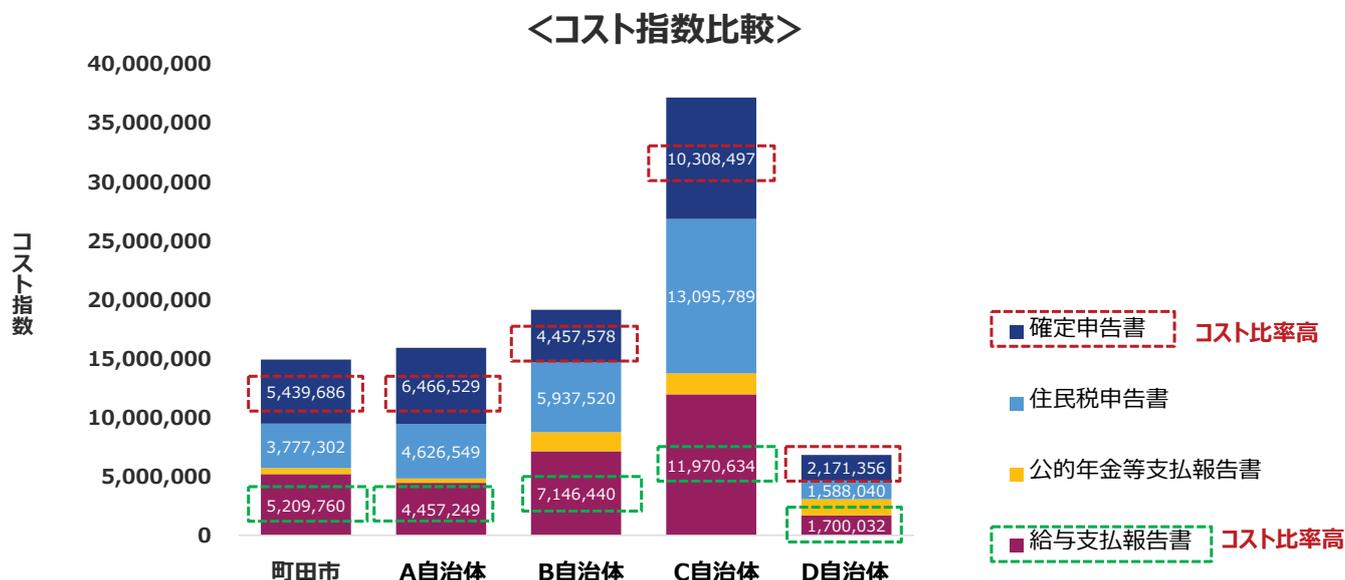


9

## 9 業務量調査（小分類）結果と検討業務の絞り込み

中区分「【当初】③個別課税資料の収受とエラーチェック」で取り扱う課税資料において、「確定申告書」のコスト指数が最も高く、次いで「給与支払報告書」、「住民税申告書」が高い。

参加自治体で共通様式となっている「確定申告書」、「給与支払報告書」にかかる業務を意見交換会で検討

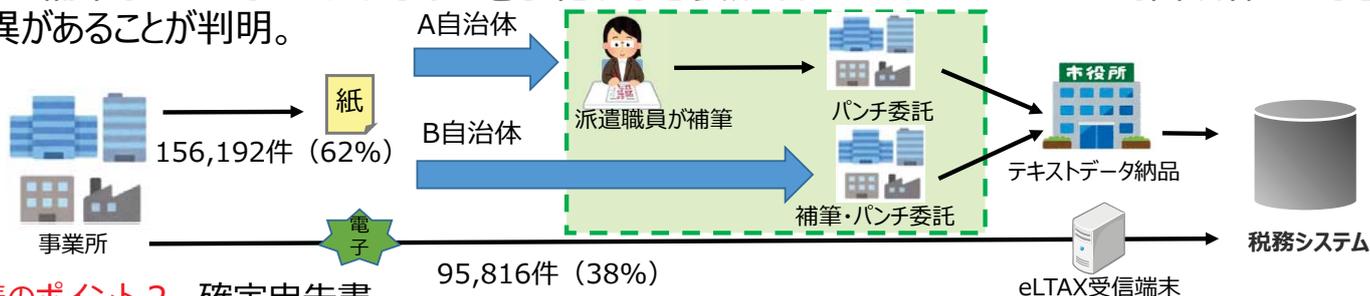


10

# 10 業務量調査から見た改善のポイント

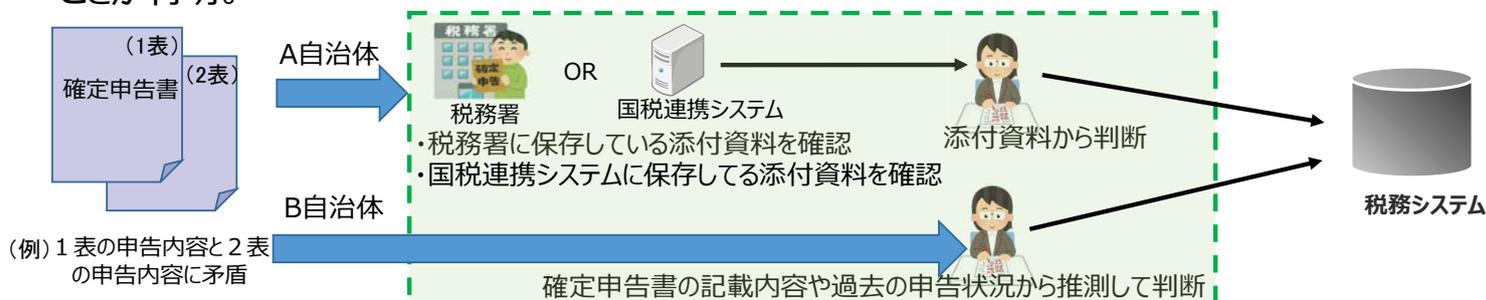
## 改善のポイント1 給与支払報告書

紙媒体で提出された給与支払報告書は、税務システムに直接取り込むことができない。そのため、補筆したうえでパンチするなど電子化する必要があり、そのプロセスにおいて自治体による差異があることが判明。



## 改善のポイント2 確定申告書

確定申告書の内容に疑義が生じた場合、税務署や国税連携システムに保存している添付資料をもとに判断するのか、確定申告書の記載内容から判断するのか、自治体ごとに差異があることが判明。



# 11 意見交換会

## <2017年度1回意見交換会> 個人住民税賦課事務の差異が明確化

- 導入している税務システムにより、個人住民税賦課事務の業務プロセスの違いが明確化
- 課税資料を電子化する業務プロセスや住民税申告事務など、自治体によりアウトソーシングしている業務範囲が異なることが明確化

業務量調査から見た改善のポイントから、自治体が導入している税務システムに依存しない検討テーマを選定

## <2017年度2回意見交換会> 外部化・効率化に向けた課題を抽出

- 課税資料（給報・確申等）を税務システムに取込むまでの業務プロセスについて（改善のポイント1）
- 確定申告書第二表に係る運用について（改善のポイント2）

## <2018年度3回意見交換会> 外部化・効率化に向けた検討

- 給与支払報告書の取り込み前に行う業務の外部化について（改善のポイント1）
- 確定申告書の処理と税務署調査の効率化について（改善のポイント2）

## <2018年度4回意見交換会> 更なる外部化・効率化に向けた検討

- 給与支払報告書の具体的な外部化手法について（改善のポイント1）
- 確定申告書の処理（配当控除・寄附金税額控除）と税務署調査の効率化について（改善のポイント2）

# 1 2 意見交換会とBest Practice

## 第3回 意見交換会「給与支払報告書の取込み前に行う業務の外部化について」(改善のポイント1) <業務プロセスごとの担い手>

項目	A自治体	B自治体	C自治体	D自治体	E自治体	町田市
記載内容の補筆	まとめて委託	臨時職員 ※疑義分は職員が対応	臨時職員	まとめて委託	職員 臨時職員	派遣職員
報告書(紙)のスキャン	※補筆の疑義照会は職員が対応	未実施	臨時職員		臨時職員	委託
パンチ入力		委託	委託		委託	委託

Best Practice

紙媒体で提出された給与支払報告書を電子データ化するプロセスごとに担い手が異なっていることが判明した。このプロセスにおいて極力、正職員の負荷を軽減するためには業務プロセスごとではなく、「まとめて委託」することが有効。

## 第4回 意見交換会「給与支払報告書の具体的な外部化手法について」(改善のポイント1) <まとめて委託している自治体における委託業者選定方法や契約期間等>

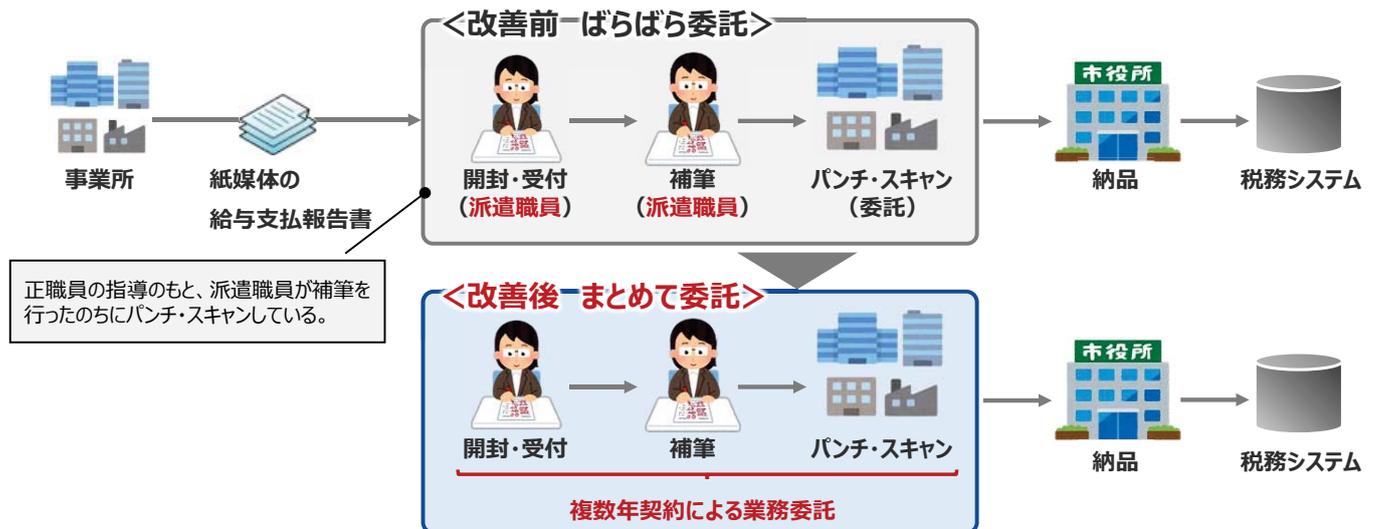
項目	A自治体	B自治体	C自治体
業者の選定方法	プロポーザル	指名競争入札	指名競争入札
契約期間	複数年	単年	単年
正職員のスキル低下防止策	職員も一緒に作業を実施 (毎年、作業開始から一週間程度)	マニュアルの整備	マニュアルの整備

Best Practice

委託業者の選定においては、価格のみでなく、業者の企画・提案力から選定するプロポーザル方式が望ましく、また契約期間は業務知識・技能の蓄積を見込むことができる複数年契約が有効。

# 1 3 町田市における改善の方向性の検討

## 紙媒体で提出された給与支払報告書の電子化手法の改善



### 改善理由

- ・派遣職員の教育や仕事の割り振り、出勤管理などは正職員が行うこととなるが、業務委託では委託業者の責任者が実施するため、正職員の負荷が削減できる。
- ・複数年契約で業務委託することにより、正職員が委託業務について毎年一から教える手間を削減できる。また、民間事業者のノウハウ蓄積を活用し、委託内容の質の向上を見込むことができる。

### 業務委託の実施に向けて

一体的な業務委託に係る費用が、補筆等の派遣費用やパンチ・スキャン費用を上回ることがないよう、委託内容を精査するとともに、同業務の市場調査を行うなど、2021年度に業務委託開始を目指す。

## 1 4 改善内容の概要

自治体間ベンチマーキング意見交換会における議論及び庁内検討の結果、下記改善に取り組むこととした。

改善項目	具体的な改善	意見交換会の検討	改善種別	実施年度
① 税務システム更改に伴う業務の効率化	1 紙媒体で提出された確定申告書のデータ化		税務システムの更改による自動化	2020年度
	2 税務システムによる税務署調査票の出力			2020年度
	3 税務システムによるエラー修正作業の職員割り振り			2020年度
	4 税務システムによるe-Tax添付資料の可視化			2020年度
	5 課税資料合算処理の分散化	○	当初課税業務の平準化	2020年度
② RPA活用による業務効率化	RPAによる事業所番号検索業務の一部自動化		ICTの活用による自動化	2019年度
③ 課税資料の取込み前に行う業務の外部化 (改善のポイント1)	紙媒体で提出された給与支払報告書を電子化する業務委託	○	作業プロセスの担い手検討による業務実施体制の見直し	2021年度
④ 確定申告書における申告内容判断の運用変更 (改善のポイント2)	1 配当割・譲渡割の運用変更	○	当初課税業務の効率化	2017年度
	2 寄附金税額控除の運用変更	○		2018年度

15

## 1 5 改善計画の実施スケジュール

	2017年		2018年		2019年		2020年		2021年		2022年		2023年	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
基幹システム更改に伴う業務プロセスの効率化	-		新システム選定		新システム検証		新システム検証	新システム稼働	→					
RPA活用による効率化	-		検証		検証	実施	→							
課税資料の取込み前に行う業務の外部化	-		-		給報の業務委託運用の検討		給報の業務委託運用の検討		給報の業務委託運用の検討	給報の業務委託を実施	→			
確定申告書における申告内容判断の運用変更	配当割譲渡割運用変更		→											
			寄附金税額控除運用変更		→									

16

## 16 改善効果

改善内容		2023年度 改善の効果額の 累積金額（計画値）※
① 税務システム更改に伴う業務プロセスの効率化	紙媒体で提出された確定申告書の直接取込みによる電子化	32,532,719円
	調査票出力のシステム化による税務署調査の効率化	
	税務システムにより出力されるエラー補正作業の効率化	
	e-Tax添付資料尾の可視化による業務の効率化	
	課税資料合算処理の分散化	
② RPA活用による業務効率化	RPAによる事業所番号検索業務の一部自動化	9,579,527円
③ 課税資料の取込前に行う業務の外部化	紙媒体で提出された給与支払報告書を電子化する業務委託	<b>83,953,670円</b>
④ 確定申告書における申告内容判断の運用変更	配当割・譲渡割の運用変更	1,121,088円
	寄附金税額控除の運用変更	

※ 2019年1月時点の見込み  
 ※ 2018～2023年度までの累計

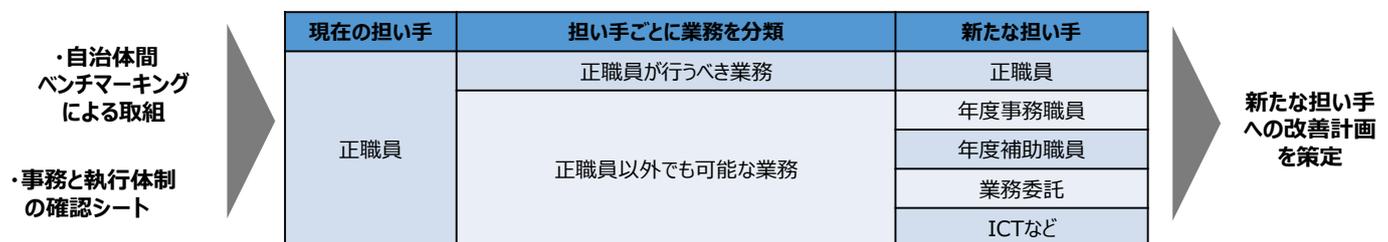
17

## 17 部門最適化に向けて

### 市税業務改革検討委員会（2018年11月～）

税務部門（市民税課・資産税課・納税課）で取り組んでいる自治体間ベンチマーキング等の改善・改革を活用し、税務部門各課の業務担い手を検討するとともに、事務効率等の観点から税務部門の横断的な業務の集約化や委託化することにより、税部門全体の最適化を図る。

#### 1 市民税課・資産税課・納税課における個別最適化



#### 2 税部門（市民税課・資産税課・納税課）における横断的な部最適化



18

# 18 新たな自治体行政の基本的な考え方 (自治体戦略2040構想研究会第二次報告)

## <我が国の人口の動向について>

2040年頃には団塊ジュニア世代が65歳以上となる一方、その頃に20歳代後半となる者の数は団塊ジュニア世代の半分程度と予測されている。



労働力（若年労働力）の絶対量が不足

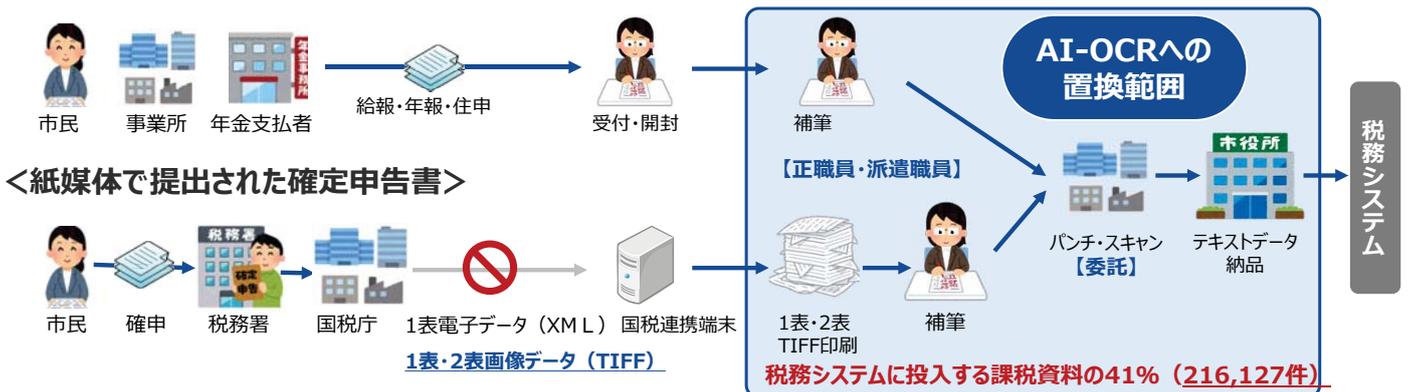
人口縮減時代のパラダイムへの転換が必要

スマート自治体への転換

- 破壊的技術（AI・ロボティクス等）を使いこなすスマートな自治体へ  
従来の半分の職員でも自治体が担うべき機能を発揮できる仕組みの構築  
**AI・ロボティクスが処理できる事務作業はすべてAI・ロボティクスによって自動処理する仕組みの構築**
- 自治体行政の標準化・共通化  
標準化された共通基盤を用いた効率的なサービス提供体制の構築  
自治体ごとの情報システムへの重複投資をやめる仕組み（標準化・共通化）を構築

# 19 個人住民税業務におけるAI-OCRを活用した将来への展望

## <紙媒体で提出された給与支払報告書・年金支払報告書・住民税申告書>



## <AI-OCRの導入効果と課題>

- ① 効果** 課税資料の補筆にかかる正職員の稼働時間を1,000時間から2,000時間削減可能
- ② メリット**
  - ・パンチ業者によるヒューマンエラーが発生しない
  - ・AI-OCRは、AIのディープラーニング機能により、通常のOCRに比べ識字率の精度が高い
  - ・リアルタイムの納品となるため、速やかに税務システムにデータを投入し、個別課税資料のエラー修正を実施可能
  - ・正職員の稼働及び派遣職員の人件費の削減と、パンチ・スキャン委託費用削減が可能
- ③ 阻害要因** クラウドサービスのAI-OCRは、セキュリティの観点から個人番号などの個人情報を取り扱うことができない
- ④ 課題** **クラウドサービスを安全に利用するための技術基準等が必要**

## 20 課税資料におけるデジタル領域の拡大

### 解決策① 【全体最適化】～ 課税資料のフルデジタル化～

⇒ オールジャパンとしての抜本的な解決策

- ・課税資料がXMLやCSVで自治体に提出されれば、ダイレクトに税務システムへ投入可能
- ・自治体ごとに紙媒体等を電子化する作業は発生しない！

Best Practice

課税資料	フルデジタル化に向けた方策
給与支払報告書	・電子申告の推進
住民税申告書	・eltaxを活用した全国共通システムの構築
確定申告書	・電子申告の推進 ・紙媒体で提出された確定申告書第2表の電子化（XML化）

2040年を見据えた  
スマート自治体の実現

### 解決策② 【個別最適化】～ 紙媒体やTIFFで提出された課税資料の電子化～

⇒ 自治体ごとの解決策

Before

委託・派遣職員などの人的資源を活用した電子化  
＜人から人への仕事の移転＞

After

AI-OCRやRPAなどのICTを活用した電子化  
＜人から機械への仕事の移転＞

# 資産税業務における 生産性向上への取り組み（成果報告）

2019年 2月 15日

町田市財務部資産税課 担当課長 田野倉 隆彦

## 1 資産税業務の一覧

土地、家屋、償却資産等の固定資産の評価・課税を行う。

業務大分類	業務中分類
A 課管理事務	①課の統括 ②仕事目標・事務改善活動 ③人事・サービス管理 ④議会対応 等
B 納税義務者等管理事務	①登記情報等に基づく納税義務者の管理 ②申請・届出に基づく納税義務者の管理 ③納税管理人に関すること ④承継人に関すること ⑤情報提供業務
C 土地評価事務	①評価替え（3年ごと） ②土地評価・賦課準備事務 ③課税客体の把握 ④現地調査 ⑤評価計算 ⑥帳票類の確認・整理
D 家屋評価事務	①評価替え（3年ごと） ②家屋評価・賦課準備事務 ③課税客体の異動情報の把握 ④新築家屋の調査 ⑤評価計算 ⑥帳票類の確認・整理
E 償却資産評価事務	①償却資産に関する 賦課処理 ②調査業務
F 固定資産税賦課事務	①縦覧、課税台帳（名寄帳）の閲覧 ②当初納税通知書等作成・発送 ③納税通知書返戻処理 ④固定資産税・都市計画税の非課税・減免処理 ⑤現況確認等に伴う税額更正 ⑥法に基づく不服等の申し立て
G 固定資産税評価・賦課関連事務	①地方税法に基づく情報開示 ②法定統計処理等 ③税務システム関係業務 ④他市、他機関との調整 ⑤庁内・外からの照会回答事務 ⑥課税地図等の更新 ⑦税制改正への対応
H 国有資産等所在市町村交付金及び納付金事務	①交付金及び納付金の算定 ②交付金及び納付金の請求
I 特別土地保有税事務	①特別土地保有税の徴収管理
J 事業所税評価・賦課事務	①事業所税の賦課事務
K 罹災証明書発行事務	①現地調査・罹災証明書発行

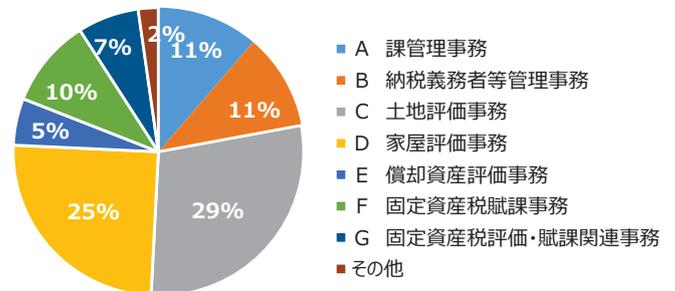
## 2 資産税業務の職員体制及び業務量

- 特徴
- 正規職員が多くを占めている。
  - 土地評価事務（29%）及び家屋評価事務（25%）の業務量が多い。
  - 繁忙期が10月～3月にある。

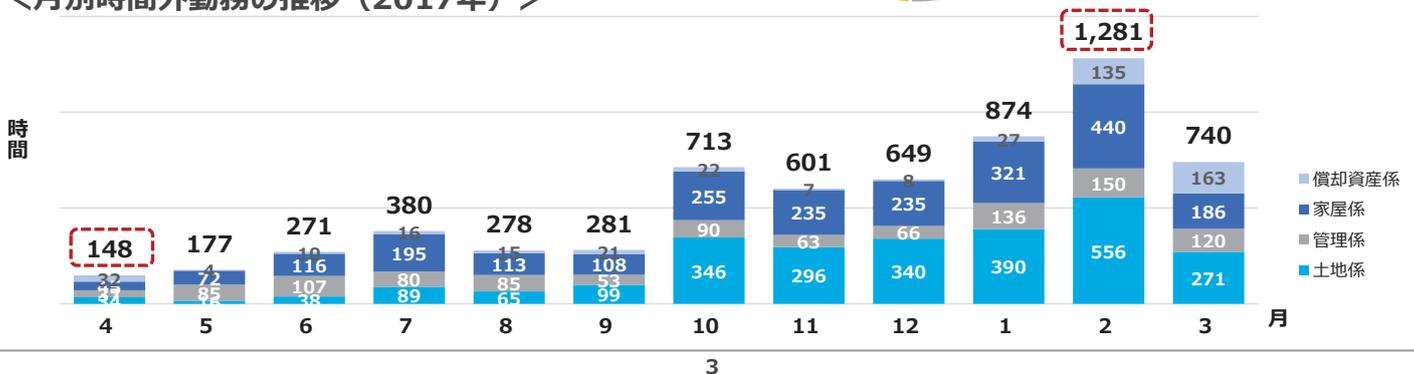
<職員体制（2018年10月1日現在）>

項目	土地係	管理係	家屋係	償却資産係	計
正規職員数	21	6	17	5	49
嘱託職員数	0	0	0	1	1
臨時職員数	1	1	2	0	4
計	22	7	19	6	54

<正職員年間業務量比率（2016年度）>

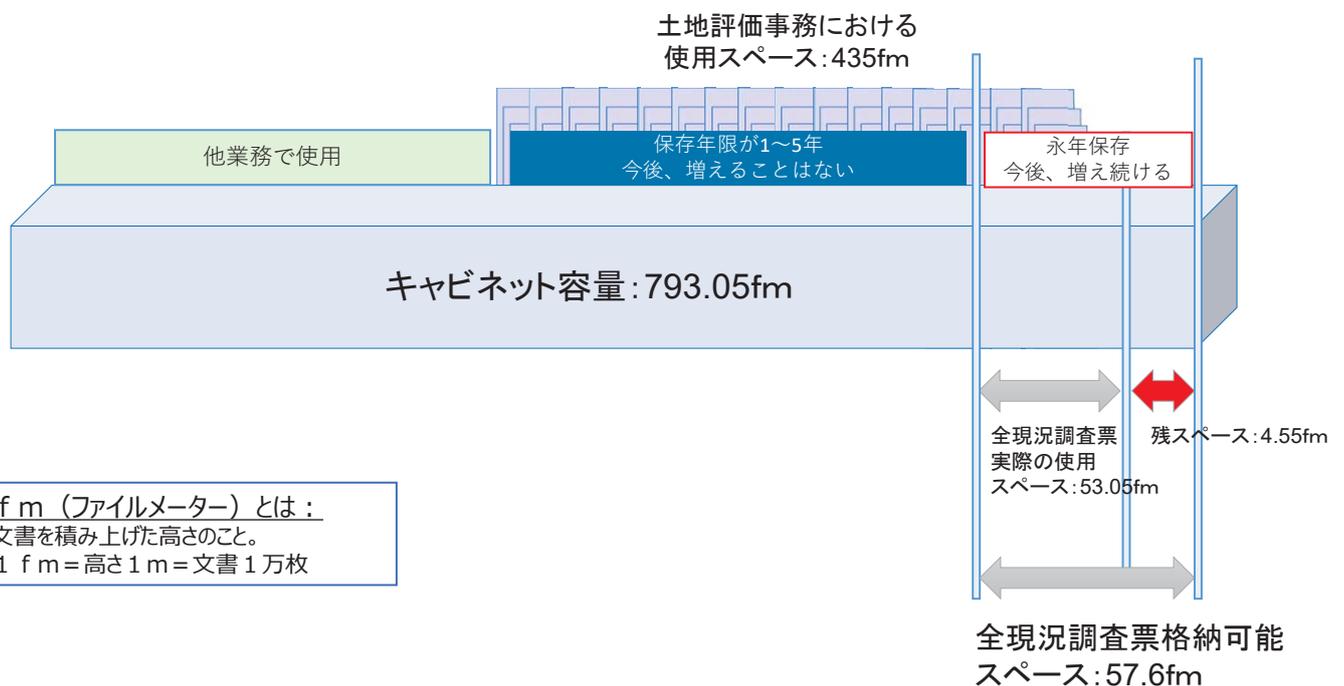


<月別時間外勤務の推移（2017年）>



## 3 資産税業務の文書量

- 特徴
- 土地評価額の算出根拠資料である現況調査票は、永年保存であるため、保存スペースが1年あたり1.75 f m増え続け、残スペースを圧迫している。



f m (ファイルメートル) とは:  
文書を積み上げた高さのこと。  
1 f m = 高さ 1 m = 文書 1 万枚

## 4 資産税業務の現状と課題

ICTやアウトソーシングを活用し、①業務量削減・平準化、②紙使用量削減、③スキル・判断基準の標準化に取り組む。

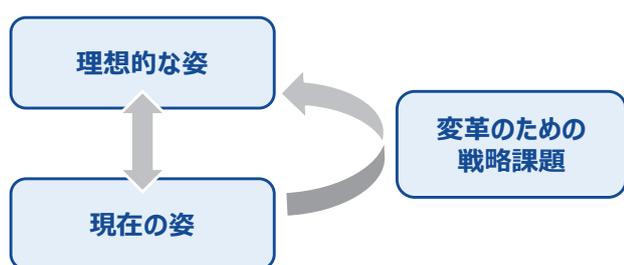
現状	課題	KPI
<p>土地評価・家屋評価業務の業務量が多く、業務の繁閑の差の要因となっている</p> <p>紙使用量が多い</p>	<p>1 業務量削減・平準化</p>	<p>効率化する時間 30,000時間※</p>
<p>環境の変化</p> <p>2020年度税務システム更改</p>	<p>2 紙使用量削減</p>	<p>削減する紙使用量 90,000枚※</p>
<p>RPA等ICT技術の進展</p> <p>度重なる制度改正による税制の複雑化</p>	<p>3 スキル・判断基準の標準化</p>	<p>土地評価システム タブレット端末を導入</p>

※ 2019年1月時点の見込み  
※ 2018～2023年度までの累計

5

## 5 改革・改善に取り組むにあたっての考え方

<理想的な姿から課題を考える>



土地評価業務における理想的な姿

公正かつ公平な固定資産等の評価・課税を効率的に行うこと。

土地評価業務の目標

適正な評価を行った上で、納税義務者にわかりやすい説明を行い、審査申出の認容件数0件の維持を目指す。

※ 審査申出の認容とは：固定資産の価格等に不服がある方が、弁護士、不動産関係者等で構成する固定資産評価審査委員会に審査を申し出た結果、申し出が認められること。結果として、市が評価額を修正することになる。

<重視した視点>



6

## 6 自治体間ベンチマーキングの取組状況

### <参加自治体>

- 東京都 八王子市 町田市
  - 神奈川県 厚木市 平塚市（※）
  - 千葉県 松戸市 市川市 柏市（※）
  - 福島県 郡山市
- （※）平塚市、柏市は2018年度意見交換会へのオブザーバー参加

### <工程表>

	内容	年度
1ステップ	業務量調査	2016年度
2ステップ	意見交換会	2017年度
3ステップ	改善の方向性の検討・改善計画作成 改善活動開始	2018年度

### <対象事務>

土地評価事務

7

## 7 土地評価事務の概要

- 毎年の土地評価業務
- 3年に1回の評価替え業務

### 評価業務

#### 【中分類業務】

- ② 土地評価・賦課準備事務
- ③ 課税客体の把握
- ④ 現地調査
- ⑤ 評価計算
- ⑥ 帳票類の確認・整理

毎年、1月1日現在、市内の土地を所有する方に対し固定資産税を賦課する。また、年度中の土地の変更（分筆、合筆、地目変更等）を現地調査や登記済通知書を基に把握し課税情報の修正を行う。

### 評価替え業務

#### 【中分類業務】

- ① 評価替え（3年ごと）

評価額が時価又は物価変動に比して妥当なものとなるよう3年毎に、土地については、不動産鑑定士へ業務を委託することにより、各区域ごとに実例売買価格の調査や標準宅地の鑑定を行い土地の評価額を算出する。

8

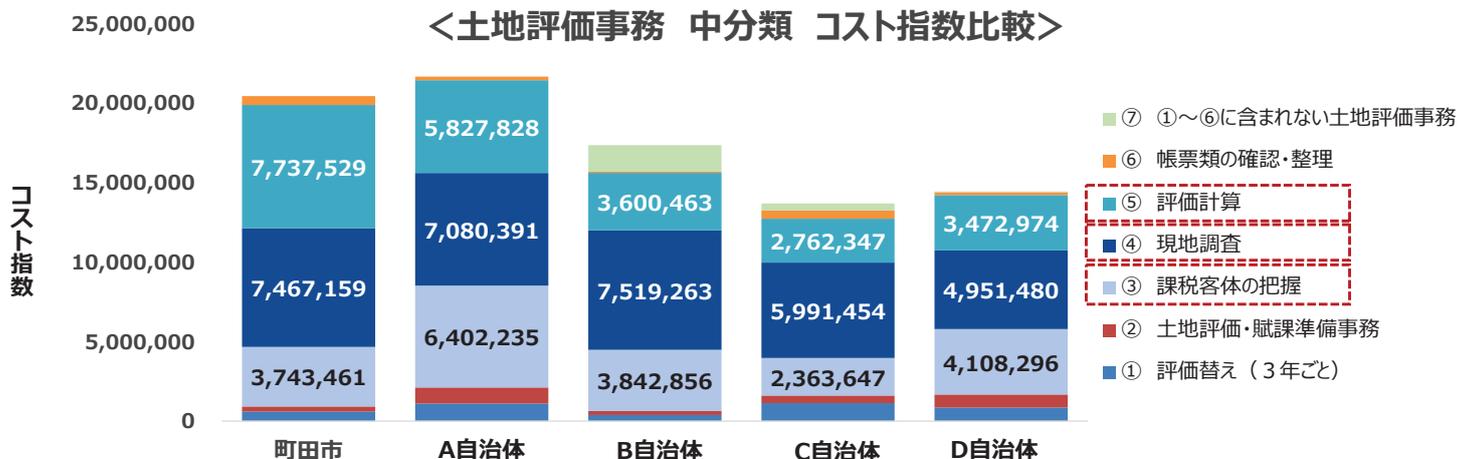
## 8 土地評価事務の一覧

<b>① 評価替え（3年ごと）</b>	評価替えに係る状況類似地区と標準宅地(主要な路線)の評価替え事務（仕様書作成含む） 評価替えに係る標準宅地の鑑定事務(3年ごと)と鑑定士との連絡調整 評価替えに係る全路線価の付設・検証事務(3年ごと) 評価替えに係る相続税路線価及び沿接自治体との固定資産税標準宅地価格、路線価との価格調整事務 評価替えに係る所要の補正の検討・作成作業
<b>② 土地評価・賦課準備事務</b>	税法改正に伴う条例、土地評価要領等の改正事務 土地価格の下落修正鑑定委託事務
<b>③ 課税客体の把握</b>	土地の登記事項変更処理 新規路線価付設・抹消等事務（各年度の路線価の決定含む） ゴルフ場及び鉄軌道評価事務 土地区画整理地区内におけるみなす課税事務 土地の無償使用貸借の管理 市街化区域内の宅地介在山林筆及び保全調整池に関する事務 生産緑地、農地転用及び農地課税の取扱に関する事務
<b>④ 現地調査</b>	現地調査の事前準備 現地調査の実施
<b>⑤ 評価計算</b>	現況変化土地の評価処理事務
<b>⑥ 帳票類の確認・整理</b>	

9

## 9 業務量調査結果（参加自治体におけるボリュームゾーンの特定）

どの自治体においても、業務の大半を「③課税客体の把握」、「④現地調査」、「⑤評価計算」の3業務が占めている。



### <参考> コスト指数とは

コスト指数とは、正規職員、嘱託職員、臨時職員の各区分ごとの業務時間に、各区分ごとのコスト係数（町田市における各区分ごとの年間支払額に準じた金額〔単位：万円〕である「正規職員」809、「嘱託職員」391、「臨時職員」287）を乗じて算出した値を合算したものの。

$$\text{コスト指数} = \text{正規職員の業務時間} \times 809 + \text{嘱託職員の業務時間} \times 391 + \text{臨時職員の業務時間} \times 287$$

# 10 意見交換会

## <開催日時>

第1回	2017年10月13日（金） 10:00～17:00
第2回	2018年10月12日（金） 10:00～16:30

## <1回目と2回目の意見交換会で取り上げた テーマ>

	テーマ	中分類業務
①	現地調査の実施方法について	④現地調査
2	登通、税通の入力業務について	③課税客体の把握
3	固定資産税の課税誤りに伴う措置について	⑤評価計算
④	評価方法の標準化について	④現地調査 ⑤評価計算
5	評価内容変更時の調査記録の保存方法について	⑥帳票類の確認・整理

# 11 意見交換会（他市比較で分かったこと）

意見交換会での議論を通じ、以下のことがわかった。

テーマ	町田市の課題認識	意見交換会で分かったこと
① 現地調査の実施方法について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・使用図を用いた現場調査では、位置確認に時間がかかる。</li> <li>・運転手として現場に出ている間は入力業務等が進まない。</li> <li>・業務中の運転時間が長くなるため事故のリスクが高まっている。</li> <li>・新卒採用者及び転入職員以外であれば、全筆調査時の現場確認は1人で判断可能である(現在2～3人体制)。</li> <li>・現場調査に時間がかかりすぎている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・どの自治体も地方税法の定めにある「年一回実地調査」を行う旨を重視している。その上で、航空写真を活用している。</li> <li>・現場調査は原則2人体制の自治体が多い。1人で実施する自治体も、判断に迷う箇所は複数人体制である。</li> <li>・現場調査で確認する要点が必要最低限度に絞られている。</li> </ul>
2 登通、税通の入力業務について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法務局から受け取る登通、税通に関する紙情報を、短時間で入力する必要がある。</li> <li>・課税の基礎となるデータの入力のため間違いは許されない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ほとんどの自治体において正規職員が手入力しているが、委託化や正規職員以外が担い手となっている自治体もあった。</li> </ul>
3 固定資産税の課税誤りに伴う措置について	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重大な錯誤の判断に迷う自治体が多い。</li> </ul>
④ 評価方法の標準化について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価方法の継承や標準化が問題である。</li> <li>・入力項目が多く煩雑で非効率である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・X自治体では土地評価システムを活用し、評価の標準化と効率化ができています。</li> </ul>
5 評価内容変更時の調査記録の保存方法について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価入力以外に調査記録の作成に時間をとられている。</li> <li>・調査記録は永年保存であり、また、紙媒体で保存しているため保管場所の確保が問題。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・町田市では、独自に土地現況調査票を作成し、調査の結果及び状況に係る経過をすべて記録している。</li> </ul>

# 1 2 改善の方向性

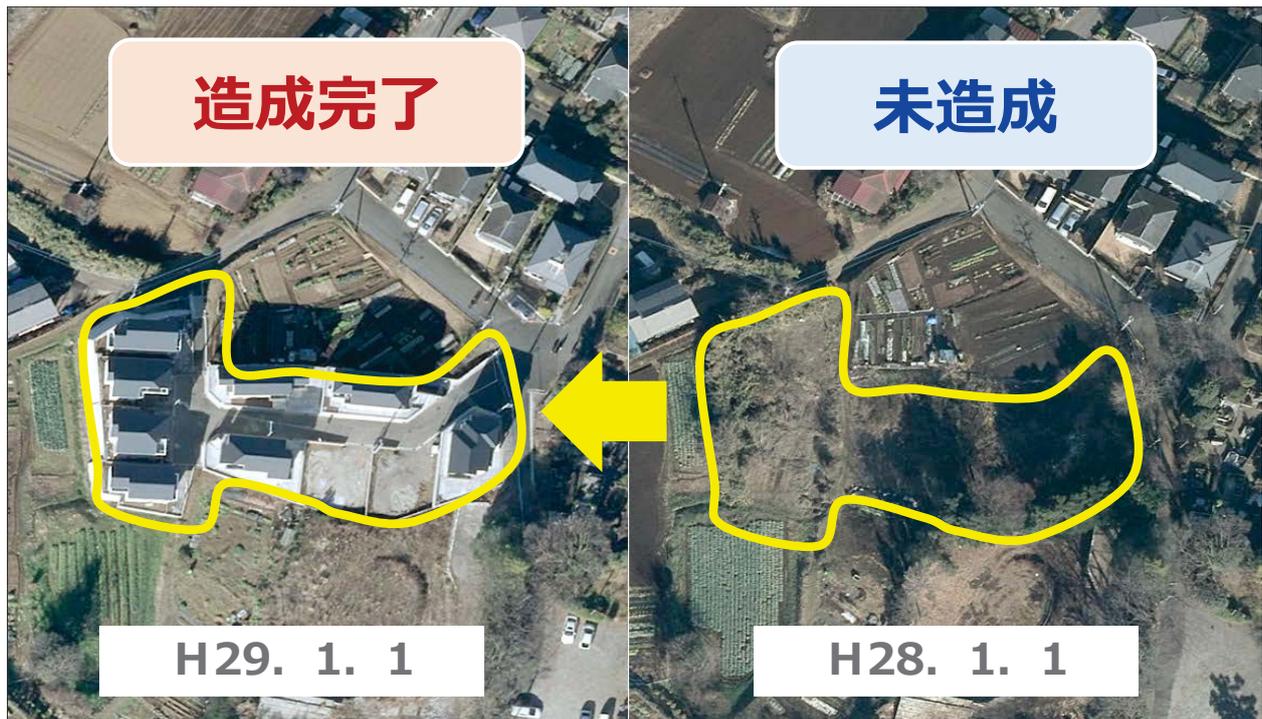
意見交換会におけるベストプラクティスから、町田市における改善の方向性を導出した。

テーマ	ベストプラクティス	町田市における改善の方向性
1 現地調査の実施方法について	<p>【実施方法】 全筆・実地調査の補完的な役割として、航空写真等による現況確認を進めていく。将来的に、航空写真等を主とした現況確認の可能性を研究する。また、熟練職員でなくても、現地確認ができるよう、調査の視点を簡素化、マニュアル化する。</p> <p>【担い手】 ドライバーの委託化の検討を進める</p>	<p>①方法：全筆・実地調査＋航空写真等 ※航空写真等による現況確認の範囲を広げる検討を行う。</p> <p>②担い手：ドライバーは委託</p> <p>③確認事項：現地を確認する視点をあらかじめマニュアル化し、業務標準化と簡素化を図る。（例：地目のみ確認する、現場調査用の色分けされた地図を使用）</p>
2 登通、税通の入力業務について	システム化（税務システム対応）による入力業務の省力化	2020年税務システム更改によるデータ連携一括処理
3 固定資産税の課税誤りに伴う措置について	「重大な錯誤」の判断基準となる要綱等の作成	従来どおりの運用とする ※ 法定外還付・返還（20年）を実施 ※ 要綱整備済
4 評価方法の標準化について	システム化（土地評価システム導入 又は GIS活用）による自動計測	土地評価システムの導入（2022年度稼働）
5 評価内容変更時の調査記録の保存方法について	—	保存対象とする資料（様式）及び保存方法（紙から電子データへ）の見直し 保存対象となる資料や保存方法に合わせた処理手順の見直し

13

## <地目変更の例>

地目変更の例を以下に示す。



14

# <現況地目（課税地目）の例>

現況地目（課税地目）の例を以下に示す。

## 宅地

住宅用地



鉄軌道用地



ごみ置き場



## 雑種地

非住宅用地



畑

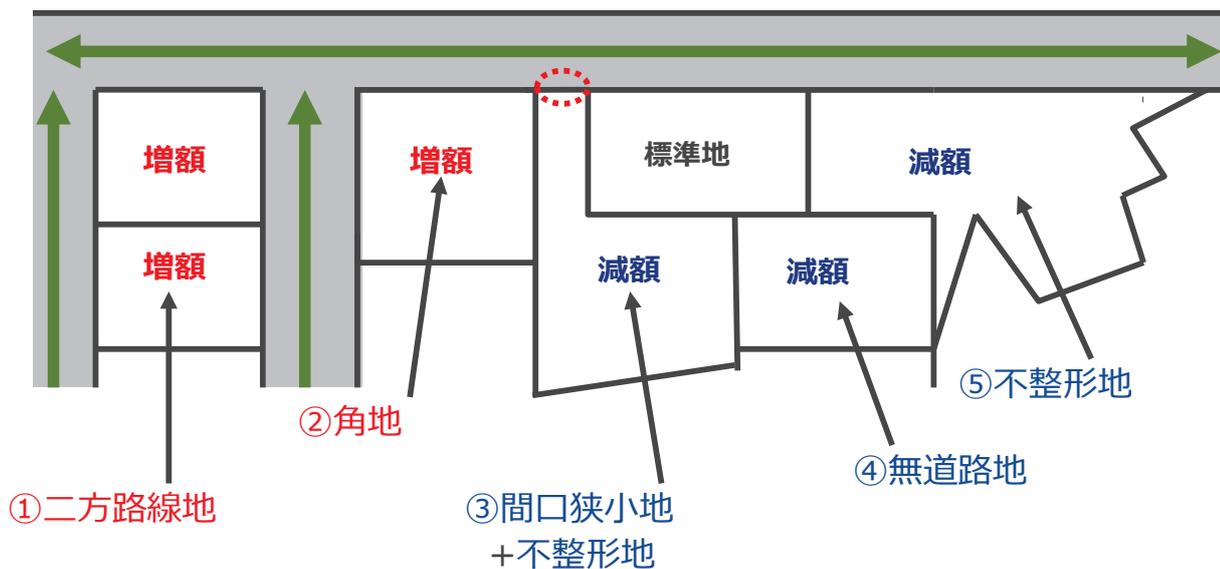


造成の残地



# <土地の形状による補正>

増額補正・減額補正の例を以下に示す。



# <現地調査の実施方法> 町田市における課題認識

現地調査の実施方法について、町田市としては以下を課題と認識している。



**使用図とは、**  
使用図とは法務局の公図とほぼ同じ地図に、土地の固定資産評価情報が記載してある地図のこと。



この使用図、  
見づらいし、自分のいる  
位置がわからない。

- もう入職して1年経ったのに、まだ1人で土地の評価の判断ができない。
- 確認することがいっぱいある。
- 先輩に口頭で教えてもらっても覚えられない。もっとわかりやすいマニュアルがほしいな。
- 現場写真をいっぱいとるけど、どこで撮った写真かわからなくなるな。

- 運転時間が長くて、事故のリスクが心配
- 運転している間に、別の仕事ができるよな・・・
- そもそも市内全域回るのは大変

### ベストプラクティス

- 使用図を色分けし地目をわかりやすくしている。
- 市内全域を現地確認するのではなく、異動があった土地のみ現地確認する。
- 航空写真を活用している。
- 確認するポイントを絞っている。
- マニュアルを整備している。
- ドライバーは再任用or委託を検討

# <現地調査の実施方法> 町田市における改善の方向性

地方税法の定めにある「年一回実地調査」を前提とし、  
効率的な現地調査を実施できるよう改善する。



**★ポイント3 (研究)**  
衛星写真を活用し、  
現地調査の精度を上げる  
→衛星写真を活用する範囲を  
広げる

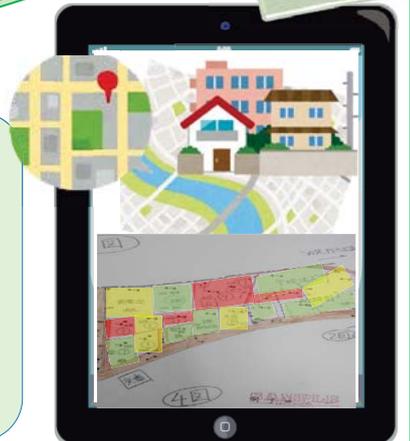
**②簡略化マニュアル**  
確認するポイントがわかる！  
地目の確認だけでOK！（検討中）



**①GPS付タブレット**  
自分がどこに  
いるか分かる！  
もう迷わない

**現場写真のデータ管理**  
タブレットで撮影した  
写真が土地に紐づく

**色付き使用図を搭載**  
土地の地目が  
一目で分かる！



**★ポイント1**  
運転は、プロのドライバーに  
委託（検討）

**★ポイント2**  
新人1人でも、土地の地目等の  
確認ができるよう  
2つのアイテムを用意  
①GPS付タブレット  
②簡略化したマニュアル

# 1 3 改善内容①土地評価に係る現地調査の効率化

項目	変更前	変更後
現地調査に係る人数 (現場調査時における運転者の一部委託化の取組内容)	2人～3人(正規職員)  【内訳】 ○運転する人+土地の利用状況を確認する	1人(正規職員)+ドライバー(ドライバーは委託など)  【内訳】 ○土地の利用状況を確認する人のみ
現場調査の視点 (マニュアル作成)	○土地の地目 ○土地の状況(段差・がけ地・高圧線等) ○画地の状況(隣接筆との一体利用の確認)	○土地の地目のみ(検討中)
現場調査用の地図		現場調査用に地目を色分けした地図を作成・活用  
タブレット端末導入効果	○現地で迷う ○現場写真の整理が煩雑 ○使用図の判読が一目で出来ない ○現地での記録は紙ベースで行う	○GPS機能 →現場で迷わない。 ○現場写真のデータ管理 →タブレットで撮影した写真と土地が紐づく ○地目別色付き図面を搭載 →土地の地目が一目で分かる ○メモ機能を搭載 →現地での記録に紙を使用しない
現場調査に係る時間数 (年間・正規職員)	3695時間	2475時間 ※運転者の一部委託化を除く

67%削減

## <土地評価方法の標準化> 町田市における課題認識その1

評価方法の標準化について、町田市としては以下を課題と認識している。

○三角スケールで一つ一つ長さを測るのは大変。測り違いがあったら困るな。  
○測った数値を、税務システムに手入力するのは手間だ。入力ミスがあったら困る。入力内容の確認にも時間がかかっているな。

○分筆・合筆を使用図へ書き込むのに手間がかかっているな。

○毎年、課税用の地図(マイラー原図)の更新を委託業者に作成してもらっているが、お金がかかっているな。



三角スケール



課税用の地図(マイラー原図)  
※使用図のもととなるもの



使用図  
※課税用の地図に手書きで評価情報を記載しているもの



紙の劣化により10年に1度使用図を更新しているけど、手書きで課税状況を転記するのは大変。転記があっているかどうかの確認にも時間がかかるな。

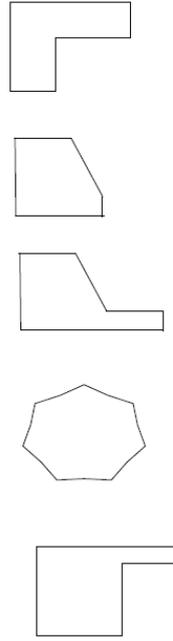
## <評価方法の標準化> 町田市における課題認識その2

### 不整形地の減額補正の例

不整形地に応じた形状の例（普通住宅地区）

- ① 普通 ⇒ 減値しない。
- ② やや不整形 ⇒ 1割減値。
- ③ 不整形 ⇒ 2割減値。
- ④ 相当に不整形 ⇒ 3割減値。
- ⑤ 種々に不整形 ⇒ 4割減値。

### 判断に迷うケースの一例



○間口の取り方が悩むなあ。  
先輩に確認しなきゃ！



○奥行の取り方はマニュアルにあるけど、マニュアルどおり出来ないケースもたびたび出てきて判断に迷うな。

### ベストプラクティス

- 土地評価システムやGISを活用し、自動計測している。
- 不整形補正はシステムで一律に判断している（陰地割合方式）。

○判断に迷うケースがたびたび出てくる。複数人で確認しなきゃ！



○不整形地の補正率の判断は目視により決定しなければならない。

## <評価方法の標準化> 町田市における改善の方向性

評価方法の標準化について、町田市では土地評価システムを導入して実現する方向で検討中。

### ★ポイント1

- 間口をワンクリックで自動計測
- ・三角スケール不要！
- ・計算結果の入力不要！

### ★ポイント2

- 人による判断のバラツキがない
- 不整形地の補正率の取り方で迷わない！新人でもわかる。

### ★ポイント3

- 使用図の更新もラク
- 分筆・合筆の結果や課税情報の結果がデータ上で蓄積できるため、紙ベースの使用図が不要！



仕事が効率的・機械的になる分、職員の知識やノウハウ低下が不安だけど、マニュアル更新等で知識をつないでいこう！



### ★ポイント4

- 課税用の地図もデータ管理できるため委託費用が不要！

# 1 4 改善内容②土地評価システム導入による土地評価方法の標準化

項目	変更前	変更後
導入ポイント	<p><b>【正確性】</b> ○ミスを用手で測る。計測ミスリスクがある。 ○計算結果をシステムに手入力している。</p> <p><b>【判断基準】</b> ○判断に迷うケースは、複数人体制で判断している。 以下、判断に迷う例 ・奥行の測り方 ・間口の測り方 ・不整形地の補正率割合</p> <p><b>【経費】</b> ○課税用の地図のベースとなるマイラー原図(紙)の更新が必要なために加筆補正の委託をしている。</p> <p><b>【市民対応】</b> ○市民から課税用地図の閲覧希望があった場合、該当の地番を探し書面で提示している。</p> <p><b>【作業効率】</b> ○紙の劣化により10年に1度使用図を更新している。課税情報はすべて手書きで転記している。転記後、転記内容の確認作業を行っている。</p>	<p><b>【ミスのリスクを軽減】</b> ○クリック一つで自動計算ができる。 ○計算結果の入力が不要となる。</p> <p><b>【判断基準の標準化】</b> ○人による判断のバラツキがなくなり、新人でも迷わずに評価計算ができる。</p> <p><b>【経費削減】</b> ○課税用地図(マイラー原図)そのものが不要となる。</p> <p><b>【市民対応の向上】</b> ○市民から課税用地図の希望があった場合、お待たせする時間の軽減。システム上で地番を検索し、該当箇所の提示する。</p> <p><b>【作業効率の解消】</b> ○使用図情報の更新はデータの上書きで完了する。</p>
土地評価に係る時間数 (年間・正規職員)	2,857時間	2,000時間
使用図の更新に係る委託費	54,000円	0円

23

# 1 5 改善内容 まとめ

※2019年3月完成予定

改善概要	改善目的	改善詳細
1 評価資料の保存方法の見直し ※評価システムの導入時には再度検討を要する。	評価資料の保存方法の見直しを行い、業務と保存場所のスリム化を図る。	(1) 保存資料の精査(紙の削減とデータ化の検討) (2) 土地の登記事項変更処理の見直し (3) 現況変化土地の評価処理事務の見直し (4) 保存する資料や保存方法の検討・ルール作成
2 2020年10月に予定している税務システムの更改を契機とした業務効率化	手入力をやめ、データ連携による一括処理とすることにより、入力時間の削減と業務の正確性を図る。	(1) データ連携一括処理による税通の入力業務の実施 (2) データ連携一括処理による登通の入力業務の実施
3 2023年度に導入を予定している土地評価システムによる土地評価方法の標準化	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価方法の標準的な継承を図る。</li> <li>煩雑な入力作業を解消し、効率化を図る。</li> <li>課税地図をデータ管理することにより、紙資源の削減や課税地図更新に係る委託費の削減を図る。</li> </ul>	(1) 土地評価システムを導入することによる、システムへの入力時間の効率化 (2) 使用図・マイラー原図の取扱い方法の見直し
4 土地評価に係る現地調査の効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>地区担当者間で現場調査の視点を統一化、標準化し、現地調査時間を短縮する。新採、転入職員でも、全筆調査時の現場確認職員は1人でも可能となることを目指す。</li> <li>GPS機能を搭載したタブレット端末を活用することにより自身の位置や調査する方向を明確にし、現地調査の効率化を図る。</li> <li>タブレット端末を用いた現場における評価入力や写真取込を可能にすることで、現地調査の効率化を図る。</li> </ul>	(1) 現場調査時の確認事項のマニュアル化 (2) 現場調査用に地目を色分けした地図の作成 (3) タブレット端末を活用した現場調査の実施
5 RPAを導入した定型業務の自動化	処理の正確性を向上させ、稼働時間数を削減する。	(1) 納税通知書印刷業務(税額更正) ※業務範囲は、今後拡大する。
6 「固定資産税・都市計画税のしおり」の見直し	重複避け見やすく、文字の大きさ、わかりやすい日本語、レイアウトとする。	(1) 「固定資産税・都市計画税のしおり」の見直し

24

# 16 改善計画と効果(抜粋)

※2019年3月完成予定

改善概要	改善詳細	改善完了時期	指標	現状値	計画値							
					2017年度	2018年度 (評価替)	2019年度	2020年度	2021年度 (評価替)	2022年度	2023年度	
1 評価資料の保存方法の見直し	(1) 保存資料の精査(紙の削減とデータ化の検討)	2019年3月	保存文書量(年間)	1.7FM	1.7FM	0.85FM	0.85FM	0.85FM	0.85FM	0.85FM	0.85FM	
	(2) 土地の登記事項変更処理の見直し	2019年3月	土地の登記事項変更処理に係る時間数(年間・正規職員)	2,561時間	2,561時間	2,049時間	2,049時間	2,049時間	2,049時間	2,049時間	2,049時間	
	(3) 現況変化土地の評価処理事務の見直し	2019年3月	現況変化土地の評価処理事務に係る時間数(年間・正規職員)	9,417時間	9,417時間	7,439時間	7,439時間	7,439時間	7,439時間	7,439時間	7,439時間	
	(4) 保存する資料や保存方法の検討・ルール作成	2019年3月	帳票類の確認・整理に係る時間数(年間・正規職員)	647時間	647時間	420時間	420時間	420時間	420時間	420時間	420時間	
2 2020年10月に予定している税務システムの更改を契機とした業務効率化	(1) データ連携一括処理による税通の入力業務の実施	2020年10月	税通の入力に係る時間数(年間・正規職員)	1,868時間	1,868時間	1,868時間	1,169時間	642時間	642時間	642時間	642時間	
	(2) データ連携一括処理による登通の入力業務の実施	2020年10月	登通の入力に係る時間数(年間・正規職員)	1,868時間	1,868時間	1,868時間	1,648時間	1,427時間	1,427時間	1,427時間	1,427時間	
3 2023年度に導入を予定している土地評価システムによる土地評価方法の標準化	(1) 土地評価システムを導入することによる、システムへの入力時間の効率化	2022年3月	現況調査後に、現況変化した土地や分合筆による評価変更のシステム入力時間数(年間・正規職員)	2,857時間	2,857時間	2,857時間	2,857時間	2,857時間	2,857時間	2,857時間	2,000時間	
	(2) 使用図・マイラー原図の取扱い方法の見直し	2022年3月	登記所から送付のあった登記済通知書に基づき、所有権移転による使用図の確認及び分合筆等に伴う使用図への修正時間数(年間・正規職員)	1,606時間	1,606時間	1,606時間	1,606時間	1,606時間	1,606時間	1,606時間	0時間	
		2022年3月	課税のためのマイラー原図を年1回更新するため、業者に委託し成果品の確認・点検をする。	643時間	643時間							
			使用図書替えに係る時間数(年間・正規職員)	300時間	300時間							
			使用図書替えに係る時間数(年間・臨時職員)	210時間	210時間	210時間	0時間	0時間	0時間	0時間	0時間	
			使用図作成費用	29,160円	29,160円	29,160円	※ 2019年1月時点の値					
マイラー原図加筆補正費用	24,840円	24,840円	24,840円	※ 2018~2023年度までの累計								

効率化する時間 30,000時間※

削減する紙使用量 90,000枚※

# 住基・印鑑・戸籍業務における 生産性向上への取り組み（中間報告）

2019年 2月 15日

町田市市民部市民課戸籍係 係長 中川 尚紀

## 1 住基・印鑑・戸籍業務の一覧

本業務では、主に、「住民票等の証明書発行」、「住民異動・印鑑登録・マイナンバー手続き」、「戸籍届出に関すること」を行う。

大区分	中区分
A① 住基・戸籍関連 証明発行事務	住民票の写し等の交付
	戸籍証明書の交付
	郵送による住民票の写し等及び戸籍証明書等の交付
	印鑑登録証明書の交付
	広域証明の交付
	その他各種公簿に基づく証明の交付
	住民基本台帳の閲覧対応等
	開示請求対応
	住民基本台帳事務における支援措置
	電話問合せ対応
発行件数、手数料管理	
A② 住民基本台帳 管理事務	住民異動届書の受付、処理及び管理
	戸籍異動に基づく住民記録変更
	転出届関連通知処理
	外国人の住居地の届出処理
	特別永住者に係る申請、交付に関すること
	実態調査事務
	住民基本台帳カード多目的利用サービス登録事務
	住民基本台帳カードの電子証明書関連事務
	住民基本台帳事務
	人口統計事務
A③ 印鑑登録事務	印鑑登録・変更・廃止
A④ 番号制度カード 交付管理事務	個人番号カード関連事務
	通知カード関連事務

大区分	中区分
A⑤ 戸籍管理事務	戸籍届出関連事務
	不受理申出（取下）関連事務
	戸籍届出関連DV被害者支援事務
	戸籍届出期間経過通知事務
	戸籍事務協議会・支局関連事務
	相続税法関連事務
	埋火葬許可証の交付に関すること
	絵柄入り戸籍届書関連事務
	市境界変更に伴う本籍変更関連事務
	住民基本台帳法関連事務
人口動態調査関連事務	
犯罪人名簿及び破産者名簿関連事務	
B 住基・戸籍関連事務	住居表示関係事務
	住居表示への変更に伴う住所変更処理
	住居表示への変更に伴う戸籍変更処理
	区画整理に伴う住所変更処理
	区画整理に伴う戸籍変更処理
	市民課長会に関すること
	手数料改正に関すること
	システム関連事務
	コンビニ交付に関すること
	住民基本台帳事務研究会
DV等保護支援担当者会議	
C 他課業務	臨時運行許可事務、納税証明書の交付等
D 課管理事務	人事労務管理、議会対応、予算編成、文書管理等

## 2 町田市の人口・世帯数・印鑑登録数

- 2018年3月末時点で、住民基本台帳に登録されている人口は約43万人、世帯数は約20万世帯、印鑑登録数は約26万件
- 人口の規模を都内で比較すると、町田市は多い順で第11位、26市では八王子市に次いで第2位

項目		数値
住民基本台帳	人口	428,571 人
	世帯数	194,583 世帯
	世帯人員	2.20 人/世帯
うち、外国人	人口	5,936 人
	外国人比率	1.4%
	世帯数	2,686 世帯
	世帯人員	2.21 人/世帯
本籍	本籍数	131,225 件
	住基人口に占める比率	30.6%
	本籍人口	329,949 人
	住基人口に占める比率	77.0%
印鑑登録数	件数	259,251 件
	人口に占める比率	60.5%

3

## 3 住基・印鑑・戸籍業務の職員体制及び取扱いサービス

- 職員総数に占める嘱託員の割合が3分の1以上を占めている。
- 住民基本台帳に関する事務手続きのほか、国民健康保険被保険者証の発行や市立小学校・中学校に関する転入学の手続き等を市民課の窓口において行っている。

### <職員体制（連絡所を含む市民課職員数）>

項目	市民課	構成比率
正規職員数	59人	63%
嘱託員数	35人	37%
計	94人	100%

### <市民課で取扱いしている他課業務>

項目	実施状況
実施業務	・国保証発行・転入学手続 ・母子手帳交付・税証明交付

<自動交付機> …設置なし

### <休日窓口>

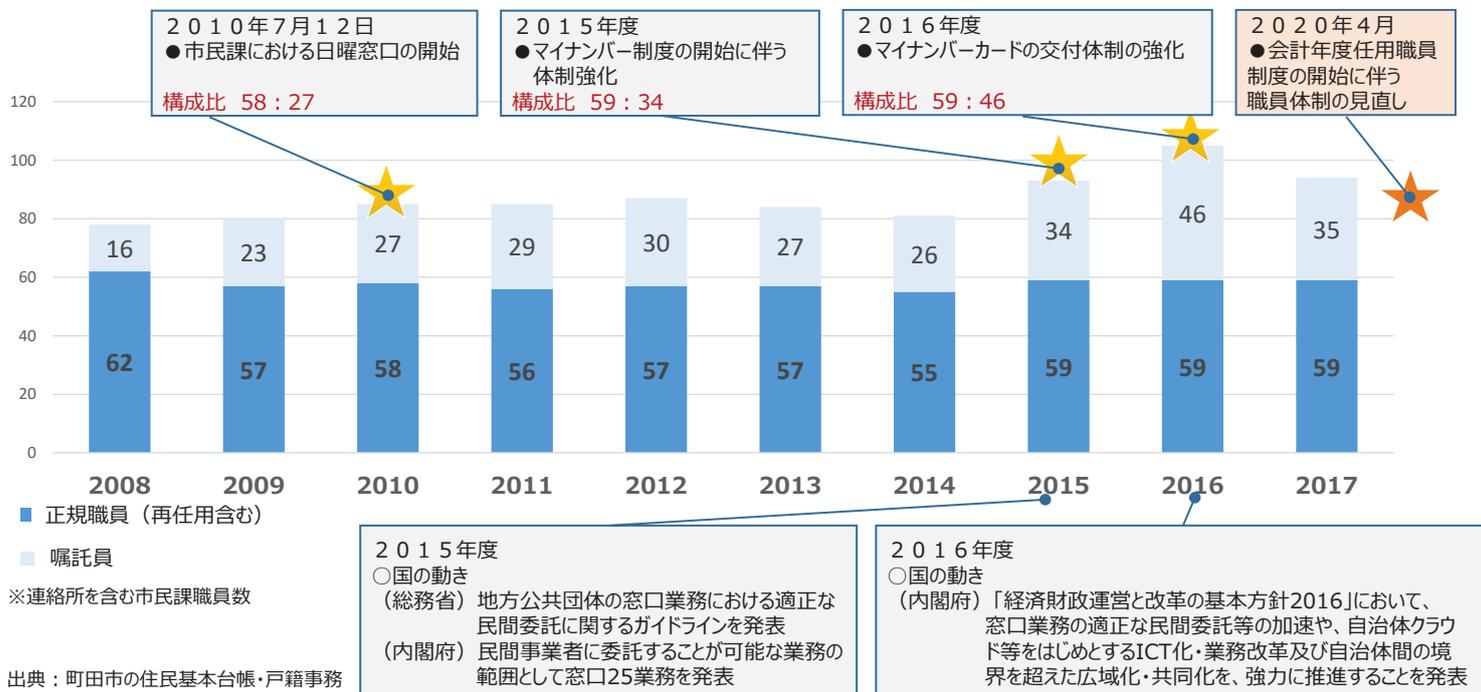
項目	内容
開設場所	市民課・各市民センター
開設時間	8:30~17:00
取扱い業務 ※主に市民課で 取り扱う業務	住民票の写し等の交付
	戸籍証明書の交付
	印鑑登録証明書の交付
	住民異動届出
	印鑑登録
	個人番号カード交付等
	戸籍届出
	税証明交付
	国保証発行
	転入学手続
母子手帳の交付	

4

## 4 住基・印鑑・戸籍業務の職員体制の経年比較

- 連絡所を含む市民課職員数を見ると、業務執行体制の見直しや制度改正への対応として、サービスの向上と費用増加の抑制に努めてきた結果、嘱託員の構成比率が高まった。
- 住民基本台帳に関する届出の受付や証明書発行の窓口においては、正規職員と嘱託員が同様の業務を担っている。

正規職員（再任用含）と嘱託員の配置推移



## 5 住基・印鑑・戸籍業務の現状と課題

- 正規職員及び会計年度任用職員の役割を明確化し、2020年4月に導入される会計年度任用職員制度への着実な制度移行を行う。
- 新たな制度の導入を機に、アウトソーシングやICTの利活用等を検討し、市民サービスの向上と最適な業務執行体制の構築を行う。

### 現状

- ・ 市民課職員に占める嘱託員の構成比率の増加
- ・ 正規職員と嘱託員の役割分担が不明確
- ・ 嘱託員となる人材の確保・育成が困難

### 環境の変化

- 住民基本台帳に関連する制度の改正
- 会計年度任用職員制度の導入（2020年度）
- 総務省による窓口業務のアウトソーシングの推進
- RPAやAI等のICTの利活用の進展

### 課題

1 正規職員が行う業務の明確化

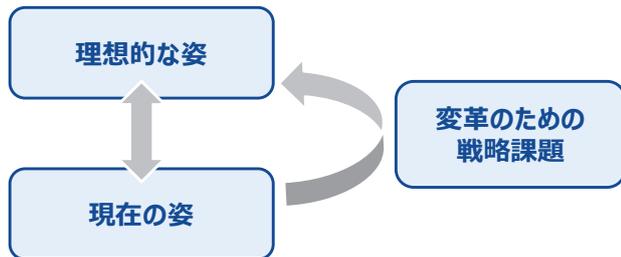
2 待ち時間の解消や手続きの簡素化による市民サービスの向上

3 アウトソーシングやICTの利活用等による最適な業務執行体制の構築

4 休日窓口の見直し

## 6 改革・改善に取り組むにあたっての考え方

### <理想的な姿から課題を考える>



#### 住基・印鑑・戸籍業務における理想的な姿

- 親切丁寧・迅速正確な窓口サービスを提供している。
- 最適な業務執行体制が構築されている。
- 業務の情報が市の基幹データとして適正かつ正確に取り扱われている。

#### 住基・印鑑・戸籍業務の目標

- 市民満足度アンケートで「満足」「やや満足」と回答した市民の割合
  - ・待ち時間・接遇 90%以上
  - ・待合フロアのすごしやすさ 80%以上

### <重視した視点>

1

#### 正職が行うべき業務の明確化

2020年度に導入される会計年度任用職員制度への着実な移行のため、正規職員が担うべき業務とそれ以外とを明確に切り分ける。

2

#### BPO・ICTの積極利活用

アウトソーシング・ICTの利活用を積極的に検討し、市民が利用しやすい手続き方法を選択する。

3

#### 他自治体比較

・自治体間ベンチマーキングの活用  
・他自治体と比較して明らかになった「強み」と「改善に向けての課題」を把握し、改善につなげる。

7

## 7 自治体間ベンチマーキングの取組状況

### <参加自治体>

- 東京都 目黒区 八王子市 町田市 江戸川区 (※)
- 神奈川県 厚木市 平塚市 (※)
- 千葉県 船橋市 (※) 市川市 (※)
- 福島県 郡山市

(※) 江戸川区、平塚市、船橋市、市川市は2018年度意見交換会へのオブザーバー参加

### <工程表>

	内容	年度
現在は 2ステップ目	1ステップ	業務量調査
	2ステップ	意見交換会
	3ステップ	改善の方向性の検討・改善計画作成 改善活動開始
		2018年度
		2018年度 2019年度

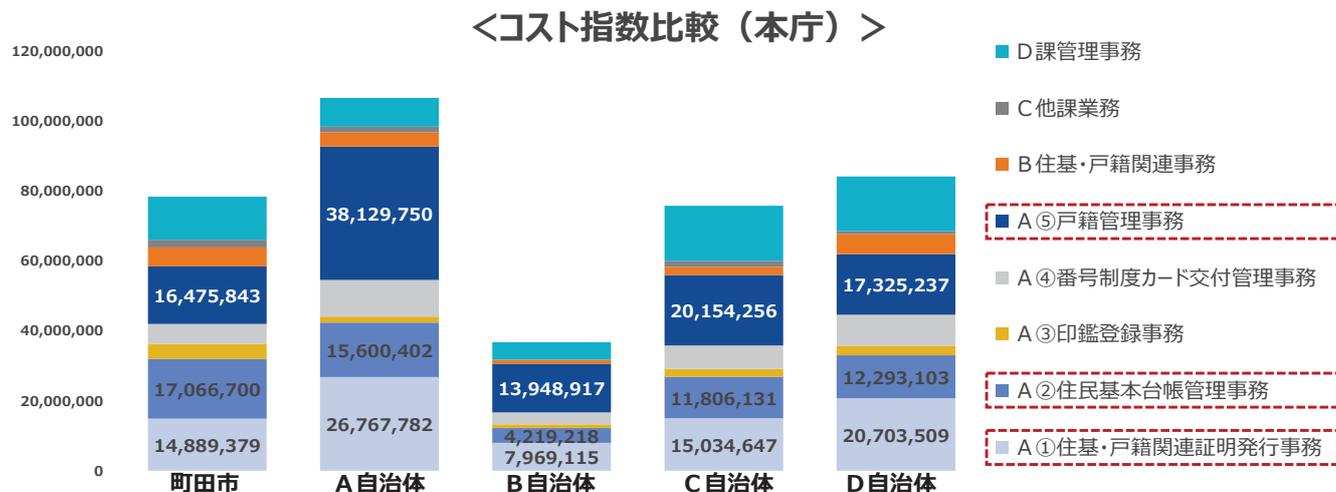
### <対象事務>

戸籍業務、住民基本台帳管理業務、証明発行業務

8

## 8 業務量調査結果（参加自治体におけるボリュームゾーンの特定）

どの自治体においても、コスト指数が高い事務は「A①住基・戸籍関連証明発行事務」、「A②住民基本台帳管理事務」、「A⑤戸籍管理事務」の3つである。（課管理事務除く）



### ＜参考＞コスト指数とは

コスト指数とは、正規職員、嘱託員、臨時職員の各区分ごとの業務時間に、各区分ごとのコスト係数（町田市における各区分ごとの年間支払額に準じた金額〔単位：万円〕である「正規職員」809、「嘱託員」391、「臨時職員」287）を乗じて算出した値を合算したものの。

$$\text{コスト指数} = \text{正規職員の業務時間} \times 809 + \text{嘱託員の業務時間} \times 391 + \text{臨時職員の業務時間} \times 287$$

## 9 意見交換会

### ＜開催日時＞

第1回

2018年11月13日（火）10:00～16:30

### ＜テーマ＞

	テーマ	中分類業務
1	業務量調査結果の数値の差異について	A①住基・戸籍関連証明発行事務 A②住民基本台帳管理事務 A⑤戸籍管理事務
2	正規職員が担うべき業務について	
3	モデルフローの作成について	

# 10 意見交換会（他市比較で分かったこと）

意見交換会での議論を通じ、以下のことがわかった。

テーマ	町田市の課題認識	意見交換会で分かったこと
1 業務量調査結果の数値の差異について	<p>ア 特に窓口業務においては、正規職員と嘱託員との役割分担が不明確である。</p> <p>イ これまで是としてきた業務のやり方が本当に効率的であるか検証する必要がある。</p> <p>ウ 最適な業務執行体制を構築するとともに、更なる市民サービスの向上につなげていく必要がある。</p>	<p>ア 住民基本台帳に関連する審査業務や住民基本台帳の閲覧対応及び支援措置業務等、<b>個人情報</b>を厳格に取り扱うべき業務は、<b>正規職員</b>が対応するべき。</p> <p>イ 戸籍や証明発行の業務について、町田市は効率的である。</p> <p>ウ Y自治体では、申請書作成支援ツールを導入し、ナビゲーションによる正確なヒアリングを行うことで、<b>お客様の関連手続きの漏れ防止</b>に役立っている。また、<b>アウトソーシング</b>の活用を検討している。</p> <p>Z自治体では、町田市と同じように「番号案内システム」を設置している。「番号案内システム」を活用し、<b>待ち時間をアナウンス</b>することで、<b>お客様が待ち時間を有効活用</b>できる。また、システムに民間事業者の広告を掲載し、<b>事業者が広告料を得る仕組み</b>とすることで、<b>システム導入費用及び運営費用にかかる市負担は発生していない</b>。</p>
2 正規職員が担うべき業務について		
3 モデルフローの作成について	<p>エ ICTを活用することで、市民が窓口に来る時間や、手続に要する手間等の負担を軽減する必要がある。</p>	<p>エ 複数の自治体においてRPAの活用を検討している。</p>

# 11 意見交換会（アウトプット①正規職員が担うべき業務）

- 住民基本台帳に関連する審査業務は、正規職員が行うべき業務と考えられる。
- 住民基本台帳の閲覧対応及び支援措置業務等、個人情報を厳格に取り扱う業務については、正規職員が行うべき業務と考えられる。
- 管理業務を除き全117ある小区分のうち、正規職員以外が行える業務の小区分は59と約半分を占めている。

■ A①住基・戸籍関連証明発行事務（抜粋）

★正規職員が行うべき業務 ☆一部正規職員が行うべき業務

■ 小区分ごとの担い手の切り分け

中区分	小区分	国	町田市	A自治体	B自治体	C自治体	D自治体	交換会
住民票の写し等の交付	本人確認・受付	☆						☆
	住民票の写し等作成							
	証明審査	★	★	★	★	★	★	★
戸籍証明書の交付	証明書交付・手数料領収							
	本人確認・受付・申請内容確認	☆						☆
	戸籍証明書等作成							
郵送による住民票の写し等及び戸籍証明書等の交付	証明書交付・手数料領収							
	郵便物開封・申請内容確認							
	住民票の写し等・戸籍証明書等作成		★	★	★	★	★	★
印鑑登録証明書の交付	証明審査							
	受付・申請内容確認							
	印鑑登録証明書作成	★				★		★
広域証明の交付	交付・手数料領収							
	本人確認・受付・証明書作成・交付・手数料徴収					☆		
	証明審査							
その他各種公簿に基づく証明の交付	本人確認・受付	☆					★	★
	証明書作成						★	★
	証明審査		★	★	★	★	★	★
住民基本台帳の閲覧対応等	証明書交付・手数料領収							
	住民基本台帳の一部の写しの閲覧に係る申出の受理、審査、決定		★	★	★	★	★	★
	閲覧台帳の準備、受付		★	★	★	★	★	★
開示請求対応	手数料精算							
	開示請求受付・決定通知書作成・立会い		★	★	★	★	★	★
	相談対応		★	★	★	★	★	★
住民基本台帳事務における支援措置	支援措置申出の受付・審査		★	★	★	★	★	★
	申出者及び関係市町村への連絡		★	★	★	★	★	★
	支援措置対象者の証明書作成		★	★	★	★	★	★
電話問合せ対応	支援措置対象者の証明書審査・交付		★	★	★	★	★	★
	窓口、必要書類、発行手数料等に関する電話問合せ対応							
	郵送請求保留分の不足書類等の電話案内							
発行件数、手数料管理	日計表、月計表、統計資料の作成		★	★	★	☆	★	★
	広域交付サービス発行手数料の管理、手数料の集計及び納付		★	★	★	☆	★	★

正規職員が行うべき業務（★）	55
一部正規職員が行うべき業務（☆）	3
正規職員以外が行える業務（空欄）	59

# 12 意見交換会（アウトプット②モデルフロー）

パターン

- 1 本人または同一世帯員が申請する住民票の写し
- 2 本人または直系尊属・卑属が申請する戸籍全部事項個人事項証明書
- 3 印鑑登録カード持参時の印鑑登録証明書

<A①住基・戸籍関連証明発行事務>

業務プロセス	本人確認・受付	住民票の写し等の作成	証明審査	証明書交付・手数料領収
意見交換会案	正規職員以外	正規職員以外	正規職員以外	正規職員以外
町田市	正規職員以外	正規職員以外	正規職員以外	正規職員以外
A自治体	正規職員	正規職員	正規職員	正規職員
B自治体	正規職員以外	正規職員以外	正規職員以外	正規職員以外
C自治体	正規職員以外	正規職員以外	正規職員以外	正規職員以外
D自治体	正規職員以外	正規職員以外	正規職員以外	正規職員以外
その他の意見	人件費を考えると分担領域の変更・見直しをしたいと考えている。役割と責任範囲など、フロー上明確にすることにより処理フローの改善につながるのではないかと考えている。	外部委託については、繁忙期が異なる業務を組み合わせることで、まとめて発注することも考えている。	正規職員を減らして正規職員以外を増やすとしたとき、パート等は時間的制約があるため、特に土日、夕方などは、人材が集まるかどうかは疑問が残る。	業務は全て正規職員でやるのが原則かもしれない。正規職員以外は時間的・賃金的に制約がある。時間賃金は約3/4。どのように分担したらよいか考えているところ。

13

# 13 改善手法の検討

## ■ 人から人への転換

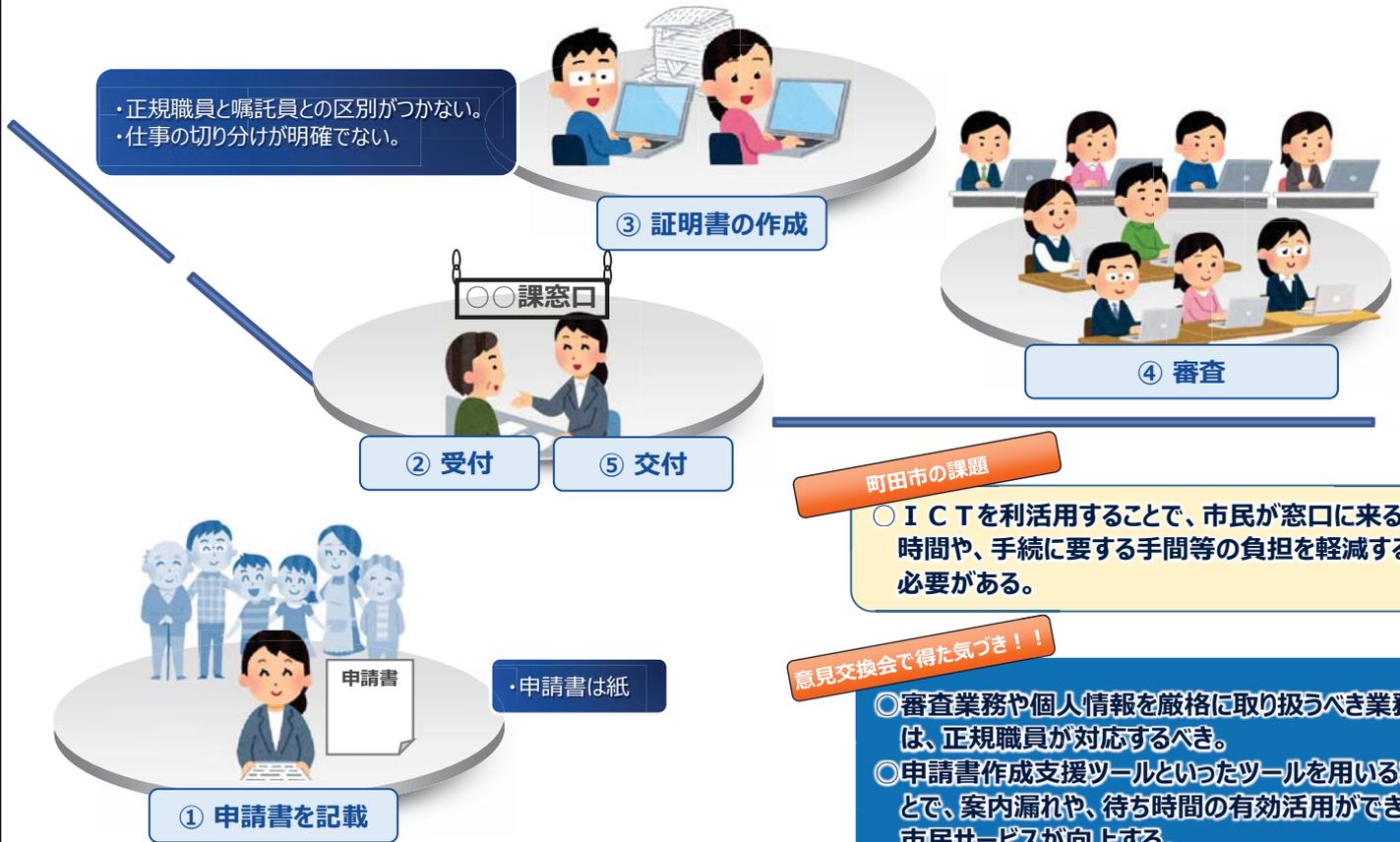
改善手法案	概要	メリット	懸念事項
1 会計年度任用職員	正規職員以外でも対応可能な簡易な窓口対応や資料作成について、会計年度任用職員の業務とする。	・会計年度任用職員に直接的な指示が出せる。 ・現行体制が維持できる。 ・正規職員が注力すべき業務に取り組める。	・労務管理 ・人件費の高騰
2 外部委託	正規職員以外でも対応可能な簡易な窓口対応や資料作成について、委託を実施する。	・民間企業の良質なノウハウを生かした市民サービスの提供 ・適切な人員配置が可能。 ・正規職員が注力すべき業務に取り組める。	・職員のスキル・ノウハウ継承が難しい。 ・受託事業者が見つかるかが懸念

## ■ 人から機械への転換

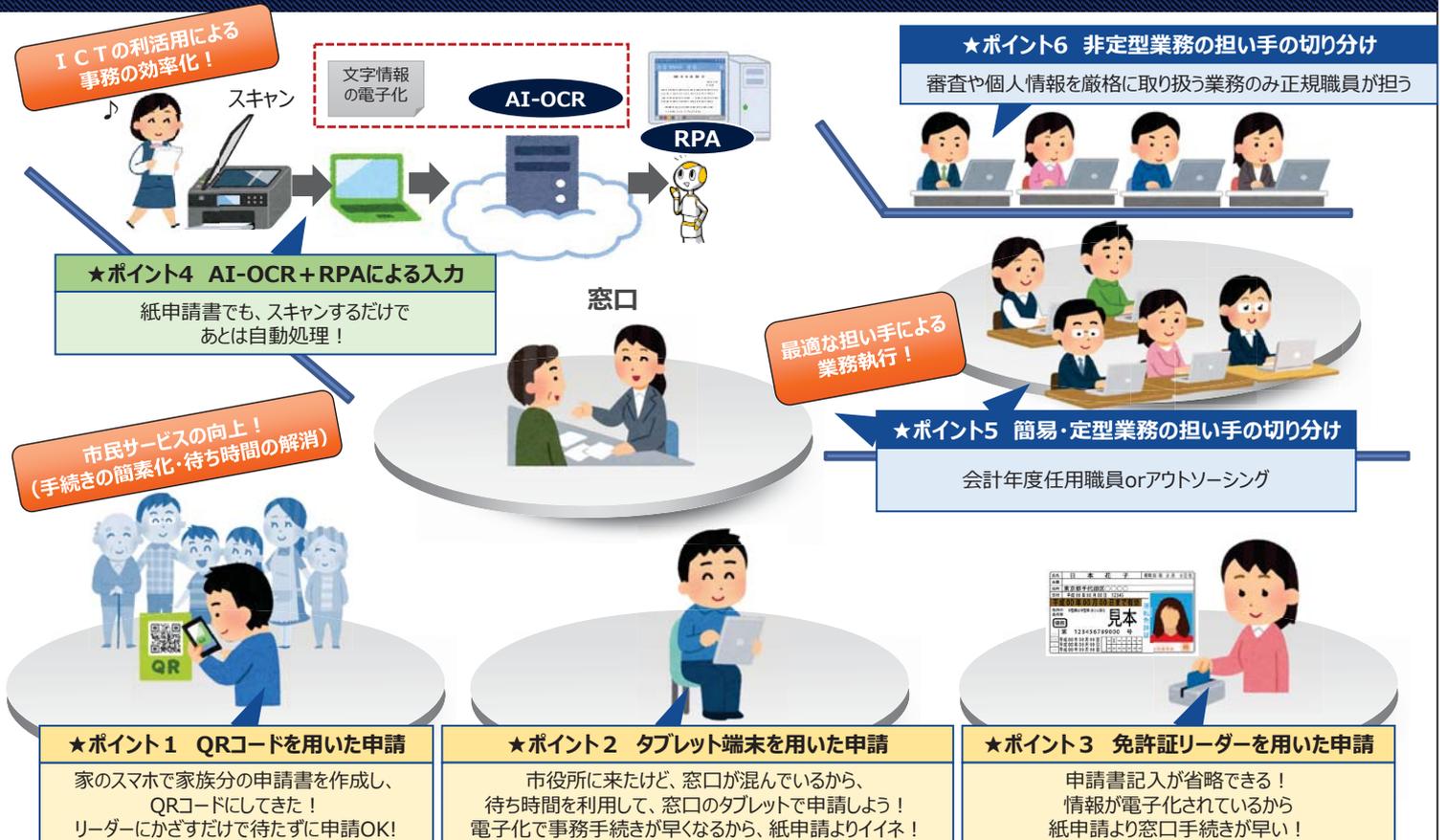
改善手法案	概要	メリット	懸念事項
1 OCR + RPA	①市民が、手書きの申請書に記載する。 ②窓口職員が申請書（OCR）をスキャンして電子データ化する。 ③RPAが申請書情報の電子データをシステム入力する。	・待ち時間の解消 ・窓口職員のシステム入力時間が削減される。	・現状のOCR技術に対応した申請書様式となっていない。
2 QRコード + RPA	①市民があらかじめアプリで作成した申請書からQRコードを生成する。 ②窓口職員がQRコードを読み取る。 ③RPAが読み取り結果をシステム入力する。		・ICTを使用する環境のない市民が存在するため、従来の対応はなくなる。 ・ワンストップ窓口における運用との ・セキュリティ確保が技術的に困難
3 タブレット + RPA	①市民が申請書作成台に設置したタブレットを操作し、アプリで申請書を入力作成する ②窓口職員が受け付ける。 ③RPAがシステム入力する。	・手続きの簡素化 ・待ち時間の解消 ・窓口職員のシステム入力時間が削減される。	・タブレットを使えない市民が存在するため、従来の対応はなくなる。
4 免許証リーダー + RPA	①市民が提示した免許証を窓口職員が免許証リーダーで読み取る。 ②読み取り結果から申請書データが作成される。不足する情報を窓口職員が確認しながら申請書を完成させる。 ③電子データをRPAで読み込み、システム入力する。		・免許証のない市民が存在するため、従来の対応はなくなる。

14

# 14 町田市の現状（住民票・戸籍証明書・印鑑登録証明書発行の例）



# 15 改善手法検討のポイント



# 16 今後のスケジュール

	2018年		2019年		2020年		2021年		2022年	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
自治体間ベンチマーキング	業務量調査	意見交換会①	意見交換会②	意見交換会③						
改善手法の選択		改善手法の検討	改善手法の検討・決定	改善手法の決定						
改善計画書の作成・実行		改善の方向性の検討	改善計画の検討・決定		業務改革・改善					

**2019年度も意見交換会を開催します。ぜひ、一緒に検討しませんか！！**

自治体間ベンチマーキング 事務局  
問合せ先: 町田市政策経営部企画政策課  
TEL: 042-724-2103(直通)