

# 2017年度 第2回町田市行政経営監理委員会の概要

## テーマ「自治体間比較による行政経営改革」



### ○行政経営監理委員会とは

町田市では、「市役所の生産性の向上」と「公共施設における行政サービス改革」の2つを改革の柱とする行政経営改革プランを着実に推進するため、外部有識者や市長・副市長等で構成する行政経営監理委員会を開催します。この委員会は、専門的見地から行政経営改革プランに関する提言・提案等を行います。

日時： 2017年10月23日（月）午後3時00分～5時30分  
会場： 町田市庁舎3-2・3-3会議室  
出席者： 委員）岡本 正耿 委員、山本 清 委員、佐藤 主光 委員  
石坂 丈一 市長、高橋 豊 副市長、山田 則人 副市長  
幹事）小島 政策経営部長、榎本 政策経営部経営改革室長、  
西澤 総務部長、堀場 財務部長  
オブザーバー）  
河内 内閣府参事官（財政運営基本担当）  
吉村 総務省自治行政局行政経営支援室課長補佐  
天野 東京都総務局行政改革推進部行政改革課長  
宮崎 税務担当部長

傍聴者数： 110名  
事務局： 政策経営部経営改革室

## 【 2017年度 第2回町田市行政経営監理委員会の概要 目次 】

- ◆ 第2回行政経営監理委員会テーマ「自治体間比較による行政経営改革」 2ページ
- ◆ 第2回テーマについて 2ページ
- ◆ 自治体間ベンチマーキングの概要 3ページ
- ◆ 自治体間ベンチマーキングの位置づけ・背景 6ページ
- ◆ なぜ町田市が自治体間ベンチマーキングを実施できたのか 7ページ
- ◆ 自治体間ベンチマーキングを支える取組 ～新公会計制度～ 7ページ
- ◆ 自治体間ベンチマーキングを支える取組 ～事務と執行体制の確認シート～ 8ページ
- ◆ 自治体間ベンチマーキングを支える取組 ～経営品質向上活動～ 9ページ

### 論点1 「自治体間ベンチマーキングの評価」

- ◆ 自治体間ベンチマーキング参加者へのインタビュー 11ページ
- ◆ 参加者によるコメントのまとめ 13ページ
- ◆ 市民税業務における制度、制度運用の改善点 14ページ
- ◆ オブザーバー・委員によるコメント 17ページ

### 論点2 「自治体間ベンチマーキングの今後の展望について」

- ◆ 参加者によるコメントのまとめ 24ページ
- ◆ オブザーバー・委員によるコメント 24ページ

## ◆第2回行政経営監理委員会テーマ「自治体間比較による行政経営改革」

町田市では、本年度からの5カ年を計画期間とする新たな行政経営改革プランを策定しました。このプランの柱の1つである「市役所の生産性の向上」では、市役所の業務を自治体間で比較する取組を重要な取組の一つとしています。

また、町田市が他の自治体とともに2015年度から実施してきた自治体間比較の取組である自治体間ベンチマーキングに関して、2017年の5月に開催された経済財政諮問会議では、内閣総理大臣に対し、町田市のような取組と、得られた知見を全国展開していくべきとの提案をいただきました。

さらに、翌6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2017」、いわゆる骨太方針においても、「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ました。

そこで、今回は、このように国からも注目されている自治体間ベンチマーキングについて、「自治体間ベンチマーキングの評価」及び「自治体間ベンチマーキングの今後の展望について」を論点として議論し、強みや弱みを明らかにするとともに、今後のさらなる推進につなげていきます。

## ◆第2回テーマについて【石阪市長】

**自治体間ベンチマーキングは、経営品質向上の取組の一つであり、他の都市と比べて自分の位置がわかる有意義な取組である。**

私が横浜市に在職していた時に「日本経営品質賞」という改革のツールに出会い、町田市長になってからも、「これで経営改革をしよう」と言い続けています。

経営品質でよかったのは、E S（エンプロイイー・サティスファクション）です。C S（カスタマー・サティスファクション）という市民の利益を第一にするという考え方は当たり前ですが、「日本経営品質賞」の場合は、職員に政策とか施策が支持されているかどうか、というE Sを非常に重視しているところが、一番大きなポイントです。

私は、具体的に町田市の経営品質向上の取組とは何だと言ったら、行政経営改革プラン、2012年度にスタートした複式簿記・発生主義の考え方を加えた新公会計制度、それから、今回テーマになっている自治体間のベンチマーキング、この3つだと言っています。そして、その最終的な目的は何だといえ、役所の組織風土を変えろということですね。

一番よくあるのは事なかれ主義、次にあるのは前例主義。それから財政の予算でいえば、前年度主義。前年度に対して、増えたか減ったかだけ議論する。そういう組織風土というものを何とか変えなくてはいけないということで、この町田市役所の中で今言った3つをやり続けています。そして、最後の目標は何だといえ、自

らが、自らの組織の中を変革する。変えていく。そういう持続をするという組織に変える。もちろん、中の人間もそうですね。

私は、自治体経営の新しい手法とやり方を開発していく。そういうつもりでやらせていただいております。

今回は、都市間、自治体間比較ということですから、一番大事な、町田市はどの位置にいるかということ、他の都市と比べてはつきりさせよう、こういう試みです。他の都市にとっても、自分たちの市はどの位置にいるかということがわかる、非常に有意義な取組だと思っています。

## ◆ 自治体間ベンチマーキングの概要【高橋副市長】

### 1 自治体間ベンチマーキングとは

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、コスト等を比較し、自治体間の差異を見える化するとともに、適正なサービスレベルと最も効率の良い業務手法、つまり、ベストプラクティスについて自治体職員が検討を行い、自治体における業務改革や改善を促し、将来は自治体間のサービスレベルや業務プロセスの共通化を目指す取組です。

比較対象となる「自治体」は、町田市の人口約43万人と同程度、もしくは少し規模の大きな自治体となる、人口40万人から60万人程度の自治体を比較対象としています。

### 2 比較する業務・指標

比較する「業務」には、2つの条件を設けています。1つ目は、自治体間の比較を可能とするため、法令により実施が定められている業務を対象とすること。2つ目は、改善効果の面から、人的資源の投入量が多い業務を対象とすることです。その結果、これまで、住民税、国民健康保険、介護保険等のいわゆる基幹業務を比較対象業務としてきました。

また、参加自治体は、町田市、八王子市、藤沢市、江戸川区を中心に、延べ11自治体に参加いただいております。

比較をするための「指標」は、業務プロセスごとの職員稼働時間数、業務の処理件数、業務コストなど、様々な指標を用いて業務の見える化を行い、自治体間の比較をしています。

### 3 特徴

特徴の1点目は、この取組が、誰かに指示を受けたものではなく、町田市発で、他自治体と連携・協力のうへ開始した、自発的な業務改革の取組であることです。

2点目は、様々な指標を用いて、徹底した業務の見える化を行い、業務の現状把握と、自治体間比較を可能にしていることです。

3点目は、意見交換会の実施です。自治体職員が顔を突き合わせた本音ベースの討議を行うことで、書面に現れる数字の差異だけでなく、業務のやり方や判断基準

等の差異が明らかにすることができます。

4点目は、ベストプラクティスの検討です。明らかになった差異を踏まえ、適正なサービスレベルと最も効率の良い業務手法について、自治体職員が検討することで、各自治体の固定概念に捕らわれない業務改革の実施につなげています。

#### **4 自治体間ベンチマーキングの展開**

【ステップ1】としては、「イノベーションのインフラづくり」があります。まず、様々な指標を用いた業務の見える化をしたうえで、自治体間の比較調査と分析により、指標に基づく数値の差異や特異点を抽出したうえで、実務担当者が集う意見交換会において、ベストプラクティスを検討します。

【ステップ2】は、「小さなイノベーション」の段階です。【ステップ1】で構築されたベストプラクティス、得られた気づき、明らかになった課題等を踏まえ、各自治体において個別最適化を進めていきます。

「業務プロセスの見直し」、「サービスレベルの見直し」を行うとともに、正規職員・非正規職員の担うべき役割を整理し、効果的、効率的なアウトソーシングを推進していく段階となります。

【ステップ3】は、「大きなイノベーション」の段階です。これから先の展望として考えられることとなります。

各自治体での個別最適化を越え、参加自治体間で業務プロセスやサービスレベルを共通化していくことや、アウトソーシングや情報システムの共通化、共同発注などが考えられます。また、制度や制度運用そのものを見直すことについて、関係機関に対し共同で働きかけていくことも考えられます。このような参加自治体間での全体最適化を【ステップ3】としています。

#### **5 期待する成果**

「期待する成果」ですが、この取組の実施によって、業務の効率化と市民サービスの維持・向上の両立が実現し、労働力不足対応、職員のワークライフバランスの確保など、働き方改革への対応が可能になると考えます。

## 1-1 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、コスト等を比較し、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

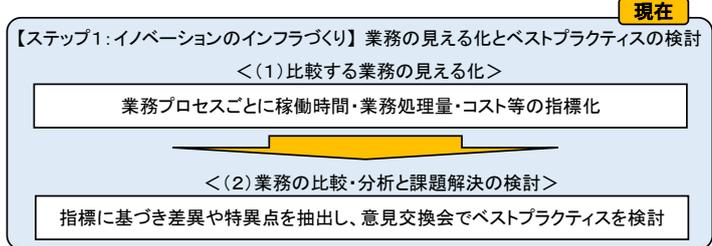
### 2 比較対象

- (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

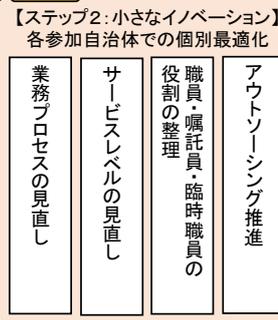
### 3 特徴

- (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

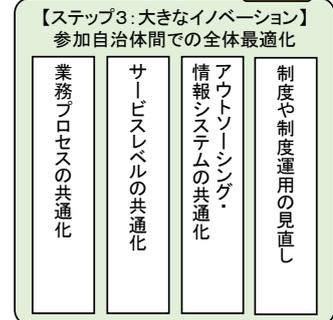
### 4 展開



#### 現在



#### 将来



### 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

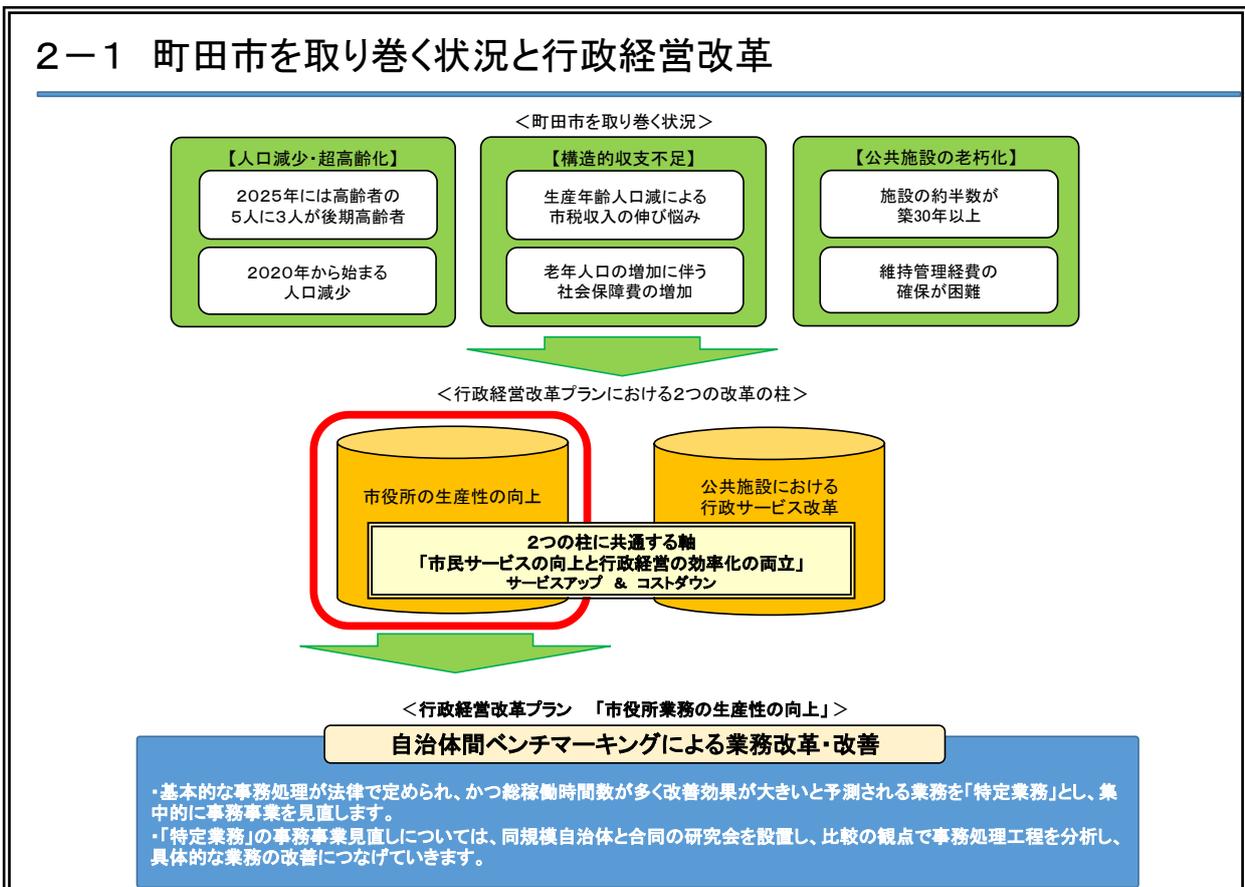
## ◆ 自治体間ベンチマーキングの位置づけ・背景【山田副市長】

町田市を取り巻く状況としては、人口減少や超高齢化、また、構造的収支不足とも言える状況、加えて、公共施設の老朽化という問題に直面しています。

こうした背景のもと、本年スタートした新たな行政経営改革プランでは、「市役所の生産性の向上」と「公共施設におけるサービス改革」を2つの改革の柱としており、自治体間ベンチマーキングは、このうち「市役所の生産性の向上」の取組に位置づけています。

(参考：第2回行政経営監理委員会資料 12ページ)

### 2-1 町田市を取り巻く状況と行政経営改革



## ◆ なぜ町田市が自治体間ベンチマーキングを実施できたのか

【山田副市長】

### 1 財務情報と稼働時間の見える化の推進

町田市では2012年度から、企業会計と同様の新公会計制度をいち早く実施し、課別・事業別行政評価シートにより財務情報の見える化を進めてきました。また、2009年度から、事務と執行体制の確認シートという全職員の稼働時間を把握するツールを使って定員管理に活用しており、こうした見える化を推進してきたことが素地としてあります。

### 2 事務局の協力体制

この取組は、事務局に求められる様々な機能や能力なくしてはできないものであり、部門間で協力できる体制があったことが、実施できた要素の一つです。

### 3 イノベーションのインフラづくり

町田市では経営品質向上という考え方を徹底しており、対話の重視やチャレンジ精神の重要性などが広く浸透してきています。特に、他自治体との比較については、市長自ら訴え続け、そうした中、キーとなる職員同士が部署を超えてつながることで、この取組が実現しました。

### 4 他自治体とのつながり

東京都を中心とした、新公会計制度の導入自治体による「新公会計制度普及促進連絡会議」に参加し、制度の普及に向けた取組を進めてきました。そのほかにも、近隣の同規模自治体とのつながりをこれまで築いてきたことが、この取組の土台になりました。

以上のような要素から、自治体間ベンチマーキングへのチャレンジをすることができました。

## ◆ 自治体間ベンチマーキングを支える取組～新公会計制度～

【堀場財務部長】

町田市は、2012年4月に、市町村としては全国で初めて、複式簿記・発生主義の考え方を加えた、企業会計に近い新公会計制度を導入しました。

町田市の新公会計制度の目的は、大きく2点です。1点目は、新公会計制度によって明らかになった事業の成果とコストの情報を、個別の組織や事業におけるマネジメントに活用し、この取組を通じて、職員の意識改革を図ること、2点目は、企業会計と同様に、事業のフルコスト情報を見える化することで、市民に対する説明責任を果たすことです。町田市は全国の自治体のトップランナーとして、新公会計制度の活用に取り組んでいます。

町田市では、新公会計制度を用いて、課別・事業別行政評価シートを作成してい

ます。行政評価シートは、財務諸表だけでなく、事業の目的、成果及び従事人数などの非財務情報もまとめています。

この行政評価シートにより、組織別・事業別にどれだけコストや資産が投入されているかがわかるとともに、その結果、どれだけの成果を生んでいるかを合わせて見ることができ、事業の有効性や効率性の分析ができます。

行政評価シートは、議会における決算説明においても中心的な資料として活用しており、市民・議会への説明責任の向上につながっています。

また、各組織において、行政評価シートで事業の分析を行い、課題を明らかにすることで、その解決策を予算に反映させ、実行するという、事業マネジメントのPDCAサイクルを実現しています。

これらを全庁で取り組んできましたので、フルコストをベースにして、業務の生産性を分析する視点が各組織に根づいてきたのかと思います。また、こうした土壌があったからこそ、業務量、業務内容などを見える化して自治体間比較をするという、このベンチマーキングの取組につながったのかと思います。自治体間ベンチマーキングは、新公会計制度により明らかになったコスト情報の活用のあり方の1つを示すものかと思います。

## ◆ 自治体間ベンチマーキングを支える取組

### ～事務と執行体制の確認シート～

【西澤総務部長】

「事務と執行体制の確認シート」は、各課の事務の担当者や、要した時間、事務量の目安となる指標等の現状を「見える化」した町田市独自のマネジメントツールで、2009年度から毎年作成しています。

このシートは、3つの入力欄で構成されています。1つ目は、各課が所管する事務を大、中、小の3段階に細かく分けた一覧表の欄です。

2つ目は、事務量の目安となる処理件数や対象者数などの指標を入力する欄です。3つ目は、それぞれの事務にどれだけの時間従事したかを職員一人ひとりが入力して、各事務に要した時間を集計する欄です。

このシートは、1年間の事務を振り返る形で、年度末に各課で作成しています。シートを作成することによって、正規職員だけでなく、嘱託員、臨時職員も含めた事務の稼働時間、いわば業務量の全体像が見える化されます。

作成目的は大きく2点あり、1点目は、事務に対応した効率的・効果的な職員配置の実現、2点目は、部長・課長による組織マネジメントの向上です。

シートからは、どの事務に、どれだけの時間がかかっているかだけでなく、職員の業務分担、稼働時間の状況もわかるようになっており、事務の実施手法や業務分担の見直し、事務量の平準化など、次年度以降の執行体制を考える基礎資料としています。

自治体間ベンチマーキングにおいても、比較対象とする事務の業務量を調査する上で、調査票のベースとしてシートを活用しており、ベンチマーキングを支え、特

徴づける重要な要素の1つとなっています。

## ◆ 自治体間ベンチマーキングを支える取組～経営品質向上活動～

### 【榎本経営改革室長】

日本経営品質賞とは、経営の成熟度を評価し、そのレベルに応じた改善や改革を行うための考え方です。日本では日本経営品質賞があり、アメリカ、ヨーロッパでも同様の経営品質賞があるなど、いわばグローバルスタンダードとなっている考え方です。

この考え方に基づき、市民目線に立ち、仕事の考え方、やり方を改革・改善する取組を、町田市では経営品質向上活動と呼んでおり、「市民の視点に立った質の高い組織経営の実現」と、「職員の意識改革、チャレンジ精神の向上」を目的としています。

この2つの目的のため、町田市では、「徹底した見える化」、「PDCAサイクルの確立」、「対話による課題解決」、「改革マインドの醸成」、「自治体間の比較」などを行ってきました。

経営品質向上の考え方に基づく主な取組としては、行政経営改革プランを含む町田市5ヵ年計画17-21、人材育成基本方針、人事考課制度、新公会計制度、それから目標管理制度としての仕事目標や、職員の定数管理があります。本日のテーマとなっている自治体間ベンチマーキングも、こうした取組の1つとして新たに実施しているところです。

町田市が自治体間ベンチマーキングに取り組むきっかけには幾つかの要素があるかと思いますが、町田市ならではの経営品質向上活動を通じて、職員一人ひとりに、また、組織風土として、経営品質が定着してきたからこそではないかと考えています。

この考え方が土台にあり、さらに、新公会計制度、事務と執行体制の確認シートによる徹底した見える化があったからこそ、コスト、コストパフォーマンス、稼働時間、サービスレベルを見える化した自治体間ベンチマーキングの取組につながったのだと思います。

## 5-1 経営品質向上活動

### 経営品質向上活動とは

経営の成熟度を評価し、レベルに応じた改善や改革を行うための考え方として、日本では日本経営品質賞、アメリカではマルコム・ボルドリッジ賞、ヨーロッパにおいてはヨーロッパ品質賞がある。これらに共通するものが、経営品質というグローバルスタンダードとなっている考え方。

この経営品質の考え方に基づき、**市民目線に立ち、仕事の考え方、やり方を改革・改善する取組を、町田市では経営品質向上活動と呼んでいる。**

### 経営品質向上活動の目的

①市民の視点に立った質の高い組織経営の実現

②職員の意識改革、チャレンジ精神の向上

徹底した見える化、PDCAサイクルの確立、対話による課題解決、改革マインドの醸成、自治体間の比較

### 町田市の行政経営の土台

5ヵ年計画17-21(実施計画)、人材育成基本方針、人事考課制度  
新公会計制度、目標管理制度(仕事目標)、定数管理等

+

**自治体間ベンチマーキング**

## 5-2 経営品質向上活動

### 経営品質向上活動(改革・改善の取組)

#### 自治体間ベンチマーキング

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  
**ミクロレベルで見える化**

#### 新公会計制度

コスト、ストック、コストパフォーマンスを  
**マクロレベルで見える化**

#### 事務と執行体制の確認シート

稼働時間を  
**ミクロレベルで見える化**

経営品質向上活動、新公会計制度、事務と執行体制の確認シートが自治体間ベンチマーキングの考え方のベースになっている。

## 論点1 「自治体間ベンチマーキングの評価」

### ◆ 自治体間ベンチマーキング参加者へのインタビュー

自治体間ベンチマーキングに参加した八王子市や藤沢市の管理部門の職員や、町田市の業務所管課（介護保険課・市民税課）及び管理部門（企画政策課・総務課・経営改革室）の職員にインタビューを行いました。

インタビューの概要は以下のとおりです。

Q自治体間ベンチマーキングに参加したきっかけは？

◆八王子市(管理部門)	◆藤沢市(管理部門)	◆町田市(所管課)	◆町田市(管理部門)
<p>○(比較対象としている同規模人口自治体の)町田市から参加の誘いがあったことがきっかけである。</p>	<p>○2016年当時、自治体間ベンチマーキング比較という取り組みは、まったく行われていなかった。</p> <p>○自分たちの業務を定量的に把握することで、業務改善に結び付けられるのではないかと思い参加した。</p> <p>○所管課の中で、各業務にどれだけの時間をかけているのか、今まで客観的に検証する機会がなかった。</p> <p>○自治体間ベンチマーキングの比較調査により、職員の稼働時間が見える化されたことで、業務の見直しにつながっている。</p>	<p>【介護保険課】</p> <p>○高齢者人口の増加に伴い、介護保険認定事務は現在の業務委託では対応しきれない申請件数の増加が見込まれている。</p> <p>○他市の先進事例を参考とし、生産性の向上にむけた取り組みを探すため、参加した。</p> <p>【市民税課】</p> <p>○毎年、課内での業務改善に取り組んできたが、抜本的な改善につながらない。他市の状況を参考にしたいと思い、参加した。</p>	<p>【企画政策課】</p> <p>○限られた資源の中で、どのようなサービスが提供できるのか、業務のやり方やサービス水準を見直す必要があるのではないか。</p> <p>○業務が肥大化していた福祉分野において、近隣自治体とともに業務の見直しを行いたいと思ったことが、きっかけである。</p>

Q自治体間ベンチマーキングに参加した感想は？

◆八王子市(管理部門)	◆藤沢市(管理部門)	◆町田市(所管課)	◆町田市(管理部門)
<p>○どこの市でも行っている業務は、他市と比較することで、客観的な業務の効率性のレベルが明らかになる。</p> <p>○他市との客観的な違いが明らかにできたので、この取り組みに参加してよかった。</p> <p>○八王子市は、他市と比較して、委託に出している業務が少ないことがわかった。 今後、業務を委託化する可能性について、自治体間ベンチマーキングの結果をもとに分析していきたい。</p>		<p>【介護保険課】</p> <p>○紙ベースでの調査では、業務の考え方を含めた比較はできなかった。</p> <p>○顔の見える意見交換会を行うことで、業務の根本的な考え方を見つめ直すきっかけとなった。</p> <p>【市民税課】</p> <p>○参加前は、自治体間ベンチマークの結果を踏まえて、人員が削減されるのではないかという危機感があった。 しかし、業務量や稼働時間の差だけでなく、業務の質も含めて比較することがわかり、取り組みに対する考え方が前向きになった。</p>	

Q自治体間ベンチマーキングの課題は？

◆八王子市(管理部門)	◆藤沢市(管理部門)	◆町田市(所管課)	◆町田市(管理部門)
<p>○自治体間ベンチマーキングに参加する自治体数が増えすぎると、業務分析にかかる業務量が増大する。 4～5団体程度が適当な参加数ではないか。</p> <p>○自治体によって異なる業務への考え方をどこまで共有できるのか。ベストプラクティスを導く判断基準をどこにあわせていくのか。</p> <p>○効率性や生産性だけでなく、業務によっては、正確性や適性性といった視点を重視する必要があるのではないかと。</p>	<p>○自治体によって調査項目の捉え方が異なる。自治体間における稼働時間数の差は、システムによる違いなのか、業務のやり方による違いなのか。稼働時間数の差が生じる原因がどこにあるかを判断することが難しかった。</p> <p>○業務ごとに稼働時間や人工がどれだけかかっているのかを割り出し、資料を作成することが大変だった。</p>	<p>【介護保険課】 ○今後、ICTの活用や事務センター化といった新しい形での業務委託を検討する必要がある。</p> <p>○生産性向上に向けた取り組み効果を発揮できる人材を組織的に育成する必要がある。</p> <p>【市民税課】 ○ベストプラクティスを導くにあたり、職員の稼働時間だけでなく、サービスの質やコストといった視点をどのように取り組んでいくかが課題である。</p>	<p>【経営改革室】 ○より良いベストプラクティスとするためには、継続的に自治体間ベンチマーキングを実施することが大切である。</p>

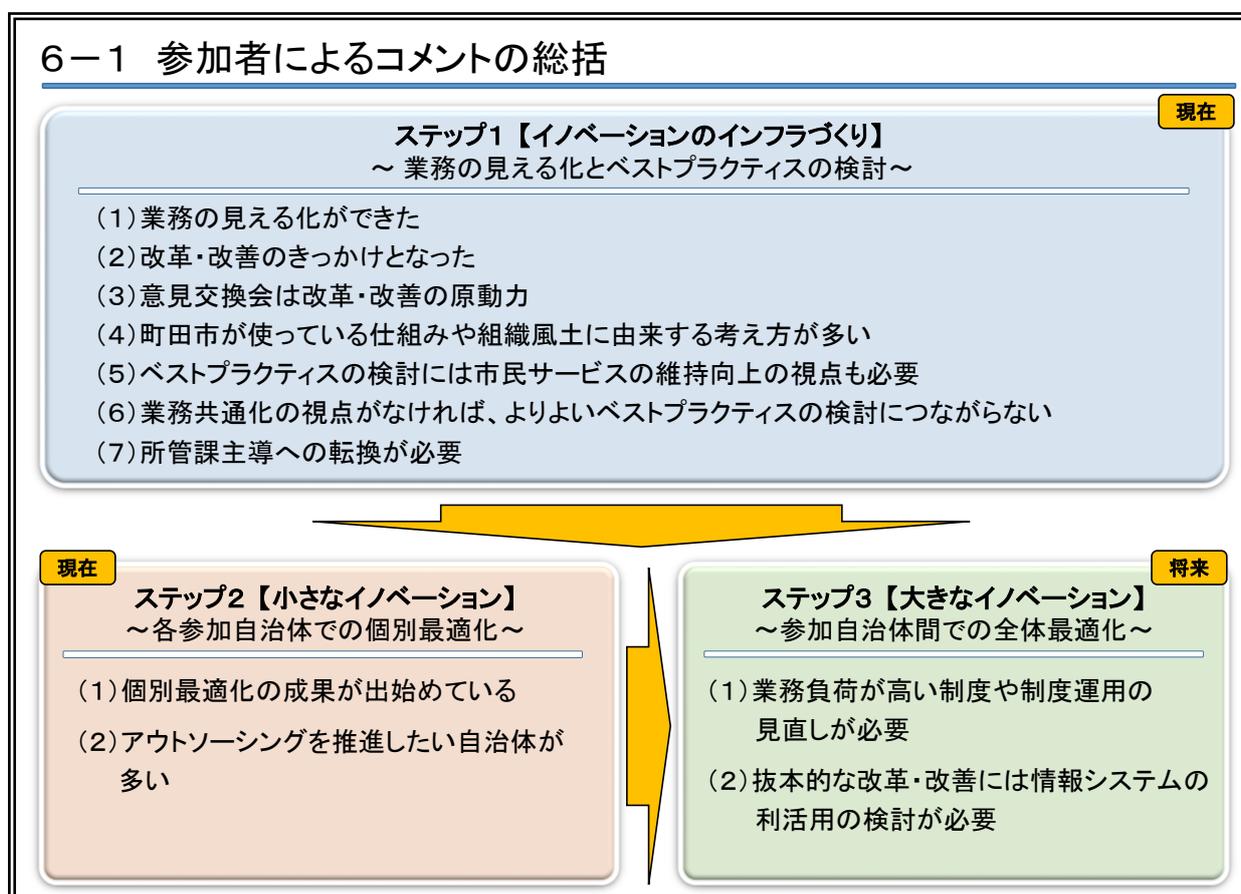
Q自治体間ベンチマーキングに期待することは？

◆八王子市(管理部門)	◆藤沢市(管理部門)	◆町田市(所管課)	◆町田市(管理部門)
<p>○将来的には、所管課の職員が中心となって取り組めるような仕組みに展開できるという。</p> <p>所管課主体の取り組みとなることで、業務見直しに向けた取り組みが能動的に行われるのではないかと。</p>	<p>○他自治体の業務の委託化を参考にして、藤沢市でも委託化の可能性を検討していきたい。</p> <p>○自治体間で足並みをそろえて、サービスレベルを見直すことで、時間外業務量を削減し、人件費の削減に結び付けたい。</p>	<p>【介護保険課】 ○より業務改善につなげていくため、多くの自治体と比較していきたい。</p> <p>特に、解決策を考える段階においては、業務委託や調査委託に対する考え方の似ている自治体と比較したい。</p> <p>【市民税課】 ○当初課税期に、どの自治体も過酷な労働環境にあることがわかった。根本的に解決するためには、自治体を取り巻く環境を整備する必要がある。</p> <p>○こうした地方からの意見を発信できる機会となることを期待する。</p>	<p>【経営改革室】 ○効果的なベストプラクティスができれば、多くの自治体に取り入れられ、結果として業務共通化となる。</p> <p>○その先には、共同した業務委託や情報システムの共同発注が考えられるのではないかと。</p>

Q自治体間ベンチマーキングに参加した成果は？

◆八王子市(管理部門)	◆藤沢市(管理部門)	◆町田市(所管課)	◆町田市(管理部門)
	<p>○所管課に改善意識が生まれ、トップダウンではなく、ボトムアップの改善ができるようになったことが一番の成果である。</p> <p>○介護保険業務では、自治体間ベンチマーキングをきっかけに、町田市への視察も行き、一部事務の委託化など、多くの改善を行った。</p> <p>○国民健康保険業務では、催告書の発送の委託化を検討している。また、非常勤職員の業務分担の見直しもを行っている。</p>	<p>【介護保険課】 ○他市と比較すると、町田市は介護認定調査員が行っている業務の種類が多いことがわかった。</p> <p>○自治体間ベンチマーキングの結果を踏まえ、効率的な調査や調査以外の事務の軽減に取り組んでいる。</p> <p>【市民税課】 ○システムの制約はあるが、他市との比較により改善するポイントが見つかったことが成果である。</p>	<p>【企画政策課】 ○各課の業務量を把握するために、町田市では「事務と執行体制の確認シート」を作成している。業務プロセス調査において、このツールをもとに、業務量を定量的に比較し、業務の実施手法等の振り返りができたことは、収穫である。</p>

以上の参加者によるコメントを踏まえ、自治体間ベンチマーキングの評価について、下図のようにまとめました。これを議論の材料の一つとしたうえで、この後、補足の問題提起（市民税業務についての改善点）と、自治体間ベンチマーキングの評価についての各委員及びオブザーバーによるコメントがありました。



(第2回行政経営監理委員会資料 27ページより)

## ◆ 市民税業務における制度、制度運用の改善点【宮崎税務担当部長】

### ○運用上の課題

国税である所得税の確定申告書は、地方税の課税においても共通資料となるものです。所得税確定申告書のデータは国税庁から地方自治体へ送信され、そのデータをもとに私どもは課税業務を行っているということを、はじめに押さえていただければと思います。

その上で、所得税確定申告の情報は、必要なだけ、正確に、早期に送っていただきたい。私どもが国に要望しているのは、大きくはこの点です。

### <書面申告された所得税確定申告書第二表の国税庁による電子データ化>

具体的な問題点の一つ目は、書面申告された確定申告書の場合、送っていただいている「確定申告書第二表」が画像データのみであるということです。

画像データでいただくということは、それを人間の手で数値データに入力しなおさなければなりません。今、恐らく、すべての自治体が、システムで課税業務を行っている中、国の方で数値データにして送っていただくということは、地方自治体としては大きな希望となっています。

### <所得税確定申告書の添付資料の国税庁によるデータ化>

問題点の二つ目は、必要な添付資料の送信がないということです。なければ、職員が税務署に行って、その資料を確認しないといけないということになります。

### <申告者への第二表記載の徹底>

続いての問題点は、「申告書第二表」の記載漏れが多いということです。特に第二表というのは、私ども地方自治体が課税に使う内訳資料的なものが多く記載されているところです。ここの記載漏れが多いというのは、納税者が記載漏れをしているということですが、私どもの要望としては、その申告指導をきちっとやっていただきたい、ということです。

### <書面申告された所得税確定申告書の地方自治体への早期送付>

また、書面申告された所得税確定申告書は、地方自治体への送信が遅れるということがあります。書類申告の送信が遅れるということはどういうことかといいますと、大体今4月10日ぐらいが最終送信となっているのですが、法律上で定められた納期限までに課税通知を発送するためには、4月10日から4月いっぱいまで、つまり20日間程度で、この膨大な課税資料の課税作業を職員がやらなければならないということになります。

その結果、職員は、1人当たりの月間時間外勤務時間が112時間。これは単純に月20日勤務に直しますと、1日当たり5時間の時間外勤務が発生しているというような状況になっています。

## ○制度上の課題

### ＜地方税課税のスケジュールの見直し＞

根本的には、課税資料が入ってから1ヵ月弱で課税決定をしなければならないという、地方税の今の構造制度設計というのを見直していく必要があるのではないかとこのように思っています。

最後に、国に要望していくということはあるけれども、当然、地方としてこれを考えていく必要があります。意見交換会でつながった各自治体の皆さんと協議しながら、よりいい方向を出していけたらと考えています。

(参考：第2回行政経営監理委員会資料 28～30ページ)

## 6-2-1 市民税業務における制度や制度運用の改善について

### 所得税確定申告書の地方自治体へのデータ送信について

2017年町田市データ

申告種別	町田市当初課税期		国税庁から自治体へ送信されるデータ種別				送信時期
	受信件数	構成比	第一表	第二表	第三～第五	添付資料	
e-Tax	34,582	43%	電子データ (xml)	電子データ (xml)	電子データ (xml)	電子データ(xml) ※申告者が電子データを 送信した場合のみ	申告者から国税庁にデータが送信され次第、日次で自治体へ送信。 (タイムラグ小さい)
書面申告	46,361	57%	電子データ(xml) 及び 画像データ(tiff)	画像データ (tiff)のみ	画像データのみ 又は 電子データ及び 画像データ	なし	国税庁での処理後、 <b>週次</b> で自治体へ送信。 (タイムラグ大きい)
計	80,943		第一表及び第二表は全ての確定申告において必須書類。 第三表は分離課税申告のみ、第四表・第五表は損失申告のみで必要。				

#### 問題点①

書面申告の場合、第二表が画像データのみで送信されるため、地方自治体で電子データ(xml)化する必要がある。

#### 問題点②

書面申告の場合、添付書類が送信されないため、添付書類を確認する必要が生じた場合、税務署へ確認しに行かなければならない。

#### 問題点③

書面申告の場合、国税庁での処理に時間を要するため、地方自治体への送信が遅れ、書面申告の約50%が申告期間終了後(3/15以降)の送信となる。

#### 問題点④

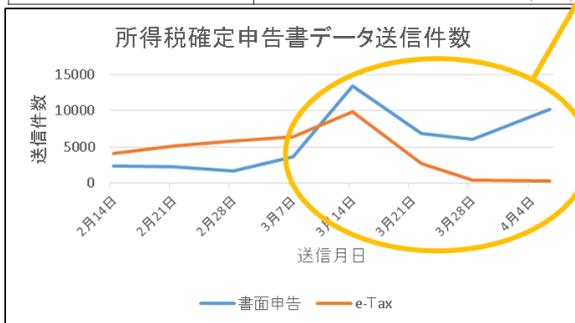
申告者の第二表の記載漏れが多い。

## 6-2-2 市民税業務における制度や制度運用の改善について

### 地方税課税のタイトなスケジュール

2015年町田市データ

処理工程	1月				2月				3月				4月				5月				6月			
	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週
各課税資料のバッチ取り込み 及びエラーチェック	総処理件数 523,334件																							
内訳	給与支払報告書 処理件数 252,008件																							
公的年金等支払報告書	処理件数 177,849件																							
住民税申告書	処理件数 19,780件																							
所得税確定申告書	処理件数 73,697件																							
資料合算(個人査定処理)	処理件数 68,763件																							
世帯査定処理	処理件数 6,141件																							
オンライン入力	処理件数 13,251件																							
徴収区分別 印刷発注期限・発送日																								
給与特別徴収	通知書発送対象者数 127,820人												印刷発注期限 5/1★				★ 発送日 5/14				法定納期限			
普通徴収	通知書発送対象者数 49,229人												印刷発注期限 5/13★				★ 発送日 6/1				6/30			
年金特別徴収	通知書発送対象者数 37,802人												印刷発注期限 5/22★				★ 発送日 6/12							



#### 問題点⑤

所得税確定申告書の約60% (約49,000件) が3月3週から4月1週に地方自治体へ送信されるため、法律で定められた納期限までに課税通知を発送するには、短期間で大量の業務を行う必要がある。

## 6-2-3 市民税業務における制度や制度運用の改善について

### 見直し課題

#### 運用上の課題

- ① 書面申告された所得税確定申告書の地方自治体への早期送付
- ② 書面申告された所得税確定申告書第二表の国税庁による電子データ(xml)化
- ③ 所得税確定申告書の添付資料の国税庁によるデータ化
- ④ 申告者への第二表記載の徹底

#### 制度上の課題

地方税課税のスケジュールの見直し

改善が実現すると、全自治体で業務負荷の低減につながる可能性がある

## ○内閣府【財政運営基本担当 河内参事官】

自治体間ベンチマーキングの画期的な点は、業務コスト等を定量的に把握すること、複数自治体間での意見交換による見える化を図っていること、自ら主導的に取り組んでいること、自治体間で横展開を図ろうとしていることである。

現在、政府としましては、経済・財政一体改革を推進しているところであり、経済財政政策を議論する会議体として、経済財政諮問会議が設けられています。内閣府は、その事務局として運営に当たっており、この会議でも自治体における行政の効率化や革新的な業務改革、あるいはIT化といったものは、議論の重要な柱の1つをなしているところです。同会議での議論等に基づき、政府としましても、自治体の方々とも意見交換等を行いつつ、関連施策を強力に推進しているところです。

そうした中、自治体間ベンチマーキングは、地方における改革を推進するに際して、政府として重要と考える論点をしっかりと押さえた先進的な取組で、大変素晴らしいものであると考えています。

政府が重要と考えている論点とは、例えば、業務コスト等をできるだけ定量的に把握する。そしてまた、そうした定量的に把握されたものを、異なる自治体間で明確に比較分析ができる。こうした点は、我々は大変重要な柱だと思っております。今回の自治体間ベンチマーキングでは、その難しさに果敢に取り組まれ、複数自治体の間での議論を進められた上で、見える化を図るという、これも大変画期的な取組であると我々は考えているところです。

ほかにも、自治体が自らの取組として主導し取り組まれていくというところも、我々は大変重要だと考えているところです。

さらに、そうした自治体の主導的な取組・分析の結果、各自治体において、導入の参考にできるような何らかの共通のフォーマットというものが編み出され、それが異なる自治体で普及し、導入されていく。我々はこれを横展開と呼んでおりますけれども、こういったことが図られる。こういったことも大変重要な柱だと考えているところです。今回の町田市主導の取組につきましては、まさにこういった観点からも、趣旨に沿うものであると考えているところであり、内閣府としましても、こういった取組を大変推奨しています。

経済財政諮問会議におきましても、こうした取組は高く評価され、今年の5月に開催されました会議では、町田市の取組などを念頭におきまして、業務改革に係る先進事例を自治体自らが収集、分析し、自治体間で共有する取組が動き出しており、こうした知見を全国展開に生かしていくべきであるという提案がなされたところです。

6月に、政府としての経済財政改革の基本方針を定めた骨太の方針を閣議決定しておりますが、こちらでも、「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」ということを明記したところです。

国が旗を振って自治体の方々を引っ張るというよりは、自治体の方々がお知恵を持ち寄り、自由闊達なご議論を経て分析を進められ、その結果を広く他の自治体に展開していく。国としては、そうした自治体の方々の主体的な取組に対して、どの

ようなサポートができるかといったことを考えていくというのが、今後の改革の推進に向けた1つの望ましい形だと考えているところです。

内閣府としましても、今回の骨太の方針2017等を受けまして、地方主体の取組を支援するために何が出来るか、今後、皆さんのお知恵を拝借しながら、さらに検討を進めたいと考えています。

今後、近隣や、あるいは類似の自治体等のさらなるご参加も得つつ、継続的なイノベーションに向けまして、引き続き主導的な取組を進めていただき、得られた知見を、他の自治体等と共有されるなど、全国的な取組に向けてぜひご協力をお願いできればと思っています。

## ○総務省【自治行政局行政経営支援室 吉村課長補佐】

- ・ 自治体間ベンチマーキングは、自発的な取組として評価できる。
- ・ この先の人口減少を念頭に置くと、外部資源を活用した改革や圏域での協力なども必要になってくる。

地方公共団体による行政改革には、やはり自発性が重要です。この点、町田市によるベンチマーキングは積極的な取組であると評価できていると思っています。特に、人口規模が大きい市区町村においては、民間委託を含めた業務改革に積極的に取り組んでいただきたいと常々考えているところです。

ここで、少し脱線するような話を申し上げますが、総務省では、高齢者人口がピークを迎える2040年頃をターゲットに、自治体が抱える行政課題を洗い出し、そこから逆算する形で、どういうふうな行政経営改革に取り組むべきか、あるいは圏域マネジメントを行うべきかを検討しようという研究会を、この10月に立ち上げたところです。

検討の前提となる人口の動向を見ますと、生産年齢人口はどの地域においても大きく減っていきます。我が国全体では、生産年齢人口は2015年時点で7,700万人ほどいらっしゃった方が、2040年には6,000万人まで減る。この大きな人口減少にどう対応していくのかということが、行政経営改革の一つの基本的な発想になるのだろうと思います。

町田市におかれましても、外部資源を活用した行政経営改革が必要になってくると思います。その際に、例えば、地方独立行政法人を活用して窓口業務を移管することも1つ考えられるのではないかと思います。町田市でも、多数の嘱託員さんが働いているというふうに聞いていますが、地方独立行政法人において、継続的に働き、ノウハウを蓄積していただく道もあるのではないかと考えています。

ベンチマーキングの評価について、また戻ってお話しさせていただきますが、町田市さんが行っているベンチマーキングは、丸ごと民間委託をするということとはやや異なります。業務の切り出しを行うことはなく、また、業務フローの再構築や、どの業務を委託するか、あるいは市の業務として残すかといったような検討までを行うわけではない。したがって、BPRのような効率化ということは想定されていないわけですが、その分、取り組みやすい行政経営改革として、他の自治体を

巻き込むことができたのではないかと考えています。

参加されている自治体は、人口規模が町田市と同程度、自治体の規模としては相当大きいものだというふうに思っています。職員の業務もある程度専門化、分化されています。横串を刺した業務量把握というのは、この人口規模であるからこそ、やりやすかったのではないかとこのように思います。

このように考えてまいりますと、町田市のような人口規模が大きい自治体が、他の自治体と比較し合っ、業務上の改善できる点を探すという取組は、やはり自発的に行う環境が共有されていて、有用な取組であろうというふうに考えています。

現在のベンチマーキングは、現時点の非効率的な業務の発見と、その解消というところに主眼があります。ただ、先ほど申し上げましたような人口減少を念頭に置きますと、より大胆な取組が必要になってくるかもしれません。

町田市は非常に人口が多く、それから都市圏にあり、これまでよかった地域でございます。過疎化が進行している地域とは全く違う絵が、この地域にあるわけですが、実は二十数年後になると、今、過疎化しているところと同じような高齢化率に至っているかもしれません。そのときに、例えば、できるだけ人を介さない形で窓口業務を行うことが考えられ、それに対応する姿には急には転換できませんので、早くから対応していくことが重要かと思えます。

もう1つの切り口としては、周囲の自治体との面的なつながりも念頭においていただけたらと思えます。それは圏域ということになるかと思えますが、自らの自治体だけではなくて、圏域でどのように工夫して協力して省力化することができるか、これも重要な視点であると思えます。

## ○東京都【総務局行政改革推進部行政改革課 天野課長】

**自治体間ベンチマーキングは、職員の自律性を引き出し、また、細かいところも実証的に見える化を行っている点で、非常に有意義な取組である。**

自治体間ベンチマーキングの営みについて、内閣府様や総務省様からのお話にもありましたが、東京都としても非常に意義があることだというふうに思っています。

この取組を伺いまして、一言で申しますと、非常にしびれました。こう申し上げては恐縮なのですが、一緒に働いている自治体職員としては、「これはすごいことを継続的になされているんだな」というのが、最初のインプレッションです。

何でそのように感じたかということの理由を2つ申し述べさせていただきます。

1つは、自律性です。自治体の業務改革は、どんな組織でもそうだと思うのですが、上から「業務改革をしろ」と言っているだけではなかなか変わらないと思えます。極論で申しますと、この営みをしなくても、市役所職員としての仕事ができる中でこれをやっていくということに、私は1点、とても感銘を受けました。

それから2点目です。きっちり皆さんに細かいところも見せていくということは、逆に言うと、なかなかこれは、これ以上削減しようと思っても難しいなみたいなことも見えてきてしまう。だけど、そこにチャレンジして行って、職員の皆さんが話し合う、現場の皆さんが話し合うというところで、知恵だったり、工夫だったり、

さらに何とか頑張っ、できないと思っ、ことでもやっ、いこうというよ、な、そ、ういうチャレ、ンジする姿、勢み、たいなものは出、てくるの、かなと思っ、て、そこが2点目、です。

私たちも自律的に組織を変えてい、かなくては、いけないと思っ、ていますし、現場か、ら離、れて、大目、標だけでは、な、かなか、うま、く、い、か、ない、と、ころを、何、と、か、実、際、の、デ、ー、タ、で、す、と、か、職、員、の、働、い、て、い、る、実、情、で、す、と、か、と、い、う、の、を、踏、ま、え、て、や、っ、て、い、か、な、く、て、は、い、け、な、い、。実、証、的、に、や、ら、な、く、て、は、い、け、な、い、と思っ、て、い、ま、す。こ、れ、を、続、け、て、い、く、こ、と、は、本、当、に、難、し、い、な、と思っ、て、い、る、の、で、す。

他、の、自、治、体、の、皆、さ、ん、も、参、加、す、る、と、き、に、ち、ょ、っ、と、ス、ポ、ー、ツ、感、覚、と、い、い、ま、し、よ、う、か、よ、そ、様、は、ど、う、や、っ、て、い、る、ん、だ、ろ、う、と、ち、ょ、っ、と、怖、い、も、の、見、た、さ、み、た、い、な、そ、ん、な、と、ころ、も、あ、り、な、が、ら、こ、う、い、っ、た、當、み、に、参、加、さ、れ、て、い、る、の、で、は、な、い、か、な、と思、い、ま、し、て、そ、う、い、う、意、味、で、も、横、の、広、が、り、み、た、い、な、も、の、も、将、来、的、に、あ、る、の、か、な、と思、い、ま、し、た。

## ○山本委員

**ベンチマーキングの目的は改善だけではなく、市民に対し事業の正当性を説明する目的もある。この点は、公会計改革等、既存の手法と併せて活用を検討していく必要がある。**

い、ろ、い、ろ、な、業、務、に、つ、い、て、類、似、自、治、体、を、巻、き、込、ん、だ、ベ、ン、チ、マ、ー、キ、ン、グ、と、い、う、の、は、非、常、に、す、ば、ら、し、い、と、私、は、思、っ、て、お、り、ま、す、が、も、と、も、と、ベ、ン、チ、マ、ー、キ、ン、グ、は、岡、本、先、生、も、お、っ、し、ゃ、っ、た、よ、う、に、学、習、す、る、1、つ、の、プ、ロ、セ、ス、な、の、で、す、ね。で、す、か、ら、共、同、と、い、い、ま、し、よ、う、か、ベ、ン、チ、マ、ー、キ、ン、グ、を、す、る、仲、間、に、つ、い、て、は、デ、ー、タ、を、共、有、化、し、ま、し、よ、う。そ、れ、で、お、互、い、に、勉、強、し、合、い、ま、し、よ、う、と、い、う、1、つ、の、運、動、で、す、か、ら、イ、ン、タ、ビ、ュ、ー、に、も、あ、り、ま、し、た、よ、う、に、あ、ま、り、大、き、な、自、治、体、に、な、れ、ば、こ、れ、は、機、能、し、な、い、の、は、當、た、り、前、な、の、で、す、ね。そ、う、い、う、意、味、で、は、よ、く、言、わ、れ、て、い、る、よ、う、な、ベ、ン、チ、マ、ー、キ、ン、グ、の、理、論、的、な、こ、と、が、実、際、に、そ、の、と、お、り、に、さ、れ、て、い、て、そ、れ、な、り、の、成、果、が、上、が、っ、て、い、る、と、い、う、こ、と、に、つ、い、て、は、非、常、に、感、銘、を、受、け、ま、し、た。

ベ、ン、チ、マ、ー、キ、ン、グ、と、い、う、の、は、実、は、目、的、が、相、対、立、す、る、目、的、と、し、て、2、つ、あ、り、ま、し、て、運、動、体、と、し、て、改、善、す、る。そ、う、い、う、意、味、で、は、マ、イ、ク、ロ、マ、ネ、ジ、メ、ン、ト、に、な、る、か、も、し、れ、ま、せ、ん、が、そ、れ、と、同、時、に、我、々、が、や、っ、て、い、る、仕、事、あ、る、い、は、我、々、自、治、体、が、や、っ、て、い、る、仕、事、と、い、う、の、が、そ、れ、ほ、ど、お、か、し、な、も、の、で、は、な、い。い、わ、ゆる、規、準、的、な、も、の、と、照、ら、し、合、わ、せ、て、も、「そ、こ、そ、こ、い、っ、て、い、ま、す、よ」と、い、う、こ、と、を、市、民、の、方、に、き、ち、ん、と、説、明、を、す、る、た、め、の、1、つ、の、ツ、ー、ル、で、も、あ、る、の、で、す、ね。

で、す、か、ら、実、は、両、方、の、目、的、が、あ、っ、て、ど、ち、ら、か、と、い、う、と、改、善、的、な、こ、と、だ、け、を、語、ら、れ、る、こ、と、が、あ、る、の、で、す、が、こ、れ、は、い、つ、も、石、阪、市、長、が、お、っ、し、ゃ、っ、た、と、お、り、で、こ、れ、が、進、化、す、れ、ば、市、民、の、方、に、も、「こ、れ、ぐ、ら、い、の、こ、と、を、や、っ、て、い、ま、す、よ」と、い、う、こ、と、を、き、ち、ん、と、数、値、で、示、す、こ、と、が、で、き、る、と、い、う、点、の、メ、リ、ッ、ト、も、あ、り、ま、す、も、の、で、す、か、ら、町、田、市、が、進、め、て、お、ら、れ、る、よ、う、な、業、務、改、善、あ、る、い、は、公、会、計、改、革、等、も、含、め、て、そ、れ、と、セ、ッ、ト、で、お、考、え、い、た、だ、く、と、よ、り、よ、く、市、民、の、方、に、ご、理、解、い、た、だ、け、る、の、で、は、な、い、か、と、思、い、ま、す。

います。

## ○佐藤委員

**自治体間ベンチマーキングの特徴の1つ目は見える化。ナノレベル的に分解し、見える化して初めて、改革につながる。**

1つは、見える化です。見える化というのは、例えば国レベル、都レベルに行けば行くほど、実はあまり見えなくなってくるのですね。もわっとするとか、何を見ているのか、よくわからないというケースです。

例えば、最近、地域間で、自治体間での比較なんていうときに、住民1人当たりとか100人当たりの公務員の数とか、あるいは人件費とか、こんなのを比較して、「いや、この自治体は人件費が高いね」とか、「ここの自治体は公務員が多いね」なんて言っているのですが、しかし、この公務員が一体どんな仕事をしているのか。この人件費が一体どこに使われているのか。そこまでわからなければ、改善にはつながらないのですよね。

「人が多いから切れ」と言われても、どこを切ったらいいんだか、わからないじゃないですか。町田市は、これを業務レベルまで落として、具体的にどこに人を充てているのか、どこに人件費を割いているのか、そこを見ているからこそ、実は改善につながるのですね。先ほどミクロレベルと言いましたが、これはナノレベル的な、そこまで分解して初めて、実は見ることで改革につながる、見直しにつながるのだというふうに思います。これはやっぱり町田市の大きな功績だと思います。

**自治体間ベンチマーキングの特徴の2つ目は横展開。現場の当事者同士が顔を突き合わせて議論するということが本当の横展開につながる。**

2つ目ですが、これも国が好きな言葉で「優良事例の横展開」なんですね。私も自分で言うのですが。ところが、実際、中央官庁が「優良事例の横展開」と言って何をやってますかというのと、よくアンケートで出てくるのは、「ホームページにアップしています」なんですね、大体。「ホームページにアップしました」、それで終わり。でも、それでは、見るか見ないかわからないし、それは自分事にもならないですよね。

町田市さんの横展開の一番大きいのは、当事者たちに話し合わせたことです。自分たちがやっていることは、みんなそれぞれ正しいと思ってやっているわけですから、「おまえのやっていることは違うよ」と言われるのは変ですよね。じゃ、どこが違うか。どこが実は正しいのか。お互いに議論する中において、見出せるものというのがあるのだと思います。

ですから、ただ単に「ホームページにアップしました」ではない。現場でかかわった人たち同士が顔を突き合わせて議論するという、これが本当の横展開につながるのだと思います。

**自治体間ベンチマーキングの特徴の3つ目はボトムアップ。現場で課題意識を持ってもらい、改革に対する意欲を持ってもらう。これがボトムアップの改革につながる。**

3つ目は、ボトムアップです。これも国とか都で働くと、ボトムアップという自治体の話になってしまうのですね。「自治体の創意工夫を」といいますが、実は自治体は最小単位ではないのですよね。自治体の中に職員がいるわけですから、この職員こそ、つまり現場こそが最小単位なので、ここがボトムなのですよね。ですから、現場で課題意識を持ってもらう。現場で改革に対する意欲を持ってもらう。これが本当のボトムアップの改革につながっていくということだと思います。

ただ、先ほどからお話がありますように、現場は日常業務で忙しい。ですから、何らかの形でベンチマークという機会を設けて、課題に気づくということがあれば、気づけば人は動きますので、自分が決めたことには、人はコミットできるのです。上から言われたことって嫌じゃないですか。ですから、それが主体的な、まさに自律的で、都は一生懸命自律と言っていますが、自律的な、自ら律する改革につながっていくのかと思います。

そういう意味においては、町田市さんでやっていることは、おもしろいと言っただけは失礼ですけど、ある意味、国や都が目指しているような改革の最先端で、同じ方向性を向いた非常に優良な事例になるのではないかと思います。

## ○岡本委員

**対話プロセスが充実していくと、「実はさあ」というような話も出てくるようになり、リアルなプロセスの見直しにもつながっていく。**

先日、町田市で研修をやったのですが、社内の対話プロセスは昔に比べると大分できるようになったようでした。民間でもそこは、「いろいろ工夫しようよ」とやっているのです。座席を固定させないように、あっちへ行ったりこっちへ行ったりして入り乱れる。そういったことをやって、「実はさあ」みたいな話ができるようになっていくと、いいなと思います。

さきほどBPRのお話もございましたが、BPR的な側面も出てくるのではないかなと思いました。数字的な面だけじゃなくて、リアルにプロセスを見ていくというようなことですね。今後、そういうこともやってみていただければと思います。

## ○高橋副市長

**20代、30代くらいの職員は右肩上がりの時代を知らない。その感覚で物事を考えることが新しい展開につながるのではないか。**

私が入った頃の職員時代は、他市と物を比べるということは、正直言いまして全然考えたことがなかったですね。先輩から教わった仕事をまずやればいい。目の前にある仕事をこなして行って、とりあえずその成果が出てくればいいというのが、最初に覚えた仕事です。

ところが今、少しずつ何かを変えていこうというところを職員が持ち出したということですが、私たちの世代はどちらかというところ右肩上がりで生まれてきた世代なのです。一方で、今の20代、30代ぐらゐの人は、右肩上がりを知らない世代が入ってきていますから、その感覚で物事を考えるというのが、多分新しい展開につながるのではないかと考えています。

## ○石阪市長

**他の市と比べてどうかということを常に答える義務があるというのが一番大事。各部長、各課は「仕事目標」で、「比較の視点」を記述している。**

首長も市議会議員もそうですが、議会では、東京であれば東京23区と比較してどうだとか、神奈川の例えば相模原とか横浜とか大和とか川崎とかと比較してどうだと、必ず議会で言われるわけですね。ここに議員の先生もいらっしゃいますが、議員は、追及する側だったり、守る側だったり、いろいろするんですが、私はどちらかというところ防衛する側で、「他の市と比べたらこうです」というふうに答えなきゃならない。ですから、他と比べてどうなんだということに常に答える義務があるというのが一番大事なところなんですね。

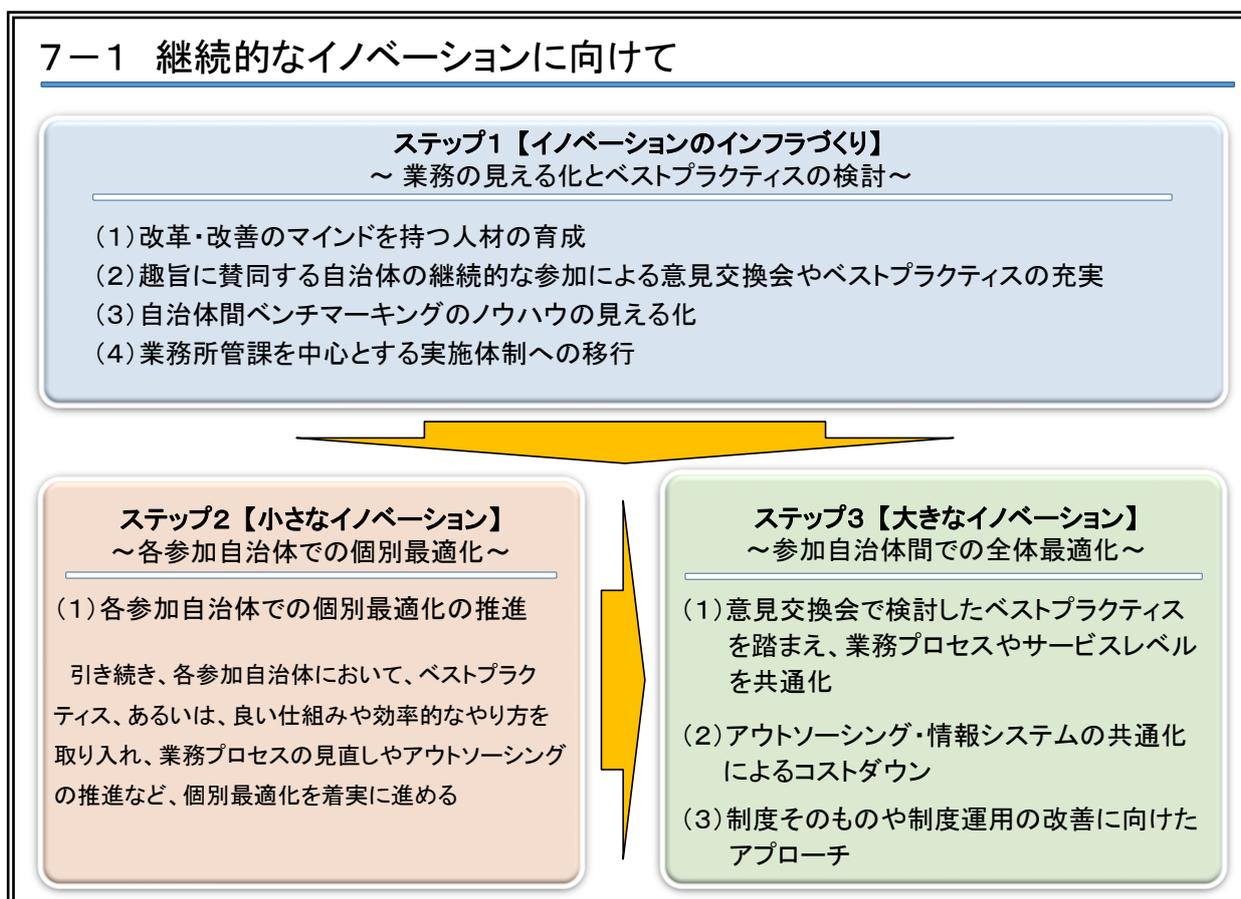
市民は、税金を納めるという行為の価値に、「他の市、他の町に暮らしているより、このほうがいいんだ」とはつきり思いたい。あるいは、そう確信したいという要素もある。それはなぜかというところ、そう簡単に引越せないからですね。

では、聞いたら市長は何も答えてくれないというのは、「もう税金を納める気はないね」と、こうなっちゃうわけですね。だから、常に、どんなことでも、ささいなことでも、比較をして答えるという仕事はいつもあるのです。

MBOというのがありますね。マネジメント・バイ・オブジェクティブというやつなんです。要するに目標管理。その中に、一番重要な項目として、「比較の視点」というのを入れているのです。ですから、各部長も各課も全部、比較をしたらどうなるんだということ、年度の初めに記述しないといけないのです。

## 論点2 「自治体間ベンチマーキングの今後の展望について」

11・12ページにある参加者によるコメントを踏まえ、自治体間ベンチマーキングの今後の展望について、下図のようにまとめました。これを議論の材料の一つとしたうえで、この後、自治体間ベンチマーキングの今後の展望について各委員及びオブザーバーからご意見をいただきました。



(第2回行政経営監理委員会資料 32ページより)

### ○佐藤委員

- ・ 無理やり全国展開する必要はないが、自治体間ベンチマーキングを継続していくことが大事である。
- ・ 「比較疲れ」にならないように、取組の成果を職員に還元していくことが必要だ。

今後の展望ですと、「継続は力なり」でありまして、自治体間ベンチマークを、介護保険だろうと市税だろうと、同じ業務分野でもそうですけれども、保育園であるとか、あるいはもしかしたら学校教育であるとか、他の分野にも広げる形で、継

続いていくことが大事になってくると思います。

町田市さんの観点からすれば、別に風呂敷を広げる必要はないので、別に無理やり全国展開する必要はないと思うのです。やっぱり大事なのは継続ということです。

ただ、この継続というのが難しくて、事務事業評価とかもそうですが、よく「評価疲れ」を現場は起こしてしまうのです。今度は「比較疲れ」になっちゃったら話にならないということになります。自治体間比較の成果を、継続的に職員の方々に還元していくことが必要だと思います。具体的には労働時間の削減ですね。業務時間をいかに減らしていくかということが、やっぱりポイントだと思います。

これを続けていくことが職員さん自体の負担を減らすわけですので、その辺の道筋を見せてあげないと、現場はなかなかついてこないのかなという気がしました。

**自治体間ベンチマーキングの最終的な出口はアウトソーシング。自治体間で業務の中身を標準化させて、一緒に委託するなど、マーケットを一緒につくっていくという意識があってもいい。**

それから、最終的にこの自治体間比較のベンチマークの出口はどこかと考えたときに、それはアウトソーシングだと思うのです。アウトソーシングと簡単に言いますが、どこをアウトソーシングするんだと言われたときに、業務が明確でないと、民間事業者とも契約できないし、それから、仕様といいますけど、業務委託するときの契約書の中身が、町田市と藤沢市と八王子市で全然違っていたら、委託する事業者も困っちゃうわけですね。言い方を替えると、民間委託のマーケットができないということになりますので、そこをそろえるというのが、アウトソーシングを進めていく上で大事だと思います。

そういう意味において、できるだけ標準化させていく。今、協力関係にある自治体間で、業務の中身を標準化させていって、どこかの民間事業者と一緒に委託してもいいし、別にばらばらに委託してもいいのですが、そこに1つのマーケットをつくっていくという、そういう意識があってもいいのかなと思いました。

**類似業務は一括して民間委託するなど、課横断的なアウトソーシングにつなげていくという展開も必要だ。**

あと、先ほどから「部分最適」という言葉が出てきているのですが、今はそれぞれ所管課が、自分の業務を見直して、そこから業務量を減らしていくという方向ですけど、あり得るのは、似たような業務が横断的にあるわけですね。保険と税とか、窓口がいろいろありますから。したがって、課は違うかもしれないけど、似たような業務をやっている部分については、一括して民間に委託するか、課横断的な形での業務の比較、整理をして、アウトソーシングにつなげていくという展開も必要かと思います。出口としましては、そういう少し大きなビジョンがあってもいいのかなと思います。

## ○山本委員

**税の場合、徴収率やエラー率の水準がどの程度だと市民の信頼が得られるか、内部で議論し、市民に問わなければ、さらなるイノベーションは難しい段階がくる。**

パブリックとして何を死守すべきかということ把握しておかないといけないということです。それが一番難しいのは、税の問題とか、あるいは保険料の問題もそうですが、どれぐらいの納付率なり徴収率を確保すべきかという問題と、どれぐらいのエラー、誤った賦課認定をするかということについての、ディスカッションをまず内部で固めて、そのあと、市民に対して問うということをやらない限りは、小さなイノベーションもなかなか難しい段階が出てくるだろうと思います。

その点で言えば、例えば、アメリカの連邦段階での給付のエラー率は公表されていて、これは5.4%ぐらいです。それを3.2%ぐらいにしようなんていってやっているのです。我々のイメージからすると、かなり高いのです。

だから、それがいいかどうかという議論も含めて、税の場合だと、納付率なり徴収率をどれぐらいにするかということと、エラーをどれぐらいまでだったら、市民が安心して、信頼して、気持ちよく納付していただけるかということですね。不正をされる方に対しても、統制効果もしなくてはいけないということを考えないといけないというふうに、一番に思いました。

**ベンチマーキングをする際は、税で言えば、納税義務者1人当たりのコストだけではなく、納付額当たりのコストも見べきであり、その点で、納付額の増加を図るという視点もある。**

もう1点、今回の税の賦課業務に関するベンチマーキングは、民間的な発想から言えば、「むしろ徴税コストで考えて、どれぐらい納付していただくかに関してコストを見るべきではないか」、要するに、「納税義務者1人当たりのコストでなくてもいいのではないか」という発想もあるのです。

もし、そうであれば、まさしく、アベノミクスではないですけども、国全体としては経済成長を高めて、要するに税金の額も見ましょうと。それだけではなかなか難しいと思うのですが、税率も上げなくてはならないと私は思いますが、そのような話もあるわけですね。

ただ、地方税の場合は難しいのは、国の枠組みの中で、今の法律の中でも若干の上乗せはできますけれども、そこら辺は、もしベンチマーキングされる場合には、経済状況によってかなり変動するような場合、あるいは、市民税等の比率が高いとか低いとかということも勘案しないと、ひょっとすると類似規模だけではない問題も将来出てくるかもしれないということが言えると思います。

- ・ **ベンチマーキングの第1段階は内部的なベンチマーキング、第2段階は民間部門とのベンチマーキング、第3段階はソーシャルな段階で、市民なり企業を巻き込んだベンチマーキングである。**
- ・ **自治体レベルのベンチマーキングを成功させるためにも、国も当事者としてかかわってもらわなければならない必要がある。**

それと、今日のまさしく大きなイノベーション論ということから言えば、自治体レベルのベンチマーキングを成功させるためにも、国と地方との関係ということで、国も当事者として少しかかわってもらわないと、第1段階の内部的なベンチマーキング、すなわち、自治体内部としてのベンチマーキングもうまくいかない限界が、将来出てくる。そうすると、国も巻き込んだようなベンチマーキングをしないといけません。

そうすると、ベンチマーキングを発展的に考えれば、内的なベンチマーキングの段階から、今度はセクターを変えて、民間部門、例えば損保とか、そういう一種の請求業務とか納付業務とかが来るような、そういう民間部門のセクター間のベンチマーキング、それはエクスターナルになると思うのですけれども、そういうことが第2段階にあるとすると、実は1ダッシュ段階にもう既に来ているわけですね。

要するに、国も巻き込まないと、内部のベンチマーキングでも大きなジャンプができないかもしれないということが、もう既に、わかっているわけです。1と2の段階にまたがった問題が、既に出てきている。

それと、3つ目のバージョンアップの3というのは、ソーシャルな段階だと思うのです。第1段階が内部的な段階、第2段階が外部的な段階、第3段階というのはソーシャルな段階で、市民なり企業を巻き込んだベンチマーキングということ、どうやっていくのかということだろうと思います。

その段階までまだ道があると思うのですが、私も、佐藤先生がおっしゃったように、毎年はやる必要はないと思うのですよね。だから、それはいろいろ変えてやればよいとは思いますが。ただ、私は随分前に、保育所など、ベンチマーキングをやったことがあるのですが、やはり問題は、いい悪いにせよ、人件費問題になってくるのです。そうすると、アウトソーシング論ということとベンチマーキングというのは、賦課業務のような、まさしく公権力の行使的な法定業務とは違う業務になってくると、アウトソーシング論というのが、学習論の中で少しせめぎ合いが出てきますので、その点は、その都度、助言する機会が得られればしたいと思います。

## ○岡本委員

- ・ **経営には、長期的に取り組むもの、中期的に取り組むもの、短期的に取り組むものがある。これらを組み合わせて手を打っていく必要がある。**
- ・ **この組み合わせていくということ、経営品質向上に取り組む中で学び、継続して行ってほしい。**

石阪市長と同じような立場を民間に置き換えてみますと、大企業の子会社の社長

に突然行かされるわけですね。そうすると、前の社長がいい人というのはあまりないのですよ。前の社長が、どっちかというと上から押さえつけている方だったりすると、社員はみんな、ものを言わなくなってしまっているのですね。そうすると、社員がものを言うようになるのに、早くても5、6年、大体10年かかりますね。

ものを言わないというのは、さっきの自律と反対ですね。完依存といって、完璧な依存ですね。完璧に依存している状態はものを考えなくて済みますから、それに染まっちゃって、その人たちがものを考え出すするには、知識を与えなきゃならない。

知識を与えて、数年たって、ようやくものが言えるから、まず社長さんがやらなきゃならないのはビジョンで、「こういうふうに変えるぞ」と言って、それが効いてくるのが5年から10年で、知識を与えていくのが、その後の3年から5年ぐらいでしょうかね。この知識を使って、話し合っただけで何かやるというのが1、2年ですかね。

時制の違いなんですけど、クリストファー・ノーランの「ダンケルク」という映画があります。あれをご覧になると、あの映画の中で、歩兵は月単位とか週単位で動いていますよね。それで、救いに行く民間の船が出てくる。これが1日ないし2日の単位。日の単位。一方、そこに今度、飛行機のスピットファイアが飛びますね。これは1時間2時間の単位なんですよね。

それを1つの映画に組み込むために、ノーランは、歩兵のところをかなり早くから映して、その中間のところで船を映して、最後に飛行機という、この3つがダブって行くというのがうまく作り方になっていたわけですが、実は経営もそうで、時間の非常にかかるものと、それから中間ぐらいのものと、いますぐ手を打つこと。それを組み合わせるといかなきゃならないわけですよ。

この組み合わせていくということを、経営品質向上に取り組んでいただいて、かなり最初の頃、幹部の方とか管理職の方に一生懸命勉強していただきました。しかし、ほとんど卒業しちゃうんですね。その次の方で、高橋副市長ぐらいの世代が記憶にありますけど、その次ぐらいから「だんだん薄くなっていませんか」というのが、少し気になることなのです。

最近も若い方たちに、話し合いを中心に対話プロセスの研修をやってくれということで町田市にお邪魔したのですが、経営品質向上の概念がなくなっちゃってきているのかなど。なくなった自治体はいっぱいあるのです。そうならないように維持していただければというのが、展望にかかわる提案です。

## ○高橋副市長

**民間だと、エラー率を設定して、一定のエラーを許容したうえでサービスレベルを保っている。一方で、市の職員は1つも間違えてはいけないという恐怖感をもって業務をしている。サービスレベルについて突っ込んだ議論が必要だ。**

市の職員はすごく真面目で、失敗をしないように一生懸命やるのですよね。さっき、エラー率の話が出てきたんですけども、サービスレベルを、民間ですと、ある程度エラー率を設定して、ここまでのエラーだったらオーケーで、それで一定のサー

ビスレベルが保てるよという発想があるのかなと感じているわけですが、今、実際に市の職員に、例えば税務業務をやっていただくと、1つも間違えてはいけない、何か間違えると市民から言われてしまうという、その恐怖感との闘いの中でやっているわけです。その部分をしっかり外に出していく。

先ほどの、これから人口減少社会に入ったときの業務のあり方という、サービスレベルをどういうふうにするかということ、今回の自治体間ベンチマーキングの中で、少し突っ込んだ形で職員が議論をしていく。「うちの市ではこの程度だよ」とか、そういうところをしっかりと見ていくのが、これから進めていく上でポイントになるのかなと思いました。

## ○石阪市長

今後のステップとして、自治体間でのコンピュータシステムの標準化をできそうなものから話し合うのがよいのではないかと。できそうなところを選び、「あれでできるなら」と、自信をつけていくことでその先のステップに進むことができる。

展望というと、この先、第2のステップ、第3のステップに行くためには、できそうなところを選ぶということが大事かなと思っているんですね。「あれでできるなら」と、どこか自信がつけば、第3ステップに行くので。

コンピュータシステムの標準化というのか、あるいは情報の共有化という、システム開発のときのかなりの部分を同一にしていく。同じ会社に発注する必要はないんですけど、できそうなものをまず選ぶというのが大事かなというふうに思います。そのステップを、3年後なら3年後と定めて、最初の業務を何か決めようというのを、各自治体の関係の課の人たちと話し合いをしていくのがいいかなというふうに思いました。

## ○佐藤委員

- ・ 民間委託をするときは、必ずサービス水準が下がるのではないかと懸念が出る。民間委託をするとなつて初めて考えるのがサービス水準。
- ・ ベンチマーキングは「サービス水準が上がるとその分だけ税金が上がるがどうか」といった問いを市民にしていくための基盤になる。次の課題はサービス水準をどう見える化させていくのかということ。

業務を見直すということは、最終的には市民に対するサービス水準にももちろん直結していくことになるわけで、今回比較している市民税課の話とか、保険料とか、先ほど基幹業務と言っていましたけど、大体アウトプットはどの自治体でも最終的な成果は同じだよということ、これを前提にするから、単純に業務量だけを比較して、どうするかを議論できていたのです。しかし、これが、例えば学校教育であるとか、公共施設系になっていけば、業務量とサービス水準という2つ、両にらみで考えな

いといけない。例えば、町田市は業務量が多いのはサービス水準が高いからで、八王子市の業務量が少ないのは、単にサービス水準が低いからかもしれないので、サービス水準というものにまでちゃんと目配りが必要になってきます。これは「言うは易し」で、どうやってこれを測るかだと思います。

税もそうですが、先ほど議論がありましたように、正しくやっているかどうか。例えば、間違えて給付をしていないかとか、窓口業務であれば、待ち時間がどれくらいあるかとか、そんな感じで定量化していく必要があると思うのです。民間委託をするときに、必ずサービス水準が下がるのではないかという懸念が出てきますが、民間委託をするときになって初めて考えるのがサービス水準なので、ふだんは何も考えていない。見ていないわけですね、実を言うと。

でも、ベンチマーキングで、最終的にアウトソーシングするかどうかは別としても、サービス水準そのものを見える化して、それを業務量とリンクさせて、市民の皆様方に、「業務量を下げる。サービス水準がこうなる。これでいいですか」、あるいは「業務量が増える。サービス水準が上がる。どっちがいいですか」と。業務量が上がるということは、人件費が増えるわけですから、「その分だけ税金は高くなります、さあ、どうしますか」という、こういう問いができる基盤であると思います。

だから、次の課題は、サービス水準をどう見える化させていくのかということが、1つ、課題かなと思いました。

**自治体間ベンチマーキングが非常にいいのは、国に「支援してよ」というのではなく、自治体が率先して改革に努めたうえで、制度上のボトルネックについて国に求めるといふ、自治体としての自立的な改革を基礎としている点である。**

今日、国との関係が出てきたので、町田市さんの取組が非常にいいのは、国に「支援してよ」と言うのではなくて、自分たちの改革をまず見せて、その改革が進まないボトルネックはこれなんだというを見せていることだと思うのですよね。具体的に言えば、国税庁から来る書類が遅いということですけど。

これは通常の自治体は違うのです。「改革するからお金を頂戴」とか、「改革したいからアドバイスを頂戴」なんですよ。それだと、改革とは言わないのですよね。その段階で頼っていますから。

本来、国と地方の関係はこうあるべきで、自治体は率先して自らの改革に努める。できることをとにかくやる。でも、ボトルネックは必ずあるわけで、制度を変えなきゃいけないところ、政令を変えなきゃいけないところがあるわけですから、それがあつたら、「我々はここまではやったけど、ここからが実は制度上のボトルネックがあるんだ。だから、これを変えてくれ」という、そういう持っていき方をすると、自治体の自立と国の制度は、もうちょっと親和性を持つのではないかなという気がしました。

そういう意味におきましても、町田市さんの取組は、多くの自治体や国にとっても参考になることかなというふうに思いました。

## ○山本委員

**課別・事業別行政評価シートの単位を自治体間で共通化、あるいは翻訳可能にしていくと、ベンチマーキングの負荷が減る。**

徴収のエラーの話は、大学とか、あるいは他の、博物館もそうですが、独法化するときに、まさしく公会計改革の一環として、徴収不能の引き当てをしなきゃいけなくなったのですね。ということは、徴収不能は実は昔からあったけれども、それは予算的に計上されなかつただけなので、まさしく公会計改革の成果になると思います。

それで、もう1点だけ申し上げれば、ベンチマーキングの負荷をより減らしてやるためには、町田市で言えば、課別・事業別行政評価シートの単位を、少なくともベンチマーキングを共同でされるところとは、共通化する、あるいは翻訳可能にしていくということをされると、より職員の方の負荷も減ると思います。

## ○内閣府【財政運営基本担当 河内参事官】

**自治体の改革を進めるに際して、国に取り組んでももらいたいことがあれば遠慮なくご意見をお寄せいただきたい。**

佐藤先生から、国との関係というところで、大変重要なお指摘をいただきました。国において取り組んでほしい改革、自治体の改革のある意味ボトルネックになっているような、国としてはこういうところを並行して取り組んでもらえると、自治体の改革がスムーズにいくといったご意見・ご要望等は、我々はいつでも歓迎ですので、ご遠慮なくお寄せいただければと思います。

## ○東京都【総務局行政改革推進部行政改革課 天野課長】

**いいノウハウやいい知見をどうやって自治体間の共有財産にできるか、都道府県としても、重視すべき課題であると感じている。**

国と自治体との関係の中で、都道府県行政の立場としても、どうやってコミットしていくのか。業務分析であつたり、実態をよりよくするために関わっていくのかというのが、私たちの課題でもあるなというふうに思いました。

その中で、それぞれの自治体の特徴とか個性とかというのが、もしかしたら職員さんの持っているノウハウや年齢構成などに関係していて、それぞれの自治体にどのような方がいるのかによるのかもしれない。ある自治体では、すごい手だれの人が5人いて、その人がいるから、他のスタッフは支援的にできるけれども、他の自治体の同じ部門の状況では、ちょっと違うかもしれない。

そうしたときに、いいノウハウや、いい知見をもっている職員さんを、どうやっ

て自治体間の共有の財産にできるか。また、都道府県も学んで、そういったところに入って行って、人の輪の中で人を育てて地方自治の現場を支えていくのか、そういうようなことを一緒にやっていければというふうに感じました。

## ○石阪市長

**ESの一番根本的なところにあるのは、単に残業を減らすということではなく、仕事に意味があるということに確信が持てるかどうか。自治体間ベンチマーキングも結局、職員としてやっていることはその部分である。**

最初にお話をした経営品質賞のところで、重要だと思ったというのはESという、従業員の満足というところだと思います。それは現場の満足でもある。現場が楽になるとか、そういうことではなくて、やっていることに意味を見出せるということだと思います。

何が不満になったり、大変か、そういった負担は、1つには、残業時間など、そういった負担があります。だけど、もっと大事なところは、仕事に意味があるということに確信が持てるかどうか。あるいは、やっていることが正しいということに確信が持てるかどうか。あるいは、市民から指摘されたときに、それをきちんと受けとめられる、そういう自信を持っているかどうか。それが負担を小さくする。

ESというところの一番根本的にあるのは、やっていることに対して自信が持てるか、そっちのほうが大事だ。単に残業を減らすということは、もちろんそれはやらなくてはならないのですが、そうではなくて、その部分も実は職員の満足が一番大事なところで、それが、私が最初に経営品質賞で「これだ」と思ったところなんです。

今回の自治体間ベンチマーキングも結局、ボトムというか職員のところでやっているのは、多分その部分だろうと思います。