

自治体間ベンチマーキングシンポジウム

～自治体間比較による行政経営改革～

日時： 2018年2月16日（金） 14:00~16:00
場所： T K P 新宿カンファレンスセンター
カンファレンスルーム 6 B

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「地方行財政改革の動向と今後の展望」・・・・・・・・・・3ページ
講師：一橋大学経済学研究科・政策大学院 教授 佐藤 主光

- 自治体間ベンチマーキングの概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・21ページ
(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・・・・・・・・・・・・・・・・33ページ
～個人住民税業務・介護保険業務～
(報告：プロジェクトに参加した業務担当課職員)



基調講演

地方行財政改革の 動向と今後の展望

地方行財政改革の動向と 今後の展望

佐藤主光(もとひろ)

一橋大学経済学研究科・政策大学院

1

経済財政一体改革

2

「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"> ◆ 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 ◆ 公的ストック(社会資本、土地、情報等)の有効活用 ◆ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 「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"> ➢ 頑張った成果に応じた財政配分 ➢ トップランナー方式の導入 ◆ 「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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 公共サービスの徹底した見える化 ◆ エビデンスに基づくPDCA ◆ 業務の簡素化・標準化

出所：経済財政一体改革推進委員会

3

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・・・	・マイクロ＝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)

4

歳出管理＝マクロと構造改革＝ミクロ

マクロ＝量	歳出管理	<ul style="list-style-type: none"> ・歳出目標の設定 例：社会保障費の増額を年間5千億円に抑制
ミクロ＝質	財政の構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ・歳出の効率化 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 民間資金・経営の活用＝PPP ✓ 政策評価の徹底＝PDCAサイクル ✓ コストの見える化 □ 構造＝赤字を作らない体質への転換 □ 効率化の成果(歳出効果)＝各地域の新たなニーズ(子育て・活性化等)に浮いた財源を充当可 <p>⇒財政再建＝マクロ目標と両立</p>

5

参考：頑張る地方を応援？

○経済財政運営と改革の基本方針2015(抄) 第3章 「経済・財政一体改革」の取組－「経済・財政再生計画」

(地域の活性化と頑張る地方を支援する仕組み)

頑張る地方を支援できるよう、地域の活性化、歳出改革・効率化及び歳入改革などの行財政改革、人口減少対策等の取組の成果を一層反映させる観点から計画期間中のできるだけ早期に地方交付税をはじめとした地方財政制度の改革を行う。

(トップランナー方式等を活用し、個人、企業、自治体等の意識と行動の変化を促進)

自治体については、自治体間での行政コスト比較を通じて行政効率を見える化し、自治体の行財政改革を促すとともに、例えば歳出効率化に向けた取組で他団体のモデルとなるようなものにより、先進的な自治体が達成した経費水準の内容を、計画期間内に地方交付税の単位費用の積算に反映し(トップランナー方式)、自治体全体の取組を加速する。集中改革期間において、早急に制度の詳細を具体化し、導入時期を明確に示すとともに自治体に準備を促す。

(地方行財政改革の基本的な考え方等)

分野横断的な取組を進めるとともに、地域の活性化と頑張る地方を支援する仕組みの充実、国と地方で基調を合わせた歳出改革・効率化、地方自治体の経営資源の有効活用を進める。その際、財源保障機能を適切に働かせ、住民生活の安心・安全を確保することを前提として、上記の観点から地方交付税制度の改革に取り組む。

6

参考：経済財政一体改革の取り組み

□ マクロ＝歳出総額を抑制して2020年度に基礎的財政収支を黒字化

□ ミクロ＝「見える化」を通じたワイズスペンディングの実現

・ ボトムアップ改革⇒優良事例の発掘・「横展開」

・ 見える化＝課題発見(気づき)と改革への誘因付け

⇒主体的な(率先した)改革への取り組み

✓ 「説明の付かない」地域差(例;医療費)の是正等

・ KPI+工程表＝改革のPDCA(進捗管理)

➢ 改革・効率化の環境整備

⇒歳出効果へ

✓ 削減分は赤字削減・新たな財政ニーズに充当・・・

民間委託⇒

社会保障改革⇒

PFI⇒

平成28年度地方財政計画(単位:兆円)	
【歳出:85.8】	【歳入:85.8】
給与関係経費:20.3	地方交付税:16.7
	うち特例加算分:0.3
	地方特例交付金:0.1
一般行政経費:35.8	地方税・地方譲与税:41.1
うち、補助分:19.0	
うち、単独分:14.0	
うち、まち・ひと・しごと創生事業費:1.0	
うち、重点課題対応分:0.25	
歳出特別枠:0.45	臨時債:3.8
	うち折半対象分:0.3
投資的経費:11.2	その他:5.7
公債費:12.8	その他地方債:5.1
水準超経費:1.5	国庫支出金:13.2
その他:3.7	
	一般財源 (61.7兆円)
	特定財源 (24.0兆円)

7

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」⁹²等に基づき、証拠に基づく政策立案(EBPM)⁹³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



従来の理念先行・法令偏重からの方向転換

従前の行政	理念優先＝目的が正しければ結果は問わない	「お年寄りに優しい街づくり」⇒何が「優しい」のが定量的な評価がない
	法令偏重＝法律・条令の従う限り問題視しない	成果より手続き重視⇒予算も使いきることが重要で効果は問わない・・・

参考：
一体改革と
地方財政

分類	検討項目
(1)地域の活性化と頑張る地方を支援する仕組み	①従来の国庫支出金等の在り方を見直すとともに、効果的かつ効率的な地方創生の取組支援のための新型交付金の創設・活用
	②民間の大胆な活用による公的サービスの産業化、協働の取組の推進
	③地域の活性化、行財政改革、人口減少対策等の取組の成果を一層反映させる観点から行う地方交付税をはじめとした地方財政制度の改革
(2)国と地方を通じた歳出効率化・地方自治体の経営資源の有効活用	④法令・国庫支出金等で基本的枠組みを定めている分野におけるパフォーマンス指標の見える化と関係法令等の見直し、それを踏まえた国庫支出金や地方交付税の配分等の見直し
	⑤適正な民間委託等の取組の加速、公共サービスの広域化、共助社会づくり
	⑥公営企業の廃止・民営化、広域的な連携等も含めた抜本的な改革の検討、経営戦略の策定及び「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」を踏まえた取組推進、優良事例の全国展開
	⑦地方の歳出効率化推進(先進的自治体の経費水準の基準財政需要額算定への反映等)
	⑧地方交付税制度改革に合わせた留保財源率についての必要な見直し
	⑨自治体の行政コストやインフラの保有・維持管理情報等の「見える化」の徹底、誰もが活用できる形での情報開示
	⑩民間委託やクラウド化等への取組状況の比較可能な形での開示
(3)IT化と業務改革	⑪マイナンバー制度の導入を突破口とした更なるIT化と業務改革
	⑫(国)オンラインサービス改革、各府省庁の業務改革、政府情報システムのクラウド化・統廃合
	⑬(地方)業務の簡素化・標準化、自治体クラウドの積極的展開
(4)行政改革への取組	⑭公共サービス関連情報の「見える化」、エビデンスに基づくPDCAサイクルの抜本的強化
	⑮(行政事業レビュー)定量的な成果目標設定の徹底と一層厳格な自己点検
	⑯(行政改革推進会議)府省横断的・継続的な検証の推進
	⑰国・地方の公務員人件費の総額の増加の抑制

9

見える化

地方財政の「見える化」について

○経済財政運営と改革の基本方針2015(抄) 第3章 「経済・財政一体改革」の取組－「経済・財政再生計画」

(国と地方を通じた歳出効率化・地方自治体の経営資源の有効活用)

2018年度(平成30年度)までの集中改革期間に、自治体の行政コストやインフラの保有・維持管理情報等(公共施設等総合管理計画の策定、地方公会計の整備、公営企業会計の適用拡大、地方交付税の各自治体への配分の考え方・内訳の詳細・経年変化など)の「見える化」を徹底して進め、誰もが活用できる形での情報開示を確実に実現する。

地方財政の「見える化」

- ・ 地方公共団体の決算情報の「見える化」の一層の促進
- ・ 公共施設等総合管理計画の策定促進
- ・ 公表を前提とした固定資産台帳を含む統一的な基準による地方公会計の整備促進
- ・ 公営企業会計の適用拡大【再掲】
- ・ 地方交付税の配分の考え方・内訳の詳細・経年変化等の情報について、「見える化」の実施
- ・ 「経営比較分析表」の策定・公表【再掲】

11

ではどうするか？

- ・ 公共部門の効率化⇒非効率をどのように「発見」するか？
- 見える化＝地域間格差の実態を比較⇒見直しへの圧力⇒説明のつかない格差を是正
- ・ 例：一人当たり医療費(年齢補正後)の地域間格差

経済・財政再生アクション・プログラム －“見える化”と“ワイズ・スペンディング”による「工夫の改革」－

□政策・事業の選別

⇒「事後的」に結果＝成果に基づく見直し

✓ PDCAサイクルの徹底

➤ 無駄を切るだけではない！

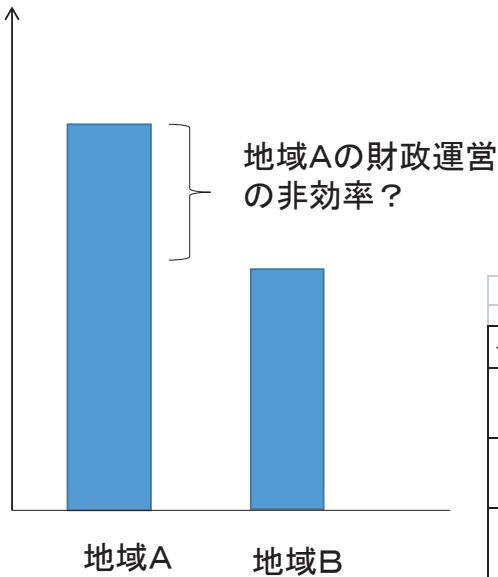
✓ 優良事例(ベストプラクティス)の発見と横展開

○ 「見える化」－①関係主体・地域間で比較できて差異が分かる、②行政の運営改善や成果の有無・程度が分かる、③改革への課題の所在が分かる。改革への国民の理解、納得感を広げる

○ 「ワイズ・スペンディング」－政策効果が高く必要な歳出に重点化、重点化すべき歳出と抑制すべき歳出のメリハリをつけた思慮深い配分、大きな構造変化の中で経済と財政を大きく立て直すという積極的な発想

見える化＝比較

コスト・成果



- 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

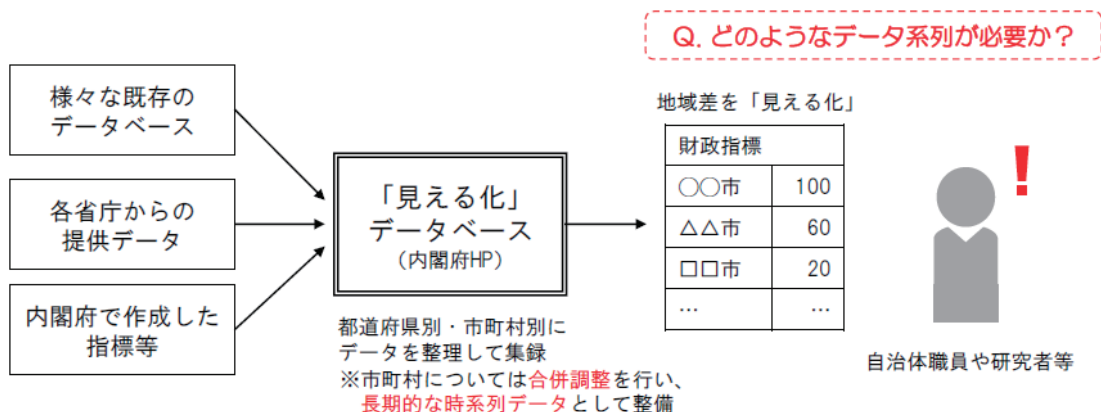
グループ	財政力指数 (平成19年度～平成21年度)	団体名	団体数
I	0.500以上～1.000未満	神奈川県、大阪府、千葉県、埼玉県、静岡県、茨城県、栃木県、京都府、兵庫県、福岡県、広島県、滋賀県、三重県、群馬県、岐阜県、岡山県、宮城県	17
II	0.400以上～0.500未満	石川県、香川県、長野県、富山県、山口県、福島県、奈良県、山梨県、福井県、新潟県、愛媛県	11
III	0.300以上～0.400未満	北海道、熊本県、大分県、和歌山県、佐賀県、山形県、青森県、徳島県、岩手県、宮崎県、鹿児島県	11
IV	0.300未満	長崎県、沖縄県、秋田県、鳥取県、高知県、島根県	6

13

「見える化」データベース (平成28年7月開設)

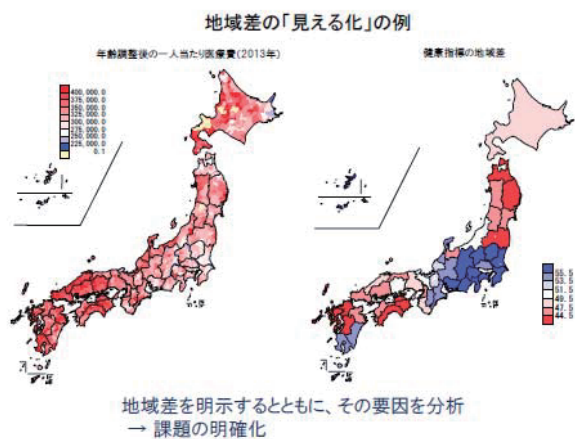
経済・財政と暮らしの指標「見える化」データベース

- ・自治体単位の財政データと、それに関連する経済、社会、生活指標等について、7分野670系列のデータを集録^(※1,2)。
- ・さまざまな財政指標等について地域差を「見える化」することにより、利用者に「気付き」を与え、行動の変容を促す。



「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

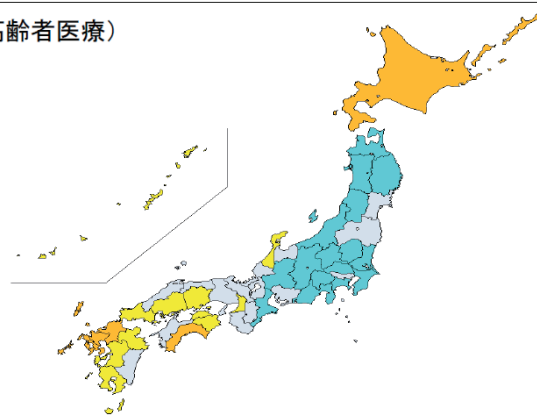
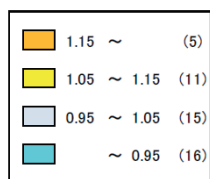
「見える化」の徹底・拡大を通じ、「ワイズ・スペンディング」を促すことで経済・財政双方の一体的な再生を図ることが本プログラムの基本的な考え方である。(中略)今後も、改革の原動力として、一層の「見える化」の推進を図る必要がある。

出所：経済財政一体改革推進委員会

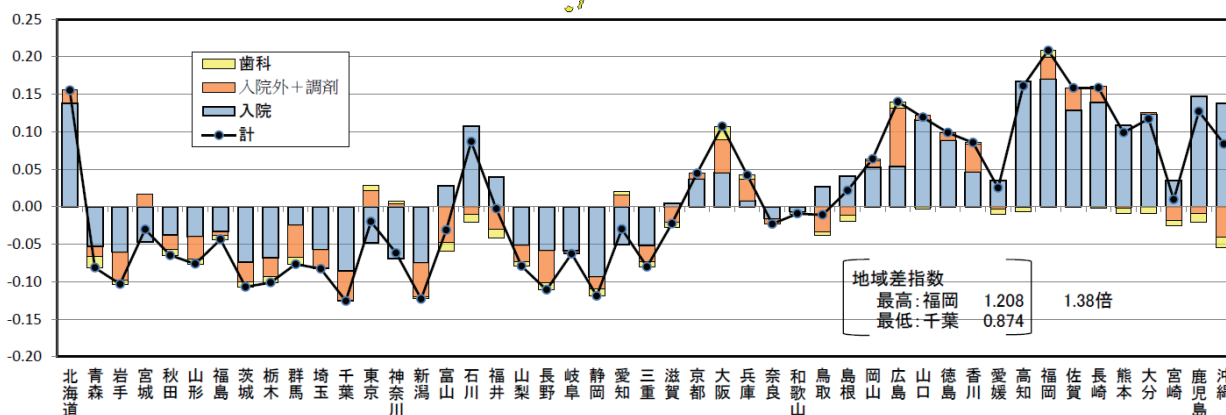
15

1人当たり医療費の地域差（年齢補正後）

○ 地域差指数（市町村国保＋後期高齢者医療）

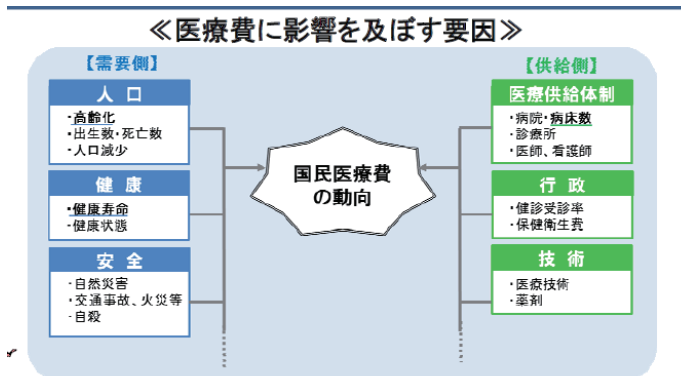


○ 診療種別寄与度



参考：医療費の地域間格差の分析

- 経済学の視点＝事実確認から分析へ
 - 高齢化等の要因で説明できない地域差
- ⇒医療提供体制の効率性に起因？
例：病床数と医療費の因果関係



- 医師(医療機関)誘発需要？
- ✓ 病床を埋めるよう患者に入院を誘導？
- ✓ 情報・知識以上、医師は患者に優位≠消費者主権

$$Y = a + b1X1 + b2X2 + b3X3$$

Y 医療費 X1= 病床数 X2=健康寿命(女) X3=高齢化率

医療費は政策的に改善可能な変数で動く

	a	t値	b1	t値	b2	t値	b3	t値	R2
2001年	655.1898	(4.5530)	0.6394	(12.3481)	-7.4195	(-3.7549)	2.3914	(3.7284)	0.9057
2004年	541.6740	(4.1630)	0.7367	(12.5154)	-5.6816	(-3.2287)	1.7815	(2.4307)	0.8980
2007年	601.3467	(4.3403)	0.7899	(12.7505)	-6.3578	(-3.4194)	1.4628	(1.7862)	0.8970
2010年	791.1726	(4.4970)	0.8183	(12.5236)	-8.5758	(-3.6199)	1.6522	(1.8782)	0.8919

(備考)一人当たり医療費：都道府県別人口一人当たり国民医療費、病床数：人口10万対病床数、健康寿命(女)：男性も同様の傾向にある、高齢化率：65歳以上人口各係数の()内はt値。R2は推計式の当てはまりの尺度を表す決定係数。

5

出所：経済財政一体改革推進委員会(平成27年10月13日)

17

参考：優良事例

自治体名	取組名	取組分野
群馬県	ICTを利用した救急医療の向上	その他
埼玉県	許認可手続のスピードアップ	地方行財政
埼玉県所沢市	財政負担ゼロによる社会資本整備及び行政課題の改善	社会資本整備、地方行財政、教育・産業・雇用
千葉県習志野市	老朽化した公共施設の再生とともに周辺の公共施設を集約化	社会資本整備、地方行財政
東京都足立区	戸籍住民課窓口等業務の外部委託	地方行財政
東京都八王子市	指定管理者制度における選定基準、方法の統一	地方行財政
東京都町田市	自治体 BPR<ほか5自治体との取組>	地方行財政
	行政サービス水準調査<ほか7自治体との取組>	地方行財政
徳島県	人口減少社会に対応した小中一貫教育「徳島モデル」	教育・産業・雇用
	県営住宅集約化 PFI 事業	社会資本整備
	とくしま“実になる”事業	地方行財政
	歳出の中から歳入を生み出す取組み	地方行財政
長崎県佐世保市	受益者負担の適正化	地方行財政

出所：経済財政一体改革先進・優良事例選定プロジェクト

18

広がり期待される自治体間連携の例

東京都 町田市「行政サービス水準他市比較調査」

- ・2015年度より、八王子市、藤沢市、江戸川区など8つの自治体と共同して調査を実施。
- ・国民健康保険事業事務、介護保険業務、届出業務等のコストや業務量について、客観的情報に基づき比較分析を行う。
- ・ベストプラクティスの構築を目指して、比較分析結果をもとに各自治体の担当者同士で話し合う意見交換会を開催。



- 自治体が積極的にコストやその地域差の「見える化」を実施
- 自発的に自治体間で連携・共同して歳出改革に取り組む
- 客観的、定量的な分析に基づき事務のあり方を議論

全国展開すべき先進取組として、経済財政諮問会議や経済・財政一体改革推進委員会等で紹介

出所：経済財政一体改革推進委員会

19

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

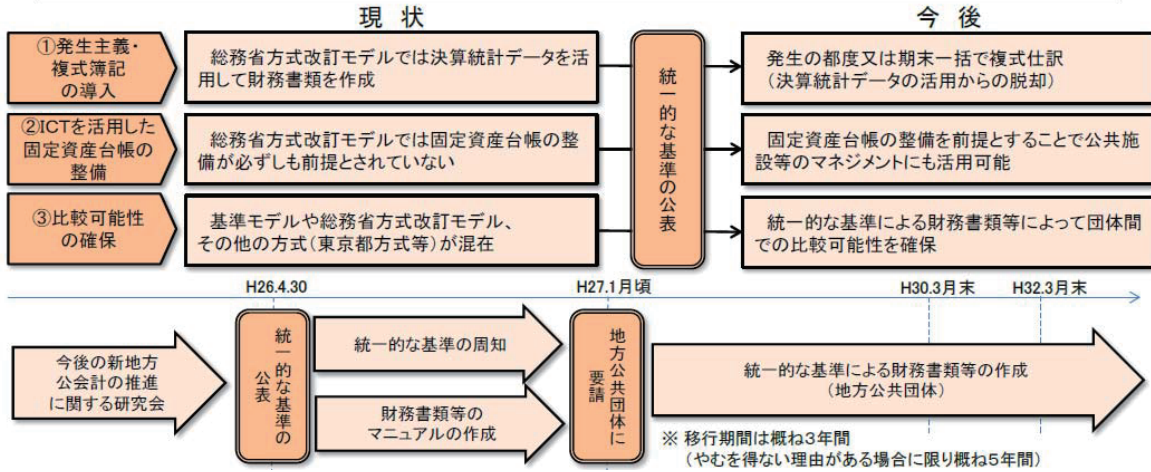
	人件費	施設整備の見直し
マクロ	公務員人件費の削減	更新投資・施設整備費の削減
ミクロ	どの事業に係る人件費を優先的に削るか？	<ul style="list-style-type: none"> ● どの施設を廃止するか？ ● 整備費全般をどのように見直すか？
	□ 政策評価＝費用対効果の低い事業の算定	
	□ 新しい公会計＝当該事業に係る人件費の算定	□ 公会計＝更新費用に係るコストの算定 ⇒長寿命化等、施設整備・更新費用の平準化＝施設マネジメント

20

コストの見える化：公的サービスのイノベーション

今後の地方公会計の整備促進

地方公共団体における財務書類等の作成に係る統一的な基準を設定することで、①発生主義・複式簿記の導入、②固定資産台帳の整備、③比較可能性の確保を促進する。



出所：経済財政一体改革推進委員会

21

町田市の財務諸表

出所：町田市財務部財政課

22

行政改革から業務改革へ

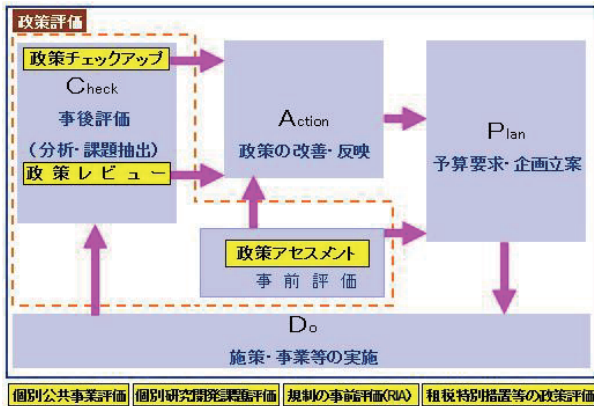
財政再建のマクロとミクロ：再論

- 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

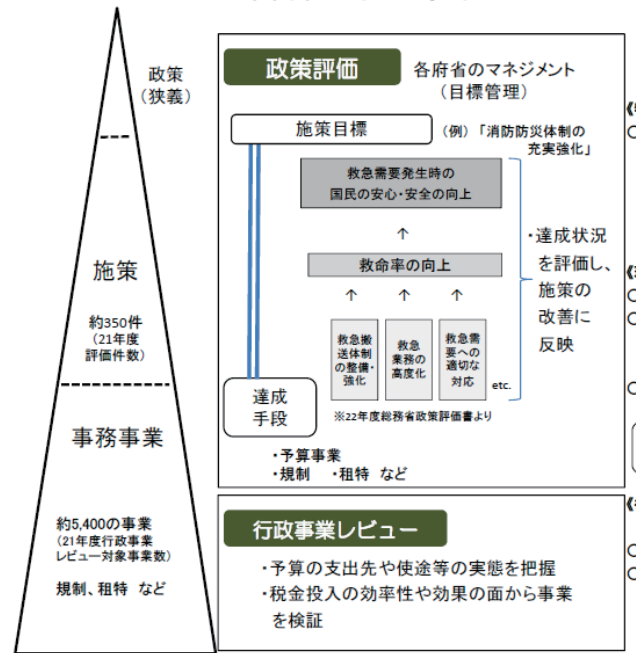
参考: 政策評価体系とPDCA



国土交通省: 政策評価の仕組み

□ 政策評価のポイント

- 成果＝結果で評価する
- 政策・事業を適宜見直す⇒政策の誤り・試行錯誤を認める
- 進捗管理＝フォローアップする

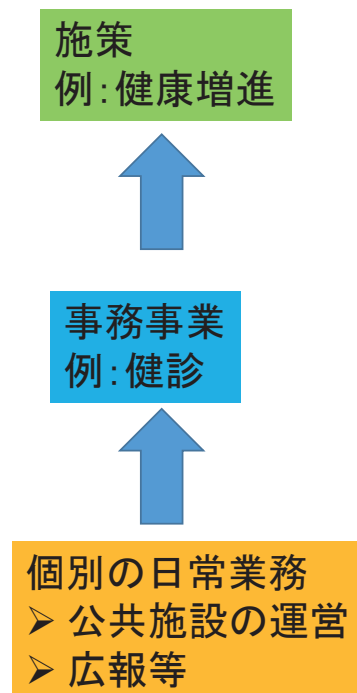


出所: 総務省資料

25

日常業務との関連づけ

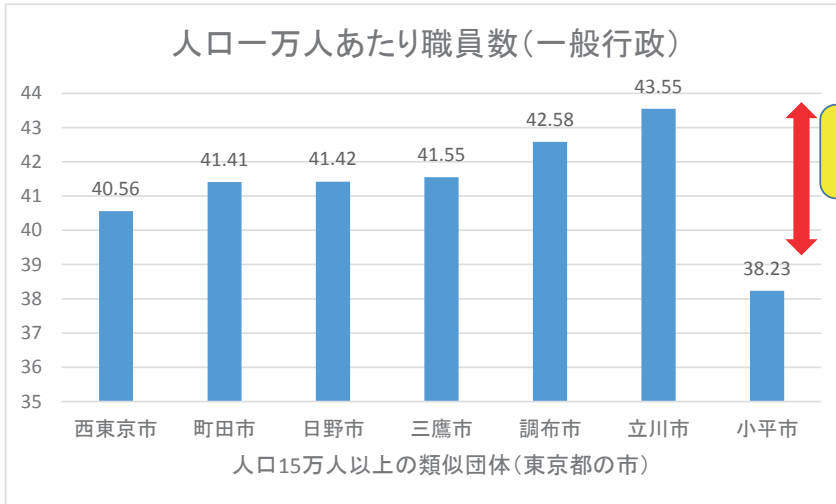
- 「見える化」+「政策評価」⇒現行の政策・事務事業の見直しの契機
- 具体的にどのように見直すのか・・・
- 例: 人件費等が非効率(割高)として具体的にどこに課題があるのか?
⇒仕事の仕方の問題?
- ✓ 解決方法の見えない政策評価は「評価疲れ」を招くだけ
- ミクロ＝事務事業から超ミクロ＝日常業務へ
- ✓ 業務改革による事務事業の見直し
- ✓ 業務改革(広義)には民間委託の他、ICT化を含む



26

職員数の比較

- 職員数の多寡だけでは良し悪しは判断できない・・・
- 他の類似団体に職員を抑えるにもどのように抑えるのか定かではない・・・



職員数に違いがある要因は？

↓
仕事の仕方 = 業務にも着目

27

地方公共団体におけるクラウド化の積極的展開について (平成28年度の取組)

1. 地方公共団体におけるクラウド化の推進のための主な取組

- (1) 「自治体クラウドの現状分析とその導入に当たっての手順とポイント」を全団体に提示の上、助言。
- (2) 政府CIO等による地方公共団体の長に対する直接要請を実施。
- (3) 全国知事会、全国市長会、全国町村会、指定都市市長会等における取組支援。
- (4) 具体的なクラウド導入の検討が進む地方公共団体に対する継続的な支援。
- (5) パッケージソフトのカスタマイズを抑制することについて地方公共団体に助言。

2. 取組の成果

(1) クラウド導入市区町村数の推移

	クラウド導入市区町村数	クラウド導入市区町村数	
		自治体クラウド	単独クラウド
H27	728	293	435
H28	842	328	514
H29	948	356	592

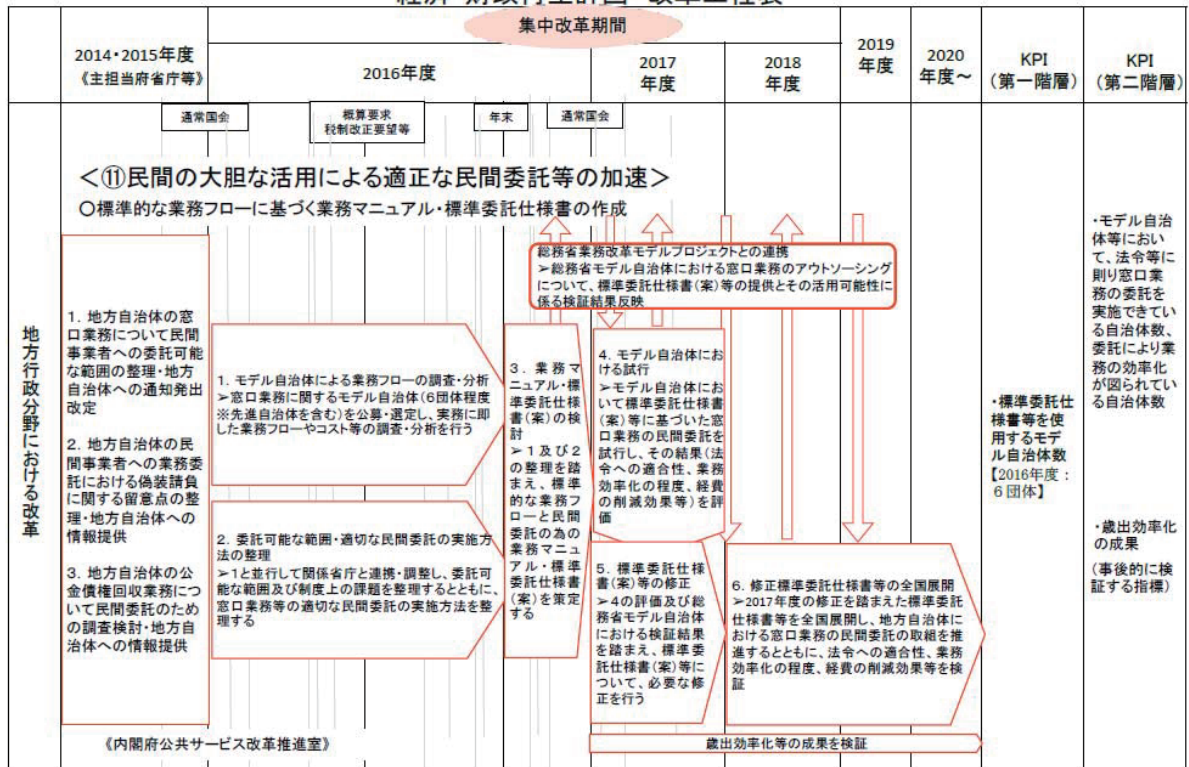
(2) 自治体クラウド導入に向けた動き(予定)

	新グループの発足	既存グループへの加入	計
H29	3グループ 6団体	(7グループ) 16団体	22団体
H30	6グループ 42団体	(7グループ) 11団体	53団体

※ いずれも4月1日時点の数値

1

経済・財政再生計画 改革工程表



出所：経済財政一体改革推進委員会

29

ちばけん ふなばし
千葉県船橋市(自治体コード:122041)

個人情報 包括委託 市民サービス 業務標準化 その他

基礎情報

【データシート：レコード項番】167、168
 【住民基本台帳人口】626,809人（H28.1.1現在）【人口密度】7320.8人/km²
 【委託対象施設】本庁
 【委託対象部課（委託業務）】国民健康保険課（国民健康保険関係）、児童家庭課（児童手当等の各種請求書・届出書の入力等事務処理）

業務の標準化

窓口業務のノウハウが個人に蓄積され、組織的・体系的に共有されていない状況を改善することが窓口業務の委託時の課題のひとつとして挙げられる。国民健康保険課では窓口業務の民間委託導入にあたり、以下の取り組みをした。

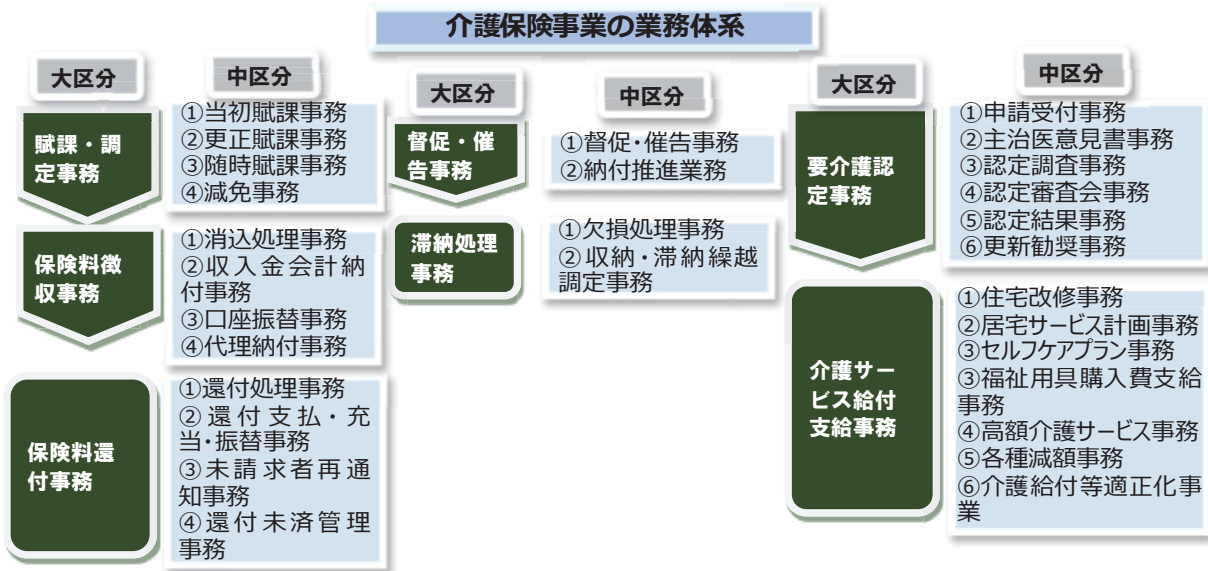
- 委託前は個人ごとに業務手順がやや異なるものもあったが、委託に伴い業務マニュアルを整理し課内の全員が共有できるようにすることにより、統一した手順で業務が実施できるようにした
- 委託前に業務分担を明確化することを目的として業務フローを作成した



5 行政サービス水準他市比較調査

(4) 比較調査の実施

【①事務の流れを「業務体系」として整理】



出所: 町田市

31

業務改革のメッセージ


対象	メッセージ
国・都道府県	効率化によるコストの是正・適正化
地域住民	手続きの簡素化、待ち時間の縮小など行政サービスの「質」に改善
自治体職員	残業等労働時間の縮減⇒現場の負担の軽減

□パラダイムシフト＝発想の転換

- ・業務(仕事)を増やして予算・人員を確保⇒利用可能な予算・人員の枠内に業務を抑制
- ・業務(「手続き」)に地域の独自性を主張⇒「成果」に独自性
- ・業務を「丸抱え」⇒公共はコア・ビジネス(政策の企画立案)に特化

✓ 政策への信頼は「誰がやるか」(業務の担い手が民間か公共か)ではなく、「何ができたか」(結果)による

32



自治体間 ベンチマーキングの 概要

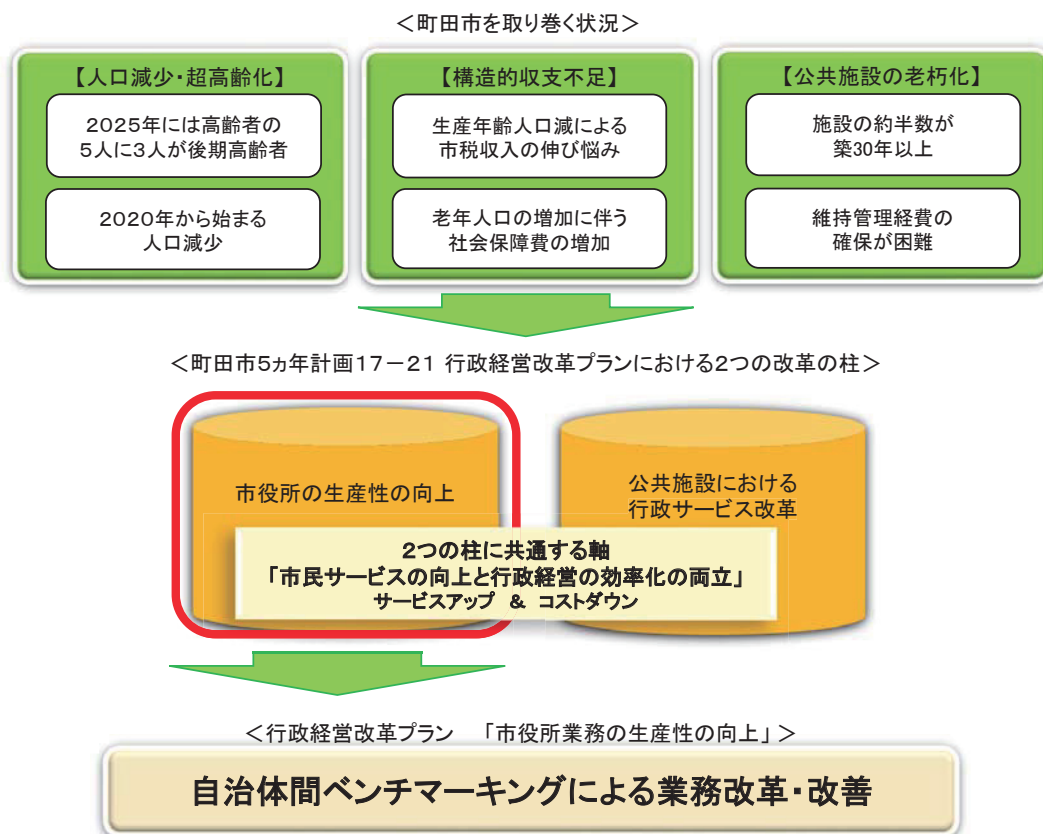
自治体間ベンチマーキングの概要

～ 自治体間比較による行政経営改革 ～

発表者 町田市政策経営部経営改革室
担当係長 栗山 敏雄

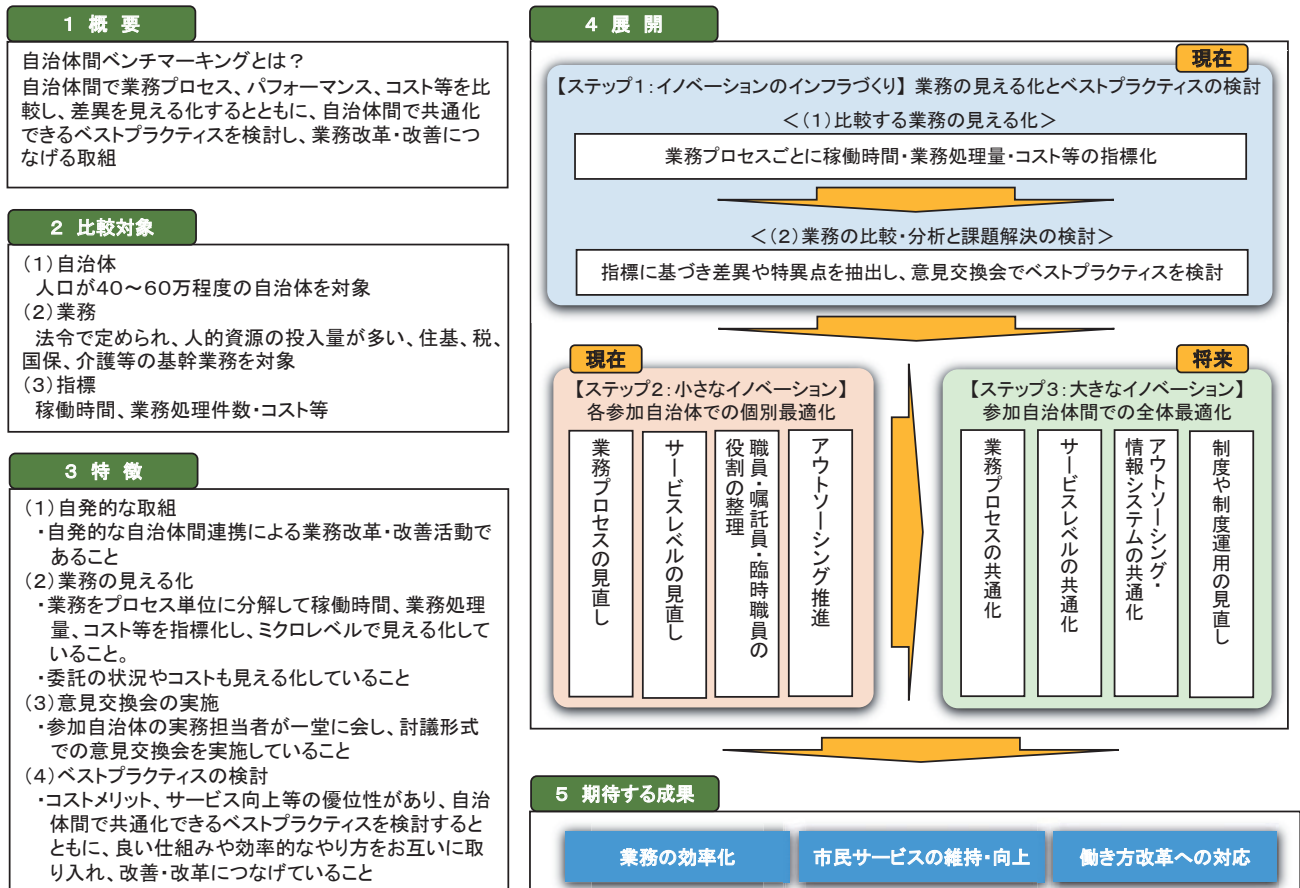
第1章 実施の背景・経緯

1-1 町田市を取り巻く状況と行政経営改革



第2章 取組概要

2-1 自治体間ベンチマーキングの全体像



2-2 対象業務と参加自治体

No.	対象業務	参加自治体	実施内容			
			2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
1	国民健康保険業務	【4自治体】 江戸川区 八王子市 藤沢市 町田市	業務体系の整理 比較調査・分析	比較調査・分析 意見交換会		
2	介護保険業務	【4自治体】 江戸川区 八王子市 藤沢市 町田市	業務体系の整理 比較調査・分析	比較調査・分析 意見交換会		
3	市民税業務	【8自治体】 江戸川区 八王子市 藤沢市 多摩市 船橋市 郡山市 厚木市 町田市	-	業務体系の整理 比較調査・分析	比較調査・分析 意見交換会	比較調査・分析 意見交換会
4	資産税業務	【6自治体】 八王子市 市川市 松戸市 郡山市 厚木市 町田市	-	業務体系の整理	比較調査・分析 意見交換会	比較調査・分析 意見交換会
5	保育関連業務	【3自治体】 八王子市 三鷹市 町田市	-	-	業務体系の整理 比較調査・分析 意見交換会	比較調査・分析

※いずれかの業務に参加している自治体数の合計は、11自治体。

2-3 従来のベンチマーキングとの違い

	従来型ベンチマーキング	新公会計制度を活用した 財務諸表によるベンチマーキング	「自治体間ベンチマーキング」
比較対象	行政分野 (子育て・高齢者福祉・市民協働・ 安心安全等)	セグメント (会計・部・課・特定事業)	法定業務 (介護保険業務・国民健康保険業務・ 市民税業務・資産税業務等)
比較手法	成果指標を定め、子育て・高齢者福祉・まちづくりといった行政分野レベルで大まかな自治体間比較を行う。	セグメントごとに、コスト、ストック、コストパフォーマンスを自治体間比較する。	法定業務について、コスト、コストパフォーマンス、稼働時間、サービスレベルを業務プロセスレベルで自治体間比較する。
比較する 単位の 細かさ	マクロレベル	ミクロレベル	超ミクロレベル
業務改善 への 活用 可能性	×	○	◎

2-4-1 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)

(2) 自治体間比較による業務改革シンポジウムを開催(2017年3月22日)

シンポジウムを開催し、取組を説明するとともに、総務省行政経営支援室が基調講演を行った。48団体131名が出席した。

(3) 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)

(4) 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。

(5) 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。

2-4-2 取組の反響・紹介事例

(6) 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。

(7) 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。

(8) 長崎県市長会主管課長会議での紹介(2017年8月10日)

長崎県市長会主管課長会議にて、取組を説明した。

(9) 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。

(10) 経済財政諮問会議での紹介(2017年11月16日)

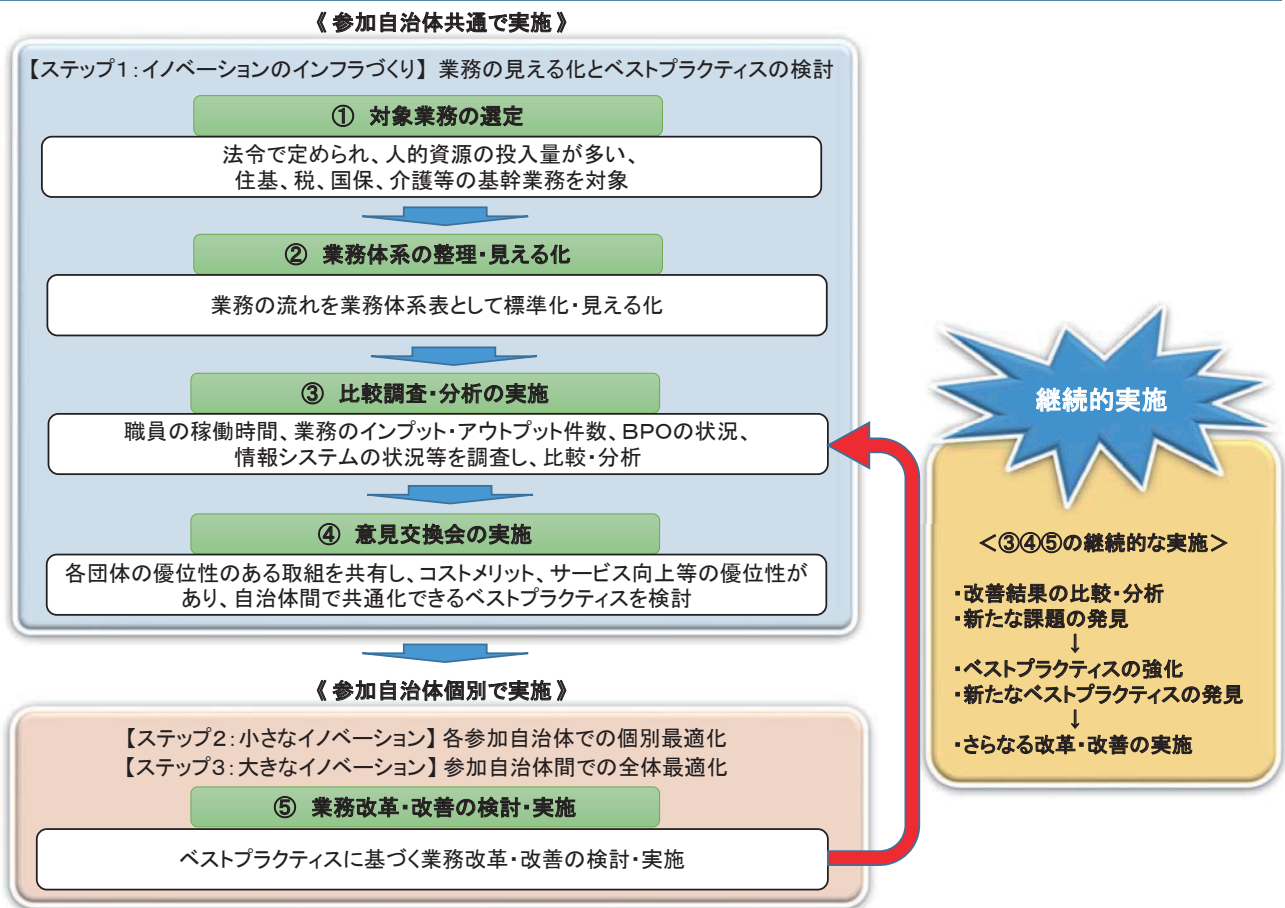
有識者民間議員が提出した資料中に、「自治体の中には国の取組を超える先進的な行財政改革を推進しているところがある」としたうえで、「東京都町田市は8自治体と連携して行政コストの相互比較・分析し、学び合いを実施。」と紹介された。

(11) 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。

第3章 実施手順

3-1 実施手順の概要



3-2-1 業務量調査シート(全体)

市民税業務

Fact Finding

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、最大の業務コストを要している。その割合は、最小の自治体で57.1%、最大の自治体では84.1%となっている。

大区分	自治体名 A		自治体名 B		自治体名 C		自治体名 D		自治体名 E		自治体名 F		自治体名 G	
	業務コスト (千円)	割合	業務コスト (千円)	割合	業務コスト (千円)	割合	業務コスト (千円)	割合	業務コスト (千円)	割合	業務コスト (千円)	割合	業務コスト (千円)	割合
課管理事務	88,961	16.9%	47,277.7	11.7%	55,021.7	8.2%	45,986.1	8.7%	30,814.0	6.6%	33,290.5	8.8%	1,937.8	1.6%
税務事務に係る企画及び総合調整	17,184	3.3%	13,403.2	3.3%	13,702.0	2.0%	8,731.9	1.7%	9,799.1	2.1%	14,495.0	3.8%	4,360.1	3.7%
個人市・都民税賦課事務	340,670	64.6%	230,958.1	57.1%	564,229.5	84.1%	405,433.7	76.6%	347,583.0	74.9%	273,645.0	72.7%	86,115.7	72.4%
法人市民税事務	21,788	4.1%	16,700.3	4.1%	0.0	0.0%	19,722.3	3.7%	26,964.0	5.8%	12,663.9	3.4%	6,409.0	5.4%
軽自動車税賦課事務	28,803	5.5%	25,007.5	6.2%	18,213.8	2.7%	40,378.6	7.6%	24,676.1	5.3%	15,394.7	4.1%	0.0	0.0%
その他諸税賦課事務	592	0.1%	11,833.8	2.9%	2,596.2	0.4%	6,918.8	1.3%	8,676.2	1.9%	19,909.7	5.3%	0.0	0.0%
市税の調定	1,585	0.3%	2,443.9	0.6%	2,320.9	0.3%	329.2	0.1%	1,266.6	0.3%	3,311.0	0.9%	2,393.1	2.0%
他市等からの調査への回答	1,440	0.3%	6,330.7	1.6%	13,375.4	2.0%	263.0	0.0%	6,124.4	1.3%	1,723.2	0.5%	0.0	0.0%
証明・閲覧事務	26,292	5.0%	31,424.3	7.8%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	103.6	0.0%	0.0	0.0%
個人市・都(県)民税収納業務	0	0.0%	18,784.2	4.6%	0.0	0.0%	1,202.3	0.2%	1,858.1	0.4%	1,032.9	0.3%	0.0	0.0%
その他		0.0%	578.0	0.1%	1,258.0	0.2%	0.0	0.0%	6,118.0	1.3%	1,009.8	0.3%	17,665.0	14.9%
合計	527,316	100.0%	404,741.8	100.0%	670,717.5	100.0%	528,965.8	100.0%	463,859.5	100.0%	376,579.5	100.0%	118,880.7	100.0%

3-2-2 業務量調査シート(大区分)

市民税業務

個人市・都民税賦課事務

自治体名	業務量(時間)2016年度				業務コスト				
	正職員 (ア)	嘱託 (イ)	臨時 (ウ)	その他 (エ)	人件費 (千円) (オ)※	委託料 (千円) (カ)	業務コスト (千円) (キ)=(オ)+(カ)	単位コスト (円) (ケ)=(キ)÷(コ)	納税義務者数 (コ)
A	57,984	2,990	1,826	0	282,099	58,571	340,670	1,704	199,968
B	38,701	0	18,138	702	204,187	26,771	230,958	1,121	206,002
C	93,334	7,216	12,141	0	467,892	96,337	564,229	1,708	330,283
D	76,730	2,808	18,494	0	388,434	17,000	405,434	1,517	267,292
E	54,150	0	29,706	0	288,469	59,094	347,563	1,126	308,599
F	49,310	0	11,666	0	246,353	27,292	273,645	1,697	161,247
G	17,993	0	700	0	86,116	0	86,116	1,190	72,363

※(オ)は、(ア)～(エ)のそれぞれの時間数に時間当たり給与を乗じ、合計したもの。
(ア)～(ウ)は町田市の平均額、(エ)は各自治体の平均額を乗じた。

Fact Finding

大区分「個人市・都民税賦課事務」において、

- ①自治体Aと自治体Bは、納税義務者数が同程度であるが、単位コストには583円(52%)の差がある。
- ②自治体Cと自治体Eは、納税義務者数が同程度であるが、単位コストには582円(51.7%)の差がある。

3-2-3 業務量調査シート(中区分)

市民税業務

①自治体A・自治体Bの比較

中区分	自治体名		A							B						
	業務量(時間)2016年度				業務コスト			割合	業務量(時間)2016年度				業務コスト			割合
	正職員	嘱託	臨時	その他	人件費 (千円)	委託料 (千円)	業務コスト (千円)		正職員	嘱託	臨時	その他	人件費 (千円)	委託料 (千円)	業務コスト (千円)	
【当初】①申告受付準備	1,750	0	0	0	8,304	1,558	9,862	1.9%	674	0	310	11	3,546	758	4,304	1.1%
【当初】②課税対象者情報管理	1,749	0	0	0	8,296	0	8,296	1.6%	181	0	0	0	861	0	861	0.2%
【当初】③個別課税資料の收受とエラーチェック	17,918	616	651	0	88,748	40,309	127,057	24.1%	14,885	0	13,049	421	85,280	11,887	96,947	24.0%
【当初】④個人単位での課税資料の名寄せと所得等算定(個人査定)	1,665	95	0	0	8,062	0	8,062	1.5%	1,608	0	1,469	0	9,189	0	9,189	2.3%

Fact Finding

大区分「個人市・都民税賦課事務」における、最も業務量が多い中区分「【当初】③個別課税資料の收受とエラーチェック」において、

①-1

自治体Aと自治体Bは、人件費は同程度であるが、自治体Aは、正規職員が17,918時間、非正規職員が1,267時間、合計19,185時間の稼働時間、自治体Bは、正規職員が14,885時間、非正規職員が13,470時間、合計28,355時間の稼働時間であり、自治体Bの稼働時間が9,170時間(47.8%)多い。

①-2

自治体Aの委託料は40,309千円、自治体Bの委託料は11,687千円であり、自治体Aの委託料が28,622千円(244.9%)多い。このため、業務コストについても、自治体Aは自治体Bに対し30,110千円(31.1%)多くなっている。

3-3 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**』

・参加自治体と一緒に考えれば、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**』

3-4-1 業務改革・改善の検討・実施

1. 町田市における成果(介護保険業務・国民健康保険業務)

① 稼働時間 【全体】	介護 125,417時間/年 国保 104,121時間/年 合計 229,538時間/年 (100%) (2016年度調査実績)
② 業務量調査の結果から、 明らかな差異があった 業務の稼働時間	介護 55,785時間/年 国保 60,247時間/年 合計 116,032時間(約50%)
③ 改善による削減時間 【見込み】	11,527時間/年 (※2021年度見込み) (約5%) ⇒約6.7人分

・自治体間の業務コストの差異が小さい
・稼働時間が少ないなどのため、改善効果が期待できない業務

2. 削減時間の内訳(業務別・年度別)

	見直し効果【稼働時間の削減効果】 (単位:時間)					見直し効果額※ (単位:千円)				
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
介護保険業務	4,704	7,719	8,652	8,652	8,652	16,446	31,095	38,935	44,505	44,505
国民健康保険業務	1,610	1,789	2,875	1,366	2,875	7,234	10,022	13,967	11,112	13,967
合計(単年度)	6,314	9,508	11,527	10,018	11,527	23,680	41,117	52,902	55,617	58,472
合計(累計)	6,314	15,822	27,349	37,367	48,894	23,680	64,797	117,699	173,316	231,788

※人件費と物件費の効果額を合算した額

3-4-2 業務改革・改善計画(介護保険業務)

1. 主な取組

【認定業務】
○介護保険認定申請書フォーマットを見直し、申請書に起因するトラブル対応時間を削減する。
○認定調査票の仕様変更や作成支援ツールを導入することで、1件当たりの認定調査票作成時間を短縮する。
【給付業務】
○居宅サービス計画事務及びその他給付事務の入力事務等を委託化する。
○住宅改修支給事務の一部を嘱託化し、コストを削減する。
○負担限度額認定申請等における勧奨通知を廃止することで、郵送件数及びコストを削減する。
【賦課・徴収業務】
○目視や手作業で行っている確認業務等の事務処理を自動化し、効率化及び正確性の向上を図る。
○納入通知書等の発送業務に係る委託内容を見直し、書類在庫の減少やコストの削減を図る。
○納付通知書、催告書、督促状をユニバーサルデザイン化し、誰が見てもわかりやすい帳票とする。

2. 改善効果

	見直し効果【稼働時間の削減効果】 (単位:時間)					見直し効果額※ (単位:千円)				
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
認定業務	2,583	5,463	5,463	5,463	5,463	7,986	16,199	21,769	27,340	27,340
給付業務	0	120	1,053	1,053	1,053	0	2,735	5,004	5,004	5,004
賦課・徴収業務	2,121	2,136	2,136	2,136	2,136	8,460	12,160	12,160	12,160	12,160
合計(単年度)	4,704	7,719	8,652	8,652	8,652	16,446	31,095	38,935	44,505	44,505
合計(累計)		12,423	21,075	29,727	38,379	16,446	47,542	86,477	130,983	175,489

※人件費と物件費の効果額を合算した額

3-4-3 業務改革・改善計画(国民健康保険業務)

1. 主な取組

【加入業務】
○業務フロー図を作成し、職員教育用の教材とすることで、業務の標準化、業務処理ミスの削減、及び処理に係る時間数の削減を図る。
【納付業務】
○2018年度から市税徴収業務の完全一元化を行い、業務の効率化及び徴収率の向上を目指す。
○保険年金課と納税課で別々に行っていた督促状発送事務について、市税徴収業務の一元化により、委託契約の一本化、及び用紙・封筒等の共通化を行う。
○催告書発送回数や資格証・短期証の交付基準を見直し、業務効率化を図る。
【給付業務】
○申請、及び申請時の領収書添付の省略化を行う。
○不当利得事務をシステム化し、業務を効率化する。
【後期高齢者医療制度業務】
○保険料納入通知書発送事務を委託化する。

2. 改善効果

	見直し効果【稼働時間の削減効果】 (単位:時間)					見直し効果額※ (単位:千円)				
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
加入業務	0	567	744	744	744	0	2,680	3,517	3,517	3,517
納付業務	1,585	758	1,667	158	1,667	7,234	5,208	8,316	5,461	8,316
給付業務	0	439	439	439	439	0	2,075	2,075	2,075	2,075
後期高齢者医療制度業務	25	25	25	25	25	0	58	58	58	58
合計(単年度)	1,610	1,789	2,875	1,366	2,875	7,234	10,022	13,967	11,112	13,967
合計(累計)		3,399	6,274	7,640	10,515	7,234	17,256	31,223	42,336	56,303

※人件費と物件費の効果額を合算した額

第4章 今後の展望

4-1 今後の展望 ～継続的なイノベーションに向けて～

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) 改革・改善のマインドを持つ人材の育成
- (2) 趣旨に賛同する自治体の継続的な参加による意見交換会やベストプラクティスの充実
- (3) 自治体間ベンチマーキングのノウハウの見える化
- (4) 業務所管課を中心とする実施体制への移行

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～

- (1) 各参加自治体での個別最適化の推進
引き続き、各参加自治体において、ベストプラクティス、あるいは、良い仕組みや効率的なやり方を取り入れ、業務プロセスの見直しやアウトソーシングの推進など、個別最適化を着実に進める

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～

- (1) 意見交換会で検討したベストプラクティスを踏まえ、業務プロセスやサービスレベルを共通化
- (2) アウトソーシング・情報システムの共通化によるコストダウン
- (3) 制度そのものや制度運用の改善に向けたアプローチ



自治体間 ベンチマーキング 取組事例紹介

(個人住民税・介護保険)



個人住民税業務における自治体間ベンチマーキングの取組

発表者 町田市市民税課市民税係
係長 小原 竜也

個人住民税業務における自治体間ベンチマーキングの取組状況

■ 工程表

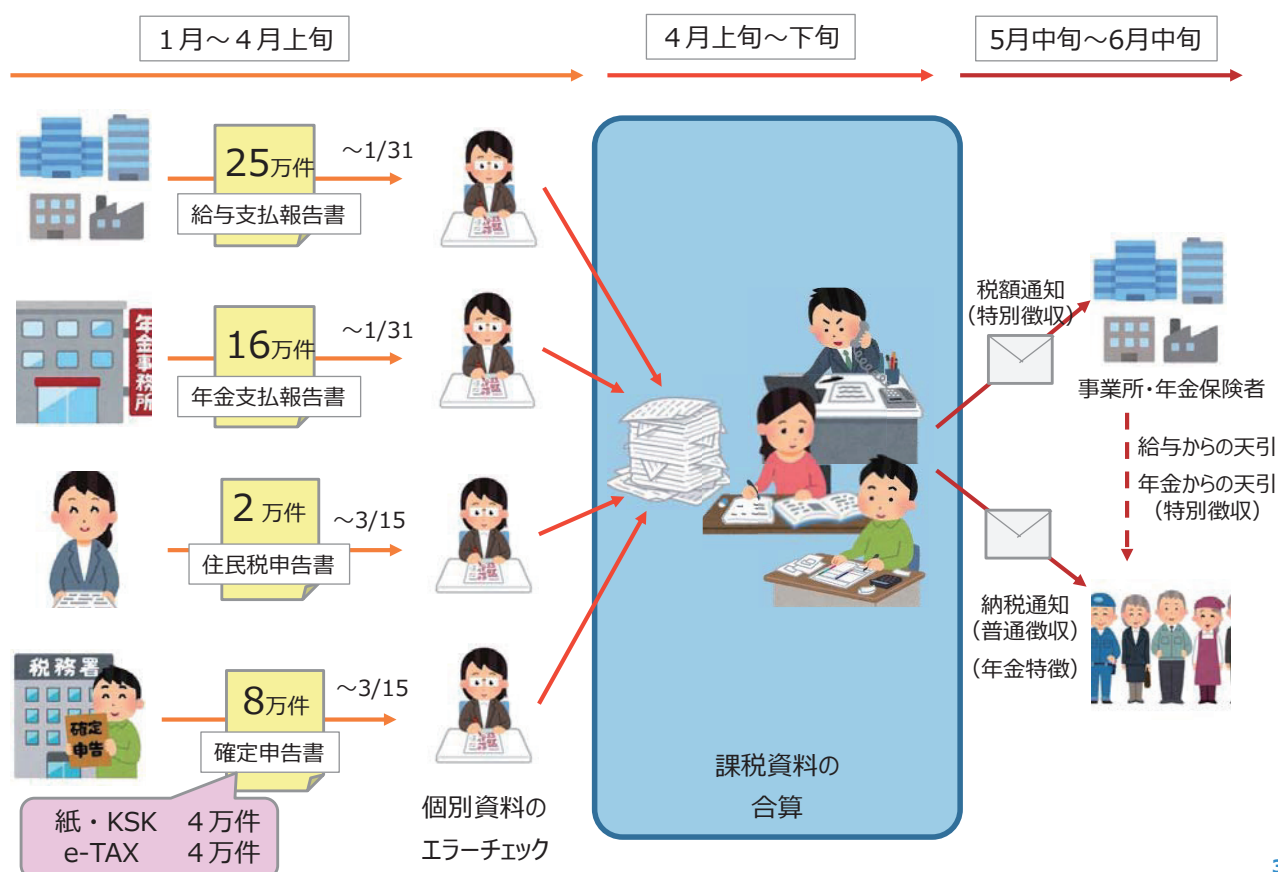
	内容	年度
1ステップ	業務量調査	2016年度
2ステップ	検討課題の共有化 問題点の洗い出し	2017年度～2018年度
3ステップ	各自治体で順次改善活動を開始	

■ 参加自治体

東京都 江戸川区、八王子市、町田市、多摩市
 神奈川県 藤沢市、厚木市（※）
 千葉県 船橋市、柏市（※）
 福島県 郡山市

（※）厚木市、柏市は2017年度意見交換会へのオブザーバー参加

個人住民税の当初課税業務の概要



3

個人住民税業務を取り巻く環境の変化

- 頻繁な制度改正による税制の複雑化
 - 納税義務者にとって税制がわかりにくい
 - 申告書等の記載誤り等の増加
 - 賦課決定に必要な情報の増加
- マイナンバー制度の導入等に伴う新たな業務増
- 生産年齢人口減少による一人あたり業務量の増加
 - 膨大な業務量に限られた人員で対応するために求められる効率性

4

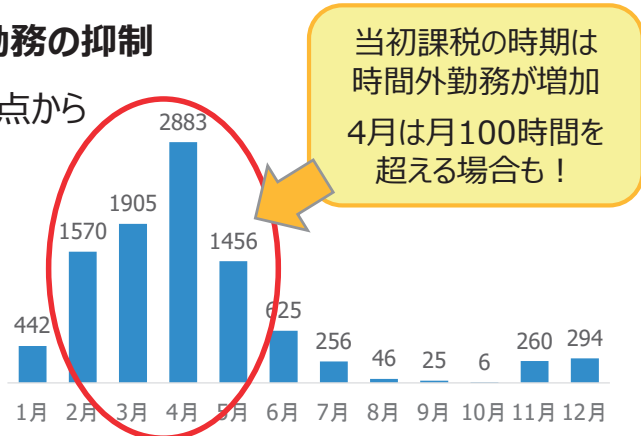
個人住民税の当初課税業務に関する課題認識

■ 公正・公平な課税の実現と事務の効率化の両立

- 短期間に集中する業務を効率的に進めるだけでなく、正確性の確保も必要
- 税制の複雑化に対応しつつ、業務を短い期間で正確に進めるうえで職員は判断業務を重点的に担うべき
- 職員以外で対応可能な業務に対しては、事務の外部化・システム化の導入と拡充が必要

■ 当初課税の時期における時間外勤務の抑制

- 過重労働対策、働き方改革の観点から改善が必要



5

業務量調査の結果 ① 当初課税に係る単位コスト比較

単位あたりコスト指数 = コスト指数 ÷ 納税義務者数 (個人住民税均等割)

業務プロセス	A	B	C	D	E	F	G
① 申告等受付準備	5.8	3.8	7.7	6.0	7.6	14.2	2.5
② 課税資料の収集 ・エラーチェック	178.7	72.7	116.4	142.6	91.1	74.0	33.9
③ 個人査定 (資料合算)	16.8	7.8	9.4	18.7	18.2	6.9	1.6
④ 世帯査定	6.9	3.8	1.7	5.5	9.1	1.6	1.5
⑤ 徴収区分調整	12.6	1.9	16.5	5.7	6.4	1.9	0.5
⑥ 最終確認 ・資料整理	7.6	12.7	4.6	20.7	8.3	18.9	2.9
⑦ 賦課・通知	32.4	21.0	20.0	23.5	18.8	17.9	9.6
当初課税 計	260.8	123.7	176.4	222.7	159.4	135.3	52.6

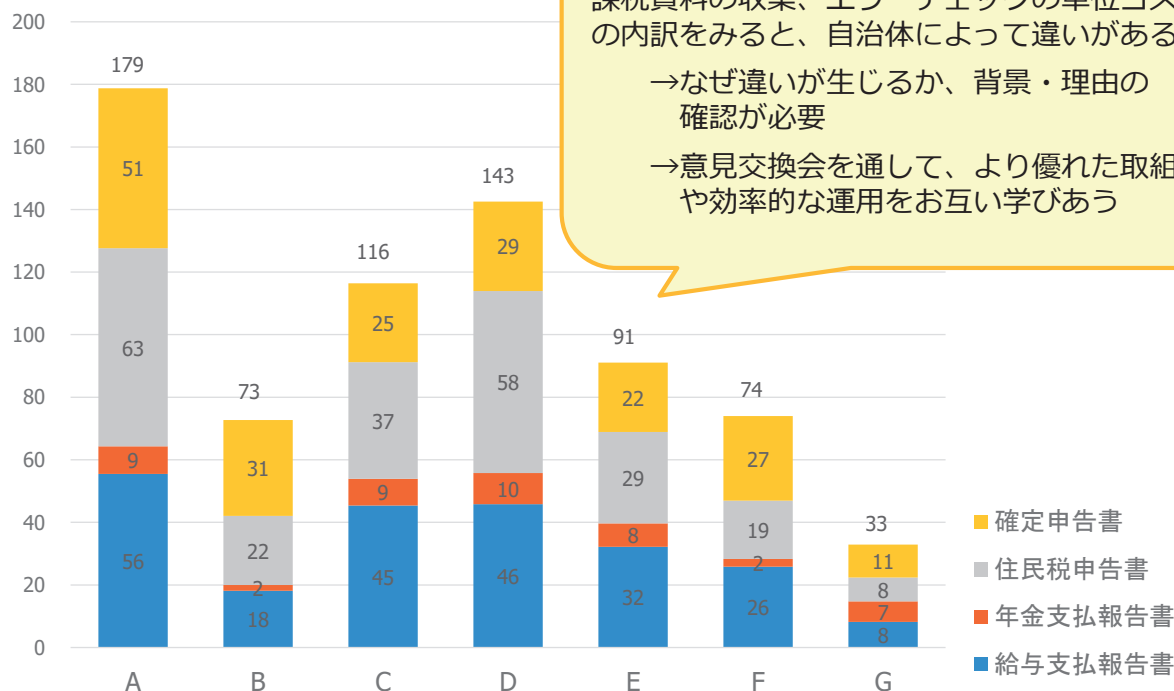
どの自治体も②の業務量が多い
↓
比較により自治体ごとの特性と共通する業務改善のポイントを把握する

6

業務量調査の結果 ②

単位コスト指数 = コスト指数 ÷ 納税義務者数（個人住民税均等割）

課税資料の収集・エラーチェックの単位コスト



課税資料の収集、エラーチェックの単位コストの内訳をみると、自治体によって違いがある

→なぜ違いが生じるか、背景・理由の確認が必要

→意見交換会を通して、より優れた取組みや効率的な運用をお互い学びあう

7

意見交換会での検討内容

<1回目>

- 課税資料のエラーチェックについて
- アウトソーシングについて
- 当初課税スケジュールについて
- 資料合算処理方法について
- 当初課税に反映する課税資料の範囲（どの時点までに提出があったものを反映するか）について

<2回目>

- 確定申告書の処理に係る運用について
- 課税資料を税務システムに取込むまでの業務プロセスについて

このあとのスライドで詳しく報告します

意見交換会での検討内容 ①確定申告書の処理に係る運用

- 確定申告書に関する税務署調査の実施判断
(第二表「住民税に関する事項」に記載がない場合の原則的な取扱い)

	A	B	C	D	E	F
譲渡割	適用しない (調査しない)	調査する	適用しない (調査しない)	適用しない (調査しない)	調査する	調査する
配当割	適用しない (調査しない)	調査する	適用しない (調査しない)	適用しない (調査しない)	調査する	調査する
寄付金 税額控除	適用しない (調査しない)	適用しない (調査しない)	調査する	調査する	調査する	適用しない (調査しない)

→書面申告による確定申告書第二表は画像データのみが送信され、数値化されたデータは送信されない。また、添付書類は届かない。第二表の記載内容に不明点等がある場合は、税務署へ添付書類を確認しに行く必要がある。

→申告者が記載していない事項について、申告どおりに取り扱うか否か（税務署調査を行うか否か）の判断が自治体によって異なる。

申告書第二表の記載どおりとすることにより、当初課税期における税務署調査の負担を軽減できる

9

意見交換会での検討内容 ①確定申告書の処理に係る運用

- 税務署調査の実施状況

	A	B	C	D	E	F
実施時期 (頻度)	3月下旬～ 4月上旬 (ほぼ毎日)	3月下旬～ 4月上旬 (ほぼ毎日)	2月中旬～ 3月末	2月中旬～ 4月末 (ほぼ毎日)	4月中旬と 5月中旬 (月3日程度)	2月下旬～ 4月中旬 (3月中旬以降 は毎日)
調査の担い手	職員2名	職員4名 臨時10名	職員2名 臨時8名	職員2名	職員6名 臨時2名	職員1～2名 派遣6～10名
実施方法	税務署へリスト 送付・税務署 が資料を準備	作成した対象リ ストに、必要事 項をメモ	税務署からの 申告書送付前 に事前調査	対象項目を絞 り込んで実施	資料合算の段 階で不明点を 調査	必要書類をす べてコピーして 取得

→確定申告書の第二表については、税務署で原本を確認しないと内容がわからない。このため、どの自治体も何らかの形で税務署調査を実施している。

→税務署調査の頻度や調査の担い手、実施方法はさまざまである。

→判断を要しない調査について、臨時職員や派遣職員を多く活用している自治体もある。

調査の対象を明確にすることで単純作業化し、職員以外の担い手を活用できる余地がある

10

意見交換会での検討内容 ②課税資料の取込みプロセス

■ 給与支払報告書（紙）の税務システムへの取込みプロセス

	A	B	C	D	E	F
記載内容の補筆	まとめて委託 ※補筆の疑義照会は職員が対応	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 (委託)
報告書（紙）の スキャン		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

→課税資料の1/2近くを占め、件数が膨大（数十万件）。なるべくシステム取込み後のエラーチェックに職員を専念させたいため、嘱託員・臨時職員や委託、システムの活用が望まれるプロセス。

→パンチ入力は全自治体委託。記載内容の補筆、報告書のスキャンの担い手は多様。

→補筆はパンチ入力項目を補う作業。報告書のスキャンとともに比較的判断を要しない。

補筆マニュアルの整備等により、職員の関与を減らすことが可能
A、Dのような包括的な委託は職員負担の軽減に有効と見込まれる

11

意見交換会での検討内容 ②課税資料の取込みプロセス

■ 住民税申告書の単位コスト指数（受付件数あたり）

	A	B	C	D	E	F
単位コスト指数	390	259	177	429	594	171

■ 窓口受付の実施状況

	A	B	C	D	E	F
場所・日数	6会場 延べ35日	12会場 延べ36日	8会場 延べ28日	15会場 延べ60日	33会場 延べ55日	7会場 延べ40日
受付体制	職員のみ	職員のみ	職員＋ 臨時職員	職員のみ	職員のみ	職員＋ 派遣職員

→どの自治体も、申告者の利便性向上のため、出張所など本庁舎以外の会場でも申告受付をしている。その間、課税資料の調査やエラーチェックに関わる職員の数に限られてしまう。

→単位コスト指数が小さいC、Fは内容が簡単な申告書の受付等を職員以外でも対応。

職員以外でも申告受付をできるようにフォロー体制を組むことで、申告の窓口受付業務への職員の関与を減らすことも可能

12

■ 次年度の検討事項

○システム取込後のエラー補正の平準化

- ・参加自治体独自のエラー基準を確認する。
- ・システムに影響されない範囲でのエラー補正のあり方を検討する。

○税務署調査の効率化

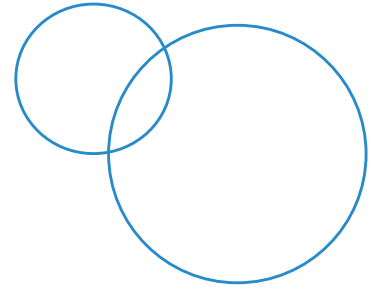
- ・税務署調査の全体像を把握した上で、参加自治体の運用の差異を明確にし、業務のあり方を検討する。

○課税資料の取込前に行う業務の外部化

- ・職員の業務省力化に向けて、どのような業務を外部化すべきか、業務のあり方を検討する。

■ 更なる展開の可能性について

- ・自治体間ベンチマーキングでの検討をきっかけに、国税とのデータ連携における支障等に関して、国への具体的な制度の改善要望が可能になる。



介護保険課における生産性向上への取組み ～自治体間ベンチマーキングの活用～

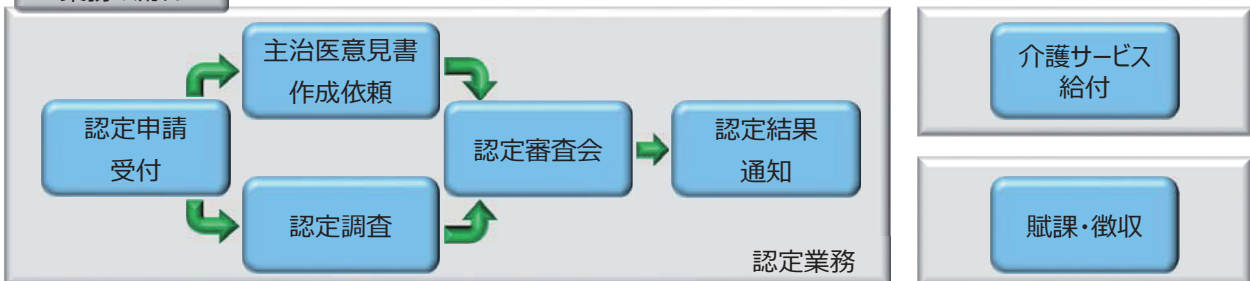
発表者 町田市介護保険課認定係
担当係長 馬場 隆太

1 介護保険業務の概要

概要

- ・40歳以上の被保険者から介護保険料を賦課・徴収する。
- ・日常生活における介護や支援の必要性を審査し、介護度を認定する。
- ・介護保険サービス利用者に介護保険サービス給付費を支給する。

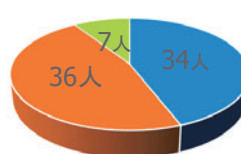
業務の流れ



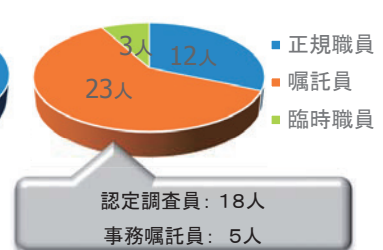
業務体制 (2017年4月1日時点)

	正規職員	嘱託員	臨時職員	合計
認定係	12人	23人	3人	38人
給付係	12人	6人	2人	20人
保険料係	10人	7人	2人	19人
合計	34人	36人	7人	77人

介護保険課内訳



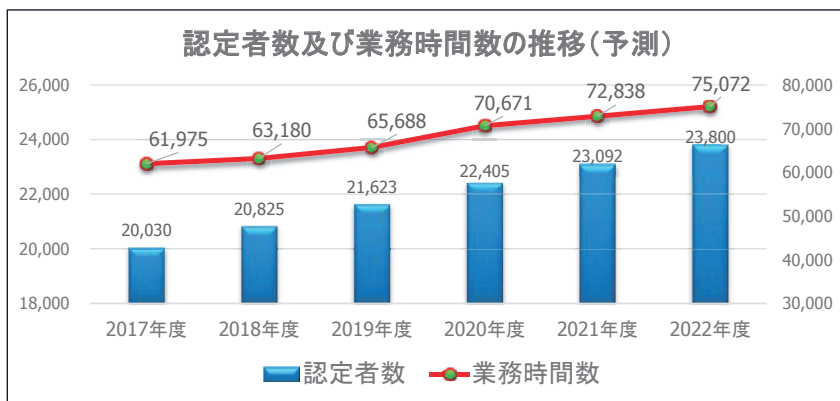
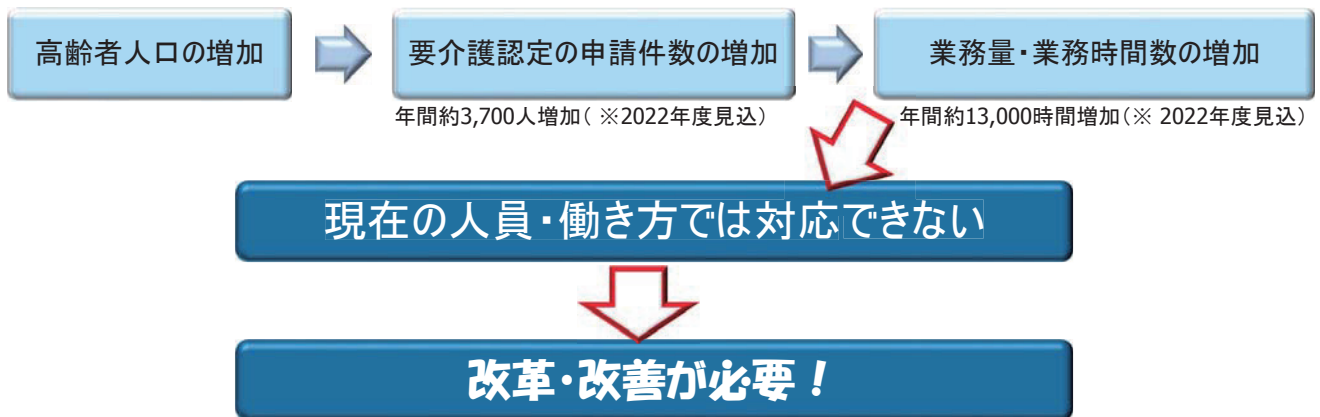
認定係内訳



認定審査会

月45回開催、1回につき1時間～1時間半かけて約40件を審査

2 介護保険業務を取り巻く環境の変化

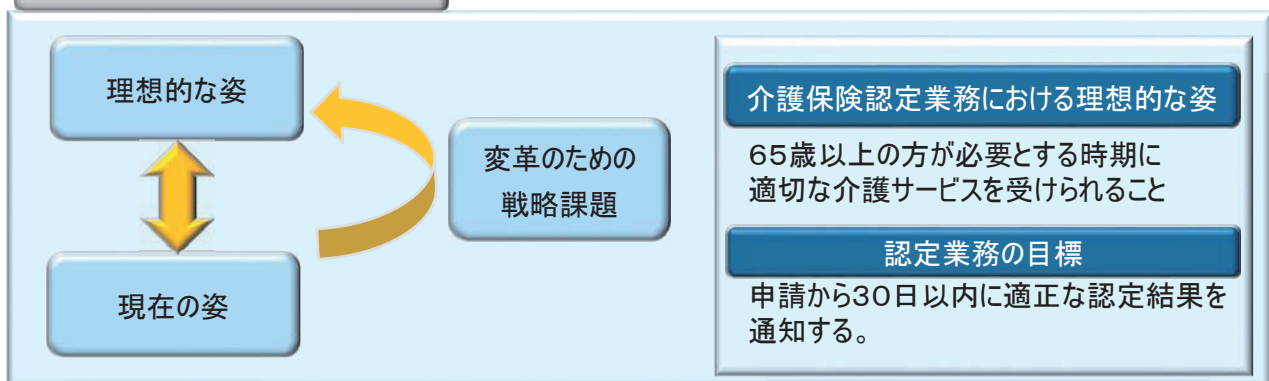


働き方を見直さなければ、
2022年度には、
1人当たりの時間外勤務が
約30時間/月増加する
(2017年度比)

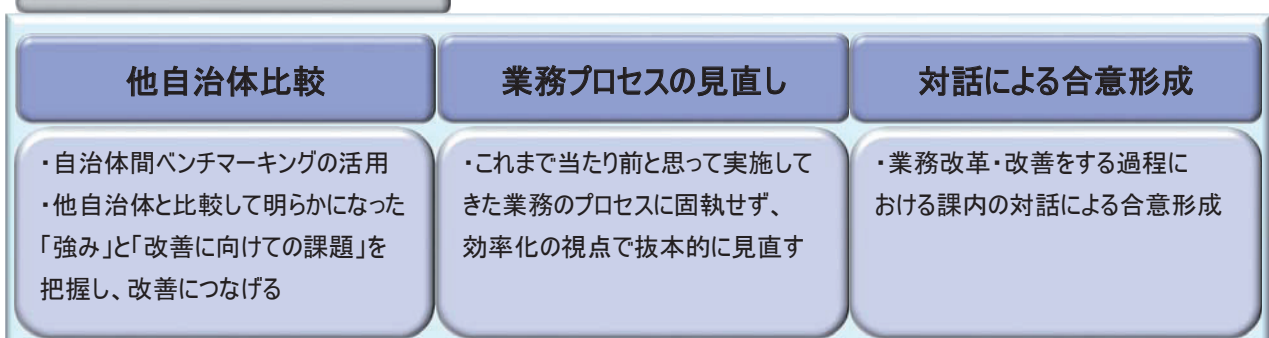
3

3 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



重視した視点



4

4 自治体間ベンチマーキングの取組状況

■ 参加自治体

- ・ 江戸川区
- ・ 八王子市
- ・ 藤沢市
- ・ 町田市

■ 工程表

	内容	年度
1ステップ	業務量調査	2015年度
2ステップ	意見交換会、改善計画作成	2016年度
3ステップ	改善活動開始	2017年度

今回の報告内容：改善計画作成、改善活動

5

5 自治体間ベンチマーキングに基づく改善の方向性

(1) ベストプラクティスによる改善の方向性

	問題認識	他自治体と比較してわかったこと	ベストプラクティス	改善の方向性				
1	認定調査が非効率	<ul style="list-style-type: none"> ・町田市は年間の認定調査件数が他自治体と比較して少ない。 ・認定調査員が担う業務について、他自治体は認定調査が中心だが、町田市は認定調査以外にも業務を担っている。 <table border="1"> <thead> <tr> <th>町田市</th> <th>他自治体※平均</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>264件/年</td> <td>500件/年</td> </tr> </tbody> </table>	町田市	他自治体※平均	264件/年	500件/年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 認定調査に使用する様式の簡略化 ・ 業務の担い手の見直し ・ 認定調査スケジュールや訪問日程調整の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 認定調査体制・運用の見直し ・ モバイル端末や新たな情報システムの活用
町田市	他自治体※平均							
264件/年	500件/年							
2	申請件数の増加に伴う業務量の増加	町田市は認定業務における委託化が進んでいる。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務を分解し委託可能範囲を拡大 ・ 業務の自動化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ アウトソーシングの活用 ・ RPAの導入 				

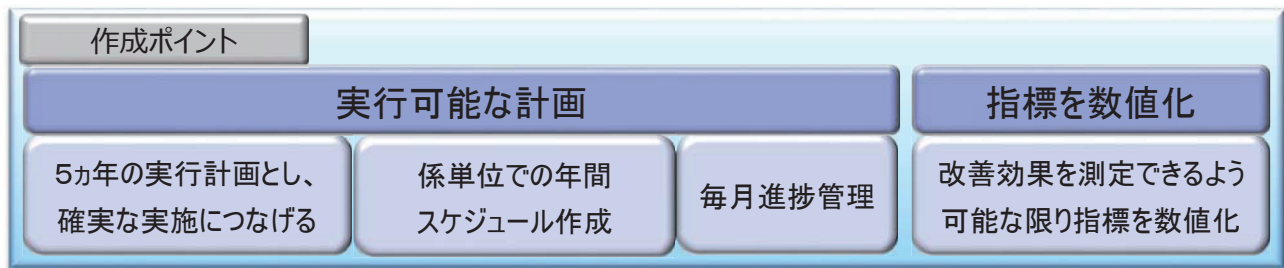
(2) その他改善の方向性

	問題認識	改善の方向性
1	認定審査会での紙使用量が多い	年間約23万枚
2	電話対応時間が多い	年間約3万件 年間約1,800時間
3	窓口での対応件数の増加	年間約1万4千件

6

6 業務改革・改善計画

中区分名	業務内容								
認定調査等事務	窓口業務、認定申請に関する受付事務、主治医意見書・認定調査・情報開示・認定結果に関する事務								
小区分名	改善内容	重要指標	指標	現状値 (2016年度)	計画値				
					2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
認定調査	○認定調査事務の効率化 以下の改善を行い、事務を効率化する。 ・調査票の仕様変更 ・調査票作成支援ツールの導入 ・調査員が提出する書類の見直し		調査票用紙経費の削減	281,200円	45,600円	45,600円	45,600円	45,600円	45,600円
			調査票作成支援ツール導入	未導入	導入	-	-	-	-
		☆	1件当たりの調査時間	1.5時間	1.5時間	1.0時間	1.0時間	1.0時間	1.0時間
		☆	市調査員1人当たりの年間平均調査処理件数	264件	280件	300件	330件	360件	360件
		☆	市調査員の年間平均調査処理件数	4,752件	5,040件	5,100件	5,610件	6,120件	6,120件
			調査票作成時間 (年間・嘱託員) ※効率化しなかった場合・比較として	7,560時間	7,560時間	7,650時間	8,415時間	9,180時間	9,180時間
		○	調査票作成時間 (年間・嘱託員)	7,560時間	6,510時間	5,400時間	5,400時間	5,400時間	5,400時間
	調査員提出書類作成時間 (年間・嘱託員)	1,728時間	1,152時間	1,152時間	1,152時間	1,152時間	1,152時間		



7 改善内容と改善効果

(1) 主な取組

【認定業務】

- 介護保険認定申請書フォーマットを見直し、申請書に起因するトラブル対応時間を削減する。
- 認定調査票の仕様変更や作成支援ツールを導入することで、1件当たりの認定調査票作成時間を短縮する。

【給付業務】

- 居宅サービス計画事務及びその他給付事務の入力事務等を委託化する。
- 住宅改修支給事務の一部を嘱託化し、コストを削減する。
- 負担限度額認定申請等における勧奨通知を廃止することで、郵送件数及びコストを削減する。

【賦課・徴収業務】

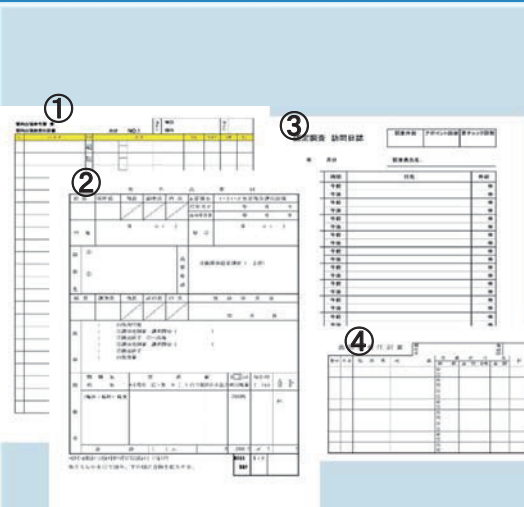
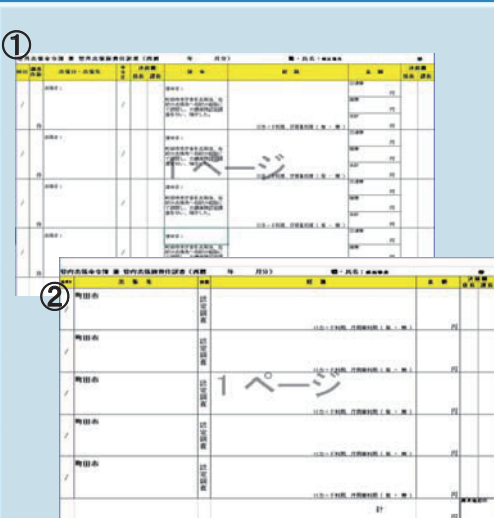
- 目視や手作業で行っている確認業務等の事務処理を自動化し、効率化及び正確性の向上を図る。
- 納入通知書等の発送業務に係る委託内容を見直し、書類在庫の減少やコストの削減を図る。
- 納付通知書、催告書、督促状をユニバーサルデザイン化し、誰が見てもわかりやすい帳票とする。

(2) 見直し効果額

	見直し効果額(計画値・計)				
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
認定業務	7,986,241	16,199,350	21,769,867	27,340,383	27,340,383
給付業務	0	2,735,454	5,004,547	5,004,547	5,004,547
賦課・徴収業務	8,460,178	12,160,945	12,160,945	12,160,945	12,160,945
合計(単年度)	16,446,419	31,095,749	38,935,359	44,505,875	44,505,875
合計(累計)	16,446,419	47,542,168	86,477,527	130,983,402	175,489,277

8-1 改善内容 ①認定調査の効率化

日報や出張伺い等の書式の統合・簡略化

	改善前	改善後
様式		
数量	A4用紙×4枚	A4用紙×2枚
作成時間数	1,728時間	1,152時間 約30%削減

9

8-2 改善内容 ①認定調査の効率化

町田市を3エリアに分けたグループ調査体制の導入

	改善前	改善後
調査エリア	<p>北・南の2エリア</p>	<p>北・中央・南の3エリア</p>
移動時間数	2,017時間	1,657時間 約15%削減

10

8-3 改善内容 ①認定調査の効率化

調査員自身がアポイントをとる方式に変更

	改善前	改善後
運用方法	輪番方式	個人方式
運用内容	1人の電話当番が全調査員 18人分の訪問日程を調整	自身の都合に合わせた効率的な訪問日程を組む
1日の調査件数	2件	4件

11

8-4 改善内容 ①認定調査の効率化

認定調査の専用電話回線の導入により、
電話対応時間の削減、市民からの問い合わせに対するスムーズな対応

	改善前	改善後													
電話台数	5台	10台													
専用電話回線	なし	4回線 <table border="1" data-bbox="932 1704 1410 1973"> <thead> <tr> <th></th> <th>回線</th> <th>対象</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>北エリア</td> <td rowspan="3">市民</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>中央エリア</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>南エリア</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>問い合わせ用</td> <td>事業所</td> </tr> </tbody> </table>		回線	対象	1	北エリア	市民	2	中央エリア	3	南エリア	4	問い合わせ用	事業所
	回線	対象													
1	北エリア	市民													
2	中央エリア														
3	南エリア														
4	問い合わせ用	事業所													
電話取次時間	年間500時間	年間125時間 約75%削減													

12

8-5 改善内容 ②アウトソーシングの拡大

	現状	2019年6月以降(予定)
委託範囲	<p>■要介護認定事務の流れ</p> <p>申請 → 窓口申請 (窓口受付, 申請書受理, 不備内容確認) → 申請書の情報入力 → 調査票作成依頼 (調査票作成) → 不備内容確認 (調査員へ問い合わせ) → 一次判定システム (入力・処理) → 審査会資料作成・発送 (審査会資料送込) → 認定審査会 (司会・運営, 審査会準備・調査作成) → 認定結果入力 → 認定結果通知発送準備 (認定結果通知・審査結果提出) → 認定結果に関する決裁 → 認定結果通知発送</p> <p>その他: 電話対応, 資格喪失業務, 申請取下げ業務, 延期通知関係, 更新通知関係, 事業者及び医療機関に対する情報提供</p>	<p>■要介護認定事務の流れ</p> <p>申請 → 窓口申請 (窓口受付, 申請書受理, 不備内容確認) → 申請書の情報入力 → 調査票作成依頼 (調査票作成) → 不備内容確認 (調査員へ問い合わせ) → 一次判定システム (入力・処理) → 審査会資料作成・発送 (審査会資料送込) → 認定審査会 (司会・運営, 審査会準備・調査作成) → 認定結果入力 → 認定結果通知発送準備 (認定結果通知・審査結果提出) → 認定結果に関する決裁 → 認定結果通知発送</p> <p>その他: 電話対応, 資格喪失業務, 申請取下げ業務, 延期通知関係, 更新通知関係, 事業者及び医療機関に対する情報提供</p>
委託内容	入力・発送、書類チェック、書類不備の対応、督促 (黒色部分)	窓口対応と電話対応等を追加 (赤枠部分)

13

8-6 改善内容 ③RPAの活用

RPAとは

- ロボティック・プロセス・オートメーションの略称
- パソコン上の操作を記録して人の代わりに作業するソフトウェア型のロボット
- AI(人工知能)と異なり、学習や判断できないが日常的に繰り返される現場の業務 (入力、集計、加工、抽出等)を代行できる。

→ 情報システム課・経営改革室とともに試行実験中

	改善前	改善後
業務内容	認定調査のための訪問場所検索 ①地図検索 ②経路検索 ③運賃検索	年間約5,000件分
担い手	嘱託員18人	ソフトウェア型のロボット
業務時間	1,680時間/年	0時間/年

14

9 今後チャレンジしたい取組み

モバイル端末の活用による認定調査

認定調査の際に使用する紙帳票を、電子帳票とする。また、モバイル端末を訪問先に持ち出し、訪問先で調査内容を入力する。

電子認定審査会システムの導入

認定審査会で使用する紙資料を電子化する。
※認定審査会開催数：月45回開催
※紙使用量：年間約23万枚

アウトソーシングの更なる活用

【電話対応業務の委託化】

市民や事業所からの電話問い合わせ対応を委託化する。

【窓口業務の委託化】

介護保険と高齢者福祉の窓口を一体的に委託化する。

【介護事務の包括委託】

- ・単体で委託すると費用対効果が出にくい業務をまとめて委託化する。
- ・ICTの活用や広域連携を視野に入れた委託領域の拡大

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)