

自治体間ベンチマーキングの概要

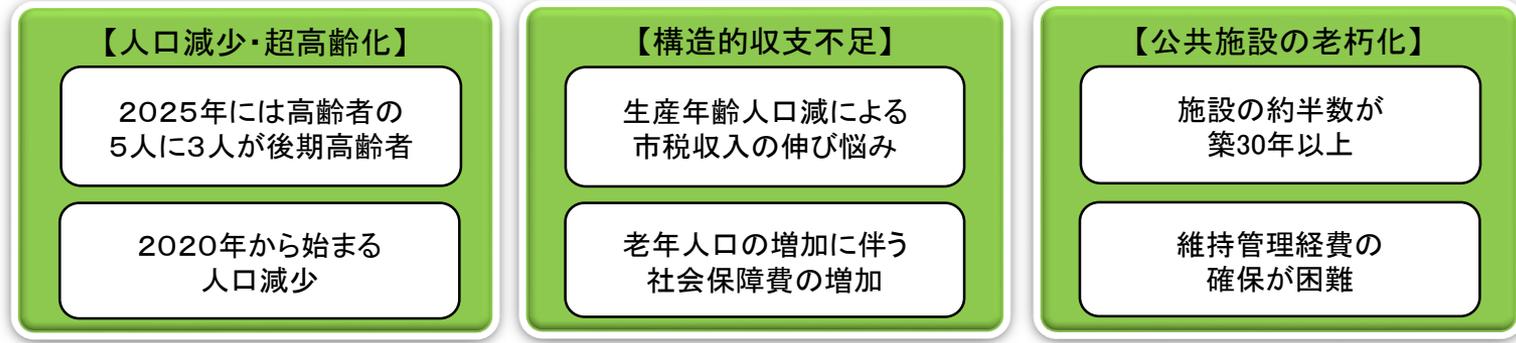
～ 自治体間比較による行政経営改革 ～

東京都町田市

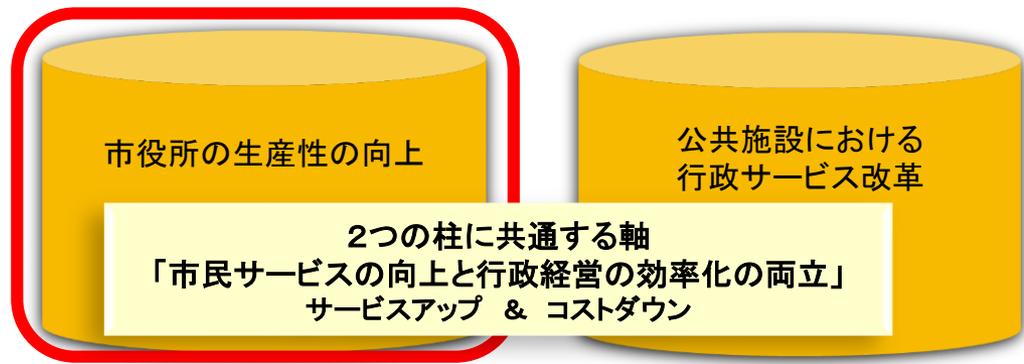
第1章 実施の背景・経緯

1-1 町田市を取り巻く状況と行政経営改革

<町田市を取り巻く状況>



<町田市5カ年計画17-21 行政経営改革プランにおける2つの改革の柱>



<行政経営改革プラン 「市役所業務の生産性の向上」>

自治体間ベンチマーキングによる業務改革・改善

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

1 概要

自治体間ベンチマーキングとは？

自治体間で業務プロセス、パフォーマンス、コスト等と比較し、差異を見える化するとともに、自治体間で共通化できるベストプラクティスを検討し、業務改革・改善につなげる取組

2 比較対象

- (1)自治体
人口が40～60万程度の自治体を対象
- (2)業務
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
- (3)指標
稼働時間、業務処理件数・コスト等

3 特徴

- (1)自発的な取組
・自発的な自治体間連携による業務改革・改善活動であること
- (2)業務の見える化
・業務をプロセス単位に分解して稼働時間、業務処理量、コスト等を指標化し、マイクロレベルで見える化していること。
・委託の状況やコストも見える化していること
- (3)意見交換会の実施
・参加自治体の実務担当者が一堂に会し、討議形式での意見交換会を実施していること
- (4)ベストプラクティスの検討
・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するとともに、良い仕組みや効率的なやり方をお互いに取り入れ、改善・改革につなげていること

4 展開

現在

【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)比較する業務の見える化>

業務プロセスごとに稼働時間・業務処理量・コスト等の指標化

<(2)業務の比較・分析と課題解決の検討>

指標に基づき差異や特異点を抽出し、意見交換会でベストプラクティスを検討

現在

【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

業務プロセスの見直し

サービスレベルの見直し

役割の整理
職員・嘱託員・臨時職員の

アウトソーシング推進

将来

【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

業務プロセスの共通化

サービスレベルの共通化

情報システムの共通化

アウトソーシング・

制度や制度運用の見直し

5 期待する成果

業務の効率化

市民サービスの維持・向上

働き方改革への対応

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

《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・見える化

③ 比較調査・分析の実施

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調査し、比較・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



<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



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		B		C		D		E		F		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	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%	347,563.0	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

自治体名 中区分	A								B							
	業務量(時間)2016年度				業務コスト				業務量(時間)2016年度				業務コスト			
	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)	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)	割合
【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	86,748	40,309	127,057	24.1%	14,885	0	13,049	421	85,260	11,687	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

- ・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

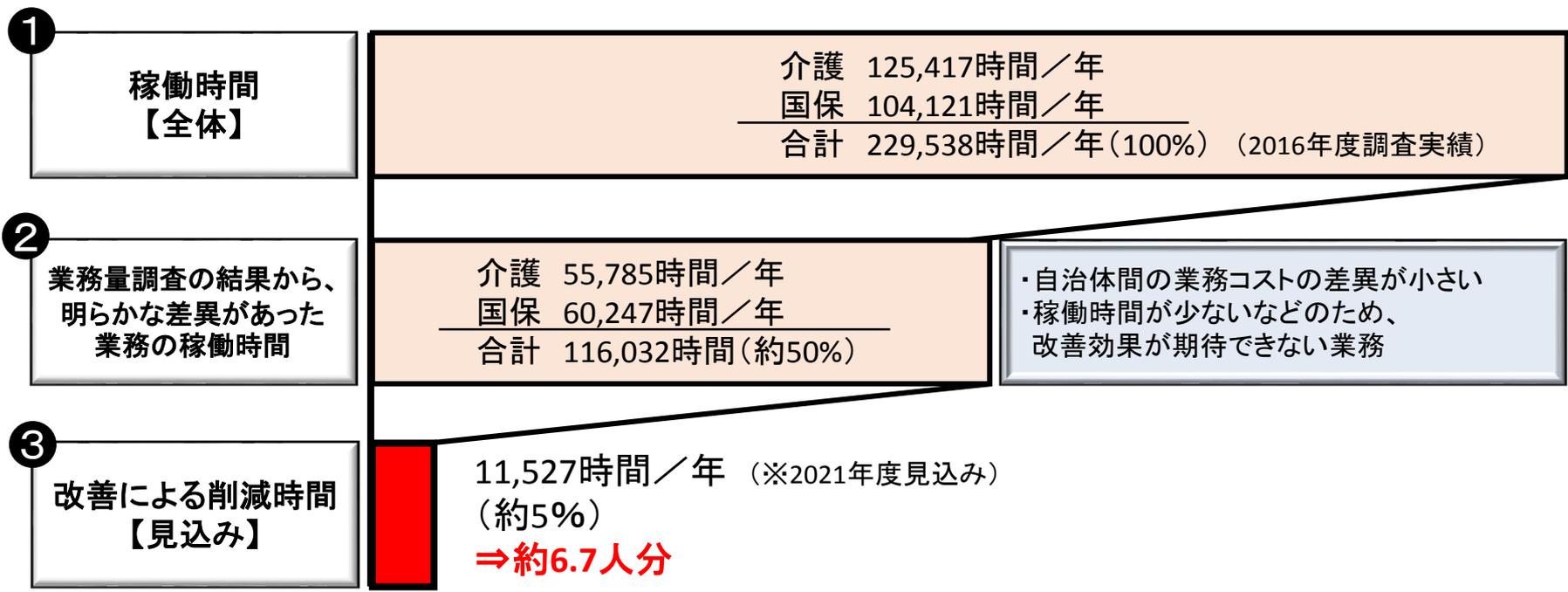
- ・自治体間で『**これほどの差異は驚き**』だ
- ・意見交換会の前は、時間が長いのではないかと思っていたが、『**もっと時間がほしかった**』

- ・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**』



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)



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

<p>【認定業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○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。
<p>【給付業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○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。
<p>【賦課・徴収業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○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

<p>【加入業務】</p> <p>○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。</p>
<p>【納付業務】</p> <p>○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。</p> <p>○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。</p> <p>○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。</p>
<p>【給付業務】</p> <p>○申請、及び申請時の領収書添付の省略化を行う。</p> <p>○不当利得事務をシステム化し、業務を効率化する。</p>
<p>【後期高齢者医療制度業務】</p> <p>○保険料納入通知書発送事務を委託化する。</p>

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